



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة



مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ما بعد التدرج الأول لمدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
تخصص: الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، وهي جزء من متطلبات الحصول على الشهادة
تحت عنوان:

دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM)

في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

- دراسة مقارنة بين بنك BNP Paribas والقرض الشعبي الجزائري (CPA) -

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

محمد الصغير جيطلي

من إعداد الطالبة:

صفا فرحات

أعضاء لجنة المناقشة:

- أ.د الطاهر بن يعقوب أستاذ جامعة سطيف -1- رئيسا
- أ.د محمد الصغير جيطلي أستاذ محاضر قسم أ جامعة برج بوعريريج مشرفا ومقرا
- أ.د خالد قاشي أستاذ محاضر قسم أ جامعة البليدة -2- مناقشا
- د. مراد شريف أستاذ محاضر قسم أ جامعة المسيلة مناقشا
- د. فيصل شياد أستاذ محاضر قسم ب جامعة سطيف -1- مناقشا

السنة الجامعية 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إن عملاً أخذ منا كل الوقت وكل الجهد هو عمل يستحق أن يهدى:

إلى مثلي الأعلى؛ أبي

إلى أعلى إنسانة؛ أمي

إلى سندي؛ محمد أمين

إلى أختي وتوأمي؛ مروة

إلى جدتي مريم وخالتي نعيمة

وإلى ياسمين وعادل عجابي.

شكر وتقدير

أشكر الدكتور محمد الصغير جيطلي الذي أشرف على هذه المذكرة.

وأشكر الأساتذة الكرام الذين تفضلوا بقبولهم مناقشة هذه المذكرة وتبيين أخطائها.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني وشجعني على العلم والبحث.

الباحثة: صفا فرحات

مقدمة

مقدمة:

تنشط المؤسسات الحديثة وسط محيط متقلب متصف بالديناميكية والتحولات السريعة، وأصبح بقاؤها مرهونا بمدى قدرتها على التكيف ومواكبة التغيرات والتطورات بصورة دائمة لتتمكن من تحقيق أهدافها وضمان بقائها ونموها وإستمرارها في بيئة الأعمال. ومن أجل كسب مكانة تنافسية متميزة والتفوق على المنافسين، يتوجب على المؤسسات إمتلاك مزايا تنافسية مستدامة غير قابلة للتقليد.

وفي مثل هذه البيئة التنافسية الأكثر عدائية من أي وقت مضى، أدركت العديد من المؤسسات أهمية التوجه نحو الزبائن وتحقيق رضاهم والحصول على ولائهم كأحد المداخل الرئيسية لتحقيق النجاح وتطوير قدراتها التنافسية، وأصبحت تستثمر الكثير من الوقت والجهد والموارد في إقامة علاقة مستدامة مع الزبائن.

خصوصا مع تغير متطلبات وتوقعات الزبون وسلوكه وحسن إطلاعه وظهور ما يعرف بالزبون الواعي صعب التعامل، الذي إعتاد على وجود العديد من الخيارات والحصول على منتجات ذات جودة عالية وزاد إهتمامه بقضايا لم تكن في السابق تؤخذ بعين الإعتبار. فأتناء عملية الشراء، أصبح الزبون يبحث على جوانب جديدة مثل الأمان، الإهتمام، العناية الخاصة والمعاملة الجيدة.

ومع ظهور التنمية المستدامة وما تبعها من مفاهيم جديدة مثل المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات وأصحاب المصلحة، تغيرت النظرة إلى الزبون بإعتباره أهم شريحة من أصحاب المصلحة، وأصبح جزء من المؤسسة يؤثر ويتأثر بنشاطها، بعد أن كان يعد طرفا خارجيا. مما ألزم المؤسسات على إجراء سلسلة من التغييرات في كيفية التعامل مع الزبون ووضع التدابير والإجراءات اللازمة لتلبية هذه المتطلبات الجديدة والصمود في وجه المنافسة، ووجدت نفسها أمام حتمية إدارة العلاقة مع الزبائن نظرا لما يمثلونه من وزن وأهمية لكيان المؤسسة ككل.

إدارة العلاقة مع الزبائن هي إحدى أهم الإستراتيجيات الحديثة التي تبنتها المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والحفاظ على الموقع في السوق، وهي إستراتيجية متمحورة حول الزبون تتطلب تغيير جذري في أسلوب تفكير المؤسسة وأدائها للأنشطة مع نشر ثقافة تنظيمية جديدة على كل مستوياتها وهي ثقافة التوجه نحو الزبون. والغرض منها هو زيادة فعالية كسب الزبائن المربحين والإحتفاظ بهم من خلال بناء علاقة طويلة ومناسبة معهم. كما تساعد المؤسسات على الحصول على ولاء زبائنهم في وقت أصبح فيه الولاء يمثل في حد ذاته ميزة تنافسية حقيقية.

1. إشكالية الدراسة:

لقد أصبحت البنوك تواجه مجموعة من التحديات التي تؤثر على أدائها، ومن أهم هذه التحديات زيادة شدة المنافسة بين البنوك التي تقف عائقا أمامها لجذب زبائن مربحين جدد والإحتفاظ بالزبائن الحاليين؛ ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتبلور في الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي:

ما دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك محل الدراسة؟

وما هي أوجه الإختلاف بينها؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن؟
 - ما هو الدافع لإنشاء الميزة التنافسية المستدامة، وما هي أبعاد تحقيقها؟
 - ما مدى تطبيق البنوك محل الدراسة لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن؟
 - هل تقوم البنوك محل الدراسة بإشراك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن من أجل نجاح تنفيذها؟
 - هل تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في البنوك محل الدراسة يساهم في إرضاء الزبائن وتحقيق ولائهم؟
 - هل تحقيق البنوك محل الدراسة للميزة التنافسية المستدامة راجع إلى اعتمادها على تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن؟
 - هل هناك إختلاف بين تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن فيما يخص البنوك محل الدراسة؟
- هذه التساؤلات ستكون محل دراسة مقارنة ما بين البنوك المعنية.

2. فرضيات الدراسة:

سنحاول خلال هذه الدراسة الإنطلاق من الفرضية الرئيسية التالية:

لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن دورا جوهريا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك محل الدراسة.

وللإلمام بالموضوع أكثر يمكن تجزئة الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية كالتالي:

- تهتم البنوك محل الدراسة بتطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن؛
- تقوم البنوك محل الدراسة بإشراك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن من أجل نجاح تنفيذها؛
- تطبيق البنوك محل الدراسة إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن مكنها من إرضاء زبائنها والحصول على ولائهم؛
- تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك محل الدراسة راجع إلى اعتمادها على تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.

3. أسباب إختيار الموضوع:

هناك عدة دوافع ومبررات لإختيار هذا الموضوع أهمها:

- إرتباط الموضوع بطبيعة التخصص وهو الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، حيث أن موضوع الإستراتيجية وموضوع الميزة التنافسية المستدامة يعتبران من أهم المواضيع التي تعالجها الإدارة الإستراتيجية؛
- حداثة الموضوع وقلة الدراسات في هذا الإطار؛
- الميول والإقتناع الشخصي بأهمية العلاقة المستدامة مع الزبائن؛
- محاولة معرفة مدى إهتمام البنوك بموضوع إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، خاصة في ظل إشتداد المنافسة.

4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تحوي موضوعا في غاية الأهمية؛ وهو دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالإشارة إلى بنكين مهمين، إضافة لما ستضيفه هذه الدراسة من إثراء معرفي (للأدب الإداري باللغة العربية)، كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال:

- عدم تطرق الدراسات السابقة إلى إدارة العلاقة مع الزبائن كإستراتيجية بمختلف خطواتها (من التحليل الإستراتيجي حتى المراقبة والتصحيح) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛
- محاولة لفت نظر مسيري البنوك إلى أهمية مدخل إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة للبنوك؛
- تخدم هذه الدراسة البنوك المشاركة بما يمكن أن تقدمه لها من معلومات عن درجة رضا الزبائن وولائهم.

5. أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- عرض أهمية إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن كمصدر أساسي للميزة التنافسية المستدامة؛
- التعرف على مدى تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في البنوك محل الدراسة؛
- التعرف على مدى إهتمام البنوك محل الدراسة بإشراك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن؛
- التعرف على مستوى رضا وولاء زبائن البنوك محل الدراسة؛
- التعرف على دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق رضا وولاء الزبائن في البنوك محل الدراسة؛
- التعرف على دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك محل الدراسة.

6. مناهج البحث المستخدمة في الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع والأهداف المرجوة منه، تم استخدام المنهج الوصفي لتناول مشكلة الدراسة من كل جوانبها بالإعتماد على وسائل جمع المعلومات التالية:

- الكتب والملتقيات العلمية؛
- الرسائل والأطروحات الجامعية؛
- المجلات العلمية ومواقع الإنترنت؛
- الإتصال بمختلف إطارات البنوك محل الدراسة.

أما فيما يخص الدراسة الميدانية، فبالإضافة للمنهج الوصفي تم استخدام منهج دراسة الحالة، من خلال دراسة حالة كل من البنك "BNP Paribas" و"القرض الشعبي الجزائري (CPA)"، مع تصميم إستبيانين لإختبار فرضيات الدراسة على هذه البنوك بالإعتماد على المقابلة المباشرة مع إطاراتها وزبائنها، ومن ثم المقارنة بين النتائج المتحصل عليها.

7. حدود الدراسة:

بههدف دراسة الموضوع بصفة دقيقة تم تحديد حدود الدراسة كالتالي:

- الحدود المكانية: شملت الدراسة زبائن وإطارات كل من البنك BNP Paribas والقرض الشعبي الجزائري (CPA) بسطيف وقسنطينة.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة التطبيقية في الفترة الزمنية الواقعة ما بين شهر أكتوبر 2013 وشهر ديسمبر 2013.

8. صعوبات الدراسة:

تمثلت الصعوبات التي واجهناها أثناء قيامنا بهذه الدراسة في:

- قلة المراجع الخاصة بإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن (أي قلة المراجع الخاصة بإدارة العلاقة مع الزبائن كإستراتيجية بمختلف خطواتها) باللغة العربية وتوفرها باللغة الأجنبية (خاصة باللغة الإنجليزية)، مما كلفنا الوقت في الترجمة؛
- تحفظ البنك BNP Paribas في إستجواب زبائنه المبرحين (المؤسسات)؛
- صعوبة إستجواب الزبائن، خاصة الإناث منهم.

9. الدراسات السابقة:

لم يتم التطرق-حسب إطلاعنا- إلى هذا الموضوع بنفس العنوان، لكن معظم البحوث أو الدراسات التي تم الإطلاع عليها كانت حول هذا السياق، وفيما يلي أهم الدراسات والمقالات التي تناولت جوانب موضوعنا:

- الدراسة (01):

دراسة لـ Ghahfarokhi (2009)¹، بعنوان:

"The impact of CRM on Customer Retention in Malaysia".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور عملية إدارة العلاقة مع الزبائن في الإحتفاظ بالزبائن في ماليزيا، ومن أجل جمع البيانات إستخدم الباحث أداة الإستبيان. وذلك من خلال توزيع الإستبيان على (150) موظف وبشكل عشوائي من عدة مؤسسات في ماليزيا كذلك بطريقة عشوائية. كما قام الباحث بإجراء مقابلات مباشرة مع المبحوثين وذلك من أجل شرح وتوضيح العبارات الغير واضحة.

¹ Akbar Dehghani Ghahfarokhi, Mohamad Shanudin Zakaria, The impact of CRM on Customer Retention in Malaysia, International Conference on Electrical Engineering and Informatics, Faculty of computer and information technology, National University of Malaysia (UKM), 05-07 August 2009, P. 309-313.

وقد خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- الزبون ملك ومصدر أساسي لتحقيق الأرباح؛
- يتطلب إرضاء الزبائن والبقاء في السوق شديدة المنافسة: فهم، معرفة وتحليل الزبائن بدقة؛
- إدارة العلاقة مع الزبائن هي فلسفة مؤسسية تعطي للمؤسسة رؤية حول الطريقة التي ترغب أن تتعامل بها مع الزبائن. ويتطلب تحقيق هذه الرؤية تبني إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن التي تعيد تصميم أنشطة المبيعات، التسويق، خدمة الزبائن وتحليل البيانات؛
- الهدف الرئيسي من إدارة العلاقة مع الزبائن هو الإحتفاظ بالزبائن، حيث أن الإحتفاظ بالزبائن يعتبر مهم جدا لبقاء وإستمرار المؤسسات وسط البيئة الحالية شديدة المنافسة.

- الدراسة (02):

دراسة لـ Beldi (2009) بعنوان: إدارة مشاريع إدارة العلاقة مع الزبائن: دراسة حالة إحدى أكبر مؤسسات الاتصالات الفرنسية.

"Managing Customer Relationship Management Projects : The case of large French Telecommunications Company".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن بنجاح مروراً بمختلف العمليات. وقد تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية على مؤسسة الاتصالات الفرنسية "FX" والتي شملت (5000) فرد من داخل المؤسسة، وذلك بالإعتماد على المقابلات الشخصية لجمع المعلومات بدقة.

وقد خلص الباحث إلى أن التطبيق الناجح لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن يتطلب الدمج المتوازن ما بين إعادة هندسة العمليات بفعالية والتغيير التكنولوجي، وأن كلاهما يعتمد على أداء فريق العمل وفعالية التكنولوجيا المستخدمة والتنسيق بشكل مباشر مع الإدارة العليا للمؤسسة.

- الدراسة (03):

دراسة لـ Fons Cendrine¹ و Gurău Călin (2007)¹، بعنوان:

"La Relation Client comme source d'avantage concurrentiel : Un modèle expérimental des stratégies génériques".

¹ Fons Cendrine, Gurău Călin, La relation client comme source d'avantage concurrentiel: un modèle expérimental des stratégies génériques, XVI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الإستراتيجيات العامة والميزة التنافسية من منظور العلاقة مع الزبائن، حيث أن الباحثان قاما بتوضيح أهمية العلاقة مع الزبائن والتوجه نحو السوق كمصادر هامة من مصادر الميزة التنافسية أولاً، ومن ثم إقترحا نموذج يدمج التوجه نحو الزبائن في نموذج الإستراتيجيات العامة لـ Porter.

وقد توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- نجاح تطبيق الإطار الإستراتيجي لـ Porter يتطلب تكيفه مع الحقائق الجديدة للقرن الجديد، وذلك من خلال تطبيق نهج التركيز على الزبون في الوضعية التنافسية؛
- إذا أرادت المؤسسة أن تبني علاقة قوية مع زبائنها، يجب عليها أن تهتم بإحتياجاتهم ومتطلباتهم وذلك بصفة مستمرة؛
- لا يمكن إعتبار مصادر الميزة التنافسية للعلاقة مع الزبائن حلاً بديلاً، بل حلاً متكاملًا.

- الدراسة (04):

دراسة صلاح عبد الرحمان مصطفى الطالب، إتجاهات إدارات البنوك التجارية الأردنية نحو تأصيل العلاقة مع الزبون، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش، الأردن، أكتوبر، 2002.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إتجاهات ومواقف إدارات البنوك التجارية الأردنية العاملة في مدينة عمان، بالمملكة الأردنية الهاشمية، لأجل بناء العلاقة مع زبائنهم، والكشف عن الوسائل والأدوات المستخدمة من قبل هذه البنوك لأجل تسويق وبناء العلاقة مع الزبائن، بالإضافة إلى الكشف عن المنافع التي تحصلت عليها هذه البنوك من وراء إتباع هذه الإستراتيجية.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تبين أن إتجاهات إدارات البنوك التجارية الأردنية في تأصيل العلاقة مع الزبائن لا تختلف بإختلاف العلامات التجارية، أي لا تختلف بإختلاف إسم البنك؛
- إتجاهات هذه البنوك سلبية مما يدل على قلة الإهتمام في كسب ولاء الزبائن؛
- عدم وجود إستراتيجية واضحة لدى البنوك التجارية الأردنية نحو تأصيل العلاقة مع الزبائن، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية التي إنتقل التعامل فيها من وجه لوجه إلى التعامل مع الأدوات المستخدمة في تقديم الخدمات البنكية؛
- لا تزال البنوك التجارية الأردنية بنوك كلاسيكية في إستخدامها للوسائل التي تعزز من ولاء الزبائن لها.

ومن أهم التوصيات التي قدمها الباحث ما يلي:

- على البنوك الأردنية أن تعيد النظر في سياستها التسويقية من خلال رسم إستراتيجيات مناسبة التي تتوافق مع ظروف التطور في الصناعة المصرفية بما يعزز من مكانتها السوقية أولاً ثم كسب ولاء الزبائن ثانياً؛
- ضرورة قيام هذه البنوك بإجراء دراسات بين الحين والآخر في مجال تأصيل العلاقة مع الزبائن للوقوف على مدى الفوائد التي يحققها البنك في حالة إزدياد عدد الزبائن الموالين، خاصة في ظل ظروف المنافسة الشديدة السائدة في السوق الأردنية وبالذات المنافسة المتأتية من فروع البنوك الأجنبية العاملة في الأردن.

10. محتوى الدراسة:

يهدف الإلمام الجيد بالموضوع فُسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول؛ فصلين نظريين وفصل تطبيقي. يتعلق الفصل الأول بالإطار النظري لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، وقد تم التطرق فيه إلى ثلاث مباحث؛ الأول بعنوان الزبون الجديد ومتطلبات إستدامة العلاقة معه، وتناولنا فيه مفهوم التوجه نحو الزبون، ظهور الزبون الجديد والمتطلبات الجديدة التي تمكن المؤسسة من إستدامة العلاقة معه، والثاني بعنوان إدارة العلاقة مع الزبائن وتناولنا فيه المفاهيم الخاصة بإدارة العلاقة مع الزبائن، والثالث بعنوان إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، وتناولنا فيه الإطار الإستراتيجي لإدارة العلاقة مع الزبائن وخطوات بناء هذه الإستراتيجية، ومتطلبات نجاحها وصعوبات تنفيذها.

ويتعلق الفصل الثاني بالميزة التنافسية المستدامة ودور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيقها. وقد قسم إلى ثلاث مباحث؛ الأول بعنوان مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية المستدامة، وتضمن نشأة ومفهوم الميزة التنافسية المستدامة، أنواعها، أبعاد تحقيقها، الأسس العامة لبنائها، محدداتها ومعايير الحكم على جودتها. والمبحث الثاني بعنوان سلسلة القيمة والإستراتيجيات العامة للمنافسة وآليات إستدامة الميزة التنافسية، وتضمن سلسلة القيمة والميزة التنافسية المستدامة، الإستراتيجيات العامة للمنافسة من منظور العلاقة مع الزبائن، دوافع تطوير الميزة التنافسية المستدامة والعوامل المؤثرة عليها وآليات إستدامتها. والثالث بعنوان العلاقة بين إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن والميزة التنافسية المستدامة، وتناولنا فيه دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في الإحتفاظ بالزبائن وتحقيق ولائهم، ودورها في تحقيق الأرباح، ودور الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

أما الفصل الثالث فهو خاص بالدراسة الميدانية، حيث حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على الواقع، من خلال إختيار بنك إهتم بمفهوم العلاقة مع الزبائن وهو البنك "BNP Paribas"، بالإضافة إلى بنك جزائري وهو "القرض الشعبي الجزائري (CPA)"، وقد تم التطرق فيه إلى ثلاث مباحث؛ الأول بعنوان تقديم البنك BNP Paribas، والثاني بعنوان تقديم القرض الشعبي الجزائري (CPA)، وتضمن كل مبحث على تعريف البنك، أنشطته، العلاقة مع الزبائن ومتطلبات إستدامتها. أما المبحث الثالث فتضمن تقييم إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في البنك BNP Paribas والقرض الشعبي الجزائري (CPA)، وتناولنا فيه منهجية الدراسة، عرض وتحليل نتائج الدراسة والمقارنة بينها.

الفصل الأول:

المفاهيم الأساسية لإستراتيجية

إدارة العلاقة مع الزبائن

تمهيد:

شهد المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة مجموعة من التغيرات دفعت بإتجاه البحث عن كيفية لمسايرتها والتكيف معها، فمع تنامي ظاهرة العولمة وما تبعها من تغيرات في المحيط الإقتصادي وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتغير رؤية المؤسسة للتسويق وتطور رغبات الزبون وظهور ما يصطلح عليه بالزبون الجديد، كلها عوامل دفعت المؤسسات إلى تبني توجهات أكثر حداثة بما يتماشى والمحيط الجديد الذي أصبحت تنشط فيه.

ولعل أهم ما يلاحظ ضمن إطار هذه التحولات هو سعي المؤسسة إلى إرضاء الأطراف التي تتعامل معها والتي يصطلح عليها "الأطراف ذات المصلحة" أو "أصحاب المصلحة" وبالأخص الزبون، من خلال التوجه نحوه وإدارة العلاقة معه.

إدارة العلاقة مع الزبائن هي إحدى الإستراتيجيات الحديثة التي تمكن المؤسسات من التقرب والتعرف على الزبائن من أجل إقامة علاقة صدق وشراكة معهم، حيث أن هذه العلاقة تمكن المؤسسة من تحقيق أكبر ربحية وسط بيئة أكثر تنافسية.

ويتضمن هذا الفصل المحاور الآتية:

المبحث الأول: الزبون الجديد ومتطلبات إستدامة العلاقة معه

المبحث الثاني: إدارة العلاقة مع الزبائن

المبحث الثالث: إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن

المبحث الأول: الزبون الجديد ومتطلبات إستدامة العلاقة معه

إن التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسة أدت إلى زيادة وعي الزبون وتطور رغباته ومتطلباته بشكل أدى إلى ظهوره بمفهوم جديد، بحيث أصبح قادرا على مقاطعة المؤسسة إذا كانت لا تحترم البيئة والمجتمع. هذا ما فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والإستمرار إنتهاج التنمية المستدامة والمسؤولية الإجتماعية والحوار مع أصحاب المصلحة وأخذهم بعين الإعتبار عند إتخاذ مختلف القرارات. وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى كل هذه المفاهيم الجديدة والمزايا التي تمنحها.

المطلب الأول: التوجه نحو الزبون وإستدامة العلاقة مع الزبائن

أولاً: التوجه نحو الزبون وظهور مفهوم الزبون الجديد

1. التوجه نحو الزبون:

لقد أصبح الزبون الذي يشتري منتجا معيناً هو مركز عالم الأعمال، وأصبحت المؤسسات هي التي تنشأ حول الزبائن وليس العكس، ومع تزايد قبول هذا التوجه الجديد، فإن التسويق سيبرز على أنه أهم وظيفة في المؤسسة، ويصطلح كوجه للمقارنة مع ما حدث في القرن السادس عشر، فبعدما ساد الإعتقاد بأن الأرض هي مركز النظام الكوني، جاء العالم Galilée برؤية مخالفة تماماً، حيث أنه إفترض أن الشمس هي مركز الكون وليست الأرض، ثم وضع نظريته موضع الإختبار وأثبت صحتها، وكانت النتيجة هي حدوث إنقلاب في الفكر العلمي.

كذلك الأمر في مجال التسويق، فقد أصبح الزبون هو مركز الأعمال، وهذا ما إصطلح عليه تسويقياً بالتوجه نحو الزبون، والذي أصبح بديلاً للتوجه نحو المنتج¹. فالتوجه الكلاسيكي للمؤسسات كان مركزاً على المنتجات والخدمات سواء من حيث الكم، النوع أو التكلفة، أما التوجه الجديد للمؤسسات فهو يعني الإستجابة لحاجات ورغبات الزبائن المتعددة والمتغيرة بالمرونة الممكنة². وفي هذا الخصوص يقول Kotler أن الفلسفة التي يقوم عليها التفكير في التسويق الحديث تشير إلى أن المؤسسة يجب أن تحدد إحتياجات ورغبات زبائنها، ويجب أن تلبيتها بطريقة أفضل من المنافسين من أجل تحقيق النجاح.

إن أول من إستخدام مصطلح توجه المؤسسة نحو الزبون هما Slater و Narver في دراسة لهما نشرت في عام 1990، حيث أنهما يقولان أن "التوجه نحو الزبون يعني فهم الزبائن المستهدفين بشكل كاف لتكون المؤسسة قادرة على أن تقدم لهم قيمة أكبر وبشكل مستمر". أي أن التوجه نحو الزبون هو معرفة وثقافة مؤسسية قائمة على الإلتزام تجاه الزبائن، من أجل إرضائهم وزيادة الأرباح على المدى الطويل³.

¹ ديلمي فتيحة، تنمية العلاقات مع الزبون لبناء ولائه للعلامة: دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة المسيلة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص التسويق، جامعة الجزائر، 2009، ص ص. 29-30.

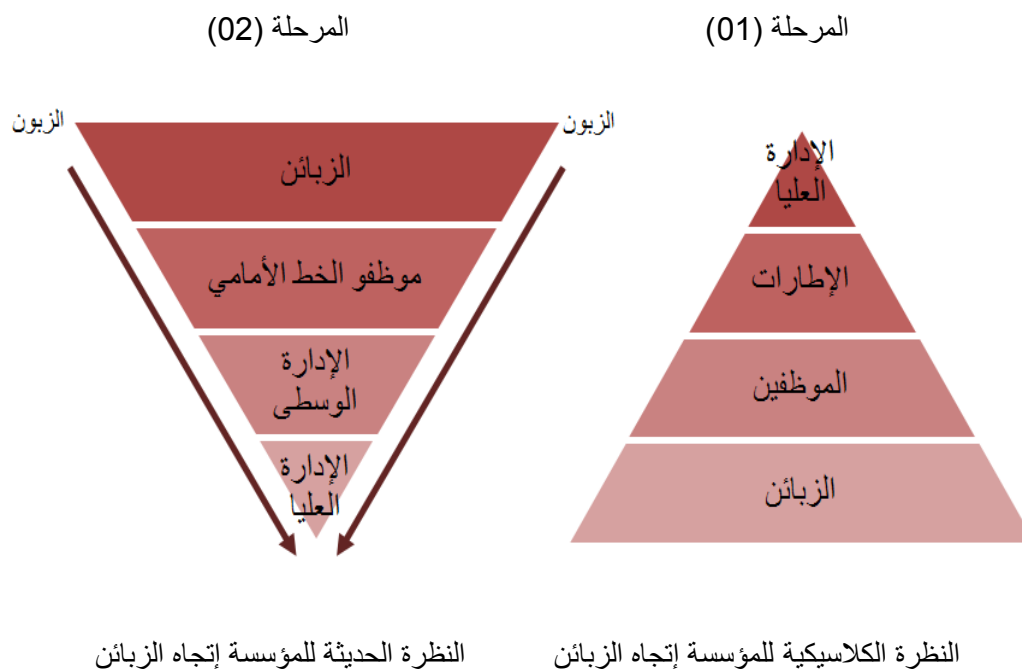
² حططاش عبد الحكيم، الرؤية الإستراتيجية الحديثة لتحقيق رضا الزبون ووفائه: إدارة العلاقة مع الزبائن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2005، ص. 28.

³ Zouaoui Fekhta, Le rôle médiateur des technologies d'information sur la relation orientation client - Performance de l'entreprise, Institut Supérieur de Gestion de Tunis, Tunisie, 2012, P.06.

وحسب Khan "التوجه نحو الزبون يعني معرفة إحتياجات الزبائن، توقعاتهم، عاداتهم الشرائية وكل ما يمكن أن يؤثر على علاقة الزبون مع المؤسسة"¹، حيث أن قرار الشراء أصبح ثمرة لعلاقة تفاعلية مستمرة بين المؤسسة والزبون²، وأصبح مقياس الجودة الوحيد في أيامنا هذه هو رأي الزبون³، لذلك على المؤسسة أن تسأل نفسها عن ما يريده الزبون على وجه التحديد وتخصيص كل زبون بعرض خاص⁴.

فالتوجه نحو الزبون إذا يعني أن هذا الأخير هو الذي يصنع السلعة والخدمة التي يريدها بالجودة التي تناسبه، والذي يجعله يتصدر قائمة أولويات المؤسسة، حيث أصبح أثنى أصولها، وصار الإهتمام به يزداد من مستوى إلى مستوى أعلى منه⁵. ويطلق على المؤسسات التي تتوجه نحو الزبون عدة تسميات لعل أكثرها إنتشارا "المؤسسة التي تدار بالزبائن" و"المؤسسة الموجهة بالزبون"، حيث أن هذه المؤسسات أصبحت تضع الزبون في قمة الهيكل الهرمي، وتضع الإدارة في أسفل الهرم المقلوب بعدما كان الهيكل الهرمي عكس ذلك، بالإضافة إلى التأكيد على أهمية الزبون عبر باقي مستويات الهرم. وهذا ما نجد أكثر وضوحا في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): النظرة الكلاسيكية والنظرة الحديثة للمؤسسة إتجاه الزبائن



النظرة الحديثة للمؤسسة إتجاه الزبائن

النظرة الكلاسيكية للمؤسسة إتجاه الزبائن

Source: philip kotler, Bernard Dubois, Marketing Management, édition spéciale, 12^{ème} édition, France-Paris, 2006, P. 168.

¹ Mohamed El Louadi et autres, Les corrélats du CRM et du marketing relationnel, Revue scientifique, n° 701, Institut D'Administration des Entreprises, Université Paul Cézanne, France, Novembre 2004, P.08.

² ديلمي فتيحة، مرجع سابق، ص. 30.

³ بشير العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال: مدخل تسويقي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص. 91، بالتصرف.

⁴ جمال الدين محمد مدرسي، مصطفى محمود أبوبكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع: مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص. 18، بالتصرف.

⁵ دراج نبيلة صليحة، خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص. 09.

من الشكل رقم (01) نلاحظ أن في المرحلة (01) كان الزبائن آخر إهتمامات المؤسسة، أي في آخر المستويات، حيث كانت ترى أن الزبون هو مجرد مستقبل لقراراتها ولمنتجاتها، وقابل لما تفكر هي أنه الأفضل له. أما في الشكل (02) فقد أصبح عرضها يتوقف على ما يقدمه الزبون من طلبات، إضافة إلى ذلك وحسب الشكل (02) أصبح على المؤسسة الحرص على تلبية كل رغبات الزبون وإستقبالها، وأن تفوق توقعاته وتحقق إعجابه بمنتجاتها وخدماتها، وهذا ما يستوجب عليها التعرف وبدقة على زبائنها وتحديد إحتياجاتهم، وتوصيلها بكل حرص إلى كافة أرجاء المؤسسة، ومن ثم جعل كل موظف يسعى من خلال وظيفته، وفي حدود مسؤوليته إلى المشاركة الفعالة في تحقيق هذه الغاية، بالتركيز على الأشياء التي تعتبر هامة وذات قيمة بالنسبة للزبون. لذلك فالمؤسسة اليوم تؤكد على ضرورة الحصول على حماس الزبون، والتركيز على ربط علاقة قوية معه بشكل يضمن إستمراريتها، لدرجة أنها أصبحت تخمن فيما يمكن أن يحتاجه الزبون وترتقي لمستوى إثارة إعجابه، ومعاملته بالأسلوب الذي يروقه ويسعده، وأصبح التوجه نحو إقامة علاقة دائمة بين المؤسسة والزبون أمرا حتميا، وأصبح هذا الأخير يسعى الجميع لخدمته بما يبعث السعادة في نفسه ويرضيه¹.

وفي ظل التوجه الجديد نحو الزبون، والإنتقال نحو زيادة الوعي به كان لزاما على المؤسسة التوجه نحو معرفة تفضيلاته وفهم عميق لحاجاته ورغباته والإهتمام به²، حيث أن وفقا لدراسة أجريت من قبل Forum Group وجد أن المؤسسات هي المسؤولة عن تحول زبائنها إلى المؤسسات المنافسة لأنها لا تلبى إحتياجاتهم، خاصة بسبب نوعية الخدمات المقدمة. وأظهرت الإحصائيات أن 45% من الزبائن ينفرون من المؤسسات نظرا لنقص جودة الخدمات، و20% لعدم الإهتمام بهم، إلا أنه يمكن تجنب 65% من خطر تحول الزبائن إلى المؤسسات المنافسة عن طريق تقوية وتحسين العلاقة ما بين الزبائن والمؤسسة³.

2. ظهور مفهوم الزبون الجديد:

لقد عرفت رغبات الزبون تطورا ملحوظا، أدى إلى بلورة مفهوم "الزبون الجديد"، ونلمس هذا التطور من خلال ما يلي⁴:

أ. البحث عن المعاني الخاصة:

تجاوزت رغبات الزبون الأبعاد المادية للمنتج، وأصبح مهتما أكثر بإعطاء هوية لمشترياته، وبذلك فقد تحول الإستهلاك من غاية إلى وسيلة لتحقيق ذات الزبون مما دفع المؤسسة إلى ضرورة إيجاد وتكييف المنتجات تماشيا مع هذه الرغبة في عكس شخصية الزبون من ناحية، ومن ناحية ثانية في أن تعطيه المؤسسة إهتماما خاصا يشعره بالتميز عن الآخرين، كأن تقوم المؤسسة مثلا بالإتصال به والإستفسار عن رأيه فيما يخص منتجاتها، وإرشاده حول كيفية إستخدام المنتج الذي قام بشرائه.

¹ لعمامرة فتيحة، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة بنك سوسيتي جينيرال الجزائر -وكالة سטיפ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص. 65.

² ذنايب مصعب، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تنمية الرأسمال الفكري: دراسة تحليلية-مؤسسة نجمة للإتصالات، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص. 52.

³ Aymeric Rouaud, Impact d'un projet de Gestion de la Relation Client sur le management et l'organisation d'une entreprise, Mastère Spécialisé HEC en Management des Systèmes d'Information et des Technologies, Mines de Paris, Paris, France, 2003, P. 13.

⁴ ديلمي فتيحة، مرجع سابق، ص ص. 31-33.

ب. الحاجة إلى الأخلاق والقيم:

منذ تضاعف نماذج الفساد في الأسواق أصبح الزبون بحاجة إلى القيم الأخلاقية عند إتخاذ قرار الشراء، وقسم بناء على ذلك مجموعة المؤسسات التي يعطيها ثقته بالتعامل معها إنطلاقا من توقعه بأن تفي بمسؤوليتها الأخلاقية تجاه المجتمع.

ج. البحث عن المعلومة والأمان:

أصبح البحث عن المعلومة أمرا ضروريا، حيث يرغب الزبون في معرفة المنتجات التي يستهلكها من خلال معرفة كيفية إنتاجها ومحتوياتها وكيفية إستخدامها، وفي سبيل ذلك فهو يقوم بالبحث عن القدر الكافي من المعلومات والتي يستند عليها عند إتخاذه القرار الشرائي، وذلك بهدف تقليل الخطر المحتمل إلى حدوده الدنيا، ونتيجة لتضاعف المعروض من المنتجات وتعدد مصادر المعلومات، أصبح الزبون أمام عدد كبير من الخيارات، مما أدى إلى تنامي رغبته في وجود خدمات متميزة تخلصه من الإرتباك الذي يعانيه عند إتخاذ قرار الشراء مثل: وجود أشخاص يسمعونهم ويجيبون عن إستفساراته ويساعدونه في كل الظروف، تقديم ضمانات... وغيرها.

د. البحث عن القيم الحقيقية:

يفضل الزبون الشراء بأحسن جودة وفي حدود السعر المناسب، وبشكل أوضح وجود رغبة معلنة في الحصول على قيم حقيقية، وتحولت العلاقة (جودة/سعر) إلى علاقة (قيمة/سعر)، حيث أن القيمة لا تتمثل فقط في قيم مالية مثل: تسهيلات الدفع وغيرها، بل إضافة إلى ذلك توجد خدمات إضافية تلعب دورا هاما عند إتخاذ قرار الشراء، وتأخذ غالبا أبعادا غير مادية في المنتج، وتعتبر مهمة بالنسبة له لإيجاد الرضا الكلي، وبالتالي يمكن القول أن القيمة أصبحت محددا في إطار القرارات الشرائية المتخذة.

هـ. الزبون المراوغ:

نتيجة لتنامي شدة المنافسة، أصبح الزبون يحظى بإهتمام كبير نظرا لقيام المؤسسة بدراسة سلوكه والتحديد الدقيق لحاجاته ورغباته، فأشند التنافس بين المؤسسات على تقديم الأحسن له، مما ولد عنده سلوك عدم الولاء لعلامة واحدة، خصوصا في ظل التطور الهائل الذي شهدته الإنترنت، والذي أتاح للزبائن إمكانية الحصول على قدر كبير من المعلومات وإختيار أحسن العروض.

و. التأثير بالقيم الثقافية أكثر من التأثير بالقيم الرمزية للمنتج:

تسمح القيم الرمزية للمنتج بإظهار المكانة الإجتماعية، ويكون الزبون متأثرا نسبيا، ولكن نجده بالمقابل يبحث عن قيم أعمق من تلك القيم الرمزية والتي تبين إلتزامه الشخصي وتعبير عن إعتقاده. والإلتزام نحو العلامة أصبح إلتزاما نحو قيم تحرك العلامة، ورفض العلامة يترجم من خلال عدم التعاطف معها، فمثلا التطور الحالي لعلامة (Mecca-Cola)*

* Mecca-Cola: Un cola français alternatif, produit phare de la Mecca-Cola World Company.

الموجهة للزبائن المسلمين، لا يترجم تعاطفهم معها من خلال رفضهم لذوق أو سعر العلامة (**Coca-Cola) ولكن لكونها تسمح بتمييزهم عقائدياً.

ز. زيادة الوعي بالعمليات الإتصالية التي تقوم بها المؤسسة:

لقد أصبح الزبون حذراً إتجاه العمليات الإتصالية التي تقوم بها المؤسسة، وخصوصاً تجاه حملاتها الإعلانية وهذا بعد تزايد العروض التجارية المفخخة، وتولدت لديه الرغبة في وجود إعلانات نزيهة، تقدم أكبر قدر من المعلومات بدلا من إغرائه بمشاهدة خادعة، وصار متأثراً أكثر بالترويج الذي يقدم مزايا فعلية مثل: تخفيضات الأسعار، منح هدايا،... إلخ.

إذن ومن خلال ما تقدم، تدرك المؤسسة اليوم أنها تتعامل مع زبون جديد والذي يتميز في نظرها بما يلي¹:

- **الإحترافية في الشراء:** وذلك من خلال بحثه عن قيمة معينة، وقدرته على البحث عن المعلومات في الصحف والمجلات الخاصة بالإستهلاك، ومن خلال مختلف مواقع الإنترنت، مثل: (www.compareslesprix.fr)، وقادراً على فهم الرسائل الإتصالية التي تستهدف إثارة إنتباهه، مع تنامي شعوره بالأهمية التي صار يحظى بها من قبل المؤسسة، وأنه صار مركز إهتمامها.

- **وجود قدرة شرائية:** تسمح بإشباع رغبات الزبائن وتلبية إحتياجاتهم، والتي أصبحت تتميز بالخصوصية، وقد أسهمت في ذلك عدة عوامل منها: إرتفاع المداخل، خروج المرأة للعمل،... إلخ. كما أصبح إهتمام الزبون منصبا حول شراء منتجات تجعله متميزاً في نظر المحيطين به.

- **وجود مسؤولية للمؤسسة:** فلم يعد الزبون ينظر إلى هذه الأخيرة على أنها فقط مصدر لإشباع حاجاته، بل أصبح ينظر إليها على أنها تتعامل له مسؤوليته الإجتماعية، وأصبح يتجه أكثر نحو البحث عن الشفافية في عروض المنتجات، ومعرفة أساليب إنتاجها، كما صار يهتم أكثر بإحترام المحيط.

ثانياً: الإستدامة في المفاهيم التسويقية والعلاقة مع الزبائن

1. دمج الإستدامة في المفاهيم التسويقية:

نظراً للتغيرات الحديثة في البيئة الإجتماعية، الإقتصادية والتكنولوجية التي أدت إلى ظهور مطالب تنافسية جديدة، وكننتيجة مباشرة لمواكبة كل ما هو جديد، حدثت العديد من التطورات في نظريات التسويق، وتبعتها تغييرات في عمل المؤسسات. ويمكننا تلخيص جوهر التطورات الحديثة في أربع توجهات رئيسية ومتكاملة للمؤسسة، والتي تشكل إطاراً للعلاقة المستدامة مع الزبائن²:

- الإهتمام المتزايد بالقيمة المقدمة للزبائن؛
- الإلتجاه نحو مفهوم التسويق المجتمعي؛

** Coca-Cola: l'une des plus grandes sociétés mondiales dans les boissons non alcoolisées.

¹ ديلمي فتيحة، مرجع سابق، ص 33-34.

² Mária Vágási and al, Sustainable Customer Relationship, Marketing research, Department of Economic and Business Policy, Budapest University of Technology and Economics, 2012, P.03.

- إعتداد مفهوم التسويق بالعلاقات، مثل بناء علاقة ذات منفعة متبادلة مع الزبائن المربحين؛
- التعاون الوثيق مع أصحاب المصلحة.

يرى Kotler أن مهمة التسويق تكمن في "تلبية إحتياجات الزبائن بطريقة أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين"، ويشير إلى أن زبائن ومنافسي اليوم يختلفون عن ما كانوا عليه في السابق، مما يلزم المؤسسات إلى إعادة النظر والتفكير في طريقة عملها، والسعي وراء تقديم القيم الجديدة والإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

يقتضي المفهوم الحديث للتسويق بأن متخذ القرار التسويقي في المؤسسة يجب أن يأخذ في الإعتبار مصالح الزبون والمؤسسة والمجتمع بشكل عام. ويرى أنصار هذا المفهوم الحديث أن التسويق ينبغي أن يلعب دوراً هاماً في رفع مستوى معيشة كل الأفراد في المجتمع. كما تقوم هذه الفلسفة على فرض أن المشاكل البيئية والقوى السياسية والقانونية تعد الموجه الأساس للإستراتيجيات التسويقية لمعظم المؤسسات. وبالتالي فإنه يمكن النظر إلى هذه الفلسفة على أنها تعبر عن مرحلة وقائية تفرض على كافة المصنعين والمسوقين ضرورة الإهتمام بالموارد الطبيعية كالطاقة والبيئة والمحافظة عليها من التلوث، وذلك من أجل توفير حياة أفضل لكافة أبناء المجتمع. إذ لم يعد بقاء المؤسسات وإستمرارها متوقفاً على تقديم السلع والخدمات التي تحقق إشباع إحتياجات ورغبات الزبائن، ولكن أيضاً من خلال تقليل الأثار السلبية الناتجة عن ممارسة أنشطتها بما يحقق رضا المجتمع الذي تعمل فيه¹.

وإضافة إلى مواكبة التسويق لتحديات بيئة الأعمال، هناك تحديات تسويقية ذات طبيعة مختلفة أدت بشكل أو بآخر إلى المساهمة في التوجه المجتمعي للتسويق الذي يخدم قضية التنمية المستدامة²، أهمها ما يلي³:

أ. العولمة:

وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني المؤسسات لمفهوم المسؤولية الإجتماعية، حيث أضحت العديد من المؤسسات متعددة الجنسيات ترفع شعار المسؤولية الإجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

ب. تزايد الضغوطات الحكومية:

من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك، الموظفين والبيئة، الأمر الذي قد يكلف المؤسسة أموالاً طائلة إذا ما رغبت في الإلتزام بتلك التشريعات، وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل عام.

¹ فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات وإنعكاساتها على رضا المستهلك: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، اليمن، 2003، ص ص. 34-35.

² فتحة هادف، أهمية التسويق المجتمعي في مسار التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، تخصص تسويق، 2012، ص. 31.

³ فؤاد محمد حسين الحمدي، مرجع سابق، ص ص. 35-39.

ج. الكوارث والفضائح الأخلاقية:

حيث تعرضت العديد من المؤسسات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المباعة، كما حدث في كارثة التلوث النفطي للمياه في ساحل ألاسكا والتي تسببت فيها مؤسسة Exxon Valdez النفطية، أو كما حدث في فضيحتي الرشوة في مؤسستي IBM و Banco Nacion في الأرجنتين، وفضيحة رشوة Lockheed عام 1970 في أمريكا، الأمر الذي دعا السلطات الأمريكية إلى سن قانون ينظم التعامل مع قضايا الرشوة.

د. التطورات التكنولوجية المتسارعة:

والتي صاحبها تحديات عديدة أمام المؤسسات فرضت عليها ضرورة الإلتزام بتطورات المنتجات، وتطوير مهارات الموظفين، وضرورة الإهتمام بالتغيرات في أذواق الزبائن وتنمية مهارات متخذي القرار. خاصة في ظل التحول من الإقتصاد الصناعي إلى إقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الإهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي.

هذا الإتجاه السلبي للتسويق أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة تعمل في الإتجاه الإيجابي، فظهر التسويق بمفهومه البيئي أو الأخضر¹، التسويق المستنير، التسويق بسبب والتسويق الصديق للبيئة... وغيرها من المفاهيم الحديثة²، التي توازن بين مصالح جميع الأطراف من حملة الأسهم والموظفين، الزبائن، الموردين، الموزعين، المنافسين والمجتمع أي مع جميع أصحاب المصلحة³.

فالتسويق المجتمعي هو "التوجه نحو تلبية إحتياجات الزبائن وإرضائهم، دون التأثير على المصالح العامة للمجتمع". والمسؤولية الإجتماعية للتسويق تعني "الإلتزام المؤسسات بعدم إلحاق أي ضرر للبيئة الإجتماعية، وإستخدام مهاراتها ومواردها لتحسين تلك البيئة". أما التسويق الأخضر فيعرف على أنه "الجهود التي تبذلها المؤسسة لإنتاج، تغليف وإسترداد المنتجات بطريقة صديقة للبيئة".

ويعتبر Charter التسويق المستدام بأنه "مفهوم أوسع للإدارة، يركز على تحقيق "خط الأساس الثلاثي" (triple bottom line) عن طريق خلق، إنتاج وتسليم حلول مستدامة من أجل إرضاء الزبائن وأصحاب المصلحة الآخرين"⁴، أي أن فلسفة التسويق المستدام تسعى إلى ممارسات إقتصادية وتسويقية مسؤولة إجتماعيا وبيئيا، وتلبي الإحتياجات الحالية للزبائن والمؤسسات، مع الإهتمام أيضا بالمحافظة على قدرة أجيال المستقبل على تلبية إحتياجاتها⁵.

وتتمثل دوافع توجه المؤسسات نحو تبني مفهوم التسويق المستدام فيما يلي⁶:

- زيادة عدد التشريعات والقوانين المتعلقة بالتلوث وحماية البيئة؛

¹ فتحة هادف، مرجع سابق، ص. 32.

² Mária Vágási and al, Op. Cit., P.04.

³ فتحة هادف، مرجع سابق، ص. 31-32.

⁴ Iacob Cătoi and al, Setting fair prices-Fundamental principle of Sustainable Marketing, The Bucharest Academy of Economic Studies, Romania, February 2010, P. 117.

⁵ عبد القادر الدراويش، التسويق المستدام في عصر الإستهلاك، جامعة القدس المفتوحة، فرع الخليل، مقال متوفر على الموقع: <http://www.abufara.net/index>، تاريخ الإطلاع: 2013/09/25.

⁶ Iacob Cătoi and al, Op. Cit., P.117.

- محدودية الموارد الطبيعية وزيادة تكاليفها؛
- التغيرات في مواقف الزبائن وسلوكياتهم، بحيث أصبحوا أكثر إهتماما بالحلول المستدامة؛
- زيادة الوعي لدى أصحاب المصلحة والحاجة إلى مزيد من الأعمال المسؤولة إجتماعيا؛
- الحاجة للحصول على ميزة تنافسية عن طريق إعتدال الإستراتيجيات المستدامة.

ومن أجل تطبيق مفهوم التسويق المستدام من الضروري تصميم المزيج التسويقي ببعض الخصوصيات التي تميزه عن الرؤية التقليدية. ففي سياسة المنتج يجب أن تكون كل الأنشطة؛ من مرحلة توليد الفكرة إلى مرحلة إطلاق المنتج خاضعة إلى رؤية مستدامة، وذلك من أجل إرضاء جميع أصحاب المصلحة. وفي هذا السياق من الضروري أن يتم تقييم المنتج الجديد وفق بعض المتطلبات: تلبية الإحتياجات الحقيقية للزبائن، مستوى إستهلاك الطاقة والموارد الأخرى، إمكانية إستخدام الموارد المتجددة وإعادة تدويرها، التأثير على صحة الإنسان، مستوى التلوث، سهولة التصليح، عدم إستغلال الأطفال في تصنيع المنتج وعدم إختبار المنتج على الحيوانات. وفيما يخص الأغلفة يجب أن تكون قابلة للتحلل، آمنة، قابلة لإعادة التدوير وسهلة الإستعمال والنقل.

إن التسويق يساهم بشكل كبير في التنمية المستدامة لأنه يهدف إلى زيادة القيمة المقدمة للزبائن، مع الأخذ بعين الإعتبار الموارد المحدودة¹. أما التسويق المستدام فيمثل توجه جديد يركز على إرضاء الزبائن وباقي أصحاب المصلحة وتلبية إحتياجاتهم عن طريق تقديم أفضل قيمة لهم، والإهتمام بمصالح المجتمع والبيئة على المدى الطويل. وهذا ما يتطلب إعادة التفكير في متغيرات المزيج التسويقي للمؤسسة مقارنة بالرؤية التقليدية².

والشكل التالي يوضح ما سبق:

الشكل رقم (02): التسويق المستدام



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على:

Iacob Cătoiu and al, Setting fair prices-Fundamental principle of Sustainable Marketing, The Bucharest Academy of Economic Studies, Romania, February 2010, PP.119-125.

¹ Iacob Cătoiu and al, Op. Cit., PP. 118-119.

² Ibid, P.125.

وبالتالي نجد أنه مع تغير بيئة العمل العالمية، فإن متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضا. إذا أصبح لزاما على المؤسسات أن تضاعف جهودها، وأن تسعى نحو بناء علاقات إستراتيجية أكثر عمقا مع الزبائن والموظفين والشركاء ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين (أي مع كل اصحاب المصلحة)، حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق. حيث أن هذه العلاقات من شأنها أن تعمل على تكوين أساس لإستراتيجية جديدة تركز على أفراد المجتمع، وبالتالي تمكن المؤسسات من مواجهة التحديات التي تتعرض لها¹.

2. العلاقة المستدامة مع الزبائن:

يهدف التسويق بالعلاقات بصفة عامة إلى بناء علاقات مربحة وطويلة الأمد مع أصحاب المصلحة الرئيسيين (مثل الزبائن والموردين). وإعتماد التسويق بالعلاقات مع الزبائن يسمح للمؤسسات ببناء روابط إقتصادية وإجتماعية وثيقة مع الزبائن المربحين. هذا المفهوم التسويقي يمكن المؤسسات من الحصول على ميزة تنافسية وكذلك الإستجابة إلى متطلبات الإستدامة. وحسب Kotler هذا المفهوم يتطلب الإقرار بأن المحرك الرئيسي لربحية المؤسسة هو قيمة قاعدة زبائنها، وأن جزء كبير من القيمة السوقية للمؤسسة ومزاياها التنافسية تأتي من الأصول غير الملموسة بما في ذلك قاعدة زبائنها، والعلاقات مع الموزعين والموردين.

في حين أن المؤسسات التقليدية تفضل جذب المزيد من الزبائن الجدد، هذا المفهوم يركز على سياسة الإحتفاظ بالزبائن والحصول على ولائهم، حيث أن المؤسسات اليوم أدركت أن تكلفة الإحتفاظ بالزبائن الموجودين أقل بكثير من كسب زبائن جدد.

إن الزبائن ذوي الولاء على إستعداد لشراء المزيد من منتجات وخدمات المؤسسة المفضلة لديهم، وغالبا ما يصبحون مدافعين عن المؤسسة. وهؤلاء الزبائن (ذوي الولاء) يُقدرون كل من القيم الفردية والمجتمعية التي تقدمها المؤسسة، والمنافع المتبادلة بينهم وبين المؤسسة، حيث أنه يمكن الإحتفاظ بالزبائن بصفة دائمة من خلال المنافع المتبادلة. وتتمثل هذه المنافع في الفوائد المالية والإجتماعية التي تقدمها المؤسسة، فالفوائد المالية تشمل الإعتمادات والحسومات أو الخدمات المجانية في إطار النوادي وبرامج الولاء أو بطاقات الزبائن. أما الفوائد الإجتماعية فتعني الإنتماء إلى المجتمع ومسؤولية المؤسسة إتجاه المجتمع ومختلف أصحاب المصلحة².

إن العلاقات المستدامة والقوية مع الزبائن تعتبر ميزة تنافسية حقيقية، حيث أنها تحمي المؤسسة من المنافسين الموجودين في السوق ومن المنافسين الداخليين الجدد. لذلك أصبح ولاء الزبائن يمثل قضية إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، وللوصول إلى هذا الهدف (الولاء)، تتنافس المؤسسات إلى إختراع أدوات تسويقية جديدة، مثل العروض الترويجية، التسهيلات والمزايا الممنوحة للزبائن ذوي الولاء،... إلخ³. وبالإضافة إلى هذه الأدوات التسويقية، يمكن أن تكون المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة أداة للإستجابة للتحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسة. ففي وقتنا هذا من المستحيل

¹ فؤاد محمد حسين الحمدي، مرجع سابق، ص. 36.

² Mária Vágási and al, Op. Cit., P.06.

³ Caroline lassalle saint-jean et al, L'Engagement Sociétal des entreprises: enjeux, pratiques, perspectives, Groupe Eyrolles, édition d'organisation, 2007, PP. 100-102.

للمؤسسة أن تنكر الإزدياد القوي لإهتمام الزبائن بالقيم "المسؤولة". هذا الإلتزام تجاه المجتمع بطريقة أكثر مسؤولية يمكن أن يجذب زبائن جدد وأن ينمي ولائهم¹.

ومن أجل تحسين العلاقة مع الزبائن، تقوم العديد من المؤسسات بإنتهاج المسؤولية الإجتماعية، حيث أنها تمكنها من²:

أ. **متابعة التغيرات في توقعات الزبائن:** إن التوجهات الإجتماعية للمؤسسة تمكنها من التقرب من الجهات الفاعلة المحلية التي يمكن أن تكون مصدر حقيقي ووثيق لمعرفة توقعات الزبائن.

ب. **الملائمة مع قيم الزبائن:** في يومنا هذا، أصبح جزء كبير من الزبائن متمسكين بقيم الإستهلاك المسؤول، فهم على إستعداد لدفع أسعار أعلى للمنتجات والخدمات التي تعود بالنفع على المجتمع. حيث أن هؤلاء الزبائن يهتمون بالإلتزام المؤسسات تجاه المجتمع عند شراء المنتجات، وهم مستعدون لمقاطعة المنتجات التي لا تحترم الإلتزامات الأخلاقية.

ج. **الحصول على دعم الزبائن وولائهم:** إن إلتزام المؤسسة تجاه المجتمع يساعد المؤسسة على جذب زبائن جدد والإحتفاظ بهم. كما أنه في حالة الأزمات يضمن للمؤسسة دعم زبائنها الذين لديهم ثقة تامة في المؤسسة نظرا لسلوكها المثالي في المجتمع.

وحسب Raaij و Antonides الإستدامة في العلاقة مع الزبائن تشمل الحصول على ولاء الزبائن عن طريق الرضا العالي، بما في ذلك المنتجات والخدمات الصديقة للبيئة، والقيمة الإجتماعية وسمعة المؤسسة الناتجة عن وعيها البيئي³، حيث أن الفكر التسويقي الحديث والمتوجه بحاجات الزبون وصل إلى التفكير في مستقبل الأجيال القادمة لأن تحقيق رضا الزبون في الوقت الحاضر لم يعد الهم الوحيد، وإنما أصبح الحفاظ على مستقبل هذا الزبون مسؤولية كبرى أمام المؤسسات، فمن غير المنطقي الحصول على زبون راض وسط بيئة مهددة⁴.

ويرى كل من Raaij و Antonides أن الزبون أصبح يتميز بالسمات البيئية التالية⁵:

- تجنب المنتجات الضارة للبيئة الطبيعية (مثل البطاريات)؛
- رفض المنتجات التي تستنزف الموارد الطبيعية (مثل المنتجات التي تستهلك الكثير من الطاقة)؛
- رفض المنتجات الضارة بالصحة (مثل لحوم الحيوانات المتعرضة للمعالجة الهرمونية)؛
- مخاوف كبيرة بشأن العواقب البيئية والإهتمام بالقيم البيئية؛
- الرغبة في تغيير السلوك الإستهلاكي في إتجاه صديق للبيئة؛
- البحث عن المعلومات حول البيئية؛
- الرغبة في الإنضمام إلى منظمات حماية البيئية.

¹ Utiliser la RSE pour entretenir sa relation avec les clients, Article disponible sur le site internet: <http://rse-pro.com/relation-client-1307>, Consulté le: 26/09/2013.

² Caroline lassalle saint-jean et autres, L'Engagement Sociétal des entreprises: enjeux, pratiques, Op. Cit., PP. 100-102.

³ Mária Vágási and al, Op. Cit., P.06.

⁴ حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه: دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات، مذكرة مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006، ص. 25.

⁵ Mária Vágási and al, Op. Cit., P.05.

إن كل هذه الخصائص أجبرت المؤسسات إلى التعاون مع الزبائن والمنتجين، وأبعد من ذلك، مع كل أصحاب المصلحة.

ولمزيد من الإجراءات المتعلقة بمتطلبات الإستدامة، يمكن للمؤسسات إستهداف الزبائن ذوي الولاء والعمل معهم كشركاء. وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم العلاقة مع الزبائن لا يشمل فقط العلاقة مع الزبائن ولكن أيضا العلاقات مع المؤسسات الأخرى، الموردين والموزعين، وهي الأغلبية العظمى من ما يسمى بأصحاب المصلحة.

إن ربط التنمية المستدامة والمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات وأصحاب المصلحة بالعلاقة مع الزبائن من أجل تلبية المتطلبات الجديدة قد يؤدي إلى فوائد تجارية مختلفة، حيث أنه يمكن للمؤسسات من إنتاج المنتجات مع خفض حجم المواد الخام، وخفض إستهلاك الطاقة وتوليد النفايات. وإلى جانب توفير وتحسين جودة المنتجات من حيث التكلفة، يمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتحسين سمعة المؤسسات. وكل هذا غالبا ما يؤدي إلى علاقة أفضل وأقوى مع الزبائن. ويمكن إعتبار الشراكة المربحة للطرفين مع أصحاب المصلحة (خاصة الزبائن، الموردين والموزعين) كأعلى مستوى من العلاقة المستدامة مع الزبائن¹.

وتجد الإشارة إلى أن نتيجة للتطورات الحديثة التي شهدتها التسويق ظهر مفهوم جديد يخدم التنمية المستدامة وهو الإدارة الإجتماعية للعلاقة مع الزبائن (Social CRM) التي ترى الزبون كإنسان، وتعني وضع الزبون وسط الإستراتيجية بإستخدام وسائل الإعلام الإجتماعية بهدف تنمية ثقته وولائه². هذه الإدارة الإجتماعية للعلاقة مع الزبائن تتطلب تحديد وفهم الزبائن كأفراد ملتزمين وبناء إستراتيجيات حوار وثيقة وصادقة. مثل هذه الأهداف تتطلب تغييرات في أسلوب التفكير وإبتكار أدوات جديدة³، أي أن الهدف لا يتوقف عند إرضاء الزبون بإستخدام طرق التسويق التقليدية فقط وإنما عن طريق التركيز على إلتزام المؤسسة ومشاركتها في خلق القيم⁴.

ومن أمثلة المؤسسات التي تقوم بدمج التنمية المستدامة في العلاقة مع الزبائن مؤسسة Air France-KLM، وهي من المؤسسات الرائدة عالميا في مجال النقل الجوي⁵، حيث أنها تقوم بتنفيذ إلتزاماتها كمؤسسة مسؤولة في العلاقة مع الزبائن وذلك من خلال التطوير المستمر لمنتجاتها وخدماتها. ولذلك تعمل وتتعاون مع الموردين وكل الشركاء للنظر في المسائل المتعلقة بالتنمية المستدامة في جميع أنحاء سلسلة الخدمات التي تقدمها. وللحصول على أفضلية زبائنها وبناء علاقات مستدامة مع شركائها والموردين الذين تتعامل معهم، تلتزم Air France-KLM ب⁶:

- الإستقبال الحار والإستماع إلى الزبائن؛

- وضع سياسة شراء مسؤولة؛

- الإستمرار في إلتزامها تجاه التنمية المستدامة عن طريق الإبداع والإستثمار في المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن؛

¹ Mária Vágási and al, Op. Cit., P P.06-07.

² Social CRM et SRM (Social Relationship Management): Définitions, Article disponible sur le site internet: <http://cdeniaud.canalblog.com/archives/2010/03/23/17324029.html>, Consulté le: 21/09/2013.

³ Rémy Theys, Les enjeux du CRM social, Article disponible sur le site internet: <http://www.marketing-professionnel.fr/tribune-libre/social-commerce-enjeux-crm-social-201206.html>, Consulté le: 09/09/2013.

⁴ Social CRM et SRM (Social Relationship Management): Définitions, Op. Cit.

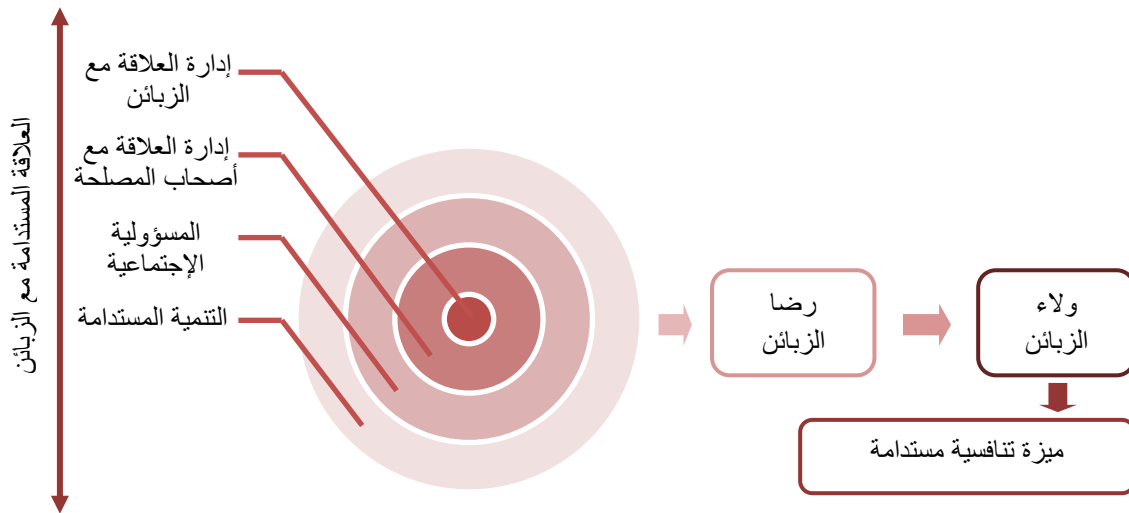
⁵ Relation clients et développement durable, Article disponible sur le site internet: <http://www.airfranceklm-finance.com/Le-groupe/Profil-et-chiffres-cles>, Consulté le: 28/09/2013.

⁶ Intégrer le développement durable dans l'expérience client, Article disponible sur le site internet: <http://www.airfranceklm-finance.com/Developpement-durable/Clients>, Consulté le: 26/09/2013.

- إشراك الزبائن في بعض الأعمال لخدمة التنمية المستدامة.
 - وكمثال آخر تقوم المؤسسة الفرنسية BRUNEAU لبيع الأثاث واللوازم والمعدات المكتبية¹، كمؤسسة رائدة في مجال التنمية المستدامة منذ إنشائها عام 1955 بالإهتمام بشكل متساوي بكل من الزبون والمنتج، وقامت بتأسيس مجموعة من المبادئ البسيطة، والمتمثلة في²:
 - تعتمد العلاقة مع الزبائن على الإستماع الدائم إلى الزبائن من أجل تلبية إحتياجاتهم والإبتكار؛
 - القيم الإنسانية، الأخلاقية والإجتماعية والإهتمام المستمر بالعلاقات مع الآخرين؛
 - إحترام الإلتزامات التجارية وضمنان توفير مستوى عال من الجودة؛
 - تقليل إستهلاك الموارد وتحسين إدارة النفايات؛
 - مساعدة الزبائن للتحويل إلى الإستهلاك الأخضر وذلك من خلال توفير مجموعة من المنتجات الخضراء؛
 - تقليل الإنبعاثات الملوثة (مثل غازات الإحتباس الحراري).
- هذه المبادئ البسيطة مكنت المؤسسة من تقديم منتجات وخدمات مصممة بشكل أفضل وأكثر أمنا وملائمة للبيئة، عن طريق نظام إدارة التنمية المستدامة.

ولتوضيح كل ماسبق نقترح الشكل التالي:

الشكل رقم (03): متطلبات العلاقة المستدامة مع الزبائن



المصدر: من إعداد الباحثة

¹ Bruneau, Intégrer le développement durable, Article disponible sur le site internet: http://www.bruneau.fr/static/imb_index.htm, Consulté le : 28/09/2013.

² Bruneau, une entreprise précurseur en matière de Développement Durable, Article disponible sur le site internet: <http://www.bruneau.fr/static/politique.htm>, Consulté le : 26/09/2013.

من الشكل رقم (03) نلاحظ أن تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن ضمن التنمية المستدامة والإلتزام تجاه المجتمع بأكمله يضمن كسب ثقة الزبائن والحصول على رضائهم وبالتالي ضمان ولائهم. هذه الإدارة المسؤولة بيئيا وإجتماعيا تجاه كل أصحاب المصلحة وبالأخص الزبائن تقوي العلاقة مع الزبائن وتضمن إستدامتها.

ومن أجل التعرف على متطلبات الإستدامة من منظور العلاقة مع الزبائن سوف نتطرق بصفة موجزة إلى التنمية المستدامة، المسؤولية الإجتماعية وإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة كمدخل لإدارة العلاقة مع الزبائن.

المطلب الثاني: التنمية المستدامة للمؤسسة

أولاً: مفهوم التنمية المستدامة

مع زيادة وعي الدول والهيئات والمؤسسات والأفراد بقضايا البيئة والمجتمع، ظهر مفهوم جديد للتنمية أصطلح عليه بالتنمية المستدامة والذي تبلورت خطوطه الأولى في مؤتمر ستوكهولم سنة 1972¹. ومع نشر تقرير اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية المسماة بلجنة برونديتلاند سنة 1987 تم تبني مصطلح التنمية المستدامة بشكل رسمي ودائم²، وفيما يلي نعرض أهم هذه التعاريف:

عرفت لجنة برونديتلاند التنمية المستدامة سنة 1987 في تقرير مستقبلنا المشترك على أنها "التنمية التي تلبي إحتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال القادمة على تلبية حاجاتها" للتعبير عن السعي لتحقيق نوع من العدالة والمساواة بين الأجيال الحالية والمستقبلية.

ويعرفها Edward Barbier بأنها ذلك النشاط الذي يؤدي إلى الإرتقاء بالرفاهية الإجتماعية أكبر قدر مع الحرص على الموارد الطبيعية المتاحة، وبأقل قدر ممكن من الأضرار والإساءة إلى البيئة، ويوضح بأن التنمية المستدامة تختلف عن التنمية في كونها أكثر تعقيدا وتداخلا فيما هو إقتصادي، إجتماعي وبيئي³.

وتعرف أيضا على أنها "عملية مجتمعية واعية ودائمة موجهة وفق إرادة وطنية مستقلة من أجل إيجاد تحولات هيكلية وإحداث تغييرات سياسية وإجتماعية وإقتصادية تسمح بتحقيق نمو لقدرات المجتمع المعني وتحسين مستمر لنوعية الحياة فيه"⁴.

¹ Jean Marie Deblonde, Le developpement durable: Une réponse a une crise globale, éditions Ellipses, Paris, 2011, P. 28.

² العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص.11.

³ عماري عمار، إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها، الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، أبريل 2008، ص.05.

⁴ بقة الشريف، العايب عبد الرحمن، التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الإقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر، الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، أبريل 2008، ص.02.

الملاحظ من خلال التعاريف المتعلقة بالتنمية المستدامة أنها مستمدة من مبادئها الثلاثة وهي العدالة الإجتماعية، حماية البيئة والفعالية الإقتصادية، وهنا نجد الإهتمام يربط الجوانب الإقتصادية والإجتماعية بالجوانب البيئية بمعنى أن الأرض والإمكانات الطبيعية التي تحتويها كميراث يجب أن تحول إلى الأجيال المستقبلية¹.

ثانياً: أبعاد التنمية المستدامة

إن معظم التقارير والدراسات تؤكد على ثلاث أبعاد أساسية، متكاملة ومتراصة، يجب التركيز عليها جميعها في نفس الوقت وبنفس المستوى والأهمية والموازنة بينها، وتتمثل هذه الأبعاد في²:

1. البعد الإقتصادي:

يستدعي إعادة النظر في كافة مراحل النشاط الإقتصادي بدءاً من مرحلة توزيع وإستخدام مصادر الثروة توزيعاً يراعي حقوق الأجيال المجتمعية، ومرحلة الإستثمار الذي يخضع لقواعد الإستدامة ويراعي في جوانب دراسات الجدوى معايير جديدة للتنمية المستدامة، ومرحلة الإنتاج بمكوناته التكنولوجية وطريقته الفنية الإقتصادية. ومدخلاته الأساسية التي تخضع لمعايير الإستدامة وتظهر المسؤولية المؤسسية في مراعاتها، ومرحلة الإستهلاك التي تتطلب تغيير السلوك الإستهلاكي الحالي لينسجم مع متطلبات السلوك الإستهلاكي المستدام، ومرحلة توزيع الدخل وعوائد عوامل الإنتاج التي تراعي جوانب الإستدامة الإقتصادية والإجتماعية. وهذا يعني الوصول إلى النشاط الإقتصادي المستدام للقوى المتفاعلة في السوق الموجهة فيتحقق السلوك الإستثماري المستدام، وما يرتبط به من نشاط تسويقي مستدام في تكامل مع الأبعاد الأخرى للتنمية الشاملة المستدامة.

2. البعد الإجتماعي والثقافي:

لأن عملية التغيير التنموية المستدامة وسيلتها الأساسية وهدفها المحوري هو إستمرارية الحياة الإنسانية بمكوناتها الإجتماعية والثقافية التي في إطارها تتجسد ميادين العدالة وتكافؤ الفرص والإنصاف والحد من التفاوت ومع ما يرتبط به من فقر وحرمان ومرض وجهل وأميه وفساد، وتمييز عنصري وجنسي داخل الدولة الواحدة وعلى المستوى العالمي، ليتمكن الإنسان من تحصيل الإحتياجات التي تضمن له مستوى الكفاية وحد الكرامة الإنسانية وحماية الخصوصيات الإجتماعية والثقافية وتطورها.

3. البعد البيئي:

يعتبر البعد البيئي من أهم ركائز التنمية المستدامة³، ويتطلب الحفاظ على الموارد الإقتصادية والنظام البيئي والمناخي، وحماية المحيط، والإستغلال العقلاني للإمكانات المتاحة في إطار أولويات محددة تضمن تأمين إحتياجات الحاضر دون التأثير على قدرات الأجيال اللاحقة في تحقيق إحتياجاتها، وتندرج هنا التغيرات اللازمة في الأساليب

¹ إبراهيم بختي، الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والإجتماعية للمؤسسة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، أبريل 2008، ص. 03.

² صالح صالح، التنمية الشاملة المستدامة والكفاءة الإستخدامية للثروة البترولية في الجزائر، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، أبريل 2008، ص. 871-872.

³ Valerie Baron, Pratiquer le management de l'environnement: Les réponses a vos questions, AFNOR, France, 2007, P. 143.

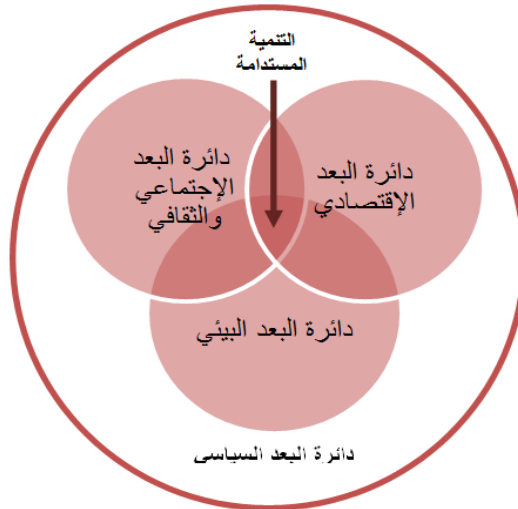
الإقتصادية والممارسات الإجتماعية للحفاظ على مصادر الثروة من أراضي ومياه وغابات وأنهار وبحار ونظم بيئية... وغيرها.

4. البعد السياسي:

إن الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة لا يمكن أن تتجسد دون البعد المحوري الذي لم يحظى بالأهمية في التحليل التكاملي للتنمية المستدامة وهو البعد السياسي الوطني والإقليمي والدولي وما يرتبط به من مهام ومسؤوليات وتعاون وتضامن. فالبعد السياسي يؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة التي تجسد مبادئ الحكم الراشد وإدارة الحياة السياسية إدارة تضمن الشفافية والمشاركة في إتخاذ القرار وتنامي الثقة والمصادقية وتوالي السيادة والإستقلالية للمجتمع بأجياله المتلاحقة. فهذا البعد يساهم بفعالية في تجسيد معايير الإستدامة على مستوى البعد الإقتصادي، والإجتماعي والبيئي.

ويمكن التأكيد على تلك الأبعاد الشاملة في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): أبعاد التنمية الشاملة المستدامة



المصدر: صالح صالح، التنمية الشاملة المستدامة والكفاءة الإستخدامية للثروة البترولية في الجزائر، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، أبريل 2008، ص. 872، بالتصرف.

ثالثاً: التنمية المستدامة في المؤسسة

كثيراً ما يستخدم مفهوم التنمية المستدامة كمؤشر لأهمية إتباع الأساليب الإدارية البيئية إلا أن حقيقة مفهوم التنمية المستدامة لا يقتصر على ذلك فقط بل يشمل التركيز على إستراتيجية إدارية إقتصادية تتضمن منظورا إجتماعيا، إقتصاديا، مؤسسيا وبيئيا قوامه التنمية البشرية¹. ومما سبق يمكن تعريف الإدارة المستدامة كمفهوم جديد على أنها منهج إداري بديل يهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة بكل أبعادها، ويمكن إستخدامه كمدخل بديل لتحقيق التميز التنافسي بإعتبار

¹ عربوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية: دراسة مقارنة بين مدينة الحضنة بالمسيلة ومدينة التل بسطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص. 44.

تحقيق النمو الإقتصادي المصحوب بتأمين إستدامة الموارد الطبيعية والإقتصادية والبشرية، وكذا جعل البشر القيمة الإقتصادية الأولى، سوف يشكل مجالا للتنافس بين المؤسسات على تهيئة ميزات تنافسية توصلها إلى التميز.

إن إنتهاج التنمية المستدامة من طرف المؤسسات يمنح لها جملة من الإمتيازات أهمها ما يلي¹:

1. التنمية المستدامة عنصر من عناصر تحقيق الأداء:

إن إدماج التنمية المستدامة في طرق وأساليب سير المؤسسة يسمح لها بالإنخراط وإنتهاج عملية التحسين المستمر. ويسمح لها مع مرور الزمن بالحصول على آثار إيجابية تسمح بتحقيق وتلبية والإستجابة لكل متطلبات الزبائن دون التفريط في تحسين الإنتاجية مع الإهتمام بالبعد الإجتماعي.

2. الإعتماد على مبدأ التحسين المستمر في إنتهاج التنمية المستدامة:

تعتمد التنمية المستدامة على الإدارة الشاملة والطويلة الأجل وهذه الأخيرة تركز على مبدأ التحسين المستمر. ويكون ذلك بأن تحترم المؤسسة القواعد البسيطة التالية:

- تعهد المديرية العامة: يجب أن يكون واضحا للجميع (أصحاب المصلحة) إنتهاج التنمية المستدامة، موضحا إهتمامات الجهات العليا في الإدارة ويجب أن يتجلى ذلك في إستراتيجيتها بكل وضوح؛

- تلبية كاملة لجميع رغبات الزبائن؛

- العمل الجماعي والتنسيق بين الموظفين والموردين والزبائن (إعتماد مبدأ المصلحة المشتركة)؛

- الإهتمام بإشباع رغبات الموظفين وذلك بتنوع مهامهم و تحميلهم جزءا من المسؤولية؛

- الإهتمام بالتكوين المستمر والمتواصل للموظفين؛

- متابعة البيانات التي تسمح بقياس تأثير أنشطة المؤسسة؛

- مقارنة بيانات المؤسسة مع بيانات المؤسسات المنافسة ومراجعة وتدقيق التحسينات المنتظرة؛

- إعتماد الشفافية إتجاه الموظفين والموردين والزبائن.

3. تثمين جميع موارد المؤسسة:

لا يمكن أن تعتمد على التحسين المستمر كقاعدة في الإدارة بدون وجود مشروع موحد لجميع الجهود الموجودة داخل المؤسسة والجامع لكل الموارد بحيث يكون هو الوحيد القادر على تثمينها وإعطائها قيمة. وعليه على مسيري المؤسسات أن يحددوا الأهداف التي من شأنها أن تشبع رغبات كل الموظفين ورغبات المؤسسة. ويكون ذلك بتطوير وتنمية التكوين المتواصل، تشجيع روح المبادرة، تشجيع الإبتكار، تثمين وتحويل الخبرات للآخرين. كل هذه الأمور من شأنها أن تساعد على تحسين الأداء بعيدا عن المؤشرات الإقتصادية فقط.

¹ بقية الشريف، العايب عبد الرحمن، مرجع سابق، ص ص. 149-152.

4. التنمية المستدامة عامل من عوامل ضمان بقاء المؤسسة:

تسعى بعض المؤسسات مهما كان شكلها إلى الإهتمام بتطبيق التنمية المستدامة وذلك عندما تحاول جاهدة ضمان بقائها في ظل بيئة ومحيط جد متقلب ويكون ذلك بالمحاولة بالإحتفاظ بنفس أصحاب الملكية وعدم اللجوء إلى الإستدانة الفائقة عن اللزوم أو الإعتماد على التمويل الذاتي. بتطبيق سياسة للتنمية المستدامة، تهتم المؤسسة بإستدامتها وكذلك بإستدامة المؤسسات التي تنشط معها في محيطها. ومن بين العوامل التي يجب على المؤسسة الإهتمام بها والتي من شأنها أن تحقق لها بقاءها الإقتصاد في إستهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، والتوفيق بين الأداء الإقتصادي وتلبية رغبات وتطلعات المجتمع والأداء البيئي والإجتماعي.

5. التحكم في التكاليف:

إن المؤسسة التي تُطبق الفعالية البيئية هي التي تتحكم في تكاليفها البيئية. ويكون ذلك بالصيانة الجيدة للمعدات وبتحليل الخسائر التي قد تنجم أثناء العملية الإنتاجية وبالإقتصاد في الطاقة مما يؤدي إلى التقليل من الإستهلاك.

6. التنمية المستدامة عنصر من عناصر الإدماج:

إن تطلعات المجتمع المدني في تطور مستمر والمؤسسة مطالبة بأن تتصرف بصفقتها جزءا فاعلا في هذا المجتمع وعليه فيجب أن تتصرف تصرفات مسؤولة من الناحية الإقتصادية والإجتماعية والبيئية إتجاه كل أصحاب المصلحة. وهي بذلك تقوم بتدعيم سمعتها وتحسين وضعها الإجتماعي.

7. تقوية الدعم الإجتماعي:

إن الدور الإجتماعي للمؤسسة يحتمها أن تتحمل مسؤولياتها الإجتماعية والمساهمة في الحياة الإجتماعية، ويجب أن تعقد علاقات وطيدة بين كل الفاعلين المحليين، فهي مطالبة بتحسين مستوى المعيشة وبلعب دور ديناميكي في الحياة ويكون ذلك بالتكوين والإندماج المهني. فهي بذلك مكان للإندماج الإجتماعي.

8. الحوار مع أصحاب المصلحة:

إن ممارسة التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات يجب أن يحفزها على التحاور والإعلام، فهي بذلك مطالبة على إشراك أصحاب المصلحة في هذه العملية. إن هؤلاء الأطراف ينتظرون من المؤسسة أسلوب جديد في الإتصال ويكون ذلك بالحصول دون عناء على المعلومات (الشفافية) وبذلك يمكن للمؤسسة أن تستفيد من ذلك بحيث تعلن للجميع أن نشاطها يخدم مصلحتهم فتحقق بذلك الشراكة والثقة في آن واحد.

9. مراعاة التنمية المستدامة في تقييم المؤسسات:

هناك مؤسسات مالية تعاقب المؤسسات التي لا تراعي الإهتمامات البيئية والإجتماعية وهناك أيضا من يشجع ماليا المؤسسات التي تسعى إلى إحترام ذلك. كما أصبحت بعض المؤسسات المالية تمنح حوافز مالية للمؤسسات التي تهتم بالتنمية المستدامة وظهر ما يسمى بصناديق النزاهة.

المطلب الثالث: المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات

أولاً: مفهوم المسؤولية الإجتماعية

لقد تطورت الأعمال وبيئتها بشكل كبير وتوسعت وازداد تأثيرها على مختلف نواحي الحياة، كما أصبحت تمثل سمة من سمات المجتمعات المعاصرة وإحترامها للمنافسة العادلة والمشروعة وكذلك إهتمامها بمختلف فئات المجتمع ومساهمتها في تطوير البحث العلمي والتكنولوجي وإستخدام الموارد وإيجاد المنافذ الإبداعية لتطويرها، إن جميع هذه الجوانب مثلت مداخل ملائمة لقياس دور الأعمال الإجتماعي في مختلف البيئات والتي تتأثر بالجوانب الإجتماعية والثقافية للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة¹.

تطور مفهوم المسؤولية الإجتماعية بشكل ملحوظ منذ أن بدأ يأخذ مكانا عام 1950، حتى أصبح يظهر جليا في العقد الأخير، بحيث بدأت المؤسسات في إظهار مسؤوليتها الإجتماعية بشكل أكثر جدية في إستراتيجياتها والتقارير الإجتماعية لأصحاب المصلحة². وفيما يلي بعض التعاريف المقدمة للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات:

عرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الإجتماعية على أنها "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية بسبب إعتبرات أخلاقية وإجتماعية. وبالتالي فإن المسؤولية الإجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من المؤسسات دون إجراءات ملزمة قانونيا"³.

وعرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة على أنها "الإلتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الإقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل"⁴.

كما عرفها الإتحاد الأوروبي على أنها "مفهوم تقوم المؤسسات بمقتضاه بتضمين إعتبرات إجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصلحة على نحو تطوعي"⁵.

أما Christian Brodhag فيرى أن المسؤولية الإجتماعية هي "الأخذ بعين الإعتبار وبصفة طوعية الإهتمامات الإجتماعية والبيئية من طرف المؤسسات أثناء أداؤها لأنشطتها التجارية، وكذلك في علاقاتها مع أصحاب المصلحة"⁶.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص. 524، بالتصرف.

² منصف شرفي، دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص. 02.

³ أعمر عزاوي وسايح بوزيد، دور المسؤولية الإجتماعية والبيئية للمؤسسة الإقتصادية في إرساء الثقافة البيئية، الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص. 406.

⁴ صالح السحبياني، المسؤولية الإجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم وإستشراف، 23-25 مارس 2009، بيروت، ص. 04.

⁵ عبد الرزاق مولاي لخضر وحسين شنيبي، أثر تبني المسؤولية الإجتماعية على الأداء المالي للشركات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص. 453.

⁶ Cgristian Brodhag, Le développement durable, Colloque INAISE (International Association of Investors in Social Economy), Mulhouse, France, mai 2002, P. 02.

ثانياً: المسؤولية الإجتماعية تجاه الزبائن

تعتبر هذه الفئة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات بدون إستثناء،¹ وتشمل كل الموزعين والمستهلكين وكل الوسطاء وغيرهم من المتعاملين. وتتمثل المسؤولية هنا في تقديم خدمات مميزة، وهذا لم يُعد أمراً إختيارياً على المؤسسة بل أصبح واقعا فرض نفسه عليها، لأن رضا وولاء الزبائن أصبح أكبر رهان للمؤسسات على المنافسة.² وبشكل عام يمكن أن تصلح المؤشرات التالية كمقياس للأداء الإجتماعي موجهة لهذه الفئة³:

1. **منتجات بأسعار مناسبة:** كلما إستطاعت المؤسسة أن تسيطر على تكاليف الإنتاج إستطاعت أن تقدم سلع وخدمات بأسعار تتماشى وقدرة وإمكانات الأغلبية من هذه الفئة.
2. **منتجات بنوعية جيدة:** الإرتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات وتقديمها في تشكيلات متعددة تتناسب مع مستويات الدخل المختلفة، وتطابق إحتياجات الزبائن، حيث أن الجودة تفهم بشكل واسع على أنها مطابقة للإستخدام.
3. **إعلان صادق وأمين:** الإلتزام بالصدق التام والموضوعية في الإعلان أي أن يكون التعريف بالمنتج متصفا بالصدق والوضوح وعدم ذكر معلومات غير صحيحة أو غير واقعية عن المنتج.
4. **منتجات أمينة عند الإستعمال:** أي تحقيق الأمان الكامل عند إستخدام السلع وتقديم الخدمات بشكل سليم، فقد حصل تطور مهم في طريقة صنع وإستخدام الكثير من المنتجات الصناعية خصوصا فيما يتعلق بالجانب الأمني والتوقف فورا عن إنتاج أي سلعة أو خدمة إذا ما ثبت إستخدامها في أغراض ضارة تخالف الغرض الذي أنتجت من أجله.
5. **إرشادات واضحة بشأن إستخدام المنتج والتخلص منه بعد الإستعمال:** حيث يجب أن يرفق المنتج بنشرة إرشادية توضيحية لكيفية إستخدام المنتج والتخلص منه بعد إستخدامه أي تقديم كل المعلومات والبيانات اللازمة عن السلع والخدمات المقدمة.
6. **تطوير مستمر للسلع والخدمات:** حيث تسعى المؤسسات إلى المبادرة لتطوير وتجديد السلع والخدمات بطريقة تعكس إهتماما واضحا بالزبون وليس بالعائد المادي فقط.

ثالثاً: أبعاد المسؤولية الإجتماعية

تعمل إدارات المؤسسات اليوم في ظل بيئة ديناميكية شديدة التعقيد تتطلب من القائمين عليها التفكير المتجدد حول الأهداف والممارسات التي تقوم بها للإستجابة إلى حاجات ورغبات السوق. وتستمد المؤسسة قوتها وفعاليتها من خلال إنتمائها الحقيقي للمجتمع وتفاعلها معه، وبما يعزز من قدرتها في أن تكون القرارات المتخذة لا تنحى المنهج الإقتصادي البحت، بل تسعى لتكون قراراتها ذات بعد أخلاقي، إنساني وإجتماعي للمساهمة في رقي حياة الفرد. وأن تسعى بذات

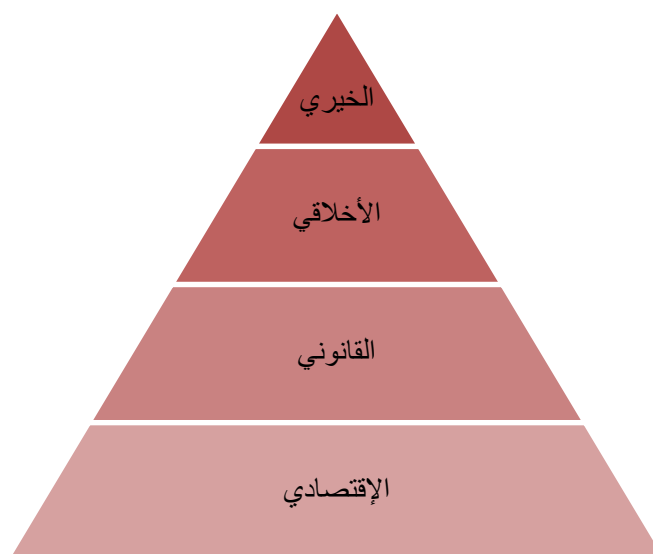
¹ فالج عبد القادر الحوري، ممدوح الزيادات، هائل عابنة، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الإجتماعية: دراسة ميدانية في شركات الإتصالات الخلوية الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2010، ص. 07.

² جمال الدين محمد مدرسي، مصطفى أبو بكر، مرجع سابق، ص. 10، بالتصرف.

³ شياح أمينة، واقع أهمية المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة مؤسستي SARL طهراوي ومؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص. 35.

الوقت إلى تحقيق الأرباح لكي تبقى وتستمر¹. وحسب Carroll فإن المسؤولية الإجتماعية تضم أربعة عناصر جوهرية رئيسية وهي: البعد الإقتصادي، الأخلاقي، القانوني، والخيري²، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): أبعاد المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة



Source: Wayne Visser, Revising Carroll's CSR Pyramid, Sustainability of Nottingham Research, The University of Nottingham, United kingdom, 2005, P. 37.

ويوضح الشكل رقم (05) المضامين الرئيسية لأبعاد المسؤولية الإجتماعية والتي تكون قاعدتها الرئيسية هي تحقيق البعد الإقتصادي في مسار عملها لكي تستمر في بيئة الصناعة التنافسية التي تعمل بها. وأن تلتزم بالقوانين النافذة وليكون مسار عملها منطبق من الفلسفة الأخلاقية التي تتوافق مع قيم وسلوك المجتمع، ولتجسد بذلك البعد الأخير وهو البعد الخيري. حيث يتضح من الشكل بأن البعدين الإقتصادي والقانوني هما الجانب الرئيسي في أعمال المؤسسة ومنذ فترة ليست بقصيرة، وبالتالي فهما يمثلان القاعدة المادية لبناء الهيكل الهرمي للمسؤولية الإجتماعية. بينما يمثلان البعد الأخلاقي والإنساني قمة الهرم وهما الأكثر حداثة ومعاصرة في تعامل وتوجه المؤسسات في علاقتها وتفاعلها مع المجتمع³. والجدول التالي يوضح أبعاد المسؤولية الإجتماعية بعناصرها الرئيسية والفرعية:

¹ ثامر البكري، المسؤولية الإجتماعية وإستدامة رأس المال الفكري بالإشارة إلى هجرة العقول العربية، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، كلية الإقتصاد، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، عمان، العدد 08، 2012، ص. 06.

² بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، واقع أهمية المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة الإقتصادية مع دراسة إستطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية، جامعة سطيف، 14-15 فيفري 2012، ص. 04.

³ ثامر البكري، المسؤولية الإجتماعية وإستدامة رأس المال الفكري بالإشارة إلى هجرة العقول العربية، مرجع سابق، ص. 07.

الجدول رقم (01): أبعاد المسؤولية الإجتماعية

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> - منع الإحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين؛ - إحترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين. 	المنافسة العادلة	الإقتصادي
<ul style="list-style-type: none"> - إستفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن يوفرها؛ - إستخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة. 	التكنولوجيا	
<ul style="list-style-type: none"> - عدم الإتجار بالمواد الضارة على إختلاف أنواعها؛ - حماية الأطفال صحيا وثقافيا؛ - حماية المستهلك من المواد المزورة والمزيفة. 	قوانين حماية المستهلك	القانوني
<ul style="list-style-type: none"> - منع تلوث المياه والهواء والتربة؛ - التخلص من المنتجات بعد إستهلاكها؛ - منع الإستخدام التعسفي للموارد وصيانة الموارد وتنميتها. 	حماية البيئة	
<ul style="list-style-type: none"> - منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين؛ - ظروف العمل ومنع عمل صغار السن؛ - إصابات العمل؛ - التقاعد وخطط الضمان الإجتماعي؛ - عمل المرأة وظروفها الخاصة؛ - المهاجرين وتشغيل الغير قانونيين؛ - عمل المعوقين. 	السلامة والعدالة	
<ul style="list-style-type: none"> - مراعاة الجوانب الأخلاقية في الإستهلاك؛ - مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف؛ - مراعاة حقوق الإنسان وإحترام العادات والتقاليد؛ - مكافحة المخدرات والممارسات اللاأخلاقية. 	المعايير الأخلاقية، الأعراف والقيم الإجتماعية	الأخلاقي
<ul style="list-style-type: none"> - نوع التغذية؛ - الملابس والخدمات؛ - النقل العام والذوق العام. 	نوعية الحياة	الخيري

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن،

2008، ص. 82، بالتصرف.

رابعاً: فوائد المسؤولية الإجتماعية

لقد تناولت العديد من البحوث والدراسات العلاقة بين الأداء الإجتماعي للمؤسسة وبين أدائها المالي، وقد أشارت أغلب تلك الدراسات إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين كل من الأداء الإجتماعي والأداء المالي للمؤسسات. كما أن مؤشر *Domini Social Index (DSI)* والذي أسسه *kinder* وآخرون عام 1990 كمؤشر لتقييم أسهم 400 مؤسسة أمريكية تم إختيارها بناء على تقييم أدائها البيئي والإجتماعي، وقد حققت تلك المؤسسات وفقاً لهذا المقياس نمواً في أدائها ومبيعاتها وفي معدل العائد على حق الملكية والأرباح بشكل عام.

أما *Connolly* فقد قسم الفوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسة جراء تبنيها لمفهوم المسؤولية الإجتماعية إلى قسمين رئيسيين هما الفوائد المالية والفوائد الإجتماعية. فبالنسبة للفوائد المالية يشير إلى أن المؤسسة إذا لم تلتزم بمبادئ المسؤولية الإجتماعية فإنها ستتكبد تكاليف باهظة، وستدفعها على شكل تعويضات للمتضررين من أصحاب المصلحة بما فيهم حُماة البيئة والذين يمكن أن يطالبوا المؤسسة بدفع تكاليف الضرر البيئي. كما أن عدم إلتزام المؤسسة بمبادئ المسؤولية الإجتماعية سيعرضها للمقاطعة من قبل أصحاب المصلحة، حيث أثبتت الدراسات أن 88% من البنوك الأمريكية غيرت من إجراءات إقراض الأموال لبعض المؤسسات التي يحتمل أن تسبب ضرراً بيئياً في المستقبل. وكذلك الحال بالنسبة لشركات التأمين التي بدأت تدرك ضرورة التوفيق بين سياسات المؤسسة مع القوانين والتشريعات الصادرة من الجهات ذات العلاقة بحماية البيئة والتقارير الحكومية حول أداء تلك المؤسسات¹. والعديد من الدراسات أشارت إلى أن أغلب المساهمين ينظرون إلى الإستثمار في مؤسسات تتميز بأداء بيئي وإجتماعي ضعيف على أنه مخاطرة كبيرة. ويشهد عالم الأعمال حالياً ظهور ما يسمى بالإستثمار المسؤول وهو عبارة عن رؤوس أموال ضخمة يولي أصحابها إهتماماً كبيراً عند إتخاذ قرار الإستثمار في الأسهم، والصناديق الخضراء هي أحد أشكال هذا الإستثمار، وهي صناديق إستثمار تهتم بتوظيف الأموال في أنشطة حماية البيئة وفي أسهم المؤسسات التي تثبت فعاليتها البيئية. ويلجأ هذا الصنف من المستثمرين إلى إجراء عمليات "تدقيق بيئي" قبل إتخاذ قرار شراء الأسهم. كذلك مع ظهور ونمو الوعي البيئي لدى الأفراد الذين أصبحوا يأخذون في الحسبان الإعتبارات البيئية عند تقييمهم للمنتجات قبل إتخاذ قرار الشراء. ولإظهار مدى إرتباطهم بقضايا حماية البيئة، فإن هؤلاء الزبائن مستعدون لمقاطعة المنتجات الملوثة مهما كانت مغرية، بل هم مستعدون لدفع سعر أعلى مقابل الحصول على منتجات خضراء، هذا ما يحفز المؤسسات على إنتهاج سلوك صديق للبيئة بهدف الحفاظ على وضعها التنافسي في السوق².

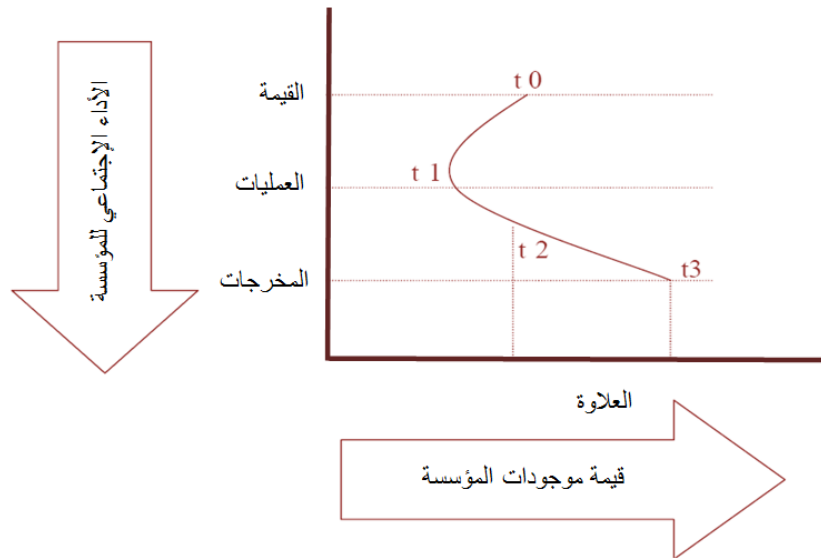
وأظهرت الباحثة *Sandra Waddock* عام 2000 من جامعة بوسطن أنه يوجد إرتباط إيجابي بين سعر أسهم المؤسسة وبين المسؤولية الإجتماعية، وقد أوضحت الدراسة أن المؤسسات التي كان لها إهتمام بالمسؤولية الإجتماعية حققت فارقاً في أسعار أسهمها بنسبة 05% عن المؤسسات التي لم يكن لديها إهتمام بهذا الجانب، كما هو موضح في الشكل التالي³:

¹ فؤاد محمد حسين الحمدي، مرجع سابق، ص ص. 41-42.

² محمد عادل عياض، دراسة نظرية لمحددات سلوك حماية البيئة في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009-2010، ص ص. 15-16.

³ فؤاد محمد حسين الحمدي، مرجع سابق، 2003، ص. 43.

الشكل رقم (06): دور المسؤولية الإجتماعية في زيادة أسعار أسهم المؤسسات



المصدر: فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات وإنعكاساتها على رضا المستهلك: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، اليمن، 2003، ص. 43.

ويتضح من الشكل رقم (06) أن سعر السهم للمؤسسة ينزل من النقطة (T0) إلى النقطة (T1) عندما تصل الأخبار حول القيم الجديدة للمؤسسة ذات التوجه الإجتماعي، ولكن ما أن تبدأ المؤسسة بتنفيذ العمليات الجديدة حتى يتم إعادة تغطية سعر السهم عند النقطة (T2) والتي تمثل السعر القديم للسهم، وفيما بعد وعند إنجاز المخرجات المطلوبة فإن المؤسسة تحقق علاوة المسؤولية الإجتماعية ويصل سعر السهم حتى النقطة (T3).

المطلب الرابع: إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة

أولاً: مفهوم أصحاب المصلحة

بفضل المنافسة والتغيرات البيئية الحاضرة لم يعد مالك المؤسسة هو الذي يقوم بإدارتها، إنما أصبحت المؤسسات اليوم لها شخصيتها المعنوية وإدارتها المستقلة عن مالكيها، ولقد أسهمت ظروف وأسباب عديدة، وأصبح هناك أطراف عدة مرتبطة بالمؤسسة لكل منها هدف يسعى إلى تحقيقه من خلال المؤسسة، تحت مسمى أصحاب المصلحة، وتطور هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً، وأصبح الإهتمام به من أولويات القيادة الإدارية لما يمارسه أصحاب المصلحة من تأثير في تلك المؤسسات. وتؤكد الأدبيات إلى وجود العديد من التعاريف التي تعكس إتجاهات فكرية نهجها باحثون في التطرق إلى المصطلح¹، إذ أشار Freeman في سنة 1984 إلى أصحاب المصلحة على أنهم "كل شخص أو مجموعة الذين تتوفر فيهم القدرة على التأثير على المؤسسة في تحقيق أهدافها وكذلك الذين تؤثر فيهم المؤسسة في نفس المجال"². أما في سنة

¹ علاء أحمد حسن الجبوري، علي سالم أحمد، قياس رضا بعض أصحاب المصالح: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى، مجلة الباحث تنمية الرافدين، العدد 109، المجلد 34، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، 2012، ص. 239.

² العايب عبد الرحمن، مرجع سابق، ص. 84.

2008 حدد هل وجوز مفهوم أصحاب المصلحة بأنهم "أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى المؤسسة يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة وكيفية أدائها"، أما الغالبية فقد عرف في سنة 2009 أصحاب المصلحة على أنهم "مجموعة من القوى (أفراد أو مؤسسات محلية أو دولية) التي تمتلك مصالح، مطالب وحصصا مختلفة في المؤسسة، وتسهم بأشكال مختلفة في خدمة المؤسسة وتوقعها الحصول على عوائد ومكافأة مقابل تلك المساهمات"¹.

وهناك أصحاب مصلحة أساسيين وثانويين، كما يأتي²:

1. أصحاب المصلحة الأساسيين: وهم أولئك الذي لديهم إهتمامات ترتبط بشكل مباشر بثروات المؤسسة بضمنهم أصحاب الأسهم، المستثمرين، الموظفين، الزبائن، الموردون والأفراد المقيمين في المجتمعات التي تعمل بها المؤسسة. وقد أضاف لهم بعض المنظرين مجاميع الأفراد والجماعات الذين يتحدثون نيابة عن حقوق البيئة الطبيعية، الأجناس غير البشرية، والأجيال القادمة.

2. أصحاب المصلحة الثانويين: وهم الذين يملكون تأثير غير مباشر على المؤسسة، أو أنهم يتأثرون بشكل أقل بنشاطاتها. ويتضمن ذلك جماعات الضغط وجماعات الصحافة والآخرين الذين يقطنون ضمن شبكات الأعمال والشبكات الإجتماعية للمؤسسة.

