جامعة الدكتور يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم :علومالتجارية

الموضوع :

دور إدارة علاقة الزبائن في استمرارية المؤسسة

دراسة حالة :مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص:تسويق خدمات

من إعداد الطالبة: **تحت إشراف الأستاذ :**

❖ **عبد الله الحاج هجيرة** **أشرف ناجح**

أعضاء لجنة المناقشة

محمد طلحة	**جامعة المدية**	**عضوا ممتحنا**
أشرف ناجح	**جامعة المدية**	**مشرفا ومقررا**
عبد الرزاق بوعزيز	**جامعة المدية**	**رئيسا**

السنة الجامعية : 2016-2017

الملخص

إدارة علاقة الزبائن من المفاهيم التسويقية الحديثة التي التجأت المؤسسة إلى تطبيقها من أجل تحقيق هدف البقاء والاستمرار، بحيث يركز هذا المفهوم عل تجزئة الزبائنإلىفئات، والتركيز على الفئة المربحة لإقامة علاقة طويلة الأجل معها، ومحاولة تشخيص العلاقة مع كل زبون والاهتمام بالزبائن المربحين من أجل كسب رضاهم وبالتالي ولاءهم.

واعتمدت هذه الدراسة على توزيع استبيان على مجموعة من زبائن مؤسسة موبيليس لمدينة المدية، حيث خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تشخص المؤسسة علاقتها مع الزبائن ذوي الاستهلاك العالي وثقة الزبون في المؤسسة يؤدي إلى استمرارها.

الكلمات المفتاحية:إدارة علاقة الزبون، ولاء الزبون، رضا الزبون.

Résumé:

La Gestion de la relation client est parmiles concept modernes de marketing que l'entrepriseàdécidé d'appliquer pour atteindre l'objective de continuité , ce concept met l'accent sur la rèpartition des client en catégorie et se concentrer sur la catégorie plusrentable pour avoir une relation à longue terme avec eux , et essayer personnaliser sa relation pour chaque client individuellement pour gagner leur satisfaction et leur fidélité .

Cette étudeàété basé sur la distribution d'un questionnaire à un groupe de clients de mobilis de la ville de Médéa,ona obtenu des résultat importante, que l'entreprise personnaliser sa relation avec lesl clients lucratives, la confiance du client contribue à la continuité de l'entreprise .

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
فهرس المحتويات	I
قـــائمة الجداول	III
قـــائمة الأشكال	V
قـــائمة الملاحق	VI
المقدمة العامة	أ
الفصل الأول: ماهية إدارة علاقة الزبائن	1
تمهـــيد	2
المبحث الأول: ماهية إدارة علاقة الزبائن	3
المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة علاقة الزبائن	3
المطلب الثاني: مفهوم وأهمية إدارة علاقة الزبائن	5
المطلب الثالث: أهداف إدارة علاقة الزبون	10
المبحث الثاني: الخطوات الأساسية لإدارة علاقة الزبائن ومتطلبات نجاحها	13
المطلب الأول: عمليات إدارة علاقة الزبائن والعوامل المؤثرة فيها	13
المطلب الثاني: خطوات إدارة علاقة الزبائن	17
المطلب الثالث: متطلبات نجاح إدارة العلاقة مع الزبون ومرتكزاتها	24
المبحث الثالث: أدوات إدارة علاقة الزبائن	28
المطلب الأول: الاتصال متعدد القنوات	28
المطلب الثاني: إدارة مراكز الاتصال	31
المطلب الثالث: مواقع الإنترنت	33
المطلب الرابع: إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون	36
المطلب الخامس: تقييم فعالية العلاقة مع الزبون	39
الخلاصة	43
الفصل الثاني: بنـــاء ولاء الزبون	44
تمهـــيد	45
المبحث الأول: رضـــا الزبون	46

المطلب الأول: تعريف الزبون	46
المطلب الثاني:مفاهيم أساسية حول الرضا	56
المطلب الثالث: أساليب قياس رضا الزبون	61
المبحث الثاني: وسائل بنـــاء الـــولاء	65
المطلب الأول: مفهوم الـــولاء	65
المطلب الثاني: أنواع الـــولاء ومستوياته	69
المطلب الثالث: خطوات ووسائل بناء الولاء	72
المبحث الثالث: استراتيجية بنـــاء الولاء	77
المطلب الأول: بناء إستراتيجية الولاء وأنواعها	77
المطلب الثاني: إنشاء برنامج الولاءوقياسه	81
المطلب الثالث: الولاء في ظل إدارة علاقة الزبائن	85
الخلاصة	92
الفصل الثالث: تأثير إدارة علاقة الزبائن على ولاء الزبون في مؤسسة موبيليس	93
تمهيد	94
المبحث الأول: عرض مؤسسة موبيليس	95
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة موبيليس	95
المطلب الثاني: انجازاتمؤسسة موبيليس	102
المطلب الثالث: مؤشرات تطور مؤسسةموبيليس	107
المطلب الرابع: واقع إدارة علاقة الزبائن في مؤسسة موبيليس	110
المبحث الثاني:دراسة حالة مؤسسة موبيليس	113
المطلب الأول: الإطار العام للدراسة التطبيقية	113
المطلب الثاني: تحليل النتائج	117
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات	132
الخلاصة	140
الخاتمة العامة	141
المراجـــع	146
قائـــمة الملاحـــق	156

قـــائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	تعريفات إدارة العلاقة مع الزبائن	7
(2-1)	التصوير القياسي للزبائن	20
(3-1)	تطور من مراكز الاتصال إلى مراكز إدارة العلاقة مع الزبون	30
(4-1)	مضمون المكالمات الداخلة والمكالمات الخارجة في مراكز الاتصال	33
(5-1)	فوائد استخدام الانترنت	36
(1-2)	تصنيف الزبائن حسب الصفات الشخصية	51
(2-2)	العلاقة بين أداء المنتوج أو الخدمة وتوقعات الزبون والرضا المحقق لديه	58
(3-2)	أنواع الثقة وتطور مفاهيمها من خلال العلاقة مع المؤسسة	89
(1-3)	الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس خلال الفترة مابين 1998 – 2013	110
(2-3)	تطور عدد المشتركين في مؤسسة موبيليس ما بين 1998 – 2013.	111
(3-3)	عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة	116
(4-3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	119
(5-3)	توزيع أفراد العينة حسب السن	120
(6-3)	توزيع أفراد العينة حسب الدخل	121
(7-3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	122
(8-3)	توزيع أفراد العينة حسب المدة	123
(9-3)	العرض الذي يربط المؤسسة بأفراد العينة	124
(10-3)	متوسط إنفاق أفراد العينة في الشهر	124

(11-3)	كيفية حل الانشغال	125
(12-3)	معالجة الانشغال عن طريق الهاتف	126
(13-3)	معالجة الانشغال عن طريق الوكالة	127
(14-3)	اتصال المؤسسة مع الزبائن	128
(15-3)	سبب اتصال المؤسسة مع الزبائن	129
(16-3)	وسائل اتصال المؤسسة مع الزبائن	130
(17-3)	علاقة المؤسسة مع الزبون	130
(18-3)	ثقة الزبون في المؤسسة	131
(19-3)	الدفاع عن المؤسسة	131
(20-3)	توجيه التعامل مع المؤسسة	132
(21-3)	استمرار في التعامل مع المؤسسة	132
(22-3)	الجدول التقاطعي للعلاقة والاستهلاك	134
(23-3)	اختبار χ^2	134
(24-3)	الجدول التقاطعي لنوع العلاقة ومدة التعامل	135
(25-3)	اختبار χ^2	136
(26-3)	الجدول التقاطعي لنوع العلاقة والثقة	137
(27-3)	اختبار χ^2	137
(28-3)	الجدول التقاطعي لنوع العلاقة واستمرارية المؤسسة	138
(29-3)	اختبار χ^2	139
(30-3)	الجدول التقاطعي بين الثقة والاستمرار	140
(31-3)	اختبار χ^2	140
(32-3)	نتائج الاختبار	141

قـــائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	تغيير النظرة للهيكل التنظيمي في المؤسسة	8
(2-1)	موقع إدارة علاقة الزبون	14
(3-1)	العوامل المؤثرة على إدارة علاقة الزبائن	16
(4-1)	تقييم الزبائن	22
(5-1)	مراحل إدارة علاقة الزبائن	24
(6-1)	المصفوفة الإستراتيجية لإدارة العلاقة مع الزبون	39
(7-1)	قيمة الزبون من خلال دورة حياته	41
(8-1)	قيمة حياة الزبون على شكل نسبة	42
(1-2)	مصفوفة زبائن المؤسسة	49
(2-2)	مراحل دورة حياة الزبون	56
(3-2)	نموذج جودة الخدمة لزيادة الرضا	61
(4-2)	العلاقة بين الزبون وربحيته	68
(5-2)	مستويات ولاء الزبون	72
(6-2)	مسار بناء الولاء	79
(7-2)	تطور الولاء بحسب مراحل إدارة العلاقة مع الزبون	91
(8-2)	قياس ولاء الزبون في ظل إدارة العلاقة مع الزبون	92
(1-3)	الهيكل التنظيمي	99
(2-3)	مديريات قسم التجارة والتسويق بمؤسسة موبيليس	101
(3-3)	الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس خلال الفترة مابين 1998 – 2013	110
(4-3)	تطور عدد المشتركين في مؤسسة موبيليس ما بين 1998 – 2013.	111

(5-3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	119
(6-3)	توزيع أفراد العينة حسب السن	120
(7-3)	توزيع أفراد العينة حسب الدخل	121
(8-3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	122

قـــائمة الملاحق

الرقم	العنوان
(01)	استمارة الاستبيان
(02)	نتائج برنامجSpss
(03)	أدوات تفعيل العلاقة مع الزبون
(04)	الواجهة الأمامية لقاعدة بيانات الزبائن
(05)	علامة مؤسسة موبيليس
(06)	عروض مؤسسة موبيليس
(07)	فاتورة خدمات الدفع البعدي

قـــائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	تعريفات إدارة العلاقة مع الزبائن	7
(2-1)	التصوير القياسي للزبائن	20
(3-1)	تطور من مراكز الاتصال إلى مراكز إدارة العلاقة مع الزبون	30
(4-1)	مضمون المكالمات الداخلة والمكالمات الخارجة في مراكز الاتصال	33
(5-1)	فوائد استخدام الانترنت	35
(1-2)	تصنيف الزبائن حسب الصفات الشخصية	50
(2-2)	العلاقة بين أداء المنتوج أو الخدمة وتوقعات الزبون والرضا المحقق لديه	57
(3-2)	أنواع الثقة وتطور مفاهيمها من خلال العلاقة مع المؤسسة	87
(1-3)	الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس خلال الفترة مابين 1998 – 2013	108
(2-3)	تطور عدد المشتركين في مؤسسة موبيليس ما بين 1998 – 2013.	109
(3-3)	عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة	115
(4-3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	118
(5-3)	توزيع أفراد العينة حسب السن	119
(6-3)	توزيع أفراد العينة حسب الدخل	120
(7-3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	121
(8-3)	توزيع أفراد العينة حسب المدة	122
(9-3)	العرض الذي يربط المؤسسة بأفراد العينة	123
(10-3)	متوسط إنفاق أفراد العينة في الشهر	123
(11-3)	كيفية حل الانشغال	124
(12-3)	معالجة الانشغال عن طريق الهاتف	125
(13-3)	معالجة الانشغال عن طريق الوكالة	126
(14-3)	اتصال المؤسسة مع الزبائن	127

(15-3)	سبب اتصال المؤسسة مع الزبائن	128
(16-3)	وسائل اتصال المؤسسة مع الزبائن	128
(17-3)	علاقة المؤسسة مع الزبون	129
(18-3)	ثقة الزبون في المؤسسة	130
(19-3)	الدفاع عن المؤسسة	130
(20-3)	توجيه التعامل مع المؤسسة	131
(21-3)	الاستمرار في التعامل مع المؤسسة	131
(22-3)	الجدول التقاطعي للعلاقة والاستهلاك	132
(23-3)	اختبار χ^2	133
(24-3)	الجدول التقاطعي لنوع العلاقة ومدة التعامل	134
(25-3)	اختبار χ^2	135
(26-3)	الجدول التقاطعي لنوع العلاقة والثقة	135
(27-3)	اختبار χ^2	136
(28-3)	الجدول التقاطعي لنوع العلاقة واستمرارية المؤسسة	137
(29-3)	اختبار χ^2	137
(30-3)	الجدول التقاطعي بين الثقة والاستمرار	138
(31-3)	اختبار χ^2	139
(32-3)	نتائج الاختبار	139

قـــائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	تغيير النظرة للهيكل التنظيمي في المؤسسة	8
(2-1)	موقع إدارة علاقة الزبون	14
(3-1)	العوامل المؤثرة على إدارة علاقة الزبائن	16
(4-1)	تقييم الزبائن	22
(5-1)	مراحل إدارة علاقة الزبائن	24
(6-1)	المصفوفة الإستراتيجية لإدارة العلاقة مع الزبون	38
(7-1)	قيمة الزبون من خلال دورة حياته	40
(8-1)	قيمة حياة الزبون على شكل نسبة	41
(1-2)	مصفوفة زبائن المؤسسة	48
(2-2)	مراحل دورة حياة الزبون	55
(3-2)	نموذج جودة الخدمة لزيادة الرضا	59
(4-2)	العلاقة بين الزبون وربحيته	67
(5-2)	مستويات ولاء الزبون	71
(6-2)	مسار بناء الولاء	78
(7-2)	تطور الولاء بحسب مراحل إدارة العلاقة مع الزبون	89
(8-2)	قياس ولاء الزبون في ظل إدارة العلاقة مع الزبون	90
(1-3)	الهيكل التنظيمي	97
(2-3)	مديريات قسم التجارة والتسويق بمؤسسة موبيليس	99
(3-3)	الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس خلال الفترة مابين 1998 – 2013	108
(4-3)	تطور عدد المشتركين في مؤسسة موبيليس ما بين 1998 – 2013.	109
(5-3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	118
(6-3)	توزيع أفراد العينة حسب السن	119
(7-3)	توزيع أفراد العينة حسب الدخل	120
(8-3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	121

قـــائمة الملاحق

الرقم	العنوان
(01)	استمارة الاستبيان
(02)	نتائج برنامج Spss
(03)	أدوات تفعيل العلاقة مع الزبون
(04)	الواجهة الأمامية لقاعدة بيانات الزبائن
(05)	علامة مؤسسة موبيليس
(06)	عروض مؤسسة موبيليس
(07)	فاتورة خدمات الدفع البعدي

المقدمةالعامة :

إن الاستقرار هو الصفة الغالبة في عالم الأعمال ، خصوصا أين تشيع المنافسة بشكلها الحاد التي تصنعها مساعي المؤسسات نحو التميز والريادة، هذا الواقع يضع المؤسسات أمام تحديات تتضمن في طياتها العديد من الضغوط، وعليه فإن الذين سيكتب لهم البقاء هم فقط تلك المؤسسات التي أدركت حقيقة الوضع، وأدركت بأن الزبون هو وسيلتها للنجاح، ويعتبر هذا الأخير مسألة حياة أو موت فهي تستمد منه المواصفات التي تحولها إلى مقاييس أو معايير تستطيع من خلالها التفوق والفوز على باقي المؤسسات المنافسة .

لذلك تتسابق المؤسسات إلى الاحتفاظ بأكبر عدد من الزبائن الحاليين و المرتقبين لأطول مدة ممكنة، ويتحقق ذلك من خلال بناء علاقات متينة وقوية مع هؤلاء الزبائن لضمان استمرارهم في التعامل معها باعتبارها السبب الرئيسي في بقاءها واستمرارها، من أجل ذلك ظهرت إدارة متخصصة في هذا المجال تعرف بإدارة علاقة الزبائن **(CRM)** فإنشاء العلاقة مع الزبون يتطلب الفهم الجيد للزبون، وهذا لا يتأتى إلا بالتعرف الجيد عليه من خلال قاعدة بيانات الزبائن، ومن ثم تجزئتهم إلى مجموعات متجانسة واختيار الفئة الأكثر مساهمة في ربح المؤسسة، و يساهم ولاء الزبون في بقاء المؤسسات واستمرارها خصوصا في ظل المنافسة الكبيرة في مجال الاتصالات يصعب الحصول على زبائن جدد، مما يجعل مستقبلها مرهون بمدى امتلاكها لقاعدة كبيرة من الزبائن الأوفياء تربطهما علاقة جيدة ومتميزة لتحقيق الريادة و التفوق والبقاء في السوق، لذلك تسعى المؤسسات لاكتساب أحدث التقنيات والبرامج، و تطبيق إدارة علاقة الزبائن التي تعتمد أساسا على قاعدة بيانات الزبائن لتسهيل معرفتهم وتنفيذ العمليات المتعلقة بهم بأسرع ما يمكن وبأقل التكاليف .

تعتبر مؤسسة اتصالات موبيليس رائدة في مجال الاتصالات كما صنفته سلطة الضبط **(ARPT)** من خلال شبكتها الوطنية التي تضم العديد من الوكالات، وتمثل وكالة المدية من بين هذه الوكالات بحيث تتموقع في منطقة معروفة بنشاطها التجاري، وفي إطار سعيها لضمان إستمراريتها وبقاءها عن طريق امتلاك قاعدة عريضة من الزبائن تميزها عن المنافسين فإنها بتطبيق هذا المفهوم مع زبائنها للتأثير في مستوى ولاءهم.

ولقد قمنا بدراسة ميدانية جمعنا فيها البيانات عن الزبائن من خلال استبيان يتضمن إمكانية وجود علاقة بين المؤسسة والزبون، وتحديد نوع هذه العلاقة ليهدف في الأخير إلى اكتشاف مدى مساهمة العلاقة في استمرار تعامل الزبون مع المؤسسة حيث حاولنا الربط بين نوع العلاقة والولاء.

ومن خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية في صيغة سؤال رئيسي كالتالي:

- هل يؤدي تبنّي مؤسسة موبيليس لإستراتيجية إدارة علاقة الزبائن إلى بناء ولاء زباءنها ؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تعتمد مؤسسة موبيليس في بناء علاقتها مع زبائنها على استراتيجية إدارة علاقة الزبائن ؟.
2. كيف تسعى إدارة علاقة الزبائن في مؤسسة موبيليس على بناء علاقة مع زبائنها ؟.
3. هل تساهم إدارة علاقة الزبائن في مؤسسة موبيليس في التأثير على ولاء الزبائن ؟.

وسعيا للإجابة على هذه التساؤلات قمنا بوضع الفرضيات التالية :

1. تقوم مؤسسة موبيليس عن طريق استراتيجية إدارة علاقة الزبائن بالاتصال المستمر بزبائنها وتشخيص العلاقة مع الزبائن المربحين .
2. يعتبر امتلاك مؤسسة موبيليس لقاعدة بيانات شرطا أساسيا في بناء علاقتها مع زبائنها.
3. تساهم إدارة العلاقة مع الزبون في التأثير على ولاء الزبون.

يمكن النظر إلى أهداف الدراسة من جانبين: جانب نظري وجانب عملي.

أهداف الجانب النظري :

تكمن أبرز الأهداف فيما يلي:

- محاولة تسليط الضوء على استراتيجية جديدة في مجال التسويق وما تحتويه من مفاهيم.
- إبراز مكانة الزبون في المؤسسة، فرضاه وولاءه يعدان ثروة حقيقية يجب على المؤسسة كسبها، ثم الحفاظ عليها لأنه السبيل الوحيد للبقاء والاستمرار، وهذا لن يأتي إلا من خلال تبني التوجه بالزبون كمفهوم جديد في العمل.
- كيف تؤدي المفاهيم الجديدة في التسويق إلى بناء علاقة طويلة مع الزبون وتجزئتهم حسب درجة ربحيتهم والمحافظة على أكثرهم مساهمة في زيادة رأس مال المؤسسة.
- معرفة أهم الأدوات التكنولوجية لزيادة تفعيل العلاقة مع الزبون.
- إبراز أهمية الزبون في المؤسسة.

أهداف الجانب التطبيقي

- معرفة ما إذا كانت موبيليس تطبق إدارة علاقة الزبائن للمحافظة على زبائنها.
- معرفة هل هناك اتصال بين المؤسسة و زبائنها أم لا؟.
- معرفة مدى تأثير خصائص الزبون في تشخيص العلاقة معه.

أسباب الدراسة

تنوعت أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

- أصبح موضوع قيمة الزبون والمزايا الموجهة له واقعا معاشا دفعنا للتعرف أكثر على أبعاد هذا الموضوع، والذي يعتبر أقوى أسباب نجاح وريادة المؤسسات، حيث يشير إلى كيفية استمالة وامتلاك الزبون لضمان النمو والبقاء في السوق.
- ميلنا الشخصي إلى توضيح العلاقة بين توطيد العلاقة مع الزبون ونمو المؤسسة.
- الثراء المكتبة بمواضيع جديدة.
- أصبح موضوع المناهج الجديدة في التسويق "إدارة علاقة الزبائن" ووفاء الزبون للمؤسسة مواضيع نقاش.

حدود الدراسة

للتحكم أكثر في الموضوع المعالج قمنا بحصر الدراسة ضمن حدود موضوعية، وحدود زمانية، وحدود مكانية، نوضحها كما يلي:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة علاقة الزبائن، ومراحلها، ومتطلبات نجاحها، بالإضافة إلى المفاهيم الخاصة بالزبون ورضاه ووسائل بناء ولاءه ثم دراسة وقع إدارة علاقة الزبائن في مؤسسة موبيليس.
- الحدود الزمانية : من مارس 2017 إلى جوان 2017.
- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لموضوع دراستنا في وكالة موبيليس لولاية المدية، ومجتمع البحث تمثل في مالكي شريحة موبيليس بنوعيها " الدفع البعدي، والدفع المسبق ".

هيكل الدراسة

للإلمام بالجوانب الموضوع ومعالجته بشكل منهجي قمنابتقسيم البحث إلى قسمين: قسم نظري و آخر تطبيقي.

1. **الجانب النظري:**

اشتمل الجانب النظري على فصلين الفصل الأول تناولنا فيه المفاهيم الأساسية لإدارة علاقة مع الزبون، وأهدافها، وكذا الأدوات المستخدمة لتفعيل هذه العلاقة، أما في الفصل الثاني كيفية الحصول على رضا الزبون و الوسائل المستخدمة لبناء ولاءه.

2. **الجانب التطبيقي:**

ويتمثل في الفصل الثالث الذي اعتمدنا فيه على منهج دراسة حالة، لإسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة الاتصالية للهاتف النقال "موبيليس" ثم التوجه إلى ميدان وجمع المعلومات ثم تبويبها، وتفسيرها بهدف اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج، ويختم هذا الموضوع بخاتمة عامة تتضمن أهم النتائج والاقتراحات التي تزيد من توطيد العلاقة بين المؤسسة والزبون.

صعوبات الدراسة

تمثلت صعوبات الدراسة التي اعترضت السير الحسن لموضوع الدراسة في ما يلي:

- عدم توفر المراجع الخاصة بالموضوع باللغة العربية في مكتبة جامعة يحي فارس بالمدية .
- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع البحث من المؤسسة محل الدراسة.
- صعوبات اثر توزيع الاستبيان.

الدراسات السابقة

1. **دراسة بن شوري عيسى (2009)**:أعدت هذه الدراسة كمذكرة ماجستير، بعنوان دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون _ دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية ورقلة، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة ورقلة، الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحديد وتبسيط المقومات الأساسية للتسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون، كما هدفت إلى تبيان دور وأهمية بناء العلاقة ودورها في زيادة ولاء الزبون وتوصلت الدراسة إلى أن لخصائص الزبائن لا تؤثر على إطالة العلاقة ومدة التعامل مع البنك، كما لا يختلف زبائن الأفراد عن زبائن ممثلي مؤسسات في نظرتهم إلى العلاقة مع الزبون، كما أوضحت توجه الولاء للبنك لدى زبائنه الأفراد لا يختلف عنه لدى زبائنه ممثلي المؤسسات، كما كشفت أن تفعيل البنك للعلاقة مع زبائنه يؤثر في مستوى ولاءهم.

2. **دراسة زقاد هجيرة (2010)**: أعدت هذه الدراسة كمذكرة ماجستير بعنوان إدارة علاقة الزبون في المجال البنكي – دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط cnepbanqueبشلغوم العيد – تخصص تسويق، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية إدارة علاقة الزبائن في تحقيق أهداف الصندوق الوطني والاحتياط في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة وذالك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي لضبط مختلف المفاهيم كمفهوم التسويق بالعلاقات، إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون وتوصلت الدراسة إلى أن زبائن البنك هم حقا مصدرا من مصادر الترويج المجاني للمنتجات والخدمات الخاصة بالبنك، من خلال حديثهم الايجابي عن المنتجات للآخرين، كما أوضحت الدراسة أن رضا الزبون أساس بقاء البنك في ظل بيئة تتسم فيها المنافسة كما كشفت الدراسة على أن التوجه بالزبون يعد الأسلوب المنطقي الوحيد والضروري لضمان إدماج إدارة علاقة الزبائن فعالة وكفأة.
3. **دراسة خلوط زهوة (2014)**: أعدت هذه الدراسة كمذكرة ماجستير بعنوان التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبون _ دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة البويرة – تخصص تسويق بجامعة بومرداس، الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى إسهام التسويق الابتكاري في بناء ولاء الزبائن، وذالك من خلال عرض أهم المفاهيم الخاصة بولاء الزبائن وطرق بناءه وكذا علاقته بالابتكار، وتوصلت الدراسة إلى أن الابتكار سمة العصر وعلى المؤسسة مواكبة هذا التطور في إرضاء الزبائن، وتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء في السوق، وعن الجانب التطبيقي لهذه الدراسة تقييم أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة التسويق الابتكاري في مؤسسة اتصالات الجزائر وقع في مجال التقييم الجيد، حيث أنهم يوافقون على أن المؤسسة تقدم مزيج تسويقي مبتكر ومناسب يلبي احتياجاتهم، رغم وجود بعض النقائص كطريقة معالجة الشكاوي.
4. **دراسة ديلمي فتيحة (2009)**: كمذكرة ماجستير بعنوان تنمية العلاقة مع الزبائن كأساس لبناء ولاءه دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة المسيلة _ تخصص تسويق بجامعة الجزائر، هدفت الدراسة ما مدى إسهام تنمية المؤسسة لعلاقتها بالزبون في بلورة صورة علامتها واعتبار ذلك مدخلا لتكريس ولاءه لها، وذلك من خلال عرض أهم المفاهيم المتعلقة

بتنمية العلاقة مع الزبون وكيفية إدارة هذه العلاقة بحيث توصلت الدراسة إلى التصور العلائقي للزبون يستند إلى ضرورة جودة في العلاقة بين المؤسسة والزبون التي تتحدد من خلال تحقيق مبدأ الثقة والالتزام بين المؤسسة وزبائنها، يكون زبون الوكالة صورة جيدة عن العلاقة انطلاقا من جودة العلاقة التي تجمعه مع الوكالة.

تمـــهيد

منذ نشأة التسويق وبعد مروره بعدة مراحل التي أدت إلى تطوير مفهومه، فمن التركيز على التسويق الاستهلاكي قي الخمسينات من القرن الماضي إلى التسويق الصناعي في التسعينات، مرورا بالتسويق في المؤسسات الغير الهادفة إلى الربح في السبعينات إلى تسويق الخدمات في الثمانينات ثم التسويق بالعلاقات في التسعينات.

وفي ظل البيئة التنافسية العالية الموجودة اليوم أصبحت إدارة علاقة الزبائن من الضروريات المهمة، بل ويعد من أهم الطرق التي يمكن من خلالها كسب الزبائن، ويرجع الاهتمام بهذا المفهوم إلى تعرض المدخل التقليدي للتسويق إلى العديد من الانتقادات والتساؤلات، يتمثل أهمها في حجم الأموال التي تنفق على التسويق لا يرتبط بالضرورة بفعالية التسويق، فهنا تعد إدارة علاقة الزبائن اتجاه حديث بحيث تحول الفكر التسويقي من حالة التركيز على المعاملات إلى التركيز على العلاقات، ويتميز التسويق الموجه للزبون عن التسويق التقليدي في أنه نظام يؤكد ويركز على جذب العملاء، والاحتفاظ بهم، والتعامل مع الزبائن باعتبارهم مالكين للمؤسسة وليس مجرد منتفعين من منتجاتها وخدماتها.

وقصد الإلمام بجوانب الموضوع سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية إدارة علاقة الزبون

المبحث الثاني: الخطوات الأساسية لإدارة علاقة الزبون

المبحث الثالث: أدوات إدارة علاقة الزبائن

المبحث الأول: ماهية إدارة علاقة الزبائن

تقوم العديد من المؤسسات باستخدام إدارة العلاقة مع الزبون للمحافظة على الزبائن الحاليين وبناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن المربحين، لذا سوف نحاول في هذا المبحث التطرق إلى تطور إدارة علاقة الزبائنبالإضافةإلى التعمق أكثر في المفهوم إدارة علاقة الزبائن و الأهميةوالأهداف.

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة علاقة الزبائن

لقد مر التسويق منذ نشأته مرورا بعدة مراحل إلىأن وصل إلى المفاهيم الحديثة للتسويق، من بينها إدارة علاقة الزبائن.

الفرع 01: نشأة إدارة علاقة الزبائن

لقد كان نضج الصناعة عاملا مهما في زيادة حدة المنافسة، الأمر الذي أدى إلى تغيير الطلب في السوق، وهو ما تمخض عنه مفهوم العلاقة مع الزبائن التي أصبحت تشكل محور نقاش لدى العديد من الأكاديميين والممارسين المختصين في حقل التسويق [1].

فيعود تاريخ نشوء إدارة علاقة الزبائن إلى القرن 18 عشر الذي يسمى بعصر الثورة الصناعية، كانت الآلة وما يرتبط بها من سعي المنظمات ذلك الوقت لإنتاج منتوجات متميزة في صناعاتها، بالإضافة إلى التميز العملياتي الذي أدى إلى التوصل لتلك المنتوجات بأدنى تكلفة، كل ذلك كان بسبب تركيز رؤية المؤسسة على النظام التشغيلي وإعطائه الأولوية القصوى في عملها، وهذا ما يطلق عليه " إستراتيجية دفع التكنولوجيا[2].

ومن ثم تقوم المؤسسة بالعمل على إشباع تلك الحاجات والرغبات من خلال ترجمتها إلى منتوجات جديدة أو مطورة [3].

وقد أصبح التفوق يعتمد على التنافس بين المنظمات على أساس من يستطيع أن يلبي هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل، وفي هذه المرحلة المبكرة كان على المؤسسة أن تتبع الزبون فيما يسمى "بإستراتيجية سحب السوق" ولذلك توجه هذا التطور الكبير بالمفاهيم الجديدة التي أصبحت أساس الترابط الفعال والعلاقات القوية مع الزبون، بهدف الحصول على رضاه وكسب ولائه، وتحقيق القيمة له

[1] René Lefébure, Gilles Venturi, **Gestion De La Relation Client**, Edition Eyrolles, Germain, 2005, P 32.

[2] يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي، باديس العبادي، **إدارة علاقات الزبون**، الوراق للنشر والتوزيع، الكوفة، العراق، 2009، ص 202.

[3] نفس المرجع السابق، ص 203.

مدى الحياة، بعد أن تحول الزبون من كونه خصما لثقافة المؤسسة القائمة على (ربح – خسارة) إلى شريك في ثقافتها القائمة على (ربح – ربح)، ومن طرف خارجي إلى جزء من عائلة المؤسسة، وفي العقد الأخير ظهرت إدارة العلاقة مع الزبون* **(CRM)**لتعكس الدول المركزي للزبون في الموقع الاستراتيجي للمؤسسة، فهي تحيط بكل الإجراءات التنظيمية لإنجاز فهم الزبون واستعمال هذه المعرفة في المجال التسويقي.

الفرع 02: تطور مفهوم إدارة علاقة الزبائن

لا يمكن أن يكون هذا المفهوم ثمرة فترة زمنية قصيرة وإنما يمكن إرجاع البدايات الأولى لظهوره إلى الثمانينات من القرن السابق، وقد تبنت العديد من المؤسسات الكبيرة والمتوسطة الحجم هذا المفهوم ومن أبرزها

شركة(**هولتلاكارد**)**(Hewltlakkard)**وشركة(**ميكروسوفت**)**(Microsoft)**،وإن كانت أفكاره ومبادئه في تطور مستمر إلا أن ذلك التطور كان حصيلة لمراحل عديدة، يمكن تلخيص أهمها على الشكل التالي:

أولا: التسويق الواسع

علاقة المؤسسة بمجموعة كبيرة من الزبائن [1]، ويعتبر النموذج الأول الذي ساد بين المؤسسة وزبائنها ويمثل المحاولات الأولى للمؤسسات التي سعت نحو علاقات فعلية وباستخدام معايير التقييم واقعية مثل حصة السوق وسمعة العلامة التجارية، وقد أحدثت هذه المفاهيم الجديدة نجاحات كبيرة ساعدت في تجاوز الأزمة التي عصفت بمفاهيم الإدارة التقليدية، وأطلقت العنان لزيادة الفكر التسويقي الحديث واختياره لمفاهيمه الجديدة كل ذلك تم من خلال علاقة غير مباشرة تربط أسس التسويق حديثة النشأة بجمهور واسع من المشترين وباستخدام الاتصال التي اعتمدت على قيادة حملات ترويجية وإعلانية كان لها آثارها الإيجابية الواضحة على أرقام المبيعات وحصة السوق، إلا أن هذا النجاح سرعان ما بدأ بالانحسار بسبب الوعود الكبيرة التي قدمتها تلك الحملات الترويجية وضعف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات إلى زبائنها وكذلك كنتيجة لاتساع حدة المنافسة التي اعتمدت التقليد في أحد جوانبها والابتكار والإبداع في الجانب الآخر.

*إدارة علاقة الزبائن:CRM.

[1]غزوان سليم، عادل هادي، **إدارة علاقات الزبائن– إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة**، بدون سنة النشر، بدون بلد النشر، ص 2 -4 .

ثـــانيا: السوق المستهدف

بسبب التطورات المتلاحقة التي شهدتها نهايات القرن الماضي وبشكل خاص في مجال الاتصالات والمعلومات، أصبح لازما على المنظمات اختيار أهدافها التسويقية بصورة أكثر دقة ومن خلال اختيار فئات محددة من الزبائن وتوجيه جهود المؤسسة نحو فهم وإدراك حاجات ورغبات ذلك الجزء من السوق الذي أصبح يعرف بالسوق المستهدف، وقد حققت تلك الاستراتيجيات نجاحات أكبر من سابقتها إلا أنه لم تؤسس لإقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، وارتفاع التكاليف التسويقية مقارنة بالإيرادات المحققة وتوقعات الإدارة وكذلك التنوع في حاجات ورغبات المستهلكين إلى الدرجة التي يصعب معها إشباع حاجات فئة واسعة من المستهلكين واستخدام نفس المزيج التسويقي.

ثـــالثا:علاقات الزبائن

إن اتساع المنافسة المحلية والدولية، التطورات التكنولوجية المتسارعة، رفع معظم الحواجز بين المؤسسة وزبائنها وتطور وسائل الاتصال كل هذه العوامل كان لها أثر كبير في تبني المؤسسات لفلسفة تسويقية جديدة أصبحت المصدر الأساسي لمعظم الاستراتيجيات التي تختارها المؤسسات، فالدخول إلى أسواق جديدة لم تعد بالمهمة السهلة أمام المؤسسات، و لم يستطع رجال التسويق تحقيق الوعود الكبيرة حول أرقام المبيعات وحصة السوق ونسب النمو، وأخيرا فإن الدراسات أثبتت أن كلفة الحصول على زبائن جدد تفوق كلفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين بعدة مرات ومن هنا توجهت النظرة الفلسفية الجديدة نحو تطوير المفاهيم التي تعمل على تعميق العلاقة بين المؤسسة زبائنها.

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية إدارة علاقة الزبائن

تعددت مفاهيم إدارة علاقة الزبون سنحاول إبرازها كما يلي:

الفرع 01: مفهوم إدارة علاقة الزبائن

إن عملية بناء علاقة تفاعلية طويلة الأجل مع الزبائن في محل انشغال كافة أفراد المؤسسة، ويفترض تجسيده وجعله واقعا ملموسا بالتقرب أكثر من الزبون وإدراك رغباته وتوجهاته، وحتى آماله وهو ما يتطلب توفير إدارة جماعية لدى أفراد المؤسسة وجعلها ثقافة يتحلى بها الجميع.

فقد أصبحت إدارة علاقة الزبائن مجالا هاما تعمل فيه المؤسسات خاصة في المؤسسات الخاصة في السنوات الأخيرة، والذي هو تطبيق وثقافة بل أن يكون حلا [1].

وباعتبار الاستثمار في رأس مال الزبون وإدراك عقلانيته، والاهتمام الجاد به هي ورقة رابحة لدى المؤسسة فإن إدارة علاقة الزبائن هي التي تدعمها وتساعدها على حسن التحكم فيها[2].

وعليه نقدم مجموعة من التعاريف لإدارة العلاقة مع الزبون كما يلي:

- ✓ **تعريف 01**: عرفها أبو النجا بأنها: " علم وفن جذب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتحقيق النمو اللازم للمعاملات التي تتم مع الزبائن المربحين" [3].
- ✓ **تعريف 02**: تعرف أيضا على أنها: " نظام جذب واكتساب العملاء المربحين، والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم، من خلال عملية طويلة تضع في اعتبارها التوفيق بين نشاط المؤسسة وإستراتيجيتها، وتهدف إلى توطيد علاقة قوية مع العملاء المربحين فقط وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين" [4].
- ✓ **تعريف 03**: إن بناءعلاقة مع الزبون يعتمد على مصادر المعلومات وفي هذا الصدد فإن نظام إدارة العلاقة مع الزبون يشبه نظام المعلومات التسويقية إلا أنه موجه نحو الزبون، وتهدف من خلاله المؤسسة إلى خلق الزبائن نظرا لأهمية الاحتفاظ بهم وتنمية علاقة حقيقية معهم، ويقصد بالحقيقية عندما يتم تبادل المعلومة بين المؤسسة وزبائنها في الاتجاهين ومعالجتها جيدا من الطرفين لتحليل محتوى التبادل [5].
- ✓ **تعريف 04**: تعرف على أنها: " نظام يسمح بتطوير وتحسين العلاقة مع الزبائن حيث توجد هناك أبعاد مشتركة بين المؤسسة وزبائنها المربحين التي لم تكن مجودة من قبل"[6].

---

[1] عبد الله غانم، محمد قريني، **دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقة الزبائن** ، مجلة أبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد العاشر، بسكرة، الجزائر،2011، ص 146.

[2] رولاند سويفت، **إدارة علاقة العملاء**، مجلة الشوكة العربية للإعلام العلمي، العدد مائتان وخمسة وعشرون، القاهرة، مصر ، 2011، ص 22.

[3] أبو النجا محمد عبد العظيم، **التسويق المتقدم**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 33.

[4] منى شفيق، **التسويق بالعلاقات – بحوث ودراسات**،المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، مصر،2005، ص85.

[5] عيسى بن شوري، الداوي الشيخ، **تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسة** ، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد السابع، 2010، ص368.

[6] René Lefébure, Op, cit , P33 .

- ✓ **تعريف 05**:تعرف كذلك على أنها: " الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، العمليات، التكنولوجيا والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة بما يحقق أهداف المؤسسة والزبون في آن واحد " [1].

لذلك نجد أن الأسلوب الإداري التقليدي في المنظمات قد تغير ليعطي رغبات الزبائن الأولية من خلال الاهتمام بفريق العمل والمشاركة الفعالة لكل فرد في المؤسسة وزيادة أرباحها حتى أن المؤسسات في العصر الراهن أصبحت لا تعمل فقط على إرضاء الزبون بل أصبحت تسعى إلى ما يسمى إسعاد الزبون وتقديم ما لا يتوقعونه[2].

- ✓ **تعريف 06**:وقد عرفها(نيو بورغ)**(Niew Bourg)**على أنها: " مجموعة أدوات وتقنيات تسمح بجمع المعلومات المتعلقة بالزبائن والحفاظ على العلاقات معهم" [3].

وبناء على التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة العلاقة مع الزبائن منهجية لفهم سلوك الزبون والتأثير فيه وإقامة علاقة طويلة معه من خلال التواصل باستخدام مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية.

بالإضافة إلى التعاريف السابقة، توجد وجهات نظر أخرى حول إدارة العلاقة مع الزبائن نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم(1-1):تعريفات إدارة العلاقة مع الزبائن

اسم الباحث	التعريف
سامني و زابان Samhney And Zabin (2001)	القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستخدام تشكيلة واسعة من الوسائل تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون.
كوك و فانزول Kok And Vanzul (2002)	تمثل كافة نشاطات المؤسسة المرتبطة بتطوير الزبائن والمحافظة عليهم
سريني فاسون و مومن Srini Vasan And Mooman (2005)	النظرة الشاملة لقيمة الزبون المعتمدة على توجيه المنظمة الذي يهدف إلى بناء علاقات مربحة من خلال استخدام التسويق التفاعلي والخدمات والمبيعات.

[1] حسين عدلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص68.

[2] مأمون سليمان الدرابكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 180.

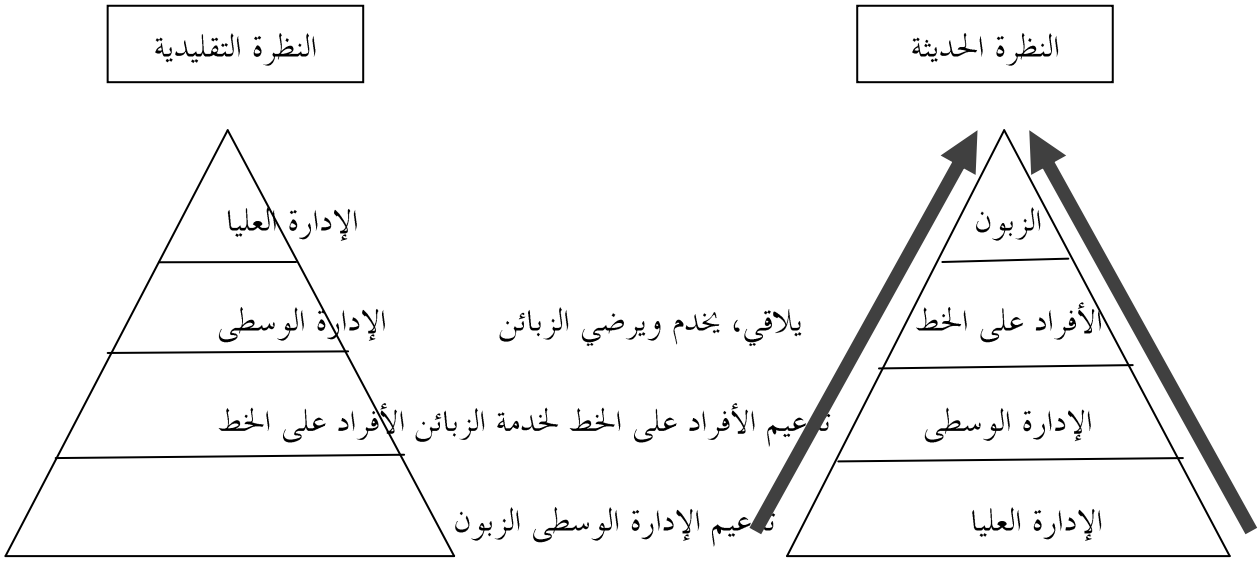
[3] Guy Audiger, **Marketing Pour L'entreprise**, Gualino Editeur, Paris, France, 2003, P 353.

الشرايعية (2010)	إستراتيجية شاملة وعملية متكامل بين المنظمة و الزبون تقوم على أساس التحاور و التشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتوليد قيمة لهم.

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على بعض المراجع.

وعليه فإدارة علاقة الزبائن لم تحتفظ فقط بزبائنها بل خلقت لها زبائن جدد [1] وكذا كله ناتج عن تغيير نظرة للزبون وجعله المتحكم في المؤسسة وذلك بتغيير الهيكل التنظيمي كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): تغيير النظرة للهيكل التنظيمي في المؤسسة



المصدر: Kotler Philip, Marketing Management, 12 ème edition, Person education, France ,Paris, 2006,P 13.

من الشكل نجد أنه إلى جانب التسويق الخارجي يجب الاهتمام أيضا بالموظفين الذين لهم صلة مباشرة مع الزبائن وكذلك دعم موظفي الخدمة للعمل كفريق واحد لتحقيق رضا وإشباع الزبون [2]، ومنه فإن التوجه بالزبون فكرة يجب تبنيها من طرف المؤسسة في ثقافتها وتنظيمها الداخلي، فلا معنى لتقديم وعود للزبائن دون أن يكون الموظفين قادرين ومستعدين على تقديمها والوفاء بها فهي هرم الإدارة الجديد، أصبح الزبون يشكل مركز القرار وليس مركز العائد فقط.

الفرع 02:أهمية إدارة علاقة الزبائن

[1]Kotler Philip, **Marketing Management**, 12 eme edition, Person education ,Paris,France, 2006, P13.

[2]نظام موسى سويدان، نزار عبد المجيد البراوريي، **إدارة التسويق في المنظمات غيرالربحية**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 57.

قد تظهر أهمية العلاقة مع الزبائن في النقاط التالية[1]:

أولا:زيادة عوائد المؤسسة عن كل زبون:

إن الاحتفاظ بالزبائن على المدى الطويل يحقق المزيد من الإنفاق،وكون أن بناء علاقات حميمة ومتينة مع العملاء يخلق عندهم ولاء مستمر في التعامل مع المؤسسة دون غيرها، وهذا الولاء يحقق أرباحا على المدى البعيد من خلال إقبال الزبائن المستمر في شراء منتجات وخدمات المؤسسة.

ثـــانيا:انخفاض التكاليف التشغيلية للشركة

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

ثـــالثا:حصول المؤسسة على مزيد من التوصية الشخصية

أو ما يسمى بكلمة الفم المسموعة والتي تعني تلك السمعة الطيبة التي تستطيع الشركة تحقيقها بين أفراد المجتمع، حيث أن بناء علاقات قوية مع الزبائن تخلق مستوى عالي من الرضا والولاء، وإن إخبار بعض الزبائن لبعضهم عن التجربة الطيبة في تعاملهم مع المؤسسة يزيد من إقبال الزبائن الآخرين على منتجات وخدمات المؤسسة، فعلى المؤسسة أن تسعى جاهدة إلى تحقيق مستوى عالي من الرضا لزيادة عدد زبائنها وبالتالي تحقيق أهدافها.

رابـــعا:قدرة المؤسسة على فرض فارق في السعر

إن الزبائن على المدى الطويل يحققون أرباحا أكثر لأنهم غالبا ما يدفعون نظير نفس المنتجات أو الخدمات ثمنا أعلى مقارنة بما يدفعه الزبائن الجدد، وقد يحدث هذا لأن الزبائن القدامى ليسو مؤهلين للحصول على العروض الأولية التمهيدية الخاصة أو لأن الزبائن القدامى عادة ما يكونوا أقل حساسية تجاه الأسعار، وهم على معرفة بإجراءات مؤسسة وموظفيها ومنتجاتها وبالتالي يحصلون على قيمة أكبر جراء العلاقة.

بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تزداد أهمية إدارة علاقة الزبائن فيما يلي [1]:

[1]محمود يوسف ياسين، **واقع الممارسات للتسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة أربيد** ، مذكرة ماستر غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، جامعة أربيد، الأردن، 2010، ص 50 -51.

