

الأكاديمية العربية الدولية



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 تعرف على متغيرات ومتطلبات البيئة والتكيف معها، كما يمكنها من التعريف بأنشطتها وسياساتها لدى الأطراف المعنية، مما يساهم في تحسين صورتها ودعم مبررات ومقومات وجودها وبقائها ونموها في الأسواق، وبناءً على ذلك تعمد المؤسسات على احتلاف أنواعها وأحجامها إلى تحسين هذه الوظيفة، والبحث عن الأساليب والتقنيات المثلثة التي تمكنها من تحقيق الأهداف المرتبطة بها.

حيث أن أبرز وأهم ما أحدثه 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 وزيائتها، 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 وزيائتها كشرط ضروري وأساسي للاحتفاظ بجم في ظل التغيرات البيئية الحالية. ومن ذلك يظهر أن للتسويق بالعلاقات دور كبير في تدعيم قدرة المؤسسات على مواجهة المنافسة ومتعدد مخاطر وتحديات البيئة التسويقية.

لهذا سيتم التطرق في هذا الفصل لبعض المفاهيم الأساسية والضرورية لدعيم 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 الزبائن كأساس لتحقيق التسويق بالعلاقات.
- **المبحث الخامس:** خطوات ومعوقات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن.

المبحث الأول: ماهية التسويق بالعلاقات

يعد التسويق بالعلاقات كمفهوم حديث يركز توجيه الجهد التسويقي 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 أصبحوا الاحتفاظ بهم و لمدة طويلة أمر في غاية الأهمية و في نفس الوقت صعب التحقيق بالنظر إلى الخصائص التي أصبحت تميز بها البيئة التسويقية، كالتطورات والتغيرات 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 وطرق 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 ذات الأهمية بالغة.

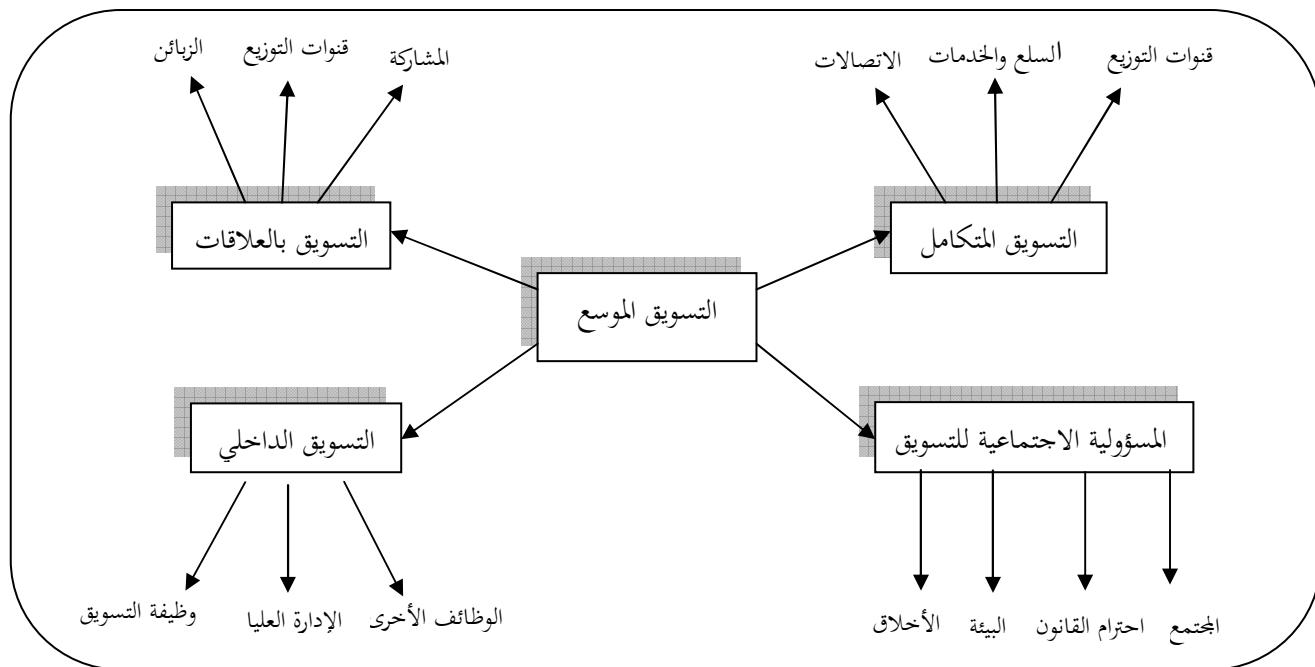
المطلب الأول: مفهوم التسويق بالعلاقات

ظهر مفهوم التسويق بالعلاقات أواخر الثمانينيات من القرن العشرين انعكاساً للتحولات 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 زبائنها 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 المولى:

الشكل رقم 1-1: المفهوم الموسع للتسويق



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

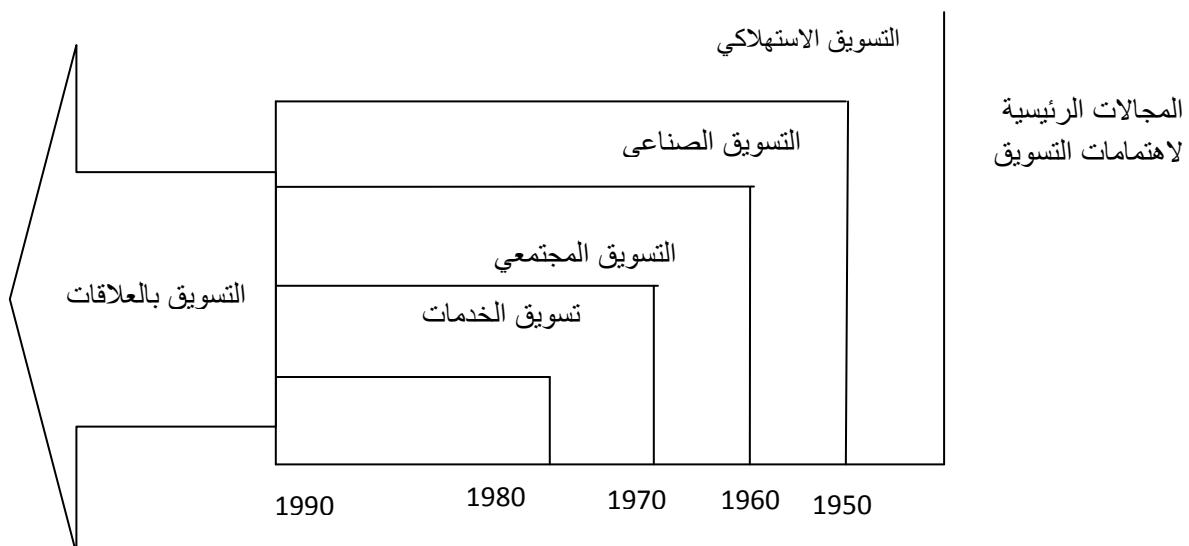
يتضح من الشكل السابق بأن عناصر المفهوم الموسع للتسويق تتكون من¹ :

- **التسويق المتكامل:** والذي يهتم بدراسة تكامل عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة كالاتصالات، المنتجات، وقنوات التوزيع.
- **التسويق الداخلي:** يهتم بكيفية تكيف وظائف وعناصر التسويق على مستوى إطارات وموظفي المؤسسة من أجل تقسيم أحسن وأرقى الخدمات والمنتجات لزبائن المؤسسة.
- **المسؤولية الاجتماعية للتسويق:** تهتم بدراسة المجتمع، البيئة، احترام القانون والأخلاقيات ودائماً بتطبيق عناصر التسويق.
- **التسويق بالعلاقات:** يركز على إقامة علاقة دائمة ومستمرة بين المؤسسة وزبائنها والسعى للمحافظة عليهم، إضافة إلى سعي المؤسسة لضمان تحقيق الرضا والولاء لزبائنها.

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 الزيون 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 السبعينات مرورا بالتسويق في المؤسسات غير المادفة 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 الزيائن

شركاء للمؤسسة، وأن على المؤسسة بناء علاقات طويلة الأجل مع زبائنها 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 الزيائن، لذلك يعتبر هذا التحول جذريا في الفلسفة التي يقوم عليها التسويق.¹

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

ثانياً: 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 فعالة 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 الإشراك 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 أيضاً 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 وتقدیم خدمة راقية ومتمنية 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 أيضاً 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 حربة، محمد بن حربة، تسويق العلاقات من خلال الزيون 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 المعتن: 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 لـاستراتيجية تفعيل النشاط وتحقيق أعلى مستويات ودرجات المنفعة من خلال العلاقات التبادلية.

انطلاقاً مما سبق فإن هناك العديد من الآراء والتعاريف التي تناولت مفهوم التسويق بالعلاقات، والتي تشتهر في معظمها بتركيزها على عنصر العلاقة وتطورها، وأهميتها في العملية التسويقية. وفيما يلي نذكر بعضًا من هذه التعريفات:

- عرف "بيري" التسويق بالعلاقات على أنه عملية جذب الزبائن والمحافظة عليهم وتعزيز العلاقات معهم، معتبراً أن فكرة جذب زبائن جدد كخطوة وسليمة 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 يقوى العلاقة مع الزبون، وينحنه الشعور بأن المؤسسة لا تزيد منه شيئاً مقابل الخدمات التي تقدمها له.²

- وينظر إليه بأنه عبارة عن مقاربة تركز على إنشاء علاقات دائمة وطويلة المدى مع الزبائن الحالين والمحتملين، تنشئ المؤسسات من خلالها روابط تجارية أو حتى شخصية، أي التركيز على توجه المؤسسات بالزبون أكثر من توجهها بالمنتج، وذلك بالسعى لـإقامة علاقات دائمة مع الزبائن الحالين

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 والسعى الجاد للمحافظة عليها في صيغة ارتباط وتعاون وتبادل لمواجهة المنافسة على المدى

¹ الطويل.

- كما ينظر إليه على أنه: مفهوم يتضمن تحالفات وشبكات إستراتيجية، قد ابتكرته المؤسسات في المقام

² الأول لتأكيد أهمية بناء أفضل العلاقات التفاعلية بينها وبين الجمهور المستهدف.

- 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

³ الزبائن، المجهزين، الموزعين والمساهمين الآخرين.

بناء على ما سبق يتضح أن مفهوم التسويق بالعلاقات هو:

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

إذا فإن التسويق بالعلاقات يركز على العناصر والنقاط التالية:

- الاهتمام والتوجه للزبون بدل الاهتمام والتوجه بالمنتج.

- إقامة علاقات دائمة مع الزبائن الحاليين والمحتملين والسعى الجاد للمحافظة عليهم.

- السعي إلى إقامة علاقات ترابط وتعاون دائم ومستمر بين المؤسسة وزبائنها لمواجهة المنافسة.

- أنه تركيب من التسويق وخدمة الزبون لإدارة العلاقات التجارية التعاونية المستمرة بين المؤسسة وزبائنها.

- تسويق العلاقات يشمل خلق، حفظ وتعزيز علاقات قوية مع الزبائن والمساهمين الآخرين تكون موجهة

للمدى البعيد، والمدف منها هو تحرير أو إطلاق قيمة طويلة الأمد للزبائن.

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

² - بشير عباس العلاق، التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا - دراسة تمهدية، 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 العلاقات	تسويق المعاملات
<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على الحفاظ على الزبون. - رؤيا طويلة الأجل - التركيز بشكل كبير على خدمة الزبون. - درجة عالية من الالتزام نحو الزبون. - مستوى عالي من الاتصال المباشر مع الزبائن. - الجودة هي الشاغل الأساسي لكل من يعمل بالمؤسسة - التركيز على المنافع المستمدة من المنتج. 	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على البيع لمرة واحدة. - رؤيا قصيرة الأجل. - التركيز بشكل محدود على خدمة الزبون. - درجة محدودة من الالتزام نحو الزبون. - مستوى متوسط من الاتصال بالزبائن. - الجودة هي الشاغل الأساسي لرجال الإنتاج

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

وبالتالي فالتسويق بالعلاقات يركز على 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 مراقبة 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 بيئه 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 كالتالي:

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

1- الأهمية بالنسبة للمؤسسات التي تبني هذا المفهوم، وتمثل في:¹

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

2- الأهمية بالنسبة للزبائن:

أما ما يتحققه 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 آخر، 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 للزيون بسرعة وبشكل لائق، مع تحديد الخدمات الفعلية التي تستطيع المؤسسات القيام بها.
- تقديم الخدمات أو تسليم المنتجات في الوقت المحدد مع الاتصال بالزيائن.
- تسهيل الأمور على الزيائن في الاتصال بالمؤسسة، بالإضافة إلى تسهيل شراء المنتجات التي يريدونها وبسعر مناسب، مع تسليم المنتجات كاملة في الوقت المحدد.
- استخدام البيانات التي يدلي بها الزيائن على نحو صحيح وأخلاقي وبطرق تخدم الزيون مع التأكيد من إمكانية الوصول إليها في وقت اتصال الزيون بالمؤسسة.
- الاهتمام بخدمة ما بعد البيع والاتصال بالزيون للتأكد من أن المنتج أو الخدمة على ما يرام وفي مستوى توقعاته، والأكثر أهمية أنه إذا كان لدى الزيون مشكلة أو كان يتطلب 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:

- **الاحتفاظ بالزيائن:** فالهدف الأساسي من التسويق بالعلاقات هو الاحتفاظ بالزيائن، وذلك من خلال تحسين علاقتهم بالمؤسسة، و التركيز الدائم على تلبية حاجاتهم ورغباتهم، بدلاً من البحث وبشكل مستمر عن زيائن جدد.
- **إقامة روابط هيكلية واجتماعية:** تمثل حاجزاً للخروج وتجعل العميل مضطراً للاستمرار في العلاقة، فالروابط الهيكلية تنشأ من قيام الطرفين باستثمار لا يمكن تعويضه عند انتهاء العلاقة، أو يكون من

¹ - إمام فخرى 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، ط. 2، 2005)، ص. 14.

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

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

المطلب الثاني: افتراضات التسويق بالعلاقات ومستوياته وأشكاله

أولاً: افتراضات التسويق بالعلاقات

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

1- يفضل الزبون الاحتفاظ بعلاقة طويلة الأجل مع مقدم الخدمة أو السلعة، بدلا من التحول من سوق 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 ضعاف تكلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي.

3- ينفق الزبون الموالي الذي يتمتع بعلاقة طويلة الأجل مع المؤسسة بشكل أكثر على منتجاتها، ويدفع السعر الأساسي دون تفاوض، وهو يعتبر مصدر الدعاية للمؤسسة من خلال ما يبث عنها من كلمة الفم الإيجابية.

4- إن الزبون الموالي الذي يتمتع بعلاقة طويلة الأجل مع المؤسسة هو أكثر رحمة 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 - مني 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 النسور، تسويق المنتجات المصرفية (دار صفاء للنشر: عمان، ط١ ، 2015)، ص.180.

ثانياً: مستويات التسويق بالعلاقات

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

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: أيضاً 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 زبائنه بعد عملية البيع، للاطمئنان على مدى رضا الزيون عن المنتج، والإجابة عن أي استفسارات أو تساؤلات قد يطرحها الزيون.

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 تتطوّي على المشاركة، والتفاعل بشكل مستمر مع زبائنه، واكتشاف طرق تساهمن في الوصول إلى قيمة أفضل للزيون.

ثالثاً: أشكال التسويق بالعلاقات

أكّدت 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 النسور، مرجع سابق، ص.ص. 181، 182.

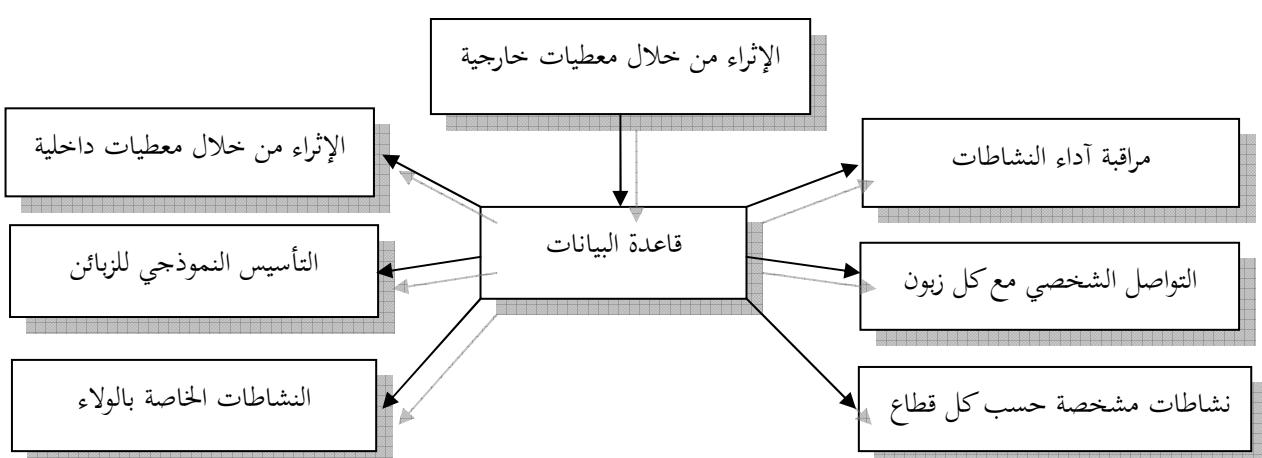
1- التسويق من خلال قاعدة البيانات:

إن المؤسسة التي تعتمد على التسويق من خلال قاعدة البيانات تركز أساساً 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 جأت المؤسسات إلى مثل هذا النوع نظراً لأن الزبون أصبح أكثر إدراكاً ومعرفة بحاجاته، ولا يتردد في المفاضلة بين المنتجات، العلامات، وطرق التوزيع أمامه.¹

ويمكن توضيح قاعدة بيانات الزبائن في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): 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 زبائنها وتقدم لهم عروض مشخصة تناسب كل زبون، وللحفاظ عليهم فإنها تقوم بانتهاج برامج الولاء كإرسال هدايا في المناسبات، وتقسم حسومات على عمليات الشراء في تاريخ أول الشراء وغيرها من البرامج الأخرى، إذن فقاعدة البيانات وسيلة ضرورية للمؤسسات للتمكن من الحصول على الزبائن والحفاظ على ولائهم.

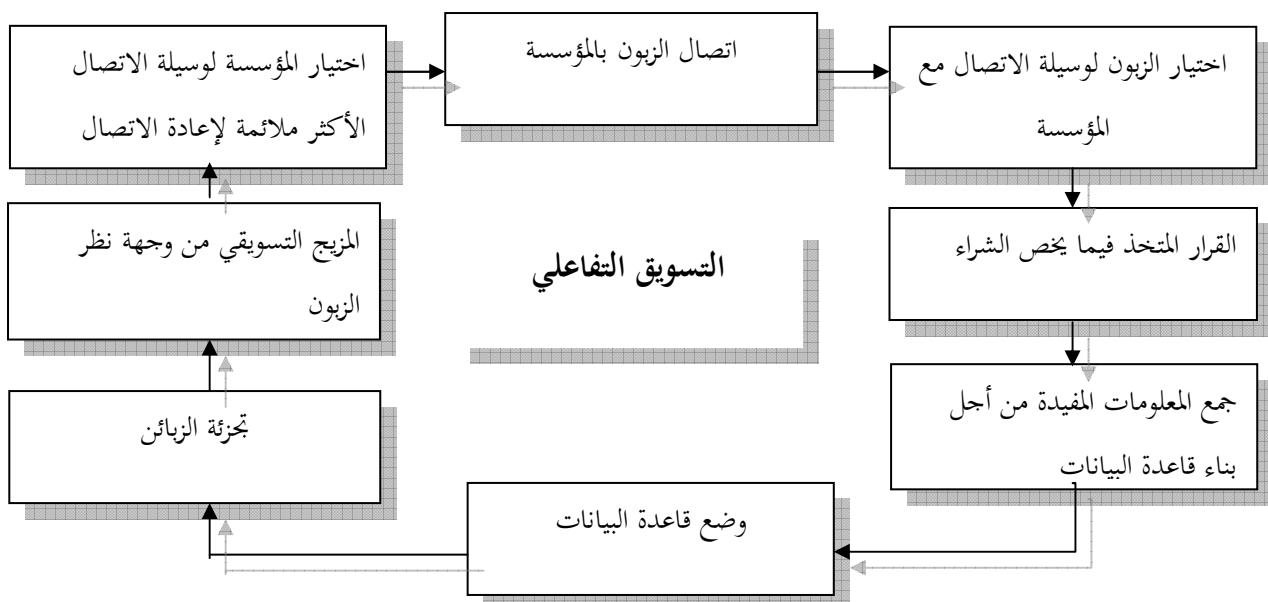
¹ – Jean-Claude Boisdevésy, **Marketing Relationnel** (les éditions d'organisation : Paris, 3^{ème} tirage, 1998), P.P.110-113.

2- التسويق التفاعلي:

إن التسويق التفاعلي يعمل على خدمة الزيون قبل بيعه المنتجات أو تقديم الخدمات، فهو يهدف إلى إعلام الزيون والسماع لحاجاته ورغباته، وتعتبر الانترنت ومراكز الاتصال الأداتين الأساسيتين 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 الزيون والمؤسسة يبدأ من أول اتصال، حيث يختار الزيون الكيفية التي من خلالها يتصل بالمؤسسة الأمر الذي يتطلب من المؤسسة تحديد كافة الوسائل والإمكانات ذات الكفاءة العالية والتي تخلق القيمة المضافة للطرفين. وبعد أن يتخذ الزيون القرار فيما يخص عملية الشراء فإن ذلك يمكن المؤسسة من جمع المعلومات حول الزيائن 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 الزيون 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. الواقع 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 المنطقية 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 نظرية الزبون من سلعة أو خدمة إلى أخرى.

المبحث الثاني: عناصر ومرتكزات 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. وللإلمام بهذه النقطة نتطرق إلى مختلف العناصر والمرتكزات التي يعتمد عليها التسويق بالعلاقات بالإضافة إلى أهم مكوناته.

المطلب الأول: عناصر (أبعاد) التسويق بالعلاقات ومرتكزاته

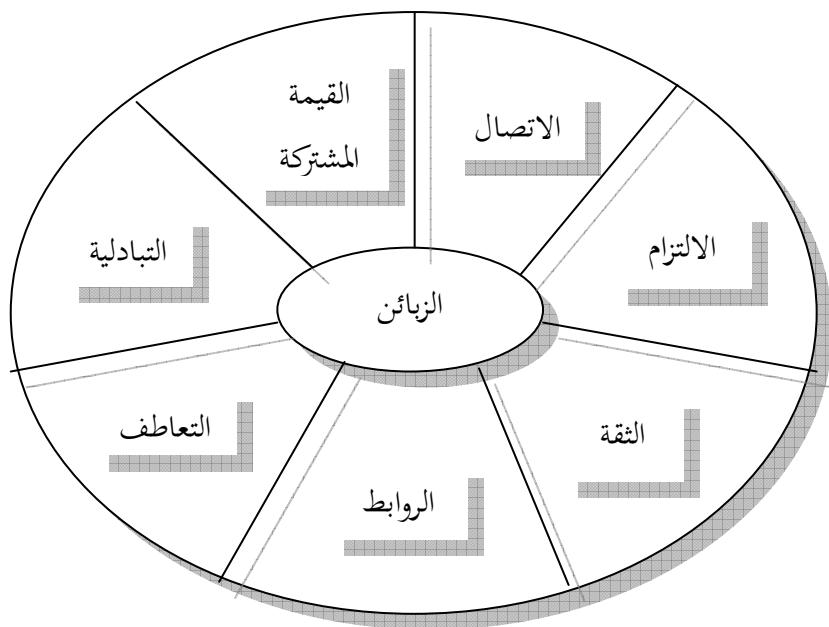
أولاً: عناصر التسويق بالعلاقات

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

¹ - يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي العبدلي، إدارة علاقات الزبون (الوراق 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 والمشترين، 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 تميز بها المؤسسات التي تقوم بإدارة زبائنها مباشرة من خلال التقنيات الخاصة بالتسويق مثل: التسويق عبر الهاتف أو البريد المباشر والانترنت. بالإضافة للدور 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 الزيون أو المسوق، وهي لا تتصف فقط بالسلوك وإنما بخصائص جوهرية كالدافعة، الكفاءة، الأمانة، النزاهة، المصداقية، 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 ومتينة بين الزيون والمورد، وحتى على مستوى الموظف الداخلي بالمؤسسة.²

3- الالتزام:

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

وتمثل متطلبات تطبيق مبدأ التزام المؤسسة فيما يلي:³

- تزويد الزيائن بأفضل العروض الممكنة.
- الحفاظ 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 النسور، مرجع سابق ص.178.

³- مني شفيق، مرجع سابق، ص.ص.80-81.

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

4-التعاطف:

يعتبر هذا العنصر مهما في العلاقات التجارية، وهو يمكن كل الأطراف من الاطلاع على أحوال الطرف الآخر، وتتبع أهمية هذا العنصر كونه يسعى إلى فهم حاجات ورغبات الزبائن ومشكلاتهم والعمل على حلها، وتقدم 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 أيضاً أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والأدب وأن يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن، وهذا معناه قدرة المؤسسة وموظفيها على الاهتمام بكل زبون من زبائنها.

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 للسمات العلائقية لسلوكيات إدارة المؤسسة والزيون، فالعلاقة التبادلية ظاهرة لدراسة التسويق بالعلاقة، فالتبادل هو تفاعل يحدث بين المؤسسة والزيون 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 والزيون،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 المنشقة من العلاقة الموجودة بين المؤسسة و الزيون، حيث تعمل المؤسسة على تنمية الشعور لدى

¹ - إياد عبد الفتاح النسور، 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.

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

6- الروابط:

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

- يصبح موظف المبيعات بالمؤسسة من المؤثرين على الزيون في صنع قراراته الشرائية.
- يجد موظف المبيعات سهولة في التعامل مع نفس الزيون، لمعرفته رغبات، احتياجات وأسلوب التعامل الذي يفضله الزيون، مما يؤدي إلى رضا الزيون عن المؤسسة، واستمتاع الموظف بعمله وأدائه بشكل أفضل لتعامله مع زبون راض.
- انخفاض في تكاليف التسويق لانخفاض وقت تأدية الخدمة للزيون.
- 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 والمفروض، الصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي وهذه

¹- Bjørn 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 الواسع¹ ومن أهم مصادرها: التعاليم الدينية، التنشئة الاجتماعية، الخبرة السابقة والجامعة 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 تشعب حاجاته.²

ثانياً: مرتکرات التسويق بالعلاقات

يقوم مفهوم التسويق بالعلاقات على ستة مرتکرات أساسية:³

- 1 خلق قيمة مضافة جديدة للزبائن من خلال استهلاكهـم أو استعمالـهم للسلعة أو الخـدمة المـقدمة لهم من قبل مجـهر الخـدمة.
- 2 تحـديد الفـوائد والـمنافـع التي يـرغـب الـزـبـيون في تـحـقيقـها من جـراء اـسـتـخـدـامـ السـلـعـةـ أوـ الخـدـمـةـ.
- 3 تحـديد عمـلـيـةـ الـاتـصـالـ بـيـنـ أـطـرـافـ التـعـامـلـ وـبـالـشـكـلـ الـذـيـ يـعـزـزـ الـقـيـمـةـ الـمـدـرـكـةـ مـنـ قـبـلـ الـزـبـيونـ.
- 4 دـعـمـ وـتـعـزـيزـ الـعـلـاقـاتـ التـعـاـدـيـةـ بـيـنـ أـطـرـافـ التـعـامـلـ كـالـعـلـاقـةـ الـقـائـمـةـ بـيـنـ الـمـسـوـقـيـنـ وـالـزـبـائـنـ.
- 5 ضـرـورةـ تـحـدـيدـ وـإـدـرـاكـ أـهـمـيـةـ الـوقـتـ بـالـنـسـبـةـ لـلـزـبـائـنـ وـالـتـكـالـيفـ النـاـشـئـةـ عـنـهـ فـيـ حـالـةـ عـدـمـ اـسـتـشـمـارـهـ بـالـشـكـلـ الصـحـيـحـ بـيـنـ أـطـرـافـ الـعـلـاقـةـ.
- 6 بـنـاءـ شـبـكـةـ مـنـ الـعـلـاقـاتـ مـعـ الـزـبـائـنـ فـضـلـاـ عـنـ شـبـكـةـ الـعـلـاقـاتـ بـيـنـ الـمـؤـسـسـةـ وـمـخـلـفـ الـأـطـرـافـ الـمـشـارـكـةـ وـغـيرـهـمـ مـنـ أـصـحـابـ الـمـصـالـحـ مـعـ الـمـؤـسـسـةـ.

¹ - بحـثـةـ يـونـسـ، عـمـرـ يـاسـينـ، التـسـويـقـ بـالـعـلـاقـةـ وـدـورـهـ فـيـ تعـزـيزـ رـضاـ الـزـبـيونـ - درـاسـةـ لـعـيـنةـ مـنـ الـمـنـظـمـاتـ الـفـنـدقـيـةـ فـيـ مـدـيـنـةـ دـهـوكـ، مجلـةـ تـنـمـيـةـ الرـافـدـيـنـ، العـرـاقـ، العـدـدـ 107ـ، مجلـدـ 34ـ، 2012ـ، صـ.32ـ.

² - إـيـادـ عـبـدـ الـفـتـاحـ النـسـورـ، مـرـجـعـ سـابـقـ، صـ.179ـ-180ـ.

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

تسعي المؤسسة دائمًا إلى بناء شبكة من العلاقات مع جميع المعاملين 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، شكاوى الزبائن وقوية 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 مدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم، المعلنة والضمنية، فالجودة لا تعني بالضرورة التميز، وإنما بساطة المطابقة للمواصفات أو ترجمة لحاجات الزبائن ومتطلباتهم".²

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

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

- **جودة التطابق:** وتعني أن المؤسسة من خلال إدارتها وعملياتها تحقق توقعات الأسواق المستهدفة.
- **جودة الأداء:** وتعني أن المؤسسة من خلال إدارتها وعملياتها تتحقق رضا الزبون من خلال معايير أداء عالية و بما 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 السلطني، 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:

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

متطلبات التحسين المستمر للجودة:

تمثل 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 مناسبة لهم، بل لابد من ربط ذلك بنظريات ومبادئ تسويقية ليكون الموظفين بالمؤسسة زبائن داخلين 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 واضحاً أن إشباع حاجات العاملين يعد ضرورياً 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 الحوافر والمكافآت الموجهة للعاملين بغية تحسين جودة الخدمة المقدمة للزيائين وتنمية العلاقات التفاعلية بينهم¹.

رابعاً: شكاوى الزبائن

شكاوى الزبائن هي حال يكون فيها الزبون غير راضي عن خدمات المؤسسة ومرد ذلك إلى أن المؤسسة لم تشبّع حاجاته ورغباته أو لم تستطع الوصول إلى توقعاته، وتنعلق بعدة أسباب أهمها²:

- 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 شكاوى الزبائن بفعالية، يجب اتباع الخطوات السبع التالية بالترتيب ودون تقديم خطوة على أخرى³:

1- شكر الزبون: الشكوى هي هدية للزبون للمؤسسة ومن واجبها شكره عليها، فلا يجب جعل

الزبون يشعر بالتدمر 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 الأذكياء الكامل: خدمة العملاء المتميزة (دار الفاروق: القاهرة، 2001)، ص.ص.170، 171.

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

أما إذا تم البدء بشكره فالمؤسسة تقيم معه حواراً ودياً قبل أن تبدأ بتقديم التنازلات، فضلاً عن كونها ترکز على حل المشكلة بطريقة عادلة، دون تقديم تنازلات.

تذليل 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 الازمة لتقدير الحالة تقديراً سليماً وحل المشكلة بسرعة، فعند تقديم وعد للزبون ستتجهه يبادر إلى تقديم تنازل بالمقابل.