ولعل من المفيد ذكره هنا، أن مفهوم المنفعة التبادلية المشتركة من بين أكثر المفاهيم طرحا وجدلا للتعبير عن مضمون أصحاب المصلحة، والذي أشاد به عدد كبير من الباحثين، مبينين أن أصحاب المصلحة ممكن التفكير بهم كمجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي تتأثر بشكل حيوي ومحدد بما يجري بالمؤسسة، مع وجود مصلحة لديهم في أن تسير الأمور بشكل جيد فيها، وكما ترغب هي بالمقابل أن تسير أمورهم على أحسن ما يرام، وبمعنى آخر أن العلاقة هنا هي علاقة تبادلية مشتركة، إذ المؤسسة تعطي وتحصل على شيء ما وكذلك هم أصحاب المصلحة أي أن هناك نوع من التعويضات أو الحصص بالمقابل.

ثانياً: أهمية أصحاب المصلحة

لقد حظي مفهوم أصحاب المصلحة بأهمية كبيرة، لكونه يمثل أحد أهم محاور الإرتكاز للعمل الإداري من خلال العلاقات وتأثيرات العمل والمنافع المتبادلة فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين المؤسسة من جهة أخرى. فضلا عن ما لذلك من إنعكاسات على مسيرة الأعمال وتوجهها ككل متكامل نحو بلوغ الرسالة التي وجدت من أجلها في البيئة. وفيما يلي تبسيط لبعض ملامح أهمية أصحاب المصلحة³:

1. إن أصحاب المصلحة من موظفين ومجتمع تخدمه المؤسسة يعدون موارد حيوية لها، حيث أن المهارات والخبرات التي يمتلكونها تشكل المقدرات التنظيمية لها، كما أن خلق علاقات مميزة مع أصحاب المصلحة يعد موردا مهما يمكن أن ينافس الموارد المالية والبشرية. وبروز مثل تلك الأهمية في المؤسسات المعاصرة، تأتي بسبب كونها تنشئ التعاون وتتقاسم المخاطرة، التي تصب في تعزيز الإبداع والإستجابة المرنة للتغيرات السريعة الناشئة في الإقتصاد العالمي

¹ علاء أحمد حسن الجبوري، علي سالم أحمد، مرجع سابق، ص. 240.

² حمزة رملي، إسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية: دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2012، ص ص. 327-328.

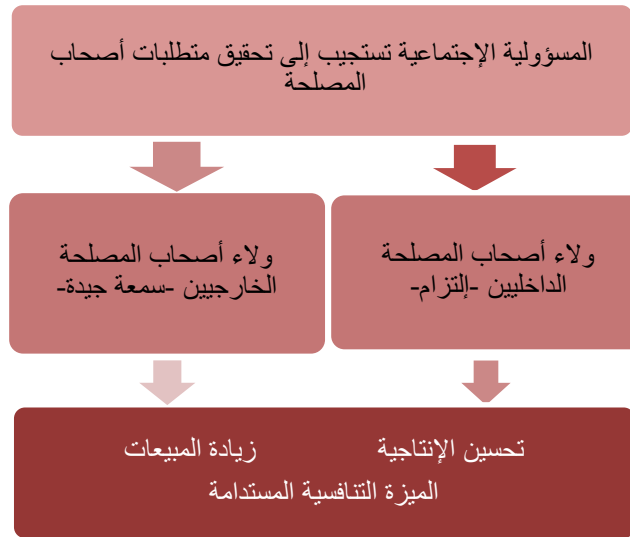
³ سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 48، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، 2007، ص ص. 03-02.

الجديد. هذا فضلا عن أن تلك المؤسسات صارت مسطحة تتصف بانتشار عملية إتخاذ القرارات وتوزيعها على عدد كبير من الأفراد والجماعات، وكذلك تسارع مجرى المعلومات وتنوعها خصوصا عند صناعتها.

2. تساهم العلاقة مع أصحاب المصلحة في خلق ميزة تنافسية، فالمؤسسات أدركت أن سمعتها على تطوير علاقات مع معقولة مع الموظفين، الزبائن، الموردين والمقيمين بجوارها، يعد أمرا في غاية الأهمية، فالعلاقات الجوهرية هي مصدر السمعة الجيدة، وتعزز من قيمة العلامة التجارية للمؤسسة، ومن كليهما قد يولد كما غيرا من المنافع وخصوصا تطوير الأسواق الحالية، وإيجاد أسواق جديدة وفرص مربحة لها.

وفي هذا الإتجاه يبرز دور أصحاب المصلحة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث يعد نقطة التلاقي بين المسؤولية الإجتماعية الشاملة والميزة التنافسية المستدامة، لأن إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية توجه نحو تحقيق رضا وكسب أصحاب المصلحة سواء من داخل المؤسسة أو خارجها والميزة التنافسية المستدامة لا يمكن بلوغها إلا من خلال بلوغ هذه المرحلة، والشكل رقم (07) يبين أن الإنفاق على أنشطة المسؤولية الإجتماعية الشاملة بإتجاه الإستجابة لحاجات وتوقعات أصحاب المصلحة، يؤدي إلى تحقيق ولاء وإلتزام أصحاب المصلحة الداخليين من جهة وإلى كسب رضا أصحاب المصلحة الخارجيين من جهة أخرى، وهذا ينعكس إيجابا على ركني الميزة التنافسية الأساسيين (تحسين الإنتاجية، وزيادة المبيعات)، محققا الربط بين المسؤولية الإجتماعية الشاملة والربحية¹.

الشكل رقم (07): المسؤولية الإجتماعية الشاملة وأصحاب المصلحة



المصدر: سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الإجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010، ص. 218.

وهناك من يرى أن على المؤسسات الإهتمام بمتضمنات هذه الفئات لأسباب أخرى، والمتمثلة في²:

¹ سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، مرجع سابق، ص. 217.

² علاء أحمد حسن الجبوري، مرجع سابق، ص. 240.

- تزايد أعداد هذه الفئات ذات المصلحة باستمرار بسبب تطور الحياة بشكل عام.
- تزايد قبول المجتمع لفئات متعددة تمثل منظمات المجتمع المدني المختلفة والتجاوب معها ودفعها نحو الواجهة السياسية للدول مثل جمعيات حقوق الإنسان وجمعيات أخرى، وأصبحت ذات تأثير مهم وكبير، ولعل الأكثر وضوحاً هو ما بدأت تحتله أحزاب الخضر المناهية بحماية البيئة من مكانة سياسية وإجتماعية.
- تطور مفاهيم حماية المستهلك وانتقاله من متلقي السلع التي تفرض عليه، وتعرض في السوق، إلى صاحب الرأي بشأن السلع ونوعيتها.
- تعارض مصالح هذه الفئات الكثيرة، لذلك أصبحت المؤسسات ملزمة على إيجاد صيغة ملائمة لموازنة هذه المصالح وتحديد سلم أولويات لهذه الفئات.
- كثرة الحاجات والطلبات الإجتماعية لهذه الفئات ذات المصلحة، بحيث تجد المؤسسة نفسها غير قادرة على الوفاء بالالتزامات جميعها.
- وبعد ما عرضنا العلاقة مع أصحاب المصلحة سوف نتطرق إلى موضوع دراستنا، ألا وهو إدارة العلاقة مع الزبائن.

المبحث الثاني: إدارة العلاقة مع الزبائن

سوف نحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن، مستوياته، أهميته وأهدافه والتكنولوجيا المستخدمة فيه.

المطلب الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن

إن مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن يعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين، حيث أن البعض يعتبرها إدارة للعلاقة مع الزبائن، آخرون يركزون على العلاقة التسويقية فيسمون المصطلح تسويق بالعلاقات، البعض الآخر يرى أنه ليس بالضرورة إعتبار أن كل الزبائن يرغبون في بناء علاقة فيسميها إدارة شؤون الزبائن. ومهما كان المسمى فإنه بالنهاية يقودنا بوضوح إلى مجموعة من العمليات التي تركز بالدرجة الأولى على الزبائن¹. وفي هذه الدراسة سيتم اعتماد مصطلح إدارة العلاقة مع الزبائن.

إدارة العلاقة مع الزبائن هي ترجمة للعلاقة الإنجليزية (Customer Relationship Management) والتي تعرف إختصاراً في الأدبيات الإدارية بـ(CRM)، أو ما يعرف بـ(GRC) كإختصار للعلاقة الفرنسية (Gestion

¹ شيرين عبد الحلیم، أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء وستخدمي شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال في الضفة الغربية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهاد الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2010، ص. 24.

(de la Relation Clients)¹. ظهر هذا المفهوم في بداية عام 1990²، وبدأ يتبوأ مكانة مرموقة كعنصر رئيسي من عناصر الإستراتيجية العامة في العديد من المؤسسات³.

بمصطلحات بسيطة فإن إدارة العلاقة مع الزبائن تعني: البحث، الحصول، والحفاظ على الزبائن، أما التعاريف الخاصة بهذا المفهوم فهي كثيرة ومتعددة وتتخذ أشكال متنوعة⁴، ويرجع الاختلاف الذي تتميز به التعاريف التي تخص مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن إلى إختلاف الرؤى بين الباحثين في هذا المجال، ذلك لشمولية تطبيقه وإرتباطه بالعديد من المجالات في المؤسسة، حيث أن Metagroep يرى أن إدارة العلاقة مع الزبائن هي " أتمتة العمليات الإدارية المدمجة أفقياً والتي تشمل وظائف المكاتب الأمامية والتي تشكل نقاط الإلتقاء مع الزبون (التسويق، المبيعات، الخدمات والدعم) عن طريق عدة قنوات توصيل مترابطة". نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه تم النظر إلى إدارة العلاقة مع الزبائن من منظور تكنولوجي أين تلعب التقنية المتطورة دور في تمكين الزبائن من الإلتصال بالموظفين في الإدارات المختلفة عن طريق الهاتف، الإنترنت، أو وجها لوجه⁵.

وحسب Rogers و Peppers "إدارة العلاقة مع الزبائن هي عبارة على قاعدة بيانات مليئة بمعلومات الزبائن والغرض منها توسيع نطاق المبيعات"⁶.

وحسب Goldenberg (2000)، "إدارة العلاقة مع الزبائن يمكن أن تكون بمثابة تكنولوجيا متعددة المهام التي تمكن المؤسسة من تعظيم الأرباح وعلاقتها مع زبائنها"⁷.

وهناك من يرى أن إدارة العلاقة مع الزبائن هي "عبارة على أنشطة إدارة قواعد البيانات الخاصة بالزبائن، حيث تنطوي تلك الأنشطة على إدارة تفاصيل المعلومات عن كل زبون وكذلك إدارة عملية تحديث تلك المعلومات بغرض تعظيم الولاء لدى هؤلاء الزبائن"⁸.

نلاحظ من خلال هذه التعاريف أن الهدف الرئيسي من إدارة العلاقة مع الزبائن هو جمع أكبر قدر ممكن من معلومات الزبائن التي سوف تساعد المؤسسة على تحقيق ولاء الزبائن وزيادة الأرباح.

والجدول التالي يوضح أهم وجهات النظر لإدارة العلاقة مع الزبائن:

¹ Benjamin Mucci, La gestion des relations client: Impact sur l'entreprise et le marketing, Université Laval, France, Décembre 2001, P. 01.

² Sreenivasan Jayashree and al, A critical analysis of Customer Relationship Management from strategic perspective, International Conference on E-business, Management and Economics IPEDR, IACSIT Press, vol.3, Hong Kong, 2011, P.340.

³ حططاش عبد الحكيم، مرجع سابق، ص.19.

⁴ غزوان سليم، عادل هادي، إدارة علاقات الزبائن (CRM) إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة، متواجدة على الموقع: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aid=44136>، تاريخ الإطلاع: 2013/01/28.

⁵ شيرين عبد الحليم، مرجع سابق، ص. 24.

⁶ Duran Aurelie, Bouzidi Laid, The alignment between Customer Relationship Management and IT strategy: A proposed research model, University of Lyon 3, Proceedings of the Southern Association for Information Systems Conference, Richmond, VA, USA March 13th-15th, 2008, P.02.

⁷ Angela Haran, Development of a framework to retain customers through customer relationship management, A marketing research, School of Computing Dublin Institute of Technology, Dublin 8, Ireland, 2012, P.05.

⁸ حكيم بن جروة، محمد بن حوجو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة وإكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص. 10.

الجدول رقم (02): أهم وجهات النظر لإدارة العلاقة مع الزبائن

النظرة	وصف النظرة	كيفية نجاح إدارة العلاقة مع الزبائن	تعريف إدارة العلاقة مع الزبائن
عملية	تتطور العلاقة بين المشتري والبائع مع مرور الوقت، ويجب أن تبقى في تطور حتى تدوم.	يتوقف نجاح CRM على قدرة المؤسسة على تحديد إحتياجات وتفضيلات الزبائن وتطورها من أجل الإستجابة لها.	حسب Srivastava وآخرون (1999)، "تعني CRM بناء الصلات والعلاقات مع كيانات السوق الخارجية وتحسينها، خاصة مع المستخدمين النهائيين".
إستراتيجية	قيمة حياة الزبون هي التي تحدد مقدار ونوع الموارد التي تستثمرها المؤسسة في علاقة معينة.	يتطلب نجاح CRM أن تقيم المؤسسات وتحدد أولويات العلاقة مع الزبائن بإستمرار وذلك بناءً على ربحيتهم.	حسب Verhoef و Donkers (2001)، "تمكن CRM المؤسسات من الإستثمار في الزبائن الذين من المحتمل أن يكونوا ذو قيمة بالنسبة لها، وتقليل الإستثمار في الزبائن عديمي القيمة".
فلسفة	يتم الإحتفاظ بالزبائن (وبالتالي الربحية) بطريقة أفضل من خلال التركيز على بناء العلاقات وصيانتها.	يتطلب نجاح CRM من المؤسسات أن تركز على الزبائن، وأن تعمل على فهم إحتياجاتهم المتغيرة.	يرى Hasan (2003) أن "CRM ليست مجرد مشروع صغير، بل هي فلسفة أعمال تهدف إلى تحقيق تركيز المؤسسة على الزبون".
قدرة	تنشأ العلاقات الدائمة والمربحة فقط عندما تكون المؤسسات قادرة على توجيه سلوكها بإستمرار نحو الزبائن وبشكل فردي.	يتوقف نجاح CRM على إمتلاك المؤسسة لمجموعة من الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تعطىها المرونة اللازمة لتغيير سلوكها تجاه الزبائن بشكل مستمر.	حسب Peppers وآخرون (1999)، "مصطلح CRM يعني أن تكون مستعداً وقادراً على تغيير سلوكك تجاه الزبائن بشكل فردي، وذلك على أساس ما يقوله الزبون لك وما تعرفه عن هذا الزبون".
تكنولوجيا	تمثل تكنولوجيا المعرفة وإدارة التفاعلات الموارد الأساسية التي تحتاجها المؤسسات لبناء علاقة مربحة وطويلة الأجل مع الزبائن.	نجاح CRM راجع إلى قبول المؤسسات لإستخدام التكنولوجيا من أجل محاولة معرفة الزبائن وإدارة التفاعلات معهم.	يرى Shoemaker (2001)، أن "CRM هي التكنولوجيا المستخدمة لمزج المبيعات، التسويق وخدمة نظم المعلومات من أجل بناء علاقة شراكة مع الزبائن".

Source: Alex R. Zablah and al, An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon, Marketing Department, Georgia State University, USA, 2 July 2004, P. 476.

كل التعاريف المذكورة أعلاه تستخدم لوصف إدارة العلاقة مع الزبائن، لكن في دراستنا هذه سنركز على تعريف إدارة العلاقة مع الزبائن كإستراتيجية، حيث أن المؤسسات اليوم تبحث عن إستراتيجية تضمن لها البقاء والإستمرار وسط السوق شديدة المنافسة، وتضمن لها تحقيق ولاء الزبائن الحاليين وإيجاد طرق لكسب زبائن إضافيين، وهذا ما تضمنه لها إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، فهي إستراتيجية أعمال تسعى من خلالها المؤسسة لفهم وتوقع وإدارة حاجات زبائنهم الحاليين والمحتملين¹.

ويعرفها Gray وByun على أنها "إحدى إستراتيجيات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق ما هو أبعد من زيادة حجم المبيعات، حيث أن هدفها الأساسي هو زيادة الربحية، العائدات ورضا الزبون". كما تعرف على أنها "إستراتيجية الأعمال التي تختار الزبائن الأكثر قيمة بالنسبة للمؤسسة من أجل إدارة العلاقة معهم"².

ويشير Johnson وCrossby إلى أنها "إستراتيجية أعمال تهدف إلى فهم الزبون، دعمه وبناء ولاءه"³.

وحسب Yin وآخرون فهي "إستراتيجية شاملة ومجموعة من العمليات التي تمكن المؤسسة من جذب الزبائن المهمين ذوي القيمة العالية والإحتفاظ بهم من خلال بناء علاقة حسنة وطويلة الأجل معهم"⁴.

ويرى Fayerman أن إدارة العلاقة مع الزبائن هي "إستراتيجية أعمال مركزة على الزبون، تهدف إلى زيادة رضا وولاء الزبائن عن طريق توفير سلع وخدمات مشخصة حسب كل زبون"⁵.

ويعتبر Sheth وParvatiyar أن إدارة العلاقة مع الزبائن هي "إستراتيجية شاملة للمؤسسة تهدف إلى جذب عدد منتقى من الزبائن والإحتفاظ بهم من أجل إنشاء قيمة عالية للمؤسسة والزبائن"⁶.

وحسب Almquist وآخرون، "عندما تقدم إدارة العلاقة مع الزبائن كإستراتيجية، ينظر إليها على أنها عنصر للتميز الذي يمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة بشكل أفضل"⁷.

ويرى Twomey (2002)، أن "إدارة العلاقة مع الزبائن هي إستراتيجية تستخدم لمعرفة إحتياجات الزبائن وسلوكياتهم من أجل تطوير علاقة أقوى معهم"⁸.

¹ Laure Ambroise, Isabelle Prim-Allaz, Quel role pour le management stratégique et la gestion opérationnelle de la relation client dans les PME en hypercroissance, 25^{ème} Congrès De L'Association Française du Marketing, Université de Lyon, France, Mai 2009, P. 04

² خلود عاصم وناس وآخرون، إستعمال مدخلي الربحية وإحتساب قيمة الزبون مدى الحياة في إدارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد الثالث والعشرون، 2010، ص. 01.

³ Hsin Hsin Chang and al, Implementation of Relationship Quality for CRM Performance: Acquisition of BPR and organisational Learning, Journal of Total Quality Management and Business Excellence, 2009, P. 329.

⁴ Maria Rosa and al, Designing a PPMC system to maximize CRM success, Journal of Marketing Channels, 2009, P. 07.

⁵ Patrick Amofah, Objectives Stratégiques ans Expected Benefits of Customer Relationship management, Master's Thesis in social science and business administration programmes, department of business administration and social sciences, Lulea University, USA, 2005, P. 02.

⁶ الخنساء سعادي، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، دراسة حالة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص. 52.

⁷ Mohamed El Louadi et autres, Op. Cit., P.05.

⁸ Angela Haran, Op. Cit., P.05.

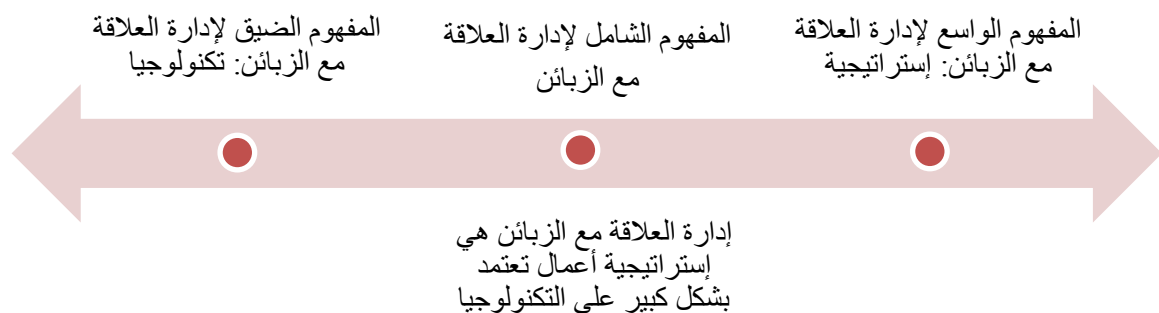
أما McKenna (1999) فيرى أن "إدارة العلاقة مع الزبائن هي إستراتيجية تركز على وضع الزبون في المقام الأول وتغيير دور التسويق من التلاعب بالزبون (القول والبيع) (telling and selling) إلى إشراكه بصورة حقيقية (التواصل وتبادل المعرفة) (communicating and sharing knowledge)"¹.

وهناك من يرى أن "إدارة العلاقة مع الزبائن هي إستراتيجية خلق القيمة للزبون والمؤسسة، من خلال غرس ثقافة التوجه نحو الزبون ووضع الإستراتيجيات التي تسمح بتجسيد هذا التوجه، إنطلاقاً من معرفة الزبون، حاجاته وتفضيلاته وتلبيتها من أجل إرضاءه وكسب ولائه وبالتالي خلق القيمة له وتحقيق الأرباح للمؤسسة"².

كما يرى Kracklauer (2001) أن "إدارة العلاقة مع الزبائن هي إستراتيجية تمكن المؤسسات من بناء النوع الصحيح من العلاقات مع الزبائن وبشكل فردي"³. نلاحظ أن هذه النظرة الإستراتيجية لا تركز فقط على كيفية تطوير العلاقات والحفاظ عليها، بل على كيفية بناء النوع الصحيح من العلاقات التي تمكن المؤسسة من زيادة أرباحها.

من خلال التعاريف المقدمة أعلاه، نلاحظ أن أغلبية الكتاب والباحثين ينظرون إلى إدارة العلاقة مع الزبائن إما كإستراتيجية أو كمجرد تكنولوجيا، وإنطلاقاً من هذه التعاريف يمكننا تقديم الشكل التالي لتوضيح المفهوم الشامل لإدارة العلاقة مع الزبائن:

الشكل رقم (08): المفهوم الشامل لإدارة العلاقة مع الزبائن



المصدر: من إعداد الباحثة

من الشكل رقم (08) نلاحظ أن المفهوم الشامل لإدارة العلاقة مع الزبائن يجمع بين كون إدارة العلاقة مع الزبائن إستراتيجية وتكنولوجيا في نفس الوقت، حيث أن حسب Thakur وآخرون، "من الخطأ النظر إلى إدارة العلاقة مع الزبائن كتكنولوجيا فقط، حيث أن هذه الفكرة تجعل منها مجرد أداة، أجهزة وبرمجيات التي يمكن وضعها بدون بذل جهد كبير، وأن هذا هو السبب الرئيسي في فشل إدارة العلاقة مع الزبائن في العديد من المؤسسات"⁴. وهذا ما يؤكد عليه

¹ Atul Parvatiyar, Jagdish N. Sheth, Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline, Journal of Economic and Social Research 3, 1-34, Georgia State University, USA, 2002, P.04.

² حظطاش عبد الحكيم، مرجع سابق، ص. 21.

³ Alex R. Zablah and al, Op. Cit., P.478.

⁴ Mohamed Amine Ammar, Mongi Haddar, Les déterminants de succès des systèmes CRM dans les centres d'appels en Tunisie, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines LAREQUOI: Laboratoire de Recherche en Management, P.03.

Chen و Popovich (2003) بقولهما أن " إدارة العلاقة مع الزبائن هي أكثر بكثير من تكنولوجيا"، إلا أنهما يركزان على الدور الكبير الذي تلعبه التكنولوجيا في نجاح إدارة العلاقة مع الزبائن، وذلك من خلال ربط وظائف المكتب الأمامي (مثل المبيعات) ووظائف المكتب الخلفي لتوفير الإدارة الكفوة والفعالة للتفاعلات عبر مختلف نقاط الإتصال مع الزبائن (مثل الإنترنت والهاتف). وبالإضافة إلى ما سبق، يرى Bose وآخرون (2002)، أن "التكنولوجيا تمكن المؤسسات من جمع وتخزين كميات هائلة من بيانات الزبائن التي تستخدم في بناء المعرفة التي تعتبر حاسمة لإدارة العلاقة بشكل فعال"¹. وبالتالي، يبدو أن التقليل من شأن الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في إدارة العلاقة مع الزبائن يمكن أن يكون لها آثار ضارة على جهود المؤسسة لإدارة العلاقة مع الزبائن.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن إدارة العلاقة مع الزبائن هي إستراتيجية أعمال تشمل تحليل، تخطيط ومراقبة العلاقة مع الزبائن المناسبين من أجل تحقيق المعرفة عنهم، ونشر هذه المعرفة إلى أصحاب المصلحة المناسبين وذلك بهدف خلق القيمة المتفوقة للمؤسسة والزبائن، ويكون كل ذلك بالإرتكاز على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC).^{*}

هذه الإستراتيجية تعمل على محورين أساسيين، فمن جهة فهي تهدف إلى زيادة العوائد والأرباح ومن جهة أخرى فهي تعمل على تطوير الرضا لدى الزبائن من أجل الحصول على ولائهم، في هذا الصدد لا بد من إدراك المبدأ الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، إذ لا بد من التركيز على مدى رضا الزبون عن العلاقة كمبدأ أساسي لبناء علاقة طويلة الأمد وليس التركيز فقط على مدى رضا الزبون عن المنتجات أو الخدمات المقدمة إليه.

ولو حللنا مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن لوجدنا أنه يتكون من العناصر الثلاثة التالية²:

- **الزبون:** إن الزبون هو المصدر الوحيد للربح الحالي والنمو المستقبلي للمؤسسة، وأن الزبون الجيد هو الذي يوفر ربح أعلى بأقل موارد ممكنة، وهذا نادر الحصول بسبب أن الزبائن اليوم هم أكثر معرفة والمنافسة أكثر شدة بين المؤسسات.
- **العلاقة:** تتضمن العلاقة بين المؤسسة وزبائنها إتصالات ثنائية الإتجاه وتفاعل مستمر، والعلاقة يمكن أن تكون قصيرة الأمد أو طويلة الأمد، ويمكن أن تكون مستمرة أو متقطعة، متكررة أو مرة واحدة³. كما قد تكون موقفية أو سلوكية، فعلى الرغم من أن الزبون قد يمتلك توجه إيجابي نحو المؤسسة ومنتجاتها، فإن سلوكه الشرائي قد يكون موقفياً وبشكل كبير. وتتضمن إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة هذه العلاقة بشكل يضمن أن تكون مربحة وتحقق المنفعة للطرفين.
- **الإدارة:** إن إدارة العلاقة مع الزبائن ليست مجرد نشاط محدد داخل قسم التسويق، حيث أنها تتضمن تغيير منظمي مستمر في الثقافة والعمليات والهيكل والتكنولوجيا التي تتبناها المؤسسة من أجل تحقيق بنية تحتية مناسبة تمكن المؤسسة من إستيعاب هذا المدخل. وأن معلومات الزبون التي تجمع تتحول إلى معرفة المؤسسة التي تقود الأنشطة للإستفادة من المعلومات والفرص التسويقية.

والشكل التالي يوضح ما سبق:

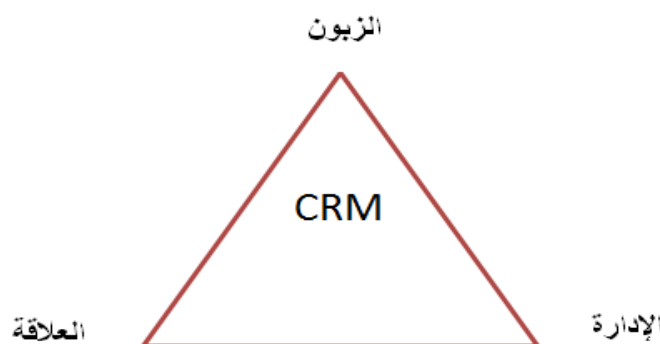
¹ Alex R. Zablah and al, Op. Cit., P.480.

* TIC: Technologies de l'information et de la Communication

² خلود عاصم وناس وآخرون، مرجع سابق، ص. 07.

³ زكرياء الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وإنعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص. 242، بالتصرف.

الشكل رقم (09): مكونات إدارة العلاقة مع الزبائن



Source: Gray Paul, Byun Jongbok, Customer Relationship Management, Center for Research on Information Technology and Organizations, University of California, Irvine, 2001, P. 08

المطلب الثاني: مستويات إدارة العلاقة مع الزبائن

تم استخدام مصطلح إدارة العلاقة مع الزبائن منذ سنوات قليلة، لذلك نجد بعض الإختلافات حول مفهوم هذا المصطلح، حيث أن البعض يعتبره مجرد تكنولوجيا معلومات وتطبيق برمجيات حديثة من خلال أتمتة وظائف التسويق والبيع وخدمات الزبائن، والبعض الآخر ينظر إلى هذا المصطلح (إدارة العلاقة مع الزبائن) على أنه مفهوم إستراتيجي، ففي الواقع تتم إدارة العلاقة مع الزبائن في ثلاث مستويات مختلفة ولكن بشكل متكامل حيث أن كل مستوى أساسي لنجاح تطبيق هذا مفهوم في المستويين الآخرين. وتتمثل هذه المستويات فيما يلي¹:

- المستوى الأول: الإدارة الإستراتيجية للعلاقة مع الزبائن.

- المستوى الثاني: الإدارة العملياتية للعلاقة مع الزبائن.

- المستوى الثالث: الإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبائن.

أولاً: الإدارة الإستراتيجية للعلاقة مع الزبائن

في هذا المستوى يتم التركيز على تطوير ثقافة المؤسسة لتصبح موجهة نحو الزبون وتسعى إلى إكتساب والحفاظ على الزبائن المربحين من خلال خلق وتوصيل القيمة لهم بطريقة أفضل من المنافسين. وتنعكس هذه الثقافة بشكل مباشر في السلوك التقليدي للمؤسسة بحيث تصبح كافة البرامج الرسمية والإستراتيجيات مبنية ومصممة بإتجاه إرضاء الزبائن وبناء علاقة طويلة الأمد معهم وذلك بهدف الحصول على ولائهم.

¹ شيرين عبد الحليم، مرجع سابق، ص. 26.

ثانيا: الإدارة العملياتية للعلاقة مع الزبائن

في هذا المستوى يتم التركيز على أتمتة نقاط الإلتقاء المباشر مع الزبائن مثل إستخدام برمجيات الحاسوب في وظائف التسويق، البيع، الإهتمام بالزبائن ودعم الخدمات، والتواصل إلكترونيا مع الزبائن عن طريق صفحات الإنترنت والإيميل والرسائل القصيرة (SMS)، حيث أن التطبيقات التكنولوجية تمكن مستخدميها من التحري وإستكشاف المعلومات الخاصة بالزبائن من أجل تطوير عروض الإلتصال المناسبة لكل الأقسام المستهدفة، وأيضا عمليات البيع الناجحة مبنية على أساس المعلومات الصحيحة عن الزبائن المقدمة لمندوب المبيعات المناسب وفي الوقت المناسب. كما أن برامج الحاسوب تساعد على تطوير وتحسين أداء خدمات الزبائن حيث أنها توفر المعلومات المهمة عن الزبون والتي تسهل عملية التواصل ما بين الموظف والزبون مما يؤدي إلى تقليل النفقات وزيادة الرضا لدى الزبون.

ثالثا: الإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبائن

في هذا المستوى تهتم إدارة العلاقة مع الزبائن بشكل مطلق بجمع المعلومات عن الزبائن وذلك بهدف تعزيز القيمة لكل من الزبون والمؤسسة. ويمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بالزبون من عدة مصادر، منها المصادر الداخلية للمؤسسة وذلك عن طريق الرجوع إلى التاريخ الشرائي للزبون، البيانات المالية، البيانات التسويقية وبيانات الخدمات الخاصة به. كما يمكن إستخدام المصادر الخارجية للمعلومات مثل المعلومات الديموغرافية وتحليل نمط العيش، ويمكن كذلك الحصول على بعض المعلومات من المنافسين.

- من وجهة نظر الزبون الإدارة التحليلية للعلاقة توفر له خدمات توصيل أفضل، علاقة مشخصة، حلول فعالة للمشاكل التي تواجهه، مما يعزز الرضا لديه.

- من وجهة نظر المؤسسة فإن الإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبون تساعد في إتخاذ القرارات المتعلقة بالزبائن¹، تقوي تصميم البرامج البيعية، وتزيد من فعالية برامج إكتساب الزبائن والإحتفاظ بهم.

ويمكن توضيح ما سبق في الشكل التالي:

¹ Durand Aurelie, Bouzidi Laid, Op. Cit., P. 02.

الشكل رقم (10): مستويات إدارة العلاقة مع الزبائن



المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة العلاقة مع الزبائن

أولاً: أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن

تقوم المؤسسات بتبني إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن لأسباب هجومية ودفاعية، المحفزات الهجومية نابعة من رغبة المؤسسات في تطوير الربحية عن طريق تقليص النفقات وزيادة العوائد من خلال تطوير رضا وولاء الزبائن. أما المحفزات الدفاعية فتكون عندما يقوم كبار المنافسين بتبني إدارة العلاقة مع الزبائن بنجاح فتظهر المخاوف من خسارة الزبائن وتقلص العوائد. فإذا أرادت المؤسسة النجاح في مواكبة تغيرات البيئة التنافسية عليها تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن¹؛ التي تمكنها من التفوق عن منافسيها وتحقيق هدف النمو في البيئة المعاصرة التي تتسم بشدة المنافسة والتطور التكنولوجي السريع، بحيث تمكن المؤسسات من المعرفة الدقيقة لزبائنها وإقامة علاقة دائمة معهم².

وإلى جانب التفوق عن المنافسين ينتج عن تطبيق مفهوم العلاقة مع الزبائن العديد من المنافع والفوائد لكل من المؤسسة والزبون، نذكر أهمها فيما يلي:

1. المنافع المحققة للمؤسسة:

يمكن تلخيص المزايا التي يمكن للمؤسسة أن تحققها من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن فيما يلي³:

¹ Hana Lostakova, Balanced scorecard modification while applying CRM Strategy, Journal of Management VADYBA, m. Nr. 3-4, 2007, P. 67.

² Jana Urdzikova and al, The Customer Relationship Management in terms of buisness practice in Slovakia, Research Papers, Faculty of Materials Science and Technology in Trnava, Slovak University of Technology in Bratislava, Special Number, 2012, P. 31.

³ نوري منير، بارك نعيمة، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، 2008، ص ص. 09-08.

- زيادة ولاء الزبائن، مما يؤدي إلى زيادة احتمال قيام الزبون بالشراء من نفس المنتج، ومن نفس منفذ البيع مرات متكررة؛
 - بناء قاعدة بيانات للزبائن تيسر للمؤسسة القيام بمبادرات تسويقية تتضمن تنمية منتج جديد أو بداية جديدة لزيادة رضا الزبائن؛
 - زيادة فرص البيع لمجموعة منتجات أخرى للزبائن المؤسسة؛
 - تخفيض تكاليف الإتصالات التسويقية نتيجة للإتصال المستمر بالزبائن الرئيسيين للمؤسسة، والحصول على زبائن جدد من خلال التوصيات التي يقدمها لهم الزبائن الموالين؛
 - رفع مستوى الخدمة المقدمة للزبائن وإنخفاض تكلفتها؛
 - يساعد المؤسسات على الوصول إلى ما يعرف بالزبون مدى الحياة، من خلال العمل على ضمان الولاء للمؤسسة؛
 - يساعد على تحقيق الأرباح وعائدات مستقرة ومستمرة؛
 - يحقق موقع في ذهن الزبون بحيث أن المؤسسة تقع في موقع الخبير والمستشار بالنسبة له في مجال تخصصها؛
 - التقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج والتعريف بالمؤسسة، وكذا جهود إستقطاب الزبائن الجدد؛
 - تحقيق الكلمة المنطوقة التي تجعل من الزبون أحد شبكات التسويق للمؤسسة، ونوع من الدعاية المجانية للمؤسسة ومنتجاتها؛
 - زيادة كمية المشتريات وحجم الإنفاق من قبل الزبون على منتجات المؤسسة؛
 - إستهداف الزبون المناسب والمريح وفي الوقت المناسب من خلال العروض المربحة؛
 - تحقيق الثقة والإلتزام والمشاركة في المعاملات بين المؤسسة وزبائنها؛
 - بناء عملية إتصال ذو إتجاهين بين المؤسسة وزبائنها يحقق نوعا من التغذية المرتدة التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا الزبائن.
- وبعبارة أخرى، فإن تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن يولد فوائد إستراتيجية للمؤسسة عن طريق تحويل معلومات الزبائن إلى معرفة حقيقية¹.

¹Kriengsin Prasongsukarn, Customer Relationship Management from theory to practice: Implementation steps, A Marketing research, Thailand University, P. 19.

2. المنافع المحققة للزبائن:

من أهم ما يحققه تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن مايلي¹:

- إحساس الزبون بالراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي إعتاد على التعامل معها؛
- العلاقات الإجتماعية مع مقدم الخدمة والموظفين لدى المؤسسة التي تساعد الزبون في أغلب الحالات على الحصول على معاملة خاصة؛
- التقليل من تكاليف التحول من مؤسسة إلى أخرى، سواء كانت التكاليف المادية أو النفسية.

ثانياً: أهداف إدارة العلاقة مع الزبائن

إن الهدف العام من تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن هو تطوير علاقة أكثر ربحية وطويلة الأمد مع الزبائن تنتج عنها إدارة فعالة لقاعدة الزبائن تستطيع تصنيف الزبائن والإحتفاظ بالزبائن الأكثر ربحية وإرضائهم.

ويتمثل الهدف الرئيسي من إدارة العلاقة مع الزبائن في كسب أهم الزبائن والإحتفاظ بهم وضمان الحصول على ولائهم، حيث أن ولاء الزبائن يؤدي إلى تقليل النفقات التسويقية لأنهم ليسوا بحاجة إلى أساليب دعائية مركزة، وسيشتركون سلع المؤسسة مرارا وتكرارا في المستقبل ولن يتحولوا إلى المنافسين مهما كانت الوسائل الدعائية الأخرى مكثفة. كما أن الزبون الموالي يساعد المؤسسة لتصبح أكثر تفهما لإحتياجاته وتوقعاته وبالتالي يسهل عليها إرضاءه. لكن لا يمكن لهذا الهدف أن يتحقق بين ليلة وضحاها كما هو الحال في سلم ماسلو للإحتياجات، حيث أن تحقيق الذات يقع على قمة الهرم ولا يمكن الوصول له إلا بعد المرور على كافة التدرجات بدءا من أسفل الهرم. وكما ترى الكاتبة Kincaid فإن إدارة العلاقة مع الزبائن ليست الحل السحري الذي يقدم كافة الحلول ويجعل الزبائن راضين ويحقق ولائهم، لكن تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن عادة ينطوي على إجراء العديد من التغييرات اللازمة في النظام، تطبيقات إدارة المعلومات، العمليات الإدارية، التنظيم وسلوك الموظفين وذلك من أجل تحقيق الهدف من إدارة العلاقة مع الزبائن².

إن المؤسسة تقوم بإستغلال طول أمد العلاقة مع الزبائن من أجل خلق القيمة، كما تهدف إلى بناء سلسلة من العلاقات التفاعلية بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصلحة (زبائن، موردين، حملة الأسهم...) وذلك من أجل خلق أكبر قيمة لها ألا وهي خلق رأسمال زبوني قوي.

ويؤكد Kotler أن الهدف الأساسي لإدارة العلاقة مع الزبائن هو خلق رأسمال زبوني قوي، وذلك بالإتصال المباشر مع الزبون من أجل الإتصال التفاعلي الشخصي الذي يقوم على منطوق الإتصال من أجل كسب الولاء أو تقوية الرأسمال الزبوني.

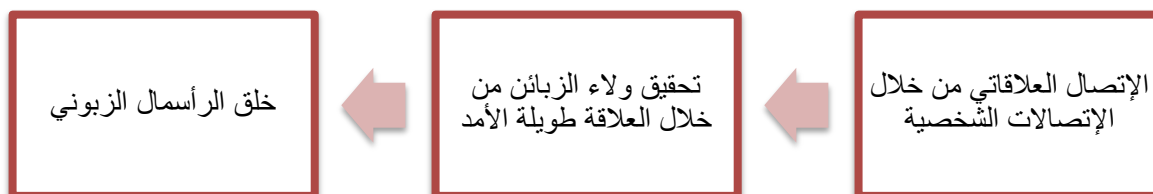
¹ نوري منير، بارك نعيمة، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات، مرجع سابق، ص ص. 08-09.

² شيرين عبد الحليم، مرجع سابق، ص. 27.

والتوجه التدريجي للمؤسسة نحو إدارة العلاقة مع الزبائن والإتصال العلاقتي يستند على الروابط الشخصية مع الزبائن، بفضل قواعد البيانات التسويقية وتكنولوجيا المعلومات والإتصال من أجل بناء رأسمال زبوني قوي¹.

وفيما يلي شكل يوضح علاقة الإتصال العلاقتي بالرأسمال الزبوني:

الشكل رقم (11): علاقة الإتصال العلاقتي بالرأسمال الزبوني.



المصدر: ذنايب مصعب، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تنمية الرأسمال الفكري: دراسة تحليلية-مؤسسة نجمة للإتصالات-، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص. 57.

المطلب الرابع: تكنولوجيا وأدوات إدارة العلاقة مع الزبائن

تلعب التكنولوجيا في العديد من العلاقات التجارية وخاصة مع الزبائن دورا كبيرا في كيفية أداء الأعمال، لذلك اضطرت العديد من المؤسسات على اعتمادها، حيث أنها تقدم للمؤسسات العديد من الحلول للتحديات التي تواجهها. وبهذا الخصوص يشير Peppard إلى أن المزايا التكنولوجية تمكن من التقارب وتحسين التفاعل وبالتالي فهي مفتاح إدارة العلاقة مع الزبائن².

تستفيد إدارة العلاقة مع الزبائن كثيرا من الإبتكارات التكنولوجية نظرا لقدرتها على جمع وتحليل البيانات المتعلقة بعادات الزبائن، تفسير سلوك الزبائن، تطوير نماذج تنبؤية، الرد على الإتصالات في الوقت المناسب وبفعالية، وتسليم المنتج وقيمة الخدمات للزبائن³.

أولاً: تكنولوجيا إدارة العلاقة مع الزبائن

إن التوجه نحو الزبون يعني معرفة حاجاته، توقعاته، عاداته الشرائية وكل ما يتعلق بعلاقة الزبون مع المؤسسة. وفي هذا الخصوص تهدف تكنولوجيا إدارة العلاقة مع الزبائن إلى مساعدة المؤسسة على تنمية وصيانة العلاقة مع الزبائن وتلبية إحتياجاتهم الخاصة.

¹ ذنايب مصعب، مرجع سابق، ص ص. 56-57.

² Luis E. Mendoza and al, Critical success factors for a Customer Relationship Management Strategy, Departamento de Procesos y Sistemas, Universidad Simón Bolívar, Caracas, Venezuela, P. 07, Article disponible sur le site internet: www.elsevier.com/locate/infsof, Consulté le: 19/09/2013.

³ Injazz J. Chen, Karen Popovich, Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, process and technology, Business Process Management Journal, Vol. 9, No. 5, Department of Operations Management and Business Statistics, Cleveland State University, Cleveland, Ohio, USA, 2003, P. 677.

يرى Khan أن مع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة (TIC*)، أصبحت المؤسسات قادرة من خلال تحاليلها على دراسة سلوك زبائنها وبالتالي الحصول على المعلومات التي تمكنها من تحسين العلاقة معهم. ويشير كذلك إلى أنه يمكن للمؤسسة عن طريق الويب أن تجمع كلمات المفتاح الرئيسية التي يدخلها الزبون مستخدم الإنترنت أو كذلك تحديد عدد ومدة الزيارات. ومن خلال تحديد وإستغلال رغبات الزبائن وتفضيلاتهم، تمكن تكنولوجيا إدارة العلاقة مع الزبائن المؤسسة من أن تقترح لزبائنها منتجات وخدمات أخرى شبيهة أو مكملة لتلك المستهلكة من قبل.

وحسب Crosby وآخرون فإن نجاح إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن يعتمد على التكامل التنظيمي الفعال، حيث أن بيانات الزبون تدخل للمؤسسة عن طريق العديد من نقاط الإتصال، ونفس البيانات يمكن أن تظهر بشكل مختلف عند العديد من الأشخاص. وحسب Ryals وآخرون التنسيق بين نقاط الإتصال هذه يمكن من تصحيح وتعديل المعلومات حول الزبائن من أجل الحصول على إجابة واحدة وموثوق فيها وبالتالي تعزيز التوجه نحو الزبون مع خفض التكاليف المرتبطة بإدارة البيانات غير المفيدة أو الزائدة عن الحاجة.

وفي هذا الصدد قدم Crosby و Johnson تصنيفا يشمل التكنولوجيات الثلاثة التالية¹:

1. التكنولوجيات التشغيلية لإدارة العلاقة مع الزبائن (Le CRM operationnel):

التكنولوجيات التشغيلية لإدارة العلاقة مع الزبائن هي برمجيات الإعلام الآلي التي تمثل واجهة المؤسسة مع زبائنها، وتسمح بالإستغلال الجيد للمعلومات المنبثقة عن الإتصال بالزبون، ويتم إستغلالها عند التفاعل مع الزبون².

ومن بين التكنولوجيات التشغيلية نجد مراكز الإتصال، قاعدة بيانات الزبائن، برامج خدمة الزبائن (CSS*) أو ما يعرف بأنظمة دعم الزبائن، برامج أتمتة قوى البيع (SFA*)، برامج إدارة الوثائق الإلكترونية (GED*)، نظام إدارة الشكاوى، الهاتف، الفاكس، شبكة الإنترنت، البيع المباشر عبر الإنترنت وبرامج إدارة الطلبات.

2. التكنولوجيات المساعدة لإدارة العلاقة مع الزبائن (Le CRM collaboratif):

حسب Crosby و Johnson تمثل إدارة العلاقة مع الزبائن المساعدة الفئة الثانية من تكنولوجيا إدارة العلاقة مع الزبائن، وهي عبارة عن برمجيات الإعلام الآلي التي تهدف إلى تحسين الإتصال والتنسيق الداخلي بمساعدة تكنولوجيات مثل الإدارة الإلكترونية لسير العمل التي تضمن التنسيق بين الأنشطة، مما يسمح بالحصول على نظرة متكاملة عن الزبون، وكذلك تحسين الإتصال من خلال تكنولوجيات مثل البريد الإلكتروني التي تسهل وتنمي التفاعل المباشر مع الزبائن.

إن التكنولوجيات المساعدة لإدارة العلاقة مع الزبائن تسمح بالإتصالات الشخصية مع كل زبون في الوقت المناسب وفهم رغبات الزبائن وتفضيلاتهم من خلال الإتصال ذو إتجاهين.

* TIC: Technologies de l'information et de la Communication.

¹ Mohamed el Louadi et autres, Les Op. Cit., PP.09-10.

² Crosby L.A, Johnson S.L, Technology: Friend or Foe to Customer Relationship Marketing Management, Journal of marketing, Vol. 10, No 4 Chicago, 2003, P. 10.

* CSS :Customer Support Systems

* SFA : Sales Force Automation

* GED :gestion électronique des documents

3. التكنولوجيات التحليلية لإدارة العلاقة مع الزبائن (Le CRM analytique):

حسب Crosby و Johnson تستند إدارة العلاقة مع الزبائن التحليلية على التكنولوجيات الذكية التي توفر للمؤسسة قاعدة تساعد على إتخاذ القرارات التسويقية. التكنولوجيات التحليلية لإدارة العلاقة مع الزبائن تمكن من فهم سلوكيات الزبائن، تحديد أقسام السوق وتنمية نماذج تنبؤية لسلوك ونوايا الزبائن. ومن بين هذه التكنولوجيات نجد مخزن البيانات (datawarehouse) وأداة التنقيب عن البيانات (datamining).

وتجد الإشارة إلى أن في يومنا هذا أصبحت العلاقة مع الزبائن تستند على تكنولوجيا أكثر تطورا، خصوصا مع التطور الشديد في الإنترنت أصبحت المؤسسات تدير علاقاتها مع الزبائن من خلال القناة الإلكترونية (e-CRM) أو ما يعرف بالإدارة الإلكترونية للعلاقة مع الزبائن والتي تشمل جميع وظائف إدارة العلاقة مع الزبائن مع الإستخدام المكثف للإنترنت، وذلك بهدف شخصنة الإتصال مع الزبون بدون التدخل البشري.

وفي الأخير يمكننا القول أن تكنولوجيا إدارة العلاقة مع الزبائن تتمثل في ثلاث تكنولوجيات رئيسية هي: إدارة العلاقة مع الزبائن التشغيلية، إدارة العلاقة مع الزبائن المساعدة وإدارة العلاقة مع الزبائن التحليلية. ومن المهم جدا أن تعمل هذه التكنولوجيات الثلاثة معا لضمان تحقيق الهدف النهائي لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن؛ ألا وهو تنمية العلاقة مع الزبائن والحفاظ عليها¹.

ثانيا: أدوات إدارة العلاقة مع الزبائن

تتمثل أدوات إدارة العلاقة مع الزبائن في²:

1. أتمتة قوى البيع (Sales force automation):

حسب Jones وآخرون تمثل أتمتة قوى البيع فرصة لتحسين خدمة الزبائن وإقامة علاقة شخصية ووثيقة معهم أو حتى علاقة شراكة. وحسب Dart و Rivers يمكن تعريف أتمتة قوى البيع على أنها "مجموعة من توليفات البرمجيات والإعلام الآلي التي تمكن من تسيير أنشطة التنقيب، البحث وإستغلال المعلومات المقدمة لكل من المؤسسة والزبون³.

2. مخزن البيانات (Data warehouse):

مخزن البيانات هو عبارة عن أداة تعطي لصناع القرار إمكانية الوصول الفوري إلى المعلومات من خلال جمع بيانات الزبائن من جميع أنحاء المؤسسة عن طريق التنسيق بين كل قواعد البيانات والنظم التشغيلية مثل الموارد البشرية، المبيعات، المالية، المشتريات ونظم التسويق.

* e-CRM :électronique Customer Relationship management

¹ Andreas Meier et autres, Le CRM analytique: Les outils d'analyse OLAP et le Data Mining, Dans le cadre du séminaire «Customer Relationship Management», Faculté des Sciences économiques et sociales Université de Fribourg, Fribourg, le 26 avril 2008, PP. 05-07.

² Luis E. Mendoza and al, Op. Cit., p. 07.

³ Othman Boujena, Sarah Machat, Contribution de l'automatisation de la force de vente a la satisfaction clients: Proposition d'un cadre conceptuel, La revue française de recherche sur les organisations et la gestion, n° 750, Université de Droit, D'économie et des Sciences D'AIX, Université Paul Cézanne, Marseille, France, Mars 2006, P. 05.

وحسب Watson و Eckerson يقوم مخزن البيانات بإستخراج، تصفية، تحويل وإدارة كميات كبيرة من البيانات من العديد من الأنظمة مما يخلق السجل التاريخي لجميع التفاعلات مع الزبائن.

ويعتبر مخزن البيانات جد ضروري في إدارة العلاقة مع الزبائن، حيث أنه يوحد ويحول بيانات الزبائن إلى معرفة التي يمكن إستخدامها لفهم سلوك الزبائن بشكل أفضل. وتشمل بيانات الزبائن كل المبيعات وأنشطة خدمة الزبائن. وبالإضافة إلى تفاصيل الصفقة، هناك العديد من البيانات المتولدة من العمليات الداخلية والتي يمكن أن تقدم مساهمات كبيرة، حيث أن المعلومات المتعلقة بالفواتير وحالة الحساب، تفاعلات خدمة الزبائن، عائدات المنتجات وتكاليف التشغيل الداخلية يمكن أن تحسن من فهم الزبائن وأنماط شرائهم. وتجد الإشارة إلى أن قدرة مخزن البيانات على تخزين ملايين وآلاف البيانات تجعل تحليل هذه البيانات سهل وفوري.

ومن أهم فوائد مخزن البيانات ما يلي¹:

- الوصول السريع إلى المعلومات الدقيقة من أجل تسهيل الإجابة على إستفسارات الزبائن؛

- جودة البيانات وتصفيتها من أجل التخلص من البيانات غير المفيدة والمتكررة؛

- إستخراج ومعالجة البيانات بسرعة لتحليل الربحية، ملفات الزبائن وإعداد نماذج الإحتفاظ بالزبائن؛

- توحيد البيانات وأدوات تحليل البيانات؛

- حساب مجموع القيمة الحالية والقيمة المحتملة المستقبلية لكل زبون.

وبمجرد إنشاء مخزن البيانات تأتي مهمة إعطاء معاني للكميات الهائلة من البيانات المتحصل عليها. وفي هذه النقطة بالتحديد يأتي دور مفهوم أداة التنقيب عن البيانات².

3. أداة التنقيب عن البيانات (data mining):

يقصد بأداة التنقيب عن البيانات البحث في البيانات (fouille de données) أو إستخراج البيانات (forage de données)، حيث أن هذه العملية تمكن من إستخراج المعلومات إنطلاقاً من البيانات، والتي عن طريق التحليل تتحول إلى معرفة.

ويرى David Hand أن أداة التنقيب عن البيانات تعني "تحليل مجموعة من الملاحظات بهدف إيجاد علاقات حقيقية وتلخيص البيانات بطريقة جديدة، بحيث تكون مفهومة أكثر ومفيدة لأصحابها". وبعبارة أخرى تعني تحليل المعلومات التي تم جمعها في مخزن البيانات من أجل الكشف عن العلاقات التي من المستحيل تحديدها بدون هذه الأداة". وتعتبر أداة التنقيب عن البيانات عنصر أساسي في العلاقة مع الزبائن وفي نظام دعم القرار. كما تعتبر واحدة من

¹ Injazz J. Chen, Karen Popovich, Op. Cit., PP. 677-678.

² Luis E. Mendoza and al, Op. Cit., P. 07.

التطورات التكنولوجية الضرورية والتي لا يمكن الإستغناء عنها في تحليل الكميات الهائلة من المعلومات التي تنتجها نظم المعلومات في المؤسسة¹.

ومن مهام أداة التنقيب عن البيانات ما يلي²:

أ. الوصف (La description):

تكمن أهمية هذه المهمة في السماح للمحلل بتفسير نتائج نموذج أداة التنقيب عن البيانات بطريقة أكثر شفافية وكفاءة ممكنة. وهكذا فإن نتائج نموذج أداة التنقيب عن البيانات ينبغي أن تصف خصائص واضحة التي يمكن أن تقدم تفسير وشرح بسيط.

ب. التقدير (L'estimation):

يمكن التقدير على سبيل المثال من تقدير مبلغ النقود التي سيقوم زوج ما بإنفاقه على منتجات صيفية أو أيضا تقدير عدد الأهداف التي سيقوم فريق ما بتسجيلها في مقابلة ما. ويمكننا كذلك تقدير دخل عائلة ما من خلال بعض الخصائص مثل الوظيفة ونوع السيارة. والهدف الرئيسي من هذه المهمة هو ترتيب النتائج من أجل التمكن من الإحتفاظ بأفضل القيم فقط، وهي تقنية تستخدم كثيرا في التسويق بهدف التمكن من تقديم أفضل العروض إلى أفضل الزبائن المحتملين للمؤسسة.

ج. التقسيم (La segmentation):

والمقصود بالتقسيم هنا تقسيم الزبائن إلى مجموعات متجانسة، والتي من ثم تتم معالجتها بإستخدام وسائل محددة وتكييفها مع خصائص وإحتياجات كل مجموعة، حيث أن أعضاء نفس المجموعة يستجيبون بنفس الطريقة للمحفزات التسويقية ولهم نفس طريقة الإتصال، السلوك الشرائي و/أو الإحتياجات الخاصة. على سبيل المثال يمكننا القيام بتقسيم الدخل إلى ثلاث فئات: دخل ضعيف، دخل متوسط ودخل مرتفع.

د. التصنيف (La classification):

يختلف التصنيف عن التقسيم، حيث أن التصنيف يهتم بتجميع البيانات أو الملاحظات في المجموعات المتماثلة. وبمعنى آخر يتم تقسيم مجموعة البيانات إلى مجموعات فرعية متجانسة والتي تسمى بالعناقيد (clusters) أو الطبقات وهي عبارة عن مجموعات تكون فيها البيانات متشابهة ومختلفة عن المجموعات الأخرى.

هـ. التنبؤ (La prévision):

يرتبط مصطلح التنبؤ بالمستقبل وهذا ما يميزه عن التقدير. على سبيل المثال يمكننا التنبؤ من معرفة من سيكون الراح في مباراة كرة السلة وذلك من خلال مقارنة نتائج كل فريق.

¹ Andreas Meier et autres, Op. Cit., P.13.

² Ibid, PP.15-16.

و. الربط (L'association):

إن وظيفة أداة التنقيب عن البيانات هذه تمكن من إكتشاف المتغيرات التي تتماشى معا وتحديد القواعد التي ستمكن من تحديد العلاقات بين متغيرين أو أكثر. على سبيل المثال إذا إهتمنا ب(500) زبون الذين يأتون للتسوق في السوبر ماركت مساء يوم الجمعة ونلاحظ أن من (500) زبون يقوم (100) زبون بشراء فواكه وأن من هذا العدد هناك (30) زبون يشتري الحليب، وبالتالي الربط سيكون: إذا تم شراء الفواكه، فسيتم شراء الحليب.

4. الإنترنت (Internet):

من منظور إدارة العلاقة مع الزبائن تعتبر الإنترنت وسيلة للتفاعل مع الزبون التي تقدم العديد من المزايا للمؤسسة، حيث أن هذه الأداة تمكن من تقليل التكاليف، توسيع نطاق السوق وتعزز جودة الخدمات، كما أنها تزيد من قيمة العلاقة مع الزبون على مستويات معينة، مثل السهولة، الراحة والتكاليف المنخفضة.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة أن لا تنظر المؤسسات إلى الإنترنت كمجرد أداة سحرية لحل مختلف المشاكل المتعلقة بالنطاق والمبيعات وإنما يجب النظر إليها كجزء من الإستراتيجية الشاملة المتمركز حول الزبون.

5. مراكز الإتصال (Call centers):

شهدت خدمة الزبائن منذ سنة 1990 من حيث المنافسة تطورا كبيرا، وأصبحت المؤسسات تخصص مواقع وأماكن خاصة للإستجابة لقضايا الزبائن مثل الشكاوى، الإستفسارات، المخاوف، ضمانات المنتجات وغيرها. وتعتبر مراكز الإتصال الحديثة مزيجا من التكنولوجيا التقليدية (الهاتف) والتطورات الجديدة للإنترنت. وبعبارة أخرى تتضمن واجهات ووسائل إتصال جديدة في العلاقة بين الزبائن والمؤسسات¹.

ويتكون هذا النظام من مركز تليفوني وموزع آلي متخصص (موزع صوتي، موزع ويب، موزع بريدي، موزع يسمح بالحصول على التطبيقات وقواعد البيانات الموجودة)، حيث يقوم الموزع بإدارة العلاقة الموجودة بين الهاتف ومختلف التطبيقات. ويلعب هذا النظام دورا أساسيا في عملية شخصنة العلاقة مع الزبائن، فهو يسمح بإظهار عند كل إتصال من طرف الزبون كل المعلومات المتواجدة في ملفه بصفة أوتوماتيكية، وهذا ما يحسن من نوعية العلاقة ما بين الموظف والزبون، حيث يتعرف الموظف على الزبون من خلال الملف المتواجد أمامه في الشاشة، يعرف من خلاله المشاكل التقنية التي تمكنه من تقديم خدمة تتصف بالشخصية بما تفرضه متطلبات هذه العلاقة².

وقد جاء حسب دليل مراكز الإتصال على أنها "مجموعة من الوسائل البشرية، النظامية والتقنية التي تضعها المؤسسة من أجل إعطاء إجابات لطلبات الزبائن". كما أنها منظمة علائقية تستعمل الهاتف من أجل خلق رابط بين أطراف المؤسسة والزبائن. إذن فهي توضع من أجل تحقيق إستراتيجية العلاقة مع الزبائن، وهي بذلك تأخذ مكانة كبيرة في دعم إدارة المؤسسة لعلاقة تفاعلية مع زبائننا الحاليين والمحتملين³.

¹ Luis E. Mendoza and al, Op. Cit., P. 07.

² ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة مع الزبائن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص. 96.

³ ذنايب مصعب، مرجع سابق، ص. 67.

المبحث الثالث: إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن

سوف نحاول من خلال هذا المبحث تعريف إستراتيجية المؤسسة بصفة عامة لنتطرق بعدها إلى الإطار الإستراتيجي لإدارة العلاقة مع الزبائن وخطوات إعداد هذه الإستراتيجية، مبينين مفاتيح نجاحها وصعوبات تنفيذها.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

يعد مفهوم الإستراتيجية إطارا ذا أبعاد شمولية يرتبط بنجاح المؤسسة ومستقبلها. وقد إزدادت توجهات الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي في تحديد مفهوم الإستراتيجية -الذي برزت أول استخداماته في المجال العسكري بصورة واضحة- لتلبية حاجة الإدارة لإستقراء المستقبل ووضع الخطط الإستراتيجية التي تؤدي بالمؤسسة إلى النجاح بالإعتماد على فهم وإدراك متطلبات المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة وبما تفرزه من فرص وتهديدات، وإنسجاما مع واقع وظروف المؤسسة الداخلية وما فيها من نقاط قوة أو ما تعانيه من ضعف¹.

إن مفهوم الإستراتيجية مفهوم قديم وعريق، بحيث أن كلمة الإستراتيجية تستمد جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي إرتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها إمتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الإستخدام لدى المؤسسات المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجال نشاطها².

وفي بداية الستينات من القرن الماضي عرف Chandler الإستراتيجية بأنها "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة وإختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف". أما الباحث Steiner فيعبر عن الإستراتيجية بكونها مفهوم يتعلق بما يقوم به المديرين لمواجهة التحركات الفعلية أو المتوقعة من جانب المنافسين الآخرين، وأنها تشير إلى فكر وطرق وإجراءات عديدة ضرورية للنجاح في الأعمال. وقد أشار إلى عدم وجود إجماع واسع وكبير حول معنى الإستراتيجية في مجال الأعمال، لذلك قدم إشارة إلى مجموعة من التعاريف لمفهوم الإستراتيجية منها³:

- الإستراتيجية ما تقوم به الإدارة العليا من أعمال ذات أهمية كبيرة للمؤسسة.

- الإستراتيجية تشير إلى القرارات التوجيهية الأساسية، أي بمعنى الأغراض والرسالة والمقاصد الأساسية.

- الإستراتيجية هي المعنى المحدد للإجابة على سؤال ماذا يتعين على المؤسسة أن تفعل.

- الإستراتيجية تشير إلى الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وكيف يتسنى لها ذلك.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص. 166.

² محمد نشوان الأتاسي، إعادة عرض كتاب الإدارة الإستراتيجية تأليف الدكتور زكرياء مطلق الدوري، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، 2010، ص. 06.

³ خالد محمد بني حمدان، مرجع سابق، ص. 167.

وسعى Mintzberg إلى صياغة مفهوم الإستراتيجية، محاولاً تضمينه آراء مجموعة كبيرة من طروحات الباحثين، ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف بـ Five Ps for Strategy، فالإستراتيجية "عبارة عن خطة (Plan) موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة وهي مصممة لإنجاز الأهداف، وهي مناورة (Ploy) القصد منها خداع المنافسين والإلتفاف حولهم، وهي نموذج (Pattern) متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد للوصول إلى مركز (Position) أو وضع مستقر في البيئة، وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية، وهي منظور (Perspective) يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة". ويرى الباحث المتخصص بالإستراتيجية Andrews أن إستراتيجية المؤسسة تمثل "نمط القرارات التي تحدد وتكشف عن أهداف المؤسسة وأغراضها الأساسية، ويولد السياسات والخطة لتحقيق تلك الأهداف"، ويعرف مدى الأعمال التي يتعين على المؤسسة مواكبتها ونوع التنظيم الإقتصادي والإنساني الذي تنوي أن تصبح فيه وطبيعة المساهمة الإقتصادية وغير الإقتصادية التي تنوي تقديمها لمساهميها وموظفيها وزبائنها. أما Porter وهو أحد رواد الإستراتيجيات التنافسية فإنه يعرف الإستراتيجية بأنها "عملية تكوين وضع منفرد للمؤسسة، ذي قيمة لزبائنها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون". ويؤكد Porter أن لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليطاً من الأهداف المستخدمة من قبل المؤسسة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف، كما يؤكد بأن الإستراتيجية هي إيجاد الموازنة بين أنشطة المؤسسة والبيئة وفي حالة عدم وجود موازنة فليس هناك إستراتيجية متميزة لأن نجاح الإستراتيجية يقوم على إيجاد التكامل بين أنشطة المؤسسة وبيئتها، وأن الموازنة الإستراتيجية ضرورية ليس فقط لتحقيق الميزة التنافسية، ولكن لديمومة المؤسسة أيضاً، حيث يصعب على المنافسين تقليدها سواء بالمنتجات أو مجمل الأنشطة المترابطة. وبنفس السياق يرى Thompson الإستراتيجية من خلال إطارين يسمى الأول بالإستراتيجية التنافسية، والتي تتعلق ببناء وصيانة المنفعة التنافسية في كل قطاع أعمال تعمل فيه المؤسسة، ويمكن أن يتحقق ذلك إما بالتركيز على قطاع أعمال معين أو منتجات/خدمات أو زبائن معينين، وهذا ما يتفق مع وجهة نظر الباحث Porter، ويتعلق الإطار الثاني بتحديد قطاع الأعمال الذي يجب أن تدخله المؤسسة وكيفية جمع وهيكله الأنشطة المطلوبة للدخول في ذلك القطاع وطريقة إدارتها بشكل ناجح، ويدعى هذا الإطار بإستراتيجية المؤسسة.

إن التطور الحاصل لمفهوم الإستراتيجية يشمل كذلك الأبعاد الأساسية المكونة لها، ولا يقتصر على واحد أو البعض منها، وقد أسهم العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الإستراتيجية لتوضيح مضامينها، ومن ثم تقديم مفهوم يتلائم مع المؤسسة والبيئة التي تتعامل معها. فقد حدد Feurer وChaharbaghi أبعاد الإستراتيجية بالآتي¹:

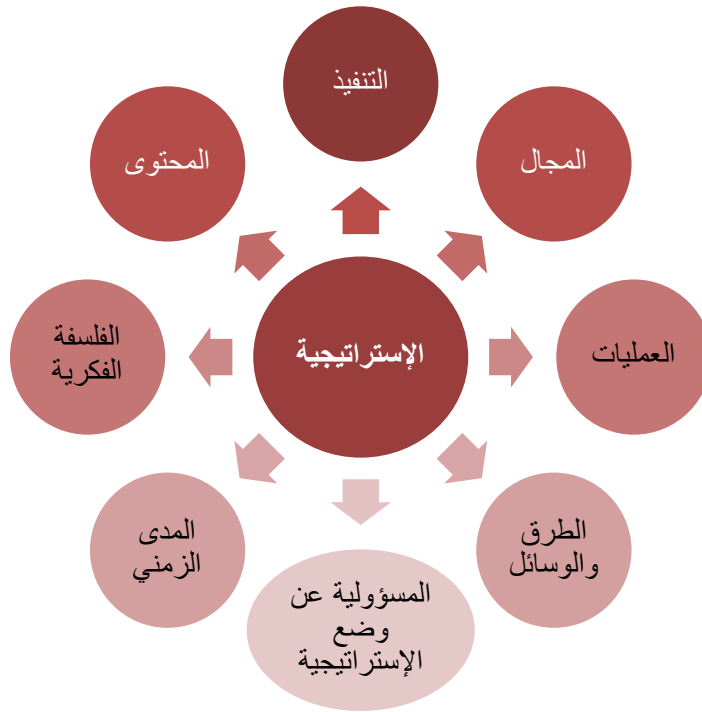
- **المجال:** بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا، وإختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المؤسسة؛
- **العمليات:** وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل؛
- **الطرق والأساليب والوسائل:** والمتضمنة أساليب التحليل الإستراتيجي والإستقرائي، والريادة، والتفكير النظامي والمنهجي؛
- **الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية:** وهذه تحدد الجهات المسؤولة، وفيما إذا كانت متخصصة أو الإدارة العليا، أو جميع العاملين في المؤسسة؛

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص ص. 169-170.

- **المدى الزمني:** والذي يوضح المدى الذي تغطيه الإستراتيجية؛
- **الفلسفة الفكرية:** بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد؛
- **المحتوى:** أن محتوى الإستراتيجية قد يقع في إطار إستراتيجية تنوع أو تركيز على حقل النشاط أم نمو بطرق متعددة أو مختارة؛
- **التنفيذ:** هل تنفذ الإستراتيجية والخيارات من منظور شمولي يغطي مختلف الجوانب.

والشكل التالي يوضح هذه الأبعاد:

الشكل رقم (12): أبعاد الإستراتيجية



المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص. 170.

المطلب الثاني: الإطار الإستراتيجي لإدارة العلاقة مع الزبائن

يرى كل من Moedritscher و Grabner-Kraeuter أن عدم وجود إطار إستراتيجي لإدارة العلاقة مع الزبائن هو أحد أسباب فشل العديد من مشاريع إدارة العلاقة مع الزبائن.

وتم تحديد خمس عمليات أساسية لإدارة العلاقة مع الزبائن، هي¹:

- عملية تطوير الإستراتيجية؛

- عملية خلق القيمة؛

- عملية دمج القنوات المتعددة؛

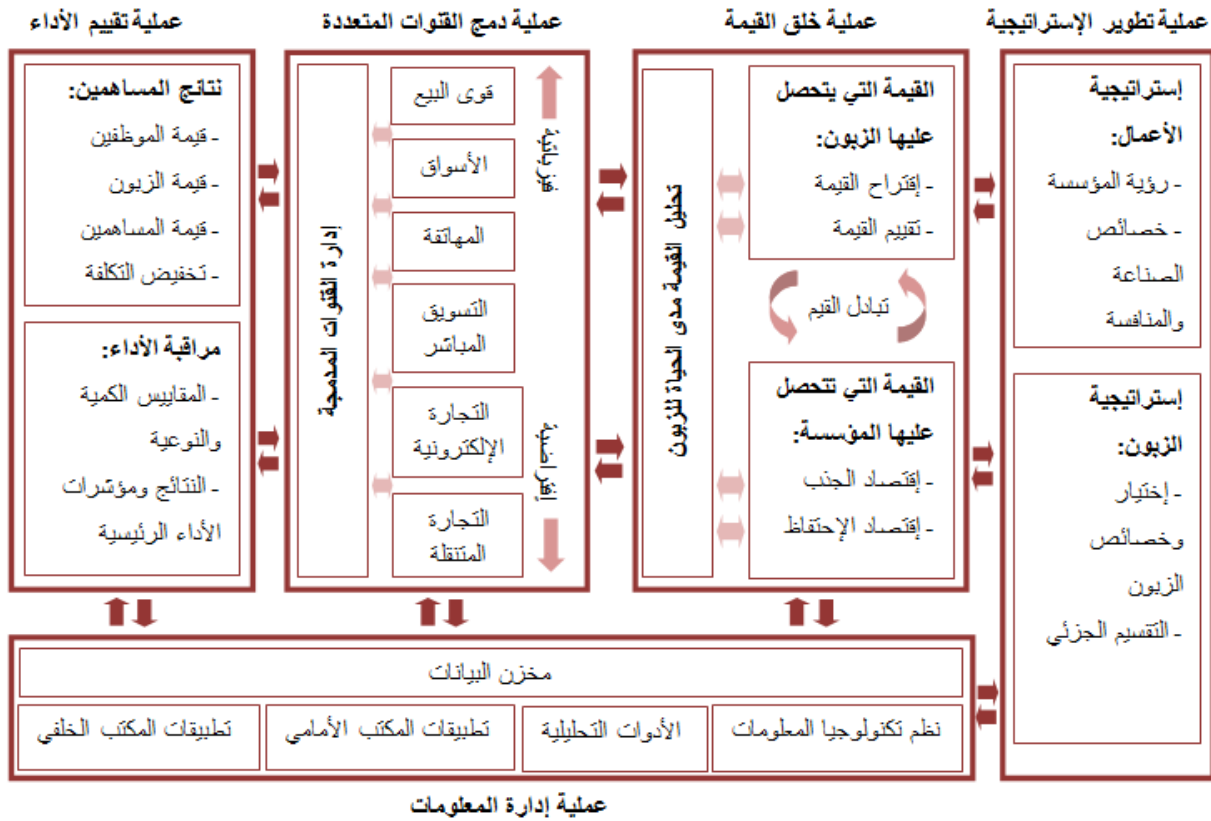
- عملية إدارة المعلومات؛

- عملية تقييم الأداء.

هذا الإطار الإستراتيجي يوضح مجموعة متكاملة من العمليات الإستراتيجية، والتي تبدأ بإعادة النظر بالتفصيل في إستراتيجية المؤسسة (عملية تطوير الإستراتيجية) وتنتهي بتحسين نتائج الأعمال وزيادة القيمة (عملية تقييم الأداء).

¹ Adrian Payne, Pennie Frow, A Strategic Framework for Customer Relationship Management, Journal of Marketing, Vol. 69, October 2005, PP. 169-174.

الشكل رقم (13): الإطار الإستراتيجي لإدارة العلاقة مع الزبائن



Source: Adrian Payne, Pennie Frow, A Strategic Framework for Customer Relationship Management, Journal of Marketing, Vol. 69, October 2005, P. 173.

من الشكل رقم (13) يمكن أن نلاحظ الطبيعة التكرارية لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن؛ وذلك من خلال الأسهم ذو الإتجاهين بين العمليات والتي تمثل التفاعل والتغذية المرتدة بين مختلف العمليات. أما الأسهم الدائرية في عملية خلق القيمة فهي تعكس الطبيعة التبادلية لهذه العملية (عملية خلق القيمة).

أولاً: عملية تطوير الإستراتيجية

هذه العملية تتطلب التركيز المزدوج على إستراتيجية أعمال المؤسسة وإستراتيجية الزبون. ولنجاح إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن من الضروري التنسيق بينهما.

- إستراتيجية الأعمال:

وتتضمن إستراتيجية الأعمال ما يلي:

- مراجعة أو صياغة رؤية المؤسسة، وخاصة في ما يتعلق بإدارة العلاقة مع الزبائن؛
- تحليل بيئة الصناعة والبيئة التنافسية؛

- تحديد خصائص بيئة الصناعة والبيئة التنافسية.

وتكون إستراتيجية الأعمال من مسؤولية الرئيس التنفيذي، مجلس الإدارة ومدير الإستراتيجية.

- إستراتيجية الزبون:

وتتضمن إستراتيجية الزبون ما يلي:

- فحص قاعدة الزبائن الحاليين؛

- فحص قاعدة الزبائن المحتملين؛

- تحديد أشكال التقسيم الأنسب.

وتكون إستراتيجية الزبون من مسؤولية إدارة التسويق.

أما حسب Kumar و Werner فإن عملية تطوير إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن لا تشمل إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الزبون فقط وإنما تتكون من الخطوات الأربعة التالية¹:

- كسب إلتزام المؤسسة كلها؛

- بناء فريق إدارة العلاقة مع الزبائن؛

- تحليل متطلبات الأعمال؛

- تعريف إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.

1. كسب إلتزام المؤسسة كلها:

تشمل إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن مناطق متعددة في المؤسسة، لذلك من المهم الحصول على دعم كل الأقسام المشمولة (مثل ذلك المبيعات، التسويق، التمويل، التصنيع، التوزيع،... إلخ)، وإستغلال مدخلاتهم مرتفعة القيمة عند تطوير الإستراتيجية. ويروج شمول هذه الأقسام كلا من التعاون، والقبول الحيوي للنظام الجديد من كل قطاعات المؤسسة.

وبصفة عامة، يشمل إلتزام المؤسسة كلها الخواص التالية:

- إلتزام الإدارة من القمة إلى القاعدة؛

- فريق مشروع مخصص وقتا كاملا؛

- تخطيط ميزانية كاملة.

¹ في كومار، ويرنر ريناتز، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، إدارة علاقة العميل مدخل قاعدة البيانات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص ص. 103-118، بالتصرف.

وللحصول على الدعم من كل الأقسام المعنية، يجب أن يحافظ مطورو إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على جعل كل الأقسام ملمة بكل تقدم في تطوير وتنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.

2. بناء فريق مشروع إدارة العلاقة مع الزبائن:

بعد تأمين الإلتزام من المؤسسة كلها وفي كل أقسامها، يتم إختيار فريق مشروع إدارة العلاقة مع الزبائن، الذي سيتحمل مسؤولية إتخاذ القرارات الرئيسية، والتوصيات، وتوصيل تفاصيل إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن إلى كل المؤسسة. ويجب أن يحتوي فريق مشروع إدارة العلاقة مع الزبائن على ممثلين نشطين من مجموعات العمل التالية، لضمان تناول إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن رغبات هذه المجموعات:

أ. الإدارة: يجب أن توفر الإدارة القيادة، التحفيز والإشراف في كل خطوة من خطوات تطوير إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، خاصة عندما يشمل تطوير وتنفيذ الإستراتيجية تغييرات في الأعمال، الهياكل التنظيمية، أو الأدوار والمسؤوليات.

ب. خدمات المعلومات: يجب أن يبني تطوير إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على تحليل شامل لمعلومات المؤسسة، وضمان أن نظام إدارة العلاقة مع الزبائن متوافق مع تطبيقات نظم البرامج الموجودة.

ج. العاملون الماليون: يجب تقييم إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن من الجانب المالي، بحيث يجري الأعضاء الماليون في فريق مشروع إدارة العلاقة مع الزبائن تحليلاً ناقداً لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن المقترحة بالنسبة إلى تقييم إنتاجية المبيعات المتريدة، تكاليف التشغيل، تكاليف التوسع في النظام، والعائد على الإستثمار.

د. خبراء إدارة العلاقة مع الزبائن الخارجيين: غالباً ما يكون خبراء إدارة العلاقة مع الزبائن الخارجيين (المستشارين أو موردو نظم إدارة العلاقة مع الزبائن) مساعدين جداً في تطوير إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن إذا لم يكن لدى المؤسسة خبرة كافية في إدارة العلاقة مع الزبائن وتقنياتها. ويمكن أن توفر خبرة الإستشاري مصدر مرتفع القيمة للمعلومات والتغذية المرتدة، ويمكن أن يساعد الإستشاري في تحليل إحتياجات الأعمال للمؤسسة، والمساعدة بتقديم معلومات لفريق المشروع، والعمل معه لمراجعة المواصفات الوظيفية لنظام إدارة العلاقة مع الزبائن، تعديلها، والموافقة عليها.

وبالإضافة إلى مجموعات العمل هذه، يمكن أن يحتوي فريق مشروع إدارة العلاقة مع الزبائن على أعضاء من أطراف داخلية وخارجية أخرى (مثل الأفراد المسؤولين عن إدارة العلاقة مع الموردين، الشركاء الإستراتيجيين والمستثمرين)، من أجل ضمان أن تتناول إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن العلاقات مع كل الأطراف ذات العلاقة المهمة.

3. تحليل متطلبات الأعمال:

يجب تطوير إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن بناء على متطلبات أعمال المؤسسة، وذلك بتقييم حالة الأعمال الحالية، التعرف على مجالات المشاكل، تعريف أهداف المؤسسة كلها ووضع أهداف لكل قسم ومجموعة عمل. ومن الضروري أيضاً توجيه عناية خاصة لإقرار كل الأفكار، وتقييمها حتى يشعر كل المشاركون أنهم جزء من هذه العملية.

4. تعريف إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن:

بعد تحليل إحتياجات الأعمال يحين أوان تعريف إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن التي يمكن تنفيذها لاحقاً. وحتى تكون إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن ناجحة يجب أن تتناول المجالات الخمسة التالية:

أ. مقترح القيمة:

يكون هدف إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن الإحتفاظ بالزبائن المهمين إستراتيجياً، ويكون هدف الإحتفاظ بالزبائن تطوير مقترحات القيمة، وتوصيلها للزبائن. وخلق القيمة للزبائن هي بمثابة روح أعمال المؤسسة لأنها تميزها عن غيرها من المؤسسات، لذلك على المؤسسة أن تناضل من أجل تقديم قيمة أفضل للزبائن.

ب. حالة الأعمال:

من المهم عند تطوير إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن تحديد حالة أعمال إدارة العلاقة مع الزبائن، لأنها تبين ما إذا كانت المؤسسة تحقق توقعاتها من الإستثمار.

ج. إستراتيجية الزبون:

تعرف إستراتيجية الزبون كيف ستنبي المؤسسة وتدير محفظة الزبائن. وعلى إستراتيجية الزبون الفعالة أن تغطي على الأقل المجالات الأربعة التالية:

- **فهم الزبون:** من أجل فهم الزبائن، على المؤسسة الحصول على أكبر بيانات ممكنة عن الزبائن وإحتياجاتهم من منتجات وخدمات، وأن تستخلص بعد ذلك معلومات من البيانات بإستخدام أدوات تحليلية محددة؛

- **الإطار التنافسي للزبون:** يجب أن تكون المؤسسة ملمة بكيف يخدم منافسيها زبائنهم، وكيف يجب أن تحتفظ بحصتها من الزبائن، وتزيدها وسط الأسواق التنافسية؛

- **تبعية الزبون:** تؤثر تبعية الزبون على قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بالزبون وإستخلاص قيمة أكبر منه، ويؤثر التقييم المقارني لقوة تبعية الزبون على إستراتيجيات إستبقاء الزبون؛

- **كفاءات إدارة الزبون:** يجب على المؤسسة أن تحدد بدقة من يجب أن يدير الزبائن وكيف. وللحفاظ على كفاءة إدارة الزبون تحتاج المؤسسة إلى التميز في إدارة زبائنهم مقارنة بالمنافسين، وذلك من خلال التحسين المستمر، تقديم عروض حسب الطلب وأيضاً خدمات، عمليات وإتصالات، وحتى أسعار حسب الطلب.

د. خطة تحويل المؤسسة:

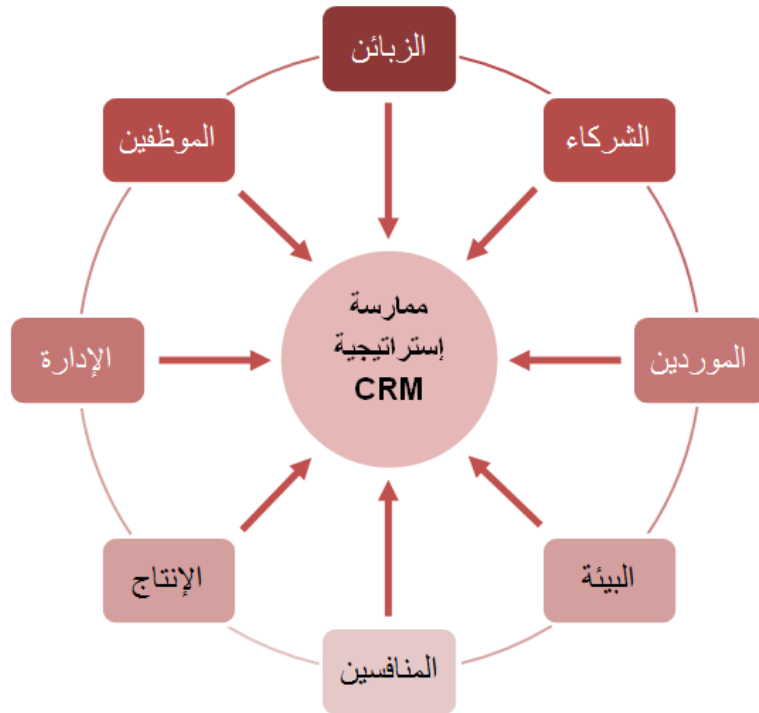
يجب أن يغطي التحويل المطلوب من إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن المجالات الستة التالية:

- **عملية الأعمال:** يجب تقويم كل عمليات الأعمال الأولية من منظور إستراتيجية الزبون، لتحديد ما إذا كانت إحتياجات الزبون قد لبيت، وكيف يمكن تلبيتها؛

- **التنظيم:** سينتج عن معظم إستراتيجيات الزبائن تغييرات تنظيمية، والتي تشمل تغييرات ثقافية؛
 - **الموقع والتسهيلات:** نظرا لأن المواقع المعينة التي يزورها الزبائن يكون لها تأثير عميق على إدراكهم للمؤسسة، ستحتاج الأصول الطبيعية للمؤسسة أن تعدل بناء على إستراتيجية التمرکز على الزبون؛
 - **تدفقات البيانات:** يجب أن تحدد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن إستراتيجية بيانات، والتي تتطلب جمع بيانات أكثر وإستخلاص بيانات إضافية من هذه البيانات، وتوزيع البيانات على مختلف مستخدمي البيانات؛
 - **معمارية التطبيق:** لتنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن يجب تغيير معمارية التطبيق طبقا لتطور نظم برامج التطبيقات الجديدة، أو على الأقل لتتكامل مع نظم البرامج الموجودة؛
 - **البنية التحتية للتقنية:** تتطلب إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن تغييرا في البنية التحتية للتقنية، بما في ذلك نظم برامج التشغيل الجديدة وأفراد التشغيل.
- هـ. علاقة الإدارة مع أصحاب المصلحة الآخرين:

كما سبق الإشارة إليه من قبل، تكون إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن ممارسة شاملة تشمل كل أوجه التنظيم، كما هو مبين في الشكل رقم (14).

الشكل رقم (14): الممارسة الشاملة لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن



المصدر: في كومار، ويرنر ريناتز، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، إدارة علاقة العميل مدخل قاعدة البيانات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص. 114، بالتصرف.

يشمل أصحاب المصلحة للمؤسسة الإدارة، الزبائن، الموردين، الموظفين، الملاك والمستثمرين والشركاء. والجدول رقم (03) يوضح علاقة أصحاب المصلحة بإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.

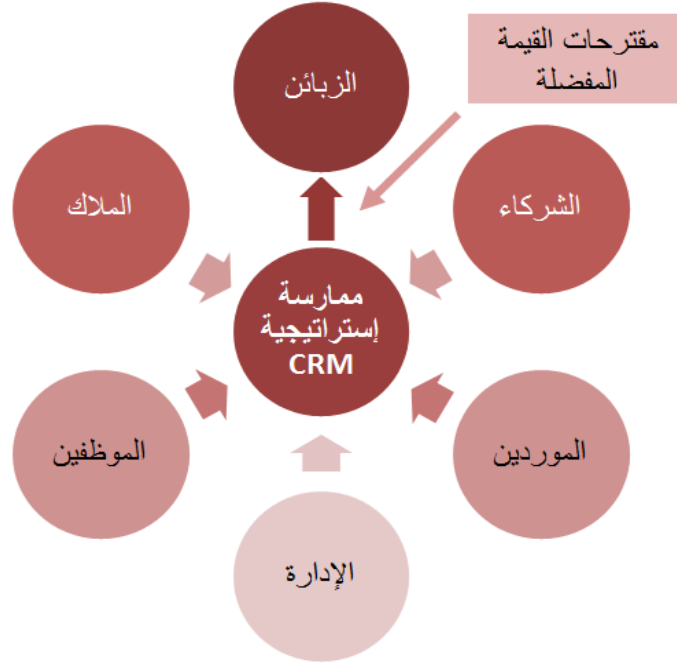
الجدول رقم (03): علاقة الإدارة مع أصحاب المصلحة الآخرين

أصحاب المصلحة	علاقتهم بإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن
الزبائن	هم موضع التركيز الرئيسي لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.
الموظفين	هم الذين يشاركون في تنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.
الإدارة	إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن هي نهج من "الأعلى إلى الأسفل"، ولن تكون ناجحة إلا إذا إنلتزمت الإدارة فيها.
المنتجات	هي الرابط بين المؤسسة والزبائن، وغالبا ما يقوم الزبائن بتقييم المؤسسة على أساس قيمة السلع/الخدمات المقدمة لهم.
المنافسين	يلعب المنافسين دورا رئيسيا في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن للمؤسسة، فعادة ما تقارن المؤسسة بالمنافسين الآخرين في السوق، ومفتاح النجاح هو تقديم قيمة أفضل من التي يقدمها المنافسين وبصفة دائمة.
البيئة	تلعب العوامل الخارجية دائما دورا حاسما في تطوير أي إستراتيجية، وقبل وضع إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، على المؤسسة إجراء تحليل SWOT الخاص بها، لتكون جاهزة لإستغلال الفرص ومواجهة التهديدات بناء على نقاط قوتها ونقاط ضعفها.
الشركاء	يمكن للشركاء أن يكونوا الموزعين، الإستشاريين،... إلخ. وكل شريك مرتبط بطريقة أو بأخرى بالمنتجات و/أو الزبائن، وبالتالي يلعب الشركاء أيضا دورا حاسما في إدارة العلاقة مع الزبائن.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على: في كومار، ويرنر ريناتز، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، إدارة علاقة العميل مدخل قاعدة البيانات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص. 114.

تكون الإدارة من يبدأ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، ومن مسؤوليتها ضمان إدارة العلاقة مع كل أصحاب المصلحة للمؤسسة بفعالية والتنسيق بينهم لضمان إنتاج وتوصيل مقترحات القيمة للزبائن المستهدفين، كما هو مبين في الشكل رقم (15).

الشكل رقم (15): أصحاب المصلحة الرئيسيين لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن



المصدر: في كومار، ويرنر ريناتز، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، إدارة علاقة العميل مدخل قاعدة البيانات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص. 115، بالتصرف.

ويمكن توضيح هذا الشكل على النحو التالي:

- **الموردون:** يكون الموردون كل هؤلاء الذين يساهموا في سلسلة قيمة المؤسسة، بما في ذلك موردي المواد الخام والمكونات، التقنيات، النقود (المقرضون والدائنون)، الناس (وكالات التجنيد) والمعرفة (الإستشاريين).

ومثلما هو الحال في إدارة الزبون، تتحرك إدارة سلسلة العرض تجاه عملية موجهة نحو العلاقة. فتقليديا ركزت المؤسسات على التفاوض على أسعار منخفضة، واللعب بالكثير من الموردين مقابل بعضهم البعض، لكن بقيادة إدارة الجودة الشاملة أصبح لدى المؤسسات ميول لبناء علاقات إستراتيجية طويلة المدى وأكثر تداخلية مع قلة من الموردين.

ولهذه العلاقة الجديدة مع الموردين المنافع المهمة التالية:

- تحسين الإتصالات، حل أسرع للمشاكل، وتعاون أوثق يجعل الموردين أكثر إستجابة للإحتياجات الخاصة للمؤسسات؛

- تقل تكاليف الشراء بحيث تلغي التكاليف المشمولة في البحث عن "أرخص" الموردين.

- **الملاك والمستثمرين:** إلى جانب خلق القيمة للزبائن، على إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن الناجحة خلق القيمة للملاك والمستثمرين، فإذا لم ينتج عن خلق القيمة للزبائن في النهاية منافع للمستثمرين، ستخسر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن دعمهم لها. ومن وجهة النظر هذه، يسير إنتاج قيمة أكبر للزبائن جنباً إلى جنب مع منافع الملاك. إلا أنه في بعض الأحيان تتطلب إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن التي تركز على تسليم قيمة أعلى للملاك في المدى الطويل

تضحية بمنافع قصيرة المدى، وهذا ما قد لا يُسر الملاك الذين يسعون للحصول على منافع في المدى القصير من إستثماراتهم.

- **الموظفين:** يمكن لسلوك الموظفين أن يعزز القيمة المقدمة للزبون أو يصيبها بالضرر، بحيث أن رضا الموظفين يقود إلى رضا الزبون، لذلك على إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن أن تأخذ بعين الإعتبار رضا الموظفين من أجل زيادة رضا الزبون.

- **الشركاء:** إن الشراكات والتحالفات الإستراتيجية المشتركة تجعل المساهمين في المؤسسة قادرين على المشاركة في الخبرة التقنية، بيانات الزبون، تطوير منتجات جديدة بصورة أسرع، والمشاركة في التكاليف. وكنتيجة لذلك سيكون للمشاركين تكاليف أقل، وتعلم أسرع، وتوسع في قاعدة الزبائن، وتقليل في مخاطر تطوير منتجات جديدة، وتقوية رضا الزبون عن طريق تسليم قيمة إضافية للزبائن.

وكجزء من إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، يجب أن يكون للمؤسسة إستراتيجية شراكة لتعريف المجال الإستراتيجي الذي تلزم فيه الشراكة، وتحديد نمط الشريك، والبحث عن الشركاء المناسبين، والدخول في إتفاقيات تحالفات إستراتيجية مع الشريك، وإدارة علاقة الشراكة القائمة.

ثانياً: عملية إنشاء القيمة

وتتضمن عملية إنشاء القيمة ثلاث عناصر أساسية، هي:

- تحديد القيمة التي تمنحها المؤسسة لزبائننا؛
- تحديد القيمة التي نتحصل عليها المؤسسة من زبائننا؛
- إدارة تبادل القيمة، وتعظيم القيمة مدى الحياة لأقسام الزبائن المرغوب فيهم.

تكون هناك جودة في العلاقة مع الزبون إنطلاقاً من وجود إستراتيجية علائقية تهدف إلى إنشاء علاقة قوية بين المؤسسة وزبونها، أين تكون كل الأطراف مستفيدة من وجود هذه العلاقة، ويرتبط مدخل إستراتيجية العلاقة مع الزبون على تبادل القيم، بالأخذ بعين الإعتبار القيم المحصلة من المؤسسة للزبون والقيم المحصلة من الزبون إلى المؤسسة، بما يؤدي إلى ترسيخ إنطباع جيد عن علامتها¹.

1. القيمة التي يتحصل عليها الزبون من المؤسسة:

تقوم المؤسسة وفي إطار سعيها إلى تنمية علاقتها مع الزبون بتحديد الزبائن، وبعد ذلك يتم إستخدام قواعد البيانات لفهم الحاجات الخاصة للأقسام المستهدقة منهم، ومع توجه المؤسسة نحو تنمية العلاقة مع الزبون فإن التجزئة الكلاسيكية للزبائن والمرتكزة على الخصائص الديموغرافية كالجنس أو السن، قد حل محلها تجزئة أساسها حاجات ورغبات الزبائن المستهدفين إنطلاقاً من دراسة سلوكياتهم، وهو ما يسمح بتكييف العرض بحسب ما يرغب فيه كل قطاع، والهدف من وراء ذلك هو الوصول إلى مستوى عالي من الرضا والثقة والتعلق بالعلامة، كما أصبح توجه المؤسسة في إطار البحث

¹ ديلمي فتيحة، مرجع سابق، ص ص. 44-45.

عن منح القيم وتكوين صورة مقبولة لعلامتها، نحو تعبئة الموارد وتركيزها حول أنشطة تسمح بإحداث تأثير مرغوب على سلوك الزبون (تكييف خصائص المنتج، تحديد السعر المناسب لهم، تكييف قنوات التوزيع، الخدمات المرفقة... إلخ).

2. القيمة التي تتحصل عليها المؤسسة من الزبون:

يتخذ الزبون قرارات تتأثر كثيرا بإدراكه لقيمة عرض المؤسسة، وتترجم تلك القرارات في شكل سلوكيات إيجابية تجاه العلامة، وهو ما يدعو المؤسسة إلى القيام باستثمارات لفهم هذه السلوكيات وكيفية توجيهها أكثر لصالح المؤسسة أو علامتها.

وتسعى المؤسسة من خلال بحثها عن تنمية العلاقة مع الزبون، إلى جذب الزبائن المربحين والحفاظ عليهم. وحسب Kotler فإن الزبون المربح هو "فرد، عائلة أو مؤسسة والتي تكون العائدات المحققة من خلاله تفوق مجموع تكاليف جذبها والحفاظ عليه"، ومن جهة ثانية فإن الزبون المربح هو عادة الذي يتم تحقيق رقم أعمال متوسط من خلاله، إذ أن الزبائن الذين يحققون رقم أعمال كبير للمؤسسة غالبا ما يطالبونها بتميزهم بخدمات راقية، وينتظرون منها تخفيضات سعرية، أما الزبائن الذين يحققون رقم أعمال أقل فليدهم الإستعداد لدفع أعلى الأسعار، والقبول بالمستويات المتدنية من الخدمات ومع هذا فهم يتسببون للمؤسسة في تكاليف تسييرية عالية، وعليه يبقى الزبائن المتوسطون هم الأهم بالنسبة للمؤسسة. وفي حال ما إذا كان لهذه الأخيرة زبائن غير مربحين فإنها تجد نفسها أمام عدة بدائل:

- رفع الأسعار بما يؤدي إلى رفع هامش الربح؛

- التخلي عن المنتجات التي لها هامش ربح ضئيل؛

- حث الزبائن على شراء المنتجات ذات هامش الربح الكبير.

ويعتبر إستبعاد المؤسسة لزبون غير مربح نتيجة إيجابية، وحتى لو تم توجه هذا الزبون إلى المنافسين.

إذن فالقيمة التي يقدمها الزبون للمؤسسة في ظل الإستراتيجية العلائقية هي شراء المنتجات وتحقيق هامش ربح عالية أو على الأقل مقبولة للمؤسسة، وكذا جذب زبائن جدد من خلال الترويج العفوي لعلامتها والنتائج عن مستوى الرضا والثقة والإلتزام المتبادل بينهما¹.

ثالثا: عملية دمج القنوات المتعددة

تعتبر عملية دمج القنوات المتعددة من العمليات الأكثر أهمية في إدارة العلاقة مع الزبائن لأنها تحول نواتج إستراتيجية الأعمال وعملية خلق القيمة إلى أنشطة ذات قيمة مضافة. وتركز هذه العملية (عملية دمج القنوات المتعددة) على القرارات المتعلقة باختيار تركيبة القنوات الأنسب التي تستخدمها المؤسسة في التفاعل مع الزبون، وخبرة الزبون الإيجابية من خلال تعامله ضمن هذه القنوات.

¹ Adrian Payne, Pennie Frow, A Strategic Framework for Customer Relationship Management, Op. Cit., P. 172

1. خيارات القنوات:

في أيامها هذه تقوم العديد من المؤسسات بإستعمال نموذج متعدد القنوات في تفاعلها مع الزبائن. وتصنف خيارات القنوات المتعددة إلى ست فئات، هي:

- قوى البيع، بما في ذلك مجال إدارة الحسابات والخدمات؛
- نقاط البيع، بما في ذلك فروع البيع بالتجزئة، المتاجر، المستودعات والأكشاك؛
- المهاتفة، بما في ذلك الهاتف التقليدي، الفاكس، التلكس ومراكز الإتصال؛
- التسويق المباشر، بما في ذلك البريد المباشر، الإذاعة والتلفاز التقليدي؛
- التجارة الإلكترونية، بما في ذلك البريد الإلكتروني، الإنترنت والتلفزيون الرقمي التفاعلي؛
- التجارة الهاتفية (m-commerce)، بما في ذلك الهاتف النقال، خدمة الرسائل القصيرة، وخدمات الهاتف النقال الجيل الثالث (G3).

2. إدارة القنوات المدمجة:

إن عملية دمج القنوات المتعددة هي عملية حاسمة في إدارة العلاقة مع الزبائن، وقدرة المؤسسة على النجاح في إدارتها يرجع بشكل كبير إلى قدرة المؤسسة على جمع معلومات الزبائن من جميع القنوات ودمجها مع كل المعلومات الأخرى ذات الصلة.

رابعاً: عملية إدارة المعلومات

إن عملية إدارة المعلومات تعني جمع وتصنيف البيانات والمعلومات المتعلقة بالزبائن من خلال كل نقاط الإتصال بهم ليتم إستعمالها لتحسين خبرة الزبون.

وتشمل عملية إدارة المعلومات ما يلي:

1. مخزن البيانات:

تكمن الوظيفة الأساسية لمخزن البيانات في توفير ذاكرة قوية للمؤسسة حول الزبائن، وكذلك تحليل كل البيانات المتعلقة بكل زبون على حدى.

2. نظم تكنولوجيا المعلومات:

تعتمد نظم تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير على أجهزة الحاسوب والبرمجيات المستخدمة في المؤسسة.

3. الأدوات التحليلية:

في عملية إدارة المعلومات تساهم الأدوات التحليلية في الإستعمال الفعال لمخزن البيانات.

4. تطبيقات المكتب الأمامي والمكتب الخلفي:

تطبيقات المكتب الأمامي هي التقنيات التي تستخدمها المؤسسة لدعم جميع الأنشطة التي تنطوي على المقابلة المباشرة مع الزبائن، بما في ذلك SFA وإدارة مراكز الاتصال.

أما تطبيقات المكتب الخلفي فهي التقنيات التي تدعم الأنشطة الإدارية الداخلية والعلاقة مع الموردين، بما في ذلك الموارد البشرية، المشتريات، إدارة المخزون وبعض العمليات المالية.

خامساً: عملية تقييم الأداء

تمثل عملية تقييم الأداء الخطوة الأخيرة في الإطار الإستراتيجي لإدارة العلاقة مع الزبائن، ويتمثل الهدف من هذه العملية في التأكد من أن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بشأن إدارة العلاقة مع الزبائن قد حققت بمستوى مناسب ومقبول، وأنه تم تأسيس قاعدة للتحسن في المستقبل.

وتتكون هذه العملية من:

1. نتائج المساهمين:

أي تقييم الأداء من خلال النتائج التي حققها المساهمين والتي تزود المؤسسة بنظرة شاملة عن المحركات الأساسية لأداء إدارة العلاقة مع الزبائن. ومن أجل تحقيق الهدف النهائي لإدارة العلاقة مع الزبائن والحصول نتائج حقيقية، على المؤسسة أن تقوم بما يلي:

- خلق القيمة للموظفين،

- خلق القيمة للزبائن؛

- خلق القيمة لحملة الاسهم (المساهمين).