1. تقليل تكاليف التسويق بواسطة تطوير حملات مؤثرة ومستهدفة.
2. تحسين فهم احتياجات الزبون باستخدام قنوات الاتصال التي يفضلها الزبون.
3. إعطاء صورة متكاملة عن الزبائن واحتياجاتهم مما يؤثر إيجابيا على توكيد جودة مخرجات المؤسسة من وجهة نظر الزبون [2].
4. زيادة فرص نجاح جهود المبيعات والتسويق، فدراسة بيانات ومعلومات العملاء تزيد من احتمال ملائمة منتجات المؤسسة لهم.
5. توفير معلومات ومدخلات لبحوث التسويق والخطة الإستراتيجية من خلال دراسة ميول الزبائن وتوجهاتهم ووضع افتراضات حلول تعاملاتهم المستقبلية.

المطلب الثالث: أهداف إدارة علاقة الزبون

باعتبار أن إدارة علاقة الزبون إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والزبون، تقوم على أساس التحاور والثقة المتبادلة من أجل تحسين وزيادة رضا الزبون وولاءه وتعظيم قيمة الزبون عبر الزمن، فقد أصبح الاهتمام به هاجسا حرك المنظمة لإرضائه بسبب بقاءها، وولاءه ضمان نموها وتطورها، خاصة وأن المعلومة أصبحت بمتناوله بها يختار ما يناسبه من البدائل الموجودة الأمر الذي فرض على المنظمة تبني إستراتيجية إدارة علاقة الزبون إذ وحسب هذا التوجه يجب أن تدرك المؤسسة بعض النقاط التالية [3]:

- جميع أصول المؤسسة ليس لها قيمة بدون وجود الزبون حيث يعد أهم أصل في المؤسسة على أساسه تحدد استراتيجياتها عليه.
- الدور الأساسي للمؤسسة هو خلق واكتشاف الزبون والمحافظة عليه.
- إن اجتذاب الزبون والمحافظة على علاقته بالمؤسسة بل وتوطيدها لا يتحقق إلا من خلال إرضائه.
- إن الرضا الحقيقي للزبون يتأثر بمدى جودة أداء الأقسام الأخرى بالمؤسسة.

وعلى هذا فإن الأهداف الأساسية لإدارة علاقات الزبائن تتمثل فيما يلي:

---

[1] خليل الله غانم المطري، **أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن – دراسة تحليلية على عينة من المسافرين على شركة طيران الجيزة** ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010، ص 27 -28.

[2] أسيل الجراح، سايا عوجل، **إدارة علاقات العملاء**، رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، بدون سنة، ص 3.

[3] عبد السلام أبو قحف، **مبادئ التسويق**، الجزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص20.

أولا: جذب الزبون والمحافظة عليه

في ظل الضغوط التي تواجه المؤسسة في بيئة الأعمال، أصبح من الصعب والمكلف الحصول على زبائن جدد نظرا لما يتطلبه ذلك من موارد هامة، وبجهود كبيرة من أجل تأسيس العلاقة معهم والاحتفاظ بهم، لذلك من الأهمية تقدير وبشكل جيد البرامج الواجب تخصيصها من أجل هذه المرحلة [1]، فالمؤسسة التي تبحث عن زيادة ربحيتها عليها مضاعفة الكثير من الجهود لكسب زبائن وذلك من خلال تكثيف الحملات الترويجية التي تحقق العديد من الزبائن المحتملين الممكن تحويلهم إلى زبائن مدافعين [2].

والهدف الرئيسي لإدارة علاقات الزبائن هو تحويل الزبائن الجدد إلى زبائن دائمين.

غير أن عملية الاحتفاظ بالزبون أكثر ربحية من الحصول عليه ومن أهم الأسباب في ذلك ما يلي [3]:

1. تناقص التكاليف مع مرور الوقت.
2. زيادة إنفاق الزبون بامتداد علاقته مع المؤسسة.
3. تكرار تعامل الزبون مع المؤسسة يعمل على تقليل من التكاليف المنفقة على المنهج الجديد.

ثـــــانيا: تحقيق رضا الزبون

لقد أصبح رضا الزبون هاجس حقيقي لكل مؤسسة تستهدف النهوض وترغب بتحقيق المكانة السوقية الملائمة وتسعى نحو الاستقرار والاستمرار في نطاق الأعمال، خاصة وأن قدرة تنافسية المؤسسات ترتبط بالزبون باعتباره محور التفكير الفلسفي الجديد، إذ أن تحقيق الرضا من بين الأهداف الأساسية التي تسعى إلى بلوغها، نظرا لأنه أكثر المعايير فعالية للحكم على أدائها لاسيما عندما تكون هذه المؤسسة موجهة نحو بناء علاقات طويلة الأجل معه [4].

ثـــالثا: تحقيق ولاء الزبون

إن التوجه بالزبون وإقامة علاقات معه يتمحور حول تسيير والحفاظ على الزبائن وذلك باعتماد فلسفة وإستراتيجية إدارة علاقات الزبون باعتبار أن العلاقات أصبحت عامل ولاء، الأمر الذي يؤدي إلى وجود اهتمام متبادل باستمرار العلاقة نظرا لما تحققه من مزايا للطرفين [5]، حيث أن كسب الزبون لم

---

[1] Yan Claeyssen et Al, **Le Marketing Direct Multi Canal**, 2eme Edition, Dunod, Paris, France, 2006, P 13.
[2] Kotler Philipet Dubois, **Marketing Management**, 11eme edition, Person, Paris, France, 2004, P 185.
[3] يوسف حجيم سلطان الطائي، مرجع سابق، ص208.
[4] أميرة هاتف الجنابي، **أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي – دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية** ، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق،2006، ص50.
[5] Stanely Brown , **Customer Relationship Managment CRM**, Pearson Education, Paris, France, 2006, P 12.

يعد يمثل مشكل، لكن المحافظة عليه هي المعادلة الأصعب، إذ أصبح الولاء هدف آخر في أن تستمر العلاقة بين المنظمة والزبون، فهو مقياس لدرجة بقاء الزبون في التعامل مع المؤسسة [1].

فأرباح الزبون الوفي تتعاظم وتنمو مع الزمن وإنه بإمكانه جذب زبائن جدد للمؤسسة، وكأن الزبون الوفي يصبح وكيلا عن المؤسسة [2]، كما أنه يمكن المؤسسة من تحقيق بعض الأهداف منها [3]:

1. الحد من تسرب الزبائن نظرا لأن الزبون المستاء يتحدث إلى حوالي عشرة أشخاص بينما الزبون الراضي يتحدث على الأكثر إلى ثلاثة أشخاص.
2. الاحتفاظ بالزبائن المربحين أطول مدة ممكنة نظرا لأن كلفة الاحتفاظ بالزبائن أقل من تلك المرتبطة بكسب زبائن جدد.

رابـــعا: خلق القيمة للزبون

إن قيمة الزبون تحتل مكانة كبيرة ومهمة من بين الأهداف السابقة، وذلك لعدم قدرة المؤسسة على تحقيقها دون إيجاد قيمة للزبون خلال تقديم منتجات وخدمات مطابقة لتوقعاته، وتعود عليه بالمنافع وتلبي حاجاته ورغباته، وعليه فيجب وضع قيمة الزبون في أهداف إدارة علاقات الزبائن.

ويمكن تعريف قيمة الزبون على أنها الفرق بين القيمة الإجمالية والتكاليف الإجمالية [4]، فهي الفرق بين ما يأخذه الزبون وما يقدمه للمؤسسة.

إذن فاتجاه قيمة الزبون من شأنه أن يزيد من ثقته وولاءه للمؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى تمديد فترة العلاقة وزيادة الأرباح للمؤسسة، والتي يمكن تعظيمها من خلال المعرفة المتعددة على العلاقات مع الزبون التي تسمح بالفهم الدقيق لحاجاته وتوقعاته ومن ثم التنسيق بين مختلف جهود المؤسسة باتجاه خلق قيمة للزبون التي تعتبر بمثابة تقدير للربحية التي يحققها الزبون خلال مدة بقاءه مع المؤسسة [5].

---

[1] علاء فرحان، أميرة الجنابي، **إدارة معرفة الزبون**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 110.

[2] Lars Meyer, Waarden, **La Fédélisation Client**, Vuibert, Paris, France, 2004, P 33.

[3] Nathalie Van Laethem, **Tout La Fonction Marketing**, Dunod, Paris, France, 2005, P 93.

[4] Kotler Philipet Dubois, OP, Cit, P 169.

[5] حميد الطائي، **البيع الشخصي والتسويق المباشر**، الطبعة العربية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 108.

المبحث الثاني: الخطوات الأساسية لإدارة علاقة الزبائن ومتطلبات نجاحها

تسعى إدارة علاقة الزبائن إلى الحفاظ على العملاء المربحين بهدف إقامة علاقات طويلة الأجل مع هؤلاء، ولهذا فإن نجاح هذا المنهاج مرتبط ارتباطا وثيقا بمدى نجاحه في الحفاظ على تلك العلاقات وتطويرها، من خلال عوامل واعتبارات أهمها تحقيق التطبيق الفعال له، وهذا لا يتأتى إلا بتتبع خطوات تنفيذ هذا المنهج بالإضافة إلى تحديد عمليات تنفيذه وكذا المرتكزات الذي يقوم عليها هذا المفهوم.

المطلب الأول: عمليات إدارة علاقة الزبائن والعوامل المؤثرة فيها

وجود علاقة قوية بين المؤسسة والزبون يكون من خلال تنظيم عمليات الخاصة بهذا المفهوم وتطور هذه العلاقة متوقف على نجاح هذه العمليات، الذي يعتمد على جودة المعلومات الموجودة عن كل زبون، لذا سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى عمليات إدارة العلاقة مع الزبون والعوامل المؤثرة فيها.

الفرع 01: عمليات إدارة علاقة الزبائن

لإنشاء إدارة علاقة الزبون لابد من معرفة نوعين من العمليات وهما كما يلي:

أولا: العمليات الأمامية

تعتبر نقاط الاتصال بالزبون ويكون هذا الاتصال ذو طبيعة مختلفة بحسب القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة ابتداء من الاتصال في المحل إلى الاتصال من خلال المكالمات الهاتفية، استقبال الطلبيات أو إرسال شكوى ... الخ إلى غير ذلك من نقاط الاتصال المختلفة والمتعددة، ويتعين على المؤسسة أن تحدد كل نقاط الاتصال الممكنة مع الزبائن ويكمن دور هذه العمليات في الحصول على البيانات المتعلقة بهم[1].

ثـــانيا: عمليات الدعم

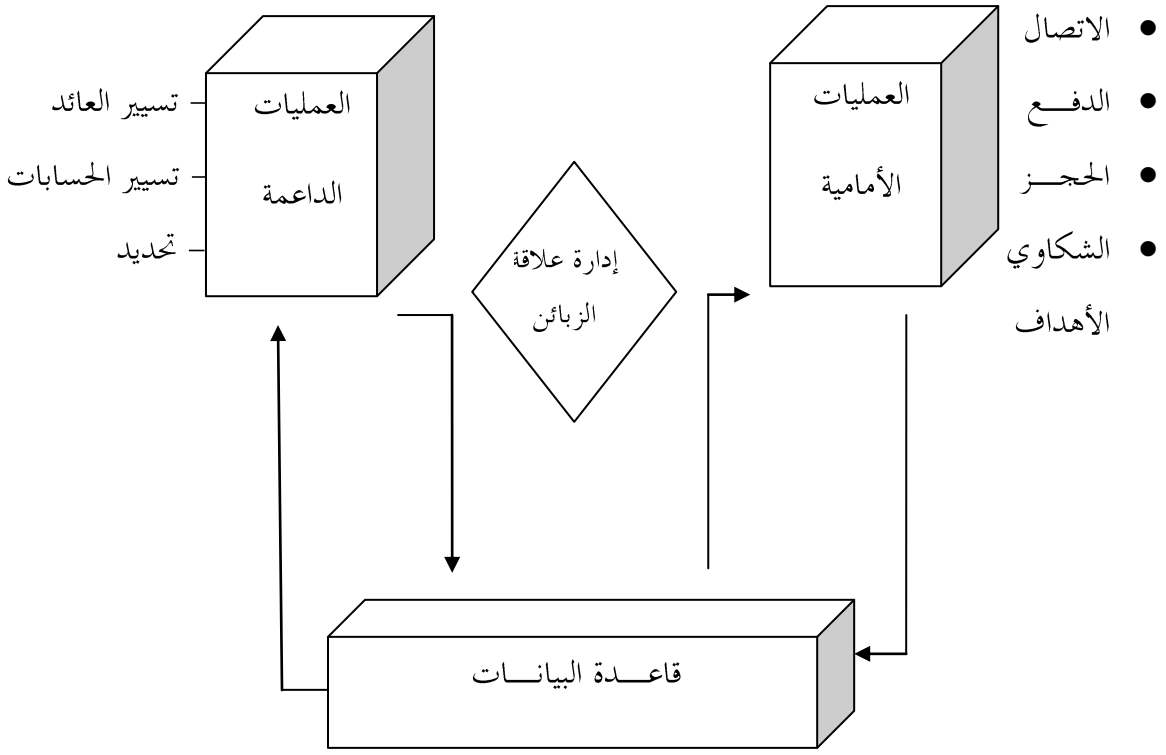
إن عمليات الدعم تعد الصنف الثاني من عمليات لإدارة علاقة الزبائن، حيث أنها لا تقوم بالاتصال المباشر بالزبون وإنما تكمن أهميتها في خدمة العمليات الأمامية وتزويدها بالمعلومات، وهي تضم

[1] فتيحة ديلمي، **العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولائه للعلامة**، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 50.

معلومات مالية وإدارية، تستخدم تقنيات تكنولوجية في معالجة تلك البيانات التي جمعت من العمليات السابقة [1].

بواسطة العمليتين السابقتين فإن المؤسسات التي تنتهج إدارة علاقة الزبائن يسمح لها الحصول على كل المعلومات المتعلقة مع الزبون ونوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): موقع إدارة علاقة الزبون



المصدر: Alard, Dirranger, La Stratégie De Relation Client, Dunod, Paris, France, 2000, P 14

يتم تسجيل جميع العمليات والمبادلات مع الزبون في قاعدة بيانات، وتغذى بواسطة إدارة علاقة الزبون، وتعطي البيانات الضرورية لعمليات الدعم، وتعالج هذه البيانات ويتم تحويلها إلى معلومات وإرسالها إلى العمليات الأمامية مرورا بقاعدة البيانات حيث يتم تسجيلها للاستفادة منها.

الفرع 02: العوامل المؤثرة في إدارة علاقة الزبائن

[1] Alard, Dirranger, **La Stratégie De Relation Client**, Dunod, Paris, France, 2000, P 143.

لقد اقترح(رولند)**(Roland)** وجود أربع ركائز أساسية داعمة ومساندة لإدارة علاقة الزبائن والتي يمكن تسميتها بالعوامل المؤثرة عليها وتشمل ما يلي[1].

أولا: الإستراتيجية:

وتعني النظرة الشمولية الرؤيا وتوجهات إدارة المؤسسة نحو إيجاد قيمة للزبون، من خلال التعرف على الزبائن والأسواق معا من ناحية ربط وتكامل البيانات المتعلقة بالزبون، وحسب القطاعات السوقية المستهدفة، ومن ثم القيام بتحليلها للوصول إلى مجوعة من البدائل المتضمنة تقديم مزيج تسويقي إبداعي واختيار البديل الأفضل على أساس تحقيق للقيمة المدركة من قبل الزبون[2].

ثـــانيا: التكنولوجيا:

تشمل استعمال أنظمة حديثة ومتكاملة في المؤسسة،شرط أن يتم الأخذ بعين الاعتبار فهم واستيعاب مدركات الزبائن والعاملين لتلك التكنولوجيات الحديثة، من خلال اختبار هذه الأنظمة قبل شراءها من قبل مسئولي التقنية في المؤسسة [3]، فضلا عن قيام المؤسسة بتدريب العاملين عليها ليتسنى لهم التعرف عليها وتطبيقها بسهولة في حالة استيعابها، وهذا يحدث في المؤسسات المبدعة التي تعتبر جميع الأطراف الداخلة في العملية التسويقية أنهم شركاء لها بما فيهم الزبائن والعاملين لأن هذا سيساعدها على الاحتفاظ بزبائنها، ولكن مثل هذه التقنيات لا تكون كافية للنجاح بدون استخدام العقل البشري الذي يحاول تحقيق الموائمة المطلوبة بين تلك البرمجيات والمشاعر الإنسانية التي تمثل الخصوصية التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع كل زبون[4].

ثـــالثا: ثقافة المؤسسة:

وتشمل القيم والعادات والتقاليد التي تؤمن بها المؤسسة، إذ تلعب دور مهم في توحيد العلاقة مع المستفيدين والأطراف المتعاملة معها سواء في الداخل أو من الخارج لدعم الزبون واتجاه قيمة له، وبما أن

[1] يوسف حجيم سلطان الطائي، مرجع سابق، ص150.

[2] يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 156.

[3] عبد الله غانم، محمد قريشي، **دور التكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل علاقات الزبائن**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، جامعة بسكرة، الجزائر،2011، ص 135.

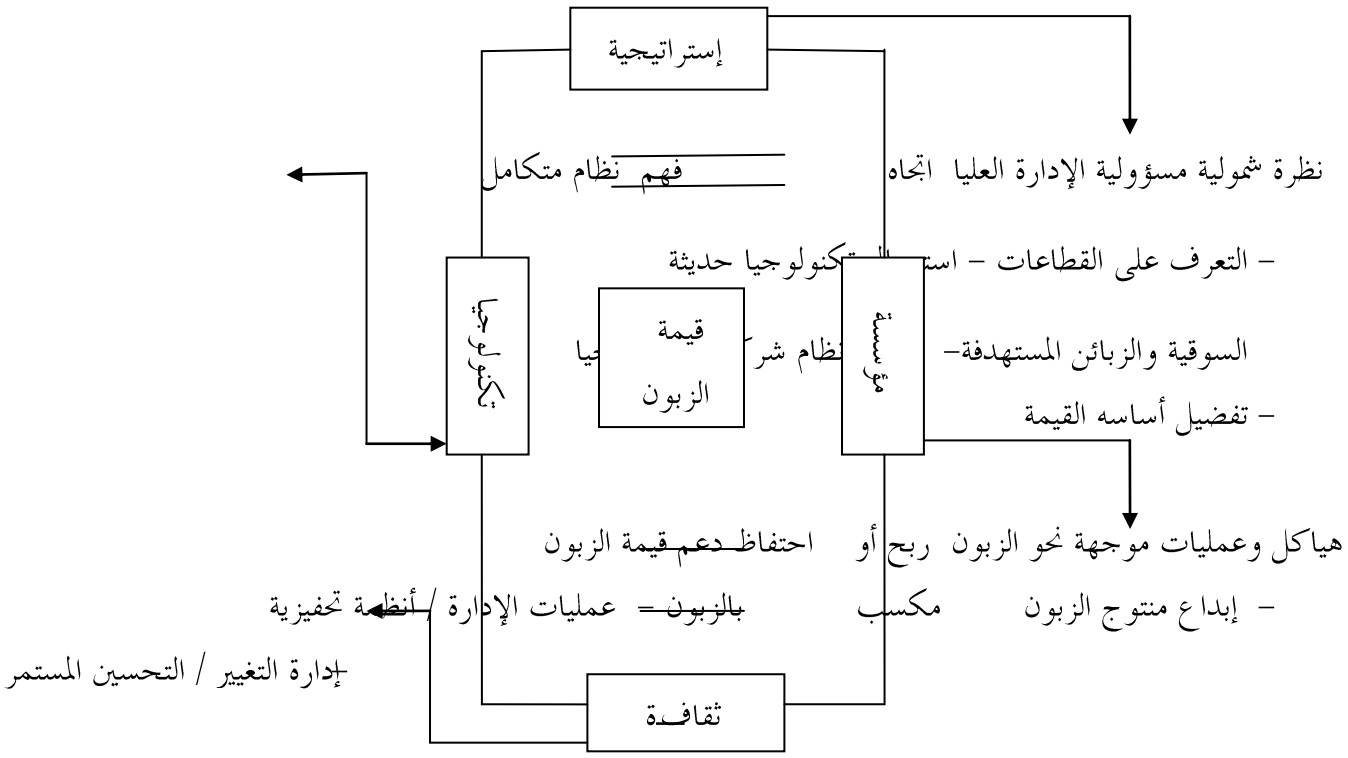
[4] غزوان سليم، مرجع سابق، ص 7.

الإبداع هو تغيير فيجب على المؤسسة إدارته بالشكل الذي يؤمن لها التميز والتفوق على الآخرين، ودعم المبدعين من خلال تقديم جوائز تحفيزية لهم بغرض تشجيعهم على تقديم المزيد من الأفكار الإبداعية بما ينسجم مع ثقافة المؤسسة [1].

رابعا: هياكل عمليات المؤسسة:

وتشمل جميع الهياكل التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة والعمليات الوظيفية التي تؤديها، وخاصة في مجال الإبداع بالمزيج التسويقي والموجهة نحو الزبون، والمتضمن تقديم منتوج إبداعي يجد قيمة له، وفي حالة كونه متبنيا للمنتوج الإبداعي أو مبدعا سيحقق ربح للمؤسسة [2]، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (1-3): العوامل المؤثرة على إدارة علاقة الزبائن



المصدر:يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي، باديس العبادي، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى،دار المعرفة للنشر والتوزيع، الكوفة، العراق، 2009، ص 157.

[1] يوسف حجيم سلطان الطائي، مرجع سابق، ص151.

[2] توفيق طاهير، **التسويق بالعلاقات كأداة لدعم الولاء لدى الزبائن – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر** ، وكالة البويرة، مذكرة ماستر غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة البويرة – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص 52.

المطلب الثاني: خطوات إدارة علاقة الزبائن

تسعى المؤسسة لإقامة علاقات تفاعلية متينة وقوية مع الزبائن وإبقائهم في التعامل معها أطول مدة ممكنة نظرا لما يحققه ذلك من أهداف، إلا أن هذا لا يتأتى إلا بالتعرف الجيد على الزبائن من خلال جمع وتحليل بياناتهم، تجزئتهم إلى قطاعات متجانسة واختيار القطاعات الأكثر مساهمة في رأس مال المؤسسة لتقيم مدى فعالية العلاقة، إذ تحتاج المؤسسة الراغبة في انتهاج إستراتيجية إدارة علاقات الزبون إلى إتباع بعض المراحل الأساسية والتي نذكرها فيما يلي:

أولا: التعرف على الزبائن

تتمثل الخطوة الأولى ببساطة بتعيين أكبر عدد ممكن من زبائن المؤسسة [1]، وذلك لجمع المعلومات حول الزبائن المحتملين الذين تحرك المؤسسة بخدمتهم من خلال ما تقدمه من خدمات، ولابد من ضرورة القيام بالإجابة على الأسئلة التالية [2]:

1. ما هي حاجات ورغبات الزبائن ؟
2. ما الذي يجب أن يتم القيام به لاستطلاع تلك الحاجات أو الرغبات ؟
3. ما هو حجم السوق ؟
4. ما هي احتمالات النمو المستقبلية ؟

وتتوقف المعرفة الجيدة للزبون أو مؤسسته على جودة البيانات، فالبيانات الناقصة أو الخاطئة أو القديمة لا توجد لها أية قيمة استعمالية لإنشاء علاقة مع الزبون، ويعتبر تخفيض تكاليف الاتصال وجودة الخدمة المقدمة مؤشرات مهمة لجودة البيانات والتي تتعدد أوجهها كما يلي [3]:

- **الجودة التقنية للبيانات:**

تسجل البيانات بمعايير تقنية ومدى تأثيرها على الجودة المنتجات.

- **الجودة التشغيلية للبيانات:**

من سيطلع على هذه البيانلت أفراد أم مؤسسات ؟، هل الزبائن مربحين ؟.

- **الجودة الجوهرية للبيانات:**

ترتبط بخصائص كل فرد وتقاس من أجل زيادة جودتها وفعاليتها.

---

[1] يوسف حجيم سلطان الطائي، مرجع سابق، ص158.

[2] أبو النجا محمد عبد العظيم، **إدارة التسويق – مدخل استراتيجي**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 81.

[3] Ricard Line Et Rosenthal Hildegard, Cônaître **Ses Clients- La Perception des Client**, Cactes 17 ème Edition, Congrés Interna Lional de L'AFM, Deauville, France, 2001, P 21.

فتطوير علاقة مع أي زبون تتوقف على المعرفة الجيدة به، وعن البيانات التي تمتلكها المؤسسة عنهم، إذ يستحيل بناء علاقة مع مجهول، وجودة البيانات ليس لها فقط علاقة بجذب الزبائن وإنما المحافظة عليهم وتطوير علاقات قوية معهم[1].

ومن بين البيانات المجمعة عادة هي [2]:

- بيانات أساسية:بعضها للهوية كالاسم، العنوان، قطاع النشاط، حجم المؤسسة، رقم الهاتف.
- الشريحة: حيث تحدد شريحة الزبون أي من العروض تلبي رغباته بأقل التكاليف.
- بيانات حول العلاقة: قدم العلاقة، طرق التوزيع المفضلة، الشكاوى، طرق الاتصال.
- عدد الصفقات:المشتريات وطرق الدفع لتحديد قيمة الزبون.

ثانيا: إنشاء مستودع البيانات

أظهر ويلز وآخرون سنة 1999 أن بيانات الزبائن قد تكون عادة مفتتة ومشتتة عبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ولكي تحقق إدارة الزبائن فعاليتها يجب على المديرين والمستخدمين أن يكونوا قادرين على الوصول بسرعة وسهولة إلى هذه البيانات ولهذا الغرض يتم إنشاء مستودع بيانات يجمع فيه جميع البيانات المتوفرة عن الزبائن [3].

تستعمل المؤسسة بيانات الزبون لتحديده وتعريفه بدقة ، وتخضع هذه البيانات للتعبير خلال نشاطها إما بالزيادة أو النقصان وذالكعندما [4]:

- تشير مصلحة خدمات ما بعد البيع إلى تحول الزبائنإلى مؤسسة أخرى.
- تستقبل مصلحة التوزيع والتسليم رسالة عائدة بسبب خطأ في العنوان فتضطر لتبديل معلومات العنوان للزبون المعني.

[1] عيسى بن شروري، **دور تسويق العلاقات في زيادة ولاء الزبون** ، رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق، جامعة قاصدي مرباح – كلية العلوم الاقتصادية، 2009، ص16.

[2] حسين مطر، العناية بالزبائن، **الجودة والتميز في منظمات الأعمال**، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، جامعة سكيكدة، الجزائر، 7 و 8 ماي 2007، ص 18.

[3] رونالد سويفت، مرجع سابق، ص 75

[4] عيسى بن شروري، مرجع سابق، ص16.

تجمع البيانات حول الزبائن في ما يعرف بقاعدة الزبائن**(customerdatabase)** وتستغلها المؤسسة بمساعدة تقنيات تعديل البيانات **(data mining)** والتصوير القياسي للزبائن**(profillage des client)** وتحفظ في مخازن البيانات**(datawarhouses)**[1].

قاعدة بيانات الزبائن عبارة عن علبة مجهزة بذاكرة حية يمكن تطويرها حسب الطلب وحسب حاجات المؤسسة ويتم فيها جمع البيانات وتخزينها على الحاسوب بهدف الاستفادة منها وصولا إلى المعلومات [2].

وتتكون قاعدة بيانات من نوعين :

- **قاعدة بيانات تسويقية :**

هي جزء من قاعدة البيانات الكلية إلا أنها تختص بالمعلومات الدقيقة الخاصة بكل من المنافسين،الزبائنالحاليين .

- **قاعدة بيانات الزبون :**

يتم فيها جمع معلومات حول الزبائن عادات الشراء ، تاريخ الشراء والتفاوضات والملاحظات وهي تتكون من :

– بيانات وصفية :اسم الزبون ، عنوانه ، رقم هاتفه ، تاريخ الميلاد ، مشترياته السابقة وحجمها.

– بيانات ديمغرافية: مثل : السن، الجنس، الدخل، عدد أفراد الأسرة.

تقوم المؤسسة بالتعرف على الزبائن من عدة متغيرات بما يعرف بالتصور القياسي **(profilageclient)**ونلخص أهم هذه المتغيراتفي الجدول التالي:

[1]Kotler Philip, OP, Cit, P 28.

[2]منى شفيق، مرجع سابق، ص 18.

الجدول رقم (1-2):التصوير القياسي للزبائن

الخصائص	الجوانب المقاسة
الشريحة	تلك التي ينتمي إليها الزبون
التبادلات	رقم الأعمال المتأتي من هذا النوع
السلع والخدمات	نوعية،كمية،ووقت الشراء
الاتصال بالإنترنيت	العنوان المستعمل، الصفحات المستعملة، تاريخ الاطلاع
الاتصال بالهاتف	موضوع الاتصال، أسماء المتصلين وعددهم، الأحداث المرتبطة بوقت الاتصال
قنوات أخرى للاتصال	البريد الالكتروني، المحتوى والتاريخ، طرق استجابة الزبائن ،تفضيلات الزبائن لبعض القنوات في وضعيات خاصة.
خصائص الزبون	الهوية، الدخل، المستوى التعليمي، نمط الحياة.

المصدر: Pellen Et Autre,**Gestion De La Relation Client** , 2em Edition pearson èducation , France, Paris ,2006 , P 141.

بعد جمع هذه المعلومات يتم تعدينها وتحليلها تسمى مرحلة تنقيب المعلومات **(datamining)**بحيث تهدف المؤسسة لتحسين الأداء التسويقي والمبيعات وذالك لتحسين اتخاذ القرار [1]، وتعرف كذالك بأنها عملية استخراج المعلومات من البيانات ، وتستعمل تقنيات التنقيب لاستخراج المعلومات بمساعدة الآليات المقتبسة من علوم الإحصاء والحاسوب [2]، حيث تركز إلى بناء التنبؤات المستقبلية واستكشافالسلوكيات والاتجاهات ومن خلالها يتم تقييم الزبائن على أساس :

- نوع الزبون.
- رقم الأعمال.
- الأقدمية.

[1]Pellen Et Autre,**Gestion De La Relation Client** , 2em Edition (pearson èducation , France, Paris ,2006 , P14 1.

[2]هجيرة زقاد، **إدارة علاقة الزبائن في المجال البنكي – دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط** ، رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر ، 2010، ص 28.

بعد تحديد البيانات وتحويلها إلى معلومات تحتاج إدارة علاقة الزبائن لجمع هذه المعلومات وكونها تحتاج دائما إلى التحديث فإنها تحتاج إلى مخازن المؤسسة إلى مخازن البيانات(**datawarhaouses**)[1].

فمخازن البيانات هي بيئة معزولة موجهة لتدعيم أنظمة المعلومات التسيير ، يلجأ إليها لرسم تاريخ واضح ومنطقي لزبائن المؤسسة ، ويضمن للمسئولين وصولا سريعا وتطبيقا للمعلومات لمساعدتهم على اتخاذ القرار، فتجمع البيانات عن كل زبون ويوضع لكل زبون ملف خاص به ،و تعتبر ملفات الزبائن من العناصر الأساسية المكونة لمخازن البيانات[2]، فمن خلالها يتم تصنيف الزبائن حسب توقعاتهم ، أنشطتهم، وتجزئتهم إلى مجموعات متجانسة، بالإضافة إلى تحديد الزبائن المستهدفين وتنقيط كل زبون حسب خصائصه في الشراء،أيإعطاء نقاط لكل زبون حسب (عدد اتصالاته،زياراته،كمية الشراء).

ثـــالثا: التجزئة واختيار الزبائن

تتميز التجزئة بتسهيل تحديد الزبائن الحاليين والمحتملين والتركيز عليهم ووضع عرض أكثر جاذبية وتقليص حجم المنافسة وتحقيق الخيار المرجعي بما يسمح بزيادة الحصة السوقية [3].

والهدف من هذه الخطوة أن الزبائن ليسوا جميعا سواسية فيما يتعلق بإسهامهم في ربحية المؤسسة على المدى الطويل، والهدف من وراء إدارة علاقة الزبائن هو الاحتفاظ بهم ولكن ليس أي زبائن فحسب إنما تريد المؤسسة الاحتفاظ بزبائنها الأعظم قيمة [4].

والشكل التالي يوضح هرم الزبائن كما يلي:

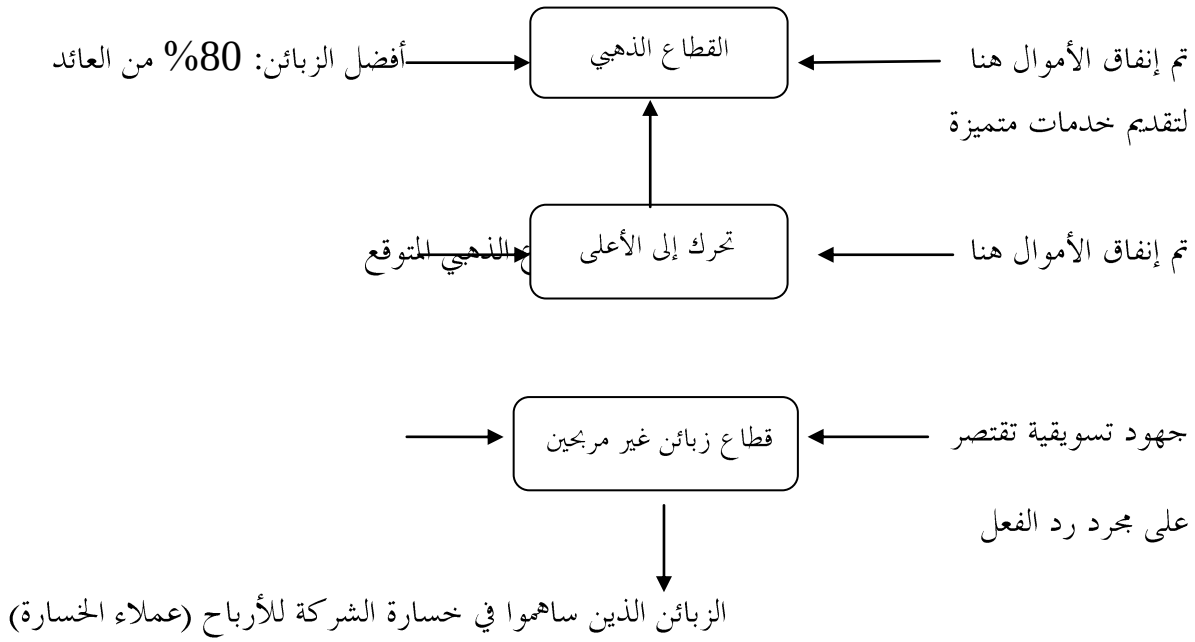
[1]PellenEtAutre,OP, Cit, P 142.

[2]عيسى بن شروري، مرجع سابق، ص 20.

[3]Kotler Philip, OP, Cit, P40.

[4]يوسف حجيم سلطان الطائي، مرجع سابق، ص160.

الشكل رقم (1-4): تقييم الزبائن



المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة العلاقات مع العملاء، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 212.

وفيما يلي نقوم بشرح قطاعات الزبائن كل على حدا [1]:

يعد القطاع الموجود في القمة بمثابة قطاع ذهبي يضم بداخله أفضل نوعية من الزبائن المربحين للمؤسسة، الأمر الذي يجعلنا نطلق عليه زبائن الذهب، لا يضم هذا القطاع إلا نسبة محدودة من العملاء الموجودين داخل قاعدة بيانات الزبائن تصل لحوالي من 5 إلى 6 %.

أما القطاع الموجود في الأسفل زبائن الخسارة فهو ذلك القطاع الذي يخص الزبائن الأقل ربحية الذين قد يتسببون في خسارة المؤسسة، الأمر الذي يجعل البعض يشير إليهم على أنهم زبائن الخسارة، وللأسف فقد يضم هذا القطاع نسبة تصل إلى 35 % أو أكثر من إجمالي الزبائن المتعاملين مع المؤسسة.

الجانب المهم في هذه الطريقة لتقييم الزبائن هو إمكانية الاعتماد عليها في تحديد الكيفية التي يتم من خلالها توجيه الموارد وعمليات الإنفاق التسويقية.

فزبائن القطاع الذهبي يمثلون 80 % من أرباح المؤسسة فهم مقتنعون بمنتجات وخدمات المؤسسة،ولا يجب أن يوجه أي جهود تسويقية مثل التي يتم توجيهها لقطاع الأمل.

[1] محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص213 – 215.

بالإضافة إلى ذلك تقوم المؤسسة بتقديم منتجات خاصة ومتميزة التي لا تقدمها لأحد آخر، كما يكون عليها أن تحرك بناء علاقات مربحة طويلة الأجل معهم.

زبائن الذهب هم بمثابة العمود الفقري لأي مؤسسة، لذلك تسعى المؤسسة جاهدة بالفعل في تدعيم وصيانة هذه المجموعة من الزبائن إذا ما كانت ترغب بالفعل في تحقيق النجاح، لذا لابد على المؤسسة أن تقوم بصنع نوع من الجاذبية لديهم لفكرة عدم التفكير في التحول إلى أي بديل آخر.

أما زبائن قطاع الأمل هو القطاع الذي ينبغي على المؤسسة تركيز الإنفاق عليه، وهنا يكون للمؤسسة أن توضح لهؤلاء الزبائن الموجودين داخل هذا القطاع الكيفية التي يمكن لهم بها أن يتحولوا إلى زبائن الذهب، والمنافع والمزايا التي تنتظرهم في حال تحقق ذلك.

أما زبائن غير المربحين أو مستوى الصفقات الذين لا يقومون بالشراء من المؤسسة إلا في حالة تقديم عروض بيعية خاصة، أو هم الأشخاص الذين يقومون بإرجاع ما شروه بصورة متكررة ومبالغ فيها فهنا تقوم المؤسسة إما بتحويلهم إلى المنافس أو إعادة إستراتيجية التسعير لهؤلاء الفئة .

رابعا: التفاعل مع زبائن المؤسسة

بمجرد انتهاء المؤسسة من تعيين زبائنها وتمييزهم بحسب قيمتهم في المؤسسة فالخطوة الموالية هي التفاعل مع الزبائن [1]، ويكون بالتحاور المستمر مع الزبائن وذلك لمعرفة المزيد عن حاجاتهم واهتماماتهم وأولوياتهم، وتزويدهم بكافة المعلومات المطلوبة وقد يكون التفاعل كما يلي [2]:

1. تفاعل بشري:

حيث يصبح الموظف وسيطا بين إدارة علاقات الزبائن والزبائن أنفسهم ويعتمد على تكنولوجيا المعلومات في تفاعله مع الزبون.

2. تفاعل المؤتمت:

وهذا يعني تمكين الزبون من خلال تقنيات مثل الانترنت أو الأكشاك الالكترونية.

[1] يوسف حجيم سلطان الطائي، مرجع سابق، ص173.

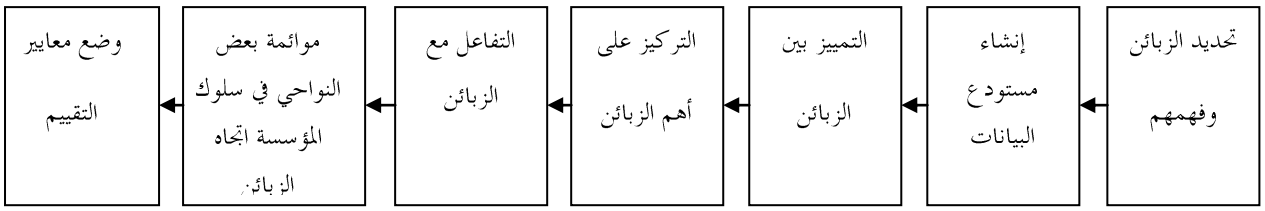
[2] أسيل الجراح، مرجع سابق، ص10.

خامسا: وضع معايير التقييم

إن العلاقات تؤسس عبر الزمن وتعزز من خلال كل تفاعل [1]،فلا يمكن إدارة علاقة الزبائن بفعالية إذا لم تأخذ منذ البداية معايير تحدد نجاح أو فشل المشروع هذه المعايير قد تتضمن ما يلي [2]:

1. معدلات الاحتفاظ بالزبائن؛
2. درجة رضا الزبائن؛
3. رقم المبيعات؛
4. الفائض الموجب بين العائد والأنفاق خلال دورة حياة المنتج؛
5. درجة رضا الإدارة العليا.

الشكل رقم (1-5):مراحل إدارة علاقة الزبائن



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: متطلبات نجاح إدارة العلاقة مع الزبون ومرتكزاتها

لنجاح إستراتيجية إدارة علاقة مع الزبون في المؤسسة هناك متطلبات ومرتكزات لهذا المفهوم سنوضحها في هذا المطلب.

الفرع 01: متطلبات نجاح إدارة العلاقة مع الزبون

تتضمن أهم المستلزمات "متطلبات" نجاح إدارة علاقة الزبون عدة محاور حددها (**بلين**) **(Blighn)** و (**دوارد**)**(Dward)** فيما يلي :

[1] هجيرة زقاد، مرجع سابق،ص58.
[2] أسيل الجراح، مرجع سابق، ص11.

أولا: الاعتبارات التقنية:

تعتبر المتطلبات التقنية لإدارة العلاقة مع الزبون **(CRM)**ذات أهمية كبيرة حسب وجهة نظر الزبائن، وما هي القيمة التي تجعل من هؤلاء الزبائن مركز اهتمام المؤسسة، وهي تتطلب توفر قاعدة بيانات لدورة حياة الزبون [1] المتضمنة لمعلومات تخصهم، فهذه المعلومات هي المفتاح الجوهري لتطوير وتحسين الإبداع والابتكار في المنتجات المقدمة قصد بناء علاقة ناجحة وبناءة.

ثـــانيا: عمليات إدارة العلاقة مع الزبائن

ثـــالثا: تحليل إدارة العلاقة مع الزبائن

يقوم نظام تحليل إدارة العلاقة مع الزبائن بتحليل بيانات الزبون لتشكيلة من الأغراض والأهداف وهذا يتم من خلال ما يلي [2]:

1. التصميم وإعداد الحملات التسويقية الموجهة لتحسين التأثير التسويقي.
2. التصميم وإعداد الزبون الخاص والقيام بحملة هدفها استمالة الزبون من أجل الحصول على أعلى مستوى من البيع والاحتفاظ به.
3. تحليل سلوك الزبون لمساعدة المنتج أو مقدم الخدمة على اتخاذ القرارات اللازمة (التسعير، تطوير منتج جديد، ترويج ...الخ).
4. قرارات إدارية فيما يتعلق بالتنبؤ المالي وتحليل ربحية العميل.
5. تحليل احتمال ارتداد العميل أو تسربه من محفظة الزبائن التابعة للمؤسسة.

رابعا: التعاون في إدارة العلاقة مع الزبائن

إن وظيفة نظام تفاعل الزبون أو إدارة علاقة الزبون التعاونية يجب أن تنسق الآليات اللازمة لتطبيق نظام إدارة العلاقة مع الزبون **(CRM)** ودعم متعدد القنوات التي يتم من خلالها الاتصال بالزبون، والذي يمثل أحد الأسس المهمة للبناء وذلك يكون من خلال ما يلي [3]:

1. إعطاء صورة إيجابية وموحدة للزبون.

---

[1] سليمان سكيب الحيوشي، محمد جاسم الصميدعي، **تسويق الخدمات المالية**، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ،2009، ص 456.

[2] سامي شناتي، **إدارة علاقات العملاء كمدخل لتسويق الخدمات البنكية – دراسة استطلاعية على البنوك التجارية الجزائرية** ، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2012، ص 88.

[3] سامي شناتي، مرجع سابق، ص89.

2. بناء علاقة ثقة مع الزبون وذلك بتقديم خدمات شخصية مميزة وذات جودة عالية.
3. تجميع كل ما هو قيم من معلومات عن الزبون.

إن التحدي الحقيقي لإدارة العلاقة مع الزبون (**CRM**)التعاوني هو ضمان وصول كل موظف في المؤسسة إلى المعلومة الكاملة والأكثر حداثة حول الزبون الذي تتعامل معه، ليشعر هذا الأخير أنه متابع بطريقة جيدة وأنه محل اهتمام خاص من طرف المؤسسة، لذلك تستطيع القول أن الهدف النهائي لإدارة العلاقة مع الزبون**(CRM)**التعاوني أن يستعمل المعلومات التي جمعت من كل الأقسام لتحسين نوعية خدمة الزبون.

خامسا: إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن

تتضمن إدارة العلاقة مع الزبون **(CRM)**الأسس اللازمة لمعالجة خدمات الزبون، فأهداف إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون **(CRM)**يجب أن تعبر عن حالة المؤسسة المعنية ورغبات وتوقعات زبائنها، فاستراتيجيات إدارة العلاقة مع الزبون **(CRM)**يمكن أن تتفاوت في الحجم والتعقيد والمجال، فبعض المنظمات تعتبر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون **(CRM)**هي تلك الإستراتيجية التي تركز على إدارة المبيعات وكذا التفاعل مع زبائنها[1].

سادسا: أمن البيانات السرية

إن أحد الوظائف المهمة لإستراتيجية وبرامج إدارة علاقات الزبائن هي أن تجمع معلومات حول الزبائن، وعندما تكون هذه البيانات متراكمة كجزء أساسي من عمل إدارة العلاقة مع الزبون**(CRM)**فإن المؤسسة يجب أن تحافظ على سرية الزبون وأمن بياناته خاصة، فالزبون يفضل دوما التعامل مع المؤسسة التي تقدم ضمانات تؤكد عدم اطلاع غيرهم على معلوماتهم الخاصة والسرية[2].

[1] سمارة ياقوتة، **أثر التسويق بالعلاقات على جودة الخدمات المصرفية وعلاقاتها برضا الزبائن – دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مدينة المدية** ، رسالة ماجستير منشورة العلوم الاقتصادية، تخصص مالية، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 2014، ص 88.

[2] سامي شنابي، مرجع سابق، ص89.

الفرع 02: مرتكزات إدارة العلاقة مع الزبائن

يجب على إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة التركيز على الأدوات التالية [1]:

أولا: تكوين صورة متكاملة عن الزبون

وذلك من خلال جمع المعلومات المتكاملة عن زبائن المؤسسة الحاليين والزبائن المحتملين حيث يتم التمكن من تحديد احتياجات الزبائن.

ثـــانيا: العمل على توفير المنتجات والخدمات الجديدة ومواكبة التطور

يجب على المؤسسة الاستمرار في توفير منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة ومنافسة، لتكون المؤسسة هي الأكثر تميزا في تنويع الخدمات والمنتجات داخل السوق من أجل تلبية احتياجات ورغبات الزبون.

ثـــالثا: تحقيق رضا الزبائن

العمل على تحسين درجة الرضا لمختلف شرائح الزبائن، وخاصة الزبائن المربحين من خلال تلبية احتياجاتهم حسب رغباتهم و توقعاتهم أن يكون أداء الخدمة للزبائن أداء متميز.

رابعا: تحقيق ربحية الزبون

يقع على عاتق إدارة علاقات الزبائن تحديد وتصنيف الزبائن من حيث ربحية تعاملهم مع المؤسسة، وذلك من أجل المحافظة على الزبائن ذوي الربحية العالية، تحويل الزبون المتوسط والمتدني الربحية إلى الزبون المربح، تحويل زبائن الخسارة أو المخسرين إلى زبائن مربحين أو التخلص منهم.