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

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

متابعة الزبون: لا ينتهي الأمر دائماً بإزالة أسباب الشكوى، بل يجب محو الأثر السلبي الذي تركته هذه المشكلة في تاريخ علاقتها 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.

خامساً: 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 بدلاً منها، ومن ثم سوف يوجه الزبون أمواله إلى تلك المؤسسة لتوظيف علاقته بها، ولكي تتأكد المؤسسة من مدى متانة وقوه 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 ستتكلف

المؤسسة الكبير، ولذلك يجب على رجال التسويق في الوقت الحالي استخدام وتبني بعض الإجراءات والوسائل المساعدة للحفاظ على الزبائن عن طريق تنمية وتعوية 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 الزبائن.
- ب- بناء قاعدة بيانات عن زبائن المؤسسة: وذلك من خلال الاحتفاظ بسجلات دقيقة عن الزبائن والمعاملين مع المؤسسة .
- ت- قيام المؤسسة بدور المرشد للزيون: قد يجهل الزبائن طبيعة الخدمات وكيفية الاستفادة منها، لذا يجب على المؤسسة إرشاد الزبائن بما يتحقق له منافع مادية، كخفض تكاليف الخدمات أو الحصول على منافع اعتبارية.
- ث- العمل على بناء نظام للحوافر يتناسب وتقسيمات الزبائن: وذلك من خلال المعلومات التي توفرها قاعدة بيانات الزيون الموجودة لدى المؤسسة، ويجب أن تتناسب هذه الحوافر 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 حديد للتسويق ويمثل تحولاً في الاتجاه نتيجة للتطورات التكنولوجية، تحرير الأسواق، اشتداد المنافسة العالمية وإدراك أهمية الاحتفاظ بالزبائن. ونظراً لكونه مفهوماً جديداً فإن معظم استراتيجيات التسويق بالعلاقات الناجحة تعتمد على مجموعة من المتطلبات والخطوات الواجب إتباعها من قبل المؤسسات لتنفيذها بكفاءة وفعالية.

¹ - عواطف يونس إسماعيل، متطلبات التسويق بالعلاقات وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزيون - 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.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 وهيأكلها التنظيمية. ويتبين هذا التغيير في الحالات الآتية:

- التغيير في قيم وثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى التغيير في عقليات إدارتها.
- التغيير في نظام المكافآت والحوافز المعول بها في المؤسسة.
- التغيير في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من حيث البحث عن الزبائن المريح وليس السعي وراء عدد الزبائن، أي التركيز على نوعية الزبائن وليس على عددهم والتعامل مع الزبائن المستهدف وليس جميع الزبائن، المتابعة الدائمة والمستمرة للزبائن بالإضافة إلى اعتبار الزبون جزءاً هاماً في عملية انتاج وتقليل 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.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، موقع على شبكة الانترنت، فرق لخدمة الزبائن ومساعدتهم، التجارة الالكترونية، توفير البيانات الازمة عن الزبائن وبرامج لدعم ولاء الزبائن الدائمين¹.

ثانياً: 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 الزبائن 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 تسربهم 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 تقسيم برامج التدريب الازمة للعاملين للتعامل مع الزبائن.

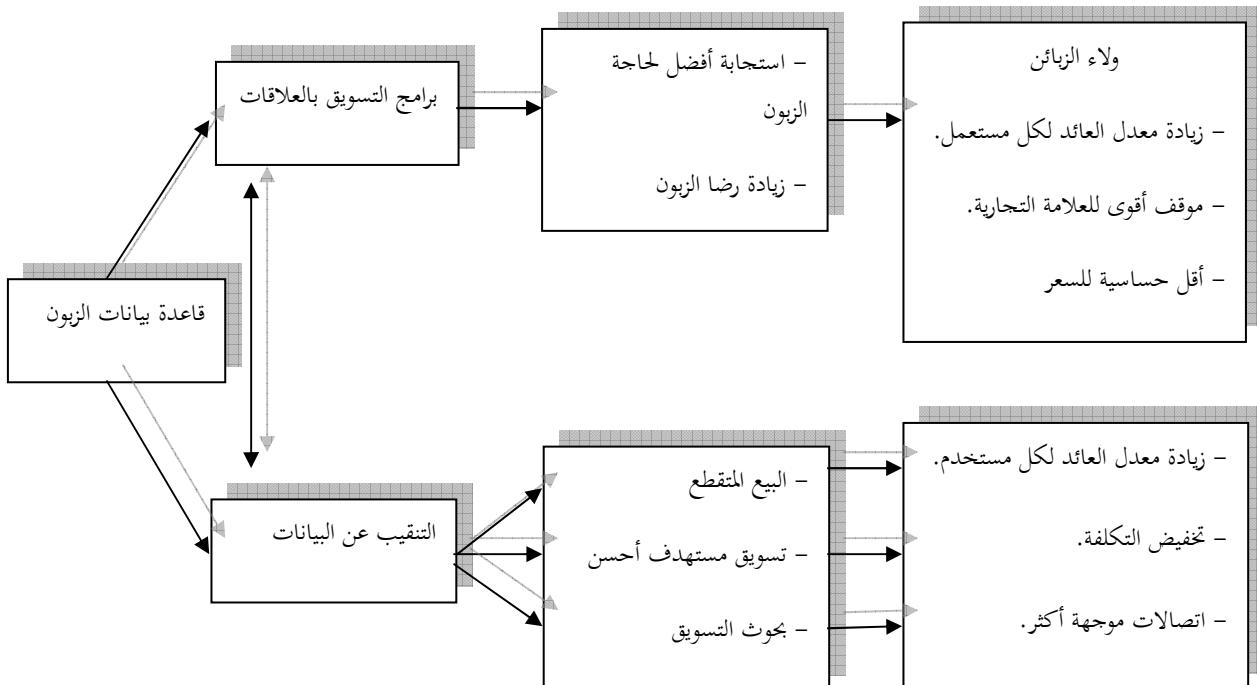
3- التعظيم: ويتم ذلك من خلال التغذية العكssية المستمرة التي تساعد على تدريب العاملين على كيفية أداء العمل بطريقة صحيحة تتناسب مع احتياجات الزبائن وتساعد على التعامل معهم، إضافة إلى تفعيل برامج التعامل مع شكاوى الزبائن وصولاً إلى أفضل النتائج التي تؤدي إلى تعظيم إدراك الزبائن للقيمة المضافة التي يحصلون عليها، وكذلك العمل على تطوير برامج مكافأة الشراء المتكرر.

ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح كيفية عمل التسويق بالعلاقات:

¹ - إمام فخرى أحمد حسن، مرجع سابق، ص.ص. 397، 398.

² - المرجع نفسه، ص.ص. 398، 399.

الشكل(1-6): عمل التسويق بالعلاقات



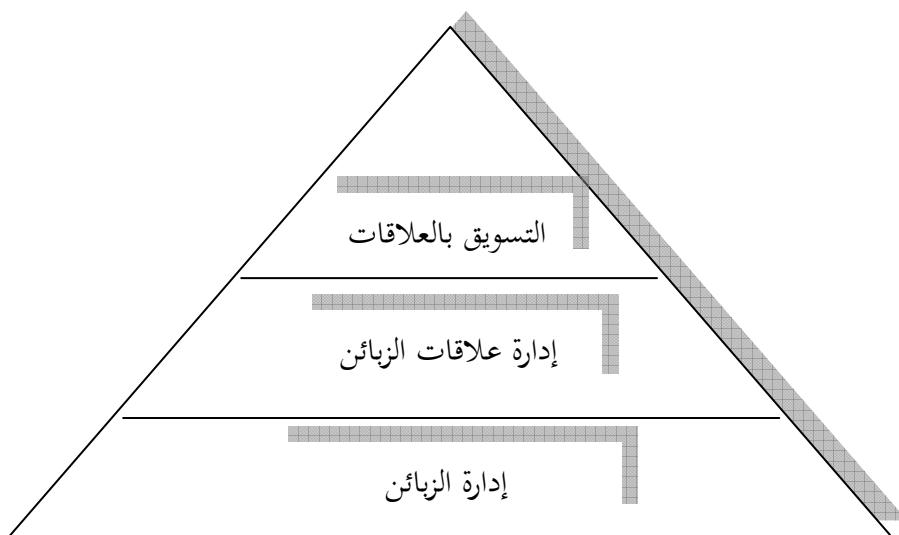
المصدر: درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي - المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبائن التسويقية (دار كنوز المعرفة العلمية: عمان،2012)، ص.69.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن بناء العلاقات مع الزبائن يعتمد على تطوير المؤسسة لقاعدة البيانات حول زبائنها 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 زبائن 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 الاستهداف للزبائن ومن ثم العمل على حل مشاكلهم عن طريق تقديم المنفعة أو القيمة المتوقعة أو تقديم أكثر مما يتوقع الزبائن 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 الزبائن: هي التعرف على الزبائن و اختيار الزبائن المستهدفين.
- التسويق بالعلاقات: هي فلسفة وتوجه نحو احتفاظ المؤسسة بالزبائن.

ففي حين أن التسويق بالعلاقات هو مفهوم المبيعات والتسويق، تشير إدارة العلاقة مع الزبائن إلى الأدوات المستخدمة لتنفيذ هذا المفهوم، حيث يتم تنفيذ التسويق بالعلاقات كإستراتيجية تشمل على أنشطة مثل تحديد الأهداف طويلة الأجل للمبيعات، الاحتفاظ بالزبائن، العلاقات العامة، التسويق والحملات الإعلانية. تتضمن إدارة العلاقة مع الزبائن 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 الزبائن 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 الزبائن بشكل فعال لمندوب المبيعات بتسليم ما يبحث عنه الزبائن بسرعة وبصورة متسقة مع كل تفاعل ، وذلك لأنك يتم تسجيل تفضيلاتهم وسجل الشراء. و بالتالي شعور الزبائن بأن المؤسسة تعرفهم. كما تعمل أنظمة إدارة العلاقة مع الزبائن على تنسيق وأتمتها وتسويق الأنشطة الإعلانية والتسويقية على شبكة الإنترنت وخارج الشبكة و التي تساعده في بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن والتي تعتبر حاسمة لاستراتيجية 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 الزبائن:

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

2- أفراد موجهة بالزبائن:

يجب أن تكون اتجاهات الموظفين وتصرفاً لهم موجهة بالزبائن 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 بالزبائن من شأنه أن يضعف الصورة الذهنية الجيدة للمؤسسة ككل.²

¹ - مني 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 الزبائن 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 تمكّنها 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 الزبائن، وقد يطلق على هذا التفويض للسلطة اصطلاح التمكين، وقد يساهم ذلك في تنمية شعور هؤلاء الموظفين بأنهم من المالك 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 أدائهم 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 الزبائن 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 العفة 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 يتعاظم في النهاية الشعور بالرضا سواء بالنسبة للزيائن 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 الزيون وممثل خدمة الزيائن، بما يضمن حل مشاكله ومعالجة شكاوه 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 للزيون وتفضيلاته من خلال شبكات المستندات التابعة للزيائن.
- تقنيات الدفع الذكية مثل: الشبكات الإلكترونية، والبطاقات الذكية التي تعزز خيارات الدفع بالنسبة للزيائن والتجار وبما يحقق ربحية أكبر. ويمكن للمؤسسات المالية أن تعزز علاقتها مع التجار والحفاظ عليهم من خلال تقديم قيمة دائمة تتمثل في: مساعدتهم على استخدام التجارة الإلكترونية، وتطوير برامج جديدة لتوزيع الحافظات الإلكترونية بأعداد كبيرة على الزيائن بما يمكنهم من مراقبة وإدارة تعاملاتهم عبر شبكة الانترنت بسهولة.²

6- تطوير برنامج ولاء الزيائن:^{*}

يتضمن تطوير برنامج ولاء الزيائن إتباع ما يلي:³

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

² - مني شفيق، مرجع سابق، ص.88.

^{*} - سيتم التطرق إلى برنامج الولاء بالتفصيل في الفصل المواري.

³ - المرجع نفسه، ص.89.

- عدم تتمتع 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 للزبائن، 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 وال مباشر مع الزبائن، ولن يكون هذا الاتصال فعالا إلا من خلال إقامة حوار مباشر وصريح و دائم مع كل زبون، حتى يكون هناك حوار واتصال فعال فلا بد من وجود آلية تطبق وسائل الاتصال بشكل جيد، وهذه الآلية تمثل 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

أولاً: تعريف إدارة العلاقة مع الزبون:

قدمت لمصطلح إدارة العلاقة مع الزبون مجموعة من التعريفات بواسطة باحثين مختلفين نذكر بعضها 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 بارك ، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال –المطلبات والتوصيات، ملتقى دولي، إدارة منظمات الأعمال –التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الإدارية-الجامعة التطبيقية، عمان، 2009، ص.7.

- وتعرف إدارة العلاقة مع الزيون بأنها: "علم وفن جذب زبائن جدد، والاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وتحقيق النمو اللازم لالمعاملات التي تتم مع الزبائن المربحين".¹

- كما تعرف بأنها: "إستراتيجية شاملة وفلسفة متكاملة بين المؤسسة والمستفيدن يوجه عام، والزبائن على وجه الخصوص تقوم على أساس التحاور، 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 الزيون ذو القيمة العالية".³

- وتعرف بأنها: "الاستخدام الواسع لـتكنولوجيا المعلومات، شبكات الأعمال، برمجياتها وأنظمتها الخبرية من أجل إدامة وتطوير العلاقات مع الزيون".⁴ وهذا التعريف يقوم على مدخل التكنولوجيا التي قدمت إمكانات عظيمة في عملية الاتصال المستمر بالزيون، ولكن التفاعل الآلي مهما كان سريعا وفائقا فإنه لابد من أن يتكمّل مع العمل الإنساني.

- وهناك خمس وجهات نظر عند تعريف إدارة العلاقة مع الزيون، وتمثل 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 حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص.198.

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

⁴ - بجم عبود بجم، إدارة الالاملموسات(دار اليازوري: عمان، 2017)، ص.142.

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

المفهوم	متطلب الحاج	الوصف	وجهة النظر
إدارة علاقة الزبون هي إنشاء وتعزيز المشاركة وال العلاقات مع الأطراف الخارجيين، خصوصا الوكالء والزبائن النهائين.	ينبغي للمؤسسة أن تكون لها القدرة على كشف رغبات الزبائن والاستجابة لها.	تطوير العلاقة بين البائع والمشتري، وهذه العلاقة يجب أن تكون قوية وقابلة للتحمل.	عملية
إدارة علاقة الزبون هو استثمار المؤسسات في الزبائن الذين يعتقد أنهم ذوو قيمة للمؤسسة، والتقليل من الاستثمار في الزبائن عديمي القيمة.	ينبغي للمؤسسة أن تكون على علاقة مستمرة مع زبائنهما، ويجب تحديد الأولويات في التعامل معهم على أساس الربح الكمي خلال مدة حياة الزبون.	قيمة فترة حياة الزبائن مع المؤسسة التي تحدد مقدار ونوع المصادر التي يمكن للمؤسسة أن تستثمرها في العلاقة.	استراتيجية
إدارة علاقة الزبون ليست مشروع مؤقت، ولكن هي فلسفة عمل تهدف إلى وضع الزبون في محور اهتمام المؤسسة.	ينبغي أن يكون الزبون محور اهتمام المؤسسة، والتي ينبغي أيضا أن تكون موجهة نحو فهم الحاجات المتغيرة للزبون.	الاحتفاظ بالزبائن يمكن أن ينجز بشكل أفضل من خلال التركيز على تأسيس العلاقات معهم لحفظهم.	فلسفة
إدارة علاقة الزبون تعني رغبة وقدرة المؤسسة ينتهي لها أن تمتلك مجموعة من المصادر الملموسة وغير الملموسة، التي تستخدمنها لإعادة نمذجة سلوكها بطريقة مرنة نحو الزبائن باستمرار بما في ذلك ما إذا تعرف المؤسسة على هذا الزبون.	المؤسسة ينتهي لها أن تمتلك مجموعة من المصادر الملموسة وغير الملموسة، التي تستخدمنها لإعادة نمذجة سلوكها بطريقة مرنة نحو الزبائن باستمرار بما في ذلك ما إذا تعرف المؤسسة على هذا الزبون.	العلاقات المرجحة وطويلة الأجل تنشأ فقط عندما تكون المؤسسات لها القدرة على تخصيص سلوكها باستمرار نحو كل زبون.	قدرة
إدارة علاقة الزبون هي تكنولوجيا وظيفية، وأيضاً يكون قبول المستخدم للتكنولوجيا المطبقة من قبل المؤسسة مبنياً على تأسيس إدارة معرفة وتفاعل مع الزبون.	ينبغي للمؤسسة أن توجه بطريقة رئيسية التي تحتاجها المؤسسة لإنشاء علاقات طويلة الأجل ومرجحة مع الزبائن.	إدارة المعرفة والتفاعل يمثلان الموارد الرئيسية التي تحتاجها المؤسسة لإنشاء علاقات طويلة الأجل ومرجحة مع الزبائن.	تكنولوجيا

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 تكيف 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 شاملة 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 المراقبة للمنتجات والعمل الدائم والدؤوب على مواكبة توقعات الزبيون مع التركيز على أن صيانة العلاقة مع الزبيون هي مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في المؤسسة، ويتضح هذا التوجه في ظل ظروف قاسية لمساعدة المؤسسة على بناء الميزة التنافسية طويلة الأجل من خلال وضع حاجات الزبيون في محور اهتمام الأنظمة والتطبيقات التسويقية، والعمل على تكامل جميع أنشطة وظائف التسويق لبناء علاقات طويلة الأجل مع الزبيون.

ثانياً: أهمية إدارة العلاقة مع الزبيون

تنقق أدبيات إدارة العلاقة مع الزبيون على الأهمية الكبيرة والفوائد أو المزايا التي تجنيها المؤسسات عند تطبيق

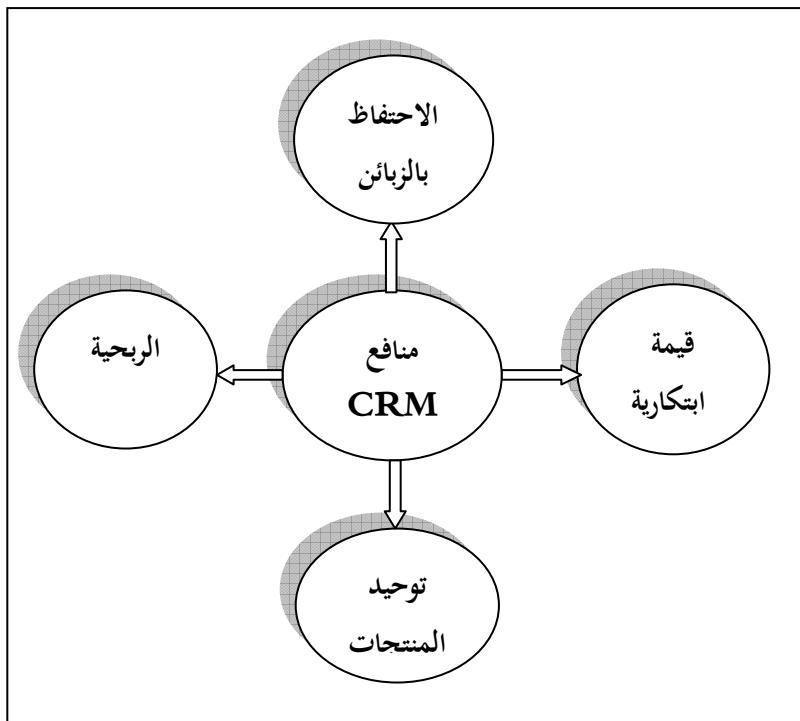
إستراتيجية إدارة علاقات الزبيون إذ تتجلى أهميتها بما يأتي:¹

- تحديد وتصنيف فئات الزبائن تبعاً لدرجة رحبيتهم، وتبعداً لاحتمال استمرار التعامل معهم.
- استهداف فئات الزبائن الأكثر رحبية، 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 إيجابياً على توكيد جودة مخرجات المؤسسة من وجهة نظر الزبيون.
- 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 الزبيون.
- خفض نسبة تسرب الزبائن، وزيادة معدل الاحتفاظ بهم.
- توحيد الرؤية التسويقية للمؤسسة، وإقرار نقاط الاتفاق حول المفاهيم الإستراتيجية المهمة بها.

¹ - رونالد سويفت، إدارة علاقات العملاء CRM، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شاعر)، العدد 09، القاهرة، 2002، ص.3.2.

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

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



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 يتبيّن بأن منافع إدارة العلاقة مع الزبائن تتمثل في:¹

- ازدياد القدرة على الاحتفاظ بالزبائن وضمان ولائهم.

- مستوى عالٍ من ربحية الزبائن .

- قيمة ابتكاريه للزبيون .

- توحيد المنتجات والخدمات.

إذا فأهمية وجود إستراتيجية سليمة لإدارة العلاقة مع الزبائن تتجلى في تحسين خدمة الزبيون، 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.

التكلاليف 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 المعتمد.
- 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 المعتمد هي (50%)
- إن نسبة (70%) من الزبائن ذوي الشكاوى 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 الإلكترونية (رغم أن التجارة الإلكترونية 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

- الحفاظة على تحقيق ولاء الزبون للمؤسسة.
- تخفيض كلفة الحصول على الزبائن الجدد.
- الحصول على زبائن جدد يلبون طموح المؤسسات وتعلماها.
- رفع معامل العائد الناتج عن الزبون المنفرد.
- تحقيق أعلى درجات التميز عن المؤسسات المنافسة.
- التعرف أكثر على خصائص الزبائن من حيث أذواقهم وفضيلاتهم.
- 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 العوامره، مرجع سابق، ص.276.

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

ثالثا: بناء العلاقات الصحيحة

إن بناء علاقات صحيحة مع الزبائن، لابد أن تستند لمسألة الاختيار الصحيح لهؤلاء الزبائن. ويمكن أن تقسم المؤسسة زبائنها طبقاً لربحيتهم وولائهم المتوقع إلى أربعةمجموعات للعلاقة، والتي تعرف بمصفوفة محفظة الزبائن، حيث أن كل مجموعة من هذه الجامع تحتاج إلى إستراتيجية خاصة لإدارة العلاقة، مختلفة عن المجموعات الأخرى.

والشكل التالي يوضح تلك المصفوفة:

الشكل رقم(1-9): مصفوفة محفظة الزبائن

True Friends	Butterflies
الأصدقاء الحقيقيون	الفراشات
Barnacles	Strangers
الملتصقون	الغرباء

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

لابد على المؤسسة أن تبذل مختلف الجهدات، 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 مرحون ولم ولاء عالي، حيث أن هناك اتفاق كامل بين احتياجاتهم وعروض المؤسسة التي تحقق إشباعهم وبالتالي رضاهما، 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 الاستغفاء عنهم قد تكون هي الخيار الأفضل لها.

- المجموعة الرابعة: الغرباء

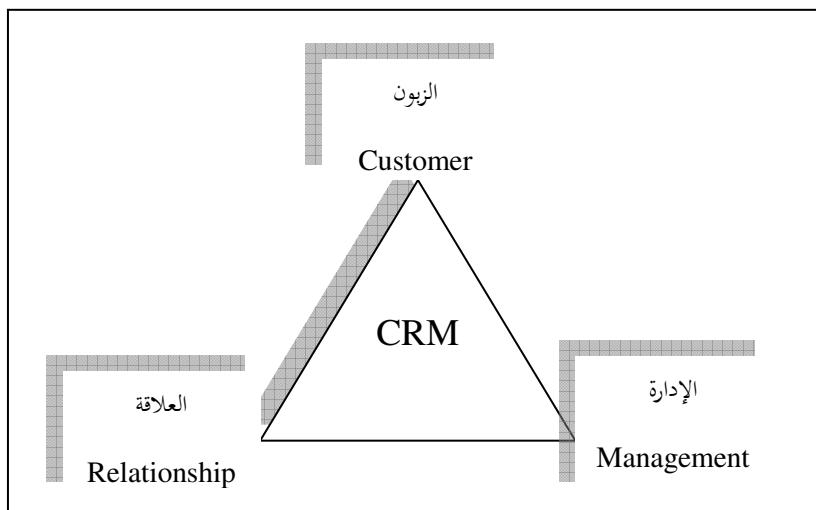
وهي المجموعة الأضعف داخل اهتمام المؤسسة، حيث أن زبائن هذه المجموعة غير مربحين أو ذو ربحية منخفضة وولاء متوقع بسيط. وهناك اتفاق بسيط بين احتياجات هؤلاء الزبائن وعروض المؤسسة من حزمة خدماتها. وعليه فإن الإستراتيجية الأنسب هي إدارة علاقة بسيطة مع عدم استثمار أي شيء فيها.

المطلب الثاني: مكونات إدارة العلاقة مع الزبائن والتحولات التي أحدثتها

أولاً: مكونات إدارة العلاقة مع الزبائن

ت تكون **CRM**^{*} من ثلاثة مكونات رئيسية، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (10-1): مكونات CRM



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

ويمكن توضيح المكونات أعلاه كما يلي:¹

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

^{*} CRM "Customer Relationship Marketing": إدارة العلاقة مع الزبائن.

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 بمحاذيف أو بسلوك الزبائن، فعلى الرغم من أن الزبائن قد يكون له موقف إيجابي تجاه المؤسسة ومنتجاتها، فإن سلوكه الشرائي قد يكون موقفيا وبشكل كبير، لذا تتضمن إدارة علاقات الزبائن العمل على إدارة هذه العلاقة بشكل يضمن أن تكون مربحة وتحقق المنفعة للطرفين.

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

ثانياً: التحولات التي أحدثتها إدارة العلاقة مع الزبائن

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

1- التحول من التعاملات إلى العلاقات:

إن الزبائن يمكن أن يكون شخصاً غريباً عن المؤسسة لهذا يتم التعامل معه على أساس الصفقة. وتاريخياً فإن النظرة إلى الزبائن كانت تقوم على أنه خصم في إطار مبادلة المؤسسة/ الزبائن، وثقافة الربح/ الخسارة. فعند التوصل إلى بيع السلعة بسعر أعلى: فإن المؤسسة تربح والزبائن يخسر، ولكن إذا تم بيع السلعة بسعر أقل: فإن الزبائن يربح ولكن المؤسسة تخسر. ولكن هذه النظرة قد تكون مقبولة من زاوية ضيقه جراء نقص الخبرة في الماضي، وكذلك حالة السوق، الذي كان الطلب فيه يتجاوز مراحل 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 الزبائن وعلى أساس الصفقة يعبر عن قصر نظر الإدارة، كما يشير إلى عدم الاعتماد على معرفة

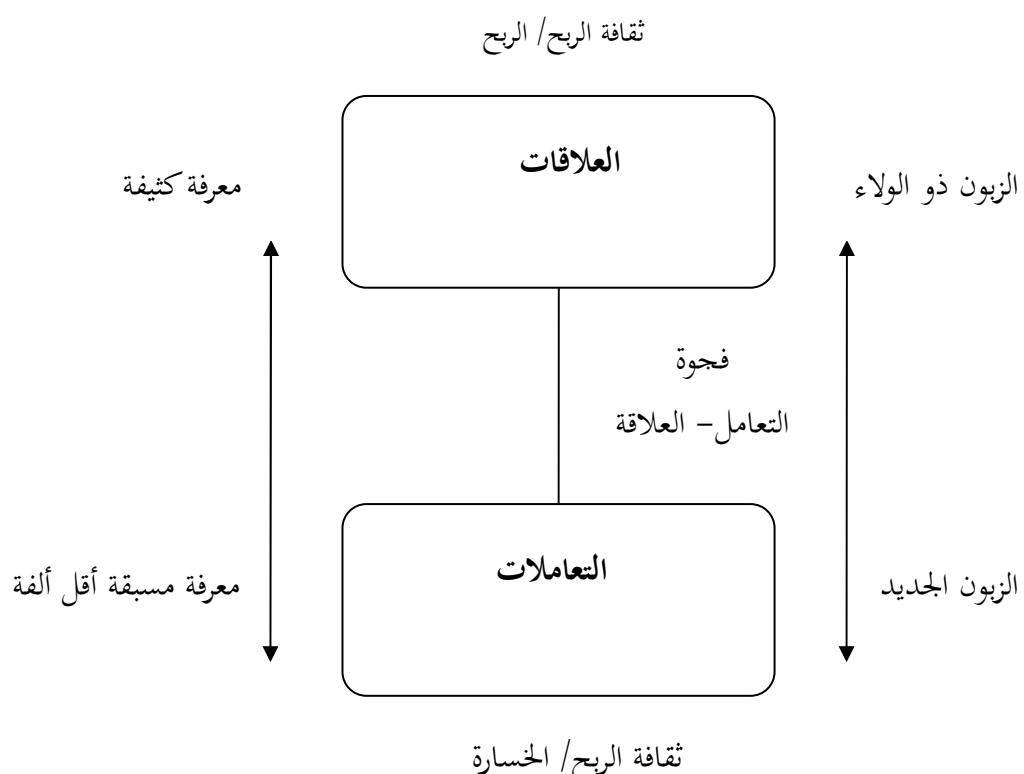
¹ - خلود عاصم وناس آخرون، استعمال مدخل تحليل الربحية واحتساب قيمة الزبائن مدى الحياة في إدارة علاقات الزبائن، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، بغداد، العدد 23، 2010، ص.6.

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

حيث تهدف CRM إلى توطيد علاقات طويلة الأجل مع الزبائن المربحين. مما يربط أي مؤسسة بزيائتها العاديين إنما هو مجرد تعاملات، قد يخسر فيها أحد الطرفين، إذ لا يحرض 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 (11-1): 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.300-299.

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

حيث أن هذا التحول يعني:¹

1. التحول من ثقافة الربح/ الحسارة إلى ثقافة الربح التي تعني أن المؤسسة والزيون شريكين وليسَا خصمين. وهذا هو الأساس في التحول من مفهوم الزيون الجديد إلى الزيون طويل الأمد ذي الولاء.

2. التحول من موقف "لا معرفة مسبقة بالزيون" إلى موقف "معرفة زيونية كثيفة" أعمق وأكثر ألفة. فالزيون هو جزء من عائلة المؤسسة، وأن المعرفة به تجعله مألفاً، وقريباً من المؤسسة وخططها وسياساتها واستجابتها الحميمية لحاجاته.

3. التحول من بيع السلعة في الصفقة إلى بيع المعرفة في العلاقات. وهذا هو الشكل الأقوى في العلاقة مع الزيون لتحويل المعرفة إلى قيمة، وهو أيضاً الأساس في تكوين رأس المال الزيوني*.

