

جامعة عبد الحمدي بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

قسم العلوم التجارية

التخصص: تسويق

الموضوع:

آليات تفعيل التسويق العلاقي في مؤسسات الخدمات

دراسة حالة مجموعة من بنوك ولاية مستغانم

إعداد الطالب:

مقراد عبدالله

إشراف الأستاذ:

د. براينيس عبدالقادر

أمام لجنة المناقشة:

<u>الاسم واللقب</u>	<u>الرتبة العلمية</u>	<u>الجامعة الأصلية</u>	<u>الصفة</u>
- أ. براهيم عمر	أستاذ مساعد (أ)	جامعة مستغانم	رئيسا
- د. براينيس عبدالقادر	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم	مقررا
- أ. بن شني يوسف	أستاذ مساعد (أ)	جامعة مستغانم	مناقشا
- أ. لعبداوي جمال	أستاذ مساعد (أ)	جامعة مستغانم	مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2014



## المقدمة العامة:

ظهرت في الآونة الأخيرة عدة مفاهيم ومصطلحات تحمل استراتيجيات تسويقية معاصرة فرضت نفسها كعناصر أساسية لنجاح وبقاء المؤسسات في بيئة الأعمال التنافسية ومن أمثلتها تسيير علاقات الزبون وولاء الزبون وأخيراً التسويق العلائقي، الذي يمثل الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، العمليات، التقنية والأفراد في بناء العلاقة مع الزبون و المورد و الموزع و الموظف. بما يحقق أهداف المنظمة، و هو أيضاً استراتيجية للمحافظة على الزبائن وتعزيز العلاقة معهم ضمن عملياته الوئيسية التي تشمل جميع الوظائف المتعلقة بالاتصال المباشر مع الزبون (التسويق، المبيعات، الخدمة).

إننا نتحدث عن الأعمى الذى يواجه المؤسسات فى عملية تبنيها للتسويق العلائقي تمثل فى صعوبة تبني مجموعة الآليات التي تجعل المؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع المحيط، والتي تسمى عادة بآليات تفعيل التسويق العلائقي.

فإرضاء الزبون عملية معقدة تتطلب تدخل عدة أطراف و ليس طرفاً واحداً كما كان فى السابق، فأصبح من الضروري جداً الاهتمام و الإلمام و المعرفة الدقيقة للظروف والآليات الواجب على المؤسسة مراعاتها وإدراكها أتم الإدراك أثناء تفعيلها للتسويق العلائقي، والذي يتطلب عدة تغييرات يجب الاستعداد لها مسبقاً أتم الاستعداد، حتى تكون النقلة من التوجه التسويقي الكلاسيكي نحو التوجه الحديث مثمرة وذات جدوى وغير متعثرة، و الحقيقة تقتضي أنه على هذه المؤسسات و على رأسها المؤسسات الخدمائية مواجهة جملة من الآليات، تتمثل أغلبها فى هيمنة الأرضية لتبني التسويق العلائقي، و تبني هذا التسويق الحديث يتطلب شحن كل الموارد سواء المادية و غير المادية، و الذي يطلق عليه تفعيل التسويق العلائقي، أين يتطلب التزام المؤسسة أمام زبائنها بكل ما تعلن عنه أو كل ما يتحدث عنه مسيروها و مسؤولوها، و السعي نحو خلق الثقة المتبادلة بينها و بين هؤلاء الزبائن لتعزيز موقفها، و العمل كذلك على بناء جسور من الروابط التي تجعل الزبون أقرب ما يكون من مؤسسته، و الاتصال و التواصل المستمر بينهما من أجل الفهم الجيد لسلوكهم، و الدخول فى تفاعل مستمر و دائم بهدف كسب رضاهم و من تم ضمان ولائهم.

## إشكالية البحث:

تتعلق مشكلة البحث أساساً فى قدرة المؤسسات الجزائرية عموماً و البنوك خصوصاً على مواجهة المنافسة الشديدة فى هذا القطاع الحيوى، لكن مما زاد و عقد من وضعية هذه البنوك الانفتاح الذى عرفته و ما زالت تعرفه الدولة الجزائرية خاصة مع تحرير تجارتها الخارجية و محاولتها الجادة فى الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، و الحقيقة أن الاعتقاد الذى كان سائداً منذ القدم و الذى كان يفرض الحماية و الدعم لم يعد اليوم

قائما، و من هنا يتضح بأن البنوك أصبحت على درجة كبيرة من الوعي اتجاه التحولات الراهنة، و على رأسها انتقال السوق الجزائرية من سوق مغلق يتميز في أغلب الأحيان بالاستقرار و الثبات و الأمن إلى الوضع الحالي و المتمثل في السوق المفتوح على المنافسة و كل الاحتمالات و خضوعه لقوى العرض و الطلب.

**ما هي الآليات التي يمكن للمؤسسة الخدمائية الاعتماد عليها لتفعيل التسويق العلاقائي في ظل**

**الظروف الراهنة؟**

لمعالجة هذه الإشكالية والعمل على الإحاطة بالجوانب التي تشكل محاور هذا الموضوع عملنا على تحليلها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1 - كيف تطور مفهوم المؤسسة للوظيفة التسويقية؟
- 2 - ما هي مختلف مدارس التسويق العلاقائي؟
- 3 - ما هي الآليات الواجب على المؤسسة احترامها لتفعيل التسويق العلاقائي؟
- 4 - هل بنوك ولاية مستغانم على استعداد تام لتبني التسويق العلاقائي؟

**فرضيات البحث:**

لغرض بلوغ الدراسة أهدافها المنشودة، فقد دعت الحاجة إلى صياغة مجموعة من الفرضيات وهذا في إطار دائما نموذج الدراسة:

**الفرضية الأولى:** القواعد الجديدة للمنافسة فرضت على المؤسسة تبني مداخل تسييرية جديدة.

**الفرضية الثانية:** توجد عدة آليات يجب توافرها حتى تتمكن من تفعيل التسويق العلاقائي.

**الفرضية الثالثة:** لا تستعمل البنوك الجزائرية الآليات لتفعيل التسويق العلاقائي.

**أهمية البحث:**

تمس أهمية بحثنا مجالات عديدة، الجانب الأول له علاقة بالمفاهيم النظرية، وأما الثاني فيمس الجانب العملي الميداني.

## أهداف الدراسة:

تسعى دراستنا إلى بلوغ جملة من الأهداف، سيتم التركيز على أهمها:

- 1 - الإشارة بشكل واضح لضرورة تبني التسويق العلاقتي في البنوك الجزائرية، كمنهج جديد يمكن الاعتماد عليه في بناء ميزة تنافسية، تسمح للمؤسسة بمواجهة المنافسة المحلية والدولية، التي باتت تهدد استقرارها، خاصة مع انفتاح الجزائر على العالم الخارجي.
- 2 - توضيح للمسيرين أهمية الاعتماد على التسويق العلاقتي، وخاصة الآليات التي تمكن المؤسسة من تفعيل هذا النوع من التسويق الجديد.

## صعوبات البحث:

واجهتنا أثناء إعداد المذكرة عدة صعوبات معظمها في الجانب الميداني، ولعل أهمها:

- قلة المراجع التي تناولت موضوع الدراسة.
- صعوبة الحصول على المعلومات من طرف موظفي البنوك المبحوثة.
- صعوبة الوصول إلى المسؤولينا المكلفين بالتسويق على مستوى البنوك.

## حدود الدراسة:

### 1 - البعد الزمني:

إن فترة الدراسة لم تكن قصيرة، وهذا نظرا لانشغال معظم موظفو البنوك المبحوثة بتأدية مهامهم، وهذا راجع ربما إلى الثقافة التي ورثها الموظف الجزائري وهي تخوفه من الاضطلاع على أسرارها، وخاصة عندما يتعلق الأمر بأسرارها المالية، وعلى العموم تمت عملية جمع البيانات الخاصة بالمعانية وتوزيع الاستثمارات وجمعها، خلال الفترة الممتدة ما بين: 02/01/2015 إلى غاية 31/03/2015.

### 2 - البعد المكاني:

إن محاولة تحديد جملة الآليات الواجب على المؤسسات احترامها حين تبنيها للتسويق العلاقتي ، فرض علينا منطوق اختيار مجموعة من البنوك من ولاية مستغانم، أين تم إجراء الدراسة الميدانية.

## هيكل الدراسة:

إن حصر إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات، تطلب منا أنجاز ذلك في ثلاثة(3) فصول مترابطة ومقسمة على نحوها الموالي:

### الفصل الأول:

خصص هذا الفصل لدراسة المؤسسة المتعلمة وتوجهها نحو الزبون، فقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث.

### الفصل الثاني:

تم التركيز في هذا الفصل على اهم الاليات الي يعتمد عليها في تفعيل التسويق العلاقائي ، فقسم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث رئيسية.

### الفصل الثالث:

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية لمجموعة من بنوك ولاية مستغانم، وهو الاخر قسم إلى ثلاثة مباحث.

## المراجع المستعملة:

## أولاً: المراجع باللغة العربية:

## 1 - الكتب

- 1 - ناصر دادي عدون "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، طبعة 1998
- 2 - عبد الغفار حنفي، "إدارة المواد والإمداد"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997
- 3 - عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، 2000
- 4 - حمد توفيق ماضي، إدارة وضبط المخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998
- 5 - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004
- 6 - "تقييم الأداء الاستراتيجي: أداء العاملين وإرضاء الزبائن"، مركز الخبراء المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، كريس اشتون، 2001
- 7 - ثابت ادريس، د جمال مرسي، "الإدارة الاستراتيجية"، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، 2002
- 8 - فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999
- 9 - حسين عمر، "الموسوعة الاقتصادية"، دار الفكر العربي، مصر، 1996
- 10 - أحمد محمد محرز، "الحق في منافسة المشروعات"، كلية الحقوق، القاهرة، 1994
- 11 - دومينيك سلفادور، "نظرية اقتصاديات الوحدة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994
- 12 - فرانسيس د، «القيم التنظيمية»، ترجمة ع.إ.، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995
- 13 - نزار عبد المجيد البرواري، أحمد فهمي البرزجي "استراتيجيات التسويق: مفاهيم-أسس-وظائف"، عمان، وائل للنشر، 2004
- 14 - بول تيم، "50 طريقة للاحتفاظ بالزبائن"، الطبعة الأولى 1996
- 15 - أبوبكر بحيرة، "التسويق ودوره في التنمية"، الطبعة الأولى، منشورات جامعة قاريونس بنغازي، 1993
- 16 - رولاند سويفت إدارة العلاقات الزبائن: تكنولوجيا التسويق، كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمين السنة العاشرة، العدد التاسع، ماي 2002، العدد: 225
- 17 - كويك نوتس، "كيف تهتم بالزبون و تحافظ على ولائه"، دار الفاروق للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الثانية، 2006

- 18 - المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، تطبيقات سوقية على الحاسب، 2000
- 19 - ريتشارد ويتلي، ديان هيسان، ترجمة عبد الرحمان توفيق "الإدارة بالزبائن"، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 1998
- 20 - ريتشارد ويتلي، ديان هيسان، ترجمة عبد الرحمان توفيق "الإدارة بالزبائن"، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 1998
- 21 - فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، "التسويق"، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، الجزء الثالث، 2002
- 22 - خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، "الزبون يدير الشركة"، السنة الأولى، العدد الأول، أكتوبر، 1992
- 23 - عبد الرحمن توفيق "الإدارة بالزبائن، استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية"، سلسلة إصدارات بيمك، القاهرة، 1998
- 24 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 1999
- 25 - فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، "التسويق"، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، الجزء الثالث، 2002
- 26 - أبو جمعة، حافظ نعيم، التسويق الابتكار، الطبعة الأولى، مطبعة مصر للنشر، القاهرة، 2003
- 27 - منى شفيق، "التسويق بالعلاقات"، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، سنة 2005
- 28 - الصحن، محمد فريد وآخرون، "التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- 29 - منى شفيق "التسويق بالعلاقات، المؤسسة العالمية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة 2005
- 30 - كارن رون، دون بلهويد، "مرشد الأذكىء الكامل: خدمة الزبائن المتميزة"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001
- 31 - الهام فخري أحمد حسن، "التسويق بالعلاقات" الملتقى العربي الثالث للتسويق في الوطن العربي، قطر، 2003
- 32 - جيهان عبد المنعم، "العلاقة بين المشتري والمورد- مدخل للتسويق بالعلاقات"، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2006
- 33 - طارق بدران عرفة وبسام الأحمدى، "دراسة مرجعية لماهية وأبعاد التسويق بالعلاقات"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2005

- 34 - بسام الأحمدى، "دوافع بناء العلاقات بين الموردين والعملاء في القطاع الصناعي والعوامل المؤثرة في نجاح واستمرار هذه العلاقات"، مجلة آفاق «-جديدة، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2009
- 35 - حسن أحمد عبد الوهاب، " نموذج مقترح لمحددات الآثار التفاعلية للعلاقات التسويقية بالتطبيق على عملاء البنوك في منطقة المدينة المنورة، مجلة -الدراسات والبحوث التجارية، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة بنها، 2007
- 36 - بشني يوسف، "إشكالية تسيير العلاقات مع الزبائن: دراسة حالة كل من المتعامل موبليس والمتعامل جازي والمتعامل نجمة"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الاقتصاد والتسيير، تخصص تسويق، جامعة وهران، دفعة 2011
- 37 - ياسين يوسف محمود، " واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة اربد"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2010
- 38 - بن شوري عيسى و الداوي الشيخ، " تنمية العلاقات مع الزبائن عاما أساسيا لاستمرارية المؤسسات: تجربة بنك الفلاحة و التنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة)، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010
- 39 - مبروك الهواري، "رضا العميل، محدداته وأهميته"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الأول، القاهرة، 2001
- 40 - الصحن، محمد فريد، "قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية الإسكندرية، 1996
- 41 - عبدالعزيز على حسن، "تكتيكات تسويق العلاقات و تنمية ولاء العملاء: دراسة تطبيقية على خدمة الاتصالات عبر التليفون المحمول في محافظة الدقهلية، كلية التجارة -جامعة المنصورة، مجلة آفاق جديدة، العدد الأول والثاني، 2012

### 1 - الدوريات

#### 3- المقالات و أوراق العمل:

- 42 - جيهان عبد المنعم، " العلاقة بين المشتري والمورد- مدخل للتسويق بالعلاقات"، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2006
- 43 - إبراهيم بختي، تكنولوجيايات ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، 2004-2000
- 44 - سناء عبد الكريم، دور تكنولوجيايات المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة، المنتدى الدولي حول إدارة المعرفة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005

45 - الهام فخر الدين أحمد حسن «التسويق بالعلاقات"، الملتقى العربي الثاني، التسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات، الدوحة، دولة قطر، 6-8 أكتوبر 2003

### 1 - الأطروحات والمذكرات:

46 - الخنساء سعادي، "التسويق الالكتروني و تفعيل التوجه نحو الزبون، من خلال المزيج التسويقي، رسالة ماجستير- جامعة بن يوسف بن خدة، كلية - العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، سنة 2005-2006

47 - سامية لحول، " التسويق والمزايا التنافسية"، دراسة حالة مجمع صيدال للدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج حاتم بنجود، " تفعيل الزبون كدخل استراتيجي لبناء ولأنه"، رسالة ماجستير، الكلية العلوم التجارية، الجزائر 2006

48 - لخضر باتنة، سنة 2007،-2008

49 - سعادي خنساء، " التسويق الالكتروني و تفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2006

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

#### 1- Ouvrage :

- 1- Berry , Leonard L , « Relationship Marketing of Services-Growing Interest ,1995
- 2- Christopher H..Lovelock , « Services Marketing »,Englewood cliffs,NJ :prentice – Hall,2000
- 3- Cova.V, Cova.B, « Alternatives marketing : réponses marketing aux évolutions récentes des consommateurs, Paris, Dunod, 2001.
- 4- Don Pepper et Martha Rogers, « Le one to one – valorisez vos capital client », traduit par Enri Kanfman et Laurence Faguer, les éditions d’Organisations, cinquième tirage, 2001
- 5- Heffernan T O’Neill. GTravaglioneT. Et Droulers, M., «Relationshipmarketing: The impact of emotional intelligence and trust on bank performance», International Journal of Bank Marketing. Volume: 26. Issue: 3, 2008
- 6- Judith W. & Kincaid, «Customer Relationship Management», prentice, Hall, New Jersey, 2003
- 7- Kotler P· Dubois B· «Marketing Management" ،Edition Union Public· 10emeEdition· Paris· 2000
- 8- Nicole coviello, Rodrick Brodie and Hugh.J.Munro, « Understanding contemporary marketing : development of classification schema » , journal of marketing management, 13, August , 1997 .

- 9- P. Kotler et B. Dubois, «Marketing management, eleventh édition (N° j : prentice·Inc· 2000)· Translated by D.Manceau· Marketing management· 11<sup>ème</sup> ed· 2004
- 10- Pierre Mogat, « Fidéliser Vos clients : Stratégies, outils, CRM et E.CRM, deuxième Edition d'organisations
- 11- Ronald s. Swift, «Accelerating customer Relationship: Using Crm and Relationship Technologie· prentice Hall· October· 2001· p51.
- 12- Valarie A. Zeithaml and Mary J Bitner, « services marketing », second edition MC Grow- hill company,2000

### 1- Périodiques :

- 1- Jean-François Boss , « Pourquoi la satisfaction des clients ? », Revue Française Du Marketing, Décembre 2010 - N° 229/230 - 4-5/5 201
- 2- Chui et al, «Relationship Marketing and Customer Switching behavior» ,journal of Business Research, vol58
- 3- Frederick Fred Reichheld and W. EarlSasser, « Zero Defections: Quality Comes To Services » Harvard Business Review, Sepember-October, 1990
- 4- Anderson P.H, « Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhance brand communities: The case of Coloplast », Industrial Marketing Management, Vol. 34, 2005
- 5- Churchill· G.G, « A parading for developingbettermeasures of marketing constructs », Journal of Marketing Recherche, Vol.76, 1979
- 6- Véronique Des Garets et al, « L'approcherelationnelledans les banques : mythesouréalité », revue française de gestion, n° 191, 2009
- 7- Grönroos Christian, «Relationship marketing challenges for the organization», Journal of business research, 4<sup>th</sup>, November, 1999
- 8- Event Gummesson, «Implementationrequires a relationship marketing paradigm», journal of the academy of marketing sciences, 26 (3), 1998
- 9- Dowling, Grahame, « Customer Relationship Management », California Management Review, vol 44, N° 3, Spring 2002<sup>1</sup>-Werner j , Reinartz and V, Kumar, « on the profitability of long –life customers in Non contractual setting: AN Empirical investigation and Implication for marketing, journal of marketing, 2000
- 10- Dowling Grahame, customer relationship management, California <sup>1</sup>- Jean François .Boss, «Les nouveaux visages du marketing», revue <sup>1</sup> - Ford, D, « The development of Buyer – Seller relationships in industrial market », European journal of Marketing, vol .14, 1980
- 11- Berry LL, « relationship marketing emerging perspectives of services marketing », American Marketing Association, Chicago, 1983
- 12- Jackson, B, « Build customer relationships that last », Harvard Business review vol 63, N° November – December

- 13- Tuenball, L.R. et Wilson, « developing and protecting profitable customer relationships », industrial marketing management, vol. 7, N° 18, 1989
- 14- Czepiel.J.A, « service encounters and service relationships: profitable customer relationships », industrial marketing management, vol7, N°=18, 1989
- 15- Shani.D, Chalasani.S, « exploiting niches using relationship marketing », journal of Business strategy, vol 6, N°= 04, 1992.
- 16- Morgan, Hunts, « the commitment –Trust theory of relationship marketing », journal of marketing, vol 58, N°= 3
- 17- Gambeson .E, « Making relationship marketing operational », international, journal of service industry management, vol 5, N°= 5, 1994
- 18- Harker.M.J, « relationship marketing defined and examination of current relationship marketing definitions », marketing intelligence and planning, vol 17, N°= 1, Française du marketing, Avril 2011, N°231
- 19- Harvard Business, revu juin – juillet 1993

#### 1- Citesweb:

- 1- [www.wikipédia.com](http://www.wikipédia.com)
- 2- [www . MSN Learning and research- print view- marketing com](http://www.MSN Learning and research- print view- marketing com)
- 3- [WWW .Webcomo.com / CMO Consulting International.com](http://WWW .Webcomo.com / CMO Consulting International.com)
- 4- <http://visionary Word press, Com>
- 5- CD. Encyclopédie Microsoft ® Encarta 2001©.2003.-1993 Microsoft corporation.

الجدول رقم (08): نتائج الاستمارة

BADR		SOCIETE G <sup>le</sup>		NATIXIS		BNP Paris Bas		BNA		BDL		البنوك
النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	المفردات
100	55	00	00	00	00	00	00	100	46	100	45	عمومي
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	مختلط
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	خاص محلي
00	00	100	13	100	11	100	09	00	00	00	00	خاص أجنبي
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
أقدمية نشاط البنك												
32 سنة		14 سنة		09 سنوات		10 سنوات		48 سنة		29 سنة		أقدمية نشاط البنك
التعريف بالموظف												
الجنس												
70.90	39	61.54	08	54.5	06	66.6	06	63.04	29	55.5	25	ذكر
29.10	16	38.46	05	45.4	05	33.3	03	36.95	17	44.4	20	أنثى
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ

السنة												
29.10	16	38.46	05	54.5	06	44.4	04	21.74	10	11.1	05	] 35 -25]
58.18	32	46.15	06	45.4	05	55.5	05	30.43	14	36.9	17	] 45 -35]
03.25	13	15.39	02	00	00	00	00	30.43	14	35.5	16	] 55 -45]
07.27	04	00	00	00	00	00	00	17.40	08	15.5	07	] 65 -55]
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
المستوى التعليمي												
29.10	16	00	00	00	00	00	00	26.08	12	55.5	25	ثانوي
70.90	39	100	13	100	11	100	09	73.92	34	44.4	20	جامعي
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	مستوى آخر
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
الخبرة												
23.63	13	30.76	04	18.1	02	11.1	01	17.40	08	2.17	01	1 سنة - 5 سنوات
10.90	06	53.84	07	81.8	09	55.5	05	23.92	11	08.8	04	5 سنوات - 10 سنوات
41.81	23	15.40	02	00	00	33.3	03	26.08	12	36.9	17	10 سنة - 15 سنوات
12.72	07	00	00	00	00	00	00	26.08	12	28.8	13	15 سنة - 20 سنوات
10.90	06	00	00	00	00	00	00	06.52	03	22.2	10	أكثر من 20 سنوات
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ

المنصب												
16.36	09	30.76	04	45.4	05	44.4	04	17.40	08	15.5	07	إطار
27.27	15	38.46	05	36.3	04	33.3	03	63.04	29	28.8	13	متحكم
56.36	31	30.76	04	18.1	02	22.2	02	19.56	09	55.5	25	منفذ
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
المهام الاساسية												
23.63	13	15.38	02	27.2	03	22.2	02	08.70	04	08.8	04	دراسة الملفات
18.18	10	07.69	01	27.2	03	11.1	01	10.86	05	04.4	02	إعداد الرواتب
00	00	07.69	01	00	00	22.2	02	00	00	00	00	تسيير الشكاوى
34.54	19	15.38	02	18.1	02	11.1	01	19.56	09	15.5	07	التسيير
00	00	07.69	01	00	00	00	00	00	00	04.4	02	متابعة منح المهمات
00	00	07.69	01	00	00	00	00	08.70	04	08.8	04	دراسة ملفات الادخار
00	00	07.69	01	00	00	00	00	08.70	04	02.2	01	الغيابات و العطل المرضية
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	02.2	01	تنظيم طب العمل
00	00	07.69	01	00	00	00	00	15.22	07	06.6	03	تسيير الميزانية
00	00	07.69	01	00	00	00	00	19.56	09	26.6	12	تقارير النشاط
23.54	13	07.69	01	18.1	02	11.1	01	08.70	04	08.8	04	التكوين
00	00	07.69	01	09.0	01	22.2	02	00	00	11.1	05	التوظيف
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ

23.63	13	21.27	10	27.2	03	22.2	02	24.53	26	25.8	40	مراقبة الوكالات
23.63	13	25.53	12	27.2	03	11.1	01	18.87	20	25.8	40	توجيه الوكالات
34.54	19	27.65	13	27.2	03	22.2	02	37.74	40	29.0	45	الربط بين الوكالات و المديرية العامة
00	00	21.27	10	00	00	22.2	02	12.26	13	19.3	30	خدمة الزبون
18.18	10	08.51	04	18.1	02	22.2	02	06.60	07	00	00	جمع المعلومات الخاصة بالمعاملات
100	55	100	47	100	11	100	09	100	106	100	155	Σ
موجودية التسويق												
00	00	00	00	00	00	100	09	00	00	00	00	قسم التسويق
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	مصلحة للتسويق
100	55	100	13	100	11	00	00	100	46	100	45	لا يوجد
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
المسؤول عن قسم التسويق / مصلحة												
00	00	00	00	00	00	100	09	00	00	00	00	مدير البنك
100	55	100	13	100	11	00	00	100	46	100	45	لا يوجد
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
الهدف												
45.45	25	14.28	07	09.09	01	22.2	02	25.00	26	00	00	تحديد الأهداف
18.18	10	14.28	07	18.18	02	22.2	02	25.00	26	10.9	06	تقريب المنتوج من الزبون

09.09	05	14.28	07	09.09	01	22.2	02	00	00	05.4	03	جمع المعلومات
09.09	05	14.28	07	18.18	02	33.3	03	00	00	10.9	06	دراسة المنافسة
00	00	14.28	07	18.18	02	00	00	00	00	18.1	10	زيادة الحصة السوقية في قطاع الإقراض والادخار
00	00	14.28	07	00	00	00	00	25.00	26	27.2	15	الإشهار للخدمات
18.18	10	14.28	07	27.27	03	00	00	00	00	27.2	15	استقطاب الزبائن
00	00	00	00	00	00	00	00	25.00	26	00	00	تكوين وتأطير الأعران المسؤولة عن تسويق المنتج
100	55	100	49	100	11	100	09	100	104	100	55	Σ
<b>علاقة قسم التسويق / مصلحة التسويق بباقي الأقسام بالبنك</b>												
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	تكاملية
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	تنافسية
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	تحكم و تأثير
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستمارة



BADR		SOCIETE G <sup>le</sup>		NATIXIS		BNP Paris Bas		BNA		BDL		البنوك
النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	المفردات
1. يحترم البنك حقوق الزبون في جميع معاملاته												الالتزام
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	66.66	30	اتفق بشدة
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	22.22	10	اتفق
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	11.11	05	محايد
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	لا أتفق
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	لا أتفق بشدة
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
2. يوفر البنك المعلومات عن جميع خدماته للزبون بشكل مستمر و دائم												
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	اتفق بشدة
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	اتفق
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	محايد
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	لا أتفق
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	لا أتفق بشدة

100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
3. يحرص البنك على المحافظة الدائمة على العلاقة مع الزبون												
72.72	40	100	13	90.90	10	100	09	86.95	40	55.55	25	اتفق بشدة
27.27	15	00	00	09.09	01	00	00	13.04	06	44.44	20	اتفق
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	محايد
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	لا أتفق
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	لا أتفق بشدة
100	45	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
4. يقدم البنك أحسن العروض الممكنة للزبون												
81.81	45	100	13	90.90	10	88.88	08	43.47	20	11.11	05	اتفق بشدة
18.18	10	00	00	09.09	01	11.1	01	43.47	20	77.7	35	اتفق
00	00	00	00	00	00	00	00	13.04	06	11.11	05	محايد
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	لا أتفق
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	لا أتفق بشدة
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
5. يطبق البنك جميع الاقتراحات التي يقدمها للزبون												
81.81	45	15.38	02	18.18	02	00	00	00	00	00	00	اتفق بشدة
18.18	10	15.38	02	09.09	01	22.22	02	00	00	00	00	اتفق
00	00	38.46	05	27.27	03	55.55	05	21.73	10	22.22	10	محايد

00	00	30.76	04	45.45	05	22.22	02	43.47	20	77.77	35	لا أتفق
00	00	00	00	00	00	00	00	34.78	16	00	00	لا أتفق بشدة
55	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
6. يعمل البنك على المحافظة على المستويات العالية من الأداء												
72.72	40	84.61	11	90.90	10	100	09	00	00	33.33	15	اتفق بشدة
27.27	15	07.69	01	09.09	01	00	00	21.73	10	44.44	20	اتفق
00	00	07.69	01	00	00	00	00	21.73	10	22.22	10	محايد
00	00	00	00	00	00	00	00	32.60	15	00	00	لا أتفق
00	00	00	00	00	00	00	00	23.91	11	00	00	لا أتفق بشدة
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
7. يوفر البنك الأمن والأمان في تعاملاته مع الزبون												
الثقة												
81.81	45	100	13	100	11	100	09	86.95	40	44.44	20	اتفق بشدة
18.18	10	00	00	00	00	00	00	13.04	06	44.44	20	اتفق
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	11.11	05	محايد
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	لا أتفق
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	لا أتفق بشدة
100	45	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
8. ترتقي جودة خدماتكم إلى مستوى يفوق تطلعات الزبون												

00	00	76.92	10	90.90	10	77.77	07	00	00	22.22	10	اتفق بشدة
00	00	00	00	09.09	01	22.22	01	43.47	20	55.55	25	اتفق
09.09	05	00	00	00	00	00	00	21.73	10	22.22	10	محايد
72.72	40	23.07	03	00	00	22.22	01	21.73	10	00	00	لا أتفق
18.18	10	00	00	00	00	00	00	13.04	06	00	00	لا أتفق بشدة
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
<b>9. يتبع البنك سياسة تنويع الخدمات مقارنة بباقي المنافسين</b>												
18.18	10	76.92	10	45.45	05	77.7	07	00	00	22.22	10	اتفق بشدة
18.18	10	15.38	02	45.45	05	22.22	01	43.47	20	22.22	10	اتفق
27.27	15	00	00	09.09	01	00	00	21.73	10	22.22	10	محايد
27.27	15	07.69	01	00	00	22.22	01	21.73	10	33.33	15	لا أتفق
09.09	05	00	00	00	00	00	00	13.04	06	00	00	لا أتفق بشدة
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
<b>10. يحترم البنك أصول التعامل في الدقة والسرية</b>												
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	88.88	40	اتفق بشدة
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	11.11	05	اتفق
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	محايد
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	لا أتفق
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	لا أتفق بشدة

100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
11. يتمتع البنك بشهرة وسمعة مرموقتين بالمقارنة بباقي المنافسين												
54.54	30	100	13	90.90	10	100	09	43.47	20	77.77	35	اتفق بشدة
27.27	15	00	00	00	00	00	00	32.60	15	22.22	10	اتفق
18.18	10	00	00	09.09	01	00	00	21.73	10	00	00	محايد
00	00	00	00	00	00	00	00	02.17	01	00	00	لا أوافق
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	لا أوافق بشدة
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
12. تحتفظون بعلاقات مع الزبون خارج إطار العمل												
الروابط والاتصال												
00	00	15.38	02	27.27	03	22.22	02	00	00	00	00	اتفق بشدة
00	00	15.38	02	45.45	05	11.11	01	00	00	00	00	اتفق
00	00	7.69	01	18.18	02	55.55	05	00	00	22.22	10	محايد
00	00	46.15	06	09.09	01	11.11	01	100	46	44.44	20	لا أوافق
100	55	15.38	02	00	00	00	00	00	00	33.33	15	لا أوافق بشدة
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
13. يعمل البنك على الاتصال والتواصل الدائمين مع الزبون												
00	00	84.61	11	90.90	10	77.7	07	13.04	06	00	00	اتفق بشدة

05.45	03	07.69	01	09.09	01	11.11	01	10.86	05	11.11	05	اتفق
21.81	12	00	00	00	00	11.11	01	23.91	11	44.44	10	محايد
54.54	30	07.69	01	00	00	00	00	43.47	20	22.22	10	لا أتفق
18.18	10	00	00	00	00	00	00	08.69	04	44.44	20	لا أتفق بشدة
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
<b>14. يتمتع موظفو البنك بمهارات الحوار مع الزبون</b>												
72.72	40	84.61	11	100	11	100	09	76.08	35	22.22	10	اتفق بشدة
27.27	15	15.38	02	00	00	00	00	10.86	05	22.22	10	اتفق
00	00	00	00	00	00	00	00	13.04	06	22.22	10	محايد
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	33.33	15	لا أتفق
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	لا أتفق بشدة
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
<b>15. يعمل البنك على تصنيف وتمييز زبائنه حسب درجة أهمية كل زبون</b>												
63.63	35	84.61	11	72.72	08	55.55	05	86.95	40	44.44	20	اتفق بشدة
18.18	10	55.38	02	09.09	01	11.11	01	13.04	06	33.33	15	اتفق
18.18	10	00	00	00	00	11.11	01	00	00	1.11	05	محايد
00	00	00	00	18.18	02	22.22	02	00	00	1.1	05	لا أتفق
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	لا أتفق بشدة
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ

16. يضع البنك خدمات متميزة لبعض الزبائن												
54.54	30	84.61	11	72.72	08	55.55	05	76.08	35	88.88	40	اتفق بشدة
27.27	15	15.38	02	09.09	01	11.11	01	23.91	11	11.11	05	اتفق
18.18	10	00	00	00	00	11.1	01	00	00	00	00	محايد
00	00	00	00	18.18	02	22.22	02	00	00	00	00	لا أتفق
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	لا أتفق بشدة
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
17. يستجيب البنك بشكل سريع لمشاكل الزبون												
03.63	02	100	13	100	11	100	09	32.60	15	11.11	05	اتفق بشدة
05.45	03	00	00	00	00	00	00	21.73	10	22.22	10	اتفق
27.27	15	00	00	00	00	00	00	21.73	10	44.44	20	محايد
36.36	20	00	00	00	00	00	00	23.91	11	22.22	10	لا أتفق
27.27	15	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	لا أتفق بشدة
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
18. يحاول البنك فهم حاجات وتطلعات الزبون ومعرفة وجهة نظره إزاء الخدمات												
36.36	20	84.61	11	45.45	05	55.55	05	13.04	06	00	00	اتفق بشدة
36.36	20	15.38	02	45.45	05	03.33	03	32.60	15	11.11	05	اتفق

27.27	15	00	00	09.09	01	11.11	01	19.56	09	22.22	10	محايد
00	00	00	00	00	00	00	00	16.46	16	44.44	20	لا أتفق
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	22.22	10	لا أتفق بشدة
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
<b>19. يهتم البنك بمعالجة و تسيير شكاوى الزبون في وقتها المناسب</b>												
18.18	10	84.61	11	100	11	55.55	05	00	00	1.11	05	اتفق بشدة
18.18	10	15.38	02	00	00	33.33	03	21.73	10	11.11	05	اتفق
27.27	15	00	00	00	00	11.11	01	32.60	15	22.22	10	محايد
18.18	10	00	00	00	00	00	00	43.47	20	44.44	20	لا أتفق
18.18	10	00	00	00	00	00	00	02.17	01	11.99	05	لا أتفق بشدة
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
<b>20. يوفر البنك للزبون جوا ملائما من الراحة أثناء تلقيه للخدمة أو انتظار دوره</b>												
36.36	20	100	13	100	11	100	09	13.04	06	11.11	05	اتفق بشدة
18.18	10	00	00	00	00	00	00	32.60	15	66.66	30	اتفق
27.27	15	00	00	00	00	00	00	10.86	05	11.11	05	محايد
18.18	10	00	00	00	00	00	00	21.73	10	11.11	05	لا أتفق
00	00	00	00	00	00	00	00	21.73	10	00	00	لا أتفق بشدة
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ

21. يتميز موظفو البنك بخاصية النباهة و المعرفة الجيدة لكل لزبون												
63.63	35	84.61	11	81.81	09	88.88	08	43.47	20	11.11	05	اتفق بشدة
27.27	15	07.69	01	09.09	01	00	00	21.73	10	55.55	25	اتفق
09.09	05	00	00	09.09	01	11.11	01	10.86	05	11.11	05	محايد
00	00	07.69	01	00	00	00	00	23.91	11	22.22	10	لا أتفق
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	لا أتفق بشدة
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
22. المعلومات التي يقدمها موظفو البنك تتميز بالدقة و الوضوح												
100	55	84.61	11	90.90	10	100	09	86.95	40	11.11	05	اتفق بشدة
00	00	07.69	01	09.09	01	00	00	13.04	06	33.33	15	اتفق
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	22.22	10	محايد
00	00	07.69	01	00	00	00	00	00	00	22.22	10	لا أتفق
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	11.11	05	لا أتفق بشدة
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ

المرجع: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستمارة

## الخاتمة العامة

رغم ما عرفه التسويق من تطورات سواء في المفاهيم أو في التصورات، بدأ يظهر بعض القصور و النقائص خاصة في الآونة الأخيرة (بداية الثمانينات من القرن الماضي 1980)، ويمكن إرجاع ذلك بالدرجة الأولى إلى تنامي قطاع الخدمات أمام التراجع الكبير الذي عرفه قطاعي الصناعة و الفلاحة و هذا تقريبا في جميع دول العالم، ضف إلى ذلك تطور الثقافات الاستهلاكية لدى عموم المستهلكين، و زيادة عدد المنظمات الحقوقية (الحكومية و غير الحكومية) المنادية بحقوق هؤلاء المستهلكين، إلا أن التشابه الكبير في طرق التصنيع و تحديد الأسعار و استعمال تقريبا نفس وسائل الاتصال و قصر دورة حياة المنتجات و الخدمات يبقى من المؤشرات الأساسية التي زادت من مخاوف المؤسسات على تطور منحنى أرباحها و حصتها السوقية و حتى بقاءها في الأسواق، فتبينت هذه المؤسسات أن مصدر أرباحها لم يعد مرتبطا بما تملكه من آلات و معدات و لا حتى في أسعار منتجاتها و خدماتها و لكن المفتاح الحقيقي يكمن في المستهلك، فتبنت المؤسسات هذه الأفكار و البحوث و خاصة تلك التي تنشط في القطاع الخدماتي، طمعا في كسب كل الأطراف التي تتعامل معها، و طبعا على رأسها المستهلك، و لكن كسبه و ضمانه يتوقف على باقي الأطراف الأخرى من موردين و موظفين و عمال و موزعين.

لكن بالمقابل من هذا كله يجب توافر جملة من الآليات تساهم بشكل مباشر و أساسي في تفعيل التسويق العلاقتي، و تتمثل في آلية الالتزام و آلية الثقة و آليات الروابط و الاتصال و آليات التفاعل و الرضا.

- لقد تم أكيد الفرضية الأولى والتي تؤكد على أن القواعد الجديدة للمنافسة فرضت على المؤسسة تبني مداخل تسييرية جديدة.

- أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية و التي تؤكد على ضرورة تبني المؤسسة لآلية الالتزام و آلية الثقة و آليات الروابط و الاتصال و آليات التفاعل و الرضا حتى تتمكن من تفعيل التسويق العلاقتي ، فيمكن الحكم على أنها صحيحة، و قد تم إثبات صحة ذلك من خلال العرض النظري لأهم الباحثين الذين أكدوا ضرورة توافر هذه الآليات لإمكانية تفعيل التسويق العلاقتي، و أنه في غياب هذه الآليات تصبح المؤسسة غير قادرة على تفعيله، و من بين هؤلاء الباحثين نذكر على سبيل المثال لا على سبيل الحصر، Anderson و Dwyer, Schurr & Oh و Alrubaiee & Al-Nazer و Theron & Terblanche

Young وWilson وBarnes وGanesan وMohr & Speckman وMorgan & Hunt وNarus

Palmatier & al وBlenkhorn & Mackenzie وDenize

- أما بخصوص الفرضية الثالثة والتي تنفي استعمال البنوك الجزائرية لآليات تفعيل التسويق العلاقائي، فهي صحيحة و هذا ما أكدته نتائج الاستقصاء العام.

### التوصيات والاقتراحات:

يمكن صياغة مجموعة من التوصيات والاقتراحات لتهيئة التناغم المتواصل معها، والتبرأينا أنه يمكن لها المساهمة الفعالة في تحسين من وضع البنوك المبحوثة على وجه الخصوص و المؤسسات على وجه العموم ،و تغيير من نظرة المسيرين و القائمين على إدارة المؤسسات ،وهذا التدارك كالتقائص الهفوات التي تم الوقوف عليها من خلال هذه الدراسة ،و التي تسمح بتجسيد ثقافة التسويق العلاقائي القائمة على جذب و تعزيز و تطوير و المحافظة على مختلف أنواع العلاقات، مع الموردين و الموظفين و العمال و الموزعين و الزبائن على أرض الواقع و عليه نقترح التالي:

- 1 - ضرورة اهتمام البنوك بوظيفة التسويق كأداة تسييرية وجعلها ضمن قسم محوري وأساسي في الهيكل التنظيمي للبنوك.
- 2 - التطبيق الفعلي للأنشطة التسويقية في البنوك.
- 3 - ترك مساحة لحرية اتخاذ القرارات التسويقية على مستوى الوكالات.
- 4 - للاهتمام الفعلي بالموظفين و خاصة الذين ينشطون في المكاتب الأمامية (front-office) و مكاتب العلاقات العامة.
- 5 - تحفيز الموظفين من خلال منحهم عمولة على كل زبون يتم جذبه والاحتفاظ به، وأما الزبائن فيتم تحفيزهم عن طريق الاتصال بهم لإعلامهم عن كل جديد، ومنحهم أيضا هدايا كالمفكرات والأقلام والرزنامات واستعمالها كوسيلة إخبارية عن طريق الاختيار المناسب للنوعية و حتى الصور الموضوع عليها والتي ترسخ صورة البنك في ذهن الزبون.
- 6 - ضرورة إجراء دراسة عميقة للمنافسة، ومحاولة تمييز الخدمات عن باقي المنافسين.
- 7 - ضرورة ترسيخ ثقافة التسويق العلاقائي لدى الزبون من زاوية التأكيد على المنفعة المتبادلة (زبون/بنك).
- 8 - على البنوك العمومية بناء الثقة بينها وبين زبائنها، فالثقة المتبادلة تتطور عبر الزمن إلى رضا الزبون، ومن ثم ضمان تعامله المستمر مع البنك.

9 - على البنوك الخاصة الاعتماد على التفاعل الدائم مع زبائنهم، حتى يتسنى لها معرفة مواطن النقص والخلل و السلبيات، و هذا من خلال المعلومات المرتدة.

#### أفاق الدراسة:

يعتبر موضوع المذكورة الذي تناولناه مجرد بداية لمواضيع أخرى، ونقطة انطلاقاً لإشكاليات أخرى أيضاً، يمكن لها النظر إلى موضوع التسويق العلائقي من زوايا أخرى جديدة:

-تحديد الآليات المتبعة لتبني التسويق العلائقي في المؤسسات الإنتاجية.

-التسويق العلائقي في المؤسسات الإدارية العمومية.

بنك نتكسيس



## مقدمة

لقد استطعنا من خلال الاعتماد على المنهج النظري من الوصول إلى العلاقة الموجودة فعلا بين المؤسسة التي تنتهج التسويق العلاقائي كمنهج لجذب والاحتفاظ بالزبون وبين الشروط التي تم وضعها مسبقا، وسنحاول في العمل الميداني ( الجزء التطبيقي)، دراسة هذه العلاقة من خلال إتباع المنهج الموالي:

دراسة التسويق العلاقائي (البنوك الست):

**1- المعاينة (الملاحظة):** وهذا طيلة فترة تواجدها بالبنوك (المكاتب الأمامية)، بالاعتماد على جرد التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال التي تستعملها كل مؤسسة، مساحة البنك و كذا ظروف استقبال الزبائن.

**2- استقصاء الأفراد:** ( موظفون، رؤساء أقسام، مسؤولو متابعة الزبائن)، وهذا من خلال الإجابة عن الأسئلة التي أدرجناها في استمارتنا، والتي صممت بعناية حيث أحاطت هذه الأسئلة بكل جوانب التسويق العلاقائي.

**3- استقصاء آراء زبائن البنوك الست محل الدراسة :** أخذنا عينات متساوية بالنسبة للمؤسسات، 100 زبون لكل بنك، تم استقصاؤهم في مناطق مختلفة و أوقات مختلفة، وهذا حتى يتسنى لنا الوقوف عند حقيقة تبني التسويق العلاقائي و الشروط.

## المبحث الأول: واقع التسويق العلاقي في البنوك المبحوثة

تمهيد:

في هذا المبحث سنتعرض إلى التعريف بالبنوك محل الدراسة، البداية تقديم عام لهذه البنوك ، من حيث النشأة وعدد الأفراد الموظفين، ليتم بعد هذا الانتقال إلى دراسة معمقة لواقع الوظيفة التسويقية في البنوك العمومية.

## المطلب الأول: تقديم عام للبنوك محل الدراسة

## 1- بنك التنمية المحلية: BDL

## النشأة:

مؤسسة مالية لها القانون الأساسي لبنك تجاري تأسس بموجب المرسوم 85/85 بتاريخ 03-03-1985 وذلك بعقد رسمي أمام مكتب التوثيق بالجزائر العاصمة إذا المقر الرئيسي للبنك بالجزائر العاصمة ويضم 273 وكالة أما فرع مستغانم فتأسس في 13-06-1988

و بإنشائه أصبح يتولى كل العمليات المألوفة لبنوك الودائع من إيداع و إقراض لكنه يهتم بالدرجة الأولى بتمويل المؤسسات التابعة للبلديات و الولايات و منح القروض المتوسطة الأجل إلى جانب عمليات الرهن و كل العمليات التجارية.

ومع مرور السنوات أصبح بنك التنمية المحلية فلاحيا يمول القطاع الفلاحي.

ويتصف هذا البنك بكونه:

- بنك أولي وبنك للتنمية

- وسيلة للتخطيط والمراقبة

- بنك أولي وبنك للتنمية:

- بنك أولي: مثل البنوك الأخرى حيث أن بنك التنمية المحلية يستطيع القيام بكل العمليات البنكية منح القروض تبديل العملة فتح الحسابات لكل الأشخاص الذين يرغبون في ذلك يقبل جميع الودائع ويساهم في تجميع الادخار إلى جانب تخصصه في عملية التمويل للهياكل والأعمال الإنتاجية الفلاحية والمتعلقة بعالم الريف.

- بنك للتنمية: يهدف البنك للمساعدة على تنمية جميع القطاعات الفلاحية وتدعيم الأنشطة الفلاحية والريفية و الزراعية و الصناعية و ذلك بمنحها القروض بغية منه تحقيق الخطط و البرامج المالية المطبقة للخطط الوطنية للتنمية.

**- وسيلة للتخطيط والمراقبة:****وسيلة للتخطيط:**

بتخصسه في تمويل القطاع التجاري الفلاحي وكل الأنشطة المرتبطة به يستطيع البنك جمع المعلومات والإحصائيات المتعلقة بالهيكل المالي لحسابات الاستغلال بالتكلفة وكذلك العراقيل التي تواجه العالم الريفي هذه المعلومات التي تعتبر جد مهمة.

**وسيلة مراقبة:**

يقوم البنك بمراقبة مدى تجانس حركة التمويل والمؤسسات مع المخططات والبرامج المتعلقة به فهو يقوم بإعلام السلطات العامة في نهاية الحملة الفلاحية بملاحظات تخص:

- سير الحملات الفلاحية
- النتائج المادية والمالية دراسات الميزانية توزيع النتائج
- تحقيق الاستثمارات وأثرها الاقتصادي والمالي

**موارد وأهداف ومهام البنك****-موارد وأهداف ومهام البنك:**

يقدر راس مال بنك التنمية المحلية ب 33مليار دينار جزائري وحسب المادة 25 من المرسوم 85/206 المؤرخ في 1985/03/03 الذي يتحدث عن إمكانيات وموارد البنك المتكونة من

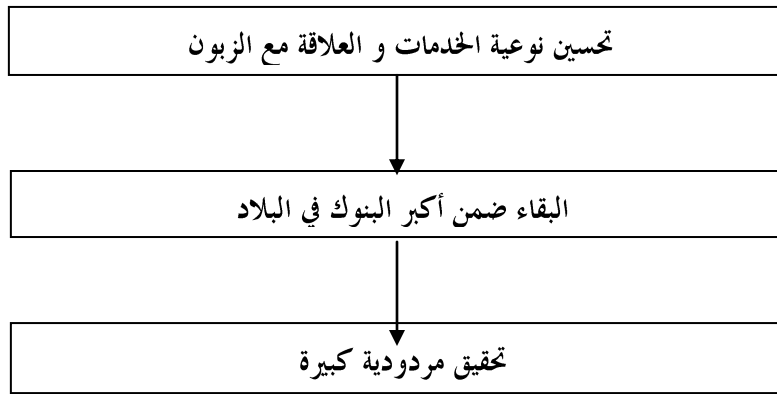
- أموال جماعية،
- الودائع التي تحصل عليها من طرف المنظمات ذات الطابع الفلاحي والصناعات التقليدية،
- السلفيات عن طريق تمويل برامج التنمية،
- فتح القروض من طوف الصندوق والخصم الذي يمكن أن تحصل عليه من البنك المركزي،
- كل الجهود والإمكانيات المالية الأخرى المتحصل عليها في نشاطها،

## أهداف بنك التنمية المحلية:

الأهداف الاستراتيجية للبنك تتحقق عن طريق:

- الرفع من الموارد بأحسن قيمة وجعله يتمتع بمردودية القروض الإنتاجية ذات الصبغة المتنوعة في احترام قواعد الحيطة،
  - خلق ديناميكي للخرزينة سواء كانت بالدينار أو بالعملة الصعبة،
  - تحسين الإنتاج على مستوى العمليات المعالجة اليومية،
- وفق هذه العمليات يمكن رسم مخطط حسب أهمية الأهداف:

الشكل رقم (13): أهمية الأهداف



المرجع: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق من البنك

## مهام بنك التنمية المحلية:

- يقوم بمعالجة جميع عمليات القروض (قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل)،
- يقوم بعملية الصرف والخرزينة،
- يقوم بفتح حسابات بنكية لدى كل فرد طالب كحسابات لأجل سندات الصندوق و التحصيلات،
- يقوم بجلب الودائع بفوائد وبدون فوائد على أجال المختلفة،
- يشارك في جميع المدخرات،
- يقوم بعمليات استثنائية والنشاطات الفلاحية كتقديم قروض بشروط أسهل،
- يقوم بإصدار السندات والأسهم وعرضها على العام والخاص.

## عدد الأفراد:

يعمل بهذه البنك 45 فردا منهم:

الإطارات: 07

المتحكمين: 13

المنفذين: 25

## - البنك الوطني الجزائري BNA

## نشأة البنك الوطني الجزائري:

يحتل البنك الوطني الجزائري أحد أهم البنوك التجارية في الجزائر التي ظهرت بعد التأميم. ويمكن تقديمه كأى بنك من البنوك التجارية ولا يمكن أن ندرك نشأة هذا البنك إلا باستعراض تطور النظام البنكي الجزائري خلال المرحلتين الأساسيتين قبل وبعد الإصلاحات الاقتصادية باعتباره وليد التأميم البنكي في سنة 1966.

سنوجز المرحلتين اللتين مر بهما النظام البنكي الجزائري ومن ثمة نشأة البنك الوطني الجزائري وهيكلة التنظيمي ونبين أهم الوظائف التي يقوم بها

ثم نقوم بعدها بدراسة لوكالة مستغانم تعريفها، ونشأتها وهيكلة التنظيمي ومهام أهم المصالح الموجودة بها.

## 1 - تعريف البنك الوطني الجزائري:

هو بنك تجاري تأسس في 13/06/1966 بموجب قرار 66-155، وهو عبارة عن شركة مساهمة برأس مال اجتماعي 1.000.000.000 د ج، وتطور رأسماله إلى أن صار يقدر بحوالي 14.600.000.000 د ج، وهو بنك ودائع واستثمارات المنشآت المالية والوطنية وهو متخصص في تمويل مؤسسات القطاع الصناعي والتجاري.

## - وظائفه:

- تنفيذ خطة الدولة في موضوع الائتمان القصير والمتوسط الأجل وضمان القروض كتسهيلات الصندوق و السحب على المكشوف و التسليف على البضائع الخصة و الاعتمادات المستندية،
- قبل ظهور بنك التنمية الريفية كان يقوم بمنح الائتمان الزراعي للقطاع السير ذاتيا مع المساهمة في مراقبة وحدات الإنتاج الزراعي،
- تقديم قروض إلى المنشآت الصناعية العامة والخاصة،
- إضافة إلى تلقي الودائع من الأشخاص ومختلف ادخاراته وتوفير وسائل الدفع اللازمة ووضعها تحت تصرف الزبائن والسهر على إرادتها وتعتبر هذه الوظيفة عادية ورئيسية لأي بنك تجاري.

