

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

تمهيد:

يعتبر التسويق وظيفة مهمة للمؤسسة الاقتصادية، كونه يمثل وسيلة وأداة الاتصال بينه وبين بيئتها الخارجية، فمن خلاله يمكن للمؤسسة أن تتعرف على متغيرات ومتطلبات البيئة والتكيف معها، كما يمكنها من التعريف بأنشطتها وسياساتها ومنتجاتها لدى الأطراف المعنية، مما يساهم في تحسين صورتها ودعم مبررات ومقومات وجودها وبقائها ونموها في الأسواق، وبناء على ذلك تعتمد المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى تحسين هذه الوظيفة، والبحث عن الأساليب والتقنيات المثلى التي تمكنها من تحقيق الأهداف المرتبطة بها.

حيث أن أبرز وأهم ما أحدثته ثورة الفكر التسويقي والتكنولوجي ما يعرف الآن بـ "منهج التسويق بالعلاقات"، حيث ساهمت الكثير من العوامل في ظهور ونمو هذا المفهوم، وعززت من مكانته كمنهج تسويقي حديث يركز على تدعيم العلاقة بين المؤسسة و زبائننها، وتزيد أهميته في ظل البيئة التسويقية الحالية وما تتميز به من ارتفاع شدة المنافسة واتساع نطاقها، الأمر الذي يدفع إلى ضرورة التركيز على تدعيم وتعزيز العلاقة بين المؤسسة وزبائننها كشرط ضروري وأساسي للاحتفاظ بهم في ظل التغيرات البيئية الحالية. ومن ذلك يظهر أن للتسويق بالعلاقات دور كبير في تدعيم قدرة المؤسسات على مواجهة المنافسة ومختلف مخاطر وتحديات البيئة التسويقية.

لهذا سيتم التطرق في هذا الفصل لبعض المفاهيم الأساسية والضرورية لتدعيم مختلف جوانب هذا البحث عبر التقسيم الآتي:

- **المبحث الأول:** ماهية التسويق بالعلاقات.
- **المبحث الثاني:** عناصر ومرتكزات التسويق بالعلاقات ومكوناته.
- **المبحث الثالث:** متطلبات وخطوات تطبيق التسويق بالعلاقات وشروط نجاحه.
- **المبحث الرابع:** إدارة العلاقة مع الزبون كأساس لتحقيق التسويق بالعلاقات.
- **المبحث الخامس:** خطوات ومعوقات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون.

المبحث الأول: ماهية التسويق بالعلاقات

يعد التسويق بالعلاقات كمفهوم حديث يركز توجيه الجهود التسويقية نحو الزبائن الحاليين، ومحاولة كسب ولائهم أو المحتملين وإثارة اهتمامهم نحو المؤسسة في ظل الظروف الراهنة والتي تعرف شدة المنافسة، فتحسين صورة المؤسسة خاصة بالنسبة للزبائن الذين أصبح الاحتفاظ بهم و لمدة طويلة أمر في غاية الأهمية و في نفس الوقت صعب التحقيق بالنظر إلى الخصائص التي أصبحت تتميز بها البيئة التسويقية، كالتطورات و التغيرات وخاصة فيما يتعلق بسرعة تغير وتطور توجهات، ميول وحاجات الزبائن، الأمر الذي يفرض تركيز جهود المؤسسات نحو تعزيز علاقتها بالزبائن وهذا ما يتطلب البحث عن الأساليب و الطرق التسويقية التي تمكنها من تحقيق ذلك و الذي يتجسد في منهج التسويق بالعلاقات.

وقد أصبح التسويق بالعلاقات من القرارات الإستراتيجية للمؤسسات المتمثل بإقامة علاقات مع الزبائن، لذلك يعد بحث سمات العلاقات طويلة المدى والتعرف على مفهوم التسويق بالعلاقات وعلى دوافع تعامل الزبائن مع المؤسسات ذا أهمية بالغة.

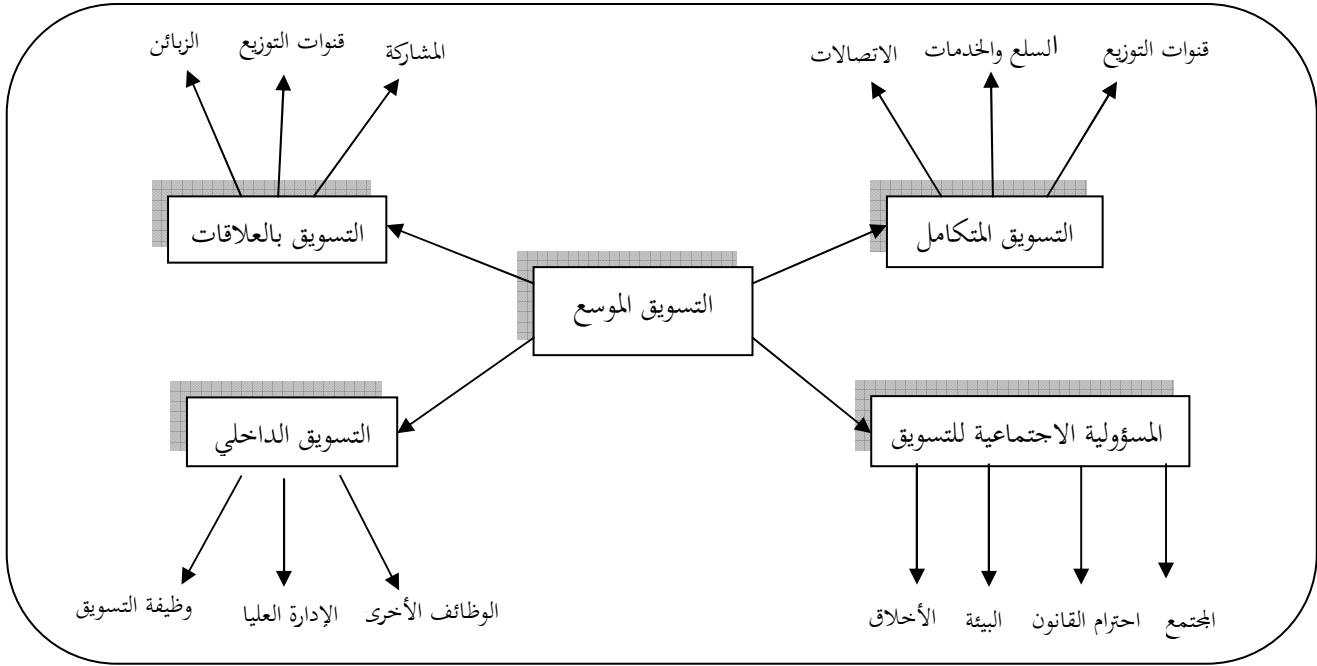
المطلب الأول: مفهوم التسويق بالعلاقات

ظهر مفهوم التسويق بالعلاقات أواخر الثمانينات من القرن العشرين انعكاسا للتحويلات في المفاهيم الأساسية للتسويق، إذ كان التحول من مفهوم التسويق التقليدي القائم على فكرة التبادل أو المعاملة إلى المفهوم القائم على اعتبار الزبائن شركاء للمؤسسة، وأن على المؤسسة بناء علاقات طويلة الأجل مع زبائنهم من خلال التأكيد على الجودة، الخدمة، الإبداع والابتكار الدائم.

أولاً: نشوء التسويق بالعلاقات

إن الفكر التسويقي مر منذ بدايات ظهوره بعدة مراحل بدءاً بمرحلة الإنتاج، المنتج، البيع ثم مرحلة التسويق وأخيراً ظهور المفهوم الموسع للتسويق، والذي يهتم بمعالجة ودراسة المفاهيم والعناصر المبينة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-1): المفهوم الموسع للتسويق



Source : Philip Kotler and others, **Marketing Management** (Pearson Education : Paris 2009), p.27

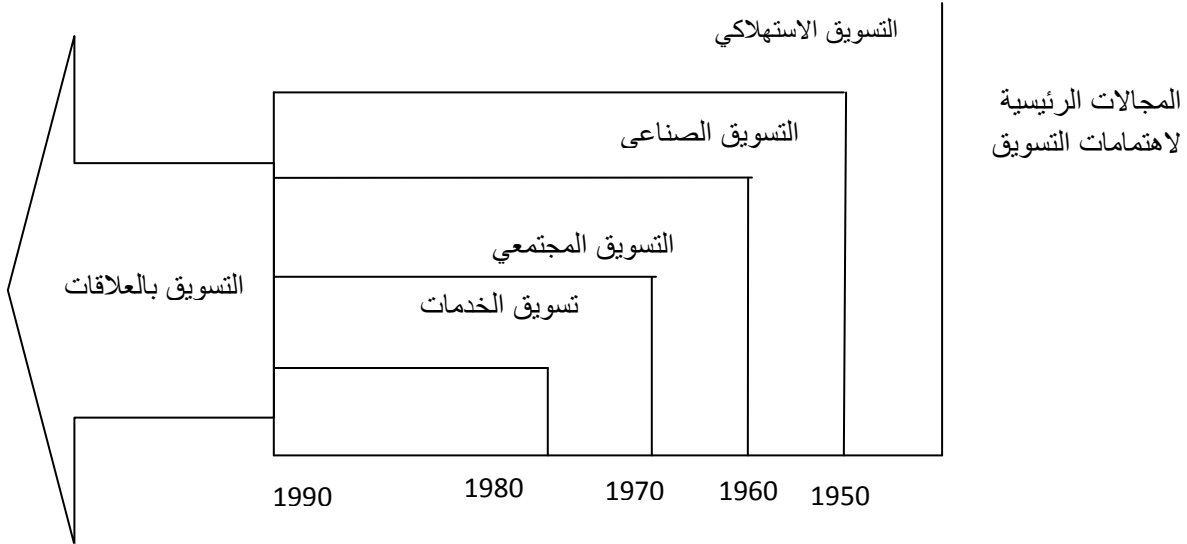
يتضح من الشكل السابق بأن عناصر المفهوم الموسع للتسويق تتكون من¹:

- **التسويق المتكامل:** والذي يهتم بدراسة تكامل عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة كالاتصالات، المنتجات، وقنوات التوزيع.
- **التسويق الداخلي:** يهتم بكيفية تكييف وظائف وعناصر التسويق على مستوى إدارات وموظفي المؤسسة من أجل تقديم أحسن وأرقى الخدمات والمنتجات لزيائن المؤسسة.
- **المسؤولية الاجتماعية للتسويق:** تهتم بدراسة المجتمع، البيئة، احترام القانون والأخلاق ودائما بتطبيق عناصر التسويق.
- **التسويق بالعلاقات:** يركز على إقامة علاقة دائمة ومستمرة بين المؤسسة وزبائنها والسعي للمحافظة عليهم، إضافة إلى سعي المؤسسة لضمان تحقيق الرضا والولاء لزيائنهم.

¹ - Philip Kotler and others, **Marketing Management** (Pearson Education : Paris 2009), P.P.27-32.

ويمكن معرفة التسويق بالعلاقات على نحو أفضل ضمن سياق التطور التاريخي للتسويق، وذلك وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): مراحل ظهور التسويق بالعلاقات



المصدر: درمان سليمان صادق ، التسويق المعرفي - المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية (دار كنوز المعرفة العلمية: عمان، 2012)، ص.14.

إن التسويق ومنذ نشأته العلمية مر بالعديد من المراحل التي أدت إلى تطور مفهومه وفلسفته فمن التركيز على التسويق الاستهلاكي في سنوات الخمسينات إلى التسويق الصناعي في الستينات مروراً بالتسويق في المؤسسات غير الهادفة للربح في السبعينات، إلى تسويق الخدمات في الثمانينات ثم التسويق بالعلاقات في التسعينات إلى غاية الآن، فالبحث عن مستقبل التسويق هو محور البحث في بدايات القرن الحادي والعشرين ومثل هذه التحولات في التسويق كانت جلية في التحول من مفهوم التسويق التقليدي إلى المفهوم القائم على اعتبار الزبائن شركاء للمؤسسة، وأن على المؤسسة بناء علاقات طويلة الأجل مع زبائنهم من خلال التأكيد على الجودة، الخدمة، الإبداع والابتكار الدائم والذي يعرف بتسويق العلاقات، وذلك بوصفه من أهم ما يمكن من ميزة تنافسية في ظل أسواق تتسم بشدة المنافسة، وزيادة الوعي لدى الزبائن، لذلك يعتبر هذا التحول جذرياً في الفلسفة التي يقوم عليها التسويق.¹

¹ - درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي - المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية (دار كنوز المعرفة العلمية: عمان، 2012)، ص.ص.14، 15.

ثانيا: تعريف التسويق بالعلاقات

هناك القليل من الاتفاق حول مفهوم التسويق بالعلاقات، وقد نتج عن ذلك وجود أكثر من تصور لهذا المفهوم حيث أن البعض ينظر له من منظور ترويجي يركز على إعادة توجيه الجهود الترويجية نحو الزبائن الحاليين والمحتملين بعد التحري عنهم بطرق علمية، في حين يركز البعض الآخر على هذا المفهوم من حيث كونه يهتم بظروف كل زبون على حدا، ويقوم على تأسيس علاقة شراكة وثيقة مع كل زبون ومعاملته على أنه قسم سوقي قائم بذاته، وتنظر له فئة أخرى من منظور أهمية الحفاظ على الزبون باستخدام أساليب مختلفة والاستمرار بالاتصال به بعد إتمام عملية البيع، كما تنظر له طائفة أخرى من حيث القيام بإعطاء الزبون الأولوية وبالتالي يتحول هنا دور التسويق من خداع الزبون عن طريق القول والبيع إلى الإشراف الحقيقي له عن طريق الاتصال والمشاركة في المعلومات.¹

وينطوي مفهوم التسويق بالعلاقات على ثلاثة جوانب مكملة لبعضها البعض:²

الجانب الأول: يتناول أهمية الاحتفاظ بالزبائن

إن مدخل التسويق بالعلاقات يلفت الانتباه ليس فقط إلى أهمية الاحتفاظ بالزبائن وإنما أيضا إلى أهمية استقطاب الزبائن مع التركيز على تطوير علاقات طويلة الأجل مع الزبائن القائمين أو الحاليين، وهذا المدخل ينطوي على تحول تركيز التسويق من تركيز معاملاتي تجاري إلى تركيز بالعلاقات مع التأكيد على الاحتفاظ بالزبائن وتقديم خدمة راقية ومتميزة لإسعاد وإشباع رغباتهم واحتياجاتهم وتعزيز تمسكهم بمؤسسة الخدمة.

الجانب الثاني: يتضمن تعزيز العلاقات الداخلية والخارجية

لا ينطوي مفهوم التسويق بالعلاقات على ضرورة تعزيز العلاقات مع الزبائن فقط وإنما أيضا على تطوير وتعزيز العلاقات مع الموردين، مكاتب التوظيف، الجمهور الداخلي لمؤسسة الخدمة (العاملين في المؤسسة)، الجماعات المرجعية، نقابات العمال، الغرف التجارية والمنظمات الحكومية.

¹ - حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، 2012، ص.2.

² - وائل رفعت خليل، إدارة التسويق (دار المعترف: عمان، 2017)، ص.174، 175.

الجانب الثالث: يتضمن تقريب المسافات مابين التسويق، خدمة الزبون والجودة

إن مفهوم التسويق بالعلاقات ينطوي على ضرورة تقريب المسافات بين ثلاثة عناصر حيوية: التسويق، خدمة الزبون وجودة الخدمة وهي العناصر المؤلفة لإستراتيجية تفعيل النشاط وتحقيق أعلى مستويات ودرجات المنفعة من خلال العلاقات التبادلية.

انطلاقا مما سبق فإن هناك العديد من الآراء والتعاريف التي تناولت مفهوم التسويق بالعلاقات، والتي تشترك في معظمها بتركيزها على عنصر العلاقة وتطويرها، وأهميتها في العملية التسويقية. وفيما يلي نذكر بعضا من هذه التعاريف:

- عرف "بيري" التسويق بالعلاقات على أنه عملية جذب الزبائن والمحافظة عليهم وتعزيز العلاقات معهم، معتبرا أن فكرة جذب زبائن جدد كخطوة وسيطية في عملية التسويق بالعلاقات، واعتبر أنه عملية اجتماعية تعمل من خلال تفاعلات تتم بين عدة أطراف في إطار التبادلات التجارية. وكان بيري أول من استخدم هذا المفهوم، حيث ظهر لأول مرة في عام 1983.¹
- وعرف على أنه عملية تسويق عبر إقامة علاقات صادقة مع الزبائن، من خلال الحوار الذي يقوي العلاقة مع الزبون، ويمنحه الشعور بأن المؤسسة لا تريد منه شيئا مقابل الخدمات التي تقدمها له.²
- و ينظر إليه بأنه عبارة عن مقارنة تركز على إنشاء علاقات دائمة وطويلة المدى مع الزبائن الحاليين والمحتملين، تنشئ المؤسسات من خلالها روابط تجارية أو حتى شخصية، أي التركيز على توجه المؤسسات بالزبون أكثر من توجيهها بالمنتج، وذلك بالسعي لإقامة علاقات دائمة مع الزبائن الحاليين

¹ - نوال صديقي ، بن حبيب عبد الرزاق، التسويق بالعلاقات توجه تسويقي حديث في المؤسسات الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، بشار، العدد 06، 2006، ص.168.

² - Kotler Burt P, Brown Joel S, **Mechanisms of coexistence of optimal foragers as determinants of local abundances and distributions of desert granivores**, journal of mammalogy, Vol 80, No.2, 1999, P.361

والمحتملين والسعي الجاد للمحافظة عليها في صيغة ارتباط وتعاون وتبادل لمواجهة المنافسة على المدى الطويل.¹

- كما ينظر إليه على أنه: مفهوم يتضمن تحالفات وشبكات إستراتيجية، قد ابتكرته المؤسسات في المقام الأول لتأكيد أهمية بناء أفضل العلاقات التفاعلية بينها وبين الجمهور المستهدف.²
- وقد جاء في نفس السياق تعريف كوتلر للتسويق بالعلاقات من خلال التأكيد على بناء العلاقات مع كل الأطراف التي لها صلة بالمؤسسة وذلك من خلال "إيجاد وحفظ وتعزيز علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، المجهزين، الموزعين والمساهمين الآخرين".³

بناء على ما سبق يتضح أن مفهوم التسويق بالعلاقات هو:

مدخل تسويقي ذو بعد استراتيجي، يسعى إلى جعل جميع الأطراف ذات المصلحة جزءاً من العملية التسويقية، وذلك من خلال شبكة من العلاقات المتينة، والمبنية على أسس ثابتة من الثقة والالتزام والقيم المشتركة، والتي تسعى إلى تحقيق تعامل مرضي لجميع الأطراف الداخلة في العلاقة، بما يشبع حاجاتهم ويحقق أهدافهم.

إذا فإن التسويق بالعلاقات يركز على العناصر والنقاط التالية:

- الاهتمام والتوجه للزبون بدل الاهتمام والتوجه بالمنتج.
- إقامة علاقات دائمة مع الزبائن الحاليين والمحتملين والسعي الجاد للمحافظة عليهم.
- السعي إلى إقامة علاقات ترابط وتعاون دائم ومستمر بين المؤسسة وزبائنهم لمواجهة المنافسة.
- أنه تركيب من التسويق وخدمة الزبون لإدارة العلاقات التجارية التعاونية المستمرة بين المؤسسة وزبائنهم.
- تسويق العلاقات يشمل خلق، حفظ وتعزيز علاقات قوية مع الزبائن والمساهمين الآخرين تكون موجهة للمدى البعيد، والهدف منها هو تحرير أو إطلاق قيمة طويلة الأمد للزبائن.

¹ - عيسى بنشوري، الشيخ الداوي، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات - تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية - ورقة، مجلة الباحث، ورقة، العدد 7، 2010، ص.ص. 367، 368.

² - بشير عباس العلاق، التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا - دراسة تمهيدية، الملتقى الأول: التسويق في الوطن العربي واقع وآفاق التطوير، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2002، ص. 20.

³ - Philip Kotler, Kevin Keller, **Marketing Management** (Prentice- Hill: New Jersey, 12 ed, 2006), P. 17.

ويمكن توضيح أهم الفروق الأساسية بين التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي (تسويق المعاملات) فيما يلي:

الجدول رقم (1-1): الاختلاف بين التسويق بالعلاقات وتسويق المعاملات

تسويق المعاملات	تسويق العلاقات
- التركيز على البيع لمرة واحدة.	- التركيز على الحفاظ على الزبون.
- رؤيا قصيرة الأجل.	- رؤيا طويلة الأجل
- التركيز بشكل محدود على خدمة الزبون.	- التركيز بشكل كبير على خدمة الزبون.
- درجة محدودة من الالتزام نحو الزبون.	- درجة عالية من الالتزام نحو الزبون.
- مستوى متوسط من الاتصال بالزبائن.	- مستوى عالي من الاتصال المباشر مع الزبائن.
- الجودة هي الشاغل الأساسي لرجال الإنتاج	- الجودة هي الشاغل الأساسي لكل من يعمل بالمؤسسة
	- التركيز على المنافع المستمدة من المنتج.

المصدر: محمود صادق بازرة، إدارة التسويق (المكتبة الأكاديمية: القاهرة، 2001)، ص. 27.

وبالتالي فالتسويق بالعلاقات يركز على الاتصال الدائم والمستمر مع الزبائن، وتقدم القيمة المضافة لهم، من خلال فهم وإدراك حاجاتهم ومشكلاتهم، والعمل على حلها وتقديم الخدمات الإضافية المرافقة للمنتجات، والعمل الدائم والدؤوب على مواكبة توقعات الزبائن، مع التركيز على أن صيانة العلاقة مع الزبائن هي مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في المؤسسة.¹

ثالثاً: أهمية التسويق بالعلاقات

إن التغيرات التي تحدث بصورة مستمرة في بيئة مؤسسات الأعمال تفرض عليها استخدام الأدوات المناسبة لاحتواء التهديدات واستثمار الفرص وتعزيز نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف، لذا يعد التسويق بالعلاقات أحد أهم الأدوات لمواجهة ذلك، ويمكن القول أن أهم الفوائد التي تجنيها مؤسسات الأعمال من خلال تبني التسويق بالعلاقات هي كالآتي:

¹ - إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني، التسويق في الوطن العربي - الفرص والتحديات، الدوحة، 2003، ص. 407.

1- الأهمية بالنسبة للمؤسسات التي تتبنى هذا المفهوم، وتتمثل في:¹

- تعد العلاقات الطويلة الأجل مع الزبائن ميزة تنافسية دفاعية للمؤسسة في ظل أسواق كثيفة المنافسة تساعد على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما وتجنب الحروب السعرية.
- تساعد المؤسسات على الحصول بما يعرف بزبون مدى الحياة من خلال الوصول إلى الزبون الموالي للمؤسسة.
- تساعد على تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة.
- تحقيق موقع في ذهن الزبون بأن المؤسسة تقع في موقع الخبير والمستشار له في مجال تخصصها.
- التقليل من التكاليف التسويقية ولا سيما في مجال الترويج وجهد استقطاب الزبائن الجدد.
- تحقيق الكلمة المنطوقة التي تجعل من الزبون أحد شبكات التسويق للمؤسسة، ونوعاً من الدعاية المجانية لمنتجاتها.
- يزيد من كمية المشتريات وحجم الإنفاق من قبل الزبون على منتجات المؤسسة.
- يساعد على استهداف الزبون المريح في الوقت المناسب ومن خلال العروض المريحة مما يزيد من فعالية إستراتيجية الاستهداف.
- تحقيق الثقة والالتزام وتبادل المعلومات بين المؤسسة وزبائنهم.
- خلق وبناء عملية اتصال باتجاهين بين المؤسسة وزبائنهم تحقق نوعاً من التغذية العكسية التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا الزبائن.

2- الأهمية بالنسبة للزبائن:

أما ما يحققه التسويق بالعلاقات للزبائن فيتمثل بما يأتي:

- الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد العميل على التعامل معها.
- العلاقات الاجتماعية مع المسوق أو مقدم الخدمة أو العاملين لديه، والتي تساعد في الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الحالات.

¹ - درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص.31-32.

- التقليل من تكاليف التحول من مسوق لآخر، سواء التكاليف الاجتماعية، المادية، أو النفسية، حيث أن العلاقة بين البائع والمشتري تعتبر من معوقات التحول بالنسبة للمشتري إلى بائع أو مسوق آخر.¹
- عند الاستفسار عن أحد المنتجات يجب تقديم النصيحة المناسبة للزبون بسرعة وبشكل لائق، مع تحديد الخدمات الفعلية التي تستطيع المؤسسات القيام بها.
- تقديم الخدمات أو تسليم المنتجات في الوقت المحدد مع الاتصال بالزبائن.
- تسهيل الأمور على الزبائن في الاتصال بالمؤسسة، بالإضافة إلى تسهيل شراء المنتجات التي يريدونها وبسعر مناسب، مع تسليم المنتجات كاملة في الوقت المحدد.
- استخدام البيانات التي يدلي بها الزبائن على نحو صحيح وأخلاقي وبطرق تخدم الزبون مع التأكد من إمكانية الوصول إليها في وقت اتصال الزبون بالمؤسسة.
- الاهتمام بخدمة ما بعد البيع والاتصال بالزبون للتأكد من أن المنتج أو الخدمة على ما يرام وفي مستوى توقعاته، والأكثر أهمية أنه إذا كان لدى الزبون مشكلة أو كان يطلب مساعدة فيجب أن تقدم له بسرعة وعلى نحو لائق.²

رابعاً: أهداف التسويق بالعلاقات

إن الغرض الأساسي للتسويق بالعلاقات يكمن في بناء وتطوير علاقات طويلة الأجل، وذلك من خلال عدة أهداف فردية والمتمثلة في:

- 1- **الاحتفاظ بالزبائن:** فالهدف الأساسي من التسويق بالعلاقات هو الاحتفاظ بالزبائن، وذلك من خلال تحسين علاقاتهم بالمؤسسة، و التركيز الدائم على تلبية حاجاتهم ورغباتهم، بدلا من البحث وبشكل مستمر عن زبائن جدد.
- 2- **إقامة روابط هيكلية واجتماعية:** تمثل حاجزا للخروج وتجعل العميل مضطرا للاستمرار في العلاقة، فالروابط الهيكلية تنشأ من قيام الطرفين باستثمار لا يمكن تعويضه عند انتهاء العلاقة، أو يكون من

¹ - إلهام فخري أحمد حسن، مرجع سابق، ص.406.

² - ميرلين ستون وآخرون، التسويق من خلال علاقتك بالعملاء، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق (دار الفاروق للنشر والتوزيع: القاهرة، ط2، 2005)، ص.14.

الصعب إنهاء العلاقة نتيجة للتعقيدات والتكاليف المتعلقة بتغيير المصدر، أما الروابط الاجتماعية فتنشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية بين الطرفين.¹

3- بناء قاعدة من الزبائن الموالين للمؤسسة: تركز المؤسسة هنا على تدعيم وتعزيز ولاء الزبائن لها، وهذا كأساس لتقوية علاقتها بهم، ضمان بقائهم، والاحتفاظ بهم، وتركز أيضا على تحقيق الرضا المستمر لهم.²

المطلب الثاني: افتراضات التسويق بالعلاقات ومستوياته وأشكاله

أولا: افتراضات التسويق بالعلاقات

يقوم مفهوم التسويق بالعلاقات على مجموعة من الافتراضات الأساسية، والمتمثلة فيما يلي:³

- 1- يفضل الزبون الاحتفاظ بعلاقة طويلة الأجل مع مقدم الخدمة أو السلعة، بدلا من التحول من مسوق إلى آخر.
- 2- إن التعامل مع الزبون الحالي وخدمته والاحتفاظ به، يعتبر أقل تكلفة من عملية جذب واستهداف الزبون الجديد، وتشير الدراسات أن تكلفة جذب الزبون الجديد تتراوح ما بين 5-8 أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي.
- 3- ينفق الزبون الموالى الذي يتمتع بعلاقات طويلة الأجل مع المؤسسة بشكل أكثر على منتجاتها، ويدفع السعر الأساسي دون تفاوض، وهو يعتبر مصدر الدعاية للمؤسسة من خلال ما ييثر عنها من كلمة الفم الإيجابية.
- 4- إن الزبون الموالى الذي يتمتع بعلاقات طويلة الأجل مع المؤسسة هو أكثر ربحية للمؤسسة من الزبون الجديد.

إلا أن هذه الافتراضات مازالت محط جدل بين الباحثين في مجال التسويق، وقد تكون أكثر صحة في حالات التبادل التعاقدية بين البائع والمشتري.

¹ - منى شفيق، التسويق بالعلاقات (المنظمة العربية للتنمية الإدارية- بحوث ودراسات: القاهرة، 2005)، ص.19.

² - Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, **Services Marketing-Integrating Customer Focus Across the Firm** (McGraw-Hill: North Carolina-USA, 2000), P.139.

³ - إياد عبد الفتاح النصور، تسويق المنتجات المصرفية (دار صفاء للنشر: عمان، ط 1، 2015)، ص.180.

ثانيا: مستويات التسويق بالعلاقات

هناك خمسة مستويات من العلاقات التي يمكن تكوينها مع الزبون الذي يقوم بشراء منتجات المؤسسة، وصنفها "Dibb & Medows" كما يلي:¹

1- العلاقات الأساسية أو الأولية: وهذه المرحلة لا تدور حول بناء علاقات بشكل أساسي، ولكنها تكون مجرد تفاعل إيجابي بين البائع والمشتري عند بيع السلعة.

2- العلاقات القائمة على ردود الأفعال: أيضا يكون هناك تفاعل بين البائع والمشتري كما في المرحلة السابقة، كما أن البائع في هذه المرحلة يشجع زبائنه ويبين لهم كيفية الاتصال به إذا كان لديهم مشاكل أو استفسارات.

3- العلاقات القائمة على إمكانية المحاسبة: وفي هذه المرحلة يقوم البائع بالاتصال مع الزبائن بعد عملية البيع، للاطمئنان على مدى رضا الزبون عن المنتج، والإجابة عن أي استفسارات أو تساؤلات قد يطرحها الزبون.

4- استمرار الاتصال لما بعد البيع: البائع في هذه المرحلة يكون على تواصل مع زبائنه بشكل مستمر، ويتم تقديم العروض، واستقبال أي اقتراحات من أجل تطوير أو تعديل الخدمة.

5- المشاركة: والتي تنطوي على المشاركة، والتفاعل بشكل مستمر مع الزبائن، واكتشاف طرق تساهم في الوصول إلى قيمة أفضل للزبون.

ثالثا: أشكال التسويق بالعلاقات

أكدت العديد من الدراسات أن للتسويق بالعلاقات ثلاثة أشكال رئيسية، والتي تتمثل في التسويق من خلال قاعدة البيانات، التسويق التفاعلي، والتسويق من خلال الشبكات:

¹ - إياد عبد الفتاح النصور، مرجع سابق، ص.ص. 181، 182.

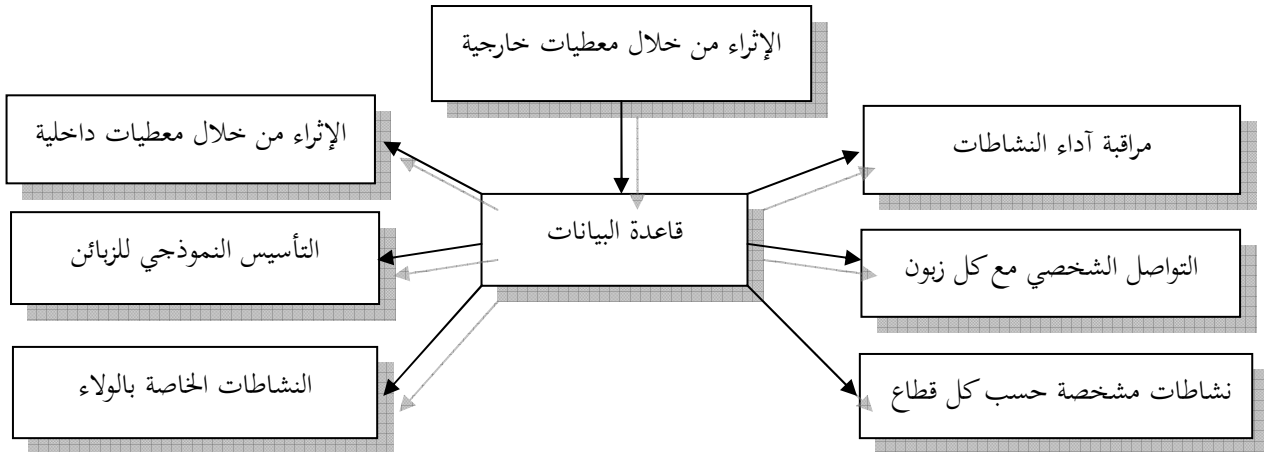
1- التسويق من خلال قاعدة البيانات:

إن المؤسسة التي تعتمد على التسويق من خلال قاعدة البيانات تركز أساسا على التسويق بالمعاملات مع إيلاء الأهمية لتبادل المعلومات بينها وبين الأطراف ذات العلاقة، وذلك بالاعتماد على المعلوماتية وبالتحديد على قواعد البيانات وباستخدام التكنولوجيا من أجل خلق وتأسيس العلاقة مع الزبائن المستهدفين، الحفاظ عليهم، وتنمية هذه العلاقة عبر الزمن.

وقد لجأت المؤسسات إلى مثل هذا النوع نظرا لأن الزبون أصبح أكثر إدراكا ومعرفة بحاجاته، ولا يتردد في المفاضلة بين المنتجات، العلامات، وطرق التوزيع أمامه.¹

ويمكن توضيح قاعدة بيانات الزبائن في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): قاعدة بيانات الزبائن



Source : Jean-Pierre Douard, Michèle Heitz, **Le Géomarketing-Au service de la démarche marketing** (Dunod: Paris, 2004), P.169.

من خلال قاعدة البيانات تستطيع المؤسسة معرفة زبائنهم وتقديم لهم عروض مشخصة تناسب كل زبون، وللحفاظ عليهم فإنها تقوم بانتهاج برامج الولاء كإرسال هدايا في المناسبات، وتقديم حسومات على عمليات الشراء في تواريخ أول الشراء وغيرها من البرامج الأخرى، إذن فقاعدة البيانات وسيلة ضرورية للمؤسسات للتمكن من الحصول على الزبائن والحفاظ على ولائهم.

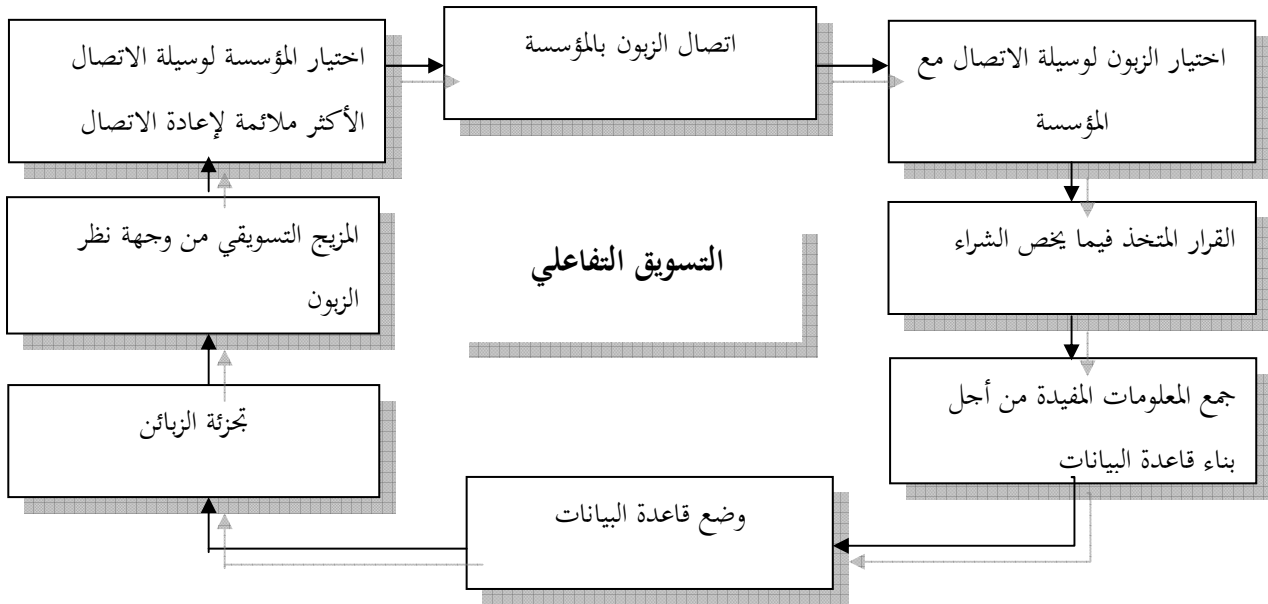
¹ - Jean-Claude Boisdevésy, **Marketing Relationnel** (les édition d'organisation : Paris, 3^{ème} tirage, 1998), P.P.110-113.

2- التسويق التفاعلي:

إن التسويق التفاعلي يعمل على خدمة الزبون قبل بيعه المنتجات أو تقديم الخدمات، فهو يهدف إلى إعلام الزبون والسماع لحاجاته ورغباته، وتعتبر الانترنت ومراكز الاتصال الأدوات الأساسية لزيادة درجة التفاعلية¹.

ويمكن توضيح هذا النوع من التسويق في "حلقة التسويق التفاعلي"، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (1-4): حلقة التسويق التفاعلي



Source :Pierre Alard, Damien Dirringer, **La stratégie de la stratégie client** (Dunod : Paris,2000), P.86.

من خلال هذه الحلقة نجد أن التفاعل بين الزبون والمؤسسة يبدأ من أول اتصال، حيث يختار الزبون الكيفية التي من خلالها يتصل بالمؤسسة الأمر الذي يتطلب من المؤسسة تحديد كافة الوسائل والإمكانيات ذات الكفاءة العالية والتي تخلق القيمة المضافة للطرفين. وبعد أن يتخذ الزبون القرار فيما يخص عملية الشراء فإن ذلك يمكن المؤسسة من جمع المعلومات حول الزبائن فيما يخص وسيلة الاتصال، نوع المنتج أو الخدمة، العلامة، السعر إلى غير ذلك، وتخزين وتنظيم هذه المعلومات في قواعد البيانات إذ تعتبر هذه العملية جوهرية في قيام التسويق التفاعلي لأنها تمكن المؤسسة من وضع مزيج تسويقي يتناسب وحاجات الزبون بصفة شخصية.

¹ - Pierre Alard, Damien Dirringer, **La stratégie de la relation client** (Dunod : Paris,2000),P.86.

3- التسويق من خلال الشبكات:

إن التسويق بالعلاقات لا يقتصر على الاهتمام بالعلاقات مع الزبائن فقط، بل هو أشمل من ذلك إذ أنه يهدف إلى تأسيس علاقات مع جميع الأطراف والنتيجة النهائية هي بناء قاعدة فريدة من العلاقات تسمى الشبكة، والتي تحقق الربح المتبادل للجميع¹. والواقع أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد وبشكل أساسي على بناء علاقات متينة مع جميع المتعاملين معها حيث يتحد الكل ويشكلوا ما يسمى شبكة توصيل القيمة الخاصة بالمؤسسة². الأمر الذي جعل التسويق من خلال الشبكة يطبق حتى في مجال سوق المستهلكين، حيث تبني شبكة من العلاقات فيما بين الزبائن والمؤسسة، وتلعب الكلمة المنطوقة دورا حاسما ومؤثرا على سلوكيات وتصرفات الزبائن، وبينت الدراسات مدى التأثير الشخصي للكلمة، إذ أن تأثيرها يفوق بكثير تأثير أساليب الترويج المختلفة، وكان لذلك الدور البارز في تحويل نظرة الزبون من سلعة أو خدمة إلى أخرى.

المبحث الثاني: عناصر ومركزات التسويق بالعلاقات ومكوناته

التسويق بالعلاقات يمثل توجه استراتيجي يركز على الحفاظ على الزبائن الحاليين وتحسين العلاقات معهم أكثر من اكتساب زبائن جدد، وهذا التوجه يفترض أن الزبائن يفضلون إقامة علاقة طويلة ومستمرة مع مؤسسة واحدة أكثر من البحث المستمر عن مؤسسات قادرة على إشباع حاجاتهم. ولإلزام بهذه النقطة نتطرق إلى مختلف العناصر والمركزات التي يعتمد عليها التسويق بالعلاقات بالإضافة إلى أهم مكوناته.

المطلب الأول: عناصر (أبعاد) التسويق بالعلاقات ومركزاته

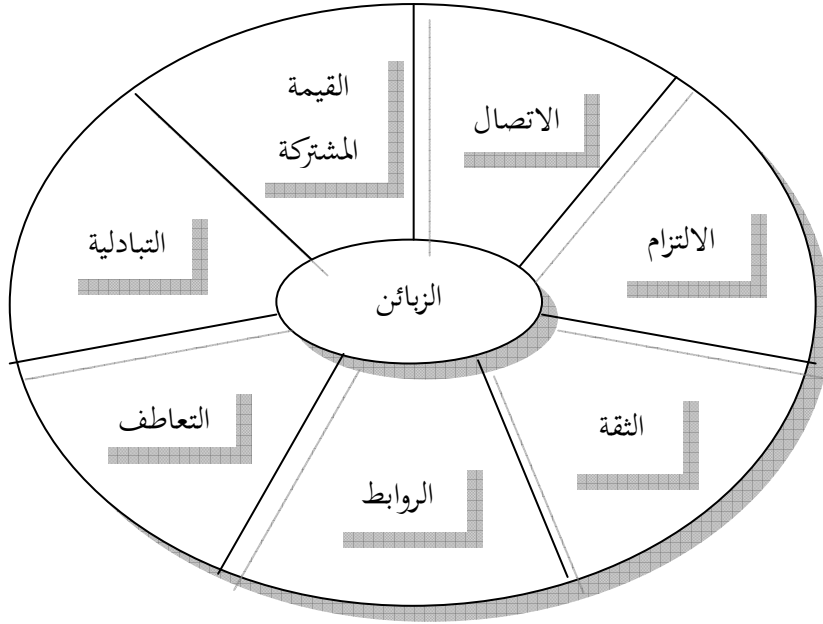
أولا: عناصر التسويق بالعلاقات

العديد من الباحثين الذين تطرقوا عند دراستهم لموضوع التسويق بالعلاقات إلى ذكر العناصر المكونة لهذا النشاط، وكل من هؤلاء الباحثين تطرق إلى ذكر العناصر بكاملها أو البعض منها، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

¹ - يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي العبادي، إدارة علاقات الزبون (الورق للنشر والتوزيع: عمان، الطبعة الأولى، 2009)، ص.ص. 44، 45.

² - حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، مبادئ التسويق الحديث - مدخل شامل (اليازوري للنشر والتوزيع: عمان، 2009)، ص. 41.

الشكل رقم (1-5): عناصر التسويق بالعلاقات



Source: Leo Y.M. Sin and others, **Relationship Marketing Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation**. Journal of Business Research, Vol.58, No.2, 2005, P.187.

وفيما يلي شرح لكل عنصر من حيث التعريف والدور الذي يلعبه هذا العنصر في تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات:

1- الاتصال:

يعتبر الاتصال وسيلة تبادل رسمية أو غير رسمية للمعلومات بين البائعين والمشتريين، لأن التسويق بالعلاقات يسلط الضوء على أهمية تبادل المعلومات في العلاقات التجارية، ولما لهذا العنصر من تأثير إيجابي وغير مباشر على عنصر الالتزام في العلاقات التجارية. عملية الاتصال بالزبائن من بين السمات التي تتميز بها المؤسسات التي تقوم بإدارة زبائنهم مباشرة من خلال التقنيات الخاصة بالتسويق مثل: التسويق عبر الهاتف أو البريد المباشر والانترنت. بالإضافة لدوره الهام في العلاقات السائدة بين الزبائن والموردين.¹ ومنهم من اعتبر أن الاتصال جوهر عملية التفاعل الحاصلة بين الموردين والزبائن.

¹ - ميرلين ستون وآخرون، مرجع سابق، ص.23.

2- الثقة:

يعتبر هذا العنصر من عناصر العلاقات التجارية وهو ذلك المستوى الذي يشعر به كل طرف في الاعتماد على سلامة الوعود التي يقدمها الطرف الآخر في علاقات التبادل. وهناك من يرى بأن الثقة تنشأ عندما تحدث عمليات التبادل بشكل موضوعي ونزيه.¹ وهي مصطلح يتسم بالتعقيد لأنه يرجع إلى الإيمان والاعتماد على صدق، أمانة وكفاءة شخص موثوق.

إذا فالثقة هي الاستعداد للاعتماد على شريك التبادل سواء كان ذلك من جانب الزبون أو المسوق، وهي لا تتصف فقط بالسلوك وإنما بخصائص جوهرية كالدافعية، الكفاءة، الأمانة، النزاهة، المصادقية، الشفافية، الوعود والميل إلى المساعدة. وهناك من يعتبر بأن الروابط الاجتماعية تساهم بشكل فاعل في خلق عنصر الثقة بين الأطراف، وهي تشجع على زيادة التعاون، التواصل وتبادل المعلومات، وهي أساس بناء علاقات طويلة وممتينة بين الزبون والمورد، وحتى على مستوى الموظف الداخلي بالمؤسسة.²

3- الالتزام:

يعبر الالتزام عن رغبة المؤسسة في تنمية علاقتها بالزبائن والاحتفاظ بهم، واستمرار العلاقة معهم، والعمل على تأكيد النجاح طويل الأجل، وهو يعد من أهم العناصر لاستمرار علاقة المؤسسة بالزبون، كما يسمح بالتمييز بين الأفراد الذين سيستثمرون في علاقتهم مع المؤسسة أو الذين سيتركونها. إذا فالالتزام يركز على استمرارية رغبة الأفراد في الاحتفاظ بالعلاقة.

وتتمثل متطلبات تطبيق مبدأ التزام المؤسسة فيما يلي:³

- تزويد الزبائن بأفضل العروض الممكنة.
- المحافظة على مستويات الأداء.
- تصميم وتوجيه كافة الأنشطة، العمليات والإجراءات في المؤسسة للوفاء بالالتزامات التي تقدمها.
- عدم وضع معايير غامضة قابلة للعديد من التفسيرات المختلفة.

¹- Robert M. Morgan, Shelby D. Hunt, **The commitment-Trust Theory of Relationship Marketing**, Journal of Marketing, Vol 58, No.3, 1994, P.30.

² - إياد عبد الفتاح النصور، مرجع سابق ص.178.

³ - منى شفيق، مرجع سابق، ص.ص.80-81.

- عدم إعلان المؤسسة عن بعض المعايير التي لا تنوي تحقيقها.

4- التعاطف:

يعتبر هذا العنصر مهما في العلاقات التجارية، وهو يمكن كل الأطراف من الاطلاع على أحوال الطرف الآخر، وتنبع أهمية هذا العنصر كونه يسعى إلى فهم حاجات ورغبات الزبائن ومشكلاتهم والعمل على حلها، وتقديم الخدمات الإضافية المرافقة للمنتجات، والعمل الدؤوب على مواكبة توقعات الزبائن، مع التركيز على أن عملية صيانة العلاقة مع الزبائن هي مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في المؤسسة،¹ والتعاطف يعني أيضا أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والأدب و أن يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن، وهذا معناه قدرة المؤسسة وموظفيها على الاهتمام بكل زبون من زبائنهم.

5- التبادلية "التعامل بالمثل":

هو العنصر الخامس من عناصر التسويق بالعلاقة، فهو الذي يجعل كل طرف على استعداد لتقديم خدمة للطرف الآخر مع ثقته بأن الطرف الآخر سيرد الخدمة،² وقد أظهرت بعض الدراسات إلى أن التبادل يحتاج إلى معرفة أكثر للسّمات العلائقية لسلوكيات إدارة المؤسسة والزبون، فالعلاقة التبادلية ظاهرة لدراسة التسويق بالعلاقة، فالتبادل هو تفاعل يحدث بين المؤسسة والزبون ويكون على مستويين هما: مستوى المؤسسة، إذ تبرم العقود التجارية والقانونية من أجل شراء وبيع المنتجات بناء على شروط أو بنود معينة، أما على المستوى الفردي فتتم الاتصالات الشخصية والتفاوض والمساومة وتبادل المعلومات بين المؤسسة والزبون،³ فالتبادل هو أحد العناصر الأساسية للتسويق بالعلاقة، وهو يقوم على أساس ارتباطات بين نشاطات التسويق.

وتقوم التبادلية على البعد المادي للتبادلات التي تتم في إطار العلاقة رابح - رابح، ويقصد بذلك تبادل المنافع والامتيازات المنبثقة من العلاقة الموجودة بين المؤسسة و الزبون، حيث تعمل المؤسسة على تنمية الشعور لدى

¹ - إياد عبد الفتاح النصور، مرجع سابق، ص.ص. 178، 179.

² - Leo Y.M. Sin and others, **The Effect of Relationship Marketing Orientation on Business Performance in the Hotel Industry**, journal of Hospitality and Tourism Research, Vol 30, No.4, 2006, P.411.

³ - رجب جيهان عبد المنعم، العلاقة بين المشتري والمورد: مدخل التسويق بالعلاقات (المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، 2006)، ص.ص. 91-96.

الزبون بأنه شريك فيها، وأن علاقتهما تبادلية تتطلب استمراريتهما في مراعاة تحقيق مصالح الطرفين بطريقة متوازنة.¹

6- الروابط:

يؤدي هذا العنصر إلى اتفاق المؤسسة والزبون على شيء معين، فالالتزام بهذا المتغير يؤدي إلى تطوير وتعزيز العلاقات مع الزبائن ومن ثم سيؤدي إلى شعور الزبون بالرضا اتجاه العلاقة بالمؤسسة وتعزيز ولائه، إلا أن متغير الروابط لم يلقى إلا قدراً متواضعاً نسبياً من الاهتمام من قبل الباحثين في مجال التسويق بالعلاقة مقارنة بالعناصر الأساسية السابقة الذكر،² بالرغم من أن خلق روابط نفسية بين الزبون والمؤسسة يؤدي إلى تحقيق المزايا التالية:³

- يصبح موظف المبيعات بالمؤسسة من المؤثرين على الزبون في صنع قراراته الشرائية.
- يجد موظف المبيعات سهولة في التعامل مع نفس الزبون، لمعرفته رغبات، احتياجات وأسلوب التعامل الذي يفضلها الزبون، مما يؤدي إلى رضا الزبون عن المؤسسة، واستمتاع الموظف بعمله وأدائه بشكل أفضل لتعامله مع زبون راض.
- انخفاض في تكاليف التسويق لانخفاض وقت تأدية الخدمة للزبون.
- انخفاض في تكلفة استبدال الزبائن المفقودين بزبائن جدد.
- زيادة الإيرادات التي تحصل عليها المؤسسة من كل زبون.

7- القيمة المشتركة:

القيم هي مجموعة من المعايير التي يحملها الفرد نحو الأشياء والمعاني وأوجه الأنشطة المختلفة التي تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحوها، وتحدد السلوك المقبول والمرفوض، الصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي وهذه

¹ - Bjorn Ivens, Ulrike Mayrhofer, **Les facteurs de réussite du marketing relationnel**, Revue Décisions Marketing, No.31, 2003, P.32.

² - Leo Y.M. Sin and others, **The Effect of Relationship Marketing Orientation on Business Performance in the Hotel Industry**, Op-Cit, P.409.

³ - Kristy E Reynolds and others, **Factors Affecting Loyalty Toward Service Providers**, Journal of Marketing, No 12, 2001, P.22

القيم لا تأتي من فراغ فهي مستمدة من البيئة بمعناها الواسع،¹ ومن أهم مصادرها: التعاليم الدينية، التنشئة الاجتماعية، الخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد.

ونقصد بالقيم المشتركة المنافع الاقتصادية والمعنوية التي تعود على كل من البائع من جهة مثل: كسب ثقة الزبائن وولائهم، تحقيق المزيد من العوائد والأرباح في الأجل الطويل، إضافة إلى تحقيق سمعة طيبة وحسنة عند جميع أفراد المجتمع، أما القيم والمنافع التي يجنيها المشتري عند وجود ممارسة لمفهوم التسويق بالعلاقات فتتمثل في حصوله على مزايا عديدة كالمعاملة الخاصة، العناية والاهتمام، السعر المناسب، والبحث عن الرغبات التي تشبع حاجاته.²

ثانيا: مرتكزات التسويق بالعلاقات

يقوم مفهوم التسويق بالعلاقات على ستة مرتكزات أساسية:³

- 1- خلق قيمة مضافة وجديدة للزبائن من خلال استهلاكهم أو استعمالهم للسلعة أو الخدمة المقدمة لهم من قبل مجهر الخدمة.
- 2- تحديد الفوائد والمنافع التي يرغب الزبون في تحقيقها من جراء استخدام السلعة أو الخدمة.
- 3- تحديد عملية الاتصال بين أطراف التعامل وبالشكل الذي يعزز القيمة المدركة من قبل الزبون.
- 4- دعم وتعزيز العلاقات التعاقدية بين أطراف التعامل كالعلاقة القائمة بين المسوقين والزبائن.
- 5- ضرورة تحديد وإدراك أهمية الوقت بالنسبة للزبائن والتكاليف الناشئة عنه في حالة عدم استثماره بالشكل الصحيح بين أطراف العلاقة.
- 6- بناء شبكة من العلاقات مع الزبائن فضلا عن شبكة العلاقات بين المؤسسة ومختلف الأطراف المشاركة وغيرهم من أصحاب المصالح مع المؤسسة.

¹ - نجلة يونس، عمر ياسين، التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون- دراسة لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، العراق، العدد 107، مجلد 34، 2012، ص.32.

² - إياد عبد الفتاح النصور، مرجع سابق، ص.179-180.

³ - John Egan, **Relationship Marketing-Exploring Relational Strategies in Marketing**(Pearson Education: Prentice hall. UK, 2001), P.P.200-212.

المطلب الثاني: مكونات التسويق بالعلاقات

تسعى المؤسسة دائماً إلى بناء شبكة من العلاقات مع جميع المتعاملين معها وتركز على الزبائن باعتبارهم حجر الزاوية في النشاط التسويقي، فبدون علاقات طيبة معهم ينهار النظام التسويقي ويفقد حيويته ويصبح تجاري محض، ويمكن توضيح ذلك من خلال مكونات التسويق بالعلاقات والمتمثلة في:

الجودة، التحسين المستمر للجودة، التسويق الداخلي، شكاوي الزبائن وتقوية العلاقة بين المؤسسة والزبائن.

أولاً: الجودة

تعد الجودة من الأمور الرئيسية التي يعتمد عليها الزبون بشكل أساسي في قرار اختياره للسلع والخدمات.

1- تعريف الجودة:

يقصد بمصطلح الجودة " مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق الرغبات".¹

وأيضاً الجودة عبارة عن "مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم، المعلنة والضمنية، فالجودة لا تعني بالضرورة التميز، وإنما ببساطة المطابقة للمواصفات أو ترجمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم".²

كما يعرفها "Jm Juran" بأنها "مدى ملاءمة المنتج للاستعمال".³

2- أنواع الجودة: يمكن تصنيف الجودة إلى نوعين هما:

- **جودة التوافق:** وتعني أن المؤسسة من خلال إدارتها وعملياتها تحقق توقعات الأسواق المستهدفة.
- **جودة الأداء:** وتعني أن المؤسسة من خلال إدارتها وعملياتها تحقق رضا الزبون من خلال معايير أداء عالية وبما يحقق متطلبات الجودة الشاملة، حيث يتم الأداء بشكل جيد من المرة الأولى.

¹ - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000 (دار غريب: القاهرة، 1995)، ص.18.

² - مأمون السلطي، سهيلة إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة - الإيزو 9000 (دار الفكر: دمشق، ط1، 1995)، ص.26.

³ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات (دار وائل: عمان، ط3، 2008)، ص.19.

3- المهام التي يجب أن تقوم بها إدارة التسويق بالمؤسسة لتحقيق الجودة:

تتمثل المهام التي يجب أن تقوم بها إدارة التسويق بالمؤسسة لتحقيق الجودة فيما يلي:

متطلبات التحسين المستمر للجودة:

تتمثل متطلبات التحسين المستمر للجودة فيما يلي:

- تحديد أهداف التحسين.
- تحديد متطلبات التحسين المادية والبشرية على شكل خطة عمل .
- توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا.
- تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين.
- تشكيل فرق التحسين وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها.
- جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام كل من يعمل في مجال التحسين.
- التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري.

ثالثا: التسويق الداخلي

إن تعريف التسويق الداخلي لا يقتصر فقط على النشاطات الإدارية نحو التأثير في الكفاءة وتزويد العاملين بما يحتاجونه وتدريبهم وتحفيزهم وخلق ظروف عمل مرنة ومناسبة لهم، بل لابد من ربط ذلك بنظريات ومبادئ تسويقية ليكون الموظفون بالمؤسسة زبائن داخليين يعملون على فهم وتوطيد العلاقة مع الزبائن¹. ففي قطاع الخدمات تم ملاحظة أن درجة إشباع حاجات العاملين لها تأثير على أدائهم المتعلق بالزبائن الخارجيين، وذلك لأن رضا هؤلاء الزبائن يتحدد بشكل رئيسي من خلال جودة أداء العاملين في المؤسسة، لذا بدا واضحا أن إشباع حاجات العاملين يعد ضروريا لتحقيق مستوى من الرضا العالي للزبائن الخارجيين، ثم بدأ انتشار هذا المفهوم في جميع أنواع المؤسسات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه².

¹ - Joshi Rajir, **Internal Marketing in Organizations: Need for Reorientation**, journal of service Marketing, Vol.7, No.4, 2007, P.17.

² - أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون (دار الجنان: عمان، 2016)، ص.29.

هذا وقد عرف التسويق الداخلي على أنه أسلوب لأنظمة الحوافز والمكافآت الموجهة للعاملين بغية تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن وتنمية العلاقات التفاعلية بينهم¹.

رابعاً: شكاوي الزبائن

شكاوي الزبائن هي حال يكون فيها الزبون غير راضي عن خدمات المؤسسة ومرد ذلك إلى أن المؤسسة لم تشبع حاجاته ورغباته أو لم تستطع الوصول إلى توقعاته، وتتعلق بعدة أسباب أهمها:²

- عدم التطابق بين أداء الخدمة وتوقعات الزبون.
- سوء معاملة أحد العاملين للزبون.
- وجود عيوب في المنتج.
- قلة المعلومات ونقص خبرة الزبون في تشغيل المنتج.
- ضعف الثقة أو المصداقية في المؤسسة أو مقدم الخدمة.

ولكي يتم التعامل مع شكاوي الزبائن بفعالية، يجب اتباع الخطوات السبع التالية بالترتيب ودون تقديم خطوة على أخرى:³

- 1- **شكر الزبون:** الشكوى هي هدية الزبون للمؤسسة ومن واجبها شكره عليها، فلا يجب جعل الزبون يشعر بالتذمر من شكواه أو أنه يسلب بعض الوقت الثمين من المؤسسة.
- 2- **تقدير شكوى الزبون:** لا يجب الاكتفاء بشكر الزبون، بل يجب تقديره بحق لأنه يساعد بحق على تفادي ذلك العيب مستقبلاً.
- 3- **الاعتذار للزبون:** من الضروري الجهر باعتذار للزبون بكلمات صريحة، ولكن يكون ذلك بعد شكره، أما إذا تم الاعتذار للزبون قبل شكره فذلك يشجعه على اتخاذ موقف متعال من المؤسسة،

¹ - Mc Grath, E. Gary, **Internal Market Orientation As an Antecedent to Industrial service quality**, PhD thesis, Nova south- eastern University, 2009,P.36.

² - رون كار، دون بلوهويك، مرشد الأذكىء الكامل: خدمة العملاء المتميزة (دار الفاروق: القاهرة، 2001)، ص.ص. 170، 171.

³ - جانيل بارلو، كلاوس مولر، هل تلقيت هدايا من عملائك مؤخراً؟ تحويل شكاوى العملاء إلى سلاح إستراتيجي، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع): القاهرة، العدد العشرون، 1999، ص.ص. 7، 8.

أما إذا تم البدء بشكره فالمؤسسة تقيم معه حوارا وديا قبل أن تبدأ بتقديم التنازلات، فضلا عن كونها تركز على حل المشكلة بطريقة عادلة، ودون تقديم تنازلات.

4- تذييل أسباب الشكوى على الفور: قبل الشروع في استجواب الزبون بخصوص تفاصيل المشكلة، يجب تقديم وعد بإزالة سوء الفهم، ويمكن بعد ذلك سؤال الزبون بحجة جمع المعلومات اللازمة لتقدير الحالة تقديرا سليما وحل المشكلة بسرعة، فعند تقديم وعد للزبون ستجده يبادر إلى تقديم تنازل بالمقابل.