2- التحول من الرضا إلى الولاء:

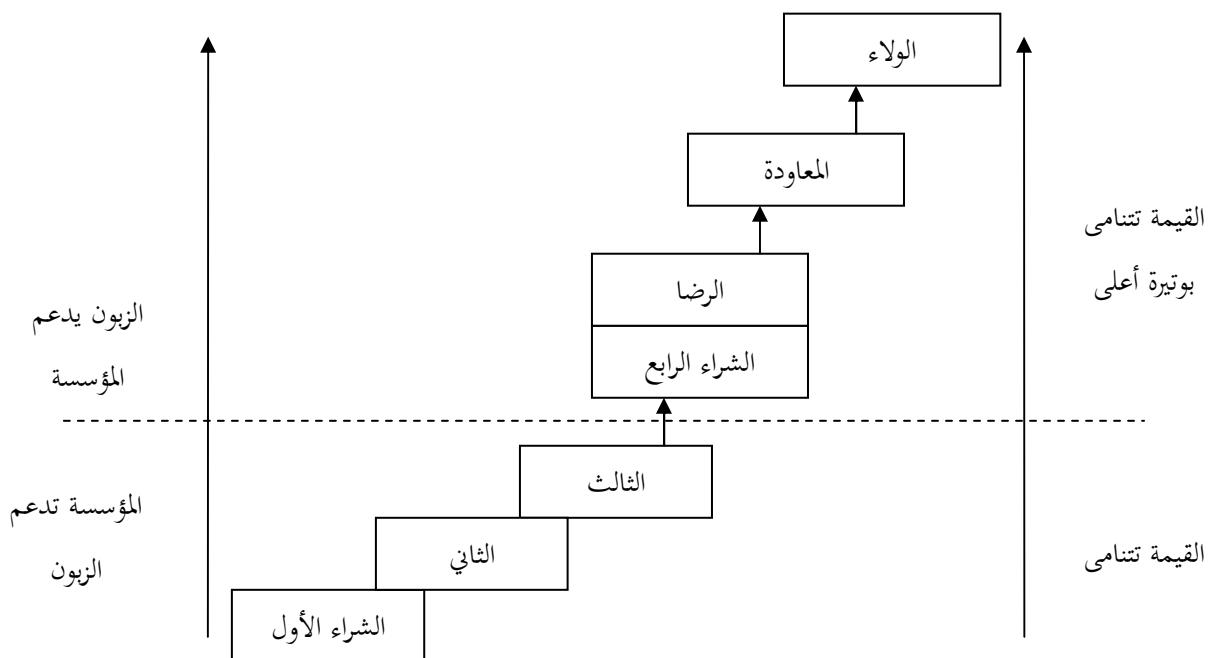
يعتبر الزيون الرقم الأصعب في كل مؤسسة وإدارة، فهو الذي يعرف ما يريد أكثر من أي شخص آخر، وهو الذي يدفع من أجل ما يريد. لذا فإن السعي الحثيث لمؤسسات الأعمال في تحصيل وتقديم المعلومات عن الزيائن وكيفية تحقيق رضا كل زيون تبقى الفيصل الحاسم في المعركة التنافسية، وذلك لأن تحقيق رضا الزيون قد يتتطور فيما بعد ليصل إلى ما يسمى مبدأ الشراء الرابع، وهو النقطة التي تبدأ عندها دورة العلاقات طويلة الأمد. وبالتالي تستطيع المؤسسة تحقيق ولاء الزيون، الذي يمثل مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة، أو مقياس لرغبة الزيون 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 الزيوني: هو الشروط المضمنة في علاقات المؤسسة مع زيائتها. والمتمثلة في حقوق ملكية العالمة التجارية، ثقة الزيائن بالمؤسسة، ولائهم لها.

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

الشكل رقم (12-1) : مبدأ الشراء الرابع



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

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

إنّ تحدّف CRM إلى تحويل الزبائن من حالة الرضا إلى حالة الولاء، لكن لا يجب أن يفهم من هذا أنها تحدّف إلى ترسّيخ ولاء كل الزبائن. بل تقوم بغزو وإقصاء الزبائن غير المرجحين والتفرّغ والتركيز على الزبائن المرجحين فقط.²

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

² - ونالد سونفت، مرجع سابق، ص 2.

المبحث الخامس: خطوات ومعوقات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن

تعتبر إدارة العلاقة مع الزبائن خطة ثورية تعيد النظر في أسلوب الحوار وتبادل الأفكار مع الزبائن المرجحين والقيمين بالنسبة للمؤسسة، فهي تتطلب توفير أفضل ما يمكن تقديمها لهم عن طريق معرفة سبل التواصل معهم وتسويق المنتجات لهم واستكشاف مستويات الخدمة التي يمكن توفيرها لهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الخطوات المتالية التي يجب إتباعها حفاظاً على راحة الزبائن وعدم إظهار أي تدخل بشؤونه الخاصة، فالمؤسسات التي تقوم بتطبيق CRM بنجاح ستتحصل على 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 الزبائن تتطلب إعادة هندسة العمليات التجارية على نطاق المؤسسة وعبر الوظائف والتوكيل على الزبائن.

المطلب الأول: خطوات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن

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

الشكل رقم (13): خطوات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن



المصدر: عبد نايف باسم فيصل، التأثيرات التفاعلية بين مقدرات إدارة المعرفة الإستراتيجية و العوامل التنظيمية وانعكاساتها في نجاح إدارة علاقات الزبائن 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 الزبائن تتمثل في:

1- إنشاء قاعدة بيانات عن نشاط الزبائن:

ونعني بها جمع البيانات المتعلقة بالقطاع السوقي المستهدف، ووضعها في قاعدة البيانات التسويقية بغرض إفاده 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 المدف 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 الزبائن وللحصول على هذه المعرفة يتم

جمع أكبر قدر من البيانات، ومن هذه البيانات:¹

- **البيانات الشخصية والديمغرافية** : السن، الوظيفة، الجنسية، المكانة الاجتماعية.

- **بيانات الاتصال** : الموقع، أرقام الهاتف، أماكن التواجد المفضلة، وسائل الاتصال

المفضلة، الموظف المختص بالاتصال.

- **بيانات الدخل والاستهلاك** : المقدرة الشرائية، السلع المشتراء ، كمياتها وأغراضها ، السلع

المفضلة، الاهتمامات والرغبات، نسبة الإنفاق على السلع المنافسة.

- **بيانات المحظيين بالعمل** : مدير المكتب والمؤثرين على قرار الشراء.

- **بيانات أخرى** : إدراك الزبون للمنافسين ورأيه فيهم، سبب تعامله مع المؤسسة، مقتراحات 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 المشتراء، أو من خلال

الأرباح التي تتحققها المؤسسة من خاللهم، 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 تساعده على اتخاذ القرار بشكل أفضل من خلال استعمال

تقنية التقسيب في البيانات،¹ ويكون ذلك وفق أربع مراحل متتالية وهي كالتالي:²

1) مرحلة تحديد المعلومات الالزمة ومصادرها، وتشمل:

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

2) مرحلة الحصول على المعلومات وتبويتها وتحليلها، وتشمل:

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

3) مرحلة الاستفادة من المعلومات وتفعيتها، 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.

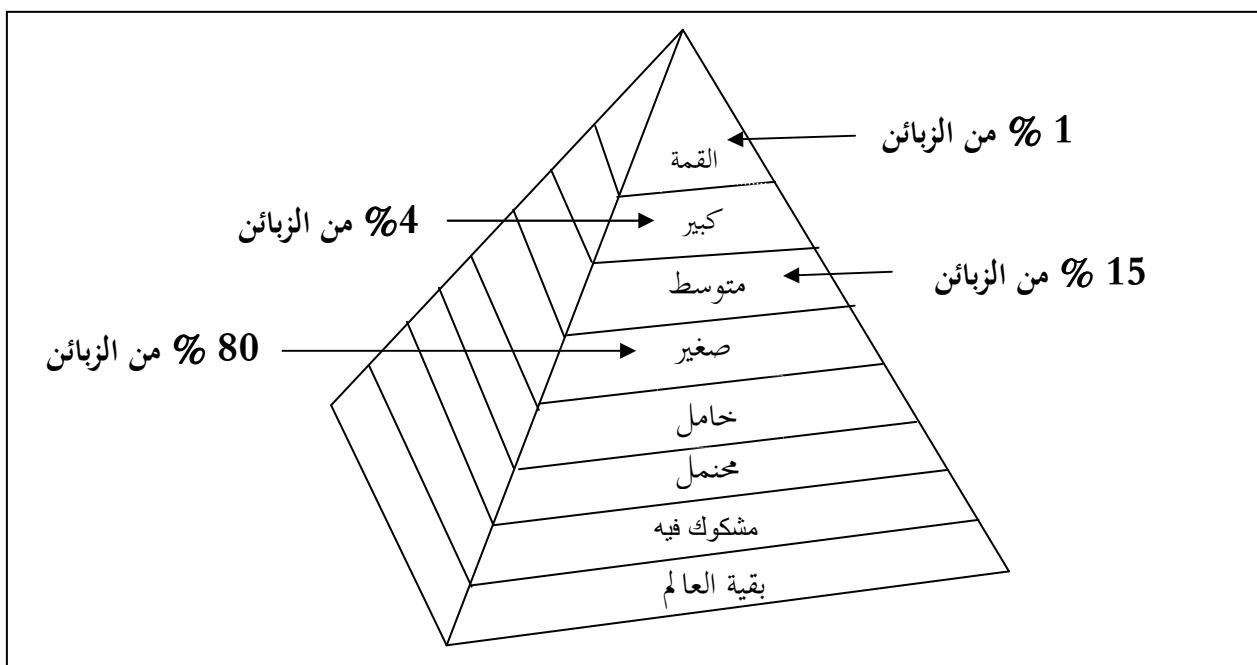
² رونالد سويفت، إدارة علاقات العملاء CRM، مرجع سابق، ص. 7.

- دراسة استجابة العملاء.
- عمل التعديلات والتغييرات الالزمة.

3- اختيار الزبائن:

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

الشكل رقم (14-1): هرم الزبائن



المصدر: يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبدلي، إدارة علاقات الزبائن (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان، 2009)، ص.160.

من خلال الشكل يتضح أن الهرم يقسم الزبائن حسب عوائد المبيعات إلى:¹

- 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 يحتلوا 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 زبائنها النشطين.

- **الزبائن الصغار**: هؤلاء يمثلون نسبة 80% الباقية من زبائن المؤسسة.

إضافة إلى الأصناف التالية:¹

- **الزبائن الخامليين**: 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 والمتواجدون في أسفل المرم، وبما أن المؤسسة لن تتحقق أي فائدة من هذه المجموعة فمن المهم وضع صورة عنهم لتحديد زمن التسويق وكمية النقود التي تنفق لمحاولة الاتصال بهم.

4- استهداف الزبائن المربيين:

تحاول المؤسسة في هذه الخطوة التركيز على نوعية الزبائن الذين يمكن خدمتهم بكفاءة، وعلى ضوء ذلك يسعى مدريو 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 ومساهمتهم 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.41-42.

فعدن أقل مستوى تسعى المؤسسة التي تتعامل في أسواق تتصف بوجود عدد كبير من الزبائن وتحصل منهم على هامش 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 زبائنها لكي تعرف 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 وتجني منهم هامش 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 تحدى 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 المنوح لهم ومدته ورفع الأسعار التي يطلبونها.¹

5- برامج بناء العلاقة:

في هذه الخطوة تتفاعل المؤسسة مع زبائنها 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 و تظهر 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 حميم 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 الكفاءة

ما يلي:

- مصمم بعناية بحيث يصل للعميل في لحظات معينة من حياته اليومية، وبلغه الرسائل التسويقية فيحصل على استجابته الإيجابية.

- ثانوي الاتجاه، وذلك كي تنصت للزبون بنفس القدر الذي تتحدث به إليه.
- سهل الاستعمال من قبل المؤسسة والزبون معاً.

- **الاتصالات الداخلية بين أقسام المؤسسة:** كثيراً 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 ونفاده إلى الأقسام وموقع العمل ذات العلاقة. وأهم السمات التي يجب أن تتوفر بها هي:

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

ويمكن أن تعتمد المؤسسة في بناء علاقتها مع الزبائن على مجموعة من البرامج، والمتمثلة في¹:

- 1- يمكن للمؤسسات أن تقوم ببناء القيمة وإرضاء الزبائن من خلال إضافة مجموعة من المنافع أو الجسور المالية في علاقتها معهم. حيث تقدم الكثير من المؤسسات ما يطلق عليه "برامـج تسويق تـكرار الشراء"، وهي تلك البرامج التي تكافـع الزبائن الذين يقومون بتـكرار الشراء أو الذين يـشتـرون بكمـيات كـبـيرـة من خـلـل منـحـهم بـعـض الـحـواـفـز السـعـرـيـة الـخـاصـة.

- 2- يـنـطـوي المـدـخـل الثـانـي عـلـى إـضـافـة مـجمـوعـة مـن المـنـافـع أو الجـسـور الـاجـتمـاعـيـة، بـإـضـافـة إـلـى المـنـافـع وـالـجـسـور الـمالـيـة الـتـي تم ذـكـرـها فـي النـقـطـة السـابـقـة. حيث تـقـدمـ العـدـيدـ مـنـ المؤـسـسـات بـرـعاـيـةـ ما يـشـارـ إـلـيـهـ بـ"برـامـجـ الـأـنـدـيـةـ التـسـويـقـيـةـ"، وـالـتـيـ تـقـدمـ لـأـعـضـائـهـ بـعـضـ الـخـصـومـاتـ الـمـيـزةـ، وـتـحـاـولـ أـنـ تـخـلـقـ مـجـتمـعـاتـ خـاصـةـ بـهـاـ وـلـهـاـ عـضـوـيـةـ يـتـمـ منـحـهـاـ لـأـفـرـادـ مـعـيـنـةـ مـنـ الـزـبـائـنـ.

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 جداً للزبون، في الوقت الذي لا تتوافر فيه تلك الخدمات لدى المنافسين ولا يستطيعون تقديمها أو تقليلها بسهولة. وتعتمد هذه الخدمات على مستوى عالي من التكنولوجيا، وتحدف إلى جعل الزبون أكثر كفاءة وإنتجية.

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 وفضيلاتهم المحددة. حيث أن ما يريد الزبائن هو مستوى من المواءمة بين المنتج وحاجاتهم، وتزويدهم بالخيار الأمثل لهم، وهذه مهمة المسوق 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 للتنقييم:

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

المطلب الثاني: معوقات تفزيذ 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.

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

- الاختلاف حول مفهوم «الزيون»:

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

- معارضة التغيير:

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

ومن أسباب معارضه 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 المشاركة في مشروع CRM من البداية. وذلك من خلال برامج التدريب الجيدة التي تساعّد الموظفين على استيعاب المدف من إدارة العلاقة مع الزيون واستيعاب كيف يمكن للنظام أن يساعدّهم على خدمة الزبائن بشكل أفضل. وبنفس أهمية تدريب الموظفين في المكتب الأمامي فلا بد من تدريب المديرين الذين سيستخدمون النظام عند اتخاذ القرارات.

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

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

المعوقات التي تعرّضها عند عملية تنفيذها والمتمثلة في:¹

- **خصوصية الزبائن:**

وهي من الأمور المهمة عند تنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، 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 كالتالي:

- ينبغي إبلاغ الزبائن أن بياناتهم شخصية، ولا تستخدم إلا لأغراض محددة و الخاصة.
- 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 الزبائن في بداية عهدها، وأغلب برامجها وتقنياتها نمطية وغير ناضجة، فضلاً عن ارتفاع تكاليف تنفيذها وذلك لوجود اختلاف في البرمجيات والتقنيات المستفادة من قبل المؤسسات التي تتبّنى إدارة العلاقة مع الزبون مما يؤدي إلى إحباط معنويات المتبّنين 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، العدد 42، بغداد، 2014، ص.162-161.

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 لاحتياطهم ورغباتهم، 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 بدلاً من الصراع والتنافس، الذي يمكن أن يحدث بين طرفين 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 مالكين للمؤسسة، فالزيون 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 وتكيفها 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 وال مباشرة بين المؤسسة وزبائنها، من أجل التعرف على حاجاتهم ورغباتهم وإعطائهم الفرصة لإبداء رأيهم و انتباعهم و لتقديم شكاويمهم.

حيث تسعى المؤسسات من خلال نظام إدارة العلاقة مع الزيون إلى جذب واكتساب الزبائن المربحين والاحتفاظ بهم، عن طريق تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة تأخذ بعين الاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة واستراتيجيتها، لتوطيد علاقات قوية مع الزبائن المربحين فقط، وتقليل مستوى العلاقات مع الزبائن غير المربحين. والأهم من ذلك أن إدارة العلاقة مع الزيون 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 بقدرة كبيرة، 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 بالزبائن 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 الزبائن هو الحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تتحققها 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 بالتدرج وبصورة نهائية من معاملات مستقلة على شكل مبادرات إلى عمليات شراء متكررة تستند إلى الولاء وفرص البيع، ويعتبر التسويق بالعلاقات أداة يمكن من خلالها تأمين ولاء الزبائن، 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 لاستراتيجيتها 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 لتدعم مختلف جوانب هذا البحث عبر التقسيم الآتي:

- **المبحث الأول:** التوجه نحو الزبائن وبناء العلاقات
- **المبحث الثاني:** نماذج الرضا ومحدداته
- **المبحث الثالث:** ماهية ولاء الزبائن
- **المبحث الرابع:** إستراتيجية ولاء الزبائن وبرامجها
- **المبحث الخامس:** ولاء الزبائن 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 الجهد 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 لزبائنها من قيمة أثناء عملية التبادل، وذلك عبر مستوى جديد وعميق لعلاقة المؤسسة بالزبون، والذي يرتكز 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 التعريفات:

- 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 وزيائتها. حيث يكشف توجه هذا المفهوم على دور وأهمية علاقة الزبائن بالمؤسسة لخلق

¹ القيمة والمساهمة في تحقيقها للدرجة التي تعد فيها قيمة الزبائن متساوية لقيمة المؤسسة.

- يعرف "Zeithmal" القيمة على أنها "التقييم العام لمدى منفعة المنتج من قبل الزبائن، وذلك على أساس ما يدركه وما يتحصل عليه من السلع أو الخدمات"²، يبين التعريف أن مستوى القيمة التي يتوقع الزبائن 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"

³ قيمة الزبائن في أربعة مفاهيم:

- السعر الأقل.
- أي شيء يرغب به الزبائن (خدمة، منتج).
- أنها الجودة التي يستلمها الزبائن.
- أنها ما يحصل عليه الزبائن مقابل ما يدفع.

- ويعرفها "Guy Audigier" في كتابه على أنها "متغير يزداد بتلبية حاجات الزبائن أو انخفاض تكلفة المنتج"⁴، حيث يضيف في تعريفه عنصر هام له تأثير على مستوى القيمة المقدمة للزبائن، 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 الزبائن من المنتج، أما التكاليف الكلية فتعلق بمجموع التكاليف المالية، الوظيفية، والنفسية التي يبذلها الزبائن"⁵. كما هو موضح في الشكل التالي:

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

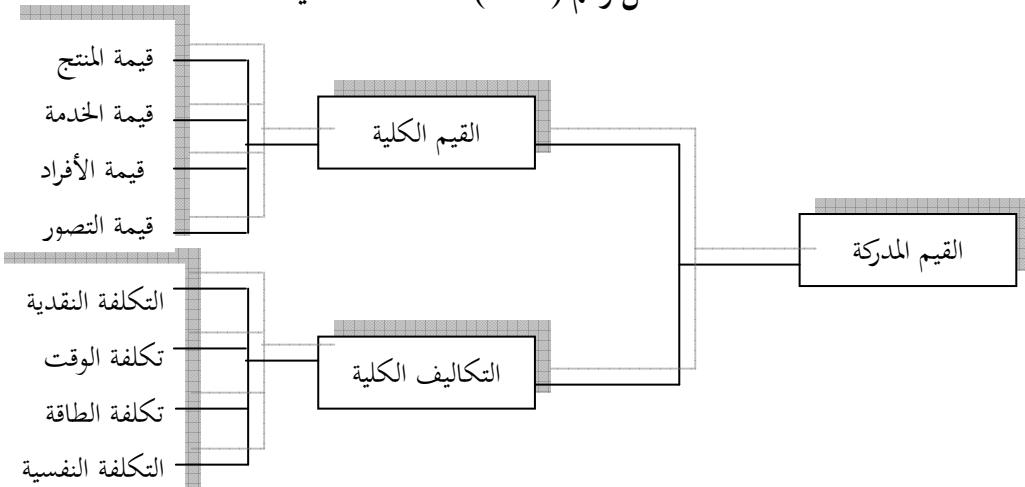
² Jacques Horovitz, Traduit de l'anglais par: Laurence Nicolaïeff, **Sept secrets pour: un service client performance** (les Echos éditions: Paris, 2000), p.35.

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 (1-2): محددات القيمة



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

يوضح الشكل السابق محددات أساسين للقيمة المدركة للزبائن وهما:

- **القيم الكلية** : تتلخص القيم التي يحصل عليها الزبائن في العناصر الآتية:¹
 - **قيمة المنتج**: هي الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوفر في المنتج، مثل الصلاة، مستوى الأداء، الاقتصادية في التشغيل، والاعتمادية.
 - **قيمة الخدمة**: هي مجموع المنافع غير الملموسة التي يحصل عليها الزبائن مثل خدمات ما بعد البيع، طريقة التسليم، الصيانة، توفر قطع الغيار في مجال الأجهزة وال المجال الميكانيكي.
 - **قيمة الأفراد**: تكمن في الخبرات ومهارات العاملين في المؤسسة، وما يمارسونه من تأثير على سلوك الزبائن وتقيمه للمنتج، فوجود أفراد على درجة عالية من الأداء يسهل من العملية البيعية وإمكانية استمرار التعامل بين المؤسسة والزبائن وبناء علاقة طويلة المدى.
 - **قيمة التصور الذهني**: تشكل صورة العلامة والمؤسسة جزء كبير من القيمة التي يحصل عليها الزبائن، والتي تتضمن إضافة إلى الأبعاد الحقيقة للأداء، البعد النفسي والبعد الاجتماعي، الذي يتحققه الزبائن من اقتناء المنتج (السعادة، 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	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.
استهلاك واستعمال	استعمال	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.
الطلب	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 مفاؤضة 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 يلي¹ :

- **التكلفة المالية**: تتمثل في سعر المنتج وختلف المصاريف المتعلقة بعملية الشراء.
- **تكلفة الوقت**: تستغرق عملية الشراء وقتاً محدوداً يسعى الزبون دائماً لتقليله.
- **تكلفة الطاقة**: من أجل الحصول على المنتج يبذل الزبون جهوداً في عملية البحث أو التنقل.

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

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

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

ثانياً: 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 التعريف 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 مستقبلا.¹

- كما يعرف بأنه "مقياس لدرجة الإشباع المتحقق 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 وتصوراته لهذه السلعة قبل الحصول عليها، ومدى تحقق حاجاته ورغباته".³

وبالتالي فرضاً 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 ثلاثة 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: الزبائن غير راضي Dissatisfied

2. الأداء = التوقعات: الزبائن يكون راضي Satisfied

3. الأداء > التوقعات: الزبائن يكون راضي وسعيد للغاية High satisfied

وهناك العديد من المصادر التي يمكن أن يستقي منها الزبائن ويفني توقعاته، وتمثل هذه المصادر في:

- الخبرة السابقة للزبائن في حالة ما إذا كان يكرر عملية الشراء.
- الصورة الذهنية التي ترسمها المؤسسات لدى زبائنها و تستهدف بما 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 الزبائن للمنتج من خلال المعلومات المقدمة عن المنتج ونقاط تميزه.
- الجهود الترويجية المقدمة من المنافسين.

2- كسب رضا الزبائن:

إن التحدي الأساسي الذي يواجه المؤسسات اليوم هو العمل الدائم على تطوير المنتجات وتقديم القيمة التي تسهم في جعل العرض التسويقي جذاب من وجهة نظر الزبائن والعمل على مقابلة هذه الوعود عند تقديم هذا المنتج للسوق. والنتيجة النهائية لهذه الجهود هو خلق نوع من الربط العاطفي بين الزبائن والمنتج، حيث أن تحقيق مستويات عالية من الرضا تسهم بسهولة في خلق هذا الارتباط، وتنمية نوع من الولاء والتقدير من جانب الزبائن للمؤسسة ومنتجاتها¹. ويمثل رضا الزبائن أحد أهم مكونات المفهوم التسويقي، كما انه متغير مستقل يسبب أو يؤثر في درجة ولاء الزبائن للمنتج ، بل انه احد أهم أسباب تحقيق الولاء.

ومن أجل تفعيل رضا الزبائن 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، البلدة، 2004، ص.ص. 101-102.

- استيعاب المعلومات التي تم جمعها من الزبائن، لتحديد أهم الخصائص المشتركة.
- تحديد وتعريف توقعات الزبائن وأمامهم عن السلع والخدمات.
- العمل على تطوير المنتجات بما يتناسب مع هذه التوقعات، ويتحقق الآمال المنتظرة منها.
- اقتراح هذه المنتجات المطورة، وإقناعهم بما ي مستوى عرض متميز.
- اكتشاف أحسن الطرق بأساليب جديدة متميزة لإرضاء الزبائن عند الاستجابة لمطالبهم، وتقديم ما يفوق تقديراتكم بقيمة مضافة.
- الاجتهاد والجدية في تنفيذ كل خطوة بحيث تضمن أنها لا تشبع حاجات الزبائن 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 رضاهما دائماً والحفاظ عليهم.

3- الحفاظ على رضا الزبائن : تستطيع المؤسسة الحفاظ على رضا زبائنها بطرق متنوعة أشهرها :¹

- صندوق الاقتراحات ودفتر الشكاوى: المؤسسة الموجهة نحو الزبائن تدعو زبائنها 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 للزبائن تسجيل رأيه عنها، سواءً أكان سلبياً أو إيجابياً، كما أن هناك مؤسسات أخرى تضع رقماً أخضر مجاني لتسهيل التعامل مع الزبائن، واستقبال أفكار مختلفة منهم، تساعدها 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 زبائنها، واكتشاف أساليب عزوفهم عن التعامل معها، لتفادي حصول ذلك مرة أخرى، وذلك بالاقتراب من عينة محددة وتوجيهه أسئلة الاستبيان إليها، واستخدام نتائج هذه البحوث فيما يخدم مصالح الزبائن والمؤسسة بما هو أفضل.
- التسويق الخفي: تقوم بعض المؤسسات بالتعاقد واستئجار بعض الأفراد لتقديم دور الزبائن المختملين، وذلك لتسجيل نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة والمؤسسات المنافسة. ويمكن أن يقوم المتسوق الخفي باختبار

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

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

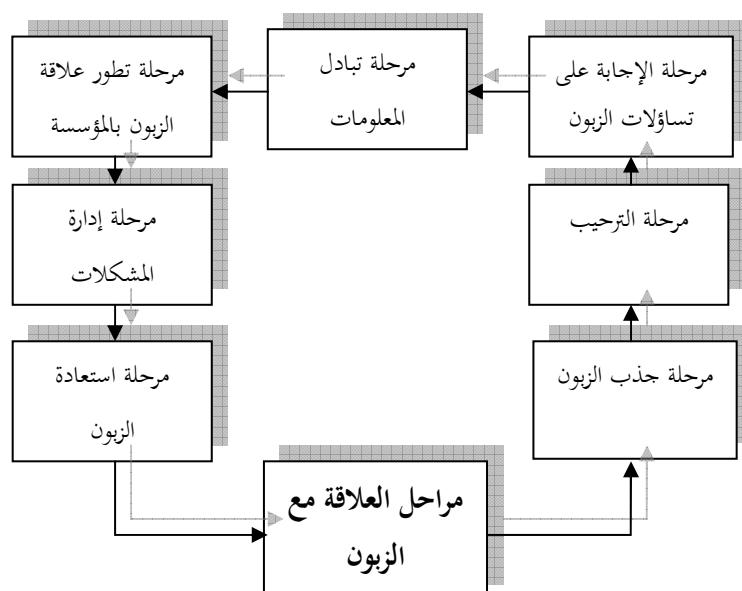
- بحوث الزبائن المفقودين: على المؤسسة متابعة زبائنها، خاصة الذين يوقفون التعامل معها، والاتصال بها، وذلك لمعرفة أسباب عدم الرضا، ومحاولة معالجتها لتفادي ضياع زبائن آخرين.

المطلب الثاني: مراحل العلاقة مع الزبون

تسعى كل مؤسسة على احتلال حجمها واحتياصها لتنمية علاقتها مع الزبون، فمهمة جذب زبائن جدد أصبحت من الصعوبة، حيث غالباً ما تُعرض المؤسسة على هؤلاء الزبائن تشيكيلة 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 الزيدات، محمد عبد الله العوامره، استراتيجيات التسويق: منظور متكامل (دار الحامد: عمان، 2014)، ص. 290.

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

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

1- مرحلة جذب الزبائن:

إن نتائج العولمة المتلاحقة في الأسواق، شكلت لدى الزبائن نطاقاً واسعاً من الخيارات، وأعطته فرصه أكبر للانتقال من منتج لآخر، فالمؤسسة مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالتكيف مع العرض والطلب الموجودين في السوق، الذي يتمتع بالتطور والمرنة، 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 الزبائن فعلاً وما كان يتوقعه عند استعمال المنتج أو الخدمة.
- مراعاة حساسية الزبائن من خلال الاهتمام بمراحل عملية الشراء.

2- مرحلة الإجابة على تساؤلات الزبائن:

حينما يتوجه الزبائن 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 تماماً، وتنما هذه المرحلة بكوكونها قصيرة ولكنها على قدر من الأهمية.

3- مرحلة الترحيب بالزبائن:

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

4- مرحلة تبادل المعلومات:

تعد من المراحل المهمة في العلاقة بين المؤسسة والزبائن، إذ يتضح للزبائن المعلومات الضرورية التي يحتاجها بشأن السلعة أو الخدمة التي تتعامل بها المؤسسة والذي هو بصدده طلبها، كما أن المؤسسة ستكون على علم بما يحمله الزبائن من رغبات وطموحات وقدرات في الدفع وطبيائع وأمانة الزبائن.

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 تطوير علاقه الزبائن بالمؤسسة:

تطوير العلاقة مع الزبائن بتحفيزه وزيادة ولائه للمنتج، بالاعتماد في ذلك على تحليل سلوكه الشرائي وستمر المؤسسة في تطوير علاقتها مع زبائنهما، بحيث يتم تطوير الزبائن المشكوك أو المحتمل أن يكون مستهلك للمنتج ليصبح زبائن جديدين بعد اقتنائه للمنتج، وستمر عملية تطوير العلاقة معه ليعيد عملية الشراء ويدعم المؤسسة بهذا الاختيار ليتوج في مراحل أخرى من التطور المستمر في العلاقة إلى زبائن وفي للعلامة ويدعمها بانتمائه إليها عند من يتصل بهم في محيط علاقته من الفم إلى الأذن، وبعد شعوره بالانتماء يصبح سفير دفاع ووجه لسلوك الآخرين باتجاه إيجابي نحو المؤسسة لكونه يشعر بخسارته لخسارة المؤسسة وأن نجاحه من نجاحها فهو بمثابة الشريك.

6- إدارة المشكلات:

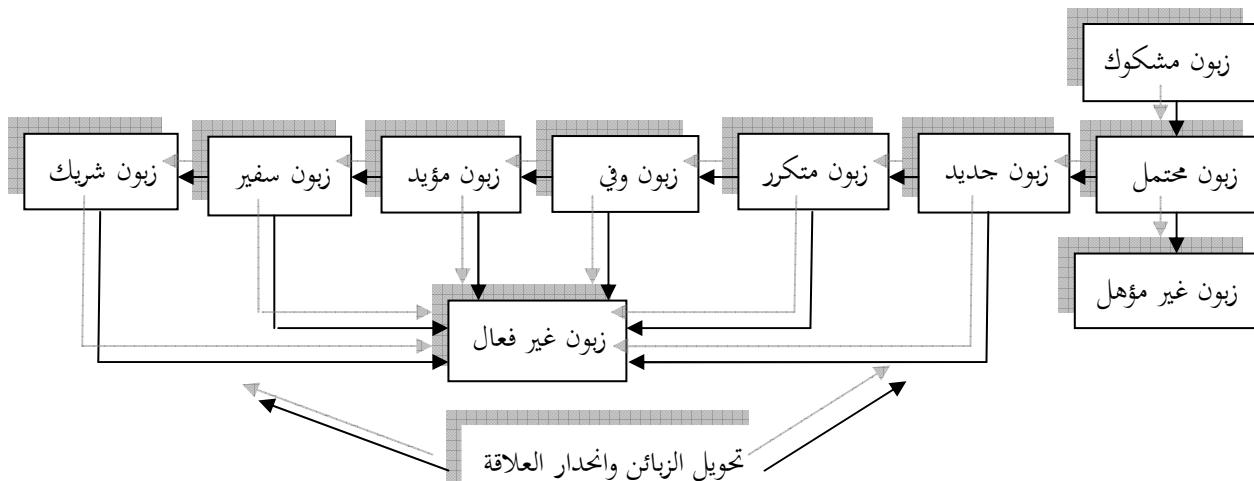
قد تظهر أثناء التعاملات بين الزبائن والمؤسسة بعض المشاكل والمعوقات التي تحتاج إلى حلول من جانب المؤسسة، والتي عليها استثمارها من خلال ما يتتوفر لديها من معرفة في هذا المجال واستحضار الخبرات والمهارات بهدف التمسك بالزبائن، وبعكسه سيغادر الزبائن إلى منافس آخر.