حيث أن الدراسات الحديثة أكدت على ضرورة الإستغلال الأمثل للعلاقات بين الموظفين، الزبائن والمساهمين.

2. مراقبة الاداء:

وتعطي تفاصيل أكثر دقة، أي نظرة جزئية من مقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية.

المطلب الثالث: خطوات إعداد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن

يرى كل من Rogers و Peppers أن على المؤسسة أن تعتمد عملية تتضمن أربع خطوات تدعى IDIC* وهي¹:

- تحديد الزبائن: قبل تأسيس العلاقة لابد من تحديد الطرف الآخر من العلاقة وبشكل فردي؛
 - تمييز الزبائن: تصنيف الزبائن حسب القيمة التي يقدمونها للمؤسسة وحسب إحتياجاتهم؛
 - التفاعل مع الزبائن: على المؤسسة أن تحسن من تفاعلها مع الزبائن، بحيث أن كل تفاعل يمثل فرصة لبناء علاقة فردية مع الزبون؛
 - شخصنة المعاملة: على المؤسسة أن تكيف بعض جوانب سلوكها تجاه الزبون وفقا لإحتياجاته وقيمه.
- نلاحظ من خلال ما سبق أن الباحثان تعاملتا أكثر مع تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن، ولم يفوما بوصف إدارة العلاقة مع الزبائن كعملية معقدة مرتبطة بالعديد من الوظائف.

لذا يتطلب تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن إستراتيجية واضحة، تتضمن كل الخطوات التالية²:

- تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية من خلال إجراء تحليل التسويق الإستراتيجي؛
- تحديد الأهداف؛
- إختيار الإستراتيجية وإعداد برامج تكتيكية وعملية لتحقيق الأهداف المحددة؛
- تنفيذ البرامج؛
- المراقبة.

أولاً: التحليل التسويقي الإستراتيجي كخطوة أساسية في إدارة العلاقة مع الزبائن

التحليل التسويقي الإستراتيجي (SMA)³ هو عملية مكونة من مجموعة من التحليلات الجزئية، كما هو موضح في الشكل رقم (16). ويقصد به تقييم العناصر الداخلية (البيئة الداخلية) للمؤسسة، من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، والعناصر الخارجية (المحيط)، من خلال تحديد الفرص والتهديدات، وذلك بغرض إتخاذ الموقف الإستراتيجي المناسب⁴. ولكل مراحل SMA نفس الأهمية، حيث أن إنجازها بشكل دقيق يؤدي إلى نجاح باقي خطوات إستراتيجية إدارة العلاقة

* IDIC: Identify-Differentiate-Interact-Customize.

¹ Don Peppers, Martha Rogers, Managing Customer Relationships: A strategic framework, Second édition, Hoboken, New Jersey, 2011, P. 73.

² Martina Jelínková and al, Process Of Complex CRM, Journal of Management VADYBA, m. Nr. 10, 2006, PP. 59-68.

³ Robin Roslender, Susan J. Hart, In search of strategic management accounting: Tgeoretical and filed study perspectives, Management Accounting Research 14, Academic Press, 2003, P. 255.

* SMA: Strategic Marketing Analysis.

⁴ رحيب حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008، ص. 68.

مع الزبائن¹، حيث أن الدراسات التسويقية الحديثة تؤكد على أن مفتاح النجاح لأي مؤسسة يرتبط بدرجة كبيرة بمدى مواءمة سياساتها مع التغيرات البيئية المحيطة، ولا يتم هذا التكيف إلا إذا استطاعت إدارة التسويق أن تحلل الفرص والتهديدات المحيطة².

نلاحظ من الشكل رقم (16) أن هذه المرحلة من إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن تتضمن عنصرين من عملية IDIC المحددة أعلاه والمتمثلة في: تحديد وتمييز الزبائن.

يرتكز المدخل الجديد للتحليل الإستراتيجي أساسا على دمج القيمة التي يقدمها الزبون في المراحل المختلفة من التحليل، والتي تمثل قاعدة لا غنى عنها للإدارة الفعالة للعلاقة مع الزبائن. ويحدد التحليل التسويقي الإستراتيجي ربحية الزبائن، مما يسمح للمؤسسة بتركيز جهودها التنافسية بطريق أفضل، وإستثمار وقت أكبر وموارد أخرى في الزبائن الذين من المحتمل أن تجني منهم المؤسسة أرباحا كبيرة.

إلا أن عند تقييم الزبون غالبا ما لا يتم تحديد ربحيته، وإنما يتم تقييمه حسب حجم المشتريات التي يحققها. لذلك نشير إلى أنه لا يجب أن تتضمن المداخل المحققة من الزبائن حجم المشتريات فقط، بل يجب إدراج عوامل أخرى مثل: الحساسية للأسعار المنخفضة، تقديم المعلومات المتعلقة بالسوق والمنافسة... إلخ. ومن الضروري أيضا عند تحديد ربحية الزبون الأخذ بعين الإعتبار التكاليف المتعلقة بخدمة الزبائن الذين تم تمييزهم، فهذه التكاليف ليست مرتبطة بالمنتجات الفردية أو خطوط الإنتاج، بل نجدها ترتبط أكثر بالأنشطة المتعلقة بخدمة كل زبون على حدى، أو تقسيم السوق.

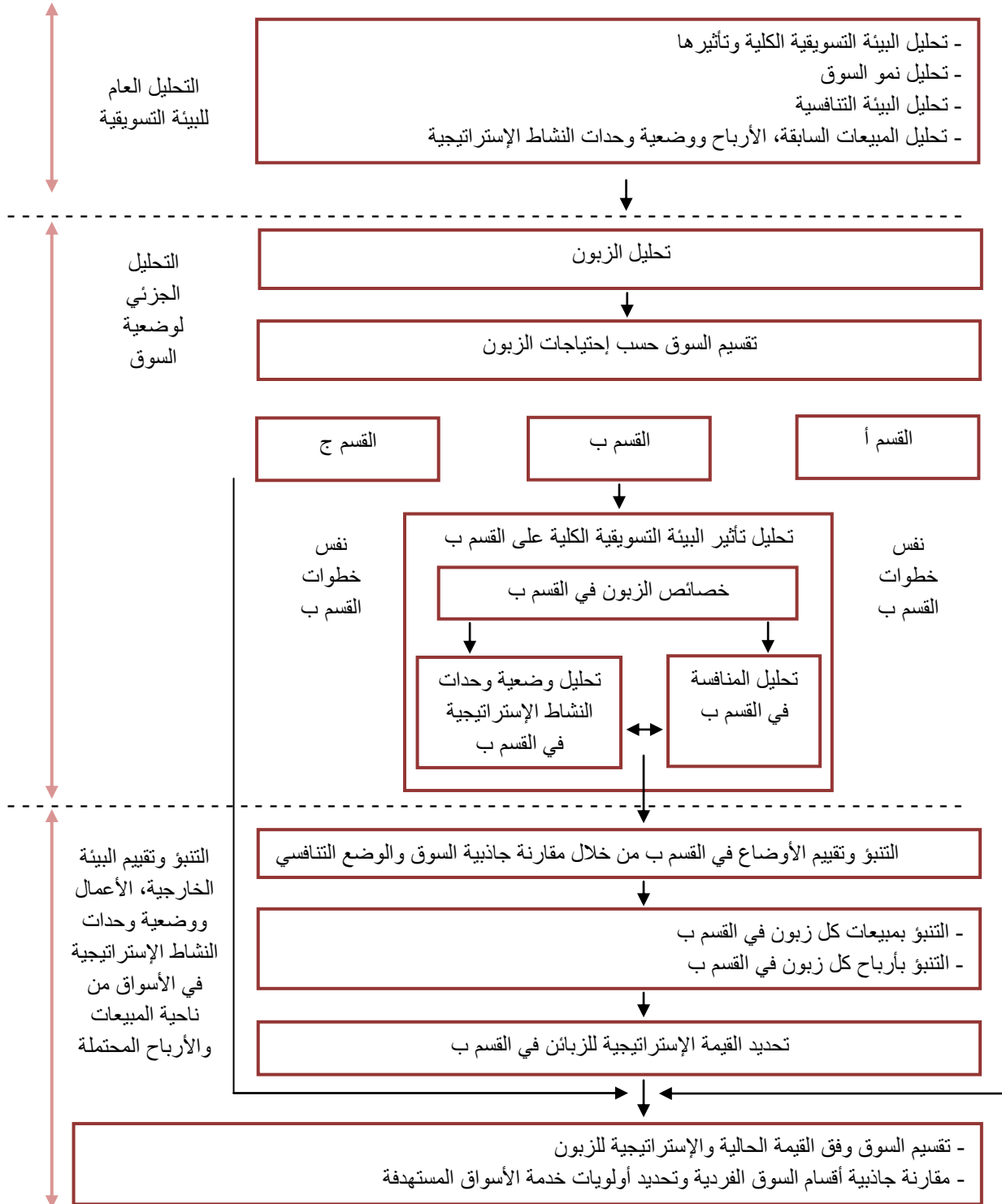
إن إختيار أفضل إستراتيجية لإدارة العلاقة مع الزبائن، من المهم إستعمال القيم المرتكزة على التنبؤات بإتجاه مختلف التكاليف والمداخل المستقبلية، أو ما يسمى بالقيمة المحتملة التي يقدمها الزبون للمؤسسة، إلى جانب تحليل البيانات التاريخية والقيمة الحالية التي يقدمها الزبون للمؤسسة³.

¹ Don Peppers, Martha Rogers, Managing Customer Relationships: A strategic framework, Op. Cit., P.74.

² منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص. 87، بالتصرف.

³ Martina Jelínková and al, Op. Cit., PP. 60-61.

الشكل رقم (16): عملية التحليل التسويقي الإستراتيجي



Source: Hana Lostakova, B-to-B marketing: Strategic Analysis for Building Market Opportunities, Paraha: Professional Publishing, Tchèque, 2005, P. 186.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (16) أن أول خطوة تقوم بها المؤسسة من أجل القيام بالتحليل التسويقي الإستراتيجي تتمثل في القيام بتحليل عام للبيئة التسويقية من أجل تحديد الفرص والتهديدات، لتمر بعدها إلى تحليل الزبون حسب الفرص التي يقدمها من جهة، والإمكانيات المتاحة أمامها من جهة أخرى، وذلك من أجل تقسيم السوق من خلال تمييز حاجات الزبائن المستهدفين. وبعد قيام المؤسسة بتقسيم السوق تختار القسم الذي ستقوم بخدمته، ومن ثم تقوم بدراسة وتحليل العلاقة التأثيرية التي تربط قسم الزبائن بالبيئة التسويقية للمؤسسة، لتنتقل بعدها إلى تحليل خصائص كل زبون على حدى ضمن عملية إدارة العلاقة مع الزبائن.

وفي هذه المرحلة من إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن من المهم جدا إجراء تحليل SWOT¹، أو ما يعرف بمصفوفة SWOT، والتي تعتبر من أهم أدوات التحليل الإستراتيجي، وقد سميت بهذه التسمية إختصارا للحرف الأول من كل عنصر من عناصرها. ويمكن تسميتها في بعض الأحيان على ذات الإختصار بالحروف بتحليل TOWS. ويمكن تحديد معنى هذه العناصر ومتضمناتها كالآتي²:

- **نقاط القوة (Strengths):** تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة، وتكون قادرة على إستخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها بما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.

- **نقاط الضعف (Weaknesses):** هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمنافسين، وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتوقع فيها.

- **الفرص (Opportunities):** هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حاليا أو مستقبلا في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها عبر إعتداد خطة إستراتيجية، وغالبا ما تقاس بالعائد النقدي المتوقع أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية.

- **التهديدات (Threats):** تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المؤسسة، وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في إنحسار حصتها السوقية.

ومن المفيد الإشارة في القول هنا بأن العلاقة بين هذه العناصر الأربعة هي علاقة تفاعلية يؤثر بها ويتأثر أي عنصر ببقية العناصر الأخرى. وتبرز القوة التأثيرية لذلك العنصر على أساس ما يمتلكه من متضمنات تأثيرية أكبر على تلك العناصر، وبنفس الوقت تكون متضمنات تلك العناصر ذات تأثير أقل. وقد يكون ذلك التأثير إيجابا كما هو في زيادة عنصر القوة لتقليل تأثير مكامن الضعف والتهديدات. أو بالعكس عندما يكون للتهديدات تأثير أكثر على زيادة نقاط الضعف ومحدودية الفرص المتاحة أمام المؤسسة في السوق، وهكذا إلى بقية العناصر الأخرى المتفاعلة فيها.

ومن خلال هذه العلاقة التفاعلية يمكن للمؤسسة أن تنتهج وتخطط الإستراتيجية المناسبة لها في التفاعل مع السوق على ضوء ما تمثله البيئة الداخلية لها من قوة وضعف أو ما تمنحه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات³.

¹ Angela Haran, Op. Cit., P. 06.

² ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الثانية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص. 194، بالتصرف.
³ ثامر البكري، الميزة التنافسية بإعتداد تحليل SWOT لبناء إستراتيجيات التسويق: حالة تطبيقية على شركة TOYOTA لصناعة السيارات، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية الإقتصاد قسم التسويق، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، عمان، 2009، ص. 12.

وفي ظل إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن يمكن توضيح هذه العناصر الأربعة كالتالي¹:

1. نقاط القوة:

- أ. تحديد أكثر الزبائن ربحية والتركيز عليهم: تمثل هذه النقطة القوة الرئيسية في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، لأن هؤلاء الزبائن هم مصدر أرباح المؤسسة في المستقبل.
- ب. الحصول على كل معلومات الزبائن وحفظها عن طريق جمع البيانات الخاصة بهم: تجمع إدارة العلاقة مع الزبائن وتحفظ كل المعلومات القيمة المتعلقة بالزبائن، مما سيمكن للمؤسسات من معرفة زبائنها والتنبؤ بسلوكياتهم المستقبلية، وإنتاج معارف أخرى قيمة لجني المزيد من الأرباح.
- ج. زيادة فعالية المبيعات: إدارة العلاقة مع الزبائن الناجحة تمكن المؤسسة من معرفة إحتياجات زبائنهم ورغباتهم، مما سيزيد من ولائهم.
- د. ضمان رضا الزبائن: عند تبني المؤسسة لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن سيصبح زبائنهم أكثر تبعية لها، بحيث لا يمكنهم ترك المؤسسة والتحول إلى المؤسسات الأخرى المنافسة لها.
- هـ. المعرفة حول الزبائن والمشتريين المحتملين: من خلال جمع وتخزين بيانات الزبائن، ومن ثم إستخدام ذكاء الأعمال لإتاحة المعلومات وإتاحة المعرفة، عن طريق إستخدام نظم إدارة المعرفة، يمكن لإدارة العلاقة مع الزبائن أن تحسن معرفة المؤسسة حول الزبائن.

2. نقاط الضعف:

- أ. الحمل الزائد من المعلومات عديمة الفائدة: الحصول على معلومات كثيرة لكن غير ضرورية سيؤدي إلى تعقيد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، لأنها ستسبب في تضارب بين المعلومات وبالتالي فشل عملية التنبؤ وإتخاذ القرارات، وكذلك سينتج عنها مشاكل في مساحة التخزين نتيجة للكثرة الهائلة من المعلومات عديمة القيمة.
- ب. الحصول على معلومات تم إدخالها من قبل: لا يمكن أن تنجح إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن إلا بإدخال بيانات جديدة، لذلك على المؤسسة جمع مزيد من البيانات القيمة باستمرار، وإلا فهذا قد يسبب في فشل المشروع وضياع وقت المؤسسة وأموالها.
- ج. غياب الإستعداد الثقافي: تنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن سيؤدي إلى تغييرات ثقافية داخل المؤسسة، خاصة لدى موظفي الخطوط الأمامية.

3. الفرص:

- أ. رضا الزبائن: يمكن لإدارة العلاقة مع الزبائن التنبؤ بإحتياجات الزبائن من خلال تحليل البيانات والمعلومات الخاصة بهم، مما سيمكن المؤسسة من تلبية هذه الإحتياجات والتنبؤ بالإحتياجات المستقبلية، وبالتالي فهي تقوم بإسعاد زبائنهم وإرضائهم.

¹ Sreenivasan Jayashree and al, Op. Cit., PP. 342-344.

ب. **زيادة قاعدة المبيعات:** الزبائن الحاليين هم مصدر الأرباح المستقبلية للمؤسسة، لذلك على المؤسسة تحسين ما تقدمه لزبائنهم من منتجات وخدمات وتحفيزات قصد زيادة قاعدة المبيعات.

ج. **تقوية العلاقة مع الزبائن:** إن تحديد الزبائن، إحتياجاتهم ورغباتهم، وتخزين البيانات القيمة الخاصة بهم ومراقبة العلاقة ما بين الموظفين والزبائن، كل هذا سيقوي العلاقة ما بين المؤسسة وزبائنهم.

4. التهديدات:

أ. **إنخفاض التفاعل الشخصي:** إدارة العلاقة مع الزبائن تستخدم التكنولوجيا في تواصلها مع الزبائن بكثرة، وهذا ما قد يؤدي إلى فقدان التفاعل وجها لوجه. وتجدر الإشارة إلى أن إستخدام التكنولوجيا يمكن أن يكون فرصة أو تهديد، بحيث يختلف ذلك من قطاع إلى آخر.

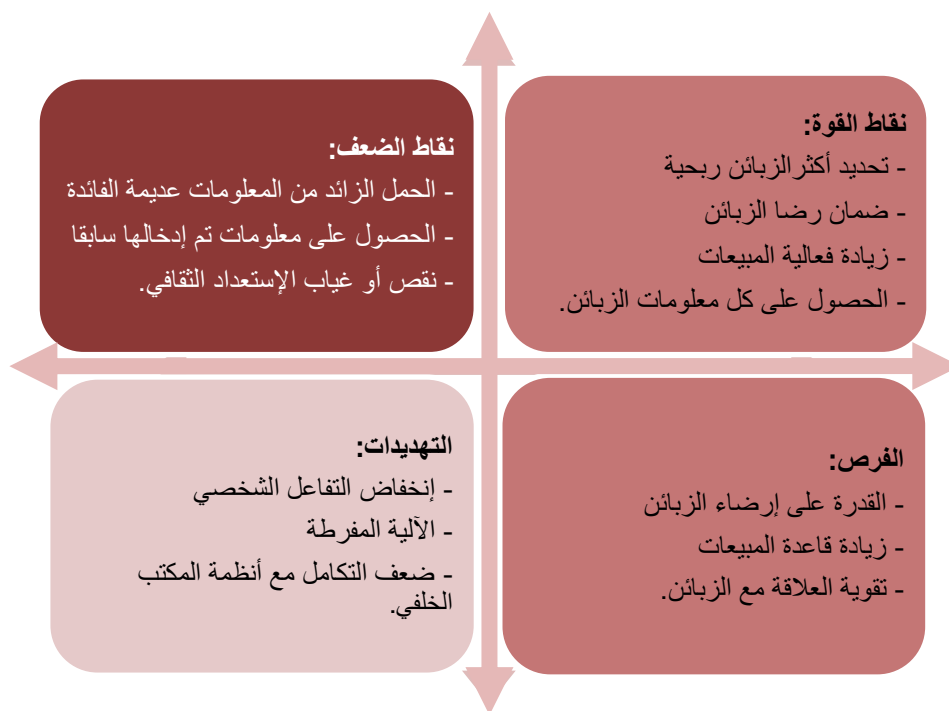
ب. **الآلية المفرطة:** يمكن لإدارة العلاقة مع الزبائن أن تكون محوسبة بالكامل (كما أشرنا إليه أعلاه)، مما سيؤدي إلى فقدان التفاعل الشخصي. وتجدر الإشارة إلى أن أغلبية الزبائن يفضلون التعامل وجها لوجه.

ج. **ضعف التكامل مع أنظمة المكتب الخلفي:** لا يمكن لإدارة العلاقة مع الزبائن أن تحقق أهدافها إذا كانت التكنولوجيا المستخدمة لا تتفاعل بشكل صحيح مع نظام المكتب الخلفي.

د. **زيادة توقعات الزبائن:** عندما تقوم المؤسسة بتوفير بعض المرافق بطريقة غير مخططة، مثل تقديم الهدايا، المكافآت والترقيات ستزيد من توقعات زبائنهم، وفي المستقبل لن تكون قادرة على إرضائهم، وبالتالي ستتسبب في فقدان أوفى زبائنهم.

والشكل التالي يوضح تحليل SWOT في ظل إدارة العلاقة مع الزبائن:

الشكل رقم (17): مصفوفة SWOT في إدارة العلاقة مع الزبائن



Source: Angela Haran, Development of a framework to retain customers through customer relationship management, A marketing research, School of Computing Dublin Institute of Technology, Dublin 8, Ireland, 2012, P. 05.

وحسب Peppers تتمثل الإستراتيجيات الأساسية لإدارة العلاقة مع الزبائن في¹:

1. التعرف على الزبائن: على المؤسسة أن تكون قادرة على التعرف على الزبائن من أجل العمل على خلق القيمة لهم، وذلك من خلال تلبية إحتياجاتهم بأقصى سرعة ممكنة، وتقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية، وكذلك من أجل كسب المزيد من الزبائن المرشحين الجدد.

2. تمييز الزبائن: إن إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن مرتبطة بإستراتيجية التمييز التي تمكن المؤسسات من الحصول على مدخلات ضخمة، ومع إدارة العلاقة مع الزبائن كقاعدة يمكن للمؤسسة الوصول إلى وضعية مميزة.

3. التواصل والتفاعل مع الزبائن: تعتبر عملية التفاعل مع الزبائن جد مهمة لإقامة العلاقة مع الزبائن وتنميتها، لذلك على المؤسسة بذل كل مجهوداتها لمحاولة معرفة إحتياجات الزبائن والتنبؤ بها، وذلك من خلال الحوار معهم، وإستخدام مزيج متنوع من التقنيات ووسائل الإتصال².

¹ Sreenivasan Jayashree and al, Op. Cit., P. 343.

² Adele Berndt and al, Implementing a Customer Relationship Management Programme in an Emerging Market, Journal of Global Business and Technology, Volume 1, Number 2, 2005, P. 84.

4. الشخصية: وهي الهدف الرئيسي لإدارة العلاقة مع الزبائن، ويقصد بها معاملة كل زبون بطريقة خاصة ومتميزة. فمن خلال الشخصية يمكن للمؤسسة إجراء تغييرات في السلع والخدمات والتأكد من أن الزبون سيحصل على خدمات مشخصة. وتجد الإشارة إلى أن درجة الشخصية تتوقف على مدى فهم المؤسسة لحاجات زبائنها¹.

والشخصنة أنواع، نوجزها في ما يلي²:

أ. الشخصية من حيث التكاليف:

تنقسم الشخصية من حيث التكاليف إلى ما يلي:

- **شخصنة المنتج:** وتعرف على أنها تصميم منتجات تلائم طلبات كل الزبائن وتوقعاتهم، أما التفاعل معهم فيتم بإفرادهم الرسائل والخدمات لتطوير علاقة فردية تفاعلية، وخاصة مع تطور وسائل الإتصال؛

- **الشخصنة ذات الحجم:** وهي تلبية طلبات كل زبون على حدى بتحضير حجم كبير من تكييف فردي للمنتجات والعمليات التسويقية تتشارك فيها الكثير من أنظمة الإنتاج؛

ب. الشخصية من حيث طبيعة المنتج:

تنقسم الشخصية من حيث طبيعة المنتج إلى ما يلي:

- **شخصنة تجميلية:** وهي وضع تحسينات بسيطة على مظهر المنتج ليتوافق مع رغبة الزبائن؛

- **شخصنة جوهريّة:** وتعني تبني خصائص جوهريّة في المنتج لا تدركها العين؛ إذ لتصميم كل المنتجات نفس المظهر ولكن في داخلها خصائص خاصة بكل زبون أو قسم من الزبائن؛

- **شخصنة بالمشاركة:** حيث يكيف جوهر المنتج ومظهره التجاري حسب رغبة الزبون، بإجراء حوارات دائمة معه ليساعد المؤسسة على تحديد حاجاته بدقة، ورغم أنها مكلفة إلا أنها الإستراتيجية المختارة من طرف الكثير من المؤسسات الكبيرة لتكييف المنتجات وتقليص التكاليف؛

- **شخصنة تكيفية أو معيارية:** وهي عكس الشخصية بالمشاركة، بحيث تعرض المؤسسة منتجا معياريا ذو عدة إستعمالات في عدة ظروف خاصة، فيختار الزبون ما يتلائم وحاجاته.

ثانياً: تحديد أهداف إدارة العلاقة مع الزبائن

حتى تكون عملية إدارة العلاقة مع الزبائن ذات قيمة يجب على المؤسسة تخطيط أهداف تتصف بالواقعية والمرونة، وأن تكون محددة، مقبولة، محفزة وقابلة للقياس.

¹ Don Peppers, Martha Rogers, Unlocking the Value of Your CRM Initiative: The Strategy Plus Technology Dynamic, Carlson Marketing, New York, 2003, P. 03.

² بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقة مع الزبائن عامل أساسي لإستمرارية المؤسسات: تجربة بنك الفلاحة والتنمية بورقلى، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، ص. 370.

والمؤشرات الرئيسية لنجاح إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن هي حجم المبيعات، حصة إنفاق الزبون والربحية الحالية والمحتملة التي تحققها المؤسسة من خلال الزبون، وكذلك قوة العلاقة، رضا الزبائن، معدل الإحتفاظ بالزبائن ومستوى ولائهم. وتجدر الإشارة إلى أن الأهداف لا يجب أن تكون متعلقة بمخرجات الخطة فقط، بل يجب أن تكون مرتبطة بالمدخلات وعناصر العملية أيضا.

ومن أهم الأهداف المرتكزة على المخرجات ما يلي¹:

- نمو القيمة التي يقدمها الزبون للمؤسسة؛
- معدلات الإحتفاظ بالزبائن ومستوى ولاء الزبائن؛
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن²؛
- حجم المبيعات وإنفاق الزبون على المنتجات؛
- حصة الموارد المحققة من الزبون (حصة محفظة الزبون)؛
- حصة منتجات وخدمات الزبون التي أنتجتها المؤسسة؛
- حصة الزبون المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي بإمكان المؤسسة عرضها؛
- حصة الزبون المتعلقة بجذب زبائن جدد أو تحسين صورة المؤسسة،... الخ.

وإلى جانب هذه الأهداف، التي تحدد النتائج المراد تحقيقها، مثل هدف حصة إنفاق الزبائن، على الخطة أن تتضمن الأهداف التي توجه الكيفية التي ينبغي أن تتحقق بها هذه النتيجة، مثل زيادة عدد زيارات الإستشارة إلى إثني عشر في السنة، وذلك من أجل جمع معلومات جديدة حول إحتياجات الزبائن، كذلك أهداف المدخلات التي تحدد على سبيل المثال الموارد اللازمة لتمكين هذه الإستراتيجية.

ثالثا: صياغة الخطط الإستراتيجية، التكتيكية والعملية لتحقيق أهداف إدارة العلاقة مع الزبائن

تمثل هذه المرحلة في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن تصميم الإستراتيجية، التكتيكات وعمليات التفاعل مع الزبائن (أي العنصرين الآخرين من عملية IDIC). وتتعلق المقاربات الإستراتيجية الأساسية لمختلف المجموعات من الزبائن بالقيمة التي يقدمها الزبون للمؤسسة، ومستوى العلاقة وتطورها وكذلك بدورة حياة الزبون.

¹ Martina Jelínková and al, Op. Cit., PP. 61-62.

² Don Peppers, Martha Rogers, A CRM Blueprint: Maximizing ROI from Your Customer Based Strategy, Insight Report, 2001, P. 06.

1. بناء الإستراتيجية حسب القيمة المحققة من الزبون:

حتى تتمكن المؤسسة من بناء إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، عليها أن تركز على كل من القيمة الحالية والمحتملة التي يقدمها الزبون للمؤسسة:

أ. القيمة الحالية التي يقدمها الزبون للمؤسسة تساوي ربحية هذه الأخيرة من الزبون، وتعني الفرق بين المداخل الحالية من العلاقة مع الزبون والإنفاق الحالي المتعلق بالتعاون مع الزبون.

ب. أما القيمة المحتملة التي يقدمها الزبون للمؤسسة، والتي تسمى بقيمة الزبون مدى الحياة أو قيمة الزبون الأبدية وأيضاً CLTV*، فتساوي القيمة الحالية الصافية للأرباح المتوقعة من الزبون طيلة المدة المحتملة من تأثيره على المؤسسة. ويتطلب تقدير القيمة المحتملة للزبون إجراء تحليل عميق للعلاقة مع إفتراض التغييرات المحتملة.

ولتحديد الإستراتيجية الأكثر ملائمة لتطوير العلاقة مع الزبائن، من المهم جداً تحديد القيمة المحتملة التي يقدمها الزبون للمؤسسة من الأنواع الثلاثة الآتية¹:

- **CLTV المتشائم بها:** يرتكز هذا المفهوم على التطوير غير الناجع للعلاقة، إذ يمكن من خلالها إدراك الخسائر التي يسببها الزبون في فترة معينة من الزمن، حتى في حالة إذا ما إن كانت العلاقة معه قد أوقفت، مثل قيامه بدعاية مشوهة أو إشهار سلبي لصورة العلامة أو المؤسسة. لهذا فتحديد القيمة يساعد المؤسسة على تقدير النتائج المحتملة المتعلقة بالإضطرابات الممكن حدوثها داخل العلاقة مع الزبون، وتحديد الحلول الممكنة قبل وقوع المشكلة.

- **CLTV الحقيقية:** يرتكز تقييم القيمة الحقيقية على التطور المحتمل في العلاقة بين المؤسسة والزبون، وتعكس هذه القيمة مستقبل القيمة الحقيقية للعلاقة مع الزبون في ظل مجهودات تسويقية دقيقة، هذا ما يمثل قاعدة لتحديد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.

- **CLTV المتفائل بها:** ويرتكز تقييمها على إفتراض تطور أحسن للعلاقة، وتمثل القيمة المتفائل بها القوة الداخلية للعلاقة، والتي يمكن تحقيقها من خلال مجهودات تسويقية مكثفة.

ومن خلال مقارنة القيم المختلفة للزبائن، تتمكن المؤسسة من الحصول على نظرة حول مخاطر العلاقة، مما يساعدها على إختيار الإستراتيجية الأكثر ملائمة.

2. بناء الإستراتيجية حسب مراحل دورة حياة العلاقة:

كما أن للمنتج دورة حياة، ويتميز بخصائص معينة عبر كل مرحلة من مراحل حياته، فإن العلاقات كذلك تمر بمراحل مختلفة ولها دورة حياة خاصة بها، والتي يمكن تمثيلها في المراحل الإستراتيجية لتنمية العلاقة مع الزبون، كالتالي²:

* CLTV: Customer Longtime Value.

¹ Martina Jelínková and al, Op. Cit., P. 62.

² Ibid, PP. 64-66.

أ. البحث عن العلاقة:

في هذه المرحلة، تبحث المؤسسة عن الزبائن الملائمين أي ذوي القيمة المرتفعة لإقامة إتصالات قيمة معهم. ويتطلب منها تقديم منافع ذات قيمة أكبر من تلك التي يقدمها المنافسين.

ب. تكوين العلاقة:

في هذه المرحلة، تنشئ العلاقة بين الزبون والمؤسسة من خلال القيام بأول عملية تجربة شراء، إذ نجد أنه يخصص القليل من الإستثمار من جانب الطرفين، كما نلاحظ أن المؤسسة لا تقوم بأية محاولة في تكيف عروضها حسب متطلبات الزبائن، ولا تولي أهمية في الإستثمار من أجل معرفة الزبون. كذلك الشأن بالنسبة للزبون، إذ أنه لا يبدي متطلباته للمؤسسة، حيث أنه يكتفي ويرضى بالقيام بعمليات شراء في بعض الأحيان. هذا إستثناء في السوق الصناعي، أين تخصص المؤسسة إستثمارات معتبرة من أجل التكيف مع متطلبات كل زبون، إذ على المؤسسة أن تقي بوعودها المقدمة للزبون ويجب أن تعمل على جذبه من أجل ضمان إنتقاله إلى مرحلة تنمية العلاقة مع المؤسسة.

ج. تنمية العلاقة:

تتميز هذه المرحلة بنمو كبير في التفاعلات بين المؤسسة والزبائن، وتتطلب تنمية العلاقة إستثمار الوقت والموارد من أجل فهم حاجات كل زبون، وكذلك من أجل تطوير المهارات، المنتجات أو العمليات من أجل إشباع هذه الحاجات. وتحقق المؤسسة، في هذه المرحلة عوائد كبيرة من زبائنها، لهذا يجب عليها أن تستثمر بشكل كبير في العلاقة وهذا هو سبب بطء الربح الإجمالي في هذه المرحلة.

وتجدر الإشارة إلى أن التقييم الصحيح للعلاقة المحتملة يلعب دورا حاسما في هذه المرحلة، وينبغي تخفيض الموارد المستثمرة في العلاقة في حالة عدم فعالية التعاون في المستقبل.

د. إستقرار العلاقة:

في هذه المرحلة يتميز التفاعل بين الزبون والمؤسسة بالإستقرار والثبات، إذ تبدأ المتطلبات في التناقص، وذلك بسبب المعرفة التي حققتها المؤسسة عن الزبون، وكذا التنبؤ بشكل أفضل لحاجاته، والثقة المبنية بين الطرفين ويصبح الزبون أقل حساسية للأسعار، كما يتميز رقم الأعمال والأرباح المحققة بالإستقرار والثبات، وهذا ما يدفع المؤسسة إلى صيانة العلاقة والمحافظة عليها.

هـ. تدهور العلاقة:

تتميز هذه المرحلة بالتدهور التدريجي أو الخروج الفجائي لأحد أطراف العلاقة أو كليهما، إذ يعد هذا مقلقا إلا أنه لا يكون دائما حدثا سلبيا، فإدارة مرحلة التدهور وإعداد إستراتيجية إنهاء العلاقة هو جزء من إدارة العلاقة مع الزبائن في تحديد وتنمية علاقات جديدة.

وفي الأخير يمكن القول أن جميع المراحل التي تتضمنها دورة حياة العلاقة بين الزبون والمؤسسة تتطلب مدخلا ومعايير خاصة في إدارة العلاقة مع الزبائن، ويكمن الأمر الأساسي في القدرة على تقدير قيمة الزبون في المراحل الأولى من العلاقة، حيث أن من خلال هذه المعرفة يمكن للمؤسسة أن تحدد ما يجب إستثماره من وقت وجهد في هذه العلاقة.

رابعاً: تنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن

يتم تطوير الإستراتيجية المناسبة المختارة لإدارة العلاقة مع الزبائن في شكل خطط تكتيكية وعملية وبعد ذلك يتم تنفيذها، وتعتبر مرحلة تنفيذ الإستراتيجية المرحلة ما قبل الأخيرة من خطوات إعداد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، والتي تتم من خلال أقسام الزبائن المستهدفة والعلاقة التفاعلية المربحة معهم.

ويمكن للمؤسسة فهم القيمة التي يقدمها الزبون لها، وكذا فهم حاجات كل زبون على حدى، من خلال ما يمكن أن تحققه من التعلم من زبائنها، ووفقاً لذلك يمكنها إتخاذ القرار بشأن حجم الإستثمار الواجب تسخيرها لبناء العلاقة مع الزبائن.

ويعد التفاعل داخل العلاقة تعاوناً بين المؤسسة والزبائن من أجل إتمام الصفقة، إذ أن التفاعل مع الزبون بشكل فردي يسمح للمؤسسة بأن تصبح خبيرة في مجال نشاطها، وأن تكتسب الخبرة المتعلقة بكل زبون على حدى، وذلك من خلال معرفته الدقيقة الذي سيمكنها من التنبؤ بما يحتاجه، أين ومتى سيريده، وكذلك من خلال الحوار الذي يعتبر ذو تأثير في المعتقدات، وشكل من أشكال التعاون الفكري، بحيث أن إجراء الحوار مع الزبون يعني وجود تبادل للأفكار، إذ أن إمداد الزبون بأي نوع من أدوات الحوار يمكن المؤسسة من تأمين علاقة أعمق، أكثر ربحية وأقل عرضة للمنافسة مع كل الزبائن.

لهذا يجب على المؤسسة أن تدمج كل قنوات الإتصال المباشرة للتفاعل مع الزبون من أجل تحديد الزبون بدقة، وللقيام بذلك على المؤسسة أن تنسق بين الأنظمة التسويقية للمعلومات¹.

خامساً: المراقبة وإيجاد المقاييس التصحيحية لعملية إدارة العلاقة مع الزبائن

عادة ما تميل المؤسسات إلى إعتداد المعايير المالية في قياس أداء أنشطتها، إلا أن هذا لا يعتبر كافياً لمعرفة أداء إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، إذ بالإضافة إلى المؤشرات المالية للأداء على المسيرين إعتداد المؤشرات غير المالية.

ويتمثل مشكل المؤشرات المالية في أنها تميل إلى تبيان المؤثرات على نجاح الأعمال دون تبيان الأسباب في ذلك، فإذا إستخدمت المؤسسة المؤشرات غير المالية بالإضافة إلى المؤشرات المالية تستطيع بسهولة تحديد الإجراءات الواجب إتخاذها من أجل تغيير حالة معينة وتصحيحها، لهذا يجب على المؤسسة إستعمال كلا من المؤشرات المالية وغير المالية في قياس أداء إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.

¹ Martina Jelínková and al, Op. Cit., P. 66.

وهناك العديد من المداخل المستخدمة في قياس الأداء، سيتم تناول الأهم منها من حيث الإستخدام من قبل العديد من المؤسسات، وهي¹:

1. مدخل أصحاب المصلحة:

يقترح Freeman على الإدارة العليا للمؤسسة أن تضع واحدا أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصلحة في المؤسسة والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها. فالتبيعة المتشابهة لأهداف المؤسسات وحاجات الأطراف المرتبطة بها تنسحب على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف المتشابهة، وتفرض على المؤسسات تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناغمة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة. ويؤكد Smith وآخرون على أهداف أصحاب المصلحة والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسية ينبغي على المؤسسات قياس الأداء من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به.

2. مدخل بطاقة الأداء المتوازن:

يدعو Kaplan و Norton إلى قياس أداء المؤسسات من خلال تنفيذ ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن، الذي يقيس أداء المؤسسة من خلال أربع نقاط مختلفة لكن مترابطة والمشتقة من رؤية، إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

إن إستعمال بطاقة الأداء المتوازن يضمن تحديد وإدارة نقاط القوة والضعف، كما يمنع المؤسسة من تركيز كل إهتمامها على جانب واحد من أعمالها، مثل كفاءة إنتاج وتطوير منتجات جديدة. وبالنسبة للمؤسسة المركزة على إدارة العلاقة مع الزبائن، يجب أن تعكس بطاقة الأداء المنظور العلائقي، وذلك من خلال مراقبة مستوى العلاقة وتوفير معلومات مفصلة حول مساهمة العلاقات في الأداء العام للمؤسسة².

وتتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة منظورات أساسية، هي³:

أ. المنظور المالي:

يمكن قياس مدى نجاح تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن من خلال المنظور المالي والذي يتضمن مايلي⁴:

- العائد على الإستثمار:

يمثل العائد على الإستثمار في العلاقة الرياضية التالية:

العائد على الإستثمار = (الأرباح × 100) / الإستثمار في إدارة العلاقة مع الزبائن.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 393-402.

² Martina Jelínková and al, Op. Cit., PP. 66-67.

³ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 396-402.

⁴ عبد الرزاق بن صالح، تفسير العلاقة مع الزبائن كمصدر للتنافسية: دراسة حالة مؤسسة DHL Algérie، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2008، ص 77.

قد تبدو هذه الصياغة بسيطة، إلا أن تطبيقها يعد جد صعبا، لتضمنها على العديد من المعلومات المجهولة، لذا يجب على المؤسسة أن تقوم بتحليل الإستثمارات المسخرة لإدارة العلاقة مع الزبائن، ويمكن تقسيم الإستثمارات إلى ثلاثة أقسام، هي:

- تكاليف تكنولوجيا المعلومات (مثل إنشاء قاعدة البيانات)؛

- تكاليف الموظفين (مثل التدريب)؛

- تكاليف العمليات (مثل إعادة هندسة تطبيقات العمل).

كما يمكن للمؤسسة أن تقيم العائد على هذا الإستثمار بمقارنته مع تحليل التكاليف، إلا أن هذا يعد صعب التقييم، ولهذا تحدد المؤسسة الربح الجديد المحقق من إدارة العلاقة مع الزبائن مطروح منه الربح القديم الذي تم تحقيقه قبل تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن، كما يستلزم من المؤسسة أن تقرر المدة التي تتم فيها عملية القياس.

- التكلفة الكلية للملكية:

يندرج ضمن المنظور المالي معيارا آخر يتمثل في التكلفة الكلية للملكية، والذي يتمثل في مراقبة العوائد المستمرة والمرتكزة على مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن بالمقارنة مع التكلفة الكلية للملكية. كما نشير إلى أن هذا المقياس لا يستعمل فقط في حساب تكاليف شراء منتجات الإعلام الآلي والخدمات، بل يتضمن ذلك كل التكاليف المخفية، والتي تتعلق بإستعمال هذه التكنولوجيا بطريقة صحيحة وغيرها من التكاليف.

ب. منظور الزبائن:

وهو يركز على رضا الزبائن، بناء علاقة رابح-رابح وخلق القيمة للزبائن¹، ويعبر عن معدل الإحتفاظ بالزبائن²، معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع المؤسسة، ونسبة الأرباح المحققة من كل زبون، وذلك كنتيجة نهائية للجهود التسويقية التي تبذلها إدارة المؤسسات سعيا وراء تحسين مستوى رضا الزبائن وذلك عن طريق تقديم منتجات وخدمات ذات فعالية وكفاءة عالية. ويهدف هذا المنظور إلى تحديد أقسام الزبائن والأسواق التي تسعى المؤسسة لخدمتها والمنافسة من خلالها.

وتقيس المؤسسة من خلال هذا المدخل القيمة التي تقدمها للزبون والقيمة التي تحققها منه، وترتكز على ما يلي³:

- قيمة الزبون مدى الحياة:

يمكن لقيمة الزبون مدى الحياة التي يقدمها الزبون للمؤسسة أن تكون من مقاييس أداء إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن. وتحسب هذه القيمة كالتالي:

قيمة الزبون مدى الحياة = المداخل التي يولدها الزبون خلال حياة العلاقة مع المؤسسة – تكاليف المبيعات المتغيرة (تكاليف المنتج وخدمة الزبون).

¹ Atkinson. A.A, Kaplan, Management Accouting, Pearson Printice Hall, USA, 2004, P. 598.

² Robert S. Kaplan, David P. Norton, Linking the Balaced Scored To Strategy, California Management Review, VOL. 39, NO. I, California university, 1996, P. 58.

³ عبد الرزاق بن صالح، تسيير العلاقة مع الزبائن كمصدر للتنافسية: دراسة حالة مؤسسة DHL Algérie، مرجع سابق، ص. 77.

- رضا الزبون:

يعتبر رضا الزبون معيار في قياس أداء إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، وتوضح التعاريف التالية المخرجات المحتملة من العلاقة:

- يمكن رضا الزبون من التأكد من أن أداء المنتج والخدمة قد إستجابا لتوقعاته؛
- رضا الزبون هو إدراك هذا الأخير بأن نتائج الصفقة التجارية تساوي أو هي أكبر مما كان يتوقعه؛
- يساوي رضا الزبون إلى المنفعة الهامشية أو أكبر مما إكتسبه في الماضي من العلاقة.

- ولاء الزبون:

يقصد بتحقيق ولاء الزبون أن المؤسسة تفهم الطريقة التي يقيم من خلالها الزبون المنتج أو الخدمة، ويعد أحد العوائد المحققة من العلاقة.

- تفاعلات الزبون وديناميكيته:

تقوم بعض المؤسسات بقياس نجاح تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن بالإرتكاز على تفاعلات الزبون والديناميكية التي يتميز بها في هذه العلاقة.

ج. منظور العمليات الداخلية:

وهنا يتوجب على المدراء العمل على تحديد العمليات الداخلية التي تعتبر حساسة وحاسمة بالنسبة للمؤسسة، وهذه العمليات هي التي تساعد في تحقيق قيمة متميزة للزبائن، وفي تحقيق الأهداف المالية. ووفقا لـ Kaplan و Norton فإن هذا المنظور يأخذ بنظر الإعتبار ثلاث دورات، وهي:

- دورة الإبداع: والتي تتضمن:

- تحديد السوق؛

- تطوير المنتج/الخدمة.

- دورة العماليات: والتي تتضمن:

- بناء المنتجات/الخدمات؛

- تسليم المنتجات/الخدمات.

- دورة خدمات ما بعد البيع: والتي تتضمن:

- إستقبال شكاوي الزبائن والعمل على حلها ومعالجتها؛

- معالجة العيوب والمردودات؛

- إدارة عمليات البيع (مثل البيع على الحساب)؛

- المسؤولية الإجتماعية.

ويوضح الشكل رقم (18) سلسلة القيمة الداخلية.

الشكل رقم (18): سلسلة القيمة الداخلية



Source: Robert S. Kaplan, David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard School Press, Boston, USA, 1996, P. 96.

د. منظور التعلم والنمو:

إن منظور التعلم والنمو يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد، حيث يعتبر الشرط الأساسي للإستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا المنظور إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء. وفي هذا البعد تدرس المؤسسة ما يجب أن تفعله للإحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات الزبائن، وتطوير تلك المعرفة إلى جانب إهتمامها بدراسة كيفية الإحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق القيمة للزبون.

ويعد هذا المنظور ذو أهداف إستراتيجية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية، إذ يركز على تطوير قدرات الموظفين في المؤسسة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المؤسسة وتطويرها للأجل الطويل، وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها التي توصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا الزبائن، وكذلك كيفية إستخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات الزبائن وحاجاتهم وغايات الملاك¹.

وتقدم الباحثة Martina Jelínková وآخرون تبسيط لبطاقة الأداء المتوازن في الجدول التالي:

¹ عريوة محاد، مرجع سابق، ص. 86.

الجدول رقم (04): بطاقة الأداء المتوازن

المؤشرات	البعد	المنظور
العائد على الإستثمار	الربحية	المالي
الهوامش		
المبيعات	الدوران	
الحصة السوقية		
النمو		
مدخلات الزبائن الحاليين مقابل الزبائن الجدد	الإحتفاظ	الزبائن
متوسط طول العلاقة مع الزبائن		
مستويات الرضا	الرضا	
عدد الشكاوى/الإطراءات		
متوسط عدد الإتصالات مع الزبائن	الإتصال	
متوسط التغذية المرتدة من الزبائن		
عدد العيوب	الوفاء بالوعد	الداخلي
عدد الشكاوى		
عدد الإسترجاع		
أهداف تقليل النفايات	الكفاءة	
التكاليف		
مستويات الرضا	رضا الموظفين	
الإحتفاظ بالموظفين		
إشراك الزبائن في مشاريع البحث والتطوير	مدخلات الزبائن	الإبتكار والتعلم
عدد المنتجات الجديدة/التحسينات	الإبتكار	

Source: Martina Jelínková and al, Process Of Complex CRM, Journal of Management VADYBA, m. Nr. 10, 2006, P.67.

المطلب الرابع: متطلبات نجاح إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن وصعوبات تنفيذها

أولاً: متطلبات نجاح إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن

تعتبر البيانات والعمليات التكنولوجية والنظم بالغة الأهمية بالنسبة لأنشطة إدارة العلاقة مع الزبائن، لكن من دون التفاعل الإنساني السليم مع هذه النظم والعمليات، فستكون عوائد الإستثمار في هذه المجالات معرضة للخطر. وكما هو موضح في الشكل رقم (19) من أجل ضمان نجاح إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، على المؤسسة مراعاة ما يلي¹:

1. تقييم الإستعداد:

إذا كانت المؤسسة في المراحل الأولى من تطوير إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، فمن المهم جداً أن تبدأ بإجراء مراجعة عامة للعمليات الرئيسية الخمسة لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن وذلك من أجل:

- مساعدة المدراء على تقييم الوضع العام، وذلك من أجل معرفة مدى الجاهزية للتقدم في تنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن؛

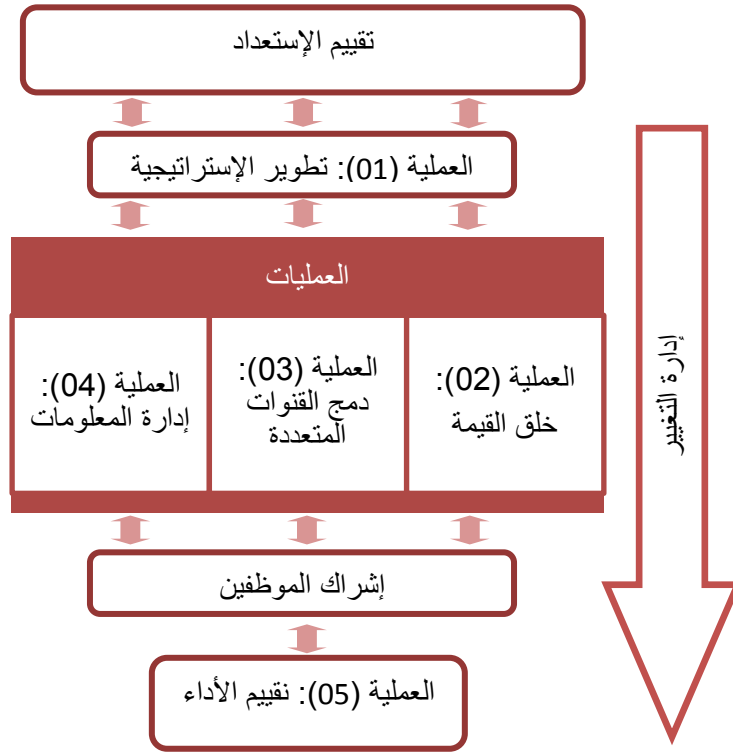
- تكوين وجهة نظر أولية وسريعة للأولويات الرئيسية لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن الواجب التركيز عليها،

- تحديد أين يجب تركيز الجهود.

ومن أجل الحصول على معلومات أكثر دقة ومزيد من التفاصيل يمكن للمؤسسات الكبيرة إجراء مراجعة أكثر شمولاً، وذلك بإستعمال عدد من أدوات مراجعة إدارة العلاقة مع الزبائن، ومن بين أقوى أدوات التقييم "أداة CMAT" (QCI2004) والتي توفر للمؤسسات كمية هائلة من البيانات والمعلومات ذات الصلة بإدارة العلاقة مع الزبائن.

¹ Adrian Payne, Pennie Frow, Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation, Journal of Marketing Management, 2006, PP. 150-158.

الشكل رقم (19): متطلبات نجاح إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن



Source: Adrian Payne, Pennie Frow, Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation, Journal of Marketing Management, 2006, PP. 150-158.

2. إدارة التغيير:

لتنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن المعقدة وواسعة النطاق، على المؤسسات أن تخضع إلى تغيير تنظيمي وثقافي كبير.

إن إدارة التغيير مرتبطة بالتغيير التنظيمي الإستراتيجي ومشاركة الموظفين، وتحتاج هذه العملية إلى إهتمام كبير من طرف المؤسسات عند تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، حيث أن الفشل الكبير لمعظم مشاريع إدارة العلاقة مع الزبائن يرجع إلى عدم إهتمام المؤسسات بهذا العنصر من متطلبات النجاح وعدم توفير الميزانية الكافية للقيام به.

وهناك قضيتان رئيسيتان لإدارة التغيير، هما:

أ. رؤية إدارة العلاقة مع الزبائن:

تعتبر رؤية إدارة العلاقة مع الزبائن وسيلة جد قوية لخلق القيم المتبادلة والتركيز على الزبائن، فهي تخلق إحساس حقيقي بهدف وتوجه المؤسسة نحو الزبون، هذا ما سيحول الزبائن إلى مدافعين، بحيث أن قراراتهم تصبح أكثر تلقائية؛ يشتركون أكثر وينفقون أكثر، ويقومون بالترويج للمؤسسة.

ومن المؤسسات النادرة ذات الرؤية الواضحة لإدارة العلاقة مع الزبائن مزود خدمة الهاتف المحمول "Orange": "مهمتنا هي بناء علاقة قوية ودائمة مع زبائننا"، فهي تهدف إلى زيادة قيمة الزبائن مدى الحياة وربحية المؤسسة وبناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.

ب. تسهيل وتحسين العمل متعدد الوظائف داخل المنظمة:

لقد أشرنا من قبل إلى أهمية عمليات إدارة العلاقة مع الزبائن متعددة ومتداخلة الوظائف. ولنجاح إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن من الضروري جدا أن يعمل كل أعضاء الوظائف المختلفة (مثل التسويق، التكنولوجيا والموارد البشرية) معا.

ومن أجل تحقيق تكامل أفضل بين الوظائف المتعددة على المؤسسة جمع مختلف الآراء ووجهات النظر من الإدارات الوظيفية، وذلك بإستعمال أداة مثل الشبكة الثقافية، التي تمكن المؤسسة من التوفيق بين كل الجوانب السلبية، مما يجعل هذه الوظائف تعمل بطريقة متناسقة ومتكاملة.

ولنجاح إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن من الضروري أيضا وضع فريق متعدد الوظائف من مختلف الإدارات، وعلى المؤسسة ضمان حصول أعضاء الفريق على القدرات المطلوبة للتعاون والعمل بشكل متكامل.

3. إشراك الموظفين:

الأفراد العاملين في المؤسسة هم القوة المزودة ومصدر الطاقة لإدارة العلاقة مع الزبائن وهم العامل المساعد لنجاح تنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، وهؤلاء الأفراد هم المدراء والموظفين.

تولي إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن إهتماما كبيرا بالموظفين، حيث أنهم يلعبون دورا مهما ومعقد أكثر مما يبدو عليه، وهذا الدور متواصل من البداية حتى النهاية، ويزداد الإعتقاد عليهم في تحقيق أهداف إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، حيث أنها تسعى لإقامة علاقة طويلة الأمد مع الزبائن، وبناء هذه العلاقة وتطورها يعتمد بشكل كبير على شخصية الموظف وطريقته في التواصل مع الزبائن وقدرته على تلبية إحتياجاتهم. كما أن الموظفين يساهمون بشكل مباشر في الحصول على رضا الزبائن وولائهم. لذا لا بد من تطوير أداء الموظفين بشكل دائم عن طريق التدريب، التحفيز المادي والمعنوي، وتقييم أدائهم على أساس رضا الزبائن، حيث أن الرضا الوظيفي يؤثر على العلاقة مع الزبون.

ومن أهم المهام التي يقومون بها في إدارة العلاقة مع الزبائن ما يلي¹:

- تطوير المفهوم الإستراتيجي ليصبح موجها نحو الزبون؛
- إختيار التطبيقات التكنولوجية لإدارة العلاقة مع الزبائن؛
- إستعمال التطبيقات التكنولوجية؛
- إستحداث قاعدة بيانات الزبائن والحفاظ عليها؛

¹ شيرين عبد الحليم، مرجع سابق، ص ص. 47-48.

- تصميم عمليات التسويق والبيع والخدمات؛

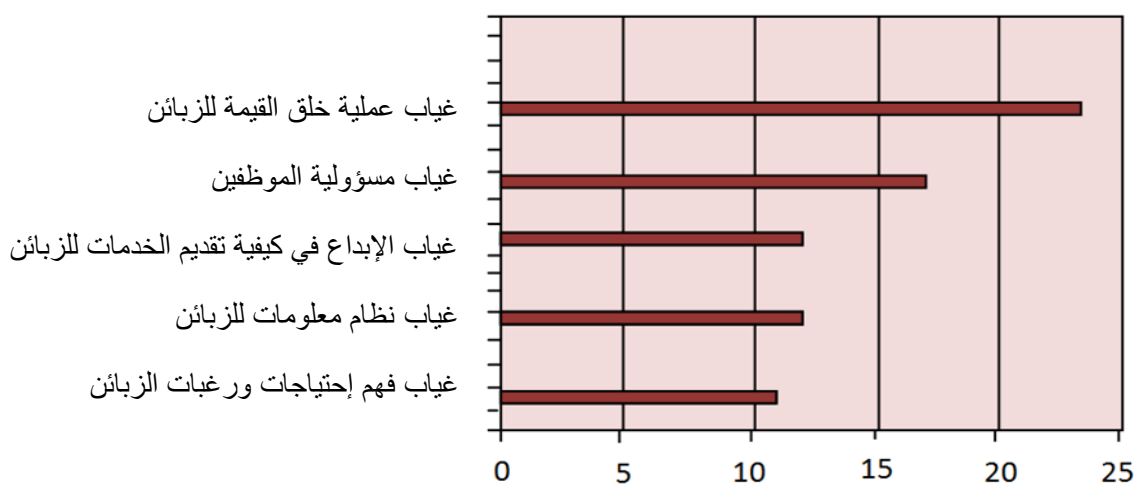
- التنسيق فيما بينهم (الموظفين) من خلال تقاطع الوظائف من أجل إتمام مهام إدارة العلاقة مع الزبائن.

ومن الضروري دمج الموظفين في الخطط الإستراتيجية المتعلقة بالزبائن وإشراكهم في مختلف عمليات إدارة العلاقة مع الزبائن للتأكد من قناعتهم وتأييدهم لأهمية إدارة العلاقة مع الزبائن، ففي بعض الحالات قد يتجه بعض الموظفين نحو تزويد قاعدة البيانات الخاصة بالزبائن بمعلومات ضعيفة أو يقومون فقط بتعبئة المعلومات الضرورية بدون الإهتمام بمدى دقتها أو قربها من الواقع، وبالتالي يحمل النظام بمعلومات خاطئة أو منقوصة مما يؤثر فيما بعد على فعالية الأداء. وفي مثل هذه الحالات يجب على الإدارة أن تحول الأفراد من النظرة الفردية إلى النظرة الجماعية التنافسية وذلك بإستخدام محفزات تتناسب مع مستوياتهم الإدارية وأهدافهم الشخصية وتدعم ثقتهم بنفسهم بهدف الحصول على دعمهم في تطبيق الإستراتيجية. ومن أجل ذلك يتم تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الموظفين للتأكد من أن الموظفين مدربين ومن أنهم يقومون بتأدية المهام الموكلة لهم بطريقة صحيحة¹.

ثانياً: صعوبات تنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن

تواجه المؤسسات الساعية إلى تنمية علاقتها مع زبائنها جملة من الصعوبات، يتعلق بعضها بأسباب تنظيمية داخل المؤسسة، والبعض الآخر يتعلق بقابلية الزبائن في ربط علاقة معينة مع المؤسسة، ويوضح الشكل الآتي بعضاً من هذه الصعوبات²:

الشكل رقم (20): صعوبات تنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن



المصدر: ديلمي فتيحة، تنمية العلاقات مع الزبون لبناء ولائه للعلامة: دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة المسيلة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص التسويق، جامعة الجزائر، 2009، ص. 46، بالتصرف.

¹ شيرين عبد الحليم، مرجع سابق، ص. 48.

² ديلمي فتيحة، مرجع سابق، ص. 46.

ويمكن تلخيص الصعوبات التي تواجهها المؤسسة بهذا الخصوص كالتالي:

1. إرتفاع تكلفة الأدوات المستخدمة في مسار بناء العلاقة، خاصة تلك التي لها طبيعة معلوماتية، إذ تكون الإستثمارات في العتاد المعلوماتي، البرمجيات، برامج التحليل ووجود الأفراد المؤهلين لبناء قواعد البيانات تتطلب إستثمارات ضخمة، وقد لا تكون عوائدها كافية لتغطية تكاليفها المرتفعة وتحقيق الأرباح؛
2. صعوبة جعل الموظفين موجهين نحو الزبون، والإستخدام الفعال للمعلومات المتاحة والمتعلقة خصوصا بحاجات الزبائن ورغباتهم، ويفضلون مقابل ذلك تطبيق العمليات الكلاسيكية أكثر من التوجه نحو بناء وتوطيد العلاقة مع الزبون؛
3. عدم رغبة الزبون في بناء علاقة مع المؤسسة، مما ينعكس على تجاوبه في إعطاء البيانات المتعلقة به ويعتبر ذلك تدخلا في حياته الخاصة، ونميز في هذا الخصوص بين ثلاث أنواع من الزبائن:
 - أ. الزبون العلائقي: وهو يقبل بالتوجه نحو إقامة العلاقة مع المؤسسة، ويسهم في إعطاء البيانات المطلوبة؛
 - ب. الزبون التبادلي: يعلن موقف سلبي تجاه هذا التوجه، ويرفض إعطاء أي بيانات؛
 - ج. زبون يقبل بالتوجه العلائقي، ويعطي البيانات المطلوبة ولكن ضمن شروط معينة.

خلاصة الفصل الأول:

لقد إستعرضنا من خلال هذا الفصل مفهوم الزبون الجديد ومتطلبات إستدامة العلاقة معه، وقمنا بعدها بعرض المفاهيم الأساسية لإدارة العلاقة مع الزبائن (CRM)، وتناولنا إدارة العلاقة مع الزبائن من منظور إستراتيجي وذلك بعرض الإطار الإستراتيجي لإدارة العلاقة مع الزبائن وخطوات بناء هذه الإستراتيجية. وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج، نوجزها فيما يلي:

- نتيجة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ظهر مفهوم الزبون الجديد الأكثر وعياً وطلبات، مما جعل المؤسسات ملزمة على إنتهاج توجهات خضراء (تنمية مستدامة ومسؤولية إجتماعية) وأخذ بعين الإعتبار أصحاب المصلحة والحوار معهم، وبالأخص الزبون بإعتباره أهم شريحة من أصحاب المصلحة، مما سيمكنها من الحصول على العديد من المزايا وتحسين صورتها.

- إن دمج التنمية المستدامة وما تبعها من مفاهيم جديدة في مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن يمكن المؤسسة من تقوية علاقتها مع زبائنها وضمان إستدامتها.

- إدارة العلاقة مع الزبائن هي إستراتيجية خلق القيمة للزبون والمؤسسة، إنطلاقاً من معرفة الزبون، حاجاته وتوقعاته وصولاً إلى إشباعها وإرضاء الزبون وكسب ولائه وبالتالي خلق قيمة للزبون وتحقيق الأرباح للمؤسسة.

- عدم وجود إطار إستراتيجي لإدارة العلاقة مع الزبائن هو أحد أسباب فشل العديد من مشاريع إدارة العلاقة مع الزبائن. هذا الإطار الإستراتيجي يوضح مجموعة تفاعلية من العمليات الإستراتيجية التي تبدأ بإعادة النظر بالتفصيل في إستراتيجية المؤسسة (عملية تطوير الإستراتيجية) وتنتهي بتحسين في نتائج الأعمال وزيادة القيمة (عملية تقييم الأداء).

- تتمثل الخطوات الرئيسية لإعداد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في: (1) تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية من خلال إجراء التحليل التسويقي الإستراتيجي، (2) تحديد الأهداف، (3) إختيار الإستراتيجية وإعداد برامج تكتيكية وعملية لتحقيق الأهداف المحددة، (4) تنفيذ البرامج، و(5) المراقبة. وتنادي هذه الإستراتيجية بالتحول في عملية الأعمال، التنظيم، الموقع والتسهيلات، تدفقات البيانات، معمارية التطبيق والبنية التحتية.

- أخيراً تكون إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن ممارسة شاملة تغطي كل أوجه التنظيم - أصحاب المصلحة، ونجاحها يرجع إلى حد كبير إلى الموظفين، لذلك لا بد من إدارة العلاقة مع الموظفين أولاً لضمان نجاح إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.

ونظراً لأهمية تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة والمحافظة عليها وسط محيط يتسم بالمنافسة الشديدة، سنحاول في الفصل التالي عرض الميزة التنافسية المستدامة ودور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيقها.

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية المستدامة ودور إستراتيجية

إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيقها

تمهيد:

تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المؤسسة وبهذا تدفعها إلى البحث عن ميزة تنافسية حقيقية، تؤهلها إلى ضمان إستمرارية نشاطها أولا والأسبقية على منافسيها ثانيا. ومن أجل ذلك كان جدير بأي مؤسسة تبني منهج جديد يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية ومكانة مرموقة في السوق من خلال ما يعرف بإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن التي تهتم بإرضاء الزبائن وتحقيق ولائهم الذي أصبح الوسيلة الحديثة والناجحة للسيطرة على المنافسين وإكتساب ميزة تنافسية مستدامة غير قابلة للتقليد.

في الفصل الأول من هذه الدراسة قمنا بعرض إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، وفي هذا الفصل سوف نحاول عرض الميزة التنافسية المستدامة ومن ثم توضيح العلاقة التي تربط إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن بالميزة التنافسية.

ويتضمن هذا الفصل المحاور الآتية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية المستدامة

المبحث الثاني: سلسلة القيمة والإستراتيجيات العامة للمنافسة وآليات إستدامة الميزة التنافسية

المبحث الثالث: العلاقة بين إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن والميزة التنافسية المستدامة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية المستدامة

لا تكتفي المؤسسة بالحيازة على الميزة التنافسية، بإعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن أن يحتفظ بها بصفة نهائية، لذلك تأتي ضرورة تنمية وتطوير هذه الميزة؛ قصد التأمين المستديم لأسبقية المؤسسة على المنافسين. وفي هذا المبحث سنحاول تعريف الميزة التنافسية المستدامة إنطلاقاً من الميزة التنافسية وتقديم أهم المفاهيم التي تركز عليها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الميزة التنافسية المستدامة

أولاً: نشأة الميزة التنافسية

شكل البحث عن مصادر التفوق في الأداء منذ زمن طويل محور إهتمامات الباحثين الإقتصاديين في محاولة لفهم آليات عمل السوق، فالمدرسة الكلاسيكية ترى في المؤسسة دالة إنتاج تتحكم فيها حجم المدخلات المستعملة، وهذه المدخلات تتكون خاصة من المواد الخام ورأس المال واليد العاملة المستخدمة في عملية الإنتاج، أما العلاقات الموجودة داخل المؤسسات فأعتبرت مهملة التأثير. ويرجع Adam Smith التنافسية إلى المستوى الكلي بين الدول كون أن المدخلات توفر نفس الشروط لكافة المؤسسات داخل الدولة الواحدة، وبناء على الوفرة النسبية لهذه الموارد؛ تتحدد الأفضلية التنافسية لكل دولة على حساب الأخرى وهو ما يعرف بالميزة المطلقة، ويذهب David Ricardo في نفس السياق من خلال مفهوم الميزة التنافسية في التجارة الدولية.

إن ظهور الميزة التنافسية لم يكن بالصدفة، وإنما هو نتاج التحول من مفهوم الميزة النسبية، بسبب التحولات التي عرفها العالم على جميع الأصعدة؛ فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الأساس في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول على حد سواء، أما عن نشأة الميزة التنافسية التي تعتبر إمتداد لمفهوم الميزة النسبية لـ Ricardo، فتعود إلى أواخر السبعينات من خلال شركة ماكينزي للإستشارات¹.

ويعتبر Michael Porter أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، ويرى أنها ترتبط بالمؤسسة لا بالدولة، حيث يمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة لزبائنها. لكن تجمع الأدبيات الإقتصادية أن مفهومها يرجع إلى كتابات Chamberlin عام 1939 و Selznick عام 1959، وعلى هذا الأساس يمكن تقديم تعاريف للميزة التنافسية حسب وجهة نظر كل باحث، كما أن تحقيق المؤسسة لمركز تنافسي جيد يقتضي منها بناء ميزة تنافسية قائمة على تحليل البيئة الصناعية التي تنشط فيها وإقرار إستراتيجية معينة للتنافس².

ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية

سيتم التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية بإستعراض أبرز التعاريف التي تعبر على وجهات نظر الباحثين والكتاب، وعبر التركيز على جانب معين من التوجه المطلوب في تحقيق الميزة التنافسية:

¹ محمد كنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة بعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012، ص. 38.
² عبد الكريم شوكمال، براهيم سمير، زموري كمال، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص. 06.

عرف Porter الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها "تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنهم، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"¹. ويشير أيضاً إلى أنها "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"².

ويرى Barney أن "المؤسسة تحصل على ميزة تنافسية عندما تتبنى إستراتيجية خلق القيمة مختلفة عن إستراتيجيات المنافسين الحاليين أو المحتملين، وعندما يكون هؤلاء المنافسين غير قادرين على تقليد هذه الإستراتيجية أو الإستفادة منها"³.

أما Doyle فيرى أنها "تتمثل في القيمة الكبيرة التي تقدمها المؤسسة وبالتالي تزداد حصتها السوقية".

نلاحظ أن كل من Porter و Doyle يتفقان على أن الميزة التنافسية مرتبطة أساساً بخلق القيمة للزبائن وبشكل أفضل من المنافسين ويكون ذلك وفق طريقتين: إما الريادة بالتكلفة أو تميز المنتج وهذا يقود بصورة مباشرة إلى زيادة حصتها السوقية⁴.

والجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة:

¹ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تمييزها، مرجع سابق، ص. 04.
² عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية: حالة شركة إسمنت عين الكبيرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2008، ص. 11.

³ Naouel Abdelmoula Sebai et autres, Transactionnel relationnel ou hybride pour l'acquisition d'un avantage concurrentiel: Cas des entreprises Tunisiennes, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada, 2007, P. 05.

⁴ عبد الكريم شوكال، براهيمى سمير، زموري كمال، مرجع سابق، ص. 06.

الجدول رقم (05): تعريف الميزة التنافسية المختلفة

الباحث	التعريف	التوجه
HOFER	هي كل المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على المنافسين.	الأنشطة
FAHERY	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن المنافسين من وجهة نظر الزبائن.	المكانة الذهنية
ROPPAPORT	قدرة المؤسسة على خفض التكاليف وتحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبائن.	الكلفة
EVANS	قدرة المؤسسة على تقديم قيمة متفوقة للزبائن.	قيمة الزبون
MACMALAND & TAMPO	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين.	المنافسة

المصدر: ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء إستراتيجيات التسويق: حالة تطبيقية على شركة TOYOTA لصناعة السيارات، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية الإقتصاد قسم التسويق، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، عمان، 2009، ص. 06.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط، أهمها ما يلي¹:

1. أن تكون حاسمة: بمعنى أن تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
2. الإستمرارية: بمعنى ضمان أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل، وليس فقط على المدى القصير²؛
3. إمكانية الدفاع عنها: بمعنى أن يصعب على المنافسين تقليدها.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالأخر، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الإستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع. فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغاؤها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلا.

ثالثا: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

في عالمنا المعاصر السريع بالتحويلات ومتشابك العلاقات، تبحث المؤسسات عن مسار يأخذ بالإعتبار الإجابة على السؤال الجوهرى التالي: كم من الوقت سوف تستمر المزايا التنافسية بعد إستحداثها؟ والإجابة هنا تكون ببساطة ضرورة الإعتراف بوقتيية الميزة التنافسية، فحسب Daveni من الوهم أن نتوقع الحفاظ بصفة دائمة على ميزة تنافسية إنطلاقا من نفس المصادر والكفاءات أو بالإعتماد على نفس قوى المحيط خاصة في ظل المنافسة الشديدة. لكن الأمر لا يتوقف عند

¹ نيبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص. 84، بالتصرف.
² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص. 309، بالتصرف.

هذا الحد، بل يتعداه إلى ضرورة تنمية وتطوير المزايا التنافسية الحالية من خلال إكتشاف آليات جديدة للمنافسة وتطبيقها على السوق بغية الحصول على ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها على الأقل في الأجل الطويل¹.

يعد موضوع الإستدامة من المواضيع التي نالت ولا تزال حيزا واسعا من إهتمام الباحثين في مجالات شتى، فلم يعد تحقيق أهداف الربحية وكسب مساحات واسعة من السوق وتحقيق الريادة والتميز يمثل أمرا رئيسيا في ظل البيئة غير المستقرة التي تحيا في ظلها تلك المؤسسات المعاصرة، وإنما تعدى طموحها ليصل إلى كيفية المحافظة وخلق حالة الديمومة لتلك الأهداف التي إن تحققت فهي حسيطة لما تتمتع به تلك المؤسسات من مزايا تنافسية تتفوق بها على مثيلاتها.

وعلى وفق ذلك يمثل الإهتمام بإستدامة المزايا التنافسية أولوية في سياقات التفكير الإستراتيجي لتلك المؤسسات، الأمر الذي يدفع العديد من الباحثين إلى محاولة التعرف على مضامينه ومحاولة إيجاد آليات تسهم في تحقيق إستدامة الميزة التنافسية. وقد وردت إشارات عن المظاهر الأساسية للميزة التنافسية المستدامة من قبل Alderson Woe عام 1937، إذ أكد على ضرورة متابعة التنوع الحاصل في طلبات الزبائن والذي بدوره دعا عام 1965 إلى ضرورة إمتلاك المؤسسات خصائص ومزايا غير منتهية في تمييزها عن المنافسين².

ظهرت فكرة إستدامة الميزة التنافسية عام 1984³، عندما إقترح Day أنواعا من الإستراتيجيات التي تساعد في إستدامة الميزة التنافسية، وقد برز مصطلح الميزة التنافسية فعليا عام 1985 عندما ناقش Porter الأنواع الأساسية للإستراتيجيات التنافسية التي تمتلكها المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فيما قدم Barney عام 1991 أكثر التعاريف قربا لمضمون الميزة التنافسية المستدامة⁴ حين قال: "تستطيع المؤسسة أن تمتلك ميزة تنافسية مستدامة إذا تمكنت من خلق قيمة فريدة عند إتباع إستراتيجية معينة لا تتزامن مع تلك الموجودة لدى المؤسسات المنافسة، وإذا كانت هذه الأخيرة عاجزة عن الحصول على نفس الفوائد المحصل عليها من تطبيق هذه الإستراتيجية"⁵، أي أنها بمثابة الربح المستديم لتطبيق إستراتيجية فريدة من نوعها تخلق القيمة بحيث لا تكون الإستراتيجية مطبقة من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين في الوقت الذي لا يستطيع المنافسون تقليد هذه الإستراتيجية⁶.

ويمكن النظر إلى الميزة التنافسية المستدامة بوصفها مخرجات لحالة التنافسية التي تمارس المؤسسات فيها أعمالها والتي يمكن أن تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية، عند ذلك تحاول المؤسسات جاهدة إلى إستدامة هذه المزايا التنافسية، ويمكن أن تتضح تلك الصورة من خلال الشكل الآتي:

¹ عبد الكريم شوكمال، براهيم سمير، زموري كمال، مرجع سابق، ص. 89.
² رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية وإستدامة الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 100، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، 2010، ص. 89.
³ Nicole P. Hoffman, An Examination of the «Sustainable Competitive Advantage» Concepts: Past, Present, and Future, Sience Review, Academy of Marketing, The University of Alabama, 2000, P. 01.
⁴ رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، مرجع سابق، ص. 89.
⁵ حامدي أحلام، التسويق الإبتكاري ودوره في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012، ص. 50.
⁶ رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، مرجع سابق، ص. 89.

الشكل رقم (21): الميزة التنافسية المستدامة: مخرجات التنافسية



المصدر: معن وعد الله المعاضيدي، إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات: دراسة نظرية تحليلية، المؤتمر العلمي السابع حول: إدارة المخاطر وإقتصاد المعرفة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، 16-18 نيسان، 2007، ص.03.

وفي إطار ذلك نرى أن المنافسة تتطلب استخدام نقاط قوة وقدرات متفردة لدى المؤسسة تساهم في الدفاع عن المؤسسة ضد حالات التقليد من قبل المؤسسات الأخرى، فنقاط القوة والقدرات تلك يمكن أن تعدّ بمثابة مزايا تنافسية تحاول المؤسسة القيام بكل ما من شأنه من أفعال وتصرفات تسهم في تضييق أو سد الطريق أمام المؤسسات المنافسة للنجاح في تقليد استخدام نقاط قوة المؤسسة وقدراتها المتفردة بقصد الحد أو التقليل من المزايا التنافسية للمؤسسة الأولى من جهة، والإمداد بالمزايا التنافسية التي تمتلكها المؤسسة الثانية، وهذا ما يدخل في إطار المخاطر التي تتسبب بفقدان الميزة التنافسية¹.

ويعرف Coyne الميزة التنافسية المستدامة بأنها: "محصلة مجموعة أعمال تقوم بها المؤسسة، تحقق من خلالها غاياتها الإستراتيجية المتمثلة في تأسيس موقع ربحي دائم وتحقيق الرضا لمختلف الأطراف داخليا وخارجيا"، وتتمحور حول ثلاث أبعاد هي²:

1. المنافسة الديناميكية: تشير إلى قدرة الميزة التنافسية على التأثير على المعيار الذي يستخدمه الزبون عند إتخاذ قرار شراء المنتج؛

2. القدرات الجوهرية: وهي مجموعة موارد وكفاءات ومهارات المؤسسة التي بواسطتها يمكن تقديم منتجات حسب المواصفات والمقاييس من قبل الزبون في أي وقت؛

3. المراكز التشغيلية: وتعني قدرة المؤسسة على نقل وتحويل بعض أنشطتها إلى مراكز تشغيلية جديدة بهدف خلق عرض جديد يستجيب لإحتياجات الزبون ويتم ذلك بواسطة إتباع أسلوب التنوع أو التعاقد والتخصص في العمليات الهادفة إلى بلوغ مستوى أداء تشغيلي أعلى من المنافسين.

وهناك من يرى أن الميزة التنافسية المستدامة تعني: "أن لا تهدف إستراتيجية المؤسسة فقط إلى تحقيق مركز في السوق تستطيع من خلاله أن تحقق هامش ربح أعلى من المنافسين، بل أن تتمكن أيضا من المحافظة على ذلك المركز لمدة طويلة"³.

¹ معن وعد الله المعاضيدي، مرجع سابق، ص.07.

² Cushman Donald P, King Sarah Sanderson, Excellence in communicating organisational strategy, State University of New York press, New York, USA, 2001, PP. 28 -31.

³ فيليب سادلر، ترجمة: علاء أحمد صلاح، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص. 30، بالتصرف.

وهناك من يقول أن: "الميزة التنافسية المستدامة هي العملية التي تلبي الحاجات التنافسية الحاضرة دون المساس بقدرة المؤسسة على تلبية إحتياجاتها التنافسية المستقبلية"¹. وبصدد التعرف على إسهامات الباحثين في تطوير مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يعرض الجدول التالي أبرز تلك الإسهامات:

الجدول رقم (06): تطور مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

الترقيم	الباحث	عنوان الكتاب أو البحث	المساهمات الرئيسية
1	Alderson (1965)	البحث عن ميزة تفاضلية	إشارة إلى الميزة التنافسية المستدامة وإقتراح ثلاثة أسس للميزة التفاضلية التقنية والقانونية والجغرافية وإقتراح إستراتيجيات لتحقيق الميزة التفاضلية.
2	Hall (1980)	إستراتيجيات البقاء في بيئة معادية	المؤسسات الناجحة تتمكن من الحصول على ميزة الكلف المنخفضة أو أكثر المواقع في السوق تفضيلاً.
3	Henderson (1984)	تشريح المنافسة	عرض المزايا الفريدة التي تمتلكها المؤسسة في ظل وجود منافسين والتي بإمكانها التكيف بالشكل الأفضل والأسرع حصولاً على ميزة متفردة مقارنة بمنافسيها.
4	Porter (1985)	الميزة التنافسية: خلق وإستدامة الأداء المتفوق	تقديم فكرة عن سلسلة القيمة كأداة رئيسية لتحليل مصادر الميزة التنافسية.
5	Coyne (1986)	الميزة التنافسية المستدامة ما هي؟	توضيح الظروف المطلوبة لإيجاد الميزة التنافسية المستدامة.
6	Dierickx & Cool (1989)	تراكم الأصول وإمكانية إستدامة الميزة التنافسية	إستدامة موقع المؤسسة يعتمد على سهولة إستبدال الأصول أو تقليدها.
7	Barney (1991)	موارد المؤسسة والميزة التنافسية المستدامة	تم عرض أربعة مؤشرات تسهم في إستدامة الميزة التنافسية متمثلة بالقيمة والندرة وعدم القدرة على التقليد وعدم إكتمال البديل.
8	Bharodwaj, Varadaroyan & Fahey (1993)	الميزة التنافسية المستدامة في صناعة المكان: نموذج فكري وإقتراحات بحث	عرض تقييم الميزة التنافسية المستدامة في تسويق الخدمات وإدراك وجود الميزة التنافسية المستدامة من قبل الزبائن.
9	Oliver (1997)	الميزة التنافسية المستدامة ووجهات نظر مؤسسية ووجهات نظر معتمدة على الموارد	يقترح نموذجاً لتمايز خواص المؤسسة الذي يرى بأن رأس مال الموارد ورأس مال المؤسس لا غنى عنهما بالنسبة للميزة التنافسية المستدامة.
10	Srivastava, Shervani & Fahey (1998)	السوق المستند إلى قيمة المساهمين: إطار تحليلي.	يصف الأصول المعتمدة على السوق في نوعين أساسيين هما: الأصول ذات العلاقة والأصول الفكرية التي تسهم في إستدامة الميزة التنافسية.

المصدر: رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية وإستدامة الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية، مجلة تنمية الراقدين، المجلد 32، العدد 100، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، 2010، ص ص. 89-90، بالتصرف.

¹ Kazem Chaharbaghi, Richard Lynch, Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy, Business research, East London Business School, University of East London, UN, 1999, P. 49.

من خلال الأراء التي تضمنها الجدول رقم (06) يتضح أن هذا الموضوع يأخذ بالإعتبار التوجهات الإدارية والإقتصادية في الوقت ذاته، إذ يرى الإقتصاديون في الميزة التنافسية المستدامة ما يمثل الأداء الإقتصادي المتميز المستمر الذي يتطلب إيجاد آليات ممكنة لتحقيقه في إطار المدى الزمني الطويل. ولذلك إتساقا مع وجهة النظر الإقتصادية في كون الإستدامة تتمحور بإتجاه إستدامة الإستهلاك وإستدامة الإنتاج وإستدامة الموارد الطبيعية وإستدامة النظام البيئي، في حين أن الكفاءة التي تعد بمثابة الركيزة الأساسية في ظل نظام السوق تستند إلى كفاءة الإستهلاك، كفاءة الإنتاج وكفاءة توليفة الإنتاج، وبالتالي يمكن للمؤسسة أن تسعى بإتجاه بلورة ميزة تنافسية مستدامة من خلال مواكبة التغييرات الحاصلة في إهتمامات الزبون نحو تفعيل أنشطة الإنتاج المواكبة للإهتمامات البيئية، وإنتاج سلع ودودة للبيئة التي باتت تمثل مطلبا للعديد من الزبائن في شتى بلدان العالم، الأمر الذي يمثل مجالا رحبا للمؤسسات في تحقيق سبق على منافسيها وبلورة ميزة تنافسية مستدامة¹.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية وأبعاد تحقيقها

أولا: أنواع الميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية، فيرى Koufteros بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية ويحددها في²: السعر، الجودة، القيمة المدركة لدى الزبائن، ضمان التسليم والإبداع. لكن أغلب الكتابات في إدارة الأعمال تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين هما: ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

1. ميزة التكلفة الأقل:

نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتركمة المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين³. وإذا تمكنت المؤسسة من الوصول إلى مركز الريادة بالتكلفة الأقل، فإنها ستتمكن حينها من أن تستخدم ميزة التكاليف التي تتميز بها في البيع بأسعار أقل من أسعار المنافسين. وفي أغلب الحالات يكون قادة التكلفة هم أيضا القادة من حيث الحصة السوقية، مثل مؤسسة بونج في مجال الطائرات النفاثة التجارية⁴.

وللحصول على ميزة التكلفة الأقل فإنه يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة، والتي تتمثل فيما يلي⁵:

أ. **مراقبة الحجم:** مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها، وبالتالي التوسع في الأسواق، وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة، مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف.

وينبغي الإشارة إلى أن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج، يجب أن لا يؤثر على الأنشطة الأخرى للمؤسسة.

¹ رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، مرجع سابق، ص. 90.

² Nabil Mazoughi, Nedra Bahri, L'intelligent ou supply Chain management par les entreprises tunisiennes: l'impact sur la fonction sur logistique, sousse, Tunisie, 2- 3 juin 2005, P. 03.

³ بن نذير نصرالدين، منصور الزين، الإبداع كمدخل لإكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسبير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2009، ص. 13.

⁴ حامدي أحلام، مرجع سابق، ص. 61.

⁵ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: مصادر ها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مرجع سابق، ص. 16.

ب. **مراقبة التعلم:** أي مراقبته وتحديد أهدافه، ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع، إلا أنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع، وبالتالي فإن مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض في التكلفة.

ج. **مراقبة الروابط:** والمقصود بالروابط هنا، تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف إستغلالها وتخفيض التكاليف، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية.

د. **مراقبة الإلحاق:** والمقصود بالإلحاق هو تجميع (إلحاق) بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، والهدف من ذلك إستغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة، وبالتالي الإلحاق يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

وبالإضافة إلى العوامل الأربعة السابقة هناك عوامل أخرى، نذكرها بإيجاز وهي:

- مراقبة الإجراءات؛
 - مراقبة التكامل؛
 - مراقبة إستغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة؛
 - مراقبة التموقع مثل: الموقع الجغرافي، القرب من الموردين، الزبائن...؛
 - مراقبة العوامل المؤسسية (دور الدولة، القوانين والتشريعات...)
 - مراقبة الرزنامة.
- ويمكن أن تستمر ميزة التكلفة الأقل في حالة وجود حواجز للدخول أو عوائق لممارسة نفس النشاط، حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة وإستعمال نفس مصادرها ومن بينها¹:
- إقتصاديات الحجم التي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق؛
 - تنسيق العلاقات الكامنة بين المؤسسة، الموردين وقنوات التوزيع المستقبلية؛
 - التعلم والمعرفة المكتسبة من قبل الأفراد العاملين والتي يصعب تقليدها؛
 - حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة والتي لا تمكن المنافسين من تقليد المنتج أو عملية إنتاج جديدة إذا ما كانت محمية من خلال براءة إختراع.

¹ قويدر لويزة، كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى الدولي حول: المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 2010، ص. 06.

2. ميزة التميز:

تميز المؤسسة عن منافسيها، عندما يكون بمقدورها إمتلاك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها. وتتطلب ميزة التميز من المؤسسة تجنيد مواردها؛ حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المربحة بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، فمثلا يستوجب لتقديم مساعدة تقنية للزبون توظيف مستخدمين متخصصين، وإنتاج منتجات أكثر صلابة وقوة يتطلب ذلك مواد أولية ذات جودة عالية وسعر مرتفع. وتختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى؛ ويعزى ذلك إلى أن موقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف، وعليه ضرورة الرفع من درجة التميز بالإعتماد على تنسيق أحسن بين الأنشطة. فمثلا، التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التموين وبرنامج الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين وتقليص آجال التسليم. وتفسر الفرص الضائعة بالقول الذي مفاده أن الجودة مجانية، هي كذلك؛ ليس لأن التميز غير مكلف، بل لكون المؤسسات لا تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، وهي مطالبة بمقارنة تميز نشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في المستوى نفسه مع منافسيها¹.

ثانياً: أبعاد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

إن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما²:

1. القيمة المدركة لدى الزبون:

يمكن للمؤسسة إستغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها الزبون للمنتجات التي تقدمها مما يساهم في بناء الميزة التنافسية، وتحقق هذه الأخيرة إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أكبر من منافسيها، ويتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الإقتناع بالمنتج ومدى الإعتماد عليه وخدمات ما بعد البيع.

وقصد تحسين القيمة المدركة لدى الزبون، تلجأ المؤسسة إلى إستخدام المفهوم الحديث للتسويق الذي يتجلى في تبني "إدارة العلاقة مع الزبائن" حيث يتم من خلاله تعريف الزبائن وتحديثهم والعمل على إستقطابهم ومن ثمة إشباع حاجاتهم ورغباتهم وإقامة علاقة طويلة الأجل معهم، مما يعني الإحتفاظ بهم للوصول إلى فكرة "الزبون مدى الحياة".

2. التميز:

تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها الزبائن ويصعب محاكاتها وتقليدها من قبل المنافسين، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها موارد المؤسسة المختلفة المالية، البشرية، التنظيمية، المعلوماتية ومهاراتها المتفوقة التي تؤدي إلى تنوع المنتجات وجودتها، التقدم التقني، صورة مقبولة لدى الزبائن وتنوع الخدمات، وهو ما يمكن التعبير عنه وفق المعادلة التالية:

معادلة التميز = القيادة + الموارد البشرية + الإدارة الاستراتيجية + الزبون + السوق.

¹ بن نذير نصرالدين، منصور الزين، مرجع سابق، ص. 13.

² عبد الكريم شوكال، براهمي سمير، مرجع سابق، ص. 06-07.

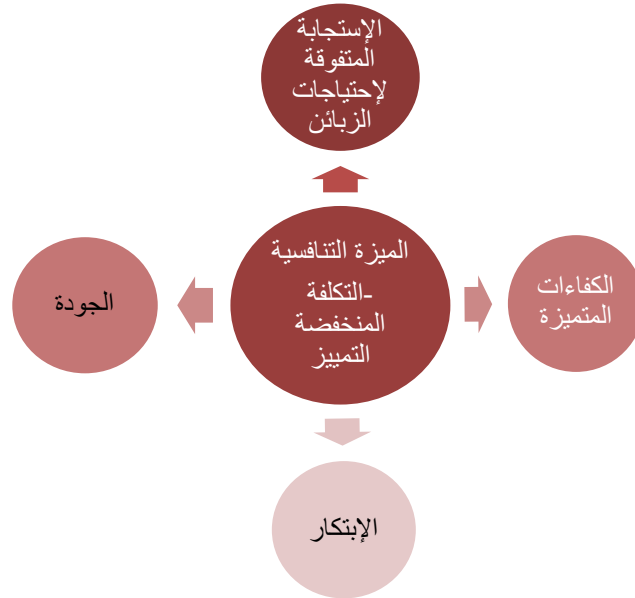
فالتميز هو شعار ترفعه العديد من المؤسسات وتتخذ رسالة أساسية لها للإستجابة لمعدلات التغيرات السريعة في البيئة والمنافسة بلا حدود وتنامي الشعور بالجودة، لأن المؤسسة التي لا تميز نفسها عن غيرها من المؤسسات المنافسة سوف تختفي في أقرب وقت.

وفي الأخير يمكن القول أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة عدم إغفال هذين البعدين، فالتميز دون إدراك الزبائن لقيمة المنتج لا معنى له، كما أن إدراك الزبائن للقيمة ولكن المؤسسة لم تأخذ التميز بعين الإعتبار ليس له معنى كذلك.

المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية المستدامة

تقوم الميزة التنافسية على أربعة ركائز رئيسية وهي الكفاءات، الجودة، الإبتكار والإستجابة لإحتياجات الزبون، وبمعنى آخر تمثل هذه العوامل أهم أسس بناء المزايا التنافسية، التي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو الخدمي¹. وهناك علاقة بين هذه العوامل الأربعة، فكل عامل له تأثير على الآخر، فمثلا نستطيع القول أن الجودة يمكن أن تؤدي إلى الكفاءة المتميزة، كما أن الإبتكار يمكن أن يدعم كل من الكفاءة والجودة والإستجابة لإحتياجات الزبائن². والشكل التالي يوضح الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية:

الشكل رقم (22): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارلز هل، جاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، الرياض، دار المريخ للنشر، 2001، ص. 196، بالتصرف.

¹ هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010-2011، ص. 78.

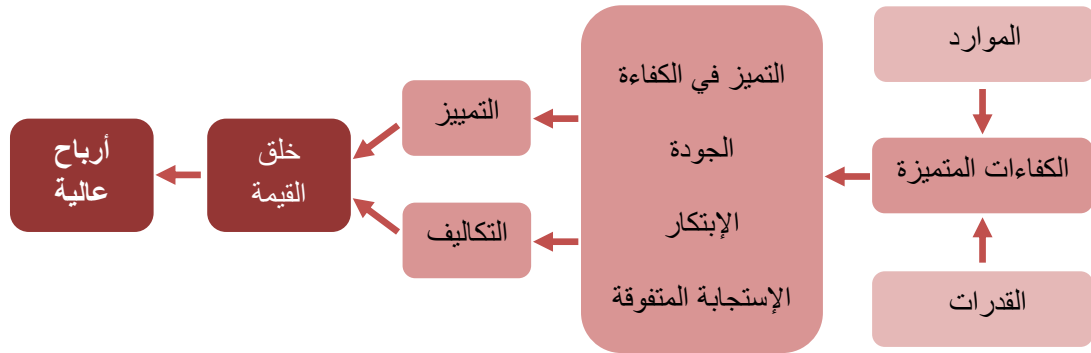
² سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة: دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2008-2009، ص. 10.

أولاً: الكفاءات المتميزة

الكفاءات هي تلك التوليفة من المعارف، والمهارات، والسلوكيات التي يمتلكها الفرد، والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين، ولا يمكن تعريف الكفاءات إلا من خلال إلحاقها بوظيفة أو نشاط، فالمورد ما يمتلكه المؤسسة، أما الكفاءة ما تعرف فعله¹. وتعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة²، وعنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين³، وتعتبر أساس الميزة التنافسية المستدامة⁴. وقد أدركت المؤسسات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد المؤثر والذي يمكن أن يولد لها ميزة تنافسية مستدامة هو إمتلكها لكفاءات متميزة، قادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والإستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والإستراتيجيات بما يضمن للمؤسسة إمتلك ميزة تنافسية مستدامة⁵.

والشكل التالي يوضح دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية:

الشكل رقم (23): دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية



المصدر: شارلز هل، جاريث جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، الرياض، دار المريخ للنشر، 2001، ص. 212، بالتصرف.

ويمكن القول أنه يجب على المؤسسة السعي إلى إكتساب كفاءات متميزة والتي من شأنها أن تمنحها الميزة التنافسية المستدامة، وذلك بتهيئة الظروف الملائمة لنشوتها، من خلال الموارد المتوفرة (التي لا تملكها مؤسسات أخرى)، وإستغلال القدرات الخاصة والتي تتمثل في قدرة المؤسسة على تنسيق مواردها ووضعها قيد الإستخدام الإنتاجي وتشمل هذه القدرات الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة في إتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف

¹ موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005، ص. 176.

² <http://mouhasaba.3oloum.org/t164-topic>

³ ثابت الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005، ص. 245.

⁴ Cole Ehmke M.S, Strategies for Competitive Advantage, Business research, Department of agricultural applied economics, University of Wyoming, Laramie, Etats-Unis, 2008, P. 05.

⁵ حامدي أحلام، مرجع سابق، ص. 59.

بالإضافة إلى قيم وسلوكيات المؤسسة، كل هذا سيسمح للمؤسسة بالوصول إلى التميز عن المؤسسات الأخرى والتي سينتج عنها خلق القيمة، ومنه تحقيق أرباح عالية¹.

ثانياً: الجودة

نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة، زاد إهتمام المؤسسات بتلبية رغبات الزبائن والحرص على تحقيق رضاهم، حيث أن السعر لم يعد العامل المحرك الرئيسي لسلوك الزبون، بل أصبحت الجودة هي الإهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، مما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تنتج منتجات ذات جودة عالية²، حيث أن الجودة أصبحت أحد الأبعاد الأساسية التي تبني عليها الميزة التنافسية للمؤسسة في مواجهة التحديات المختلفة³.

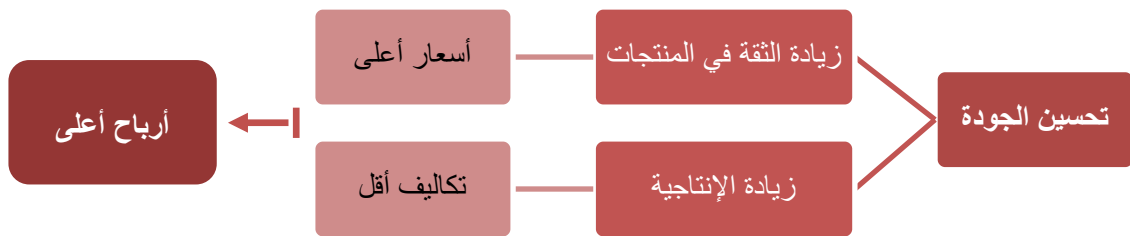
إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الإعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها. ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً وهو كالاتي⁴:

- إن توفير منتجات عالية الجودة للمنتج يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين الزبائن، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها.

- إن المنتجات عالية الجودة لا تسمح للمؤسسة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها، بل تؤدي أيضاً إلى تخفيض التكاليف، فمثلاً عند إختصار عامل الوقت لدى عامل ما فإننا نمنع خروج منتجات معيبة وبالتالي نزيد من إنتاجيته ونخفض بذلك من تكاليف الوحدة المنتجة.

لقد ظهرت أهمية كبيرة للجودة في السنوات الأخيرة ليس فقط من أجل بناء الميزة التنافسية بل أيضاً من أجل البقاء والإستمرارية، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (24): دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية



المصدر: شارلز هل، جاريث جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، الرياض، دار المريخ للنشر، 2001، ص. 201، بالتصرف.

¹ رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص. 75-76.

² نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ الإستراتيجيات، دار المعارف، 1999، ص. 101، بالتصرف.

³ عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة -مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص. 10.

⁴ عثمانى عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص. 88-89.

ثالثاً: الابتكار

يعتبر الابتكار ركن أساسي في بناء المزايا التنافسية المستدامة، إذ أن الابتكار الناجع يمنح المنتجات والعمليات بالمؤسسة نوعاً من التميز يفتقر إليه المنافسين، ويسمح التفرد للمؤسسة بتمييز نفسها، فضلاً عن قدرتها على فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

ويعتبر الابتكار من أصعب وأشق عمليات التغيير، وإذا ما أرادت المؤسسة أن تتبنى الابتكار كأهم مصدر لميزتها التنافسية، فإنها تحتاج إلى تبني هيكل مرنة تمنح الأفراد الحرية في التجريب، وتهيئة الأجواء حتى يكونوا مبتكرين، كما يتعين التنسيق بين الوظائف والعمل معاً إذا ما أرادت المؤسسة أن يكون الابتكار ناجحاً. وعلى العموم يمكن للمؤسسة إتخاذ عدداً من الخطوات من أجل بناء الجدارة والكفاءة في مجال الابتكار نذكر منها ما يلي¹:

1. البحث الأساسي والتطبيقي:

يتطلب البحث الأساسي والتطبيقي الإستعانة بعلماء البحث والمهندسين وتأسيس بيئة العمل التي تدعم وتمهد الطريق إلى الابتكار، وعلى هذا الأساس تمنح المؤسسة لباحثيها 10% من وقت المؤسسة للبحث وإستكشاف أفكارهم الخاصة وعدم تطبيق عقوبة بهم إذا فشلوا في التوصل إلى شيء ما.

2. إدارة المشروع:

يعد بمثابة الإدارة الكلية لعملية الابتكار، وتتطلب إدارة المشروع ثلاث مهارات هي:

- القدرة على توليد الأفكار كلما أمكن ذلك؛
- القدرة على الإختيار بين المشروعات المتنافسة في مرحلة مبكرة من عملية التطوير، وهذا ما يترتب عليه تجنب التكاليف العالية والفشل؛
- القدرة على خفض وقت الوصول إلى السوق إلى الحد الأدنى.

3. التكامل بين الوظائف:

يمكن لكل من مصلحة التسويق والإنتاج أن يساعدوا المؤسسة على تأكيد ما يلي:

- توجيه إحتياجات الزبون لمشروعات سهلة التصنيع؛
- توجيه مشروعات لتطوير المنتج ليفي بإحتياجات الزبون؛
- التفحص الدائم لتكاليف التطوير؛
- تقليل وقت الوصول إلى السوق.

¹ سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة: دراسة حالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 206-208.

كل هذه النقاط تستدعي ضرورة التكامل بين وظيفة البحث والتطوير ووظيفة التسويق لضمان أن مشروعات تطوير المنتج تسير وفق إحتياجات الزبائن، ويمكن أن يمثل زبائن المؤسسة أحد مصادرها الأساسية للأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة، هذا فضلا عن تكامل كلا الوظيفتين من أجل تسويق منتج جديد بأسلوب تجاري مبتكر.

أما بالنسبة لتكامل وظيفة البحث والتطوير والإنتاج فإنه يساعد على ضمان تصميم المنتجات بما يتوافق مع متطلبات التصنيع، كما يمكن بذلك تخفيض تكاليف التطوير وسرعة وصول المنتجات إلى السوق.

4. فريق تطوير المنتج:

من أفضل الطرق لتحقيق التكامل الوظيفي هو تكوين فريق لتطوير المنتج على صعيد الوظائف المتكاملة، هذه الأخيرة التي تهدف إلى زيادة التعامل مع مشروع تطوير المنتج بدء من عملية طرح الأفكار وإنهاء بطرح المنتج في السوق. وتجدر الإشارة إلى أن فريق تطوير المنتج يجب أن يتميز بمايلي:

- وجود مدير بارع يتولى إدارة الفريق؛

- أن يكون أعضاء الفريق متوافقين بشكل طبيعي؛

- أن يتوفر الفريق على خطة واضحة الأهداف، وخصوصا فيما يتعلق بمعالم التطور الفعال والميزانيات الخاصة بعمليات التطوير.

رابعاً: الإستجابة المتفوقة لإحتياجات الزبائن

تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع إحتياجات زبائننا بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك موائمة ما بين هذه السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية. ويمكن إعتبار الجودة والتجديد جوانب مكملة للإستجابة لإحتياجات الزبون.