## تقديم الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة كباقي وكالات الوطن مما يلي

## 1- مصلحة الإدارة: تتكون من:

1-1- المدير: و هو المسؤول الأول على الوكالة و له مهام تتمثل في السهر على تطبيق القرارات التنظيمية و القانونية على مستوى الوكالة و متابعة و ضبط تكاليف التسيير و المحافظة على ممتلكات البنك استقبال طلبات القرض و مناقشتها تم اتخاذ القرار بالقبول أو الرفض المحافظة على سمعة المؤسسة و تطويرها.

1 - 2- مصلحة نائب المدير: و هو الذي ينوب عن المدير في حالة غيابه و هو مكلف بقسم الشؤون الإدارية كما يقوم بمتابعة الموظفين و العمل على التسيير و التنسيق ما بين المصالح.

2 - مصلحة الأمانة الإدارية: تقوم باستقبال و الرد على جميع المراسلات إضافة على حفظ و تجميع الوثائق بمختلف أنواعها منها دفع الرواتب و فتح الحسابات.

3- مصلحة التجارة الخارجية: تقوم بكل العمليات الخاصة بالتجارة الخارجية من صرف العملات و غيرها من الوثائق الخاصة بالتجارة الخارجية .

3-1- الوثائق المالية منها: الفاتورة الابتدائية هذه الفاتورة لها علاقة بين المشتري و البائع وعند قيام بعملية التجزئة تتطلب الوثائق التالية:

- الاسم و اللقب،
- تاريخ و عنوان تلك المادة،
- الثروة المالية،
- نوعية المادة،
- الاسم و عنوان المشتري،
- تاريخ تسديد السلعة و نوعية التسديد،
- الفاتورة التجارية: وثيقة لها علاقة بالعملية التجارية يتم التعامل بها في اليوم الذي يتم إرسال للمستورد وصل الطلب و يتطلب إجباريا هذه الوثائق الآتية:
- الاسم و عنوان كل من البائع الأجنبي و المستورد،
- فصلات وزن تلك السلعة،
- مبلغ تلك الفاتورة و كذلك نوعية التسديد،
- نوعية السلعة،

- فالفاتورة التجارية تتضمن كل المعلومات الخاصة بالوثائق الابتدائية إضافة إلى كل المعلومات الفاتورة الرسمية

التوقيع في الفاتورة التجارية ليس إجباريا إلا إذا تطلب ذلك في عملية خاصة بالقرض الفاتورة القنصلية هي فاتورة مستعملة وهي فاتورة تجارية خاصة بالبائع والتي تتم تحت مراقبة القنصلية.

- وثائق النقل:

- النقل البحري: الموقع الجغرافي الذي تتميز به الجزائر يجعلها تتعامل اقتصاديا مع الدول الأوربية فالتجارة الخارجية تتعامل بها عادة عن طريق النقل البحري يتم بوصول إيداع بالنسبة لمدة النقل ووقت إطلاق الباخرة - النقل الجوي: إن نقل السلعة يتم عن طريق الطائرة .

- النقل البري : يتم بين حدود الدول وتكون عن طريق الشاحنات المقطورة.

- مصلحة الصندوق وتقوم ب 5 عمليات :

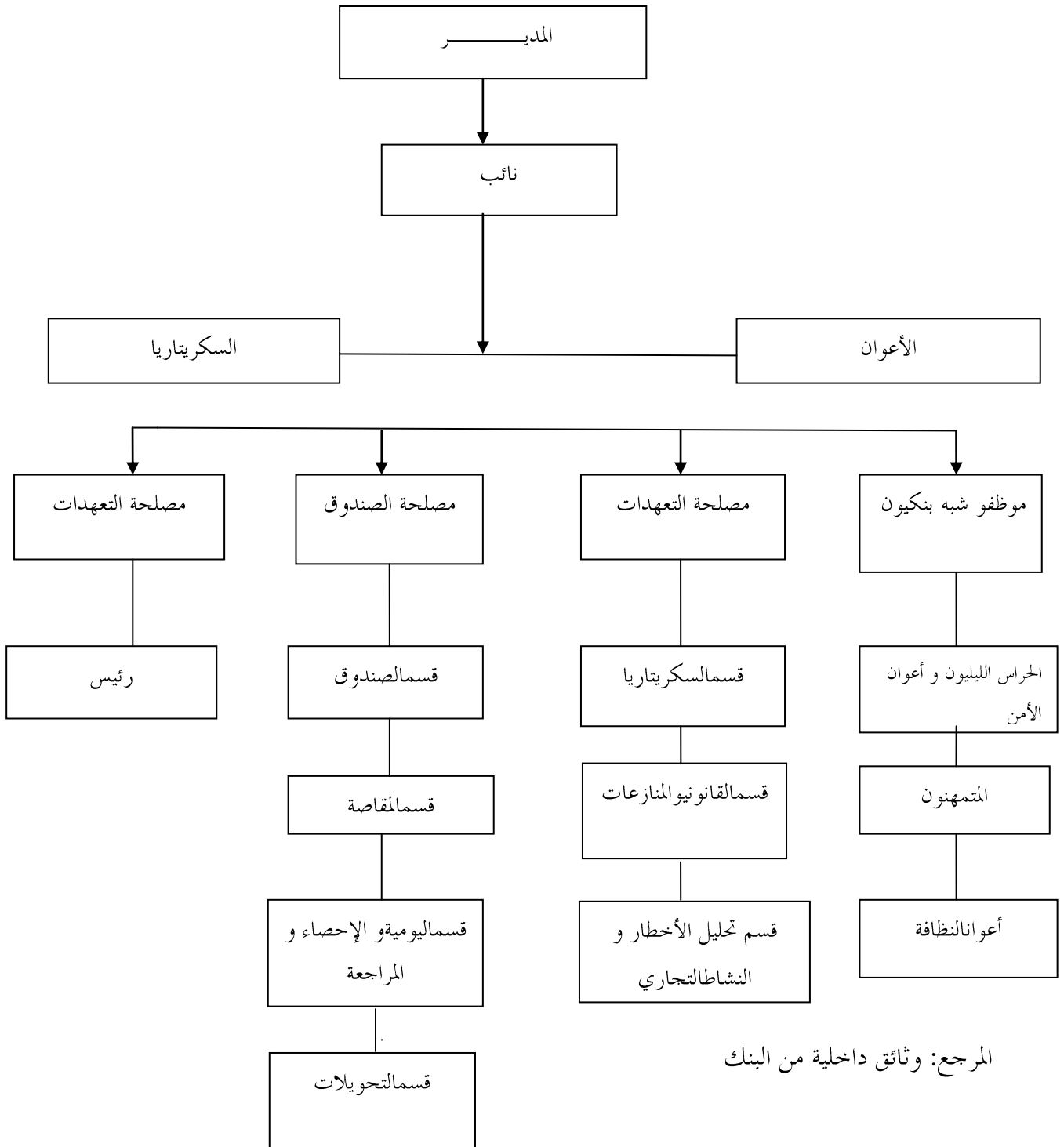
عمليات الدفع: من إيداعات نقدية او من إيداعات الصكوك و الأوراق التجارية  
عمليات السحب: من حسابات الزبون لصالحه أو لصالح شخص آخر او من قبل البنك كالعمولات.  
عمليات التحويل: أي نقل مبالغ من حساب لحساب في نفس البنك أو إلى حساب بنك آخر.  
عمليات المقاصة والحفظ: تجرى في قسم المقاصة و الحفظة بإجراء عملية المقاصة مع البنوك المحلية وكذا تحصيل التسبيقات والأوراق التجارية والمالية لحساب الزبون ونعني بالمقاصة تداول الأوراق الدين المتقابلة بقصد إطفائها ويجرى بغرفة المقاصة بينك الجزائر يوميا.

إعداد اليومية والإحصائيات والمراجعة: يقوم بها قسم اليومية والمراجعة والإحصائيات من متابعة للعمليات المحاسبية للوكالة وإعداد الإحصائيات اليومية والأسبوعية والشهرية.

- مصلحة التعهدات: المصلحة المكلفة بالقروض وتتكون من الأقسام التالية:

قسم أمانة التعهدات: تقوم بدراسة ملفات القروض بشتى أنواعها ومتابعة تنفيذها وتسديدها.  
قسم الشؤون القانونية والمنازعات: تقوم بإشعار أصحابها بالقروض إضافة إلى المتابعة القضائية وتسوية حسابات الأموات والمفقودين كما تقوم بفتح حسابات جدد للزبائن وتحميد حسابات أخرى.  
تسيير الدراسات وتحليل الأخطار والنشاط التجاري: يقوم هذا القسم بدراسة أخطار القروض بشتى أنواعها إضافة إلى السهر على تنمية الوكالة والمساهمة في جلب الزبائن الجدد وبالتالي المساهمة في مواجهة المنافسة.

الشكل رقم(14): الهيكل التنظيمي للوكالة



**عدد الأفراد:**

يعمل في البنك مجموعة من الموظفين والعمال وعددهم 46 يتوزعون كالتالي:

الإطارات: 08

المتحكمين: 29

المنفذين: 09

**2- بنك BNP PARIS BAS****النشأة:**

BNP PARI BAS الجزائري فرع 100 % من مجموعة BNP PARI BAS الرائد الأوروبي للخدمات المالية، أنشئ الفرع في 2002 تحت هدف بناء شبكة هامة من الوكالات في الجزائر. الشركة ذات أسهم برأس مال 10 ملايين دينار جزائري.

**وكالة مستغانم:**

تسهر الوكالة لولاية مستغانم على الخدمة الجيدة للزبائن، كما تقوم بالمتابعة الدورية للسوق، مما اكسبها تموضعا جيدا في السوق الجزائري.

**عدد الأفراد:**

يتكون فريق الوكالة من 09 أفراد

الإطارات: 04

المتحكمين: 03

المنفذين: 02

## بنك NATIXIS ALGERIE

## النشأة:

نتيكسييس ولدت في نوفمبر 2006 من دمج الأنشطة المصرفية بالجملة من المصارف العمومية ومصارف الادخار. المجموعة الجديدة تظهر كأول بنكا فرنسي في مسائل إدارة الأصول مع أكثر من 500 مليار اورو تحت إدارة في جميع أنحاء العالم. نتكسييس تنظم نحو ستة أقطاب من النشاطات بنك بالتفصيل بنك الأسواق المالي بنك الأسواق المالية بنك الاستثمار الخاص تأمينات القروض و القروض الاستهلاكية و أخرى بالفوائد.

لمرافقة الزبائن في أنحاء العالم نتيكسييس تتوفر على نحو أكثر من 120 موزعة في العالم منها كثيرا في الجزائر.

بنك نتيكسييس يطمح في سرعة التطور في الجزائر التي ينبغي فتح عدة وكالات بنكية. في نهاية 2006 نتيكسييس فتحت فقط 6 وكالات بنكية موزعة في الجزائر مستغانم ، سطيف ، بجاية، تلمسان و مستغانم . في 2006 نتيكسييس حققت منتج صافي بنكي ب 1.29 مليار دينار مقابل 920 مليون في سنة 2005 إن تطور شبكة الوكالة ينبغي أن يستمر بطريقة مسنودة طوال السنوات القادمة.

## وظائف نتيكسييس:

إن بنك نتيكسييس يلعب دور كبير في الحياة الاقتصادية بصفته عامل مشجع وأساسي في جمع المدخرات الفائضة و ضخها في المجالات الاستثمارية المتعددة بإضافة إلى منح الائتمان و هذا ما يفسر تطور القطاعات الاقتصادية التي تتولى البنك بتمويلها عن طريق تقديم قروض أولا كما تهدف إلى تقديم خدمات متميزة حتى تضمن بائنها و استمرارها مع تحقيق أرباح و تعزيز مراكز التنافس و اهم الوظائف التي يمكن ذكرها كالآتي: السعي نحو تقديم الأمثل من حيث الخدمات البنكية وخاصة بعد ظهور الصيارفة الشاملة التي تسعى إلى تحقيق مستويات أعلى من الربحية والتنوع لخلق مركز استراتيجي متميز تساهم في تمويل مشروعات التنمية الاقتصادية عن طريق منح القروض البنكية.

تقدم خدمات استشارية في مجالات دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية وكيفية إدارة الأعمال.

شراء وبيع الأوراق المالية وحفظها لحساب المتعاملين.

تحويل العملة الصعبة وسداد التزامات الزبائن المتعلقة بعمليات الاستيراد.

تحويل نفقات السفر والسياحة وإصدار صكوك والاعتمادات الشخصية.

تسيير وسائل الدفع بطرق حديثة أكثر أمانا.

تمويل الإسكان الشخصي للزبون عن طريق منح قروض عقارية.

تشجيع الادخار وجمع الأموال للقيام بدور الوساطة المالية حيث تقوم بتزويد المستثمرين بالتمويلات الأمانة للمشاريع التنموية.

تقديم بعض الخدمات المستحدثة والمميزة مثل بطاقة الائتمان.

#### عدد الأفراد:

يتكون فريق عمل بنك لبنك نتكسيس لولاية مستغانم من 11 فردا يتوزعون على الشكل التالي:

- الإطارات: 05

- المتحكمون: 04

- المنفذون: 02

#### -بنكسوسيتي جنيرال SOCIETE G<sup>LE</sup>

##### النشأة:

أنشئت بنك سوسيتي جنيرال الجزائر سنة 1999 كفرع لمجموعة سوسيتي جنيرال كإحدى أول البنوك الفرنسية التي استثمرت في الجزائر تحت شعار " التفرع عبر العالم".

استطاع البنك التأقلم مع كل التغيرات التي حصلت في قانون المالية الجزائري، و هكذا ارتفع رأسماله إلى 10ملايير دينار جزائري في 2010. ويتربع على شبكة تتكون من 70 وكالة تتوزع عبر التراب الوطني.

##### وكالة ولاية مستغانم:

بلغت سوسيتي جنيرال الوكالة، مركز الأعمال لولاية مستغانم تسهر على القيام بجملة من المهام، ولعل أهمها المتابعة الدورية للزبائن والاهتمام الكبير لهم، وخاصة فيما يتعلق بالاستقصاء الدوري و كذا متابعة شكاويهم و البث فيها بأقصى سرعة ممكنة، هذا من جهة أما من جهة أخرى المحاولة الجادة للتموقع الجيد في السوق.

#### عدد الأفراد:

يتكون فريق عمل الوكالة من 13 فردا، يتوزعون كالتالي:

- الإطارات: 04

- المتحكمون: 05

- المنفذون: 04

### بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

#### -النشأة:

أنشأ بنك الفلاحة و التنمية الريفية بموجب المرسوم 82-106 الصادر في 07 جماد الأولى عام 1402 الموافق ل 13 مارس 1982 حيث نشر هذا القرار في الجريدة الرسمية رقم 11 في 16/03/1982 وتم تحديد قانونه الأساسي.

ظهر هذا البنك في تلك الفترة بالذات لسببين

● رغبة هذا البنك في تدعيم قطاع الفلاحة بهدف زيادة مردود يته ورفع مستوى المعيشي وتحسين مستوى الحياة لسكان الأرياف.

● الظروف الاقتصادية وإلحاح الاقتصاد أدى إلى نشوء هذا النوع من البنوك من أجل رفع حصة المنتجات الزراعية في مجال الإنتاج الوطني وإعادة تنظيم جهاز للإنتاج الوطني والتكفل بتمويل الحاجيات المختلفة للقطاع الفلاحي وكذا التطوير وتمويل النشاطات وهي:

- مزارع دولة الري (بناء سدود)،
- المؤسسات الفلاحية والصناعية المرتبطة مباشرة بقطاع الفلاحة،
- ديوان الفلاحة والتنظيمات الفلاحية،
- الدواوين وتنظيم الغابات،
- قطاع الصيد البحري،
- الصناعات التقليدية،
- زيادة المساحات المستصلحة،
- متابعة الإنتاج الفلاحي إلى آخر مرحلة.

#### -تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

بنك بدر هو هيئة عمومية اقتصادية يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و كذا يتمتع بالاستقلال في التسيير كما يقوم بتقديم خدمات مختلفة للقروض يقوم بجمع الأموال المودعة من طرف الزبائن لإقراضها إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين (شركات) بفائدة محددة من طرف البنك بالإضافة إلى تجارة النقود شراء العملة الصعبة بواسطة تكلفة القرض كما يمكن له إعادة استثمار رأس المال و اخذ حصص إلزامية على شكل أسهم ضمن كل عملياته المالية نتيجة إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري و الذي أصبح شركة مساهمة ذات رأس

مال قدره 33 مليار دينار جزائري منذ تأسيسه شارك البدر في عدة عمليات لتنمية و تطوير مجموع القطاعات كما عرف توسع لمهامه و قدراته.

ويعتبر البدر بنك تجاري صاحب أكبر شبكة بنكية في الجزائر بالمقارنة مع الهيئات الأخرى حيث زاد عدد الوكالات من 60 وكالة سنة 1983 إلى 286 وكالة محلية للاستغلال و 38 مجمع جهوي للاستغلال في يومنا هذا على المستوى الوطني كما أن اليد العاملة فيه تتجاوز 6970 عامل أي أكبر يد عاملة مقارنة مع البنوك الأخرى بالنسبة لبنك ولاية المدية فيتكون من 07 وكالات متفرعة عبر مناطقها أما حجم القروض الممنوحة تتغير من يوم لآخر ومن ساعة لأخرى.

–مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

المرحلة الأولى (1982 –1989):

مر بنك الفلاحة و التنمية الريفية عن بنك التنمية المحلية سنة 1982، و اهتم في هذه المرحلة بتحقيق هدفه الوحيد و هو إثبات وجوده في التخصص المستند إليه ضمن النشاطات الفلاحية، حيث قام بفتح العديد من الوكالات في أشهر المناطق الفلاحية، وخلال فترة زمنية تمكن البنك من اكتساب سمعة عالية في ميدان القطاع الزراعي و الصناعي الغذائية و الصناعية الميكانيكية الفلاحية.

المرحلة الثانية (1989 –1999):

استطاع بنك الفلاحة و التنمية الريفية أن يدخل هذه المرحلة من باهما الواسع فقام بإدخال تكنولوجيا معلوماتية خاصة بقطاع المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة حيث:

في سنة 1991 قام بتطبيق بنظام سويفت الخاص بالعمليات التجارية الدولية.

في سنة 1992 قام ببرمجيات مع فروعته المختلفة من اجل تسهيل العمليات البنكية كتسيير القروض تسيير عمليات الصندوق و الفحص من بعد لحساب العملاء بالإضافة إلى تسيير المودعات كما قام بإدخال المعلوماتية على كل العمليات التجارية (عمليات فتح القروض الوثائقية التي لا تفوق 24 سا حاليا على الأكثر) كما قام بإدخال مخطط الحسابات الجديدة على مستوى الوكالات .

في سنة 1993 نجح عملية إدخال المعلوماتية على جميع أعمال البنك.

في سنة 1994 ظهور خدمة جديدة تتمثل في بطاقة السحب و التسديد.

في سنة 1996 قام بعملية الفحص السلبي التي سهلت العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت المطلوب.

و في سنة 1998 قام باستعمال بطاقة السحب بين البنوك.

المرحلة الثالثة (1999 -2005):

اعتمد بنك الفلاحة و التنمية الريفية على برنامج ماسي من اجل سير التمويلات الاقتصادية و الاجتماعية و من اجل تلبية أكبر قدر من حاجيات و رغبات العملاء خاصة و أنها عرفت تنوعا و تعددا بالإضافة إلى ذلك

- دول البنك ميدان العالمية حيث أصبح بنكا شاملا يتدخل في تميل كل القطاعات الاقتصادية و بالخص مجال الاستثمار المستعمل من طرف رجال الأعمال و بفضل هذا التطور تم انجاز عدة مشاريع أهمها في سنة 2000 القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف لأداء البنك كذلك انجاز مخطط التسوية للمؤسسة لمطابقة القيم الدولية
- في سنة 2001 قام بالتطهير المالي والمحاسبي تقليل الوقت تخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية وتعميم الشبكة عبر الوكالات والمنشأة المركزية بالإضافة إلى تحقيق مشروع البنك المجالس.
- في سنة 2002 عم نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم البرامج كزبون مقدم للخدمة وتعميم مشروع البنك المجالس على المستوى الوطني.
- المرحلة الرابعة (2005 إلى يومنا هذا):
- قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية في هذه المرحلة بإعادة تخصصه في الميدان الفلاحي من أجل تمويل النشاطات الفلاحية والمجالات المتعلقة بها.
- ومن خلال تعارضنا إلى تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية نستطيع أن نقدمه في 12 نقطة تتمثل فيما يلي:
1. البنك الأول في ترتيب البنوك الجزائرية،
  2. استعمال الإعلام الآلي في جميع عملياته التجارية الخارجية،
  3. استعمال نظام سويفت منذ 1991،
  4. الشبكة الأكثر كثافة،
  5. بنك شامل وعالمي يتدخل في تمويل جميع القطاعات،
  6. ما يل عن 6 مليار دولار أمريكي من التعاملات الاقتصادية والبنكية،
  7. 30 بالمائة من التجارة الخارجية الجزائرية،
  8. أول بنك جزائري يطبق مبدأ البنك المجالس مع خدمات مشخصة،
  9. الإدخال الكامل للإعلام الآلي على كل الشبكة بفضل برمجيات خاصة ملك للبنك مصمم من طرف مهندسي المؤسسة،
  10. ترتيب القروض الوثائقية في مدة 24 ساعة،
  11. القيام بالعمليات البنكية في الوقت الحقيقي وعن بعد،

12 . إمكانية فحص الزبائن عن بعد لحساباتهم الشخصية،

- نشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية والهياكل المختلفة له

نشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

إن نشاط البرك يتمحور ويعتمد على نوعين أساسيين هما:

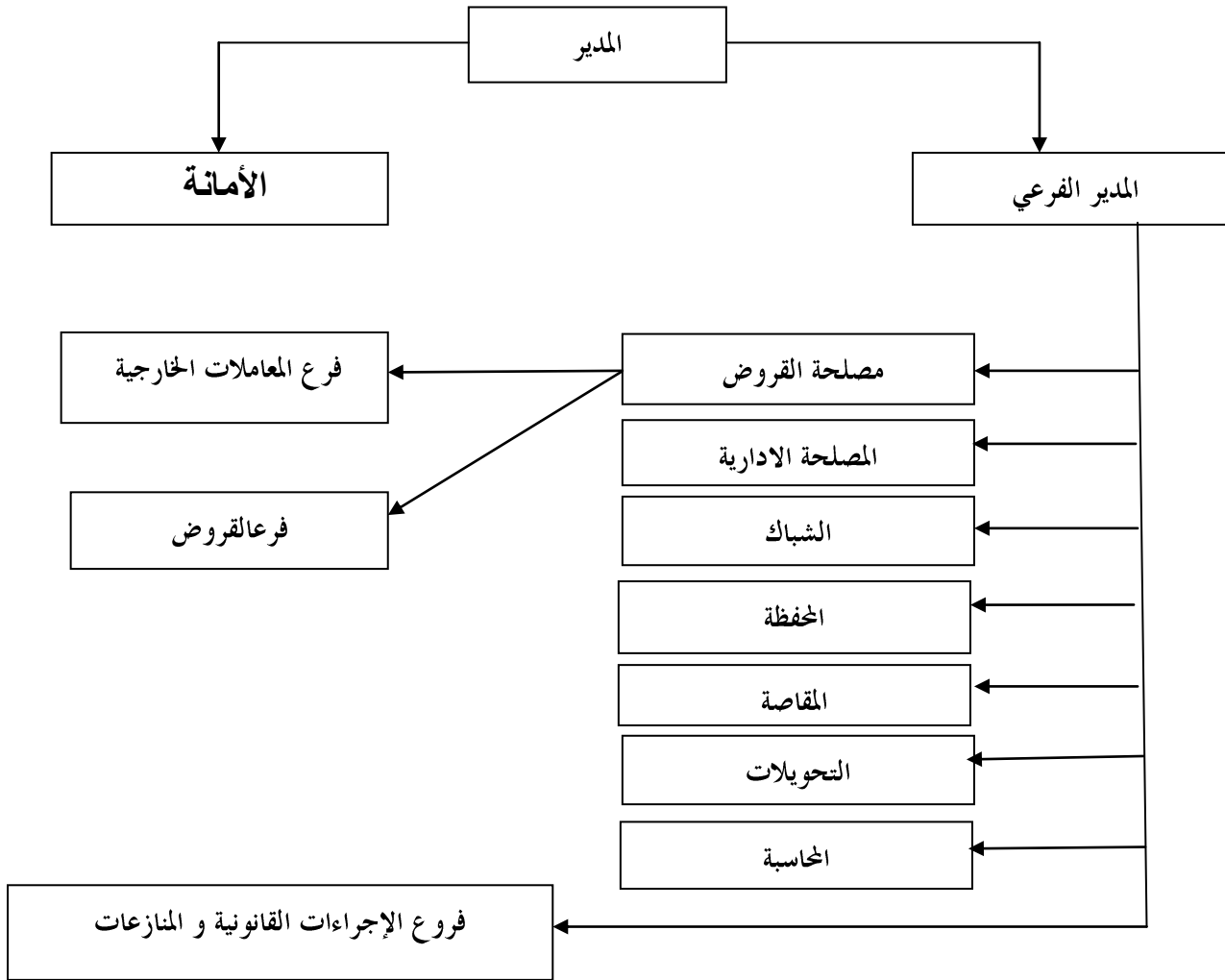
### 1 نشاطات التمويل:

- تمويل النشاط الفلاحي،
- تمويل المستفيدين الخواص ومختلف المساهمات الفلاحية والصناعية،
- الصيد البحري - تربية الحيوانات - صناعة المشروبات - صناعة المنتوجات الأساسية للتبغ
- صناعة الغذائية - صناعة منتوجات التغليف - وسائل النقل - تنمية الصناعات التقليدية،
- تمويل تعاونيات الخدمات وتقديم المساعدة لكل النشاطات والمؤسسات التي تساهم في التنمية الريفية.

### 2 النشاطات الاقتصادية:

- تحديد سير التخطيط المكلف من أجلها،
- بذل مجهودات جد هامة من أجل تطوير الاقتصاد الوطني،
- تطوير القدرات والكفاءات لتلبية رغبات الوطن، من جهة تقديم القروض وتمويل النشاطات الاقتصادية،
- ربط العلاقات مع الدول الخارجية،
- القيام بمفاوضات واتفاقيات وكفاءات خاصة يقوم فيها بضبط الحسابات وتطبيق العمليات البنكية مع الخارج،
- تنشيط وإعطاء نفس جديد لهياكل الشبكة والوكالات المركزية على تمويل البشري والتجاري،
- تحليل حسابات كل فرع ووكالة مركزية ولا مركزية وبعض النشاطات على مستوى مختلف مراكز الشبكة.

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي للوكالة



المرجع: وثائق داخلية من البنك

#### عدد الأفراد:

يتكون فريق عمل بنك لولاية مستغانم من 55 فرد، يتوزعون كالآتي:

- الإطارات: 09

- المتحكمون: 15

- المنفذون: 31

## المطلب الثاني: واقعا لوظيفة التسويقية في البنوك العمومية

سنحاول في هذا المطلب عرض للناتج المتوصل إليها من خلال المعاينة الميدانية والدراسة الوثائقية، منها ما توفر عن طريق الوثائق المتحصل عليها من البنوك التابعة للبنوك العامة محل الدراسة والمواقع الالكترونية لهذه البنوك.

## 1 - البنك الوطني الجزائري BNA:

أ موجودية مصلحة/ قسم التسويق:

بعد معاينة الهيكل التنظيمي للبنك لاحظنا عدم وجود أي قسم أو مصلحة للتسويق.

تشكيلة المنتجات والخدمات لبنك BNA:

يطرح بنك BNA مجموعة لا بأس بها من المنتجات المقترنة بمجموعة من الخدمات:

- الحسابات بأنواعها.
- حساب بالعملة الصعبة للأشخاص، للمؤسسات، والتجار.
- حساب دفتر الادخار البنكي.
- دفتر الادخار BNA.
- حساب الودائع للأجل.
- حساب وصل الصندوق.
- وصل الصندوق بدون فواتر.
- الحساب الجماعي.
- حساب بدون تحركات.
- حساب التموين المتقطع بالضمانات.
- بطاقة الدفع.
- قروض العقار.
- القروض الخاصة.
- قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## ج- التسعير:

إن سياسة التسعير لبنك BNA العمومي لاتزال تحدد من طرف البنك المركزي، أي أن البنك لا يحدد.

## د- الاتصال:

تتبع حاليا BNA استراتيجية تحت اسم "الزبون" حيث طورت شبكاتها وتبنت تقنية تعدد القنوات، العنوان الالكتروني، مراكز الاتصال على مدى 24 ساعة، الأخذ بعين الاعتبار الشكاوي، التطوير والتوجه نحو جودة الخدمة \*PLV (الترويج في أماكن البيع) وكذا \*\*ILV (الإعلام في أماكن البيع) بأكثر فاعلية. وكذا تعطي المديرية التوجيهات التسييرية الصارمة لجلب الزبون إلى مراكز البنك من اجل خدمته بأحسن الطرق.

## الاتصال الالكتروني:

يتواجد بنك BNA التطور التكنولوجي في ميدان الصرافة الالكترونية حيث تتيح لزبائنها استعمال البطاقات الالكترونية التي تصرف النقود بواسطة الموزع الالكتروني المنتشر في كل وكالات البنك. كما أنها تضع في تصرف زبائنها وكل المتطلعين لمعرفة أي معطيات حول البنك، مديرياته وكذا الوكالات التابعة له، الموقع الالكتروني الذي يسمح بالتصفح الجيد والذي يحتوي على معلومات قيمة حول المنتجات والخدمات وكل ما يتعلق بالبنك.

## استعمال البنك عن بعد (E-Banking)

لجأ بنك BNA إلى تكنولوجيا البنك عن بعد وذلك لتمكين الزبائن من القيام بمختلف العمليات الروتينية عن بعد مثل تصفح كشف الحساب الجاري وكذا استخراجها، كما يستطيع معرفة الرصيد وكذا مختلف العمليات التي تطرأ على حسابه، وكذا التحويلات الحسابية.

## ه- التوزيع:

يتمتع بنك BNA بشبكة عريضة من الوكالات التي تتوزع عبر كل وكالات الوطن.

أ - الموزع الآلي: يضع البنك في خدمة زبائنه الموزعات الآلية على مستوى كل الوكالات المنتشرة عبر الولايات والدوائر

\* - PLV : Promotion au lieu de vente

\*\* - ILV : Information au lieu de vente

## 2- بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

أ- موجودة قسم/ مصلحة التسويق في البنك:

بعد اطلاعنا على الهيكل التنظيمي للبنك لا حظنا عدم وجود قسم أو مصلحة للتسويق، حيث القسم المختص بالتسويق موجود على مستوى المديرية والمسمى ببنك التسويق والاتصال، وهو الذي يقوم بالأنشطة التسويقية الخاصة بالبنك ويرسل التعليمات إلى بنك التابعة له.

إن المسؤول على تطبيق تعليمات قسم التسويق والاتصال لبنك BADR في بنك لولاية مستغانم هو مدير البنك والذي يسهر على تجسيد كل أهداف البنك، وتمثل الاستراتيجية التسويقية للبنك فيما يلي:

1 - وضع نظام معلومات تسويقية عن طريق القيام ببحوث التسويق.

2 - تطوير المنتجات والخدمات المصرفية.

3 - التعريف بمنتجات وخدمات البنك عن طريق الترويج لها.

ب - المنتجات والخدمات لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:

للأشخاص:

الحساب بالكشف بالدينار الجزائري.

الحساب بالعملة الصعبة.

حساب الدفتر للادخار.

حساب الدفتر للادخار بالأشبال.

الودائع بالأجل.

وصل الصندوق.

إيجار الصناديق Coffre-fort.

بطاقة الدفع البنكي.

بطاقة الدفع ما بين البنوك الكلاسيكية.

بطاقة البدر TAWFIR.

خدمة البنك الإلكتروني و E- BANKING.

التأمين على الأشخاص.

التأمين على أخطار السكن.

القروض الرهنية الخاصة بالقطاع الريفي.

#### المزارعين:

الحساب الجاري بالدينار الجزائري.

الحساب الجاري بالعملة الصعبة.

دفتر التوفير.

الودائع بالأجل.

إيجار الصناديق.

وصل الصندوق.

قروض الاستغلال.

القروض الزراعية RFJG.

قروض الاستثمار ETTAHADI.

قروض البنك الريفي.

قرض الاجاري.

بطاقة الدفع البنكي.

بطاقة الدفع ما بين البنوك الكلاسيكية.

#### الصيادين:

التمويل الدورة الاستغلالية (قصير الأجل).

كل أنواع الحسابات والخدمات الأخرى.

#### المؤسسات:

كل أنواع الحسابات والخدمات الأخرى.

قروض الاستغلال.

قروض الاستثمار.

الدفع الدولي.

الجزائريين المهاجرين:

كل أنواع الحسابات وباقي الخدمات.

ج- التسعير في بنك BADR:

إن التسعير في بنك ولاية مستغانم يخضع كغيره من البنوك إلى سياسة التسعير للبنك والتي تركز في تحديد الأسعار إلى ثلاث عوامل وهي التكاليف، المنافسة والطلب، حيث يستعمل البنك عدة طرق لتحديد السعر وهي باختصار،

التسعير حسب منافع العملاء: وتعني الأخذ بعين الاعتبار المنافع التي سوف يقتنيها الزبون من خلال تلقيه للخدمة أو المنتج لتحديد سعر هذه الأخيرة.

التسعير لتمييز الخدمات: وهذا يخص الخدمات المختصة لبعض الزبائن فقط وهنا يحدد السعر من قبل البنك.

د- التوزيع في البنك:

إن توزيع الخدمات أو المنتجات بنك BADR يقام بشكل مباشر على مستوى البنك الموجود في ولاية مستغانم الموزع الآلي: يتواجد على مستوى وكالة يسمح بمعاملات الدفع الفوري.

ه- الترويج:

يحتل الترويج في بنك BADR مكانة كبيرة حيث يعمل على تعريف الزبائن بالمنتجات والخدمات التي

يقدمها، فيستعمل البنك الإعلان بالدرجة الأولى والذي يمثل في مجلة البنك والمطبوعات.

وكذا الموقع الإلكتروني الذي يسمح بالتعريف بالبنك وكذا كل ما يخص المنتجات والخدمات المطروحة من طرف البنك.

#### 4 - بنك التنمية المحلية BDL

أ - موجدية قسم/ مصلحة التسويق البنك:

بعد اطلاعنا على الهيكل التنظيمي للبنك لا حظنا عدم وجود قسم أو مصلحة للتسويق، حيث القسم

المختص بالتسويق موجود على مستوى المديرية، وهو الذي يقوم بالأنشطة التسويقية الخاصة بالبنك ويرسل

التعليمات إلى بنك التابعة له التي تعمل على تطبيقها على مستوى الوكالات.

## ب-منتجات وخدمات بنك التنمية المحلية BDL

## المحترفين:

- قرض الاستثمار.
- قرض الاستغلال.
- قرض المؤسسات المصغرة.
- قروض أنجيم ANGEM .
- قرض كناك CNAC .
- الترقية العقارية.
- قرض السياحة.

## الخواص:

- القرض العقاري.
- القرض على الرهن.

## النقديات:

- الصك.
- بطاقة الائتمان CIB.
- الموزع الآلي للأوراق DAB.
- دفتر الاحتياط.
- بطاقة فيزا VISA.
- المونغرام (التحويل السريع للأموال من الخارج إلى الجزائر Money Gram).
- تحويل المبالغ الكبيرة.

## ج- التسعير:

إن سياسة التسعير في BDL تخضع كغيرها من البنوك العامة إلى استعمال التعريفات المحددة من طرف البنك المركزي، لكن ال BDL بنك يحدد أسعار بعض المنتجات ويستعمل في ذلك عدة طرق منها.

- التسعير وفقا لمنافع العملاء: هو تقدير المنافع التي ينتفع بها الزبون لتحديد السعر النهائي.

- التسعير وفقا لتمييز الخدمات المصرفية: يقوم البنك بتسعير الخدمات عبر التفرقة والتمييز فيما بينها وهي

الخدمات المقدمة لشريحة معينة من الزبائن

د- الترويج: إنبنكا التنمية المحلية يخصص ميزانية معتبرة للترويج ولكنها لا يتبع السياسة الترويجية الفعالية سواء

كانت داخلية أو خارجية، ومنبنيطرق الترويج والتأثير أيناها:

الاهتمام بتوضيح وترسيخ أهمية العلاقات العامة مع الزبائن لموظفيها كسر ضا العملاء، والإعلان عبر الجرائد وملاعب

كرة القدم، الإعلان عند الوكالات، بالإضافة إلى إصدار مجلات وتقارير دورية.

ه- التوزيع:

أما فيما يتعلق بالتوزيع فيمكن القول أن سياسة التوزيع فعالة وهذا من حيث اختيار البنكا كما كنقاط البيع

يعتمد هذا الاختيار على دراسات وبحوث متعددة من بينها:

-دراسات حول المحيط.

-المنافسة.

-الكثافة السكانية

## المطلب الثالث: واقع الوظيفة التسويقية في البنوك الخاصة

في هذا المطلب نعرض النتائج التوصل إليها من خلال المعاينة الميدانية والدراسة الوثائقية، منها ما توفر عن طريق الوثائق المتحصل عليها من البنوك الخاصة محل الدراسة والمواقع الالكترونية لها.

1 - بنك سوسيتي جنيرال Société-G<sup>le</sup>:

## أ - موجودية قسم / مصلحة التسويق في البنك:

بعد اطلاعنا على الهيكل التنظيمي للبنك لا حظنا عدم وجود قسم أو مصلحة للتسويق، حيث القسم المختص بالتسويق موجود على مستوى المديرية، وهو الذي يقوم بالأنشطة التسويقية الخاصة بالبنك ويرسل التعليمات إلى بنك التابع له التتعمل على تطبيقها على مستوى الوكالات عن طريق المدير الجهوي.

ب - خدمات Société-G<sup>le</sup>: والمنتجات:

- القروض بأنواعها.
- الحسابات بأنواعها.
- البنك عن بعد.
- الكرت الجوهرية Carteperle يسمح بالدفع الفوري وكذا الحصول على تخفيضات عند التجار شركاء البنك.

ج - التسعير بنك Société-G<sup>le</sup>:

تتبع بنك Société-G<sup>le</sup> الاستراتيجية التسعيرة المطبقة من طرف المديرية و التي تعتمد على الدراسة التسويقية المقامة على مستوى الولايات التابعة للمديريات الجهوية و كذا دراسة المنافسة، حيث يحاول البنك دراسة البيئة المحيطة بالبنك.

هـ - سياسة التوزيع : تتميز شبكة التوزيع بنك Société-G<sup>le</sup> بالتوسع خصوصا على مستوى ولاية مستغانم حيث تركز السياسة التوزيعية على التقرب إلى الزبون.

الموزع الآلي:

إن بنك Société-Gle لولاية مستغانم تضع تحت تصرف زبائنها مجموعة من الموزعات الآلية المتواجدة على مستوى وكالة تابعة لها.

#### د- الترويج:

من المعروف على بنك Société-Gle أنه البنك الذي لا يفوت أي حدث حيث يتواجد في كل المحافل الوطنية والدولية التي تقام في الوطن، وبالتالي فإن بنك تطبق نفس المنهج.

#### الاتصال الإلكتروني:

يضع البنك Société-Gle تحت تصرف زبائنه الموقع الإلكتروني والذي يوضح بكل تفصيل المعطيات والبيانات اللازمة للتعرف على البنك والمنتجات والخدمات المتاحة. وكذا التوزيع الجغرافي للوكالات عبر التراب الوطني وكذا كل البيانات اللازمة للاتصال والتواصل مع الوكالات.

#### - البنك الإلكتروني E-Banking

يسمح بدفع السحب وتحميل الكشوف البنكية وكذا إمكانية الاطلاع على تاريخ الحساب البنكي على مدى 24 ساعة في اليوم.

- السبونسورينغ: يحاول بنك التواجد في شتي التظاهرات الرياضية للتقرب أكثر إلى الزبون، وكذا تدعيم الفرق الرياضية التابعة للجهة التابعة للبنك لولاقي مستغانم.

#### 2 - بنك نتكسيس NATIXIS:

##### أ- موجودية قسم/ مصلحة التسويق في البنك:

بعد اطلاعنا على الهيكل التنظيمي للبنك لا حظنا عدم وجود قسم أو مصلحة للتسويق، حيث القسم المختص بالتسويق موجود على مستوى المديرية، وهو الذي يقوم بالأنشطة التسويقية الخاصة بالبنك ويرسل التعليمات إلى بنك التابعة له التي تعمل على تطبيقها على مستوى الوكالات.

##### ب- خدمات ومنتجات NATIXIS:

تضع NATIXIS تحت تصرف زبائنها مجموعة من الخدمات والمنتجات:  
- قرض الاستثمار.

- قرض السكن.
- قرض الإيجار.
- الادخار.
- العروض الطبيعية (عرض ميديكاليز).
- البنك عن بعد.
- تسيير الحسابات بأنواعها ووسائل الدفع.
- العمليات الدولية بأنواعها.

### ج-التسعير NATIXIS

يعتمد البنك على التسعير على الدراسة التسويقية المقامة على مستوى الولايات التابعة للولايات الجهوية وكذا دراسة المنافسة حيث يحاول البنك دراسة البيئة التنافسية للبنك، إلا أن أسعار NATIXIS توصف بالغالية بالنسبة لباقي البنوك و هذا ما يفسر عزوف الأشخاص العاديين من التعامل مع هذا البنك فجل زبائن البنك من الشركات و المؤسسات

ه-سياسة التوزيع: شبكة التوزيع لبنك NATIXIS لولاية مستغانم تمتلك شبكة تضم عدة موزعات آلية.

د-الترويج: يعتمد البنك على الإشهار عن طريق الملصقات لكنها عادة ما تنشر على مستوى الوكالات التابعة له فقط.

### الاتصال الالكتروني:

يضع البنك NATIXIS تحت تصرف زبائنه الموقع الالكتروني والذي يوضح بكل تفصيل المعطيات والبيانات اللازمة للتعرف على البنك والمنتجات والخدمات المتاحة. وكذا التوزيع الجغرافي للوكالات عبر التراب الوطني وكذا كل البيانات اللازمة للاتصال والتواصل مع الوكالات.

### -البنك الالكتروني E-banking

يسمح بدفع وسحب وتحميل الكشوف البنكية وكذا إمكانية الاطلاع على تاريخ الحساب البنكي على مر 7 أيام في الأسبوع.

## 3 - بنك BNP Paribas:

أ - موجودية قسم/ مصلحة التسويق في بنك:

بعد معاينة الهيكل التنظيمي للبنك اتضح لنا وجود قسم التسويق والذي يسهر على القيام بالأنشطة التسويقية بالبنك والذي يسهر على تطبيق السياسة التسويقية المسطرة من طرف البنك.

## ب - خدمات ومنتجات BNP Paribas:

يتميز البنك بخطط منتجات تنافسي، وهو يرضي تقريبا شريحة كبيرة من الزبائن.

## 1 - حسابات والخدمات:

- حساب جاري بالدينار
- البطاقة البنكية العادية
- البطاقة البنكية الذهبية
- البطاقة البنكية فيزا
- تسيير الحسابات مباشرة عن طريق الانترنت
- الاتصال المباشر كل وقت
- الاكشاك الآلية في البنك

## 2 - القروض:

- القرض العقاري تركيبة
- القرض العقاري تركيبة
- القرض العقاري الايجاري
- القرض العقاري شباب النشط
- القرض الأعمال بدون رهن

## 3 - الادخار:

- ادخار البنك BNP
- الإيداع لأجل
- وصل الصندوق

## 4 - التأمينات و الحماية:

- العرض مختلف الأخطار

- عرض الحماية المثلى.

## ج- التسعير BNP Paribas :

تحدد السياسة التسعيرية من طرف المديرية بناء على التقارير التي تصلها من طرف البنوك حول المنافسة ونتائج الاستقصاءات التي تقوم بها مختلف الوكالات.

ه- سياسة التوزيع : يمتلك بنك BNP Paribas لولاية مستغانم هو الاخر عدة موزعات الية، كما يمكن للزبون السحب من أي موزع آلي تابعا لأي بنك.

## د- الترويج:

يعتمد البنك للإشهار لمنتجاته في كل الأماكن ذات الاستيعاب الواسع للزبائن مثل المعارض والمساحات الكبرى.

## الاتصال الالكتروني:

يضع بنك BNP Paribas تحت تصرف زبائنه الموقع الالكتروني الذي يوضح كل تفصيل المعطيات والبيانات اللازمة للتعرف على البنك والمنتجات والخدمات المتاحة. وكذا التوزيع الجغرافي للوكالات عبر التراب الوطني وكذا كل البيانات اللازمة للاتصال والتواصل مع الوكالات.

## - البنك الالكتروني E-banking

يسمح بالدفع والسحب وتحميل الكشوف البنكية وكذا إمكانية الاطلاع على تاريخ الحساب البنكي.

## المطلب الرابع: نتائج الدراسة الوصفية

بعد عرضنا في المطالب السابقة تقديم للبنوك محل الدراسة، وهذا بداية بالبنوك العمومية، ثم البنوك الخاصة المتواجدة على مستوى ولاية مستغانم، و بعد التفصيل في مدى موجودية قسم / مصلحة للتسويق من عدمه في البنوك، و كذا تعدد أنشطة المزيج التسويقي الخاص بكل بنك من البنوك المبحوثة.

## 1 - مكانة وظيفة التسويق في البنوك المبحوثة:

من أصل تعداد ستة (06)بنوك، لم نجد سوى بنك BNP Pariba الذي يحتوي على قسم للتسويق، أي ما يعادل 1/6 من البنوك، و معدل 1/3 بالنسبة للبنوك الخاصة، و هذا ما يوضح عدم وعي البنوك محل الدراسة بالدور الهام و المحوري الذي تلعبه وظيفت التسويق، و هذا ما ينعكس سلبا على باقي الأنشطة الأخرى.

## 2 - سياسة المنتج والخدمات في البنوك المبحوثة:

أما فيما يخص سياسة المنتج و الخدمة في هذه البنوك، فالتنوع موجود سواء في المنتجات أو في الخدمات المقدمة، إلا أنه لا توجد الصبغة التنافسية لهذه المنتجات أو الخدمات، فالزبون لا يجد نفسه أمام إمكانية الاختيار أو التمييز بين مختلف البنوك المتواجدة بولاية مستغانم، فنجد هذه الأخيرة عوض اللجوء إلى خلق منتج أو خدمة خاصة بها فهي تفضل تقليد ما تقدمه البنوك الأخرى، و هذا راجع إلى تخوفها من عدم تقبل الزبون الجزائري لكل ما هو جديد، إلا أن هذا لا يبرر أبدا سلوك البنوك، حيث الميزة التنافسية في ميدان الخدمات تكمن في مقدرة و قوة البنك في إقناع زبائنه الحاليين و المحتملين بتقبل هذه المنتجات و الخدمات الجديدة.

## 3 - سياسة السعر في البنوك المبحوثة:

أما فيما يتعلق بسياسة التسعير في البنوك، فالملاحظ عدم وجود اختلاف كبير في السياسة التسعيرية بين البنوك، و لهذا لا يجد الزبون أيضا في أسعار المنتجات و الخدمات دافعا لتفضيل بنك عن آخر، كون أغلب البنوك تتلقى التعليمات و الأوامر من البنك المركزي (البنوك العمومية)، (مركزية القرارات)، و اما البنوك الخاصة فهي الأخرى لا تتمتع بمساحة كبيرة من الحرية.

#### 4 سياسة الاتصال في البنوك المبحوثة:

بخصوص سياسة الاتصال المنتهجة في البنوك محل الدراسة، فإن الأسلوب الاتصالي المتبع من طرفهم نفسه، أي إتباع سياسة اتصالية واحدة بداية بالملصقات والمواقع الالكترونية والاتصال المباشر من خلال شبكة الانترنت والهاتف، بالإضافة إلى الاعتماد على السبونسورينغ لدى SOCIETE G<sup>le</sup> و BNP فقط.

#### 5 - سياسة التوزيع في البنوك المبحوثة:

أما بالنسبة لسياسة التوزيع المنتهجة من طرف البنوك محل الدراسة، فإن جلها يعتمد على توزيع الوكالات، و المنتشرة في جميع القطر الجزائري، و زيادة على الاعتماد على الموزعات الآلية، إلا أن هذه البنوك تتناسى التوفيق بين عدد السكان في المناطق و عدد الوكالات، فبالنسبة لها فيلن وجود وكالة واحدة أو وكالتين في كل ولاية قد يفي بالغرض، و هذا ما يعيب السياسة التوزيعية لهذه البنوك، بالإضافة أنها لا تعتمد على تقريب الوكالات من الزبائن، و عدم استعمال قنوات أخرى لتوزيع منتجاتها و خدماتها.

## المبحث الثاني: تقديم ودراسة الاستثمارة

## تمهيد:

إن دراسة واقع التسويق العلاقائي بينوك ولاية مستغانم بالاعتماد على الدراسة الوثائقية، قادنا إلى الاعتماد على الوثائق سواء منها الداخلية، أي تلك التي تخص البنوك بالدرجة الأولى، وبالدرجة الثانية ما تمكنا الحصول عليه باستعمال البحث الالكتروني، أي شبكة الانترنت و هذا ما تم عرضه بشيء من التفصيل في الجزء السابق من هذه الدراسة.

أما في هذا المبحث من الدراسة سيتم التركيز على الدراسة الكمية لتحديد مدى تبني هذه البنوك للتسويق العلاقائي، و طبعاً هذا بالاعتماد على أداة الاستثمارة، اين سيتم التركيز بشكل كبير على محاولة تحديد و ضبط اهم الاليات المعتمد عليها في تفعيل التسويق العلاقائي.

## المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

إن المنهج المتبع في دراستنا في الحقيقة أخذ بعدين ، بعد وصفي تحليلي (آليات تفعيل التسويق العلاقاقي بالبنوك) وبعد كمي (بالاعتماد على الإحصاء).

## الدراسة الكمية:

يتم في البداية تحديد مشكلة البحث، والمكونة من المرحلة الأولية والتي يتم من خلالها الوقوف على مدى تواجد أصلا الوظيفة التسويقية، لتليها المرحلة الثانية تحديد الآليات التي يقوم عليها تفعيل التسويق العلاقاقي.

## تحديد مجتمع الدراسة والعينة:

كون الدراسة تهدف منذ البداية إلى تحديد آليات تفعيل البنوك للتسويق العلاقاقي من عدمه، أي مدى احترامها للآليات المنهجية التي يقام عليها هذا الأخير، فقد استهدفت الدراسة جميع الأفراد الموظفين في البنوك المبحوثة. يعتبر هؤلاء الأفراد مفردات تتوفر فيهم شروط الدراسة ما دامت هذه البنوك تسعى إلى التقرب من زبائنها ومحاولة ربط علاقات طويلة الأمد معهم وهذا ضمنا لعدم تسربهم وذهابهم إلى بنوك منافسة. لقد تم الاعتماد على عينة مساوية للمجتمع (E= P)\*، أين تم استقصاء كل الأفراد بهذه البنوك، وهذا ضمنا من لمصادقية النتائج من جهة، وعدم الوقوع فيما يسمى بالانحياز إلى عينة ما.

## الجدول رقم(07):مجتمع و عينة الدراسة

بنك	عدد الموظفين الحقيقي (المجتمع )	عدد الموظفين المستقصى ( العينة)
BADR	55	55
BDL	45	45
BNA	46	46
BNP	09	09
NATIXIS	11	11
SOCIETE G <sup>le</sup>	13	13

المرجع: من إعداد الطالب

طرق جمع المعلومات:

بعدما تم إعداد الاستمارة، قمنا بعرضها على مجموعة من أساتذة الكلية لغرض إبداء رأيهم حول مدى تجانس وتلاؤم وترابط وعدم تناقض مفرداتها، والحقيقة أن هؤلاء الاساتذة نبهونا إلى بعض النقائص التي وردت في عملنا ليتم وبناءا على هذه الملاحظات إدخال تعديلات طفيفة لم تمس جوهر العمل، بل التأخير والتقديم في بعض

\* - E : Echantillon, P : Population

الأسئلة، حيث حددوا لنا مثلا الصعوبة في فهم الفقرة، أو التكرار الحاصل فيها دون وعي منا، وبهذا تم إحداث التوازن في الاستمارة الخاصة بالدراسة ليتم تمريرها على موظفي بنوك ولاية مستغانم.

