



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



## الموضوع

# دور تسيير العلاقات مع الزبائن في خلق الميزة التنافسية دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
تخصص: تسويق شامل

الأستاذ المشرف:

➤ د- رايس عبد الحق

من إعداد الطالبة:

➤ لطرش ريم

رقم التسجيل
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2014-2015

## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الذين قال فيهما جل جلاله:

**"فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما."**

إلى التي لن تفيها الكلمات حقها ولن تبلغ امرأة فضلها، وهبتنا حبها وحنانها على حساب راحتها كشمعة

تحترق لتنير دروبنا، أدامها الله تاجا فوق رؤوسنا "أمي الغالية" متمنية لها طول العمر إن شاء الله.

إلى من أعتز وأفتخر به مدى العمر حفظه الله من كل بؤس وضرر وأطال في عمره "أبي الغالي".

إلى اخي امين وأختي صوفية.

إلى عمتي الغالية اطال الله عمرها.

إلى صديقتي ميمي.

إلى صديقة هناء.

إلى ابناء خالتي محمد و زينو و بشرى

إلى كل الاصدقاء و الاحباب دون استثناء .

كما أهدي هذا العمل إلى جميع طلبة سنة ثانية ماستر تخصص تسويق .

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

# شكر

نبدأ بالشكر الى من هو اهل لكل ثناء خالقنا الله عز وجل الذي قال على لسان داود

"يا داود تريد وأريد ولا يكون إلا ما اريد"

فاللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد اذا رضيت و لك الحمد اذا لم ترضى و لك الحمد بعد الرضا.

اتقدم بالشكر الجزيل الى الاستاذ المشرف "رايس عبد الحق" الذي لم يبخل عليا بالتوجيهات و نصائح . و الى كل من علمنا حرفا نحلص بالذكر, و كل الاساتذة الذين ساعدوني من كريب او من بعيد.

## المخلص :

لقد كانت سنة 1980 تاريخ ظهور مفهوم الميزة التنافسية الذي جاء به مايكل بورتر , هذا تزامنا مع العروض المقدمة للسوق , حيث اصبحت متطلبات الزبائن تزايد مستمر .

هذا مجر المؤسسات الى الاهتمام بتقسيم السوق و تطوير عمليات الانتاج من اجل تقديم منتجات ذات جودة عالية من اجل التميز على منافسيها و بالتالي ضمان البقاء و الاستمرار في ممارسة نشاطها .

فمن هذا المنطلق نلاحظ بان التحولات التي عرفها التسويق منذ نشأته العلمية كانت حتمية لما تفرزه البيئة من متغيرات مستجدة .

بناء على ما سبق نجد الطور التكنولوجي كان السبب الرئيسي في زيادة المنافسة من جهة , و التأثير المباشر على اتجاهات الزبون من جهة اخرى .

هذا مانتهج عنه تحديين رئيسيين امام المؤسسة , الاول مواجهة المنافسة , و الثاني هو مواكبة التطور سلوك الزبون , و عند هذا المستوى ادركت المؤسسة ان بناء الميزة التنافسية مستمرة عبر الزمن ,

وسط هذه المستجدات , ومع بداية سنوات التسعينيات ظهر الوجود مفهوم التسويق بالعلاقات الذي يهدف ال بناء و تطوير علاقات مستمرة عبر الزمن , الغاية منها الفهم المعلق و المتواصل للزبون الذي يعد مصدر ارباح المؤسسة , من اجل تحقيق الاحتفاظ به زبونا مدى الحياة .

يتمحور هدف الدراسة حول تبيان كيفية الحيازة على ميزة تنافسية من خلال تبني مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن المرتكز على الاستراتيجيات التسويقية و التكنولوجية الإعلام الحديث .

**الكلمات المفتاحية :** التسويق بالعلاقات، تسيير العلاقات مع الزبائن، الميزة التنافسية .

## Résumé

Michel Porter était le premier qui a parlé de la compétitivité avantager en 1980, et ce fut en même temps que les marchés des offres augmentation, la raison; où les clients ont augmenté leur demandes.

Cette impulsée les entreprises à être intéressé par la segmentation du marché et de développer leurs activités de production cultivent à offrir des produits de haute la qualité par rapport à leurs concurrents.

Donc, nous pouvons dire que les transitions de marketing étaient à cause de la évolution de la technologie qui était la principale raison qui a soulevé la l'intensité de concurrence, et qui a eu un effet direct sur les tendances de la clientèle d'un autre côté.

Face à ce nouvel environnement, la société doit faire face à deux défis; qui sont face à la concurrence, et d'être jusqu'à la date avec les clients comportements.

Sur cette base, la société a conçu que pour développer une permanente avantage concurrentiel, il doit être basé sur les clients et de comprendre leurs besoins de façon permanente par le biais de l'adoption de la commercialisation de la relation principes.

Notre étude vise à montrer comment l'entreprise peut adopter le GRM (Gestion de la relation client) pour créer permanente concurrentiel

Mots clés : Marketing relationnel , Gestion de la relation client, la compétitivité avantager

	قائمة الأشكال:
	قائمة الجداول:
01	مقدمة عامة:
	الفصل الأول: تسيير العلاقات مع الزبائن
06	تمهيد
07	المبحث الأول: التسويق بالعلاقات
07	المطلب الأول: تعريف و نشأة التسويق بالعلاقات
09	المطلب الثاني: أهمية التسويق بالعلاقات وفوائده
11	المطلب الثالث: متطلبات ومرتكزات وخطوات تطبيق تسويق بالعلاقات.
13	المطلب الرابع: أبعاد التسويق بالعلاقات.
15	المطلب الخامس: إستراتيجيات التسويق بالعلاقات.
16	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول العلاقات مع الزبائن
16	المطلب الأول: مدخل الوعاء المنقوب
18	المطلب الثاني: ماهية تسيير العلاقات مع الزبائن.
19	المطلب الثالث: أسس بناء علاقة مع الزبائن
24	المطلب الرابع: : نموذج وخطوات نظام CRM.
27	المطلب الخامس: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون
29	المبحث الثالث: تسيير العلاقات مع الزبائن
29	المطلب الأول: أهداف تسيير العلاقات مع الزبائن
29	المطلب الثاني: متطلبات تسيير العلاقات مع الزبائن
30	المطلب الثالث: مراحل تسيير العلاقات مع الزبائن
31	المطلب الرابع: دورة تسيير العلاقة مع الزبائن.
34	المطلب الخامس: استراتيجيات تسيير العلاقات مع الزبائن
37	خلاصة

	<b>الفصل الثاني: مدخل إلى الميزة التنافسية و العلاقات مع الزبائن</b>
40	<b>تمهيد</b>
41	<b>المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية</b>
41	<b>المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية.</b>
42	<b>المطلب الثاني: شروط الميزة التنافسية</b>
44	<b>المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية</b>
48	<b>المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية</b>
50	<b>المطلب الخامس:دورة حياة الميزة التنافسية</b>
51	<b>المبحث الثاني: مقاييس وأهمية الميزة التنافسية</b>
51	<b>المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية</b>
52	<b>المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية</b>
53	<b>المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية</b>
54	<b>المطلب الرابع: أهمية الميزة التنافسية</b>
54	<b>المطلب الخامس: أهداف الميزة التنافسية</b>
55	<b>المبحث الثالث: دور تسيير العلاقات مع الزبائن في خلق الميزة التنافسية</b>
55	<b>المطلب الأول: محدودية نظرية التنافس القائمة على ميزة الموارد المادية</b>
56	<b>المطلب الثاني: التفوق التنافسي</b>
58	<b>المطلب الثالث: الدور الأساسي لإدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية</b>
59	<b>المطلب الرابع: الزبون والميزة التنافسية للمؤسسة</b>
61	<b>المطلب الخامس:ادارة العلاقة مع الزبائن و الميزة التنافسية في منظمات الاعمال</b>
63	<b>خلاصة</b>
	<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية</b>
65	<b>تمهيد</b>
66	<b>المبحث الأول: لمحة تاريخية عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)</b>
66	<b>المطلب الأول: نشأة وتعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية</b>

67	المطلب الثاني : مراحل تطور بنك BADR ومكانته محليا وعالميا
69	المطلب الثالث: مكانة بنك الفلاحة والتنمية الريفية محليا وعالميا
69	المطلب الرابع: وظائف وأهداف البنك
70	المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
72	المبحث الثاني: ورقة فنية عن الوكالة محل الدراسة
72	المطلب الأول: تعريف بالوكالة
74	المطلب الثاني: المهام والأهداف التسويقية للوكالة
75	المطلب الثالث: نشاطات الوكالة
78	المطلب الرابع: المنتجات الجديدة للوكالة
80	المبحث الثالث: واقع عملية تسيير العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
80	المطلب الأول: التعريف بالاستجواب ووصفه
81	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستجواب
91	المطلب الثالث: الاستنتاج العام الخاص بالاستجواب
92	المطلب الرابع: تقديم الاستمارة
92	المطلب الخامس: تحليل نتائج الاستمارة
104	المطلب السادس: الاستنتاجات الخاصة بالاستقصاء الموجه لزبائن البنك الفلاحة والتنمية الريفية
105	خلاصة
109-107	الخاتمة العامة
115-113	المراجع
	الملاحق
	الملخص

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	التطور الذي عرفته المؤسسة للتوجه الفعلي نحو الزبون	01
20	محددات القيمة المدركة من طرف الزبون	02
22	سلسلة القيمة	03
24	مراحل رضا الزبون	04
25	نموذج CRM	05
35	الإستراتيجية ومنهج تسيير العلاقات مع الزبائن	06
44	مصادر التنافسية	07
45	دور الكفاءة المتميزة في خلق القيمة	08
49	نموذج الميزة التنافسية	09
50	دورة حياة الميزة التنافسية	10
58	سلسلة القيمة لـ Macmillan	11
59	الدور الأساسي لإدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية	12
60	توجه بالزبون و الميزة التنافسية	13
61	تطور مختلف مصادر الميزة التنافسية بدلالة قوة العلاقة مع الزبون	14
71	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية	15
73	الهيكل التنظيمي للوكالة 751 سكيكدة	16

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	متطلبات التسويق بالعلاقات وأدوات تحقيقها	01
72	الوكالة البنكية التابعة لولاية سكيكدة	02
81	جنس الأفراد	03
81	سن الأفراد	04
82	المستوى التعليمي للأفراد	05
82	خبرة الفرد بالبنك	06
83	اهتمام لحاجات ورغبات العميل	07
83	تحسين الجودة في البنك حسب متطلبات العملاء	08
83	الاهتمام ومتابعة الشكاوي المقدمة من طرف الزبون	09
84	تأكد من رضا العميل قبل انصرافه	10
84	(: تكوين وتدريب الفرد للتعامل مع الزبون	11
84	حصول الفرد على المعلومات العلاقة بين المرؤوسين ومنتخذي القرار	12
85	معاملة الرئيس للمرؤوس مكافآت للمتميزين من العاملين	13
85	حصول الفرد على معلومات.	14
86	موقع الزبون في الإستراتيجية العامة للبنك	15
86	متابعة والاتصال بالزبون من طرف البنك	16
87	الحصول على عملاء جدد تتم المحافظة على العملاء الحاليين	17
87	تحقيق رضا الزبون من الأهداف الأساسية التي تسعى الوكالة إلى تحقيقها	18
87	تتبع الوكالة أخبار المنافسين في السوق	19
87	توسيع قاعدة عملاء وخلق أسواق جديدة	20
88	إنجاز الخدمة المصرفية بشكل دقيق وبسريرة تامة	21
89	انشغالات العملاء وتخصيص خلية لفهم هذه الانشغالات	22

89	الالتزام بمواعيد للقيام بالأعمال الموعودة	23
89	توقعات البنك حول فقدان الزبائن	24
90	معرفة الفرد لخطة البنك	25
93	زبائن البنك	26
93	مدة تعامل الزبون مع البنك	27
94	أسباب اختيار الزبون للبنك	28
94	مستوى نوعية خدمات البنك	29
95	تقييم موظفي البنك	30
95	تقييم خدمات البنك	31
95	صعوبات التعامل مع البنك	32
96	انتظارات الزبون	33
96	التفكير في تغيير التعامل مع البنك	34
96	سبب تغيير التعامل مع البنك	35
97	تعامل الزبون مع بنك آخر	36
97	البنوك المتعامل معها من قبل	37
97	تقييم الزبون	38
98	الأخذ بعين الاعتبار الشكاوي المقدمة	39
98	الوسيلة المستعملة لتقديم الشكاوي	40
99	سبب إتباع الزبون للقناة المختارة	41
99	استفادة الزبون من الخدمات المقترحة من طرف البنك	42
99	اتصال البنك بالزبون	43
100	كيفية اتصال البنك بالزبون	44
100	وسيلة التعرف على الخدمات الجديدة للبنك	45
101	استقصاء البنك للزبون	46
101	سبب استقصاء البنك للزبون	47

101	وتيرة الاتصال	48
102	جنس الزبائن	49
102	سن الزبائن	50
102	المستوى التعليمي للزبائن	51
103	وظيفة الزبائن	52

مقدمة

## مقدمة:

مر تسويق منذ نشأته في القرون الوسطى بالعديد من المراحل التي أدت إلى تطوير مفهومه، بدءاً بتركيز على التسويق الاستهلاكي في الخمسينيات ثم التسويق الصناعي في الستينات مروراً بالتسويق الاجتماعي والتسويق في المنظمات الغير هادفة إلى ربح في السبعينات، إلى تسويق الخدمات في الثمانينات وصولاً إلى التسويق بالعلاقات في التسعينات من القرن الماضي إلى يومنا هذا.

في عالم اليوم وفي ظل المنافسة الحادة وتحرير الاقتصاد من خلال تشجيع المبادرات الفردية والقطاع الخاص، وتحرير الأسعار كجزء مهم ومكمل لشروط العولمة، وفي ظل المعطيات الجديدة يبقى تطبيق مناهج التسويق شيء حتمياً، فبدون تسويق فعال قد تتعرض المنظمات إلى خسائر كبيرة قد تصل بها إلى حد الإفلاس والخروج من السوق، ومن خلال عدة عقود فرضت العديد من المفاهيم والمصطلحات التسويقية أهميتها كعناصر أساسية لنجاح المنظمات وإستراتيجيات وأصبحت مثل هذه المصطلحات مألوفة لدى العاملين في مجال التسويق ومن أمثلتها خدمات الزبائن، علاقات الزبائن وولاء الزبائن، وأخيراً إدارة علاقات الزبائن، وأصبح هذا المدخل الجديد المبهج التسويقي الحديث.

في ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات، فرض السوق على هذه الأخيرة القيام بوضع مجموعة من الخطط والإستراتيجيات التي تمكنها من التصدي للمنافسة من خلال محاولة السيطرة على زبائنها بغية الحفاظ عليهم من جهة ومحاولة منها لاستقطاب وجلب أكبر عدد من الزبائن منافسيها من جهة أخرى ومن أجل كل هذه كان جديراً بنا معالجة هذا الموضوع بالاستناد على التساؤل مصاغ على النحو التالي:

## 1 الإشكالية:

كيف يمكن اعتبار إدارة العلاقات مع الزبائن مصدراً لخلق الميزة التنافسية؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية عدة أسئلة فرعية من بينها:

- فيما تتمثل التغيرات التي فرضت ظهور ما يسمى بالتسويق بالعلاقات؟
- ما المفهوم الحقيقي لإدارة العلاقات مع الزبائن؟
- ماذا نعني بالميزة التنافسية؟
- هل فعلاً توجد علاقة بين الميزة التنافسية وإدارة العلاقات مع الزبائن؟
- ما هو دور إدارة العلاقة مع الزبون في خلق الميزة التنافسية؟

## 2 الفرضيات:

$H_0$ : تقييم عملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية للتسويق بالعلاقات سلبي.

$H_1$ : تقييم عملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية للتسويق بالعلاقات ايجابي.

$H_0$ : تقييم بنك الفلاحة والتنمية الريفية لتسيير العلاقات مع الزبائن للتقرب أكثر من زبائنهم سلبي.

$H_1$ : تقييم بنك الفلاحة والتنمية الريفية لتسيير العلاقات مع الزبائن للتقرب أكثر من زبائنهم ايجابي.

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط بين تسيير العلاقات مع الزبائن و الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط بين تسيير العلاقات مع الزبائن والميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

## 3 أهداف الدراسة:

1 تقديم مفهوم واضح لإدارة العلاقات مع الزبائن في الإلمام بكل الجوانب المتعلقة به، خاصة كيف يساعد في خلق الميزة التنافسية.

2 الوقوف عند بنك ومدى تعاونه مع الزبون.

## 3 أهمية الموضوع:

- يستمد هذا الموضوع أهميته من الواقع الذي تزيد فيه المنافسة الحادة وهو الأمر الذي فرض على المؤسسة التفكير في حدة فيما يمكنها من تحقيق العلاقة مع زبائن، لذلك كان الهدف من البحث في هذا الموضوع:

- التأكد على دور العلاقة المحققة للزبون في رفع درجة رضاه وتعزيز ولائه وبالتالي استمرار علاقته بالمؤسسة في خلق ميزة تنافسية.

- إعطاء بعدا كميا لدراسة العلاقات مع الزبائن من خلال جملة من الاستثمارات التي قمنا بها وتقديمها لأفراد المؤسسة وزبائنهم.

- تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات للبنك محل الدراسة خصوصا والمؤسسات الجزائرية عموما.

## 4 أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتني إلى اختيار البحث في هذا الموضوع نلخصها فيما يلي:

- دخول هذا الموضوع في إطار تخصصي.

- رغبتني في البحث والإطلاع في مجال التسويق بالعلاقات.

- ظهور المنافسة في الأسواق الجزائرية.
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، وباعتباره موضوع جديد يساعدها على تحقيق التميز.
- النقص الذي تعرفه المكتبة الجامعية لمثل هذا الموضوع.

## 5 منهج البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات مدى صحة الفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي في الجزء النظري والمنهج التحليلي في الجزء العلمي وقد استخدمنا مجموعة من الأدوات أهمها الاستجاب للوصول إلى الهدف المراد، قسمنا بحثنا إلى ثلاثة فصول كما يلي:

- يتعلق الفصل الأول بمدخل حول التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبائن أما الفصل الثاني فيتعلق بدراسة الميزة التنافسية ودور إدارة العلاقات مع الزبائن في خلق الميزة التنافسية، وقمنا بدراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية .

## 6 الدراسات السابقة:

### 1. الدراسة الأولى :

عبد الرزاق بن صالح، تسيير العلاقة مع الزبائن كمصدر للميزة و التنافسية، دراسة حالة مؤسسة DHLAlgerie

(2008)،مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم تسيير قسم العلوم التجارية تخصص تسويق جامعة سعد دحلب بالبلدية .

تهدف هذه الدراسة إلى :

- إبراز الدور الذي يلعبه تسيير العلاقة مع الزبائن كأداة تمكن المؤسسة من معرفة حاجات زبائنها و تطورها عبر الزمن من اجل ضمان و لائهم و الحفاظ عليهم .
- الإلمام بالمفاهيم الأساسية و المتعلقة بموضوع تسيير العلاقة مع الزبائن من خلال عرض أهم الأدوات و الأساليب المستخدمة في هذا السياق .

النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة :

- للميزة التنافسية دورة حياة، يعني أن إنشاء الميزة التنافسية يتطلب تطورها من اجل ضمان استمراريتها عبر الزمن.
- زيادة انتشار المفهوم التسويقي الحديث ( التوجه بالزبون )

- تحقيق المؤسسة نتائج تطبيق تسيير العلاقة مع الزبائن على المدى الطويل يتطلب ترسيخ ثقافة العلاقة مع الزبون و القيم المتضمنة لدى العاملين بالمؤسسة .

## 2. الدراسة الثانية :

- مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اقتصادية (2008-2009). مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و قسم العلوم التجارية تخصص تسويق جامعة الحاج لخضر- باتنة .

تهدف هذه الدراسة :

- إظهار التأثير القوي الذي أصبح يمثله رضا الزبون في نشاط المؤسسة .
- البحث عن الوسائل الضرورية للمحافظة على العلاقة مع الزبون على المدى الطويل .
- محاولة البحث في الفجوة بين الجانب النظري لمفاهيم التسويق و ما يطبق فعليا في الميدان .

النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة :

- الميزة التنافسية هي تابع لسلم القيمة لدى الزبون .
- الميزة التنافسية الإستراتيجية ترتبط بالدرجة الأولى بقوة رد فعل المنافسين و ليس بالمدى الزمني لها.
- فهم سلوك الزبون و التوجه بحاجاته لا يقتصر على قسم التسويق فقط، إنما هو ثقافة يجب أن تتبناها كل الأقسام داخل المؤسسة ضمن نظام متكامل .
- لا يمكن الاعتماد فقط على تحقيق رضا الزبون لضمان ولائه للعلامة التجارية .

## 7 هيكمل العام للدراسة:

انطلاقا من أهداف هذا البحث قمنا بتجزئته إلى ثلاثة فصول حيث خصصنا في الفصل الأول (المعنون بـ: تسيير العلاقات مع الزبائن ) لاستعراض أهم الجوانب الأساسية المتعلقة بمفهوم التسويق بالعلاقات و من ثم نتعرض إلى إدارة العلاقات مع الزبائن، و الأدوات و المنهجية التي تتبناها المؤسسة في تسيير علاقاتها بالزبائن.

في حين دراستنا الفصل الثاني (المعنون بـ : مدخل إلى الميزة التنافسية والعلاقات مع الزبائن ) لاستعراض أهم الجوانب الأساسية المتعلقة بمفهوم الميزة التنافسية، ومن ثم نحاول بعد ذلك الربط بين المفهومين من خلال عرض مفهوم الميزة التنافسية من منظور العلاقات مع الزبائن.

وبينما خصصنا الفصل التطبيقي (المعنون بـ : دراسة ميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية بعرض وتحليل واقع علاقة البنك بزبائنه إذ حاولنا في الشق الأول من الفصل تقديم لمحة تاريخية لبنك الفلاحة و

التمية الريفية لنتقل في ما بعد مجتهدين لتقديم تسيير العلاقات مع الزبائن بالبنك من خلال دراسات نتائج الاستجاب الموزعين على عينة من الإطارات بالبنك و عينة من زبائه.

الفصل الأول:

تفسير العلاقات

مع الزبائن.

**تمهيد:**

تولي المؤسسات أهمية كبرى لوظيفة التسويق وتتبع أهم التطورات ومختلف التوجهات الحديثة فيه، وإن من بين هذه التوجهات ظهور ما يعرف بالتسويق بالعلاقات منذ الثمانينات من القرن العشرين، حيث أن العلاقة ليست في حد ذاتها، بل وسيلة لزيادة ولاء الزبون فإن المؤسسات تسعى لإنشاء علاقات تفاعلية متينة وقوية مع زبائنها وربطهم بالمؤسسة أطول مدة ممكنة لضمان استمرارهم في تعاملهم معها باعتبارهم السبب الرئيسي في بقائها واستمرارها، وإن شاء العلاقة مع الزبون كعنصر أساس في إستراتيجية المؤسسة يتطلب شخصية العرض لكل زبون وهذا لا يأتي إلا بالتعرف على الزبائن.

من خلال جمع وتحليل بياناتهم وحسن تجزئتهم إلى شرائح متجانسة لتقييم مدى إمكانية إقامة علاقة معهم لذا خصص هذا الفصل بشيء من التقليل لدراسة التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع زبائن.

## المبحث الأول: التسويق بالعلاقات.

## المطلب الأول: تعريف ونشأة التسويق بالعلاقات.

مر التسويق ومنذ نشأته بتحولات ومراحل عديدة، عكست كل واحد منها مرحلة تاريخية تعبر عن طبيعة البيئة التسويقية السائدة، ولعل أبرزها نتج عن تلك التحولات بروز مفاهيم تسويقية حديثة وفي مقدمتها التسويق بالعلاقات، سعياً بذلك إلى بناء علاقة وطيدة مع الزبون.

فمع اشتداد المنافسة وتزايد تأثير قرارات الزبائن زاد الاهتمام بتحديد احتياجاتهم ورغباتهم وتقييم أداء المؤسسة مقارنة بتلبية هذه الحاجات، ولأن الزبون هو أساس استمرارية المؤسسة الموجودة في بيئة البقاء فيها للأفضل فمن الضروري تحسين أداء المؤسسة وفقاً لمستوى رضا الزبون، يتوجب وضع خطط وإستراتيجيات للسيطرة على المنافسين واكتساب ميزة تنافسية ونظراً لهذه الأهمية التي أنشأها الزبون.

1 تعريف التسويق بالعلاقات: <sup>1</sup>

- انطلاقاً مما سبق فإنه توجد العديد من التعاريف الخاصة بتسويق العلاقات إلا أن في أغلبها تركز على أسس متشابهة يتضمنها مفهوم تسويق العلاقات ومن هذه التعاريف نجد:
- تسويق العلاقات هو أداة لاجتذاب وكتعزيز العلاقة مع الزبائن في المؤسسة ذات الخدمات الكثيرة، وهو أيضاً وسيلة اجتذاب زبائن جدد وما هو في الحقيقة سوى مجرد الخطوات الأولى في العملية التسويقية " .
- كما يعرف تسويق العلاقات على أنه علم وفن جذب مستهلكين جدد، والاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين، وتحقيق النمو اللازم للمعاملات التي تتم مع المستهلكين المربحين " .
- ويعرف التسويق بالعلاقات أيضاً بأنه تقوية العلاقات مع العميل من صفقة إلى صفقة، لكي يطور القيمة التي تخلق عملية التبادل ويهتم بإدارة علاقة أطول مع العميل، وهي تمثل أيضاً عملية تسويقية عبر إقامة الصداقة مع العملاء من خلال إقامة حوار يقوي العلاقة مع العميل ويمنحه الشعور بأن المؤسسة لا تريد منه شيئاً مقابل الخدمات التي تقدمها له " .
- كما عرف Mckenna تسويق العلاقات على أنه إنشاء علاقة دائمة مع الزبون " .
- عرفه P. Kother بأنه نموذج مطور من التسويق يسعى للتفكير بصحة ارتباط وتبادل وتعاون مع الزبون على مدى الطويل لمواجهة المنافسة " .

1- حكيم بن جروة- محمد بن حوحو، المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 03.

<https://labcolloque.5.voila.net/112.hakimben.pdf> a 1.04 2015 ,15 :00 h

- عرفه Lovelock بأنه فلسفة أداء العمل، إضافة إلى أنه توجه إستراتيجي للمنظمات يتم من خلال<sup>1</sup> التركيز على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وتطوير العلاقات معهم بدلا من التركيز فقط على جذب العملاء الجدد باستمرار. "

واستنادا إلى التعاريف السابقة والتي أوردناها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر يمكن الوصول إلى تعريف شامل للتسويق بالعلاقات:

يمكن القول بأن التسويق بالعلاقات يعبر على أنه ذلك التواصل المستمر مع الزبائن المربحين للمؤسسة خلال محاولة بناء وتطوير علاقات شخصية معهم يكون الهدف منها تحقيق ومعرفة تطوير سلوك الزبائن بغية القيام بالاحتفاظ بهم، وبالتالي فهو آلية تعتمد على مجموعة من الأنشطة والخطوات المستمرة التي تسعى إلى الاحتفاظ بالزبون، وصولا إلى ما يعرف بزبون مدى الحياة، وهذا يتطلب تطوير برامج خاصة بكل زبون أو مجموعة متشابهة نسبيا من الزبائن والتي تعتمد على تطوير قاعدة بيانات خاصة بهم، فهي عملية مستمرة عبر الوقت وليست عبارة عن حدث ما يحدث عبر لحظة من الزمن. "

## 2 نشأة التسويق بالعلاقات: 2

نجد إذا قمنا بمقارنة سريعة بين التغيرات التي طرأت على مفاهيم والممارسات التسويقية أن المؤسسات قد تحولت الآن من اعتناق مفهوم التسويق التقليدي إلى فلسفة فكرية قائمة على بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء، على الجودة والإبداع والابتكار الدائم، والتي تعرف بالتسويق بالعلاقات وقد مر مفهوم التسويق ومنذ نشأته العلمية بالعديد من المراحل التي أدت إلى تطوير مفهومه وفلسفته، فمن التركيز على التسويق الاستهلاكي في الخمسينيات من القرن الماضي إلى التسويق الصناعي في الستينات منه، مروراً بالتسويق في المنظمات غير الهادفة للربح في السبعينيات إلى التسويق الخدمات في الثمانينات ثم التسويق بالعلاقات في التسعينيات وحتى الآن.

وتعود نشأة التسويق بالعلاقات إلى تكامل بعض المفاهيم التسويق التي أكد عليها (Moller et Halimen) والمنبثقة عن أربعة مصادر رئيسية هي: القنوات التسويقية، تسويق الأعمال والتفاعل والشبكات تسويق الخدمات، وقاعدة البيانات التسويقية والتسويق المباشر، حيث تؤدي الاحتكاكات بين مستويات قنوات التسويق إلى حتمية تطوير العلاقات وتفعيلها، كما أن تطور التكنولوجيا والاستخدام الدائم لشبكات الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات ساهم بشكل كبير في البحث عن الأسواق جديدة واستهداف زبائن جدد مع المحافظة على الزبائن الحاليين، بالإضافة إلى تغيير دور الزبون لا سيما في مجال السلع غير الملموسة ومشاركته بصورة فعالة في أداء الخدمة مما يخلق نوع من الاتصال المباشر معه.

2- إبراهيمي مسيكة- صديق ليندة أثر إدارة علاقات الزبائن على ولاء الزبون الملتقى الوطني حول: التسويق بالعلاقات ودوره في رفع أداء المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 15-16 ديسمبر 2014، ص 2-3-4.

لذلك وعلى نحو متزايد بالهدف الرئيسي للتسويق هو التطور العميق وإدامة العلاقات مع الأشخاص أو المنظمات التي بها تأثير مباشر وغير مباشر على نجاح الأنشطة التسويقية للمؤسسة، كما أن معظم المؤسسات اليوم تطبق نهج تسويق العلاقات، فالتحول الحقيقي نحو إستراتيجية تسويق العلاقات يتطلب التركيز على موارد والكفاءات في العلاقة.

المطلب الثاني: أهمية التسويق بالعلاقات وفوائده.<sup>1</sup>

### 1 أهمية التسويق بالعلاقات

إن التسويق بالعلاقات يعتبر من أهم أدوات ضد التحديات التسويقية التي تفرزها التغيرات البيئية سواء كانت داخلية أم خارجية، فهي تحقق المنافع لكل من المسوق والعميل في آن واحد، والمؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة على حد سواء، فهو يعتبر نظام تفاعلي بين الأطراف المشاركة فيه، ويمكن تحديد أهمية التسويق بالعلاقات بالنسبة للمؤسسة من جهة وبالنسبة للعميل من جهة أخرى.