إن تحقيق الإستجابة المتفوقة للزبائن تتطلب معرفة دقيقة للزبائن أولاً، ثم التركيز على الإحتياجات التي يمكن إدراكها بهدف تحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين، والإهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات والخدمات التي تتكيف وإحتياجات الزبائن، والسرعة في تصميم المنتجات أو الخدمات التي تلبي تطور إحتياجات وأذواق الزبائن المتغيرة وإلا أصبح المنتج الذي تقدمه المؤسسة راكداً وغير مطلوب من الزبائن¹.

¹ مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص ص. 72-73.

المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية المستدامة ومعايير الحكم على جودتها

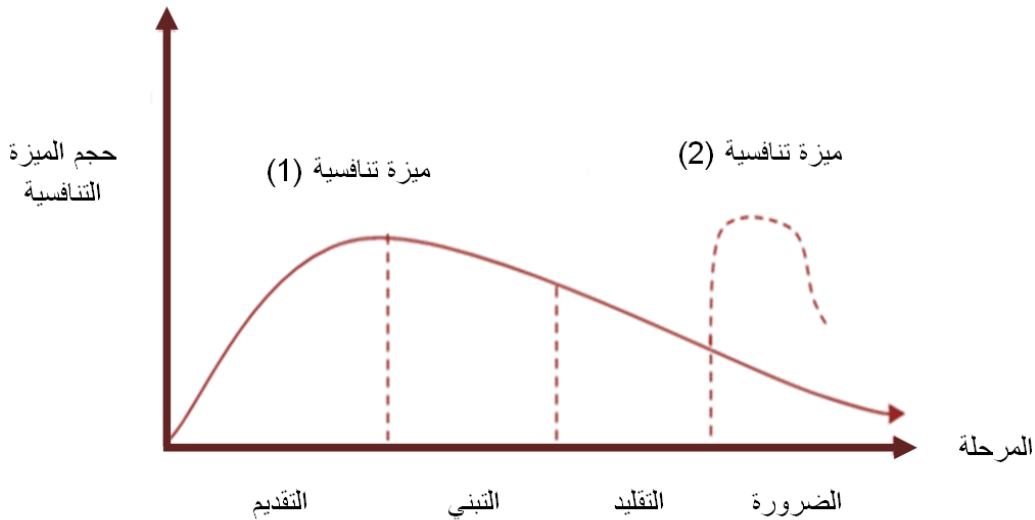
أولاً: محددات الميزة التنافسية المستدامة

تتحدد الميزة التنافسية إنطلاقاً من بعدين جد مهمين، هما¹:

1. حجم الميزة التنافسية:

يمكن للمؤسسة أن تحقق الإستدامة في الميزة التنافسية إذا تمكنت من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة في القطاع بصفة مستمرة، وكلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب من المنافسين جهوداً أكبر للتغلب عليها، وكما أن للمنتجات الجديدة دورة حياة، فإن الميزة التنافسية كذلك تمر بمراحل² كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (25): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: حباينة محمد، دور الرأس مال الهيكل في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص. 49.

يتبين من الشكل رقم (25) أن الميزة التنافسية تمر بالمراحل التالية:

أ. **مرحلة التقديم:** تعد من أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والإستعداد البشري والمالي والمادي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن إنتشاراً واسعاً، من خلال الأدوات

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص. 100، بالتصرف.

² عثمان بودحوش، مرجع سابق، ص. 18.

التسويقية وخاصة الترويج¹. ومن أجل التغلب على المنافسين في ذات الصناعة، على المؤسسة في هذه المرحلة أن تقوم بالمزيد من الإستثمارات وأن تستخدم التكنولوجيا المتقدمة².

ب. مرحلة التبنى: تمثل هذه المرحلة بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، ومدى تأثيرها على حصصهم السوقية وعلى الزبائن، مما يجعلهم يحاولون تقليدها. وهنا تعرف الميزة التنافسية نوعا من الإستقرار نظرا لزيادة عدد المنافسين³.

ج. مرحلة التقليد: في هذه المرحلة تشهد الميزة التنافسية تراجعا شينا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قد أخذوا بتقليد ميزة المؤسسة ومحاكاتها ومحاولة التفوق عليها⁴.

د. مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة تظهر الحاجة إلى تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة أخرى مبنية على أسس تحقق بها قيمة أكبر للزبون. وفي هذه المرحلة بالذات تظهر الحاجة للتكنولوجيا المتقدمة ودورها في إنشاء ميزة جديدة للمؤسسة تضمن لها إستمرار تنافسيته⁵.

2. نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

أي مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق إقتصاديات المدى "الحجم"، كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية، من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميز له⁶.

ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي⁷:

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

ب. درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

¹ سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص.51.

² غرزولي إيمان، البدائل الإستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة K-PLAST سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010، ص.44.

³ فرحات غول، الميزة التنافسية لربح معركة التنافس، مركز البصيرة للبحوث والإستشارات، الجزائر، 2009، ص.98، بالتصرف.

⁴ محمد جميل العضاليلة، أثر الإستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة مؤتة، الأردن، 2004، ص.55.

⁵ أنيس كشاط، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، سطيف، 2006، ص.16.

⁶ فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005، ص.113.

⁷ عبد الله بلوناس، قدايفة أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص.08.

ج. البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

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

تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

ثانياً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية المستدامة

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة بثلاثة ظروف هي¹:

1. مصدر الميزة:

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

أ. مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبيًا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

ب. مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة إستنادًا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقة وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

في حال إعتداد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تقليد أو التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعًا.

3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليًا، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

¹ منصف شرفي، مرجع سابق، ص ص. 11-12.

لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها. ويتم ذلك بالإستناد إلى معايير معبرة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط. ويمكن لها أن تثنى هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة، حتى يتم إتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الإقتصادية.

المبحث الثاني: سلسلة القيمة والإستراتيجيات العامة للمنافسة وآليات إستدامة الميزة التنافسية

سوف نحاول في هذا المبحث عرض سلسلة القيمة والإستراتيجيات العامة للمنافسة من منظور العلاقة مع الزبائن، لننترق بعدها إلى دوافع تطوير الميزة التنافسية، العوامل المؤثرة عليها وأهم الآليات المعتمدة لإستدامتها.

المطلب الأول: سلسلة القيمة والميزة التنافسية المستدامة

أولاً: سلسلة قيمة المؤسسة

ظهرت فكرة سلسلة القيمة لأول مرة عام 1985¹، وهي أسلوب منهجي لدراسة تطور الميزة التنافسية، قدمه Michael Porter في كتابه "الميزة التنافسية"². ويصف Porter سلسلة القيمة بالعمليات أو الأنشطة الداخلية التي تقوم بها المؤسسة لتصميم، إنتاج، تسويق، تسليم وضمن خدمة المنتج ما بعد البيع³.

أما Brown فيرى أن سلسلة القيمة هي "أداة لتقسيم الأعمال إستراتيجيا إلى مجموعة من الأنشطة، مما سيمكن المؤسسة من تحديد مصادر الميزة التنافسية عن طريق تأدية هذه الأنشطة بتكاليف أقل أو أفضل من منافسيها"⁴.

وتعرض سلسلة القيمة الكيفية التي يتحرك بها المنتج من مرحلة المواد الأولية إلى أن يصل إلى الزبون النهائي. حيث تقسم المؤسسة أعمالها إلى سلسلة من الأنشطة، وكل عنصر أو نشاط في سلسلة القيمة يسهم في جزء من القيمة الكلية المقدمة للزبون، وكذلك يسهم في جزء من الأرباح الكلية. لأن المفهوم الأساس لسلسلة القيمة هو إضافة أكبر قيمة

¹ Value Chain Analysis for Assessing Competitive Advantage, Institute of Management Accountants, 1996, P. 01, Document disponible sur le site internet : www.imanet.org, Consulté le: 02/10/2013.

² Patrice Decoeur, Les grandes theories du Marketing, P. 12, Document disponible dur le site internet: <http://targuzo.com>, Consulté le: 01/01/2013.

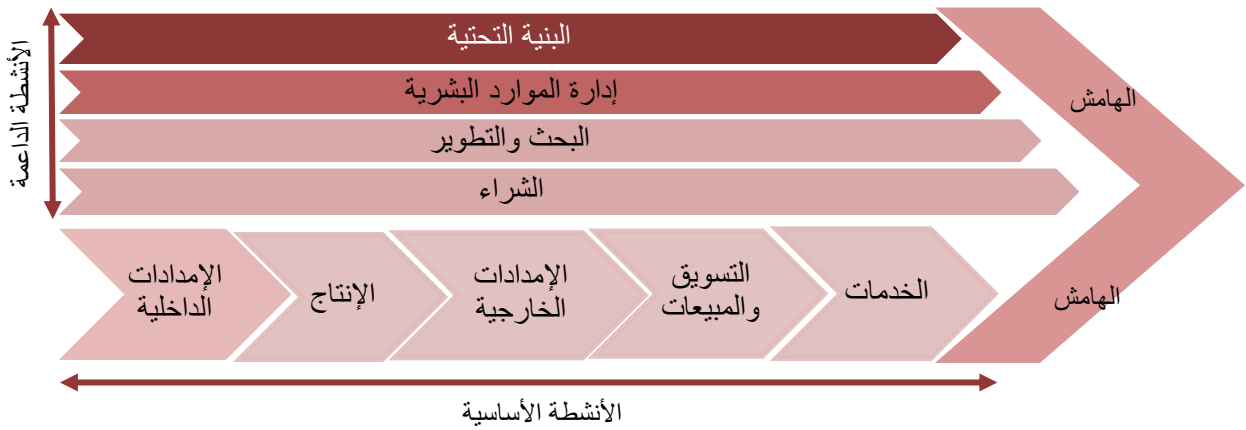
³ Serge Lambert et autres, Cartographie de la chaîne de valeur: Cerner la valeur pour obtenir un avantage concurrentiel, Chaire de recherche Bell pour des PME de classe mondiale, Institut de recherche sur les PME, Département de génie industriel, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada, PP. 03-04.

⁴ Wang Aimin, Li Shunxi, A Model of Value Chain Management Based on Customer Relationship Management, Proceedings of the 7th International Conference on Innovation and Management, School of Management, Wuhan University of Technology, Wuhan, P.R.China, 2006, P. 1588.

ممكنة بأقل كلفة ممكنة وقياس مقدار المساهمة في القيمة المقدمة والربح لكل جزء في السلسلة¹. كما تساعد على تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة التنافسية². وحسب النظرة التقليدية لسلسلة القيمة؛ كلما كانت السلسلة في خدمة الزبون كلما كان إنشاء القيمة أكبر³.

تضم سلسلة القيمة لـ Porter مجموعتين من الأنشطة تعمل بشكل متكامل تؤهل المؤسسة لتقديم القيمة المنتظرة من الزبائن، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (26): سلسلة قيمة المؤسسة



Source: Eric Dadian, Améliorer la performance de la chaîne de valeur client: Référentiel de calcul des coûts de la relation client pour la mise en place d'un modèle économique, P. 05, Document disponible sur le site internet: http://www.afrc.org/iso_album/referentiel_afrc_cost_house_%28282%29.pdf,

Consulté le: 06/10/2013.

تتضمن سلسلة القيمة الموضحة في الشكل رقم (26) مجموعتين من الأنشطة هي:

1. الأنشطة الأساسية (الأولية):

تضم الأنشطة الأساسية مختلف الوظائف ذات العلاقة المباشرة بالمنتج والتي تمثل المنشأ الأساسي لمختلف العناصر المكونة للقيمة المقدمة للزبون، وهي تشارك مباشرة في تحويل المدخلات إلى مخرجات وفي التسليم والدعم ما بعد البيع⁴. ويصنفها بورتير إلى خمسة أنشطة وهي⁵:

¹ زكرياء مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين السعيد، التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة (مدخل تحليلي)، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، 2005، ص. 04.

² Mohammad Nabil Almunawar, Muhammad Anshari, Improving Customer Service in Healthcare with CRM 2.0, Economic and Policy Studies, Faculty of Business, Universiti Brunei Darussalam, Brunei Darussalam, 2011, P. 03.

³ Wang Aimin, Li Shunxi, Op. Cit., P. 1587.

⁴ Value Chain Analysis for Assessing Competitive Advantage, Op. Cit., P. 01.

⁵ عثمان بودحوش، مرجع سابق، ص. 24.

أ. الإمدادات الداخلية:

وهي تلك الأنشطة المتعلقة بالإعداد والتجهيز للإنتاج ممثلة في أنشطة مرتبطة بإستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل: مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، جدولة النقل والمرتجات إلى الموردين.

أي أنها تمثل مورّد للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها نقطة البداية في خلق القيمة للزبون على المستوى القاعدي وكون هذه الوظيفة مصدر للموارد الأولية الداخلة في عملية الإنتاج فمن أجل تفعيل دورها في خلق القيمة يجب أن تتمثل للمبادئ الآتية¹:

- **إختيار المورد الخارجي:** وهو المورد القادر على تقديم مواد ذات قيمة؛

- **إستمرارية التموين:** وتعني وجود مستوى معين من المخزون في متناول قسم الإنتاج بالكم والنوع المناسب وفي الوقت المناسب؛

- **الإتصال:** وهو عنصر أساس في تواصل حلقات سلسلة القيمة، يترجم في الإنتقال الدائم للمعلومات وفي الإتجاهين بين قسم الإنتاج والتموين.

ب. الإنتاج (التصنيع):

وهي تلك الأنشطة التي تضمن تحويل المدخلات إلى منتجات تامة، وتشمل تشغيل الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، الإختبار والتسهيلات المتعلقة بعمليات التركيب.

ج. الإمدادات الخارجية:

وهي أنشطة مرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى الزبائن. وتشمل: تخزين المنتجات التامة، العمليات الخاصة بنقل وتسليم المنتجات، تنفيذ وجدولة الطلبات². أي أن مهمة هذا القسم هو ضمان التدفق المستمر بالمنتجات من وظيفة الإنتاج إلى قسم المبيعات ويعتبر حلقة وصل بين الوظيفتين وذلك بتحويل الطلبات المعدة في قسم المبيعات إلى قسم الإنتاج في شكل خطط وأوامر إنتاج³.

د. التسويق والمبيعات:

وهي أنشطة مرتبطة بتوفير وسائل تحفز الزبون على إقتناء المنتج وتزيد من ثقته به وتشمل: الإعلان والترويج، رجال البيع، إختيار منافذ التوزيع والعلاقات مع الموزعين.

¹ حاتم نجود، مرجع سابق، ص. 39.

² عثمان بودحوش، مرجع سابق، ص. 24.

³ حاتم نجود، مرجع سابق، ص. 40.

هـ. الخدمات:

وهي تلك الأنشطة الخاصة بتقديم الخدمة لتعزيز وتدعيم قيمة المنتج وتشمل: التركيب، الإصلاح، خدمات خاصة بطريقة إستعمال المنتج وتعديله¹. وتجدر الإشارة إلى أن خدمات ما بعد البيع التي تندرج ضمن إستراتيجية البحث عن مصادر جديدة لزيادة قيمة المنتج بما فيها الضمان، خدمات الصيانة وغيرها، تعتبر من بين الوسائل الجذبة في بناء ولاء الزبون للمؤسسة أو العلامة².

2. الأنشطة الداعمة (الفرعية):

إن تسميتها بالأنشطة الفرعية لا يعني تهميشها أو التقليل من أهميتها في عملية خلق القيمة، بل هي أنشطة مكملية للأنشطة الأساسية، ولا يمكن أن يتم عمل هذه الأخيرة من دون دعمها، وقد سلط Porter الضوء على أربعة أنشطة هي³:

أ. البنية التحتية للمؤسسة:

ويعد بمثابة الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة ويشمل كل من الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط، العلاقات الخارجية وعمليات مراقبة الجودة وكل الأنشطة الأخرى الداعمة في خلق القيمة ككل.

ب. إدارة الموارد البشرية:

وهي تلك الأنشطة الضرورية لضمان الإختبار، التدريب وتنمية الأفراد، أي أنها تلك التي تضمن للمؤسسة إمتلاك المزيج الصحيح من الأفراد ذوي المهارات العالية لأداء كل ما يتعلق بأنشطة خلق القيمة بشكل فعال، ويدخل ضمن نطاق مسؤوليات إدارة الموارد البشرية كل من التدريب الكافي، التحفيز المناسب، التعويض والمكافأة من أجل تأدية الأنشطة المضيئة للقيمة، وبالتالي فإن هذه الأنشطة تتغلغل عبر حلقة القيمة ككل.

ج. البحث والتطوير (التطور التكنولوجي):

كل الأنشطة المعنوية (غير المادية) والمضيئة للقيمة هي بمثابة تكنولوجيا وتتجسد في تلك الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتج وكذا تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

¹ عثمان بودحوش، مرجع سابق، ص. 24.

² حاتم نجود، مرجع سابق، ص. 40.

³ عثمان بودحوش، مرجع سابق، ص. 25.

د. الشراء:

وتتعلق بأنشطة الحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية، أو خدمات أو مواد مساعدة في العملية الإنتاجية، وحتى الآلات والمعدات، ومختلف الأصول التي يتم شراؤها. إن تنفيذ هذه الأنشطة بكفاءة يؤدي إلى خلق قيمة إضافية للمنتج بإعتبارها ذات إرتباط مباشر بالأنشطة الأساسية.

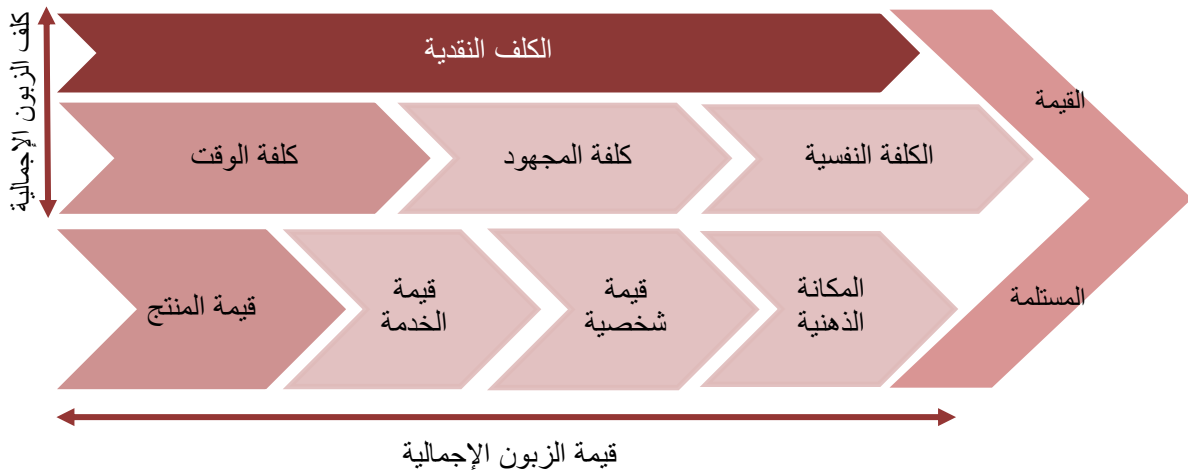
ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن الهدف من تحليل سلسلة القيمة هو الحفاظ على الميزة التنافسية وإستدامتها في بيئة الأعمال المتغيرة بإستمرار، حيث أن تحليل التكاليف والتميز من خلال سلسلة القيمة هو عنصر أساسي في البحث عن الميزة التنافسية¹.

ثانياً: سلسلة قيمة الزبون

إن هدف المؤسسة هو العمل على إيصال أكبر قيمة ممكنة للزبون من خلال البعدين المكونين لقيمة الزبون، وهما قيمة الزبون الإجمالية وكلفة الزبون الإجمالية، ويحتوي كل بعد على مجموعة من العناصر التي تعمل على توليد فائض الزبون².

ويمكننا توضيح ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم (27): سلسلة قيمة الزبون



المصدر: زكرياء مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين السعيد، التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة (مدخل تحليلي)، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، 2005، ص. 08.

حيث نرى من خلال سلسلة قيمة الزبون أن القيمة المستلمة التي يحصل عليها الزبون تتأثر بأبعادها، وعلى المؤسسة أن تعمل بإستمرار على تقديم قيمة موجبة لزبائنهم من خلال تقديم القيم الأساسية والمحفزة ضمن كل بعد من أبعاد القيمة. ومن ثم العمل على تعزيز هذه العناصر وتقديم قيمة محفزة ضمن هذه العناصر التي تعمل على إستقطاب زبائن جدد

¹ Value Chain Analysis for Assessing Competitive Advantage, Op. Cit., P. 28.

² زكرياء مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين السعيد، التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة، مرجع سابق، ص. 08.

والمحافظة على الزبائن الحاليين للمؤسسة. وأن الأساس في بعد قيمة الزبون الإجمالية هو عنصر قيمة المنتج ومن ثم تضاف إليه كل من قيمة الخدمة والقيمة الشخصية وقيمة المكانة الذهنية، ومن ثم مقارنة هذه القيمة مع كلف الزبون الإجمالية.

فالزبون يهتم بدءاً بتحديد أي منتج يمتلك أعلى قيمة مدركة بالنسبة للخصائص المهمة بالنسبة له مثل الأداء والمتانة. ويقوم الزبائن بتقييم الخدمة المرافقة مثل توصيل الطلبات، التدريب والصيانة. ويعطي الزبائن إهتمامهم لموظفي المؤسسة ومدى إستجابتهم. وأخيراً يقيم الزبائن المكانة الذهنية. وتسهم هذه المصادر الأربعة في تحديد إدراك الزبائن للقيمة، وعلى أساسها يحدد أي منتج يمتلك أعلى قيمة زبون إجمالية. ويهتم الزبائن بالكلف الإجمالية التي تضم بالإضافة إلى الكلف النقدية كلف أخرى وهي كلفة وقت الشراء، كلفة المجهود والكلف النفسية. ويقوم الزبون بتقييم تلك الكلف مع الكلف النقدية لكي يكون له صورة عن كلف الزبون الإجمالية. وبعد حساب كلف الزبون الإجمالية يبدأ الزبون بالتفكير فيما إذا كانت كلف الزبون الإجمالية مرتفعة جداً مقارنة بقيمة الزبون الإجمالية. لأن الزبون سوف يشتري من المؤسسة التي يدرك بأنها تقدم أعلى قيمة مستلمة. والزبون يحاول زيادة قيمة الزبون الإجمالية أو يخفض من كلف الزبون الإجمالية. وتجدر الإشارة إلى أن كل من قيمة الزبون الإجمالية وكلف الزبون الإجمالية لا تعمل بمعزل عن بعض. حيث توجد علاقة متبادلة بين هذين العنصرين، حيث يؤثر تربي عناصر قيمة الزبون الإجمالية إلى تحولها لكلف يتحملها الزبون وأن العمل على تقليل عناصر كلف الزبون الإجمالية سيحولها إلى قيمة تستلم من قبل الزبون¹.

ويمكن التعبير عن قيمة الزبون بالصيغة التالية²:

قيمة الزبون الإجمالية = قيمة المنتج + قيمة الخدمات + قيمة شخصية + قيمة المكانة الذهنية

كلف الزبون الإجمالية = الكلف النقدية + تكلفة الوقت + الكلف النفسية + كلفة المجهود

قيمة الزبون المستلمة = قيمة الزبون الإجمالية - كلف الزبون الإجمالية

وأساس الفوز والإحتفاظ بالزبائن هو فهم حاجاتهم بصورة أفضل من المنافسين والعمل على إيصال أكبر قيمة لهم. والعناصر التي تجعل من منتجات وخدمات المؤسسة متفوقة على منتجات وخدمات المنافسين هي إما من خلال قيمة الزبون الإجمالية أو كلف الزبون الإجمالية أو كلاهما. وتنشأ الميزة التنافسية من خلال القيمة التي تقوم المؤسسة بتكوينها للزبائن، لذلك فالميزة التنافسية تعني بعض المظاهر المهمة في منتجات الزبون التي تكون لها قيمة أكبر من منتجات المنافسين³.

وتتضمن سلسلة قيمة الزبائن الموضحة في الشكل رقم (27) العناصر التالية⁴:

¹ زكرياء مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين السعيد، التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة، مرجع سابق، ص ص. 08-09.
² Gonca Telli Yamamota, Sahilyolu Orhantepe Mah, Understanding Customer Value Concept: Key To Success, Business Research, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Maltepe University, Istanbul, Turkiye, 2012, P. 549.

³ زكرياء مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين السعيد، التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة، مرجع سابق، ص ص. 09.
⁴ زكرياء مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين السعيد، التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة، مرجع سابق، ص ص. 12-14.

1. قيمة الزبون الإجمالية:

وهي حزمة من المنافع التي يحصل عليها الزبون من المنتج أو الخدمة. وهذه المنفعة تضم القيم التالية:

أ. قيمة المنتج:

ويقصد بقيمة المنتج الخصائص المادية للمنتج نفسه. ويمكن أن تتضمن ما يلي:

- الأداء: ويقصد بها مستوى الخصائص الإبتدائية للمنتج مثل السرعة، الطاقة والدقة؛
- المطابقة: الدرجة التي تطابق تصميمات المنتج وخصائص العمليات للمواصفات المتوقعة؛
- المتانة: عمر العمل (Working Life) المتوقع للمنتج؛
- الجمالية: أي كيف يبدو المنتج للزبون.

ب. قيمة الخدمة:

أصبحت الخدمة التي تعزز المنتج ذات أهمية متزايدة للتميز. ومن أهم مجالات تميز الخدمة ما يلي:

- تسهيلات الطلب: كفاءة أو سهولة طلب المنتج من قبل الزبون؛
- التسليم: السرعة والكفاءة في تسليم المنتج؛
- التركيب: التسهيلات التي يصبح بها المنتج جاهز للعمل بناء على طلب الزبون؛
- التدريب والإستشارة: مساعدة ودعم إضافي يقدم للزبون؛
- الضمان: حيث أن الضمان الشامل يمكن أن يقلل من مخاطر الشراء المدركة.

ج. القيمة الشخصية:

أصبح أفراد المؤسسة مصدر مهم لتحقيق التميز وبشكل خاص في التسويق المتجه نحو الخدمة. والجودة العالية للخدمات الشخصية هي صعبة التقليد من قبل المنافسين لأنها تعتمد على ثقافة المؤسسة ومهارات الإدارة في تمكين العاملين وتحفيز موظفي الخط الأمامي. ومن الخصائص الأساسية للأفراد الذين يضيفون القيمة من خلال الخدمة الشخصية: الإحتراف، المجاملة، الإعتمادية والمثابرة.

د. قيمة المكانة الذهنية:

المكانة الذهنية تعني المكافأة النفسية التي يستلمها الزبون عند شراء، إمتلاك وإستهلاك المنتج. وتبرز المكانة الذهنية من خلال الرسالة الإعلانية أو من خلال التعبئة.

2. كلف الزبون الإجمالية:

إن الجانب الآخر للقيمة هو جانب التضحيات، وأطلق عليه Kotler إسم كلف الزبون الإجمالية، ويمكن تقسيمه إلى كلف نقدية و كلف غير نقدية.

أ. الكلف النقدية:

يعرف Kotler السعر على أنه كمية النقود لتثمين المنتج أو الخدمة، أو مجموع القيم التي يستبدلها الزبون بمنفعة إمتلاك أو إستعمال المنتج أو الخدمة. ويعرفه بطريقة أكثر عمقا من زاوية عملية المبادلة أي مبادلة القيم بالمنافع لأن مجموع القيم هي مجموع التكاليف التي يتحملها الزبون في سبيل الحصول على السلعة، ويشير إلى ما يحصل عليه الزبون من منافع جراء تحمله لهذه الكلفة.

ب. الكلف الغير نقدية:

وتتضمن هذه الكلف ما يلي:

- **كلفة الوقت:** الوقت ثمين جدا لكل شخص، والبعض يعد كلفة الوقت أعلى من كلفة النقود. وهذا يظهر بوضوح لدى الزبائن الذين لا يرغبون بأن يكون لديهم وقت ضائع.

- **كلفة المجهود:** هو المجهود الذي يقوم به الزبون للحصول على المنتج أو الخدمة، حيث أن المجهود البدني والعقلي هي كلف يدفعها الزبون.

- **الكلفة النفسية:** تتضمن الكلف النفسية التعامل مع أفراد جدد والمجهود المبذول من أجل التكيف مع الأشياء والحاجات الجديدة.

ثالثا: التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المؤسسة

يقوم الدكتور زكرياء مطلق الدوري بدراسة التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المؤسسة، ويشير في دراسته إلى أن الدراسة يجب أن تنطلق من سلسلة قيمة الزبون، ولذلك قام بعكس نظام القيمة الذي قدمه Porter والذي أحر سلسلة توجد به هي سلسلة قيمة الزبون. والسبب الذي يقف وراء ذلك هو أن سلسلة قيمة الزبون هي مصدر للميزة التنافسية المستدامة، ومن خلال دراسة التكامل يقوم الدكتور بتكليف سلسلة قيمة المؤسسة مع سلسلة قيمة الزبون، وذلك من أجل الوصول إلى تكامل بين هاتين السلسلتين وليس الوصول إلى تطابق¹.

إن عملية تكوين القيمة تتوزع بين كل من الزبون والمؤسسة؛ حيث أن المؤسسة تحصل على هامش الربح والزبون يحصل على القيمة المستلمة. ويحصل الزبون على القيمة المستلمة من مقارنة قيمة الزبون الإجمالية بكلف الزبون الإجمالية، والمؤسسة تحصل على الهامش من خلال مقارنة التكاليف بالسعر، مع فارق أن في سلسلة قيمة المؤسسة يكون لكل نشاط وموقع مستقل يحسب من خلاله الهامش، وبعد ذلك يحسب الهامش الذي تساهم به كل السلسلة. في حين في

¹ زكرياء مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين السعيد، التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة، مرجع سابق، ص. 16.

سلسلة قيمة الزبون تحسب القيمة المستلمة على مستوى السلسلة ككل. وعندما تبدأ المؤسسة بالتكيف يجب أن تركز في سلسلة قيمة الزبون على العناصر الأكثر أهمية فيها وإحداث التغيير في سلسلة قيمة المؤسسة على أساسها. وأن التركيز في سلسلة قيمة المؤسسة على الأنشطة التي تحقق أعلى هامش والعمل على تعزيز هذه الأنشطة من خلال ملاحظة سلسلة قيمة الزبون ومعرفة عناصر القيمة من خلالها. وبهذا سنتمكن من جعل سلسلة قيمة المؤسسة تعمل باتجاه خدمة الزبون لأن أنشطتها تعمل على أساس العناصر التي تحدد في سلسلة قيمة الزبون¹.

وإستنادا إلى نموذج Porter، قام الباحث Eric Dadian بدراسة سلسلة القيمة من منظور العلاقة مع الزبائن، وركز في دراسته على جميع أنشطة التفاعل مع الزبون، وتبعاً لذلك قدم هيكلية سلسلة قيمة الزبائن في ثلاث عمليات رئيسية، التي تساهم في خلق القيمة للزبائن، وبالتالي الهامش للمؤسسة. وتتمثل هذه العمليات في²:

- عملية التسويق بالعلاقات؛

- عملية البيع والتوزيع؛

- عملية خدمة الزبائن.

الشكل رقم (28): العمليات الرئيسية لخلق القيمة للزبون



Source: Eric Dadian, Améliorer la performance de la chaîne de valeur client: Référentiel de calcul des coûts de la relation client pour la mise en place d'un modèle économique, P. 06, Document disponible sur le site internet: http://www.afrc.org/iso_album/referentiel_afrc_cost_house_%28%29.pdf,

Consulté le: 06/10/2013.

عند المطابقة مع نموذج Porter، نجد أن سلسلة قيمة الزبائن تتكامل مع سلسلة القيمة الكلية للمؤسسة على مستوى الأنشطة الرئيسية التالية³:

- التسويق والمبيعات؛

- الخدمات.

¹ زكرياء مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين السعيد، التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة، مرجع سابق، ص ص. 16-17.
² Eric Dadian, Op. Cit., PP. 05-06.
³ Ibid, P. 06.

المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للمنافسة كأساس للميزة التنافسية المستدامة

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة. وتبني المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب الزبائن من خلال تحقيق القيمة للزبون وبشكل متميز عن المنافسين. وتختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بال نوعية الأفضل والأقل سعرا مع الإستجابة لطلب الزبون مزايا يدركها الزبون وتحقق له القيمة، ويرتبط تحقيق كل ذلك بالخيارات الإستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال¹.

في عام 1980 وضع Michael Porter ثلاث إستراتيجيات عامة كوسائل للتعامل تمكن المؤسسة من الإستفادة منها في كيفية التعامل مع المؤسسات المنافسة في نفس الصناعة وبالتالي إختيار الإستراتيجية المتلائمة مع الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة وظروف المنافسة في نفس الصناعة². وترتكز هذه الإستراتيجيات على بيان كيفية تحقيق المؤسسة الميزة التنافسية والحفاظ عليها³.

وتتمثل هذه الإستراتيجيات الرئيسية في⁴:

- إستراتيجية الريادة بالتكلفة؛

- إستراتيجية التمييز؛

- إستراتيجية التركيز.

وهي إستراتيجيات عبر عنها Porter في عدة كتب ومقالات، وأهم تلك الكتب "إستراتيجية المنافسة" عام 1980، "الميزة التنافسية" عام 1985، "التحول من الميزة التنافسية إلى الإستراتيجية الشاملة" عام 1987، و"ميزة الأم" عام 1990، حيث يرى Porter أن تلك الإستراتيجيات كفيلة بتحقيق المؤسسات تفوق على منافسيها⁵.

وتعرف الإستراتيجيات العامة للمنافسة على أنها "إطار تحدد من خلاله أهداف المؤسسة فيما يخص التكاليف والأسعار، والتميز بالمنتجات والموجودات، بحيث تتمكن المؤسسة من بناء موقعها التنافسي، ومواجهة قوى التنافس الخمس⁶ المتمثلة في تهديدات الداخلين الجدد، التنافس بين المؤسسات القائمة في الصناعة، تهديدات المنتجات/الخدمات الجديدة، القوة التفاوضية لدى الموردين والقوة التفاوضية لدى الزبائن"⁷.

ويمكن تمثيل هذه الإستراتيجيات في الشكل التالي:

¹ تحويل الإبداع إلى ميزات تنافسية، جامعة تلمسان، دراسة متواجدة على الموقع:

<http://dSPACE.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/1203/7/Chapitre3.pdf>، تاريخ الإطلاع: 2013/01/16، ص. 127.

² زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، 2005، ص. 250، بالتصرف.

³ محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص. 284، بالتصرف.

⁴ Laurence Billard, Une approche dynamique des strategies generiques de M.PORTER, Université Pierre Mendès, Grenoble, France, 2010, P. 01.

⁵ عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الإقتصادي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الإقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، سورية، 2009، ص. 113.

⁶ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلاتها وعملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان، 2000، ص. 182، بالتصرف.

⁷ Namchul Shin, Strategies For Competitive Advantage In Electronic Commerce, Buisness research, School of computer science and information systems, department of information systems, Pace University, 2010, P. 165.

الشكل رقم (29): الإستراتيجيات العامة للمنافسة



المصدر: محمد كنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة بعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012، ص. 48.

أولاً: إستراتيجية الريادة بالتكلفة

1. مفهوم إستراتيجية الريادة بالتكلفة:

إن المؤسسات التي تسعى إلى تبني إستراتيجية الريادة بالتكلفة تحاول أن تخفض كل ما يمكن تخفيضه فيما يخص التكلفة¹، وذلك من أجل تقديم منتجات وخدمات بأسعار أقل من أسعار المنافسين الذين يقدمون نفس المنتجات والخدمات بنفس الجودة²، وذلك من خلال العمل على إستغلال الموارد إستغلالاً أمثل والإنتاج بمعايير نموذجية، والبيع في السوق بأسعار رائدة³.

إذا فالتركيز في هذه الإستراتيجية يكون على تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر وإهتمام أساسي به، وقد يتحقق ذلك من خلال إكتشاف مورد رخيص للموارد الأولية، أو الإعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والإعتماد على منافذ التوزيع التي تمتلكها المؤسسة، أو إستخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة، أو إستخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة⁴.

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص. 175، بالتصرف.
² داودي الطيب، رجال سولاف، شين فيروز، البيظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص. 03.
³ ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2002، ص. 112، بالتصرف.
⁴ بن لخضر محمد العربي، بن سالم عامر، صياغة الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة بشار، الجزائر، ص. 06.

2. شروط تطبيق إستراتيجية الريادة بالتكلفة:

تهدف إستراتيجية الريادة بالتكلفة إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ويتطلب تحقيق هذه الإستراتيجية توافر عدة شروط وهي¹:

- وجود طلب مرن للسعر، فأى تخفيض في السعر -مع المحافظة على الجودة- يؤدي إلى زيادة مشتريات الزبائن للسلعة؛
- نمطية السلعة المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- معدات إنتاج ذات كفاءة عالية؛
- الإستمرار في التخفيض في تكاليف الإنتاج المباشرة؛
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة²؛
- الحصول على الموارد الأولية بأسعار تنافسية.

إلى جانب ذلك فتطبيق هذه الإستراتيجية يستدعي من المؤسسة أن تكون الوحيدة السائدة في التكاليف، لأن الإستراتيجية تصبح غير قابلة للإستمرار في حالة وجود منافسين يقلدون المؤسسة في إستراتيجياتها.

3. مزايا إستراتيجية الريادة بالتكلفة:

تمنح هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة في السوق، تتمثل في³:

- فيما يتعلق بالمنافسين، تكون المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- فيما يتعلق بالمشتريين، فإن المؤسسة التي تتحكم في التكلفة سوف تتمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- فيما يتعلق بالموردين، فإن المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة في حالة ما إذا كانت إعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط إرتفاع أسعار المدخلات الهامة؛
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛

¹ بن نافلة قدور، عرابية رابح، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، ملتقى المنومة المصرفية الجزائرية والتحوليات الإقتصادية: واقع وتحولات، جامعة الشلف، ص ص. 520-521.

² بوبكر قواميد، فعالية البيع ودوره في خلق ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2010، ص. 70.

³ مقدم عبيرات، حساب محمد الأمين، إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، ص ص. 313-314.

- فيما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كفرص تستغلها في الرد على السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

4. عيوب إستراتيجية الريادة بالتكلفة:

من بين أهم عيوب إستراتيجية الريادة بالتكلفة مايلي¹:

- إمكانية تحول إهتمام الزبائن إلى عناصر أخرى غير الأسعار؛

- إمكانية قيام المنافسين بتقليد الإستراتيجية مما قد يتسبب في إنخفاض أرباح الصناعة ككل.

كما أن المؤسسات التي تهتم كثيرا بتخفيض تكاليفها قد لا تلاحظ التغيرات الأخرى الحاصلة في السوق، مثل تزايد طلبات الزبائن لأنواع أخرى من المنتجات، جودة وخدمات أفضل، العروض المنافسة وحتى تراجع حساسية الزبون للأسعار المنخفضة².

ثانياً: إستراتيجية التمييز

1. مفهوم إستراتيجية التمييز:

يعرف التمييز على أنه "قدرة المؤسسة على تقديم منتج أو خدمة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، ومن ثم إستقطاب أكبر عدد من الزبائن وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين"³. أي أن تكون المؤسسة قادرة على تقديم منتج متميز أو فريد أو له قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون⁴.

وتهدف إستراتيجية التمييز إلى تقديم سلع أو خدمات تختلف عن التي يقدمها المنافسين لتناسب رغبات وإحتياجات الزبون الذي يهتم بالتمييز والجودة أكثر من السعر⁵.

وقد تختلف طرق التمييز من قطاع إلى آخر وتتخذ عدة أبعاد نذكر منها ما يلي⁶:

- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة؛

- تكنولوجيا مميزة؛

- خصائص مميزة للمنتج (سمات خاصة والجودة في المظهر)؛

- خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.

¹ العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، 2003، ص. 110، بالتصرف.
² روبرت أ بيئس، ففيد لي، ترجمة: الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الفجر، 2008، ص. 320، بالتصرف.

³ Afaf Badawe, A Strategic Vision for the Intellectual Capital and its Role in Achieving Competitive Advantage "Field Study, Conference paper, Al-Azhar University, April 2013, P. 10.

⁴ باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص. 63.

⁵ محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص. 176، بالتصرف.

⁶ بن نافلة قدور، عرابة رايح، مرجع سابق، ص. 521.

وحتى تضمن المؤسسة إستراتيجية تمييز ناجحة ودائمة، عليها أن تسعى لتكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج من خلال تقديم تصميمات وتشكيلات مختلفة للمنتج وفي زمن أقل، زيادة إستخدامات المنتج، كذلك خدمة الزبون من خلال تقديم المساعدة الفنية له، تسليم المنتج في زمن قصير، صيانة أسرع، وتقديم شروط إئتمانية أفضل. وتحقق المؤسسة ميزة تنافسية أفضل ولزمن أطول إذا إستعملت هذه الإستراتيجية على أساس التفوق الفني، الجودة، تقديم خدمات مساعدة أكبر للزبون، وتقديم المنتج قيمة أكبر للزبون نظير المبلغ المدفوع.

ويمكن تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال إيجاد التوليفة المثلى بين السعر وجودة المنتج، وذلك من خلال الطرق التالية¹:

- إتباع إستراتيجية التمييز مع الإستفادة من إقتصاديات الحجم الكبير، وذلك بتنميط الكثير من المكونات المستخدمة في منتجاتها النهائية؛

- تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق، إذا ما قامت المؤسسة بتحديد عدد المنتجات على خط الإنتاج، وذلك من خلال مجموعة من الخيارات بدلا من إعطاء الزبائن حرية واسعة في الخيارات، مثل صانعي السيارات نجدهم يقومون بطرح ثلاث مجموعات من السيارات، إقتصادية، رفاهية ورياضية، وذلك كي يتناسب العرض مع شرائح السوق الرئيسية.

- فرض سعر إستثنائي عالي لمنتجات المؤسسة مقارنة بالسعر الخاص برائد التكلفة، حيث أنهم يتمتعون بالتكلفة المنخفضة مقارنة بالمنتج المتميز.

2. مزايا إستراتيجية التمييز:

من أهم مزايا إستراتيجية التمييز ما يلي²:

- تحقيق ولاء الزبون وإتتمائه للمؤسسة؛

- توفير الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة، من خلال تكوين الصورة الذهنية لدى الزبائن؛

- تعطي فرص لرفع الأسعار (عند الضرورة) وذلك بالإعتماد على تمييز المنتج وولاء الزبون للمؤسسة؛

- وضع قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين عند التفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المؤسسة.

¹ حجاج عبد الرؤوف، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوعربريج بإستخدام أسلوب تحليل معلق البيانات خلال الفترة 2004-2013، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014-2015، ص. 10.

² محمود أبو بكر مصطفى، فهد بن عبد الله المنعم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، 2008، ص. 690، بالتصرف.

3. عيوب إستراتيجية التمييز:

من بين أهم عيوب إستراتيجية التمييز عدم قدرة المؤسسة بالإحتفاظ بتمييزها في أعين الزبائن على المدى الطويل¹. لكن الصعوبة الأساسية في إتباع هذه الإستراتيجية هي أن المنافسين سرعان ما يقلدون الأفكار الجديدة خاصة المعتمدة على التطور التكنولوجي وذلك بشراء التكنولوجيا التي تمكنهم من إضافة خصائص جديدة لمنتجاتهم².

ويتطلب النجاح في تطبيق هذه الإستراتيجية تجنب جزء من الأرباح المحققة لإعادة إستثمارها في مجال البحوث والتطوير للحفاظ على سبق تقديم الجديد والبقاء دائما في مقدمة المؤسسات المنافسة، ولذلك فإن المؤسسات الكبيرة تحرص على تجديد منتجاتها وإضافة الجديد منها على فترات قصيرة حتى تجعل من الصعب على المنافسين تقليد منتجاتها أو تقليد نواحي تمييزها³.

ثالثا: إستراتيجية التركيز

1. مفهوم إستراتيجية التركيز:

وهي ثالث إستراتيجية تنافسية عامة، وتختلف عن الإستراتيجيتين السابقتين بأنها موجهة لخدمة إحتياجات مجموعة محددة من الزبائن⁴، وتهدف إستراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع الحاجات الخاصة للمجموعة المحددة من الزبائن، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، والإفتراض الأساسي هنا هو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق ضيق بشكل أكثر كفاءة وفاعلية عن ما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل⁵.

ويمكن للمؤسسة أن تحقق هذه الإستراتيجية من خلال محاولة السيطرة على السوق أو زيادة مبيعاتها بتطبيق سياسات سوقية جديدة، أو عن طريق تطوير سوق للتوجه نحوها في حالة توقف السوق الحالية أو التركيز على تقسيمات سوقية جديدة لزيادة المبيعات⁶.

ومن أمثلة المؤسسات التي طبقت هذه الإستراتيجية مؤسسة Gardenburger التي تخصصت في إعداد شطائر برجر نباتي، تقدمها إلى شريحة الزبائن النباتيين الذين لا يأكلون أي شيء دخل في تركيبته لحم⁷.

ويرى Porter أن هناك نوعان من إستراتيجية التركيز، هما⁸:

¹ سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، غزة، 2007، ص. 80، بالتصرف.
² مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات "Porter" التنافسية، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 10، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التنسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، جوان 2013، ص. 49.
³ كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم التنسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص. 134-135.
⁴ عثمان عياشة، مرجع سابق، ص. 104.
⁵ الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص. 54.
⁶ محمود جاسم، محمد الصمدي، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والوزيع، عمان، 2009، ص. 110، بالتصرف.
⁷ حامدي أحلام، مرجع سابق، ص. 76.
⁸ Michael Porter, *Avantage Concurrentiel*, édition Dunod, Paris, 2000, P. 27.

أ. إستراتيجية التركيز على التكاليف: ويطلق عليها أيضا تركيز التكلفة، حيث تسعى المؤسسة هنا إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكلفة في السوق المستهدفة.

ب. إستراتيجية التركيز على التميز: ويطلق عليها أيضا تركيز التمايز، حيث تسعى المؤسسة هنا إلى تمييز منتجاتها من خلال التنوع في السوق المستهدفة.

2. مزايا إستراتيجية التركيز:

من أهم مزايا إستراتيجية التركيز ما يلي¹:

- تحفيز المؤسسة على ترشيد التكلفة للسيطرة على الأسعار؛
- تعطي فرص لزيادة ربحية المؤسسة على المدى القريب من خلال التكلفة؛
- تحفيز المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين الجودة و مستوى الخدمة التي تقدمها للزبائن؛
- الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبط بالتخصص ومنحنى المعرفة في منتج معين أو سوق معين؛
- حماية المؤسسة من المؤسسات الأخرى، التي لن تفكر في منافستها لإتساع خبرتها في مجال التركيز؛
- تعميق مكانة المؤسسة لدى الزبائن، حيث سوف يصعب على المنافسين تلبية حاجاتهم بمستوى كفاءة المؤسسة؛
- الإقتراب من الزبائن أو السوق أو المؤسسة المستهدفة ومن ثم سرعة الإستجابة لها.

3. عيوب إستراتيجية التركيز:

من أهم عيوب إستراتيجية التركيز ما يلي²:

- الحرص على توسيع الحصة السوقية؛ قد يتطلب التضحية بمقادير من الربحية نتيجة منح مزايا متنوعة مرتبطة بتكلفة هذه المزايا لا يقابلها إرتفاع في الأسعار؛
- تتطلب تجهيزات إضافية وأنظمة متطورة لترشيد التكلفة وتحسين الجودة؛
- من المحتمل أن تواجه المؤسسة ردود فعل عنيفة من المؤسسات القديمة في السوق، والعلاقة لمواجهة التركيز على تخفيض التكلفة وتخفيض الأسعار، حيث يكون للمؤسسات العملاقة القدرة على تخفيض الأسعار بدرجة كبيرة؛
- إمكانية ضعف المركز المؤسسة التفاوضي أمام مصادر الإمداد؛ نتيجة لطلب الإحتياجات بكميات صغيرة أو بجودة عالية وفي أوقات قصيرة؛
- قد يؤدي الإنفاق الموسع على البحث والتطوير لتحسين الجودة إلى إرتفاع التكلفة، ومن ثم الإضرار إلى قبول مستوى أقل من الأرباح؛ نتيجة عدم رفع الأسعار، وهذا ما يؤدي إلى ضعف القدرة على المنافسة؛

¹ محمود أبو بكر مصطفى، فهد بن عبد الله المنعم، مرجع سابق، ص.686، بالتصرف.

² محمد كنوش، مرجع سابق، ص.60.

- التعرض لمخاطر إحتمال إختفاء أو تناقص الشريحة التي تخصصت في خدمتها مع صعوبة التحول إلى شريحة أخرى.

ويمكن القول أن كل إستراتيجية تنافسية تختلف تماما في إكتسابها للميزة التنافسية وفي الحفاظ عليها. والجدول التالي يوضح الفرق بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاث والميزة التنافسية لكل واحدة منها.

الجدول رقم (07): الإستراتيجيات التنافسية

الميزة التنافسية	الإستراتيجية التنافسية		
إدراك الزبائن لإنخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها.	الريادة بالتكلفة	جميع قطاعات السوق	حجم السوق المستهدف
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التمييز		
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التركيز	قطاع معين من السوق	

المصدر: مخفي أمين، بن شني يوسف، دور الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص. 14.

ومن الضروري قبل تبنى إحدى هذه الإستراتيجيات في المؤسسة دراسة مجالات القوة والضعف في قطاعاتها المختلفة، ويورد Porter بعض المهارات والمتطلبات التنظيمية للإستراتيجيات التنافسية¹، كما هو موضح في الجدول رقم (08).

¹ كباب منال، مرجع سابق، ص. 136.

الجدول رقم (08): إستراتيجيات Porter التنافسية ومتطلباتها

نوع الإستراتيجية التنافسية	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التنظيمية
الريادة بالتكلفة	<ul style="list-style-type: none"> - إستثمار كبير في رأس المال؛ - مهارات في هندسة طرق الإنتاج؛ - رقابة مكثفة على العمال؛ - تصميم المنتج بشكل يسهل عملية الإنتاج؛ - نظام توزيع منخفض التكاليف. 	<ul style="list-style-type: none"> - الرقابة الصارمة على التكلفة؛ - تقارير رقابة مستمرة ومفصلة؛ - حوافز تعتمد على تحقيق الأهداف الكمية المحددة.
التمييز	<ul style="list-style-type: none"> - قابلية تسويقية كبيرة؛ - هندسة منتج متطورة؛ - نزعة إبداعية؛ - قدرة متميزة في البحوث؛ - سمعة متميزة في البحوث؛ - سمعة متميزة فيما يتعلق بالقيادة التكنولوجية أو النوعية؛ - تقاليد قديمة في الصناعة أو خليط متميز من المهارات التي يتم إستمالتها من مؤسسات أخرى؛ - تعاون وثيق مع القنوات التوزيعية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق وثيق بين الوظائف في البحوث والتطوير، وتطوير المنتج والتسويق؛ - مقاييس وحوافز موضوعية بدلا من المقاييس الكمية؛ - إستمالة العمالة، الماهرة والأفراد المبدعين.
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج مما جاء أعلاه نحو الهدف الإستراتيجي المحدد. 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج مما جاء أعلاه نحو الهدف الإستراتيجي المحدد.

المصدر: حامدي أحلام، التسويق الإبتكاري ودوره في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012، ص. 78.

لقد أضيفت تحسينات جد مهمة لنموذج Porter ولم يبقى على حاله وذلك بفعل التطور التكنولوجي وزيادة المنافسة، حيث لم تبقى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة ثلاث خيارات فقط، بل تطورت أساليب المنافسة وأخذت منحنا جديدا بتنوع واسع، فعلى سبيل المثال لم يبقى خيار التميز بالنوعية مرتبط بالسعر المرتفع إنما تعمل بعض المؤسسات على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبيا قياسا بالمنافسين.

رابعاً: الإستراتيجيات العامة للمنافسة من منظور العلاقة مع الزبائن

لقد أعتبرت إدارة العلاقة مع الزبائن من قبل العديد من الكتاب مثل Reichheld و Sasser كمصدر جديد للميزة التنافسية للمؤسسات الحديثة، حيث أنها تعتبر شرط أساسي للربحية. ونظراً للتطورات البحثية في مجال التوجه نحو إدارة العلاقة مع الزبائن، إقترح الباحثان Fons Cendrine و Gurău Călin نموذج يدمجان من خلاله العلاقة مع الزبائن ضمن الإستراتيجيات العامة لPorter.

ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي¹:

الشكل رقم (30): تطور مختلف مصادر الميزة التنافسية حسب قوة العلاقة مع الزبون



Source: Fons Cendrine, Gurău Călin, La relation client comme source d'avantage concurrentiel: un modèle expérimental des stratégies génériques, XVI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007, P. 13.

من خلال الشكل رقم (30) نلاحظ أن إستراتيجية الريادة بالتكلفة هي الإستراتيجية الأقل جاذبية نظراً لصعوبة الحفاظ على مكانة رائد التكلفة في السوق الديناميكية شديدة المنافسة التي قد يظهر فيها وفي وقت منافس جديد يقترح قيمة أفضل. لهذا فإن هذه الإستراتيجية مناسبة لفترة قصيرة، حيث أنه من المحتمل أن يتعرض الموقع الإستراتيجي لهجوم المنافسين الذين يحاولون إستعادة مجموعات الزبائن المهتمين بشراء واحد. وتجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين المؤسسة والزبون تكون في هذه الحالة ضعيفة.

أما الخيار الإستراتيجي الثاني فيتمثل في التمييز وذلك من خلال جودة المنتج، وهذا هو حال العلامات التجارية الكبيرة والتقليدية التي تجذب مجموعات نخبوية من الناس، وهنا تكون العلاقة بين المؤسسة وزبائننا قوية نوعاً ما.

وفيما يخص الخيار الإستراتيجي الثالث فيتمثل في إقامة نظام فعال للخدمات المرافقة يمكن المؤسسة من تقديم جودة عالية للخدمات، أي الحضور والمساعدة المتميزة للزبائن الأفراد والمؤسسات، إقامة حوار متبادل المنفعة لمنع حدوث المشاكل وحلها وكذلك زيادة قيمة المنتج.

¹ Fons Cendrine, Gurău Călin, La relation client comme source d'avantage concurrentiel: un modèle expérimental des stratégies génériques, XVI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007, PP. 12-15.

ومن أجل تقوية العلاقة مع الزبون، يجب على المؤسسة النظر في تفاصيل إحتياجات الزبون وتوقعاته المحددة، وذلك من خلال تطبيق نهج التسويق بالعلاقات بدعم إجراءات وتكنولوجيا العلاقة مع الزبائن الذي يمكن أن يزيد رضا وولاء الزبائن بشكل كبير.

ويستند الخيار الإستراتيجي الأخير ليس فقط على فكرة أن الزبون هو مشتري ومستهلك، ولكن أيضا على أنه شريك قيم في عملية التسويق الإستراتيجي. إن نموذج خلق القيمة المتبادل يركز على الحاجة إلى إعادة هيكلة جميع العمليات التنظيمية لتمكين مشاركة الزبون في جميع مراحل البحث والتطوير والإنتاج والتسويق بطريقة أكثر فعالية.

إن مصادر الميزة التنافسية للعلاقة مع الزبون ليست بمثابة بدائل وإنما هي مكملة لبعضها البعض. في الواقع، يبين التطور من العلاقة الضعيفة مع الزبائن إلى العلاقة القوية الإنتقال من تقنيات التسويق الشامل إلى نهج التسويق بالعلاقات، والتوجه من المعاملات الضيقة إلى العلاقة والحوار على المدى الطويل. وتجدر الإشارة إلى أن العلاقة الضعيفة مع الزبائن ليست سيئة، ما دام الزبائن والمؤسسة راضين عن هذا الوضع وأن مستوى الربحية مقبول. إلا أن العلاقة الضعيفة مع الزبائن قد تضعف وضع المؤسسة في السوق مما يجعلها أكثر عرضة للهجمات التنافسية، وخاصة إذا لم تحصل المؤسسة على ولاء زبائنها.

توفر إستراتيجية الريادة بالتكلفة المرتبطة بإنخفاض الأسعار في السوق فائدة لأي زبون يرغب فقط في الشراء. هذا النهج الإستراتيجي لا يميز الزبائن، بل يحاول تحسين وضع المؤسسة حسب أسعار المنافسين، أي أن التركيز هنا يكون دائما على المنافسة والمنتجات المعروضة بدلا من التركيز على الزبون. ولهذا السبب نجد أن ولاء الزبائن يتبع الحد الأدنى للسعر وليس علامة المنتج أو اسم المؤسسة، وبالتالي يضعف الموقف التنافسي لرائد الأسعار المنخفضة.

إن تمييز المنتج من خلال الجودة العالية ينشئ علاقة أقوى، نظرا إلى أن المؤسسة قادرة على تحسين سمعة العلامة التجارية، والتي هي بمثابة ضمان لجودة وموثوقية المنتج. يزيد الزبائن ولائهم لعلامة تجارية ولمؤسسة معينة من خلال تكرار تجربة الشراء، ولذلك يكون التركيز على إحتياجات قسم متجانس من الزبائن وتعظيم الرضا عن تجربة الإستهلاك. وبالرغم من أن إحتياجات الزبائن وبياناتهم الشخصية تؤخذ في الإعتبار إلى حد أكبر مما هو عليه في إستراتيجية الريادة بالتكلفة، فإن التركيز يبقى على كيفية إنتاج وتسويق المنتج، ويقتصر التواصل مع الزبائن على جمع البيانات الأولية وإختبار المنتجات دون إجراء حوار مستمر.

ويمثل تطبيق إستراتيجية التمييز من خلال الخدمات المرافقة نقطة التحول من التسويق الشامل إلى بناء علاقة مشخصة مع الزبون. فمن جهة، يسمح نظام الخدمات المرافقة للمؤسسة بالدخول في حوار شخصي مع كل زبون، وهذا ما يمثل أساس المعرفة المتبادلة، التفاهم وعلاقة ذو منفعة متبادلة طويلة الأجل. ومن جهة أخرى، فإن الطبيعة المرنة لمختلف الخدمات المرافقة تسمح بالتكيف مع الإحتياجات والرغبات الخاصة بكل زبون وذلك من خلال التنسيق بين العلاقات الإنسانية والخبرات المهنية.

أما التمييز عن طريق التسويق بالعلاقات فيضع الحوار التفاعلي مع كل زبون في مركز إستراتيجية المؤسسة. إذ يسمح هذا النهج للمؤسسات بالحصول على معلومات محدثة عن الإحتياجات والرغبات الخاصة بكل زبون، بالإضافة إلى تطورها عبر الزمن. وعن طريق تفسير هذه المعلومات يمكن للمؤسسة أن تكيف إستراتيجيتها التسويقية الحالية مع الخصائص المحددة لكل زبون، وذلك على مستوى المنتج، السعر، التوزيع والإتصالات. وغالبا ما يستخدم هذا النوع من

المؤسسات أساليب متطورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع إستكمال الأنشطة التقليدية بإستراتيجية البيع عبر الإنترنت.

وأخيراً، يسمح نموذج خلق القيمة المتبادلة بالجمع الكامل بين خبرة المؤسسة وخبرة الزبون، وذلك من أجل خلق منتج فريد من نوعه لكل زبون. وفي هذه الحالة لا تكيف المؤسسة فقط مفهوم المنتج الموجود مع إحتياجات الزبائن المختلفة، بل تطور مفهوم منتج محدد، من خلال التعاون المستمر والمباشر مع كل زبون. وفي هذه المرحلة، تتحول نقطة تركيز العمليات من التوجه بالمنتج إلى المقاربة المركزة على الزبون، أين الهدف الإستراتيجي الرئيسي هو تنمية وصيانة علاقة ذات منفعة متبادلة.

وفي الأخير يمكننا القول أن القدرة على إدارة هذه العلاقة تصبح الميزة التنافسية الرئيسية للمؤسسة، وينبغي تكييف إطار التحليل الإستراتيجي القائم مع واقع القرن الجديد، كما ينبغي على المؤسسات التي تهتم بالمنافسة أن تعتمد نهج يركز على الزبون¹.

المطلب الثالث: دوافع تطوير الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة على إستدامتها

أولاً: دوافع تطوير الميزة التنافسية

إن نجاح المؤسسة مرهون بقدرتها على الإحتفاظ بميزتها أو مزاياها التنافسية، وعليه يجب أن تدرك تماماً بأنه ليست هناك ميزة تنافسية ثابتة أو نجاح مستمر إلى الأبد، بل إذا كانت تريد أن تحقق ذلك فعليها أن تعزز ميزتها التنافسية وتطورها بما يتوافق مع متطلبات السوق والمنافسة القائمة، ورغبات الزبائن المستمرة في التغيير.

ومن أهم الأسباب التي تؤدي بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية مايلي²:

1. ظهور تكنولوجيات جديدة:

إن ظهور تكنولوجيات جديدة يتيح للمؤسسة الولوج إلى مجالات عديدة تسمح لها باقتناص فرص جديدة، كتصميم المنتج بإستخدام الحاسوب، وطرق التسويق عبر الإنترنت... إلخ، وهذا ما يدفعها إلى تقديم تكنولوجيا جديدة تتفرد بها على المنافسين، سواء من ناحية تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج.

2. ظهور حاجات جديدة للزبائن أو تغييرها:

عندما يرغب الزبائن في تلبية حاجات جديدة لهم أو تغيير أولوياتهم، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة³، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والزبون هي علاقة تأثير وتأثر متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة

¹ Fons Cendrine, Op. Cit., P. 16.

² حامدي أحلام، مرجع سابق، ص. 80.

³ محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص. 53، بالتصرف.

ليتم هذا الإشباع، بل يتعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، وإلى درجة الإرتقاء بالحاجة، ونظرا لهذا الإتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المؤسسات للتسابق على إشباع الحاجات وإختراع الرغبات¹.

3. تغير تكاليف المدخلات:

غالبا ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند إرتفاع قيمتها أو لندرتها في السوق، حيث تلجأ المؤسسة في هذه الحالة إلى البحث على ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

4. التغيير في القيود الحكومية:

ويحدث ذلك عندما تضع الجهات الحكومية قيودا تحدد من خلاله الإطار الذي يجب أن تتجاوزه مواصفات المنتج، وقيودا لحماية البيئة من التلوث وقيود دخول السوق.

5. ظهور قطاع جديد في الصناعة:

تبرر فرصة خلق ميزة تنافسية عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة، والفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من الزبائن ولكن أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من الزبائن².

ثانيا: العوامل المؤثرة على إستدامة الميزة التنافسية

يتأثر إستمرار المزايا التنافسية للمؤسسة بمجموعة من العوامل، أهمها ما يلي³:

1. عوائق التقليد:

عندما تستحوذ المؤسسة على ميزة تنافسية سوف تحقق أرباحا أعلى من المعدل المتوسط، الشيء الذي يبعث بإشارات للمنافسين تفيد أن المؤسسة تمتلك بعضا من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية التي تهيء لها الفرصة لخلق القيمة المتفوقة، ويصبح من الطبيعي أن يحاول المنافسين التعرف على هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها. وهنا يمكننا القول أنه كلما نجح المنافسين في تقليد كفاءات المؤسسة المتميزة في وقت أسرع كلما كانت المزايا التنافسية أقل إستمرارية⁴.

وتجدر الإشارة إلى أن الكفاءات المتميزة التي يمكن للمنافسين تقليدها هي تلك التي تركز على الموارد الملموسة مثل: المباني والمعدات، فهذه الموارد تعد مرئية للمنافسين، ويمكن غالبا شراؤها من السوق. أما الكفاءات المتميزة المتمركزة على الموارد المعنوية مثل: العلامة والسمعة فيمكن أن تكون أكثر صعوبة من حيث المحاكاة⁵.

¹ بلعزوز بن علي، فلاق صليحة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، ص. 10.

² كباب منال، مرجع سابق، ص. 149.

³ شارلز هل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص. 218-223، بالتصرف.

⁴ عثمان بودحوش، مرجع سابق، ص. 34.

⁵ لعجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011-2012، ص. 10.

2. قدرة المنافسين:

هناك من يرى أن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمؤسسة، يتجسد في أولوية الإلتزامات الإستراتيجية للمنافسين، ويقصد بالإلتزام الإستراتيجي؛ إلتزام المؤسسة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد، ذلك أنه عقب إعلان المؤسسة الإلتزام الإستراتيجي سوف تجد أنه من الصعوبة بمكان الإستجابة إلى المنافسة الجديدة، إذا ما إقتضى الأمر التخلي عن هذا الإلتزام، وبذلك فعندما تعلن المؤسسة إلتزاما طويلا أمام طريقة معينة لأداء العمل، فقد يؤدي ذلك إلى بطء المزايا التنافسية لمؤسسة جديدة، وبالتالي ستكون مزاياهم التنافسية تتسم بالإستمرار نسبيا.

ومن ناحية أخرى، وحتى داخل إطار هذه الصناعات تستطيع المؤسسات بناء مزايا تنافسية أكثر إستمرارية وديمومة، إذا كانت قادرة على عمل إستثمارات تؤدي إلى بناء وتعزيز عوائق التقليد¹.

3. ديناميكية الصناعة:

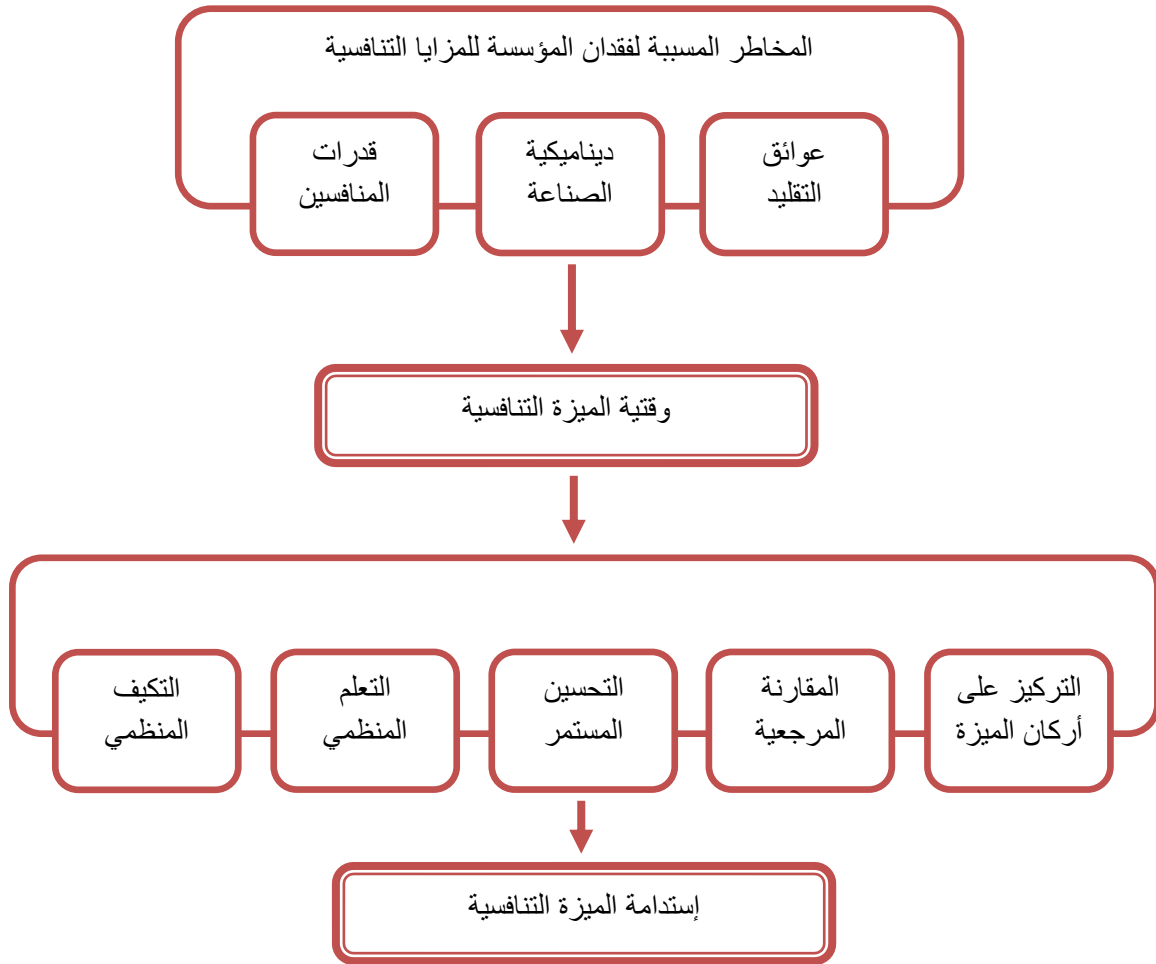
تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات السريعة التغير، وتميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الإستحواذ على معدلات عالية جدا من تجديد المنتج. ويقصد بمعدل التغير السريع في مجال الصناعات الديناميكية، أن دورة حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة، وأن المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة.

إن المؤسسة التي تستحوذ على المزايا التنافسية اليوم قد تجد مركزها محاصرا فيما بعد بتجديدات المنافسين، فعلى سبيل المثال في مجال صناعة الحاسب الشخصي نجد أن الزيادة المتصاعدة في الطاقة الحاسوبية خلال العقدين الآخرين قد ساهمت بدرجة كبيرة في عمليات التجديد، وإنعكاسا للتطوير المستمر نجد أنه في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات إستحوذت مؤسسة Apple على مزايا تنافسية على نطاق واسع نتيجة لمفهوم التجديد الذي بثته، ومن ثم في عام 1982 إمتلكت مؤسسة IBM زمام المبادرة من خلال تقديمها بحاسبها الشخصي الأول، ومع حلول منتصف الثمانينات فقدت مؤسسة IBM مزايا تنافسية لصالح صانعي ذوي طاقات عالية مثل Compac، ثم جاء دور هذه المؤسسة في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات بفقدانها مزاياها التنافسية لصالح مؤسسات أخرى مثل DELL التي جاءت بأساليب جديدة منخفضة التكاليف لتسليم الحاسبات للزبائن. وبهذه الطريقة إستطاعت تلك المؤسسات فرض أسعار أقل من أسعار Compac، وأخيرا وجدت DELL أنه من الصعب الإبقاء على مزاياها التنافسية في مواجهة عمليات المحاكاة السريعة لإستراتيجياتها من قبل المنافسين التي تباع الحاسبات من خلال الطلب بالبريد².

ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي:

¹ حامدي أحلام، مرجع سابق، ص ص. 82-83.
² حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص ص. 93-94.

الشكل رقم (31): المخاطر المسببة لفقدان المؤسسة للمزايا التنافسية وآليات إستدامتها



المصدر: معن وعد الله المعاضبي، إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات: دراسة نظرية تحليلية، المؤتمر العلمي السابع حول: إدارة المخاطر وإقتصاد المعرفة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، 16-18 نيسان، 2007، ص.03.

المطلب الرابع: آليات إستدامة الميزة التنافسية

لا تكتفي المؤسسة بالحيازة على الميزة التنافسية لضمان نجاحها¹، حيث أنه لا يمكن الإحتفاظ بها بصفة نهائية، بل لا بد لها أن تسعى نحو تطوير وتحسين هذه الميزة بصفة مستمرة، فالتطوير المستمر يعتبر من مقومات إدارة التميز، إذ يمكن المؤسسة من أن تكون دائماً في موقف أفضل مقارنة بالمنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات لا يجاريها

¹ Gulsun Altintas, L'articulation des capacités dynamiques comme source de maintien de l'avantage concurrentiel: Le cas de voyageurs du monde, Université de Lille, France, P. 02.

المنافسين¹. ومن أجل ترسيخ المزايا التنافسية وإستدامتها، على المؤسسة تبني مجموعة من الآليات المتكاملة الموضحة في الشكل رقم (31) كالآتي²:

أولاً: التركيز على أركان بناء المزايا التنافسية

تستهدف المؤسسات عموماً الإبقاء على المزايا التنافسية وديمومتها، وهذا ما يتطلب منها العمل المستمر على التركيز على الأركان الأربعة لبناء المزايا التنافسية وهي الكفاءة، الجودة، التحديث والإستجابة للزبون، وهذا ما يتطلب منها أن تقوم بتطوير الكفاءات المتميزة التي تسهم في تحقيق أداء متميز في المجالات المذكورة، ولا بد هنا من التأكيد على ضرورة تجنب المؤسسة لحالات عدم التوازن في بناء أو تحقيق الكفاءات المتميزة، فلا يصح أن تسعى إلى تحقيق تلك الكفاءات في جزء من بنائها التنظيمي، أو في جزء من أنشطتها، وإنما تسعى إلى بناء تلك الكفاءات في إطار المنظور الكلي للمؤسسة.

ثانياً: المقارنة بمنافس نموذجي (المقارنة المرجعية)

في إطار الحديث عن تقنية المقارنة المرجعية أو ما يعرف بالمقارنة بمنافس نموذجي والتي تعدّ من التقنيات الرائدة في الحد من مخاطر فقدان المؤسسة للمزايا التنافسية نشير إلى أن تطبيقات هذه التقنية قد ظهرت في المؤسسات الرائدة بوصفها أداة للحصول على المعلومات اللازمة لدعم التحسين المستمر ولكسب الميزة التنافسية وإستدامتها.

لم يعد مفهوم المقارنة المرجعية محددًا أو مقيدًا فقط بالعمليات التصنيعية وإنما في مجالات وظيفية أخرى مثل الإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية ورضا الزبائن والتسويق، ولم يعد محصوراً فقط بالمؤسسات الصناعية وإنما يتم إستخدامه في قطاع الخدمات أيضاً. وإن أفضل وصف شامل للمفهوم قدمه Camp على أنها "البحث عن أفضل الممارسات في الصناعة التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز"، ويتضح منه أن المقارنة المرجعية هي دراسة منهجية، عملية إستكشافية، طريقة للتحسين، فرصة لتعلم، إلزام للإدارة، وسيلة لتعريف وتشخيص أفضل الممارسات، تحقيق معايير التفوق وعملية مستمرة ومتواصلة.

وتكمن غاية المقارنة المرجعية في:

- البحث عن سر النجاح ومن ثم تبنيه وتحسينه؛

- تلبية توقعات الزبائن؛

- تسهيل إمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية وإستدامتها.

ثالثاً: التحسين المستمر

تعد عملية تحسين جودة المنتجات والخدمات أساس نجاح المؤسسات على مختلف أوجه أنشطتها، وهي عملية منطقية تفرضها عوامل عدة لعل أبرزها تعدد حاجات الزبون ورغباته وتنوعها وتطورها، ولكي تحافظ المؤسسة على ما وصلت إليه من مستوى يمكنها من بيع منتجاتها وخدماتها يتوجب أن تكون تلك العملية مستمرة ومتواصلة بحيث لا تتوقف عند

¹ علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب، مصر، 2002، ص. 23، بالتصرف.

² معن وعد الله المعاضيدي، مرجع سابق، ص. 19-26.

حد معين، كما يتوجب أن تتصف بالشمولية لتجري في كل أنشطة المؤسسة ووظائفها وأقسامها، وبعض المؤسسات تعتمد مدخل التحسين المستمر وسيلة لا غاية، والبعض الآخر يرى فيه وسيلة للتسويق فقط ومن المرجح أن يكون نصيب الأولى الديمومة والإستمرار الذي سيمكنها حتماً من النجاح على مستوى نشاط التسويق.

إن الإنتباه إلى حاجات الزبون بإستمرار وإستخدام الذكاء في تحسين المنتجات والخدمات وعمليات الإنتاج يثير التركيز على نواحي الكلف والكفاءة وصولاً إلى تحقيق رضا الزبون على نحو أفضل من خلال التحسين المستمر للمنتجات ونظم الإنتاج كذلك فإن التركيز على الإستخدام الفعال للموارد وإزالة الضياعات والتحسين المستمر يمكن المؤسسة من تخفيض الكلف والعيوب وهو ما يدعم إستمرارية ميزتها التنافسية.

رابعاً: التعلّم المنظمي

يمثل التعلّم المنظمي أحد أشكال القدرات الإستراتيجية في المؤسسة، ويكمن الهدف الأساسي منه في إكتساب الكفاءات الجوهرية الجديدة والمعارف المتنوعة واللذان تشتركان سويةً لتحقيق غرض أساس يتمثل في الإستجابة للتغيرات الديناميكية والتطور المنظمي. كما أنه يعبر عن قدرة المؤسسة على إدارة وحشد مواردها في إستجابات تنافسية، وفي إطار ذلك تصبح المؤسسة ذات قيمة كبيرة.

ولا يمكن تصور حالة البساطة في عمليات نقل التعلّم المنظمي، وذلك لكونه يتطور تدريجياً في المؤسسة فهو مسألة غير ملموسة لأنه حالة عضوية تتحقق من خلال الدمج بين المعارف الضمنية والظاهرة، لذا تعدّ عملية نسخ أو تقليد التعلّم صعبة جداً وهذا ما يحمي الميزة التنافسية المتحققة إستناداً إلى التعلّم من التقليد أو الفناء في الأجل القصير ويعطيها سمة الديمومة. كما يؤكد أيضاً على أن إستكشاف المعرفة ومحاكاة الحالات التنافسية المهنية بإستخدام مجموعة الوسائل المستخدمة في العمليات الإجتماعية في المؤسسة تعدّ الخطوة الرئيسية في الحصول على المعارف الضمنية، والتي تشكل إحدى آليات العزل التي تستخدمها المؤسسة لتتجنب من خلالها حالات التقليد وتمكنها من دعم ميزتها التنافسية وتعزيزها.

إستناداً إلى ما سبق يمكن القول بأن التعلّم المنظمي قدرة منظمية ذات قيمة، وهي صعبة التقليد والإستبدال والإنتقال، وهذه القدرة المستمدة من التعلّم المنظمي يمكن أن تعدّ مصدراً مهماً من مصادر الميزة التنافسية، وإذا تمكنت المؤسسة من السعي المستمر لتطويرها فإنها لا شك سوف تسهم في تحقيق حالة الإستدامة لميزتها التنافسية وتجعل المؤسسة بأمان عن المخاطر التي يمكن أن تفقدها ميزتها التنافسية والفوائد المتحصلة منها.

خامساً: التكيف المنظمي

إن عدم قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة يعد عائقاً أمام تحقيق المؤسسة لحالة الإستدامة للمزايا التنافسية، وتعود أسباب عدم القدرة على إحداث التكيف إلى القصور الذي تعاني منه المؤسسة في وحداتها الداخلية التي لا تتمكن من التغلب على متطلبات التغيير المطلوبة لتحقيق حالة الإستدامة للمزايا التنافسية، وهنا لا بد من التأكيد على أن تحديد العوائق الخاصة بالتغيير يعدّ الخطوة الأولى ومن ثمّ يتطلب تنفيذ التغيير من خلال القيادة الإدارية القادرة على إنجاز التغيير في بناء المؤسسة وأنظمتها ومكوناتها، وعندما يتم تنفيذ التغيير وبشكل مستمر وفقاً للمتطلبات البيئية، تصبح مسألة إبقاء المؤسسة على مزاياها التنافسية وإستدامتها سهلة المنال بالنسبة للمؤسسة وتجنبها مخاطر فقدان ميزتها التنافسية.

وفي إطار ذلك، قد تواجه المؤسسات مخاطر فقدان المزايا التنافسية عندما لا تتمكن من تغيير إستراتيجياتها وهياكلها لكي تتوافق مع الظروف التنافسية المتسارعة في القطاع الذي تنتمي إليه. وهنا يمكن القول بأن المؤسسة التي لا تتمكن من ذلك تعاني من المشكلة التي تعرف بالقصور الذاتي الناشئ عن عدم تغيير المؤسسة لقدراتها التي حققت من خلالها النجاح لتتماشى مع التغيرات البيئية، في حين يفترض بالمؤسسة التي إمتلكت قدرات حققت من خلالها مزايا تنافسية أن تمتلك القدرة على التوافق السريع مع التغيرات البيئية لكي تحد أو تقلل من آثار المخاطر التي قد تفقدها تلك المزايا.

المبحث الثالث: العلاقة بين إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن والميزة التنافسية المستدامة

سوف نحاول من خلال هذا المبحث توضيح دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في خلق القيمة والحصول على الميزة التنافسية المستدامة.

المطلب الأول: دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في الإحتفاظ بالزبائن

قبل التطرق إلى عملية الإحتفاظ بالزبائن، سوف نقوم بعرض ربحية الزبائن، حيث أن إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن تسعى إلى الإحتفاظ بالزبائن المرشحين.

أولاً: تحليل ربحية الزبائن

بعد قيام المؤسسة بالتقسيم الجيد لزبائنها، وإنشاء القيمة التي تقدمها إياهم، تقوم بتحديد الربحية الحالية لأقسام الزبائن الرئيسية (وفي بعض الصناعات يتم تحديد ربحية كل زبون على حدى)، ومن ثم حساب الربحية المحتملة لهذه الأقسام، هذا ما يفعل من عملية تحسين قيمة الزبائن مدى الحياة.

وتلعب إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن دوراً هاماً في التقسيم الفعال والجيد للزبائن، هذا ما يساعد على تمييز الخدمات المقدمة حسب كل قسم أو زبون بما يحقق تدفقات متزايدة للأرباح. كما توفر هذه الإستراتيجية صورة واضحة عن الزبون وتطور سلوكه وشدة علاقته مع المؤسسة، وتقدم تفصيلاً دقيقاً للقيم التي تحققها المؤسسة من خلال التعامل معه، وكذا التكاليف التي تتحملها في خدمته.

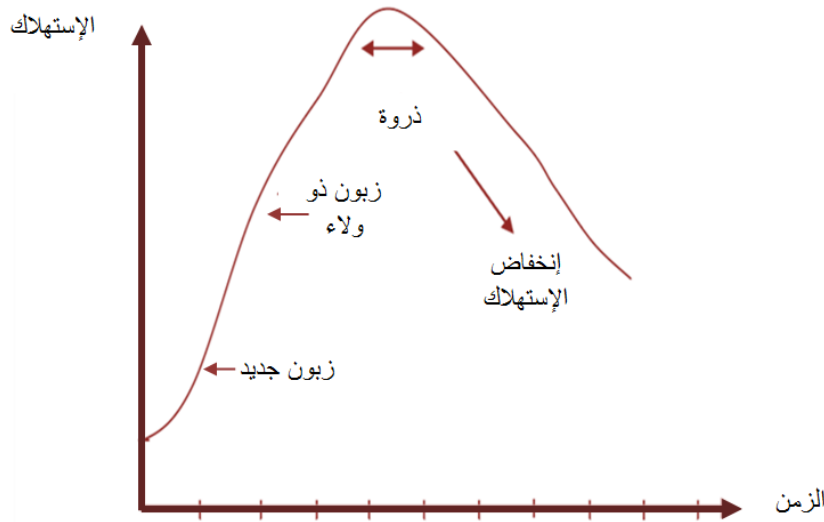
كما ترشد حساب القيم المادية والمعنوية التي تحققها المؤسسة من زبائنها من عملية الإستهداف وتخصيص الإستثمارات وتوزيع النفقات على الأنشطة التسويقية الواجب القيام بها وفي الوقت المناسب، وكذا إتخاذ القرارات المتعلقة بالتوجيه الإستراتيجي لجهود قوى البيع من خلال توفير المعرفة المفصلة عن الزبون، بالشكل وفي الوقت المناسب، هذا ما يفعل من عمليات التسويق والبيع بصفة تجعل المؤسسة تكتشف وتستبق حاجات الزبون، الأمر الذي يدعم وضعيتها التنافسية من خلال معرفة نوايا الشراء لدى زبائنها.

كما أن معرفة وتحليل أسباب زيادة أو انخفاض ربحيتهم للمؤسسة يمكنها من معرفة كيفية تكيف خدماتها المقدمة وتركيز جهودها على خدمة الزبائن ذوي الربحية الكبيرة، في حين تقوم بدراسة أسباب انخفاض ربحية الزبائن الآخرين لتتخذ قرار إنهاء العلاقة معهم أو تحويلهم إلى قنوات البيع التي تناسبهم¹.

بالنسبة للمؤسسة ربحية العلاقة مع الزبون هي الربحية الناتجة عن هذه العلاقة، ومعناها الربحية المتحصل عليها من الزبون خلال مدة تعامله مع المؤسسة. وتبقى أحسن طريقة لحساب ربحية العلاقة مع الزبون هي من خلال ما يسمى بـ"دورة حياة الزبون". ففي ظل التوجه الجديد للمؤسسات أي "التوجه نحو الزبون"، إنتقل إهتمام الإدارة من دورة حياة المنتج إلى دورة حياة الزبون، وتعرف هذه الأخيرة بأنها الفترة التي تتراوح ما بين بداية تعامل الزبون مع المؤسسة، حتى الوصول إلى مرحلة الولاء أو التخلي عنها².

ويمكننا توضيح دورة حياة الزبون في الشكل التالي:

الشكل رقم (32): دورة حياة الزبون



المصدر: ذنايب مصعب، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تنمية الرأسمال الفكري: دراسة تحليلية-مؤسسة نجمة للإتصالات، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص. 43.

وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ربحية عالية، عليها أن تتفاعل جيدا مع دورة حياة الزبون، وذلك عن طريق إدارتها بشكل صحيح من خلال إدارة العلاقة مع الزبائن التي تمكن من إدارة دورة حياة الزبون بشكل فعال³.

¹ بومدين أمال وآخرون، تسيير العلاقة مع الزبائن ودورها في تحقيق رضا الزبون: دراسة حالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية والمالية، تخصص تسويق، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2011، ص. 33.

² ذنايب مصعب، مرجع سابق، ص ص. 42-43.

³ Byblic COOVI, management du cycle de vie du client: proposition d'un modele d'évaluation de l'utilisation des logicieles CRM, these pour le grade de doctorat, ecole doctorale 245, Faculté de sciences économiques et de gestion, Université D'Auvergne Clermont1, France, 2010, P. 08.

وبالتالي فإن مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن يقوم على فكرة التركيز على الزبون الذي يعتبر في ظل هذا المفهوم المصدر الرئيسي للأرباح التي تحققها المؤسسة، لهذا تقوم هذه الاخيرة بإتخاذ كافة قراراتها التسويقية على أساس متطلباته.

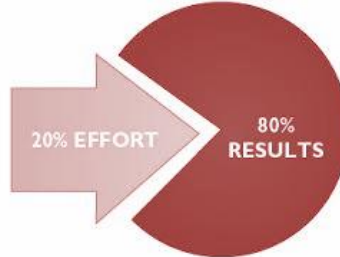
هذا عكس المفهوم التقليدي للتسويق الذي يقوم على تحليل المنتج من خلال دورة حياته، ومدى مردوديته من خلال إستعمال أدوات التحليل الإستراتيجي مثل مصفوفة ¹BCG^{*}، وهو نموذج قدمته مجموعة بوسطن الإستشارية، يسعى إلى تحديد موقع منتجات المؤسسة في شبكات مختلفة وتحليلها من أجل معرفة المنتجات التي تركز عليها دون غيرها².

لهذا يمكن القول بأن الإرتكاز على تحليل ربحية المنتج على حساب تحليل ربحية الزبون، لا يعد أمراً منطقياً، بما أن هذا الأخير هو الذي يولد الأرباح للمؤسسة، فيما أن المنتجات فينشئ عنها التكاليف.

فحسب مبدأ Pareto أو ما يسمى بقانون 20/80³، فإن (20%) من زبائن المؤسسة هم الذين يحققون (80%) من رقم أعمالها⁴، بينما (80%) من مجموع التكاليف المتعلقة بخدمة كل الزبائن فتتعلق بنسبة (20%) من الزبائن فقط⁵. وبعبارة أخرى (80%) من الوقت يضيع لإنجاز (20%) من العمل، و(20%) من الوقت يكفي لإنجاز (80%) من العمل⁶، أي أن (20%) من الجهد يحقق (80%) من الإنجاز⁷.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (33): مبدأ Pareto



Source: Moti Karmona, The Pareto Principle, Article disponible sur le site internet:

<http://blog.Karmona.com/index.php/14/07/2007/The-pareto-principle>, Consulté le: 28/05/2012.

* BCG: Boston Consulting Group.

¹ بومدين أمال وآخرون، مرجع سابق، ص. 33.

² Ashu Kumar, Nestle India On BCG Matrix, Research Expo, International Multidisciplinary Research Journal, Section 2, Vol2, June 2012, P. 01.

³ Jean Simonet, Jean Pierre Bouchez, Le conseil, édition d'organisation, Paris, 2003, P. 298.

⁴ Alfred Ultsch, proof of Pareto's 80/20 Law and Precise Limits for ABC Analysis, Technical report dataBionics research Group, University of Marburg, Germany, 2002, P. 01.

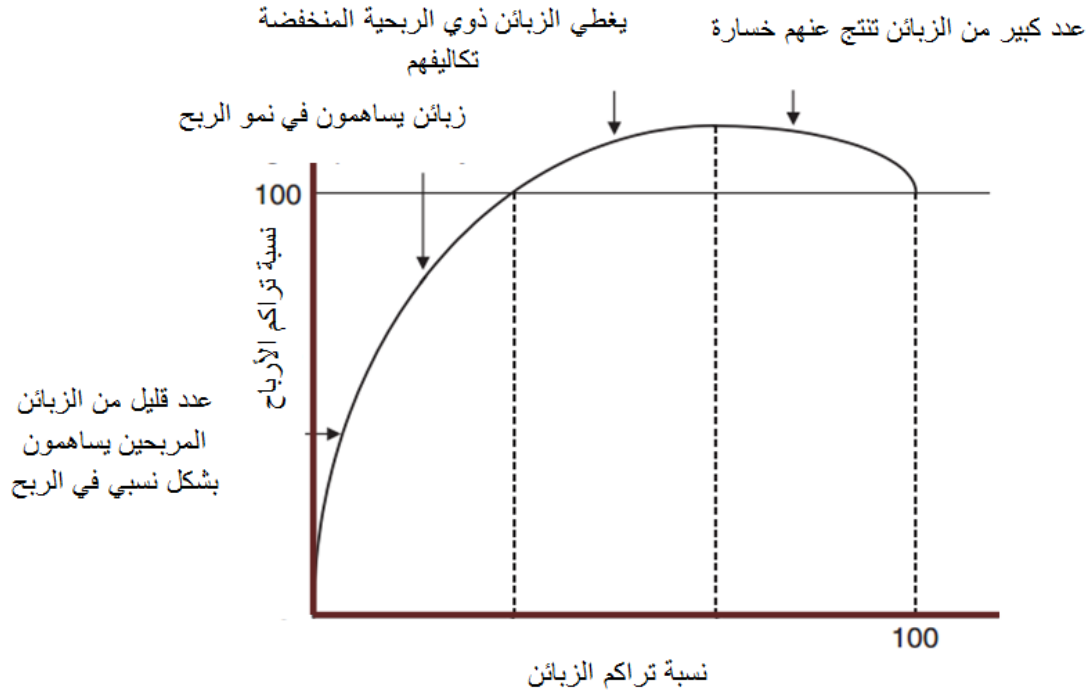
⁵ Adrian Payne, Handbook Of Crm: Achieving Excellence in Customer Management, Butterworth-Heinemann, UK, 31 octobre 2005, P.136.

⁶ عبد الرحمن الذبياني، مداخلة دولية حول التنمية والتدريب، متواجدة على الموقع: <http://www.arbi.ws/inf/news>، تاريخ الإطلاع: 2013/05/28.

⁷ ريتشارد كوخ، كيف تحقق 80% من الأهداف بالإعتماد على 20% من الوسائل: خلاصات المدير ورجال الأعمال، السنة السابعة، العدد الثالث، فبراير 1999، متواجدة على الموقع: www.edara.com، تاريخ الإطلاع: 2013/05/28.

إضافة إلى هذا، نجد أن ربحية الزبائن تختلف بشكل كبير جداً، سواء كانت دراسة الزبائن على مستوى الأقسام، أو بصفة فردية. ويبين الشكل رقم (34) توزيع الربح المحقق من خلال الإنتشار غير المتساوي للأرباح المتعلقة بالزبون.

الشكل رقم (34): تحليل ربحية الزبون



Source: Adrian Payne, Handbook Of Crm: Achieving Excellence in Customer Management, Butterworth-Heinemann, UK, 31 octobre 2005, P.137.

من خلال هذا الشكل يمكن أن نلاحظ بأن وجود مجموعة من الزبائن غير المربحين يساهم في تخفيض الربح الكلي، لهذا يجب على المؤسسة تحديد الأقسام التي يتواجد فيها هؤلاء الزبائن. ويتضح من خلال هذا أن الهدف الرئيسي لإدارة العلاقة مع الزبائن يتمثل في تطوير العلاقة مع الزبائن المتواجدين في الأقسام المحققة أو التي لها احتمال في تحقيق أرباح عالية، كل ذلك من أجل تحقيق قيمة أكبر للمؤسسة من خلال إدارة تطور علاقاتهم عبر الزمن. كما يبين الشكل تحليل العلاقة بين نسبة تراكم الربح ونسبة تراكم الزبائن، إذ نلاحظ بأنه كلما زاد التركيز على عدد أكبر من الزبائن كلما زادت تكاليف خدمة هؤلاء الزبائن، هذا ما يؤدي إلى إنخفاض نسبة الربح المتراكم مع مرور الوقت.

1. الربحية الحالية للزبائن:

إن الزبون ذو الربحية كما عرفه وأشار إليه Kotler هو "الشخص، الأسرة أو المؤسسة التي تعود بالربح على مرور السنوات أكثر مما تطلبه من تكاليف جذب، إقناع وإرضاء"¹. ولقياس هذه الربحية يمكن الإعتماد على ما يسمى

¹ ذنايب مصعب، مرجع سابق، ص. 39.

بـ"تحليل ربحية الزبون - الخدمة" وهي عبارة عن جدول تمثل أعمدته نوع الزبون، والخطوط الأفقية نوع الخدمة¹. وشكله كما يلي:

الجدول رقم (09): مصفوفة تحليل ربحية الزبون - الخدمة

الزبون (01)	الزبون (02)	الزبون (03)	
+	+	+	خدمات ذات ربحية عالية
+	+		خدمات مربحة
+		-	خدمات مزدوجة
	-	-	خدمات خاسرة
ربحية عالية	ربحية مزدوجة	عديم الربحية	

المصدر: زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وإنعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص. 114.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الزبون (01) هو زبون مربح لأنه يشتري الخدمات المربحة، أما الزبون (02) يحقق ربحية مزدوجة بشرائه خدمات مربحة وأخرى غير مربحة، وبخصوص الزبون (03)، فهو يحقق خسارة للمؤسسة لشرائه خدمتين خاسرتين.

2. الربحية المستقبلية المحتملة للزبائن:

بمجرد أن تكون للمؤسسة رؤية واضحة حول الربحية الحالية لزيائنها الرئيسيين أو لأقسام الزبائن، يجب أن ننظر إلى ربحيتهم المستقبلية، حيث أن المؤسسة بحاجة إلى تحديد إجمال الربحية من أجل بناء وتوسيع قسم زبائن أكثر ربحية. ولذلك يجب على المؤسسة تصنيف زبائنهم حسب ربحيتهم إلى الأصناف الأربعة التالية²:

- الزبائن ذوي الربحية العالية؛
- الزبائن ذوي الربحية المقبولة؛
- الزبائن ذوي الربحية الضعيفة والمرغوب فيهم؛
- الزبائن عديمي الربحية وغير المرغوب فيهم.

وحسب Don Peppers و Martha Rogers هذا التصنيف يساعد المؤسسات على تحديد الإستراتيجيات المناسبة³.

¹ زكرياء الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وإنعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص. 114.

² ذنايب مصعب، مرجع سابق، ص. 40.

³ Adrian Payne, Handbook Of Crm: Achieving Excellence in Customer Management, Butterworth-Heinemann, Op. Cit., P.139.

وكما أشرنا إليه سابقاً، يعتبر تقسيم الزبائن ضرورياً من أجل زيادة الأرباح الناتجة عنهم وتقليل تكاليفهم، ومن أجل تصنيفهم وتحديد موضعهم ضمن مصفوفة تعظيم الربحية والتعامل مع كل صنف على حدى، والعمل على تحويل الزبائن من الأوضاع الغير مربحة إلى الأوضاع ذات الربحية العالية، كما هو الحال في مصفوفة تعظيم ربحية الزبائن الموضحة في الشكل التالي¹:

الشكل رقم (35): مصفوفة تعظيم الربحية

الهامش الصافي لكل زبون			
ضعيف	عالي		
قيمة ضعيفة →	مربح جدا ↗	عالية	حصة محفوظة الزبائن
غير مربح ↘	قيمة كبيرة ↑	ضعيفة	

المصدر: ذنايب مصعب، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تنمية الأسهم الفكري: دراسة تحليلية-مؤسسة نجمة للإتصالات-، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص. 41.

نلاحظ أن المصفوفة تحدد الأصناف الأربعة للزبائن وعلى المؤسسة التعامل معهم معاملة خاصة كما يلي:

أ. الصنف (01) (عديم الربحية): إما تركهم لعدم ربحيتهم، أو السعي إلى تحويلهم إلى صنف ذو ربحية سواء برفع الأسعار أو خفض تكاليف خدمتهم ومساعدتهم، أو حثهم على إقتناء المنتجات ذات الربحية العالية.

ب. الصنفين (02) و(03): تحاول المؤسسة قدر المستطاع ترقية وضعهما ودفعهما ليصبحا ذو ربحية عالية وذلك عن طريق تتبع إستراتيجية تفاعلية مكثفة لبيعهم المزيد من السلع والخدمات.

ج. الصنف (04) (الربحية العالية): تسعى المؤسسة للمحافظة على وضعيتهم قدر الإمكان والتركيز عليهم جيداً وتعمل على دراسة حاجاتهم بدقة في محاولة منها لإشباعها وبالتالي العمل على زيادة ربحيتهم وتمديد تعاملهم معها.

وتجدر الإشارة إلى أنه في حالة عدم تمكن المؤسسة من تحسين الأرباح المحققة من الصنف الأول من الزبائن (عديم الربحية)، يجب عليها أن تتخلص منهم بطريقة مثالية، أي أن تراعي مسؤوليتها الأخلاقية، كأن تحاول إقناعهم للتحويل إلى أحد المنافسين، نظراً إلى أنهم سيكونون غير مربحين بالنسبة لهم أيضاً. وبالتالي يجب على المؤسسة أن تحرص على

¹ ذنايب مصعب، مرجع سابق، ص. 40-41.

جذب والإحتفاظ بالزبائن الذين من المحتمل أن يكونوا مربحين فقط. ولذلك عليها أن تعمل على تطوير النظم المالية لتقوم بجمع وتحليل بيانات ربحية الزبون بشكل تلقائي¹.

ثانياً: مفاهيم أساسية حول عملية الإحتفاظ بالزبائن

1. مفهوم وأهمية عملية الإحتفاظ بالزبائن:

أ. مفهوم عملية الإحتفاظ بالزبائن:

يعتبر الإحتفاظ بالزبائن هدف إستراتيجي للحفاظ على علاقة طويلة الأمد مع الزبون، ويعرف على أنه نسبة الزبائن الذين يتعاملون مع المؤسسة في نهاية العام بنفس النشاط الذي بدؤوا به في بداية العام. كما أن الزبائن الدائمين للمؤسسة مربحين أكثر من الزبائن الجدد لأنهم أصحاب تجربة إيجابية سابقة تؤثر فيهم ويعتبرون كزبائن مرجعيين لما يثبونه من كلمة الفم الإيجابية عن المؤسسة كما أنهم لا يستلزمون الكثير من النشاط الإعلامي للوصول إليهم².

ب. أهمية الإحتفاظ بالزبائن:

يمكن أن ينظر للولاء والربحية كمفهومين متناقضين، أي أن كل قيمة تقدم للزبائن تعتبر كتكلفة على المؤسسة تحملها، وهو ما يتعارض مع مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن الذي ينظر إلى الربح بشكل أشمل وعلى المدى الطويل، أي أن تحمل المؤسسة لتكاليف بناء وتطوير العلاقة مع الزبائن سيتمخض عنه منافع مادية ومعنوية على المدى الطويل جراء ضمان ولاء زبائنها المستهدفين³.

ومن أهم الأسباب التي تكمن وراء التوجه نحو عملية الإحتفاظ بالزبائن ما يلي⁴:

- الإحتكاك الكبير للزبائن الموالين بالمؤسسة يمنحهم دافعية أكبر للشراء؛
- معرفة الزبائن الموالين للمؤسسة ومنتجاتها يخفض من تكاليف خدمتهم؛
- تخفيض تكاليف جذب الزبائن الجدد من خلال النصائح التي يقدمها الزبائن الموالين؛
- الإرتباط الوثيق بين ولاء الزبائن وولاء الموظفين، إذ أن حصول الموظف على مكافئة مقابل عملية الحوار التي يجريها مع الزبون تزيد من ولاءه للمؤسسة، حيث أن التوليفة المتكونة من الرضا، الخبرة، المعرفة تقود إلى تقديم خدمة جيدة للزبون وهو ما يؤدي بدوره إلى الإحتفاظ بالزبائن؛

¹ Adrian Payne, Handbook Of Crm: Achieving Excellence in Customer Management, Butterworth-Heinemann, Op. Cit., P.139.

² شيرين عبد الحليم، مرجع سابق، ص. 66.

³ بومدين أمال وآخرون، مرجع سابق، ص. 35.

⁴ عبد الرزاق بن صالح، مرجع سابق، ص. 66.

- تظهر أهمية الإحتفاظ بالزبائن فيما توصل إليه Fred Reichheld و Earl Sasser عام 1990 بأن تكلفة الإحتفاظ بالزبائن الحاليين أقل بواقع خمس مرات من تكلفة جذب الزبائن الجدد¹. وفي دراسة أخرى لـ Reichheld وجدت أن زيادة معدل الإحتفاظ بالزبائن بـ(05%) في السنة يمكن أن يؤدي إلى زيادة قيمة الزبائن من (25%) إلى (100%) وذلك حسب قطاع الصناعة².

