



## الموضوع

### إدارة العلاقة مع الزبون وتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي - وكالة جيجل -

مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق الخدمات

إشراف الدكتور:

- سامي زعباط

إعداد الطالبتين:

- سلمى بومسلات

- فاطيمة فرطاس

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

أ. جمال لواتي

د. سامي زعباط

أ. ليلى مصباح



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كَلَّمَكَ ١٤١٧

# شكر وتقدير

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" سورة النمل (19)  
الحمد لله حمدا يوافي نعمه الكثيرة وشكرا يوازي عونه وتوفيقه لنا على هذا العمل المتواضع ودعاء له عز وجل أن يسدد خطواتنا دائما بالتوفيق والنجاح نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل ونخص بالشكر الدكتور "سامي زعباط" الأستاذ المشرف على هذا البحث الذي لم يخل علينا بنصائحه البناءة وإرشاداته القيمة.  
كما ونتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء اللجنة المناقشة على قبول قراءة هذا العمل وتشريفهم بمناقشتهم لنا، لنستفيد من خبراتهم العلمية والعملية في هذا الميدان.  
كما نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذتنا من المرحلة الإعدادية إلى مرحلة التعليم العالي والبحث العلمي على المساعدات الكبيرة التي تلقيناها منهم طوال مشوارنا الدراسي.  
كن عالما... فإن لم تستطع فكن متعلما... فإن لم تستطع فأحب العلماء...  
فإن لم تستطع فلا تبغضهم.



# إهداء

إلى الوالدين الكريمين

ثمرة من ثمار غرسهما... وقطرة في بحر عطائهما

حفظهما الله

إلى كل الإخوة والأخوات

إلى كل الأهل والأحباب

إلى كل الصديقات

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد... وكان سببا في مواصلة دراستنا

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تسويق الخدمات دفعة 2016

نهدي هذا العمل المتواضع

فاطيمة  
فاطيمة  
سلمى



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
91	عدد الاستثمارات الموزعة والمقبولة	01
92	سلم ليكرت الخماسي	02
93	إجابات الأسئلة ودالاتها	03
94	اختبار معامل ألفا كرونباخ	04
94	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة	05
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالاتصال	06
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بجودة الخدمة	07
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالشخصنة	08
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمعاملة بتميز	09
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالتعاطف	10
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بتعزيز الصورة الذهنية	11
102	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية	12
106	مدى اهتمام بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل- بإدارة العلاقة مع الزبون	13
107	تأثير إدارة العلاقة مع الزبون في تعزيز الصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-	14

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	مراحل تطور الزبون من خلال علاقته بالمؤسسة الخدمية	01
21	نموذج إدارة العلاقة مع الزبون	02
24	مصفوفة إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون	03
25	سلسلة قيمة العلاقة مع الزبون	04
26	المدخل القائم على رد الفعل	05
27	المدخل القائم على المبادرة	06
29	الفرق بين الحصة من السوق والحصة من الزبون	07
30	محددات القيمة المدركة من طرف الزبون	08
53	تواصل المؤسسة مع جماهيرها	09
57	مراحل تكوين الصورة الذهنية	10
58	العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة لدى الموظفين	11
59	العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة لدى الزبائن	12
62	مقياس مدى المعرفة	13
63	مقياس درجة التفضيل	14
64	مقياس التمايز في المعاني المتضادة	15
65	خريطة الإدراك لتسعة فنادق باستخدام مقياس الأبعاد المتعددة	16
81	الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي - وكالة جيجل -	17
103	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	18
103	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	19
104	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل	20
104	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئة الزبائن	21

شكر وتقدير

إهداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

## فهرس المحتويات

أ ..... مقدمة عامة

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الزبون

08	..... تمهيد
09	..... المبحث الأول: أساسيات حول إدارة العلاقة مع الزبون
09	..... المطلب الأول: نشأة إدارة العلاقة مع الزبون
11	..... المطلب الثاني: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون
16	..... المطلب الثالث: مبادئ إدارة العلاقة مع الزبون
17	..... المطلب الرابع: مراحل إدارة العلاقة مع الزبون
18	..... المبحث الثاني: تحليل إدارة العلاقة مع الزبون
18	..... المطلب الأول: مكونات إدارة العلاقة مع الزبون
19	..... المطلب الثاني: نموذج إدارة العلاقة مع الزبون
22	..... المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة العلاقة مع الزبون
29	..... المطلب الرابع: أساليب بناء العلاقة مع الزبون
34	..... المبحث الثالث: آلية إدارة العلاقة مع الزبون
34	..... المطلب الأول: بناء قاعدة بيانات خاصة بالزبائن
36	..... المطلب الثاني: معمارية إدارة العلاقة مع الزبون
38	..... المطلب الثالث: الوسائل التكنولوجية المستخدمة في إدارة العلاقة مع الزبون
41	..... الخلاصة



الفصل الثاني: تحليل الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

43	تمهيد
44	المبحث الأول: أساسيات حول الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية
44	المطلب الأول: مفهوم الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية
46	المطلب الثاني: أبعاد الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية
47	المطلب الثالث: مكون الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية
47	المطلب الرابع: أنواع الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية
50	المبحث الثاني: تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية
50	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية
54	المطلب الثاني: شروط تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية
55	المطلب الثالث: مراحل تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية
57	المطلب الرابع: كيفية تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية لدى الجمهورين (الداخلي والخارجي)
60	المبحث الثالث: إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية
60	المطلب الأول: التخطيط للصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية
62	المطلب الثاني: قياس الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية
66	المطلب الثالث: حماية الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية أثناء الأزمات
69	المبحث الرابع: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون والصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية
69	المطلب الأول: الاتصال والصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية
70	المطلب الثاني: جودة الخدمة والصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية
71	المطلب الثالث: الشخصية والصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية
73	المطلب الرابع: المعاملة بتميز والتعاطف والصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية
75	الخلاصة

الفصل الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون وعلاقتها بالصورة الذهنية لبنك الجزائر

الخارجي -وكالة جيجل -

78	تمهيد.....
79	المبحث الأول: تقديم عام لبنك الجزائر الخارجي.....
79	المطلب الأول: التعريف لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-.....
80	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-.....
83	المطلب الثالث: وظائف بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-.....
85	المبحث الثاني: إدارة العلاقة مع الزبون في بنك الجزائر الخارجي.....
85	المطلب الأول: أهمية إدارة العلاقة مع الزبون في بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-.....
86	المطلب الثاني: أساسيات التعامل مع الزبون في بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-.....
88	المطلب الثالث: الوسائل التكنولوجية المستخدمة في إدارة العلاقة مع الزبون لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-.....
91	المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة.....
91	المطلب الأول: طريقة وأدوات الدراسة.....
95	المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.....
102	المطلب الثالث: تشخيص عينة الدراسة.....
105	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.....
108	الخلاصة.....
110	خاتمة عامة.....
114	قائمة المراجع.....

قائمة الملاحق

الملخص

# مقدمة عامة

مر التسويق ومنذ نشأته العلمية في القرن الماضي بالعديد من المراحل التي أدت إلى تطور مفهومه وفلسفته، فمن التركيز على التسويق الاستهلاكي إلى التسويق الصناعي مروراً بالتسويق الاجتماعي فالتسويق الخدمي وصولاً إلى التسويق بالعلاقات، الذي يضع الزبون مركز إهتمام نظراً للدور الرئيسي الذي يلعبه مستعينا في ذلك بإدارة العلاقة مع الزبون، إذ تعد هذه الأخيرة أحد المداخل الرائدة والحديثة في الفكر التسويقي التي تتوجه بالزبون لخلق، تنمية، أو الحفاظ على الزبائن والأطراف الأخرى ذات الصلة بالمؤسسة، وانتهاج إستراتيجيات طويل الأجل قائمة على أساس الثقة والاحترام مستعينة بأحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا لزيادة التفاعل وتبادل المعلومات بطريقة أكثر شفافية مابين المؤسسة وزبائنها، حيث أصبح هدفها الأساسي يتمحور حول كيفية الوصول للزبائن وإقامة علاقات تفاعلية معهم مستعينة في ذلك بالموظفين الذين يمثلون صورتها من وجهة نظر الزبون، وكذا الحملات الدعائية والبرامج الإعلانية التي تتضمن إرسال إنطباع مقنع يكون لدى الزبائن مكانة تخلق عن طريقها المؤسسة هويتها بغرض زيادة رضاهم وبناء ولائهم الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المستقبلية.

ولم تبقى البنوك بعيدة عن التغيرات التي حدثت في فلسفة التسويق نظراً لأن المشكلة التسويقية لا تتوقف على فتح فروع جديدة أو إضافة خدمات جديدة وإنما تجاوزت ذلك وامتدت إلى الطرق الكفيلة بخلق الزبون وإيجاده من عدمه وتلبية حاجاته، وهذا بفضل إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون والتي تتمثل في الجوانب البشرية، التكنولوجية والعمليات التي تتبناها البنوك لتعزيز وتنمية علاقاتها بزبائنها وكذا تكوين وخلق انطباعات حسنة لديهم عنها وبالتالي تعزيز صورتها الذهنية.

وبناء على ما سبق ولتزايد إهتمام المؤسسات بإدارة العلاقة مع الزبون والصورة الذهنية، فقد تم السعي لدراستها على مستوى بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل- للتأكد من مدى إهتمامه بها وتطبيقها بهدف تحديد الدور الذي يمكن أن تساهم به في تعزيز الصورة الذهنية عن طريق التحقق من علاقات الارتباط والأثر بينهما.

## 1. إشكالية الدراسة:

إن إدارة العلاقة مع الزبون تركز على معرفة حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمرتبين، إضافة إلى القدرة على بناء علاقات وطيدة معهم بحيث تتحول هذه العلاقة من اعتبار الزبون مجرد شخص يتعامل مع المؤسسة إلى شريك لها، لكي يكون لديه انطباع جيد عنها وتشكل في ذهنه صورة حسنة لها، وانطلاقاً مما سبق نطرح السؤال الرئيسي التالي:

- كيف تساهم إدارة العلاقة مع الزبون في تعزيز الصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي-وكالة جيجل-؟

والتي تتبثق عنه مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي استراتيجيات إدارة العلاقة مع الزبون؟ وفيما تتمثل أساليبها؟ وكيف يتم بناء الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية؟

- ما هو واقع إدارة العلاقة مع الزبون ببنك الجزائر الخارجي -وكالة جيغل-؟ وهل ينعكس ذلك على الانطباعات المكونة عنه لدى زبائنه؟

## 2. فرضيات الدراسة:

وللوصول إلى إجابات عن هذه التساؤلات قمنا بصياغة فرضيتين سنقوم باختبارهما أثناء الدراسة وهما:

- يهتم بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيغل- بإدارة العلاقة مع زبائنه.
- تساهم إدارة العلاقة مع الزبون في تعزيز الصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيغل-.

## 3. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

من بين الأسباب التي تجعل هذا الموضوع جديرا بالدراسة ما يلي:

- الميل الشخصي لمعالجة المواضيع المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبون والصورة الذهنية؛
- تماشي موضوع الدراسة مع تخصصنا؛
- التوجه الحديث للمؤسسة الخدمية بالزبائن، حيث أصبحت تهتم بهم وتحرص أكثر على فهمهم وبناء علاقات طيبة طويلة الأجل معهم لكسب رضاهم وتحقيق ولائهم؛
- إدراكنا لأهمية إدارة العلاقة مع الزبون في خلق وتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية.

## 4. أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذا الموضوع في التوجه الكبير للمؤسسات الخدمية نحو الاهتمام بالزبائن وما له من انعكاسات إيجابية عليها بما يحقق أهدافها من خلال صياغة إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون، والتي لا تتحقق في ظروف السوق والمنافسة إلا بالاتصال الفعال مع الزبائن لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم، إذ تعد هذه الإدارة بمختلف وسائلها وأساليبها أداة قوة لاستمرار المؤسسة الخدمية ونجاحها، وكذا أداة لبناء الصورة الذهنية وتعزيزها.

## 5. أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في:

- تسليط الضوء على الفلسفة التسويقية الحديثة وما تحتويه من مفاهيم وممارسات؛
- إبراز أهمية الوسائل التكنولوجية الحديثة في توطيد العلاقة مع الزبون؛

- إبراز دور إدارة العلاقة مع الزبون في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية؛
- الوقوف على مدى اهتمام بنك الجزائر الخارجي بمختلف أساليب إدارة العلاقة مع الزبون التي تقوم بها في سبيل تحقيق رضا زبائنها وولائهم لتكوين صورة جيدة عنه.

## 6. الدراسات السابقة:

- ذنايب مصعب، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تنمية الرأسمال الفكري، دراسة تحليلية -مؤسسة نجمة للاتصالات-، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن لرأسمال الزبون دورا هاما في تنمية الرأسمال الفكري، وأن إدارة العلاقة مع الزبون تلعب دورا رئيسيا في بناء الرأسمال الزبوني وتنميته، أما في الجانب التطبيقي فقد توصل إلى أن مؤسسة نجمة للاتصالات تعتمد أسلوبا ناجحا في إدارة العلاقة مع الزبون، حيث تهتم بكل بعد من أبعادها، وأن هذه الإدارة تساهم في تحقيق الولاء لها.

- دراسة إلهام أحمد فخري حسن في أوراقه البحثية في الملتقى العربي الثاني تحت عنوان التسويق بالعلاقات، الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر 2003.

أهم نتيجة تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة هي أنه ليس شرطا أن الزبون ذو العلاقة الطويلة مع المؤسسة هو الأكثر ربحية بالنسبة لها، وأن مثل هذا الزبون يبحث عن المعاملة الخاصة من المؤسسة، والسعر الأقل والقيمة المضافة من علاقته الطويلة معها على عكس الزبون الجديد الذي يتوقع مثل ذلك.

- دراسة صادق زهرة بعنوان إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المديرية الجهوية لولاية بشار-، أطروحة دكتورة في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016.

توصلت الدراسة إلى أن بناء علاقات طويلة الأجل مع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة سواء كانوا مستهلكين، موردين، موزعين أو عاملين داخل المؤسسة، يساعد هذه الأخيرة على إدارة الصورة الذهنية، كما توصلت الباحثة في الجانب التطبيقي إلى أن هناك علاقة قوية بين التسويق بالعلاقات والصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- دراسة صالح الشيخ، بعنوان تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، سوريا، 2009.

وقد توصل في الأخير إلى أن تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية يحتاج إلى الأخذ بعدة أمور غاية في الأهمية تم ذكرها في توصيات البحث.

### 7. منهج وأدوات الدراسة:

اعتمدنا في معالجة هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص المفاهيم التي تمس موضوع البحث مستندين بذلك على مراجع المكتبة باللغتين العربية والأجنبية (المسح المكتبي)، وعلى بعض مذكرات الماستر والماجستير وكذا مواقع الإنترنت، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم استخدام منهج دراسة حالة لاستخلاص مدى تأثير إدارة العلاقة مع الزبون على تعزيز الصورة الذهنية من قبل بنك الجزائر الخارجي-وكالة جيجل- من خلال المقابلة مع رئيس مصلحة التجارة الخارجية بالبنك، بالإضافة إلى استمارات الاستبيان الموزعة على عينة من زبائن هذا البنك.

### 8. حدود الدراسة:

تم وضع المحددات التي تدور في إطارها الدراسة وذلك من حيث:

**1.8. البعد الموضوعي:** لقد تناولنا في موضوعنا مختلف الجوانب الخاصة بإدارة العلاقة مع الزبون من مفاهيم وأساليب واستراتيجيات، والصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية، وكيفية تأثير إدارة العلاقة مع الزبون عليها، أما الدراسة التطبيقية فقد اعتمدنا على الاستبيان كأسلوب من أساليب جمع البيانات وذلك بطرح مجموعة من العبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي التي من خلالها يتم الوصول إلى البيانات والمعلومات الضرورية.

**2.8. البعد الزمني:** امتدت الدراسة الميدانية من 2016/04/06 إلى 2016/05/10.

**3.8. البعد المكاني:** اعتمدت الدراسة النظرية على جمع المعلومات من مختلف المكتبات المتواجدة في ولاية جيجل سواء داخل الجامعة أو خارجها، أما الدراسة الميدانية فقد اعتمدت على المعلومات المتحصل عليها من الوثائق الداخلية لبنك الجزائر الخارجي وهذا بالإضافة للمقابلة والاستمارات الموزعة على زبائن الوكالة.

### 9. صعوبات الدراسة:

تم إنجاز هذا البحث في ظل ظروف تخللتها بعض الصعوبات يمكن إيجازها في:

- ضيق الوقت لإنجاز هذه الدراسة؛
- نقص المراجع المتخصصة؛
- صعوبة الحصول على المعلومات التي تخص الجانب الميداني.

## 10. هيكل الدراسة:

بغرض دراسة الإشكالية ومعالجة الموضوع قمنا تقسيمه إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي؛ حيث تطرقنا في الفصل الأول لشرح مجمل حول إدارة العلاقة مع الزبون من خلال ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول لأساسيات حول إدارة العلاقة مع الزبون، في حين خصص المبحث الثاني لتحليل إدارة العلاقة مع الزبون، أما المبحث الثالث فقد خصص لدراسة آلية إدارة العلاقة مع الزبون، وتناولنا في الفصل الثاني تحليل الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية حيث قدمنا أساسيات حول الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية، وتكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية في مبحثين متتاليين، أما المبحث الثالث فقد عرضنا فيه إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية، في حين خصصنا المبحث الرابع لإبراز تأثير أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون على الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية، أما الفصل الثالث فيتمثل في دراسة ميدانية لموضوع البحث، وقد قمنا باختيار بنك الجزائر الخارجي لإجراء هذه الدراسة، حيث خصص المبحث الأول لتقديم عام للبنك، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه إدارة العلاقة مع الزبون في بنك الجزائر الخارجي، وجاءت الإجراءات المنهجية للدراسة في المبحث الثالث.





# الجانب النظري

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الزبون

#### تمهيد

المبحث الأول: أساسيات حول إدارة العلاقة مع الزبون

المبحث الثاني: تحليل إدارة العلاقة مع الزبون

المبحث الثالث: آلية إدارة العلاقة مع الزبون

#### الخلاصة

**تمهيد:**

أصبح التسويق قائماً على اعتبار الزبائن شركاء المؤسسة الخدمية، مما يحتم عليها بناء علاقات طويلة الأجل معهم من خلال تطبيقها لفلسفة إدارة العلاقة مع الزبون، فالمؤسسة الخدمية من أجل ضمان بقائها واستمرارها في بيئة تتميز بالمنافسة الحادة إضافة إلى تحديات العولمة والخصوصية، أصبح من الواجب عليها جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم من أجل كسب رضاهم، لذا لجأت هذه الأخيرة إلى إدارة العلاقة مع الزبون.

ولأجل ذلك نعالج في هذا الفصل المباحث التالية:

1. أساسيات حول إدارة العلاقة مع الزبون؛
2. تحليل إدارة العلاقة مع الزبون؛
3. آلية إدارة العلاقة مع الزبون.

**المبحث الأول: أساسيات حول إدارة العلاقة مع الزبون**

إن أساس النجاح والنمو وكذا الاستمرار في السوق يتوقف على قدرة المؤسسة الخدمية على جذب أكبر عدد من الزبائن وتنمية ولائهم لها، الأمر الذي يتطلب ضرورة الاستجابة لحاجاتهم ورغباتهم، وتدعيم مستويات رضاهم عن العروض التسويقية المقدمة من طرف المؤسسة، إضافة إلى بناء علاقات طويلة الأجل معهم من خلال التركيز على الجودة والابتكار، وذلك بتبني منهج حديث يعرف بإدارة العلاقة مع الزبون.

**المطلب الأول: نشأة إدارة العلاقة مع الزبون**

يعد نظام إدارة العلاقة مع الزبون تطبيقاً عملياً للتسويق بالعلاقات، فكان أول ظهور له في التسعينات من القرن الماضي، إذ أصبح محور نقاش للعديد من الأكاديميين والممارسين المتخصصين في مجال التسويق وقد مر بعدة مراحل هي:

**أولاً: خط الوقت لتطور إدارة العلاقة مع الزبون**

نظراً لرواج مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون في منتصف التسعينات من القرن الماضي، فقد مر بمراحل مختلفة هي<sup>(1)</sup>:

**الجيل الأول: طريقة إدارة العلاقة مع الزبون الوظيفية**

في السنوات الأخيرة من التسعينات كان جمع المعلومات عن الزبائن وتخزينها محدوداً بوظائف المبيعات والخدمة، وقد استخدمت المجموعات الوظيفية المختلفة في المؤسسة الخدمية قواعد بيانات العملاء الحاليين والمرتبين، ونتيجة لهذا تواجدت:

**1. تلقائية قوة المبيعات:** تناولت هذه الخدمات عدة وظائف تسبق عملية البيع مثل: الاحتفاظ ببيانات الزبائن الحاليين والمرتبين، التسويق عبر الهاتف، إنتاج حصص المبيعات، إضافة إلى إصدار أوامر البيع الصحيحة.

**2. خدمة الزبون ودعمه:** تناول هذا في الأساس أنشطة ما بعد البيع مثل: مكاتب المساعدة، مراكز الاتصال، المكالمات الهاتفية، ودعم الخدمة الميدانية.

**الجيل الثاني: طريقة الواجهة الأمامية**

كان تطور إدارة العلاقة مع الزبون شبيهاً بتخطيط موارد المؤسسة الخدمية، وكان من المتوقع لهذه التقنية أن تملأ الفجوات المتروكة في وظيفة تخطيط موارد المؤسسة، فتناولت احتياجات الأعمال من الواجهة

(1) في كومار، ويزنر ريناتز، إدارة علاقة العميل -مدخل لقاعدة البيانات-، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 71-73.

الأمامية لمواجهة الزبون بالمؤسسة الخدمية.

وكان الهدف من وراء ذلك؛ إنتاج نظرة فردية لكل التدخلات مع الزبائن مستقلة عن الغرض من الاتصال أو وسيلة الاتصال، لكنها لم تتمكن من تحقيق هذا الهدف خلال الفترة الممتدة من 1991 إلى 2001.

### الجيل الثالث: الطريقة الإستراتيجية

مع نهاية 2002، ازداد سوق إدارة العلاقة مع الزبون، فكانت الفجوة بين القيمة المدركة للزبائن والقيمة المتحققة تقل بسرعة، وتعلمت المؤسسات الخدمية من تجاربها السابقة التي لم تكن على قدر كبير من النجاح، وركزت أكثر على تكامل نظم الواجهة الأمامية لمواجهة الزبون مع نظم الواجهة الخلفية، وكذا مع الشركاء والموردين.

### ثانيا: إدارة الزبون وثروة تقنية المعلومات - النظرة من الصناعة-

مرت نظرة الصناعة لإدارة العلاقة مع الزبون خلال فترة تعديل معنوية بين سنتي 1999 و 2003، إذ تحرر بعض المديرين من وهم العملية، ونتج عن ذلك تنفيذ حلول ونظم إدارة العلاقة مع الزبون، وشعروا أنهم جنوا منافع محدودة من نظم تقنية ثروة المعلومات الجديدة، وأنهم واجهوا مقاومة من العاملين عند تنفيذ هذه النظم، إذ أن هذه الأخيرة لم تضيف أي قيمة لما كان يقدم بالفعل للزبون، وكان رد الفعل السلبي لإدارة العلاقة مع الزبون عند ممارستها مبنيا على نظرة تقنية ثروة المعلومات الجديدة للعالم، لكن وبفضل رؤية المؤسسة الخدمية لإدارة العلاقة مع الزبون كعنصر استراتيجي، أدركوا أن هناك إمكانية لم تستكشف بعد فيها، فالمستقبل سيكون أفضل لإدارة العلاقة مع الزبون بمساعدة تقنية ثروة المعلومات، وخلال السنوات القادمة ستصبح هذه الإدارة طريقة التسويق المفضلة للكثير من المؤسسات الخدمية<sup>(1)</sup>.

### ثالثا: نمو إدارة العلاقة مع الزبون

لقد أصبحت إدارة العلاقة مع الزبون صناعة سريعة النمو، تتفق بلايين الدولارات على تطبيقاتها واستثماراتها، والتدريب عليها كل سنة، فإذا أردنا تتبع الإنفاق السابق على إدارة العلاقة مع الزبون والتنبؤ بالإنفاق المستقبلي، فسواجه صعوبة إنتاج فهم ما تشمله وما لا تشمله بالضبط<sup>(2)</sup>.

وبصفة عامة فإن ظهور وتطور إدارة العلاقة مع الزبون كان سبب التحول من حالة أسواق المعاملات

(1) في كومار، وبرزنر رينانتر، مرجع سبق ذكره، ص 74-75.

(2) نفس المرجع السابق، ص 76.

التجارية إلى أسواق مرتكزة على العلاقات إضافة إلى عوامل أخرى هي (1):

1. تنامي أدلة التأثير المربحة من العلاقات الصحيحة مع الزبائن؛
2. تحسين فعالية الاتصال التسويقي؛ التقدم الذي أحرزته وكالات التسويق المتكاملة خاصة في فعالية التواصل والاتصالات، بالإضافة إلى تقنية القواعد البيانية المتفوقة وأدوات التحليل والأنشطة المستهدفة وأساليب قياس الأداء؛
3. ظهور ثروة تقنية المعلومات والتغير المصاحب لإدارة الاستشارات وجميع التقنيات الأخرى منحت الطريق إلى حلول إدارة العلاقة مع الزبون إستراتيجية متكاملة؛
4. الانخفاض المستمر في تكلفة الحصول على البيانات وتخزينها، حيث أصبحت حلول إدارة العلاقة مع الزبائن استثمارات متكاملة؛
5. قياس قيمة الزبون؛ أصبح بالإمكان ومن خلال تقنية إدارة العلاقة مع الزبون معرفة قيمة الزبون والعوائد المتوقعة.

#### المطلب الثاني: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون

بمصطلحات بسيطة فإن إدارة العلاقة مع الزبون تعني: البحث، الحصول، والحفاظ على الزبائن، أما التعاريف الأساسية الخاصة بهذا المفهوم فهي كثيرة ومتعددة و تأخذ أشكال متنوعة، وفيما يلي تم اختيار تعاريف لإدارة العلاقة مع الزبون كإستراتيجية وكنظام.

#### أولاً: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون كإستراتيجية

اختلفت تعاريف الباحثين حول إدارة العلاقة مع الزبون كإستراتيجية، ومن بين هذه التعاريف نجد:

تعريف (Sin, Tse, Yin): " إستراتيجية تسعى من خلالها المؤسسة لفهم وتوقع وحسن تسيير حاجات زبائنها الحاليين والمحتملين"(2).

وتعريف (Crossby & Johnson): "إستراتيجية شاملة وعمليات تتيح للمؤسسة إمكانية اكتساب، الاحتفاظ، وتعزيز الزبائن المهمين ذوو القيمة العالية من خلال بناء والاحتفاظ بعلاقات طيبة طويلة الأجل معهم"(3).

(1) صباح أحمد أبوتايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 176.

(2) Stanley Brown, **CRM Customer Relation Ship Managment**, village mondial pearsonéducation , France, 2006, P19.

(3) Maria Rosa, Llamas-Alonso, **Designing a PPMC System to maximinze CRM Sucess**, journal of Marketing Channels, 2009, P7.

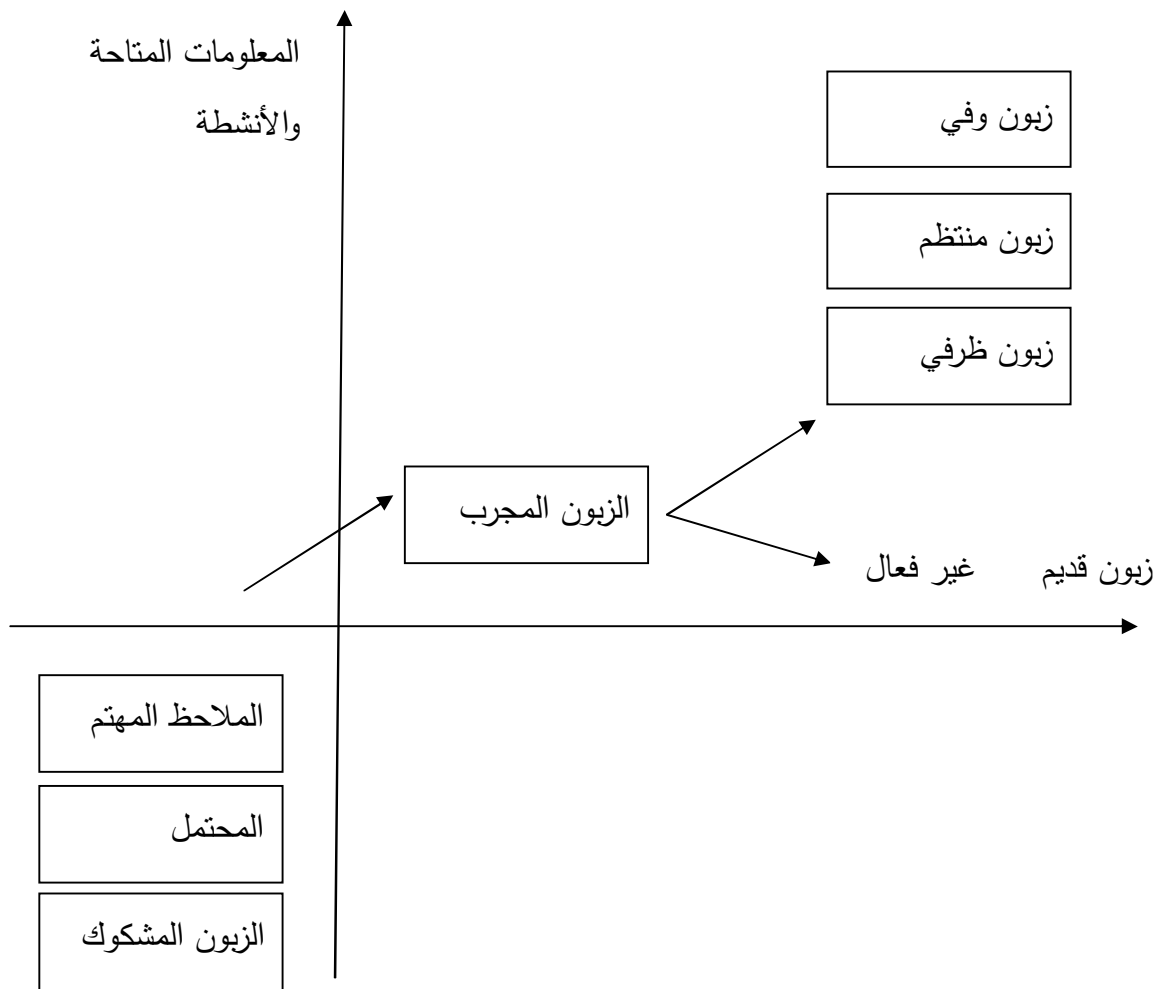
كما عرفت على أنها: "إستراتيجية عمل لفهم الزبون أكثر، دعمه وبناء ولاءه"<sup>(1)</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن:

إدارة العلاقة مع الزبون هي إدارة كل التفاعلات باستخدام معلومات عن الزبائن الحاليين والمحتملين لأجل التفاعل بفعالية أكبر في كل مرحلة من مراحل العلاقات معهم، فهي لا تكون لخطوة واحدة أو لحالة معينة، بل يجب أن يكون لها الدور في كل مرحلة للاستحواذ على ولاء الزبائن.

والشكل الموالي يوضح مراحل تطور الزبون من خلال علاقته بالمؤسسة الخدمية:

الشكل رقم (01): مراحل تطور الزبون من خلال علاقته بالمؤسسة الخدمية



Source: Pierre Dasmét, **Marketing Direct concept et méthodes**, éducation nathan, paris, 1997, p 71.

<sup>(1)</sup> HsinHsin Chang, **Implementation of relation ship quality for CRM Perfomence, Acquisition of BRP and organization allesuring**, journal of total quality management PBsns, 2009, p 329.

من الشكل السابق يتضح لنا ما يلي:

### 1. المجموعة الأولى: وتضم:

**1.1. الزبون المشكوك:** هو الزبون الذي لا تمتلك المؤسسة الخدمية عنه أي معلومات شخصية، كما أن كل زبون موجود في السوق يكون محل شك، بمعنى آخر يمكن أن يكون هناك احتمال تعامله مع المؤسسة.

**2.1. الزبون المحتمل:** هو الزبون المشكوك الذي انتسب إلى الفئة المستهدفة وتصبح إحدائياته واضحة المعالم لدى المؤسسة الخدمية وتتوفر لديها معلومات عنه، وهو الذي يتجاوز مرحلة الشك ويظهر احتمال تعامله مع المؤسسة.

**3.1. الملاحظ المهم:** هو الذي يظهر اهتمام حقيقي بالمؤسسة وخدماتها، ويظهر استعدادا للتعامل معها من خلال اتصاله بها (طلب معلومات، إرسال رسائل...) ويتميز بحضور نية مباشرة في التعامل والشراء من هذه المؤسسة.

**2. المجموعة الثانية:** تتكون من الزبائن الذين أصبحت معلوماتهم وسلوكيات شرائهم مسجلة لدى المؤسسة الخدمية وتضم:

**1.2. الزبون المجرب:** الذي يقوم بعملية شراء خدمة أو علامة المؤسسة الخدمية، وهي غالبا عملية شراء تجريبية.

**2.2. الزبون الظرفي:** يؤكد ويعيد شراؤه بعد العملية التجريبية، لكن عملية التأكد وإعادة الشراء تكون بعد مدة عدم نشاط قد تطول أو تقصر.

**3.2. الزبون المنتظم:** سلوكه الشرائي منتظم، ويتعامل مع المؤسسة الخدمية بصفة منتظمة.

**4.2. الزبون الوفي:** يتطور انتظام تعامل الزبون مع المؤسسة الخدمية إلى الولاء والافتتاح بجودة خدماتها، ويزداد تعلقه بها أو بالعلامة وبالتالي يصبح وفيا.

إلا أن احتمال فقدان زبون أو تخليه عن المؤسسة الخدمية أو أن يصبح زبونا غير فعال يبقى قائما في كل مرحلة من المراحل السابقة، ويحمل المؤسسة أكثر من عوائده وبالتالي تسعى إلى تنشيطه أو التخلي عنه، لأن التخلي عنه في هذه الحالة يصبح حلا وليس مشكلة<sup>(1)</sup>.

ويضيف كوتلر وآخرون بعض الزبائن هم<sup>(2)</sup>:

(1) Pierre Desmet, **Marketing direct concept et méthodes**, édition nathan, France, 1997, P72.

(2) Philip Kotler, Dubois, **Marketing Management**, 12<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, Paris, 2006, P185.



3. الزبون التابع: هو تطور حالة الولاء لدى الزبون ليشمل كل خدمات وعلامات المؤسسة الخدمية، وبالتالي تعتبر حالة الولاء للمؤسسة أو العلامة أكثر تطورا من الولاء للخدمة، ويتولد عن هذه المرحلة الزبون السفير أو الشريك.

4. الزبون السفير: وفي لا يكتفي بشراء خدمات وعلامات المؤسسة الخدمية، بل يصبح بمثابة أداة ترويجية تعمل على تحفيز الآخرين على التعامل مع هذه المؤسسة والشراء منها.

5. الزبون الشريك: في هذه المرحلة المتطورة من دورة حياة الزبون يتولد لديه تعلق كبير للعلامة أو للمؤسسة الخدمية بحيث يصبح من الصعب تغييره بجعله طرفا من الأطراف الأساسية في المؤسسة التي أثبتت استحقاتها لولائه ويصبح مشاركا في أفكارها باقتراحاته وإبداعاته.

#### ثانيا: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون كنظام

تعرف إدارة العلاقة مع الزبون وتستخدم بطرق مختلفة في الجانب النظري والتطبيقي، إذ تعرفها مؤسسات المعلوماتية على أنها: "نظام قواعد بيانات الزبائن"<sup>(1)</sup>.