بالنسبة للمؤسسة:

- تعتبر العلاقات الطويلة الأجل مع العملاء بالنسبة للمؤسسة ميزة تنافسية دفاعية لها، في ظل أسواق كثيفة المنافسة، تساعد على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما وتجنب الحروب السعرية.
- تساعد المؤسسة على الوصول إلى ما يعرف "بعميل مدى الحياة" من خلال الوصول إلى العميل الموالي.
- تساعد على تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة إضافية.
- تحقيق موقع في ذهنية العميل، بأن المؤسسة تقع في موقع الخبير والمستشار بالنسبة له في مجال تخصصها.
- تقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج والتعريف بالمؤسسة وجهود استقطاب العملاء الجدد.
- تحقيق كلمة الفم الطيبة التي تجعل من العميل أحد شبكة التسويق للمؤسسة، ونوع من الدعاية المجانية للمؤسسة ومنتجاتها.
- تزيد من كمية المشتريات وحجم الإنفاق من قبل العميل على منتجات المنظمة.
- تساعد على استهداف العميل المناسب والمربح وفي الوقت المناسب ومن خلال العروض المربحة، مما يزيد من فعالية إستراتيجية الاستهداف.
- تحقيق الثقة والالتزام والمشاركة في المعلومات بين المؤسسة وعملائها.

1- خنشول آسيا إيمان، التسويق بالعلاقات ودوره في تحقيق الميزة التنافسية رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2010، ص 33-34.

- خلق وبناء عملية اتصالية ثنائية الاتجاه بين المؤسسة وعملائها تحقيق نوع من التغذية المرتدة التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا العملاء وبالتالي ولائهم.

### بالنسبة للعميل:

أما ما يحققه التسويق بالعلاقات بالنسبة للعميل يمثل في:

- الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي أعتاد العميل التعامل معها.
- العلاقات الاجتماعية مع المسوق أو مقدم الخدمة والعاملين عليها، أين يتحصلون على معاملة الخاصة في أغلب الحالات.
- التقليل من تكاليف التحول من مسوق لآخر، سواء منها التكاليف الاجتماعية أو المادية أو النفسية.

### 2 فوائد التسويق بالعلاقات بالنسبة للمنظمة:

#### - زيادة كمية الشراء:<sup>1</sup>

إن حجم عمليات الزبون الواحد تكون أكبر مع المورد الذي يحتفظ معه بعلاقة أكبر، وذلك لأنه كلما تعرف الزبائن أكثر على المنظمة على منظمة العمال والخدمات التي يقدمها قياساً بما يقدمه المنافسون فإنهم سوف يزدون من كمية المشتريات، من هذه المنظمة كما أنه كلما نضج الزبون من ناحية (العمر، دورة حياته) فإنه عادة ما يشتري كمية أكبر من الخدمات والمنتج ذاته.

#### - تقاليد التكاليف:

إن تكلفة التعامل مع الزبون القديم أقل من الجديد، إن توجد العديد من التكاليف التي تتحملها المنظمة في جذب الزبون الجديد.

#### - السمعة الجيدة:

عندما تكون الخدمة أو المنتج المراد شراؤه معقد وصعب التقييم من حيث مقارنته بالمنتجات الأخرى والحصول عليه يلحقه درجة عالية من المخاطر، وفي مثل هذه الحالات يلجأ الآخرون إلى نصيحة زملائهم من المورد الأفضل لهذا المنتج، وهنا يأتي دور الزبون الراضي الذي لديه ولاء للشركة، حيث يقدم نصائح قوية وإيجابية لزملائه وأقربائه عن خدمة المنظمة من خلال كلمة الفم المنطوقة المنتشرة على ألسنة الناس، وهي الوسيلة الأكثر فاعلية من كل وسائل الإعلان الآخر كما تساهم في التقليل من احتمال جذب الزبون من قبل المنافسة.

1- منصف شرفي- دراجي راجي- تطبيق إدارة العلاقات مع زبائن في المنظمات الملتقى الوطني حول: التسويق بالعلاقات ودوره في رفع من أداء المنظمات، كلية علوم إقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 15- 16 ديسمبر 2014، ص: 10- 11.

### بالنسبة للعميل:

- التقليل من تكاليف التحول من مستوى لآخر سواء التكاليف المادية أو النفسية حيث أن العلاقة بين البائع والمشتري تعتبر من معوقات التحول بالنسبة للمشتري إلى البائع أو مسوق آخر.
- يساعد في تعزيز وخلق الراحة والثقة في التعامل من الجهة التي اعتاد الزبون على التعامل معها.
- العلاقات الاجتماعية مع المسوق أو العاملين لديه التي تساعد على الحصول على معاملة الخاصة في أغلب الحالات.

### المطلب الثالث: متطلبات ومرتكزات وخطوات تطبيق تسويق بالعلاقات.

ككل فكر حديث فإن التسويق بالعلاقات افتراضات، مرتكزات متطلبات.

#### 1- افتراضات التسويق بالعلاقات: <sup>1</sup>

يقوم مفهوم التسويق بالعلاقات على مجموعة من الافتراضات الأساسية وهي:

- أن العميل يفضل الاحتفاظ بعلاقة طويلة الأجل مع مقدم الخدمة أو السلعة، بدلا من التحول من سوق لآخر.
- إن التعامل مع العميل الحالي وخدمته والاحتفاظ به، يعتبر أقل كلفة من عمليات جذب والعميل الجديد قد تصل من خمس إلى ثمانية أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالعميل الحالي.
- إن العميل الموالي الذي يتمتع بعلاقات طويلة الأجل هو أكثر ربحية للمؤسسة من العميل الجديد، والذي يكون في العادة حذرا عند التعامل مع المؤسسة وخاصة في مجال التفاوض على الأسعار.
- مع ضرورة الإنفاق أيضا على أنشطة استقطاب العملاء الجدد إلى جانب أنشطة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، لعلهم يصبحون موالين للمؤسسة في وقت لاحق.

#### 2- مرتكزات التسويق بالعلاقات:

- يقوم مفهوم التسويق بالعلاقات على ستة مرتكزات أساسية هي:
- خلق قيمة مضافة جديدة للعملاء من خلال استهلاكهم أو استعمالهم للسلعة أو الخدمة المقدمة.
- إدراك الدور الرئيسي للمستهلك أو العميل في تحديد القيمة والمنفعة التي يرغب في تحقيقها من خلال عملية اختيار واستهلاك السلعة أو الخدمة.

1- خنشول آسيا إيمان، مرجع سابق، ص: 31- 32- 33.

- العمل على تحديد عملية الاتصال بين البائع والمشتري بشكل يدعم القيمة المدركة من قبل المستهلك أو العميل.
- إدراك أهمية عامل الوقت بالنسبة للعملاء.
- بناء شبكة من العلاقات مع العملاء، إضافة إلى شبكة من العلاقات بين المؤسسة ومختلف الأطراف المتعامل معها، مثل الموردين والموزعين والوسطاء وغيرهم من أصحاب المصالح مع المنظمة.

### 3 متطلبات التسويق بالعلاقات وأدوات تحقيقها:

يتم بناء علاقة دائمة مع الزبائن والمحافظة عليها من خلال معرفة الزبائن معرفة جيدة، وذلك بالتكلم معهم، الإصغاء إليهم قصد معرفة احتياجاتهم رغباتهم وتوقعاتهم المستقبلية من أجل إرضائهم مقابل وفائهم وولائهم للمؤسسة، فيصبحون بهذا أصول إستراتيجية للمؤسسة وقد يتعدى الأمر ليتحولوا إلى شركاء في المؤسسة من خلال تقديم الآراء والنصائح حول المنتجات والعلامة التجارية، وبالتالي مساعدة المؤسسة على تهذيب منتجاتها حسب متطلبات عملائها، ويتم ذلك بأدوات يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): متطلبات التسويق بالعلاقات وأدوات تحقيقها

الأهداف	الأدوات المستعملة
معرفة الزبائن	المعلومات المتاحة من السوق وخاصة من الموردين المنافسين.
التكلم معهم	من خلال وثائق خاصة، التجارة الإلكترونية الانترنيت، هاتف، مجلات المستهلكين.
مكافأتهم	من خلال البطاقات التي تعدها المؤسسة لعملائها الأوفياء وذلك بجمع نقاط الولاء نوادي المستهلكين. برامج لدعم ولاء العملاء الدائمين. فرق لخدمة ومساعدة العملاء.
مشاركتهم	من خلال أخذ آرائهم حول التصميم والعلامة التجارية.

المصدر: إلهام فخري أحمد حسين، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، جامعة الإسراء، الدوحة، 2003، ص 397.

## المطلب الرابع: أبعاد التسويق بالعلاقات.

للتسويق بالعلاقات أربعة أبعاد وهي: <sup>1</sup>

### 1- الجودة:

تعد الجودة من الأمور الحاكمة التي يعتمد عليها العميل بشكل أساسي في قرار إختياره للسلع والخدمات، والجودة من وجهة نظر التسويقية تعني إمكانية المنتج أو الخدمة مواجهة توقعات العميل المرتقب، أي مدى تحقيقها رغبات وحاجات العملاء لأن إعداد منتج جيد لا يعني قبوله من المستهلك.

ولعل من أهم المهام التي يجب أن تقوم بها إدارة التسويق بالمنظمة لتحقيق الجودة ما يلي:

- إيجاد قياس متكامل للجودة في ضوء حاجات ورغبات عملائها.
- الربط بين التخطيط الجودة والخطة العامة للنشاط.
- وضع إطار للتطوير التنافسي يتضمن المزايا النسبية للأداء التنافسي وخطوات تطبيقية من أجل أن تكون المنظمة الأفضل في مجالها وعلى فريق التسويق أن يقوم بمجموعة من المهام لمساعدة المنظمة في تعريف وتقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية للعمل الحالي والعميل المرتقب من أهمها مايلي:
- التعرف الصحيح لاحتياجات ورغبات العملاء ويتم ذلك من خلال بحوث التسويق.
- نقل توقعات العميل إلى مقدمي الخدمة.
- التأكد من أن طلبات العميل قد تم الوفاء بها بالأسلوب الصحيح.
- التأكد من حصول العميل على التدريب والمساعدة الفنية لاستخدام المنتج أو الاستفادة من الخدمة.
- الاتصال الدائم بالعميل للحصول على رضاه.
- جمع المعلومات عن اقتراحات بشأن تحسين الخدمة ونقل هذه المقترحات إلى من يهيمه الأمر بالمنظمة.

### 2- تحسين المستمر للجودة:

1- ساعد بن فرحات- سارة بوسعيد- أثر التسويق بالعلاقات في تعزيز رضا وولاء الزبون ملقى حول : التسويق بالعلاقات ودوره في رفع من أداء المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 15- 16 ديسمبر 2014، ص 8- 9- 10.

يمثل التحسين المستمر للجودة جانبا أساسيا ومحوريا في إدارة الجودة الشاملة، والتي تعد أسلوب من الأساليب التي تستخدم لإدارة أية منظمة، حيث تشمل على وصف للعمليات الإنتاجية التي تساعد على التحسين المستمر للجودة.

وبوجه عام تتمثل أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في أن إدارة الجودة الشاملة لها مفاهيم متعددة وتتباين على المستوى العالمي، أما الإيزو 9000 فهي عبارة عن مواصفات محددة لها معنى موحد متفق عليه بأية لغة من اللغات ومن أي منظور. هذا ويمكن الحصول على الإيزو بدون إدارة الجودة الشاملة. كما يمكن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على الإيزو 9000، هذا ويمكن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل للحصول على الإيزو 9000.

ويمكن التحسين المستمر للجودة من:

- تقليل تكاليف الفشل بحل المشكلة.
- الاستثمار في أنشطة وقائية (صحية) وتقليل تكاليف التقييم.
- تقويم مستمر وإعادة توجيه مجهود الوقاية لتحسين جودة المستقبل.
- الاستخدام الأفضل لموارد المنظمة.
- تقليل المنتجات المرفوضة والمعاد تشغيلها وزيادة ربحية المنظمة.
- التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.
- زيادة رضا العملاء عن المنظمة وارتفاع الروح المعنوية لهم.

### 3 التسويق الداخلي:

تقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد داخل المنظمة يجب أن يبدلوا قصارى جهدهم، من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي بها، هذا ويشير التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العملاء الداخ ليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي يؤدي بدوره إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين.

### 4 تقوية العلاقة بين المنظمة والعملاء:

تعمل المنظمة على تقوية علاقاتها بعملائها، نظرا لأن ذلك سوف يؤدي إلى تنمية علاقات العميل مع المنظمة ويكون محصلة ذلك استمرار المنظمة في السوق.

وهذا ونجد أن المنظمة التي لا تقوم بتقوية علاقاتها مع عملائها سوف يحتاج عملاؤها إلى إقامة علاقة مع منظمة أخرى بدلا منها ومن ثمة سوف يوجه العميل أمواله إلى تلك المنظمة لتوطيد علاقته بها، ويعني

ذلك خسارة المنظمة للأموال التي أنفقها العميل بهدف توطيد علاقته مع المنظمة الأخرى، لذلك تعمل المنظمات على تأسيس علاقات قوية مع العملاء وذلك من خلال:

- التعرف على احتياجات العملاء واعتبارهم شركاء للمنظمة.
- توفير نظام اتصالات يسمح بتبادل المعلومات بين المنظمة والعملاء، بما يؤدي إلى تلبية المنظمة لاحتياجات ورغبات عملائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- وجود نظام اتصالات مخطط بين المنظمة والعملاء بشكل متكرر لدعم الصداقة بين موظفي المنظمة وعملائها، وذلك بهدف الحصول على المعلومات الخاصة بهم والمتعلقة باحتياجاتهم ورغباتهم، والعمل على إعطائهم جميع المعلومات التي يرغبون في الحصول عليها من المنظمة.
- استمرار في تقوية العلاقة مع العملاء وإرضائهم.

### المطلب الخامس: إستراتيجيات التسويق بالعلاقات.<sup>1</sup>

يمكن اعتباره عملية الاحتفاظ بالعملاء لأطول فترة ممكنة إحدى أدوات التسويق بالعلاقات التي تساعد على الوصول إلى الزبون الموالي أو ما يعرف "زبون مدى الحياة"، كما تعتبر أحد الأهداف التي تسعى إليها مفهوم التسويق بالعلاقات.

ولقد قدم كثير من الإستراتيجيات التي من شأنها أن تعمل على الاحتفاظ بالعملاء، ومن هذه الإستراتيجيات كما عرفها بيرري:

#### 1 الروابط المالية:

في مثل الإستراتيجيات تعتمد الشركات بشكل أساسي إلى بيع منتجاتها على سعر محدد يقبله الزبائن ويكون مقبول ومعقولا عندهم، ويتحدد السعر من قبل الشركة بناء على أهداف وخطط معينة، أخذاً في الاعتبار أمور معينة مثل حجم الشراء ومستوى الدخل عند الزبائن وأمور أخرى.

وهذا كله من أجا الحفاظ على ولاء المستهلكين بحيث تشجعهم على شراء منتجاتها بكميات أكبر، كما أضاف شين وزملائه أن أسلوب العرض السعرية خاصة للعملاء الموالين تعتبر دافع للعميل بأن يتعامل مع منتجات وخدمات الشركة.

#### 2 الروابط الاجتماعية:

1- منتصف شرفي، دراجي ربحي، مرجع سابق، ص 11، 12.

تعني هذه الروابط أو الإستراتيجيات هو تركيز الشركات على تقديم خدماتها بشكل شخصي، كما يقصد بها تلك الاتصالات الوثيقة التي تسعى إليها المنظمة لتقديمها لزبائنها من خلال موظفي الخدمات، وجعل المستهلك زبونا دائما، كما وصفها بيتي وزملائه على أن هذه الروابط عبارة عن وسيلة لتقريب العلاقة بين البائع والمشتري وهناك من أكد مثل بيتي ولين وزملائهم على وصف الروابط الاجتماعية باعتبارها مؤشرا لقياس رضا العملاء وتقتهم والتزامهم بالشركة وبالخدمة المقدمة إليهم.

### 3 الروابط الهيكلية:

وهي تلك الروابط التي ترتبط بالتكنولوجيا وأدواتها ويعني بها أن تقدم الشركة خدمات تعتبر ذات قيمة عند العملاء يفتقر إليها المنافسين، حيث وصفها (أبو رمان)، أنها عادة ما تكون هذه الأنشطة تعتمد على مستوى تكنولوجي عالي، كما اعتبرها ميزة تنافسية للشركة أو المنظمة.

### المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول العلاقات مع الزبائن:

#### المطلب الأول: مدخل الوعاء المثقوب:<sup>1</sup>

مدخل الوعاء المثقوب يصف المؤسسات التي تهدف في الأساس إلى جذب الأعداد الهائلة من المستهلكين، ولكن لا يهتمم الاحتفاظ بهم، كون حجم الأسواق كانت تعرف بهوا كبيرا، سريعا وخاصة من المستهلكين، فأشكال تسرب المستهلكين لم يكن يعني للمؤسسة خسارة أو حتى يمثل لها خوف ما دامت قادرة على استقطاب وجذب مستهلكين جدد كلما استدعت الضرورة لذلك.

"والحقيقة أنه في هذه الفترة كانت هناك أعداد هائلة من المستهلكين تتسرب من مؤسسة إلى أخرى وهذا يمكن رده إلى عدة أسباب لعل أهمها عدم رضا المستهلكين عن المنتج أو الخدمة، الأسعار التي تتماشى وتتطابق مع القدرات الشرائية وخاصة المعاملة السيئة التي كان يتلقاها المستهلكين من طرف المؤسسة أو بسبب العلاقة الظرفية التي كانت تنتهي بمجرد انتهاء الصفقة.<sup>2</sup>

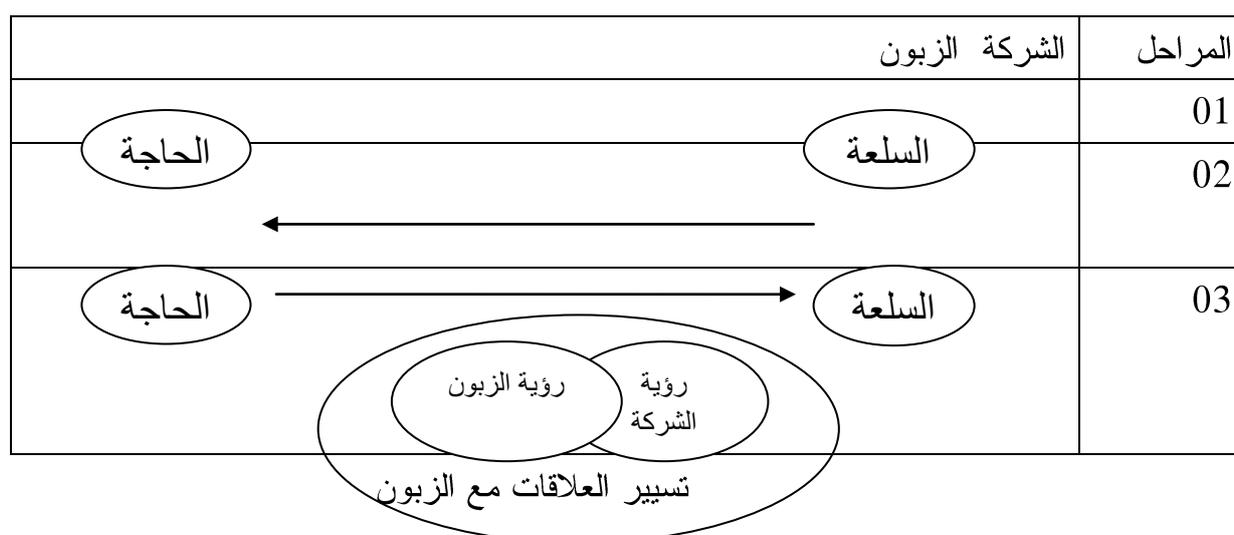
- تطور المؤسسة نحو الزبون:

كانت عملية الاتصال من طرف واحد أي ذات اتجاه واحد فقط، فالمؤسسة تعلم بوجود سلعة أو خدمة معينة ذات خصائص وسعر معينين دون التركيز الفعلي والحقيقي لرغبات المستهلك ودون الحاجة إلى بناء جسور معه.

1- محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم العالمي، تسيير العلاقات مع الزبائن CRM"، الدار الجامعية، 2008، ص 34.

2- نفس المرجع السابق، ص 35.

الشكل رقم (01): التطور الذي عرفته المؤسسة للتوجه الفعلي نحو الزبون.



المصدر: د/ نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات، الطبعة الأولى"، عمان، مؤسسة الوراق، 2004، ص 297.

### - المرحلة الأولى: <sup>1</sup>

كانت المؤسسة تصمم المنتجات بما يسمح لها بتدنيه تكاليف الإنتاج إلى المستويات الدنيا ضمانا للمنافسة، كانت المنافسة تعتمد إلى حد كبير على الأسعار دون مراعاة الرغبات ولا التطلعات التي ينتظرها المستهلك ففي نظر المؤسسة ما دام هناك حاجة لدى المستهلك ومنتجاتنا تضمن حدا من الجودة فهي قادرة على تلبية هذه الحاجة.

### - المرحلة الثانية:

اكتشفت المؤسسة الزبون وتأكدت أن بقائها مرهون إلى حد كبير بخدمة وتلبية رغبات وحاجات الزبون، فأصبحت تنتج وتصمم منتجات (أشكال، ألوان، أحجام)، لكن لكافة المستهلكين أي إهمال وجود

1- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات، "الطبعة الأولى"، عمان، مؤسسة الوراق، 2004، ص 297.

الفروقات الفردية بين المستهلكين ولكنها على العموم خطورة عملاقة إلى الاهتمام ما دام حاجة الزبون أصبحت هي تحرك العملية الإنتاجية، ولكن حتى هذه المرحلة تعرف بوجود قصور كبير في تباين الرؤية بين كل من المؤسسة والزبون.

### - المرحلة الثالثة:

تعرف المرحلة الثالثة على الاشتراك والتداخل الكبير الموجود بين كل من وجهة نظر المؤسسة والزبون، والاتصال المتبادل، ازدواجية الاتصال، فانقل الزبون من خصم للمؤسسة في البداية إلى مستهلك يجب مراعاة حاجاته ورغباته وصولاً إلى شريك في المؤسسة في هذا الاتجاه الجديد للمؤسسة أين حاولت توطيد علاقاتها مع الزبائن مع مراعاة ملائمة كل الظروف لإنجاح ذلك عرفت هذه الرؤية بتسيير العلاقات مع الزبائن.

### المطلب الثاني: ماهية تسيير العلاقات مع الزبائن.<sup>1</sup>

تتضمن تسيير العلاقة مع الزبون مناهج البحث والإستراتيجيات وبرامج الويب كمؤهلات قائمة تساعد المؤسسة في تنظيم تسيير العلاقات مع الزبون واستخدام هذا المنهج لهدف معرفة جيدة لحاجات الزبون ومن ثم تحقيق الربح.

الحروف الثلاثة CRM:

اختصار للكلمات (Customer Relation Ship Management)، باللغة الفرنسية GRC (Gestion de la relation client)، وهي مفهوم جديد ومنهجية لفهم وأيضاً التأثير في سلوك الزبون من خلال عملية التواصل معه وذلك بهدف تحسين عملية الاحتفاظ بالزبون، الحصول على الزبون وخاصة بلوغ ولاء الزبون وتحقيق الربح.

ولقد وردت عدة تعاري لعملية تسيير العلاقات مع الزبائن من خلال هذا المفهوم، تعريفها على أنها:<sup>2</sup>

" نظام جلب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة تأخذ بعين الاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة وإستراتيجياتها لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المربحين فقط وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين.

1 - Géronde Hirigoyent « management de la banque, 3<sup>e</sup> édition, dépôt légal : février 2011, P110.

2 - René Lefebvre – Cilles Venturi « gestion de la relation client » édition 2005, P 33.

بمعنى آخر هي: <sup>1</sup> مجموعة عمليات الداخلية مثل التسويق ودعم الزبون مع تقنيات ووسائل الحصول على المعلومات.

تعريف آخر "تسيير العلاقات مع الزبائن هي إستراتيجية شاملة للمنظمة تستهدف جذب عدد من الزبائن والاحتفاظ بهم من أجل إيجاد قيمة عالية لهم وللمنظمة.

تعريف آخر: " إستراتيجيات لبناء ولاء الزبون وزيادة الأرباح على مر الزمن."

"إن تسيير العلاقات مع الزبائن ليس بإجراء وظيفي ولا بتطبيقات في الإعلام أو أنظمة المعلومات ولكن إجراء تنظيمي وإستراتيجية واضحة المعالم تتبعها كل مؤسسة تضع الزبون في المقام الأول لبلوغ أهدافها". <sup>2</sup>

<sup>3</sup> رغم وجود عدة مجالات للاتصال بين رجل البيع والزبون كالإنترنت التي فسحت مجال التواصل وجعلته سهلاً بين المؤسسة والزبون، إلا أن هذا لا ينفي الوجود الدائم لاستعمال الهاتف والتعامل وبها لوجهه، لدى تسعى معظم المؤسسات اليوم إلى إنشاء مراكز الاتصال لتلبية متطلبات الزبون والتواصل معه.

ومنه تستنتج مبادئ CRM:

### مبادئ CRM:

- التركيز على حصة العميل بدلا من التركيز على الحصة السوقية وهذا يعني زيادة العائد المتأتي من كل زبون قدر المستطاع.
- التركيز على الاحتفاظ بالعميل وهو أسلوب أفضل من حيث الفعالية من مجرد استقطاب الزبون.
- التركيز على تكرار المشتريات من خلال إتباع سياسات البيع المتقطع والبيع المتصاعد، وهي سياسات تؤدي إلى تعظيم هوامش الربح.
- ينبغي استخدام الحوار بهدف الإصغاء لحاجات ورغبات الزبون تستند على الثقة والولاء.

### المطلب الثالث: أسس بناء علاقة مع الزبائن.

إن الفلسفة التي تقوم عليها المؤسسة التي تود وتطمح إلى بناء علاقات جيدة وطويلة مع زبائنها تتمثل في إمداد هؤلاء الزبائن بأكبر قيمة ممكنة، هذا من زاوية، والتطلع دائما إلى حاجاتهم ورغباتهم المستقبلية

1- محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العرامره، "إستراتيجيات التسويق منظور متكامل"، دار الحامد للنشر وتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص 121.

2 - René Lefebure – Cilles Venturi, référence précédente P : 33.

3- إبراهيمي مسيكة، صديق ليندة، مرجع سابق، ص 06.

قبل منافسيها لإشباعهما، ومن تم تحقيق رضاهم، لقد أثبت التجربة أن الزبون الراضي أكثر تكرار لعملية الشراء وأقل اعتراضاً فيما يخص الأسعار والشكاوي.

سنحاول في المدخل مناقشة أساسين مهمين يمكن الاعتماد عليها لبناء قاعدة وأرضية صلبة لتطوير العلاقات مع الزبائن ومن بعد محاولة تسييرها مدى الحياة.

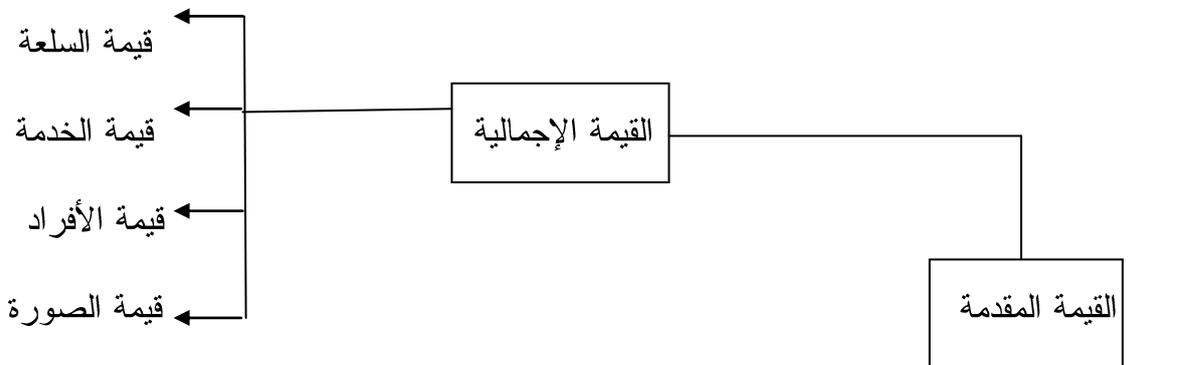
## 1 القيمة:

### 1 1 مفهوم القيمة المدركة من قبل الزبون: <sup>1</sup>

هي الفرق بين تقييمه للقيمة الإجمالية والتكلفة الكلية للعرض والبدائل، توصف قيمة الزبون بأنها <sup>2</sup> عملية المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من المنتج وكلفة الحصول عليه، حيث تشمل المنافع كلا من المنتج نفسه، وخدمات والأطراف المشتركة في عملية الشراء والوقت والجهد المبذولين للحصول على المنتج والمخاطرة المدركة.

<sup>3</sup> حيث يقوم الزبون بالشراء من المؤسسة التي تقدم له أعلى قيمة مدركة والقيمة المدركة ما هي إلا تقييم الزبون للاختلافات الموجودة بين جمع المنافع التي يمكنه أن يحصل عليها وبين جميع التكاليف التي يستعملها العرض التسويقي الذي تقدمه المؤسسة مع العروض الأخرى التي يقدمها المنافسين.

الشكل رقم (02): محددات القيمة المدركة من طرف الزبون.



1- philip Ketler et autres, marketing management, 12 édition, person education, France, 2006, P 169.

2- أحمد منصور محسن الموسوي، استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة المنتصرة بغداد، العراق، 2007، ص 71.

3- محمد عبد العظيم أبو النجاء، التسويق العالمي، إدارة العلاقة مع العملاء CRM، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، مصدر 2008، ص 34.



Source : philip kotler et autres, OP, cit, P : 169.

يبين الشكل السابق أن القيم الكلية التي يحصل عليها الزبون عند اقتنائه لمنتج تنقسم إلى:<sup>1</sup>

- قيمة السلعة: وهي خصائص المنتج مثل الأداء والصلابة.
- قيمة الخدمة: المنفعة الغير ملموسة كخدمات ما بعد البيع، طرق التسليم الصيانة.
- قيمة الصورة: تؤثر صورة المؤسسة على الزبون من خلال البعدين النفسي والاجتماعي عند اقتنائه لمنتجاتها، المتعة، التفاخر، .... إلخ.

وتتمثل التكاليف التي يتحملها الزبون من أجل الحصول على المنتج فيما يلي:

- التكلفة النقدية: تتمثل في سعر المنتج وكل التكاليف النقدية المتعلقة بإتمام الصفقة.
- تكلفة الوقت: الوقت المستغرق في عملية الشراء.
- تكلفة الجهد: هي مجموع الجهود التي يبذلها الزبون في التنقل والبحث على المعلومات والمنتجات.
- التكلفة النفسية: وتتمثل في مدى تقبله للمنتج ومدى تقبل الآخرين له وانتقاداتهم لقراره الشرائي.