والجدول التالي يبين الفرق بين الإحتفاظ بالزبون الحالي والبحث عن زبون جديد:

الجدول رقم (10): الفرق بين الإحتفاظ بالزبون الحالي والبحث عن زبون جديد

الفرق	الربح الصافي	تكلفة التسجيل	الربح الإجمالي	حالة الإحتفاظ بالزبون الحالي
	100 و.ن	100 و.ن	200 و.ن	زبون 1 - سنة 1
	200 و.ن	0 و.ن	200 و.ن	زبون 1 - سنة 2
	300 و.ن	100 و.ن	400 و.ن	المجموع
				حالة البحث عن زبون جديد
	100 و.ن	100 و.ن	200 و.ن	زبون 1 - سنة 1
	00 و.ن	00 و.ن	00 و.ن	زبون 1 - سنة 2
	100 و.ن	100 و.ن	200 و.ن	زبون 2 - سنة 2
	200 و.ن	200 و.ن	400 و.ن	المجموع
%33,33				

المصدر: عبد الحفيظي محمد الأمين، دور إدارة التسويق في كسب الزبون: دراسة حالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2009، ص. 112.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أنه بالنسبة لحالة الإحتفاظ بالزبون الحالي، إذا حققت المؤسسة أرباحا إجمالية تقدر بـ(200 و.ن) من زبون (1) (زبون جديد) في سنة (1)، بينما تبلغ تكاليف تسجيله (100 و.ن) وبالتالي تحقق ربحا صافيا يقدر بـ(100 و.ن) في السنة (1)، وفي السنة (2) يعيد نفس الزبون (1) (زبون محتفظ به) الشراء من المؤسسة محققا لها (200 و.ن) كربح إجمالي، ونفس المبلغ كربح صافي وتكاليف التسجيل هي (00 و.ن)؛ لأن هذه المرة لن تتحمل المؤسسة تكاليف تسجيله لأنه سبق وأن قامت بتسجيله في السنة الأولى. وكمحصلة يكون مجموع الأرباح الإجمالية وتكاليف التسجيل والأرباح الصافية لنفس الزبون خلال سنتين متتاليتين على الترتيب (400 و.ن)، (100 و.ن) و(300 و.ن).

¹ Reichheld. F. F, Loyalty-Based Management, Business Review, No. 71, Harvard Business, March-April, 2003, PP. 64-73.

² The im guide to CRM Mastery, Institutue of Direct Marketing, United Kingdom, July 2002, P.05. Article disponible sur le site internet: www.theidm.com, Consulté le: 27/03/2013.

أما في حالة البحث عن زبون جديد، يحقق الزبون (1) ربحاً إجمالياً للمؤسسة قدره (200 و.ن)، ويكلفها تسجيله (100 و.ن) وربح صافي قدره (100 و.ن). لا تحتفظ المؤسسة بالزبون (1) في السنة (2) مما يعني أن هذا الزبون تحول إلى مؤسسة أخرى، وتحاول المؤسسة جلب الزبون (2) (زبون جديد) في السنة (2) ويحق هذا الزبون للمؤسسة نفس القيم التي حققتها الزبون (1) في السنة (2)، مما يعني أنه يجب عليها تحمل تكلفة تسجيله، وكمحصلة لهذه الحالة تحقق المؤسسة (400 و.ن) ربحاً إجمالياً، (200 و.ن) تكاليف التسجيل و(200 و.ن) كربح صافي، ويكون الفرق ما بين الربح الصافي في الحالة الأولى والحالة الثانية (100 و.ن) أي أن المؤسسة تخسر ما قيمته (33,33%) من الأرباح في حالة عدم الاحتفاظ بالزبائن الحاليين والسعي وراء جذب زبائن جدد¹.

2. العوامل المؤثرة على عملية الاحتفاظ بالزبائن:

هناك العديد من العوامل البيئية المؤثرة على نسبة الاحتفاظ بالزبائن، أهمها ما يلي²:

أ. عدد المنافسين:

نسبة الاحتفاظ بالزبائن تتأثر بعدد المنافسين في القطاع، ففي بعض القطاعات الصناعية المختصة بالصناعات الثقيلة حيث يكون عدد المنافسين قليل تكون نسب الاحتفاظ بالزبائن مستقرة لأن الزبون لا يجد البديل الأفضل، وبشكل عام يكون مستوى الخدمات متدني وغالبا ما يكون الزبون غير راضي، على العكس تماما في القطاعات عالية المنافسة أين يبذل المنافسين جهود كبيرة في سبيل الاحتفاظ بالزبائن لأن إمكانية تحولهم إلى المنافسين سهلة والعروض اللاحقة متوفرة باستمرار، وبشكل عام يكون الزبون راضي لأن العديد من الخيارات متاحة أمامه ويقوم باختيار المناسب له.

ب. الثقافة المشتركة:

وجود ثقافة مشتركة ما بين المؤسسة والزبون من ناحية تقارب الأهداف للطرفين تؤثر على نسبة الاحتفاظ بالزبون، فعندما تسعى المؤسسة لبناء علاقة طويلة الأمد مع الزبون بينما يكون هدف الزبون عمل تبادل تجاري محدود فإن نسبة الاحتفاظ تتأثر سلبيا في هذه الحالة.

ج. طريقة التواصل:

هناك بعض المؤسسات لا يتاح لها التواصل المباشر مع الزبون النهائي، حيث أن السلع تصل له عن طريق بعض الوسطاء التجاريين كالوكلاء، في هذه الحالة يكون رضا الزبون عن الخدمات وليس عن العلاقة وفي حين يتشكل عنده التزام يكون إلزاما وسيليا نحو أداء هذه السلعة وليس نحو المؤسسة بذاتها.

د. التطبيقات الشرائية:

بعض إجراءات العملية الشرائية تكون منفرة للزبون وتجعل نسبة الاحتفاظ به متدنية، بحيث أنه يتم تصميم العملية الشرائية من أجل تقادي تطوير العلاقة مع الزبون.

¹ عبد الحفيظي محمد الأمين، مرجع سابق، ص ص. 112-113.

² شيرين عبد الحليم، مرجع سابق، ص ص. 66-67.

هـ. توقعات المالكين:

أصحاب المؤسسات وحملة الأسهم يؤثرون على نسبة الإحتفاظ بالزبائن من خلال بعض التوقعات عن أداء المؤسسة والتي يلزمون بها مجلس الإدارة. هذه التوقعات مثل زيادة نسبة المبيعات وتخفيض النفقات وتغيير خطوط الإنتاج تؤثر على القرار الإستراتيجي للمؤسسة والذي بدوره يؤثر على كل السياسات والإجراءات التي تمس الزبون في النهاية. وقد تكون هذه التوقعات إيجابية في تطوير العلاقة مع الزبون كما قد تكون سلبية.

و. الجوانب الأخلاقية:

إن إهتمام المؤسسة بالقضايا الثقافية والإجتماعية التي تستحوذ على إهتمام زبائنها، كدعم بعض النشاطات الخيرية أو قيادة بعض الحملات الداعمة لقضايا مجتمعية هامة تؤثر على نسبة الإحتفاظ بالزبائن وترفع من نسبة الإلتزام والولاء لديهم.

3. أسباب مغادرة الزبائن:

يمكن للزبائن أن يغادروا المؤسسة التي يتعاملون معها في أي وقت، ومن أهم الأسباب التي تدفعهم إلى ذلك ما يلي¹:

أ. الخدمات السيئة:

يرى Venetis و Ghauri أن الخدمات السيئة هي السبب الأول الذي قد يدفع الزبائن إلى مغادرة المؤسسة، وأن جودة الخدمات هي عامل رئيسي لنجاح المؤسسة.

وحسب Fisk وآخرون، "جودة الخدمات المقدمة للزبون هي أحد الروابط المهمة التي تقود المؤسسة إلى رضا الزبون، والذي بدوره (رضا الزبون) يقود إلى الإحتفاظ به". فإذا تلقت الزبائن خدمات سيئة، فهذا سيدفعهم إلى عدم التعامل مرة أخرى مع المؤسسة. على سبيل المثال، إذا دخل زبون ما إلى أحد المتاجر وبقي ينتظر لمدة (10) دقائق، في حين أن مقدم الخدمة يتجاهله، فإنه لن يفكر في العودة مرة أخرى إلى ذلك المتجر.

ويوافق Rust وآخرون على هذه الدراسة، ولذلك فهم يؤكدون على أن "جودة الخدمات هي أهم وسيلة للإحتفاظ بالزبائن".

ب. المنتجات السيئة / وجود منتجات أفضل في أماكن أخرى:

يرى Schmittlein أن السبب الثاني الذي قد يدفع الزبائن إلى مغادرة المؤسسة يتمثل في عدم رضا الزبائن عن المنتجات. وفي هذا الإطار يؤكد Jamieson أن الزبائن مستعدين على دفع أسعار أعلى على المنتجات التي ترضيهم، لكنهم لن يدفعوا شيئاً إذا وجدوا أن هذه المنتجات أسوأ من المنتجات التي يقدمها المنافسين، وإذا كانت منتجات المؤسسة لا تلبى متطلباتهم فسيتوجهون إلى مؤسسة أخرى.

¹ Angela Haran, Op. Cit., P. 05.

ج. توصيات الأصدقاء:

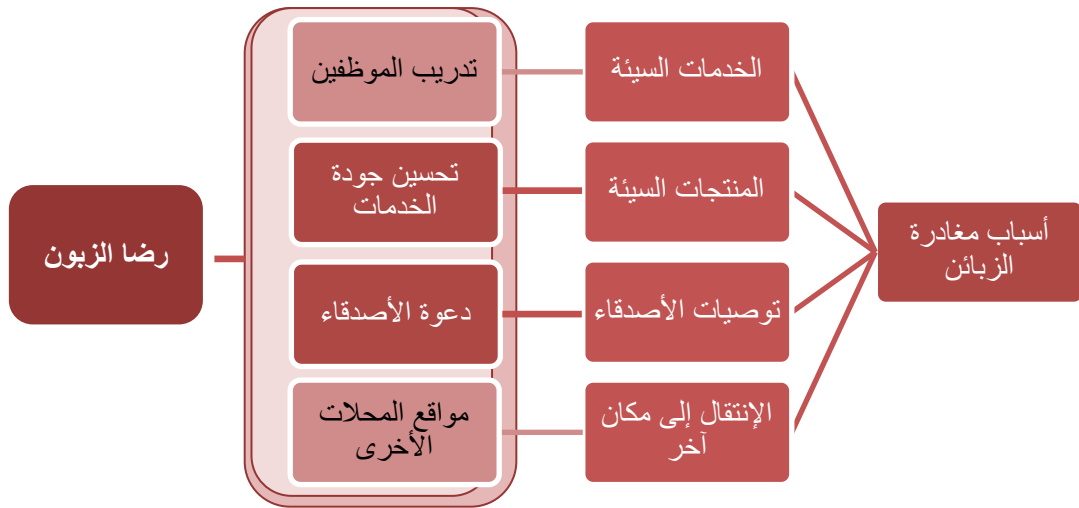
يرى Malhorta أن السبب الثالث الذي قد يدفع الزبائن إلى مغادرة المؤسسة يتمثل في توصيات الأصدقاء الذين يقترحون تجربة منتجات وخدمات أخرى. وتعتبر هذه الحالة خارج سيطرة المؤسسة، ويمكنها فقط أن تعمل على تحسين منتجاتها وخدماتها لتكون أفضل من المنافسين.

د. الإنتقال إلى مكان آخر (Move house):

يتمثل السبب الأخير في إنتقال الزبون للعيش في مكان آخر، وهنا أيضا لا يمكن للمؤسسة التدخل لوقف الزبون عن الإنتقال. إلا أن Schmittlein يرى أنه إذا كانت المؤسسة على علم بأن أحد زبائنها على وشك الإنتقال إلى مكان آخر، يمكنها أن تشجعه على التعامل مع أحد فروعها أو محلاتها التي تكون قريبة من عنوان الزبون الجديد. كما أنها في حالة ما إذا عرفت سبب إنتقال الزبون، يجب عليها أن تحاول وقفه في سبيل الإحتفاظ به.

والشكل التالي يوضح الطرق الأربعة التي تمكن المؤسسة من تحقيق رضا الزبائن والإحتفاظ بهم:

الشكل رقم (36): نموذج رضا الزبون



Source: Angela Haran, Development of a framework to retain customers through customer relationship management, A marketing research, School of Computing Dublin Institute of Technology, Dublin 8, Ireland, 2012, P. 06.

يتضح لنا من الشكل رقم (36) أن الحل الذي يُمكن المؤسسة من تجاوز مشكلة "الخدمات السيئة"، يتمثل في تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الزبائن، حيث أن الخدمات المميزة تدفع الزبائن إلى الشراء مرة أخرى، الشراء أكثر، شراء الخدمات الأخرى، وتجعلهم أقل حساسية للأسعار، كما تضمن حديثهم للآخرين عن تجربتهم الإيجابية. وفي هذا الإطار يؤكد Cronin و Taylor أن عدم تدريب الموظفين بالشكل اللازم سوف يكلف المؤسسة في النهاية تكاليف أعلى من تكاليف تدريبهم.

وحسب Jamieson إذا كان الزبون غير راضي عن منتج ما، فذلك راجع إلى جودته أو سعره، والحل هنا يكون إما في رجوع المؤسسة إلى مرحلة تصميم المنتج وتحديد أين يمكن تحسينه أو أن تحاول خفض سعره.

وفي حالة ما وجدت المؤسسة أن الزبائن يغادرون بسبب توصيات الأصدقاء، فعليها أن تدعو هؤلاء الزبائن وأصدقائهم إلى زيارة المؤسسة أو على تجربة خدماتها، وعليها أن تقوم على سبيل المثال بتقديم تخفيضات خاصة بأول زيارة أو أول خدمة، كما عليها أن تعرفهم على فوائد منتجاتها وخدماتها.

وكما أشرنا إليه سابقاً؛ يعتبر السبب الأخير في مغادرة الزبائن خارج سيطرة المؤسسة، ففي هذه الحالة تكون قادرة فقط على إعطائه عنوان فرعها الأقرب من عنوانه الجديد¹.

ثالثاً: إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن والإحتفاظ بالزبائن

تمر عملية الإحتفاظ بالزبائن، في ضوء مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون بالمراحل التالية²:

1. تحديد الأقسام الكبرى للزبائن:

تقوم المؤسسة في هذه المرحلة، بجذب الزبائن الجدد وإدارة العلاقة معهم، إلا أن ذلك يكون بصفة سطحية، فقط من أجل التعرف على الخصائص الأساسية التي تسمح بالتأكد من الربحية المحتملة للزبون من أجل تأهيله إلى قناة البيع المناسبة أو إنهاء التعامل معه. كما تقوم المؤسسة ضمن هذه المرحلة بتصنيف زبائنها الحاليين، حسب الأولوية التي تعطونها إياهم، كأن يكون ذلك حسب أدميتهم أو ربحيتهم للمؤسسة، وفيما يتعلق بالزبائن الجدد فتقوم بتصنيفهم حسب ربحيتهم المحتملة، وفي حالات أخرى يضاف إلى هذه العوامل المعطيات الديمغرافية والنفسية وغيرها. وبعد القيام بالتقسيم الجزئي للزبائن تقوم المؤسسة بإعداد البرامج التسويقية المتعلقة بالمنتجات، الأسعار والترويج التي يتم إعدادها حسب خصائص كل قسم.

أما الأهداف الأولى التي تتضمنها هذه المرحلة فتتمثل في زيادة الأرباح المحققة من خلال الزبائن المربحين بزيادة العروض المقدمة لهم. في حين تقوم بتوجيه الزبائن الأقل أهمية، إما إلى القنوات ذات الخدمات الحرة، أو نحو الخدمات الأقل تكلفة.

2. تعريف الحاجات والسلوكيات:

من أجل تفعيل عملية الإحتفاظ بالزبائن وإدارة العلاقة معهم، تقوم المؤسسة بالجمع بين المتغيرات بالتقسيم الثابت (المتمحور حول الربحية) من جهة، وتحليل السلوك من جهة أخرى. ومن ثم تمر إلى عملية نشر النتائج المتوصل لها إلى القنوات الخاصة بكل قسم من الزبائن.

فالتنسيق بين تحاليل السلوك، البيانات التاريخية من جهة، والتقسيم المتمركز على الربحية من جهة أخرى يسمح بإنشاء نماذج إحصائية ديناميكية تهدف إلى تقييم العلاقة بين السبب والأثر للأنشطة التسويقية التي تعدها المؤسسة، إذ يمكن التنبؤ بنتيجة حملات جذب الزبائن، الولاء وزيادة تقديم العروض لكل قسم من أقسام الزبائن.

¹ Angela Haran, Op. Cit., P. 06.

² يومدين أمال وآخرون، مرجع سابق، ص ص. 37-38.

هذه العلاقة تربط بين المعلومات في مختلف أقسام الزبائن من أجل إمداد المستخدمين بالمؤشرات الدقيقة حول وظائف البيع أو الخدمة اللازم إعطاؤها الأولوية، إذ توفر أمامهم معلومات على شكل قوائم معروضة على شاشة الحاسب الآلي، والتي تعطيه معرفة مستمرة ومكاملة عن الزبائن¹.

3. بناء علاقة ضيقة ومكيفة مع الزبون:

للمؤسسة الحرية في إنتقاء زبائنها، وهذا ما يجعلها تضيق فرص المنافسين في إختيار الزبائن. ومن بين ما يمكنها من الوصول إلى هذا المستوى هو التقرب الافتراضي من زبائنها عبر تكنولوجيات الويب، التي تمكنها من جلب المعلومات الشخصية عن كل زبون، والتكليف المباشر والدقيق لعرضها على أساس ما يحتاجه الزبائن المستهدفين بدقة.

وبعد الحصول على المعرفة المحققة عن الزبون من خلال إدارة العلاقة معه يمكن للمؤسسة إعداد إستراتيجيات فعالة لجذب الزبائن، هذا ما يعطيها وضعا تنافسيا أحسن.

ويبين الشكل رقم (37) المراحل التي تتضمنها عملية إدارة العلاقة مع الزبائن في الإحتفاظ بالزبائن.

¹ Darrel Rigby and al, Avoid the Four Perils of CRM, Harvard Business Review, UK, february 2002, PP.114-116.

الشكل رقم (37): دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في الإحتفظ بهم



المصدر: بومدين أمال وآخرون، تسيير العلاقة مع الزبائن ودورها في تحقيق رضا الزبون: دراسة حالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية والمالية، تخصص تسويق، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2011، ص. 38، بالتصرف.

المطلب الثاني: دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق ولاء الزبائن

إن تحقيق ولاء الزبائن هو الدافع لتبني إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، حيث أنه يمكن المؤسسة من تحقيق العديد من الفوائد، تتجلى بوصول المؤسسة لحالة من الإطمئنان ذلك بزمانها المسبق لنسبة مبيعات معينة معروفة لديها وهي مشتريات الزبائن الموالين، وهذه المبيعات لا تحتاج لجهود تسويقية حيث أن الزبون الموالي ليس بحاجة لإستهدافه بنشاطات تسويقية، كما أنه سيقوم بالترويج للمؤسسة ولخدماتها، عن طريق تعبيره للمحيطين به عن مزايا الخدمات

وسينصحهم ويحثهم على تجربة هذه الخدمات مما يضمن كسب زبائن جدد مع تحقيق وفورات في التكاليف التسويقية للمؤسسة¹.

أولاً: مفاهيم أساسية حول الولاء

1. مفهوم الولاء:

هناك العديد من التعاريف المقدمة للولاء، نعرض أهمها فيما يلي:

يعرف الولاء على أنه "إلتزام وثبات في العلاقة مع مرور الزمن"، بحيث يصبح الزبون يثق في المؤسسة، وهذه الثقة تظهر بشكل من خلال قيامه بنصح كل معارفه والمحيطين به بتجربة المؤسسة².

ويرى كل من Jacoby و Kyner أن "ولاء الزبون للمؤسسة هو عبارة على إستجابة سلوكية لا عشوائية، تأتي مع مرور الوقت وتظهر من خلال إتخاذ مجموعة من القرارات تجاه علامة معينة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، بحيث أن هذه القرارات تكون نتيجة لعملية تقييم نفسي"³.

أما Barlow فيرى أن الولاء هو "إستراتيجية تعمل على تحديد، صيانة وزيادة ربحية أفضل الزبائن من خلال علاقة ذات قيمة مضافة، تفاعلية وطويلة الأمد"⁴.

وعرفه Kotler عام 1999 بأنه "مقياس الزبون ورغبته في المشاركة التبادلية بأنشطة المؤسسة". بمعنى أن الزبون الذي يتميز بالولاء هو الزبون الذي يشتري عدة مرات وبشكل متتالي. إذ يمكن تحديد وقياس ولاء الزبون بطريقة عملية مفادها أن الزبون يكون وفيًا إذا قام بالشراء ثلاث أو أربع مرات نفس العلامة وبشكل متتالي ويُكون إعتقادًا إيجابيًا إتجاهها، وهنا يظهر مفهوم "الشراء الرابع" والذي يعتبر نقطة التحول التي تبدأ عندها العلاقة القيمة وطويلة الأمد⁵.

ويمكننا توضيح مبدأ الشراء الرابع في الشكل التالي:

¹ شيرين عبد الحليم، مرجع سابق، ص. 63.

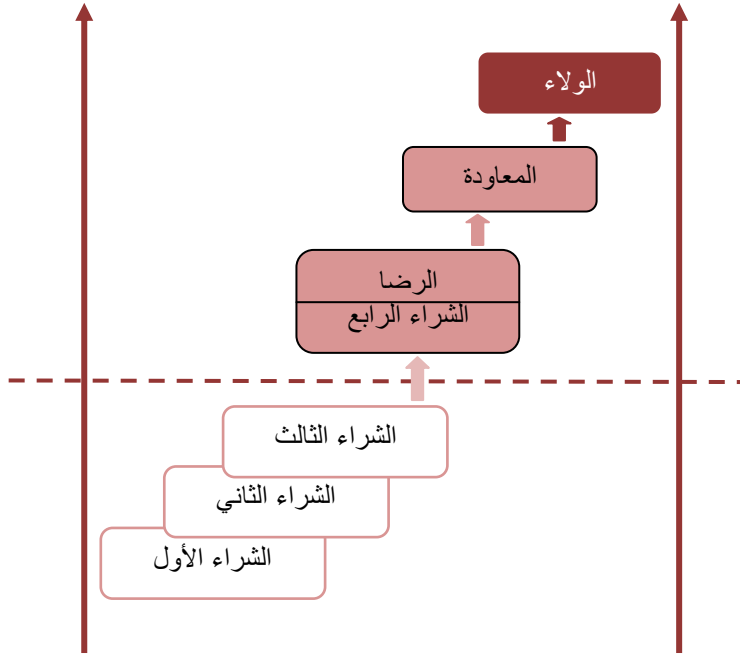
² El Amri Mohssine, Fidélisation et Satisfaction du client au cœur des problèmes marketing, Librapport, 2006, P.07, Document disponible sur le site internet: <http://www.needocs.com>, Consulté le: 01/05/2013.

³ Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing a l'orientation-marché , 7^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, P. 125.

⁴ Nathalie Van Laethem, Toute la fonction Marketing : Savoirs, Savoir-faire, Savoir être, Edition Dunod, Paris, 2005, P. 93.

⁵ ذنايب مصعب، مرجع سابق، ص. 36.

الشكل رقم (38): مبدأ الشراء الرابع



المصدر: ذنايب مصعب، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تنمية الرأسمال الفكري: دراسة تحليلية-مؤسسة نجمة للإتصالات-، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص. 37.

نلاحظ من الشكل رقم (38) أن القيمة تتزايد مع تنامي العلاقة وصولاً إلى الولاء حيث أنها تتحول من التنامي بوتيرة عادية إلى التنامي بوتيرة أعلى مع كل تقدم مستمر في العلاقة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن ولاء الزبون هو "سلوك الزبون الذي يتبلور نتيجة مجموعة من التجارب الإيجابية والقيمة، حيث يقوم الزبون بشراء منتجات المؤسسة، حتى إذا كان قرار الشراء لا يبدو أكثر القرارات عقلانية"¹.

2. أنواع الولاء:

يمكن أن نميز بين نوعين من الولاء هما²:

أ. **الولاء السلوكي:** يقاس الولاء تبعاً لسلوك الزبون الذي يعكس إستمرارية عملية الشراء، هذا السلوك ينطوي على بعدين؛ الأول أن الزبون لا يزال فعال وراغب في إستهلاك المزيد من سلع المؤسسة، بمعنى آخر أن العلاقة مع الزبون تتطور لتصبح طويلة الأمد. أما البعد الثاني لهذا السلوك هو أن المؤسسة لا تزال محتفظة بحصتها السوقية من خلال هذا الزبون، وبمعنى آخر أن نسبة المبيعات لن تنخفض وبالتالي المؤسسة تحافظ على الإستقرار في ربحيتها.

¹ Judith W. Kincaid, Customer Relationship Management, Hewlett-Packard, New Jersey, United States of America, 2003, P. 10.

² شيرين عبد الحليم، مرجع سابق، ص. 64.

ب. الولاء الموقفي: يقاس الولاء تبعاً لموقف الزبون ولمكونات توجهاته مثل معتقداته، مشاعره ونية الشراء لديه. هذا النوع من الولاء يشمل الزبائن أصحاب الإلتزام القوي بإتجاه مؤسسة معينة حسب موقف وتوجه هذه المؤسسة. هذا النوع من الولاء يساعد المؤسسة في فهم إحتياجات الزبون وتطوير الإلتزام إلى درجة عالية تجعل الزبون يقاوم كافة جهود المنافسين.

3. مراحل الولاء:

يتحقق ولاء الزبائن على المدى الطويل، وبالتالي فهو يمر بمراحل معينة يستوجب على المؤسسة مراعاتها عند إعداد برامج وإستراتيجيات الإحتفاظ بولاء الزبون، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي¹:

أ. الجودة المدركة: إن مفهوم الجودة المدركة يقترب من مفهوم الرضا من حيث المعنى، حيث أن كلا المفهومين يرتكزان على درجة التوافق في حكم الزبون على المنتج بالمقارنة مع ما كان ينتظره.

ب. القيمة المدركة: تدل القيمة المدركة عن العلاقة الموجودة بين الإستثمار المقدم عند القيام بعملية الشراء من جهة، والفوائد المحققة من خلال إستعمال المنتج من جهة أخرى.

ج. الرضا: يشكل رضا الزبائن جزءاً مهماً من ولائهم ويجب أن يكون هدفاً للمؤسسة من أجل بناء الولاء عليه، إلا أن ولاء الزبائن لا يتحقق من خلال رضائهم فقط، حيث أن رضا الزبائن يمثل الدرجة التي يشعرون فيها أن إحتياجاتهم قد تمت تلبيةها، في هذه المرحلة يكون الرضا عن الخدمات التي يقارنها الزبائن مع خدمات المنافسين.

ويجب أن نفرق بين الولاء والرضا؛ فالزبون الراضي قد يريد الإستفادة من ترويج لمنتج وتجربة منتج آخر²، بينما الولاء هو إيمان الزبون بالمؤسسة، حيث أنه يأتي من المشاعر الجيدة الناتجة من تعاملات إيجابية والتي تؤدي إلى إستمرار العلاقة بين الزبون والمؤسسة³.

د. الثقة: تعتبر الثقة المتبادلة في التسويق بالعلاقات كسابق حتمي لتحقيق الإلتزام، كما تعتبر عاملاً هاماً في دراسة العلاقة بين الزبون والعلامة. وتجدر الإشارة إلى أن تقوية العلاقة تتم من خلال الوفاء بالوعد المقدمة في الماضي، وتقديم وعوداً جديدة، وبصفة عامة يمكن القول بأن الثقة تعتبر شرط ضروري لتكوين علاقة طويلة المدى، وتقوية الإلتزام لدى الزبون.

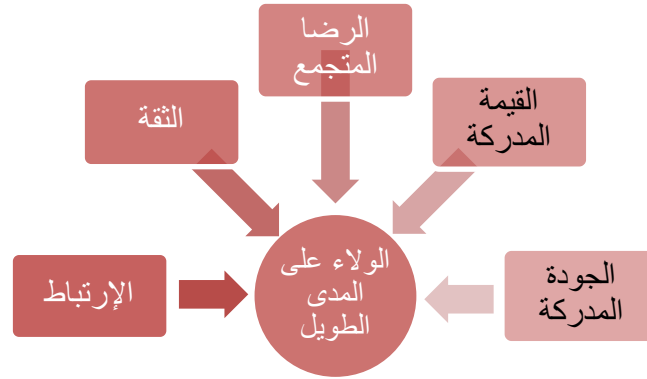
هـ. الإرتباط: يعكس الإرتباط قوة العلاقة مع الزبون، وهو ما يعني رفض الزبون للتعامل مع المؤسسات المنافسة بسبب الحواجز المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة. ويعتبر الإرتباط آخر المراحل التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، والتي تفيد في تأهيل الزبون إلى هذا المستوى (الإرتباط) من خلال الإرتكاز على عمليات تحليل إحتياجاته عبر مختلف المراحل التي يمر بها أثناء علاقته مع المؤسسة.

ويمكننا توضيح هذه المراحل في الشكل التالي:

¹ بومدين أمال وآخرون، مرجع سابق، ص. 32.
² بوغابة هدى، دور إستراتيجية تحقيق ولاء العملاء في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق إستراتيجي، 2010، ص. 09.

³ Gartner, Op. Cit., P. 100.

الشكل رقم (39): مراحل ولاء الزبائن



المصدر: بومدين أمال وآخرون، تسيير العلاقة مع الزبائن ودورها في تحقيق رضا الزبون: دراسة حالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية والمالية، تخصص تسويق، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2011، ص. 32.

من خلال ما سبق نستنتج أن تحقق ولاء الزبون للمؤسسة يمر بخمسة مراحل، حيث أنه يبدأ بمرحلة الجودة التي يدركها الزبون أثناء لحظات الإتصال الأولى، أما إدراك القيمة فيكون بعد إستعماله للمنتجات وتحقق التعلم وزيادة الإشباع لديه، الأمر الذي يدفعه إلى الإستمرار في علاقته مع المؤسسة، حينها يزداد فهم المؤسسة لإحتياجاته من خلال التقرب منه بإستمرار، وتكييف العروض التي تقدمها حسب خصائصه ليتحقق حينها الرضا المادي والمعنوي وتزداد ثقته في المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى إرتباطه بالمؤسسة، أي تأهيله إلى مستوى الزبون الموالي للمؤسسة، حيث تزداد القيم المتدفقة منه، إلا أن بالمقابل تزداد متطلباته، وهذا ما يفرض على المؤسسة تطوير العلاقة معه بما يحقق إشباع إحتياجاته المتغيرة وتحديد طرق إستغلال الفرص التي يقدمها لها.

4. سلم ولاء الزبون:

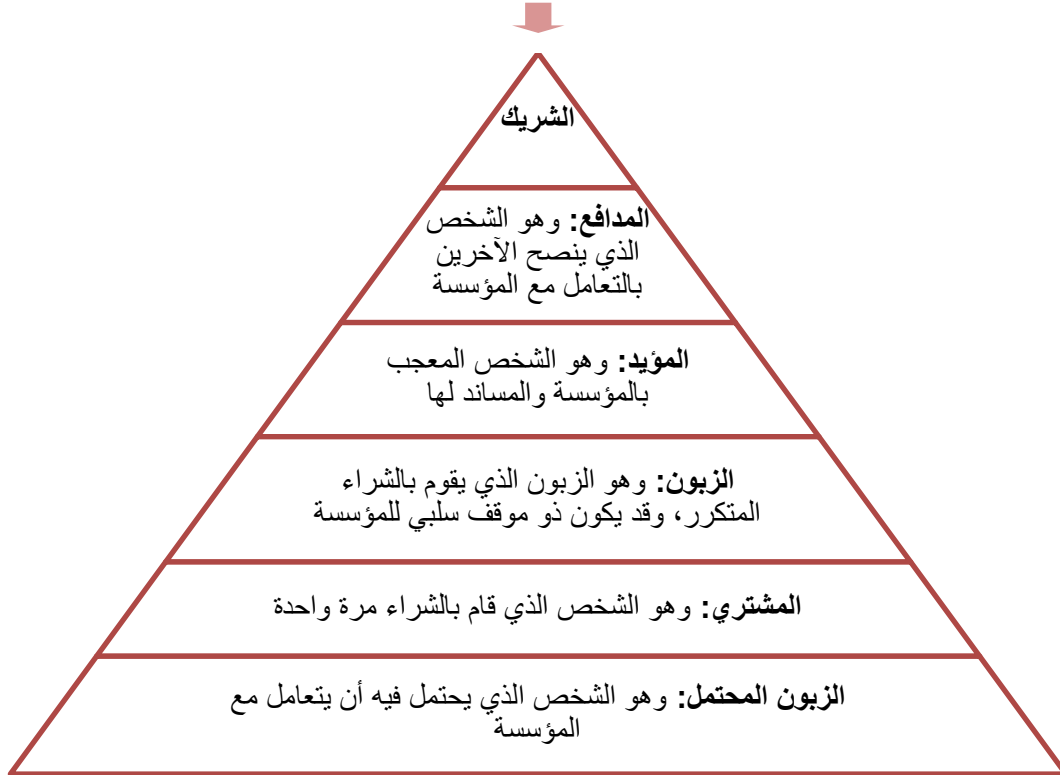
يعتبر سلم ولاء الزبون أحد الأدوات الهامة المستخدمة في إدارة العلاقة مع الزبائن، حيث يبين المراحل المختلفة لتطور العلاقة مع الزبون، إذ نجد أن هذا الأخير يتدرج من مستوى لآخر في سلم يبدأ من الأسفل ويصعد نحو الأعلى كما في سلم ماسلو للإحتياجات، ويكون ذلك بدلالة مستوى ولائه للمؤسسة، هذا ما يمكن المؤسسة من معرفة كيفية تخصيص مواردها في بناء العلاقة مع زبائنها المستهدفين¹.

ومن أجل تحليل تطور الزبائن بدقة، سوف نعرض فيما يلي سلم ولاء الزبون الذي يبين مستوى الولاء لدى كل قسم من الزبائن:

¹ بومدين أمال وآخرون، مرجع سابق، ص. 31.

الشكل رقم (40): سلم ولاء الزبائن

يبحث كل من الزبون والمؤسسة عن العلاقة



Source: Adrian Payne, Handbook Of Crm: Achieving Excellence in Customer Management, Butterworth-Heinemann, UK, 31 octobre 2005, P.112.

نلاحظ من الشكل رقم (40) أن الهدف الأول للمؤسسة يتمثل في العمل على تأهيل الزبون "المحتمل" إلى درجة "المشترى"، أما الهدف الموالي فيتمثل في تحويل هذا الأخير إلى زبون "مؤيد" للمؤسسة ولمنتجاتها، وبعدها تقوم بتأهيل هذا الأخير إلى المستوى الأعلى منه، والمتمثل في الزبون "المدافع"، وهو الذي يصدر الكلمة المنطوقة الإيجابية والتي تؤيد المؤسسة. في حين تتعلق الخطوة الأخيرة بتأهيل الزبون "المدافع" إلى زبون "شريك" للمؤسسة، والذي تربطه علاقة إستراتيجية وثيقة مع المؤسسة¹.

وتتمثل فوائد أداة سلم الولاء في تقسيم الزبائن بشكل دقيق وتمييزهم حسب الربحية التي يقدمها كل زبون للمؤسسة، هذا ما يوجه الجهود التسويقية للمؤسسة بشكل رشيد، ويجنب السعي وراء بناء العلاقة مع كل الزبائن، فعلى سبيل المثال نجد أنه يمكن لبعض الزبائن أن يتظاهروا بولائهم للمؤسسة، مما يكلف المؤسسة كثيرا من الجهد والوقت في العمل على كسبهم دون تغطية التكاليف المنجزة عن ذلك.

كما هناك صنف آخر من الزبائن الذين نجدهم غير راضين لكنهم متعلقين بالمؤسسة بسبب تكاليف التحول، أو أن المؤسسة هي المحتكرة في السوق، لهذا فأي تغيير في البيئة، مثل ظهور منافس أقوى، قد يتسبب في تركهم للمؤسسة. وهنا تظهر أهمية إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحديد أقسام الزبائن بدقة، من خلال متابعة تطور العلاقة ومستوى

¹ Adrian Payne, Handbook Of Crm, Op. Cit., PP. 111-112.

ولاء الزبون على السلم، هذا ما يسمح للمؤسسة بترشيد تكاليفها التسويقية من خلال تحسين عملية الإستهداف والتحديد الدقيق للقيمة التي يقدمها الزبون للمؤسسة¹.

5. وسائل بناء ولاء الزبون:

هناك العديد من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل بناء ولاء مرتفع للزبائن، أهمها ما يلي²:

أ. نادي الزبائن: ويتم فيه منح عضوية مجانية للمتعاملين مع المؤسسة مقابل رسم إشتراك بسيط، حيث يتمتع الزبون المنتمي إلى النادي بخصوصيات على بعض المنتجات والخدمات ودعوات لإجتماعات ولحضور بعض الحفلات والأنشطة التي ترعاها المؤسسة. ويقوم العنصر المنخرط بتدوين المعلومات الخاصة بنقطة البيع المعتادة، وخلال السنة يتلقى رسائل تذكارية لمميزات منتجات المؤسسة، وفي المناسبات كالأعياد يمكن أن يحصل على هدايا وعروض خاصة نظير إشتراكه في النادي. ويرتبط عمل النادي بنظام النقاط التي يحصل عليها الزبون المنخرط في النادي، بعد الحصول على الرصيد المناسب من النقاط خلال مدة الإشتراك يتم تحويلها إلى هدايا كمنحه مجلة شهرية متخصصة في مجال نشاط المؤسسة.

وإلى جانب تحقيق ولاء الزبائن يهدف نادي الزبائن إلى: تقوية صورة العلامة التجارية، بناء علاقة بين أفضل الزبائن وتوحيدهم، تحديد أسباب رضا الزبائن أو عدم رضاهم، إثراء قاعدة البيانات وتحسين طرق التقسيم، تحسين المعرفة المكونة عن الزبائن واختبار المنتجات والخدمات الجديدة³.

ب. بطاقات الولاء: وهي بطاقات تمنح للزبائن ذوي الولاء للمؤسسة، تسمح لهم بالحصول على مزايا متنوعة كالتخفيضات، الخصومات، معلومات إضافية، معاملات خاصة، ... إلخ.

ج. خدمات ما بعد البيع: تتضمن خدمات ما بعد البيع إيصال المنتج إلى محل إقامة الزبون، ثم متابعة مستوى الأداء ومراقبة صيانتها في ورشة الصيانة مرفقة بإستبيان يضم معلومات عن الزبون (تاريخ الإصلاح ومختلف عمليات الإصلاح)، هذا الإستبيان يحول إلى مراكز المعالجة الذي يدخل ضمن قاعدة البيانات.

د. الكوبونات والهدايا: وهي وسائل تنشيط الزبون بهدف بناء ولاءه سواء للمؤسسة أو للعلامة.

إضافة إلى هذه الوسائل توجد وسائل أخرى كالعروض الموسمية، التخفيضات وغيرها من الوسائل التي تدعم مستوى الولاء السلوكي للمؤسسة.

ثانياً: إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن وولاء الزبائن

يمكن للمؤسسة التي تطبق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن أن تطور علاقتها مع الزبائن وتحقق ولائهم لها،

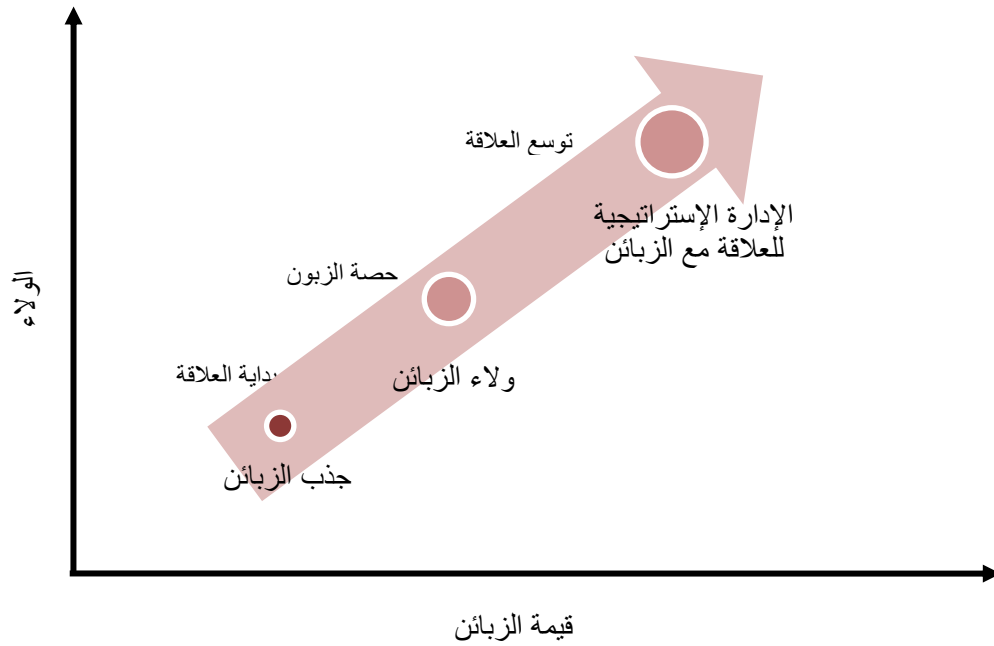
كالتالي:

¹ Adrian Payne, Handbook Of Crm, Op. Cit., P. 112.

² عبد الحفيظي محمد الأمين، مرجع سابق، ص ص. 144-145.

³ Pierre Morgat, Fidélisez vos clients : Stratégies, Outils CRM et e-CRM, 3ème édition, édition d'organisation, Paris, 2005, P. 146.

الشكل رقم (41): إدارة العلاقة مع الزبائن وولاء الزبائن



Source: Stanley Brown, CRM: Customer Relationship Management, Edition Village Mondial, Pearson Education, France, 2006, P. 83.

ويمكن شرح هذه المراحل كما يلي¹:

1. مرحلة جذب الزبون:

تركز المؤسسة جهودها في هذه المرحلة على إنشاء قاعدة الزبائن، وذلك بالإعتماد على وجود وسائل تكنولوجية خاصة، مثل قواعد البيانات، وتركز كذلك على تكوين رجال البيع ليصبحوا أكثر فعالية في جذب الزبائن.

وتتميز هذه المرحلة بمايلي:

- تعرف المؤسسة على زبائنها؛

- يكون ولاء الزبائن ضعيفا ومحدودا، لأنه يركز على عوامل فيزيائية قد تتمثل في خصائص المنتج أو سعره دون أن تكون هناك رابطة قوية بين المؤسسة والزبون؛

- إمكانية تحول الزبون في إي لحظة إلى المنافسين.

¹ Stanley Brown, Op. Cit., PP. 83-86.

2. مرحلة التوسع في العلاقة مع الزبون:

تمثل العلاقة مع الزبون في هذه المرحلة هدفاً إستراتيجياً، وتقوم المؤسسة بتقسيم الزبائن وإختيار القسم الأنسب بالنسبة لها لتعمل على تلبية إحتياجاته ورغباته بطريقة فعالة، وتركز المؤسسة جهودها على توطيد العلاقة بينها وبين الزبون المستهدف، وذلك عن طريق الحوار معه، ويصبح ولائه لها لا يرتبط فقط بجودة المنتج أو سعره، إذ تصبح العلاقة في حد ذاتها أداة لبناء ولائه لها، ويبدأ كل طرف (المؤسسة والزبون) في إدراك مزايا إستمرار العلاقة.

3. مرحلة الشراكة:

في هذه المرحلة تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية بكثرة، وذلك بغرض منح الزبون خدمات عالية الجودة، كما تحاول جعل علاقتها مع الزبون علاقة شراكة حقيقية، من خلال تقوية ثقته في المؤسسة، ورفع درجة رضاه عن أداؤها، ولذلك عليها أن توفر كل الإمكانيات اللازمة للإتصال به وعبر مختلف القنوات، وأن تعمل على المعالجة الفعالة لطلباته، لتقليص مدة الإنتظار،... إلخ¹، أي أن تعمل على جعل علاقتها مع الزبون "علاقة مثالية".

ويمكن أن تمثل هذه المرحلة مرحلة التعلق الحقيقي بالمؤسسة، وحتى تستمر العلاقة ويتطور مستوى الولاء، يجب أن يتحقق الهدف الأساسي لكل من المؤسسة والزبون، وهنا تلعب الثقة المتبادلة بين الطرفين دوراً مهماً في تحقيق الإستمرارية، لذلك على المؤسسة أن تدعمها أكثر من خلال الإرتقاء بوسائل الولاء.

وتجدر الإشارة إلى أن التركيز الأساسي في هذه المرحلة يكون على قيمة الزبون للمؤسسة.

ثالثاً: إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن وقياس ولاء الزبائن

تفيد معرفة حصة محفظة الزبائن في تحديد مؤشر الإستهلاك، وهو ما يعبر عن العلاقة بين المشتريات الحالية التي قام بها الزبون من جهة، وقدرته الشرائية من جهة أخرى. إلا أنه لا يمكن لهذه العلاقة أن تكون مؤشراً عن ما إن كان ولاء الزبون حقيقياً أو وهمياً. إذ قد يكون للزبون الإختيار بين العديد من المنتجات أو الخدمات الأخرى، كما قد لا يكون له خياراً ما عدا المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة.

كما يتطلب من المؤسسة أن تعي مدى أهمية التكيف مع خصائص الزبائن المحتملين، وزيادة وعيهم والتركيز بإستمرار على جذب زبائن جدد. هذا عوض التركيز فقط على صيانة الزبائن الحاليين مع إهمال إنشاء روابط حقيقية مع الزبون. وحتى تتمكن المؤسسة من الوصول لهذا يجب عليها قياس ولاء الزبون من أجل التفريق بين الولاء الحقيقي والولاء الوهمي².

ويوضح الشكل رقم (42) كيف تقوم المؤسسة بقياس ولاء زبائنها في إطار إدارة العلاقة مع الزبائن³:

¹ ديلمي فتيحة، مرجع سابق، ص. 133.

² يومدين أمال وآخرون، مرجع سابق، ص. 31.

³ Stanley Brown, Op. Cit., PP. 86-87.

1. مرحلة جذب الزبون:

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بجذب الزبون، وتتضمن هذه المرحلة عملية تقديم المنتج من خلال الصفقة التجارية التي تبرمها مع الزبون من أجل جذبه، ويكون قياس الولاء هنا مرتكزا على معرفة حجم التبادلات، مثل معرفة معدل دوران الزبون وهامش الربح الحقيقي، بمعنى أن هذا المستوى من القياس يكون إنطلاقا من وجود معطيات متعلقة بالمنتج.

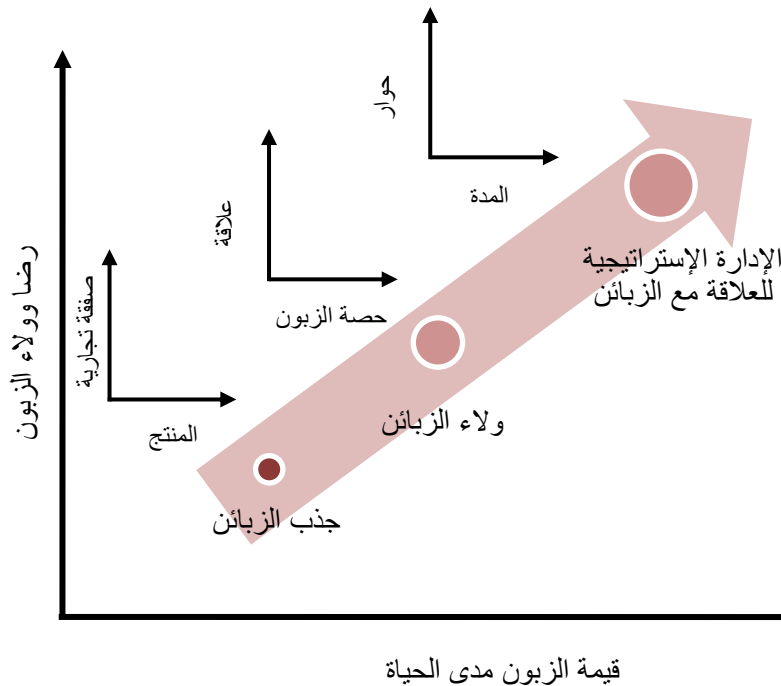
2. مرحلة التوسع في العلاقة مع الزبائن:

أما مرحلة تنمية العلاقة مع الزبائن والتوسع فيها، فتتضمن عملية ضمان ولاء الزبائن من خلال بناء العلاقة معهم وحساب حصة كل زبون على حدى من أجل معرفة القيمة الحالية والمحتملة التي يقدمها للمؤسسة، وبالتالي تكييف عروضها حسب القيم التي يقدمها كل زبون، ويكون قياس الولاء إنطلاقا من معرفة مقدار ما ينفقه الزبون للحصول على العلامة، أي مقدار حصة العلامة من محفظة الزبون مقارنة بإنفاقه على علامات أخرى، ويرتكز كذلك على قياس رضا الزبون ومدى ثقته والتزامه نحو العلامة.

3. مرحلة الإدارة الإستراتيجية للعلاقة مع الزبائن:

أما المرحلة الثالثة فتتمثل في الإدارة الإستراتيجية للعلاقة مع الزبون، وهو الأمر الذي تحققه المؤسسة على المدى الطويل بالإرتكاز على الحوار المتواصل مع زبائنهم من أجل تحقيق منافع مادية ومعنوية، ويكون قياس الولاء بناء على قيمة الزبون مدى الحياة المحققة، ويتميز هذا القياس بالصعوبة والتعقيد، وهو ما يفسر قيام أغلب المؤسسات بقياس الولاء اعتمادا على المرحلتين الأولى والثانية.

الشكل رقم (42): إدارة العلاقة مع الزبائن وقياس ولاء الزبائن



Source: Stanley Brown, CRM: Customer Relationship Management, Edition Village Mondial, Pearson Education, France, 2006, P. 87.

المطلب الثالث: دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الأرباح

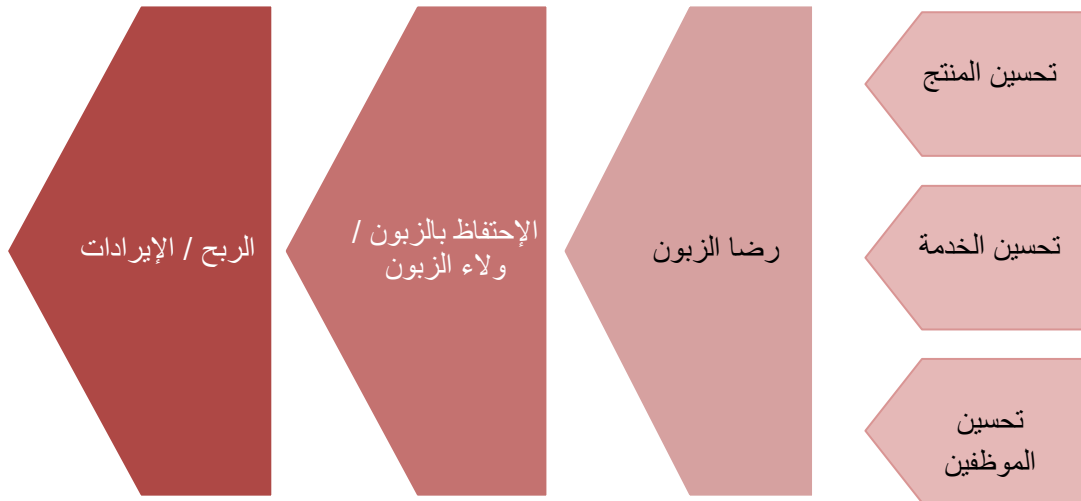
إن الإهتمام بالزبون يعتبر أحد المساعي الأساسية للمؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، والذي يتم من خلال تقديم منتجات مميزة تتسم بالجودة العالية مقارنة مع العروض المقدمة من قبل المنافسين لها. وتجدر الإشارة إلى أنه عندما تحقق المؤسسة النجاح في ميدان الأعمال أو السوق بشكل عام، فهي من ناحية تحقق ميزة تنافسية ملموسة في السوق، ومن ناحية أخرى تحقق رضا الموظفين لديها الذي يشعرون بالفخر والإحترام لوظائفهم.

تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها، والتي تحقق الميزة التنافسية من خلال تحديدها للأبعاد التنافسية، وتركز عليها من خلال تقديم السلع والخدمات التي ترضي إحتياجات الزبون، وعلى ضوء هذه الأبعاد تتحدد أهداف المؤسسة، وعموماً يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال توجيهها نحو الزبون، الذي يؤدي إلى إرتفاع الأداء الكلي للمؤسسة في شكل زيادة ربحيتها ونمو عائداتها¹. ومن أجل توضيح دور رضا الزبائن وولائهم في تحقيق الربح، سوف نقدم فيما يلي سلسلة الرضا – الولاء – الربح.

إن مفهوم سلسلة الرضا – الولاء – الربح (SPC*) مرتبط بإدارة العلاقة مع الزبائن، والفكرة الرئيسية من ورائه هي أن تحسين خواص المنتج والخدمة يتوقع أن يقود إلى تحسين رضا الزبون. ويتوقع أن تقود الزيادة في رضا الزبون إلى زيادة الإحتفاظ بالزبون، والذي عادة ما يستخدم كتقويض لولاء الزبون، والذي يتوقع بعد ذلك أن يقود إلى ربحية أكبر².

ويمكننا توضيح هذه السلسلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (43): سلسلة الرضا – الولاء – الربح



Source: Eugene W Anderson, Vikas Mittal, Strengthening the satisfaction-profit chain, Journal of Service Research, November 2000. Vol 3, no.2, P. 107.

¹ حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، مرجع سابق، ص. 17.

* SPC: Satisfaction loyalty Profit Chain.

² في كومار، ويرنر ريناتز، مرجع سابق، ص ص. 300-301، بالتصرف.

ويمكننا توضيح كيفية مساهمة الإحتفاظ بالزبائن وتحقيق ولائهم في زيادة الأرباح كالتالي¹:

أولاً: ترشيد التكاليف

من أفضل الطرق للمحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق هو المحافظة على الزبون، فالإستراتيجيات التنافسية الممكن إستخدامها للمحافظة عليه تعتبر أقل تكلفة من نظائرها والخاصة بالحصول على زبون جديد، وطبقاً للبحوث الميدانية فإن تكلفة المحافظة على الزبون تساوي 1/5 من تكلفة الحصول على زبون جديد، والتوجه نحو الزبون يمكن المؤسسة من إشباع حاجات ورغبات هؤلاء لأطول فترة ممكنة ومن ثم المحافظة عليهم.

ثانياً: السعر الأقل أو الأداء المرتفع أو الإثنين معاً

إذا حاول منافس جذب أحد الزبائن فعليه إما أن يقدم له سعر أقل بكثير مما تقدمه المؤسسة أو أن يقدم مستوى خدمة أعلى أو الإثنين معاً، إلا أنه من الصعب على زبون راضي عن تعامله مع مؤسسة ما أن يتحول إلى مؤسسة أخرى، فهو بذل الكثير من الوقت والجهد في البحث عن وإختيار المؤسسة التي يتعامل معها، وقد يكون غير قادر على تغييرها.

ثالثاً: حماية المؤسسة من الأزمات

وهي النتيجة الثالثة للتوجه نحو الزبون والتي تؤدي إلى زيادة الربحية، حيث أن الحماية تأتي من خلال حماية السلعة من التلاعب أو العبث بها، وذلك كون الزبون ذو الولاء المرتفع لسلعة ما سيقاوم أي محاولة للتلاعب بالسلعة من قبل المنافسين، فهؤلاء الزبائن سيشاركون في تقديم المعلومات إلى المؤسسة عن المنافسين ويكشفون محاولاتهم غير المشروعة للإضرار بمصلحة المؤسسة التي يشعرون بالولاء لسلعتها.

وعلى الصعيد الداخلي للمؤسسة نجد أن الأزمات قد تنشأ بسبب الإضطراب أو نقص المواد لذا نجد أن ولاء الزبون للمنتج يجعله ينتظر أو يؤجل شراؤه حتى ينتهي الإضطراب أو تبدأ المؤسسة في الإنتاج، وفي نفس الحال عندما تتوقف المؤسسة لبعض الوقت بهدف إعادة الهيكلة أو التطوير مثلاً.

رابعاً: إنتشار الحديث الإيجابي عن المؤسسة

من أفضل الطرق التي تؤدي إلى نمو الأعمال هو الحصول على زبائن جدد بدون إستثمارات إضافية أو إدخال تعديلات جوهرية على المنتج أو التسويق أو زيادة موارد البيع، وعموماً فإن نتائج البحوث الميدانية تشير إلى أن الزبون الواحد والذي يشعر بالرضا عن سلعة ما يتحدث عنها أمام أو مع ما لا يقل عن ثلاثة أفراد، أما الزبون غير الراضي فهو يتحدث عن عدم الرضا لحوالي تسعة أفراد.

خامساً: شراء كل الإحتياجات دفعة واحدة

يساعد في كبر أو نمو حجم الأعمال، وبصفة عامة يفضل الزبون شراء كل إحتياجاته مرة واحدة ومن مكان واحد لعدة أسباب أهمها: توفير الوقت، الجهد، التكلفة والحصول على خصم على حجم المشتريات والحصول على شروط أفضل وخدمة أفضل، وبالنسبة للمشتري الصناعي أيضاً فهذا يساعد على تقليل الأعباء الإدارية والمستندية، وتقليل الإجراءات

¹ حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، مرجع سابق، ص. 18، بالتصرف.

والتمتع بخدمة النقل على حساب البائع، وإن شراء الإحتياجات دفعة واحدة من مؤسسة ما يؤدي بالطبع إلى رفع قدرة المؤسسة على التوسع في خطوط المنتجات والنمو وزيادة الطاقة بدون تحملها لأخطار أو لخسائر كبيرة.

سادسا: إبتكار سلع جديدة

إن زيادة إيرادات المؤسسة وكذلك توليد عوائد إضافية لها تتحقق أيضا من خلال تقديم سلع أو خدمات جديدة للزبائن، فالزبون ذو الولاء ومستوى الرضا المرتفع سوف يشارك في تحقيق نجاح المنتجات الجديدة، وتقديم أفكار جديدة أيضا خاصة في المراحل المبكرة لإبتكار السلع الجديدة، وتجدر الإشارة إلى أن فشل بعض المؤسسات يأتي نتيجة لعدم قيام المؤسسة بتقصي رأي الزبائن بشأن السلع الجديدة التي تقدمها.

ويمكننا توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي:

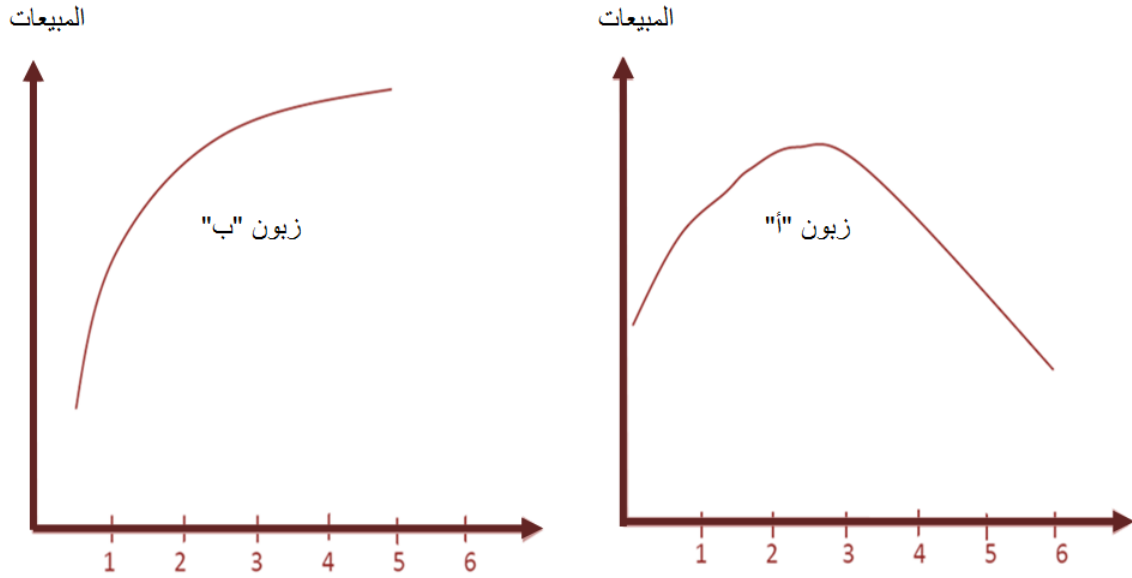
الشكل رقم (44): التوجه نحو الزبون والميزة التنافسية المستدامة



المصدر: حكيم حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة وإكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص. 18.

وكما أشرنا إليه سابقا فإن الزبائن ذوي الولاء يساهمون في زيادة ربحية المؤسسة، أما الزبائن الغير موالين فتنقص ربحيتهم إلى حد ترك المؤسسة نهائيا، أو البقاء كزبائن غير نشطين وهذا ما يوضحه الشكلين التاليين:

الشكل رقم (45): إنخفاض ربحية الزبون الغير موالي



المصدر: ذنايب مصعب، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تنمية الرأس مال الفكري: دراسة تحليلية-مؤسسة نجمة للإتصالات-، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص. 44.

نلاحظ من خلال هذين الشكلين أن الزبون (ب) يمثل في الفترة السادسة قيمة احتمالية كبيرة أي ربحية عالية بالنسبة للمؤسسة، عكس الزبون (أ) الذي يمثل قيمة ضعيفة. ونفسر إرتفاع الربحية عند الزبون (ب) بطول علاقته المتميزة بالمؤسسة وولائه الكبير لها، أما إنخفاض ربحية الزبون (أ) فنفسر بعدم ولائه للمؤسسة.

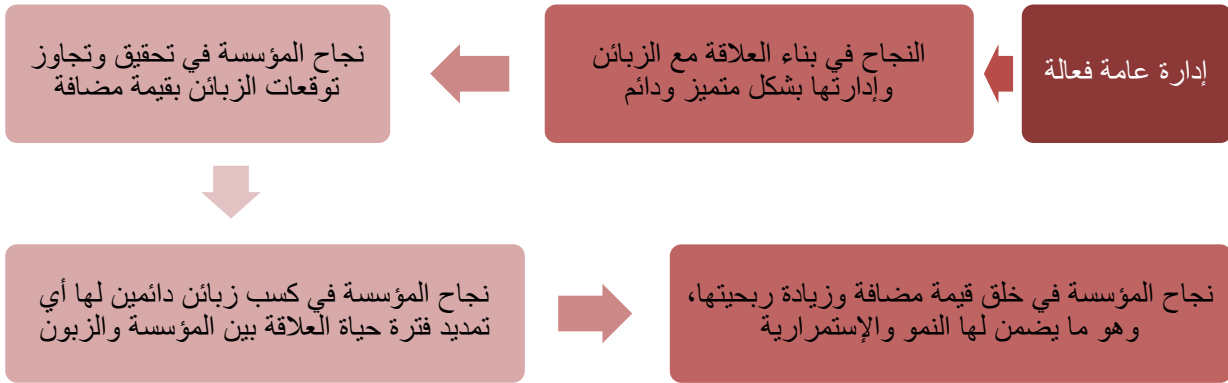
المطلب الرابع: دور الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

إن حفاظ المؤسسة على علاقة تفاعلية طويلة المدى مع الزبائن مسألة جوهرية وهي في حد ذاتها ميزة تنافسية مستدامة تجري حولها الأبحاث، ويبدل لأجلها الكثير من الجهد والوقت والمال الوفير، من أجل إرساء قواعد ممثلة في إدارة فعالة لعلاقتها مع الزبائن، ومن أجل نتائج إيجابية على المدى الطويل، فإرضاء الزبون والسعي للمحافظة عليه هي ساحة المعركة التنافسية في أسواق اليوم والمستقبل. والمفتاح الحقيقي لكسبه وحثه على العودة ثانية إلى المؤسسة يكمن في تحقيق توقعاته والوفاء بها، وفي أن يقدم له ما يفوق هذه التوقعات ويكون له أثر مفاجأة، وهو ما يعود بالضرورة وبصورة مباشرة بالفائدة والربح على المؤسسة على المستوى المالي، الثقافي وحتى القيم¹.

وتتمكن المؤسسة من ذلك بإتباع الخطوات المتتالية المبينة في الشكل التالي:

¹ لعمامرة تقيّة، مرجع سابق، ص. 59.

الشكل رقم (47): متتالية النجاح



المصدر: لعمامرة تقية، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة بنك سوسيتي جينيرال الجزائر - وكالة سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص. 59.

من الشكل يتبين بأن الإدارة الأكثر تطلعا نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وفي محيط شديد المنافسة، تركز على كفاءاتها فتجعل الموظفين في المؤسسة يصلون إلى مستوى عال من الأداء، وهو الذي يؤدي إلى الميزة التنافسية المستدامة، فتصبح المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال الأداء الإستراتيجي لمواردها البشرية.

ومن أجل تحقيق مرتبة هامة في السوق الذي تنشط فيه، نجد أن الدور الذي يلعبه الموظفين بالمؤسسة وبالأخص الخدماتية في تحقيق الميزة التنافسية والجودة ورضا الزبائن، قد أدى بالمؤسسات إلى تركيز الإهتمام بشكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المؤسسة والموظفين لديها، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم تسويقي حديث يهتم بالموظفين لدى المؤسسة يعرف بالتسويق الداخلي.

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي

هناك العديد من التعاريف المقدمة للتسويق الداخلي، نعرض أهمها فيما يلي:

يعتبر Berry أول من قدم تعريف للتسويق الداخلي وذلك في عام 1981¹، حيث يرى أن التسويق الداخلي هو "النظر إلى الموظفين كزبائن داخليين والوظائف كمنتجات داخلية، التي ترضي رغبات وإحتياجات هؤلاء الزبائن الداخليين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

¹ Tanvir Ahmed Minar and al, Internal Marketing: A strategic Tool to Achieve Inter-functional Co-ordination in the Context of a Manufacturer of Industrial Equipment, Daffodil international University Journal of Business and Economics, Vol. 3, No. 1, January, 2008, P. 175.

ويرى كل من Reardon و Enis أن "التسويق الداخلي هو عبارة على عملية تمكن المؤسسة من تشجيع الموظفين على قبول التغييرات التي يتم إجراؤها في فلسفة المؤسسة أو في سياستها"¹.

ويرى Christian Gronroos أن التسويق الداخلي هو "أن تنظر المؤسسة إلى الموظفين لديها كسوق داخلي، وأن تعمل على التأثير عليهم بفعالية من خلال تحفيزهم على إدراك أهمية الزبائن، التوجه نحو السوق، وإملاك العقلية البيعية وذلك بإتباع أنشطة التسويق وتطبيقها في الداخل". أي أن هذا التعريف لا يعامل الموظفين كزبائن، بل يركز على ضرورة توجيههم نحو الزبائن من خلال التأثير عليهم بدلا من العمل على إرضائهم².

وعرف كل من Leonard Berry و Parasuraman التسويق الداخلي على أنه "حرص المؤسسة على جذب، تحفيز، تطوير والإحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال الوظيفة التي تلبي إحتياجاتهم". أي أنه عبارة على إستراتيجية تعمل على تصميم الوظائف كمنتجات لتتلائم مع إحتياجات الموظفين³.

ويرى كل من Ozment و Keller أن "التسويق الداخلي هو مجموعة من السلوكيات الإدارية الودية بين الموظفين، والتي تنتج عنها العديد من العواقب الداخلية والخارجية للمؤسسة"⁴.

وفي الأخير يمكننا القول أن التسويق الداخلي يعني "ضرورة معاملة المؤسسات موظفيها بالطريقة التي تريدهم أن يعاملوا بها الزبائن"، وذلك بهدف تحسين فعالية السلوك التسويقي، حيث أن رضا الموظفين عن العمل له أثر إيجابي ومباشر على رضا الزبائن⁵.

ثانياً: أهمية التسويق الداخلي

لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، تعتمد المؤسسة على موظفيها، حيث أنهم دائما على إتصال مباشر بالزبائن⁶، وهم الأكثر معرفة ومهارة وهم الأكثر إنتاجية والأفضل أداء⁷، لذلك تعتمد المؤسسة على التسويق الداخلي في إشباع إحتياجات ورغبات الموظفين لديها، وتحقيق أهدافها، كونه يمكن من تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتتمى السلوكيات الإيجابية لديهم إتجاه المؤسسة.

وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للموظفين⁸:

¹ Michael Dunmore, Inside-Out Marketing: How to create an internal marketing strategy, Biddles Ltd, London, UK, 2002, P.21.

² Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management, Butterworth-Heinemann, Great Britain, 2002, PP. 06-07.

³ Richard J. Varey, Barbara R. Lewis, Internal marketing: Directions for Management, Routledge, Taylor and Francis Groupe, London and New York, 2000, PP.176-177.

⁴ Ian N Lings, Gordon E Greenley, Measuring Internal Market Orientation, Journal of Sevice Research, Vol 7 (3), 2005, P. 292.

⁵ Richard J. Varey, Barbara R. Lewis, Op. Cit., P.46.

⁶ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري، محمود نديم، إدارة الجودة الشاملة المعولية: التقنيات الحديثة في تطبيقها وإستدامتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص. 74، بالتصرف.

⁷ إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص. 62، بالتصرف.

⁸ الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والمصادقية، جامعة تلمسان، دراسة متواجدة على الموقع: <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/Chapitre1.pdf> ، تاريخ الإطلاع: 2012/02/07، ص ص. 17-18.

1. أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة:

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز الموظفين في المؤسسة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الإتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المؤسسة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضا الزبائن.

معنى ذلك أن إعتناق أساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المؤسسة، هو الطريق الذي تعبر منه المؤسسة أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز من خلالها موقعها التنافسي في هذه الأسواق، وهذا ما سينعكس إيجاباً على أداء وربحية المؤسسة وأهدافها المسطرة.

ويكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمؤسسة إنطلاقاً من ثلاث محاور هي:

أ. إدارة التغيير: قد تعتمد المؤسسة إحداث تغييرات كبيرة، مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جداً، مثلاً من (3%) إلى (30%)، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المؤسسة مثل تكنولوجيات المعلومات، أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى أن يكون فيها نوع من المفاجأة والإندفاع، أو تفرضها ظروف معينة، وهنا يلعب التسويق الداخلي دوراً مهماً في قبول وإنجاح هذه التغييرات.

ب. بناء الصورة العامة: حسب Richard Norman، تعد صورة المؤسسة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المؤسسة، نظام التسليم، ثقافة المؤسسة) في نظام إدارة منظمة الخدمة، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المؤسسة للتأثير على الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن والمتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو المالكين الآخرين، بهدف:

- التمويع الإستراتيجي؛

- دخول السوق بفاعلية؛

- تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف؛

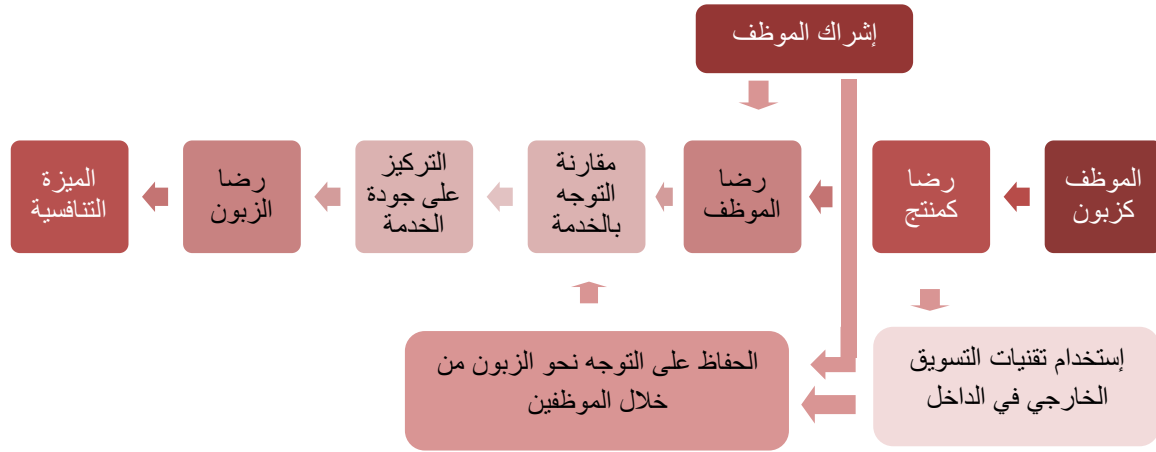
- توجيه سلوك الموظفين لزيادة الدافعية والإنتاجية.

وهنا يلعب التسويق الداخلي دوراً مهماً من خلال الإتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المؤسسة لدى الموظفين، فمن خلال الموظفين تحاول التموقع في أذهان السوق، أو القطاع المستهدف ولذلك يقال أن جميع الموظفين هم سفراء محتملون للمؤسسة.

ج. إستراتيجية المؤسسة: إن تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء اللإلتزام المطلوب لتنفيذ تلك الإستراتيجيات على أحسن وجه.

كذلك يساهم التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (48): العلاقة بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية



المصدر: هاجر بوعزة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة إتصالات الجزائر - فرع ورقلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص.61.

نلاحظ من الشكل رقم (48) أن إعتبار الموظف كزبون وتحقيق رضائه عن طريق إستخدام تقنيات التسويق الخارجي في داخل المؤسسة يساعد على تقوية توجه الموظف نحو الزبون، فيقوم الموظف بتقديم الخدمات بشكل أحسن وجودة أعلى، مما يساهم في تحقيق رضا الزبون وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

2. أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظفين:

هناك العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها الموظفون تنجم عن تطبيق التسويق الداخلي نذكر منها ما يلي:

أ. تحقيق الرضا لدى الموظفين: أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق التسويق الداخلي هي تحقيق الرضا والشعور بالإستقرار لدى الموظفين، حيث أن البحث عن إحتياجات ومتطلبات الموظفين والعمل على تلبيةها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء الموظفين.

ب. تطوير وتحسين مستوى أداء الموظفين: يعمل التسويق الداخلي على توفير كافة الظروف الملائمة للعمل، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين أداء الموظفين وبالتالي زيادة إعتزازهم بالعمل الذي يقومون به.

ج. تحسين العلاقات بين الموظفين: من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة الموظف لزميله، سواء كان على المستوى الإداري أو أعلى أو أقل، بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالإنتماء للمؤسسة أمر إيجابي بالنسبة للموظف.

د. شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة والموظفين، وبالتالي تتغير نظرتة لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا من الإكتفاء بالحاجات المادية فقط.

ثالثا: التسويق الداخلي وإدارة العلاقة مع الزبائن

يظهر جليا في المؤسسات الخدمية أن أي مؤسسة لكي تنجح في بناء علاقة مستدامة مع زبائنها أن تعتمد على نجاح علاقة موظفيها مع هؤلاء الزبائن. لذلك فإن التسويق بالعلاقات يتجلى بناؤه بوضوح عند موظف الخط الأمامي، الذي لديه علاقة مباشرة بتقديم الخدمة للزبون، إذ أن قدرة الموظف على تفهم الزبون وتلبية رغباته بشكل يرضيه يخلق رغبة لدى هذا الزبون في إعادة التعامل مع نفس المؤسسة وهكذا يبدأ بناء علاقة معه¹. كما أن الموظفين في الخطوط الأمامية هم الذين يمكنهم خلق التوقعات وجس نبض الزبون والحصول على التغذية العكسية المرتجعة اللازمة بشأن المنتجات والخدمات، كما يمكنهم أيضا معالجة المشاكل والحصول على معلومات من رجل الشارع نفسه حول مستوى أداء المؤسسة بالمقارنة بما يفعله المنافسين، وأية إجراءات تقوم نحو الارتباط مع الزبون سيكون لها أثر مباشر وقوي وقابل للقياس بالنسبة لنمو الأرباح².

وبناء على أدبيات التسويق الداخلي فإن هذا الأخير يتيح للمؤسسة بناء قوة عمل ذات ثقافة وتوجه نحو خدمة الزبون الخارجي، حيث أن تصميم الوظائف بالشكل الذي يستجيب لإحتياجات ورغبات الموظفين ويراعي في نفس الوقت قدرات وإمكانيات شاغل الوظيفة، وتوضيح المهام والواجبات والإجراءات التي يجب أن يقوم بها الموظف من خلال تفعيل الإتصال الداخلي، هي جهود تساعد الموظف على التحكم في طريقة التعامل والإتصال مع الزبائن، وهذا من شأنه المساهمة في تحسين الجودة المقدمة للزبائن.

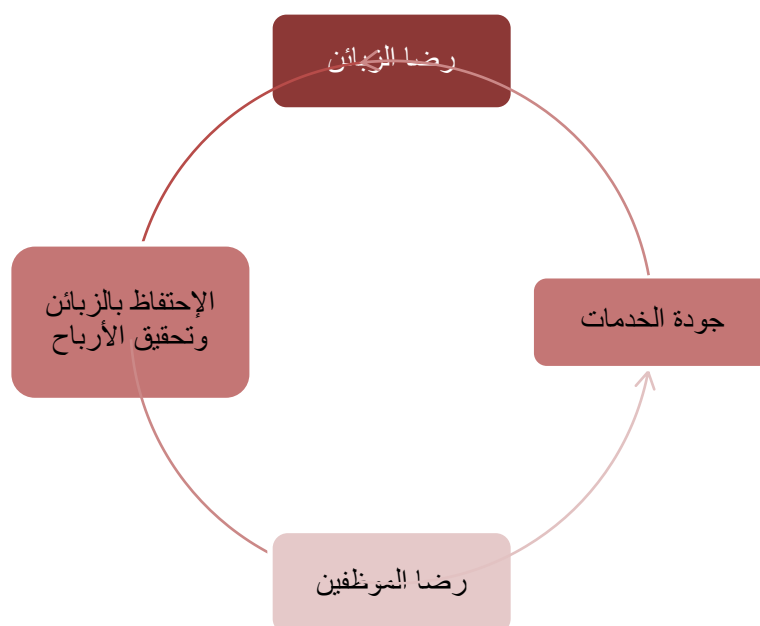
كما أن تحفيز الموظفين وتلبية رغباتهم وإحتياجاتهم من خلال النظر إليهم على أنهم زبائن داخليين، بالإضافة إلى تمكين الموظفين يساعد في بناء علاقة جيدة مع الزبائن، فالموظف المباشر إذا توفرت له الإستقلالية والحرية والقدرة على التصرف مع الزبائن وحل المشاكل معهم وكذلك إتخاذ بعض القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا، كل هذا سيزيد من ثقة الزبون بهذا الموظف ويحترم أداءه ويرغب في التعامل معه مجددا³.

وقد أشار الكثير من الباحثين إلى أن التسويق الداخلي الناجح هو أساس لنجاح التسويق الخارجي ورضا الزبائن، وهذا بدوره يؤدي إلى نجاح العلاقة مع الزبائن ويزيد فرصة الإحتفاظ بهم طويلا، لذلك يتوجب على المؤسسة بذل ما يزيد من جهودها للإهتمام بالموظفين وتفهم إحتياجاتهم ورغباتهم وتحقيق رضاهم⁴.

والشكل التالي يوضح علاقة رضا الموظفين بالإحتفاظ بالزبائن:

¹ الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والمصادقية، مرجع سابق، ص. 22.
² قواميد بويكر، فعالية البيع ودوره في خلق ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2011، ص. 86-87.
³ الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والمصادقية، مرجع سابق، ص. 22.
⁴ بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن: دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأردار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص. 57.

الشكل رقم (49): دورة رضا الموظفين والإحتفاظ بالزبائن



المصدر: تيسير محمد الشفيعات، الجودة ورضا الزبون وأثرها في تحديد الإستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية، 2001، ص. 203.

ويتبين لنا من الشكل رقم (49) أن رضا الموظفين يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات وبالتالي كسب رضا الزبون والإحتفاظ به أطول مدة ممكنة وتحقيق أهداف المؤسسة، حيث أن الدراسات أثبتت أن الموظف السعيد يجعل من الزبائن سعداء¹.

¹ Francis Buttle, Customer Relationship Management : Concepts And Technologies, Butterworth-Heinemann, Elsevier, HB, Second Edition, 2009, P. 176.

خلاصة الفصل الثاني:

بعد عرض مفهوم الميزة التنافسية المستدامة والمفاهيم الأساسية المتعلقة بها، ومختلف الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات في بناء مزاياها التنافسية، وبعد تحديد العوامل المؤثرة على إستدامة الميزة التنافسية، وكذا آليات إستدامتها، وبعد توضيح دور إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيقها توصلنا إلى مجموعة من النتائج، نوجزها فيما يلي:

- إن المؤسسات مهما كان نشاطها أو حجمها، تمارس أعمالها في ظل بيئة أعمال تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها، ومن أجل البقاء والصمود في وجه المنافسة، على المؤسسات أن تبحث عن مزايا تنافسية حقيقية.

- تبنى الميزة التنافسية على أربعة عوامل رئيسية هي: الكفاءات المتميزة، الجودة، الإبتكار والإستجابة المتفوقة لإحتياجات الزبائن.

- لا ينتهي الأمر عند تحقيق المزايا التنافسية، وإنما يتطلب من المؤسسات العمل على إستدامتها، وذلك بتبني مجموعة من الآليات المتكاملة المتمثلة في: التركيز على أركان بناء المزايا التنافسية، المقارنة المرجعية، التحسين المستمر، التعلم المنظمي والتكيف المنظمي.

- خلق القيمة للزبائن هي قلب الميزة التنافسية المستدامة، وقصد خلق القيمة للزبون تلجأ المؤسسة إلى إستخدام مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن.

- تعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن من الإستراتيجيات التي تستطيع المؤسسة من خلالها أن تحقق الميزة التنافسية المستدامة، حيث أن هذه الإستراتيجية تمكن المؤسسات من الحصول على أفضل الزبائن، إرضائهم والإحتفاظ بهم وتحقيق ولائهم وبالتالي تحقيق الأرباح والحصة السوقية.

- يساهم الموظفون بشكل كبير في نجاح إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن وفي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال قدرتهم على الإحتفاظ بالزبائن، تحقيق رضاهم وضمأن ولائهم، لذلك يجب على المؤسسات أن تخلق الجو المناسب لهم وأن تحفزهم وترضيهم ليتمكنوا بدورهم من إرضاء الزبائن وذلك بالإعتماد على التسويق الداخلي.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية حول

أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن

على الميزة التنافسية المستدامة

حالة بنكي BNP Paribas و CPA –

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري، والذي أشار إلى إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن والميزة التنافسية المستدامة، تم التوصل إلى أن إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن تمكن من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وللتحقق من هذه النتيجة سنقوم بإسقاطها ميدانيا من خلال دراسة حالة كل من البنك "BNP Paribas" و"القرض الشعبي الجزائري" مع إجراء عملية مقارنة للنتائج المتحصل عليها.

ويتضمن هذا الفصل المحاور الآتية:

المبحث الأول: تقديم البنك BNP Paribas

المبحث الثاني: تقديم القرض الشعبي الجزائري (CPA)

المبحث الثالث: تقييم إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في البنك BNP Paribas والقرض الشعبي الجزائري (CPA)

المبحث الأول: تقديم البنك BNP Paribas

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بالتعرف على البنك BNP Paribas، أنشطته، علاقته مع الزبائن ومتطلبات إستدامة هذه العلاقة.

المطلب الأول: تعريف البنك BNP Paribas

أولاً: جذور المجموعة BNP Paribas

تتمثل أول بنوك المجموعة التي تم إنشاؤها عام 1848 للتعامل مع الأزمة الاقتصادية والبنكية التي مست فرنسا في¹:

- المكتب الوطني للخصم بباريس (CNEP) كإختصار لـ (Comptoir national d'escompte de Paris) الذي سريعا ما تخصص في تمويل التجارة الدولية، كما أنه كان فاعل مهم في تمويل المؤسسات والسوق المالية.

- المكتب الوطني للخصم بميلوز (CEM) كإختصار لـ (Comptoir d'escompte de Mulhouse)، الذي تأسس بمبادرة من رجال أعمال النسيج والتصنيع، والذي تم تقسيمه في سنة 1930 إلى قسمين، وجمع الشبائيك المتواجدة في فرنسا في فرع مستقل يسمى بالبنك الوطني للقرض (la Banque nationale de crédit). وبعد الأزمة الاقتصادية العالمية تعرض هذا الأخير لمشاكل أدت به إلى التصفية سنة 1932 ليعود في صورة أخرى جديدة تحت إسم البنك الوطني للتجارة والصناعة (BNCI) كإختصار لـ (Banque nationale pour le commerce et l'industrie)، والذي تميز بالديناميكية التجارية والإبتكار وإنشاء شبكة دولية في إفريقيا.

أي أن أصول BNP ترجع إلى سنة 1848؛ تاريخ إنشاء (CNEP) و (CEM)، أما بالنسبة لـ Paribas فهي ترجع إلى سنة 1872 مع إنشاء بنك باريس وهولندا (la Banque de Paris et des Pays-Bas) من خلال إندماج بنك باريس (la Banque de Paris) الذي تأسس سنة 1869، مع بنك الإئتمان والودائع لهولندا (la Banque de Crédit et de Dépôt des Pays-Bas) الذي تأسس سنة 1863 في أمستردام².

وبما أن تاريخ المجموعة BNP Paribas يعتبر نوعا ما طويل سنحاول تلخيصه من خلال تقديم أهم المحطات التاريخية كالتالي³:

¹ Le site officiel de la banque BNP Paribas: <http://bnpparibas.dz/fr/pid5998/le-groupe-bnp-paribas.html>, Consulté le: 10/09/2013.

² Rapport annuel BNP Paribas, 2001, P. 17.

³ Rapport annuel BNP Paribas, 2005, P. 125.

1966: إنشاء البنك الوطني لباريس (BNP):

إندماج البنك الوطني للتجارة والصناعة (BNCI) مع المكتب الوطني للخصم لباريس (CNEP) والذان تعود ملكيتهما إلى القطاع العام في مؤسسة واحدة تحمل اسم البنك الوطني لباريس (La Banque Nationale de Paris).

1968: إنشاء الشركة المالية لباريس وهولندا (La Compagnie Financière de Paris et des Pays-Bas)**1982: تأميم BNP والشركة المالية لباريس وهولندا:**

تم تأميم BNP والشركة المالية لباريس وهولندا بمناسبة تأميم جميع البنوك الفرنسية. وهذه الأخيرة أخذت اسم Paribas، مع العلم أن هذا الاسم كان لشركة مالية وكذلك اسم بنك، أي أن هناك شركة مالية Paribas وبنك Paribas¹.

1987: خصصة الشركة المالية Paribas (La Compagnie Financière de Paribas):

بحوالي 3,8 مليون مساهم فرد، أصبحت الشركة المالية Paribas هي المؤسسة التي تحتوي على أكبر عدد من المساهمين في العالم، كما أنها تمتلك (48%) من الشركة البنكية (La Compagnie Bancaire).

1993: خصصة BNP كبداية جديدة:

تميزت السنوات 1990 بتغيرات في مستوى ربحية البنك الذي أصبح يولد أعلى عائد على الأموال الخاصة بالنسبة للمؤسسات الفرنسية الكبرى، إطلاق منتجات وخدمات مصرفية جديدة، التوسع في فرنسا وعلى المستوى الدولي والتحضير لإدخال اليورو.

1998: إنشاء Paribas:

في 12 ماي بالتحديد، وافقت الجمعية العامة لمساهمي Paribas على إندماج الشركة المالية Paribas، بنك Paribas والشركة البنكية لتصبح المجموعة تسمى بمجموعة Paribas (Le Groupe Paribas)².

1999: أهم محطة تاريخية بالنسبة للمجموعة:

بعد عرض مشروع الإندماج، حقق كل من BNP و Paribas تقارب متساو. ويعتبر هذا الحدث بالنسبة لكلا الفريقين أهم حدث منذ خوصصتهما، حيث أنه يسمح بخلق مجموعة أوروبية رائدة تتمتع بإمكانيات عالية، ومستعدة للمنافسة في جميع أنحاء العالم.

2000: إنشاء BNP Paribas:

في 23 ماي 2000 بالتحديد، تم إندماج BNP و Paribas لتُخلق مجموعة جديدة بإسم BNP Paribas والتي تستمد قوتها من جذورها البنكية والمالية الكبيرة. هذه المجموعة الجديدة حددت طموح مزدوج: التطور من أجل خدمة مساهميها، زبائنها وموظفيها، وبناء بنك المستقبل عن طريق أن تكون فاعل رئيسي ومرجع في جميع أنحاء العالم.

¹ Rapport annuel BNP Paribas, 2003, P. 14.

² Rapport annuel BNP Paribas, 2004, P. 10.

2001: نتائج تعكس نجاح عملية الإندماج والتموقع التنافسي لـ BNP Paribas:

أصبح البنك BNP Paribas أول مجموعة مالية فرنسية وأول بنك في منطقة اليورو، حيث أنه حقق مستوى عال من الأرباح، وأصبح يتميز بمحفظة أنشطة متوازنة وعالية الأداء، مراقبة جيدة للتكاليف وإدارة المخاطر، ديناميكية قوية للنمو الداخلي والخارجي والإبتكار في خدمة زبائنه. وكل هذا النجاح هو نتيجة للعمل الموحد لفريق المجموعة¹.

2002: أداء عال وسط بيئة جد صعبة:

تمكنت المجموعة BNP Paribas من تحقيق أداء عال وسط بيئة إقتصادية بطيئة وأزمة أسواق الأوراق المالية، وخلال السنة 2002 تمكنت المجموعة من تعزيز مركزها التنافسي وقدرتها على التطور خاصة في مجال بنك التجزئة، كما قامت بتعزيز قوة ميزانيتها². وفي نفس السنة تم إفتتاح البنك BNP Paribas في الجزائر، حيث أن التحضير لإنشائه بدأ سنة 2000 وتم إفتتاحه سنة 2002، أي أن مدة تأسيسه دامت عامين³.

ثانيا: تعريف المجموعة BNP Paribas

يعتبر البنك BNP Paribas زعيم الخدمات المصرفية والمالية في أوروبا، حيث أنه إحتل المرتبة الأولى بالنسبة للبنوك في منطقة اليورو، كما أنه واحد من أقوى البنوك في العالم؛ حيث أنه تحصل على تقدير AA من قبل الوكالة الدولية للتصنيف الإئتماني Standard & Poor's بمعنى المرتبة الثالثة على سلم 22.

يقوم البنك BNP Paribas بمرافقة ودعم جميع زبائنه (الأفراد، المنظمات، المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة) في تحقيق مشاريعهم في جميع أنحاء العالم، حيث أنه يتواجد في أكثر من 78 بلد، مع حوالي 190000 موظف من بينهم أكثر من 145000 في أسواقه المحلية الأربعة (بلجيكا، فرنسا، إيطاليا ولوكسمبورغ). ومن خلال الخريطة الموضحة في الشكل رقم (50) نلاحظ التوزيع التالي لموظفي البنك عبر العالم⁴:

- في أوروبا: 145249 موظف، منهم:

58544 في فرنسا، 18583 في إيطاليا، 18184 في بلجيكا و3987 في لوكسمبورغ.

- في أمريكا: 18502 موظف، منهم:

14913 في أمريكا الشمالية و3589 في أمريكا الجنوبية.

- في آسيا-المحيط الهادئ: 14128 موظف

- في إفريقيا: 8597 موظف

- في الشرق الأوسط: 2074 موظف.

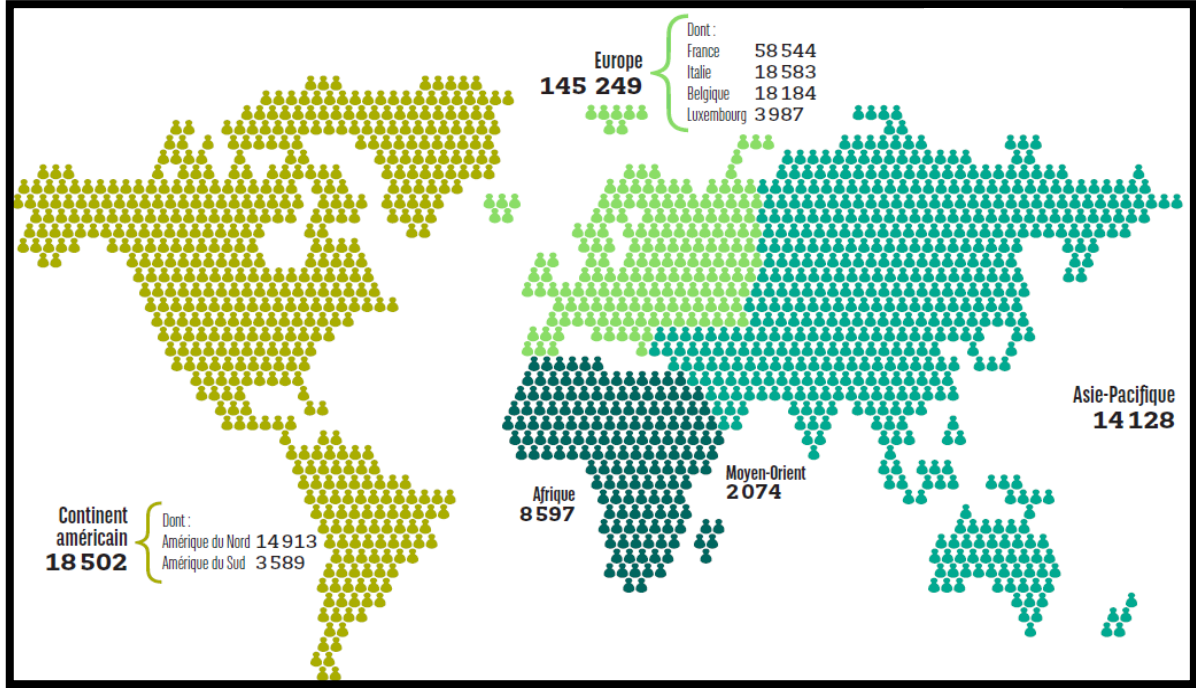
¹ Rapport annuel BNP Paribas, 2001, P. 17.

² Rapport annuel BNP Paribas, 2002, P. 15.

³ Rapport annuel BNP Paribas, 2009, P. 06.

⁴ Rapport annuel de Responsabilité sociale et environnementale (RSE) BNP Paribas, 2012, P. 05.

الشكل رقم (50): خريطة توضح إنتشار البنك BNP Paribas في العالم



Source : Rapport annuel de Responsabilité sociale et environnementale (RSE) BNP Paribas, 2012, P.07.

ومن أهم تصنيفات البنك ما يلي¹:

- أول بنك في منطقة اليورو؛
- أول علامة بنكية في أوروبا؛
- ثامن علامة بنكية في العالم.

وفي سنة 2008 تم تعيين البنك BNP Paribas "أفضل بنك لسنة 2008" من قبل الجريدة "The Banker" التابعة للمجموعة "Financial Times". كما صنف البنك كواحد من البنوك الستة الأفضل تصنيفاً في العالم من قبل الوكالة الدولية للتصنيف الائتماني Standard & Poor's (AA)². أما في سنة 2012، فتم تعيين البنك BNP Paribas "أفضل بنك لسنة 2012" من قبل الجريدة المالية "International Financing Review".

هذه التصنيفات تؤكد قوة نموذج التنويع المتوازن للبنك وأيضاً إستقراره. وتجدر الإشارة إلى أن إلتزام البنك تجاه زبائنه وممارساته التجارية المسؤولة هي جزء لا يتجزأ من قيم البنك. ولذلك فإن البنك يظهر في الصف الأول عالمياً في قطاع البنوك حسب المؤشر Vigeo World 120 للمسؤولية الإجتماعية والبيئية³.

¹ Rapport annuel de Responsabilité sociale et environnementale (RSE) BNP Paribas, 2012, P. 04.

² Rapport annuel BNP Paribas, 2009, P. 07.

³ Rapport annuel BNP Paribas, 2012, P. 01.

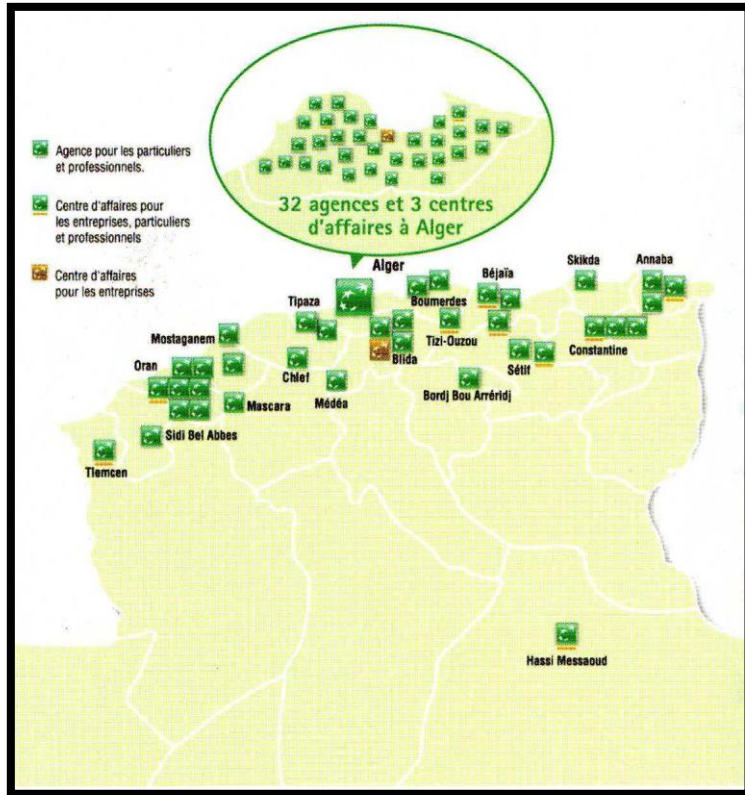
ثالثاً: تعريف البنك BNP Paribas الجزائر

إن البنك BNP Paribas الجزائر هو شركة مساهمة (SPA*) برأسمال قدره (10) مليار دينار جزائري، وهو فرع بنسبة (100%) من المجموعة الأوروبية BNP Paribas الرائدة عالمياً في مجال الخدمات المالية، والذي تأسس في سنة 2002 مع طموح بناء شبكة واسعة من الوكالات في الجزائر.

وفي أقل من تسعة سنوات أصبح البنك BNP Paribas الجزائر واحد من أكبر بنوك القطاع الخاص في الجزائر. قوي بنجاحاته؛ تمكن من تغطية البلد بطريقة تدريجية وذلك من خلال الإنتشار بنشاط على مستوى (19) ولاية وفتح حوالي (70) وكالة و(13) مركز أعمال، كما هو موضح في الشكل رقم (51).

وبدعم من المجموعة؛ تمكن البنك BNP Paribas الجزائر من تطوير عرض جوارى، وأن يكون قريب من زبائنه وكرس نفسه لتقديم خدمات ذات جودة عالية لمختلف أنواع زبائنه (الأفراد والمؤسسات)، وبذلك أصبح يمتلك كل الوسائل اللازمة لتعزيز دوره كبنك مرجعي، موثوق فيه، مبتكر ومهتم بزبائنه¹.

الشكل رقم (51): خريطة توضح إنتشار البنك BNP Paribas في الجزائر



المصدر: وثائق داخلية للبنك BNP Paribas

* SPA : Société Par Actions

¹ Le site officiel de la banque BNP Paribas: <http://bnpparibas.dz/fr/pid5990/bnp-paribas-djazair.html>, Consulté le: 10/09/2013.

ومن أهم تصنيفات وشهادات البنك ما يلي:

في يوم 21 نوفمبر 2012 بالجزائر، أكدت الوكالة الدولية للتصنيف المالي Fitch Rating's وللمرة السادسة على التوالي التصنيف الدولي طويل الأجل "AAA (dza)" للبنك BNP Paribas الجزائر، والتصنيف "F1+ (dza)" قصير الأجل، مع نظرة مستقبلية مستقرة (أي توقع تطور التصنيف الدولي على المدى الطويل مستقر)¹.

وتجدر الإشارة إلى أن البنك BNP Paribas الجزائر هو أول مؤسسة جزائرية تحصلت على مثل هذا التصنيف من قبل Fitch Rating's، وهذا ما يؤكد السلامة المالية للبنك وأيضاً جودة إدارته وتنظيمه².

ويعتبر البنك BNP Paribas الجزائر أول بنك خاص في السوق الجزائري الذي تحصل على شهادة الإيزو 9001 (ISO 9001) * حول أنشطته والضمانات الدولية، وذلك منذ 18 ماي 2011³.

وفي هذا الخصوص تم تطوير إعلان، حيث تم عرض الموظفين الذين ساهموا من قريب في الحصول على هذه الشهادة. وبالتالي فإنه يمثل إلزام كل الموظفين من أجل ضمان الجودة العالية في خدمة زبائن البنك والحفاظ عليها⁴.

كما تحصل البنك في جوان 2011 من قبل لجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة (COSOB*) على شهادة وسيط في عمليات البورصة (IOB*)، ليصبح البنك الخاص الوحيد المتحصل على مثل هذه الشهادة. كما تم أيضاً إختيار البنك كممثل وحيد للبنوك في مشروع تحديث السوق المالي الجزائري وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD*)⁵.

رابعاً: فروع البنك BNP Paribas

من أجل تلبية إحتياجات زبائنه بشكل أفضل، يقدم البنك لزبائنه خبرة ومعرفة فروع Cardif و Cetelem كالتالي⁶:

1. فرع Cardif الجزائر:

إن Cardif الجزائر هي مؤسسة جزائرية الحقوق، تنشط في الجزائر منذ سنة 2006. وتهدف إلى تعزيز الأنشطة المتعلقة بالتأمين والإحتياط. وبالشراكة مع Cardif أطلق البنك BNP Paribas في سنة 2009 أول صيغة للتأمين الإحتياطي المتوفرة في سوق التأمين المصرفي في الجزائر.