وتعرف أيضا على أنها: "نظام أو عدة أنظمة تتكون من برامج وتطبيقات موصولة بتكنولوجيا المعلومات من أجل تسيير التفاعل مع الزبائن"<sup>(2)</sup>.

كما تعرف على أنها: "مجموعة من الوسائل والعمليات والأنظمة والهياكل التنظيمية التي تعمل على مساعدة المؤسسة الخدمية في تعزيز معرفتها بالزبون وتعمل على مساعدتها في تسيير علاقاتها بزبائنهم، وتقدم أفضل مستوى خدمة من خلال كل قنوات الاتصال، والتركيز على مشاركة المعلومة بين موظفي المؤسسة الخدمية والزبائن اعتمادا على تكنولوجيا المعلومات الجديدة"<sup>(3)</sup>.

مما سبق نستنتج أن:

إدارة العلاقة مع الزبون نظام يعمل على الاتصال والتواصل أكثر فأكثر مع الزبائن، وهو مجموعة من التصاميم والأجهزة والبرمجيات التي تسمح انطلاقا من قاعدة بيانات المؤسسة الخدمية بتطبيق برامج خاصة تمكن من الخوض في تسويق مفتوح متعدد نقاط الاتصال وذو علاقة مع الزبائن.

<sup>(1)</sup> Stefan Michal, Marianne Petit Pierre, **Marketing un introduction au marketing d'un point d'une pratique**, 1<sup>ère</sup> édition, compendion building smedien AG, Zurich, 2010, p 31.

<sup>(2)</sup> Malcolm McDonald, **Les plans marketing, traduction de la 5<sup>ème</sup> édition**, anglaise par pierre choix, Deboek, Elsevier, England, 2002, p 462.

<sup>(3)</sup> Ibid, p 461.

### ثالثاً: أهمية إدارة العلاقة مع الزبون

وتكمن أهمية إدارة العلاقة مع الزبون فيما يلي<sup>(1)</sup>:

1. وسيلة لكسب الزبائن الجدد والحصول على رضاهم وكسب ولائهم؛
2. قناة اتصال بين المؤسسة والزبون؛
3. تساهم في تقليل التكاليف وخاصة تلك المتعلقة بالإعلان؛
4. تسهل استهداف الزبائن المهمين والتركيز على حاجاتهم؛
5. تدعم عملية الإنفاق إذ تمنع الإنفاق الكبير للقيمة المنخفضة للزبون أو الإنفاق المنخفض للقيمة العالية.

### رابعاً: أهداف إدارة العلاقة مع الزبون

تكتسي إدارة العلاقة مع الزبون أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، فنجد أن الهدف الأساسي لها يكمن في توفير المعرفة والمعلومات عن الزبائن بصفة دائمة ومستمرة وترجمتها إلى سلوك يخدم أهداف المؤسسة الخدمية، ويساعد في تحديد حاجات ورغبات الزبائن وإيجاد الحلول الملائمة والمناسبة لمشكلاتهم.

لذا نجد أن جهود إدارة العلاقة مع الزبون تتضافر مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف التالية<sup>(2)</sup>:

1. بناء وتوطيد علاقة طويلة الأجل مع الزبائن المربحين؛
2. تقليل التعاملات مع الزبائن غير المربحين بالنسبة للمؤسسة الخدمية؛
3. العمل على زيادة معدل الاحتفاظ بالزبائن المربحين وخفض نسب تسربهم؛
4. العمل على زيادة هامش الربح الناتج عن كل تعامل مع كل زبون؛
5. إعطاء صورة متكاملة عن الزبائن، حاجاتهم، ورغباتهم لتحديد أنسب الوسائل والأوقات للاتصال بهم؛
6. زيادة رضا الزبائن إضافة إلى كسب وبناء ولائهم.

(1) درمان سليمان صادق، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص

(2) منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 16.

### المطلب الثالث: مبادئ إدارة العلاقة مع الزبون

قبل التطرق لمبادئ إدارة العلاقة مع الزبون لابد من الإشارة إلى الركائز الأساسية والداعمة لإدارة العلاقة مع الزبون.

#### أولاً: الركائز الأساسية لإدارة العلاقة مع الزبون

توجد أربع ركائز أساسية داعمة ومساندة لإدارة العلاقة مع الزبون تشتمل على<sup>(1)</sup>:

1. **الإستراتيجية:** تعني النظرة الشمولية لرؤية وتوجهات إدارة المؤسسة الخدمية نحو قيمة الزبون من ناحية، وربط وتكامل البيانات من ناحية أخرى.
2. **التكنولوجيا:** تشمل استعمال أنظمة تكنولوجيا حديثة ومتكاملة في المؤسسة الخدمية، شرط أن يتم الأخذ بعين الاعتبار فهم واستيعاب مدركات الزبائن والعاملين لتلك التكنولوجيا الحديثة.
3. **ثقافة المؤسسة:** تتمثل في القيم والعادات والتقاليد التي تؤمن بها المؤسسة الخدمية، إذ تلعب دوراً هاماً في توطيد العلاقة مع المستفيدين.
4. **هياكل وعمليات المؤسسة الخدمية:** تشمل الهياكل التنظيمية التي تعتمدها والعمليات الوظيفية التي تؤديها وخاصة الإبداع في مجال المزيج التسويقي، وهي موجهة نحو الزبون وهذا ما يحقق الربح لها.

#### ثانياً: مبادئ إدارة العلاقة مع الزبون

إن إدارة العلاقة مع الزبون ترتكز على مجموعة من المبادئ الأساسية تتمثل في<sup>(2)</sup>:

1. **التركيز على علاقة بالزبون:** هو الأسلوب الأفضل من حيث الفعالية الكفوية بمجرد استقطاب زبون جديد.
2. **التركيز على حصة الزبون بدلاً من التركيز على الحصة السوقية:** وهذا يعني ارتفاع العائد المتأتي من كل زبون قدر الممكن.
3. **الاحتفاظ بالزبون:** أي زبون مدى الحياة، والاحتفاظ بالزبون يتم من خلال إدراك المؤسسة الخدمية لأهمية وقيمة الزبون.

(1) يوسف حجيم سلطان الطائي وآخرون، إدارة العلاقة مع الزبون، الطبعة الأولى، دار الزقاق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009،

ص 156-157.

(2) محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،

الأردن، 2010، ص 135.

4. التركيز على تكرار الشراء: ويتم ذلك من خلال إتباع سياسات البيع المتقطع والبيع المتصاعد، وهذه السياسة تؤدي إلى تعظيم الربح.

5. التركيز على إستراتيجية يقودها الزبون: لا بد للمؤسسة الخدمية أن تفهم حاجات ورغبات الزبائن، وأن تعمل على الاستجابة لها حتى تتمكن من بناء علاقات معهم تستند على الثقة والولاء.

#### المطلب الرابع: مراحل إدارة العلاقة مع الزبون

تسعى المؤسسة الخدمية لإقامة علاقات تفاعلية، جيدة ومنتينة مع زبائنها محاولة إبقائهم في التعامل معها لأطول فترة ممكنة بإتباع بعض المراحل الأساسية التي سيتم ذكرها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

#### أولاً: التعرف على الزبائن

بجمع المعلومات حول كل زبون أو على الأقل حول الذين استهدفهم مخطط النشاط، وبفضل هذه المعلومات يتم إنشاء قاعدة بيانات تحتوي على مدخلات تتضمن جل البيانات والمعلومات اللازمة عن زبائن المؤسسة الخدمية، إذ تمكن من توجيه العائد المخصص لكل زبون وتطبيق التسويق الفردي بشكل فعال، والهدف النهائي من معرفة الزبون يتمثل في قدرة المؤسسة على تشخيص العروض.

#### ثانياً: تجزئة الزبائن

بعد التعرف على الزبائن وخصائصهم تقوم المؤسسة الخدمية بالتمييز بينهم على أساس الخصائص المشتركة وقيمتهم بالنسبة لها باعتبارهم مختلفون من حيث أهميتهم في نظرها، فالتجزئة على أساس ربحية كل زبون تقود إلى استراتيجيات العلاقات نظراً لأن هدف إدارة العلاقة مع الزبون يتمثل في الاحتفاظ بالزبائن الأكثر ربحية.

#### ثالثاً: التكيف

إن التعرف على الزبائن وتجزئتهم يمكن المؤسسة الخدمية من تكيف وتشخيص خدماتها حسب كل زبون سواء كان ذلك على مستوى العرض، قنوات الاتصال أو محتواها، أي تصميم خدمات تتلاءم مع طلبات وتوقعات زبائنها بتكيف فردي.

#### رابعاً: التبادل

إن العلاقات التفاعلات التي تسعى المؤسسة الخدمية لإقامتها تتم بفضل الاستجابة لرغبات الزبون وقيامها بالاتصال والتواصل به من أجل الحفاظ على علاقات وطيدة معه، وخاصة في حالة استفادتها من

(1) زقاد هجيرة، إدارة علاقات الزبون في المجال البنكي -دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط Cnep banque بشلغوم

العيد-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2013، ص 57-58.

ردود أفعال زبائنها الأمر الذي يسمح لها بمعالجة الشكاوي والاستفسارات في الوقت المناسب وبالشكل المناسب.

### خامسا: التقييم

إن العلاقات تؤسس عبر الزمن وتعزز من خلال كل تفاعل، والتقييم لا يقتصر على العائد المالي من الاستثمار في العلاقة وبناء الولاء، إنما يجب تقييم الإستراتيجية في حد ذاتها والتأكد إن كانت تقدم دعما للميزة التنافسية بمواكبة توقعات الزبون المتغيرة باستمرار.

### المبحث الثاني: تحليل إدارة العلاقة مع الزبون

إن المنهج التسويقي الحديث والمتمثل في إدارة العلاقة مع الزبون لا يعتبر تفضيلات الزبائن ورغباتهم مفتاح النجاح الوحيد لاستراتيجيات المؤسسة الخدمية، وإنما التنفيذ الاستراتيجي الناجح لهذه المعرفة في كل مجالات وأنشطة المؤسسة ابتداء بالإدارة العليا وصولا إلى العاملين الذين هم في تماس مباشر مع الزبائن.

### المطلب الأول: مكونات إدارة العلاقة مع الزبون

يتكون نظام إدارة العلاقة مع الزبون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

#### أولا: النظام التحليلي

يتضمن تطبيقات استخلاص، تخزين، تحليل واسترجاع البيانات المتعلقة بالزبون، الأمر الذي يسمح بتقديم نظرة كاملة وشاملة عن الزبون بالمؤسسة الخدمية، ويسمح كذلك بالفهم الجيد لحاجاته ورغباته، فالمؤسسة تستعمل بيانات الزبون لتحديد وتعريفه بدقة، إلا أن هذه البيانات تخضع للتغيير أثناء نشاط المؤسسة إما بالزيادة أو بالنقصان، كما تجمع فيما يعرف بقواعد البيانات لتحويلها إلى معرفة جيدة عن الزبون تساعد في اتخاذ القرارات، وتحفظ بعدها في مخازن البيانات<sup>(1)</sup>.

#### ثانيا: النظام العملي

ويقصد به العمليات والتكنولوجيا المساهمة في الاتصال اليومي للمؤسسة الخدمية بزبائنها،<sup>(2)</sup> ويتضمن تطبيقات وبرامج موجهة لخدمة الزبون تسمح بتسيير العلاقة مع الزبون متعدد القنوات من خلال توفير الدعم

(1) ذنايب مصعب، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تنمية الأعمال الفكرية، دراسة تحليلية -مؤسسة نجمة للاتصالات-، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص 70.

(2) بوعزة هاجر، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 12.

للمكاتب الخلفية، حيث يسجل كل تفاعل للزبون أو يحفظ ويضاف إلى قائمة محفوظات الاتصال بالزبائن. فالمؤسسة الخدمية تعتمد على هذه القائمة لدعم مراكز الاتصال ومساعدة الزبائن، لذا نجد أن النظام العملي لإدارة العلاقة مع الزبون يعمل على أتمتة وتحسين المواجهة مع الزبون كأتمتة الأنشطة التسويقية، أتمتة قوة البيع، مساعد خدمة الزبائن ومراكز الاتصال.

### ثالثا: نظام المعاونة

يعرف أيضا بنظام التفاعل مع الزبون، ويعمل على تمديد أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون وتكاملها مع باقي الأنشطة في سلسلة القيمة (المالية، المحاسبية، الموارد البشرية)، كما يعمل على ربط مختلف قنوات التوزيع ونقاط الاتصال مع الزبائن، بحيث يتم تكامل كل قنوات الاتصال المستخدمة (الإنترنت، الهاتف، الفاكس، البريد... الخ) لهدف واحد هو خدمة المؤسسة الخدمية عن طريق تسهيل عملية الاتصال بينها وبين زبائنها وجعلها متاحة ومباشرة<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: نموذج إدارة العلاقة مع الزبون

إن إدارة العلاقة مع الزبون كنظام تتضمن جانب إداري وجانب آلي يسهل عملية إدارتها وتنظيمها، فإذا كانت إدارة العلاقة مع الزبون تعتمد على توفير قاعدة بيانات عن الزبائن فهذه الأخيرة تتطلب برنامج دعم آلي لتسجيلها ومعالجتها وجعلها جاهزة لاتخاذ القرارات.

إذن فالنظام يضم جانب بشري تحكمه كفاءات الإدارة وتسيير البنية التحتية، وجانب آلي تدعمه برامج الإعلام الآلي الأكثر تطورا في معالجة البيانات، وإدارة العلاقة مع الزبون باعتبارها نظاما تتكون من ستة أجزاء هي<sup>(2)</sup>:

### أولا: قيادة إدارة العلاقة مع الزبون

تتطلب إدارة هذا النموذج استعداد تام من المؤسسة الخدمية للاستمرار في عملية الاتصال بالزبون وبناء علاقة طويلة الأمد معه، تكون محددة الأهداف والشروط، هذا فضلا عن امتلاكها القدرة على تنظيم هذه العلاقة.

(1) ذنايب مصعب، مرجع سبق ذكره، ص 71.

(2) نفس المرجع السابق، ص 63.

### ثانيا: نمذجة إدارة العلاقة مع الزبون

يتم من خلالها استخدام الأدوات الحديثة التي تسهل عملية تدفق المعلومات وكذا عملية الاتصال من أجل تسيير هذه العلاقة، لذا تقوم المؤسسة الخدمية بتدريب دوري ومستمر للعاملين قصد تمكينهم من معرفة كل جديد فيما يخص الآليات الحديثة لتحقيق رضا وولاء الزبائن.

### ثالثا: تبسيط عمليات إدارة العلاقة مع الزبون

تقوم المؤسسة الخدمية بوضع أساليب تبسيط العمليات بإحداث التطابق بين إمكانيات وأساليب البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية مع مراعاة الأهداف التي تسعى لتحقيقها، ومن بين المستويات التي تتطابق وتتوافق خلال عملية التبسيط نجد: محيط العمل والأعمال، البنية التحتية والأهداف، الأساليب والكفاءات.

### رابعا: المخرجات

تهدف المؤسسة الخدمية إلى الحصول على نتائج إيجابية وذلك من خلال نموذج إدارة العلاقة مع الزبون، ومخرجات هذا النظام يمكن حصرها أساسا في: رضا، ولاء، جذب زبائن جدد، خلق قيمة للمؤسسة والزبون والأطراف المشاركة المتبقية.

### خامسا: تقييم عملية إدارة العلاقة مع الزبون

إن إدارة العلاقة مع الزبون كأى نشاط آخر بالمؤسسة الخدمية يحتاج إلى تقييم مدى تحقيقها للأهداف، وكذا خضوعها لعملية مراجعة لضمان كفاءة النظام في استغلال الوسائل وصحة العمليات (الاستغلال الأمثل للنظام).

### سادسا: تحسين عملية إدارة العلاقة مع الزبون

تسمح نتائج التقييم والمراجعة بكشف نقاط الضعف والاختلال، ومنه القيام بعمليات التصحيح والمعالجة المناسبة.

والشكل الموالي يوضح نموذج إدارة العلاقة مع الزبون:

الشكل رقم(02): نموذج إدارة العلاقة مع الزبون



المصدر: ذنايب مصعب، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تنمية الرأس مال الفكري، دراسة تحليلية - مؤسسة نجمة للاتصالات-، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص 62.



### المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة العلاقة مع الزبون

إدارة العلاقة مع الزبون مجموعة من العمليات والإستراتيجيات التي ينفذها هذا القسم من الإدارة لإرضاء الزبائن وتوفير وسيلة لتتبع معلوماتهم، وتتحدد هذه الإستراتيجية في شخصنة العروض، تمييز العلاقات، والاحتفاظ بالزبائن .

#### أولاً: شخصنة العروض

**1. شخصنة العروض والإستراتيجية العلاقية:** تسعى المؤسسات الخدمية لبيع خدماتها لأكبر عدد ممكن من الزبائن عن طريق تسويق الاتصالات الجماعية، مما يسمح بتتميط العرض لتقليل النفقات أو التكاليف، وبالتالي إمكانية زيادة الأرباح، إلا أنها تسعى تدريجياً وخاصة في حالة قلة زبائنها وأهميتهم إلى تمييز خدماتها من حيث خصائصهم، أي أن هذه المؤسسة تقوم إما بشخصنة العروض أو شخصنة التسويق.

والشخصنة تكون على أساس حجم التكاليف أو طبيعة المنتج (الخدمة) كالتالي:

#### 1.1.1. تنقسم الشخصنة من حيث التكاليف إلى (1):

**1.1.1.1 شخصنة الخدمة:** وتعني تصميم خدمات تتلاءم مع طلبات الزبائن وتوقعاتهم، أما التفاعل معهم فيتم بإفرادهم الرسائل والخدمات لتطور علاقة فردية تفاعلية خاصة مع تطور وسائل الاتصال، إذ لا تركز على جذب الزبائن فقط وإنما المحافظة عليهم لتنمية العلاقات الفردية معهم.

**2.1.1.1 الشخصنة ذات الحجم:** هي تلبية طلبات كل زبون على حدة بتحضير حجم كبير بتكليف فردي للخدمات والعمليات التسويقية تتشارك فيها الكثير من أنظمة الإنتاج.

#### 2.1. وتنقسم الشخصنة من حيث المنتج (الخدمة) إلى (2):

**1.2.1.1 شخصنة تجميلية:** نقصد بها وضع تحسينات بسيطة على مظهر الخدمة لتتوافق مع رغبة الزبون.

**2.2.1.1 شخصنة جوهرية:** تعني تبني الخصائص الجوهرية في الخدمة لا تدركها العين، إذ يصمم لكل الخدمات نفس المظهر ولكن بداخلها خصائص خاصة بكل زبون.

**3.2.1.1 شخصنة بالمشاركة:** حيث يكيف جوهر الخدمة ومظهرها التجاري حسب رغبة الزبون، بإجراء حوارات دائمة تساعد المؤسسة الخدمية على تحديد حاجاته بدقة.

(1) بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرار العلاقة مع المؤسسات، تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة الباحث، العدد السابع، المديرية الجهوية ورقلة، 2010، ص 70 - 71.

(2) ذنايب مصعب، مرجع سبق ذكره، ص 70.

4.2.1. شخصنة تكيفية أو معيارية: وهي عكس الشخصنة بالمشاركة، بحيث تعرض المؤسسة خدمة معيارية ذات عدة استعمالات في عدة ظروف خاصة، فيختار الزبون ما يتلاءم وحاجاته.

2. البيانات والمعلومات والإستراتيجية العلاقية: نميز في إدارة المعلومات بين البيانات، المعلومات ومعرفة الزبون، فتاريخ الشراء، وقيمة الشراء، وعنوان الزبون تعتبر بيانات، وعندما يعطيها المستعمل دلالة ومعنى تتحول إلى معلومات تتنبأ بشيء ما عن هوية وصورة الزبون، وتصبح هذه المعلومات معرفة عندما تطبق المؤسسة الخدمية عليها نشاطات معينة كتحديد الخدمة المناسبة لعرضها على الزبون المناسب في الوقت المناسب.

يساعد جمع ودراسة المعلومات عن الزبائن في تكوين أحسن صورة عنهم، إذ يستحيل بناء علاقة مع مجهول، لذا فالمؤسسة الخدمية تستعمل بيانات الزبون لتحديد بدقه وتعريفه بشكل جيد، وتخضع هذه البيانات للتغيير إما بالزيادة أو بالنقصان خلال فترة نشاطها، كما تجمعها فيما يعرف بقواعد بيانات الزبائن، وتستغلها بمساعدة تقنيات التنقيب عن البيانات لتحويلها إلى معرفة جيدة عن الزبائن، من أجل التأثير عليهم، جذبهم، بناء علاقات قوية معهم والمحافظة عليهم<sup>(1)</sup>.

ويعتمد توجه المؤسسة نحو الصيغة العلاقية على درجة الشخصنة والفرندة المعتمدة مع الزبون على درجة توفر المعلومات كما يبين ذلك الشكل التالي:

(1) بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 72.

الشكل رقم (03): مصفوفة إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون



المصدر: ذنايب مصعب، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تنمية الرأس مال الفكري، دراسة تحليلية - مؤسسة نجمة للاتصالات -، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص 70.

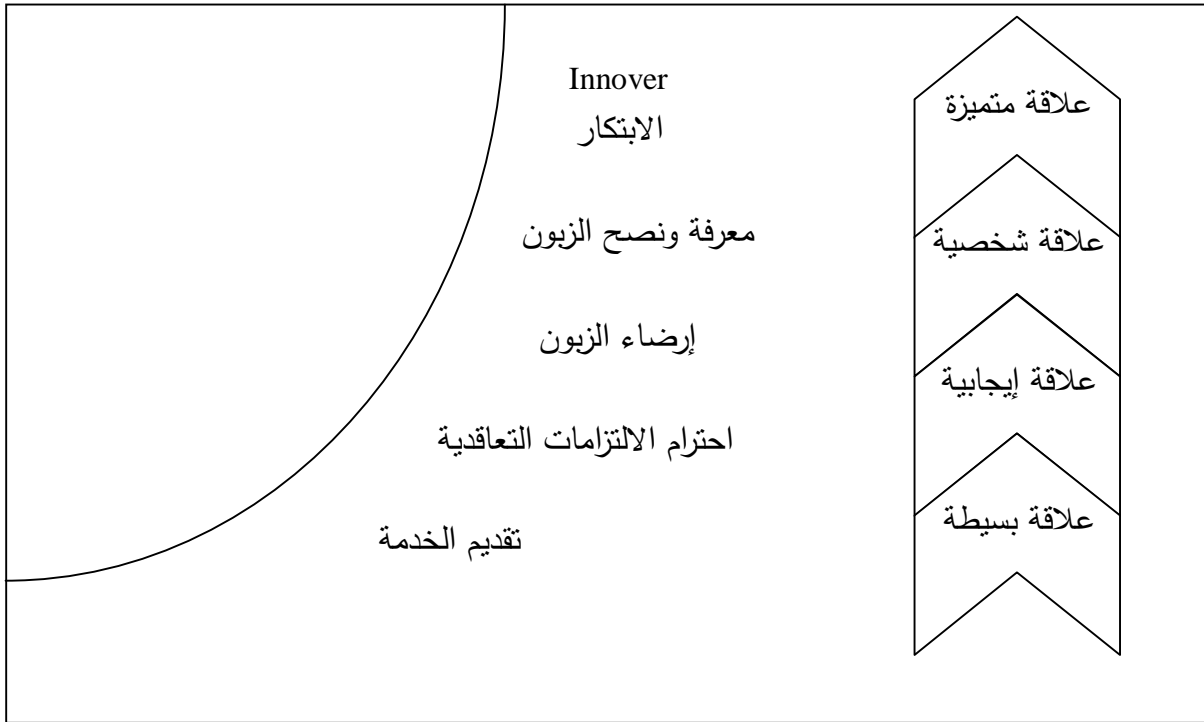
#### ثانيا: تمييز العلاقات (خلق علاقات زبونية متميزة)

تسعى المؤسسة الخدمية عن طريق إدارة العلاقة مع الزبون لبناء علاقات متميزة مع زبائنها لكسب ثقتهم وولائهم، وتميزها يكون عن طريق جودة هذه العلاقات، وذلك بفضل تكامل الجهود البشرية، وسائل الاتصال، النظم الخبيرة، وتكنولوجيا المعلومات من أجل تطويرها والارتقاء بها في سلسلة قيمة العلاقة مع الزبون.

ولخلق علاقات متميزة يجب المرور بمراحل ومستويات تمايز العلاقة مع الزبون والتي يوضحها الشكل

التالي:

الشكل رقم (04): سلسلة قيمة العلاقة مع الزبون



المصدر: ذنايب مصعب، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تنمية الرأس مال الفكري، دراسة تحليلية - مؤسسة نجمة للاتصالات-، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص 71.

ومن الشكل أعلاه نميز بين أربع مستويات للعلاقة مع الزبون وهي:

**1. مستوى العلاقة البسيطة:** هي علاقة تجارية مباشرة تعني بيع الخدمات لزبون ما من طرف مورد معين وينتهي الأمر عند حدود الصفقة، والحفاظ على هذه العلاقة يكون بتقديم الخدمات أو توزيعها مع احترام الالتزامات التعاقدية، وهذه العلاقة لا تخلق ولاء خاص لدى الزبون.

**2. مستوى العلاقة الإيجابية:** تتميز برضا الزبون وهي متأتية من تطور العلاقة السابقة (الرضا عن تقديم الخدمة)، لكن هذا الرضا يبقى ذاتي بحيث لكل زبون أسبابه الشخصية لتحقيق رضاه.

عند هذا المستوى يتوجب على المؤسسة الخدمية التركيز على إرضاء الزبائن، والاجتهاد لمعرفة أسباب رضاهم من عدمه عن طريق استقصاءات لقياس الرضا.

**3. مستوى العلاقة الشخصية:** هو تطور للعلاقة الإيجابية، يقوم على المعرفة الدقيقة للزبون، الشيء الذي يسمح بخلق علاقة خاصة مع هذا الزبون من أجل توقع أفضل لمطالبه ومحاولة إشباعها وتجاوزها وكذا معرفة توقعاته، انتظاراته والقدرة على اقتراح حلول تلقائية لتتلاءم معها.

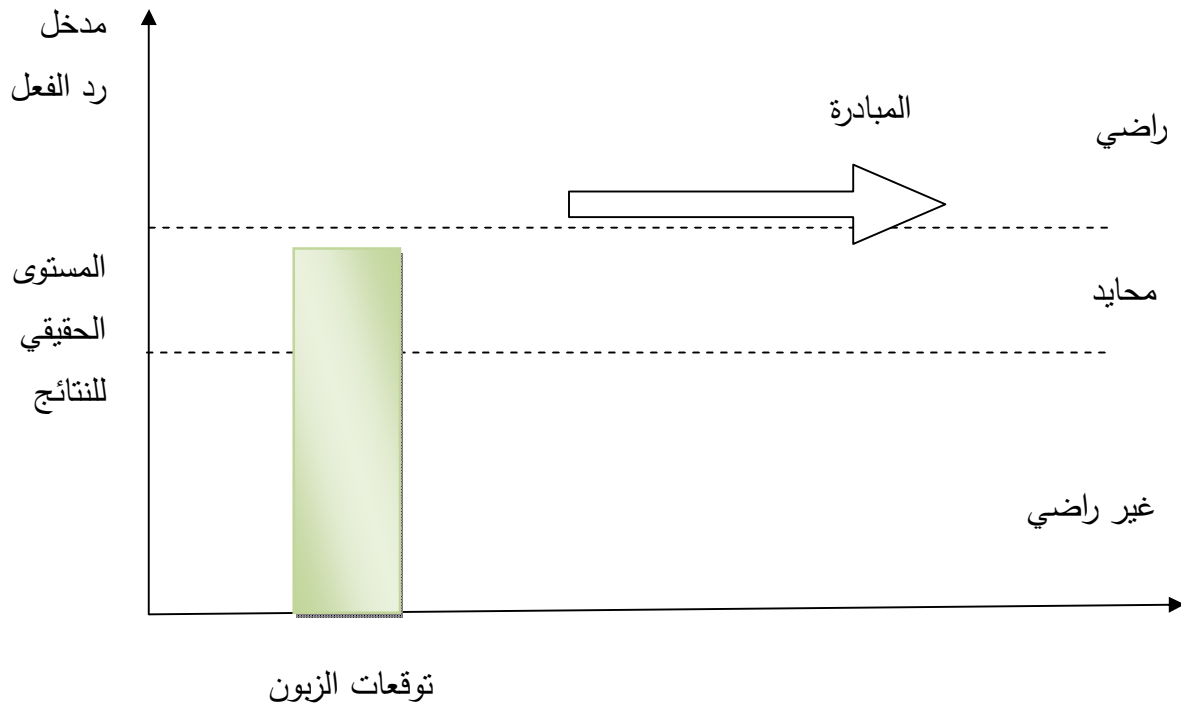
4. مستوى العلاقة المتميزة: ويختصر بكلمة ابتكار، وهذا الابتكار لا يتعلق بالتطور التكنولوجي وإنما يتعلق بأوجه وطرق فهم الزبون، وكذا الإبداع في العلاقة التي تبنيها المؤسسة الخدمية معه، إضافة إلى ابتكار طرق لفهمه بشكل أفضل.

والشيء الذي يسمح للمؤسسة الخدمية بالتدرج والارتقاء في سلم قيمة العلاقة مع الزبون وصولاً إلى مرحلة التميز هو اعتمادها على النقاط التالية<sup>(1)</sup>:

1. تطوير التنشيط (الإدارة) في العلاقة مع الزبون: يعتبر الشرط الأول والأساسي لنجاح المؤسسة الخدمية الذي يسمح لها بالتموضع في مستوى عالي من سلسلة قيمة الزبون وهو الشخصنة، ومدخل التنشيط قائم على مبدأ المبادرة بحركات عفوية تلقائية مرسلة إلى الزبون ومصحوبة باتصال تظهر فيه المؤسسة الخدمية اهتمامها به، وتكون المبادرة في الاتصال من طرفها لتثبت لهذا الزبون بأنها لا تتعامل معه فقط عند حدود مشكلاته ولكن أبعد من هذا باعتباره زبوناً متميزاً وتهتم لأمره ورضاه فعلاً. ومحصلة هذا المدخل تظهر في شكل رضا الزبون، أي أن هذا المدخل يعتبر تجاوز توقعات الزبون وإرضائه أمراً مطلوباً.

والشكلان المواليان يوضحان الفرق بين مدخل رد الفعل ومدخل التنشيط:

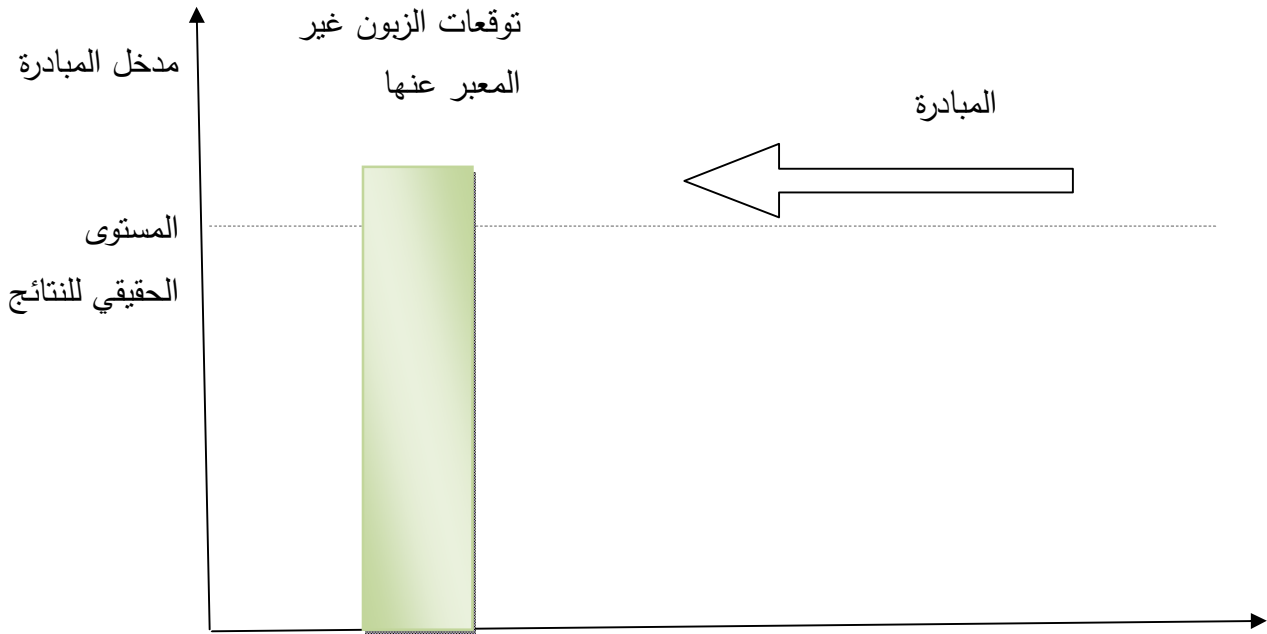
الشكل رقم (05): المدخل القائم على رد الفعل



Source: Sylvain Waserman, L'organisation de relation client, éducation Dunod, paris, 2001, p94.

<sup>(1)</sup> Sylvain Waserman, L'organisation de relation client, éducation Dunod, Paris, 2001, P 93.

الشكل رقم (06): المدخل القائم على المبادرة



Source: Sylvain Waserman, *L'organisation de relation client*, éducation dunod, paris, 2001, p 94.

من خلال الشكلين أعلاه نلاحظ الفرق الجوهرى بين المدخلين حيث أن:

- المدخل القائم على رد الفعل لا يحقق توقعات الزبون وبالتالي لا يحقق رضاه؛
  - أما المدخل القائم على المبادرة والتنشيط فيتجاوز توقعات الزبون إلى توقعات غير معبر عنها، أي أن الزبون لم يضع لنفسه مستوى توقع وتفضيل كالذي حصل عليه وبالتالي درجة رضاه تكون عالية.
2. تطوير خدمات علاقة الزبون بقيمة مضافة: يتعلق هذا المصطلح بإضافة أو تقديم خدمة مضافة بالنسبة للخدمات المباشرة المرتبطة بنشاط المؤسسة الخدمية، والتي تحمل قيمة حقيقية للزبون بصفة مكملة للعرض المقدم وهذه القيمة غالباً ما تكون مرتبطة بنقل خبرة المؤسسة للزبون.
3. اكتساب ثقافة الإبهار الإيجابي: ظهر هذا المصطلح في أواخر التسعينات، وهو متعلق بالمؤسسات الخدمية المبدعة أو المبتكرة، إذ يعبر عن حالة الزبون وردة فعله عند تلقيه مبادرة من المؤسسة، بصفة لم يكن ينتظرها أو يتوقعها أو تنير دهشته، وهو مفهوم بسيط يرتقي بالمؤسسة الخدمية إلى مستوى عالي جداً من سلسلة قيمة العلاقة مع الزبون<sup>(1)</sup>.

(1) ذنايب مصعب، مرجع سبق ذكره، ص 74.

### ثالثاً: الاحتفاظ بالزبائن (تحقيق القيمة مدى الحياة)

يمكن اعتبار هذه العملية أحد أدوات إدارة العلاقة مع الزبون التي تسعى من خلالها للوصول إلى الزبون الموالي أو ما يعرف بزبون مدى الحياة، أي جعله بمثابة حق من حقوق المؤسسة الخدمية، ويمكن توضيح ذلك من خلال<sup>(1)</sup>:

1. الأنظمة المحاسبية التي كانت تنظر للزبون باعتباره مصدر للدخل، لكن بعد ذلك تغيرت نظرتها وأصبحت تنظر إليه على أنه أصلاً من أصولها أو استثماراً ثابتاً حيث تعتمد القرارات على الزبائن مثلما تعتمد على الاستثمارات؛

2. القيمة الأبدية للزبون، أو القيمة مدى الحياة هي "القيمة الحالية الصافية للأرباح التي تسعى المؤسسة الخدمية إلى تحقيقها على متوسط معاملات الزبون خلال عدد معين من السنوات"، وهي "مقياس عوائد زبائن المؤسسة الخدمية (أو زبون شريحة سوقية)"، يتم رفعها باعتماد ثلاثة أساليب هي<sup>(2)</sup>:

1.2. زيادة فترة التعامل الزبون مع المؤسسة الخدمية من خلال إطالة فترة بقاءه معها، أو تخفيض احتمال تحوله إلى مؤسسة أخرى؛

2.2. زيادة المبيعات من خلال تشجيع الزبون على الشراء، أو زيادة حصة المؤسسة الخدمية من مشتريات الزبون أو عدد مرات قيامه بشراء خدمات المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى؛

3.2. تخفيض تكلفة خدمة الزبون من خلال كسب ولاءه وذلك باعتبار أن الزبون الوفي لا يكلف المؤسسة الخدمية كثيراً لخدمته.