7- استعادة الزبائن:

إن تحقيق هدف استعادة الزبائن يتسم بالصعوبة لأن العديد من المؤسسات تسيء التعرف على الزبائن وتميز المفقودين منهم نظراً لعدم امتلاك قاعدة بيانات فعالة، فأحياناً تنتهي العلاقة مع الزبائن بسبب الشمن الباهظ أو أخطاء في المنتج لذا يجب وضع حلول مسبقة من أجل استعادة الزبائن وتفادي تقديم خدمات سيئة أو على الأقل أحسن من ما يقدمه المنافسون.¹ إدارة هذه المرحلة تعتمد بشكل كبير على قدرة المؤسسة في استخدام المعلومات والبيانات المتوفرة لديها سواء في قواعد البيانات الخاصة بالزبائن أو فيما يتعلق بالمعلومات والمعرفة التي يوفرها مركز المعرفة في المؤسسة. وقد انتقل اهتمام المؤسسة في التوجه بالزبائن من دورة حياة المنتج إلى دورة حياة الزبائن وهي الفترة الممتدة من بداية التعامل مع المؤسسة إلى غاية تحقيق الولاء أو التخلص من التعامل مع المؤسسة. ويوضح الشكل التالي المراحل التي يمر بها الزبائن 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 الزبائن 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 الزبائن تمر بالعديد من المراحل، حيث كلما انتقلنا من مرحلة إلى أخرى تعززت ثقة الزبائن بالمؤسسة و ذلك من خلال قدرة المؤسسة على تكوين قاعدة معرفية تفهم من خلالها حاجات الزبائن و رغباتهم و تحسينها في منتجات ذات قيمة بالنسبة للزبائن، حيث تبدأ المؤسسة بجذب انتباه الزبائن المشكوك و العمل على الحصول عليه فإن تمكنت من تحقيق ذلك فهذا يعني أنه استجابة لأنشطتها الترويجية و أظهر الاهتمام بالتعامل معها، هنا على المؤسسة زيادة التأثير عليه لتنمية العلاقة معه و تحويل المحتشم إلى زبون ينبغي المحافظة عليه و زيادة ولاءه ليتحول إلى سفير أو وكيل ومدافع عن المؤسسة وخدماتها، مما يؤدي إلى تطور رأسمال الزبائن الذي يعد ثروة بالنسبة للمؤسسة و يتمثل في إقامة علاقات مع الزبائن و كسب ثقتهما و لائهم لها، و في ظل العلاقة التبادلية بينهم ينبع ما يسمى رأسمال زبوني و ذلك تأكيدا على أن قواعد العلاقة التقليدية ذات الاتجاه الواحد قد حللت محلها العلاقة ذات الاتجاهين مع المحافظة على التبادل المستمر للمعلومات، وفي هذا السياق من العلاقات التي تخلق القيمة فإن الزبائن ذي الولاء يمثل أصلا من أصول المؤسسة، إذا انتهت المؤسسات إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن من خلال الإصغاء لهم و السماح لهم بالمشاركة في أدوات التصميم من أجل تطوير المنتجات و الخدمات وفقا لما يتوقعونه، أي أن الزبائن ذي العلاقة المتميزة و المستمرة مع المؤسسة هو الباحث الجديد لمصلحة المؤسسة و الأكثر مشاركة في نجاحها، إلا أنه في أي مرحلة قد يصاب الزبائن بحالة عدم الرضا فيكون لديه احتياج 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 شكاوى.
- **المستوى القائم على إمكانية تحمل المسؤولية:** حيث تقوم المؤسسة بالاتصال بالزبون من أجل معرفة مقتراحاته 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 تعتمدها المؤسسة في متابعة زبائنها لتحقيق رضاهم و معالجة شكاويمهم.
- **مستوى الشراكة:** في هذه الحالة يصبح الزبون جزء من رأس المال 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 مضمونها محددات وتابع رضا الزبائن.

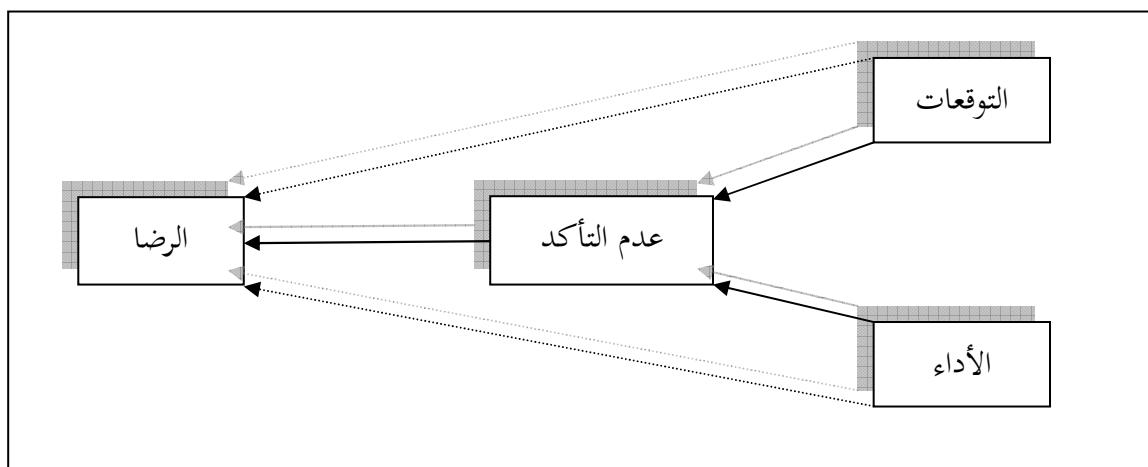
المطلب الأول: النماذج المفسرة لرضا الزبائن

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

1- نموذج عدم التأكيد المعدل لـ "Oliver"

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

الشكل رقم (2-4): نموذج عدم التأكيد 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.

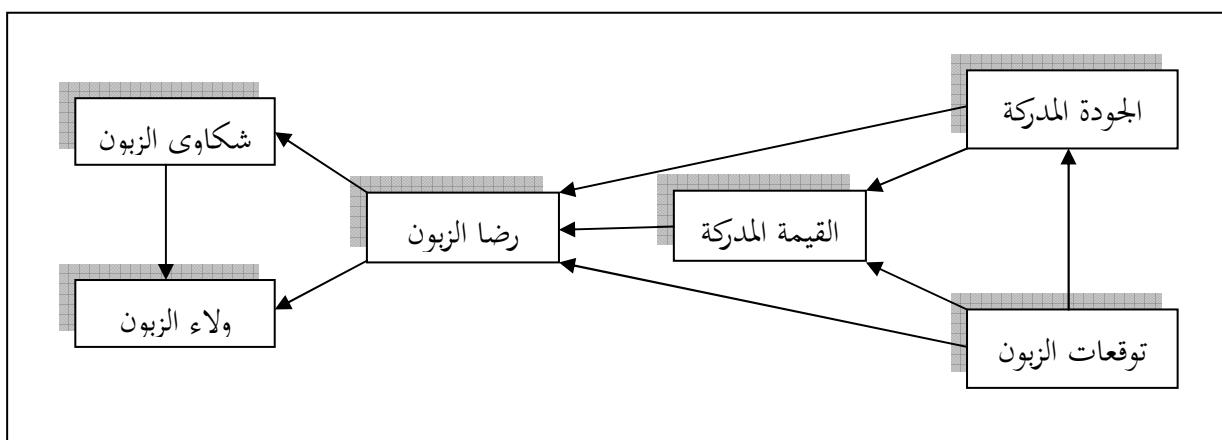
يتضح من الشكل أعلاه أن رضا الزبائن يرتبط بثلاث عناصر مهمة، وهي: التوقعات، الأداء و عدم التأكيد، فحسب هذا النموذج فإن شعور الزبائن بالرضا من عدمه هو نتيجة عملية تقويمية يقارن من خلالها الزبائن الأداء الفعلي للمنتج مع توقعاته المسبقة، فعندما يكون الأداء المدرك مساوي للتوقعات سيكون الزبائن راضي، وإذا فاق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

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

2- نموذج المؤشر الأمريكي لرضا الزبائن:

قد تم تطوير هذا النموذج في منتصف التسعينيات من طرف الباحثين الأمريكيين في مجال تسويق الخدمات، حيث يتكون هذا النموذج من ستة عناصر تمثل في: الجودة المدركة، توقعات الزبائن، القيمة المدركة، الرضا الإجمالي، شكاوى 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 ينبع عن ذلك قيمة مدركة كبيرة والتي تؤدي إلى بلوغ مستوى عال من رضا الزبائن، والذي ينجم عنه انخفاض في شكاوى الزبائن وبالتالي زيادة ولائهم.

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



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 الزبائن والتي تعتبر من مسبباته الرئيسية هي: توقعات الزبائن، الجودة المدركة والقيمة المدركة، والتي تؤثر ايجابيا على الرضا، حيث أن القيمة المدركة تلعب دورا وسيطا بين الجودة المدركة والتوقعات وبين رضا الزبائن ، على اعتبار أن التوقعات تؤثر في

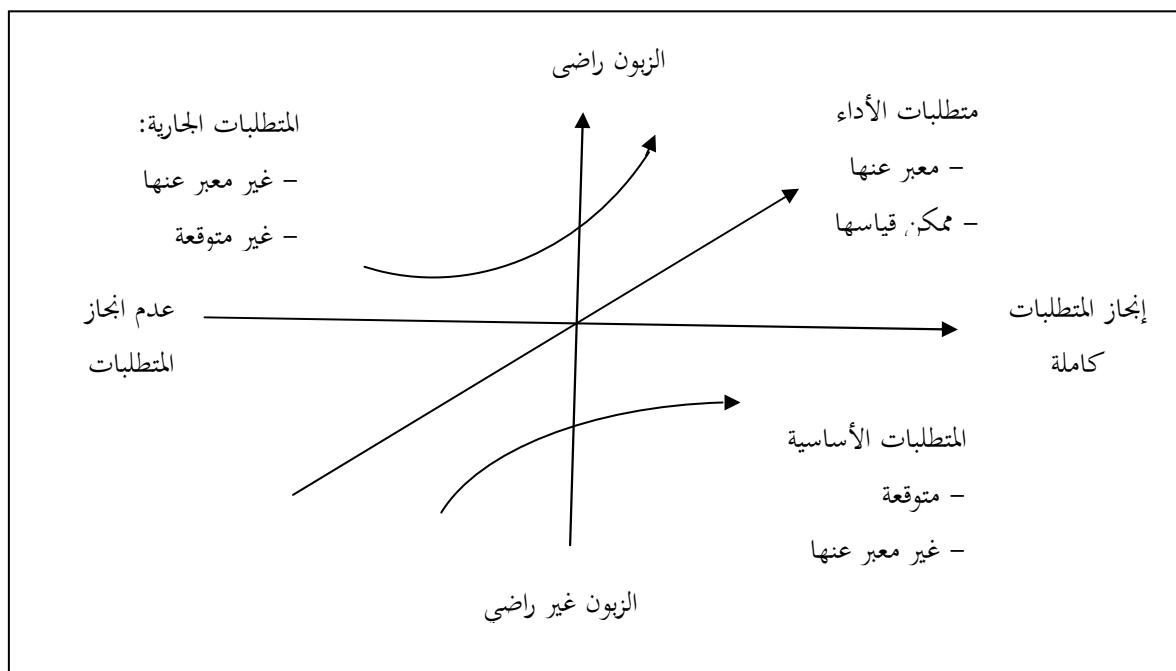
¹ - Riadh Ladhari, **La satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences**, Revue de l'Université de Moncton, Vol. 36, No.2, 2005, P.179.

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 الزبائن، دون الإغفال عن شكاوى الزبائن، التي تقاس بنسبة عدد الزبائن المستكين عن مشاكل خدمات وسلع المؤسسة بشكل مباشر خلال فترة زمنية معينة . فالزبائن غير الراضين، قد يكونون أكثر عرضة للذهاب أو التخلص من المؤسسة، خصوصاً في ظل وجود شكاوى لم يتم أخذها بعين الاعتبار من طرف المؤسسة، مما يجعل رضا الزبائن في علاقة غير إيجابية مع شكاوى 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 شكاوى الزبائن، سيزيد من فرصبقاء الزبائن مع المؤسسة ومن ولائهم لها.¹

3- نموذج "كانو" لرضا الزبائن:

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

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



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 ضمنياً حتمية توفرها، وعند عدم تلبية هذه المتطلبات في المنتج فإنها تؤدي إلى الشعور بعدم الرضا، في حين لا يؤدي تلبيتها وتوفيرها 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.

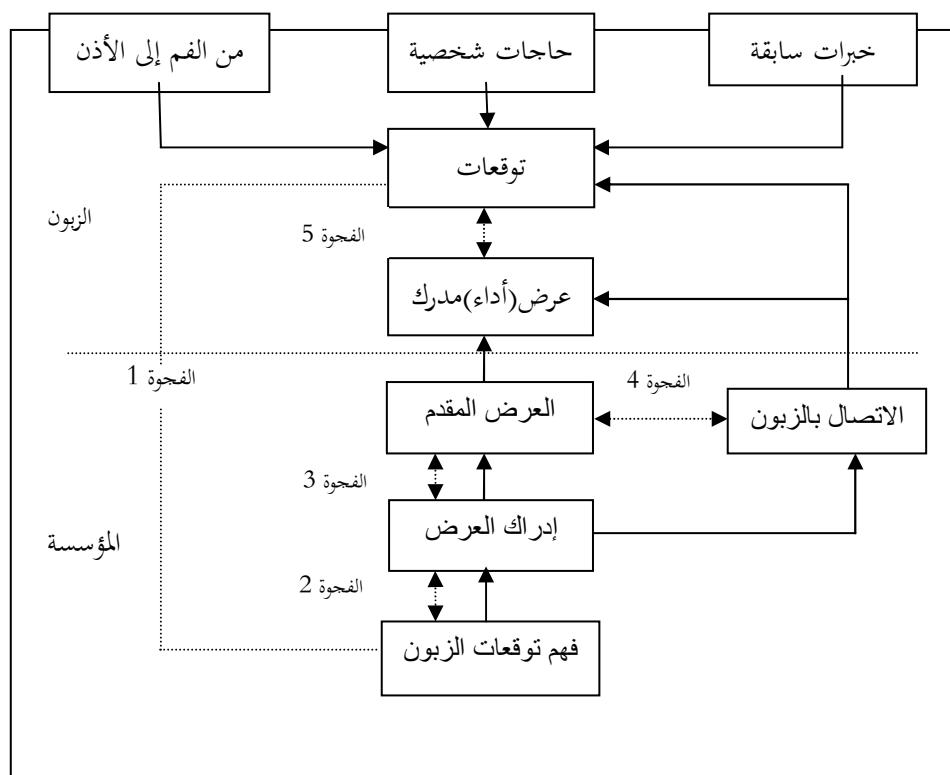
- **المتطلبات الجاذبة أو المبهجة:** هذه المجموعة لا يتوقعها الزبون لذلك لا يعبر عنها، وتتوفر هذه المتطلبات يرفع من مستوى مشاعر رضا الزبائن وغيابها لا يشعرهم بعدم الرضا نحوها.

4- نموذج الفجوات:

عند تقسيم 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 وتسلیم المنتج، وذلك ما يتضح من خلال الشكل التالي:

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

الشكل رقم (2-7): نموذج الفجوات لـ"باراسيمرمان" 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 وتمثلة 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 الربائين تجاه الأداء

المرغوب فيه وتطويرها إلى أفكار تمثل مفهوم المنتج نتيجة عدم التنسيق بين مختلف المصالح المختصة.

- **الفجوة الثالثة:** وتترجم 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 للزبائن تصور قيمة أكبر من القيمة الفعلية حتى لا يعكس ذلك سلبياً 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 الزبائن 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 الزبائن 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 الزبائن المرتبط بالمنتج قبل عملية الشراء بالاعتماد على

معايير وعناصر مرجعية يقوم بمقارنتها بأداء المنتج.¹ والعناصر التي تحكم في بناء القيمة المتوقعة للزبون تمثل 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 دوراً مهماً في محاربة الإشاعات والأفكار السلبية عن المنتج والمؤسسة وتدعم الإيجابي 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، فبإبرازها تتحسن نظرته إتجاه المنتج. بالرغم من توفر المعلومات الكافية في كثير من الأحيان إلا أنه لا يكون بمقدور الزبائن تحقيق خياراتكم الصحيحة، إلا بمساعدة جهات أخرى كالحكومة ومؤسسات 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 وعلاقتها مع زبائنها، فلهذا يجب على المؤسسات محاربة الأحكام المسبقة التي يصدرها الزبون على منتجاتها وخاصية 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 التسويق، جامعة حسية بن يوعلي الشلف، 2013، 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 وتقالييد إذ أنها تلعب دوراً كبيراً في تشكيل القيمة المبدئية عن المنتج، والتي قد تساهم في بناء صورة حسنة عن المنتج والمؤسسة إن كانت هذه العوامل لصالحهما من حيث الخصائص الوظيفية وقد تؤدي إلى بناء صورة سيئة إن كانت في غير صالحهما.
- **المستوى التعليمي:** فهذا أيضاً يساهم في تشكيل القيمة المتوقعة عن المنتج ، ولا شك أن حكم المتعلم عن الأشياء يختلف جذرياً عن حكم غير المتعلم، كما أن مدى توفر المعلومات عن المنتج والمؤسسة لدى الزبون أيضاً يلعب دوراً مهماً 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 الحقيقة، 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 لظاهر المنتج من الشكل واللون والحجم والغلاف ومادة الصنع وحتى طريقة العرض دوراً كبيراً 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 تأثيراً إيجابياً 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 للزبائن بمزيج من الأبعاد النفسية والحقيقة 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 للزبائن إذا تمت بالطريقة المناسبة والعكس صحيح، فإذا كان رجال البيع يتمتعون بقدرة عالية على إبراز إيجابيات المنتج وميزاته فهذا يزيد في رفع القيمة المتوقعة للزبائن.

- **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 للزبائن اتجاه المنتج، بما في ذلك قيمة وجودة المنتجات البديلة.

- **قادة الرأي، المجتمع المحيط والأسرة:** كما يمكن التعبير عنها بالكلمة المنطقية أو المنقوله من خلال الاتصال بالآخرين.¹ كل هذه الأمور يمكن أن تؤثر في القيمة المتوقعة للزبائن لأن أحکامه 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 للزبائن مناسب مع ظهور احتياجاته ورغباته كانت القيمة المتوقعة أكبر، أيضاً إذا كان مكان تواجد هذه المنتجات مناسباً لمكان الحاجة إليها أو مكان تواجد الزبائن.

- **سهولة تغيير المنتج وتحديده والتبعات التي يمكن أن تلحق من جراء استعماله أو تغييره أو التخلص منه.**

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

- **التوقع التنبئي:** يتعلق بالمعتقدات عن مستوى أداء معين، ويمثل التوقع التنبئي عملية عقلية تركز على مستويات الصفات التي يعتقد الزبائن 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: يرتكز 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 أنساب محددات الرضا، حيث ينبع عنه رد فعل تقييمي يأتي بعد الاستخدام والذي ينبع 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 تتوفر 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 بناءا على ما كان يتوقعه من أداء للمنتج وبناءا 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 الشقرى: السعودية، 2005)، ص.ص.104,105.

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

وتتحدد قيمة المدركة للزبون من خلال عنصرين أساسين يتمثلان في المنافع والمزايا من جهة والأعباء والتكليف التي يتحملها الزبون في سبيل الحصول على المنتج أو التعامل مع المؤسسة من جهة أخرى، وهي كما يلي²:

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 بـ: الصلابة، المتانة والمقاومة، درجة الملاءمة والاعتمادية.
المدى الزمني، المكاني والظري الذي يسمح باستخدام المنتج ومستوى أداء طبيعي ودون آثار جانبية سلبية.

- الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، المكافآت والإغراءات، التسهيلات البيعية.

2- أعباء وتكليف 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 علاقتها 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 للزبائن.
- تكاليف: الصيانة، الإصلاح والاستخدام.
- الآثار السلبية الناتجة عن استخدام المنتج

ثالثاً: المطابقة أو عدم المطابقة:

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

- **عدم تطابق إيجابي:** والذي يتحقق عندما يفوق إدراك الزبائن لأداء المنتج توقعاته نحوه، ويحدث ذلك عند توقع الزبائن أشياء غير مرغوبية إلا أنها لا تتحقق، أو عند تحقق أشياء هامة جداً ومرغوبية كان يتوقعها الزبائن تتحققها بمستوى معين في حين كانت النتيجة أعلى من ذلك، ففي الحالتين يشعر الزبائن بدرجة عالية من الرضا.
- **عدم تطابق سلبي:** وهنا تفوق توقعات الزبائن مستوى إدراكه لأداء المنتج، ويحدث ذلك عند إدراك الزبائن أن هناك قصور في أداء المنتج.
- **عدم تطابق صفرى (تطابق):** ويتحقق ذلك عندما يتعادل مستوى إدراك الزبائن لأداء المنتج مع توقعاته، ويحدث ذلك عند توقع الزبائن 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 الزبائن

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

المطلب الأول: مفهوم ولاء الزبائن

أولاً: تعريف ولاء الزبائن

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

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

لذا لابد أن يكون ولاء الزبائن 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 مسبوقا بوجود تعلق و موقف ايجابي من الزبائن نحو العلامة

¹ - نجم عبد نجم، مرجع سابق، ص.310.

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

أو المؤسسة، وهمما البعدين اللازمين (الموقف، وسلوك تكرار الشراء) في تكوين الولاء الحقيقي.¹

فالولاء هو الأداء التام من قبل رجال التسويق والموردون والإيفاء بالوعود من قبل المؤسسات اتجاه زبائنها، كما أنه يمثل التزام راسخ عند الزبائن في إعادة شراء المنتج المفضل في المستقبل، وهذا يعني أن الزبون يعطي الأفضلية في تعاملاته لعلامة تجارية أو مؤسسة معينة، دون التعامل مع مؤسسة منافسة أخرى أو علامة تجارية أخرى.

ولزيادة تقرير مفهوم الولاء الذي يمكنه 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 يتسبّب ضعفه في المنتج، مما يجعله يتخلّى 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 وأناسب 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 منتجاً أفضل وبأسعار أحسن، وهو ما يتنافى مع مبدأ الولاء، وهو الإصرار برغم المؤثرات والبدائل.

ثانياً: أهمية ولاء الزبون

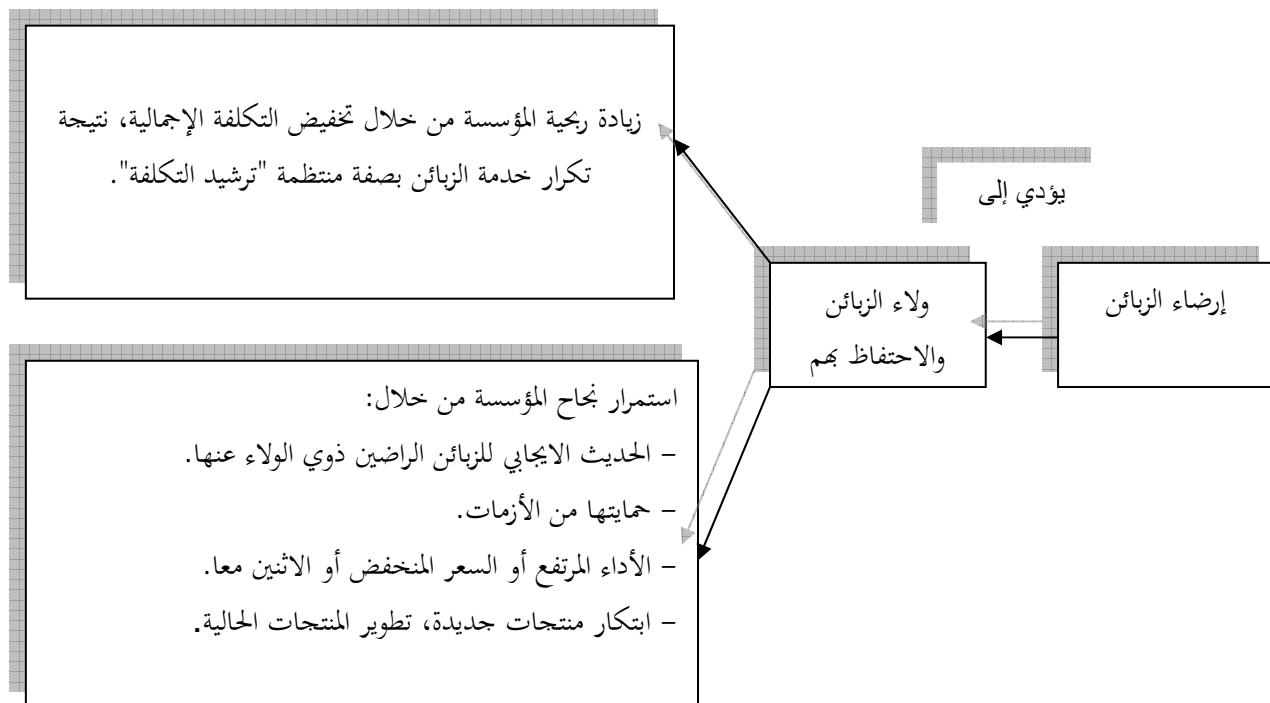
إن الاحتفاظ بالزبائن عن طريق إسعادهم ونيل إعجابهم يسمح للمؤسسة باقتناص فرص عديدة، كتخفيض التكاليف الناتجة عن تخفيض تكاليف الجذب التي تستخدمها المؤسسة عادة مع الزبائن المترقبين، وفرصاً أخرى

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.220-221.

تحتاج 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

- تخفيف التكلفة، ترشيدتها، 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 بالزبائن 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. 207-208.

- حماية المؤسسة من الأزمات:

يتم ذلك من خلال حماية ممتلكاتها من التلاعب والعبث بها، فالزيون شديد الولاء للمؤسسة يتصل بيها ويقاوم أي محاولة للتلاعب بمتلكاتها من جانب المنافسين، وذلك بتقديم المعلومات للمؤسسة عن المحاولات غير المشروعة التي يقوم بها المنافسون لضررها وإيقاع الضرر بمصلحتها، كما أن هذا الزيون 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 الإيجابي 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 الزيون الواحد الذي يشعر بالرضا عن منتج مؤسسة ما، سيحدث عنها أمام/ أو مع عدد لا يقل عن ثلاثة أفراد، في حين أن الزيون غير الراضي سيحدث عن عدم رضاه إلى تسعه أفراد كأقل تقدير.

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

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 معاً.

- شراء كل الاحتياجات من المؤسسة:

إن رضا الزيون عن المؤسسة وولائه لها يدفعه إلى شراء كل احتياجاته منها، وهذا ما يساعد على نمو حجم أعمالها، وارتفاع مبيعاتها، فالزيون 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 أيضاً من خلال تقديم منتجات جديدة للزبائن، ودور الزبائن صاحب الولاء هو المساهم بشدة في نجاح هذه المنتجات وتقديم أفكار تساعد على انتشارها وتقبلها من طرف الزبائن الآخرين، خاصة في المراحل المبكرة.

- الاحتفاظ بالموظفيين:

عندما تحفظ المؤسسة بقاعدة عريقة من الزبائن والذين لديهم ولاء لمنتجاتها، فإن درجة احتفاظها بالموظفيين 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

أولاً: أنواع الولاء

تختلف أنواع الولاء ومعاييره 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

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

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 فهو لاء الزبائن يقومون بوظيفة الترويج للمؤسسة وخدماتها من خلال ما يقولونه للآخرين عن تجاربهم الحيدة 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 البديل 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 كانخفاض القيمة المدركة لها أو ضعف الاتصالات التسويقية، وفي هذا النوع لا جدوى من إتباع سياسات وبرامج ولاء الزبائن، وتعتبر هذه البرامج هدراً للمال والجهد.

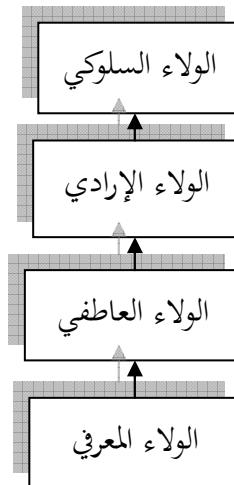
ثانياً: مراحل تطور ولاء الزبون

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، وأخيراً 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 (9-2): 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 وتقيمه العقلاني الإيجابي لعلامة معينة مقارنة بالعلامات الأخرى، أي أن الزبون يقوم بمقارنة المعلومات المتوفرة حول العلامات أو المؤسسات المنافسة 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 والسعادة والرضا من

¹ - علاء عباس علي، ولاء المستهلك: كيفية تحقيقه والحفاظ عليه (الدار الجامعية: الإسكندرية، 2009)، 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 عميقه لتكرار سلوك الشراء مدفوعاً بتعلق سلوكي، أي أن الزبون اجتاز مرحلة التعلق العاطفي وأصبح محفزاً لتكرار الشراء. في هذه المرحلة يكون الزبون النية والإرادة في الالتزام اتجاه متوج معين أو علامة معينة، وأن يبقى وفياً لها، حتى لو قام المنافسون بمحاولات لجذبه². 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. ووفقاً لذلك فإن قيام الفرد بالشراء يكون مصحوباً 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.

ثالثاً: 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 يتتألف من أربعة أبعاد وهي:³

- 1** - اتصالات الكلمة المنطقية: 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 الخريشوم، 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 الزبائن وبرامجه

لقد أصبح ولاء الزبائن 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 تساعدها في بناء الولاء مع الاعتماد على مجموعة من الأدوات أهمها برنامج الولاء.

المطلب الأول: إستراتيجية ولاء الزبائن

يتضمن ولاء الزبائن بالإضافة إلى البعد السلوكى المتعلق بالزبائن بعدها استراتيجياً يتعلق بالمؤسسة، والذي سوف يتم توضيحه من خلال إستراتيجية الولاء من حيث مفهومها، مضمونها وأشكالها.

أولاً: تعريف إستراتيجية ولاء الزبائن

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

- عرفت إستراتيجية الولاء بأنها "استراتيجية تسويقية تهدف إلى التعرف على الزبائن الأكثر مردودية والمحافظة عليهم، اعتماداً 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 الالزمة لبناء علاقة دائمة من نوع رابح/رابح، مع مختلف جموعات 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 أيضاً: "استراتيجية الولاء تجمع كل عمليات المؤسسة الموجهة نحو التأثير على السلوك الشرائي الحالي والمستقبلبي للزبائن بصفة إيجابية من أجل استقرار وتمديد علاقة المؤسسة بالزبائن".⁴

¹ - هواري معراج وآخرون، سياسات وبرامج ولاء الزبائن وأثرها على سلوك المستهلك (كتوز 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^{eme}ed, 2003), P.31.

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

إذاً فإن إستراتيجية الولاء هي إستراتيجية تسويقية تعتمد على استغلال جميع موارد المؤسسة الالزمة 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 .