5- جمع المعلومات اللازمة: كثيرا ما تختلف وجهة نظر الزبون عن وجهة نظر المؤسسة، لذلك يجب جمع المعلومات اللازمة للتوفيق بين وجهتي النظر، فقد يخبر الزبون بأن الجهاز الذي اشتراه لا يعمل، بينما تلخص المشكلة في أنه لا يستطيع تشغيله لقلة خبرته.

6- حل المشكلة فورا: إذا لم تتمكن المؤسسة من حل المشكلة عبر الهاتف، فيجب عليها إرسال أحد المختصين فورا ليتفحص الأمر لكي يشعر الزبون بأن المؤسسة معه، وأنه أهم إنسان في العالم بالنسبة للمؤسسة ويجب الحذر من إجباره على الاتصال ليشكو مرة أخرى.

7- متابعة الزبون: لا ينتهي الأمر دائما بإزالة أسباب الشكوى، بل يجب محو الأثر السلبي الذي تركته هذه المشكلة في تاريخ علاقة المؤسسة بالزبون ومتابعة الزبون للتأكد من أن كل شيء على ما يرام، كما يجب أن تشعر المؤسسة الزبون باهتمامها الحقيقي وتشجعه على تكرار الشراء من المؤسسة، بل وتشجعه على أن يوصي الآخرين بالتعامل معها.

خامسا: تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبائن

تعمل المؤسسة على تقوية علاقتها بزبائنها وذلك من أجل تنمية علاقات الزبائن، ويكون محصلة ذلك استمرار المؤسسة في السوق، وإن لم تقم بذلك سوف يحتاج زبائنها إلى إقامة علاقة مع مؤسسة أخرى بدلا منها، ومن ثم سوف يوجه الزبون أمواله إلى تلك المؤسسة لتوطيد علاقته بها، ولكي تتأكد المؤسسة من مدى متانة وقوة العلاقة بينها وبين زبائنها عليها القيام بتقييم مدى ولاء زبائنها لها، وذلك من خلال قواعد البيانات الخاصة بمعاملات الزبائن مع النظر للزبون الدائم على أنه الزبون ذو الولاء، وأن فقدانه أو خسارته ستكون له

المؤسسة الكثير، ولذلك يجب على رجال التسويق في الوقت الحالي استخدام وتبني بعض الإجراءات والوسائل المساعدة للحفاظ على الزبائن عن طريق تنمية وتقوية العلاقة معهم وذلك من خلال القيام بالآتي:¹

- أ- رسم إستراتيجية مناسبة للاحتفاظ بالزبائن: ويتم ذلك عن طريق تحليل الأعمال التي يمارسها الزبائن والعمل على فهم دقيق لقاعدتهم وصولاً لتحقيق ولائهم، وهي تساعد في بناء مكانة وصورة ذهنية للمؤسسة لدى الزبون.
- ب- بناء قاعدة بيانات عن زبائن المؤسسة: وذلك من خلال الاحتفاظ بسجلات دقيقة عن الزبائن والمتعاملين مع المؤسسة .
- ت- قيام المؤسسة بدور المرشد للزبون: قد يجهل الزبائن طبيعة الخدمات وكيفية الاستفادة منها، لذا يجب على المؤسسة إرشاد الزبون بما يحقق له منافع مادية، كخفض تكاليف الخدمات أو الحصول على منافع اعتبارية.
- ث- العمل على بناء نظام للحوافز يتناسب وتقسيمات الزبائن: وذلك من خلال المعلومات التي توفرها قاعدة بيانات الزبون الموجودة لدى المؤسسة، ويجب أن تتناسب هذه الحوافز مع الفئات السوقية المستهدفة من حيث أعمارهم وطبيعة أعمالهم.

المبحث الثالث: متطلبات وخطوات تطبيق التسويق بالعلاقات وشروط نجاحه

يمثل التسويق بالعلاقات محل تركيز العديد من القائمين بالبحوث الأكاديمية المعاصرة في التسويق، فهو مدخل جديد للتسويق ويمثل تحولا في الاتجاه نتيجة للتطورات التكنولوجية، تحرير الأسواق، اشتداد المنافسة العالمية وإدراك أهمية الاحتفاظ بالزبائن. ونظرا لكونه مفهوما جديدا فإن معظم استراتيجيات التسويق بالعلاقات الناجحة تعتمد على مجموعة من المتطلبات والخطوات الواجب إتباعها من قبل المؤسسات لتنفيذه بكفاءة وفعالية.

¹ - عواطف يونس إسماعيل، متطلبات التسويق بالعلاقات وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون- دراسة استطلاعية لآراء عينة من الزبائن في معمل الألبان بالموصل، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 95، مجلد 31، 2009، ص.ص.243،244.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق التسويق بالعلاقات وخطواته

أولاً: متطلبات تطبيق التسويق بالعلاقات

إن تبني مفهوم التسويق بالعلاقات كتوجه استراتيجي لمؤسسات الأعمال والتحول من المفهوم التقليدي للتسويق إلى مفهوم التسويق بالعلاقات لا يمكن أن يتم بسهولة وإنما بحاجة إلى تغيير كبير وجذري في فلسفة المؤسسات وتوجهاتها الاستراتيجية طويلة الأجل وهيكلها التنظيمية. ويتضح هذا التغيير في المجالات الآتية:

- التغيير في قيم وثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى التغيير في عقلية إدارتها.
- التغيير في نظام المكافآت والخوافز المعمول بها في المؤسسة.
- التغيير في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من حيث البحث عن الزبون المربح وليس السعي وراء عدد الزبائن، أي التركيز على نوعية الزبائن وليس على عددهم والتعامل مع الزبون المستهدف وليس جميع الزبائن، المتابعة الدائمة والمستمرة للزبائن بالإضافة إلى اعتبار الزبون جزءاً هاماً في عملية انتاج وتقديم المنتجات، مع التركيز على جودتها وتميزها.

ومن متطلبات التسويق بالعلاقات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار:

- الحاجة إلى موظفين لديهم توجه بالزبون: باعتبار أن الزبون أصبح محل تركيز نشاط المؤسسات فإنها تسعى إلى استقطاب وتأهيل الموظفين لأنهم يمثلون المؤسسة من وجهة نظر الزبون وخاصة في مؤسسات الخدمات.
- دور التدريب: وذلك بالاعتماد على برامج تدريب فعالة لجعل الموظفين قادرين على خدمة الزبائن وبناء علاقات جيدة معهم.
- تكوين فرق عمل مميزة: حيث أن خلق القيمة للزبون ونيل رضاه يعتمد وبشكل أساسي على تكامل جهود فرق العمل في المؤسسة إذ تسعى كلها إلى تحقيق الأهداف المشتركة وذلك بالتعاون والتنسيق فيما بينها مما يرفع ويعظم الأداء ويحسن من مستويات الرضا¹.
- تعريف الزبون المستهدف وتحديد خصائصه وحاجاته.
- قياس العلاقة مع الزبائن بوصفها ميزة تنافسية للمؤسسة.

¹ - محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق-مدخل معاصر (الدار الجامعية: مصر، 2008)، ص.ص. 35-37.

- اعتماد التسويق بالعلاقات على ما توفره تقنيات المعلومات من إمكانيات بناء نظم وقاعدة البيانات عن الزبائن ووسائل الاتصال الشخصي معهم.
- بناء وتطوير أنشطة التسويق بالعلاقات منها: مراكز الاتصالات، مواقع على شبكة الانترنت، فرق لخدمة الزبائن ومساعدتهم، التجارة الالكترونية، توفير البيانات اللازمة عن الزبائن وبرامج لدعم ولاء الزبائن الدائمين¹.

ثانيا: خطوات تطبيق التسويق بالعلاقات

إن تطبيق التسويق بالعلاقات بفعالية يتطلب إتباع الخطوات الآتية:²

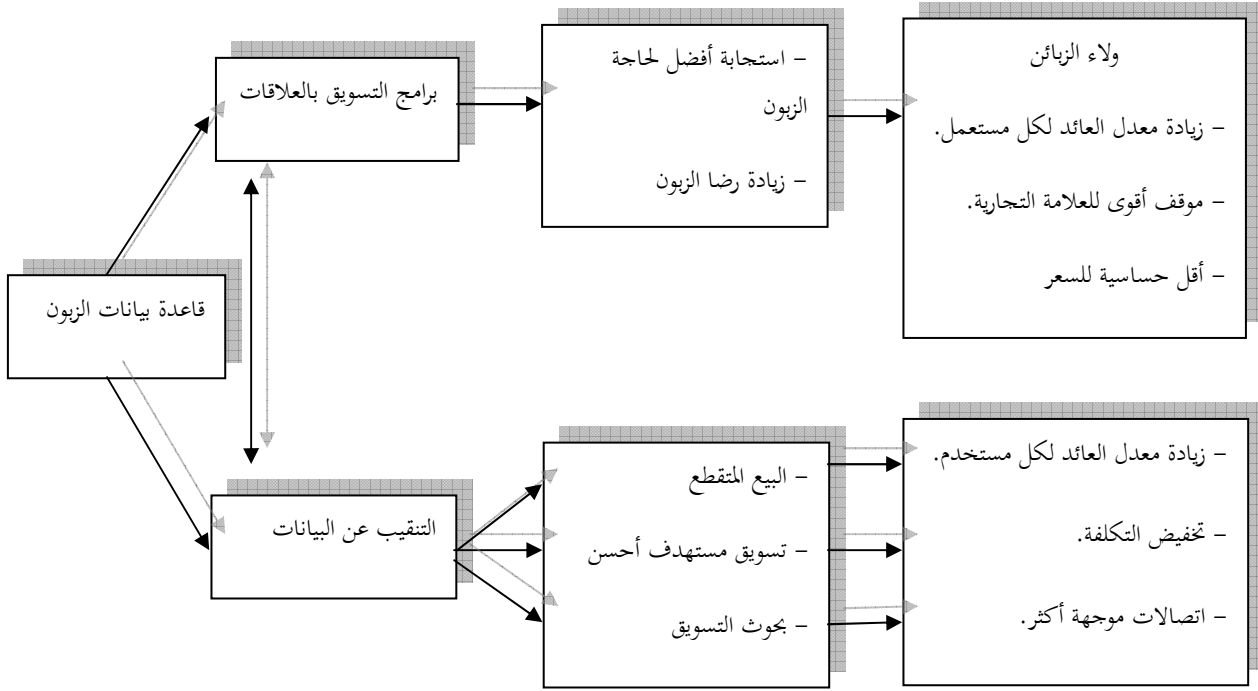
- 1- **القياس:** من خلاله تتمكن المؤسسة من معرفة مدى قدرتها على الاحتفاظ بالزبائن، ويتم ذلك من خلال معرفة الزبون المتسرب وتحديد نسبة التسرب ومدى تأثيرها على ربحية المؤسسة، كذلك إعادة النظر في كيفية التعامل مع الزبائن وتقييم معايير الخدمة المقدمة لهم.
- 2- **الإدارة:** تطوير وتنفيذ برامج تسويقية من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتقليل معدلات تسريحهم ودراسة أسباب التسرب والاستفادة منها، ويتم ذلك من خلال وضع برامج للتعامل مع الشكاوى وبرامج لإعادة الزبائن المتسربين بالإضافة إلى وضع معايير للأداء وجودة الخدمات والسلع المقدمة، مع تقديم برامج التدريب اللازمة للعاملين للتعامل مع الزبائن.
- 3- **التعظيم:** ويتم ذلك من خلال التغذية العكسية المستمرة التي تساعد على تدريب العاملين على كيفية أداء العمل بطريقة صحيحة تتناسب مع احتياجات الزبائن وتساعد على التعامل معهم، إضافة إلى تفعيل برامج التعامل مع شكاوى الزبائن وصولاً إلى أفضل النتائج التي تؤدي إلى تعظيم إدراك الزبائن للقيمة المضافة التي يحصلون عليها، وكذلك العمل على تطوير برامج مكافأة الشراء المتكرر.

ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح كيفية عمل التسويق بالعلاقات:

¹ - إلهام فخري أحمد حسن، مرجع سابق، ص.ص. 397، 398.

² - المرجع نفسه، ص.ص. 398، 399.

الشكل (1-6): عمل التسويق بالعلاقات



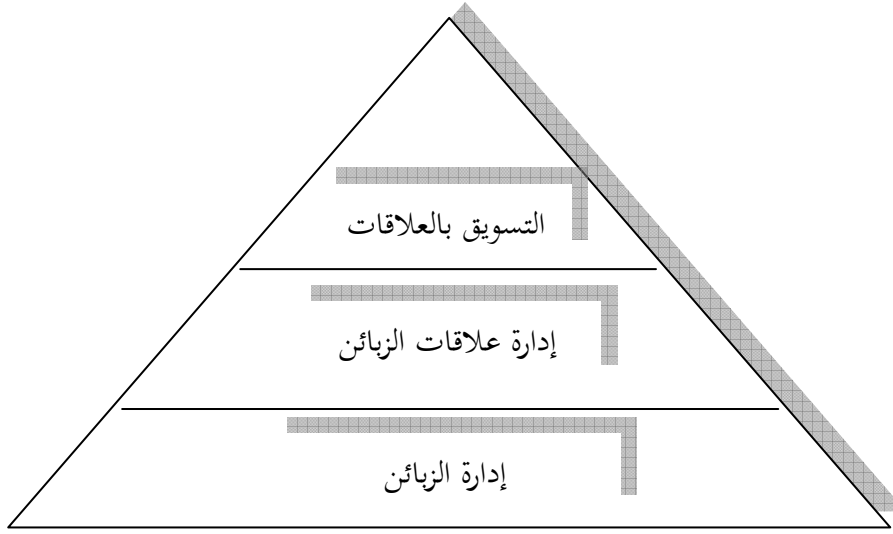
المصدر: درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي - المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية (دار كنوز المعرفة العلمية: عمان، 2012)، ص. 69.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن بناء العلاقات مع الزبائن يعتمد على تطوير المؤسسة لقاعدة البيانات حول زبائنهم المستهدفين، الذي يزيد من قدرتها على إشباع حاجاتهم بشكل يتميز على ما يقدمه المنافسون، وذلك ما يزيد من مستوى الإشباع مما يؤدي إلى بناء الولاء لديهم، وبالتالي تحقيق زيادة في العائدات المتأتية من كل زبون وبناء اتجاهات إيجابية لدى الزبائن حول المؤسسة ومنتجاتها، فضلاً عن انخفاض حساسية الزبائن للسعر.

كما أن التنقيب عن البيانات يساعد على خلق وبناء قاعدة بيانات داعمة لنظام التسويق بالعلاقات، من خلال التعرف وفهم حاجات الزبائن ورغباتهم، مما يزيد من فعالية عملية الاستهداف للزبائن ومن ثم العمل على حل مشاكلهم عن طريق تقديم المنفعة أو القيمة المتوقعة أو تقديم أكثر مما يتوقع الزبون وكل ذلك يساعد المؤسسة على تحقيق الربح.

كما يمكن توضيح تدرج التسويق بالعلاقات من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (1-7): تدرج التسويق بالعلاقات



المصدر: دينا عبد العاطي محمد أبو زيد، تحليل العلاقة بين إستراتيجية التسويق بالعلاقات وولاء العملاء في قطاع السياحة المصري، ملخص أطروحة دكتوراه، كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، 2009، ص.100.

يتضح من الشكل أعلاه أن:¹

- إدارة الزبائن: هي إدارة تكتيكية وفعالة للزبائن تقوم بها المؤسسة.
- إدارة العلاقة مع الزبون: هي التعرف على الزبائن واختيار الزبائن المستهدفين.
- التسويق بالعلاقات: هي فلسفة وتوجه نحو احتفاظ المؤسسة بالزبون.

ففي حين أن التسويق بالعلاقات هو مفهوم المبيعات والتسويق، تشير إدارة العلاقة مع الزبون إلى الأدوات المستخدمة لتنفيذ هذا المفهوم، حيث يتم تنفيذ التسويق بالعلاقات كإستراتيجية تشتمل على أنشطة مثل تحديد الأهداف طويلة الأجل للمبيعات، الاحتفاظ بالزبائن، العلاقات العامة، التسويق والحملات الإعلانية. تتضمن إدارة العلاقة مع الزبون المهام التشغيلية التي تدعم إستراتيجية التسويق بالعلاقات، وقد تتضمن الأنشطة جمع البيانات حول الزبائن، ثم تنظيمها وتحليلها لإنشاء ملفات تعريف الزبائن المستهدفين، كما أن بيانات إدارة العلاقة مع الزبون فعالة في العثور على فرص لإنشاء عروض خاصة لمكافأة الزبائن لفترة طويلة على ولائهم،

¹ - دينا عبد العاطي محمد أبو زيد، تحليل العلاقة بين إستراتيجية التسويق بالعلاقات وولاء العملاء في قطاع السياحة المصري، ملخص أطروحة دكتوراه، كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، 2009، ص.100.

وزيادة بناء العلاقة.

في حين يسعى التسويق بالعلاقات إلى زيادة المبيعات عن طريق بناء الثقة وإشراك الزبائن. يسمح استخدام نظام إدارة العلاقة مع الزبون بشكل فعال لمندوب المبيعات بتسليم ما يبحث عنه الزبائن بسرعة وبصورة متسقة مع كل تفاعل ، وذلك لأنه يتم تسجيل تفضيلاتهم وسجل الشراء. و بالتالي شعور الزبائن بأن المؤسسة تعرفهم. كما تعمل أنظمة إدارة العلاقة مع الزبون على تنسيق وأتمتة وتسويق الأنشطة الإعلانية والتسويقية على شبكة الإنترنت وخارج الشبكة و التي تساعد في بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن والتي تعتبر حاسمة لإستراتيجية تسويق العلاقات الناجحة.

المطلب الثاني: شروط نجاح تطبيق التسويق بالعلاقات

تعتمد معظم إستراتيجيات التسويق بالعلاقات الناجحة على مجموعة من العناصر الهامة والمتمثلة فيما يلي:

1- تنمية برامج إدارة العلاقة مع الزبون:

تؤدي برامج إدارة العلاقة مع الزبون إلى علاقات جيدة ومستمرة مع كل زبون، حيث يعرف نظام إدارة العلاقة مع الزبون على أنه نظام جذب واكتساب الزبائن المرشحين والاحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة تضع في الاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة وإستراتيجيتها وتهدف إلى توطيد علاقة قوية مع الزبائن المرشحين فقط وتقليص مستوى العلاقات مع الزبائن غير المرشحين.¹

2- أفراد موجهة بالزبون:

يجب أن تكون اتجاهات الموظفين وتصرفاتهم موجهة بالزبون بالنسبة للمؤسسات التي تركز على بناء علاقات مع الزبائن، فقد يكون الموظف هو الشخص الذي يتصل به الزبون في المؤسسة ولا يرى غيره داخلها، وبالتالي يصبح الممثل الوحيد للمؤسسة كلها من وجهة نظر هذا الزبون. ويؤكد ذلك على أن وجود أي شخص أو قسم غير موجه بالزبون من شأنه أن يضعف الصورة الذهنية الجيدة للمؤسسة ككل.²

¹ - منى شفيق، مرجع سابق، ص.85.

² - محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق - مدخل معاصر، مرجع سابق، ص.35.

ولذلك يتطلب نجاح تطبيق التسويق بالعلاقات إلى أن يتصف مقدم الخدمة بالصفات التالية:¹

- المهارة في إدارة العلاقات والتعامل مع الزبائن.
- المرونة في الاستجابة لطلبات الزبائن.
- الاستعداد لاتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة.
- توفر الرغبة والقدرة على تحمل المسؤولية.
- القدرة على الاتصال الفعال مع الزبائن.
- القدرة والمعرفة الفنية بالمنتجات والخدمات المقدمة من المؤسسة.

3- دور التدريب:

يدرك رجال التسويق تماما الدور الذي يلعبه تدريب العاملين والموظفين في خدمة الزبون وبناء علاقات جيدة معه، حيث تستطيع القوة العاملة المدربة التواصل مع الزبائن وخدمتهم بشكل أفضل، مما يساهم في تنمية وبناء علاقات متميزة معهم. ومن هنا اهتمت الكثير من المؤسسات بتنفيذ العديد من برامج التدريب التي تمكنها من تحقيق أهدافها الخاصة بإستراتيجية تسويق العلاقات.²

4- التمكين (إعطاء السلطات والصلاحيات):

بالإضافة للتدريب تقوم العديد من المؤسسات الموجهة بالتسويق بإعطاء الموظفين سلطة أكبر لحل مشاكل الزبون، وقد يطلق على هذا التفويض للسلطة اصطلاح التمكين، وقد يساهم ذلك في تنمية شعور هؤلاء الموظفين بأنهم من الملاك عندما يتم التعامل معهم كشركاء في المؤسسة التي يعملون بها.

ويساعد هذا التمكين الموظفين على إدارة أنفسهم بأنفسهم، وينمي لديهم استعداد أكبر للعمل والمساءلة عن أدايتهم وأداء المؤسسة ككل، كما قد يساهم أيضا في زيادة حماس هؤلاء الموظفين لتحمل بعض المخاطر بغية بناء مؤسسة أقوى، وينمي لديهم الرغبة في الوصول إلى النجاح والحفاظ عليه، ومن ناحية أخرى تدعم سياسة التمكين التي يتم إتباعها مع موظفي بعض مؤسسات الأعمال من شعور الزبون بأن اهتماماته محل اعتبار ويتم أخذها في الحسبان من قبل المؤسسة، في الوقت الذي تساهم فيه تلك السياسة أيضا في شعور الموظف بالتعامل

¹ - خير الدين عمرو حسن، تأثير خصائص مقدم الخدمة على تنمية علاقات الثقة والالتزام لدى العميل، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد 3، 2002، ص.ص. 132، 133.

² - محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق - مدخل معاصر، مرجع سابق، ص.ص. 35، 36.

معه كخبير تستفيد منه المؤسسة، ومن ثم يتعاضم في النهاية الشعور بالرضا سواء بالنسبة للزبائن أو بالنسبة للموظفين.¹

5- استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في دعم أنشطة التسويق بالعلاقات:

تمكن تكنولوجيا المعلومات المؤسسات من دعم أنشطة التسويق بالعلاقات ويتم ذلك من خلال استخدام التقنيات التالية:

- تقنيات الاتصال الفوري عبر شبكة الانترنت بين الزبون وممثل خدمة الزبائن، بما يضمن حل مشاكله ومعالجة شكواه بنفس السرعة والاهتمام الشخصي الذي تتيحه المكالمات الهاتفية.
- تقنيات التجارة الإلكترونية، حيث تستطيع المؤسسة تقديم منتجاتها وخدماتها عبر شبكة الانترنت بسرعة ودقة متناهيتين.
- استخدام شبكة الانترنت في مكافأة أفضل زبائن المؤسسة من خلال إعطائهم معلومات عن أسعار وعروض خاصة لمنتجاتها، وتقديم خصومات فردية بحسب نمط الشراء السابق للزبون وتفضيلاته من خلال شبكات المستندات التابعة للزبائن.
- تقنيات الدفع الذكية مثل: الشبكات الإلكترونية، والبطاقات الذكية التي تعزز خيارات الدفع بالنسبة للزبائن والتجار وبما يحقق ربحية أكبر. ويمكن للمؤسسات المالية أن تعزز علاقاتها مع التجار والحفاظ عليهم من خلال تقديم قيمة دائمة تتمثل في: مساعدتهم على استخدام التجارة الإلكترونية، وتطوير برامج جديدة لتوزيع المحافظ الإلكترونية بأعداد كبيرة على الزبائن بما يمكنهم من مراقبة وإدارة تعاملاتهم عبر شبكة الانترنت بسهولة.²

6- تطوير برنامج ولاء الزبائن:

يتضمن تطوير برنامج ولاء الزبائن إتباع ما يلي:³

¹ - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص.36.

² - منى شفيق، مرجع سابق، ص.88.

* - سيتم التطرق إلى برنامج الولاء بالتفصيل في الفصل الموالي.

³ - المرجع نفسه، ص.89.

- عدم تمتع جميع الزبائن بنفس الحقوق والامتيازات ولكن يتم التعامل مع كل زبون بشكل مختلف عن الزبائن الآخرين من حيث المكافأة.
- لا يشترط أن تكون مكافأة الزبائن اقتصادية نظرا لأنها تتعلق ببناء علاقات طويلة الأجل، ولذلك لا بد أن يتم توفير الكثير من أشكال الامتنان للزبون، مثل: العلاقة الطيبة والتعامل الخاص معه.

المبحث الرابع: إدارة العلاقة مع الزبون كأساس لتحقيق التسويق بالعلاقات

يعتبر كل من التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون نشاطان مكملان لبعضهما البعض تربطهما علاقة وطيدة، حيث يكتمل كل منهما بوجود الآخر. وإن من أوجه أنشطة التسويق بالعلاقات تلك الأنشطة التي تمارس في السوق، عن طريق الاتصال الفعال والمباشر مع الزبائن، ولن يكون هذا الاتصال فعالا إلا من خلال إقامة حوار مباشر وصريح ودائم مع كل زبون، وحتى يكون هناك حوار واتصال فعال فلا بد من وجود آلية تطبق وسائل الاتصال بشكل جيد، وهذه الآلية تتمثل بمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون الذي يصب جل اهتمامه في مصلحة الزبون ومعرفة حاجاته ورغباته وكيفية التعامل معه.

المطلب الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون

أولا: تعريف إدارة العلاقة مع الزبون:

قدمت لمصطلح إدارة العلاقة مع الزبون مجموعة من التعريفات بواسطة باحثين مختلفين نذكر بعضا منها في ما يلي :

- تعرف إدارة العلاقة مع الزبون بأنها: " تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات، بهدف إشباع حاجات كل زبون بصفة فردية، من خلال الارتكاز على ما يقوله الزبون وما تعرفه المؤسسة عنه".¹
- ربط هذا التعريف بين التسويق والكيفية التي يتم بها وضع وإنشاء علاقة بين المؤسسة وزبائنها، بهدف تحقيق الإشباع لكل الحاجات الخاصة بالزبون وتلبية أهداف المؤسسة.

¹ - منير نوري، نعيمة برك ، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال -المتطلبات والتوصيات، ملتقى دولي، إدارة منظمات الأعمال -التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الإدارية-الجامعة التطبيقية، عمان، 2009، ص.7.

- وتعرف إدارة العلاقة مع الزبون بأنها: "علم وفن جذب زبائن جدد، والاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وتحقيق النمو اللازم للمعاملات التي تتم مع الزبائن المرشحين".¹
- كما تعرف بأنها: "إستراتيجية شاملة وفلسفة متكاملة بين المؤسسة والمستفيدين بوجه عام، والزبائن على وجه الخصوص تقوم على أساس التحوار، التشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم".²
- وكذلك تعرف بأنها: "فلسفة تستند إلى مجموعة من الأدوات، العمليات والتقنيات التي تساعد مؤسسات الأعمال، باجتذاب، استباق وتطوير الزبون ذو القيمة العالية".³
- وتعرف بأنها: "الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، شبكات الأعمال، برمجياتها وأنظمتها الخبيرة من أجل إدامة وتطوير العلاقات مع الزبون".⁴ وهذا التعريف يقوم على مدخل التكنولوجيا التي قدمت إمكانيات عظيمة في عملية الاتصال المستمر بالزبون، ولكن التفاعل الآلي مهما كان سريعاً وفائقاً فإنه لا بد من أن يتكامل مع العمل الإنساني.
- وهناك خمس وجهات نظر عند تعريف إدارة العلاقة مع الزبون، وتتمثل في العملية، الإستراتيجية، الفلسفية، القدرة، والتكنولوجيا. كما هي موضحة في الجدول التالي:

¹ - ثامر البكري، أحمد هادي طالب، إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي (دار أجد للنشر والتوزيع: عمان، 2015)، ص.30.

² - يوسف حليم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص.198.

³ - محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، استراتيجيات التسويق: منظور متكامل (دار الحامد: عمان، 2012)، ص.271.

⁴ - نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات (دار اليازوري: عمان، 2017)، ص.142.

الجدول رقم (1-2): أهم مفاهيم إدارة العلاقة مع الزبون

وجهة النظر	الوصف	متطلب النجاح	المفهوم
كعملية	تطوير العلاقة بين البائع والمشتري، وهذه العلاقة يجب أن تكون قوية وقابلة للتحمل.	ينبغي للمؤسسة أن تكون لها القدرة على كشف رغبات الزبائن والاستجابة لها.	إدارة علاقة الزبون هي إنشاء وتعزيز المشاركة والعلاقات مع الأطراف الخارجيين، خصوصاً الوكلاء والزبائن النهائيين.
كإستراتيجية	قيمة فترة حياة الزبائن مع المؤسسة التي تحدد مقدار ونوع المصادر التي يمكن للمؤسسة أن تستثمرها في العلاقة.	ينبغي للمؤسسة أن تكون على علاقة مستمرة مع زبائنها، ويجب تحديد الأولويات في التعامل معهم على أساس الربح الكمي خلال مدة حياة الزبون.	إدارة علاقة الزبون هو استثمار المؤسسات في الزبائن الذين يعتقد أنهم ذوو قيمة للمؤسسة، والتقليل من الاستثمار في الزبائن عديمي القيمة.
كفلسفة	الاحتفاظ بالزبائن يمكن أن ينجز بشكل أفضل من خلال التركيز على تأسيس العلاقات معهم الحفاظ عليهم.	ينبغي أن يكون الزبون محور اهتمام المؤسسة، والتي ينبغي أيضاً أن تكون موجهة نحو فهم الحاجات المتغيرة للزبون.	إدارة علاقة الزبون ليست مشروع مؤقت، ولكن هي فلسفة عمل تهدف إلى وضع الزبون في محور اهتمام المؤسسة.
كقدرة	العلاقات المربحة وطويلة الأمد تنشأ فقط عندما تكون المؤسسات لها القدرة على تخصيص سلوكها باستمرار نحو كل زبون.	المؤسسة ينبغي لها أن تمتلك مجموعة من المصادر الملموسة وغير الملموسة، التي تستخدمها لإعادة نمذجة سلوكها بطريقة مرنة نحو الزبائن باستمرار.	إدارة علاقة الزبون تعني رغبة وقدرة المؤسسة لتخصيص سلوكها نحو كل زبون، استناداً إلى المعلومات التي يخبر بها الزبون وماذا تعرف المؤسسة حول هذا الزبون.
ك تكنولوجيا	إدارة المعرفة والتفاعل يمثلان الموارد الرئيسية التي تحتاجها المؤسسة لإنشاء علاقات طويلة الأمد ومربحة مع الزبائن.	ينبغي للمؤسسة أن توجه بطريقة وظيفية، وأيضاً أن يكون قبول المستخدم للتكنولوجيا المطبقة من قبل المؤسسة مبنياً على تأسيس إدارة معرفة وتفاعل مع الزبون.	إدارة علاقة الزبون هي تكنولوجيا تستخدم تكامل نظام المبيعات، وأنظمة التسويق، وأنظمة المعلومات لتأسيس علاقات مع الزبائن.

Source: Alex R Zablah and others, **An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon**, Industrial Marketing Management, Vol33, No6,2004, P.477.

انطلاقاً من المفاهيم السابقة فإن إدارة العلاقة مع الزبون تمثل إستراتيجية تسويقية تهدف إلى تحليل، تخطيط، ومراقبة العلاقة القائمة مع الزبائن المستهدفين، من أجل تحقيق المعرفة المتواصلة عنهم، ومن ثم تكييف المنتجات والخدمات حسب خصائص كل زبون من أجل تحقيق الاحتفاظ بهم، ويكون كل ذلك بالارتكاز على برمجيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أي أن مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون تمثل نظرة شمولية متكاملة لكونها تركز

على عملية الاتصال الدائم والمستمر مع الزبائن وتقديم القيمة المضافة لهم، من خلال فهم وإدراك حاجاتهم ومشكلاتهم والعمل على حلها وتقديم الخدمات الإضافية المرافقة للمنتجات والعمل الدائم والدؤوب على مواكبة توقعات الزبون مع التركيز على أن صيانة العلاقة مع الزبون هي مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في المؤسسة، ويتضح هذا التوجه في ظل ظروف قاسية ليساعد المؤسسة على بناء الميزة التنافسية طويلة الأجل من خلال وضع حاجات الزبون في محور اهتمام الأنظمة والتطبيقات التسويقية، والعمل على تكامل جميع أنشطة وظائف التسويق لبناء علاقات طويلة الأجل مع الزبون.

ثانيا: أهمية إدارة العلاقة مع الزبون

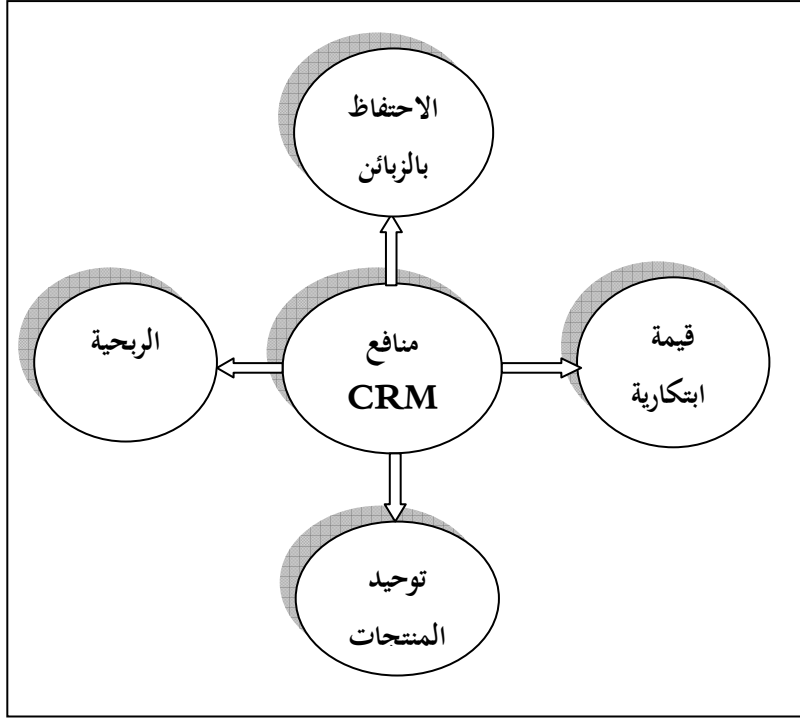
تتفق أدبيات إدارة العلاقة مع الزبون على الأهمية الكبيرة والفوائد أو المزايا التي تجنيها المؤسسات عند تطبيق إستراتيجية إدارة علاقات الزبون إذ تتجلى أهميتها بما يأتي:¹

- تحديد وتصنيف فئات الزبائن تبعا لدرجة ربحيتهم، وتبعا لاحتمال استمرار التعامل معهم.
- استهداف فئات الزبائن الأكثر ربحية، من خلال تحديد انساب وسائل وأوقات الاتصال بهم.
- توفير معلومات ومدخلات لبحوث التسويق والخطة الإستراتيجية، من خلال دراسة ميول الزبائن وتوجهاتهم، ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية.
- إعطاء صورة متكاملة عن الزبائن واحتياجاتهم، مما يؤثر ايجابيا على توكيد جودة مخرجات المؤسسة من وجهة نظر الزبون.
- زيادة فرص نجاح جهود المبيعات والتسويق. فدراسة بيانات ومعلومات الزبائن تزيد من احتمال ملائمة منتجات المؤسسة لهم.
- زيادة هامش الربح الناتج عن كل تعامل مع كل زبون، وذلك ببيع مزيد من السلع لنفس الزبون.
- خفض نسبة تسرب الزبائن، وزيادة معدل الاحتفاظ بهم.
- توحيد الرؤية التسويقية للمؤسسة، وإقرار نقاط الاتفاق حول المفاهيم الإستراتيجية الهامة بها.

¹ - رونالد سويغت، إدارة علاقات العملاء CRM، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد 09، القاهرة، 2002، ص.ص. 2، 3.

وقد تم كذلك تحديد المنافع المحتملة الناتجة عن تبني إدارة العلاقة مع الزبون في أربعة منافع كما يتضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-8): منافع إدارة العلاقة مع الزبون



Source: Jonghyeok Kim and others, **A model For evaluation the effectiveness of using the balanced scorecard**, Journal of Interactive Marketing, Vol.17, No.2, 2003, p.4.

من خلال الشكل أعلاه يتبين بأن منافع إدارة العلاقة مع الزبون تتمثل في:¹

- ازدياد القدرة على الاحتفاظ بالزبائن وضمان ولائهم.

- مستوى عالٍ من ربحية الزبائن .

- قيمة ابتكاريه للزبون .

- توحيد المنتجات والخدمات.

إذا فأهمية وجود إستراتيجية سليمة لإدارة العلاقة مع الزبون تتجلى في تحسين خدمة الزبون، وزيادة فاعلية مركز الاتصالات، وتفعيل عمليات البيع والتسويق، وتحسين التعرف على الزبائن واستهدافهم بشكل أفضل، وتقليل

¹ - Kim Jonghyeok and others, **A model For evaluation the effectiveness of using the balanced scorecard**, Journal of Interactive Marketing, Vol.17, No.2, 2003, p.4.

التكاليف وزيادة الربحية الإجمالية. وتعطي إدارة علاقات الزبون في المحيط التنافسي المتزايد فوائد إستراتيجية عديدة للمؤسسات حيث أنها تجعل العلاقات شخصية مع الزبون بغض النظر عن الموظف الذي يقوم بخدمتهم، وباستخدام بيانات إدارة علاقات الزبون يمكن تنسيق حملات التسويق بفاعلية أكبر.

ويمكن توضيح مجموعة من الحقائق المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبون:¹

- إن عملية البيع للزبون الجديد تكلف (6) مرات عملية البيع للزبون المعتاد.
- إن الزبون غير الراضي سيبلغ نمطيا (8-10) من الأفراد الآخرين عن تجربته.
- إن الشركة يمكن أن تزيد أرباحها بنسبة (85%) من خلال زيادة معاودة الزبون السنوية بنسبة (5%) فقط.

- إن إمكانية بيع المنتج للزبون الجديد هي (15%) بينما إمكانية بيع المنتج للزبون المعتاد هي (50%)
- إن نسبة (70%) من الزبائن ذوي الشكاوي سيقومون بالأعمال مع المؤسسة ثانية إذا استجيب لشكواهم بسرعة من خلال تحسين الخدمة التي أدت إلى شكواهم.
- إن أكثر من (90%) من المؤسسات الحالية لا تحقق تكامل المبيعات والخدمة الضرورية المدعومة بالتجارة الالكترونية (رغم أن التجارة الالكترونية تمثل مصدرا جديدا من مصادر تقوية إدارة العلاقة مع الزبون).

ويمكن إبراز أهم الأهداف التي تسعى أنظمة إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة إلى تحقيقها كما يلي:²

- المحافظة على تحقيق ولاء الزبون للمؤسسة.
- تخفيض كلفة الحصول على الزبائن الجدد.
- الحصول على زبائن جدد يلبون طموح المؤسسات وتطلعاتها.
- رفع معامل العائد الناتج عن الزبون المنفرد.
- تحقيق أعلى درجات التميز عن المؤسسات المنافسة.
- التعرف أكثر على خصائص الزبائن من حيث أذواقهم وتفضيلاتهم.
- تخفيض معدل تكلفة تنفيذ طلبات الزبائن.

¹ -J.A.O'Brien , **Introduction to Information Systems** (McGraw-Hill: Boston, 2003), P.219.

² - محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، مرجع سابق، ص.276.

- تحديد من هم الزبائن القادرين على تحقيق أعلى معدل عائد للمؤسسة.
- تحقيق جودة في الخدمات الشخصية المقدمة لكل زبون.

ثالثاً: بناء العلاقات الصحيحة

إن بناء علاقات صحيحة مع الزبائن، لا بد أن تستند لمسألة الاختيار الصحيح لهؤلاء الزبائن. ويمكن أن تقسم المؤسسة زبائنهم طبقاً لربحيته وولائهم المتوقع إلى أربعة مجموعات للعلاقة، والتي تعرف بمصفوفة محفظة الزبائن، حيث أن كل مجموعة من هذه المجموعات تحتاج إلى إستراتيجية خاصة لإدارة العلاقة، مختلفة عن المجموعات الأخرى.

والشكل التالي يوضح تلك المصفوفة:

الشكل رقم (1-9): مصفوفة محفظة الزبائن

True Friends الأصدقاء الحقيقيون	Butterflies الفراشات
Barnacles الملتصقون	Strangers الغرباء

المصدر: سليمان شكيب الجيوسي ، محمد جاسم الصميدعي ، تسويق الخدمات المالية (دار وائل للنشر: عمان، 2009)، ص.481.

و الاستراتيجيات الملائمة لكل مجموعة هي كما يلي:¹

- المجموعة الأولى: الفراشات

وهم الزبائن الذين لديهم احتمالية الربحية عالية وولاء قصير المدى أو بسيط. من سمات هذه المجموعة وجود انسجام بين احتياجاتهم وعروض المؤسسة، ومن الصعوبة تحويلهم إلى زبائن لديهم ولاء لها. ولكن

¹ - سليمان شكيب الجيوسي ، محمد جاسم الصميدعي ، تسويق الخدمات المالية (دار وائل للنشر: عمان، 2009)، ص.481-483.

لابد على المؤسسة أن تبذل مختلف المجهودات، وخاصة الترويجية منها للتأثير عليهم وكسب ولائهم. فالتوجه نحو إقامة علاقة وثيقة معهم هي الخيار المناسب.

- المجموعة الثانية: الأصدقاء الحقيقيون

إن هذه المجموعة من الزبائن هي أفضل من المجموعات الأخرى، فهم زبائن مربحون ولهم ولاء عالي، حيث أن هناك اتفاق كامل بين احتياجاتهم وعروض المؤسسة التي تحقق إشباعهم وبالتالي رضاهم، الأمر الذي يؤدي إلى خلق الولاء للمؤسسة ومنتجاتها. حيث تحاول المؤسسة أن تبني علاقات استثمارية قوية ومستمرة، لذلك فإن إستراتيجية توثيق العلاقة معهم والاحتفاظ بهم هي الخيار الصحيح والمناسب.

- المجموعة الثالثة: الملتصقون

الزبائن مرتفعي الولاء، ولكن غير مربحين للمنظمة، حيث يوجد اتفاق محدد بين احتياجاتهم وعروض المنظمة، لذا يجب تحويلهم إلى زبائن مربحين، فإذا لم تستطع المنظمة ذلك فإن إستراتيجية الاستغناء عنهم قد تكون هي الخيار الأفضل لها.

- المجموعة الرابعة: الغرباء

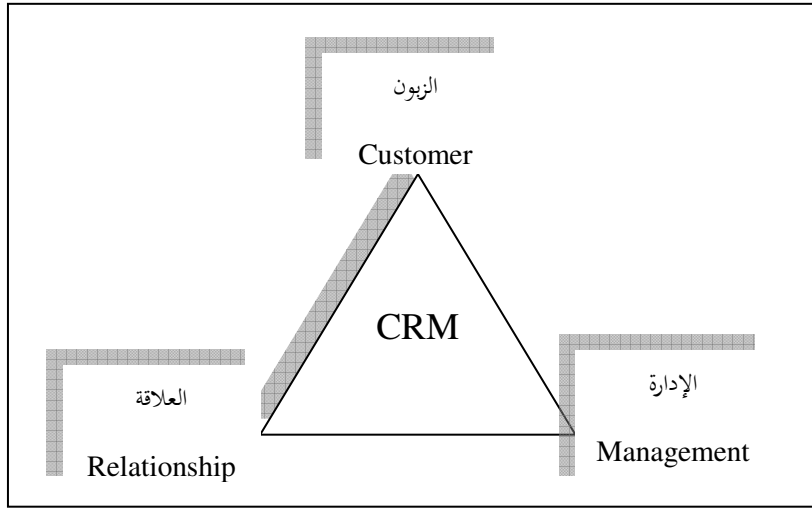
وهي المجموعة الأضعف داخل اهتمام المؤسسة، حيث أن زبائن هذه المجموعة غير مربحين أو ذو ربحية منخفضة وولاء متوقع بسيط. وهناك اتفاق بسيط بين احتياجات هؤلاء الزبائن وعروض المؤسسة من حزمة خدماتها. وعليه فإن الإستراتيجية الأنسب هي إدارة علاقة بسيطة مع عدم استثمار أي شيء فيها.

المطلب الثاني: مكونات إدارة العلاقة مع الزبون والتحويلات التي أحدثتها

أولاً: مكونات إدارة العلاقة مع الزبون

تتكون CRM* من ثلاث مكونات رئيسية، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (1-10): مكونات CRM



المصدر: درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي- المبنى على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية (دار كنوز المعرفة العلمية: عمان، 2012)، ص.127.

ويمكن توضيح المكونات أعلاه كما يلي:¹

1- الزبون: يعد الزبون المصدر الوحيد لربح ونمو المؤسسة في المستقبل، عليه فإن الزبون الجيد هو الذي يوفر مزيداً من الربح مع قلة الموارد، لأن الزبون دائماً على معرفة بالمنافسة الشرسة. أحياناً يكون من الصعب معرفة من هو الزبون الحقيقي ذلك لأن قرار الشراء غالباً ما يكون نشاط تعاوني ومن بين مجموعة من المشاركين في عملية صنع القرار. ويمكن عن طريق تقنية المعلومات أن تتوافر قدرات للتمييز وإدارة الزبون وفقاً لفلسفة ال CRM على اعتبارها مدخل تسويقي يركز على جمع معلومات عن الزبون من أجل بناء علاقات دائمة معهم.

* CRM: "Customer Relationship Marketing" إدارة العلاقة مع الزبون.

¹ - درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص.127-131.

2- العلاقات: العلاقة بين المؤسسة وزبائنها عملية مستمرة وفي الاتجاهين مبنية على الاتصال والتفاعل، وهذه العلاقة يمكن أن تكون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، ومستمرة أو منفصلة، ومتكررة أو لمرة واحدة. وكذلك من الممكن أن تتأثر بمواقف أو بسلوك الزبون، فعلى الرغم من أن الزبون قد يكون له موقف إيجابي اتجاه المؤسسة ومنتجاتها، فإن سلوكه الشرائي قد يكون موقفياً وبشكل كبير، لذا تتضمن إدارة علاقات الزبون العمل على إدارة هذه العلاقة بشكل يضمن أن تكون مربحة وتحقق المنفعة للطرفين.

3- الإدارة: إن إدارة العلاقة مع الزبون هي ليست مجرد نشاط محدد داخل قسم التسويق، حيث أنها تتضمن تغيير مستمر في ثقافة المؤسسات وعملياتها، فالمعلومات التي يتم جمعها عن الزبون تحول إلى معرفة المؤسسة التي تقود الأنشطة لأخذ ميزة المعلومات والفرص السوقية.¹

ثانياً: التحولات التي أحدثتها إدارة العلاقة مع الزبون

أحدثت الـ CRM عدداً من التحولات الهامة في المؤسسات. وهي تحولات كانت مستحيلة بدون نظام إدارة العلاقة مع الزبون، ومنها:

1- التحول من التعاملات إلى العلاقات:

إن الزبون يمكن أن يكون شخصاً غريباً عن المؤسسة لهذا يتم التعامل معه على أساس الصفقة. وتاريخياً فإن النظرة إلى الزبون كانت تقوم على أنه خصم في إطار مبادلة المؤسسة/ الزبون، وثقافة الربح/ الخسارة. فعند التوصل إلى بيع السلعة بسعر أعلى: فإن المؤسسة تبيع والزبون يخسر، ولكن إذا تم بيع السلعة بسعر أقل: فإن الزبون يربح ولكن المؤسسة تخسر. ولكن هذه النظرة قد تكون مقبولة من زاوية ضيقة جراء نقص الخبرة في الماضي، وكذلك حالة السوق، الذي كان الطلب فيه يتجاوز إمكانيات العرض. ولكن في البيئة التنافسية الحالية حيث العرض أكبر من الطلب، أصبحت النظرة غير مقبولة تماماً. لهذا فإن التوجه إلى إقامة العلاقات الطارئة مع الزبون وعلى أساس الصفقة يعبر عن قصر نظر الإدارة، كما يشير إلى عدم الاعتماد على معرفة

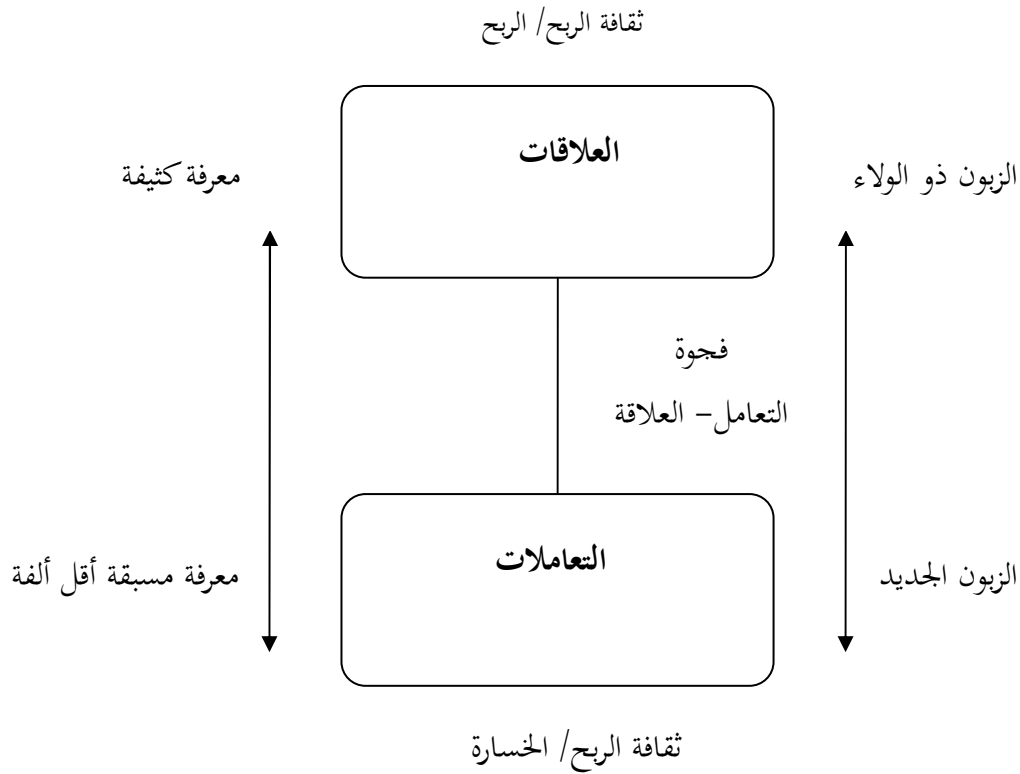
¹ - خلود عاصم وناس وآخرون، استعمال مدخلي تحليل الربحية واحتساب قيمة الزبون مدى الحياة في إدارة علاقات الزبون، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، بغداد، العدد 23، 2010، ص.6.

الزبون، وأن السلعة هي الأساس في التعامل مع الزبون. وهذا كله أصبح غير مقبول في ظل التحول إلى التوجه القائم على إدارة العلاقة مع الزبون.¹

حيث تهدف CRM إلى توطيد علاقات طويلة الأجل مع الزبائن المرشحين. فما يربط أي مؤسسة بزيائنها العاديين إنما هو مجرد تعاملات، قد يخسر فيها أحد الطرفين، إذ لا يحرص كل منهما على تحويل هذه التعاملات العابرة إلى علاقات دائمة. بينما تسعى CRM إلى تعزيز العلاقات وتقليل التعاملات.²

ويمكن توضيح التحول إلى التوجه القائم على إدارة العلاقات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-11): من التعاملات إلى العلاقات



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات (دار الوراق للنشر: عمان، 2005)، ص. 302.

¹ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات (دار الوراق للنشر: عمان، 2005)، ص. 299-300.

² - رونالد سويفت، إدارة علاقات العملاء CRM، مرجع سابق، ص. 2.

حيث أن هذا التحول يعني:¹

1. التحول من ثقافة الربح/ الخسارة إلى ثقافة الربح /الربح التي تعني أن المؤسسة والزبون شريكين وليس خصمين. وهذا هو الأساس في التحول من مفهوم الزبون الجديد إلى الزبون طويل الأمد ذي الولاء.
2. التحول من موقف "لا معرفة مسبقة بالزبون" إلى موقف "معرفة زبونه كثيفة" أعمق وأكثر ألفة. فالزبون هو جزء من عائلة المؤسسة، وأن المعرفة به تجعله مألوفاً، وقريباً من المؤسسة وخططها وسياساتها واستجاباتها الحميمية لحاجاته.
3. التحول من بيع السلعة في الصفقة إلى بيع المعرفة في العلاقات. وهذا هو الشكل الأقوى في العلاقة مع الزبون لتحويل المعرفة إلى قيمة، وهو أيضاً الأساس في تكوين رأس المال الزبوني*.

2- التحول من الرضا إلى الولاء:

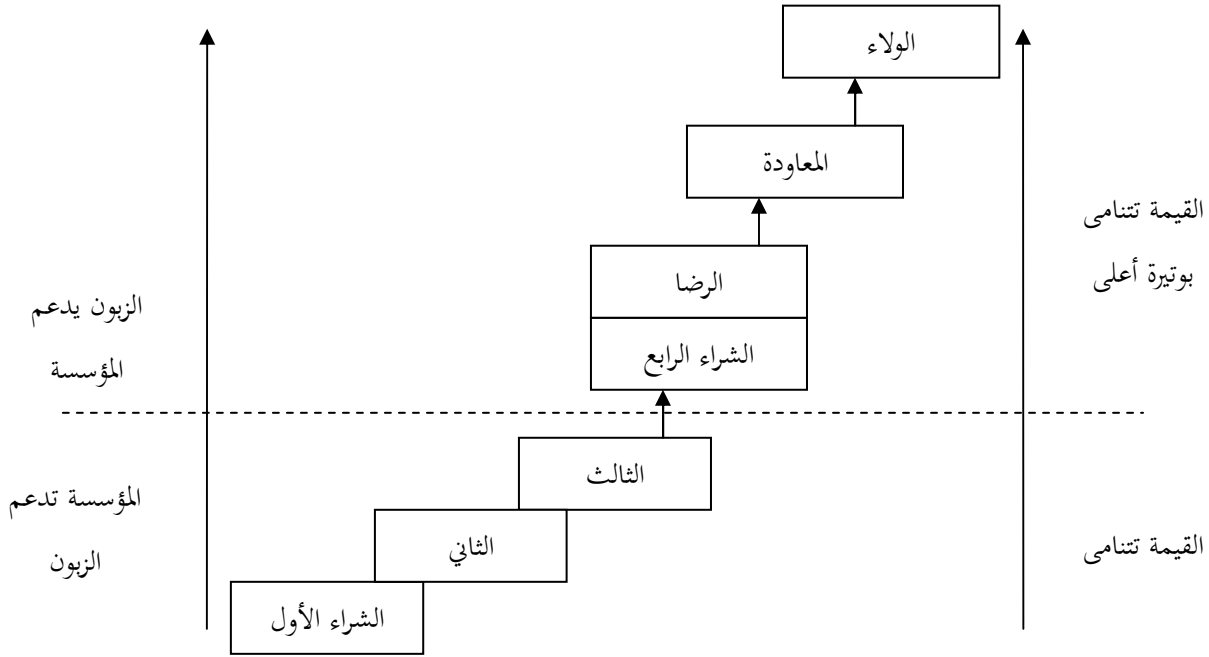
يعتبر الزبون الرقم الأصعب في كل مؤسسة وإدارة، فهو الذي يعرف ما يريد أكثر من أي شخص آخر، وهو الذي يدفع من أجل ما يريد. لذا فإن السعي الحثيث لمؤسسات الأعمال في تحصيل وتقديم المعلومات عن الزبائن وكيفية تحقيق رضا كل زبون تبقى الفيصل الحاسم في المعركة التنافسية، وذلك لأن تحقيق رضا الزبون قد يتطور فيما بعد ليصل إلى ما يسمى مبدأ الشراء الرابع، وهو النقطة التي تبدأ عندها دورة العلاقات طويلة الأمد. وبالتالي تستطيع المؤسسة تحقيق ولاء الزبون، الذي يمثل مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة، أو مقياس لرغبة الزبون في المشاركة بأنشطة المؤسسة.² وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل الآتي:

¹ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص.301.

* رأس المال الزبوني: هو الثروة المتضمنة في علاقات المؤسسة مع زبائنهم. والمتضمنة في حقوق ملكية العلامة التجارية، ثقة الزبائن بالمؤسسة، وولائهم لها.

² - علاء فرحان طالب وآخرون، نظام الاستخبارات التسويقية (دار صفاء للنشر: عمان، 2009)، ص.87.

الشكل رقم (1-12): مبدأ الشراء الرابع



المصدر: علاء فرحان طالب وآخرون، نظام الاستخبارات التسويقية (دار صفاء للنشر: عمان، 2009)، ص.88.

يلاحظ من الشكل أن القيمة تتزايد مع تنامي العلاقة وصولاً إلى الولاء، حيث أن القيمة تتحول من التنامي بوتيرة عادية إلى وتيرة أعلى مع كل تقدم لاحق في استمرار هذه العلاقات لفترة أخرى. وهو مكسب جديد للمؤسسة لأن زيادة ولاء الزبون بنسبة 5% يمكن أن يؤدي إلى زيادة الأرباح بنسبة 25-95%¹.

إذن تهدف CRM إلى تحويل الزبائن من حالة الرضا إلى حالة الولاء، لكن لا يجب أن يفهم من هذا أنها تهدف إلى ترسيخ ولاء كل الزبائن. بل تقوم بفرز وإقصاء الزبائن غير المربحين والتفرغ والتركيز على الزبائن المربحين فقط.²

¹ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص.306.

² - رونالد سويت، مرجع سابق، ص.2.

المبحث الخامس: خطوات ومعوقات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون

تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون خطة ثورية تعيد النظر في أسلوب الحوار وتبادل الأفكار مع الزبائن المربحين والقيمين بالنسبة للمؤسسة، فهي تتطلب توفير أفضل ما يمكن تقديمه لهم عن طريق معرفة سبل التواصل معهم وتسويق المنتجات لهم واستكشاف مستويات الخدمة التي يمكن توفيرها لهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الخطوات المتتالية التي يجب إتباعها حفاظا على راحة الزبون وعدم إظهار أي تدخل بشؤونه الخاصة، فالمؤسسات التي تقوم بتطبيق CRM بنجاح ستحصد المكافآت في ولاء الزبائن والربحية طويلة المدى، ومع ذلك فإن التنفيذ الناجح أمر بعيد المنال بالنسبة للعديد من المؤسسات، وذلك لعدم فهمهم أن إدارة العلاقة مع الزبون تتطلب إعادة هندسة العمليات التجارية على نطاق المؤسسة وعبر الوظائف والتركيز على الزبائن.

المطلب الأول: خطوات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون

تتم عمليات إدارة العلاقة مع الزبون المتمثلة في اكتساب الزبائن والمحافظة عليهم وبناء العلاقات معهم عبر سبع خطوات كما يتضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-13): خطوات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون



المصدر: عبد نايف باسم فيصل، التأثيرات التفاعلية بين مقدرات إدارة المعرفة الإستراتيجية و العوامل التنظيمية وانعكاساتها في نجاح إدارة علاقات الزبون دراسة ميدانية لعينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 42، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الأنبار، 2014، ص. 161

يتضح من الشكل أعلاه أن خطوات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون تتمثل في:

1- إنشاء قاعدة بيانات عن نشاط الزبون:

ونعني بها جمع البيانات المتعلقة بالقطاع السوقي المستهدف، ووضعها في قاعدة البيانات التسويقية بغرض إفادة المؤسسة بمعرفة منتظمة وآلية للزبائن، وتتعدد مصادر هذه البيانات (استقصاءات، رجال البيع، مصلحة خدمة الزبائن، مراكز المكالمات، قواعد البيانات الخارجية..)، وبناء قاعدة بيانات الزبائن يكون من خلال:

- 1-مراجعة المصادر الداخلية والخارجية الحالية للبيانات المتعلقة بالزبائن.
 - 2-تقييم مصادر البيانات المحتملة على أساس كلفة / عائد.
 - 3-وضع سياسة لجمع البيانات (تحديد الهدف والوسائل).
 - 4-تقييم قاعدة البيانات الموجودة، فقد تقوم المؤسسة بإلغاء القاعدة الموجودة والبدء من الصفر.
- وتمثل المعرفة الجيدة للزبائن نقطة بداية هامة لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون وللحصول على هذه المعرفة يتم جمع أكبر قدر من البيانات، ومن هذه البيانات:¹

- **البيانات الشخصية والديمغرافية :** السن، الوظيفة، الجنسية، المكانة الاجتماعية.
- **بيانات الاتصال :** أرقام الهاتف، أماكن التواجد المفضلة، وسائل الاتصال المفضلة، الموظف المختص بالاتصال.
- **بيانات الدخل والاستهلاك :** المقدرة الشرائية، السلع المشتراة، كمياتها وأغراضها ، السلع المفضلة، الاهتمامات والرغبات، نسبة الإنفاق على السلع المنافسة.
- **بيانات المحيطين بالعمل :** مدير المكتب والمؤثرين على قرار الشراء.
- **بيانات أخرى :** إدراك الزبون للمنافسين ورأيه فيهم، سبب تعامله مع المؤسسة، مقترحات الزبون.