## 1 2 سلسلة القيمة:

<sup>2</sup> إنشاء القيمة يتطلب من المؤسسة استعداد داخلي يترجم في تنظيمها وثقافتها الداخلية فكل عناصر النظام تشارك في خلق قيمة الزبون، وفي هذا الصدد قدم Michel porter هندسة متنافسة ومكاملة لمختلف أنشطة

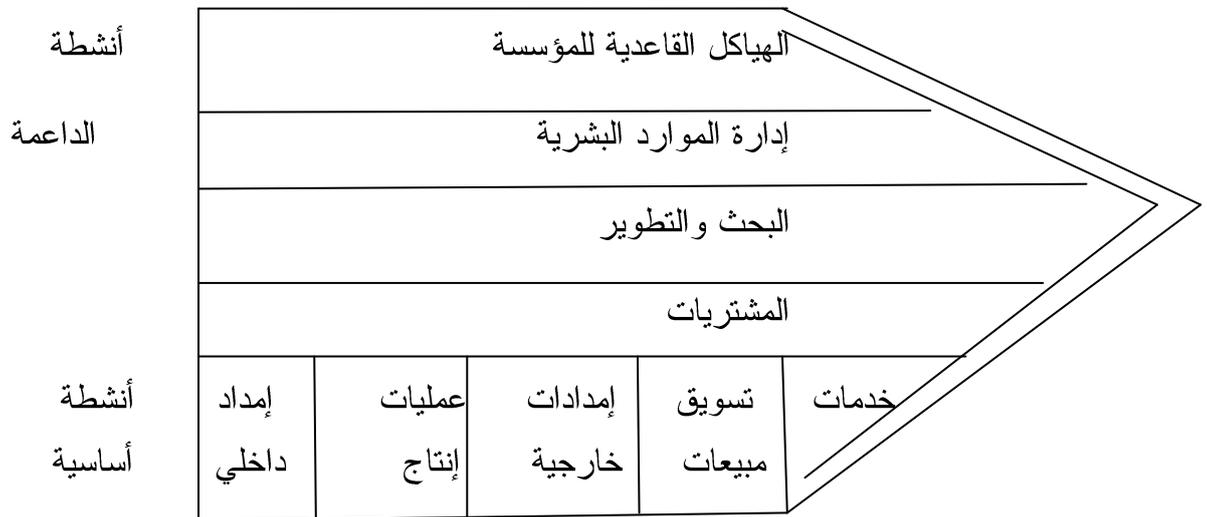
1- عيسى بن شوري، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون: رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009، ص 50-51.

2- حاتم نجود : تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 41.

المؤسسة في شكل سلسلة عرفها بسلسلة القيمة تضم مجموعتين من الأنشطة تعمل بشكل متكامل لتقديم القيمة المنتظرة من طرف الزبون وهي:

- أ - الأنشطة الأساسية: وهي مختلف الوظائف ذات العلاقة بالمنتوج.  
 ب الأنشطة الداعمة : وهي أنشطة مكملة للأنشطة الأساسية تساهم في إنشاء القيمة.

الشكل رقم (03): سلسلة القيمة.



المصدر: حاتم نجود، تعديل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 41.

### 1 3 أساليب إنشاء القيمة هناك عدة أساليب لإنشاء القيمة هي: <sup>1</sup>

1- يوسف حبيب الطائي، فوزي هشام العبادي، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، الوراق لنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 318.

### أ. تكوين رأس المال زبوني:

معرفة الزبون على الأقل من منظور الزبون نفسه، هي القاعدة الأساسية للعلاقة المنشأة للقيمة لأنها تساعد المؤسسة على تحسين إنتاجيتها من أجل الإشباع حاجات الزبون.

### ب. خفض تكاليف الصفقة:

معرفة الزبون تتعكس بشكل مباشر على خفض وقت وتكلفة الصفقة.

### ج. زيادة منافع الزبون:

إدارة علاقة الزبون توجد منافذ للحوار والمناقشة مع الزبائن، حول المنتجات وإمكانية تطويرها في ضوء حاجات الزبون المتغيرة باستمرار.

## 2 رضا الزبون: <sup>1</sup>

عادة ما يقتني الزبون منتجات أو خدمات على أمل كبير أن تلبي له أكبر قدر من المنفعة، وهو بذلك يتوقع قدرا من الأداء للمنتوج أو الخدمة ويقارن هذا التوقع بالاستخدام الفعلي، فإذا ما تم التوافق بين ما تم توقعه وما تم الحصول عليه فعلا نتج عن ذلك حالة رضا أما إذا أحس الزبون أن أداء المنتوج أو الخدمة أقل من توقعاته أصابه نوع من الإحباط وأحس بنوع من عدم الرضا، والحالة المثلى التي تسعى المؤسسة دوما إلى بلوغها هي أن يفوق الأداء الفعلي لمنتوجها أو خدماتها ما توقعه الزبون وإذا بلغت المؤسسة هذه الخطوة تكون بذلك قد ضمنت استمرار تعامل هذا الزبون معها لفترة طويلة جدا شريطة تستطيع المحافظة على هذه الخاصية.

### 1-2 تعريف رضا الزبون:

يعرف رضا الزبون "هو إدراك العميل بمستوى استجابة المعاملات لحاجاته وتوقعاته".

ولقد تم تعريفه على أنه: "ذلك الشعور الذي يوصي للزبون السرور أو عدم السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء المنتوج الملاحظ مع توقعات الزبون".

وبذلك يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات:

- الأداء > التوقعات = العميل غير راض.
- الأداء = التوقعات = العميل راض.
- الأداء < التوقعات = العميل راض جدا.

وبالتالي الارتباط العاطفي بين العميل والمؤسسة يكون في المستويات العالية من الرضا، وبالتالي يخلق هذا الارتباط الولاء والوفاء للمؤسسة.

1- ساعد بن فرحات- سارة بوسعيد، مرجع سابق، ص 12.

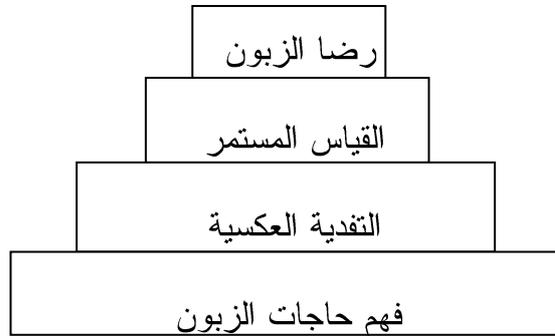
## 2-2 تحقيق رضا الزبون: <sup>1</sup>

يمكن تحقيق رضا الزبون من خلال ما يلي:

- د. إشراك الزبائن في مناقشة خطوط الجودة وطرائق تطويرها وتخصيص مكافأة مجدية لكل مقترح من مقترحاتهم يحقق نتائج إيجابية.
- ه. دعوة الزبائن إلى زيارة المؤسسة وإطلاعهم على نشاطاتها والطلب منهم تقديم مقترحاتهم لتطويرها.
- و. تقديم هدايا رمزية للزبائن في المناسبات الرسمية.
- ز. إشعار الزبائن بأهميتهم من خلال اعتماد العاملين بمجال التسويق والترويج.

يوضح الشكل الموالي مراحل رضا الزبون:

الشكل رقم (04): مراحل رضا الزبون.



المصدر: يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي العبادي، ص 227.

المطلب الرابع: نموذج وخطوات نظام CRM.

### 1 - نموذج نظام CRM: <sup>2</sup>

يحتوي نظام المعلومات على جانب إداري وجانب آلي يسهل عملية إدارتها وتنظيمها كذلك هو الحال بالنسبة لإدارة العلاقة مع الزبون كنظام، فإذا كانت تعتمد على توفير قاعدة بيانات عن الزبائن فهي تتطلب

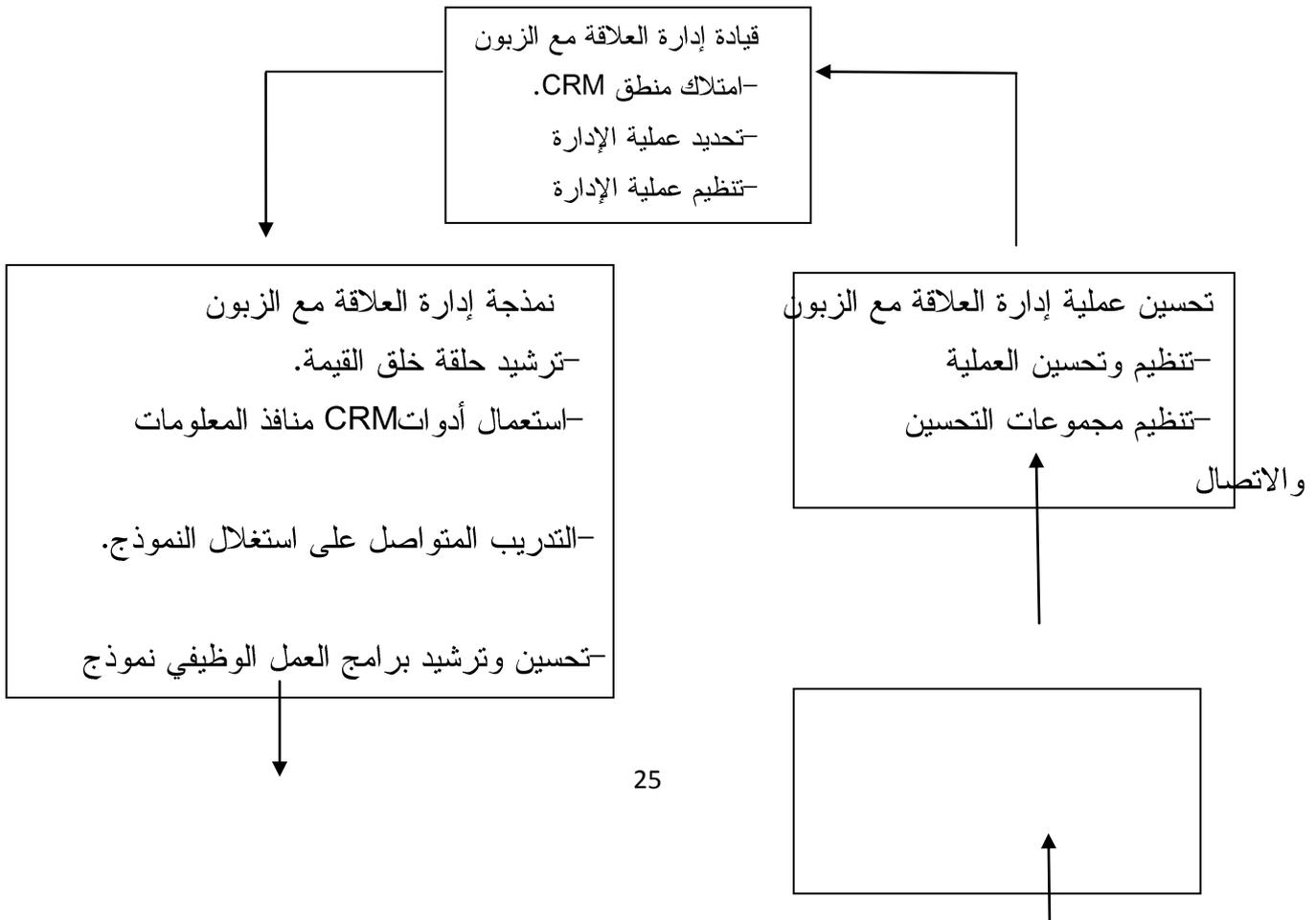
1- يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي العبادي، مرجع سابق ذكره، ص 224.

برامج دعم آلي لتسجيلها ومعالجتها وجعلها جاهزة لاتخاذ القرارات هذا النموذج عرف بنظام CRM وانتشر بسرعة كبيرة في المؤسسات الأوروبية حيث وصلت نسبة استعماله إلى 95 % سنة 2002.

ويضم النظام جانب بشري وكفاءات الإدارة وتسيير البنية التحتية للنظام، والجانب الآلي بطبيعة الحال تدعمه برامج الإعلام الآلي الأكثر تطوراً في معالجة البيانات.

والشكل الموالي يوضح نموذج CRM:

الشكل رقم (05): نموذج CRM.



تقييم عملية إدارة العلاقة مع الزبون

والرض

-تنظيم قياس أداء العملية.

-تنظيم مراجعة العملية.

تبسيط عمليات CRM:

-توفير شروط التبسيط وتسهيل العملية.

-إحداث تطابق بين محيط العمل والأعمال.

-إحداث تطابق بين البنية التحتية والأهداف.

-إحداث تطابق بين الكفاءات والأهداف.

المخرجات:

-خلق القيمة للمؤسسة والزبون.

-ترشيد المداخل.

-رضا الزبون.

-ولاء الزبون.

-جذب زبائن جدد.

-خلق القيمة للأطراف.

Source : flambard – ruaid et llosa 1999.

إن نظام CRM متكون من ستة أجزاء:

1. قيادة الإدارة العلاقة مع الزبون:

إدارة نموذج CRM تتطلب من المؤسسة استعداد تام للاستمرار في عملية الاتصال بالزبون وبناء علاقة طويلة الأمد معه وتكون محددة الأهداف والشروط، إضافة إلى ضرورة امتلاك القدرة لتنظيم هذه العلاقة.

2. نمذجة إدارة العلاقة مع الزبون:

ويقصد بها اعتماد على نظم الدعم الآتية في إدارة هذه العلاقة وتسيير ملفات الزبائن مع امتلاك الكفاءات اللازمة لاستغلال النموذج في تحقيق الأهداف المسيطرة.

3. تبسيط عمليات CRM:

- تتطلب عملية التبسيط عدة مستويات من التوافق والتطابق وهي:

- التوافق مع المحيط العمل ومحيط الأعمال.
- التوافق بين البنية التحتية والأهداف.
- التوافق بين أساليب والأهداف.
- التوافق بي الكفاءات والأهداف.

#### 4. المخرجات:

كان العمل أي نظام يجب أن يأتي بنتيجة تعرف بالمخرجات النظام CRM والنتائج التي يحققها هي :

- خلق قيمة للمؤسسة والزبون.
- تحقيق رضا ولاء الزبون.
- جذب زبائن جدد.
- خلق قيمة للبقاء أطراف.

#### 5. تقييم عملية إدارة العلاقة مع الزبون:

كأي نشاط تقوم به المؤسسة فإن عملية إدارة العلاقة مع الزبون هي الأخرى تحتاج إلى تقييم مدى تحقيقها للأهداف، وكذا خضوعها لعملية مراجعة لضمان كفاءة النظام في استقلال الوسائل وصحة العمليات.

#### 6. تحسين عملية إدارة العلاقة مع الزبون:

تسمح نتائج التقييم والمرجعة بكشف نقاط الضعف والاختلالات، ومنه القيام بعمليات التصحيح والمعالجة المناسبة.

#### 2 مكونات إدارة علاقات الزبون: <sup>1</sup>

تتكون إدارة علاقة الزبون من أربعة مكونات رئيسية وهي:

##### - المعلومات:

وهي بمثابة المادة الخام لإدارة العلاقة مع الزبائن، تشمل أية معلومات عن الزبون ( اسمه، عنوانه، رقم هاتفه) أو أية بيانات تفصيلية عنه يتم جمعها من تعامل تجاري سابق، أو من المصادر المختلفة بهدف تحليلها واستخدامها في تطوير العلاقة مع الزبون.

##### - التكنولوجيا:

1- إبراهيمي مسيكة، صديق ليندة، مرجع سابق، ص 09.

هي الأداة التي تمكن إدارة العلاقة مع الزبائن من العمل مثل استخدام برمجيات لجمع وتحليل المعلومات وإن شاء قاعدة بيانات محسوبة خاصة بالزبائن، ويتطلب استخدام تقنيات تكنولوجيايات متطورة تتماشى مع أهداف إدارة العلاقة مع الزبائن.

#### - العمليات:

تشمل كافة العمليات الإدارية الحالية والمستقبلية التي تمس الزبون وتتفاعل معه بشكل مباشر من خلال عدة قنوات اتصال مثل التواصل وجها لوجه أو عبر الهاتف، الإيميل، الصفحات الإلكترونية، المسجات، أو غير ذلك من قنوات الاتصال مع الزبائن.

#### - الأفراد العاملين بالمؤسسة:

يمثلون الأفراد العاملين في جميع الإدارات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال.

#### المطلب الخامس: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون.<sup>1</sup>

إن الأبعاد الأساسية لـ (CRM) تتمثل بالمجالات الوظيفية الجوهرية الثلاثة وهي: (المبيعات، التسويق، وخدمة الزبون)، وإن الاهتمام إدارة المنظمة بهذه النقاط الأساسية تمكنها من بناء علاقة ترابطية تفاعلية طويلة الأمد مع زبائننا، وسيتم تناول الأبعاد الثلاثة لـ (CRM) كآلاتي:

#### 1- المبيعات:

إذا تفاعل قوة المبيعات المتمثلة برجال البيع الشخصي بالمنظمة مع الزبون المعتمد للحصول عليه وتحويله إلى زبون دائم ومن ثم الاحتفاظ به لفترة طويلة لأنه يعد أمر شروري لأعمال المنظمة من أجل النجاح والتفوق على الآخرين، ويقع ذلك على عاتق إدارة المنظمة عبر الكثير من مجالاتها المتداخلة مع وحدات الأعمال الأخرى، ويعد رجل البيع مصدرا مهما للمعلومات الأساسية، فينبغي أن يمتلك الأدوات والآليات الحديثة والمبدعة للحصول على معلومات حول الزبون وخاصة فيما يتعلق بحاجاته ورغباته وتوقعاته.

#### 2- التسويق:

تبدأ نشاطات التسويق من التسويق التقليدي إلى حملات البريد الإلكتروني وشبكة الانترنت العالمية، هذه الأنشطة التسويقية تعطي خبرة أفضل للزبائن في الاستمرار بالتعامل مع المنظمة لذا يجب عليها امتلاك قاعدة بيانات قوية عنهم تمكنها من تقديم تحليل كمي ونوعي وحقيقي وفي الوقت الآتي للبيانات تلك كنقطة بداية، لتحقيق قيمة الزبون من خلال التغذية المرتدة إليها، وحينها يجب على صناع القرار اتخاذ القرار المناسب فيما يخص الحالة التي من المطلوب جمع البيانات عنها، مثل تصميم منتج جديد أو تطوير المنتج

1- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق ذكره، ص 213-214.

الحالي، إيجاد طرق جديدة في التسعير أو الترويج وتوسيع القنوات التوزيعية وغيرها من الأنشطة التسويقية الأخرى.

### 3 الخدمة:

إن خدمة الزبائن التي تعتمد عليها المنظمة هي المفتاح الرئيسي لقدرتها على الاحتفاظ بالزبائن المربحين والمخلصين ذوي الولاء العالي، لذا عليها تطوير مراكز الاتصالات الهاتفية إلى مراكز اتصالات تعالج الأوساط المختلفة مثل (الفاكس، والبريد الإلكتروني) ومنها معالجة خدمة الزبائن بالإجابة على استفساراتهم وشكاويهم بما فيها أمور المنتوجات والحاجة إلى المعلومات والطلبات، إذا ينبغي أن يكون المسوقين مطلعين على حاجات الزبائن وتوقعاتهم دوماً ويتضح مما تقدم بأن (CRM) وأدوات تكنولوجيا المعلومات التي تعمل سوية على تنمية إستراتيجيات المزيج التسويقي في المنظمة، لزيادة مبيعاتها، وتقديم خدمات جديدة للزبون ولهذا اعتبر Cerry مظلة إدارة المنظمة هي (CRM)، كونها تعمل على إيجاد إستراتيجيات تسويقية ناجحة وفاعلة لها، زيادة مبيعاتها، وتقديم خدمة جيدة لزبائننا.

### المبحث الثالث: تسيير العلاقات مع الزبائن

#### المطلب الأول: أهداف تسيير العلاقات مع الزبائن.

تهدف المؤسسة من خلال إقامة العلاقة مع الزبائن إلى بلوغ عددا من الأهداف، لهذا فقبل إقامة هذه العلاقة يجب عليها أن تدرك متطلبات التي تمكنها من تفعيل عملية تطبيق إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن.

### - أهداف تسيير العلاقة مع الزبون: <sup>1</sup>

تعد تسيير العلاقة مع الزبون منهجية لفهم وأيضا التأثير في سلوك الزبون من خلال التواصل معه، لتقديم له منتجاً أو خدمة أو غيرها وفقاً لطلبه ورغبته، وذلك بهدف: استقطاب الزبون، الاحتفاظ به، كسب ولائه وتحقيق الربح. <sup>2</sup> كما تهدف عملية تسيير العلاقة مع الزبون من جهة أخرى إلى:

- ح. تطوير الخدمة المعروضة للزبون، ورفع المداخيل وتذنية التكاليف.
- ط. تطوير الخدمات من خلال العلاقات المباشرة مع الزبون.
- ي. التعرف على حاجات وتصرفات الزبائن، من أجل تجزئة سوقية فعالة.
- ك. تحقيق التوازن الأمثل بين استثمارات المؤسسة، وإشباع حاجات الزبائن بغية توليد أرباح.
- ل. جذب زبائن جدد والمحافظة على الحاليين من خلال توسيع العلاقات التجارية معهم، وجعلهم أكثر وفاءاً.

### المطلب الثاني: متطلبات تسيير العلاقات مع الزبائن. <sup>3</sup>

إن المنهجية التي تتبناها المؤسسات حالياً تركز على الزبون باعتباره العامل الأساسي لبقائها من خلال إبرامها لعلاقات ديناميكية ومستمرة مع الزبائن، سواء الحاليين أو المرتقبين بغية كسب وفائهم وولائهم وتبني مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون كفلسفة لكيفية أداء العمل وكتوجه إستراتيجي للمؤسسات حالياً، يتطلب تغيير جذري وكبير وتوجهات إستراتيجية مدروسة طويلة الأجل بالنسبة للمؤسسة وهيكلها، حيث يشمل تغيير المجالات التالية: التغيير في قيم وثقافة المؤسسة، التغيير في عقلية إدارة المؤسسة والتغيير في نظام المكافآت والحوافز المعمول بها في المؤسسة، فضلاً عن التغيير في التوجه الإستراتيجي للمؤسسة من حيث البحث عن الزبون المربح وليس السعي وراء عدد الزبائن، أي التركيز على نوعية الزبائن وليس عددهم، والتعامل مع الزبون المستهدف وليس جميع الزبائن والمتابعة الدائمة والمستمرة للزبائن، كذلك اعتبار الزبون جزءاً هاماً في عملية إنتاج وتقديم المنتجات، إضافة إلى أهمية التركيز على جودة تمييز المنتجات.

وتتمثل الشروط المطلوبة لتطبيق تسيير العلاقة مع الزبون في:

- القدرة على التحليل.
- قنوات موحدة للتعامل مع الزبائن.

1- فاطمة مانع، نعيمة برك، خولف زهرة، إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال الممارسة لتسويق الإلكتروني، الملتقى الدولي الثاني حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزاي التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، كلية الاقتصاد والتسيير، 27-28 نوفمبر 2007، ص 11.

2- كربالي بغداد: الإنترنت وتسيير العلاقة مع الزبون، دراسة ميدانية بالمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول: اقتصاد المعرفة، جامعة خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 12-13 نوفمبر 2005، ص 180.

3- بن التركي زينب: دور التكنولوجيات الإعلام والاتصال في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008، ص 128.

- استخدام فلسفة التركيز على الزبون.
- خلق قيمة ملموسة للزبون.
- دعم فني يعتمد على شبكات الانترنت.
- التخزين المركزي للمعلومات.
- الاندماج مع الخطط التنفيذية.
- انسياب العمل بشكل متجانس.

وللوصول إلى تطبيق فعال وناجح لمفهوم تسيير العلاقة مع الزبون لا بد من إتباع القواعد التالية:

- تعريف الزبون المستهدف وتحديد خصائصه وحاجاته.
- بناء علاقات قوية مع الزبائن يجب أن يكون هدف جميع الأنشطة والتطبيقات التسويقية للمؤسسة.
- قياس العلاقة مع الزبائن باعتبارها ميزة تنافسية للمؤسسة.
- اعتماد التسويق بالعلاقات على ما توفره تقنيات تكنولوجيا المعلومات من إمكانيات بناء نظم وقواعد المعلومات عن الزبائن ووسائل الاتصال الشخصي معهم.

### المطلب الثالث: مراحل تسيير العلاقات مع الزبائن<sup>1</sup>.

لكي تتم عملية تسيير العلاقة مع الزبون بنجاح يجب أن تمر بثلاث مراحل ضرورية والمتمثلة في: التكامل، التحليل، التنفيذ.

#### 1 مرحلة التكامل:

هناك ضرورة في أن تتكامل أنظمة المصالح الأمامية في المؤسسة مع قواعد البيانات الخاصة بالزبائن، وينتج عن التكامل زيادة فعالية، وإنتاجية المصالح الأمامية التي تدخل في علاقات مباشرة مع الزبون.

#### 2 مرحلة التحليل:

هذه المرحلة من أكثر المراحل أهمية في نجاح مفهوم تسيير علاقات الزبائن، فعملية التحليل تمكن المؤسسة من التسيير الفعال لعلاقاتها مع الزبائن، فتحليل البيانات الخاصة بالزبائن هو الطريق الوحيد الذي

1- بن التركي زينب، مرجع سابق، ص 129.

يستطيع من خلاله المؤسسة أن تفهم أنماط السلوك الخاصة بهم، وتحديد أبعاد القرارات الشرائية لهم، وتحليلها بهدف اكتشاف مسبباتها دوافعها، وسيساعد هذا على توفير نموذج أكثر دقة للتوقع الصحيح بسلوك الزبون الشرائي ومدى رضائه.

### 3 مرحلة التنفيذ:

يتم فيها تحديد مكان القرارات الإستراتيجية بإعادة صياغة كل من الأعمال والهيكل التنظيمية المرتبطة بها على أساس تطوير المهارات الخاصة بفهم الزبون، والتي تتحقق من خلال عمليات التحليل التي سبق إجرائها، وهناك ضرورة في أن تراعي الخطط المالية وأنشطة الزبون مثل: أنشطة البيع، التسويق وخدمة الزبائن.

إن لهذه المراحل أهمية كبيرة من جهة في تحقيق ربحية المؤسسة ومن جهة أخرى في فهم الزبون والتقرب منه، وذلك عن طريق الرؤية الدقيقة الناجمة عن عملية التحليل والتكامل، فجهل المؤسسة لزبائنها يكون بسبب عدم اهتمامها بعلاقاتها معهم مما يكلفها الكثير للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، وقد تكون النتائج لا تتفق مع ما يرغب الزبائن، فهذه المراحل تسهل عملية وضع أي إستراتيجية مستقبلية للمؤسسة.

### المطلب الرابع: دورة تسيير العلاقة مع الزبائن.

يمكن القول أن تسيير العلاقة مع الزبون عبارة عن مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية لتسيير علاقة من نوع جديد مع الزبون وهدفها الأساسي ربط علاقة خاصة وشخصية مع كل زبون، ويتم تسيير هذه العلاقات وفق دورة تتضمن جملة من المراحل المتتابعة ذات أنشطة خاصة، تساعد على توجيه جميع المبادرات وتنمية البنية التحتية وتسهيل عملية تكوين رؤية ومفهوم أوضح لتسيير العلاقات، وتتكون هذه الدورة من أربع مراحل رئيسية لكل مرحلة خطوتين:

#### 1 فهم الزبائن وتقسيمهم إلى شرائح:

- فهم احتياجات الزبائن.
- تقسيم الزبائن وفقا لمجموعة من الخصائص.

#### 2 تنمية وتطوير المنتجات حسب الزبائن:

- تطوير المنتجات والخدمات وقنوات التوزيع لمقابلة احتياجات الزبائن.
- التوائم والتوافق حسب شرائح الزبائن.

#### 3 التفاعل وتسليم القيمة:

- التفاعل مع الزبائن الحاليين والمرتبطين.
- تسليم القيمة أو المنفعة للزبائن.

**4 إكتساب الزبائن والمحافظة عليهم:**

- إكتساب الزبائن الحاليين والمرتبين.
- المحافظة على الزبائن ذوي القيمة.

وعلى الرغم من تتابع وتشابك هذه المراحل ووحدة هدفها إلا أن بعض المؤسسات قد تركز على بعد واحد فقط من هذه الأبعاد الأربعة وذلك لصعوبة تنفيذ هذه الخطوات، وتتمثل هذه المراحل في:

**المرحلة الأولى: فهم الزبائن وتقسيمهم إلى شرائح.<sup>1</sup>**

تتأسس العلاقة التي تهدف المؤسسة إلى خلقها وتسييرها من خلال المعرفة الجيدة للزبون بإرضائه ووفائه، لأن تسيير العلاقة مع الزبون ترتبط بتنمية حصص الزبائن أكثر من جلب حصص السوق وأكثر من ذلك فإنها تهدف إلى تعزيز العلاقات مع مختلف الشركاء مثل العاملين داخل المؤسسة، الموردين، وغيرهم من الشركاء الذين تقوم المؤسسة بإنشاء القيمة لهم.

ويعتمد الفهم الجيد للزبائن على مجموعة من التحليلات المفصلة والعلاقات المتداخلة التي يجب أن تخضع للدراسة مثل:

- رسم خطة مبنية على التحليل الديمغرافي للزبائن وسماتهم الشخصية وأنماط شرائحهم وقنوات التوزيع المفضلة لديهم.
- تقسيم السوق التخيلي إلى قطاعات لتحديد المجموعات المتميزة من الزبائن.
- إجراء البحوث الأولية للتعرف على الاحتياجات والرغبات والاتجاهات للزبائن.
- الترتيب النسبي لقيم الزبائن لتحديد الربحية المتوقعة والقيم الدائمة للزبون والتي سنتحقق من التعامل من كل شريحة من الزبائن.

**المرحلة الثانية: تنمية وتطوير المنتجات حسب الزبائن.**

يعر التسويق الحديث على أنه المجموعة الحركية لكل نشاطات التجارية الموضوعة من طرف المؤسسة، منذ ظهور الحاجة إلى خدمات ما بعد البيع مروراً بالتصور، الترويج، الإشهار، التوزيع، فهدفه النهائي هو إشباع حاجات المستهلك الحالية والمرتبقة وتحقيق المردودية بالنسبة للمؤسسة، ويفهم من هذا كله أن المستهلك هو محور اهتمام المؤسسة إن مهمة التسويق الحديث هو تسيير هذه العلاقة مع السوق، فالمنتجات تحضر انطلاقاً من رغبات الزبون بالرغبات الزبون بالرجوع إلى الدراسات الضرورية، للتعرف، تحديد الهوية، الفهم، وتقدير حاجات الزبون.