2. فرع Cetelem الجزائر:

بدأت Cetelem الجزائر نشاطها بتقديم القروض للزبائن الأفراد الخاصين في فبراير 2006، وهي تقدم وسط سوق شديد المطالبة حلول تمويل متعددة ومباشرة.

¹ <http://bnpparibas.dz/fr/cid3283470/triple-pour-bnp-paribas-djazair.html>, Consulté le: 15/11/2013.

² <http://bnpparibas.dz/fr/pid5990/bnp-paribas-djazair.html>, Consulté le: 15/11/2013.

* ISO : International Organization for Standardization

³ <http://bnpparibas.dz/fr/pid5993/certification.html>, Consulté le: 15/11/2013.

⁴ Rapport annuel BNP Paribas EL Djazaïr, 2011, P. 12.

* COSOB : La Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse

* IOB : Intermédiaire en Opération de Bourse

* PNUD : Le Programme des Nations Unies pour le Développement

⁵ Rapport annuel BNP Paribas EL Djazaïr, 2011, P. 08.

⁶ <http://bnpparibas.dz/fr/pid5994/activites-filiales.html>, Consulté le: 15/11/2013.

خامسا: رسالة البنك BNP Paribas وثقافته**1. رسالة البنك BNP Paribas:**

تتمثل رسالة البنك BNP Paribas في: بنك يتطور... لعالم يتغير (La banque d'un monde qui change)

يقوم البنك BNP Paribas بمرافقة ودعم مشاريع زبائنه، كما يعمل جاهدا على رسم المستقبل معهم. ومن أجل تكريمهم على الدور الكبير الذي يلعبونه، إختار البنك مجموعة من الأعمال التي من شأنها أن تساهم بطريقتها في تغيير العالم. البعض من هذه الابتكارات تجد جذورها في العلوم الأساسية، سواء تعلق الأمر بالتقدم الطبي المذهل، التقدم في علوم الطيران، تطبيقات تكنولوجيا النانو أو المبادرات التي تسمح ببناء عالم أكثر نظافة. كما أن هناك مجالات أخرى تساهم في تغيير العالم، مثل ضرورة مكافحة الإرهاب، الأخذ بعين الإعتبار إعاقات الأشخاص، الرغبة في تعزيز المساواة بين الرجل والمرأة، وكل أمثلة التعاون سواء تعلق الأمر بالمبادرات الفردية أو المشاريع الجماعية، أي أن البنك قام بتمثيل جميع زبائنه، مهما كانت طبيعتهم (مؤسسات متعددة الجنسيات، مؤسسات صغيرة، تضامنت ومبادرات الزبائن الأفراد).

ومن خلال هذه الرسالة يسعى البنك إلى تشكر زبائنه، اللذين ساهموا في هذا المشروع، أي مشروع "العالم الذي يتغير"، وكذلك الزبائن الآخرين الذي يعطون للبنك الرغبة في معرفتهم وتحسين فهمه لهم، لإيجاد معا حلول للتحديات والتطور معهم في عالم لا يتوقف عن التغيير¹.

إن كون البنك BNP Paribas بنك "العالم الذي يتغير" ليس مجرد شعار، بل هو وعد يومي يعمل البنك على الإلتزام به كالنتي²:

أ. بالنسبة للزبائن: يسعى البنك إلى أن يكون أول من يتقن التقنيات الجديدة والوظائف المستقبلية من أجل وضعها في خدمة الزبائن؛

ب. بالنسبة للموظفين: عن طريق تعزيز المسؤولية الفردية والتسلسلات الهرمية البسيطة والمرنة التي تعزز العلاقات الجوارية.

2. ثقافة البنك BNP Paribas (قيم المجموعة BNP Paribas):

تمثل القيم بالنسبة للمؤسسة أحد عناصر قوة ثقافتها الداخلية، حيث أنها تشكل قاعدة ثقافية مشتركة لكل المجموعة³. ومن أجل أن يكون البنك BNP Paribas "بنك العالم الذي يتغير"⁴، إختار في سنة 2000 أربعة قيم تعكس إرادة إشراك جميع الموظفين في المشروع الإستراتيجي للمجموعة، والغرض منها جمع وتوحيد النساء والرجال من جنسيات

¹ Rapport annuel BNP Paribas, 2003, P. 02.

² <http://bnpparibas.dz/fr/pid5989/a-propos-bnp-paribas.html>, Consulté le: 15/11/2013.

³ Rapport annuel BNP Paribas, 2008, P. 112.

⁴ <http://bnpparibas.dz/fr/pid6049/culture-entreprise.html>, Consulté le: 15/11/2013.

مختلفة والعمل معاً، مع خلق إحساس الشعور بالإنتماء القوي إلى المجموعة¹، وهي مصممة لإلهام موظفي المؤسسة في مختلف المواقف والتصرفات².

وتتمثل هذه القيم فيما يلي³:

أ. الإستجابة (Réactivité):

- السرعة في تقييم الحالات والتطورات من خلال تحديد الفرص والتهديدات؛
- فعالية إتخاذ القرارات وتطبيقها.

ب. الإبداع (Créativité):

- تشجيع المبادرات والأفكار الجديدة؛
- التعرف على أصحاب الأفكار الجديدة لإبداعهم.

ج. الإلتزام (Engagement):

- الإلتزام في خدمة الزبائن والنجاح الجماعي؛
- السلوك المثالي.

د. الطموح (Ambition):

- تنمية روح التحدي والقيادة؛
- الرغبة في الفوز الجماعي بالمنافسة، أين يكون الحكم هو الزبون.

سادساً: مبادئ البنك BNP Paribas وأهم ما يميزه

1. مبادئ إدارة البنك BNP Paribas:

إن مبادئ البنك BNP Paribas تعكس رؤية البنك، حالة ذهنية، مصدر إلهام وطريقة وجود. وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي⁴:

أ. الأولوية للزبون:

والمقصود بذلك هو التركيز على الزبون بطريقة أكثر إبتكاراً، وأن تكون مصلحة الزبون مركز إهتمام وأعمال البنك.

¹ Rapport annuel de Responsabilité sociale et environnementale (RSE) BNP Paribas, 2012, P. 05.

² Rapport annuel BNP Paribas, 2008, P. 112.

³ <http://bnpparibas.dz/fr/pid6049/culture-entreprise.html>

⁴ <http://www.bnpparibas.com/en/about-us/corporate-culture/management-principles>

ب. إدراك مخاطر المشاريع:

وذلك عن طريق إتخاذ مبادرات للتطور والفعالية، أهمها ما يلي:

- المسؤولية؛

- التصرف بطريقة تضامنية وتعاونية لخدمة المصلحة العامة للمجموعة والزبائن؛

- اليقظة الدائمة حول المخاطر المتعلقة بمجال مهارات البنك وتمكين الموظفين ليفعلوا بالمثل.

ج. الرعاية:

يقوم البنك برعاية موظفيه عن طريق إظهار الإحترام لهم، المساواة في الفرص، الإعتراف بأدائهم وتنمية مواهبهم ومهاراتهم.

د. الأمتلية:

يعمل البنك على أن يكون مثالا يحتذى به، وذلك من خلال سلوكه وأخلاقه كالتالي:

- إحترام القواعد والقوانين والإمتثال لها؛

- التصرف بطريقة مسؤولة إجتماعيا؛

- تطبيق مبادئ الإدارة الأربعة، كما يتوقع البنك تطبيقها من طرف فريقه.

2. مميزات البنك BNP Paribas:

من أهم ما يشجع على التعامل مع البنك BNP Paribas ما يلي¹:

أ. الأمن: أمن المجموعة الدولية BNP Paribas

إن البنك BNP Paribas الجزائر هو الفرع الجزائري للمجموعة BNP Paribas التي تمت مكافئتها للعديد من المرات من قبل الصحافة المتخصصة أو المهنية (la presse spécialisée ou la profession)، حيث أنها تتمتع بسلامة مالية جد مهمة وبمستوى ربحية عالي. وبالتالي فهو من البنوك الأولى عالميا نظرا لتحصله على المرتبة الأولى عالميا من حيث الأصول، المرتبة التاسعة عالميا من ناحية الأمن وغيرها من الرتب. ومنذ تأسيسه عام 2002، أصبح البنك BNP Paribas واحد من بنوك القطاع الخاص الأكثر أهمية في الجزائر.

ب. القرب: شبكة واسعة من الوكالات والخدمات المتاحة عبر الإنترنت أينما تواجد الزبون

مدفوع بنمو قوي، يقوم البنك BNP Paribas بتعزيز شبكة وكالاته وأجهزة الصرف الآلي، مغطيا تدريجيا التراب الوطني، وذلك بتواجده على مستوى (19) ولاية.

¹ <http://bnpparibas.dz/fr/pid5386/devenir-client.html>

كما يمكن لزبائن البنك الوصول إلى حساباتهم والإطلاع عليهم 24 / سا و 24 و 7 أيام / 7 وإجراء المعاملات الرئيسية وذلك عن طريق خدمات البنك عبر الإنترنت BNPnet.

ج. الدعم: دعم الزبائن من أجل شخصنة العلاقة

يوفر البنك مستشار خاص لكل زبون، وذلك من أجل تلبية توقعات الزبائن أو إقتراح حلول مصممة حسب كل زبون (شخصنة الحلول) للمساعدة على التحقق من الحسابات أو حزم مشخصة حسب الإحتياجات، الإدخار، الإئتمان ... إلخ.

المطلب الثاني: أنشطة البنك BNP Paribas

تتمثل المهمة الرئيسية للبنك BNP Paribas في خدمة زبائنه، إقامة علاقات مستدامة معهم ومساعدتهم على نجاح مشاريعهم الشخصية والمهنية. ويساعد البنك زبائنه الأفراد في إدارة أموالهم ومدخراتهم، حيث أنه يعتبر شريك مرجعي لكل المؤسسات بمختلف أحجامها.

وفي هذا الإطار فإن البنك BNP Paribas يتمتع بثلاث مجالات رئيسية تمثل قوته الإستراتيجية، وتضمن سلامته المالية، حيث أنها تعمل يوميا من أجل نجاح مشاريع زبائنها. وتتمثل هذه المجالات فيما يلي¹:

- بنك التجزئة (La banque de détail)؛

- بنك التمويل والإستثمار (La banque de financement et d'investissement)؛

- حلول الإستثمار (Investment Solutions).

أولاً: بنك التجزئة

يمثل هذا النشاط أكثر من (50%) من أنشطة البنك، ويتكون من شبكات متعددة القنوات الجوارية (الوكالات، الإنترنت، الهاتف، ... إلخ)، وتتمثل مهمة هذا النشاط في تخصيص كل الودائع التي يجمعها في توفير الإئتمان للأفراد، المؤسسات والجمعيات، ... إلخ.

وبالإضافة إلى هذا، طور فريق البنك خدمات أخرى من تخصص بنك التجزئة، مثل القروض الإستهلاكية والبيع بالإيجار (leasing)، وذلك من أجل دعم التجارة والصناعات.

ثانياً: بنك التمويل والإستثمار

يمثل هذا النشاط حوالي ثلث أنشطة البنك، والغرض منه خدمة الزبائن المهمين (المؤسسات الكبيرة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شركات التأمين، الحكومات، البنوك والمستثمرين)، أي أن البنك في هذه الحالة يكون شريك الزبون على المدى الطويل، بحيث أنه يقوم بمرافقة ودعم زبائنه في إستراتيجياتهم التنموية وفي الإدارة اليومية للتدفقات المالية الخاصة بهم، كما يُلبّي إحتياجاتهم التمويلية والإستثمارية، الإستشارة وإدارة المخاطر.

¹ Rapport annuel de Responsabilité sociale et environnementale (RSE) BNP Paribas, 2012, P. 08.

ثالثاً: حلول الإستثمار

يتكون هذا النشاط من مجموعة من الأنشطة التكميلية التي تشمل التأمين، إدارة المدخرات، الخدمات العقارية والخدمات للمستثمرين، ويعمل على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة لزبائن الأنشطة الأخرى.

إن هذه الإستراتيجية تحقق التوازن في محفظة المجموعة، وتمكنها من تلبية توقعات الزبائن بطريقة أفضل. وتجدر الإشارة إلى أن علاقة البنك مع زبائنه مبنية على الثقة، حيث أنه مهما كان حجم المعاملة؛ من تمويل مشروع كبير إلى خلق مؤسسة أو ببساطة كسب منزل جديد، فإن البنك يُظهر نفس الإلتزام تجاه جميع الزبائن ومشاريعهم¹.

أما فيما يخص سوق زبائن البنك BNP Paribas فينقسم إلى ما يلي²:

1. سوق الزبائن الأفراد:

بالإضافة إلى الخدمات المصرفية التقليدية يرغب البنك BNP Paribas في تلبية إحتياجات زبائنه الخاصين والمهنيين بدقة. وبالإعتماد على خبرة المجموعة يعمل البنك على أن يكون قريباً من زبائنه، كما يحرص كثيراً على إرضائهم. وينقسم سوق الزبائن الأفراد إلى ما يلي:

أ. الزبائن الخاصين (les particuliers):

يستفيد الزبائن الخاصين من مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المصرفية المبتكرة وبشروط تنافسية، بحيث أن البنك BNP Paribas يتمتع بأدوات حديثة من أجل تسهيل فتح الحسابات، التسليم السريع لوسائل الدفع وسرعة العمليات عن بعد. ومع الخدمة bnpparibas.net يمكن للزبائن الخاصين تحويل الأموال من حساب إلى آخر، الإطلاع على الرصيد، طلب دفتر شيكات،... إلخ. كما يقوم البنك بتوفير الحلول التي تساعد الزبائن على تحقيق مشاريعهم قصيرة الأجل، متوسطة وطويلة الأجل.

ب. الزبائن المهنيين (les Professionnels):

يوفر البنك BNP Paribas العديد من المنتجات والخدمات الأساسية اللازمة للزبائن المهنيين، أهمها ما يلي³:

- البيع بالإيجار (Leasing)؛

- الإلتزام الإحتياطي (Crédit réserve): وهو عبارة عن مبلغ مالي يبقى تحت تصرف زبائن البنك؛

- التأمين الإحتياطي (Assurance prévoyance).

ج. الجزائريين المقيمين في الخارج:

بالنسبة للجزائريين المقيمين في الخارج الذين يرغبون في الحفاظ على روابط قوية مع بلدهم الأصلي، طور البنك BNP Paribas عروض منتجات وخدمات مصممة خصيصاً حسب إحتياجاتهم، مثل إمكانية فتح حساب عن بعد.

¹ <http://www.bnpparibas.com/emploi-carrieres/pourquoi-bnp-paribas/notre-organisation>

² <http://bnpparibas.dz/fr/pid5994/activites-filiales.html>

³ <http://bnpparibas.dz/fr/pid5995/le-marche-des-particuliers-des-professionnels.html>

2. سوق المؤسسات:

يعتبر البنك BNP Paribas شريك مرجعي بالنسبة للمؤسسات الجزائرية الكبيرة والمتعددة الجنسيات، وكذلك بالنسبة للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، حيث أنه يتمتع بخبرة معترف بها التي تمكنه من مرافقة ودعم زبائنه في عملياتهم الأكثر تعقيدا. وفي إطار التوجه الدولي، يقوم البنك بمرافقة ودعم زبائنه المؤسسات في تحقيق وتمويل أعمالهم التجارية الدولية لكل من التصدير والإستيراد، ولذلك يقترح البنك مجموعة من المنتجات والخدمات المصممة خصيصا لنشاط المؤسسات، مثل قروض الإستثمار والتمويل، عمليات التجارة الدولية،... إلخ.

ويمكننا تلخيص ما يقوم به البنك من أعمال حسب كل زبون في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): أعمال البنك BNP Paribas

التجزئة (RETAIL)	التجزئة + (RETAIL +)	المؤسسات (Corporate)	
زبون خاص ذو ربح مستقر	رقم أعمال بين (10) و(100 م دج)	رقم أعمال أكبر من (100 م دج)	الشروط
- الأجراء؛ - المتقاعدين.	- أصحاب المهن الحرة؛ - التجار.	- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ - المؤسسات الكبيرة.	نوع الزبون
- إدارة الحسابات الجارية؛ - إدارة المحفظة؛ - التمويل العقاري.	- إدارة الحسابات الجارية؛ - تمويل الإستثمارات؛ - تمويل التشغيل؛ - إدارة المحفظة؛ - التمويل عن طريق التأجير؛ - التجارة الخارجية.	- إدارة الحسابات الجارية؛ - تمويل الإستثمارات؛ - تمويل التشغيل؛ - إدارة المحفظة؛ - التمويل عن طريق التأجير؛ - التجارة الخارجية.	نوع المنتجات
- مدير وكالة التجزئة؛ - مسؤول عن الزبائن الخاصين (CCP*).	- مدير وكالة التجزئة (DA*)؛ - مسؤول عن أعمال المهنيين (CAP*)؛ - مسؤول عن خدمات الزبائن (CSC*).	- مدير مركز الأعمال (DCA*)؛ - مسؤول عن أعمال المؤسسات (CAE*)؛ - مساعد تجاري للمؤسسات (ACE*).	الإطارات المعنية

الوكالات

مراكز الأعمال

المصدر: وثائق داخلية للبنك.

* DCA : Directeur du Centre d'affaire
 * CAE : Chargé d'affaire Entreprise
 * ACE : Appui Commercial Entreprise
 * DA : Directeur d'agence Retail
 * CAP : Chargé d'affaire Professionnel
 * CSC : Chargé des Services Clientèle
 * CCP : Chargé de la Clientèle des Particuliers

المطلب الثالث: علاقة البنك BNP Paribas مع الزبائن

تتمثل المهمة الرئيسية للبنك BNP Paribas في خدمة زبائنه، إقامة علاقة مستدامة معهم ومساعدتهم على نجاح مشاريعهم الشخصية والمهنية¹، حيث أن البنك يؤكد أن خلال الأزمة التي مر بها، العلاقة الجوارية والوثيقة بينه وبين زبائنه هي الرابط الذي مكنه من مقاومة ومواجهة التحديات بشكل أفضل، ولذلك فهو يعتبر أن ثقة زبائنه هي أعلى أصوله². ويرى كذلك أن من خلال جودة العلاقة مع الزبائن وتوفير الإجابات والمعلومات المسؤولة والشفافية، يمكنه أن يكون من بين الأوائل في كسب الثقة³.

وفي إطار العلاقة مع الزبائن يقوم البنك BNP Paribas بما يلي⁴:

- الإستماع إلى الزبائن؛

- الجودة؛

- الحوار مع الزبائن؛

- الإهتمام بالإحتياجات الخاصة للزبائن الأكثر ضعفاً؛

- تعزيز الإستثمار المسؤول إجتماعياً.

أولاً: الإستماع إلى الزبائن

يعتبر الإستماع إلى جميع الزبائن من أجل تلبية توقعاتهم بطريقة أفضل وخدمتهم بشكل أفضل أولوية يومية لكل موظفي البنك، حيث أن ثقة الزبائن تمثل رأس مال حقيقي وأول بالنسبة للبنك؛ لذلك تم وضع مجموعة من المبادرات الفردية والجماعية من أجل التعمق في العلاقة مع الزبائن⁵. ومع وضع الزبون في قلب إستراتيجية التنمية، يعمل البنك BNP Paribas على الإستماع إلى زبائنه⁶، وذلك كالتالي:

1. التنبؤ بتوقعات الزبائن:

تهدف إستراتيجية البنك إلى تقريب البنك من زبائنه، ليقوم الزبائن بالإتصال وبشكل متزايد بالقنوات البنكية مثل الخدمات البنكية الذاتية، الخدمات البنكية عبر الهاتف والخدمات البنكية عبر الإنترنت، كما ينتظرون إتصال مستشارهم لعرض وتقديم بعض المقترحات. ويعتبر البنك هذا النهج ضروري من أجل تلبية الإحتياجات المتغيرة والسريعة لزبائنه، ويعمل على دعمه من خلال التدريب الجيد للموظفين، فضلاً عن توفير المزيد من فرص الإتصال. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الإستراتيجية مكنت البنك من تحسين رضا زبائنه⁷.

¹ Rapport annuel de Responsabilité sociale et environnementale (RSE) BNP Paribas, 2012, P. 08.

² Rapport annuel BNP Paribas, 2009, P. 04.

³ Rapport annuel BNP Paribas, 2011, P. 06.

⁴ Rapport annuel BNP Paribas, 2005, PP. 102-104.

⁵ Rapport annuel BNP Paribas, 2012, P. 30.

⁶ Rapport annuel BNP Paribas, 2003, P. 76.

⁷ Rapport annuel BNP Paribas, 2012, P. 33.

إن التغيرات الديموغرافية والسوسولوجية، استخدام التكنولوجيات الجديدة والهجرة المتزايدة تؤدي إلى تنوع طلبات مختلف أنواع الزبائن. وترافق هذه التغيرات، الحاجة إلى زيادة إهتمام البنك والأخذ بعين الإعتبار الزبائن الراغبين في إختيار المنتجات التي يرغبون في إستهلاكها. ومن أجل التنبؤ بتوقعات زبائنه وفهم أنماط الإستهلاك ومستويات الرضا، خصص البنك مرصد للزبائن والعديد من المتخصصين في دراسات السوق. حيث أن هذه اليقضة تعزز وضع المؤشرات الرائدة حول تطور السلوكيات ودورة حياة الزبائن، كما أنها تنمي القدرة على الإبتكار لتجديد مجموعة المنتجات والخدمات وطرق التوزيع.

2. شخصنة العروض:

أدرك البنك BNP Paribas أن زبائن اليوم أصبحوا أكثر مطالبة، حيث أنهم يبحثون عن الراحة، منتجات وخدمات مصممة حسب إحتياجاتهم الخاصة، خدمات مصرفية متوفرة على شبكة الإنترنت أو عن طريق الهاتف، كما يريدون أن تتم مكافأتهم على ولائهم.

وفي هذا الإطار قام الزعيم الأوروبي للخدمات المصرفية BNP Paribas من خلال تحركه التنافسي الجريئ بوضع بنية تحتية مرنة التي تسمح له بتقديم عروض منتجات جديدة بسرعة وتقديم عروض ترويجية مستهدفة. حيث أن البنك يرى أن هناك دائما من سيقوم بتحدي خدماته، ولذلك فهو يسعى جاهدا إلى السيطرة على البيانات المتوفرة لديه وذلك من أجل خلق العرض المقدم إلى زبائنه حسب ما يرغبون فيه. كما يرى أنه من الذكاء المعرفة الجيدة لزبائنه والقدرة على شخصنة المنتجات المقدمة حسب إحتياجات كل زبون¹. وبالإعتماد على ملف زبون واحد وفريد من نوعه تمكن البنك من مشاركة مجمل عناصر معرفة الزبون، إحتياجاته وعلاقته البنكية بين كل قنوات التوزيع (وكالات، هاتف، إنترنت)، كما سمحت هذه البيئة من تعزيز الإستشارة لكل زبائن البنك².

بالنسبة للبنك BNP Paribas، الشخصنة هي مفتاح الفوز بولاء الزبائن وزيادة الأرباح. ومن أجل ذلك يقوم البنك بمبادرة جديدة لإدارة قاعدة البيانات التي سوف تعطيه مرونة لا مثيل لها والسرعة في التكيف مع ظروف السوق المتغيرة والقدرة على شخصنة العروض حسب كل زبون.

ومن أجل تحقيق رؤيته الإستراتيجية، يقوم البنك BNP Paribas بوضع الزبون في قلب كل عملياته، وهذا يعني خلق إطار مرن الذي يمكن موظفي البنك على سبيل المثال من شخصنة الأتعاب إستنادا على البيانات الشخصية للزبون مثل منح خصومات أو تخفيضات لبعض الزبائن، حيث أن التركيز على الزبون يمكن البنك من الحصول على العديد من المزايا أهمها ما يلي³:

- القدرة على شخصنة العروض عن طريق قنوات متعددة، مثل الإنترنت والهاتف، وذلك بالإعتماد على كل بيانات الزبون؛

- تحسين التنافسية مع القدرة على تطوير العروض بسرعة ومرونة حسب ظروف السوق، المنافسة والمتطلبات الجديدة.

¹ Lets build a smarter planet, Document BNP Paribas, 2012, P. 01.

² Rapport annuel BNP Paribas, 2008, P. 38.

³ Lets build a smarter planet, Op. Cit., 2012, PP. 01-02.

ومن خلال هذه المبادرة الإستراتيجية، يقوم البنك BNP Paribas بتخفيض وقت وصول المنتجات الجديدة والعروض إلى السوق من أسابيع إلى أيام وبالتالي يمكن للموظفين تطوير العروض بسرعة ومرونة. والفائدة الأكبر ستكون للزبائن الذين سيتمكنون من الحصول على عروض مصممة لهم خصيصا وعبر أية قناة من قنوات الخدمة وذلك حسب طلباتهم.

وبالنسبة للبنك BNP Paribas، تعتبر الشخصية ميزة تنافسية جد مهمة وسط سوق شديدة المنافسة، حيث أن توفير أفضل المنتجات حسب إحتياجات كل زبون، يمكن من إرضاء الزبون ومن ثم ضمان الحصول على ولاءه للبنك وبالتالي يحصل البنك على أرباح كبيرة¹.

3. قياس رضا الزبائن:

لقد وضع البنك أداة جديدة لقياس رضا الزبائن الخاصين الذي يسجل كل سنة نظرة الزبائن لجودة الإستقبال المخصص لهم، كما أن هناك أدوات أخرى تمكن من متابعة رضا الزبائن المهنيين، المؤسسات والجمعيات وكل زبائن البنك، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع كل أنواع الزبائن وبصفة مستمرة.

ومن أجل تحسين رضا الزبائن وضمانه يضع البنك رضا الزبائن في قلب سياسة "القروض المسؤولة"، إذ أنه يعتبر جزء لا يتجزأ من خطة تنمية البنك وذلك بهدف خلق علاقة مستدامة مع الزبائن². كما أن رغبة البنك في تحسين رضا زبائنه وحماية مصالحهم أدت إلى تعزيز الحوار والمتابعة وكذلك في نشر قواعد تجارية صارمة³.

ثانيا: الجودة

1. زيادة ولاء الزبائن:

تظهر الدراسات وجود علاقة قوية بين جودة الخدمات المدركة من الزبائن ومستوى ولائهم، والذي يعتبر بدوره أحد المحددات الرئيسية لربحية البنك. وفي هذا الإطار يؤكد البنك أن تحسين جودة العلاقة يندرج ضمن إستراتيجية أعماله.

2. دمج الجودة في الإدارة:

منذ سنة 2004، أصبح التقييم المهني السنوي للموظفين يشمل معيارين جديدين وذلك من أجل قياس مساهمة الموظفين في تحسين رضا الزبائن، وهذان المعياران هما:

- رضا الزبائن الأفراد؛

- مستوى ولاء الزبائن الأفراد.

كما أن إجراءات الجودة تمثل جزء من إدارة أداء الأعمال، حيث أن تحسين جودة الخدمات يؤدي إلى إعادة تنظيم بعض العمليات وتحسينها. وإعادة التنظيم هذه تعتمد على مراكز الخبرة للرد على طلبات الزبائن.

¹ Lets build a smarter planet, Op. Cit., 2012, P. 05.

² Rapport annuel BNP Paribas, 2012, P. 32.

³ Rapport annuel de Responsabilité sociale et environnementale (RSE) BNP Paribas, 2012, P. 33.

3. الأبحاث العديدة من أجل الحصول على الشهادات:

إن الأبحاث التي يقوم بها البنك حول رضا الزبائن يتم تجديدها باستمرار، وهي متجذرة في الأعمال التجارية وإدارة العمليات، وتشمل مجهودات الحصول على الشهادات المعترف بها.

إن حصول البنك BNP Paribas على شهادة "ISO 9001" تطلب إشراك الموظفين في مختلف فروعهم وبيئهم رغبتهم على تلبية متطلبات زبائنهم، كما تؤكد هذه الشهادة التقدم المحرز في اعتماد معايير الجودة في جميع أنحاء العالم.

ثالثاً: الحوار مع الزبائن

الطابع الإحترافي لهذا الإجراء يسمح بتلبية الحاجة إلى الإستماع والخبرة للزبائن الغير راضين بطريقة أفضل. وفي هذا الخصوص، تهدف إجراءات معالجة الشكاوى إلى إغتنام فرصة الإتصال هذه لتعزيز العلاقة مع الزبائن الغير راضين.

وينقسم نظام الإستجابة لشكاوى الزبائن إلى الأقسام الأربعة التالية¹:

1. أداة شكاوى الإنترنت:

تسمح هذه الأداة بمعالجة الشكاوى ومتابعتها، حيث أنها تقوم بتحديد الشكاوى وفقاً لتصنيف من مئات الشكاوى وتقتراح الرد المناسب لها. وبالإضافة إلى وظيفة تقديم التقارير، تساعد هذه الأداة على تحسين مدة معالجة وصياغة الإجابة. وتجدر الإشارة إلى أن بواسطة هذه الأداة إنخفض عدد الشكاوى المقدمة للإدارة العامة بنسبة (26%) في سنة 2005.

2. مسؤول عن العلاقة مع الزبائن:

الشكاوى الغير مكتوبة (الشفهية) والتي لم تتم معالجتها على مستوى الوكالة يتكلف بها المسؤول عن العلاقة مع الزبائن (RRC*) باستخدام نفس إجراءات الشكاوى المكتوبة (الخطية) وذلك باستعمال العديد من وسائل الإعلام الآلي والتكنولوجيا المتطورة. وتجدر الإشارة إلى أن المسؤول عن العلاقة مع الزبائن المعين في كل مجموعة من الوكالات يتمتع بخبرة ودعم وحدة خبراء الزبائن للمجموعة.

3. وحدة خبراء العلاقة مع الزبائن:

تُوفر وحدة خبراء العلاقة مع الزبائن الخبرة القانونية والضريبية لإعطاء أفضل إجابة للشكاوى المعقدة. وهناك معايير أداء محددة تقيس جودة الإجابات المقدمة للزبائن مثل: الوقت، الوضوح، التعاطف والدعم البيداغوجي. وتقوم هذه الوحدة بالتحقيق في بعض الشكاوى وتحاول التفاوض مع الزبون قبل اللجوء إلى الوساطة.

¹ Rapport annuel BNP Paribas, 2005, P. 101.

* RRC: Responsable Relations Consommateurs

4. الوسيط الخارجي:

في سنة 2004 تم تعيين وسيط خارجي مستقل عن البنك BNP Paribas، يمكن للزبون الوصول إليه في أي وقت، حيث أن معلومات الإتصال به تظهر على كشف حسابات الزبائن. هذا الوسيط يحكم في الخلافات التي تتعلق بالحسابات الجارية ويقدم رأيه في مدة تدوم شهرين، وفي حالة عدم التمكن من حل الخلاف يمكن اللجوء إلى طرق ودية أخرى.

رابعاً: الإهتمام بالإحتياجات الخاصة للزبائن الأكثر ضعفاً**1. نعم للقروض الصحي، لا للمديونية المفرطة:**

عن طريق إستخدام التقنيات المتقدمة لبيانات الزبائن، يقوم البنك بحماية الزبائن الذين لن يتمكنوا من تسديد القروض، وذلك من خلال رفض حوالي (30%) من الطلبات التي تلقاها. هذا الإجراء مكن البنك من الحفاظ على جودة المخاطرة والتي تنعكس في نسبة القروض المسددة كلياً والتي وصلت نسبتها إلى (98%).

وفي سنة 2005، أنشأ البنك "مركز مساعدة الزبائن الأفراد الخاصين المدينين"، وهو مركز مخصص للزبائن اللذين يواجهون صعوبات مالية.

2. تسهيل الوصول إلى منافذ البيع والخدمات:

لقد إتخذ البنك BNP Paribas مجموعة من الإجراءات التي تعدت المتطلبات التنظيمية، حيث أنه عمل جاهداً على تسهيل وصول الأشخاص ذوي الإحتياجات الخاصة (PRM*) إلى الوكالات وأجهزة الصرف الآلي على مستوى كل فروعهم، وكانت هذه الإجراءات في قلب برنامج تجديد الإستقبال والخدمات لسنة 2004. وفي نهاية سنة 2005، تم تجديد مئات الوكالات وآلاف أجهزة الصرف الآلي، من أجل الإستجابة إلى متطلبات زبائنه ذوي الإحتياجات الخاصة.

وتم تنظيم هذه الوكالات كالتالي:

أ. فيما يخص الإستقبال: توفير مستشار قادر على إجابة، خدمة ومرافقة الأشخاص ذوي الإحتياجات الخاصة؛

ب. فيما يخص الخدمة الذاتية (libre-service): تصميم أجهزة الصرف الآلي وفقاً لإحتياجات الأشخاص ذوي الإحتياجات الخاصة.

أي أن البنك متعدد القنوات يوفر لكل زبون إمكانية وسهولة الوصول إلى المعلومات والخدمات المصرفية، حيث أن للزبون على الأقل قناة عن بعد، خدمة سمعية أو الإنترنت، في خدمته وتحت تصرفه من أجل تحقيق عملياته اليومية.

* PRM: Personnes à Mobilité Réduite

خامسا: تعزيز الإستثمار المسؤول إجتماعيا**1. الإهتمام المتزايد للمستثمرين:**

إن الإهتمام المتزايد للمستثمرين بقضايا المسؤولية الإجتماعية والبيئية للمؤسسات جعلهم يرغبون في تقييم التأثير المحتمل لأداء إستثماراتهم. وبما أن البنك BNP Paribas حريص على تعزيز قيمة إستثماراته على المدى الطويل، طور خبرة معترف بها وأصبح يقدم مجموعة كاملة من المنتجات التي تدمج التنمية المستدامة وحوكمة الشركات.

2. عملية الإستثمار المسؤول إجتماعيا:

إن الإستثمار المسؤول إجتماعيا يلي عملية الإستثمار العادي، وينقسم إلى مرحلتين، هما:

أ. تحديد إحتياجات الزبائن:

من أجل تلبية إحتياجات الزبائن فيما يخص الإستثمار المسؤول إجتماعيا، يتم تحديد المخاطر والأخذ بعين الإعتبار القطاع والعائد المتوقع. كما يتم دمج المعايير الأخلاقية ومستوى من الإلتزام.

ب. التحليل المالي الدقيق:

إن التحليل المالي الدقيق يكمل التحليل المالي ويعطي توضيح حول إهتمام المؤسسات بالقضايا المرتبطة بالتنمية المستدامة من حيث الإلتزامات، الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة. هذا النوع من التحليل المالي يقوم به متخصصين وهو مصمم بهدف خلق القيمة، ويقوم على تحليل خاص يأخذ بعين الإعتبار معايير التقييم التي تعكس قضايا محددة للصناعات.

وبالتالي يتم تقييم إنبعاثات غازات الإحتباس الحراري والمخاطر المرتبطة بتغير المناخ في المقام الأول في قطاع الطاقة، النقل، التأمين ومواد البناء. وتجدر الإشارة إلى أنه يتم مراجعة هذه التحليلات ودمجها في عملية الإدارة، كما أنها تستكمل بعمل وكالات التصنيف المتخصصة وتقارير الوسيط.

المطلب الرابع: متطلبات إستدامة العلاقة مع الزبائن للبنك BNP Paribas**أولا: التنمية المستدامة****1. رؤية البنك BNP Paribas للتنمية المستدامة:**

إن مكانة البنك BNP Paribas كبنك رائد عالميا في مجال الخدمات البنكية ترافقها مسؤولية كبيرة، حيث أن أنشطة البنك تؤثر على أنشطة أصحاب المصلحة (الزبائن الأفراد والمؤسسات، المستثمرين، الموردين، الموظفين ومجمل المجتمع المدني)، وبالتالي فإن تعزيز التنمية المستدامة في البنك يساهم في تعزيز التنمية المستدامة في المجتمع بأكمله. هذه الرؤية التي تتماشى مع رسالة البنك "بنك يتطور... لعالم يتغير" تُترجم بدمج التنمية المستدامة في قلب رسالة المجموعة.

من الناحية الإقتصادية، التصرف كبنك مسؤول يعني توفير الوسائل اللازمة للتمويل الحقيقي للإقتصاد. ومن أجل ذلك يقوم البنك منذ سنوات عديدة بإعادة إستثمار ثلثي أرباحه في المؤسسة من أجل تعزيز أمواله الخاصة وضمان قدرته على توفير الإئتمان.

ومن الناحية الإجتماعية والبيئية، حدد البنك BNP Paribas في سنة 2010 قضيتين رئيسيتين متمثلتان في: محاربة الإقصاء ومكافحة تغيرات المناخ. ويقوم البنك بتطبيق هذه الأولويات داخل المؤسسة عند ممارسة أنشطته المالية وفي علاقته مع البيئة التي يعمل فيها.

وهكذا فإن البنك ينشر رؤيته للتنمية المستدامة في خطة عمل مبنية على الأهداف الأربعة التالية¹:

أ. تعزيز ثقافة البنك المسؤول: تقوم هذه الثقافة على إلتزامات قوية وأبعد من ما هو محدد قانونيا، أي ليس فقط من خلال الإستجابة للضغوطات الحكومية بل عن طريق تجاوز المتطلبات القانونية والتنظيمية، كما تعمل على تدريب الموظفين على المسؤولية الإجتماعية والبيئية وتشجيع مشاركتهم في مبادرات تخدم التنمية المستدامة؛

ب. دمج التنمية المستدامة في عمل البنك: من جهة عن طريق الإدارة المسؤولة وإلتزام الموظفين، ومن جهة أخرى عن طريق التحكم في التأثيرات المباشرة والغير مباشرة للمجموعة على البيئة؛

ج. الأخذ بعين الإعتبار التأثيرات البيئية والإجتماعية في أداء عمل المجموعة؛

د. المساهمة من خلال الأعمال الخيرية الإختيارية في التنمية الإقتصادية والإجتماعية للبلدان التي تنشط فيها المجموعة.

2. إلتزامات البنك تجاه البيئة:

قام البنك BNP Paribas في سنة 2011 بمراجعة سياسته الشاملة حتى تكون في صالح البيئة، ويلتزم من خلالها على أربعة عناصر، هي²:

- الحد من الآثار البيئية المباشرة للبنك؛

- الأخذ بعين الإعتبار البيئة في تأدية عمله مع الزبائن؛

- العمل على مكافحة التغيرات المناخية؛

- إجراءات ملموسة في كل المجموعة وسياسات إستباقية وقائية.

ثانيا: المسؤولية الإجتماعية والبيئية للبنك

من أجل مواجهة التحديات الرئيسية للتنمية المستدامة، يتوجب أن تكون لكل مؤسسة مسؤولية. وفي هذا الخصوص يلتزم البنك BNP Paribas بإعتماد المسؤولية الإجتماعية والبيئية التي تمكنه من التكيف مع تغيرات وتطورات المجتمع مع ضمان التحسن في الأداء وإستقرار كل المجموعة.

¹ Rapport annuel BNP Paribas, 2010, P. 92.

² Ibid, P. 94.

وهكذا فإن سياسة البنك للمسؤولية الإجتماعية والبيئية تتمحور حول أربعة أبعاد و12 إلتزام، كما قام البنك مؤخرا بإعتماد حوكمة الشركات التي تمكنه من تعزيز إستراتيجيته طويلة الأجل¹ وتضمن مصالح البنك على المدى الطويل كما تمثل قاعدة لهذه السياسة². ويمكن توضيح المسؤولية الإجتماعية والبيئية للبنك BNP Paribas في الشكل التالي:

الشكل رقم (52): بنك مسؤول وملتزم تجاه زبائنه بأربعة أبعاد و12 إلتزام



Source : Rapport annuel de Responsabilité sociale et environnementale (RSE) BNP Paribas, 2012,

P.13.

¹ <http://bnpparibas.dz/fr/pid6003/responsabilite-sociale-environnementale.html>

² Rapport annuel de Responsabilité sociale et environnementale (RSE) BNP Paribas, 2012, P. 06.

مجمل هذه الإجراءات محددة إلى غاية سنة 2015 وذلك بالإستناد على (13) مؤشر متعلق بالقضايا الرئيسية مثل سياسات التمويل والإستثمار، الإلتزام أو دعم المشاريع الإجتماعية¹.

كما تم تصميم وظائف البنك حسب مسؤوليته الإجتماعية والبيئية، حيث تقوم مجموعة من الأشخاص المتخصصين في المسؤولية الإجتماعية والبيئية بالتنسيق بين مختلف وظائف البنك، وهناك أكثر من (200) متخصص في هذا المجال موزعين على مختلف أعمال، أنشطة ووظائف المجموعة وفي كل البلدان التي تنشط فيها².

1. مسؤولية تستند على قيم ومبادئ عمل:

يقوم البنك BNP Paribas بأعمال في خدمة التنمية المستدامة، حيث أن مسؤولياته الإقتصادية، الإجتماعية والبيئية مدمجة في خطة عمل البنك وهي متجذرة في قيم المجموعة الأربعة: الإستجابة، الإبداع، الإلتزام والطموح، والتي تهدف إلى توحيد سلوك الكل والعمل المشترك. ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (53): تجذر المسؤولية الإجتماعية والبيئية في قيم البنك



أربع قيم موحدة ← مبادئ العمل ← الإجراءات التشغيلية حسب السلوك والأعمال اليومية
الأقطاب، الأعمال والوظائف

Source : Rapport annuel BNP Paribas, 2009, P. 118.

2. المسؤولية الإجتماعية والبيئية عمل من أعمال الإدارة:

بالنسبة للبنك BNP Paribas المسؤولية الإجتماعية والبيئية للمؤسسات ليست مجرد نهج خيري، وإنما عمل إداري يساعد على توجيه المؤسسة، موظفيها وبيئتها نحو أبعادها الثلاثة: الإقتصادي، الإجتماعي والبيئي.

¹ <http://bnpparibas.dz/fr/pid6003/responsabilite-sociale-environnementale.html>

² Rapport annuel BNP Paribas, 2009, P. 123.

كما يمثل مفهوم المسؤولية الإجتماعية والبيئية للمؤسسات بالنسبة للمجموعة مستوى طموح عالي، حيث أنه يعني الأخذ بعين الإعتبار التأثير المحتمل لكل نشاط على مختلف شركاء المؤسسة وعلى البيئة¹.

ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (54): مسؤولية البنك تجاه أهم أصحاب المصلحة



Source : Rapport annuel BNP Paribas, 2009, P. 120.

يستند هذا النهج على مخطط منهجي للقضايا المتعلقة بالتأثيرات الإجتماعية والبيئية لجميع الأنشطة على مختلف أصحاب المصلحة، ولذلك يتم القيام بتشخيص يشمل عناصر التقييم الذاتي للكيانات ونتائج تحليل الوكالات الرئيسية للتصنيف المالي وأصحاب المصلحة الآخرين².

3. منتجات "مسؤولة" في قلب العرض:

نظرا لوعي البنك حول مسؤوليته الإجتماعية والبيئية، إعتد في سنة 2012 خطة عمل تركز على ثلاث مجالات رئيسية³:

- تطوير وتحسين المنتجات والخدمات المسؤولة؛

- إلتزام الموظفين؛

- وضع حوكمة مهيكلية للمسؤولية الإجتماعية والبيئية.

¹ Rapport annuel BNP Paribas, 2008, P. 138.

² Ibid, P. 138.

³ Rapport annuel BNP Paribas, 2012, P. 47.

وتجدر الإشارة إلى أن البنك يعمل على توعية كل الموظفين لديه حول قضايا المسؤولية الاجتماعية والبيئية إذ يعتبر ذلك مسألة رئيسية حتى يتمكنوا من أن يصبحوا أصحاب مصلحة حقيقيين.

4. أعمال الرعاية (Le mécénat):

من أهم الأعمال الخيرية التي قام بها البنك BNP Paribas ما يلي¹:

أ. السوق (Le Souk):

يشارك البنك BNP Paribas كل سنة في أعمال خيرية ومجتمعية مع فاعلين ملتزمين تجاه المجتمع ويعمل على إقامة روابط معهم، حيث أن البنك وللمرة الثالثة على التوالي يقوم بدعم "السوق"، وهو عبارة عن جمعية تابعة لطلبة الطب الذين يعملون من أجل الأطفال المرضى، وقام البنك بالمساهمة عن طريق توفير العديد من الأنشطة لهؤلاء الأطفال المرضى، منها:

- رحلات إلى مدينة الملاهي؛

- تخصيص يوم لفضائه على شاطئ البحر؛

- إحتفال بنهاية السنة.

ومن جهة أخرى، وبالشراكة مع نفس الجمعية؛ قام البنك بتمويل إحتياجات الأطفال من أدوات مدرسية خاصة للأطفال المعاقين سمعا وبصرا، وذلك بإلتزامه على توفير أدوات مصممة خصيصا حسب إعاقة كل طفل.

ب. الجمعية الشعبية لمساعدة العائلات:

أراد البنك BNP Paribas تقديم الدعم المالي لهذه الجمعية التي تنشط منذ عام 1960 والتي تهدف بالأصل إلى مساعدة العائلات المعوزة. ومن أجل التكيف مع الإحتياجات الحقيقية لهذه العائلات وتلبيتها تخصصت الجمعية في الإعاقة الذهنية للأشخاص، وبذلك فهي تهتم بهؤلاء المعاقين منذ صغر سنهم وتتيح لهم إمكانيات التطور حسب قدراتهم، على سبيل المثال توفير مناصب الشغل للبعض منهم وذلك في حدود قدراتهم.

ج. دعم الفن والثقافة وحماية التراث الثقافي الجزائري:

قام البنك بشراء لوحين فنيين للرسم المستشرق Alphonse-Etienne Dinet وتبرع بهما إلى متحف الفنون الجميلة بالجزائر العاصمة. ومن خلال هذا الفعل ساهم البنك في حماية التراث الثقافي الجزائري².

¹ <http://bnpparibas.dz/fr/pid6002/mecenat.html>

² Rapport annuel BNP Paribas EL Djazair, 2011, P. 14.

5. أخلاقيات البنك:

إن العلاقة بين البنك وزبائنه ليست علاقة تجارية كغيرها، حيث أن التأمين على مدخرات فرد ما، تمويل إحتياجاته أو إستخدامه لخدمات مثل وسائل التمويل هي أعمال تتطلب ثقة كبيرة. وفي هذا الصدد يرى البنك أن أخلاقياته ومسؤوليته هي بكل بساطة أن يكون جدير بثقة زبائنه.

ومن أجل تعزيز ثقة زبائنه، يقوم البنك BNP Paribas بما يلي:

- أداء أعماله البنكية بطريقة مسؤولة وأخلاقية، حيث أن الأخلاقيات تشكل جزء لا يتجزأ من عمل البنك؛
- ترسيخ الأخلاقيات في كل أعمال وإجراءات البنك. كما أن البنك يذهب إلى أبعد من ذلك، حيث أنه يقدم إلتزام للعالم الخارجي، وذلك يظهر من خلال ميثاق مسؤوليته "مهمتنا، مسؤوليتنا"، والذي يعمل على توصيله إلى جميع زبائنه.
- وتترجم أخلاقيات البنك في عدم تقديم أو إقتراح أية خدمات مضرة بالزبائن أو الخدمات التي ليست في صالحهم وإنما العمل على نجاح زبائنه. كما يرى أن مرافقة ودعم زبائنه تعني أن يخاطر من أجلهم مخاطر مختلفة، مثل مخاطر الإئتمان ومخاطر السوق. إلا أن هذا ما يمثل قوة البنك BNP Paribas نظرا لقدرته على التحليل المعمق والإدارة اليقضة، حيث أن مسؤولية البنك تتمثل في تجنب أن تضع هذه المخاطر زبائنه في خطر أو حتى النظام المالي بأكمله¹.
- ويمكن أيضا أن يلتزم البنك تجاه زبائنه عن طريق دعمه لهم على المدى البعيد، حيث أن على البنك أن يكون إلى جانب مختلف زبائنه؛ الصغار والكبار، الأفراد والمؤسسات، مع إظهار إهتمام خاص عندما يواجهون مشكلة ما. ففي عالم يتغير، على البنك أن يكون حاضرا لمرافقة ودعم زبائنه على المدى البعيد.

ثالثا: العلاقة مع أصحاب المصلحة

إن البنك BNP Paribas في إستماع دائم لمختلف أصحاب المصلحة، كما أن إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية والبيئية للمجموعة تأخذهم بعين الإعتبار². ويقوم البنك بالحوار معهم عبر العديد من قنوات الإتصال كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ Rapport annuel BNP Paribas, 2011, P. 11.

² Rapport annuel de Responsabilité sociale et environnementale (RSE) BNP Paribas, 2010, P. 23.

الجدول رقم (12): الحوار مع أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة	قنوات ووسائل الإتصال
<p>المساهمين</p> <ul style="list-style-type: none"> - تنظيم لقاءات مع المستثمرين المسؤولين إجتماعيا الرئيسيين (ISR) عدة مرات في السنة من أجل أن تُعرض عليهم إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية والبيئية للمجموعة؛ - لجنة المساهمين: لإبداء الرأي حول تقرير مشروع المسؤولية الإجتماعية والبيئية؛ - حوار فريق العلاقة مع المستثمرين مع المسيرين والمحللين؛ - تطوير وسيلة إتصال دورية للمستثمرين المسؤولين إجتماعيا (ISR)؛ - رسالة إعلامية مالية في كل فصل؛ - تقرير من الجمعية العامة؛ - لقاءات بين المساهمين والإدارة العامة في مختلف مدن فرنسا؛ - مؤتمرات فنية وعلمية؛ - رقم أخضر (مكالمات مجانية)؛ - موقع إلكتروني للبنك: http://invest.bnpparibas.com؛ - إشراك الصحافة عند عرض النتائج. 	
<p>الموظفين</p> <ul style="list-style-type: none"> - إستجواب الموظفين خلال الدراسة الداخلية "Global People Survey"؛ - حوار منظم مع منظمات النقابات العمالية؛ - مزيج المدينة (Mix City): مجموعة النساء اللواتي تشغلن مناصب الإطارات العليا؛ - الشبكة الداخلية للبنك (Echo'Net) التي تنشر يوميا ولكل الموظفين في العالم إستراتيجية ومشاريع المجموعة؛ - قياس رأي الموظفين حول المسؤولية الإجتماعية والبيئية لمؤسستهم كل سنة في إطار البارومتر الداخلي للمؤسسة. 	
<p>الزبائن والموردين</p> <ul style="list-style-type: none"> - باروميتر لقياس مستوى رضا الزبائن؛ - توفير كتيب حول الأعمال التي تخدم القرض المسؤول، وموقع غير تجاري للإستشارة والخدمات: www.moncreditresponsable.com؛ - دليل وصول الأشخاص ذوي الإحتياجات الخاصة إلى الوكالات وأجهزة الصرف الآلي للبنك؛ - العلاقات مع جمعيات المستهلكين؛ - جهاز منظم خاص بمعالجة شكاوى الزبائن في الوكالات - الوسيط (Le Médiateur)؛ - تشجيع الموردين على مشاركة رؤية البنك حول المسؤولية الإجتماعية والبيئية، كما توجه لهم إستمارة لقياس وتقييم أدائهم الإجتماعي والبيئي. 	

<p>- السلطات – منتدى المؤسسات؛ - إقامة العديد من الشراكات الجوارية، خاصة الشراكة مع المؤسسات التعليمية؛ - المشاركة في إنشاء العديد من المؤسسات الصغيرة؛ - خدمة التنمية المستدامة؛ - إنشاء الموقع الاجتماعي: www.pourunmondequichange.com والموقع: "En Région" الذي يلخص مبادرات البنك في خدمة زبائنه.</p>	<p>المجتمع المدني</p>
<p>توعية الموظفين - التوعية عن طريق الشبكة الداخلية للبنك (الإنترنت) والجريدة الداخلية؛ - مذكرة مكتبية صغيرة (P'tit Mémo buro) المخصصة للمبادرات الإيكولوجية الصغيرة التي يجب القيام بها في المكتب، والتي يمكن إيجادها على إنترنت المجموعة؛ - الترويج للمطبوعات الصديقة للبيئة (logo Imprim'Vert)؛ - دليل السلوك المسؤول المخصص إلى موظفي البنك؛ - التدريب المحدد للفريق؛ - تخصيص موقع لخفض التنقل بالسيارات على الإنترنت Echo'Net المخصص لموظفي البنك.</p>	<p>البيئة الطبيعية</p>
<p>- الحوار مع المنظمات الغير حكومية في العالم، بحيث يتم التحوار على قضايا مثل: التأثيرات البيئية لتمويل المجموعة، سياسة تمويل البنك والإستثمار، حقوق الإنسان وموقع البنك فيما يخص موضوع البلدان ذات الضرائب المواتية.</p>	<p>المنظمات الغير حكومية (ONG)</p>

Source : Rapport annuel BNP Paribas, 2009, P. 125.

المبحث الثاني: تقديم القرض الشعبي الجزائري (CPA)

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بالتعرف على القرض الشعبي الجزائري (Crédit Populaire d'Algérie)، أنشطته، علاقته مع الزبائن ومتطلبات إستدامة هذه العلاقة.

المطلب الأول: تعريف القرض الشعبي الجزائري (CPA)

أولاً: نشأة القرض الشعبي الجزائري

أنشئ القرض الشعبي الجزائري بتاريخ 29 ديسمبر 1966، برأس مال أولي قدره (15) مليون دينار¹. وفي هذا التاريخ ورث القرض الشعبي الجزائري الأنشطة التي كانت في السابق مسيرة من قبل البنوك الشعبية الخمسة التالية²:

- البنك الشعبي التجاري والصناعي للجزائر (BPCI Alger)*؛

- البنك الشعبي التجاري والصناعي لوهران (BPCI Oran)*؛

- البنك الشعبي التجاري والصناعي لقسنطينة (BPCI Constantine)*؛

- البنك الشعبي التجاري والصناعي لعنابة (BPCI Annaba)*؛

- البنك الشعبي للقرض الجزائري (BPCA)*.

وزادت قوة وقدرات القرض الشعبي الجزائري من خلال إستعادته لأنشطة أخرى كانت تقوم بها البنوك الأجنبية التالية³:

- في سنة 1967: تم تحويل الأنشطة التي كان في السابق يؤديها بنك الجزائر - مصر في الجزائر؛

- في سنة 1968: تم تحويل الأنشطة التي كانت تديرها الشركة المرسلية للقرض في الجزائر (SMC Algérie)*؛

- في سنة 1972: تم تحويل الأنشطة التي كانت تديرها الشركة الفرنسية للقرض والبنك (CFCB)*؛

- في سنة 1975: تم تحويل الأنشطة التي كان يديرها البنك الشعبي العربي (BPA)*.

¹ Le site officiel du Crédit Populaire D'Algérie: <http://www.cpa-bank.dz/?p=presentation>, Consulté le: 13/09/2013.

² <http://www.cpa-bank.dz/?p=cadre>

* BPCI Alger : Banque Populaire Commerciale et Industrielle d'Alger

* BPCI Oran : Banque Populaire Commerciale et Industrielle d'Oran

* BPCI Constantine : Banque Populaire Commerciale et Industrielle de Constantine

* BPCI Annaba : Banque Populaire Commerciale et Industrielle d'Annaba

* BPCA : Banque Populaire du Crédit d'Algérie

³ <http://www.cpa-bank.dz/?p=cadre>

* SMC Algérie : La Société Marseillaise

* CFCB : La Compagnie Française de Crédit et de Banque

* BPA : La Banque Populaire Arabe

وتتمثل مهمة القرض الشعبي الجزائري في تعزيز وتطوير قطاع البناء، قطاعات الصحة والأدوية، التجارة والتوزيع، الفنادق والسياحة، الإعلام، الحرف اليدوية¹، الصيد البحري والأنشطة ذات الصلة، تعاونيات الإنتاج غير الزراعي، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمختلف أنواعها بما في ذلك تلك التي هي جزء من القطاع المدار ذاتيا. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يوفر الدعم المالي لأصحاب المهن الحرة (الأطباء، أطباء الأسنان، المحامين، المحاسبين، المستشارين،... إلخ)².

ويقوم القرض الشعبي الجزائري وفقا للوائح المعمول بها في الجزائر بمعالجة عمليات الإئتمان والبنوك، حيث أنه يقبل الودائع، يمنح القروض بمختلف أشكالها، يأخذ مساهمات في رأسمال جميع المؤسسات وتعبئة لحساب الغير كل القروض التي تمنحها المؤسسات الأخرى³.

ثانيا: إعادة هيكلة القطاع المصرفي

عند إعادة هيكلة القطاع المصرفي، توقف القرض الشعبي الجزائري على تمويل الوحدات الإقتصادية المحلية عن طريق إنشاء بنك التنمية المحلية (BDL) وذلك في 15 ماي 1985، أي أن القرض الشعبي الجزائري أسس بنك التنمية المحلية (BDL) وذلك بنقل (40) وكالة بنكية وتحويل (550) موظف وإطار و(89000) فيما يخص حسابات الزبائن.

وأصبح النشاط الرئيسي للقرض الشعبي الجزائري يتمثل في قبول الودائع من الشعب بمختلف أنواعها وبمختلف آجالها والموافقة على كل عمليات الإئتمان بدون تحديد الآجال والأشكال. ومنذ سنة 1988 بدأت الإصلاحات الإقتصادية وتم سن خمسة قوانين، أهمها القانون رقم 88-06 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المعدل والمكمل للقانون رقم 86-12 المؤرخ في 19 أوت 1986 بشأن نظام البنوك والقرض، حيث تم إخضاع القرض الشعبي الجزائري إلى مبدأ الإدارة المستقلة⁴.

وبعد صدور قانون إستقلالية المؤسسات في سنة 1988، أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة أسهم إقتصادية عمومية برأسمال ممتلك بالكامل من قبل الدولة⁵.

وكما أشرنا إليه أعلاه قدر رأسمال البنك في البداية بـ (15) مليون دينار وتطور كالتالي:

¹ <http://www.cpa-bank.dz/?p=presentation>

² <http://www.cpa-bank.dz/?p=cadre>

³ <http://www.cpa-bank.dz/?p=presentation>

* BDL : Banque du Développement Local

⁴ <http://www.cpa-bank.dz/?p=cadre>

⁵ <http://www.cpa-bank.dz/?p=presentation>

الجدول رقم (13): تطور رأسمال القرض الشعبي الجزائري

السنة	الرأسمال المقدر
1966	15 مليون دج
1983	800 مليون دج
1992	5,6 مليار دج
1994	9,31 مليار دج
1996	13,6 مليار دج
2000	21,6 مليار دج
2004	25,3 مليار دج
2006	29,3 مليار دج
2010	48,3 مليار دج

Source: <http://www.cpa-bank.dz/?p=presentation>

وبعد تلبية شروط الأهلية، تحصل القرض الشعبي الجزائري في 7 أبريل 1997 على موافقة مجلس النقد والقرض، ليصبح ثاني أكبر بنك في الجزائر الذي تمت الموافقة عليه¹.

ويمكننا عرض الأرقام التي حققها القرض الشعبي الجزائري في نهاية سنة 2012 كالتالي²:

- إجمالي الميزانية: 1 152 002 مليون دينار؛

- النتيجة الصافية: 15 442 مليون دينار؛

- إجمالي الموارد: 853 889 مليون؛

- القروض: 310 877 مليون دينار؛

- بطاقات CIB ودولية: 258 368 بطاقة؛

- الوكالات: 140 وكالة تشرف عليها:

- 15 مجموعة تشغيلية؛

- حسابات الزبائن: 1 805 416 حساب؛

- الموظفين: 3751 موظف، من بينهم (68%) إطارات جامعيين³.

¹ <http://www.cpa-bank.dz/?p=presentation>

² Rapport annuel CPA, 2012, P. 10.

³ Ibid, P. 19.

ويرى القرض الشعبي الجزائري أن كل هذا التقدم الذي عرفه وسط البيئة المتغيرة لم يكن ليتحقق بدون مشاركة جميع الموظفين لديه، كل في مجال تخصصه، ولذلك فهو يود مشاركته (النجاح) مع زبائنه وجميع شركائه¹.

ثالثا: فروع ومساهمات القرض الشعبي الجزائري

لقد عرفت القيمة الإجمالية لمحفظه "الفروع والمساهمات" في سنة 2012 زيادة قدرها (24%)، وهي ناتجة عن مساهمة البنك في إعادة شراء أسهم جديدة وتسوية حصته في الرأسمال الإجتماعي لشركة البيع بالإيجار المسماة بـ " EL Djazai Idjar, SPA".

وفي هذا الإطار تتكون محفظة القرض الشعبي الجزائري من (27) مساهمة، وذلك كالتالي²:

1. في الجزائر: (22) فرع ومساهمة، منها ما يلي:

- ستة (6) شركات بنكية للخدمات؛

- ثمانية (8) صناديق وشركات ضمان؛

- سبعة (7) شركات قيد التأسيس؛

- مؤسسة منحلة في طريق التصفية.

2. في الخارج: خمس مساهمات، منها ما يلي:

- ثلاث مساهمات في القطاع المصرفي والمالي؛

- مساهمة واحدة في مجال الخدمات البنكية الإلكترونية؛

- مساهمة واحدة في قطاع الوساطة (منحلة وفي طريق التصفية).

رابعاً: رسالة القرض الشعبي الجزائري

تتمثل رسالة القرض الشعبي الجزائري في: "بنك في الإستماع لكم" (Une banque a votre écoute)

تعكس هذه الرسالة توجه القرض الشعبي الجزائري نحو الزبائن، ومحاولة فهم حاجاتهم ومتطلباتهم المتغيرة، حيث أن الإستماع الدائم إلى الزبائن يمكنه من جمع البيانات الموثوقة عن الزبائن في الوقت المناسب وتحليلها، وبمعنى آخر تمكنه من قراءة الزبائن لتحديد ما يطلبون وما يرغبون فيه والإستجابة له.

ومن خلال هذه الرسالة يسعى القرض الشعبي الجزائري إلى معرفة أفكار زبائنه مما يجعلهم يشعرون بالقيمة، كما يشجعهم على التقدم بمقترحاتهم لتطوير وتحسين كل ما يقدمه لهم بما يحقق رضاهم. كما أن الإستماع إلى الشكاوى وإستخدامها كفرصة لإجراء التصحيحات اللازمة يزيد من ولاء الزبائن وإحساسهم بأن البنك يهتم بهم.

¹ Rapport annuel CPA, 2012, P. 07.

² Ibid, P. 18.

خامسا: مميزات القرض الشعبي الجزائري

1. الإستماع الدائم إلى الزبائن: حيث أن القرض الشعبي الجزائري يعمل جاهدا على فهم زبائنه من أجل تكييف عروضه مع ما يرغبون فيه، مما يمكنه من الحصول على رضا الزبائن.

2. القرب من الزبائن: حيث أن القرض الشعبي الجزائري يرى أن القرب من الزبائن هو ما يمكنه من ضمان ولاء زبائنه.

3. الأمان: لقد وضع القرض الشعبي الجزائري منذ سنة 2010 برامج للترقية والتحديث التي شملت بالإضافة إلى العروض البنكية مختلف أقسام حوكمة البنك. هذه التطورات ساعدت البنك على التقدم في مجال المراقبة والسيطرة على المخاطر والأمن المالي، وهذا ما يمكنه من الإمتثال لإلتزاماته القانونية والأنظمة المتعلقة بالعمل المصرفي، ومكنه بالتالي من توفير الأمان لمختلف شركائه وبالأخص إلى الزبائن.

أما فيما يخص السلامة المالية للبنك، فهي نتيجة لسياسة القرب والإستماع وأيضا نتيجة للقدرات البشرية المؤهلة والملتزمة بتطبيق الخطة الإستراتيجية للبنك بدقة¹.

وفي هذا المجال، يواصل البنك العمل من أجل تكييف جهاز رقبته الداخلية تدريجيا حسب المعايير الجديدة للأمن المالي ومراقبة ورصد المخاطر المتعلقة بالنشاط البنكي، وذلك عن طريق تطبيق النصوص القانونية المعمول بها².

المطلب الثاني: أنشطة القرض الشعبي الجزائري (CPA)

تتمثل أنشطة القرض الشعبي الجزائري فيما يلي:

- النشاط التجاري؛

- النشاط الدولي؛

- نشاط الخزينة؛

- نشاط السوق.

أولا: النشاط التجاري (سوق الزبائن)**1. سوق المؤسسات:**

في سياق أكثر تنافسية، يقوم القرض الشعبي الجزائري بتطوير وتوسيع أعمال زبائنه وذلك في مختلف قطاعات الإقتصاد، حيث أنه يُخصص قروض لمختلف فئات المؤسسات (المؤسسات الكبيرة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الصغيرة والمتوسطة) والتي تنشط في مختلف القطاعات. وهذا ما يدل على الجهد المبذول من قبل البنك في

¹ Rapport annuel CPA, 2010, P. 05.

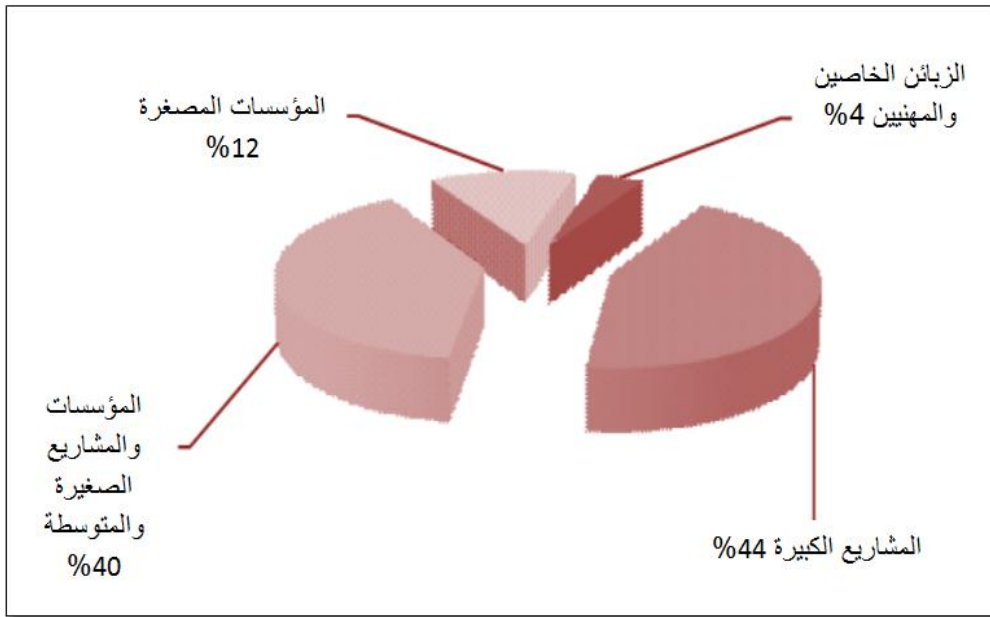
² Rapport annuel CPA, 2012, P. 19.

إتجاه المؤسسات¹ والمشاريع الإستثمارية التي تخلق مناصب الشغل والثروات وأيضا في برنامج مساعدة وإنعاش المؤسسات العامة المقرر من قبل الدولة.

وخلال النشاط 2012، إستمر البنك في تعزيز وتقوية قدراته وإمكانياته على الوساطة، وذلك عن طريق إعتنام كل الفرص المتاحة في السوق ومع المشاركة بقوة في تمويل الإقتصاد في مختلف أقسام أنشطته.

وفيا لإستراتيجية دعم تطوير المؤسسات، فإن أغلبية القروض التي منحها موجهة نحو الإستثمار، حيث أن نسبتها وصلت إلى (87%) من التمويل المخصص للإقتصاد، و(96%) من العروض المقدمة في هذا الإطار موجهة خصيصا لقسم المؤسسات وبمختلف أحجامها²، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (55): إجمالي القروض المباشرة حسب أنواع الزبائن



Source: Rapport annuel CPA, 2012, P. 12.

من خلال الشكل رقم (55) نلاحظ أن نسبة القروض التي منحها القرض الشعبي الجزائري تتوزع كالتالي:

- (4 %) من القروض خصصت للزبائن الأفراد (الخاصين والمهنيين)؛
- (12 %) من القروض خصصت للمؤسسات الصغيرة؛
- (40 %) من القروض خصصت للمؤسسات الصغيرة والمتوسط؛
- (44 %) من القروض خصصت للمشاريع الكبيرة.

¹ Rapport annuel CPA, 2010, P. 14.

² Rapport annuel CPA, 2012, P. 12.

وعن طريق تغطية مختلف القطاعات ومجالات العمل، أصبح لدى القرض الشعبي الجزائري محفظة متوازنة تضمن له تنوع مصادر دخله وكذلك التحوط ضد مخاطر التركيز. ونلاحظ هذا التوازن من خلال ما يلي¹:

- 25(25%) من القروض ممنوحة لقطاع التصنيع،

- 22(%) من القروض ممنوحة لقطاع الطاقة؛

- 17(%) من القروض ممنوحة لقطاع البناء؛

- 16(%) من القروض ممنوحة لقطاع الخدمات؛

- 20(%) موزعة على قطاعات مختلفة مثل التجارة، الفلاحة والتغذية والسياحة.

2. سوق الزبائن الأفراد الخاصين والمهنيين:

يُمثل تطور إحتياجات الزبائن الأفراد الخاصين والمهنيين بالنسبة للقرض الشعبي الجزائري أحد المحاور الأساسية في سياسة تنوع وتنمية محفظته.

وتميز النشاط 2012 بالمشاركة الفعالة للبنك وذلك عن طريق منح القروض العقارية للأفراد الخاصين ودعم المهنيين في إطار تمويل مشاريعهم (تركيب أو تجديد المعدات). وفي هذا الإطار، تنعكس المجهودات الملموسة في إجمالي القروض الإضافية التي خصصها القرض الشعبي الجزائري والتي تمثل أكثر من (3) ملايين دينار، مع إعطاء الأولوية للقروض العقارية والتي قُدرت نسبة زيادتها بـ (16%)².

ثانيا: النشاط الدولي

إن النشاط الدولي للبنك موجه أساسا نحو تلبية إحتياجات الزبائن وكذلك مرافقتهم ودعمهم في تنفيذ عمليات التجارة الخارجية.

ويتمثل تدخل القرض الشعبي الجزائري فيما يلي³:

- عمليات إستيراد السلع و/أو الخدمات؛

- منح الضمانات الدولية؛

- عمليات التحويل والإعادة إلى الوطن؛

- تقديم الإستشارة والمساعدة إلى الزبائن.

إن أعمال التحديث التي تم إجراؤها للأنشطة المتعلقة بالتجارة الخارجية، بما في ذلك الحد من الإستخدام المادي وتشجيع نقل الوثائق إلكترونيا، مكنت من معالجة المعاملات بسرعة أكبر ودعم الزبائن بشكل أفضل.

¹ Rapport annuel CPA, 2012, P. 12.

² Ibid, P. 13.

³ Rapport annuel CPA, 2010, P. 16.

ومن حيث النشاط، ظل حجم المبادلات المعالجة من قبل القرض الشعبي الجزائري في إطار عمليات التجارة الخارجية مستقر نسبيا. ومثلت نسبة عمليات الإستيراد الغالبية أي (94%) من إجمالي حجم الأعمال، ومثلت منتجات المعدات والمنتجات الأخرى من المدخلات وقطع الغيار نسبة (72%) من حجم العمليات المعالجة¹.

ثالثا: نشاط الخزينة

حافظ القرض الشعبي الجزائري خلال النشاط 2012 على مكانته كمقرض في سوق النقد. ومقارنة بسنة 2011 عرفت منتجات الخزينة زيادة قدرها (14 %)، وذلك نتيجة للإجراءات المتخذة من قبل السلطة النقدية، المتعلقة بزيادة تشكيل معدل الإحتياطي الإجباري، وكذلك رفع مستوى إستعادة الأموال².

رابعا: نشاط السوق

شهدت قيمة محفظة القرض الشعبي الجزائري بمختلف أشكالها (سندات الخزينة، سندات وأسهم المؤسسات) زيادة قدرها (6%) وذلك نتيجة للإستحواذ على أوراق مالية جديدة في شكل سندات خزينة. وتجدر الإشارة إلى أن هيكله محفظة أوراق البنك تبقى تحت سيطرة الدولة (سندات الخزينة وأذونات)، وتمثل (81%) من أصول المحفظة. أما النسبة المتبقية، أي (19%) فهي تتكون من سندات وأسهم المؤسسات³.

المطلب الثالث: علاقة القرض الشعبي الجزائري (CPA) مع الزبائن

إن القرض الشعبي الجزائري يُعتبر مؤسسة موجهة نحو الزبائن، حيث أنه قام بتكليف هيكله التنظيمي تدريجيا مع متطلبات الأعمال التجارية التي تركز في المقام الأول على تلبية إحتياجات الزبائن وإرضائهم وذلك عن طريق إنتهاج نهج أكثر تمييز، والهدف من ذلك هو تلبية متطلبات الجودة وسط بيئة شديدة المنافسة وتحسين الأداء التجاري للبنك.

والوصول إلى هذا الهدف مبني على ما يلي⁴:

- تحسين جودة الخدمات وكل ما هو مقدم للزبائن؛

- شخصنة العلاقة مع الزبائن من أجل الحصول على ولائهم.

ويتضح إهتمام البنك بهذا الهدف من خلال مواصلة نشر منصب المسؤول عن الزبائن منذ سنة 2010 على مستوى كل شبكة البنك.

إن القرض الشعبي الجزائري هو بنك متعدد القنوات، ويقوم بتنوع قنوات توزيعه نظرا لما يلي⁵:

- رغبته في إدخال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الجديدة (NTIC)؛

¹ Rapport annuel CPA, 2012, P. 14.

² Ibid, P. 14.

³ Ibid, P. 14.

⁴ Rapport annuel CPA, 2010, P. 17.

⁵ Ibid, P. 17.

- رغبته في التكيف مع المتطلبات البيئية وتوقعات زبائنه.

وفي إطار العلاقة مع الزبائن يقوم القرض الشعبي الجزائري بما يلي:

- سياسة الإتصال والإستماع إلى الزبائن؛

- تلبية توقعات الزبائن من أجل إرضائهم؛

- قياس رضا الزبائن؛

- ضمان ولاء الزبائن؛

- التحديث من أجل تحسين الجودة.

أولاً: سياسة الإتصال والإستماع إلى الزبائن

من أجل تحقيق النمو المستدام، يعمل القرض الشعبي الجزائري جاهداً على تطوير أعماله في مجال التسويق والإتصال. ومن خلال حصته السوقية الواسعة التي تمكنه من تعزيز مكانته لدى جميع أقسام الزبائن (الأفراد والمؤسسات)، يهدف القرض الشعبي الجزائري إلى خلق قيمة مضافة حقيقية لزبائنه، وتحديث المنتجات والخدمات البنكية التي يقدمها لهم، بالإضافة إلى الحفاظ على مستوى ديناميكية مشاركته في تمويل التنمية الإقتصادية.

وتقوم الإستراتيجية التي إعتدها البنك في مجال الإتصال على المحاور الرئيسية الثلاثة التالية¹:

1. الجوارية: وذلك من خلال شبكة واسعة من الوكالات والإستماع إلى الزبائن الذي أعطى المزيد من الديناميكية والتنافسية لأعماله التجارية؛

2. القرب: قرب البنك من مختلف أقسام زبائنه، وذلك بهدف تكيف عروض المنتجات في إتجاه أكثر تمييز؛

3. العلاقة: والتي تمثل قيمة ثقافية مغروسة منذ سنوات عديدة في نهج البنك.

وفي هذا المجال، تعمل إستراتيجية البنك باستمرار على تعزيز والحفاظ على مكانة البنك كالشريك والراعي المفضل للمنظمين الرئيسيين للأحداث الإقتصادية الرئيسية، وذلك بهدف الحفاظ على دوره الفعال في أهم الأحداث ذو الطابع الثقافي والإجتماعي وذلك من خلال أعمال الرعاية.

ثانياً: تلبية توقعات الزبائن من أجل إرضائهم

يوصل البنك تنفيذ سياسته الإنمائية المبنية أساساً على تلبية توقعات زبائنه من أجل إرضائهم، حيث أن هذه السياسة التي يسعى البنك جاهداً إلى تنفيذها سنة بعد سنة، أخذت ملامح أكثر تحديداً وذلك من خلال التدخل القوي في مجال تمويل مختلف إحتياجات الإقتصاد وعرض مجموعة متعددة من المنتجات والخدمات المصممة خصيصاً حسب مختلف أقسام السوق.

¹ Rapport annuel CPA, 2007, P. 29.

ومن جانب آخر، فإن الابتكارات التي أدخلت في السنوات الأخيرة في مجال الخدمات البنكية الإلكترونية والميدان الإلكتروني، تطوير أنشطة مراكز الإتصال والنشر التدريجي لخدمة التأمين البنكي تؤكد طموح البنك وإرادته على تكييف مجموعة خدماته مع تغيرات إحتياجات زبائنه¹.

وفي هذا الإطار، يواصل القرض الشعبي الجزائري سياسته في تنويع مجموعة المنتجات والخدمات المعروضة، والقائمة على القرب من الزبائن، وذلك من خلال تطوير الخدمات عن بعد أي ما يسمى بالخدمات البنكية عبر الإنترنت أو الخدمات البنكية الإلكترونية (e-banking)، إطلاق خدمة التبادل الإلكتروني للبيانات (EDI*) ومواصلة إدماج وظيفة التأمين البنكي في نشاط البنك².

وكجزء من سياسة تنويع المنتجات والخدمات، يواصل البنك تعزيز الإجراءات الرامية إلى إدماج التأمين المصرفي كوسيلة للحصول على ولاء زبائنه³.

ومن أجل زيادة معدل توفير المنتجات للزبائن، يعمل القرض الشعبي الجزائري جاهدا من أجل خلق عرض كامل لزبائنه، حيث أن طموح البنك في هذا الإطار يتمثل في بناء بنك في متناول الجميع مع تقديم عرض عالي الجودة⁴.

ثالثا: قياس رضا الزبائن

نظرا لإهتمام القرض الشعبي الجزائري الكبير وحرصه على الإستماع إلى زبائنه من أجل تلبية حاجاتهم بأفضل طريقة ممكنة، قام بتصميم إستبيان خاص برضا الزبائن، ووضعه على موقعه الإلكتروني*. ويتعلق هذا الإستبيان بالخدمات التي يقدمها البنك لقسم الزبائن الأفراد الخاصين، أصحاب المهن الحرة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتجار⁵.

رابعا: ضمان ولاء الزبائن

فيما يخص ولاء الزبائن، يرى القرض الشعبي الجزائري أن السمات الأساسية لضمان ولاء زبائنه هي:

- القرب من الزبائن؛

- الإجتهد؛

- إحترام الإلتزامات إتجاه الزبائن.

¹ Rapport annuel CPA, 2010, PP. 04-05.

* EDI: Echanges de Données Informatisées

² Rapport annuel CPA, 2012, P. 14.

³ Ibid, P. 07.

⁴ Rapport annuel CPA, 2010, P. 15.

⁵ <http://www.cpa-bank.dz/?p=ecoute>

* أنظر الملحق رقم (03).

ويؤكد البنك أن النتائج التي تحصل عليها هي نتيجة للمحافظة على جودة العلاقة المتميزة مع الزبائن، ثقة الزبائن بالإضافة إلى الجهود المبذولة من أجل تقديم خدمات تنافسية وجذابة¹.

خامسا: التحديث من أجل تحسين الجودة

إن برنامج التحديث الوارد في الخطة الإستراتيجية للبنك، يهدف إلى ضمان تحول البنك إلى بنك حديث، يواكب كل الابتكارات التكنولوجية²، حيث أن هذا البرنامج الذي يستند على نظام معلومات موثوق فيه وآمن، له الهدف المزدوج التالي³:

- ضمان معالجة المعاملات مع الزبائن بجودة عالية؛

- تعزيز الإشراف والمراقبة.

وذلك مع وضع بنية تحتية تتمحور حول المجالات الرئيسية الثلاثة التالية⁴:

1. نظام المعلومات: من أهم عوامل النجاح

إن رغبة القرض الشعبي الجزائري في إدماج التكنولوجيات الجديدة عن طريق نظام معلومات أكثر كفاءة، ترجع في الأصل إلى كونه مصدر لقوته ونجاحه الكبير، لذلك يعتبر برنامج ترقية نظام معلومات البنك من الإجراءات ذات الأولوية لتلبية إحتياجات الإدارة الفعالة.

وتعلقت معظم الإنجازات بما يلي⁵:

- تحديث وتوسيع شبكات الإتصالات (تركيب خطوط جديدة متخصصة)؛

- تجديد جزء كبير من المعدات الإلكترونية (تجهيزات الكمبيوتر) لشبكة التشغيل؛

- تعزيز البنى التحتية التقنية وفقا لمشروع تحديث نظام الدفع الشامل؛

- إطلاق دراسات حول الأمن الإلكتروني والشبكات.

ومنذ سنة 2012 ركز البنك على الإجراءات التحضيرية لإطلاق الدراسات الأولية للتوجه نحو النظام المركزي المسمى بـ"الخدمات البنكية العالمية" (Global Banking)، ليصبح القرض الشعبي الجزائري بنك ذو وظائف حديثة. كما شملت هذه الإجراءات وضع البنية التحتية الجديدة للإتصالات "CPANET"⁶.

¹ Rapport annuel CPA, 2012, P. 15.

² Rapport annuel CPA, 2010, P. 17.

³ Rapport annuel CPA, 2012, P. 15.

⁴ Rapport annuel CPA, 2010, PP. 17-18.

⁵ Rapport annuel CPA, 2007, P. 30.

⁶ Rapport annuel CPA, 2012, P. 15.

2. نظام الدفع الشامل:

إن نظام الدفع الشامل الذي تم إنشاؤه في سنة 2006 والذي يتولى إدارته هيكل مخصص في إدارة وسائل الدفع، عرف منذ سنة 2010 مجموعة من الإجراءات الرامية إلى تحسين إستغلاله¹. ومنذ سنة 2012، واصل البنك تكثيف الإجراءات الرامية إلى تحديث وتطوير نظام الدفع الخاص به، من أجل تحسين عملياته، وذلك عن طريق طرح خدمات جديدة لزيائنه.

وركزت إجراءات التطوير والتحسين على إنجاز وتشغيل المشروع المتعلق بمعالجة طلبيات التحويل المتعددة للزيائن، بواسطة التبادل الإلكتروني للبيانات (EDI)²، الذي يقدم للمؤسسات خدمات جديدة تمكنهم من القيام بالتحويلات الكبيرة وتقديم طلبيات دفاتر الشيكات³.

3. الخدمات البنكية الإلكترونية: أداة للتقرب من الزبائن بفضل التكنولوجيات الجديدة

كأحد المحاور الأساسية من الخطة الإستراتيجية، واصل البنك العمل في إتجاه توسيع وتعزيز وسائل الدفع الإلكترونية وتكثيف أعمال التحديث المبذولة الهادفة إلى تنويع، تحديث وتأمين خدمات الدفع الإلكترونية⁴، وهذا ما تطلب إستثمارات كبيرة تعلقت كذلك بالبنى التحتية وتوفير الحلول التكنولوجية المناسبة⁵.

إن التقدم المحرز في هذا المجال أدى إلى دعم التغييرات المفروضة من المجتمع البنكي، وتعزيز أجهزة المراقبة والمتابعة لسير عمل الأئمة وتدفقات المعاملات⁶، كما مكن من تنويع مجموعة المنتجات والخدمات الموجهة إلى الزبائن⁷.

وفيما يخص البنى التحتية، واصل البنك تنفيذ برنامج تحديث الوكالات وجزء من الهياكل المركزية لتوفير أماكن مهنية، وذلك من أجل تلبية معايير الجودة فيما يخص الإستقبال والخدمة. وفي هذا الإطار، تم وضع برنامج إعادة التصميم والتنسيق بين الوظائف والإدارات. كما قام البنك بتنفيذ برنامج لترتيب وتشغيل (24) أجهزة جديدة لمراقبة الدخول على مختلف مواقعه، وذلك من أجل تقوية وتعزيز الأمن وتجديد أجهزة المراقبة⁸.

المطلب الرابع: متطلبات إستدامة العلاقة مع الزبائن للقرض الشعبي الجزائري (CPA)

يلبي البنك متطلبات الإستدامة من خلال مسؤوليته الإجتماعية فقط، وذلك كالتالي:

- الإلتزام المستدام؛

¹ Rapport annuel CPA, 2010, P. 18.

² EDI : Echange de Données Informatisées

³ Rapport annuel CPA, 2012, P. 15.

⁴ Rapport annuel CPA, 2010, P. 18.

⁵ Rapport annuel CPA, 2012, P. 18.

⁶ Rapport annuel CPA, 2010, P. 18.

⁷ Rapport annuel CPA, 2012, P. 18.

⁸ Rapport annuel CPA, 2010, P. 18.

⁹ Rapport annuel CPA, 2007, P. 30.

- الرعاية المستدامة.

أولاً: الإلتزام المستدام

وفيا لمهمته، يواصل القرض الشعبي الجزائري جهوده الهادفة إلى الحفاظ على صورته التنظيمية وتعزيز دوره كبنك جوارى، وذلك عن طريق مساهمته بطريقة فعالة في التنمية المستدامة.

إن القرض الشعبي الجزائري هو بنك مواطن ومسؤول، حيث أنه يلتزم تجاه المجتمع بأكمله، وذلك عن طريق القيام بالعديد من الأعمال الخيرية وبدون مقابل، مثل دعمه النشاط في تعزيز التراث الثقافي والتاريخي الجزائري بمختلف أنواعه. وتجدر الإشارة إلى أن هذا الإلتزام مُتجذر في ثقافته التنظيمية¹.

ثانياً: الرعاية المستدامة

إن القرض الشعبي الجزائري يسعى إلى أن يكون مؤسسة مواطنة وتحسين سمعته وصورة علامته التجارية في نظر المجتمع المدني، وذلك من خلال الإلتزام تجاهه². ويظهر هذا الإلتزام بصورة واضحة من خلال دعمه ومساهمته في الأنشطة الثقافية، اللقاءات العلمية التي تنظمها الجمعيات العلمية للطب وكذلك في الأحداث المخصصة من قبل المؤسسات المرخصة لحماية المواقع الأثرية والحفاظ على الذاكرة الجماعية (la mémoire collective)³. ومن خلال هذا الدعم ضمن القرض الشعبي الجزائري رعاية العديد من الأحداث الكبيرة وفي مجالات مختلفة.

وفي إطار نهج الحدائثة وإحترام القيم والتقاليد، يبقى القرض الشعبي الجزائري قريب من الثقافة، وهو جد حريص على ربط صورته بالتراث الوطني والمعالم التاريخية والأثرية الكبيرة للبلاد، حيث أنه يقوم بتقديم الدعم اللازم للمتحف الوطني للفنون الجميلة بالجزائر العاصمة، وذلك منذ سنة 2010⁴.

أما السنة 2012 فتميزت بمشاركة القرض الشعبي الجزائري في إحياء الذكرى الخمسين لإستقلال الجزائر، وذلك من خلال حضوره النشاط في العرض "ذكريات وإنجازات" (« mémoires et réalisations »)⁵.

وتجدر الإشارة إلى أنه في سنة 2010 تم تخصيص ميزانية تقدر بـ(20) مليون دينار جزائري لهذا النشاط (الرعاية)⁶.

¹ Rapport annuel CPA, 2012, P. 19.

² Rapport annuel CPA, 2010, P. 22.

³ Rapport annuel CPA, 2012, P. 19.

⁴ Rapport annuel CPA, 2010, P. 22.

⁵ Rapport annuel CPA, 2012, P. 19.

⁶ Rapport annuel CPA, 2010, P. 22.

المبحث الثالث: تقييم إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في البنك BNP Paribas والقرض الشعبي الجزائري (CPA)

من خلال هذا المبحث سوف نحاول تقييم إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في البنوك محل الدراسة، وذلك عن طريق توزيع إستبتيانين، أحدهما موجه لإطارات هذه البنوك والآخر موجه لزبائنهما، لنقوم بعدها بالمقارنة بين نتائج الإجابات المتحصل عليها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولاً: أسباب إختيار البنوك محل الدراسة

1. أسباب إختيار قطاع البنوك:

مع مطلع الألفية الثالثة أصبحت البنوك تواجه مجموعة من التحديات التي تمثل عائقاً كبيراً أمامها لجذب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن القدامى، نوجز أهمها فيما يلي:

- العولمة التي أصبحت أمراً واقعاً لا يمكن تجاهله وبدأت تفرض نفسها على المؤسسات الاقتصادية والمالية والنقدية؛

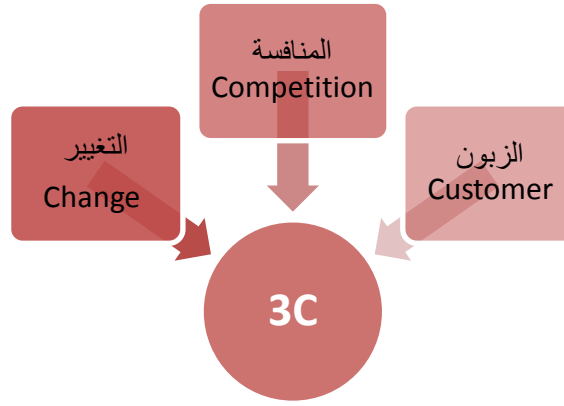
- الفجوات الهائلة في نظام الإتصالات مع إستمرار الإنخفاض في تكاليفه والذي أدى إلى تغيير جذري في طريقة قيام البنوك بأعمالها وبطريقة نقل الأموال والمعلومات ومن المؤكد أن يؤدي هذا التطور إلى تراجع الدور البشري في تقديم الخدمات البنكية وإلى نمو كبير في المنتجات الإلكترونية والخدمات المالية عن بعد ونظام المدفوعات القائم على شبكة الإنترنت؛

- إنفصال العلاقة بين زبون البنك وموظف البنك، حيث كان الزبون في السابق يتعامل مع الموظف وجها لوجه في حصوله على الخدمة التي يطلبها، أما الآن فأصبح يتعامل مع الآلة أو الجهاز الإلكتروني في سبيل حصوله على هذه الخدمة، الأمر الذي ألقى عبء جديداً على البنوك التجارية مما إستلزم رسم إستراتيجيات جديدة تتناسب وهذه التطورات في المحافظة على زبائنهم وكسب ولائهم.

ويشير عبد القادر الدويك في سنة 2001 إلى أن التحديات التي تواجه البنوك أدت إلى بروز ثلاث قوى لها آثار وإنعكاسات جوهرية على بيئة العمل الداخلية والخارجية للبنوك وهو ما يطلق عليه بـ 3C والتي يمكننا تمثيلها في الشكل التالي¹:

¹ صلاح عبد الرحمن مصطفى الطالب، إتجاهات إدارات البنوك التجارية الأردنية نحو تأصيل العلاقة مع العميل: دراسة تحليلية ميدانية، الملتقى الأول حول: التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2012، ص ص. 118-120.

الشكل رقم (56): القوى الثلاثة (3C) المؤثرة على بيئة عمل البنوك



المصدر: صلاح عبد الرحمن مصطفى الطالب، إتجاهات إدارات البنوك التجارية الأردنية نحو تأصيل العلاقة مع العميل: دراسة تحليلية ميدانية، الملتقى الأول حول: التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2012، ص.119.

ويمكننا توضيح ذلك كالتالي:

أ. الزبون:

خلال العقد الأخير أصبح الزبون هو الذي يفرض إحتياجاته ورغباته على البنوك التي بدأت تعمل في سوق جديد يُسيطر عليه زبائنها الأكثر وعياً وثقافة بالخدمة، ومتطلباتهم أكثر تعقيداً وأكثر تنوعاً، وبذلك إنتهى مفهوم السوق الجماعي وأصبح الزبون جزءاً من عائلة البنك الكبرى، مما أوجب نوعاً جديداً من الإلتزامات حتى يُضمن نجاح العلاقة بين البنك وزبونه. وأول هذه الإلتزامات أن الزبون تحول من مجرد رقم في سجلات البنك إلى بشر لا بد من كسب ثقته وتعاطفه مع البنك.

ونتيجة للمنافسة الحادة تحولت عملية التحكم في بيع الخدمات البنكية من أيدي البنوك إلى أيدي الزبائن، ولذلك صار من المهم جداً فهم إحتياجات الزبون والتعامل معه بطريقة تُلبي تلك الإحتياجات التي غالباً ما تختلف عن إحتياجات بقية الزبائن الآخرين، وهذا ما يتطلب من موظف الشباك أن يتعلم فن التعرف على إحتياجات الزبائن. وفي جملة واحدة يمكن القول أن المطلوب الآن هو تواصل مباشر ودائم مع الزبون حتى يتم معرفة توقعاته وإحتياجاته بالصورة التي يرسمها وليس التي يريدها البنك، كما صار من المهم جداً التواصل مع الزبون باستخدام مختلف القنوات وكل السبل المتاحة.

ولذلك أصبحت البنوك ملزمة بالتعامل مع زبائنها وفق ثلاث محاور رئيسية يطلق عليها بـ (A.A.A) والتي تعني:

- A: أي من كان (Any how)؛

- A: في أي مكان (Any where)؛

- A: في أي وقت (Any time).

ولترجمة هذه المحاور على أرض الواقع بدأت البنوك بإنتهاج إستراتيجيات متطورة تنصدها أنظمة تغذية مرتدة تساعدها على فهم وإستيعاب توجهات وتحركات الزبائن ومن أبرزها ما يلي:

- قياس رضا الزبائن؛

- تحديد إحتياجات الزبائن؛

- الإهتمام بشكاوى الزبائن؛

- دراسة إقتراحات الزبائن؛

- قيام البنوك ببناء علاقة مشخصة مع زبائنها من خلال ما يسمى بإدارة العلاقة مع الزبائن، وهذا ما يتطلب توفر قاعدة بيانات كاملة عن الزبائن وإستثمار هذه البيانات في بناء علاقة دائمة مع الزبون من خلال أنظمة من أبرزها إنشاء مخزن البيانات.

ب. المنافسة:

مع تسارع ظاهرة العولمة أصبح العالم بلا حدود، وبدأ المنافسين الخارجيين يقتحمون الأسواق المحلية، ولعبت تكنولوجيا المعلومات والإتصالات دورا رئيسيا في تصاعد حدة المنافسة فبدأت تتلاشى حدود تقديم الخدمات من خلال تنوع قنوات تقديم الخدمة التي أصبحت تقدم عن بعد من خلال الخدمات الإلكترونية والتوسع في إستخدام شبكات الإنترنت والهاتف النقال والبنك الفوري (مراكز الإتصال) من قبل بنوك إقليمية ودولية وبذلك حصل تحول جذري في سوق تقديم الخدمات التقليدية وأصبح السوق الإلكتروني هو توجه إستراتيجي للبنوك.

وعليه، وأمام هذه التغيرات إزدادت حدة المنافسة في الأسواق وتعددت أشكالها نتيجة ضيق الأسواق وإنخفاض الأرباح وتعدد المخاطر وتشعب الأسواق بالخدمات البنكية وأصبحت القدرات التنافسية للبنوك تركز على معايير من أبرزها ما يلي:

- إنتهاج إستراتيجيات تسويقية هجومية أو دفاعية؛

- إبتكار وخلق خدمات تلبي إحتياجات الزبائن وتواكب توجهات السوق؛

- قنوات تقديم الخدمة الإلكترونية؛

- جودة الخدمة؛

- نوعية تقديم الخدمة (مهارات البيع)؛

- الأسعار؛

- الإتصال الدائم مع الزبائن وصيانة وتطوير الخدمة.

ج. التغيير:

إن الثورة الهائلة في عمليات الإتصالات والمعلوماتية والتطور التكنولوجي المتسارع وتطور وسائل الإعلام والتجديد المستمر في الخدمات ألقت على البنوك مهمة تغيير وتطوير الفكر الإداري والإقتصادي البنكي وتكييف بيئة العمل لتلائم مع هذه التغييرات وذلك من أجل مواكبة متطلبات وإحتياجات الزبائن، والبقاء والإستمرار في السوق.

ومن خلال ما ورد أعلاه وإستنادا على التحديات التي تتعرض لها البنوك والتي تقف عائقا في بناء العلاقة مع زبائنها لكسب ولائهم يجب على البنوك أن تقوم¹ بتطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن التي مكنها من التميز وسط السوق شديدة المنافسة.

2. أسباب إختيار البنك BNP Paribas:

من أهم ما دفعنا إلى إختيار البنك BNP Paribas ما يلي:

- يعتبر البنك BNP Paribas مؤسسة رائدة على المستوى العالمي؛
- الخبرة التي يتمتع بها البنك BNP Paribas؛
- تطبيق البنك BNP Paribas كل المواضيع الجديدة وكل ما يتعلق بالإستدامة؛
- ينشط البنك وسط بيئة أين تتواجد بنوك محلية، هذا ما من شأنه أن يزيد حدة المنافسة، وهو الأمر الذي يزيد من مصداقية نتائج الدراسة، إذ أن تطبيق مفهوم إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن يكون أساسا في بيئة تنافسية.

3. أسباب إختيار القرض الشعبي الجزائري (CPA):

هناك العديد من الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار القرض الشعبي الجزائري نوجزها فيما يلي:

- يعتبر القرض الشعبي الجزائري من أقدم وأهم البنوك في الجزائر؛
- الثقة الكبيرة التي يضعها الجزائريين في القرض الشعبي الجزائري كمؤسسة مالية؛
- عمل البنك على مواكبة التغييرات وكل ما هو جديد؛
- وكأهم نقطة؛ إهتمام القرض الشعبي الجزائري بالزبائن والإستماع الدائم لهم.

وكان السبب وراء إختيارنا للبنك BNP Paribas والقرض الشعبي الجزائري هو محاولة إجراء دراسة مقارنة بين ما يطبقه البنك الخاص المتمثل في البنك BNP Paribas والقرض الشعبي الجزائري الذي يعتبر بنك عام.

¹ صلاح عبد الرحمن مصطفى الطالب، مرجع سابق، ص ص. 121-122.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

تتمثل الأدوات التي إعتدنا عليها في جمع المعلومات التي تضمنها الجانب التطبيقي من هذه الدراسة فيما يلي:

1. الوثائق الداخلية للبنوك:

تعد الوثائق من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات بمختلف أنواعها في أداء أنشطتها، وتتمثل الوثائق التي إعتدنا عليها في دراستنا الميدانية فيما يلي:

- التقارير السنوية للبنوك؛

- الملصقات.

2. المواقع الإلكترونية للبنوك:

لقد كانت المواقع الإلكترونية للبنوك محل الدراسة من أهم المصادر، حيث أنها قدمت لنا معلومات قيمة أفادتنا كثيراً في دراستنا. وتجدر الإشارة إلى أن توفير كافة المعلومات التي يحتاجها الزبائن على الموقع الإلكتروني يُعتبر دليلاً على إهتمام البنوك محل الدراسة بالعلاقة مع الزبائن.

3. المقابلات الشخصية:

أثناء قيامنا بهذه الدراسة قمنا بإجراء العديد من المقابلات الشخصية المعمقة والتي مست العديد من الأفراد العاملين بالبنوك محل الدراسة، بداية من مكتب الإستقبال إلى الإطارات السامية.

4. الملاحظة:

تعد الملاحظة أحد وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه وإتجاهاته ومشاعره، وتعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها أحياناً باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات (مثل الإستبيان والوثائق)¹. وقد كانت الملاحظة أحد الأدوات المستخدمة في جمع معلومات، حيث إعتدنا على هذه الأداة خلال فترة تربصنا بالبنوك محل الدراسة، وذلك من خلال تسجيل العديد من الملاحظات التي إستفدنا منها في إستنتاج العديد من الحقائق، ومن بين هذه الملاحظات نجد توجه الموظفين نحو الزبائن، حيث أن الكل يعمل على تلبية طلباته بأقصى سرعة ممكنة.

5. الإستبيان:

يُعتبر الإستبيان أداة من أدوات جمع المعلومات، حيث أنه يحتوي على مجموعة من الأسئلة والعبارات المكتوبة المزودة بإجاباتها والآراء المحتملة أو بفرغ للإجابة ويطلب من المجيب عليها مثلاً الإشارة إلى ما يراه أو ما ينطبق عليه منها أو ما يعتقد أنه هو الإجابة الصحيحة.

¹ أوسرير منور، بوعافية رشيد، أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الإقتصادية وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، المكتبة الجزائرية بوداود للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص. 121.

ثالثاً: تصميم الاستبيانات**1. كيفية تنظيم الاستبيانات:**

من أجل إختبار فرضيات الدراسة، قمنا بتصميم إستبيانين، أولهما موجه لإطارات البنوك محل الدراسة والآخر موجه لزبائن هذه البنوك. وذلك بإستخدام سلم ليكرت الخماسي الشهير، حيث أن (5) يشير إلى موافق تماماً، (4) موافق، (3) محايد أو بدون إجابة، (2) غير موافق و(1) غير موافق تماماً.

وفي بداية هذه الإستبيانات كتبنا مقدمة صغيرة قمنا فيها بتوضيح موضوع البحث والهدف منه وقمنا بطمأنة المجيبين على سرية إجاباتهم.

أ. الإستبيان الموجه لعينة إطارات البنوك محل الدراسة:

وتضمن الإستبيان الموجه للإطارات (48) عبارة موزعة على أربعة أجزاء كالتالي:

- **الجزء الأول:** تضمن أربعة أسئلة، وهو خاص بالمعلومات الشخصية للإطارات (الجنس، السن، ... إلخ)؛
- **الجزء الثاني:** وتضمن (24) عبارة تتعلق بخطوات إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، وذلك لإختبار الفرضية الفرعية الأولى، والتي تنص على: تهتم البنوك محل الدراسة بتطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن؛
- **الجزء الثالث:** وتضمن (11) عبارة، تتعلق بإشراك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، وذلك من أجل إختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على: تشرك البنوك محل الدراسة الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن من أجل نجاح تنفيذها؛
- **الجزء الرابع:** وتضمن (9) عبارات تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تنص على: تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك محل الدراسة راجع إلى إعتماها على تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.