ثانياً: أنواع استراتيجيات ولاء الزبائن

أ- استراتيجيات بناء الولاء: ويمكن تحديدها فيما يلي:

1- إستراتيجيات الولاء القائمة على الزبائن: تركز المؤسسات التي تنتهج هذا النوع من الإستراتيجيات على الزبائن ونميز ضمن هذا النوع من الإستراتيجيات الأنواع التالية:²

1-1 إستراتيجية الولاء القائمة على رضا الزبائن:

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

¹-Harkirpal Singh, **The Importance of Customer Satisfaction in Relation to Customer Loyalty and Retention**, UCTI Working Paper -WP-06-06, Malaysia , 2006: <https://www.vanhaften.nl/images/documents/pdf/The%20Importance%20of%20Customer%20Satisfaction%20in%20Relation%20to%20Customer%20Loyalty%20and%20Retention.pdf> , Page consultée 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 وينصحون بها الأهل، الأصدقاء والأقارب و حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق هذه الإستراتيجية لابد لها أن تتحقق الولاء الكامل للزبائن الذين سيساهمون بدورهم في جلب زبائن جدد للمؤسسة و سيقللون من مصاريف الترويج. فعندما يتحول أفضل الزبائن إلى قوة بيعية نشطة 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 زبوناً متحملاً 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 تجربة 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 تشكيله المنتجات، بحيث تقوم على متابعة المؤسسة للزبون طيلة فترة حياته، وبالتالي تقسم 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- إستراتيجية بناء ولاء الزبون بالاعتماد على الخدمة:

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

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

² - هواري 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 غمز في هذا الصدد بين نوعين من الإستراتيجيات:¹

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 لتجرب السيارة الجديدة من خلال مسابقة تم إجراؤها، والفائز يتمتع بتجرب السيارة لمدة 8 أيام، وقد أسفرت هذه العملية عن تدعيم مستوى الولاء لدى بعض الزبائن الذين بادروا بشراء السيارة الجديدة.²

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 كلتا 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 الفرصة 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 الإستراتيجيات 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 تفتتح 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 المتعدد:** سميت هذه الإستراتيجية بالولاء المتعدد لأنها لا تستهدف ولاء الزبون النهائي مباشرة بل بالاعتماد على وسائل وتقسم إلى قسمين:²

1. **خلق حاجز الخروج:** تسعى المؤسسة لخلق حاجز لمنع الزبون من التخلص من المؤسسة والعلامة، وتمثل في تكلفة التغيير، وترتکز 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 الواقع 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 بنراة وزيادة الخدمات، والتأكد على أن الخدمة قد يتم تعديلها وفقا لطلب كل زبون على حدا. ويوجد مدخلان أساسيان يمكن إتباعهما:³

1- **إستراتيجية التعامل مع شكاوى 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 الشكاوى نتيجة خطأ ارتكبه الزبون نفسه، أو نتيجة خلل في عملية تقديم الخدمة من قبل المؤسسة المعنية. وتشير بعض الأبحاث والدراسات التي تناولت طبيعة وخصائص شكاوى الزبائن

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

² - نزار عبد الحميد رشيد البرواري، فارس محمد فؤاد النقشبندي، مرجع سابق، ص.3.

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

الذين يتقدمون بشكاوى حول الخدمة إلى أئمّهم في الغالب من الموالين لمؤسسة الخدمة. وأفضل طريقة للاستجابة للشكوى هو تصميم إستراتيجية تعامل مع الشكاوى 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 للزيائين 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 الأكثـر مردودية واحتياـرـهم:

إن اختيار الزبائن الأكثـر مردودية يتطلب التعرف على هؤـلـاءـ الزبائنـ، وهوـ ماـ يـحـتـاجـ إـلـىـ قـوـاعـدـ بـيـانـاتـ تـسـويـقـيـةـ منـ أـجـلـ تقـسـيمـ السـوقـ اـعـتـمـادـاـ عـلـىـ مـعـايـرـ مـخـتـلـفـةـ:ـ سـلـوكـيـةـ،ـ اـجـتـمـاعـيـةـ،ـ دـيـوـغـرـافـيـةـ.

2- دور المحافظة على الزبائن:

بعد تقسيم السوق إلى مجموعات من الزبائن واحتياـرـ الزبائنـ الأكـثـرـ مرـدـودـيـةـ، يـصـبـحـ الـاـهـتـمـامـ الرـئـيـسـيـ هوـ بنـاءـ عـلـاقـةـ مـسـتـمـرـةـ وـدـائـمـةـ بـيـنـ الـزـبـوـنـ الـمـؤـسـسـةـ،ـ حـيـثـ تـعـتـبـرـ الـعـلـاقـةـ مـحـدـدـاـ رـئـيـسـيـاـ فيـ قـرـاراتـ اـخـتـيـارـ الـزـبـوـنـ لـلـمـؤـسـسـةـ،ـ لأنـ الـولـاءـ لاـ يـكـنـ تـحـقـيقـهـ بـوـاسـطـةـ التـفـضـيلـ لـلـعـلـامـةـ التـجـارـيـةـ فـقـطـ،ـ فـالـثـقـةـ،ـ الـالـتـزـامـ وـالـارـتـبـاطـ وـغـيـرـهـاـ تـسـاـهـمـ فـيـ تـقـوـيـةـ هـذـهـ الـعـلـاقـةـ الـتـيـ لـاـ تـتـوقـفـ عـنـ هـذـهـ العـنـاـصـرـ الشـعـورـيـةـ أوـ المـوقـفـيـةـ بلـ تـتـضـمـنـ أـيـضـاـ بـعـدـ مـعـلـومـاتـيـاـ مـنـ أـجـلـ كـسـبـ وـلـاءـ هـؤـلـاءـ الـزـبـائـنـ.ـ وـهـذـهـ الـعـلـاقـةـ تـمـكـنـ الـمـؤـسـسـةـ مـنـ تـحـقـيقـ رـضاـ الـزـبـائـنـ وـإـشـبـاعـ الـحـاجـاتـ الـذـاتـيـةـ لـهـمـ،ـ وـالـزـبـوـنـ الـذـيـ يـسـتـمـرـ فـيـ هـذـهـ النـوـعـ مـنـ الـعـلـاقـةـ يـجـدـ نـفـسـهـ أـمـامـ حـوـاجـزـ خـرـوجـ مـرـتـبـطـةـ بـتـكـالـيفـ الـبـحـثـ عـنـ الـمـعـلـومـاتـ،ـ وـقـدـانـ الـمـكـافـاتـ الـمـرـتـبـطـةـ بـبـرـامـجـ الـولـاءـ،ـ أـوـ الـحـاجـةـ إـلـىـ بـنـاءـ عـلـاقـةـ مـشـابـهـةـ مـعـ الـمـوـرـدـ الـجـدـيدـ مـنـ أـجـلـ الـحـصـولـ عـلـىـ نـفـسـ جـوـدـةـ الـخـدـمـةـ السـابـقـةـ.

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

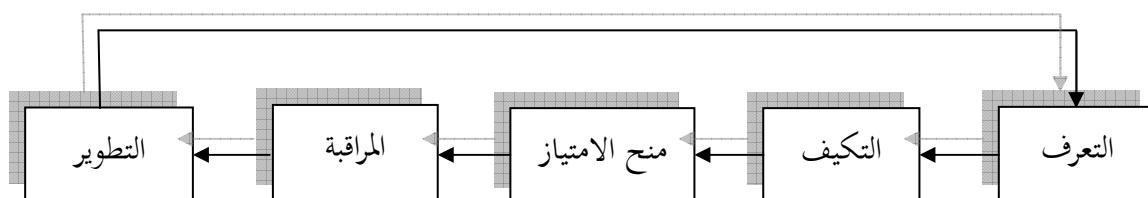
3- دور رفع استهلاك الزبائن:

يدخل الولاء في إطار استراتيجيات تبحث عن الحفاظة على الزبائن وحجزهم، واعتماداً 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 اعتماداً على المبيعات الإضافية والمتقطعة عنصر جوهري في رفع استهلاك هؤلاء الزبائن.

رابعاً: مراحل بناء إستراتيجية ولاء الزبائن

يتطلب تصميم وتنفيذ إستراتيجية ولاء الزبائن مجموع مراحل تتبع في تنفيذها، والتي تعتمد على مجموعة من الأدوات والتقنيات التي يجب أن توضع في إطار واسع من استراتيجي معين، وقد تختلف عملية بناء إستراتيجية الولاء في جزئاتها وتفاصيلها من مؤسسة لأخرى لتتلاءم مع وضعها الخاصة، لكن الإطار العام والمراحل الأساسية تبقى دائماً نفسها، والمتمثلة في خمس مراحل أساسية، كما يوضحها الشكل التالي:

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



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

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

1- مرحلة التعرف:

ترتکز هذه المرحلة على معرفة الزبائن، المنافسين والتقنيات الالزمة لذلك، وهنا يتم الأخذ بعين الاعتبار ما

يلي:

- التدقيق لحفظة زبائن المؤسسة من حيث التوقعات، الحاجات، تقييمات الزبائن، بالإضافة إلى عناصر أخرى.

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

– التدقيق للمنافسين من حيث طبيعة وتركيبة 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، وها يتحقق 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 الزبائن يبقى موالياً للمؤسسة، لأنها يحصل المنافع والفوائد المرجوة جراء استهلاك نفس المنتجات والخدمات، وقد لا يتadar 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 المتبوع في تنفيذ إستراتيجية الولاء، عبر التتحقق والرقابة للتقنية أو التقنيات المستعملة من حيث تحقيق الأهداف المسطرة والتحكم فيها، بالإضافة إلى التتحقق 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 ومتبنينها أكثر.

5- مرحلة التطوير:

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

لشجع حاجات الزبائن وتنوعها مع تطور الزمن، وكذلك سهولة وسرعة تقليل المنافسين للتقنيات التي تتبناها المؤسسة

في كسب ولاء زبائنها، خصوصا وأنها 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 للزبائن وموافقه، وهي استراتيجيات حديثة أصبحت تعتمد عليها المؤسسات الحديثة من أجل تعزيز ولاء الزبائن على المدى البعيد.

أولاً: تعريف برامج الولاء

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

- برامج الولاء كما يعرفها "SHRP B." هي: "جهود التسويق المنظمة التي تكافئ، وتشجع وبالتالي سلوك الولاء لدى الزبائن ، والتي من المتظر 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 كحافر من خلال توفير المنافع على أساس الشراء التراكمي مع مرور الوقت. وتشجع برامج الولاء للزبائن على الانتقال من اتخاذ القرارات المتعلقة بالفترة القصيرة إلى اتخاذ القرار динاميكي أو للفترة الطويلة. كما تشجع هذه البرامج تكرار الشراء وتحسين معدلات الاستبقاء من خلال تقديم حواجز 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 بالزبائن، 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، والمهدف 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 تعرف 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 وتحميدها 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، و تستعمل 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 يعودوا الشراء.
- التعرف على الزبائن الذين من غير المرجح أن يعودوا الشراء، والحد من الإنفاق التسويقي لهذه الشرحقة وفقاً لذلك.

¹-Robin Stuivenberg, **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 الزبائن 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 لتقديم برامج الولاء في الأربع فئات التالية:²

1- بناء الولاء "الموقفي والسلوكي" الحقيقي:

ويشير ذلك إلى التزام أكبر للمتجر، والتنظيم من خلال بناء ولاء حقيقي، والذي يكون خليطاً من ولاء الزبون الموقفي والسلوكي، وتكون توابع الولاء الحقيقي "الالتزام الأكبر"، وكلمة الفم (WOM) الأكبر، وحصة متطلبات الفئة الأكبر" والتي يصعب ملاحظتها بعض الشيء، كما لا يكون هذا المهدف سهل التحقيق لأن الزبائن يكونون متقلبين وتكون الفوائد الاقتصادية مهمة جداً لهم، ومن غير المرجح أن ينتج عن فرض الولاء من خلال إغراء الزبائن بالكافآت 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 هواري معراج وآخرون، مرجع سابق، ص.100.

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

تنتج أرباح الكفاءة من التغيير في سلوك الزبائن 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، وبتراكم 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 بفضائل الزبائن عبر الوقت، حيث يسمح هذا التعلم بإنتاج قيمة دائمة للزبائن على سبيل المثال من خلال تطوير المنتجات أو الاتصالات حسب الطلب، كما يتم قياسها من حيث نتائج الأرباح طويلة الأجل التي تتحقق من خلال التعلم الأفضل حول فضائل الزبائن مع مرور الوقت، والذي يتبع 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 فضائل الزبائن إلى تحقيق مكاسب مذهلة لكل من الزبائن والمؤسسات، حيث يحصل الزبائن على المزيد مما يرغبون به حقًا، كما أن المؤسسات آمنة من حيث عدم

الاضطرار إلى ممارسة تدريبات تسويقية جماعية مكلفة.¹

4- تعديل القيمة:

يشير تعديل القيمة إلى هدف تعديل التكلفة لخدمة زبائن معين بالقيمة التي يأتي بها الزبائن 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 زبائن معين مع التكلفة المشمولة في خدمة نفس الزبائن، 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 حرجاً بصفة خاصة عندما يوجد عدم تجانس كبير في قيمة وتكلفة خدمة الزبائن.

كما يمكن توضيح أهداف برامج الولاء كالتالي:¹

- يتمثل المدف الرئيسي لبرامج الولاء تطوير قيمة الزبائن بالنسبة للمؤسسة، أي زيادة العوائد المنجزة من طرف الزبائن.
- الحفاظ 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، والتحفيض 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.
- اهتمام الاستثمارات التي أنفقت في جذب الزبائن.
- تحفيض التكاليف العملية لتدفقات المبادرات السابقة.
- جذب زبائن جدد عن طريق الخاصية الترويجية لبرامج الولاء.
- تقوية العلاقة القائمة ما بين المؤسسة والزبائن، عن طريق حركة أكثر في العلاقات، وبالتالي الانتقال من التسويق بالمبادرات إلى التسويق بالعلاقات.
- التأثير على عوامل ولاء الزبائن من خلال رفع مستوى الرضا، الالتزام والتعلق بالعلامة التجارية.

للأسباب المذكورة أعلاه ، يرغب معظم المدراء في توجيه هذه البرامج نحو المشترين 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 - هواري 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 يشتريونه، فالهدايا الجانحة ستعطي دفعه 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 ببرامج 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 تتبعها، والمثال على هذه التكاليف يمكن أن يكون الوقت الذي يقضيه مدير التسويق على أنشطة برنامج الولاء "تكلفة الفرصة لوقت المديرين" لذا يجب إجراء تخصيص الميزانية لبرنامج الولاء بحذر. إدارة 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" بتعزيز نتائج دراستهم التجريبية حول الزبائن الذين يدومون فترة طويلة، حيث توصلوا إلى أن مدير 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، ويرنر 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 وضعيّة المنتج أو الخدمة في السوق. حيث أن هناك حالات تكون فيها برامج الولاء غير مفيدة في زيادة ولاء الزبائن، وكمثال على ذلك عندما تكون العلامة التجارية حديثة للغاية. هذا لأنّ الخداعة 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 التأكيد من توافقه مع إستراتيجية التسويق، ومع موقع المؤسسة في السوق.

2- التأكيد 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 المتمنية 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 توابع سلبية للمؤسسة، وذلك في صورة عدم رضا الزبائن، وحتى تخليه عن المؤسسة.

6- التأكيد من أن برنامج الولاء قد صمم بطريقة تحقق أقصى فعالية في عمليات التسويق من خلال البرنامج، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تعلم تفضيلات الزبائن، والاستجابة لها من خلال عروض المؤسسة.

7- التأكيد من أن لدى المؤسسة الإمكانيات الالزامية لإدارة برنامج الولاء بكفاءة، ممكّن أن يكون ذلك بالنسبة إلى تخزين البيانات، تحليلها، وتفويض العاملين.

¹ - في كومار، ويرنر رينارتر، 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 تحديات كبيرة لعلاقات الزبائن لأنه من غير المحتمل التزامهم بعلامة تجارية أو مؤسسة واحدة. ولذلك في 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 يجعل من الصعب على المنافسين إغراء الزبائن وتحويلهم عن المؤسسة، حيث أن برامج الولاء لا تساعده فقط على بناء التزام الزبائن ولكن أيضاً إثبات التزام المؤسسة، ففي كثير من الأحيان يعتبر البدء والحفظ على برنامج الولاء مكلفاً للمؤسسات، حيث يتطلب جهوداً مكثفة لإدارة سجلات النقاط وإصدار المكافأة، ولكن بعد وضع مثل هذا البرنامج، من الصعب إنهاء دون المخاطرة بفقدان حسن نية الزبائن، فعلى الرغم من أن برنامج الولاء يجلب تكلفة حقيقة للمؤسسات، إلا أنه يظهر التزامها بإقامة علاقة طويلة الأمد مع زبائنها، ومثل هذا الالتزام والبيان على حسن النية يمكن أن يؤدي إلى تعمق العلاقة بين المؤسسة والزبائن.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 توضيحيها من خلال ما يلي:²

1- معرفة أكبر بالزبائن

يتيح برنامج الولاء للمؤسسة الحصول على معلومات تفصيلية حول قاعدة زبائنها 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"، تتمكن ببرامج الولاء المؤسسات من مطابقة بيانات شراء الزبائن المجهولين (ما تم شراؤه، ومتى، وفي أي متجر) مع معلوماتتعريف 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 "تكليف 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 ببرامج الولاء اليوم لا تخلق تكاليف تحول عالية بما يكفي للأعضاء. على سبيل المثال ، توفر ببرامج شركات الطيران المتكرر عادةً نفس المنتج (مقعد ، ر بما مع بعض بوصات من المساحة المخصصة للمسافرين) ونفس مزايا العضوية (رقم منفصل لخدمة الزبائن، أولوية الصعود، ترقية الأولوية، والأميال الإضافية). ولأن المنتجات والخدمات التي توفرها هذه الشركات وببرامج 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 ببرامج 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 تزيد 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، فتحقيق 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 الزبائن. وبينما يمكن للمؤسسات تقييم عمليات شراء مختلفة، فإن استخدام برنامج الولاء يعطي معلومات إضافية حول نوع المنتجات التي يمكن شراؤها معًا، وما إذا كانت بعض القسمات (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.
- يخضع 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 والمتهدمة الصلاحية.

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

المبحث الخامس: ولاء الزبائن ضمن إطار التسويق بالعلاقات

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

المطلب الأول: بلوغ ولاء الزبائن والمحافظة عليه

أولاً: وسائل بناء ولاء الزبائن

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

1- برامج الولاء:

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

وفي الآونة الأخيرة، أصبحت برامج مكافآت الولاء قابلة للتطبيق في العديد من قطاعات الأعمال. فبرامJT
الولاء أو العضويات هي جهود التسويق المنظمة التي تعمل على مكافأة، وتشجيع سلوك الشراء للزيائن المولعين

والتي يتنتظر أن تكون مفيدة للمؤسسة. وقد تكون هذه البرامج في أشكال عديدة، وأكثرها استعمالاً هي:¹

بطاقات الولاء، ونواتي الزيائن 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، كالتحفيضات، الخصومات، معلومات إضافية، معاملات خاصة... الخ. أساس عمل البطاقة يعتمد على نظام التعرف على الولاء الملائم لسلوك تكرار الشراء، وترتبط البطاقات بنظام حساب نقاط الولاء التي يتم تحويلها إلى هدايا، مكافآت وخدمات، حيث بإمكان الزبائن حساب النقاط المتراكمة و اختيار المكافأة أو الجائزة المناسبة.¹

من إيجابيات بطاقات الولاء ما يلي²:

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

ومن سلبيات بطاقات الولاء³:

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

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

- نوادي الزبائن:

يعني أن المؤسسة تخلق فضاء أو مجالاً لتجميع زبائنها ذوي الولاء، وقد تكون هذه النوادي افتراضية على الانترنت، أو حقيقة تجمع الزبائن في المناسبات المختلفة، وتحتاج 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 واحترام بعض العوامل التي من شأنها الرفع من فعالية هذا الأخير، نذكر منها¹:

- ربط النادي بالعلامة التجارية.
- التركيز على الزبائن ذوي 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 المدفوع من وضع نادي للزبائن (الاحفاظة 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 الانتساع إلى مجموعة معينة بالنسبة للزبائن الأعضاء.
- إمكانية استخدام هذه الأداة مع الأدوات الأخرى المحسدة لبرامج الولاء.

أما فيما يخص سلبيات نوادي الزبائن فهي متمثلة في:³

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

¹ - Pierre Morgat, Op.Cit, P. 135.

² - هواري 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 التقطيع):

هو برنامج الولاء الأكثر شيوعاً، والذي يعتمد على كسب الزبائن المتكررين للنقاط، والتي تترجم إلى نوع من المكافآت: الخصم، والمدايا، أو معاملة الزبائن الخاصة، حيث يعمل الزبائن على بلوغ عدد معين من النقاط والمقابل لمستوى معين من مشترياتهم لاسترداد مكافأته. بالإضافة إلى برنامج 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 أساسى 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 كبيرة للشخصيات:

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

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

- البرامج غير النقدية المرتكزة على قيمة الزبائن:

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

- 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 تقديمها إلى تطوير شبكة المؤسسات للوصول إلى شركائها وزيائتها.

- برنامج الربون المترافق:

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 الزبائن للمؤسسة أو العلامة، حيث يتم من خلالها تقديم المدايا للزبائن الموالين للمؤسسة، لتوطيد وتنمية 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 الزبائن

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

- بناء ولاء الموظفين:

لا يستطيع الموظف غير الوظيفي بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء، ويعود ذلك لأكثر من سبب، أولها أن بناء علاقات شخصية قوية مع الزبائن يستغرق وقتا طويلا، وثانيها أن الموظف الوظيفي 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 - فريديريك رايتشلد ، تأثير الولاء: القوة الكامنة وراء النمو، الأرباح، والقيمة المستدامة، خلاصات كتاب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شاع)، العدد 06، القاهرة، 1996، ص.4.

ويمكن تعريف ولاء الموظفين بأنه "رغبة أو إرادة الأفراد في الإسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاوني 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 ينبع عن 20% من زبائنها، فالمؤسسة الذكية هي من تقسم زبائنها بناء على قيمة انشطتهم، ومراقبتها للتأكد من أن الزبائن ذوي القيمة العالية للمؤسسة يحصلون على حصتهم العادلة من العروض الترويجية الخاصة والمكافآت، ووُجِدَ 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 الزبائن لا تدفع لمستوى أعلى من الولاء فإن على المؤسسة أن تراجع برنامجها من جديد.

- اخدم أولاً، بع ثانياً:

الزبائن اليوم أذكياء 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"، فال موقف 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 الزبائن، 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، فالمشتراك الغير راضي يستطيع أن يصل الآن لآلاف الزبائن عبر الانترنت، وعلى الشركة تجنب ذلك والحد من تأثير الصحافة بوضع نظام يسهل للزبائن تقديم الشكاوى لها والتعامل معها بجدية. وعلى المؤسسة أن تصدر تعليمات قوية بخصوص الوقت اللازم للرد على شكاوى الزبون وتحليلها وكتابه 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 تماماً لهذا الزبون، حيث أنها أنتجت انطلاقاً مما يريد ويرغب.¹

- التطوير الدائم والمستمر للعرض:

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

- تحديد تعريف الزبائن للقيمة:

معرفة 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 القدامي المفقودين

¹ - Jean-Marc Lehu, Op-Cit, P.107.

² - Ibid, P.107.

بآخرين جدد فليس هذا بدليلاً ناجحاً. فيجب على المؤسسة معرفة أسباب التسرب والقضاء عليها، لأن نمو المؤسسة يتضاعف مع زيادة قاعدة زبائنها المتميزة.¹

– استخدام قنوات مختلفة لخدمة نفس الزبائن بشكل جيد:

الزبائن الذين يحصلون على خدماتكم من المؤسسة، من خلال قنوات متعددة، لديهم ولاءً أعمق من الزبائن ذوي القناة الواحدة، ومن المفترض أن يحصل الزبائن على نفس الخدمة الثابتة من أي قناة، ويترك اختيار القناة للزبائن.

– 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

أولاً: علاقة الرضا بالولاء

الأساس لولاء حقيقي يعتمد على رضا الزبائن، فالزبائن الراضين جداً وحتى المبهجين 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.

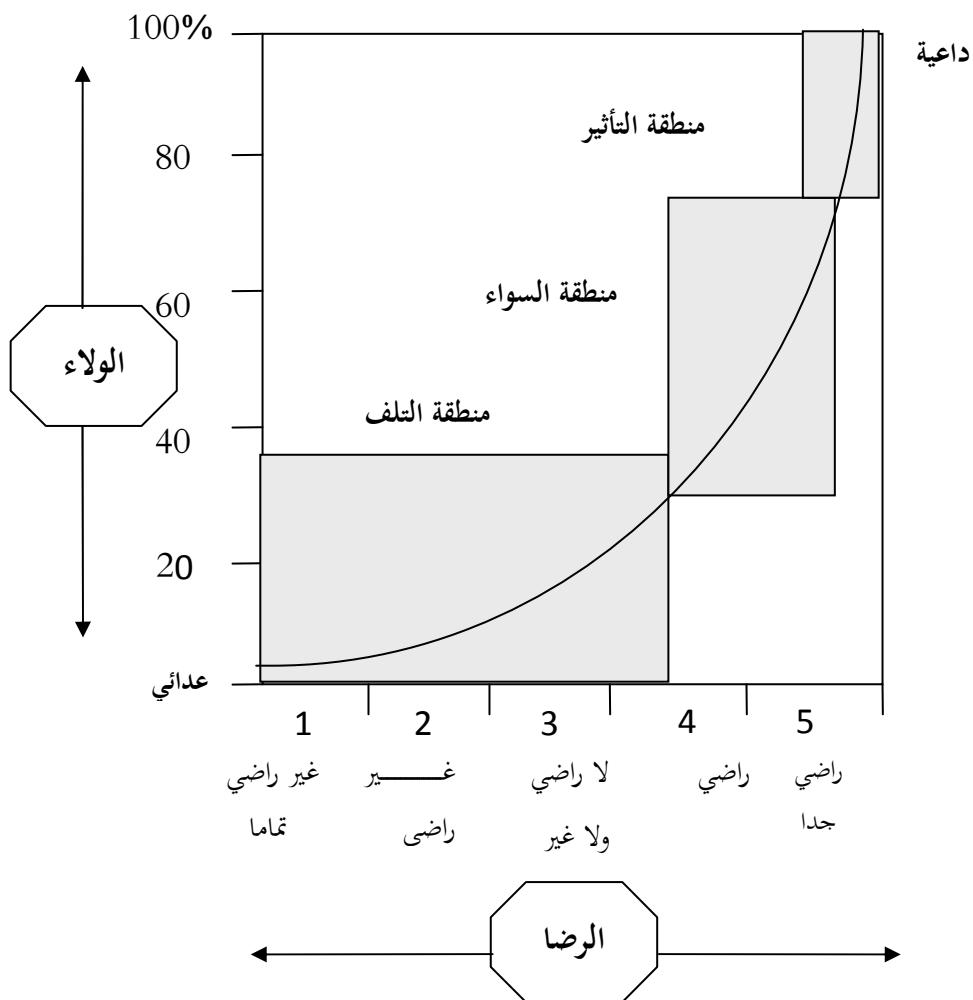
حيث بينت الدراسات اختلافات كبيرة في ولاء الزبائن الأقل رضا، الراضين بعض الشيء، والراضين تماماً، حتى الانخفاض البسيط من الرضا التام يمكن أن ينتج انخفاضاً هائلاً في الولاء.²

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

¹ – فريديريك راينشلد ، 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 خمaitين قصوتين:

النهاية الأولى يقع عندها الزبائن التالقون أو غير الراضين جدا، والذين يكونون عدائين ضد المؤسسة، والنهاية القصوى الثانية يقع عندها الزبائن الراضيون جدا وذوو الولاء، الذين يتحولون إلى دعاء من أجل المؤسسة.

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

فكلاًما توسيع هذا القسم كلما زادت القيمة السوقية لها. وخلاف ذلك عند تقلص هذا القسم وتوسيع القسم الأدنى من الهرم.¹

ثانياً: علاقة القيمة بالولاء

القيمة تصنع الولاء، فالولاء هو الدليل على تقدّم المؤسسة لقيمة متفوقة، فإذا 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 تكرر مشترياتهم وشهادتهم الحسنة عن منتجاتها، ونظراً لقيمة المرتفعة لما تقدمه المؤسسة فإنها تستطيع زيادة قاعدة الزبائن المتميزين، وذلك بتركيز الجهد التسويقي على أكثر الزبائن المتوقعين ولاء وفائدة، فتزيد معدلات نمو المؤسسة الحالية والمستقبلية.
- 2- يتيح النمو للمؤسسة جذب أفضل العاملين والمحافظة عليهم، ويعود حرص المؤسسة على إمداد زبائنها 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 لمؤلفاء 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 للزبائن، ويرفع الإنتاجية، فتستطيع المؤسسة أن تقدم لعاملاتها مكافآت مرتفعة ومعدات أحدث وتدريباً متعمداً 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، ويعود السعر الأفضل مع الزيادة المتواترة في عدد الزبائن الأوفياء إلى زيادات متواترة في الأرباح.

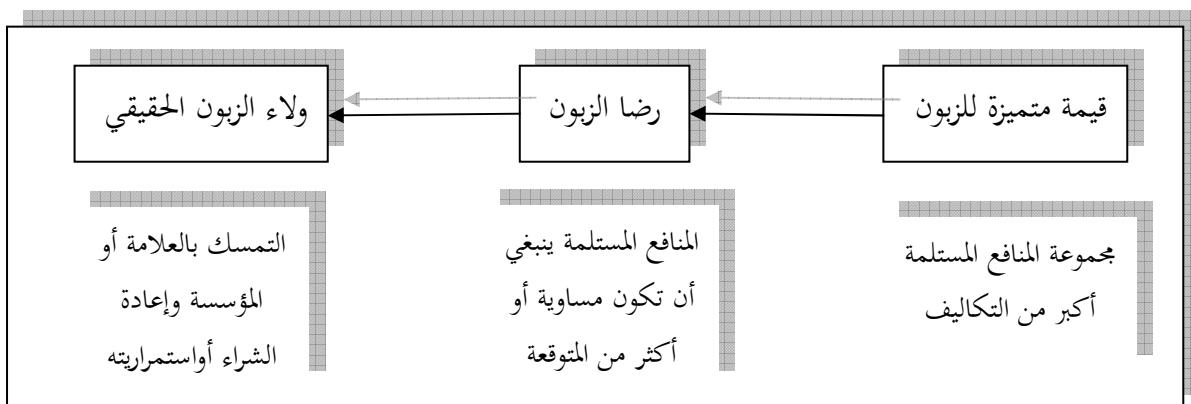
¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.ص. 311-312.

² - فريدرick رايتسلد ، 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 حافزاً 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 الزبائن ورضائه وولائه، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (12): العلاقة بين القيمة والرضا والولاء



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

يبين الشكل أعلاه أن تسلیم قيمة مرضية للزبائن تؤدي إلى تحقيق رضاه، وقد تبني موقفاً ايجابياً وسلوکاً يتمثل بإعادة الشراء للعلامة أو التعامل مع المؤسسة أكثر من مرة أي البلوغ إلى ولاء حقيقي للزبائن.¹

ثالثاً: المسار التسويقي للولاء

التسويق هو عملية بناء علاقات زبائن مربحة عن طريق إنتاج قيمة للزبائن واستخلاص قيمة منهم في مقابل ذلك.² وبعد المزيج التسويقي واحداً 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 الزبائن من خلال عملية التسويق:

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

² فيليب كوتلر، جاري أرمسترونغ، 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 على إبراهيم سرور (دار المريخ: المملكة العربية السعودية، 2007)، ص. 105.

تركز أول أربع خطوات في عملية التسويق على إنتاج قيمة للزبائن، حيث تكسب المؤسسة فهماً كاملاً للسوق عن طريق بحث احتياجات الزبائن وإدارة معلومات التسويق، وتصمم بعد ذلك إستراتيجية تسويق يقودها الزبائن. 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 حقيقة للزبائن، وتطور المؤسسة عروض المنتج، وتنتج علامات تجارية قوية لها. وتحدد أسعار هذه العروض لإنتاج قيمة حقيقة للزبائن، وتوزع العروض لتتيحها للزبائن المستهدفين، أخيراً، تصمم المؤسسة برامج ترويج، والتي توصل اقتراح القيمة للزبائن المستهدفين، وتتابعهم ليتأثروا بعرض التسويق. وقد تشمل الخطوة الأكشن أهمية في عملية التسويق بناء علاقات زبائن محملة

بالقيمة ومرحمة مع الزبائن المستهدفين. وخلال العملية يمارس المسوقة إدارة علاقه الزبائن 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 ينبع عن تقديم قيمة ممتازة للزبائن زبائن مرتفعي الرضا والولاء، والذين سيشتريون أكثر، ويشتريون مرة أخرى. ويساعد هذا المؤسسة في استخلاص قيمة الزبائن مدى الحياة، واستخلاص حصة أكبر من الزبائن*. والنتيجة هي زيادة حقوق ملكية الزبائن* في المدى الطويل لل المؤسسة.²

ما سبق يتضح بأن الرفع من إيرادات المؤسسة وإضافة المزيد من القيم لصالحها يتحقق من خلال عرض منتجات مميزة تجذب الزبائن وتنال إعجابه للوصول إلى رضاه ثم ولائه، ذلك لأن الزبون الراضي والذي يقابل المؤسسة بالولاء، سوف يدعم بناحها بشكل فعال، بفضل الاستمرار معها من جهة، والمرودية الناتجة عن زبائن آخرين، له الفضل في جذبهم إلى المؤسسة بفعل حديثه الإيجابي 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 دائمًا 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 قناعته 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.ص.104-105.