2- تحليل قاعدة البيانات:

بعد عملية تحديد الزبائن و معرفتهم، يتم بعد ذلك تحليل البيانات المتعلقة بهم وتقسيمهم إلى مجموعات على أساس خصائصهم المشتركة، والتي تترجم من خلال سلوكياتهم، و يمكن للمؤسسة تجزئة الزبائن على أساس أهمية مشترياتهم (زبون صغير، متوسط، كبير)، نوع المنتجات المشتراة، أو من خلال الأرباح التي تحققها المؤسسة من خلالها، وهو معيار مهم لتوجيه الإستراتيجية العلائقية.

¹ - رونالد سويفت، مرجع سابق، ص.5.

ويتم تحليل قاعدة البيانات عن طريق مجموعة من الإجراءات لاستخلاص مواصفات وعلاقات من البيانات وتقديم معلومات جيدة لم تكن معروفة مسبقاً تساعد على اتخاذ القرار بشكل أفضل من خلال استعمال تقنية التنقيب في البيانات،¹ ويكون ذلك وفق أربع مراحل متتالية وهي كالآتي:²

1) مرحلة تحديد المعلومات اللازمة ومصادرها، وتشمل:

- تحديد أنواع المعلومات اللازمة لإنجاح جهود CRM بمناقشة كبار الموظفين بالمؤسسة.
- تحديد مصادر الحصول على هذه المعلومات.
- تحديد درجة جودة المعلومات المطلوبة والوسائل المناسبة لجمعها.
- تصميم النماذج والاستمارات المناسبة لتدوين المعلومات المطلوبة.
- إجراء التجارب الأولية على النماذج والاستمارات وتأكيد ملاءمتها لأهداف المؤسسة.
- اختيار التطبيقات والبرمجيات المناسبة لتخزين المعلومات والتعامل معها والبحث فيها.

2) مرحلة الحصول على المعلومات وتبويبها وتحليلها، وتشمل:

- تجنيد فريق جمع المعلومات وإمدادهم بالنماذج والاستمارات المتفق عليها.
- إدخال المعلومات لحفظها وتحديثها وتوفيرها.
- الغوص في المعلومات والتنقيب عنها لتصنيف العملاء وتحديد الفئات المربحة واستنتاج أنماطها الاستهلاكية.
- اختبار سلامة نظام المعلومات وتدقيق نتائجه.

3) مرحلة الاستفادة من المعلومات وتفعيلها، وتشمل:

- تحويل المعلومات إلى أفكار وخطط.
- تقديم أفكار واقتراحات قابلة للتطبيق.
- تصميم العروض وتقديمها للعملاء في إطار الخطة الإستراتيجية.

4) مرحلة تطوير المعلومات وتعديلها، وتشمل:

- تنفيذ الخطة وتقديم العروض التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة.

¹ - درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص. 211، 212.

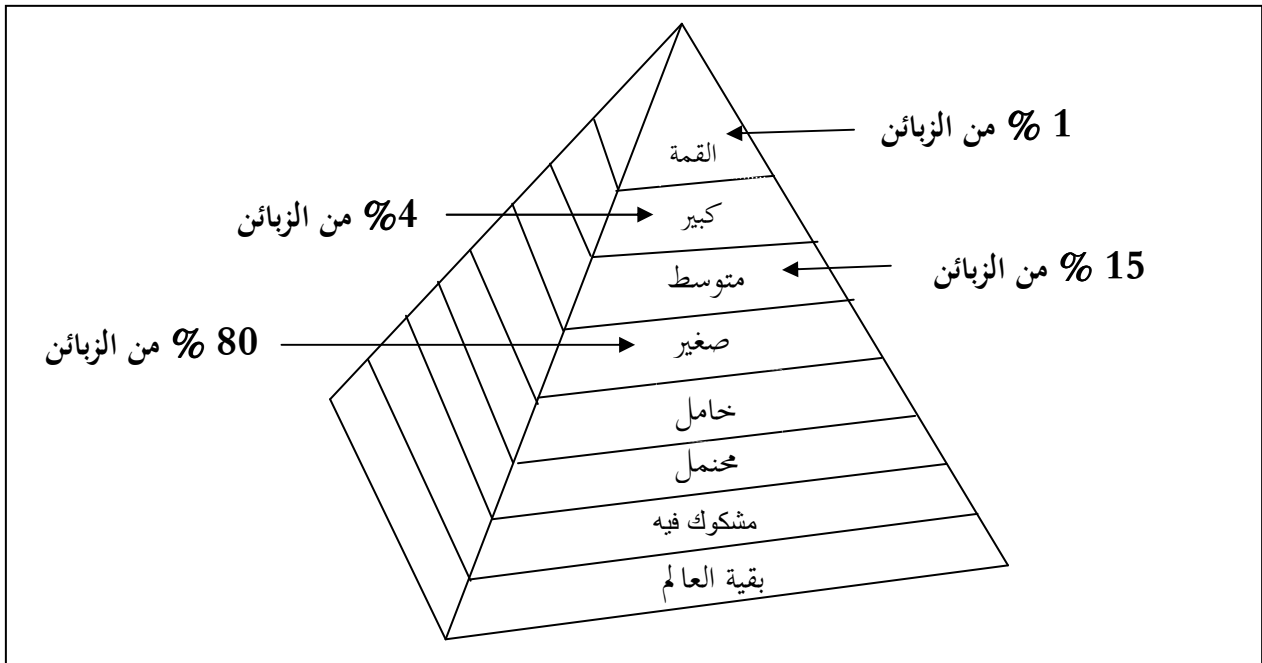
² - رونالد سويفت، إدارة علاقات العملاء CRM، مرجع سابق، ص. 7.

- دراسة استجابة العملاء.
- عمل التعديلات والتغييرات اللازمة.

3- اختيار الزبائن:

بعد تحديد الزبائن وجمع المعلومات عنهم في مستودع بياناتهم، تأتي الخطوة التالية وهي التمييز بينهم بحسب قيمتهم للمؤسسة، والفكرة الأساسية في هذه الخطوة هي أن مساهمات الزبائن في المبيعات والأرباح غير متساوية. وذلك كما يظهره هرم الزبائن في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-14): هرم الزبائن



المصدر: يوسف حليم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة علاقات الزبون (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان، 2009)، ص.160.

من خلال الشكل يتضح أن الهرم يقسم الزبائن حسب عوائد المبيعات إلى¹:

- الزبائن القمة: بنسبة 1% حيث يحتل هؤلاء الصدارة في قمة الهرم من بين زبائن المؤسسة.
- الزبائن الكبار: بنسبة 4% حيث تمثل هذه النسبة زبائن المؤسسة الكبار الذين يحتلون المرتبة الثانية في الهرم.

¹ - Joseph Boyett, Jimmie Boyett, **The guru guide to marketing** (John Wiley & Sons Inc: New Jersey, 2003) , P.140

- الزبائن المتوسطين: إذ يمثلون نسبة 15 % من زبائنهم النشطين.
- الزبائن الصغار: هؤلاء يمثلون نسبة 80% الباقية من زبائن المؤسسة.

إضافة إلى الأصناف التالية:¹

- الزبائن الخاملين: وهم الزبائن الذين كانوا قد تعاملوا مع المؤسسة في الماضي، لكنهم لم يقوموا بأي عملية شراء في الفترة الأخيرة (خلال الستة أشهر الماضية أو السنة الماضية مثلاً).
- الزبائن المحتملين: وهؤلاء هم الأفراد أو المؤسسات الذين قام قسم التسويق بإنشاء علاقة ما معهم، لكنهم لم يشتروا أي شيء حتى الآن، وقد يكونوا أشخاصاً استجابوا للمراسلات، أو أشخاص طلبوا معلومات عن المؤسسة، أو توصل إليهم قسم التسويق عن طريق المعارض التجارية.... الخ.
- الزبائن المشكوك فيهم: وهم الأشخاص الذين يحتاجون إلى منتج المؤسسة، لكن لم يتم بعد إنشاء أي علاقة معهم.
- باقي أفراد العالم: وهم الأشخاص الذين لا يحتاجون إلى منتجات المؤسسة والمتواجدين في أسفل الهرم، وبما أن المؤسسة لن تحقق أي فائدة من هذه المجموعة فمن المهم وضع صورة عنهم لتحديد زمن التسويق وكمية النقود التي تنفق لمحاولة الاتصال بهم.

4- استهداف الزبائن المربحين:

تحاول المؤسسة في هذه الخطوة التركيز على نوعية الزبائن الذين يمكن خدمتهم بكفاءة، وعلى ضوء ذلك يسعى مديرو التسويق إلى جذب العملاء من أجزاء السوق المختلفة الذين يحققون فرص جيدة للمؤسسة في النمو والربحية، فعلى المؤسسة أن تكون انتقائية في اختيار الجزء من السوق الذي سوف تخدمه، وفي اختيار الزبائن في كل جزء على حدا، فالتركيز يجب أن لا ينصب على أعداد الزبائن بقدر ما هو على قيمة هؤلاء الزبائن ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويمكن للمؤسسة أن تقوم ببناء العلاقات مع الزبائن على عدة مستويات على أساس طبيعة السوق المستهدف:²

¹ - يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص.ص. 161-162

² - محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة العلاقات مع العملاء - مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات (الدار الجامعية: الإسكندرية، 2013)، ص.ص. 41-42.

فعند أقل مستوى تسعى المؤسسة التي تتعامل في أسواق تتصف بوجود عدد كبير من الزبائن وتحصل منهم على هوامش ربح منخفضة إلى تنمية حد أدنى - على الأقل - من العلاقات معهم، ويطلق على ذلك المستوى من العلاقات مستوى "العلاقات الأساسية"، فعلى سبيل المثال نجد أن مؤسسة مثل "بروكتر أند جامبل" لا تقوم بإجراء اتصال تليفوني بجميع زبائنهم لكي تتعرف عليهم بصورة فردية فقد تفعل ذلك مع مجموعة معينة منهم على أساس قيمة وحجم معاملاتهم معها على مدار الزمن، ولكن قد يتم الاتصال بكل هذا العدد الكبير من الزبائن بصورة غير شخصية من خلال أنشطة الإعلان وتنشيط المبيعات مثلاً.

وعلى النقيض الآخر، حيث الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة مع عدد قليل من الزبائن وتحتج منهم هوامش ربح مرتفعة، هنا يسعى المسوقون إلى خلق وتنمية "علاقات شراكة تامة" مع تلك النوعية من الزبائن، ومن أمثلة ذلك علاقات الشراكة التي تتم مع بعض الموزعين وتجار التجزئة.

كما تجدر الإشارة هنا أيضاً إلى وجود عدد آخر من مستويات بناء العلاقات مع الزبائن تقع ما بين تلك الحالتين السابقتين. ومن المهم جداً معرفة زبائن المؤسسة قبل محاولة الاحتفاظ بهم وتحديد أكثرهم قيمة واستبعاد الباقي بطرق غير مباشرة مثل خفض حجم الائتمان الممنوح لهم ومدته و رفع الأسعار التي يطلبونها.¹

5- برامج بناء العلاقة:

في هذه الخطوة تتفاعل المؤسسة مع زبائنهم لتعرف المزيد عن حاجاتهم، اهتماماتهم وأولوياتهم، وذلك ببدء حوار مستمر معهم من خلال جميع قنوات التواصل المتاحة أمام المؤسسة، بالإضافة إلى إشراك موظفي المؤسسة في عملية التفاعل وحثهم على استغلال تلك الاتصالات لمعرفة المزيد عن الزبون وحاجاته المحددة وإشراكه في الحوار، واستخدام الخبرة والفهم المكتسبين من هذه الاتصالات لتطوير علاقة أقوى وأبقى مع الزبون.² وتظهر الاتصالات في إدارة العلاقة مع الزبون في جانبين:³

¹ - توفيق عمرو. إدارة علاقات العملاء (مركز الخبرات المهنية للإدارة: القاهرة، 2007)، ص.230.

² - يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص.173.

³ - رونالد سويفت، مرجع سابق، ص.5.

■ **الاتصالات الخارجية بين الزبون والمؤسسة:** تتميز الاتصالات بين الزبون والمؤسسة بالكفاءة وضخامة الاستثمارات مما يوجب توجيهها لإدارة الزبائن المربحين. وأهم سمات نظام CRM الكفاء ما يلي:

- مصمم بعناية بحيث يصل للعميل في لحظات معينة من حياته اليومية، ويبلغه الرسائل التسويقية فيحصل على استجابته الإيجابية.
- ثنائي الاتجاه، وذلك كي تنصت للزبون بنفس القدر الذي تتحدث به إليه.
- سهل الاستعمال من قبل المؤسسة والزبون معا.

■ **الاتصالات الداخلية بين أقسام المؤسسة:** كثيرا ما تنقطع الاتصالات الفعالة داخل المؤسسات التقليدية ماعدا أوامر الإدارة العليا إلى المستويات التنفيذية التي تليها. لكن "إدارة العلاقة مع الزبون" تعمل على توصيل صوت الزبون ونفاذه إلى الأقسام ومواقع العمل ذات العلاقة. وأهم السمات التي يجب أن تتوفر بها هي:

- تربط الزبون بالمؤسسة وبالمساهمين.
- تربط المؤسسة ببعضها لتحقيق متطلبات الزبون وتأكيد الجودة طبقا لوجهة نظره.
- تنسق بين أقسام خدمة الزبائن والمبيعات والتسويق والإنتاج.

ويمكن أن تعتمد المؤسسة في بناء علاقاتها مع الزبائن على مجموعة من البرامج، والمتمثلة في:¹

- 1- يمكن للمؤسسات أن تقوم ببناء القيمة وإرضاء الزبائن من خلال إضافة مجموعة من المنافع أو الجسور المالية في علاقاتها معهم. حيث تقدم الكثير من المؤسسات ما يطلق عليه "برامج تسويق تكرار الشراء"، وهي تلك البرامج التي تكافئ الزبائن الذين يقومون بتكرار الشراء أو الذين يشترون بكميات كبيرة من خلل منحهم بعض الحوافز السعيرية الخاصة.
- 2- ينطوي المدخل الثاني على إضافة مجموعة من المنافع أو الجسور الاجتماعية، بالإضافة إلى المنافع والجسور المالية التي تم ذكرها في النقطة السابقة. حيث تقوم العديد من المؤسسات برعاية ما يشار إليه بـ "برامج الأندية التسويقية"، والتي تقدم لأعضائها بعض الخصومات المميزة، وتحاول أن تخلق مجتمعات خاصة بها ولها عضوية يتم منحها لأفراد معينة من الزبائن.

¹ - محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة العلاقات مع العملاء - مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات، مرجع سابق، ص. 43، 44.

3- المدخل الثالث لبناء العلاقة مع الزبائن يتمثل في مد مجموعة من الجسور الهيكلية، والتي تعني تقديم خدمات ذات قيمة عالية جدا للزبون، في الوقت الذي لا تتوافر فيه تلك الخدمات لدى المنافسين ولا يستطيعون تقديمها أو تقليدها بسهولة. وتعتمد هذه الخدمات على مستوى عالي من التكنولوجيا، وتهدف إلى جعل الزبون أكثر كفاءة وإنتاجية.

6- تعديل سلوك المؤسسة بما يتلاءم مع الزبون:

في هذه الخطوة يتم الاستفادة من تحديد الزبائن والتمييز بينهم وتشجيعهم على التفاعل في جعل عروض المؤسسة ومنتجاتها ملائمة لحاجات الزبائن ورغباتهم وتفضيلاتهم المحددة. حيث أن ما يريده الزبائن هو مستوى من المواءمة بين المنتج وحاجاتهم، وتزويدهم بالخيار الأمثل لهم، وهذه مهمة السوق لاستخدام المعلومات التي يمكنه التقاطها من التفاعل مع الزبائن ومن خلال بحوث التسويق لتعديل خيارات المواءمة وصولاً إلى الخيار الأمثل للزبون من المنتج¹.

7- وضع معايير للتقييم:

يتم بناء العلاقة مع الزبون بمرور الوقت ، ويتم إثرائها في كل تفاعل معه بمعنى أن التعلم يمثل بعداً أساسياً لهذا المسار، وحتى تحقق المؤسسة علاقة فعالة مع زبائنها يتعين عليها القيام بتقييم إدارتها لهذه العلاقة، ويتم ذلك باستخدام مؤشرات مثل : مؤشر الرضا ، رقم الأعمال المحقق من كل زبون، معدلات الاحتفاظ بالزبائن، الفائض الموجب بين العائد والإنفاق خلال دورة حياة المنتج ، درجة رضا الإدارة العليا².

المطلب الثاني: معوقات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون

حسب "رونالد سويف" فإن معظم برامج إدارة العلاقة مع الزبون تفشل بسبب التوليفة المحيطة بها، ويعتبر أن أهم أسباب فشل هذه البرامج يتمثل فيما يلي³:

- عدم توافق البرمجيات مع متطلبات المؤسسة:

¹ - Joseph Boyett, Jimmie Boyett, op.cit, P.P.151,152.

² - توفيق عمرو، مرجع سابق، ص.232.

³ - رونالد سويفت، مرجع سابق، ص.8.

فلاعتقاد السائد هو أن شراء أفضل برمجيات إدارة علاقات الزبائن سيضمن كفاءة المخرجات، إلا أن النتيجة تكون مغايرة لذلك. والحل يكون بتقديم مقترحات بشأن المتطلبات والمواصفات المطلوبة في البرنامج ثم مناقشتها للاتفاق عليها قبل اتخاذ قرار الشراء.

- الاختلاف حول مفهوم «الزبون»:

تركز معظم المؤسسات على التكنولوجيا وتهمل بقية العناصر المساندة، مثل وضوح الرؤية التسويقية. فكثيراً ما يختلف المسوقون حول: «من هو الزبون الذي نسعى لاجتذابه والاحتفاظ به؟» وبدون الوصول إلى نقاط اتفاق واضحة حول الإستراتيجية والرؤية التسويقية ككل فسوف يفسر كل طرف المعلومات المتاحة من وجهة نظره. والحل هو دمج برنامج إدارة العلاقة مع الزبون في إطار الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

- معارضة التغيير:

كثيراً ما يعارض الموظفون التغييرات التنظيمية التي تطرأ على أعمالهم التي اعتادوا عليها، الأمر الذي سيؤثر سلباً وبشكل كبير على تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون.

ومن أسباب معارضة إدارة علاقات الزبائن:¹

- الإكراه الإدراكي للموظفين لحملهم على تبني إدارة علاقات الزبائن.
- عدم استيعابهم الكامل للدعم الذي سيتلقونه من النظام الجديد، واستخفافهم به.
- عدم قدرتهم على التعامل الكامل مع كميات كبيرة من المعلومات والمعارف.

والحل يكمن في تشجيع الجميع على المشاركة في مشروع CRM من البداية. وذلك من خلال برامج التدريب الجيدة التي تساعد الموظفين على استيعاب الهدف من إدارة العلاقة مع الزبون واستيعاب كيف يمكن للنظام أن يساعدهم على خدمة الزبائن بشكل أفضل. وبنفس أهمية تدريب الموظفين في المكتب الأممي فلا بد من تدريب المديرين الذين سيستخدمون النظام عند اتخاذ القرارات.

بالإضافة إلى الأسباب السابقة لفشل إدارة العلاقة مع الزبون يضيف «Gray. P and Byun. J» بعض

¹ - Joseph Boyett, Jimmie Boyett, op.cit, P.158.

المعوقات التي تعترضها عند عملية تنفيذها والمتمثلة في:¹

- خصوصية الزبائن:

وهي من الأمور المهمة عند تنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون، لأن هذه الإدارة تعتمد على قاعدة واسعة من البيانات الديموغرافية والسلوكية للزبائن من خلال نقاط الاتصال. وتعد هذه البيانات شخصية من وجهة نظر معظم الزبائن. ومن الضروري جمع هذه البيانات لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، لذا يجب حماية هذه الخصوصية، وهي من الأمور الصعبة، رغم وجود سياسات وقوانين لهذا الغرض. فما زال هناك عدم وضوح في تحديد مدى خصوصية بيانات الزبائن، وكونها محمية ينبغي أن لا تستخدم إلا لأغراض خاصة، وهناك أربع قواعد أساسية ينبغي العمل بها من أجل حماية خصوصية الزبائن، وهي كالآتي:

- ينبغي إبلاغ الزبائن أن بياناتهم شخصية، ولا تستخدم إلا لأغراض محددة وخاصة.
- قدرة الزبون على تعقب هذه البيانات.
- السماح للزبون بالحصول على بياناته وتصحيحها.
- حماية بيانات الزبون قدر المستطاع من الاستخدام غير المسموح.

- انعدام النضج التقني:

تُعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون في بداية عهدها، وأغلب برمجياتها وتقنياتها نمطية وغير ناضجة، فضلاً عن ارتفاع تكاليف تنفيذها وذلك لوجود اختلاف في البرمجيات والتقنيات المستفاد من قبل المؤسسات التي تتبنى إدارة العلاقة مع الزبون مما يؤدي إلى إحباط معنويات المتبنين لها.

¹ - عبد نايف باسم فيصل، التأثيرات التفاعلية بين مقدرات إدارة المعرفة الإستراتيجية و العوامل التنظيمية وانعكاساتها في نجاح إدارة علاقات الزبون دراسة ميدانية لعينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العدد42، بغداد، 2014، ص.ص. 161-162.

خلاصة الفصل الأول:

بفعل التغيرات التي حصلت في الأسواق وأذواق الزبائن وزيادة الوعي لديهم، أصبحت المؤسسات مجبرة على زيادة اهتمامها بالزبائن، حيث لم تعد الوسائل التقليدية للتسويق التي أثبتت نجاعتها في فترة سابقة كافية للاستجابة لحاجاتهم ورغبتهم، حيث أصبح التسويق بالعلاقات الطريق لتحقيق الميزة التنافسية وبناء علاقات تفاعلية بين المؤسسة وزبائنها، فهو يركز بالأساس على العلاقات ودعمها ومحاولة ترقيتها وتطويرها إلى علاقات تعاون ومشاركة بدلا من الصراع والتنافس، الذي يمكن أن يحدث بين طرفي تلك العلاقات من أجل تعظيم المكاسب والمنافع، أي يقوم على فكرة أساسية وهي أنه يمكن تعظيم المنافع وتحقيق المصالح بشكل أفضل إذا ما كان هناك تعاون وتفاهم بين الطرفين في إطار علاقات طويلة الأجل، ويؤكد نظام التسويق بالعلاقات على جذب الزبائن، الاحتفاظ بهم والتعامل معهم باعتبارهم مالكيين للمؤسسة، فالزبون يعتبر محور اهتمام المؤسسة ونقطة تركيز جميع جهودها وأنشطتها، ولهذا يعتبر هدف تلبية حاجات ورغبات الزبائن من أولوياتها، حيث يتم التركيز على البعد الاستراتيجي، أي العمل في إطار العلاقات طويلة الأجل من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية، ومن أجل كل ذلك يعمل التسويق بالعلاقات على التحسين والتطوير المستمر لكافة أنشطة المؤسسة وتكييفها مع التغيرات والتطورات التي تحدث على مستوى حاجات ورغبات الزبائن، وذلك من خلال التأكيد على الجودة، الخدمة، الكفاءة، المصداقية مع الإبداع والابتكار الدائم، إضافة إلى ضرورة اعتماد الاتصالات التفاعلية والمباشرة بين المؤسسة وزبائنها، من أجل التعرف على حاجاتهم ورغبتهم وإعطائهم الفرصة لإبداء رأيهم و انطباعهم و لتقدمشكواويهم.

حيث تسعى المؤسسات من خلال نظام إدارة العلاقة مع الزبون إلى جذب واكتساب الزبائن المربحين والاحتفاظ بهم، عن طريق تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة تأخذ بعين الاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة وإستراتيجيتها، لتوطيد علاقات قوية مع الزبائن المربحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع الزبائن غير المربحين. والأهم من ذلك أن إدارة العلاقة مع الزبون ليست مجرد حل تكنولوجي، ففي حين مكنت الانترنت والتقانات الأخرى المؤسسات من الحصول على قدر هائل من البيانات المتعلقة بالزبائن، فإن هذه التقانات نفسها زودت الزبائن بقوة كبرى، إذ أنها جعلتهم الآن يطالبون بمستوى أعلى من الخدمات، وخياراً أوسع من مواصفات المنتج، وأثماناً أخفض. ومن الضروري أن تحدد المؤسسات البيانات الواجب جمعها، وأفضل الطرق لمعالجة هذه البيانات واستعمالها، وذلك لإجراء التعديلات اللازمة على علاقتها بزبائنها الموجودين والمحتملين، ومن شأن هذا كله التوصل إلى طرق مبتكرة في التعامل مع الزبائن.

الفصل الثاني :

تحقيق الرضا والولاء من
خلال العلاقة مع الزبون

تمهيد:

يعد الاهتمام بالزبون جانب مهم وأساسي لمؤسسات الأعمال في القرن الحالي، بسبب تأثيره الكبير في تحديد مدى نجاح إستراتيجيتها وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية في ظل البيئة التي تعمل ضمنها، وعليه يبقى الزبون هو المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحقّقها المؤسسات اليوم في مختلف نشاطاتها، لذا فإن مهمة استقطاب الزبائن والحفاظ عليهم يشكل أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات في ظل اشتداد المنافسة. وقد أكدت معظم الدراسات بأن المؤسسات التي استطاعت البقاء والنمو إنما بلغت ذلك بفضل زبائنها ودرجة ولائهم لها. فعلى مدى السنوات الماضية ازداد الاهتمام بالاحتفاظ بالزبائن زيادة كبيرة، حيث تحول اهتمام التسويق بالتدريج وبصورة نهائية من معاملات مستقلة على شكل مبادلات إلى عمليات شراء متكررة تستند إلى الولاء وفرص البيع، ويعتبر التسويق بالعلاقات أداةً يمكن من خلالها تأمين ولاء الزبون، ونتيجة لذلك، يمكن تحقيق مستوى أعلى من القدرة التنافسية وتعزيز رضا الزبائن. ويعتبر ولاء الزبائن من بين الأولويات التي تتبناها المؤسسات، وهدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه، فأثناء إعدادها لإستراتيجيتها المستقبلية تتبع المؤسسات مسار استراتيجي يسمح بتوجيه كل الوسائل والجهود نحو الحفاظ على الزبائن وتعزيز ولائهم للمؤسسة ومنتجاتها.

ولهذا سيتم التطرق في هذا الفصل لبعض المفاهيم الأساسية والضرورية لتدعيم مختلف جوانب هذا البحث عبر التقسيم الآتي:

- **المبحث الأول:** التوجه نحو الزبون وبناء العلاقات
- **المبحث الثاني:** نماذج الرضا ومحدداته
- **المبحث الثالث:** ماهية ولاء الزبون
- **المبحث الرابع:** إستراتيجية ولاء الزبون وبرامجه
- **المبحث الخامس:** ولاء الزبون ضمن إطار التسويق بالعلاقات

المبحث الأول: التوجه نحو الزبون وبناء العلاقات

إن الواقع اليوم يفرض على المؤسسة التوجه نحو الزبون والإقرار بأهمية نشر ذلك في كل قسم من أقسامها وعند كل عامل فيها، من أجل تضافر الجهود وتوحد الاتجاهات نحو نقطة تركيز رئيسية تمكن المؤسسة من النجاح والاستمرار فيه.

ومن ثم كان الوعي بضرورة التواصل مع هذا الزبون بدءاً بإقناعه أنه محور الاهتمام، إلى غاية إشراكه في اتخاذ القرارات عن طريق التقرب منه جدياً، والبحث عن ما يريده، بل التطلع إلى أكثر من ذلك، وهذا ما يمنحها فرصة بناء علاقة تفاعلية طويلة الأجل معه، و التي يتعين على المؤسسة حسن ضبطها وتسييرها، والمفتاح لبناء علاقات زبون دائمة هو إنتاج قيمة ورضا ممتازين للزبون. فمن الأكثر ترجيحاً أن يكون الزبائن الراضين، زبائن لهم ولاء، ويعطوا المؤسسة حصة أكبر في أعمالها.

المطلب الأول: خلق القيمة وتحقيق الرضا للزبون

يعتمد بقاء مؤسسات الأعمال ونجاحها على ما تقدمه لزيائنها من قيمة أثناء عملية التبادل، وذلك عبر مستوى جديد وعميق لعلاقة المؤسسة بالزبون، والذي يركز على تحقيق رضاه والاحتفاظ به طويلاً، ويعتمد ذلك على قدرة المؤسسة في إيجاد نظام شامل لإدارة قيمة الزبون، بغية فهم وإدراك احتياجاته ورغباته ومن ثم خلق المنافع التي تجذب الزبائن وتخلق لهم القيمة.

أولاً: قيمة الزبون

1- تعريف القيمة:

شكل موضوع القيمة المدركة محل بحث ودراسة لدى الكثير من المختصين، وفي هذا الصدد يمكن أن ندرج بعض التعاريف:

- تعرف قيمة الزبون من وجهة نظر المؤسسة بأنها: "القيمة التي يساهم بها الزبون في المؤسسة حالياً وفي المستقبل" أي مقدار ما يحققه ويمثله الزبون من قيمة للمؤسسة، تلك القيمة التي تأخذ بالحسبان تأثير العلاقة

طويلة الأمد بين المؤسسة وزبائنها. حيث يكشف توجه هذا المفهوم على دور وأهمية علاقة الزبون بالمؤسسة لخلق القيمة والمساهمة في تحقيقها للدرجة التي تعد فيها قيمة الزبون مساوية لقيمة المؤسسة.¹

- يعرف "Zeithmal" القيمة على أنها " التقييم العام لمدى منفعة المنتج من قبل الزبون، وذلك على أساس ما يدركه وما يتحصل عليه من السلع أو الخدمات "2، يبين التعريف أن مستوى القيمة التي يتوقع الزبون الحصول عليها من شراء منتج ما يجب أن تستجيب لأهدافه وتطلعاته وحجم المنافع التي يريد الحصول عليها، ولكن التعريف لم يشير إلى التكلفة التي يمكن أن تؤثر سلباً على القيمة المدركة. ولقد حدد "Zeithmal" قيمة الزبون في أربعة مفاهيم:³

- السعر الأقل.

- أي شيء يرغب به الزبون (خدمة، منتج).

- أنها الجودة التي يستلمها الزبون.

- أنها ما يحصل عليه الزبون مقابل ما يدفع.

- ويعرفها "Guy Audigier" في كتابه على أنها " متغير يزداد بتلبية حاجات الزبون أو انخفاض تكلفة المنتج"4، حيث يضيف في تعريفه عنصر هام له تأثير على مستوى القيمة المقدمة للزبون، وهو التكلفة التي يتحملها للحصول على المنتج.

- وحسب "Kotler" القيمة هي " ذلك الفرق بين القيم الكلية و التكاليف الكلية، حيث تتعلق القيم الكلية بالمنافع التي يحصل عليها الزبون من المنتج، أما التكاليف الكلية فتتعلق بمجموع التكاليف المالية، الوظيفية، والنفسية التي يبذلها الزبون "5. كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ - حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون (دار صفاء: عمان، ط1، 2017)، ص.108.

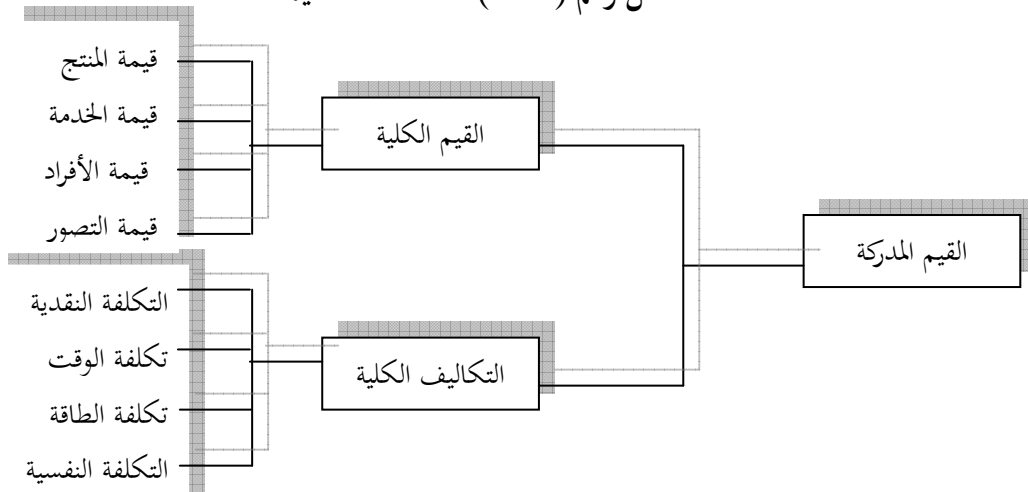
² - Jacques Horovitz, Traduit de l'anglais par: Laurence Nicolaïeff, **Sept secrets pour: un service client performant** (les Echos éditions: Paris, 2000), p.35.

³ - حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سابق، ص.109.

⁴ - Guy Audigier, **Marketing pour l'entreprise** (Edition Gualino: Paris, 2003), p.155.

⁵ - Philip.Kotler, Bernard.Dubois, **Marketing management** (Pearson Education : paris, 11ed, 2003), p.66.

الشكل رقم (2-1): محددات القيمة



Source: Philip Kotler, Bernard Dubois, **Marketing management** (Pearson Education : Paris, 11ed, 2003), p.67.

يوضح الشكل السابق محددتين أساسيتين للقيمة المدركة للزبون وهما:

■ **القيم الكلية** : تلخص القيم التي يحصل عليها الزبون في العناصر الآتية:¹

- **قيمة المنتج**: هي الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوفر في المنتج، مثل الصلابة، مستوى الأداء، الاقتصادية في التشغيل، والاعتمادية.

- **قيمة الخدمة**: هي مجموع المنافع غير الملموسة التي يحصل عليها الزبون مثل خدمات ما بعد البيع، طريقة التسليم، الصيانة، توفر قطع الغيار في مجال الأجهزة والمجال الميكانيكي.

- **قيمة الأفراد**: تكمن في الخبرات ومهارات العاملين في المؤسسة، وما يمارسونه من تأثير على سلوك الزبون وتقييمه للمنتج، فوجود أفراد على درجة عالية من الأداء يسهل من العملية البيعية وإمكانية استمرار التعامل بين المؤسسة والزبون وبناء علاقة طويلة المدى.

- **قيمة التصور الذهني**: تشكل صورة العلامة والمؤسسة جزء كبير من القيمة التي يحصل عليها الزبون، والتي تتضمن إضافة إلى الأبعاد الحقيقية للأداء، البعد النفسي والبعد الاجتماعي، الذي يحققه الزبون من اقتناء المنتج (المتعة، التفاخر، ...).

¹ - محمد فريد الصحن، طارق طه، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت (منشأة المعارف: الإسكندرية، 2005)، ص.117.

ويشمل كل منتج مجموعة من القيم تظهر في أربع مستويات ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): قيم المنتج

المجال	المستوى	القيمة
العرض	الإنتاج والتسويق	قيمة التكلفة: بمعنى أن كل التكاليف المتعلقة بالإنتاج، البحث والتطوير، وتسويق المنتج، يجب أن تكون مدرجة ضمن سعر التكلفة، لأنه يعتبر مرجع لتقدير القيمة المادية للمنتج.
الطلب	استهلاك واستعمال	قيمة استعمالية: تتعلق بالخدمات المتحصل عليها من المنتج والمرتبطة بقدراته وخصائصه الذاتية. مثال: وجود آلة طباعة في المؤسسة تجنبها جهد ومصاريف إضافية في التنقل إلى الناشر.
	المضمون الرمزي	قيمة معنوية: فكرة مرتبطة بصورة المنتج الذي يحصل عليه الزبون، وهي قيمة مستقلة عن القيمة الاستعمالية، فليس بالضرورة كل منتج عنده قيمة معنوية تكون لديه قيمة استعمالية. مثال: لدى جامع الطوابع البريدية، طابع نادر، له قيمة معنوية كبيرة في حين قيمته الاستعمالية منعدمة.
السوق	المعاملات	قيمة تبادلية: تتعلق هذه القيمة بإمكانية مفاوضة المنتج، وهذا مرتبط أساساً بمنتج لديه سعر يقبل في السوق. مثال: سيارة عمرها أكثر من عشر سنوات بحالة جيدة، تكون لديها قيمة تبادلية ضعيفة على عكس القيمة الاستعمالية تكون مرتفعة.

Source : Guy Audigier, **Marketing pour l'entreprise** (Edition Gualino: Paris, 2003).P.155.

يلخص الجدول رقم (2-1) مختلف القيم التي يمكن أن يشمل عليها منتج ما، حيث يمكن أن يحصل الزبون على كل هذه القيم (قيمة التكلفة، القيمة الاستعمالية، القيمة المعنوية، القيمة التبادلية) من اقتناء المنتج، كما يمكن أن تغيب إحدى هذه القيم.

■ التكاليف الكلية : تتمثل التكاليف التي يتحملها الزبون من أجل الحصول على المنتج فيما يلي ¹:

- التكلفة المالية: تتمثل في سعر المنتج ومختلف المصاريف المتعلقة بعملية الشراء.
- تكلفة الوقت: تستغرق عملية الشراء وقتاً محدداً يسعى الزبون دائماً لتقليصه.
- تكلفة الطاقة: من أجل الحصول على المنتج يبذل الزبون مجهوداً في عملية البحث أو التنقل.

¹ - فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، التسويق (دار علاء الدين: دمشق، 2002)، ص.192.

- **التكلفة النفسية:** تعبر التكلفة النفسية عن مدى تقبل الآخرين وانتقادهم لقرار الشراء.

من مضمون التعاريف السابقة يمكن أن نعرف القيمة على أنها قدرة المنتج على تلبية حاجات الزبون في حدود إمكانياته.

ثانيا: رضا الزبون

1- مفهوم الرضا:

إن الرضا يعني الناتج النهائي المتولد من التجربة والخبرة المتراكمة، والذي يعكسه الزبون في تقييمه لمستوى أداء الخدمة المقدمة من ناحية ويمثل الشعور الإيجابي الذي يحدث قبل وأثناء وبعد الشراء من ناحية أخرى. ويمكن توضيح مفهوم الرضا أكثر من خلال التعاريف التالية:

- يعرف الرضا بأنه: "ردة فعل الزبون والتقييم الذي يتبع عملية شراء السلعة" وهذا التقييم هو الذي يجعل لدى الزبون النية في أن يعود ثانية لشراء السلعة والاستفادة منها مستقبلاً.¹

- كما يعرف بأنه "مقياس لدرجة الإشباع المتحققة للزبائن عند استخدامهم منتجات وخدمات المؤسسة".²

- كما يعرف الرضا بأنه: "عبارة عن خبرة ما قبل الاستهلاك والتي يقارن فيها الزبون بين المنتج كما كان يتصوره مع الجودة المتوقعة". وهو "الناتج النهائي لعملية التقييم التي يقوم بها الزبون عند المقارنة بين ما حصل عليه بالفعل جراء استهلاك السلعة وبين توقعاته وتصورات له هذه السلعة قبل الحصول عليها، ومدى تحقق حاجاته ورغباته".³

وبالتالي فرضا الزبون هو المدى الذي يتفق عنده الأداء المدرك للمنتج مع توقعات الزبون.⁴ وبعبارة أخرى يمكننا القول أن الرضا هو دالة للفرق بين الأداء والتوقعات، وبالتالي هناك ثلاث مستويات يمكن أن تتحقق وهي:⁵

¹ - محمد منصور أبو جليل وآخرون، المفاهيم التسويقية الحديثة وأساليبها (دار غيداء: عمان، ط1، 2014)، ص.75.

² - حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سابق، ص.141.

³ - محمد منصور أبو جليل وآخرون، مرجع سابق، ص.75.

⁴ - فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور (دار المريخ: المملكة العربية السعودية، 2007)، ص.79.

⁵ - محمد فريد الصحن، طارق طه، مرجع سابق، ص.123-124.

1. الأداء > التوقعات: الزبون غير راضي Dissatisfied

2. الأداء = التوقعات: الزبون يكون راضي Satisfied

3. الأداء < التوقعات: الزبون يكون راضي وسعيد للغاية High satisfied

وهناك العديد من المصادر التي يمكن أن يستقي منها الزبون ويبنى توقعاته، وتمثل هذه المصادر في:

- الخبرة السابقة للزبون في حالة ما إذا كان يكرر عملية الشراء.
- الصورة الذهنية التي ترسمها المؤسسات لدى زبائنها وتستهدف بها تحقيق أهداف معينة، والتركيز على جوانب متعلقة بالمنتج أو المؤسسة.
- الكلمات المتداولة، والاتصالات من خلال الأصدقاء، الأسرة، وكافة القنوات الاجتماعية.
- الجهود الترويجية المبذولة من المؤسسة للحصول على تفضيلات الزبون للمنتج من خلال المعلومات المقدمة عن المنتج ونقاط تميزه.
- الجهود الترويجية المقدمة من المنافسين.

2- كسب رضا الزبون:

إن التحدي الأساسي الذي يواجه المؤسسات اليوم هو العمل الدائم على تطوير المنتجات وتقديم القيمة التي تسهم في جعل العرض التسويقي جذاباً من وجهة نظر الزبون والعمل على مقابلة هذه الوعود عند تقديم هذا المنتج للسوق. والنتيجة النهائية لهذه الجهود هو خلق نوع من الرباط العاطفي بين الزبون والمنتج، حيث أن تحقيق مستويات عالية من الرضا تسهم بسهولة في خلق هذا الارتباط، وتنمية نوع من الولاء والتقدير من جانب الزبون للمؤسسة ومنتجاتها.¹ ويمثل رضا الزبون أحد أهم مكونات المفهوم التسويقي، كما أنه متغير مستقل يسبب أو يؤثر في درجة ولاء الزبون للمنتج، بل أنه أحد أهم أسباب تحقيق الولاء.

ومن أجل تفعيل رضا الزبون على المؤسسة الالتزام بالخطوات التالية:²

- استخدام بحوث التسويق لمعرفة احتياجات الزبائن واستخلاص المعلومات فيما يتعلق بأسلوب حياة، سلوكيات، وثقافات الزبائن.

¹ - محمد فريد الصحن، طارق طه، مرجع سابق، ص. 125.

² - حبيبة كشيدة، استراتيجيات رضا العميل، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بالبلدية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2004، ص.ص. 101-102.

- استيعاب المعلومات التي تم جمعها من الزبائن، لتحديد أهم الخصائص المشتركة.
- تحديد وتعريف توقعات الزبائن وآمالهم عن السلع والخدمات.
- العمل على تطوير المنتجات بما يتناسب مع هذه التوقعات، وتحقيق الآمال المنتظرة منها.
- اقتراح هذه المنتجات المطورة، وإقناعهم بها بمستوى عرض متميز.
- اكتشاف أحسن الطرق بأساليب جديدة متميزة لإرضاء الزبائن عند الاستجابة لمطالبهم، وتقديم ما يفوق تقديراتهم بقيمة مضافة.
- الاجتهاد والجدية في تنفيذ كل خطوة بحيث تضمن أنها لا تشبع حاجات الزبون فحسب، وإنما تهدف إلى بلوغه درجة عالية من الراحة والطمأنينة عند تعامله مع المؤسسة في كل مرة، لذلك كان لابد من تتبع الزبائن باستمرار لكسب رضاهم دائما والحفاظ عليهم.

3- الحفاظ على رضا الزبون : تستطيع المؤسسة الحفاظ على رضا زبائنهم بطرق متنوعة أشهرها :¹

- صندوق الاقتراحات ودفتر الشكاوي: المؤسسة الموجهة نحو الزبون تدعو زبائنهم إلى تقديم اقتراحات من أجل تحسين مستوى عملها، وانتقادات من أجل تصحيح وتعديل أي عيب أو تقصير، فمؤسسات عديدة، خاصة الخدمية، تضع سجل أو دفتر أين يمكن للزبون تسجيل رأيه عنها، سواء أكان سلبيا أو ايجابيا، كما أن هناك مؤسسات أخرى تضع رقما اخضر مجاني لتسهيل التعامل مع الزبائن، واستقبال أفكار مختلفة منهم، تساعد على التحسين التطوير، أو حتى الإبداع والخلق.

- الاستقصاء عن الرضا: أظهرت العديد من الدراسات أن 95% من الزبائن المستائين لا يعبرون عن ذلك بعفوية، وهم مستعدون لاستبدال علامة أو منتج المؤسسة، بعلامة أو منتج آخر بدون أن تفهم المؤسسة السبب، ولذلك فمن المهم أن تعمل المؤسسة على قياس مستوى رضا زبائنهم، واكتشاف أسباب عزوفهم عن التعامل معها، لتفادي حصول ذلك مرة أخرى، وذلك بالاقتراب من عينة محددة وتوجيه أسئلة الاستبيان إليها، واستخدام نتائج هذه البحوث فيما يخدم مصالح الزبون والمؤسسة بما هو أفضل.

- التسويق الخفي: تقوم بعض المؤسسات بالتعاقد واستئجار بعض الأفراد لتقمص دور الزبائن المحتملين، وذلك لتسجيل نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة والمؤسسات المنافسة. ويمكن أن يقوم التسويق الخفي باختبار

¹ -Philip.Kotler , Bernard.Dubois , Op-Cit , p.69.

ردود أفعال ممثلي البيع للمواقف التسويقية المختلفة وكيفية تعاملهم مع الزبائن. حيث تتيح هاته الأداة كم هائل من المعلومات المفيدة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة.¹

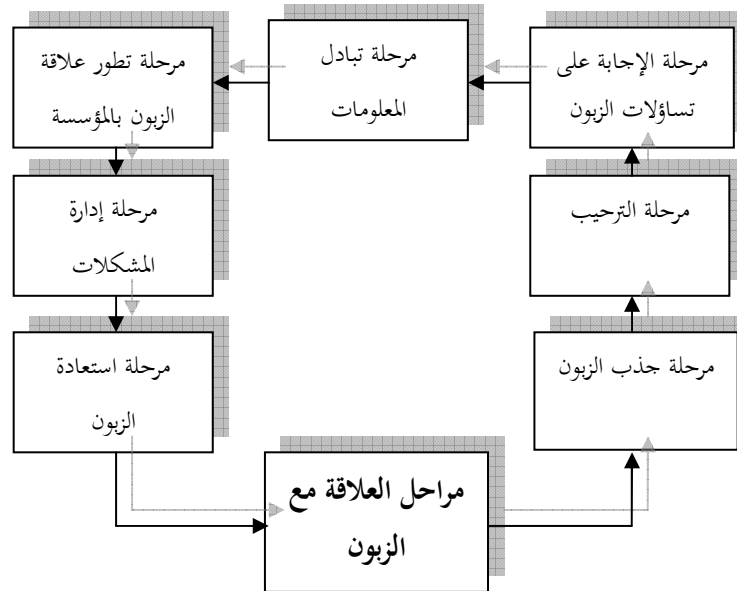
- **بحوث الزبائن المفقودين:** على المؤسسة متابعة زبائنها، خاصة الذين يوقفون التعامل معها، والاتصال بها، وذلك لمعرفة أسباب عدم الرضا، ومحاولة معالجتها لتفادي ضياع زبائن آخرين.

المطلب الثاني: مراحل العلاقة مع الزبون

تسعى كل مؤسسة على اختلاف حجمها واختصاصها لتنمية علاقتها مع الزبون، فمهمة جذب زبائن جدد أصبحت من الصعوبة، حيث غالبا ما تعرض المؤسسة على هؤلاء الزبائن تشكيلة كبيرة وواسعة من المنتجات، فيجدون صعوبة وحيرة كبيرة في اختيار إحداها عن الأخرى، ولذلك تسعى المؤسسة للبحث عن خطوات تمكنها من تطوير العلاقة مع الزبائن وكسب ولائهم لمدة أطول.

وقد حددت العلاقة مع الزبون بالمراحل الآتية:²

الشكل رقم (2-2): مراحل العلاقة مع الزبون



المصدر: محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، استراتيجيات التسويق: منظور متكامل (دار الحامد: عمان، 2014)، ص. 290.

¹ - محمد فريد الصحن ، طارق طه ، مرجع سابق ، ص. 128.

² - عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، استراتيجيات التسويق: منظور متكامل (دار الحامد: عمان، 2014)، ص. 290-292.

1- مرحلة جذب الزبون:

إن نتائج العولمة المتنامية في الأسواق، شكلت لدى الزبون نطاقا واسعا من الخيارات، وأعطته فرصة أكبر للانتقال من منتج لآخر، فالمؤسسة مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالتكيف مع العرض والطلب الموجودين في السوق، الذي يمتاز بالتطور والمرونة، لهذا فإن مفتاح نجاح المؤسسة في ظل هذا الوضع، هو قدرتها على توسيع قاعدة زبائنها والعمل على كسب ولائهم. ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها هذه المرحلة هي:¹

- اقتراح أحسن العروض لأحسن المستهدفين.
- ضمان مبيعات بأحسن جودة من أجل تحقيق المطابقة أو الأفضلية بين ما يحصل عليه الزبون فعلا وما كان يتوقعه عند استعمال المنتج أو الخدمة.
- مراعاة حساسية الزبون من خلال الاهتمام بمراحل عملية الشراء.

2- مرحلة الإجابة على تساؤلات الزبون:

حينما يتردد الزبون على المؤسسة، يبادر بطرح مجموعة من الأسئلة والاستفسارات تعد الإجابة عليها في غاية الأهمية إذ أن التعثر في الإجابة على تساؤلات الزبائن قد يؤدي إلى رسم صورة غير مناسبة عن المؤسسة مما يجعلهم لا يقبلون عليها ويصابون بخيبة أمل وإحباط والعكس بالعكس تماما، وتمتاز هذه المرحلة بكونها قصيرة ولكنها على قدر من الأهمية.

3- مرحلة الترحيب بالزبون:

يقدم الزبون حين تردده على المؤسسة فرصة للإدارة للتعرف عن كثر بخصوص الرعاية والاهتمام التي يحصل عليها الزبون وتلك التي يتوقع الحصول عليها من العاملين أو القائمين على تقديم المنتج.

4- مرحلة تبادل المعلومات:

تعد من المراحل المهمة في العلاقة بين المؤسسة والزبون، إذ يتضح للزبون المعلومات الضرورية التي يحتاجها بشأن السلعة أو الخدمة التي تتعامل بها المؤسسة والذي هو بصدد طلبها، كما أن المؤسسة ستكون على علم بما يحمله الزبون من رغبات وطموحات وقدرات في الدفع وطبائع وأمانة الزبون.

¹ - Christophe Allard, **le management de la valeur client : comment optimiser la rentabilité de vos investissements en relation client** (Dunod : Paris, 2002), p.121.

5- مرحلة تطور علاقة الزبون بالمؤسسة:

تطوير العلاقة مع الزبون بتحفيظه وزيادة ولائه للمنتج، بالاعتماد في ذلك على تحليل سلوكه الشرائي وتستمر المؤسسة في تطوير علاقتها مع زبائنهم، بحيث يتم تطوير الزبون المشكوك أو المحتمل أن يكون مستهلك للمنتج ليصبح زبون جديد بعد اقتنائه للمنتج، وتستمر عملية تطوير العلاقة معه ليعيد عملية الشراء ويدعم المؤسسة بهذا الاختيار ليتوج في مراحل أخرى من التطور المستمر في العلاقة إلى زبون وفي العلامة ويدعمها بانتمائه إليها عند من يتصل بهم في محيط علاقته من الفهم إلى الأذن، وبعد شعوره بالانتماء يصبح سفير مدافع وموجه لسلوك الآخرين باتجاه الإيجابي نحو المؤسسة لكونه يشعر بخسارته لخسارة المؤسسة وأن نجاحه من نجاحها فهو بمثابة الشريك.

6- إدارة المشكلات:

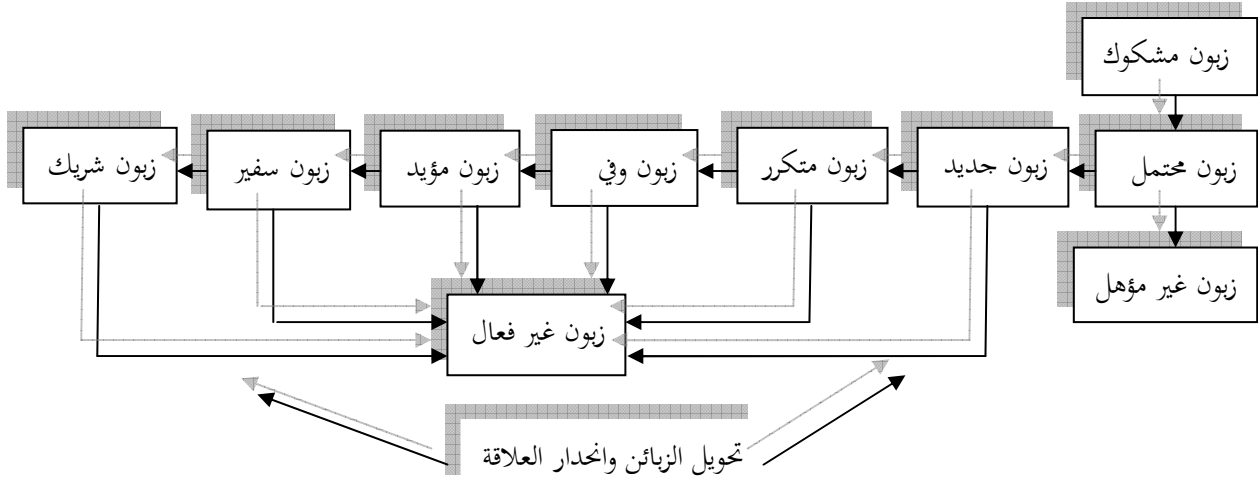
قد تظهر أثناء التعاملات بين الزبون والمؤسسة بعض المشاكل والمعوقات التي تحتاج إلى حلول من جانب المؤسسة، والتي عليها استثمارها من خلال ما يتوفر لديها من معرفة في هذا المجال واستحضار الخبرات والمهارات بهدف التمسك بالزبون، وبعبارة أخرى سيغادر الزبون إلى منافس آخر.

7- استعادة الزبون:

إن تحقيق هدف استعادة الزبون يتسم بالصعوبة لأن العديد من المؤسسات تسيء التعرف على الزبائن وتمييز المفقودين منهم نظرا لعدم امتلاك قاعدة بيانات فعالة، فأحيانا تنتهي العلاقة مع الزبون بسبب الثمن الباهظ أو أخطاء في المنتج لذا يجب وضع حلول مسبقة من أجل استعادة الزبون وتقديم خدمات سيئة أو على الأقل أحسن من ما يقدمه المنافسون.¹ فإدارة هذه المرحلة تعتمد بشكل كبير على قدرة المؤسسة في استخدام المعلومات والبيانات المتوفرة لديها سواء في قواعد البيانات الخاصة بالزبون أو فيما يتعلق بالمعلومات والمعرفة التي يوفرها مركز المعرفة في المؤسسة. وقد انتقل اهتمام المؤسسة في التوجه بالزبون من دورة حياة المنتج إلى دورة حياة الزبون وهي الفترة الممتدة من بداية التعامل مع المؤسسة إلى غاية تحقيق الولاء أو التخلي عن التعامل مع المؤسسة. ويوضح الشكل التالي المراحل التي يمر بها الزبون في علاقته مع المؤسسة:

¹-Bryan Foss, Merlin Stone, **CRM in Financial Services A Practical Guide to Making Customer Relationship Management Work** (Kogan Page: USA,2002), p.33.

الشكل رقم (2-3): مراحل تطور الزبون أثناء علاقته بالمؤسسة



Source: Philip Kotler, Kevin Keller, **Marketing management** (Prentice-hall: New Jersey, 12th edition, 2006), P.185.

من خلال الشكل فإن دورة حياة الزبون تمر بالعديد من المراحل، حيث كلما انتقلنا من مرحلة إلى أخرى تعززت ثقة الزبون بالمؤسسة و ذلك من خلال قدرة المؤسسة على تكوين قاعدة معرفية تفهم من خلالها حاجات الزبائن و رغباتهم و تجسيدها في منتجات ذات قيمة بالنسبة للزبون، حيث تبدأ المؤسسة بجذب انتباه الزبون المشكوك و العمل على الحصول عليه فإن تمكنت من تحقيق ذلك فهذا يعني أنه استجاب لأنشطتها الترويجية و أظهر الاهتمام بالتعامل معها، هنا على المؤسسة زيادة التأثير عليه لتقوية العلاقة معه و تحويل المحتمل إلى زبون ينبغي المحافظة عليه و زيادة ولاءه ليتحول إلى سفير أو وكيل ومدافع عن المؤسسة وخدماتها، مما يؤدي إلى تطور رأسمال الزبون الذي يعد ثروة بالنسبة للمؤسسة ويتمثل في إقامة علاقات مع الزبائن و كسب ثقتهم و ولائهم لها، و في ظل العلاقة التبادلية بينهم ينتج ما يسمى رأسمال زبوني وذلك تأكيداً على أن قواعد العلاقة التقليدية ذات الاتجاه الواحد قد حلت محلها العلاقة ذات الاتجاهين مع المحافظة على التبادل المستمر للمعلومات، وفي هذا السياق من العلاقات التي تخلق القيمة فإن الزبون ذي الولاء يمثل أصلاً من أصول المؤسسة، إذا انتهكت المؤسسات إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن من خلال الإصغاء لهم و السماح لهم بالمشاركة في أدوات التصميم من أجل تطوير المنتجات و الخدمات وفقاً لما يتوقعونه، أي أن الزبون ذي العلاقة المتميزة و المستمرة مع المؤسسة هو الباحث الجديد لمصلحة المؤسسة و الأكثر مشاركة في نجاحها، إلا أنه في أي مرحلة قد يصاب الزبون بحالة عدم الرضا فيتكون لديه احتجاج يدفعه ليصبح غير فعال و يتوقف عن التعامل مع

المؤسسة و هو ما يشكل لها أزمة، و المطلوب منها في هذه الحالة إدارة هذه الاحتجاجات بجدية حتى تتمكن من إعادة تأهيله لينتقل لبقية المراحل الأخرى.

وتتراوح العلاقة بين المؤسسة و الزبون بين علاقة ممتازة وعلاقة ضعيفة أو منعدمة، حيث أن هناك خمس مستويات مختلفة من عملية استثمار المؤسسة في بناء العلاقة مع الزبون و هي:¹

- **المستوى القاعدي أو الأساسي:** تقوم المؤسسة بالبيع بشكل عادي، حيث تنتهي العلاقة بين الطرفين بمجرد انتهاء عملية البيع.

- **المستوى القائم على ردود الفعل:** حيث تقوم المؤسسة ببيع المنتجات و الخدمات كما تقوم بتشجيع الزبون على الاتصال إذا كانت لديه أسئلة أو تعليقات أو شكاوي.

- **المستوى القائم على إمكانية تحمل المسؤولية:** حيث تقوم المؤسسة بالاتصال بالزبون من أجل معرفة مقترحاته فيما يخص تحسين الخدمة أو المنتج أو أي حالات نقص في المواصفات، الأمر الذي يساعد المؤسسة على تحسين أدائها.

- **المستوى المبادر:** تتصل المؤسسة بالزبون من وقت لآخر للحصول على الاقتراحات المتعلقة بتحسين المنتجات أو التي تساعد في إنتاج منتجات جديدة، حيث تعتبر هذه العلاقة من الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في متابعة زبائنهم لتحقيق رضاهم و معالجة شكاويهم.

- **مستوى الشراكة:** في هذه الحالة يصبح الزبون جزء من رأسمال المؤسسة أو شريك فتعتمد المؤسسة كل الوسائل و الاستراتيجيات للحفاظ عليه و تعمل بشكل متواصل معه لاكتشاف طرق تجعل الأداء بأفضل مستوى.

1-Philip Kotler, Kevin Keller, Op-Cit, P.P.187,188.

المبحث الثاني: نماذج الرضا ومحدداته

هناك العديد من النماذج التي تفسر الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الرضا أو عدم الرضا والنتائج المترتبة عن ذلك الشعور، حيث تناولت في مضامينها محددات وتوابع رضا الزبون.