## المطلب الثاني: تقديم الاستمارة

لقد تم انتقاء مفردات أسئلة الاستمارة بطريقة محكمة أثناء تحضير هذه الأخيرة، لأجل بلوغ هذه الدراسة هدفها المنشود، والمتمثل في تحديد مدى تبني بنوك ولاية مستغانم لأليات تفعيلًا لتسويق العلاقات ومدى احترامها لجملة هذه الآليات، وبناء على ما سبق ذكره، قسمت استمارتنا إلى أربعة (04) أجزاء أساسية:

## الاستمارة الموجهة لموظفي البنوك (أنظر الملحق رقم 01)

## الجزء الأول: خصص للتعريف بالبنك

نحدد في الجزء الأول من الاستمارة التعريف باسم البنك والطابع وكذا الموقع وأقدمية البنك في النشاط.

## الجزء الثاني: خصص للتعريف بالموظف

تم تخصيص هذا الجزء من الدراسة لتحديد جنس و سن والمستوى التعليمي وخبرة ومنصب الموظف ببنك للبنك.

## الجزء الثالث: خصص لتحديد موجدية التسويق

في هذا الجزء من الاستمارة تم إدراج جملة من الأسئلة، تصب كلها في تحديد وجود وظيفة التسويق من عدمها، المهام الأساسية للبنك الجهوية ووجود قسم أو مصلحة للتسويق، الهدف من قسم أو مصلحة التسويق، علاقة القسم أو المصلحة بباقي الأقسام الأخرى، معرفة الفرد لكفاءات منصبه، إتباع المركز لعملية التقييم وتدارك النقص الحاصل في الكفاءات.

## الجزء الرابع: خصص لتحديد آليات تفعيل التسويق العلاقي

بدئنا محترمين الطرح النظري، أي وضع أربعة (04) شروط لقيام التسويق العلاقي، بداية بشرط الالتزام ثم شرط الثقة وشرط الروابط والاتصال وأخيرا شرط التفاعل والرضا. يتم تقديم هذه الاستمارة إلى كل موظفي البنوك لبنوك ولاية مستغانم دون استثناء.

## المطلب الثالث: تفرغ البيانات

يتم في هذا الجزء من الدراسة تفرغ الاستثمارات والتعليق عليها حسب النتائج، وذلك بالتطرق التي كل بنك من البنوك على حدا.

الجدول الموالي يوضح نتائج تفرغ الاستثمارات، ويليه التعليق عليها حسب نتائج الاستقصاء دائما.

DR	SOCIETE G <sup>le</sup>		NATIXIS		BNP Paris Bas		BNA		BDL		البنوك	
	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %		المفردات
	55	00	00	00	00	00	100	46	100	45		
	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00		
	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00		
	00	100	13	100	11	100	09	00	00	00		
	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	
أقدمية نشاط البنك												
	32سنة		14سنة		09سنوات		10سنوات		48سنة		29سنة	البنك
التعريف بالموظف												
الجنس												
	39	61.54	08	54.5	06	66.6	06	63.04	29	55.5	25	
	16	38.46	05	45.4	05	33.3	03	36.95	17	44.4	20	
	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
السن												
	16	38.46	05	54.5	06	44.4	04	21.74	10	11.1	05	
	32	46.15	06	45.4	05	55.5	05	30.43	14	36.9	17	
	13	15.39	02	00	00	00	00	30.43	14	35.5	16	
	04	00	00	00	00	00	00	17.40	08	15.5	07	
	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
المستوى التعليمي												
	16	00	00	00	00	00	00	26.08	12	55.5	25	
	39	100	13	100	11	100	09	73.92	34	44.4	20	
	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	
	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ

الخبرة											
13	30.76	04	18.1	02	11.1	01	17.40	08	2.17	01	سنوات
06	53.84	07	81.8	09	55.5	05	23.92	11	08.8	04	1 سنوات
23	15.40	02	00	00	33.3	03	26.08	12	36.9	17	سنوات
07	00	00	00	00	00	00	26.08	12	28.8	13	2 سنوات
06	00	00	00	00	00	00	06.52	03	22.2	10	سنوات
55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
المنصب											
09	30.76	04	45.4	05	44.4	04	17.40	08	15.5	07	
15	38.46	05	36.3	04	33.3	03	63.04	29	28.8	13	
31	30.76	04	18.1	02	22.2	02	19.56	09	55.5	25	
55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
المهام الاساسية											
13	15.38	02	27.2	03	22.2	02	08.70	04	08.8	04	
10	07.69	01	27.2	03	11.1	01	10.86	05	04.4	02	
00	07.69	01	00	00	22.2	02	00	00	00	00	ى
19	15.38	02	18.1	02	11.1	01	19.56	09	15.5	07	
00	07.69	01	00	00	00	00	00	00	04.4	02	مهام
00	07.69	01	00	00	00	00	08.70	04	08.8	04	الادخار
00	07.69	01	00	00	00	00	08.70	04	02.2	01	مطالمرضية
00	00	00	00	00	00	00	00	00	02.2	01	عمل
00	07.69	01	00	00	00	00	15.22	07	06.6	03	
00	07.69	01	00	00	00	00	19.56	09	26.6	12	
13	07.69	01	18.1	02	11.1	01	08.70	04	08.8	04	
00	07.69	01	09.0	01	22.2	02	00	00	11.1	05	
55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
13	21.27	10	27.2	03	22.2	02	24.53	26	25.8	40	ن
13	25.53	12	27.2	03	11.1	01	18.87	20	25.8	40	ن
19	27.65	13	27.2	03	22.2	02	37.74	40	29.0	45	كالات و المديرية العامة

00	21.27	10	00	00	22.2	02	12.26	13	19.3	30	
10	08.51	04	18.1	02	22.2	02	06.60	07	00	00	الخاصة بالمعاملات
55	100	47	100	11	100	09	100	106	100	155	Σ
موجودية التسويق											
00	00	00	00	00	100	09	00	00	00	00	
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	يق
55	100	13	100	11	00	00	100	46	100	45	
55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
المسؤول عن قسم التسويق / مصلحة											
00	00	00	00	00	100	09	00	00	00	00	
55	100	13	100	11	00	00	100	46	100	45	
55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ
الهدف											
25	14.28	07	09.09	01	22.2	02	25.00	26	00	00	
10	14.28	07	18.18	02	22.2	02	25.00	26	10.9	06	ح من الزبون
05	14.28	07	09.09	01	22.2	02	00	00	05.4	03	
05	14.28	07	18.18	02	33.3	03	00	00	10.9	06	ة
00	14.28	07	18.18	02	00	00	00	00	18.1	10	لسوقية في
00	14.28	07	00	00	00	00	25.00	26	27.2	15	والادخار
10	14.28	07	27.27	03	00	00	00	00	27.2	15	مات
00	00	00	00	00	00	00	25.00	26	00	00	بائن
00	00	00	00	00	00	00	25.00	26	00	00	الأعوان المسؤولة عن تسويق
55	100	49	100	11	100	09	100	104	100	55	Σ
علاقة قسم التسويق / مصلحة التسويق بباقي الأقسام بالبنك											
55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	
55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45	Σ





## المطلب الرابع: التعليق على نتائج الاستمارة ( الجزء الأول)

نبدأ التعليق على نتائج الاستمارة الموجهة إلى موظفي البنوك محترمين تسلسل الأسئلة كما وردت في الاستمارة.

- تساوت البنوك محل الدراسة من حيث الطابع، إذ مثلت نسق البنوك العمومية في الاستقصاء العام نسبة 50%، في حين بلغت نسبة البنوك الخاصة التي تنشط في ولاية مستغانم ما يعادل 50%.

كل البنوك المبحوثة تقع بولاية مستغانم.

- يتخل كل من بنك BNA وبنك BADR المرتبة الأولى في الأقدمية في النشاط وهذا بـ 48 سنة و 32 سنة على التوالي، يليها بنك BDL بـ 29 سنة، أما المرتبة الرابعة فكانت من نصيب بنك SOCIETEG<sup>e</sup> بـ 14 سنة، و أخيرا احدث بنك هو بنك NATIXIS بـ 09 سنوات.

- تتبنى كل البنوك كالتنوع في توظيف الأفراد، وهذا يدل على أن هذه البنوك تعول كثيرا في سياستها على مواردها البشرية، خاصة و أن هذا القطاع الحيوي يركز كثيرا على الأداء المرتفع للموظفين، فأغلبية موظفي بنك BDL من فئة الذكور بنسبة عادت 55.5% و نسبة الإناث 44.4%، بنك BNA بنسبة 63.4% للذكور و نسبة 36.9% للإناث، بنك BNP فنسبة 66.6% لفئة الذكور ونسبة 33% للإناث، بنك NATIXIS بنسبة 54.5% لفئة الذكور ونسبة 45.4% لفئة الإناث و بنك SOCIETEG<sup>e</sup> تم تسجيل نسبة 61.54% لفئة الذكور و 38.4% لفئة الإناث و أخيرا بنك BADR تم تسجيل نسبة 70.9% لفئة الذكور و نسبة 29.1% للإناث.

- أغلبية موظفو بنك BDL تتراوح أعمارهم ما بين 35 سنة و 45 سنة إذ بلغت نسبتهم في الاستقصاء العام 36.9%، بنك BNA فتتقاسم الشريحة العمرية ما بين 35 سنة و 45 سنة و 55 سنة بنسبة 30.4%، بنك BNP تم تسجيل نسبة 55.5% لفئة العمرية ما بين 35 سنة و 45 سنة، بنك NATIXIS أغلب الموظفين شبابا بنسبة 54.5%، ثم بنك SOCIETEG<sup>e</sup> بنسبة 46.1% للشريحة ما بين 53 سنة و 45 سنة و أخيرا بنك BADR بنسبة 58.1% لفئة العمرية ما بين 35 سنة و 45 سنة.

- تمزج كل البنوك محل الدراسة في توظيفها للموارد البشرية ما بين مساويين الجامعي و الثانوي، و هذا ما أكدته نتائج الاستقصاء حيث كل البنوك الخاصة الأجنبية موظفوها ذوي مستوى جامعي بنسبة 100% أما بالنسبة للبنوك العمومية فنجد بنك BDL أغلبية هؤلاء الأفراد ذوي مستوى ثانوي بنسبة 55.5%، بنك BNA أفراد ذوي مستوى جامعي بنسبة 73.9% و أخيرا بنك BADR هو الآخر معظم الأفراد ذوي مستوى جامعي بنسبة 70.9%

- تتراوح خبرة موظفي بنك BDL من 10 سنوات إلى 15 سنة بنسبة 36.9% في حين خبرة موظفي بنك BNA فهي تتراوح ما بين 10 سنوات إلى 15 سنة و 15 سنة بنسبة 26.08%، و بنك BNP فخبرة موظفيه

ليست بالكبيرة حيث تتراوح ما بين 05 سنوات و 10 سنوات فقط بنسبة 55.55% ونفس خبرة بالنسبة لبنك NATIXIS بنسبة 81.8% ، و بنك SOCIETEGle بنسبة 53.8% ، أما بنك BADR فخبرة موظفيه كبيرة نوعا ما فهي ما بين 10 سنوات و 15 سنة بنسبة 41.8% .

- أغلبية موظفي بنك BDL منفيدين بنسبة 55.5% ، أما بنك BNA فأغلبية تشغل منصب متحكمين بنسبة 63.04%، في حين كل من بنكي BNP و NATIXIS فأغلبيته إطارات بنسب على التوالي 44.4% و 45.5% ، أما بنك SOCIETEGle فأغلبيته متحكمين بنسبة 38.46% و أخيرا بنك BADR أغلبية فيه منفيدين بنسبة 56.36% .

- تتباين المهام الأساسية الموكلة لموظفي مختلف البنوك المبحوثة، فبالنسبة لبنك BDL أغلبية مكلفة بتقييم التقارير عن مختلف الأنشطة و هذا بالدرجة الأولى بنسبة 26.6% و اهتمام بالتسيير بالدرجة الثانية بنسبة 15.5% و نجد نفس اهتمام بنسبة لبنك BNA بنسبة 19.56% ، أما في ما يتعلق بالبنوك الأجنبية الخاصة فأغلبية المهام تنحصر في دراسة الملفات حيث نسب البنوك BNP، NATIXIS و SOCIETEGle على التوالي 22.2%، 27.20%، 15.38% ، أما بنك BADR فيركز في مهامه على وظيفة التسيير بنسبة 34.54% .

- كل البنوك المبحوثة لا يوجد بها لا قسم للتسويق و لا مصلحة للتسويق ما عدا بنك BNP الذي يؤكد موظفيه على وجود قسم للتسويق بنسبة 100% ففي بنك BNP المسؤول عن قسم التسويق هو مدير البنك ، و رغم عدم وجود قسم أو مصلحة التسويق في غالبية البنوك المدروسة إلا أن هذا لا يمنع من تواجد سلوك تسويقي لدى الموظفين ، وعلى العموم يتمثل الهدف من التسويق في بنك BDL تتمثل في الدرجة الأولى في الإشهار للخدمات و استقطاب الزبائن بنسب متساوية ب 27.20% ، أما بالنسبة لبنكي BNP و SOCIETEGle فيتمثل في تحديد الأهداف المستقبلية و تقريب المنتج من الزبون و الإشهار للخدمات و تكوين و تأطير الأعوان المسؤولة عن التسويق المنتج بنسبة 25.0% ، و بنك NATIXIS الهدف يمكن في الاستقطاب المتواصل للزبائن الجدد بنسبة 27.27% و أخيرا بنك BADR فالهدف يتمثل في تحديد أهداف البنك المسطرة بنسبة 45.45% .

- و مرة أخرى رغم عدم وجود قسم أو مصلحة التسويق فأكد المستقصين أن علاقة التسويق بباقي أقسام البنك الأخرى علاقة تكاملية (كل وظيفة تكمل وظيفة أخرى)

## المبحث الثالث: تفرغ الاستثمار (الجزء الثاني)

في هذا الجزء من الدراسة سيتم عرض نتائج الاستثمار في جزئها الثاني، أي الخاص بتحديد آليات التسويق العلاقي، ليتم بعدها التطرق بشكل عميق الى تحليل النتائج.

## المطلب الأول: نتائج تفرغ نتائج الاستثمار في جزئها الثاني

الشكل الموالي يوضح نتائج الاستثمار

الجدول رقم (09): تفرغ نتائج الاستثمار

BADR		SOCIETE G <sup>le</sup>		NATIXIS		BNP Paris Bas		BNA		BDL	
النسبة المؤوية/0%	التكرار	النسبة المؤوية/0%	التكرار	النسبة المؤوية/0%	التكرار	النسبة المؤوية/0%	التكرار	النسبة المؤوية/0%	التكرار	النسبة المؤوية/0%	التكرار
1. يحترم البنك حقوق الزبون في جميع معاملاته											
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	66.66	30
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	22.22	10
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	11.11	05
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45
2. يوفر البنك المعلومات عن جميع خدماته للزبون بشكل مستمر و دائم											
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45
3. يحرص البنك على المحافظة الدائمة على العلاقة مع الزبون											
72.72	40	100	13	90.90	10	100	09	86.95	40	55.55	25
27.27	15	00	00	09.09	01	00	00	13.04	06	44.44	20
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
100	45	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45
4. يقدم البنك أحسن العروض الممكنة للزبون											
81.81	45	100	13	90.90	10	88.88	08	43.47	20	11.11	05
18.18	10	00	00	09.09	01	11.1	01	43.47	20	77.7	35

00	00	00	00	00	00	00	00	13.04	06	11.11	05
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45
5. يطبق البنك جميع الاقتراحات التي يقدمها للزبون											
81.81	45	15.38	02	18.18	02	00	00	00	00	00	00
18.18	10	15.38	02	09.09	01	22.22	02	00	00	00	00
00	00	38.46	05	27.27	03	55.55	05	21.73	10	22.22	10
00	00	30.76	04	45.45	05	22.22	02	43.47	20	77.77	35
00	00	00	00	00	00	00	00	34.78	16	00	00
55	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45
6. يعمل البنك على المحافظة على المستويات العالية من الأداء											
72.72	40	84.61	11	90.90	10	100	09	00	00	33.33	15
27.27	15	07.69	01	09.09	01	00	00	21.73	10	44.44	20
00	00	07.69	01	00	00	00	00	21.73	10	22.22	10
00	00	00	00	00	00	00	00	32.60	15	00	00
00	00	00	00	00	00	00	00	23.91	11	00	00
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45
7. يوفر البنك الأمن والأمان في تعاملاته مع الزبون											
81.81	45	100	13	100	11	100	09	86.95	40	44.44	20
18.18	10	00	00	00	00	00	00	13.04	06	44.44	20
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	11.11	05
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
100	45	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45
8. ترتقي جودة خدماتكم إلى مستوى يفوق تطلعات الزبون											
00	00	76.92	10	90.90	10	77.77	07	00	00	22.22	10
00	00	00	00	09.09	01	22.22	01	43.47	20	55.55	25
09.09	05	00	00	00	00	00	00	21.73	10	22.22	10

72.72	40	23.07	03	00	00	22.22	01	21.73	10	00	00
18.18	10	00	00	00	00	00	00	13.04	06	00	00
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45
<b>9. يتبع البنك سياسة تنويع الخدمات مقارنة بباقي المنافسين</b>											
18.18	10	76.92	10	45.45	05	77.7	07	00	00	22.22	10
18.18	10	15.38	02	45.45	05	22.22	01	43.47	20	22.22	10
27.27	15	00	00	09.09	01	00	00	21.73	10	22.22	10
27.27	15	07.69	01	00	00	22.22	01	21.73	10	33.33	15
09.09	05	00	00	00	00	00	00	13.04	06	00	00
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45
<b>10. يحترم البنك أصول التعامل في الدقة والسرية</b>											
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	88.88	40
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	11.11	05
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45
<b>11. يتمتع البنك بشهرة وسمعة مرموقتين بالمقارنة بباقي المنافسين</b>											
54.54	30	100	13	90.90	10	100	09	43.47	20	77.77	35
27.27	15	00	00	00	00	00	00	32.60	15	22.22	10
18.18	10	00	00	09.09	01	00	00	21.73	10	00	00
00	00	00	00	00	00	00	00	02.17	01	00	00
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45
<b>12. تحتفظون بعلاقات مع الزبون خارج إطار العمل</b>											
00	00	15.38	02	27.27	03	22.22	02	00	00	00	00
00	00	15.38	02	45.45	05	11.11	01	00	00	00	00
00	00	7.69	01	18.18	02	55.55	05	00	00	22.22	10

00	00	46.15	06	09.09	01	11.11	01	100	46	44.44	20
100	55	15.38	02	00	00	00	00	00	00	33.33	15
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45
<b>13. يعمل البنك على الاتصال والتواصل الدائمين مع الزبون</b>											
00	00	84.61	11	90.90	10	77.7	07	13.04	06	00	00
05.45	03	07.69	01	09.09	01	11.11	01	10.86	05	11.11	05
21.81	12	00	00	00	00	11.11	01	23.91	11	44.44	10
54.54	30	07.69	01	00	00	00	00	43.47	20	22.22	10
18.18	10	00	00	00	00	00	00	08.69	04	44.44	20
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45
<b>14. يتمتع موظفو البنك بمهارات الحوار مع الزبون</b>											
72.72	40	84.61	11	100	11	100	09	76.08	35	22.22	10
27.27	15	15.38	02	00	00	00	00	10.86	05	22.22	10
00	00	00	00	00	00	00	00	13.04	06	22.22	10
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	33.33	15
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45
<b>15. يعمل البنك على تصنيف وتمييز زبائنه حسب درجة أهمية كل زبون</b>											
63.63	35	84.61	11	72.72	08	55.55	05	86.95	40	44.44	20
18.18	10	55.38	02	09.09	01	11.11	01	13.04	06	33.33	15
18.18	10	00	00	00	00	11.11	01	00	00	1.11	05
00	00	00	00	18.18	02	22.22	02	00	00	1.1	05
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45
<b>16. يضع البنك خدمات متميزة لبعض الزبائن</b>											
54.54	30	84.61	11	72.72	08	55.55	05	76.08	35	88.88	40
27.27	15	15.38	02	09.09	01	11.11	01	23.91	11	11.11	05
18.18	10	00	00	00	00	11.1	01	00	00	00	00
00	00	00	00	18.18	02	22.22	02	00	00	00	00

00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45
<b>17. يستجيب البنك بشكل سريع لمشاكل الزبون</b>											
03.63	02	100	13	100	11	100	09	32.60	15	11.11	05
05.45	03	00	00	00	00	00	00	21.73	10	22.22	10
27.27	15	00	00	00	00	00	00	21.73	10	44.44	20
36.36	20	00	00	00	00	00	00	23.91	11	22.22	10
27.27	15	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45
<b>18. يحاول البنك فهم حاجات وتطلعات الزبون ومعرفة وجهة نظره إزاء الخدمات</b>											
36.36	20	84.61	11	45.45	05	55.55	05	13.04	06	00	00
36.36	20	15.38	02	45.45	05	03.33	03	32.60	15	11.11	05
27.27	15	00	00	09.09	01	11.11	01	19.56	09	22.22	10
00	00	00	00	00	00	00	00	16.46	16	44.44	20
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	22.22	10
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45
<b>19. يهتم البنك بمعالجة و تسيير شكاوى الزبون في وقتها المناسب</b>											
18.18	10	84.61	11	100	11	55.55	05	00	00	1.11	05
18.18	10	15.38	02	00	00	33.33	03	21.73	10	11.11	05
27.27	15	00	00	00	00	11.11	01	32.60	15	22.22	10
18.18	10	00	00	00	00	00	00	43.47	20	44.44	20
18.18	10	00	00	00	00	00	00	02.17	01	11.99	05
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45
<b>20. يوفر البنك للزبون جوا ملائما من الراحة أثناء تلقيه للخدمة أو انتظار دوره</b>											
36.36	20	100	13	100	11	100	09	13.04	06	11.11	05
18.18	10	00	00	00	00	00	00	32.60	15	66.66	30
27.27	15	00	00	00	00	00	00	10.86	05	11.11	05
18.18	10	00	00	00	00	00	00	21.73	10	11.11	05

00	00	00	00	00	00	00	00	21.73	10	00	00
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45
<b>21. يتميز موظفو البنك بخاصية النباهة و المعرفة الجيدة لكل لزبون</b>											
63.63	35	84.61	11	81.81	09	88.88	08	43.47	20	11.11	05
27.27	15	07.69	01	09.09	01	00	00	21.73	10	55.55	25
09.09	05	00	00	09.09	01	11.11	01	10.86	05	11.11	05
00	00	07.69	01	00	00	00	00	23.91	11	22.22	10
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45
<b>22. المعلومات التي يقدمها موظفو البنك تتميز بالدقة و الوضوح</b>											
100	55	84.61	11	90.90	10	100	09	86.95	40	11.11	05
00	00	07.69	01	09.09	01	00	00	13.04	06	33.33	15
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	22.22	10
00	00	07.69	01	00	00	00	00	00	00	22.22	10
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	11.11	05
100	55	100	13	100	11	100	09	100	46	100	45







## المطلب الثاني: التعليق على نتائج الجزء الثاني من الاستمارة

نعلق في هذا الجزء على النتائج المتوصل اليها من خلال الاستمارة المدروسة

- يتفق بشدة كل موظفي بنك BNP، SOCIETEGle، NATIXIS، BNA و BADR على أنهم يحترمون حقوق الزبون في جميع معاملاتهم بنسبة 100 % ، في حين موظفو بنك BDL يجدون ذلك بنسبة 66.66 % .
- يؤكد كل المستقصين لجميع البنوك المبحوثة على أن بنوكهم توفر المعلومات عن جميع الخدمات بشكل مستمر و دائم.
- يتفق بشدة كل موظفي كل البنوك على حرصهم على المحافظة الدائمة على العلاقة مع الزبون لكن بنسب متفاوتة فبالنسبة لبنكي BNP و SOCIETEGle فكانت النسبة 100%، أما NATIXIS بنسبة 90.90 %، وتليها BNA بنسبة 86.95 % ، وبنك BADR بنسبة 72.72 % ، و أخيرا بنك BDL بنسبة 55.55 % ،
- يتفق بشدة كل موظفي البنوك المبحوثة على تقديم أحسن العروض الممكنة للزبون، لكن بنسب متفاوتة تصدرتها البنوك الخاصة الأجنبية، حيث كانت بالنسبة لبنك SOCIETEGle بنسبة 100 % ثم تتناسب على التوالي بنك NATIXIS بنسبة 90.90 % و بنك BNP بنسبة 88.88 % ثم تليها البنوك العمومية حيث يتصدرها بنك BADR بنسبة 81.81 % ثم بنك BNA بنسبة 43.47 % و أخيرا بنك BDL الذي يتفق فقط موظفوه بنسبة 77.77 % ،
- لا يتفق معظم موظفي البنوك على تطبيق جميع الاقتراحات التي يقدمها الزبائن لأن كل بنك لديه سياسة خاصة به تكون مبرجة من طرف كل مديرية تابع لها إلا أنه يأخذ باهتمامهم بعين الاعتبار خاصة بنك BADR الذي يتفق موظفوه بشدة بنسبة تقدر ب 81.81 %، أما البنوك الأخرى فإن عدم اتفاقها يتناسب على التوالي فبنك BDL تقدر نسبة ب77.77 %، بنك BNP بنسبة 55.55 %، بنك NATIXIS بنسبة 45.45 % و أخيرا بنك BNA بنسبة 43.47 % ،
- يتفق بشدة موظفي البنوك الخاصة الأجنبية على المستويات العالية من الأداء وهذا من أجل جلب الزبائن وتصدرت هذه البنوك بنك BNP بنسبة 100 % ، ثم يليها بنك NATIXIS بنسبة 90.90 % ثم بنك SOCIETEGle بنسبة 84.61 % ، أما البنوك العمومية كان يتفق بشدة موظفو بنك BADR بنسبة 72.72 %

ثم يتفق فقط موظفو بنك BDL بنسبة 44.44% أما بنك BNA فإنه لا يتفق موظفوه بنسبة تقدر ب 32.60 %

- يتفق بشدة كل موظفي البنوك على توفير الامن و الأمان في تعاملاتهم مع الزبائن، حيث تصدرت البنوك الأجنبية هذه النتائج و هذا بنسبة 100%، أما البنوك العمومية فيتفق فقط موظفوه على هذا المؤشر، بالنسبة لبنك BDL بنسبة 44.44%، بنك BNA بنسبة 86.95%، أما بنك BADR بنسبة 81.81%،

- يتفق بشدة موظفي البنوك الخاصة الأجنبية على ترقية جودة خدماتهم التي تفوق مستوى تطلعات الزبائن وهذا من أجل جلب عدد أكبر من الزبائن وتحسين نوعية الخدمة إلى ما هو أفضل، حيث تصدرت هذه البنوك بنك NATIXIS بنسبة 90.90%، بنك BNP بنسبة 77.77% وبنك SOCIETEGle بنسبة 76.92% أما البنوك العمومية فكان اتفاق فقط بالنسبة لبنك BDL بنسبة 55.55%، بنك BNA بنسبة 43.47%، أما بنك BADR فكان معظم موظفوه لا يتفقون على هذا الإجراء بنسبة 72.72%،

- يتفق بشدة موظفي البنوك الخاصة الأجنبية على إتباع سياسة التنوع الخدمات مقارنة بباقي المنافسين حيث تصدر بنك BNP بنسبة 77.77%، ثم بنك SOCIETEGle بنسبة 76.92% وبنك NATIXIS بنسبة 45.45%، أما البنوك العمومية فكان الاتفاق موظفوه بالنسبة لبنك BNA بنسبة 43.47% أما بنكي BDL و BADR فكان موظفوه لا يتفقون على هذا التنوع بنسب متتالية 33.33%، 27.27%، وهذا الأخير كان أيضا موظفوه محايدين بنسبة 27.27%،

- يؤكد كل المستقيمين لجميع البنوك المبحوثة على أن بنوكهم تحترم أصول التعامل في الدقة والسرية وهذا حفاظا على موثوقية الزبائن من أجل الاستمرار الدائم معهم.

- يتفق بشدة كل المستقيمين لجميع البنوك المبحوثة على ان بنوكهم تتمتع بشهرة و سمعة مرموقتين، و ذلك بنسب متفاوتة حيث تصدرت دائما البنوك الخاصة الأجنبية BNP ، SOCIETEGle و NATIXIS النسب 100%، 100% و 90.90% على التوالي ، أما البنوك العمومية BDL ، BADR و BNA كانت نسبها على التوالي 77.77%، 54.54%، 43.47%.

- لا يتفق موظفو معظم البنوك بالعلاقات مع الزبائن خارج إطار العمل وهذا راجع إلى اهتمام بجياهم الخاصة فبالنسبة لبنك BADR كانت نسبة عدم الاتفاق بشدة بنسبة 100%، بنك BNA كانت نسبة استقصاء 100%، و بنك SOCIETEGle نسبة 46.15%، و بنك BDL بنسبة 44.44%، أما باقي البنوك كان منها محايد و متمثل في بنك BNP بنسبة 55.55% و من هم من كان متفق و متمثل في بنك NATIXIS بنسبة 45.45%،

- يتفق بشدة موظفي البنوك الخاصة الأجنبية دائما على أن بنوكهم دائما على اتصال و تواصل الدائم مع الزبائن و هذا من أجل حفاظ على علاقة مستدامة حيث تمثل نسبة بنك NATIXIS الصدارة و مقدرة بنسبة 90.90% ثم بنك SOCIETEGle بنسبة 84.61 % و بنك BNP بنسبة 77.77%، أما البنوك العمومية فتجدها من محايد و غير متفق بشدة وهذا في بنك BDL بنسبة متساوية بنسبة 44.44% و غير متفق على التوالي BADR، BNA بنسب 54.54 %، 43.47 % ،

- يتفق بشدة موظفي البنوك الأجنبية الخاصة بمهارات الحوار مع الزبائن حيث يتساوى بنك NATIXIS و BNP بنسبة 100 % ثم بنك SOCIETEGle بنسبة 84.61%، ثم البنوك العمومية بنك BNA بنسبة 76.08 % و بنك BADR بنسبة 72.72 % اما بنك BDL فموظفوه لا يتفقون بنسبة 33.33%.

- يتفق بشدة كل البنوك بنسب متفاوتة على تصنيف و تمييز زبائنهم حسب درجة أهمية الزبائن في بنك BNA كان بنسبة 86.95%، بنك SOCIETEGle بنسبة 84.61%، بنك NATIXIS بنسبة 72.72%، بنك BADR بنسبة 63.63 % ، بنك BNP بنسبة 55.55 %، وأخيرا بنك BDL بنسبة 44.44 % ،

- يتفق بشدة كل البنوك بنسب متفاوتة في تقديم الخدمات المتميزة لبعض الزبائن في بنك BDL بنسبة 88.88 %، بنك SOCIETEGle بنسبة 84.61%، بنك BNA كان بنسبة 76.08%، بنك NATIXIS بنسبة 72.72%، بنك BNP بنسبة 55.55%، وأخيرا بنك BADR بنسبة 54.54%.

- يتفق بشدة موظفي البنوك الأجنبية الخاصة بتكفل السريع بمشاكل الزبون حيث هذه البنوك تتساوى في النسبة المؤوية و المقدرة ب 100 % أما البنوك العمومية فمنها من انتهج البنوك سالفه الذكر بنسبة 32.60 % و منها من كان محايد كبنك BDL بنسبة 44.44%، و منها من لم يتفق موظفوه كبنك BADR بنسبة 36.36%.

- يتفق بشدة معظم موظفو البنوك وخاصة البنوك الأجنبية على فهم حاجات و تطلعات الزبائن و معرفة وجهة نظرهم إزاء الخدمات المقدمة لهم في بنك SOCIETEGle بنسبة 84.61%، بنك BNP بنسبة 55.55%، بنك NATIXIS بنسبة 45.45% ثم بنك BADR بنسبة 36.36%، أما بنك BNA كان موظفوه متفقون فقط بنسبة 32.60 % وأخيرا بنك BDL لم يتفق موظفوه بنسبة 44.44 % ،

- يتفق بشدة موظفي البنوك الأجنبية الخاصة على اهتمامهم بمعالجة و تسيير شكاوى الزبون في وقتها المناسب حيث تساوت هذه الأخيرة بنسبة 100 %، أما بنك BADR فكان موظفوه محايد بنسبة 27.27 % أما البنكين الباقيين فكانا لا يتفقان موظفوه بنسبة 44.44 % بالنسبة لبنك BDL و بنسبة 43.47 % بالنسبة لبنك BNA ،

- يتفق بشدة موظفي البنوك الأجنبية الخاصة بتوفير جو ملائم ومريح أثناء تلقي الزبائن للخدمة، حيث تساوت هذه الأخيرة بنسبة 100% ثم تليها البنوك العمومية وتمثلة في بنك BADR بنسبة 36.36 %، أما بنك BDL وبنك BNA فيتفقدان فقط بنسب متتالية 66.66 %، 32.60 %.
- يتفق بشدة معظم موظفو البنوك وخاصة البنوك الأجنبية بخاصية النباهة و المعرفة الجيدة لكل زبون حيث تتناسب البنوك الأجنبية BNP، SOCIETE Gle، NATIXIS مع النسب التالية على التوالي 88.88 %، 84.61 %، 81.81 %، أما البنوك العمومية BADR، BNA مع النسب التالية على التوالي 63.63 %، 43.47 %، أما موظفو بنك BDL فاتفقوا فقط بنسبة 55.55 % ،
- يتفق بشدة معظم موظفو البنوك كون المعلومات التي يقدمونها تتميز بالدقة والوضوح حيث تساوى بنك BNP وبنك BADR بنسبة 100% أما بنك NATIXIS بنسبة 90.90% وبنك BNA بنسبة 86.95 %، وبنك SOCIETE Gle بنسبة 84.61 %، أما موظفو بنك BDL فتفقدوا فقط بنسبة تقدر ب 33.33 %.

## المطلب الثالث: الاستنتاج العام

لقد تم عن طريق الاستمارة بلوغ عدة نتائج:

- معظم البنوك تتمتع بخبرة لا بأس بها في السوق المالي،
- كل البنوك تعتمد على سياسة التنوع في توظيف الموارد البشري،
- معظم البنوك تعتمد على موظفين شبابا وكهولا، يتمتع موظفو كل البنوك بمستوى جامعي و ثانوي،
- على العموم يتمتع موظفو كل البنوك بخبرة لا بأس بها تسمح لهم بتأدية مهامكم البنكية على أكمل وجه،
- تتنوع مهام موظفو البنوك من إطارات ومتحكمين ومنفذين وهؤلاء الموظفون يقومون بالأعمال مختلفة،
- موظفو البنوك المبحوثة تتمثل أغلبية مهامهم في كتابة تقارير ودراسة الملفات،
- جميع البنوك محل الدراسة لا يتواجد بها لاقسم للتسويق ولا مصلحة للتسويق معدا بنك BNP،
- رغم عدم تواجد قسم أو مصلحة للتسويق.معظم البنوك إلا أن أنشطة التسويقية ملقاة على عاتق مدير البنك،
- الهدف الأساسي والرئيسي من جملة هذه الأنشطة التسويقية تتمثل في تحديد الأهداف وتقريب المنتج من الزبون ودراسة المنافسة.
- رغم عدم موجودية قسم أو مصلحة للتسويق بهذه البنوك إلا أن موظفين يرون أن علاقة الأنشطة التسويقية بباقي الأقسام الأخرى علاقة تكاملية.
- تحترم البنوك حقوق الزبون في جميع معاملاتها.
- توفر البنوك المعلومات عن جميع خدماتها لزبون بشكل دائم ومستمر.
- تحرص البنوك كل الحرص على المحافظة الدائمة على العلاقة مع الزبون.
- تقدم البنوك أحسن العروض الممكنة لزبائنه.
- لاتطبق بشكل كبير البنوك جميع الاقتراحات التي يقدمها الزبون.
- تعمل البنوك على المحافظة على المستويات العالية من الأداء.
- تعمل كل البنوك على توفير الأمن والأمان خلال تعاملات الزبون معها.
- على العموم لاترتقي جودة خدمات البنوك إلا مستوى يفوق تطلعات الزبون.
- على العموم لاتتبع البنوك سياسة التنويع الخدمات.
- تحترم البنوك أصول تعامل في الدقة و السرية.
- تتمتع جميع البنوك بشهرة سمعة المرموقتين في السوق.

- لا يحتفظ موظفو البنوك بالعلاقات مع الزبون خارج إطار العمل.
- على العموم تتصل وتتواصل معظم البنوك مع زبائنها.
- يتمتع موظفو البنوك بمهارات الحوار مع الزبون.
- تعمل البنوك على تصنيف وتمييز زبائنها حسب درجة أهميته.
- تعمل البنوك على وضع بعض الخدمات المتميزة لبعض الزبائن.
- على العموم تستجيب بعض البنوك بشكل سريع لمشاكل لزبائنها.
- تحاول دائما البنوك فهم حاجات وتطلعات الزبون، ومعرفة وجهة نظره إزاء الخدمات.
- على العموم تهتم البنوك بمعالجة وتسيير شكاوى الزبون في وقتها المناسب.
- على العموم توفر البنوك جوا ملائما من الراحة أثناء تلقي الزبون للخدمة أو الانتظار.
- على العموم يتميز موظفو البنوك بخاصية النباهة والمعرفة الجيدة لكل زبون.
- تتميز المعلومات التي يقدمها موظفو البنوك بدقة ووضوح.

## الخاتمة

فيما يخص أهم الاستنتاجات المتوصل إليها بخصوص البنوك المبحوثة فيمكن الحكم على أنها:

تعتمد البنوك العمومية بالدرجة الأولى في تفعيلها للتسويق العلاقائي على الالتزام وهذا من خلال احترام حقوق الزبون في جميع التعاملات، وعلى توفير الخدمات بشكل مستمر ودائم، والمحافظة على العلاقة الدائمة مع الزبون. أما فيما يخص البنوك الخاصة فهي الأخرى تنتهج نفس السلوك في التزامه امام الزبون.

كما تعتمد كل من البنوك العمومية والخاصة على تفعيل التسويق العلاقائي من خلال الثقة وهذا انطلاقا من توفير الامن والأمان للزبون، احترام الدقة والسرية في التعامل.

الروابط والاتصال هي الأخرى معتمدة عليها في البنوك المدروسة وهذا من خلال عمل البنك الخاص للاتصال و التواصل الدائمين مع الزبون، و مهارات الحوار معهم بالنسبة لمعظم البنوك، و كذا تصنيف و تمييز الزبائن و الاستجابة السريعة لمشاكل الزبون.

تفعل البنوك تسويقها العلاقائي من خلال تفاعلها و كسبها لرضا الزبون من خلال فهم حاجات و تطلعات الزبون و الاهتمام بمعالجة و تسيير شكاوى الزبون البحث المستمر عن راحة الزبون حين تلقيه الخدمات و هذا خصوصا البنوك الخاصة،

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير

استمارة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر

تخصص: تسويق

آليات تفعيل التسويق العلاقي في المؤسسات الخدمائية

دراسة ميدانية لجموعة بنوك ولاية مستغانم

إعداد الطالب:

مقراد عبدالله

المؤطر:

د. - براينيس عبدالقادر

سيديا محترم

ته دفهذها لاستمارة إلى معرفة اتجاهات وآراء كافة شرائح موظفي البنوك من رؤساء ومرؤوسين بخصوص واقع التسويق و العلاقات بينكم والطرق و الآليات المعتمد عليها في تبني هذا المفهوم والصعوبات والعراقيل التي تحول دون ذلك، وبالتالي الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها تقييم مدى تبني بنكم للتسويق العلاقي، ولأنكم سيدي (تي) تستطيعون إعطاءنا صورة صحيحة حول ما سبق ذكره، فإننا نلتمس منكم الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستمارة بكل دقة و صراحة بوضع في الإطار المناسب علامة (x).

نتعهد من جهةنا بسرية هذا المعلومات واستخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم حسن تعاونكم معنا

1 - الجزء الأول: التعريف بالمديرية الجهوية

اسم البنك: .....

- طابع البنك:

- عمومي

- مختلط

- خاص محلي

- خاص أجنبي

الأقدمية في النشاط:

2 - الجزء الثاني: التعريف بالموظف

أنثى

1-الجنس: ذكر

2-السن:

ثانوي جامعي مسجل

3-المستوى التعليمي:

4-الخبرة: سنة

5-فيالبنك، ما هو المنصب الذي تشغلونه؟

.....

6-ماهي مهامكم الأساسية بالبنك؟

أ- .....

ب- .....

ج- .....

### 3 - الجزء الثالث: موجودية التسويق

1 - فيما تتمثل المهام الأساسية بينكم؟

- 1 - .....
- 2 - .....
- 3 - .....
- 4 - .....

2 - هل بحوزة بينكم؟

1-قسم التسويق

2-مصلحة للتسويق

3 لا يوجد

3-من المسؤول عن التسويق بالبنك؟

.....

4 - ما هو الهدف من قسم التسويق / مصلحة التسويق؟

-تحديد الأهداف

-تقريب المنتج من الزبون

-جمع المعلومات

-دراسة المنافسة

- زيادة الحصة السوقية في

-قطاع الإقراض والادخار

5 - ما علاقة قسم التسويق / مصلحة التسويق بباقي المصالح؟

1-تكاملية

2-تنافسية

3-تحكم و تأثير قسم أو مصلحة التسويق على باقي الأقسام

4-إضافة أخرى يرجى ذكرها:

.....

.....

#### 4 - الجزء الرابع: آيات تفعيل التسويق العلاقي

الالتزام:

1- يحترم البنك حقوق الزبون في جميع معاملاته

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

2- يفر البنك المعلومات عن جميع خدماته للزبون بشكل مستمر و دائم

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

3- يحرص البنك على المحافظة الدائمة على العلاقة مع الزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

4- يقدم البنك أحسن العروض الممكنة للزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

5- يطبق البنك جميع الاقتراحات التي يقدمها للزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

6- يعمل البنك على المحافظة على المستويات العالية من الأداء

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

الثقة:

- 7- يوفر البنك الأمن و الآمان في تعاملاته مع الزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة

8- ترتقي جودة خدماتكم إلى مستوى يفوق تطلعات الزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة

9- يتبع البنك سياسة تنويع الخدمات مقارنة بباقي المنافسين

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة

10- يحترم البنك أصول التعامل في الدقة و السرية

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة

11- يتمتع البنك بشهرة و سمعة مرموقتين بالمقارنة بباقي المنافسين

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة

## الروابط والاتصال

12- تحتفظون بعلاقات مع الزبون خارج إطار العمل

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

13- يعمل البنك على الاتصال و التواصل الدائمين مع الزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

14- يتمتع موظفو البنك بمهارات الحوار مع الزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

15- يعمل البنك على تصنيف و تمييز زبائنه حسب درجة أهمية كل زبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

16- يضع البنك خدمات متميزة لبعض الزبائن

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

17- يستجيب البنك بشكل سريع لمشاكل الزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

## التفاعل و الرضا

18- يجاوب البنك فهم حاجات و تطلعات الزبون و معرفة وجهة نظره إزاء الخدمات

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

19- يهتم البنك بمعالجة و تسيير شكاوى الزبون في وقتها المناسب

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

20- يوفر البنك للزبون جوا ملائما من الراحة أثناء تلقيه للخدمة أو انتظار دوره

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

21- يتميز موظفو البنك بخاصية النباهة و المعرفة الجيدة لكل لزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

22- المعلومات التي يقدمها موظفو البنك تتميز بالدقة و الوضوح

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة



الصفحة	تفسيره	المصطلح
17	خدمات ما بعد البيع	S.A.V
17	نظام التسويق الفعال	S.I.M
32	تكنولوجيا الإعلام و الاتصال	TIC
45	الزبون الأكثر ربحية	C.P.P
46	الزبون ذوي النمو المتوسط	C.C.M
46	الزبون الغير المربح	C.N.R
55	نظام المعلومات التسويقية	S.I.M
58	العلاقات مع الأفراد	ERM
58	العلاقات مع الموردين	SRM
58	العلاقات مع الزبائن	CRM
81	مجموعة التسويق الصناعي و الشرائي	I.M.P
89	المؤتمر الدولي مع التسويق العلاقاقي	ICIR
95	مجموعة ممارسات التسويق المعاصر	CMP

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
13	الخصائص الأساسية للمؤسسة المتعلمة	01
16	الأنشطة و كيفية تفاعلها	02
48	دورة حياة الزبون و أهم المراحل التي يمر بها	03
54	هرم الإدارة التقليدي و الجديد	04
56	هرم السلطة	05
57	اللؤلؤ المتجه إلى الهبوط	06
77	الأسواق الستة	07
90	الأسواق الستة	08
119	نموذج الرضا و الولاء	09
120	مبدأ الشراء الرابع	10
121	علاقة الرضا و الإحتفاظ بالزبائن	11
122	اثر الإحتفاظ بالزبون على الأرباح	12
129	أهمية الأهداف	13
133	الهيكل التنظيمي للوكالة	14
141	الهيكل التنظيمي للوكالة	15

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة المصطلحات

04 – 01..... المقدمة العامة.

## الفصل الأول: المؤسسة المتعلمة والزبون

06..... المقدمة.

07..... المبحث الأول: المؤسسة المتعلمة والتحليل الداخلي

10-08..... المطلب الأول: المؤسسة مفهوم عام.

13-11..... المطلب الثاني: ماهية وتعريف المؤسسة المتعلمة.

19-14..... المطلب الثالث: التحليل الداخلي

20..... المبحث الثاني: القواعد الجديدة للمنافسة

25-21..... المطلب الأول: تعريف وتحليل المنافسة.

27-26..... المطلب الثاني: المفهوم الجديد للموارد والمنافسة.

31-28..... المطلب الثالث: التكنولوجيا وتكنولوجيا الاعلام والاتصال.

34-32..... المطلب الرابع: أثر ودور تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

35..... المبحث الثالث: توجه المؤسسة نحو الزبون.

39-36..... المطلب الأول: التصورات الكلاسيكية للزبون.

42-40..... المطلب الثاني: محدودية التسويق بالمعاملات.

53-43..... المطلب الثالث: معرفة الزبون رأس مال المؤسسة.

57-54..... المطلب الرابع: الإدارة بالزبائن.

58..... الخاتمة.

## الفصل الثاني: تفعيل التسويق العلاقائي

60.....	المقدمة.....
61.....	المبحث الأول: التسويق العلاقائي.....
66-62.....	المطلب الأول: مفهوم وتعريف التسويق بالعلاقات.....
71-67.....	المطلب الثاني: خصائص تبني التسويق بالعلاقات في المؤسسة.....
75-72.....	المطلب الثالث: التسويق بالعلاقات بين مؤيد ومعارض.....
79-76.....	المطلب الرابع: تسيير محفظة العلاقات.....
80.....	المبحث الثاني: مدارس التسويق العلاقائي.....
83-81.....	المطلب الأول: مجموعة التسويق الصناعي والشرائي.....
88-84.....	المطلب الثاني: المدرسة النوردية.....
91-89.....	المطلب الثالث: المدرسة الأنجلوساكسونية.....
94-92.....	المطلب الرابع: مدرسة أمريكا الشمالية.....
98-95.....	المطلب الخامس: مجموعة ممارسات التسويق المعاصر.....
100-99.....	المبحث الثالث: شروط تفعيل التسويق العلاقائي.....
104-101.....	المطلب الأول: الالتزام.....
110-105.....	المطلب الثاني: الثقة.....
114-111.....	المطلب الثالث: الروابط والاتصال.....
122-115.....	المطلب الرابع: التفاعل والرضا.....
123.....	الخاتمة.....

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من بنوك ولاية مستغانم

المقدمة.....	125
المبحث الأول: واقع التسويق العلاقي في البنوك المبحوثة.....	126
المطلب الأول: تقديم عام للبنوك محل الدراسة.....	127-141
المطلب الثاني: واقع الوظيفة التسويقية في البنوك العمومية.....	142-148
المطلب الثالث: واقع الوظيفة التسويقية في البنوك الخاصة.....	149-153
المطلب الرابع: نتائج الدراسة الوصفية.....	154-155
المبحث الثاني : تقديم ودراسة الاستثمار.....	156
المطلب الأول: المجتمع و عينة الدراسة.....	157-158
المطلب الثاني: تقديم الاستثمار.....	159
المطلب الثالث: تفرغ البيانات.....	160-165
المطلب الرابع: تعليق عن نتائج الاستثمار ( الجزء الأول).....	166-167
المبحث الثالث:تفرغ الاستثمار (الجزء الثاني).....	168
المطلب الأول: نتائج تفرغ الاستثمار في جزئها الثاني.....	169-177
المطلب الثاني: تعليق عن نتائج الجزء الثاني من الاستثمار.....	178-181
المطلب الثالث: الاستنتاج العام.....	182-183
خاتمة.....	184
الخاتمة العامة.....	186
قائمة المراجع.....	
قائمة الملاحق.....	

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	تحليل وظائف المؤسسة	01
50	أنواع الزبائن وكيفية التعامل معهم	02
69	مستويات التسويق العلاقائي	03
82	تصنيف التفاعل لمجموعة IMP	04
99	شروط تفعيل التسويق العلاقائي	05
106	أبعاد الثقة	06
157	مجتمع وعينة الدراسة	07
161	نتائج الاستثمار	08
169	نتائج الاستثمار	09

## المقدمة

إن الأوضاع و المتغيرات المحيطة بالمؤسسة تضافرت لتفرز فلسفة و مفهوم تسييري ظلت المؤسسة تنتهجه لفترة طويلة من الزمن، و الحقيقة أن هذا التوجه لم يكن يشكل أي عائق أمامها في تعظيم أرباحها و جذبها للزبائن، إلا أنه ومع تطور هذا المحيط من حيث زيادة شدة المنافسة و التطور الهائل و السريع الذي عرفته التقنية و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال (TIC)، أصبحت المؤسسة ملزمة بتغيير فلسفتها التسييرية، فأصبحت تسعى جاهدة للتعرف على المنافسين و تحاول قدر المستطاع جلب هذه التكنولوجيات الجديدة كمحاولة جادة منها للتكيف مع محيطها، لكن هذا لم يعد كافيا، فهذه التطورات السريعة التي عرفها محيطها أفرزت مستهلكا جديدا من حيث الثقافة الاستهلاكية، كمية المعلومات التي أصبحت بحوزته عن المؤسسات، المنتجات، الخدمات و الأسعار، فمرة أخرى راحت المؤسسة تبحث عن أساليب جديدة لضمان بقائها في السوق، فلم تجد سوى التوجه إلى الزبون الذي أصبح رقما صعبا في معادلة اسمها تحقيق الأرباح.

إن التوجه الحقيقي نحو الزبون و محاولة استمالاته، جذبه و الاحتفاظ به، بدأت مع تبني المؤسسة للتسويق العلاقي، والذي هو تعبير صريح منها للتكفل أحسن بالزبون.

لذا خصصنا هذا الفصل للتعرض بشيء من التفصيل إلى توجه المؤسسة من المنهج القديم (التسويق بالمعاملات) إلى المنهج الجديد (التسويق العلاقي).

الفصل الأول تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تتناول:

الجزء الأول يتعرض إلى المؤسسة المتعلمة و التحليل الداخلي، المبحث الثاني القواعد الجديدة للمنافسة ، أما المبحث الثالث يتناول توجه المؤسسة نحو الزبون و التركيز على محدودية التسويق بالمعاملات في التكيف مع المحيط الجديد.

## المبحث الأول: المؤسسة المتعلمة والتحليل الداخلي

## تمهيد:

لقد شغلت المؤسسة حيزا معتبرا في كتابات رجال الإدارة والاقتصاديين. بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية، وهذا باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي لأي مجتمع.

إن وصول المؤسسة لشكلها الحالي كان نتيجة لعدة تغيرات وتطورات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شاهدها النظم الاقتصادية، الاجتماعية والحضارات البشرية.

يمكن أن نعرض بصورة مختصرة تطورات المؤسسة الاقتصادية بداية من الإنتاج الأسري البسيط (المجتمع البدائي) إلى ظهور الوحدات الإنتاجية (الورشات الصغيرة بأبسط صورها)، وصولا إلى المؤسسة في عهد الثورة الصناعية (دخول المكننة إلى المؤسسة)، وبذلك انتقلت المؤسسة من العمل البسيط إلى العمل المركب.

أما المؤسسة في القرن الواحد والعشرون أصبحت تعمل وتنشط في ظل اقتصاد عالمي، البقاء فيه ليس للأقوى فقط وإنما للمؤسسة التي تستطيع أن تفهم من حولها المتغيرات وقوى المحيط الخارجي من جهة، وتستطيع أن تدرك مدى نقاط قوتها وضعفها من جهة أخرى، وان تدرك كل الإدراك أن الاعتماد المطلق على منتوجاتها (تطوير، تجديد أو خلق)، غير كاف ما لم تضع الزبون في قلب إستراتيجيتها.