خامسا: رعاية الزبون واستمرار الاتصال معه أينما كان

يجب على المؤسسة بمدرائها أن تنتقل من المفهوم التقليدي الندوات الانتقائية إلى الندوات التثقيفية للزبائن، بحيث يتم تعريفهم بالخدمات والمنتجات الجديدة والعمل على تفعيل عمليات الزيارات الشخصية والبيعية لكبار الزبائن، ووضع برامج تحفيزية وتشجيعية للتعامل مع المؤسسة، كذلك يجب

[1] صباح أبو تاية، **التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2008، ص173 –147.

عليهم التجاوب السريع لحل مشاكل الزبائن أو بأول ومشاركة الزبائن في مختلف مناسباتهم مع تفعيل نشاط تكريم الزبائن.

المبحث الثالث: أدوات إدارة علاقة الزبائن

رغم أهمية البيانات ودورها في تسيير وإدارة العلاقة مع الزبون إلا أن هذه الأخيرة تتأثر بتكنولوجيا المعلومات (مراكز الاتصال، البريد الالكتروني، مواقع الانترنت) [1]، ويتم تنفيذ إدارة علاقة الزبائن من طرف المؤسسة بالاعتماد واستخدام أدوات تحليل البيانات وذلك من أجل زيادة فهم الزبائن وفهم احتياجاتهم [2]، لذا سنحاول في هذا المبحث تبيان كيفية تفعيل العلاقة مع الزبون من خلال أهم قنوات الاتصال مراكز الاتصال، مواقع الإنترنت والبريد الإلكتروني.

المطلب الأول: الاتصال متعدد القنوات

من بين النصائح التي طرحها (براون) **(Brown)** للنجاح في إدارة العلاقة مع الزبون هي خدمات اتصال دائم متكامل معه، وذلك بتكامل جميع أنشطة الاتصال في أي حملة ترويجية لتحقيق الأهداف التسويقية المحددة.

أولا: تعريف الاتصال

يمكن تعريف الاتصال على أنه:

- ✓ **تعريف 01**:يعرف (روجرز)**(Rogers)**اتصال المؤسسة على أنه: " عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات"[3].
- ✓ **تعريف 02**: تعرف اتصالات المؤسسة على أنها إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرارية العملية الاتصالية ونقلها أو إذاعتها بحيث يمكن إحاطة الغير بالأخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات أو التغيير أو التعديل في هذا السلوك أو توجيهه[4].
- ✓ **تعريف 03**: ويعرف أيضا على أنه: " تعني في حقيقتها فن استخدام المعلومة من قبل المرسل لغرض إيصالها إلى عقل الطرف الآخر (المرسل إليه) لأحداث استجابة ما إذ يعني هذا أنها نشاط

[1] محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص336.

[2] عيسى بن ثروري، مرجع سابق، ص 28.

[3] عبد الرحمان عزيزي وآخرون، **عالم الاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص19.

[4] منال طلعت محمود، **مدخل إلى علم الاتصال**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002، ص22.

اجتماعي وإنساني لإرسال واستلام المعلومات بين الأطراف المحددة والمتفاعلة في أي وقت ومكان، وأن تكون الرسالة واضحة وذات معنى وتصاغ برموز ولغة مفهومة من خلال قناة محددة[1].

ثـــانيا: تعريف اتصال متعدد القنوات

يؤدي الاتصال متعدد القنوات دورا محوريا في إدارة العلاقة مع الزبون، ويتضمن كل الاتصالات والوسائل الاتصالية بين الزبون والمؤسسة، حيث يتفاعل الزبون مع المؤسسة بأكثر من قناة واحدة، وإن تحضير عملية اتصال متعدد القنوات يتطلب تحديدا لأفضل الطرق لوصول المؤسسة إلى الزبائن ووصولهم للمؤسسة وتدعيم تجاربهم معها بأقل تكلفة[2].

يسمح الاتصال متعدد القنوات بتبادل أكثر المعلومات خلال الاتصال، ويسمح كذلك بزيادة عدد الاتصالات من الطرفين، فالزبائن الذين تريد المؤسسة الاتصال بهم من خلال الاتصال متعدد القنوات يتواجدون في محيط يتيح لهم الوصول للعديد من الوسائل الإعلامية الهاتف، التلفاز، الصحف، ومن أجل الوصول لأفضل الزبائن المستهدفين يجب التوفيق بين وسائل الإعلام الأكثر استقبالا كالتلفاز، الراديو، الملصقات، السينما، البريد الإلكتروني، ومواقع الويب، ويتم التركيز على النوعين الأخيرين بفضل طبيعتهما التفاعلية الفردية وأخيرا الهاتف والبريد العادي[3].

ثـــالثا: الزبائن واستعمال القنوات

تتيح قنوات الاتصال العديد من الإمكانيات لإنشاء وتطوير علاقة جيدة ومركزة، وقبل استعمال القنوات وتقويتها لضمان النجاح، يجب التأكد من كون الزبائن فعلا يستعملونها، والتأكد لا يعني مثلا بتتبع مدى استعمال الزبائن لمواقع الانترنت الخاصة بالمؤسسة بل بالتركيز على تحليل هذه الوسائل من طرف الزبائن وفي مختلف وضعيات الشراء، فكل زبون وله استعمال مختلف لقنوات الاتصال وإن معرفة هذه السلوكيات والتفضيلات معهم مهم للقدرة على إنشاء الحوار والأثر المرغوب [4].

كل ما سبق يصب في إنشاء نظام فعال للاتصالات مع الزبائن يسمح ببناء علاقة أقل ومرجعية للطرفين يتم فيها الإنصات للزبائن ومعرفة آراءهم ومقترحاتهم عن طريق المقابلات مثلا أو مراكز

---

[1] ثامر البكري، **الاتصالات التسويقية والترويج**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2006، ص36.

[2] Payne Adrian, **Hand Book Of CRM (Elsevier Linacre House)**, Great Britain, 2005, P 189.

[3] I bid, P 225 -226.

[4] عيسى بن شروري، مرجع سابق، ص29.

الاتصالات والموزعات الصوتية، ويتم من خلالها تطبيق برامج فوائد العضوية كمكافأة الزبون المتكرر ونوادي العضوية وبرامج كبار الزبائن حسب قيمة تعاملاتهم، واتجاه سبل حوار دائم معهم عن طريق خطابات بريدية للشكر والاستجابات وتقديم المعلومات [1].

ولقد تعرض الاتصال لعديد من التطورات المتلاحقة والتي يمكن إيجازها في الجدول التالي:

الجدول رقم: (1-3): تطور من مراكز الاتصال إلى مراكز إدارة العلاقة مع الزبون

	الوظائف والأهداف	تكنولوجيا المعلومات
مراكز اتصال تقليدية	ضمان خدمة الأساس (المعلومات، الاتصالات، التشخيص على مستوى الأول). يقدم إجابات لكل الزبائن. إكمال الصفقة وخلق الصورة	يركز على الأوراق، النظم المتواجدة غير متكاملة. لا يوجد تكامل بين المعلومات الصاعدة والنازلة.
مراكز اتصال متقدمة	تشخيص العرض بالتكامل مع القنوات الأخرى كالانترنت. تخطيط خبرة الزبون. تجزئة العرض.	قاعدة معطيات خاصة بالزبائن. النظم المتواجدة غير متكاملة. ازدواجية الهاتف والمعلوماتية.
مراكز اتصال متكاملة	نزاهة مراكز الاتصال في بقاء المؤسسة المتصلة بمختلف الأطراف وتطوير المبيعات التي تقدم خدمات مختلفة لعرض القيمة للزبون.	تكامل نظم المعلومات الجديدة مع المتواجدة من قبل. المعلومات في الوقت الحقيقي و المناسب. علاقات مباشرة مع الزبون. الاعتماد على مخزن البيانات**(Datamining)**
مراكز إدارة العلاقة مع الزبون	الأخذ بعين الاعتبار جميع حاجات الزبون. تقييم علاقة شخصية. تقييم إعادة التفعيل (خدمات ما بعد البيع) تشجيع التغذية العكسية وإثراء نظم معلومات الزبون من أجل تحسين الخدمات المقدمة وزيادة قيمتها.	تحليل وتحويل وتوزيع المعلومات الخاصة بالزبون في كافة المؤسسة. إستراتيجية تقوم على تعظيم قيمة المعلومات الخاصة بالزبون وجعلها أساسية وجوهرية.

المصدر:هجيرة زقاد، إدارة علاقة الزبائن في المجال البنكي – دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص67.

[1] منى شفيق، مرجع سابق، ص63 – 65.

من خلال هذا نجد كفاءة مركز الاتصال تتحقق من خلال توفير المعطيات والمعلومات في جميع أنحاء المؤسسة وفي الوقت الحقيقي، الأمر الذي يستلزم تطوير وتنمية الكفاءات وتدريبهم وعلى أحدث التقنيات من أجل خدمة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون بشكل أفضل، فهي تساعد المؤسسة على ما يلي [1]:

- تقديم المعلومات للزبون بشكل فوري.
- الرد السريع على شكاوى الزبون من خلال الاستماع لهم.
- كما أنها تعتبر من أفضل الوسائل التي تمنت العلاقات مع الزبون.

المطلب الثاني: إدارة مراكز الاتصال

تعتبر مراكز الاتصال أداة فعالة وجيدة أثبتت كفاءتها في تقريب الزبون من المؤسسة، نظرا لسهولة استعمالها وتقليص دورة التغذية الراجعة وسرعة عودة المعلومات إلى الطرفين، لذا سنتطرق فيما يلي إلى تعريف مراكز الاتصال.

أولا: تعريف مراكز الاتصال

بفضل التطور التكنولوجي شهدت النظريات المتعلقة بالنشاطات التسويقية تغييرا كبيرا ارتبطت بالانتقال من المقارنة الصفقاتية إلى المقارنة العلاقية، ما أدى إلى تغيير عميق في العلاقة بين المؤسسة والزبون، نتج عنه ارتباط فردي وتفاعل مستمر، وهنا برز دور الهاتف كأداة مفضلة تسمح بتحسين هذه العلاقة والتوجه نحو تقنيات التسويق عبر الهاتف التي استعملت من طرف مؤسسات كثيرة في تدعيم النشاطات التجارية على الميدان، وهنا ظهرت مراكز الاتصال، وعرفت نموا كبيرا واحتلت مكانة مهمة في استراتيجيات المؤسسة في أغلب الميادين، وحققت مهام متعددة ومعقدة وأدت إلى زيادة فهم قيم مضافة، وحلت مراكز الاتصال الكثير من المشاكل لخدمة الزبون ومكاتب الاستعمالات وتطورت وتعددت خدماتها [2].

مركز الاتصال هو مكان فيه عدة موظفين يديرون المكالمات الهاتفية الداخلة والخارجة من وإلى مؤسسة مع كل أنواع الزبائن، ويتم اللجوء لمراكز الاتصال باعتبارها وسيلة من وسائل تشريع دوران

[1] هجيرة زقاد، مرجع سابق، ص67.
[2] عيسى بن شروري، مرجع سابق، ص30.

المعلومات، وإن إدارة تدفق المعلومات عن طريق الهاتف بين المؤسسة والزبائن صعب جدا، إذ يكونون أكثر تطلبا ويميلون إلى الحصول على المعلومات وإنهاء المكالمات في أسرع وقت ممكن [1].

فإدارة العلاقة مع الزبائن من خلال الهاتف من المفاهيم الجديدة، وقد وظف في المؤسسات التي لها رؤية بعيدة تجعلها ترى مدى استطاعة إستراتيجية إدارة علاقة الزبون عبر الهاتف على حل المشكلات الخاصة بتكاليف المبيعات و الاستحواذ على الأسواق بشكل سريع [2]، وقد فرض الهاتف نفسه بفضل خصائصه، فيكون داعما لإستراتيجية إدارة العلاقات مع الزبون التي تتبناها المؤسسة، حيث أنه يستعمل أي مكان وزمان كما أنه سهل الاستعمال، إذ يستجيب لرغبات وحاجات الزبائن للمعلومات في كل زمان ومكان [3].

كما أن لمراكز الاتصال العديد من الخدمات أهمها [4]:

1. اقتراح خدمات ومنتجات مكملة تزيد من حصة الزبون (قيمة تعاملات الزبون مع المؤسسة).
2. مساعدة الزبون عند شرائه لمنتجات معقدة وغالية، وتخفيض تكاليف خدمات ما بعد البيع.
3. تخفيض نفقات الترويج وتخفيض الأسعار لربح زبائن جدد وتحسين هامش المؤسسة.
4. إجراء دراسات سوقية بأقل تكاليف.

ثـــانيا: كفاءة مراكز الاتصال

تعتمد جودة الخدمات المقدمة في مراكز الاتصال على كفاءة العاملين فيه وجهودهم في التفاعل مع الزبائن، لذا تمت إقامة جهود كبيرة في تكوين أفراد كاستثمار مربح في المدى القصير ويجب على المسئولين في المؤسسة بناء ذهنية الفريق لدى العاملين في مراكز الاتصال وتطويرهم، حيث يعوض كل منهم الآخر ولا يجد الزبون حرجا في تبادل طرف المستقبل للاتصالات وكأنه دائما أمام نفس مقدم الخدمة، وتقاس جودة الخدمات المقدمة في مراكز الاتصال من خلال ما يلي [5]:

1. مدى معالجة رغبات وتمنيات الزبائن وتفادي عدم تنكر الزبون.
2. مدى أخذ المعلومات التي يقدمها الزبون بعين الاعتبار.

---

[1] Peelen Et Autre, Op, Cit, P 248.

[2] خالد العمري، **فن إدارة العملاء من خلال التلفون**، الطبعة العربية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص12.

[3] Pierre Alard, Damien Dirrringer, Op, Cit, P 67.

[4] Peppers Don, Rogers Martha Et Dorf Bob, **Le Ond ToOne En Pratique**, Edition D'organisation 3eme Tirage, Paris, France, 2004, P 323.

[5] Peelen Et Autre, Op, Cit, P 253.

3. مدى بقاء الزبائن وعدم تحولهم لمؤسسات أخرى.

4. القدرة على اغتنام الفرص والاستفادة من التغذية العكسية قدر ما أمكن.

5. سرعة إتمام الصفقات ومعالجة الشكاوى.

وتتم جودة الخدمات الهاتفية من خلال المكالمات الداخلة والخارجة وربطها بقواعد بيانات الزبائن ويبين، الجدول التالي مضمون كل من المكالمات الداخلة والمكالمات الخارجة.

جدول رقم (1-4): مضمون المكالمات الداخلة والمكالمات الخارجة في مراكز الاتصال

المكالمات الداخلة	المكالمات الخارجة
جمع المعلومات والطلبات من الزبائن من خلال:	اقتراح المعلومات على الزبائن
– الشكاوى.	– صياغة واقتراح عروض.
– الطلبات والاستعمالات.	– تحسين جودة ملف الزبون.
– الطلبيات.	– جمع المعلومات.
– تقديم الاستشارات.	– إجراء دراسات حول رضا الزبائن.
– تقديم المساعدة على الخط.	– استدعاء لعملية البيع.
– تتبع الزبائن للأحداث.	– تجديد العقد.

المصدر: Hamoun Carol,lezine pascal et toullec alain , Gestion Clientel , dunod, France, Paris, 2004, P 20.

تسعى المؤسسات لكسب زبائنها من خلال الاستجابة الفعالة للمكالمات الهاتفية، إلا أن الهاتف ليس هو الوسيلة الاتصالية الوحيدة في العلاقة مع الزبون، فهناك البريد بنوعيه العادي والإلكتروني، الفاكس وكلما تكاملت هذه الوسائل فيما بينها كلما زاد كسب زبائن أكثر [1].

ومن مزايا الهاتف النقال أنه يوفر مجالات واسعة للتفاعل المباشر بالإضافة إلى تمتعه بصفة المرونة والتكيف السريع، فهو يناسب عمليات التشخيص من الدرجة العالية الأمر الذي يستدعي تنظيما وإدارة للموارد البشرية بطريقة أكثر تكنولوجيا وتفاعلية [2].

ولعل المزج بين الهاتف والمعلوماتية تلعب دورا هاما في تشخيص العلاقة مع الزبائن وتحسين جودتها.

المطلب الثالث: مواقع الإنترنت

[1] Peelen Et Autre, Op,Cit, P 261.
[2] Alard, Dirranger, Op,Cit, P 189.

تعد شبكة الانترنت من أهم الثورات التكنولوجية في العصر الحديث التي أدت إلى حدوث تغييرا جوهرية في كافة مجالات الحالية، ولعل المجال الاقتصادي بصفة عامة والتسويق بصفة خاصة من أكثر المجالات التي تأثرت بظهور وانتشار الانترنت، الأمر الذي أدى إلى تزايد مستمر لتوجه الزبائن نحو التعامل مع المؤسسة من خلال الانترنت[1].

وبعد دخول الانترنت تستطيع المؤسسة التعامل مع الزبائن بشكل أوتوماتيكي من دون تدخل العنصر البشري، فإنها تسمح للمؤسسة بأن تدير علاقاتها مع الزبائن بصورة متميزة وفريدة في بيئات عمل الانترنت والشبكة العالمية [2].

والانترنت تعمل على المحافظة على العلاقات مع الزبائن، ووضع استراتيجيات تضمن رضاهم على المؤسسة وخدماتها، فالهدف الرئيسي من إدارة علاقات الزبون هو أن تبقي الزبون في التعامل مدة أطول حيث أن الانترنت تستخدم المعالجة الرقمية ومعلومات الزبون المتحصل عليها والتي من خلالها يمكن بناء صورة متكاملة لخصائص الزبون وتصرفاته وأفضلياته[3].

ولعل من أبرز مزايا الانترنت ما يلي [4]:

1. يلعب الزبائن دورا نشيطا في عملية التبادل بدلا من المفهوم السائد بأن على المؤسسة استمالة الزبائن للتعامل مع المؤسسة.
2. التفاعل اللحظي مع الزبائن والحصول على ردود أفعالهم الفورية للعروض التسويقية المقدمة، بدلا من بحوث التسويق لمعرفة ردود أفعال الزبائن عن السلعة أو الخدمة بعد تصميمها وتقديمها.
3. الاعتماد على الترويج والرسائل الشخصية للزبائن بدلا من الاعتماد على الرسائل الإعلانية للقطاع السوقي في أزمنة محددة وبوسائل إعلانية معينة.
4. تزايد أهمية خدمة الزبائن في كل مرحلة من مراحل التفاعل.
5. تزايد الاعتماد على التسويق عبر الانترنت للزبائن بدلا من الاعتماد الحالي على التسويق التقليدي الذي يتطلب التواجد المكاني والزماني للزبائن والمنظمات على حد سواء.

[1] يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي، عباس العباد ي، **التسويق الالكتروني**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 59.
[2] نفس المرجع السابق، ص 388.
[3] محمد طاهير نصير، **التسويق الالكتروني**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2005، ص68.
[4] محمد عبده حافظ، **التسويق عبر الانترنت**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص14 – 15.

إن استخدام الانترنت في إدارة علاقة الزبائن تمكن المؤسسة من تقييم الوضع الذي ستكون عليه في المستقبل كاحتمالات تحقيق المكاسب أو البقاء الوضع على ما هو عليه من أجل كسب المزيد من الزبائن، فاستخدام الانترنت سوف يضيف إلى القنوات التسويقية الموجودة حاليا [1].

وتعتبر الانترنت فرصة للعديد من المؤسسات لاقتناص عدد من الزبائن من المنافسين وفي الجدول التالي يبين فوائد الانترنت لكل من السوق والمؤسسة.

الجدول رقم (1- 5): فوائد استخدام الانترنت

خصائص السوق	خصائص المؤسسة
1. ولاء الزبائن داخل المؤسسة 2. اتجاه وشعور الزبائن نحو الفروق بين البدائل المتنافسة. 3. نمط السوق**(B2B)**أم**(B2C)** أم الاثنين معا 4. قدرة العملاء على الحكم على جودة المنتج أو الخدمة من خلال الانترنت.	1. الإستراتيجية والطاقات (القدرات): – توافر الموارد لدعم هذه الإستراتيجية والقدرة على تنمية وتطوير إدارة علاقات الزبائن آخذين في الاعتبار أفعال النافسين. 2. البراعة الفائقة لتكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن: – استخدام برامج إدارة علاقات الزبائن جاهزة **(Softwar)** لتنسيق الاتصال مع الزبائن وإتمام الصفقات والمعاملات والخدمات – التقدم الذي حققته مبادرات إدارة العلاقة مع الزبون**(CRM)**بالمقارنة مع المنافسة المباشرة. 3. الدراسات الإحصائية للسكان: – نسبة المشاركة داخل السوق – عدد الموظفين

المصدر:عمرو عبد الرحمان توفيق، إدارة علاقات العملاء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2008، ص 202.

[1] عمرو عبد الرحمان توفيق، **إدارة علاقات العملاء**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2008، ص 198.

إلا أن الانترنت ليست ميزة تنافسية بحد ذاتها، فمعظم المؤسسات ترتبط بالانترنت ولديها مواقع على الشبكة، وإنما الميزة التنافسية تكون عندما يتم استخدام شبكة الانترنت كفضاء رقمي مفتوح وواسع لعمل شبكات المنظمة الداخلية والخارجية، وتصميم وتطبيق نظم معلومات تعمل على اكتساب المزيد من الزبائن وإطالة العلاقة معهم [1].

ومن بين العوامل الأساسية لنجاح الانترنت كأداة لإدارة علاقات الزبون ما يلي [2]:

- الاهتمام بجعل الموقع على الشبكة أكثر جاذبية وإثارة لاهتمام الزبائن الزائرين.
- الابتعاد عن التسويق غير الصادق الذي لا يحمل مضمونا حقيقيا ومناسبا، فمثلا إذا أقسمت المؤسسة وعدا على الانترنت تسليم منتج أو خدمة ما في وقت معين، و لم تف به فإن الكثير من الزائرين سيعرفون ذلك، وليس فقد الزبون الذي لم يتسلم المنتج أو الخدمة لأنه سينقل عدم رضاه لأشخاص آخرين عبر الانترنت.
- يجب أن لا يكون الاتصال عبر الانترنت أحادي الاتجاه بل هو ثنائي الاتجاه وتفاعلي مما يؤدي إلى احتمالات بناء علاقات قوية مع الزبائن.

إذن فالانترنت تمنح القدرة على الاستجابة للتوقعات والرغبات، الأمر الذي يمكنها من بناء العلاقات مع الزبون وتبني صورة ذهنية أفضل لدى الزبائن المرتقبين، وتمنحهم الانطباع الجيد والثقة في المعلومات، وعلى هذا الأساس قامت شركة (**كومباك**)**(Compaq)**باستعمال الانترنت من أجل تشخيص العروض، كما مكنت الزبائن من الحصول على المعلومات ومعالجة الطلبات والخدمات المساعدة بالشكل الملائم مما زاد من درجة التفاعلية [3].

وتجدر الإشارة إلى أن الانترنت كوسيلة اتصال وتواصل فعالة ساهمت في تفعيل التسويق واحد لواحد، بالإضافة عن دورها المهم في بلوغ مزايا إدارة العلاقة مع الزبون [4].

المطلب الرابع: إستراتيجية إدارة العلاقة الزبون

عند تبنّي المؤسسة إدارة علاقة الزبائن هناك إستراتيجية خاصة تتبعها، وقبل أن نتطرق إلى هذه الإستراتيجية نقدم مكونات العلاقة بين المؤسسة والزبون.

[1] يوسف حجيم سلطان الطائي، مرجع سابق، ص148.

[2] محمد عبده حافظ، مرجع سابقن ص21 – 22.

[3] Stanely Brown, Op, Cit, P 187.

[4] محمد سمير أحمد، **التسويق الالكتروني**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 32.

الفرع 01: مكونات العلاقة بين المؤسسة والزبون

تتمثل مكونات العلاقة بين المؤسسة والزبون في ما يلي:

أولا: الرضا

بحيث يعرف الرضا مستوى الإحساس لدى الفرد الناجم عن المقارنة بين الأداء المدرك وتوقعات الفرد المتعلقة بهذا الأداء [1].

والرضا هو دالة للفرق بين الأداء والتوقعات[2].

ثـــانيا: الثقـــة

وهي شرط ضروري لتنمية العلاقة، وتنبع من احترام الشريك المتبادل للبعد القانوني للصفقة أو العقد، وتعرف على أنها الاستعداد للاعتماد على شريك التبادل و إدارة العناية به، لأنه لا يتم فقط بالسلوك وإنما أيضا بخصائص جوهرية كالدافعية، الكفاءة، الأمانة، المصداقية، النزاهة، الوعود، المسؤولية والميل للمساعدة وهي شعور واستعداد [3].

ثـــالثا: الالتزام

تتأثر العلاقة بين الطرفين بدرجة الالتزام المتبادل واستمرار التبادل المربح بين الطرفين والتفاعل بينهما، ويترجم بعملية تكييف متبادل ومصدر لأقصى إبداع ممكن بين الطرفين، حيث توجد ثلاث صيغ للالتزام كما يلي [4]:

1. **الالتزام الشخصي**:هو إدارة الطرفين لإثبات العلاقة وإطالتها قدر ما أمكن.
2. **الالتزام الأخلاقي**:إحساس وشعور بوجوب متابعة العلاقة والمحافظة عليها من الطرفين.
3. **الالتزام الهيكلي**:عدم إمكانية تجاهل العلاقة الموجودة سابقا.

رابـــعا:التبادلية

وتعني أن هناك تبادل باستمرار بين المؤسسة وزبائنها، المؤسسة تمد لزبائنها المنتجات أو الخدمات والزبائن يدفعون إليها، إذن هناك تبادل دائم حيث يفترض فيها ما يلي [5]:

- وجود ضوابط أخلاقية بين الطرفين عند الاستقبال.

[1] Kotler Philip, Op, Cit, P 69.

[2] محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 71.

[3] عيسى بنشوري، مرجع سابق، ص62.

[4] PelenAnd Autre,Op, Cit, P 23.

[5] PelenAnd Autre, Op cit, P 31.

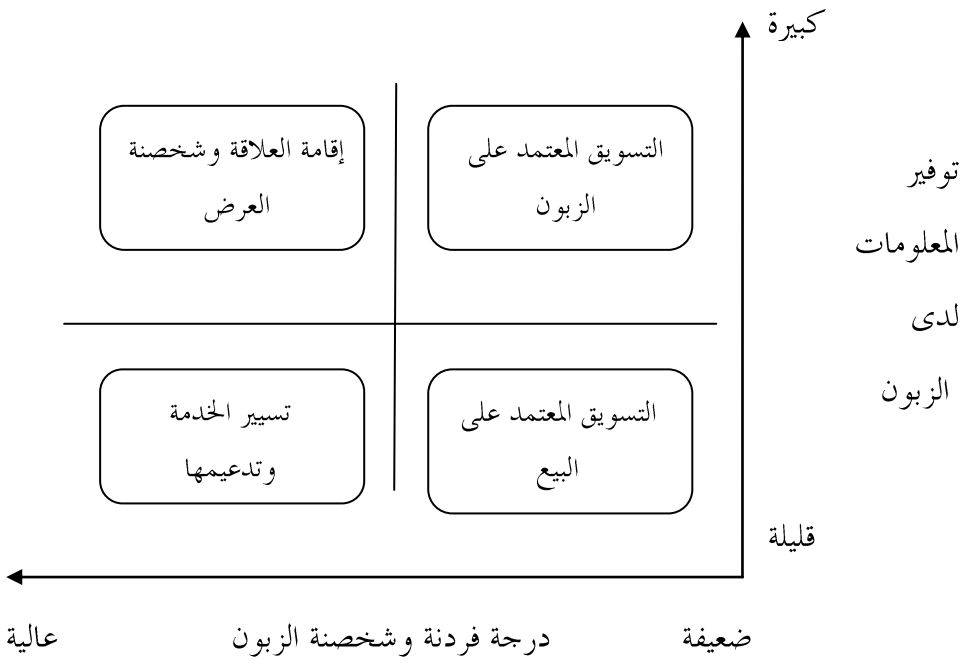
– لا يفترض في التبادلات التوازن الحالي، بل قد يتم الاستلام الآن ويؤجل الرد إلى حين.

– تجعل التبادلية من التفاعل ممكنا لأن أساسه إدارة الفرد في تنمية التبادل مع الآخرين.

الفرع 02: استراتيجيه إدارة العلاقة مع الزبون

يبين الشكل التالي عنصرين أساسيين تبنى عليهما إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون.

الشكل رقم (1-6): المصفوفة الإستراتيجية لإدارة العلاقة مع الزبون



المصدر: عيسى بن شوري، دور تسويق العلاقات في زيادة ولاء الزبون، رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق، جامعة قاصدي مرباح – كلية العلوم الاقتصادية، 2009، ص12.

نلاحظ من الشكل السابق أن توجه المؤسسة نحو الصيغة العلاقية يعتمد على درجة توفر المعلومات وعلى درجة فعالية الفردنة وشخصنة الزبون، فكلما زاد توفر المعلومات لدى الزبون من طرف المؤسسة أو غيرها كلما توجهت المؤسسة نحو صيغة العلاقية في تعاملها معه، ولتنجح المؤسسة في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون يجب عليها أن تقوم بما يلي [1]:

1. تحديد استراتيجيه الزبون:

بفهم جيد لشرائح الزبائن وتحديد حاجاتهم الخاصة وتحديد المنتجات الواجب تقديمها لكل شريحة وذلك حسب:

[1] عيسى بنشوري، مرجع سابق، ص 12.

- تحديد شرائح الزبائن المهمة بالنسبة للمؤسسة حسب حاجاتهم الحالية والمستقبلية.
- تمييز المجموعات حسب حاجاتهم في شرائح الزبائن وتحديد عروض خاصة لكل شريحة.
- تحديد الاستراتيجيات السابقة الموجهة لجذب الزبائن والولاء إن وجدت.
- إنشاء علاقة تبادلية مع الزبون يكون كلا الطرفين فيها رابحا.

2. وضع إستراتيجية منتجات وتوزيعها وإيصالها بفعالية، وحسن إدارة قنوات التوزيع:

وذلك من خلال ما يلي:

- تعيين القنوات التوزيعية التي يفضلها الزبائن للتفاعل مع المؤسسة وتحديد تكاليف هذه القنوات.
- تمييز المنتجات التي تفضلها مختلف شرائح الزبائن وبأية قناة توزيعية.
- تحديد مدى التوافق من عدمه بين القنوات التوزيعية وكيفية إعادة التوافق.

3. وضع أسس قوية لإستراتيجية متكاملة للاتصال مع الزبائن وإرضاء حاجاتهم:

وهذا ما يستدعي إدارة نشطة للزبائن لتلبية الطلب وتعتمد على ما يلي:

- تحديد الأسس التكنولوجية التي يجب أن تمتلكها المؤسسة لتصبح رائدة في السوق.
- تحديد الأدوات العملية والتطبيقية لإدارة العلاقة مع الزبون التي ستتبناها المؤسسة
- تحديد الإمكانات البشرية والتنظيمية التي يجب أن تمتلكها المؤسسة لوضع إستراتيجية علاقية.

المطلب الخامس: تقييم فعالية العلاقة مع الزبون

يتم تقييم مدى كفاءة البيانات في تفعيل العلاقة ع الزبون من خلال وسائل عديدة أهمها ما يلي:

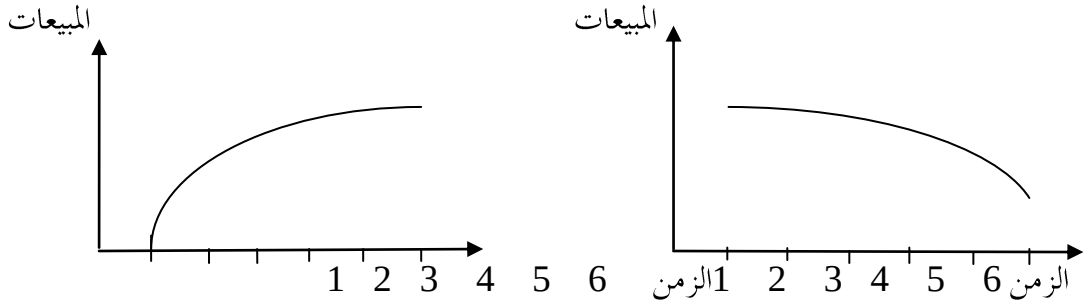
أولا: قيمة حياة الزبون

يمكن تعريف قيمة حياة الزبون من خلال ما يلي:

- ✓ **تعريف 01**:قيمة حياة الزبون هي قيمة العوائد المتأتية من زبون ما خلال مدة علاقته بالمؤسسة مطروحا منها تكاليف جذبه وإرضائه والمحافظة عليه.
- ✓ **تعريف 02**: ويعرفها (**كوتلر**)**(Kotler)**بأنها ربحية الزبون من خلال مجموع التكاليف والعوائد المسجلة خلال دورة علاقته مع المؤسسة.

- ✓ **تعريف 03**:هي القيمة الحالية المقدرة للفوائد المحققة من خلال مشتريات الزبون طول مدة علاقته مع المؤسسة [1].
- ✓ **تعريف 04**: ويعرف (هامون)**(Hamoun)**على أن الزبون يمثل قيمة مهمة للمؤسسة، ولذا تأخذ المؤسسة في الحسابات مصاريف التشغيل المحتمل لجذبه والمحافظة عليه، والتي تسمح بتحليل وتعريف قيمة حياة الزبون والتي تساوي الأرباح المتوقع منه مطروحا منها مصاريف تشغيله، ومن المقارنة بينهما تستخلص المؤسسة درجات مختلف الزبائن (زبائن مربحين، مربحين ومربحين جدا)، وتسمح قيمة حياة الزبون بحساب مدى مساهمة الزبون في نتيجة المؤسسة (الهامش /أو رقم الأعمال)، من خلال وضعيته في دورة حياته وعلاقتها بمبيعات المؤسسة، هذه الأخيرة التي تحسب القيمة الباقية المتوقعة منه[2]، كما يبين الشكل التالي:

الشكل رقم (1-7): قيمة الزبون من خلال دورة حياته



الزبون –أ–الزبون – ب–

المصدر: Hamoun Carol,lezin pascal et toullec alain , Gestion Clientel , dunod, France, Paris, 2004, P 115.

يمثل الزبون – ب– في الفترة السادسة قيمة احتمالية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، عكس الزبون –أ–في نفس الفترة والذي يمثل قيمة ضعيفة وعلى المؤسسة تنشيط المبيعات معه أو تتخلى عنه لعدم ربحيته، ويتم حساب قيمة حياة الزبون كما رأينا بطرح تكاليف جذبه من الفوائد المتوقعة منه، وأحيانا على شكل نسبة كما في الشكل التالي:

[1]Kotler Philip, Op, Cit, P 177 .
[2]Hamoun Carol, Op, Cit, P 114.

الشكل رقم (1-8): قيمة حياة الزبون على شكل نسبة

$$\text{قيمة الزبون} = \frac{\text{التوقعات}}{\text{التكاليف}}$$

المصدر: Venturi Gilles Et Lefebure René, Gestion De La Relatin Client, Eyrolles, France, Paris 2004, P 145.

حيث أن:

- التوقعات: الربح المتوقع من شراء الزبون للمنتجات أو الخدمات.
- التكاليف: تكاليف الجذب والصفقة وتطوير الولاء وضياع الفرصة.

نستنتج من النسبة السابقة أن الزبون لا يمثل أي قيمة في نظر المؤسسة إلا إذا تعدت هذه النسبة الواحد الصحيح، إلا أن حساب قيمة الزبون يواجه بعض المعوقات وأهمها إهمال القيمة غير الاقتصادية للزبون (كقدرته على جذب زبائن آخرين).

ثـــانيا: أسباب فشل العلاقة

لتحسين العلاقة بين المؤسسة والزبون يجب أن تتفاعل كل عناصر العلاقة جيدا، إن هناك عدة أسباب لفشل العلاقة وهي تظهر في حركية مستمرة كما يلي[1]:

1. عندما لا تصل المعلومات إلى الزبون بشكل جيد.
2. عندما تصل المعلومات إلى الزبون ولكن تنعدم لديه الرغبة في التواصل مع المؤسسة.
3. قد تصل المعلومات إلى الزبون وتتوفر لديه رغبة الاتصال ولكن المؤسسة لا تستمع إليه.
4. عندما تستمع المؤسسة إلى الزبون ولكن لا تدرك احتياجاته.
5. عندما تدرك المؤسسة احتياجات الزبون ولكنها لا تستجيب لها.
6. عندما تستجيب المؤسسة لاحتياجات الزبون ولكن بوسائل غير فعالة.

[1] عيسى بن شوري، مرجع سابق، ص 371.

تؤدي وسائل الاستجابة غير الفعالة إلى عدم وصول المعلومات للزبون بشكل جيد، وهكذا تصبح العلاقة بين المؤسسة والزبون تدور في حلقة مفرغة، وهناك أيضا عوائق للعلاقة مع الزبون تظهر في الفجوة بين التوقعات والنتائج التكنولوجية، فعندما تتوقع المؤسسة نموا في أدوات التكنولوجيا الخارجية، ولكن لا تكافئه إمكانياتها التكنولوجية فتصبح هذه الأدوات عوائق، فإدارة العلاقة مع الزبون**(CRM)**مثلا قد تتطلب إرسال بريد إلكتروني للزبائن وضمان وصول نسخة لكل زبون وتفهم العادات الشرائية الفردية وطرق الاتصالات المفضلة، والذي قد يكون أكبر من إمكانيات المؤسسة مثلا مما يصعب من مهمتها.

لا نستطيع القول أن العلاقة الناجحة بين المؤسسة وزبائنها تعتمد على إيصال المعلومات للزبون الذي تتوفر لديه الرغبة في الاتصال، وقد لا تنتظره المؤسسة متى يتصل بها بل تسعى لتولد لديه الرغبة في الاتصال بوسائل معينة، وتستمع إليه وتدرك احتياجاته وتسعى لتلبيتها بتقنيات فعالة وناجحة.

ثـــالثا: مستقبل العلاقة مع الزبون

خطر الاتساع في استعمال الانترنت كوسيلة حديثة ومطولة من وسائل الاتصال لا تستطيع المؤسسة الاستغناء عنها لبناء علاقات مع الزبائن وتلبية حاجاتهم، وتتبع المعلومات المتبادلة بين الزبائن فقد تولد هذا المفهوم من خلال ظهور الماركات العالمية الكبيرة، وبعد أن كانت المؤسسة هي التي تدير الحوار مع الزبائن أصبح الزبائن هم الذين يديرون الحوار فيما بينهم من خلال التحدث للغير عن المؤسسة ومنتجاتها، سواء بالسلب أو بالإيجاب، ومن خلال ذلك تحاول المؤسسة السيطرة على هذه الحوارات من خلال إدارة العلاقة بعدة وسائل، من بينها تحفيز الزبائن على كسب زبائن إدارة العلاقة بعدة وسائل مجانية للشراء لكل زبون حالي يجذب زبونا جديدا[1].

[1]عيسى بن شوري، مرجع سابق، ص 372.

الخلاصة

من خلال ما سبق تبين لنا أن الهدف الأساسي لإدارة العلاقات مع الزبون يتمثل في خدمة الزبون وكيفية تقديم منتجات وخدمات بأفضل طريقة، وذلك من أجل بناء علاقات طويلة المدىمع الزبون باعتباره حلقة بداية ونهاية لأي مؤسسة ترغب في النجاح، حيث استمد الزبون هذه الأهمية بوصفه أحد أهم الاهتمامات التي ظهرت في بداية التسعينات بعدما كانت المؤسسات قبل ذلك خاضعة لمتطلبات الإنتاج والبيع، ولكن سرعان ما أصبح الزبون هو سيد الموقف وصار التركيز عليه لبناء علاقات طويلة الأجل معه هو الهدف الأساسي للمؤسسات التي تسعى جاهدة لتطبيق هذا المفهوم باستعمال أحدث الوسائل التكنولوجية لإدارة هذه العلاقة.

لذا تقوم المؤسسة بتطبيق هذه العلاقة وذلك من أجل الحصول على رضا الزبون والحصول على ولائه، باستعمال عدة برامج وسياسات وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الثاني.

تمـــهيد

تتميز بيئة الأسواق اليوم بالمنافسة الحادة بين المؤسسات المختلفة مما جعلها تسعى إلى إشباع احتياجات الزبائن وتحقيق رضاهم، والعمل على كسب ميزة تنافسية تمكنهم من الحفاظ على موقعهم التنافسي، وأدت هذه الظروف إلى ضرورة تبني المفهوم التسويقي الحديث، والتركيز على الزبون بدلا من التركيز على الإنتاج والبيع فقط.

يستمد هذا الفصل أهميته من أهمية الولاء في حد ذاته ومساهمته فيه كسبب رئيسي المؤسسة ووجودها في ظل محيط يصعب فيه الحصول على زبائن جدد، وذلك راجع لتشبع أغلبية قطاعات السوق، مما جعل مستقبل المؤسسة وتطورها مرهون بمدى امتلاكها القاعدة متينة من الزبائن الأوفياء.

وقصد الإلمام فجوانب الموضوع سوف نتطرق في الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: رضا الزبون

المبحث الثاني: وسائل بناء الولاء

المبحث الثاني: بناء إستراتيجية الولاء

المبحث الأول: رضـــا الزبون

تسعى المؤسسات للارتقاء بمستوى خدماتها المقدمة إلى الزبون وذلك لأجل الاحتفاظ بهم واستمرار تعاملهم معها ومحاولة جذب زبائن جدد لها، وهذا يكون بالتركيز على إشباع حاجات ورغبات الزبون ومحاولة إرضائه، وقصد فهم ذلك سنحاول في هذا المبحث تقديم مفاهيم عامة حول الزبون، رضا الزبون، وفي الأخير نتطرق إلى ولاء الزبون.

المطلب الأول: تعريف الزبون

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مفاهيم عامة حول الزبون وتصنيفاته.

الفرع 01: تعريف الزبون

يعد الزبون من أهم المرتكزات التي تستند عليها العلاقات مع الزبون بحيث يعد المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق ببقاء ونمو المؤسسة.

هناك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى الزبون نذكر منها ما يلي:

- ✓ **تعريف 01**:عرفه عبيدات 1995 على أنه [1]: "هو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراءها لاستخدامه الخاص أو استخدامه العائلي".
- ✓ **تعريف 02**: عرفه الجنابي 2006 على أنه [2]:" هو المستخدم النهائي لخدمات المنظمة، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة، وبعوامل خارجية مثل الموارد، وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء، وقد يكون الزبائن أيضا أفراد أو مؤسسات".
- ✓ **تعريف 03**: يعرف الزبون كذلك على أنه [3]: " الشخص الطبيعي (الأفراد) أو المعنوي (المؤسسات) القادر على الدفع من أجل الحصول على السلع أو الاستفادة من عدة خدمات من قبل المورد أو المنتج"

---

[1] يوسف حجيم الطائي وآخرون، **مرجع سابق**، ص 59.

[2] انفس المرجع السابق، ص 60.

[3] إسلام قروي، محمد غازي، **تأثير جودة الخدمة على رضا الزبون الخارجي (دراسة حالة الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة CLP)**، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014، ص 35.

- ✓ **تعريف 04**: ويعرف الزبون بأنه [1]: " هو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراؤها لاستخدامه الخاص أو لاستخدامها العائلي".
- ✓ **تعريف 05**: يعرف الزبون على أنه [2]:"الشخص الطبيعي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء السلع والخدمات من السوق، لاستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء و الاستهلاك، حيث يقوم الزبون بعملية الشراء الرشيدة لإشباع حاجاته ومتطلباته والتي تشبع من خلال حصوله على السلع والخدمات من السوق عن طريق عمليات مختلفة".

مما سبق يمكن القول أن الزبون هو الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء السلع والخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والاستهلاك.

الفرع 02: تصنيف الزبون

يمكن تصنيف زبائن المؤسسة وأسس التعامل مع الزبائن حسب ما يلي:

1. التصنيف على أساس أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة:

يمكن أن نصنف زبائن المؤسسة حسب الأهمية في نشاطها والأثر في ربحية المؤسسة.

1.1 الزبون الإستراتيجي: يمثل ذلك الزبون الوفي لمنتجات المؤسسة وهو الزبون الأكثر أهمية ومردودية بالنسبة للمؤسسة[3].

2.1 الزبون التكتيكي: يعتبر ها النوع من الزبائن أقل ربحية من النوع الأول، لكنه ذو مكانة لا بأس بها في سلم أولويات وانشغالات المؤسسة التي تسعى لرفعه إلى مستوى أحسن [4].

---

[1] يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 32.

[2] محمد إبراهيم عبيدات، **مبادئ التسويق (مدخل سلوكي)**، الطبعة الثانية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 44

[3] سمارة ياقوتة، مرجع سابق، ص 91.

[4] الخنساء سعادي، **التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نو الزبون من خلال المزيج التسويقي(دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر)** ، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير – جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006، ص 56.

3.1 الزبون الروتيني: يعتبر أقل الزبائن أهمية ومردودية بالنسبة للمؤسسة، وهو زبون يتساوى احتمال استمراره في التعامل مع المؤسسة مع احتمال قطع العلاقة و يعرف على أنه الزبون المشكل، يمكن أن يمثل بالنسبة للمؤسسة فرصة أو تهديد [1].

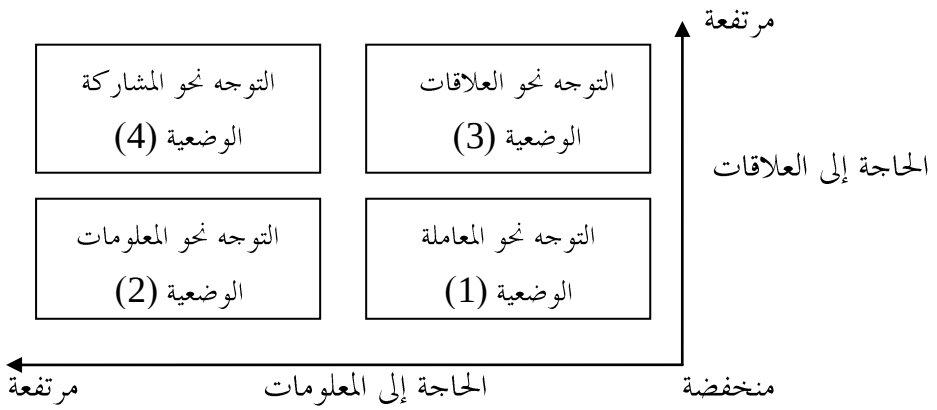
2. التصنيف على أساس نوع الارتباط بين الزبون والمؤسسة:

تأخذ العلاقة التي يمكن أن تربط الزبون بالمؤسسة عدة أوجه تمثل مختلف نقاط التقاطع بين متغيرين أساسيين هما:

- حاجة الزبون إلى العلاقات.
- الحاجة إلى المعلومات

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): مصفوفة زبائن المؤسسة



المصدر: سمارة ياقوتة، أثر التسويق بالعلاقات على جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها برضا الزبائن (دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية)، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم لاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير – جامعة الدكتور يحى فارس، المدية، الجزائر، 2014، ص 92.

يوضح الشكل أعلاه أربعة وضعيات يمكن أن تفسر الارتباط بين المؤسسة والزبون وهي [2]:

[1] خضرة قاسيمي، عبلة بزقراري، وسيلة بن ساهل، **دور الجودة في تحقيق وفاء الزبائن للمؤسسة (حالة المشروبات الغازية ببسكرة)** ، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير – جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص18

[2] سمارة ياقوتة، مرجع سابق، ص 92.