وتسعى إدارة العلاقة مع الزبون بفضل هذه الأداة إلى تعظيم الفوائد والقيمة من الزبون من خلال التركيز على حصة الزبون التي تعتمد على اقتصاديات النطاق حيث يكون الاهتمام مركزاً على ما هي الخدمات الأخرى التي يمكن بيعها للزبون الواحد وكيفية تعظيم مشترياته وما هي الخدمات التي يحتاجها وكيفية توصيلها له، بدل الحصة من السوق التي تعتمد على الاستفادة من اقتصاديات الحجم حيث يكون الاهتمام بزيادة المبيعات من الخدمة الواحدة لأكثر عدد ممكن من الزبائن<sup>(3)</sup>.

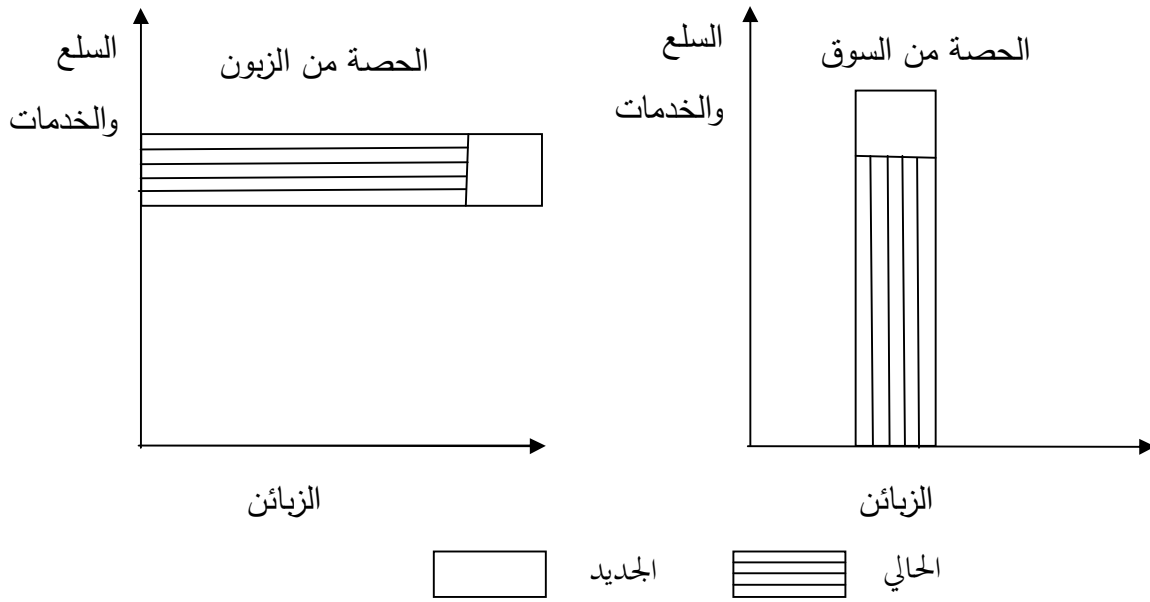
والشكل التالي يوضح الفرق بين الحصة من السوق والحصة من الزبون:

(1) ذنايب مصعب، مرجع سبق ذكره، ص 74.

(2) عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 269.

(3) نفس المرجع السابق، ص 271.

الشكل رقم (07): الفرق بين الحصة من السوق والحصة من الزبون



المصدر: عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2003، ص 271.

المطلب الرابع: أساليب بناء العلاقة مع الزبون

تسعى أي مؤسسة خدمية إلى تقديم أحسن الطرق والأساليب لعرض مختلف الخدمات التي من شأنها رفع قيمتها إزاء زبائنها من خلال توفير وتحقيق التميز والتفرد ومن تم الحصول على رضاهم وكسب ولائهم.

أولاً: القيمة

تعرف القيمة على أنها: "التقييم العام لمدى منفعة المنتج من قبل الزبون وذلك على أساس ما يدركه وما يتحصل عليه من سلع وخدمات"<sup>(1)</sup>.

وتعرف على أنها "القيمة المدركة من طرف الزبون تعرف بالفرق بين تقييمه للقيمة الإجمالية والتكلفة الكلية للعرض وهي عملية المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل من المنتج"<sup>(2)</sup>.

كما تعرف أيضا: "القيمة التي يحصل عليها الزبون من اختياره لعرض المؤسسة الخدمية مقابل التكاليف التي يتحملها"<sup>(3)</sup>.

والشكل التالي يوضح مجموع القيم التي يتلقاها الزبون:

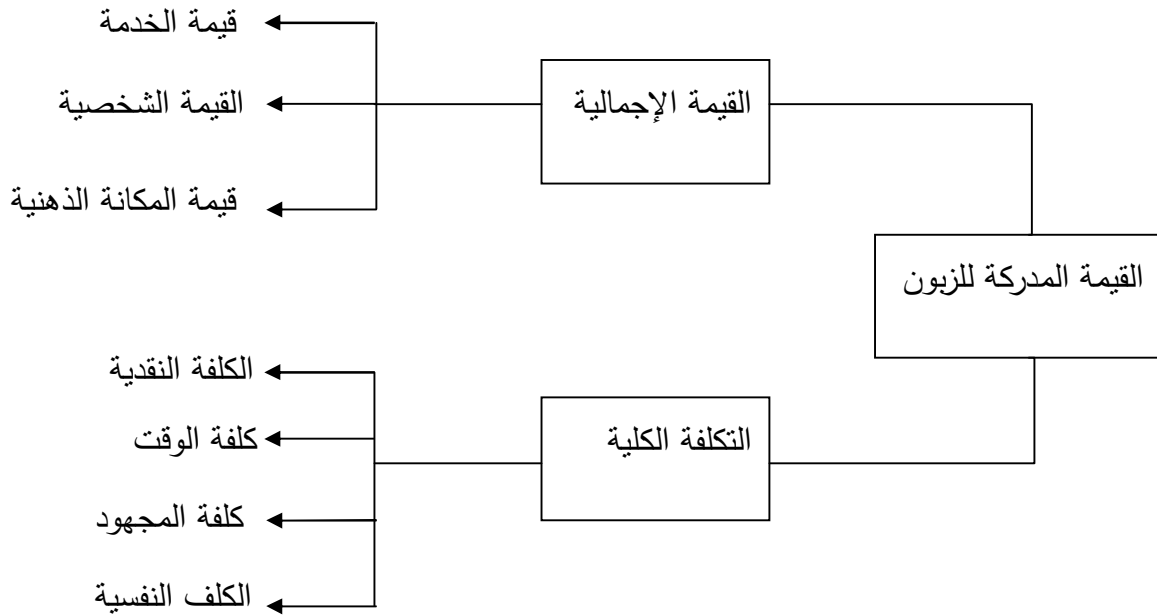
(1) بوعزة هاجر، مرجع سبق ذكره، ص 16.

(2) نفس المرجع السابق، ص 16.

(3) عبد الحفيظي محمد الأمين، دور إدارة التسويق في كسب الزبون، مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص 94.



الشكل رقم (08): محددات القيمة المدركة من طرف الزبون



المصدر: هاجر بوعزة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة اتصالات الجزائر)، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، 2012، ص 17.

من الشكل نلاحظ أن هناك عنصرين أساسيين لأجل تكوين قيمة الزبون هما<sup>(1)</sup>:

**1. القيمة الكلية للزبون:** هي حزمة المنافع التي يحصل عليها الزبون من الخدمة ونقسم وفق الآتي:

**1.1. قيمة الخدمة:** هي المنفعة غير الملموسة كخدمات ما بعد البيع، طرق التسليم، الصيانة والتوفير، الحسابات والائتمان، تسجيلات الطلب والضمان... الخ؛

**2.1. قيمة الشخصية (الأفراد):** تكمن في خبرات ومهارات العاملين في المؤسسة الخدمية وتأثيرها على تقييم الزبون للخدمة وتتضمن (الاحتراف، المجاملة، الثقة والمثابرة... الخ)؛

**3.1. قيمة المكانة الذهنية (قيمة الصورة):** تؤثر صورة المؤسسة الخدمية على الزبون من خلال البعدين النفسي والاجتماعي عند اقتنائه لخدماتها (المتعة والتفاخر)، وتبرز هذه المكانة خاصة في الرسائل الإعلامية.

**2. الكلفة الكلية للزبون:** يمكن توضيحها في الآتي:

**1.2. الكلفة النقدية (المالية):** تتمثل في سعر الخدمة والمصاريف المتعلقة بعملية الشراء.

**2.2. كلفة الوقت:** تستغرق عملية الشراء وقتا محددا يسعى الزبون دائما لتقليصه.

<sup>(1)</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 95.

**3.2. كلفة المجهود (الطاقة):** من أجل الحصول على خدمة ما يبذل الزبون مجهوداً فكرياً وعضلياً في عملية البحث أو التنقل.

**4.2. الكلفة النفسية:** تعوّ عن تقبل الآخرين وانتقاداتهم لقرار الشراء.

ثانياً: الرضا

يعرف على أنه: "مستوى الإحساس لدى الفرد الناجم عن المقارنة بين الأداء المدرك للمنتج، وبين توقعات الفرد المتعلقة بهذا الأداء"<sup>(1)</sup>.

كما يعرف أيضاً على أنه: "الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة كافية مقابل التضحية بالنفود أو المجهودات"<sup>(2)</sup>.

والرضا يمكن التعبير عنه بدالة الفرق بين الأداء والتوقعات، فنجد ثلاث مستويات من الرضا يمكن استنتاجها من المقارنة هي<sup>(3)</sup>:

- الأداء أصغر من التوقعات ← زبون غير راضي

- الأداء يساوي التوقعات ← زبون راضي

- الأداء أكبر من التوقعات ← زبون راضي وسعيد للغاية

إذن فالرضا هو نتيجة عملية مقارنة بين ما يتصوره الزبون في شكل توقعات و الأداء الفعلي للخدمة، والرضا أنواع نذكر منها ما يلي<sup>(4)</sup>:

**1. الرضا عن النظام:** يعبر عن التقييم الموضوعي الذي يقوم به الزبون للمنافع الكلية التي يحصل عليها من النظام التسويقي مثل: الأسعار، الجودة، توافر الخدمة والصورة الذهنية المكونة عنها.

**2. الرضا عن المؤسسة:** يشير إلى ما يحصل عليه الزبون في التعامل مع المؤسسة الخدمة من تسهيلات الشراء والدفع الآلي وغيرها من أمور تخص المؤسسة الخدمية.

**3. الرضا عن الخدمة:** ويشير إلى التقييم الموضوعي الذي يقوم به الزبون لجميع المخرجات والخبرات عند استخدام الخدمات، أي أن الزبون يقوم بمقارنة توقعاته السابقة مع كفاءة الخدمة وأدائها.

(1) منى شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 78.

(2) بوعزة هاجر، مرجع سبق ذكره، ص 18.

(3) محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 71.

(4) عبد الحفيظي محمد أمين، مرجع سبق ذكره، ص 114.

ويمكن تحقيق رضا الزبائن من خلال<sup>(1)</sup>:

1. التعرف على تفضيلات وتوقعات الزبائن: من الضروري للمؤسسة الخدمية وقبل التعرف على معالم الخدمة الجيدة التعرف على الزبائن ومعرفة توقعاتهم من أجل وضع معايير الخدمة وتحديد الأساليب الأكثر ملاءمة لتقديمها والتعرف على نوعية الحلول التي يمكن تقديمها لعلاج المشكلات التي تعترضها من أجل تحقيق رضا الزبائن والحفاظ عليهم.
2. وضع أهداف عملية لإرضاء الزبائن: إن غياب الأهداف يفقد الموظف الدافعية للعمل، ويجعل عمليات تقييم الأداء أو التحفيز أو تطوير العمل مفرغة من مضمونها ومعدومة القيمة، لذلك يجب الحرص على صياغة أهداف ومتطلبات أو توقعات محددة لكل وظيفة خاصة إذا تعلق بالزبون.
3. الحصول على معلومات مرتدة عن الزبون: إن النجاح في تقديم خدمة متميزة للزبون ورضاه عنها يستلزم بدهاءة سؤال من يهمل الأمر وهو الزبون، حيث أنه الوحيد الذي يمتلك الحق في تقييم الخدمة ومدى رضاه عنها واتخاذ القرار بالاستمرار في التعامل مع المؤسسة الخدمية أو التوقف عن ذلك.

#### ثالثاً: الولاء

يعرف على أنه: "استجابات سلوكية للقيام بعملية الشراء ويتم التعبير عنه عبر الزمن بواسطة وحدة اتخاذ قرار معينة من فرد وأسرّة وإدارة وشركة وهو ناتج لبعض العمليات النفسية للوحدة"<sup>(2)</sup>.

ويعرف على أنه: "إستراتيجية تعتمد على معرفة أفضل الزبائن ذوي المردودية المرتفعة وتمييزهم والمحافظة عليهم ضمن علاقة ذات قيمة مضافة تكون متبادلة بين الطرفين (المسوق والزبون) موجهة نحو تطبيقها على المدى الطويل"<sup>(3)</sup>.

كما يعرف أيضاً: "درجة اعتقاد إيجابي للزبون بالنسبة للعلامة والالتزام اتجاهها والنية في مواصلة شرائها"<sup>(4)</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن: الزبون الذي يتميز بالولاء هو الزبون الذي يشتري نفس العلامة عدة مرات وبشكل متتالي، ومنه يمكن تحديد وقياس الولاء بطريقة عملية مفادها أن "الزبون الراضي

(1) جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص 101 - 104.

(2) علاء علي عباس، ولاء المستهلك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 35.

(3) عبد الحفيظي محمد أمين، مرجع سبق ذكره، ص 120.

(4) سفيان سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 48.

يكون وفي إذا قام بشراء ثلاث أو أربع مرات نفس العلامة وبشكل متتالي ويكون اعتقاده ايجابي اتجاه هذه العلامة".

ويقسم الولاء إلى ثلاثة مستويات هي<sup>(1)</sup>:

**1. المستوى العالي:** يعكس صعوبة تحويل الزبون عن العلامة التجارية التي يشتريها إذ يكون لديه ولاء كبير، وهو يتطلب جهود، وقت، دراسة وبحث.

**2. المستوى المعتدل:** الزبون هنا يشتري الخدمات لكن إذا وجد خدمة أخرى أفضل يشتريها ويستبدل الخدمة الأولى، أي أنه سهل الاقتناع في التبديل من خدمة لأخرى.

**3. المستوى المنخفض:** يسمى مستوى اللولاء حيث يقوم الزبون بشراء أي خدمة ما لم يوجد بديل لها، أي أن الزبون ليس لديه ولاء لخدمة محددة أو لمتجر معين.

والولاء أنواع هي<sup>(2)</sup>:

**1. الولاء للعلامة التجارية:** يمكن تفسير الولاء للعلامة التجارية بأنه درجة الاطمئنان والارتياح النفسي للزبون عند اقتنائه واستعماله هذه العلامة، والتزامه بها في الوقت الحاضر وعزمه على مواصلة شرائها مستقبلاً.

**2. الولاء للمحل التجاري:** إن الولاء للمحل تجاري معين هو ميله لارتياح أحد المتاجر بصفة مستمرة، والزبون صاحب الولاء الشديد للعلامة يقوده هذا في أحيان كثيرة إلى ولاء كبير للمحل التجاري الذي اعتاد شراء العلامة منه، والولاء للمحل قد يكون في بعض الأحيان أقوى من الولاء لعلامة معينة، فقد يبقى هذا الولاء لفترة طويلة بسبب أن المحل يعكس صورة ذهنية تتفق مع الصورة المكونة في ذهن الزبون.

**3. الولاء حسب شخصية الزبون:** يصنف الولاء وفقاً لهذا المعيار إلى عدة أصناف أهمها: الولاء العاطفي، الولاء للاسم، الولاء للصفات الحاكمة، الولاء المرتبط بالراحة، الولاء الناتج عن ارتفاع تكلفة التغيير، الولاء بالتقليد، بالمماثلة، والولاء بالتعود، الولاء حسب درجة التأثير الثقافي، وأخيراً ولاء الزبون من أجل تجنب المخاطرة.

وتبرز أهمية ولاء الزبون في تحقيقه عدة فوائد للمؤسسة الخدمية تكمن في:

**1. زيادة ربحية المؤسسة الخدمية:** بفضل تخفيض التكلفة الإجمالية نتيجة تكرار خدمة الزبائن بصفة منتظمة (ترشيد التكلفة).

<sup>(1)</sup> يوسف سليمان الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 277.

<sup>(2)</sup> عبد الحفيظي محمد أمين، مرجع سبق ذكره، ص 126.

## 2. استمرار نجاح المؤسسة الخدمية: من خلال:

- الحديث الإيجابي للزبائن ذوي الولاء عنها؛
- حماية المؤسسة الخدمية من الأزمات؛
- الأداء المرتفع أو السعر المنخفض أو الاثنين معاً؛
- ابتكار خدمات جديدة، تطوير خدمات حالية.

### المبحث الثالث: آلية إدارة العلاقة مع الزبون

إن آلية علاقات الزبون تبدأ بجمع المعلومات وقياس النتائج، ثم تخزينها والعمل على تميمتها، ومن هنا يأتي دور المؤسسة الخدمية في بناء قيمة للزبون وإنماء العلاقة معه بفضل وسائل الاتصال المستخدمة ضمن برامج إدارة العلاقة مع الزبون.

### المطلب الأول: بناء قاعدة بيانات خاصة بالزبائن

تعرف قاعدة البيانات التسويقية على أنها: "استخدام المعلومات الدقيقة الخاصة بكل من الزبائن الحاليين والمستقبليين والمنافسين والسوق والمؤسسة الداخلية وتخزينها في قاعدة بيانات إلكترونية (حاسب آلي) لتركيز الأنشطة التسويقية تجاه الأهداف"<sup>(1)</sup>.

فهناك نوعان من قواعد البيانات يمكن بنائها: قاعدة بيانات الزبائن؛ وهي ملف لزبائن المؤسسة الخدمية، وقاعدة بيانات بالزبائن المتوقعين؛ وهي ملف بالزبائن المتوقع تعاملهم مع المؤسسة، وتتضمن قاعدة بيانات الزبائن أسماء وعناوين أكبر عدد ممكن من الأشخاص الذين ترى المؤسسة أنهم قد يصبحوا زبائن لديها، ويستفيدون من خدماتها، ويتم بناء هذه القاعدة عن طريق تحديد القوائم المناسبة، دمجها، إزالة الأسماء المزدوجة، وتنظيم الأسماء المتبقية في نظام إدارة قواعد بيانات الذي يعتمد على العلاقة البيانية<sup>(2)</sup>.

كما تعرف على أنها: "قواعد آلية البيانات تحتوي على مداخلات تتضمن كل المعلومات والبيانات اللازمة عن زبائن المؤسسة"<sup>(3)</sup>.

إن وسائل التخزين الحديثة تسمح بتحويل التدفقات من البيانات والمعلومات إلى تدفقات رقمية تسجل أو تخزن في حوامل إلكترونية تسمح بسهولة استرجاعها وتسييرها، وهذه الحوامل تعرف بقواعد البيانات<sup>(4)</sup>.

(1) منى شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 57.

(2) يورك برس، التسويق المباشر - سلسلة المميزون الإدارية-، الطبعة الأولى، الشركة لبنان للنشر والتوزيع، لبنان، 2007، ص 359.

(3) Claude Dummeur, **Marketing**, 4<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 2003, p 351.

(4) Jean Claude Boisedevésy, **Le marketing relationnel**, à la découverte du cono-acteur, les édition d'organization, Paris, 1996, p 11.

وتكمن أهمية قاعدة البيانات التسويقية في النقاط التالية<sup>(1)</sup>:

1. تيسر العملية التسويقية وتتيح للمسوق ما يلي:
    - التعرف على أفضل العملاء؛
    - الحصول على المزيد من المبيعات الزبائن الحاليين؛
    - أن تكون حملاتها الترويجية في المكان والزمان المناسبين.
  2. تمكن المؤسسات الخدمية من تطوير رؤية شاملة لقيمة الربح الخاص بالفئات المختلفة من الزبائن؛
  3. تساعد في تحديد حجم الاستثمار المطلوب لكل فئة من فئات الزبائن؛
  4. تساعد في تحديد أسعار البيع والأرباح المحققة من البيع لزبائن الأعمال؛
  5. تساعد على تحديد أسماء أعضاء فريق الشراء بالمؤسسات الخدمية من حيث: العمر، تاريخ الميلاد، هداياهم، الأطعمة المفضلة لديهم؛
  6. تساهم في وضع الاتفاقيات الحالية معهم؛
  7. تقييم وضع المورد في أعمال الزبائن؛
  8. تقييم وضع الموردين المنافسين في أعمال الزبائن؛
  9. تقدير مدى قوة وضع المنافسة في كل من عملية البيع وخدمة الزبائن.
- وتتكون قاعدة بيانات الزبون من البيانات التالية: اسم الزبون، عنوانه، رقم هاتفه، المشتريات السابقة له، وبيانات ديموغرافية خاصة به كعمره، دخله، تاريخ ميلاده، وعدد أفراد أسرته.
- وقاعدة البيانات الممتازة تقوم على ثلاثة أمور غاية في الأهمية تتمثل في<sup>(2)</sup>:
1. يجب أن تمتاز كل البيانات التي تشتمل عليها قاعدة البيانات بالدقة؛
  2. يجب أن تكون هذه البيانات تامة قدر الإمكان؛
  3. ينبغي أن تتم عملية تنظيم البيانات وإدارتها على نحو جيد يسهل الوصول إليها بشكل سهل وسريع.

(1) منى شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 57-58.

(2) جرامي سكوركل، التسويق المباشر من خلال قواعد البيانات، ترجمة خالد العامري، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 96-97.

**المطلب الثاني: معمارية إدارة العلاقة مع الزبون**

إن معمارية إدارة العلاقة مع الزبون تضم العمليات الإدارية الأساسية لجوهر عمل النظام، ويتوقف مدى كفاءة هذا المفهوم على قدرة المؤسسات الخدمية في إدارة وتوجيه هذه الأنشطة باتجاه خلق توازن معرفي مدرك لأهمية كل زبون والمرتكزات الأساسية التي ينبغي الاعتماد عليها في كل مرحلة وتتطلب هذه العمليات على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

**أولاً: رؤية شاملة لغايات متكاملة وأهداف محددة**

وفقاً لهذا المفهوم فإن كل المؤسسات الخدمية تسعى لتقديم أفضل الخدمات للحصول على رضا الزبائن، وبالرغم من تشابه هذه الغايات إلا أن لكل مؤسسة رؤيتها الخاصة لطبيعة العلاقة التي تربطها مع الزبائن سواء تم اختيار المعايير المرتبطة بالتكلفة أو تلك المرتبطة بالخدمات، والتي يجب أن تؤطر بفكر تنظيمي مبني على واقع المؤسسة وقدراتها من جهة وخصائص زبائنها وسماتهم الشخصية من جهة أخرى، وبالتالي فإن المؤسسات تحدد أهدافها وفقاً لهذا التوجه.

**ثانياً: إستراتيجيات موجهة نحو زيادة فاعلية إدارة العلاقة مع الزبون**

إن البيئة الأساسية لتنفيذ مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون تشترط استخدام الإستراتيجية الموجهة من قبل الزبائن كإستراتيجية شاملة للمؤسسة الخدمية، وهذا التوجه ينبغي أن يتكامل مع التوجهات الإستراتيجية في المستويات التنظيمية الأخرى لضمان الوصول إلى الغايات المحددة، ويتم ذلك من خلال:

1. مشاركة فاعلة من قبل الزبائن في اختيار وتحديد وصفات الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة كمؤشرات أساسية في صياغة إستراتيجية الخدمات؛
2. مرونة عالية للخدمات المقدمة إلى الزبائن وفقاً لأهمية كل زبون؛ لأن الزبون الذي يحقق أكبر ربح يحصل على أفضل خدمة ضمن إستراتيجية تقديم الخدمات؛
3. توزيع تكاليف الموازنة الترويجية وفقاً لطبيعة التأثير المتوقع لإحداثه لدى زبائن المؤسسة الخدمية استناداً لخصائصهم الشخصية والخبرات السابقة.

**ثالثاً: موارد وقدرات متكاملة**

وتمثل أحد جوانب التميز الذي يؤدي إلى الوصول إلى تقديم عروض تسويقية مختلفة وفقاً لمستوى كفاءة المؤسسة الخدمية في إنجاز أنشطتها الوظيفية وتعزيز مواردها، فالكفاءة جزء مهم من خصوصية

(1) غزوان سليم، عادل هادي، إدارة علاقات الزبائن (CRM) إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة، [www.iasj.net/iasj?func=](http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&alt=44136)

.fulltext & alt = 44136, Le 07/03/2016, à 11:05H

مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون، فهي ضرورية لتكامل الأنشطة وخاصة تلك التي تمارس مباشرة مع الزبون للوصول إلى حالة الرضا المستهدفة، إذ تظهر أهمية التركيز على مدى كفاءة كل نشاط وظيفي ضمن منظور كلي متكامل في أن أي إخفاق في أي جزء قد يعني فقدان زبون قد تكون له أهمية أساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، وأن أي ضعف في مواردها قد ينعكس سلباً على أداء النظام ككل.

**رابعاً: التنفيذ الكفء لإستراتيجية الاتصال باتجاهين:** تستخدم هذه الإستراتيجيات بشكل خاص في نقاط التماس مع الزبائن، وذلك للحصول على تغذية عكسية مباشرة تمكن الأفراد المسؤولين عن عملية التنفيذ من الإجابة على كل استفسارات الزبائن واتخاذ إجراءات مباشرة قد تساهم في تجاوز موقف محدد أو إيجاد حل لمشكلة معينة، وهذا يعني بالضرورة امتلاك هؤلاء الأفراد لمهارات عالية في التفاوض والتعامل مع الزبائن، إضافة تخويل إلى واسع للصلاحيات، وعادة ما يقيم أداء هؤلاء الأفراد باعتماد معايير خاصة مبنية على أساس قدرتهم في الحفاظ على الزبائن وإرضائهم ضمن حدود الموارد والقدرات المتاحة.

#### خامساً: نهايات نشاط إدارة العلاقة مع الزبون (النتائج)

إن معظم النتائج الخاصة بهذا النظام لا يمكن قياسها بفترة زمنية وجيزة، وإنما يتطلب الأمر دورة كاملة للأنشطة الخاصة ببرنامج إدارة العاقه مع الزبون للتحقق من فاعلية التأثير الذي يحدثه هذا البرنامج، وتقاس نتائج التنفيذ وفقاً لمجموعة من المعايير أهمها:

#### 1. المعايير السلوكية وتتمثل في:

- التغيير في اتجاهات الزبائن اتجاه المؤسسة وخدماتها؛
- التغيير في درجة الولاء لدى الزبائن (درجة تفضيل خدمات المؤسسة مقارنة بالمنافسين)؛
- التغيير في العلاقة التي تربط المؤسسة الخدمية بزبائنهم (عدد مرات الاتصال).

#### 2. المعايير الكمية وتتمثل في:

- نسبة الاحتفاظ بالزبائن ونسبة تسربهم؛
- نسبة مبيعات الزبائن مقارنة بالمبيعات الكلية؛
- التغيير في كمية المبيعات بدلالة زبائن المؤسسة الخدمية؛
- التغيير في حصة السوق بدلالة زبائن المؤسسة الخدمية؛
- التغيير في الأرباح بدلالة الكلفة الخاصة بأنشطة برامج إدارة العلاقة مع الزبون.



## سادسا: تقييم نشاط إدارة العلاقة مع الزبون

إن النتائج الخاصة بتنفيذ برامج إدارة العلاقة مع الزبائن يجب أن تخضع لتقويم حتى يتم تحديد مدى فاعليتها ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الخدمية وبالتالي تحديد أهم جوانب الإخفاق والضعف في البرنامج الذي يتم تنفيذه من أجل اختيار الطريقة التي تتلاءم مع النتائج التي تسعى الإدارة العليا إلى تحقيقها.

## المطلب الثالث: الوسائل التكنولوجية المستخدمة في إدارة العلاقة مع الزبون

تسعى المؤسسات الخدمية إلى بناء علاقات مباشرة مع زبائنها مستعملة في ذلك وسائل جذب وترويج ذات تكنولوجيا عالية تساهم في تفعيل علاقة المؤسسة بزبائنها ومورديها ووسطائها... الخ؛ ومن بين هذه الوسائل نذكر:

## أولاً: مراكز الإتصال

وقد جاء حسب دليل مراكز الاتصالات على أنها: "مجموعة من الوسائل البشرية، النظامية والتقنية التي تضعها المؤسسة الخدمية بهدف تمكين الزبائن من الحصول على إجابات لطلباتهم"<sup>(1)</sup>.

كما أنها: "منظمة علائقية تستعمل الهاتف من أجل خلق رابط بين أطراف من المؤسسة والزبائن".

لذا فهي توضع من أجل تحقيق إستراتيجية العلاقة مع الزبون والتي تسطرها المؤسسة الخدمية، وبذلك تأخذ مكانة كبيرة في دعم تسيير المؤسسة لعلاقة تفاعلية مع زبائنها الحاليين والمرتبين.

وقد أصبح استخدام مراكز الاتصال المتطورة، يسير نحو التقدم بخطى سريعة، وخير مثال على ذلك قنوات التسوق المنزلي والتيار الجديد الخاص بتقديم خدمات مباشرة مثل: الخدمات المالية أو المصرفية وخدمات السفر والخدمات الترفيهية التي تقتصر فيها الخدمات على التعليمات الفنية.

ومن بين الأسباب التي ساعدت على إقامة العديد من المؤسسات الخاصة بخدمة الزبائن إدارة مكالمات هاتفية على نحو جيد ونشر الأرقام الخاصة بخطوط المساعدة.

أصبحت النظم المتطورة الخاصة بتمييز الأصوات وكذلك النظم المسؤولة عن نقل البيانات والصوت تمثل أهمية كبيرة لأن الزبائن أصبحوا يتمتعون بثقافة أكبر فيما يتعلق باستخدام هذه الطرق في تنفيذ المهام الخاصة بهم.

<sup>(1)</sup> Pierre Allard, Damien Diviger, **La stratégie de la relation client un support dynamique de management de la relation client, le mode le customer**, Dunod, Paris, 2000, p 64.

## ثانياً: الإنترنت ونظام WWW

أصبح استخدام شبكة الإنترنت وشبكة الويب الدولية بمثابة فرصة جديدة يمكن للمؤسسات الخدمية أن تتعامل من خلالها مع الزبائن وعرض خدماتها، وقد بدأت العديد من المؤسسات في إنشاء حملات إعلانية وترويجية لها عبر الإنترنت باستخدام صفحات الويب التي تتضمن معلومات عن المؤسسة والخدمات التي تعرضها.

ويعد الإنترنت واحد من أبرز الخدمات التفاعلية العامة ويعرف على أنه: "مجموعة كبيرة من أجهزة الحاسوب متصلة فيما بينها بحيث يتمكن مستخدموها من المشاركة في تبادل المعلومات وكل شيء آخر تقريباً". فالإنترنت شبكة مفتوحة لكل رمن يرغب في الاتصال بها، كما أنها ليست مجموعة من المعلومات والحاسب والأسلاك، وإنما تحتوي أيضاً على مجموعة من البرامج التي تجعلها تعمل، وباستطاعة مستخدمي هذه الشبكة الاستفادة من مجموعة كبيرة من الخدمات التي توفرها له مثل:

**1. نظام WWW:** نظام برمجي يعمل على شبكة الإنترنت ويتكون من مجموعة من النصوص الحية المؤلفة من كم هائل من المستندات المتصلة والمتشعبة.

**2. البريد الإلكتروني:** عملية تراسل عبر الإنترنت، ومن ميزات أن الرسائل تصل بنفس الوقت، ويمكن إرسالها إلى أكثر من شخص في آن واحد، كما أن البريد الإلكتروني يعتبر شبه مجاني فهناك العديد من المؤسسات الخدمية التي تقدم هذه الخدمة مجاناً مثل: مؤسسة Hot mail.Com ومؤسسة Yahoo. Com إضافة إلى مؤسسات عربية أخرى Ayna.Com و Mak toob.Com<sup>(1)</sup>.

فالمؤسسة بحاجة إلى مصادر وبرامج وأنظمة تعمل على رد مئات الرسائل الإلكترونية التي تستقبلها يومياً، حيث يمكن للزبائن أن يرسلوا رسائل الكترونية يطلبوا فيها الاستفسار عن خدمة معينة، أو يقدموا طلب للحصول على خدمات عبر البريد الإلكتروني، لذا لا بد على المؤسسة الخدمية أن تقوم برد على كافة الاستفسارات في وقت المناسب.

**3. المصادر البريدية:** عبارة عن منتديات إلكترونية تعد لتبادل المعلومات حول موضوع معين بحيث يستطيع المستخدمون الآخرون قراءته والرد عليه.

هذا فضلاً عن خدمات أخرى كثيرة تنامي دور الإنترنت بفضلها ونمت أهميته كوسيلة اتصال تفاعلية مبتكرة للأفراد والمؤسسات الخدمية على اختلاف نشاطها<sup>(2)</sup>.

(1) خضر مصباح الطيبي، التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية (من منظور تقني وتجاري وإداري)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 222-223.

(2) ذنايب مصعب، مرجع سبق ذكره، ص 68.

### ثالثا: الهاتف النقال

ويفرض نفسه بفضل خصائصه على الحياة اليومية للأفراد، فهو سهل الاستعمال وصاحب الأفراد أثناء تنقلهم من مكان لآخر، ما خوله ليكون عنصرا أساسيا في إستراتيجية العلاقة مع الزبون التي تتبناها المؤسسة الخدمية، ومن مزاياه الأساسية أنه يوفر مجالا للتفاعل المباشر، إضافة إلى تمتعه بالمرونة، السرعة، وإمكانية الحصول على تغذية عكسية فورية، وتوفير فرص لمعالجة الاعتراضات حالة صدورها. إذن فالتسويق عبر الهاتف النقال يتيح للمؤسسة الخدمية القيام ببحوث التسويق بسرعة ودقة متناهيين من خلال تنظيم الاتصالات المباشرة مع عينة من الزبائن الحاليين والمرتقبين، حيث يتم الحصول على استجابات مباشرة من أفراد العينة، وتقسّم هذه الاتصالات إلى قسمين رئيسيين هما<sup>(1)</sup>:

1. الاتصالات الخارجية: هي نداءات المؤسسة الخدمية لزيائنها بشكل مباشر لشراء الخدمات.
2. الاتصالات الداخلية: هي تتلقاها المؤسسة الخدمية استجابة للإعلانات المباشرة والتي تستخدم الأرقام الهاتفية.

### رابعا: الهاتف الثابت

وسيلة من وسائل الاتصال تستخدمها المؤسسة الخدمية في تعاملها مع الزبائن، فعلى الرغم من التوسع في استخدام البريد الإلكتروني، إلا أنه لم يجد حتى الآن بديلا من الاتصال الصوتي المباشر، ولا يمكن لأي عمل تجاري أن يثمر طويلا بدون هاتف.

### خامسا: التلفزيون التفاعلي

إن التلفزيون التفاعلي يتعلق بشبكة تلفزيونية تشاهد على جهاز الكمبيوتر والتي تبيث حصصا متصلة ومختلفة وذلك بحسب الفائدة المرجوة لكل فرد مشاهد ويعرف على أنه "تلفزيون رقمي يشاهد عبر شاشة تحكم Télécommanda أو لوحة مفاتيح Clavier موصول بـ Boitien de décodeur"<sup>(2)</sup>.