1- بن التركي زينب، مرجع سابق، ص 130-131.

من خلال هذين المرحلتين نستنتج أنه كي تتمكن المؤسسة من تسيير علاقاتها مع زبائنها بفعالية، يجب عليها عقد علاقات فردية وتفاعلية مع الزبائن وبالتالي عليها معرفتهم أولاً، ليس فقط معرفة أسمائهم وعناوينهم، ولكن بتكوين قاعدة خاصة بمعطيات الزبائن، وتضم هذه لقاعدة كل المعلومات، وتعتبر قاعدة المعطيات التسويقية أول أداة تستعملها المؤسسة لتعزيز العلاقة بين العلامة والزبائن، كما أن تكوين وشراء ملفات الزبائن يعتبر ملازم أساسي لتسويق العلاقات لأن إنشاء علاقة دائمة يستوجب معرفة خصائص الزبائن (السن، تاريخ الميلاد، الدخل، مكونات العائلة، ...)، وأيضا اهتماماتهم، عاداتهم و تفضيلاتهم.

### المرحلة الثالثة: التفاعل مع الزبائن وتقديم قيمة لهم.

إن التعامل مع الزبائن يعد عنصراً هاماً لبرنامج تسيير علاقات وتعزيز عمليات التفاعل معهم فإنه يجب على المؤسسة مراعاة توفير وسيلة سهلة للوصول إلى معلومات مؤشرة وفعالة وذات ارتباط بالزبائن، وتدريب جميع العاملين على كيفية استخدام معلومات الزبائن لتحقيق أهداف برامج تسيير العلاقة معهم.

وحسب المقولة الشهيرة لـ Rogeisetpeppekes في كتابهم "واحد واحد Ometoome"، من الأفضل التركيز على زبون واحد والسعي لبيع أكبر عدد ممكن من المنتجات له بدل الاهتمام والتركيز على منتج واحد والسعي لبيع أكبر حجم أو كمية ممكنة منه، وإعطاء أولوية واهتمام أكبر للعلاقة مع الزبون بدل المنتج نفسه على اعتبار أن تسيير هذه العلاقة يهدف إلى زيادة رضا الزبون بتلبية احتياجاته بسرعة وفي كل زمان ومكان وأفضل من المنافسين.

### المرحلة الرابعة: إكتساب الزبائن والمحافظة عليهم.<sup>1</sup>

إن إكتساب زبائن جدد هو هدف أي إدارة تسويق، حيث يمثل ضمناً زيادة الأرباح والمبيعات، ويتم ذلك من خلال التأكيد على جميع معلومات دقيقة عن زبائن المؤسسة، التفاعل الدائم معهم والرد على كل الاستفسارات التي تتبادر إلى مخيلتهم عن المؤسسة والمنتج وكذلك يتم متابعتهم عن طريق رجال البيع الذين يجندون لخدمة الزبائن وفقاً لرغباتهم.

ويمكننا أن نرى الآن أهمية عدم إيجاد الزبائن فقط، بل الحفاظ عليهم ونموهم أيضاً، وتكون تسيير العلاقة مع الزبون موجهة اتجاه المدى الطويل، ولا تريد المؤسسات الذكية في وقتنا الحالي أن تنتج زبائن فقط، وإنما تريد أن تمتلكهم طوال الحياة، وتحصل على قيمة زبونها مدى الحياة، وتبني حقوق ملكية زبون شامل أيضاً ويجب على المؤسسات أن تدير ذلك بعناية، وأن ترى الزبائن كأصول لها لا بد من تعظيمها ويجب عليها أيضاً أن تستحوذ زبائنها وتحافظ عليها.

1- بن التركي زينب، مرجع سابق، ص 132-133.

ويمكن الاحتفاظ بالزبون من خلال مساعدته بالإجابة على الأسئلة التي تدور في ذهنه وتقديم حلول للمشكلات التي تقابله ولإنجاح هذا فإنه ينبغي على المؤسسة أن تحافظ على التفاعل والتداخل مع الزبون من خلال عدم التوقف عن الاستماع الجيد له، وتقديم المنتج أو الخدمة ن خلال تقديم القيم والمنافع، بإدراك أن حاجات الزبائن المتغيرة بصفة مستمرة، فما يعجبهم اليوم قد لا يكون كذلك غدا.

#### المطلب الخامس: إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن.

لقد عرض كل من الباحثين « Martha Rogers et Don peppers »، لأول مرة طريقة (I.D.I.C) في مجال تسيير العلاقات مع الزبائن والتي تعتبر أول الخطوات في تطبيق إستراتيجية فعال ومخططة متوجهة نحو الزبون، وهدفها الأول والأخير المحافظة عليه حالياً وجذب زبائن جدد. تهدف هذه الطريقة (I.D.I.C) إلى التعرف على الزبون تمييز الزبون، التفاعل مع الزبائن والأخير تكييف المنتجات أو الخدمات مع تطلعات الزبون.

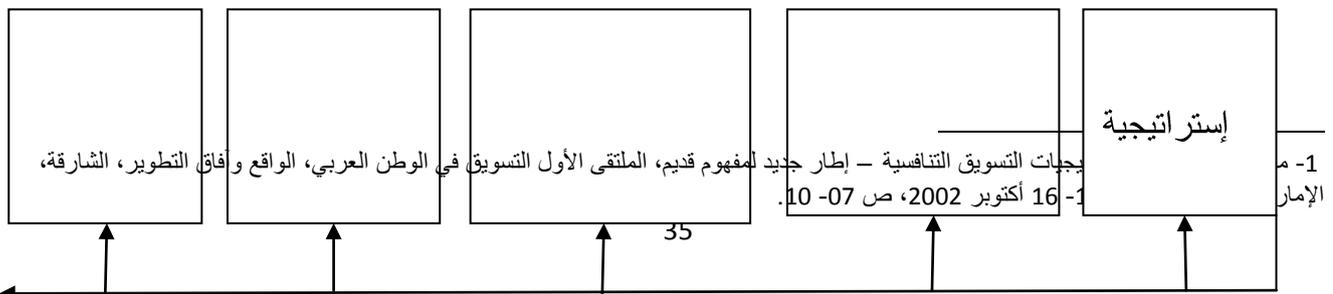
سنتعرض إلى كل خطوة بشيء من التفصيل في هذا المطلب وطبعاً هذا بعد ما نتطرق إلى بقية الخطوات الأساسية لبناء إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن.

#### تعريف إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن: <sup>1</sup>

التشخيص الدقيق والعلمي لمحيط المؤسسة وخاصة ما يتعلق بالمنافسين والمستهلكين للوقوف عند الفرص والتهديدات وكذلك التحليل الداخلي للوقوف عند نقاط القوة ونقاط الضعف، وهي إستراتيجية الهادفة في المقام الأول إلى تحسين العلاقات مع الزبائن والتي تأخذ في الحسابات وزن الزبون باعتباره مركز كل التطورات والقرارات، تحديد حاجات الزبائن، وعلى المؤسسة العمل الدائم والمستمر على تحسين كفاءة الأداء وإجراءات التقييم الدورية المستمرة، ضرورة وجود نظام تسويقي (SIM) فعال، مهمته مراقبة كل تغيير يطرأ على محيط المؤسسة.

يمثل الشكل الموالي الإستراتيجيات الممكن تطبيقها من طرف المؤسسة، وإمكانية أخذها لأبعاد تسيير العلاقات مع الزبائن بعين الاعتبار.

#### الشكل رقم (06): الإستراتيجية ومنهج تسيير العلاقات مع الزبائن.



إستراتيجية	إستراتيجية التمييز	إستراتيجية التمييز	إستراتيجية	إستراتيجية
خلق	التسويق الفردي	المبنية على الخدمات	المبنية على المنتج	قيادة التكلفة
المصاحبة				
القيمة				

علاقة: مؤسسة/زبون

علاقة: مؤسسة/زبون

المصدر: محمد بن عبد الله، إستراتيجيات التسويق التنافسية - إطار جديد لمفهوم قديم، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي، الواقع وآفاق التطوير، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2002، ص 10.

### 1 إستراتيجية القيادة عن طريق التكلفة:

حسب الشكل أعلاه إذا أخذنا أبعاد هذه الإستراتيجية من جهة وأبعاد قوة وضعف العلاقات مع الزبون فيمكن الحكم على أن هذه الإستراتيجية تعتبر الأكثر استعمالاً لمنهج تسيير العلاقات مع الزبائن، كون المؤسسة في هذه الحالة تعتمد بصورة مطلقة على التقنيات والوسائل لخفض التكلفة (تكنولوجيا، مؤهلات وكفاءات فردية، الاقتصاديات السليمة...)، إذن لا مجال للحديث عن تطبيق منهج تسيير العلاقات مع الزبائن.

### 2 إستراتيجية التمييز المبنية على المنتج:<sup>1</sup>

في هذه الإستراتيجية المؤسسة تبحث عن التسيير عن طريق تسيير منتجاتها صفقاتها وهذا بالاعتماد على الجودة كمقياس لرضا الزبون، وبهذا تعتبر أقل وأضعف توجهها نحو بناء علاقات قوية وطويلة مع الزبائن.

### 3 إستراتيجية التمييز المبنية على الخدمات المصاحبة:

على حسب موقع هذه الإستراتيجية في الشكل السابق، يمكن الحكم على أنها ذات توجهات أقل ما يقال أنها أحسن من الإستراتيجية السابقة (1 و 2)، إذا تعتمد المؤسسة في هذه الحال على التركيز على جودة المنتج الخدمة الأصلية وهذا ما يصاحبه من خدمات للزبائن للوقوف على المساعدة التي يقدمها الموظفون للزبائن ومن ثم يتولد نوع من لغة تفاهم متبادلة بين الموظف والزبون تخدم المصلحتين (المؤسسة/ الزبون)

1- كربالي بغداد، مرجع سابق، ص 18.

تحدد هذه التبادلية في حل مشاكل الزبون اتجاه المنتج أو الخدمة، مما يعطي قيمة إضافية للمنتج أو الخدمة.

#### 4 إستراتيجية التسويق الفردي:

تعتبر توجهها حقيقيا نحو بناء علاقات حقيقية مع الزبائن وذلك من خلال المعرف الجيدة والحقيقة لرغبات وتطلعات للزبون المستقبلية، فهي إذن إستراتيجية صالحة لتطبيق المفهوم الجديد لتسيير العلاقات مع الزبائن.

#### 5 إستراتيجية خلق القيم للزبون:

حتى تستطيع المؤسسة تبني هذا النوع من الإستراتيجية عليها أولا إحداث تغييرات وتنظيماتها الداخلية، أين تتوحد الرؤى وتعتبر الزبون ليس مجرد مشتريا يساهم في رفع رقم أعمالها و فقط، وإنما الزبون شريكا في خلق القيمة في إجرائية التسويق الإستراتيجي يعتبر كل من (Romawang) سنة 2004 وكذا (Lush et vavgo) في نفس السنة من الأوائل ومؤسسي هذا التوجه الحديث، حيث يؤكدون على ضرورة إحداث التغيير على مستوى كل هياكل المؤسسة بداية من وظيفة البحث والتطوير وصلا إلى وظيفة البيع. من هذا التحليل أردنا من خلاله توضيح كل إستراتيجية ومدى إمكانية تطبيق مفهوم تسيير العلاقات مع الزبائن.

**خلاصة:**

نظرا لمفهوم التسويق بالعلاقات وخاصة إدارة العلاقة مع الزبائن، أصبحت المؤسسات توليه أهمية كبرى وكانت جديرة بالبحث عن كل ما يتعلق بالزبون والقيام بتحديد العلاقة معه، لأنه من خلال معرفة المؤسسة للزبون، مكنها أن تقدم له السلع أو الخدمات التي يريدها بالسعر المناسب والمكان والزمن المناسبين.

إن العلاقة مع الزبون فلسفة وتوجه فكري وعملي نحو الزبون أكثر منها عمليات أو إجراءات إدارية، ويجب أن تكون مرفقة بإحداث التكنولوجيا، وتعتمد كثيرا على أكبر كمية من البيانات مع حسن استغلالها لمعرفة الزبون حق المعرفة.

# الفصل الثاني :

مدخل إلى الميزة  
التنافسية و العلاقات  
مع الزبائن.

**تمهيد:**

تسعى أغلب المؤسسات الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل الضغوطات التنافسية التي يتسم بها الاقتصاد العالمي المبني على الجودة، الابتكار، المعرفة والزمن، الأمر الذي يفرض على المؤسسة الاقتصادية حتمية انتهاج نمط إستراتيجي مناسب لتسيير مواردها وكفاءاتها الداخلية بغية تحديد مصادرها الميزة التنافسية الكامنة في بيئتها الداخلية بهدف تنميتها واستغلالها بكفاءة من جهة، والتعرف بدقة على مختلف فرص البيئة التنافسية لاستثمارها وتجنب التهديدات والمخاطر اللازمة لها من جهة أخرى، الأمر الذي يمكن المؤسسة من اختيار أنسب الإستراتيجيات المحققة لأهدافها الإستراتيجية.

وتطرقنا في هذا الفصل إلى الميزة التنافسية وكيف يساعد تسيير العلاقات مع الزبائن في خلق الميزة التنافسية.

**المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.**

لقد أفرزت العولمة ظاهرة جديدة هي الميزة التنافسية للمنظمات سواء على المستوى الدولي أو المحلي يضمن للمنظمة البقاء والتي أصبح ينظر إليها كهدف واستثمار وإستراتيجية في وقت واحد فوجودها الاستمرارية وتطويرها يتطلب اتفاق طويل الأجل في مجال التشغيل الحيوي داخل المنظمة، ولتحقيق بقاءها واستقرارها يتطلب رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمولية، وحشد الموارد اللازمة، كما أنها تعتبر آلية من بين عدة آليات فاعلة لتنفيذ خطة لغزو الأسواق العالمية وحماية الأسواق المحلية في آن واحد.

**المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية.**

يحتل المفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في مجال التسيير الإستراتيجي وإدارة الأعمال، فالميزة التنافسية تعد بمثابة العنصر الرئيسي الذي يتيح للمنظمة فرصة كي تحقق أرباح مستمرة مقارنة بمنافسيها ويرجع الفضل والرواج هذا المفهوم إلى كتاب بورتر. لا يوجد تعريف واحد متفق عليه للميزة التنافسية لهذا تستعرض بعض التعاريف لها:

**M. porter<sup>1</sup>:**

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

**MC Fetridge<sup>2</sup>:**

الميزة التنافسية لمؤسسة ما يمكن أن يتحقق في حالة ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح.

**Jean Jakes Lambin<sup>3</sup>:** الميزة التنافسية هي مجموعة الخصائص أو الصفات التي يتصف

بها المنتج أو العلامة والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين.

وعرفها نبيل مرسي خليل: <sup>4</sup> على أنها عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه من خلال إتباعها

لإستراتيجية معينة للتنافس.

1 - M. porter . « l'avantage concurrentiel des notions » Inter édition. Paris 1993.P 48.

2- بومدين يوسف: دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات ، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير جامعة الجامعة، 2006، ص 56.

3- نوري منير، باريك نعيمة، مداخلة بعنوان، إد ارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص 06.

4- عثمان بودحوش، " تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية" مذكرة ماجستير لكلية التسيير والعلوم الاقتصادية، 2008، ص 11.

كما يعرفها الآخرون على أنها:

- مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:<sup>1</sup>

أ - إنتاج قيم ومناافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.

ب - تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.

- ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.

- للميزة التنافسية شقين أساسيين: الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة والسعر وتوقيت التسليم والخدمات ما قبل البيع أو بعد البيع وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، وأما الشق الثاني فهو القدرة على مغازلة مؤثرة للعملاء تهيئ وتزيد رضائهم وتحقيق ولائهم، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول.

إذا يمكن القول أن القاسم المشترك لهذه التعاريف، هو أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك

الاختلاف والتميز الذي تمتلكه المنظمة على منافسيها، والذي سيقودها إلى الاستفادة من عدة مزايا منها الحصول على هوامش ربح مرتفعة، وتطبيق أسعار تنافسية منخفضة، والحصول على هوامش ربح مرتفعة، وتطبيق أسعار تنافسية منخفضة، والحصول على حصة سوقية أكبر وتحقيق النمو والبقاء أطول ما يمكن.

**المطلب الثاني: شروط الميزة التنافسية.**

قام أغلب الكتاب والباحثون بوضع جملة عناصر من شروط الواجب توفرها لتحقيق الميزة التنافسية هذه الشروط لا تتعلق لا بالسوق ولا بالمنتج سوق منتج كما يقول (Peteraf) (1993) وإنما بخصائص الموارد والكفاءات التي تملكها المؤسسة وهي كالتالي:

### 1 القيمة (Valeur) :<sup>2</sup>

ذكر (Barney) سنة 1991 بأن الكفاءات أو الموارد يجب أن يكون لها قيمة بالنسبة للمؤسسة لأنها تسمح بانتهاء فرصة رابحة في العقد وكذا المطلب على تهديد أو خطر محتمل من المنافسين لأنها من نظر (Hamel, 1994) أن هذه الموارد والكفاءات أو الموارد والكفاءات تسمح باقتحام عدد كبير من الأسواق بحيث تساهم بصورة معتبرة في خلق القيمة الخاصة بالمنتج النهائي الموجه للعملاء، وكذا لأن قيمتها أعلى من تلك التي لدى المنافسين.

### 2 الندرة (Rareté):

1- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 37.  
2- أبو القاسم حمدي، "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات" دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية 1999-2005، مذكرة ماجستير علوم التسيير جامعة الجزائر ، 2004، ص 122.

يجب أن تكون الموارد نادرة بحيث تستطيع مؤسسات قليلة فقط الحصول عليها، أو مؤسسة واحدة فقط على رأي (Barney 1991) ويكمل (Grant. 1991) أقول بأن الندرة لا يقصد بها عدد محدود أو نادر من الموارد بل عملية تحويلها غير ممكنة للجميع (غير كاملة).

### 3 عدم قابلية التقليد (non- imitation):

يشترط (Lippman rhumelt 1982) عدم أو بالأحرى صعوبة تقليد الميزة التنافسية على الأقل في المدى المتوسط والطويل، وقد يكون ذلك في أدوات وعمليات الإنتاج التي لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين نتيجة عدم وضوح وتحديد العوامل التي بواسطتها يتم تحقيق أداء عالي وهو الغموض ما يذهب إليه كل من (weiek et orton 1990) والذين يرجعان أداء السبب في الغموض المفتعل بين عمليتي المدخلات والمخرجات (inputs/outputs) وتلجأ الكثير من المؤسسات إذا ما قامت بتحقيق ميزة تنافسية عن طريق امتلاك براءة اختراع مسجلة التي تسجل هذه الأخيرة لدى مصالح والمختصة وما يدعى بحقوق الملكية الفكرية.

### 4 الديمومة (longérité) :

أعتبر كل من (collis et montgomery) سنة 1995 بأن من شروط الميزة التنافسية صفة الديمومة للموارد الخالقة لها، بينما ذهب (Grant) 1991 بأن الكفاءات هي أكثر ديمومة، وقال بأن الموارد الحالية يمكن أن تستبدل بموارد مستقبلية جديدة مما يخدم ويساعد في تمديد مدة حياة الكفاءة. إن شرط الديمومة الموارد يتعلق بعدة عوامل أهمها: مدة حياة التكنولوجي، معدل دخول المنافسين.... إلخ.

### 5 عدم الإحلال (Non substition):

والقصد بهذا الشرط هو وجوب عدم وجود مورد مماثل يحل محل حسب (collis et 1995 montgomery) (Barney 1991) وقد ركز (Williams et Wrg hit, Memahan) على أن الموارد البشرية تحت هذا العنصر تأتي من بين الموارد النادرة غير القابلة للتحويل لأن الميزة التنافسية الناتجة من الموارد البشرية لا يمكن استمرارها في حالة إبدالها بمورد بشري آخر.

### 6 التملك (appropriation):<sup>1</sup>

هو عنصر آخر هام من شروط الميزة التنافسية والذي ينبغي على المؤسسة اعتباره عليه أن تنظم طرقها وهياكلها لإنجاز وتحصيل القيمة من الموارد والكفاءات التي تملكها حسب (Barney 1995).

وأكد (collis، Grant، montgomery، 1991) على ضرورة حقوق الملكية وإمتلاك

الفائض الحاصل عن عملية تحويل الموارد والكفاءات.

1- أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، ص 123.

- وأخيرا يمكن اعتبار أن هذه الشروط حتى وإن تحققت مجتمعة فهي تبقى دائمة في حالة تذبذب وعدم استقرار، لأن الميزة التنافسية ظاهرة معقدة جدا، صعبة التطبيق وضعيفة، في إمكانية الحصول عليها والقليل القليل من المؤسسات تستطيع الحصول عليها حسب قول
- (Barney) (1992).

### المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

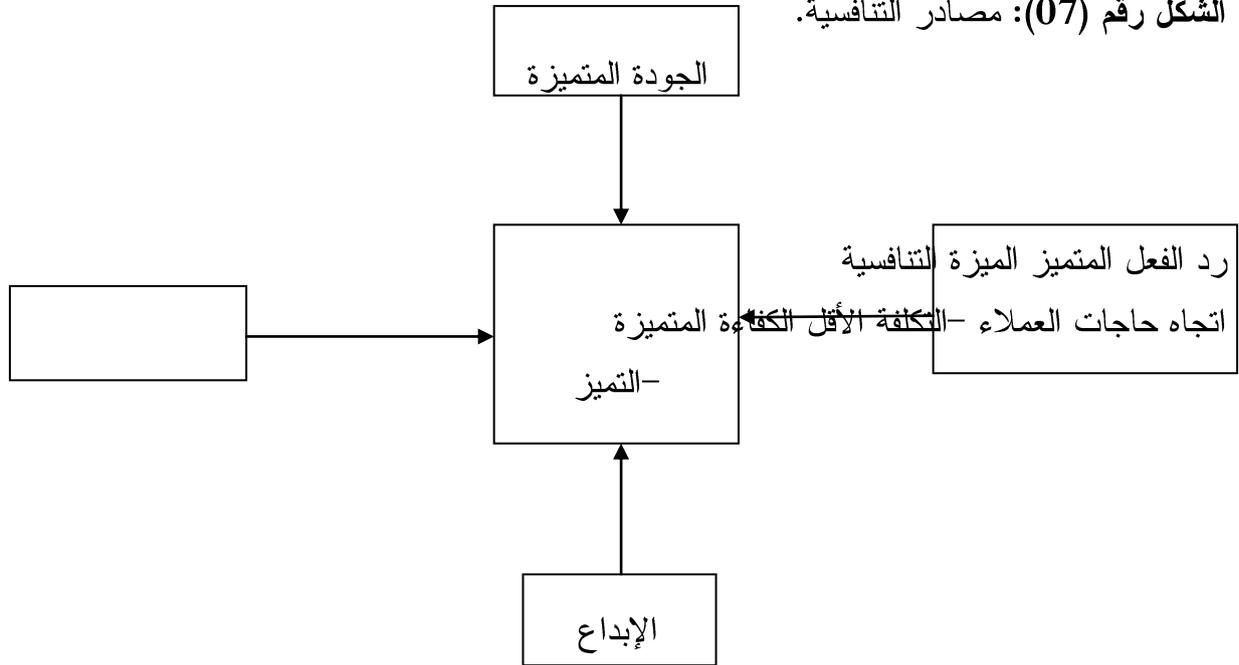
إن سعي المؤسسة للبحث عن الميزة التنافسية، ويقصد مواجهة المنافسة يحتم عليها معرفة مصادرها بغية الحصول عليها من أجل استغلالها وفق ما تسمح به إمكانياتها وظروف المنافسة الخارجية، وتتعدد مصادر التنافسية إذ هناك من يقسمها إلى:

**مصادر داخلية:** تتعلق بالموارد الملموسة وغير ملموسة والكفاءة لدى المؤسسة.

**مصادر خارجية:** وتتعلق بإستراتيجيات التنافس.

ومن العناصر الأساسية لبناء الميزة التنافسية نجد الكفاءة والاستجابة لرغبات العملاء، الإبداع والجودة.

الشكل رقم (07): مصادر التنافسية.



المصدر: تشارلز وجاريت جونز، ص 136.

1- قشوط إلياس، "دور المنتجات الجديدة في تعزيز تنافسية المؤسسة"، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009، ص 92.



**2 الجودة: 1**

يعرفها C. Jmbart بأنها "عبارة عن مجموعة من الخصائص والميزات الخاصة بمنتج أو خدمة، والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة"، بينما يرى المتخصصون في الإستراتيجية بأن الجودة المثلى مجددة بالزمن وتؤدي إلى الميزة التنافسية، مقارنة بالمنتجات الأخرى في السوق وتؤدي نفس الوقت الوظائف.

**3 الإبداع:**

يمثل الإبداع أحد أهم مصادر الميزة التنافسية خاصة في ظل المحيط التنافسي الراهن، إذ أنه يشكل مدخلا لاكتساب منتجات فريدة تتفوق بها المؤسسة عن باقي منافسيها، كما أنه مصدر لطرق وتطبيقات مبتكرة تسمح لها بالتميز بما يمكنها من تخفيض التكاليف وزيادة هوامش أرباحها.

**4 الاستجابة لرغبات العملاء:**

ويتطلب تحقيق هذا الجانب من المؤسسة الإصغاء لمتطلبات عملائها وأخذ ذلك بعين الاعتبار في أي عملية لتحسين جودة المنتج مع العميل على الوصول للزبون أسرع من المنافسين، إذ أن عامل الوقت في حد ذاته ميزة ونعني بذلك وقت الاستجابة للعملاء والزبائن وهو الوقت المستغرق لتسليم السلعة وأداء الخدمة.

**5 استمرارية المزايا التنافسية:**

يجب الإشارة إلى أنه لا توجد ميزة تنافسية طويلة الأمد، إنما تكون هناك سلسلة متواصلة في المزايا التنافسية التي تنشأ عن التحسين المستمر، ومن العناصر التي من شأنها التأثير على إستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة نذكر عوائق التقليد، قدر المنافسين، الديناميكية العامة لبيئة صناعية معينة.

**6 عوائق التقليد:**

إن المؤسسات التي تستوحد على المزايا التنافسية سو تحقق أرباحا أعلى من المعدل المتوسط، مما يجعل المؤسسات المنافسة تتجه نحو التقليد، والذي تمارسه عدد كبير من المؤسسات التي تفضل انتظار نجاحا منتجات جديدة، وذلك من أجل الدخول في السوق بمنتجات مشابهة، وذلك من شأنها أن يبعث بإشارة للمنافسين تفيد بأن المؤسسة تمتلك بعضا من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العليا التي تهيء لها الفرصة لإنشاء القيمة المتفوقة.

1- قشوط إلياس، مرجع سابق، ص 94- 95.

ومن الطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها، وإذا ما وفقوا لإدراك النجاح قد يصلوا في النهاية إلى تجاوز المعدل المتفوق لأرباح المؤسسة.

وتعتبر عوائق التقليد المحدد الرئيسي لسرعة إنجاز التقليد وهي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة بمكان بالنسبة للمنافس أن يستنسخ الكفاءات المتميزة للمؤسسة، وكلما ارتفعت درجة صعوبة هذه المحاكات، كلما تم ترسيخ المزايا التنافسية.

### أ - تقليد الموارد: <sup>1</sup>

بصفة عامة يمكن القول بأن أسهل الكفاءات المتميزة التي يمكن المنافسين تقليدها هي تلك التي تركز على امتلاك الموارد المادية كالتجهيزات وما شابه من الموارد التي مرئية ومكشوفة للمنافسين وبإمكانهم الحصول عليها.

أما الموارد غير الملموسة فهي أكثر صعوبة من حيث التقليد، ويتجسد ذلك كأمر حقيقي في العلامة والاسم التجاري، الذي ينطوي على أهمية كبرى لأنه يرمز لسمعة المؤسسة، ورغم أن المنافسين قد يرغبون في ما كان الأسماء التجارية المشهورة، إلا أن القانون يحول بينهم وبين ذلك.

ويعتبر كل من التسويق والمهارة التكنولوجية بمثابة موارد غير ملموسة هامة، وعلى عكس الأسماء التجارية، ويمكن محاكاة أساليب التسويق والمهارات التقنية بشكل أسهل نسبياً، أما فيما يخص المهارة التسويقية، نجد أن انتقال أعضاء فريق التسويق المهرة بين المؤسسات يسهل عملية نشر المهارات، وتمتاز إستراتيجية التسويق الناجح بالسهولة النسبية في مجال التقليد نظراً لأنها مرئية.

### ب - تقليد الكفاءات:

تمتاز عملية تقليد الكفاءات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد الملموسة وغير الملموسة، وذلك يرجع بصورة رئيسية لأن القدرات المؤسسة غالباً ما تكون غير مرئية، وحيث أن الكفاءات (القدرات) تركز على الطريقة التي تتخذ بها القدرات والعمليات التي تجري إدارتها داخل المؤسسة، لذا يكون من الصعب على المنافسين التمييز بين تلك العمليات أو إدراك مغزاها.

إن الطبيعة غير المرئية للكفاءات قد لا تكفي للحيلولة دون حدوث عمليات التقليد، فمن الناحية النظرية قد يستطيع المنافسين النفاذ إلى داخل المؤسسة، والوقوف على كيفية إدارتها من خلال استخدام وتعيين أفراد لديهم من بين أولئك الذين ينتمون لهذه المؤسسة إلا أن قدرات المؤسسة نادراً ما تكمن من شخص واحد.

1- قشوط إلياس، مرجع سابق، ص 96.

وحيث أن الموارد الملموسة وغير الملموسة تتميز بسهولة التقليد عن الكفاءات، نجد أن الميزة التنافسية المرتكزة على كفاءات المؤسسة يمكن أن تكون أكثر استمرارية (أقل عرضة للتقليد)، مقارنة بالتي تركز على الموارد الملموسة وغير الملموسة.

### 7 قدرة المنافسين: <sup>1</sup>

هناك من يرى أن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمؤسسة، يتجسد في أولوية الالتزامات الإستراتيجية للمنافسين، ويقصد بالالتزام الإستراتيجي، التزام المؤسسة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد، ذلك أنه عقب إعلان المؤسسة الالتزام الإستراتيجي سوف نجد أنه من الصعوبة الاستجابة للمنافسة الجديدة إذا ما اقتضى الأمر التحلي عن هذا الالتزام، ولذلك فعندما تعلن المؤسسة التزاما طويلا أمام طريقة معينة لأداء العمل، فقد يؤدي ذلك إلى بطء المزايا التنافسية لمؤسسة جديدة وبالتالي ستكون مزاياهم التنافسية تتسم بالاستمرارية نسبيا.

### 8 ديناميكية الصناعة:

تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات السريعة التغيير وتميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية جدا من تجديد المنتج.