ب. الإستبيان الموجه لعينة زبائن البنوك محل الدراسة:

أما الإستبيان الموجه للزبائن فتضمن (42) عبارة موزعة على أربعة أجزاء كالتالي:

- **الجزء الأول:** تضمن أربعة أسئلة، وهو خاص بالمعلومات الشخصية للزبائن المستجوبين (الجنس، السن، ... إلخ)؛
- **الجزء الثاني:** وتضمن (22) عبارة تتعلق برضا زبائن البنوك محل الدراسة عن الخدمات المقدمة؛
- **الجزء الثالث:** وتضمن (8) عبارات تتعلق برضا زبائن البنوك محل الدراسة عن الموظفين؛
- **الجزء الرابع:** وتضمن (8) عبارات تتعلق بولاء زبائن البنوك محل الدراسة.

ونشير إلى أننا نسعى إلى إختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الإستبيان الموجه للزبائن، والتي تنص على: تطبيق البنوك محل الدراسة إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن مكنها من إرضاء زبائنها والحصول على ولائهم.

ولإختبار الصدق الظاهري لهذه الإستهيبانات قمنا بإخضاعها للتحكيم الذي أشرفت عليه بالإضافة إلى الأستاذ المشرف اللجنة المكونة من: أستاذين في الإحصاء، أستاذة في المنهجية وأستاذ في التسويق. ولقياس مدى ثبات الإستهيبانات، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بإستخدام برنامج SPSS، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (14): قيم معاملات الثبات (Cronbach's Alpha)

الإستهيبان الموجه للزبائن		الإستهيبان الموجه للإطارات		الإستهيبان
الدراسة النهائية	الدراسة الإستطلاعية	الدراسة النهائية	الدراسة الإستطلاعية	
60	20	30	10	حجم العينة
0,938	0,757	0,972	0,924	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

المصدر: من إعداد الباحثة إعتتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن جميع معاملات الثبات مقبولة وهي أكبر من النسبة المقبولة إحصائياً: (0,60)، حيث بلغ معامل الثبات لكافة عبارات الإستهيبان الموجه للإطارات الخاص بالدراسة الإستطلاعية (0,924)، أما معامل الدراسة النهائية فقدر بـ(0,972). وبلغ معامل الثبات لكافة عبارات الإستهيبان الموجه للزبائن الخاص بالدراسة الإستطلاعية (0,757) أما معامل الدراسة النهائية فقدر بـ(0,938)، وبذلك يمكن القول أن المقياسين ثابتين بمعنى المبحوثين يفهمون عبارات الإستهيبان بنفس الطريقة وكما نقصدها، وهذا يسمح بإستعمالهما في الدراسة.

2. تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

لقد إستهدفنا بدراستنا إطارات وزبائن المديريات الجهوية للبنوك محل الدراسة بمدينة سطيف، وتضم كل مديرية حوالي (9) إطارات، ولقد كانوا كلهم ضمن العينة المستهدف إستجوابها، ونظراً لقلّة هذا العدد (9) أضفنا بعض الإطارات من مدينة قسنطينة. وإجمالاً تم توزيع (30) إستهيبان لإطارات البنوك محل الدراسة بالتساوي، أي أننا قمنا بتوزيع (15) إستهيبان على إطارات البنك BNP Paribas و(15) إستهيبان على إطارات القرض الشعبي الجزائري.

أما فيما يتعلق بالزبائن، فقد قمنا بتوزيع (60) إستهيبان أيضاً بالتساوي، أي (30) إستهيبان على زبائن البنك BNP Paribas و(30) إستهيبان على زبائن القرض الشعبي الجزائري بمدينة سطيف وقسنطينة، وذلك بالإعتتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة. وقد حرصنا على إسترجاع كل الإستهيبانات الموزعة نظراً لإعتدنا أسلوب المقابلة الشخصية (الفردية والجماعية) مع كل الإطارات والزبائن المستجوبين.

وتجدر الإشارة إلى أن هدفنا كان في إستجواب الزبائن المؤسسات بإعتبارهم المعنيين بإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، حيث أن هذا المفهوم يبحث على أهم الزبائن من أجل الإحتفاظ بهم وإقامة علاقة مستدامة معهم، ونظراً لإمتناعنا من الوصول إليهم وذلك لعدم موافقة البنك BNP Paribas على ذلك فقد إكتفينا بإستجواب الزبائن الأفراد.

3. أسلوب تفرغ نتائج الاستبيانات:

من أجل عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من الإستبيانات الموزعة على إطارات وزبائن البنوك محل الدراسة، إعتدنا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وإستعملنا الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية؛

- المتوسط الحسابي؛

- الإنحراف المعياري؛

- قيمة "t".

وسوف نعرض فيما يلي نتائج الإستبيانات المتعلقة بالإطارات أولاً، لنعرض بعدها النتائج المتعلقة بالزبائن.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الإستبيان الموجه لإطارات البنوك محل الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية لعينة الإطارات

من أجل تحديد خصائص العينة تم إستخراج التكرارات والنسب المئوية، ثم تم تمثيلها بيانياً بإستخدام الدوائر النسبية.

1. توزيع عينة الإطارات حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (15): توزيع عينة الإطارات حسب متغير الجنس

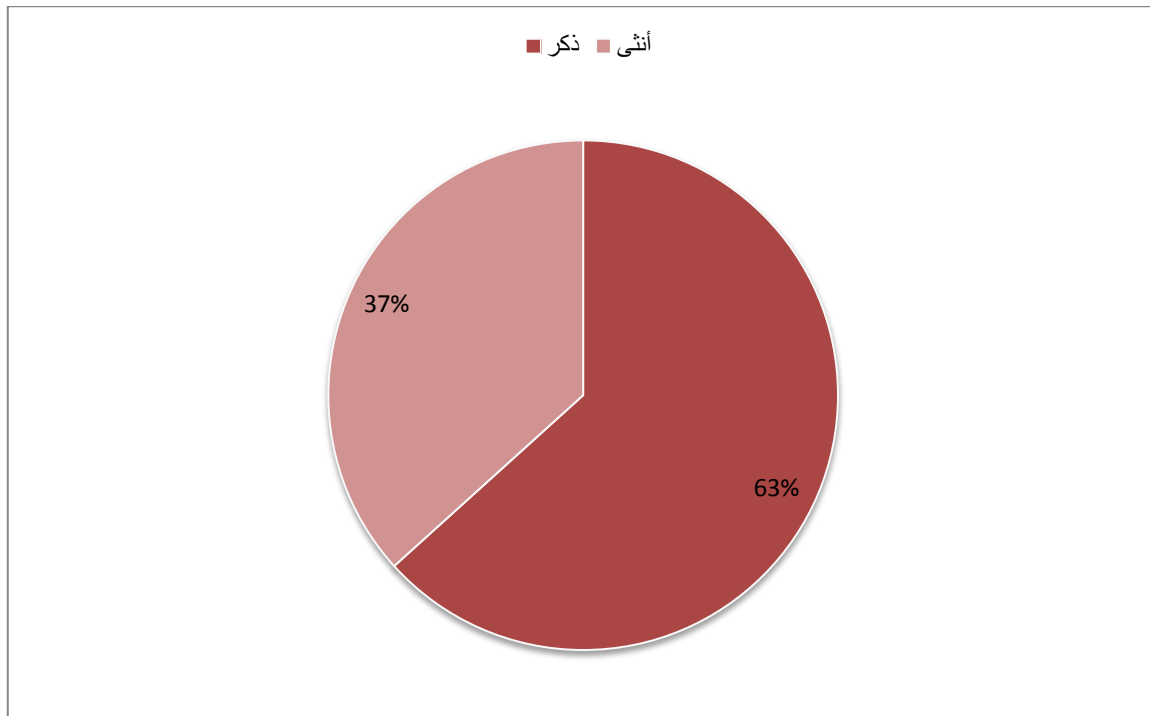
النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
63,7	19	ذكر
36,7	11	أنثى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة إعتماًداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن أغلبية المستجوبين ذكور بنسبة (63,3 %)، والنسبة المتبقية والبالغة (36,7 %) إناث؛ ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل في البنوك التي تتطلب التوفر الدائم والكثير من التنقلات.

ويمكننا توضيح هذه النسب في الشكل التالي:

الشكل رقم (57): تمثيل قطاعي لعينة الإطارات حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة إعتتماداً على مخرجات برنامج SPSS

2. توزيع عينة الإطارات حسب متغير السن:

الجدول رقم (16): توزيع عينة الإطارات حسب متغير السن

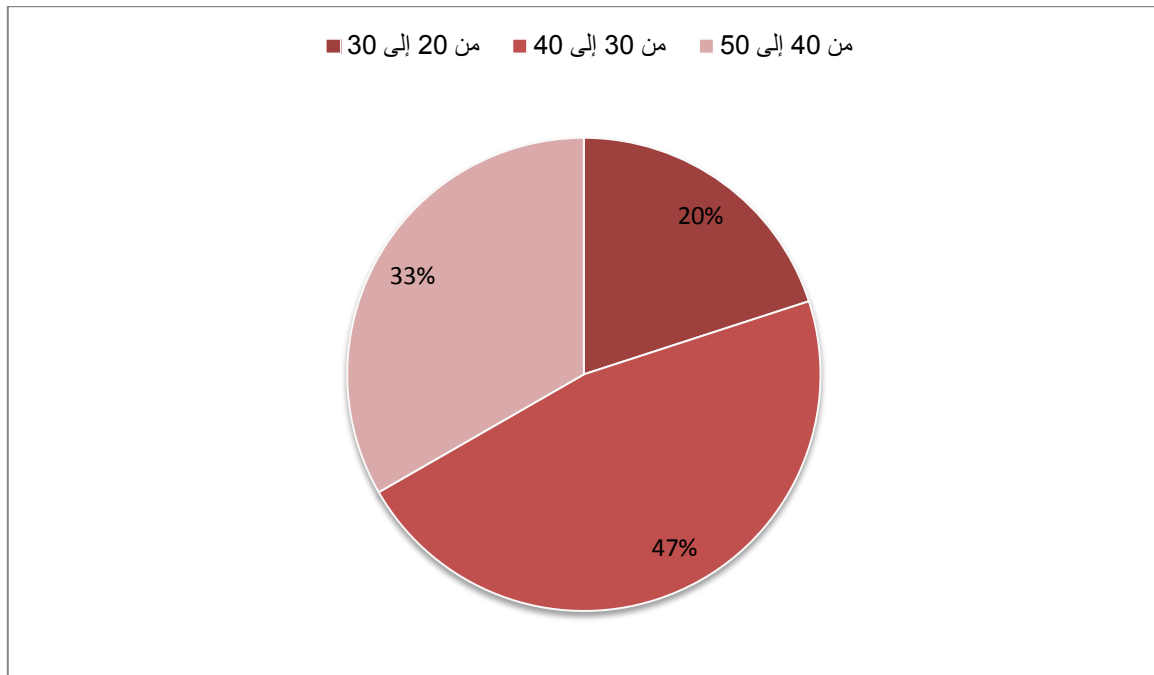
النسبة المئوية	التكرارات	السن
20	6	من 20 إلى 30 سنة
46,7	14	من 30 إلى 40 سنة
33,3	10	من 40 إلى 50 سنة
/	/	أكثر من 50 سنة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة إعتتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (16) أن أكبر نسبة من المستجوبين يتراوح سنهم ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة (46,7%)، وتليها الفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة (33,3%)، ثم تليها الفئة من 20 إلى 30 سنة بنسبة (20%)، بينما تتعدم الفئة الأكثر من 50 سنة؛ وذلك راجع إلى طبيعة العمل في البنوك التي تتطلب الشباب ذوي الخبرة الكافية.

ويمكننا توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (58): تمثيل قطاعي لعينة الإطارات حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الباحثة إعتماًداً على مخرجات برنامج SPSS

3. توزيع عينة الإطارات حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (17): توزيع عينة الإطارات حسب متغير المستوى التعليمي

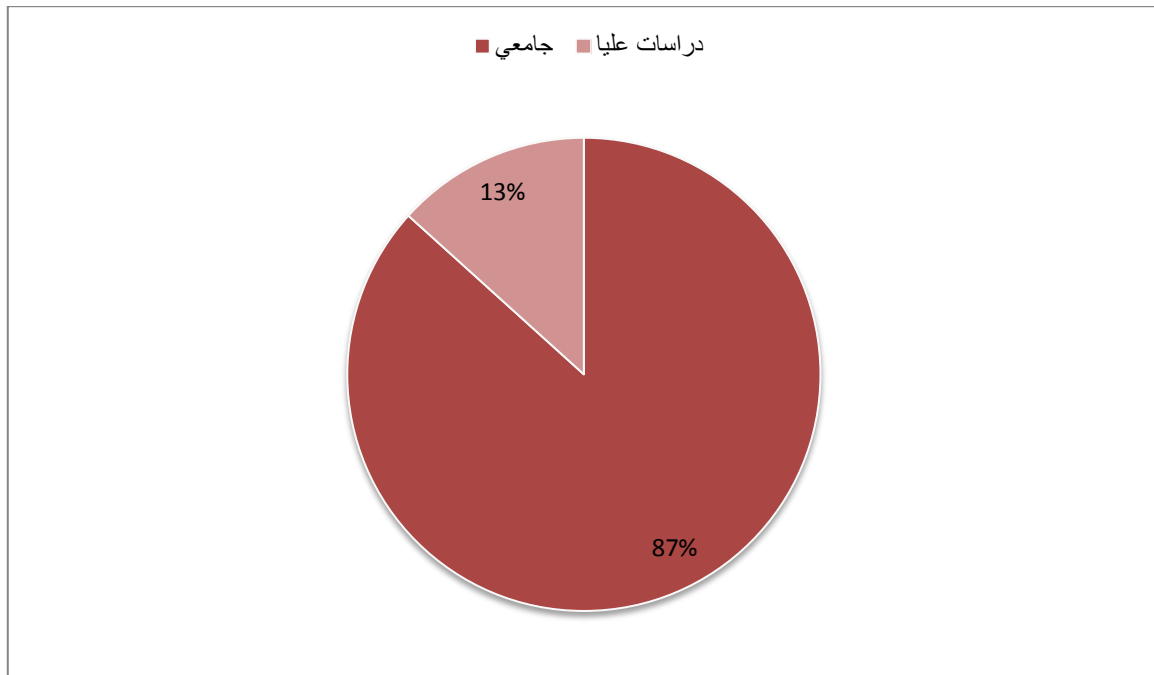
النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
/	/	ثانوي
86,7	26	جامعي
13,3	4	دراسات عليا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة إعتماًداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن الأغلبية العظمى من المستجوبين من مستوى تعليمي جامعي بنسبة (86,7%)، والنسبة المتبقية هم أصحاب الدراسات العليا بنسبة (13,3%)، بينما تنعدم نسبة المستوى التعليمي الثانوي، وذلك راجع إلى كون قطاع البنوك يتطلب المهارات العالية.

ويمكننا توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (59): تمثيل قطاعي لعينة الإطارات حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

4. توزيع عينة الإطارات حسب متغير سنوات العمل في البنك:

الجدول رقم (18): توزيع عينة الإطارات حسب متغير سنوات العمل في البنك

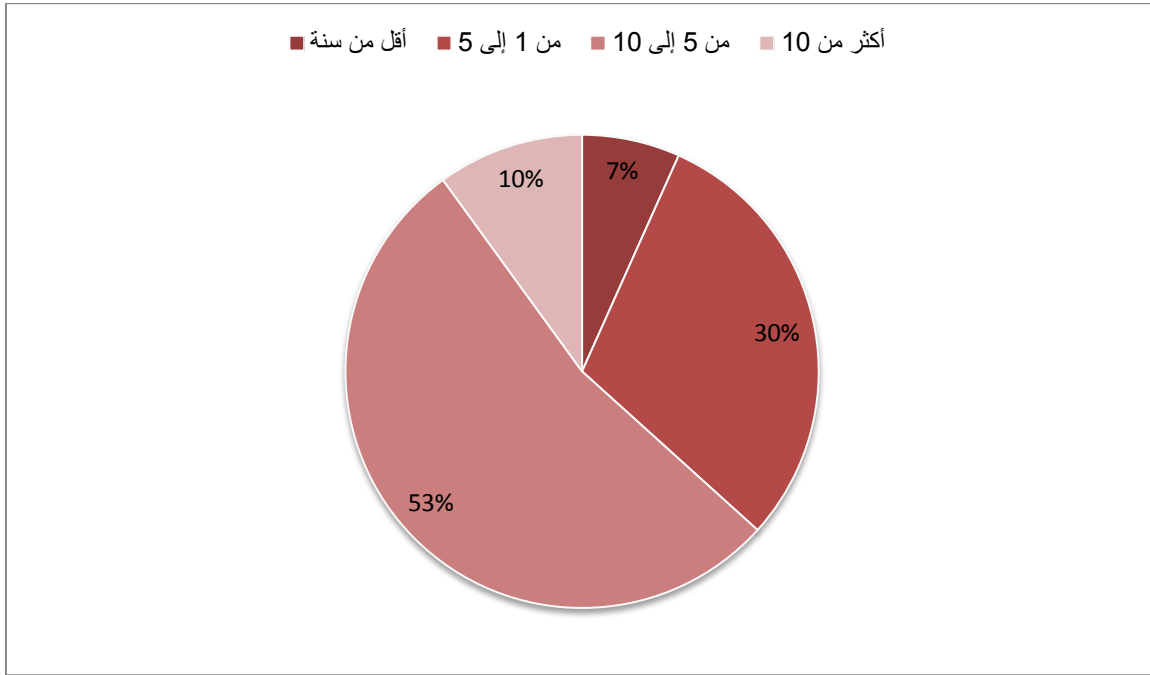
النسبة المئوية	التكرارات	سنوات العمل في البنك
6,7	2	أقل من سنة
30	9	من 1 إلى 5 سنوات
53,3	16	من 5 إلى 10 سنوات
10	3	أكثر من 10 سنوات
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن أكبر نسبة من المستجوبين يعملون في البنك منذ مدة تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة (53,3%)، وتليها الفئة من 1 إلى 5 سنوات بنسبة (30%)، ثم تليها الفئة الأكثر من 10 سنوات بنسبة (10%)، والنسبة المتبقية والبالغة (6,7%) تعمل في البنك منذ أقل من سنة وهي أقل نسبة؛ وذلك راجع إلى سعي البنوك إلى الإحتفاظ بالعاملين لديها والحصول على ولائهم من أجل تحسين أداء البنك ومكانته.

ويمكننا توضيح هذه النسب في الشكل التالي:

الشكل رقم (60): تمثيل قطاعي لعينة الإطارات حسب متغير سنوات العمل في البنك



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ثانياً: نتائج تحليل محور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن

للإجابة على السؤال الفرعي الأول والذي ينص على: "ما مدى تطبيق البنوك محل الدراسة لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن؟" تم إستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف؛ ثم قيمة "t" ودرجات الحرية ومستوى الدلالة لإتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (19): تحليل عبارات محور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار
1	يدرك البنك أهمية الزبائن ويضعهم مركز إهتماماته	4,3333	0,47946	15,232	0,000	دال
2	يهتم البنك ببناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن	4,3333	0,47946	15,232	0,000	دال
3	للبنك رؤية واضحة موجهة نحو الزبائن	4,0667	0,73968	7,899	0,000	دال
4	للبنك فريق خاص بإدارة العلاقة مع الزبائن	4,0667	0,78492	7,443	0,000	دال
5	يخصص البنك ميزانية لإدارة العلاقة مع الزبائن	3,9000	0,75886	6,496	0,000	دال
6	يهتم البنك بتطوير ثقافته التنظيمية بما يكفل توجيهه نحو الإهتمام بالزبائن	4,1667	0,59209	10,792	0,000	دال
7	يحرص البنك على الحصول على دعم كل الأقسام (التسويق، المالية، المبيعات، ...)	4,0333	0,55605	10,179	0,000	دال
8	لا يمانع البنك بإجراء بعض التغييرات المطلوبة (البنية التحتية مثلا) من أجل تحسين توجهه نحو الزبائن	3,9333	0,78492	6,513	0,000	دال
9	يعتبر البنك الزبائن كأصحاب مصلحة وليس كزبائن عاديين	3,9000	0,80301	6,139	0,000	دال
10	يأخذ البنك بعين الإعتبار أصحاب المصلحة الرئيسيين عند إتخاذ القرارات	3,4667	1,07425	2,379	0,024	دال
11	يقوم البنك بتحديد الفرص والتهديدات (تشخيص البيئة الخارجية للبنك)	4,0000	0,78784	6,952	0,000	دال
12	يقوم البنك بتحديد مختلف المنافسين وتحليل قدراتهم	3,8333	0,74664	6,113	0,000	دال
13	يقوم البنك بتحديد نقاط قوته ونقاط ضعفه (تشخيص البيئة الداخلية للبنك)	4,0333	0,76489	7,399	0,000	دال
14	يقوم البنك بتحليل الزبائن حسب الفرص التي يقدمونها وإمكانيات البنك	4,3000	0,46609	15,277	0,000	دال
15	يقوم البنك بتقسيم السوق إلى أقسام زبائن قصد تحديد الأقسام المراد الحفاظ عليها	4,2333	0,50401	13,403	0,000	دال

16	يحدد البنك أهداف طويلة الأجل فيما يخص العلاقة مع الزبائن (الإحتفاظ بالزبائن المرشحين، ولاء الزبائن،...)	4,3333	0,47946	15,232	0,000	دال
17	لدى البنك نظام حوافز ملائم يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة	3,8667	1,07425	4,419	0,000	دال
18	يعمل البنك على معرفة إحتياجات زبائنه وتلبيتها بأقصى سرعة وأعلى جودة ممكنة	4,3000	0,46609	15,277	0,000	دال
19	يقوم البنك بشخصنة الخدمات التي يقدمها حسب كل زبون	4,2667	0,44978	15,425	0,000	دال
20	يعمل البنك على جمع البيانات عن الزبائن من المصادر المختلفة ويضعها في قاعدة بيانات محوسبة خاصة	4,1000	0,66176	9,104	0,000	دال
21	يتعامل البنك بإهتمام مع معلومات الزبائن ويقوم بتجديدها بصفة مستمرة	4,1000	0,75886	7,940	0,000	دال
22	يقوم البنك بتقييم أداء إدارة العلاقة مع الزبائن للتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية المسطرة قد حققت وبمستوى مقبول	4,0333	0,61495	9,204	0,000	دال
23	قصد تقييم النتائج وإتخاذ القرارات التصحيحية يتم توفير التغذية المرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا	4,0333	0,61495	9,204	0,000	دال
24	يحرص البنك على متابعة معدلات رضا وولاء الزبائن بشكل مستمر	4,2000	0,48423	13,573	0,000	دال
	المجموع: إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن	97,8333	11,72996	12,063	0,000	دال

* يتم إتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (29) ومستوى الخطأ (0,05).

* المتوسط الحسابي الفرضي لكل عبارة يقدر ب(3)، والمتوسط الحسابي للمحور ككل يقدر ب(72).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن يقدر ب(97,83) بإنحراف معياري قدره (11,72) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر ب(72) وهو ما يعني أن البنوك محل الدراسة تطبق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن بمستوى عالي. وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المقدر ب(12,06) والدالة عند درجات الحرية (29) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

غير أن كيفية تطبيق هذه الإستراتيجية تختلف من عبارة إلى أخرى، فمن الجدول رقم (19) يتبين لنا أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن تتراوح بين (4,33) وبين (3,46)، وبالتالي فكلها أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ(3).

ف نجد أن العبارة رقم (01) والتي تنص على "يدرك البنك أهمية الزبائن ويضعهم مركز إهتماماته"، والعبارة رقم (02) والتي تنص على "يهتم البنك ببناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن"، والعبارة رقم (16) والتي تنص على "يحدد البنك أهداف طويلة الأجل فيما يخص العلاقة مع الزبائن (الإحتفاظ بالزبائن المربحين، ولاء الزبائن)" جاءت في المرتبة الأولى، المرتبة الثانية والمرتبة الثالثة على التوالي، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,33) وبإنحراف معياري قدره (0,47).

وجاءت العبارة رقم (14) والتي تنص على "يقوم البنك بتحليل الزبائن حسب الفرص التي يقدمونها وإمكانيات البنك"، والعبارة رقم (18) والتي تنص على "يعمل البنك على معرفة إحتياجات زبائنه وتلبيتها بأقصى سرعة وأعلى جودة ممكنة" في المرتبة الرابعة والمرتبة الخامسة على التوالي، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,30) وبإنحراف معياري قدره (0,46).

وجاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (19) والتي تنص على "يقوم البنك بشخصنة الخدمات التي يقدمها حسب كل زبون" بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,26) وبإنحراف معياري قدره (0,44).

وجاءت في المرتبة السابعة العبارة رقم (15) والتي تنص على "يقوم البنك بتقسيم السوق إلى أقسام زبائن قصد تحديد الأقسام المراد الحفاظ عليها" بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,23) وبإنحراف معياري قدره (0,50).

وجاءت في المرتبة الثامنة العبارة رقم (24) والتي تنص على "يحرص البنك على متابعة معدلات رضا وولاء الزبائن بشكل مستمر" بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,20) وبإنحراف معياري قدره (0,48).

وجاءت في المرتبة التاسعة العبارة رقم (06) والتي تنص على "يهتم البنك بتطوير ثقافته التنظيمية بما يكفل توجيهه نحو الإهتمام بالزبائن" بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,16) وبإنحراف معياري قدره (0,59).

وجاءت في المرتبة العاشرة العبارة رقم (20) والتي تنص على "يعمل البنك على جمع البيانات عن الزبائن من المصادر المختلفة ويضعها في قاعدة بيانات محوسبة خاصة" بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,10) وبإنحراف معياري قدره (0,66).

وجاءت في المرتبة الحادية عشر العبارة رقم (21) والتي تنص على "يتعامل البنك بإهتمام مع معلومات الزبائن ويقوم بتجديدها بصفة مستمرة" بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,10) وبإنحراف معياري قدره (0,75).

وجاءت في المرتبة الثانية عشر العبارة رقم (03) والتي تنص على "للبنك رؤية واضحة موجهة نحو الزبائن" بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,06) وبإنحراف معياري قدره (0,73).

وجاءت في المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم (04) والتي تنص على "للبنك فريق خاص بإدارة العلاقة مع الزبائن" بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,06) وبإنحراف معياري قدره (0,78).

وجاءت في المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم (07) والتي تنص على "يحرص البنك على الحصول على دعم كل الأقسام (المالية، المبيعات،...)" بمتوسط حسابي يقدر ب(4,03) وبإنحراف معياري قدره (0,55).

ثم جاءت العبارة رقم (22) والتي تنص على "يقوم البنك بتقييم أداء إدارة العلاقة مع الزبائن للتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية المسطرة قد حقت وبمستوى مقبول"، والعبارة رقم (23) والتي تنص على "قصد تقييم النتائج وإتخاذ القرارات التصحيحية يتم توفير التغذية المرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا" في المرتبة الخامسة عشر والمرتبة السادسة عشر على التوالي، بمتوسط حسابي يقدر ب(4,03) وبإنحراف معياري قدره (0,61).

وجاءت في المرتبة السابعة عشر العبارة رقم (13) والتي تنص على "يقوم البنك بتحديد نقاط قوته ونقاط ضعفه (تشخيص البيئة الداخلية للبنك)" بمتوسط حسابي يقدر ب(4,03) وبإنحراف معياري قدره (0,76).

وجاءت في المرتبة الثامنة عشر العبارة رقم (11) والتي تنص على "يقوم البنك بتحديد الفرص والتهديدات (تشخيص البيئة الخارجية للبنك)" بمتوسط حسابي يقدر ب(4,00) وبإنحراف معياري قدره (0,78).

بينما جاءت العبارة رقم (08) والتي تنص على "لا يمانع البنك بإجراء بعض التغييرات المطلوبة (البنية التحتية مثلا) من أجل تحسين توجهه نحو الزبائن" في المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي يقدر ب(3,93) وبإنحراف معياري قدره (0,78).

وجاءت العبارة رقم (05) والتي تنص على "يخصص البنك ميزانية لإدارة العلاقة مع الزبائن" في المرتبة العشرين بمتوسط حسابي يقدر ب(3,90) وبإنحراف معياري قدره (0,75).

وجاءت في المرتبة الواحد وعشرين العبارة رقم (09) والتي تنص على "يعتبر البنك الزبائن كأصحاب مصلحة وليس كزبائن عاديين" بمتوسط حسابي يقدر ب(3,90) وبإنحراف معياري قدره (0,80).

وجاءت في المرتبة الثانية وعشرين العبارة رقم (17) والتي تنص على "لدى البنك نظام حوافز ملائم يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة" بمتوسط حسابي يقدر ب(3,86) وبإنحراف معياري قدره (1,07).

وجاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة العبارة رقم (12) والتي تنص على "يقوم البنك بتحديد مختلف المنافسين وتحليل قدراتهم" بمتوسط حسابي يقدر ب(3,83) وبإنحراف معياري قدره (0,74).

وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (10) والتي تنص على "يأخذ البنك بعين الإعتبار أصحاب المصلحة الرئيسيين عند إتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي يقدر ب(3,46) وبإنحراف معياري قدره (1,07).

وما يؤكد كل ما سبق هي قيم "t" التي كلها دالة وهي أكثر من (2,37).

ثالثاً: نتائج تحليل محور إشراك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن

للإجابة على السؤال الفرعي الثاني والذي ينص على: "هل تقوم البنوك محل الدراسة بإشراك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن من أجل نجاح تنفيذها؟" تم إستخراج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للوصف؛ ثم قيمة "t" ودرجات الحرية ومستوى الدلالة لإتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (20): تحليل عبارات محور إشراك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار
25	يعتبر البنك الموظفين كزبائن داخليين	3,6667	0,99424	3,673	0,001	دال
26	يعمل البنك على معرفة إحتياجات الموظفين لديه ويحاول تلبيةها	3,8667	0,77608	6,117	0,000	دال
27	يعمل البنك على تقوية العلاقة بينه وبين الموظفين لديه	3,9667	0,76489	6,922	0,000	دال
28	يعتمد البنك على الموظفين في نجاح بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن	4,3000	0,53498	13,310	0,000	دال
29	يهتم البنك بدمج الموظفين ضمن خطته الإستراتيجية	3,5333	0,89955	3,247	0,003	دال
30	يهتم البنك بتدريب الموظفين لتحسين جودة علاقتهم مع الزبائن ولتحسين قدراتهم في التعامل مع الزبائن	4,0667	0,73968	7,899	0,000	دال
31	يقوم البنك بتحفيز الموظفين مادياً من أجل تحسين أدائهم	3,5000	1,00858	2,715	0,011	دال
32	يقوم البنك بتحفيز الموظفين معنوياً من أجل تحسين أدائهم	3,4333	1,10433	2,149	0,040	دال
33	السلوك القيادي للبنك يوجه أفرادَهُ نحو تحقيق رضا الزبائن	3,9333	0,58329	8,764	0,000	دال
34	يهتم البنك بتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين ليساهموا بفعالية في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن	3,9667	0,66868	7,918	0,000	دال
35	يهتم البنك بتعزيز التواصل بين الموظفين والزبائن لزيادة رضا الزبائن عن الخدمات	4,2000	0,48423	13,573	0,000	دال
	المجموع: إشراك الموظفين	42,4333	5,88794	8,775	0,000	دال

* يتم إتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (29) ومستوى الخطأ (0.05).

* المتوسط الحسابي الفرضي لكل عبارة يقدر بـ (3)، والمتوسط الحسابي للمحور ككل يقدر بـ (33).

المصدر: من إعداد الباحثة إعتماًداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لإشراك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن يقدر بـ (42,43) بإنحراف معياري قدره (5,88) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ (33) وهو ما يعني

أن البنوك محل الدراسة تقوم بإشراك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن. وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المقدره بـ(8,77) والدالة عند درجات الحرية (29) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

غير أن كيفية إشراكهم تختلف من عبارة إلى أخرى، فمن الجدول رقم (20) يتبين لنا أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور إشراك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن تتراوح بين (4,30) وبين (3,43)، وبالتالي فكلها أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ(3).

فوجد أن العبارة رقم (28) والتي تنص على "يعتمد البنك على الموظفين في نجاح بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,30) وبإنحراف معياري قدره (0,53).

وجاءت العبارة رقم (35) والتي تنص على "يهتم البنك بتعزيز التواصل بين الموظفين والزبائن لزيادة رضا الزبائن عن الخدمات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,20) وبإنحراف معياري قدره (0,48).

ثم جاءت العبارة رقم (30) والتي تنص على "يهتم البنك بتدريب الموظفين لتحسين جودة علاقتهم مع الزبائن ولتحسين قدراتهم في التعامل مع الزبائن" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,06) وبإنحراف معياري قدره (0,73).

وجاءت العبارة رقم (34) والتي تنص على "يهتم البنك بتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين ليساهموا بفعالية في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,96) وبإنحراف معياري قدره (0,66).

بينما جاءت العبارة رقم (27) والتي تنص على "يعمل البنك على تقوية العلاقة بينه وبين الموظفين لديه" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,96) وبإنحراف معياري قدره (0,76).

وجاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (33) والتي تنص على "السلوك القيادي للبنك يوجه أفراده نحو تحقيق رضا الزبائن" بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,93) وبإنحراف معياري قدره (0,58).

وجاءت العبارة رقم (26) والتي تنص على "يعمل البنك على معرفة إحتياجات الموظفين لديه ويحاول تلبيتها" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,86) وبإنحراف معياري قدره (0,77).

وجاءت العبارة رقم (25) والتي تنص على "يعتبر البنك الموظفين كزبائن داخليين" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,66) وبإنحراف معياري قدره (0,99).

وجاءت العبارة رقم (29) والتي تنص على "يهتم البنك بدمج الموظفين ضمن خطته الإستراتيجية" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,53) وبإنحراف معياري قدره (0,89).

وجاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة العبارة رقم (31) والتي تنص على "يقوم البنك بتحفيز الموظفين مادياً من أجل تحسين أدائهم" بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,50) وبإنحراف معياري قدره (1,00).

وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (32) والتي تنص على "يقوم البنك بتحفيز الموظفين معنوياً من أجل تحسين أدائهم" بمتوسط حسابي يقدر ب(3,43) وبإنحراف معياري قدره (1,10).

وما يؤكد كل ما سبق هي قيم "t" التي كلها دالة وهي أكثر من (2,14).

رابعاً: نتائج تحليل محور الميزة التنافسية المستدامة

للإجابة على السؤال الفرعي الرابع والذي ينص على: "هل تحقيق البنوك محل الدراسة للميزة التنافسية المستدامة راجع إلى اعتمادها على تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن؟" تم إستخراج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للوصف؛ ثم قيمة "t" ودرجات الحرية ومستوى الدلالة لإتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (21): تحليل عبارات محور الميزة التنافسية المستدامة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار
36	تساعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على معرفة إحتياجات الزبائن المتغيرة وتلبيتها بطريقة أفضل	4,4333	0,56832	13,814	0,000	دال
37	تمكن إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن البنك من تقديم خدمات مُميزة يصعب على المنافسين تقليدها	4,4333	0,56832	13,814	0,000	دال
38	تساعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الوصول إلى أفضل الزبائن والحصول على ولائهم	4,4333	0,56832	13,814	0,000	دال
39	تساهم إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تلميع سمعة البنك	4,4000	0,56324	13,614	0,000	دال
40	تساعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على تخفيض التكاليف التسويقية	4,2000	0,66436	9,893	0,000	دال
41	تساعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على زيادة الحصة السوقية	4,3333	0,54667	13,359	0,000	دال
42	يقوم البنك بالبحث والتطوير بصفة مستمرة من أجل تحسين علاقته مع زبائنه	4,1000	0,66176	9,104	0,000	دال
43	يتابع البنك بشكل مستمر ما يقدمه المنافسين لتقديم ما هو أفضل لزبائنه	3,9667	0,66868	7,918	0,000	دال
44	يستخدم البنك مقترحات زبائنه لتحسين جودة خدماته	3,5000	1,25258	2,186	0,037	دال
	المجموع: الميزة التنافسية المستدامة	37,8000	4,95079	11,948	0,000	دال

* يتم إتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (29) ومستوى الخطأ (0.05).

* المتوسط الحسابي الفرضي لكل عبارة يقدر بـ (3)، والمتوسط الحسابي للمحور ككل يقدر بـ (27).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الميزة التنافسية المستدامة يقدر بـ (37,80) بإنحراف معياري قدره (4,95) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (27) وهو ما يعني أن البنوك محل الدراسة

حققت الميزة التنافسية المستدامة. وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المقدرة ب(11,94) والدالة عند درجات الحرية (29) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

وهذا يعني أن تحقيق البنوك محل الدراسة للميزة التنافسية المستدامة راجع إلى اعتمادها على تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن؛ غير أن ذلك يختلف من عبارة إلى أخرى، فمن الجدول رقم (21) يتبين لنا أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور الميزة التنافسية المستدامة تتراوح بين (4,43) وبين (3,50)، وبالتالي فكلها أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر ب(3).

ف نجد أن العبارة رقم (36) والتي تنص على "تساعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على معرفة إحتياجات الزبائن المتغيرة وتلبيتها بطريقة أفضل"، والعبارة رقم (37) والتي تنص على "تمكن إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن البنك من تقديم خدمات مميزة يصعب على المنافسين تقليدها"، والعبارة رقم (38) والتي تنص على "تساعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الوصول إلى أفضل الزبائن والحصول على ولائهم" جاءت في المرتبة الأولى، المرتبة الثانية والمرتبة الثالثة على التوالي بمتوسط حسابي يقدر ب(4,43) وبإنحراف معياري قدره (0,56).

وجاءت العبارة رقم (39) والتي تنص على "تساهم إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تلميع سمعة البنك" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب(4,40) وبإنحراف معياري قدره (0,56).

ثم جاءت العبارة رقم (41) والتي تنص على "تساعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على زيادة الحصة السوقية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب(4,33) وبإنحراف معياري قدره (0,54).

وجاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (40) والتي تنص على "تساعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على تخفيض التكاليف التسويقية" بمتوسط حسابي يقدر ب(4,20) وبإنحراف معياري قدره (0,66).

وجاءت العبارة رقم (42) والتي تنص على "يقوم البنك بالبحث والتطوير بصفة مستمرة من أجل تحسين علاقته مع زبائنه" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر ب(4,10) وبإنحراف معياري قدره (0,66).

وجاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة العبارة رقم (43) والتي تنص على "يتابع البنك بشكل مستمر ما يقدمه المنافسين لتقديم ما هو أفضل لزبائنه" بمتوسط حسابي يقدر ب(3,96) وبإنحراف معياري قدره (0,66).

وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (44) والتي تنص على "يستخدم البنك مقترحات زبائنه لتحسين جودة خدماته" بمتوسط حسابي يقدر ب(3,50) وبإنحراف معياري قدره (1,25).

وما يؤكد كل ما سبق هي قيم "t" التي كلها دالة وهي أكثر من (2,18).

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان الموجه لزبائن البنوك محل الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية لعينة الزبائن

من أجل تحديد خصائص العينة تم إستخراج التكرارات والنسب المئوية، ثم تم تمثيلها بيانياً باستخدام الدوائر النسبية.

1. توزيع عينة الزبائن حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (22): توزيع عينة الزبائن حسب متغير الجنس

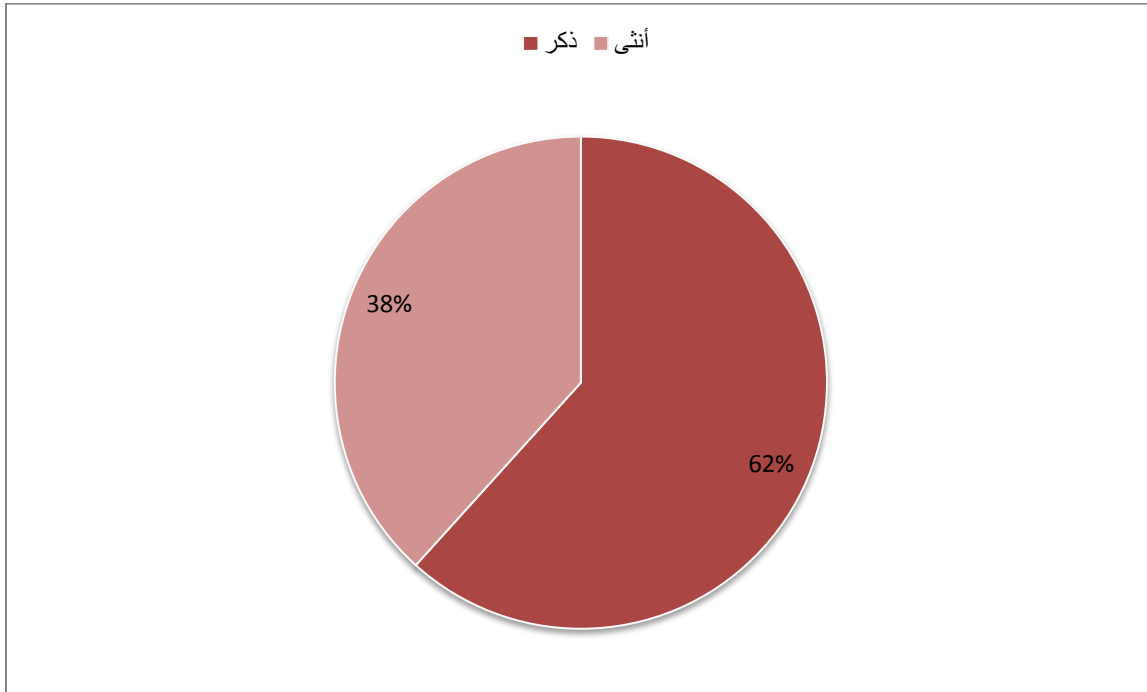
النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
61,7	37	ذكر
38,3	23	أنثى
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة إعتماًداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن أغلبية المستجوبين ذكور وتقدر نسبتهم بـ(61,7)، والنسبة المتبقية هم إناث بنسبة (38,3)، وذلك راجع إلى ضعف الثقافة البنكية لدى النساء في الجزائر.

ويمكننا توضيح هذه النتائج في الشكل التالي:

الشكل رقم (61): تمثيل قطاعي لعينة الزبائن حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة إعتماًداً على مخرجات برنامج SPSS

2. توزيع عينة الزبائن حسب متغير السن:

الجدول رقم (23): توزيع عينة الزبائن حسب متغير السن

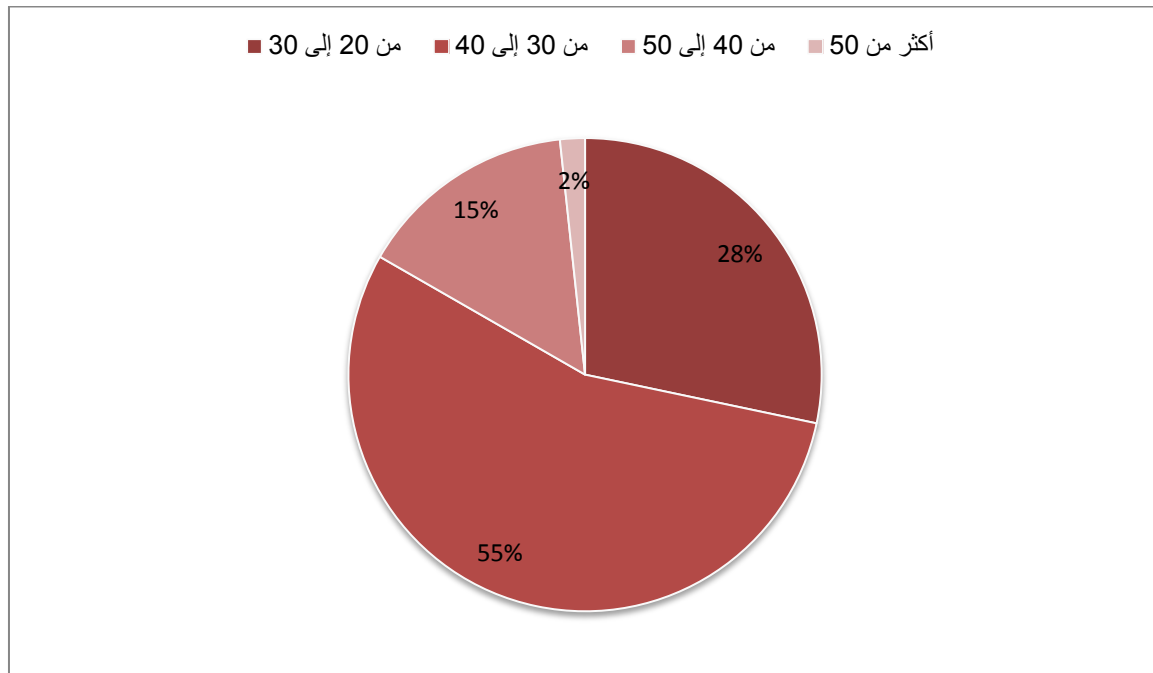
النسبة المئوية	التكرارات	السن
28,3	17	من 20 إلى 30 سنة
55	33	من 30 إلى 40 سنة
15	9	من 40 إلى 50 سنة
1,7	1	أكثر من 50 سنة
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة إعتماًداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن أكبر نسبة من المستجوبين هي الفئة ذات السن من 30 إلى 40 سنة بنسبة (55%)، وتليها الفئة من 20 إلى 30 سنة بنسبة (28,3%)، ثم تليها الفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة (15%)، بينما الفئة الأقل تعاملًا مع البنك هي الفئة الأكثر من 50 سنة بنسبة (1,7%). وبالتالي نستنتج أن أغلبية زبائن البنوك محل الدراسة شباب.

ويمكننا توضيح هذه النسب في الشكل التالي:

الشكل رقم (62): تمثيل قطاعي لعينة الزبائن حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الباحثة إعتماًداً على مخرجات برنامج SPSS

3. توزيع عينة الزبائن حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (24): توزيع عينة الزبائن حسب متغير المستوى التعليمي

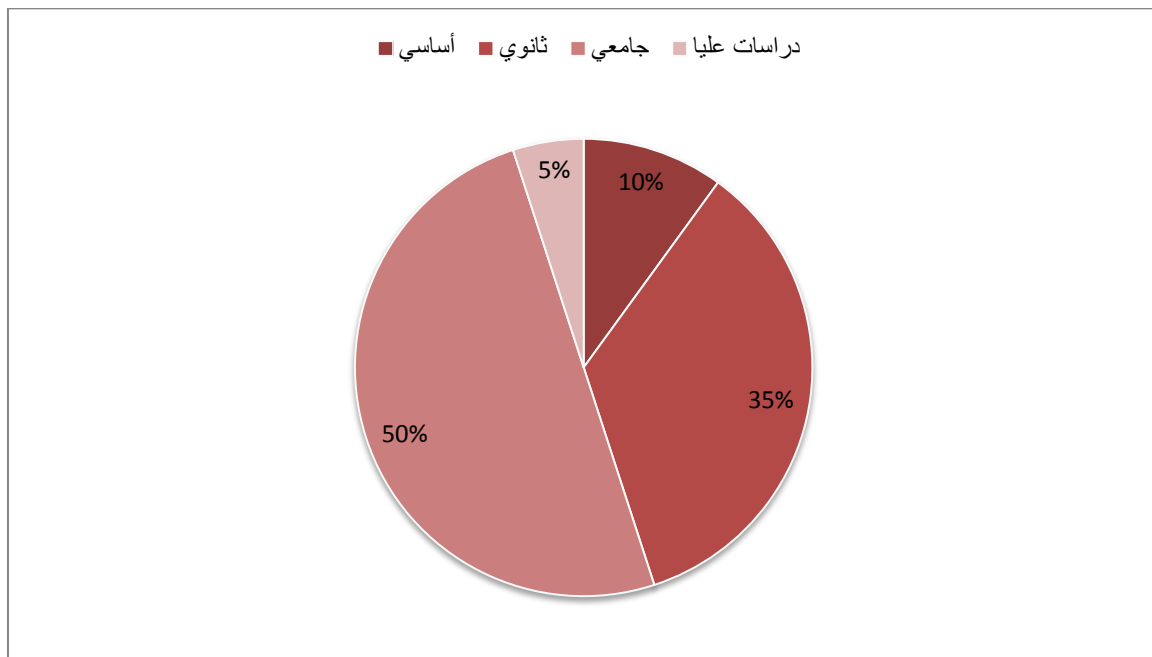
النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
/	/	بدون مستوى
10	6	أساسي
35	21	ثانوي
50	30	جامعي
5	3	دراسات عليا
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن أكبر نسبة من المستجوبين من مستوى جامعي بنسبة (50 %)، وتليها نسبة الزبائن ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة (35 %)، ثم تليها نسبة الزبائن ذوي المستوى التعليمي الأساسي بنسبة (10%)، بينما النسبة الأقل هم الزبائن أصحاب الدراسات العليا بنسبة (5 %)، بينما نلاحظ إنعدام الزبائن دون المستوى التعليمي. وبالتالي نستنتج أن أغلبية زبائن البنوك محل الدراسة من مستوى جامعي.

ويمكننا توضيح هذه النسب في الشكل التالي:

الشكل رقم (63): تمثيل قطاعي لعينة الزبائن حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

4. توزيع عينة الزبائن حسب متغير سنوات التعامل مع البنك:

الجدول رقم (25): توزيع عينة الزبائن حسب متغير سنوات التعامل مع البنك

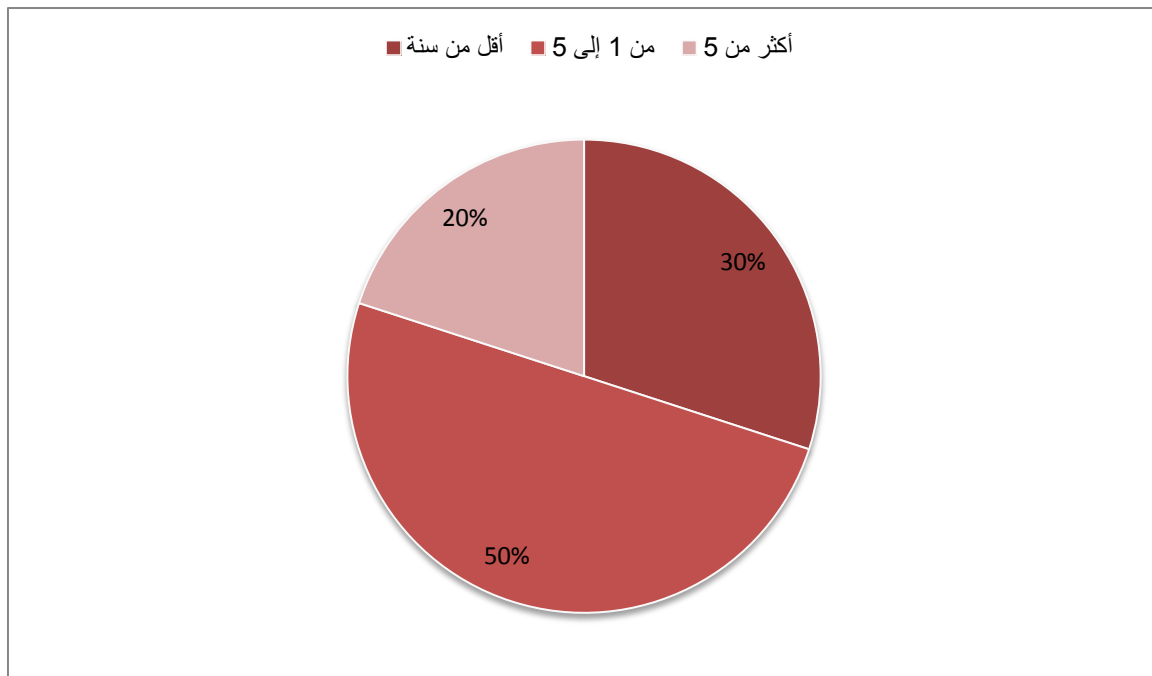
النسبة المئوية	التكرارات	سنوات التعامل مع البنك
30	18	أقل من سنة
50	30	من 1 إلى 5 سنوات
20	12	أكثر من 5 سنوات
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة إعتماًداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن أكبر نسبة من المستجوبين يتعاملون مع البنك منذ مدة تتراوح ما بين 1 إلى 5 سنوات بنسبة (50%)، وتليها الأقل من سنة بنسبة (30%)، والنسبة المتبقية والبالغة (20%) يتعاملون مع البنك منذ أكثر من 5 سنوات، وهي أقل نسبة.

ويمكننا توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (64): تمثيل قطاعي لعينة الزبائن حسب متغير سنوات التعامل مع البنك



المصدر: من إعداد الباحثة إعتماًداً على مخرجات برنامج SPSS

ثانياً: نتائج تحليل محور رضا الزبائن عن الخدمات التي يقدمها البنك

للإجابة على السؤال الفرعي الثالث الذي ينص على: "هل تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في البنوك محل الدراسة يساهم في إرضاء الزبائن وتحقيق ولائهم؟" تم إستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف؛ ثم قيمة "t" ودرجات الحرية ومستوى الدلالة لإتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (26): تحليل عبارات محور رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار
1	موقع البنك مناسب بالنسبة لي	3,9167	1,06232	6,684	0,000	دال
2	الوكالات متوفرة في كل المناطق وبشكل جيد	3,6833	0,94764	5,586	0,000	دال
3	يتمتع البنك بمظهر جذاب يدفع للتعامل معه (المبنى، الوكالة،...)	4,1667	0,37582	24,046	0,000	دال
4	الجو الداخلي للبنك (الهدوء، النظافة، الترتيب، ...)	4,2333	0,42652	22,398	0,000	دال
5	مريح بالنسبة للزبائن	4,1500	0,60576	14,705	0,000	دال
6	أنتلقى إستقبال ومعاملة جيدة عند القدوم إلى البنك	4,0833	0,69603	12,056	0,000	دال
7	عملية التعامل مع البنك سهلة ولا تتطلب إجراءات كثيرة	4,1167	0,49030	17,642	0,000	دال
8	مدة الإنتظار قبل الحصول على الخدمة مناسبة	3,8333	0,69298	9,315	0,000	دال
9	أسعار التعامل مع البنك معقولة	4,0333	0,44973	17,798	0,000	دال
10	تتم التعاملات في البنك على درجة كبيرة من الأمان والسرية	4,0167	0,74769	10,533	0,000	دال
11	أشعر وكأنني من أفضل الزبائن لدى البنك	4,1000	0,43957	19,384	0,000	دال
12	يرى البنك أن الزبون دائما على حق	4,2333	0,49972	19,118	0,000	دال
13	يوفي البنك بوعوده إتجاهي	4,2500	0,43667	22,174	0,000	دال
14	أرى أن البنك يحسن الإستماع إلى زبائنه	4,1833	0,62414	14,686	0,000	دال
14	يعمل البنك على معرفة إحتياجاتي وتلبيتها					

15	يقوم البنك بتوضيح الخدمة للزبائن وكيفية الحصول عليها	4,2000	0,54617	17,019	0,000	دال
16	يستمتع البنك إلى شكاوى ومشاكل الزبائن ويعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها	4,0167	0,65073	12,102	0,000	دال
17	يتميز البنك بتقنيات وتجهيزات تكنولوجية حديثة ومتطورة	3,8833	0,76117	8,989	0,000	دال
18	يوفر لي البنك العديد من الوسائل للحصول على المعلومات (الهاتف، المقابلة مع الأعوان التجاريين، ...)	3,9000	0,68147	10,230	0,000	دال
19	للبنك موقع إلكتروني سهل الإستعمال ويحتوي على جميع المعلومات	3,5833	1,01333	4,459	0,000	دال
20	يحاول البنك التعرف على زبائنه والإتصال المستمر بهم	3,7167	0,73857	7,516	0,000	دال
21	يوفر البنك عدة طرق لتسهيل العمليات (السحب الآلي مثلا)	3,7667	0,81025	7,329	0,000	دال
22	أرى أن هذا البنك يهتم بتطوير علاقته مع الزبائن	4,1667	0,55744	16,212	0,000	دال
	المجموع: رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة	88,2333	7,67644	22,435	0,000	دال

* يتم إتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (59) ومستوى الخطأ (0,05).

* المتوسط الحسابي الفرضي لكل عبارة يقدر ب(3)، والمتوسط الحسابي للمحور ككل يقدر ب(66).

المصدر: من إعداد الباحثة إعتتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لرضا الزبائن عن الخدمات المقدمة يقدر ب(88,23) بإنحراف معياري قدره (7,67) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر ب(66) وهو ما يعني أن زبائن البنوك محل الدراسة راضين عن الخدمات المقدمة. وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المقدر ب(22,43) والدالة عند درجات الحرية (59) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

وهذا يعني أن تطبيق البنوك محل الدراسة لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن مكنها من الحصول على رضا زبائنها عن الخدمات التي تقدمها؛ غير أن هذا الرضا يختلف من عبارة إلى أخرى، فمن الجدول رقم (26) يتبين لنا أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة تتراوح بين (4,25) وبين (3,58)، وبالتالي فكلها أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر ب(3).

فنجد أن العبارة رقم (13) والتي تنص على "أرى أن البنك يحسن الإستماع إلى زبائنه" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب(4,25) وبإنحراف معياري قدره (0,43).

وجاءت العبارة رقم (04) والتي تنص على "الجو الداخلي للبنك (الهدوء، النظافة، الترتيب،...) مريح بالنسبة للزبائن" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,23) وبإنحراف معياري قدره (0,42).

ثم جاءت العبارة رقم (12) والتي تنص على "يوفي البنك بوعوده إتجاهي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,23) وبإنحراف معياري قدره (0,49).

وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (15) والتي تنص على "يقوم البنك بتوضيح الخدمة للزبائن وكيفية الحصول عليها" بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,20) وبإنحراف معياري قدره (0,54).

وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (14) والتي تنص على "يعمل البنك على معرفة إحتياجاتي وتلبيتها" بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,18) وبإنحراف معياري قدره (0,62).

وجاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (03) والتي تنص على "يتمتع البنك بمظهر جذاب يدفع للتعامل معه (المبنى، الوكالة،...)" بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,16) وبإنحراف معياري قدره (0,37).

وجاءت في المرتبة السابعة العبارة رقم (22) والتي تنص على "أرى أن البنك يهتم بتطوير علاقته مع الزبائن" بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,16) وبإنحراف معياري قدره (0,55).

وجاءت في المرتبة الثامنة العبارة رقم (05) والتي تنص على "ألتقى إستقبال ومعاملة جيدة عند القدوم إلى البنك" بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,15) وبإنحراف معياري قدره (0,60).

وجاءت في المرتبة التاسعة العبارة رقم (07) والتي تنص على "مدة الإنتظار قبل الحصول على الخدمة مناسبة" بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,11) وبإنحراف معياري قدره (0,49).

وجاءت في المرتبة العاشرة العبارة رقم (14) والتي تنص على "يرى البنك أن الزبون دائما على حق" بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,10) وبإنحراف معياري قدره (0,43).

وجاءت في المرتبة الحادية عشر العبارة رقم (06) والتي تنص على "عملية التعامل مع البنك سهلة ولا تتطلب إجراءات كثيرة" بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,08) وبإنحراف معياري قدره (0,69).

وجاءت في المرتبة الثانية عشر العبارة رقم (09) والتي تنص على "تتم التعاملات في البنك على درجة كبيرة من الأمان والسرية" بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,03) وبإنحراف معياري قدره (0,44).

وجاءت في المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم (16) والتي تنص على "يستمتع البنك إلى شكاوى ومشاكل الزبائن ويعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها" بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,01) وبإنحراف معياري قدره (0,65).

وجاءت في المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم (10) والتي تنص على "أشعر وكأنني من أفضل الزبائن لدى البنك" بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,01) وبإنحراف معياري قدره (0,74).

وجاءت في المرتبة الخامسة عشر العبارة رقم (01) والتي تنص على "موقع البنك مناسب بالنسبة لي" بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,91) وبإنحراف معياري قدره (1,06).

وجاءت في المرتبة السادسة عشر العبارة رقم (18) والتي تنص على "يوفر لي البنك العديد من الوسائل للحصول على المعلومات (الهاتف، المقابلة مع الأعوان التجاريين،...) بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,90) وبإنحراف معياري قدره (0,68).

وجاءت في المرتبة السابعة عشر العبارة رقم (17) والتي تنص على "يتميز البنك بتقنيات وتجهيزات تكنولوجية حديثة ومتطورة" بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,88) وبإنحراف معياري قدره (0,76).

وجاءت في المرتبة الثامنة عشر العبارة رقم (08) والتي تنص على "أسعار التعامل مع البنك معقولة" بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,83) وبإنحراف معياري قدره (0,69).

بينما جاءت العبارة رقم (21) والتي تنص على "يوفر البنك عدة طرق لتسهيل العمليات (السحب الآلي مثلا)" في المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,76) وبإنحراف معياري قدره (0,81).

وجاءت العبارة رقم (20) والتي تنص على "يحاول البنك التعرف على زبائنه والإتصال المستمر بهم" في المرتبة العشرين بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,71) وبإنحراف معياري قدره (0,73).

وجاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة العبارة رقم (02) والتي تنص على "الوكالات متوفرة في كل المناطق وبشكل جيد" بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,68) وبإنحراف معياري قدره (0,94).

وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (19) والتي تنص على "للبنك موقع إلكتروني سهل الإستعمال ويحتوي على جميع المعلومات" بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,58) وبإنحراف معياري قدره (1,01).

وما يؤكد كل ما سبق هي قيم "t" التي كلها دالة وهي أكثر من (4,45).

ثالثاً: نتائج تحليل محور رضا الزبائن عن الموظفين

للإجابة على السؤال الفرعي الثالث الذي ينص على: "هل تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في البنوك محل الدراسة يساهم في إرضاء الزبائن وتحقيق ولائهم؟" تم إستخراج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للوصف؛ ثم قيمة "t" ودرجات الحرية ومستوى الدلالة لإتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (27): تحليل عبارات محور رضا الزبائن عن الموظفين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار
23	يتمتع الموظفون بمظهر لائق يجذب الزبائن للتعامل مع البنك	4,1833	0,39020	23,490	0,000	دال
24	يتحلى الموظفون بالأدب والأخلاق الحميدة	4,2000	0,51420	18,077	0,000	دال
25	يسعى الموظفون إلى مساعدة الزبائن بلباقة وطيب خاطر	4,1667	0,41850	21,594	0,000	دال
26	يتمتع الموظفون بمهارات عالية وسرعة تقديم الخدمة والمعلومات للزبائن	4,1333	0,43048	20,393	0,000	دال
27	يتوزع الموظفون ومكاتب تقديم الخدمة في البنك بشكل يساعد على تقديم الخدمة بسرعة للحفاظ على وقت الزبون	4,1333	0,46820	18,750	0,000	دال
28	يعاملني الموظفون بشكل يجعلني أشعر بالتميز	4,1833	0,50394	18,189	0,000	دال
29	يدرك الموظف طبيعة الخدمة التي أرب في الحصول عليها	4,1333	0,46820	18,750	0,000	دال
30	يساهم الموظفون في تكوين الإنطباع الجيد عن البنك في أذهان الزبائن	4,2000	0,40338	23,043	0,000	دال
	المجموع: رضا الزبائن عن الموظفين	33,3333	3,07349	23,522	0,000	دال

* يتم إتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (59) ومستوى الخطأ (0.05).

* المتوسط الحسابي الفرضي لكل عبارة يقدر بـ(3)، والمتوسط الحسابي للمحور ككل يقدر بـ(24).

المصدر: من إعداد الباحثة إعتتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لرضا الزبائن عن الموظفين يقدر بـ(33,33) بإنحراف معياري قدره (3,07) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ(24) وهو ما يعني أن زبائن البنوك محل الدراسة راضين عن الموظفين. وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المقدر بـ(23,52) والدالة عند درجات الحرية (59) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

وهذا يعني أن تطبيق البنوك محل الدراسة لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن مكنها من الحصول على رضا زبائنهم عن الموظفين لديها؛ غير أن هذا الرضا يختلف من عبارة إلى أخرى، فمن الجدول رقم (27) يتبين لنا أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارة محور رضا الزبائن عن الموظفين تتراوح بين (4,20) وبين (4,13)، وبالتالي فكلها أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر ب(3).

فوجد أن العبارة رقم (30) والتي تنص على "يساهم الموظفون في تكوين الإنطباع الجيد عن البنك في أذهان الزبائن" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب(4,20) وبإنحراف معياري قدره (0,40).

وجاءت العبارة رقم (24) والتي تنص على "يتحلى الموظفون بالأدب والأخلاق الحميدة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب(4,20) وبإنحراف معياري قدره (0,51).

ثم جاءت العبارة رقم (23) والتي تنص على "يتمتع الموظفون بمظهر لائق يجذب الزبائن للتعامل مع البنك" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب(4,18) وبإنحراف معياري قدره (0,39).

وجاءت العبارة رقم (28) والتي تنص على "يعاملني الموظفون بشكل يجعلني أشعر بالتميز" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب(4,18) وبإنحراف معياري قدره (0,50).

بينما جاءت العبارة رقم (25) والتي تنص على "يسعى الموظفون إلى مساعدة الزبائن بلباقة وطيب خاطر" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب(4,16) وبإنحراف معياري قدره (0,41).

وجاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (26) والتي تنص على "يتمتع الموظفون بمهارات عالية وسرعة تقديم الخدمة والمعلومات للزبائن" بمتوسط حسابي يقدر ب(4,13) وبإنحراف معياري قدره (0,43).

وجاءت العبارة رقم (27) والتي تنص على "يتوزع الموظفون ومكاتب تقديم الخدمة في البنك بشكل يساعد على تقديم الخدمة بسرعة للحفاظ على وقت الزبون"، والعبارة رقم (29) والتي تنص على "يدرك الموظف طبيعة الخدمة التي أرغب في الحصول عليها" في المرتبة الأخيرة والمرتبة ما قبل الأخيرة على التوالي، بمتوسط حسابي يقدر ب(4,13) وبإنحراف معياري قدره (0,46).

وما يؤكد كل ما سبق هي قيم "t" التي كلها دالة وهي أكثر من (18,07).

رابعاً: نتائج تحليل محور ولاء الزبائن

للإجابة على السؤال الفرعي الثالث الذي ينص على: "هل تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في البنوك محل الدراسة يساهم في إرضاء الزبائن وتحقيق ولائهم؟" تم إستخراج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للوصف؛ ثم قيمة "t" ودرجات الحرية ومستوى الدلالة لإتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (28): تحليل عبارات محور ولاء الزبائن

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار
31	مقارنة بينوك أخرى أرى أن هذا البنك هو الأحسن على الإطلاق	3,9833	0,67627	11,263	0,000	دال
32	أشجع أقاربي ومعارفي على التعامل مع هذا البنك	4,0333	0,60971	13,128	0,000	دال
33	عندما أتحدث عن هذا البنك أركز على ذكر الأشياء الإيجابية عنه	4,1333	0,67565	12,993	0,000	دال
34	أدافع عن البنك عندما ينتقده البعض بشكل خاطئ أو ظالم	3,9500	0,64899	11,339	0,000	دال
35	لدي ثقة كبيرة في هذا البنك كمؤسسة مالية أتعامل معها	4,1000	0,51090	16,678	0,000	دال
36	أشعر بالفخر كوني من زبائن هذا البنك	4,0000	0,55234	14,024	0,000	دال
37	أقدم ملاحظاتي وأفكاري للبنك بهدف تطويره	3,5000	1,03334	3,748	0,000	دال
38	لا أفكر مطلقاً في التحول إلى بنك آخر مهما كانت العروض مغرية	3,8833	0,64022	10,687	0,000	دال
	المجموع: ولاء الزبائن	31,5833	3,87645	15,153	0,000	دال

* يتم إتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (59) ومستوى الخطأ (0,05).

* المتوسط الحسابي الفرضي لكل عبارة يقدر بـ (3)، والمتوسط الحسابي للمحور ككل يقدر بـ (24).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لولاء الزبائن يقدر بـ (31,58) بإنحراف معياري قدره (3,87) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (24) وهو ما يعني أن البنوك محل الدراسة تمكنت من تحقيق ولاء الزبائن. وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المقدر بـ (15,15) والدالة عند درجات الحرية (59) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

وهذا يعني أن تطبيق البنوك محل الدراسة لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن مكنها من تحقيق ولاء زبائنها؛ غير أن هذا الولاء يختلف من عبارة إلى أخرى، فمن الجدول رقم (28) يتبين لنا أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور ولاء الزبائن للبنك تتراوح بين (4,13) وبين (3,50)، وبالتالي فكلها أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ (3).

فنجد أن العبارة رقم (33) والتي تنص على "عندما أتحدث عن هذا البنك فإنني أركز على ذكر الأشياء الإيجابية عنه" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب(4,13) وبإنحراف معياري قدره (0,67).

وجاءت العبارة رقم (35) والتي تنص على "لدي ثقة كبيرة في هذا البنك كمؤسسة مالية أتعامل معها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب(4,10) وبإنحراف معياري قدره (0,51).

ثم جاءت العبارة رقم (32) والتي تنص على "أشجع أقاربي ومعارفي على التعامل مع هذا البنك" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب(4,03) وبإنحراف معياري قدره (0,60).

وجاءت العبارة رقم (36) والتي تنص على "أشعر بالفخر كوني من زبائن هذا البنك" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب(4,00) وبإنحراف معياري قدره (0,55).

بينما جاءت العبارة رقم (31) والتي تنص على "مقارنة بينوك أخرى أرى أن هذا البنك هو الأحسن على الإطلاق" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب(3,98) وبإنحراف معياري قدره (0,67).

وجاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (34) والتي تنص على "أدافع عن البنك عندما ينتقده البعض بشكل خاطئ أو ظالم" بمتوسط حسابي يقدر ب(3,95) وبإنحراف معياري قدره (0,64).

وجاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة العبارة رقم (38) والتي تنص على "لا أفكر مطلقاً في التحول إلى بنك آخر مهما كانت العروض مغرية" بمتوسط حسابي يقدر ب(3,88) وبإنحراف معياري قدره (0,64).

وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (37) والتي تنص على "أقدم ملاحظاتي وأفكاري للبنك بهدف تطويره" بمتوسط حسابي يقدر ب(3,50) وبإنحراف معياري قدره (1,03).

وما يؤكد كل ما سبق هي قيم "t" التي كلها دالة وهي أكثر من (3,74).

المطلب الرابع: المقارنة بين البنوك محل الدراسة

أولاً: المقارنة بين نتائج الإستبيان الموجه للإطارات

1. محور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن:

من أجل المقارنة بين نتائج إجابات إطارات البنوك محل الدراسة المتعلقة بمحور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، نقدم الجدول التالي الذي يعرض مجاميع هذا المحور لكل بنك على حدى، حيث أن المقارنة في دراستنا ستكون بين المجاميع:

الجدول رقم (29): مقارنة بين نتائج محور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن

المحور	البنك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	درجات الحرية	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	القرار
إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن	CPA	91,0000	6,46971	-3,892	28	0,050	0,001	توجد فروق لصالح البنك
	BNP Paribas	104,6667	11,96224					BNP Paribas

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (29) إلى إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن لكل من البنك BNP Paribas والقرض الشعبي الجزائري (CPA)، ونلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي للبنك BNP Paribas قدره (104,66) بإنحراف معياري قدره (11,96) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ(72)، مما يشير إلى أن هذا البنك يطبق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.

وكان المتوسط الحسابي للقرض الشعبي الجزائري (CPA) يقدر بـ(91,00) بإنحراف معياري قدره (6,46) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ(72)، مما يشير إلى أن هذا البنك يطبق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.

وعند المقارنة بين هذين البنكين يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن للبنك BNP Paribas والمقدر بـ(104,66) هو أكبر من المتوسط الحسابي لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن للقرض الشعبي الجزائري (CPA) الذي قدر بـ(91,00)، وهذا يعني أن البنك BNP Paribas يطبق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن بمستوى أعلى من القرض الشعبي الجزائري. وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المقدر بـ(3,89 -) الدالة عند درجات الحرية (28) بمستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

إن البنوك الخاصة هي أكثر إهتماماً بتطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن كونها تهتم بتحقيق الربح أكثر من البنوك العامة، فهي تدرك أهمية الزبائن وأهمية إقامة علاقة شخصية وطويلة الأمد معهم، ولذلك فهي تحرص على تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن بمختلف خطواتها، فنجدها تخصص لها ميزانية وفريق متخصص في العلاقة مع الزبائن، ولا تمنع بإجراء كل التغييرات المطلوبة واللازمة لنجاحها.

2. محور إشراك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن:

من أجل المقارنة بين نتائج إجابات إشارات البنوك محل الدراسة المتعلقة بمحور إشراك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، نقدم الجدول التالي الذي يعرض مجاميع هذا المحور لكل بنك على حدى:

الجدول رقم (30): مقارنة بين نتائج محور إشراك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن

المحور	البنك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	درجات الحرية	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	القرار
إشراك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن	CPA	39,1333	4,29063	-3,671	28	0,050	0,001	توجد فروق لصالح البنك BNP Paribas
	BNP Paribas	45,7333	5,48331					

المصدر: من إعداد الباحثة إعتتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (30) إلى إشراك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن لكل من البنك BNP Paribas والقرض الشعبي الجزائري (CPA)، ونلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي للبنك BNP Paribas قدر بـ(45,73) بإنحراف معياري قدره (5,48) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ(33)، مما يشير إلى أن هذا البنك يشرك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.

وكان المتوسط الحسابي للقرض الشعبي الجزائري (CPA) يقدر بـ(39,13) بإنحراف معياري قدره (4,29) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ(33)، مما يشير إلى أن هذا البنك يشرك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.

وعند المقارنة بين هذين البنكين يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لإشراك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن للبنك BNP Paribas والمقدر بـ(45,73) هو أكبر من المتوسط الحسابي لإشراك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن للقرض الشعبي الجزائري (CPA) الذي قدر بـ(39,13)، وهذا يعني أن البنك BNP Paribas يشرك الموظفين لديه في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن بمستوى أعلى من القرض الشعبي الجزائري. وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المقدر بـ(- 3,67) الدالة عند درجات الحرية (28) بمستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

إن البنوك الخاصة هي أكثر إهتماماً بإشراك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن من البنوك العامة، فهي تدرك أهميتهم في نجاح تنفيذها (إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن) وتعتمد عليهم للحصول على رضا الزبائن وبالتالي ولأنهم للبنك، ولذلك فهي تحرص على تطوير آدائهم بشكل دائم عن طريق التدريب، التحفيز المادي والمعنوي، وتقييم آدائهم على أساس رضا الزبائن.

كما نجد البنوك الخاصة تدرك أهمية رضا الموظفين في الحصول على رضا الزبائن، ولذلك فهي لا تقوم ببناء العلاقة مع الزبائن فقط، وإنما تقوم أيضا ببناء علاقات شخصية مع الموظفين، حيث أنها تقوم بتحديد إحتياجاتهم وتعمل

على تلبيةها، وتوفر لهم كل وسائل الراحة. كما أن هذه البنوك، وفي سبيل إرضاء الموظفين لديها والحصول على ولائهم تقدم لهم العديد من التسهيلات والهدايا، مثل تنظيم رحلات إلى الخارج.

3. محور الميزة التنافسية المستدامة:

من أجل المقارنة بين نتائج إجابات إطارات البنوك محل الدراسة المتعلقة بمحور الميزة التنافسية المستدامة، نقدم الجدول التالي الذي يعرض مجاميع هذا المحور لكل بنك على حدى:

الجدول رقم (31): مقارنة بين نتائج محور الميزة التنافسية المستدامة

المحور	البنك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	درجات الحرية	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	القرار
الميزة التنافسية المستدامة	CPA	33,9333	3,03472	-6,920	28	0,050	0,000	توجد فروق لصالح البنك
	BNP Paribas	41,6667	3,08607					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (31) إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في كل من البنك BNP Paribas والقرض الشعبي الجزائري (CPA)، ونلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي للبنك BNP Paribas قدر بـ(41,66) بإنحراف معياري قدره (3,08) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ(27)، مما يشير إلى أن تحقيق هذا البنك للميزة التنافسية المستدامة راجع إلى تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.

وكان المتوسط الحسابي للقرض الشعبي الجزائري (CPA) يقدر بـ(33,93) بإنحراف معياري قدره (3,03) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ(27)، مما يشير إلى أن تحقيق هذا البنك للميزة التنافسية المستدامة راجع إلى تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.

وعند المقارنة بين هذين البنكين يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنك BNP Paribas والمقدر بـ(41,66) هو أكبر من المتوسط الحسابي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في القرض الشعبي الجزائري (CPA) الذي قدر بـ(33,93)، وهذا يعني أن البنك BNP Paribas حقق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن بمستوى أعلى من القرض الشعبي الجزائري. وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المقدر بـ(6,92 -) الدالة عند درجات الحرية (28) بمستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

وبالتالي نستنتج أن البنوك الخاصة هي الأكثر تحقيقاً للميزة التنافسية المستدامة من تطبيق هذه الإستراتيجية، وهذا راجع إلى رغبتها الكبيرة في التميز والتفوق عن المنافسين من أجل الإستمرار وتحقيق الربح، ولذلك نجدها تبذل جهود

أكثر للوصول إلى أفضل الزبائن، الإحتفاظ بهم ومن ثم تحقيق ولائهم الذي سيمكنها من خفض التكاليف وزيادة حصتها السوقية.

كما نجد البنوك الخاصة أكثر إهتماما بإستدامة الميزة التنافسية من البنوك العامة، أي أنها لا تكتفي فقط بتحقيقها، بل نجدها تقوم بالعديد من المبادرات من أجل الحفاظ عليها، مثل البحث والتطوير المستمر ومتابعة المنافسين وتحليلهم، كما تهتم بمقترحات زبائنهم وتعتبرها كمصدر للأفكار التي يمكن أن تستفيد منها لتحسين جودة الخدمات حسب ما يرغبون فيه.

ثانياً: المقارنة بين نتائج الإستبيان الموجه للزبائن

1. محور رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة:

من أجل المقارنة بين نتائج إجابات زبائن البنوك محل الدراسة المتعلقة بمحور الرضا عن الخدمات المقدمة، نقدم الجدول التالي الذي يعرض مجاميع هذا المحور لكل بنك على حدى:

الجدول رقم (32): مقارنة بين نتائج محور رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة

المحور	البنك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	درجات الحرية	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	القرار
رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة	CPA	85,3000	4,58746	-3,180	58	0,050	0,002	توجد فروق لصالح البنك
	BNP Paribas	91,1667	9,00223					

المصدر: من إعداد الباحثة إعتتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (32) إلى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة في كل من البنك BNP Paribas والقرض الشعبي الجزائري (CPA)، ونلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي للبنك BNP Paribas قدر بـ(91,16) بإنحراف معياري قدره (9,00) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ(66)، مما يشير إلى أن زبائن هذا البنك راضين عن الخدمات المقدمة.

وكان المتوسط الحسابي للقرض الشعبي الجزائري (CPA) يقدر بـ(85,30) بإنحراف معياري قدره (4,58) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ(66)، مما يشير إلى أن زبائن هذا البنك راضين عن الخدمات المقدمة.

وعند المقارنة بين هذين البنكين يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لرضا زبائن البنك BNP Paribas عن الخدمات التي يقدمها والمقدر بـ(91,16) هو أكبر من المتوسط الحسابي لرضا زبائن القرض الشعبي الجزائري (CPA) عن الخدمات التي يقدمها الذي قدر بـ(85,30)، وهذا يعني أن البنك BNP Paribas تمكن من إرضاء زبائنه عن الخدمات

التي يقدمها بمستوى أعلى من القرض الشعبي الجزائري. وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المقدرة ب(3,18 -) الدالة عند درجات الحرية (58) بمستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

إن البنوك الخاصة هي أكثر إهتماما بالحصول على رضا زبائنها عن الخدمات التي تقدمها من البنوك العامة، فهي تدرك أن رضا الزبائن عن الخدمات خطوة هامة في تسهيل بناء العلاقة معهم، لذلك تعمل دائما على تطوير الخدمات وإيجاد خدمات جديدة تجذب الزبائن وتساعد على الإحتفاظ بهم أطول مدة ممكنة، مما يزيد من فرص الحصول على ولائهم في مرحلة لاحقة. ونجدها تحسن الإستماع إلي زبائنها وتلبي طلباتهم، تفي بوعودها إتجاههم، تتصل بهم بإستمرار، وتعتبرهم دائما على حقيق مما يشعرهم بالتميز.

كما نجد أن البنوك الخاصة تقوم بالعديد من البحوث للحصول على الشهادات المعترف بها، مثل "شهادة الإيزو 9001" التي تؤكد على الجودة العالية.

2. محور رضا الزبائن عن الموظفين:

من أجل المقارنة بين نتائج إجابات زبائن البنوك محل الدراسة المتعلقة بمحور الرضا عن الموظفين، نقدم الجدول التالي الذي يعرض مجاميع هذا المحور لكل بنك على حدى:

الجدول رقم (33): مقارنة بين نتائج محور رضا الزبائن عن الموظفين

المحور	البنك	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة "t"	درجات الحرية	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	القرار
رضا الزبائن عن الموظفين	CPA	31,9333	0,98027	-3,938	58	0,050	0,000	توجد فروق لصالح البنك BNP Paribas
	BNP Paribas	34,7333	3,76859					

المصدر: من إعداد الباحثة إعتتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (33) إلى رضا الزبائن عن الموظفين لدى كل من البنك BNP Paribas والقرض الشعبي الجزائري (CPA)، ونلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي للبنك BNP Paribas قدر ب(34,73) بإنحراف معياري قدره (3,76) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر ب(24)، مما يشير إلى أن زبائن هذا البنك راضين عن الموظفين.

وكان المتوسط الحسابي للقرض الشعبي الجزائري (CPA) يقدر ب(31,93) بإنحراف معياري قدره (0,98) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر ب(24)، مما يشير إلى أن زبائن هذا البنك راضين عن الموظفين.

وعند المقارنة بين هذين البنكين يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لرضا زبائن البنك BNP Paribas عن الموظفين والمقدر ب(34,73) هو أكبر من المتوسط الحسابي لرضا زبائن القرض الشعبي الجزائري (CPA) عن الموظفين الذي قدر ب(31,93)، وهذا يعني أن البنك BNP Paribas تمكن من إرضاء زبائنه عن الموظفين لديه بمستوى أعلى من القرض الشعبي الجزائري. وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المقدره ب(3,93 -) الدالة عند درجات الحرية (58) بمستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

إذن البنوك الخاصة هي أكثر إهتماما بالحصول على رضا زبائنها عن الموظفين لديها من البنوك العامة، فهي تدرك أن رضا الزبائن عن الموظفين مهم للإحتفاظ بالزبائن، حيث أن بناء العلاقة مع الزبائن وتطورها يعتمد على شخصية الموظفين وطريقتهم في التواصل مع الزبائن وقدرتهم على تلبية إحتياجاتهم، فهم يساهمون بشكل مباشر في الحصول على رضا الزبائن وولائهم. ولذلك نجد أن الموظفين لدى البنوك الخاصة موجهين نحو الزبائن أكثر من الموظفين لدى البنوك العامة، ونجدهم يساهمون بشكل كبير في تكوين الإنطباع الجيد عن البنك في أذهان الزبائن، حيث أنهم يعاملونهم بشكل يشعرهم بالتميز، يسعون إلى مساعدتهم وبسرعة، ويدركون طبيعة الخدمة التي يرغب فيها كل زبون؛ نتيجة للعلاقات الشخصية معهم.

وعلى عكس البنوك العامة، نجد أن البنوك الخاصة تأخذ بعين الإعتبار كل ما يمكن أن يؤثر على الزبائن، وكل ما يمكن أن يجذبهم إلى التعامل مع البنك، مثل حرصها على أن يكون مظهر الموظفين لديها لائق، حيث أنها تدرك تأثير المنظر الخارجي على جذب الزبائن.

3. محور ولاء الزبائن:

من أجل المقارنة بين نتائج إجابات زبائن البنوك محل الدراسة المتعلقة بمحور ولاء الزبائن، نقدم الجدول التالي الذي يعرض مجاميع هذا المحور لكل بنك على حدى:

الجدول رقم (34): مقارنة بين نتائج محور ولاء الزبائن

المحور	البنك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	درجات الحرية	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	القرار
ولاء الزبائن	CPA	29,9667	2,63247	-3,530	58	0,050	0,001	توجد فروق لصالح البنك
	BNP Paribas	33,2000	4,27019					

المصدر: من إعداد الباحثة إعتتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (34) إلى ولاء زبائن كل من البنك BNP Paribas والقرض الشعبي الجزائري (CPA)، ونلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي للبنك BNP Paribas قدر ب(33,20) بإنحراف معياري قدره

(4,27) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ(24)، مما يشير إلى أن هذا البنك تمكن من تحقيق ولاء زبائنه.

وكان المتوسط الحسابي للقرض الشعبي الجزائري (CPA) يقدر بـ(29,96) بإنحراف معياري قدره (2,63) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ(24)، مما يشير إلى أن هذا البنك تمكن من تحقيق ولاء زبائنه.

وعند المقارنة بين هذين البنكين يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لولاء زبائن البنك BNP Paribas والمقدر بـ(33,20) هو أكبر من المتوسط الحسابي لولاء زبائن القرض الشعبي الجزائري (CPA) الذي قدر بـ(29,96)، وهذا يعني أن البنك BNP Paribas تمكن من تحقيق ولاء زبائنه بمستوى أعلى من القرض الشعبي الجزائري. وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المقدر بـ(3,53 -) الدالة عند درجات الحرية (58) بمستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

إذن زبائن البنوك الخاصة هم أكثر ولاء من زبائن البنوك العامة، حيث أنهم يشعرون بالإفتخار أكثر ولا يفكرون بتغيير البنك. وذلك راجع إلى إهتمام البنوك الخاصة بالحصول على ولاء زبائنها أكثر من البنوك العامة، حيث أنها تسعى دائما إلى تحقيق الربح والتفوق عن المنافسين، لذلك فهي تعتبر الولاء هدف إستراتيجي ذو أولوية وأهمية كبيرة؛ حيث أنه يمنح لها العديد من المزايا، مثل خفض التكاليف وكسب زبائن جدد نتيجة قيام الزبائن ذوي الولاء بالترويج للبنك، وحث المحيطين بهم على تجربة خدماته، كما يقدمون إقتراحاتهم وملاحظاتهم لتطويره، حيث أنهم يعتبرون أنفسهم أفراد من عائلة البنك.

ومن أجل تحقيق هذا الهدف (الولاء)، نجد هذه البنوك تعمل على تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن بدقة، حيث أنها تضمن لها تحقق الرضا ليس فقط عن الخدمات وإنما أيضا عن الموظفين، وتوفر كل ما يمكن أن يشعروهم بالرضا التام. كما نجد أن البنوك الخاصة تقدم العديد من الهدايا إلى زبائنها الموالين في بعض المناسبات، مثل هدايا وتسهيلات رأس السنة، مما يزيد من ولائهم لها.

ثالثا: تقييم العلاقة مع الزبائن ومتطلبات إستدامتها في البنوك محل الدراسة

من خلال الدراستين السابقتين، خلصنا إلى أن هناك فرقا واضحا ما بين إستراتيجية البنكين فيما يخص العلاقة مع الزبائن ومتطلبات إستدامتها، فمن جهة، رأينا مدى جدية البنك BNP Paribas في هذا المجال، ومن الجهة المقابلة، ورغم إهتمام القرض الشعبي الجزائري بالعلاقة مع الزبائن، إلا أنه يبقى أقل جدية من البنك الخاص. وبما أن موضوع دراستنا يتعلق بالإستراتيجية (إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن)، وبما أن كل إستراتيجية تعتمد بشكل كبير على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، سوف نحاول من خلال ما قمنا بعرضه عند تقديم البنوك محل الدراسة تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها المتعلقة بالعلاقة مع الزبائن.

1. تقييم البنك BNP Paribas:

أ. تقييم البنك BNP Paribas حسب العلاقة مع الزبائن:

الجدول رقم (35): تقييم البنك BNP Paribas حسب العلاقة مع الزبائن

نقاط الضعف	نقاط القوة
<p>- عدم وضع إستبيان خاص بقياس رضا الزبائن على الموقع الإلكتروني.</p>	<p>- الزبون قلب إستراتيجية التنمية - العلاقة الجوارية والوثيقة مع الزبائن - مرافقة الزبائن ودعمهم - الشفافية - الإستماع إلى الزبائن - حث الزبائن على الإتصال عن طريق توفير مختلف القنوات - تقديم الإستشارة لكل الزبائن - إتصال المستشار بالزبائن لعرض المقترحات بشكل مستمر - العمل على تلبية الحاجات المتغيرة للزبائن وبسرعة - إجراء مقابلات مع كل أنواع الزبائن وبصفة مستمرة من أجل قياس رضا الزبائن - تخصيص مرصد للزبائن والقيام بالعديد من الدراسات لتحديد مستويات رضا الزبائن وفهم أنماط الإستهلاك - متخصصين في دراسات السوق - تشجيع الإبتكار من أجل التجديد - شخصنة المنتجات والخدمات حسب إحتياجات كل زبون - شخصنة الأتعاب - عروض ترويجية مستهدفة - السيطرة على بيانات الزبائن من أجل خلق العرض حسب ما يرغبون فيه - ملف زبون واحد وفريد من نوعه - العمل على معرفة الزبائن - تقديم القروض المسؤولة لزيادة رضا الزبائن وخلق علاقة مستدامة معهم - دمج الجودة في الإدارة عن طريق تقييم مستوى الموظفين المهني حسب رضا وولاء الزبائن - توفر مراكز الخبرة للرد على طلبات الزبائن - القيام بالعديد من الأبحاث من أجل الحصول على الشهادات المعترف بها، وإشراك الموظفين في ذلك</p>

	<p>- التحصل على شهادة ISO 9001</p> <p>- تدريب الموظفين لزيادة رضا الزبائن</p> <p>- الحوار مع الزبائن خاصة مع الزبائن الغير راضين</p> <p>- معالجة الشكاوى وإغتنامها كفرص لتعزيز العلاقة</p> <p>- نظام معالجة ومتابعة الشكاوى</p> <p>- مسؤول عن العلاقة مع الزبائن ذو خبرة عالية</p> <p>- توفر وحدة خبراء الزبائن من أجل تقديم أفضل إجابة للزبائن</p> <p>- معايير أداء خاصة بقياس جودة الإجابات المقدمة للزبائن</p> <p>- توفر مركز خاص بمساعدة الزبائن الذين يواجهون صعوبات مالية</p> <p>- الإهتمام بإحتياجات الزبائن ذوي الإحتياجات الخاصة عن طريق تسهيل وصولهم إلى الخدمات والمعلومات</p> <p>- تعزيز الإستثمار المسؤول إجتماعيا عن طريق تقديم خدمات ومنتجات تدمج التنمية المستدامة وحوكمة الشركات والمعايير الأخلاقية</p> <p>- دمج الإستدامة في العلاقة مع الزبائن</p> <p>- موقع إلكتروني حديث يحتوي على كل المعلومات.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

التقييم: لدى البنك إستراتيجية مدروسة بدقة تأخذ بعين الإعتبار كل ما يمكن أن يؤثر على رضا الزبائن.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الوثائق الداخلية للبنك BNP Paribas

ب. تقييم البنك BNP Paribas حسب متطلبات إستدامة العلاقة مع الزبائن:

الجدول رقم (36): تقييم البنك BNP Paribas حسب متطلبات إستدامة العلاقة مع الزبائن

نقاط الضعف	نقاط القوة
	<ul style="list-style-type: none"> - إنتهاج التنمية المستدامة ودمجها في قلب رسالة المجموعة - دمج التنمية المستدامة في عمل البنك عن طريق محاولة التحكم في الآثار المباشرة والغير مباشرة للمجموعة على البيئة - التصرف كبنك مسؤول إجتماعيا - الإلتزام تجاه البيئة وأخذها بعين الإعتبار في تأدية عمله مع الزبائن - محور سياسة المسؤولية الإجتماعية والبيئية للبنك حول أربعة أبعاد و12 إلتزام بالإضافة إلى حوكمة الشركات كقاعدة لهذه السياسة - العمل على تجاوز المتطلبات القانونية والتنظيمية - تجذر المسؤولية الإجتماعية والبيئية في قيم المجموعة - إعتبار المسؤولية الإجتماعية والبيئية عمل إداري وليس مجرد نهج خيري - التنسيق بين سياسة المسؤولية الإجتماعية والبيئية ومختلف وظائف البنك - تقديم منتجات مسؤولة - تدريب الموظفين على المسؤولية الإجتماعية والبيئية وتشجيع مشاركتهم في مبادرات تخدم التنمية المستدامة - سياسات إستباقية ووقائية - تقديم المساعدات والأعمال الخيرية - دعم الفن والثقافة وحماية التراث الثقافي الجزائري - الإهتمام بالأخلاقيات من أجل تعزيز ثقة الزبائن - عدم إقتراح أو تقديم أية خدمة مضرّة بالزبائن - إظهار الإهتمام الخاص بكل زبون وبمشاكلهم عن طريق مرافقتهم ودعمهم - الإستماع الدائم لأصحاب المصلحة - الحوار مع أصحاب المصلحة عبر مختلف القنوات، وأخذهم بعين الإعتبار في إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية والبيئية للبنك.
<p>التقييم: عدم وجود نقاط ضعف فيما يخص إستدامة العلاقة مع الزبائن، حيث أن البنك يلبي كل متطلبات الإستدامة.</p>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الوثائق الداخلية للبنك BNP Paribas

2. تقييم القرض الشعبي الجزائري (CPA):

أ. تقييم القرض الشعبي الجزائري حسب العلاقة مع الزبائن:

الجدول رقم (37): تقييم القرض الشعبي الجزائري حسب العلاقة مع الزبائن

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> - عدم الإهتمام بإقامة علاقة مستدامة مع الزبائن - نقص إتصال المستشار بالزبون من أجل تقديم المقترحات - عدم تقديم قروض مسؤولة لزيادة رضا الزبائن وخلق علاقة مستدامة معهم - غياب الإهتمام بالإستثمار المسؤول إجتماعيا - عدم التحصل على الشهادات المعترف بها (مثل ISO) - عدم وجود مركز خاص بالزبائن الذين يواجهون الصعوبات المالية - عدم الإهتمام بإحتياجات الزبائن ذوي الإحتياجات الخاصة - موقع إلكتروني تقليدي لا يحتوي على جميع المعلومات اللازمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - التوجه نحو الزبائن - تعتبر العلاقة مع الزبائن قيمة ثقافية مغروسة في نهج البنك - التركيز في المقام الأول على تلبية إحتياجات الزبائن - العمل على تلبية متطلبات الجودة وتحسين الأداء - شخصنة المنتجات والخدمات وتمييزها - شخصنة العلاقة مع الزبائن - نشر منصب المسؤول عن الزبائن على كل شبكة البنك - الجوارية والإستماع إلى الزبائن - القرب من مختلف الزبائن - تعدد القنوات وتنوعها - العمل على إدخال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الجديدة - العمل على التكيف مع متطلبات وتوقعات الزبائن المتغيرة - العمل على تحديث المنتجات والخدمات البنكية التي يقدمها من أجل تحسين القيمة المقدمة للزبائن - الإبتكار في مجال الخدمات الإلكترونية وتطوير الخدمات عن بعد - تنوع الخدمات والمنتجات المعروضة - العمل على خلق عرض كامل للزبائن مثل دمج التأمين المصرفي لزيادة ولاء الزبائن وتقديم عرض عالي الجودة - الإهتمام الكبير برضا الزبائن، وتصميم إستبيان خاص لقياسه ووضعه على الموقع الإلكتروني - العمل على ضمان ولاء الزبائن عن طريق الإجتهد وإحترام الإلتزامات - التحديث المستمر من أجل تحسين الجودة ومواكبة كل

	<p>الإبتكارات</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإهتمام بالأمن الإلكتروني من أجل زيادة ثقة الزبائن - توسيع شبكة الإتصالات وتجديد المعدات الإلكترونية - إطلاق التبادل الإلكتروني للبيانات الذي يمكن من القيام بالتحويلات الكبيرة والمتعددة وتقديم الطلبات - تحديث الوكالات وتوفير أماكن مهنية وإعادة التصميم - تلبية معايير الجودة فيما يخص الإستقبال والخدمة - تدريب الموظفين بشكل مستمر لزيادة رضا الزبائن.
<p>التقييم: يعتبر القرض الشعبي الجزائري مؤسسة موجهة نحو الزبائن إلا أنه لا يدمج الإستدامة في العلاقة مع الزبائن.</p>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الوثائق الداخلية للقرض الشعبي الجزائري (CPA)

ب. تقييم القرض الشعبي الجزائري حسب متطلبات إستدامة العلاقة مع الزبائن:

الجدول رقم (38): تقييم القرض الشعبي الجزائري حسب متطلبات إستدامة العلاقة مع الزبائن

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - المساهمة في التنمية المستدامة - بنك مواطن ومسؤول تجاه المجتمع - تجذر الإلتزام تجاه المجتمع في ثقافة البنك - القيام بالعديد من الأعمال الخيرية بدون مقابل - دعم التراث الثقافي والتاريخي الجزائري وحماية المواقع الأثرية - رعاية العديد من الأحداث المهمة - حوكمة الشركات - الإمتثال للإلتزامات القانونية والتنظيمية الخاصة بالعمل المصرفي. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم دمج التنمية المستدامة في أعمال البنك - عدم إشراك الموظفين في المبادرات التي تخدم التنمية المستدامة - إعتبار المسؤولية الإجتماعية كمجرد عمل خيري وليس كعمل إداري - عدم تدريب الموظفين على المسؤولية الإجتماعية والبيئية - عدم وجود مسؤولية بيئية وإقتصار المسؤولية على الإلتزام تجاه المجتمع - الإكتفاء بالإمتثال للمتطلبات التنظيمية وعدم العمل على تجاوزها - عدم وجود سياسات إسببائية وقائية - عدم تقديم منتجات مسؤولة - عدم التحاور مع أصحاب المصلحة وعدم أخذهم بعين الإعتبار في الإستراتيجية.
<p>التقييم: إنتهاج المسؤولية الإجتماعية لتحسين سمعة البنك وصورته فقط وليس لحماية الزبون والبيئة بأكملها.</p>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الوثائق الداخلية للقرض الشعبي الجزائري (CPA)

رابعاً: إختبار فرضيات الدراسة

سوف نحاول فيما يلي إختبار فرضيات الدراسة على ضوء النتائج المتحصل عليها من خلال الإستبيانين الموجهين لإطارات وزبائن البنك BNP Paribas والقرض الشعبي الجزائري (CPA)، ومن أجل ذلك سوف نقوم بعرض جدولين نهائيين لنتائج إجابات كل من عينة الإطارات وعينة الزبائن كالتالي:

- النتائج النهائية لإجابات عينة الإطارات: من أجل إختبار الفرضية الفرعية الأولى، الفرضية الفرعية الثانية والفرضية الفرعية الرابعة؛

- النتائج النهائية لإجابات عينة الزبائن: من أجل إختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول رقم (39): النتائج النهائية لإجابات عينة الإطارات

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	القرار
1	إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن	97,83	11,72	12,06	0,00	0,05	دال
2	إشراك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن	42,43	5,88	8,77	0,00	0,05	دال
3	الميزة التنافسية المستدامة	37,80	4,95	11,94	0,00	0,05	دال

المصدر: من إعداد الباحثة إعتماًداً على مخرجات برنامج SPSS

وفيما يلي الجدول النهائي لإجابات عينة زبائن البنوك محل الدراسة:

الجدول رقم (40): النتائج النهائية لإجابات عينة الزبائن

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	القرار
1	رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة	88,23	7,67	22,43	0,00	0,05	دال
2	رضا الزبائن عن الموظفين	33,33	3,07	23,52	0,00	0,05	دال
3	ولاء الزبائن	31,58	3,87	15,15	0,00	0,05	دال

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

1. الفرضية الفرعية الأولى:

تهتم البنوك محل الدراسة بتطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (39) أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن قدر بـ(97,83) بإنحراف معياري قدره (11,72) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ(72) وهو ما يعني أن البنوك محل الدراسة تطبق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المقدر بـ(12,06) والدالة عند درجات الحرية (29) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

إذن هذه النتائج تدل على صحة الفرضية الفرعية الأولى؛ أي أن البنوك محل الدراسة تهتم بتطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، حيث أنها تدرك أهمية العلاقة الشخصية مع الزبائن، ولذلك فهي تعمل على الحفاظ عليها لأطول مدة ممكنة من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية الموجهة نحو الزبائن.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

تشرك البنوك محل الدراسة الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن من أجل نجاح تنفيذها.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (39) أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور إشراك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن قدر بـ(42,43) بإنحراف معياري قدره (5,88) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ(33) وهو ما يعني أن البنوك محل الدراسة تقوم بإشراك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المقدر بـ(8,77) والدالة عند درجات الحرية (29) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

إذن هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية؛ أي أن البنوك محل الدراسة تشرك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، حيث أنها تدرك أهميتهم في بناء العلاقة مع الزبائن وتعتمد عليهم في ذلك، فنجدها توجههم نحو

الزبائن وتحقيق رضاهم، تهتم بتحفيزهم وبتدريبهم لتحسين قدراتهم في التعامل مع الزبائن، كما تقوم بدمجهم ضمن خططها الإستراتيجية، أي أنها تأخذ آرائهم بعين الإعتبار عند إتخاذ القرارات.