- **الوضعية الأولى:** يعرف الزبون المدرج ضمن هذه الوضعية على أنه زبون مشتري يريد الحصول على المنتج المناسب في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، يتميز بقلة رغبته في بناء علاقة مع المؤسسة أو المشاركة في المشروع.
- **الوضعية الثانية:** تمثل الزبائن الراغبين في المعلومات، فهم يهتمون كثيرا بالحصول على المنتج أو العلامة المراد شراؤها مع قلة حاجاتهم إلى العلاقات، يتم الزبون الباحث عن المعلومات لمعرفته لما يريد لكنه بحاجة إلى التعلم.
- **الوضعية الثالثة:** نجد في هذه الحالة الوضعية الزبون الراغب في العلاقة، هذا يعطي أهمية كبيرة وقيمة للمؤسسة التي يفترض أنها تدرك بدقة حاجاته ورغباته، وهي قادرة على تلبيتها وستمكنه من الاستفادة من المعلومات التي تملكها، غالبا ما يكون الزبون الذي يبحث عن العلاقة هو زبون يفتقد للخبرة ولا يرغب في بذل مجهود بشكل دائم للبحث عن المعلومات.
- **الوضعية الرابعة:** يترجم الزبون الموجود في هذه الوضعية فكرة متطورة مفادها أن الزبون هو شريك المؤسسة، والزبون الراغب في المشاركة هو الذي يسعى لإقامة علاقات شخصية وطويلة المدى مع المؤسسة من أجل تحقيق أهداف مشتركة، تبرز مثل هذه العلاقات في مجال التعاملات الصناعية.

3. التصنيف على أساس العائد والنفقة:التصنيف على أساس الصفات الشخصية:

يمكن تقييم الزبائن تبعا لنفقات الاحتفاظ بهم والعائد المتوقع منهم إلى ثلاث فئات وهي [1]:

1.3 زبائن يزيد العائد منهم عن نفقاتهم: يكون من واجب المدير تحديد هذا النوع من الزبائن والتركيز عليهم ودراسة حاجاتهم بدقة في محاولة لإشباعها.

2.3 زبائن يتساوى العائد منهم مع نفقاتهم: يمكن إتباع إستراتيجية تفاعلية مكثفة مع هذا النوع من الزبائن لبيع مزيد من المنتجات أو الخدمات لهم.

3.3 زبائن يقل العائد منهم عن نفقاتهم: يمكن العمل على تقليص النفقات و الاحتفاظ بالزبائن بدلا من زيادة نفقات ترويج المزيد من المنتجات أو الخدمات لهم.

[1] بشير عباس محمود العلاق، **العلاقة التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا** ، ملتقى التسويق في الوطن العربي (الواقع و آفاق التطوير)،، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، يومي 15 و 16 أكتوبر 2002. ص 32 – 33.

ورغم اختلاف زوايا واعتبارات التصنيف، يبقى هدف المؤسسة من اعتماد أحد هذه التصنيفات هو تحديد ومعرفة خصائص الزبائن الذين تتعامل معهم.

4. التصنيف على أساس الصفات الشخصية:

يتطلب من المؤسسة الفهم والإدراك الكاملين لطبيعة وديناميكية الخصائص الشخصية للزبائن سنقوم بتوضيحها في الجدول التالي [1]:

الجدول رقم (2-1): تصنيف الزبائن حسب الصفات الشخصية

نمـــط الزبون	صفاتـــه الشخصية	طرق تعـــامله
الزبون السلـــبي	– يتصف الزبون هنا بالخجل والمزاجية. – كثرة الأسئلة ورغبته في الإصغاء بانتباه ويقظة. – البطء في اتخاذ القرارات. – إعطاء الردود للأسئلة التي تطرح عليه.	– الصبر ومحاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار. – مسايرته للوصول إلى ما يحقق رغباته. – أن لا يجره الموظف للتصرف بالاتجاه الذي لا يرغبه. – تعميد الإدراك لديه بأهميته ووقته و جهده.
الزبون المشكـــك	– يتصف هذا العميل بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة. – لهجته التهكمية التي تنطوي على سخرية لما يقوله الغير له. – صعوبة معرفة الشيء الذي يريده هذا الزبون	– تكيف الحوار معه بطريقة تزيل شكه وعدم ثقته.

000/000

[1] علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص 75 – 77.

الزبون الثرثار	– يتسم بأنه صديق مجامل يسمع في محادثة الغير. – يتصف بالفكاهة والدعابة. – لديه نزعة الاستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره.	– معاملته بحرص وحذر. – الإمساك بزمام المبادرة أثناء الحديث معه. – التعبير عن الامتنان و التقدير للاقتراحات التي يقدمها.
الزبون المغرور	– يبالغ في إدراكه لذاته وهذا ما يولد لديه اتجاهات ونزعات التميز والسيطرة. – الغرور المفرط الذي يقوده دائما إلى الشعور بالثقة. – يثار بسهولة ولا يسأل كثيرا وذلك لشعوره بأنه يعرف كل شيء.	– محاولة إنهاء معاملته بسرعة. – معاملته على أنه شخص ذو أهمية كبيرة وأنة صاحب الرأي القيم. – الابتعاد عن الدخول في التفاصيل والتركيز على الهدف الأساس.
الزبون المتردد	– يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه. – يبدو مترددا في حديثه وغير مستقر في رأيه. – لا تتسم إجاباته بنعم أو لا وإنما يؤجل في قراره إلى وقت آخر.	– إشعاره بأن فرص الاختيار أمامه محدودة. – إشعاره بأن الطريق إلى الحلول البديلة مغلق. – إشعاره بافتقار رأيه إلى المنطق من خلال تدعيم أقوالك بالأسباب المنطقية.

000/000

الزبون الغضبان	– يتميز بالغضب وإمكانية الإثارة بسرعة. – يستمتع في الإساءة بالآخرين وإلحاق الضرر بهم. – صعوبة إرضائه فآراؤه دائما متشددة وفيها نوع من الفهم.	– الأدب والتحلي بالصبر في التفاعل معه. – استيعاب ثورة غضبه والتعرف على مشاكله. – محاولة الوصول إلى أسباب الغضب لديه وتسويتها.
الزبون المشاهد المتسوق	– يميل هذا الزبون إلى التمعن في الأشياء وتصفحها. – لا يوجد في ذهنه شيء محدد يريده فهو يستمتع بالتسوق. – لا يرغب أن يكون محل مراقبة أو ملاحظة وإذا شعر بذلك فإنه يكف فورا عن القيام بما يعمل.	– أن يقوم بتتبع حركاته ومحل اهتمامه دون إشعاره بذلك. – عدم محاولة استخدام أية أساليب تدريجية ضاغطة. – تقديم البراهين التي تثبت أن ما تقدمه المؤسسة من خدمات هو الأفضل.
الزبون التروي	– يتصف بالتفاخر الدائم وقدرته على اتخاذ قرارات سريعة. – تتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي. – يكره المعلومات التفصيلية والشرح.	– تقديم النصيحة التي تساعده على الاختيار الصحيح. – محاولة مساعدته لتجنيبه الأخطاء. – الطلب منه قراءة أية معلومة تتعلق باختياره قبل اتخاذ قراره.

000/000

الزبون العنيد	– يتصف بأنه إيجابي الترعة، نشيط ومبادر. – يفضل إيجاد قراراته بصورة منفردة بعيدا عن تأثير الآخرين. – محافظ يقاوم التغيير ذو عقلية مغلقة.	– محاولة مسايرته فيما يقول والثناء على ذلك. – إظهار التقدير والاحترام لمعارفه وذكائه. – إشعاره بالاهتمام به وبالأشياء التي يقولها.
الزبون المفكر الصامت	– يتسم بالهدوء وقلة الكلام فهو يستمع أكثر مما يتكلم. – يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار. – يعتمد على البحث والتقصي عن المعلومات لاتخاذ القرار الأنسب.	– الحرص على إعطائه المعلومات الصحيحة وعدم مناقشته بغير علم. – استخدام الحقائق والمنطق التحليلي. – الجدية في أسلوب الحوار المستخدم معه.

المصدر: علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 75 – 77.

إن معرفة هذه الخصائص من قبل المؤسسة قد يسهل مهمتها لمعرفة وفهم زبائنها ودراسة حاجاتهم وتوقعاتهم، وصولا إلى تلبية تلك التوقعات بعد ترجمتها إلى خصائص المنتج أو الخدمة التي يطلبها الزبون المستهدف.

الفرع 03: دورة حياة الزبون

دورة حياة الزبون هو النموذج الذي يصف علاقة الأشخاص بالمؤسسة ويوضح مراحل تطور هذه العلاقة كلما انتقل الشخص إلى مرحلة أخرى، حتى أصبحت العلاقة أكثر عمقا وتعززت ثقة الزبون بالمؤسسة.

لذلك فإن القاعدة الزبائنية التي تمتلكها المنظمة يمكن أن تقسم إلى أربعة مراحل.

1. مرحلة اختيار الزبائن

يعني التعرف على أنواع الزبائن الذين سوف تسوق المؤسسة لهم، وذلك يعني تحديد المجاميع المختلفة للزبائن والتي يمكن تطوير العروض لهم واستهدافهم من خلال عملية الاكتساب والاحتفاظ والاتساع[1].

2. مرحلة استثمار الزبون

تمثل المرحلة الثانية عملية توطيد العلاقة مع الزبون من خلال جمع كل المعلومات الأساسية عنه، والتي تمكن المؤسسة من اختيار استراتيجياتها الخاصة بجذب الزبائن وهي المرحلة التي تبدأ من خلالها المؤسسة باسترجاع استثماراتها السابقة، وتحدد على أساسها مدى الأرباح التي يمكن تحقيقها، حيث تحاول إقناع هذا الزبون باستخدام منتجاتها أو خدماتها، وتبني الخدمات الجديدة كما وتحدد هذه المرحلة دقة وصواب الاختيار [2].

3. مرحلة الاحتفاظ بالزبون

وتشير هذه المرحلة إلى فعاليات التسويق التي اتخذتها المنظمة لحفظ وجود الزبائن، كما وتعد المفتاح لتشخيص العروض ذات العلاقة على أساس الاحتياجات الشخصية [3].

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في المؤسسة للحفاظ على زبائنها أهمها [4]:

- قدرتها على فهم سلوك زبائنها وأنماطهم الشرائية وتحويل هذه المعرفة إلى الواقع بشكل أفضل من المنافسين.
- قدرة المؤسسة على التجديد والابتكار والإبداع لخدمة الاحتياجات المتغيرة لزبائنها.
- حجم ومستوى المؤسسة المنافسة في السوق وبشكل خاص في اختيار المزايا التنافسية التي تنفق مع احتياجات الزبائن.

4. مرحلة تحول الزبون عن استخدام المنتجات

وهي المرحلة التي يتحول فيها الزبون عن منتجات المؤسسة وبكون هذا التحول ناتج عن نوعين من المواقف:

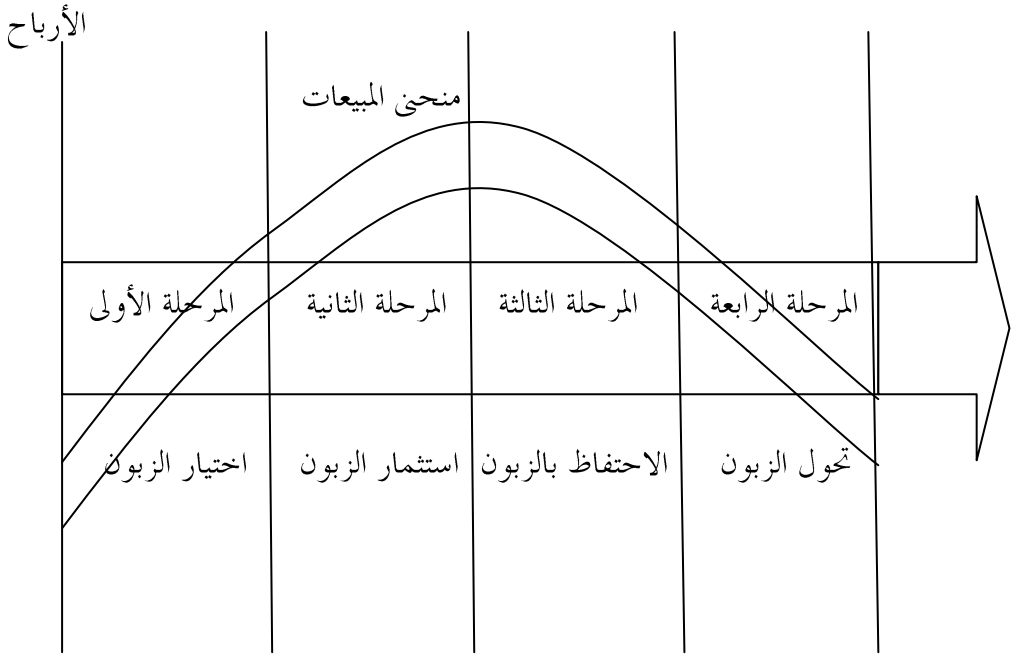
[1] يوسف حجيم سلطان الطائي، مرجع سابق، ص 68.
[2] غزوان سليم، مرجع سابق، ص 05
[3] يوسف حجيم سلطان الطائي، مرجع سابق، ص 69.
[4] غزوان سليم، مرجع سابق، ص 08.

1.4 الموقف الأول: رغبة المؤسسة في التخلص من هذا الزبون لتحوله إلى استثمارات غير مربحة من وجهة نظرها، أو إيجاد زبائن أكثر أهمية والقدرة على خلق الإيرادات، وفي هذه الحالة تبدأ المنظمة بالتخلي عن العديد من الأساليب التي تستخدمها في جذب الزبائن بهدف تقليل الكلفة وإخراج هذا الزبون من محفظتها الخاصة بالزبائن.

2.4 الموقف الثاني: فشل المؤسسة في الاحتفاظ بهذا الزبون بسبب ضعف عرضها التسويقي، مقارنة بالعروض الأخرى التي تكون أكثر إقناعا، وغالبا ما يرتبط ذلك بضعف قدرتها على التنافس.

والشكل التالي يوضح مراحل دورة حياة الزبون مع حجم المبيعات والأرباح المتوقعة في كل مرحلة من مراحل دورة حياة الزبون.

الشكل رقم (2-2): مراحل دورة حياة الزبون



المصدر: سليم غزوان، عادل الهادي، إدارة علاقة الزبائن الإطار المفاهيمي لفلسفة تسويقية خدمية، بدون سنة النشر، بدون بلد النشر ، ص 09.

يتماشى منحنى المبيعات مع منحى دورة حياة الزبون، بحيث يكون في المرحلة الأولى منحنى الزبائن تحت الصفر، ويكون في الثانية في الذروة، ثم بعد ذلك يبدأ يتناقص إلى أن ينعدم في المرحلة الأخيرة (تحول الزبائن).

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الرضـــا

إن بناء علاقة مع الزبون يهدف إلى تحقيق رضاه و إبهاره بالأداء العالي لخدماتها.

الفرع 01: تعريف الرضـــا

حاول العديد من المختصين تحديد المعالم الدالة على رضا الزبون ويمكن أن ندرج بعض التعاريف للرضا كما يلي:

- ✓ **تعريف 01**: يعرف الرضا على أنه مستوى الإحساس لدى الفرد الناجم عن المقارنة بين الأداء المدرك للخدمة أو المنتج وبين توقعات الفرد المتعلقة بهذا الأداء [1].
- ✓ **تعريف 02**: كما يعرفه (**كوتلر**) **(Kotler)** على أنه: " حكم الزبون بالنظر إلى الخبرة الاستهلاكية أو الاستعمال الناتج عن توقعاته بالنسبة للخدمة والأداء المدرك" [2].
- ✓ **تعريف 03**: وعرفه (**ر. لادوين**) **(R.ladwin)** بأنه: " الحالة النفسية الناتجة عن عمليات تقييم مختلفة" [3].
- ✓ **تعريف 04**: وعرفه (**غودمان**) **(Goodman)** بأنه: " الحالة التي يتم فيها مقابلة احتياجات ورغبات الزبون أو التفوق عليها مما يؤدي إلى إعادة شراء الزبون لنفس المنتج أو الخدمة والولاء المستمر للزبون" [4].
- ✓ **تعريف 05**: وقد عرفته معايير (**الإيزو**) **(ISO 9000)** لسنة 2000 بأنه: " رأي الزبون حول درجة تلبية حاجاته وتوقعاته من خلال أداء المنتجات والخدمات المستلمة " [5].
- ✓ **تعريف 06**: كما يعرف الرضا من الناحية الشعورية كعملية استجابة إيجابية ومن الناحية الإدراكية هو تقييم مقارن للمنتوج بالتوقعات، أي مدى تعويض المنتوج بطريقة ملائمة للتضحيات المقدمة لنيله، وإذا جمعنا بين الناحية الشعورية والإدراكية فهو ظاهرة غير ملاحظة أي حالة نفسية (حكم تقييمي) ناتج عن التجربة والمقارنة مع التفضيلات الأساسية [6].

---

[1] منى شفيق، مرجع سابق، ص 126.

[2] Kotler Philip, OP,Cit, P 68.

[3] عائشة مصطفى المناوي، **سلوك المستهلك (المفاهيم والاستراتيجيات)**، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1998، ص 122.

[4] محمد علي بركات علي، **قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة**، رسالة ماجستير في ، جامعة عين شمس، مصر، 2001، ص 54.

[5] Henri Hitmanme, **Au ISO 9000**, Version 2000, Dunod, France, Paris , 2001, P 06.

[6] Audrian Anne, Francoise Et Evrad Yves, **Satisfaction Des Consmateur :Precision Conceptuelles (Actes 17 Congrès International De L'AFM** , Deauville, 2001, P 13.

✓ **تعريف 07**: ويمكن القول أن الرضا هو دالة الفرق بين الأداء والتوقعات، وبالتالي هناك ثلاثة مستويات من الرضا يمكن استنتاجها من المقارنة [1].

والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (2-2) : العلاقة بين أداء المنتوج أو الخدمة وتوقعات الزبون والرضا المحقق لديه

الحالة	العلاقة بين أداء المنتوج أو الخدمة وتوقعات الزبون	الرضا المتحقق
الحالة الأولى	أداء المنتوج أو الخدمة أدنى من المتوقع الزبون	عدم الرضا
الحالة الثانية	أداء المنتوج أو الخدمة يساوي توقعات الزبون	الرضـــا
الحالة الثانية	أداء المنتوج أو الخدمة أعلى من توقعات الزبون	السعادة

المصدر: عائشة مصطفى الميناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، مكتب عين شمس، مصر، 1998، ص 124.

يبين الجدول أن هناك ثلاثة حالات للزبون التي تعبر عن رضاه عن المنتج أو الخدمة المقدمة إليه مقارنة مع التوقعات المبنية لديه [2].

- الأداء أصغر من التوقعات ⟵ زبون غير راضي.
- الأداء يساوي التوقعات ⟵ زبون يكون راضي.
- الأداء أكبر من التوقعات ⟵ الزبون يكون راضي وسعيد للغاية.

مما سبق يمكننا القول أن الرضا هو نتيجة المقارنة بين ما يتصوره الزبون في شكل توقعات و ما هو فعلي أي الأداء الحقيقي للمنتج أو الخدمة، وهذه النقاط هي من محددات الرضا.

الفرع 02: محددات الرضـــا

تتحدد دراسة سلوك الرضـــا لدى الزبون بثلاثة أبعاد رئيسية هي [3]: التوقعات، الأداء الفعلي، المطابقة أو عدم المطابقة.

1. **التوقعات**: يمكن تعريف التوقعات بأنها: "المعتقدات المتعلقة بخواص استهلاك المنتج (السلعة / الخدمة)، ويمكن أن تشمل التوقعات الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوفر كالصلابة

[1] عبد الحفيظ محمد لمين، دورة إدارة التسويق في كسب الزبون، دراسة حالة مشروبات مولاي للمشروبات الغازية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2009، ص 133.

[2] محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 71.

[3] حاتم نجود، **تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه (دراسة حالة المصنع الجزائري للمصبرات)** ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص 59.

ومستوى الأداء وسهولة الاستعمال، وعادة يضع الزبون ثلاثة مستويات لتوقعاته المتعلقة بالمنتج "[1].

- المستوى الأساسي: هو الحد الأدنى من التوقعات التي ترضي الزبون، وعدم توفره يعني عدم تقبل الزبون للمنتج (السلعة / الخدمة) ورفضه التعامل مع المؤسسة.
- المستوى المرغوب: هو مستوى الجودة التي يرغب الزبون في الحصول عليها مقابل القيمة المالية التي يدفعها وتحقيقه لهذا المستوى يعني رضاه.
- المستوى غير المسبق: هو المستوى الذي يفوق التوقعات، وبلوغه يعني خلق قيمة مضافة للزبون وميزة تنافسية للمؤسسة، وهو ما يساهم في رفع درجة رضا الزبون وتمسكه بمنتج (السلعة / الخدمة) المؤسسة.

2. **الأداء المدرك:** يعبر الأداء الفعلي عن مستوى الأداء الذي يحصل عليه فعلا الزبون نتيجة استعماله واستهلاكه للمنتج، ويرى (**شيرشيل**) **(Churchill)** و (**بارمنت**) **(Permant)** أن الأهمية الأساسية للأداء تكمن في كونه يعتبر مرجع لتحديد مدى تحقق التوقعات التي كونها الزبون بخصوص المنتج الذي كان محل اختيار من بين مجموع البدائل، ويعتبر الإدراك من بين المعايير المعتمدة في نظرية مقاييس المقارنة لقياس الرضا المتمثلة في (الأداء المثالي و الأداء المتوسط) [2].

3. **المطابقة (التثبيت):** تمثل المطابقة مدى توافق الأداء المتوقع مع الأداء الفعلي للمنتج وتكون هذه النتيجة في ثلاث حالات [3]:

- حالة المطابقة: الأداء الفعلي = الأداء المتوقع ⟵ رضا الزبون وتقلبه للمنتوج.
- حالة عدم المطابقة (فوق الموجب): الأداء الفعلي> الأداء المتوقع ⟵ يعني توفر قيمة مضافة في المنتوج ما يجعل الزبون راضي تماما و سعيدا بتجربته ومستعد لتكرارها.
- حالة عدم المطابقة (فوق السالب): الأداء الفعلي < الأداء المتوقع ⟵يعني عدم رضا الزبون واتخاذه موقفا سلبيا من المنتوج.

[1] عصام الدين أبو علفة، المعلومات والبحوث التسويقية، حورس الدولية، مصر، 2002، ص 134.
[2] عائشة مصطفى المناوي، مرجع سابق، ص 121.
[3] محمد عبد الحفيظ أمين، مرجع سابق، ص 134.

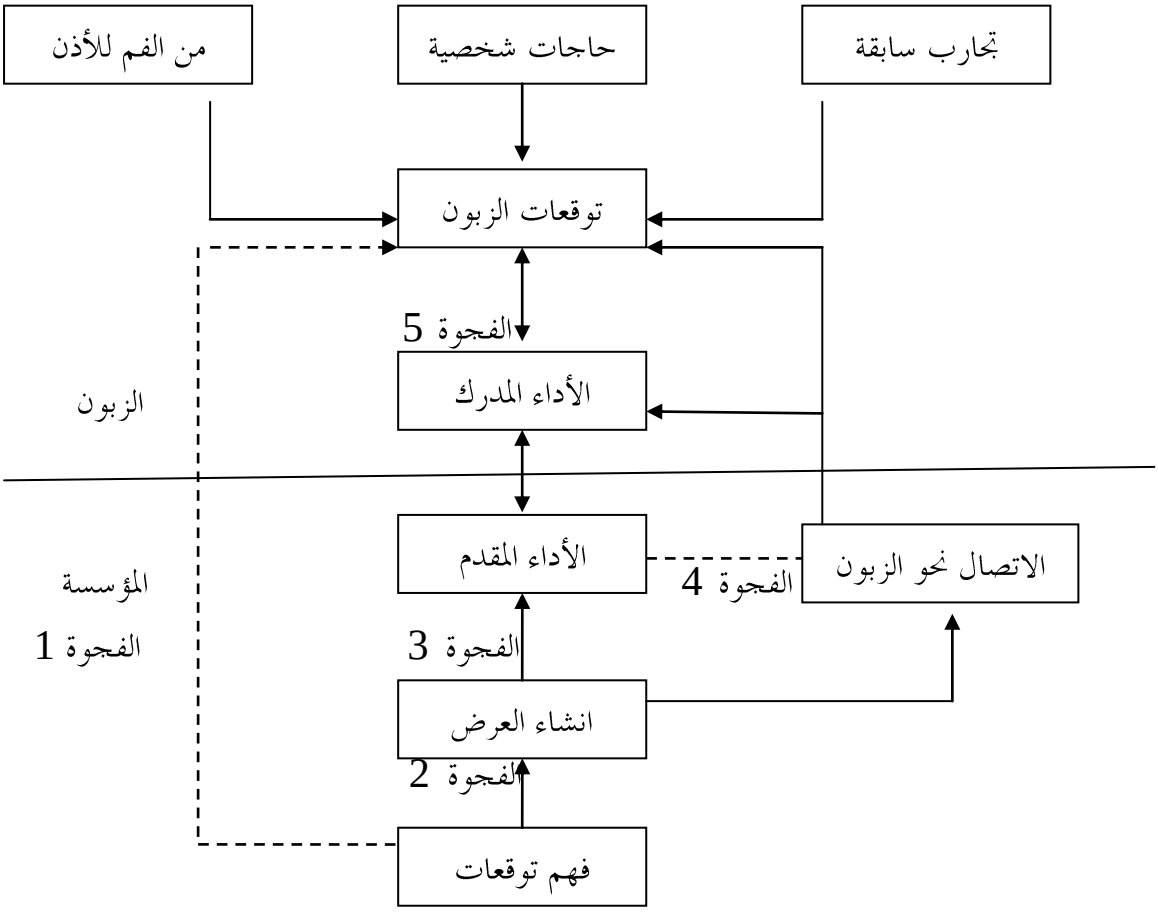
الفرع 03: العوامل المؤثرة في الرضا

يتأثر رضا الزبون بمجموعة من العوامل أهمها ما يلي:

1. **الجودة:** تؤدي جودة الخدمات والمنتجات دورا حاسما في نجاح المؤسسات في ظل بيئة تنافسية، فهي مفتاح الوصول إلى الأسواق واستقطاب الزبائن[1] .

فالرضا يحدد بالجودة المدركة وإن ضمان رضا الزبائن ليس كافيا لاستمرار تعامل الزبون مع المؤسسة، لذا تسعى المؤسسات دائما لتحسين الرضا بتقليص الفجوات المؤدية لانعدامه. ويبين الشكل التالي أهم فجوات الجودة التي تقلص من رضا الزبون:

الشكل رقم (2-3): نموذج جودة الخدمة لزيادة الرضا



المصدر: Kotler Philip, Marketing Management, 12 eme edition, Person education, Paris, France, 2006,P 478.

[1] عيسى بن شوري، مرجع سابق، ص 62.

من الشكل السابق تظهر عدة فجوات في تحليل الجودة تقلل من رضا الزبون حسب (**باناسورامن ، زيتمالت و بيري**) **(Panasuraman, Zeithamlet Berry)** وهذه الفجوات هي كما يلي [1]:

- **الفجوة الأولى: فجوة الاستماع:** بين تصورات المؤسسات لحاجات الزبائن وتصورات الزبائن لحاجاتهم.
- **الفجوة الثانية: فجوة التصور والإدراك:** بين تصورات المؤسسة للجودة ومعايير الجودة.
- **الفجوة الثالثة: فجوة الانحصار:** بين معايير الجودة والتقديم الفعلي للأداء.
- **الفجوة الرابعة: فجوة الاتصال:** بين العرض المقدم والاتصالات الخارجية مع الزبائن التي نروج للعرض كالإشهار والوعود.
- **الفجوة الخامسة:فجوة الرضا:** بين الأداء الفعلي والتوقعات التي تنشأ عنها حالة الرضا أو عدم الرضا.

يعتبر تقليص فجوات الجودة من بين أهم الوسائل المستعملة لتحسين رضا الزبون و زيادته، غير أنه توجد وسائل أخرى كمتابعة الزبون من بدء التصميم والإعداد إلى ما بعد البيع وتقديم معلومات تدعم خياراته، لأن المعلومات التي يحصل عليها الزبون بعد الشراء غالبا ما يكون لها أثر أكبر من التي يحصل عليها قبل الشراء [2].

2. **السعر والكلفة:** رضا الزبون يعتمد بشكل كبير على السعر المقدم له لأن السعر يحتل أهمية كبيرة لديه، والسعر مرتبط بالتكاليف (الثابتة / المتغيرة) وعليه فإن كل مؤسسة تعتبر تحديد التكلفة بمثابة الأرضية التي تبني عليها سياساتها السعرية، فتقوم بتحديد السعر الذي يحقق لها الربح من جهة والذي يرضي الزبون من جهة أخرى [3].
3. **الوقـــت:** إن تقديم الخدمات والمنتجات بالشكل الجيد يكون له قيمة إذا ما تم ذلك في الوقت الغير المناسب، لأن قيمة المنتجات والخدمات تقل وتتناقص مع مرور الوقت، فمعظم المؤسسات تركز اليوم على تخفيض الوقت اللازم لإنجاز طلبات الزبائن، لتتمكن من تلبية احتياجاتهم المرتبطة بتوفير المنتوج أو الخدمة بالمكان والزمان المحددين لتحقيق رضاهم باستمرار [4].

---

[1] Landrvie Jacque, Denis Lindon, **Merkator**, 7eme Edition, France, Paris, 2005, P 13.

[2] حبيبة كشيدة، **استراتيجيات رضا العميل**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2001، ص 76.

[3] زهوة خلوط، التسويق الابتكاري وأثره على ولاء الزبون دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص تسويق ،جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014، ص 84.

[4] حاتم نجود، مرجع سابق، ص 59.

المطلب الثالث: أساليب قياس رضا الزبون

لكي تتعرف المؤسسة على مدى رضا زبائنها يجب عليها أولا قياس هذا الأخير، ومن ثم تحليله لمعرفة مدى تأثيره عليها حيث أن الرضا يزود المستفيدين ليس فقط بمعلومات عن توقعات الزبائن وانطباعاتهم على الأداء، بل يساعد أيضا المؤسسة على اكتشاف نقاط ضعفها في مجال الرضا واتخاذ الخطوات والسياسات اللازمة للتحسين، لذا تستخدم عدة أساليب متعلقة بقياس هذا الأخير والتي تتمثل في القياسات الدقيقة والقياسات التقريبية.

الفرع 01: أدوات قياس الرضا

قبل قياس الرضا يجب على المؤسسة تجنب أربع أخطاء شائعة وخطيرة وهي [1]:

- **قصر النظر (Myopie)** : وهي أن توجه المؤسسة نظرها حول الزبائن أو المحيط القريب وتهمل المستويات الأخرى.
- **العمـــر (La cécité)** : اعتقاد المؤسسة أن الزبائن غير الراضين سوف يقدمون أو يبدون اعتراضهم وعدم رضاهم حالا ومباشرة.
- **التركيز (Focalistion)** :على المؤسسة أن لا تركز على عينة معينة من الزبائن للقيام بدراسة حول الرضا، لأنه من الممكن أن هذه الأخيرة غير ممثلة لكل الزبائن وهذا يؤدي إلى الوقوع في الخطأ.
- **رفض الرؤية (Le refuse de voir)**: هو أخطر خطأ تقع فيه المؤسسة حيث أنها ترفض رؤية الحقيقة من وجهة نظرها وترفض تغيير وضعيتها إذ استلزم الأمر.

وحتى يكون قياس الرضا دقيقا وواقعيا يجب أن يتم إعداده بالقرب من الزبون أي الاحتكاك المباشر معه.

ويوجد نوعين من أدوات القياس تتمثل في ما يلي:

أولا: القياسات الدقيقة:

إن القياسات الدقيقة متعددة يمكن ذكر البعض منها بقليل من التفصيل [2]:

1. الحصة السوقية:

إن قياس الحصة السوقية نسبيا سهلة إذا كانت مجموعة الزبائن أو تجزئة السوق متعددة، فهناك من يقيس هذه الحصة بتحديد عدد الزبائن، إلا أن نجاح هذه الحالة تكون في المدى القصير، أين يكون هدف المؤسسة نمو رقم أعمالها، المردودية، عوائد رأس المستخدم مقابل تقديم أسعار تنافسية، أي

[1] حبيبة كشيدة، مرجع سابق، ص 71 – 72.

[2] نفس المرجع السابق، ص 73.

عدد الزبائن لا يعبر حقيقة عن الحصة السوقية وهناك من يقيس هذه الأخيرة من خلال الزبائن الذين لهم علاقات طويلة مع المؤسسة، إن مقياس الحصة السوقية مرتبط بمقدار الأعمال المنجزة مع زبائنها وتنوعها بالنسبة لكل زبون، حيث أن المقدار يمكن أن يتقلص في حالة شعور الزبون بعدم الرضا، كما قد يرتفع في الحالة التي يكون فيها راضي عما تقدمه المؤسسة له، وعليه يمكن قياس الحصة السوقية من خلال عدد الزبائن، رقم الأعمال، سواء الإجمالي أو الخاص بكل زبون، كمية المشتريات.

2. معدل الاحتفاظ بالزبائن (أقدمية الزبون):

إن أحسن طريقة للحفاظ أو نمو الحصة السوقية هي الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، حيث يعتمد القياس الدقيق لرضا أو عدم رضا الزبون على درجة تحديد الزبائن، سواء كانوا لمؤسسات صناعية موزعين، موردين، بائعو الجملة ..الخ.

3. عدد المنتجات المستهلكة من قبل الزبائن:

إذا كان الزبون يقتني أكثر من منتج للمؤسسة في ظل سوق غير احتكارية، فهذا الأخير دليل على أنه راضي عن المؤسسة ومنتجاتها.

4. المردودية:

يمكن حسابها من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل زبون أو صنف من الزبائن.

ثانيا: القياسات التقريبية:

إن القياسات الدقيقة لا تعبر حقيقة عن شعور الزبون بالرضا أو عدم الرضا لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار توقعاته وهي تنجز بعيدا عنهم، لذا نلجأ إلى القياسات التقريبية التي تعتمد على انطباعات الزبائن من خلال الاستماع لهم، وهي تتمثل في ما يلي:

1. مؤشرات الرضا: من المؤشرات نأخذ ما يلي[1] :

- أنظمة الشكاوي والمقترحات: إن المؤسسات الموجهة بالزبائن تشجع زبائنها على التقدم بالاقتراحات وتسجيل الشكاوي عند تعاملهم مع المؤسسة، بل أن بعض المؤسسات تعتمد على المواقع الالكترونية والبريد الالكتروني للحصول على اتصالات مزدوجة الاتجاه.
- معدل أو نسبة تردد الزبائن: يعتبر تردد الزبائن من أهم مؤشرات قياس عدم الرضا، وهو يستعمل في معرفة ومتابعة مدى ولاء الزبائن ولكنه يعتبر أحد أعراض عدم الرضا،

[1] يورك بربس، سلسلة الإدارة المثلى، **مهارات البيع**، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2001، ص 30.

والتي نستطيع معرفة سببها لذا على المؤسسة أن تقوم بمتابعة قريبة لزبائنها من أجل قياس ورفع الرضا [1].

2. تحقيقات حول الرضا: هي قياس النتائج المحصلة من قبل المؤسسة بالقرب من الزبائن وهي كذلك وسائل لقياس رضا الزبائن والتي يمكن أن تكون أقل دقة [2]، وهي عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة يجيب عليها الزبون ولكن يجب معرفة ما إذا كانت كاملة، وهل الأسئلة المطروحة في الاستمارة مناسبة وجيدة.

3. الزبون الخفي: الزبون الخفي هي تقنية أخرى يستعان بها في قياس رضا الزبون، تقوم بعض المؤسسات بالتعاقد واستئجار بعض الأفراد لكي يتقمص دور المشترين المحتملين، ويقومون بتسجيل نقاط القوة والضعف خاصة بالمؤسسة والمؤسسات المنافسة.

ويمكن أن يقوم المتسوق الخفي باختبار ردود أفعال ممثلي البيع للمواقف التسويقية المتخلفة وكيف يتعاملون مع الزبائن، وفي بعض الأحيان يقوم مديري المؤسسة بذلك الدور حيث أنهم غير معروفين للوسطاء أو المنافسين، وتتبع تلك الأداة كم هائل من المعلومات المفيدة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية [3].

الفرع 02: أهداف قياس الرضا

تتمثل أهداف دراسة الرضا في ما يلي:

1. الهدف الخارجي:

الهدف الأساسي لدراسة الرضا هو خارجي حيث أنه يسمح بقياس الجودة التي حصل عليها فعلا الزبون، فهو كذلك يمكن من التنبؤ بالحاجات المستقبلية للزبائن أو المقارنة مع المنافسين، بالإضافة إلى تحسين صورة المؤسسة من جهة بإظهار الاهتمام برأي الزبون في حالة النتائج الإيجابية تعمل على التحسين والتطوير المتكامل للإجابة على احتياجات الزبائن [4].

2. الهدف الداخلي:

توجد أهداف داخلية كذلك لقياس الرضا حيث تسمح بتوعية الأفراد العاملين بمدى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار طلبات الزبائن، والاقتناع ببذل كل مجهودهم من أجل إرضاء الزبائن والانتباه الدائم والمستمر للطلبات الجديدة من طرف الزبون وتوجد أهداف أخرى نذكر منها ما يلي [5] :

---

[1] محمد فريد الصحن، طارق طه، **إدارة التسويق في العولمة والانترنت**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 128.

[2] يورك بربس، مرجع سابق، ص 31.

[3] محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 129.

[4] Landrvie Jacque, Op, Cit, P 917.

[5] حبيبة كشيدة، مرجع سابق، ص 43.

- معرفة أسباب عدم الرضا، التوقعات، الحاجات الجديدة للعملاء.
- قياس درجة رضا الزبائن ومتابعة تطوره عبر الزمن.
- وضع أولويات للتحسين المستمر متسلسلة حسب أهمية أسباب الرضا.

المبحث الثاني: وسائل بنـــاء الـــولاء

يعد الولاء الركن الأساسي لنجاح أي مؤسسة والتكامل مع باقي العناصر الأخرى، حيث تعد عملية الاحتفاظ بالزبون من القضايا الصعبة جدا بسبب التغييرات الخاصة بسلوك الزبائن، ويستخدم الولاء للإشارة إلى تفضيل الزبائن لشراء منتجات مؤسسة محددة دون سواها.

المطلب الأول: مفهوم الـــولاء

قبل التطرق إلى مفهوم الولاء سنحاول شرح تطور هذا المفهوم:

اعتبر (**جاكوبي و شستنوت**) **(Jacoby and Chestnut)** 1978 أن الولاء هو ظاهرة تمثل سلوكا يتعلق بالزبون، وبالتالي فإن الإبقاء على الزبون مع تكرار الشراء هو مؤشر هام للولاء، وقد قال (**ديك و باسو**) **(Dick and Basu)** بأن القياس السلوكي قد يكون ناتج لمتغيرات أخرى موقفية مثل عدم وجود بدائل متاحة أو بسبب تكلفة التحول الغالبة أو الميل إلى القصور الذاتي في الشراء.

ويرى (**جرملي و براون**) **(Gremler and Brown)** أن الولاء هو الجانب الإتجاهي والعاطفي للزبون، وقدم (**سكشي و ماسانتوش**)**(Macintosh و Ckshi)** 1997 تعريفا للولاء على أنه ظاهرة علاقية تحتوي على مواقف إيجابية "الحالة النفسية التي تميز العلاقة مع المؤسسة وسلوكات الشراء المتكررة، حيث أن دراسة ولاء الزبون تتحدد على مستويين ولائه للمحل (المؤسسة) وولائه للبائع (ممثل المؤسسة) [1].

ويعرفه (**أوليفر**) **(Oliver)** سنة 1999 بأنه: " يجمع بين البعد الأول وهويته على نفس مقدم الخدمة في المستقبل وتفضيله والتحدث الإيجابي عنه، والبعد الثاني وهو سلوك الالتزام العميق لشراء المنتج (سلعة / خدمة) بطريقة منظمة رغم تغيير الظروف ويتجنب أي عروض منافسة أخرى وأخيرا فإن النسبة لإعادة الشراء تتحول إلى تصرف [2].

[1] عيسى بن شوري، مرجع سابق، ص 47.

[2] علي عباس علي ، **ولاء المستهلك**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 36 – 37.

ويرى (**كوتلر**) **(Kotler)** أن الولاء هو التزام عميق بالشراء وتكرار الشراء من جديد، وتسعى المؤسسة لتقوية العوامل المناسبة والجهود التسويقية القادرة على استشارة التغيير الإيجابي في السلوك الشرائي [1].

أما (**جازي**) **(Jazi)** فتعرفه بوادره خلال الزمن من طرف متخذي قرار الشراء اتجاه مؤسسة أو عدة مؤسسات [2].

نلاحظ من تعريف (**جاكوبي**) و (**كينر**)**(Kyner)** و **(Jacoby)** للولاء سنة 1973 إلى تعريف (**جازي**) **(Jazi)** سنة 2006، أن هذا المصطلح تطور مفهومه إلى أن أصبح واضح.

الفرع 01: مفهوم الـــولاء

تعددت الأبحاث والدراسات في محاولة ضبط مفهوم سلوك الولاء الذي يبديه الزبون اتجاه العلاقة أو المؤسسة وفيما يلي ندرج بعض التعاريف تلم بأهم جوانب الولاء:

- ✓ **تعريف 01**: يعرف (**براون**) **(Brown)** ولاء الزبون على أنه: " توقع شراء علامة ما في غالب الأحيان انطلاقا من خبرة إيجابية سابقة" [3].
- ✓ **تعريف 02**: عرفه نجم على أنه: " مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون " [4].
- ✓ **تعريف 03**: عرفه (**تلويذ كوست**) على أنه: " موقف إيجابي للزبون نحو المنتج أو العلامة أو المؤسسة، يتضح في تكرار السلوك الشرائي" [5].
- ✓ **تعريف 04**: ويعرف الولاء بأنه التزام عميق من جانب العميل بإعادة شراء مفضل لديه ورعايته من خلال اتخاذ مواقف إيجابية نحوه والتحدث عنه بإيجابية (كلمات الفم المنطوقة)، وقيامه بتوصية الآخرين بالشراء مع عدم وجود أي نوايا بالتحول إلى أصناف أخرى في حالة

[1] Kotler Philip, OP, Cit, P185 .

[2] عيسى بن شوري، مرجع سابق، ص 47.

[3] Christion Michon, **Le Markateur**, Edition Pearson, France, Paris, 2003, P 71.

[4] يوسف حجيم سلطان الطائي، مرجع سابق، ص 251.

[5] هواري معراج، أمينة ريان، **سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك** ، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 38.

تعرضه لأية حملة ترويجية تستهدف امتناعه عن التعامل مع المؤسسة الحالية والتحول إلى مؤسسة أخرى [1].

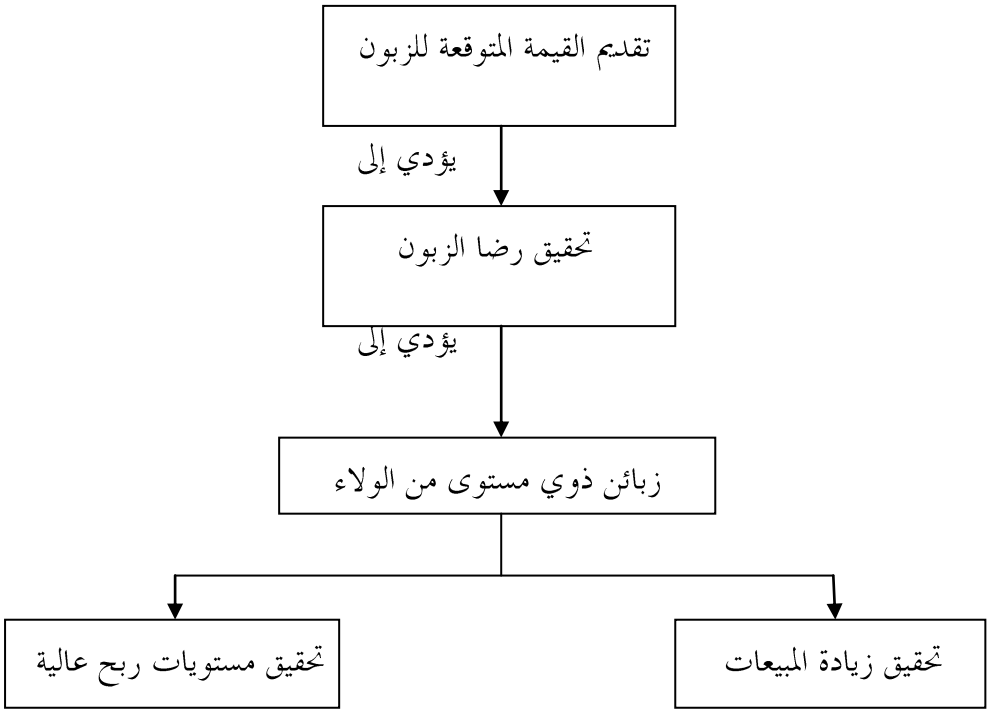
لذا لابد أن يكون ولاء الزبون عنصرا هاما في إستراتيجية الأعمال الخدمية فهو عامل حاسم لهذه الأعمال لاسيما في المستقبل [2].

والولاء أيضا هو تمسك الزبون ورغبته في شراء عملية معينة والاحتفاظ بها والحرص على طلبها دون غيرها من المنتجات الشبيهة والبديلة[3].

ومما سبق يمكن القول أن ولاء الزبون هو معاودة الشراء من المؤسسة أو لنفس العلامة نفسها مرات ومرات مع عدم قبوله الشراء من المنافسين على الرغم من محاولاتهم لجذبه.

ويوضح الشكل التالي العلاقات الأساسية المكونة لمفهوم الولاء على نحو كبير أن هناك علاقة إيجابية بين ولاء الزبون وبين الربحية.

الشكل رقم (2- 4): العلاقة بين الزبون وربحيته



المصدر: عباس السيد، التسويق، دار النشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 45.

[1] ناجي معلا، **خدمة العملاء**، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 55.

[2] رعد حسن الصرن، **عولمة جودة الخدمة المصرفية**، دار التواصل العربي، عمان، الأردن، 2007، ص 248.

[3] عبد السلام أبو قحف، التسويق،الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 102.

الفرع 02: أهمية الولاء

تتعدد وتتنوع الفوائد المتأتية من الولاء ونوجز أهمها في ما يلي:

1. الولاء يخفض التكاليف التسويقية:

تمثل العلاقات التجارية طويلة الأجل مع الزبائن رهانا أساسيا للمؤسسات، خاصة في قطاع الخدمات، غير أن أي الانكسار في العلاقات بين المؤسسة وزبائنها يمثل خسارة مستقبلية، إذ أن الاحتفاظ بعلاقة مع الزبون الحالي أقل تكلفة في الحالة العامة بخمس مرات من جذب زبائن جدد، فمن الصعب الدخول في قطاع يتميز زبائنه بولاء مرتفع للمؤسسة باعتباره حاجزا فعالا اتجاه دخول المنافسين الجدد وحتى يكون كذلك يجب تدعيم الاتصال مع الزبون بشكل دائم للمحافظة أو زيادة مستوى ولائه[1].