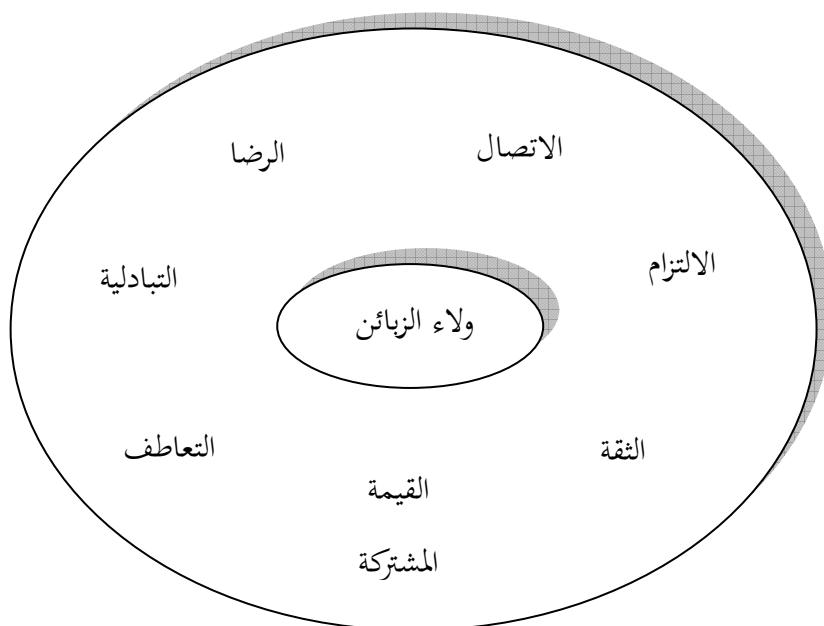
* - حصة الزبون: جزء من مشتريات الزبون الذي تحصل عليه المؤسسة في فئات منتجاتها.

* - حقوق ملكية الزبون: إجمالي قيمة 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)

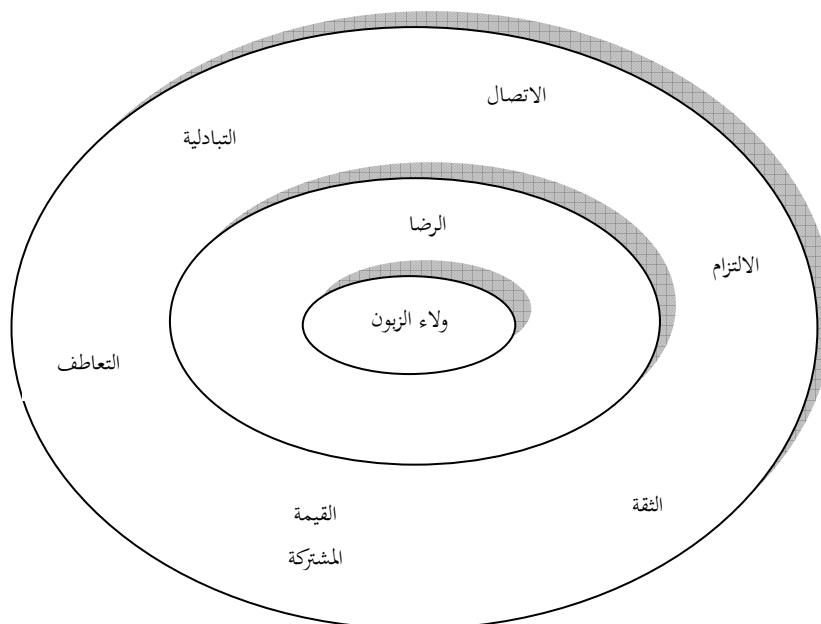
من خلال الشكل وكما أوضح "سين وآخرون" فإن قيمة عناصر التسويق بالعلاقات تكمن في التكامل فيما بينها من أجل إنشاء صورة شاملة عن جوانب العلاقة التي تؤثر على ولاء الزبائن، فقد تم وضع جميع العناصر المتعلقة بالتسويق بالعلاقات بالإضافة إلى عنصر الرضا في الدائرة الخارجية لإثبات أنها متساوية التأثير على الدائرة الداخلية والتي تمثل ولاء الزبائن¹. حيث أن توحيد استخدام تلك العناصر بطريقة سليمة سيساهم في المحافظة على الزبائن وبلغ ولائهم. فالاتصال المباشر والسليم بين المؤسسة وزيائتها 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 وينجحهم 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 Karlström¹ 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 (بتصريف)

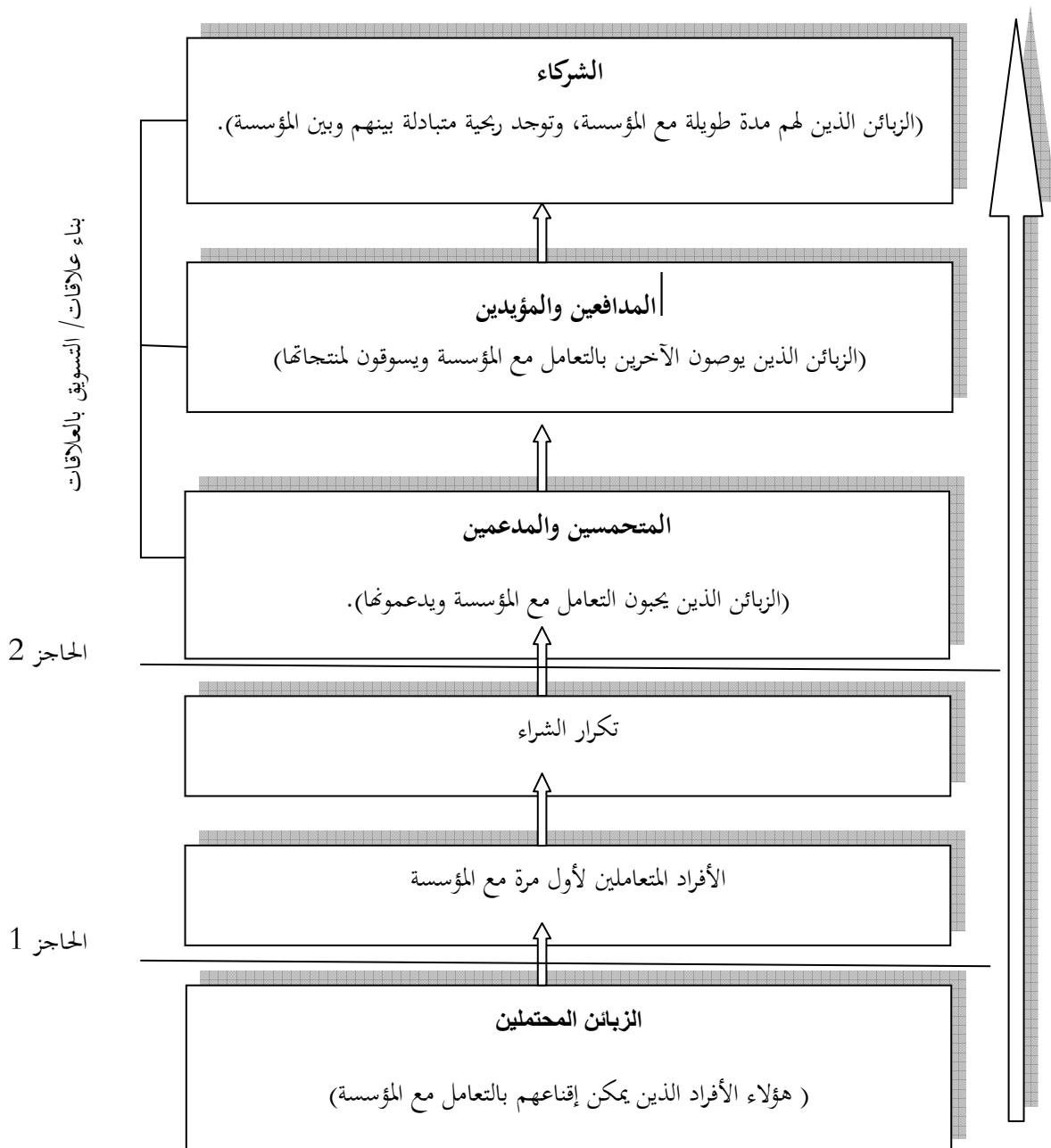
¹ - حكيم بن حروة، أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالجنوب الشرقي - منطقة ورقلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة ورقلة، 2014، ص.130.

يتضح من خلال الشكل السابق وحسب ما توصل إليه¹ 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، وهو ما سيتم إثباته في الجانب التطبيقي.

إن المهدف النهائي للتسويق بالعلاقات القوية بالفعل، وتحويل الزبائن غير المكتثرتين إلى زبائن لديهم ولاء، ويعتبر إستراتيجية فعالة ليس فقط لتعزيز الولاء والاحتفاظ بالزبائن، بل يعد أيضاً ذات 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، 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 والزبائن 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 متخصصين 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 مقتراحات لتطوير المنتج أو تدعوا الزبائن ليشتريوكوا 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 الموقرة للعمال).

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 Tailand?**, A thesis of Professional Doctorate, University of Northumbria, Newcastle, 2010, P.31.

خلاصة الفصل الثاني:

لم تعد مسألة رضا الزبائن وولاءه مسألة اختيارية بل أمراً لا بد منه، تسعى المؤسسة للوصول إليه مستعملة أقوى الأفكار، وأحسن الطرق والأساليب، فمن أجل خلق وبناء وتعزيز ولاء الزبائن، يجب مواجهاته دائمًا بما يفوق توقعاته بالإيجاب، وهو ما يدخل البهجة عليه، فالرفع من إيرادات المؤسسة وإضافة المزيد من القيم لصالحها يتحقق من خلال عرض منتجات مميزة تحذب الزبائن وتثال إعجابه للوصول إلى رضاه ثم ولائه، ذلك لأن الزبون الراضي والذي يقابل المؤسسة بالولاء، سوف يدعم نجاحها بشكل فعال، بفضل الاستمرار معها من جهة، والمرودية الناتجة عن زبائن آخرين، له الفضل في جذبهم إلى المؤسسة بفعل حديثه الإيجابي 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 الزبائن ذو مكانة وأهمية متزايدة، حيث يعتبر مفتاح نمو 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 تساعدها 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 الزبائن شريكًا للمؤسسة، يتم من خلال توجهها إلى تبني مفهوم التسويق بالعلاقات، والذي يهدف إلى تعزيز العلاقات القوية بالفعل، وتحويل الزبائن غير المكتثرتين إلى زبائن لديهم ولاء، ويعتبر إستراتيجية فعالة ليس فقط لتعزيز الولاء والاحتفاظ بالزبائن، بل يعد أيضًا ذات 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 الأكشن 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 موبيليس، 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 مشتركي موبيليس، جازي وأوريدو، بوضع استبيان موجه إليهم، الغرض منه هو سير 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 الهواتف النقال تطويراً ملحوظاً في الآونة الأخيرة ابتداءً من إصدار أمر 000-2000¹ والذى منح الحرية أمام المنافسة الأجنبية الأمر الذي جعل الزبائن يكون أكثر حرية في اختيار الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات المتواحدة في سوق خدمة الهاتف النقال، وذلك للخدمات المتميزة التي تقدمها، والتي استطاعت تلبية مختلف حاجات ورغبات الزبائن، ومن خلال هذا البحث 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، وتحديداً قطاع خدمة الهاتف النقال من أهم القطاعات الاقتصادية وأكثرها نجاحاً، نظراً لما يشهده هذا القطاع من نموٍ خاطفٍ ومتسرعٍ، إلى جانب تحقيقه لأحسن مردودٍ، خاصة في ظل افتتاحه على المنافسة بفعل الإصلاحات التي شهدتها، حيث سمِح قانون 03-2000 الصادر في الخامس من أكتوبر سنة 2000 والرامي لتنظيم قطاع البريد والاتصالات بتحديد القواعد العامة فيه وفتح القطاع أمام المنافسة من خلال إصلاحات عميقية، والتي سمِحت بدخول متعاملين أجانب إلى السوق الجزائرية، حيث كان لهم كل الفضل في تحسين تنافسية، جودة وأسعار الخدمات المقدمة، فكان تطوره سريعاً وملحوظاً وتوسعاً استعمال الهاتف النقال من طرف جميع شرائح المجتمع، حيث بدأت المنافسة بدخول المتعامل المصري (أوراسكوم للاتصالات) ثم المتعامل الكويتي (الوطنية للاتصالات) وبعدها أصبح القطاع مفتوحاً تماماً للمنافسة بعد أن كان محتكراً من قبل اتصالات الجزائر موبيليس، حيث يعتبر أحد القطاعات ذات الأسواق سريعة النمو في الجزائر وكذلك في العالم وقد شهد نمواً قوياً في السنوات الأخيرة، ويمكن تفصيل المراحل التي مر بها هذا القطاع بثلاث

¹ مراحل:

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.

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

قبل الإصلاحات، كان يسيطر على خدمات الهاتف النقال المتعامل التاريخي للبريد والمواصلات، ولقد كان هذا القطاع في مرحلة الاحتكار، حيث كان نشاطه منحصراً 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 03-2000 وتحديداً 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 مؤشراً على إنماء احتكار الدولة على استغلال شبكة الهاتف النقال.

المراحلة الثانية: مرحلة الاحتكار الثاني (15/02/2002-25/08/2004)

تم الاستغلال الفعلي لأول مرة لشبكة (GSM) من طرف جازي في 15-2-2002، حيث ميز هذه المرحلة تواجد أوراسكوم تيليكوم الجزائر واتصالات الجزائر، وتميزت كذلك بإطلاق هذه الأخيرة لعرضها المتمثل في الدفع المؤجل، وبدخول جازي استطاعت أن تفتكر 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.

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

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

وقد أصبح التنافس في السوق الجزائرية في أوجهه على تقديم خدمات وامتيازات للمشترين والزبائن وأصبحت الميزة الكبرى لهذا التنافس هي ارتفاع معدل دوران الزبائن حيث أن تحول المتعاملين للتوجه بالزبائن وتقدم قيمة لهم يزيد من رضاهم ويعود 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 الزبائن، 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 زبائن من خلال ممارسة إدارة العلاقة مع الزبائن، ومع اشتداد المنافسة في هذا القطاع وبشكل كبير جعلت المؤسسات تدرك الأهمية الإستراتيجية للزبائن 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 المشترين، الكثافة الهاتفية والخصوصية للمتعاملين.

أولاً: تطور عدد مشتركي الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة (2001-2017)

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

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

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

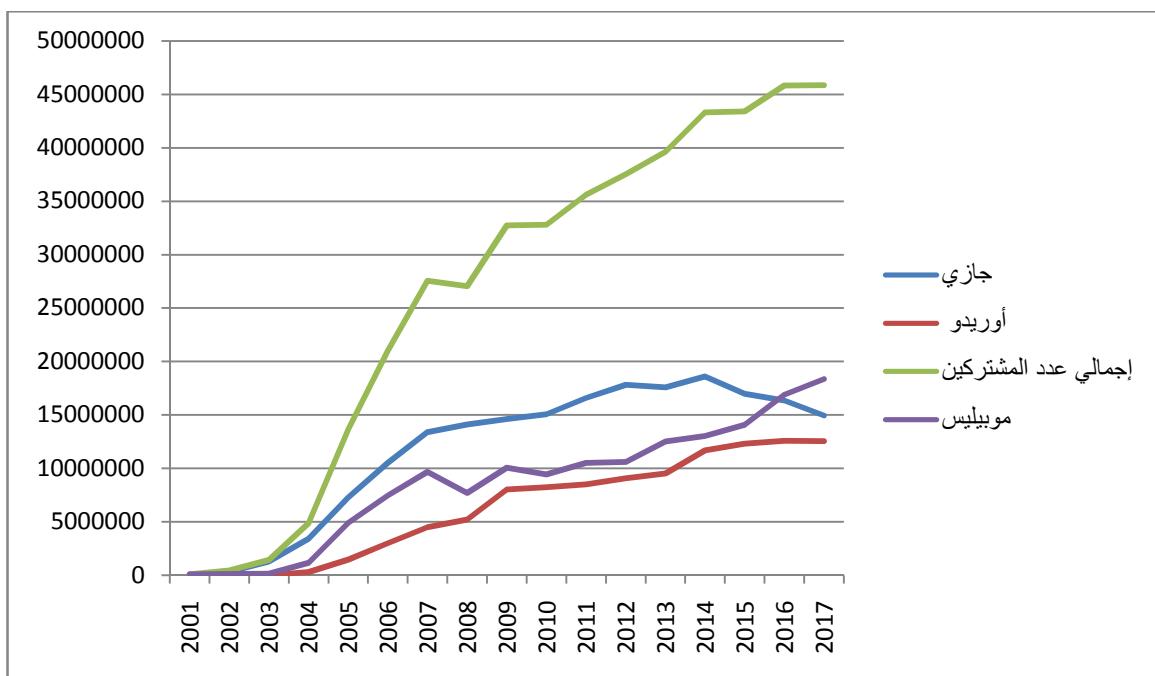
المصدر: التقارير السنوية لسلطة الضبط ، من خلال الموقع: www.arpt.dz، تاريخ الاطلاع: 15-06-2018.

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 و2017، 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 إعادةتعريف 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 و2017، مع ملاحظة انخفاض ملحوظ سنة 2008.

ويمكن توضيح تطور عدد المشتركين من خلال الشكل التالي:

(2017, 2015, 2013 :ARPT)*

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



المصدر: تم إعداده بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

باللحظة 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 مشتركيها من 0.31 إلى 17 مليون مشترك، والملاحظ أيضاً أن عدد مشتركيها قد زاد بشكل كبير خلال السنوات الممتدة بين 2002 و2007، وواصل الارتفاع إلى غاية سنة 2013 حين انخفض بمقدار طفيف قدره 0.26 مليون مشترك، أما خلال سنة 2016 و2017 فقد استطاعت شركة موبيليس أن تحل المركز الأول بعد أن كانت في المركز الثاني حيث قدر عدد المشتركين بـ 16.88 و 18.36 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 تطويراً معتبراً.

ثانياً: الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال:

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

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

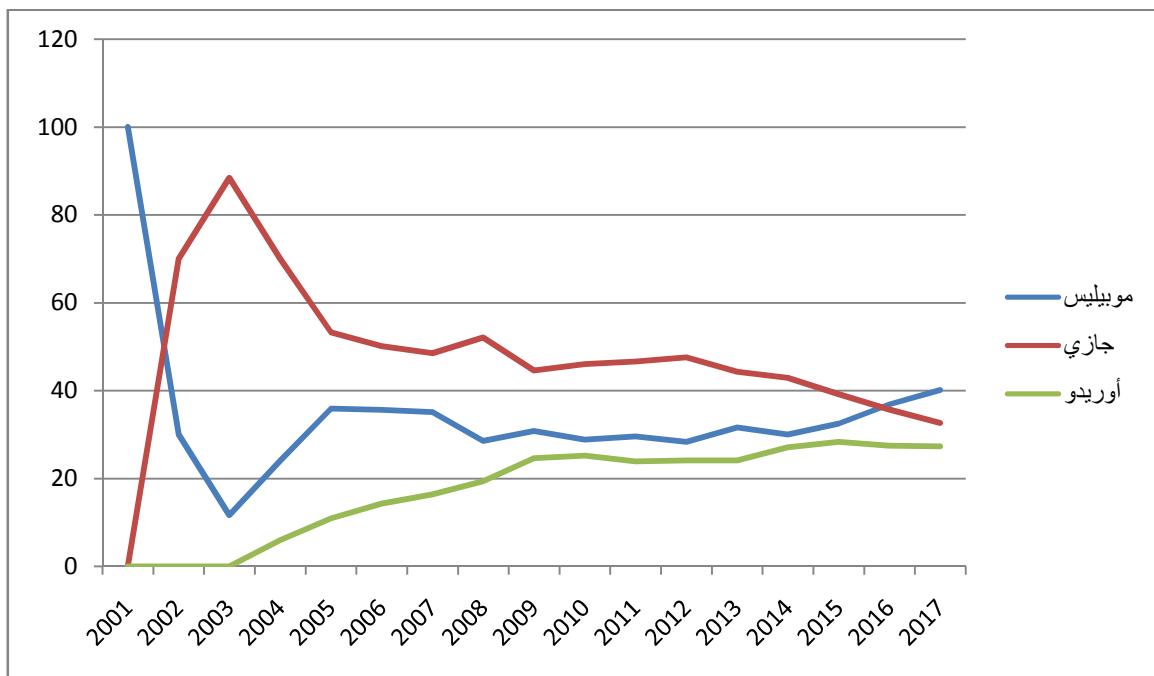
المصدر: التقارير السنوية لسلطة الضبط^{*} ، من خلال الموقع: www.arpt.dz، تاريخ الاطلاع: 15-06-2018

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 أولاً 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

(2017, 2015, 2013 :ARPT)^{*}

التي بلغت حصتها على التوالي 24.10% و5.89% على التوالي، ويمكن توضيح ذلك أكثر من خلال الشكل التالي:

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



المصدر: تم إعداده بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه

كما يلاحظ أن الحصة السوقية لأوريدو استمرت بالارتفاع تدريجياً حيث بلغت 27.34% سنة 2017، كما استمرت الحصة السوقية لموبيليس بالارتفاع حيث زادت بنسبة 11% خلال سنة 2005 وبقيت بنفس النسبة تقريباً خلال العامين اللاحقين مع الانخفاض مجدداً سنة 2008 بنسبة 6.6% والذي من بين أسبابه توقيف الشرائح الغير معرفة كما تم ذكره سابقاً، وبعدها عرفت نوع من التذبذب البسيط ثم عادت للارتفاع التدريجي بدءاً 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 ثلاثة متعاملين: اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، أوريدو لاتصالات الجزائر جازي، الوطنية لاتصالات الجزائر أوريدو، حيث يتميز كل متعامل عن المتعاملين الآخرين بمقومات وعروض خاصة ، سيتم التطرق لكل منها على حدى .

*"ATM": اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس

أولا: لمحـة عن موبيلـيس¹

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 26/05/2002 وکذا المرسوم التنفيذي رقم 18-02 بتاريخ 18/01/2003 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 15/12/2004 باستخدام الشبكة "UMTS" في الجزائر، وبذلك انضمت إلى الأربعين متعامل في العالم من يتحكمون في هذه التكنولوجيا، وبعدها بأشهر أطلقت بوايتها"GRPS" وبذلك أصبحت المتعامل الفعلي الوحيد المتعدد

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

¹ - عن المصدر بتصرف:

- دحماني زهير، إدارة المعرفة كمدخل للدراسة تأثير الشفافة 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: 18/06/2018.

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

* "UMTS": هي اختصار لـ"Universal Mobile Télécommunications System" و تعني 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 ولللغو الخاص بها لإظهار هويتها المائية. وقد باشرت أعمالها بوسائل مادية وبشرية كانت تابعة لاتصالات الجزائر، حيث ورثت عنها 150 ألف مشترك، كما أثبتت جدارتها من خلال تنوع عروضها، خدماتها، وتعلوها 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 نجاحاً وقبولاً كبيرين لدى الزبائن. حيث تتمتع شركة موبيليس بمجموعة من القيم التي تميزها عن غيرها، والتمثلة في: العمل على خلق الشروء وتحقيق النمو، حماية المستهلك الجزائري والدفاع عن خصوصياته، التضامن، الجودة، روح الفريق، النزاهة والشفافية، احترام العهود والوفاء بها، الأخلاق الحميدة وإنقان العمل، الجدارة والاستحقاق والشرف.

ثانيا: المقومات التنظيمية

يمكن تقديم المقومات التنظيمية لموبيليس في العناصر التالية:¹

- رسالة موبيليس: حمل واقع نشاط موبيليس عدة بناحات وتحديات للتسابق نحو القيادة بفعل التطبيق المنهجي للرسالة الموكلة إليها، التي تتمحور أساساً حول وضع في متناول المستهلكين شبكة ذات جودة عالية تضمن وصول المكالمات في أحسن الظروف من خلال اقتراح عروض بسيطة وشفافة، ذات تكنولوجيا حديثة وتكييف 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 بتصريح:

- شلالي 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 موبيليس:** سطرت موبيليس جملة من الأهداف تسعى لتحقيقها، وباعتبار الزيون محور نشاطها واهتماماتها فهي تسعى جاهدة لاعتماد خدمات جديدة ذات جودة عالية لكسب المزيد من الزبائن، وذلك من خلال إتباع إستراتيجية تميز سماتها الرئيسية فيما يلي:

- اقتراح عروض بسيطة وواضحة ويدون مفاجآت مع التحسين المستمر لخدماتها وتكنولوجياتها.
- نشر شبكتها عبر كافة أرجاء الوطن، والاستجابة لاحتياجات الزبائن والإصغاء لهم.
- توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشترين جد ناجحة بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة.
- تقديم الجديد بما يتناسب والتطورات التكنولوجية، وتتصدر قمة السوق بواسطة أحدث التكنولوجيات المستخدمة، و هذا ما مكنتها من تحقيق أرقام أعمال مهمة و توصلها في وقت قصير إلى ضم 20 مليون مشترك.
- تحقيق الإبداع في المجال التجاري وإرساء سياسة اتصالية فعالة مع الزبائن لضمان ولائهم.
- كسب زبائن جدد للتمكن من استرجاع مكانتها من خلال زيادة حصتها السوقية.

- **ثقافة موبيليس:** هدفت موبيليس إلى إرساء مجموعة من المعتقدات الجماعية تعكس ثقافتها، حيث أصبحت محسومة بضرورة إرساء بنود تضمن لها الانسجام الفاعل مع بيتها التنافسية كما يلي:

- إرساء ثقافة التحدي من خلال تحنيد الوسائل والطاقات لبلوغ مركز القيادة.
- المشي على خطى ثقافة إدارة الجودة والتحسين المستمر والقيام بالتجديد والابتكار من خلال طرح منتجات جديدة وتنوع العروض المقدمة ضماناً لتنافسيتها.
- العمل وفق مبدأ "الزيون في مركز الاهتمام، تحيطه الجودة والنوعية".

إن ثقافة موبيليس جعلتها أكثر توجهاً بالزيون، حيث أرادت التموقع كمعامل أكثر قرباً من شركائها وزبائنها، وما زاد ذلك قوة شعارها "أينما كنتم"، هذا الشعار يعد تعهداً بالإصغاء الدائم، ودليلًا على التزامها، وعهداً بالرجوع إلى قيمها، الشفافية، الوفاء، الحيوية، والإبداع.

ثالثاً: المقومات التنافسية

إن ضمان مستوى مقبول من الأداء التنافسي، يبقى مرهوناً بصلابة المقومات التنافسية التي يعتمد عليها المتعاملون في بناء مزاياهم التنافسية، حيث تشكل هذه المقومات قطب الصراع التنافسي بينهم، لذلك تسعى

موبيليس إلى تقوية تنافسيتها من خلال التركيز على الاستغلال الأمثل لهذه المقومات كما يلي:¹

1- موارد موبيليس:

يضمن التفاعل الإيجابي للموارد تنافسية أعلى، ومتلك موبيليس أربعة أنواع من الموارد:

- الموارد المالية: كونها متعاملًا وطنيًا مكنتها من توسيع مواردها وتعدد مصادر تمويلها كالقرض السندي الذي طرحته اتصالات الجزائر والذي استفادت موبيليس لوحدها من 80% منه لتمويل استثماراتها وتعزيز تنافسيتها.

- الموارد المادية: تتمثل الموارد المالية لـ موبيليس فيما ورثته من تجهيزات خاصة بشبكتها وفيما قامت بتطويره حيث أصبحت تخصي عدداً كبيراً 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 موبيليس اليوم عدد كبير من المستخدمين يسهرون على تحقيق نجاحها، ونظراً للدور الحوري الذي تلعبه الموارد البشرية كرست موبيليس إجراءات تقويم على أنظمة تسيير حديثة، كما قامت بوضع مشروع يقوم على مبدأين: تنمية الكفاءات الحورية والمؤهلات الفردية للعنصر البشري وترقية أساليب الإدارة بالمشاركة وضمان سير الأعمال والوظائف بوتيرة حسنة.

- الموارد التكنولوجية: تمتلك موبيليس موارد وفيرة من التكنولوجيات الحديثة أهمها بإيجاز:

- GPRS: يعتمد على إرسال المعطيات عبر مجموعة من الباقات، تكون سرعة تدفقه 10 مرات أكبر من شبكة "GSM" الشيء الذي يسمح بالاستفادة من مزايا أخرى كاستعمال الانترنت، إرسال واستقبال الرسائل المضورة و الصوتية. والمقصود بإرسال المعطيات عبر الباقات، انتهاج منطق معين مع احترام و الأخذ بعين الاعتبار كمية المعطيات المرسلة و المستقبلة، و ليس مدة الاتصال، إلا أنه لا يمكن اعتبار خدمة "GPRS" يعتمد على إرسال المعطيات عبر مجموعة من الباقات، تكون سرعة تدفقه 10 مرات أكبر من شبكة "GSM" الشيء الذي يسمح بالاستفادة من مزايا أخرى كاستعمال الانترنت، إرسال واستقبال الرسائل المضورة و الصوتية. والمقصود بإرسال المعطيات عبر الباقات، انتهاج منطق معين مع احترام و الأخذ

¹ - عن المصدر بتصرف :

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

- الموقع الرسمي لموبيليس، مرجع سابق.

"GPRS" كشبكة مستقلة : فالـ "GPRS" ما هو سوى نسخة متطرفة لـ "GSM" الحصول عليه بفضل التّحديث

"WAP" - تقنية تمكن من الولوج إلى الإنترت باستخدام الهاتف النقال، وقدرته على استقبال الصور الصغيرة والسرعة النسبية.

"UMTS" - "GPRS" ، أي بنظام الباقيات، تصل سرعة إرساله إلى 200 مرّة سرعة "GSM" و 10 مرّات سرعة "GPRS" ، تتيح هذه التّكنولوجيا الراقية فرصة الإبحار عبر شبكة الإنترت بسرعة فائقة، بالإضافة إلى تسجيل الأفلام و مشاهدة برامج التّلفزيون انطلاقاً من هاتفك التّقالي. علماً أن العديد من البلدان الأوروبيّة تستعمل هذا النّظام، فقد قامت الجرّائر، بفضل الشبكة التجريبية موبيليس بأول التجارب في هذا المجال في شهر ديسمبر 2004.

"EDGE" - "GPRS" ، وهي مرحلة تواصل بين "GPRS" و "UMTS" هذا النّظام الذي يعتمد على تحدّيث مختلف برامج "GSM" و تّعديل بعض خاصيّات الشّبكة، سيسمح بإقامة بعض التّغييرات المتعلّقة باستعمال شبكة "UMTS" كما يشتغل نظام الـ "EDGE" بنفس الطّريقة التي يشتغل بها الـ "GPRS" ، مع سرعة تدفق قد تصل إلى 144 كيلوبايت للثانية بذروات تصل 216 / ثانية.

2- محفظة أعمالها: تحوز موبيليس على محفظة متنوعة من الأعمال تمثل في:

المنتجات و الخدمات المتعلّقة بالخصوص والتي صمّمت خصيصاً لاقتراح عروض متنوعة تخص المكالمات و الإبحار على الإنترت ، متماشية مع حاجيات الزبائن من الاستهلاك ، و بتسهيله مبسطة و شفافة ، والمنتجات و الخدمات المتعلّقة بالشركات، حيث تنقسم الأعمال إلى مجموعتين: عروض الدفع المسبق والمؤجل، حيث تستخدم فيما نفس التّكنولوجيا ونفس طرق التّسيير.