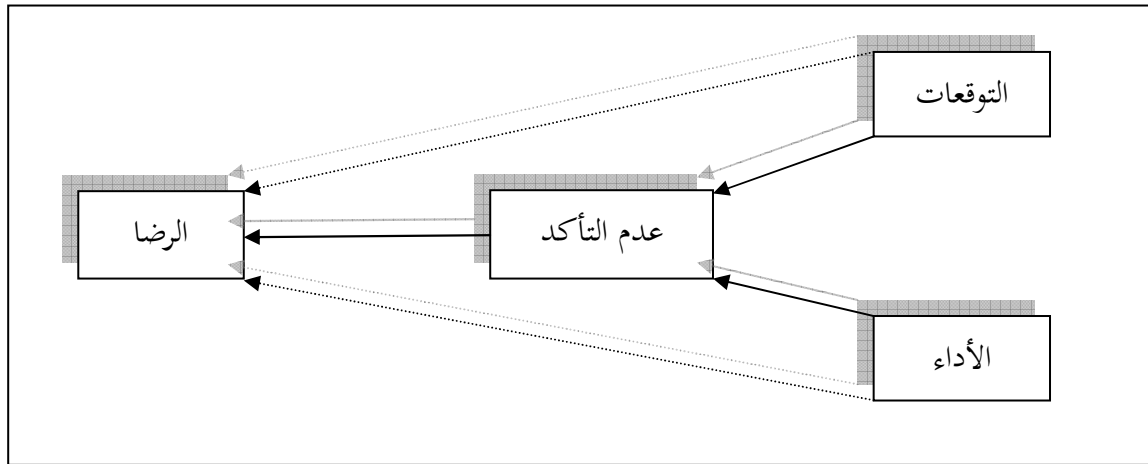
المطلب الأول: النماذج المفسرة لرضا الزبون

سيتم التطرق لبعض النماذج المفسرة لرضا الزبون من خلال ما يلي:

1- نموذج عدم التأكد المعدل لـ "Oliver":

يتكون هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية وهي: التوقعات، الأداء، عدم التأكد، الرضا، وذلك ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): نموذج عدم التأكد المعدل لـ "Oliver"



Source: Riadh Ladhari, **La satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences**, Revue de l'Université de Moncton, Vol.36, No.2, 2005, P.178.

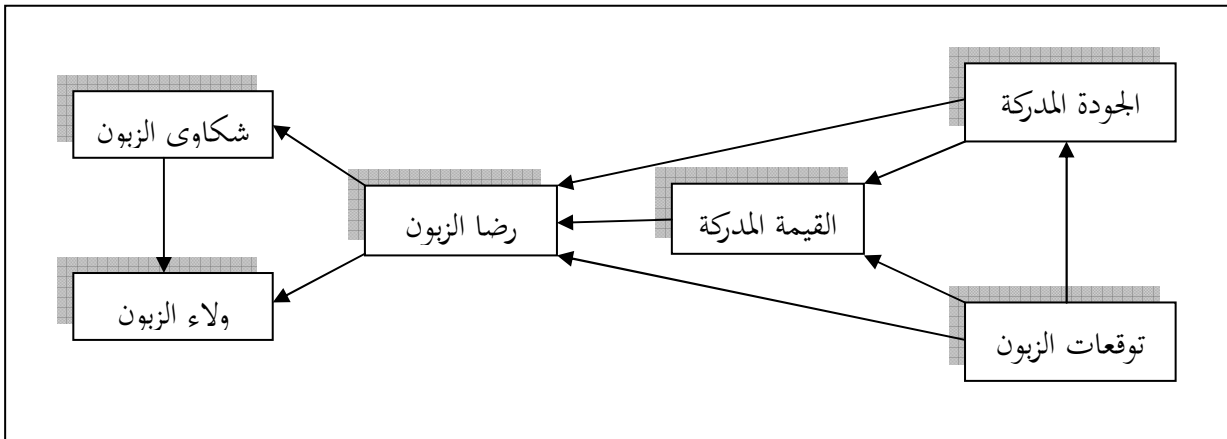
يتضح من الشكل أعلاه أن رضا الزبون يرتبط بثلاث عناصر مهمة، وهي: التوقعات، الأداء وعدم التأكد، فحسب هذا النموذج فإن شعور الزبون بالرضا من عدمه هو نتيجة عملية تقييمية يقارن من خلالها الزبون الأداء الفعلي للمنتج مع توقعاته المسبقة، فعندما يكون الأداء المدرك مساوي للتوقعات سيكون الزبون راضي، وإذا فاق الأداء التوقعات سيكون الزبون راضي جداً، أما في حالة كون الأداء دون التوقعات سيكون الزبون غير راضي.

كما يفترض هذا النموذج أن أثر الأداء المدرك والتوقعات على الرضا من المفترض أن تمر من خلال عدم تأكد التوقعات، وبالتالي وجود أثر مباشر للتوقعات والأداء المدرك على الرضا، بالإضافة إلى الأثر غير المباشر، أي أن عدم التأكد يمكن أن يشترك مع التوقعات والأداء لتفسير الرضا.¹

2- نموذج المؤشر الأمريكي لرضا الزبون:

قد تم تطوير هذا النموذج في منتصف التسعينات من طرف الباحثين الأمريكيين في مجال تسويق الخدمات، حيث يتكون هذا النموذج من ستة عناصر تتمثل في: الجودة المدركة، توقعات الزبون، القيمة المدركة، الرضا الإجمالي، شكاوي وولاء الزبائن، حيث أن كل عامل من هذه العوامل يرتبط ببقية العوامل من خلال علاقة نسبية. حيث كلما كانت توقعات الزبائن كبيرة والجودة المدركة كبيرة وبالتالي ينتج عن ذلك قيمة مدركة كبيرة والتي تؤدي إلى بلوغ مستوى عال من رضا الزبائن، والذي ينجم عنه انخفاض في شكاوي الزبائن وبالتالي زيادة ولائهم.

الشكل رقم (2-5): نموذج المؤشر الأمريكي لرضا الزبون



Source: Claes Fornell and others, **American Customer Satisfaction Index**, Journal of Marketing, Vol. 60, 1996, P.8.

من خلال الشكل أعلاه وحسب المؤشر الأمريكي فإن العناصر التي تسبق رضا الزبون والتي تعتبر من مسبباته الرئيسية هي: توقعات الزبون، الجودة المدركة والقيمة المدركة، والتي تؤثر إيجابيا على الرضا، حيث أن القيمة المدركة تلعب دورا وسيطا بين الجودة المدركة والتوقعات وبين رضا الزبون ، على اعتبار أن التوقعات تؤثر في

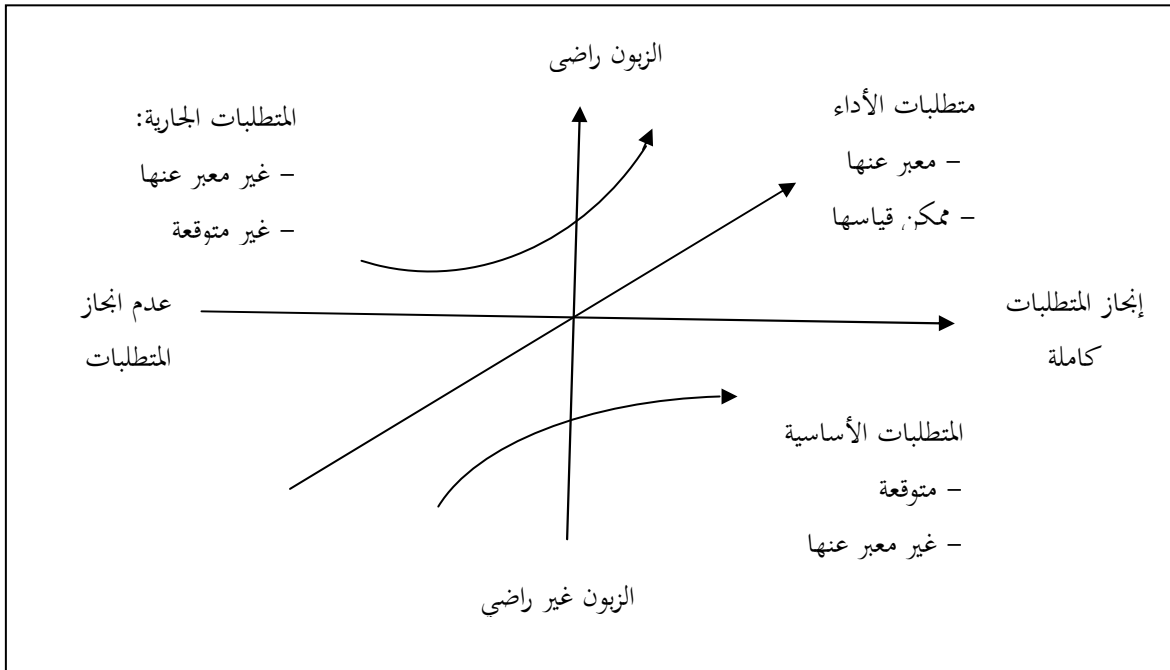
¹ - Riadh Ladhari, **La satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences**, Revue de l'Université de Moncton, Vol. 36, No.2, 2005, P.179.

الجودة المدركة وعلى القيمة المدركة، باعتبار أن هذه الأخيرة تعبر عن الجودة نسبة إلى السعر المدفوع؛ كما أن الرضا يلعب دوراً وسيطاً بين العناصر السابقة وولاء الزبون، دون الإغفال عن شكاوي الزبائن، التي تقاس بنسبة عدد الزبائن المشتكين عن مشاكل خدمات و سلع المؤسسة بشكل مباشر خلال فترة زمنية معينة. فالزبائن غير الراضين، قد يكونون أكثر عرضة للذهاب أو التخلي عن المؤسسة، خصوصاً في ظل وجود شكاوي لم يتم أخذها بعين الاعتبار من طرف المؤسسة، مما يجعل رضا الزبون في علاقة غير إيجابية مع شكاوي الزبائن، في حين أن الزبائن الراضين عن منتجات المؤسسة يكونون أقل حساسية للأسعار حالة ارتفاع أسعار منتجاتها أو حالة انخفاض أسعار منتجات المنافسين، كما أن التعامل الجيد مع شكاوي الزبائن، سيزيد من فرص بقاء الزبائن مع المؤسسة ومن ولائهم لها.¹

3- نموذج "كانو" لرضا الزبون:

يوضح نموذج كانو الحالات و العوامل المختلفة التي تؤثر على رضا الزبون على شكل منحنيات مختلفة تدرس تغير رضا الزبون و علاقة هذا التغير بما يريده الزبون في المنتج و ما يتوقعه و ما لا يتوقعه، وذلك ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-6): نموذج "كانو" لرضا الزبون



المصدر: عائشة عتيق، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية : الجزائر حالة(دار خالد اللحياني: عمان، 2016)، ص.142.

¹ - Biljana Angelova, Jusuf Zekiri, **Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model)**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2011, Vol. 1, No.3, P.242,243.

يقسم نموذج "كانو" لرضا الزبون والموضح في الشكل أعلاه متطلبات الزبون من حيث تأثيرها في رضاه إلى ثلاثة أنواع وهي:¹

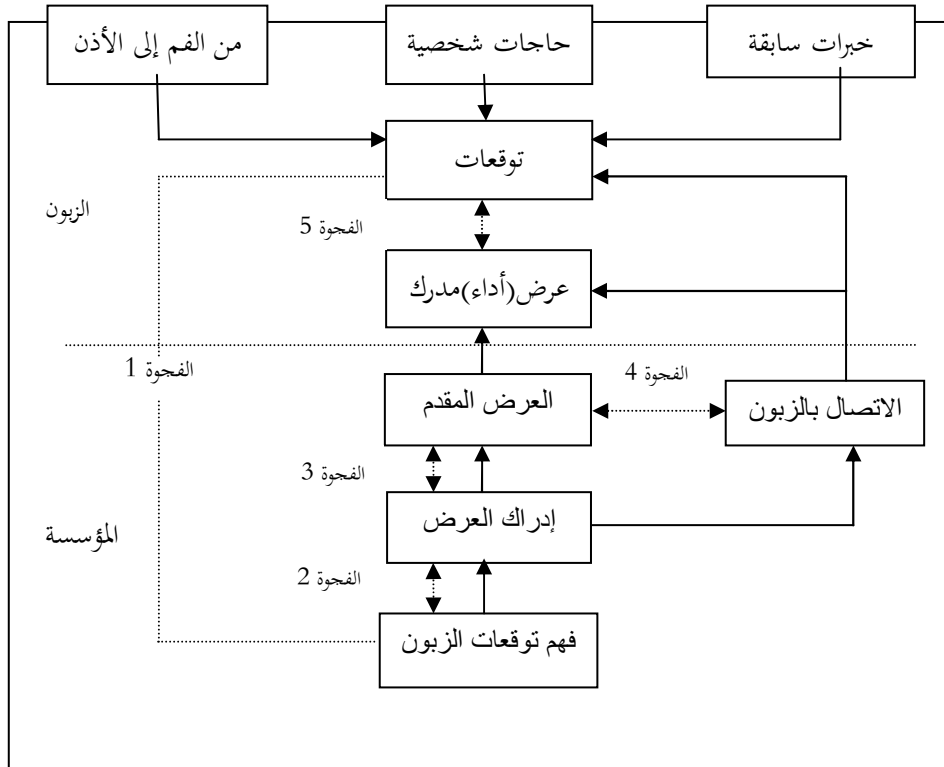
- **المتطلبات الأساسية أو الواجب توفيرها:** هذه المجموعة لا يعبر عنها الزبون لافتراضه ضمناً حتمية توفرها، وعند عدم تلبية هذه المتطلبات في المنتج فإنها تؤدي إلى الشعور بعدم الرضا، في حين لا يؤدي تلبيةها وتوفرها إلى تحسين مستوى رضاه.
- **متطلبات الأداء:** هذه المجموعة يطلبها الزبون ويعبر عن ذلك صراحة، وهناك علاقة تناسب طردية بين تلبية هذه المتطلبات في المنتج ومستوى الرضا لدى الزبون.
- **المتطلبات الجاذبة أو المبهجة:** هذه المجموعة لا يتوقعها الزبون لذلك لا يعبر عنها، وتوفر هذه المتطلبات يرفع من مستوى مشاعر رضا الزبائن وغياها لا يشعروهم بعدم الرضا نحوها.

4- نموذج الفجوات:

عند تقديم المنتج هناك مجموعة من الفجوات التي من الممكن أن تنتج حالة عدم الرضا، والتي تظهر الفجوة بين الأداء المدرك للمنتج والقيمة المنتظرة، حيث تعتمد على باقي الفجوات والتي ترتبط بتصميم، تسويق وتسليم المنتج، و وذلك ما يتضح من خلال الشكل التالي:

¹ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة (دار اليازوري: الأردن، 2008)، ص.156.

الشكل رقم (2-7): نموذج الفجوات لـ"باراسيرمان" وآخرون



Source: Adrien Le Leuch, **Mesure de la Satisfaction Client**, thèse de Doctorat, Université de Paul-Sabatier, Toulouse, 2014, P.12.

من خلال الشكل أعلاه يتضح وجود 5 فجوات والمتمثلة في:¹

- **الفجوة الأولى:** تمثل الفرق بين توقعات الزبون ومدى إدراك المؤسسة لهذه التوقعات نتيجة عدم الاهتمام ببحوث التسويق لدراسة الحاجات الحقيقية للزبون.
- **الفجوة الثانية:** تنتج عن سوء تقدير القائمين على دراسات السوق لتوقعات الزبائن تجاه الأداء المرغوب فيه وتطويرها إلى أفكار تمثل مفهوم المنتج نتيجة عدم التنسيق بين مختلف المصالح المختصة.
- **الفجوة الثالثة:** وترجم الفرق بين العرض المرغوب فيه من طرف المؤسسة والعرض الحقيقي وفي أغلب الأحيان تكون نتيجة خطأ في التصنيع.

¹ - Adrien Le Leuch, **Mesure de la Satisfaction Client**, thèse de Doctorat, Université de Paul-Sabatier, Toulouse, 2014, P.12.

- **الفجوة الرابعة:** وتكون نتيجة الفرق بين الوعود التي تقدمها المؤسسة والعرض الحقيقي لها، فلا يجب السماح للزبون تصور قيمة أكبر من القيمة الفعلية حتى لا ينعكس ذلك سلباً على الحالة الكلية للرضا.

- **الفجوة الخامسة:** وتعتبر الأكثر أهمية لأنها تربط بين الأداء المدرك للمنتج والقيمة المنتظرة، والتي على أساسها تتحدد حالة الرضا من عدمه.

وبالتالي فتحقيق رضا الزبون يتوقف على قدرة المؤسسة على:

- فهم توقعات الزبائن من خلال الاعتماد على بحوث التسويق.
- اعتماد سياسات تطوير المنتج لتلبية توقعات الزبائن.
- التحقق الفعلي للمنتج من خلال التصنيع أو التقديم.

المطلب الثاني: محددات الرضا

يصدر الزبون حكمين على المنتج أو المؤسسة، حكم قبل الشراء من خلال التوقعات (القيمة المتوقعة)، وحكم بعد الشراء والاستخدام انطلاقاً من الأداء المدرك (القيمة المدركة)، وانطلاقاً من درجة التطابق بين التوقعات والأداء يتحدد مستوى الرضا.

أولاً: التوقعات

1- تعريف التوقعات ومصادرها:

تعبر التوقعات عن تلك الاعتقادات حول الأداء التي تتكون لدى كل زبون وينتظر أو يتطلع إلى الحصول عليه من اقتناء منتج أو علامة معينة، والتوقع هو "اعتقاد الزبون المرتبط بالمنتج قبل عملية الشراء بالاعتماد على

معايير وعناصر مرجعية يقوم بمقارنتها بأداء المنتج.¹ والعناصر التي تتحكم في بناء القيمة المتوقعة للزبون تتمثل في:²

- **المفاهيم المتداولة والإشاعات عن المنتج والمؤسسة:** فعادة ما تكون هناك أفكار وإشاعات تروج عن منتج أو مؤسسة ما، الأمر الذي يشكل أفكار خاطئة لدى الزبون، قد تكون إيجابية فتساهم بذلك في تحسين القيمة المتوقعة للزبون، وقد تكون سلبية فتؤدي إلى تدهور القيمة المتوقعة، وهنا تلعب الأنشطة التسويقية دورا مهما في محاربة الإشاعات والأفكار السلبية عن المنتج والمؤسسة وتدعيم الايجابي منها.
- **الأنشطة التسويقية- بما فيها سياسة المنتج، والتسعير والترويج:** لهذه العناصر دور كبير في التأثير على سلوك الزبون، ومن ثم فهي تساهم بشكل كبير في بناء وتحسين القيمة المتوقعة لديه، حيث أنها تعمل على إبراز خصائص ومزايا ووظائف قد تكون مخفية وغير ظاهرة، فإبرازها تتحسن نظرته اتجاه المنتج. فبالرغم من توفر المعلومات الكافية في كثير من الأحيان إلا أنه لا يكون بمقدور الزبائن تحقيق خياراتهم الصحيحة، إلا بمساعدة جهات أخرى كالحكومة ومنظمات المجتمع المدني بالتعاون مع المؤسسات الاقتصادية.
- **تجربة أو استخدام المنتج أو تعاملات وعلاقات سابقة مع المؤسسة:** فإذا سبق للزبون وأن جرب المنتج أو استخدمه أو كانت له علاقات وتعاملات مع المؤسسة فسوف يؤثر ذلك على الصورة التي يصنعها عنها وعن منتجاتها، حتى ولو قامت بإجراء تغييرات وتحسينات على منتجاتها وعلاقاتها مع زبائنهم، فهذا يجب على المؤسسات محاربة كافة الأحكام المسبقة التي يصدرها الزبون على منتجاتها وخاصة تلك السلبية، وهذا بالاعتماد على الأنشطة التسويقية.

¹ - Monique Zollinger, Eric Lamarque, **Marketing et Stratégie de la Banque**(Dunod: Paris, 4ed, 2004), P.85.

² - عبد الله قلش، أهمية التسويق في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية، أطروحة دكتوراه في علو التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، 2013، ص.ص.174-176.

- **الصورة الذهنية:** تعني تصور أو تخيل الزبون حول مقدار الإشباع الذي يمكن أن يحصل عليه من خلال المنتج.¹
- **الثقافة السائدة:** بما تحمله من عادات وتقاليد إذ أنها تلعب دورا كبيرا في تشكيل القيمة المبدئية عن المنتج، والتي قد تساهم في بناء صورة حسنة عن المنتج والمؤسسة إن كانت هذه العوامل لصالحهما من حيث الخصائص والوظيفة وقد تؤدي إلى بناء صورة سيئة إن كانت في غير صالحهما.
- **المستوى التعليمي:** فهذا أيضا يساهم في تشكيل القيمة المتوقعة عن المنتج ، ولا شك أن حكم المتعلم عن الأشياء يختلف جذريا عن حكم غير المتعلم، كما أن مدى توفر المعلومات عن المنتج والمؤسسة لدى الزبون أيضا يلعب دورا مهما في افتراض قيمة متوقعة صحيحة.
- **خصائص شخصية الزبون:** بما فيها مستوى الذكاء والفهم، حيث أنه كلما كان مستوى الذكاء والفهم عالي كلما كانت القيمة المتوقعة تقترب من الحقيقية، لأن عملية تحليل وفهم وظائف المنتج وخصائصه تعتمد إلى حد كبير على الذكاء والقدرة على الفهم التي يتمتع بها الشخص، ومن ثم فإن عملية بناء صورة أو حكم على المنافع المتوقعة يتأثر بقدرة الفرد على فهم الأمور وتحليلها ومستوى ذكائه.
- **الحاجات الشخصية للزبون:** تشير هذه الحاجات إلى المطالب الشخصية للزبون، والتي تتحدد وتتأثر بالسمات الشخصية، النفسية والاجتماعية للفرد.²
- **مظهر المنتج:** حيث أن لمظهر المنتج من الشكل واللون والحجم والغلاف ومادة الصنع وحتى طريقة العرض دورا كبيرا في صناعة قيمة متوقعة إيجابية لدى الزبون اتجاه المنتج إن كانت تلك الخصائص مرغوبة لديه.
- **سمعة المؤسسة والعلامة التجارية:** فكلما كانت سمعة المؤسسة حسنة وطيبة كان لذلك تأثيرا إيجابيا على القيمة التي يتوقعها الزبون من جراء تعامله مع المؤسسة أو استخدام منتجاتها، فإذا كانت المؤسسة تعرف بإنتاج منتجات ذات جودة ومصداقية عالية فإن القيمة المتوقعة لدى الزبون اتجاه منتجاتها تكون

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي (مؤسسة الوراق: عمان، 2007)، ص.116.

² - نفس المرجع، ص.116.

مرتفعة والعكس صحيح. وذلك أن هذه السمعة هي التي ترسم الصورة الذهنية للزبون بمزيج من الأبعاد النفسية والحقيقية وما تتضمنه من مركز اجتماعي.

- **تأثيرات رجال البيع:** حيث أن تصرفات رجال البيع وتعاملاتهم وطريقة حديثهم مع الزبائن، وكذا قدرتهم على التفاوض والإقناع كلها لها تأثير إيجابي على القيمة المتوقعة للزبون إذا تمت بالطريقة المناسبة والعكس صحيح، فإذا كان رجال البيع يتمتعون بقدرة عالية على إبراز إيجابيات المنتج وميزاته فهذا يزيد في رفع القيمة المتوقعة للزبون.

- **قيمة وجودة منتجات المنافسين وسمعتهم:** يجب عدم إغفال دور الجودة التي تتمتع بها منتجات المنافسين، حيث أنها كلما كانت هذه الأخيرة مرتفعة كلما انخفضت القيمة المتوقعة للزبون اتجاه المنتج، بما في ذلك قيمة وجودة المنتجات البديلة.

- **قادة الرأي، المجتمع المحيط والأسرة:** كما يمكن التعبير عنها بالكلمة المنطوقة أو المنقولة من خلال الاتصال بالآخرين.¹ كل هذه الأمور يمكن أن تؤثر في القيمة المتوقعة للزبون لأن أحكامه تكون انطلاقاً من معلوماته وتقديره الشخصي، والذي يمكن أن يتأثر بآراء أشخاص آخرين وخاصة قادة الرأي.

- **زمن وتوقيت ومكان تقديم المنتجات:** حيث أنه كلما كان توقيت تقديم المنتج للزبون مناسب مع ظهور احتياجاته ورغباته كانت القيمة المتوقعة أكبر، أيضاً إذا كان مكان تواجد هذه المنتجات مناسباً لمكان الحاجة إليها أو مكان تواجد الزبون.

- **سهولة تغيير المنتج وتحديد والتبعات التي يمكن أن تلحق من جراء استعماله أو تغييره أو التخلي عنه.**

2- درجات توقع الزبائن: تم تصنيف درجات توقع الزبائن كما يلي:²

- **التوقع التنبؤي:** يتعلق بالمعتقدات عن مستوى أداء معين، ويمثل التوقع التنبؤي عملية عقلية تركز على مستويات الصفات التي يعتقد الزبون وجودها في المنتج.

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص. 116.

² - Gilbert Rock, Marie-Josée Ledoux, **Le service à la clientèle** (Edition ERPI: Paris, 2006), p.34.

- **التوقع المعياري:** يركز هذا التوقع على المستويات المثالية التي يجب أن يكون عليها أداء المنتج.
 - **التوقع المقارن:** يتناول هذا التوقع أداء المنتج أو علامة معينة مقارنة بمنتجات أو علامات أخرى.
- ويعتبر التوقع المعياري أنسب محددات الرضا، حيث ينتج عنه رد فعل تقييمي يأتي بعد الاستخدام والذي ينتج إحساسا إيجابيا (رضا) أو إحساسا سلبيا (عدم الرضا).
- 3- أنواع التوقعات:** هناك العديد من التوقعات التي يستخدمها الزبون في عملية المقارنة بين ما هو متوقع وبين الأداء المدرك للمنتج، وهي كما يلي:¹
- **التوقعات المثالية:** وتشير إلى الخصائص المثالية في المنتج، أو ما يمكن أن يكون عليه إذا ما توفرت له الظروف المثالية.
 - **التوقعات المطلوبة:** وتشير إلى الخصائص الواجب توفرها في المنتج من وجهة نظر الزبون.
 - **المستوى المتوقع من الأداء:** وهو يشير إلى الخصائص التي يتصور الزبون أنها تتوافر فعلا في المنتج عند شرائه.
 - **الحد الأدنى المقبول من التوقعات:** وتشير إلى أقل توقع ممكن قبوله من قبل الزبون اتجاه المنتج، أي أن الزبون لا يقبل أن يكون أداء المنتج أقل من هذا المستوى.

ثانيا: الأداء المدرك

ويعبر عنه بالقيمة المدركة والتي تمثل الاستفادة التي يحصل عليها الزبون من جراء حصوله واستخدامه للمنتج، بعد طرح الأعباء التي واجهته أثناء البحث عنه واستخدامه، كما أنها تحدد مستوى رضا الزبون ومدى قبوله للمنتج بناء على ما كان يتوقعه من أداء للمنتج وبناء على احتياجاته ورغباته لأن لهذه الأخيرة دور كبير في بناء توقعات الزبون حول المنتج، ومن ثم فالقيمة المدركة للزبون تلعب دورا في اتخاذ قرار إعادة الشراء من عدمه،

¹ - طلعت أسعد عبد الحميد وآخرون، سلوك المستهلك المفاهيم العصرية والتطبيقات (مكتبة الشقري: السعودية، 2005)، ص.ص. 104، 105.

وبالتالي فهي تعتبر وسيلة أو أداة مهمة بالنسبة للمؤسسة التي ترغب في الاحتفاظ بزبائنها وتقوية العلاقة معهم، كما أنها تعتبر مدخل مهم لتحسين مسؤوليتها الاجتماعية اتجاههم¹.

وتتحدد قيمة المدركة للزبون من خلال عنصرين أساسيين يتمثلان في المنافع والمزايا من جهة والأعباء والتكاليف التي يتحملها الزبون في سبيل الحصول على المنتج أو التعامل مع المؤسسة من جهة أخرى، وهي كما يلي:²

1- المنافع والمزايا المحصلة من جراء التعامل مع المؤسسة: وهي كل المنافع والمزايا التي يحصل عليها الزبون من خلال شرائه واستخدامه للمنتج سواء كانت ناتجة عن المنتج في حد ذاته أو كانت مقدمة من المؤسسة أو جهات أخرى، ومن بين هذه المزايا والمنافع ما يلي:

- عدد وحجم مهام المنتج واستخداماته، مدة صلاحيته، مستوى الأداء، السهولة في الاستعمال.
- والاستخدام، تحقيق الراحة والإشباع للحاجات والرغبات.
- مدى تميزه ب: الصلابة، المتانة والمقاومة، درجة الملاءمة والاعتمادية.
- المدى الزمني، المكاني والظرفي الذي يسمح باستخدام المنتج وبمستوى أداء طبيعي ودون آثار جانبية سلبية.
- الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، المكافآت والإغراءات، التسهيلات البيعية.

2- أعباء وتكاليف التحصيل والاستعمال: وهي تمثل كل النفقات والأتعاب التي يتحملها الزبون من جراء حصوله على المنتج، ومن جراء استخدامه له، ومن بينها ما يلي:

- تكاليف الشراء، أتعاب "التنقل، البحث والاستخدام"
- بعد المسافة بين مكان تواجد المنتج والزبون، الغموض وعدم الوضوح حول مكان ووقت تواجد المنتج، عدم الاستقرار في مكان ووقت تواجد المنتج.
- الاضطرابات في خصائص المنتج، في السياسات التسويقية للمؤسسة وفي علاقاتها مع الزبائن.
- نقص المعلومات من طرف المؤسسة والمتعلقة بالمنتج وسياساتها التجارية.

¹ - ثامر البكري، التسويق -أسس ومفاهيم معاصرة(دار اليازوري: عمان، 2006)، ص.229.

² - عبد الله قلش، مرجع سابق، ص. 177-181.

- السلوكات السلبية لرجال البيع.
- صعوبة عملية الاستخدام وغموضها بالنسبة للزبون.
- تكاليف: الصيانة، الإصلاح والاستخدام.
- الآثار السلبية الناتجة عن استخدام المنتج

ثالثا: المطابقة أو عدم المطابقة:

تمثل المطابقة عملية إيجاد الفرق بين مستوى التوقعات (الأداء المتوقع) ومستوى الأداء الفعلي الذي حصل عليه الزبون بعد شراء المنتج، وتعرف على أنها "درجة انحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء".¹ وتكون في ثلاث حالات أساسية، وهي:²

- **عدم تطابق إيجابي:** والذي يتحقق عندما يفوق إدراك الزبون لأداء المنتج توقعاته نحوه، ويحدث ذلك عند توقع الزبون أشياء غير مرغوبة إلا أنها لا تتحقق، أو عند تحقق أشياء هامة جدا ومرغوبة كان يتوقع الزبون تحققها بمستوى معين في حين كانت النتيجة أعلى من ذلك، ففي الحالتين يشعر الزبون بدرجة عالية من الرضا.
- **عدم تطابق سلبي:** وهنا تفوق توقعات الزبون مستوى إدراكه لأداء المنتج، ويحدث ذلك عند إدراك الزبون أن هناك قصور في أداء المنتج.
- **عدم تطابق صفري (تطابق):** ويتحقق ذلك عندما يتعادل مستوى إدراك الزبون لأداء المنتج مع توقعاته، ويحدث ذلك عند توقع الزبون تحقق أشياء في المنتج بمستوى معين وتكون النتيجة بعد استخدام المنتج بنفس المستوى.

¹ - عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك (مكتبة عين الشمس: القاهرة، 1998)، ص. 121.

² -Richard L.Oliver, **Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer**(McGraw- Hill: New York, 1997), P.105.

المبحث الثالث: ماهية ولاء الزبون

إن ولاء الزبون يتمثل في كسب المؤسسة لثقة الزبون، بحيث تصبح العلاقة التي تحكم عملية التبادل بينهما مربحة لكلا الطرفين على حد سواء، حيث أن ولاء الزبون للمؤسسة لا ينتهي بمجرد انضمامه إلى برنامج أو قائمة الولاء، ولكنه يتجاوز ذلك ليشمل جانب مهم قد تحصل عليه المؤسسة من الزبون وهي العلاقة المربحة طويلة الأجل، كما يعني أيضا نقل الشعور الذي يمتلكه الزبون إلى أفراد المؤسسة العاملين، وإلى المنتجات التي توفرها هذه المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم ولاء الزبون

أولا: تعريف ولاء الزبون

عرفه كوتلر وآخرون بأنه مقياس الزبون ورغبته في مشاركة تبادلية بأنشطة المؤسسة، ومثل هذا الزبون يمتلك التزاما قويا في ضوء تجربته السابقة بالتعامل مع المؤسسة وتفضيل منتجاتها، خدماتها، وعلامتها التجارية بما يحقق ميزة للمؤسسة على منافسيها.¹

وأطلق "Reichheld.F" على ولاء الزبون عبارة الإدارة المحددة بالولاء، حيث لاحظ أن زيادة معدلات الاحتفاظ بالزبائن يزيد من معدلات الأرباح في المؤسسات الخدمية. ويناقش قائلا: "إن الولاء والالتزام جزآن من نفس المجموعة. فالولاء ينشأ من اعتقادات الزبائن، وهو ربح طويل الأجل. وأنها المادة المثبتة للاحتفاظ بالتسليم الناجح للزبائن".

لذا لا بد أن يكون ولاء الزبون عنصرا هاما في إستراتيجية الأعمال الخدمية، فهو عامل حاسم لهذه الأعمال لاسيما في المستقبل.²

ويفرق "Blomemer , Kasper" بين الولاء وسلوك الشراء المتكرر، حيث أن الولاء يعتبر أوسع من سلوك الشراء المتكرر، إذ يكون فيه سلوك تكرار الشراء مسبقا بوجود تعلق وموقف ايجابي من الزبون نحو العلامة

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.310.

² - رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية (دار التواصل العربي: عمان، 2007)، ص.248.

أو المؤسسة، وهما البعدين اللازمين (الموقف، وسلوك تكرار الشراء) في تكوين الولاء الحقيقي¹. فالولاء هو الأداء التام من قبل رجال التسويق والموردون والإيفاء بالوعود من قبل المؤسسات اتجاه زبائنهم، كما أنه يمثل التزام راسخ عند الزبائن في إعادة شراء المنتج المفضل في المستقبل، وهذا يعني أن الزبون يعطي الأفضلية في تعاملاته لعلامته تجارية أو مؤسسة معينة، دون التعامل مع مؤسسة منافسة أخرى أو علامة تجارية أخرى. ولزيادة تقريب مفهوم الولاء الذي يكتنه الزبون للمؤسسة ومنتجاتها، يجب إبراز أوجه الاختلاف بينه وبين مفاهيم أخرى قريبة منه نوعاً ما، وهي:²

- **رضا الزبون:** يسبق رضا الزبون ولاءه، لكن لا يؤدي بالضرورة إليه، حيث أنه شرط ضروري وليس كافياً له.
- **الاستجابة لأحد العروض أو الدوافع:** لا تعتبر الاستجابة الفورية لأحد العروض أو الدوافع ولاء دائماً، حيث أن الولاء يكتسب عبر الزمن، فمن الممكن أن تشد أحد الإعلانات عن منتج ما انتباه وفضول الزبون فيسرع إلى اقتنائه، لكن سرعان ما يخيب أمله فيه، أو يتشبع فضوله، مما يجعله يتخلى عن فكرة امتلاكه مرة أخرى، وهذا عكس الولاء.
- **حصة كبيرة في السوق:** امتلاك المؤسسة حصة معتبرة في السوق لا تدل بالضرورة على وجود ولاء من طرف الزبائن لها، بل قد يحدث ذلك بسبب ضعف منافسيها أو لأن أسعارها أقل وأنسب للزبائن، وهذا وحده لا يخلق الولاء.
- **التعود فقط على الشراء:** حيث يقوم بعض الزبائن بمعاودة الشراء لنفس المنتج المقدم من طرف المؤسسة، نتيجة العادة أو ملائمة الأسعار، وهذا ما يؤدي إلى تحولهم بسرعة باتجاه مؤسسة أخرى تعرض منتجا أفضل وبأسعار أحسن، وهو ما يتناقض مع مبدأ الولاء، وهو الإصرار برغم المؤثرات والبدائل.

ثانياً: أهمية ولاء الزبون

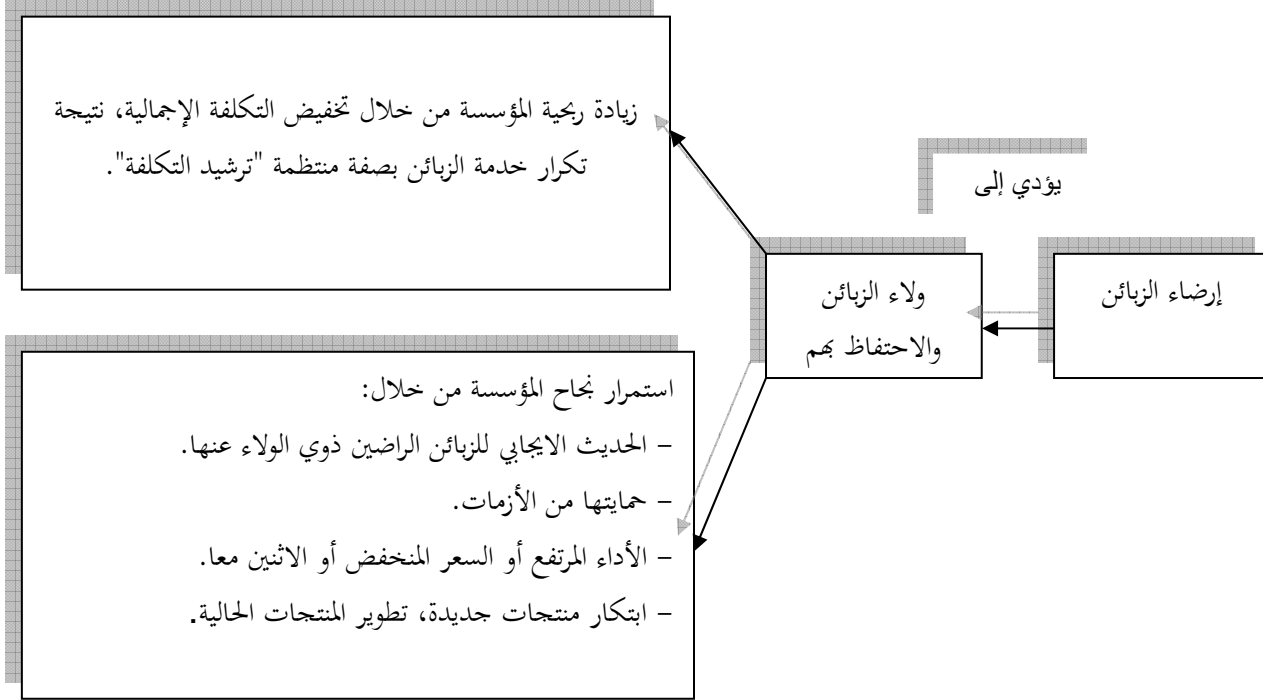
إن الاحتفاظ بالزبائن عن طريق إسعادهم ونيل إعجابهم يسمح للمؤسسة باقتناص فرص عديدة، كتخفيض التكاليف الناتجة عن تخفيض تكاليف الجذب التي تستخدمها المؤسسة عادة مع الزبائن المرتقبين، وفرصاً أخرى

¹ - Jean Jaque Lambin et autres, **Marketing stratégique et opérationnel** (DUNOD : Paris, 6^{ème} édition, 2005), P.153.

² - نبيلة صليحة دراج، خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه (الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2016)، ص.ص. 220-221.

تجتمع كلها لتصل بالمؤسسة إلى التميز والتربع على مركز تنافسي معتبر، وحتى تحقيق الريادة في سوقها. وتظهر هذه الأهمية في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-8): الولاء وتميز المؤسسة



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

ويمكن توضيح عناصر الشكل الوارد أعلاه فيما يلي:¹

- تخفيض التكلفة، ترشيدها، الكفاءة التكاليفية:

إن الاستراتيجيات التنافسية الممكن استخدامها للمحافظة على ولاء الزبائن تعتبر أقل تكلفة من نظائرها الخاصة بالحصول على زبائن جدد في كل مرة، فطبقاً لبحوث ميدانية نجد أن تكلفة الاحتفاظ بالزبون تساوي 5/1 تكلفة الحصول على زبون جديد، وأن التوجه بالزبون والعمل على بناء علاقة تفاعلية طويلة المدى، يمكن المؤسسة من كسبه لأطول فترة ممكنة، حيث تزيد احتمالات قيام هذا الزبون بتكرار الشراء من نفس المؤسسة، ما يؤدي إلى رفع كفاءة التكاليف سنة بعد أخرى.

¹ - عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق "تعلم من التجربة اليابانية" (الدار الجامعية: الإسكندرية، 2003)، ص. 207.

- حماية المؤسسة من الأزمات:

يتم ذلك من خلال حماية منتجاتها من التلاعب والعبث بها، فالزبون شديد الولاء للمؤسسة يتصدى ويقاوم أي محاولة للتلاعب بمنتجاتها من جانب المنافسين، وذلك بتقديم المعلومات للمؤسسة عن المحاولات غير المشروعة التي يقوم بها المنافسون لضربها وإيقاع الضرر بمصلحتها، كما أن هذا الزبون يقف إلى جانب المؤسسة التي يكن لها الولاء، إذا ما تعرضت لأزمات داخلية، بحيث يعمل على تبرير ما يحدث فيها، وانتظار مرور الأزمة واستئنافها لنشاطها العادي دون أي نية في التحول للتعامل مع مؤسسة أخرى.

- انتشار الحديث الايجابي عن المؤسسة:

إن أفضل الطرق المؤدية إلى نمو الأعمال، هي الحصول على زبائن جدد بدون استثمارات إضافية، أو إدخال تعديلات جوهرية على المنتجات، أو التسويق وزيادة منافذ البيع، وتعتبر "Bouche à Oreille" من "الفم إلى الأذن"، أحد وسائل تحقيق ذلك، حيث تشير نتائج البحوث الميدانية إلى أن الزبون الواحد الذي يشعر بالرضا عن منتج مؤسسة ما، سيتحدث عنها أمام/ أو مع عدد لا يقل عن ثلاثة أفراد، في حين أن الزبون غير الراضي سيتحدث عن عدم رضاه إلى تسعة أفراد كأقل تقدير.

- الوصول إلى الأداء المرتفع أو السعر المنخفض أو الاثنين معا:

إذا ما حاول منافس ما جذب زبائن المؤسسة فعليه إما أن يقدم السعر الأقل بكثير مما تقدمه المؤسسة، أو أن يقدم خدمة وأداء أعلى، أو الاثنين معا.

- شراء كل الاحتياجات من المؤسسة:

إن رضا الزبون عن المؤسسة وولائه لها يدفعه إلى شراء كل احتياجاته منها، وهذا ما يساعد على نمو حجم أعمالها، وارتفاع مبيعاتها، فالزبون يفعل هذا لعدة أسباب كتوفير الوقت، الجهد والتكلفة، الحصول على خصم على حجم المشتريات، الحصول على أفضل العروض والشروط باعتباره زبون دائم، بالإضافة إلى الخدمة المتميزة.

- ابتكار منتجات جديدة وتطوير المنتجات الموجودة:

إن زيادة إيرادات المؤسسة، وكذا تولد عوائد إضافية لها يتحقق أيضا من خلال تقديم منتجات جديدة للزبائن، ودور الزبون صاحب الولاء هو المساهمة بشدة في نجاح هذه المنتجات وتقديم أفكار تساعد على انتشارها وتقبلها من طرف الزبائن الآخرين، خاصة في المراحل المبكرة.

– الاحتفاظ بالموظفين:

عندما تحتفظ المؤسسة بقاعدة عريقة من الزبائن والذين لديهم ولاء لمنتجاتها، فإن درجة احتفاظها بالموظفين تكون أكبر، لأن وظائفهم تكون مستقرة ومرضية، الأمر الذي يساهم من ناحية أخرى في توطيد العلاقات مع الزبائن وتحقيق رضاهم.¹

المطلب الثاني: أنواع ولاء الزبون ومراحل تطوره

أولا: أنواع الولاء

تختلف أنواع الولاء ومعاييرها كما تختلف المعايير التي تحدد أنواع الولاء، وتحدد معايير الولاء من خلال اختيار استراتيجيات وبرامج ملائمة تستخدم من قبل إدارة علاقات الزبائن من أجل تسهيل التعامل مع الزبائن، ويحدد الولاء من خلال معيارين، أحدهما مرتبط بدرجة الارتباط بمؤسسات الأعمال وميل الزبون لاختيار منتج ما، والآخر يرتبط بتكرار ذهاب الزبون إلى المؤسسات من أجل شراء منتجات ومدى ميله إلى اختيارها، وهناك أربعة أنواع للولاء كما يوضحه الشكل الآتي:

الجدول رقم (2-2): أنواع الولاء

الموقف	تكرار الشراء	
	مرتفع	منخفض
قوي	ولاء حقيقي	ولاء كامن
ضعيف	ولاء زائف	عدم وجود ولاء

Source: Alan S .Dick, Kunal Basu, **Customer Loyalty:Towards an Integrated Conceptual Framework**, Journal of Academy of Marketing Science, 22/ 2/1994, P.101.

¹ – محمد منصور أبو جليل وآخرون، مرجع سابق، ص.80.

من خلال الشكل يمكن التمييز بين الأنواع التالية للولاء:¹

- **ولاء كامن:** يكون لدى الزبون اتجاهات مرتفعة لكنه لا يقوم بتكرار الشراء، وقد يكون السبب في ذلك أن قرار الشراء لا يتم اتخاذه بناء على رغبة الزبون وحده بل إن هنالك تأثير من قبل المحيطين به على هذا القرار، أو عدم توافر المنتج بكثرة، أو ضعف القوة الشرائية لدى الزبون، أو كون المنتج لا يشكل حاجة أساسية لدى الزبون.
- **الولاء الحقيقي:** إذ إن المستهلك يملك اتجاهات قوية نحو العلامة يترجمها من خلال القيام المتكرر بعملية الشراء. وهذا النوع هو المرغوب والذي تسعى إليه كل المؤسسات فهؤلاء الزبائن يقومون بوظيفة الترويج للمؤسسة وخدماتها من خلال ما يقولونه للآخرين عن تجاربهم الجيدة كيف أن هذه المنتجات والخدمات استطاعت أن تلبي رغباتهم واحتياجاتهم.²
- **الولاء الزائف:** يكون لدى الزبون ميل قليل اتجاه العلامة لكنه مع ذلك يقوم بشراء المنتج وتكرار هذه العملية، وقد يكون السبب في ذلك قلة البدائل المتاحة أمام الزبون التي ما إن توجد حتى يتحول الزبون عن استخدام العلامة.
- **عدم الولاء:** يمثل حالة من الارتباط الضعيف عندما لا يميل الزبون للعلامة، ونتيجة لذلك لا يقدم على شرائها، وتتعدد الأسباب وراء هذا الميل السلبي اتجاه العلامة كإنخفاض القيمة المدركة لها أو ضعف الاتصالات التسويقية، وفي هذا النوع لا جدوى من إتباع سياسات وبرامج ولاء الزبائن، وتعتبر هذه البرامج هدرا للمال والجهد.

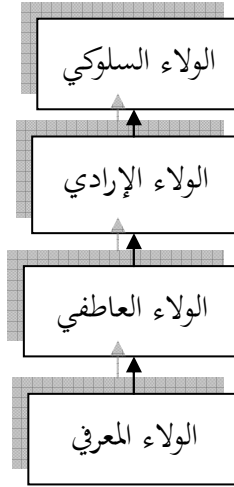
ثانيا: مراحل تطور ولاء الزبون

بصفة عامة يمر الزبون بأربعة مراحل حتى يتحقق الولاء اتجاه السلعة أو الخدمة، وهي على الترتيب الولاء المعرفي، ثم الولاء الشعوري أو العاطفي، ثم الولاء النزوعي، وأخيرا الولاء السلوكي كما هي موضحة في الشكل التالي:

¹ - محمد الخشروم، علي سليمان، أثر الفرق المدرك والجودة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 27، العدد 04، 2011، ص.76.

² - Alan S. Dick, Kunal Basu, **Customer Loyalty: Towards an Integrated Conceptual Framework**, Journal of Academy of Marketing Science, 1994, P.101.

الشكل رقم (2-9): مراحل تطور الولاء



Source: Richard L .Oliver, **Satisfaction: A Behavioral Perspective On The Consumer**(McGraw-Hill: N.Y 1997), p.394 .

وفيما يلي وصف لهذه المراحل:¹

1-الولاء المعرفي: هذه المرحلة تركز على المعلومات المتوفرة لدى الزبون وتقييمه العقلاني الإيجابي لعلامة معينة مقارنة بالعلامات الأخرى، أي أن الزبون يقوم بمقارنة المعلومات المتوفرة حول العلامات أو المؤسسات المتنافسة ثم الاختيار بينها، فالولاء هنا يكون قائم على الاعتقادات ويتوجه الزبون نحو علامة أو مؤسسة معينة بسبب مستوى الأداء والخصائص كالسعر، الجودة، الخدمات المقدمة إلى غير ذلك.² ومع ذلك يتسم هذا النوع من الولاء بالسطحية، لأنه يعتمد كلياً على المعلومات فقط وفي حالة حدوث رضا واقتناع من جانب الزبون بهذه المعلومات فإنه ينتقل للمرحلة الثانية من الولاء، فالولاء الإدراكي إذن عبارة عن بداية لتطوير سلوك الولاء.

2-الولاء الشعوري أو العاطفي: بعد قيام الزبون بتجربة السلعة أو الخدمة، ثم تقييمها وتحديد مدى قدرتها على تلبية رغباته، يدخل في المرحلة العاطفية أين يطور اتجاه وتفضيل إيجابي أو غير إيجابي اتجاه المنتج أو العلامة. وتشير هذه المرحلة إلى مستوى التفضيل الذي يظهره الزبون، ويتمثل في مستوى العواطف والمتعة والرضا من

¹ - علاء عباس علي، ولاء المستهلك: كيفية تحقيقه والحفاظ عليه (الدار الجامعية: الإسكندرية، 2009)، ص.ص. 62- 63.

² - Elissar Toufaily, **la fidélisation des clients à un courtier en valeurs mobilières en ligne**, thèse de doctorat en administration, université de Québec a Montréal, 2011, P.20.

التجربة.¹ ومع ذلك فإن هذا النوع من الولاء عرضة للتغير لأنه مجرد شعور، والوسيلة الوحيدة الممكن إتباعها للحفاظ عليه هي زيادة مستوى العمق والالتزام العاطفي لدى الزبائن.

3-الولاء الإرادي: يشير إلى مستوى أعمق من الالتزام، فالولاء الإرادي هو إرادة عميقة لتكرار سلوك الشراء مدفوعا بتعلق سلوكي، أي أن الزبون اجتاز مرحلة التعلق العاطفي وأصبح محفزا لتكرار الشراء. في هذه المرحلة يكون الزبون النية والإرادة في الالتزام اتجاه منتج معين أو علامة معينة، وأن يبقى وفيها لها، حتى لو قام المنافسون بمحاولات لجذبه.² إلا أن هذا الولاء يبقى يمثل النية والإرادة في الالتزام فقط، بمعنى القيام بالشراء قد لا يتحقق في هذه المرحلة، لذلك فالانتقال إلى مرحلة الولاء العملي أمر ضروري.

4-الولاء السلوكي: يعبر عن هذه المرحلة بتحول النوايا إلى سلوك، يتمثل في الشراء الفعلي للعلامة. ووفقا لذلك فإن قيام الفرد بالشراء يكون مصحوبا برغبة قوية في التغلب على المعوقات التي تحول دون تحقق هذا السلوك. وعندما يتكرر السلوك يصل الزبون إلى ما يعرف بمرحلة السلوك الذاتي، ويعني استمرار الزبون في القيام بإعادة شراء نفس المنتج كلما ظهرت الحاجة لذلك وذلك بدون تفكير.

ثالثا: قياس ولاء الزبون

يعد مقياس ولاء الزبون الذي تم بناءه من قبل كل من (Paraswaman & Berry) من أهم المقاييس، والذي طبق في الكثير من الدراسات وأثبت نجاحه، والذي يتألف من أربعة أبعاد وهي:³

- 1- اتصالات الكلمة المنطوقة: وتعني التوصية بالمنتج أو المؤسسة للآخرين.
- 2- نية إعادة التعامل: ويعني التعامل المتكرر مع المؤسسة.
- 3- عدم الحساسية للسعر: ويعني استعداد الزبون لدفع أسعار أعلى.
- 4- سلوك الشكوى: من خلال تحمل النتائج الناجمة عن المشاكل التي يمكن مواجهتها عند التعامل مع المؤسسة.

¹ - محمد الخرشوم، سليمان علي، مرجع سابق، ص.75.

² - Elissar Toufaily, Op.Cit, p.23.

³ - حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سابق، ص.157.

المبحث الرابع: إستراتيجية ولاء الزبون وبرامجه

لقد أصبح ولاء الزبون ذو مكانة وأهمية متزايدة، حيث يعتبر مفتاح لنمو إيرادات المؤسسة، هدفها الدائم والتحدي الذي لا ينتهي، حيث تنظر إليه المؤسسات على أنه هدف استراتيجي يتعين عليها تحقيقه، وفي سبيل ذلك تعتمد على عدة وسائل واستراتيجيات تساعد في بناء الولاء مع الاعتماد على مجموعة من الأدوات أهمها برنامج الولاء.

المطلب الأول: إستراتيجية ولاء الزبون

يتضمن ولاء الزبون بالإضافة إلى البعد السلوكي المتعلق بالزبون بعدا استراتيجيا يتعلق بالمؤسسة، والذي سوف يتم توضيحه من خلال إستراتيجية الولاء من حيث مفهومها، مضمونها وأشكالها.

أولا: تعريف إستراتيجية ولاء الزبون

يمكن توضيح مفهوم إستراتيجية الولاء من خلال أهم التعاريف التي أعطيت لها:

- عرفت إستراتيجية الولاء بأنها "إستراتيجية تسويقية تهدف إلى التعرف على الزبائن الأكثر مردودية والمحافظة عليهم، اعتمادا على علاقة تبادلية ذات قيمة مضافة، ومرتكزة على المدى الطويل من أجل رفع العوائد".¹
- وعرفت كذلك: "أنها إستراتيجية تسويقية تسعى إلى وضع موضع التنفيذ جميع الوسائل التقنية، المالية والبشرية اللازمة لبناء علاقة دائمة من نوع رابح/رابح، مع مختلف مجموعات الزبائن ذات المردودية العالية".²
- كما عرفت بأنها: "عبارة عن إستراتيجية تسويقية مصممة وموضوعة بهدف جعل الزبائن أوفياء للمنتج أو للخدمة أو للعلامة و/أو نقطة البيع".³
- وعرفت أيضا: "إستراتيجية الولاء تجمع كل عمليات المؤسسة الموجهة نحو التأثير على السلوك الشرائي الحالي والمستقبلي للزبون بصفة إيجابية من أجل استقرار وتمديد علاقة المؤسسة بالزبون".⁴

¹ - هوارى معراج وآخرون، سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك (كنوز المعرفة: الأردن، 2013)، ص.ص. 72-73.

² - Pierre Morgat, **fidélisez vos clients** (Edition d'organisation: Paris, 2005), P.120.

³ - Jean-Marc Lehu, **Stratégie de fidélisation** (Edition organisation: Paris, 2^{ème} ed, 2003), P.31.

⁴ - Christopher Lovelock et autres, **marketing des service** (Pearson Education: Paris, 2004), P.366.

إذا فإستراتيجية الولاء هي إستراتيجية تسويقية تعتمد على استغلال جميع موارد المؤسسة اللازمة لبناء علاقات تبادلية دائمة مربحة لكلا الطرفين، تعتمد على الحفاظ على الزبائن وكسب ولائهم مع التركيز على الزبائن الأكثر مردودية. كما يمكن القول بأنها هي الإستراتيجية التي تضع محل التنفيذ كل الوسائل التقنية والمالية والبشرية للتعامل مع أفضل الزبائن.

ومن المتطلبات الإستراتيجية لبناء قاعدة الزبائن الموالين:¹

- التركيز على الزبائن الرئيسيين.
- التوليد الاستباقي لمستوى عال من رضا الزبائن مع كل تفاعل.
- توقع احتياجات الزبائن والاستجابة لها قبل المنافسين.
- بناء علاقات أوثق مع الزبائن.
- إنشاء تصور للقيمة .

ثانيا: أنواع استراتيجيات ولاء الزبون

أ- استراتيجيات بناء الولاء: ويمكن تحديدها فيما يلي:

1- إستراتيجيات الولاء القائمة على الزبون: تركز المؤسسات التي تنتهج هذا النوع من الإستراتيجيات على الزبون و تتميز ضمن هذا النوع من الإستراتيجيات الأنواع التالية:²

1-1 إستراتيجية الولاء القائمة على رضا الزبون:

تعتمد المؤسسات التي تنتهج هذه الإستراتيجية على رضا الزبون فهي تسعى إلى التقليل من معدل عدم الرضا باهتمامها أكثر بالجودة، حسن الاستقبال، وفرة المنتج و تقديم الأسعار المناسبة، كما أنها تتابع بدقة آراء الزبائن من خلال قيامها بسبر الآراء بصفة دورية و دائمة فالمؤسسة تركز مئة بالمائة على عامل الرضا، غير أنه لا يمكن اعتبار هذه الإستراتيجية جيدة لكون رضا الزبون لا يؤدي إلى تحقيق ولائه بالضرورة.

¹-Harkiranpal Singh, **The Importance of Customer Satisfaction in Relation to Customer Loyalty and Retention**, UCTI Working Paper -WP-06-06, Malaysia , 2006: <https://www.vanhaaften.nl/images/documents/pdf/The%20Importance%20of%20Customer%20Satisfaction%20in%20Relation%20to%20Customer%20Loyalty%20and%20Retention.pdf> , Page cosultée le: 12-05-2018.

² - Pierre Morgat, Op.Cit, P.P.24-26.

1-2- إستراتيجية الزبون السفير:

تسعى المؤسسة التي تقرر تطبيق هذه الإستراتيجية إلى استخدام الزبائن الموالين لها كسفراء لها يتحدثون عنها و ينصحون بها الأهل، الأصدقاء و الأقارب و حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق هذه الإستراتيجية لابد لها أن تحقق الولاء الكامل للزبائن الذين سيساهمون بدورهم في جلب زبائن جدد للمؤسسة و سيقبلون من مصاريف الترويج. فعندما يتحول أفضل الزبائن إلى قوة بيعية نشيطة ومحفزة، يسمح هذا الزبون بزيادة الثقة لدى الزبائن المحتملين الذين يبحثون عن إجابة لتساؤلاتهم حول المنتج أو العلامة، فهذا الزبون السفير والذي بإمكانه أن يقنع زبون محتمل أن يتعامل مع المؤسسة أو العلامة يكافأ من قبل المؤسسة. مثل ما قامت به شركة "MAZDA" مع سفرائها بتقديم المزايا التالية: صيانة مجانية لسياراتهم، 10% تخفيض على القطع الإضافية، الأولوية في تجريب النماذج الجديدة.¹

2- إستراتيجيات الولاء القائمة على المنتج أو الخدمة: تركز المؤسسة التي تختار هذا النوع من الإستراتيجيات على المنتج و الخدمة.

1-2 إستراتيجية المنتج الوفي:

تبدأ هذه الإستراتيجية مع تصميم المنتج أو تشكيلة المنتجات، بحيث تقوم على متابعة المؤسسة للزبون طيلة فترة حياته، وبالتالي تقديم منتج مطابق لكل حاجة طيلة تغيرات فترة حياته. حيث أن هذا النوع من المنتجات يمكن من بناء علاقة دائمة وإيجابية عن طريق متابعة الزبون من خلال مختلف مراحل دورة حياته.²

2-2 إستراتيجية بناء ولاء الزبون بالاعتماد على الخدمة:

تنتهج هذا النوع من الإستراتيجيات المؤسسات الخدمية و التي تحاول التركيز على الخدمات التي تقترحها من أجل تحفيز الزبائن على الانضمام للمؤسسة و إنشاء علاقة ولاء قوية بينهما وتعتبر البنوك و شركات التأمين السبابة في هذا المجال.

¹ - نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد فؤاد النقشبندی، التسويق المبني على المعرفة- مدخل الأداء التسويقي المتميز(مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان، ط1، 2013)، ص.302

² - هوارى معراج وآخرون ، مرجع سابق، ص.79.