يعتبر تبني تسيير العلاقات مع الزبائن CRM من أهم المحاور المشكلة للميزة التنافسية في الوقت الحاضر، بداية تعرف على التسويق بالعلاقات التي يعتبر أساس تبني تسيير العلاقات مع الزبائن.

### المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية.

عندما تحاول شركة ما لمحافظة على مستوى معين من الأرباح يزيد من متوسط الربحية الصناعية فهذه الشركة تستحوذ على ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها في نفس مجال النشاط ومن منظور الكتابات في هذا المجال فقط حدد "مايكل جورتر" نوعين أساسيين من الميزة التنافسية هما:

- ميزة التكلفة الأقل.

- ميزة التميز.

### 1 ميزة التكلفة الأقل: <sup>2</sup>

1- مرجع سابق ذكره، ص 97-98.

2- الميزة التنافسية، <http://www.clubmadjeeran.com>، يوم 08-04-2015، ساعة 12:00.

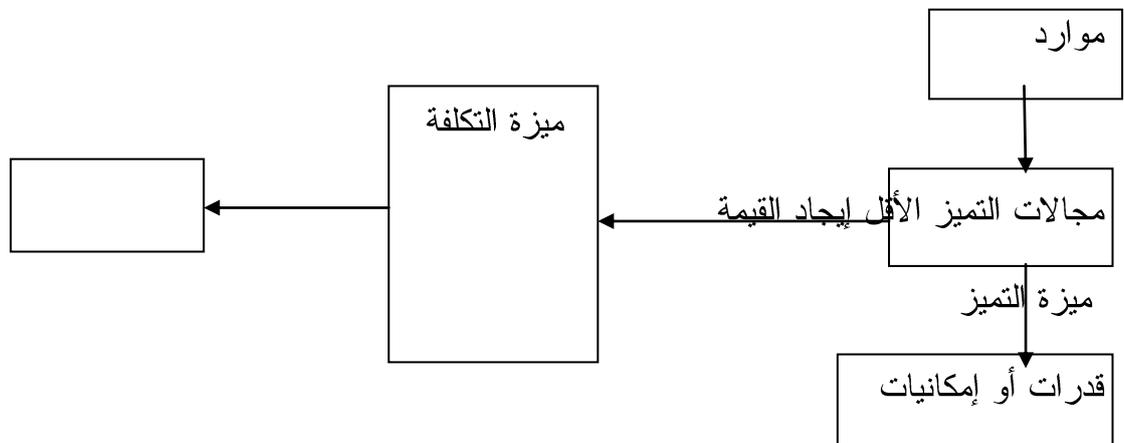
يمكن لمؤسسة ما أن تجوز ميزة التكلفة إذا كانت تكاليفها المتركمة بأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه ولتتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

## 2 ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثاره: بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل كامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

وبهدف تحقيق ميزة التكلفة أو ميزة كالتميز ومن أمثلة تلك الموارد:

- براءة الاختراع والعلاقات التجارية.
- قاعدة قوية من العملاء.
- سمعة الشركة.
- أسم العلامة.
- الشكل رقم (09): نموذج الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل محمد مرسى "كتاب التقنيات الحديثة للمعلومات"، جامعة الإسكندرية، الملك سعود الرياض، 2005، ص: 61-62.

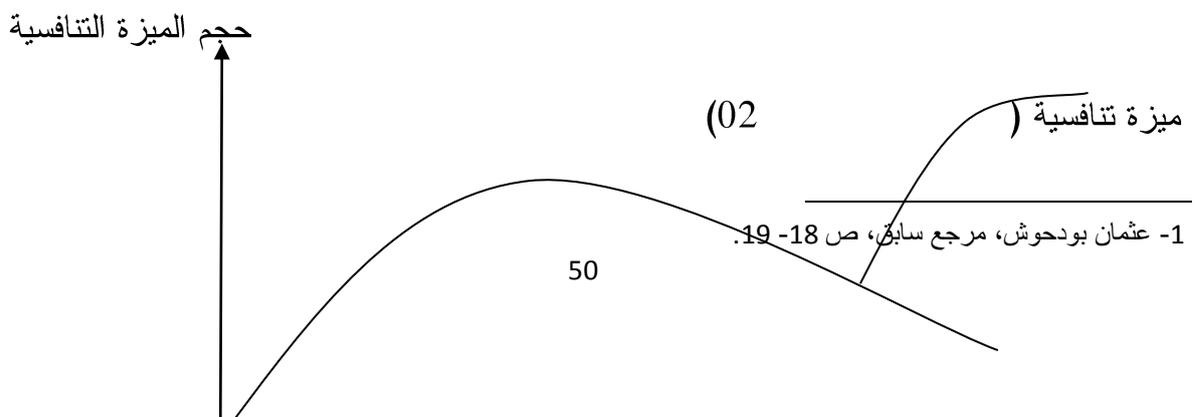
- ويجب على المسيرين في المنظمات التمكن من المعرفة الجيدة لهاتين الميزتين (أي ميزة التكلفة الأدنى وميزة التمايز) لأن ذلك يتيح للمنظمة إمكانية توجيه وتوظيف الجهود المبذولة في اتجاه يحقق الاستغلال الأمثل لقدراتها وكفاءاتها البشرية والمادية الملموسة وغير الملموسة.
- ويحول دون إهدارها وتضييعها إضافة إلى ذلك يتيح التحكم في العوامل التي يؤثر في هاتين الميزتين يضاف إلى ذلك أنه من فائدة المنظمة أن تحوز على كلتا الميزتين في آن واحد، بشرط ألا تتعرضان حتى لا تأتي النتائج في اتجاه يعاكس التوقعات، أما إذا لم يكن بالإمكان الجمع بينهما وكان لا بد على المنظمة أن تختار بين إحداهما، فإن عنصر التفضيل النوع على الآخر يجب أن يأخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:
  - جاذبية النشاط.
  - شدة المنافسة.
  - الفن التكنولوجي المستعمل.
  - تطور حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن.
  - الفرص المستقبلية.

#### المطلب الخامس: دورة حياة الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

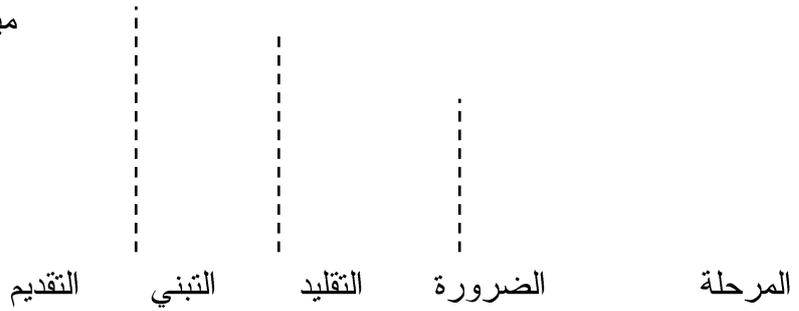
للميزة التنافسية دورة حياة، حيث تستمر هذه الميزة ما دام المنافسون غير قادرين على تقليدها أو تجاوزها، لكن في ظل التغير السريع والمعقد للبيئة أصبح من الصعب حماية المزايا، وفي حالة ما إذا قلدت أو تجاوزت من قبل المنافسين تصبح مكلفة، ومنه المبدع لا يستفيد من الميزة إلا لوقت محدد، إلى حين إطلاق المنافس لسياسة هجومية، فتبدأ هذه الأخيرة بالزوال ومنه عليه خلق ميزة جديدة أو القيام بتجديد الميزة التنافسية الحالية بإحداث تعديلات عليها.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): دورة حياة الميزة التنافسية.



ميزة تنافسية (1)



المصدر: نبيل مرسي، مرجع سابق ذكره، ص 86.

1 مرحلة التقديم:

تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج للكثير من التغيير والاستعداد المادي، المالي، والبشري، فخلال هذه المرحلة يبدأ إدراك الزبون هذه الميزة فيتسع حجمها ليلبغ دروته في نهاية هذه المرحلة (نمو سريع).

2 مرحلة التبني:

خلال هذه المرحلة تبدأ المؤسسات المنافسة في تبني هذه الميزة، فتعرف هذه الأخيرة استقرارا نسبيا من خلال الانتشار ليبدأ في التراجع.

3 مرحلة التقليد:

تلم المؤسسات المنافسة بهذه الميزة فتجيد تقليدها مما يتسبب في تراجع حجمها شيئا فشيئا متجها نحو الركود.

4 مرحلة الضرورة:

يأتي هنا تقديم تكنولوجيا جديدة لتحسين الميزة الحالية وتطويرها أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون، فإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما، ويكون من الصعب عليها العودة إلى التنافس من جديد.

المبحث الثاني: مقاييس وأهمية الميزة التنافسية.

يمثل امتلاك و تطوير الميزة التنافسية هدفا تسعى المؤسسات إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة والاقتصاد العالمي الجديد المبني على أبعاد و خصائص ومحددات وأهمية الميزة التنافسية .

### المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

من خلال دراسة ما سبق يمكن تحديد بعدين للميزة التنافسية:

#### البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل:

والتي تتمثل في مدى إدراك العملاء بما تحققه لهم المؤسسة مقارنة بمنافسيها في تحقيق الميزة التنافسية، يجب أن يدرك العملاء أن ما يحصلونه من قيم جراء تعاملهم مع تلك المؤسسة هو أعلى قيمة التي يقدمها المنافسون الآخرون وهناك عدة عوامل تفعل هذا الإدراك أهمها هو عنصر السعر الجودة مقارنة بالسعر أو درجة الاعتمادية، خدمات ما بعد البيع... إلخ.

#### البعد الثاني: التمييز:

يقصد بالتمييز اللغة أو الخدمة بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو حتى عمل نسخة منها.

ولكي يتحقق ذلك لا بد من الحصول على المصادر التي تحقق التميز والمتمثلة في أربعة مصادر:

#### 1- الموارد المالية:

وهي امتلاك المؤسسة لطرق تمويله تحت ظروف وشروط خاصة مميزة عن منافسيها بحيث يتعذر على هؤلاء الحصول على تلك التمويلات بتلك الأسعار والميزان.

#### 2- الموارد المادية:

وهي تقريبا نتائج عملية السابقة، والتي عن طريقها قد تصل المؤسسة إلى حد امتلاك أدوات وتجهيزات وآلات وتقنيات بطرق خاصة تكون غالبا ذات جودة عالية وسعر منخفض.

#### 3- الموارد البشرية:

وهو العنصر الأهم في المعادلة، فهذا المورد البشري وما يمتلكه من موارد وكفاءات يمثل العنصر الجوهري في خلق التميز للمؤسسة نظرا لإشرافه وعلاقته المباشرة على الإنتاج أو إسناد الخدمة للعملاء.

1- أبو قاسم حمدي، مرجع سابق، ص 120-121.

## 4 -الإمكانات التنظيمية:

وهي قدرة المؤسسة على إدارة أنظمتها البشرية والتسويقية بفعالية لمواجهة وسد احتياجات عملائها وتشكل هذه الإمكانات المساهمة في التمييز من الأهمية بمكان في إعطاء قيمة بمنتجاتها وخدماتها والتي من الصعب أو النادر أحيانا أن يستطيع منافسيها تقليدها.

المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

- 1 تكون الميزة التنافسية على اختلاف وليس تشابه.
- 2 تكون مركزة غالبا جغرافيا.
- 3 تأسس الميزة التنافسية على المدى الطويل لأنها تختص بالفرص المستقبلية.
- 4 تكون حاسمة، أي أنها تتيح عامل السبق والتفوق.
- 5 إمكانية الدفاع عنها، أي أن يصعب على منافسين محاكاتها وتقليدها.
- 6 تكون مستمرة ومستدامة.

## المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية.

تحدد الميزة التنافسية ببعدين هامين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

1 حجم الميزة التنافسية:<sup>2</sup>

تتحقق الميزة التنافسية سمة استمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو التمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحليل أثرها، فمثلا هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فإن للميزة التنافسية دورة حياة كما تطرقنا لها سابق:

- أ. مرحلة التقدم.
- ب. مرحلة التبنى.

1- قشوط إلياس، مرجع سابق، ص 92.  
 2- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصدرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2002، ص 17.

ج. مرحلة التقليد.

د. مرحلة الضرورة.

## 2 - نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يشمل نطاق أربعة أبعاد وهي: <sup>1</sup>

أ. **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهناك يتم اختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب. **درجة التكامل الأمامي:**

التكامل الرأسي للأمام هو أن تتحمل المؤسسة مسؤولية التوزيع خلال الحلاقات المختلفة وصولاً إلى المستهلك، ويشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسة قد يحقق التكلفة الأقل.

ج. **البعد الجغرافي:**

يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحد من الأنشطة والوظائف عبر مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات العالمية حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

د. **قطاع النشاط:**

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

## المطلب الرابع: أهمية الميزة التنافسية. <sup>2</sup>

- ارتفاع العائد والمردود زمنه ضمان مستوى أفضل الدخل ومستوى معيشة جيد ومستوى أمان مستقبلي رافع بعيد عن الخطر والمخاطرة.
- ازدياد القدرة وامتلاك المهارة ورفع الكفاءة سواء المادية أو البشرية، استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة.
- ونشر وتوزيع الطاقات والقدرات الاستثمارية.

1- نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإدارة العليا، إعداد، تنفيذ، مراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 87-88.

2- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 1996، ص 125.

- الاستقرار الوظيفي المتنامي والنمو الفاعل المستمر سواء في مجال العمل أو النشاط الاقتصادي المستمر الذي يمارس هذا الفرد في إطار المجتمع.
- اختراق الأسواق الأجنبية المختلفة بعالية وجدارة والتمركز والتموقع فيها بقواعد راسخة وثابتة من خلال مراكز التسوق والبيع.
- ضمان بقاء واستمرار نشاط المنظمات، وتحسين أدائها من خلال استغلال أمثل وكامل لكل مجالات وميادين التنافس.

#### المطلب الخامس: أهداف الميزة التنافسية.

من بين الأهداف التي تسعى إليها السياسة التنافسية هي تشجيع المنافسة وخلق البيئة المناسبة للتنافسية في الأسواق المحلية والدولية، من خلال تعزيز المنافسة السوقية وتحقيق الفعالية في توظيف الموارد وعدالة الدخول إلى الأسواق الخروج منها:

ويتم تحقيق تلك الأهداف عبر عدد من العناصر يتلخص فيما يلي:

- إعطاء فرصة لكل من منظمة لتحقيق مستويات إنتاج لأقل تكليف ممكنة.
- توفير البيئة السوقية التي يتساوى فيها السعر والتكلفة الحدية للإنتاج.
- القضاء أو على الأقل تحقيق التركيز المفرط وعدم تشجيع هياكل الإنتاج غير المرنة.
- القضاء على الاحتكار وحماية المستهلك منه الذي يؤدي إلى زيادة الأسعار، وتقليص العرض.
- خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة « Motorola » التي تعد أو من قام بابتكار الهاتف المحمول وشركة « apple » التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.
- دخول مجال تنافسي جديدة كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- تكون رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

يركز جوهر الميزة التنافسية على القيمة التي يمكن للمؤسسة، أن تخلقها لع ملائها، والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج، أو شكل تقديم سلع وخدمات فريدة تبرز الأسعار المرتفعة التي تباع بها، وهذا لضمان ولائهم، وبالتالي خلق سمعة وصورة للمؤسسة في أذهانهم، مما ينتج عنه البقاء والاستمرار في السوق.

## المبحث الثالث: دور تسيير العلاقات مع الزبائن في خلق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: محدودية نظرية التنافس القائمة على ميزة الموارد المادية.<sup>1</sup>

إن التنافس عملية مستمرة تتضمن صراعا مستمرا بين المؤسسات، للوصول إلى ميزة تنافسية عن طريق الاستغلال والاستعمال الأمثل للموارد، وتتعلم المؤسسة من التنافس كنتيجة للتغذية العكسية، وبالتالي تعبر عن حالة موارد المؤسسة مقارنة بموارد المؤسسات المنافسة.

يرى Hunt أن هذه النظرية لا تقدم منفذا للمؤسسات أي لا تستطيع الاعتماد على هذه الموارد لكسب ميزة تنافسية وهذا بسبب مفهوم هذه النظرية على الموارد المادية متجاهلة الموارد غير المادية، مثل العلاقات إذا تعتبر العلاقات خارج نطاق مفهوم الموارد في النظرية الكلاسيكية.

## المفهوم الجديد للموارد والمنافسة:

بالاعتماد على هذه النظرية الجديدة للموارد يمكن تعريف الموارد على أنها: الموارد الملموسة وغير الملموسة -المادية وغير المادية- المتوفرة للمؤسسة والتي تمكنها من إنتاج أي منتج أو تقديم أي خدمة لقطاع سوقي أو عدة قطاعات بكفاءة عالية.

أما حسب Hunt الموارد المتاحة للمؤسسة تشمل جميع الأشياء التي تقدم إمكانيات لبلوغ الأهداف بأسرع وقت وأقل تكلفة ما إذا قورنت بذلك التي تستعملها المؤسسات المنافسة، ويمكن تصنيف الموارد إلى:

مالية: وتشمل احتياطات نقدية وتسهيلات من طرف المؤسسات المالية.

مادية: المصانع، المواد الأولية والمعدات (الآلات).

قانونية: العلامات التجارية والرخص (التراخيص).

البشرية: مهارات، قدرات، تجارب، ومؤهلات الأفراد.

إدارية: وسائل الإدارة، ثقافة المؤسسة وسياساتها.

معلوماتية: معلومات عن الزبائن، معلومات عن المنافسين ومعلومات عن تطور التكنولوجيا.

1- جيهان عبد المنعم، "العلاقة بين المشتري والموارد"، مدخل للتسويق بالعلاقات"، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 68.

**علاقاتية:** علاقات مع الزبائن، علاقات مع المنافسين، علاقات مع الزبائن، علاقات مع الأفراد والعلاقات مع المحيط الإيكولوجي وهذا الصنف من الموارد الأساسية يعتبر محور دراستنا.

### المطلب الثاني: التفوق التنافسي.<sup>1</sup>

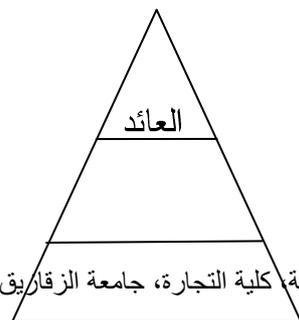
نال مفهوم التفوق التنافسي أهمية كبيرة في أدبيات المعاصرة للإدارة لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية على المستويات المحلية والعالمية نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات، المعرفة وثورة الاتصالات وتحرير التحرير التجارية العالمية، ونشير في هذا الصدد إلى أن يمكن للمؤسسة تحقيق هدف التنافسي من خلال المزايا التنافسية التي تستند غالبا على مزايا في طبيعتها وقد أصبح التحدي الحقيقي منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين هو في الكيفية التي يمكن للمؤسسة التي تتبناها لخلق الميزة التنافسية وقد أشير في الأدبيات إلى أن التفوق التنافسي يعني المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها.

ولقد أعطى Evens سنة 1993 تعريفا لتفوق التنافسي الذي بدوره يحقق الميزة التنافسية بأنه "القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون"، ويمكن استنتاج أن "Evens" قد ركز على أنشطة المؤسسة وطريقة أدائها المميزة في تعزيز قيمة الزبون.

وقد ركز كل من "Ulrich et Lake" سنة 1991 على أن مصدر ميزة التفرد يمكن خلقها من عنصرين مهمين القيمة المدركة من طرف الزبون والتفرد في الأداء.

لقد قدم "Macmillan" سنة 2000 نموذجا مطورا لسلسلة القيمة، وهذا عن طريق إدخال شبكة المعلومات الدولية، التي أصبحت عاملا يعول عليه كثيرا في نقل المعلومات اللازمة في المؤسسات وفي الوقت نفسه تعمل على زيادة توطيد العلاقات والروابط بين المؤسسة والزبائن، كون تصميم سلسلة القيمة الكلاسيكي لصاحبه "Porter Michael" أصبح غير ملائما للمؤسسات بسبب تطور أنظمة الاتصالات وتكنولوجيات المعلومات وقصر دورة حياة المنتجات وهذا نظرا لزيادة حدة المنافسة وسرعة التطور.

الشكل رقم (11): سلسلة القيمة لـ Macmillan.



1- شريف أحمد شريف، "محددات رضا العميل"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد العشرين، 1998، ص 24.

الأرباح

حصة السوق

الإستراتيجية				النشاطات الداعمة
الاختراعات والابتكارات التكنولوجية				
الإدارة الإستراتيجية				
نظم المعلومات				
والمعرفة الفنية	القدرات	إدارة	رضا	النشاطات الأساسية
التكنولوجية	المميزة	التسويق	الزبون	
الموجودات		أو	ولاء	
الإستراتيجية		الإنتاج	الزبون	
إدارة الموارد البشرية				
تدبير الموارد وإدارة سلسلة القيمة				

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2009، عمان، الأردن، ص 419.

المطلب الثالث: الدور الأساسي لإدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

يعتبر تأثير إدارة العلاقة مع الزبون على الأداء التنظيمي موضوعا بارزا في الكثير من الدراسات النظرية والتجريبية، وتشير أغلب هذه الدراسات على وجود علاقة مباشرة بينهما، إدارة العلاقة مع الزبون هي عملية تسويق مشروعة تملك المنظمة من .....قاعدة جيدة لتوفير أفضل الخدمات لتلبية رغبات العملاء وكسب ولائهم فالمنظمات تحتاج إلى تجسيد ميزة تنافسية مستقرة في ظل محيطها المليء بالمنافسة، ووفقا لما ذكره Amit et Shomakher لكي تكون الميزة التنافسية مستقرة فهي تحتاج إلى صحة الديمومة والاستمرار حيث أن واحد من أهم المبادئ لإدارة العلاقة مع الزبون هو التحسين المستمر في العمليات التسويقية المتعلقة بالزبون، لأن التحسين المستمر للعملية ومراجعتها للتعرف على احتياجات العملاء يتحول إلى ميزة تنافسية مستقرة كما يضيف Barney أنه

1- عبيدي شهرزاد، سعيداني نبيلة، تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون (CRM)، ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، الملتقى الدولي حول: التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات، جامعة 20 أوت سكيكدة 1955، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 15/16 ديسمبر 2014، ص: 10-11.

إضافة إلى الاستمرارية يجب أن تتمتع الميزة التنافسية بخصائص أخرى وهي أن تكون نادرة وصعبة التقليد.

والشكل الموالي يوضح كيف يمكن للمنظمة الوصول إلى مجالات جديدة في الاقتصاد من خلال تحقيق مزايا تنافسية وذلك اعتماد على تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون.

الشكل رقم (12): الدور الأساسي لإدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية.



Source : Meherdad Alipour : Mohammed Hallaj Mohammadi “ the effect of customer relationship Management(CRM) on Achieving competitive advantage of manufacturing taractor “, Global journal of Management Business researet Issue or. version 100(USA: Global journal Inc, April 2011, P31.

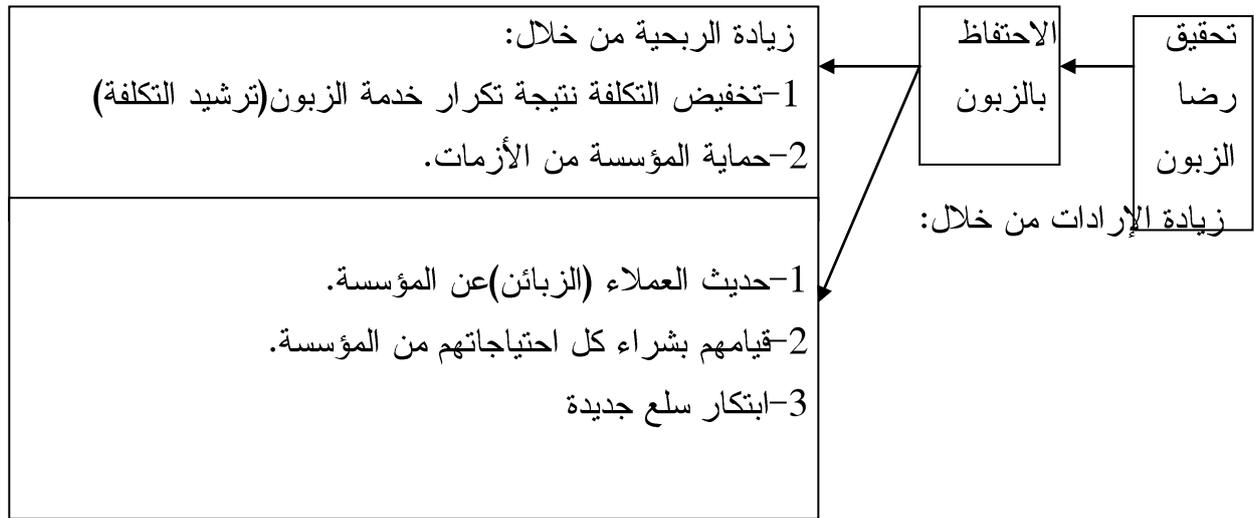
#### المطلب الرابع: الزبون والميزة التنافسية للمؤسسة<sup>1</sup>

إن زيادة الاهتمام بالأسواق يترتب عنه أن يفكر المسيرون عالميا وأن يتصرفوا محليا وبشكل جيد حيث أن مفاتيح النجاح هو دراسة الأسواق وخصائص الزبائن فيها وتكييف منتجاتها مع خصائص الزبائن ورغباتهم، وعليه فإن الاهتمام بالزبون يعتبر أحد مساعي الأساسية للمؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية، والذي يتم من خلال تقديم منتجات مميزة للمؤسسة تتسم بالجودة العالية مقارنة مع العروض المقدمة من قبل المنافسين لها، ولكي تصبح المؤسسة موجهة بزبائنها فإن هذا يعني قدرتها على تحقيق مكاسب كبيرة في المجالات الأساسية التي تحقق النجاح في ميدان الأعمال أو التسويق بشكل عام، فهي من ناحية تحقيق ميزة تنافسية ملموسة في السوق، ومن أخرى تحقيق رضا العاملين

1- حكيم بن جروة، محمد بن جحو، مداخلة بعنوان التسويق بالعلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات، ص 17- 18.

الذين يشعرون بالفخر والاحترام لوظائفهم، وتشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات من تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحديدها للأبعاد التنافسية، وتركز عليها من خلال تقديم السلع والخدمات التي ترضي حاجة الزبون، وعلى ضوء هاته الأبعاد تتحدد أهداف المؤسسة، وعموما يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال توجيهها بالزبون والذي يؤدي إلى ارتفاع الأداء الكلي للمؤسسة في شكل زيادة ربحيتها ونمو عائدها حيث يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (13): التوجه بالزبون والميزة التنافسية.



المصدر: عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق (تعلم من التجربة اليابانية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 206.

ويمكن توضيح هذا الشكل على النحو التالي:

### 1 ترشيد التكاليف:

من أفضل الطرق للمحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق هو المحافظة على الزبون فالإستراتيجيات التنافسية الممكن استخدامها للمحافظة عليه تعتبر أقل تكلفة من نظائرها والخاصة بالحصول على زبون جديد وطبقا للبحوث الميدانية فإن تكلفة المحافظة على الزبون:  $1/5$  من تكلفة الحصول على الحصول على الزبون الجديد، والتوجه بالزبون يمكن المؤسسة من إشباع حاجات ورغبات هؤلاء الزبائن لأطول فترة ممكنة ومن ثمة المحافظة عليهم.

### 2 سعر الأقل أو الأداء المرتفع أو الاثنين معا:

إذا حاول منافس جذب أخذ زبائنك فعليه إما أن يقدم له سعر أقل بكثير مما تقدمه أنت أو يقدم مستوى أعلى أو الاثنين معا أما أن الواقع يشير إلى أنه من الصعب زبون راضي عن تعامله مع مؤسسة أن يتحول إلى أخرى فهو قد بذل الكثير من الوقت والجهد في البحث عن اختيار المؤسسة التي يتعامل معها، وقد يكون غير قادر على تغييرها.

### 3 حماية المؤسسة من الأزمات:

هي النتيجة الثالثة للتوجه بالزبون والتي تؤدي إلى زيادة الربحية، حيث أن الحماية تأتي من خلال حماية السلعة من التلاعب أو العبث بها، وذلك كون أن الزبون ذو الولاء المرتفع سيقاوم أي محاولة للتلاعب من قبل المنافسين وهذا من خلال تقديمه لكل المعلومات عن المنافسين للمؤسسة المتعامل معها.

### 4 انتشار الحديث الإيجابي:

هي من أفضل الطرب التي تؤدي إلى نمو الأعمال هو الحصول على زبائن جدد بدون استثمار إضافي أو إدخال تعديلات جوهرية على المنتج أو التسويق أو زيادة موارد البيع وتعتبر كلمة Word of Mouth أحد أساليب تحقيق ذلك.

### 5 ابتكار سلع/ خدمات جديدة:

زيادة إيرادات المؤسسة مع توليد عوائد إضافية لها يتحقق من خلال تقديمها لسلع أو خدمات جديدة للزبائن، بحيث أن هذا الأخير ذو الولاء ومستوى الرضا المرتفع سوف يشارك في تحقيق نجاح المنتجات الجديدة وتقديم أفكار جديدة أيضا خاصة في المراحل لابتكار هذه السلع والخدمات الجديدة.

### المطلب الخامس: إدارة العلاقة مع الزبائن والميزة التنافسية في منظمات الأعمال.<sup>1</sup>

لقد أشار العديد من الكتاب حسب Levitt للأهمية المتزايدة للعلاقات مع الزبائن في حقل التسويق الاستهلاكي وكذا في التسويق الصناعي ففي سنة 1960 أوضح "ليفيت" بأنه على المؤسسات التوجه نحو إشباع حاجات الزبائن عوض التركيز على بيع المنتجات، كما قدم هذا الكتاب مفهوم المنتج المتجدد، إلى أن جذب الزبون يكون من خلال مجموع خبراته الشرائية والاستهلاكية وليس فقط من خلال المنتج في حد ذاته.

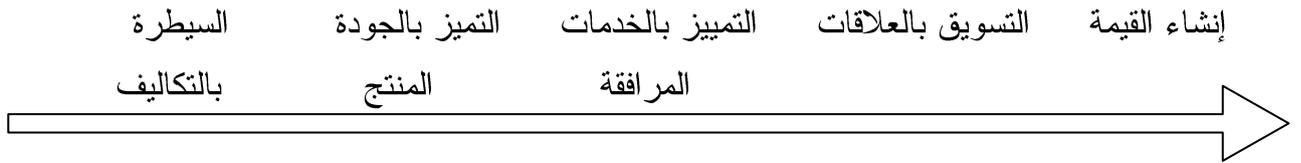
ويمثل العنصر الأساسي للعلاقة مع الزبون في إنشاء القيمة للمؤسسة والزبون من خلال التعاملات المتكررة مع هذا الأخير، بالمقابل تتمثل القيمة المنشأة للزبون في النتيجة المحصل من

1- نوري منير، بارك نعيمة، مرجع سابق، ص 13- 14.