## المطلب الأول: المؤسسة مفهوم عام

أصبح محيط المؤسسة الاقتصادية أكثر عرضة للتقلبات كالتقنية العالية والتكنولوجية المتطورة، اتساع دائرة المنافسة وعدم اليقين فأصبحت بذلك المؤسسة الاقتصادية أكثر حذرا ويقضه، إذ بدأت تعتمد المرونة لمواجهة الظروف المستقبلية، التنبؤ كوسيلة لمعرفة الفرص والتهديدات، فهي قبل كل شيء خلية إنتاج يتم فيها تجميع وتوليف الموارد الاقتصادية بطريقة منظمة لبلوغ أهداف يتم تحديدها عادة مسبقا، كما تمثل القدرات الفكرية والتصورية والإبداعية في ميدان إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

## 1-تعريف المؤسسة:

عرفت المؤسسة الاقتصادية من عدة جوانب في مختلف الأوقات وحسب مختلف الاتجاهات والمداخل.

1-1-تعريف تريوشي للمؤسسة<sup>1</sup>:

"الوحدة التي تجمع وتنسق فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي".

1-2-تعريف الاقتصادي كارل ماكس<sup>2</sup>:

يقول في هذا الشأن: "المؤسسة الاقتصادية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال، يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من اجل إنتاج نفس السلع".

يعتبر التعريفان السابقان محدودين كون الأول اعتمد على المؤسسة وحدة إنتاجية وهذا غير صحيح لأنها قد تتكون من عدة وحدات وقد تتوزع في أماكن مختلفة، والثاني اعتبرها مجموعة كبيرة من العمال وهذا أيضا غير سليم من الناحية العملية لأنها قد تقوم على عدد محدود من العمال - أنظر تعريف المؤسسة الصغيرة جدا - TPE.\* كما أنهما لا يأخذان بأبعاد المحيط الخارجي.

1-3-تعريف المؤسسة حسب الفكر النظامي<sup>3</sup>:

إن الجديد لدى الأنظمة هي أنها تخلصت من الطرق التي سبقتها في عملية تحليل المؤسسة، وبشكل أكثر عقلانية وتقنية، وأعطت لها تعريفات وأشكالا أكثر مرونة وتكيفها مع الحالات المتنوعة والمختلفة، حتى سمحت بإنشاء نماذج واستعملت كأداة أو وسيلة توضيح في التحليلات الخاصة بالمنظمة.

1- ناصر دادي عدون "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، طبعة 1998، ص48.

2- المرجع السابق، ص: 49.

\* - TPE: Très Petite Entreprise

3- المرجع السابق، ص: 11.

وقد تميزت هذه النظرية في هذا المجال عن نظريات الإدارة والتنظيم التي سبقتها بأخذها بعين الاعتبار محيط المؤسسة كعنصر هام في التحليل، عكس ما اعتبر سابقاً خاصة من طرف المدرسة الكلاسيكية والكمية فجد تاييلور مثلاً يعتبر أن محيط المؤسسة ثابت ولا يتغير ولا يؤثر في نشاطها، أما لدى أصحاب المدرسة التنظيمية، فله دور هام في تصرف المؤسسة، إذ يتفاعل بشكل متبادل وبحركة مستمرة وتغييرات متواصلة، وتحدد حياة المؤسسة بمدى قدرتها على مسايرة هذه الحركة والتأقلم مع الحالات الجديدة باستمرار. حسب اتجاه L. Von Bertalanffy، فإن المؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكلًا اجتماعيًا واقعيًا وكمعامل اقتصادي، وتتمتع بخصائص تنظيمية، ويمكن وضعها كنظام مفتوح وهذا معناه أن المؤسسة نظام: لأنها مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها. لأنها تملك حدوداً تمكنها من تحديدها وتفصلها على المحيط الخارجي.

وهي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيرتها.<sup>4</sup>

## 2- أجزاء المؤسسة ومستوياتها:

### 1-2- أجزاء المؤسسة:

إن مكونات نظام معين هي عناصر متفاعلة فيما بينها، وهي بدورها يمكن أن تعتبر كأنظمة فرعية متأثرة فيما بينها، و تقسيم النظام الكلي إلى أنظمة متفرعة عنه قد تصل إلى أجزاء ابتدائية بالنسبة له، أو وحدات أساسية له، حسب الأعمال الملحقه بكل جزء، و لهذا يمكن أن نعتبر أن الوسائل المستعملة و الأعمال و الوظائف و الأشخاص كأنظمة فرعية في المؤسسة، إلا أن التقسيم يجب أن يكون حسب طبيعة التحليل، و طبقاً للحاجة إلى ذلك، مع مراعاة أن الأنظمة الفرعية يجب أن تتعامل فيما بينها و يشترك كل منها على الأقل مع الآخر في تحقيق هدفه، و بالتالي أهداف النظام العام أو المؤسسة.

والأنظمة الفرعية تضم ضمن حقل من العلاقات بواسطة الأهداف الأفقية والعمودية، التي تحد حسب ضرورة الانسجام، وتمثل الأهداف الأفقية في كل من الأهداف الإنتاجية، والمالية وأهداف البيع، والأهداف الخاصة بالموارد البشرية وقد تسمى بأهداف التأيير. أما الأهداف العمودية فتتمثل في أهداف البرامج، أو عند توزيع أحد منها بتوزيع إلى أهداف خاصة بالأنظمة الفرعية لمستويات مختلفة ضمن علاقة هرمية.

4 - عبد الغفار حنفي، "إدارة المواد والإمداد"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص: 22.

وهذان النوعان من الأهداف (أفقية وعمودية)، هما اللذان يحددان مجموعة من العلاقات بين الأنظمة الفرعية المكونة للنظام الكلي.<sup>5</sup>

## 2-2- مستويات المؤسسة:

يختلف عدد مستويات المؤسسة حسب الأنظمة التي تتفرع إليها وحسب أهداف التحليل ويمكن أن توزع إلى أربعة مستويات أساسية كالتالي:

### المستوى الأول: مستوى الاستغلال

دوره ضمان استعمال مستمر لعوامل النظام المادي، لتحقيق المهام الموكلة إليه من المستوى الأعلى أو التسيير، وفي إطار أهداف الاستغلال يجب أن يتكيف مع السياق، ويصحح الانحرافات المؤقتة، ويعمل نظام الاستغلال حسب الوقت الحقيقي، أي في نفس الوتيرة للظاهرة الإنتاجية والتجارية التي يقوم بمراقبتها.

### المستوى الثاني: مستوى التسيير

دوره يتمثل في التسيير وتحديد الإجراءات المطلوب تنفيذها في مستوى الاستغلال، والتي تكون مناسبة لوسائله ثم مراقبتها في التنفيذ، وعند ظهور عوامل غير مأخوذة في الحساب تؤثر على نشاط الاستغلال، وأن هذا الأخير لا يملك إمكانيات كافية لإعادة الحركة إلى أصلها، بتدخل نظام التسيير.

### المستوى الثالث: مستوى الإدارة

في هذا المستوى يتم تحديد الأهداف طويلة الأجل، تغيير الهياكل، اتخاذ القرارات الاستثمارية، ومن جهة أخرى إعادة النظر في نظام الاستغلال في حالة الحاجة إلى ذلك.

### المستوى الرابع: مستوى التحول

وهو أعلى مستوى، ويعمل على الربط بين المؤسسة ومحيطها، ويستقر فيه حتى وجود المؤسسة وتحولاتها الأساسية، اندماج، احتواء، تطور، توسع، واختفاء، وهذا يعني حماية المؤسسة ضد الاضطرابات الاقتصادية بتحويلها جذرياً عند الحاجة.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> - عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، 2000، ص: 36

<sup>6</sup> - محمد توفيق ماضي، إدارة وضبط المخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص: 37

## المطلب الثاني: ماهية وتعريف المؤسسة المتعلمة

وعليه يمكن إعطاء تعريف أكثر شمولية للمؤسسة في ظل ظروف تتسم بالتغير وعدم التأكد، أو ما يعرف بالمؤسسة المتعلمة.

تعريف المؤسسة المتعلمة: "المؤسسة المتعلمة هي منظمة تجمع بين مدخلات (رأس مال، موارد بشرية وموارد مالية) لأجل إنتاج سلع أو تقديم خدمات شريطة أن تباع بسعر أعلى من سعر تكلفتها آخذة في الحسبان قوى المحيط الخارجي (الفرص والتهديدات) ونقاط قوتها ونقاط ضعفها وهذا حتى تستجيب بطريقة أكثر فاعلية من المنافسة للحفاظ على زبائنها الحاليين واكتساب زبائن جدد.

ما يمكن استخلاصه من هذا التعريف:

- 1 - المؤسسة مكونة من أقسام مستقلة ومجموعة هدفها خدمة خطة إستراتيجية وضعت من قبل.
  - 2 - المؤسسة نظاما مفتوحا لأنها تتكيف بوعي مع متغيرات المحيط الخارجي.
  - 3 - المؤسسة تتعلم وفق تراكم خبرات عبر مراحل زمنية، مما قد يسمح لها بتفادي المخاطر والتهديدات واقتناص الفرص قبل منافسيها.
  - 4 - المؤسسة واعية عن طريق نظام معلومات يزود باستمرار قاعدة البيانات BDD<sup>4</sup> مما يتيح فرصة لمتخذ القرار من اتخاذ قراراته في وقتها وبكفاءة كبيرة.
- تعمل (تنشط) المؤسسة الحديثة وسط محيط سواء محلي أو دولي متغير باستمرار وغير مستقر مما يدفعها للتعلم والاستفادة من خبراتها المتراكمة لدى أفرادها باستمرار.
- لقد ورد في كتاب البروفسور بيتر سينج البعد الخامس<sup>7</sup>: فن تطبيق المؤسسة المتعلمة " بفكرة إيجاد المؤسسة المتعلمة وتحديد الأبعاد الخمسة المطلوبة لتحويل أي مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة متعلمة وعرفها: " المؤسسة المتعلمة هي التي ينمي العاملون فيها قدراتهم بصورة مستمرة لتحقيق النتائج، ويتم فيها تشجيع أفكار جديدة ويطلق فيها عنان الأهداف المجتمعة ويتعلم فيها العاملون كيف يتعلمون بصورة جماعية. "
- في نظر بيتر إلى الأدوات المطلوبة والواجب توفرها في المؤسسة لتتحول إلى مؤسسة إبداعية ومتعلمة:
- 1 - التفكير المنظومي.
  - 2 - السيادة الشخصية.
  - 3 - بناء الرؤية المشتركة.

<sup>7</sup> [www.wikipédia.com](http://www.wikipédia.com) visiter le : 18/10/2014.

4 - النماذج العقلية.

5 - التعلم من خلال الفريق.

أما دافيد جارفين D.A.Garvin<sup>8</sup> فيعرفها " المؤسسة المتعلمة كل مؤسسة قادرة على خلق، جلب، تحويل المعرفة وتغيير سلوكها للإجابة لمتطلبات البيئة".

حسب جريفين حتى تستطيع أي مؤسسة التعلم عليها أن تطور خمس (5) وظائف:

1 - حل وفص المشاكل عن طريق المجموعات.

2 - التجربة: الاستفادة من تراكم الرصيد الخبراتي.

3 - على المؤسسة أن تضع برنامجا تحدد فيه مخططات النجاح وأيضاً الفشل حتى يتسنى لها الاستفادة من النجاحات وكذا الفشل وعدم تكرار التجربة الفاشلة.

4 - التعلم مع الآخرين: الزبائن، الموردين، المنافسين وتطور المحيط.

5 - تحويل المعارف: يجب على المؤسسة أن تفر قاعدة معلومات وتزودها بالمعلومات الجديدة، وتضع هذه

المعارف في خدمة كل من يطلبها بالكم المناسب وفي الوقت المناسب.

استناداً إلى رؤية بيتر سينج (Peter Senge) لا يكفي أن يتعلم فرداً واحداً ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المؤسسة ثم من بعدها يتبعوه باقي الأفراد، بل أن المؤسسة التي ستنجح في المستقبل وسط جو تنافسي، ضغوطات الزبائن وخاصة ظهور جماعات تنادي بحقوق المستهلكين، هي المؤسسة التي تكتشف كيف تستفيد من طاقة التعلم لدى أفرادها، إذ أن علم المؤسسة أكبر من علم أفرادها وبذلك تستطيع أن تنسج ضمن كيانها وثقافتها التنظيمية قدرة متجددة ومستمرة للتكيف، التغيير والتطور فقيمتها وهيكلها، سياستها وأنظمتها تشجع وتسرع التعلم لجميع الأفراد، وينجم عن هذا التعلم تحسن مستمر في مجالات عديدة لعل أهمها، العمليات، المنتجات، الخدمات، هياكل العمل ووظائف الأفراد، فرق العمل، ويسمح لها من التكيف الجيد والسريع مع متغيرات البيئة مما يكسبها خاصية التميز وتحقيق النجاح في أداؤها.

أما حسب ريتشارد دافت (R.Daft):<sup>9</sup>

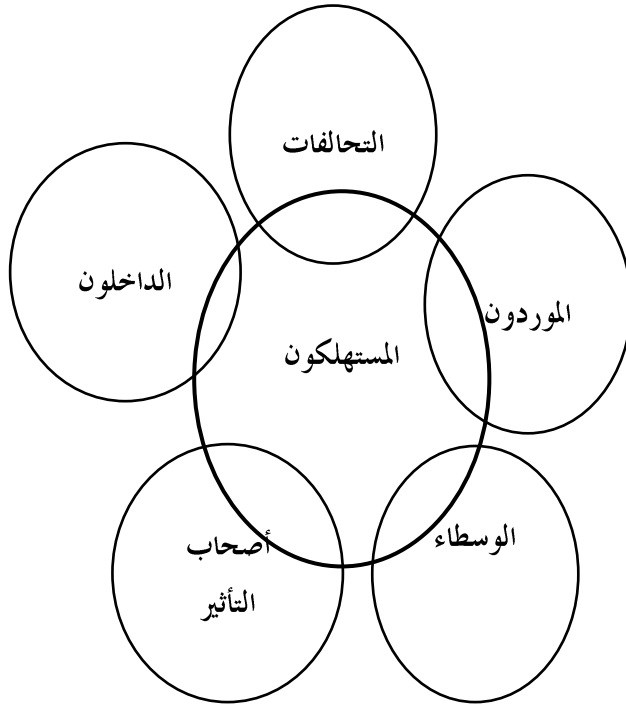
إن المؤسسة المتعلمة تتميز بستة عناصر 06 تتفاعل فيما بينها، القيادة، الاستراتيجية المبنية على المشاركة، الهيكل التنظيمي المبني على الفريق، ثقافة المؤسسة القادرة على التكيف، الأفراد ودورهم الإداري الفعال وضرورة توافر كمية ونوعية المعلومات الكافية للأفراد مهما كان تواجدهم في الهرم.

<sup>8</sup> - Harvard Business، revu juin – juillet 1993 P : 105

<sup>9</sup> - نجم عيود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص:268

الشكل الموالي يوضح رؤية دافت:

الشكل رقم (01): الخصائص الأساسية للمؤسسة المتعلمة.<sup>10</sup>



المراجع: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 269

تستطيع المؤسسة المتعلمة أن تفتح لنفسها آفاقاً، أسواقاً وفرصاً جديدة وذلك عن طريق الاستفادة من تجاربها ومن تعاملها مع الزبائن المستفيدين من خدماتها والمنافسين.

المؤسسة المتعلمة كما سبق الإشارة إليها تتمتع برؤية مستقبلية مبنية على تجارب سابقة وتراكم رصيد معرفي كبير، هذه تطلعات تمس جوانب عديدة على المؤسسة عدم الإغفال عنها وتركها للتخمين أو للصدفة بل يجب إخضاعها لنهج وتحليل علمي دقيق، هذه الجوانب تتمثل خاصة في المعرفة الجيدة والدقيقة للمحيط الداخلي ( الذات)، التطور التقني والتكنولوجي للإعلام والاتصال ومعرفة القواعد الجديدة للمنافسة.

<sup>10</sup> - مرجع سبق ذكره، ص: 269

المطلب الثالث: التحليل الداخلي<sup>11</sup>

لم نجد تعريفاً موحداً للبيئة الداخلية كون المجالات الوظيفية التي تمثل أحد عناصر البيئة الداخلية تختلف باختلاف المؤسسات (نشاط المؤسسة) حجم المؤسسة (النظام الاقتصادي)، إلا أن دراسة المكونات الداخلية تعتبر أمراً في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة خاصة في ظل الظروف الراهنة.

البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغيرها وفق ما تحتاجه استجابة لتغيرات البيئة التي باتت تهدر العديد من المؤسسات وتشكل خطراً على نموها وتطويرها وحتى على بقائها في السوق.

لا يمكن للمؤسسة صياغة استراتيجيتها بدون تحليل دقيق وكاف لبيئتها الداخلية، لمعنى آخر معرفة ذاتها وقدرتها ومدى توافر عناصر القوة وعناصر الضعف وذلك في محاولة لتسخيرها وتطويرها في أغراضها وعموماً تتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية كونها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن المعرفة الجيدة لهذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها.

أهم عوامل البيئة الداخلية:

- التسويق.
- الأفراد.
- الإنتاج.
- التمويل.

<sup>11</sup> كريس اشتون ، "تقييم الأداء الاستراتيجي: أداء العاملين و إرضاء الزبائن"، مركز الخبراء المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، 2001، ص:102

**1- مداخل تحليل البيئة الداخلية:**

هناك عدة مداخل تحليل البيئة الداخلية، ومعظم هذه المداخل ذات فعالية ونجاعة كبيرة وعالية ولم يختلف الكتاب في هذا المجال حول بعض المفاهيم الرئيسية والنقاط المتكررة في كل هذه المداخل ولكننا هنا سنورد مداخل تحليلية مهمة جدا وهذا نظرا لفاعلية وتكامل هذه المداخل.

**1-1- تحليل سلسلة القيمة<sup>12</sup>**

يقسم هذا المدخل العوامل والعناصر البيئة الداخلية إلى أنشطة رئيسة وأنشطة (داعمة)، على أن تتكامل جميعها تسير بتناسق كبير لتحقيق أهداف المؤسسة.

- تتمثل الاستفادة من نتائج التحليل الداخلي الجيد في تدليل وتبسيط العراقيل- خاصة نقاط الضعف لخدمة المؤسسة ورأيها وهنا يجد بناء المقام الحديث عن الرؤية اتجاه الزبائن الذين يعتبرون رأس مال أي مؤسسة معناه كيف يمكن للمؤسسة أن تستفيد من النتائج في المجالات القيادية أي قيادة الأفراد، الذين أصبحوا موردا يعول عليه كثيرا في تحقيق ميزة تنافسية لا غنى عنها كتقديم منتجات ذات جودة عالية أو إنشاء علاقات مع الزبائن طويلة الأجل خاصة في مجال الخدمات.

- إن تخفيض التكاليف كانت ومازالت هدفا تحت أي مؤسسة لبلوغه، ولن تستطيع بلوغه ذلك إلا من خلال التحليل الجيد المبني على الأسس العلمية والعملية للمتغيرات الداخلية.

- تعبر عملية التميز في المنتجات، جودة، أحجام، أذواق، ألوان، خاصة في سوق يعرف منافسة شديدة أين أصبحت المنتجات متشابهة من حيث طريقة الإنتاج وكذلك الاستعمالات.

مما يتميز به هذا التحليل كونه ينضج إلى جميع الأنشطة كأنها مجموعة واحدة تؤدي لتصميم، إنتاج تسويق وسليم وتدعيم منتجات المؤسسة.

12 د. ثابت ادريس ، د جمال مرسي، "الإدارة الإستراتيجية"، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، 2002، ص 214.

الشكل رقم (02): الأنشطة و كيفية تفاعلها<sup>13</sup>



النشاطات الرئيسية

المراجع: ثابت إدريس و د. جمال مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 214

وفقا لهذا المدخل فان كل مؤسسة يجب النظر إليها باعتبارها مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تخلق القيمة أو المنفعة للسلعة بدءا من أنشطة الحصول على المواد الخام (المواد الأولية) من الموردين مرورا بسلسلة الأنشطة التي تضيف قيمة والتي تتمثل في أنشطة الإنتاج والتسويق ومنتهاية بأنشطة توزيع المنتجات النهائية ووصولها إلى الزبون النهائي، والاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه المنفعة أو القيمة يمثل مصدرا للميزة التنافسية.

1-2 – مدخل سبعة S :Seven S

يتمثل هذا المدخل في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة ، بجميع المعلومات عن سبة متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعها بحرف « S » هذه المتغيرات قدمتها مجموعة ماكينزي Mc Kinsey الاستشارية وهي:

- 1- الهيكل..... Structure
- 2- الأفراد..... Staff
- 3- الإستراتيجية..... Strategy

<sup>13</sup> د. ثابت إدريس و د. جمال مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 214

- 4- نمط الإدارة ..... Style
- 5- الأنظمة والإجراءات ..... Systems and Procedures
- 6- المهارات ..... Skills
- 7- القيم المشتركة ..... Shared Values
- 1-3-1- مدخل التحليل الوظيفي:**

- يعتبر من أبسط المدخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية ويتضمن هذا مراجعة الوظائف التي تؤدي في المؤسسة لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف أي مراجعة وظائف أو أنشطة التسويق، النتائج، التمويل والموارد البشرية وسنتطرق لشيء من التحليل إلى كل نشاط.

**1-3-1-1- مراجعة أو تقييم النشاط التسويقي:**

- مدى التنوع في المنتجات.
- كمية المبيعات والحصة التسويقية للمؤسسة.
- الصورة الذهنية للمنتوج/ الخدمة عند الزبائن ودرجة الولاء للمنتوج/ الخدمة.
- مدى توافر خدمات ما بعد البيع (S.A.V).
- إستراتيجية التسعير.
- معرفة في أي مرحلة توجد منتوجات المؤسسة لمعرفة وضبط طريقة التسيير المثالي.
- مدى توافر نظام تسويقي فعال (S. I. M).
- المعرفة الجيدة لقنوات التوزيع المستخدمة (العدد، التغطية، الرقابة).

**1-3-2-1- مراجعة أو تقييم نشاط الإنتاج والعمليات:**

- تكلفة وحدة توافر المواد الأولية.
- العلاقة بين الموردين.
- أنظمة الرقابة على المخزون.
- مدى استفادة المؤسسة من ظاهرة اقتصاديات الحجم.
- البحوث والتطوير في تكنولوجيا أنظمة المعلومات.
- كفاءة أنظمة الرقابة على العمليات (التصميم، الجدولة، الشراء، الجودة).
- القدرات الفنية وتكلفتها مقارنة بالنشاط (المهنة) والمنافسين.

**1-3-3- مراجعة أو تقييم نشاط التمويل والمحاسبة:**

- هيكل التمويل الحالي الموجود في المؤسسة والى حد يتبع المرونة.
- القدرة على زيادة رأس المال قصير الأهل.
- القدرة على زيادة رأس المال طويل الأهل.
- قدرة المؤسسة على الاقتراض ويمكن معرفتها عن نسب المديونية.
- كفاءة أنظمة المحاسبة (نظام الحسابات، نظام التكاليف، نظام المراجعة، نظام الرقابة الداخلية).

**1-3-4- مراجعة أو تقييم نشاط المورد البشرية:**

- كفاءة أنظمة الموارد البشرية.
- مهارات وقدرات الأفراد.
- المهارات الإدارية والخبرات المتخصصة.
- وجود تصنيف للوظائف وتخطيط للقوة العاملة.
- توافر ظروف عمل جيدة تسمح بالأداء.
- معدلات الغياب ودوران العمل.
- العلاقات مع النقابات.
- مدى توافر جو يسمح بالأداء (العلاقات الإنسانية).

**2- الاستفادة من نتائج التحليل الداخلي:**

قد تختلف المدخل المعتمد عليها في تحليل البيئة الداخلية، لكن مما لا شك فيه أنها تتفق كلها في درجة الاستفادة التي تقدمها للمؤسسة في تدليل و تبسيط العراقيل خاصة نقاط الضعف منها لخدمة المؤسسة و إعطائها أحسن مقروئية ممكنة في ظل عدم التأكد، و كذا المساهمة في تقسيم القدرات المالية، المادية، البشرية و المعنوية المتاحة للمؤسسة في المهنة، و هنا يجدر بنا المقام الحديث عن رؤية المؤسسة اتجاه الزبائن الذين أصبحوا رأس مال حقيقي لا غنى عنه، معناه كيف يمكن للمؤسسة الاستفادة من نتائج التحليل في صياغة القرارات، و كذا في مجال القيادة أي قيادة الأفراد لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة في تقديم الخدمات للزبائن.

تدنية التكاليف التي كانت ومازالت هدفا تسعى المؤسسة بلوغه، لن يتأتى لها ذلك إلا من خلال الفهم الجيد والسليم لمتغيرات المحيط الداخلي.

الجدول الموالي يوضح تحليل وظائف المؤسسة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.

## الجدول رقم (01): تحليل وظائف المؤسسة

العوامل	المتغيرات
1-التسويق:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نصيب المؤسسة من الحصة السوقية الحالية.</li> <li>- بحوث التسويق ومزيج المنتجات.</li> <li>- وضعية المنتجات في دورة حياة المنتجات.</li> <li>- شبكة التوزيع.</li> <li>- الترويج.</li> </ul>
2-الإنتاج:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حجم، نوع، موقع وعمر المصانع ومواقع العمل المتاحة.</li> <li>- الآلات (التخصص، ومدى عصرة طرق الإنتاج).</li> <li>- نظم الرقابة على الإنتاج.</li> <li>- تكاليف الإنتاج الثابتة والمتغيرة ومستوياتها.</li> </ul>
3-التمويل:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هيكل الأموال الحالي والتدفق النقدي وحجم السيولة المتاحة.</li> <li>- الربحية (العائد على الاستثمار والمبيعات...).</li> <li>- هيكل المديونية ومدى الاعتماد على الغير في عمليات التمويل.</li> </ul>
4-الأفراد:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط القوى العاملة (الطلب على الأفراد بالكم والنوع).</li> <li>- العلاقات مع النقابات والاتحادات.</li> <li>- مستويات الأجور، المرتبات وأنظمة المكافآت والحوافز.</li> <li>- الظروف المعنوية والمادية للعمل.</li> </ul>
5-الهيكل التنظيمي:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى مناسبة الهيكل التنظيمي.</li> <li>- قيم و أخلاقيات الإدارة العليا.</li> <li>- الاتصال و مدى مرونة الهيكل التنظيمي.</li> <li>- المركزية أو اللامركزية.</li> </ul>

المراجع: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ، مجموعة النيل العربية

للتشر، القاهرة، 1999، ص:131

## المبحث الثاني : القواعد الجديدة للمنافسة

تواجه المؤسسات اليوم منافسة شديدة في مختلف الصناعات وزادت حدتها مع تفتح الأسواق وما نتج عنه من مناخ تنافسي يفرض على جميع المؤسسات الاهتمام بالمتعاملين فيه وتحليله لمعرفة الفرص والتهديدات البيئية لاستغلالها أحسن استغلال بما يتوافق وإمكانات المؤسسة ومواردها المتاحة، وذلك عن طريق صياغة الإستراتيجية الملائمة التي تمكنها من ضمان مركز تنافسي قوي يسمح للمؤسسة من اكتساب مزايا تنافسية سواء بتميز المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، أو من خلال الاستغلال الأمثل لموارد وإمكانات المؤسسة بما يسمح بتحقيق منتوجات وخدمات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.

لقد أدى التطور الاقتصادي على المستوى العالمي، إلى ما يسمى بعالمية الأسواق وهو ما خلق مناخ تنافسي قوي، وعلى المؤسسات التي ترغب في هذه الأسواق أن تولي اهتمام كبير للمتعاملين في مجال نشاطها، والعمل على أن تكون منتجاتها مفضلة في الأسواق الناشطة فيها.

وبعد حصول عدة تغيرات على المستوى العالمي، خاصة فيما يتعلق بإلغاء الحواجز التقليدية لانسياب السلع والخدمات وفقا لاتفاقيات المؤسسة العالمية للتجارة جعل هذه المنافسة تنتقل من المستوى المحلي الإقليمي وتصبح ذات بعد عالمي، ولهذا أصبح هم أغلب المؤسسات اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من فرض نفسها في السوق وزيادة حصتها منه، لذا فهي تمثل العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لتحقيق ما تهدف إليه المؤسسة.

## المطلب الأول: تعريف وتحليل المنافسة

ماهية المنافسة :

يمكن القول أن أي نظام اقتصادي يخضع أو يركز على مبدأ الحرية الاقتصادية فهو يتميز بخاصية المنافسة الحرة التي تفتح المجال للمنتجين بغية تحقيق أقصى الأرباح، أو بين المستهلكين قصد تحقيق الإشباع.

## 1-تعريف المنافسة:

لقد تعددت وجهات النظر حول تعريف المنافسة، لذا سيتم ذكر بعض التعاريف على سبيل المثال لا على سبيل الحصر:

فعرفت المنافسة على أنها: "المواجهة بين المتعاملين الاقتصاديين لتحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات ضمن شروط السوق المحددة مسبقاً".<sup>14</sup> كما يمكن تعريفها بأنها: "تشمل كل العروض المتنافسة حالياً أو المحتملة التي يمكن للمشتري أخذها بعين الاعتبار"<sup>15</sup>

وعرفت المنافسة أيضاً على أنها: "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب الزبون، بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها."<sup>16</sup>

المنافسة هي: "نظام من العلاقات الاقتصادية الذي ينطوي تحته عدد كبير من المشترين والبائعين، وكل منهم يتصرف مستقلاً عن الآخر لبلوغ أقصى ربح ممكن، بحيث تخضع الأسعار في هذا النظام لتفاعل قوى إقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها متمثلة في قوى العرض والطلب".<sup>17</sup>

من جهة أخرى: "تعني المزاومة بين عدد من الأشخاص أو بين قوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى، تعني العلاقة بين المنتجين والتجار في صراعهم على الزبائن، والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتميز ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب الزبائن."<sup>18</sup>

و في ظل ما سبق ذكره، نستنتج أنه في ظل المنافسة التامة التي يمكن أن يتميز بها السوق في الاقتصاد الحر، نجد أن الكمية التي يعرضها المنتج هي كمية تمثل نسبة صغيرة من إجمالي ما هو معروض في السوق، فليس بمقدور

14

CD. Encyclopédie Microsoft ® Encarta 2001©.2003.-1993 Microsoft corporation.

15.Kotler P، Dubois B، " Marketing Management"، Edition Union Public، 10emeEdition، Paris، 2000، p 47.

16 فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999، ص20.

17 حسين عمر، " الموسوعة الاقتصادية"، دار الفكر العربي، مصر، 1996، ص457.

18 أحمد محمد محرز، "الحق في منافسة المشروعات"، كلية الحقوق، القاهرة، 1994، ص7.

المؤسسة أن تؤثر على السوق لوحدها برفع الإنتاج أو تخفيضه أو من خلال تغيير السعر، ولهذا يمكن أن نجد أشكال من المنافسة في السوق، فقد تعتبر المنافسة غير كاملة أو احتكارية، أي عدم التواجد لعدد كبير من المنتجين لسلعة معينة في السوق، وقد يكون هناك اتفاق بين المنتجين لتقييد حجم الإنتاج أو الإبقاء على مستوى الأسعار، أو تتدخل الدولة للحد من تقلبات الأسعار.

## 2-أنواع المنافسة:

يمكن التمييز بين أربعة أنواع للمنافسة:

### 1-2-المنافسة التامة: وتتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات تقوم بإنتاج سلع متجانسة، أي أن إنتاج أي

مؤسسة يكون في نظر المستهلك معوض لإنتاج باقي المؤسسات ويكون تعويض تام، وهذا يعني وجود معايير وأسس متشابهة يؤخذ بها لتحديد المواصفات المادية للسلعة، ولا يمثل إنتاج أي من هذه المؤسسات إلا جزء صغير جدا من الإنتاج الكلي في الصناعة، ومقدار ما يتبعه المؤسسة الواحدة لا يؤثر على السعر السائد في السوق، وعليه تقبل المؤسسة السعر في ظل المنافسة التامة ولا تحدده، ويمكن للمنافسة أن تكون تامة وكاملة عندما يكون عدد المؤسسات كبيرا وإنتاجها متجانسا، إضافة إلى توفر المعلومات لديها بشكل تام حول السوق وتوفر حرية انتقال الموارد، ولهذا فإن موضوع المنافسة التامة قد يكون أمرا بعيدا نوعا ما عن الحقيقة، ولا يمكن لأحد الإدعاء بالمنافسة التامة.

### 2-2-الإحتكار التام: يمكن اعتبار الإحتكار كأحد أهم صور تنظيم السوق الذي تتواجد فيه المؤسسة

وحيدة في إنتاج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها<sup>19</sup>، ويكون العرض الكلي في السوق مصدره هذا المنتج الوحيد، والذي يقابله عدد كبير من المشترين وهذا ما يسمى باحتكار البيع. وقد يكون المشتري واحد، ويواجهه عدد كبير من البائعين، ويكون الطلب الكلي للسلعة في قبضة هذا المشتري الوحيد وهذا هو إحتكار الشراء. وعندما يكون هناك محتكر وحيد في البيع أمام محتكر وحيد في الشراء يسمى هذا بالاحتكار المتبادل. وعليه يمكن تلخيص مميزات الإحتكار التام كما يلي:

- إنفراد مؤسسة وحيدة في سوق تعرض منتوجا عديم البدائل.
- صعوبة دخول أي منافس في السوق.
- تحديد الأسعار يتم بطريقة بعيدة عن قوانين السوق (قوانين العرض والطلب).

19 دومينيك سلفادور، " نظرية اقتصاديات الوحدة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 239.

**2-3- المنافسة الاحتكارية:** وهو النوع الأقرب من الواقع، بحيث تؤدي المنافسة بين المؤسسات إلى تحديد أسعار المنتجات. وما يميز هذا النوع من المنافسة هو وجود عدد كبير من المؤسسات، حيث تنتج كل مؤسسة سلعا تختلف قليلا عن تلك التي تنتجها المؤسسات المنافسة الأخرى، وعليه تعرف المنافسة الفعلية أو الاحتكارية بأنها: "عبارة عن تداخل عنصرَي المنافسة التامة والاحتكار معا، إذ أن كل منتج في قطاع معين يتمتع بدرجة طفيفة من الإحتكار نتيجة لتنوع المنتجين، ولكنه يتعرض لدرجة كبيرة من المنافسة نظرا لكثرة عدد المنتجين"<sup>20</sup>.

**2-4- احتكار القلة:** وذلك نظرا للعدد القليل من البائعين، بحيث يستطيع أي بائع منهم أن يؤثر مباشرة في السوق، وهذا ما يؤثر على المنتجين الآخرين، لذلك فإن التصرفات تتسم بالحساسية والحذر الشديد، لأن أي عملية يقوم بها المنتج ينتج عنها رد الفعل من طرف المنتجين الآخرين، وهنا قد يكون هناك اتفاق ضمني أو صريح بين جميع المنتجين على إتباع سياسة سعرية واحدة، وقد يصل الأمر إلى حد تجزئة السوق فيما بينهم، والأمور تبقى كما هي في السوق ما دام أن أي منتج لا يستطيع أن يسيطر بمفرده على السوق ويخرج الآخرين منه.

### 3- تحليل المنافسة:

يقصد بتحليل المنافسة معرفة درجة شدتها، تحديد هيكلها، معدل نمو السوق والقيام بعملية المقارنة في النشاط الذي تعمل فيه. وتختلف شدة المنافسة من قطاع لآخر، فهناك قطاعات صناعية تكون فيها المنافسة محدودة أو شبه منعدمة مثل قطاع الحديد والصلب.

وتتوقف شدة المنافسة على المؤسسات المنتجة لمنتج معين أو المقدمة لخدمة معينة، حيث كلما زاد عدد المؤسسات في السوق كلما ازدادت شدة المنافسة والعكس صحيح، وإمكانية دخول شركات جديدة إلى السوق، أي إذا استطاعت الدخول إلى السوق بسهولة وبدون مواجهة أي صعوبات فإن هذا يزيد من حدة المنافسة، أما في الحالة العكسية، أي حالة وجود عراقيل الدخول إلى السوق تكون المنافسة بدرجة أقل، بالإضافة إلى حجم الطلب بحيث إذا كانت الكميات المعروضة أكبر من الكميات المطلوبة فإن المؤسسات ستواجه منافسة شديدة، أما في الحالة العكسية، فإن المنافسة تكون فيها بدرجة أقل، وللقيام بتحليل المنافسة يجب معرفة ما يلي:

### 3-1- التعرف على المنافسين:

وهنا المؤسسة عليها التعرف على منافسيها الحاليين والمحتملين، وذلك من

خلال تحديد من هم منافسوها؟ ما هي استراتيجياتهم؟ ما هي نقاط ضعفهم وقوتهم؟

هذا بالنسبة للمنافسين الحاليين، أما بالنسبة للمنافسين المحتملين فمن الصعب تحديدهم لأن المؤسسة لا تملك مقاييس ومعايير دقيقة لتحديدتهم، لذا يجب عليها توخي الحذر لأن المنافسين المحتملين يشكلون خطرا على بقائهم

20 حسين عمر، مرجع سبق ذكره ص 458.

في السوق، وهنا يمكن تعريف المنافس بأنه: " المؤسسة التي تنتج نفس المنتج أو تقدم نفس الخدمة التي تقدمها مؤسسة أخرى والتي تلبى نفس الحاجة لدى الزبائن " <sup>21</sup>، وعندما تقوم المؤسسة بتحديد منافسيها في السوق يمكن التمييز بين أربع أنواع من المنافسة وهي:

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة المقدمة إلى قطاعات مختلفة من السوق.
- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تقدم إلى نفس الزبائن بأسعار متقاربة.
- المنافسة بين المنتجات المختلفة التي تشبع نفس الحاجة.
- المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على رضا وتفضيل المستهلك.

### 3-2- إستراتيجية المنافسين: بعد معرفة المنافسين، أصبح من الضروري معرفة ودراسة إستراتيجياتهم،

وهؤلاء المنافسين هم الذين يتبعون نفس الإستراتيجيات الموجهة لنفس الحاجات المستهدفة، إذ لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقاً للإستراتيجيات المتبعة، وذلك عن طريق:

- التعرف على إستراتيجية المنافسين وملامح كل منافس.
- تصنيف المنافسين في مجموعات ثم تحديد الإستراتيجيات الممكنة إتباعها.

### 3-3- نقاط قوة وضغط المنافسين: إن تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين يساعد المؤسسة على وضع

استراتيجيتها بطريقة سليمة، لأن تحقيق الأهداف مرتبط بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين، لكل منافس نقاط قوة وضعف، والمؤسسة تحاول استغلال نقاط ضعف المنافسين من خلال نقاط قوتها، وكذا العمل على تحسين نقاط ضعفها لاجتناب الوقوع في منافسة شديدة تكلفها الكثير.

### 3-4- جمع المعلومات عن البيئة التنافسية: إن عملية جمع المعلومات تتطلب جهداً وتنظيم معين ووجود

بنك للمعلومات، حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على هذه الأخيرة واستغلالها للتمكن من البقاء في السوق، ويجب تحديد من يقوم بعملية جمع المعلومات عن المنافسة، وقبل البدء في عملية جمع المعلومات ينبغي الإجابة عن ما يلي:

كيف يتم تحديد المعلومات المطلوبة؟ ويتم ذلك من خلال عدة أساليب منها:

- المناقشات بين المديرين.
- التقارير التي يقدمها المديرين.

21 فرانسيس د، " القيم التنظيمية"، ترجمة ع.إ.، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص 182.

ما هي نوعية المعلومات المطلوبة؟ وذلك من خلال قائمة تحدد نوع المعلومات المطلوب جمعها من البيئة التنافسية التي تتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار، ومن بين المعلومات التي تحتاجها المؤسسة هي:

- معلومات عن السوق: حجمه، طبيعته وتطوره.
- معلومات عن الموردين: عددهم، أسعارهم وقوتهم.
- معلومات عن المستهلكين: توزيعهم الجغرافي، دخولهم وطرق الإنفاق، مستوى المعيشي، الثقافة الاستهلاكية.

- معلومات عن المنافسين: عددهم، قوتهم، إستراتيجياتهم، نقاط قوتهم وضعفهم.
- كيف نحصل على المعلومات؟ توجد مصادر عديدة يمكن من خلالها جمع معلومات مثل:
  - الوزارات والهيئات الحكومية.
  - التقارير والمنشورات التي تصدرها الجهات المختلفة سواء المحلية أو الدولية.
  - مراكز البحث والدراسات.
  - المجالات العملية المتخصصة.

من المسؤول عن جمع المعلومات؟ يجب أن تكون هناك وحدة تنظيمية مكلفة بجمع المعلومات وتقديمها في شكل سهل فهمه وتحليله، لأن البيئة تتميز بالديناميكية وسرعة التغير، كما يجب أن تتوفر هذه المعلومات في الوقت المناسب لتفادي الوقوع في بعض المشاكل.

### 3-5- الكشف عن الفرص والتهديدات البيئية: تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي

اغتنامها أو تهديدات يجب تفاديها، وتشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية عن منافسيها، أما التهديدات فهي مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية، ينبغي على المؤسسة تفاديها واجتنابها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة وتوجد عدة طرق يمكن من خلالها اكتشاف الفرص أو التهديدات البيئية، وذلك من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي تم جمعها وتحليلها.

## المطلب الثاني: المفهوم الجديد للموارد

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 بـموارد المؤسسات المنافسة.<sup>22</sup>

يرى Hunt أن هذه النظرية لا تقدم منفذا للمؤسسات أي لا تستطيع الاعتماد على هذه الموارد لكسب ميزة تنافسية وهذا بسبب مفهوم هذه النظرية للموارد، فهي تعترف فقط برأس المال والعمالة والأرض كموارد للمؤسسة، أي تعتمد هذه النظرية على الموارد المادية متجاهلة الموارد غير المادية مثل العلاقات إذ تعتبر العلاقات خارج نطاق مفهوم الموارد في النظرية الكلاسيكية.

## - المفهوم الجديد للموارد:

بالاعتماد على هذه النظرة 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 إمكانات لبلوغ الأهداف بأسرع وقت وأقل تكلفة ما إذا قورنت بتلك 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.

علاقاتية: علاقات مع الزبائن، علاقات مع المنافسين، علاقات مع الزبائن وعلاقات مع الأفراد.

<sup>22</sup> - د. جيهان عبد المنعم، "العلاقة بين المشتري والمورد- مدخل للتسويق بالعلاقات"، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص: 68.

## ملاحظة:

إن مجمل هذه الموارد الهامة والضرورية بالنسبة لأي مؤسسة تسعى لخدمة قطاع أو قطاعات سوقية بأعلى كفاءة ممكنة لا يشترط أن تكون ملكا لها، ولكن يكفي فقط أن تكون متاحة لديها. وعليه قد ظهرت قواعدا جديدة للمنافسة يجب على المؤسسة ان تكون على اضطلاع بها ومن حملتها المنافسة المبنية على أساس العلاقات وتلك التي تأخذ في الحسبان كفاءات الأفراد الداخليين.

## المطلب الثالث: التكنولوجيا وتكنولوجيا الإعلام والاتصال

### 1- الأبعاد المفاهيمية:

بداية نحاول فصل كل لبس وتداخل بين التقنية والتكنولوجيا كون هذا التمييز سيمكننا من معرفة ما يوجد في التكنولوجيا ولا يوجد بالتقنية والعكس من ذلك أي معرفة ما تحويه التقنية ولا تحويه التكنولوجيا.

### 1-1- التكنولوجيا:

التكنولوجيا مصطلح انجلوساكسوني يعرف بمجموع التقنيات التي لها ارتباط بالمعاريف والمعلومات والابتكارات التي نتيحتها المجتمع في عصر وزمن معين، إذن التكنولوجيا هي باختصار تقنيات تتحمل قيم المجتمع ونفقاته، بمعنى أدق إن كل عتاد أو أداة تقنية ل تحتوي على قيم، ثقافة وحضارة المجتمع الذي أنتجها ليست تكنولوجيا بل هي تقنية.

### 1-2- تكنولوجيا الإعلام والمعلومات:

تكنولوجيا الإعلام والمعلومات عبارة عن مجموعة الوسائل المستخدمة لإنتاج استغلال وتوزيع المعلومات بكل أشكالها وعلى اختلاف أنواعها سواء المكتوب، المسموع والمرئي.

### 1-3- مفهوم نظام المعلومات:

عبارة عن النظام الذي يقوم بجمع المعلومات، معالجتها، تخزينها ونشرها من اجل تحقيق هدف معنى (مساعدة متخذ القرار لأجل اتخاذ قراره بأسرع وقت ممكن وبكفاءة)، يتكون نظام المعلومات من البيانات والتعليمات مدخلات (In put) التي تم معالجتها من خلال أفراد أو حواسيب وتحويلها إلى مخرجات (Out put) للنظام.

### - مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:<sup>23</sup>

تحتاج مؤسسات اليوم إلى الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات البيئية، وذلك نظرا للتغيرات السريعة وغير الموفقة، الاقتصادية فيها والاجتماعية، التكنولوجية والتنافسية من اجل تحقيق النجاح البقاء في السوق لدى يتوجب عليها اتخاذ خطوات جديدة وهذا إضافة إلى الإجراءات التقليدية أي الاستعانة بأدوات المعلومات والاتصالات لتسهيل نشاطاتها وعملياتها.

د إبراهيم بختي، تكنولوجيايات ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، 2004-2000، ص:46<sup>23</sup>

- إن التغيرات البيئية دفعت بالمؤسسات إلى البحث عن تكنولوجيا مرنة وحديثة تجعلها في اتصال دائم مع هذه التغيرات وفتح أسواقا جديدة، مواكبة المنافسين وخاصة بناء علاقات طويلة المدى مع الزبائن وهذا يلبي حاجته المتزايدة من حجم الاستجابة السريعة لطلباتهم التي اصطبحت صعبة المثال من جهة أخرى.

### - تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال:

لقد عرفت تكنولوجيا الإعلام والاتصال تطورات كبيرة، بوتيرة سريعة خلال السنوات الأخيرة، وقد سمحت هذه الفترة بانتفاخ المجالات المنعزلة ومنحت الاشتراك للجميع في أنحاء العالم كله، وقد اعتبرت عهدا جديدا للاتصالات بين الشعوب وخاصة بين المؤسسات والزبائن.

إذا كانت الحواسيب قد أخذت مكانا في خمس سنوات فان خدمات الانترنت، الانترنت والاكسترنيت تطورت داخل المؤسسات بخطوات سريعة، فخلال ثلاث سنوات الماضية أصبحت هذه الأدوات أمرا بديهيا داخل أي مؤسسة.

### - تعريف تكنولوجية الإعلام والاتصال:

تعرف على إنها المعالجة الآلية للمعلومات قد تكون ذات طبيعة تربوية، تجارية مهنية أو حتى سياسية والصفة الرقمية هي التي تضعها في إطار التكنولوجيا الحديثة.

ينتظر إلى تنظيم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأي جزء اخر من الأعمال كالتسويق، الإنتاج، المشتريات، الموارد البشرية والذي يجب ان ينفذ بكفاءة وفاعلية من اجل ديمومة المؤسسة وأشطتها كما يمكن لها ان توفر ميزة تنافسية.

### - فضاءات تكنولوجيات الإعلام والاتصالات:

#### 1-الانترنت:

تعتبر الانترنت مزيج من عدد كبير من الشبكات الفرعية التي تعمل بنظام مفتوح يسمح بالاتصال بين مجموعة هائلة من الحواسيب وفق لغة واحدة مشتركة TCP/IP التي تسمح بخلق نوع من التفاعل عن طريق تبادل المعلومات بسرعة عالية وبطريقة مرنة ولا مركزية أي أن الانترنت تسمح بربط المؤسسة بالحيط الخارجي فعن طريقها يمكن لكل حاسوب مربوط بالشبكة أن يصبح نافذة مفتوحة على العالم، إضافة إلى أنها أفرزت أساليب جديدة في العمل كان لها أثرا كبيرا في المؤسسة نذكر منها:

التجارة الالكترونية: وتضم كل أشكال التعاملات التجارية التي تتم الكترونيا عبر شبكة الانترنت وتتم سواء بين المؤسسات بعضها البعض أو المؤسسات وزبائنهم حيث تكون الشبكة عاملا أو أسلوبا لزيادة القيمة أو لخلقها

وتلعب طبيعة الخدمة أو نوعية السلعة الدور الأكبر في تحديد النمط الأمثل لعملياتها الرقمية وتهدف إلى تحقيق الفعالية وذلك بتوسيع نطاق السوق وتلبية احتياجات الزبائن.

- رفع الكفاءة بتخفيض التكاليف وانتهاج طريقة جديدة للتجارة.
- تحسين نوعية المنتج بتفاسم المعارف واكتساب الخبرات للوصول إلى أقصى مستويات الابتكار الممكنة.

من هنا يظهر كيف أن التجارة الالكترونية تسمح بإيجاد سوق واسعة افتراضية على المستوى العالمي تعمل بصورة مستمرة وهو ما أعطى بعدا جديدا للتجارة الدولية، سمح بتخفيض تكاليف الإنتاج والإعلان وبلوغ أسواق جديدة.

#### العمل عن بعد:

هو أسلوب جديد للعمل ويعني مزاولة الفرد لوظيفته في أي مكان كان، أي بغض النظر عن المكان الذي يوجد فيه مثل ذلك شركة IBM في أوربا التي قامت بإقامة مبنى للعاملين يستوعب ثلث عدد العاملين بينما ما تبقى منهم فهو يزاول عمله من بيته كذلك بالنسبة لشركة هندسية تدير أحد أكبر مراكز الكمبيوتر في أمريكا عن طريق شخص واحد مقيم في أمريكا بينما باقي العمال يعملون في الهند.

#### تطوير التصنيع:

تهدف الشبكة الدولية إلى تطوير تكنولوجيا التصنيع بالاعتماد على الحاسوب وباقي التكنولوجيات الأخرى التي تتمتع بالكفاءة العالية والأداء الجيد لتحقيق أفضل النتائج.

يجب أن ينفذ بكفاءة وفعالية من أجل ديمومة المؤسسة وأنشطتها، كما يمكن لها أن توفر ميزة تنافسية.

#### 2-الانترانيت:<sup>24</sup>

يسمح بالربط بين نظم المعلومات الداخلية في المؤسسة، بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة التي أفرزتها شبكة الانترنت والتي تمكنها من القيام بوظائف مختلفة وعالية الجودة، وهي تعبر عن حاجة المؤسسة إلى ربط جميع إداراتها وأقسامها، من اجل خلق تماسك يسمح بتوحيد كل العناصر الكيفية للمؤسسة بما فيها المفاهيم، الأهداف، العلاقات الوظيفية، الأنشطة، العمليات، التفاعلات، المشروعات، البرامج التنفيذية إضافة إلى توحيد ثقافة المؤسسة وجمع أفكار، كل هذا بالاعتماد على الانترنت التي توفر الوقت الحقيقي.

<sup>24</sup> د إبراهيم بختي، مرجع سبق ذكره، ص:47

- من هنا يمكن استخلاص أهم التغيرات، التي أحدثتها هذه التكنولوجيا في المؤسسة حيث:
- سمحت بتحقيق سهولة في الاستخدام وفي التكوين، عن طريق خلق وسط جماعي دائم على التكامل والترابط بين مختلف وحدات المؤسسة.
  - تنامي الشعور بالانتماء عند الأفراد عن طريق منحهم استقلالية كبيرة في التصرف وتوسيع قاعدة اتخاذ القرارات، مما يمكنهم من المشاركة فيها.
  - ساهمت في بناء منظمة ذكية تسمح باتخاذ قرارات دقيقة ومناسبة عن طريق استغلال التدفق الهائل والسريع للمعلومات في تحقيق متطلبات الجودة.
  - رفع كفاءة الأفراد عن طريق تمكينهم من الاتصال بأصحاب الخبرة سواء في نفس المؤسسة أو في باقي المؤسسات الأخرى مما يخلق جو عمل قائم على التفاعل، التعاون وتبادل الأفكار والخبرات، وهو ما يساعد على تنمية الموارد البشرية.
  - مكنت التعامل مع المؤسسات عن طريق ربطها بالانترانت.

### 1 -+الاكسترايت:25

تعتبر العصب الرئيسي الذي لا غنى عنه في ربط واتصال المؤسسة بفروعها مهما ابتعدت هذه الأخيرة عن بعضها البعض، مما يسمح للمؤسسة الأم من مراقبة وتسيير باقي الفروع، وتقديم يد المساعدة عند الحاجة بأقصى سرعة ممكنة أو حتى تسريع حركة تنقل الوثائق والمستندات بين المؤسسة وفروعها، هذا من ناحية، كما تسمح هذه التقنية من اتصال المؤسسة بزبائنها في ظروف سريعة، ومضمونة جدا مثل ما تقوم به مؤسسات الاتصالات مع الزبائن (خدمات SMS مثلا).