### سادسا: الرسائل القصيرة

وهي وسيلة اتصال حديثة في السوق، تقدم معدل عائد ومرتفع وتعود أهميتها إلى الخواص التي تتوفر فيها والمتمثلة في:

- إمكانية الدخول؛
- المطابقة للأصل؛
- التمتع والفعالية.

(1) هاجر بوعزة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

(2) نفس المرجع السابق، ص 24.

## الخلاصة:

إن إدارة العلاقة مع الزبون سواء كانت إستراتيجية أو نظام تسعى من خلالها المؤسسة الخدمية إلى كسب الزبائن المهمين الذين يدفعون بها للاستقرار والاستمرار في ظل بيئة تشهد منافسة حادة، فإدارة العلاقة مع الزبون هي أساس المؤسسة للتميز والتمايز عن المنافسين، إذ أصبحت تساهم بشكل كبير في تدعيم رضا وولاء الزبائن عن خدماتها من خلال إستراتيجياتها وأدواتها، لذا نجد أن أغلب المؤسسات اليوم تتبنى هذا المفهوم لإقامة علاقات فردية متينة مع زبائنها من خلال بناء قاعدة بيانات خاصة بهم واستخدام الوسائل التكنولوجية المختلفة لتحقيق الاتصال الشخصي معهم لكسب رضاهم وبناء ولائهم والوصول إلى زبون مدى الحياة.

## الفصل الثاني:

### تحليل الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

#### تمهيد

المبحث الأول: أساسيات حول الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

المبحث الثاني: تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

المبحث الثالث: إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

المبحث الرابع: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون وعلاقتها بالصورة

الذهنية للمؤسسة الخدمية

الخلاصة

**تمهيد:**

يزداد الاهتمام بموضوع الصورة الذهنية وأهميتها بالنسبة للمؤسسات الخدمية؛ نظرا للقيمة الفعالة التي تؤديها في تشكيل الآراء وتكوين الانطباعات الذاتية وخلق السلوك الإيجابي للزبائن، إذ أصبح تكوين الصورة الذهنية الحسنة هدفا أساسيا تسعى إليه معظم المؤسسات الهادفة للنجاح، حيث أدركت أهمية دراسة وقياس الصورة المتكونة في أذهان جماهيرها لإعداد الخطط والاستراتيجيات التي تعنى بتحسين الانطباعات والمعارف الذهنية للجماهير، مما يمكنها من العمل في بيئة ملائمة لتحقيق نشاطات المؤسسة الخدمية المختلفة بكافة مجالاتها (الإدارية، التسويقية، المالية والإعلانية).

ولأجل ذلك سنعالج في هذا الفصل المباحث التالية:

1. أساسيات حول الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية؛
2. تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية؛
3. إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية؛
4. دور إدارة العلاقة مع الزبون في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية.

## المبحث الأول: أساسيات حول الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

تعد الصورة الذهنية متغيراً أساسياً من متغيرات تفسير سلوك الزبون، كما تبرز أهميتها من خلال الدور الذي تلعبه في تكوين الآراء واتخاذ القرارات، وتشكيل السلوك الإيجابي اتجاه المؤسسة وخدماتها من قبل الزبائن.

## المطلب الأول: مفهوم الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

لا تتكون الصورة الذهنية فجأة، بل تتطور شيئاً فشيئاً عبر سلسلة من الانطباعات التي تراكمت في ذهن الفرد نتيجة تعامله مع مؤسسة خدمية معينة.

## أولاً: تعريف الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

تعرف الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية على أنها: "النتائج النهائي للانطباعات الذاتية للأفراد أو الجماعات إزاء منظمة ما، وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة، وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم"<sup>(1)</sup>.

كما يعرفها (Games Gray) على أنها: "الانطباعات والمدرجات الكلية للجماهير المتعددة للمنظمة تجاه أعمالها، وتشكل هذه الانطباعات مواقف جماهير المنظمة الداخلية والخارجية تجاهها"<sup>(2)</sup>.

ومن خلال التعريفين السابقين نستنتج أن الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية هي تلك الصورة التي تحتلها مؤسسة ما أو خدماتها في ذهن الزبون، والتي تميزها عن تلك التي لدى المنافسين إما إيجاباً أو سلباً. فالصورة الذهنية التي تتكون لدى الأفراد عن المؤسسات الخدمية المختلفة تتوقف قوتها أو ضعفها تبعاً لدرجة الاتصال بينهم وبين تلك المؤسسات، ومدى اهتمامهم بها أو تأثيرهم بنشاطها، فمن الطبيعي أن تكون الصورة المكونة لدى الزبائن عن شيء لم يعرفوه بعد، أو أشياء بعيدة غالباً ما تكون ضعيفة وقابلة للتغيير.

وقد نشأ الاهتمام بالصورة الذهنية في عصرنا هذا من حقيقة مؤداها أن الزبائن يفترضون أن تكون لديهم صورة صحيحة عن أشياء كثيرة، وقد لا يعرفون شيئاً عن أمور معينة ولكن إذا ما تلقوا معلومات كبيرة عنها وتكونت في أذهانهم صورة معينة فإنه يصعب تغيير هذه الصورة تغييراً حاسماً في الظروف العادية، إلا أن هذا يعني أن هذه الصورة لا يمكن تغييرها في مختلف الظروف والأحوال، فهي تتسم بالمرونة والتفاعل المستمر.

(1) علي عجرة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة والإستراتيجية، الطبعة الأولى، عالم الكتب، للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 129.

(2) نفس المرجع السابق، ص 129.

## ثانياً: سمات الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

يمكن إيجاز سمات الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية فيما يلي<sup>(1)</sup>:

1. هي انطباعات عقلية ذاتية تتكون لدى الأفراد أو الجماعات، وتشكل اتجاهاتهم ومواقفهم وأحكامهم اتجاه المؤسسة الخدمية؛
2. لا تظل ثابتة فهي تتسم بالديناميكية، القابلية للتغيير، والتفاعل مع المتغيرات الذاتية الفردية، أو المتغيرات الخاصة بالمؤسسة الخدمية ذاتها أو المؤسسات المنافسة لها، كما تتفاعل مع المتغيرات المجتمعية المختلفة؛
3. تمثل تقييماً عقلياً لكل ما يتعلق بالمؤسسة الخدمية للجمهور؛
4. مقصودة ومخطط لها بعناية على عكس الصورة النمطية التي يكونها الأفراد بناء على معلومات خاطئة فهي تعتمد على برامج إعلامية مدروسة؛
5. قابلة للقياس باستخدام أساليب البحث العلمي، وبالتالي يمكن التعرف على طبيعة الصورة المتكونة لدى الجمهور، مع إمكانية تحديد أية تغيرات تطرأ عليها سواء كانت بالإيجاب أو بالسلب.

## ثالثاً: أهداف الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسة الخدمية لتحقيقها من وراء تحسين صورتها لدى الجمهور، وتتمثل في<sup>(2)</sup>:

1. زيادة ثقة الجماهير المختلفة بالمؤسسة الخدمية؛
2. جذب مصادر التمويل لدعم المؤسسة الخدمية، وزيادة تمويل برامجها وأنشطتها؛
3. تساعد على استقطاب المهارات البشرية للتطوع في أنشطة المؤسسة الخدمية؛
4. تولد الشعور بالانتماء للمؤسسة الخدمية في نفوس العاملين فيها؛
5. زيادة اهتمام قادة الرأي ووسائل الإعلام بالمؤسسة الخدمية ودورها في خدمة المجتمع.

(1) علي عجوة، كريمان فريد، مرجع سبق ذكره، ص 129-130.

(2) عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة - رؤية معاصرة-، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 85-86.



## المطلب الثاني: أبعاد الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

هناك إجماع بين الباحثين أن الصورة الذهنية تشتمل على أربعة أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي:

## أولاً: البعد المعرفي

يقصد به المعلومات التي يدرك من خلالها الزبون موضوعاً أو قضية أو شخصاً ما، هذه المعلومات هي الأساس الذي تبنى عليه الصورة الذهنية التي يكونها عن الآخرين وعن الموضوعات والقضايا المختلفة، وبناء على دقة المعلومات والمعارف التي يحصل عليها عن الآخرين تكون دقة الصورة الذهنية التي يكونها عنهم، ووفقاً لهذا البعد فإن الأخطاء المتكونة في الصورة المتكونة في ذهن الزبون هي أخطاء ناتجة أساساً عن المعلومات والمعارف الخاطئة التي حصل عليها<sup>(1)</sup>.

## ثانياً: البعد الوجداني

يمثل الأنشطة الانفعالية الصادرة عن الفرد كحالات الفرح، الحزن، الغضب، الميول والاتجاهات والقيم<sup>(2)</sup>.

ويتشكل الجانب الوجداني مع الجانب المعرفي في آن واحد، وكلاهما ضروريان فمن خلالهما تتكون الصورة الكلية للمؤسسة الخدمية.

## ثالثاً: البعد السلوكي

يعكس سلوك الفرد طبيعة الصورة الذهنية المشكلة لديه، فهو مجموع التصرفات أو الممارسات التي يسعى عن طريقها الفرد إلى إشباع حاجاته المادية أو المعنوية<sup>(3)</sup>.  
يمكن الصورة الذهنية من التنبؤ بسلوك الزبائن، فسلوكيات الزبائن تعكس اتجاهاتهم الخاصة.

## رابعاً: البعد الاجتماعي

ويتم اكتسابه من النشأة الاجتماعية، فهي تشكل الأعراف السلوكية اتجاه المؤسسة أو العلامة كما أنها ذات صلة وثيقة بالثقافة، العادات والتقاليد. فالصورة ليست ناتجة إبداعياً لفرد منعزل وإنما هي نتاج للجماعة، كما أنها ليست مجرد نشاط إدراكي فردي فهي نشاط اجتماعي<sup>(4)</sup>.

(1) علي عجرة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 185.

(2) تهامي حسين أحمد عبد الرحمن، السلوك الإنساني مقدمة في العلوم السلوكية، الطبعة الأولى، دار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2008، ص 21.

(3) أحمد سهير كامل، دراسات في سلوكيات شخصية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2001، ص 72.

(4) دكار صفية، صورة المؤسسة وأثرها على القرار الشرائي للمستهلك النهائي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 9.

## المطلب الثالث: مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

تتكون الصورة الذهنية الكلية للمؤسسة الخدمية من مجموعة من العناصر تتمثل في<sup>(1)</sup>:

## أولاً: اسم المؤسسة

إن اختيار الاسم له أهمية كبيرة بالنسبة لشخصية المؤسسة وخدماتها، وتزداد القدرة على تذكر الاسم حينما يتحول إلى دلالات لها أهميتها في بعض المجالات.

## ثانياً: الأشكال المادية

تتمثل في الأثاث المستخدمة وهي عناصر ينبغي أن تحرص المؤسسات الخدمية المعاصرة أن تكون صورة طيبة ومميزة في أذهان الجماهير وذلك باستعمال مثيرات جديدة من حين لآخر، بحيث لا يتغير مع الشخصية المميزة لهذه الأشكال المعروضة عن المؤسسة بين جماهيرها.

## ثالثاً: الشعار أو الرمز

الشعار عبارة مختصرة سهلة التذكر تعبر عن فكرة سائدة أو هدف أو وجهة نظر معينة تهدف عادة إلى الإقناع بحيث يؤثر على الرأي العام بدون منافسة، ويستخدم في رمز معين دون غيره وذلك نتيجة لتغيرات اجتماعية، اقتصادية وسياسية معينة تعبر عنها، وتبرز مقومات الشعار الناجح في جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بابتسامه، سمعة معينة بارزة، يرى معده بأنه أكثر تأثيراً انطباعي ممكن بمجرد سماع الشعار أو قراءته، فنجاح الشعار مرتبط بتجسيد الاتجاهات الأساسية والآمال وبعض القيم المستقرة لدى أفراد الجمهور.

## المطلب الرابع: أنواع الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

تتراكم الصورة الذهنية لتكون مخزوناً خاصاً بها يسمى أحياناً اللاشعور، ويتم تصنيف وتجميع هذه الصور في مجموعات ترتب وفق التصنيف الضمني والانضواء في الذهن إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية<sup>(2)</sup>:

1. الصورة بوصفها نسخاً ذهنية للأحاسيس (الرؤية، السمع، الرائحة والغرائر)، القدرات الروحية (ويضم أيضاً متخيل اللاوعي)، والطبيعية؛

(1) لقصير رزقة، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة الإصلاح قسنطينة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة قسنطينة، 2007/2006، ص 138-139.

(2) ساركاز حمة أمين كريم، الصورة الذهنية لوظيفة العلاقات العامة لدى القيادات الإدارية في إقليم كردستان -الوزارات الخدمية أنموذجاً-، جزء من متطلبات شهادة الماجستير في الإعلام - العلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية، جامعة السليمانية، العراق، 2013، ص 75.

2. المتخيل الذهني بوصفه يتوسط المثير من العالم الخارجي من جهة، والاستجابة من جهة أخرى وهنا تكون الصورة الذهنية تركيباً افتراضياً ينجم عنه حقيقة مفادها أن المدخلات السيكلوجية (المثيرات) تختلف عن المخرجات (الاستجابات)؛

3. المتخيل الذهني بوصفه مشاعر (سلوك وأحاسيس مثارة) أي بمعنى التي تحدث في غياب أي مؤثر عدا الصورة الذهنية، ووفقاً لذلك فإن الصورة الذهنية تتولد في الذهن.

ولا شك أن أنواع الصورة الذهنية في تسويق العلاقات تختلف عن الصورة الذهنية في علم السياسة وعلم الفلسفة أو علم النفس.

وهناك من صنف الصورة الذهنية إلى الأنواع التالية<sup>(1)</sup>:

1. **الصورة المعطاة:** تعطيها المؤسسة عن نفسها أثناء الاتصال بمحيطها أي المنتقلة عن طريقها، والمقاسة بطريقة موضوعية، المرفوقة بعنصرها البنائي والمعلومات التي تصدرها، تعليقاتها... الخ.

2. **الصورة المحصلة:** المحصلة من طرف الجمهور اتجاه المؤسسة، وهي البناء المكون من طرف مجموعة الأفراد عندما يتقاسمون نفس عملية التمثيل، وهذه الصورة هي المفهومة المحولة عن طريق القيم والأفكار والاتجاه الخاص بكل فرد.

3. **الصورة المرغوبة (المرادة):** هي التي تود المؤسسة أن تكونها لنفسها في أذهان الجماهير، وهي أمثل صورة يمكن أن تتحقق إذا أخذنا في الاعتبار منافسة المؤسسة الأخرى وجمهورها في التأثير على الجماهير، والصورة المرادة تسمح للمؤسسة بتحديد صورتها وبنائها على مدى ثلاث إلى خمس سنوات.

4. **الصورة المثلى:** هي أمثل صورة يمكن أن تتحقق إذا تم الأخذ بعين الاعتبار منافسة المؤسسات الأخرى وجهودها في التأثير على الجماهير<sup>(2)</sup>.

5. **الصورة المتعددة:** وتحدث عندما يتعرض الأفراد (الجمهور) لممثلين مختلفين للمؤسسة الخدمية ويعطي كل منهم انطباعاتاً مختلفاً عن هذه المؤسسة، ومن الطبيعي أن لا يستمر هذا التعدد طويلاً، فإما أن يتحول إلى صورة إيجابية أو إلى صورة سلبية (نمطية)، أو أن تجمع بين الجانبين صورة موحدة تظلها العناصر الإيجابية والسلبية تبعاً لشدة تأثير كل منها على هؤلاء الأفراد<sup>(3)</sup>.

(1) عبید عاطف علي، الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص 15.

(2) علي إبراهيم عجرة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتاب، القاهرة، 2003، ص 8.

(3) سازكار حمة أمين كريم، مرجع سبق ذكره، ص 76.

كما هناك من يصنف الصورة الذهنية إلى<sup>(1)</sup>:

1. **الصورة المؤسسية:** تكون على المستوى الوطني والدولي من جهة وتخص الجمهور العام من جهة أخرى، وهي تتطور بفضل اتصال يعتمد على القيم التي تمثلها المؤسسة الخدمية وتعبّر عنها وخاصة في المجالين الاجتماعي والاقتصادي.
2. **الصورة المهنية:** ترتبط بطبيعة نشاط المؤسسة وبكيفية أدائها له.
3. **الصورة العلائقية:** تتطور من خلال تواصلها القبلي أو البعدي مع جمهورها الداخلي أو الخارجي.
4. **الصورة العاطفية:** تشخصها نوعية العلاقات التي تربط الجمهور الداخلي والخارجي بالمؤسسة الخدمية بغية تنمية الرأسمال التعاطفي والودي بينهما.

وتصنف الصورة الذهنية حسب المجال التسويقي إلى ثلاثة أنواع هي<sup>(2)</sup>:

1. **الصورة العضوية:** يستعمل هذا المصطلح ليجمع في نفس الوقت بين صورة المؤسسة والصورة المؤسساتية، والفرق بين الصورتين أن الأولى يركز بنائها على المواد البشرية، القدرات المالية والتقنية التي تستخدم المؤسسة الخدمية لتحقيق أهدافها، أما الثانية فتقوم على مساهمة المؤسسة الخدمية في تحقيق المصلحة العامة. وتصدر المؤسسة منبهات كثيرة في اتجاه المحيط الخارجي عن وعي وعن غير وعي، وكلها تساهم في بناء الصورة العضوية التي هي عبارة عن مجموعة من الانطباعات التي يحملها الفرد نحو المؤسسة الخدمية، ومن بين هذه المنبهات نذكر الوسائل المادية (البيانات الإدارية، المجالات، التجهيزات المكتبية، والجوانب التنظيمية والجماعية لها)، وسلوك القائمين على تسيير هذه الوسائل (إطارات، موظفين) من خلال مظهرهم، نظافتهم، لقاءاتهم الخاصة خارج مكان العمل، وتلعب سياسة الاتصال بمختلف أشكالها (الإعلان، العلاقات العامة... الخ) دورا مهما في تكوين الصورة وترسيخها في أذهان الفئات المستهدفة.
2. **صورة الخدمة:** هي الإدراك المكون لدى الأفراد عن الخدمة، وتبني هذه الصورة على أساس العناصر الوظيفية المرتبطة بخصائص الخدمة (الديكور، الأثاث، الاستقبال، الجودة... الخ) والعناصر الخيالية المرتبطة بالجانب الشعوري للزبون كالتعبير عن الذات، الانتماء الطبقي... الخ.
3. **صورة العلامة:** تعرف على أنها مجموعة الاستحضارات العقلية والعاطفية التي يربطها شخص أو مجموعة من الأشخاص بعلامة ما. وتلعب العناصر الوظيفية والخيالية المرتبطة بالخدمة دور المنبهات

(1) دليو فضيل، اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 53.

(2) وهاب محمد، تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2006، ص 68-72.

التي تعيد إحياء واستحضار صورة الخدمة أو العلامة أو المؤسسة، ويأتي هذا التنبيه من مصادر مختلفة كتجربة الخدمة أو الإعلان... الخ.

### المبحث الثاني: تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

أول ما تقوم به المؤسسة الخدمية عند تكوينها للصورة الذهنية هو القيام بعدة بحوث تحدد طبقات الجماهير التي ترغب أن تشكل لديها هذه الصورة، ومن ثم تحديد الجماهير الأكثر أهمية بالنسبة لها، ويعتبر الموظفين والزبائن هم أهم جمهور تسعى المؤسسة الخدمية لتحسين صورتها لديه، بحيث يجب عليها الأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل التي تؤثر على تكوين الصورة الذهنية، كل هذا سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

هناك مجموعة من العوامل تؤثر على الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية يمكن إيجازها فيما يلي:

#### أولاً: رسالة المؤسسة الخدمية

لدى كل مؤسسة خدمية رسالة تعكس القيم التي يتعين عليها أن تصبوا إليها، ومن الأهمية بمكان لكل مؤسسة أن يكون لديها رسالة تتمتع بالوضوح، المصداقية، تحمل في طياتها المعلومات التي يستخدمها الزبائن في تشكيلهم للصورة الذهنية، وكذلك لها أهمية على مستوى أداء المؤسسات وتفوقها في جميع المجالات، وتحقق انطبعا إيجابيا على إقناع الجمهور، ولذلك ينبغي أن تكون الرسالة مقبولة ومرضية لجميع الأطراف داخليا وخارجيا، وأن تحمل بين طياتها أهدافا واضحة تستطيع المؤسسة تحقيقها، وهذا يؤكد ضرورة العمل على صياغتها بكل عناية ودقة مما يضمن بداية قوية في زرع رؤيتها ورسالتها في أذهان الجماهير<sup>(1)</sup>.

#### ثانياً: ثقافة المؤسسة الخدمية

الثقافة مصطلح يستخدمه علماء الاجتماع للإشارة إلى طريقة الحياة الكلية لشعب من الشعوب، وتشتمل كل ما صنعه وابتدعه من الأفكار والأشياء وطرائق العمل فيما يصنعه ويوجد، وهي تتشكل من الفنون والمعتقدات والأعراف والاختراعات واللغة والتقنية والتقاليد، والتعريف العملي للثقافة هو: "منظومة القيم المشتركة التي تتفاعل مع الأشخاص داخل المؤسسة ومع الهياكل المؤسساتية وأنظمة الحكم والمراقبة لكي

(1) حفصة قريس، سمية زعومة، دور العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية لدى الزبون، دراسة حالة مؤسسة الاتصالات ooredو، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2014/2013، ص 23.

تعطي قواعد عامة للسلوك<sup>(1)</sup>، وينبغي مراعاة عدد من العوامل التي تؤثر في ثقافة أي مؤسسة خدمية نذكر منها<sup>(2)</sup>:

1. التوافق بين الثقافة العامة للمؤسسة الخدمية وبين ما ينتظره جماهيرها منها؛
2. التوافق بين الثقافة وبين ما تتطلبه ظروف السوق وهذا يحتاج إلى دراسات من نوع القياس للثقافة في السوق؛
3. التوافق بين الطبيعة الأنثروبولوجية لثقافة المؤسسة (أي الرموز والقصص والحكايا والروتين) وهيكلتها.

### ثالثاً: هوية المؤسسة الخدمية

الهوية هي التعبير المرئي للصورة المرغوبة للمؤسسة، فهي الأداة الأهم في العملية الاتصالية مع جمهور المؤسسة الخدمية، وهناك أربعة عناصر أساسية لهوية المؤسسة الخدمية؛ اسمها، شعارها (الرموز)، شكل الحرف الطباعي ومخطط الألوان، ويضاف إليها عناصر أخرى مثل: البناء الذي تقطنه المؤسسة، ديكورات مكاتبها، العلامات الخاصة بها، الزي الموحد لموظفيها والسيارات التي تقتنيها وغيرها، فهذه العناصر كلها تساعد الجمهور على التعرف على المؤسسة الخدمية، وتقديم صورة بصرية عن نوعية الجودة فيها، فمثلاً كلما كان تصميم المكاتب والديكورات أنيقاً كلما أعطى انطباعاً عن جودة المؤسسة الخدمية<sup>(3)</sup>. وهناك عاملان مهمان يعززان احتمالات جذب الانتباه للهوية هما: البروز والحيوية، فالبروز يعني أن تكون الهوية ملفتة للنظر، وعامل الحيوية يعني قدرة الهوية على جذب الانتباه.

ولكن يجب الانتباه إلى أن أول نقاط الفشل المحتملة تتمثل في عدم ملاحظة جمهور المؤسسة لهويتها، والنقطة الثانية عدم قدرة الهوية على التأثير في مشاعر الجمهور نحو المؤسسة الخدمية، والنقطة الثالثة هي عدم قدرة رموز الهوية على إثارة صورة معينة للمؤسسة الخدمية في ذهن مشاهديها، وعند تصميم الهوية لابد أن يعرف مصمم الهوية هذه التفاصيل حتى يكون بإمكانهم رسم هوية تجذب الانتباه وتحقق السلوك المطلوب، ولذلك لابد من دراسة عناصر الهوية الرئيسية (اسم المؤسسة، الشعار والرمز، الألوان، وشكل الحرف الطباعي) نظراً لأهميتها في ربط مؤسسة ما في ذهن الجمهور<sup>(4)</sup>.

(1) صالح الشيخ، تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، سوريا، 2009، ص 16.

(2) نفس المرجع السابق، ص 17.

(3) حفصة قرس، سمية زعومة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

(4) نفس المرجع السابق، ص 24-25.

## رابعاً: تواصل المؤسسة مع الجماهير

أي إيصال المعلومات عن المؤسسة أو خدماتها بهدف التسويق لها، زيادة المبيعات، أو بناء الصورة عن طريق الترويج لاسمها وبناء جسر الثقة بينها وبين جمهورها، بالاعتماد على العديد من الوسائل التواصل كالبريد، المواقع الالكترونية و مندوبي المبيعات وغيرها، هذه الأخيرة ذو أهمية كبيرة في بناء الصورة المرغوبة فالإعلان مثلا ونظرا لأهميته الكبيرة في التواصل مع الجمهور ولدوره الواضح في تشكيل صورة المؤسسات، نجد أنه المنهج الأكثر فهما في عملية التواصل، تستخدم المؤسسة نوعين من الإعلانات هما: الإعلان عن الخدمة (يركز على المنافع الوظيفية والنفسية والاقتصادية للخدمة)، والإعلان الخاص بالمؤسسة، ولأننا في صدد بناء الصورة الذهنية فسنتقصر على الثاني، وهو ترويج صورة المؤسسة والدفاع عن سمعتها أو شرح طبيعة عملها وسياساتها وثقافتها واهتماماتها لتبيين لجمهورها مدى انخراطها في القضايا الاجتماعية<sup>(1)</sup>.

ولذلك نشير إلى عدد من الحالات التي تستخدم المؤسسة الخدمية فيها الإعلان الخاص بها<sup>(2)</sup>:

1. الحالة الأهم وهي الترويج لصورة المؤسسة وبناء الاسم التجاري وتدعيمه في أذهان الجمهور؛
  2. عندما تنشأ لدى المؤسسة حاجة لإبلاغ جمهورها وجهة نظر معينة أو خبرا ما (رعاية اجتماعية أو نشاط ما)؛
  3. عندما يكون شراء الجمهور لخدمة المؤسسة بشكل متكرر عندها يصبح الإعلان الخاص بالخدمة غير مجد، فتلجأ المؤسسة إلى الإعلان الخاص بالمؤسسة.
  4. الترويج للخدمة وربطه بالعلامة التجارية للمؤسسة وبصورتها التي تكون إيجابية لدى الجمهور، يساعدها على زيادة المبيعات وزيادة المصداقية والثقة بصورة المؤسسة.
- والشكل التالي يوضح مخطط تواصل المؤسسة مع جماهيرها:

(1) صالح الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 20.

(2) نفس المرجع السابق، ص 20-22.

الشكل رقم (09): تواصل المؤسسة مع جماهيرها



المصدر: صالح الشيخ، تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، سوريا، 2009، ص 21.

#### خامسا: المسؤولية الاجتماعية

لم تعد المؤسسات الخدمية تعتمد في بناء صورتها الذهنية على مراكزها المالية فقط، فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية، التكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم وكان من أبرز هذه المفاهيم مفهوم "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"، فقد أدركت المؤسسات بما في ذلك تلك التي تقدم الخدمات أنها غير معزولة عن المجتمع، وتبتهت إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية مثل هموم المجتمع والبيئة، وإلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأضلاع الثلاثة التي عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية وهي النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة.



وقد عرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية على أنها: "الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل"<sup>(1)</sup>.

لذا لا بد للمؤسسة أن تنتبه بدقة إلى أعمالها داخل المجتمع الذي تنشط فيه باعتباره يضم كثيرا من الجماعات والتوجهات المختلفة، ويشترك الجميع في مسؤولية واحدة اتجاه هذا المجتمع، وعليه لا بد من الدقة في صياغة برامج المسؤولية الاجتماعية حيث ينبغي احترام المعايير الأخلاقية للجميع<sup>(2)</sup>.

وأخيرا فإن نجاح قيام المؤسسات بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد أساسا على التزامها بثلاثة معايير هي<sup>(3)</sup>:

1. الاحترام والمسؤولية؛ بمعنى احترام المؤسسة للبيئة الداخلية (الموظفين) والبيئة الخارجية (المجتمع الذي تنشط فيه)؛
2. دعم المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة ومساندته؛
3. حماية البيئة؛ سواء من حيث الالتزام بتوافق الخدمة التي تقدمها المؤسسة للمجتمع المحيط بها مع البيئة، أو من حيث المبادرة بتقديم ما يخدم البيئة ويحسن من الظروف البيئية في هذا المجتمع ومعالجة المشاكل البيئية المختلفة.

### المطلب الثاني: شروط تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

تتمثل هذه الشروط في<sup>(4)</sup>:

#### أولا: أن تكون حقيقية

يجب على المؤسسة الخدمية أن تعكس الواقع الذي هي عليه من خلال الرسائل التي ترسلها للجمهور دون تعريف أو تشويه لصورتها الحقيقية الذي قد يؤثر على مصداقيتها، فالاختلاف بين ما تقوله المؤسسة ما تقوم به فعلا قد يظهر من خلال تصرفات رجال البيع والموزعين أو من خلال الخدمات غير المطابقة للوعود، كما يجب أيضا عليها اختيار شعارها بعناية بحيث يتناسب مع موضوعها وتتمكن من تحقيقه ويتميز كذلك بالمصداقية إلى حد ما، بالإضافة إلى مراعاة التوازن اللازم بين هوية المؤسسة وصورتها، فلكل

(1) صالح الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 22.

(2) نفس المرجع السابق، ص 22.

(3) نفس المرجع السابق، ص 22-23.

(4) Marie Hélène Westphalen, **Composition: Le Guide De La Communication Marketing**, 3<sup>ème</sup> édition, éducation Dunod, Paris, 2001, P13.

اختلاف بين هذين المفهومين يسيء إليها ويشكك في مصداقيتها لدى الجمهور، لذا يجب الاستناد إلى الواقع وتحري الحقيقة عند صياغة رسائلها الإعلانية.

#### ثانيا: أن تكون إيجابية

هنا يتعلق الأمر بثمين مؤهلات ونقاط قوة المؤسسة الخدمية.

#### ثالثا: أن تكون دائمة

يجب أن تربط دائما الصورة بالمؤسسة الخدمية لعدة سنوات أو على مدى حياة هذه المؤسسة، فالاستمرارية تدل على الفاعلية، والصورة عنصر ثابت ومستمر حيث أن هذه الصورة غير المنضبطة تختفي بسرعة.

#### رابعا: أن تكون مميزة

وخاصة داخل القطاعات التي تتميز بتشابه خدماتها، حيث أنه يجب على المؤسسة الخدمية العمل على تطوير شخصية خاصة بها، بمعنى بناء صورة مميزة وفريدة.

ويضيف "تيرنواز ماتن" شرطين آخرين لبناء الصورة الذهنية لدى الجماهير هما<sup>(1)</sup>:

**خامسا:** أن يستهدف الزبون من خلال الصورة أي يجب أن تكون الصورة الذهنية متجانسة مع قيم ومعتقدات الجماهير المستهدفة؛

**سادسا:** أن تكون الصورة جذابة أي تجذب الجماهير التي هي محل اهتمام لدى المؤسسة الخدمية.

#### المطلب الثالث: مراحل تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

يجمع الباحثون على أن الصورة الذهنية تمر بالمراحل الطبيعية للحياة (الميلاد، التطور، الوفاة)، وخلال هذه المراحل تتعرض هذه الصورة إلى تأثيرات سواء كانت في المحيط الداخلي أو الخارجي، هذا ما يولد الاهتمام، التقييم، الرغبة ثم قرار الشراء لدى الفرد.

ولإجمالاً يمكن أن تتحدد مراحل تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية فيما يلي<sup>(2)</sup>:

(1) Martine Ternois, **La Communication De L'entreprise: 107 Fiches-otils**, Les édition D'Organisation, Paris, 1995, P 15.

(2) نبيلة بوسبت، نضيرة بوشنين، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الخدمية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس -وكالة جيبل-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيبل، 2014 / 2015، ص 56-57.

## أولاً: الإدراك

معرفة الشيء هي الخطوة الأولى في الصورة الذهنية داخل العقل، والمعرفة التفصيلية تؤكد المعلومة الأكثر إجمالاً، حيث يتم ربط المعرفة بالمفاهيم والثقة الشخصية السابقة لتتحول إلى إدراك عقلي كامل. إن الاهتمام سواء كان بشكل إرادي أو غير إرادي، ويكون نتيجة تأثيرات خارجية يمكن إجمالها في ثلاثة أنواع من المؤثرات:

1. **المؤثرات التجارية:** تتمثل في كل واجهات المحلات، الملصقات، والومضات الإشهارية، السعر والخدمات التكميلية... الخ.
2. **المؤثرات البيئية:** تشمل الموقع الطبيعي (المناخ، التضاريس)، المحيط الثقافي (عادات وتقاليد، معتقدات وأعراف)، المجتمع (النمو الديموغرافي، المؤسسات والقوانين).
3. **مؤثرات مجموعة أو جماعات الضغط:** العائلة، الأصدقاء، زملاء العمل، الجماعات المرجعية.

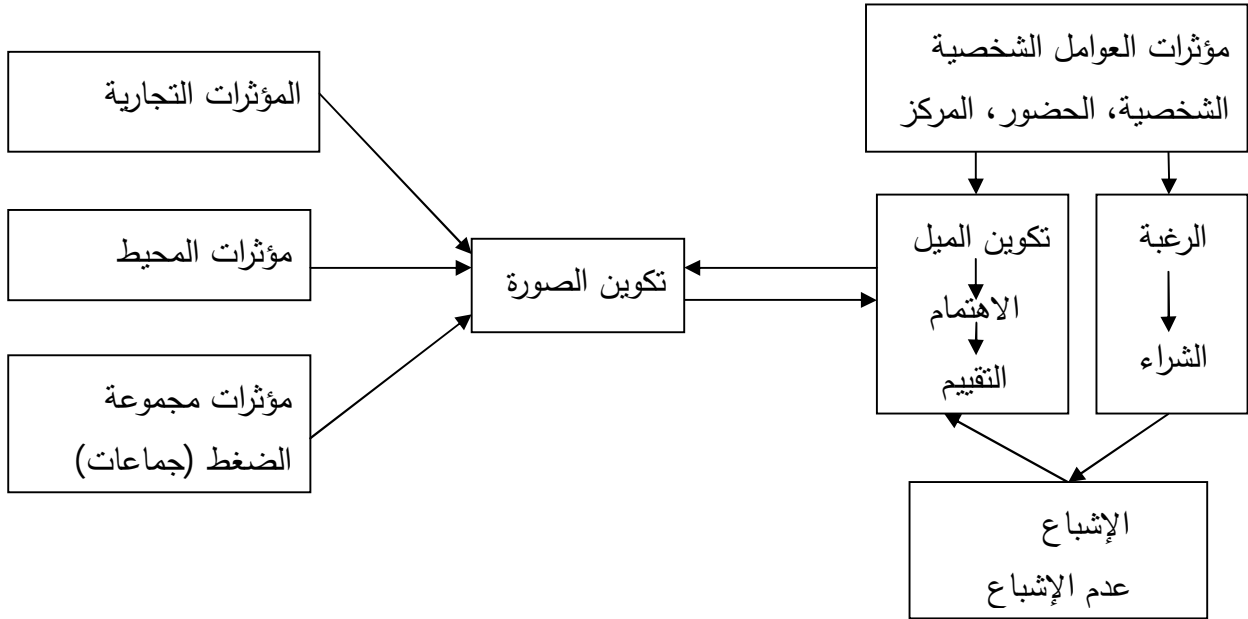
## ثانياً: التخزين

يخزن الزبون هذه المعلومات في ذهنه ويحتفظ بها، حيث تصبح تشكل الخلفية التي ينطلق منها في تعامله مع المدرك المكون عنه الصورة الذهنية، ف نوعية المعلومات المخزنة لديه عن المؤسسة الخدمية هي التي تقرر صورتها في عقله، فإن كانت هذه المعلومات إيجابية كانت الصورة إيجابية والعكس صحيح. وهذا لا يعني عدم وجود بعض الصور الغامضة أو غير الغامضة المعالم بسبب التناقض في المعلومات التي يتلقاها الزبون حول المؤسسة الخدمية، فالتناسق والانسجام في محتوى الصورة من حيث نوعية المعلومات والتجارب الشخصية المباشرة تؤدي إلى تكوين صورة قوية متماسكة.