الخبرة الشخصية من خلال شراء والاستهلاك المنتج، أما من جهة المؤسسة، فنجد أن هذه الأخيرة تركز فقط على الزبائن المربحين، أي الزبائن الذين يتمتعون بقدرة شرائية مرتفعة.

والتي تدمج من خلالها العلاقة مع FonsCendrine ونقدم فيما يلي النمذجة، التي اقترحتها الباحثة الزبون ضمن الإستراتيجيات العامة لبورتر.

**الشكل رقم (14):** تطور مختلف مصادر الميزة التنافسية بدلالة قوة العلاقة مع الزبون.



علاقة قوية مع الزبون  
علاقة ضعيفة مع الزبون  
المصدر: عبد الرزاق بن صالح، تسيير العلاقة مع الزبائن كمصدر للميزة التنافسية، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، 2006، جامعة البليدة، الجزائر، ص 42.

نلاحظ من خلال الشكل (14) بأن إستراتيجية السيطرة بالتكاليف الأقل تطبيقا في بيئة شديدة المنافسة، إذن أن صيانة تطبيق هذه الإستراتيجية يعد صعبا في سوق ديناميكي يتسم بالتطور المستمر، حيث أن تقليدها يعد سهلا في حالة ظهور أي تطور تكنولوجي أو معرفي من جانب المنافسين، لهذا فإن الاستناد إلى هذه الإستراتيجية يكون على المدى القصير، حيث تكون العلاقة بين المؤسسة والزبون في هذه الحالة ضعيفة.

أما الخيار الإستراتيجي الثاني فيتمثل في التميز من خلال جودة المنتج هذا في حالة العلامات القوية التي بإمكانها اجتذاب جماعات الأفراد وفي هذه الوضعية نجد أن العلامة بين المؤسسة وزبائنها تكون قوية نوعا ما وفيما يخص الخيار الإستراتيجي الثالث فيتمثل في إقامة نظام فعال للخدمات المرافقة الذي يسمح للمؤسسة بتقديم جودة عالية للخدمات أي مساعدة متميزة للزبائن، وإقامة حوار بناء معهم من أجل التنبؤ وحل المشاكل التي يعاني منها الزبائن، وكذا زيادة قيمة المنتج.

أما فيما يتعلق بالخيار الإستراتيجي الأخير، فنلاحظ أنه مرتكز ليس فقط على فكرة أن الزبون هو المشتري ومستهلك، بل هو شريك ذا قيمة في داخل سيرورة التسويق الإستراتيجي.

وبين تطور العلاقات مع الزبائن من المستوى الضعيف إلى المستوى القوي، انتقالا من مقارنة التسويق الشامل إلى مقارنة التسويق بالعلاقات من خلال الحوار على المدى الطويل، إذ أن علاقة

ضعيفة مع الزبون قد لا تكون سيئة إن كان كل م الزبون والمؤسسة راضيات على هذه الوضعية وأن مستوى المردودية مقبول.

ويمثل تطبيق إستراتيجية التميز من خلال الخدمات المرافقة الانتقال من التسويق الشامل إلى بناء علاقات شخصية مع الزبون، فمن جهة، نظام الخدمات المرافقة يسمح بالتعاقد في حوار شخصي مع كل زبون على إنفراد هذا ما يقدم قاعدة المعرفة المتبادلة، وعلاقة مربحة بصفة تبادلية على المدى الطويل، ومن جهة أخرى، فطبيعة المرونة لأنظمة الخدمات المرافقة تسمح بالتكيف مع الحاجات والرغبات الخاصة بكل زبون، هذا بفضل التنسيق بين العلاقات الإنسانية والخبرة المهنية.

أما التميز عن طريق التسويق بالعلاقات فيضع في المراكز إستراتيجية المؤسسة والحوار التفاعلي مع كل زبون. إذا تسمح هذه المقاربة للمؤسسات بالحصول على معلومات محدثة عن الحاجات والرغبات الخاصة بكل زبون وهذا تطورها مع الزبون، فتبرمج هذه المعلومة، يمكن للمؤسسة أن تكيف إستراتيجيتها التسويقية الحالية مع خصوصيات كل زبون ذلك على مستوى المنتج، السعر، التوزيع والاتصال.

وأخيرا تسمح المقاربة إنشاء القيمة بالجمع، وبصفة كاملة، بين خبرة المؤسسة وخبرة الزبائن من أجل إيجاد منتج خاص لكل زبون، وفي هذه الوضعية لا تكيف المؤسسة فقط مفهوم المنتج مع حاجات مختلف الزبائن، بل انتقلت من التوجه بالزبون إلى مقاربة الارتكاز على الزبون، التي من خلالها تعتبر تنمية وصيانة العلاقات المتبادلة والمربحة الهدف الإستراتيجي الرئيسي لها.

### خلاصة:

يعتبر تسيير العلاقات مع الزبائن منهاجا جديدا في خلق القيم قيمة الجهد، قيمة المال، قيمة الوقت، والقيمة النفسية للزبون في ظل الظروف الراهنة، فمكان على المؤسسة سوى تبني مثل المناهج الجديدة لكسب الميزة التنافسية، و الريادة أمام المنافسين، شريطة أن تحترم هذه الأخيرة عدة شروط وأدوات من شأنها السماح لها من بلوغ أهدافها سواء تعلق ذلك بالشروط التنظيمية المالية والتكنولوجية والشروط البشرية وحتى الشروط التي بات يملها محيطها الخارجي.

# الفصل الثالث :

دراسة ميدانية لبناء

الفلاحة و التنمية

الريفية.

## تمهيد:

لقد استطعنا من خلال الاعتماد على المنهج النظري من الوصول إلى دور تسيير العلاقات مع الزبائن في خلق ميزة تنافسية والتفوق التنافسي للمؤسسة على بقية المؤسسات المنافسة خاصة في محيط غير مستقر وسنحاول في الجزء التطبيقي دراسة كيف تساعد إدارة العلاقة مع الزبائن في خلق ميزة تنافسية من خلال إتباع المنهج الموالي:

- 1- دراسة واقع تسيير العلاقات مع الزبائن في البنك محل الدراسة.
- 2- استجواب أفراد البنك: من خلال الإجابة عن الأسئلة التي أدرجناها في استجوابنا.
- 3- استجواب الأفراد: (موظفين، رؤساء أقسام، مسؤولو متابعة الزبائن)، وهذا من خلال الإجابة عن الأسئلة التي أدرجناها في استجوابنا، والتي صممت بعناية حيث أحاطت هذه الأسئلة بكل جوانب عملية تسيير العلاقة مع الزبون.
- 4- استقصاء آراء زبائن البنك محل الدراسة: أخذنا عينة البنك مكونة من 40 زبون ثم استجوابهم في مناطق مختلفة وأوقات مختلفة وهذا حتى يتسنى لنا الوقوف عند عملية تسيير العلاقة مع الزبون.

## المبحث الأول: لمحة تاريخية عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أهم البنوك على المستوى الوطني لما له من أهمية اقتصادية واجتماعية حيث يمكن تقديم بطاقة تعريفية لهذا البنك من خلال التطرق إلى نشأة وتعريف هذا البنك، بعض المعلومات المتعلقة به، ومختلف النشاطات التي يقوم بها، وكذا هيكله التنظيمي.

### المطلب الأول: نشأة، وتعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية أحد الركائز الأساسية للجهاز المصرفي الجزائري، وعلى هذا يتم التطرق إلى نشأة وتعريف هذا البنك.

#### 1 نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

عرفت المنظومة المصرفية الجزائرية سلسلة من الإصلاحات أثمرت ميلاد بنوك كان لها دور في تفعيل المهنة المصرفية، منها بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي عرف النور بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بمقتضى المرسوم رقم: 82 . 106 الصادر في 11 جمادى الأولى 1402 هـ الموافق لـ: 11 مارس 1982، وفي إطار إصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات أسهم قدر رأس مالها بـ 2.2200.000.000 دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 د ج للسهم الواحد، لكن منذ عام 1999 وإرتفع رأس المال العام إلى 33.000.000.000 دينار جزائري، ولقد تضمن البنك في بدايته ما يعادل 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الجزائري، وإذا أخذ صلاحياته في ميدان تمويل القطاع الفلاحي- الصناعي والتي كانت منسوبة لهذا الأخير سابقا.

#### 2 تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) هي مؤسسة تنتمي إلى القطاع العمومي ذات أسهم وذات رأس المال قدره 33 مليار دينار جزائري، مقره الاجتماعي 17 شارع العقيد عميروش الجزائر العاصمة، تأسس البنك في 12 مارس 1982، وبموجب قرار وزاري يتكون البنك من 29 مديرية جهوية و300 وكالة محلية منتشرة عبر مختلف مناطق الوطن، يشغل البنك حوالي 7000 عامل، يسير البنك (BADR) من طرف مجالس الإدارة ويتأهه رئيس مجلس الإدارة الذي يشغل في نفس الوقت منصب مدير العام.

نظرا لكثافة شبكته وأهميته تشكيلية البشرية: صنف بنك بدر من مجالات قاموس البنوك (Almanachbancaire) طبعة 2001، في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية ويحتل البنك كذلك المركز 668 في الترتيب العالمي ما بين 4100 بنك.

### المطلب الثاني: مراحل تطور بنك BADR ومكانته محليا وعالميا.

مر بنك الفلاحة والتنمية

**:1990 - 1982**

خلال الثمانية سنوات الأولى كان هدف البنك المنشود فرض الوجود ضمن العالم الريفي، بفتح العديد من الوكالات في المناطق الريفية، بمرور الزمن اكتسب البنك سمعة كفاءة عالمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي قطاع الصناعة الميكانيكية للفلاحة، لهذا الاختصاص كان منصوص في إطار الاقتصاد المخطط حيث كان كل بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

**:1999 - 1991**

بموجب صدور قانون 10/90، الذي ينص على نهاية فترة تخصص البنوك وبيع بنك (BADR) أفقه في مجالات أخرى من النشاطات الاقتصادية خاصة قطاع الدراسات الاقتصادية المتوسطة والصغيرة، بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة في مجال التقني هذه المرحلة كانت بداية إدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي.

**:1991**

تطبيق نظام (Swift)، لتطبيق عمليات التجارة الدولية الخارجية.

**:1992**

وضع برمجيات (PROGCIELSYBU)، مع فروعها المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات، فحص بعض لحسابات الزبائن)، إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية، عمليات فتح القروض الوثائقية التي أصبحت في يومنا هذا لا تفوت 24 ساعة على الأكثر.

**:1993**

إدخال مخطط الحسابات الجرد على مستوى الوكالات.

**:1994**

إنهاء عملية الإدخال للإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية.

**:1996**

تشغيل بطاقة التسديد والسحب (BADR).

**:1997**

إدخال عملية الفحص السلبي، لفحص وإنجاز للعمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي.

**:1998**

تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك، المرحلة الحالية تتميز بوجود التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال الاستثمارات المنتجة لجعل نشاطاتها ومستوى مردودها يساير قواعد اقتصاد السوق في مجال التدخل في تمويل الاقتصاد، بنك بدر رفع إلى حد كبير القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة، في شتى مجالات النشاط الاقتصادي وفي نفس الوقت رفع مستوى معنوياته للقطاع الفلاحي وفروعه المختلفة وبصدد مساهمة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العملية ومن أجل الاستجابة إلى تطلعات زبائنه وضع بنك (BADR) برنامج خماسي فعلي يركز على عصرنة البنك و تحيين الخدمات وكذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي.

القيام بفحص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف لبنك بدر وإنجاز مخطط تسوية للمؤسسات لمطابقة القيم الدولية.

**:2000**

تعميم نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم البرنامج، كزبون مقدم للخدمة.

**:2001**

التطهير المحاسبي والمالي:

- إعادة النظر لتقليل الوقت وتخفيض الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض لمدة تتراوح ما بين 20 و 90 يوما، سواء لقروض الإستغلال أو الإستثمار، أو مكان التسليم لقروض الدراسة (الوكالة الجهوية، المديرية العامة).

- تحقيق مشروع البنك (BANQUE ASSIE)، خدمات مشخصة.
- إدخال مخطط جديد في الحساب على مستوى المحاسبة المركزية.
- تقييم شبكة (WEGAPAC) عبر الوكالات والمنشآت المركزية.
- إنشاء تطبيق آلي يختص بإدخال آليات الدفع في مجال التعامل الافتراضي.

:2002

تعميم البنك الجالس (BANQUE ASSIE)، مع الخدمات المشخصة على جميع الوكالات .

:2005

من أجل ضمان مكانة بنك بدر بصفة دائمة، حددت مديرية البنك مجموعة معينة من التوجيهات يندرج ضمن هذه التوجيهات خيار ضمان التمركز الإستراتيجي للبنك وإرجاعه إلى تطلعه الأولي ألا وهو تمويل التنمية الفلاحية والريفية.

#### المطلب الثالث: مكانة بنك الفلاحة والتنمية الريفية محليا وعالميا.

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يحتل موقعا متميزا ضمن الهيكل المصرفي الجزائري، ليس فقط لأنه الأكثر انتشارا عبر التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة، بل لأنه البنك الذي يحظى بسمعة كبيرة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي والعالمي، ولقد تم اعتبار بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفقا لدراسة قامت بها هيئة Bankersalnanch في سنة 2001 على أنه:

- 1 - أول بنك في الجزائر حسب كل المعايير.
- 2 - يعتبر ثاني بنك على مستوى المغاربي.
- 3 - يحتل المرتبة 13 على المستوى الإفريقي من ضمن 326 بنك شملها التصنيف.
- 4 - يحتل المرتبة 14 عربيا من بين 255 بنك شملها التصنيف.
- 5 - وعلى المستوى العالمي يحتل المرتبة 668 عالميا من بين 4100 بنك مصنفة من قبل هذه الهيئة.

#### المطلب الرابع: وظائف وأهداف البنك.

- وظائف وأهداف البنك:

إن لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وظائف يقوم بها وأهداف يسعى إلى تحقيقها كغيره من المصارف الأخرى:

1 - وظائف البنك:

- وضع سياسة إتصال فعالة لتحقيق الأهداف المخططة من خلال:

- العمل على مواجهة مخاطر الصرف على القروض الخارجية بصفة عقلانية.
- تطوير مستوى هيئة الموظفين وإعطاء الأولوية لحاملي الشهادات.
- إعطاء الدعم الإعلامي.
- عرض المنتجات والخدمات الجديدة من خلال:
- أخذ الضمانات الملائمة وتطبيقها ميدانيا.
- تمويل التجارة الخارجية.
- الاستقبال الجيد للزبائن واحترامهم والرد على طلباتهم بجدية.
- تمويل المشاريع الداخلية في إطار تشغيل الشباب.
- تطبيق الخطط والبرامج الداخلية وفق سياسة الحكومة وهذا لـ:
- تطوير الموارد والعمل على رفعها وتحسين تكاليفها.
- الاستعمال الرشيد للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية.
- مساندة التطور الحاصل في عالم المهنة المصرفية وتقلباتها.

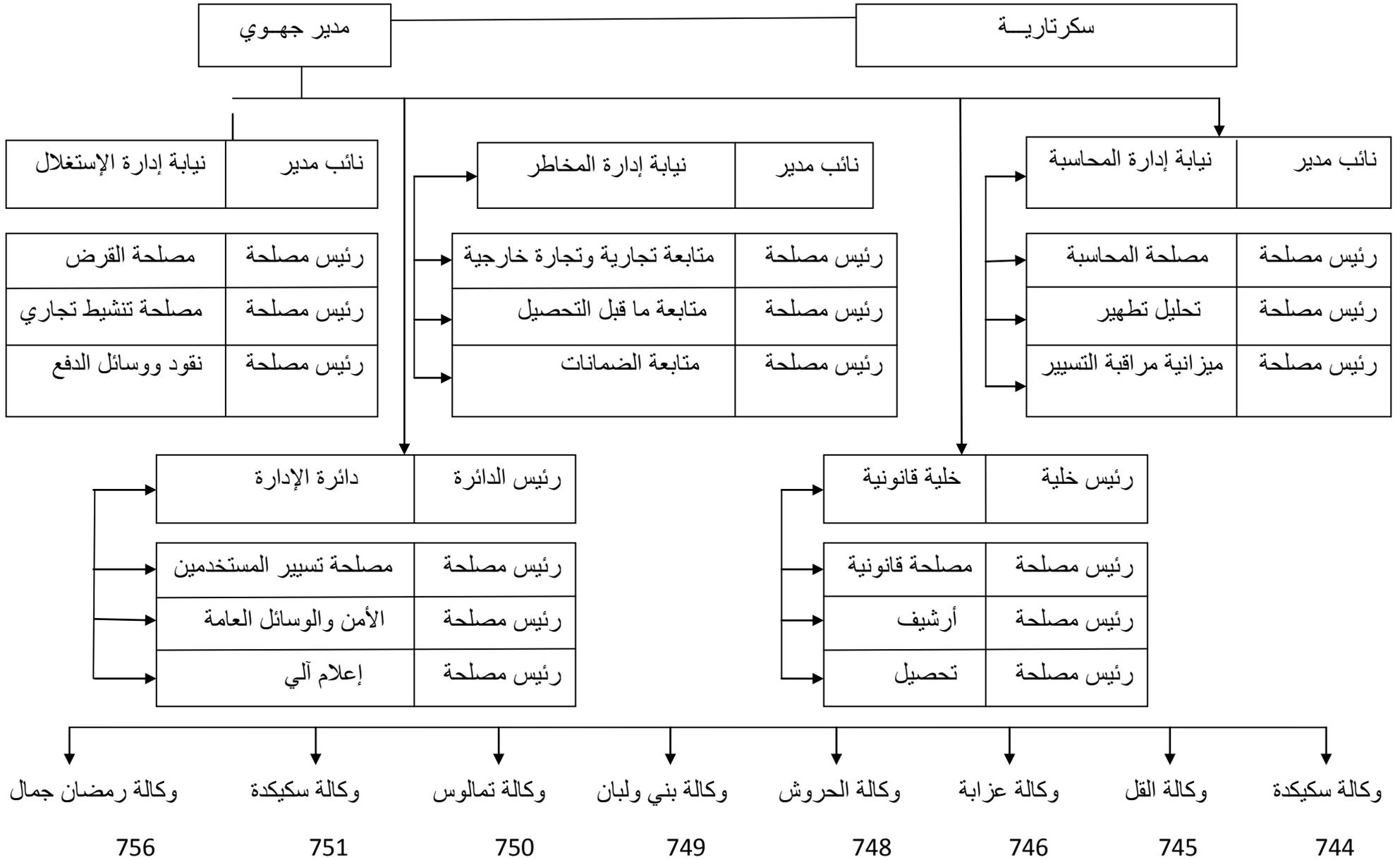
## 2 - أهداف البنك:

- إعادة تنظيم جهاز الإنتاج الفلاحي بتطوير واستعمال الإعلام الآلي وتجديد الثروة وعصرنتها.
- توسيع الأراضي الفلاحية وتحسين الخدمات.
- الاقتراب من الزبائن عن طريق فتح وكالات جديدة في المدن الغنية بالموارد وكذا تكوين الموظفين وتقويم سلوكهم.

## المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

وفقا للوثائق المقدمة من طرف المديرية العامة لبنك (BADR) فإن الهيكل التنظيمي يتكون من عدة نيابات وكل نيابة يتفرع عنها عدة مصالح: وعليه المخطط التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي:

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للإستغلال « BADR ».



## المبحث الثاني: ورقة فنية عن الوكالة محل الدراسة.

### المطلب الأول: تعريف بالوكالة

هي الوكالة 751 التي انفصلت عن الوكالة 744 بتاريخ 1995/01/01 والتي كانت بدورها تابعة للبنك الوطني الجزائري 1974/04/01 وفي مارس 1982، وبناء على المرسوم 82 /106 أصبحت هذه الوكالة تابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي تأسس بموجب هذا المرسوم وهذا التحول فرضته الطبيعة الفلاحية التي تمتاز بها ولاية سكيكدة واعتماد سكانها على النشاط الفلاحي.

يسهر على متابعة نشاطات الوكالة 14 موظف موزعين حسب الهيكل التنظيمي للوكالة، وتتعامل الوكالة حاليا مع أكثر من 2500 زبون تحتل الوكالة موقع إستراتيجي معتبر في وسط المدينة سكيكدة (شارع محمد بقرقور) وتتوسط جميع المرافق العمومية مما سهل عليها التعامل مباشرة مع زبائنها وكذلك استقطاب زبائن جدد باستمرار من خلال الخدمات التي تعرضها عليهم.

تعتبر الوكالة 751 (B) الثانية الممولة للنشاط الفلاحي وكل ما يتعلق بهذا النشاط وتغطي دائرتين هما دائرة سكيكدة ودائرة الحدائق وهذا ما أدى على استقطاب عدد معتبر من الزبائن وإن الوكالة 751 هي من بين ثمان وكالات لبنك الفلاحة والتنمية الريفية التابعة لولاية سكيكدة، وهي مبينة في الجدول التالي:

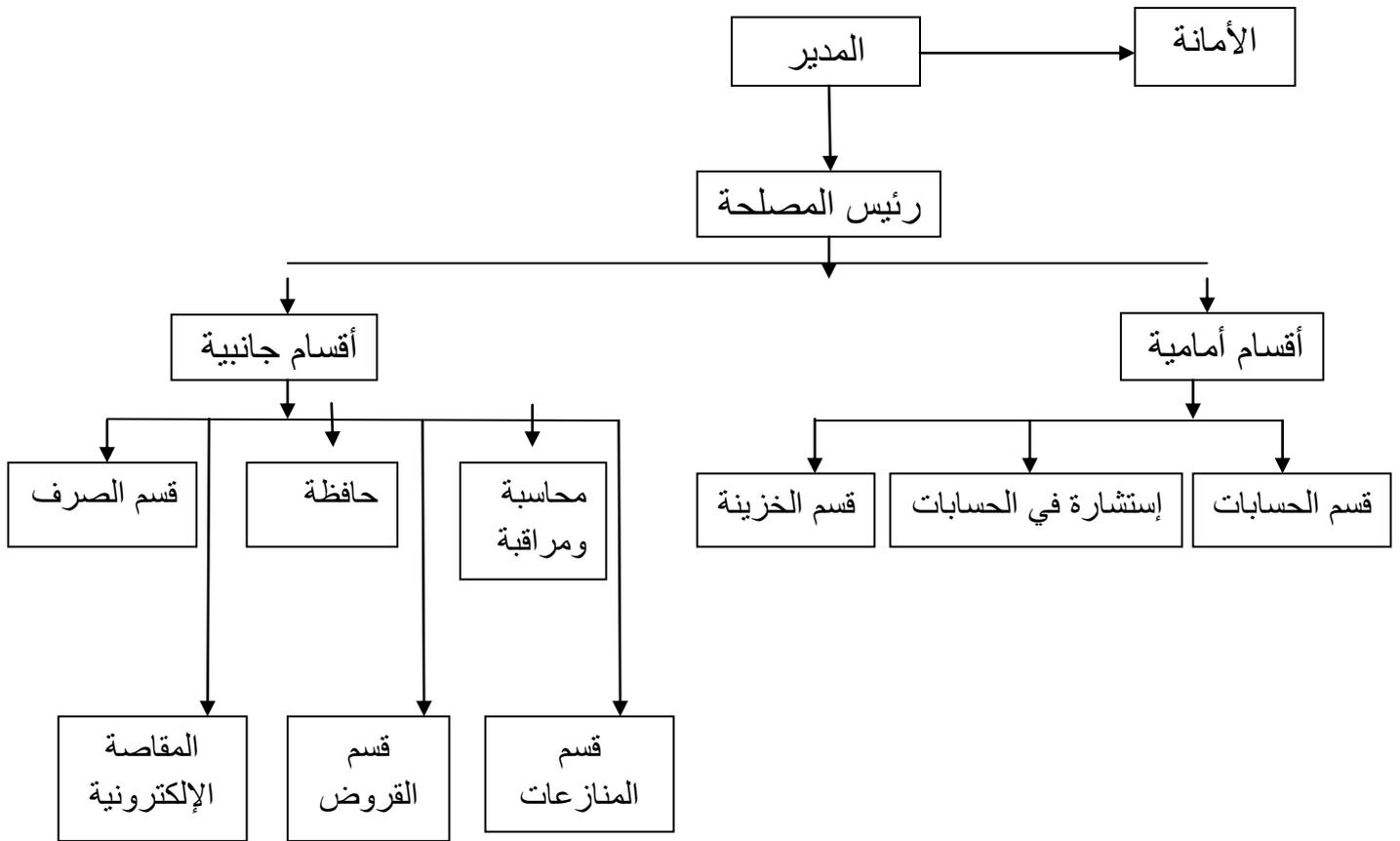
### الجدول رقم (02): الوكالة البنكية التابعة لولاية سكيكدة.

العنوان	الوكالة
شارع ديدوش مراد - سكيكدة 21000	سكيكدة (744)
حي زيغود يوسف القل 21300	القل (745)
شارع أول نوفمبر 1954 عزابة 21300	عزابة (746)
حي بشير بوقادوم - الحروش - 21400	الحروش (447)
جوار البلدية - بني ولبان - 21445	بني ولبان (448)
حي 100 مسكن عمارة 02 - تمالوس - 21256	تمالوس (449)

سكيكدة ب- (450)	حي الإخوة قديد -سكيكدة- 21000
رمضان جمال (451)	ص ب 154 -رمضان جمال 21425

Source : [www.badr-bank.net](http://www.badr-bank.net) consulté le 03- 05- 2015.

الشكل رقم(16): الهيكل التنظيمي للوكالة 751 سكيكدة.



المصدر: سكرتارية وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

### المطلب الثاني: المهام والأهداف التسويقية للوكالة.

في واقع الأمر أن العمل المصرفي داخل الوكالات لا يتجه نحو المفهوم التسويقي الحديث، لأنه يعمل حسب رأي في إطار ما تخططه الإدارة العليا للبنك، وقد تبين من خلال مقابلة مع رؤساء الأقسام داخل وكالة بدر أن ضعف الممارسة التسويقية للبنك ترجع إلى الأسباب التالية:

- عدم وجود إدارة أو مصلحة خاصة بالتسويق بالوكالة.
- حداثة إدارة أو مصلحة خاصة بالتسويق بالوكالة.
- لا تمتلك الوكالة إطارات مؤهلة في التسويق.
- تجري المعاملات المصرفية بصورة روتينية مبنية على قواعد وقوانين تفرضها الإدارة العليا للبنك الرئيسي وهذا لا يساعد موظفي البنك على الإبداع والتجديد.

وعلى الرغم من ذلك فإن الوكالة محل الدراسة لها بعض المهام والأهداف التسويقية تستمدتها من الأهداف العامة للبنك وهي:

#### 1 مهام الوكالة:

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي فإن الوكالة مكلفة بالقيام بالمهام التالية:

- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف، والصندوق.
- فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع.
- المشاركة في تجميع الإدخارات.
- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى.
- تأمين الترفقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها.
- تطوير الموارد والتعاملات المصرفية.
- التعاون مع الدولة من أجل الرقابة لحماية حركة الأموال في المؤسسات الوطنية.

#### 2 الأهداف التسويقية بالوكالة:

- تعمل الوكالة على تحقيق جملة من الأهداف التسويقية وتتمثل في:

- رفع حجم الموارد بأقل التكاليف وأحسن مردودية.
- التطوير المستمر في مجال المعاملات المصرفية.
- تنمية وزيادة الحصة السوقية للوكالة بصفة خاصة والبنك بصفة عامة.
- العمل على تحقيق أقصى درجة من الإشباع الممكن لجمهور العملاء.
- توسيع قاعدة عملائها وذلك بالبحث عن أسواق جديدة وبالإضافة إلى ذلك يعمل البنك على تركيز جهوده في تمويل القطاعات الإستراتيجية التالية:
- قطاع الفلاحة.
- قطاع الصيد البحري والموارد المائية.
- تمويل برامج التنمية الريفية.
- تمويل للمشاريع المدعمة من طرف الدولة ومن بينها:
- القروض الموجهة نحو التشغيل الشباب (ENSEJ).
- القروض الموجهة للخواص (الفلاحين) الهادفة إلى خلق نشاطات في المناطق الريفية.
- القروض الموجهة للبناء الريفي.
- القروض الموجهة للمهن الحرة في المناطق الريفية.

ومن أهداف التي تسعى الوكالة إلى تحقيقها أيضا اهتماماتها بالنشاطات الإستراتيجية التالية:

- الفلاحة والنشاطات التابعة لها.
- الصناعات الغذائية الفلاحية.
- مشاريع الري الصغيرة.
- صناعة السروج والأدوات الجلدية.
- صناعة الخشب والفلين وكل الأنشطة التي تساهم في تنمية الريفية.

**المطلب الثالث: نشاطات الوكالة.**

### 1 - المزيج الخدمي داخل الوكالة:

تعتبر الخدمات المصرفية من أهم عناصر المزيج التسويقي والتي صممت من أجل تلبية إحتياجات ورغبات العميل وكسب رضاه وولائه، يتكون المزيج الخدمي للوكالة من:

#### 1 ± الحسابات الجارية:

ويكون مفتوحا للأشخاص الطبيعيين والاعتباريين ويأخذ عدة أشكال:

- الحساب الخاص بالموظفين (la série 200): وحساب خاص بالأفراد الذين لديهم وظيفة دائمة بفتح هذا الحساب بمبلغ 1000 دج وعند السحب يجب أن يبقى فيه على الأقل مبلغ 700 دج.
- حساب جاري تجاري (la série 300): ويكون مفتوحا للأشخاص الذين يمارسون نشاطا تجاريا (تجار صناعيون، مؤسسات تجارية)، يفتح هذا الحساب بمبلغ 5000 دج ويجب أن تبقى هذه القيمة في الحساب عند السحب.
- حساب بالعملة الصعبة (la série 201): وهو منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل لحظة، يفتح بمبلغ 05 أورو أو ما فوق ولا يشترط أن يبقى في الحساب مبلغ معين لأن في طبيعته يخلق فوائد.

- حساب جاري مؤقت (la série 255/ 285): يعتبر هذا الحساب مؤقتا لأنه يفتح لمصلحة معينة ثم يغلق (فتح حساب الاستفادة من دعم البناء الريفي).

### 1 2 دفاتر التوفير: وتأخذ الأشكال التالية:

- دفتر التوفير livret épargne [ بفوائد (251)، بدون فوائد (260)]: وهو عبارة عن منتج مصرفي يمكن للراغبين في ادخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين، وباستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين لدفتر التوفير القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك، وبذلك فإن هذا المنتج يجنب أصحاب دفاتر التوفير مشاكل وصعوبات نق الأموال من مكان لآخر.