3- الإستراتيجيات القائمة على الاتصال: تعتمد المؤسسة التي تقرر انتهاج هذا النوع من الإستراتيجيات لبناء ولاء زبائنها على الاتصال بالدرجة الأولى و نميز في هذا الصدد بين نوعين من الإستراتيجيات:¹

3-1 إستراتيجية بناء الولاء بالأحداث:

وهو ما قامت به مؤسسة "General Motors" في المعرض الدولي للسيارات سنة 1998 في فرنسا مع إطلاق الجيل الثاني "Opel 4x4" التي تم عرضها في مقابل 14000 مالك للجيل الأول، حيث قدمت "GM" دعوة عامة لكل زبائنها للتوجه نحو أبوابها المفتوحة 24 ساعة وذلك لدى وكلائها لتجريب السيارة الجديدة من خلال مسابقة تم إجراؤها، والفائز يتمتع بتجريب السيارة لمدة 8 أيام، وقد أسفرت هذه العملية عن تدعيم مستوى الولاء لدى بعض الزبائن الذين بادروا بشراء السيارة الجديدة.²

3-2 إستراتيجية الولاء المبحوث:

تنتهج المؤسسة التي تستعمل هذه الإستراتيجية لبناء ولاء زبائنها مبدأ تحقيق ولاء قوة البيع لبلوغ ولاء الزبائن.

4- إستراتيجية بناء الولاء القائمة على إتحاد العلامات التجارية:

تقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ الجمع بين علامتين غير متنافستين و ينتميان إلى نفس المجمع، بحيث تظهر كلت العلامتين على غلاف نفس المنتج و تعتبر إستراتيجية ذكية تسمح بتوسيع قطاع الزبائن المستهدفين والتعريف بالعلامات التجارية المجهولة من طرف الزبون الذي قد يكون على معرفة بالعلامة الأولى و يجهل العلامة الثانية و بالتالي إستراتيجية استخدام علامتين على نفس الغلاف تتيح الفرص للزبون للتعرف على العلامات الأخرى التابعة لنفس المجمع و قد يتوجه في المستقبل إلى شراء العلامة التي كان يجهلها في حالة عدم توفر العلامة الأولى.³

بالإضافة إلى الاستراتيجيات السابقة توجد أنواع أخرى من استراتيجيات بناء الولاء ، ومنها ما يلي:

¹ - Pierre Morgat, Op.Cit, P.27

² - حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سابق، ص.156.

³ - Pierre Morgat, Op.Cit, P.36

- الإستراتيجية الدفاعية (الحماية من الانسحاب): في حالة المؤسسات المحتكرة التي تنفتح على المنافسة، يجب إعادة النظر في إستراتيجيتها التسويقية من أجل حماية حصتها السوقية، والإستراتيجية المناسبة لذلك هي إستراتيجية الحماية من الانسحاب عن طريق تغيير الأسعار أو الجودة إذا تطلب الأمر ذلك.¹

- إستراتيجية الولاء المتعدي: سميت هذه الإستراتيجية بالولاء المتعدي لأنها لا تستهدف ولاء الزبون النهائي مباشرة بل بالاعتماد على وسائط وتنقسم إلى قسمين:²

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

2. خلق ولاء القوة البيعية لبناء ولاء الزبون: تستهدف هذه الإستراتيجية بالدرجة الأولى شبكة التوزيع من أجل زيادة مبيعات العلامة في نقطة البيع والحصول على المواقع في رفوف المحل التجاري بشكل جذاب، حيث يقدم للبائعين نفس نظام النقاط والمكافآت الذي يقدم للزبون النهائي.

ب- إستراتيجية المحافظة على الولاء:

يمكن استخدام استراتيجيات متعددة للمحافظة على العلاقات وتعزيزها، وتشمل التعامل مع الزبائن بنزاهة وزيادة الخدمات، والتأكيد على أن الخدمة قد يتم تعديلها وفقا لطلب كل زبون على حدا. ويوجد مدخلان أساسيان يمكن إتباعهما:³

1- إستراتيجية التعامل مع شكاوي الزبون: يطلق الباحثون على هذا النوع من الاستراتيجيات تسمية إستراتيجية استرجاع الخدمة، بمعنى أن القائم على تقديم الخدمة يسترجع الخدمة المقدمة إذا لم يكن الزبون راضيا عنها لأي سبب كان، سواء كانت الشكوى نتيجة خطأ ارتكبه الزبون نفسه، أو نتيجة خلل في عملية تقديم الخدمة من قبل المؤسسة المعنية. وتشير بعض الأبحاث والدراسات التي تناولت طبيعة وخصائص شكاوي الزبائن

¹ - هوارى معراج وآخرون ، مرجع سابق، ص.79.

² - نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد فؤاد النقشبندى، مرجع سابق، ص.3.

³ - بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات-مدخل استراتيجي-وظيفي-تطبيقي(دار زهران: عمان، ط1، 1999)، ص.ص.180،181.

الذين يتقدمون بشكاوى حول الخدمة إلى أنهم في الغالب من الموالين لمؤسسة الخدمة. وأفضل طريقة للاستجابة للشكاوي هو تصميم إستراتيجية تعامل مع الشكاوي تلبي حاجات وتوقعات كل زبون.

2- إستراتيجية ضمان الخدمة: تقدم الكثير من مؤسسات الخدمة ضمانات للمستفيدين كجزء من الخدمة المقدمة، وهي بمثابة تعهدات تقدمها المؤسسات للزبائن حول جودة الخدمة، وتمثل الوظيفة الأساسية للضمان في تقليل المخاطرة المرتبطة بقرار الشراء/الخدمة، سواء كانت قبل اتخاذ القرار أو بعده.

ثالثاً: أدوار إستراتيجية الولاء

تهدف إستراتيجية الولاء إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

1- التعرف على الزبائن الأكثر مردودية واختيارهم:

إن اختيار الزبائن الأكثر مردودية يتطلب التعرف على هؤلاء الزبائن، وهو ما يحتاج إلى قواعد بيانات تسويقية من أجل تقسيم السوق اعتماداً على معايير مختلفة: سلوكية، اجتماعية، ديموغرافية.

2- دور المحافظة على الزبائن:

بعد تقسيم السوق إلى مجموعات من الزبائن واختيار الزبائن الأكثر مردودية، يصبح الاهتمام الرئيسي هو بناء علاقة مستمرة ودائمة بين الزبون والمؤسسة، حيث تعتبر العلاقة محددًا رئيسيًا في قرارات اختيار الزبون للمؤسسة، لأن الولاء لا يمكن تحقيقه بواسطة التفضيل للعلامة التجارية فقط، فالثقة، الالتزام والارتباط وغيرها تساهم في تقوية هذه العلاقة التي لا تتوقف عند هذه العناصر الشعورية أو الموقفية بل تتضمن أيضاً بعداً معلوماتياً من أجل كسب ولاء هؤلاء الزبائن. وهذه العلاقة تمكن المؤسسة من تحقيق رضا الزبائن وإشباع الحاجات الذاتية لهم، والزبون الذي يستثمر في هذا النوع من العلاقة يجد نفسه أمام حواجز خروج مرتبطة بتكاليف البحث عن المعلومات، وفقدان المكافآت المرتبطة ببرامج الولاء، أو الحاجة إلى بناء علاقة مشابهة مع المورد الجديد من أجل الحصول على نفس جودة الخدمة السابقة.

¹ - هوارى معراج وآخرون، مرجع سابق، ص.ص. 74-76.

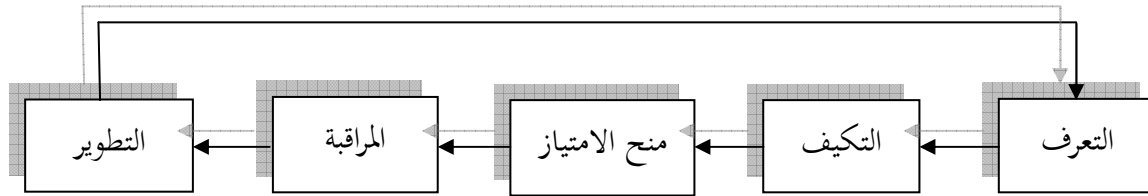
3- دور رفع استهلاك الزبائن:

يدخل الولاء في إطار استراتيجيات تبحث عن المحافظة على الزبائن وحجزهم، واعتمادا على قاعدة الزبائن الموضوعة تعمل المؤسسة على رفع رقم أعمالها وقيمة هؤلاء الزبائن، وهذا ما يعني رفع مستوى استهلاكهم، والانتقال من التسويق الموسع (البحث المستمر عن الزبائن الجدد) إلى تسويق مكثف (تطوير قيمة الزبائن الحاليين)، حيث أن رفع عوائد الزبائن ونفقاتهم لصالح المؤسسة اعتمادا على المبيعات الإضافية والمتقاطعة عنصر جوهري في رفع استهلاك هؤلاء الزبائن.

رابعا: مراحل بناء إستراتيجية ولاء الزبون

يتطلب تصميم وتنفيذ إستراتيجية ولاء الزبون مجموع مراحل تستلزم التتابع في تنفيذها، والتي تعتمد على مجموعة من الأدوات والتقنيات التي يجب أن توضع في إطار ومسعى استراتيجي معين، وقد تختلف عملية بناء إستراتيجية الولاء في جزئياتها وتفصيلها من مؤسسة لأخرى لتتلاءم مع وضعيتها الخاصة، لكن الإطار العام والمراحل الأساسية تبقى دائما نفسها، والمتمثلة في خمس مراحل أساسية، كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (2-10): مراحل بناء إستراتيجية ولاء الزبون



source: Jean-Marc Lehu, **Stratégie de fidélisation** (Edition organisation: Paris, 2^{ème} ed, 2003), P.74.

من خلال الشكل أعلاه يتضح وجود خمس مراحل أساسية لبناء وتنفيذ إستراتيجية الولاء، وهي كالآتي:¹

1- مرحلة التعرف:

ترتكز هذه المرحلة على معرفة الزبائن، المنافسين والتقنيات اللازمة لذلك، وهنا يتم الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- التدقيق لمحفظة زبائن المؤسسة من حيث التوقعات، الحاجات، تقيييمات الزبائن، بالإضافة إلى عناصر أخرى.

¹ - Jean-Marc Lehu, Op.Cit, P.P.74-76.

-التدقيق للمنافسين من حيث طبيعة وتركيبه العروض المنافسة، أساليب الاتصالات المستعملة، وعناصر أخرى عديدة.

-تدقيق التقنيات ووسائل الولاء المتاحة الممكن الاعتماد عليها.

كما يتم أيضا خلال هذه المرحلة معرفة وتحليل للبيئة التي تنشط بها المؤسسة، مع دراسة الفئة المستهدفة من الزبائن، الوسائل والتقنيات التي تتماشى مع كل حالة.

2- مرحلة التكيف:

تقوم هذه المرحلة على محاولة تكيف خيارات المؤسسة في استهداف الفئات من زبائنها مع أهدافها الإستراتيجية مع العمل قدر المستطاع على أن تكون عروضها متميزة عن بقية المنافسين، وبما يحقق قيمة خاصة أو فريدة تبرر الولاء من وجهة نظر الزبائن.

3-مرحلة منح الامتياز:

وتعتبر هذه المرحلة الأساس أو القلب النابض للولاء من حيث التنفيذ، ذلك أن الزبون يبقى مواليا للمؤسسة، لأنه يحصل المنافع والفوائد المرجوة جراء استهلاك نفس المنتجات والخدمات، وقد لا يتبادر إلى ذهنه التوجه نحو منتجات منافسة، ما دام أنه يتلقى أو يمنح امتيازات تتماشى مع حاجاته ورغباته.

4-مرحلة الرقابة:

تقوم هذه المرحلة على المسار المتبع في تنفيذ إستراتيجية الولاء، عبر التحقق والرقابة للتقنية أو التقنيات المستعملة من حيث تحقيق الأهداف المسطرة والتحكم فيها، بالإضافة إلى التحقق والتأكد من الأموال المستثمرة في إستراتيجية الولاء وتحقيق الأرباح وتغطية التكاليف المتولدة عنها . كما يوجد غرض آخر لهذه المرحلة، هو تكوين روابط قوية ومستمرة بين المؤسسة والزبائن وتمتينها أكثر.

5- مرحلة التطوير:

يتوجب في هذه المرحلة على المؤسسة تطوير إستراتيجية الولاء لديها على اعتبار أنها أصبحت ضرورة ملحة نظرا

لتجدد حاجات الزبون وتنوعها مع تطور الزمن، وكذا سهولة وسرعة تقليد المنافسين للتقنيات التي تتبناها المؤسسة

في كسب ولاء زبائنهم، خصوصاً وأنّها في الغالب من حيث تنفيذ الإستراتيجية تحقق مكاسب نقدية على المدى القصير.

المطلب الثاني: برامج الولاء

أصبح استخدام برامج الولاء كأداة قوية للتسويق بالعلاقات، وذات رواج كبير لتشجيع ولاء الزبائن، فاستخدام برامج الولاء يعود بفوائد كبيرة للمؤسسات والزبائن، حيث تستغل المؤسسات برامج الولاء للتأثير على السلوك الشرائي للزبون ومواقفه، وهي استراتيجيات حديثة أصبحت تعتمد عليها المؤسسات الحديثة من أجل تعزيز ولاء الزبون على المدى البعيد.

أولاً: تعريف برامج الولاء

يمكن توضيح مفهوم برامج الولاء من خلال التطرق لأهم التعاريف فيما يلي:

- برامج الولاء كما يعرفها "SHRP .B" هي: "جهود التسويق المنظمة التي تكافئ، وتشجع بالتالي سلوك الولاء لدى الزبائن، والتي من المنتظر أن تكون مفيدة للمؤسسة". حيث يتم تقديم برامج المكافآت من قبل المؤسسة للزبائن الذين يقومون بعمليات شراء بشكل متكرر. فقد يمنح برنامج الولاء للزبائن وصولاً متقدماً إلى منتجات جديدة، كوبونات مبيعات خاصة أو بضائع مجانية، حيث يقوم الزبائن عادة بتسجيل معلوماتهم الشخصية لدى المؤسسة. كما تعمل برامج الولاء كحافز من خلال توفير المنافع على أساس الشراء التراكمي مع مرور الوقت. وتشجع برامج الولاء الزبائن على الانتقال من اتخاذ القرارات المتعلقة بالفترة القصيرة إلى اتخاذ القرار الديناميكي أو للفترة الطويلة. كما تشجع هذه البرامج تكرار الشراء وتحسين معدلات الاستبقاء من خلال تقديم حوافز للزبائن لشراء أكثر في كثير من الأحيان وبأحجام أكبر.¹

- ووفقاً لـ "Oliver" فإن "برامج الولاء مصممة لمكافأة إعادة الشراء بمنتجات إضافية (مثل الرحلات الجوية) أو السلع والخدمات الإضافية". حيث أن برنامج الولاء، الذي غالباً ما يطلق عليه برنامج المكافأة، هو عادة مقدمة بناء ولاء الزبائن من خلال مخطط المكافآت المخطط له استناداً إلى تاريخ الشراء الخاص بالزبون، وهذا

¹-Sima Ghaleb Magatef, Elham Fakhri Tomalieh, **The Impact of Customer Loyalty Programs on Customer Retention**, International Journal of Business and Social Science, Vol. 6, No. 8(1), August 2015, P.P.79.80

يعني أن برامج الولاء هي طريقة للتمييز بين منتجات كل فرد، والهدف من برنامج الولاء هو تأسيس مستوى أعلى من الاحتفاظ بالزبائن في قطاعات مربحة من خلال توفير المزيد من الرضا والقيمة لبعض الزبائن". ويتم تبرير برامج الولاء بالتأثير الإيجابي للولاء المتزايد على الأداء المالي طويل الأجل.¹

هناك خطأ أساسي من العديد من المسوقين الذين يخلطون "الولاء" مع "المكافآت". الولاء يقدم الدعم والالتزام وليس النقاط. حيث استخدمت المؤسسات برامج المكافآت للاحتفاظ بأفضل زبائنها. حيث يتم منح الزبائن المتكررين إمكانية لاسترداد النقاط التي يمكن تحويلها إلى خدمات مجانية ، وترقيات، وتبادل المنتجات والخدمات الأخرى. فبرامج الولاء ليست فقط أداة لزيادة الزبائن المخلصين للمؤسسة، بل هي فرصة كذلك لجمع المعلومات حول عادات وتفضيلات تسوق الزبائن. هذه المعلومات تساعد في تخصيص خدمات المؤسسة، حيث تعترف المؤسسات أنه من دون "قاعدة بيانات الزبائن"، لم ولن تتمكن من تحديد أفضل الزبائن ومكافأتهم على سلوكهم المفضل، بسبب حقيقة أنه ليس جميع الزبائن هم زبائن محتملين، فإن برنامج الولاء المثالي سيفيد فقط الموالين والزبائن المخلصين المحتملين، وهذا يعني أن الزبائن قد تم فرزهم أولاً إلى مجموعات ، ثم يتم الاتصال بهم بطرق مختلفة، إذ يجب أن تزيد برامج ولاء الزبائن من سعادة الزبائن والاحتفاظ بهم.²

برامج الولاء تعبر عن إستراتيجية ترويجية تشجع الزبائن على زيادة مشترياتهم وتجميعها للحصول على مكافآت موضوعة خصيصاً لذلك، حيث أن قرارات الشراء الحالية للزبائن تتحدد حسب المكافآت المستقبلية التي يتوقعونها من زيادة مشترياتهم مع اشتراط كون الفوائد المتوقعة أكبر من التكاليف المتوقعة، وتستعمل برامج الولاء بشكل واسع كوسيلة لتوليد رضا الزبائن وولائهم.

ولتصميم برنامج ولاء ناجح يجب الأخذ بعين الاعتبار القواعد التالية:

- اكتساب الزبائن الذين من المحتمل أن يعيدوا الشراء.
- التعرف على الزبائن الذين من غير المرجح أن يعيدوا الشراء، والحد من الإنفاق التسويقي لهذه الشريحة وفقاً لذلك.

¹-Robin Stuijvenberg, **Loyalty Programs How To Apply Most Effectively - Comparison of theory and practice**, Master Thesis, Business Administration, University of Twente, Enschede, the Netherlands, 2015, P.6.

²-Sima Ghaleb Magatef, Elham Fakhri Tomalieh, Op.Cit, P.80.

- تركيز ميزانية التسويق على من يبدون أو يظهرون نفس الصورة لعمليات إعادة الشراء الحالية، ولكن لم يشتروا بعد مرة ثانية.

ثانياً: أهداف برامج الولاء

إن برامج الولاء تعتبر أساسية من طرف العديد من المؤسسات، لأنها تجسد استراتيجيات تسويقية دفاعية من أجل المحافظة على الزبائن، قائمة في ذلك على مبدأ المحافظة على الزبون الحالي أقل تكلفة من جذب زبائن جدد، وأن الزبائن الموالين هم الأكثر مردودية. حيث يعتبر "Reichheld" أن رفع نسبة ولاء الزبائن بـ 5% يمكن المؤسسات من رفع مستوى عوائدها من 25% إلى 85% حسب قطاعات النشاط، خاصة وأنها تفقد سنوياً من 15% إلى 20% من زبائنها.¹

وقد تم تقسيم الأهداف الرئيسية لتقدم برامج الولاء في الأربع فئات التالية:²

1- بناء الولاء "الموقفي والسلوكي" الحقيقي:

ويشير ذلك إلى التزام أكبر للمنتج، والتنظيم من خلال بناء ولاء حقيقي، والذي يكون خليطاً من ولاء الزبون الموقفي والسلوكي، وتكون توابع الولاء الحقيقي "الالتزام الأكبر، وكلمة الفم (WOM) الأكبر، وحصّة متطلبات الفئة الأكبر" والتي يصعب ملاحظتها بعض الشيء، كما لا يكون هذا الهدف سهل التحقيق لأن الزبائن يكتنون متقلبين وتكون الفوائد الاقتصادية مهمة جداً لهم، ومن غير المرجح أن ينتج عن فرض الولاء من خلال إغراء الزبائن بالمكافآت والجوائز ولاء حقيقياً، فالولاء الحقيقي دالة في القيمة الحقيقية المقدمة للزبائن، كما أنه يشمل أيضاً الكثير من العوامل الأخرى، مثل درجة الشمول في فئة المنتج، الطبيعة المكلفة لقيمة المنتج، ومن الصعب التحكم في هذه الأوجه من منظور المؤسسة.

2- أرباح الكفاءة:

¹ - هوارى معراج وآخرون، مرجع سابق، ص. 100.

² - في كومار، ويزنر رينارتز، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، إدارة علاقة العميل - مدخل قاعدة البيانات (دار المريخ: الرياض، 2010)، ص. 312-316.

تنتج أرباح الكفاءة من التغيير في سلوك الزبون بسبب برامج الولاء، ويتم قياسها من حيث نتائج الربح الفورية مقارنة بعواقب الربح بدون برامج ولاء وذلك بطرح صافي تكلفة برامج الولاء، والفكرة الرئيسية لاستهداف برامج الولاء لأرباح الكفاءة هي أن الزبائن يبنون تكلفة التحويل عن طريق تراكم الأصول في هذه البرامج، وتراكم هذه الأصول يتجاهل الزبائن اختيارهم الحر، حيث أن المكافأة المتوقعة تجعل هذا التقليل في الاختيار الحر يستحق ذلك.

3- أرباح الفعالية:

هي توابع الربح طويل المدى المتحققة من خلال المعرفة الأفضل بتفضيلات الزبون عبر الوقت، حيث يسمح هذا التعلم بإنتاج قيمة دائمة للزبائن على سبيل المثال من خلال تطويع المنتجات أو الاتصالات حسب الطلب، كما يتم قياسها من حيث نتائج الأرباح طويلة الأجل التي تتحقق من خلال التعلم الأفضل حول تفضيلات الزبائن مع مرور الوقت، والذي يتيح خلق قيمة مستدامة للزبائن من خلال تخصيص المنتجات أو الاتصالات، والتي من المرجح أن تولد ميزة تنافسية مستدامة لأنها تحقق أعلى الأرباح على المدى الطويل، كما قد تؤدي إستراتيجية استخدام برامج الولاء لمعرفة المزيد حول تفضيلات الزبائن إلى تحقيق مكاسب مذهلة لكل من الزبائن والمؤسسات، حيث يحصل الزبائن على المزيد مما يرغبون به حقاً، كما أن المؤسسات آمنة من حيث عدم الاضطرار إلى ممارسة تمرينات تسويقية جماعية مكلفة.¹

4- تعديل القيمة:

يشير تعديل القيمة إلى هدف تعديل التكلفة لخدمة زبون معين بالقيمة التي يأتي بها الزبون إلى المؤسسة، والمفهوم من وراء هذا الهدف أن للزبائن قيمة مالية مختلفة للمؤسسة، كما تكون خدمتهم مختلفة التكلفة. فإذا تابعت المؤسسة تعديل القيمة فإنها تحاول ببساطة أن تضبط الأرباح التي تحصل عليها من زبون معين مع التكلفة المشمولة في خدمة نفس الزبون، ومن الواضح أن ذلك يعني عدم معاملة كل زبون بالتساوي- الفكرة التي يجد

¹ - James D. Hess, C.T. Bauer, **Customer Relationship Management: A Database Approach, Melcher Hall**, Mark 7397, Class9, 2007: <https://slideplayer.com/slide/5971788/>, page consultée le 14-05-2018.

بعض المديرين أنها غير مريحة، لكنها تسمح للمؤسسات بضمان حصول أفضل زبائنها على أفضل خدمة، ويكون هدف تعديل القيمة حرجا بصفة خاصة عندما يوجد عدم تجانس كبير في قيمة وتكلفة خدمة الزبون.

كما يمكن توضيح أهداف برامج الولاء كالتالي:¹

- يتمثل الهدف الرئيسي لبرامج الولاء تطوير قيمة الزبون بالنسبة للمؤسسة، أي زيادة العوائد المنجزة من طرف الزبون.
- المحافظة على الزبائن، حماية الحصص السوقية، مستوى المبيعات، وهامش الربح...، عن طريق الاحتفاظ (حجز) هؤلاء الزبائن بواسطة امتيازات ملموسة (جوائز، مكافآت)، أو امتيازات غير ملموسة (خدمات)، وبالتالي تعمل هذه البرامج كترويج دائم على المدى الطويل.
- التأثير على السلوك الشرائي للزبائن عن طريق رفع مستوى ولائهم، والتخفيض من تغيير هؤلاء للعلامة التجارية.
- ضمان رقم أعمال ثابت بواسطة الزبائن الأوفياء، الذين يضمنون إيرادات مستقبلية للمؤسسة.
- رفع مستوى الاستهلاك، عن طريق المبيعات الإضافية المتضمنة في برامج الولاء.
- اهتلاك الاستثمارات التي أنفقت في جذب الزبائن.
- تخفيض التكاليف العملية لتدفقات المبادلات السابقة.
- جذب زبائن جدد عن طريق الخاصية الترويجية لبرامج الولاء.
- تقوية العلاقة القائمة ما بين المؤسسة والزبون، عن طريق حركية أكثر في العلاقات، وبالتالي الانتقال من التسويق بالمبادلات إلى التسويق بالعلاقات.
- التأثير على عوامل ولاء الزبون من خلال رفع مستوى الرضا، الالتزام والتعلق بالعلامة التجارية.

للأسباب المذكورة أعلاه ، يرغب معظم المدراء في توجيه هذه البرامج نحو المشتريين الكبار للحد من معدل الارتداد، أو اتجاه الزبائن المحتملين الكبار وذلك لنقلهم إلى قيمة أعلى، حيث تستحضر بعض المؤسسات قانون 80/20، مشيرة إلى أن 80 % من إيراداتها تأتي من 20% فقط من زبائنها.

¹ - هوارى معراج وآخرون، مرجع سابق، ص.ص. 100-101.

ثالثاً: كيفية تصميم وتطبيق برامج الولاء على نحو أكثر فعالية

يقدم "Dowling & Uncles" إرشادات حول كيفية تصميم برنامج ولاء أكثر فعالية في أربع خطوات أساسية، وهي كما يلي¹:

1- تصميم برنامج الولاء لتعزيز القيمة المقترحة للمنتج أو الخدمة:

من الأفضل أن يسمح للزبائن باستخدام البرنامج حيث تزيد فائدتهم بالتوازي مع ما يشترونه، فالهدايا المجانية ستعطي دفعة قصيرة الأجل من الولاء ، وستساعد على خفض قيمة العلامة التجارية مع مرور الوقت، في حين إذا تم تطبيق برنامج الولاء كعنصر في عرض القيمة لمؤسسة ما، يصبح البرنامج جزءاً من إستراتيجية متكاملة تطور ولاء مستداماً.

2- التكاليف الكلية لبرامج الولاء:

بعض التكاليف المتعلقة ببرنامج الولاء مرئية للإدارة (تكاليف البدء ، تكاليف الصيانة ، إلخ) ، أما التكاليف الأخرى والتي تسمى أيضاً من قبل "Dowling & Uncles" التكاليف الأقل وضوحاً، وهي التكاليف التي لا يمكن التنبؤ بها، والمثال على هذه التكاليف يمكن أن يكون الوقت الذي يقضيه مديرو التسويق على أنشطة برنامج الولاء "تكلفة الفرصة لوقت المديرين" لذا يجب إجراء تخصيص الميزانية لبرنامج الولاء بحذر. فإدارة تكلفة برامج الولاء تعتبر مكوناً حرجاً، تتطلب التأكد من تناول كل التكاليف المشمولة.²

3- تصميم نظام مكافآت يزيد من تحفيز المشتري لإجراء عملية شراء ثانية

يجب أن تستهدف برامج المكافآت أنواعاً مختلفة من الزبائن، وبهذه الطريقة يمكن للزبائن تحديد ربحيتهم عندما يشاركون في برنامج الولاء، وهو النوع الذي يناسب سلوك الشراء الخاص بهم. حيث قام "Reinartz&Kumar" بتعميم نتائج دراستهم التجريبية حول الزبائن الذين يدومون فترة طويلة، حيث توصلوا إلى أن مديري الأعمال يجب أن يركزوا على الزبائن على المدى القصير والطويل في نفس الوقت، حيث أن كلاهما يمكن أن يكون مربحاً للغاية .

¹ – Robin Stuivenberg, Op.Cit, P.P.6,7.

² – في كومار، ويزنر رينارتز، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، مرجع سابق، ص.352.

4- مراعاة حالات محددة في السوق أثناء التخطيط

عند التخطيط لتطبيق برنامج الولاء، يجب مراعاة وضعية المنتج أو الخدمة في السوق. حيث أن هناك حالات تكون فيها برامج الولاء غير مفيدة في زيادة ولاء الزبون، وكمثال على ذلك عندما تكون العلامة التجارية حديثة للغاية. هذا لأن الحداثة هي المحفز الرئيسي للزبائن في هذه الحالة. بالإضافة إلى العناصر السابقة تم تحديد سبع نقاط أساسية يجب الاعتماد عليها لنجاح تصميم وتنفيذ برنامج الولاء:¹

- 1- تحديد أهداف برنامج الولاء بوضوح، مع التأكد من توافقه مع إستراتيجية التسويق، ومع موقع المؤسسة في السوق.
- 2- التأكد من أن تصميم برنامج الولاء يكون مضبوطاً مع خواص سوق المؤسسة، قاعدة زبائنها، ومع المؤسسة. حيث أن الأهمية الكبيرة لقاعدة الزبائن ناتجة من إمكانية تغيير تفضيلاتهم لمنافع برامج الولاء.
- 3- إدارة تكاليف برامج الولاء، وذلك لأنها مكلفة بشكل كبير.
- 4- قياس المنافع المتنبأ بها من برنامج الولاء، رغم أنه من الصعب تحديدها جيداً، حيث يجب عمل تحليل تبادل بين التكلفة والمكاسب لبرنامج الولاء، مع الأخذ بعين الاعتبار أفق الوقت (مدى قصير مقابل مدى طويل).
- 5- بعد التقديم، يجب تجنب سحب برنامج الولاء، حيث يكون لذلك تداعيات سلبية للمؤسسة، وذلك في صورة عدم رضا الزبون، وحتى تخليه عن المؤسسة.
- 6- التأكد من أن برنامج الولاء قد صمم بطريقة تحقق أقصى فعالية في عمليات التسويق من خلال البرنامج، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تعلم تفضيلات الزبون، والاستجابة لها من خلال عروض المؤسسة.
- 7- التأكد من أن لدى المؤسسة الإمكانيات اللازمة لإدارة برنامج الولاء بكفاءة، ممكن أن يكون ذلك بالنسبة إلى تخزين البيانات، تحليلها، وتفويض العاملين.

¹ - في كومار، ويزنر رينارتز، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، مرجع سابق، ص.ص. 351-353.

رابعاً: برامج الولاء والالتزام بالعلاقة

بالنظر إلى المجموعة الواسعة من الخيارات وحواجز التحول المنخفضة، فمن السهل على الزبائن اليوم التحول بين المؤسسات المختلفة، وهذا ما يشكل تهديدات كبيرة لعلاقات الزبائن لأنه من غير المحتمل التزامهم بعلامة تجارية أو مؤسسة واحدة. ولذلك فإن برامج الولاء يمكن أن تخفف من هذا النقص في الالتزام وخفض انشقاق الزبائن عن طريق رفع تكاليف التحول، لأن برامج الولاء تكافئ تعاملات الزبائن المتكررة، وبالتالي يميل الزبائن إلى ذلك التركيز على مشترياتهم في برنامج واحد لتحقيق أقصى فائدة ممكنة، إن مثل هذه الفوائد المحققة في أي برنامج تجعل من الصعب على المنافسين إغراء الزبائن وتحويلهم عن المؤسسة، حيث أن برامج الولاء لا تساعد فقط على بناء التزام الزبائن ولكن أيضاً إثبات التزام المؤسسة، ففي كثير من الأحيان يعتبر البدء والحفاظ على برنامج الولاء مكلفاً للمؤسسات، حيث يتطلب جهوداً مكثفة لإدارة سجلات النقاط وإصدار المكافأة، ولكن بعد وضع مثل هذا البرنامج، من الصعب إنهاءه دون المخاطرة بفقدان حسن نية الزبائن، فعلى الرغم من أن برنامج الولاء يجلب تكلفة حقيقية للمؤسسات، إلا أنه يظهر التزامها بإقامة علاقة طويلة الأمد مع زبائنهم، ومثل هذا الالتزام والبيان على حسن النية يمكن أن يؤدي إلى تعمق العلاقة بين المؤسسة و الزبائن.¹

خامساً: فوائد برامج الولاء

يمكن لبرنامج الولاء المنجز بشكل سليم أن يحقق فوائد كبيرة وطويلة الأمد للمؤسسة المضيفة، في مجالات معرفة الزبائن، تميز المنتجات والخدمات، الاحتفاظ بالزبائن والربحية، والتي سيتم توضيحها من خلال ما يلي:²

1- معرفة أكبر بالزبائن

يتيح برنامج الولاء للمؤسسة الحصول على معلومات تفصيلية حول قاعدة زبائنهم وذلك بموافقتهم، حيث يرغبون فعلاً في تقديم معلومات عن المعاملات والملف الشخصي التفصيلي لضمان حصولهم على المزايا الكاملة

¹ - Liu Yuping, **The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty**, Journal of Marketing, Vol. 71, 2007, P.P.20,21.

²-Oracle Corporation, **Ensuring Customer Loyalty: Designing Next-Generation Loyalty Program**, U.S.A, 2005, P.P.6-9:

<http://www.oracle.com/us/products/applications/siebel/047108.pdf>, Page consultée le: 15-05-2018.

لكونهم أعضاء في البرنامج. أما في بعض قطاعات السوق - بين مؤسسات الأعمال - تمتلك المؤسسات بالفعل معرفة كبيرة عن زبائنها، نتيجة لذلك، لن تعتبر هذه المؤسسات معرفة الزبائن على أنها مكون مهم لقيمة برنامج الولاء. ومع ذلك فإن اكتساب هذا المستوى من معرفة الزبائن يمثل بالنسبة لمعظم المؤسسات ذات النشاط "مؤسسة-زبون" فائدة حاسمة لبرنامج الولاء. في هذه الصناعات "B2C"، تمكّن برامج الولاء المؤسسات من مطابقة بيانات شراء الزبائن المجهولين (ما تم شراؤه، ومتى، وفي أي متجر) مع معلومات تعريف الزبون المحددة، والتي يمكن استخدامها بعد ذلك لإنشاء عروض تسويقية مستهدفة أو إعادة تصميم الخدمات حول احتياجات الزبائن عالية القيمة.

2- زيادة الاحتفاظ بالزبائن

يعمل برنامج الولاء الجيد على تحسين معدلات الاحتفاظ بالزبائن، عن طريق زيادة "تكاليف التحول" الخاصة بالأعضاء، وهي تكاليف يتحملها العضو عند التحول إلى مزود منافس، يمكن أن تشمل هذه التكاليف انخفاض الخدمة، الوقت والموارد المطلوبة لبناء علاقة جديدة. كلما ارتفعت تكاليف تحول العضو زادت احتمالية أن يظل العضو مخلصاً.

معظم برامج الولاء اليوم لا تخلق تكاليف تحول عالية بما يكفي للأعضاء. على سبيل المثال ، توفر برامج شركات الطيران المتكرر عادةً نفس المنتج (مقعد ، ربما مع بضع بوصات من المساحة المخصصة للساقين) ونفس مزايا العضوية (رقم منفصل لخدمة الزبائن، أولوية الصعود، ترقية الأولوية، والأميال الإضافية). ولأن المنتجات والخدمات التي توفرها هذه الشركات وبرامج الولاء الخاصة بها متطابقة فعلياً، يمكن للأعضاء الانتقال إلى شركة منافسة دون أي تكلفة تقريباً. ومع ذلك، إذا قدم برنامج الولاء الأول مجموعة فريدة من المزايا التي لا يستطيع المنافس تكرارها بسهولة، فستنخفض درجة الإغراء كثيراً لتحول الأعضاء. وتستخدم المؤسسات برامج الولاء الخاصة بها لإنشاء تكاليف التحول، وذلك بواسطة:

- الاستفادة من بيانات الملف الشخصي والعضوية المتعمقة لإنشاء عروض ومنتجات وخدمات فريدة من نوعها لا يمكن أن ينافسها منافس لا يعرف الكثير عن العضو.
- تقديم خدمة مستهدفة باستمرار عبر جميع القنوات.
- من خلال استخدام البيانات الشخصية المقدمة من برنامج الولاء، يمكن للمؤسسات إنشاء علاقة مربحة مع أعضائها لا يمكن تكرارها بسهولة من قبل منافسيها.

3- الخدمة المتميزة والعلامة التجارية

إن معظم المؤسسات لا تريد التنافس على السعر، حتى أولئك الذين تعتمد نماذج أعمالهم في البداية على تقديم خدمة أقل تكلفة يجب أن يركزوا على توفير قيمة تتجاوز السعر، لأنه بمجرد ارتفاع تكاليفها، وبالتالي يمكن للمؤسسات المنافسة التفوق عليها بسهولة.

4- تحسين الربحية

كل الفوائد السابقة تؤدي إلى الهدف الرئيسي لبرنامج الولاء وأهم مقياس للنجاح والمتمثل في تحسين الربحية، لتحقيق أكبر الأرباح ينجم عن:¹

- تكاليف خدمة الزبائن الأوفياء أقل.
- الزبائن الموالين منخفضي السعر.
- يقضي الزبائن الموالين المزيد مع المؤسسة.
- ينقل الزبائن الموالين توصيات إيجابية حول العلامات التجارية المفضلة لديهم لأصدقائهم وأقاربهم.
- توفر برامج الولاء للمؤسسة ثروة من معلومات الزبون. فبينما يمكن للمؤسسات تقييم عمليات شراء مختلفة، فإن استخدام برنامج الولاء يعطي معلومات إضافية حول نوع المنتجات التي يمكن شراؤها معاً، وما إذا كانت بعض القسائم (الكوبونات) أكثر فعالية من غيرها.
- الاحتفاظ بالزبائن أقل تكلفة من الحصول على زبائن جدد، وإدارة تجربة الزبائن هي أكثر الطرق فعالية من حيث التكلفة لتحقيق رضا الزبائن، الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم.
- من المرجح أن يشتري الزبائن الأكثر ولاءً أكثر، مع هامش مرتفع من المنتجات والخدمات التكميلية.
- يخفض الزبائن الموالين من التكاليف المرتبطة بالتسويق.

بالإضافة إلى:²

- الاحتفاظ بالزبائن المربحين.
- ارتفاع الأسعار المدفوعة للمنتجات أو الخدمات الفريدة.
- زيادة متوسط حجم الشراء.

¹ - Sima Ghaleb Magatef, Elham Fakhri Tomalieh, Op.Cit, P.P.81-82.

² - Oracle Corporation, Op.Cit, P.9.

- انخفاض المخزونات غير المباعة والمنتھية الصلاحية.

تؤدي زيادة الاحتفاظ بالزبائن إلى تحسن كبير في ربحية المؤسسة، وكما تم التطرق إليه سابقاً فإن الزيادة بنسبة 5٪ في استبقاء الزبائن تؤدي إلى زيادة الربحية بنسبة 25٪ إلى 100٪. وهناك العديد من المصادر لهذه الأرباح الإضافية، والتي حددها "Reichheld" ب: الأسعار الخاصة، وفورات في التكاليف، نمو الإيرادات وتكلفة الشراء.

المبحث الخامس: ولاء الزبون ضمن إطار التسويق بالعلاقات

يعتبر التسويق بالعلاقات بمثابة الطريق المؤدية إلى تحقيق وخلق الولاء، والذي لا يمكن تحقيقه إلا بوجود علاقات حسنة وطيبة مع الزبائن، ولذلك على المؤسسات أن تبني مع الزبائن علاقات طويلة الأمد وتحافظ عليهم من خلال اعتبارهم شركاء للمؤسسة.

المطلب الأول: بلوغ ولاء الزبون والمحافظة عليه

أولاً: وسائل بناء ولاء الزبون

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الطرق والوسائل التي تراها أكثر فعالية في بناء ولاء مرتفع للزبون.

1- برامج الولاء:

وتكون موجهة للزبائن الذين يشترون باستمرار من المؤسسة، أي أنهم ذوي مردودية مرتفعة، حيث تقوم المؤسسات بمكافأة ولاء الزبائن المفضلين من خلال الخدمات المحسنة أو تخفيضات الأسعار.

وفي الآونة الأخيرة، أصبحت برامج مكافآت الولاء قابلة للتطبيق في العديد من قطاعات الأعمال. فبرامج الولاء أو العضويات هي جهود التسويق المنظمة التي تعمل على مكافأة، وتشجيع سلوك الشراء للزبائن الموالين والتي ينتظر أن تكون مفيدة للمؤسسة. وقد تكون هذه البرامج في أشكال عديدة، وأكثرها استعمالاً هي:¹

بطاقات الولاء، ونوادي الزبائن أو الولاء.

¹ -Jean-Marc Lehu, Op.Cit, p.p.335-386.

- بطاقات الولاء:

هي بطاقات تمنح للزبائن ذوي الولاء للمؤسسة، تسمح لهم بالحصول على مزايا متنوعة، كالتخفيضات، الخصومات، معلومات إضافية، معاملات خاصة... الخ. أساس عمل البطاقة يعتمد على نظام التعرف على الولاء الملازم لسلوك تكرار الشراء، وترتبط البطاقات بنظام لحساب نقاط الولاء التي يتم تحويلها إلى هدايا، مكافآت وخدمات، حيث بإمكان الزبائن حساب النقاط المتراكمة واختيار المكافأة أو الجائزة المناسبة.¹

من إيجابيات بطاقات الولاء ما يلي:²

- سهولة الاستعمال: يمكن لكل زبون استعمال بطاقة ولاءه بكل سهولة.
- سهولة تخزين المعلومات: تسهل بطاقة الولاء على المؤسسة عملية جمع و تخزين مجمل المعلومات المرتبطة بالزبائن.
- متابعة الزبائن: تمكن بطاقة الولاء المؤسسة من متابعة حركة زبائنهم.
- التحليل السلوكي: تسمح بطاقة الولاء من خلال المعلومات التي تقدمها عن الزبائن الحاملين لها و من خلال تتبع حركة مشترياتهم بقيام المؤسسة بدراسة سلوك زبائنهم وتحليله.
- تحقيق الشعور بالانتماء للزبائن.

ومن سلبيات بطاقات الولاء:³

- ارتفاع تكاليف تسييرها إذا كان نظام تسيير المؤسسة غير فعال.
- تتطلب من الزبون إجبارية حملها معه باستمرار من أجل الاستفادة من الامتيازات التي تقدمها.
- تتعرض بطاقات الولاء إلى مخاطر استعمال المعلومات الشخصية الخاصة بالزبائن إن لم تتوفر على نظام حماية.
- تتناسب خاصة مع العلامات التجارية التي تتميز بتكرار السلوك الشرائي للزبائن بصورة مستمرة، مثل المنتجات ذات الاستهلاك الواسع.

¹ - Pierre Morgat, Op.Cit, P.154.

² - Yan Claeyssen et Autres, **Le marketing direct multicanal – prospection, fidélisation et reconquête du client**(Dunod: Paris, 2ème édition, 2004), P.153.

³ - هوارى معراج وآخرون، مرجع سابق، ص.ص. 111، 112.

- نوادي الزبائن:

يعني أن المؤسسة تخلق فضاء أو مجالا لتجميع زبائنها ذوي الولاء، وقد تكون هذه النوادي افتراضية على الانترنت، أو حقيقية تجمع الزبائن في المناسبات المختلفة، وتمنح فيها المؤسسة شهادات تقدير وعرفان لهم، وتؤكد معهم دوام هذه العلاقة.

إن استعمال المؤسسة للنادي كأداة تسعى من خلالها إلى بناء ولاء زبائنها، يستدعي منها توفير و احترام بعض العوامل التي من شأنها الرفع من فعالية هذا الأخير، نذكر منها¹:

- ربط النادي بالعلامة التجارية.
- التركيز على الزبائن ذوو المردودية العالية .
- تحديد و اختيار الطريقة المناسبة لاختيار أعضاء النادي.
- إدماج الزبائن المنخرطين في النادي منذ البداية.
- يجب على المؤسسة قبل الإعلان عن وجود النادي أن تقوم باختباره على عينة تجريبية.
- تحديد الهدف من وضع نادي للزبائن (المحافظة على الزبائن أو جذب زبائن جدد).

تتمثل ايجابيات نوادي الزبائن في الناصر التالية:²

- سهولة استخدامها بالنسبة للمؤسسة والزبائن.
- تمكن من التعرف على الزبائن بصفة مستمرة، وجمع المعلومات المتعلقة بهم.
- تطوير شعور الانتماء إلى مجموعة معينة بالنسبة للزبائن الأعضاء.
- إمكانية استخدام هذه الأداة مع الأدوات الأخرى المجسدة لبرامج الولاء.

أما فيما يخص سلبيات نوادي الزبائن فهي متمثلة في:³

- تحتاج إلى وقت طويل في تشكيلها.
- صعوبة تحديد المؤسسة لشروط انضمام الزبائن إلى هذه النوادي.

¹ - Pierre Morgat, Op.Cit, P. 135.

²- هوارى معراج وآخرون، مرجع سابق، ص.117.

³- المرجع نفسه، ص.ص.117-118.

- ارتفاع تكاليف تسيير هذه النوادي.

- عدم ملائمة هذه النوادي لكل قطاعات نشاط المؤسسات.

إن تشكيل المؤسسة لنادي الزبائن يتطلب منها بناء علاقة دائمة مع هؤلاء الزبائن عن طريق الاتصال المستمر معهم وإعلامهم بصفة منتظمة بكل التغيرات الحاصلة في المؤسسة ومنتجاتها، لذلك فمن الممكن الجمع بين هذه الأداة وأدوات أخرى لبرامج الولاء مثل: بطاقات الولاء، أو موقع الانترنت.

بالإضافة إلى الأنواع السابقة لبرامج الولاء، يوجد كذلك:¹

- برنامج النقاط (برنامج التقيط):

هو برنامج الولاء الأكثر شيوعاً، والذي يعتمد على كسب الزبائن المتكررين للنقاط، والتي تترجم إلى نوع من المكافآت: الخصم، والهدايا، أو معاملة الزبائن الخاصة، حيث يعمل الزبائن على بلوغ عدد معين من النقاط والمقابل لمستوى معين من مشترياتهم لاسترداد مكافأته. بالإضافة إلى برامج المكافأة على أساس مستويات استخدام الخدمة (برامج المشتري المتكررة) والذي أصبح شائعاً في صناعات النقل والضيافة. إن هذا النوع من برامج الولاء هو الأنسب بالنسبة إلى الأنشطة التجارية التي تشجع على الشراء المتكرر والمدى القصير.

- البرنامج المتدرج:

يعتمد على عرض مكافآت صغيرة كعرض أساسي لكون الزبون جزءاً من البرنامج، ومن ثم تشجيع الزبائن المتكررين من خلال زيادة قيمة المكافآت عندما يتحرك الزبون لأعلى سلم الولاء. الفرق بين النقاط والبرامج المتدرجة هو أن الزبائن يستخرجون قيمًا قصيرة الأجل مقابل قيم طويلة الأجل من برنامج الولاء. قد تعمل البرامج المتدرجة بشكل أفضل من أجل الالتزام العالي، مثل الشركات ذات الأسعار المرتفعة شركات الطيران، شركات الضيافة، أو شركات التأمين.

- تحصيل الرسوم مقدماً للحصول على مزايا كبار الشخصيات:

¹ - Sima Ghaleb Magatef, Elham Fakhri Tomalieh, Op.Cit, P.P.80,81.

حيث يتم تحميل الزبائن لمرة واحدة (أو سنوياً) لبدء جمع النقاط من خلال مشترياتهم. من الواضح أن هذا النظام هو الأكثر قابلية للتطبيق على المؤسسات التي تزدهر على تكرار الشراء من خلال دفع الرسوم مقدماً، وفي المقابل يتم إعفاء الزبائن من المضايقات التي قد تعوق عمليات الشراء المستقبلية.

- البرامج غير النقدية المرتكزة على قيمة الزبون:

تقديم قيمة للزبائن بطرق أخرى غير الخصم والمكافآت النقدية، استناداً إلى قيم الزبون، إذ قد يجد الزبائن قيمة أكبر في المكافآت غير النقدية أو المخصصة.

- الشراكة مع مؤسسة أخرى لتقديم عروض شاملة كلياً:

سيساعد فهم نمط حياة الزبائن وعملية الشراء في تحديد المؤسسة المناسبة كشريك لمكافأة الزبائن الموالين، حيث سيؤدي تزويد الزبائن بخدمات قيمة تتجاوز ما يمكن للمؤسسة تقديمه إلى تطوير شبكة المؤسسات للوصول إلى شركائها وزبائنهم.

- برنامج الزبون المتكرر:

يتم تقديم خدمة منخفضة مجانية للزبائن إذا وصل عدد المشتريات أو إجمالي مبلغ الشراء إلى حد معين. وهذا ما يخلق لدى الزبائن الاتجاه لزيادة عدد المشتريات أو القيمة الإجمالية للشراء من أجل الحصول على العرض. وذلك ما يزيد من بيع المنتج الذي يؤدي إلى ولاء الزبائن على مدى فترة من الزمن.

- سياسة الإرجاع للزبائن الموالين:

يتم تقديم سياسة الإرجاع الموسعة إلى الزبائن الموالين، وهذا يوفر الثقة للزبائن لأن الإرجاع يمثل مصدر قلق كبير للكثيرين.

- خصم مع مرور الوقت أو حجم البضائع.

2- الكوبونات والهدايا:

هي وسائل تنشيط بهدف بناء ولاء الزبون للمؤسسة أو العلامة، حيث يتم من خلالها تقديم الهدايا للزبائن الموالين للمؤسسة، لتوطيد وتقوية العلاقة التي تجمعهم.¹

بالإضافة إلى هذا توجد طرق ووسائل أخرى، مثل تقديم المؤسسة لخدمات ما بعد البيع بأساليب جذابة ومثيرة للإعجاب، وتوفير موقع على الانترنت، وهو عنوان بريدي يمكن من تطوير العلاقة بين المؤسسة وزبائنها بأكثر جدية، وكذلك يعتبر تخصيص المؤسسة لقسم خاص بخدمة الزبائن أمرا ضروريا للاتصال بهم والتفاعل معهم بطريقة تيسر التوافق بينهم.²

ثانيا: خطوات بناء ولاء الزبون

يجب أن يبدأ أي عمل ناجح لتحقيق أو تقوية وتعزيز ولاء الزبون بالمراحل التالية:³

- بناء ولاء الموظفين:

لا يستطيع الموظف غير الوفي بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء، ويعود ذلك لأكثر من سبب، أولها أن بناء علاقات شخصية قوية مع الزبائن 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 باستثمارها في إعطاء الزبائن مزيدا من القيمة.⁴

¹ -Hugues Dewolf, **la fidélisation de la Clientèles** (Edition Clerm –frand: Paris, 1999), p.40.

² - Jean-Marc Lehu, Op-Cit, p.413.

³-Jill Griffin, **Customer loyalty** (electronic version):

<http://www.newgistics.com/downloads/nl/0409/index.html>,2004, page consultée le: 06-05-2018.

⁴ - فريدريك رايتشلد ، تأثير الولاء: القوة الكامنة وراء النمو، الأرباح، والقيمة المستديمة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد 06، القاهرة، 1996، ص.4.

ويمكن تعريف ولاء الموظفين بأنه "رغبة أو إرادة الأفراد في الإسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدى الرسمي معها، وهو يصل أداء الأفراد وارتباطهم أو اندماجهم بعملهم ببعض الأبعاد الرئيسية للسلوك الوظيفي مثل الدافعية والتوجه نحو العمل، كما يربط بين مظاهر السلوك والخبرة التنظيمية".¹

- تطبيق قاعدة 80/20:

وهي أن 80% من دخل المؤسسة ينتج عن 20% من زبائنها، فالمؤسسة الذكية هي من تقسم زبائنها بناء على قيمة أنشطتهم، ومراقبتها للتأكد من أن الزبائن ذوي القيمة العالية للمؤسسة يحصلون على حصتهم العادلة من العروض الترويجية الخاصة والمكافآت، ووجد أن 80% من المبيعات تأتي من 20% من الزبائن الحاليين.²

- تحديد مرحلة الولاء للزبائن والعمل على تطويرها:

فالمؤسسة تستطيع تحسين مستوى رضا زبائنها ونقلهم إلى مستوى أعلى عندما تحدد مستواهم الحالي من الولاء، وإذا كان برنامج التسويق وعملية إدارة العلاقة مع الزبون لا تدفع لمستوى أعلى من الولاء فإن على المؤسسة أن تراجع برنامجها من جديد.

- اخدم أولاً، بع ثانياً:

الزبائن اليوم أذكىاء وتتوفر لديهم المعلومات التي يحتاجونها للشراء وهم في نفس الوقت غير متسامحين، فهم يتوقعون الحصول على الخدمة بشكل يرضيهم وبغير إزعاج، فإذا وجدوا خدمة زبائن جيدة في مكان آخر فإنهم يقولون "إذا كان بإمكان هؤلاء تقديم هذه الخدمة فلم لا تقدمها أنت"، فالموقف المستقبلي للزبائن في الشراء أو الاشتراك مع المؤسسة يعتمد على مدى قدرتها على المنافسة.

- الاهتمام بشكاوي الزبائن:

في معظم المؤسسات فإن 10% من شكاوي 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،

¹ - Jim Stewart, M. Goldbrick, **Human Resource Development -Perspective Strategies and Practice**(Pitman Publishing: London, 1996), p.84.

² - Carla B. Furlong, **Marketing For keeps**(John Wiley and Sons: Canada, INC, 1993), P.73.

علاوة على انتقال الكلام السلبي، فالمشترك الغير راضي يستطيع أن يصل الآن لآلاف الزبائن عبر الانترنت، وعلى الشركة تجنب ذلك والحد من تأثير الصحافة بوضع نظام يسهل للزبائن تقديم الشكاوي لها والتعامل معها بجدية. وعلى المؤسسة أن تصدر تعليمات قوية بخصوص الوقت اللازم للرد على شكاوى الزبون وتحليلها وكتابة التقارير بشأن ذلك.

- الاستماع الدائم للزبون:

وهو يسمح للمؤسسة بالتعرف أكثر على الزبون، على آرائه، طلباته ، وحتى أحلامه فيما يخص طرق وكيفية تلبية حاجاته، حيث أن تصوراته تعتبر بمثابة التصميم الذي تعمل المؤسسة وفقه في إنتاج سلعها وخدماتها التي تكون مناسبة تماما لهذا الزبون، حيث أنها أنتجت انطلاقا مما يريد ويرغب.¹

- التطوير الدائم والمستمر للعرض:

ويكون ذلك من خلال حاجات ورغبات الزبون، إضافة إلى الاستعانة بما يستجد من تكنولوجيات حديثة ومتطورة من أجل مواكبة التطورات في الأذواق والاتجاهات المتباينة من زبون لآخر.²

- تحديد تعريف الزبائن للقيمة:

بمعرفة المؤسسة لتعريف القيمة بالنسبة للزبائن، تستطيع أن تغطي احتياجاتهم في هذا الاتجاه لبناء ولاء الزبائن بشكل قوي، ويجب على المؤسسة أن تستثمر في أبحاث ولاء الزبائن والتي تمكنها من فهم مدى قدرتها على تغطية القيمة التي يتوقعها الزبون.

- على المؤسسة أن تستعيد زبائنها المفقودين:

يعتبر هروب الزبائن علامة فشل خطيرة، وهو دليل على تراجع مستوى القيمة التي تقدمها المؤسسة للزبون، كما أن هروب الزبائن يقلل عائدات المؤسسة، وحتى إذا استطاعت المؤسسة أن تعوض الزبائن القدامى المفقودين

¹ - Jean-Marc Lehu, Op-Cit, P.107.

² - Ibid, P.107.

بآخرين جدد فليس هذا بديلا ناجحا. فيجب على المؤسسة معرفة أسباب التسرب والقضاء عليها، لأن نمو المؤسسة يتصاعد مع زيادة قاعدة زبائنهم المتميزين.¹

- استخدام قنوات مختلفة لخدمة نفس الزبائن بشكل جيد:

الزبائن الذين يحصلون على خدماتهم من المؤسسة، من خلال قنوات متعددة، لديهم ولاء أعمق من الزبائن ذوي القناة الواحدة، ومن المفترض أن يحصل الزبون على نفس الخدمة الثابتة من أي قناة، ويترك اختيار القناة للزبون.

- توفر مهارات الأداء في موظفي الخط الأمامي للمؤسسة:

ففي مراكز الاستعلامات يجب أن يكون الموظفين قادرين على الإجابة عبر البريد الإلكتروني وموقع المؤسسة بشكل جيد، وأن يكونوا ودودين ومساعدين عند استقبال المكالمات الهاتفية.

المطلب الثاني: بلوغ الولاء من خلال التسويق بالعلاقات

أولا: علاقة الرضا بالولاء

الأساس لولاء حقيقي يعتمد على رضا الزبون، فالزبائن الراضين جدا وحتى المبتهجين يتحولون إلى دعاة الولاء من أجل المؤسسة، حيث يتكلمون مع الآخرين في مصلحة المؤسسة ومنتجاتها. وبالعكس فعدم الرضا يقود الزبائن إلى عدم العودة، وهو عامل أساسي للتغيير.

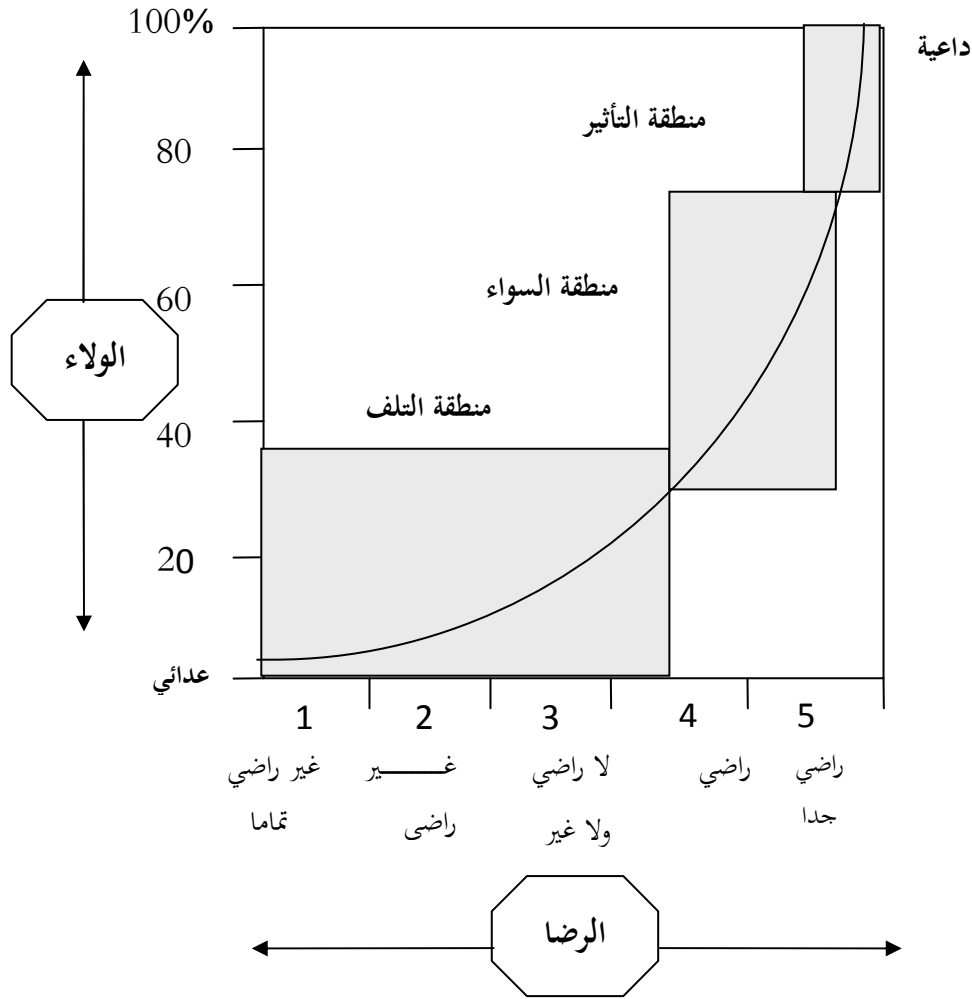
حيث بينت الدراسات اختلافات كبيرة في ولاء الزبائن الأقل رضا، الراضين بعض الشيء، والراضين تماما، حتى الانخفاض البسيط من الرضا التام يمكن أن ينتج انخفاض هائل في الولاء.²

في هذا السياق يمكن أن نشير إلى نموذج الرضا/الولاء الذي قدمه "F.Reichheld":

¹ - فريدريك رايتشلد ، مرجع سابق، ص.7.

² - Christopher Lovelock , Op-Cit, p.383.

الشكل رقم (2-11) : نموذج الرضا/ الولاء



Source: Christopher Lovelock and others, **Marketing des services** (Pearson: Paris, 2004), p.108.

نلاحظ من الشكل السابق أن الزبائن يتوزعون بين نهايتين قصوتين:

النهاية الأولى يقع عندها الزبائن التالفون أو غير الراضين جداً، والذين يكونون عدائين ضد المؤسسة، والنهاية القصوى الثانية يقع عندها الزبائن الراضون جداً وذوو الولاء، الذين يتحولون إلى دعاة من أجل المؤسسة.