## ثالثاً: الاستحضار

عند تعامل الزبون مع المؤسسة الخدمية التي قد تبنى عنها الصورة الذهنية فهو يستحضر تلك الصورة، وتكون صفة تعاملها معها وتصرفاته اتجاهها وسلوكه المتبع وفقاً لتلك الصورة. والشكل التالي يوضح مراحل تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة:

الشكل رقم (10): مراحل تكوين الصورة الذهنية



المصدر: محمد وهاب، تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك - دراسة حالة بريد الجزائر -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص 77.

#### المطلب الرابع: كيفية تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية لدى الجمهورين (الداخلي والخارجي)

تمارس المؤسسة الخدمية نشاطها في محيط يؤثر ويتأثر بها، ومن أجل ترك تأثير أو انطباع إيجابي عن هذه المؤسسة لدى جماهيرها تحاول دائما بناء صورة حسنة عنها، وبالرغم من أنه تم التركيز على جماهير المؤسسة الخدمية من موظفين وزبائن إلا أنه لا يعني تجاهل الجماهير الأخرى لها.

#### أولاً: تكوين الصورة الذهنية لدى الجمهور الداخلي (الموظفين)

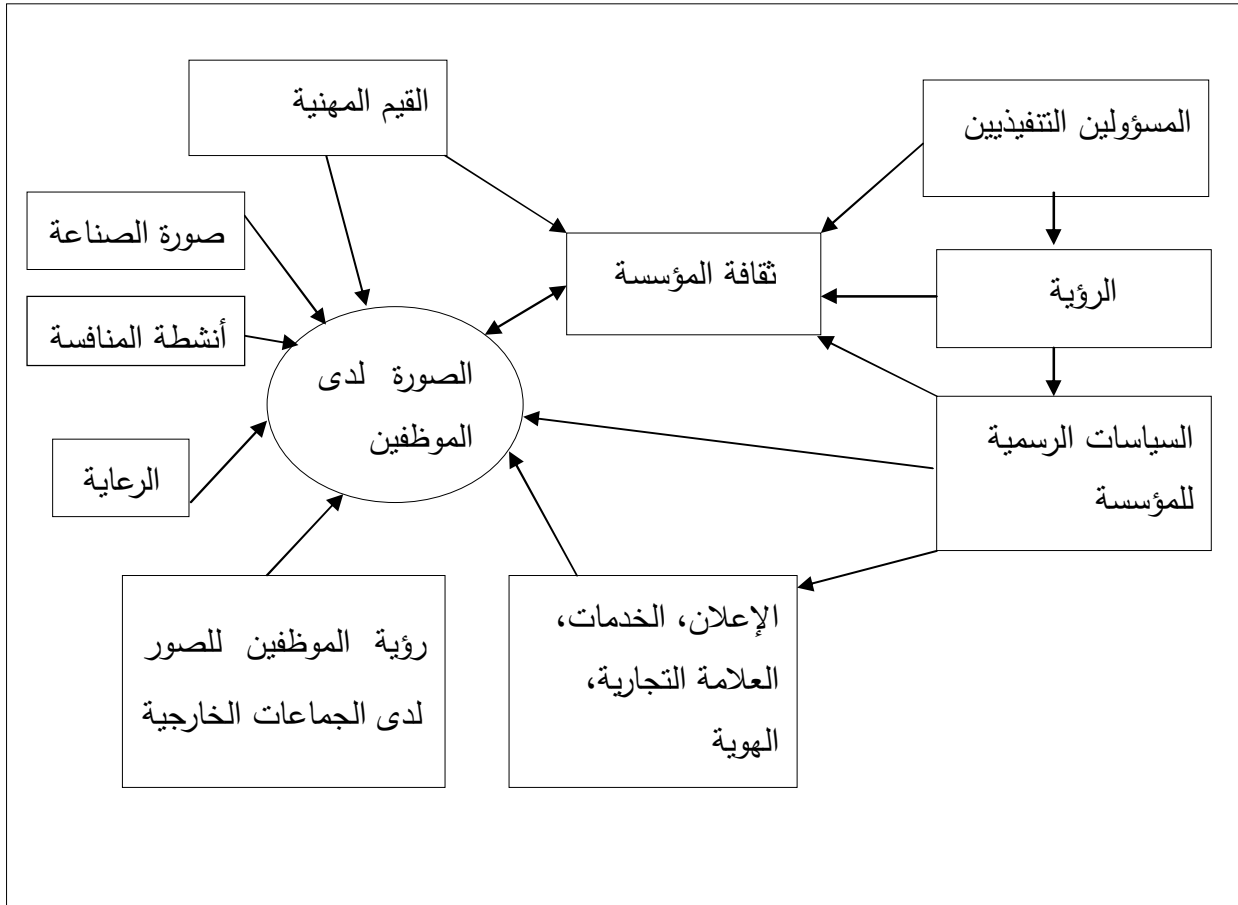
إن بناء وتطوير الصورة الذهنية التي ترغبها المؤسسة الخدمية لنفسها لتكون ثروة إستراتيجية لها يبدأ من الداخل إلى الخارج، فالمؤسسات التي تستند على هذا الأساس يسهل بناء صورها الذهنية، ولكن قبل البدء بتكوين الصورة لابد من التعرف على الأشياء التي يفكر بها الجمهور تجاه المؤسسة، وهذا بحاجة إلى دراسات وبحوث لبناء الإستراتيجية المتبعة، وتشكيل الصورة لدى الجمهور بحاجة إلى تكامل السياسات الرسمية المتبعة فيها، فمن كبير المسؤولين التنفيذيين في الإدارة العليا إلى إدارة العلاقات العامة ومن ثم إلى إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم كلها بوضع بنود الصورة المرغوبة وطرق تنفيذها، ونجاح ذلك متوقف على تكامل جهود جميع الدوائر الإدارية على تحقيق تلك الصورة، فعندما تتخذ هذه الدوائر على ثقافة واحدة مشتركة في التعامل مع الموظفين، لاشك أنها ستجد نتيجة ذلك الصورة الطيبة المرغوبة<sup>(1)</sup>.

(1) غراهام دوالينغ، تكوين سمعة الشركة، ترجمة وليد شحادة، مكتبة عيبكان، السعودية، 2003، ص 106.

وهناك ثمة عدد من العوامل التي ترسم انطباع الموظفين عن المؤسسة الخدمية نوضحها في الشكل

التالي:

الشكل رقم (11): العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة لدى الموظفين



المصدر: صالح الشيخ، تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، سوريا، 2009، ص 13.

ويتضح من خلال الشكل السابق أن تكوين الصورة الذهنية لدى الجمهور الداخلي بحاجة إلى نشاطات متعددة وعلى كافة المستويات فالإخلال بواحد منها يعني التشويش في جزء من الصورة، ولذلك لابد للمسؤولين التنفيذيين من تشكيل ثقافة تقوم جميع الأطراف المعنية بالصورة بالالتزام بها مع الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل الواردة في الشكل السابق نظرا لأهميتها كلها، فيجب أن ينظر إلى كل عامل على حدة ومن ثم فإن تكامل هذه العوامل مع بعضها هو الذي يؤدي إلى الصورة المطلوبة<sup>(1)</sup>.

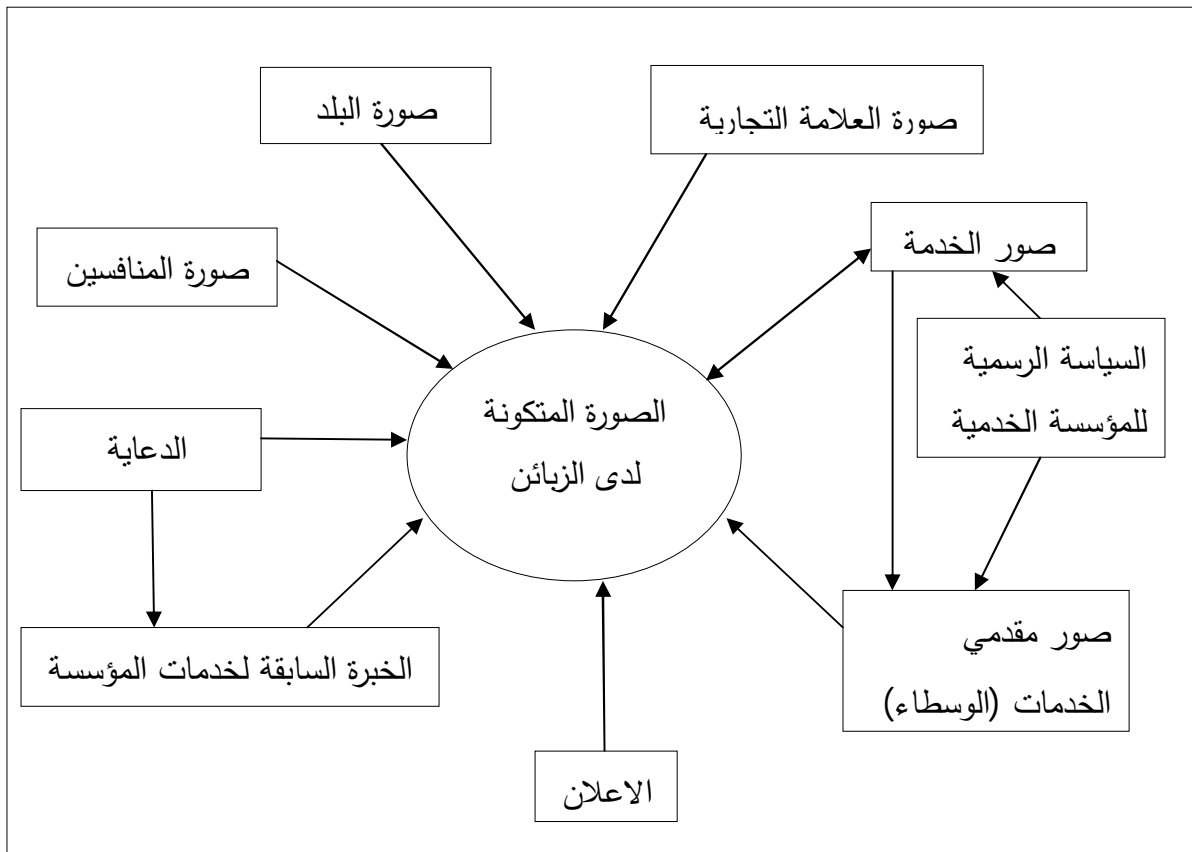
(1) حفصة قرس، سمية زعومة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

ثانياً: تكوين الصورة الذهنية لدى الجمهور الخارجي (الزبائن)

بعد أن تهيأ المؤسسة الخدمية بيئة داخلية ملائمة لإظهار الصورة الحقيقية للزبائن وغيرهم من الجمهور الخارجي، في هذه الحالة تكون قد عملت بالمبدأ القائل ابدأ من الداخل إلى الخارج، وبالتالي تكون المؤسسة مهياًة لتقديم ذاتها إلى الجمهور الخارجي كمؤسسة أصلية نزيهة، فريدة، أهل للثقة، ويمكن الاعتماد عليها<sup>(1)</sup>.

وهناك عدة عوامل ينبغي على المؤسسة الاعتبار بها لتكوين صورتها الذهنية لدى زبائنها، والتي نوضحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (12): العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة لدى الزبائن



المصدر: صالح الشيخ، تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، سوريا، 2009، ص 13.

ونوجز القول أن الأشياء التي يفكر بها الجمهور الخارجي أو الزبائن، وطريقة شعورهم نحو مؤسسة خدمية معينة يتأثران بكل القيم الواردة في الشكل السابق، ولذلك نؤكد مرة ثانية على ضرورة تضافر الجهود

<sup>(1)</sup> صالح الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 14.

والنشاطات المختصة بالصورة الذهنية، فمثلا جودة الخدمة وصورتها لدى الجمهور الخارجي ينتج عنها رضا الزبائن، والزبائن الذين يشعرون بالرضا يحسنون الظن بالمؤسسة التي تقدم خدمة ذات جودة عالية، ومع تحسن الصورة يصبح من السهل تكوين زبائن يرضون عن المؤسسة، ومنه يتم تشكيل انطباع إيجابي لديهم عنها، وهكذا الشأن مع بقية العوامل السابقة الذكر<sup>(1)</sup>.

### المبحث الثالث: إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

نظرا لأهمية الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية وما يمكن أن تحققه من نتائج إيجابية، أصبحت جل المؤسسات تولي اهتماما كبيرا لهذا المفهوم وخاصة في السنوات الأخيرة حيث ظهر مصطلح جديد هو إدارة الصورة الذهنية والتي سيتم التطرق له فيما يلي.

### المطلب الأول: التخطيط للصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

إن التخطيط لبرامج الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية والتنفيذ الفعال لها يتطلب ما يلي:

**أولاً: جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالمؤسسة (ماضيها، حاضرها) من خلال<sup>(2)</sup>:**

1. نظرة باحثة إلى الخلف لتحديد صورة المؤسسة في الماضي والعوامل المؤدية إلى تكوين الصورة الحالية؛
2. نظرة متعمقة إلى الداخل للتعرف على الحقائق والآراء التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد نقاط القوة والضعف في الصورة الحالية للمؤسسة الخدمية بمكوناتها وعناصرها المختلفة ( الخدمة، الإدارة، أداء العاملين، المؤسسة كمكان للعمل، كفاءة الاتصالات)؛
3. نظرة واسعة إلى الظروف المحيطة بالمؤسسة لدراسة العوامل البيئية والمجتمعية السائدة والمؤثرة على صورة المؤسسة حاليا ( عوامل اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تنافسية وتكنولوجية)؛
4. نظرة طويلة إلى الأمام حتى يمكن تحديد ملامح الصورة التي ترغب المؤسسة في تكوينها والتي تصلح لتقديمها للجماهير في السنوات القادمة، ونوعية الصورة الجزئية المساندة لها، وذلك لوضع إستراتيجية طويلة المدى لبرنامج الصورة، مع تحديد الرسائل والوسائل المستخدمة ودرجة التكرار للوسائل المستخدمة في كل مرحلة.

وبوجه عام فإن التخطيط للصورة الذهنية يجب على عدة تساؤلات بدقة كاملة حتى يحقق الهدف منه:

من نحن؟ ماذا نريد؟ بماذا نتميز عن غيرنا؟ وعلى أي نحو نريد أن يراونا ويفكر فينا الآخرون؟

(1) صالح الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 15.

(2) <http://siteiugaza. Edu. Ps/jelemein/files/2010/20/25A5%25D8%25AF%25A7%25D8%25B1%25D%, LE 28/12/2015, à 20:00H.>

## ثانيا: تحديد نقاط القوة والضعف في الصورة الحالية للمؤسسة الخدمية

يبدأ التخطيط لبرامج الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية بمرحلة هامة أساسية وهي بحوث الصورة لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لمعرفة ملامح الصورة الحالية كما يراها الجمهور، حيث توفر هذه البحوث البيانات التي توضح نوع الصور الحالية فيما إذا كانت إيجابية أو سلبية، ونسبة نقاط الضعف ونقاط القوة، والدوافع التي تحكمها.

وذلك من ثلاثة جوانب<sup>(1)</sup>:

1. مدى معرفة الجمهور بالمؤسسة الخدمية؛

2. درجة الشعور الإيجابي نحوها وأسبابه؛

3. مدى فهم الجمهور للصفات التي تميزها.

ثالثا: وضع تخطيط مكتوب لمعالم الصورة المرغوبة التي تود المؤسسة الخدمية أن تكونها عن نفسها لدى الجماهير

إن هذه المرحلة تستلزم مراجعة الجوانب الإيجابية (نقاط القوة) التي أشارت إليها نتائج الفحص والدراسة الشاملة لتاريخ المؤسسة الخدمية والواقع الحالي لها، وهذا يتضمن مكوناتها الفعلية كمؤسسة من ناحية أخرى.

وذلك على النحو التالي<sup>(2)</sup>:

1. تحديد ماهية المؤسسة الخدمية، التعريف بها، جهودها، أعمالها الحقيقية، سياستها وأنشطتها، أهدافها، فلسفتها ودورها في المجتمع؛

2. تحديد الهدف الأساسي لبرنامج الصورة بناء أو تغيير أو تعديل؛

3. المزايا التي تنفرد بها المؤسسة الخدمية عن غيرها من المؤسسات؛

4. تحديد الصورة الذهنية المرغوبة الرئيسة؛

5. وضع تخطيط مكتوب للحملة الإعلانية.

<sup>(1)</sup> <http://siteiugaza. Edu. Ps/jelemein/files/2010/20/25A5%25D8%25AF%25A7%25D8%25B1%25D%, LE 28/12/2015, à 20:40H>.

<sup>(2)</sup> <http://siteiugaza. Edu. Ps/jelemein/files/2010/20/25A5%25D8%25AF%25A7%25D8%25B1%25D%, LE 28/12/2015, à 20:50H>.





وهذا المقياس يعكس مدى معرفة الزبون بالمؤسسة، فإذا ما كانت الإجابات تتركز في أول فئتين أو أول ثلاث فئات فإن المؤسسة في هذه الحالة تعاني من مشكلة المعرفة والإدراك، بعد ذلك يتم توجيه الأسئلة للزبائن لمعرفة درجة تفضيلهم للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

والشكل الموالي يوضح المقياس المستخدم في ذلك:

**الشكل رقم (14): مقياس درجة التفضيل**

لا أفضلها مطلقاً	لا أفضلها	محايد	أفضلها	أفضلها كثيراً
------------------	-----------	-------	--------	---------------

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 193.

فإذا ما تركزت معظم الإجابات في أول فئتين أو أول ثلاث فئات، فهذا يعني أن المؤسسة تعاني من مشكلة الصورة الذهنية.

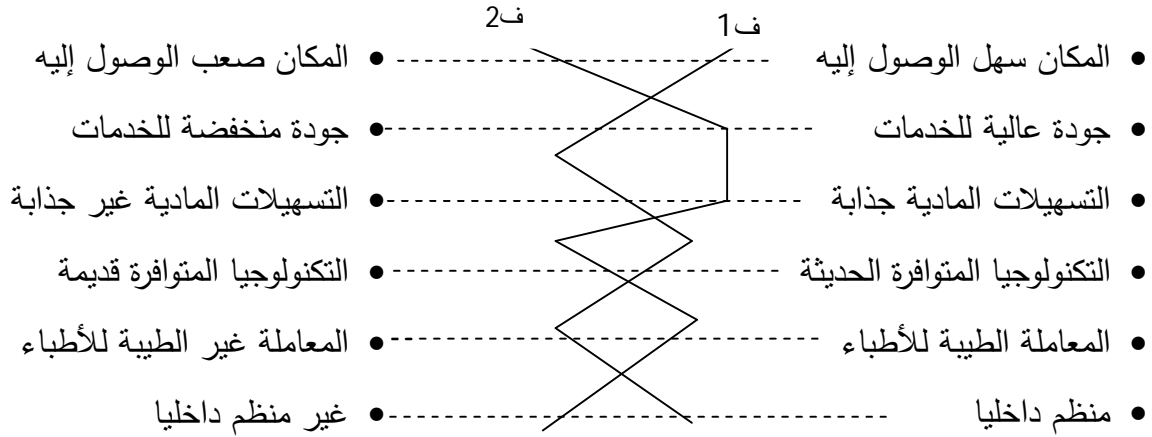
**ثانياً: مقياس التمايز للمعاني المضادة**

ويتم فيها قياس الصورة الذهنية للمؤسسة بالاعتماد على الأبعاد (المعايير) المناسبة للقياس، حيث تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بالبحث في مكونات الصورة الذهنية، وأحد الطرق المهمة في هذا الصدد هي طريقة التمايز للمعاني المضادة، إذ تتألف من قائمة ببعض الصفات المتضادة (واسع/ضيق، ملائم/غير ملائم، الجودة عالية/ الجودة منخفضة... وهكذا) وفي ظل مقياس متدرج حيث يطلب من المستقصى منه وضع علامة على الدرجة التي يشتمل عليها المقياس والتي تعبر عن رأيه ويوضح الشكل الموالي نموذج لهذا المقياس بالتطبيق على نوعية من المستشفيات<sup>(2)</sup>.

(1) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 193.

(2) نفس المرجع السابق، ص 194.

الشكل رقم (15): مقياس التمايز في المعاني المتضادة



المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 194.

يتم إتباع مجموعة من الخطوات في مقياس التمايز للمعاني تتمثل في<sup>(1)</sup>:

1. تطوير مجموعة من الأبعاد (المعايير) المناسبة؛ حيث يقوم الباحث بسؤال الزبون عن تلك المعايير التي يستخدمها عند قيامه بالتفكير ف المؤسسة الخدمية التي سيختارها لخدمته (مثلاً: ما هي العوامل التي يعتقد الزبون بأنها مهمة عند اختياره للمستشفى؟)، ومن الممكن في هذه الحالة استخدام مقياس تقييمي مكون من (5-7) درجات بحيث يتدرج من الأسوأ إلى الأفضل.

2. تخفيض عدد المعايير المستخدمة في عملية التقييم وذلك تجنباً لإرهاق الزبون في تقييم عدد كبير من المؤسسات في الوقت نفسه هذا وقد اقترح كل من Osgood and Goworkers المقاييس الثلاثة: (أ): مقياس التقييم (جيد-سيء)، (ب): مقاييس الفاعلية (قوي- ضعيف) و(ج): مقاييس النشاط (نشط- كسول) وباستخدام هذه المقاييس كمرشد أو إجراء تحليل العامل يستطيع الباحث أن يتخلص من تلك المقاييس التي لا تضيف الكثير من المعلومات.

3. تطبيق الأداة على عينة من المستجوبين ثم استخراج متوسط النتائج لبيان أهم الخصائص المدركة عن المؤسسة الخدمية المعينة وبيان نقاط الضعف والقوة مقارنة بمنافسيها.

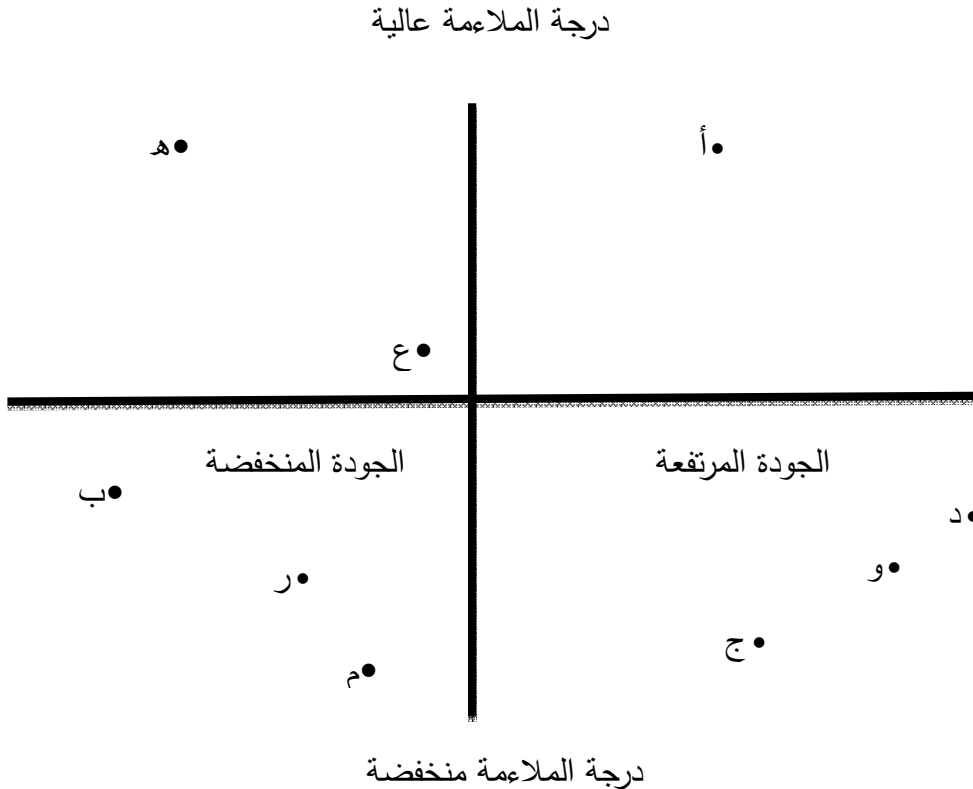
ثالثاً: مقياس الأبعاد المتعددة

من المقاييس الأكثر تعقيداً والتي أثبتت في الوقت نفسه فاعليتها في قياس ومقارنة إدراك الزبائن لصور عدد من المؤسسات الخدمية ذلك المقياس ذو الأبعاد المتعددة، وتطبيق هذا المقياس يمكننا من

(1) هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 194.

الحصول على تمثيل مرئي للتشابه أو الاختلاف بين صور المؤسسات الخدمية التي خضعت للقياس، وذلك من خلال خريطة الإدراك وهي موضحة في الشكل الموالي، وتظهر هذه الخريطة إدراك الزبائن للتشابه والاختلاف بين تسعة فنادق، وحتى يمكن الحصول على النتائج السابقة فإنه يتم أولاً قياس التشابه بين هذه الفنادق كما يدركها الزبون، وذلك من خلال المقارنات الزوجية بين كل فندق وباقي الفنادق الأخرى في كل مرة، أي القيام بإجراء 36 مقارنة ( $9 \times 8/2 = 36$ )، ثم يقوم المستقصى منه من الزبائن بتقييم كل فندق على مقياس مكون من نقاط السابقة، وذلك فيما يتعلق بعدد من الصفات أو المتغيرات التي تمثل صورة الفندق، وفي ضوء إجابات المستقصى منهم يتم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها في جهاز الحاسوب لمعالجتها مثل برنامج MDS والذي سيحدد الوضع النسبي لكل فندق من هذه الفنادق التسعة على الخريطة الإدراكية، وهذا سوف يترتب عليه الحصول على موقع عليها أوضاع الفنادق، حيث يتم تفسيرها على أساس المسافة بين موقع كل متجر وغيره من الفنادق والتي تعكس درجة التشابه أو الاختلاف<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (16): خريطة الإدراك لتسعة فنادق باستخدام مقياس الأبعاد المتعددة



المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 196.

(1) هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 195 - 196.

ويلاحظ أنه تم تحديد درجة التشابه بين الفنادق التسعة على أساس بعدين رئيسيين هما: الجودة ودرجة الملاءمة لموقع الفندق من المراكز التجارية، وبالنظر إلى مخرجات التحليل كما في الخريطة يمكن القول على سبيل المثال أن هناك تشابهاً بين كل من الفندق (د) والفندق (و) من حيث الجودة والتي تميل إلى أن تكون مرتفعة، وبالمثل فإن هناك انطباقاً لدى الزبائن بأن الفنادق (ر)، (م) متشابهين من حيث درجة الملاءمة في الموقع، أما الفنادق مثلاً (ج)، (أ)، (هـ) فإنها تتشابه في أنها تتوسط المجموعتين السابقتين من الفنادق أما الفندق (ع) فإنه يتميز عن الفنادق الثمانية الأخرى بالجودة المنخفضة وعدم ملاءمة الموقع<sup>(1)</sup>.

#### رابعاً: المقياس المباشر للمواقف

هذا النموذج مرادف لطريقة التمايز للمعاني المضادة، إذ يتضمن تطوير طريقة لقياس الصورة الذهنية من ناحيتين<sup>(2)</sup>:

**1. المعتقدات حول الآثار السلبية والإيجابية الناتجة عن سلوك معين (مثلاً تصرفات وإجراءات دخول المستشفى أو الدفع... وهكذا).**

**2. الأوزان أو الأهمية النسبية لكل أثر من الآثار المتوقعة، وميزة هذا النموذج أنه يركز على السلوك والذي تهتم به المؤسسات الخدمية وبالذات المؤسسات غير الربحية بشكل كبير، كما أن قياس المواقف والدوافع يعمل كمؤشر أو كدلالة على اختلاف الأهمية النسبية في المعتقدات المحمولة من قبل جماعات مختلفة، لأنها تعكس أهدافهم وقيمهم، وهذا الأمر يعد في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات غير الربحية خاصة في ذلك الوقت الذي تحتاج فيه المؤسسة إلى إعادة ترتيب مكانتها في السوق.**

#### المطلب الثالث: حماية الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية أثناء الأزمات

تواجه المؤسسات الخدمية تنوعاً واسعاً من الظروف غير المتوقعة والتي تحمل في طياتها إمكانية الإضرار بصورتها وإذا ما وقعت أزمة ما فإن حجم تأثيرها في الصورة التي يحملها الزبائن عنها يتأثر بثلاثة عوامل: أولها وضعية الصورة التي يحملها هذا الجمهور عن المؤسسة، والعامل الثاني نوع الأزمة وحجمها، أما العامل الثالث فهو حجم التغطية الإعلامية للأزمة، وأمام هذه العوامل وخطورتها في التأثير الذي غالباً ما يكون سلبي على الصورة سنقدم استراتيجيات التعامل مع الأزمة حتى تحمي المؤسسة الخدمية صورتها وتحافظ عليها كما لو لم يحصل شيء، وقبل البدء دعونا نتفاهل بقول جيم بيرك (Jim Burke) رئيس مجلس جونسون وجونسون (Johnson & Johnson) لإنتاج وتصنيع وتعبئة الأجهزة الطبية والأدوية والسلع

(1) هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 196-197.

(2) نفس المرجع السابق، ص 197.

الاستهلاكية: "كانت السمعة التي بنتها الشركة لنفسها بحرص شديد عبر تسعين سنة بمثابة معين لا ينصب من الشهرة والنية الحسنة أمام الجماهير العامة واللجان التنظيمية والإعلام، وهذا ما أضفى قيمة عالية بكل المقاييس لتستعيد العلامة التجارية مكانتها" حيث كان هذا أثناء أزمة أعراض التسمم بمادة تيلينول Tylenol، وهذا يعني أن للصورة الذهنية للمؤسسة قبل وقوع الأزمة أهمية كبرى في تجاوزها إذا ما استطاعت المؤسسة أن تتعامل معها بشكل جيد مع كافة الأطراف المتأثرة بهذه الصورة<sup>(1)</sup>.

ويؤكد الكثير من علماء الاتصال على أن إستراتيجية إدارة الأزمة تختلف باختلاف كل أزمة، وبالتالي لكل أزمة الإستراتيجية المناسبة لحلها أكثر من غيرها، بل أنه يمكن استخدام أكثر من إستراتيجية للأزمة الواحدة تبعا لتطورات الموقف، أي أنهم يؤكدون على إستراتيجية مواجهة الأزمة هي إستراتيجية موقفية "Situation Strategy" أي أن تختار الحل المناسب في الموقف المناسب، وأنه من الضروري أن تعكس الإستراتيجية فلسفة الإدارة، وبما لا يتعارض مع متطلبات الموقف.

هناك عدة استراتيجيات إعلامية يمكن الاختيار بينها تبعا للموقف وذلك على النحو التالي<sup>(2)</sup>:

**1. إستراتيجية الصمت:** بعد المؤسسات تعتقد أن الرأي العام لا يعرف بالأزمة، وأن بإمكانهم الحفاظ على سريتها من خلال التعقيم على أحداثها، وبالتالي لا يقومون بأي رد فعل اتصالي، وهنا تلجأ وسائل الإعلام إلى البحث عن المعلومات من مصادر أخرى مما يؤدي إلى الإضرار بسمعة المؤسسة لذا يطلق عليها البعض إستراتيجية التجاهل والتعقيم.

**2. إستراتيجية الإنكار:** وهنا تنكر المؤسسة وجود أزمة وتقدم المعلومات التي توضح ذلك.

**3. إستراتيجية حائط الصد:** وفي هذه الإستراتيجية لا تعترف الإدارة بالخطأ، وترفض الاستجابة لضغوط القوى الخارجية، وتحاول صد محاولات هذه الإستراتيجية لخطر تكوين اتجاهات سلبية لدى الرأي العام عنها، حيث أن ردود فعلها أثناء حدوث الأزمة يفسر من قبل الجماهير ووسائل الإعلام بأنه إخفاء أخطاء كبيرة، ويتم اعتماد هذه الإستراتيجية في بعض الأزمات مثل تلك المتعلقة بأمور شخصية أو أخلاقية، أو قضايا معروضة أمام القضاء.

**4. التملص من المسؤولية:** تحاول المؤسسة هنا تحويل المسؤولية في وقوع الأزمة إلى جهات أخرى، ولظهار أنها ضحية وأن الأزمة مجرد حادث مؤسف.

(1) صالح الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(2) علي عوجة، كريمان فريد، مرجع سبق ذكره، ص 206-209.

5. **الإستراتيجية القانونية:** تعتمد المعالجة الإعلامية للأزمة فيها على آراء وتوجيهات رئيس الشؤون القانونية للمؤسسة، والتي عادة تؤكد على ما يحفظ الحقوق القانونية لها، وحمايتها من أية مساءلة.
6. **إستراتيجية التبرير والاعتذار:** وفيها تعترف المؤسسة بالخطأ، وتعتذر عنه بأكثر الطرق ملاءمة ولباقة، وتعلق تبريراتها وتفسيراتها له من خلال إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية يقدمها المتحدث الرسمي للمؤسسة، وهي من التكنيكات الفعالة في إدارة الأزمة وحماية صورة المؤسسة بحدوثها.
7. **إستراتيجية الاعتذار الكامل:** حيث تعتمد على إظهار الخزي والعار، وطلب الغفران والسماح من الجماهير والاعتذار عن العمل الخاطيء، من أجل استعادة الصورة الذهنية الايجابية للمؤسسة.
8. **إستراتيجية الدفاع الهجومي:** تعتمد على تخفيض حدة الهجوم على المؤسسة، فتؤدي هذه الإستراتيجية إلى منع تدهور الموقف، وتقليل مشاعر الغضب من خلال التعامل بذكاء مع أطراف الأزمة، وغالبا ما تستخدم في قضايا الرأي العام لوقف نمو الأزمة، كما أنها قد تسعى للتعامل مع الأزمة كفرصة لخلق رأي عام مساند للمؤسسة من خلال تفسير سياساتها وأعمالها على نطاق واسع، وأنها تستهدف الصالح العام، وتحرص على تأكيد ذلك بذكر معلومات تفصيلية تتجاوز توقعات الجماهير، لذا يطلق عليها إستراتيجية "الصالح العام".
9. **إستراتيجية الهجوم المضاد:** تتصرف فيها المؤسسة إعلاميا بشكل هجومي، من خلال تجميع وحشد القوى الناقدة ودفعها داخل مجال الأزمة، كما تعمل على تحطيم المقومات الأساسية التي اعتمدت عليها هذه الأطراف في مهاجمة المؤسسة، وهي إستراتيجية تصلح للاستخدام في حالة تناول أحداث الأزمة بشكل غير منصف، أو تناول قائم على اختلاف وقائع غير حقيقية، وذكر قصص وهمية، وقد تستخدم المؤسسة حقها في اللجوء للقضاء.
10. **إستراتيجية الأفعال الصحيحة:** وهنا يتم الاعتراف بالمشكلة، والتأكيد على العمل على منع تكرارها، وذكر الخطوات التي تم اتخاذها لإصلاح الأضرار الناجمة عن الأزمة، مع الالتزام بالصدق والصراحة، وتحري الدقة، ويطلق البعض على هذه الإستراتيجية "إستراتيجية العلاقات العامة"، وهي إستراتيجية تلقى المعارضة من المسؤولين القانونيين للمؤسسة، لأن الاعتراف بالخطأ يؤدي إلى رفع دعاوي قضائية ضد المؤسسة، مما يسبب لها خسائر مادية فادحة.