2-1- عروض موجّهة للأفراد: تمثل أهم عروض موبيليس الموجّهة للجمهور العام في عروض الدفع المسبق والبعدى وهي كما يلي

أ- عروض الدفع المسبق: بالنسبة لوحدة الدفع المسبق فتتكوّن من مجموع المشترّكين المستفیدين من خدمة الدفع المسبق على شكل بطاقات التّعبئة أوفليكسى. وفي هذا النوع من العروض يقوم الزبيون بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقاً، وأهم عروض الدفع المسبق ما يلي:

- عرض مبتسם الجيل الرابع "4G" : ومن خلاله يمكن للزيون تشغيل خدمة الجيل الرابع والاستفادة من "2G" انترنت مهدأة، ويكون من: العرض (TOP)، عرض (Awel 4G).
- عرض خاص بمحج 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، وكل صيغة مزايا مختلفة.
- عرض مبتسם "3G": في هذا العرض يمكن للزيون شراء شريحة مبتسם الجيل الثالث بسعر 200 دج بـ 100 دج كرصيد أولى ، ومن خلال هذا العرض يمكن للزيون عن طريق تشكيل الرمز # 600 * الانتقال إلى عروض أخرى.

- عرض توفيق : هذا العرض موجه للطلبة ليتمكنوا من البقاء على اتصال دائم بالجامعة.

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 الزيون بدفع قيمة المكالمات التي يجريها إلا بعد نهاية الفترة المحددة (شهر أو شهرين)، وأهم عروض الدفع البعدي ما يلي :

- عرض (control 1300 win) : هو عرض جديد مرفق ب 1000 دج من المكالمات كهدية ترحيب و "3GO" من الانترنت صالحة لمدة 30 يوم، ويمكن للزيون أن يختار ثلاثة أرقام مفضلة (يتكلم مجانا) نحو شبكة موبيلس، كما يمكنه إجراء ثالث ساعات من المكالمات شهريا نحو جميع الشبكات مع رصيد قدره 250 دج مهدي 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 الزيون الشريحة المختارة مجانا مع دفع ضمان بقيمة 1000 دج لأي اشتراك اختيار، وكل 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 الجموعة: يسمح هذا العرض للمتعاملين بالاتصال فيما بينهم مجانا وبصفة غير محدودة 24/24 ساعة طيلة أيام الأسبوع.

- عرض مويي كوربوريت: 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 موبيليس هذا العرض المكون من ثلاثة اشتراكات والمزود بكم هائل من المكالمات والرسائل القصيرة والانترنت من الجيل الرابع "Pro 4G" . 4400، 3300، 2200

- عرض (Win 4G): يتكون هذا العرض من ثلاثة شرائح باشتراكات مختلفة "1800 Win 4G" "4000، 2500

ب- عروض الانترنت:

- عرض "Only 4G": يسمح هذا العرض بتنبيه 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 الانترنت لاستعمالات خاصة، مثلما هو الحال بالنسبة لربط المكاتب المؤقتة والأجنحة الخاصة بالمعارض.

رابعا: المزيج التسويقي

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

1- المنتج: إن موبيليس 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 موبيليس باتساع مجال الخدمات المقدمة التي تتميز بالجودة، المصداقية والأداء الفعلي.

¹ - عن المصدر :

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

- الموقع الرسمي لموبيليس، مرجع سابق.

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

3-التوزيع : تتبع كلاً من إستراتيجي التوزيع المباشر وغير مباشر، ضمن الإستراتيجية الأولى يتم التعامل مباشرةً بين الوكالة التجارية والمشتركي، إذ تؤدي الوكالات العشر الموزعة عبر الوطن مجموعة من الوظائف كتحصيل مستحقات الفواتير، بيع الخطوط الهاتفية وبطاقات التعبئة، إرشاد المشتركين والاستماع إلى شكاوهم، أما الإستراتيجية الثانية تتطلب وساطة الموزعين بين كل من الوكالة التجارية والمشتركي، وكما ثبتت الإشارة إليه تعامل مع موزعين تعتمد عليهم في توزيع منتجاتها على أكثر من 60.000 نقطة بيع.

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

أما تنشيط المبيعات فتعتبر موبيليس سباقة في تطبيق هذا العنصر من خلال مضاعفة الرصيد، الأرصدة الجمانية، أجهزة الهاتف النقال الحديثة المرافق للشراحت، والعديد من العروض الترقوية الأخرى، أخيراً فإن العلاقات العامة تحتل جزءاً معتبراً من نشاط "ATM" الاتصالي، فلعرض تقوية صورها وتعزيز مكانتها في السوق قامت بتمويل العديد من الأحداث، الفعاليات والظاهرات 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 موبيليس بتحديث خدمة الزبائن بوضع أرضية مجهزة بأحدث تكنولوجيات الاتصال باعتماد «الخدمات الإعلامية» لاستقبال الزبائن و معالجة الشكاوى. هي إذا أدوات حصرية ، نذكر منها إنشاء أقسام مخصصة للزبائن على الموقع الإلكتروني لموبيليس، أين توجد نافذة تحت عنوان «مساحة الزبائن، للاتصال بنا»، وهي مرتبطة مباشرة بأرضية مساحة الزبائن، و التي تعدّ الأولى بالجزائر، إذ تعتمد على آخر مستجدات التكنولوجيات. مثل هذا الحال الذي هو الأول من نوعه والذي اعتمدته موبيليس، يسمح للزبون وحصرياً القيام بالاتصال بشكل مستمر، فوري ومشخص.

المطلب الثاني: أوبتيمموم تيليكوم الجزائر جازي "OTA"

أولاً: لمحّة عن جازي¹

تحصّلت جازي على رخصة استغلال خدمات الهاتف النقال في 30 جويلية 2001 وأطلقت 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 تحصّل الصندوق الوطني للاستثمار على 51% من رأس المال الشركة بعد 3 سنوات من المفاوضات وأكثر من 4 سنوات من النشاط الجد محدود. وتبعاً لشروط الاتفاقيّة، تحفظ مجموعة "VEON" (سابقاً) مسؤولية تسيير الشركة، حيث تنتهي جازي بجموعة "Vimpelcom" حامس مجموعة دولية للاتصالات و الواقع مقرها بأمستردام في هولندا، وهي الشركة الأم المحدولة في بورصة ناسداك تحت رمز "VIP" تتوارد "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 توفر خدماتها للجيل الثالث في 48 ولاية منذ نهاية 2016. وقد تم إطلاق خدمات الجيل الرابع بنجاح في 1 أكتوبر 2016 وهي تتبع توسيعها في الولايات تبعاً للبرنامج المخصوص عليه في دفتر الشروط الخاص برخصة الاستغلال، حيث تغطي خدمات الجيل الرابع "4G" حالياً 24 ولاية "10 مليون جزائري يغطيهم الجيل الرابع جازي". كما نشرت جازي الخدمة العالمية للاتصالات على الجيل الثاني من أجل فك العزلة عن المناطق النائية. كما أطلقت جازي برنامجاً للتحول على المدى الكبير منذ 2015 لتصبح المتعامل الرقمي المرجعي في الجزائر و تمكن هكذا زبائنه 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 جازي: 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 أوبتيوم تليكوم الجزائر في أن يكون متعامل الهاتف النقال المفضل للجزائريين، الرائد في سوق الاتصالات، وتقديم قيمة مضافة باستمرار لجميع شركائها. أوبتيوم تليكوم الجزائر تزيد أن تكون مرجعا من حيث توجه الزبائن، ونوعية بيئة عملها. ولتحقيق ذلك فهي تتلزم بما يلي:

- توفير أفضل المنتجات بجودة عالية وبأسعار تنافسية.
- عرض بني تحتية توأكب 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:

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

- الموقع الرسمي لجازي، مرجع سابق.

- إرساء ثقافة تطوير الخدمات والعرض المقدمة للزبائن.
- العمل على ترسيخ - في أذهان الجزائريين - فكرة "OTA" (الأفضل من خلال جودة شبكتها وخدماتها).
- الحفاظ على مركز القيادة في السوق والتقارب أكثر من زبائنها وتوسيعها بيئة عملها.
- ثقافة جازي: تبلور ثقافة "OTA" في العناصر التالية:
 - العمل وفق مبادئ الجودة الشاملة فيما يخص المنتجات المقدمة وما توليه من اعتبار حاجات الزبائن، وتكييف عروضها وفق هذه الحاجات، ما أهلها للحصول على شهادة (ISO 9001).
 - التوجه الاجتماعي الذي يربطها بالمجتمع الجزائري من خلال شعارها 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: "بغض الابتكار نصبح ونبي رائدا".
 - الاستقامة: "نلتزم بالإبقاء دائما على النزاهة والشفافية".
 - التوجه إلى الزيتون: "شعارنا واحد: ثقة زبائنا".

بالإضافة إلى: إرضاء الزيتون، 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 جاري:

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

- الموارد المالية: منذ انطلاقها بالجزائر اعتمدت جاري على موارد مالكها السابق "OTH" ، خاصة في الوقت الذي كانت فيه البنوك غائبة تماما عن تمويلها، حيث بلغت استثماراتها في السوق الجزائري في الفترة الممتدة ما بين سنين 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 صبح خلال سنة 2017، وذلك بهدف استكمال أهداف جاري التي وضعتها منذ السنة الفارطة، وذلك من خلال 3 نقاط أساسية أو مفاجآت موجهة لمعاملي الهاتف النقال جاري، أولا اختيار نجم الخضر وفريق ليستر رياض محرز كسفير لها طيلة الستة الجاريات، أمّا النقطة الثانية فهي "مودم الانترنت 4 جي" لجاري الذي يمتاز بسرعة تدفق عالية، بالإضافة إلى امتيازات استثنائية، وضمان تغطية في 28 ولاية جزائرية بـ"انترنت 4 جي" من جهة أخرى، المفاجأة الثالثة، كانت تطبيق DJEZZY INTERNET Go1 والاستفادة من الانترنت عند تحميله. ويحمل التطبيق إضافة إلى

¹ - عن المصدر:

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

- الموقع الرسمي لجاري، 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 و 52 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 تتصدر 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، بالإضافة 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 المخوري الذي تلعبه الموارد البشرية في تفعيل الموارد المالية والمادية تستخدم جازي عددا كبيرا من المستخدمين يسهرون على تحقيق نجاحها، و كنتيجة لاهتمامها بالعنصر البشري يخضع معظمهم لنظام التوظيف غير محدود الأجل بالإضافة إلى 50.000 فرصة تكوين - منذ إنشائها - تعمل على تحسين القدرات المكتسبة، واقتاعا منها بأن الموظفين الموهوبين والمخلصين يشكلون المفتاح النجاح الشركة، تبحث أوبتيكوم تيليكوم الجزائر دائما على استقطاب أشخاص مؤهلين ومتخصصين مقابل توفير بيئة عمل بأفضل المعايير، دورات تدريب لصقل المهارات بشكل دائم، فرص تطوير السيرة المهنية وراتب مغرى مع مزايا أخرى.

الموارد التكنولوجية: تمتلك جازي محفظة تكنولوجية متكاملة مشابهة لـ (WAT) و حتى (ATM) 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 بعرض متنوعة، وتخصيص عروض "Very Important Person" VIP 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 تضخ 15 مليار دينار لتبدأ بقوة في 2018، الموقع الإخباري الجزائري: تم الاطلاع في: 2018/06/22 <https://almasdar-dz.com/?p=40853>

أ- عروض الدفع المسبق:

- عرض "جاري HADRA": ، كل المكالمات نحو جاري مجانية بعد الدقيقة الثالثة.
- العرض "جاري Hayla Bezzef": تمنح المزيد من المزايا، الاستفادة من حجم أكبر من الانترنت، مكالمات ورسائل SMS مجانية نحو كل شبكة جاري ورصيد مهدي صالح نحو الشبكات الوطنية والدولية .
- عرض "جاري BAYNA": يمكن هذا العرض المشتركين من إجراء المكالمات ابتداء من 1 دج وتعبئة الرصيد ابتداء من 45 دج عدة مرات، ويمكن لمشتركي الدفع المسبق التحول إلى هذا العرض مقابل 100 دج.

ب- عروض الدفع البعدى:

- عرض "جاري SMART MART": يضم هذا العرض ثلاثة صيغ مختلفة (S، M، L) SMART .
- عرض "جاري HAAARBA": يمنح أقصى رصيد انترنت، مكالمات و SMS نحو جاري غير محدودة، ورصيد صالح نحو جميع الشبكات.

2-2- عروض المؤسسات: تضم هذه الفئة عدة عروض أهها:

أ- عروض الدفع المسبق:

- عرض "بيزنس INFINITY": ويعرف "جاري الرصيد المتنقل" وهو الحل الأمثل لكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 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 "جاري بيزنس كونتارول": مصممة لتناسب الاحتياجات المختلفة للشركات ووسائل الاتصال الخاصة بها، ويضم هذا العرض ثلاثة صيغ مختلفة "بيزنس كونتارول 3000، 900، 2000 ."

ب- عروض الدفع البعدى:

عرض "جاري بيزنس": صممت هذه العروض لتناسب مختلف متطلبات المؤسسات ، بمجموعة العروض الجديدة بيزنس لجاري هي الأكمل و الأكثر سخاء في السوق، ويضم هذا العرض ثلاث صيغ مختلفة " جاري بيزنس "3500، 2200، 1100

بالإضافة إلى عروض الانترنت:

- عرض "جاري مودام" هو باك الدفع البعدى الذي يمكن 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 "جاري مودم بالتزام": جاري تعود بالجديد، باك للمؤسسات بالتزام "Modem + شريحة أنترن特 G3/4G USIM" يمكن من الاتصال بالانترنت و مشاركة الاتصال في كل مكان مع عدّة مستخدمين، تحت شعار "كونيكتي وين تكون".

رابعا: المزيج التسويقي

يمكن عرض المزيج التسويقي لجاري فيما يلي:¹

1- المنتج: ويضم تشكيلة متنوعة من المنتجات تتوزع على أربعة أقسام حسب صيغة الدفع والفئة الموجه إليها، و يتميز كل منها بخصوصيات بما يوافق مختلف قطاعات السوق وتسندها أيضا 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 أساسى للنجاح بالنسبة ل "OTA" فإنا تفرض أسعار جد مدرورة أسلحتها بشكل كبير في زيادة إيراداتها ونتائجها المالية ومن ثم زيادة استثمارتها.

¹ - من المصدر:

- كتاب منال، مرجع سابق، ص.279.

- الموقع الرسمي لجاري، 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 شكاويمهم، 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: توالي له جاري أهمية بالغة إذ تستخدم جميع عناصره بفعالية، بدءاً من الإعلان للتعریف بمنتجاتها حيث تختل الإعلانات التلفزيونية حصة الأسد من حجم مصاريفها الإعلانية بـ 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 الإنترن特، اللوحات الإعلانية، فضلاً 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 جاري من خلال عروضها الترقوية المكثفة كمنجع 450 ساعة - على سبيل المثال - من المكالمات المجانية لمشتركيها جاري خلال شهر رمضان.

أخيراً فإن جاري ترعى العديد من التظاهرات لغرض تسويق صورتها وكسب زبائن جدد نذكر منها: رعاية الطبعة الثالثة لصالون الاتصالات، رعاية الفرق الرياضية ... الخ، ناهيك عن تقديم مختلف المبادرات 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 الوسائل للهاتف النقال في الجزائر والمعروفة سابقا بنجمة، حيث تم تغيير نجمة إلى أوريدو ابتداء 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، لتتوفر للجزائريين سواء كانوا خواص أو مؤسسات مجموعة من العروض والخدمات المستحدثة والتي تتماشى مع المعايير العالمية.

حيث تعد شركة الوطنية لاتصالات 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 لاتصالات 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 ب 421 مليون دولار، متقدمة على كل من Telefonica الإسبانية و MTN الجنوب إفريقي، حيث اعتمدت الشركة على استثمار 1 مليار دولار، من خلال استعمال تقنيات حديثة، من خلال تشكيلة من عروض الخدمات المتطورة، تتحتم المعايير الدولية. ومع نهاية 2005، أكملت نجمة تغطية 48 ولاية قبل الأجل المحدد بأربع سنوات من خلال 1200 موقع في أقل من 18 شهرا 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. وينصب 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

Wataniya Télécom Algérie : "WTA" *

¹ - عن المصدر:

- الموقع الرسمي لأوريدو بالجزائر: <http://www.ooredoo.dz> تم الاطلاع في: 25/06/2018.

- 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» حلال 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 محلات الموزعة على كافة التراب الوطني، منها 107 فضاء أوريدو، 3 محلات "VIP" خاصة بكمبانيات، 74 محل و345 فضاء لخدمات أوريدو.

ثانياً: المقومات التنظيمية

ينطلق كل مقوم تنظيمي لأوريدو من فكرة التميز، وهي تتمثل فيما يلي:¹

- رسالة أوريدو: تنتوي رسالة أوريدو في أنها المتعامل الرائد في الهاتف النقال المتعدد الوسائط، وأنها تبتكر في كل مرة أسلوباً جديداً 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 شبكاتها 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 تشي حيالهم اليومية. ويعتبر التميز التطلع الدائم لأوريدو، إذ بحدها ترتكز 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.

- ترسیخ علامة "أوريدو" في السوق الجزائرية.

¹ - من المصدر:

- كتاب منال، مرجع سابق، ص.ص.286.287.

- الموقع الرسمي لمجمع قطر للاتصالات: www.ooredoo.com تم الاطلاع في: 25/06/2018.

- الحفاظ على مكانتها الريادية في مجال متعدد الوسائل للهواتف النقال.
- الحفاظ على وثيرة نمو المداخليل والمبيعات.
- مواصلة سعيها في مختلف قطاعات أعمالها حتى تكون عاملاً محفزاً لأصحاب المبادرات والمشاريع الصغيرة، والتي تمثل الدعم الأساسي للاقتصاد في جميع الأسواق التي تقدم فيها خدماتها.

استطاعت أوريدو أن تحقق كل هذه الأهداف، حيث تمكن من نشر علامتها الجديدة مع تقبل مشتركيها لذلك، كما أنها استطاعت أن ترفع من عدد مشتركيها بوثيرة ثابتة، بالإضافة إلى كونها الرائدة في المجال متعدد الوسائل.

- ثقافة أوريدو: نقتبس محدداً عن رئيسها: "نحن فخورون بتراثنا العربي وبكل إنجاز حققناه، ولا نزال نواصل سعينا واضعين المستقبل نصيب أعيننا، فقطاع الاتصالات يشهد تطويراً سريعاً، ونحن نواكب هذا التطور ونعتزم 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".

عموماً تتميز أوريدو بعدها توجهات مرتبطة فيما بينها يتمثل أهمها فيما يلي:

- **التوجه نحو الإبداع والابتكار:** تعد أوريدو سباقة في استخدام التكنولوجيات الحديثة وتعزز في السوق الجزائري بشركة الاتصال المبتكرة والمبدعة، مما أهلها لمركز الريادة في الخدمات الإعلامية المتعددة الوسائل.

- **التوجه نحو الجودة:** الجودة هي المحور الرئيسي الإستراتيجي لأوريدو سواء تعلق الأمر بجودة الشبكة أو بجودة العروض والخدمات المقدمة، إذ اعتبر مسؤوليتها أن الجودة أولوية تأتي فوق كل اعتبار مما دفعهم للعمل وفق معيار (ISO9000) كإطار مرجعي لأساليب إدارة الجودة.

- **التوجه نحو الزبائن:** أوريدو شركة متوجهة بالزبائن، حيث تقوم في كل مرة بتقديم أفضل العروض التي تتوافق توقعاته - بل تفوقها أحياناً - كما أنها تقوى روابط التواصل معه من خلال التي تبعثها عبر هاتفه النقال.

انطلاقاً من هذه التوجيهات يمكن بلورة ثقافة أوريدو فهي تتمحور حول ثلات قيم أساسية بحيث تمثل حجر الأساس لخدماتها التي تقدمها للعملاء وهي:

- الاهتمام الدائم بزبائنهما: فهي تسعى لتسهيل الأمور على عملائها. فكل شيء معها يمتاز بالسهولة والشفافية، والاستجابة لطلبات زبائنهما بسرعة وتبدي لهم الكثير من الاهتمام والاحترام.
- التواصل المستمر مع الزبائن: تسهم بدور فاعل في تنمية المجتمع، ونشر شبكاتها التي تتميز بقوتها وإمكانية الاعتماد عليها، لتتوفر من خلالها خدمات وحلولًا متطورة تلبي احتياجات أفراد المجتمعات.
- التحفيز: تحفز نفسها لتقديم الأفضل دائمًا، وتسعى بكل شغف من خلال روح الشباب التي تتحلى بها لتقديم الأفضل وريادة التغيير والاعتماد على الابتكارات بما يعود بالنفع على زبائنهما.

ثالثا: 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: أتاحت 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" خصوصا مع تواجد هذه الشركة في قطاع البنوك، حيث استطاعت أن التفوق على متسابقيها في دفع مبلغ رخصة "GSM" الممنوحة لها مقابل مبلغ مليون دولار، كما استطاعت أن تمول استثماراتها التكنولوجية بـمبلغ تكميلي حجمه 490 مليون دولار أمريكي كقرض من طرف "GROUPE GITE"， وكذلك الأمر بالنسبة إلى مالكها الحالي "QTEL" القطري الذي يعد من أكبر متعهدي الاتصالات في العالم، فحسب آخر تصريح لرئيسها فإنها تعتمد ضخ 2 مليار دولار ل "WTA" على امتداد الستين 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:

- كتاب منال، مرجع سابق، ص.ص.287.288.
- الموقع الرسمي لمجمع قطر للاتصالات، مرجع سابق.
- الموقع الرسمي لأوريدو بالجزائر، مرجع سابق.

البلاد كي تواصل مع عملائها، حيث بات بمقادورهم الحصول على خدمات ومنتجات أوريدو في أكثر من 538 مقرًا منتشرًا 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، التسويير... الخ بحجم ساعي يفوق 7000 ساعة سنويًا، وقد جاء هذا المعهد التزاماً منها بتوفير عالم جديد لزبائنها من الاتصالات والخدمات، حاملاً مجموعة من الأهداف يتتصدرها إعطاء الأولوية للإثراء المهني والثقافي للمستخدمين وتنمية أساس 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 والمتمثلة في:

1- عروض موجهة للأفراد: تتمثل أهم عروض أوريدو الموجهة للجمهور العام في عروض الدفع المسبق والبعدى وهي كما يلي:

أ- عروض الدفع المسبق: هناك العديد من العروض الخاصة بالدفع المسبق، أهمها:

- عرض "Maxy Haya" ، عرض "Haya" 1000 ، والذى يضم ثلاث صيغ: Maxy Haya 3500 ، Maxy Haya 2000 حيث "هيا": هو العرض الجديد مسبق الدفع مع التسغيرة بالثانية، والذي يمنح العديد من المزايا مثل فيسبوك بالصيغة المجانية و Bip بدون رصيد. ويمكن أيضًا من الاستفادة من مكالمات غير محدودة نحو Ooredoo وأنترنت مجاني ، مع الحفاظ على الرصيد المعًا بفضل التعبئة الجديدة "Maxy Haya"

ب- عروض الدفع البعدى: هناك العديد من العروض الخاصة بالدفع البعدى، أهمها:

- عرض الدفع البعدي ذو الصيغة المحدودة: والذي يضم ثلات صيغ باشتراكات مختلفة: "وان1500، وان2200، وان4000".

- عرض الدفع البعدي ذو الصيغة المفتوحة: يضم هذا العرض ثلات 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- عروض موجهة للمؤسسات: تضم هذه الفئة العديد من العروض أهمها:

- عرض "HAYA busines": يضم هذا العرض ثلات صيغ (1000,2000,4000) موجهة للحرفيين والتجار وأصحاب المهن الحرة، ولكل صيغة أسعار ومزايا معينة.

- عرض "برو أوريدو": يضم هذا العرض ثلات 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" مكيفة حسب ميزانية المشترك واحتياجاته، فبالإضافة إلى مبلغ الاشتراك يستفيد العميل من دقائق مجانية وانترنت ورسائل قصيرة حسب كل اشتراك.

رابعاً: المزيج التسويقي

استطاعت أوريدو أن تتحقق العديد من النجاحات في قطاع يتسم بالдинاميكية وحدة المنافسة ووسائلها في ذلك هو التميز الذي يمس جميع عناصر مزيجها، والذي يمكن توضيحه من خلال ما يلي: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 واحتياجاتها.

¹ - من المصدر:

- كتاب 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 تعریفة في السوق 3.99 دج/30 ثا، ناهيك عن انخفاض تعریفة المكالمات نحو الخارج وكذا أسعار الإنترن特، بالإضافة إلى الشعبية التي تحظى بها في الجزائر والتي تتمحور في أن ما تقدمه من خدمات إنما يتماشى مع تعریفة أسعارها.

3- التوزيع: تتبع كل من إستراتيجي التوزيع المباشر وغير المباشر، ضمن الإستراتيجية الأولى يتم التعامل مباشرة مع مقراتها الـ 538 (345 فضاء خاص بخدمات أوريدو، 83 محل: 3 محلات VIP و 107 فضاء عام لأوريدو) المنتشرة عبر الوطن، أما الإستراتيجية الثانية فتستطلب وساطة الموزعين، وكما تمت الإشارة إليه تعامل 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 بزبائنها، إذ يعتبر ثالث أكبر المعلنين الوطنيين في التلفزة الجزائرية باستثمارات إعلانية قيمتها 337 مليون دينار في السنة، كما أنها تعتمد كذلك على الإعلانات المسموعة والمقرؤة في الصحف والمحلات 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 تقييلاً وواقعية، فإنه يستحسن إجراء عملية استقصاء لرصد الآراء والانطباعات من الميدان.

وبالنظر إلى الرواج الكبير الذي يشهده سوق اتصالات الهاتف النقال في الجزائر خصوصاً، وما يشهده من منافسة حادة بين المتعاملين فيه وتسابق كل منهم نحو تقييم الأفضل لكتاب الحصص الأكبر، تبين بأنه حقل خصب لإجراء البحوث وإسقاط الفرضيات، ثم الحصول على نتائج موضوعية من خلال تحليل آراء وتطورات الزبائن، ومن أجل هذا تم اختيار زبائن شركات الاتصالات: جاري، موبيلس، أوريدو موجهين إليهم الاستبيان.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: منهجية الدراسة وأداؤها جمع البيانات

1- منهجية الدراسة: في ضوء هذه الدراسة والأسئلة التي تجحب عنها تم استخدام المنهج الاستقرائي الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً، والذي لا يقف عند حد وضع المعلومات الالزامية 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، جاري و أوريدو، حيث قدر عددهم بـ 45845665 مشترك.

- وقد تم حساب حجم العينة المطلوبة حسب معادلة ¹"Thompson Steven" ، والتي تتمثل في

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[N - 1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p)}$$

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 الاستثمارات 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 الاستثمارات 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 زبائن من وجهة نظر مستخدمي خطوط الهاتف النقال في الجزائر.

- يتكون استبيان الدراسة من قسمين رئисيين 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 (4-1).

المجال الثاني: الالتزام ويتكون من (3) عبارات من (7-5).

المجال الثالث: الثقة ويتكون من (3) عبارات من (10-8).

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، ويكون 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 ثالث 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
(com1,com2,com3,com4) COM	Communication	الاتصال الالتزام الثقة التعاطف التبادلية القيمة المشتركة
(co1,co2,co3) CO	Commitment	
(tru1,tru2,tru3) TRU	Trust	
(emp1,emp2,emp3,emp4) EMP	Empathy	
(rec1,rec2,rec3) REC	Reciprocity	
(shv1,shv2,shv3,shv4) SHV	Shard Value	

المصدر: من إعداد الطالبة

^{*} مقياس ليكرت: هو مقياس للباحث ليكرت يؤكد على التمييز بين قوة توافق المفردة (المتغير) مع الخيار أو العبارة أو غير ذلك، وذلك بتحديد المستويات من علاقة قوية موجبة إلى 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
(sat1,sat2,sat3,sat4) SAT	Satisfaction الرضا
(loy1,loy2,loy3 ,loy4,loy5) LOY	Loyalty الولاء

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: أدوات التحليل الإحصائي

معالجة البيانات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20) والذي يحتوي أيضاً على برنامج (AMOS 23) المستعمل في اختبار النماذج، وأهم الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة هي:

- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه لتقدير صدق الاتساق الداخلي.
- استخدام معامل ألفا لكرتونباخ لقياس ثبات أدلة الدراسة.
- مقاييس الإحصاء الوصفي (النسب المئوية، التكرارات) للتعرف على البيانات الأولية لفردات 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 العائلي التوكيدية، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث. واستناداً 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.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تحديد الاختبارات الملائمة للتأكد من الفرضيات وضمان دقة نتائج الدراسة يجب معرفة طبيعة البيانات المتحصل عليها، ويمكن التتحقق من ذلك من خلال اختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد مقاييس الالتواء والتفلطح، حيث تشير بعض الدراسات الإحصائية إلى أن معامل الالتواء والتفلطح يجب أن يكون محصوراً بين

¹ [1.96, 1.96] حتى تتواء البيانات توزيعاً طبيعياً.

1- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التسويق بالعلاقات

تنص 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

يتبيّن من خلال الجدول السابق أنّ قيم كلّ من الانتواء (skew) والتفلطح (kurtosis) تتراوح جميعها ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي، وبالتالي فإنّ بيانات الدراسة المتعلّقة 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 في بيانات 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 وبناء نموذج الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

تم اختبار صدق أداة القياس (قائمة الاستبيان) وثباتها بإتباع العديد من المراحل والخطوات، بدءاً من عملية التتحقق 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 للاستنارة بها، وقد أبدوا آرائهم واقتراحتهم، 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 لابد من التأكد من الاتساق الداخلي، ومن أهم الطرق لذلك هو حساب درجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الذي تنتهي 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

معامل الارتباط بالنسبة للمتغير ككل	معامل الارتباط بالنسبة بعد المتغير	الرقم	أبعاد ومؤشرات المتغيرات	متغيرات الدراسة	
0.623**	0.738**	1	الاتصال	التسويق بالعلاقات	
0.588**	0.747**	2			
0.560**	0.786**	3			
0.528**	0.759**	4			
0.768**	0.889**	5	الالتزام		
0.795**	0.930**	6			
0.770**	0.899**	7			
0.753**	0.821**	8			
0.724**	0.854**	9	الثقة		
0.595**	0.733**	10			
0.607**	0.797**	11			
0.694**	0.814**	12			
0.598**	0.764**	13	التعاطف		
0.603**	0.798**	14			
0.602**	0.774**	15			
0.506**	0.752**	16			
0.584**	0.829**	17	النفادية		
0.570**	0.727**	18			
0.546**	0.724**	19			
0.567**	0.764**	20			
0.527**	0.709**	21	القيمة المشتركة		

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات متغير التسويق بالعلاقات متوسطة عموما باستثناء العبارات من 5 إلى 9 كانت بدرجة ارتباط قوية والتي تنتهي إلى بعد الالتزام والثقة، وأن جميع العبارات دالة إحصائيا 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 إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$).

جدول رقم (3-9): معاملات الارتباط بين فقرات متغير الرضا والولاء مع الدرجة الكلية للمتغير

معامل الارتباط بالنسبة للمتغير	الرقم	متغيرات الدراسة
0.739**	22	الرضا
0.849**	23	
0.862**	24	
0.865**	25	
0.858**	26	الولاء
0.829**	27	
0.858**	28	
0.815**	29	
0.825**	30	

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات متغير الرضا والولاء قوية حيث بلغ حدتها الأعلى 0.865 بالنسبة للعبارة رقم 25، في حين بلغ حدتها الأدنى 0.739 و المتعلقة بالعبارة رقم 22 وأن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$).