الواقع أن المؤسسات تجد في القسم الأعلى من الهرم - زبائن لهم ولاء - ما يجعلها تنفق القليل من الجهد والوقت للإيفاء بحاجاتهم ولكن في نفس الوقت تحقق العوائد الأعلى مما يجعلها مصدر لقيمة سوقية عالية للمؤسسة،

فكلما توسع هذا القسم كلما زادت القيمة السوقية لها. وخلاف ذلك عند تقلص هذا القسم وتوسع القسم الأدنى من الهرم.¹

ثانيا: علاقة القيمة بالولاء

القيمة تصنع الولاء، فالولاء هو الدليل على تقديم المؤسسة لقيمة متفوقة، فإما يرضى الزبائن عن القيمة المقدمة لهم ويكررون التعامل، أو يمتنعون عنه إذا لم يرضوا. والولاء بدوره يصنع القيمة، حيث ينشئ سلسلة من الآثار المتعاقبة، وهي المكونات الرئيسية لنموذج الإدارة القائمة على الولاء، الذي يجري كما يلي:²

1- تجذب المنتجات المتفوقة أفضل الزبائن، وتزداد عائدات المؤسسة وحصتها من السوق باستمرار تعاملهم معها، حيث تتكرر مشترياتهم وشهادتهم الحسنة عن منتجاتها، ونظرا للقيمة المرتفعة لما تقدمه المؤسسة فإنها تستطيع زيادة قاعدة الزبائن المتميزين، وذلك بتركيز الجهود التسويقية على أكثر الزبائن المتوقعين ولاء وفائدة، فتزيد معدلات نمو المؤسسة الحالية والمستقبلية.

2- يتيح النمو للمؤسسة جذب أفضل العاملين والمحافظة عليهم، ويؤدي حرص المؤسسة على إمداد زبائنهم بقيمة متفوقة إلى زيادة ولاء العاملين، حيث يشعرون بالفخر والرضا عن أعمالهم، كما أن استمرار العاملين في المؤسسة مدة طويلة يسمح باطلاعهم الدقيق على احتياجات الزبائن الدائمين، مما يمكنهم من توفير خدمة أفضل لهؤلاء الزبائن، فيزداد ولاء كل من الزبائن والعاملين.

3- يدرك العاملون القدامى من خلال العمل ذاته كيفية اختصار النفقات وتحسين الكفاءة، وهو ما يدعم القيمة المقدمة للزبون، ويرفع الإنتاجية، فتستطيع المؤسسة أن تقدم لعاملها مكافآت مرتفعة ومعدات أحدث وتدريباً متميزاً من خلال فائض الإنتاجية، فترتفع إنتاجية العاملين أكثر، وتزداد المكافآت، ويزيد الولاء.

4- تستطيع المؤسسة تقديم سعر أفضل من أسعار المنافسين إذا زادت إنتاجيتها وزاد حرصها على رضا الزبائن الأوفياء، ويؤدي السعر الأفضل مع الزيادة المتوالية في عدد الزبائن الأوفياء إلى زيادات متوالية في الأرباح.

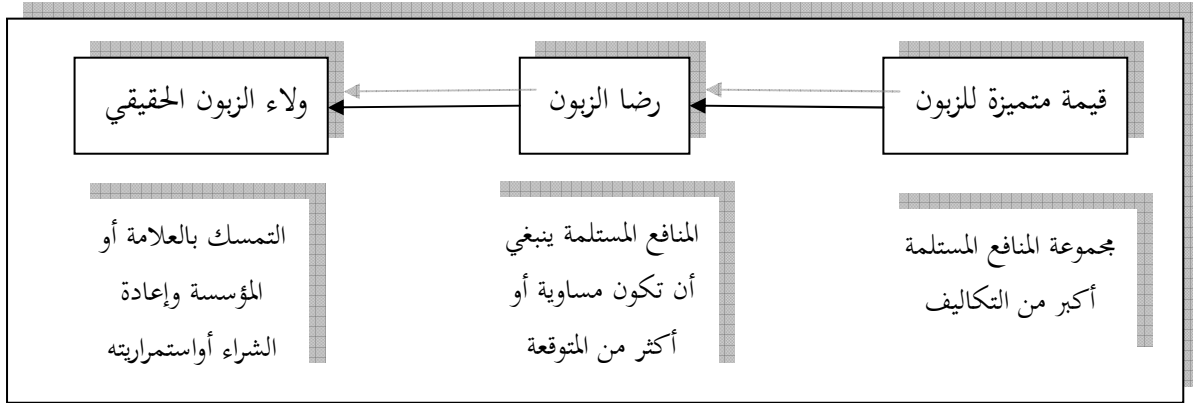
¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.ص. 311-312.

² - فريدريك رايتشلد، مرجع سابق، ص.3.

ليست الأرباح هي المحور في هذا النموذج، ولكنها مع ذلك في غاية الأهمية، لا لذاتها فقط، وإنما لكونها تسمح للمؤسسة بتطوير قدرتها على صنع القيمة، كما تمثل حافزا للعاملين والزبائن على مزيد من الولاء. مع ذلك، فإن المصدر الرئيسي لعائدات المؤسسة وأرباحها هو قدرة المؤسسة على إمداد عملائها بالقيمة.

وبالتالي فإن هناك علاقة قوية بين قيمة الزبون ورضائه وولائه، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-12): العلاقة بين القيمة والرضا والولاء



المصدر: أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون (دار الجنان: عمان، 2016)، ص.15.

يبين الشكل أعلاه أن تسليم قيمة مرضية للزبون تؤدي إلى تحقيق رضاه، وقد تبني موقفا إيجابيا وسلوكا يتمثل بإعادة الشراء للعلامة أو التعامل مع المؤسسة أكثر من مرة أي البلوغ إلى ولاء حقيقي للزبون.¹

ثالثا: المسار التسويقي للولاء

التسويق هو عملية بناء علاقات زبون مربحة عن طريق إنتاج قيمة للزبائن واستخلاص قيمة منهم في مقابل ذلك.² ويعد المزيج التسويقي واحدا من أبرز وأهم العناصر التي تؤلف أي إستراتيجية تسويقية. ويرى "P.Kotler" أن المزيج التسويقي هو التسويق نفسه، أو بشكل أدق، فإن المزيج التسويقي يمثل على أرض الواقع الإستراتيجية التسويقية الشاملة التي ترسمها الإدارة العليا للمشروع.³ والشكل التالي يبين نموذجاً لعملية التسويق، والذي يوضح مسار المؤسسة في بناء ولاء الزبون من خلال عملية التسويق:

¹ - أنيس أحمد عبد الله، مرجع سابق، ص.15.

² - فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، مرجع سابق، ص.104.

³ - بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات-مدخل استراتيجي-وظيفي-تطبيقي، مرجع سابق، ص.89.

الشكل رقم (2-13): نموذج لعملية التسويق



المصدر: فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور (دار المريخ: المملكة العربية السعودية، 2007)، ص.105.

تركز أول أربع خطوات في عملية التسويق على إنتاج قيمة للزبائن، حيث تكسب المؤسسة فهما كاملا للسوق عن طريق بحث احتياجات الزبون وإدارة معلومات التسويق، وتصمم بعد ذلك إستراتيجية تسويق يقودها الزبون. ومع تحديد إستراتيجية تسويقها، تبني المؤسسة الآن برنامج تسويق - والمكون من أربعة عناصر للمزيج التسويقي أو الأربعة بيز "4Ps" التي تحول إستراتيجية التسويق إلى قيمة حقيقية للزبائن، وتطور المؤسسة عروض المنتج، وتنتج علامات تجارية قوية لها. وتحدد أسعار هذه العروض لإنتاج قيمة حقيقية للزبون، وتوزع العروض لتتيحها للزبائن المستهدفين، أخيرا، تصمم المؤسسة برامج ترويج، والتي توصل اقتراح القيمة للزبائن المستهدفين، وتتابعهم ليتأثروا بعرض التسويق. وقد تشمل الخطوة الأكثر أهمية في عملية التسويق بناء علاقات زبون محملة

بالقيمة ومربحة مع الزبائن المستهدفين. وخلال العملية يمارس المسوقون إدارة علاقة الزبون لإنتاج رضائه وإدخال البهجة عليه.¹

تنتج أول أربع خطوات في عملية التسويق قيمة للزبائن. وفي الخطوة النهائية، تجني المؤسسة المكافآت من علاقات زبائنها القوية عن طريق استخلاص قيمة منهم. حيث ينتج عن تقديم قيمة ممتازة للزبون زبائن مرتفعي الرضا والولاء، والذين سيشترون أكثر، ويشتررون مرة أخرى. ويساعد هذا المؤسسة في استخلاص قيمة الزبون مدى الحياة، واستخلاص حصة أكبر من الزبون*. والنتيجة هي زيادة حقوق ملكية الزبون* في المدى الطويل للمؤسسة.²

مما سبق يتضح بأن الرفع من إيرادات المؤسسة وإضافة المزيد من القيم لصالحها يتحقق من خلال عرض منتجات مميزة تجذب الزبون وتنال إعجابه للوصول إلى رضاه ثم ولائه، ذلك لأن الزبون الراضي والذي يقابل المؤسسة بالولاء، سوف يدعم نجاحها بشكل فعال، بفضل الاستمرار معها من جهة، والمردودية الناتجة عن زبائن آخرين، له الفضل في جذبهم إلى المؤسسة بفعل حديثه الايجابي عنها من جهة أخرى.

عليه لم تعد مسألة رضا الزبون وولاءه مسألة اختيارية بل أمراً لا بد منه، تسعى المؤسسة للوصول إليه مستعملة أقوى الأفكار، وأحسن الطرق والأساليب؛ فمن أجل خلق وبناء وتعزيز ولاء الزبون، يجب مفاجأته دائماً بما يفوق توقعاته بالإيجاب، وهو ما يدخل البهجة عليه، ويتم ذلك بتقديم منتجات بخصائص مميزة ومزايا متفردة، مع سعر معتدل وخدمات إضافية، في الوقت والمكان المناسبين، كما أن الإعلان المتكرر عن كل هذا، ما يعني إعلام وتعريف الزبون بكل ما تفعله المؤسسة لأجله، يزيد من قناعاته الراسخة في أداء المنتج، وتفوقه على ما تقدمه المنتجات الأخرى، فتتوطد علاقته مع المؤسسة ويتطور ولاءه لها إلى إخلاص بلا حدود.

¹ - فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، مرجع سابق، ص. 104.

² - المرجع نفسه، ص. 104-105.

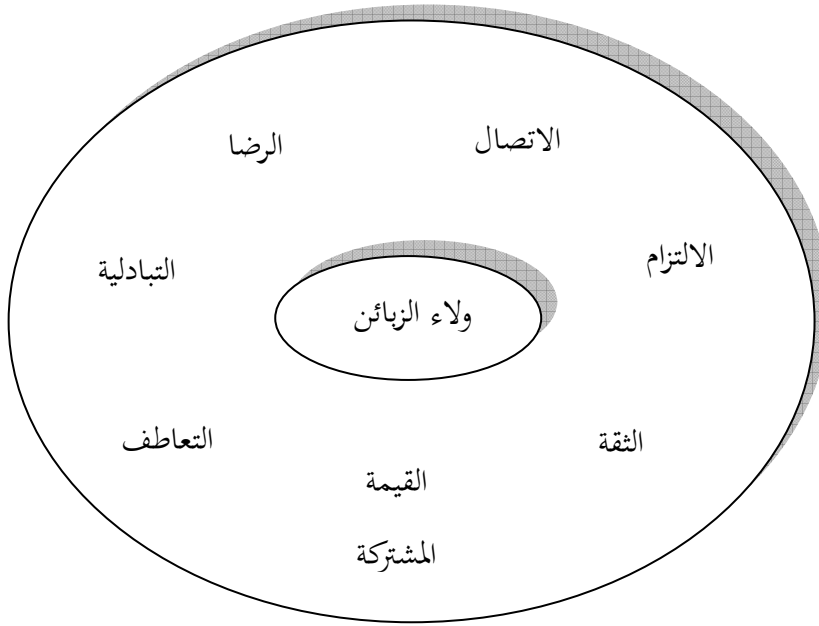
* - حصة الزبون: جزء من مشتريات الزبون الذي تحصل عليه المؤسسة في فئات منتجاتها.

* - حقوق ملكية الزبون: إجمالي قيم الزبون المشتركة مدى الحياة لكل زبائن المؤسسة.

رابعاً: التسويق بالعلاقات وعلاقته بولاء الزبائن

حسب عناصر التسويق بالعلاقات والتي تم التطرق لها سابقاً والمتمثلة في: الاتصال، الالتزام، الثقة، التعاطف، التبادلية، القيمة المشتركة، بالإضافة إلى عنصر الرضا فهي تعتبر عوامل نجاح حاسمة لولاء الزبائن، وذلك ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-14): العناصر المؤثرة على الولاء



Source: Pia Andersson, Klara Karlström, **Factors influencing a customer's loyalty in B2B relationships– A qualitative study of relationship marketing**, Master thesis, Master's programme in International Marketing, Halmstad university, 2014, P.6. (بتصرف)

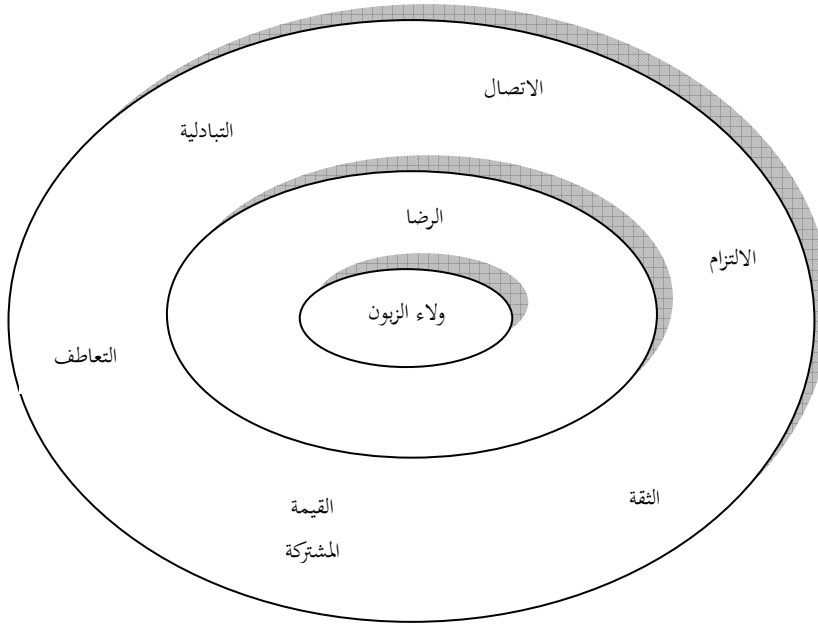
من خلال الشكل وكما أوضح "سين وآخرون" فإن قيمة عناصر التسويق بالعلاقات تكمن في التكامل فيما بينها من أجل إنشاء صورة شاملة عن جوانب العلاقة التي تؤثر على ولاء الزبائن، فقد تم وضع جميع العناصر المتعلقة بالتسويق بالعلاقات بالإضافة إلى عنصر الرضا في الدائرة الخارجية لإثبات أنها متساوية التأثير على الدائرة الداخلية والتي تمثل ولاء الزبائن¹. حيث أن توحيد استخدام تلك العناصر بطريقة سليمة سيساهم في المحافظة على الزبائن وبلوغ ولائهم. فالاتصال المباشر والسليم بين المؤسسة وزبائنهم ومدهم بالمعلومات وكذا الحرص على

¹ – Pia Andersson, Klara Karlström, **Factors influencing a customer's loyalty in B2B relationships–A qualitative study of relationship marketing**, Master thesis, Master's programme in International Marketing, Halmstad university, 2014, P.6

معرفة وتأدية رغباتهم واحتياجاتهم على أحسن ما يرام، يؤدي بزبائن المؤسسة إلى الشعور بالثقة في التعامل مع منتجات وخدمات المؤسسة، والذي سيلزمهم ويمنحهم الإرادة لبناء علاقة طويلة المدى بينهما، بالإضافة إلى إبداء التعاطف بين الطرفين المؤسسة والزبون مع سعيهم لتحقيق التبادل في المعاملات بينهما، والتي تشير إلى الوصول للقيمة المشتركة التي يستفيد منها كل من الزبون والمؤسسة،¹ وبالتالي تحقيق الرضا، وكل ذلك يؤدي في النهاية إلى كسب ولاء الزبائن.

ومن جانب آخر توصل "Andersson et Karlström" من خلال دراستهم إلى تعديل النموذج السابق، وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-15): العناصر المعدلة المؤثرة على الولاء



Source: Pia Andersson, Klara Karlström, **Factors influencing a customer's loyalty in B2B relationships– A qualitative study of relationship marketing**, Master thesis, Master's programme in International Marketing, Halmstad university, 2014, P.45 (بتصرف)

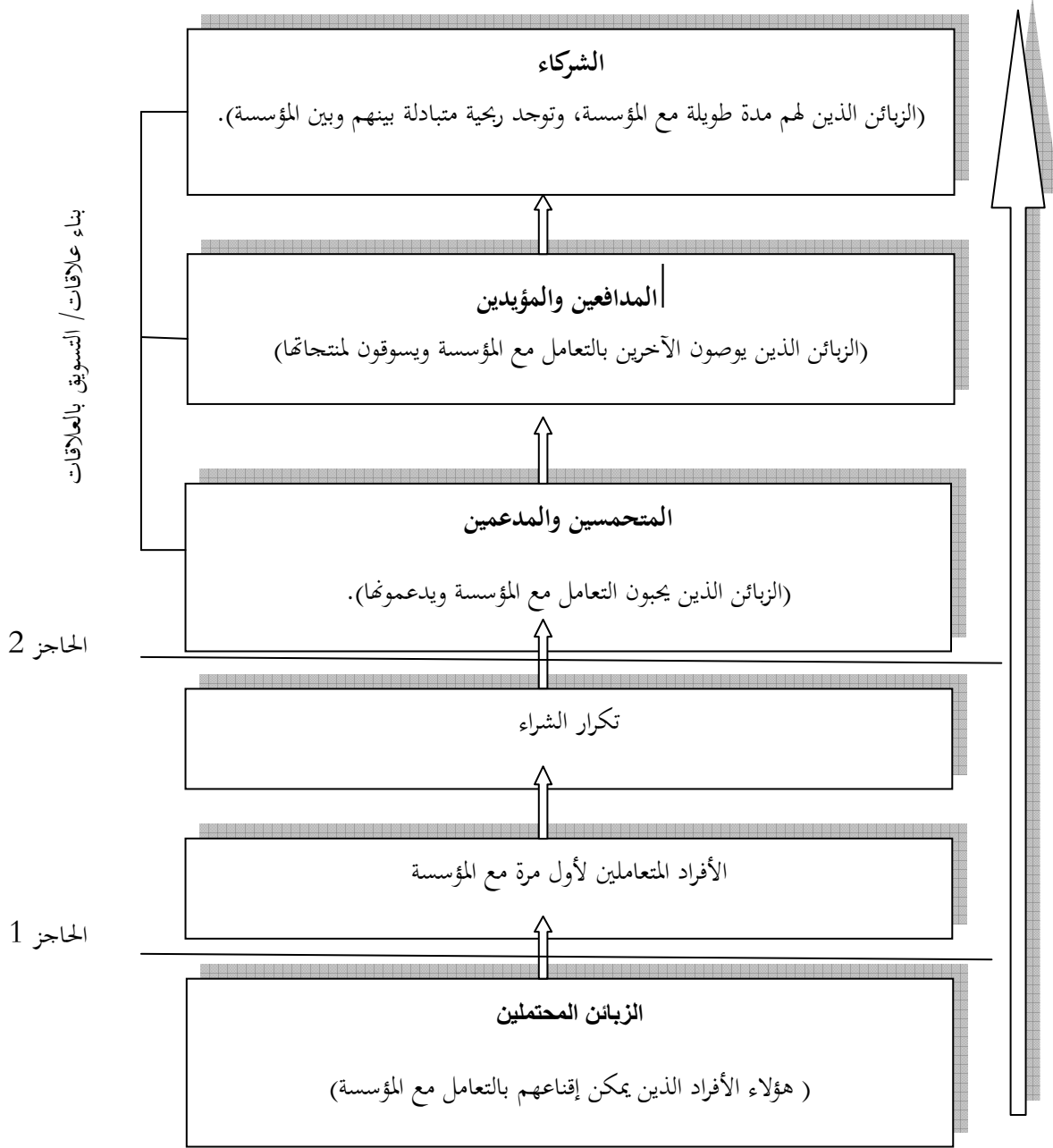
¹ - حكيم بن جروة، أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالجنوب الشرقي - منطقة ورقلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة ورقلة، 2014، ص.130.

يتضح من خلال الشكل السابق وحسب ما توصل إليه "Andersson et Karlström" في دراستهم أن تحقيق الرضا يشتمل على مزيج من جميع العناصر الأخرى المكونة للتسويق بالعلاقات، وهذا يجعل من الرضا العامل الأكثر أهمية عند الرغبة في تحقيق ولاء الزبائن وبالتالي فإن عناصر: الاتصال، الالتزام، الثقة، التعاطف، التبادلية والقيمة المشتركة كلها تؤدي إلى رضا الزبائن، وهو بدوره يؤدي إلى ولاء الزبائن،¹ وهو ما سيتم إثباته في الجانب التطبيقي.

إن الهدف النهائي للتسويق بالعلاقات هو تعزيز العلاقات القوية بالفعل، وتحويل الزبائن غير المكترئين إلى زبائن لديهم ولاء، ويعتبر إستراتيجية فعالة ليس فقط لتعزيز الولاء والاحتفاظ بالزبائن، بل يعد أيضا ذا أهمية بالغة في نقل الزبائن المستهدفين إلى أعلى سلم الولاء. ويجلب التسويق بالعلاقات اليقين اتجاه المؤسسة من خلال العمل كمحاجز أمام دخول المنافسين والحفاظ على قاعدة مستقرة وثابتة من الزبائن، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

¹ - Pia Andersson, Klara Karlström, Op-Cit, P.45. (بتصرف)

الشكل رقم (2-16): التسويق بالعلاقات وعلاقته بسلسلة ولاء الزبائن



المصدر: دينا عبد العاطي محمد أبو زيد، تحليل العلاقة بين إستراتيجية التسويق بالعلاقات وولاء العملاء في قطاع السياحة المصري، ملخص أطروحة دكتوراه، كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، 2009، ص.101.

من خلال الشكل أعلاه يتضح بأن هناك علاقة وثيقة بين التسويق بالعلاقات وولاء الزبائن، فبداية العلاقة بين المؤسسة والزبون تبدأ من الزبائن المحتملين، وذلك من خلال قيامها بدراسة مجموعة من الأسواق لمعرفة مدى وجود زبائن جدد يمكن اجتذابهم، ويعتبر ذلك هو الحاجز الأول في العلاقة وهو تحديد السوق المستهدف

(المناسب)، أما الحاجز الثاني للعلاقة والذي يواجه المؤسسات في سلسلة الحصول على ولاء الزبائن هو كيفية شعور الزبون بالرضا التام، حيث أن احتمال أن يشتري الزبون مرة ثانية مرتبط بقوة مستوى رضاه بالشراء الأول حيث سيكون زبونا مفقودا إذا كان غير راض ولن يكرر الشراء مرة أخرى، حيث تجد المؤسسات أنه من المفيد زيادة عدد المرات التي يعاود فيها الزبائن الشراء. وبعد ذلك تكتشف المؤسسات أنه كلما استمر تعامل الزبائن معها لمدة أطول كان ربحها أعلى، حيث أن الزبائن الذين تحافظ عليهم المؤسسة يشترون أكثر مع مرور الوقت إذا كانوا راضين للغاية، وكلما كان هناك تواصل في العلاقة أصبح الزبائن متحمسين ومدعمين ويزيد احتمال حديثهم بشكل إيجابي عن المؤسسة، وبعد ذلك يصبحون خير مدافعين ومؤيدين لها بالإضافة إلى توصية الآخرين بالتعامل معها والتسويق لمنتجاتها. كما ذهبت المؤسسات من خلال العلاقة إلى أبعد من ذلك وبدأت تنظر إلى الزبائن كشركاء من خلال إشراكهم في تقديم مقترحات لتطوير المنتج أو تدعو الزبائن ليشتركوا في حلقات نقاش مما يساعد في اكتساب ولاء حقيقي للزبائن.¹ حيث تسفر العلاقات الوثيقة وطويلة الأجل مع الزبائن عن ثلاثة أنواع من المزايا:²

1- الفوائد النفسية أو الاجتماعية (الألفة والصدقة وتبادل المعلومات).

2- المنافع الاقتصادية (خصم أو غيرها من الفوائد الموفرة للمال).

3- مزايا التخصيص (خدمات / منتجات مصممة خصيصا).

¹ - دينا عبد العاطي محمد أبو زيد، مرجع سابق، ص.ص. 101، 102.

² - Kanatewan Gpaichitr, **How 'Relationship Marketing' Contributes to Gaining Customer Loyalty to Securities Brokerage Firms in the Stock Exchange of Thailand?**, A thesis of Professional Doctorate, University of Northumbria, Newcastle, 2010,P.31.

خلاصة الفصل الثاني:

لم تعد مسألة رضا الزبون وولاءه مسألة اختيارية بل أمراً لا بد منه، تسعى المؤسسة للوصول إليه مستعملة أقوى الأفكار، وأحسن الطرق والأساليب، فمن أجل خلق وبناء وتعزيز ولاء الزبون، يجب مفاجأته دائماً بما يفوق توقعاته بالإيجاب، وهو ما يدخل البهجة عليه، فالرفع من إيرادات المؤسسة وإضافة المزيد من القيم لصالحها يتحقق من خلال عرض منتجات مميزة تجذب الزبون وتنال إعجابه للوصول إلى رضاه ثم ولائه، ذلك لأن الزبون الراضي والذي يقابل المؤسسة بالولاء، سوف يدعم نجاحها بشكل فعال، بفضل الاستمرار معها من جهة، والمردودية الناتجة عن زبائن آخرين، له الفضل في جذبهم إلى المؤسسة بفعل حديثه الايجابي عنها من جهة أخرى.

إن الاحتفاظ بالزبائن عن طريق إسعادهم ونيل إعجابهم يسمح للمؤسسة باقتناص فرص عديدة، كتخفيض التكاليف الناتجة عن تخفيض تكاليف الجذب التي تستخدمها المؤسسة عادة مع الزبائن المرتقبين، وفرصاً أخرى تجتمع كلها لتصل بالمؤسسة إلى التميز والتربع على مركز تنافسي معتبر، وحتى تحقيق الريادة في سوقها. فلقد أصبح ولاء الزبون ذو مكانة وأهمية متزايدة، حيث يعتبر مفتاح لنمو إيرادات المؤسسة، هدفها الدائم والتحدي الذي لا ينتهي، حيث تنظر إليه المؤسسات على أنه هدف استراتيجي يتعين عليها تحقيقه، وفي سبيل ذلك تعتمد على عدة وسائل واستراتيجيات تساعد في بناء الولاء مع الاعتماد على مجموعة من الأدوات أهمها برنامج الولاء، والذي يهدف إلى تأسيس مستوى أعلى من الاحتفاظ بالزبائن في قطاعات مربحة من خلال توفير المزيد من الرضا والقيمة.

وبالتالي فبناء علاقات وطيدة مع الزبائن، بحيث تتحول هذه العلاقة إلى اعتبار الزبون شريكاً للمؤسسة، يتم من خلال توجيهها إلى تبني مفهوم التسويق بالعلاقات، والذي يهدف إلى تعزيز العلاقات القوية بالفعل، وتحويل الزبائن غير المكترئين إلى زبائن لديهم ولاء، ويعتبر إستراتيجية فعالة ليس فقط لتعزيز الولاء والاحتفاظ بالزبائن، بل يعد أيضاً ذا أهمية بالغة في نقل الزبائن المستهدفين إلى أعلى سلم الولاء. ويجلب التسويق بالعلاقات اليقين اتجاه المؤسسة من خلال العمل كحاجز أمام دخول المنافسين والحفاظ على قاعدة مستقرة وثابتة من الزبائن. فتحقيق رضا الزبائن يشتمل على مزيج من جميع العناصر المكونة للتسويق بالعلاقات، وهذا يجعل من الرضا العامل الأكثر أهمية عند الرغبة في تحقيق الولاء وبالتالي فإن جميع عناصر التسويق بالعلاقات تؤدي إلى رضا الزبائن، وهو بدوره يؤدي إلى ولائهم، وهو ما سيتم إثباته في الفصل التطبيقي.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لدور التسويق بالعلاقات
في كسب ولاء زبائن شركات الاتصالات:
موبيليس، جيزي وأوريدو

تمهيد:

سيتم من خلال هذا الفصل إبراز مدى مطابقة موضوع البحث مع الواقع، سواء من جهة المؤسسة أو الزبون. وذلك من خلال دراسة حالة شركات الاتصالات موبيلس، جازي وأوريدو، والتي تنشط في سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، حيث شهد قطاع الاتصالات بعد سياسة الانفتاح ظهور المنافسة بين المتعاملين في هذا القطاع، وذلك ما أوجب على هذه الشركات التوجه نحو الزبون وبناء العلاقات وذلك من خلال تطبيق المفاهيم الجديدة والحديثة التي طرأت على التسويق والمتمثلة في التسويق بالعلاقات، هذا فيما يخص الطرف الأول من الدراسة التطبيقية ألا وهو "المؤسسة".

أما فيما يخص دراسة الطرف الثاني "الزبائن"، فقد تم اختيار مشترك موبيلس، جازي وأوريدو، بوضع استبيان موجه إليهم، الغرض منه هو سبر آرائهم حول علاقتهم مع هذه الشركات، ومستوى ممارستها أو تبنيها لمفهوم التسويق بالعلاقات، وأثر ذلك على رضا وولاء الزبائن لها.

وقسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث وهي كما يلي:

- المبحث الأول: خدمة الهاتف النقال في الجزائر
- المبحث الثاني: مقومات وعروض متعاملي الهاتف النقال
- المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية
- المبحث الرابع: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان واختبار الفرضيات

المبحث الأول: خدمة الهاتف النقال في الجزائر

شهدت السوق الجزائرية لخدمة الهاتف النقال تطورا ملحوظا في الآونة الأخيرة ابتداء من إصدار أمر 2000-03 والذي منح الحرية أمام المنافسة الأجنبية الأمر الذي جعل الزبون يكون أكثر حرية في اختيار الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات المتواجدة في سوق خدمة الهاتف النقال، وذلك للخدمات المتميزة التي تقدمها، والتي استطاعت تلبية مختلف حاجات ورغبات الزبائن، ومن خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى تطور قطاع الهاتف النقال في الجزائر وبعض المؤشرات والأرقام حول المتعاملين.

المطلب الأول: تقديم قطاع الهاتف النقال في الجزائر

يعد قطاع الاتصالات في الجزائر، وتحديدًا قطاع خدمة الهاتف النقال من أهم القطاعات الاقتصادية وأكثرها نجاحًا، نظرا لما يشهده هذا القطاع من نمو خاطف ومتسارع، إلى جانب تحقيقه لأحسن مردود، خاصة في ظل انفتاحه على المنافسة بفعل الإصلاحات التي شهدتها، حيث سمح قانون 2000-03 والصادر في الخامس من أوت سنة 2000 والرامي لتنظيم قطاع البريد والاتصالات بتحديد القواعد العامة فيه وفتح القطاع أمام المنافسة من خلال إصلاحات عميقة، والتي سمحت بدخول متعاملين أجانب إلى السوق الجزائرية، حيث كان لهم كل الفضل في تحسين تنافسية، جودة وأسعار الخدمات المقدمة، فكان تطوره سريعا وملحوظا وتوسع استعمال الهاتف النقال من طرف جميع شرائح المجتمع، حيث بدأت المنافسة بدخول المتعامل المصري (أوراسكوم للاتصالات) ثم المتعامل الكويتي (الوطنية للاتصالات) وبعدها أصبح القطاع مفتوحا تماما للمنافسة بعد أن كان محتكرا من قبل اتصالات الجزائر موبيلس، حيث يعتبر أحد القطاعات ذات الأسواق سريعة النمو في الجزائر وكذلك في العالم وقد شهد نمو قويا في السنوات الأخيرة، ويمكن تفصيل المراحل التي مر بها هذا القطاع بثلاث مراحل:¹

¹ - كباب منال، دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2017، ص.ص. 260، 261.

المرحلة الأولى: مرحلة الاحتكار المطلق (1994-2002/02/15)

قبل الإصلاحات، كان يسيطر على خدمات الهاتف النقال المتعامل التاريخي للبريد والمواصلات، ولقد كان هذا القطاع في مرحلة الاحتكار، حيث كان نشاطه منحصرا في تغطية احتياجات فئة الدخول المرتفعة المعتمدة على الدفع المؤجل، ولقد قدر عدد المشتركين سنة 1996 بـ 4961 مشترك، ارتفع إلى 18000 مشترك فقط سنة 1999، بعد الإصلاحات الهيكلية، وبموجب القانون 2000-03 وتحديدا في 11-07-2001 عرف قطاع خدمة الهاتف النقال الجزائري دخول أول متعامل أجنبي "أوراسكوم للاتصالات"، حيث حصل على رخصة الشبكة في التاريخ السابق، ليكون هذا الأخير مؤشرا على إنهاء احتكار الدولة على استغلال شبكة الهاتف النقال.

المرحلة الثانية: مرحلة الاحتكار الشائي (2002/02/15-2004/08/25)

تم الاستغلال الفعلي لأول مرة لشبكة (GSM) من طرف جازي في 15-2-2002، حيث ميز هذه المرحلة تواجد أوراسكوم تيليكوم الجزائر واتصالات الجزائر، و تميزت كذلك بإطلاق هذه الأخيرة لعرضها المتمثل في الدفع المؤجل، وبدخول جازي استطاعت أن تفتك منصب الريادة باستحواذها على أكثر من 70% من الحصة السوقية خلال السنة الأولى من دخولها، كما تميزت هذه المرحلة بظهور موبيلس بتاريخ 03-08-2003 كفرع لاتصالات الجزائر يتمتع بنوع من الاستقلالية بغية منحها مرونة أكبر لمواجهة المنافسة التي فرضت عليها من طرف (OTA) من جهة، ومن جهة أخرى تحضيرها لدخول الوطنية للاتصالات التي حصلت على رخصتها في 20-12-2003.

المرحلة الثالثة: مرحلة منافسة القلة (25 / 08 - 2004 إلى يومنا هذا)

بعد منح الرخصة الأولى ل(OTA) والثانية على سبيل التسوية ل(ATM)، ووفقا لأهداف الإصلاحات منحت رخصة ثالثة للمتعامل الكويتي في 20-12-2003 وقام هذا المتعامل "الوطنية للاتصالات" تحت اسمه التجاري "نجمة" سابقا باستغلال شبكته لأول مرة في 25-08-2004، وكذا دخلت المنافسة مرحلة منافسة القلة حيث أصبح التنافس قائما على تحسين جودة الخدمات، وتنويعها مع خلق عروض مميزة.

وقد أصبح التنافس في السوق الجزائرية في أوجه على تقديم خدمات وامتيازات للمشاركين والزبائن وأصبحت الميزة الكبرى لهذا التنافس هي ارتفاع معدل دوران الزبائن حيث أن تحول المتعاملين للتوجه بالزبائن وتقديم قيمة لهم يزيد من رضاهم ويؤدي إلى تطوير ولائهم وذلك من خلال بناء وإدارة العلاقات معهم، ومع النمو الكبير لتجارة الهاتف النقال كصناعة تم توجيه الاهتمام لتسويق الهاتف النقال وخصوصا في خدمات إدارة علاقات الزبون، ومن أجل تحقيق تميز المتعاملين وخدماتهم عن منافسيهم ولبناء قواعد الزبائن الأوفياء يسعى مقدمو خدمات الهاتف النقال في الجزائر من خلال التكنولوجيا الحديثة إلى الاتصال بكل زبون من خلال ممارسة إدارة العلاقة مع الزبون، ومع اشتداد المنافسة في هذا القطاع وبشكل كبير جعلت المؤسسات تدرك الأهمية الإستراتيجية للزبون للبقاء في الأسواق والاستمرار فيها، حيث أن المنافسة القوية تجعل جذب الزبائن أكثر صعوبة.

المطلب الثاني: تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر

سيتم عرض مختلف التطورات التي شهدتها سوق الهاتف النقال في الجزائر، من خلال تطور أعداد المشاركين، الكثافة الهاتفية والحصة السوقية للمتعاملين.

أولا: تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة (2001-2017)

يوصل سوق الهاتف النقال في الجزائر نموه منذ الشروع في عملية إصلاحه وفتحته على المنافسة الحرة، وفيما يلي عرض لهذا النمو من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3-1): تطور عدد مشتركى الهاتف النقال(2001-2017)

السنوات	متعاملي الهاتف النقال			المجموع	الكثافة الهاتفية %
	موبيلس ATM	جازي OTA	أوريدو WTA		
2001	100000	-	-	100000	0.32
2002	135204	315040	-	450244	1.5
2003	167662	1279265	-	1446927	4.67
2004	1176485	3418367	287562	4882414	15.26
2005	4907960	7276834	1476561	13661355	41.52
2006	7476104	10530826	2991024	20997954	63.60
2007	9692762	13382253	4487706	27562721	81.5
2008	7703689	14108857	5218926	27031472	79.04
2009	10079500	14617642	8032682	32729824	91.68
2010	9446774	15087393	8245998	32780165	90.30
2011	10515914	16595233	8504779	35615926	96.52
2012	10622884	17845669	9059150	37527703	99.28
2013	12538475	17585327	9506545	39630347	102.11
2014	13022295	18612148	11663731	43298174	106.62
2015	14087440	17005165	12298360	43390965	107.40
2016	16885490	16360904	12571452	45817846	111
2017	18365148	14947870	12532647	45845665	109

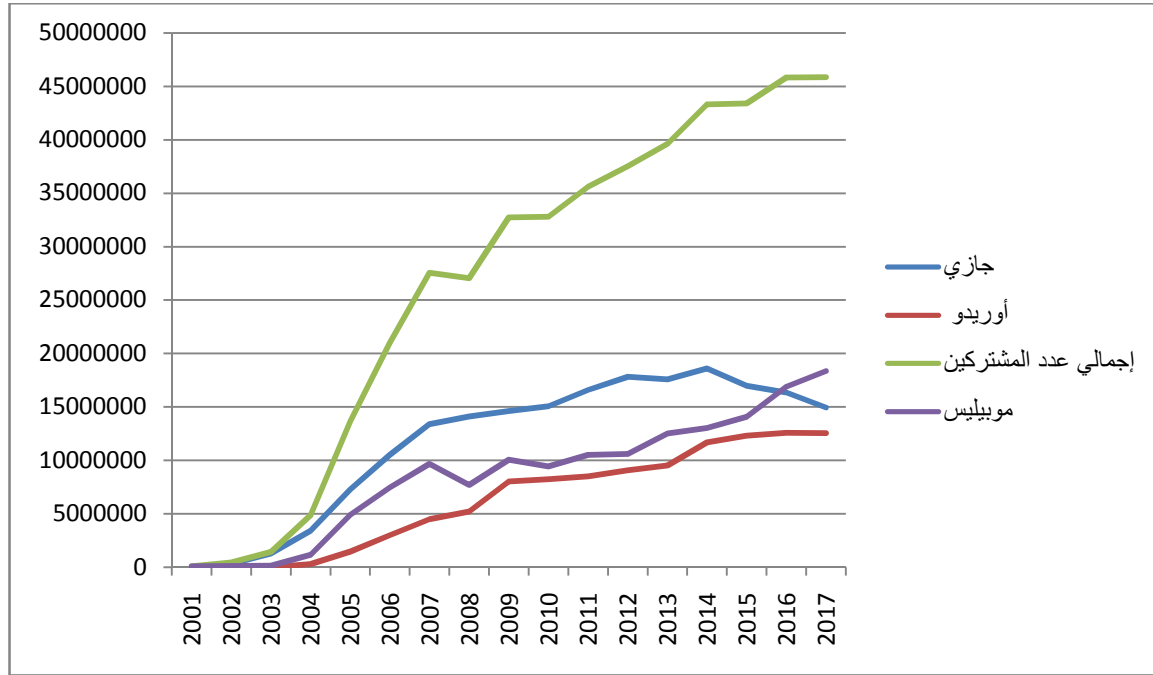
المصدر: التقارير السنوية لسلطة الضبط، من خلال الموقع: www.arpt.dz، تاريخ الاطلاع: 15-06-2018.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عدد المشتركين لكل متعامل في تزايد مستمر، حيث ارتفع من 0.1 إلى 45.84 مليون مشترك خلال الفترة الممتدة بين 2001 و 2017، مع ملاحظة انخفاض ملحوظ سنة 2008 ويرجع ذلك إلى توقيف ما يزيد عن 2.92 مليون شريحة غير معرفة، بعد تدخل سلطة الضبط وفرض عملية إعادة تعريف بطاقات SIM، حيث أن الشريحة التي لم تحدد هويتها يتم توقيفها. ويلاحظ نفس الأمر مع الكثافة الهاتفية، حيث ارتفعت نسبتها من 0.32 إلى 109 خلال الفترة الممتدة بين 2001 و 2017، مع ملاحظة انخفاض ملحوظ سنة 2008.

ويمكن توضيح تطور عدد المشتركين من خلال الشكل التالي:

* (ARPT: 2013، 2015، 2017)

الشكل رقم (3-1): تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال خلال الفترة (2001-2017)



المصدر: تم إعداده بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

بملاحظة بيانات الجدول رقم (3-1) والشكل أعلاه يمكن القول أن شركة جازي احتلت الصدارة من حيث عدد المشتركين منذ بداية عملها سنة 2002 إلى غاية 2015، حيث ارتفع عدد مشتركها من 0.31 إلى 17 مليون مشترك، والملاحظ أيضا أن عدد مشتركها قد زاد بشكل كبير خلال السنوات الممتدة بين 2002 و2007، وواصل الارتفاع إلى غاية سنة 2013 أين انخفض بمقدار طفيف قدره 0.26 مليون مشترك، أما خلال سنة 2016 و2017 فقد استطاعت شركة موبيلس أن تحتل المركز الأول بعد أن كانت في المركز الثاني حيث قدر عدد المشتركين بـ 16.88 و18.36 مليون مشترك على التوالي بعدما كان 0.1 مليون مشترك سنة 2001 ووصل إلى 14.31 مليون مشترك سنة 2015، أما شركة أوريدو فقد احتلت المركز الثالث من حيث عدد المشتركين الذي قدر سنة 2004 بـ 0.28 مليون مشترك ووصل سنة 2017 إلى 12.53 مليون مشترك، وبالتالي فقد حققت تطورا معتبرا.

ثانيا: الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال:

الجدول رقم(3-2): تطور الحصة السوقية لكل متعامل للفترة(2001-2017)

السنوات	الحصة السوقية %		
	أوريدو	جازي	موبيلس
2001	-	-	100
2002	-	70	30
2003	-	88.4	11.6
2004	6	70	24
2005	10.9	53.2	35.9
2006	14.3	50.1	35.6
2007	16.4	48.5	35.1
2008	19.4	52.1	28.5
2009	24.6	44.6	30.8
2010	25.2	46	28.8
2011	23.9	46.6	29.5
2012	24.15	47.55	28.3
2013	24.1	44.3	31.6
2014	27.1	42.9	30
2015	28.34	39.19	32.47
2016	27.44	35.71	36.85
2017	27.34	32.60	40.06

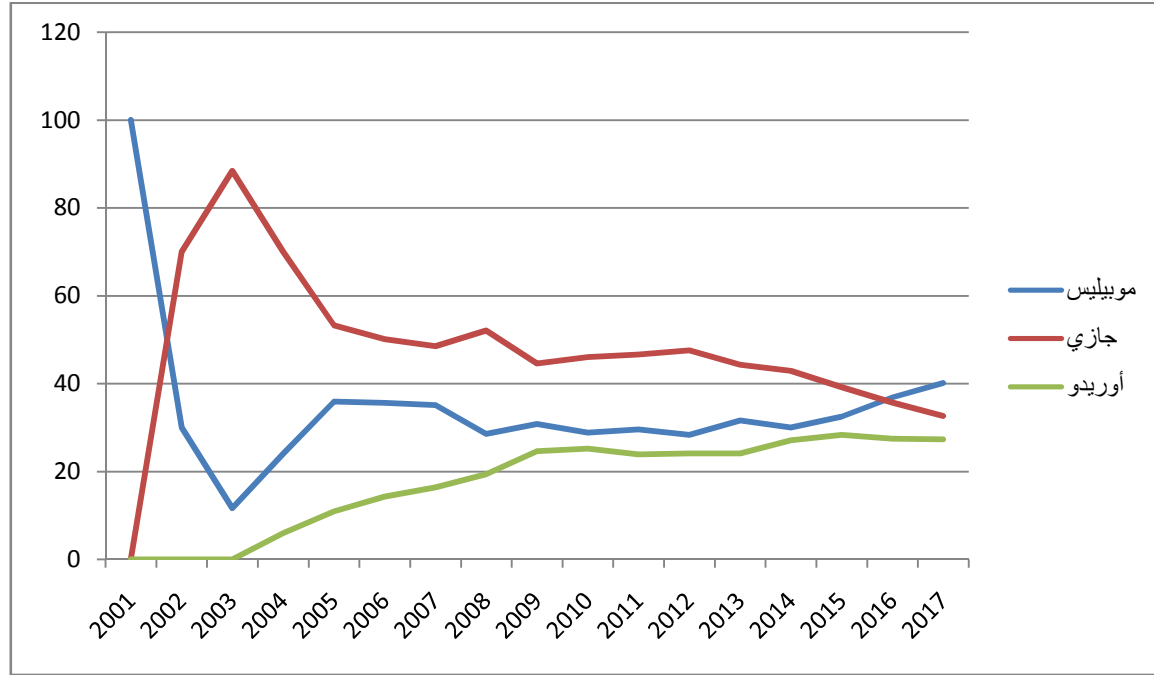
المصدر: التقارير السنوية لسلطة الضبط*، من خلال الموقع: www.arpt.dz، تاريخ الاطلاع: 15-06-2018

من خلال الجدول أعلاه ومع تتبع تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال نجد أن شبكة اتصالات الجزائر كانت هي المحتكرة الوحيدة للسوق، إذ كانت حصتها تقدر ب 100% وذلك سنة 2001، إلا أنه سنة 2002 وبعد انفتاح السوق ودخول متعامل ثاني للسوق والمتمثل في جازي، فقد المتعامل التاريخي لاتصالات الجزائر حوالي 70% من السوق لصالح هذا الأخير، وفي سنة 2004 فقد أخذت الأمور منحى آخر أولا بظهور موبيلس كفرع حديث وأكثر تحضيراً للمنافسة، بالإضافة إلى دخول متعامل ثالث للسوق الجزائرية والمتمثلة في الوطنية للاتصالات، حيث خسرت جازي 20% من حصة السوق لصالح موبيلس وأوريدو

* (ARPT: 2013، 2015، 2017)

التي بلغت حصتها على التوالي 24.10% و 5.89% على التوالي، ويمكن توضيح ذلك أكثر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-2): تطور الحصة السوقية لكل متعامل للفترة (2001-2017)



المصدر: تم إعداده بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه

كما يلاحظ أن الحصة السوقية لأوريدو استمرت بالارتفاع تدريجيا حيث بلغت 27.34% سنة 2017، كما استمرت الحصة السوقية لموبيلس بالارتفاع حيث زادت بنسبة 11% خلال سنة 2005 وبقيت بنفس النسبة تقريبا خلال العامين اللاحقين مع الانخفاض مجددا سنة 2008 بنسبة 6.6% والذي من بين أسبابه توقيف الشرائح الغير معرفة كما تم ذكره سابقا، وبعدها عرفت نوع من التذبذب البسيط ثم عادت للارتفاع التدريجي بدءا من سنة 2015 حيث بلغت 40.06% سنة 2017، أما بالنسبة لشركة جازي فقد انخفضت حصتها السوقية بشكل كبير قدر بـ 15% سنة 2005، واستمرت بالانخفاض بشكل متذبذب بلغ أدنى حد سنة 2017 والمقدر بـ 32.60%.

المبحث الثاني: مقومات وعروض متعاملي الهاتف النقال

إن سوق الهاتف النقال أصبح يتكون من ثلاث متعاملين: اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، أبتيموم لاتصالات الجزائر جازي، الوطنية لاتصالات الجزائر أوريدو، حيث يتميز كل متعامل عن المتعاملين الآخرين بمقومات وعروض خاصة ، سيتم التطرق لكل منها على حدى .

المطلب الأول: اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس "ATM"*

أولا: لمحة عن موبيليس¹

شركة موبيليس هي فرع من الجزائرية للاتصالات وتسمى كذلك المتعامل التاريخي وهي أول محول للهاتف النقال في الجزائر ، وهي شركة ذات أسهم برأس مال قدره 100 مليون دج موزعة على 1000 سهم بقيمة 100 ألف دج. حيث اتخذ قرار تأسيس موبيليس بعد انعقاد الجمعية العامة الاستثنائية بتاريخ 2003/01/18 وكذا المرسوم التنفيذي رقم 02-18 بتاريخ 2002/05/26 الذي أعطى الموافقة على منح رخصة استغلال الشبكة العامة للاتصالات "GSM" ، حيث تتمتع موبيليس باستقلالية تامة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بها دون الرجوع إلى الشركة الأم، وقد قامت بتاريخ 2004/12/15 باستخدام الشبكة "UMTS" في الجزائر، وبذلك انضمت إلى الأربعين متعامل في العالم ممن يتحكمون في هذه التكنولوجيا، وبعدها بأشهر أطلقت بوابتها "GPRS" وبذلك أصبحت المتعامل الفعلي الوحيد المتعدد

* "ATM": هي اختصار لـ "Algérie télécom mobile-mobilis"

¹ - - عن المصدر بتصرف:

- دحامي زهيرة، إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة: دراسة حالة منظمتي خدمة الهاتف النقال موبيليس و أوريدو في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2018، ص. 229.

- الموقع الرسمي لموبيليس: www.mobilis.dz تم الاطلاع في: 2018/06/18.

* "GSM": هي اختصار لـ "Global System for Mobile Communication" و تعني النظام العالمي للاتصال المتحرك (النقال)، و هي الشبكة الحالية المتوافقة المواصفات في جميع بلدان العالم.

* "UMTS": هي اختصار لـ "Universal Mobile Telecommunications System" وتعني نظام الاتصالات المتنقلة العالمي، وهو نظام خلوي متنقل من الجيل الثالث للشبكات القائمة على معيار GSM .

* "GPRS": هي اختصار لـ "General Packet Radio Service" ويعتبر نسخة مطورة لـ "GSM" انطلاقا من عمليات التجديد لهذا الأخير.

الخدمات في الجزائر، لذلك سعت إلى تصميم اسم تجاري واللغو الخاص بها لإظهار هويتها المرئية. وقد باشرت أعمالها بوسائل مادية وبشرية كانت تابعة لاتصالات الجزائر، حيث ورثت عنها 150 ألف مشترك، كما أثبتت جدارتها من خلال تنوع عروضها، خدماتها، وتطلعها إلى تنويع خدمات الهاتف النقال من الجيلين الثالث والرابع. وهي شركة منظمة حسب القوانين العالمية المقدمة دوليا في مجال الإدارة وطموحاتها كبيرة وغير محدودة ومستمرة مثل: تعويض حصتها في السوق وتطوير الخبرات والمساهمة في معدل النمو الاقتصادي الوطني وطبعا تحقيق ميزة تنافسية، حيث حققت نجاح وقبول كبيرين لدى الزبائن. حيث تتمتع شركة موبيليس بمجموعة من القيم التي تميزها عن غيرها، والمتثلة في: العمل على خلق الثروة وتحقيق النمو، حماية المستهلك الجزائري والدفاع عن خصوصياته، التضامن، الجودة، روح الفريق، النزاهة والشفافية، احترام العهود والوفاء بها، الأخلاق الحميدة وإتقان العمل، الجدارة والاستحقاق والشرف.

ثانيا: المقومات التنظيمية

يمكن تقديم المقومات التنظيمية لموبيليس في العناصر التالية:¹

- **رسالة موبيليس:** حمل واقع نشاط موبيليس عدة نجاحات وتحديات للتسابق نحو القيادة بفعل التطبيق المنهجي للرسالة المؤكدة إليها، التي تتمحور أساسا حول وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية تضمن وصول المكالمات في أحسن الظروف من خلال اقتراح عروض بسيطة وشفافة، ذات تكنولوجيا حديثة وتكثيف الشبكة والخدمات المقترحة مع حاجات المجتمع من معلومات، توجهت هذه الرسالة في شكل إستراتيجية مبنية على رؤى واقعية ومستقبلية لتطورات قطاع الهاتف النقال، الأمر الذي حقق لها النجاح على أكثر من صعيد.

¹ - عن المصدر بتصرف:

- شالي محمد البشير، واقع وتحديات سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016، ص. 182-183.

- الموقع الرسمي لموبيليس، مرجع سابق.

- وثائق شركة موبيليس.

- **أهداف موبيلس:** سطرت موبيلس جملة من الأهداف تسعى لتحقيقها، وباعتبار الزبون محور نشاطها واهتماماتها فهي تسعى جاهدة لاعتماد خدمات جديدة وذات جودة عالية لكسب المزيد من الزبائن، وذلك من خلال إتباع إستراتيجية تتميز سماتها الرئيسية فيما يلي:
- اقتراح عروض بسيطة وواضحة وبدون مفاجآت مع التحسين المستمر لخدماتها وتكنولوجياها.
- نشر شبكتها عبر كافة أرجاء الوطن، والاستجابة لاحتياجات الزبائن والإصغاء لهم.
- توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجحة بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة.
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية، وتصدر قمة السوق بواسطة أحدث التكنولوجيات المستخدمة، و هذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة و توصلها في وقت قصير إلى ضم 20 مليون مشترك.
- تحقيق الإبداع في المحال التجاري وإرساء سياسة اتصالية فعالة مع الزبائن لضمان ولائهم.
- كسب زبائن جدد للتمكن من استرجاع مكانتها من خلال زيادة حصتها السوقية.
- **ثقافة موبيلس:** هدفت موبيلس إلى إرساء مجموعة من المعتقدات الجماعية تعكس ثقافتها، حيث أصبحت محكومة بضرورة إرساء بنود تضمن لها الانسجام الفاعل مع بيئتها التنافسية كما يلي:
- إرساء ثقافة التحدي من خلال تجنيد الوسائل والطاقات لبلوغ مركز القيادة.
- المشي على خطى ثقافة إدارة الجودة والتحسين المستمر والقيام بالتجديد والابتكار من خلال طرح منتجات جديدة وتنوع العروض المقدمة ضمانا لتنافسيتها.
- العمل وفق مبدأ "الزبون في مركز الاهتمام، تحيطه الجودة والتنوعية".
- إن ثقافة موبيلس جعلتها أكثر توجها بالزبون، حيث أرادت التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها "أينما كنتم"، هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامها، وعهدا بالرجوع إلى قيمها، الشفافية، الوفاء، الحيوية، والإبداع.

ثالثا: المقومات التنافسية

إن ضمان مستوى مقبول من الأداء التنافسي، يبقى مرهونا بصلاصة المقومات التنافسية التي يعتمد عليها المتعاملون في بناء مزايهم التنافسية، حيث تشكل هذه المقومات قطب الصراع التنافسي بينهم، لذلك تسعى موبيلس إلى تقوية تنافسياتها من خلال التركيز على الاستغلال الأمثل لهذه المقومات كما يلي:¹

1- موارد موبيلس:

يضمن التفاعل الإيجابي للموارد تنافسية أعلى، وتمتلك موبيلس أربعة أنواع من الموارد:

- **الموارد المالية:** كونها متعاملا وطنيا مكنها من تنويع مواردها وتعدد مصادر تمويلها كالقرض السندي الذي طرحته اتصالات الجزائر والذي استفادت موبيلس لوحدها من 80% منه لتمويل استثماراتها وتعزيز تنافسياتها.

- **الموارد المادية:** تتمثل الموارد المالية ل موبيلس فيما ورثته من تجهيزات خاصة بشبكته وفيما قامت بتطويره حيث أصبحت تحصى عددا كبيرا من الموارد المادية أهمها: أكثر من 5000 محطة تغطية "BTS"، أكثر من 20 مركز تحويل، مديرية عامة، وعشر مديريات جهوية (الجزائر، ورقلة، سطيف، قسنطينة، عنابة، الشلف، وهران، بشار، تلمسان والأغواط) أكثر من 178 وكالة تجارية، أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة.

- **الموارد البشرية:** يعتبر العنصر البشري أهم طرف لتفعيل الموارد المالية والمادية، تستخدم موبيلس اليوم عدد كبير من المستخدمين يسهرون على تحقيق نجاحها، ونظرا للدور المحوري الذي تلعبه الموارد البشرية كرس موبيلس إجراءات تقوم على أنظمة تسيير حديثة، كما قامت بوضع مشروع يقوم على مبدئين: تنمية الكفاءات المحورية والمؤهلات الفردية للعنصر البشري وترقية أساليب الإدارة بالمشاركة وضمان سير الأعمال والوظائف بوتيرة حسنة. - **الموارد التكنولوجية:** تمتلك موبيلس موارد وفيرة من التكنولوجيات الحديثة أهمها بإيجاز:

- **"GPRS":** يعتمد على إرسال المعطيات عبر مجموعة من الباقات، تكون سرعة تدفقه 10 مرّات أكبر من شبكة "GSM" الشّيء الذي يسمح بالاستفادة من مزايا أخرى كاستعمال الانترنت، إرسال و استقبال الرسائل المصورة و الصوتية. والمقصود بإرسال المعطيات عبر الباقات، انتهاج منطق معين مع احترام و الأخذ بعين الاعتبار كمّية المعطيات المرسلّة و المستقبلّة، و ليس مدّة الاتصال، إلا أنّه لا يمكن اعتبار خدمة

¹ - عن المصدر بتصرف :

- شلالى محمد البشير، مرجع سابق، ص.ص. 183-184.

- الموقع الرسمي لموبيلس، مرجع سابق.

GPRS كشبكة مستقلة : فال "GPRS" ما هو سوى نسخة متطورة لـ "GSM" المحصل عليه بفضل التحديث

-**WAP**: تقنية تمكن من الولوج إلى الإنترنت باستخدام الهاتف النقال، وقدرته على استقبال الصور الصغيرة والسرعة النسبية.

-**UMTS**: إنه نظام جديد و مستقل تماما عن نظام "GSM" إذ يمثل شبكة المستقبل، يشغل مثل نظام "GPRS"، أي بنظام الباقات، تصل سرعة إرساله إلى 200 مرة سرعة "GSM" و 10 مرات سرعة "GPRS"، تتيح هذه التكنولوجيا الرقابة فرصة الإبحار عبر شبكة الانترنت بسرعة فائقة، بالإضافة إلى تسجيل الأفلام و مشاهدة برامج التلفزيون انطلاقا من هاتفك النقال. علما أن العديد من البلدان الأوروبية تستعمل هذا النظام، فقد قامت الجزائر، بفضل الشبكة التجريبية لموبيلس بأول التجارب في هذا المجال في شهر ديسمبر 2004.

-**EDGE**: يسمى أيضا "EGPRS"، وهي مرحلة تواصل بين "GPRS" و "UMTS" هذا النظام الذي يعتمد على تحديث مختلف برامج "GSM" و تعديل بعض خاصيات الشبكة، سيسمح بإقامة بعض التغييرات المتعلقة باستعمال شبكة "UMTS" كما يشغل نظام الـ "EDGE" بنفس الطريقة التي يشغل بها الـ "GPRS"، مع سرعة تدفق قد تصل إلى 144 كيلوبايت للثانية بذروات تصل 216/ ثانية.

2- محفظة أعمالها: تحوز موبيلس على محفظة متنوعة من الأعمال تتمثل في:

المنتجات و الخدمات المتعلقة بالخواص والتي صممت خصيصا لاقتراح عروض متنوعة تخص المكالمات و الإبحار على الإنترنت ، متماشية مع حاجيات الزبائن من الاستهلاك ، و بتسعيرة مبسطة و شفافة ، والمنتجات و الخدمات المتعلقة بالشركات، حيث تنقسم الأعمال إلى مجموعتين: عروض الدفع المسبق والمؤجل، حيث تستخدم فيهما نفس التكنولوجيا ونفس طرق التسيير.