## المبحث الرابع: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون والصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

إن المؤسسة الخدمية ولضمان تكوين صورة ذهنية قوية، صادقة، وثابتة نسبياً، فإنها تلجأ إلى إدارة العلاقة مع الزبون كوسيلة فعالة هدفها تكوين انطباعات حسنة عنها في أذهان الفئات المستهدفة، وكذا تضيق الفجوة بين الصورة المدركة والصورة المرغوبة، ومن أجل قياس وتقييم تأثير هذه الإدارة على الصورة الذهنية فإن المؤسسة تعتمد على خمسة أبعاد أساسية هي: الاتصال، الجودة، الشخصية، التعاطف والمعاملة بتميز وأهمية.

## المطلب الأول: الاتصال والصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

إن التطبيق الفعال لمفهوم التسويق من خلال إدارة العلاقة مع الزبون يستلزم أن تعرف المؤسسات الخدمية أكثر عن زبائنهم، وذلك بفتح حوار ثنائي باتجاهين مع الزبون، وتحقيق متطلبات الاتصال معه من خلال نظام متكامل وصحيح يضمن إقامة علاقة ديمومة وولاء تتصف بالنظرة المستقبلية طويلة الأجل. وقد أشار العديد من الباحثين إلى مفهوم الاتصال مع الزبائن، فنجد أن دافت ( Daft ) عرفه على أنه: "العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، وذلك بغرض الدافعية أو التأثير في السلوك"<sup>(1)</sup>، كما عرفه الدكتور أحمد ماهر على أنه: "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة في رسالة شخصية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى طرف آخر"<sup>(2)</sup>. ومنه نستنتج أن الاتصال هو قدرة الزبائن على التواصل مع المؤسسات الخدمية التي يتعاملون معها بحرية وبسهولة، هذه القدرة تسهل مهمة إدارة العلاقة مع الزبون.

إن الاتصال يساهم في تعزيز صورة المؤسسة الخدمية في أذهان زبائنهم، الذين قد يحكمون عليها من خلال مدى كفاءة وفعالية هذا الاتصال، فهو من العوامل الحاسمة في تكوين هذه الصورة والحفاظ عليها، لذا لا بد أن تبقى هذه المؤسسة على اتصال مستمر بزبائنهم فلا تنتظر أن يزورها أو يتصلوا بها للاستعلام أو القيام بعمليات الشراء بل يجب عليها أن تنظم مننديات ثقافية ودعوة زبائنهم لحضورها لدعم عملية الاتصال التي تؤديها، كما يجب عليها إتباع عدة أشكال اتصالية بهدف خلق انطباعات ايجابية عن المؤسسة، حيث تتشكل الصورة الذهنية لها من تأثير تعرض الفرد للرسائل الاتصالية المنقولة عبر وسائل الإعلام الجماهيرية مثل: المعارض، الندوات، الحفلات، الزيارات، المؤتمرات، المهرجانات الثقافية، الكتيبات، دليل المؤسسة، مجلة المؤسسة، النشرات، التقارير المالية و الرياضية.

(1) ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، الطبعة الأولى، مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 37.

(2) ذنايب مصعب، مرجع سبق ذكره، ص 59.



هذه المصادر الاتصالية المتعددة تؤثر في معالم الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية لدى الزبائن، وإن كانت هذه المعالم تختلف من زبون لآخر باختلاف قدرته على امتصاص وتفسير ملامح هذه الصورة، واختلاف تجاربه المباشرة وغير المباشرة مع المؤسسة، فقد يحمل الزبون صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة من خلال أحاديثه مع أصدقائه، أو من خلال خبرته الشخصية المباشرة من تعاملاته مع موظفي المؤسسة، وفي وقت آخر قد تظهر وسائل الإعلام صورة غير محببة عن المؤسسة فيما تنشره الصحف أو يعرض في التلفزيون، وربما يتعرض بعد ذلك لخبرة غير مرضية مع خدمات المؤسسة تقوده إلى تكوين صورة ذهنية سلبية تلغي انطباعاته الإيجابية السابقة، فالاتصالات في مجملها تهدف إلى تحقيق التغذية الإعلامية للزبائن بكل ما يتعلق بالمؤسسة وتؤثر إيجاباً في تشكيل الصورة الذهنية عنها.

### المطلب الثاني: جودة الخدمة والصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

تعرف جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات على أنها "القدرة على تحقيق رغبات الزبائن بالشكل الذي يتطابق مع توقعاتهم ويحقق رضاهم التام عن الخدمة أو السلعة"<sup>(1)</sup>.

وتعرف على أنها: "قياس لمدى تطابق مستوى الجودة المقدمة مع توقعات المستفيد، فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المحصلة النهائية أن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات المستفيدين"<sup>(2)</sup>.  
كما تعرف أيضاً على أنها: "معايير لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة"<sup>(3)</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن جودة الخدمة تتعلق أساساً بـ<sup>(4)</sup>:

1. وجود علاقة بين المزايا المحققة فعلاً من استعمال الخدمة والفوائد المرجوة منها؛
2. درجة تطابق توقعات الزبائن مع مدى إدراكهم للخدمات المقدمة فعلاً؛
3. قدرتها على إرضاء الزبون بصفة دائمة.

ومن أجل التطبيق الجيد والسليم لإدارة العلاقة مع الزبون وأبعادها يجب أن يكون لعنصر الجودة دور فعال في تحقيق العناية والاهتمام بالزبون ومن تم المحافظة عليه، وبناء على ذلك يتضح بأن للجودة دور مهم في خدمة الزبائن فهي تمثل مركز الصدارة لدى كافة المؤسسات الاقتصادية الهادفة لتحقيق النجاح

(1) ذنايب مصعب، مرجع سبق ذكره، ص 59.

(2) بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 257.

(3) شيروف فضيلة، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية - دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009 / 2010، ص 27.

(4) نفس المرجع السابق، ص 28.

والاستمرار، ففي مجال الخدمات الزبائن والموظفين يتعاملون معا لخلق الخدمة وتقديمها، لذا فإن مقدمي الخدمات لابد وأن يتعاملوا بشكل فعال مع الزبائن ليقدموا مستوى راق من الخدمة خلال مدة التواصل معهم. ولغرض تحقيق جودة الخدمات المقدمة للزبائن يمكن الاعتماد على الخطوات التالية<sup>(1)</sup>:

1. **جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالزبائن:** يتحقق النجاح من خلال جذب انتباه الزبائن وإثارة اهتمامهم من خلال المواقف الايجابية التي يظهرها عادة في مجالات خدمة الزبائن.
2. **خلق الرغبة لدى الزبائن:** حيث تعتمد عملية خلق الرغبة لدى الزبائن وتحديد حاجاتهم وتطلعاتهم وسبل تلبيتها على المهارات البيعية والتسويقية التي يتميز بها مقدم الخدمة.
3. **إقناع الزبون ومعالجة الاعتراضات لديه:** إن سبل إقناع الزبون وخلق الرغبة لديه باقتناء الخدمة ليست مهمة بسيطة بل تتطلب العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق مرتكزات القناعة لدى الزبائن.
4. **التأكد من استمرارية الزبائن بالتعامل مع المؤسسة:** بفضل الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل الأساس لضمان الولاء بين المؤسسة من خلال: الاهتمام بشكوى الزبائن وملاحظاتهم، توفير الخدمات بعد إتمام عملية البيع والتعاقد.

عند إدراك الزبون جودة وقيمة الخدمة بصورة إيجابية يحس بحالة الرضا، هذه الأخيرة تقوي ثقته بالمؤسسة والتزامه معها، وهذا ما يترجم إلى حالة التعلق الذي يعبر عن الإحساس الذي يجمع بين الأشخاص أو الشخص مع الخدمة، ويتطور إلى سلوك إعادة الاستفادة من الخدمة (الشراء). وضمن مجال إدارة العلاقة مع الزبون فإن التعلق ردت فعل شعورية ومستدامة مع المؤسسة الخدمية بحيث لا يمكنه الاستغناء عنها، والتي تعبر عن علاقة تقارب سيكولوجي مع هذه الأخيرة، ما يجعل الزبون يكرر عملية الشراء وتكوين صورة ذهنية حسنة عن المؤسسة وخدماتها.

### المطلب الثالث: الشخصية والصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

يتعلق الأمر هنا بشخصنة العروض أو العلاقات، حيث تهتم إدارة العلاقة مع الزبون بالتسويق الشخصي وهو الوجه الثاني للتسويق بالعلاقات، ويسمى One-to-One، إذ أنه شكل من أشكال الاتصال الشخصي القائم على معرفة كل زبون على حدة من منظور يسمح بفهم احتياجاته وتوقعاته عن طريق تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات التي تركز على الشخصية والفرديّة، وبما أننا تطرقنا للشخصنة في الاستراتيجيات فإننا سنركز في هذا المطلب على العلاقة التي تربطها بالصورة الذهنية. لتأسيس علاقة شخصية بين الزبون و المؤسسة الخدمية يتطلب الأمر ما يلي:

(1) محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003، ص 105.

1. أن يتمتع موظفو المؤسسة الخدمية بروح الإنصات الإيجابي للزبائن، بمعنى أن يستمعوا ويناقشوا، وي طرحوا الأسئلة للتعرف على آراء ومقترحات ورغبات الزبائن ووجهة نظرهم حول الخدمات التي تقدمها المؤسسة؛

2. أن تعمل المؤسسة الخدمية على إجراء مقابلات، أو تشكيل مجموعات للمناقشة مع الزبائن، للتعرف على آرائهم، ومقترحاتهم الخاصة بالخدمات التي تقدمها هي ومنافسيها.

كما يتم إيجاد حوار مستمر بين المؤسسة الخدمية و زبائنها عن طريق ما يلي<sup>(1)</sup>:

3. قيام المؤسسة بإرسال خطابات للزبائن بهدف تقديم الشكر لهم بسبب تعاملهم مع المؤسسة، وتذكيرهم بأن يضعوا المؤسسة في اعتبارهم عندما يحتاجون إلى خدماتها في المستقبل؛

4. اقتراح كيفية تعاملهم مع المؤسسة في حالة حدوث أي مشكلة، والإجابة على استفساراتهم وتقديم المعلومات الخاصة التي يحتاجونها؛

5. الاتصال المباشر بالزبائن، وتجاوز جميع الحواجز التي يضعها الموزعون والوكلاء أمام المؤسسة الخدمية، ويتم ذلك عن طريق: إنشاء مواقع إلكترونية للمؤسسة، فتح مراكز بيع تابعة لها، وجود قواعد بيانات للزبائن المتعاملين مع الوكلاء والموزعين، وضع بطاقة مكتوب فيها اسم، وعنوان المؤسسة، وعنوان البريد الإلكتروني؛

6. الاحتفاظ بالزبائن لمدة طويلة لضمان تحقيق عائد ثابت للمؤسسة الخدمية نتيجة الشراء المتكرر الذي يقوم به زبائنهم عبر الزمن، فالزبون ذو الولاء يكون على استعداد لدفع سعر أعلى للحصول على القيمة المرغوبة، وهذا راجع إلى التجارب التي مر بها والصورة الذهنية الإيجابية المكونة لديه عن المؤسسة وخدماتها.

كما تساهم استراتيجيات إدارة العلاقة مع الزبون في خلق تفاعلات شخصية ما بين المؤسسة الخدمية وزبائنهم فكلما كانت هذه التفاعلات طويلة الأجل كلما زاد ولاء الزبون للمؤسسة وبالتالي تكون لديه صورة ذهنية إيجابية مسبقة عنها، بمعنى أنه لديه صورة مدركة ايجابية تفوق الصورة المرغوبة للمؤسسة، ويتم ذلك عن طريق تقديم خدمة متميزة تتوافق مع الحاجات الشخصية له، بدرجة تجعله يشعر بالخصوصية ويتذكر دائما تعامله مع المؤسسة، ويرغب في العودة مرة أخرى للتعامل معها.

(1) منى شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 81-83.

## المطلب الرابع: المعاملة بتميز والتعاطف والصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

تعبر المعاملة بتميز عن الشعور المدرك لدى الزبون كونه يعامل كأفضل زبون ويعامل بتميز على نحو يجعله يشعر بالاهتمام والأهمية، وهذا ما يدفعه للتعامل والتواصل أكثر فأكثر مع المؤسسة الخدمية<sup>(1)</sup>. إن تفكير المؤسسة الخدمية بعقل زبونها وليس بعقلها هي، وتجسيد هذه الفكرة من أجل ترك انطباع جيد لديه يكون بممارسة نشاطها المستمر والذي يطلق عليه الاستماع إلى الزبون، فالمؤسسات التي تسعى إلى تحسين صورتها الذهنية تشجع زبائنها على التقدم بمقترحاتهم المتعلقة بتطوير الخدمة، وعلى سبيل المثال تقوم بعض المؤسسات بوضع صناديق الشكاوي والمقترحات، والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة من أجل تكوين شعور لديهم أنهم موضع الاهتمام من قبل المؤسسة.

أظهرت الأبحاث أنه بين كل أدوات إدارة العلاقة مع الزبون يعتبر الإصغاء إلى الزبون والاستماع إليه المتغير الأوثق وله علاقة بصورة المؤسسة، ويكمن الهدف هنا في التعرف على متطلبات الزبون، إلا أن الأمر ليس هينا فالزبون لا يعبر دوما عن متطلباته ولا يقدم معلومات مفصلة عنها، كما قد يكون غير واعي أصلا عن هذه المتطلبات، حيث يمكن الحصول على المعلومات في إطار الإصغاء إلى الزبون من المصادر التالية:

1. الزبائن الحاليين والزبائن المفقودين؛
2. الزبائن المحتملين والزبائن الداخليين؛
3. زبائن المؤسسات المنافسة.

كل هذه المصادر تلجأ إليها المؤسسة للحصول على معلومات تساعد على فهم متطلبات الزبون محاولة تليبيتها، هذا ما يشعره بالتميز والأهمية مما يدفعه إلى تكوين انطباع جيد عن المؤسسة وخدماتها. كما يعتبر التعاطف مقياسا لقوة الرابط بين الزبائن والمؤسسة الخدمية، واعتبره الباحثون مهما جدا في العلاقات التجارية، حيث يمكن كل طرف من الاطلاع على الطرف الآخر، وتتبع أهميته كونه يسعى إلى فهم رغبات الزبائن وإدراك حاجاتهم ومشكلاتهم والعمل على حلها وتقديم خدمات إضافية، لذا تعمل إدارة العلاقة مع الزبون على مواكبة توقعات الزبائن وإبداء الاستعداد لمساعدتهم وحل مشكلاتهم، مع التركيز على أن صيانة العلاقة مع الزبون هي مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في المؤسسة<sup>(2)</sup>.

(1) منى شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 60.

(2) ذنايب مصعب، مرجع سبق ذكره، ص 60.

فشكاوي الزبائن عبارة عن التوقعات التي لم تقم المؤسسة بإشباعها وهي سلاح ذو حدين إذا تم الاهتمام بها فإن الصورة المكونة لدى الزبون عن المؤسسة تكون إيجابية والعكس صحيح، فالزبون غير الراضي لن يصبح زبونا دائما للمؤسسة كما قد يشجع زبائن آخرين على التخلي عن خدماتها. وتكون الشكاوي عادة في شكل اعتراضات يقدمها الزبون للمؤسسة الخدمية، لذا يجب على كل عامل في المؤسسة أن يحاول معالجة تلك الاعتراضات من خلال<sup>(1)</sup>:

1. الترحيب؛

2. الإصغاء؛

3. إعادة صياغة الاعتراض؛

4. الموافقة على جزء من الاعتراض على الأقل.

وحتى تحول المؤسسة الاعتراضات إلى نقاط قوة وتكون صورة إيجابية لدى مقدمي تلك الاعتراضات يجب على كل عامل فيها أن<sup>(2)</sup>:

1. يضع نفسه في دور المجيب عن الأسئلة وليس المعالج لها؛

2. يعمل الاعتراض على أنه مجرد اعتذار ويتجنبه قدر الإمكان؛

3. يحاول أن يختم العملية البيعية بمجرد ظهور أي بادرة للشراء؛

كما يجب مراعاة الإرشادات التالية لمعالجة الاعتراضات<sup>(3)</sup>:

1. أن يرحب العامل بالاعتراضات ويصغي لها بعناية واحترام؛

2. يحاول أن يضع نفسه في مكان الزبون؛

3. يحتفظ بالسيطرة على المقابلة بمحاولة الإجابة بشكل سليم ومقنع؛

4. الرد على الاعتراضات السليمة والصادقة بسرعة وفورا؛

5. معرفة أن كل اعتراض غاية في الأهمية لعملية البيع.

(1) إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 212-213.

(2) نفس المرجع السابق، ص 213.

(3) نفس المرجع السابق، ص 213.

## الخلاصة:

من خلال استعراضنا لجميع جوانب الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية يتبين لنا أنها تعد الأساس للاستمرار وبقاء المؤسسة، فنجاحها يتوقف على مدى سمعتها وصورتها المكونة عنها في ذهن زبائننا، ولذلك لا بد عليها معرفة الأسباب التي تؤدي بالزبائن إلى تكوين صورة عنها، كما يجب عليها مراعاة أربع شروط أساسية لتكوين صورتها الذهنية وهي: أن تكون حقيقية، إيجابية، دائمة ومميزة.

ورغم توجيه المؤسسة الخدمية جهودها إلى كل الأنشطة التسويقية لتحقيق أهدافها وتكوين صورة حسنة عنها بين زبائننا إلا أنه ينبغي عليها التركيز على إدارة العلاقة مع الزبون كأهم نشاط في ذلك والاهتمام بأبعاد هذه الإدارة من أجل قياس مدى تأثيرها على الصورة الذهنية للمؤسسة وكذا خلق وتكوين إنطباعات جيدة تؤدي إلى تكوين صورة ذهنية حسنة عنها وسنحاول في الجانب التطبيقي الوقوف على مدى ارتباط أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون بالصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية.

# الجانب التطبيقي

## الفصل الثاني:

### تحليل الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

#### تمهيد

المبحث الأول: أساسيات حول الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

المبحث الثاني: تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

المبحث الثالث: إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

المبحث الرابع: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون وعلاقتها بالصورة

الذهنية للمؤسسة الخدمية

الخلاصة



**تمهيد:**

بعد أن قمنا في الجانب النظري من الدراسة بمعالجة المفاهيم الخاصة بإدارة العلاقة مع الزبون، تحليلها، وآلياتها، وكذا المفاهيم المتعلقة بالصورة الذهنية، كيفية تكوينها، إدارتها، ودور إدارة العلاقة مع الزبون في تعزيزها، سنحاول في الجانب التطبيقي معرفة مدى تأثير إدارة العلاقة مع الزبون على الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية، حيث سنقوم بالإسقاط على بنك الجزائر الخارجي بتوزيع استبيانات على عينة من الزبائن، والمتمثلة في زبائن البنك، حيث سنحاول كشف كيفية تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون بوضع مضامين على شكل أسئلة يمكن أن تساعدنا على توضيح دور هذه الإدارة في تعزيز الصورة الذهنية للبنك.

ولأجل ذلك سنعالج في هذا الفصل المباحث التالية:

1. تقديم عام لبنك الجزائر الخارجي؛
2. إدارة العلاقة مع الزبون ببنك الجزائر الخارجي؛
3. الإجراءات المنهجية للدراسة.

### المبحث الأول: تقديم عام لبنك الجزائر الخارجي

تأسس بنك الجزائر الخارجي بموجب القانون 67-204 الصادر في 1967/01/01م ليكون بنكا تجاريا هدفه الرئيسي تسيير وتسهيل عمليات التجارة الخارجية، والتكفل بكل العمليات التي لها علاقة بالخارج، ويعتبر ثالث بنك تجاري ينشأ في الجزائر، حيث حدد رأسماله بـ 08 مليار دينار جزائري، من طرف وزارة المالية ويبلغ رقم أعماله حاليا حوالي 12 مليار دولار، للبنك عدة وكالات موزعة عبر كامل التراب الوطني من بينها وكالة جيجل والتي سنقوم بتقديم عام لها في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: التعريف ببنك الجزائر الخارجي - وكالة جيجل -

لكل بنك مديرية عامة تنقسم إلى وكالات جهوية وفروع ووكالات، ومن بين وكالات بنك الجزائر الخارجي نجد -وكالة جيجل- تحت رقم 00048 التابعة للمديرية الجهوية بقسنطينة الحاملة للرقم 000616.

تتعامل الوكالة مع عدد كبير من الزبائن سواء كانوا مواطنين عاديين أو تجار، مؤسسات خاصة أو عمومية، ويعتبر البنك الممول الرئيسي لعمليات التجارة الخارجية من خلال منحه للقروض سواء للتصدير أو الاستيراد أو لأغراض أخرى، ومن الخدمات التي تقدمها الوكالة نجد: سحب وإيداع النقود، فتح حسابات للزبائن، منح اعتمادات و ضمانات للمصدرين والمستوردين المحليين، استلام طلبات القروض والملفات المرتبطة بها، إيداع واستلام الصكوك البنكية... الخ. كما تقوم بمهام متعددة كماعينة وتحليل تسيير ملفات قروض الخواص والمؤسسات الصغيرة والكبيرة، إضافة إلى معالجة عمليات الزبائن إداريا ومحاسبيا سواء بالدينار أو بالعملة الأجنبية<sup>(1)</sup>.

ومن أهداف بنك الجزائر الخارجي ما يلي<sup>(2)</sup>:

1. تحقيق الربح؛
2. منح القروض للمستثمرين؛
3. تسهيل عمليات المبادلات داخليا في الوطن أو خارجيا على مستوى الأسواق الدولية؛
4. المساهمة في جلب العملة الصعبة عن طريق فتح حسابات بنكية بالعملة الصعبة للمهاجرين؛
5. جمع أكبر قدر من المدخرات؛

(1) الوثائق الداخلية لبنك الجزائر الخارجي-وكالة جيجل-.

(2) مقابلة مع السيد/ بن عزوز عبد الوهاب، رئيس مصلحة التجارة الخارجية لبنك الجزائر الخارجي-وكالة جيجل-، يوم 06 /04/ 2016، الساعة 15:25.

6. خلق ثروة على مستوى الاقتصاد الوطني عن عملية الائتمان؛

7. دفع عجلة التنمية عن طريق تسريع وتأمين عمليات المبادلات الخارجية.

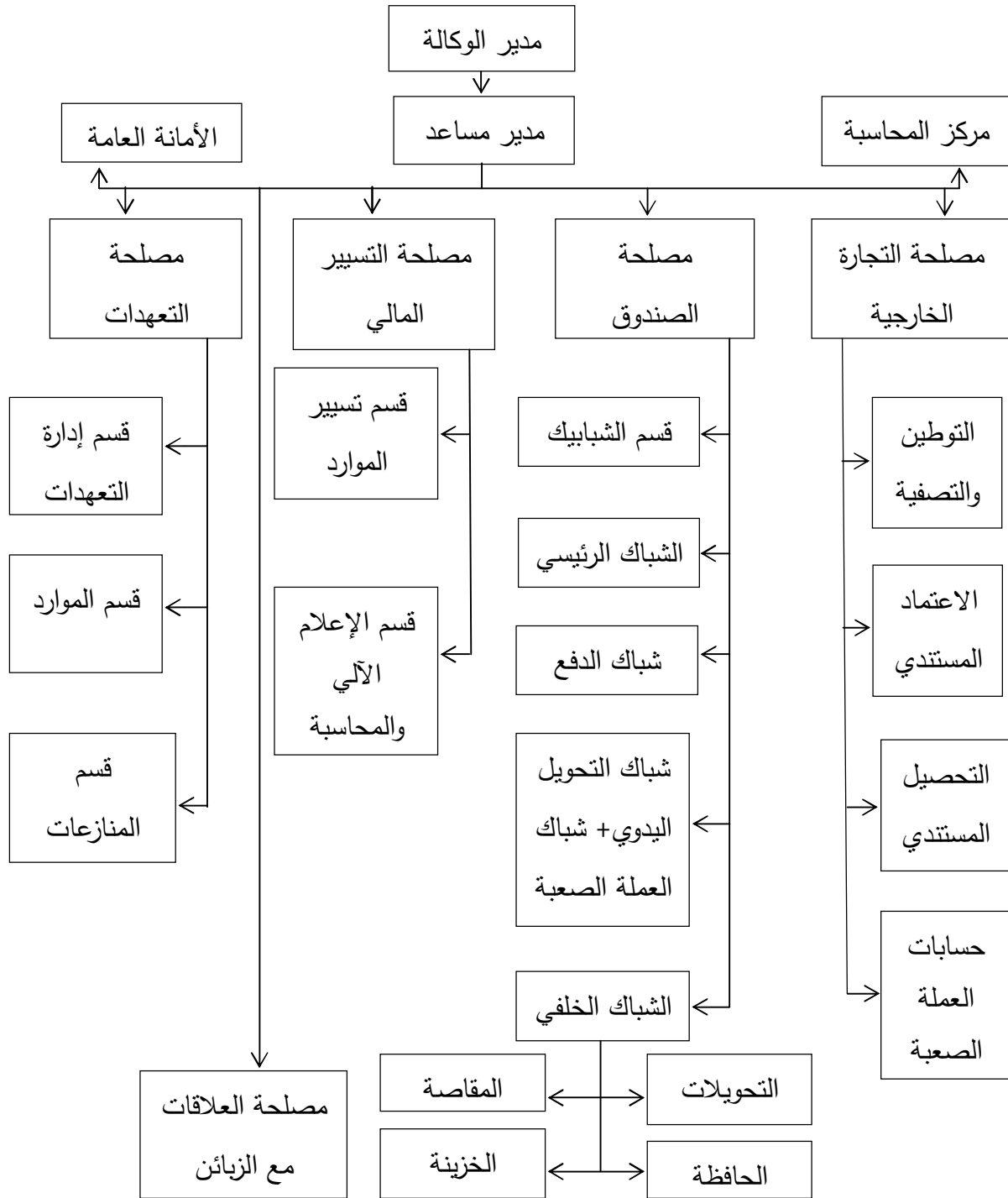
**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-**

يعرف الهيكل التنظيمي للبنك على أنه الهيئة التي تسمح بتحديد وظائفه وأنواع الأنظمة والمهام الموجودة فيه، وكذا العلاقات الموجودة بين مصلحة وأخرى، فهو الجسم الهندسي للبنك الذي يعكس نشاطها التجاري، وتسيير وكالة جيجل وفق تنظيم هيكل إداري عام لا يخرج عن نطاق التنظيم الإداري الذي يسود أغلب وحدات بنك الجزائر الخارجي، فنجد في أعلى سلم الهرم الإداري مدير الوكالة بمثابة المسؤول الأول عن كل العمليات البنكية، والأمور الإدارية كما يعمل على السير الحسن للوكالة من خلال تنظيم مختلف مصالحها، كما يسعى مدير الوكالة إلى جذب زبائن جدد للبنك باستطاعتهم جلب أموال جديدة له تضاف إلى احتياجاته.

ويمكن توضيح مختلف المصالح والأقسام على مستوى بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل- في

الشكل التالي:

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-



المصدر: وثائق داخلية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-.

وفيما يلي شرح مختصر للمهام الموكلة لكل قسم ومصلحة<sup>(1)</sup>:

1. **مدير الوكالة:** يكون على رأس الهيكل التنظيمي للوكالة، فمركز المدير يعتبر من الناحية الإدارية مركزا وظيفيا يخول لصاحبه مجموعة من الصلاحيات، فهو المسؤول الأول في الوكالة واليه تعود معظم القرارات ويسهر على السير الحسن للمعاملات، ويعين المدير بموجب مرسوم رئاسي باقتراح من وزير المالية ولا يتم عزله إلا بنفس الطريقة.
2. **المدير المساعد:** تنطبق عليه نفس الشروط فيما يخص المنصب، حيث يقوم بمساعدة المدير العام الرئيسي في بعض المهام، وينوب عنه في حالة غيابه.
3. **الأمانة العامة:** تعمل على تنظيم الأعمال القانونية والإدارية كاستلام وتسليم البريد، تلقي المكالمات، تلقي الودائع، الفاكسات، تنظيم المواعيد مع المدير... الخ.
4. **مركز المحاسبة:** يقوم بالعمليات المحاسبية للوكالة وتنظيمها كإعداد الميزانيات وحساب قيمة الودائع... الخ.
5. **مصلحة التعهدات:** تتم على مستوى هذه المصلحة دراسة وتحليل جميع ملفات الإقراض، وتنقسم إلى ثلاثة أقسام هي:
  - 1.5. **القسم الإداري للتعهدات:** يقوم هذا القسم بدراسة وإعداد ملفات القروض وتصنيفها.
  - 2.5. **قسم الموارد:** يتم فيه تحديد موارد البنك، وإتمام العمليات المتعلقة بالبورصة.
  - 3.5. **قسم المنازعات:** يعمل على دراسة المنازعات والاحتجاجات المقدمة من طرف الزبائن والفصل فيها.
6. **مصلحة العلاقات:** تلعب هذه المصلحة دورها في جلب الزبائن للقيام بعمليات الإيداع لدى البنك، بالإضافة إلى تزويد الزبائن بكل المعلومات الخاصة بالخدمات المقدمة.
7. **مصلحة الصندوق:** تقوم هذه المصلحة بالإشراف على كل العمليات الخاصة بصندوق الوكالة، من صرف وإيداع، وتضم هذه المصلحة خمسة شبابيك هي على التوالي: الشباك الرئيسي، شباك الدفع، شباك التحويل اليدوي، شباك العملة الصعبة والشباك الخلفي والذي بدوره يتكون من: قسم التحويلات، قسم المحفظة، قسم المقاصة وقسم الخزينة.
8. **مصلحة التسيير الإداري:** تقوم هذه المصلحة بالإشراف على كل العمليات المحاسبية التي يقوم بها البنك وإعداد الميزانية السنوية للوكالة، وتضم هذه المصلحة قسمين هما:

(1) وثائق داخلية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل -.

## الفصل الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون وعلاقتها بالصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-

**1.8. قسم تسيير الموارد:** يتمثل دوره في إعداد وتسيير ومراقبة المعدات الموجودة في الوكالة كتوفير معدات المكاتب من أوراق وأجهزة الحاسوب وغيرها.

**2.8. قسم الإعلام الآلي:** يعمل هذا القسم على إعداد ميزانية الوكالة والمراقبة الإدارية لدخول العمال، الوثائق والتقارير والمستندات.

**9. مصلحة التجارة الخارجية:** تقوم هذه المصلحة بتسيير وتنفيذ كل العمليات المتعلقة بالتعاملات الخارجية الدولية وتضم أربعة فروع أساسية هي:

**1.9. قسم التوطين:** يقوم بإتمام كل إجراءات التوطين لكل العمليات الخاصة بالتجارة والتي يقوم بها الزبائن على مستوى الوكالة.

**2.9. قسم الاعتماد المستندي:** ويختص في فتح الاعتمادات المستندية لصالح المستوردين، ويعتبر وسيط بين المستورد والمصدر في تحصيل قيمة البضاعة من طرف زبونها.

**3.9. قسم التحصيل المستندي:** ويهتم هذا القسم بفتح وتسيير العمليات الممولة عن طريق التحصيل المستندي.

**4.9. قسم العملة الصعبة:** يقوم بتسجيل قيمة تداول العملة الصعبة في الوكالة من مدفوعات وتحصيلات.

### المطلب الثالث: وظائف بنك الجزائر الخارجي - وكالة جيجل -

يقوم بنك الجزائر الخارجي - وكالة جيجل - كغيره من البنوك التجارية بمجموعة من الوظائف بعضها تقليدي، والبعض الآخر تم استحداثه ليتماشى مع التغيرات الاقتصادية في بيئته، وسنوضح هذه الوظائف فيما يلي:

#### أولاً: الوظائف التقليدية

وتشمل المهام التالية:

**1. فتح الحسابات الجارية وقبول الودائع على اختلاف أنواعها (تحت الطلب، ادخار لأجل والخاضعة للإشعار)؛**

**2. تشغيل موارد البنك مع مراعاة مبدأ التوفيق بين السيولة والربحية والضمان، ومن أهم أشكال التشغيل والاستثمار ما يلي:**

- منح القروض والسلف المختلفة وفتح الحسابات الجارية المدنية؛
- تحصيل الأوراق التجارية، وخصمها والتسليف بضمانها؛
- التعامل بالأوراق المالية من أسهم وسندات، بيعا وشراء لمحفظتها، أو لمصلحة زبائنها؛

- تمويل التجارة الخارجية من خلال فتح الاعتمادات المستندية، ومنح القروض... إلخ؛
- تقديم الكفالات وخطابات الضمان للزبائن؛
- التعامل بالعملات الأجنبية بيعا وشراء، الشيكات السياحية والحوالات الداخلية منها والخارجية؛
- تحصيل الشيكات المحلية عن طريق غرفة المقاصة، وصرف الشيكات المسحوبة عليها؛
- المساهمة في إصدار أسهم وسندات مؤسسات المساهمة؛
- إدارة أعمال وممتلكات الزبائن وتقديم الاستثمارات الاقتصادية والمالية لهم من خلال دائرة متخصصة؛
- تأجير الخزائن لزبائنهم لحفظ المجوهرات والمستندات والأشياء الثمينة.

### **ثانيا: الوظائف الحديثة:**

وتتضمن ما يلي:

1. إدارة أعمال وممتلكات الزبائن وتقديم الاستشارات الاقتصادية والمالية لهم من خلال دائرة متخصصة؛
2. تمويل الإسكان الشخصي من خلال الإقراض العقاري، وما يجدر ذكره أن لكل بنك تجاري سقف محدد للإقراض في هذا المجال يجب أن لا يتجاوزه؛
3. المساهمة في خطط التنمية الاقتصادية، وهذا يتجاوز البنك التجاري الإقراض لآجال قصيرة إلى إقراض لآجال متوسطة الأجل نسبيا، ويضاف إلى هاتين المجموعتين من الوظائف الرئيسية للمصارف التجارية في المجتمعات التي تأخذ بمبدأ التخطيط المركزي للاقتصاد أي الاقتصاد الموجه؛
4. تقديم الخدمات المالية العالمية من خلال دخول البنوك التجارية في التجارة والتمويل الدولي، فالبنك التجاري يضمن المؤسسات المستوردة حتى يتم استرداد وتسويق المنتجات، كما يمد البنك التجاري المؤسسات متعددة الجنسيات بالقروض، وتقديم النصيحة والتحليل الفني للأسواق كما يقوم ببيع وشراء الأوراق المالية أو النقد الأجنبي لحساب الزبون.

كما توجد وظائف أخرى لا تقل أهمية عن الوظائف السابقة الذكر، ومن أهمها:

5. **وظيفة التوزيع:** في المجتمعات ذات التخطيط الاقتصادي المركزي يتم توزيع كافة الأموال اللازمة للإنتاج أو إعادة الإنتاج المتولدة من مصادر خارجية عن المشروع نفسه عن طريق الصرف. ويتم ذلك عادة بالطرق الائتمانية ولا توجد أي مؤسسة أخرى غير المصارف تتزاول هذا النشاط في ظل ذلك النظام.

**6. وظيفة الإشراف والرقابة:** تتولى عملية توجيه الأموال المتداولة إلى استخداماتها المناسبة مع متابعة هذه الأموال للتأكد من أنها تستخدم في خطط لها أغراض، للتأكد من مدى ما حققه استخدامها من أهداف محددة مسبقاً.

### **المبحث الثاني: إدارة العلاقة مع الزبون في بنك الجزائر الخارجي**

يسعى بنك الجزائر الخارجي إلى كسب الزبائن والاحتفاظ بهم في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها الساحة المصرفية الجزائرية، من خلال بذل جهود كبيرة بغية مواجهة المنافسة التي فرضها اقتصاد السوق، والحفاظ على مكانته فيها وبناء صورة حسنة عنه في أذهان زبائنه، فنجد البنك يتبنى فلسفة إدارة العلاقة مع الزبون من أجل تلبية حاجات وتطلعات زبائنه وإدامة علاقته بهم.