كما نجدها تترك أهمية الحصول على رضا الموظفين لديها، فتعمل على تحديد إحتياجاتهم وتلبيتها بهدف تحسين جودة أدائهم الذي يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن عن البنك، وتسهر على إقامة علاقة شخصية معهم، حيث تعتبرهم كزبائن داخليين وليس كمجرد موظفين يعملون لدى البنك مقابل مبلغ مالي.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

تطبيق البنوك محل الدراسة لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن مكنها من إرضاء زبائنهم وتحقيق ولائهم.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (40) أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة قدر بـ(88,23) بإنحراف معياري قدره (7,67) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ(66) وهو ما يعني أن زبائن البنوك محل الدراسة راضين عن الخدمات المقدمة، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المقدره بـ(22,43) والدالة عند درجات الحرية (59) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

ويتضح أيضا أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور رضا الزبائن عن الموظفين قدر بـ(33,33) بإنحراف معياري قدره (3,07) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ(24) وهو ما يعني أن زبائن البنوك محل الدراسة راضين عن الموظفين، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المقدره بـ(23,52) والدالة عند درجات الحرية (59) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

كما يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور ولاء الزبائن قدر بـ(31,58) بإنحراف معياري قدره (3,87) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ(24) وهو ما يعني أن البنوك محل الدراسة تمكنت من الحصول على ولاء زبائنهم، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المقدره بـ(15,15) والدالة عند درجات الحرية (59) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

إذن هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة؛ أي أن تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في البنوك محل الدراسة يساهم في إرضاء الزبائن وتحقيق ولائهم، حيث أن إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن مكنت البنوك محل الدراسة من التقرب من زبائنهم وذلك عن طريق الإتصال المستمر بهم، الإستماع لهم ولشكاواهم وتوفير الراحة والأمان، كما مكنتها من تقديم خدمات ومنتجات مشخصة حسب كل زبون، مما جعل الزبائن راضين عن الخدمات التي يقدمها البنك.

ولا تهدف إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن إلى كسب رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة فقط، بل تؤكد على أهمية الحصول على رضا الزبائن عن الموظفين، حيث أن رضا الزبائن عن البنك بصفة عامة مرتبط برضا الزبائن عن الموظفين وكيفية تعاملهم معهم، لذلك نجد أن هذه الإستراتيجية تفرض على المؤسسات التي ترغب في الحصول على رضا زبائنهم أن تهتم بإرضاء موظفيها وتوجيههم نحو الزبائن.

ويرجع رضا زبائن البنوك محل الدراسة عن الموظفين إلى الجهود التي قامت بها هذه البنوك في إطار تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، والتي حققت نتيجة إيجابية، بحيث أصبح لدى الموظفين علاقة شخصية مع الزبائن، وأصبح الموظف يدرك ما يرغب فيه الزبون بالتحديد ويعمل على مساعدته بطيب خاطر ويساهم في تكوين الإنطباع الجيد عن البنك في ذهنه، مما جعل الزبائن لا يرغبون في التعامل مع بنوك أخرى، كون أن هذه البنوك وعن طريق تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن لم تحصل فقط على ولاء الزبائن للبنك وإنما حصلت أيضا على ولائهم للموظفين نتيجة حرصها على جعل الموظفين موجهين نحو الزبائن وتوطيد العلاقة موظف - زبون. أي أن ما قامت به البنوك محل الدراسة من جهود لإشراك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن مكنتها فعلا من الحصول على رضا زبائنها. كما أن تطبيق هذه الإستراتيجية جعل زبائن هذه البنوك يشعرون بالإفتخار والتميز، ويقومون بحث الآخرين على التعامل معها.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك محل الدراسة راجع إلى اعتمادها على تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (39) أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الميزة التنافسية المستدامة قدر بـ(37,80) بإنحراف معياري قدره (4,95) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ(27) وهو ما يعني أن البنوك محل الدراسة حققت الميزة التنافسية المستدامة من خلال تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المقدرة بـ(11,94) والدالة عند درجات الحرية (29) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة؛ أي أن تحقيق البنوك محل الدراسة للميزة التنافسية المستدامة راجع إلى اعتمادها على تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، حيث أن تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن مكنتها من معرفة إحتياجات الزبائن المتغيرة باستمرار وتلبيتها بطريقة أفضل، تقديم خدمات مميزة وصعبة التقليد، والحصول على ولاء أهم الزبائن، كما مكنتها من تلميع سمعتها، زيادة حصتها السوقية وخفض التكاليف التسويقية.

5. الفرضية الرئيسية:

لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن دورا جوهريا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك محل الدراسة.

بما أننا أثبتنا صحة الفرضيات الفرعية الأربعة، يمكننا تأكيد صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على "لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن دورا جوهريا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، أي أنه بما أن البنوك محل الدراسة تطبق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن وفي نفس الوقت حققت الميزة التنافسية المستدامة، فمن المنطقي القول أن هذه الإستراتيجية (لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن) تلعب دورا جوهريا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

خلاصة الفصل الثالث:

توصلنا من خلال الجزء التطبيقي، إلى أن البنك "BNP Paribas" يطبق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، ومن أجل ضمان نجاحها يقوم بإشراك الموظفين فيها، ما يدل على الإهتمام الكبير الذي يوليه لهذا المفهوم، كما يلي كل متطلبات إستدامة العلاقة مع الزبائن، هذا ما إنعكس على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، خاصة فيما يخص رضا الزبائن وولائهم للبنك.

كما توصلنا إلى أن "القرض الشعبي الجزائري" يهتم أيضا بتطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن ويحرص على إشراك الموظفين فيها، هذا ما مكنه من إرضاء زبائنه وتحقيق ولاءهم وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إلا أنه لا يهتم كثيرا بإستدامة العلاقة مع زبائنه، فلم نجده يطبق التنمية المستدامة، لكن هناك بعض المحاولات التي تظهر نية القرض الشعبي الجزائري في تلبية هذه المتطلبات وذلك من خلال محاولة إلتزامه نحو المجتمع. ومنه على القرض الشعبي الجزائري أن يهتم أكثر بإستدامة العلاقة مع الزبائن بدل التركيز على بناءها فقط ومحاولة الإستفادة من أحسن التجارب والممارسات في هذا المجال.

خاتمة

خاتمة:

تعرفنا من خلال هذه الدراسة على "دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، وذلك من خلال التطرق إلى إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن؛ حيث رأينا أن الزبون أصبح يمثل أهم فئة من أصحاب المصلحة، بعد أن كان مجرد طرف خارجي، وأصبح أكثر إهتماما بـ"القيم المسؤولة"، ومن أجل المحافظة عليه وإستدامة العلاقة معه؛ على المؤسسات أن تلبى متطلبات إستدامة العلاقة مع الزبائن: التنمية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية وإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة، حيث أن العلاقة المستدامة والقوية مع الزبائن تعتبر ميزة تنافسية حقيقية، فهي تحمي المؤسسة من المنافسين الموجودين في السوق ومن المنافسين الداخليين الجدد. ورأينا أن إدارة العلاقة مع الزبائن هي إستراتيجية أعمال مركزة على الزبون، تهدف إلى زيادة رضا وولاء الزبائن عن طريق توفير سلع وخدمات مشخصة حسب كل زبون، كما رأينا أن إدارة العلاقة مع الزبائن تتم في ثلاث مستويات متكاملة: الإدارة الإستراتيجية للعلاقة مع الزبائن، الإدارة العملياتية للعلاقة مع الزبائن والإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبائن. ورأينا أن الهدف الرئيسي من إدارة العلاقة مع الزبائن يتمثل في كسب أهم الزبائن والإحتفاظ بهم وضمان الحصول على ولائهم، حيث أن ولاء الزبائن يؤدي إلى تحقيق الأرباح وتخفيض التكاليف. وعرفنا أيضا أن تكنولوجيا إدارة العلاقة مع الزبائن تتمثل في ثلاث تكنولوجيات رئيسية هي: إدارة العلاقة مع الزبائن التشغيلية، إدارة العلاقة مع الزبائن المساعدة وإدارة العلاقة مع الزبائن التحليلية. أما أدوات إدارة العلاقة مع الزبائن فتتمثل في: أتمتة قوى البيع، مخزن البيانات، أداة التنقيب عن البيانات، الإنترنت ومراكز الإتصال. أما من المنظور الإستراتيجي، فرأينا أن الإطار الإستراتيجي لإدارة العلاقة مع الزبائن يتكون من خمس عمليات أساسية: (1) عملية تطوير الإستراتيجية والتي تتكون من: كسب لإتزام المؤسسة كلها، بناء فريق إدارة العلاقة مع الزبائن، تحليل متطلبات الأعمال وتعريف إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن؛ (2) عملية خلق القيمة، والتي تنقسم إلى: القيمة التي يتحصل عليها الزبون من المؤسسة والقيمة التي تتحصل عليها المؤسسة من الزبون؛ (3) عملية دمج القنوات المتعددة، (4) عملية إدارة المعلومات، و(5) عملية تقييم الأداء، والتي تتضمن: نتائج المساهمين ومراقبة الأداء. كما رأينا أن تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن يتطلب إستراتيجية واضحة تتضمن الخطوات التالية: تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية من خلال إجراء تحليل التسويق الإستراتيجي، تحديد الأهداف، إختيار الإستراتيجية وإعداد برامج تكتيكية وعملية لتحقيق الأهداف المحددة، تنفيذ البرامج والمراقبة. كما تطرقنا إلى متطلبات نجاح إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن الثلاث: تقييم الإستعداد، إدارة التغيير وإشراك الموظفين. ورأينا أن هناك مجموعة من الصعوبات التي تعيق تنفيذ هذه الإستراتيجية، أهمها: إرتفاع تكلفة الأدوات المستخدمة، صعوبة توجيه الموظفين نحو الزبائن وعدم رغبة الزبون في بناء العلاقة مع المؤسسة.

كما تطرقنا أيضا من خلال هذه الدراسة إلى الميزة التنافسية المستدامة، أين إستنتاجنا أنه بالرغم من تحقيق المؤسسات للميزة التنافسية يجب عليها أن تعمل على إستدامتها، ورأينا أن الميزة التنافسية المستدامة هي العملية التي تلبى الحاجات التنافسية الحاضرة دون المساس بقدره المؤسسة على تلبية إحتياجاتها التنافسية المستقبلية، وبمعنى آخر هي مجموعة الأعمال التي تحقق المؤسسة من خلالها غاياتها الإستراتيجية المتمثلة في تأسيس موقع ربحي دائم وتحقيق الرضا لمختلف الأطراف داخليا وخارجيا، وتنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تخلقها لزبائنها. ورأينا أن هناك نوعين رئيسيين للميزة التنافسية، هما: ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز. وأن تحقيقها يرتبط ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى الزبون والتميز. وأن الكفاءات والإستجابة المتفوقة لإحتياجات الزبون والجودة والإبتكار، تمثل أهم أسس بناء المزايا التنافسية. كما رأينا أنها تتحدد إنطلاقاً من بعدين هامين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس أو

السوق المستهدف. كما تطرقنا إلى سلسلة قيمة المؤسسة، حيث رأينا أنها أسلوب منهجي لدراسة تطور الميزة التنافسية، وتتضمن مجموعتين من الأنشطة، هما: الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة، حيث تتضمن المجموعة الأولى: الإمدادات الداخلية، الإمدادات الخارجية، التسويق والمبيعات والخدمات، أما المجموعة الثانية فتتضمن: البنية التحتية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، البحث والتطوير والشراء. وعرفنا أيضا سلسلة قيمة الزبون التي تهدف إلى إيصال أكبر قيمة ممكنة للزبون من خلال البعدين المكونين لقيمة الزبون، وهما قيمة الزبون الإجمالية وكلفة الزبون الإجمالية، ويحتوي كل بعد على مجموعة من العناصر التي تعمل على توليد فائض الزبون، وتتضمن قيمة الزبون الإجمالية: قيمة المنتج، قيمة الخدمة، القيمة الشخصية وقيمة المكانة الذهنية، أما كلف الزبون الإجمالية فتتضمن: الكلف النقدية والكلف الغير نقدية، كما أشرنا إلى ضرورة التكامل بين السلسلتين. وتعرفنا أن الإستراتيجيات العامة للمنافسة مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتتمثل في: إستراتيجية الريادة بالتكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز، كما أننا قد تطرقنا إلى كل إستراتيجية على حدة، من حيث مفهومها، مزاياها وعيوبها. كما تناولنا هذه الإستراتيجيات من منظور العلاقة مع الزبائن وخلق القيمة لهم. ورأينا أن من أهم الأسباب التي تؤدي بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية: ظهور تكنولوجيات جديدة، ظهور حاجات جديدة للزبائن أو تغييرها، تغير تكاليف المدخلات، التغيير في القيود الحكومية وظهور قطاع جديد في الصناعة. ورأينا أيضا أن إستمرار المزايا التنافسية يتأثر ب: عوائق التقليد، قدرة المنافسين وديناميكية الصناعة. ورأينا أنه من أجل إستدامة المزايا التنافسية، على المؤسسة تبني مجموعة من الآليات المتكاملة: التركيز على أركان بناء المزايا التنافسية، المقارنة بمنافس نموذجي، التحسين المستمر، التعلّم المنظمي والتكيف المنظمي. كما رأينا أن إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن تهدف إلى تقييم درجة ربحية الزبون الحالية والمستقبلية، بحيث تسعى إلى كسب الزبائن المربحين والإحتفاظ بهم من خلال بناء علاقة طويلة الأمد معهم تضمن للمؤسسة عدم تحولهم للمنافسين. ورأينا أيضا أن هذه الإستراتيجية مرتبطة بسلسلة الرضا - الولاء - الربح، حيث أنها تمكن المؤسسات من إرضاء زبائنهم والإحتفاظ بهم وتحقيق ولاءهم وبالتالي الحصول على الأرباح.

أما في الدراسة الميدانية التي جرت على بنكين بولائي سطيف وقسنطينة، وبعد التحليل الإحصائي لإجابات البنوك محل الدراسة بواسطة برنامج SPSS، فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، نوجزها فيما يلي:

- تهتم البنوك محل الدراسة بزبائنهم، حيث أنها تعتبر بنوك موجهة نحو الزبائن، غير أن البنك BNP Paribas يهتم بالعلاقة مع الزبائن أكثر من القرض الشعبي الجزائري؛

- تُطبق البنوك محل الدراسة إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن بمختلف خطواتها، غير أن مستوى تطبيق البنك BNP Paribas لهذه الإستراتيجية أعلى من مستوى القرض الشعبي الجزائري؛

- تدرك البنوك محل الدراسة أهمية الموظفين في الإحتفاظ بالزبائن وبناء العلاقة طويلة الأمد معهم، ولذلك تقوم بإشراكهم في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن من أجل ضمان نجاحها، غير أن مستوى إشراك البنك BNP Paribas للموظفين أعلى من مستوى القرض الشعبي الجزائري؛

- تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في البنوك محل الدراسة ساهم في إرضاء الزبائن، غير أن مستوى رضا زبائن البنك BNP Paribas أعلى من مستوى رضا زبائن القرض الشعبي الجزائري؛

- تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في البنوك محل الدراسة ساهم في تحقيق ولاء الزبائن، غير أن مستوى ولاء زبائن البنك BNP Paribas أعلى من مستوى ولاء زبائن القرض الشعبي الجزائري؛
- تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك محل الدراسة راجع إلى اعتمادها على تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، غير أن مستوى تحقيق البنك BNP Paribas للميزة التنافسية المستدامة أعلى من مستوى القرض الشعبي الجزائري؛
- يهتم البنك BNP Paribas بإستدامة العلاقة مع الزبائن أكثر من القرض الشعبي الجزائري، حيث أنه يلبي كل متطلبات إستدامة العلاقة مع الزبائن، مما يجعل زبائنه يشعرون بالإفتخار والرضا أكثر؛
- يدمج البنك BNP Paribas التنمية المستدامة في العلاقة مع الزبائن، حيث نجده يشجع الإستثمار المسؤول إجتماعياً، ويقوم بالعديد من الجهود للحصول على الشهادات المعترف بها مثل شهادة الإيزو؛
- يأخذ البنك BNP Paribas بعين الإعتبار كل ما يمكن أن يؤثر على صورته في ذهن الزبون؛
- نية القرض الشعبي الجزائري على تلبية متطلبات إستدامة العلاقة مع الزبائن، وذلك من خلال محاولة الإلتزام إتجاه المجتمع عن طريق تطبيق المسؤولية الإجتماعية.

الإقتراحات:

- إنطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها يمكن طرح الإقتراحات التالية:
- على البنوك محل الدراسة أن تواصل وأن تكثف جهودها وأن لا تكتفي فقط بما حققته من نتائج؛
- التحسين المستمر في جودة الخدمات والإستفادة من التقدم التكنولوجي في مجال الخدمات البنكية، حيث أن الدراسات أثبتت أن جودة الخدمات تؤثر بشكل مباشر على ولاء الزبائن؛
- الإستفادة من التقدم التكنولوجي في إدارة العلاقة مع الزبائن لتحقيق قيمة أكبر للزبائن؛
- على البنوك أن تهتم أكثر بالإتصال بالزبائن، وبتوفير إمكانيات الإتصال الجديدة، كما عليها أن توفر خطوط مجانية من أجل تحفيز الزبائن على الإتصال أكثر؛
- على البنوك محل الدراسة أن تقوم بالمزيد من التدريبات وبشكل متواصل في مجال التعامل مع الزبائن، وأن تهتم أكثر برضا الموظفين وأن تبني علاقات إجتماعية معهم، حيث أن الدراسات أثبتت دور الموظفين في الحصول على ولاء الزبائن؛
- على البنوك أن تقدم بعض التسهيلات والهدايا في المناسبات المهمة للزبائن ذوي الولاء، وذلك من أجل تنمية ولائهم لها؛
- على البنوك محل الدراسة أن تتابع مستويات رضا وولاء الزبائن بشكل مستمر، وأن تقوم بإجراء دراسات إستقصائية بشكل دائم، من أجل معرفة إحتياجات ورغبات الزبائن، مما يساهم في تحسين الخدمات المقدمة وزيادة رضا الزبائن؛

- على البنوك أن تحاول إشراك زبائنها في كيفية تقديم الخدمة والإهتمام بإقتراحاتهم؛
- ضرورة الإهتمام بالجانب الأخلاقي أكثر والعمل على بناء علاقة صادقة؛
- ضرورة متابعة كل التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية، والعمل على مواكبتها من أجل البقاء والإستمرار؛
- على البنك BNP Paribas أن يضع إستبيان خاص بقياس رضا زبائنه على موقعه الإلكتروني، ليتمكن الزبائن من التعبير عن رأيهم في أي وقت؛
- على البنك BNP Paribas أن يحاول تخفيض أسعاره لتفادي خطر تحول زبائنه إلى المنافسين؛
- على القرض الشعبي الجزائري أن يحسن موقعه الإلكتروني ليصبح أكثر حداثة وأن يضع معلومات مفصلة عليه؛
- على القرض الشعبي الجزائري أن يهتم أكثر بإستدامة العلاقة مع الزبائن عن طريق تلبية المتطلبات الجديدة؛
- على القرض الشعبي الجزائري أن يبذل المزيد من الجهود وأن يهتم أكثر بالمنافسة لكي لا يترك المجال للبنوك المنافسة خاصة الأجنبية منها لجذب زبائنه.

أفاق الدراسة:

- في الختام، ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع تبين لنا مدى إتساعه وتشعبه، وأنه توجد جوانب هامة ومتشعبة جديرة بالإهتمام والدراسة نأمل أن تنال نصيبا من البحوث القادمة، ونخص بالذكر:
1. العلاقة المستدامة مع الزبائن؛
 2. العلاقة الإجتماعية مع الزبائن؛
 3. المسؤولية الإجتماعية للعلاقة مع الزبائن؛
 4. دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في خلق القيمة المستدامة للزبائن؛
 5. دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

المراجع المعتمدة

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

- (1) آرثر إيه، تومسون ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2006.
- (2) أوسرير منور، بوغافية رشيد، أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الإقتصادية وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، المكتبة الجزائرية بوداود للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- (3) بشير عباس العلاق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال: مدخل تسويقي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- (4) ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الثانية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- (5) جمال الدين محمد مدرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع: مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- (6) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- (7) رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008.
- (8) روبرت أبيتس، فديد لي، ترجمة: الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الفجر، 2008.
- (9) زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وإنعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- (10) زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، 2005.
- (11) شارلز هل، جاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، الرياض، دار المريخ للنشر، 2001.
- (12) طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- (13) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.

- 14) ظاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- 15) العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، 2004.
- 16) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري، محمود نديم، إدارة الجودة الشاملة والمعولية الموثوقية والتقنيات الحديثة في تطبيقها وإستدامتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 17) عبد السلام أبو قحف، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 18) علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب، القاهرة، مصر، 2002.
- 19) فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلاتها وعملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان، 2000.
- 20) في كومار، ويرنر ريناتز، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، إدارة علاقة العميل مدخل قاعدة البيانات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.
- 21) فيليب سادلر، ترجمة: علاء أحمد صلاح، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008.
- 22) محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الإقتصادي المعاصر، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
- 23) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 24) محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 25) محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 26) محمود أبو بكر مصطفى، فهد بن عبد الله المنعم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، 2008.
- 27) محمود جاسم، محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 28) منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 29) نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ الإستراتيجيات، دار المعارف، 1999.

- (30) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- (31) ياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- (32) ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2002.
- 2. المذكرات:**
- (33) أنيس كشاط، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، سطيف، 2006.
- (34) باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- (35) بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن: دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأدرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009.
- (36) بوبكر قواميد، فعالية البيع ودوره في خلق ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2010.
- (37) بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012.
- (38) بوغابة هدى، دور إستراتيجية تحقيق ولاء العملاء في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق إستراتيجي، 2010.
- (39) بومدين أمال وآخرون، تسيير العلاقة مع الزبائن ودورها في تحقيق رضا الزبون: دراسة حالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية والمالية، تخصص تسويق، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2011.
- (40) حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه: دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006.

- (41) حامدي أحلام، التسويق الإبتكاري ودوره في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012.
- (42) حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.
- (43) حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، 2007.
- (44) حجاج عبد الرؤوف، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوعرييج بإستخدام أسلوب تحليل معلف البيانات خلال الفترة 2004-2013، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014-2015.
- (45) حططاش عبد الحكيم، الرؤية الإستراتيجية الحديثة لتحقيق رضا الزبون ووفائه: إدارة العلاقة مع الزبائن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2005.
- (46) الخنساء سعادي، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، دراسة حالة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- (47) دراج نبيلة صليحة، خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006.
- (48) ديلمي فتيحة، تنمية العلاقات مع الزبون لبناء ولائه للعلامة: دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة المسيلة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص التسويق، جامعة الجزائر، 2009.
- (49) ذنايب مصعب، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تنمية الرأسمال الفكري: دراسة تحليلية-مؤسسة نجمة للاتصالات-، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011.
- (50) رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011.

- (51) سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
- (52) سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة: دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010-2011..
- (53) سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة: دراسة حالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- (54) سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، غزة، 2007.
- (55) شباح أمينة، واقع أهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسستي SARL طهراوي ومؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.
- (56) شيرين عبد الحليم، أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء وخدمي شركة الإتصالات الخوية الفلسطينية - جوال في الضفة الغربية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2010.
- (57) العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- (58) عبد الحفيظي محمد الأمين، دور إدارة التسويق في كسب الزبون: دراسة حالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2009.
- (59) عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الإقتصادي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الإقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، سورية، 2009.
- (60) عبد الرزاق بن صالح، تسيير العلاقة مع الزبائن كمصدر للتنافسية: دراسة حالة مؤسسة DHL Algérie، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2008.
- (61) عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية: حالة شركة إسمنت عين الكبيرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2008.

- (62) عثمانى عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- (63) عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية: دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة النل بسطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- (64) غرزولي إيمان، البدائل الإستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة K-PLAST سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010.
- (65) فتيحة هادف، أهمية التسويق المجتمعي في مسار التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص تسويق، 2012.
- (66) فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005.
- (67) فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات وإنعكاساتها على رضا المستهلك: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، اليمن، 2003.
- (68) قواميد بوبكر، فعالية البيع ودوره في خلق ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2011.
- (69) كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الإقتصاد وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
- (70) لعجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011-2012.
- (71) لعامرة تقيّة، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة بنك سوسيتي جينيرال الجزائر -وكالة سطيف-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010.
- (72) محمد جميل العضال، أثر الإستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مؤتة، الأردن، 2004.

- (73) محمد رفرافي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
- (74) محمد كنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة بعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012.
- (75) مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- (76) هاجر بوعزة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة إتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق خدمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2006.
- (77) هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010-2011.
- (78) ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة مع الزبائن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006.

3. المجالات العلمية:

- (79) بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقة مع الزبائن عامل أساسي لإستمرارية المؤسسات: تجربة بنك الفلاحة والتنمية بورقلى، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010.
- (80) ثامر البكري، المسؤولية الاجتماعية وإستدامة رأس المال الفكري بالإشارة إلى هجرة العقول العربية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية الإقتصاد، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، عمان، العدد 08، 2012.
- (81) خلود عاصم وناس وآخرون، إستعمال مدخلي الربحية وإحتساب قيمة الزبون مدى الحياة في إدارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والعشرون، 2010.
- (82) رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية وإستدامة الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 100، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، 2010.

- (83) سعد العنزلي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 48، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2007.
- (84) سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010.
- (85) الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص. 54.
- (86) علاء أحمد حسن الجبوري، علي سالم أحمد، قياس رضا بعض أصحاب المصالح: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى، مجلة الباحث تنمية الرافدين، العدد 109، المجلد 34، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2012.
- (87) محمد عادل عياض، دراسة نظرية لمحددات سلوك حماية البيئة في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.
- (88) مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات "Porter" التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، جوان 2013.
- (89) مقدم عبيرات، حساب محمد الأمين، إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد 05.

4. البحوث والملتقيات:

- (90) إبراهيم بختي، الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، أبريل 2008.
- (91) أعمار عزوي وسايح بوزيد، دور المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية في إرساء الثقافة البيئية، الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.
- (92) بقة الشريف، العايب عبد الرحمن، التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر، الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، أبريل 2008.

- (93) بلعزوز بن علي، فلاق صليحة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف.
- (94) بن لخضر محمد العربي، بن سالم عامر، صياغة الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة بشار، الجزائر.
- (95) بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، واقع أهمية المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة الإقتصادية مع دراسة إستطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية، جامعة سطيف، 14-15 فيفري 2012.
- (96) بن نافلة قدور، عرابة رابح، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، ملتقى المنومة المصرفية الجزائرية والتحول الإقتصادية: واقع وتحولات، جامعة الشلف.
- (97) بن نذير نصرالدين، منصور الزين، الإبداع كمدخل لإكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2009.
- (98) تيسير محمد الشفيعات، الجودة ورضا الزبون وأثرها في تحديد الإستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية، 2001.
- (99) ثابت الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005.
- (100) ثامر البكري، الميزة التنافسية بإعتماد تحليل SWOT لبناء إستراتيجيات التسويق: حالة تطبيقية على شركة TOYOTA لصناعة السيارات، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية الإقتصاد قسم التسويق، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، عمان، 2009.
- (101) حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة وإكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- (102) حمزة رملي، إسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية: دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2012.
- (103) داودي الطيب، رحال سولاف، شين فيروز، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص. 03.

- 104) زكرياء مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين السعيد، التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة (مدخل تحليلي)، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، 2005.
- 105) صالح السحبياني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم وإستشراف، بيروت، 23-25 مارس 2009.
- 106) صالح صالح، التنمية الشاملة المستدامة والكفاءة الإستخدامية للثروة البترولية في الجزائر، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، أبريل 2008.
- 107) صلاح عبد الرحمن مصطفى الطالب، إتجاهات إدارات البنوك التجارية الأردنية نحو تأصيل العلاقة مع العميل: دراسة تحليلية ميدانية، الملتقى الأول حول: التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2012.
- 108) عبد الرزاق مولاي لخضر وحسين شنيبي، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.
- 109) عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية بمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة منتوري قسنطينة.
- 110) عبد الكريم شوكمال، براهيم سمير، زموري كمال، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- 111) عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة -مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- 112) عبد الله بلوناس، قدايفة أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
- 113) عماري عمار، إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها، الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، أبريل 2008.
- 114) فالح عبد القادر الحوري، ممدوح الزيادات، هائل عبابنة، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في شركات الإتصالات الخلوية الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2010.

- (115) فرحات غول، الميزة التنافسية لربح معركة التنافس، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات، الجزائر، 2009.
- (116) قويدر لويزة، كشيده حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى الدولي حول: المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2010.
- (117) مخفي أمين، بن شني يوسف، دور الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- (118) معن وعد الله المعاضيدي، إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات: دراسة نظرية تحليلية، المؤتمر العلمي السابع حول: إدارة المخاطر وإقتصاد المعرفة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، 16-18 نيسان، 2007.
- (119) منصف شرفي، دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
- (120) موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005.
- (121) نوري منير، بارك نعيمة، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2008.
- (122) يحي ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، بحوث ودرايات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Ouvrages:

- 123) Atkinson. A.A, Kaplan, Management Accounting, Pearson Printice Hall, USA, 2004.
- 124) Caroline lassalle saint-jean et al, L'Engagement Sociétal des entreprises: enjeux, pratiques, perspectives, Groupe Eyrolles, édition d'organisation, 2007.
- 125) Francis Buttle, Customer Relationship Management : Concepts And Technologies, Butterworth-Heinemann, Elsevier, HB, Second Edition, 2009.

- 126) Jean Marie Deblonde, Le developpement durable: Une reponce a une crise globale, éditions Ellipses, Paris, 2011.
- 127) Jean Simonet, Jean Pierre Bouchez, Le conseil: Le livre du Consultant et du client, édition d'organisation, Paris, 2003.
- 128) Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing a l'orientation-marché , 7^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008.
- 129) Judith W. Kincaid, Customer Relationship Management, Hewlett-Packard, New Jersey, United States of America, 2003.
- 130) Michael Dunmore, Inside-Out Marketing: How to create an internal marketing strategy, Biddles Ltd, London, UK, 2002.
- 131) Michael Porter, Avantage Concurrentiel, édition Dunod, Paris, 2000.
- 132) Nathalie Van Laethem, Toute la fonction Marketing : Savoirs, Savoir-faire, Savoir être, Edition Dunod, Paris, 2005.
- 133) Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management, Butterworth-Heinemann, Great Britain, 2002.
- 134) philip kotler, Bernard Dubois, Marketing Management, édition spéciale, 12^{ème} édition, France-Paris, 2006.
- 135) Pierre Morgat, Fidélisez vos clients : Stratégies, Outils CRM et e-CRM, 3ème édition, édition d'organisation, Paris, 2005.
- 136) Stanley Brown, CRM: Customer Relationship Management, Edition Village Mondial, Pearson Education, France, 2001.
- 137) Stanley Brown, CRM :Customer Relationship Management, Village Mondial Pearson éducation France, 2006.
- 138) Valerie Baron, Pratiquer le management de l'environnement: Les réponses a vos questions, AFNOR, France, 2007.

2. Mémoires:

- 139) Aymeric Rouaud, Impact d'un projet de Gestion de la Relation Client sur le management et l'organisation d'une entreprise, Mastère Spécialisé HEC en Management des Systèmes d'Information et des Technologies, Mines de Paris, Paris, France, 2003.
- 140) Byblic COOVI, management du cycle de vie du client: proposition d'un modele d'évaluation de l'utilisation des logicieles CRM, these pour le grade de doctorat, ecole doctorale 245, Faculté de sciences économiques et de gestion, Université D'Auvergne Clermont1, France, 2010.
- 141) Patrick Amofah, Objectives Stratégies ans Expected Benefits of Customer Relationship management, Master's Thesis in social science and business administration programmes, department of business administration and social sciences, Lulea University, USA, 2005.

3. Revues scientifiques:

- 142) Adele Berndt and al, Implementing a Customer Relationship Management Programme in an Emerging Market, Journal of Global Business and Technology, Volume 1, Number 2, 2005.
- 143) Adrian Payne, Pennie Frow, A Strategic Framework for Customer Relationship Management, Journal of Marketing, Vol. 69, October 2005.
- 144) Adrian Payne, Pennie Frow, Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation, Journal of Marketing Management, 2006.
- 145) Ashu Kumar, Nestle India On BCG Matrix, Research Expo, International Multidisciplinary Research Journal, Section 2, Vol2, June 2012.
- 146) Atul Parvatiyar, Jagdish N. Sheth, Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline, Journal of Economic and Social Research 3, 1-34, Georgia State University, USA, 2002.

- 147) Crosby L.A, Johnson S.L, Technology: Friend or Foe to Customer Relationship Marketing Management, Journal of marketing, Vol. 10, No 4 Chicago, 2003.
- 148) Cushman Donald P, King Sarah Sanderson, Excellence in communicating organisational strategy, State University of New York press, New York, USA, 2001.
- 149) Darrel Rigby and al, Avoid the Four Perils of CRM, Harvard Business Review, UK, february 2002.
- 150) Darshan Desai, Global Journal of Flexible Systems Management, 2008.
- 151) Eugene W Anderson, Vikas Mittal, Strengthening the satisfaction-profit chain, Journal of Service Research, Vol 3, no.2, November 2000.
- 152) Hana Lostakova, Balanced scorecard modification while applying CRM Strategy, Journal of Management VADYBA, m. Nr. 3-4, 2007.
- 153) Hana Lostakova, B-to-B marketing: Strategic Analysis for Building Market Opportunities, Praha: Professional Publishing, Tchéque, 2005.
- 154) Hsin Hsin Chang and al, Implementation of Relationship Quality for CRM Performance: Acquisition of BPR and organisational Learning, Journal of Total Quality Management and Business Excellence, 2009.
- 155) Injazz J. Chen, Karen Popovich, Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, process and technology, Business Process Management Journal, Vol. 9, No. 5, Department of Operations Management and Business Statistics, Cleveland State University, Cleveland, Ohio, USA, 2003.
- 156) Jérôm Bon, Elisabeth Tessier, Fidélise les clients, La revue française de Gestion Adetem, Paris, 2002.
- 157) Lings.I, Greenly.G, Measuring Internal Marketing Orientation, Journal of marketing research, Vol 7, February, 2005.
- 158) Maria Rosa and al, Designing a PPMC system to maximize CRM success, Journal of Marketing Channels, 2009.
- 159) Martina Jelínková and al, Process Of Complex CRM, Journal of Management VADYBA, m. Nr. 10, 2006.

- 160) Mohamed El Louadi et autres, Les corrélats du CRM et du marketing relationnel, Revue scientifique, n° 701, Institut D'Administration des Entreprises, Université Paul Cézanne, France, Novembre 2004.
- 161) Nicole P. Hoffman, An Examination of the «Sustainable Competitive Advantage» Concepts: Past, Present, and Future, Sience Review, Academy of Marketing, The University of Alabama, 2000.
- 162) Othman Boujena, Sarah Machat, Contribution de l'automatisation de la force de vente a la satisfaction clients: Proposition d'un cadre conceptuel, La revue française de recherche sur les organisations et la gestion, n° 750, Université de Droit, D'économie et des Sciences D'AIX, Université Paul Cézanne, Marseille, France, Mars 2006.
- 163) Reichheld. F. F, Loyalty-Based Management, Business Review, No. 71, Harvard Business, March-April, 2003.
- 164) Richard J. Varey, Barbara R. Lewis, Internal marketing: Directions for Management, EBSCO Publishing, Routledge, New York, 2000.
- 165) Robert S. Kaplan, David P. Norton, Linking the Balaced Scored To Strategy, California Management Review, Vol. 39, NO. I, California university.
- 166) Robert S. Kaplan, David P. Norton, The Balanced Scroed: Transliting Strategy into Actioon, Harvard School Press, Boston, USA, 1996.
- 167) Robin Roslender, Susan J. Hart, In search of strategic management accouting: Tgeoretical and filed study perspectives, Management Accouting Research 14, Academic Press, 2003.
- 168) Sreenivasan Jayashree and al, A critical analysis of Customer Relationship Management from strategic perspective, International Conference on E-business, Management and Economics IPEDR, IACSIT Press, vol.3, Hong Kong, 2011.
- 169) Tanvir Ahmed Minar and al, Internal Marketing: A strategic Tool to Achieve Inter-functional Co-ordination in the Context of a Manufacturer of Industrial Equipment, Daffodil international University Journal of Business and Economics, Vol. 3, No. 1, January, 2008.

4. Recherches scientifiques et conférences:

- 170) Adrian Payne, Handbook Of Crm: Achieving Excellence in Customer Management, Butterworth-Heinemann, UK, 31 octobre 2005.
- 171) Afaf Badawe, A Strategic Vision for the Intellectual Capital and its Role in Achieving Competitive Advantage "Field Study, Conference paper, Al-Azhar University, April 2013.
- 172) Alex R. Zablah and al, An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon, Marketing Department, Georgia State University, USA, 2 July 2004.
- 173) Alfred Ultsch, proof of Pareto's 80/20 Law and Precise Limits for ABC Analysis, Technical report dataBionics reseach Group, University of Marburg, Germany, 2002.
- 174) Andreas Meier et autres, Le CRM analytique: Les outils d'analyse OLAP et le Data Mining, Dans le cadre du séminaire «Customer Relationship Management», Faculté des Sciences économiques et sociales Université de Fribourg, Fribourg, le 26 avril 2008.
- 175) Angela Haran, Development of a framework to retain customers through customer relationship management, A marketing research, School of Computing Dublin Institute of Technology, Dublin 8, Ireland, 2012.
- 176) Benjamin Mucci, La gestion des relations client: Impact sur l'entreprise et le marketing, Université Laval, France, Décembre 2001.
- 177) Cgristian Brodhag, Le développement durable, Colloque INAISE (International Association of Investors in Social Economy), Mulhouse, France, mai 2002.
- 178) Cole Ehmke M.S, Strategies for Competitive Adventage, Buisness research, Department of agricultural applied economics, University of Wyoming, Laramie, Etats-Unis, 2008.
- 179) Don Peppers, Martha Rogers, A CRM Blueprint: Maximizing ROI from Your Customer Based Strategy, Insight Repport, 2001.

- 180) Don Peppers, Martha Rogers, Managing Customer Relationships: A strategic framework, Second édition, Hoboken, New Jersey, 2011.
- 181) Don Peppers, Martha Roggers, Unlocking the Value of Your CRM Initiative: The Strategy Plus Technology Dynamic, Carlson Marketing, New York, 2003.
- 182) Duran Aurelie, Bouzidi Laid, The alignment between Customer Relationship Management and IT strategy: A proposed research model, University of Lyon 3, Proceedings of the Southern Association for Information Systems Conference, Richmond, VA, USA March 13th-15th, 2008.
- 183) Fons Cendrine, Gurău Călin, La relation client comme source d'avantage concurrentiel: un modèle expérimental des stratégies génériques, XVI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007.
- 184) Ghahfarokh Akbar Dehghani, The impact of CRM on Customer Retention in Malaysia, Business research, National University of Malaysia, UKM, 2009.
- 185) Gonca Telli Yamamota, Sahilyolu Orhantepe Mah, Understanding Customer Value Concept: Key To Success, Business Research, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Maltepe University, Istanbul, Turkiye, 2012.
- 186) Gray Paul, Byun Jongbok, Customer Relationship Management, Center for Research on Information Technology and Organizations, University of California, Irvine, 2001.
- 187) Gulsun Altintas, L'articulation des capacités dynamiques comme source de maintien de l'avantage concurrentiel: Le cas de voyageurs du monde, Université de Lille, France.
- 188) Iacob Cătoiu and al, Setting fair prices-Fundamental principle of Sustainable Marketing, The Bucharest Academy of Economic Studies, Romania, February 2010.
- 189) Jana Urdzikova and al, The Customer Relationship Management in terms of business practice in Slovakia, Research Papers, Faculty of Materials Science and Technology in Trnava, Slovak University of Technology in Bratislava, Special Number, 2012.

- 190) Kazem Chaharbaghi, Richard Lynch, Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy, Business research, East London Business School, University of East London, UN, 1999.
- 191) Kriengsin Prasongsukarn, Customer Relationship Management from theory to practice: Implementation steps, A Marketing research, Thailand University.
- 192) Laure Ambroise, Isabelle Prim-Allaz, Quel role pour le management stratégique et la gestion opérationnelle de la relation client dans les PME en hypercroissance, 25 ème Congrès De L'Association Française du Marketing, Université de Lyon, France, Mai 2009.
- 193) Laurence Billard, Une approche dynamique des strategies generiques de M.PORTER, Université Pierre Mendes, Grenoble, France, 2010.
- 194) Mária Vágási and al, Sustainable Customer Relationship, Marketing research, Department of Economic and Business Policy, Budapest University of Technology and Economics, 2012.
- 195) Mohamed Amine Ammar, Mongi Haddar, Les déterminants de succès des systèmes CRM dans les centres d'appels en Tunisie, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines LAREQUOI: Laboratoire de Recherche en Management.
- 196) Mohammad Nabil Almunawar, Muhammad Anshari, Improving Customer Service in Healthcare with CRM 2.0, Economic and Policy Studies, Faculty of Business, Universiti Brunei Darussalam, Brunei Darussalam, 2011.
- 197) Nabil Mazoughi, Nedra Bahri, L'intelligent ou supply Chain management par les entreprises tunisiennes: l'impact sur la fonction sur logistique, sousse, Tunisie, 2- 3 juin 2005.
- 198) Namchul Shin, Strategies For Competitive Advantage In Electronic Commerce, Business research, School of computer science and information systems, department of information systems, Pace University, 2010.

- 199) Naouel Abdelmoula Sebai et autres, Transactionnel relationnel ou hybride pour l'acquisition d'un avantage concurrentiel: Cas des entreprises Tunisiennes, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada, 2007.
- 200) Serge Lambert et autres, Cartographie de la chaîne de valeur: Cerner la valeur pour obtenir un avantage concurrentiel, Chaire de recherche Bell pour des PME de classe mondiale, Institut de recherche sur les PME, Département de génie industriel, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada.
- 201) Wang Aimin, Li Shunxi, A Model of Value Chain Management Based on Customer Relationship Management, Proceedings of the 7th International Conference on Innovation and Management, School of Management, Wuhan University of Technology, Wuhan, P.R.China, 2006.
- 202) Wayne Visser, Revising Carroll's CSR Pyramid, Sustainability of Nottingham Research, The University of Nottingham, United kingdom, 2005.
- 203) Zouaoui Fekhta, Le rôle médiateur des technologies d'information sur la relation orientation client - Performance de l'entreprise, Institut Supérieur de Gestion de Tunis, Tunisie, 2012.

5. Sites internet:

- 204) <http://blog.Karmona.com/index.php/14/07/2007/The-pareto-principle>
- 205) <http://bnpparibas.dz>
- 206) <http://cdeniaud.canalblog.com/archives/2010/03/23/17324029.html>
- 207) <http://dSPACE.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/1203/7/Chapitre3.pdf>
- 208) <http://dSPACE.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/811/4/chapitre02.pdf>
- 209) <http://dSPACE.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/914/4/Chapitre1.pdf>
- 210) <http://mouhasaba.3oloum.org/t164-topic>
- 211) <http://rse-pro.com/relation-client-1307>
- 212) <http://targuzo.com>
- 213) <http://www.edara.com>

- 214) <http://www.abufara.net/index>
- 215) http://www.afrc.org/iso_album/referentiel_afrc_cost_house_%282%29.pdf
- 216) <http://www.airfranceklm-finance.com/Developpement-durable/Clients>
- 217) <http://www.airfranceklm-finance.com/Le-groupe/Profil-et-chiffres-cles>
- 218) <http://www.arbi.ws/inf/news>
- 219) <http://www.bnpparibas.com>
- 220) http://www.bruneau.fr/static/jmb_index.htm
- 221) <http://www.bruneau.fr/static/politique.htm>
- 222) <http://www.cpa-bank.dz>
- 223) http://www.gartner.com/research/asset_48158.jsp
- 224) <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=44136>
- 225) <http://www.marketing-professionnel.fr/tribune-libre/social-commerce-enjeux-crm-social-201206.html>
- 226) <http://www.needocs.com/rapports>
- 227) www.elsevier.com/locate/infsof
- 228) www.imanet.org
- 229) www.theidm.com

6. Rapports:

- 230) Lets build a smarter planet, Document BNP Paribas, 2012.
- 231) Rapport annuel BNP Paribas EL Djazaïr, 2011.
- 232) Rapport annuel BNP Paribas, 2001.
- 233) Rapport annuel BNP Paribas, 2002.

- 234) Rapport annuel BNP Paribas, 2003.
- 235) Rapport annuel BNP Paribas, 2004.
- 236) Rapport annuel BNP Paribas, 2005.
- 237) Rapport annuel BNP Paribas, 2008.
- 238) Rapport annuel BNP Paribas, 2009.
- 239) Rapport annuel BNP Paribas, 2010.
- 240) Rapport annuel BNP Paribas, 2011.
- 241) Rapport annuel BNP Paribas, 2012.
- 242) Rapport annuel CPA, 2007.
- 243) Rapport annuel CPA, 2010.
- 244) Rapport annuel CPA, 2012.
- 245) Rapport annuel de Responsabilité sociale et environnementale (RSE) BNP Paribas, 2012.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
أ- ز	مقدمة
الفصل الأول: المفاهيم الأساسية لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الزبون الجديد ومتطلبات إستدامة العلاقة معه
2	المطلب الأول: التوجه نحو الزبون وإستدامة العلاقة مع الزبائن
2	أولاً: التوجه نحو الزبون وظهور مفهوم الزبون الجديد
6	ثانياً: الإستدامة في المفاهيم التسويقية والعلاقة مع الزبائن
14	المطلب الثاني: التنمية المستدامة للمؤسسة
14	أولاً: مفهوم التنمية المستدامة
15	ثانياً: أبعاد التنمية المستدامة
16	ثالثاً: التنمية المستدامة في المؤسسة
19	المطلب الثالث: المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات
19	أولاً: مفهوم المسؤولية الإجتماعية
20	ثانياً: المسؤولية الإجتماعية تجاه الزبائن
20	ثالثاً: أبعاد المسؤولية الإجتماعية
23	رابعاً: فوائد المسؤولية الإجتماعية
24	المطلب الرابع: إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة

24	أولاً: مفهوم أصحاب المصلحة
25	ثانياً: أهمية أصحاب المصلحة
27	المبحث الثاني: إدارة العلاقة مع الزبائن
27	المطلب الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن
33	المطلب الثاني: مستويات إدارة العلاقة مع الزبائن
33	أولاً: الإدارة الإستراتيجية للعلاقة مع الزبائن
34	ثانياً: الإدارة العملياتية للعلاقة مع الزبائن
34	ثالثاً: الإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبائن
35	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة العلاقة مع الزبائن
35	أولاً: أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن
37	ثانياً: أهداف إدارة العلاقة مع الزبائن
38	المطلب الرابع: تكنولوجيا وأدوات إدارة العلاقة مع الزبائن
38	أولاً: تكنولوجيا إدارة العلاقة مع الزبائن
40	ثانياً: أدوات إدارة العلاقة مع الزبائن
44	المبحث الثالث: إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن
44	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية
47	المطلب الثاني: الإطار الإستراتيجي لإدارة العلاقة مع الزبائن
48	أولاً: عملية تطوير الإستراتيجية
55	ثانياً: عملية إنشاء القيمة
56	ثالثاً: عملية دمج القنوات المتعددة
57	رابعاً: عملية إدارة المعلومات

58	خامسا: عملية تقييم الأداء
59	المطلب الثالث: خطوات إعداد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن
59	أولا: التحليل التسويقي الإستراتيجي كخطوة أساسية في إدارة العلاقة مع الزبائن
66	ثانيا: تحديد أهداف إدارة العلاقة مع الزبائن
67	ثالثا: صياغة الخطط الإستراتيجية، التكتيكية والعملية لتحقيق أهداف إدارة العلاقة مع الزبائن
70	رابعا: تنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن
70	خامسا: المراقبة وإيجاد المقاييس التصحيحية لعملية إدارة العلاقة مع الزبائن
76	المطلب الرابع: متطلبات نجاح إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن وصعوبات تنفيذها
76	أولا: متطلبات نجاح إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن
79	ثانيا: صعوبات تنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن
81	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الميزة التنافسية المستدامة ودور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيقها	
82	تمهيد
83	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية المستدامة
83	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الميزة التنافسية المستدامة
83	أولا: نشأة الميزة التنافسية
83	ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية
85	ثالثا: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
89	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية وأبعاد تحقيقها
89	أولا: أنواع الميزة التنافسية

91	ثانيا: أبعاد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
92	المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية المستدامة
93	أولاً: الكفاءات المتميزة
94	ثانيا: الجودة
95	ثالثاً: الابتكار
96	رابعاً: الإستجابة المتفوقة لإحتياجات الزبائن
97	المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية المستدامة ومعايير الحكم على جودتها
97	أولاً: محددات الميزة التنافسية المستدامة
99	ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية المستدامة
100	المبحث الثاني: سلسلة القيمة والإستراتيجيات العامة للمنافسة وأليات إستدامة الميزة التنافسية
100	المطلب الأول: سلسلة القيمة والميزة التنافسية المستدامة
100	أولاً: سلسلة قيمة المؤسسة
104	ثانيا: سلسلة قيمة الزبون
107	ثالثاً: التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المؤسسة
109	المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للمنافسة كأساس للميزة التنافسية المستدامة
110	أولاً: إستراتيجية الريادة بالتكلفة
112	ثانيا: إستراتيجية التمييز
114	ثالثاً: إستراتيجية التركيز
118	رابعاً: الإستراتيجيات العامة للمنافسة من منظور العلاقة مع الزبائن
120	المطلب الثالث: دوافع تطوير الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة على إستدامتها
120	أولاً: دوافع تطوير الميزة التنافسية

121	ثانيا: العوامل المؤثرة على إستدامة الميزة التنافسية
123	المطلب الرابع: آليات إستدامة الميزة التنافسية
124	أولا: التركيز على أركان بناء المزايا التنافسية
124	ثانيا: المقارنة بمنافس نموذجي (المقارنة المرجعية)
124	ثالثا: التحسين المستمر
125	رابعا: التعلّم المنظمي
125	خامسا: التكيف المنظمي
126	المبحث الثالث: العلاقة بين إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن والميزة التنافسية المستدامة
126	المطلب الأول: دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في الإحتفاظ بالزبائن
126	أولا: تحليل ربحية الزبائن
132	ثانيا: مفاهيم أساسية حول عملية الإحتفاظ بالزبائن
137	ثالثا: إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن والإحتفاظ بالزبائن
139	المطلب الثاني: دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق ولاء الزبائن
140	أولا: مفاهيم أساسية حول الولاء
145	ثانيا: إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن وولاء الزبائن
147	ثالثا: إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن وقياس ولاء الزبائن
149	المطلب الثالث: دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الأرباح
150	أولا: ترشيد التكاليف
150	ثانيا: السعر الأقل أو الأداء المرتفع أو الإثنين معا
150	ثالثا: حماية المؤسسة من الأزمات
150	رابعا: إنتشار الحديث الإيجابي عن المؤسسة

150	خامسا: شراء كل الإحتياجات دفعة واحدة
151	سادسا: إبتكار سلع جديدة
152	المطلب الرابع: دور الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
153	أولا: مفهوم التسويق الداخلي
154	ثانيا: أهمية التسويق الداخلي
157	ثالثا: التسويق الداخلي وإدارة العلاقة مع الزبائن
159	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية المستدامة - حالة بنكي BNP Paribas و CPA -

160	تمهيد
161	المبحث الأول: تقديم البنك BNP Paribas
161	المطلب الأول: تعريف البنك BNP Paribas
161	أولا: جذور المجموعة BNP Paribas
163	ثانيا: تعريف المجموعة BNP Paribas
165	ثالثا: تعريف البنك BNP Paribas الجزائر
166	رابعا: فروع البنك BNP Paribas
167	خامسا: رسالة البنك BNP Paribas وثقافته
168	سادسا: مبادئ البنك BNP Paribas وأهم ما يميزه
170	المطلب الثاني: أنشطة البنك BNP Paribas
170	أولا: بنك التجزئة
170	ثانيا: بنك التمويل والإستثمار

171	ثالثا: حلول الإستثمار
173	المطلب الثالث: علاقة البنك BNP Paribas مع الزبائن
173	أولا: الإستماع إلى الزبائن
175	ثانيا: الجودة
176	ثالثا: الحوار مع الزبائن
177	رابعا: الإهتمام بالإحتياجات الخاصة للزبائن الأكثر ضعفا
178	خامسا: تعزيز الإستثمار المسؤول إجتماعيا
178	المطلب الرابع: متطلبات إستدامة العلاقة مع الزبائن للبنك BNP Paribas
178	أولا: التنمية المستدامة
179	ثانيا: المسؤولية الإجتماعية والبيئية للبنك
184	ثالثا: العلاقة مع أصحاب المصلحة
187	المبحث الثاني: تقديم القرض الشعبي الجزائري (CPA)
187	المطلب الأول: تعريف القرض الشعبي الجزائري (CPA)
187	أولا: نشأة القرض الشعبي الجزائري
188	ثانيا: إعادة هيكلة القطاع المصرفي
190	ثالثا: فروع ومساهمات القرض الشعبي الجزائري
190	رابعا: رسالة القرض الشعبي الجزائري
191	خامسا: مميزات القرض الشعبي الجزائري
191	المطلب الثاني: أنشطة القرض الشعبي الجزائري (CPA)
191	أولا: النشاط التجاري (سوق الزبائن)
193	ثانيا: النشاط الدولي

194	ثالثا: نشاط الخزينة
194	رابعا: نشاط السوق
194	المطلب الثالث: علاقة القرض الشعبي الجزائري (CPA) مع الزبائن
195	أولا: سياسة الإتصال والإستماع إلى الزبائن
195	ثانيا: تلبية توقعات الزبائن من أجل إرضائهم
196	ثالثا: قياس رضا الزبائن
196	رابعا: ضمان ولاء الزبائن
197	خامسا: التحديث من أجل تحسين الجودة
198	المطلب الرابع: متطلبات إستدامة العلاقة مع الزبائن للقرض الشعبي الجزائري (CPA)
199	أولا: الإلتزام المستدام
199	ثانيا: الرعاية المستدامة
200	المبحث الثالث: تقييم إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في البنك BNP Paribas والقرض الشعبي الجزائري (CPA)
200	المطلب الأول: منهجية الدراسة
200	أولا: أسباب إختيار البنوك محل الدراسة
204	ثانيا: أدوات جمع البيانات
205	ثالثا: تصميم الإستبيانات
207	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الإستبيان الموجه لإطارات البنوك محل الدراسة
207	أولا: النتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية لعينة الإطارات
211	ثانيا: نتائج تحليل محور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن
215	ثالثا: نتائج تحليل محور إشراك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن

218	رابعاً: نتائج تحليل محور الميزة التنافسية المستدامة
220	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان الموجه لربائبن البنوك محل الدراسة
220	أولاً: النتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية لعينة الربائبن
225	ثانياً: نتائج تحليل محور رضا الربائبن عن الخدمات التي يقدمها البنك
228	ثالثاً: نتائج تحليل محور رضا الربائبن عن الموظفين
230	رابعاً: نتائج تحليل محور ولاء الربائبن
232	المطلب الرابع: المقارنة بين البنوك محل الدراسة
232	أولاً: المقارنة بين نتائج الإستبيان الموجه للإطارات
236	ثانياً: المقارنة بين نتائج الإستبيان الموجه للربائبن
239	ثالثاً: تقييم العلاقة مع الربائبن ومتطلبات إستدامتها في البنوك محل الدراسة
245	رابعاً: إختبار فرضيات الدراسة
249	خلاصة الفصل الثالث
250	خاتمة
254	المراجع المعتمدة
275	فهرس المحتويات
284	فهرس الأشكال والجداول
289	الملاحق

فهرس الأشكال والجداول

أولاً: فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
03	النظرة الكلاسيكية والنظرة الحديثة للمؤسسة إتجاه الزبائن	1
09	التسويق المستدام	2
13	متطلبات العلاقة المستدامة مع الزبائن	3
16	أبعاد التنمية الشاملة المستدامة	4
21	أبعاد المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة	5
24	دور المسؤولية الإجتماعية في زيادة أسعار أسهم المؤسسات	6
26	المسؤولية الإجتماعية الشاملة وأصحاب المصلحة	7
31	المفهوم الشامل لإدارة العلاقة مع الزبائن	8
33	مكونات إدارة العلاقة مع الزبائن	9
35	مستويات إدارة العلاقة مع الزبائن	10
38	علاقة الإتصال العلاقتي بالرأسمال الزبوني	11
46	أبعاد الإستراتيجية	12
48	الإطار الإستراتيجي لإدارة العلاقة مع الزبائن	13
52	الممارسة الشاملة لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن	14
54	أصحاب المصلحة الرئيسيين لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن	15
61	عملية التحليل التسويقي الإستراتيجي	16
65	مصفوفة SWOT في إدارة العلاقة مع الزبائن	17
74	سلسلة القيمة الداخلية	18
77	متطلبات نجاح إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن	19
79	صعوبات تنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن	20
87	الميزة التنافسية المستدامة: مخرجات التنافسية	21
92	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	22

93	دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية	23
94	دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية	24
97	دورة حياة الميزة التنافسية	25
101	سلسلة قيمة المؤسسة	26
104	سلسلة قيمة الزبون	27
108	العمليات الرئيسية لخلق القيمة للزبون	28
110	الإستراتيجيات العامة للمنافسة	29
118	تطور مختلف مصادر الميزة التنافسية حسب قوة العلاقة مع الزبون	30
123	المخاطر المسببة لفقدان المؤسسة للمزايا التنافسية وآليات إستدامتها	31
127	دورة حياة الزبون	32
128	مبدأ Pareto	33
129	تحليل ربحية الزبون	34
131	مصفوفة تعظيم الربحية	35
136	نموذج رضا الزبون	36
139	دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في الإحتفظ بهم	37
141	مبدأ الشراء الرابع	38
143	مراحل ولاء الزبائن	39
144	سلم ولاء الزبائن	40
146	إدارة العلاقة مع الزبائن وولاء الزبائن	41
148	إدارة العلاقة مع الزبائن وقياس ولاء الزبائن	42
149	سلسلة الرضا - الولاء - الربح	43
151	التوجه نحو الزبون والميزة التنافسية المستدامة	44
152	إنخفاض ربحية الزبون الغير موالى	45
152	إرتفاع ربحية الزبون الموالى	46

153	متتالية النجاح	47
156	العلاقة بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية	48
158	دورة رضا الموظفين والإحتفاظ بالزبائن	49
164	خريطة توضح إنتشار البنك BNP Paribas في العالم	50
165	خريطة توضح إنتشار البنك BNP Paribas في الجزائر	51
180	بنك مسؤول وملتزم تجاه زبائنه بأربعة أبعاد و12 إلتزام	52
181	تجزر المسؤولية الإجتماعية والبيئية في قيم البنك	53
182	مسؤولية البنك تجاه أهم أصحاب المصلحة	54
192	إجمالي القروض المباشرة حسب أنواع الزبائن	55
201	القوى الثلاثة (3C) المؤثرة على بيئة عمل البنوك	56
208	تمثيل قطاعي لعينة الإطارات حسب متغير الجنس	57
209	تمثيل قطاعي لعينة الإطارات حسب متغير السن	58
210	تمثيل قطاعي لعينة الإطارات حسب متغير المستوى التعليمي	59
211	تمثيل قطاعي لعينة الإطارات حسب متغير سنوات العمل في البنك	60
221	تمثيل قطاعي لعينة الزبائن حسب متغير الجنس	61
222	تمثيل قطاعي لعينة الزبائن حسب متغير السن	62
223	تمثيل قطاعي لعينة الزبائن حسب متغير المستوى التعليمي	63
224	تمثيل قطاعي لعينة الزبائن حسب متغير سنوات التعامل مع البنك	64

ثانيا: فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
22	أبعاد المسؤولية الإجتماعية	1
29	أهم وجهات النظر لإدارة العلاقة مع الزبائن	2
53	علاقة الإدارة مع أصحاب المصلحة الآخرين	3
75	بطاقة الأداء المتوازن	4
85	تعريف الميزة التنافسية المختلفة	5
88	تطور مفهوم الميزة التنافسية المستدامة	6
116	الإستراتيجيات التنافسية	7
117	إستراتيجيات Porter التنافسية ومتطلباتها	8
130	مصفوفة تحليل ربحية الزبون - الخدمة	9
133	الفرق بين الإحتفاظ بالزبون الحالي والبحث عن زبون جديد	10
172	أعمال البنك BNP Paribas	11
185	الحوار مع أصحاب المصلحة	12
189	تطور رأسمال القرض الشعبي الجزائري	13
206	قيم معاملات الثبات (Cronbach's Alpha)	14
207	توزيع عينة الإطارات حسب متغير الجنس	15
208	توزيع عينة الإطارات حسب متغير السن	16
209	توزيع عينة الإطارات حسب متغير المستوى التعليمي	17
210	توزيع عينة الإطارات حسب متغير سنوات العمل في البنك	18
212	تحليل عبارات محور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن	19
216	تحليل عبارات محور إشراك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن	20
219	تحليل عبارات محور الميزة التنافسية المستدامة	21
221	توزيع عينة الزبائن حسب متغير الجنس	22

222	توزيع عينة الزبائن حسب متغير السن	23
223	توزيع عينة الزبائن حسب متغير المستوى التعليمي	24
224	توزيع عينة الزبائن حسب متغير سنوات التعامل مع البنك	25
225	تحليل عبارات محور رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة	26
229	تحليل عبارات محور رضا الزبائن عن الموظفين	27
231	تحليل عبارات محور ولاء الزبائن	28
233	مقارنة بين نتائج محور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن	29
234	مقارنة بين نتائج محور إشراك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن	30
235	مقارنة بين نتائج محور الميزة التنافسية المستدامة	31
236	مقارنة بين نتائج محور رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة	32
237	مقارنة بين نتائج محور رضا الزبائن عن الموظفين	33
238	مقارنة بين نتائج محور ولاء الزبائن	34
240	تقييم البنك BNP Paribas حسب العلاقة مع الزبائن	35
242	تقييم البنك BNP Paribas حسب متطلبات إستدامة العلاقة مع الزبائن	36
243	تقييم القرض الشعبي الجزائري حسب العلاقة مع الزبائن	37
244	تقييم القرض الشعبي الجزائري حسب متطلبات إستدامة العلاقة مع الزبائن	38
245	النتائج النهائية لإجابات عينة الإطارات	39
246	النتائج النهائية لإجابات عينة الزبائن	40

الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة تشخيص إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن موجهة لإطارات البنك

في إطار تحضير مذكرة ماجستير (مدرسة الدكتوراه) بعنوان "دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، نتوجه إليكم بهذا الإستبيان ونرجو منكم التكرم بالإجابة وبكل صداقية على الأسئلة التي يتضمنها، علما أن المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

ملاحظة: يرجى إختيار الإجابة المناسبة من وجهة نظرك بوضع إشارة (x).

المعلومات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: من 20 إلى 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي دراسات عليا
- عدد سنوات العمل في البنك: أقل من سنة من 1 إلى 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الرقم	إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن	موافق تماما	موافق	محايد أو بدون إجابة	غير موافق	غير موافق تماما
1	يدرك البنك أهمية الزبائن ويضعهم مركز إهتماماته					
2	يهتم البنك ببناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن					
3	للبنك رؤية واضحة موجهة نحو الزبائن					
4	للبنك فريق خاص بإدارة العلاقة مع الزبائن					
5	يخصص البنك ميزانية لإدارة العلاقة مع الزبائن					
6	يهتم البنك بتطوير ثقافته التنظيمية بما يكفل توجيهه نحو الإهتمام بالزبائن					
7	يحرص البنك على الحصول على دعم كل الأقسام (التسويق، المالية، المبيعات، ...)					
8	لا يمانع البنك بإجراء بعض التغييرات المطلوبة (البنية التحتية مثلا) من أجل تحسين توجهه نحو الزبائن					
9	يعتبر البنك الزبائن كأصحاب مصلحة وليس كزبائن عاديين					
10	يأخذ البنك بعين الإعتبار أصحاب المصلحة الرئيسيين عند إتخاذ القرارات					
11	يقوم البنك بتحديد الفرص والتهديدات (تشخيص البيئة الخارجية للبنك)					
12	يقوم البنك بتحديد مختلف المنافسين وتحليل قدراتهم					
13	يقوم البنك بتحديد نقاط قوته ونقاط ضعفه (تشخيص البيئة الداخلية للبنك)					
14	يقوم البنك بتحليل الزبائن حسب الفرص التي يقدمونها وإمكانيات البنك					
15	يقوم البنك بتقسيم السوق إلى أقسام زبائن قصد تحديد الأقسام المراد الحفاظ عليها					
16	يحدد البنك أهداف طويلة الأجل فيما يخص العلاقة مع الزبائن (الإحتفاظ بالزبائن المربحين، ولاء الزبائن، ...)					

					لدى البنك نظام حوافز ملائم يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة	17
					يعمل البنك على معرفة إحتياجات زبائنه وتلبيتها بأقصى سرعة وأعلى جودة ممكنة	18
					يقوم البنك بشخصنة الخدمات التي يقدمها حسب كل زبون	19
					يعمل البنك على جمع البيانات عن الزبائن من المصادر المختلفة ويضعها في قاعدة بيانات محوسبة خاصة	20
					يتعامل البنك باهتمام مع معلومات الزبائن ويقوم بتجديدها بصفة مستمرة	21
					يقوم البنك بتقييم أداء إدارة العلاقة مع الزبائن للتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية المسطرة قد حققت وبمستوى مقبول	22
					قصد تقييم النتائج وإتخاذ القرارات التصحيحية يتم توفير التغذية المرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا	23
					يحرص البنك على متابعة معدلات رضا وولاء الزبائن بشكل مستمر	24

الرقم	إشراك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن	موافق تماما	موافق	محايد أو بدون إجابة	غير موافق	غير موافق تماما
25	يعتبر البنك الموظفين كزبائن داخليين					
26	يعمل البنك على معرفة إحتياجات الموظفين لديه ويحاول تلبيتها					
27	يعمل البنك على تقوية العلاقة بينه وبين الموظفين لديه					
28	يعتمد البنك على الموظفين في نجاح بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن					
29	يهتم البنك بدمج الموظفين ضمن خطته الإستراتيجية					
30	يهتم البنك بتدريب الموظفين لتحسين جودة علاقتهم مع الزبائن ولتحسين قدراتهم في التعامل مع الزبائن					

					يقوم البنك بتحفيز الموظفين مادياً من أجل تحسين أدائهم	31
					يقوم البنك بتحفيز الموظفين معنوياً من أجل تحسين أدائهم	32
					السلوك القيادي للبنك يوجه أفرادَهُ نحو تحقيق رضا الزبائن	33
					يهتم البنك بتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين ليساهموا بفعالية في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن	34
					يهتم البنك بتعزيز التواصل بين الموظفين والزبائن لزيادة رضا الزبائن عن الخدمات	35

الرقم	الميزة التنافسية المستدامة	موافق تماماً	موافق	محايد أو بدون إجابة	غير موافق	غير موافق تماماً
36	تساعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على معرفة إحتياجات الزبائن المتغيرة وتلبيتها بطريقة أفضل					
37	تمكن إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن البنك من تقديم خدمات مُميزة يصعب على المنافسين تقليدها					
38	تساعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الوصول إلى أفضل الزبائن والحصول على ولائهم					
39	تساهم إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تلميع سمعة البنك					
40	تساعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على تخفيض التكاليف التسويقية					
41	تساعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على زيادة الحصة السوقية					
42	يقوم البنك بالبحث والتطوير بصفة مستمرة من أجل تحسين علاقته مع زبائنه					
43	يتابع البنك بشكل مستمر ما يقدمه المنافسين لتقديم ما هو أفضل لزبائنه					
44	يستخدم البنك مقترحات زبائنه لتحسين جودة خدماته					

وشكراً لتعاونكم معنا

الملحق رقم (02): إستمارة تشخيص إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن موجهة لزبائن البنك

في إطار تحضير مذكرة ماجستير (مدرسة الدكتوراه) بعنوان "دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، نتوجه إليكم بهذا الإستبيان ونرجو منكم التكرم بالإجابة وبكل صداقية على الأسئلة التي يتضمنها، علما أن المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

ملاحظة: يرجى إختيار الإجابة المناسبة من وجهة نظرك بوضع إشارة (x).

المعلومات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: من 20 إلى 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- المستوى التعليمي: بدون مستوى أساسي ثانوي جامعي دراسات عليا
- سنوات التعامل مع البنك: أقل من سنة من 1 إلى 5 سنوات أكثر من 5 سنوات

الرقم	رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة	موافق تماما	موافق	محايد أو بدون إجابة	غير موافق	غير موافق تماما
1	موقع البنك مناسب بالنسبة لي					
2	الوكالات متوفرة في كل المناطق وبشكل جيد					
3	يتمتع البنك بمظهر جذاب يدفع للتعامل معه (المبنى، الوكالة،...)					
4	الجو الداخلي للبنك (الهدوء، النظافة، الترتيب،...) مريح بالنسبة للزبائن					
5	أُتلقى إستقبال ومعاملة جيدة عند القدوم إلى البنك					
6	عملية التعامل مع البنك سهلة ولا تتطلب إجراءات كثيرة					
7	مدة الإنتظار قبل الحصول على الخدمة مناسبة					
8	أسعار التعامل مع البنك معقولة					
9	تتم التعاملات في البنك على درجة كبيرة من الأمان والسرية					
10	أشعر وكأنني من أفضل الزبائن لدى البنك					
11	يرى البنك أن الزبون دائما على حق					
12	يوفي البنك بوعوده إتجاهي					
13	أرى أن البنك يحسن الإستماع إلى زبائنه					
14	يعمل البنك على معرفة إحتياجاتي وتلبيتها					
15	يقوم البنك بتوضيح الخدمة للزبائن وكيفية الحصول عليها					
16	يستمتع البنك إلى شكاوى ومشاكل الزبائن ويعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها					
17	يتميز البنك بتقنيات وتجهيزات تكنولوجية حديثة ومتطورة					

					يوفر لي البنك العديد من الوسائل للحصول على المعلومات (الهاتف، المقابلة مع الأعوان التجاريين، ...)	18
					للبنك موقع إلكتروني سهل الإستعمال ويحتوي على جميع المعلومات	19
					يحاول البنك التعرف على زبائنه والإتصال المستمر بهم	20
					يوفر البنك عدة طرق لتسهيل العمليات (السحب الآلي مثلا)	21
					أرى أن هذا البنك يهتم بتطوير علاقته مع الزبائن	22

الرقم	رضا الزبائن عن الموظفين	موافق تماما	موافق	محايد أو بدون إجابة	غير موافق	غير موافق تماما
23	يتمتع الموظفون بمظهر لائق يجذب الزبائن للتعامل مع البنك					
24	يتحلى الموظفون بالأدب والأخلاق الحميدة					
25	يسعى الموظفون إلى مساعدة الزبائن بلباقة وطيب خاطر					
26	يتمتع الموظفون بمهارات عالية وسرعة تقديم الخدمة والمعلومات للزبائن					
27	يتوزع الموظفون ومكاتب تقديم الخدمة في البنك بشكل يساعد على تقديم الخدمة بسرعة للحفاظ على وقت الزبون					
28	يعاملني الموظفون بشكل يجعلني أشعر بالتميز					
29	يدرك الموظف طبيعة الخدمة التي أرغب في الحصول عليها					
30	يساهم الموظفون في تكوين الإنطباع الجيد عن البنك في أذهان الزبائن					

الرقم	ولاء الزبائن	موافق تماما	موافق	محايد أو بدون إجابة	غير موافق	غير موافق تماما
31	مقارنة بينوك أخرى أرى أن هذا البنك هو الأحسن على الإطلاق					
32	أشجع أقاربي ومعارفي على التعامل مع هذا البنك					
33	عندما أتحدث عن هذا البنك أركز على ذكر الأشياء الإيجابية عنه					
34	أدافع عن البنك عندما ينتقده البعض بشكل خاطئ أو ظالم					
35	لدي ثقة كبيرة في هذا البنك كمؤسسة مالية أتعامل معها					
36	أشعر بالفخر كوني من زبائن هذا البنك					
37	أقدم ملاحظاتي وأفكاري للبنك بهدف تطويره					
38	لا أفكر مطلقا في التحول إلى بنك آخر مهما كانت العروض مغرية					

وشكرا لتعاونكم معنا

الملحق رقم (03): إستبيان القرص الشعبي الجزائري الخاص بقياس رضا زبائنه¹:

Q1 : Parmi les établissements suivants, quel (e) est (sont) celui (ceux) dont vous êtes client ?

- CPA
- BDL
- BNA
- BEA
- BADR
- CNEP Banque
- CCP
- BNP Paribas
- Société Générale
- NATIXIS
- EL BARAKA
- Arab Golf Bank
- ABC Bank
- Housing Bank
- Cetelem

¹ [http://www.cpa-bank.dz/?p=ecoute.](http://www.cpa-bank.dz/?p=ecoute)

Q2 : Pour vos opérations avec le CPA, êtes vous suivi par un conseiller ?

Oui Non Ne sait pas

Si oui, quand vous êtes vous entretenu pour la dernière fois avec votre conseiller

Moins d'une semaine Moins de quinze jour Moins d'un mois

Moins de deux mois Moins de six mois Moins d'un an

Q3 : Quelle est votre fréquence de passage a l'agence ?

Tous les jours Une fois par semaine Plus d'une fois par semaine

Une à deux fois par mois Une a deux fois par trimestre Une à deux fois par an

Ne sait pas

Q4 : Si (1) signifie mauvais et (10) excellent, quelle note donneriez vous a ?

- La rapidité avec laquelle vos demandes sont traitées au guichet
- L'amabilité du personnel au guichet
- La fiabilité des opérations courantes

Q5 : Parlons du site internet du CPA, comment évoluez-vous les affirmations suivantes :

1- Le site est facile à utiliser

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord Ne sait pas

2- Vous pouvez effectuer plusieurs opérations que vous désirez sur le site internet

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord Ne sait pas

3- Son tarif est tout à fait raisonnable

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord Ne sait pas

Q6 : Avez-vous demandé un crédit a titre professionnel ?

Oui Non Ne sait pas

Q7 : Si oui, quel type de crédit ? Type de crédit

Q8 : Si (1) signifie mauvais et (10) excellent, quelle note donneriez vous a ?

1- La simplicité de constitution du dossier de crédit

2- Les délais de réponse a votre demande de crédit

3- Les garanties exigées par le CPA pour l'octroi du crédit

4- La possibilité de négocier les conditions de ce crédit avec le CPA

Q9 : La qualité du traitement des réclamations est-elle :

Très satisfaisante Plutôt satisfaisante Insatisfaisante

Q10 : La rapidité du traitement des réclamations est-elle

Très satisfaisante Plutôt satisfaisante Insatisfaisante

Q11 : Sur le plan de l'information et de la communication, évaluez les réponses suivantes :

- La régularité de réception de vos relevés de compte

Très satisfaisante Plutôt satisfaisante Insatisfaisante

- La clarté des relevés de comptes

Très satisfaisante Plutôt satisfaisante Insatisfaisante

- La fiabilité des informations fournies par les relevés de compte

Très satisfaisante Plutôt satisfaisante Insatisfaisante

- La régularité de l'information sur les nouveaux produits et services de la Banque

Très satisfaisante Plutôt satisfaisante Insatisfaisante

- La disponibilité des brochures dans les agences sur les produits et services de la Banque

Très satisfaisante Plutôt satisfaisante Insatisfaisante

- Les moyens et supports utilisés pour informer les clients sur les produits et services bancaires

Très satisfaisante Plutôt satisfaisante Insatisfaisante

Q12 : Classez par ordre de priorité, vos attentes a l'égard du CPA :

Facilité d'accès au crédit

Améliorer la qualité du contact avec les clients

Rapidité du service offert

Baisse des taux d'intérêt

Qualité de service

Ecoute du client

Traitement des réclamations

Accueil

Baisse des frais et commissions bancaires

الملحق رقم (04): ثبات الدراسة

أولاً: ثبات الدراسة الإستطلاعية

1. ثبات المقياس الخاص بالإطارات بإستعمال قانون ألفا كرونباخ:

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	10	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	10	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	44

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00001	161,0000	152,667	,000	,924
VAR00002	161,0000	152,667	,000	,924
VAR00003	160,9000	142,544	,723	,919
VAR00004	161,3000	143,789	,746	,920
VAR00005	161,3000	143,789	,746	,920
VAR00006	161,2000	146,844	,552	,921
VAR00007	161,1000	150,989	,203	,924
VAR00008	161,3000	150,678	,148	,924
VAR00009	161,2000	145,289	,458	,922
VAR00010	161,7000	137,789	,735	,918
VAR00011	161,2000	140,400	,792	,918
VAR00012	161,4000	148,489	,216	,925
VAR00013	161,4000	140,933	,677	,919
VAR00014	160,9000	149,433	,405	,923
VAR00015	160,9000	149,433	,405	,923
VAR00016	160,9000	149,433	,405	,923
VAR00017	161,4000	141,378	,898	,918
VAR00018	161,0000	152,667	,000	,924
VAR00019	160,9000	149,433	,405	,923
VAR00020	161,2000	148,622	,376	,923
VAR00021	161,3000	142,900	,577	,921
VAR00022	161,3000	143,789	,746	,920
VAR00023	161,3000	143,789	,746	,920
VAR00024	161,1000	154,322	-,223	,926

VAR00025	161,3000	141,567	,663	,920
VAR00026	161,4000	145,822	,376	,923
VAR00027	161,4000	141,378	,527	,921
VAR00028	161,0000	152,667	,000	,924
VAR00029	161,8000	141,956	,684	,919
VAR00030	161,4000	144,711	,444	,922
VAR00031	161,8000	131,289	,858	,916
VAR00032	162,0000	125,111	,932	,915
VAR00033	161,1000	155,656	-,391	,927
VAR00034	161,3000	150,233	,186	,924
VAR00035	161,0000	158,889	-,542	,929
VAR00036	161,0000	149,556	,251	,924
VAR00037	161,0000	149,556	,251	,924
VAR00038	161,0000	149,556	,251	,924
VAR00039	161,1000	152,322	,031	,925
VAR00040	161,3000	146,456	,511	,922
VAR00041	161,1000	152,322	,031	,925
VAR00042	161,4000	143,378	,730	,920
VAR00043	161,5000	140,944	,915	,918
VAR00044	161,9000	131,433	,616	,923

2. ثبات المقياس الخاص بالزبانن باستعمال قانون ألفا كرونباخ:

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	20	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,757	38

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00001	144,9000	31,674	,542	,732
VAR00002	144,9000	32,621	,618	,721
VAR00003	144,2500	40,724	,343	,749
VAR00004	144,1500	40,450	,321	,749
VAR00005	144,1500	40,134	,379	,747
VAR00006	144,2500	40,408	,412	,747
VAR00007	144,3500	41,924	,169	,755
VAR00008	144,4500	40,787	,302	,750

VAR00009	144,5000	41,632	,109	,757
VAR00010	144,4500	39,945	,176	,758
VAR00011	144,4000	41,095	,304	,751
VAR00012	144,1500	40,976	,132	,758
VAR00013	144,1500	40,766	,264	,751
VAR00014	144,1500	40,766	,264	,751
VAR00015	144,2500	41,882	,094	,757
VAR00016	144,4500	42,787	-,128	,761
VAR00017	144,8000	39,642	,406	,745
VAR00018	144,8000	37,221	,669	,729
VAR00019	145,4000	36,463	,430	,740
VAR00020	145,0500	42,997	-,112	,772
VAR00021	144,9500	42,155	-,018	,767
VAR00022	144,2500	40,408	,292	,750
VAR00023	144,4000	42,463	,000	,757
VAR00024	144,4000	42,463	,000	,757
VAR00025	144,4000	42,463	,000	,757
VAR00026	144,4000	42,463	,000	,757
VAR00027	144,3500	41,713	,242	,754
VAR00028	144,3000	41,168	,304	,751
VAR00029	144,5000	43,000	-,156	,763
VAR00030	144,3500	41,713	,242	,754
VAR00031	144,4000	40,042	,564	,744
VAR00032	144,4500	40,261	,300	,749
VAR00033	144,3500	41,292	,201	,754
VAR00034	144,4000	42,463	,000	,757
VAR00035	144,5000	40,158	,567	,744
VAR00036	144,5000	40,579	,456	,747
VAR00037	145,3000	40,642	,085	,766
VAR00038	144,6500	39,503	,384	,745

ثانياً: ثبات الدراسة الميدانية النهائية

1. ثبات المقياس الخاص بالإطارات باستعمال قانون ألفا كرونباخ:

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,972	44

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00001	173,7333	440,685	,643	,971
VAR00002	173,7333	440,202	,667	,971
VAR00003	174,0000	438,414	,481	,972
VAR00004	174,0000	431,310	,673	,971
VAR00005	174,1667	431,316	,697	,971
VAR00006	173,9000	434,024	,790	,971
VAR00007	174,0333	440,861	,543	,971
VAR00008	174,1333	430,395	,701	,971
VAR00009	174,1667	433,592	,587	,971
VAR00010	174,6000	418,110	,787	,971

VAR00011	174,0667	428,685	,753	,971
VAR00012	174,2333	433,564	,635	,971
VAR00013	174,0333	428,861	,771	,971
VAR00014	173,7667	438,806	,760	,971
VAR00015	173,8333	440,006	,643	,971
VAR00016	173,7333	441,306	,612	,971
VAR00017	174,2000	418,441	,780	,971
VAR00018	173,7667	438,047	,799	,971
VAR00019	173,8000	440,372	,704	,971
VAR00020	173,9667	433,895	,708	,971
VAR00021	173,9667	428,516	,788	,971
VAR00022	174,0333	433,068	,797	,971
VAR00023	174,0333	432,102	,836	,971
VAR00024	173,8667	438,671	,737	,971
VAR00025	174,4000	431,903	,507	,972
VAR00026	174,2000	433,338	,616	,971
VAR00027	174,1000	434,093	,602	,971
VAR00028	173,7667	438,047	,693	,971
VAR00029	174,5333	433,223	,529	,972
VAR00030	174,0000	430,483	,744	,971
VAR00031	174,5667	421,220	,764	,971
VAR00032	174,6333	416,240	,808	,971
VAR00033	174,1333	440,051	,550	,971
VAR00034	174,1000	438,162	,545	,971
VAR00035	173,8667	441,982	,572	,971
VAR00036	173,6333	437,620	,669	,971
VAR00037	173,6333	438,792	,619	,971
VAR00038	173,6333	437,620	,669	,971
VAR00039	173,6667	437,609	,676	,971
VAR00040	173,8667	436,120	,623	,971
VAR00041	173,7333	437,720	,692	,971
VAR00042	173,9667	432,309	,767	,971
VAR00043	174,1000	434,438	,681	,971
VAR00044	174,5667	420,668	,615	,972

2. ثبات المقياس الخاص بالزبانن باستعمال قانون ألفا كرونباخ:

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	60	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,938	38

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00001	149,2333	166,894	,369	,940
VAR00002	149,4667	170,965	,254	,941
VAR00003	148,9833	176,017	,201	,939
VAR00004	148,9167	174,078	,347	,938
VAR00005	149,0000	172,136	,356	,938
VAR00006	149,0667	171,623	,332	,938
VAR00007	149,0333	171,490	,501	,937
VAR00008	149,3167	173,678	,219	,940
VAR00009	149,1167	175,020	,247	,939
VAR00010	149,1333	169,236	,430	,938
VAR00011	149,0500	170,658	,637	,936
VAR00012	148,9167	172,756	,393	,938
VAR00013	148,9000	169,956	,704	,936
VAR00014	148,9667	168,338	,583	,936
VAR00015	148,9500	169,472	,590	,936
VAR00016	149,1333	167,236	,624	,936
VAR00017	149,2667	166,029	,589	,936
VAR00018	149,2500	165,784	,679	,935
VAR00019	149,5667	161,640	,601	,936
VAR00020	149,4333	167,436	,533	,937
VAR00021	149,3833	163,698	,666	,935
VAR00022	148,9833	169,068	,606	,936
VAR00023	148,9667	171,389	,648	,936
VAR00024	148,9500	168,726	,687	,936
VAR00025	148,9833	169,712	,759	,936
VAR00026	149,0167	169,237	,780	,935
VAR00027	149,0167	169,474	,695	,936
VAR00028	148,9667	167,897	,767	,935
VAR00029	149,0167	169,101	,726	,936
VAR00030	148,9500	169,404	,819	,935
VAR00031	149,1667	165,565	,698	,935
VAR00032	149,1167	168,173	,608	,936

VAR00033	149,0167	165,712	,690	,935
VAR00034	149,2000	168,129	,571	,936
VAR00035	149,0500	170,726	,538	,937
VAR00036	149,1500	169,452	,585	,936
VAR00037	149,6500	162,706	,546	,937
VAR00038	149,2667	170,673	,423	,938

الملحق رقم (05): نتائج التحليل الإحصائي

أولاً: نتائج إجابات عينة الإطارات

1. الجداول الخاصة بخصائص أفراد عينة الإطارات:

VAR00001

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	19	63,3	63,3	63,3
	2,00	11	36,7	36,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

VAR00002

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	20,0	20,0	20,0
	2,00	14	46,7	46,7	66,7
	3,00	10	33,3	33,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

VAR00003

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	26	86,7	86,7	86,7
	3,00	4	13,3	13,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

VAR00004

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	6,7	6,7	6,7
	2,00	9	30,0	30,0	36,7
	3,00	16	53,3	53,3	90,0
	4,00	3	10,0	10,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

2. الجداول الخاصة بمحور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن:

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00005	30	4,3333	,47946	,08754
VAR00006	30	4,3333	,47946	,08754
VAR00007	30	4,0667	,73968	,13505
VAR00008	30	4,0667	,78492	,14331
VAR00009	30	3,9000	,75886	,13855
VAR00010	30	4,1667	,59209	,10810
VAR00011	30	4,0333	,55605	,10152
VAR00012	30	3,9333	,78492	,14331
VAR00013	30	3,9000	,80301	,14661
VAR00014	30	3,4667	1,07425	,19613
VAR00015	30	4,0000	,78784	,14384
VAR00016	30	3,8333	,74664	,13632
VAR00017	30	4,0333	,76489	,13965
VAR00018	30	4,3000	,46609	,08510
VAR00019	30	4,2333	,50401	,09202
VAR00020	30	4,3333	,47946	,08754
VAR00021	30	3,8667	1,07425	,19613
VAR00022	30	4,3000	,46609	,08510
VAR00023	30	4,2667	,44978	,08212
VAR00024	30	4,1000	,66176	,12082
VAR00025	30	4,1000	,75886	,13855
VAR00026	30	4,0333	,61495	,11227
VAR00027	30	4,0333	,61495	,11227
VAR00028	30	4,2000	,48423	,08841

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
VAR00005	15,232	29	,000	1,33333	1,1543	1,5124
VAR00006	15,232	29	,000	1,33333	1,1543	1,5124
VAR00007	7,899	29	,000	1,06667	,7905	1,3429
VAR00008	7,443	29	,000	1,06667	,7736	1,3598
VAR00009	6,496	29	,000	,90000	,6166	1,1834
VAR00010	10,792	29	,000	1,16667	,9456	1,3878
VAR00011	10,179	29	,000	1,03333	,8257	1,2410
VAR00012	6,513	29	,000	,93333	,6402	1,2264
VAR00013	6,139	29	,000	,90000	,6002	1,1998
VAR00014	2,379	29	,024	,46667	,0655	,8678
VAR00015	6,952	29	,000	1,00000	,7058	1,2942
VAR00016	6,113	29	,000	,83333	,5545	1,1121
VAR00017	7,399	29	,000	1,03333	,7477	1,3189
VAR00018	15,277	29	,000	1,30000	1,1260	1,4740
VAR00019	13,403	29	,000	1,23333	1,0451	1,4215
VAR00020	15,232	29	,000	1,33333	1,1543	1,5124
VAR00021	4,419	29	,000	,86667	,4655	1,2678
VAR00022	15,277	29	,000	1,30000	1,1260	1,4740
VAR00023	15,425	29	,000	1,26667	1,0987	1,4346
VAR00024	9,104	29	,000	1,10000	,8529	1,3471
VAR00025	7,940	29	,000	1,10000	,8166	1,3834
VAR00026	9,204	29	,000	1,03333	,8037	1,2630
VAR00027	9,204	29	,000	1,03333	,8037	1,2630
VAR00028	13,573	29	,000	1,20000	1,0192	1,3808

Test-t

- مجموع محور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن:

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
TOTAL1	30	97,8333	11,72996	2,14159

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 72					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
TOTAL1	12,063	29	,000	25,83333	21,4533	30,2134

3. الجداول الخاصة بمحور إشراك الموظفين في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن:

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00029	30	3,6667	,99424	,18152
VAR00030	30	3,8667	,77608	,14169
VAR00031	30	3,9667	,76489	,13965
VAR00032	30	4,3000	,53498	,09767
VAR00033	30	3,5333	,89955	,16424
VAR00034	30	4,0667	,73968	,13505
VAR00035	30	3,5000	1,00858	,18414
VAR00036	30	3,4333	1,10433	,20162
VAR00037	30	3,9333	,58329	,10649
VAR00038	30	3,9667	,66868	,12208
VAR00039	30	4,2000	,48423	,08841

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
VAR00029	3,673	29	,001	,66667	,2954	1,0379
VAR00030	6,117	29	,000	,86667	,5769	1,1565
VAR00031	6,922	29	,000	,96667	,6811	1,2523
VAR00032	13,310	29	,000	1,30000	1,1002	1,4998
VAR00033	3,247	29	,003	,53333	,1974	,8692
VAR00034	7,899	29	,000	1,06667	,7905	1,3429
VAR00035	2,715	29	,011	,50000	,1234	,8766
VAR00036	2,149	29	,040	,43333	,0210	,8457
VAR00037	8,764	29	,000	,93333	,7155	1,1511
VAR00038	7,918	29	,000	,96667	,7170	1,2164
VAR00039	13,573	29	,000	1,20000	1,0192	1,3808

- مجموع محور إشراك الموظفين:

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
TOTAL2	30	42,4333	5,88794	1,07499

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 33					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
TOTAL2	8,775	29	,000	9,43333	7,2347	11,6319

Test-t

4. الجداول الخاصة بمحور الميزة التنافسية المستدامة:

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00040	30	4,4333	,56832	,10376
VAR00041	30	4,4333	,56832	,10376
VAR00042	30	4,4333	,56832	,10376
VAR00043	30	4,4000	,56324	,10283
VAR00044	30	4,2000	,66436	,12130
VAR00045	30	4,3333	,54667	,09981
VAR00046	30	4,1000	,66176	,12082
VAR00047	30	3,9667	,66868	,12208
VAR00048	30	3,5000	1,25258	,22869

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
VAR00040	13,814	29	,000	1,43333	1,2211	1,6455
VAR00041	13,814	29	,000	1,43333	1,2211	1,6455
VAR00042	13,814	29	,000	1,43333	1,2211	1,6455
VAR00043	13,614	29	,000	1,40000	1,1897	1,6103
VAR00043	9,893	29	,000	1,20000	,9519	1,4481
VAR00045	13,359	29	,000	1,33333	1,1292	1,5375
VAR00046	9,104	29	,000	1,10000	,8529	1,3471
VAR00047	7,918	29	,000	,96667	,7170	1,2164
VAR00048	2,186	29	,037	,50000	,0323	,9677

Test-t

- مجموع محور الميزة التنافسية المستدامة:

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
TOTAL3	30	37,8000	4,95079	,90389

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 27					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
TOTAL3	11,948	29	,000	10,80000	8,9513	12,6487

T-TEST /TESTVAL=132 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=TOTAL
/CRITERIA=CI (.95) .

Test-t

ثانيا: نتائج إجابات عينة الزبائن

1. الجداول الخاصة بخصائص أفراد عينة الزبائن:

Tableau de fréquences

VAR00001

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	37	61,7	61,7	61,7
	2,00	23	38,3	38,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

VAR00002

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	17	28,3	28,3	28,3
	2,00	33	55,0	55,0	83,3
	3,00	9	15,0	15,0	98,3
	4,00	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

VAR00003

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	6	10,0	10,0	10,0
	3,00	21	35,0	35,0	45,0
	4,00	30	50,0	50,0	95,0
	5,00	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

VAR00004

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	18	30,0	30,0	30,0
	2,00	30	50,0	50,0	80,0
	3,00	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

2. الجداول الخاصة بمحور رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة:

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00005	60	3,9167	1,06232	,13715
VAR00006	60	3,6833	,94764	,12234
VAR00007	60	4,1667	,37582	,04852
VAR00008	60	4,2333	,42652	,05506
VAR00009	60	4,1500	,60576	,07820
VAR00010	60	4,0833	,69603	,08986
VAR00011	60	4,1167	,49030	,06330
VAR00012	60	3,8333	,69298	,08946
VAR00013	60	4,0333	,44973	,05806
VAR00014	60	4,0167	,74769	,09653
VAR00015	60	4,1000	,43957	,05675
VAR00016	60	4,2333	,49972	,06451
VAR00017	60	4,2500	,43667	,05637
VAR00018	60	4,1833	,62414	,08058
VAR00019	60	4,2000	,54617	,07051
VAR00020	60	4,0167	,65073	,08401
VAR00021	60	3,8833	,76117	,09827
VAR00022	60	3,9000	,68147	,08798
VAR00023	60	3,5833	1,01333	,13082
VAR00024	60	3,7167	,73857	,09535
VAR00025	60	3,7667	,81025	,10460
VAR00026	60	4,1667	,55744	,07196

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
VAR00005	6,684	59	,000	,91667	,6422	1,1911
VAR00006	5,586	59	,000	,68333	,4385	,9281
VAR00007	24,046	59	,000	1,16667	1,0696	1,2638
VAR00008	22,398	59	,000	1,23333	1,1232	1,3435
VAR00009	14,705	59	,000	1,15000	,9935	1,3065
VAR00010	12,056	59	,000	1,08333	,9035	1,2631
VAR00011	17,642	59	,000	1,11667	,9900	1,2433
VAR00012	9,315	59	,000	,83333	,6543	1,0123
VAR00013	17,798	59	,000	1,03333	,9172	1,1495
VAR00014	10,533	59	,000	1,01667	,8235	1,2098
VAR00015	19,384	59	,000	1,10000	,9864	1,2136
VAR00016	19,118	59	,000	1,23333	1,1042	1,3624
VAR00017	22,174	59	,000	1,25000	1,1372	1,3628
VAR00018	14,686	59	,000	1,18333	1,0221	1,3446
VAR00019	17,019	59	,000	1,20000	1,0589	1,3411
VAR00020	12,102	59	,000	1,01667	,8486	1,1848
VAR00021	8,989	59	,000	,88333	,6867	1,0800
VAR00022	10,230	59	,000	,90000	,7240	1,0760
VAR00023	4,459	59	,000	,58333	,3216	,8451
VAR00024	7,516	59	,000	,71667	,5259	,9075
VAR00025	7,329	59	,000	,76667	,5574	,9760
VAR00026	16,212	59	,000	1,16667	1,0227	1,3107

Test-t

- مجموع محور رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة:

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
total1	60	88,2333	7,67644	,99102

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 66					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
total1	22,435	59	,000	22,23333	20,2503	24,2164

3. الجداول الخاصة بمحور رضا الزبائن عن الموظفين:

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00027	60	4,1833	,39020	,05038
VAR00028	60	4,2000	,51420	,06638
VAR00029	60	4,1667	,41850	,05403
VAR00030	60	4,1333	,43048	,05557
VAR00031	60	4,1333	,46820	,06044
VAR00032	60	4,1833	,50394	,06506
VAR00033	60	4,1333	,46820	,06044
VAR00034	60	4,2000	,40338	,05208

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
VAR00027	23,490	59	,000	1,18333	1,0825	1,2841
VAR00028	18,077	59	,000	1,20000	1,0672	1,3328
VAR00029	21,594	59	,000	1,16667	1,0586	1,2748
VAR00030	20,393	59	,000	1,13333	1,0221	1,2445
VAR00031	18,750	59	,000	1,13333	1,0124	1,2543
VAR00032	18,189	59	,000	1,18333	1,0532	1,3135
VAR00033	18,750	59	,000	1,13333	1,0124	1,2543
VAR00034	23,043	59	,000	1,20000	1,0958	1,3042

Test-t

- مجموع محور رضا الزبائن عن الموظفين:

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
total2	60	33,3333	3,07349	,39679

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 24					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
total2	23,522	59	,000	9,33333	8,5394	10,1273

Test-t

4. الجداول الخاصة بمحور ولاء الزبائن:

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00035	60	3,9833	,67627	,08731
VAR00036	60	4,0333	,60971	,07871
VAR00037	60	4,1333	,67565	,08723
VAR00038	60	3,9500	,64899	,08378
VAR00039	60	4,1000	,51090	,06596
VAR00040	60	4,0000	,55234	,07131
VAR00041	60	3,5000	1,03334	,13340
VAR00042	60	3,8833	,64022	,08265

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
VAR00035	11,263	59	,000	,98333	,8086	1,1580
VAR00036	13,128	59	,000	1,03333	,8758	1,1908
VAR00037	12,993	59	,000	1,13333	,9588	1,3079
VAR00038	11,339	59	,000	,95000	,7823	1,1177
VAR00039	16,678	59	,000	1,10000	,9680	1,2320
VAR00040	14,024	59	,000	1,00000	,8573	1,1427
VAR00041	3,748	59	,000	,50000	,2331	,7669
VAR00042	10,687	59	,000	,88333	,7179	1,0487

Test-t

- مجموع محور ولاء الزبائن:

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
total3	60	31,5833	3,87645	,50045

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 24					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
total3	15,153	59	,000	7,58333	6,5819	8,5847

ثالثاً: المقارنة بين البنكين
1. المقارنة بين إجابات لإطارات:

Test-t

Statistiques de groupe

	Bank	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
TOTAL1	CPA	15	91,0000	6,46971	1,67047
	BNP Paribas	15	104,6667	11,96224	3,08864
TOTAL2	CPA	15	39,1333	4,29063	1,10784
	BNP Paribas	15	45,7333	5,48331	1,41578
TOTAL3	CPA	15	33,9333	3,03472	,78356
	BNP Paribas	15	41,6667	3,08607	,79682

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TOTAL1	Hypothèse de variances égales	6,549	,016	-3,892	28	,001	-13,66667	3,51143	-20,85951	-6,47382
	Hypothèse de variances inégales			-3,892	21,545	,001	-13,66667	3,51143	-20,95786	-6,37547
TOTAL2	Hypothèse de variances égales	,120	,731	-3,671	28	,001	-6,60000	1,79771	-10,28243	-2,91757
	Hypothèse de variances inégales			-3,671	26,469	,001	-6,60000	1,79771	-10,29205	-2,90795
TOTAL3	Hypothèse de variances égales	,022	,882	-6,920	28	,000	-7,73333	1,11754	-10,02250	-5,44416
	Hypothèse de variances inégales			-6,920	27,992	,000	-7,73333	1,11754	-10,02253	-5,44413
									-40,06224	-15,93776
									-40,16253	-15,83747

2. المقارنة بين إجابات الزبائن:

Test-t

Statistiques de groupe

banc		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
total1	CPA	30	85,3000	4,58746	,83755
	BNP Paribas	30	91,1667	9,00223	1,64358
total2	CPA	30	31,9333	,98027	,17897
	BNP Paribas	30	34,7333	3,76859	,68805
total3	CPA	30	29,9667	2,63247	,48062
	BNP Paribas	30	33,2000	4,27019	,77963

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
								Intervalle de confiance 95% de la différence		
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
total1	Hypothèse de variances égales	18,768	,000	-3,180	58	,002	-5,86667	1,84468	-9,55919	-2,17414
	Hypothèse de variances inégales			-3,180	43,110	,003	-5,86667	1,84468	-9,58654	-2,14679
total2	Hypothèse de variances égales	115,725	,000	-3,938	58	,000	-2,80000	,71094	-4,22311	-1,37689
	Hypothèse de variances inégales			-3,938	32,906	,000	-2,80000	,71094	-4,24658	-1,35342
total3	Hypothèse de variances égales	5,008	,029	-3,530	58	,001	-3,23333	,91587	-5,06664	-1,40003
	Hypothèse de variances inégales			-3,530	48,261	,001	-3,23333	,91587	-5,07455	-1,39212
								3,10496	-18,11526	-5,68474
								3,10496	-18,18815	-5,61185

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في كل من البنك "BNP Paribas" و"القرض الشعبي الجزائري (CPA)"، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبيانين لغرض جمع البيانات من إطارات وزبائن البنوك محل الدراسة، وتم إستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الإستبيانين إعتقاداً على المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن البنوك محل الدراسة تهتم بتطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن وتعمل على إشراك الموظفين فيها من أجل ضمان نجاحها؛
2. أن تطبيق البنوك محل الدراسة لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن مكنها من إرضاء زبائنها وتحقيق ولائهم؛
3. تمكنت البنوك محل الدراسة من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن؛
4. يبقى مستوى تطبيق البنك الخاص (BNP Paribas) لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن أعلى من مستوى البنك العام (CPA)، مما مكنه من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمستوى أعلى من البنك العام.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، رضا الزبائن، ولاء الزبائن، الميزة التنافسية المستدامة.

Abstract:

This study aimed to identify the role of customer relationship management strategy in achieving sustainable competitive advantage in each of the bank "BNP Paribas" and "Algerian People loan (CPA)", and to achieve the objectives of the study two questionnaires were designed for the purpose of collecting data from the tires and bank customers under study, it was the use of statistical Package for Social Sciences (SPSS) for data analysis questionnaires depending on the averages and standard deviations, etc. The study has found a range of results the most important are:

1. The banks under study were interested in applying the customer relationship management strategy and moreover they involve their employees to ensure its success;
2. The use of the customer relationship management strategy has already enabled the banks under study to satisfy their customers and to gain their loyalty;
3. Banks under study managed to achieve sustainable competitive advantage through the application of customer relationship management strategy;
4. The level of implementation of the customer relationship management strategy in the private bank (BNP Paribas) remains higher than that of the public bank (CPA), which allowed it to achieve a sustainable competitive advantage with a higher level than public bank.

Key words: Customer relationship management strategy, Customer satisfaction, Customer loyalty, Sustainable Competitive Advantage.

تم بحمد الله