<sup>25</sup> ا. سناء عبد الكريهي، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص:237

## المطلب الرابع: أثر ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصال

- هناك دوافع كبيرة ومبررة جعلت المؤسسة الحديثة تستفيد من تكنولوجيا المعلومات والاتصال:<sup>26</sup>
- تقليل عدد الوسطاء بين المؤسسة وزبائنها مما يساعد في وصول المنتوجات إلى الزبائن بأسعار أكثر تنافسية مما يخلق قيمة مضافة للمؤسسة وزيادة عدد الزبائن.
  - نشر كل المعلومات الخاصة بالمؤسسة والتي يريد الزبون معرفتها من منتوجات/ خدمات، خدمات ما بعد البيع (SAV) المتاحة، تقنيات الاستعمال، أماكن التوزيع والأسعار.
  - تقديم خدمات للزبون بأحسن طريقة من حيث السرعة والسهولة.
  - جلب فئة جديدة من الزبائن (زبائن على اتصال دائم بالانترنت).
  - نشر المعلومات في الوقت المناسب.
  - انفتاح المؤسسة على السوق المحلي، الإقليمي وحتى الدولي.
  - استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة:

إن استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساعد ويسهل المؤسسة في إنجاز مهامها، فتعتبر الوسيلة التي تربط المؤسسة بزبائنها من جهة والأفراد بعضهم ببعض والمؤسسة بفروعها من جهة أخرى.

الاستعمالات الداخلية:<sup>27</sup>

تستعمل TIC كمصدر أساسي ومركزي لكل معلومات المؤسسة من:

- التعريف بالمؤسسة.
- هيكلها التنظيمي.
- الأهداف.
- يربط كل أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض (مهما تباعدت جغرافيا)، إذ يسمح لكل جزء منها من معرفة ما يحدث في باقي الأجزاء الأخرى.
- تتيح الفرصة للموظفين من الوصول إلى الوثائق والمعلومات بسرعة ودقة عالية.
- وضع معلومات عن المنتج ومواصفاته.

<sup>26</sup>- سناء عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص: 238

<sup>27</sup>- إبراهيم بختي، مرجع سبق ذكره، ص: 48

- الحصول على معلومات دقيقة عن المنتجات المنافسة ومميزاتها ضمانا للمؤسسة للبقاء في وضع تنافسي.
- الانتقال السهل والسريع للمعلومات داخل المؤسسة.
- نقل كفاءات الأفراد (المساهمة في إثراء ذاكرة المؤسسة).

#### الاستعمالات الخارجية:

- نشر إعلانات وإشهار لمنتجات وخدمات المؤسسة لجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن.
- السماح للزبائن من شراء عن بعد (ربح الوقت-التكلفة - الجهد).
- سرعة الاتصال مع أفراد من خارج المؤسسة (زبائن-موردين) عن طريق البريد الإلكتروني.
- الحصول على معرفة خارجية من خبراء في مجال عملها.
- اختبار سوق منتجات المؤسسة ومدى رضا المستهلكين عنها عن طريق صبر الآراء.

#### دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تدنية التكاليف:<sup>28</sup>

تلعب TIC دورا أساسيا في تدنية مصاريف المؤسسة ويتمثل ذلك في:

- تقليل تكاليف البريد باستعمال البريد الإلكتروني.
- تقليل مساحات المكاتب وتكاليف الخدمة بتقديم الفرصة للموظفين من التقليل من الورق والأرشفة.
- عقد الاجتماعات بنظام اللقاءات عن بعد والحد من مصاريف التنقل، الإطعام وحتى المبيت.

#### جيل جديد من المستهلكين:

انه جيل جديد أو موجة جديدة من المستهلكين، ظهرت بمساعدة الانترنت، يتميز هذا الجيل من الزبائن بتوفره على حجم كبير من المعلومات، ناقد وهذا بسبب طبعه اطلعه الكبير عن أصناف عديدة من المنتجات (معرفة الكبيرة بالأسعار، تقنيات الاستعمال، أماكن التوزيع،.....).

إن تأثير هذه الموجة الجديدة على المؤسسة كبير وهام جدا استنادا على دراسة (LPSOS)<sup>29</sup> تمت في نوفمبر 2006، توصلت إلى كون نسبة 45% من مستعملي الانترنت الفرنسيين صرحوا أنهم استفادوا من خدماتها وذلك في كونهم استفسروا وبحثوا عن معلومات قبل شرائهم للمنتجات أو الخدمات. ونفس النسبة تقريبا أكدت أنها ألغت شراء بعض المنتجات التي كانت من المفروض شراؤها بسبب التعليقات السلبية التي نشرت في شبكة الانترنت من طرف زبائن آخرين.

الخنساء سعادي، التسويق الإلكتروني و تفعيل التوجه نحو الزبون، من خلال المزيج التسويقي، رسالة ماجستير - جامعة بن يوسف بن خدة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، سنة 2005-2006، ص: 23

<sup>29</sup> - Voir <http://visionary> Word press، Com visiter le 2014 /11/27. A 22h 22 mn

من المؤكد أن هذه الدراسة ما هي إلا عينة فقط من جملة دراسات تؤكد على ضرورة إقامة علاقة بين المؤسسة وزبائها، على المؤسسة أيضا أن تتعلم اللغة الجديدة لمستهلكين جدد.

### تعقد مكونات المنتج<sup>30</sup>

ساهمت التقنية في تسريع دورة حياة المنتج أي ساعدت في ظهور منتجات جديدة لم تكن متوفرة من ذي قبل من جهة، أما من ناحية ثانية أدى التطور الهائل في التقنية إلى زيادة درجة تعقد المنتجات.

تشير دراسة قام بها كل من كانون وبيرو Cannon et Perreaut أنه كلما زادت درجة تعقيد المنتج من الناحية التكنولوجية، زادت درجة عدم التأكد أو عدم الوضوح أمام المستهلك، وعليه كلما كان المنتج معقدا من ناحية الاستعمال أو من ناحية التركيب كلما كانت المؤسسة مضطرة لإقامة علاقة نوعية تساعد على تخفيض درجة عدم التأكد، درجة المخاطرة وخاصة الحساسية.

نشير هنا فقط أنه قد تولد حداثة المنتج نوعا من الحساسية والمخاطرة لدى المستهلك بدون وجود درجة عالية من التعقيد في المنتج في حد ذاته، وعلى كل حال سواء تعلق الأمر بدرجة التعقد أو الحدثة المنتج فإن المؤسسة ستواجه نوعا من الارتباك والتخوف لدى المستهلك.

<sup>30</sup>- د جيهان عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص 213.

## المبحث الثالث: توجه المؤسسة نحو الزبون

لقد أخذت المؤسسة وجهة جديدة بعدما أدركت وتيقنت أن ضمان بقائها واستمرارها مرهونين بمدى استجابتها السريعة لحاجات ورغبات زبائنها.

بناء على هذا التصور الجديد، عرفت وظيفة التسويق تطورات عديدة متسارعة استجابة لهذه التغيرات التي أفرزتها البيئة من منافسة شديدة، ظهور زبائن من نوع جديد أكثر وعيا، ثقافة استهلاكية، ظهور منظمات منادية بحقوق المستهلكين، إن التطور التاريخي للتسويق عرف عدة محطات، كل واحدة تميزت بخصائص كانت تحاول دائما التكيف مع مستجدات عوامل وظروف المحيط الخارجي.

انتهى زمن السيادة والريادة للمنتجين بعدما أصبحت ظروف العرض والطلب غير موازية لمثل هذا المنطلق، فتغيرات العملية الإنتاجية من مجرد الإنتاج الوفير لمقابلة الطلب المتزايد إلى الاهتمام بالجودة والتصاميم الفنية للمنتوج، وانتقلت معها سياسة التسعير من مجرد محاولة تعظيم الأرباح عن طريق الهوامش إلى مراعاة قدرات وطاقت الزبائن الشرائية وكذا الظروف المعيشية والاقتصادية للزبائن والبلاد.

أما الاتصال الذي كان مقتصرًا عن التعريف بالمنتجات فقط أصبح هدفا يعول عليه في خلق علاقة بين المؤسسة وباقي الزبائن (التسويق المباشر).

التوزيع لم يعد مجرد تحويل ونقل السلع الجاهزة إلى نقاط وأماكن البيع بأقصى سرعة استجابة للطلب بل أصبح تقنية تفاوض وإقناع وقصة طويلة بين البائع (رجل البيع) والمشتري (الزبون).

نتيجة لكل هذه الظروف تغيرت فلسفة المؤسسة، فالتجهت نحو زبائنها محاولة فهم حاجاتهم الآنية وحتى توقع رغباتهم المستقبلية لتلبيتها قبل أي منافس آخر.

حتى يتسنى لنا فهم هذه التطورات واستيعابها بالقدر الكافي، نعرض بداية مختلف المراحل التي مر بها التسويق بداية بالمعاملات وصولا إلى التوجهات الحديثة للمؤسسة نحو زبائنها.

## المطلب الأول: التصورات الكلاسيكية للزبون

لقد أدت الثورة الصناعية إلى ثورة فعلية انتقلت بفضلها الورشات الصغيرة إلى مؤسسات عرفت بفائض في السلع، فكانت هناك ثورة في الإنتاج حقيقية وبذلك تبنت المؤسسة تصورا واعتمادا كان صحيحا وسليما آنذاك: التوجه نحو الإنتاج.

يتفق المؤرخون وهذا طبعا في مجال الإدارة على أن نهاية القرن الماضي كان اهتمام المؤسسات وكما أسلفنا آنفا موجها بالدرجة الأولى إلى العملية الإنتاجية.

أما في الثلث الأول من القرن الحالي، ازدادت واكتسحت التقنية المؤسسات مما زاد في المعروض السلعي فواجهت المؤسسات إشكالية البيع.

أما في نهاية الخمسينيات وبداية الستينيات عرفت معظم الدول المصنعة، معدلات إنتاج متزايدة وهذا بعد عبورها مرحلة الحرب، فزاد الاهتمام بالتنوع تلبية لحاجات وأذواق المستهلكين.

## المرحلة الأولى: المفهوم الإنتاجي: (1920)

عرف النشاط التسويقي كظاهرة، وكنشاط اقتصادي لدى الإنسان منذ أقدم العصور، فالمقايضة هي أبسط أشكال التبادلات التي عرفها الإنسان ولكن مع نهاية الاقتصاد العائلي وظهور فوائض الإنتاج، ورغبة الإنسان بمقايضة ما يحتاجه من الفوائض بمنتجات أخرى كانت معرفة الإنسان للتسويق آنذاك كفن، ولكن مع ظهور النقود في أبسط أشكالها وتطور المقايضة بالمبادلة زادت الحاجة إلى تقسيم العمل، والتخصص اللذان يعتبران أساس من الأسس التي تلي حاجات الإنسان اللامتناهية، وبعدها تعقدت عمليات المبادلة بظهور التجارة التي تعتبر أساس التسويق<sup>31</sup>

يعتبر المفهوم الإنتاجي من أقدم المفاهيم التي سيطرت على توجيه جهود التسويق حتى سنة 1920 وهذا لتوافر خصائص عديدة نورد أهمها فيما يلي:  
المنافسة المحدودة.

- عدم استغلال الموارد استغلالا كاملا.
- تزايد الطلب على المنتجات.
- عدم وجود المفاضلة بين المستهلكين.

<sup>31</sup> نزار عبد المجيد البرواري، أحمد فهمي البرزجي " استراتيجيات التسويق: مفاهيم- أسس- وظائف"، عمان، وائل للنشر، 2004، ص 11.

إن التحول ( التروح ) الكبير الذي عرفته هذه الفترة خاصة من سكان الأرياف إلى المناطق الصناعية (تواجد المصانع) مما دفع بالمؤسسة إلى الاهتمام الكبير بالعملية الإنتاجية، وتفضيل المنتوجات منخفضة السعر (منخفضة تكاليف الإنتاج) والمتاحة على المدى الجغرافي الواسع من طرف المستهلكين عديمي الثقافة الاستهلاكية ، يمكن تلخيص سمات هذه المرحلة في النقاط الأساسية التالية:

- وجود طاقات إنتاجية محدودة ( الطلب < العرض).
- الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة قصيرة المدى.
- عدم الاهتمام بالمستهلك.
- غياب علاقات بين المؤسسة والمستهلك.
- اعتبار الوظيفة التسويقية وظيفة سلبية وغير فعالة.

### المرحلة الثانية: المفهوم البيعي: (1920-1950)<sup>32</sup>

لقد زادت المؤسسة في طاقاتها الإنتاجية وتعلمت كيف تستغل طاقاتها المتاحة والموارد وهذا بفضل تقدم الأساليب التكنولوجية وتطور أساليب الإدارة العلمية، فواجهت المؤسسة إشكالية تصريف الفائض الهائل من المنتوجات فظهرت معضلة التوزيع وتصريف السلع وتفاقت هذه المشكلة في أواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينات بسبب الكساد الذي عرفه العالم (الأزمة العالمية 1929)، فانتهدت المؤسسة فلسفة مخالفة تماما لسابقتها، فبدأت تفكر في التخلص من الفائض، فكان الهدف الرئيسي للتسويق في تلك الفترة هو خلق مؤسسة تجارية فعالة تحسن وتتقن فنون البيع.

عموما تميزت هذه المرحلة من حياة وظيفة التسويق بخصائص عديدة لعل أهمها:

- طاقة إنتاجية كبيرة.
- زيادة وسائل الإعلام.
- دخول فردية لا بأس بها (قدرة شرائية يمكن صرفها في شراء المنتوجات الثانوية).
- ارتفاع المستوى التعليمي.
- المستهلك ما زال بعيدا عن اتخاذ قرارات المنشأة.
- احتياج مساندة الإعلام لزيادة الطلب على بعض السلع/الخدمات.

<sup>32</sup> بول تيم، "50 طريقة للاحتفاظ بالزبان"، الطبعة الأولى 1996، ص: 54

تفطنت المؤسسات الامركية قبل سابقاتها من مؤسسات الدول الأخرى إلى الحدود الضيقة للمفهوم البيعي وأدركت أن إشباع حاجات المستهلكين لا يتوقف على ضبط ميكانزمات البيع، فالعملية البيعية لم تعد تلك الوصفة السحرية التي تدر على المؤسسات بالأرباح الطائلة، ومن ثم انتشر المفهوم التسويقي.

### المرحلة الثالثة: المفهوم التسويقي: (1950)

لقد تغيرت فلسفة الإدارة من التركيز على البيع إلى محاولة إنتاج ما يمكن لها بيعه فعلا في ظل ظروف تتصف بعدم الثبات والاستقرار، ولأول مرة بدا التركيز على أي الأنواع من المنتجات تنتج وبأي الأحجام، وأي الأذواق... وبدأت هذه الأفكار تنتشر بسرعة كبيرة فاهتمت المؤسسة ببحوث السوق، دراسة السلعة، دراسة السلوكيات والأنماط المعيشية.

بدأت المؤسسات في إنشاء إدارات للوظيفة التسويقية لكي تتولى الدفاع عن المفهوم الجديد للتسويق، وبذلك أصبحت هذه الوظيفة أساس اتخاذ القرارات في المؤسسة.

وتعرف الوظيفة التسويقية على أنها: "تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحديد حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة وتحقيق الإشباع المطلوب لها بشكل أكثر كفاية وكفاءة من المنافسين"<sup>33</sup> ويستند المفهوم التسويقي على ركائز أساسية يتمثل أهمها في الآتي:<sup>34</sup>

1. **اختيار السوق:** يمثل اختيار السوق المستهدف نقطة البداية لأي نشاط تسويقي وهذا بالاعتماد على مبدأ التجزئة الفعال للوصول إلى نوع من التجانس.
2. **التوجه بالزبون:** يعد التركيز على احتياجات الزبون والتوجه برغباته ومجالات اهتماماته المدخل الحقيقي للنجاح التسويقي<sup>35</sup>، كما أصبح توجيه إستراتيجية المؤسسة يبنى على أساس القرارات التسويقية.
3. **التسويق المتكامل:** حتى تستطيع المؤسسة التنسيق بين الأنشطة لإشباع حاجات ورغبات المستهلك بما يحقق أهدافها، التسويق على مستويين من التكامل، الأول خاص بالأنشطة التسويقية والآخر بمختلف وظائف المؤسسة.

<sup>33</sup>- أوبكر بحيرة، " التسويق ودوره في التنمية"، الطبعة الأولى، منشورات جامعة قاريونس بنغازي، 1993، ص ص 27- 36.  
<sup>6</sup> -P. Kotler et B. Dubois، « Marketing management، eleventh édition (N° j : prentice، Inc، 2000)، Translated by D.Manceau، Marketing management، 11<sup>ème</sup> ed، 2004، pp : 26-33.

<sup>35</sup>- الباحثة سامية لحول، " التسويق والمزايا التنافسية"، دراسة حالة مجمع صيدال للدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2007، 2008، ص 26.

4. التوجه بالأرباح: ان غاية أي مؤسسة هي الاستمرار والديمومة في سوق تنافسي ولذلك تطبق المؤسسات المفهوم الحديث للتسويق كونه وظيفة تساعد على تحقيق الأرباح انطلاقا واعتمادا على تلبية حاجات المستهلكين.

ومنذ عام 1970 خطت الثورة التسويقية خطوة عملاقة نحو الأمام فأصبح بذلك النشاط التسويقي نشاطا محوريا ورقايا على أنشطة المؤسسة، فأصبح التسويق وظيفة خالقة للطلب وبأسعار معقولة. فأصبحت السلع / الخدمات عبارة عن منافع للمستهلك وليست مجرد مواصفات فنية، فأصبح نوعا من التوازن بين المصلحتين: مصلحة المؤسسة ومصلحة المستهلك.

وعليه وحتى تحقق المؤسسة الإشباع المناسب لحاجات ورغبات الزبائن عليها القيام بمجموعة من الأنشطة:

- البحث والتعرف على حاجات المستهلكين غير المشبعة.
- تصميم سلع/ خدمات تتناسب وهذه الحاجات.
- جعل السلع/الخدمات متوفرة في الوقت والمكان المناسبين.
- أسعار المنتجات/الخدمات تكون متناسبة مع القدرة الشرائية، الوضع الاقتصادي، التكلفة.

## المطلب الثاني: محدودية التسويق بالمعاملات

رغم الثورة التي أحدثتها التسويق في مجال إدارة المؤسسات بعدما نقلها من تفكير بدائي يعتمد على وفرة المنتجات إلى التركيز على العملية البيعية والاتصال وصولاً إلى المفهوم الجديد للتسويق الذي اعتبر نقطة النهاية في إدارة المؤسسة ولكن على النقيض من هذا كله فالبيئة الخارجية لا تعرف الاستقرار والثبات خاصة مع التطورات الأخيرة كسرعة تطور المنافسة سواء من حيث الهيكل أو الكثافة، تكنولوجيات الإعلام والاتصال ونذكر هنا خاصة شبكة الانترنت وظهور الجيل الجديد من المستهلكين.

1- عجز التسويق التقليدي أمام التحديات الجديدة:<sup>36</sup>

اعتادت المؤسسات تسويق وتصريف منتجاتها/ خدماتها لزبائن معينين ثم تتركهم وتبحث عن غيرهم بهدف التوسع وزيادة أعداد الزبائن الجدد وهذا ما نسميه التسويق الأفقي، حيث تباع المؤسسة منتجاتها لأكثر عدد من الزبائن المنتشرين حولها، ومن البديهي أن تنتهج المؤسسة في هذا الاتجاه اساليباً تقليدياً كوسائل الاتصال الجماهيري والتوزيع المكثف.

أين تخاطب أعداد هائلة من المستهلكين المحتملين، دون التركيز على فئة معينة، لقد واجهت المؤسسة آنذاك عدة مشاكل كفشل المنتجات الجديدة (26% من المنتجات الجديدة لا ترى النور أبداً)، لا تتجاوز نسبة النجاح في التسويق التقليدي 1-5%.

- تمركزت أهداف التسويق التقليدي في بيع نفس المنتجات ذات جودة ولكن لأكثر عدد ممكن من المستهلكين دون التمييز بينهم، أي لقد ركزت المؤسسة على تمييز المنتجات / الخدمات دون بلوغ ولاء مستهلكيها أي أهداف قصيرة الأجل.

2- التقسيم الجديد لفئة الزبائن<sup>37</sup>

مع زيادة أحجام المؤسسات وخاصة العابرات للقارات (متعدية الجنسيات) (F.M.N) \* إلى ما وراء الحدود وعبرها للقارات، تراكمت لديها ثروات كبيرة من المعلومات عن مختلف أنماط الاستهلاك ومستويات المعيشة في كل مكان في العالم وتحليل هذه المعلومات تبين مايلي:

- يمكن تقسيم جميع المستهلكين في العالم إلى فئات متميزة بحد أدنى 20 فئة وحد أعلى 40 فئة مختلفة.

<sup>36</sup> -Ronald s. Swift، « Accelerating customer Relationship: Using Crm and Relation ship Technologie» prentice Hall، October، 2001، p51.

<sup>37</sup> -Ronalds Swift، OP Cit، p 57.

\* - FMN : Firmes Multi Nationales

- تتوزع الفئات المختلفة طبعا تبعا لمناطق تواجدها.

- يمكن أن تضم الدولة أو الإقليم 15 فئة مختلفة من الزبائن.

ولكن الرقعة الجغرافية التي لا تتعدى مساحتها 20 كلم<sup>2</sup>، قد لا تضم أكثر من 5 فئات، ذلك أن تفاعل الفئات المختلفة مع بعضها يؤدي إلى تقاربها فيقل بينها، فكلما اتسعت الرقعة الجغرافية زاد عدد الفئات.

المؤكد أن التسويق الجماهيري (التسويق التقليدي) قد بات بغير نفع وقد بدأ عهد جديد للتسويق الفئوي

(Cluster Marketing) وخاصة التسويق الشخصي (Personalized Marketing)، ومع تقارب المسافات بسبب

ثورة الاتصالات والمعلومات تباعدت الأذواق واختلطت واختلقت الأنماط وتشتت بذلك جمهور الزبائن إلى فئات

لا حصر لها، فأصبح من الصعب بل من المستحيل الحديث عن تجانس مستهلكين حتى في قطاع واحد.<sup>38</sup>

### 3- مشكل التكلفة:

من بين العوائق الكبيرة التي واجهت التسويق التقليدي الزيادة المستمرة لتكاليف جلب المستهلكين المحدد بغرض

توسيع وزيادة الحصة السوقية ( P.M ) لزيادة الأرباح، في حين أنه كان من الأرجح الاحتفاظ بالزبائن القدامى

ومحاولة تطوير وفائهم إلى الولاء لضمان استمرارهم وبقاءهم زبائنا للمؤسسة، فقد أثبتت الدراسات التي أجريت

على الكثير من المؤسسات أن تكلفة الاحتفاظ بزبون قديم أقل 5 مرات من تكلفة جذب منتج جديد.

### 4- محدودية المعاملة:

اعتماد التسويق التقليدي على المعاملة فقط أثناء العملية البيعية يعتبر خطأ فادحا في حق المستهلك، خاصة مع

ظهور جيلا جديدا من المستهلكين (كما سبق وان اشرنا سابقا)، فمستهلك اليوم ناضجا بمعنى واعيا، فهو في

اتصال دائم مع الأحداث، المجالات، الأفلام، الراديو، وخاصة شبكة الانترنت مما أكسبه معلومات كافية بأن

يطالب المؤسسة بأكثر من المعاملة فهو يبحث ويريد أن يكون أكثر من شخص يشتري المنتوجات/ خدمات فقط،

بل يريد إشراكه في قرارات المؤسسة ويريد أن يكون على علم بكل ما يجري في المؤسسة وحتى موردها ولما لا،

إذن المستهلك بدأ يبحث عن المؤسسة التي تهتم به بكيفية مغايرة تماما لتلك التي تقدم له المنتوجات/ الخدمات، إنها

العلاقات الوطيدة والدائمة.

<sup>38</sup> رولاند سويغت إدارة العلاقات الزبائن: تكنولوجيا التسويق، كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي السنة العاشرة، العدد التاسع، ماي 2002، العدد: 225، ص: 03

## 5- عدم الاهتمام بالزبون الداخلي:

اعتادت المؤسسات وهذا منذ القدم الاهتمام بالزبون الخارجي فوضعت موضع الاهتمام بتقديم المنتوجات التي تتلاءم مع تطلعاته وتلبي حاجاته، دون التفكير بان الذي يعد ويصمم هذه المنتوجات/ الخدمات هو الفرد الداخلي.

- فما هو موقف التسويق التقليدي من الفرد الداخلي؟

لم يحظ الفرد باهتمام بالغ مما انعكس سلبا على الإنتاجية وحتى تقديم الخدمات (بالنسبة للمؤسسة الخدمية).

كملخص لما سبق ذكره، يبقى التسويق التقليدي (التسويق بالمعاملات) قاصرا على جعل المؤسسة تتكيف مع

متغيرات المحيط الخارجي وذلك زيادة على ما ذكرناه، فقصوره يتمثل في النواحي التالية:<sup>39</sup>

يقوم التسويق المبني على المعاملات بالصفقة ثم يختفي.

- يتبنى المنافسة السعرية.

- تفكير وسلوك قصير الأجل.

- تبني فلسفة العمل والتفكير حول الصفقات.

- يقوم التسويق التقليدي على جذب المستهلكين الجدد.

- تقريبا كل الأنشطة لا تقوم على مبدأ الاستمرارية.

- يقدم حوافر لتنفيذ الصفقات<sup>40</sup>.

- يركز على عائد البيع.

- خدمات ما بعد البيع (S.A.V) تعتبر تكلفة إضافية.

- الصفقة تعني نهاية العلاقة.

- توزيع مكثف على نطاق واسع.

- الاتصال جماهيري وذو اتصال في اتجاه واحد.<sup>41</sup>

- الهدف حصّة في السوق.

<sup>39</sup>-د. الهام فخر الدين أحمد حسن، "التسويق بالعلاقات"، الملتقى العربي الثاني، التسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات، الدوحة، دولة قطر، 6-8 أكتوبر 2003 ص ص 406-407.

<sup>40</sup>- د. منى شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>41</sup>- د. جيهان عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص 70.

## المطلب الثالث: معرفة الزبون رأس مال المؤسسة

إن توجه المؤسسة للزبائن لم يكن وليدا للصدفة بل حتمية فرضتها الأوضاع الراهنة، وبعدها أدركت أن بقائها واستمرارها مرهونين بمدى استجابتها السريعة لهذه المتغيرات، فانتهجت أساسا جديدا مبنيا على رؤية جديدة تضع الزبون في المقام الأول، وهذا لإرضائه وبناء ولاءه، بداية سنحاول إعطاء بعض التعاريف للزبون، ثم نتطرق إلى تقسيم زبائن المؤسسة:

## 1 - مفهوم الزبون: هنالك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى الزبون فلقد عرفه (عبيدات، 1995):

(الزبون هو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراؤها لاستخدامه الخاص أو استخدامه العائلي).

أما (الجنابي، 2006): الزبون (هو المستخدم النهائي لخدمات المؤسسة، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة، وبموامل خارجية مثل الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء، وقد يكون الزبائن أفراداً أو منظمات).

في حين يعرف (البكري، 2004) الزبون بأنه: (ذلك الشخص الذي يفتني البضاعة أو يشتري بهدف إشباع حاجاته المادية والنفسية أو لأفراد عائلته).

## 2 - تقسيم الزبائن:

يمكن تقسيم الزبائن إلى عدة تقسيمات، ولعل أهم هذه التقسيمات:

- الزبائن الداخليين والزبائن الخارجيين.

## 1- الزبون الداخلي:

يقصد بالزبون الداخلي مختلف الأفراد (الموارد البشرية) في المؤسسة، والذين ينتجون ويحققون استراتيجيات المؤسسة، ولعل الدراسات في هذا المدخل كثيرة وأهمها تلك المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وما حققته للمورد البشري من أهداف، فوضعته موضوع اهتمام بالغ الدرجة وفرضت على المؤسسة التي تحاول خدمة الزبائن

الخارجية بأقصى كفاية وتستجيب للمحيط الخارجي بأقصى سرعة، أن تتم هذا الزبون الداخلي وتسهر على توفير كل وسائل الراحة للقيام بمهامهم في أحسن الظروف.

## 2- الزبون الخارجي:

أ- المورد: في تعريف المورد يمكن تحديده على أنه مختلف مصادر التمويل (التوريد) التي يمكن للمؤسسة أن تتعامل معها

ب- الموزع: يعتبر الموزع حلقة الوصل بين المؤسسة والمستهلك النهائي لذا يجب للمؤسسة إعطاء أهمية قصوى ضمن استراتيجيتها العامة يسهل الموزع إيصال السلع إلى المستهلك في الزمان والمكان وبأقل جهد وتكلفة ممكنة، فإذا أحسنت المؤسسة استغلالها تكون بذلك قد حققت ميزة.

## 2-زبائن المؤسسة:<sup>42</sup>

هناك عدة تصنيفات حاولت تصنيف الزبائن ولكن سنكتفي في هذا الجزء بعرض ثلاثة مداخل فقط:

الأول: يضم الخصائص الشخصية.

الثاني: يضم نوع الارتباط بينه وبين المؤسسة.

الثالث: يضم الغرض من هدف الشراء

## 1-على أساس الخصائص الشخصية:<sup>43</sup>

تستفيد المؤسسة كثيرا من فهم خصائص زبائنها الشخصية وذلك للاستعداد لتطبيق معاملة تتماشى ، تتطابق

وتستجيب لمثل كل شخصية، فمثلا ما ينطبق على الزبون (أ) قد لا ينطبق على الزبون (ب) بالضرورة، على

المؤسسة أن تعترف بوجود الفوارق الشخصية لدى كل زبون، وعليه نفرق بين الزبائن من الناحية الشخصية في:

1- الزبون الهادي: انه هادي متأني جدا في قراراته الشرائية ولا يستجيب بسرعة لأي نوع من الإغراءات من

طرف رجال البيع.

2 الزبون العاطفي: هذا النوع من الزبائن يستجيب كثيرا لعواطفه وأهوائه، فهو من ناحية التحليل الاقتصادي

غير منطقي ( Non rationnel ) وكثيرا ما لا يعرف رجل البيع ردود أفعاله، ولا يستطيع توقع سلوكياته كأن

ينجذب لسلعة مرتفعة الثمن وذات جودة عالية، أو يستجيب لمنتوج آخر ذو سعر معتدل وجودة عالية .

<sup>42</sup> -حاتم نجود،" تفعيل الزبون كدخل استراتيجي لبناء ولأنه"، رسالة ماجستير ، الكلية العلو التجارية،الجزائر2006، ص 22

<sup>43</sup> -كويك نوتس ،"كيف تهتم بالزبون و تحافظ على ولائه"،دار الفاروق للنشر و التوزيع ،الطبعة العربية الثانية،2006، ص 12

3 الزبون الرشيد: انه الزبون العقلاني، فهو لا ينخدع للمغريات والمحفزات بقدر ما يجذب وراء تحققي منفعة الشخصية، فهو حسب النظرية الاقتصادية يستجيب وفق المعادلة التالية:

$$\text{MAX } U(x, y)$$

$$S/c \quad R = P_x \cdot X + P_y \cdot Y$$

4- الزبون الخجول: مثل هذا النوع من الزبائن لا يستطيع التعبير عن رأيه بصراحة، لذا يستجيب في التعامل مع مثل هذا النوع تدخل رجل البيع بحكمة ورشادة كبيرة.

5- الزبون الانفعالي: ينفعل الزبون الانفعالي لأتفه الأسباب فمزاحه العكس قد يؤدي عليه في شراء منتجات/خدمات، وعادة ما توصف قراراته الشرائية بالعشوائية.

و- الزبون الودود: يعتبر أحسن الزبائن نظرا لهدوئه ورضائه في نقاط البيع، يتعامل بحكمة، لا ينفعل، لا يثير مشاكل، لذا يسهل التعامل معه وإقناعه، يجب كثيرا التواصل مع رجل البيع.

## 2-2- على أساس أهميته بالنسبة للمؤسسة:<sup>44</sup>

من البديهي أن الزبائن ليسوا بنفس معدل التكرار ولا بنفس كمية الشراء، ولا حتى بنفس طريقة الشراء، لذا على المؤسسة أن تكون واعية اتجاه هذه الأمور، وعليها أن تستطيع تصنيفه على حسب:

## 1- الزبون الأكثر ربحية: (C.P.P)<sup>45</sup>

يتميز هذا النوع من الزبائن بمردود يتهم المرتفعة، تكرار معدل الشراء وولائهم للمؤسسة مما يكسبهم معاملة خاصة من طرف المؤسسة فيما يخص التخفيضات، التحفيزات وخاصة الاتصال الدائم. و يسمحون بتحقيق حجم مهم من الأرباح وهم مرجحون لأن أهميتهم بالنسبة للمؤسسة تسمح لهم بمناقشة الأسعار والحصول على شروط معينة قد تؤدي إلى زيادة الأسعار و لكن الأمان الذي يحققه هؤلاء الزبائن ضعيف إذ أن إضاعة أحدهم سوف تكون نتائجها قاسية على المؤسسة.

<sup>44</sup> - المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، تطبيقات سوقية على الحاسب، 2000، ص 44.

<sup>45</sup> Fichier RTT visionner sur le net le : 20/08/2009

**2- الزبون ذو النمو المتوسط: (C.C.M)**

زبائن هذا الصنف يعرفون بتكرار الشراء المتناهي والمتزايد باستمرار، على المؤسسة مراقبة هؤلاء الزبائن ومحاولة جعلهم أكثر وفاء وذلك بإتباع طرف التحفيز، الاتصال الدائم وغيرها. يشكلون مجتمعين حجم أعمال مهم فمردودهم جيد والأمان الذي يقدمونه مهم لأن إضاعة أحدهم ستعوض بعددهم الكبير وبالتالي سيكون تأثيرهم على الحجم الكلي لأرباح المؤسسة غير خطير وغير صعب.

**3- الزبون غير المربح: (C.N.R)**

الزبون غير المربح لا يساهم بنسبة كبيرة في رقم أعمال المؤسسة فمعدل تكرار شرائه ضعيفا، نوايا إعادة التعامل مع المؤسسة ضعيفة وغير واضحة، على المؤسسة التعامل معه بحذر شديد لأنه تحت أي إغراءات ممكن أن يتخلى عن التعامل مع المؤسسة.

يشكلون هؤلاء الزبائن غير المربحين مجتمعين جزءا صغيرا من حجم نشاطات مؤسسة فمردودهم ليس مثاليا لا لأنهم قادرين على فرض شروط معينة و لكن لأن نفقات متابعتهم الإدارية و التجارية تؤثر بشكل ملحوظ على النفقات العامة للمؤسسة و لكنهم عكس الكبار يقدون أمانا جيدا للمؤسسة حيث أن انتقال أحدهم إلى السوق للمؤسسات المنافسة الأخرى لا يؤثر عليها.

**3-3- على أساس الغرض من هدف الشراء:<sup>46</sup>**

**3-1- الأفراد والأسر:** و يتمثل الدافع الأساسي بالنسبة لهم في إشباع حاجات و رغبات مباشرة أي الاستهلاك يعتبر شخصي و يسمى تسويق استهلاكي.

**3-2- المنظمات :** و هي الوحدة المشتريّة للسلعة و الخدمات و يختلف الدافع هنا عن الأفراد من حيث أنها تنتج سلع أو تقدم خدمة معينة و تنقسم إلى:

**3-3- المشتري الصناعي :** و يتمثل في مشروعات الأعمال مثل : النقل و البنوك و الهدف بإنتاج سلع و خدمات أخرى و بيعها لغرض لربح

**3-4- المشتري الوسيط :** مثل تجار الجملة و التجزئة و الهدف من الشراء لديهم هم الربح

**3-5- المؤسسات الحكومية و غيرها:** مثل الأجهزة الحكومية و المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح مثل المستشفيات ، مدارس التعليم ...

هناك عوامل مشتركة بين الشراء الاستهلاكي و شراء المنظمات و عوامل اختلاف:

<sup>46</sup> - ريتشارد وبتلي، ديان هيسان، ترجمة عبد الرحمان توفيق " الإدارة بالزبائن"، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 1998، ص 250.

### 3-6- عوامل الاختلاف :

- إن الأصناف التي تشتريها المنظمات ( السلع الصناعية ) تتسم بأنها أكثر تعقيدا من الناحية الفنية
- وجود بعض العلامات التجارية بين عمليات الشراء مثل : أسلوب المبادلة
- الطلب المشتق : حيث أن الطلب على السلع الصناعية مشتق من الطلب على السلع النهائية التي تدخل في إنتاجها

- ### 3-7- عوامل الاتفاق :
- إن كل من الشراء الاستهلاكي و شراء المنظمات يعتمد أساسا على عملية اتخاذ القرارات و كلاهما يقوم به أفراد حيث أن السلوك الشرائي للمنظمات سلوك بشري مثل : السلوك الشرائي الاستهلاكي.

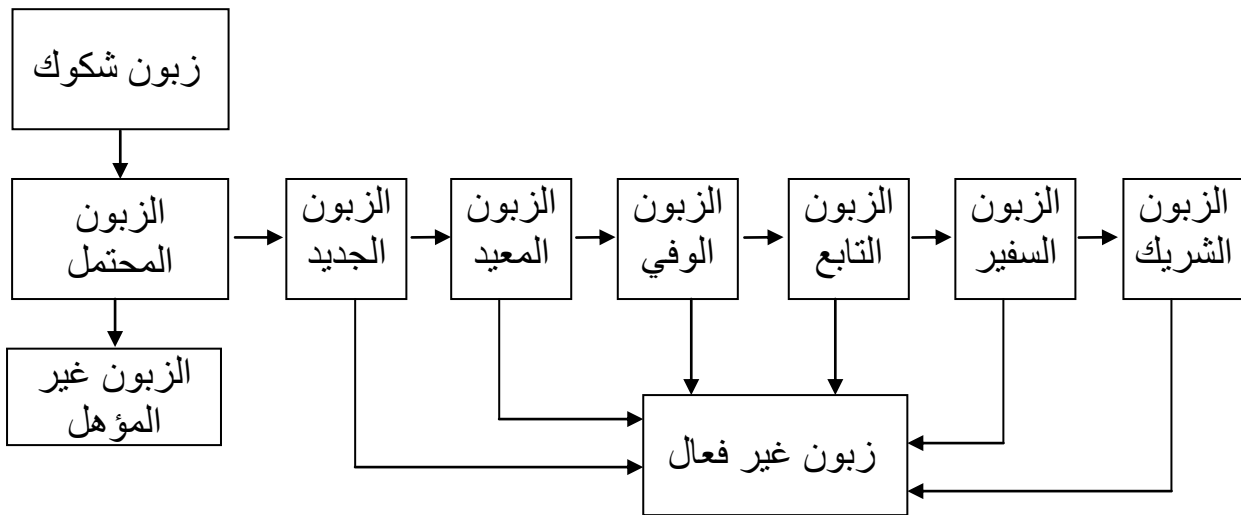
- لا بأس أن نتطرق في هذا المضمون إلى تقسيم باريتو الشهير للزبائن:
  - قانون " باريتو " لتقسيم الزبائن: <sup>47</sup> و هذا من خلال مشاركتهم في رأس المال و هذا لمعرفة القطاع الملائم الذي تتواجد فيه المؤسسة و هذا الاتجاه الجديد يمكن قيادته من خلال مرحلتين:
  - تحديد و معرفة بنية الاستثمار في المبيعات ( من هم الزبائن الذين يحققون القسم الأكبر من المردود) ؟
  - تحديد و معرفة نقاط القوة التي يمكن امتلاكها.
- تظهر التجارب أن القسم الأكبر من رأس المال أو الحجم الأكبر من المبيعات في كل الشركات يتحقق بالتعامل مع عدد قليل من الزبائن.
- "باريتو " أنشأ قانونا يسمى (80 × 20) الذي يقول أن 20% من عدد الزبائن بشكل عام يحقق 80% من رأس المال و بشكل يثير الفضول يتحقق أيضا من أجل (20% من المنتجات تحقق 80% من رأس المال) و كذلك يتحقق من أجل مردود المنتجات و مردود الزبائن.
- و يمكن أن لا يكون هذا القانون قاعدة يجب الاعتماد عليها دوما فهو في بعض الحالات يمكن أن يكون ( 90 × 10 ) و يمكن أن يكون في حالات أخرى ( 60 × 40 ).
- و يلاحظ أن نسبة ( 10 × 90 ) أي 10% من الزبائن يحققون 90% من رأس المال و هي حالات سائدة في القطاعات الصناعية خصوصا عند المتعهدين و هذا يجعل فعالية مبيعاتها هشة جدا.

<sup>47</sup> -P ،Kotler ،B، Dubois ،op.-cit. ،p140.

- دورة حياة الزبون: 48

كثيرا ما شكلت دورة حياة المنتج مدخلا، استراتيجيا بالنسبة للمؤسسة، فاهتمت بهذا التحليل وأعطته أبعادا إستراتيجية حتى أصبحت دورة حياة المنتج إحدى الأدوات الهامة في التحليل الاستراتيجي، لكن المؤسسة التي تعمل بالتوجه نحو الزبون لا نستطيع إنكار مزاولتها للمدخل الكلاسيكي (دورة حياة المنتج)، ولكنها بدأت تحاول معرفة ماهي المراحل التي يتبعها زبائنها، وفي أي مرحلة هم متواجدون. تعرف دورة حياة الزبون بالمدة التي يقضيها الزبون منذ بداية تعامله مع المؤسسة وحتى تحقيق الولاء أو استبدالها بمؤسسة أخرى.

الشكل رقم (03): دورة حياة الزبون وأهم المراحل التي يمر بها<sup>49</sup>



المراجع: فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، "التسويق"، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، الجزء الثالث، 2002 ص: 82

<sup>48</sup>ريتشارد ويتلي، ديان هيسان، ترجمة عبد الرحمان توفيق "الإدارة بالزبائن"، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 1998، ص 258.

<sup>49</sup>فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، "التسويق"، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، الجزء الثالث، 2002 ص 82

ويتم التطرق لكل زبون على حدا:

الزبون المشكوك: تعبر السوق مجموعة من الزبائن متجانسين مشكوكين منهم ممكن التعامل معهم.

2-الزبون المحتمل: الزبون المحتمل هو الزبون الذي مازال مترددا وهذا بعد عملية جمع المعلومات عن

المؤسسة (منتوجاتها، خدماتها)، ويمكن للمؤسسة جذبه عن طريق الإغراءات.

3-الزبون الجديد:

بعد ما يتعدى الزبون المحتمل مرحلة اتخاذ القرار بسلام ويقتنع بضرورة الشراء، يصبح زبونا جديدا.

4-الزبون المعيد: الزبون المعيد لعملية الشراء ما هو إلا زبونا تعامل مع المؤسسة لأول مرة وبدأ تكرار الشراء

وهذا لرضاه عن منتوجات المؤسسة أو خدماتها.

لذا في كل المرات التي يعاود فيها الشراء كلما كان هذا الزبون مربحا لهذه المؤسسة

5-الزبون الوفي: يعرف هذا النوع من الزبائن بمعدل تكرار الشراء كبير ويصبح من الصعب على المؤسسات

المنافسة جلبه للتعامل معها.

6-الزبون التابع: بعدما يصبح الزبون وفيا، يقبل على شراء كل منتوجات المؤسسة أي عملية الوفاء تمس

كل المنتوجات/ العلامات.

7-الزبون السفير:<sup>50</sup>

الزبون التابع للمؤسسة ينقل الأخبار الايجابية عنها وعن منتوجاتها/ خدماتها ويعتبر محفزا للزبائن جدد، وكلما

أعجب الزبون بالمؤسسة أو المنتج زاد احتمال حديثه عنها بطريقة محبة و يصبح دافعا عنه و هذا بإبداء

وجهة نظره اتجاه المؤسسة و حتى دون أن يسأل في ذلك، بحيث يصبح بعد فترة قائدا للرأي ليوصي الآخرين

بالشراء.

8-الزبون الشريك: تعتبر هذه المرحلة متقدمة كثيرا وتتطلب نوعا من التمرين أي بعد مرور وقت طويل يصبح

الزبون شريكا في المؤسسة وإحساس يدفعه لعدم التخلي عنها، يحس أنه ينتمي إلى هذه المؤسسة.

<sup>50</sup>- سعادي خنساء، " التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2006، ص، 42.

ولقد ذهبت بعض المؤسسات إلى حد أبعد وبدأت تنظر إلى زبائنها كشركاء ويظهر ذلك عندما تستميل المؤسسة مساعدة زبائنها في تصميم منتجاتها الجديدة تطلب مقترحات لتطوير خدمة المؤسسة وهذا خاصة في مجال العلاقات بين رجال الأعمال.

حاولنا تلخيص كل ما سبق التطرق إليه في جدول، حيث جمعنا كل أصناف (أنواع) الزبائن المحتمل التعامل معهم من طرف المؤسسة، ثم الكيفيات والوضعيات التي يمكن للمؤسسة أن تتخذها لبلوغ رضا الزبون و من تم الاحتفاظ به:

جدول رقم ( 02): أنواع الزبائن و كيفية التعامل معهم

نوع الزبون	صفاته الشخصية و السيكولوجية	طرق و كيفيات التعامل
الزبون السلبي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتصف الزبون هنا بالخجل و المزاجية.</li> <li>- كثرة الأسئلة و رغبته في الإصغاء بانتباه و يقظة.</li> <li>- البطء في اتخاذ القرارات.</li> <li>- إعطاء الردود للأسئلة التي تطرح.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصبر و محاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار.</li> <li>- مسابرة للوصول إلى ما يحقق رغباته.</li> <li>- إن لا يجبره الموظف للتعرف بالاتجاه الذي يرغبه.</li> <li>- يعمق الإدراك لديه بأهمية الوقت.</li> </ul>
الزبون المتشكك	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتصف هذا الزبون بتزعة عميقة إلى الشك و عدم الثقة.</li> <li>- الهيمنة التهكمية التي تنطوي على سخرية ما يقوله الغير له</li> <li>- صعوبة معرفة الشيء الذي يريد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة الأساس الذي يبني عليه شكه و عدم الثقة</li> <li>- عدم محاولته في ما يدعي و يقول و تكيف الحوار معه بطريقة تزيل شكه و عدم ثقته</li> </ul>
الزبون	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يبالي في إدراكه لذاته و هذا ما يولد لديه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- محاولة إنهاء معاملته بسرعة.</li> </ul>

<p>- معاملته على أنه شخص ذو أهمية كبيرة وأنه صاحب الرأي القيم. - الابتعاد عن الدخول في التفاصيل و التركيز على الهدف الأساس.</p>	<p>اتجاهات و نزعات التميز و السيطرة. - الغرور المفرط الذي يقوده دائما إلى الشعور بالثقة. - يثار بسهولة ولا يسأل كثيرا و ذلك لشعوره بأنه يعرف كل شيء.</p>	<p>المندفع</p>
<p>- إشعاره بأن فرص الاختيار أمامه محددة. - إشعاره بأن الطريق إلى الحل البديلة مغلق. إشعاره بافتقار آرائه إلى المنطق من خلال تدعيم أقواله بالأسباب.</p>	<p>- يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه. - يبدو مترددا في حديثه و عدم مستقر في رأيه. - لا يتم إجابته بنعم أو لا و إنما يؤجل قراره إلى وقت آخر.</p>	<p>الزبون المتردد</p>
<p>- الأدب و التحلي بالصبر في التعامل معه. - استيعاب ثورة غضبه و التعرف على مشاكله و محاولة الوصول إلى أسباب الغضب لديه و تسويتها.</p>	<p>- تميزه بالغضب و إمكانيته الإثارة بسرعة. - يستمتع بالإساءة إلى الآخرين و إلحاق الضرر بهم. - صعوبة إرضائه فأراؤه دائما متشددة و فيها نوع من التهجم.</p>	<p>الزبون الغاضب</p>
<p>- أن يتم تتبع حركاته و محل اهتمامه دون إشعاره بذلك. - تقديم البراهين التي تثبت بأن ما تقوم المنظمة به هو الأفضل.</p>	<p>- يميل هذا الزبون إلى التمعن في الأشياء وتفحصها. - لا يوجد في ذهنه شيء محدد يريد به فهو يتمتع</p>	<p>الزبون المشاهد</p>

	<p>بالتسوق.</p> <p>- لا يرغب أن يكون محل مراقبة أو ملاحظة و إذا شعر بذلك فانه يكف فوراً عن القيام بما يعمل</p>	
<p>الزبون ذو التزوات</p>	<p>- يتصف بالتفاخر الدائم و قدراته على اتخاذ قرارات سريعة.</p> <p>- تتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي.</p> <p>يكره المعلومات التفصيلية و الشرح المستفيض عن الخدمة و ما يعد ذلك إلا مضيعة للوقت</p>	<p>- تقدم النصيحة التي تساعد على الاختيار الصحيح.</p> <p>- محاولة مساعدته لتجنبه الأخطاء</p> <p>الطلب منه قراءة أي معلومات تتعلق باختياره قبل اتخاذ القرار.</p>
<p>الزبون المفكر الصامت</p>	<p>- يتسم بالهدوء و قلة الكلام فهو يستمتع أكثر مما يتكلم</p> <p>- يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار.</p> <p>يعتمد عن البحث و التقصي عن المعلومات لاتخاذ القرار</p>	<p>- استخدام الحقائق التي تساعد على الاختيار الصحيح.</p> <p>- الحرص على إعطائه المعلومات الصحيحة و عدم مناقشته بغير علم الجدية في أسلوب الحوار المستخدم معه</p>
<p>الزبون العنيد</p>	<p>- متصف بأنه ايجابي التزعة نشيط .</p> <p>- يفصل اتخاذ قراراته بصورة منفردة بعيداً عن تأثير الآخرين.</p> <p>- محافظ يقاوم التغيير و ذو عقلية مغلقة.</p>	<p>- محاولة مسابته في ما يقول و الثناء على ذلك .</p> <p>- إظهار التقدير و الاحترام لمعارفه.</p> <p>- إشعاره بالاهتمام بالأشياء التي يقولها.</p>

<p>- معاملته بحرص وحذر.</p> <p>- الإمساك بزمام المبادرة أثناء الحديث معه .</p> <p>- التعبير عن الامتنان و التقدير و الاقتراحات التي يقدمها.</p>	<p>- يتسم بأنه صديق مجامل يستمتع في محادثة غيره.</p> <p>- يتصف بالفكاهة و الدعابة.</p> <p>- لديه نزعة الاستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره</p>	<p>الزبون الثرثار</p>
---	---	-----------------------

المراجع: أبو جمعة، حافظ نعيم، التسويق الابتكار، الطبعة الأولى، مطبعة مصر للنشر، القاهرة، 2003، ص:

154

وتجدر الإشارة إلى أن معرفة هذه الأنماط وإدراكها من قبل المنظمة قد يسهل من مهمتها في معرفة وفهم زبائنها ودراسة حاجاتهم وتوقعاتهم وصولاً إلى تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات بعد ترجمتها إلى خصائص المنتج أو الخدمة اللذين يطلبهما الزبون المستهدف.