### **المطلب الأول: أهمية إدارة العلاقة مع الزبون في بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-**

تبرز أهمية وفوائد إدارة العلاقة مع الزبون بالبنك في الآتي<sup>(1)</sup>:

#### **أولاً: زيادة عوائد البنك عن كل زبون**

إن الاحتفاظ بالزبائن على المدى الطويل يحقق المزيد من العوائد لأن تكلفة الاحتفاظ بزبون حالي أقل من تكلفة جذب زبائن جدد، أي أن بناء علاقات حسنة وممتينة مع الزبائن يخلق عندهم ولاء مستمر في التعامل مع البنك دون غيره من البنوك المنافسة، وهذا الولاء يحقق أرباحاً على المدى الطويل من خلال الإقبال المستمر للزبائن على الاستفادة من خدمات البنك.

#### **ثانياً: إنخفاض التكاليف التشغيلية للبنك**

أي أن عملية تقديم الخدمة للزبائن الذين تم بناء علاقات جيدة معهم ستصبح أسهل وأقل تكلفة، على عكس الزبائن الجدد الذين هم بحاجة إلى جهود كثيرة من قبل البنك لخلق وتطوير العلاقات معهم.

#### **ثالثاً: حصول البنك على المزيد من التوصية الشخصية**

أو ما يعرف بالكلمة المنطوقة أو المنقولة والتي تعني تلك السمعة الطيبة التي يستطيع البنك تحقيقها بين أفراد المجتمع، حيث أن بناء العلاقات القوية مع الزبائن تخلق مستوى عالي من الرضا والولاء، وإن إخبار بعض الزبائن لأفراد آخرين عن التجربة الجيدة في التعامل مع البنك يزيد من إقبال الزبائن الآخرين على خدماته، لذا لا بد من تحقيق مستوى عالي من الرضا والولاء لزيادة عدد زبائنه وبالتالي تحقيق أهدافه.

<sup>(1)</sup> مقابلة مع السيد/ بن عزوز عبد الوهاب، رئيس مصلحة التجارة الخارجية ببنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-، يوم



#### رابعاً: قدرة البنك على فرض فارق في السعر

إن الزبائن على المدى الطويل يحققون أرباحاً أكثر لأنهم غالباً ما يدفعون نظير نفس الخدمات ثمناً أعلى مقارنة بما يدفعه الزبائن الجدد، وقد يحدث هذا لأن الزبائن القدامى ليسوا مؤهلين للحصول على العروض الأولية التمهيدية الخاصة أو لأنهم عادة ما يكونوا أقل حساسية تجاه الأسعار، وهم على معرفة بإجراءات البنك وموظفيه وخدماته وبالتالي يحصلون على منفعة أكبر.

#### المطلب الثاني: أساسيات التعامل مع الزبون في بنك الجزائر الخارجي-وكالة جيجل-

الزبون هو سيد السوق المصرفي بلا منازع، وإرضاءه وإشباع رغباته يعد أهم عمل تأخذه البنوك في اعتبارها، وتتخذ من ذلك سبيلاً لتحقيق الهدف من قيامها، ولهذا يعمل بنك الجزائر الخارجي-وكالة جيجل- على معرفة الزبون، وتحديد رغباته، حاجاته، دوافعه، قدراته سواء كان زبون حالي لكسب ولائه أو زبون مرتقب لاستقطابه وتحويله للتعامل معه، لذا أصبح البنك بحكم ما يملكه من خبرة يتفوق على الفروق الفردية أي الاختلافات الموجودة بين حاجات الزبائن وميولاتهم من خلال:

1. صنع حاجات ورغبات عامة لمجموعة من الزبائن؛

2. تطوير وتنمية وسائل وأدوات تلبية هذه الحاجات والرغبات من خلال مزيج خدمات فعال.

فرغم أن البنك يحاول تمييز بعض الخدمات نسبياً إلا أنه يستجيب أيضاً إلى الخدمات ذات الطبيعة الخاصة، وأصبح لديه اتجاهين رئيسيين في النظرة إلى الزبائن هما:

الإتجاه الأول: تصميم خدمات وفقاً لما يطلبه الزبون خاصة كبار الزبائن كالمؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، وهذا ما يطلق عليه الإتجاه التوافقي لرغبات الزبائن.

الإتجاه الثاني: خلق الزبون وفقاً لحاجات البنك ونوع فجوة الزبائن لديه باستخدام منهج صنع الزبائن وخلقهم، وهذا ما يطلق عليه التفعيل الابتكاري.

وهناك إختلافات بين فئات الزبائن في بنك الجزائر الخارجي-وكالة جيجل- وعلى حد قول السيد بن عزوز عبد الوهاب رئيس مصلحة التجارة الخارجية بالبنك هناك عائلات من الزبائن، فنجد الزبائن الأجراء وهي الفئة التي تمثل الموظفين (أكثر من 60% من مجموع الزبائن)، الزبائن بحساب وهي فئة الزبائن المدخرين الذين لديهم أسهم أو سندات، الزبائن الذين يملكون صفة التاجر كالمقاولين مثلاً ومن أهم الخدمات التي يعرضها البنك على هؤلاء الزبائن تسعيرة على العمليات، تسهيل والقيام بالعمليات في وقت قصير، منح

## الفصل الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون وعلاقتها بالصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-

القروض الخاصة بالتجار كقرض الخصم أو تسهيلة الصندوق وغيرها، كما نجد صنف آخر للزبائن والمتمثل في المؤسسات المنتجة أو الخدمية<sup>(1)</sup>.

وعلى هذا تقوم مهمة مصلحة إدارة علاقات الزبائن بالبنك بالتعرف على هؤلاء الزبائن من خلال دراستهم بشكل سليم ومناسب بما يكفي للإجابة على الأسئلة التالية:

1. من هو الزبون؟ وما هي مواصفاته وخصائصه العامة والخاصة والتي يمكن تقسيم وتصنيف زبائن البنك وفقا لها ووضعهم في مجموعات نوعية؟

2. ما هي حاجاته من التي يقدمها البنك؟ وما هي الدوافع التي تحركهم لاتخاذ القرار بالتعامل مع هذا البنك؟

3. متى يقوم الزبون بتلبية حاجاته من خدمات البنك؟

4. من الذي يقوم بتلبية حاجات الزبون من خدمات البنك؟ وهل يتم ذلك بكفاءة؟

5. لماذا يقوم هؤلاء الزبائن بالتعامل مع البنك الجزائري بالتحديد؟

6. كيف يقوم البنك بإشباع رغبات الزبون؟ وما مدى الرضا لدى الزبون؟

7. كيف يمكن لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل- أن يحتفظ بزبائنه المتميزين في ظل المنافسة التي يواجهها من قبل البنوك الأخرى؟

8. كيف يمكن للبنك وضع سعر مناسب لخدماته بحيث يتواءم مع كل زبون وبدون أن يفقد أي منهم، وفي الوقت نفسه للحصول على أرباح مناسبة؟

9. ما مدى توافر المعلومات لدى الزبائن عن الخدمات التي يقدمها البنك، والخدمات التي تقدمها البنوك الأخرى؟

10. ما هي أوجه التفضيل النسبية التي يتمتع بها البنك عن البنوك الأخرى سواء في اعتبارات:

- مزيج الخدمات؛

- السياسة الترويجية (الإعلان، البيع الشخصي، الأنشطة والخدمات الاجتماعية للمجتمع، الإعلام)؛

- عوامل القرب من أماكن تواجد الزبون؛

- اتساع حجم الفرع ومناسبة توزيع أماكن العمل داخله؛

- مناسبة التهوية والإضاءة والتجهيزات المكتبية؛

(1) مقابلة مع السيد/ بن عزوز عبد الوهاب، رئيس مصلحة التجارة الخارجية ببنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-، يوم

2016/04/13، الساعة 14:45.

- عوامل الهدوء والاعتبارات الجمالية؛

- الراحة والسرعة والدقة.

ومن خلال البيانات التي يتم تجميعها عن طريق الحصول على إجابات تفصيلية عن هذه الأسئلة، يمكن تطوير وتحسين مزيج الخدمات التي يقوم البنك بإتباعها في سوق الخدمات البنكية، وتحسين علاقة البنك بالزبون، وتطوير وتحديث نظام الاتصالات ليصبح أكثر فعالية وكفاءة، وفي الوقت نفسه فإن هذه البيانات تساعد إلقاء الضوء على العوامل الهامة بالنسبة للبنك.

**المطلب الثالث: الوسائل التكنولوجية المستخدمة في إدارة العلاقة مع الزبون ببنك الجزائر الخارجي-وكالة جيجل -**

لقد ساهمت التكنولوجيا الحديثة في بروز أنواع مختلفة من الوسائل يمكن إستعمالها لتفعيل العلاقات مع الزبائن، ومن بين هذه الوسائل نذكر تلك التي يعتمد عليها البنك في توطيد علاقته بزبائنه كالتالي<sup>(1)</sup>:

**أولاً: مراكز الاتصال**

يعتمد بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل- على مراكز الاتصال التي تعمل على أتمتة الاتصالات الهاتفية مع الزبائن سواء كانت داخلية أو خارجية، فهي تستقبل الاتصالات الواردة من الزبائن وتعرض المعلومات عليهم، كما تلعب دوراً مهماً في خدمتهم، إذ يدخل الزبون في حوار مع أعضاء خدمة الهاتف ليحصل على المعلومات التي يحتاجها، فمن خلالها يتم الوصول إلى خدمات تقنية تعالج شكاوي الزبائن، حيث يمكن اعتبارها الجسر الرابط بين الوكالة وزبائنها.

كما أنها تساعد على تخفيض السعر وتبرز اتصالات أكثر تفاعلية مع الزبائن، إذ تعمل على تحسين رضاهم وتعزيز ولائهم، وتعد من أهم أدوات إدارة العلاقة مع الزبون المعتمدة في الوكالة، فهي نظام يعالج المكالمات المتأتية من الزبائن، مزود بتكنولوجيا تسمح بتوجيه المتصلين منهم إلى الخدمة المطلوبة من خلال نظام الخادم الصوتي التفاعلي "Serveur Vocal Interactif" لمعالجة اتصالاتهم بكفاءة وفاعلية وبأقل تكلفة.

وعليه فمراكز الاتصال تتحقق من خلال توفير المعطيات والمعلومات في جميع أنحاء الوكالة وفي الوقت الحقيقي الأمر الذي يستلزم تطوير وتنمية الكفاءات وتدريبهم على أحدث التقنيات لخدمة إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون بشكل أفضل.

<sup>(1)</sup> مقابلة مع السيد/ بن عزوز عبد الوهاب، رئيس مصلحة التجارة الخارجية ببنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-، يوم

## الفصل الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون وعلاقتها بالصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-

لذا نجد أن البنك يخصص أكثر من 5% سنويا من ميزانيته لتدريب وتكوين الموظفين، فكل موظف يخضع لتكوين دائم على الأقل 28 يوم في السنة، وهذا التدريب يكون في إطار العمل الذي يقوم به، كما أنه يوجد نوع آخر من التكوين إذ لكل موظف الحق في التبرص للحصول على شهادة مهنية تساعده على الترقية، وأغلب هذه التكوينات تكون في إطار القيام بالعمليات البنكية وكيفية الاتصال بالزبائن سواء من حيث طريقة التعامل، الحديث، الابتسامة، واستعمال الحركات أثناء التواصل معهم، وكذا كيفية الاستماع والإصغاء لشكاويهم ومقترحاتهم، وتساعد هذه التدريبات الموظفين على:

- تقديم المعلومات لزبائن الوكالة بشكل فوري؛
- الرد السريع على شكاوي الزبائن من خلال الاستماع لهم؛
- تمتين العلاقات مع زبائن الوكالة.

### ثانيا: الهاتف النقال

إن إدارة العلاقة مع الزبون من خلال الهاتف تعد من المفاهيم الجديدة، وقد ظهرت في البنك كونه يتمتع برؤية بعيدة الأجل تجعله يرى مدى استطاعة إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون عبر الهاتف على المشكلات المتعلقة بالزبائن والاستحواذ على الأسواق بشكل سريع، كما أن احتدام المنافسة حتم عليها ذلك.

فبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل- يعتمد على الهاتف النقال خاصة في تعامله مع المؤسسات المنتجة والخدمية، للاتصال المتبادل في كل وقت ومكان، ففي حالة طرح خدمة جديدة يقوم البنك بالاتصال بزبائنه لإخبارهم عن هذه الخدمة وتقديم شرح مفصل عن خصائصها وفوائدها وكيفية الاستفادة منها، وهذا الاتصال يكون لنقل المعلومات عن طريق المكالمات الصوتية ففي حالة ما إذا غادر الزبون الوكالة ولم يقوم بتوقيع الشيك يتصلون به للحضور من أجل التوقيع.

### ثالثا: الانترنت

إن بنك الجزائر الخارجي يعتمد على الاتصال الالكتروني عبر Swift و Intranet للاتصال بالبنك المركزي، أما فيما يخص الاتصال بالزبائن فهم لا يعتمدون على الانترنت، بل يعتمدون على الهاتف النقال، مراكز الاتصال، والطريقة التقليدية والمتمثلة في الاتصال المباشر سواء الزبون هو الذي يأتي للوكالة للاستعلام أو طلب الخدمة، أو البنك هو الذي يرسل أحد موظفيه لمقابلة الزبون وتقديم كافة المعلومات أو الخدمة التي يحتاجها هذا الأخير في حالة ما إذا كان الزبون مؤسسة.

#### رابعاً: التلفزيون التفاعلي

ما لاحظناه في الوكالة أنه يتم الاعتماد على شاشتي تلفاز في قاعة الانتظار لإحداهما دور ترويجي يبيث عليها إعلان تعريفى لتقديم الخدمات الجديدة، أما الشاشة الأخرى يتم فيها عرض سعر صرف الدينار الجزائري بعدة عملات.

#### خامساً: قاعدة بيانات الزبائن

قام بنك الجزائر الخارجي ببناء قاعدة بيانات خاصة بزبائنه منذ خمس سنوات بعد أن حتم البنك المركزي على جميع الفروع التابعة له توفير كل المعلومات الدقيقة عن كل الزبائن المتعامل معهم إذ توجد:

1. قاعدة خاصة بالبنك المركزي: قبل منح أي قرض بأنواعه المختلفة (قروض قصيرة المدى، متوسطة المدى، بالسيولة، أو بالإمضاء) تقوم مصلحة الزبائن بفحص مركزية الأخطاء ببنك الجزائر الخارجي مباشرة عن طريق Intranet الهدف من ذلك هو:

- إعطاء معلومة عن المؤسسة طالبة القرض سواء كان قرض جاري أو قرض متعثر (مستوى المديونية لها)، بعبارة أخرى إعطاء توضيحات دقيقة على كل قرض استقادة منه هذه المؤسسة على كل القطر الجزائري وفي كل البنوك المعتمدة؛

- إعطاء معلومات على كل حدث عدم الدفع ويتمثل في: الصكوك والأوراق التجارية التي عرفت حدث عدم الدفع (بدون رصيد أو برصيد غير كافي).

2. المركز المعلوماتي لبنك الجزائر الخارجي: لقد أشرف البنك المركزي على عملية خلق قاعدة بيانات خاصة بالزبائن حيث لكل زبون رقم واحد في البنك رغم وجود عدة حسابات ويحمل كل المعلومات المتعلقة به خاصة في قروض الاستثمار، فمثلا الزبون الذي يحمل رقم ما في قاعدة البيانات المتعلقة بزبائن البنك إذا أراد فتح حساب آخر في جهة أخرى تظهر نفس المعلومات عنه وبنفس الرقم.

وقاعدة البيانات الخاصة بزبائن البنك تمكن هذا الأخير من معرفة خصائص وسلوكيات زبائنه مما يسمح له بتقديم أفضل الخدمات الملائمة لكل زبون بشكل فردي.

وتبقى الوسائل آنفة الذكر مصدرا هاما في البنك للحصول على آراء وردود أفعال الزبائن لتطوير خدمات جديدة أو الحالية منها، وذلك من خلال معالجة مقترحاتهم وشكاويهم، مما يؤدي إلى تكوين صورة حسنة عن البنك ومن ثم تحقيق رضاهم وتعزيز ولائهم، الأمر الذي يمكنه من التمايز وتحقيق التفوق التنافسي.

### المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

تم إتباع المنهج الوصفي في عرض البيانات، والمنهج التحليلي في تحليل نتائج الدراسة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة العلاقة مع الزبون والدور الذي تلعبه في تعزيز وتحسين الصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-.

#### المطلب الأول: طريقة وأدوات الدراسة

##### أولاً: طريقة الدراسة

من أجل تشخيص موضوع الدراسة قمنا بتحديد منهج الدراسة، وكذا المجتمع والعينة بالإضافة إلى متغيرات الدراسة وطرق قياسها كالتالي:

**1. مجتمع وعينة الدراسة:** إن تحديد مجتمع الدراسة بالنسبة للقائم بالبحث شيء مهم وصعب، إذ يجب أن يكون هذا المجتمع يحتوي على أفراد لهم صلة بموضوع البحث حيث يمكن من خلالهم جمع معلومات تخدم الموضوع المدروس، ويمثل مجتمع هذه الدراسة زبائن بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل- وباعتبار هذا المجتمع كبير تم اختيار عينة منه بهدف الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في أثر إدارة العلاقة مع الزبون في تعزيز الصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-.

ولقد شملت عينة الدراسة 65 زبون لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-، وقد تم توزيعها بطريقة عشوائية على زبائن البنك، وبعد هذه العملية تم استبعاد 05 استثمارات منها نظرا لعدم الجدية في الإجابة واستحالة تحليل بعض منها وبالتالي تحتسب 60 استثمارة أي نسبة 76.92% من العدد الإجمالي وهي حجم العينة من زبائن البنك من أصل 65 استثمارة موزعة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

#### الجدول رقم (01): عدد الاستثمارات الموزعة والمقبولة

البيان	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات المرفوضة	الاستثمارات المقبولة
العدد	65	65	05	60
النسبة %	100%	100%	23.08%	76.92%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان الموزع.

**2. تجميع البيانات:** نظرا لطبيعة البيانات التي يراد جمعها وبناء على المنهج المتبع في الدراسة، رأينا أن الأداة الأكثر ملاءمة هي الاستثمارة، لذا قمنا بتصميمها بناء على ما تم التطرق له في الجانب النظري لإسقاطه على الجانب التطبيقي وذلك لإثبات مدى صحة الفرضيات المقترحة، هذا وقد تم توزيع 65 استثمارة

## الفصل الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون وعلاقتها بالصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيبل-

على أفراد العينة تم استرجاعها بالكامل أي ما يعادل 100%، إذ تم استبعاد 05 منها تبقى 60 استمارة حيث اشتملت على محورين أساسيين (انظر الملحق رقم (01)) وهما:

**المحور الأول:** ويتعلق ببيانات لمعرفة مدى تأثير إدارة العلاقة مع الزبون في تعزيز الصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيبل- ، وقد تم تقسيم هذه العبارات إلى:

- الاتصال: العبارات (01، 02، 03، 04).

- جودة الخدمة: العبارات (05، 06، 07، 08، 09، 10، 11، 12، 13).

- الشخصية: العبارات (14، 15، 16).

- المعاملة بتميز: العبارات (17، 18، 19).

- التعاطف: العبارات (20، 21، 22).

- تعزيز الصورة الذهنية: العبارات (23، 24، 25، 26، 27).

وللإجابة على هذا المحور يتم استخدام أسلوب ليكرت الخماسي وهو موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (02): سلم ليكرت الخماسي

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ويتكون هذا المقياس من خمسة نقاط تتراوح بين 1 ويعبر على عدم الموافقة المطلقة على كل عبارة في الجزء الثاني، والرقم 5 الذي يعبر على الموافقة المطلقة عليها، في حين يعبر الرقم 3 على حيادية المقياس أما الرقم 2 فيعبر على عدم الموافقة والرقم 4 يعبر على الموافقة، وعليه قمنا بتقسيم السلم كما يلي:

- حساب المدى:

المدى ويعبر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة.

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

- حساب طول الفئة:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد درجات المقياس}} = \frac{4}{5} = 0.8$$

$$\text{طول الفئة} = 0.8$$

### الفصل الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون وعلاقتها بالصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-

ويتم إضافة هذه القيمة (0.8) إلى أقل قيمة في المقياس الخماسي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لطول الفئة الأولى ويمكننا إظهار فئات مقياس ليكرت ودلالاتها في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (03): إجابات الأسئلة ودلالاتها

الإجابات على الأسئلة	الرمز	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الحكم
غير موافق تماما	1	]1.80 - 1]	20% أقل من 36%	منخفضة جدا
غير موافق	2	]2.60 - 1.80]	36% أقل من 52%	منخفضة
محايد	3	]3.40 - 2.6]	52% أقل من 68%	متوسطة
موافق	4	]4.20 - 3.40]	68% أقل من 84%	عالية
موافق تماما	5	]5.00 - 4.20]	84% إلى 100%	عالية جدا

المصدر: عز الدين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلال باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار نور العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2008، ص 540.

المحور الثاني: ويتضمن المعلومات الشخصية للمستقصى منه.

### 3. ثبات وصدق الاستمارة:

عرضت الاستمارة على 06 أساتذة، الأستاذ المشرف بالإضافة إلى 05 أساتذة متخصصين وتم بعد ذلك إدخال بعض التعديلات عليها والمقترحة من قبل الأساتذة المحكمين حتى تكون مفهومة وواضحة للوصول في الأخير إلى الصورة النهائية للإستمارة.

#### ثانيا: أدوات الدراسة

بغرض تحليل الاستمارات قمنا باستخدام أسلوب التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وهذا لأنه الأنسب في مجال التسويق والعلوم الاجتماعية والأكثر ملاءمة لموضوع بحثنا، فقد تم الاعتماد عليه في ترميز وإدخال المعلومات والحصول على مختلف النتائج المطلوبة، كما تم الاعتماد على برنامج Excel لإنجاز بعض الدوائر النسبية.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ (alpha crambach) والذي يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا، وقد قمنا في دراستنا باختبار معامل ألفا كرونباخ حيث وجدناه



### الفصل الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون وعلاقتها بالصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-

يساوي (0.954) مما يدل على أنه في حالة إعادة تطبيق هذه الاستبانة وتوزيعها من جديد في ظروف مماثلة، فإننا سنحصل على نفس النتائج والاستنتاجات بنسبة 95.40%، وهذا ما يدل على مدى اتساق الاستبانة ومصادقية النتائج المتحصل عليها.

والجدول التالي يوضح ذلك (انظر الملحق رقم (02)):

#### الجدول رقم (04): يبين اختبار معامل ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	عدد عبارات الاستبيان
0.954	27

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل الاستبيان.

قبل اختبار أساليب المعالجة الإحصائية يجب علينا اختبار طبيعة التوزيع الطبيعي من أجل إتباع الأساليب الإحصائية المعلمية أو غير المعلمية، وذلك يساعدنا في اختبار صحة الفرضيات. ومن أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي تم اللجوء إلى اختبار كولمغروف - سمونوف تمهيدا لاستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار الفرضيات، وتشتت الاختبارات المعلمية أن يكون التوزيع البيانات طبيعيا.

وقد تم إجراء هذا الاختبار بالاعتماد على (SPSS) وقد كانت النتيجة كما يوضحها الجدول التالي (انظر الملحق رقم (03)):

#### الجدول رقم (05): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة

المحور	مستوى المعنوية
كل العبارات	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS).

الفصل الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون وعلاقتها بالصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية والمتحصل عليها باستعمال برنامج SPSS (انظر الملحق رقم (04)).

أولاً: الاتصال

يمكن توضيح آراء المستقصى منهم بخصوص هذا البعد في الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالاتصال

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		العبارات
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
05	موافق تماما	0.869	4.42	1.7	1	3.3	2	5.0	3	31.7	19	58.3	35	<b>01</b>
05	موافق تماما	0.882	4.37	-	-	6.7	4	6.7	4	30	18	56.7	34	<b>02</b>
05	موافق تماما	0.981	4.23	5	3	-	-	8.3	5	40	24	46.7	28	<b>03</b>
03	محايد	1.408	3.02	16.7	10	28.3	17	10	6	26.7	16	18.3	11	<b>04</b>
05	موافق تماما	0.75768	4.0083	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام										المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل الاستبيان، باستعمال spss.

نلاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أن الانحراف المعياري العام للعبارات المتعلقة ببعد الاتصال في بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل - قدر بـ (0.75768) ومتوسط حسابي قدر بـ (4.0083) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت (3.41-4.2) مما يعكس الموافقة بدرجة عالية من طرف الأفراد المستجوبون.

## الفصل الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون وعلاقتها بالصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-

وفيما يخص كل من العبارات (01، 02، 03) "أجد سهولة في الاتصال بالبنك"، "يوفر لي موظفو البنك المعلومات اللازمة عن كل خدمة جديدة"، "يشعرني موظفو البنك بالتواصل المستمر عند تعاملي معهم"، حصلت على متوسطات حسابية (4.23، 4.37، 4.42) على التوالي وهي تقع في جهة الموافقة بدرجة عالية جدا، أما العبارة (04) "يوفر هذا البنك إمكانية التواصل عن طريق العديد من الوسائل (الإنترنت، الهواتف النقالة...)" حصلت على متوسط حسابي قدر بـ (3.02) وهي عبارة اتجه متوسطها الحسابي نحو درجة الموافقة في حدود المتوسط مما يعني عدم وجود اهتمام في المستوى المطلوب من قبل البنك بالتواصل مع زبائنه عن طريق (الإنترنت، الهواتف النقالة...).

مما سبق نخلص إلى أن بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل- يهتم ببعده الاتصال في إدارة علاقته مع زبائنه.

### ثانيا: جودة الخدمة

يمكن توضيح آراء المستقصى منهم بخصوص هذا البعد في الجدول الآتي:

#### الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بجودة الخدمة

العبارة	موافق تماما		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار				
05	45	27	40	06	10	02	3.2	01	4.23	0.890	موافق تماما	05
06	43.3	26	33.3	04	6.7	08	13.3	02	04	1.164	موافق	04
07	36.7	22	38.3	08	13.3	05	8.3	02	3.97	1.073	موافق	04
08	40	24	30	07	11.7	07	11.7	04	3.85	1.260	موافق	04
09	25	15	25	12	20	15	25	03	3.40	1.251	موافق	04
10	16.7	10	33.3	10	16.7	10	16.7	10	3.17	1.355	محايد	03

الفصل الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون وعلاقتها بالصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-

05	موافق تماما	0.804	4.28	1.7	1	-	-	11. 7	7	41. 7	25	45	27	<b>11</b>
05	موافق تماما	0.696	4.42	-	-	-	-	11. 7	7	35	21	53. 3	32	<b>12</b>
04	موافق	1.279	3.58	8.3	5	15	9	15	9	33. 3	20	28. 3	17	<b>13</b>
04	موافق	0.78 212	3.8 777	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>										<b>المتوسط</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان، باستعمال spss.

نلاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أن الانحراف المعياري العام للعبارات المتعلقة ببعد جودة الخدمة في بنك الجزائر الخارجي قدر بـ (0.78212) والمتوسط الحسابي العام قدر بـ (3.8777) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت (3.41-4.2) مما يعكس الموافقة للأفراد المستجوبين. وفيما يخص كل من العبارات (05، 11، 12) "يتمتع موظفو البنك بمهارة عالية في تقديم الخدمات التي أطلبها"، "يتمتع موظفو البنك بمظهر لائق"، "ألقى حسن استقبال وضيافة من قبل موظفي البنك"، حصلت على متوسطات حسابية (4.23، 4.28، 4.42) على التوالي وهي تقع في جهة الموافقة بدرجة عالية جدا، أما العبارات (06، 07، 08، 09، 13) "يقدم لي موظفو البنك الخدمة التي أريدها بسرعة"، "يعطيني موظفو البنك الوقت الكافي للمناقشة وإبداء رأيي"، "الخدمة المقدمة من قبل البنك تتطابق مع توقعاتي"، "يمكنني البنك من المشاركة في تقديم الخدمات"، "يستعمل البنك أجهزة متطورة في تقديم الخدمة" حصلت على متوسطات حسابية قدرت بـ (04، 3.97، 3.85، 3.40، 3.58) وهي عبارات إتجهت متوسطاتها الحسابية نحو الموافقة بدرجة عالية، في حين كانت العبارة (10) "المظهر الخارجي للبنك مميز وجذاب" بمتوسط حسابي (3.17) وهي عبارة إتجه متوسطها الحسابي نحو درجة الموافقة في حدود المتوسط مما يعني عدم وجود اهتمام في المستوى المطلوب من قبل البنك بالمظهر الخارجي له. مما سبق نخلص إلى أن بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل- يهتم بجودة الخدمة في إدارة علاقته مع زبائنه.

ثالثا: الشخصية

يمكن توضيح آراء المستقصى منهم بخصوص هذا البعد في الجدول الآتي:

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالشخصنة

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		العبارات
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
04	موافق	1.300	3.65	6.7	04	16.7	10	16.7	10	25	15	35	21	14
04	موافق	1.130	3.67	3.3	02	15	09	20	12	35	21	26.7	16	15
04	موافق	1.417	3.40	16.7	10	10	06	16.7	10	30	18	26.7	16	16
04	موافق	1.05247	3.5722	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام										الزبون

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان، باستعمال spss.

نلاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أن الانحراف المعياري العام للعبارات المتعلقة ببعد الشخصية في بنك الجزائر الخارجي-وكالة جيجل- قدر بـ (1.05247) ومتوسط حسابي قدر بـ (3.5722) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت (3.41-4.2) مما يعكس موافقة بدرجة عالية من طرف الأفراد المستجوبين.

وفيما يخص كل من العبارات (14، 15، 16) "يسعى البنك إلى التواصل المباشر معي لفهم احتياجاتي"، "يحاول موظفو البنك وضع تعديلات على الخدمة المقدمة لي لتتوافق مع رغباتي"، "تربطني علاقة شخصية مع موظفي البنك"، حصلت على متوسطات حسابية (3.65، 3.67، 3.40) على التوالي وهي تقع في جهة الموافقة بدرجة عالية.

مما سبق نخلص إلى أن بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل- يهتم ببعد الشخصية في إدارة العلاقة مع زبائنه.

رابعاً: المعاملة بتميز

يمكن توضيح آراء المستقصى منهم بخصوص هذا البعد في الجدول الآتي:

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمعاملة بتميز

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارات	
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
04	موافق	1.177	3.73	05	03	13.3	08	15	09	36.7	22	30	18	<b>17</b>	
04	موافق	1.137	3.83	05	03	10	06	13.3	08	40	24	31.7	19	<b>18</b>	
04	موافق	1.265	3.60	10	06	8.3	05	21.7	13	31.7	19	28.3	17	<b>19</b>	
04	موافق	0.98 800	3.7 222	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام											<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان، باستعمال spss.

نلاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أن الانحراف المعياري العام للعبارات المتعلقة ببعد المعاملة بتميز في بنك الجزائر الخارجي-وكالة جيجل- قدر ب (0.98800) ومتوسط حسابي قدر ب (3.7222) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت (3.41-4.2) مما يعكس موافقة بدرجة عالية من طرف الأفراد المستجوبين.

وفيما يخص كل من العبارات (17، 18، 19) "يسعى البنك دائما إلى الوقوف على حاجاتي وتفضيلاتي من أجل تلبيتها"، "تعاملني مع هذا البنك يكسبني شعورا بالأهمية"، "أشعر أنني من أفضل الزبائن لدى البنك"، حصلت على متوسطات حسابية (3.73، 3.83، 3.60) على التوالي وهي تقع في جهة الموافقة بدرجة عالية.

## الفصل الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون وعلاقتها بالصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيبل -

مما سبق نخلص إلى أن بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيبل- يهتم ببعد المعاملة بتميز في إدارة العلاقة مع زبائنه.

### خامسا: التعاطف

يمكن توضيح آراء المستقصى منهم بخصوص هذا البعد في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالتعاطف

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		العبارات
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
04	موافق	1.273	3.85	6.7	4	13.3	8	8.3	5	31.7	19	40	24	20
04	موافق	1.000	4.18	3.3	2	5	3	6.7	4	40	24	45	27	21
04	موافق	1.137	3.83	3.3	2	13.3	8	13.3	8	36.7	22	33.3	20	22
04	موافق	0.96 544	3.9 556	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام										بنك الجزائر

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان، باستعمال spss.

نلاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أن الانحراف المعياري العام للعبارات المتعلقة ببعد التعاطف في بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيبل- قدر بـ (0.96544) ومتوسط حسابي قدر بـ (3.9556) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت (3.41-4.2) مما يعكس موافقة بدرجة عالية من طرف الأفراد المستجوبين.

وفيما يخص كل من العبارات (20، 21، 22) "يعمل البنك على مساعدتي في حل المشكلات التي أواجه"، "يستقبلني موظفو البنك بابتسامة دائمة"، "موظفو هذا البنك يقدرون ظروفني"، حصلت على متوسطات حسابية (3.85، 4.18، 3.83) على التوالي وهي تقع في جهة الموافقة بدرجة عالية.

مما سبق نخلص إلى أن بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيبل- يهتم ببعد التعاطف في إدارة العلاقة مع زبائنه.

## الفصل الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون وعلاقتها بالصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-

### سادسا: تعزيز الصورة الذهنية

لقد تضمن هذا الجزء خمسة عبارات موجهة أيضا إلى زبائن بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل - لمعرفة مدى تأثير إدارة العلاقة مع الزبون في الصورة الذهنية المكونة لديهم عن البنك، ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بتعزيز الصورة الذهنية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		العبارات
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
04	موافق	1.111	3.95	3.3	2	11.7	7	8.3	5	40	24	36.7	22	<b>23</b>
04	موافق	1.048	3.95	3.3	2	8.3	5	11.7	7	43.3	26	33.3	20	<b>24</b>
04	موافق	1.053	3.90	3.3	2	6.7	4	20	12	36.7	22	33.3	20	<b>25</b>
04	موافق	1.094	3.92	5	3	5	3	18.3	11	36.7	22	35	21	<b>26</b>
04	موافق	1.042	4.00	3.3	2	8.3	5	8.3	5	45	27	35	21	<b>27</b>
04	موافق	0.92 432	3.9 433	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام										بنك الجزائر

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان، باستعمال spss.

نلاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أن الانحراف المعياري العام للعبارات المتعلقة بتعزيز الصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل - قدر بـ (0.92432) ومتوسط حسابي قدر بـ (3.9433) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت (3.41-4.2) مما يعكس الموافقة بدرجة عالية من طرف الأفراد المستجوبين.

وفيما يخص كل من العبارات (23، 24، 25، 26، 27) "سعي البنك للاتصال الدائم مع الزبون هو ما يبقيني أتعامل معه"، "سعي البنك لتوفير وتقديم خدمات ذات جودة عالية هو ما يجعلني أستمر في التعامل معه"، "يسعى موظفو البنك دائما إلى تقديم خدمة تتناسب مع حاجاتي الشخصية هذا ما يرغبني في



## الفصل الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون وعلاقتها بالصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-

التعامل معه"، "معاملتي بتميز وتحسيبي بالأهمية هو ما يجعلني أبقى على تعاملي مع هذا البنك"، "إصغاء موظفو البنك لمشاكلي ومحاولة حلها يجعلني أستمر في التعامل معه" حصلت على متوسطات حسابية (3.95، 3.95، 3.90، 3.92، 04) على التوالي وهي تقع في جهة الموافقة بدرجة عالية.

مما سبق نخلص إلى أن الزبائن يملكون صورة حسنة عن بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-.