2. الزبون الوفي مصدر استقرار واستمرار للمؤسسة:

حيث يعتبر رقم الأعمال الذي تحققه المؤسسة من خلال الزبون الوفي أكثر استقرار من ذلك المحقق من الزبون غير الوفي، وذلك بسبب وجود تعلق من الزبون الوفي للعلامة، بحيث يصبح هذا الأخير أقل حساسية تجاه العروض التي يقوم بها المنافسون، وأقل ميل إلى هجرة العلامة، خاصة في حال تعرضها لأزمة معينة حيث يقف الزبون إلى جانبها ويقوم بالدفاع عنها أمام الآخرين [2].

3. الولاء يساعد على جذب زبائن جدد:

إذا كان لدينا قاعدة جيدة من الزبائن الأوفياء وهم زبائن راضين أو اللذين يحبذون فعلا العلامة، فمن السهل جدا جذب زبائن جدد خاصة عندما يكون الشراء للمنتج مخاطرة الزبون المحتمل الذي لا يخرج عن مسار الزبائن الأوفياء لن يتحمل تكاليف المخاطرة [3].

حيث يمكن للمؤسسة أن تحصل على زبائن جدد من خلال كلمة الفم الطيبة، فنتائج البحوث تشير إلى أن الزبون الواحد والذي يشعر بالرضا عن خدمة ما يتحدث عنها أمام أو مع لا يقل ثلاث أفراد زبائن، أما الزبائن الغير راضين فهم يتحدثون عن عدم الرضا لحوالي 9 أفراد [4] .

---

[1] Landrvie Jacque, Op,Cit, P 924.

[2] عبد السلام أبو قحف، **كيف تسيطر على الأسواق**، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 208.

[3] Landrvie Jacque, Op, Cit, P 925.

[4] عبد السلام أبو قحف، **التسويق السياسي – فن البيع – التفاوض**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 130.

4. الولاء يمنح الوقت والسهولة في الاستجابة المنافسة:

إذا قام منافس ما بإطلاق منتوج أحسن من المؤسسة فإن امتلاك هذه الأخيرة لقاعدة من الزبائن الأوفياء يمنح للمؤسسة الوقت الكافي للاستجابة، لأن الزبون الوفي راضي في أغلب الأحوال ولا يحث عن التجديد، وقد لا يلاحظ حتى وجود منتجات منافسة لكن يكون طويل المدة إن لم يكن أداء المؤسسة في القمة أو كانت استجابتها ضعيفة أو متأخرة [1].

المطلب الثاني: أنواع الـــولاء ومستوياته

تتعد أنواع الولاء سواء من حيث التغير بين العلامات أو من حيث الاختلاف، كما أن مستويات الولاء تتباين في النوع نفسه وهو ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع 01: أنواع الـــولاء

يمكننا التمييز بين الأنواع الآتية من الولاء [2]:

1. الولاء المطلق والولاء النسبي:

يعتبر تحقيق الولاء المطلق للعلامة هدفا يسعى إليه المسئولين التسويقيين، ولكن تحقيقه الفعلي يبقى حالة نادرة، وهو ما دفع المسوق إلى التفكير في تصور آخر للولاء، والمتمثل في أن الزبون الوفي هو الذي تكون أغلب علاماته أو على الأقل جزء من مستوياته تكون من مجموعة معينة من علامة المؤسسة، وعليه أصبح الهدف التسويقي ليس الحصول على زبون بولاء تام (نتيجة لتحقيقه) وإنما البحث عن زيادة مستوى الولاء باستمرار، وهو ما نجده في حالة المنتجات واسعة الاستهلاك، إذ يستحيل وجود الولاء المطلق للعلامة.

وفيما يلي حالات الولاء النسبي والمطلق حسب تكرار سلوك الشراء:

- **ولاء مطلق مثالي:** أي شراء مطلق لنفس العلامة أ أ أ أ أ أ .....
- **ولاء مقسم:** يتميز بالتوزيع بين علامتين بالتناوب أ ب أ ب أ ب .....
- **ولاء غير مستقر:** تغير الموقف بشكل متذبذب بين علامتين أ أ ب أ ب ب أ ب ب أ أ .....
- **انعدام الولاء:** التنويع بين علامات كثيرة أ ج د أ د ج ن ع ص ع ف .....

[1] حاتم نجود، مرجع سابق، ص 111.

[2] Landrvie Jacque, Op, Cit, P 927 – 930.

2. الولاء الإيجابي والولاء السلبي:

الولاء السلبي هو ذلك الولاء الذي لا يعتمد على الموقف في تفسيره بل على عوامل خارجية، وقد يرجع إلى الروتين، الكسل، البحث عن حل مقبول أو معياري، عدم توفر البدائل الأخرى، التخوف من الخطر الكامن في التحول (وهنا بمجرد زوال الشعور بالخطر يزول معه بسبب الولاء وبالعكس فالولاء الإيجابي هو الذي يعتمد على الموقف والاعتقاد في تفسيره ويعبر عن تفضيل وارتباط حقيقي (عاطفي / عقلاني) اتجاه علامة ما، ويعتبر أكثر قوة وأطول مدة من الولاء السلبي لقدرته على مقاومة التغييرات السلبية في المحيط الخارجي، ويجب التمييز بينهما بإدراك الصيغ الأخرى للشراء المتكرر عن الولاء الفعلي للعلامة.

3. الولاء الموضوعي والولاء الذاتي:

يمكن تعريف الولاء بشكل موضوعي استنادا إلى السلوكيات أو بشكل ذاتي استنادا إلى مواقف ذهنية والتعلق والتفضيل، غالبا مسؤولوا التسويق يهتمون أساسا بالولاء الموضوعي (أو السلوكي)، لأنهم يرون أن ما هو مهم بالنسبة للمؤسسة هو ما يفعله الزبون وليس ما يفكر فيه أو حتى يقوله، فمختلف طرق قياس الولاء ترتكز على ملاحظة سلوك الشراء فهي تشير ضمنيا إلى الولاء الموضوعي.

إلا أن القياس الموضوعي للولاء ليس دائما كافيا، فهو لا يسمح وحده بتقدير قوة الولاء، من ثم عدم القدرة على التنبؤ بالسلوك المستقبلي للزبون الذي يمكن أن يظهر وفاءه لعلامة معينة لفترة زمنية لأسباب معينة، وفي هذه الحالة يكون الولاء ضعيف فإما أن تختفي تلك الأسباب أو تظهر بدائل أخرى حتى تفقد المؤسسة هذا الزبون، عكس الزبون الذي يكون وفيا بسبب تعلقه بالعلامة أو المنتوج يكون احتمال فقدانه ضعيف.

4. الولاء السلوكي، الموقفي و المناسباتي:

يعبر الولاء سلوكيا فقط إذا تكرر سلوك الشراء اعتمادا على عدد من المتغيرات العشوائية، ولكنه يتجاهل العمليات العاطفية التي تؤثر على اتخاذ القرار، أما الولاء الموقفي فهو استجابة مقصودة (غير عشوائية) بسلوك شرائي عبر الزمن من طرف وحدات القرار اتجاه العلامة أو عدة علامات منافسة، من خلال عدة عمليات نفسية وذهنية (تقييم البدائل واتخاذ القرار).

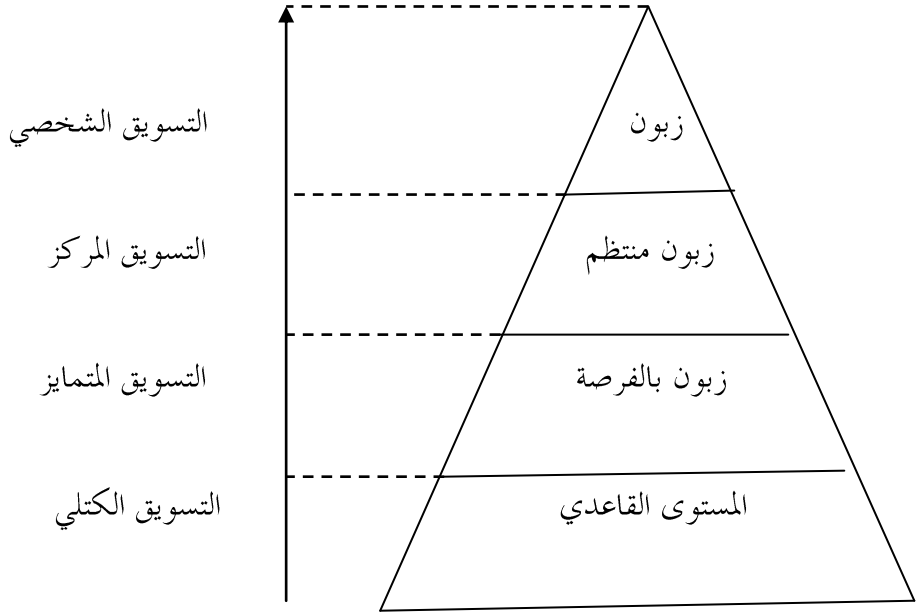
أما الولاء المناسباتي فهو الميل لاختيار علامة ما حسب حالة ما أو في وضعية ما، ويختفي هذا الولاء بمجرد زوال الحالة أو الوضعية (كالفترة الصيفية أو بالإجازات) [1].

للتغيير وذهاب الزبائن إلى مؤسسة أخرى وأن نسبة كبيرة من المحولين عند استجوابهم قد ادعوا بأنهم كانوا راضين عنها مسبقا.

الفرع 02: مستويات الـــولاء

تختلف مستويات الولاء من زبون لآخر مثلما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-5): مستويات ولاء الزبون



المصدر:.Jean Marc lehu, Stratégei De Fédilisation, Edition D'orgnisatin, France, Paris, P 194

يعبر كل مستوى من مستويات الهرم عن قطاع سوقي تم الحصول عليه انطلاقا من قيام المؤسسة بتجزئة زبائنها على أساس درجة ولائهم للعلامة، وفي إطار سعي المؤسسة إلى تحقيق عوائد من جهودها التسويقية المبذولة، تقوم بتخصيص كل قطاع أو كل مستوى من مستويات الهرم بإستراتيجية تسويقية معينة.

1. المستوى القاعدي:

عند هذا المستوى فإن الزبون غير مبالي بالعلامة، ويعتبر أن كل العلامات يمكن أن تحقق له الإشباع المطلوب وبدلا من ذلك يكون حساسا للسعر أو لقرب نقطة البيع والإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة عند هذا المستوى هي إستراتيجية التسويق غير المتمايز.

[1] عيسى بن شوري، مرجع سابق، ص 49.

2. الزبون بالفرصة:

يكون الزبون وفيا بسبب وجود فرصة في العرض المقدم من المؤسسة ويعكس هذا المستوى عدم وجود ولاء تام أو إخلاص كبير من الزبون اتجاه العلامة، حيث يميل إلى تغيرها حالما تتوفر عروض أخرى أكثر جاذبية لدى المنافسين، مثل تخفيض السعر، أو كأن يشعر الزبون بالملل نتيجة استخدامه المتكرر للعلامة نفسها، ويقابل هذا المستوى من الولاء بقيام المؤسسة بالتركيز على إستراتيجية التسويق المتمايز، حيث تعمل على تخصيص بعض القطاعات بتخفيضات سعرية، أو أن تنوع في خطوطها الإنتاجية وإدخال التحسينات على منتجاتها، وهذا بغرض الاحتفاظ بالزبون.

3. الزبون المنتظم:

يكون الزبون راضيا عن أداء العلامة، ويقوم بتقدير وتحليل تكاليف تغييرها بعلامة أخرى، حيث يفضل عدم التغيير لاعتقاده بوجود مخاطر الوقوع في سوء اختيار علامات أخرى بديلة، ونجد المؤسسة تقوم بتجزئة سوقها والتركيز على هذا القطاع على أنه فرصة تسويقية لابد من العمل على استغلالها والحفاظ عليها.

4. الزبون الحصري:

وهو المستوى الأعلى في الهرم، ويعبر عن مستوى الولاء التام للعلامة، وهو يمثل كذلك الهدف الذي تسعى إليه كل مؤسسة، إذ يكون الزبون عند هذا المستوى وفيا للعلامة، ومتعلقا بها لدرجة كبيرة، يكن لها اعتزازا عميقا إلى درجة نصحه للآخرين بالتعامل معها، وهو ما يبرر نظرة المؤسسة إليه على أنه قطاع سوقي في حد ذاته يجب أن تعمل على تخصيصه بإستراتيجية تسويقية متميزة.

المطلب الثالث: خطوات ووسائل بناء الولاء

إن بناء الولاء ليس بالأمر السهل ذلك لأن المستهلك لا يستطيع أن يقاوم عروض المنافسين، لذلك لم يعد الولاء أمر اختياري بل أصبح أمر ضروري يجب على المؤسسة بناء ولاء زبائنها وتشكيل روابط جيدة معهم، وذلك بإتباع مجموعة من الخطوات وباستعمال مجموعة من الوسائل .

الفرع 01: خطوات بناء الولاء

عامة يمر كسب ولاء الزبون والحفاظ عليه بالمراحل التالي[1]:

[1] زهوة خلوط، كرجع سابق، ص 66 – 68.

1. بناء ولاء الموظفين:

القاعدة الأساسية للولاء هي أخدم موظفيك أولا وبالمقابل سيخدمون زبونك، فولاء الموظفين للمؤسسة من الأمور الأساسية التي تؤثر على ولاء الزبائن، لذلك يتوجب على أي مؤسسة أولا كسب موظفيها وتنمية روح الانتماء لديهم، وهم بدورهم يساهمون مساهمة فعالة في كسب ولاء الزبائن، كما أن الموظف غير الوفي لا يستطيع بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء، وهذا لعدة أسباب أولها أن بناء علاقات شخصية قوية بالزبائن يستغرق وقتا طويلا، وثانيها أن الموظف الوفي فرصته أكبر للتعلم وزيادة الكفاءة، وثالثها أن بقاء الموظف مدة طويلة في نفس المكان يوفر تكلفة التعيين والتدريب، ويسمح باستمرارها في إعطاء الزبائن مزيدا من القيمة، فالموظف الكفء والوفي يملك الموهبة والحماس الكافيين لدفعه نحو زيادة إنتاجيته، وإنشاء فائض كبير من القيمة للمؤسسة والزبون.

2. تطبيق 80/20:

وهي أن 80 % من أرباح مؤسسة تنتج عن 20 % من زبائنها، فالمؤسسة الذكية هي التي تقدم زبائنها بناء على قيمة أنشطتهم ومراقبتها للتأكد من أن الزبائن ذوي القيمة العالية للمؤسسة يحصلون على حصتهم العادلة من العروض الترويجية الخاصة والمكافآت.

3. تحديد مرحلة الولاء لدى الزبائن والعمل على تطويرها:

تحدد المؤسسة مستوى ولاء زبائنها سيسمح لها بتحسين مستوى رضاهم وولاءهم ونقلهم إلى مستوى أعلى وإذا كان برنامج وعملية إدارة العلاقة مع الزبون لا تدفع الزبائن لمستوى أعلى من الولاء، فإن المؤسسة تراجع برنامجها من جديد.

4. أخدم أولا ثم أبيع ثانيا:

إن زبائن اليوم تتوفر لديهم المعلومات التي يحتاجونها للشراء وهم في نفس الوقت غير متسامحين، فهم يتوقعون الحصول على الخدمة بشكل يرضيهم ودون انزعاج، فإذا كان بإمكان لهؤلاء تقديم هذه الخدمة فلما لا تقدمها أنت، فالموقف المستقبلي للزبائن في الشراء أو الاشتراك مع المؤسسة يعتمد على مدى قدرتها على المنافسة.

5. الاهتمام بشكاوى الزبائن:

في معظم الشركات 10 % من شكاوى الزبائن تكون غير واضحة، ولكن 90 % منها واضحة وتحتوي على سلبيات من وجهة نظر الزبون، مثل الفواتير غير المدفوعة، عدم اهتمام

موظف البيع باستقبال الزبائن، هذه الزبائن ستؤثر سلبا على المؤسسة خاصة إذا أهملتها، فالزبون غير الراضي ينقل السلبي عن المؤسسة، كما يستطيع إيصال هذا الكلام إلى آلاف الزبائن عبر الانترنت، فعلى المؤسسة تجنب ذلك والحد منه لذا يجب عليها إصدار أوقات خاصة للرد على شكاوي الزبون وتحليلها، وكتابة التقارير بذلك.

6. توفر مهارات الأداء في موظفي الخط الأمامي للمؤسسة:

ففي مراكز الاستعلامات يجب أن يكون للموظفين تأثير على الإجابة غير البريد الالكتروني وموقع المؤسسة بشكل جيد، بالإضافة لأن يكونوا ودودين ومساعدين عند استقبال المكالمات الهاتفية.

الفرع 02: وسائل بناء الولاء

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الوسائل التي تراها أكثر فعالية في بناء ولاء مرتفع للزبون ومن بين هذه الوسائل نذكر ما يلي:

1. نادي الزبائن:

يسمى بنادي الزبائن أو نادي العضوية وفيه يتم منح العضوية للمتعاملين مع المؤسسة أو مقابل رسم اشتراك بسيط، حيث يتمتع الزبون المنتمي إلى النادي بخصومات على بعض السلع والخدمات ودعوات لاجتماعات محلية وشهرية، والحضور لفعاليات وبرامج خاصة مثل الحفلات والأنشطة التي ترعاها المؤسسة[1].

ويقوم العنصر المنخرط بتدوين المعلومات الخاصة بنقطة البيع المعتادة خلال السنة، و يتلقى رسائل تذكره بميزات منتجات أو خدمات المؤسسة وأصدقائه في النادي الذين يروجون للمنتجات الجديدة وفي المناسبات كالأعياد، ويمكن أن يحصل على هدايا وعروض خاصة نظير اشتراكه في النادي [2].

ويهدف نادي الزبائن إلى ما يلي [3]:

- جعل الزبائن الجدد أوفياء.

[1] منى شفيق، مرجع سابق، ص 67.

[2] عبد الحفيظ محمد لمين، مرجع سابق، ص 128.

[3] Pierre Morgate, **Fidiliser vos Client**, 2 eme 2dition D'organisation, Paris, France, 2003, P 143.

- العمل على جمع الزبائن في نادي واحد.
- تشجيع وتحسين قيمة صورة المؤسسة.
- تطوير الأعمال.
- تحسين الزبائن وتغذية قاعدة المعلومات التي تخصهم.

إن الهدف من النوادي ليس بالضرورة جمع أكبر عدد من الزبائن، ولكن تدعيم وزيادة العلاقة بين الزبون والمؤسسة أي الولاء، حيث تستعمل مجموعة من وسائل الاتصال وتتمثل في البريد، الانترنت، مراكز البيع ... الخ.

2. بطاقات الولاء:

كانت بطاقات المشتريات قبل سنة 1990 تستعمل كوسيلة دفع فقط خالية من أية امتيازات، وبعد سنة 1990 أصبحت أداة تسويقية ترتكز على نظام التعرف على ولاء الملازم للسلوك وتكرار الشراء، إذن هي وسيلة دفع وأداة تسويقية تركز على تسجيل الصفقات التي قام بها الزبون مع المؤسسة والتعرف على الولاء الملازم لسلوك الشراء، تعتمد هذه البطاقة على نظام النقاط المتراكمة التي يحصل عليها الزبون خلال عمليات الشراء المتراكمة خلال عمليات الشراء السابقة التي تحول هي بدورها إلى هدايا، علاوات، خدمات متميزة.

بعض المؤسسات الأكثر تطورا تزود وبشكل آلي زبائنها بالمعلومات والعروض الجديدة، إذن هي جد فعالة لزيادة قيمة المشتريات الحالية للزبائن وكذا المحافظة على ولاء الزبون لعلامة [1].

3. مراكز الاتصال وخدمات ما بعد البيع:

تحتل مراكز الاتصال مكانة مهمة في إستراتيجية المؤسسة، وتعتبر أداة هامة لتقديم خدمات ما بعد البيع باعتبارها تساهم في بناء ولاء الزبون، لأن المعلومات التي يحصل عليها الزبون بعد الشراء غالبا ما يكون لها أثر أكبر من التي يحصل قبل الشراء، وتحتوي أغلب مراكز الاتصال في المؤسسات الكبيرة آلات توزيع ذكية للاتصالات وثنائية بين الهاتف والإعلام الآلي، تسمح هذه الإمكانيات بتنظيم مناسب لاستمرار والمحافظة على ولاء الزبون[2].

[1] Mezouare Mouhamed Amine, **La Fidilisation De la Clientelle Dans Les Assurance Thèse magister En Science De Gestion Option Marketing**, Université – Aboubeker Blkaid, Tlemcen, 2002, P 113.

[2] عيسى بن شوري، مرجع سابق، ص 70.

4. الهدايا والمكافآت:

تساهم المكافآت والهدايا في بناء ولاء الزبون، وقد تعتبر أحسن من غيرها في زيادة معدل الشراء حيث بينت دراسات بريطانية أن 18 % يزيدون من مشترياتهم إذا اقترحت المحلات تخفيض السعر، بينما لا تتعدى نسبة الزيادة 30 % إذا اقترحت برامج الولاء، وهذه الهدايا عبارة عن شهادة ممنوحة للزبائن وتختلف الهدايا باختلاف عدد النقاط المتراكمة، قد يكون من منح المؤسسة أو تقديم خدمات أخرى[1].

5. مواقع الانترنت:

إذ تسمح هذه المواقع بالاتصال بالمؤسسة والتفاعل معها والاستفادة من النصائح التي يعرضها الموقع ويزداد تعلق الزبون بهذه المواقع عندما تقدم وصفات يحتاجها الزبون[2].

6. المجـــلات:

تقوم المؤسسة بتصميم مجلة مخصصة للحديث عن منتجاتها أو علاماتها، وإرسالها إلى مجموعة من زبائنها، وتكون هذه الأداة أكثر ملائمة في حال وجود قدرة لدى المؤسسة على الإبداع والتحديد في المنتجات والعلاقات والطرق الاتصالية[3].

[1] Elharrouchi Khattab, **La Gestion De La Relation Client comme élément De Consolidation De La Fédilisation,** These Magister En Management, Option, Marketing, Ecole Doctoral D'economic et Management, Université Oran, 2012, P 78.

[2] فتيحة ديلمي، مرجع سابق، ص 114.

[3] نفس المرجع السابق، ص 115.

المبحث الثالث: إستراتيجية بناء الولاء

نظرا لأهمية ولاء الزبائن و لأنه يعد من الأسباب الرئيسية لاستمرار المؤسسة فهي تسعى للمحافظة على زبائنها لأطول مدة ممكنة، باستعمال عدة ووسائل وبرامج تدخل ضمن بناء إستراتيجية الولاء، وذلك بهدف قياس مستوى الولاء لدى الزبائن وتحديد متغيرات العلاقة والزبون.

المطلب الأول: بناء إستراتيجية الولاء وأنواعها

قبل التطرق إلى كيفية بناء إستراتيجية الولاء وأنواعها سوف نقوم بتعريفها كما يلي:

إستراتيجية الولاء هي عبارة عن إستراتيجية تسويقية يتم تصميمها من أجل تحقيق أهدف المحافظة على ولاء الزبون لمدة أطول لضمان استمرار المؤسسة، كما تسمح إستراتيجية الولاء للمؤسسة بتطوير ميزة تنافسية والمحافظة على أكبر عدد ممكن من الزبائن المربحين [1].

و لتحقيق ذلك هناك مسار تمر به المؤسسة للوصول إلى أهدافها.

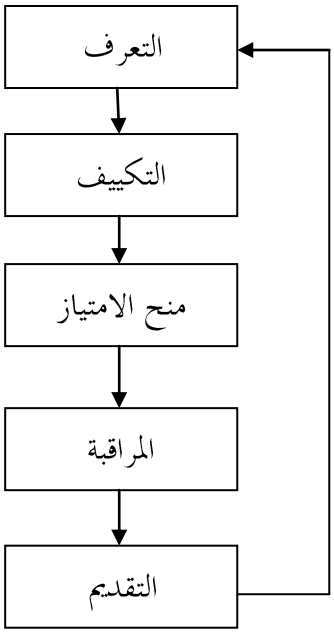
الفرع 01: المسار الاستراتيجي

المسار الاستراتيجي هو مجموعة المراحل المتتابعة والمترابطة فيما بينها، والتي تضعها المؤسسة باستخدام كل الوسائل المتاحة لديها تقنية و مادية، مالية وبشرية محل التنفيذ بغرض التعامل مع أفضل الزبائن للمحافظة عليهم، ويجب أن يتم إتباع هذا المسار بطريقة وأسلوب منهجي وموضوعي [2].

اقترح (**جون مارك لو**) **(Jean Mark Lehu)** [3] مراحل المسار الاستراتيجي لبناء الولاء وهي موضحة في الشكل الموالي:

[1] Mezouare Mouhamed Amine, Op,cit, P 115.
[2] Elharrouchi Khattab, Op,cit, P 80.
[3] Jean Marc lehu, **Stratégei De Fédilisation**, Edition D'orgnisatin, France, Paris, P 74.

الشكل رقم (2-6): مسار بناء الولاء



المصدر: Jean Marc lehu, Stratégei De Fédilisation, Edition D'orgnisatin, France, Paris, P 74.

ويمكن تلخيص هذه المراحل ما يلي [1]:

1. مرحلة التعرف:

تتضمن هذه المرحلة معرفة المؤسسة لزبائنها ومنافسيها وتقنياتها التي يمكن لاعتماد عليها في بناء الولاء، أي هنا تقوم المؤسسة بثلاث أنواع من المراجعة:

- **مراجعة محفظة الزبائن:** معرفة حاجاتهم ورغباتهم ... الخ.
- **مراجعة المنافسين:** مكونات عرض المنافسين، طرقهم المعتمدة في الاتصال.
- **مراجعة التقنيات:** إمكانات المؤسسة المعتمدة في بناء الولاء وتقوم المؤسسة بناء على ذلك بتحديد الزبائن المستهدفين بإستراتيجية الولاء.

[1] Jean Marc lehu, Op, Cit, P 74.

2. مرحلة التكييف:

بعد قيام المؤسسة بمعرفة محيطها وإمكانياتها، وتحديد القطاع المستهدف لإستراتيجية الولاء، فإنها تقوم في هذه المرحلة بتكييف تقنياتها مع القطاع المستهدف لكسب ولائه، ويتعين على المؤسسة أن تعمل قدر المستطاع على تمييز عرضها عن عروض المنافسين وأن تقنع الزبون بالبقاء وفيا لها.

3. مرحلة الامتياز:

ويعتبر أساس مسار بناء الولاء، وهنا تقوم المؤسسة بتطبيق تقنية الولاء المحددة في المرحلة السابقة حيث يتم تقديم المزايا للزبون بطريقة تجعله يفكر في البقاء وفيا للعلامة.

4. مرحلة المراقبة والتقييم:

مراقبة فعالية التقنيات المستعملة لبناء رابط قوي وطويل المدى مع الزبائن، وقياس العائد من الاستثمار في إستراتيجية بناء الولاء، وتقييم الإستراتيجية في حد ذاتها وما إذا كانت تمثل دعما للميزة التنافسية والعلامة بالاعتماد على دراسات الولاء وتقديم التجديد والتنويع الذي يحتاجه الزبون لجعله يتراجع عن التفكير في التحول [1].

الفرع 02: أنواع استراتيجيات الولاء

هناك عدة استراتيجيات للولاء نذكر منها ما يلي[2]:

1. إستراتيجية منتجات الولاء:

تتركز هذه الإستراتيجية على الخطوات التالية:

- متابعة الزبون خلال دورة حياته من إطلاق المنتج إلى غاية تدهوره والعمل على تلبية حاجاته بتقديم منتجات متكيفة مع مختلف طلباته و التقييمات التي تجريها وتتناسب مع سنة بهدف خلق علاقة طويلة المدى مع الزبون.
- تنمية وتطوير منتجات الولاء بهدف إرضاء حاجات ورغبات الزبائن المختلفة والمتطورة.

[1] عيسى بن شوري، مرجع سابق، ص 72.
[2] حاتم نجود، مرجع سابق، ص 117.

2. إستراتيجية الزبون السفير:

عندما يتحول أفضل الزبائن إلى قوة بيعية نشيطة ومحفزة يؤدي ذلك إلى زيادة الثقة لدى الزبائن المحتملين الذين يبحثون عن إجابة لتساؤلاتهم حول المنتج أو العملة، حيث يمكن للزبون السفير أن يقنع زبون محتمل أن يتعامل مع المؤسسة أو العلامة ويكافئ من قبل المؤسسة.

3. إستراتيجية ضد التخلي:

يتم الاعتماد على الإستراتيجية الدفاعية في حالة الانتقال من محيط مستقر إلى محيط تكثر فيه المنافسة، فالمؤسسة تواجه خطر فقدان زبائنها بدفاع التغيير.

4. إستراتيجية بناء الولاء بالأحداث:

استخدام هذه الإستراتجية مؤقت وغير دائم ولتلبية حاجات الزبائن في فترة مؤقتة، مثل ما قامت به مؤسسة (**جينيرال موتورز**) **(General Motors)** في المعرض الدولي للسيارات 1998 في فرنسا مع إطلاق الجيل الثاني **(4X4 Opel)** التي تم عرضها مقابل 14000 مالك جديد للجيل الأول**(4X4)**، حيث قامت دعوة عامة لكل زبائنها للتوجه نحو أبوابها المفتوحة 24/24 ساعة ولدى كل وكلائها لتجريب السيارة الجديدة، وذلك على أساس مسابقة ثم إجراؤها، الفائز لا يمكنه تجربة السيارة لمدة ثمانية أيام، وقد نتج عن هذه العملية مستوى من الولاء لدى بعض الزبائن الذين بادروا بشراء السيارة الجديدة [1].

5. إستراتيجية بناء الولاء بالخدمات:

تطورت هذه الإستراتيجية بشكل واسع خاصة في مجال التأمين والبنوك، فنوعية المنتوج (سلعة / خدمة) يجب أن تكون لها خدمات مرافقة للمنتوج الأمر الذي يساهم في زيادة الولاء، هذه الخدمات تكون متناسقة مع رسالة المؤسسة، مثل ما تقدمه بعض الشركات كالحجز في الفنادق، توفير النقل من المطار إلى الفندق [2].

6. إستراتيجية الولاء المتعدي:

سميت هذه الإستراتيجية بإستراتيجية الولاء المتعدي لأنها لا تستهدف ولاء الزبون النهائي مباشرة بل بالاعتماد على وسائط وتنقسم إلى قسمين هما كما يلي [3]:

[1] Pierre Morgate , Op,Cite P 27.
[2] Ibid., P 28.
[3] حاتم نجود، مرجع سابق، ص 118.

- **خلق حواجز الخروج:**

تسعى المؤسسة لخلق حواجز لمنع الزبون من التخلي عن المؤسسة والعلامة وتتمثل في خلق تكلفة التغيير، وتتركز فكرة خلق تكاليف التغيير على تقديم حل مشاكل الزبون حلا يتميز في العلامة أو في مجموعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

- **خلق الولاء القوة البيعية لبقاء ولاء الزبون:**

تهدف هذه الإستراتيجية بالدرجة الأولى وهي شبكة توزيع لزيادة مبيعات العلامة في نقطة البيع، والحصول على المواقع في رفوف المحل التجاري وبشكل جذاب، حيث يقدم للبائعين نفس نظام النقاط والمكافآت الذي يقدم للزبون النهائي.

7. إستراتيجية التقوية:

تتضمن هذه الإستراتيجية تنمية مستويات الزبائن الحاليين، وذلك من خلال منح تخفيضات إضافية خلال فترة زمنية معينة، أو إرسال الرسائل الالكترونية والمجلات ...الخ [1].

8. إستراتيجية التعويض:

تتمثل في قيام المؤسسة بمنح مزايا خاصة للزبائن المستهدفين، وهذا بعد تحقيقهم لحجم معين من التعامل مع المؤسسة، وكمثال على ذلك هو قيام أغلب مؤسسات الطيران بوضع برنامج **(Miles)** والذي يتضمن تقديم رحلات مجانية أو مزايا أخرى خاصة مثل قاعات انتظار متميزة [2].

المطلب الثاني: إنشاء برنامج الولاء وقياسه

يعتبر إنشاء برامج الولاء أهم وسيلة لبناء الولاء نضرا لأهدافه على المدى الطويل، وذلك من أجل ترسيخ اسم المؤسسة أو العلامة في ذهن المستهلك.

الفرع 01: بناء برنامج الولاء

يعتبر برنامج الولاء أهم وسيلة في بناء الولاء نظرا لأهدافه على المدى الطويل، وتحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة للاحتفاظ بالزبائن الربحيين لضمان استمرارها.

[1] Gottland Chhaon, **Développer Un Nouveau Produit** , Pearson Education , France, Paris, 2005, P 226.
[2] فتيحة ديلمي، مرجع سبق، ص 113.

أولا: مفهوم برامج الولاء

- ✓ **تعريف 01**: هو ذلك النظام الذي يكون للزبون فيه تخصيص محدد من أنشطة أو مكافآت يتم توجيهه له [1].
- ✓ **تعريف 02**: كما تدخل برامج الولاء ضمن الإستراتيجية الدفاعية للمؤسسة والتي تعنى بالحفاظ على الزبائن ووضع العوائق أمام المنافسين بتطبيق الخيارات لضمان عدم تحول الزبائن [2].
- ✓ **تعريف 03**: هي عبارة عن مجموعة من النشاطات التسويقية المشخصة والمنظمة بطريقة تسمح بتحديد الزبائن المهمين، وتحديدهم بدقة والمحافظة عليهم وتحفيزهم عن طريق المكافآت لزيادة كمية المشتريات وإنشاء علاقات قوية منتظمة وذات قيمة على المدى الطويل[3] .

ثـــانيا: أهداف برامج الولاء

حدد(**ماير**) **(Meyer)** مجموعة من أهداف برامج الولاء نذكر منها ما يلي [4]:

1. الجمع بين الاتصالات الجماعية والاتصالات الفردية.
2. إنشاء قاعدة بيانات تسويقية تساعد عل تجزئة الزبائن حسب قيمتهم ودورة حياتهم وتحديد أحسنهم والتسيير الفعال لمحفظة الزبائن.
3. الإشباع التدريجي للحاجات ووضع حواجز التحول والمحافظة على الزبائن بمساعدة قواعد البيانات والجمع المنتظم للمعلومات.
4. زيادة مستوى الاستهلاك من خلال مزيج من المكافآت الملموسة.
5. تقوية التفاعل في الاتصال والتحول من التسويق بالصفقات إلى التسويق بالعلاقات.

كما أن هناك أهداف أخرى نذكر منها [5]:

1. تطوير قيمة الزبون باعتباره أكثر مؤشرات دلالة في تقييم الاستثمار في العلاقة مع الزبون.
2. زيادة الولاء وتقليل معدل دوران الزبائن ومعدل التحول.

---

[1] أبو النجا محمد عبد لعظيم، مرجع سابق، ص 248.

[2] Meyer Waaden , Lars Et Benavent Christophe , **Les Source D'éfficacité Dans Les Programme De Fédilisation**, Thése Doctorat Non Publiée, Acadimie De Bordeaux , 2002 ,P 06.

[3] Ibid, P 07.

[4] حاتم نجود، مرجع سابق، ص 119.

[5] Meyer Waaden , Op,Cite, P 08.

3. التركيز على جودة الخدمات ما بعد البيع وعلى إشراك الموزعين في البرنامج.
4. تسليط الضوء على محفزات الولاء.

ثالثا: المخطط العملي لبناء برامج الولاء

يتلخص المخطط العملي لبناء برامج الولاء في المراحل التالية [1]:

1. **إستراتيجية بناء الولاء:** تحديد الأهداف الأساسية المراد الوصول إليها.
2. **استهداف أهم القطاعات المعنية ببرامج الولاء:** التجزئة الأولية لزبائن المؤسسة.
3. **التجزئة الدقيقة:** تحديد مجموعات الزبائن الأكثر تجانسا و الأكثر عائدا عند تطبيق برنامج الولاء.
4. **تحديد البرامج (مزيج بناء الولاء):** اختيار الوسائل، نوع النظام، فترة الاتصال، مدة التطبيق للبرنامج، تحديد الميزانية وتعيين الهوامش والعائد.
5. **الاختبار الأولي للبرنامج:** يطبق البرنامج مبدئيا على عينة مختارة من الزبائن المستهدفين.
6. **تطبيق البرنامج:** قياس العائد على البرنامج وقياس أثره على عناصر أخرى (كالرضا، والعلاقة).
7. **قيادة البرنامج:** القيام بالتصحيحات والتعديلات طيلة فترة التطبيق كما تعتمد برامج الولاء إلى نظام المكافآت والحوافز للاستمرار في العلاقة مع المؤسسة، إما بمكافآت آنية لتنشيط المبيعات أو مكافآت مؤجلة لزيادة مستوى ولاء الزبون في المدى الطويل، وتعتبر المكافآت مصدرا لفعالية برامج الولاء، لقدرتها على استشارة السلوك الشرائي من جهة، ومن جهة أخرى تسمح بإطالة مدة العلاقة من خلال العوائد المتحققة كما تتمثل هذه القيم المدركة من المكافآت والتي تحدد دوافع الأفراد فيما يلي [2]:

- **قيم استعمالية:** تخفيض الأسعار، الدفع الالكتروني، الأولوية في طوابير الشراء والدفع، نداء الشراء لبعض المنتجات عند الخوف من انقطاع المخزون.
- **قيم ترفيهية:** قدرة المؤسسة على زيادة الراحة وتخفيف التعب.

[1] حاتم نجود، مرجع سابق، ص 74.

[2] عيسى بن شوري، مرجع سابق، ص 75.

- **القيمة الاجتماعية:** قدرة العلامة أو المؤسسة على ضمان الاستقرار الاجتماعي أي الانتماء لجماعة معينة مرغوبة وتقدير المحيط الاجتماعي للزبون، أو إنشاء رابط مفضل وتقويته بين المؤسسة والزبون.
- **القيمة الأخلاقية:** قدرة العلامة على احترام بعض المعايير الأخلاقية والأدبية و التشارك في الكثير من القيم الإنسانية.

الفرع 02: قياس ولاء الزبون

يعد قياس الولاء عملا صعبا، حيث تكمن صعوبة قياسه في طبيعة الولاء في حد ذاته، كغيره من مقياس الاتجاهات التي ترتبط بطبيعة النفس البشرية التي يصعب وضع قياس أو نموذج محدد لها، وفيما يلي عرض لمقاييس الولاء [1]:

أولا: الاحتفاظ بالزبائن

يستعمل هذا المقياس أكثر في دراسات رضا الزبون ويقيس معدل الاحتفاظ بالزبائن في فترة معينة، حيث يقاس X_1 في فترة معينة ويقاس عددهم مرة أخرى X_2 بعد فترة زمنية تحددها المؤسسة، ثم يتم حساب معدل الاحتفاظ $M\ \%$ كما يلي:

$$M\ \% = \frac{X_2 \times 100}{X_1} \qquad \begin{matrix} 100\% \longleftarrow X_1 \\ M\ \% \longleftarrow X_2 \end{matrix}$$

ثـــانيا: الحصة النقدية

تعتمد المؤسسة على دفتر حساباتها لتحديد متوسط حساب الزبون وتتبع تطوره خلال فترة معينة، إلا أن ذلك صعب بالنسبة لجميع الزبائن خاصة في مجال المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، و تزايد متوسط حساب الزبون لا يعبر بالضرورة عن ولائه، وبالنسبة لاستقصاء الزبون عن مصاريفه الأسبوعية مثلا على مشروب ما فقد يكون من الصعب تذكره لمصاريفه بهذه الدقة فتصبح الإجابات غير موثوق بها.

ثـــالثا: موقع العلامة في ذهن الزبون مقارنة بالعلامات المنافسة

حيث يقارن الزبون المؤسسة، ومنتجاتها، وعلاماتها أو مقدم الخدمة فيها بالمؤسسات المنافسة أو بالبدائل الأخرى للمنافسين، ونتائج هذا القياس تعطينا تصورا لنتائج القياس التالي وهو مستوى تقبل الزبون لبدائل المنافسين.

[1] حاتم نجود، مرجع سابق، ص 124 – 128.

رابعا: مستوى تقبل الزبون للبدائل

يهدف هذا القياس لمعرفة مستوى تعلق الزبون بالمؤسسة في ظل العوامل التي تبرر تخليه عنها، وذلك بتحديد المنافسين للمؤسسة في نفس القطاع والذين يعرفهم للزبون، ويمكن أن يكون قد تعامل معهم وكلما كانت الإجابة تدل على المعرفة الجيدة بهم كلما زادت الثقة في المقياس و زاد احتمال تقبل الزبون لبدائل المنافسين، أما العوامل التي تبرز عدم تخليه عن المؤسسة هي عوائق التحول والتي يمكن أن تكون سببا في الاحتفاظ به بدل الولاء الحقيقي.

خامسا: مستوى الثـــقة

أي مستوى ثقة الزبون في المؤسسة، وعلاماتها، ومنتجاتها، أو حتى مقدم الخدمة فيها.

يعتمد على القياسات السابقة في مجالات الاستهلاك والتوزيع الكبيرين أكثر من غيرهما، (الزبون في غالب الأحيان)، وفيما يلي نوضح متغيرات كل من الولاء والعلاقة في مجال إدارة علاقة بين المؤسسة والزبون.

المطلب الثالث: الولاء في ظل إدارة علاقة الزبائن

يعتبر تحقيق ولاء الزبون أحد الاهتمامات الكبرى للمؤسسة عامة ولإدارة علاقة الزبائن خاصة، لذا فمن منطلق محددات أو متغيرات الولاء تستطيع إدارة علاقة الزبائن تحقيق ولاء للزبائن واستمرار التعامل معهم.

الفرع 01: محددات الولاء في ظل العلاقة مع الزبون

قبل التطرق إلى محددات الولاء في ظل إدارة علاقة الزبائن سنحاول عرض متغيرات العلاقة بين المؤسسة والزبون وتتحدد هذه المتغيرات كما يلي [1]:

- **محددات العلاقة حسب السوق والخدمات المتبادلة:** من حيث تعقد إجراءات التحليل وسرعتها.
- **هيكل العلاقة:** أي مدى وجود أو عدم وجود روابط قانونية تلزم باستمرار العلاقة.
- **سلوكيات العلاقة بين الزبون والمؤسسة:** كتبادل المعلومات، وأسلوب التعامل، والعلاقة الشخصية، وتكرار الاتصالات وتقبل التغيرات.

[1] جيهان عبد المنعم، **العلاقة بين المشتري والمورد – مدخل للتسويق بالعلاقات**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 64.

–متغيرات أخرى: هي فائدة الزبون من العلاقة، واحترام المؤسسة أو ممثلها للوعود، وكذلك حسن الاستماع ودرجة الاهتمام والمعاملة.

أما بالنسبة لمحددات الولاء فهي كما يلي:

أولا: الرضـــا

يختلف الرضا من إطار العلاقات عن الرضا التبادلي، حيث أن الرضا العلائقي هو رضا تراكمي يشمل جميع التبادلات السابقة التي قام بها الزبون، فهو إذن مرتبط بخبرة الزبون مع المؤسسة (المنتج، العمل، الخدمات وغيرها) ويضيف (**دوير**)**(Duyer)** بأن الرضا العلائقي هو حالة عاطفية تكون نتيجة قيام الزبون بالتقييم الكلي لعلاقته بالمؤسسة، وعليه تتحدد جودة العلاقة من خلال وجود مستوى الرضا بين الطرفين [1].

ثـــانيا: جودة المعلومات

تخضع جودة العلاقة وبشكل أساسي لكمية المعلومات المتبادلة ومدى جودتها، وكذا مدى التفاعل الحاصل بين المؤسسة والزبون أثناء التعامل، ويعتبر هذا العنصر شرطا ضروريا لتكييف العرض مع طلبات ورغبات الزبائن، ووجود نية هيكلية تسمح بدوران المعلومات المتعلقة بالزبائن، والمحصل عليها من تقنيات التسويق المباشر، أو من خلال العاملين مباشرة مع الزبائن [2].

ثـــالثا: الثقـــة

تعتبر الثقة مفهوم أساسي لضمان ولاء الزبون وتعرف من ثلاثة أوجه، الاعتقاد بأن المؤسسة تحترم العقد مع الزبون، تمتلك كفاءات تساعدها على تلبية حجاته وتقدم قيمة لا تقل عما هو متوقع، وتتميز الثقة بالشعور والظن والاعتقاد بمصداقية شركاء التبادل ووعودهم وأقوالهم، وإدارة في الالتزام المتبادل [3].

فالثقة التي تتطلبها العلامة المؤدية إلى الولاء ليست فقط ثقة إدراكية متعلقة بتقييم أداء العلامة، وقدرتها على الوفاء بتقديم الجودة الوظيفية، إذ أن هناك بعدا عاطفيا لهذه الثقة والمتمثل في وجود ثقة شخصية بين الزبون والمؤسسة وتقاسم مجموعة من القيم بينها، وشعور كلا الطرفين بالتوافق في العلاقة القائمة،

[1] فتيحة ديلمي، مرجع سابق، ص 129.

[2] نفس المرجع السابق، ص 130.

[3] Gatfaoui Shérazade, **Confiance Dans La Relation Consomateur P restataire De Service**, Acté 17 Econgrés International De L'AFM, Deauville, 2001, P 07.

كما يضيف (**ميشال كوستابيل**) **(Michel Costabile)** أن وجود الولاء من خلال العلاقة بين المؤسسة والزبون بتجسيد أكثر من خلال وجود ثقة قائمة بين المؤسسة وزبونها [1].

فالثقة تعتبر ضمانا نفسيا نحو العلامة، ويعتبر هذا العامل أساس نجاح إقامة علاقة طويلة مع الزبون، ويتم ذلك ببناء الثقة بمرور الوقت من خلال تراكم الخبرات الإيجابية، ويمكن للمؤسسة الحصول على ثقة زبونها من خلال قيامها بنشاطات تمكن الزبون من تحقيق أرباح على المدى القصير.

ومن خلال قيامها بأعمال خيرية ورعايتها لنشاطات علمية أو ثقافية وعلى المؤسسة أن تتجنب إعطاء وعود لا يمكن تحقيقها مستقبلا لأن ذلك سيؤثر سلبيا على صورة العلامة ويخفض من مستوى ولاء الزبون لها، كما أن لمقدم الخدمة أيضا دورا كبيرا في بناء الثقة الزبون في المؤسسة، وتبنّى هذه الثقة كذلك من خلال تعامل الزبون مع هذا الأخير، وفيما يلي جدول يبين تطور الثقة من خلال تغير المدة وتغير موضع الثقة (فرد أم مؤسسة).

الجدول رقم (2-3): أنواع الثقة وتطور مفاهيمها من خلال العلاقة مع المؤسسة

	عند بدء العلاقة	من خلال التجارب السابقة
الثقة في المؤسسة	الاعتقاد بوجود مصداقيته	– الاعتقاد بوجود مصداقيته – الشعور بالاعتماد على المؤسسة
الثقة في مقدم الخدمة	توقعات + شعور	قبل تقديم الخدمة
	اعتقاد + نية في السلوك	خلال وبعد التقديم الفعلي للخدمة

المصدر: Gatfaoui Shérazade, Confiance Dans La Relation Consomateur Perestataire De Service, Acté 17 Econgrés International Du L'AFM, Deauville, 2001, P 13

رابعا: الالـــتزام

يعرف الالتزام على أنه حالة نفسية ينتج عنها وعد صريح أو ضمني من الزبون بتطوير علاقته مع المؤسسة باستبعاد البدائل من الاعتبار، إلا أن استمرار العلاقة قد يكون مدفوعا بالعادة، و التزام الزبون

[1] فتيحة ديلمي، مرجع سابق، ص 129.