وتجدر الإشارة إلى تنوع أنماط الزبون المشار إليه هو نتاج عدة عوامل بيئية لها أثراً كبيراً في السلوك الشرائي للزبون. ولكي تتمكن المنظمات من إخضاع الزبون لصالحها، عليها أن تدرك العوامل المؤثرة في سلوكه الشرائي

## المطلب الرابع: الإدارة بالزبائن

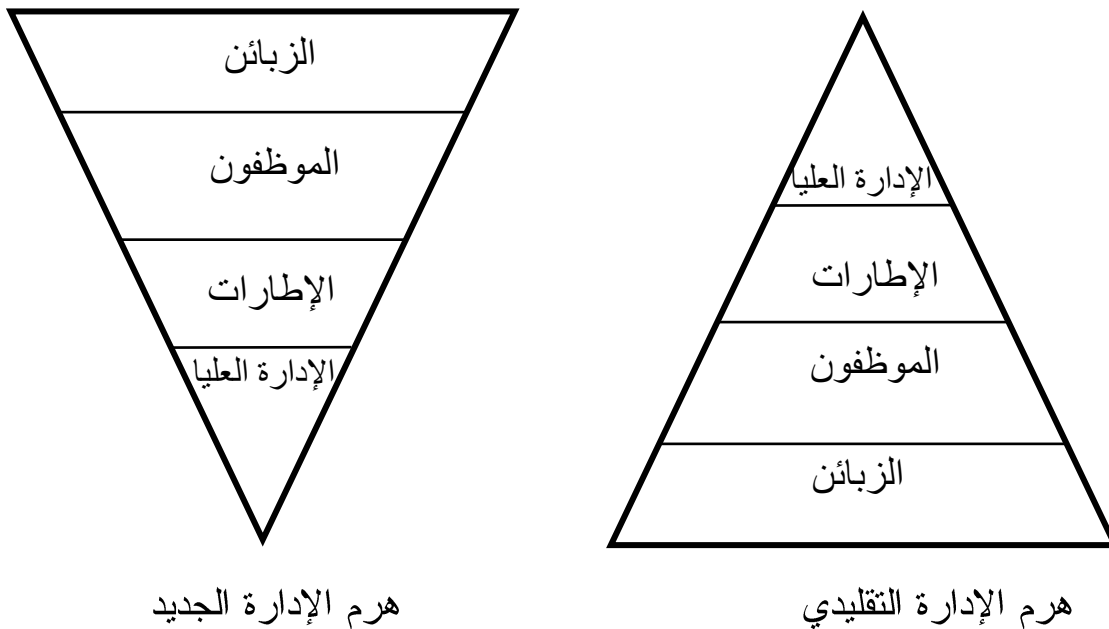
لقد تحولت المؤسسة نحو الزبون استجابة للتطورات التي عرفها ومازال يعرفها محيطها الخارجي، فأصبح الزبون ان صح التعبير هو من يدير المؤسسة أي كل وظائف المؤسسة يجب أن تتضافر فيما بينها وتعمل باتجاه رضا الزبون، وقد تحولت المؤسسات في الحقبة الأخيرة إلى تبني مثل هذا المفهوم ولجأت إلى تطبيقات مختلفة له، وبالرغم على عدم الاستقرار على أسلوب محدد لممارسة هذا إلا أن الدراسات أوضحت أن هذه المؤسسات قد حققت نوعاً من التميز الفعلي مقارنة بغيرها وتحديدًا على صعيد الوصول لمستوى من الجودة يتماشى مع تصور الزبون لها.

51

وهذا أمرًا يكاد يكون مستحيلًا في المؤسسات التي لا تعطي الزبون دورًا مباشرًا أو غير مباشرًا، في اتخاذ قرارات بالنسبة لجودة الخدمة التي يصعب قياسها.

في هذا المدخل سنحاول الاستعانة بالنموذج الجديد الذي اقترحه فيلب كوتلر للإدارة الجديدة أو المؤسسة التي تبني كل استراتيجياتها على الزبون.

### الشكل الموالي رقم (04): هرم الإدارة التقليدي والجديد



Source : P ·Kotler ،B· Dubois ،op.-cit. ،p: 27.

<sup>51</sup> - خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، " الزبون يدير الشركة"، السنة الأولى، العدد الأول، أكتوبر، 1992، ص: 06

وحتى تستطيع المؤسسة تبني هذا النوع من التنظيم الجديد عليها أولاً:

### - خلق الرؤية:

ونقصد هنا بالرؤية وضوح الصور الذهنية التي يجب أن تتبناها المؤسسة وتعتبرها طموحاً تسعى لتحقيقه ومن ثم تحقيق رضا الزبون، ويجب مراعاة توافر محددات معينة وأهمها الوضوح بالنسبة لجميع أفراد المؤسسة، والتماسي مع قيمة المؤسسة وأهدافها والارتباط باحتياجات الزبائن، أهم وظائف هذه الرؤية الجديدة:

**1- توفر للموظف الإلهام:** فالفرد الذي تتوفر لديه رؤية ما يقتنع بها ويعمل في إطارها يختلف أدائه عن الفرد الذي يبحث عن عائد مادي أكبر دائماً وبهذا يستطيع خدمة الزبائن بطريقة أحسن مما يسهل مهمة الاحتفاظ بهم.

### 2- الالتزام: في مبدأ الالتزام، القصد أن وضوح الرؤية لعامة الأفراد تصبح أداة مساعدة، وأداة رقابة للأفراد

أن يعملوا في إطارها لبلوغ أهداف المؤسسة.

إن تبني المؤسسة للمفهوم الجديد للتنظيم المبني على معايير واحتياجات الزبون يدفعها بالدرجة الأولى إلى القيام ببحوث التسويق للوصول إلى المعرفة الجديدة لرغبات واحتياجات الزبون من جهة ولحاولة التنبؤ باحتياجاته المستقبلية وتلبيتها قبل أن يقوم بهذه المهمة المنافسين.

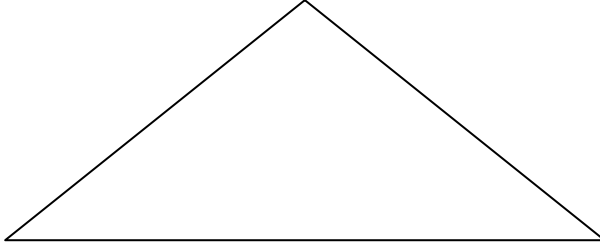
### الانتقال من المركزية إلى اللامركزية:

من الواضح جداً أن توجه المؤسسة نحو الزبون لا يعني فقط استعمال الألفاظ الغليظة: "الزبون هو السيد، الزبون مركز اهتمامنا" وغيرها من الألفاظ التي تستعملها بعض المؤسسات ولكن الواقع أثبت أن المؤسسة التي تأخذ في الحسبان الزبون فعلاً، ويكون هذا الأخير مصدر جميع قراراتها عليها أن تقوم بتغيير نمط التسيير القديم ويجب أن يمس هذا التغيير كل المستويات التنظيمية، والاستعانة بهيكل تنظيمي مرن يسهل عملية الاتصال وكذا تمرير المعلومات وهذا بعدما تكون المؤسسة طبعاً قد أعدت خلية للقيام بجمع المعلومات، معالجتها، تخزينها، وتوزيعها لكل الأقسام عند الحاجة ( نظام المعلومات التسويقية SIM ).

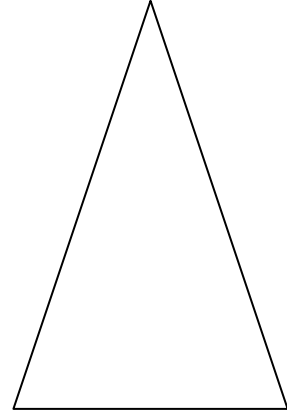
الشكل الموالي يوضح انتقال المؤسسة من هرم السلطة التقليدي إلى الهرم الجديد لخدمة الزبائن.<sup>52</sup>

<sup>52</sup> - حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص 7.

## الشكل رقم (05): هرم السلطة



هرم السلطة الجديد



هرم السلطة القديم

المراجع: حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص: 7

يتضح لنا من الشكل أن هرم السلطة التقليدي يعتمد بالأساس على النظرة الرأسية، أي التسيير الجامد البيروقراطي (لا نقصد التسيير البيروقراطي وفق نظرية ماكس فيبر)، فالمؤسسة تعتمد على النظام التقليدي للتسلسل الإداري، التفكير والإبداع وفق هذا النموذج محتكرين على القلة.

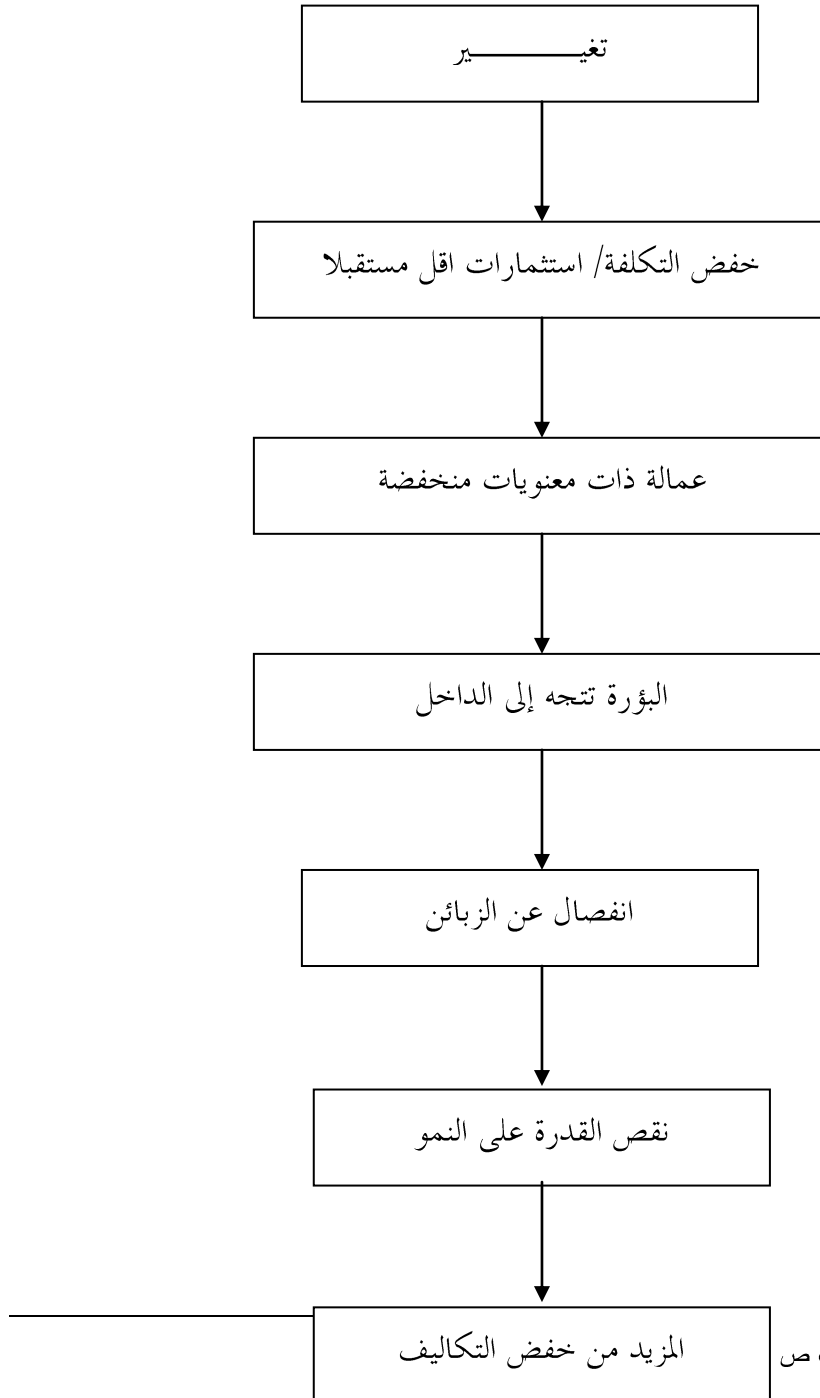
زيادة على ما قيل في هذا المجال أصبحت المؤسسات التي تعتمد على الزبائن في إدارة شؤونها تستعمل نموذجاً تسييرياً جديداً فعالاً يعرف بالإدارة بالتحوال، أي كل الموظفين وخاصة المسيرين يتزلون إلى الميدان للتأكد من السير الحسن للأعمال، ومراقبة الالتزامات التي قدمتها المؤسسة إن تم الوفاء بها فعلاً، والتطلع إلى كل ما هو محتمل مستقبلاً<sup>53</sup>.

ننوه هنا إلى ضرورة تقديم بعض التحذيرات التي يجب على المؤسسة المتوجهة نحو الزبون عدم الوقوع فيها. إن لجوء بعض المؤسسات إلى تخفيض التكلفة في مجالات الأنشطة، استجابة لضغوط المنافسة الشديدة انعكس سلباً على معنويات الأفراد العاملين، ويؤدي حتماً إلى:

<sup>53</sup> - عبد الرحمن توفيق "الإدارة بالزبائن، استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية"، سلسلة إصدارات بريك، القاهرة، 1998، ص

قصور في خدمات الزبائن (عيوب بالمنتجات، عدم الاهتمام، والاكتراث بالزبون، التسبب نتيجة عدم وجود حوافز، انخفاض الروح المعنوية) وبالأکید أن عدم مقدرة المؤسسة على الاستمرار في وسط معروف بالمنافسة، وكذا المشاكل الداخلية سوف يزيد من تفاقم الوضعية وبهذا يتجه المشكل نحو الأسفل على شكل لولب يمس كل الوظائف والأنشطة.

54 الشكل الموالي رقم (06): اللولب المتجه إلى الهبوط



<sup>54</sup> - عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص

## خاتمة

لقد أصبحت المؤسسة الحديثة، التي تنشط وسط محيط متغير واعي بأقراءها مرهون بمدى استجابتها وتكيفها السريع مع هذه التغيرات، خاصة تكنولوجيات الإعلام والاتصال، المنافسة والمستهلك الجديد، فكان لزاما عليها تغيير فلسفتها بتبنيها منهاجا تسييرا جديدا، تمثل في تخليها عن التسويق بالمعاملات واستبداله بالتسويق العلاقاى الذي يعتبر مدخلا جديدا يقود ويوجه المؤسسة نحو زبائنها، وهذا اضطرها إلى إحداث عدة تغيرات بداية بتنظيمها الداخلي، فتبنت الإدارة بالزبائن المعتمدة على الإبداع، الابتكار والتسيير بالمشاركة (Management Participatif)، وحتى مناهج أخرى كالإدارة من الأسفل إلى الأعلى Bottom Up Management، وراحت تبحث عن منافذ (موارد) أخرى، حتى تستطيع كسب ميزة خاصة في ظل زيادة شدة المنافسة فتوصلت إلى كون الموارد المادية لم تعد مدخلا كافيا، بل الموارد غير المادية يمكن الاعتماد عليها للتميز، ومن هنا جاءت فكرة تسيير محفظة العلاقات (العلاقات مع الأفراد في داخل المؤسسة ، العلاقات مع الموردين، وخاصة التركيز على العلاقات مع الزبائن CRM ، SRM،ERM) ، إذن أصبحت تسيير العلاقات مع الزبائن منهاجا جديدا تعول عليه المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية، وضمانا للاحتفاظ بالزبائن من التسرب، وكسب الزبائن الجدد.

## المقدمة

إن قيام التسويق العلاقي في مختلف القطاعات، وخاصة القطاع الخدماتي على وجه الخصوص يتطلب في الحقيقة توافر عدة شروط، منها ما هو متعلق بالمؤسسة و منها ما يتعلق بمحيطها، فالشروط المتعلقة بالمؤسسة تظهر بشكل واضح في التنظيم و البنية الداخلية على وجه التحديد، كعدم مركزية القرارات، و تشجيع الإبداع و الابتكار، و لا يجب تجاهل الجانب المالي الذي يسمح للمؤسسة من الاستثمار في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال لبناء أرضية تكنولوجية صلبة تسمح من الاتصال و التواصل مع الزبائن. كما تلعب الثقافة دورا هاما في تبني التسويق العلاقي، سواء تعلق الأمر بثقافة الموظفين أو ثقافة المستهلكين، إلا أن شرط المنافسة يبقى الفاصل الأكبر لقيام هذا النوع من التسويق.

زيادة على شروط القيام، هناك شروط أخرى يجب على المؤسسة مراعاتها، تتعلق بتفعيل التسويق العلاقي، فالأدب التسويقي يتفق على حزمة من الشروط، أخذنا بأهمها و أكثرها تداولا، و من بينها نجد الالتزام و الثقة و الروابط و الاتصال و التفاعل و الرضا. وهذا النوع من التسويق يتطلب ربط علاقات طويلة الأمد مع كل المتعاملين، من موردين و موظفين و عمال و موزعين و زبائن.

## المبحث الأول: التسويق العلاقي

إن المتتبع والدارس للتطورات والتصورات التي عرفها التسويق لا يستطيع إنكار أو تجاهل مدى الخدمات التي قدمها هذا الأخير للمستهلكين وللمؤسسة على حد سواء، لكن رغم هذا كله إلا انه بقي عاجزا عن مواكبة والتكيف مع التطورات الأخيرة والتي اشرنا إليها في المطالب السابقة، كونه بالأساس ركز على المعاملة والعلاقة إن وجدت السريعة في حين المستهلك الواعي، المثقف والذي على علم كبير بالبدائل المتاحة يبحث عن مؤسسة من نوع آخر، أي بدأ يطلب معاملته أكثر من زبون تحتاجه المؤسسة للشراء ثم تختفي، بعبارة أدق بدأ يبحث عن العلاقة الجيدة والطويلة والمعاملة من نوع آخر أكثر من كونه زبونا بل شريكا مادام بقاء المؤسسة و استمر رها متوقف عليه.

المطلب الأول: مفهوم وتعريف التسويق العلاقي<sup>55</sup>

لقد تباينت التعارف التي حولت حصر التسويق العلاقي، لقد أثار (Gummesson) ضجة كبيرة حين صرح: "أن القليلون من المؤلفين يستخدمون لفظ التسويق العلاقي يقدمون تعريفا شاملا له.

لقد تداخلت الاستعمالات فيما بينها، فبعض المؤلفين يستخدم مصطلح التسويق العلاقي أو التبادل العلاقات ولكن هذه الاختلافات هي مجرد اختلافات تسم التسميات فقط لكنها تستخدم للدلالة على نفس المعنى.

- إن جميع المجهودات المبذولة لتفهم التسويق الحديث (التسويق العلاقي) في البيئة المعاصرة تفتقد لأسباب التالية:

1-تعدد المصطلحات المستخدمة لوصف وضعيات السوق الحالية.

2-الاعتقاد بان نوعيات معينة من التسويق تناسب مع مؤسسات معينة كاستهلاكية وان نوع آخر يناسب مؤسسة أخرى كالخدمية وهكذا.

- من الواجب ضبط تعريفا للتسويق العلاقي:

## تعريف التسويق العلاقي:

لم يتفق الباحثين على رؤية موحدة للتسويق العلاقي، بل راح كل باحث ينظر إلى هذا المفهوم من زاوية يراها مناسبة، والأدبيات التسويقية في هذا المجال وخاصة ما ورد منها باللّغة الإنجليزية والفرنسية ترقى جدا لذا نحاول في هذا الصدد التركيز وبشكل كبير على أهم التعاريف التي تكررت بشكل ملحوظ في المجالات المتخصصة وعليه سيتم التركيز في ذلك على البعد الزمني لا أهمية التعريف.

- حسب Ford سنة 1980:

التسويق العلاقي حسب فورد هو "إقامة وإنشاء وتطوير والمحافظة المتبادلة للعلاقات الطويلة الأمد مع الزبائن."<sup>56</sup>

<sup>55</sup> - جيهان عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

<sup>56</sup> - Ford, D, « The development of Buyer – Seller relationships in industrial market », European journal of Marketing, vol .14, 1980, P: 339- 354.

- حسب Hakansson سنة 1982:

يمكن النظر إلى التسويق العلاقي على أنه " مجموعة من العمليات المتتالية تحدث ما بين الأفراد ذات بعد اجتماعي بين المشتري و البائع و المعتمدة على العقود المستمرة، و أهداف متبادلة، و الثقة و الالتزام".

- حسب Berry سنة 1983:

"يركز التسويق العلاقي على جلب و المحافظة و تطوير العلاقات مع زبائن المؤسسة."<sup>57</sup>

- حسب Jackson سنة 1985:

التسويق العلاقي: " بناء و إنشاء و المحافظة على الروابط القوية وديمومتها مع الزبائن."<sup>58</sup>

- حسب Turnbull & Wilson سنة 1989:

" التسويق العلاقي هو تكوين علاقات طويلة الأمد ما بين المشتري و البائع من خلال إنشاء روابط اجتماعية بنوية ما بين المؤسسات"<sup>59</sup>

- حسب Grönroos سنة 1989:

" التسويق العلاقي هو توجه تسويقي يستهدف عملية إنشاء و بناء و المحافظة و تطوير العلاقة مع الزبون." "

- حسب Zepiel سنة 1990:

" التسويق العلاقي مجموعة تفاعلات متراكمة عبر الزمن ما بين البائع و المشتري والتي تتيح فرص تشجع على تحويل مجموعة من الصفقات الضمنية بين علاقات الشراكة."<sup>60</sup>

- حسب Shani & Chalasani سنة 1992:

" التسويق العلاقي هو مجهود يبذل لغرض الكشف و تحديد و المحافظة و بناء شبكة مع الزبائن، و لتقوية و بصورة مستمرة هذه الشبكة لغرض تحقيق منفعة الطرفين من خلال عقود متبادلة لأجل تحقيق قيمة مضافة على المدى الطويل."<sup>61</sup>

<sup>57</sup> - Berry LL, « relationship marketing emerging perspectives of services marketing », American Marketing Association, Chicago, 1983, PP: 25-38.

<sup>58</sup> - Jackson, B, « Build customer relationships that last », Harvard Business review vol 63, N° November – december, P: 120-128.

<sup>59</sup> - Tuenball, L.R. et Wilson, « developing and protecting profitable customer relationships », industrial marketing management, vol. 7, N° 18, 1989, PP : 233-238

<sup>60</sup> - Czepiel.J.A, « service encounters and service relationships: profitable customer relationships », industrial marketing management, vol7, N°=18, 1989, P: 233-238.

- حسب Morgan & Hunt سنة 1993:

" التسويق العلاقي هو مرجعية معتمدة لجميع أنشطة السوق الموجهة مباشرة نحو المؤسسة وتطوير والمحافظة على جميع المبادلات العلاقية الناجحة."<sup>62</sup>

- حسب Gummesson سنة 1994:

ينظر إلى التسويق العلاقي على أنه: " مجموعة من العلاقات الشبكات والتفاعلات وهو بذلك يركز بالدرجة الأولى على العلاقة التفاعلية والربحية على المدى الطويل."<sup>63</sup>

- حسب Sheth سنة 1994:

" يعرف التسويق العلاقي على أنه فهم وإدراك وشرح وإدارة التعاون في مجال الأعمال بين الموردين والزبون وهو مدرسة ناشئة في الفكر التسويقي."<sup>64</sup>

- حسب Gruen سنة 1997:

يقدم التسويق العلاقي للمؤسسات جميع الوسائل والمناهج كي تستطيع إنشاء وتسيير محيط من شأنه أن يخلق لها في الأخير قيمة متبادلة

- حسب Harker سنة 1999:

" التسويق العلاقي هو خلق مسبق، وتطوير والمحافظة على العلاقات مع الزبائن ويوجد سبعة أصناف مفاهيمية أساسية تعرف التسويق العلاقي: النشأة - التطور - المحافظة - المدى الطويل - التفاعل - النتيجة والمحتوى الانفعالي."<sup>64</sup>

<sup>61</sup> - Shani.D, Chalasani.S, « exploiting niches using relationship marketing », journal of Business strategy, vol 6, N°= 04, 1992, P: 43-52.

<sup>62</sup> - Morgan.R, Hunt.S, « the commitment -Trust theory of relationship marketing », journal of marketing, vol 58, N°= 3, P: 30.

<sup>63</sup> - Gummesson .E, « Making relationship marketing operational », international, journal of service industry management, vol 5, N°= 5, 1994, P: 10.

<sup>64</sup> - Harker.M.J, « relationship marketing defined and examination of current relationship marketing definitions », marketing entelligence and planning, vol 17, N°= 1, P: 17.

- حسب Ballantyne سنة 2000:

" التسويق العلاقي إطار حديث النشأة موجه بصورة أساسية لإنشاء، تطوير والحفاظة على المبادلات ذات القيمة بين جميع الأطراف المعنية والتي من خلالها تتطور علاقات التبادل عبر الزمن بلوغا إلى روابط مستمرة ومستقرة في سلسلة الموردين. "

- حسب Cova & al سنة 2003:

يهدف التسويق العلاقي إلى بناء، تطوير والحفاظة على العلاقة طويلة الأمد وذات المنفعة المتبادلة بين المؤسسة والزبون، عملية التحليل تركز على الزبون بصورة انفرادية أين توجه الجهود نحو قيادة العلاقات الدائمة ما بين الزبون والمورد الوفي. <sup>65</sup>

- حسب Ivens & pardo سنة 2004:

يختلف التسويق العلاقي عن المقاربة المبنية على الصفقة، أين يصبح الزبون الانفرادي ذا أولوية بالنسبة للمؤسسة عن طريق مجموعة من التفاعلات، والزبائن أيضا يصبحون أكثر اندماجا في جميع الأنشطة التي تخلق القيمة لدى الموردين، الأخذ بعين الاعتبار المبادلات بين المؤسسات على المدى الطويل. "

- حسب Kinard & Capella سنة 2006:

التسويق العلاقي وجد لغرض بناء علاقات طويلة الأمد متبادلة ترضي الزبائن والموردين والموزعين على أمل الوبح والحفاظة على أولوياتهم وأعمالهم على المدى الطويل.

- حسب Word & Dagger سنة 2007:

التسويق العلاقي مقارنة تعتمد على قيمة الزبون مدى الحياة أكثر من اعتمادها على قيمة الصفقة الانفرادية وهذا للحصول على حصة زبونية بدلا من الحصول على حصة سوقية.

- حسب Durif, Graf & Ricard سنة 2009:

التسويق العلاقي هو توجه إستراتيجي متعدد الأطراف مرتكز على المعرفة العميقة للمتعاملين وعدد من المعايير تعاقدية هادفة إلى خلق وتطوير وتقوية والتنبؤ بانقطاع العلاقات والذي كثيرا ما يساعد على تعظيم العوائد على المدى الطويل لجميع الأطراف المشتركة في عملية التبادل.

<sup>65</sup> - Cova.V, Cova.B, « Alternatives marketing: réponses marketing aux évolutions récentes des consommateurs, Paris, Dunod, 2001, P : 206.

- استنتاج الباحث:

مما سبق عرضه لمختلف التعاريف للتسويق العلاقي لأهمّ الباحثين والمختصين في المجال يمكن لنا استنتاج أنّ التسويق العلاقي هو مجموعة أنشطة موجهة بالدرجة الأولى لخدمة الزبون وموردو المؤسسة وأفرادها من موظفين عمال وجميع أنظمة التوزيع التي من شأنها تيسير تدفق و انسياب الموارد و الخدمات و المحيط الايكولوجي من خلال ربط علاقات طويلة الأمد مربحة و ذات قيمة مضافة لجميع الأطراف و المتعاملين مع المؤسسة.

## 2-نشأة التسويق العلاقي:

- ان مفهوم التسويق العلاقي مفهومًا تم تقديمه خلال فترة الثمانينيات وانتشر استخدامه في البداية في مجال الصناعة والخدمات<sup>66</sup>، وفي فترة التسعينيات استحوذ مفهوم التسويق العلاقي على اهتمام متزايد من جانب الباحثين وحتى الميدانيين، وهذا نتيجة للتطور التكنولوجي الهائل، تحرير الأسواق واشتداد المنافسة العالمية، وأدراك أهمية الاحتفاظ بالزبائن.

لقد قامت مجموعة كبيرة من المؤسسات في الماضي بالتركيز على العلاقات في أنشطتها التسويقية، ولكن ذلك لم يأخذ طابع الفلسفة العامة في المؤسسة ولم يدخل ضمن استراتيجيتها.

ويعود صراحة الاهتمام بهذا المدخل تاريخياً عندما أكد عدد من الباحثين في التسويق على دور التبادل باعتباره مفهوماً محورياً في علم التسويق (كوتلر وليفني 1975)، وفي عام 1979 أثار صراحة الباحث أرنند Arndt إشكالية وأهمية العلاقات حيث رأى أن وجودها يجب الاعتراف به عند صياغة نظرية التسويق.

وفي الآونة الأخيرة بدأت معظم المؤسسات في تبني هذا المفهوم الجديد للتسويق وأدركت محدودية التسويق بالمعاملات وهذا للأسباب التالية:

- التسويق العلاقي له تأثير على قطاعات عديدة تشمل أسواق المستهلكين، أسواق الموردين، الأسواق الداخلية والأسواق ذات التأثير مثل الأسواق الحالية وغيرها.

<sup>66</sup>- منى شفيق، " التسويق بالعلاقات"، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، سنة 2005، ص 7.

- طبيعة العلاقات مع الزبائن في حالة تغير ولا تعرف الاستقرار وعليه يجب التحول عند التركيز على الصفقة إلى التركيز على العلاقة.

## المطلب الثاني: خصائص تبني التسويق العلاقي في المؤسسة

## 1-دوافع وأهداف التسويق العلاقي:

من أهم أهداف ودوافع التسويق العلاقي مايلي:<sup>67</sup>

- 1 - الحفاظ على الزبائن بدلا من المحاولة المستمرة للبحث عن عملاء جدد.
- 2-جعل العمل مرتبطا بالمؤسسة نتيجة إقامة روابط هيكلية واجتماعية فالروابط الهيكلية تجعل علاقة الاستثمار بين الطرفين صعبة الفسخ نتيجة للتعقيدات والتكاليف المختلفة بتغير المصدر.

## 2-مزايا تطبيق التسويق العلاقي:

- زيادة ولاء الزبائن.
- زيادة استخدام نفس المنتج وذلك عن طريق خلق استخدام جديد له.
- بناء قاعدة بيانات للعملاء تيسر للمنظمة القيام بمبادرات تسويقية، تتضمن تنمية منتج جديد أو بداية جديدة لزيارة رضاء الزبائن.
- زيارة فرف البيع لمجموعة منتوجات أخرى لعملاء المؤسسة.
- زيادة فرص تخفيض تكاليف الترويج من خلال وسائل الإعلام.
- زيادة فرص الاتصال بالمستخدم النهائي.
- رفع مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.
- ارتفاع ربحية المؤسسة.
- انخفاض تكلفة خدمة الزبائن.
- التميز التنافسي.

<sup>67</sup>-الصحن، محمد فريد وآخرون، "التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:44.

- تخفيض حاجة الزبون إلى جمع المعلومات للشراء.
- تخفيض درجة مخاطرة الزبون للشراء.
- انخفاض تكلفة الاتصالات التسويقية نتيجة الاتصال المستمر بالزبائن الرئيسيين للمنظمة.

### 3-مستويات التسويق العلاقي:

#### 3-1-التسويق العلاقي على أساس كل من قوة العلاقة والاعتمادية المتبادلة:<sup>68</sup>

تنقسم مستويات التسويق العلاقي بدورها الى ثلاثة نقاط:

- **البيع الإجرائي:** أي البيع للعملاء دون الاتصال بهم بعد ذلك وهذا يكون في حالة المنتجات ذات السعر المنخفض والأرباح المنخفضة، وكذا محاولة الاتصال بالزبائن قد يكلف المؤسسة كثيرا وذلك لانتشار هؤلاء الزبائن في الرقعة الجغرافية الكبيرة، كما يستعمل هذا النوع من البيع في حالة وجود علاقة غير وطيدة بين الزبون والمؤسسة.
- **البيع العلاقي:** في هذه الحالة يتم الاتصال بالزبائن بعد إتمام عملية البيع ليتم التواصل معهم، ويتم ذلك عادة لقياس مدى رضائه عن عملياتهم الشرائية، حيث يتم استخدام هذا النوع من البيع في حالة ماكانت العلاقة متوسطة الشدة وكذا الاعتمادية متوسطة.
- **المشاركة:** إن قوة العلاقة والاعتمادية الكبيرة تجعل المؤسسة تتبادل مع الزبائن المعلومات التي من شأنها رفع كل من ربحية المؤسسة وكذا مبيعات الزبائن بحيث كل ما يمثل ربحا للمؤسسة ويمثل ربحا للعميل.<sup>69</sup>

#### 3-2-تسويق العلاقي على أساس العلاقة مع الزبون<sup>70</sup>

في هذا المستوى نجد:

- العلاقة الأولية والأساسية حيث يقوم رجل البيع ببيع المنتج المستهلك، دون معاودة الاتصال به.

<sup>68</sup>- د. منى شفيق " التسويق بالعلاقات، المؤسسة العالمية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة 2005، ص ص 19- 20.

<sup>69</sup>- كارن رون، دون بلهويد، مرشد الأذكاء الكامل: خدمة الزبائن المتميزة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص ص 278-

288.

<sup>70</sup>- د- منى شفيق، المرجع السابق، ص ص 20- 21.

- العلاقة القائمة على ردود الأفعال: هنا وبعد بيع المنتج يحاول رجل البيع تشجيع العاملين على الاتصال بالمؤسسة في حالة وجود أي شكوى عن جودة أو استعمال المنتج، محاولة لمعرفة ردة فعل الزبون اتجاه المنتج المباع.

- العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة:

في هذه الحالة يحاول رجل البيع الاتصال بالزبون بعد مدة قصيرة من إقناعه للمنتج سعياً منه لمعرفة مدى رضا الزبون، الاقتراحات والتحسينات التي يوصي بها هذا الزبون المؤسسة.

- استمرارية الاتصال بعد البيع:

إن المؤسسة في هذه الحالة تسعى إلى تنمية العلاقة بينها وبين الزبون بالاتصال به من فترة إلى أخرى لمعرفة اقتراحاته حول تحسين المنتجات المطروحة، أو طرح منتجات جديدة.

- المشاركة: هنا تعمل المؤسسة على معرفة واكتشاف أساليب جديدة لاستعمال المنتج بصورة أفضل، ومن هنا فهي تتواصل معه بصورة مستمرة.

نعرض في الجدول الموالي ملائمة كل حالة مع كل مستوى من المستويات المختلفة للتسويق العلاقائي

الجدول رقم (03): مستويات التسويق العلاقائي

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

المراجع: الصحن، محمد فريد، "قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية الإسكندرية، 1996، ص 84.

4- متطلبات تطبيق التسويق العلاقي<sup>71</sup>

إن تطبيق مفهوم جديد كالتسويق العلاقي في المؤسسة ل يتم بسهولة، ولكن بحاجة إلى تغيير كبير وجذري في فلسفة المؤسسة وتوجهاتها الإستراتيجية طويلة الأجل وكذا هيكلها التنظيمية، نذكر على سبيل المثال للتغيير:<sup>72</sup>

- التغيير في قيم وثقافة المؤسسة.

- التغيير في عقلية إدارة المؤسسة.

- التغيير في نظام المكافآت والحوافز المعمول بها في المؤسسة.

- التغيير في التوجه الاستراتيجي للمنظمة من حيث البحث

عن الزبون الربح وليس السعي وراء عدد الزبائن، أي التركيز على نوعية الزبائن وليس عددهم، والتعامل مع الزبون المستهدف وليس جميع الزبائن، والمتابعة المستمرة والدائمة لهم، كذلك اعتبار الزبون جزءا هاما في عملية الإنتاج وتقديم المنتجات، إضافة إلى أهمية التركيز على جودة وتميز المنتجات.

وللوصول إلى تطبيق فعال وناجح لمفهوم التسويق العلاقي، لابد من اتباع القواعد التالية:

- تعريف الزبون المستهدف وتحديد خصائصه وحاجاته.

- بناء علاقات قوية مع الزبائن يجب أن يكون هدف جميع الأنشطة والتطبيقات التسويقية للمنظمة.

- قياس العلاقة مع الزبائن باعتبارها ميزة تنافسية للمنظمة.

- اعتماد التسويق العلاقي على ما توفره تقنيات تكنولوجيا المعلومات من إمكانية بناء نظم وقواعد المعلومات عن الزبائن، ووسائل الاتصال الشخصي معهم.

- بناء وتطوير أنشطة التسويق العلاقي منها:<sup>73</sup>

<sup>71</sup>- الهام فخري أحمد حسن، "التسويق بالعلاقات" الملتقى العربي الثالث للتسويق في الوطن العربي، قطر، 2003، ص ص 397-398.

<sup>72</sup>- Dowling, Grahame, « Customer Relationship Management », California Management Review, vol 44, No 3, Spring 2002, P P 88-102.

<sup>73</sup>- [WWW.Webcomo.com](http://WWW.Webcomo.com) / [CMO Consulting International.com](http://CMO Consulting International.com) visiter le 02/02/2015 à 12h 30 mn

1. مراكز للاتصالات Call Centers
2. مواقع على شبكة الانترنت WebSites
3. فرق لخدمة ومساعدة الزبائن Customerservicesandsupportteams.
4. التجارة الالكترونية عبر الانترنت E-commerceandWebmarketing.
5. توفير البيانات اللازمة عن الزبائن DataMining
6. برامج لدعم ولاء الزبائن الدائمين Loyaltyprograms

## المطلب الثالث: التسويق العلاقي بين مؤيد ومعارض

رأينا انه استجابة وتماشيا مع أمانة البحث العلمي يجب أن نعرض ولو باختصار لأهم الدراسات والبحوث التي تباينت فيما بينها وانقسمت بين مؤيد الافتراضات التي يقوم عليها التسويق العلاقي ومعارض لها لا باس أن نذكر بأهم الافتراضات التي يقوم عليها التسويق العلاقي ثم نعرض وجهة نظر المؤيدين وكذا المعارضين.

## 1 - الافتراضات التي يقوم عليها التسويق العلاقي:

يقوم التسويق العلاقي على جملة من الافتراضات الأساسية:

- الزبون يفضل أن يحتفظ بعلاقة طويلة الأجل مع مقدم الخدمة أو بائع السلعة بدلا من التحول كل مرة من مقدم أو بائع لآخر.<sup>74</sup>

- مشكلة تكلفة جذب واستقطاب زبون جديد هي أكبر من تكلفة الاحتفاظ بزبون قديم وهذا 5 حتى 8مرات.<sup>75</sup>

- إن الزبون الوفي والولي للمؤسسة عن طريق العلاقة الطويلة مستعد لدفع السعر دون تفاوض وينفق أكثر على شراء منتجات المؤسسة، كما تعتبره المؤسسة مصدرا موثوقا فيه لإعلام زبائن آخرين عن طريق الإشهار من الفم إلى الأذن.<sup>76</sup>

- إن ربحية الزبون الذي تربطه علاقة طويلة الأجل مع المؤسسة أكثر من الزبون الجديد.<sup>77</sup>

2-الدراسات المؤيدة لتطبيق التسويق العلاقي:<sup>78</sup>

لقد أكدت الدراسات والبحوث التي سوف نوردتها في هذا الجزء الافتراضات التي يقوم عليها التسويق العلاقي سنعرضها على حسب تطورها الزمني.

لقد جاءت دراسة كل من Sasser،Reichheld عام 1990 مؤكدة و مؤيدة لضرورة وجود علاقة طويلة الأجل بين المؤسسة والزبون وتضيف أنه كلما طال العلاقة زادت الربحية من خلال هذا الزبون.

<sup>74</sup>-Christopher H..Lovelock , « Services Marketing »,Englewood cliffs,NJ :prentice – Hall,2000,p 26

<sup>75</sup>-www . MSN Learning and research- print view- marketing com.

<sup>76</sup>-Valarie A .Zeithaml and Mary J Bitner, « services marketing », second edition MC Grow- hill company,2000, p:25

<sup>77</sup>-Werner j , Reinartz and V, kumar, « on the profitability of long –life customers in Non contractual setting: AN Empirical investigation and Implication for marketing, journal of marketing, 2000, PP 17-35.

<sup>78</sup> د. الهام فخري احمد حسن، مرجع سبق ذكره،ص : 409

في عام أثبتت دراسة: Anderson et Fornell et Lehmann إن الخبرة والسابقة والناجحة أي تقصد الدارس حدوث الإشباع فهي التي تقود التعامل مع المؤسسة والنية في بناء علاقات طويلة الأجل، إن دراسة Berry وخاصة Levyet Weitz عام 1995 أكدت ونوهت إلى كون عنصرا الثقة والالتزام أساس علاقة الزبون بالمؤسسة وتؤكد هذه الدراسة إن عنصر الثقة هو نتيجة للوفاء والوعود التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

قد ربطت الدراسة التي قام بها Teals et Reichheld عام 1996 بين مدة العلاقة بين كل من المؤسسة والزبون والربحية فتوصلت انه كلما كانت هذه العلاقة طويلة كلما أثر ذلك ايجابيا على ربحية المؤسسة من خلال تكرار الزبون لعملية الشراء.

توصلت دراسة الباحث Baron إلى المكانة الكبيرة التي احتلها التسويق العلاقي في المؤسسة.

أما دراسة Ellen Coarbarino التي أجريت عام 1997، فقد توصلت إلى نتيجة مفادها أن التزام المؤسسة بعودها للزبائن وثقة الزبون في المؤسسة أساس ربط علاقات طويلة الأجل، وأضاف في نفس السنة الباحث Bettencourt إن التزام الموظفين بأداء أعمالهم بالطريقة المطلوبة يقود حتما الزبائن إلى استمرار العلاقة في المؤسسة.

اعتبرت دراسة Mick، Fournier et Dobscha إن التسويق العلاقي اتجاه جديد من حيث الطرح النظري وحتى التطبيقي، وان إقامة علاقة وصدافة مع الزبون أمر ضروري لفهم متطلباته الكامنة.

في نفس السنة 1998، أيدت دراسة Spukeetal ودراسة كل من Stern Toupson et Arnould الطرح القائم على إن التسويق العلاقي جاء استجابة لاتجاه جديد من الزبائن الثلاث الذين يطمحون لإقامة علاقات طويلة الأجل مع المؤسسة، وكادت العلاقات الاجتماعية التي قد تقام بينهم وبين المؤسسة قد تتحول إلى علاقات تجارية.

إن دراسة Price et Eric J. Arnould، Lindal التي أُنجزت عام 1999 توصلت إلى نتائج دقيقة منها:

1- بداية العلاقة بين المؤسسة والزبون تبدأ بعلاقة صادقة.

2- العلاقات الاجتماعية شكل من أشكال العلاقات التجارية.

3-توصلت هذه الدراسة إلى ضبط تعريف للتسويق العلاقي وهذا من خلال جملة النتائج التي توصلت إليها وعليه عرفته:<sup>79</sup>

"عملية اتصال تفاعلي مستمر ومنتظم عبر الزمن بين المؤسسة وعملائها ويتضمن شكلا من أشكال الاعتمادية المتبادلة بينها"، وهذا ما أطلقوا عليه تعبير الصداقة التجارية كشكل من أشكال التسويق العلاقي.

### 3-الدراسات المؤيدة للمزج بين التسويق العلاقي والتسويق بالمعاملات:<sup>80</sup>

تعتبر دراسات Jackson سنة 1985أولي الدراسات التي عاجلت موضوع التسويق العلاقي واستخلصت هذه الدراسة انه يجب المزج بين التسويق العلاقي والتسويق بالمعاملات (التقليدي)، وأسندت في ذلك إن الزبائن لا يسو من طبيعة واحدة، فمنهم من يجب إقامة علاقات طويلة الأجل مع المؤسسة ومنهم من لا يود في ربط مثل العلاقات. لقد أيدت هذا الرأي المستند على وجود فروقات في توجيهات الزبائن نحو إقامة علاقات من عدمها الدراسة التي قام بها كل من Oh,Shurr و Dwyer

ثم جاء من بعد ذلك كل من AndersonetNarus سنة 1991 ليؤكد على ضرورة اعتماد المؤسسة المفهومين معا (TmetRm).

وأضافا إن إقامة علاقة مع الزبائن أساس الاستراتيجية التسويقية ولكن، يجب أولا مراعاة تناسب هذا التوجه مع الزبائن الذين يبدون استعدادا لإقامة مثل هذه العلاقات.

أما الدراسات التطبيقية للتسويق العلاقي التي قامت الباحثة ElleuGarbarino عام 1999 لتؤكد الدراسات السابقة أي الزبون من يحدد توجه المؤسسة في إقامة العلاقة معه وهذا من خلاله نتيجته وسلوكه.

### 4-الدراسات التي عارضت تطبيق التسويق العلاقي:

لقد قدمت الدراسة التي أجريت سنة 1997 من طرف DowlingetUncles<sup>81</sup> شكوكا كبيرة حول اعتبار الزبون الموالي هو الزبون الأكثر ربحية بل ذهبت ابعدها من هذا وحذرت من الافتراضات التي تقول إن تكلفة خدمة زبون

<sup>79</sup> - الهام فخري احمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 409.

<sup>80</sup> نفس المرجع السابق، ص: 410

<sup>81</sup>Dowling Grahame, customer relationship management , California Management Review, vol 44,n° 3,spring 2002,pp:88-102.

موالي اقل، وان الزبون الموالي يدفع أسعاراً أعلى اعتبرت ذلك مجرد دراسات سطحية وبسيطة يجب من الدراسات وخاصة الميدانية منها.

تقريباً نفس الانتقادات قدمها كل من Nick،FournieretDobsche وهذا استناداً إلى الدراسات قاموا بها سنة 1998 مفادها إن التسويق العلاقي فعالاً قوياً ولكن من جانب الطرح النظري- فقط ولكنه يعاني صعوبات كثيرة من الناحية التطبيقية.

تعتبر دراسة كل من Werner J. Reinartzet V. kuner من أكثر الدراسات تعمقاً في هذا المجال، كونها اعتمدت على اختبار الفرضيات الأساسية التي يقوم عليها التسويق العلاقي لكن على مجموعة من الزبائن لا يربطهم بالمؤسسة أي تعاقد.<sup>82</sup>

- من بين الفرضيات التي تم اختيارها:

1 - هل هناك علاقة بين طول علاقة الزبون مع المؤسسة وبين ربحية ذلك الزبون.

2 - هل تزداد هذه الربحية مع الزمن.

3- هل تكاليف خدمة الزبون ذو العلاقة الطويلة مع المؤسسة اقل من غيره.

4- هل يدفع الزبون ذو العلاقة الطويلة مع المؤسسة الأسعار الأصلية ولا يطالب بالخصومات، وفعلاً كانت النتائج تخالف كل الدراسات السابقة، فتوصلت أن ليس شرطاً إن الزبون ذو العلاقة الطويلة مع المؤسسة وهو الأكثر ربحية، إذ تبين أن هذا الزبون يبحث عن السعر الأقل والقيمة المضاعفة والمعاملة الخاصة وهذا جزء علاقته الطويلة مع المؤسسة.

<sup>82</sup>Dowling Grahame,opcit,p:107

المطلب الرابع: تسيير محفظة العلاقات<sup>83</sup>

يضيف التسويق العلاقي رصيذا كبيرا للمؤسسة من حيث بنائه للعلاقات الطويلة مع الزبائن وضمنان ولائهم وبذلك ربحيتهم.

لقد ذهب (Hunt) سنة 1997 إلى أبعد من هذا الرصيد الذي يضيفه التسويق العلاقي عندما تناول موضوع كيفية وضرورة تسيير محفظة العلاقات، حيث أشار أنه واجب على المؤسسات أن تطور وتسيير محفظة علاقاتها التي يجب فحصها أي إعادة النظر في كل علاقة موجودة فعلا للتأكد من أنها تضيف إلى قدرة وإمكانية المؤسسة على إنتاج منتج أو تقديم خدمة بكفاءة عالية وفعالية كبيرة.

إذن من منظور التسويق العلاقي على المؤسسة التكوين الفعلي لمحفظة أو منتج من العلاقات تكمل قدرتها الذاتية وتمكنها من الحصول على مراتب وأوضاع ذات ميزة تنافسية. ولقد أكد (Christopher) هذه الرؤية الجديدة التي تتطلب جهدا واستثمارا كبيرين من المؤسسة إذا أرادت تسيير جميع علاقاتها بشكل يسمح لها من خدمة زبائنها أحسن من منافسيها.

إن أسواق المؤسسة في الوقت الراهن لم تعد تقتصر على أسواق المستهلكين فقط كما كان ذلك في وقت مضى، بل اتسعت رقعتها لتشمل أسواق الموردين، الأفراد، الوسطاء وكذلك أسواق أصحاب النفوذ (Lobby).

أشار الباحث (Peck) وزملائه عام 1999 في هذا المجال مؤكدين بان السوق قد تغير بفعل العوامل البيئية حيث تم استبدال سوق المستهلكين القديم بفتتين منفصلتين: المستهلكون الوسطاء وقد ساهمت كل هذه البحوث في ظهور نوعا جديدا لسوق المؤسسة "الأسواق العلاقي".

وكما يجدر بنا المقام في هذا المدخل التطرق إلى رأي البروفسور فيلب كوتلر وهذا بالاستناد إلى أبحاث المدرسة النوردية (الاسكندنافية) حيث توصلت في دراساتها أن المؤسسات الأمريكية بدأت في الآونة الأخيرة تعرف منافسة شديدة وان أرادت إن تحقق مركزا تنافسيا في ظل هذه الظروف ما عليها سوى توطيد علاقاتها مع الأطراف المتعاملة معها كالزبائن في المقام الأول، الموزعين، الموردين، الأفراد، النقابات، ويركز كوتلر على ضرورة مراعاة هذه العلاقة و محاولة توطيدها على المدى البعيد، ويصنف العلاقات إلى أربع:

<sup>83</sup>. د. جيهان عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص: 55

- علاقات مع الزبائن.

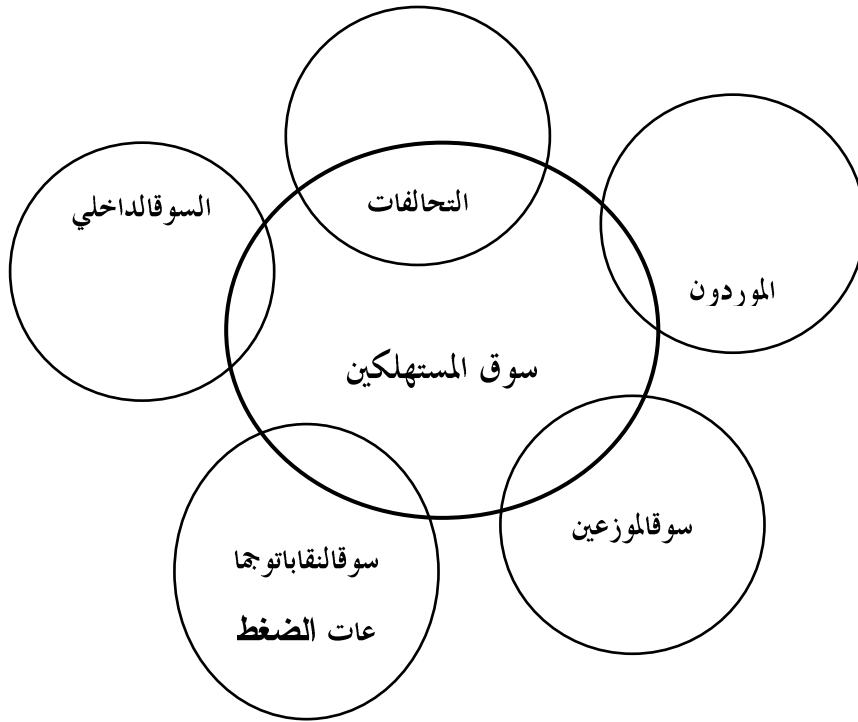
- علاقات مع الأفراد.

- علاقات مع الموردين.

- علاقات مع المودعين.

الشكل الموالي يصنف أهم المتعاملين مع المؤسسة:

شكل رقم (07): الأسواق الستة



Source : Peck et al.1999.p107.

وفيما يلي سنتطرق الى كل سوق على حدى بنوع من الاختصار وكيف يمكن للمؤسسة ربط علاقة طويلة الأمد معه.

### 1- سوق المستهلكين:<sup>84</sup>

لقد توصلت دراسات (Webster 1990) و (Day et kalwani 1994) على ضرورة بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن والاحتفاظ بهم لتحقيق الأهداف الاقتصادية للعلاقة، لأن هذا النوع من العلاقات خاصة إذا كانت متبادلة توفر ميزة تنافسية، بل بالإضافة إلى ذلك الاحتفاظ بالزبائن الأكثر ربحية (ذوي المساهمة بنسبة كبيرة في رقم أعمال المؤسسة) أكل تكلفة من البحث عن زبائن جدد خاصة في سوق تعرف منافسة قوية أين أصبح الحصول على زبون جديد ليس بالأمر السهل، واستطردت الدراسات السابقة أنه يجب اعتبار الزبائن أصولا استراتيجية يجب حمايتها، سوف يتم الرجوع إلى موضوع علاقة المؤسسة بالزبون في مداخل لاحقة من هذا البحث.

### 2- سوق الموزعين:

يعتبر الموزع همزة وصل بين المؤسسة وزبائنها فهو من يتعامل مباشرة مع الزبون، الاحتكاك الدائم بينه وبين الزبائن يولد نوعا من الألفة والمودة فالموزع الذي يتمتع بعلاقة طيبة وطويلة مع المؤسسة هو الذي ينقل صورة جيدة وأفكار ومعلومات كاملة عن المؤسسة وكذا عن الزبون، فكثير من المؤسسات تعول كثيرا على موزعيها لنقل المعلومات التي هي بحاجة إليها لاستغلالها في ترشيد خطتها واستراتيجيتها.

### 3- السوق الداخلي:

كما انه للمؤسسة سوقا تتكون من زبائن الذين تحاول المحافظة عليهم وربط علاقات طويلة الأجل معهم، هناك أيضا سوقا ل تقل أهمية، أهم الأفراد الداخليين الذين يشرفون على تنفيذ خطة المؤسسة، لذا وجب على المؤسسة إتباع سياسة واضحة المعالم مبنية على التفاهم المستمر وإنتاج طرق تحفيزية (مادية، معنوية) لرفع معنوية أفرادها، لان المنتج ما هو إلا منتج من العوامل أهمها المورد البشري.