- دفتر توفير الشباب (خاص بالصغار la série 281): وهو مخصص لمساعدة أبناء المدخرين للتمدرس والتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية، إن دفتر توفير الشباب يفتح للذين لا تتجاوز أعمارهم 18 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين، حيث حدد الدفع الأولي بـ: 500 دج، كما يمكن أن يكون الدفع عن طريق تحويلات تلقائية أو أوتوماتيكية منظمة، كما أن الشخص الذي فتح الحساب يمكنه سحب قيمة الفائدة فقط، كما يقدم البنك لصاحب الدفتر عند بلوغه الأهلية القانونية التي تزيد عن خمس سنوات الاستفادة من قروض مصرفية تصل إلى مليونين دينار جزائري.

### 1 3 بطاقات بدر:

- أصدرت هذه البطاقات سنة 2006 موجهة لزبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تمكن من القيام بعمليات الدفع والسحب للأوراق النقدية عبر الموزعات الآلية للأوراق النقدية، وتأخذ الأنواع التالية:
- Gold: وهي بطاقة خاصة بالمؤسسات الكبرى والأشخاص ذوي الدخل المرافعة التي تزيد على 10 مليون سنتيم شهريا.
- CIB: وهي خاصة بالتجار والأشخاص ذوي الدخل المتوسط والذي يقل عن 10 مليون سنتيم.

- CBRI: وهي بطاقة خاصة ببنك بدر ولا يمكن استعمالها في الصرافات الآلية التابعة للبنوك الأخرى على عكس البطاقات السابقة، أصدرت هذه البطاقة سنة 2011 وتعتبر من الخدمات الجديدة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- بطاقة التوفير: وتعتبر من أحدث الخدمات التي تقدمها الوكالة لعملائها، أصدر قرار تقديم هذه الخدمة في 16 نوفمبر 2011، وذلك بالبنك الرئيسي بالجزائر العاصمة ويشترط أن لا يتعدى مبلغ التوفير بهذه البطاقة 50000 دج كل ثلاثة أيام، وبدأ التعامل بها في وكالة رمضان جمال في بداية سنة 2012.

#### 1 4 القروض:

تقوم الوكالة بطرح ثلاثة أنواع من القروض وهي:

✓ **القروض طويلة الأجل:** وهي قروض موجهة لتمويل الإستثمارات الكبيرة التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات وأيضا لدعم برامج تمويل وتشغيل الشباب (ENSEJ) مقابل فترة تسديد تمتد من 07 سنوات فما فوق.

✓ **القروض متوسطة الأجل:** وتهدف إلى تمويل الإستثمارات الصغيرة وتتراوح مدة تسديدها من سنة إلى خمس سنوات على الأكثر.

✓ **القروض قصيرة الأجل:** وتسمى بقروض الإستغلال وتكون مدتها أقل من السنة، ومن بين القروض التي تقدمها الوكالة ما يلي:

- **القروض الموجهة للإستهلاك les crédits à la consommation:** وهو منتج مالي دخل السوق في بداية جوان 1999 بإشراف من البنك بهدف مساعدة المواطنين ذوي الدخل المحدود والثابت في إقتناء منتجات الإستهلاك الدائمة، حيث تتم العملية عن طريق إتفاقية يعقدها البنك مع الباعة الخواص في مدة تتراوح بين 12 و 36 شهرا.

- **القروض الموجهة للسكن les crédits à la construction:** وهو منتج مالي هدفه مساعدة الأشخاص الطبيعيين ذوي الدخل الثابتة في بناء، ترميم، توسيع أو شراء سكنات فردية، وهذا النوع من القروض موجه أكثر للمستفيدين من البناء الريفي وذلك مقابل فترة تسديد تمتد إلى 20 سنة بفوائد متفق عليها بين المستفيد والبنك، وتكون في العادة خاضعة للتعديل والتغيير.

- **القروض الإستثمارية les crédits d'investissement:** تقوم الوكالة بعرض منتجات مصرفية في شكل استثمارية موجهة إلى فئات معينة لتشجيعهم في حياتهم المهنية، كقروض الاستثمار في القطاع الصحي (الأطباء والصيدلة)، قروض الاستثمار في مجال الصيد البحري، المجال الفلاحي والزراعي القروض الموجهة للمحامين والمهندسين ... إلخ.

#### 1 5 سندات الصندوق les bons de caisse

عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص الطبيعيين والمعنويين.

### 1 6 الإيداعات لأجل les dépôts à terme:

وهي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين إيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى آجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك، وتجدر الإشارة بأن المبلغ الأدنى للإيداع حدد بـ: 10000 دج لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر، أما بالنسبة لعملية الإيداع بالعملة الصعبة فقد حدد المبلغ الأدنى بـ: 762.42 أورو أو ما يعادلها بالعملات الأخرى ولمدة ثلاثة أشهر على الأقل.

**المطلب الرابع: المنتجات الجديدة للوكالة.**

#### 1 - بدر للاستشارة BADR Consulte:

وهي نوع من الخدمات الجديدة التي وضعت في متناول عملاء البنك تسمح بتوفير المعلومات عن حساباتهم عن بعد، وهي بذلك توفر على العملاء الذهاب إلى مقرات البنك للحصول على حركة أرصدتهم.

#### 2 - الخدمات عن بعد Télétraitement:

وهي خدمة تسمح بمعالجة مختلف العمليات المصرفية خلال وقت سريع، خاصة بعد إدخال تقنية جديدة تعمل على تحصيل الشيكات الخاصة بنك بدر وهي عملية نقل الشيك عبر الصورة، وقد بدأ العمل بها في بداية 2004، حيث لقيت استحسان وارتياح كبير من طرف عملاء البنك الذين كانوا ينتظرون فترة قد تتجاوز أسبوعين لتحصيل أموالهم.

#### 3 - تسوية التحويلات Télé compensation:

تعتبر أحدث خدمة داخل الوكالة، وهي عبارة عن معاملة مباشرة بين البنوك (بنك بدر بنك BDL) عن طريق شبكة إتصال فيما بينهم، حيث تعمل هذه الخدمة الجديدة على تسوية التحويلات والشيكات (la remise) عبر الشبكة، في حين كانت في السابق هذه العملية تسوى عن طريق البريد (le courrier)، ولقد أدخلت هذه التقنية للبنك سنة 2006.

#### 4 - بطاقة التوفير وبطاقة CBRI:

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية كان يعمل على التطوير المستمر في خدماته ويهتم بإدخال حاجات جديدة قصد إشباع حاجات ورغبات العملاء، ويسعى البنك مستقبلا ضمن إستراتيجية الشاملة إلى تقديم المزيد من الخدمات المصرفية عبر مختلف وكالاته ومن أهمها:

- مشروع التوقيع على عقود مع المنظمات العالمية للبطاقات الائتمانية لاستخدام بطاقة ماستر و فيزاكارد الائتمانية.

- توفير بطاقة دولية للصرف الآلي.

- خدمات مصرفية عبر الانترنت والهاتف النقال.

ولكن بالرغم من ذلك جهود البنك الخاصة بتوسيع مزيج خدماته غير كافية، لذلك يجب أن يعمل البنك على توسيع وتنويع خدماته المصرفية وفقا لحاجات ورغبات العملاء وتماشيا مع التطورات المصرفية في البنوك الأخرى المنافسة.

**المبحث الثالث: واقع عملية تسيير العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.**

**المطلب الأول: التعريف بالاستجواب ووصفه.**

تماشيا مع الخطة العامة للدراسة، تم تحضير الاستجواب بعناية كبيرة باعتباره وسيلة مناسبة وناجحة للوقوف العلمي على معايير عملية تسيير العلاقات مع الزبائن ومدى تأثيره في خلق ميزة تنافسية.

### **1 حجم العينة:**

لقد تمت دراستنا التطبيقية بالوكالة رقم ( 744 ) التابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية والتي يبلغ عدد العمال فيها 12 موظفا (إطارات ومسيرين) موزعين وفق الهيكل التنظيمي للوكالة المبين سابقا وبما أن عدد العمال داخل الوكالة صغير أخذ كل موظف كعينة للدراسة.

### **2 كيفية تصميم الاستجواب:**

الاستجواب هو بطاقة تقييم وقياس مدى تسيير العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تم تقسيم الاستجواب إلى ثلاث محاور رئيسية تتضمن مجموعة من المعايير يمكن من خلالها معرفة نسبة تسيير العلاقة مع الزبون داخل الوكالة، كما تم وضع بعض المعايير من أجل صدق المبحوثين، والاستجواب موضح في الملحق رقم -1- وهذه المحاور هي:

**المحور الأول:** خصص كمدخل تمهيدي لمعرفة المعلومات الشخصية للفرد.

- الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة.

**المحور الثاني:** حاولنا في هذا الجزء قياس مدى درجة رضى الموظف عن البنك بحكم أن البنك يتبنى تسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج يساعده على تحقيق ميزة تنافسية.

**المحور الثالث:** خصص هذا الجزء لمعرفة مكانة الزبون في البنك.

### **3 صدق المبحوثين:**

لقد تم توزيع 12 استمارة بحث حسب عدد الموظفين بالوكالة وتم استرجاع نفس الاستمارات الموزعة وبعد الإطلاع على إجابات المبحوثين تم الاحتفاظ بكل الاستمارات نظرا لصدق أفراد العينة وإجاباتهم بجدية وعدم وقوعهم في تناقض عند الإجابة عن أسئلة اختبار الصدق، حيث كانت نسبة الإجابة عن الأسئلة 100 %.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستجواب.

ملاحظة: الجداول من إعداد الطلبة.

1 - جزء خاص بالموظف:

1 ± -الجنس:

النسبة	التكرار	
33.33	04	ذكر
66.66	08	أنثى
100	12	المجموع

الجدول رقم (03): جنس الأفراد.

التعليق: إن توظيف الأفراد من الجنسين (ذكور وإناث)، يخلق نوعا من التوازن في تأدية المهام.

- حسب نتائج للجدول أعلاه، تمزج بين توظيف الذكور والإناث يمثل الذكور نسبة 33.33 % أما الإناث 66.66 %.

1 2 -السن:

الجدول رقم (04): سن الأفراد.

النسبة	التكرار	
8.33%	01	]30 -25]
50%	06	]40 -30]
33.33%	04	]50 -40]
16.66%	02	]60 -50]
100%	12	مجموع الإستمارات

التعليق: يوظف البنك أفراد من مختلف الشرائح العمرية، يوظف البنك بنسبة 8.33 % الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 سنة و 30 سنة وأفراد بنسبة 50 % للشريحة ما بين 30 سنة و 40 سنة، ويوظف أفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 - 50 سنة بنسبة 33.33 % وبنسبة 16.66 % للأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 50 سنة و 60 سنة.

### 1 3 -المستوى التعليمي:

الجدول رقم (05): المستوى التعليمي للأفراد.

النسبة	التكرار	
8.33 %	01	متوسط أساسي
33.33 %	04	ثانوي
50 %	06	جامعي
100 %	12	المجموع

التعليق: البنك يوظف أفرادا من المستويين المتوسط بنسبة 8.33 % أما المستوى الجامعي بنسبة 50 % و ثانوي بنسبة 33.33 %.

### 1 4 -خبرة بالبنك:

الجدول رقم (06): خبرة الفرد بالبنك.

النسبة	التكرار	
16.66 %	02	أقل من سنة
16.66 %	02	من سنة إلى ثلاث سنوات
50 %	06	من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات
16.66 %	02	أكثر من خمس سنوات
100 %	12	المجموع

التعليق: تساعد خبرة وتجربة الأفراد في العمل على تسهيل وتفعيل وتكييف مع الزبائن، فتميز البنك بأفراد يملكون خبرة طويلة تمتد من ثلاث سنوات إلى 05 سنوات وهذا ما عكسته نسبتهم بـ 50 %.

2 - جزء خاص بقياس رضا الفرد:

2 1 - اهتمام لحاجات ورغبات العميل:

الجدول رقم (07): اهتمام لحاجات ورغبات العميل.

النسبة	التكرار	
100 %	12	مطبق
00 %	00	متوسط التطبيق
00 %	00	غير مطبق
100%	12	المجموع

التعليق: يهتم البنك الفلاحة والتنمية الريفية لحاجات ورغبات العميل بنسبة 100 %.

2 2 - أهداف عملية تحسين الجودة في البنك حسب متطلبات العملاء.

الجدول رقم (08): تحسين الجودة في البنك حسب متطلبات العملاء.

النسبة	التكرار	
83.33 %	10	مطبق
16.66 %	02	متوسط التطبيق
00 %	00	غير مطبق
100%	12	المجموع

التعليق: تبين أن البنك يلبي رغبات الزبائن في تحسين جودة بنسبة 83.33 %.

2 3 - الاهتمام ومتابعة الشكاوي المقدمة من طرف الزبون.

الجدول رقم (09): الاهتمام ومتابعة الشكاوي المقدمة من طرف الزبون.

النسبة	التكرار	
100 %	12	مطبق
00 %	00	متوسط التطبيق
00 %	00	غير مطبق
100%	12	مجموع الاستثمارات

**التعليق:** البنك يهتم بمتابعة الشكاوي المقدمة من طرف العملاء بنسبة 100 %.

**2 4** يتم التأكد من رضا العميل قبل انصرافه.

**الجدول رقم (10):** تأكد من رضا العميل قبل انصرافه.

النسبة	التكرار	
100 %	12	مطبق
00 %	00	متوسط التطبيق
00 %	00	غير مطبق
100%	12	مجموع الاستثمارات

**التعليق:** نسبة التأكد من رضا العميل قبل انصرافه 100 %.

**2 5** تكوين وتدريب الفرد للتعامل مع الزبون.

**الجدول رقم (11):** تكوين وتدريب الفرد للتعامل مع الزبون.

النسبة	التكرار	
75 %	09	مطبق
25 %	03	متوسط التطبيق
00 %	00	غير مطبق
100%	12	مجموع الإستثمارات

**التعليق:** إن تكوين وتدريب الأفراد يساعد على تأدية المهام على أحسن وجه وكسب الخبرة والفتنة للتعامل مع الزبون وعلى هذا الأساس وحسب نتائج أعلاه يولي البنك إهتماما كبيرا لسياسة التكوين والتدريب دائما بنسبة 75%.

**2 6** هناك اتصال وعلاقة مباشرة مباشرة بين المرؤوسين ومتخذي القرار.

**الجدول رقم (12):** العلاقة بين المرؤوسين ومتخذي القرار.

النسبة	التكرار	
100 %	12	مطبق

متوسط التطبيق	00	00 %
غير مطبق	00	00 %
مجموع الاستثمارات	12	100 %

التعليق: هناك علاقة وإتصال مباشر مباشرة بين المرؤوسين ومتخذي القرار بنسبة 100 %.

## 2 7 - هناك مكافآت للمتميزين من العاملين.

الجدول رقم (13): مكافآت للمتميزين من العاملين.

النسبة	التكرار	
75 %	09	مطبق
25 %	03	متوسط التطبيق
00 %	00	غير مطبق
100 %	12	مجموع الاستثمارات

التعليق: يهتم البنك بسياسة تحفيز الفرد بتقديم مكافآت للمتميزين من العاملين لزيادة آدائهم وكانت نسبة بـ 75 %.

## 2 8 - حصول الفرد على معلومات.

الجدول رقم (14): حصول الفرد على معلومات.

النسبة	التكرار	
100 %	12	مطبق
00 %	00	متوسط التطبيق
00 %	00	غير مطبق
100 %	12	مجموع الاستثمارات

التعليق: سهولة الفرد على التعامل على أفراد البنك لحصوله على المعلومات بنسبة 100 %.

## 3 - جزء خاص بمعرفة مكانة الزبون في البنك.

### 3 1 - موقع الزبون في الإستراتيجية العامة للبنك.

الجدول رقم (15): موقع الزبون في الإستراتيجية العامة للبنك.

النسبة	التكرار	
66.66 %	08	الزبون دائما حاضرا

الزبون أحيانا حاضرا	04	33.33 %
الزبون دائما غائبا	00	00 %
مجموع الاستثمارات	12	100 %

**التعليق:** أصبح الزبون أحد العناصر المهمة في إستراتيجية المؤسسة، حسب نتائج الجدول أعلاه، يولي البنك أهمية كبيرة في إستراتيجية البنك بنسبة 66.66 %.

### 3 2 متابعة والاتصال بالزبون من طرف البنك.

**الجدول رقم (16):** متابعة والاتصال بالزبون من طرف البنك.

النسبة	التكرار	
00 %	00	مطبق
00 %	00	متوسط التطبيق
00 %	00	غير مطبق
100 %	12	مجموع الاستثمارات

**التعليق:** إن الاتصال بالزبون وسيلة لتكوين علاقة جيدة وطويلة معه وينشأ نوعا من الأخيرة بين البنك والزبون حسب النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يهتم البنك بعملية الاتصال بزبائنها (نسبة 100 %).

### 3 3 عند الحصول على عملاء جدد تتم المحافظة على العملاء الحاليين:

**الجدول رقم (17):** الحصول على عملاء جدد تتم المحافظة على العملاء الحاليين.

النسبة	التكرار	
100 %	12	مطبق
00 %	00	متوسط التطبيق
00 %	00	غير مطبق
100 %	12	مجموع الإستثمارات

**التعليق:** إن متابعة والبحث عن العملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين وذلك خشية تسرب الزبون إلى البنوك المنافسة نقطة جوهرية لتفادي الوقوع في الخطأ التي تسبب تسرب الزبائن، والبنك يأخذ بعين الإعتبار هذه النقطة وهذا حسب نتائج الجدول أعلاه بنسبة 100 %.

**3 4 تحقيق رضا الزبون من الأهداف الأساسية التي تسعى الوكالة إلى تحقيقها.**

**الجدول رقم (18):** تحقيق رضا الزبون من الأهداف الأساسية التي تسعى الوكالة إلى تحقيقها.

النسبة	التكرار	
100 %	12	مطبق
00 %	00	متوسط التطبيق
00 %	00	غير مطبق
100%	12	مجموع الاستثمارات

**التعليق:** تعتبر قياس رضا الزبون عملية محورية في تبني لمنهج تسيير العلاقة مع الزبون، وحسب نتائج الجدول أعلاه يتبين البنك عملية قياس رضا الزبون بنسبة 100 %.

**3 5 تهتم الوكالة برصد وتتبع أخبار المنافسين في السوق.**

**الجدول رقم (19):** تتبع الوكالة أخبار المنافسين في السوق.

النسبة	التكرار	
100 %	12	مطبق
00 %	00	متوسط التطبيق
00 %	00	غير مطبق
100%	12	مجموع الاستثمارات

**التعليق:** تتبع البنك لأخبار المنافسين في السوق بنسبة 100 %، وذلك لكسب ميزة تنافسية تجعله مميز عن البنوك الأخرى.

3 6 تهدف وكالة "BADR" إلى توسيع قاعدته عملائه وخلق أسواق جديدة.

الجدول رقم (20): توسيع قاعدة عملاء وخلق أسواق جديدة.

النسبة	التكرار	
91.66 %	11	مطبق
8.33 %	01	متوسط التطبيق
00 %	00	غير مطبق
100 %	12	مجموع الاستثمارات

التعليق: تهدف الوكالة إلى توسيع قاعدة عملائه وخلق أسواق جديدة بنسبة 100 % لغرض زيادة نسبتها وحصتها السوقية.

3 7 تقوم الوكالة بإنجاز الخدمة المصرفية بشكل دقيق وبسرية تامة.

الجدول رقم (21): إنجاز الخدمة المصرفية بشكل دقيق وبسرية تامة.

النسبة	التكرار	
100 %	12	مطبق
00 %	00	متوسط التطبيق
00 %	00	غير مطبق
100 %	12	مجموع الاستثمارات

التعليق: تقوم الوكالة بإنجاز الخدمة المصرفية بشكل دقيق وبسرية تامة بنسبة 100 % وذلك للحفاظ على سرية بيانات العملاء في البنك.

3 8 تهتم الوكالة بانشغالات العملاء وتخصص لذلك الغرض خلية لفهم هذه الانشغالات.

الجدول رقم (22): انشغالات العملاء وتخصص خلية لفهم هذه الانشغالات.

النسبة	التكرار	
100 %	12	مطبق
00 %	00	متوسط التطبيق
00 %	00	غير مطبق
100%	12	مجموع الاستثمارات

3 9 -الالتزام بمواعيد محددة للقيام بالأعمال الموعودة.

الجدول رقم (23): الالتزام بمواعيد للقيام بالأعمال الموعودة.

النسبة	التكرار	
100 %	12	مطبق
00 %	00	متوسط التطبيق
00 %	00	غير مطبق
100%	12	مجموع الاستثمارات

التعليق: الالتزام بمواعيد محددة للقيام بالأعمال الموعودة بنسبة 100 %، وذلك للإخلاص في العمل وكسب رضا وثقة العميل.

3 10 توقعات البنك حول فقدان الزبائن:

الجدول رقم (24): توقعات البنك حول فقدان الزبائن.

النسبة	التكرار	
33.33 %	04	نعم
66.66 %	08	لا
100%	12	مجموع الإستثمارات

التعليق: يتوقع البنك نسبة 66.66 % لعدم فقدان زبائنه ونسبة 33.33 % لفقدانهم زبائنهم.

### 3 11 تخطيط البنك لاسترجاع الزبائن المتسربين:

الجدول رقم (25): معرفة الفرد لخطه البنك.

التكرار	النسبة	
10	83.33 %	نعم
02	16.66 %	لا
12	100 %	مجموع الاستثمارات

التعليق: يخطط البنك لاسترجاع الزبائن المتسربين وذلك بعدة خطط وبعدها تقنيات للحفاظ على حصتها في السوق.

## المطلب الثالث: الاستنتاج العام الخاص بالاستجواب.

- يوظف البنك أفراد من الجنسين ذكور وإناث، ليخلق نوعا من التوازن في تأدية المهام.
- يوظف البنك مختلف الشرائح العمرية وبنسب متقاربة نوعا ما فتصل الفئة ما بين [ 30- 40 ] إلى نسبة 37.5 %.
- يمزج البنك في كفاءات الأفراد هم بين المستوى التعليمي والجامعي والثانوي والأساسي.
- يتمتع موظفو البنك بخبرة تتراوح ما بين ثلاث سنوات إلى خمس سنوات.
- البنك يهدم لحاجات ورغبات العميل.
- أفراد البنك يعرفون أولويات وأهداف البنك في عملية تحسين الجودة في البنك حسب متطلبات العملاء.
- الاهتمام بشكاوي المقدمة من طرف الزبون.
- يقوم البنك بقياس رضا الزبون عن الخدمة المقدمة.
- يحفز البنك الأفراد على الأداء والعمل ويقدم لهم مكافآت مقابل مجهوداتهم.
- هناك اتصال وعلاقة مباشرة وتنسيق بين مختلف أقسام البنك.
- يتحصل أفراد البنك على معلومات الكافية لتأدية عملهم على أحسن وجه.
- يأخذ الزبون موقع كبير في الإستراتيجية العامة للبنك.
- يتصل ويتابع البن بصورة مستمرة كل زبائنه.
- يقوم البنك بمتابعة والاتصال بالزبون.
- محافظة البنك على عملائه.
- يهتم البنك بزيادة حصته السوقية وتتبع أخبار منافسيه في السوق.
- يتوفر البنك على قاعدة بيانات خاصة بالزبائن وقاعدة بيانات خاصة بالمنافسين.
- سرية العمل في البنك.
- توقع البنك فقدان المزيد من الزبائن.
- يخطط البنك لاسترجاع الزبائن المتسربين.

المطلب الرابع: تقديم الاستمارة.

وصف الاستقصاء:

1 صدق المبحوثين:

لقد تم توزيع 40 استمارة بحث على عينة الدراسة وتم استرجاع نفس الاستمارات الموزعة، وبعد الإطلاع على إجابات المبحوثين تم الاحتفاظ بكل الاستمارات نظرا لصدق أفراد العينة وإجاباتهم بجدية وعدم وقوعهم في التناقض عند الإجابة عن الأسئلة اختبار الصدق، حيث كانت نسبة الإجابة عن الأسئلة 100 %، والاستمارة مدرجة في الملحق رقم 02 وتضمنت الاستمارة 21 سؤال.

المطلب الخامس: تحليل نتائج الاستمارة.

- كل الجداول من إعداد الطالبة.

1. جزء للتعرف بالزبون:

1 زبائن البنك المنتظمين:

الجدول رقم (26): زبائن البنك.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	30	75 %
لا	10	25 %
المجموع	40	100 %

التعليق: كل المستقصيين زبائن البنك منتظمين وهذا ما تعكسه نتائج الجدول أعلاه بنسبة 75 %.

1 1 مدة تعامل الزبون مع البنك:

الجدول رقم (27): مدة تعامل الزبون مع البنك.

مدة التعامل	التكرار	النسبة
أقل من سنة	10	25 %
ما بين ثلاثة سنوات وخمس سنوات	20	50 %
أكثر من خمس سنوات	10	25 %
المجموع	40	100 %

التعليق: معظم الزبائن يتعاملون من البنك لمدة تتراوح بين ثلاثة سنوات وخمس سنوات بنسبة 50 %.

## 2 سبب اختيار الزبون للبنك:

الجدول رقم (28): أسباب اختيار الزبون للبنك.

سبب الاختيار	التكرار	النسبة
تنوع الخدمات المقدمة	05	12.5 %
سرعة تقديم للخدمات	20	50 %
كفاءة الموظفين	07	17.5 %
الشعور بالأمان	05	12.5 %
صدفة	03	7.5 %
المجموع	40	100 %

التعليق: أغلبية المتعاملين مع البنك وقع اختيارهم على هذا البنك لسرعة تقديم الخدمات فيه بنسبة 50 %، في جدين ما نسبته 12.5 % منهم اختياره لتنوع الخدمات المقدمة، 17.5 % لكفاءة الموظفين و 03 % لصدفة.

## 3 تقييم الزبائن لمستوى نوعية الخدمات المقدمة في البنك:

الجدول رقم (29): مستوى نوعية خدمات البنك.

نوعية الخدمة	التكرار	النسبة
ذات جودة عالية	10	25 %
ذات جودة مقبولة	30	75 %
دون جودة	00	00 %
المجموع	40	100 %

التعليق: أغلبية المتعاملين مع البنك يجدون خدماته ذات جودة مقبولة بنسبة 75 % وما نسبته 25 % منهم يجدون خدماته ذات مستوى عالية.

4 تقييم الموظفين المتعاملين مع الزبائن في المكاتب الأمامية:

الجدول رقم (30): تقييم موظفي البنك.

التقييم	التكرار	النسبة
يستقبلون بحفاوة	30	75 %
مهملون	10	10 %
غير مباليين	00	00 %
المجموع	40	100 %

التعليق: يرى زبائن البنك أن موظفيه يستقبلون بحفاوة بنسبة 75 % أما الباقي فيرى بأنهم مهملون.

5 مستوى نوعية الخدمات المقدمة من طرف البنك مقارنة بالبنوك الأخرى.

الجدول رقم (31): تقييم خدمات البنك.

الإجابة	التكرار	النسبة
على نفس المستوى	20	50 %
ذات مستوى أفضل	20	50 %
ذات مستوى أضعف	00	00 %
المجموع	40	100 %

التعليق: أغلبية المتعاملين مع البنك يجدون الخدمات المقدمة من طرفها على مستوى أحسن من البنوك الأخرى، وهذا بنسبة 50 %، وما نسبته 50 % منهم يجدون خدماته بنفس مستوى البنوك الأخرى.

6 وجود صعوبات أثناء التعامل مع البنك:

الجدول رقم (32): صعوبات التعامل مع البنك.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	09	22.5 %

لا	31	% 77.5
المجموع	40	%100

**التعليق:** معظم المستقصيين لا يجدون صعوبات أثناء التعامل مع البنك بنسبة % 77.5 في حين % 22.5 منهم يجدون صعوبات في التعامل.

### 7 استجابة البنك لإنتظارات الزبون:

**الجدول رقم (33):** إنتظارات الزبون.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	35	% 87.5
لا	05	% 12.5
المجموع	40	%100

- معظم الشريحة المستقصية تجد أن البنك يستجيب % 12.5 التي رأت أن البنك لا تستجيب لهذه الإنتظارات. لإنتظارات بنسبة % 87.5 على عكس نسبة

### 8 التفكير في تغيير التعامل مع البنك:

**الجدول رقم (34):** التفكير في تغيير التعامل مع البنك.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	00	% 00
لا	40	% 100
المجموع	40	%100

**التعليق:** كل المتعاملين مع البنك لا يجدون صعوبات أثناء تعاملهم بنسبة % 100.

### 8 1 سبب عدم تغيير البنك:

**الجدول رقم (35):** سبب تغيير التعامل مع البنك.

السبب	التكرار	النسبة
كل البنوك تتشابه في نوعية الخدمات المقدمة	10	% 25
خدمات البنك متميزة	20	% 50
خدمات البنك إقتصادية	05	% 12.5
تنوع وتعدد الخدمات	05	% 12.5

المجموع	40	%100
---------	----	------

**التعليق:** نسبة 12.5 % من المستقصين يرجع سبب عدم تفكيرهم في تغيير التعامل مع البنك إلى كون خدماتها إقتصادية في حين 50 % منهم ترجع السبب إلى تميز الخدمات، نسبة 25 %، ترى أن كل المؤسسات تتشابه في نوعية خدماتها، وسجلنا نسبة 12.5 % لتتنوع وتعدد الخدمات.

### 9 تعامل الزبون مع بنك آخر من قبل:

**الجدول رقم (36):** تعامل الزبون مع بنك آخر.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	16	% 40
لا	24	% 60
المجموع	40	%100

**التعليق:** تعاملت نسبة 40 % من المستقصين مع بنك غير بنك الفلاحة والتنمية الريفية في حين نسبة 60 % لم يحصل لها وأن تعاملت مع أي بنك آخر.

### 9 1 البنك المتعامل معها من قبل:

**الجدول رقم (37):** البنوك المتعامل معها من قبل.

البنوك	التكرار	النسبة
BNP	15	% 37.5
CPA	10	% 25
BEA	15	% 37.5
المجموع	40	%100

### 10 -تقييم الزبون لمستوى حسن تعامل مقدمو الخدمات:

**الجدول رقم (38):** تقييم الزبون.

مطبق	التكرار	النسبة
متوسط التطبيق	10	% 25
مطبق	30	% 75

غير مطبق	00	00 %
المجموع	40	100% %

**التعليق:** يجدوا المستقصين مقدمو خدمات على مستوى مراكز البنك يحسنون التعامل مع الزبائن وهذا نسبة 75 %، في حين أن 25 % منهم يرو أن مقدموا الخدمات أحيانا يحسنون التعامل مع الزبائن.