له دور أساسي في العلاقة مع المؤسسة أو مقدم الخدمة فيها ويعني بنية صريحة أو ضمنية للحفاظ على علاقة دائمة مع المؤسسة باستقرار في السلوك [1].

كما يعتبر أيضا شكل الوعد لمواصلة العلاقة بين الطرفين أو أكثر أي هو استعداد نفسي يلغي إمكانية قيام الزبون باختيار بدائل أخرى ضمن مجموعة الاعتبارات، من خلال وفاء المؤسسة بالوعود التي تقدمها إلى الزبائن المستهدفين.

ويركز مفهوم الالتزام على بعدين أساسيين هما [2]:

1. البعد الإدراكي:

بناء عليه تكون النية في مواصلة العلاقة مرتبطة بتقدير تكلفة التحول كزيادة التكاليف أو انخفاض المزايا المحصل عليها من بدائل أخرى.

2. البعد العاطفي:

من خلال وجود شعور إيجابي من الزبون اتجاه المؤسسة أو علاماتها، وتعلقه بها، ما يدفعه إلى مواصلة التعامل معها بتحقيق علاقة جيدة مع الزبون، يجب على المؤسسة إعطاء أكبر قيمة للزبون والمحافظة عليه لكسب ولائه وتعتمد على كفاءة العاملين وبالاعتماد أيضا على أنظمة إدارة علاقة الزبون.

الفرع 02: الولاء في ظل إدارة علاقة الزبائن

يعتبر تحقيق ولاء الزبون أحد الاهتمامات الكبرى بإدارة علاقة الزبون لذا نجد بأن هذا المفهوم يتوسع في كل مرحلة من المراحل التي تمر بها هذه الإدارة، بداية من البحث عن الزبون و وصولا إلى مرحلة الشراكة كما يختلف قياس الولاء من مرحلة إلى أخرى.

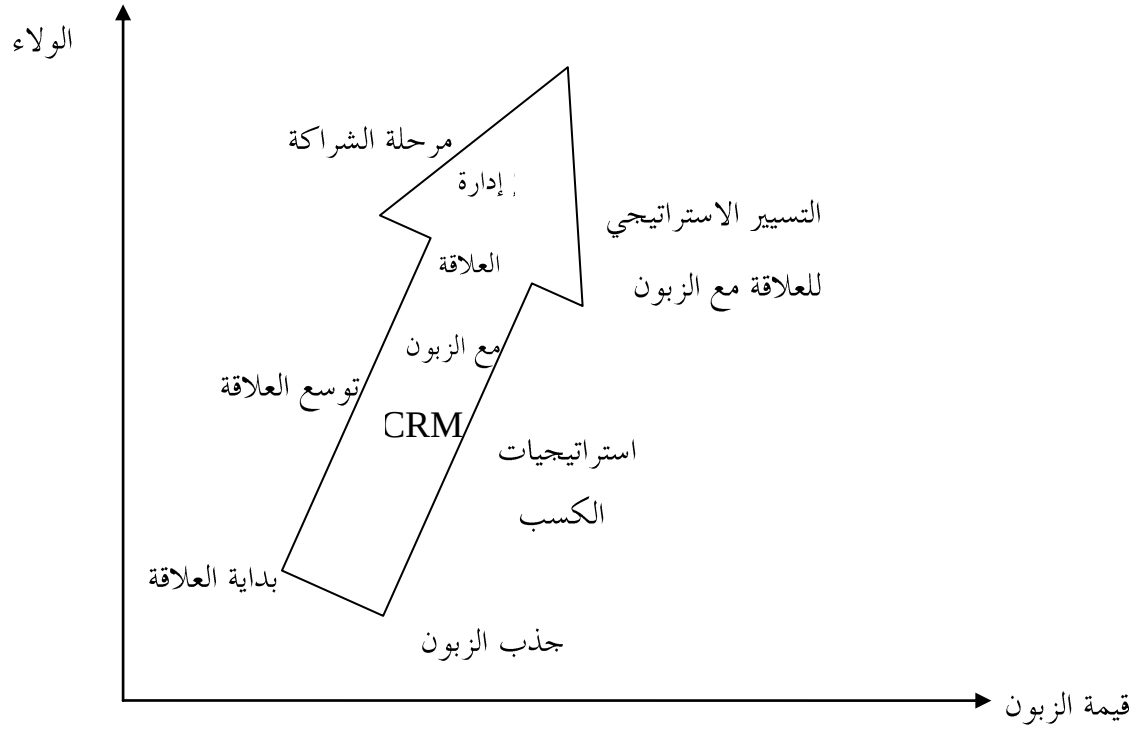
فتقوم المؤسسة أولا بتنمية هذه العلاقة ودفعها إلى الأحسن، وجعلها تتميز بالثقة والتبادل المتكافئ والالتزام والرضا، و المؤسسة التي تستطيع أن تنشئ مثل هذه الروابط فإنها حتما تحقق مستوى من التقدم ومقارنة بالمنافسين.

[1] Mimouni Aida Et Volle Pierre, **Béméfices Percus De La Fidélisation Et Quality Relationnelle**, Acté 17 Econgrés International Du L'AFM, Tunis, 2003, P 537.

[2] فتيحة ديلمي، مرجع سابق، ص 130.

ويتطلب نجاح المؤسسة واستمرارها الاستفادة من احتوائها على إدارة لعلاقاتها مع الزبون في تطور علاقاتها معه والتوجه نحو بناء ولائه، بداية من كونه زبون جديد و إلى غاية تحويلية إلى زبون شريك مثلما وضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-7): تطور الولاء بحسب مراحل إدارة العلاقة مع الزبون



المصدر: فتيحة ديلمي، العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولائه للعلامة، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 133.

ويمكن شرح هذه المراحل كما يلي:

أولا: مرحلة الجذب

في هذه المرحلة تركز المؤسسة على التعرف على زبائنها من خلال إنشاء قاعدة بيانات باستعمال وسائل تقنية خاصة بالإضافة إلى تكوين وتدريب أفضل لرجال البيع لاستقطاب أكثر للزبائن، فهي مرحلة تعرف المؤسسة على زبائنها، فيكون الولاء في هذه المرحلة ضعيف ومحدد و لا توجد رابطة قوية بينه وبين المؤسسة، قد يتحول الزبون إلى المنافس في أية لحظة.

ثـــانيا: مرحلة التوسع في العلاقة

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتجزئة زبائنها واختيار القطاع الذي يحقق ربحيتها، فتقوم بذلك بتوطيد العلاقة معه من خلال إنشاء حوار تفاعلي، ويصبح عامل الولاء لا يرتبط فقط بجودة المنتج أو السعر، إذ تصبح العلاقة في حد ذاتها أداة لبناء ولائه لعلاماتها ويبدأ كل طرف (مؤسسة الزبون) في إدراك مزايا استمرار العلاقة.

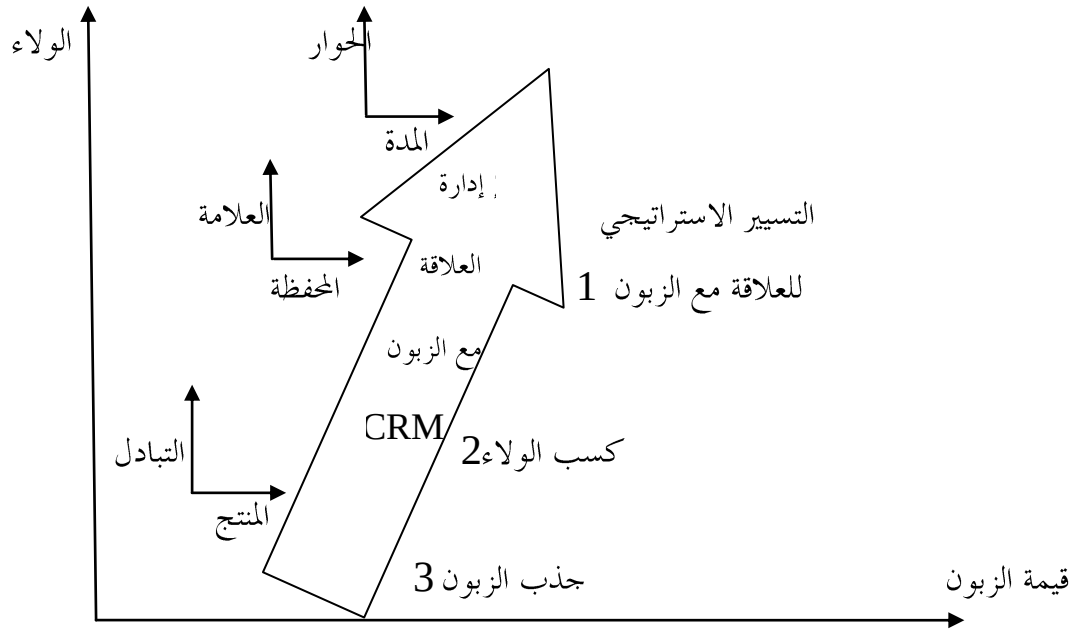
ثـــالثا: مرحلة الشراكة

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتقديم أفضل الخدمات عن أداء المؤسسة، وذلك باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية للاتصال بهم، ومعالجة طلباتهم، وتقليص مدة الانتظار ...الخ، وتسمى هذه المرحلة مرحلة التعلق الحقيقي للعلامة، وتستمر العلاقة ويطور مستوى الولاء، وتلعب الثقة دورا مهما في تحقيق هذه الاستمرارية، وتقوم المؤسسة بتدعيمها أكثر من خلال الارتقاء بوسائل الولاء.

الفرع 03: قياس الولاء في ظل إدارة العلاقة مع الزبون

يتم قياس الولاء بطرق مختلفة بسب اختلاف المراحل السابق مثلما يوضحه الشكل التالي [1]:

الشكل رقم (2-8): قياس ولاء الزبون في ظل إدارة العلاقة مع الزبون



المصدر: فتيحة ديلمي، العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولائه للعلامة، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 134.

[1] فتيحة ديلمي، مرجع سابق، ص 134.

يمكن شرح المراحل كما يلي:

أولا: مرحلة الجذب

يتم تحديد قياس الولاء من خلال الربح الذي يحققه هذا الزبون، فهو يرتكز على حجم التبادلات انطلاقا من معطيات تتعلق بالمنتج.

ثـــانيا: مرحلة تنمية العلاقة مع الزبون والتوسع فيها

يكون قياس الولاء انطلاقا من مدار ما ينفقه الزبون للحصول على العلامة، أي مقدار حصة العلامة من محفظة الزبون مقارنة بإنفاقه على العلامات الأخرى، ويرتكز كذلك على قياس الرضا ومدى ثقته والتزامه نحو العلامة.

ثـــالثا: مرحلة التسيير الاستراتيجي

يتم قياس الولاء بناء على القيمة المحققة على طول فترة حياة الزبون، فيتميز هذا القياس بالصعوبة والتعقيد، وهو ما يفسر قيام أغلب المؤسسات بقياس الولاء اعتمادا على المرحلتين الأولى والثانية.

الخلاصة

من خلال ما سبق تبين لنا أن رضا الزبون هو العنصر المهم للحصول على الرضا الأساسي لبناء ولائه، بحيث الولاء لا يقتصر فقط على تكرار الشراء فحسب، بل يتعداه لأن يكون سلوكا مدعما بموقف إيجابي اتجاه العلاقة، ونظرا لأهمية الولاء فالمؤسسة تعمل جاهدة على تحقيقه من خلال اعتمادها على استراتيجيات كسب الولاء وبإتباع مسار متعدد المراحل.

ومع توجه المؤسسة لإدارة علاقتها مع الزبون فإنها تقوم بتحديد معايير الجودة تلك العلاقة والمتمثلة في تحقيق رضا الزبون، وكسب ثقته وتحقيق الالتزام في الوفاء بوعودها، ولا يتأتى ذلك من دون وجود جودة في المعلومات والمؤسسات التي تطبق إدارة العلاقة مع الزبون، فإن الولاء يطور بالتوازي مع التقدم الحاصل في مراحل إدارة العلاقة ما يعكس أن العلاقة بالزبون ومستوى جودتها هي عامل مهم لتنمية وتفعيل الولاء.

تمـــهيد

لقد عرف قطاع الاتصالات نشاطا مميزا وحركية فعالة في الآونة الأخيرة وخاصة سوق الهاتف النقال، وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس الشركة الجزائرية الوحيدة التي تعمل في هذا السوق بالإضافة إلى شركات الهاتف النقال الأجنبية، ما يعطيها مكانة خاصة لدى الزبائن الجزائريين، وعلى هذا الأساس قمنا باختيارها كدراسة حالة لموضوعنا، وذلك بالاعتماد على توزيع استمارة استبيان على عينة من زبائن موبيليس لمدينة المدية، ليتم بعد ذلك تحليلها إحصائيا بواسطة برنامج **(SPSS)**.

من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى:

المبحث الأول: عرض مؤسسة موبيلس

المبحث الثاني: دراسة حالة مؤسسة موبيليس

المبحث الأول: عرض مؤسسة موبيليس

تعد مؤسسة موبيليس ثاني مؤسسة في قطاع الاتصالات، وعملت المؤسسة جاهدة من أجل خدمة وإرضاء زبائنها وذلك بتجديد وتطوير خدماتها، سنحاول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة وانجازاتها وكذا مؤشرات تطورها .

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة موبيليس

مؤسسة موبيليس هي فرع من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، و موبيليس أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003.

الفرع 01: التعريف بالمؤسسةوأهدافها

أولا: التعريف بالمؤسسة

تعتبر مولبيليس أول متعامل في سوق الهاتف النقال الجزائرية، وهي مؤسسة ذات السهم الواحد بـــ 1000.000دينار جزائري،وكل الأسهم هو ملك اتصالات الجزائر، وقد قدر عدد عمالها في 31 جانفي 2005 بـــ 600 عامل، وتم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت من سنة 2003، وأصبح لديها هيكل تنظيمي مستقل بداية من جانفي 2004، وتم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة.

لقد ارتفع عدد مشتركي خدمات الهاتف المحمول في الجزائر إلى أكثر من 43 مليون مستخدم سنة 2015 [1].

تضم موبيليس أكثر من 120 وكالة تجارية وأكثر من 60000 نقطة بيع غير مباشرة بالإضافة إلى أكثر من 5000 محطة **(BTS)**وأرضية خدمات ناجعة ذات جودة عالية.

ثانيا: أهداف المؤسسة

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وكون أن الزبون محور نشاطها وأعمالها واهتماماتها، فإن موبيليس تسعى لتقديم خدمات جديدة ذات جودة عالية لكسب المزيد من الزبائن وذلك خلال إستراتيجية معينة، يمكن اختصار سماتها الأساسية في النقاط التالية[2] :

1. تقديم أحسن الخدمات.

[1] www.mobilis.DZ.le 18-05-2017/18 h .00.
[2] Ibid., 15-05-2017, 16 h 00.

2. التكفل الجيد بالمشتركين لضمان وفائهم.
3. الإبداع.
4. تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها في وقت قصير إلى ضم 10 ملايين مشترك.
5. توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشتركين جد ناجعة .
6. التنويع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة.
7. أرادت موبيليسالتموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنها ما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم".
8. هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامها، يلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي.

كما يهدف الدور الاجتماعي لموبيليس في مساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية، الإبداع.

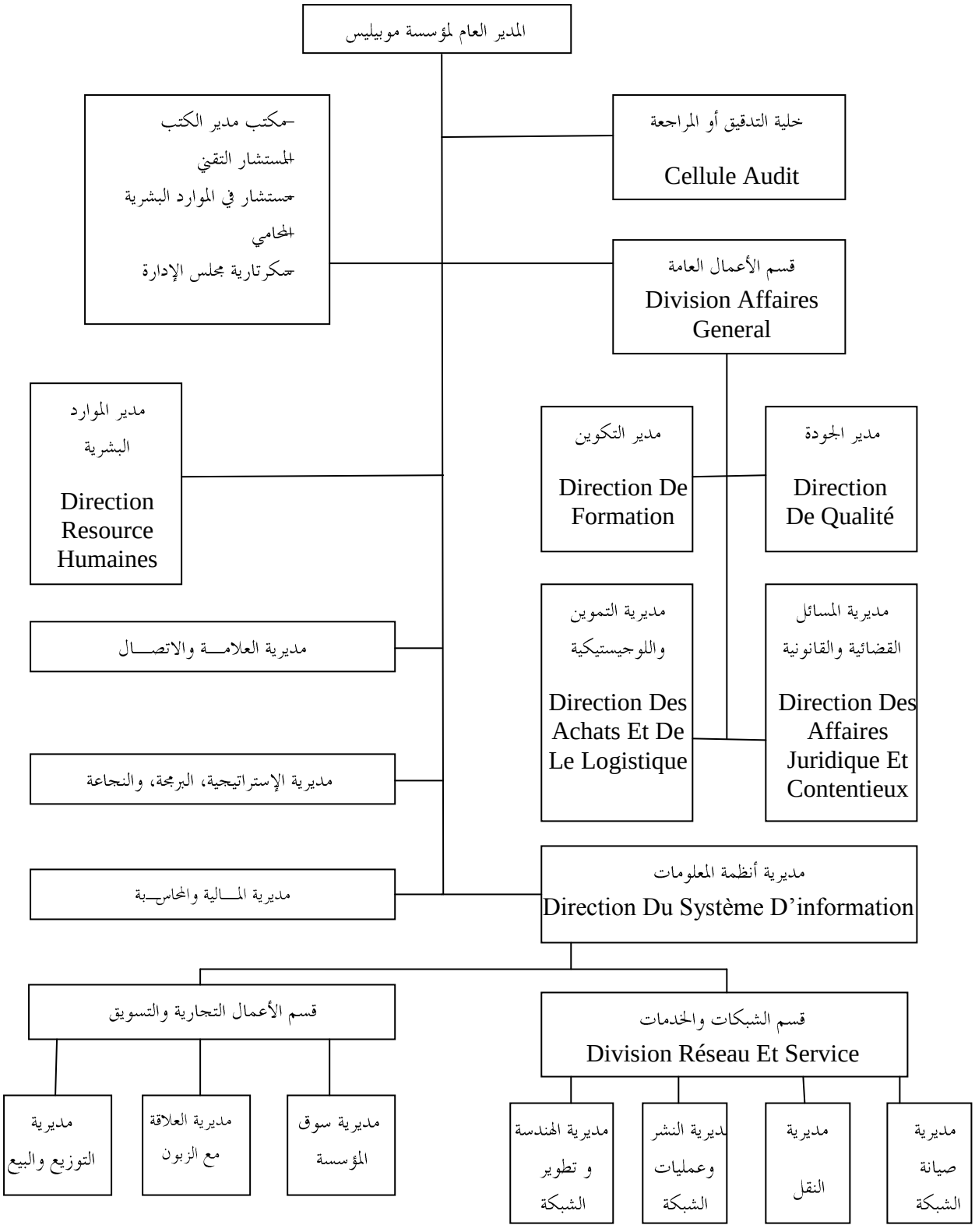
الفرع 02: الهيكل التنظيمي

مؤسسة موبيليسمهيكلة أو منظمة وفق معايير عالمية للمناجمنت، فهي تدار من طرف رئيس وهو محاط بمدراء وطنيين، المدير التجاري، مدير التسويق والاتصالات، **(PDG)**المدير العام، مدير الموارد البشرية، مدير المالية والمحاسبة، مدير الأعمال العامة، مدير النشر، مدير أنظمة المعلومات وثمانية مدراء جهويين، كما يبينه الشكل رقم (3-1)كما جهزت المؤسسة حديثا بمجلس الإدارة يتكون من 9 أعضاء كلهم ينحدرون من آفاق مهنية مختلفة، تكمن مهمتهم في هذا المجلس المصادقة على القرارات الإستراتيجية المديرية [1].

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي في الشكل الموالي:

[1] هاجر تزغوين، **تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (وكالة موبيليس فرع المدية)**، مذكرة ماستر منشورة في العلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 2015، ص 110.

الشكل رقم (3-1):الهيكل التنظيميلمؤسسة موبيليس



المصدر:هاجر تزغوين، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (وكالة موبيليس فرع المدية)، مذكرة ماستر منشورة في العلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 2015، ص 110.

يضم الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس ثلاثة أقسام إلى جانب عدد من المديريات، هذا التنظيم الذي اعتمد من أجل ضمان السير الحسن والمهام داخل المؤسسة [1].

أولا: أقسام المؤسسة:

و تتمثل في قسم الأعمال العامة وقسم الشبكات والخدمات، وقسم التجارة والتسويق.

1. قسم الأعمال العامة:

يهتم بجميع العمليات المتعلقة بالمشتريات والتموين وكذا متابعة التأهيل للموارد البشرية وما يتعلق بها من تكوين وأجور وغير ذلك، هذا بالإضافة إلى مديرية المسائل القانونية وحل النزاعات سواء تعلقت بالعمال أو بالزبائن.

2. قسم الشبكات والخدمات:

ويضم هذا القسم أربع مديريات هي مديرية صيانة الشبكة، مديرية نشر الشبكة، مديرية التحويل، مديرية تطوير الشبكة، ومن مهام هذا القسم ما يلي:

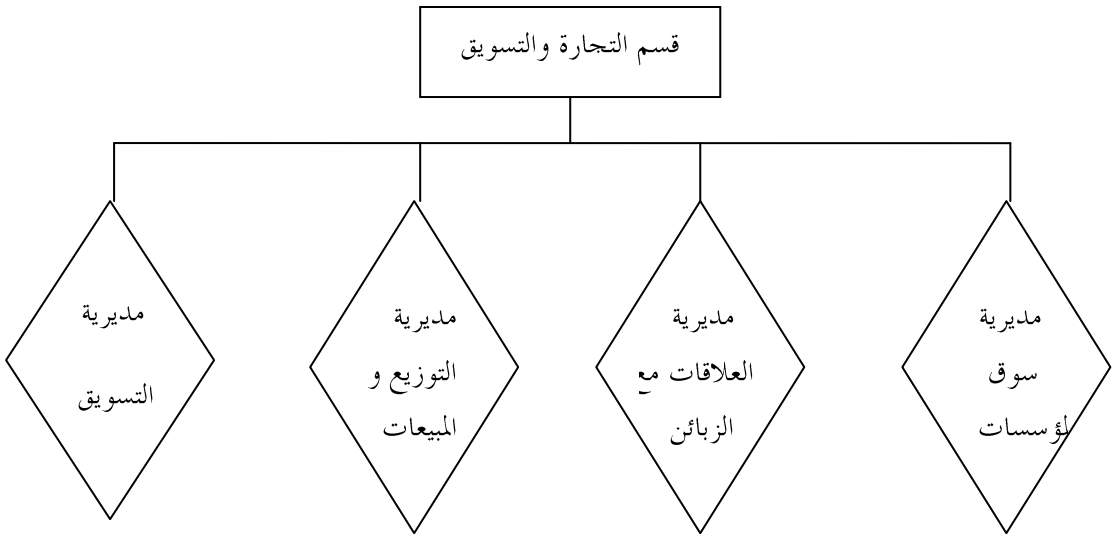
- متابعة صيانة الشبكة.
- حل جميع المشاكل التقنية والمرتبطة بالشبكة.
- ضمان الاستغلال الجيد للشبكة.
- نشر وتوسيع الشبكة عبر كامل التراب الوطني.
- تطوير الشبكة بإدخال التكنولوجيات الجديدة وآخر التجهيزات في عالم المعلوماتية والاتصال وغير ذلك.

3. قسم التجارة والتسويق:

يعتبر قسم التجارة والتسويق من أهم أقسام المؤسسة، ويتبع قسم التجارة والتسويق التنظيم الوظيفي وذلك مثلما هو موضح في الشكل التالي:

[1] هاجر تزغوين، مرجع سابق، ص 111-113.

الشكل رقم (3-2): مديريات قسم التجارة والتسويق بمؤسسة موبيليس



المصدر: من إعداد الطالبة

كما يضم الشكل قسم الأعمال التجارية والتسويق أربع مديريات:

1.3 مديرية سوق المؤسسات: لقد عملت المؤسسة منذ تواجدها على تلبية الطلب المتزايد على الاشتراك في خدمة الهاتف النقال فبدأت بالإفراد لتنتقل إلى المؤسسات، هذا القطاع من السوق الذي يحتاج إلى متابعة خاصة وقعت على عاتق مديرية سوق المؤسسات، فمن مهام هذه الأخيرة متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع باقي المؤسسات التي تعتبر زبائن عندها، وتطوير هذا القطاع من السوق وكذا توطيد العلاقة مع متعامليها من المؤسسات.

2.3 مديرية العلاقات مع الزبائن: وتهتم بالزبائن المتمثلين في الأفراد وتهتم بأعمالهم وتوطيد صلاتهم وكسب ثقتهم وولائهم ومتابعة قضاياهم والعمل على معالجة مشاكلهم التي قد تنجم عن تعاملاتهم مع المؤسسة.

3.3 مديرية التوزيع والمبيعات: وتهتم بضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع ومتابعتها بشكل مستمر.

4.3مديرية التسويق: تهتم مديرية التسويق بإجراء البحوث التسويقية وتعمل على تطوير سوق المؤسسة كما تقوم بمتابعة الأسعار وتطوير المنتجات بما يتماشى وتغيرات السوق.

ثـــانيا: المديريات التابعة إلى الإدارة العليا مباشرة

بعد أن تطرقنا فيما سبق إلى مختلف أقسام المؤسسة نتطرق فيما يلي إلى مختلف المديريات التابعة إلى الإدارة العليا مباشرة، وهي تتمثل فيما يلي [1]:

1. مديرية الموارد البشرية:

هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة.

2. مديرية التكوين:

من أهم مهام مديرية التكوين هي العمل على توفير موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية من خلال التكوين المستمر و المتخصص لكل عنصر بشري حسب الاحتياجات المطلوبة.

3. مديرية العلامة والاتصال:

تولي اهتمام كبير للعمليات التسويقية حيث في العلامة والاتصال مديرية خاصة بهما منفصلة عن مديرية التسويق، وهذه المديرية تهتم بتطوير العلامة والاستراتجيات الاتصالية للمؤسسة ، وتعمل مديرية العلامة على تنفيذ المهام التالية:

- إعداد الإستراتيجيةوالتعريف بمخطط العمل "العلامة والاتصال".
- تحديد الموازنة السنوية للعلامة والاتصال وضمان المراقبة عليها، الموازنة على مستوى مديرية العلامة والاتصال.
- صياغة الإستراتيجية وخطط العمل الداخلية على مستوى الهيكل التخطيطي ككل وضمان الدعم لمديرية الموارد البشرية.
- مرافقة الرعاة الرسميين**(PARRAINAGES)**والمتبنين**(SPONSORS)**للأعمال المستمرة للاتصال والتظاهرات الوقائية (الصالونات، الملتقيات، الندوات).
- تطوير الاتصالات العامة الكبيرة كالعلاقات العامة مع الصحافة والعلاقات العامة.
- انتقاء الشركاء، الوكالات، أصحاب المطابع ...الخ، وتوضيح العلاقة التي تحكمها المؤسسة والشركاء في العقود المبرمة.

[1] هاجر تزغوين، مرجع سابق، ص 107.

- التصديق على إنشاء دعائم للاتصال المكتوبة والشفوية والمرئية والمتعددة والوسطاء داخل المؤسسة.

- توظيف الكوادر البشرية المؤهلة نوعا وكما والمتوقعة من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

4. مديرية الإستراتيجية (البرمجة والنجاعة):

تهتم بشؤون الإستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة.

5. مديرية المالية والمحاسبة:

ويقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة وجميع العمليات المالية الخاصة.

6. مدرية الجودة:

تعتبر الإدارة العليا مهمة تحسين جودة الخدمة من الأولويات.

7. مديرية التموين واللوجيستيكية:

مهمتها الإشراف على تسيير المديريات الجهوية الثمانية المنتشرة عبر التراب الوطني، وهذه المديريات موجزة على مستوى الولايات التالية: الجزائر، عنابة، وهران، ورقلة، بشار، قسنطينة، شلف، سطيف.

8. مديرية المسائل القضائية والقانونية:

تعنى هذه المديرية بالمسائل القانونية الخاصة بالشركة كقانون العمل والنظر في الاتفاقات والصفقات التي تبرمها الشركة مع متعامليها الاقتصاديين، وأيضا تهتم بالترتيبات القانونية الخاصة بالنزاعات والخصومات والشكاوي ذات الصلة بشركةموبيليس وتتكون من موظفين متخصصين.

9. مديرية أنظمة المعلومات:

تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة وتزود المصالح الأخرى بالمعلومات والبيانات اللازمة.

المطلب الثاني: انجازات وعروض موبيليس

تتمثل انجازات وعروض مؤسسة موبيليس في ما يلي:

الفرع 01: انجازات موبيليس

استطاعت موبيليس في فترة قصيرة أن تفرض نفسها في السوق الجزائرية رغم شدة المنافسة، حيث استطاعت أن تصل إلى شريحة كبيرة من العملاء وذلك بفضل الانجازات التي حققتها و المؤرخة كم يلي[1]:

1. دشنت موبيليسفي ماي 2004 مركز خدمة المشتركين.
2. اقترحت موبيليسفي أوت 2004 خدمة الدفع المسبق "موبيليس البطاقة".
3. دشنت موبيليسفي ديسمبر 2004 أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال، الجيل الثالث **(Universal Mobile Télécommunication (UMTS) System)**بالشراكة مع مؤسسة هواري الصينية التكنولوجية.
4. أصبحت موبيليسفي جانفي 2005لديها 2000 محطة إرسال التي تسمى **(BTS)**أي **(Station De Base Radio)**.
5. اقترحت موبيليسفي فيفري 2005 خدمة الانترنت عبر الهاتف **(GPRS/MMS)**تحت اسم **(Mobi +)**.
6. اقترحت موبيليسفي مارس 2005 الخدمة الجديدة للدفع المسبق موديلات وتدشن أول وكالة تجارية لها.
7. بيان صادر في جانفي 2006 عن سلطة الضبط للبريد والمواصلات بتاريخ 29 جانفي 2006 حول نتائج عملية تقييم شبكة التغطية ونوعية خدمات شبكات الهاتف النقال لمختلف المتعاملين في هذا المجال، بعد أربع سنوات من النشاط في الجزائر سجلت موبيليس أحسن نسبة للتغطية على المستوى الوطني، 71.16 % كما بلغ عدد مشتركيها 5 ملايين مشترك وبلغت الإيرادات التي تحصلت عليها الشركة خلال الفصل الثالث من هذه السنة 18287057 دينار جزائري.

[1] www.mobilis.DZ.le 18-05-2017/19 h .00.

8. اطلقت موبيليسفي أفريل 2006 بطاقة تعبئة الجديدة لـــ 200 دينار جزائري بعدما كانت مختصرة في بطاقات التعبئة (500، 1000، 2000 دينار جزائري).
9. اطلقت موبيليسفي 18 أفريل 2006 تم إطلاق شريحة جديدة لزبائن الدفع المسبق تحت اسم Gosto من أجل تقديم مميزات كثيرة لخدمة الدفع المسبق.
10. اعلنت سلطة الضبط في 24 جانفي 2007 أن شركة موبيليس وهي أحسن شبكة للهاتف النقال في الوطن بمعدل تغطية وطنية قدرها 96.76 %.
11. اعلنت موبيليسفي 23 جانفي 2008 عن منتوج جديد هو الانترنت اللاسلكي**(Mobicomm)** باشتراك شهري تحت شعار الانترنت معك في كل مكان.
12. موبيليس تمر في 22 فيفري 2008 إلى الترقيم الجديد، بـــ 10 أرقام والذي أقرته سلطة الضبط وتمت هذه العملية بنجاح.
13. اعلنت موبيليس في أكتوبر 2008 عرض جديد **(Pruminun)**للدفع القبلي والبعدي، الذي يمكن من حصول الزبون على العديد من الخطوط المجانية على مدار 24 ساعة وبلغ عدد مشتركيها 7.17 مليون عروض مؤسسة موبيليس.
14. اعلنت موبيليسفي أكتوبر 2009 أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، عن إطلاق المفتاح الجيد مويكونكت وهو المفتاح الخاص بالانترنت والذي يسمح بالإبحار عبر الشبكة العنكبوتية بكل حرية.
15. اطلقت موبيليسفي 24 جانفي 2010 المعارض المتنقلة بوجهة محددة، الجنوب الجزائري المعارض المتنقلة لموبيليس تعد فضاءات إستراتيجية للاتصال الجواري والتفاعل المباشر حول موبيليس كمتعامل وطني للهاتف النقال، بالإضافة إلى مختلف العروض والخدمات التي تقترحها.
16. شاركت موبيليسفي 09 ماي 2010 في الطبعة 7 لصالون**(MEDIT)**أيام 2010 بقصر الثقافة، تعلن موبيليس مشاركتها إلى جانب مجمع اتصالات الجزائر في صالون **(MEDIT)**في طبعته السابعة، هذا الموعد السنوي الخاص بتكنولوجيا الإعلام والاتصال والموجه للمؤسسات والمحترفين في المجال وثم عرض موبيليس خلال هذا الصالون، عروضها الخالصة بالمؤسسات والخواص على حد سواء.

17. دخلت موبيليسفي 25 سبتمبر 2011 عالم الجيل الثالث **(G3)**حين أعلنت موبيليس عن مشاركتها في الصالون الدولي لتكنولوجيا الإعلام **(MEDIT)**الذي انعقد من 26 إلى 28 سبتمبر 2011 بقصر الثقافة.
18. في هذه المشاركة عرضت موبيليس شبكة الجيل الثالث **(G3)**من انترنت عالي التدفق، إجراء مكالمات بالصورة والصوت، تبادل مقاطع فيديو ومشاهدة قنوات تلفزيونية عبر الهاتف النقال.
19. شاركت موبيليسفي 25 أكتوبر 2011 المتعامل الوطني للهاتف النقال في فعاليات الصالون الدولي للاتصالات الذي ينظمه الاتحاد الدولي للاتصالات بجنيف في الفترة الممتدة ما بين 24 و 27 أكتوبر 2011، برنامج نشاطات وعروض على الجناح المخصص للجزائر.
20. شاركت موبيليسفي 21 فيفري 2012 في الصالون الوطني للتشغيل 2012، والذي دام من 22 إلى 26 فيفري 2012، بقصر المعارض **(SAFEX)**وهذا بتنشيط جناح وبرنامج خاص بهذه التظاهرة، من خلال هذه المشاركة أكدت موبيليس بموضوع تشغيل الشباب ومختلف الإجراءات المتخذة من أجل مكافحة البطالة.
21. أطلقت موبيليسفي 20 جوان 2012 النظام الجديد للتعبئة الالكترونية عن طريق جهاز الدفع الالكتروني TPE بالتعاون مع موزعها الرسمي **(Datanews)** هذا النظام الجديد يعمل بواسطة تشفيرة يمكن طبعها بواسطة الجهاز، وهو متوفر عبر شبكة نقاط البيع المختلفة.
22. تنديد بالخروقات في 23 ديسمبر 2013 و التي طالت الإجراءات القانونية المتعلقة بالجيل الثالث، تعبر موبيليس عن قلقها إزاء الوضعية غير المسبوقة والحرجة التي يعرفها التحول التكنولوجي الهام الذي تعرفه بلادنا، والتي تعود أسبابها إلى انتهاكات متعامل في السوق للإجراءات القانونية التي تؤطر عملية إطلاق خدمة الجيل الثالث في الجزائر، متعجبة في لوقت ذاته من أنه ورغم الشكاوى المقدمة وإثبات التجاوز فعليا إلا أنه لم يتم التوقف عن هذه الانتهاكات.
23. غطت **(G3 ++)**لموبيليسفي 30جانفي2014 من الولايات 19 ولاية، تعلق موبيليس عن مصادقة سلطة البريد والمواصلات على جودة وقوة ومطابقتها لبنود دفتر الشروط.
24. غطت موبيليس في ديسمبر 2014 48 ولاية بشبكة الجيل الثالث **(G3 ++)**للمتعامل الوطني، أوفت موبيليس بالتزاماتها لتسمح لكل الجزائريين بالدخول إلى العهد الجديد عند العالم المتصل الذي يفتح مجالا كبيرا من الإمكانيات.

25. قامت موبيليسفي جانفي 2016 بتقديم خدمة جديدة **(G4)**كتكملة لمعايير الهاتف النقال في الجيل الثالث حيث يمكن اعتباره كتعديل لكلا من الجيل 2 و الجيل 3 أين يجد محبي الانترنت كل ما يصبون إليه وعلى أوجه مختلفة، الجيل 4 يضمن تدفقا عاليا و سرعة مقارنة مع الجيل 3، وتتوفر خدمة الجيل الرابع حاليا في ولاية الجائر وهران، ورقلة، تلمسان، قسنطينة، برج بوعريريج، باتنة، بسكرة، بومرداس، تيبازة، البليدة، تيزي وزو، سيدي بلعباس.

الفرع 02: عروض موبيليس

تقدم مؤسسة موبيليس العروض التالية [1]:

أولا: عروض الدفع المسبق

في هذا النوع من العروض يقوم الزبون بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقا، مع عروض الدفع المسبق لن يفكر الزبون في الفاتورة ويمكنه إجراء المكالمة بكل حرية مع الاستفادة من الترويجات اليومية على "مبتسم" و "توفيق" ، وقد قدمت موبيليس لحد الآن 12 نوع من الدفع المسبق هي كما يلي:

1. شريحة مبتسم الجيل الرابع:

تطلق موبيليس شريحة مبتسم الجيل الرابع حيث يمكن لزبائن الدفع المسبق تشغيل الجيل الرابع مجانا و الاستفادة من 2جيغا انترنت مهداة، العرض متوفر على مستوى الوكالات التجارية في الولايات المعطاة بالجيل الرابع.

2. جوازات الجيل الرابع:

تطلق مؤسسة موبيليس جوازات الانترنت ذات التدفق العالي للمشتركين **(WIN)** أو**(Navigui 4 G).**

3. الخـــضرا:

تقدم موبيليس مزايا وخاصة للمشتركين في موبيليس الخضرا و المناصرين تحت اسم سيم للمناصرين حيث ولكل فوز هدايا خاصة للمناصرين.

4. معرض مبتسم:

[1] www.mobilis.DZ.le22-05-2017/11 h00

تقدم موبيليس عرض مبتسم للاستفادة من اتصالات مجانيا **(Z)** كل يوم لمدة 3 دقائق (من 00سا إلى 06سا).

- تسعيرة واحدة للاتصالات بجميع الشبكات.
- مزايا تسعيرية للإبحار على الانترنت عن طريق **(GPRS)**.
- إرسال الرسائل المصورة بأسعار مغرية.

5. عرض داري نات(++ G3):

تقدم موبيليس هذا العرض للعائلات وفي المنازل للاستفادة والاستمتاع بالانترنت ذات التدفق العالي.

6. عرض توفيق:

هذا العرض موجه للطلبة بالدرجة الأولى حيث يمكن مستعملي هذا العرض من البقاء على تواصل دائم مع الجماعة.

7. جوازات الانترنت:

تطلق موبيليس مجموعة من جوازات الانترنت للجيل الثالث خاصة بالدفع المسبق للاستفادة من أفضل خدمات الانترنت، يتم شراء الجوازات عن طريق قائمة #600*أو واجهة **(Internet.mobilis.DZ)**.

8. الفايسبوك(Whats APP)

فكرت موبيليس بإطلاق جواز الانترنت يمكن استعماله وحصريا للإبحار على (**الفايسبوك**) **(Facebook Messenger)**و**(Whats APP)**بقيمة 50 ميغا أوكتي وفقط 30 دينار جزائري باحتساب كل الرسوم يمكن للمشتركين البقاء متصلين قدر ما أرادو، والجوازات صالحة 24 ساعة انطلاقا من لحظة التشغيل ويمكن تراكمها وبدون تجديد.

ثـــانيا: عروض الدفع المؤجل(Poste Paid)

في هذا النوع من العروض لا يقوم الزبون بدفع قيمة المكالمات التي تجريها إلا بعد انتهاء المدة المخصصة لكل عرض وذلك عن طريق فاتورة ويشمل الأنواع التالية [1]:

[1] ليلى كوسة، **واقع وأهمية الفاعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 203-204.

1. عرض الاشتراك العادي(Residential Mobilis)

ويعتبر أول عرض اشتراك لموبيليس وتتم الفاتورة كل شهرين وبدون تنسيق.

2. العرض الجزافي(Forfait)

إن العرض الجزافي لموبيليس عبارة عن ثماني 08 ساعات من المكالمات محتواة في الاشتراك لشهرين، أما في حالة زيادة الاتصالات التي أجراها بعد انتهاء رصيد تلك المدة والتي يشار إليها في الفاتورة، إن هذا العرض يقدم نفس الخدمات المتاحة في عرض الاشتراك العادي.

3. عرض المؤسسات (Flotte)

عرض المؤسسات هو عرض موجه بالدرجة الأولى إلى المؤسسات ويمكن الاستفادة من هذا العرض بالاشتراك في 10 خطوط على الأقل وتنخفض أيعار خدمات عرض (Flotte)كلما زاد عدد الخطوط المستغلة من طرف المؤسسة وقد تم إطلاقه في 04 مارس 2005.

المطلب الثالث: مؤشرات تطور مؤسسة موبيليس

هناك عدة مؤشرات نستطيع من خلالها قياس مدى تطور المؤسسة، من بين هذه المؤشرات الحصة السوقية و معدل نمو المشتركين.

أولا: الحصة السوقية:

- ✓ **تعريف 01**:تعرف الحصة السوقية على أنها: "النسبة المئوية للمبيعات مقارنة مع مجموع المبيعات العامة للمؤسسة ومنافسيها المباشرين" [1].
- ✓ **تعريف 02**: كما تعرف أيضا على أنها:"نسبة المبيعات للعلامة التجارية إلى إجمالي مبيعات العلامات التجارية المنافسة، أو نسبة مبيعات شركة ما إلى إجمالي مبيعات كافة المنظمات التي تعمل في القطاع الصناعي ذاته"[2].

والجدول و الشكل المواليين يبينان تطور الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس:

[1] الديوه أبي سعد، **إدارة التسويق**، الطبعة الأولى، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، 1987، ص180.

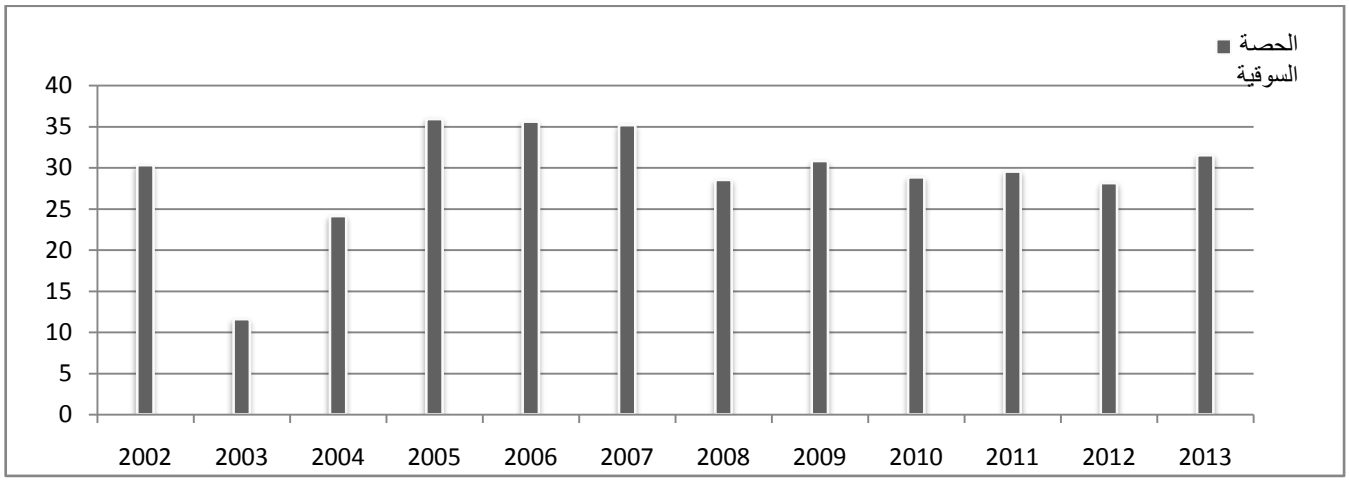
[2] فاطمة الزهراء بن موسى، **دور إدارة العلاقة مع الزبون في رفع الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية** ، مذكرة ماستر غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق، ورقلة، الجزائر،2015، ص10.

الجدول رقم (3-1): الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس خلال الفترة مابين 1998 – 2013

السنة	الحصة السوقية	السنة	الحصة السوقية
1998	-	2006	% 35.60
1999	–	2007	% 35.17
2000	–	2008	% 28.5
2001	–	2009	% 30.80
2002	% 30.03	2010	% 28.82
2003	% 11.59	2011	% 29.53
2004	% 24.10	2012	% 28.13
2005	% 35.93	2013	% 31.51

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد علىتقارير سلطة الضبط

الشكل رقم (3-3):الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس خلال الفترة مابين 1998 – 2013



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير سلطة الضبط

يتبين لنا من الجدول والشكل أن الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس عرفت تطورا كبيرا خلال السنوات 2002 و 2005 بحيث أنه في سنة 2002 بلغت نسبة الحصة السوقية 30.03 %لتصل في سنة

2005 إلى 35.93 %، ذلك نظرا لتطور خدماتها في هذه الفترة وتناسب أسعارها مع حاجات المستهلكين، بعد ذلك عرفت نوعا من التراجع بحيث وصلت إلى 28.82 % سنة 2010 بعد ذلك أدركت المؤسسة حقيقة الوضع لتصل إلى 35.51 % سنة 2013.

ثـــانيا: تطور عدد المشتركين

يعتبر تطور عدد المشتركين من أهم مؤشرات تطورات المؤسسة، فازدياد عدد المشتركين يعتبر مؤشر جيد بالنسبة للمؤسسة.

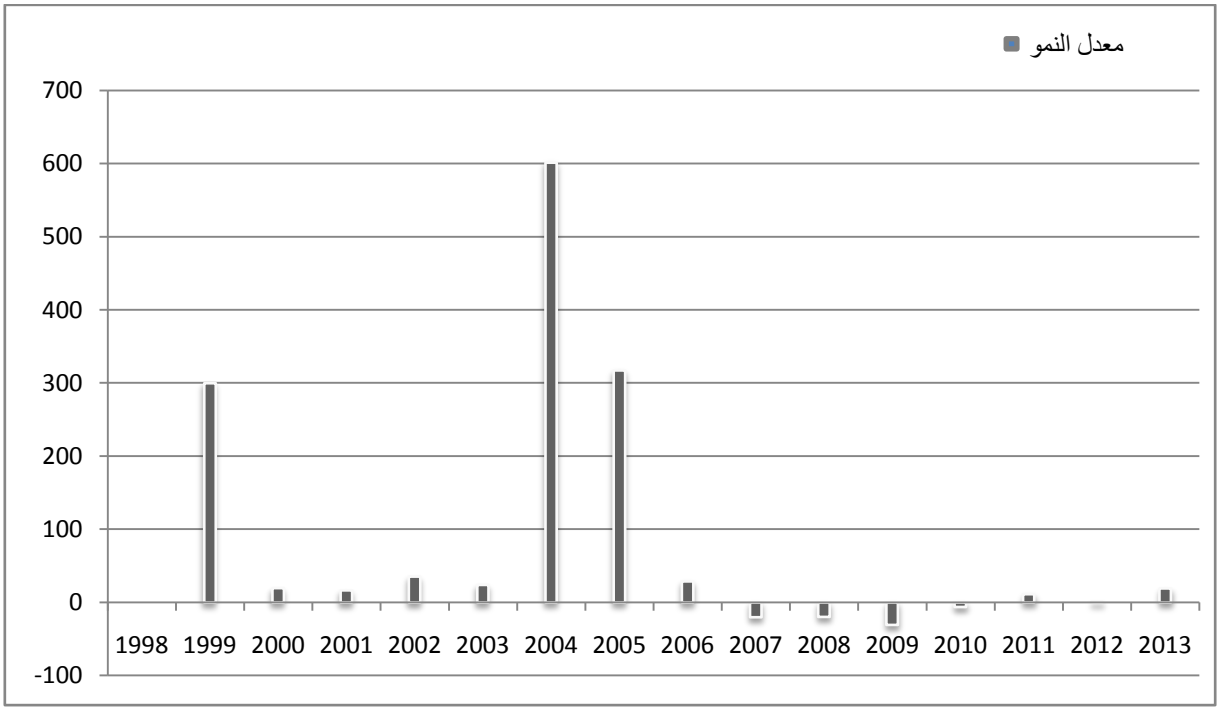
والجدول والشكل المواليين يبينان تطور عدد المشتركين في مؤسسة موبيليس.