2-1- عروض موجهة للأفراد: تتمثل أهم عروض موبيلس الموجهة للجمهور العام في عروض الدفع المسبق والبعدي وهي كما يلي

أ- عروض الدفع المسبق: بالنسبة لوحدة الدفع المسبق فتتكون من مجموع المشتركين المستفيدين من خدمة الدفع المسبق على شكل بطاقات التعبئة أوفليكسي. وفي هذا النوع من العروض يقوم الزبون بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقا، وأهم عروض الدفع المسبق ما يلي:

- عرض مبتسم الجيل الرابع "4G": ومن خلاله يمكن للزبون تشغيل خدمة الجيل الرابع والاستفادة من "2G" انترنت مهداة، ويتكون من: العرض (TOP)، عرض (Awel 4G).
- عرض خاص بحج 2017: تم طرح هذا العرض الموجه للحجاج في بداية شهر أوت 2017 .
- عرض الخضرا "يضم هذا العرض ثلاث صيغ مختلفة من الدفع المسبق "الأولى بسعر 1000 دج للشهر، والثانية ب 2000 دج للشهر ، والثالثة ب 1000 دج للشهر، ولكل صيغة مزايا مختلفة.
- عرض مبتسم "3G": في هذا العرض يمكن للزبون شراء شريحة مبتسم الجيل الثالث بسعر 200 دج بها 100 دج كرصيد أولى، ومن خلال هذا العرض يمكن للزبون عن طريق تشكيل الرمز # 600 * الانتقال إلى عروض أخرى.
- عرض توفيق: هذا العرض موجه للطلبة ليتمكنوا من البقاء على اتصال دائم بالجماعة.
- ب- العروض المزدوجة : ضمن العروض المزدوجة طرحت موبيلس عرض واحد أطلقت عليه "mobicontrol 1500++"، فعند شراء شريحة من هذا العرض يستفيد المشترك من 1500 دج رصيد مكالمات ورسائل كل شهر، إضافة إلى مزايا عديدة.
- ج- عروض الدفع البعدي: في هذه العروض لا يقوم الزبون بدفع قيمة المكالمات التي يجريها إلا بعد نهاية الفترة المحددة (شهر أو شهرين)، وأهم عروض الدفع البعدي ما يلي:
- عرض (win 1300 control): هو عرض جديد مرفق ب 1000 دج من المكالمات كهدية ترحيب و "3GO" من الانترنت صالحة لمدة 30 يوم، ويمكن للزبون أن يختار ثلاثة أرقام مفضلة (يتكلم مجانا) نحو شبكة موبيلس، كما يمكنه إجراء ثلاث ساعات من المكالمات شهريا نحو جميع الشبكات مع رصيد قدره 250 دج مهدى كل شهر للمكالمات خارج الوطن، و 100 رسالة قصيرة مجانية شهريا نحو موبيلس بالإضافة إلى مكالمات مجانية نحو موبيلس من الساعة التاسعة والنصف ليلا إلى الثانية عشر والنصف ظهرا.
- عرض (win 4G): يضم هذا العرض ثلاثة شرائح باشتراكات مختلفة "win 4G : 1800، 2500، 4000" لكل اشتراك مزايا عديدة وأسعار مكالمات مختلفة.
- عرض (LA WIN): يضم هذا العرض ثلاثة شرائح باشتراكات مختلفة "la win : 1300، 2000، 3500"، حيث يشتري الزبون الشريحة المختارة مجانا مع دفع ضمان بقيمة 1000 دج لأي اشتراك مختار، ولكل اشتراك مزايا عديدة وأسعار مكالمات مختلفة.
- 2-2- عروض موجهة للمؤسسات: تضم هذه الفئة عدة عروض أهمها عروض المكالمات وعروض الانترنت.

أ- عروض المكالمات :تشمل عدة عروض أهمها ما يلي:

- عرض المجموعة: يسمح هذا العرض للمتعاملين بالاتصال فيما بينهم مجاناً وبصفة غير محدودة 24/24 ساعة طيلة أيام الأسبوع.
- عرض موبى كوربوريٲ: يضم هذا العرض ثلاثة شرائح باشتراكات مختلفة "1000 دج، 2200 دج، 4000 دج"، لكل شريحة مزايا وأسعار مختلفة.
- عرض "مهني+": يضم هذا العرض صيغتين (مهني 800+، مهني 1500+) موجهتين للحرفيين والتجار وأصحاب المهن الحرة، ولكل صيغة أسعار ومزايا معينة.
- عرض (Win Pro 4G): تماشيا مع حاجات ورغبات المؤسسات، طرحت موبيلس هذا العرض المكون من ثلاثة اشتراكات والمزود بكم هائل من المكالمات والرسائل القصيرة والانترنت من الجيل الرابع " Pro 4G 2200، 3300، 4400".
- عرض (Win 4G): يتكون هذا العرض من ثلاثة شرائح باشتراكات مختلفة "1800 Win 4G، 2500، 4000"

ب- عروض الانترنت:

- عرض "Only 4G": يسمح هذا العرض بتثبيت الانترنت في المناطق المغطاة بالجيل الرابع حيث يوفر العرض تدفقا عالي الجودة. كما يمكن العرض الجديد Only 4G بالاتصال بالانترنت من خلال إشارة الحاسوب أي الاستفادة باستمرار من الإنترنت لاستعمالات خاصة، مثلما هو الحال بالنسبة لربط المكاتب المؤقتة و الأجنحة الخاصة بالمعارض.

رابعا: المزيج التسويقي

تولي موبيلس اهتماما متزايدا لمزيجها التسويقي كونه محور أدائها التسويقي، والذي يمكن عرضه فيما يلي:¹

- 1- المنتج:** إن موبيلس تحوز على تشكيلة متنوعة من المنتجات تتوزع على ثلاثة أقسام حسب صيغة الدفع والفئة الموجه إليها بما يوافق مختلف قطاعات السوق، تسندها حزمة من الخدمات التكميلية، وعموما تميزت منتجات موبيلس باتساع مجال الخدمات المقدمة التي تتميز بالجودة، المصدقية والأداء الفعلي.

¹ - عن المصدر :

- شلالى محمد البشير، مرجع سابق، ص. 185.

- الموقع الرسمي لموبيلس، مرجع سابق.

2-السعر: تتفاوت أسعار موبيلس من عرض إلى آخر وهي أسعار تنافسية تقل أحيانا عن أسعار منافسيها، وهي السياسة التي انتهجتها قصد استقطاب أكبر عدد من المشتركين.

3-التوزيع : تتبع كلا من إستراتيجيتي التوزيع المباشر والغير مباشر، فضمن الإستراتيجية الأولى يتم التعامل مباشرة بين الوكالة التجارية والمشاركين، إذ تؤدي الوكالات العشر الموزعة عبر الوطن مجموعة من الوظائف كتحويل مستحقات الفواتير، بيع الخطوط الهاتفية وبطاقات التعبئة، إرشاد المشتركين والاستماع إلى شكاوهم، أما الإستراتيجية الثانية تتطلب وساطة الموزعين بين كل من الوكالة التجارية والمشاركين، وكما تمت الإشارة إليه تتعامل مع موزعين تعتمد عليهم في توزيع منتجاتها على أكثر من 60.0000 نقطة بيع.

4-الاتصال: يحتل الإعلان صدارة عناصر مزيج الاتصال لموبيلس نتيجة نسبة التغطية الجغرافية الواسعة سواء التلفزة، الراديو، الصحف، المحلات، اللافتات، الملصقات وشبكة الانترنت فضلا عن استخدام الرسائل القصيرة للإعلان عن العروض الجديدة.

أما تنشيط المبيعات فتعتبر موبيلس سباقة في تطبيق هذا العنصر من خلال مضاعفة الرصيد، الأرصد المجانية، أجهزة الهاتف النقال الحديثة المرافقة للشرائح، والعديد من العروض الترقية الأخرى، أخيرا فإن العلاقات العامة تحتل جزءا معتبرا من نشاط "ATM" الاتصالي، فلغرض تقوية صورها وتعزيز مكانتها في السوق قامت بتمويل العديد من الأحداث، الفعاليات والتظاهرات الثقافية، حيث قامت برعاية الصالون الدولي للاتصالات، رعاية رسمية للصالون الدولي للكتاب، ورعاية البطولة الوطنية الأولى لكرة القدم ... الخ.

ومن خلال ابتكارها وتحديثها التكنولوجي، قامت موبيلس بتحديث خدمة الزبائن بوضع أرضية مجهزة بأحدث تكنولوجيات الاتصال باعتماد «الخدمات الإعلامية» لاستقبال الزبائن و معالجة الشكاوي. هي إذا أدوات حصريّة ، نذكر منها إنشاء أقسام مخصصة للزبائن على الموقع الإلكتروني لموبيلس، أين توجد نافذة تحت عنوان «مساحة الزبائن، للاتصال بنا»، وهي مرتبطة مباشرة بأرضية مساحة الزبون، و التي تعدّ الأولى بالجزائر، إذ تعتمد على آخر مستجدات التكنولوجيات. مثل هذا الحلّ الذي هو الأوّل من نوعه والذي اعتمدته موبيلس، يسمح للزبون وحصرها القيام بالاتصال بشكل مستمر، فوري ومشخص.

المطلب الثاني: أوبتيكوم تيليكوم الجزائر جازي "OTA" *

أولا: لمحة عن جازي¹

تحصلت جازي على رخصة استغلال خدمات الهاتف النقال في 30 جويلية 2001 و أطلقت شبكتها في 15 فيفري 2002 وهي شركة رائدة في مجال الاتصالات النقالة وقد بلغت أكثر من 17 مليون مشترك مع نهاية 2015، تمنح الشركة تشكيلة واسعة من العروض و الخدمات مثل الدفع المسبق، الانترنت والخدمات ذات القيمة المضافة. وفي جانفي 2015 تحصل الصندوق الوطني للاستثمار على 51% من رأسمال الشركة بعد 3 سنوات من المفاوضات وأكثر من 4 سنوات من النشاط الجدد محدود. وتبعا لشروط الاتفاقية، تحتفظ مجموعة "VEON" (Vimpelcom سابقا) بمسؤولية تسيير الشركة، حيث تنتمي جازي لمجموعة "VEO"، خامس مجموعة دولية للاتصالات و الواقع مقرها بأمستردام في هولندا، وهي الشركة الأم المجدولة في بورصة ناسداك تحت رمز "VIP" تتواجد "VEON" في 12 سوق عبر العالم و هي تقدّم خدمات لأكثر من 200 مليون زبون فيما يخص الصوت، الانترنت، الهاتف الثابت، المعطيات والخدمات الرقمية. تتقاسم المجموعة و كل فروعها نفس القيم المشتركة: إرضاء الزبون، الابتكار، النزاهة، الثقة و الشجاعة. وبفضل نظرتها الرائدة تعمل "VEON" على التحضير للثورة الرقمية من خلال كل فروعها عبر العالم، للمرور من النموذج التقليدي لمعامل الاتصالات إلى نموذج الشركة التكنولوجية. وتغطي جازي 95% من السكان على كامل التراب الوطني، كما تتوفر خدماتها للجيل الثالث في 48 ولاية منذ نهاية 2016. و قد تم إطلاق خدمات الجيل الرابع بنجاح في 1 أكتوبر 2016 و هي تتابع توسعها في الولايات تبعا للبرنامج المنصوص عليه في دفتر الشروط الخاص برخصة الاستغلال، حيث تغطي خدمات الجيل الرابع "4G" حاليا 24 ولاية "10 مليون جزائري يغطيهم الجيل الرابع لجازي". كما نشرت جازي الخدمة العالمية للاتصالات على الجيل الثاني من أجل فك العزلة عن المناطق النائية. كما أطلقت جازي برنامجا للتحوّل على المدى الكبير منذ 2015 لتصبح المتعامل الرقمي المرجعي في الجزائر و تمكّن هكذا زبائنها من الاستفادة من كل الإمكانيات التي يمنحها العالم الرقمي، حيث تم:

- منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثاني: 30 جويلية 2001.

* "Optimum Télécom Algérie": "OTA"

¹ - - عن المصدر:

- الموقع الرسمي لجازي: www.djezzy.dz تم الاطلاع في: 2018/06/20.

- وثائق شركة جازي.

- منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثالث: 2 ديسمبر 2013.

- منح رخصة استغلال خدمات الجيل الرابع: 4 سبتمبر 2016.

ثانيا: المقومات التنظيمية

تتمثل المقومات التنظيمية لجازي في العناصر التالية:¹

- **رسالة جازي:** عملت جازي في السوق الجزائري كشريك اجتماعي يحمل على عاتقه جر قاطرة التنمية في البلاد من خلال المبلغ الضخم لاستثماراته، فضلا عن المشاركة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية للمجتمع من خلال دفع عجلة التنمية الاجتماعية. حيث أن الانطلاق من فكر الشريك الاجتماعي هيئ جازي لكسب الكثير باحتلالها لمركز الصدارة عن طريق ما تقدمه من منتجات وعروض ذات الجودة المميزة. حيث تتمثل رؤية أوبتيكوم تليكوم الجزائر في أن يكون متعامل الهاتف النقال المفضل للجزائريين، الرائد في سوق الاتصالات، وتقديم قيمة مضافة باستمرار لجميع شركائها. أوبتيكوم تليكوم الجزائر تريد أن تكون مرجعا من حيث توجه الزبائن، ونوعية بيئة عملها. ولتحقيق ذلك فهي تلتزم بما يلي:

- توفير أفضل المنتجات بجودة عالية وبأسعار تنافسية.
- عرض بنى تحتية تواكب تطور التكنولوجيا.
- المساهمة بنشاط في رفاهية الجزائريين.
- توفير أفضل محيط عمل لموظفيها.
- تنفيذ سياستها البيئية بصرامة.
- التحسين المستمر لعملياتها الداخلية وفقا لسياسة الجودة.

- **أهداف جازي:** يمكن عرض أهدافها فيما يلي:

- تحقيق رفاهية المجتمع الجزائري والإسهام في ازدهاره.

¹ - عن المصدر:

- شلالى محمد البشير، مرجع سابق، ص.ص. 193-194.

- الموقع الرسمي لجازي، مرجع سابق.

- إرساء ثقافة تطوير الخدمات والعروض المقدمة للزبائن.
 - العمل على ترسيخ - في أذهان الجزائريين - فكرة " OTA " (الأفضل من خلال جودة شبكتها وخدماتها).
 - الحفاظ على مركز القيادة في السوق والتقرب أكثر من زبائنهم وتوعية بيئة عملها.
 - **ثقافة جازي:** تتبلور ثقافة "OTA" في العناصر التالية:
 - العمل وفق مبادئ الجودة الشاملة فيما يخص المنتجات المقدمة وما توليه من اعتبار لحاجات الزبائن، وتكييف عروضها وفق هذه الحاجات، ما أهلها للحصول على شهادة (ISO-9001)
 - التوجه الاجتماعي الذي يربطها بالمجتمع الجزائري من خلال شعاراتها التي تهدف إلى تنمية علاقات الحب والثقة مع الجزائريين (nos cœur battons pour l'Algérie).
 - العمل وفق مبادئ حماية البيئة وترسيخ الثقافة البيئية للمجتمع الجزائري، الأمر الذي أهلها للحصول على شهادة (ISO-14001) نتيجة اعتمادها على المعايير البيئية الدولية.
 - ومن أهم قيمها:
 - **الشراكة:** "نحن أكثر من فريق نحن عائلة كبيرة".
 - **الشجاعة:** "نحن نقبل أي تحدي، نذهب أين تأخذنا إرادتنا".
 - **الابتكار:** "بفضل الابتكار نصبح ونبقى رائدا".
 - **الاستقامة:** "نلتزم بالإبقاء دائما على النزاهة والشفافية".
 - **التوجه إلى الزبون:** "شعارنا واحد: ثقة زبائننا".
- بالإضافة إلى: إرضاء الزبون، الاستثمار، العمل الجماعي، الصراحة.

ثالثا: المقومات التنافسية

استطاعت أن تحقق الكثير من النجاحات في السوق الجزائري عن طريق إدماجها الفاعل بين مقوماتها التنافسية كما يلي:¹

1- موارد جازي:

إن حسن استغلال جازي لمواردها المادية، المالية، البشرية والتكنولوجية، هو سر تربعها على مركز القيادة في السوق، تتمثل هذه الموارد بإيجاز في:

- الموارد المالية: منذ انطلاقتها بالجزائر اعتمدت جازي على موارد مالكيها السابق "OTH" ، خاصة في الوقت الذي كانت فيه البنوك غائبة تماما عن تمويلها، حيث بلغت استثماراتها في السوق الجزائري في الفترة الممتدة مابين سنتي 2001-2007 ما قيمتها 6.2 مليار دولار، أما حاليا وبعد تغيير المالك عبر شراكة تضم العملاق الروسي فيمبيلكوم والصندوق الوطني للاستثمار فينتظر أن تتمتع بأريحية مالية. حيث وضعت حوالي 15 مليار دينار في ميزانيتها لسنة 2018، وهو نفس الرقم الذي ضحّ خلال سنة 2017، وذلك بهدف استكمال أهداف جازي التي وضعتها منذ السنة الفارطة، وذلك من خلال 3 نقاط أساسية أو مفاجآت موجّهة لمتعاملي الهاتف النقال جازي، أولها اختيار نجم الخضر وفريق ليستر رياض محرز كسفير لها طيلة السنة الجارية، أمّا النقطة الثانية فهي "مودم الانترنت 4 جي" لجازي الذي يمتاز بسرعة تدفق عالية، بالإضافة إلى امتيازات استثنائية، وضمان تغطية في 28 ولاية جزائرية ب "انترنت 4جي" من جهة أخرى، المفاجأة الثالثة، كانت تطبيق DJEZZY INTERNET والاستفادة من Go1 من الانترنت عند تحميله. ويحمل التطبيق إضافة إلى

¹ - عن المصدر:

- شالي محمد البشير، مرجع سابق ، ص.194.

- الموقع الرسمي لجازي، مرجع سابق.

- الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة: <https://www.mpttn.gov.dz/ar> تم الاطلاع في: 2018/06/20.

عروض الانترنت، خدمة الزبائن، والمعلومات التي تهم المتعاملين، بالإضافة إلى 400 موظف جديد و52 محل تجاري آخر في شركة جازي.¹

- **الموارد المادية:** تمتلك جازي كما معتبرا من الموارد المادية، كما لها الفضل في تحقيقها لمركز القيادة حيث أصبحت تحصى عددا كبيرا منها، ومن أهم ما تمتلكه: عدد هائل من التجهيزات، فحسب الأرقام الأخيرة تمتلك أكثر من 6000 محطة تغطية، أكثر من 20 مركز تحويل، إضافة إلى أكثر من 88 مركز خدمة موزعة على ربوع الوطن توفر خدمات 7/7، كما تعد اليوم شبكة تضم أكثر من 70000 نقطة بيع غير مباشرة ... الخ.

- **الموارد البشرية:** نظرا للدور المحوري الذي تلعبه الموارد البشرية في تفعيل الموارد المالية والمادية تستخدم جازي عددا كبيرا من المستخدمين يساهمون على تحقيق نجاحها، وكنتيجة لاهتمامها بالعنصر البشري يخضع معظمهم لنظام التوظيف غير محدود الأجل إضافة إلى 50.000 فرصة تكوين - منذ إنشائها - تعمل على تحسين القدرات المكتسبة، واقتناعا منها بأن الموظفين الموهوبين والمخلصين يشكلون المفتاح للنجاح الشركة، تبحث أوبتيموم تيليكوم الجزائر دائما على استقطاب أشخاص مؤهلين ومتحمسين مقابل توفير بيئة عمل بأفضل المعايير، دورات تدريب لصقل المهارات بشكل دائم، فرص تطوير السيرة المهنية وراتب مغري مع مزايا أخرى.

- **الموارد التكنولوجية:** تمتلك جازي محفظة تكنولوجية متكاملة مشابهة ل (ATM) وحتى (WAT) وذلك لاعتبارات تفرضها (ARPT)، لكنها حديثة النشأة مقارنة بمنافستها، حيث حققت شبكة الجيل الثاني تغطية وطنية، وشبكة الجيل الثالث والرابع تغطي حاليا 24 ولاية.

2- محفظة أعمال جازي: تنقسم أعمال (OTA) إلى أربعة وحدات موجهة لمختلف الشرائح، فتم اقتراح عروض صيغة الدفع المسبق لشريحة الجمهور العام فقط، وصيغة الدفع المؤجل على كل المؤسسات والجمهور العام وهذا بعروض متنوعة، وتخصيص عروض VIP "Very Important Person"، للأشخاص ذوي الأهمية الخاصة حيث يكتفون بدفع مبلغ المكالمات مع مجانية الخدمات الأخرى، وسيتم التطرق إليها فيما يلي:

2-1- عروض الأفراد: تضم هذه الفئة عدة عروض أهمها:

¹ - خاطو كنزة، جيزي تضحّ 15 مليار دينار لتبدأ بقوة في 2018، الموقع الإخباري الجزائري:

<https://almasdar-dz.com/?p=40853> تم الاطلاع في: 2018/06/22.

أ- عروض الدفع المسبق:

- عرض "جازي HADRA": ، كل المكالمات نحو جازي مجانية بعد الدقيقة الثالثة.
 - العرض "جازي Hayla Bezzefer": تمنح المزيد من المزايا، الاستفادة من حجم أكبر من الانترنت، مكالمات ورسائل SMS مجانية نحو كل شبكة جازي ورصيد مهدى صالح نحو الشبكات الوطنية والدولية .
 - عرض "جازي BAYNA": يمكن هذا العرض المشتركين من إجراء المكالمات ابتداء من 1 دج وتعبئة الرصيد ابتداء من 45 دج عدة مرات، ويمكن لمشتري الدفع المسبق التحول إلى هذا العرض مقابل 100 دج.
- ب- عروض الدفع البعدي:

- عرض "جازي SMART": يضم هذا العرض ثلاث صيغ مختلفة "SMART (S)، SMART (M)، SMART (L)".
- عرض "جازي HAAARBA": يمنح أقصى رصيد أنترنت، مكالمات و SMS نحو جازي غير محدودة، ورصيد صالح نحو جميع الشبكات.

2-2- عروض المؤسسات: تضم هذه الفئة عدة عروض أهمها:

أ- عروض الدفع المسبق:

- عرض "بزنس INFINITY": ويعرف "بجازي الرصيد المتنقل" وهو الحل الأمثل لكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تبحث عن تحكم أفضل في ميزانية المكالمات، الرسائل و الانترنت، حيث أن عرض الرصيد المتنقل مشكّل من خط رئيسي يرسل الرصيد للخطوط الأخرى.
- عرض "جازي بزنس كونترول": مصممة لتناسب الاحتياجات المختلفة للشركات ووسائل الاتصال الخاصة بها، ويضم هذا العرض ثلاث صيغ مختلفة "بزنس كونترول 3000، 900، 2000".

ب- عروض الدفع البعدي:

عرض "جازي بيزنس": صممت هذه العروض لتناسب مختلف متطلبات المؤسسات ، مجموعة العروض الجديدة بيزنس لجازي هي الأكمل و الأكثر سخاء في السوق، ويضم هذا العرض ثلاث صيغ مختلفة " جازي بيزنس 1100، 2200، 3500"

بالإضافة إلى عروض الانترنت:

- عرض "جازي مودام" هو باك الدفع البعدي الذي يمكّن من الاتصال بالانترنت و مشاركة الاتصال في كل مكان مع عدّة مستخدمين، من العائلة، الأصدقاء، في الجامعة أو المدرسة تحت شعار "كونيكتي، مع فاميلتك وين تكون".

- عرض "جازي مودم بالتزام": جازي تعود بالجديد، باك للمؤسسات بالتزام "Modem + شريحة أنترنت G3/4G USIM" يمكّن من الاتصال بالانترنت و مشاركة الاتصال في كل مكان مع عدّة مستخدمين، تحت شعار "كونيكتي وين تكون".

رابعاً: المزيج التسويقي

يمكن عرض المزيج التسويقي لجازي فيما يلي:¹

1- المنتج: ويضم تشكيلة متنوعة من المنتجات تتوزع على أربعة أقسام حسب صيغة الدفع والفئة الموجه إليها، ويتميز كل منها بخصوصيات بما يوافق مختلف قطاعات السوق وتسندها أيضاً حزمة من الخدمات التكميلية الأخرى، وينبئ اتساع تشكيلة منتجات "OTA" باهتمامها بإستراتيجية المنتجات إذ تتميز خدماتها بالتنوع والنفوذ، ومثال ذلك عرض ميلنيوم المغربي.

2- السعر: تتفاوت أسعارها من عرض إلى آخر، وكون أنها عامل أساسي للنجاح بالنسبة لـ "OTA" فإنها تفرض أسعار جد مدروسة أسهمت بشكل كبير في زيادة إيراداتها ونتائجها المالية ومن ثم زيادة استثماراتها.

¹ - من المصدر:

- كباب منال، مرجع سابق، ص.279.

- الموقع الرسمي لجازي، مرجع سابق.

3- التوزيع: تمتلك أكثر من 70.00 ألف نقطة بيع مباشرة وغير مباشرة و 88 مركز للخدمات، حيث تتعامل مع 8 موزعين، فتتبع إستراتيجية التوزيع المباشر من خلال نقاطها البيعية ومراكز الخدمات التابعة لها كتحصيل مستحقات الفواتير، بيع الخطوط الهاتفية وبطاقات التعبئة، وإرشاد المشتركين والاستماع إلى شكاويهم، أما إستراتيجية التوزيع غير المباشر فتتجسد عن طريق الموزعين الذين تتعامل معهم، حيث تعتمد عليهم في توزيع منتجاتها في نقاط البيع غير المباشرة.

4 - الاتصال: وتولي له جازي أهمية بالغة إذ تستخدم جميع عناصره بفعالية، بدءا من الإعلان للتعريف بمنتجاتها حيث تحتل الإعلانات التلفزيونية حصة الأسد من حجم مصاريفها الإعلانية ب 565 مليون دج سنة 2012، كما تستخدم الإعلانات المسموعة، حيث تتعامل مع إذاعة البهجة وجيل (FM) اللتان تستحوذان على 61% من حصة الاستماع اليومي، بالإضافة إلى الملصقات وشبكة الإنترنت، اللوحات الإعلانية، فضلا عن استخدام الرسائل القصيرة للإعلان عن العروض الجديدة، كما تستخدم مراكز الخدمات ومراكز الاتصال وموزعيها الحصريين ونقاطها البيعية كقوة بيعية تضمن لها الاتصال الفعال مع الزبائن وحثهم على الشراء، إلى جانب ذلك فإن تنشيط المبيعات كان له الأثر الواضح في نجاح جازي من خلال عروضها الترقية المكثفة كمنح 450 ساعة - على سبيل المثال - من المكالمات المجانية لمشتريها جازي خلال شهر رمضان.

أخيرا فإن جازي ترعى العديد من التظاهرات لغرض تسوية صورتها وكسب زبائن جدد نذكر منها: رعاية الطبعة الثالثة لصالون الاتصالات، رعاية الفرق الرياضية ... الخ، ناهيك عن تقديم مختلف الهبات والهدايا والمساهمة بالمنح الإنسانية. الفرع الرابع: أهم العروض و الخدمات

المطلب الثالث: الوطنية لاتصالات الجزائر أوريدو "WTA"

أولاً: لمحة عن أوريدو¹

تعتبر أوريدو أول متعامل متعدد الوسائط للهاتف النقال في الجزائر والمعروفة سابقاً بنجمة، حيث تم تغيير نجمة إلى أوريدو ابتداءً من 21 نوفمبر 2013، والتي تمثل الفرع الجزائري لمجموعة Ooredoo، حيث أن العلامة نجمة متواجدة في الجزائر منذ 23 ديسمبر 2003 وهو تاريخ حصولها على رخصة التزويد بخدمات الهاتف النقال في الجزائر، وقد تم تسويقها في 24 أوت 2004، لتوفر للجزائريين سواء كانوا خواص أو مؤسسات مجموعة من العروض والخدمات المستحدثة والتي تتماشى مع المعايير العالمية.

حيث تعد شركة الوطنية للاتصالات الكويتية شركة رائدة في مجال الاتصالات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، دخلت إلى الجزائر للاستثمار في مجال الاتصال باسم الوطنية لاتصالات الجزائر، وهي فرع من الشركة الوطنية للاتصالات الكويتية (Kipco)، التي تأسست سنة 1999، وهي أكبر شركة خاصة في الكويت برأسمال يقدر بأكثر من 10 مليار دولار. حصلت الوطنية لاتصالات الجزائر على الرخصة الثالثة لاستغلال الهاتف النقال في 23 ديسمبر 2003 من خلال مناقصة قدرت قيمتها بـ 421 مليون دولار، متقدمة على كل من Telefonica الإسبانية و MTN الجنوب إفريقية، حيث اعتمدت الشركة على استثمار 1 مليار دولار، من خلال استعمال تقنيات حديثة، من خلال تشكيلة من عروض الخدمات المتطورة، تحترم المعايير الدولية. ومع نهاية 2005، أكملت نجمة تغطية 48 ولاية قبل الأجل المحدد بأربع سنوات من خلال 1200 موقع في أقل من 18 شهراً وبجودة استثنائية في الشبكة، وفي 21 نوفمبر 2013 أصبحت نجمة "أوريدو"، وهي شركة اتصالات عالمية رائدة توفر الاتصالات النقالة والثابتة، الانترنت عالية التدفق والخدمات المدارة للشركات بما يتوافق بالشكل الأمثل مع احتياجات ومتطلبات الأفراد والشركات على امتداد الأسواق في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وجنوب شرق آسيا. وينصبُّ اهتمام أوريدو على خدمة مجتمعاتها، وتعمل وفق رؤية تقوم على إثراء حياة الأفراد، وتنطلق من قناعة راسخة بدورها في تحفيز التنمية البشرية عبر تسخير الاتصالات من أجل تمكين

* "WTA": Wataniya Télécom Algérie

¹ - عن المصدر:

- الموقع الرسمي لأوريدو بالجزائر: <http://www.ooredoo.dz> تم الاطلاع في: 2018/06/25.

- وثائق شركة أوريدو.

الزبائن من تحقيق أقصى تطلعاتهم. وتعمل أوريدو في أسواق كل من قطر، الكويت، عُمان، الجزائر، تونس، العراق، فلسطين، المالديف، ميانمار وإندونيسيا. وفازت الشركة بجائزة «أفضل مشغل اتصالات لعام 2013» خلال حفل جوائز عالم الاتصالات 2013. وفي عام 2014 بلغت إيرادات الشركة 9.1 مليار دولار أمريكي، وفي 30 يونيو 2015 تجاوزت قاعدة زبائنها الموحدة في العالم حاجز 114 مليون زبون، حيث أن أسهم أوريدو مدرجة في بورصة قطر وسوق أبوظبي للأوراق المالية، وهي تابعة لشركة القطرية للاتصالات (Qtel)، التي يتولى إدارتها سعادة الشيخ عبد الله بن محمد بن سعود آل ثاني، بعد أن ضمت الشركة الكويتية الوطنية للاتصالات، حيث تتمتع أوريدو بشبكة تقنية فعالة، تغطي 99 % من الشعب الجزائري. وخدمة تشمل شبكة واسعة من المحلات الموزعة على كافة التراب الوطني، منها 107 فضاء أوريدو، 3 محلات "VIP" خاصة بكبار الشخصيات، 74 محل و345 فضاء لخدمات أوريدو.

ثانيا: المقومات التنظيمية

ينطلق كل مقوم تنظيمي لأوريدو من فكرة التميز، وهي تتمثل فيما يلي:¹

- **رسالة أوريدو:** تنطوي رسالة أوريدو في أنها المتعامل الرائد في الهاتف النقال المتعدد الوسائط، وأنها تبتكر في كل مرة أسلوبا جديدا للاتصال مساهمة في التجديد وتطوير الحظيرة الجزائرية، حيث تتمثل مهمتها الأساسية في تمكين زبائنها من الوصول إلى خدمة الإنترنت والاستمتاع بها بشكل خاص ومميز، ومواصلة الاستثمار في شبكتها لضمان تلبية الاحتياجات الرقمية المتزايدة لزبائنها، وتوفير خدمات اتصالات تمتاز بالسرعة الفائقة وسهولة الاستخدام، والعمل على تمكين الأفراد والمؤسسات من التحول الرقمي في أسواقها، وتطمح إلى مساعدة الناس على الاستمتاع بتجارب رقمية تثري حياتهم اليومية. ويعتبر التميز التطلع الدائم لأوريدو، إذ نجدها تركز على التجديد والابتكار كمقومين رئيسيين لضمان تنافسيتها وإنشاء مركز متميز لها.

- **أهداف أوريدو:** تهدف أوريدو إلى تحقيق قائمة من الأهداف الموضحة في العناصر التالية :

- السعي والحرص على تمكين المجتمعات من الوصول إلى الخدمات والمعلومات.

- ترسيخ علامة "أوريدو" في السوق الجزائرية.

¹ - من المصدر:

- كباب منال، مرجع سابق، ص.ص. 286، 287.

- الموقع الرسمي لجمع قطر للاتصالات: www.ooredoo.com تم الاطلاع في: 2018/06/25.

- الحفاظ على مكانتها الريادية في مجال متعدد الوسائط للهاتف النقال.

- الحفاظ على وتيرة نمو المداخل والمبيعات.

- مواصلة سعيها في مختلف قطاعات أعمالها حتى تكون عاملا محفزا لأصحاب المبادرات والمشاريع الصغيرة، والتي تمثل الدعم الأساسي للاقتصاد في جميع الأسواق التي تقدم فيها خدماتها.

استطاعت أوريدو أن تحقق كل هذه الأهداف، حيث تمكنت بنجاح من نشر علامتها الجديدة مع تقبل مشركيها لذلك، كما أنها استطاعت أن ترفع من عدد مشركيها بوتيرة ثابتة، بالإضافة إلى كونها الرائدة في المجال متعدد الوسائط.

- **ثقافة أوريدو:** نقتبس محمدا عن رئيسها: "نحن فخورون بترائنا العريق وبكل إنجاز حققناه، ولا نزال نواصل سعينا واضعين المستقبل نصيب أعيننا، فقطاع الاتصالات يشهد تطورا سريعا، ونحن نواكب هذا التطور ونعتمد كل الفرص فنقدم لعملائنا تجربة فريدة نعزز بموجبها مكانتنا الرائدة في سوق الاتصالات، ونواصل الرفع من طاقتنا الإنتاجية وتطوير الكوادر البشرية لدينا كي نعزز من قدراتنا على تحقيق عوائد وأرباح من خدماتنا وسنواصل سعينا للاستثمار في المجالات الجديدة والابتكارات التي تسهم في الكشف عن فرص النمو".

عموما تتميز أوريدو بعدة توجهات مرتبطة فيما بينها يتمثل أهمها فيما يلي:

- **التوجه نحو الإبداع والابتكار:** تعد أوريدو سباقة في استخدام التكنولوجيات الحديثة وتعرف في السوق الجزائر بشركة الاتصال المبتكرة والمبدعة، ما أهلها لمركز الريادة في الخدمات الإعلامية المتعددة الوسائط.

- **التوجه نحو الجودة:** الجودة هي المحور الرئيسي الإستراتيجي لأوريدو سواء تعلق الأمر بجودة الشبكة أو بجودة العروض والخدمات المقدمة، إذ اعتبر مسؤوليها أن الجودة أولوية تأتي فوق كل اعتبار مما دفعهم للعمل وفق معيار (ISO9000) كإطار مرجعي لأساليب إدارة الجودة.

- **التوجه نحو الزبون:** أوريدو شركة متوجهة بالزبون، حيث تقوم في كل مرة بتقديم أفضل العروض التي توافق توقعاته - بل تفوقها أحيانا - كما أنها تقوي روابط التواصل معه من خلال التي تبعثها عبر هاتفه النقال.

انطلاقا من هذه التوجيهات يمكن بلورة ثقافة أوريدو فهي تتمحور حول ثلاث قيم أساسية بحيث تمثل حجر الأساس لخدماتها التي تقدمها للعملاء وهي:

- **الاهتمام الدائم بزبائنهم:** فهي تسعى لتسهيل الأمور على عملائها. فكل شيء معها يمتاز بالسهولة والشفافية، والاستجابة لطلبات زبائنهم بسرعة وتبدي لهم الكثير من الاهتمام والاحترام.
- **التواصل المستمر مع الزبائن:** تسهم بدور فاعل في تنمية المجتمع، ونشر شبكتها التي تتميز بقوة وإمكانية الاعتماد عليها، لتوفر من خلالها خدمات وحلولاً متطورة تلبي احتياجات أفراد المجتمعات.
- **التحفيز:** تحفز نفسها لتقديم الأفضل دائماً، وتسعى بكل شعف من خلال روح الشباب التي تتحلى بها لتقديم الأفضل وريادة التغيير والاعتماد على الابتكارات بما يعود بالنفع على زبائنهم.

ثالثاً: المقومات التنافسية:

إن صلاحية المقومات التنافسية التي تحوزها أوريدو أهلتها لاحتلال مركز القيادة في المجال متعدد الوسائط رغم دخولها المتأخر إلى قطاع الهاتف النقال في الجزائر، وهي كما يلي:¹

1- موارد أوريدو: أتاح التنسيق بين الموارد التي تحوزها أوريدو إلى تحقيق نتائج مرضية على حد تعبير مسؤوليها.

- **الموارد المالية:** تعدت استثمارات أوريدو في قطاع الاتصالات الحكومية بالجزائر المليار دولار سنة 2008، كونها كانت تنتسب إلى "KIPCO" خصوصاً مع تواجد هذه الشركة في قطاع البنوك، حيث استطاعت التفوق على متسابقها في دفع مبلغ رخصة "GSM" الممنوحة لها مقابل مبلغ مليون دولار، كما استطاعت أن تمول استثماراتها التكنولوجية بمبلغ تكميلي حجمه 490 مليون دولار أمريكي كقرض من طرف "GROUPE GITE"، وكذلك الأمر بالنسبة إلى مالكتها الحالي "QTEL" القطري الذي يعد من أكبر متعهدي الاتصالات في العالم، فحسب آخر تصريح لرئيسها فإنها تعتزم ضخ 2 مليار دولار لـ "WTA" على امتداد السنتين القادمتين.

- **الموارد المادية:** تمتلك أوريدو شبكة عالية الجودة من أحدث التكنولوجيات والتجهيزات المبتكرة بـ 3500 محطة ربط بيني وأكثر من 20 مركز تحويل... إلخ كما تحتوي على شبكة مكاتب مبيعات تنتشر في كافة أقاليم

¹ - من المصدر:

- كباب منال، مرجع سابق، ص.ص. 287، 288.

- الموقع الرسمي لمجمع قطر للاتصالات، مرجع سابق.

- الموقع الرسمي لأوريدو بالجزائر، مرجع سابق.

البلاد كي تتواصل مع عملائها، حيث بات بمقدورهم الحصول على خدمات ومنتجات أوريدو في أكثر من 538 مقرا منتشرا في المدن والقرى، وما يزيد عن 50.000 نقطة بيع غير مباشرة و 2000 نقطة بيع مباشرة إضافة إلى 5 وكالات توزيع.

- **الموارد البشرية:** تمتلك أحسن الكفاءات بفعل برامجها التكوينية والتدريبية التي يستفيد منها مستخدموها منذ إنشاء معهد نجمة (سابقا) الذي يضمن لهم تكوينات عالية المستوى في شتى المجالات الإعلام الآلي، التسيير... الخ بحجم ساعي يفوق 7000 ساعة سنويا، وقد جاء هذا المعهد التزاما منها بتوفير عالم جديد لزبائنها من الاتصالات والخدمات، حاملا مجموعة من الأهداف يتصدرها إعطاء الأولوية للإثراء المهني والثقافي للمستخدمين وتقوية أسس اقتصاد المعرفة من خلال تشجيع الفكر والمعرفة والابتكار، فيما تضم أوريدو الجزائر ما يزيد عن 2500 يخضع معظمهم إلى نظام العقود غير محدودة الآجل.

- **الموارد التكنولوجية:** تعتبر أوريدو سباقة فيما يخص استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتحوز على محفظة متكاملة من التكنولوجيا الحديثة.

2- محفظة أعمال أوريدو:

تقدم شركة أوريدو جملة من العروض المتنوعة الموجهة للجمهور العام وللمؤسسات والتمثلة في:

2-1- عروض موجهة للأفراد: تتمثل أهم عروض أوريدو الموجهة للجمهور العام في عروض الدفع المسبق والبعدي وهي كما يلي:

أ- عروض الدفع المسبق: هناك العديد من العروض الخاصة بالدفع المسبق، أهمها:

- عرض **"Haya"**، عرض **"Maxy Haya"** والذي يضم ثلاث صيغ: Maxy Haya 1000، Maxy Haya 2000، Maxy Haya 3500 حيث "هايا" هو العرض الجديد مسبق الدفع مع التسعيرة بالثانية، والذي يمنح العديد من المزايا مثل فايسبوك بالصيغة المجانية و **Bip** بدون رصيد. ويمكن أيضا من الاستفادة من مكالمات غير محدودة نحو Ooredoo وأنترنت مجاني، مع الحفاظ على الرصيد المعبأ بفضل التعبئة الجديدة "Maxy هيا"

ب- عروض الدفع البعدي: هناك العديد من العروض الخاصة بالدفع البعدي، أهمها:

- عرض الدفع البعدي ذو الصيغة المحدودة: والذي يضم ثلاث صيغ باشتراكات مختلفة: "وان1500، وان2200، وان4000".

- عرض الدفع البعدي ذو الصيغة المفتوحة: يضم هذا العرض ثلاث صيغ باشتراكات مختلفة: تتشابه مع العرض السابق في المزايا والأسعار، غير أن الاختلاف بينهما يكمن في أن المشترك يمكنه استخدام شريحة هذا العرض بشكل غير محدود إلى غاية انقضاء الشهر.

2-2- عروض موجهة للمؤسسات: تضم هذه الفئة العديد من العروض أهمها:

- عرض "HAYA busines": يضم هذا العرض ثلاث صيغ (1000، 2000، 4000) موجهة للحرفيين والتجار وأصحاب المهن الحرة، ولكل صيغة أسعار ومزايا معينة.

- عرض "برو أوريدو": يضم هذا العرض ثلاث اشتراكات (4000 Pro، 2400 Pro، 1200 Pro).

- عرض "أوريدو برو كنترول": يتكون هذا العرض من مجموعة اشتراكات شخصية تمكن المشترك من التحكم بشكل أفضل في ميزانية اتصالاته.

- عرض "Option": هو عرض يضم مجموعة من الاشتراكات: اشتراك "Option، 1200 Option، 2200 Option، 3200 Option، 4200 Option" مكيّفة حسب ميزانية المشترك واحتياجاته، فبالإضافة إلى مبلغ الاشتراك يستفيد العميل من دقائق مجانية وانترنت ورسائل قصيرة حسب كل اشتراك.

رابعا: المزيج التسويقي

استطاعت أوريدو أن تحقق العديد من النجاحات في قطاع يتسم بالدينامكية وحدة المنافسة ووسيلتها في ذلك هو التميز الذي يمس جميع عناصر مزيجها، والذي يمكن توضيحه من خلال مايلي:¹

1- المنتج: منتجات أوريدو ذات جودة عالية تمتاز بخصائص فريدة تأتي في مقدمتها التكنولوجيا الحديثة، كمبدأ لإرساء أسس الابتكار والتطوير ولقد اختيرت كأحسن متعامل للهاتف النقال لمنطقة إفريقيا الشمالية، نتيجة الاعتراف بالجهود التي بذلتها لإدماج أحسن الحلول والخدمات فهي تعتبر شريكة للمؤسسات من واقع الحلول التي تتماشى وحاجاتها.

¹ - من المصدر:

- كباب منال، مرجع سابق، ص.ص. 288، 289.

- الموقع الرسمي لأوريدو بالجزائر، مرجع سابق.

2- السعر: أسعار أوريدو جد تنافسية خاصة مع قيامها بتوحيد تعريف المكالمات نحو جميع الشبكات الوطنية إلى أقل تعريف في السوق 3.99 دج/30ثا، ناهيك عن انخفاض تعريف المكالمات نحو الخارج وكذا أسعار الإنترنت، بالإضافة إلى الشعبية التي تحظى بها في الجزائر والتي تتمحور في أن ما تقدمه من خدمات إنما يتمشى مع تعريف أسعارها.

3- التوزيع: تتبع كل من إستراتيجتي التوزيع المباشر وغير المباشر، فضمن الإستراتيجية الأولى يتم التعامل مباشرة مع مقراتها ال 538 (345 فضاء خاص بخدمات أوريدو، 83 محل: 3 محلات VIP و 107 فضاء عام لأوريدو) المنتشرة عبر الوطن، أما الإستراتيجية الثانية فتتطلب وساطة الموزعين، وكما تمت الإشارة إليه تتعامل مع 5 موزعين تعتمد عليهم في توزيع منتجاتها، وعلى أكثر من 2000 نقطة بيع مباشر و 50.000 نقطة بيع غير مباشر.

4- الترويج: تحوز أوريدو على مزيج اتصال متكامل يضمن لها الاتصال الفعال بزبائنهم، إذ يعتبر ثالث أكبر المعلنين الوطنيين في التلفزة الجزائرية باستثمارات إعلانية قيمتها 337 مليون دينار في السنة، كما أنها تعتمد كذلك على الإعلانات المسموعة والمقروءة في الصحف والمجلات واللوحات الإعلانية، أما فيما يخص تنشيط المبيعات تعتمد أوريدو على هذا العنصر كأسلوب اتصالي تحفيزي من أجل الزيادة في المبيعات وجذب أكبر قدر ممكن من العملاء، كما تهتم مؤسسة أوريدو بالعلاقات العامة كعنصر فعال عند إعداد مزيجها الترويجي، حيث تقوم بالعديد من الأنشطة مع الجمهور الجزائري، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال مشاركتها في المعارض والصالونات ورعايتها للأحداث والتظاهرات في مجالات مختلفة (رياضية، ثقافية، فنية، خيرية... الخ).

المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

من أجل إعطاء الموضوع مصداقية أكثر، وجعل المعلومات الواردة فيه أكثر تمثيلا وواقعية، فإنه يستحسن إجراء عملية استقصاء لرصد الآراء والانطباعات من الميدان.

وبالنظر إلى الرواج الكبير الذي يشهده سوق اتصالات الهاتف النقال في الجزائر خصوصا، وما يشهده من منافسة حادة بين المتعاملين فيه وتسابق كل منهم نحو تقديم الأفضل لكسب الحصة الأكبر، تبين بأنه حقل خصب لإجراء البحوث وإسقاط الفرضيات، ثم الحصول على نتائج موضوعية من خلال تحليل آراء وتطلعات الزبائن، ومن أجل هذا تم اختيار زبائن شركات الاتصالات: جازي، موبيلس، أوريدو موجهين إليهم الاستبيان.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولا: منهجية الدراسة وأداة جمع البيانات

1- منهجية الدراسة: في ضوء هذه الدراسة والأسئلة التي تجيب عنها تم استخدام المنهج الاستقرائي الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيرا كميا وكيفيا، والذي لا يقف عند حد وضع المعلومات اللازمة لوصف الظاهرة، وإنما يعتمد على كشف الظاهرة وتحليل العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين الواقع وتطويره. حيث اعتمدت هذه الدراسة على محاولة معرفة العلاقة السببية بين التسويق بالعلاقات (المتغير مستقل) والولاء (المتغير التابع) وذلك بوجود المتغير الوسيط (الرضا).

2- مجتمع وعينة الدراسة:

- يتكون مجتمع الدراسة من جميع مستخدمي خطوط الهاتف النقال في الجزائر والذين يتعاملون مع شركات الاتصالات موبيلس، جازي و أوريدو، حيث قدر عددهم ب 45845665 مشترك.
- وقد تم حساب حجم العينة المطلوبة حسب معادلة "Thompson Steven"¹، والتي تتمثل في

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{\left[\left[N - 1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1 - p) \right]}$$

ما يلي:

¹- Robert Krejcie, Daryle Morgan, **Determining Sample Size for Research Activities**, Educational and Psychological Measurement, N 30, 1970, p.610:
https://home.kku.ac.th/sompong/guest_speaker/KrejcieandMorgan_article.pdf

حيث أن: N : حجم المجتمع Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)
 d : نسبة الخطأ وتساوي (0.05) P : نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)
والنتيجة: $n=385$

- لقد تم توزيع الاستمارات عبر البريد الإلكتروني والشبكات الاجتماعية وذلك عبر نموذج الاستبيان في مستندات (google drive)، حيث تجاوز عدد الردود 600 من مستخدمي الهواتف النقالة في الجزائر، أما عدد الاستمارات القابلة للمعالجة فهي 533، فكان عدد المستجوبين للمؤسسات الثلاث كما يلي (334 موبيلس، 116 جازي، 83 لأوريدو).

3- أداة جمع البيانات:

باعتبار الاستبيان يسمح بجمع البيانات حول اتجاهات وأراء الأفراد، تم تصميم استبيان يتناسب مع طبيعة وخصائص خدمة اتصالات الهاتف النقال، والذي يتمحور حول "دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن من وجهة نظر مستخدمي خطوط الهاتف النقال في الجزائر".
- يتكون استبيان الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: يحتوي على معلومات متعلقة بالبيانات العامة لعينة الدراسة "الجنس، العمر، الدخل الشهري، نوع المؤسسة، نوع الاشتراك".

القسم الثاني: يحتوي على مجالات البحث، و يتكون من 30 عبارة موزعة على ثمانية مجالات رئيسية هي:

المجال الأول: الاتصال ويتكون من (4) عبارات من (1-4).

المجال الثاني: الالتزام ويتكون من (3) عبارات من (5-7).

المجال الثالث: الثقة ويتكون من (3) عبارات من (8-10).

المجال الرابع: التعاطف ويتكون من (4) عبارات من (11-14).

المجال الخامس: التبادلية ويتكون من (3) عبارات من (15-17).

المجال السادس: القيمة المشتركة ويتكون من (4) عبارات من (18-21).

المجال السابع: الرضا ويتكون من (4) عبارات من (22-25).

المجال الثامن: الولاء ويتكون من (5) عبارات من (26-30).

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت* للتعرف على وجهة نظر الزبائن حول كل عنصر من عناصر التسويق بالعلاقات المقدم من طرف شركات الاتصالات ودرجة ولائهم

لها، ويتكون هذا المقياس من 5 درجات، تتراوح بين 1 و5، حيث تشير الدرجة واحد إلى عدم الموافقة المطلقة، 2 إلى عدم الموافقة، 3 إلى الحياد، 4 إلى الموافقة، و5 إلى الموافقة المطلقة، كما قمنا بتقسيم السلم إلى ثلاث مجالات لتحديد درجة التقييم كما يلي:

- من 1 إلى أقل من 2,5 يمثل مجال التقييم السلبي.

- من 2,5 إلى أقل من 3,5 يمثل مجال التقييم المتوسط.

- من 3,5 إلى 5 يمثل مجال التقييم الجيد.

4- ترميز متغيرات الدراسة

من أجل إتمام عملية التحليل الإحصائي تم ترميز متغيرات وأبعاد وفقرات أداة الدراسة كما تبين الجداول الآتية:

أ- ترميز فقرات المتغير المستقل (التسويق بالعلاقات)

الجدول رقم (3-3): الرموز الخاصة بمتغير التسويق بالعلاقات

الرمز	البعد	المتغير
COM (com1,com2,com3,com4)	الاتصال Communication	التسويق بالعلاقات RM
CO (co1,co2,co3)	الالتزام Commitment	
TRU (tru1,tru2,tru3)	الثقة Trust	
EMP (emp1,emp2,emp3,emp4)	التعاطف Empathy	
REC (rec1,rec2,rec3)	التبادلية Reciprocity	
SHV (shv1,shv2,shv3,shv4)	القيمة المشتركة Shard Value	

المصدر: من إعداد الطالبة

* مقياس ليكرت: هو مقياس للباحث ليكرت يؤكد على التمييز بين قوة توافق المفردة (المتغيرة) مع الخيار أو العبارة أو غير ذلك، وذلك بتحديد المستويات من علاقة قوية موجبة الى علاقة قوية سالبة (عكسية)، ويعتبر أكثر المقاييس سهولة واستخداما.

ب- ترميز فقرات المتغير الوسيط (الرضا) والمتغير التابع (الولاء)

الجدول رقم (3-4): الرموز الخاصة بمتغير الرضا والولاء

الرمز	المتغير
SAT (sat1,sat2,sat3,sat4)	الرضا Satisfaction
LOY (loy1,loy2,loy3 ,loy4,loy5)	الولاء Loyalty

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

لمعالجة البيانات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20) والذي يحتوي أيضا على برنامج (AMOS 23) والمستعمل في اختبار النماذج، وأهم الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة هي:

- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لتقدير صدق الاتساق الداخلي.
- استخدام معامل ألفا لكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
- مقاييس الإحصاء الوصفي (النسب المئوية، التكرارات) للتعرف على البيانات الأولية لمفردات الدراسة، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل إجابة أفراد العينة حول فقرات الاستبيان، كما تم استخدام معاملات الالتواء والتفلطح لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات.
- كما تم الاعتماد في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أساليب نمذجة المعادلة البنائية، وبالتحديد التحليل العاملي التوكيدي، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث. واستنادا إلى كل من "شوماخر وآخرون" فالهدف من النمذجة بالمعادلات البنائية هو تحديد مدى ملائمة ومطابقة النموذج النظري الذي يتم افتراضه مع البيانات الميدانية¹، ودراسة العلاقات

¹ - Randall E Schumacker, Richard G Lomax, **Beginners guide to Structural Equation Modeling** (Lawrence Erlbaum associates publishers: London,2004), P.7.

والارتباطات بين مكونات الظاهرة المدروسة وبقية الظواهر المرتبطة بها، بالإضافة إلى إمكانية دراسة تأثير دور المتغير الوسيط بين المتغيرات التابعة والمستقلة في النموذج المفترض.

- اختبار (T): يستخدم هذا الاختبار لفحص فرضية تتعلق بالوسط الحسابي، بمعنى ما إذا كان متوسط متغير ما لعينة واحدة يساوي قيمة ثابتة.

- اختبار تحليل التباين الأحادي (فيشر): يهدف تحليل التباين الأحادي إلى اختبار الفوارق بين متوسطات عدة فئات أو مستويات للمتغير المستقل وتأثيرها في المتغير التابع.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تحديد الاختبارات الملائمة للتأكد من الفرضيات وضمان دقة نتائج الدراسة يجب معرفة طبيعة البيانات المتحصل عليها، ويمكن التحقق من ذلك من خلال اختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد مقياسي الالتواء والتفلطح، حيث تشير بعض الدراسات الإحصائية إلى أن معامل الالتواء والتفلطح يجب أن يكون محصوراً بين

[1.96، 1.96] حتى تتوزع البيانات توزيعاً طبيعياً.¹

1- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التسويق بالعلاقات

تتضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بمتغير التسويق بالعلاقات من خلال الجدول التالي:

¹ - J.F. Hair and others, **Multivariate Data Analysis – a Global Perspective** (Prentice Hall: New Jersey, 2010, 7th ed), P.116.

الجدول رقم (3-5): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التسويق بالعلاقات

Variable	Min	Max	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
SHV1	1,000	5,000	-,763	-7,190	-,245	-1,157
SHV2	1,000	5,000	-,245	-2,314	-,404	-1,906
SHV3	1,000	5,000	-,684	-6,443	-,145	-,683
SHV4	1,000	5,000	-,983	-9,261	1,099	5,179
REC1	1,000	5,000	-,575	-5,416	,550	2,592
REC2	1,000	5,000	-1,190	-11,213	1,914	9,019
REC3	1,000	5,000	-,548	-5,163	-,020	-,094
EMP1	1,000	5,000	,434	4,093	-,575	-2,708
EMP2	1,000	5,000	-,226	-2,126	-,668	-3,147
EMP3	1,000	5,000	-,567	-5,348	-,300	-1,416
EMP4	1,000	5,000	,096	,901	-,444	-2,092
TRU1	1,000	5,000	-,379	-3,576	-,514	-2,421
TRU2	1,000	5,000	-,274	-2,580	-,787	-3,707
TRU3	1,000	5,000	-,614	-5,792	,235	1,108
CO1	1,000	5,000	-,180	-1,697	-,781	-3,681
CO2	1,000	5,000	,078	,736	-,691	-3,255
CO3	1,000	5,000	-,168	-1,579	-,728	-3,433
COM1	1,000	5,000	-,724	-6,822	-,170	-,801
COM2	1,000	5,000	-,498	-4,693	-,462	-2,177
COM3	1,000	5,000	-1,168	-11,007	1,295	6,102
COM4	1,000	5,000	-1,464	-13,801	1,939	13,851
Multivariate					106,507	39,557

المصدر: نتائج برنامج AMOS 23

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيم كل من الالتواء (skew) والتفلطح (kurtosis) تتراوح جميعها ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي، وبالتالي فإن بيانات الدراسة المتعلقة بمتغير التسويق بالعلاقات مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

2- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الرضا

الجدول رقم (3-6): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الرضا

Variable	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
SAT4	1,000	5,000	-,272	-2,559	-,707	-3,332
SAT3	1,000	5,000	,104	,984	-1,182	-5,568
SAT2	1,000	5,000	-,461	-4,342	-,959	-4,521
SAT1	1,000	5,000	-,220	-2,071	-,590	-2,782
Multivariate					1,838	3,063

المصدر: نتائج برنامج AMOS 23

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيم كل من الالتواء (skew) والتفلطح (kurtosis) تتراوح جميعها ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي، إذا فبيانات الدراسة المتعلقة بمتغير الرضا مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

3- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الولاء

الجدول رقم (3-7): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الولاء

Variable	Min	max	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
SAT4	1,000	5,000	-,272	-2,559	-,707	-3,332
SAT3	1,000	5,000	,104	,984	-1,182	-5,568
SAT2	1,000	5,000	-,461	-4,342	-,959	-4,521
SAT1	1,000	5,000	-,220	-2,071	-,590	-2,782
Multivariate					1,838	3,063

المصدر: نتائج برنامج AMOS 23

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيم كل من الالتواء (skew) والتفلطح (kurtosis) تتراوح جميعها ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي، وهذا ما يدل على أن بيانات الدراسة المتعلقة بمتغير الولاء مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة وثباتها و بناء نموذج الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

تم اختبار صدق أداة القياس (قائمة الاستبيان) وثباتها بإتباع العديد من المراحل والخطوات، بدءاً من عملية التحقق من صدق الأداة، بمعنى التأكد من أنها تصلح لقياس ما وضعت من أجل قياسه، وذلك بالاعتماد على:

1- الصدق الظاهري: حيث تم عرض الأداة على عدد من المحكمين من أصحاب الخبرة والتخصص،

وتم تزويدهم بأهداف البحث وفرضياته للاستشارة بها، وقد أبدوا آرائهم واقتراحاتهم، والتي على أساسها استقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على العينة المبحوثة.

2- صدق الاتساق الداخلي لقائمة الاستبيان:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لقائمة الاستبيان لا بد من التأكد من الاتساق الداخلي، ومن أهم الطرق لذلك هو حساب درجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الذي تنتمي إليه، وبالنسبة لجميع عبارات المتغير ككل. ومن أجل القيام بهذا الاختبار تم حساب معامل الارتباط كما يلي:

الجدول رقم (3-8): معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد متغير التسويق بالعلاقات مع الدرجة الكلية لكل بعد وللمتغير ككل

متغيرات الدراسة	أبعاد ومؤشرات المتغيرات	الرقم	معامل الارتباط بالنسبة لبعد المتغير	معامل الارتباط بالنسبة للمتغير ككل
التسويق بالعلاقات	الاتصال	1	0.738**	0.623**
		2	0.747**	0.588**
		3	0.786**	0.560**
		4	0.759**	0.528**
	الالتزام	5	0.889**	0.768**
		6	0.930**	0.795**
		7	0.899**	0.770**
	الثقة	8	0.821**	0.753**
		9	0.854**	0.724**
		10	0.733**	0.595**
	التعاطف	11	0.797**	0.607**
		12	0.814**	0.694**
		13	0.764**	0.598**
		14	0.798**	0.603**
	التبادلية	15	0.774**	0.602**
		16	0.752**	0.506**
		17	0.829**	0.584**
	القيمة المشتركة	18	0.727**	0.570**
		19	0.724**	0.546**
		20	0.764**	0.567**
		21	0.709**	0.527**

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01

المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات متغير التسويق بالعلاقات متوسطة عموماً باستثناء العبارات من 5 إلى 9 كانت بدرجة ارتباط قوية والتي تنتمي إلى بعد الالتزام والثقة، وأن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$). أما بالنسبة لمعاملات

الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة كل بعد من أبعاد التسويق بالعلاقات فقد كانت جميع معاملات الارتباط قوية، وكذلك جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$).

جدول رقم (3-9): معاملات الارتباط بين فقرات متغير الرضا والولاء مع الدرجة الكلية للمتغير

متغيرات الدراسة	الرقم	معامل الارتباط بالنسبة للمتغير
الرضا	22	0.739**
	23	0.849**
	24	0.862**
	25	0.865**
الولاء	26	0.858**
	27	0.829**
	28	0.858**
	29	0.815**
	30	0.825**

المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج SPSS
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات متغير الرضا والولاء قوية حيث بلغ حدها الأعلى 0.865 بالنسبة للعبارة رقم 25، في حين بلغ حدها الأدنى 0.739 والمتعلقة بالعبارة رقم 22 وأن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$).