### 11 أخذ بعين الاعتبار الشكاوى المقدمة من طرف الزبون:

**الجدول رقم (39):** الأخذ بعين الاعتبار شكاوي الزبون.

النسبة	التكرار	
62.5 %	25	مطبق
37.5 %	15	متوسط التطبيق
00 %	00	غير مطبق
100% %	40	المجموع

**التعليق:** يؤكد مستقصي البنك بنسبة 62.5 % أن البنك يأخذ الشكاوى بعين الإعتبار دائما، في حين 37.5 % من المستقصين يرو البنك أحيانا يأخذ شكاوهم بعين الإعتبار.

### 12 الوسيلة المستعملة لتقديم الشكاوي في البنك.

**الجدول رقم (40):** الوسيلة المستعملة لتقديم الشكاوي.

الوسيلة	التكرار	النسبة
مباشرة مع مقدمي الخدمات	35	87.5 %
الإتصال بمصلحة البائن	05	12.5 %
عبر موقع المؤسسة الإلكتروني	00	00 %
المجموع	40	100% %

**التعليق:** 87.5 % من المستقصين يقدمون شكاويهم مباشرة مع مقدمي الخدمات في حين 12.5 % ن المستقصين يقومون بالاتصال بمصلحة الزبائن.

**12 سبب إتباع الزبون للقناة المختارة:**

**الجدول رقم (41):** سبب إتباع الزبون للقناة المختارة.

السبب	التكرار	النسبة
السرعة	10	25 %
جودة الرد	15	37.5 %
سهولة الإستعمال	05	12.5 %
الكلفة	00	00 %
المجموع	40	100 %

**التعليق:** يستعمل المستفيدين نوع القناة لتقديم شكاويهم وهذا لجودة الرد بنسبة 37.5 % وللسرعة 25 % ولسهولة الاستعمال بنسبة 12.5 %.

**13 استفادة الزبون من الامتيازات المقدمة من طرف البنك:**

**الجدول رقم (42):** استفادة الزبون من الامتيازات المقدمة من طرف البنك.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	20	50 %
لا	20	50 %
المجموع	40	100 %

**التعليق:** إنقسم المستفيدين بين 50 % منهم يستفيدون من الامتيازات المقدمة من طرف البنك في حين 50 % لا يستفيدون من الامتيازات المقدمة.

**14 اتصال البنك بالزبون:**

**الجدول رقم (43):** اتصال البنك بالزبون.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	35	87.5 %
لا	05	12.5 %

المجموع	40	%100
---------	----	------

التعليق: أجمع المستفيدين على أن 87.5 % أتصل بهم البنك و 12.5 % لم يتلقوا اتصال من البنك.

#### 14 ± كيفية إيصال البنك البنك بالزبون:

الجدول رقم (44): كيفية اتصال البنك بالزبون.

النسبة	التكرار	الكيفية
% 50	20	عن طريق البريد التقليدي
% 00	00	عن طريق البريد الإلكتروني E- mail
% 7.5	03	عن طريق الرسالة القصيرة sms
% 42.5	17	عن طريق الهاتف
%100	40	المجموع

التعليق: حسب الجدول أعلاه يتضح لنا أن البنك يستعمل الرسائل القصيرة بنسبة 7.5 % والبريد التقليدي بنسبة 50 % والهاتف بنسبة 42.5 %.

#### 15 وسيلة التعرف على الخدمات والامتيازات الجديدة المقترحة من طرف البنك:

الجدول رقم (45): وسيلة التعرف على الخدمات والامتيازات الجديدة المقترحة من طرف البنك.

النسبة	التكرار	الوسيلة
% 75	30	الأصدقاء
% 00	00	الإشهار في التلفاز
% 00	00	الإشهار في الراديو
% 00	00	الإشهار في الجرائد والمجلات
% 00	00	الإشهار عبر الملصقات
% 25	10	الإشهار عبر les panneaux
% 00	00	إستعمال sms
%100	40	المجموع

التعليق: أغلب المستفيدين يتعرفون على الخدمات الجديدة المقترحة من طرف البنك عن طريق الأصدقاء بنسبة 75 % و 25 % منهم يتعرفون عليها عن طريق الإشهار عبر les panneaux.

16 - استقصاء البنك للزبون:

الجدول رقم (46): استقصاء البنك للزبون.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	20	50 %
لا	20	50 %
المجموع	40	100 %

التعليق: عند إستقصاء العملاء صرحوا أنهم 50 % تم إستقصاءهم من طرف البنك و 50 % لم يتم إستقصائهم من قبل.

16-1- سبب استقصاء البنك للزبون:

الجدول رقم (47): سبب استقصاء البنك للزبون.

السبب	التكرار	النسبة
معرفة احتياجات الزبائن	30	75 %
طلب اقتراحات الزبائن	05	12.5 %
معرفة تطلعات الزبائن	05	12.5 %
المجموع	40	100 %

التعليق: تم استقصاء 75 % لمعرفة احتياجات الزبائن و 12.5 % طلب اقتراحات الزبائن و 12.5 % لمعرفة تطلعات الزبائن.

16-2- وتيرة الاتصال:

الجدول رقم (48): وتيرة الاتصال.

المدة	التكرار	النسبة
مرة في الشهر	00	00 %
مرة في ستة أشهر	10	25 %

مرة في السنة	30	% 75
المجموع	40	%100

**التعليق:** أغلب المستقصيين يتصل بهم البنك مرة في السنة وكان هذا بنسبة 75 % نهم يتصل بهم البنك مرة في 06 أشهر 25 %.

#### 17 -الجنس:

**الجدول رقم (49):** جنس الزبائن.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	25	% 62.5
أنثى	15	% 37.5
المجموع	40	%100

**التعليق:** الزبائن الذين تم استقصائهم ذكور هذا ما عكسته نسبتهم 62.5 % في نتائج الاستقصاء العام، في حين بلغت نسبة الإناث 37.5 %.

#### 18 -السن:

**الجدول رقم (50):** سن الزبائن.

فئة	التكرار	النسبة
ما بين 20 سنة – 30 سنة	05	% 12.5
ما بين 30 سنة – 40 سنة	20	% 50
ما بين 40 سنة- 50 سنة	10	% 25
50 سنة فما فوق	05	% 12.5
المجموع	40	%100

**التعليق:** من خلال الجدول وجدنا أن البنك يتعامل مع بائن من مختلف الفئات العمرية.

#### 19 -المستوى التعليمي:

**الجدول رقم (51):** المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	00	% 00
متوسط / أساسي	00	% 00

ثانوي	05	% 12.5
جامعي	25	% 62.5
بدون مستوى	10	% 25
المجموع	40	%100

**التعليق:** أغلب المتعاملين مستواهم جامعي بنسبة 62.5 %، غير أن ما نسبته 12.5 % منهم مستواهم التعليمي ثانوي، و 25 % بدون مستوى.

## 20 الوظيفة:

**الجدول رقم (52):** وظيفة الزبائن.

الوظيفة	التكرار	النسبة
إداري	15	% 37.5
رجل أعمال	10	% 25
أصحاب الحرف	08	% 20
طالب	07	% 17.5
متربص	00	% 00
المجموع	40	%100

**التعليق:** معظم المستقvisيين إداريين نسبتهم 37.5 %، نسبة 17.5 % للطلبة الجامعيين، فئة رجال الأعمال 25 %، وسجلت لأصحاب الحرف 20 %.

## اختبار الفرضيات :

سوف نحاول من خلال هذا الفصل تقديم اختبار فرضيات الدراسة على ضوء النتائج المتواصل لها من خلال الاستجواب الموجهين والزبائن وإطارات المؤسسة .

## الفرضية الأولى :

$H_0$ : تقييم عملاء لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لتسويق بالعلاقات سلبي

$H_1$ : تقييم عملاء لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لتسويق بالعلاقات ايجابي

- بعد جمع وتحليل نتائج الاستجواب الموجه للموظفين والزبائن أن المؤسسة تتبنى التسويق بالعلاقات هذا ما توصلنا له من خلال الدراسة أي : **تقييم عملاء لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لتسويق بالعلاقات ايجابية**

الفرضية الثانية :

$H_0$ : تقييم بنك الفلاحة و التنمية الريفية لتسيير العلاقات مع زبائن للتقرب أكثر من زبائنها سلبي .

$H_1$ : تقييم بنك الفلاحة و التنمية الريفية لتسيير العلاقات مع زبائن للتقرب أكثر من زبائنها ايجابي

- توصلنا من خلال نتائج الاستجواب المقدم لكل من إطارات و زبائن أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لقي رضا من طرف الزبائن كما أن الموظفين بالوكالة لديهم روح تسويقية وذلك من خلال الأنشطة التي يقومون بها و علاقتهم الحسنة مع الزبائن و تميزهم بمهارات الاستقبال و استجابة البنك لشكاوي الزبون و تميز موظفي البنك باستقبال الزبائن بحفاوة بنسبة 75%.

- وقد تم إثبات هذه الفرضية من خلال الأسئلة المقدمة للزبائن أن :

- تقييم بنك الفلاحة و التنمية الريفية لتسيير العلاقات مع زبائن لتقرب أكثر من زبائنها ايجابي

الفرضية الثالثة :

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط بين تسيير العلاقات مع الزبائن و الميزة التنافسية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية سلبي

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط بين تسيير العلاقات مع الزبائن و الميزة التنافسية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية ايجابي

- من خلال استجوابنا توصلنا أن هناك علاقة ارتباط و طيدة بين تسيير العلاقات مع الزبائن و الميزة التنافسية وهذا ما دفع المؤسسة إلى طرق أساليب التي تفعل من تسيير هذه العلاقة بما يحقق رضا الزبائن حيث وصلنا في دراستنا إلى 100 % و تتمثل كذلك في طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزبائنها مما تجعل المؤسسة تمتلك مزايا تنافسية تجعلها مميزة على المؤسسات الأخرى .

- ولقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الأسئلة الموجهة للإطارات المستهدفة و الأسئلة الموجهة لزبائن انه : يوجد علاقة ارتباط بين تسيير العلاقات مع الزبائن و الميزة التنافسية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية ايجابي

**المطلب السادس: الاستنتاجات الخاصة بالاستقصاء الموجه لزبائن البنك الفلاحة والتنمية الريفية.**

- لاحظنا فيما يخص أقدميه تعامل الزبائن مع البنك حيث سجلنا 50 % للزبائن المتعاملين مع البنك لمدة تتراوح ما بين 03 سنوات و 05 سنوات ونسبة 25 % للزبائن المتعاملين مع البنك لمدة تفوق 05 سنوات.
- زبائن البنك وقع اختيارهم لهذا الأخير لسبب سرعة تقديم الخدمات وهذا كان بنسبة 50 % تتفاوت نسبة الزبائن في تقييمهم لنوعية الخدمات المقدمة من طرف البنك بين خدمات ذات جودة عالية بنسبة 25 % وخدمات ذات جودة مقبولة بنسبة 75 %.
- يرى الزبائن البنك أن موظفي البنك يستقبلون بحفاوة وهذا كان بنسبة 75 %.
- أنقسم رأي الزبائن فيما يخص تقييمهم لنوعية خدمات البنك مقارنة مع البنوك الأخرى ما بين خدمات على نفس المستوى وكان ذلك بنسبة 50 % وخدمات ذات مستوى أفضل بنسبة 50 %.
- البنك يولي أهمية كبرى لتطلعات الزبائن ويستجيب لها.
- أغلب زبائن البنك لا يفكرون في تغيير تعاملهم مع البنك وكان هذا بنسبة 100 % بسبب خدمات البنك المتميزة.
- مقدموا الخدمات على مستوى مراكز البنك يحسنون التعامل مع الزبون.
- يأخذ البنك شكاوي البون بعين الاعتبار وعادة يكون تقديم الشكاوي إما مباشرة مع مقدمي الخدمات أو الاتصال ومصلحة الزبائن وهذا لجودة الرد.
- يتصل البنك بكل زبائنه عادة مرة في السنة أو في ستة أشهر وهذا لعرض منتج جديد، تغيير سعر الفائدة، معالجة وضعية الحسابات.
- يتعرف زبائن البنك على الخدمات بالامتيازات الجديدة المقترحة من طرف البنك عن طريق الأصدقاء.

**ملاح زبون البنك:**

ساعدنا الاستقصاء في تحديد ملاح زبون كل بنك.

- الزبون من جنس ذكر، يتراوح سنه ما بين 30 سنة و 40 سنة، ذات مستوى ثانوي وجامعي، إداري.

**خاتمة الفصل الثالث:**

يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية عدة منتوجات وخدمات تكون أساس محور تعامله مع البون خاصة أنه يعمل على تنفيذ وتعميم سياسة البنك محل الدراسة على كامل وكالاته عبر التراب الوطني، بالإضافة إلى اهتمامه الكبير بالموارد البشرية بالقيام بعمليات تكوينية.

خاتمة

## خاتمة عامة:

لقد أدت التطورات التي عرفها التسويق إلى تغيير نظرة المؤسسة في كيفية بنائها وتطويرها للميزة التنافسية، ففي الحين الذي أصبح فيه بقاء المؤسسة مرهون باكتسابها لميزة التنافسية مستمرة اتجهت المؤسسة نحو البحث عن مصادر تحقيقها بصفة تضمن لها الفعالية في ذلك.

ومع ازدياد سيادة الزبون، وكذا تسارع التطورات التكنولوجية أصبحت المؤسسة في حاجة ماسة لأن تبحث عن كيفية بناء مزايا تنافسية مستمرة من خلال الاعتماد على هذين البعدين، أي بناؤها على أساس ما يتطلبه الزبون، ذلك باستغلال التطور التكنولوجي لمواكبة تطور حاجاته وتحقيق القيمة التي يصبوا الزبون إلى الحصول عليها في العروض المتزايدة أمامه.

تبني المؤسسة الاقتصادية منهج التسويق بالعلاقات كمحاولة منها للتقرب من زبائنها، ويعتمد هذا المدخل الجديد على تسيير محفظة العلاقات بداية تسيير العلاقة مع الزبائن في خلق مزايا تنافسية مستمرة عبر الزمن، وهذا بتوجه كافة جهود المؤسسة إلى خدمة الزبائن والاحتفاظ بهم مع تطوير العديد من التعاملات مع الزبائن، ونظرا للأهمية البالغة التي أضحت يحتلها الزبون داخل أي مؤسسة أصبح من لازم إرضاءه وكسب ولائه وذلك بتلبية حاجاته بسرعة في كل مكان وأفضل من منافسين ونظرا لتكاليف المترتبة على تحقيق هذا الهدف يجب أن يقابل ذلك بتوفير مرد ودية المؤسسة مما يسمح بتحقيق التوازن بين المؤسسات والزبون بالاستفادة كل الأطراف وهو التحدي الذي تواجه المؤسسة في تحقيق علاقة مثلى بينها وبين زبائنها وهذا لا يتم إلا بمنظور إنشاء القيمة زبون وإدارة العلاقة معه وكسب ميزة تنافسية من أجل تحصيل حصة سوقية معتبرة وكسب ميزة تنافسية تساعد المؤسسة على الاستمرار وكل هذا يتحقق بتبني المؤسسة فلسفة إدارة العلاقة مع الزبون باعتماد على كسب مزايا تنافسية.

## عرض النتائج وتحليلها:

اشتملت دراستنا على جانب نظري وآخر تطبيقي ففي الجانب الأول توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

- قد أصبح للتسويق بالعلاقات أهمية بالغة لدى المؤسسات.
- يعتبر منهج إدارة العلاقة مع الزبائن وسيلة فعالة لدى المؤسسات.
- بالرغم من ارتكاز مفهوم التسويق بالعلاقات على فكرة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، إلى أنه يجب موازنة مع ذلك تخصيص جهود معتبرة من أجل جذب زبائن جدد حتى تغطي المؤسسة الفجوة التي يحدثها الزبائن المتسربين.
- تسيير العلاقة مع الزبائن هو الدمج بين الإستراتيجية التسويقية وبرامج الإعلام الآلي الحديثة.

- يتم إقامة العلاقة مع الزبائن بالتعرف عليهم من خلال بياناتهم وإدارتها بفعالية لتكوين معرفة عملية بالزبون المستهدف.
- إدارة العلاقة مع الزبون ليست مهمة مصلحة معينة وإنما تعنيها المؤسسة ككل.
- في ظل التطورات الأخيرة واشتداد المنافسة أصبح على المؤسسة لضمان بقائها وإستمراريتها إكتساب ميزة تنافسية.
- الميزة التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهم جوهره والاختناح بالإمكانيات التي تقدمها في مجال التنافسية.
- الميزة التنافسية خاصية تميز المؤسسة على باقي المؤسسات.
- تتبنى المؤسسات الاقتصادية تسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج لكسب ميزة تنافسية.

#### الاستنتاجات العلمية:

- من خلال دراستنا الميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية استنتجنا مايلي:
- لا يزال البنك يعتمد على المنهج الكلاسيكي والمبني على تعظيم الأرباح.
- البنك لا يولي مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون الأهمية التي يستحقها.
- لا تؤثر الخصائص الشخصية للزبائن (الجنس، السن، المستوى التعليمي، ...) على إطالة العلاقة ومدة التعامل مع البنك.
- يمتاز البنك بحسن تعامله مع الزبون وحفاوة الاستقبال.

#### الاقتراحات والتوصيات:

- القيام ببحوث تسويقية خاصة ببحوث الزبائن، لمعرفة حاجاتهم وتحديد رغباتهم بدقة مما يساهم في تحسين الخدمات ورضاهم عند أداء البنك وتقديم المعلومات لكافة العاملين المعنيين بخدمة البون.
- تقديم منتجات وخدمات تناسب الزبون بدل البحث عن زبائن للمنتجات الحالية.
- المحافظة على الزبائن الحاليين ومحاولة معالجة أسباب تسرب الزبائن.
- المحافظة على حصتها السوقية.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف البنك حسب رغبات الزبائن.
- متابعة الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن.
- تكثيف التدريب لموظفي الاستقبال.
- استعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة للاتصال مع الزبون مثل الإيميل والموقع الإلكتروني حيث تتمكن من عرض منتجاتها فيه.

عرض الخدمات للبنك والامتيازات عن طريق مختلف وسائل التسويق المباشر (الملصقات هاتف التلفاز، الجرائد الراديو، الإنترنت....).

#### آفاق الدراسة:

- إن موضوع تسيير العلاقات مع الزبائن تناولناه من كونه أداة لتمييز المؤسسة، لكن من الممكن معالجة هذا الموضوع من زوايا عديدة: نذكر على سبيل المثال:
- محددات العلاقة مع الزبون.
- التسيير الإلكتروني للعلاقات مع الزبائن.
- فعالية تسيير دورة حياة الزبون.
- نمذجة عملية تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة.

المراجع

المراجع:

الكتب باللغة العربية:

- 1 محمد عبد العظيم ابو النجا " التسويق المتقم العالمي، تسيير العلاقات مع الزبائن MRC "، الدار الجامعية 2008.
- 2 محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العمرامرة" كيتراتيجيات التسويق منظور متكامل" دار الحامد للنشر والتوزيع الاردن عمان 2012.
- 3 عبد السلام أو قحف، كيف تسيطر على الاسواق (التعلم من التجربة البيانية) الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2003.
- 4 نبيل محمد مرسي، كستراتيجية الادارة العليا، اعداد وتنفيذ مراحجة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية 2006.
- 5 نبيل مرسي خليل " الميزة التنافسية في مجال الاعمال" الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر 1996.
- 6 يوسف حجيم الطائي، فوزي هشام العابدي، كإدارة علاقات الزبون الطبعة الأولى لنشر والتوزيع، الأردن 2009.

مذكرات وأطروحات:

- 1 ابو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير 2004، جامعة الجزائر.
- 2 احمد منصور محسن الموسوي، لاستخدام أداة ونظيف الجودة في تحسين قيمة الزبون، رسالة ماجستير جامعة المنصورة بغداد العراق 2007.
- 3 بن التركي زينب، دور تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير جامعة محمد خيضر بسكرة 2008.
- 4 بومدين يوسف " دراسة اثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات " رسالة ماجستير جامعة الجزائر 2006.
- 5 حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، رسالة ماجستير جامعة الجزائر 2006.
- 6 خنشول أسيا إيمان، التسويق بالعلاقات ودوره في تحقيق الميزة التنافسية رسالة ماجستير جامعة 20 اوت سكيكدة.
- 7 عثمان دحوش " تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير 2008.

- 8 عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية مصدرها، تنميتها وتطورها، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2002.
- 9 عيسى بن سوري: دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون رسالة ماجستير جامعة ورقلة 2009.
- الملتقيات:**
- 1 ابراهيمي مسيكة: صديق ليندة، اشرط دارة علاقات الزبائن على ولاء الزبون الملتقى الوطني حول: التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من اداء المنظمات جامعة سكيكدة 20 اوت 1955.
- 2 الهام فخري أحمد حسين، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص و التحديات، جامعة الشراء، الدوحة 2003
- 3 جيهان عبد المنعم " العلاقات بين المشتري والمورد " مدخل لتسويق بالعلاقات، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الادارية 2006.
- 4 ساعد بن فرحات – سارة بوسعيد، اثر التسويق بالعلاقات في تعزيز رضا وولاء الزبون ملتقى حول: للتسويق بالعلاقات ودوره في رفع من أداء المنظمات جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- 5 محمد بن عبد الله، استراتيجيات التسويق التنافسية، اطار جديد لمفهوم قديم الملتقى الاول: لتسويق في الوطن العربي 2002.
- 6 منصف شرقي- دراجي رابحي- تطبيق ادارة العلاقات مع الزبائن في المنظمات الملتقى الوطني حول: التسويق بالعلاقات ودوره في رفع من اداء المنظمات جامعة 20 اوت 1955.
- 7 فاطمة مانع، نعيمة بارك، خلوف الزهرة، ادارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الاعمال الممارسة للتسويق الالكتروني الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 2007.
- 8 كربالي بغداد: الانترنت وتسيير العلاقة مع الزبون دراسة ميدانية بالمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول: اقتصاد المعرفة جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 8 نوري منير: بارك نعيمة، مداخله بعنوان ادارة العلاقة مع الزبائن كاداة لتحقيق الميزة التنافسية امنظمات الاعمال المتطلبات والتصورات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
- مجلات :**
- شريف أحمد شريف، " محددات رضا العميل " مجلة البحوث التجارية جامعة الزقازيق، المجلد العشرين 1998.

الكتب باللغة الاجنبية:

- 1- Gérard Hirigoyent : " mongement de la banque, 3<sup>eme</sup> édition, Dépôt légal : Février,2011.
- 2- M. porter : " l'avantage concuventiel des mations Interédition, paris, 1993.
- 3- Phili Ketler et antres, mar kating mangement, 12 édition en éducation, France 2006.
- 4- Rem à le fébure – cilles venturi géstion de la relation client édition 2005.

مواقع الانترنت:

1 الميزة التنافسية:

[Htt://clubmadjran.com.](http://clubmadjran.com)

2-حكيم بن جورة\_محمد بن حوحو

<https://pabocolleque.5.voila.net/112.hakimben.pdf>

الملاحق

استمارة موجهة لزبائن بنك التنمية المحلية:

1- هل أنتم زبوناً منتظماً للبنك؟

نعم  لا

1. في حالة الإجابة بنعم:

منذ متى و أنتم تتعاملون مع البنك؟

أقل من سنة

ما بين ثلاث سنوات و خمس سنوات

أكثر من خمس سنوات

2- كيف وقع اختياركم على هذا البنك؟

- لتنوع الخدمات المقدمة

- لسرعة تقديم الخدمات

- لكفاءة موظفيها

- لشعوركم بالأمان

- لعوامل أخرى، الرجاء ذكرها: .....

3- كيف تقيمون مستوى نوعية الخدمات المقدمة في هذا البنك؟

ذات جودة عالية

ذات جودة مقبولة

دون جودة

4- كيف تقيمون الموظفين الذين يتعاملون مع الزبائن؟

يستقبلون بحفاوة

مهملون

غير مباليين

5- ماهو تقييمكم لنوعية الخدمات في مؤسسة جيزي مقارنة ب البنوك الأخرى؟

على نفس المستوى

ذات مستوى أحسن

ذات مستوى اضعف

6- هل تجدون صعوبات أثناء التعامل مع هذا البنك؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم:

- شكاوي الزبون لا تلقى متابعة و الرد من طرف البنك  
 - سوء الاستقبال  
 - ضعف الإصغاء للزبون  
أخرى الرجاء تحديدها:.....

7- هل يستجيب البنك لانتظارات الزبون؟

- نعم  لا   
في حالة الإجابة بلا:

8- هل تفكرون في تغيير التعامل مع البنك؟

- نعم  لا   
في حالة الإجابة بنعم:

لماذا:.....  
..

في حالة الإجابة بلا:

هل يعود ذلك لكون:

- كل البنوك تتشابه في نوعية الخدمات المقدمة  
 - خدمات البنك متميزة  
 - خدمات البنك اقتصادية  
 - تنوع و تعدد الخدمات

9- هل تعاملتم مع بنك أخرى من قبل؟

- نعم  لا

في حالة الإجابة بلا:

لماذا:.....  
..

في حالة الإجابة بنعم:

- BNP  
 CPA  
 BEA

لماذا:.....  
..

10- هل مقدمو الخدمات على مستوى المراكز يحسنون التعامل مع الزبون؟

- مطبق
- متوسط التطبيق
- غير مطبق

11- هل مقدمو الخدمات على مستوى المراكز يأخذون الشكاوي بعين الاعتبار؟

- مطبق
- متوسط التطبيق
- غير مطبق

12- ماهي الوسيلة المستعملة لتقديم شكوى؟

- مباشرة مع مقدمي الخدمات
- الاتصال بمصلحة الزبائن
- عبر موقع البنك الالكتروني

لماذا تتبعون هذا النوع من القناة:

- للسرعة
- لجودة الرد
- لسهولة الاستعمال
- للكلفة

13- هل تستفيدون من الامتيازات المقدمة من طرف البنك:

- نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم:

ماهي هذا الامتيازات و لماذا؟

.....

في حالة الإجابة بلا:

لماذا؟

.....

14- هل اتصلت بكم البنك من قبل:

- نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم:

لأي غرض و لماذا؟

كيف تم الاتصال بكم؟

- عن طريق البريد التقليدي

- عن طريق e-mail

- عن طريق sms

وسيلة أخرى الرجاء ذكرها: .....

15- كيف تتعرفون على الخدمات و الامتيازات الجديدة المقترحة من طرف البنك:

- عن طريق الأصدقاء

- عن طريق الإشهار في التلفاز

- عن طريق الإشهار في الراديو

- عن طريق الإشهار في الجرائد و المجلات

- عن طريق الإشهار عبر الملصقات

- عن طريق الإشهار عبر les panneaux

- عن طريق sms

وسيلة أخرى الرجاء ذكرها: .....

16- هل تم استقصاؤكم من طرف البنك:

نعم  لا

في حالة الإجابة بلا:  
- هل تجدون هذا منطقيا؟

.....

في حالة الإجابة بنعم، هل كان ذلك لأجل:

- معرفة احتياجاتكم

- طلب اقتراحاتكم

- معرفة تطلعاتكم

ماهي وتيرة الاتصال بكم؟

- مرة في الشهر

- مرة في ستة 06 أشهر

- مرة في السنة

مدة أخرى الرجاء ذكرها: .....

- جزء خاص بالزبون:

17- الجنس:

ذكر  أنثى

18- السن:

19- المستوى التعليمي:

ابتدائي

متوسط/أساسي

ثانوي   
جامعي   
بدون

20- الوظيفة:.....

21- الملاحظات:

.....  
.....  
.....  
.....

استمارة موجهة لموظفي بنك التنمية المحلية:

1 - جزء خاص بالموظف:

1-1 - الجنس:

ذكر  أنثى

1-2- السن:

1-3- المستوى التعليمي:

ابتدائي

متوسط/أساسي

ثانوي

جامعي

1-4- الخبرة بالبنك :

- أقل من سنة

- من سنة إلى ثلاث سنوات

- من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات

- أكثر من خمس سنوات

2- جزء خاص بقياس رضا الموظف:

2-1- هناك إهتمام لحاجات و رغبات الزبائن؟

مطبق

- متوسط التطبيق

- غير مطبق

2-2- أهداف عملية تحسين الجودة في البنك حسب متطلبات العملاء

- هل تعرفون أهداف و أولويات البنك ؟

- مطبق

- متوسط التطبيق

- غير مطبق

2-3- الإهتمام ومتابعة الشكاوى المقدمة من طرف العملاء ؟

- عالية

- متوسطة

- ضعيفة

2-5- يتم التأكد من رضا العميل قبل انصرافه ؟

- مطبق

- متوسط التطبيق

- غير مطبق

2-5- تكوين و تدريب الفرد للتعامل مع الزبون؟

- مطبق

- متوسط التطبيق

- غير مطبق

2-6- هناك اتصال وعالقة مباشرة بين المرؤوسين و متخذي القرارات ؟

- مطبق

- متوسط التطبيق

- غير مطبق

2-7- هناك مكافآت للمتميزين من العاملين ؟

- مطبق

- متوسط التطبيق

- غير مطبق

2-8- حصول الفرد على معلومات؟

- مطبق

- متوسط التطبيق
- غير مطبق

3- جزء خاص بمعرفة مكانة الزبون في البنك :

3-1- ماهو موقع الزبون في الاستراتيجية العامة للبنك؟

- الزبون دائما حاضرا
- أحيانا
- أبدا

3-2- هناك متابعة و اتصال من طرف البنك؟

- مطبق
- متوسط التطبيق
- غير مطبق

3-3- عند الحصول على عملاء جدد تتم المحافظة على العملاء الحاليين ؟

- مطبق
- متوسط التطبيق
- غير مطبق

3-4- تحقيق رضا الزبون من الأهداف الأساسية التي تسعى الوكالة إلى تحقيقها ؟

- مطبق
- متوسط التطبيق
- غير مطبق

3-5- هتم الوكالة بانشغالات العملاء و تخصص لذلك الغرض خلية لفهم هذه الانشغالات ؟

- مطبق
- متوسط التطبيق

- غير مطبق

3-6- توسيع قاعدة عملاء وخلق اسواق جديدة؟

- مطبق

- متوسط التطبيق

- غير مطبق

3-7- انجاز الخدمة المصرفية بشكل دقيق و بسرية تامة؟

- مطبق

- متوسط التطبيق

- غير مطبق

3-8- تهتم الوكالة بانشغالات العملاء و تخصيص خلية لفهم هذه الانشغالات؟

- مطبق

- متوسط التطبيق

- غير مطبق

3-9- الالتزام بمواعيد محددة للقيام بالأعمال الموعودة؟

- مطبق

- متوسط التطبيق

- غير مطبق

3-10- توقعات البنك حول فقدان الزبائن؟

- مطبق

- متوسط التطبيق

- غير مطبق

3-11- معرفة الفرد لزبائن المتسربين ؟

- مطبق

- متوسط التطبيق

- غير مطبق

3-12-الملاحظات:

.....

.....

.....

.....

.....

.....