الجدول رقم (3-2):تطور عدد المشتركين في مؤسسة موبيليس ما بين 1998 – 2013.

السنة	عدد المشتركين	معدل النمو	السنة	عدد المشتركين	معدل النمو
1998	18000	-	2006	7476104	%28.71
1999	72000	%300	2007	9692762	%-20.52
2000	86000	%19.44	2008	7703689	%-19.79
2001	100000	%16.27	2009	10079500	%-30.83
2002	135204	%35.20	2010	9446774	%-6.27
2003	167662	%24	2011	10515914	%11.31
2004	1176485	%601.70	2012	10622884	%1.01
2005	4907960	%317.17	2013	12451373	% 18.91

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير سلطة الضبط

الشكل رقم (3-4):تطور عدد المشتركين في مؤسسة موبيليس ما بين 1998 – 2013.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير سلطة الضبط

يتبين لنا من خلال الجدول والشكل أن معدل النمو سنة 1999 بلغ 300 % وهذا دليل على ازدياد هذا المعدل بثلاث وحدات، مما يقابله إقبال الكثير من المشتركين على خدمات وعروض المؤسسة، أما في الفترة مابين 1999 إلى 2003 فقد عرف هذا النمو تراجع كبير حيث وصل إلى 24 % سنة 2003، إلى أن يرتفع سنة 2004 إلى 601.70 % وهذا دليل على زيادة هذا المعدل بستة وحدات، بعد ذلك عرف هذا النمو تراجعا كبيرا ما بين سنة 2007 إلى سنة 2010، حيث بلغ 6.27 - % سنة 2010، وهذا ما يفسر فقدان المؤسسة للزبائن بسبب المنافسة، ليرتفع هذا النمو من جديد ويصل سنة 2013 إلى18.91 %.

المطلب الرابع: واقع إدارة علاقة الزبائن في مؤسسة موبيليس

تعتبر بيئة الاتصالات من بين الأعمال الأكثر تغييرا، وذلك بالنظر إلى التطور السريع لتكنولوجيا الاتصالات، كما تعتبر مجالات خصبة للابتكار والتحديث المستمر، وهذا لمواكبة التطورات الحاصلة في رغبات وحاجات الزبائن، ففي بيئة تتسم بسرعة التغيير والمنافسة تطمح مؤسسة موبيليس إلى توطيد العلاقة مع الزبائن والحفاظ على الزبائن المربحين ولإقامة علاقات طويلة الأجل مع هؤلاء.

تقوم مؤسسة موبيليس بمحاولة تقوية علاقاتها مع زبائنها حفاظا على الزبائن المربحين وجذب زبائن جدد وتحويل الزبائن غير المربحين إلى زبائن مربحين وذلك من أجل ضمان استمراريتها.

تقوم موبيليس بتطبيق إدارة علاقة الزبائن **(CRM)** كمفهوم وفلسفة ليس كبرنامج يسمح لها بمعرفة زبائنها بشكل جيد فهي تسعى إلى تطبيقه كبرنامج، إلا أنها تواجه الكثير من العراقيل والصعوبات، تغير ثقافة العمال والمؤسسة في الوقت اللازم لتأهيل وتدريب الموظفين على هذا البرنامج، (تكلفة البرنامج)، لذلك هي تلجأ وتعتمد إلى إدارة علاقاتها مع زبائنها من خلال المعايير التالية [1]:

أولا: التعرف على الزبائن

يستوجب التعرف على الزبائن من خلال قاعدة البيانات التي تعتبر العمود الفقري لبرنامج**(CRM)** بحيث تحتوي على كافة المعلومات الخاصة بالزبائن،ويتم تحديثها بشكل دوري مع إجراء مختلف التحاليل الإحصائية لسبب مختلف المؤشرات الخاصة واستخلاص النماذج، والقيام بالتنبؤ أما بالنسبة للمؤسسة فإنها لا تملك قاعدة بيانات شاملة وموحدة، فحسب مدير الوكالة فإنها لا تملك سوى قاعدة بيانات شاملة مشتركي الدفع البعدي لارتباطه بالفاتورة بالإضافة إلى قاعدة بيانات الوكالات الوسيطية بين المؤسسة والزبائن **(Taxi Phone)**،بحيث تركز المؤسسة على هذه الفئة في حالة تراجع نشاطها مع زبائنها وانخفاض معدل استهلاكها، تعرف المؤسسة بأن هناك خلل في إحدى الطرق، تقوم المؤسسة بالاتصال بهم لمعرفة نوع المشكل الحاصل، في الأخير تركز المؤسسة نشاطها **(B To B)**.

ثـــانيا: تجزئة الزبائن

تقوم المؤسسة بتجزئة زبائنها إلى ما يلي:

1. **مشتركي الدفع المسبق:**

المشتركون في إحدى خدمات الدفع المسبق ويمتلكون نسبة 89% من زبائن المؤسسة.

2. **مشتركي الدفع البعدي:**

يمتلكون نسبة 11% من الزبائن وأغلبهم مؤسسات، ورغم النقص الموجود في قاعدة البيانات إلا أن المؤسسة تركز اهتماماتها على الزبائن ذوي الاستهلاك العالي، لذلك تقوم المؤسسة بتعويض هذا النقص والاستفادة من الأبحاث والدراسات التي تقوم بها سلطة الضبط بشكل دوري.

[1] مقابلة شخصية مع مدير الوكالة.

ثـــالثا: الإصغاء للزبون

تقوم المؤسسة باستمرار تطوير طريقة تعاملها مع الزبون و تحسين طريقة استقبال هذا الزبون، في هذا الصدد تقوم مؤسسة موبيليس بالإصغاء الدائم لزبائنها، لأن ما يقوم به الزبون وما يقوله يعتبر أهم مصدر لإدراك حاجاته ورغباته المشبعة وغير المشبعة وذلك عن طريق الوكالة ومراكز الاتصال معا.

رابعا: استمرار تجاوب المؤسسة لاحتياجات زبائنها

تحاول المؤسسة فهم زبائنها باستمرار لتتمكن من الاستجابة لاحتياجاتهم وتلبية رغباتهم، عن طريق الاستماع الدائم للزبون الذي يعتبر من أساسيات استمرار ولاء الزبائن الذي يضمن استمرار المؤسسة، فتهدف المؤسسة من خلال هذا بالكشف عن رغبات الزبائن وذلك باستعمال أحدث الطرق التكنولوجية، فانتقال المؤسسة من **(2G)**إلى **(3G)** إلى **(3G++)** ثم إلى **(4G)**يعتبر دليلا على اهتمامها برغبات الزبون.

خامسا: استرجاع الزبائن المفقودين

تقوم المؤسسة بهذه البرامج عندما يتوقف الزبون عن التعامل مع المؤسسة، وتقوم بردود أفعال عند ظهور مؤشرات سلوكيات يمكن أن تؤدي إلى عدم ولاء الزبون في المستقبل، وقد تقوم المؤسسة بالاتصال بهؤلاء بغرض ترويجي أو غرض تجاري، هنا تظهر المؤسسة اهتمامها للزبون، بالإضافة إلى ذلكيعتبر مدير الوكالة أن منح الوقت الكافي لخدمة الزبون يعتبر من مؤشرات الهامة لمواجهة تخلي الزبون عن الشراء.

سادسا: استخدام التكنولوجيات لتحقيق الاستجابة للزبون

من أهم التكنولوجيات التي استعملتها المؤسسة: الانترنت، مركز الاتصال.

1. **الانترنـــت:**

استعملت المؤسسة الانترنت كقناة تسويقية من خلال موقعها الالكتروني وكذا صفحتها الرسمية على(**الفايسبوك**)(**Facebook**)،الذيساهم بشكل كبير في الترويج للشركة، حيث يعرض تعريفا للشركة وسياساتها وثقافتها، كما يشمل على عرض لمنتجاتها وخدماتها.

2. **مركز الاتصال:**

تضع شركة موبيليس مركز الاتصال بخدمة الزبون للإصغاء للمشتركين وهو مفتوح من الساعة الثامنة إلى التاسعة،و ذلك من أجل تقديم ما يحتاجه الزبون وحل المشكلات التي يواجهونها.

المبحث الثاني:دراسة حالة مؤسسة موبيليس

في هذا المبحث سنعرض أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في البدء في تحضير الدراسة إلى غاية الانتهاء منها، بالإضافة إلى تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها من خلا برنامج**(Spss)**.

المطلب الأول :الإطار العام للدراسة التطبيقية

من خلال هذا المطلب سوف نوضح الإطار العام الذي اتبعناه للقيام بدراستنا.

أولا: مشكلة الدراسة التطبيقية

يهدف هذا البحث إلى محاولة إبراز وجود علاقة بين المؤسسة والزبون وولاء هذا الأخير.

ثـــانيا : فرضيات الدراسة التطبيقية

تتمثل فرضيات الدراسة التطبيقية فيمايلي:

1. الفرضية الأولى:

H_0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين نوع علاقة المؤسسة مع الزبائن ومعدل استهلاكهم.

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين نوع علاقة المؤسسة مع الزبائن ومعدل استهلاكهم.

2. الفرضية الثانية:

H_0:لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين نوع العلاقة ومدة تعامل الزبائن مع المؤسسة.

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين نوع العلاقة ومدة تعامل الزبائن مع المؤسسة.

3. الفرضية الثالثة:

H_0:لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين نوع العلاقة وثقة الزبائن في المؤسسة.

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين نوع العلاقة وثقة الزبائن في المؤسسة.

4. الفرضية الرابعة:

H_0:لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين نوع العلاقة واستمرار المؤسسة مع الزبون.

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين نوع العلاقة واستمرار المؤسسة مع الزبون.

5. الفرضية الخامسة:

H_0: لا يوجد هناك تأثير و دلالة إحصائية ما بين ثقة الزبون في المؤسسة واستمرارها.

H_1 :يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ما بين ثقة الزبون في المؤسسة واستمرارها.

ثـــالثا :أهداف الدراسة التطبيقية

تهدف الدراسة إلى معرفة دور إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس، في الحفاظ على ولاء زبائنها بهدف المحافظة على إستمراريتها وبقاءها في السوق، ومنه تنبثق الأهداف الفرعية التالية:

1. هل ممارسة المؤسسة للعلاقة مع زبائنها مدرك من طرفهم ؟.
2. معرفة طبيعة العلاقة هل هي شخصية أمعامة ؟.
3. معرفة خصائص الزبائن الذين لديهم علاقة مع المؤسسة ؟.

رابعا :منهج الدراسة التطبيقية

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة واستنادا إلى موضوع دراستنا تبين لنا أن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي التحليلي، لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد الدراسة، ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي للمعلومات ذات العلاقة بالدراسة بغية التعرف على العلاقة

الموجودة بين زبائن المؤسسة محل الدراسة، حيث يتضمن هذا المنهج استخدام أسلوب الدراسة الميدانية في جمع المعلومات من خلال إعداد استمارة استبيان حول موضوع الدراسة، وتحليلها إحصائيا ليتم في الأخير اختبار الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة.

خامسا : مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية

يتكون مجتمع الدراسة من زبائن متعامل الهاتف النقال حيث شملت عينة الدراسة على زبائن مؤسسة موبيليس لمدينة المدية، وقد تم توزيع 110 استبيان بطريقة قصدية، وبعد هذه العملية تم استرداد 97 استمارة من ضمن الاستمارات الموزعة، بعد ذلك قمنا باستبعاد 4 استمارات نظرا لعدم استكمالها للإجابة .

وبالتالي قمنا بحساب 93 استمارة من العدد الإجمالي وهي تمثل حجم عينة محل الدراسة من أصل 100 استمارة موزعة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (3-3) :عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

الاستبيانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	110	%100
المسترجعة	97	%88.8
المستبعدة	4	%3.36
الخاضعة للتحليل	93	%84.54

المصدر :منإعداد الطالبة

سادسا :أساليبالدراسة التطبيقية

1. الدراسة النوعية:

اعتمدنا في دراستنا على الأساليب النوعية التي تعتبر كتمهيد للدراسة الكمية، فتمثلت الدراسة النوعية في المقابلة الشخصية، حيث قمنا بإجراء نوعين من المقابلات، المقابلة الأولى مع رئيس مصلحة قسم

التسويق في المؤسسة الأم وذلك بهدف الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالبحث فقمنا بطرح مجموعة من الأسئلة أهمها ما يلي:

- هل تقوم مؤسسة موبيليس بتطبيق برنامج إدارة علاقة الزبائن؟.
- ما هي التكاليف التسويقية الخاصة بكل زبون؟.
- كيف تدير مؤسسة موبيليس علاقتها مع زبائنها؟.

وكانت الإجابة على الأسئلة كالتالي:

- برنامج إدارة العلاقة مع الزبائن لازال في بدايته الأولى، فمؤسسة موبيليس تطبق إدارة العلاقة مع الزبون كمنهاج وفلسفة، و ليس كبرنامج بمعاييره الأساسية.
- أما بالنسبة للتكاليف التسويقية فكان هدفنا في البداية هو إجراء دراسة حالة الهدف منها تجزئة الزبائن حيث درجة ربحيتهم إلى زبائن مربحين، و زبائن غير مربحين، و زبائن الخسارة، كما أشرنا إليهم في الجانب النظري، ولكن بسبب عراقيل المؤسسات الجزائرية وخاصة الخدمية منها، لا يمكن للطالب الاستفادة من المعلومات باعتبارها معلومات شخصية للمؤسسة خوفا من إطلاع المنافسين عليها، أو تقديم معلوما تقريبية لا تعطينا نتائج دقيقة تخدم موضوع الدراسة.
- بالنسبة للسؤال الثالث لم يتم الإجابة عليه نظرا لضيق الوقت، وعليه قاموا بتوجيهنا إلى وكالة مؤسسة موبيليس بولاية المدية.

أما فيما يخص المقابلة الثانية التي كانت مع رئيس الوكالة لولاية المدية قمنا يطرح مموعة من الأسئلة أهمها ما يلي:

- هل هناك علاقة بين المؤسسة وزبائنها ؟.
- كيف هو واقع العلاقة بين المؤسسة وزبائنها ؟.
- هل تهتم المؤسسة بالحصول على رضا وولاء زبائنها ؟.

وكانت الإجابة على الأسئلة المطروحة كالتالي:

- هناك علاقة بين المؤسسة وزبائنها، حيث أنها تركز على الزبائن ذوي الاستهلاك العالي، خاصة أصحاب المحلات الصغرى**(Taxi Fone)** باعتبارهم وسيط للوصول إلى للزبون النهائي.

–واقع هذه العلاقة في الوكالة متمثل في اهتمامها بشكاوى زبائنها وحل انشغالاتهم والحرص على رضاهم.

وقد تمثلت نتائج المقابلة بأن المؤسسة لا تقوم بتطبيق إدارة علاقة الزبائن كبرنامج إذ أنها لا تمتلك قاعدة بيانات خاصة بكل زبون فهي تتعرف على زبائنها بواسطة الأرقام لا ببياناته الشخصية اللازمة، والتي تخدم برنامج إدارة علاقة الزبائن.

2. الدراسة الكمية:

بعد الانتهاء من الدراسة النوعية ، قمنا بالدراسة الكمية التي من خلالها قمنا بتصميم الاستبيان الذي يعتبر الاستبيان الأكثر استخدامامن أدوات جمع البيانات في البحث العلمي، وهو الأداةالأكثرملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة التطبيقية المتمثلة في معرفة وتحديد نوع العلاقة بين المؤسسة وزبائنها، لذلك فقد تم الاعتماد عليه لجمع المعلومات، حيث تم تصميم قائمة الأسئلة بالاعتماد الدراسة النوعية،و يحتوي الاستبيان على أربعةأجزاء وهي كما يلي:

الجزء الأول:يحتوي على المعلومات متعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة " الجنس، السن، المستوى الدراسي، الدخل ".

الجزء الثاني: يحتوي هذا الجزء من أربعة أسئلة وذالك لتبيان العلاقة مع الزبون، مدة التعامل مع المؤسسة ، العرض الذي يربط الزبون بالمؤسسة، بالإضافة إلى معدل الاستهلاك في الشهر , كيفية حل الانشغال.

الجزء الثالث : يحتوي على ثلاثة أسئلة الهدف منها معرفة نوع علاقة المؤسسة مع زبائنها.

الجزء الرابع : يضم الجزء الرابع أربعة أسئلة الهدف منها، محافظة المؤسسة على زبائنها لضمان ولاءهم الذي تهدف من وراءه استمرارها وبقاءها في السوق.

ســـابعا:صدق الاستبيان

تم التأكد من صدق الأداةبالإضافة إلى المشرف تم أيضا عرضها على بعض الأساتذة المتخصصين في المجال من جامعة المدية وقد تم إضافة بعض التعديلات اللازمة وفق مقترحاتهم وآراءهم .

ثـــامنا : المعالجة الإحصائية

بعد الانتهاء من عملية استرداد استمارات الاستبيان التي تم توزيعها على عينة الدراسة، تم ترميز البيانات وتفريغها في الحاسوب باستعمال برنامج التحليل المعتمد عليه في العلوم الاجتماعية **(spss17)**.

حيث تم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات لوصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ودراسة كل سؤال على حدى بالإضافةإلى استعمال اختبار **(khi 2)** لمعرفة الفروقات الموجودة بين المتغيرات المستقلة مع المتغيرات التابعة.

المطلب الثاني: تحليل النتائج

تم توزيع 110 استبيان على مجموعة من زبائن مؤسسة موبيليس وقد تم استرجاع 97 استمارة وتم أبعاد 4 استمارات نظرا لعدم استكمالها للإجابة.

أولا: عرض وتحليل نتائج أسئلة الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية لأفراد العينة

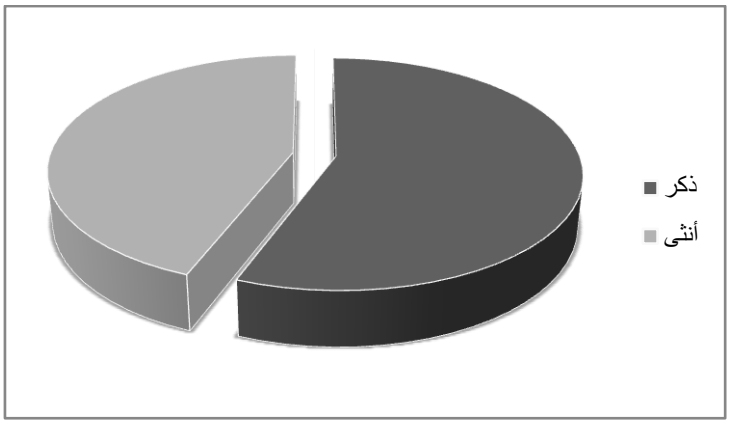
1. الجنس: يوضح الجدول الموالي توزيع العينة حسب الجنس.

الجدول رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكـــر	52	% 55.9
أنثى	41	% 44.1
المجموع	**93**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (3-5):توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أنه بلغت نسبة التكرار في العينة 55.9 %، في حين بلغت نسبةالإناث 44.1 %من أفراد العينة وهما نسبتان متقاربتان وهذا يدل على أن زبائن موبيليس نسبهم متقاربة من حيث الجنس.

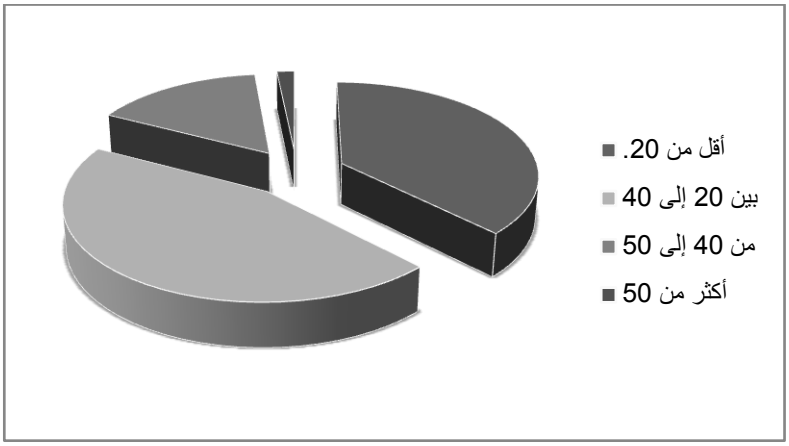
2. الســـن: يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب العمر.

الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب السن

العـــمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 20	14	% 15.1
ما بين 20 إلى 40	57	% 61.3
من 40 إلى 50	20	% 21.5
أكثر من 50	2	% 2.2
المجموع	**93**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أغلب أفراد العينة هم الذين ينتمون إلى الفئة مابين 20 إلى 40سنة بنسبة 61.3 % تليها نسبة أفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة ما بين من 40 إلى 50سنة بنسبة21.5 %، أما فيما يخص النسب المتبقية فهي موزعة كما يلي: 15.1 %من الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة التي تقل عن 20 سنة، أما النسبة الباقية والتي تمثل 2.2 % من الأفراد الذين يزيد سنهم عن 50 سنة.

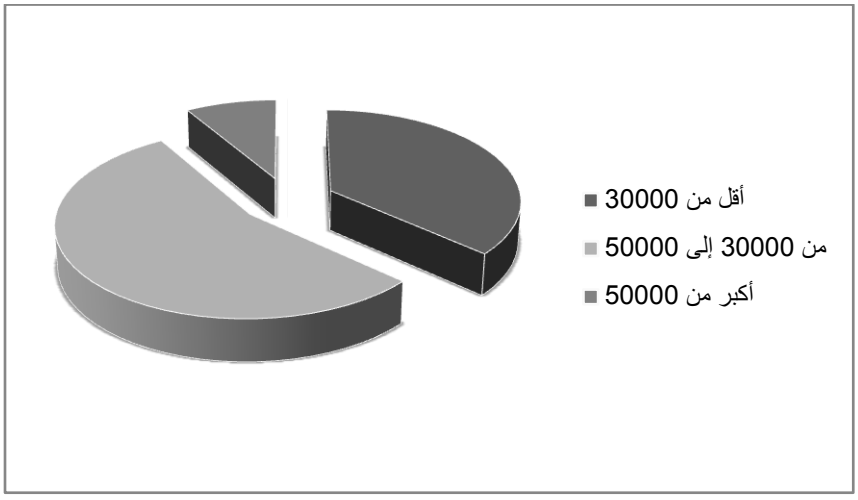
3. الدخـــل:يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب الدخل.

الجدول رقم (3-6):توزيع أفراد العينة حسب الدخل

الدخـــل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30000	34	% 36.6
من 30000 إلى 50000	51	% 54.8
أكبر من 50000	8	% 8.6
المجموع	**93**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (3-7):توزيع أفراد العينة حسب الدخل



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أغلب أفراد العينة هم من الفئة للذين بلغ دخلهم مابين30000 إلى 50000بنسبة54.8 %تليها نسبة أفراد العينة الذين يقل دخلهم عن 30000 بنسبة 36.6 %، أما النسبة الباقية والتي بلغت 8.6 %من الأفراد الذين يفوق دخلهم 50000.

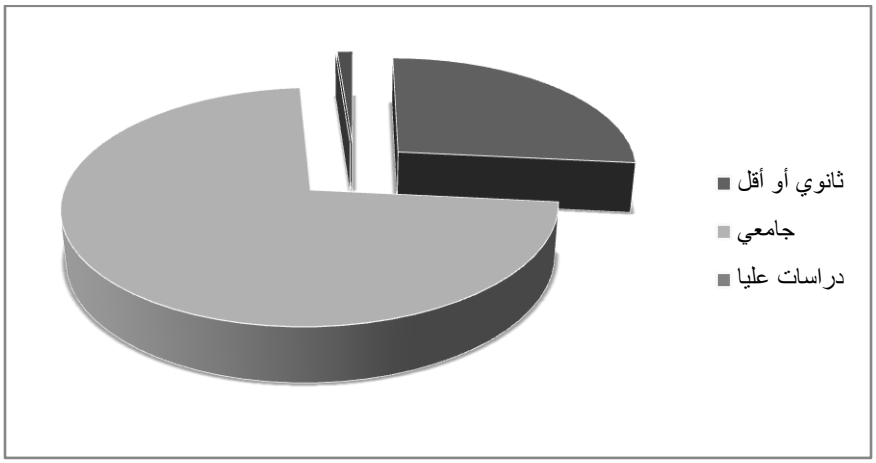
4. المستوى التعليمي: يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الدخـــل	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	25	% 26.9
جامعي	68	% 73.1
دراسات عليا	0	% 0
المجموع	**93**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا منخلال الجدول أن أغلب أفراد العينة من المستوى الجامعي حيث بلغت نسبتهم 73.1 %، في حين بلغت نسبة أفراد العينة ذو المستوى ثانوي أو أقل 26.9 %، بينما ذوي الدراسات العليا لا تصادفنا ولا مفردة عند توزيعنا للاستبيان.

ثـــانيا: تحليل وتفسير نتائج متغيرات الجزء الثاني

يتبين لنا من خلال تحليل نتائج الجزء الثاني ما يلي:

السؤال الأول: منذ متى تتعامل مع المتعامل موبيليس ؟

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع المؤسسة.

الجدول رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب المدة

الدخـــل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	20	% 21.5
من سنة إلى سنتين	11	% 11.8

من سنتين إلى ثلاث سنوات	26	% 28
أكثر من ثلاث سنوات	36	% 38.7
المجموع	**93**	**% 100**

المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يبين لنا الجدول أن أغلب أفراد العينة بلغت مدة تعاملهم مع المؤسسة أكثر من ثلاثة سنوات بنسبة 38.7 %، تليها نسبة أفراد العينة الذين بلغت مدة تعاملهم مع المؤسسة من سنتين إلى ثلاث سنوات 28 % من أفراد العينة، هذا دليل على امتلاك المؤسسة قاعدة عريضة من الزبائن، والذي يعتبر مؤشر جيد و دليل على حسن علاقة المؤسسة بالزبائن.

أما بالنسبة إلى النسب الباقية فهي موزعة كالآتي 21.5 % بالنسبة للذين تقل مدة تعاملهم مع المؤسسة عن نسبة 11.8 %للأفراد الين بلغت مدة تعاملهم مع المؤسسة من سنة إلى سنتين وذلك راجع إلى حداثة الاشتراك.

لذا يجب على المؤسسة الاهتمام بهم والتعرف عما يرغبوا في الحصول عليه، ومعرفة أيضا سبب لجوؤهم للتعامل معها، كما تسعى لتكثيف جهودها للمحافظة عليهم وتحويلهم إلى زبائن دائمين.

السؤال الثاني: ما هو العرض الذي يربطك بالمتعامل؟

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب العرض الذي يربطها بالمؤسسة.

الجدول رقم (3-9): العرض الذي يربط المؤسسة بأفراد العينة

العرض	التكرار	النسبة المئوية
خدمات الدفع المسبق	58	% 62.4
خدمات الدفع البعدي	35	% 37.6
المجموع	**93**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة هم من أصحاب خدمات الدفع المسبق حيث بلغت نسبتهم 62.4 %، وهذا لسهولة استخدامها وسهولة الحصول عليها، بينما أفراد العينة الذين هم من خدمات الدفع البعدي بلغت نسبتهم 37.6 %، وهذا لارتباط هذه الأخيرة بالإجراءات والفواتير لذا أفراد العينة يفضلون خدمات الدفع المسبق.

السؤال الثالث: ما هو متوسط الإنفاق في الشهر ؟

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متوسط إنفاقهم في الشهر.

الجدول رقم (3-10): متوسط إنفاق أفراد العينة في الشهر

متوسط الإنفاق	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 500	20	% 21.5
ما بين 500 إلى 1000	20	% 21.5
ما بين 1000 إلى 15000	29	% 31.2
ما بين 1500 إلى 2000	21	% 22.6
فوق 2000	3	% 3.2
المجموع	**93**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من الجدول أن أغلب أفراد العينة المدروسة بلغ استهلاكهم 31.2 %وهم الذين بلغ متوسط إنفاقهم مابين 1000 دج إلى 1500 دج، تليها نسبة الأفراد الذين بلغ متوسط إنفاقهم ما بين 1500 إلى 2000 بنسبة 22.6 %، يليها بعد ذلك أفراد العينة الذين بلغ متوسط إنفاقهم ما بين 500 دجإلى 1000 دج وأفراد العينة الين يقل متوسط إنفاقهم 500 دج بالصدفة في هذه العينة تساوت الفئتان حيث بلغت 21.5 %، وفي الأخير نسبة الأفراد الذين يزيد معدل إنفاقهم عن 2000دج بنسبة 3.2 %.

السؤال الرابع: في حالة حدوث أي انشغال اتجاه الخدمة المقدمة لك كيف تقوم بحله؟

يوضح الجدول الموالي كيفية حل الانشغال.

الجدول رقم (3-11): كيفية حل الانشغال

الوسيلة	التكرار	النسبة المئوية
بواسطة الهاتف	29	% 31.2
بواسطة الوكالة	64	% 68.8
المجموع	**93**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من الجدول أن أغلبية الأفراد يقومون بحل انشغالاتهم عن طريق الذهاب إلى الوكالة بحيث بلغت نسبتهم 68.8 %، وذلك راجع إلى طبيعة الانشغال الذي لم يتم حله عن طريق الهاتف، أما الذين يعالجون انشغالاتهم عن طريق الهاتف بلغت نسبتهم 31.2 % وهي تمثل نصف النسبة الأولى وهذا يعتبر مؤشر جيد للمؤسسة بإقامة علاقات مع زبائنها وتوفير لهم مراكز الاتصال لخدمة الزبائن من أجل تنمية العلاقات معهم وإرضائهم والمحافظة عليهم.

السؤال الخامس: ضع دائرة على الإجابة المناسبة في تقييمك لما يلي:

1. معالجة الانشغال عن طريق الهاتف

يوضح الجدول الموالي تقييم وسائل حل الانشغالمن حيث مدة الانتظار عن طريق الهاتف.

الجدول رقم (3-12):معالجة الانشغال عن طريق الهاتف.

معالجة	الانشغال	التكرار	النسبة من الإجابات	النسبة من العينة
مدة الانتظار	قصيرة	11	% 37.93	% 11.82
	متوسطة	15	% 51.72	% 16.62
	طويلة	3	% 10.34	% 3.22
	المجموع	**29**	**-**	**%31.66**
	جيدة	17	% 58.62	% 18.27

طريقة الاستقبال	متوسطة	8	% 27.58	% 8.60
	رديئة	4	% 13.79	% 4.30
	المجموع	**29**	-	**%31.17**
معالجة الانشغال	نعـــم	10	% 34.48	% 10.75
	لا	19	% 65.51	%20.43
	المجموع	**29**	**-**	**% 31.18**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب النسب من الإجابات بلغت نسبهم 51.72 %ورأت أن مدة الانتظار للرد على مكالماتهم متوسطة،تقابلها 16.62%من العينة، تليها نسبة 37.93 % والتي تمثل النسبة من الإجابات يرون بأن مدة الانتظار للرد على مكالماتهم قصيرة تقابلها 11.82 % من العينة، وفي الأخير بلغت النسبة من الإجابات التي رأت بأن مدة الانتظار للرد على مكالماتهم كانت طويلة بنسبة 10.34 % تقابلها 3.22 % نسبة من العينة.

أما بالنسبة لطريقة الاستقبال بلغت النسبة من الإجابات 58.62 % في حين تقابلها 18.27 % من العينة يرون بأن طريقة الاستقبال عن طريق الهاتف كانت جيدة، بينما 27.58 % من الإجابات تقابلها 8.60 % من العينة يرون طريقة الاستقبال أثناء الرد على مكالماتهم كانت متوسطة، بينما في الأخير 13.79 % من الإجابات تقابلها 4.30% من العينة يرون أن طريقة الاستقبال لمكالماتهم كانت رديئة.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن موظفو مراكز الاستقبال لمؤسسة موبيليس يتحلون باللباقة في استقبال مكالمات زبائنهم.

أما بالنسبة لمعالجة الانشغال فمعظم النسب من الإجابات بلغت 65.51 %لا يتم حل انشغالهم عن طريق الهاتف تقابلها 20.43 %بينما 34.48 % من الإجابات يتم حل انشغالهم عن طريق الهاتف تقابلها 10.75 % من العينة، مما يدل على ارتباط حل الانشغال للزبائن عن طريق الهاتف يتوقف على طبيعة انشغالهم، فهناك انشغالات لم يتم حلها عن طريق الهاتف.

من خلال تقييم أفراد العينة لحل انشغالهم عن طريق الهاتف لمدة الانتظار ، و طريقة الاستقبال، و معالجة الانشغال، يتبين لنا أن المؤسسة استطاعت أن تدير مراكز اتصالها بالطريقة التي تخدم زبائنها من خلال توظيف موظفين مراكز الاتصال ذوي كفاءة عالية وشهادات في الاختصاص.

معالجة الانشغال عن طريق الذهاب للوكالة

الجدول الموالي يبين مدة الانتظار لمعالجة الانشغال في الوكالة.

الجدول رقم (3-13):معالجة الانشغال عن طريق الوكالة

معالجة	الانشغال	التكرار	النسبة من الإجابات	النسبة من العينة
مدة الانتظار	قصيرة	39	%20.31	% 41.93
	متوسطة	18	% 9.37	%19.35
	طويلة	7	% 3.64	% 7.52
	المجموع	**64**	**-**	**%68.80**
طريقة الاستقبال	جيدة	42	% 21.87	% 45.16
	متوسطة	19	% 9.89	% 20.43
	رديئة	3	% 1.56	% 3.22
	المجموع	**64**	**-**	**% 68.81**
معالجة الانشغال	نعـــم	58	% 30.20	% 62.36
	لا	6	% 3.12	% 6.45
	المجموع	**64**	**-**	**%68.81**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من الجدول أنه بلغت نسبة من الإجابات الذين يرون أن مدة الانتظار عند ذهابهم إلى الوكالة هي 20.31 % وتقابلها 41.93 %نسبة من العينة، أما الذين يرون أن مدة الانتظار طويلة فبلغت 3.64 %من الإجابات تقابلها 7.52 %من العينة. في حين الذين يرون أن مدة الانتظار متوسطة بلغت نسبتهم من الإجابات 9.37 % تقابلها 19.35 % من العينة.

أما الذين يقيمون طريقة الاستقبال على أنها جيدة بلغت نسبتهم من الإجابات 21.87 % في حين تقابلها 45.16 % من العينة، بينما الذين يرون أن مدة الانتظار متوسطة بلغت نسبتهم من الإجابات 9.89 % وتقابلها نسبة 20.43 %من العينة.

بينما الذين يتم حل انشغالهم بلغت نسبتهم 30.20 % من الإجابات في حين تقابلهم 62.36 % من العينة.

من خلال تقييم أفراد العينة لطريقة استقبالهم في الوكالة ومدة انتظارهم وحل انشغالهم، يتبين لنا أن المؤسسة حريصة على خدمة زبائنها بالشكل الذي يرغب فيه أغلبية أفراد العينة بطريقة جيدة، ومعظم أفراد العينة يتم حل انشغالهم وهذا مؤشر جيد بالنسبة للمؤسسة في علاقاتها مع زبائنها.

ثـــالثا: تحليل وتفسير نتائج أسئلة الجزء الثالث (نوع العلاقة مع الزبون)

يتبين لنا من تحليل نتائج الجزء الثالث ما يلي:

السؤال الأول: هل تقوم مؤسسة موبيليس بالاتصال بك ؟

الجدول الموالي يبين اتصال المؤسسة مع الزبائن.

الجدول رقم (3-14): اتصال المؤسسة مع الزبائن

الاتصال	التكرار	النسبة المئوية
نعـــم	93	% 100
لا	0	% 0
المجموع	**93**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من الجدول أن المؤسسة على اتصال دائم مع زبائنها بنسبة 100 % باستخدام عدة وسائل وهذا دليل على تفاعل المؤسسة مع زبائنها من أجل الاحتفاظ بهم لتحقيق أهدافها المرجوة.

السؤال الثاني: ما هو سبب الاتصال بك ؟

الجدول الموالي يبين سبب اتصال المؤسسة مع زبائنها.

الجدول رقم (3-15): سبب اتصال المؤسسة مع الزبائن

سبب الاتصال	عدد الإجابات	النسبة من الإجابات	النسبة من العينة
الأعياد الوطنية	59	% 46	% 63.44
أعياد الميلاد	0	% 0	% 0
عرض جديد	68	% 53.54	% 73.11
أخرى	0	% 00	% 00
المجموع	**127**	**%100**	**-**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يبين لنا الجدول أن معظم أفراد العينة تتصل بهم المؤسسة عند تقديمها لعرض جديد بنسبة 53.54 %، بينما يمثل من العينة 73.11 %،وذلك من أجل إعلام الزبائن بما تقدمه المؤسسة من عروض وخدمات جديدة وإقناع الزبائن من أجل الإقبال عليها ومن أجل التمسك أكثر بزبائنها خوفا منها الذهاب إلى مؤسسة منافسة أخرى، لأنها تعتبر زبائنها العمود الفقري بالنسبة إليها.

السؤال الثالث: ما هي وسائل الاتصال بك؟

الجدول الموالي يبين وسائل اتصال المؤسسة بزبائنها.

الجدول رقم (3-16): وسائل اتصال المؤسسة مع الزبائن

وسائل الاتصال	عدد الإجابات	النسبة من الإجابات	النسبة من العينة
رسائل قصيرة	71	% 56.34	% 76.34
الاتصال الهاتفي	28	%38.08	% 30.10
الإيميل	2	% 1.58	% 2.15
التواصل الاجتماعي	5	% 3.96	% 5.37
المجموع	**102**	**%100**	**-**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أن نصف أفراد العينة تقوم المؤسسة بالاتصال بهم عن طريق SMS حيث بلغت نسبتهم من الإجابات 56.34 %تقابلها 76.34 %من العينة، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تتصل بهم المؤسسة عن طريق الهاتف 38.08 % من الإجابات تقابلها 31.10 % من العينة،

أما الذين يتم الاتصال بهم عن طريق التواصل الاجتماعي 3.96 % من الإجابات تقابلها 5.37%من العينة، وفي الأخير بلغت نسبة الذين يتم الاتصال عن طريق الإيميل 1.58 % من الإجابات تقابلها 2.15 % من العينة.

يتبين لنا من خلال الجدول أنه يمكن للمؤسسة أن تقسم علاقة اتصالها مع زبائنها لجميع زبائنها إلى قسمين: علاقة عامة عن طريق الاتصال بزبائن المؤسسة من خلال SMSوهناك اتصالات خاصة تجريها المؤسسة بزبائنها عن طريق الاتصال المباشر من خلال الهاتف والايميل ومواقع التواصل الاجتماعي،لذا قمنا بتجزئة هذه علاقة المؤسسة مع زبائنها إلى علاقة عامة وعلاقة خاصة والجدول الموالي يبين ذلك.

جدول رقم (3-17): علاقة المؤسسة مع الزبون

العلاقة	التكرار	النسبة المئوية
علاقة عامة	47	% 50.5
علاقة شخصية	46	% 49.5
المجموع	93	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من الجدول أن المؤسسة تجري علاقات مع زبائنها بنسبة متساوية حيث بلغت نسبة العلاقات العامة 50.5 %ونسبة العلاقة الشخصية 49.5 %وذلك من أجل المحافظة على جميع زبائنها.

رابعا:تحليل وتفسير نتائج أسئلة الجزء الرابع

السؤال الأول: هل لديك ثقة في المؤسسة التي تتعامل معها ؟

يبين الجدول الموالي الثقة المتبادلة مابين المؤسسة والزبون.

الجدول رقم (3-18): ثقة الزبون في المؤسسة

الثقة	التكرار	النسبة المئوية

نعـــم	68	% 73.1
لا	25	% 26.9
المجموع	**93**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول يتبين لنا أن معظم أفراد العينة لديهم ثقة في المؤسسة بنسبة 73.1 %، بينما الذين لا يشعرون بالثقة اتجاه المؤسسة بلغت نسبتهم 26.9 % وهذا مؤشر جيد بالنسبة للمؤسسة بحيث استطاعت هذه الأخيرة بناء علاقة ثقة بينها وبين زبائنها.

السؤال الثاني: هل تدافع عن المؤسسة في حالة توجيه انتقاد لها من طرف الغير؟

يبين الجدول الموالي دفاع زبائن عن المؤسسة في حالة توجيه لها انتقاد.

الجدول رقم (3-19): الدفاع عن المؤسسة

الدفاع	التكرار	النسبة المئوية
نعـــم	60	% 64.5
لا	33	% 35.5
المجموع	**93**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول معظم أفراد العينة يدافعون عن المؤسسة في حالة توجيه انتقاد بنسبة 64.6 %، بينما الذين لا يدافعون عن المؤسسة 35.5 %، مما يدل على أن المؤسسة استطاعت أن تحول معظم أفراد العينة المدروسة من مجرد زبائن راضين إلى زبائن محامين علىالمؤسسة.

السؤال الثالث: هل توجه أصدقائك وأقاربك في التعامل مع المؤسسة ؟

يبين الجدول الموالي توجيه زبائن موبيليس أصدقائهم وأقاربهم للتعامل مع المؤسسة.

الجدول رقم (3-20): توجيه التعامل مع المؤسسة

الدفاع	التكرار	النسبة المئوية
نعـــم	67	% 72
لا	26	% 28
المجموع	**93**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة يوجهون أصدقائهم وأقاربهم للتعامل مع المؤسسة بنسبة 72 % بينما الذين لا يوجهون الغير للتعامل مع المؤسسة بلغت نسبتهم 28 % وهذا مؤشر جيد بالنسبة للمؤسسة، حيث أصبح الزبون يلعب دور الموجه لفئات أخرى من أجل التعامل مع المؤسسة، بالإضافة إلى تأثير كلمة الفم المنطوقة تنتشر بشكل واسع وكثيف لما لها من أهمية كبيرة في نقل المعلومات بين الأشخاص، ولها تأثير على اتجاه الزبائن وتغيير سلوكياتهم الشرائية.

السؤال الرابع: هل تود الاستمرار في التعامل مع المؤسسة؟

يبين الجدول الموالي استمرار أفراد العينة في التعامل مع المؤسسة.

الجدول رقم (3-21): الاستمرار في التعامل مع المؤسسة

الاستمرار	التكرار	النسبة المئوية
نعـــم	75	% 80.6
لا	18	% 19.4
المجموع	**93**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة يرغبون في الاستمرار مع المؤسسة بنسبة 80.6 % وهذا مؤشر جيد دليل على تشكل الولاء لهذه الفئة لذا يجب المحافظة عليها، أما النسبة الباقية 19.4 %لا يرغبونفي الاستمرار مع المؤسسة، وجب على المؤسسة هنا تحويل هذه النسبة إلى زبائن دائمين وذلك بتوجيه برامج تسويقية خاصة بهم من أجل كسب ولائهم.

تبين لنا نتائج الجزء الثاني أن المؤسسة تمتلك مؤشرات جيدة فقد مكنتها من كسبت فرصة تسويقية تمثل في كسب رضا وولاء الزبائن الذي يضمن استمرار المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

لأجل التعمق أكثر في عملية التحليل ومحاولة إيجاد التأثيرات ذات الدلالة الإحصائية ما بين علاقة المؤسسة مع زبائنها وكذا نوع العلاقة، سنقوم بالتحليل على أساس التقاطع بين الأسئلة التي نراها ملائمة لإبراز العلاقة بينها، وذلك من خلال الاستعانة أيضا بالاختبارات الإحصائية المناسبة يتم اختبار مدى صحة النتائج المحصل عليها انطلاقا من اختبار**(khi square)**.

أولا: اختبار الفرضية الأولى

الهدف من هذه الفرضية هو معرفة فيما إذا كانت المؤسسة تنشئ علاقتها وفق معايير تجزئة المستهلكين على أساس استهلاكهم.

H_0: لا توجد فروقات إحصائية بين علاقة المؤسسة مع الزبائن واستهلاكهم.

H_1 :توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين علاقة المؤسسة مع الزبائن واستهلاكهم.

الجدول رقم (3-22): الجدول التقاطعي للعلاقة والاستهلاك

		الاستهلاك		المجموع
		أقل من **100** دينار في الشهر	أكثر من **1000** دينار في الشهر	
علاقة شخصية	التكرار	15	32	47
	النسبة من العلاقة	% 31.9	% 68.1	% 100
	النسبة من الاستهلاك	% 37.5	% 60.4	% 50.5
علاقة عـــامة	التكرار	25	21	46
	النسبة من العلاقة	% 54.3	% 54.3	% 100
	النسبة من الاستهلاك	% 62.5	% 62.5	% 49.5
المجموع	التكرار	40	53	93
	النسبة من العلاقة	% 43.0	% 57.0	% 100
	النسبة من الاستهلاك	% 100	% 100	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من الجدول أن 68.1%ممن تقوم المؤسسة بإنشاء علاقة شخصية معهم يفوق استهلاكهم 1000 دج، مما يدل على أن المؤسسة تركز على الزبائن ذوي الاستهلاك العالي، فيما 31.9 % فقط ممن لديهم علاقة شخصية يقل استهلاكهم عن 1000 دج.

ويتبين لنا أيضا أن 68.1 %من الزبائن الذين يفوق معدل استهلاكهم عن 1000 دينار تقوم المؤسسة بإقامة علاقة شخصية معهم، أما الذين تقوم المؤسسة بإقامة علاقة شخصية معهم هم الأفراد ذوي الاستهلاك الأكبر من 1000 دينار بحيث بلغت نسبتهم 60.4 %.

مما يقودنا إلى القول أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الاتصال وفئات الاستهلاك.

كما يبينه الجدول χ^2التالي:

الجدول رقم (3-23):اختبار χ^2

	القيمة	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig
اختبار ki^2	4.773	1	0.029

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من جدول اختبار χ^2أن القيمة المعنوية sig = 0.029وهي أقل من 0.05 إذن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين نوع العلاقة مع الزبائن (شخصية أو عامة) وبين الاستهلاك، إذن نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0.

ثـــانيا: اختبار الفرضية الثانية

الهدف من هذه الفرضية هو تشخيص العلاقة مع مدة تعامل الزبون مع المؤسسة.

H_0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين نوع العلاقة ومدة تعامل الزبائن مع المؤسسة.