<sup>84</sup>.د. جيهان عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص: 33

4 - سوق النقابات وجماعات الضغط:<sup>85</sup>

لعل ما ميز هذه الفترة هو التنامي المستمر للنقابات العمالية التي طالبت و ما زالت تطالب بحقوق الأفراد ضمانا لكرامتهم و حماية لإنسانيتهم من جهة و التزايد الكبير لجماعات التأثير المتمثلة في جماعات حماية المستهلكين و جماعات حماية البيئة التي أصبحت في غالب الأحيان ذات تأثيرات كبيرة و قوية على نشاط المؤسسة و لا بأس ان نذكر هنا بحادثة الشركة العملاقة McDonald و مشاكلها مع جماعات حماية البيئة.

انه من الضروري على المؤسسة ان تنسج علاقات طويلة و قوية مع هذه الجماعات ضمانا لاستمرار نشاطها و نموها وليس فقط علاقات ظرفية تستغلها كلما وجدت نفسها في مأزق أو في مشكل.

<sup>85</sup>Berry , Leonard L , « Relationship Marketing of Services-Growing Interest ,1995,PP : 236-245

## المبحث الثاني: مدارس التسويق العلاقي

تمهيد:

لتحديد و بصفة دقيقة حقل التسويق العلاقي تمّ مسح بالتقريب جميع المدارس الفكرية التي عالجت هذا الموضوع، و من جهتنا نحن لم نتوان عن البحث في جميع الكتب و المراجع سواء ما تعلق منها باللّغة العربية أو باللّغات الأجنبية (فرنسية و إنجليزية)، أين تمّ التركيز على المجالات المتخصصة، فوجدنا معظمها تتفق على وجود خمس مدارس فكرية رائدة، مجموعة التسويق الصناعي والشرائي (IMP)\* والمدرسة الأنجلوساكسونية و المدرسة النوردية و مدرسة أمريكا الشمالية و مجموعة (CMP)\*\*، تختلف هذه المدارس في توجهاتها من حيث مختلف تعريفاتها للتسويق العلاقي و كذا الأهداف المرجوة من البحوث المجرأة.

---

\* I.M.P: Industrial marketing purchasing.

\*\* C.M.P: Contemporary marketing practices.

## المطلب الأول: مجموعة التسويق الصناعي والشرائي IMP

يبدأ تاريخ مجموعة التسويق الصناعي والشرائي IMP في سنوات السبعينات و هذا مع أول مشروع الذي كان بين سنتي 1976 و 1982 و الذي ضمّ حوالي 20 باحثا من مختلف الجنسيات كفرنسا و ألمانيا و إيطاليا و السويد و بريطانيا، و الذين ركّزوا جلّ أعمالهم على التوجّه التجريبي الميداني بخصوص عملية جمع المعلومات الوصفية حول علاقات مورد/بائع في الأسواق الصناعية. أين كان الهدف الرئيسي الوصول إلى عناصر التبادل الاجتماعي، و كذا العلاقات التفاعلية الموجودة بين مورد/زبون، و مختلف التباينات الموجودة بين محتوى و مدّة العلاقات.<sup>86</sup>

و لقد تمّ أيضا دمج عدّة جامعات نذكر أهمّها: Lyon, Ludwig Maximilians, Uppsala, Bath, Umist و تنتمي مجموعة IMP إلى التيار التفاعلي الذي يبحث في تعيّر حركية و ديناميكية التفاعلات بين أعضاء التبادل باستعمال طرق خاصة بوصف العرق البشري و كذا علوم الأنثروبولوجي. في سنة 1982 قدّم Hakansson أهم نتائج الدراسات التي أجرتها هذه المجموعة و التي تمّ ضبطها في نموذج تفاعل علاقات مشتري/بائع.

تنظر هذه المجموعة إلى العلاقة بين البائع/المشتري على أنّها تفاعل ثنائي يمس مستويين رئيسيين، الأول يتعلق بالمنظمة والثاني بالفرد وتؤكد المجموعة على أنّ هذه العلاقة تتأثر بشكل مباشر و كبير بعدّة عوامل كمناخ التعامل والسلطة المحددة لعملية التعامل والتعاون بين الأطراف المتداخلة وتوقعات وتطلعات مختلف المتعاملين وأخيرا بنية التفاعل.

سنة 1986 ينطلق ثاني مشروع للمجموعة والذي يعتمد في أساسه على نتائج المشروع السابق أين تمّ دمج مجموعة من باحثين آخرين من مختلف الجنسيات كأستراليا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية، وقد اهتم هذا الفريق بإعداد مفهوم الشبكات التجارية.

ساهمت هذه المجموعة بشكل كبير في دفع مفهوم التسويق العلاقي قدما إلى الأمام و هذا خاصة مع نشر نتائج البحوث المتوصل إليها، و خاصة ما تعلق منها بفهم العلاقات بين المؤسسات، أين تمّ التأكيد في الوقت الراهن

<sup>86</sup> - Véronique Des Garets et al, « L'approche relationnelle dans les banques : mythes ou réalité », revue française de gestion, n° 191, 2009, p : 124

على أنّ المعاملة (الصفقة) ما هي في حقيقة الأمر إلاّ حلقة من العلاقة ما بين المشتري و المورد (المدة المتوسطة للعلاقة يجب أن تتعدى العشر سنوات)، مع التأكيد أيضا على أنّ أول صفقة تحدث ما بين المشتري و المورد تتطلب استثمارا كبيرا و مكلفا حتى يتسنى للطرفين الدخول في علاقة فيما بعد ، كما يعتبر عنصر الخطر المحرك الرئيسي لسلوك الشراء الصناعي.<sup>87</sup>

يمكن التأكيد على أنّ عمليتي البيع والشراء بين المؤسسات هي في حقيقة الأمر مجموعة أنشطة مرتبطة ببعضها البعض، وأنّ وظيفة التسويق ووظيفة أساسية ومحورية ومن مهامها تنمية وتسيير العلاقات بين المؤسسات في ظل بيئة تتصف بالاستقرار أو الديناميكية و سوق متجانس ومتنافر.

المصفوفة التالية توضّح ذلك:

جدول رقم (04): تصنيف التفاعل لمجموعة IMP

البيئة		متجانس	السوق
ديناميكية	مستقرة		
خانة (03)	خانة (01)	متنافر	
خانة (04)	خانة (02)		

المراجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على المرجع السابق

إنّ تحليل أنواع العلاقات الموجودة في المصفوفة أعلاه يقودنا حتما إلى النتائج التالية:

- الخانة(01): [بيئة مستقرة ومتجانسة] تصنّف العلاقات الموجودة بهذه الخانة من النوع الذي يسهّل التعامل ما بين المؤسسات إذ تتضح الصورة للكلّ في حالة فحص البدائل.
- الخانة(02): [بيئة مستقرة ومتنافرة] يجعل في غالب الأحيان هذا النوع من البيئ إعادة تقييم علاقة المؤسسات بعضهن البعض ضرورة حتمية، كما يجب الإشارة إلى أهمية البدائل المتاحة.
- الخانة(03): [بيئة ديناميكية ومتجانسة] تلجأ في مثل هذه الحالات المؤسسات إلى بناء علاقات طويلة الأجل عن طريق عقود.

<sup>87</sup> - Ibid, P : 125

- الخانة(04): [بيئة ديناميكية ومتنافرة] تحتم ديناميكية البيئة على المؤسسة التفكير دائما في تطوير العلاقة أو التهيؤ للتجول إلى البدائل.

يبقى في الأخير التذكير بأهم ما جاءت به هذه المجموعة:

- المشاركة الفعالة في الصفقات والمعاملات من جانب كل المؤسسات البائعة والمشتريّة والبحث الدائم عن الحلول لمشاكلها بدلا من الانتظار لما سيفعله الطرف الآخر، أي أنّ العلاقة القائمة على أساس الفعل و ليس رد الفعل.
- تتميز العلاقات بين البائعين والمشتريين بألها علاقات طويلة الأجل ووطيدة ومعقدة.
- إنّ الصلات بين البائع والمشتري محددة بمجموعة من الأدوار التي يتوقع كل طرف من الآخر أن يؤديها باستمرار.
- قوة التفاعلات بين الأطراف تعتمد على تاريخ العلاقة وكتافتها.
- العلاقات التي تشترك فيها المؤسسات يمكن أن تكون متنوعة ولأغراض مختلفة ومع أطراف مختلفة ذات مستويات أهمية مختلفة ولذلك يمكن القول أنّ مثل هذه العلاقات تحدث في بيئة ذات شبكة علاقات واسعة.

-تتكون العلاقات من ثلاث عناصر:

- الإتصالات الشخصية بين المنظمات البائعة والمشتريّة تؤدي إلى الثقة والالتزام بينهما.
- الروابط الناتجة من ممارسة الأنشطة التجارية والفنية والمالية والإدارية بين المؤسسات المشاركة في التفاعل.

-الموارد المادية والبشرية اللازمة لإدارة الأنشطة التي تؤدي إلى بناء الصلة بين المؤسسة والعميل.

ومن أهم رواد المدرسة:

Ivan Snehota, David Ford, Malcolm Cunningham, Lars-Erik Gdde, Hakan Hakansson, Peter naude & Peter Turnbull

## المطلب الثاني: المدرسة النوردية

ترجع أصول المدرسة النوردية إلى الأعمال التي قدمت في قطاع الخدمات في فنلندا وكندا في الدول الإسكندنافية في نهاية السبعينات من القرن الماضي (1970)، ولكن بدأت هذه المدرسة فعلا تعرف نوعا من التوسع في نهاية الثمانينات وبداية تسعينات القرن الماضي أين ركزت جل أعمالها واهتماماتها حول طبيعة العلاقات طويلة الأجل في التسويق الخدماتي، ولكن دون استعمال لفظ (كلمة) التسويق العلاقي، ولكن في بداية أعمالها استعملت هذه المدرسة مصطلحات مختلفة لهذا المفهوم نذكر منها:

- التفاعلات بين المشتري والبائع
- دورة حياة علاقة الزبون
- التصور الجديد للتسويق
- العلاقات المتفاعلة

لقد استعملت هذه المدرسة مصطلح التسويق العلاقي لأول مرة في نهاية الثمانينات، كما أكد على ذلك الباحث Christian Grönroos، الذي بين كذلك نظرة المدرسة النوردية و مساندتها و دعمها لفكرة كون تسيير الخدمات في المؤسسة تعتبر جوهر البناء و المحافظة على العلاقة و يرجع أيضا الفضل الكبير لهذا الباحث و زملائه في نقل مفهوم التسويق العلاقي من نطاق تسويق الخدمات إلى التسويق عامة، و كذا تعميم هذا المفهوم بشكل يجعل منه توجه و فلسفة جديدة في ميدان التسويق، كما يؤكد Grönroos أيضا على أن مفهوم و استعمال المزيج التسويقي (4P) الذي يسيطر على أبحاث و ممارسات التسويق لسنوات عديدة و جب الآن التخلي عنه نظرا لخصوصيات الممارسات و المحيط و خاصة إدراك أهمية الاحتفاظ بالزبون كما أن ممارسات التسويق العلاقي يجب أن تأخذ حيزها المنوط بها خاصة في تسويق الخدمات و التسويق الصناعي كون التعاملات في هذين القطاعين تنظر إلى التسويق على أنه عملية تفاعلية في سياق اجتماعي، و بناء العلاقة يعتبر الركيزة الأساسية في العملية، إلا أن نظرة Grönroos إلى المزيج التسويقي تبقى دائما نظرة متشائمة إن صح التعبير كون البائع في هذا المدخل الكلاسيكي يقوم بدور إيجابي و بالمقابل الزبون يؤدي دورا سلبيا و لا وجود لأي علاقة تجمعهما و هذا ما يتنافى مع أصول و خصوصيات القطاعين الخدماتي و الصناعي. أمّا فيما يخصّ العلاقة الموجودة بين المشتري والبائع فتتقسم إلى جزأين، جزء خاص يجذب الزبون و جزء ثاني يخصّ بناء علاقة معه، كما تطرح هذه المدرسة عدّة فروقات بين مدخل التسويق العلاقي ومدخل التسويق

الكلاسيكي (التسويق المبني على الصفقات)، وفيما يلي نوجز أهم أوجه الاختلاف الموجود بين المدخلين مركزين على بعض مؤشرات إستراتيجية التسويق:<sup>88</sup>

### 1 - مؤشر البعد الزمني:

يركّز التسويق المبني على الصفقات على البعد الزمني القصير المدى في حين التسويق العلاقي يركّز على الفترة الزمنية الطويلة المدى.

### 2 - مؤشر المزيج التسويقي:

يعتمد تسويق الصفقات على عناصر المزيج التسويقي الأربعة (سياسة المنتج، سياسة السعر، سياسة التوزيع وسياسة الترويج)، بالمقابل التسويق العلاقي يعتمد بشكل كبير على التسويق التفاعلي مدعما بأنشطة المزيج التسويقي.

### 3 - مؤشر مرونة السعر:

الزبون في التسويق الكلاسيكي تكون لديه حساسية لسعر المنتجات والخدمات، في حين هذه الحساسية تكون أقل في التسويق العلاقي

### 4 - مؤشر الجودة:

يتمّ التركيز في تسويق الصفقات على جودة المنتج أو الخدمة أي الجودة التقنية، أما في التسويق العلاقي يتمّ التركيز بشكل كبير على جودة التعاملات أي جودة العلاقة المبنية بين المشتري والبائع.

### 5 - مؤشر رضا الزبون:

يهتمّ تسويق الصفقات بالحصة السوقية (جذب الزبون بالدرجة الأولى)، في حين ولاء الزبائن يعتبر مؤشرا وأمرا ضروريا في التسويق العلاقي أي يتم متابعة ومراقبة وتقييم ولاء الزبون من طرف المؤسسة، وهذا لغرض الاحتفاظ به أطول مدة ممكنة.

### 6 - مؤشر المعلومات عن الزبون:

تتمّ المؤسسة في هذا التوجّه بجمع معلومات حول زبائنهم لغرض التحكم في ميكانيزمات الوقت وكذا معرفة مدى رضا الزبائن عن منتجاتها وخدماتها، إلا أنّ هذه المعلومات تستعمل في التسويق العلاقي كتغذية مرتدة عن الزبائن، أي يتم استخدامها في تحسين العمليات اللاحقة (إنتاج وتوزيع وغير ذلك).

<sup>88</sup> - Grönroos Christian, «Relationship marketing challenges for the organization», Journal of business research, 4<sup>th</sup>, November, 1999, PP : 327, 335

## 7 - مؤشّر التداخل بين وظيفة التسويق وباقي الإدارات الأخرى:

لا وجود لتداخل ذو قيمة تذكر في تسويق الصفقات، فكلّ وظيفة تعمل لحسابها لكن في مدخل التسويق العلاقي نجد تداخل وتكامل وتنسيق كبير بين وظيفة التسويق وباقي الوظائف الأخرى ووظيفة تسيير الموارد البشرية لما لها من أهمية كبيرة في بناء علاقات طويلة الأمد بين المؤسسة وزبائنها.

## 8 - مؤشّر التسويق الداخلي:

لا تهتم المدرسة المتبينة تسويق الصفقات التسويق الداخلي كمقياس ومؤشّر لزيادة كفاءتها، في حين تظهر قيمته في التسويق العلاقي بشكل كبير جدا. إضافة إلى أعمال الرائد Grönroos، يعتبر Evert Gummesson من رواد هذه المدرسة، و جوهر عمله يكمن في مجالين أساسيين الأول تسويق الخدمات و كلّ ما يتعلّق به من إدارة وجودة، أمّا الثاني فيختصّ باستخدام سلوك الشبكات في التسويق الصناعي و ما قدمته مجموعة IMP.

كما للباحث إسهامات لا يستهان بها في فهم التسويق العلاقي وخير دليل على ذلك ما قدمه من تعريف خاص بهذا المفهوم:

\_ تعريف التسويق العلاقي حسب<sup>89</sup> Gummesson

"التسويق عبارة عن علاقات وشبكات وتفاعل نظام أكثر تعقيدا للتصنيف يحتوي على ثلاثين (30) علاقة، إما علاقات سوقية أو علاقات غير سوقية."<sup>90</sup>

ويؤكّد الباحث على فوائد التسويق العلاقي الكثيرة والمختلفة والتي تمنح للمؤسسة استقرارا وأمنا كبيرين كون العلاقة تصبح ذات فائدة لكلّ الأطراف المتداخلة من زبائن وأفراد وموردين وغيرهم.

وأخيرا يشير Grönroos على أنّ تطبيق هذا المفهوم الجديد يحتاج إلى نموذج جديد لإدارة التسويق كون مبادئ وقيم التسويق العلاقي تختلف عن تلك التي تعودت المؤسسة ممارستها في التوجه الكلاسيكي، بداية يجب الأخذ في الحسبان التسويق العلاقي كمفهوم واسع وشامل في المؤسسة إلى اعتباره نظرية محدّدة، ثمّ الانتقال

<sup>89</sup> -Olivier Badot et Bernard Cova, Op.cit. PP : 18-26

<sup>90</sup> - Event Gummesson , «Implementation requires a relationship marketing paradigm» , journal of the academy of marketing sciences , 26 (3) , 1998 , P : 242-249 .

إلى التجربة العملية وأخيراً تطبيق هذه النظرية بصفة خاصة على مواقف تسويقية معينة، يؤكد Gummesson على أن التسويق العلاقي نموذجاً تسويقياً جديداً.

يؤكد كلٌّ من Parvatiyer & sheth أنه من بين المسلمات التي تؤمن و تدافع عنها المدرسة الإسكندنافية فكرة تبين التسويق الداخلي و اشتراك المؤسسة بأكملها في تطوير و تنمية العلاقات مع الزبائن و هذا حرصاً منها على بلوغ الكفاءة التسويقية و لتقديم خدمات متلائمة مع رغبات و تطلعات الزبائن، فهذه المدرسة تتفق في جانب مع مقارنة مدرسة أمريكا الشمالية من حيث موضوع الخدمات و كذا مقارنة العمل بنظام الشبكات الذي أكدت عليه مجموعة IMP.<sup>91</sup>

و كذلك يتم دعم التسويق العلاقي من خلال عدّة عوامل كالشبكات، التحالفات الإستراتيجية و تطوير و تنمية قاعدة بيانات الزبائن، حيث تتميز هذه المدرسة أيضاً من خلال حقيقة أن النشاط التسويقي هو عملية تسييرية موجهة إلى السوق، و هي بذلك تعتمد على ثلاث (03) خصائص أساسية فيما يتعلق بالإستراتيجية العلاقية:

- الخاصية الأولى: عملية التفاعل جوهر التسويق العلاقي

- الخاصية الثانية: عملية الحوار تدعم التنمية و تعمق العلاقات

- الخاصية الثالثة: القيمة من نواتج التسويق العلاقي

### 1 - الخاصية الأولى: عملية التفاعل جوهر التسويق العلاقي

إنّ التفاعل المستمر بين المؤسسات و الزبائن يقوم على أساس تأدية كل طرف لخدمة (خدمات) الطرف الآخر، فالزبائن يتعرضون لمشكلات و المؤسسات تقوم بتقديم حلول لهم.

### 2 - الخاصية الثانية: عملية الحوار تدعم تنمية و تعمق العلاقات

يعتبر الاتصال الدائم بين الطرفين (المؤسسة و الزبون) عملية أساسية لإنجاز و إنجاح العلاقة، ووفقاً للفكر التسويقي التقليدي (الكلاسيكي) الاتصال في اتجاه واحد فقط من المؤسسة إلى الزبون و لكن على النقيض من هذا كلّه ففي فكر المدرسة الإسكندنافية يتم التركيز على الاتصال في الاتجاهين، من المؤسسة إلى الزبون و من الزبون إلى المؤسسة، أي هناك اتصال و تواصل.

<sup>91</sup> - جيهان عبد المنعم، "العلاقة بين المشتري و المورد- مدخل للتسويق بالعلاقات"، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص: 41.

## 3 - الخاصية الثالثة: القيمة من نواتج التسويق العلاقي

يجب على المؤسسات أن تنتج و تقدم منتوجات/خدمات ذات قيمة، و هذه القيمة يجب إدراكها من طرف الزبون، و توليد هذه القيمة، إنما نتاج مساهمة كلا الطرفين (المؤسسة - الزبون)، و من وجهة نظر المدرسة الإسكندنافية فإن أداء الخدمة المصاحبة للصفقات و المعاملات التي تتم بين البائع و المشتري، تعتبر المساهم الأساسي في تكوين القيمة المدركة للزبون.

من أهم رواد هذه المدرسة: Evert Gummesson & Christian Grönroos

## المطلب الثالث: المدرسة الأنجلوساكسونية (الأنجلو أسترالية)

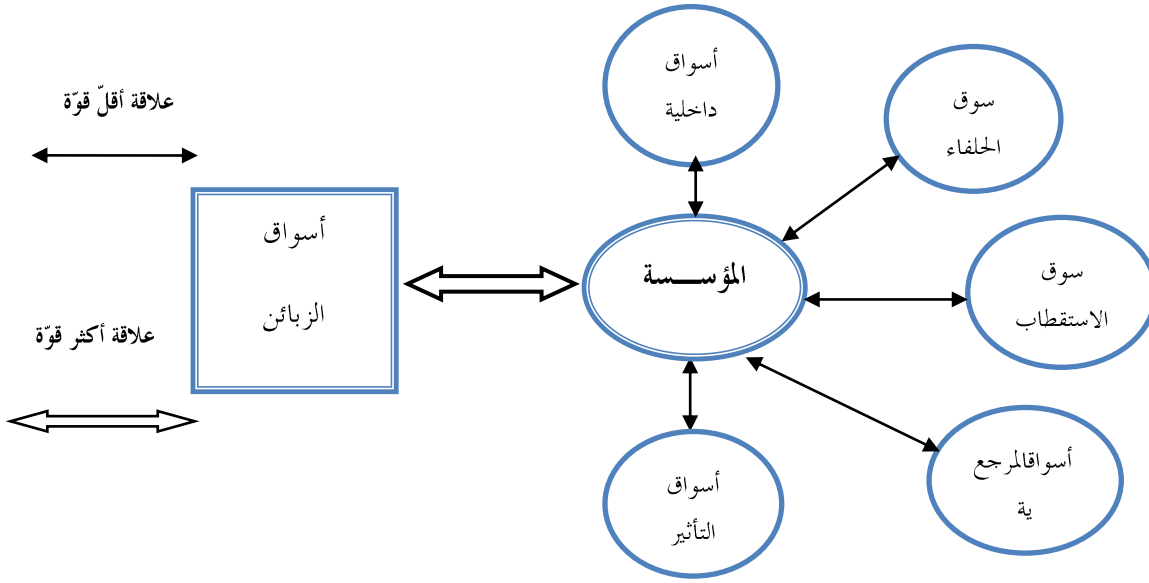
مع بداية الثمانينات من القرن الماضي (1980) بدأت نظرية التسويق العلاقي تأخذ حيّزا كبيرا و اهتماما بالغاً في الوسط العلمي ببريطانيا العظمى، و الحقيقة أنّ معظم الباحثين البريطانيين الذين اهتموا بنظرية التسويق العلاقي. كانوا ينتمون إلى مجموعة IMP الشهيرة، لكن مع أواخر الثمانينات بدأت مجموعة من الباحثين من جامعة Cranfield من بريطانيا و جامعة Monash من أستراليا في تطوير وجهة نظر جديدة و أكثر استراتيجية و توسعا حول التسويق العلاقي.

إلا أنّ التطوّر الحقيقي الذي عرفه حقل التسويق العلاقي كان بعد تنظيم أول مؤتمر سنة 1983 تحت تسمية المؤتمر الدولي للتسويق العلاقي (ICIR)\* بجامعة Cranfield تحت إشراف و إدارة الباحث Ballantyne، و نتائج مختلف بحوث هذه المدرسة تدور حول ثلاث انشغالات أساسية:

- 1 - التركيز على الانتقال من التسويق المبني على العمليات إلى توجّه تسويقي جديد يركز أساسا على العلاقة ما بين الوظائف، إذا تمعنا بعمق في هذه الفترة نجد أنّها تساند حاجة المؤسسة إلى نموذج أفقي يعتمد على المقاربة المبنية على فلسفة التنسيق المتوجّه نحو العلاقات مع مجموعات أخرى أو أسواق أخرى.
- 2 - إقترح إطار لتحليل التسويق العلاقي انطلاقا من نموذج متكوّن من ستّة أسواق أين تلعب المؤسسة دورا حيويا و استراتيجيا في تطوير الاستراتيجيات المتعلقة بهذه الأسواق، و التأكيد أيضا على أنّ الهدف ليس إنشاء العلاقات فقط ولكن محاولة توسيع هذه الدائرة لتشمل العديد من الأطراف كالمساهمين، الموردين، الزبائن، الموظفين والأجهزة الحكومية، و تختلف قوّة العلاقات طبقا لمستوى الاستثمار الذي تمّ ضخّه في هذه العلاقة و درجة الالتزام و طول عمر العلاقة على عكس مجموعة IMP التي تتبع المنهج الوضعي. و الشكل الموالي يوضّح الأسواق الستّة و علاقاتها بالمؤسسة

\* - ICIR: International Colloquium In Relationship Marketing.

شكل رقم (08): الأسواق الستة



المرجع : جيهان عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص: 33

3 - التفكير في الانتقال بأنشطة التسويق المعتمدة على جذب جلب الزبائن إلى توجّه جديد مبني أساسا على الإبقاء ومحاولة الاحتفاظ بالزبائن أطول مدّة ممكنة.

تطرقت أيضا هذه المدرسة في أعمالها وركزت في شقّها الأكبر على موضوع الجودة وخدمات الزبائن والتكوين في مجال العلاقات التسويقية، وركزت أيضا على ثلاثة أسواق منها سوق الزبائن وسوق الموردين والسوق الداخلي، وانشغلت كذلك هذه الأخيرة كثيرا بتطوير التفكير المفاهيمي ونظرية التسويق العلاقي.

يقترح Payne وآخرون المسلك الواجب على المؤسسة إتباعه للانتقال من التسويق المبني على الصفقة إلى التسويق المبني على العلاقة ويعتبره أمرا ضروريا وحتما، يحدّد الباحث سبعة مؤشرات يمكن الاعتماد عليها في هذا الانتقال:<sup>92</sup>

#### 1 - التوجّه:

تبنّى المؤسسة الصفقات في التوجّه المتعلّق بالفكر الكلاسيكي وعادة ما تأخذ هذه الصفقات شكل الانفرادية، في حين تلجأ المؤسسة في الفكر العلاقي إلى الاحتفاظ بالزبائن قدر المستطاع.

<sup>92</sup>- Jean François .Boss, «Les nouveaux visages du marketing», revue française du marketing, Avril 2011, N°231, P : 71.

**2 - الاتصال بالزبائن:**

يأخذ شكل غير منتظم وغير متواصل في التسويق الكلاسيكي، في حين يظهر في شكل الانتظام والديمومة والكثافة في التسويق العلاقي.

**3 - أولوية المؤسسة:**

تبحث المؤسسة بالدرجة الأولى على خصائص المنتج وتحسينها وتعديلها كل مرة، وهذا في الفكر الكلاسيكي، في حين يبقى جلّ اهتمام المؤسسة منصبا في البحث على الرفع من قيمة المنتج في نظر الزبون في الفكر العلاقي.

**4 - عامل الزمن:**

تتوجّه المؤسسة في الفكر الكلاسيكي على المدى القصير في جميع عملياتها وأنشطتها، وفي الفكر العلاقي تكون توجّوها على المدى الطويل.

**5 - التركيز على خدمة الزبون:**

في الفكر الكلاسيكي لا تعتمد المؤسسة على خدمات الزبون إلا في الحالات النادرة فقط، أمّا في الفكر العلاقي تكون خدمة الزبون من بين الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها.

**6 - الالتزام بتحقيق رضا وتطلعات الزبون:**

تتجه المؤسسة في الفكر الكلاسيكي إلى تحقيق مستوى أدنى من رضا الزبون، بينما في الفكر العلاقي تحقيق مستويات عليا من رضا الزبون والاستجابة السريعة لتطلعاته يعتبر من التزامات المؤسسة تجاه هؤلاء الزبائن.

**7 - المسؤولية على تحقيق الجودة:**

في الفكر الكلاسيكي يعتبر تحقيق الجودة من أولويات مصلحة الإنتاج دون سواها، في حين في الفكر العلاقي عامل الجودة نتاج تضافر وتداخل جميع مصالح المؤسسة دون استثناء أو التركيز على مصلحة بعينها. وأخيرا يمكن تلخيصهم ما جاءت به هذه المدرسة في:

- الحفاظ على الزبائن

- ولاء الزبائن

- اقتصاديات العلاقة مع الزبون

- خلق القيمة

من رواد هذه المدرسة نجد كلّ من MurphySmith,FoxallButtle,&Payne

## المطلب الرابع: مدرسة أمريكا الشمالية

لقد تزايدت حدة ووتيرة البحوث التي تناولت مفهوم التسويق العلاقي خاصة في أمريكا الشمالية، كما أشار إليها كلٌّ من Berry, Ballantyne, Payne, Grönroos و، أين تمّ جمع عدّة تيارات ساهمت كلّها بشكل كبير في إثراء حقل تسويق الخدمات، و الحقيقة أنّ هذه البحوث كانت ذات اتجاهات مختلفة، و تعود بدايات البحث في هذه المدرسة إلى سنوات السبعينات أين تمّ نشر عدّة أعمال عملية تعلّقت في شقّها الكبير بالعلاقات ما بين المؤسسات على المدى الطويل.

تتفق معظم البحوث على وجهة نظر واحدة تميّزت ودافعت عن فكرة مفادها أنّ التسويق العلاقي يركّز أساسا على مستوى العلاقة الثنائية (مشتري/مورد). و تعتبر هذه النظرة ضيقة إلى حدّ ما كونها تركز أساسا على حقل تسويق الخدمات فقط و هذا بالاعتماد على الأعمال المشهورة التي جاء بها كلٌّ من 1983-1995 Berry وParasuramane 1991، إلا أنّ أعمال كلٍّ من Heide و John و Ganesan و Kumar تخصّصت بشكل كبير في دراسة عمل قنوات التوزيع و التي بدورها ساهمت بشكل كبير في فهم المبادلات ما بين المؤسسات في إطار التسويق العلاقي، و ذهب تيار آخر إلى التركيز على نظرية المبادلات انطلاقا من أعمال الباحث الكبير Macneil و حاولوا إعطائها بعد تجريبي و يمكن في هذا المجال ذكر أسماء شهيرة أمثال Perrien, & Durif, Graf, Colombe Ferguson

- تعدّ إسهامات الباحث N'goal كبيرة في هذا المجال، إذ يعتبر من الباحثين الأوائل الذين أشاروا إلى كون المقاربة المبنية على تحليل العلاقة بائع/مشتري\* تمّ رصدها و تطويرها من طرف مدرسة أمريكا الشمالية.

- تظهر إسهامات هذه المدرسة بشكل كبير في فهم وإدراك مدى تأثير المحيط التنظيمي في تطوير العلاقة بائع/مشتري، مع الإشارة على أنّه يتمّ التأكيد في هذه المقاربة على تحليل العلاقة بالتركيز على المورد أكثر من التركيز على جهة المشتري.

- لقد عبّر كلٌّ من Barbara Bund Jackson & Théodore Levitt مبكرا عن احتمال حدوث تغيير يمسّ ويتعلّق بالأسواق الصناعية مؤكدين ذلك لـ Harvard Business و بالموازاة الباحث الكبير Berry وزملائه واجهوا تقريبا نفس المشاكل في قطاع الخدمات.

\* - نستعمل في بحثنا كلمة مورد للدلالة على البائع.

1 - إسهامات Théodore Levitt: <sup>93</sup>

من خلال مرجعه الضخم الصادر عن Harvard Business Review، يشير الباحث على أن العلاقة مشتري/مورد ما بعد عملية البيع تساهم بشكل كبير في تحديد الاختيار القادم للمشتري، كما يؤكد الباحث على أنه في حالة تنالي واستمرار عدّة صفقات ما بين المورد والمشتري لا يكفي أبدا الاعتماد على الطرق الكلاسيكية في تسيير هذه الصفقات، بل يجب التركيز وبشكل كبير على جميع السلوكيات والأفعال ذات التأثير الإيجابي على العلاقة بين المورد والمشتري، والتي حدّدها الباحث Levitt بلُوبعة (A):\*

- 1 - الوعي: معرفة مجالات الفرص و التهديدات.
- 2 - التقدير: تقييم وضعية المؤسسة لتدارك النقائص و من ثمّ تحديد الضروريات لبلوغ الأهداف المرجوة.
- 3 - المساءلة: قياس و متابعة جميع العلاقات الفردية و هذا لمقارنتها مع مؤشرات أخرى للنجاحة.
- 4 - التطبيق: أخذ القرارات مع تخصيص الموارد و ميكانيزمات التنظيم و الاتصال، و هذا بالتركيز على أثرهم على جميع العلاقات المستهدفة.

## 2 - إسهامات Jackson:\*\*

أكّدت Jackson على تعارض و اختلاف تسويق الصفقات مع التسويق العلاقي المبني على العلاقات الدائمة بين المؤسسة و زبائنها مركزة على نمط الديمومة في السلوك بين الطرفين .  
تتطرق دائما الباحثة إلى مسألة قياس درجة ولاء الزبون لمورده من خلال نموذج Always -a- share الذي يتعلّق بإمكانية تخلي أو تغيير الزبون لسلوكه الشرائي اتجاه نوع معيّن من المنتجات لصالح مورد آخر بسهولة كبيرة، و هذا راجع إلى تكاليف التغيير التي يتحمّلها الزبون و التي عادة ما تكون في هذا المدخل متدنية ، و في حالة ما أراد المورد أن يربط علاقات طويلة الأجل مع هذا النوع من الزبائن فما عليه إلاّ تقديم مجموعة مختلفة و جذابة من المنتجات و الخدمات و الأسعار و كذا خدمات ما بعد البيع.

أمّا رؤية الباحثة دائما حول الزبائن الذين يتلقون عادة صعوبات في التخلي عن مورديهم يدمجون في نموذج يطلق عليه تسمية نموذج "O" Lost – for – good الذي يركز أساسا في تحليل التكاليف و الخسائر التي تترتب على تخلي الزبون عن مورده و فيما يلي نبيّن خصائص كلّ نموذج:

<sup>93</sup>-Jean , François Boss , op-cit , P : 66 .

\* - AAAA : Awareness , Assessment , Accountability , Actions .

\*\* - أستاذة بجامعة هارفرد وصاحبة كتاب "الربح والاحتفاظ بالمشتري الصناعي" industriel customers winning and keeping

- فيما يتعلّق بنموذج Always-a- share هناك إمكانية كبيرة و سهولة أمام الزبون في تغيير المورد، في حين تكاليف تغيير المورد تبقى عائقا كبيرا أمام الزبون للقيام بتغيير في نموذج Lost – for – good.
- وفقا لنموذج Always -a- share يقدم المورد مجموعة من المنتجات و الخدمات ذات ميزة كبيرة مما يؤثر على الزبون إيجابا و بقائه أطول مدّة ممكنة على عكس نموذج Lost – for – good الزبون يبقى دائما ملتزما بمورده الحالي .
- في نموذج Always -a- share هناك إمكانية كبيرة لتقسيم الزبائن ما بين الموردين، أمّا في النموذج الثاني يواجه المورد صعوبة كبيرة في كسب الزبائن و صعوبة أكبر في إعادة المتسربين منهم.
- توصف العلاقات ما بين الموردين والزبائن بالنموذج الأول بعلاقات قصيرة المدى، في حين في النموذج الثاني يكون هذا النوع من العلاقات على المدى الطويل.
- يركز النموذج الأول على تسويق الصفقات في حين النموذج الثاني يعتمد على التسويق العلاقي.

## المطلب الخامس: مجموعة ممارسات التسويق المعاصر CMP

وضعت مجموعة CMP في سنوات التسعينات (1996) بجامعة أوكالاند بنيوزلندا وهذا من طرف مجموعة من الباحثين و على رأسهم Brodie Rod & Nicole Coviello المفاهيم الأساسية لضبط كيفية ارتباط المؤسسات بالأسواق و دمج الرؤى التقليدية و الحديثة للتسويق، و كذا دمج مختلف التطبيقات التجريبية السابقة و نتائجها، و بصورة أدق يحاول أنصار هذه المجموعة وصف الممارسات التسويقية في محيط جديد و تحليل أساس التسويق العلاقي أيضا في مختلف الوضعيات كالمنظمات، الثقافات و الجانب الاقتصادي. كما يسلم بوجود تصور متعدّد المفاهيم في مجال التسويق العلاقي والذي يركّز في مضمونه على استعمال وجهة نظر متعددة متجاوزا بذلك المعارضة القائمة على أساس التسويق العلاقي نقيض للتسويق التقليدي.

أمّا إذا رجعنا إلى أصول أعمال هذه المجموعة فنجدها مع بداية التسعينات من القرن الماضي، إلا أنّ الولادة الحقيقية كانت سنة 1996، على يد عدّة باحثين بالإضافة إلى الباحثين الذين تمّ ذكرهم نجد Vicky Little و Richard Broxe، أين تأثروا بشكل كبير بالفارق الشاسع الموجود بين المفاهيم النظرية للتسويق و تطبيقاته، ليتمّ بعد ذلك تقديم نقد بناء حول الجدل الأكاديمي القائم في مجال التسويق و الذي يعارض وجهة النظر التقليدية للتسويق مع وجهة النظر العلاقية له، أين يفضل أنصار هذا التوجه الفكرة القائمة على مبدأ أنّ التسويق التقليدي لا يتعارض مع التسويق العلاقي في مجال المبادلات، و من هنا جاءت فكرة عدّة بحوث ذات أهمية كبيرة و التي دفعت بهذا المفهوم أشواطاً كبيرة، يقيم أعضاء الفوج مشروع البحث إلى مرحلتين يمكن إدراجهما فيما يلي:

## 1 - المرحلة الأولى من المشروع:

يتم التركيز فيها على إنشاء إطار تحليلي نظري لعملية المبادلة، و كلّ الممارسات التسويقية ذات الأبعاد النظرية يتم تصنيفها في مرجعيات، و في ذات السياق نفسه Brodie, Minro & Coviello 1997 حدّدوا ستّة مجالات بحثية ذات الصلة المباشرة بدراسات التسويق العلاقي:

- التسويق الخدماتي.

- المبادلات ما بين المؤسسات.

- سلاسل الإنتاج.

- الشبكة.

- التسيير الإستراتيجي وسلسلة القيمة.

- تكنولوجيات المعلومات.

فيما بعد التعمق في عملية التحليل أوصلت الباحثين إلى معاناة مفادها أن التسويق يتميز بمجموعة من العمليات المعقدة تظهر في جوانب مختلفة من السوق.

### 1 - الجوانب السوقية:

- الصفقات التسويقية

- قاعدة المعلومات التسويقية

- التفاعلات التسويقية

- التسويق الشبكي

### 2 - أبعاد التبادل العلاقي:

هناك سبعة أبعاد للتبادل العلاقي وهذا دائما حسب Coviello وزملاءها ووفقا للجوانب السوقية المذكورة سابقا يمكن توضيح كل بعد من الأبعاد السبعة حسب مختلف جوانب السوق الموجودة، العلاقات \*يمكن توضيحها فيما يلي: 94

### 1 - بؤرة تركيز التبادل:

يتم بموجب هذا البعد وفي تسويق الصفقات التركيز على الصفقات الاقتصادية أي تلك الصفقات التي تراها المؤسسة مرجحة من جانبها فقط، أما من منظور التسويق القائم على قواعد البيانات فالتركيز يتم على الصفقات الاقتصادية وكذا حجم المعلومات المتراكم من جرائها، التركيز يكون على العلاقات المتبادلة بين المشتري والبائع في التسويق التفاعلي، أما فيما بعد التركيز يكون على شكل علاقات تربط المؤسسات المتفاعلة فيما بينها.

### 2 - الأطراف المشتركة في عملية التبادل:

يرى تسويق الصفقات الأطراف المتداخلة في التبادل على شكل مؤسسة ومشتري في سوق عام، غير أن التسويق القائم على قواعد البيانات يراها في شكل مؤسسة ومشتري كذلك لكن في سوق مستهدف معين

\* - العلاقات: علاقة كلياً بعداً للتبادل العلاقي بيننا لجوانب.

94- Nicole coviello , Rodrick Brodie and Hugh.J.Munro , « Understanding contemporary marketing : development of classification schema » , journal of marketing management , 13 , August , 1997 , PP : 501- 522 .

وللمقابل التسويق التفاعلي ينظر لهذه الأطراف على أنّها بائع ومشتري ذات علاقات تفاعلية على مستوى فردي ومن منظور تسويق الشبكات هذه الأطراف هي بائع ومشتري ومؤسسات أخرى.

### 3 - نمط الاتصال بين الأطراف:

يأخذ الاتصال أشكالاً عديدة فيتمثل في اتصال من المؤسسة إلى السوق ككل في التسويق الكلاسيكي، و من المؤسسة إلى الأفراد في التسويق القائم على قواعد البيانات (الأفراد المتصل بهم هم الأفراد الذين تمّ جمع المعلومات بشأنهم)، و اتصال من أفراد مع أفراد عبر مؤسسات في التسويق التفاعلي و على شكل اتصال ما بين مؤسسات لكن يتضمن أفراد بالدرجة الأولى.

### 4 - نوع الاتصال بين الأطراف:

يأخذ الاتصال في تسويق الصفقات صفة غير شخصية (مؤسسة، أفراد)، أمّا في تسويق القائم على قواعد البيانات فيكون شخصياً ولكنّه عن بعد، أمّا في التسويق التفاعلي فيأخذ الاتصال شكل وجه لوجه مبنياً على الثقة و الالتزام و التعاون، في حين في تسويق الشبكات يتراوح بين شخصي و غير شخصي.

### 5 - الاستمرارية:

بالنسبة لهذا البعد يأخذ شكل الإنفراد والانفصالية وقد تستمر في تسويق المعاملات أمّا في الشكل الثاني تكون الاستمرارية منفردة واحتمال بقائها مع الوقت، أما الشكل الثالث تكون مستمرة وقد تكون قصيرة أو طويلة المدى في آخر شكل تكون مستمرة متزنة وديناميكية.

### 6 - الطبيعة:

تأخذ الطبيعة صفة الرسمية في تسويق المعاملات وتكون رسمية ذات بعد شخصي في التسويق القائم على قواعد البيانات، وتأخذ طابع الرسمية وغير الرسمية على المستوى الشخصي وعلى مستوى الأعمال في التسويق التفاعلي وتسويق الشبكات

### 7 - ميزان القوى:

أي من المتحكّم في عملية التبادل فنجدها تأخذ الأشكال الموالية:

- تسويق المعاملات: البائع يكون إيجابياً والمشتري سلبياً
- التسويق القائم على قواعد البيانات: البائع يكون دائماً إيجابياً لكن المشتري هذه المرّة أقلّ سلبية
- التسويق التفاعلي: البائع إيجابي والمشتري إيجابي وتواجد اعتمادية متبادل بينهم
- تسويق الشبكات: كلّ المؤسسات المتدخلة في عملية التبادل ذات سلوك إيجابي

إضافة إلى الأعمال السابقة قامت Coviello بتحديد الأبعاد الإدارية للتسويق في خمسة مجموعات أساسية خصص البعد الأول للقرارات الإدارية، والثاني لبؤرة تركيز اتخاذ القرار الإداري والثالث في نوعية الاستثمار التسويقي الذي تقوم به المؤسسة ومستوى اتخاذ القرارات التسويقية كبعد رابع، أما الخامس فخصص للإطار الزمني للتخطيط الإداري.

## 2 - المرحلة الثانية:

أما المرحلة الثانية من المشروع فتمثلت في التأكيد التجريبي لأطروحة المجموعة وهذا بالاعتماد على عدّة أعمال منها ما أخذ صيغة كمية وتمحور في غالبية الأحيان حول الاستجابات والاستبيانات ومنها ما أخذ التوجه الكيفي، مركزين بذلك على دراسة الحالات. أما آخر البحوث للمجموعة فركزت على العلاقة الموجودة بين الجانب التطبيقي النجاعة وتهتم بالاحتكاك بالبحوث الدولية وإقحام باحثين جدد في هذا المجال.

## المبحث الثاني: شروط تفعيل التسويق العلاقي

إن اختيار ستة (06) شروط و اعتبارها من أهم الشروط التي يقوم عليها تفعيل التسويق العلاقي لم يكن صدفة، وإنما كان مقصودا وجاء بعدما قمنا بمسح شامل لجميع الأدبيات التسويقية التي تناولت هذا الموضوع، و خلصنا في آخر المطاف إلى الوصول أن هناك العديد من الشروط تختلف باختلاف الباحثين و بلدهم و رؤيتهم للتسويق العلاقي، و فيما يلي نعرض أهم الباحثين الذين درسوا هذه الشروط من جهة و أهم الشروط التي تداولت في الأدب التسويقي من جهة أخرى، ل يتم في آخر المطاف تحديد شروطنا التي لها أكثر تأثيرا على تفعيل مثل هذا النوع من التسويق.

## شروط التفعيل الأكثر تداولاً في الأدب التسويقي:

يقدم الجدول الموالي أهم الباحثين وأهم الشروط التي وجدوا أنه الأكثر تأثيراً على تفعيل التسويق العلاقي.

الجدول رقم (05): شروط تفعيل التسويق العلاقي

الشروط														السنة	الباحث		
حواجز التنقل	مقارنة البدائل	ترابط الصفقات	مردودية العلاقة	تفسير العراعات	تبادل المعلومات	الروابط الاجتماعية	الروابط القانونية	الرضا	التخصيص	الالتزام	التوجه طويل الأمد	التعاون / التفاعل	الاتصال	الثقة	القائدة من المبادلة		
																1980	Ford
			×													1983	Moriarty & al
×			×	×		×			×	×	×		×	×	×	1987	Dwyer, Schurr & Oh
			×	×		×		×		×	×	×	×	×	×	1990	Anderson & Narus
×			×	×		×			×	×	×	×	×	×	×	1994	Morgan & Hunt
			×	×		×			×	×			×	×		1994	Mohr & Speckman
						×		×		×				×		1994	Ganesan
						×		×	×	×			×	×		1994	Barnes
×		×			×	×		×	×	×		×		×	×	1995	Wilson
×						×										1995	Young & Denize
								×		×				×		1996	Halinen
								×		×		×		×		1996	Blenkhorn & Mackenzie
								×		×		×		×		1997	Simpson & Mayo

	×	×			×	×	×		×	×				×		1998	Moris, Brunyee & Page	
			×	×										×		1999	Ricard & Perrien	
										×		×	×	×		1999	Garbarino & Johnson	
										×		×		×		2000	Kothandaraman & Wilson	
													×	×		2002	Adobor	
														×		2002	Handfield & Bechtel	
										×		×	×	×		2002	Hunt & al	
									×	×				×		2002	Verhoel & al	
											×		×			2003	Ivens & Mayhofer	
									×	×			×	×		2005	Sin & al	
									×	×	×	×		×	×	×	2007	Palmatier & al
										×		×	×	×		2008	Biboum & Bekolo	
										×			×	×		2010	Omar & Ali	
									×	×		×	×	×		2010	Alrubaiee & Al-Nazer	
									×	×			×	×		2010	Theron & Terblanche	
04	01	02	06	05	02	09	01	12	07	21	03	10	15	24	05	/	Σ	

المراجع: من إعداد الباحثين اعتماد على:

Heffernan T O'Neill. GTravaglioneT. Et Droulers, M., «Relationshipmarketing: The impact of emotional intelligence and trust on bank performance», International Journal of Bank Marketing. Volume: 26. Issue: 3, 2008, PP: 183- 199

نستنتج من الجدول أعلاه أن أكثر الشروط تكرارا في مختلف البحوث والدراسات التي تم إجراؤها من طرف أهم الباحثين الذين أثروا هذا الحقل البحثي، شرط الثقة في المرتبة الأولى بـ 24 ظهورا، ليليه شرط الالتزام بـ 21 ظهورا ثم شرط الاتصال بـ 15 ظهورا والمرتبة الرابعة لشرط الرضا بـ 12 ظهورا في حين المرتبة الخامسة لكل من التعاون والتفاعل بـ 10 ظهور وفي الأخير شرط الروابط الاجتماعية بـ 09 مرات، أما باقي الشروط فلم تسجل ظهورا يستحق الاهتمام والدراسة.

## المطلب الأول: الالتزام

في جميع الأحوال، بدأت التسويقية الحديثة يتم بطشراط التزام المؤسسة بشروط التزام الزبون، إلا أن وجهة نظرنا وهذا خدمة لطر حنامذ البداية تدفعنا إلى التركيز على الالتزام من وجهة نظر المؤسسة كشرط لتفعيل التسويق العلاقي، وعندما نعود إلى أصولنا لالتزامنا أساسه نظرية المبادلات الاجتماعية كما أشار إلى ذلك كل من Morgan & Hunt, 1994 و Garbarino & Johnson, 1999 و Johnson, Silvadas & Garbarino, 2009 و Mukherjee & Nath 2003 و David 2007 و Stramek & al و Keh & Xie 2009 و Cater & Zabkar, 2009 على أن الالتزام والثقة من المفاهيم الأساسية التي تربط بين المبادلات البشرية وتبنيها للتسويق العلاقي. حاول عدة باحثين وضع تعاريف مختلفة لمفهوم الالتزام.

## 1 - التعريف القانوني للالتزام:

رابطة قانونية بين شخصين يلتزم بمقتضاها أحدهما ويسمى بالمدين بالقيام بالأداء لمصلحة الآخر الذي يسمى بالدائن وأربطة قانونية بين شخصين أحدهما دائن والآخر مدني يترتب بمقتضاها الطرف المدين بتجاهها الطرف الدائن نقلاً عن حقيقي، أو القيام بعمل أو الامتناع عن عمل.

95

## -المبادئ القانونية للالتزام:

- احترام العهد والوفاء به.

- تعويض الأضرار التي تصيب الغير نتيجة الخطأ.

- رد ما أثرى به الشخص على حساب الغير.

## 2- تعريف الالتزام من وجهة نظر تسويقية:

يختلف تعريف الالتزام من وجهة نظر قانونية عن تعريفه من وجهة نظر تسويقية.

يعرف كل من Dwyer, Schurr & Oh, 1987:

"الالتزام يعني ضمانات أو أصولاً مستمرة للعلاقة ما بين أطراف المبادلات".

- يعرف كل من Moorman, Zaltman & Deshpand, 1992:

"الالتزام مفهوم يعين الرغبة في المحافظة على العلاقة ذات القيمة على المدى الطويل".

95 - طارق بدر انعرفه و بسام الأحمدي، "

دراسة مرجعية لماهية وأبعاد التسويق العلاقي، "المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2005، ص: 12

- فيحينيعرفالاتزامنوجهةنظر Hunt & Morgan, 1994  
 "الإلتزامتقمنظر فلهحدطرفيالمبادلةفيعلاقةتجاريةذاتمصالحمتبادلة".
- يعرفكلمن Garbarino & Johnson, 1999 :  
 "الإلتزامرابطنفسانيلمستهلكأوزبونولائهوقلقهلمستقبلوكذاكبريائهوفرحتهمكونمشرىكامعمؤسسة".
- كمايعرفهكل Gruen, Summers & Acito, 2000  
 "الإلتزامدرجةتعلقسيكولوجيالمؤسسة،وهوذلكيبني علىثلاثأبعاد،بعدعاطفيوبعدمعياريوبعدتواصل".
- أمامنوجهةنظر Bansal, Irving & Taylor, 2004  
 "الإلتزامقوةتربطالأفرادلمواصلةعمليةشراءخدمةمنموردما".
- الإلتزامعند: Palmatier, Sivadas & Garbarino, 2008  
 "الإلتزامالمؤثر يشير إلى الرابطة العاطفية، والشعور بالعضوية والانتماء إلى المؤسسة معينة".
- أماالإلتزامعند Hadjiani & Thilenius, 2009 :  
 "الإلتزامتضحيةمنظر فالشركاءللحفاظعلىالعلاقة".
- Cater & Zabkar, 2009 : "الإلتزامهونيةمواصلةالعلاقة".
- فيحينيعرفكلمن Keh & Xie, 2009  
 "إلتزامالمستهلكتتبعإدارةشريكالمبادلةللمحافظةعلىالعلاقةالمهمة".
- استنتاجالباحثلتعرفالإلتزام: نية وإدارة الشركاء للمحافظة على العلاقة المرجحة لأطول مدة ممكنة.