### المطلب الثالث: تشخيص عينة الدراسة

في هذا الجزء نقوم بعرض البيانات لأفراد العينة والمتمثل في المحور الأول من الاستمارة، والجدول التالي يوضح ذلك:

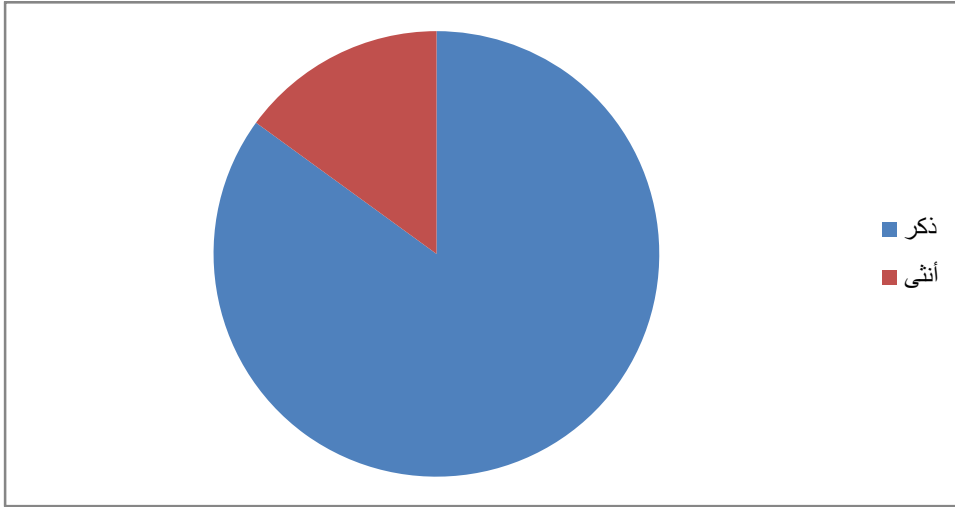
الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية:

المتغيرات	الفئات	التكرارات	المجموع	النسبة %	المجموع
الجنس	ذكر	51	60	85	100%
	أنثى	09		15	
السن	30-20	11	60	18.3	100%
	45-31	34		56.7	
	46 فما فوق	15		25	
مستوى الدخل	أقل من 18000 دج	03	60	05	100%
	من 18000 دج - 40000 دج	25		41.7	
	40000 دج فما فوق	32		53.3	
فئة الزبائن	بأجر	25	60	41.7	100%
	بحسابات	06		10	
	بصفة تاجر	14		23.3	
	مؤسسة إنتاجية أو خدمية	15		25	

المصدر: من إعداد الطابنتين بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (11) يتضح لنا أن نسبة المستجوبين من حيث الجنس كانت نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 85% من إجمالي عينة الدراسة في حين بلغت نسبة الإناث المستجوبين 15%، والشكل التالي يوضح ذلك:

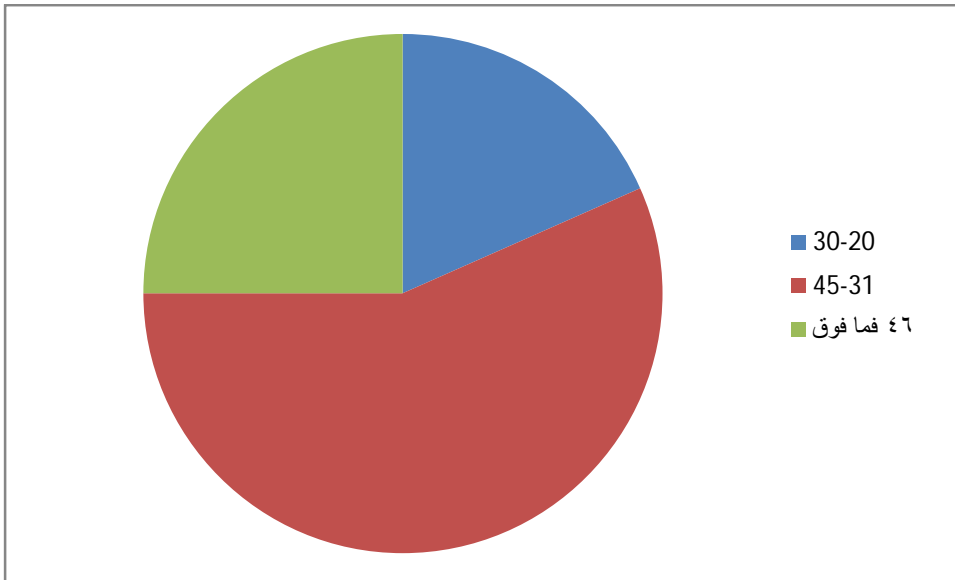
الشكل رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان، باستعمال Excel.

أما فيما يخص نسبة المستجوبين من حيث السن فنجد أن أغلب المستجوبين هي الفئة التي تمتد بين 31 و 45 سنة حيث بلغت نسبة المستجوبين من هذه الفئة 56.70% من إجمالي عينة الدراسة، أما نسبة المستجوبين الذين يفوق سنهم 46 سنة هي 25% أي ما يعادل 15 زبون، في حين هناك 11 زبون تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة هي 18.30%، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



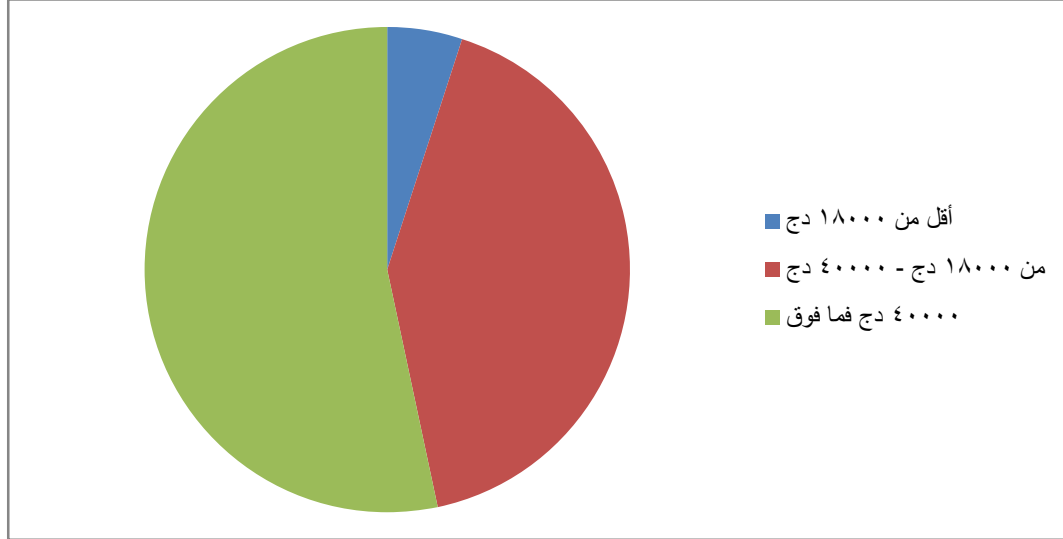
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان، باستعمال Excel.

أما فيما يخص نسبة المستجوبين من حيث الدخل فنجد أن 5% منهم يمثل الفئة ذات الدخل الأقل من 18000 دج، فيما يمثل 41.70% نسبة المستجوبين الذين لديهم دخل يتراوح ما بين 18000 دج

## الفصل الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون وعلاقتها بالصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-

و40000 دج، ونجد أن 53.30% هي نسبة الأفراد الذين يفوق دخلهم 40000 دج، والشكل التالي يوضح ذلك:

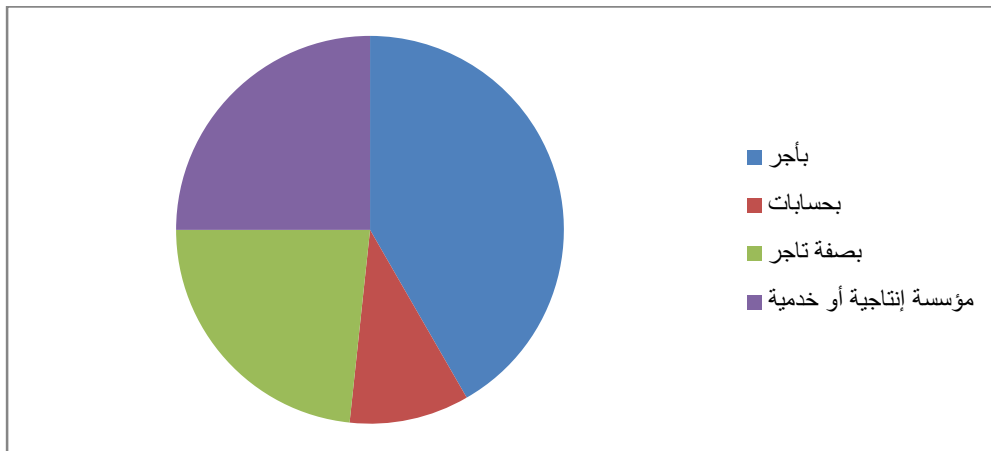
الشكل رقم (20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان، باستعمال Excel.

أما فيما يتعلق بفئات الزبائن التي تتعامل مع البنك كانت نسبة المستجوبين الأجراء هي 41.70% أي ما يساوي 25 زبون وهذا ما يثبت أن أغلبية المتعاملين مع هذا البنك موظفين، أما عدد الزبائن الذين يملكون حسابات بالبنك كانت نسبتهم 10% أي ما يعادل 06 زبائن، أما فيما يخص فئة الزبائن بصفة تاجر كانت نسبتهم 23.3% أي ما يعادل 14 زبون، بينما كانت نسبة 25% من الزبائن الذين يتعامل معهم البنك من المؤسسات الخدمية أو الإنتاجية أي ما يعادل 15 زبون، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئة الزبائن



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان، باستعمال Excel.

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

من خلال العبارات الموجودة في استمارة الاستبيان، فإنه يتم اختبار فرضيتي الدراسة (أنظر الملحق رقم (05))، والمتمثلتين في:

الفرضية الأولى: يهتم بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل- بإدارة العلاقة مع زبائنه.

الفرضية الثانية: تساهم إدارة العلاقة مع الزبون في تعزيز الصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-.

ولاختبار هاتين الفرضيتين تم الاعتماد على القرارات الآتية:

#### 1. بالنسبة للمتوسط الحسابي:

- إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من 3 هناك تأثير قوي لمفردات عينة الدراسة حول الموضوع المدروس.
- إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 3 لا يوجد تأثير لمفردات عينة الدراسة حول الموضوع المدروس.

#### 2. بالنسبة لاختبار T-test:

- إذا كانت t المحسوبة أكبر من t الجدولية نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.
- إذا كانت t المحسوبة أقل من t الجدولية نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية.

#### 3. بالنسبة لمستوى الدلالة:

- إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة (sig) الناتجة عن اختبار T-test أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية لها.
- إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة (sig) الناتجة عن اختبار T-test أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية لها.

#### أولاً: اختبار الفرضية الأولى

للتحقق من هذه الفرضية تم وضع العبارات (01-22) من استمارة الاستبيان والتي تقيس مدى موافقة أو عدم موافقة الزبائن على مدى اهتمام البنك بإدارة العلاقة مع الزبون، نعيد صياغة الفرضية الأولى كما يلي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يهتم بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل- بإدارة العلاقة مع الزبون.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يهتم بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل- بإدارة العلاقة مع الزبون.

## الفصل الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون وعلاقتها بالصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-

والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

الجدول رقم (13): مدى اهتمام بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل- بإدارة العلاقة مع الزبون

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة المحسوبة	الحكم على الفرضية
1	(22-01)	3.8272	0.78269	8.187	2.001	0.000	رفض الفرضية الصفرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، باستعمال SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارات الخاصة بالاتصال، جودة الخدمة، الشخصية، المعاملة بتميز والتعاطف كان يساوي 3.8272 وهو أكبر من 3 وانحراف معياري قيمته 0.78269 مما يعني أن آراء أفراد العينة حول العبارات الخاصة باهتمام بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل- بإدارة العلاقة مع الزبون كانت إيجابية بدرجة موافق، قيمة (T) المحسوبة كانت تساوي 8.187 وهي أكبر من T الجدولية والتي تساوي 2.001، وقيمة مستوى الدلالة المحسوبة 0.000 وهي أصغر من قيمة مستوى المعنوية 0.05، الأمر الذي يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أن بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل- يهتم بإدارة العلاقة مع الزبون.

### ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

للتحقق من هذه الفرضية تم وضع العبارات (23-27) من استمارة الاستبيان والتي تقيس مدى موافقة وعدم موافقة الزبائن على أن إدارة العلاقة مع الزبون تساهم في تعزيز الصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-، نعيد صياغة الفرضية الثانية كما يلي:

4. الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا تساهم إدارة العلاقة مع الزبون في تعزيز الصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-.

5. الفرضية البديلة  $H_1$ : تساهم إدارة العلاقة مع الزبون في تعزيز الصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-.

## الفصل الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون وعلاقتها بالصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-

والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

الجدول رقم (14): تأثير إدارة العلاقة مع الزبون في تعزيز الصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي

-وكالة جيجل-

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة المحسوبة	الحكم على الفرضية
2	(27-23)	3.9433	0.92432	7.905	2.001	0.000	رفض الفرضية الصفرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، باستعمال SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارات الخاصة بتعزيز الصورة الذهنية كان يساوي 3.9433 وهو أكبر من 3 وانحراف معياري قيمته 0.92432 مما يعني أن آراء أفراد العينة حول العبارات الخاصة بمدى مساهمة إدارة العلاقة مع الزبون في تعزيز الصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل- كانت إيجابية بدرجة موافق، قيمة (T) المحسوبة كانت تساوي 7.905 وهي أكبر من T الجدولية والتي تساوي 2.001، وقيمة مستوى الدلالة المحسوبة 0.000 وهي أصغر من قيمة مستوى المعنوية 0.05، الأمر الذي يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي تساهم إدارة العلاقة مع الزبون في تعزيز الصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-.

الخلاصة:

من خلال هذا الفصل تم إجراء الدراسة التطبيقية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل- في محاولة التعرف على الدور الهام الذي تلعبه إدارة العلاقة مع الزبون في تعزيز الصورة الذهنية للبنك، حيث اقتصرت الدراسة على إجراء مقابلات مع رئيس مصلحة التجارة الخارجية بالبنك وتوزيع استمارات على عينة من زبائن البنك وقد تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لمعرفة واقع إدارة العلاقة مع الزبون فيه، حيث رأينا أنه توجد مصلحة خاصة بهذه الإدارة على مستوى البنك أي أنه يولي اهتمام كبير لإدارة العلاقة مع الزبائن، كما تم التوصل لذلك من خلال تحليل الاستمارات وأن هذه الأخيرة لها تأثير إيجابي على الصورة الذهنية للبنك حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

خاتمة عامة



من خلال ما سبق من شرح وتوضيح يتبين لنا أن لإدارة العلاقة مع الزبون الأهمية البالغة والتأثير الكبير على الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية، وذلك نظرا لأن الهدف الأساسي منها يتمثل في التوجه نحو الزبون وخدمته حسب ما يرغب فيه لبناء وإقامة علاقات طويلة المدى معه أساسها الثقة والاحترام مستعينا في ذلك بأحدث ما وصلت إليه تكنولوجيا الإعلام والاتصال من تطور، حيث أصبح الزبون الركيزة الأساسية للمؤسسة والتي على أساسها تبني إستراتيجياتها للنمو والبقاء والاستمرار في ظل بيئة غير مستقرة وانفتاح الأسواق وزيادة المنافسة، ونظرا لنمو الوعي لدى الفرد أصبح يتوجب على المؤسسة فهم تطلعات زبائنها وتلبيتها من أجل تكوين انطباع جيد عنها في أذهانهم، لذا تعد إدارة العلاقة مع الزبون إحدى الاستراتيجيات الحديثة التي تعتمدها المؤسسة الخدمية لغرض كسب زبائنها وتوطيد العلاقة معهم بالإضافة إلى فهم حاجاتهم من أجل تعزيز الصورة الذهنية.

### 1. اختبار الفرضيات:

تتلخص نتائج الفرضيات في أهم النقاط التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة رفض الفرضية الصفرية الأولى ( $H_{01}$ ) التي تنص على: لا يهتم بنك الجزائر الخارجي بإدارة العلاقة مع الزبون وقبول الفرضية البديلة الأولى.
- أظهرت نتائج الدراسة رفض الفرضية الصفرية الثانية ( $H_{02}$ ) التي تنص على: لا تساهم إدارة العلاقة مع الزبون في تعزيز الصورة الذهنية للبنك الجزائري الخارجي - وكالة جيجل - وقبول الفرضية البديلة الثانية.

### 2. نتائج الدراسة:

اشتملت عملية تحليل ودراسة الإشكالية على جانبين؛ جانب نظري وتم التوصل من خلاله إلى بعض النتائج النظرية، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم التوصل إلى بعض النتائج بناء على ما تم الحصول عليه من خلال الاستبيان والمقابلات الميدانية وسيتم الفصل فيها فيما يلي:

#### 1.2. النتائج الخاصة بالدراسة النظرية:

من خلال العرض النظري لموضوع الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن اختصارها فيما يلي:

- تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون وسيلة تهدف إلى جذب الزبائن والمحافظة عليهم ببناء علاقات معهم على المدى الطويل؛
- تساعد إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق الثقة والمشاركة والالتزام بين المؤسسة الخدمية وزبائنها؛
- تهدف إدارة العلاقة مع الزبون في الحفاظ على الزبائن بدلا من البحث عن زبائن جدد؛

- تساعد إدارة العلاقة مع الزبائن المؤسسات الخدمية على تسهيل عملية التفاعل والتواصل مع الزبائن من أجل معرفة حاجاتهم ورغباتهم والقدرة على تقديمها بالطرق التي يرغبون بها أنفسهم من أجل خلق وإقامة علاقات معهم؛
- أن استخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات لها الأثر الكبير على الاستجابة السريعة لتطلعات الزبائن، فاستخدامها بالشكل الجيد يعزز من صورتها لديهم؛
- تقوم إدارة العلاقة مع الزبون بالوفاء بالوعود التي تقدمها المؤسسة الخدمية لزبائنهم عند التعامل معهم، ولأن الوفاء والصدق مع الزبون يحقق لها تكوين إنطباع جيد لديه مما يضمن إستمراره في التعامل معها.

## 2.2. النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية:

- تتضمن هذه النقطة أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية المتمثلة في:
- إدراك أهمية التوجه بالزبون باعتباره ثروة البنك من قبل الموظفين، فهم يرون أن السبيل الوحيد في تحقيق الأرباح والاستمرار في ظل بيئة تنافسية إنما يكون من خلال فهم الزبون وتطلعاته والعمل على تحقيقها بالشكل الذي يتوقعه أو يفوق ذلك مما يكون انطباع جيد لديه؛
  - بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل- يتبنى مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون في عمله من خلال قيامه بتطوير وتعزيز العلاقة مع زبائنه حتى يرقى إلى مصاف البنوك الرائدة؛
  - العلاقة الجيدة بين الموظفين والزبائن بالبنك أساسها الإلتزام بالوعود والثقة المتبادلة حيث يسعى موظفو البنك إلى إنشاء علاقات دائمة وقوية مع الزبائن لاقتناعهم بأنهم حجر الزاوية بالنسبة للبنك؛
  - هناك جهود مبذولة من طرف البنك محل الدراسة في إجراء دورات توجيهية وتكوينية للموظفين بأهمية الزبون وضرورة الإنصات له مهما كان مزاجه وحسب ما تقتضيه شخصيته، حتى أن هناك جزء من ميزانية البنك مخصص للقيام بهذه الدورات؛
  - العلاقة القائمة بين الموظفين والزبائن أساسها الاحترام المتبادل.

## 3. الاقتراحات:

- من خلال ما توصلنا إليه من نتائج يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات لهذه الدراسة:
- القيام ببحوث تسويقية خاصة بالزبائن بصفة دورية ومستمرة لمعرفة تطلعاتهم ورغباتهم من أجل تحديدها بنجاحة وفعالية؛

- الاهتمام أكثر بمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون لأنه من المفاهيم الواعدة التي يتوقع لها النجاح في الألفية الجديدة، من منطلق أن "الزبون مفتاح نجاح المؤسسة الخدمية" وأن إدارة العلاقة معه بفاعلية ضرورة لا بد منها لضمان استمرار المؤسسة وبقائها؛
- إن نقطة الانطلاق لكسب الزبون تبدأ من التركيز على تحسين العمليات الداخلية لضمان تسليم خدمات عالية الجودة، وذلك من خلال تنظيم إجراءات العمل ووضع لافتات إلكترونية تبيين دور كل مكتب، والعمل على توظيف الكفاءات الشابة لما لها من قدرة على العطاء والابتكار والتجديد؛
- تطبيق برامج تسويقية متطورة تعنى بإدارة العلاقة مع الزبون من أجل توطيد البرامج العلاقية التي يبني عليها بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل- أهدافه وبالتالي الوصول إلى الصورة الجيدة والكلمة المنطوقة من طرف الزبائن؛
- محاولة إشراك البنك لزيائنه في مختلف مراحل تقديم الخدمة.

#### 4. الآفاق المستقبلية للدراسة:

- دور إدارة العلاقة مع الزبون في تعزيز الولاء للمؤسسة الخدمية؛
- إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية في إطار المسؤولية الإجتماعية؛
- أثر إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. أحمد سهير كامل، دراسات في سلوكيات شخصية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2001.
2. إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
3. بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
4. تهامي حسين أحمد عبد الرحمن، السلوك الإنساني مقدمة في العلوم السلوكية، الطبعة الأولى، دار العالمية للنشر والتوزيع، الحيزة، مصر، 2008.
5. ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، الطبعة الأولى، مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
6. جرامي سكوركل، التسويق المباشر من خلال قواعد البيانات، ترجمة خالد العامري، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
7. جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة نشر.
8. خضر مصباح الطيبي، التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية (من منظور تقني وتجاري وإداري)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
9. درمان سليمان صادق، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
10. دليو فضيل، اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
11. زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
12. صباح أحمد أبوتايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

13. عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة -رؤية معاصرة-، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
14. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
15. عبد السلام أبو قحف، هندسة الإعلان والعلاقات العامة، دون طبعة، جامعة بيروت، لبنان، 2002.
16. عبيد عاطف علي، الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
17. عز الدين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار نور العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2008.
18. علاء علي عباس، ولاء المستهلك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
19. علي ابراهيم عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتاب، القاهرة، 2003.
20. علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
21. علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة والإستراتيجية، الطبعة الأولى، عالم الكتب، للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
22. غراهام دوالينغ ، تكوين سمعة الشركة، ترجمة وليد شحادة، مكتبة عبيكان، السعودية، 2003.
23. في كومار، ويرنر ريناتز، إدارة علاقة العميل -مدخل لقاعدة البيانات-، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.
24. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2006.
25. محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003.
26. محمد وهاب، تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك - دراسة حالة بريد الجزائر-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006.
27. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
28. منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
29. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

30. يورك برس، التسويق المباشر- سلسلة المميزون الإدارية-، الطبعة الأولى، الشركة لبنان للنشر والتوزيع، لبنان، 2007.
31. يوسف حجيم سلطان الطائي وآخرون، إدارة العلاقة مع الزبون، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- المجلات والأبحاث:
32. بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرار العلاقة مع المؤسسات، تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة الباحث، العدد السابع، المديرية الجهوية ورقلة، 2010.
- الرسائل الجامعية:
33. بوعزة هاجر، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
34. حفصة قرس، سمية زعومة، دور العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية لدى الزبون، دراسة حالة مؤسسة الاتصالات ooredو، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2013/2014.
35. دكار صفية، صورة المؤسسة وأثرها على القرار الشرائي للمستهلك النهائي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
36. ذنايب مصعب، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تنمية الرأس مال الفكري، دراسة تحليلية - مؤسسة نجمة للاتصالات-، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.
37. زقاد هجيرة، إدارة علاقات الزبون في المجال البنكي -دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط Cnep banque بشلغوم العيد-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2013.
38. سازكار حمة أمين كريم، الصورة الذهنية لوظيفة العلاقات العامة لدى القيادات الإدارية في إقليم كوردستان - الوزارات الخدمية أنموذجاً-، جزء من متطلبات شهادة الماجستير في الإعلام - العلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية، جامعة السليمانية، العراق، 2013.





ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

48. Claude Dummeur, **Marketing**, 4<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 2003.
49. HsinHsin Chang, **Implementation of relation ship quality for CRM Perfomence, Acquisition of BRP and organization allesuring**, journal of total quality management PBsns, 2009.
50. Jean Claude, Boise devésy, **Le marketing relationnel**, à la découverte du cono-acteur, les édition d'organization, Paris, 1996.
51. Malcolm McDonald, **Les plans marketing, traduction de la 5<sup>ème</sup> édition**, anglaise par pierre choix, Deboek, Elsevier, England, 2002.
52. Maria Rosa, Llamas-Alonso, **Designing a PPMC System to maximinze CRM Sucess**, journal of Marketing Channels, 2009.
53. Marie Hélène Westphalen, **Composition: Le Guide De La Communication Marketing**, 3<sup>ème</sup> édition, éducation Dunod, Paris, 2001.
54. Martine Ternois, **La Communication De L'entreprise: 107 Fiches-otils**, Les édition D'Organisation, Paris, 1995.
55. Philip Kotler, Dubois, **Marketing Management**, 12<sup>ème</sup>edition, Pearson éducation, Paris, 2006.
56. Pierre Allard, Damien Diviger, **La stratégie de la relation client un support dynamique de management de la relation client, le mode le customer**, Dunod, Paris, 2000.
57. Pierre Desmet, **Marketing diract concept et méthodes**, édition nathan, France, 1997.
58. Stanley Brown, **CRM Customer Relation Ship Managment**, village mondial pearson éducation, France, 2006.
59. Stefan Michal, Marianne Petit Pierre, **Marketing un introduction au marketing d'un point d'une pratique**, 1<sup>ère</sup> édition, compendion building smedien AG, Zurich, 2010.
60. Sylvain Waserman, **L'organisation de relation client**, éducation Dunod, Paris, 2001.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان الموجه لزيائن البنك

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى / جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

السنة الثانية ماستر - تسويق الخدمات -

استبيان:

نحن طلبة السنة الثانية ماستر علوم تجارية تخصص تسويق الخدمات يشرفنا أن نتقدم لكم بهذه الاستمارة التي صممت للحصول على المعلومات و البيانات، وذلك في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر حول: "إدارة العلاقة مع الزبون وتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي-"، نرجو التعاون معنا بتحديد درجة موافقتكم على العبارات المطروحة، مع العلم أن المعلومات المقدمة سرية لا تستخدم إلا لأغراض علمية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

إشراف الدكتور:

• سامي زعباط

من إعداد الطالبتين:

• سلمى بومسلات

• فاطيمة فرطاس

السنة الجامعية 2016/2015

المحور الأول: بيانات لمعرفة مدى تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على تعزيز الصورة الذهنية لبنك الجزائر الخارجي.

رقم العبارة	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>أولاً: الاتصال</b>						
01	أجد سهولة في الاتصال بالبنك.					
02	يوفر لي موظفو البنك المعلومات اللازمة عن كل خدمة جديدة.					
03	يشعرنني موظفو البنك بالتواصل المستمر عند تعاملي معهم.					
04	يوفر هذا البنك إمكانيات التواصل عن طريق العديد من الوسائل (الإنترنت، الهواتف النقالة...).					
<b>ثانياً: جودة الخدمة</b>						
05	يتمتع موظفو البنك بمهارة عالية في تقديم الخدمات التي أطلبها.					
06	يقدم لي موظفو البنك الخدمة التي أريدها بسرعة.					
07	يعطيني موظفو البنك الوقت الكافي للمناقشة وإبداء رأيي.					
08	الخدمة المقدمة من قبل البنك تتطابق مع توقعاتي.					
09	يمكنني البنك من المشاركة في تقديم الخدمات.					
10	المظهر الخارجي للبنك مميز وجذاب.					
11	يتمتع موظفو البنك بمظهر لائق.					
12	ألقي حسن استقبال وضيافة من قبل موظفي البنك.					
13	يستعمل البنك أجهزة متطورة في تقديم الخدمة.					
<b>ثالثاً: الشخصية</b>						
14	يسعى البنك إلى التواصل المباشر معي لفهم احتياجاتي.					

					يحاول موظفو البنك وضع تعديلات على الخدمة المقدمة لي لتتوافق مع رغباتي.	15
					تربطني علاقة شخصية مع موظفي البنك.	16
<b>رابعاً: المعاملة بتميز</b>						
					يسعى البنك دائماً إلى الوقوف على حاجاتي وتفضيلاتي من أجل تلبيةها.	17
					تعاملني مع هذا البنك يكسبني شعوراً بالأهمية.	18
					أشعر أنني من أفضل الزبائن لدى البنك.	19
<b>خامساً: التعاطف</b>						
					يعمل البنك على مساعدتي في حل المشكلات التي أواجهها.	20
					يستقبلني موظفو البنك بابتسامة دائمة.	21
					موظفو هذا البنك يقدرون ظروفني.	22
<b>سادساً: تعزيز الصورة الذهنية</b>						
					سعي البنك للاتصال الدائم مع الزبون هو ما يبقيني أتعامل معه.	23
					سعي البنك لتوفير وتقديم خدمات ذات جودة عالية هو ما يجعلني أستمر في التعامل معه.	24
					يسعى موظفو البنك دائماً إلى تقديم خدمة تتناسب مع حاجاتي الشخصية هذا ما يرغبني في التعامل معه.	25
					معاملتي بتميز وتحسيبي بالأهمية هو ما يجعلني أبقى على تعاملني مع هذا البنك.	26
					إصغاء موظفو البنك لمشاكلي ومحاولة حلها يجعلني أستمر في التعامل معه.	27

## المحور الثاني: بيانات شخصية

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: 20-30 سنة  31-45 سنة  46 فما فوق
3. مستوى الدخل: أقل من 18000 دج  من 18000 دج - 40000 دج  أكثر من 40000 دج
4. هل أنت من الزبائن: الأجراء  بحسابات  بصفة تاجر  مؤسسة إنتاجية أو خدمية

الملحق رقم (02): معامل الثبات ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.954	27

الملحق رقم (03): إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
Total	.068	60	.200 <sup>*</sup>	.956	60	.029

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors



## الملحق رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
أجد سهولة في الاتصال بالبنك	60	4.42	.112	.869
يوفر لي موظفو البنك المعلومات اللازمة عن كل خدمة جديدة.	60	4.37	.114	.882
يشعرني موظفو البنك بالتواصل المستمر عند تعاملي معهم	60	4.23	.127	.981
يوفر هذا البنك إمكانية التواصل عن طريق العديد من الوسائل (الإنترنت، الهواتف النقالة...)	60	3.02	.182	1.408
يتمتع موظفو البنك بمهارة عالية في تقديم الخدمات التي أطلبها	60	4.23	.115	.890
يقدم لي موظفو البنك الخدمة التي أريدها بسرعة	60	4.00	.150	1.164
يعطيني موظفو البنك الوقت الكافي للمناقشة وإبداء رأيي	60	3.97	.139	1.073
الخدمة المقدمة من قبل البنك تتطابق مع توقعاتي	60	3.85	.163	1.260
يمكنني البنك من المشاركة في تقديم الخدمات	60	3.40	.162	1.251
المظهر الخارجي للبنك مميز وجذاب	60	3.17	.175	1.355
يتمتع موظفو البنك بمظهر لائق	60	4.28	.104	.804
ألقي حسن استقبال وضيافة من قبل موظفي البنك	60	4.42	.090	.696
يستعمل البنك أجهزة متطورة في تقديم الخدمة	60	3.58	.165	1.279
يسعى البنك إلى التواصل المباشر مع لفهم احتياجاتي	60	3.65	.168	1.300
يحاول موظفو البنك وضع تعديلات على الخدمة المقدمة لي لتتوافق مع رغباتي	60	3.67	.146	1.130
تربطني علاقة شخصية مع موظفي البنك	60	3.40	.183	1.417
يسعى البنك دائما إلى الوقوف على حاجاتي وتفضيلاتي من أجل تلبية احتياجاتي	60	3.73	.152	1.177
تعاملي مع هذا البنك يكسبني شعورا بالأهمية	60	3.83	.147	1.137
أشعر أنني من أفضل الزبائن لدى البنك	60	3.60	.163	1.265
يعمل البنك على مساعدتي في حل المشكلات التي أواجهها	60	3.85	.164	1.273
يستقبلني موظفو البنك بابتسامة دائمة	60	4.18	.129	1.000

موظفو هذا البنك يقدرون ظروفهم	60	3.83	.147	1.137
سعي البنك للاتصال الدائم مع الزبون هو ما ييقيني أتعامل معه	60	3.95	.143	1.111
سعي البنك لتوفير وتقديم خدمات ذات جودة عالية هو ما يجعلني أستمّر في التعامل معه	60	3.95	.135	1.048
يسعى موظفو البنك دائما إلى تقديم خدمة تتناسب مع حاجاتي الشخصية هذا ما يرغبنى في التعامل معه	60	3.90	.136	1.053
معاملتى بتميز وتحسيبى بالأهمية هو ما يجعلني أبقى على تعاملتي مع هذا البنك	60	3.92	.141	1.094
إصغاء موظفو البنك لمشاكلتي ومحاولة حلها يجعلني أستمّر في التعامل معه	60	4.00	.134	1.042
الجنس	60	1.15	.046	.360
السن	60	2.07	.085	.660
الدخل	60	2.48	.077	.596
الزبائن	60	2.32	.162	1.255
N valide (listwise)	60			

## الملحق رقم (05): إختبار T-test لفرضيتي الدراسة

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الاتصال	60	4.0083	.75768
الجودة	60	3.8778	.78212
الشخصنة	60	3.5722	1.05247
التميز	60	3.7222	.98800
التعاطف	60	3.9556	.96544
N valide (listwise)	60		

COMPUTE T1=MEAN(الاتصال + الجودة + التعاطف + التميز + الشخصنة) / 5.  
EXECUTE.

T-TEST

/TESTVAL=3  
/MISSING=ANALYSIS  
/VARIABLES=T1  
/CRITERIA=CI(.95).

### Test-t

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\hp\Desktop\البيانات تحليل.sav

#### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
T1	60	3.8272	.78269	.10104

#### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
T1	8.187	59	.000	.82722	.6250	1.0294

COMPUTE T2=MEAN(Q23 TO Q27) .  
EXECUTE.

T-TEST

/TESTVAL=3  
/MISSING=ANALYSIS  
/VARIABLES=T2  
/CRITERIA=CI(.95).

### Test-t

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\hp\Desktop\البيانات تحليل.sav

#### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
T2	60	3.9433	.92432	.11933

#### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
T2	7.905	59	.000	.94333	.7046	1.1821



ملخص:

هدفت الدراسة إلى توضيح دور إدارة العلاقة مع الزبون في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية، من أجل إظهار العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل المعبر عنه بإدارة العلاقة مع الزبون والمتغير التابع المعبر عنه بالصورة الذهنية، وقد تم إختيار بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل- من أجل القيام بالدراسة الميدانية باعتباره أحد البنوك التي تتبنى مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم إعداد استمارة موجهة لعينة من زبائن البنك بالاعتماد على نتائج 60 استمارة من أصل 65 استمارة الموزعة، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع رئيس مصلحة التجارة الخارجية بالبنك.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات من خلال الاستمارة وتحليلها إحصائيا بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

حيث خلصت الدراسة إلى أن اهتمام بنك الجزائر الخارجي بإدارة العلاقة مع الزبون يؤثر بشكل إيجابي على الصورة الذهنية المكونة عنه.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة العلاقة مع الزبون، الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية، بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل-.

**Summary:**

The study aims at clarifying the role of managing the relation with the consumer in highlighting the intellectual image of the service enterprise, in order to show the existing relation between the independent variable which is managing the relation with the consumer and the dependent variable which is the intellectual image, and we have chosen the Algerian Extern Bank – Jijel agency – to do the field study as it is considered one of all the banks that adopt the notion of managing the relation with the consumer, and to achieve the goal of this study we have prepared a questionnaire directed toward a sample from the bank consumers relying on the results obtained from 60 questionnaire from 65 questionnaire totally distributed, in addition to the interviews done with the head of external trade service of the bank.

This study is depended on the analytic descriptive approach which applies the use of the field style in all data through the questionnaire and its statistical analysis by the statistic pack of social sciences program (SPSS) to assess the correctness of the study hypothesis.

The study has concluded that the Algerian External Bank care about managing the relation with the consumer influences positively on the intellectual image of the bank itself.

**Key words:** managing the relation with the consumer, the intellectual image of the service enterprise, Algerian Extern Bank –Jijel Agency–.