H_1 :توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين نوع العلاقة ومدة تعامل الزبائن مع المؤسسة.

يبين الجدول الموالي تقاطع نوع العلاقة مع مدة التعامل.

الجدول رقم (3-24): الجدول التقاطعي لنوع العلاقة ومدة التعامل

		المـــدة				المجموع
		أقل من سنة	مابين سنة إلى سنتين	مابين 2 إلى 3 سنوات	أكثر من 3 سنوات	
علاقة شخصية	التكرار	8	6	15	1	47
	النسبة من العلاقة	%17	%12.8	% 31.9	% 38.3	% 100
	النسبة من المدة	% 40	%40	% 54.5	% 57.7	% 50.5
علاقة عـــامة	التكرار	12	5	11	18	46
	النسبة من العلاقة	%26.1	%10.9	% 23.9	% 39.1	% 100
	النسبة من المدة	% 60	% 45.5	%42.3	%50.01	% 49.5
المجموع	التكرار	20	11	26	36	93
	النسبة من العلاقة	% 21.5	% 21.5	% 11.8	% 11.8	% 100
	النسبة من المدة	% 100	% 100	% 100	% 100	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أن 17 %ممن لديهم علاقة شخصية مع المؤسسة تتراوح مدة تعاملهم مع المؤسسة أقل من سنة، بينما الذين بلغت مدة تعاملهم مع المؤسسة أكثر من سنتين ومن سنتين إلى ثلاثة سنوات فهي تفوق 50%، أما الذين تربطهم علاقة عامة مع المؤسسة وبلغت مدة تعاملهم مع المؤسسة أقل من سنة بلغت نسبتها 60% ، وأما الذين بلغت مدة تعاملهم مع المؤسسة من سنتين فما فوق بلغت نسبتها 42.3 % و 50%.

نلاحظ أن هذه النسبة تتزايد كلما زادت مدة التعامل مع المؤسسة، ولكن اختبار χ^2 في الجدول أدناه يبين أنه في الحقيقة لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية.

ولتوضيح الدلالة الإحصائية بين نوع العلاقة ومدة التعامل فجدول χ^2 يبين ذلك.

الجدول رقم (3-25): اختبار χ^2

	القيمة	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig
اختبار χ^2	1.496	3	0.6

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من جدول اختبار χ^2 أن القيمة المعنوية sig = 0.6 وهي أكبر من 0.05 إذن لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين نوع العلاقة مع الزبائن وبين مدة التعامل مع الزبائن مع المؤسسة .

ثـــالثا: اختبار الفرضية الثالثة

الهدف من هذه الفرضية هو تشخيص العلاقة بين المؤسسة وثقة الزبون.

H_0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين نوع العلاقة وثقة الزبائن في المؤسسة.

H_1 :توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين نوع العلاقة ثقة الزبائن في المؤسسة.

يبين الجدول الموالي تقاطع نوع العلاقة والثقة:

الجدول رقم (3-26): الجدول التقاطعي لنوع العلاقة والثقة

		الثـــقة		المجموع
		نعم	لا	
علاقة شخصية	التكرار	14	33	47
	النسبة من العلاقة	% 70.2	% 29.8	% 100
	النسبة من الثقة	% 48.5	% 56	% 50.5
علاقة عـــامة	التكرار	35	11	46
	النسبة من العلاقة	%76.1	%23.9	% 100
	النسبة من الثقة	%51.5	%44	% 49.5
المجموع	التكرار	68	25	93
	النسبة من العلاقة	%73.1	%26.9	% 100
	النسبة من الثقة	% 100	% 100	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من الجدول أن 70 %ممن لديهم علاقة شخصية مع المؤسسة لديهم ثقة فيها، بينما 29.8 %ممن لديهم علاقة شخصية مع المؤسسة لا يثقون في المؤسسة، بينما 76.1 % ممن دليهم علاقة عامة مع المؤسسة يثقون فيها و 23.9 % ممن لا يثقون في المؤسسة لديهم أيضا علاقة عامة معها.

ولتبيان هل هناك تأثير بين نوع العلاقة والثقة فالجدول الموالي يبين ذلك.

الجدول رقم (3-27): اختبار χ^2

	القيمة	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig
اختبار χ^2	0.408	1	0.5

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من جدول اختبار χ^2أن قيمة المعنوية sig =0.5 وهي أكبر من 0.05 إذن لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ما بين نوع العلاقة مع المؤسسة مع الزبائن (عامة / شخصية) وثقة الزبون في المؤسسة.

وعليه تقبل الفرضية الصفرية القائلة أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين نوع العلاقة وثقة الزبون.

رابعا: اختبار الفرضية الرابعة

الهدف منها هو معرفة نوع العلاقة واستمرار المؤسسة مع الزبون.

H_0:لا توجدفروقات ذات دلالة إحصائية ما بين نوع العلاقة واستمرار المؤسسة مع الزبون.

H_1 :توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين نوع العلاقة واستمرار المؤسسة مع الزبون.

يبين الجدول الموالي تقاطع نوع العلاقة مع استمرارية المؤسسة.

الجدول رقم (3-28): الجدول التقاطعي لنوع العلاقة واستمرارية المؤسسة

		الاستمرارية		المجموع
		نعم	لا	
علاقة شخصية	التكرار	41	6	47
	النسبة من العلاقة	% 87.2	% 12.8	% 100
	النسبة من الاستمرارية	% 54.7	% 33.3	% 50.5
علاقة عـــامة	التكرار	34	12	46
	النسبة من العلاقة	%73.9	%26.1	% 100
	النسبة من الاستمرارية	% 45.3	% 66.7	% 49.5
المجموع	التكرار	75	18	93
	النسبة من العلاقة	% 80.6	% 19.4	% 100
	النسبة من الاستمرارية	% 100	% 100	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من الجدول أن 87.2 % من الأفراد لديهم علاقة شخصية مع المؤسسة يودون الاستمرار في التعامل مع المؤسسة و 12.8% من الأفراد الذين لديهم علاقة شخصية مع المؤسسة لا يرغبون في الاستمرار مع المؤسسة، بينما نسبة الأفراد الذين تربطهم بالمؤسسة علاقة عامة يرغبون في الاستمرار بنسبة 73.9 % بينما الذين لا يرغبون في الاستمرار بلغت نسبتهم 26.1 %.

ولتبيان مدى وجود تأثير ذو دلالية إحصائية بين نوع العلاقة والاستمرارية فالجدول الموالي بين ذلك.

الجدول رقم (3-29): اختبار χ^2

	القيمة	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig
اختبار χ^2	2.643	1	0.104

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من جدول اختبار χ^2 أن قيمة المعنوية sig =0.104 من المفروض أن نجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين العلاقة واستمرارية المؤسسة، ولكن لصغر حجم العينة وجدنا عدم وجود علاقة بين نوع العلاقة واستمرارية المؤسسة.

خامسا: اختبار الفرضية الخامسة

الهدف من هذه الفرضية هو معرفة العلاقة بين ثقة الزبون في المؤسسة واستمرارها.

H_0: لا يوجد هناك تأثير و دلالة إحصائية ما بين ثقة الزبون في المؤسسة واستمرارها.

H_1 :يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ما بين ثقة الزبون في المؤسسة واستمرارها.

يبين الجدول الموالي تقاطع الثقة والاستمرار.

الجدول رقم (3-30): الجدول التقاطعي بين الثقة والاستمرار

		الاستمرارية		المجموع
		نعم	لا	
الثـــقة	التكرار	13	12	25
	النسبة من الثقة	% 52	% 48	% 100
	نسبة من الاستمرارية	% 17.3	% 66.7	% 26.9
	التكرار	62	6	68
	نسبة من الثقة	%91.2	% 8.8	% 100
	نسبة من الاستمرارية	% 82.7	% 33.3	% 73.1
المجموع	التكرار	75	18	93
	نسبة من الثقة	% 80.6	% 19.4	% 100
	نسبة من الاستمرارية	% 100	% 100	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول يتبين لنا أن 48 % من أفراد العينة لا يودون الاستمرار مع المؤسسة وثقتهم في المؤسسة بنسبة 8.8 % ، أما الذين يثقون في المؤسسة ويودون الاستمرار معها بنسبة 91.2 %، بينما الذين لا يثقون في المؤسسة ويودون الاستمرار نسبتهم 52 %.

ولتوضيح ذلك نجري اختبار χ^2 .

الجدول رقم (3-31): اختبار χ^2

	القيمة	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig
اختبار χ^2	17.974	1	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

بما أن مستوى الدلالة sig =0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 إذن نقبل الفرضية البديلة القائلة هناك تأثير ذو دلالة إحصائية ما بين ثقة الزبون في المؤسسة واستمرارها.

ومن خلال ما سبق نقوم بتلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-32): نتائج الاختبار

الرقم	الفرضيات	نتائج الاختبار
1	بالنسبة للاستهلاك المؤسسة علاقتها مع الزبائن تشخص ذوي الاستهلاك العالي	إثبات الفرضية
2	تشخص المؤسسة علاقتها مع مدة تعامل الزبائن معها	نفي الفرضية
3	تشخص المؤسسة علاقتها لبناء ثقة الزبائن	نفي الفرضية
4	تشخيص العلاقة مع الزبائن يؤدي إلى استمرارية المؤسسة	نفي الفرضية
5	ثقة الزبون في المؤسسة يؤدي إلى استمرارها	إثبات الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبة

الخلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية لاتجاهات أجوبة أعمال مؤسسة موبيليس حول نوع العلاقة بينها وبين زبائنها واستعملنا الاستبيان كأداة للدراسة.

من خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية توصلنا إلى أن المؤسسة على علاقة مع جميع زبائنها إلا أن هذه العلاقة مقسمة إلى نوعين: علاقة شخصية وعلاقة عامة بحيث تشخص علاقتها مع

الزبائن ذوي الاستهلاك العالي، بينما تعمم علاقتها مع الفئة الأخرى و أغلب زبائن مؤسسة موبيليس يثقون في المؤسسة ويرغبون في الاستمرار معها.

ومن خلال اختبار الفرضيات تبين ما يلي:

- إثبات صحة الفرضية الأولى القائلة: تركز المؤسسة في علاقاتها مع زبائنها على زبائن ذو الاستهلاك العالي .
- نفي الفرضية الثانية القائلة: كلما زادت مدة التعامل كلما زاد تشخيص المؤسسة لعلاقتها مع زبائنها.
- نفي الفرضية الثانية القائلة: تختلف طبيعة علاقة المؤسسة مع ازدياد ثقة الزبائن.
- نفي الفرضية الرابعة القائلة: تشخيص العلاقة مع الزبائن يؤدي إلى استمرارية المؤسسة.
- إثبات الفرضية الخامسة القائلة: ثقة الزبون في المؤسسة يؤدي إلى إستمراريتها.

الخاتمة العـــامة

يفرض الواقع العام الذي تعيشه مؤسساتنا اليوم وواقع المنافسة خاصة إلى ضرورة التغيير في ثقافتها وتوجهاتها، الأمر الذي أدى بها إلى تبني التوجه المعاصر الجديد، ألا وهو التوجه بالزبون وفهم احتياجاته وإدراكاته، حيث أصبح هذا الأخير يعد رأس مال المؤسسة، هنا جاء الاهتمام الجاد الذي صارت توليه المؤسسة للزبون حيث جعلته محور اهتمامها ومنطلق ترتكز عليه في وضع خططها واستراتيجياتها.

إذ تعد إدارة علاقة الزبائن أنجح الوسائل الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسة مع زبائنها، وهذا لغرض كسبهم والمحافظة والتركيز على أكثرهم مساهمة في ربحية المؤسسة وتعزيز العلاقة معهم بهدف إرضاءهم والحصول على ولاءهم الذي يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار، وهو ما كان موضوع دراستنا الذي قمنا بتقسيمه إلى قسم نظري وقسم تطبيقي بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة.

تضمن الجزء النظري مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة مباشرة بالموضوع والتي رتبناها منهجيا في فصلين، بحيث تناولنا في الفصل الأول مفاهيم أساسية حول إدارة علاقة الزبائن، وأهدافها، والعوامل المؤثرة فيها، بالإضافة إلى الأدوات التكنولوجية المستعملة لتفعيل هذه العلاقة.

أما فيما يخص الفصل الثاني تطرقنا إلى مفهوم وتصنيفات الزبون الذي يعد مركز الإستراتيجية التسويقية، بالإضافة إلى العوامل التي تؤدي إلى رضا هذا الأخير الذي يعتبر مدخلا رئيسيا لبناء ولائه.

بينما الجانب التطبيقي تطرقنا إلى التعريف بمؤسسة موبيليس بالإضافة إلى أهدافها وانجازاتها و واقع إدارة علاقة الزبائن فيها، أما المبحث الثاني في الفصل التطبيقي قمنا بدراسة ميدانية تم فيها توزيع استبيان يهدف إلى معرفة نوع العلاقة بين المؤسسة وزبائنها.

من هذا المنطلق جاءت الاشكالية الموضوع كالتالي :

هل يؤدي تبني مؤسسة موبيليس لإستراتيجية إدارة علاقة الزبائن الى استمرارية نشاطها؟

ومن خلال الدراسة الميدانية يمكننا القول بأنه :

لا يؤدي تبني مؤسسة موبيليس لإدارة علاقة الزبائن بالمعايير اللازمة إلى تأثير هذه الأخيرة على ولاء زبائنها، وبذلك عدم وجود علاقة بين إدارة علاقة الزبائن في مؤسسة موبيليس واستمرار نشاطها حسب النتائج المحصل عليها من العينة المدروسة وهذا حسب فرضيات الدراسة المقدمة في النقاط التالية:

- **الفرضية الأولى:** تقوم مؤسسة موبيليس عن طريق منهج إدارة علاقة الزبائن بالاتصال المستمر بزبائنها وتشخيص العلاقة مع الزبائن المربحين، الذين يفوق معدل استهلاكهم 1000دج وهذا

ما أثبتناه في الجانب التطبيقي حيث أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين نوع العلاقة ومعدل الاستهلاك ومنه نثبت صحة الفرضية الاولى .

- **الفرضية الثانية** : لا يعتبر امتلاك مؤسسة موبيليس لقاعدة بيانات شرطا أساسيا في بناء علاقتها مع زبائنها، وهذا راجع لعدم امتلاكها لقاعدة زبائن قوية تمكنها من المعرفة الشخصية لزبائنها، فالمؤسسة لديها قاعدة بيانات لكن ليس بالمعايير التي تخدم إدارة علاقة الزبائن فهي تتعرف على زبائنها بواسطة الارقام لا بواسطة بياناتهم الشخصية ومنه نرفض الفرضية الثانية .
- **الفرضية الثالثة** : لا تساهم إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس في التأثير على ولاء زبائنها، وهذا ما أثبتناه في الجانب التطبيقي، أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تشخيص علاقة مع الزبون و استمراره في التعامل مع المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى عدم ولاءه لها وبالتالي نرفض الفرضية الثالثة

نتائـــج الدراسة

- معظم أفراد العينة تتراوح مدة تعاملهم مع المؤسسة أكثر من 3 سنوات وهذا دليل على امتلاك المؤسسة قاعدة عريضة من الزبائن يجب عليها المحافظة عليهم والتركيز على أكثرهم ربحية .
- معظم أفراد العينة هم من المستوى الجامعي يصعب إرضاءهم، لذا لابد على المؤسسة مواصلة التجديد والابتكار من أجل إرضاءهم.
- تقوم المؤسسة بالاتصال بجميع زبائنها دون استثناء، لكن هذا الاتصال مقسم إلى نوعين: اتصال شخصي مع الزبائن الذين يفوق معدل استهلاكهم 1000دج واتصال عام مع الزبائن الذين يقل معدل استهلاكهم عن 1000دج.
- تقوم المؤسسة بحل انشغالات زبائنها بطريقتين إما عن طريق الهاتف أو عن طريق الذهاب إلى الوكالة و هذا راجع إلى طبيعة الانشغال.
- معظم أفراد العينة يرون أن طريقة الاستقبال كانت جيدة وهذا مؤشر جيد بالنسبة للمؤسسة دليل على كفاءة مقدمي الخدمة.
- معظم أفراد العينة هم من عروض الدفع المسبق لذا يجب على المؤسسة الاهتمام بهم وتوجيه برامج تسويقية خاصة بهم لضمان وفاءهم.

- معظم أفراد العينة يثقون في المؤسسة ويدافعون عليها في حالة توجيه انتقاد لها إذ نستطيع القول أن المؤسسة نجحت في تحويل زبائنها إلى زبائن محامين عنها.
- معظم أفراد العينة يودون الاستمرار في التعامل مع المؤسسة، لذا نقول بأن هذه الأخيرة استطاعت أن تكسب وفاء زبائنها.

الاقتراحـــات

انطلاقا من هذه الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات التي نوجزها فيما يلي:

- ضرورة تبني المؤسسات لإستراتيجية إدارة علاقة الزبائن لما لها من منافع كتخفيض التكاليف التسويقية وتقليص العديد من الاجراءات المعتمدة في التعامل مع الزبائن.
- يجب على المؤسسة تغيير سياسيتها في التعامل مع الزبائن عند تبنيها لمنهاج إدارة علاقة الزبائن لأن الفهم الخاطئ لهذا المفهوم يعود بالسلب على المؤسسة.
- استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية لتفعيل العلاقة مع الزبون.
- اهتمام المؤسسة بشكاوى الزبائن وتحويل اقتراحاتهم إلى برامج وسياسات تستفيد منها من أجل تحقيق التفوق والريادة.
- الإصغاء الجيد للزبون الذي يعتبر مركز الإستراتيجية التسويقية الحديثة CRM.
- ضرورة تبني استراتيجيات وبرامج بناء الولاء المذكورة في الجانب النظري (بطاقات الولاء،نادي الزبائن)، وغيرها من أدوات بناء الولاء مما يزيد من ثقة الزبون وتحسيسه بأنه الزبون المفضل الامر الذي يؤدي الى زيادة تكوين الشعور الايجابي نحو المؤسسة.
- ضرورة التكوين والتدريب المستمر لعمال الخط الأمامي للمؤسسة باعتبارهم سبب نجاح أي علاقة تقيمها المؤسسة مع زبائنها.
- توظيف عمال الاستقبال ذوي الكفاءات والشهادات في الاختصاص وذلك من أجل المحافظة على الزبون من الوهلة الأولى والعمل على تحويله إلى زبون دائم.
- ضرورة استمرار المؤسسة في بحوث التسويق والمتعلقة باتجاهات الزبائن وهذا من أجل سد جميع الثغرات بينها وبين زبائنها من جهة، واقتناص جميع الفرص التسويقية من جهة ثانية الأمر الذي يمكنها من الحصول على أكبر حصة سوقية في مجال الاتصالات للهاتف النقال.

آفـــاق الدراسة

- تأثير إدارة علاقة الزبائن على نمو المؤسسة في المؤسسات الاتصالية " دراسة مقارنة بين المتعاملين الثلاث ".
- دور إدارة علاقة الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية.
- دور إدارة علاقة الزبائن في تحسين صورة المؤسسة.

المراجـــع

أولا: المراجع باللغة العربية

- **الكتب:**

1. أبو النجا محمد عبد العظيم، إدارة التسويق – مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2011.
2. أبو النجا محمد عبد العظيم، أسس التسويق الحديث، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر،2010 .
3. أبو النجا محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008.
4. ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن،2006.
5. جيهان عبد المنعم، العلاقة بين المشتري والمورد – مدخل للتسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
6. حسين عدلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2008.
7. حميد الطائي، البيع الشخصي والتسويق المباشر، الطبعة العربية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
8. خالد العمري، فن إدارة العملاء من خلال التلفون، الطبعة العربية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2008.
9. الديوه أبي سعد، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل،1987.
10. رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي، عمان، الأردن،2007.
11. رولاند سويفت، إدارة علاقة العملاء، مجلة الشوكة العربية للإعلام العلمي، العدد مائتان وخمسة وعشرون، القاهرة، مصر، 2011.

12. سلسلة الإدارة المثلى، مهارات البيع، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2001.
13. سليمان سكيب الحيوشي، محمد جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2009.
14. صباح أبو تاية، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2008.
15. عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك (المفاهيم والاستراتيجيات)، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1998.
16. عباس السيد، التسويق، دار النشر والتوزيع، مصر، 2004.
17. عبد الحفيظ محمد لمين،عصام الدين أبو علفة، المعلومات والبحوث التسويقية، حورس الدولية، مصر، 2002.
18. عبد الرحمان عزيزي وآخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1992.
19. عبد السلام أبو قحف، التسويق السياسي – فن البيع – التفاوض، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر،2004.
20. عبد السلام أبو قحف، التسويق،الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2004.
21. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، الدار الجامعية، مصر،2003.
22. عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق، الجزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2003.
23. عصام الدين أبو علفة، المعلومات والبحوث التسويقية، حورس الدولية، مصر، 2002.
24. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
25. علاء فرحان، أميرة الجنابي، إدارة معرفة الزبون، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

26. علي عباس علي ، ولاء المستهلك، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.

27. عمرو عبد الرحمان توفيق، إدارة علاقات العملاء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2008.

28. غزوان سليم، عادل هادي، إدارة علاقات الزبائن- إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة، بدون سنة النشر، بدون بلد النشر.

29. مأمون سليمان الدرابكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

30. محمد ابراهيم عبيدات، مبادئ التسويق (مدخل سلوكي)، الطبعة الثانية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.

31. محمد سمير أحمد، التسويق الالكتروني، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

32. محمد طاهير نصير، التسويق الالكتروني ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2005.

33. محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة العلاقات مع العملاء، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2013.

34. محمد عبده حافظ، التسويق عبر الانترنت، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.

35. محمد علي بركات علي، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة، رسالة ماجستير في ، جامعة عين شمس، مصر، 2001.

36. محمد فريد الصحن، طارق طه، إدارة التسويق في العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.

37. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2006.

38. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر،2002.

39. منى شفيق، التسويق بالعلاقات – بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، مصر،2005.

40. ناجي معلا، خدمة العملاء، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.

41. نظام موسى سويدان، نزار عبد المجيد البراوربي، إدارة التسويق في المنظمات الغير ربحية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.

42. هواري معراج، أمينة ريان، سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

43. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة علاقة الزبون،الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

44. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

45. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي، باديس العبادي، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع، الكوفة، العراق، 2009.

46. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي، باديس العبادي، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى،دار المعرفة للنشر والتوزيع، الكوفة، العراق، 2009.

47. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي، عباس العباد ي، التسويق الالكتروني، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

48. يورك بربس، سلسلة الإدارة المثلى، مهارات البيع، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2001.

- **الرسائل العلمية:**
  - **رسائل الماجستير:**

49. إسلام قروي، محمد غازي، تأثير جودة الخدمة على رضا الزبون الخارجي (دراسة حالة الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة CLP)، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014.

50. أسيل الجراح، سايا عوجل، إدارة علاقات العملاء، رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
51. أميرة هاتف الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي – دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق،2006.
52. حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه (دراسة حالة المصنع الجزائري للمصبرات)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006.
53. حبيبة كشيدة، استراتيجيات رضا العميل، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2001.
54. خليل الله غانم المطري، أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن – دراسة تحليلية على عينة من المسافرين على شركة طيران الجيزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010.
55. الخنساء سعادي، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نو الزبون من خلال المزيج التسويقي(دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر)، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير – جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006.
56. زهوة خلوط ، التسويق الابتكاري وأثره على ولاء الزبون دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ،مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية ، تخصص تسويق ،جامعة امحمد بوقرة، بومرداس ،الجزائر، 2014.
57. سامي شناتي، إدارة علاقات العملاء كمدخل لتسويق الخدمات البنكية – دراسة استطلاعية على البنوك التجارية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2012.
58. سمارة ياقوتة، أثر التسويق بالعلاقات على جودة الخدمات المصرفية وعلاقاتها برضا الزبائن – دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مدينة المدية، رسالة ماجستير منشورة العلوم الاقتصادية، تخصص مالية، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 2014.

59. عبد الحفيظ محمد لمين، دورة إدارة التسويق في كسب الزبون، دراسة حالة مشروبات مولاي للمشروبات الغازية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2009.

60. عيسى بن شروري، دور تسويق العلاقات في زيادة ولاء الزبون، رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق، جامعة قاصدي مرباح – كلية العلوم الاقتصادية.

61. فتيحة ديلمي، العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولائه للعلامة، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.

62. ليلى كوسة، واقع وأهمية الفاعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008.

63. ليلى كوسة، واقع وأهمية الفاعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008.

64. هجيرةزقاد، إدارة علاقة الزبائن في المجال البنكي – دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر.

➢ **مذكرات الماستر:**

65. توفيق طاهير، التسويق بالعلاقات كأداة لدعم الولاء لدى الزبائن – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، وكالة البويرة، مذكرة ماستر غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة البويرة – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

66. فاطمة الزهراء بن موسى، دور إدارة العلاقة مع الزبون في رفع الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية، مذكرة ماستر غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق، ورقلة، الجزائر،2015.

67. محمود يوسف ياسين، واقع الممارسات للتسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة أربيد، مذكرة ماستر غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، جامعة أربيد، الأردن، 2010.

68. هاجر تزغوين، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (وكالة موبيليس فرع المدية)، مذكرة ماستر منشورة في العلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 2015.

➢ **المقالات العلمية:**

69. عبد الله غانم، محمد قريبشي، دور التكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل علاقات الزبائن، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، جامعة بسكرة، الجزائر،2011.
70. عبد الله غانم، محمد قريني، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقة الزبائن، مجلة أبحات الاقتصادية والإدارية، العدد العاشر، بسكرة، الجزائر،2011.
71. عيسى بن شوري، الداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد السابع، 2010.

➢ **الملتقيات والمؤتمرات:**

72. بشير عباس محمود العلاق، العلاقة التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا، ملتقى التسويق في الوطن العربي (الواقع و آفاق التطوير)،، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، يومي 15 و 16 أكتوبر 2002.
73. حسين مطر، العناية بالزبائن، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، جامعة سكيكدة، الجزائر، 7 و 8ماي 2007.
74. خضرة قاسيمي، عبلة بزقراري، وسيلة بن ساهل، دور الجودة في تحقيق وفاء الزبائن للمؤسسة (حالة المشروبات الغازية ببسكرة)، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجياتالتدريب في ظل الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير – جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، يومي 10 و 11نوفمبر 2009.

ثـــانيا: المراجع باللغة الأجنبية

➢ **Livres:**

75. Alard, Dirranger, La Stratégie De Relation Client, Dunod, Paris, France, 2000
76. . Kotler Philip, Marketing Management, 12 eme edition, Person education, Paris, France, 2006.
77. , Conaitre Ses Clients- La Perception des Client, Cactes 17 Edition, Congrés Interna Lional de L'AFM, Deauville, France, 2001.

78. Christion Michon, Le Markateur, Edition Pearson, France, Paris, 2003.
79. GatfaouiShérazade, Confiance Dans La Relation Consomateur P restataire De Service, Acté 17 Econgrés International De L'AFM, Deauville, 2001.
80. Gottland Chhaon, Développer Un Nouveau Produit , Pearson Education , France, Paris, 2005.
81. Guy Audiger, Marketing Pour L'entreprise, Gualino Editeur, Paris, France, 2003
82. Hamoun Carol,lezin pascal et toullecalain , Gestion Clientel , dunod, France, Paris, 2004.
83. Henri Hitmanme, Au ISO 9000, Version 2000, Dunnad, France, Paris , 2001.
84. Jean Marclehu, Stratégei De Fédilisation, Edition D'orgnisatin, France, Paris.
85. Kotler Philipet Dubois, Marketing Management, 11 eme edition, Person, Paris, France, 2004.
86. LandrvieJacque, Denis Lindon, Merkator, 7eme Edition, France, Paris, 2005.
87. Lars Meyer, Waarden, La Fédélistion Client, Vuibert, Paris, France, 2004.
88. Mimouni Aida Et Volle Pierre, BéméficesPercus De La Fidélisation Et Quality Relationnelle, Acté 17 Econgrés International De L'AFM, Tunis, 2003.
89. Nathalie Van Laethem, Tout La Fonction Marketing, Dunod, Paris, France, 2005.
90. Payne Adrian, Hand Book Of CRM (Elsevier Linacre House), Creat Britain, 2005.
91. Pellen Et Autre,Gestion De La Relation Client , 2em Edition (pearsonèducation , France, Paris ,2006.
92. Peppers Don, Rogers Martha Et Dorf Bob, Le OndToon En Pratique, Edition D'organisation 3eme Tirage, Paris, France, 2004.
93. Pierre Morgate , Fidéliser Vous Client, Outils, CRM été CRM, 2 emeédition d'rganisation ,France , 2001 .
94. Pierre Morgate, Fidiliser vos Client, 2 eme2dition D'organisation, Paris, France, 2003.

95. René Lefébure, Gilles Venturi, Gestion De Le Relation Client, Edition Eyrolles, Germain, 2005
96. Ricard Line Et RosenthalHildegardConceptuelles (Actes 17 Congrès International De L'AFM , Deauville, 2001.
97. StanelyBrown , Customer Relationship Managment CRM, Pearson Education, Paris, France, 2006.
98. Venturi Gilles Et Lefebure René, Gestion De La Relatin Client, Eyrolles, France, Paris 2004.
99. Yan Claeyssen et Al, Le Marketing Direct Multi Canal, 2eme Edition, Dunod, Paris, France, 2006

- **Thèses:**

100. Meyer Waaden , Lars Et Benavent Christophe , Les Source D'éfficacité Dans Les Programme De Fédilisation, Thése Doctorat Non Publiée, Acadimie De Bordeaux , 2002 .
101. ElharrouchiKhattab, La Gestion De La Relation Client comme élément De Consolidation De La Fédilisation, These Magister En Management, Option, Marketing, Ecole Doctoral D'economic et Management, Université Oran, 2012.
102. MezouareMouhamed Amine, La Fidilisation De la Clientelle Dans Les Assurance Thèse magister En Science De Gestion Option Marketing, Université – AboubekerBlkaid,Tlemcen, 2002, P 113.

- **Congrès International:**

103. Audrian Anne, Francoise Et Evrad Yves, Satisfaction Des Consmateur :Precision
ثالثا: المواقع الالكترونية
104. **www.mobilis.DZ.**

المـــلاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

جامعة الدكتور يحي فارس –المدية –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية **تخصص :تسويق خدمات**

استبيان

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان **"دور إدارة علاقة الزبائنفي استمرارية المؤسسة"** و لغرض استكمال البحث يشرفني مشاركتكم في هذا الاستبيان وذلك لمعرفة واقع إدارة علاقة الزبائن في مؤسسة موبيليس، لذا نرجو من سيادتكم التكرم والتفضل علينا بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان لنتمكن من إجراء التحليل العلمي المطلوب علما انه سيتم التعامل مع الإجابات بالسرية التامة ولكم تقديراتنا واحترامنا

ملاحظة :ضع علامة x في الخانة المناسبة.

الجزء الأول:البيانات الشخصية

1. **الجنس:** ☐ ذكر ☐ أنثى
2. **العمر:** أل ☐ ن 20 م ☐ 20 إلى 40 م ☐ 4 إلى 50 ☐ ر من 50
3. **الدخل:** ☐ قل من 30000 ☐ ن 30000 إلى 50000 ☐ كبر من 50000
4. **المستوى التعليمي:** ☐ ي أو أقل ☐ توى جامعي ☐ اسات عليا

الجزء الثاني:علاقة المؤسسة مع زباءن

1. **منذ متى تتعامل مع المتعاملموبيليس(Mobilis)؟**

أقل ☐ سنة م ☐ سنة إلى سنتين م ☐ سنتين إلى ثلاث سنوات ☐ ر من ثلاث سنوات

2. **ماهو العرض الذي يربطك بالمتعامل ؟**

خ ☐ ك الدفع المسبق (Flexy) الدفع ب ☐ ي (Line)

3. **ما هو متوسط الإنفاق في الشهر ؟**

أقل ☐ 500 من ☐ 5 إلى 1000 من ☐ 10 إلى 1500 من ☐ 15 إلى 2000 أكثر ☐ 2000

4. **في حالة حدوث أي انشغال اتجاه الخدمة المقدمة لك كيف تقوم بحله ؟**

بو☐ة الهاتف الذ☐ب إلى الوكالة

5. ضع دائرة على الإجابة المناسبة في تقييمك لما يلي:

	الهـــاتف			الذهاب إلى الوكالة		
مدة الانتظار	قصيرة	متوسطة	طويلة	قصيرة	متوسطة	طويلة
طريقة الاستقبال	جيدة	متوسطة	رديئة	جيدة	متوسطة	رديئة
معالجة الانشغال	نعـــم	لا		نعـــم	لا	

الجزء الثالث: نوع علاقة المؤسسة مع زبائنها

1. هل تقوم مؤسسة موبيليس(Mobilis)بالاتصال بك؟

☐ نعم ☐ لا

2. ما هو سبب الاتصال بك ؟

☐الأعياد الوطنية ☐عياد الميلاد ☐ تقديم عروض جديدة

3. ما هي الوسيلة المستخدمة للاتصال ؟

☐ رسائل قصيرة☐ الاتصال الهاتفي☐ الاستدعاء إلى الوكالة☐ الإيميل☐ مواقع التواصل الإجتماعي

الجزء الرابع: ولاء الزبون للمؤسسة

1. هل لديك ثقة في المؤسسة التي تتعامل معها ؟

☐نعم ☐لا

2. هل تدافع عن المؤسسة في حالة توجيه انتقاد لها من طرف الغير ؟

☐ نعم ☐ لا

3. هل توجه أصدقاءك وأقاربك في التعامل مع المؤسسة ؟

☐نعم ☐لا

4. هل تود الاستمرار في التعامل مع المؤسسة ؟

☐نعم ☐ لا

الملحق رقم (02): نتائج برنامجSpss

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	femel	52	55.9	55.9	55.9
	femme	41	44.1	44.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moin de 20	14	15.1	15.1	15.1
	entre 20 et 40	57	61.3	61.3	76.3
	entre 40 et 50	20	21.5	21.5	97.8
	pluse de 50	2	2.2	2.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

الدخل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moin de 30000	34	36.6	36.6	36.6
	entr 30000 et 50000	51	54.8	54.8	91.4
	plus de 50000	8	8.6	8.6	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moin de lycee	25	26.9	26.9	26.9
	universitaire	68	73.1	73.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

العرض الذي يربط المتعامل بالمؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	prèpaid	58	62.4	62.4	62.4
	poste paide	35	37.6	37.6	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

معدل الانفاق في الشهر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moin de 500	20	21.5	21.5	21.5
	entre 500 et 1000	20	21.5	21.5	43.0
	entre 1000hgn 1500	29	31.2	31.2	74.2
	entre 1500hgn 2000	21	22.6	22.6	96.8
	pluse de 2000	3	3.2	3.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

طريقة حل المشكل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	telephone	29	31.2	31.2	31.2
	agence	64	68.8	68.8	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

مدة التعامل مع المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moind'anne	20	21.5	21.5	21.5
	entre1et 2	11	11.8	11.8	33.3
	entre 2 et 3	26	28.0	28.0	61.3
	plus de 3	36	38.7	38.7	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

تفييم مدة الانتظار في الهاتف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	courte	14	15.1	41.2	41.2
	moyen	16	17.2	47.1	88.2
	longhte	4	4.3	11.8	100.0
	Total	34	36.6	100.0	
Missing	System	59	63.4		
Total		93	100.0		

تقييم طريقة استقبال المكالمات الهاتفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bien	12	12.9	36.4	36.4
	moyenn	16	17.2	48.5	84.8
	mouvais	5	5.4	15.2	100.0
	Total	33	35.5	100.0	
Missing	System	60	64.5		
Total		93	100.0		

معالجة الانشغال عن طريق الهاتف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nom	10	10.8	30.3	30.3
	oui	23	24.7	69.7	100.0
	Total	33	35.5	100.0	
Missing	System	60	64.5		
Total		93	100.0		

تقييم مدة الانتظار في الوكالة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	courte	22	23.7	32.4	32.4
	moyen	32	34.4	47.1	79.4
	longhte	14	15.1	20.6	100.0
	Total	68	73.1	100.0	
Missing	System	25	26.9		
Total		93	100.0		

تقييم طرقة الاستقبال في الوكالة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	3	3.2	4.4	4.4
	bien	33	35.5	48.5	52.9
	moyen	23	24.7	33.8	86.8
	longhte	9	9.7	13.2	100.0
	Total	68	73.1	100.0	
Missing	System	25	26.9		
Total		93	100.0		

معالجة الانشغال عن طريق الوكالة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nom	10	10.8	14.7	14.7
	oui	58	62.4	85.3	100.0
	Total	68	73.1	100.0	
Missing	System	25	26.9		
Total		93	100.0		

الاتصال المؤسسة مع الزباءن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	93	100.0	100.0	100.0

الاتصال في الاعياد الوطنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nom	34	36.6	36.6	36.6
	oui	59	63.4	63.4	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

الاتصال في اعياد الميلاد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nom	93	100.0	100.0	100.0

الاتصال عند تقديم عروض جديدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nom	25	26.9	26.9	26.9
	oui	68	73.1	73.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

الاتصال عن طريق الرساءل القصيرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nom	22	23.7	23.7	23.7
	oui	71	76.3	76.3	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

الاتصال عن طريق الهاتف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nom	69	74.2	74.2	74.2
	oui	24	25.8	25.8	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

الاتصال عن طريق البريد الالكتروني

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nom	91	97.8	97.8	97.8
	oui	2	2.2	2.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

الاتصال عن طريق موقع التواصل الاجتماعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nom	88	94.6	94.6	94.6
	oui	5	5.4	5.4	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

ثقة الزبون في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nom	25	26.9	26.9	26.9
	oui	68	73.1	73.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

دفاع الزبون عن المؤسسة في حالة توجيه انتقاد لها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nom	33	35.5	35.5	35.5
	oui	60	64.5	64.5	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

توجيه الاصدقاء والاقارب للتعامل مع المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nom	26	28.0	28.0	28.0
	oui	67	72.0	72.0	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

استمرار في التعامل مع المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nom	18	19.4	19.4	19.4
	oui	75	80.6	80.6	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

تشخيص العلاة ق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Marketing relationnel segmenté	47	50.5	50.5	50.5
	Marketing relationnel non segmenté	46	49.5	49.5	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

جدول تقاطع : تشخيص العلاقة مع الاستهلاك

			consommation		
			moins de 1000 DA/mois	plus de 1000 DA/mois	Total
Relation	Marketing relationnel segmenté	Count	15	32	47
		% within Relation	31.9%	68.1%	100.0%
		% within consommation	37.5%	60.4%	50.5%
	Marketing relationnel non segmenté	Count	25	21	46
		% within Relation	54.3%	45.7%	100.0%
		% within consommation	62.5%	39.6%	49.5%
Total		Count	40	53	93
		% within Relation	43.0%	57.0%	100.0%
		% within consommation	100.0%	100.0%	100.0%

X2جدول للعلاقة المشخصة مع الاستهلاك

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4.773[a]	1	.029		
ContinuityCorrection[b]	3.901	1	.048		
Likelihood Ratio	4.816	1	.028		
Fisher's Exact Test				.037	.024
Linear-by-Linear Association	4.721	1	.030		
N of Valid Cases	93				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19.78.

b. Computed only for a 2x2 table

جدول تقاطع بين نوع العلاقة ومدة التعامل

			duree				
			moind'anne	entre1et 2	entre 2 et 3	plus de 3	Total
Relation	Marketing relationnel segmenté	Count	8	6	15	18	47
		% within Relation	17.0%	12.8%	31.9%	38.3%	100.0%
		% withinduree	40.0%	54.5%	57.7%	50.0%	50.5%
	Marketing relationnel non segmenté	Count	12	5	11	18	46
		% within Relation	26.1%	10.9%	23.9%	39.1%	100.0%
		% withinduree	60.0%	45.5%	42.3%	50.0%	49.5%
Total		Count	20	11	26	36	93
		% within Relation	21.5%	11.8%	28.0%	38.7%	100.0%
		% withinduree	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

x2جدول للتحليل الاحصاءي بين نوع العلاقة ومدة التعامل

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.496[a]	3	.683
Likelihood Ratio	1.504	3	.681
Linear-by-Linear Association	.407	1	.523
N of Valid Cases	93		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.44.

جدول تقاطع بين نوع العلاقة وثقة المؤسسة

			cofiance		
			nom	oui	Total
Relation	Marketing relationnel segmenté	Count	14	33	47
		% within Relation	29.8%	70.2%	100.0%
		% withincofiance	56.0%	48.5%	50.5%
	Marketing relationnel non segmenté	Count	11	35	46
		% within Relation	23.9%	76.1%	100.0%
		% withincofiance	44.0%	51.5%	49.5%
Total		Count	25	68	93
		% within Relation	26.9%	73.1%	100.0%
		% withincofiance	100.0%	100.0%	100.0%

x2اختبارللتحليلالاحصاءي بين نوع العلاقة والثقة

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.408[a]	1	.523		
ContinuityCorrection[b]	.164	1	.686		
Likelihood Ratio	.409	1	.523		
Fisher's Exact Test				.641	.343
Linear-by-Linear Association	.404	1	.525		
N of Valid Cases	93				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12.37.

b. Computed only for a 2x2 table

جدول تقاطع بين نوع العلاقة والاستمرارية

			continuation		
			nom	oui	Total
Relation	Marketing relationnel segmenté	Count	6	41	47
		% within Relation	12.8%	87.2%	100.0%
		% within continuation	33.3%	54.7%	50.5%
	Marketing relationnel non segmenté	Count	12	34	46
		% within Relation	26.1%	73.9%	100.0%
		% within continuation	66.7%	45.3%	49.5%
Total		Count	18	75	93
		% within Relation	19.4%	80.6%	100.0%
		% within continuation	100.0%	100.0%	100.0%

جدول التحليل الاحصاءي بين نوع العلاقة والاستمرارية

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2.643[a]	1	.104		
ContinuityCorrection[b]	1.858	1	.173		
Likelihood Ratio	2.682	1	.101		
Fisher's Exact Test				.122	.086
Linear-by-Linear Association	2.614	1	.106		
N of Valid Cases	93				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8.90.

b. Computed only for a 2x2 table

جدول التقاطع بين الثقة والاستمرارية

			continuation		
			nom	oui	Total
cofiance	nom	Count	12	13	25
		% withincofiance	48.0%	52.0%	100.0%
		% within continuation	66.7%	17.3%	26.9%
	oui	Count	6	62	68
		% withincofiance	8.8%	91.2%	100.0%
		% within continuation	33.3%	82.7%	73.1%
Total		Count	18	75	93
		% withincofiance	19.4%	80.6%	100.0%
		% within continuation	100.0%	100.0%	100.0%

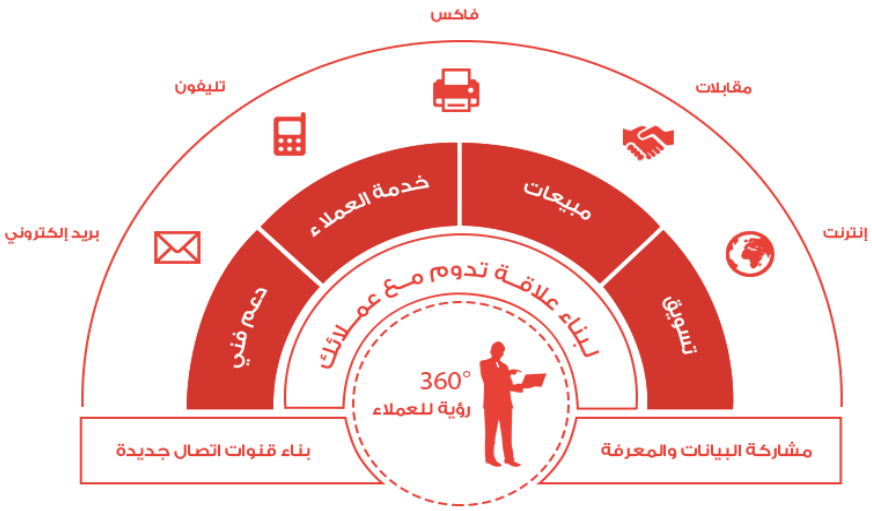
جدول التحليل الاحصاءي بين الثقة والاستمرارية

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	17.974[a]	1	.000		
ContinuityCorrection[b]	15.552	1	.000		
Likelihood Ratio	16.182	1	.000		
Fisher's Exact Test				.000	.000
Linear-by-Linear Association	17.781	1	.000		
N of Valid Cases	93				

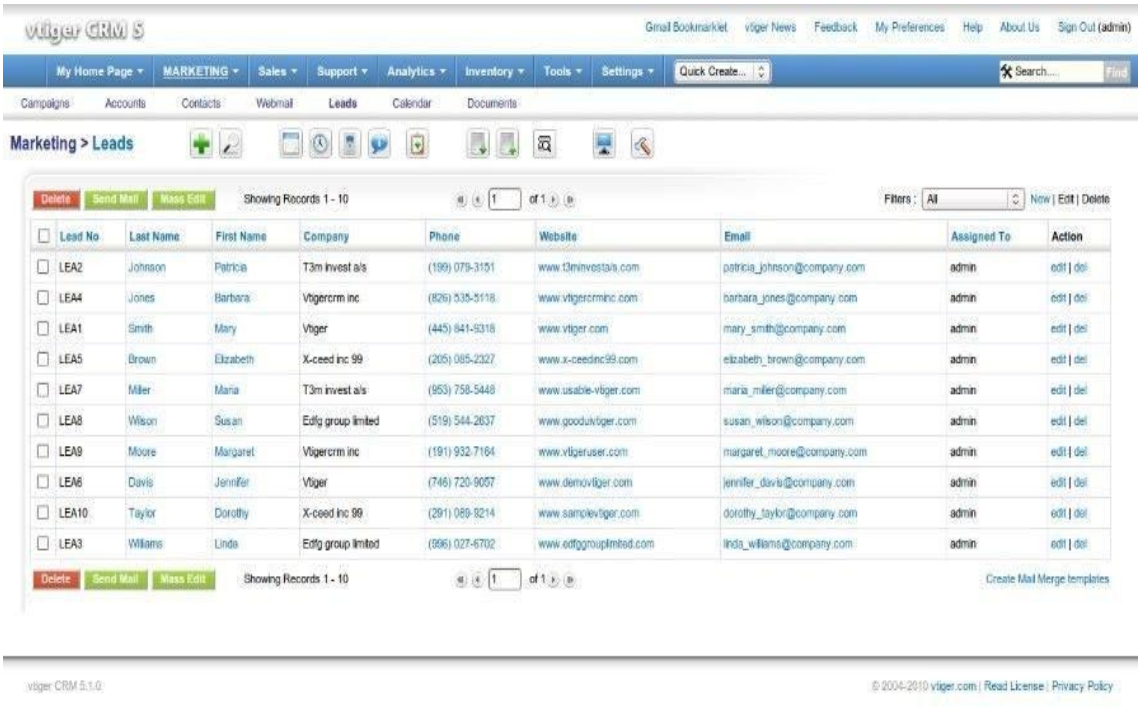
a. 1 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.84.

b. Computed only for a 2x2 table

الملحق رقم (03): أدوات تفعيل العلاقة مع الزبون



الملحق رقم (04): الواجهة الأمامية لقاعدة بيانات الزبائن



الملحق رقم (05):علامة مؤسسة موبيليس



الملحق رقم (06): عروض مؤسسة موبيليس



الملحق رقم (07): فاتورة خدمات الدفع البعدي