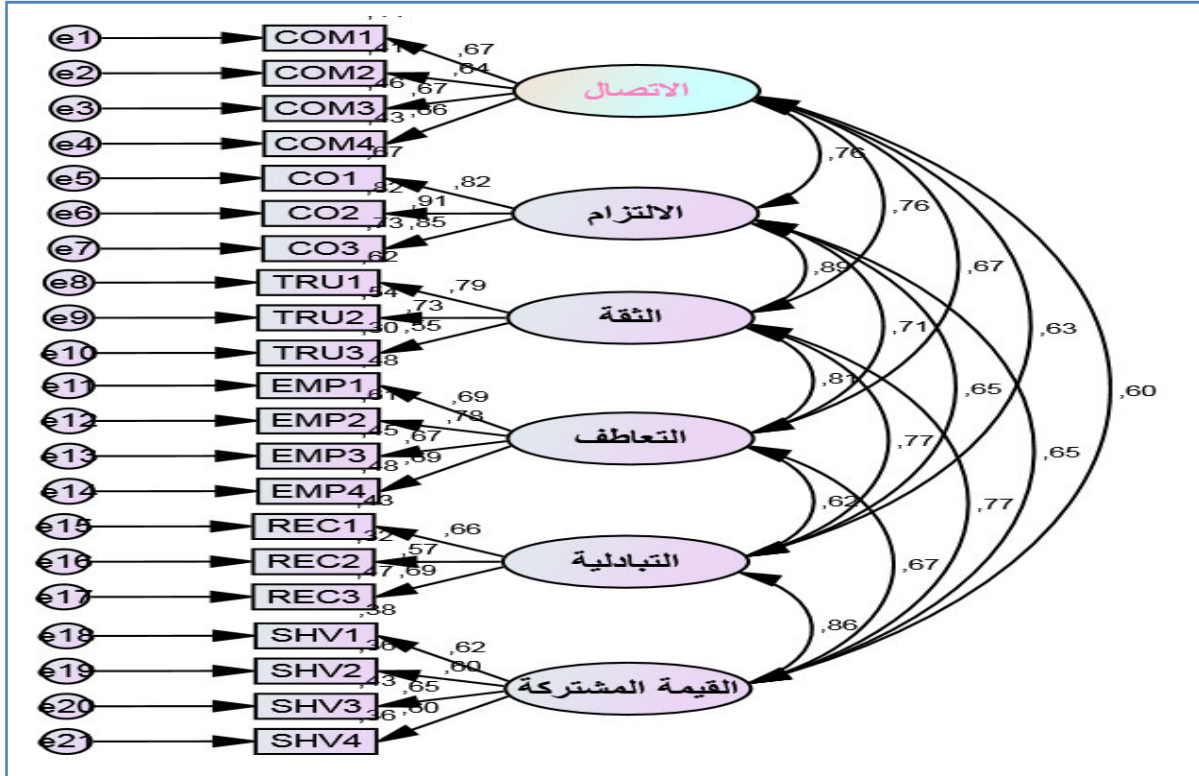
ثانياً: الصدق البنائي

بهدف التحقق من الصدق البنائي للمقياس تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي CFA بتحديد النموذج البنائي المفترض وتحديد متغيراته الكامنة (غير المشاهدة) التي تمثل أبعاد المقياس والتي ترتبط بأسهم تخرج منها نحو المتغيرات المشاهدة أو الملاحظة (التابعة)، وعن طريق دراسة مجموعة مؤشرات جودة المطابقة التي يعطيها برنامج AMOS 23 يتم قبول أو تعديل أو رفض النموذج، وفي حالة مطابقة البيانات للنموذج وقبولها يكون المقياس جيداً ودقيقاً لقياس ما وضع لقياسه ويرفض في الحالة العكسية.

1- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التسويق بالعلاقات

من أجل معرفة صدق البناء لكل فقرة من فقرات المتغير ومدى انتمائها إليه تم الاستعانة بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغير التسويق بالعلاقات كما يتضح في الشكل التالي:

الشكل (3-3): نموذج متغير التسويق بالعلاقات



المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج AMOS 23

اعتماداً على نموذج متغير التسويق بالعلاقات الموضح في الشكل السابق فإن النتائج الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-10): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التسويق بالعلاقات

			Estimate
COM4	<---	Communication	,656
COM3	<---	Communication	,675
COM2	<---	Communication	,639
COM1	<---	Communication	,666
CO3	<---	Commitment	,852
CO2	<---	Commitment	,905
CO1	<---	Commitment	,820
TRU3	<---	Trust	,548
TRU2	<---	Trust	,732
TRU1	<---	Trust	,787
EMP4	<---	Empathy	,694
EMP3	<---	Empathy	,667
EMP2	<---	Empathy	,783
EMP1	<---	Empathy	,695
REC3	<---	Reciprocity	,687
REC2	<---	Reciprocity	,567
REC1	<---	Reciprocity	,657
SHV4	<---	Shared_Value	,598
SHV3	<---	Shared_Value	,653
SHV2	<---	Shared_Value	,599
SHV1	<---	Shared_Value	,620

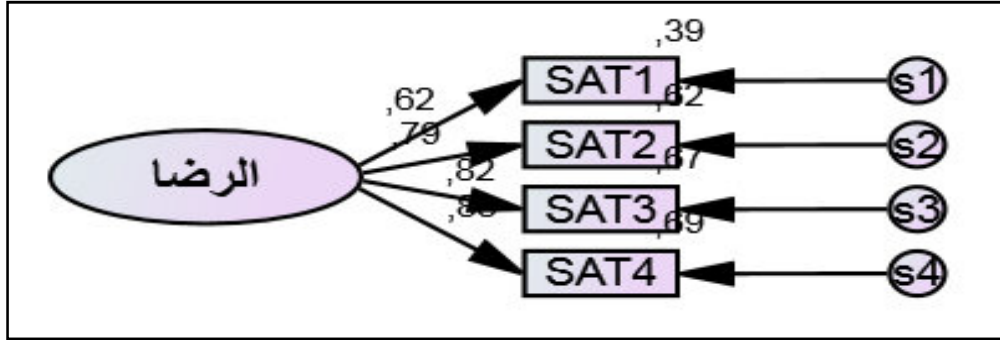
المصدر: نتائج برنامج AMOS 23

يتضح من الجدول السابق أن قيم التحليل العاملي التوكيدي لجميع فقرات التسويق بالعلاقات تتراوح بين (0.548، 0.905)، وهذا يعني أن جميعها أكبر من الحد الأدنى لقيم التحليل العاملي التوكيدي المقبولة والبالغة 0.50، أي بعبارة أخرى أن البيانات الخاصة بمتغير التسويق بالعلاقات صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

2- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرضا

من أجل معرفة صدق البناء لكل فقرة من فقرات المتغير ومدى انتمائها إليه تم الاستعانة بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرضا كما يتضح في الشكل التالي:

الشكل (3-4): نموذج متغير الرضا



المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج AMOS 23

اعتماداً على نموذج متغير الرضا الموضح في الشكل السابق فإن النتائج الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-11): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرضا

			Estimate
SAT1	<---	Satisfaction	,623
SAT2	<---	Satisfaction	,789
SAT3	<---	Satisfaction	,819
SAT4	<---	Satisfaction	,832

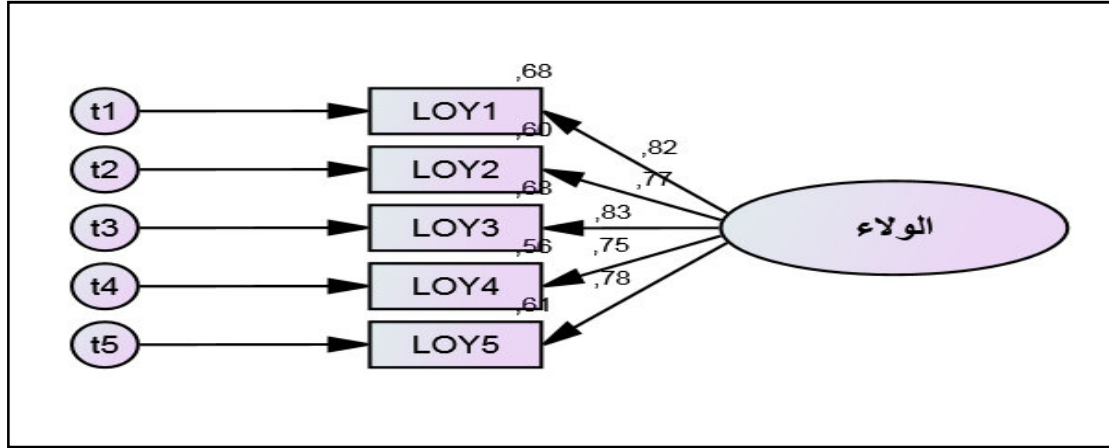
المصدر: نتائج برنامج AMOS 23

يتضح من الجدول السابق أن قيم التحليل العاملي التوكيدي لجميع فقرات الرضا تتراوح بين (0.623، 0.832)، وهذا يعني أن جميعها أكبر من الحد الأدنى لقيم التحليل العاملي التوكيدي المقبولة والبالغة 0.50، أي بعبارة أخرى أن البيانات الخاصة بمتغير الرضا صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

3- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الولاء

من أجل معرفة صدق البناء لكل فقرة من فقرات المتغير ومدى انتمائها إليه تم الاستعانة بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغير الولاء كما يتضح في الشكل التالي:

الشكل (3-5): نموذج متغير الولاء



المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج AMOS 23

اعتماداً على نموذج متغير الولاء الموضح في الشكل السابق فإن النتائج الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-12): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الولاء

			Estimate
LOY5	<---	Loyalty	,781
LOY4	<---	Loyalty	,750
LOY3	<---	Loyalty	,826
LOY2	<---	Loyalty	,773
LOY1	<---	Loyalty	,825

المصدر: نتائج برنامج AMOS 23

يتضح من الجدول السابق أن قيم التحليل العاملي التوكيدي لجميع فقرات الولاء تتراوح بين (0.750، 0.826)، وهذا يعني أن جميعها أكبر من الحد الأدنى لقيم التحليل العاملي التوكيدي المقبولة والبالغة 0.50، أي بعبارة أخرى أن البيانات الخاصة بمتغير الولاء صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

تم الاستعانة باختبار ألفا كرونباخ* للتحقق من ثبات أداة الدراسة، وكانت النتيجة أن قيمة ألفا تساوي 0.944، وكون أن هذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 60%، لذلك فهذه النسبة تعتبر مقبولة لأغراض البحث العلمي في مجال البحث الحالي.

الجدول رقم (3-13): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الرقم	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1	الاتصال	0.749
2	الالتزام	0.891
3	الثقة	0.727
4	التعاطف	0.803
5	التبادلية	0.671
6	القيمة المشتركة	0.707
7	الرضا	0.849
8	الولاء	0.893
	أبعاد التسويق بالعلاقات ككل	0.923
	كل المتغيرات	0.944

المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن معامل الثبات لمجال "الولاء" بلغ 0.893، كما تراوحت معاملات الثبات لمجالات أبعاد التسويق بالعلاقات بين 0.671 و 0.891 حيث كان أعلاها لمجال "الالتزام" بينما كان

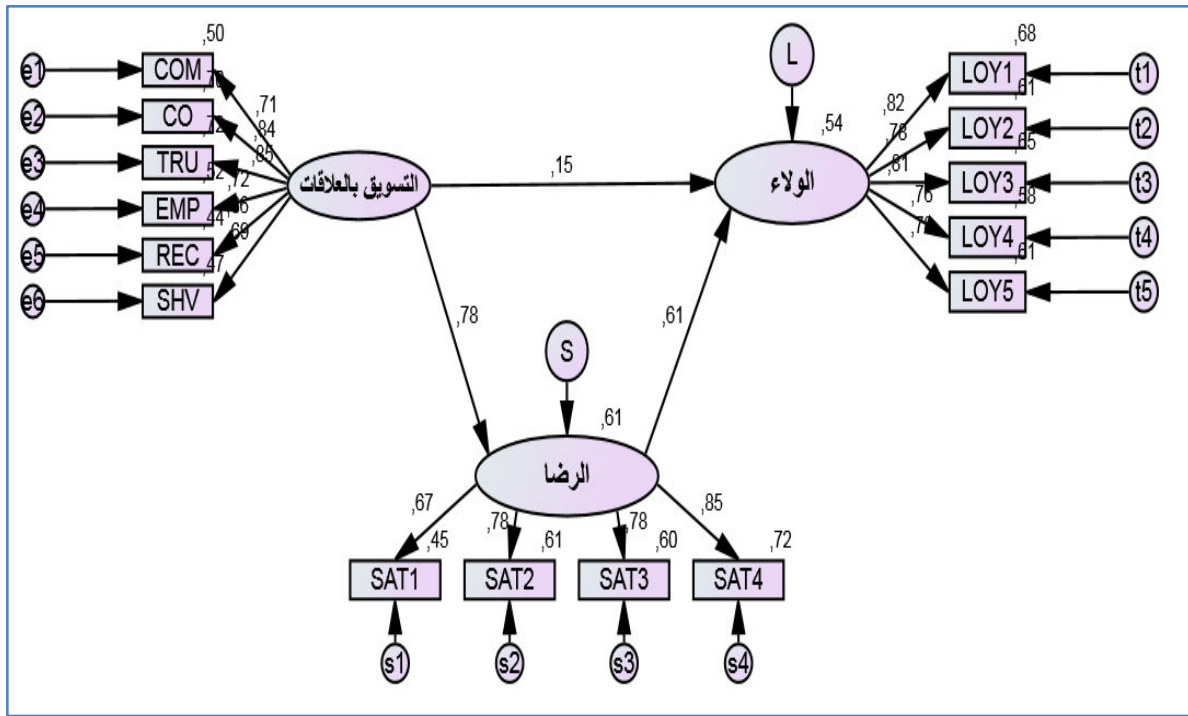
* معامل ألفا كرونباخ: يستخدم معامل الثبات "Cronbach's alpha" لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارة الأداة، فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياساً يتصف بالصدق والاتساق.

أدناها لمجال " التبادلية"، وبلغ معامل الثبات لمجال ممارسة أنشطة التسويق بالعلاقات ككل 0.923 وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة.

رابعا: بناء نموذج الدراسة وفقا لمؤشرات جودة المطابقة

في النموذج البنائي يتم دراسة طبيعة ومعنى العلاقة بين المتغيرات الكامنة، حيث يتم افتراض أن رضا الزبون يؤثر في ولائه للشركة ويتوسط أيضا العلاقة بين متغير التسويق بالعلاقات وولاء الزبائن، وقد تمت معالجة النموذج برنامج amos 23، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-6): النموذج البنائي أو الهيكل للدراسة



المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج AMOS 23

ويمكن اختصار المؤشرات المستخرجة من برنامج AMOS في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-14): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة

المؤشر	القيمة المحسوبة	محك القبول
كاي تربيع Chi-Square أو x^2	397.72	غير دالة
درجات الحرية df	87	/
مربع كاي المعياري (x^2/df)	4.57	$X^2/df < 5$
مؤشرات المطابقة المطلقة		
GFI مؤشر جودة المطابقة	0.91	GFI يقترب من 1
AGF مؤشر جودة المطابقة المعدل	0.87	AGF يقترب من 1
RMSEA مؤشر رمسي	0.08	$RMSEA \leq 0.08$
مؤشرات المطابقة المتزايدة		
TLI مؤشر توكر - لويس	0.92	$TLI \geq 0.9$
NFI مؤشر المطابقة المعياري	0.92	$NFI \geq 0.9$
CFI مؤشر المطابقة المقارن	0.93	$CFI \geq 0.9$

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج AMOS

يتضح من الجدول السابق لمؤشرات جودة المطابقة لنموذج العلاقات بين التسويق بالعلاقات والرضا والولاء أنه يتضمن على أفضل القيم لكل المؤشرات وأن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ ، حيث نلاحظ أن قيمة كاي تربيع غير دالة عند المستويين 0.01 و 0.05 كما أن مربع كاي المعياري كان أصغر من 5 وهو مؤشر جيد للنموذج، وكذلك كان مؤشر توكر - لويس الذي بلغ القيمة 0.92 دلالة على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة بالإضافة لمؤشر رمسي وهو أهم المؤشرات في النموذج البنائي والذي بلغ القيمة 0.08 وهو في مستوى الحد المطلوب للمطابقة، كما أن مؤشر المطابقة المعياري و المقارن بلغا على الترتيب 0.92 و 0.93 وهي عند المستوى المطلوب للمطابقة ونفس الشيء بالنسبة لمؤشر جودة المطابقة ومؤشر جودة المطابقة المعدل حيث بلغا على الترتيب 0.91 و 0.87 والتي تقترب من الواحد وبالتالي فهي عند المستوى المطلوب للمطابقة، وبما أن كل المؤشرات تتضمن على قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول وهذا يشير إلى أن الفقرات في النموذج قادرة على قياس العلاقات بين المتغيرات الثلاثة، وبذلك يتم قبول قيم معاملات الصدق أو التشبع للفقرات كونها ذات قيم مقبولة كتقدير لقبول تشبع كل فقرة بالعامل الذي تنتمي إليه.

المبحث الرابع: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان واختبار الفرضيات

المطلب الأول: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة

لقد تم استخدام القسم الأول من الاستبيان لتوضيح البيانات العامة، والمتمثلة في: الجنس، العمر، الدخل الشهري، نوع المؤسسة، ومستوى الدخل.

الجدول رقم (3-15): البيانات العامة لعينة الدراسة

الخصائص	الفئات	التكرارات	النسبة %
الجنس	ذكر	327	61.4
	أنثى	206	38.6
العمر	أقل من 20 سنة	33	6.2
	من 20 - 29 سنة	324	60.8
	من 30 - 45 سنة	156	29.3
	فوق 45 سنة	20	3.8
الدخل	أقل من 18000	217	40.7
	من 18000 - 30000	67	12.6
	من 30000 - 45000	100	18.8
	أكثر من 45000	149	28.0
المؤسسة المتعامل معها	موبيلس	334	62.7
	جازي	116	21.8
	أوريدو	83	15.6
نوع الاشتراك	الدفع المسبق	338	63.4
	الدفع البعدي	195	36.6

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه في فئة الجنس ارتفاع عدد المشتركين من الذكور، حيث بلغ عددهم 327 فرداً، بنسبة مئوية تقدر بـ 61.4%، في حين بلغ عدد الإناث 206 فرداً، بنسبة مئوية تقدر بـ 38.6%، ونلاحظ في فئة العمر أن غالبية المستجوبين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 29 سنة، حيث بلغ عددهم 324 فرداً،

بنسبة مئوية تقدر بـ 60.8%، وهو ما يعني انتساب أكثرهم إلى فئة الشباب، وتليها الفئة من 30 إلى 45 سنة، في حين أن أقل نسبة كانت في الفئة فوق 45 سنة حيث بلغ عددهم 20 فردا بنسبة مئوية تقدر بـ 3.8%. أما فيما يخص فئة الدخل الشهري فالنسبة المرتفعة كانت في فئة الدخل أقل من 18000 دج، حيث بلغ عددهم 217 فردا أي ما نسبته 40.7%، وتليها الفئة أكثر من 45000 حيث بلغ عددهم 149 فردا بنسبة 28.0%، وتليها الفئات من 30000 - 45000 ومن 18000 - 30000 بنسبة 18.8% و 12.6% على التوالي بنسب متقاربة.

ونلاحظ أن أغلبية المستجوبين يتعاملون مع شركة موبيلس حيث بلغ عددهم 334 فردا بنسبة 62.7% وتليها شركة جازي ثم أوريدو بنسبة 21.8% و 15.6% على التوالي. بالإضافة إلى أن اشتراك أغلبية المستجوبين مع شركات الاتصالات كان من خلال الدفع المسبق حيث بلغ عددهم 338 فردا بنسبة 63.4% يليها مشتركي الدفع البعدي 195 فرد بنسبة 36.3%.

ثانيا: وصف متغيرات الدراسة

تشمل الدراسة ثلاث متغيرات: المتغير المستقل التسويق بالعلاقات ويشمل ستة أبعاد (الاتصال، الالتزام، الثقة، التعاطف، التبادلية، القيمة المشتركة)، المتغير الوسيط ويتمثل في الرضا والمتغير التابع الولاء، وتضم كل منها مجموعة فقرات سيتم تحليلها من خلال حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وتحديد مستوى التقييم لتوضيح آراء العينة حول محاور الدراسة.

1- اتجاهات أفراد العينة نحو متغير التسويق بالعلاقات

1-1 اتجاهات أفراد العينة نحو بعد الاتصال

الجدول رقم (3-16): تقييم اتجاهات أفراد العينة نحو بعد الاتصال

البيان	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	تعمل الشركة على توفير كافة المعلومات حول خصائص خدماتها.	3.57	0.98	جيد
2	تسمح الشركة بالتواصل مع زبائنهم والاستماع إلى انشغالاتهم.	3.36	1.06	متوسط
3	تستعمل الشركة دائما أدوات الاتصال كالانترنت والهاتف لإعلام زبائنهم بخدماتها الجديدة.	3.94	0.96	جيد
4	تعمل الشركة دائما على إعلام زبائنهم بالعروض التجارية الجديدة.	4.13	0.86	جيد
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.75	0.73	جيد

المصدر: تم إعداده اعتمادا على نتائج الاستبيان

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرات (1، 3، 4) تقع ضمن مجال التقييم الجيد، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي 4.13 وهو المتعلق بالفقرة (4)، ويليه المتوسط الخاص بالفقرة (3) و (1) الذي قدر بـ 3.94 و 3.57، وانحراف معياري مقداره 0.86، 0.96، 0.98 على الترتيب؛ فغالبية أفراد العينة يوافقون على أن شركة الاتصالات التي يتعاملون معها تعمل دائما على إعلام زبائنهم بالعروض التجارية الجديدة، بالإضافة إلى استعمالها لأدوات الاتصال كالانترنت والهاتف لإعلام زبائنهم بخدماتها الجديدة و توفير كافة المعلومات حول خصائص خدماتها، في حين كانت اتجاهات الزبائن نحو الفقرة (2) تقع ضمن مجال التقييم المتوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.36، وانحرافها المعياري قدر بـ 1.06، وهذا ما يبين أن أغلبية أفراد العينة يرون ضرورة تواصل الشركة مع زبائنهم والاستماع إلى انشغالاتهم.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لكافة الفقرات، والذي من خلاله يتم الحكم على مستوى الاتصالات، فنجد تقييم الزبائن للاتصالات يقع ضمن مجال التقييم الجيد، حيث بلغ المتوسط العام 3.75، وانحراف معياري يساوي 0.73. مما يعني أن درجة التبني للاتصالات الفعالة كان جيدا.

2-1 اتجاهات أفراد العينة نحو بعد الالتزام

الجدول رقم (3-17): تقييم اتجاهات أفراد العينة نحو بعد الالتزام

البيان	البيان	البيان	البيان
البيان	البيان	البيان	البيان
1	تلتزم الشركة بتقديم خدمات تتوافق مع توقعات زبائننا.	3.06	1.17
2	تهتم الشركة في المقام الأول بحاجات ورغبات زبائننا.	2.87	1.13
3	تعمل الشركة على مراعاة مصالح زبائننا عند تحسين خدماتها.	3.03	1.13
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	2.99	1.04

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان

يتبين من الجدول السابق أن اتجاهات زبائن شركات الاتصالات نحو فقرات بعد الالتزام تقع ضمن مجال التقييم المتوسط، حيث أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة (2) حيث بلغ 2.87، بانحراف معياري مقداره 1.13، تليها الفقرة (1) و(3) بمتوسطات حسابية متقاربة 3.06 و 3.03 على الترتيب، وبانحراف معياري قدر ب 1.13، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام 2.99 بانحراف معياري عام يساوي 1.04 وبمستوى تقييم متوسط.

3-1 اتجاهات أفراد العينة نحو بعد الثقة

الجدول رقم (3-18): تقييم اتجاهات أفراد العينة نحو بعد الثقة

البيان	البيان	البيان	البيان
البيان	البيان	البيان	البيان
1	تعمل الشركة دائماً على تقديم أفضل العروض التي تتناسب مع احتياجات زبائننا.	3.22	1.06
2	تحاول الشركة دائماً أن تكون صادقة فيما تنشره من معلومات حول خدماتها.	3.18	1.12
3	أعتقد أن الشركة تحرص على سرية المعلومات الشخصية لزبائننا.	3.56	0.98
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.32	0.85

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول السابق أن اتجاهات الزبائن نحو الفقرة (3) تقع ضمن مجال التقييم الجيد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.56 وبانحراف معياري مقداره 0.98، فغالبية أفراد العينة يؤيدون حرص الشركة على سرية

المعلومات الشخصية لزبائننا، في حين كانت اتجاهاتهم نحو الفقرتين (1،2) تقع ضمن مجال التقييم المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.22، 3.18 وانحراف معياري قدر بـ 1.06، 1.12 على الترتيب، حيث يرى غالبية أفراد عينة الدراسة أن العروض المقدمة من قبل شركات الاتصالات لا ترقى إلى المستوى المطلوب من قبل زبائننا، بالإضافة إلى عدم مصداقيتها التامة فيما تنشره من معلومات حول خدماتها. أما فيما يخص المتوسط الحسابي العام للفقرات والمتعلق بالثقة فهو يقع ضمن مجال التقييم المتوسط، حيث بلغ 3.32 بانحراف معياري عام يساوي 0.85 مما يعني أن مستوى الثقة كان متوسطا.

4-1 اتجاهات أفراد العينة نحو بعد التعاطف

الجدول رقم (3-19): تقييم اتجاهات أفراد العينة نحو بعد التعاطف

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1 أحيانا عندما يواجه الزبون صعوبات في الدفع فإن الشركة تراعي حالته الخاصة.	2.40	1.13	متوسط
2 تحتم الشركة دائما بحل مشاكل زبائننا.	3.07	1.07	متوسط
3 تعمل الشركة على تقديم نصائح لزبائننا في توجيه عملية الشراء.	3.30	1.04	متوسط
4 تعمل الشركة على تقديم خدمات شخصية عند الحاجة.	2.64	1.04	متوسط
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	2.85	0.85	متوسط

المصدر: تم إعداده اعتمادا على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول السابق أن اتجاهات الزبائن نحو جميع فقرات بعد التعاطف تقع ضمن مجال التقييم المتوسط، وبلغ أدنى متوسط حسابي 2.40 للفقرة (1) بانحراف معياري يساوي 1.13 وهذا ما يدل على عدم مراعاة الشركة للحالات الخاصة لزبائننا عند مواجهتهم لصعوبات في الدفع، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرتين (2،3) 3.07 و 3.30 بانحراف معياري قدر بـ 1.07 و 1.04 على الترتيب، وبالتالي يمكن القول بأن هناك نوع من التوجه من قبل الشركة لحل مشاكل زبائننا بالإضافة إلى تقديم خدمات شخصية عند الحاجة ولكن بمستوى متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام 2.85 بانحراف معياري عام 0.85 وبالتالي فمستوى التقييم لبعد التعاطف كان متوسط.

5-1 اتجاهات أفراد العينة نحو بعد التبادلية

الجدول رقم (3-20): تقييم اتجاهات أفراد العينة نحو بعد التبادلية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1 أحس أنني أدمع الشركة وأرغب في استمراريتها.	3.53	0.86	جيد
2 تعمل الشركة على تقديم عروض تجارية خاصة بالمناسبات الاجتماعية.	3.90	0.87	جيد
3 أعتقد أن الشركة تعمل على تطبيق شعارات مثل "دائما معك"، "شركاء مدى الحياة".	3.47	0.97	متوسط
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.63	0.70	جيد

المصدر: تم إعداده اعتمادا على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول السابق أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرات (1،2) تقع ضمن مجال التقييم الجيد، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.53، 3.90 بانحراف معياري 0.86، 0.87 على الترتيب، فغالبية أفراد العينة يميلون إلى دعم الشركة ويرغبون في استمراريتها ويدل ذلك على قدرة الشركة على توفير حوافز ذاتية لدى الزبائن، بالإضافة إلى قدرتها على بناء روابط اجتماعية من خلال تقديم عروض تجارية خاصة بالمناسبات الاجتماعية، في حين كانت اتجاهات الزبائن نحو الفقرة (3) تقع ضمن مجال التقييم المتوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.47 وهو الأدنى، وانحرافها المعياري قدر ب 0.97 وهذا ما يبين أن غالبية أفراد العينة يرون ضرورة سعي الشركة أكثر لتقديم كل الامتيازات لزبائنهم للحصول على نفس الامتيازات منهم.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لكافة الفقرات فتقييم الزبائن لبعد التبادلية يقع ضمن مجال التقييم الجيد، حيث بلغ المتوسط العام كما هو موضح في الجدول أعلاه 3.63، وبانحراف معياري يساوي 0.7.

6-1 اتجاهات أفراد العينة نحو بعد القيمة المشتركة

الجدول رقم (3-21): تقييم اتجاهات أفراد العينة نحو بعد القيمة المشتركة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1 تحرص شركة الاتصالات على توفير خدمة الانترنت لكل فئات المجتمع حتى أصحاب الدخل الضعيف.	3.54	1.15	جيد
2 أعتقد أن شركة الاتصالات تستعمل وسائل آمنة مثل الهوائيات للحفاظ على صحة الأفراد.	3.00	1.04	متوسط
3 إن الهدف الأساسي لشركة الاتصال هو تسهيل التواصل بين كل الأفراد.	3.53	1.07	جيد
4 تعمل الشركة على توعية المجتمع من خلال الرسائل النصية.	3.81	0.93	جيد
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.47	0.77	متوسط

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان

يتبين من الجدول أعلاه أن اتجاهات زبائن شركات الاتصالات نحو الفقرات (1،3،4) تقع ضمن مجال التقييم الجيد، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي لها 3.81 بانحراف معياري مقداره 0.93 وهو المتعلق بالفقرة (4)، فغالبية أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تعمل على توعية المجتمع من خلال الرسائل النصية وكذلك تهدف لتسهيل التواصل بين كل الأفراد بالإضافة إلى حرصها على توفير خدمة الانترنت لكل فئات المجتمع حتى أصحاب الدخل الضعيف، في حين كانت اتجاهاتهم نحو الفقرة (2) تقع ضمن مجال التقييم المتوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.00 وبانحراف معياري قدر بـ 0.77، حيث يرى غالبية أفراد عينة الدراسة أن الوسائل المستعملة من قبل شركات الاتصالات مثل الهوائيات يمكن أن تكون غير آمنة على صحة الأفراد.

أما فيما يخص المتوسط الحسابي العام المتعلق ببعد القيمة المشتركة، فهو يقع ضمن مجال التقييم المتوسط حيث بلغ 3.47 وبانحراف معياري عام يساوي 0.77، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن القيم والمنافع التي يحصل عليها الزبائن من قبل شركات الاتصالات مقبولة بشكل عام.

وقبل التطرق إلى تقييم أفراد العينة لمتغير التسويق بالعلاقات، سوف يتم عرض النسب المئوية لدرجات الاستجابة لأبعاد التسويق بالعلاقات كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-22):النسب المئوية لدرجات الاستجابة لأبعاد التسويق بالعلاقات

درجة الاستجابة البعد	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
النسبة المئوية					
الاتصال	3.4	10.8	14.2	50.3	21.1
الالتزام	12.2	20.6	32.7	25.1	9.4
الثقة	6.4	15.6	28.7	38.3	11
التعاطف	14.7	22.1	32.5	24.7	6
التبادلية	2.9	8.1	25.7	49.4	13.9
القيمة المشتركة	6.7	11.9	23.9	42.7	14.8
التسويق بالعلاقات	7.7	14.9	26.3	38.4	12.7

المصدر: تم إعداده اعتمادا على نتائج الاستبيان

يشير الجدول السابق إلى النسب المئوية المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهاتهم نحو أبعاد التسويق بالعلاقات، ويتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول أن البعد الذي تحصل على أعلى نسبة قبول هو بعد الاتصال بنسبة بلغت 71.4%، أما البعد الذي تحصل على المرتبة الثانية من حيث إجماع عينة الدراسة فهو بعد التبادلية بنسبة قبول 63.3%، وجاء في المرتبة الثالثة بعد القيمة المشتركة بنسبة 57.5%، ثم بعد الثقة، الالتزام و أخيرا بعد التعاطف بنسبة 49.3%، 34.5% و 30.7% على الترتيب، وبالتالي فإن ما نسبته 51.1% من أفراد العينة موافقون على أن مستوى ممارسة أو تبني مفهوم التسويق بالعلاقات في شركات الاتصالات يعتبر ملائما وإيجابيا، في حين أن ما نسبته 22.6% من أفراد العينة غير موافقون على ذلك.

وهذا ما يمكن توضيحه من خلال تقييم اتجاهات أفراد العينة لمتغير التسويق بالعلاقات.

الجدول رقم (3-23): تقييم اتجاهات أفراد العينة نحو متغير التسويق بالعلاقات

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
التسويق بالعلاقات (جميع فقرات المجالات الستة)	3.34	0.66	متوسط

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان

يبين الجدول السابق المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المجالات الستة، والذي على ضوءه يتم الحكم على درجة تبني شركات الاتصالات لمفهوم التسويق بالعلاقات، حيث وجد أن تقييم الزبائن لمستوى ممارسة أنشطة التسويق بالعلاقات من طرف شركات الاتصالات يقع ضمن مجال التقييم المتوسط، حيث بلغ المتوسط العام كما هو موضح في الجدول أعلاه 3.34 وانحراف معياري يساوي 0.66، وهذا يعني أن هناك درجة متوسطة في ممارسة أنشطة التسويق بالعلاقات في شركات الاتصالات موبيلس، جازي وأوريدو.

3- اتجاهات أفراد العينة نحو متغير الرضا

سيتم التطرق في البداية إلى النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمحور رضا الزبائن حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-24): النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمحور رضا الزبون

درجة الاستجابة	النسبة المئوية %
غير موافق بشدة	13.5
غير موافق	20.4
محايد	24.9
موافق	32.8
موافق بشدة	8.4

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان

يبين الجدول أعلاه أن ما نسبته 41.2% من أفراد العينة راضون عن خدمات الشركة، في حين ما نسبته 33.9% من أفراد العينة غير ذلك.

وهذا ما يمكن توضيحه من خلال تحليل فقرات الاستبيان الخاصة بمتغير الرضا.

الجدول رقم (3-25): درجة رضا الزبائن عن شركات الاتصالات

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الترتيب
متوسط	1.06	3.12	تعمل الشركة على توفير الخدمات التي تلي أو تفوق توقعاتي.	1
متوسط	1.22	3.16	أنا راضي على خدمات الشركة من حيث استقرار شبكة الاتصال.	2
متوسط	1.28	2.77	أنا راضي على خدمات الشركة من حيث قوة الاتصال بالانترنت.	3
متوسط	1.12	3.04	أنا راضي على خدمات الشركة من حيث مواكبة التطورات التكنولوجية.	4
متوسط	0.98	3.03	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق بأن اتجاهات الزبائن نحو جميع فقرات الرضا تقع ضمن مجال التقييم المتوسط، حيث بلغ أدنى متوسط حسابي 2.77 للفقرة (3) بانحراف معياري يساوي 1.28، حيث يرى غالبية أفراد عينة الدراسة أن الخدمات المقدمة من قبل الشركة والمتعلقة بقوة الاتصال بالانترنت واستقرار شبكة الاتصال وكذلك بالنسبة لمواكبة التطورات التكنولوجية لا ترقى إلى المستوى المتوقع منها.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام المتعلق بالرضا 3.03 بانحراف معياري عام يساوي 0.98 وهي قيمة ايجابية بتقييم متوسط تشير إلى إجماع المستجوبين على أن الزبون لا يزال يتوقع أو ينتظر مستويات أعلى من الخدمة يتوجب على الشركة الانتباه لها والسعي لإرضائه.

4- اتجاهات أفراد العينة نحو متغير الولاء

سيتم التطرق في البداية إلى النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمحور ولاء الزبائن حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-26): النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمحور ولاء الزبائن

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
6.2	غير موافق بشدة
10.9	غير موافق
27.1	محايد
41.1	موافق
14.7	موافق بشدة

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان

يبين الجدول السابق أن ما نسبته 55.8% من أفراد العينة هم ممن يتوفر فيهم الولاء للشركة، في حين ما نسبته 17.1% من أفراد العينة غير ذلك، وقد يعود ذلك إلى أن شركات الاتصالات تسعى جاهدة لبناء وتقوية العلاقة مع زبائنهم.

الجدول رقم (3-27): درجة الولاء لدى زبائن شركات الاتصالات

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	1.07	3.57	أفضل شركة الاتصال التي أتعامل معها حالياً.
2	1.07	3.18	أنا مستعد لشراء منتجات شركة الاتصال الحالية.
3	1.02	3.54	أوجه أصدقائي وأقاربي لبعض خدمات الشركة التي تلي احتياجاتهم.
4	1.05	3.29	أدافع عن الشركة عندما ينتقدها البعض بشكل خاطئ.
5	0.99	3.79	أنوي الاستمرار في التعامل مع شركة الاتصال الحالية.
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	0.87	3.47	

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان

يتضح من بيانات الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لمتغير الولاء بلغ 3.47 بانحراف معياري عام 0.87، وهي قيمة إيجابية بتقييم متوسط وهذا ما يدل على أن الزبائن لديهم ولاء بمستوى مقبول حول خدمات الشركة ولديهم صورة حسنة حولها، حيث أن اتجاهات الزبائن نحو الفقرات (1،3،5) تقع ضمن

مجال التقييم الجيد، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي لها 3.79 بانحراف معياري مقداره 0.99 وهو المتعلق بالفقرة (5)، فغالبية أفراد العينة يفضلون شركة الاتصال التي يتعاملون معها ولديهم نية الاستمرار في التعامل معها، ويعتبر التفضيل الدافع الأساسي الأول الذي ينشئ الولاء والذي يعكس مستوى رضا الزبائن عن مستوى خدمات الشركة، بالإضافة إلى ميل الزبائن لتوجيه أصدقائهم وأقاربهم لبعض خدمات الشركة التي تلبي احتياجاتهم، وتجدر الإشارة إلى أن الكلمة المنقولة حققت متوسط جد مقبول خاصة إذا علمنا أن هذه الآلية غير المكلفة استثماريا من الجانب التسويقي لها عوائد على مستوى التأثير في الفئة المستهدفة بدرجة مضاعفة عن آليات الاتصال التسويقي المكلفة على اعتبار أنها تتطلب ميزانيات معتبرة لانجازها، في حين كانت اتجاهات الزبائن نحو الفقرتين (2، 4) تقع ضمن مجال التقييم المتوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.18، 3.29) وبانحراف معياري قدر ب 1.07 و 1.05 على الترتيب، أي أن هناك نوع من التردد من قبل الزبائن في شراء منتجات شركة الاتصال التي يتعاملون معها، وكذلك التردد في الدفاع عن الشركة عندما ينتقدها البعض بشكل خاطئ، وبالتالي على الشركة أن تعمل على التواصل مع الزبائن بشكل مستمر وإشراكهم في تقديم الاقتراحات والتحسينات على الخدمات المقدمة، حيث تعتبر مشاركة الزبون في تحديد معالم وخصائص منتجات الشركة من أعلى درجات الولاء التي يمكن أن يصل إليها الزبون.

5- اختبار الفروق لمستوى ولاء الزبائن لشركات الاتصالات نسبة للبيانات العامة:

الجدول رقم (3-28): نتائج اختبار T لفروق الولاء المتعلقة بالجنس ونوع الاشتراك

المتغير	المجموعة	المتوسط الحسابي	قيمة T	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	القرار
الجنس	ذكر	3.412	- 1.997	2.916	0.046	دال
	أنثى	3.567				
نوع الاشتراك	الدفع المسبق	3.45	- 0.695	3.373	0.488	غير دال
	الدفع البعدي	3.51				

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه فإن الفروق تبدو غير معنوية بالنسبة لمتغير نوع الاشتراك، وذلك بالنسبة لمستوى الدلالة ($\text{sig}=0.488 > 0.05$)، وعليه نستنتج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للولاء تعزى لمتغير نوع الاشتراك، أي أن مستوى الولاء ليس له علاقة بنوع الاشتراك.

أما بالنسبة لمتغير الجنس فإن الفروق تبدو معنوية وذلك بالنسبة لمستوى الدلالة ($\text{sig}=0.046<0.05$)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى ولاء الزبائن بالنسبة للذكور 3.412 وهو أقل من المتوسط الحسابي لمستوى ولاء الزبائن بالنسبة للإناث 3.567 وعليه نستنتج بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للولاء تعزى لمتغير الجنس، أي أنه يوجد فرق بين الذكور والإناث في ولائهم فهو أعلى عند الإناث بالنسبة للذكور.

الجدول رقم (3-29): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفروق الولاء المتعلقة بالعمر، الدخل الشهري ونوع الشركة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	نتيجة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig	القرار
العمر	بين المجموعات	0.984	3	0.328	0.418	0.733	غير دال
	داخل المجموعات	404.970	529	0.766			
	المجموع	405.39	532	/			
الدخل الشهري	بين المجموعات	0.517	3	0.172	0.225	0.879	غير دال
	داخل المجموعات	405.437	529	0.766			
	المجموع	405.953	532	/			
نوع الشركة	بين المجموعات	0.490	2	0.245	0.320	0.726	غير دال
	داخل المجموعات	405.463	530	0.756			
	المجموع	405.953	532	/			

المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية المتعلقة بمتغير العمر غير دالة ($\text{sig}=0.733>0.05$)، وعليه نستنتج بأنه لا توجد فروق تعزى لمتغير العمر، أي أن مستوى ولاء زبائن شركات الاتصالات ليس له علاقة بعمر زبائنهم.

ونلاحظ كذلك بأن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمتغير الدخل الشهري ونوع الشركة غير معنوية حيث بلغت 0.879 و 0.726 على التوالي، وبالتالي نستنتج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية للولاء تعزى لكل من متغير الدخل الشهري ونوع الشركة بالنسبة لزبائن شركات الاتصالات.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر موجب ومباشر ذو دلالة معنوية للتسويق بالعلاقات (الاتصال، الالتزام، الثقة، التعاطف، التبادلية، القيمة المشتركة) على ولاء الزبائن لشركات الاتصالات موبيلس، جازي وأوريدو.

من أجل اختبار فرضيات الدراسة نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم قد تكون غير صحيحة مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

H0: لا يوجد أثر موجب ومباشر ذو دلالة معنوية للتسويق بالعلاقات (الاتصال، الالتزام، الثقة، التعاطف، التبادلية، القيمة المشتركة) على ولاء الزبائن لشركات الاتصالات موبيلس، جازي وأوريدو.

H1: يوجد أثر موجب ومباشر ذو دلالة معنوية للتسويق بالعلاقات (الاتصال، الالتزام، الثقة، التعاطف، التبادلية، القيمة المشتركة) على ولاء الزبائن لشركات الاتصالات موبيلس، جازي وأوريدو.

قبل إجراء اختبار لهذه الفرضية لابد أن يتم في البداية تحليل لعلاقة الارتباط بين التسويق بالعلاقات وأبعاده وولاء الزبائن، حسب ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-30): معامل ارتباط بيرسون بين التسويق بالعلاقات والولاء

أبعاد التسويق بالعلاقات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الاتصال	0.441	0.000
الالتزام	0.493	0.000
الثقة	0.477	0.000
التعاطف	0.357	0.000
التبادلية	0.529	0.000
القيمة المشتركة	0.440	0.000
التسويق بالعلاقات	0.571	0.000

المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين التسويق بالعلاقات وولاء الزبائن حيث بلغ معامل الارتباط 0.571، وكذلك بالنسبة لمعاملات ارتباط الأبعاد فهي أيضا متوسطة وموجبة حيث تنحصر بين 0.357 كأدنى قيمة والمتعلقة ببعد التعاطف و 0.529 كأعلى قيمة والمتعلقة ببعد التبادلية وكلها ذات دلالة معنوية. أما قدرة النموذج على التفسير فسيتم اختبارها من خلال استخدام كل من معامل الارتباط R ومعامل التحديد R^2 ثم اختبار معنوية هذه النتائج باستخدام تحليل تباين الانحدار ANOVA كما يلي:

الجدول رقم (3-31): نتائج اختبار أثر التسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن لشركات الاتصالات

النموذج	معاملات الانحدار		Beta	T	مستوى المعنوية T	R	R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية F
	الخطأ	B							
الثابت	0.161	0.937	-	5.818	0.000	-	-	-	-
التسويق بالعلاقات	0.037	0.760	0.571	16.046	0.000	0.571	0.327	257.465	0.000

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- قيمة F المحسوبة للنموذج المقدر بلغت 127.935 وهي أكبر من قيمة F الجدولية لأن احتمالها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وهذا ما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن لشركات الاتصالات، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H1 ورفض فرضية العدم H0.

- من خلال معامل التفسير والذي قيمته 0.327 يتضح أن أبعاد التسويق بالعلاقات قادرة على تفسير ما نسبته 32.7% من التغيرات التي طرأت على متغير ولاء الزبائن، أما النسبة المتبقية والبالغة 67.3% فتعود لمساهمة متغيرات أخرى.

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين أبعاد التسويق بالعلاقات وولاء الزبائن، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما 0.571، وهو معامل مهم ومقبول، وذلك راجع لعوامل خارجية ولشدة المنافسة بين المتعاملين في السوق.

- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الأولى

من أجل اختبار الفرضيات الفرعية فقد تم اعتماد اختبار T لاختبار معنوية تأثير كل بعد من أبعاد التسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن، وذلك عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (3-32): اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقاً لاختبار T

مستوى المعنوية Sig	T	Beta	معاملات الانحدار		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
0.003	3.038	-	0.197	0.600	الثابت
0.011	2.552	0.121	0.056	0.144	الاتصال
0.001	3.231	0.179	0.047	0.150	الالتزام
0.046	1.842	0.105	0.059	0.108	الثقة
0.226	- 1.212	0.058	0.049	- 0.060	التعاطف
0.000	6.632	0.305	0.057	0.381	التبادلية
0.098	1.657	0.079	0.54	0.090	القيمة المشتركة

المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق والذي يبين درجة تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن، سيتم تحديد أثر كل بعد على حدى كما يلي:

1- الاتصال: من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد الاتصال

وولاء الزبائن، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 2.552 وهي أكبر من T الجدولية، لأن احتمالها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، أي بدرجة ثقة 95% وهذا يعني بأن بعد الاتصال يؤثر على ولاء الزبائن، وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الاتصال وولاء الزبائن.

2- الالتزام: من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد الالتزام

وولاء الزبائن، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 3.231 وهي أكبر من T الجدولية، لأن احتمالها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، أي بدرجة ثقة 95% وهذا يعني بأن بعد الالتزام يؤثر على ولاء الزبائن، وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الالتزام وولاء الزبائن.

3- الثقة: من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة وولاء الزبائن، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 1.842 وهي أكبر من T الجدولية، لأن احتمالها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، أي بدرجة ثقة 95% ، وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الثقة وولاء الزبائن.

4- التعاطف: من خلال الجدول نلاحظ عدم وجود علاقة تأثير بين بعد التعاطف وولاء الزبائن، وهذا ما يفسر بعدم اهتمام الزبائن بدرجة التعاطف التي تبديها شركات الاتصالات لتعلقهم وولائهم لها، إذ بلغت قيمة T المحسوبة -1.212 وهي أقل من T الجدولية، لأن احتمالها 0.226 أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، أي بدرجة ثقة أقل من 95% ، وبالتالي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد التعاطف وولاء الزبائن.

5- التبادلية: من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد التبادلية وولاء الزبائن، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 6.632 وهي أكبر من T الجدولية، لأن احتمالها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، أي بدرجة ثقة 95% وهذا يعني بأن بعد التبادلية يؤثر على ولاء الزبائن، وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد التبادلية وولاء الزبائن.

6- القيمة المشتركة: من خلال الجدول نلاحظ عدم وجود علاقة تأثير بين بعد القيمة المشتركة وولاء الزبائن، وهذا ما يفسر بعدم اهتمام الزبائن بالقيمة المشتركة بينهم وبين شركات الاتصالات لتعلقهم وولائهم لها، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 1.657 وهي أقل من T الجدولية، لأن احتمالها 0.098 أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، أي بدرجة ثقة أقل من 95% ، وبالتالي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد القيمة المشتركة وولاء الزبائن.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر موجب ومباشر ذو دلالة معنوية للتسويق بالعلاقات (الاتصال، الالتزام، الثقة، التعاطف، التبادلية، القيمة المشتركة) على رضا الزبائن عن شركات الاتصالات موبيلس، جازي وأوريدو.

H0: لا يوجد أثر موجب ومباشر ذو دلالة معنوية للتسويق بالعلاقات (الاتصال، الالتزام، الثقة، التعاطف، التبادلية، القيمة المشتركة) على رضا الزبائن عن شركات الاتصالات موبيلس، جازي وأوريدو.

H1: يوجد أثر موجب ومباشر ذو دلالة معنوية للتسويق بالعلاقات (الاتصال، الالتزام، الثقة، التعاطف، التبادلية، القيمة المشتركة) على رضا الزبائن عن شركات الاتصالات موبيلس، جازي وأوريدو.

قبل إجراء اختبار لهذه الفرضية لابد أن يتم في البداية تحليل لعلاقة الارتباط بين التسويق بالعلاقات وأبعاده ورضا الزبائن، حسب ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-33): معامل ارتباط بيرسون بين التسويق بالعلاقات والرضا

أبعاد التسويق بالعلاقات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الاتصال	0.485	0.000
الالتزام	0.660	0.000
الثقة	0.622	0.000
التعاطف	0.491	0.000
التبادلية	0.497	0.000
القيمة المشتركة	0.509	0.000
التسويق بالعلاقات	0.692	0.000

المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين التسويق بالعلاقات ورضا الزبائن حيث بلغ معامل الارتباط 0.692، وكذلك بالنسبة لمعاملات ارتباط الأبعاد فهي أيضاً متوسطة وموجبة حيث تنحصر بين 0.485 كأدنى قيمة والمتعلقة ببعد الاتصال و 0.660 كأعلى قيمة والمتعلقة ببعد الالتزام وكلها ذات دلالة معنوية. وسيتم اختبار قدرة النموذج على التفسير من خلال استخدام كل من معامل الارتباط R ومعامل التحديد R^2 ثم اختبار معنوية هذه النتائج باستخدام تحليل تباين الانحدار ANOVA كما يلي:

الجدول رقم (3-34): نتائج اختبار أثر التسويق بالعلاقات على رضا الزبائن لشركات الاتصالات

مستوى المعنوية FJ	قيمة F المحسوبة	R ²	R	مستوى المعنوية ل T	T	Beta	معاملات الانحدار		النموذج
							الخطأ المعياري	B	
-	-	-	-	0.012	- 2.531	-	0.158	-0.401	الثابت
0.000	486.666	0.478	0.692	0.000	22.061	0.692	0.047	1.024	التسويق بالعلاقات

المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- قيمة F المحسوبة للنموذج المقدّر بلغت 486.66 وهي أكبر من قيمة F الجدولية لأن احتمالها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وهذا ما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق بالعلاقات على رضا الزبائن لشركات الاتصالات، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H1 ورفض فرضية العدم H0.

- من خلال معامل التفسير والذي قيمته 0.478 يتضح أن أبعاد التسويق بالعلاقات قادرة على تفسير ما نسبته 47.8% من التغيرات التي طرأت على متغير رضا الزبائن، أما النسبة المتبقية والبالغة 58.2% فتعود لمساهمة متغيرات أخرى.

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين أبعاد التسويق بالعلاقات ورضا الزبائن، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما 0.692، وهو معامل مهم ومقبول، وذلك راجع لعوامل خارجية ولشدة المنافسة بين المتعاملين في السوق.

الجدول رقم (3-35): اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقاً لاختبار T

Sig مستوى المعنوية	T	Beta	معاملات الانحدار		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
0.986	0.018	-	0.195	0.003	الثابت
0.016	2.354	0.101	0.056	0.120	الاتصال
0.000	7.775	0.380	0.046	0.357	الالتزام
0.000	4.204	0.211	0.058	0.243	الثقة
0.692	0.396	0.017	0.049	0.019	التعاطف
0.005	2.849	0.116	0.057	0.161	التبادلية
0.013	2.484	0.105	0.54	0.133	القيمة المشتركة

المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق والذي يبين درجة تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على رضا الزبائن، سيتم تحديد أثر كل بعد على حدى كما يلي:

1- الاتصال: من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد الاتصال

ورضا الزبائن، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 2.354 وهي أكبر من T الجدولية، لأن احتمالها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، أي بدرجة ثقة 95% وهذا يعني بأن بعد الاتصال يؤثر على رضا الزبائن، وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الاتصال ورضا الزبائن.

2- الالتزام: من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد الالتزام

ورضا الزبائن، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 7.775 وهي أكبر من T الجدولية، لأن احتمالها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، أي بدرجة ثقة 95% وهذا يعني بأن بعد الالتزام يؤثر على رضا الزبائن، وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الالتزام ورضا الزبائن.

3- الثقة: من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة ورضا

الزبائن، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 4.204 وهي أكبر من T الجدولية، لأن احتمالها أقل من

مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، أي بدرجة ثقة 95% وهذا يعني بأن بعد الثقة يؤثر على رضا الزبائن، وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الثقة ورضا الزبائن.

4- التعاطف: من خلال الجدول نلاحظ عدم وجود علاقة تأثير بين بعد التعاطف ورضا الزبائن، وهذا ما يفسر بعدم اهتمام الزبائن بدرجة التعاطف التي تبديها شركات الاتصالات لتعلقهم ورضاهم عنها، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 0.396 وهي أقل من T الجدولية، لأن احتمالها 0.692 أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، أي بدرجة ثقة أقل من 95%، وبالتالي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد التعاطف ورضا الزبائن.

5- التبادلية: من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد التبادلية ورضا الزبائن، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 2.849 وهي أكبر من T الجدولية، لأن احتمالها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، أي بدرجة ثقة 95% وهذا يعني بأن بعد التبادلية يؤثر على رضا الزبائن، وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد التبادلية ورضا الزبائن.

6- القيمة المشتركة: من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد القيمة المشتركة ورضا الزبائن، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 2.484 وهي أكبر من T الجدولية، لأن احتمالها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، أي بدرجة ثقة 95% وهذا يعني بأن بعد القيمة المشتركة يؤثر على رضا الزبائن، وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد القيمة المشتركة ورضا الزبائن.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

7- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر موجب ومباشر ذو دلالة معنوية لرضا الزبائن على ولائهم لشركات الاتصالات موبيلس، جازي وأوريدو.

H0: لا يوجد أثر موجب ومباشر ذو دلالة معنوية لرضا الزبائن على ولائهم لشركات الاتصالات موبيلس، جازي وأوريدو.

H1: يوجد أثر موجب ومباشر ذو دلالة معنوية لرضا الزبائن على ولائهم لشركات الاتصالات موبيلس، جازي وأوريدو.

سيتم اختبار قدرة النموذج على التفسير من خلال استخدام كل من معامل الارتباط R ومعامل التحديد R^2 ثم اختبار معنوية هذه النتائج باستخدام تحليل تباين الانحدار ANOVA كما يلي:

الجدول رقم (3-36): نتائج اختبار أثر رضا الزبائن على ولائهم لشركات الاتصالات

النموذج	معاملات الانحدار		Beta	T	المعنى المعنوية Tj	R	R^2	قيمة F المعنوية Fj	مستوى المعنوية
	الخطأ المعياري	B							
الثابت	0.095	1.737	-	18.310	0.000	-	-	-	-
الرضا	0.030	0.573	0.640	19.210	0.000	0.640	0.410	369.037	0.000

المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- قيمة F المحسوبة للنموذج المقدر بلغت 369.037 وهي أكبر من قيمة F الجدولية لأن احتمالها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وهذا ما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرضا الزبائن على ولائهم لشركات الاتصالات، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض فرضية العدم H_0 .
- من خلال معامل التفسير والذي قيمته 0.410 يتضح أن متغير الرضا قادر على تفسير ما نسبته 41% من التغيرات التي طرأت على متغير ولاء الزبائن، أما النسبة المتبقية والبالغة 59% فتعود لمساهمة متغيرات أخرى.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين رضا الزبائن وولائهم لشركات الاتصالات جازي، موبيلس وأوريدو، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما 0.640، وهو معامل مهم ومقبول.

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر موجب غير مباشر ذو دلالة معنوية للتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن لشركات الاتصالات موبيلس، جازي وأوريدو، بوجود الرضا كمتغير وسيط.

H_0 : لا يوجد أثر موجب غير مباشر ذو دلالة معنوية للتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن لشركات الاتصالات موبيلس، جازي وأوريدو، بوجود الرضا كمتغير وسيط.

H1: يوجد أثر موجب غير مباشر ذو دلالة معنوية للتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن لشركات الاتصالات موبيلس، جازي وأوريدو، بوجود الرضا كمتغير وسيط.

من أجل معرفة الأثر غير المباشر للتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن من خلال الرضا كمتغير وسيط لابد من الاعتماد على النموذج الذي يظهر الرضا كمتغير وسيط بواسطة برنامج AMOS والمتمثل في الشكل رقم (3-6)، بالإضافة إلى مخرجات AMOS التحليلية كما يلخصها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-37): نتائج اختبار أثر التسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن بوجود الرضا كمتغير وسيط

المتغير المستقل		المتغير الوسيط		المتغير التابع	
التسويق بالعلاقات		الرضا		الولاء	
التأثير المباشر	0.783	التأثير غير المباشر	0.000	التأثير المباشر	0.15
التأثير الكلي	0.783	التأثير الكلي	0.63	التأثير غير المباشر	0.48

المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج AMOS 23

من خلال الشكل رقم (3-6) والجدول رقم (3-35) بلغت قيمة العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (التسويق بالعلاقات) والمتغير التابع (الولاء) 0.15، أما العلاقة غير المباشرة بين المتغيرين بوجود الرضا كمتغير وسيط بلغت 0.48، حيث بلغ المجموع الكلي (التأثير الكلي) للعلاقة بين التسويق بالعلاقات وولاء الزبائن بوجود المتغير الوسيط رضا الزبائن 0.63، ما يدل على أن العلاقة بين التسويق بالعلاقات وولاء الزبائن ازدادت قيمتها بوجود المتغير الوسيط رضا الزبائن.

وبذلك ومن خلال النتائج المحصل عليها يمكن رفض الفرضية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 القائلة بأنه يوجد أثر موجب غير مباشر ذو دلالة معنوية للتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن لشركات الاتصالات موبيلس، جازي وأوريدو، بوجود الرضا كمتغير وسيط بنسبة تفسير 48% عن العلاقة المباشرة والمقدرة بـ 15% و الأثر الكلي بين المتغيرين كان بنسبة تفسير 63%، وهذا ما يبين أهمية المتغير الوسيط في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

خلاصة الفصل الثالث:

لقد تم في هذا الفصل دراسة درجة تبني شركات الاتصالات لمفهوم التسويق بالعلاقات بمختلف أبعاده (الاتصال، الالتزام، الثقة، التعاطف، التبادلية والقيمة المشتركة) وأثره في كسب ولاء الزبائن لها، وقد تم الاعتماد على تقييم عينة من مشتركي موبيلس، جازي وأوريدو، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 530 زبون.

وأفضت المعالجة الإحصائية للبيانات والتي تمت عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS و برنامج AMOS إلى مايلي:

- هناك درجة متوسطة في ممارسة أنشطة التسويق بالعلاقات في شركات الاتصالات موبيلس، جازي وأوريدو، حيث كان تقييم الزبائن لبعد الاتصال والتبادلية جيدا في حين كان تقييمهم لكل من بعد الالتزام، الثقة، التعاطف والقيمة المشتركة متوسطة، مما يعني أن هناك نوع من القصور يقع على عاتق إدارة شركات الاتصالات في تعزيز روابطها بالزبائن.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ولاء الزبائن لشركات الاتصالات موبيلس، جازي وأوريدو تعزى للجنس، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لبقية المتغيرات.

- الزبون لا يزال يتوقع أو ينتظر مستويات أعلى من الخدمة يتوجب على الشركة الانتباه لها والسعي لإرضائه.
- الزبائن لديهم ولاء بمستوى مقبول حول خدمات الشركة ولديهم صورة حسنة حولها.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن لشركات الاتصالات.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق بالعلاقات على رضا الزبائن لشركات الاتصالات.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرضا الزبائن على ولائهم لشركات الاتصالات .
- يوجد أثر موجب غير مباشر ذو دلالة إحصائية للتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن لشركات الاتصالات موبيلس، جازي وأوريدو، بوجود الرضا كمتغير وسيط.