### 3 - مقارنة ببناء الإلتزام:

تتفق الأدبيات التسويقية التتبنا وتمسألة الإلتزام على وجود مقاربتين في بناء الإلتزام:

#### 3-1- مقارنة الإلتزام هذا البعد الواحد:

تعتبر هذا المقاربة قديمة ومتعارف عليها وذات صلة بالرابطة العاطفية الإحساس بالانتماء إلى المؤسسة ما و هنا كالكثير من الباحثين اللذ  
 يثبتون هذا الرؤية للإلتزام، أمثال: Dwyer, Schurr & oh, 1987 – Morgan & Hunt 1994 – Garbarino & Johnson 1999 - Hennig, Thureau, Gwinner & Gremler, 2002 - Brown, Barry, Dacin & Gunst, 2005, Johnson, Sivadas & Garbarino, 2008 Bhagat, 2009

إلأن Brown, Barry, Dacin & Gunst, 2005

كثيرا ما يستعملون نفييحوثهم أبعادا أخرى زيادة على البعد العاطفي (الانتماء والإحساس) إلا أنهم يجذبوننا العمل على البعد العاطفي فقط.

### 3-2- المقاربة المتعددة الأبعاد للالتزام:

تسمى كذلك المقاربة ثلاثية البنية، والتي جاءتها السلو كالتنظيمي تطور تعديدي Meyer & Allen, 1990، إلا أنهم فيما بعد سنة 2001 قام كل من Herscovitch & Meyer, 2001 بتعميق الدراسة تانياً بياتا السلو كالتنظيمي التياً كدتها البحث نظرية Meyer & Allen بخصوص مكوناتها للالتزام (الالتزام العاطفي والتواصل المعيارى).

### 4 - أنواع الالتزام:

#### 4-1- الالتزام العاطفي:

يتعلق الالتزام العاطفي بالعاطفة الإيجابية لأحد طرفي العلاقة وهو درجة الارتباط العضو أو زبونارتباط انفسانيا للمؤسسة، وفي هذا لبايؤ كد كل من 2009 Zabkar, & Cater عن الالتزام العاطفي تسعى المؤسسة إلى المحافظة على العلاقة كونها محل تقدير للشركاء.

#### 4-2- الالتزام الحسابي:

لقد استطاع كل من Johnson, Sivades & Garbarino, 2008 التمييز بينا للالتزام الحسابي والمحموس يعتمد ببساطة على المصلحة الخاصة للفرد، والالتزام المتواصل لذلك الالتزام الذي يعتمد على تكاليف التغيير والخروج والمرتفعة.

يرى كل من Cater & Zabkar على العكس مما سبقهما أن الالتزام المسبوق هو نفسها للالتزام المتواصل ويمثل درجة تصور الشركاء حاجة الحفاظ على العلاقة بسبب ارتفاع تكلفتة التغيير للشركاء أو نقصها في البدائل.

وحسب كل من Johnson, Sivades & Gabrino دائما، الالتزام الحسابي جزء عقلا نيور شيد منا للالتزام العامو المحفز بالمصلحة الشخصية.

#### 4-3- الالتزام المعيارى:

ويعرف أيضا بالبعد المعيارى للالتزام ويشير إلى الواجبالأخلاقويظهر ذلك عندما يبقى الشركاء على علاقة واتصالا سببا أخلاقية.

حسب Bansal, Irving & Taylor, 2004 إدراك الواجب الأخلاقي هو الذي يربط المستهلك بمؤسسته.

#### 4-4- الالتزام بالزمن:

حسب Beatson & al, 2006, Gundlach, Achrol & Mentzer, 1995 يعتبر الالتزام بالزمنياً والتزاماً طرفاً لفترة زمنية والمتعارف عليها أنتكو نظوية، و هو بعداً بأكملها من الالتزام الكلي، ويؤكّدو نل هذا الالتزام إلا بما يمكن اعتبار هبعداً من أبعاد الالتزام الكلي فقط بل هو شرط لا غنى عن ه تحي يكتمل مفهوماً للالتزام الكلي، ومن جهتنا نحنؤ كدو نساندهؤ لاء الباحثين حول أهمية الالتزام بالزمن من حيث جسيده الالتزام الكلي لا لأطراف، فكونا لفراد لا يلتزمون منياً محاولة بناء العلاقة فيما بينهما سبباً كافياً لتحللو تفكك هذها لأخيرة.<sup>96</sup> يبقى الالتزام مشروطاً أساسياً من نشر وطفيعياً لتسويق العلاقات التي لها همتأثير كبير على العلاقة ما بين الشركاء، إلا انه يبقى غير كافياً ذماً أردنا أن تكونا العلاقة مبنية وفعالة وطويلة الأمد ما بين الشركاء، وهذا يستدعي دراسة الاستعانة بشروط أخرى سيتم التطرقاً إليها فيما لجزء اللاحقة من الدراسة.

<sup>96</sup> - Björn Ivens et Ulrike Mayrhofer, « Les facteurs de réussite du marketing relationnel », Décisions Marketing, n° 31 Juillet-Septembre 2003, PP : 39-45

## المطلب الثاني: الثقة

الأدبيات التي عاجلت مسألة الثقة كمكون أو شرط من شروط تبني التسويق العلاقي اعتبرتها من الشروط الأساسية والضرورية.

حينما نرجع إلى أصول هذا المفهوم فنجد أنه قد تطور بداية عند قدماء الإغريق، وأيضاً تم استعماله في مختلف الميادين، ففي الفلسفة الحديثة تم التركيز بوضوح على الثقة ما بين الأفراد وأخلاقية العلاقات، إلا أن باحثو علم النفس يركزون على الثقة ما بين الأفراد بالخصوص فيما يتعلق بخصائص الشخصية الفردية، أما في علم الاجتماع فانصب الاهتمام على الروابط الاجتماعية في علاقات الأفراد أو علاقات الهيئات.

## 1- الثقة في المفهوم التسويقي:

لقد تعددت واختلفت تعاريف الثقة في المفهوم التسويقي وهذا في مختلف الأدبيات التي تناولت هذا المفهوم، ولقد تم تجميع هذه المفاهيم في:

مجال التسويق التطبيقي في أنظمة التوزيع:

بجده ك مجموعة من الباحثين أمثال: Anderson & weitz, 1989, Anderson & Narus, 1990

– مجال علاقات المبادلات ما بين المؤسسة والمستهلك النهائي:

أهم الباحثين Swantrawick & Silva, 1985

– مجال إدارة المبيعات، ومن أهم الباحثين نجد:

– مجال العلاقات ما بين الأقسام: Crosby, Evans & Cowles, 1990, Moorman, Zaltman & Desphandé, 1992

أهم الباحثين نجد: Remples, Zanna & Holmes 1985, Mc Allister, 1995

– أما في مجال التسويق الصناعي فمفهوم الثقة استعمل في مجالين، الأول تمثل في اتخاذ القرار في مراكز

الشراء، والثاني في مجال ثم استغلاله ابتداء من سنوات التسعينات من القرن الماضي ويتعلق بالعلاقات في

حلقات التوزيع ما بين المنتج والمورد والموزع و حتى ما بين تاجر التجزئة والمورد.

## 2- مختلف تعاريف الثقة:

– يعرف كل من Chouk & Perrien, 2004

"الثقة سلوك فردي أو جماعي اتجاه علاقة معيّن، أو قرينة ترتبط بالالتزام واعتقاد أو إرادة".

– حسب Morgan & Hunt, 1994

"الثقة ذات بعد عاطفي تنشأ بين فردين أو أكثر وتربطهما علاقة قوية."

- حسب Moorman, Deshpandé & Zaltman, 1993

في تعريفهم للثقة يدمجون البعد السلوكي فلثقة اعتقاد بأن أحد أطراف العلاقة في تصرفه سيراعي تحقيق أفضل ما يهتم به الطرف الآخر<sup>97</sup>

- تعريف: Anderson & Weitz, 1989

"الثقة اعتقاد أحد أطراف العلاقة أن حاجاته سيتم تلبيتها مستقبلا من الطرف الثاني."

تعريف: Dwyer, Schurr & oh, 1987

"الثقة اعتقاد إيجابي لأحد أطراف العلاقة كون الطرف الثاني يرغب في الترابط، ومن يستجيب لالتزاماته بالبدء في العقد."

- حسب Doney & Cannon, 1997

"الثقة" المصدقية وحسن تعامل المؤسسة مع زبائنها لغرض تحقيق الأهداف المشتركة."

3- أبعاد الثقة كشرط من شروط التسويق العلاقي: نعرض في هذا الصدد أهم وجهات نظر الباحثين المتخصصين في المجال اتجاه مفهوم الثقة.

الجدول رقم (06): أبعاد الثقة

الباحث	البعد
Morgan & Hunt, 1994	الموثوقية
Doney & canon, 1997	المصدقية
Gefen & Stranb, 2004	التراهة
Gefen & Stanb, 2004	الرحابة
Yang & Lim, 2009	الشفافية
Yan & Lim, 2009	الكفاءة

المراجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على قرارات من:

عبدالعزیز علی حسن، "تكتيكات تسويق العلاقات و تنمية ولاء العملاء: دراسة تطبيقية على خدمة الاتصالات عبر التليفون المحمول في محافظة الدقهلية ، كلية التجارة -جامعة المنصورة ، مجلة أفاق جديدة ، العدد الأول والثاني ، 2012،

<sup>97</sup>- بسام الأحمدي، "دوافع بناء العلاقات بين المورد و العميل في قطاع الصناعات العواما للمؤثرة في نجاحها واستمرارها للعلاقات"، مجلة أفاق -

جديدة، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2009، ص: 159

ص ص: 77-82

رغم تعدد أبعاد الثقة إلا أن أغلبية الباحثين يدمجونها في ثلاثة محاور أساسية: النزاهة والكفاءة والرحابة وهذا ما أشار إليه كل من Chouk & Perrien, 2005، وعلى اعتبار أن هذين الباحثين أكثر غزارة بحثية في هذا المجال سنعتمد على توجههما، أي سنعتبر الثقة تتكون أساسا من: الكفاءة والرحابة والنزاهة.

### 1 3 - الكفاءة كبعد من أبعاد الثقة:

الأدبيات أثبتت أن للكفاءة تأثيرا كبيرا على بناء الثقة في مجالات متعددة، اعتمدت أساسا في طرحها على التأهيل التقني والمعارف الضرورية لإنجاز العمل المطلوب، و على اعتبار هذا ما أكدته كل من Sirdeshmukh, Singh & Sabole, 2002 إلا أن Yang & Lim, 2009 فيعرفان الكفاءة على أنها مجموع خصائص الخبرة والتأهيل و سرعة تنفيذ العمل المطلوب.

وعليه نفهم مما سبق أن الكفاءة كبعد من أبعاد الثقة تعتمد على تراكم الخبرات والتي تجعل من الفرد خبيرا في مجاله وكذا مجموع معارفه.

### 2 3 - الرحابة كبعد من أبعاد الثقة:

فكرة الرحابة مستمدة من إرادة الفرد على السهر من أجل راحة و خير الغير، فحسب Sirdeshmukh, Singh, & Sabole, 2002 الرحابة تترجم بذلك المحفز و الدافع الذي يجعل المؤسسة تقدم أو تجعل مصالح المستهلك ضمن أولوياتها و قبل مصالحها الخاصة، وهؤلاء الباحثين أثبتوا صحة كون للرحابة تأثيرا كبيرا في تطوير الثقة بين الأطراف ميدانيا.

### 3 3 - النزاهة كبعد من أبعاد الثقة:

فكرة النزاهة تعتمد على موثوقية الشريك ضمن العلاقة وتعتمد على التقدير والاحترام والالتزامات أثناء التحوارات، والحقيقة أنه كلما أحس أحد الطرفين أن الطرف الآخر يتمتع بقدر معين من النزاهة فذلك حتما سيترجم فيما بعد إلى نوع من الثقة.

### 4- مداخل الثقة:

تتم الثقة العلاقية بمدى الثقة الموجودة بين فردين ضمن علاقة معينة، ويتم التركيز في هذا الجزء من الدراسة على أعمال Doney & Canon, 1997 في تحديد مداخل الثقة ما بين الأفراد والتي يحصرها في:

## 1-4-الخبرة:

استطاعت الأعمال الميدانية إثبات أن فكرة الخبرة تلعب دورا كبيرا في تطوير الثقة ما بين طرفين أو أكثر ضمن علاقة معينة، وقد أوضح كل من Crosby, Evans & Cowles, 1990 أن إدراك الخبرة عند مقدم خدمة التأمينات مؤشرا هاما لجعل الزبون أكثر ثقة، أما Moorman, Deshpandé & Zaltman, 1993 فتوصلوا إلى نتيجة مفادها أن خبرة الباحثين في قطاع دراسات السوق مكونا رئيسيا من مكونات الثقة ما بين الباحث و الزبون.

يعرف كل من Doney & Canon, 1997 الخبرة على أنها ذلك الظهور من خلال حركات و سلوكيات و طريقة حديث الشريك ضمن العلاقة، و انطلاقا مما سبق يمكن القول أن هذه الفكرة تعبر على أن ه كثيرا ما يتصور الزبون انطلاقا من خبرة البائع أن هذا الأخير قادرا على الوفاء بوعوده.

4-2- تكرار الاتصالات:<sup>98</sup>

يعتبر معدل تكرار الاتصالات هو الآخر مكونا من مكونات الثقة ما بين المؤسسات و لقد تمت دراسته ميدانيا من قبل كل من Crosby, Evans & Cowles, 1990, Doney & Canon, 1997، ففكرة معدل تكرار الاتصال تتعلق بكثافة المبادلات ما بين الأطراف ضمن العلاقة و التي عرفها Crosby & al على أنها معدل التكرار الذي من خلاله يتصل البائع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع مستهلكه، و تسمح بفهم أفعال و ردود أفعال الفرد ضمن العلاقة و التنبؤ بها مستقبلا، و حسب دائما Crosby, Evans & Cowles يعتبر معدل تكرار الاتصال ما بين البائع و المشتري دلالة على اهتمام الطرفين، كون معدل التكرار يعتبر بمثابة جهد مبذول من طرف الطرفين و هذا لضمان استمرارية الحوار، يمكن كذلك النظر إلى معدل تكرار الاتصال علامة و دلالة على التزام الطرفين بتطوير أو مواصلة العلاقة.

## 4-3- اللطف:

يعرف Doney & Canon, 1997 اللطف على أنه إدراك الشريك مدى طيبة و ود الطرف الآخر، و هناك علاقة وطيدة ما بين ود و لطف و طيبة الفرد و درجة ثقة الآخرين به، و عليه فالزبون اتجاهات مستقبلية على ربط علاقة مع من يراهم لطفاء من البائعين، و لقد أكدت البحوث التي أجريت في مجال التسويق على وجود علاقة وطيدة ما بين ثقة المستهلك و البائع الودود.

<sup>98</sup> - Björn Ivens et Ulrike Mayrhofer, Op.cit., P : 44

## 4-4- التشابه:

لقد تطور مفهوم التشابه منذ سنوات التسعينيات من القرن الماضي (1990) على أيدي عدة باحثين أمثال Doney & Cannon, 1997 – Crosbey, Evans & Cowles, 1990 – Morgan & Hunt, 1994، حيث قاموا بالتركيز في بحوثهم على أثر التشابه على مفهوم الثقة بين البائع والمشتري، و يعتبر Doney, 1997 Cannon & Morgan & Hunt من خيرة الباحثين الذين عالجا هذه المسألة. وحسب الأدبيات التي تناولت هذه الدراسة يعتبر التشابه بين البائع والمشتري إشارة على جودة العلاقة بينهما، فحسب Morgan & Hunt, 1994 بمجرد تقاسم مجموعة من القيم المشتركة بين البائع والمشتري فإن ذلك يعني أنهما قد دخلا في علاقة التزام وثقة، أما Chouk & Perrien, 2003 فيجد أن الأفراد الذين يتقاسمون فوائد مشتركة كأسلوب المستوى المعيشي والانتماء إلى نفس الطبقة الاجتماعية والقيم والايديولوجيا هم أكثر الأفراد من غيرهم استعدادا لتطوير علاقة فيما بينهم.

يعطي التشابه حسب Doney & Cannon, 1997 ما بين الشركاء إحساسا بأن الطرفين يتقاسمان أهدافا مشتركة مما يسمح بالتنبؤ بسلوكات و تصرفات الطرف الآخر.

## 4-5- السلطة:

يرجع مبدأ السلطة كمكون أساسي من مكونات الثقة ما بين الأفراد إلى الأعمال الميدانية في مجال دراسات التسويق التي قام بها كل من Moorman, Desphandé & Zaltman, 1993، والتي استندت إلى معيشتهم التي تؤكد أنه كلما استطاع الفرد (الباحث) تملك السلطة في المؤسسة كلما حاز على ثقة بقية الأفراد، إلا أنه بالمقابل من هذه النظرة فإن الدراسة التي قام بها كل من Doney & Cannon, 1997 للعلاقة بين البائع والمشتري توصلت إلى كون الثقة بين هذين الطرفين (البائع والمشتري) لا تركز بالضرورة على سلطة البائع فقط، و يقدمان وجهتا نظرهما التي تركز على أنه كلما تمتع البائع بقدر كبير من السلطة في المؤسسة كلما اقتنع المشتري أن هذا الأخير قادرا على الوفاء بوعوده و التزاماته نحو زبائنه.

4-6- مدة العلاقة:<sup>99</sup>

تؤكد الأدبيات التي تناولت مسألة الثقة أن هذا المفهوم تطور عبر الزمن، ويؤكد في هذا المنحى كل من Doney & Cannon, 1997 على أنه مع الوقت يستطيع جميع أطراف العلاقة الفهم الجيد لبعضهم البعض، مما يعزز و يجعل كل طرف قادرا على التنبؤ بسلوكات و أفعال الطرف الآخر مما يخلق نوعا من الثقة بينهما، إلا

<sup>99</sup> - Ibid., P : 44

أن هذه الأدبيات تؤكد في نفس الوقت و رغم غزارة بحوث هذين الباحثين أنهما لم يستطيعا توضيح و إظهار العلاقة الوطيدة بين مدة العلاقة و الثقة.

## المطلب الثالث: الروابط والاتصال

زيادة على الشرطين السابقين (الالتزام والثقة)، تدرج معظم الأدبيات شرطين آخرين لا يقلان أهمية، إلهما شرطا بناء الروابط والاتصال ومحاولة تعزيزهما.

## 1 - الروابط:

تعريف الروابط:<sup>100</sup>

"تمثل روابط العلاقة مجموع الروابط النفسية والشعورية والاقتصادية والمادية والتي تتشكل من خلال التفاعل والتعامل والتي تعمل على ربط الأطراف مع بعضها من خلال العلاقة بينها." والروابط مجموعة من المستويات نورد منها:

## أ - الروابط الاجتماعية:

تعرف الجسور الاجتماعية على أنها:<sup>101</sup> برامج الأندية التسويقية التي تقدم لأعضائها بعض الخصومات المميزة و تحاول أن تخلق مجتمعات خاصة بها و لها عضوية يتم منحها لمجموعة من الأفراد المعنيين. تسعى المؤسسة من خلال تبنيها لهذا المدخل تحويل المستهلكين الأكثر ربحية إلى زبائن أوفياء، لا يمكن لأي مؤسسة منافسة من جذبهم والتأثير عليهم، كما يعتمد هذا النهج على شريحة معينة من الزبائن فقط أين زيادة على منحهم العضوية في الأندية، خدمتهم بفريق معين من الموظفين شرط أن يكون الموظف مدربا ومكونا وكفئا يجيد طرق وفنون التعامل وخدمة الزبون.

## ب - الروابط المالية:

كثيرا منا نسمع عن " برنامج تكرار الشراء"<sup>102</sup> وعلاقتها بربط جسور المودة والألفة بين المستهلك والمؤسسة.

تعريف الجسور المالية: "البرامج التي تكافئ المستهلكين الذين يقومون بتكرار الشراء، أو الذين يشترون بكميات كبيرة من خلال منحهم بعض الحوافز السعرية الخاصة".<sup>103</sup>

<sup>100</sup> - طارق بدران عرفة، مرجع سبق ذكره، ص: 300.

<sup>101</sup> - Don Peppers et Martha Rogers, « Le one to one – valorisez vos capital client », traduit par EnriKanfman et Laurence Faguer, les éditions d'Organisations, cinquième tirage, 2001, P : 117.

<sup>102</sup> - Pierre Mogat, « Fidéliser Vos clients : Stratégies, outils, CRM et E.CRM, deuxième Edition d'organisations, P : 89.

<sup>103</sup> - Don Peppers et Martha Rogers, OP Cit. P : 117.

تعريف: L. Berry

"إنها دافع أو محرك للمحفزات الموجودة عند المستهلكين (مؤسسة، فرد) ولكسب ولائهم من خلال المحفزات السعرية.<sup>104</sup>

يعتبر الشرط المالي أكثر الشروط أهمية في تبني التسويق العلاقي، وأن تكون المؤسسة قادرة وقائمة على تقديم حوافز مادية للمستهلكين والمستهيرين هذا لغرض تشجيعهم وحفزهم على تكرار عملية الشراء وجعلهم يتعاملون مع المؤسسة أطول مدة ممكنة، إلا أن ما يعاب على هذه المدخل أنه سهل التقليد من قبل عموم المنافسين وتأثيره قصير الأجل.

المؤسسة التي تتبنى مثل هذه الإستراتيجية عليها أولاً وقبل كل شيء إحصاء زبائنها ذوي تكرار الشراء المرتفع (كميات الشراء في مجموعها تساهم بنسبة كبيرة في رقم أعمال المؤسسة)، وبعدها تقدم لهم امتيازات خاصة، هذه الحوافز تكون ذات طابع مالي مثل الخصم على الكميات وطريقة الدفع على فترات.

### ج- الروابط الهيكلية:

تعريف الروابط الهيكلية: "تقديم خدمات ذات قيمة عالية جدا للزبائن أو المستهلكين أو المشتريين في الوقت الذي لا تتوافر فيه تلك الخدمات لدى المنافسين ولا يستطيعون تقديمها أو تقليدها بسهولة"<sup>105</sup> كما تعرف: "ذلك النوع من الروابط المعتمدة على التقنية والمعرفة والعناصر القانونية أو الاقتصادية التي تمنع أو تحول دون إنهاء العلاقات بين العملاء والمنظمة"<sup>106</sup>

تعتمد هذه الروابط على المشاركة والتكامل مع المستهلكين الذين يرتبطون مع مؤسستهم بعلاقات طويلة الأجل وصولاً إلى المشاركة الفعلية للمستهلك في تصميم المنتج/الخدمة. يعتبر بناء الروابط الهيكلية من الروابط المكلفة جداً بالنسبة للمؤسسة والتي عادة لا تكون متوفرة في مصادر أخرى (المنافسين) وهذا ما يجعل المستهلك في تبعية دائمة للمؤسسة أو ما يعرف بتكلفة حواجز الخروج، وكأمثلة عن هذه الروابط ما تقوم به مؤسسات الاتصال خاصة على شبكة الانترنت أين يتم تزويد خط المستهلك/الزبون ببعض الامتيازات لا يستطيع المنافسين تقديمها، ومثلاً شركة الطيران أيضاً استفادت من هذا

<sup>104</sup>- Chui et al, « Relationship Marketing and Customer Switching behavior», journal of Business Research, vol58, PP: 1682-1683.

<sup>105</sup> - حسن إلهام فخري، مرجع سبق ذكره، ص: 402.

<sup>106</sup> حسن أحمد عبد الوهاب، " نموذج مقترح لمحددات الآثار التفاعلية للعلاقات التسويقية بالتطبيق على عملاء البنوك في منطقة المدينة المنورة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة بنها، 2007، ص: 7-8.

التوجه و منح لزيائنها خطوط الاستعلام و الحجز، أو حتى على مستوى تجزئة السوق أين يتم معاملة بعض الزبائن ذوي معدلات تكرار الشراء المرتفعة معاملة خاصة كإعلامهم عن طريق البريد الإلكتروني أو الهاتف الثابت أو النقل بالمنتجات و الخدمات الجديدة أو المنتجات الموسمية و هذا قبل وضعها في نقاط البيع.<sup>107</sup> وعلى العموم يتم خلق الروابط بين المؤسسة والمستهلك والزبون والمشتري من خلال:<sup>108</sup>

- الإتصال المستمر بهؤلاء المستهلكين والزبائن والمشتريين من خلال استخدام قنوات اتصال متعددة كالهاتف والانترنت والبريد العادي.

- العمل قدر المستطاع على جعل الموظف الذي يقدم الخدمة للزبون هو نفسه من يقدمها كل مرة.
- الاستجابة السريعة للاستفسارات وشكاوى الزبائن.
- بعث بطاقات تهنئة بمناسبة عيد ميلاد - رأس السنة - عيد الفطر - عيد الأضحى (جميع الأعياد و المناسبات)
- عقد ندوات للتعريف بالمؤسسة وأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها.

مهما اختلفت هذه الروابط إلا أنها تحتل مكانة متميزة وأساسية في تبني التسويق العلاقي، وجعل المؤسسة أكثر علاقة مع مورديها وموظفيها وزبائنها ومستهلكيها ومشتريها وموزعيها، وهي من الأمور إذا ما استعملت بطرق فعالة تجعل كل هؤلاء يشعرون بأنهم يتميزون ومختلفون عن غيرهم فبالقابل يوطدون علاقتهم مع هذه المؤسسة، أين يكون لها خيارات عديدة إما أن تختار رابطاً أو رابطاً بين على حسب طبيعة الشريحة المتعامل معها وطبيعة السوق وكذلك طبيعة المنافسة.

## 2 - الاتصال:

تستغل المؤسسة مختلف وسائل الاتصال في تطوير التسويق العلاقي وخصوصاً مع التقدم المحرز في هذا المجال في السنوات الأخيرة، كهدف واستراتيجية منها لإقناع أو لتغيير على الأقل سلوكيات وردود أفعال جميع شركائها من موردين وموظفين وعمال وموزعين وزبائن. ولعل من أكثر الوسائل استعمالاً في هذا المجال التسويق عبر الإنترنت كاستغلال محركات البحث، طرق التسويق عبر البريد الإلكتروني، وتحديد المواقع من خلال وسائل الإعلام الاجتماعية أو التسويق المحمول (الهواتف النقالة الذكية)، وهذا لا يعني أبداً الاستغناء عن استعمال واستخدام وسائل الإعلام التقليدية مثل الإذاعة والتلفزيون والجرائد والملصقات.

لقد أشارت الدراسات والبحوث أن الاتصالات تمثل ما يقارب 75% من النشاط الفعلي للمؤسسات.

<sup>107</sup> - بشني يوسف، "إشكالية تسيير العلاقات مع الزبائن: دراسة حالة كل من المتعامل موبليس والمتعامل جازي والمتعامل نجمة"، مذكرة لنيل

شهادة ماجستير في الاقتصاد والتسيير، تخصص تسويق، جامعة وهران، دفعة 2011، ص: 102

<sup>108</sup> - مني شفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 83

تبنى و تقوي سياسة الاتصال و التواصل الفعالة العلاقات ما بين المؤسسة و زبائنها و خاصة المبرمجين منهم، كما تساهم بشكل كبير في معالجة جميع أشكال الخلافات، و كون التسويق العلاقي يركز بشكل كبير على أهمية تبادل المعلومات ما بين المشتري و البائع، فإن الاهتمام بالعملية الاتصالية يعد مسألة جوهرية و حيوية لتبنى مثل هذا المفهوم.<sup>109</sup>

يعد اتصال و تواصل المؤسسة مع جميع المتعاملين معها أحد السمات الأساسية في تحقيق النظرة التسويقية العلاقية بعيدة الأمد مما يؤدي إلى الإشارك الفعلي لجميع الأطراف و على رأسهم الزبائن في الحوار التسويقي.<sup>110</sup>

<sup>109</sup> - ياسينيو سقمحمود، "

واقعمار ساتالتسويق بالعلاقات تؤثر هافيناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية فيمحافظة اربد"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2010، ص: 66

<sup>110</sup> - Anderson P.H, « Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhance brand communities : The case of Coloplast », Industrial Marketing Management, Vol. 34, 2005, P : 93

## المطلب الرابع: التفاعل والرضا

لا يختلف اثنان على أن شرطي التفاعل والرضا في تبني التسويق العلاقي من الشروط الأكثر ضرورة وأهمية عند المؤسسة.

## 1 - التفاعل:

## 1 1- تعريف التفاعل:

- حسب Churchill, 1979 " التفاعل مشاركة العميل فضلا عن استجابة القائم بالخدمة، فهما يشكلان حالة تفاعل، وهذا التفاعل يقدم فرصا أمام مقدم الخدمة للوصول إلى نتائج ايجابية مما يؤدي إلى كسب رضا وزيادة تكرار الشراء وانطباعات ايجابية لصالح المؤسسة.<sup>111</sup>

وعليه ومن هذا المنطلق نجد أنه يوجد علاقة وطيدة ما بين التفاعل وما بين الموظف والزبون وما بين رضا الزبون، فالتفاعل الجيد يؤدي إلى خلق علاقة مرضية بين المؤسسة وزبائنها<sup>112</sup>

- حسب Ha & James, 1998 - Sudweeks, 2006 " التفاعل نتاج اتصالات و محادثات التي تحدث ما بين طرفين أو أكثر و التي تتطور عبر الزمن لتشكل فيما بعد جماعة تشترك في عدة خصائص، و مفتاح ذلك يتوقف على المعرفة الحقيقية على احتياجات و تطلعات الطرف الآخر. "

يتطلب التفاعل بعدين أساسيين، يتمثل الأول في التعامل المادي وعلى العموم يأخذ شكل الانتهاء من عملية الشراء وبعد آخر يتمثل في العلاقة كالاتصال الشخصي مع الزبون سواء تعلق الأمر بزبون عادي أو مؤسسة.<sup>113</sup>

تلجأ المؤسسة إلى مراقبة عملية التفاعل ما بين مقدمو الخدمات في المكاتب الأمامية والزبائن المستفيدين من العملية كون هذه الأخيرة تمكن المؤسسة من ضبط كافة المرافق والتسهيلات وأنظمة توصيل الخدمة التي من شأنها تسهيل وضمان هذه الأخيرة، فالحرص على توفير مناخ مادي يسمح من تأدية الخدمة في أحسن الظروف وتطبيق الطرق والأساليب والنظم التي تضمن درجة عالية من جاهزية المؤسسة في خدمة الزبون والاستجابة السريعة لاحتياجاته وتطلعاته.

<sup>111</sup>- Churchill, G.G, « A parading for developing better measures of marketing constructs », Journal of Marketing Research, Vol.76, 1979, P : 20

<sup>112</sup> - مدى شفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 81

<sup>113</sup> - بنشور يعيسى والداو بالشيخ، " تنمية العلاقات مع الزبائن بما أساسيا استمرارية المؤسسات: تجربة بنك الفلاح و التنمية الريفية ( المديرية الجهوية ورقلة

،مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، ص: 369

## 2 أسس تطوير التفاعل بين المؤسسة والزبون:

حدد Kar, 2001 مجموعة من الأسس التي من شأنها تنمية التفاعل القائم بين المؤسسة والزبون من بين هذه الأسس نذكر:

- قدرة الموظف وخاصة منهم الناشطين في المكاتب الأمامية من التحكم في سرعة كلامه مع الزبون ضمانا للوصول الأحسن للرسالة.

- التركيز بشكل كبير أثناء محادثة الموظف مع الزبون على تقاسيم وجهه لفهمه أكثر والقدرة على تغيير لهجة وطبيعة الكلام كلما استدعى الأمر ذلك.

- التأكد من أن كلام الموظف مناسباً في كل وقت من أوقات المعاملة.

- نباهة الموظف مطلوبة بشكل كبير، فاختلاف سيكولوجية الزبائن يتطلب تعاملًا مختلفًا من الموظف وهذا طبعاً ليس بالأمر الهين.

- كثيراً ما يتم ربط قدرة المؤسسة على التفاعل الكفء مع الزبون بمستوى رضا هذا الأخير (لو أن بعض

الباحثين يجدون رضا الزبون ضمن نواتج مخرجات التسويق العلاقي، لكننا نحن نعتبر رضا الزبون من

زاوية كونه شرطاً أساسياً وضرورياً وجب على المؤسسة عدم تجاهله)

## 2 - الرضا:

## 1 2 - رضا الزبون:

تعول المؤسسات الكثير على رضا زبائنهم لتحقيق التفوق التنافسي خاصة في سوق لا يعرف الثبات والاستقرار، ويعد

هذا الموضوع من المداخل الحديثة التي استقطبت آراء وكتاباتها الكثير من الباحثين سواء منهم من نظروا كذا الباحثين العمليين.

## - تعريف رضا الزبون: 114

لقد أشار البروفسور Kotler P,

2003 إلى تعريف رضا الزبون بمقدار السعادة التي يشعر بها نتيجة لمطابقة توقعاته مع مواصفات وخصائص المنتج والتي تقدمها المنظمة إليه.

بالإضافة إلى ذلك أتيمة أخرى Kotler P, 2003 ويعرفهم نحنو أحياناً أخرى:

"الرضا شعور الزبون بالسروور وبخيبة الأملنا نحن مقارنة أداء المنتجو جالملاحظاً وإيرادهمعتو فعالزبون عنه."

114 - فريديكر يتشالد، مرجع سبق ذكره، ص: 05

أما العبيد يفأشار إلى الرضا سنة 2004 بأنه: "مقياس لهمكانته فيثقافة المؤسسة بمتد تأثير هليشمالاتحسيناتالمستمرة لكافة أنش طتها المختلفة".

يمكننا التعبير عن الرضا بالصيغة الرياضية التالية:  
الرضا = دالة (الأداء المدر كلتوقعات الر بون).

- مراحل إيجاد رضا الر بون: <sup>115</sup>

حتى تستطيع المؤسسة كسر رضاز بائنها عليها بإتباع عدة خطوات لعل أهمها:

1 - فهم حاجات الر بون.

2 - التغذية المرتدة للز بون.

3 - القياس المستمر.

ير تبط مفهو مرضا الر بون ككثير المفهو ما ل جودة إذ نستنتج مبدئياً أن الجودة العالية ( نسبياً)

تحقق مقدار معيناً من الرضا لدى المستهلك إذ

أن تطبق تسير العلاقات مع الر بون بائفيا ل المؤسسة يسمح لها من الحصول على معلو مات دقيقة و جديدة حول لتطلعات و انتظارات و سلوكيات الر بون، و بالمقابل تكون هذه المؤسسة السباق في تصميم برنامج تسويق يقيمت كاملت ماشى مع الر بون بالتالي تستطيع أن تفرصة تحقيق

كسر رضا الر بون و منتهتفو على باقي المنافسين، و الذي ينعكس إيجاباً على حصة المؤسسة ( حصة المستهلك الشرائية)

لا الحصة السوقية، و زيادة عوائد المؤسسة.

ولاء الر بون:

إن كسب الر بون نفيالوقتاً حالياً و جذباً و لمررة غماً كلفاً إلا أنهم يعد مشكلة، لكن إيجاد طريقة و وسيلة للمحافظة هو المعادلة الص

عبة في حياة المؤسسة، و فإلى كون الر بون لاء أصبح خطر فآخر أيا استمرار العلاقة بين المؤسسة و الر بون.

تعريف لاء الر بون:

لقد عرفه G.D.Harrell: "مقياس لدرجة معاودة الر بون للشراء من علامة معينة".

وقد عرفه Kotler P, 1999: "مقياس الر بون نور غبته في مشاركة تبادلية بأنشطة المنظمة".

الر بون ذو درجة و لاء عالية يمتلك التز ا ما قويا و هذا بالاعتماد على تجربتها السابقة في التعامل مع المؤسسة، و هو يفضل من تواجها، خ

دما تها و علاقاتها التجارية التي تحقق ميزة المؤسسة و استناداً إلى دراسة أجر يتفيا لولايات المتحدة الأمر يكية أنها إذا شعر تنسبة 48%

<sup>115</sup> - شريف فاحمد شريف، مرجع سبق ذكره، ص: 56

منالز بائنا بالتذمر وحالة الاستياء فانهذا النسبة لتبقى عند حالها بلستتضاعفتبلغحوالي 96% أيتفسير هذا الظاهرة يعود إلى ك ونكلز بو نغير راضيبيلغمنتسعة إلى عشرة ز بائنتعجرتبها الخائبة لكونو دائما بالاستناد إلى نفسالمصدر، إذا ماتلقى هذا الز بو نغيرا لراضى (المتذمر) عناية ووردسريعنشكو اهو سببتذمر هفانالمقابليصبح بعد ذلك أكثر ولاءا منديقبل.

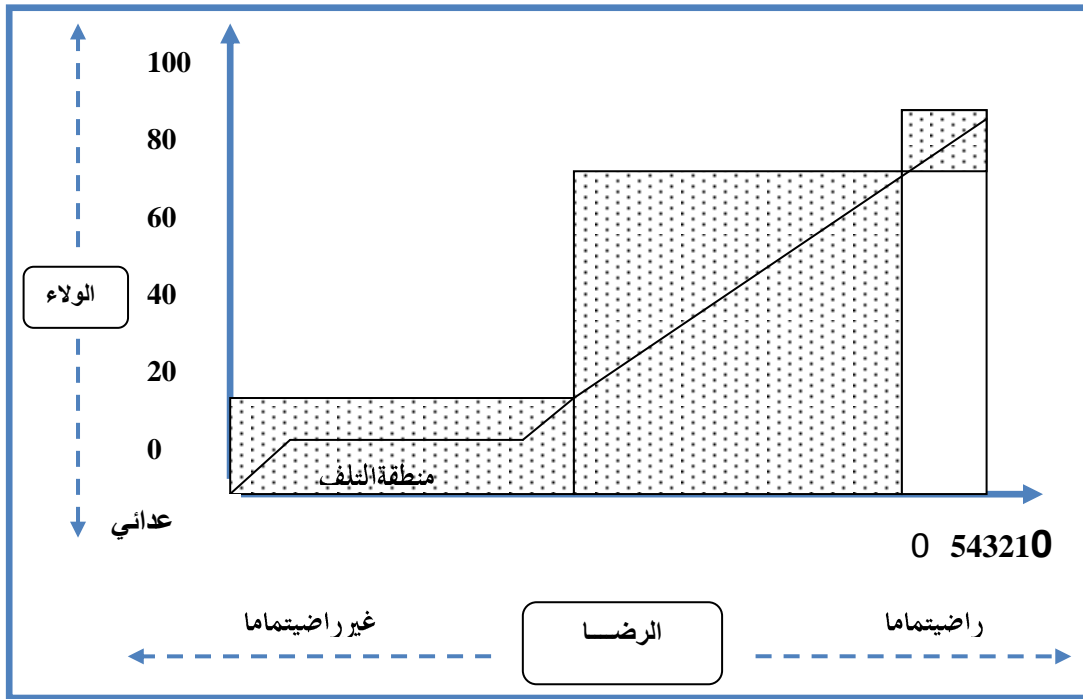
نموذج الولا ءو تقسيمالز بائن:

قدم 1998

Jammerngy, نموذجالرضا وولاءالز بائنو الذيمكننا لاعتمادعليه فيتقسيمالز بائن، ومنتممحاولة الإهتماموالعناية بهملا بغيرهم.

- ينتميالز بائنالذي ينلديهمعلاقا نشراء فيكلوقت إلى فئة قاعدة ولاء قوية.
- أماالز بائنالذي ينلديهمولاء العلامتينأكثر فينتمنو إلى فئة قاعدة ولاء معتدل.
- أما آخر نو عفير فونيمتغير يالولاء والتبديلمنعلا مفضلة واحدة إلى أخرى.
- وهنا كتصنيفاتأخرى للولاء كالنموذجالذي قدمه Oliver, 2002، حيث فرق بينالتميز يوالانفعال يوالميو ليوالفعال.
- قدمكلمن Judith W.& Kincaid, 2003 نموذجاضمالرضا وولاء والشكالموالييو ضحك:

الشكل رقم (09): نموذج الرضا والولاء



Source: Judith W. & Kincaid, «Customer Relationship Management», prentice, Hall, New Jersey, 2003, p: 20

ما يمكن استخلاصه من الشكلا أعلاه:

فيالقسم الأعلى مناهرم، المؤسسة تنفق القليل من التكاليف والجهود والوقت لإيفاء بحاجات الزبائن، وفيالوقت نفسه تنفق أقل مما ي كسبها ميزة تنافسية، علىالعمومالا احتفاظ بالزبون عنظر يقالتسويق العلاقيات يوزيادة ولاهيكسبالمؤسسة ميزة تنافسية تظهر في:

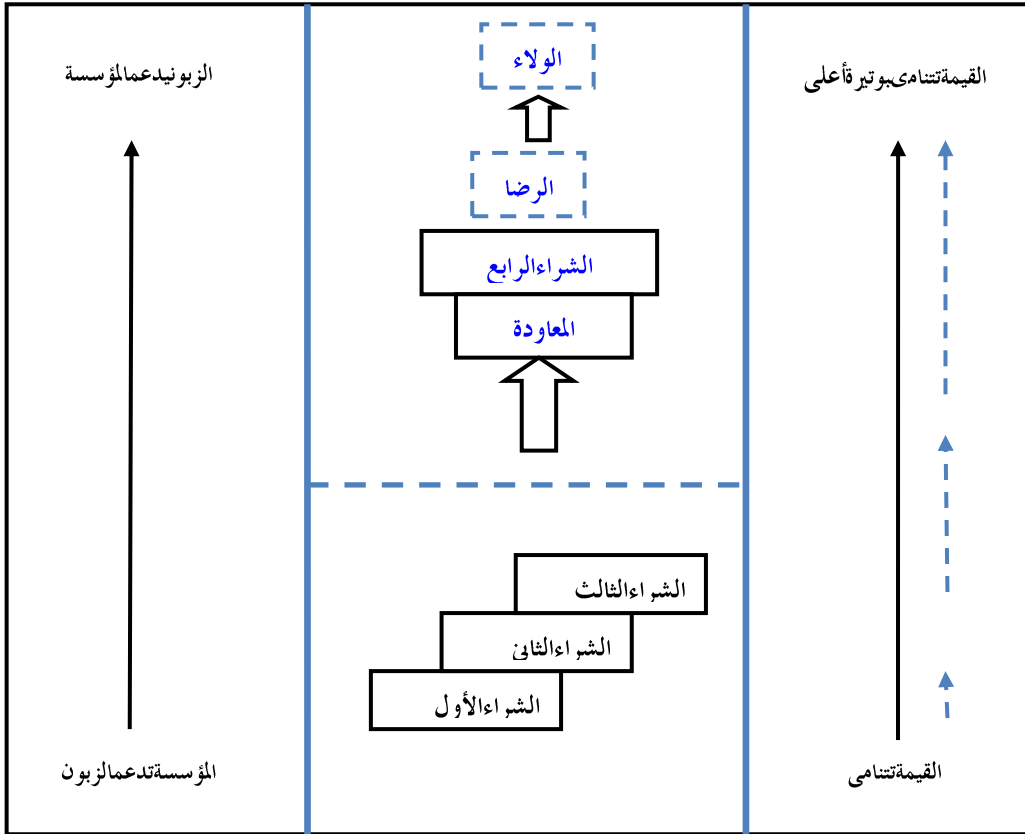
- تكثيفالزبون نمشتر ياتهمالمؤسسة مما يقللالتكاليفالتوزيع.

- الزبونذوالولاء يعطيانطباع جيد عنالمؤسسة (الاتصالالمحلي).

- رغبةالزبون في دفعأسعار عالية.

يمكن للمؤسسة أنتطور حلقة وفاء وولاءعزبائنها عنظر يقالمبدأ المعروف بمبدأ الشراء الرابع، والشكلا المواليوضحا أنهبعد جذب الزبونو محاولة بطعلاقا تمع عنظر يقتنية التسويق العلاقيات، يمكن للزبون أن يكرر عملية الشراء، وإذاماتهم المعادة لأربعمرات فيليك ونقدو ضعقد ميهفياً وأىخطوات الرضا ومنتيمكنتتطوير حلقة ولاءه.

الشكل رقم (10): مبدأ الشراء الرابع



المراجع: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: نجمو دنجم، مرجع سابق ذكره، ص: 307

المؤسسة التي تنتهج التسويق العلاقي كأداة فعالة لكسب ميزة الانفراد،<sup>116</sup> عليها أو لا وقبل كل شيء التفكير فيما إذا كانفيا ستطاعتها خلق قيمة إضافية غير التي يستطيع منافسوها تقديمها للزبون، فالزبون أصبح في الوقت الحاضر يهتم بما يدفعه للحصول على المنتج والخدمات المصاحبة وليس ما تدفعه المنظمة لإنتاج المنتج. ولا يجب الخرج عن منطق حصر علاقة الرضا بتبنيال تسويق العلاقي، فالكثير من الباحثين ولو اهدوا العلاقة منعقدة ويا، فنجد مثلا Crosby, Evans & Cowles, 1990 يركزون التسويق العلاقي على رضا الزبون عن المؤسسة ومدى قدرتها الأخيرة على تسيير مجموعة المبادلات المتمندخلعلاقي لاصفقي، أما Tetrault, 1990 فالمحيط بالماديمكون أساسيا من كونها ناتا لتيلها أثر اعلى الرضا العامل للزبون خاصة فيمؤسسات الخدمات، ويعتبر هذا التوجه الأكثر عقلانية كونعدملموسية الخدمة يدفع للمؤسسة الخدماتية إلى الاعتماد على المحيط المادي كمحفز لاستمالة الزبون لإعطائها نطب اعاءأحسنا وإجبايعا لخدماتو متمالمؤسسة ككل.

<sup>116</sup> - مبروكا هواري، "رضا العميل، محددات وأهميته"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الأول، القاهرة، 2001، ص: 58

إن عملية تقييم مستوى رضا الزبون والمستهلك عند ما تأو منتوجات المؤسسة غاية في الأهمية فيتبين التسويق العلاقي، فح

Oliver,

سب

1993 عملية تقييم درجة رضا الزبون لعملية بعدية، أيتتبع عدم استعمال الزبون لخدمة أو يستهلك المنتج، إلا أن

Wilson,

1995 يؤكدها أن عملية تقييم مستوى رضا الزبون والمستهلك ليس بالضرورة عملية بعدية بل عملية تتم منذ بداية عملية المبادلة إلى

نهايتها، ويقصد هنا أنه في جميع مراحل عملية المبادلة التي تتم ما بين الموظف والبايع الزبون يجب قياس مستوى الرضا ولا تترك العملية

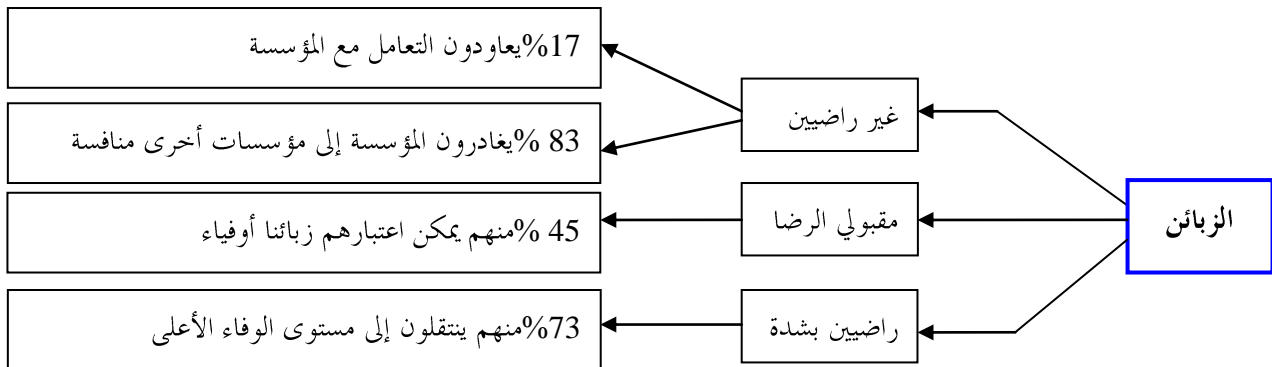
إلى غاية نهاية المبادلة، إذ يمكن للمؤسسة التحكم في أمر حلته من مراحل المبادلة ولكن يصعب عليها فعل ذلك كفيالمرحلة لاجتماعية.

### علاقة الاحتفاظ بالزبون والرضا:

تحت عنوان " لماذا رضا الزبائن؟" للباحث Jean-François Boss، يوضح هذا الأخير العلاقة المباشرة

الموجودة بين رضا الزبائن والاحتفاظ بهم على النحو الموالي:

الشكل رقم (11): علاقة الرضا والاحتفاظ بالزبائن



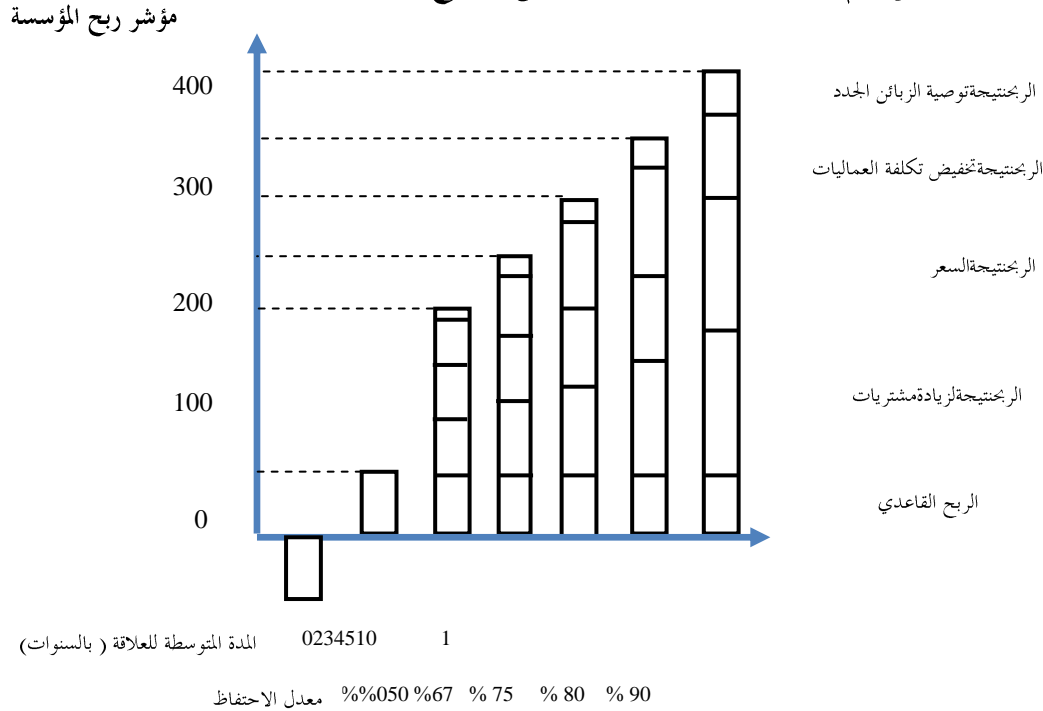
المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على قراءات من: Frederick Fred Reichheld and W. Earl

Sasser, « Zero Defections : Quality Comes To Services » Harvard Business Review, September-October, 1990, PP : 105-113

علاقة رضا الزبون بالربح:

استنادا إلى دراسة حديثة قام بها كل من Earl Sasser & Fred Reichheld, 1990، أين حاولا الباحثان توضيح أثر الاحتفاظ بالزبون على الأرباح، وهذا عن طريق عينة من المؤسسات الخدمائية، ويشرحان ذلك انطلاقا من حساب دورة حياة الزبون وتحديد الربح، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (12): أثر الاحتفاظ بالزبون على الأرباح



## الخاتمة

مما لا شك فيه أن تبني التسويق العلاقي لم يعد اختياراً، بل حتمية فرضتها مقتضيات الحياة الاقتصادية و متغيرات المحيط الخارجي، ففي ظل هذه الظروف اتجهت معظم المؤسسات نحو هذا المفهوم، الذي سمح لها من بناء ميزة تنافسية، و جذب زبائن جدد، و خاصة المحافظة على الزبائن الحاليين من خلال بناء علاقات طويلة الأمد معهم، و سمح لها أيضاً من إعادة النظر في تعاملها مع أفرادها من موظفين و عمال، كون الفرد ذو مستوى رضا مرتفع هو الوحيد من يستطيع المحافظة على الزبون، دون إهمال أهمية المورد الذي بات يعول عليه كثيراً في تقديم مواد خام و خدمات تجعل من المؤسسة قادرة على خدمة أسواقها بأكثر فعالية من المنافسين، و ربط علاقات كذلك مع الموزعين الذين أصبحوا في الوقت الراهن حجر الزاوية في التعامل و جذب و المحافظة على الزبائن.

وهناك شروط يجب على المؤسسة عدم تجاهلها، وتتعلق بشروط تفعيل التسويق العلاقي، الالتزام والثقة والروابط والاتصال والتفاعل والرضا.