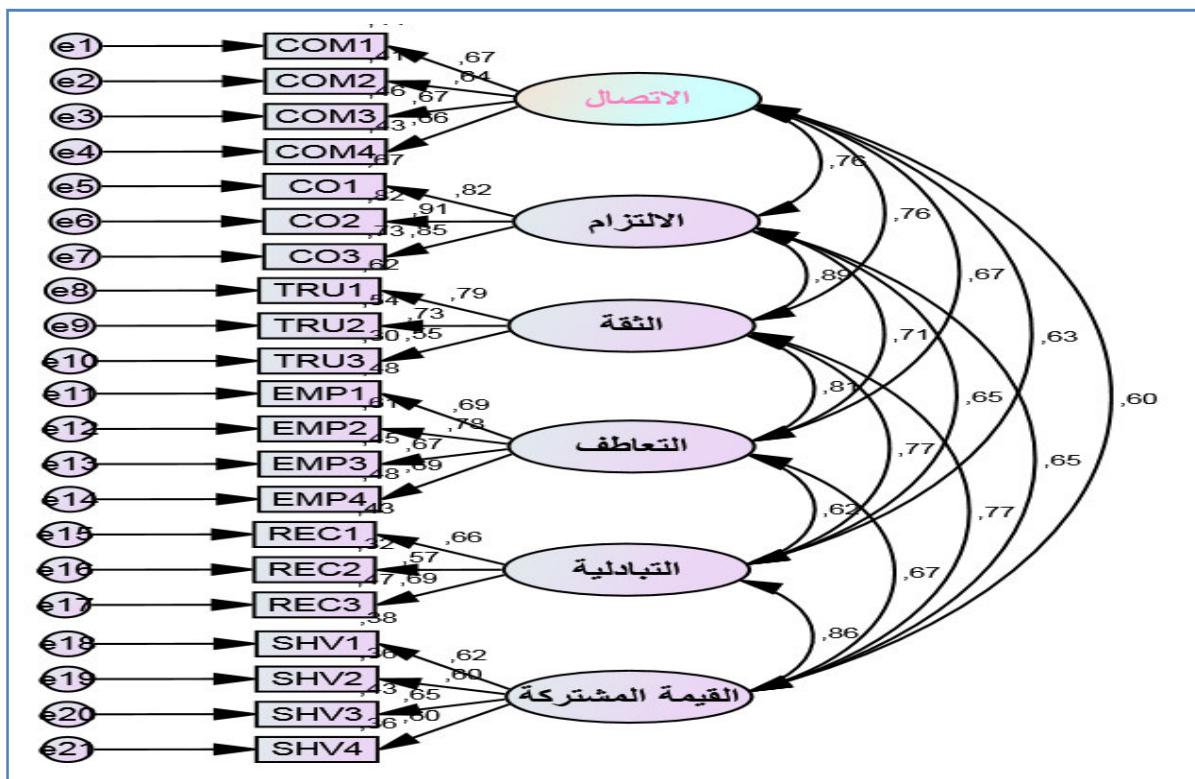
ثانياً: الصدق البنائي

بهدف التتحقق من الصدق البنائي للمقياس تم استخدام التحليل العاملی التوكیدي 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 وقبوّلها يكون المقياس جيداً ودقيقاً لقياس ما وضّع لقياسه ويرفض في الحالة العكسية.

١- التحليل العاملي التوكيدi لمتغير التسويق بالعلاقات

من أجل معرفة صدق البناء لكل فقرة من فقرات المتغير ومدى انتماها إليه تم الاستعانة بالتحليل العاملي التوكيدi لمتغير التسويق بالعلاقات كما يتضح في الشكل التالي:

الشكل (٣-٣): نموذج متغير التسويق بالعلاقات



المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج AMOS 23

اعتمادا على نموذج متغير التسويق بالعلاقات الموضح في الشكل السابق فإن النتائج الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدi يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم(3-10): نتائج التحليل العاملی التوكیدی 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

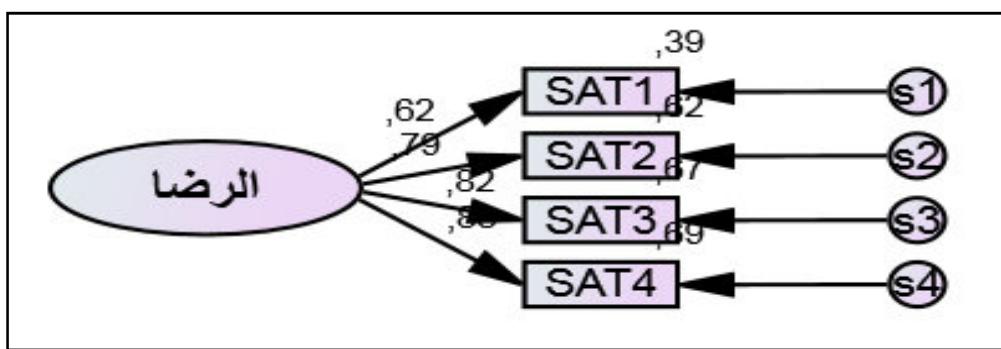
المصدر: نتائج برنامج AMOS 23

يتضح من الجدول السابق أن قيم التحليل العاملی التوكیدی لجميع فقرات التسويق بالعلاقات تتراوح بين (0.548، 0.905)، وهذا يعني أن جميعها أكبر من الحد الأدنى لقيم التحليل العاملی التوكیدی المقبولة والبالغة 0.50، أي بعبارة أخرى أن البيانات الخاصة بمتغير التسويق بالعلاقات صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

2- التحليل العاملی التوكیدی لمتغير الرضا

من أجل معرفة صدق البناء لكل فقرة من فقرات المتغير ومدى انتماها إليه تم الاستعانة بالتحليل العاملی التوكیدی لمتغير الرضا كما يتضح في الشكل التالي:

الشكل (4-3): نموذج متغير الرضا



المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج AMOS 23

اعتماداً على نموذج متغير الرضا الموضح في الشكل السابق فإن النتائج الخاصة بالتحليل العاملی التوكیدی يمكن توضيحيها في الجدول الآتي:

الجدول رقم(11-3): نتائج التحليل العاملی التوكیدی لمتغير الرضا

			Estimate
SAT1	<---	Satisfaction	,623
SAT2	<---	Satisfaction	,789
SAT3	<---	Satisfaction	,819
SAT4	<---	Satisfaction	,832

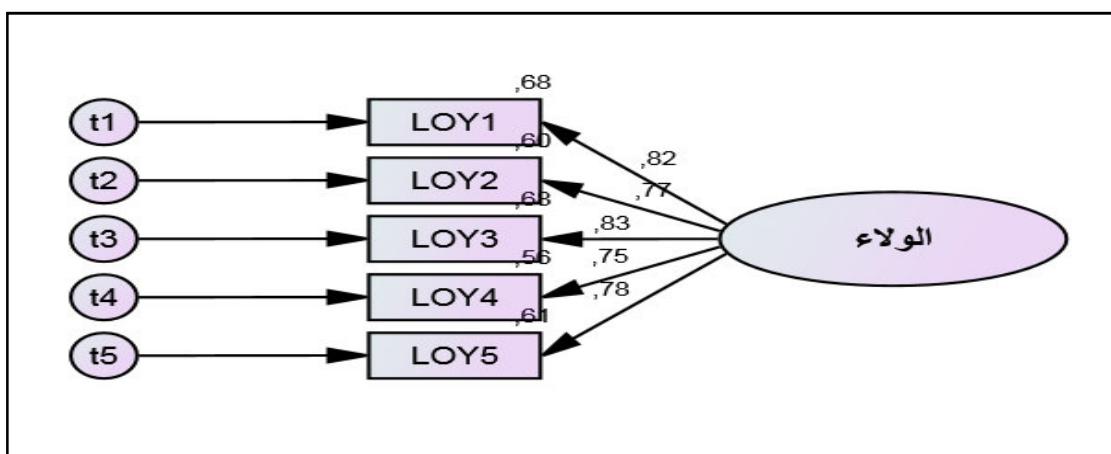
المصدر: نتائج برنامج AMOS 23

يتضح من الجدول السابق أن قيم التحليل العاملی التوكیدی لجميع فقرات الرضا تتراوح بين (0.623، 0.832)، وهذا يعني أن جميعها أكبر من الحد الأدنى لقيم التحليل العاملی التوكیدی المقبولة والبالغة 0.50، أي بعبارة أخرى أن البيانات الخاصة بمتغير الرضا صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

3- التحليل العاملی التوكیدی لمتغير الولاء

من أجل معرفة صدق البناء لكل فقرة من فقرات المتغير ومدى انتماهها إليه تم الاستعانة بالتحليل العاملی التوكیدی 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 العاملی التوكیدی يمكن توضيحيها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (12-3): نتائج التحليل العاملی التوكیدی 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 العاملی التوكیدی لجميع فقرات الولاء تتراوح بين (0.750، 0.826)، وهذا يعني أن جميعها أكبر من الحد الأدنی لقيم التحليل العاملی التوكیدی 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(13-3): 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 بمحال "الولاء" بلغ 0.893، كما تراوحت معاملات الثبات بمحالات أبعاد التسويق بالعلاقات بين 0.671 و 0.891 حيث كان أعلىها بمحال "الالتزام" بينما كان

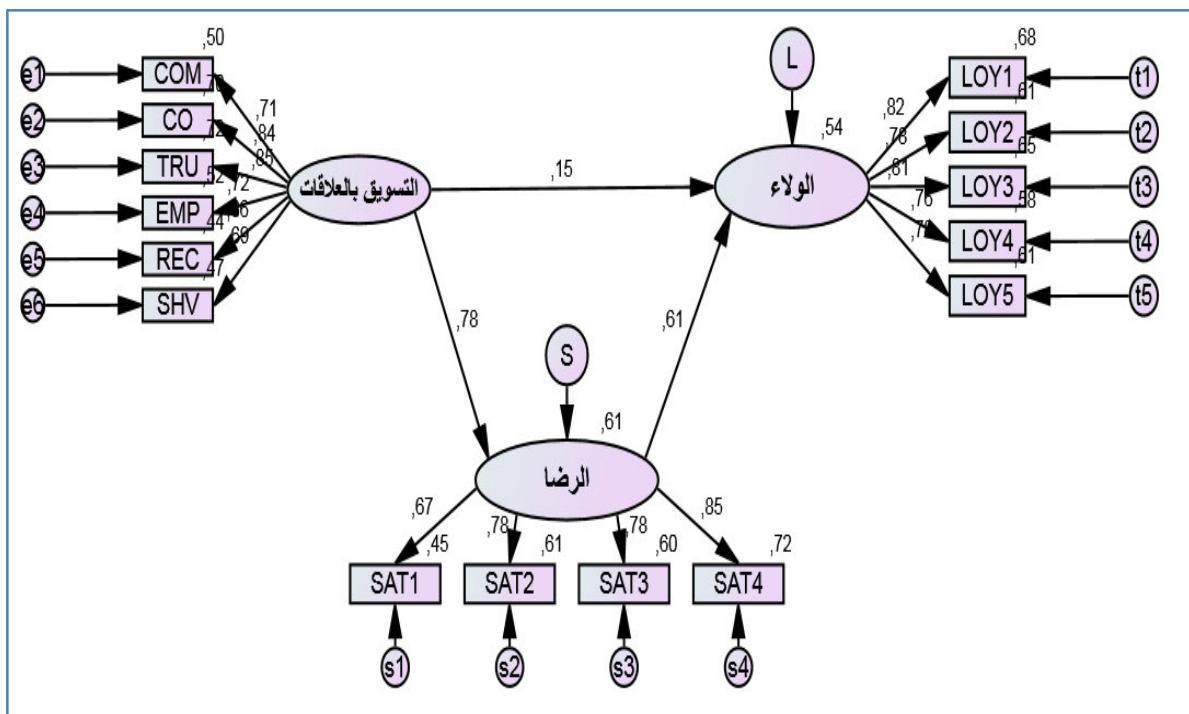
* معامل ألفا كرونباخ: يستخدم معامل الثبات "Cronbach's alpha" لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياساً يتصف بالصدق والاتساق.

أدنىها بـ"الbiality" ، وبلغ معامل الثبات بـ"الbiality" في ممارسة أنشطة التسويق بالعلاقات ككل 0.923 وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة.

رابعاً: بناء نموذج الدراسة وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة

في النموذج البنائي يتم دراسة طبيعة ومعنى العلاقة بين المتغيرات الكامنة، حيث يتم افتراض أن رضا الزبائن يؤثر في ولائه للشركة ويتوسط أيضاً العلاقة بين متغير التسويق بالعلاقات وولاء الزبائن، وقد قمت معالجة النموذج ببرنامج amos 23، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-3): النموذج البنائي أو الهيكلية للدراسة



المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج AMOS 23

ويمكن اختصار المؤشرات المستخرجة من برنامج AMOS في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-14): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة

محلك القبول	القيمة المحسوبة	المؤشر
غير دالة	397.72	كاي تربيع Chi-Square أو χ^2
/	87	درجات الحرية df
$\chi^2/df < 5$	4.57	مربع كاي المعياري (χ^2/df)
مؤشرات المطابقة المطلقة		
GFI يقترب من 1	0.91	مؤشر جودة المطابقة GFI
AGF يقترب من 1	0.87	مؤشر جودة المطابقة المعدل AGF
RMSEA ≤ 0.08	0.08	مؤشر رسمي RMSEA
مؤشرات المطابقة المتزايدة		
TLI ≥ 0.9	0.92	مؤشر توكر - لويس TLI
NFI ≥ 0.9	0.92	مؤشر المطابقة المعياري NFI
CFI ≥ 0.9	0.93	مؤشر المطابقة المقارن CFI

المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج AMOS

يتضح من الجدول السابق مؤشرات جودة المطابقة لنموذج العلاقات بين التسويق بالعلاقات والرضا والولاء أنه يتضمن على أفضل القيم لكل المؤشرات وأن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائياً 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 دالة على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة بالإضافة مؤشر رسمي 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 1 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 تنتهي 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

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 فرداً 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 فرداً أي ما نسبته 40.7%， وتليها الفئة أكثر من 45000 حيث بلغ عددهم 149 فرداً بنسبة 28.0%， وتليها الفئات من 30000 - 45000 ومن 18000 - 30000 بنسبة 18.8% و 12.6% على التوالي بحسب متقاربة.

ونلاحظ أن أغلبية المستجوبين يتعاملون مع شركة موبيليس حيث بلغ عددهم 334 فرداً 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 فرداً بنسبة 63.4% يليها مشتركى الدفع البعدي 195 فرد بنسبة 36.3%.

ثانياً: وصف متغيرات الدراسة

تشمل الدراسة ثلاثة 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 س يتم تحليلها من خلال حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وتحديد مستوى التقييم لتوضيح أراء العينة حول محاور الدراسة.

1- اتجاهات أفراد العينة نحو متغير التسويق بالعلاقات

1-1 اتجاهات أفراد العينة نحو بعد الاتصال

الجدول رقم (16-3): تقييم اتجاهات أفراد العينة نحو بعد الاتصال

القييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	
جيد	0.98	3.57	تعمل الشركة على توفير كافة المعلومات حول خصائص خدمتها.	1
متوسط	1.06	3.36	تسمح الشركة بالتواصل مع زبائنها والاستماع إلى انشغالاتهم.	2
جيد	0.96	3.94	تستعمل الشركة دائماً أدوات الاتصال كالانترنت والهاتف لإعلام زبائنها بخدماتها الجديدة.	3
جيد	0.86	4.13	تعمل الشركة دائماً على إعلام زبائنها بالعروض التجارية الجديدة.	4
جيد	0.73	3.75	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	

المصدر: تم إعداده اعتماداً 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 ب 3.94 و 3.57، وبالنحو المعياري مقداره 0.96، 0.98، 0.86، على الترتيب؛ فغالبية أفراد العينة يوافقون على أن شركة الاتصالات التي يتعاملون معها تعامل دائماً على إعلام زبائنها بالعروض التجارية الجديدة، بالإضافة إلى استعمالها لأدوات الاتصال كالانترنت والهاتف لإعلام زبائنها بخدماتها الجديدة و توفير كافة المعلومات حول خصائص خدمتها، في حين كانت اتجاهات الردائن نحو الفقرة (2) تقع ضمن مجال التقييم المتوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.36، وإنحرافها المعياري قدر ب 1.06، وهذا ما يبيّن أن أغلبية أفراد العينة يرون ضرورة تواصل الشركة مع زبائنها والاستماع إلى انشغالاتهم.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لكافة الفقرات، والذي من خلاله يتم الحكم على مستوى الاتصالات، فنجد تقييم الردائن للاتصالات يقع ضمن مجال التقييم الجيد، حيث بلغ المتوسط العام 3.75، بالنحو المعياري يساوي 0.73. مما يعني أن درجة التبني للاتصالات الفعالة كان جيداً.

2-1 اتجاهات أفراد العينة نحو بعد الالتزام

الجدول رقم (17-3): تقييم اتجاهات أفراد العينة نحو بعد الالتزام

القييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	
متوسط	1.17	3.06	تلزم الشركة بتقديم خدمات تتوافق مع توقعات زبائنهما.	1
متوسط	1.13	2.87	تحتم الشركة في المقام الأول بتحقيق رغبات زبائنهما.	2
متوسط	1.13	3.03	تعمل الشركة على مراعاة مصالح زبائنهما عند تحسين خدماتها.	3
متوسط	1.04	2.99	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان

يتبيّن 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 بـ 1.13، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام 2.99 بانحراف معياري عام يساوي 1.04 ومستوى تقييم متوسط.

3-1 اتجاهات أفراد العينة نحو بعد الشقة

الجدول رقم (18-3): تقييم اتجاهات أفراد العينة نحو بعد الشقة

القييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	
متوسط	1.06	3.22	تعمل الشركة دائماً على تقديم أفضل العروض التي تتناسب مع احتياجات زبائنهما.	1
متوسط	1.12	3.18	تحاول الشركة دائماً أن تكون صادقة فيما تنشره من معلومات حول خدماتها.	2
جيد	0.98	3.56	أعتقد أن الشركة تحرص على سرية المعلومات الشخصية لزبائنهما.	3
متوسط	0.85	3.32	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	

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 لزيائتها، في حين كانت اتجاهاتهم نحو الفقرتين (2,1) تقع ضمن مجال التقييم المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.22، 3.18 وبانحراف 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 زبائتها، 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 الشقة كان متوسطاً.

4-1 اتجاهات أفراد العينة نحو بعد التعاطف

الجدول رقم (19-3): تقييم اتجاهات أفراد العينة نحو بعد التعاطف

النوع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	
متوسط	1.13	2.40	أحياناً عندما يواجه الزبائن صعوبات في الدفع فإن الشركة تراعي حالته الخاصة.	1
متوسط	1.07	3.07	تحتم الشركة دائماً محل مشاكل زبائتها.	2
متوسط	1.04	3.30	تعمل الشركة على تقديم نصائح لزيائتها في توجيه عملية الشراء.	3
متوسط	1.04	2.64	تعمل الشركة على تقديم خدمات شخصية عند الحاجة.	4
متوسط	0.85	2.85	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول السابق أن اتجاهات زبائنهن 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 لزيائتها 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 زبائتها 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 بعد التعاطف كان متوسطاً**.

5-1 اتجاهات أفراد العينة نحو بعد التبادلية

الجدول رقم (20-3): تقييم اتجاهات أفراد العينة نحو بعد التبادلية

القييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة		
جيد	0.86	3.53	أحس أنني أدعم الشركة وأرغب في استمراريتها.		
جيد	0.87	3.90	تعمل الشركة على تقديم عروض تجارية خاصة بالمناسبات الاجتماعية.		
متوسط	0.97	3.47	أعتقد أن الشركة تعامل على تطبيق شعارات مثل "دائما معك"، "شركاء مدى الحياة".		
جيد	0.70	3.63	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام		

المصدر: تم إعداده اعتماداً 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 حواجز 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 بـ 0.97 وهذا ما يبين أن غالبية أفراد العينة يرون ضرورة سعي الشركة أكثر لتقديم كل الامتيازات لزبائنها 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.

1-6 اتجاهات أفراد العينة نحو بعد القيمة المشتركة

الجدول رقم (3-21): تقييم اتجاهات أفراد العينة نحو بعد القيمة المشتركة

النحو	النحو	المتوسط	العبارة	
المعياري	المعياري	الحسابي		
جيد	1.15	3.54	تحرص شركة الاتصالات على توفير خدمة الانترنت لكل فئات المجتمع حتى أصحاب الدخل الضعيف.	1
متوسط	1.04	3.00	أعتقد أن شركة الاتصالات تستعمل وسائل آمنة مثل الهوائيات للحفاظ على صحة الأفراد.	2
جيد	1.07	3.53	إن المدف الأساسي لشركة الاتصال هو تسهيل التواصل بين كل الأفراد.	3
جيد	0.93	3.81	تعمل الشركة على توعية المجتمع من خلال الرسائل النصية.	4
متوسط	0.77	3.47	المتوسط الحسابي العام والنحو المعياري العام	

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان

يتبيّن 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 تعامل 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 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 يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (22-3): النسب المئوية لدرجات الاستجابة لأبعاد التسويق بالعلاقات

البعض	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة المئوية	
الاتصال	3.4	10.8	14.2	50.3	21.1	21.1	
الالتزام	12.2	20.6	32.7	25.1	9.4	9.4	
الثقة	6.4	15.6	28.7	38.3	11	11	
التعاطف	14.7	22.1	32.5	24.7	6	6	
التبادلية	2.9	8.1	25.7	49.4	13.9	13.9	
القيمة المشتركة	6.7	11.9	23.9	42.7	14.8	14.8	
التسويق بالعلاقات	7.7	14.9	26.3	38.4	12.7	12.7	

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان

يشير الجدول السابق إلى النسب المئوية المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهاتهم نحو أبعاد التسويق بالعلاقات، ويتبين من خلال النتائج المعروضة في الجدول أن بعد الذي تحصل على أعلى نسبة قبول هو بعد الاتصال بنسبة بلغت 71.4%， أما بعد 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 أخيراً بعد التعاطف بنسبة 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 ملائماً وإنجذابياً، 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

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
متوسط	0.66	3.34	التسويق بالعلاقات (جميع فقرات المجالات الستة)

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان

يبين الجدول السابق المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المجالات الستة، والذي على ضوئه 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 وبانحراف معياري يساوي 0.66، وهذا يعني أن هناك درجة متوسطة في ممارسة أنشطة التسويق بالعلاقات في شركات الاتصالات موبيليس، جاري وأوريدو.

-3- اتجاهات أفراد العينة نحو متغير الرضا

سيتم التطرق في البداية إلى النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمحور رضا رضا الزبائن حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-24): النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمحور رضا الزبائن

نسبة المئوية %	درجة الاستجابة
13.5	غير موافق بشدة
20.4	غير موافق
24.9	محايد
32.8	موافق
8.4	موافق بشدة

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان

يبين الجدول أعلاه أن ما نسبته 41.2% من أفراد العينة راضيون عن خدمات الشركة، في حين ما نسبته 33.9% من أفراد العينة غير ذلك.

وهذا ما يمكن توضيجه من خلال تحليل فقرات الاستبيان الخاصة بمتغير الرضا.

الجدول رقم (3-25): درجة رضا الزبائن عن شركات الاتصالات

التقسيم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	
متوسط	1.06	3.12	تعمل الشركة على توفير الخدمات التي تلبي أو تفوق توقعاتي.	1
متوسط	1.22	3.16	أنا راضٍ على خدمات الشركة من حيث استقرار شبكة الاتصال.	2
متوسط	1.28	2.77	أنا راضٍ على خدمات الشركة من حيث قوة الاتصال بالإنترنت.	3
متوسط	1.12	3.04	أنا راضٍ 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 التقسيم المتوسط، حيث بلغ أدنى متوسط حسابي 2.77 للفقرة (3) بالحرف المعياري يساوي 1.28، حيث يرى غالبية أفراد عينة الدراسة أن الخدمات المقدمة من قبل الشركة المتعلقة بقوة الاتصال بالإنترنت واستقرار شبكة الاتصال وكذلك بالنسبة لمواكبة التطورات التكنولوجية لا ترقى إلى المستوى المتوقع منها.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام المتعلق بالرضا 3.03 بالحرف المعياري عام يساوي 0.98 وهي قيمة إيجابية بتصنيف متوسط تشير إلى إجماع المستجوبين على أن الزبون لا يزال يتوقع أو ينتظر مستويات أعلى من الخدمة يتوجب على الشركة الانتباه لها والسعى 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

درجة الاستجابة	النسبة المئوية %
غير موافق بشدة	6.2
غير موافق	10.9
محايد	27.1
موافق	41.1
موافق بشدة	14.7

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان

يبين الجدول السابق أن ما نسبته 55.8% من أفراد العينة هم من يتوفرون فيهم الولاء للشركة، في حين ما نسبته 17.1% من أفراد العينة غير ذلك، وقد يعود ذلك إلى أن شركات الاتصالات تسعى جاهدة لبناء وتنمية العلاقة مع زبائنها.

الجدول رقم (3-27): درجة الولاء لدى زبائن شركات الاتصالات

القييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	
جيد	1.07	3.57	أفضل شركة الاتصال التي أتعامل معها حاليا.	1
متوسط	1.07	3.18	أنا مستعد لشراء منتجات شركة الاتصال الحالية.	2
جيد	1.02	3.54	أوجه أصدقائي وأقاربي بعض خدمات الشركة التي تلبي احتياجاتهم.	3
متوسط	1.05	3.29	أدفع عن الشركة عندما ينتقدها البعض بشكل خاطئ.	4
جيد	0.99	3.79	أني الاستمرار في التعامل مع شركة الاتصال الحالية.	5
متوسط	0.87	3.47	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	

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

بمجال 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 لتوجيهه أصدقائهم وأقاربهم لبعض خدمات الشركة التي تلي احتياجاتهم، وبحدر الإشارة إلى أن الكلمة المنقوله 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 لإنجازها، 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 1.05 و 1.07 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 يتقدما 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 الزبيون في تحديد معالم وخصائص منتجات الشركة من أعلى درجات الولاء التي يمكن أن يصل إليها الزبيون.

5- اختبار الفروق لمستوى ولاء الزبائن لشركات الاتصالات نسبة للبيانات العامة:

الجدول رقم (3-28): نتائج اختبار T لفروق الولاء المتعلقة بالجنس ونوع الاشتراك

القرار	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	قيمة T	المتوسط الحسابي	المجموعة	المتغير
DAL	0.046	2.916	- 1.997	3.412	ذكر	الجنس
				3.567	أنثى	
غير DAL	0.488	3.373	- 0.695	3.45	الدفع المسبق	نوع الاشتراك
				3.51	الدفع البعدي	

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 ($sig=0.488>0.05$)، 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 ($sig=0.046 < 0.05$), 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 المحسوبة	القيمة لاحتمالية 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 ($sig=0.733 > 0.05$), وعليه نستنتج بأنه لا توجد فروق تعزى لمتغير العمر، أي أن مستوى ولاء زبائن شركات الاتصالات ليس له علاقة بعمر زبائنه.

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 و مباشر ذو دلالة معنوية للتسويق بالعلاقات (الاتصال، الالتزام، الثقة، التعاطف، التبادلية، القيمة المشتركة) على ولاء الزبائن لشركات الاتصالات موبيليس، جاري 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.

H_0 : لا يوجد أثر موجب و مباشر ذو دلالة معنوية للتسويق بالعلاقات (الاتصال، الالتزام، الثقة، التعاطف، التبادلية، القيمة المشتركة) على ولاء الزبائن لشركات الاتصالات موبيليس، جاري وأوريدو.

H_1 : يوجد أثر موجب و مباشر ذو دلالة معنوية للتسويق بالعلاقات (الاتصال، الالتزام، الثقة، التعاطف، التبادلية، القيمة المشتركة) على ولاء الزبائن لشركات الاتصالات موبيليس، جاري وأوريدو.

قبل إجراء اختبار لهذه الفرضية لابد أن يتم في البداية تحليل علاقة الارتباط بين التسويق بالعلاقات وأبعاده وولاء الزبائن، حسب ما يوضحه الجدول المولى:

الجدول رقم (30): معامل ارتباط بيرسون بين التسويق بالعلاقات ولاء

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	أبعاد التسويق بالعلاقات
0.000	0.441	الاتصال
0.000	0.493	الالتزام
0.000	0.477	الثقة
0.000	0.357	التعاطف
0.000	0.529	التبادلية
0.000	0.440	القيمة المشتركة
0.000	0.571	التسويق بالعلاقات

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 أيضاً متوسطة وموجبة حيث تنحصر بين 0.357 كأدنى قيمة المتعلقة بعد التعاطف و 0.529 كأعلى قيمة المتعلقة بعد التبادلية وكلها ذات دلالة معنوية. أما قدرة النموذج على التفسير فسيتم اختبارها من خلال استخدام كل من معامل الارتباط R^2 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

مستوى المعنوية F	قيمة المحسوبة F	R^2	R	مستوى المعنوية T	T	Beta	معاملات الانحدار		النموذج الثابت
							الخطأ المعياري	B	
-	-	-	-	0.000	5.818	-	0.161	0.937	الثابت
0.000	257.465	0.327	0.571	0.000	16.046	0.571	0.037	0.760	التسويق بالعلاقات

المصدر: تم إعداده اعتماداً 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

البيان 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(32-3): اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لاختبار T

مستوى المعنوية Sig	T	Beta	معاملات الانحدار		المودج
			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 اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق والذي يبين درجة تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن، سيتم تحديد أثر كل بعد على حدٍ 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 المجدولة، 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 المجدولة، 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.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر موجب ومبادر ذو دلالة معنوية للتسويق بالعلاقات (الاتصال، الالتزام، الثقة، التعاطف، التبادلية، القيمة المشتركة) على رضا الزبائن عن شركات الاتصالات موبيلس، جاري وأوريدو.

H0: لا يوجد أثر موجب و مباشر ذو دلالة معنوية للتسويق بالعلاقات (الاتصال، الالتزام، الثقة، التعاطف، التبادلية، القيمة المشتركة) على رضا الزبائن عن شركات الاتصالات موبيليس، جازى وأوريدو.

H1: يوجد أثر موجب و مباشر ذو دلالة معنوية للتسويق بالعلاقات (الاتصال، الالتزام، الثقة، التعاطف، التبادلية، القيمة المشتركة) على رضا الزبائن عن شركات الاتصالات موبيليس، جازى وأوريدو.

قبل إجراء اختبار لهذه الفرضية لابد أن يتم في البداية تحليل علاقة الارتباط بين التسويق بالعلاقات وأبعاده

ورضا الزبائن، حسب ما يوضحه الجدول المولى:

الجدول رقم(33): معامل ارتباط بيرسون بين التسويق بالعلاقات والرضا

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	أبعاد التسويق بالعلاقات
0.000	0.485	الاتصال
0.000	0.660	الالتزام
0.000	0.622	الثقة
0.000	0.491	التعاطف
0.000	0.497	التبادلية
0.000	0.509	القيمة المشتركة
0.000	0.692	التسويق بالعلاقات

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 و المتعلقة ببعد الاتصال و 0.660 كأعلى قيمة و المتعلقة ببعد الالتزام وكلها ذات دلالة معنوية. وسيتم اختبار قدرة التموج على التفسير من خلال استخدام كل من معامل الارتباط R^2 ومعامل التحديد R^2 ثم اختبار معنوية هذه النتائج باستخدام تحليل تباين الانحدار ANOVA كما يلي:

الجدول رقم(34): نتائج اختبار أثر التسويق بالعلاقات على رضا الزبائن لشركات الاتصالات

مستوى المعنوية F	قيمة المحسوبة R^2	R	مستوى المعنوية 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 المقدر 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 ومحبوب، وذلك راجع لعوامل خارجية ولشدة المنافسة بين المتعاملين في السوق.

الجدول رقم(35-3): اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لاختبار T

مستوى المعنوية Sig	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 اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق والذي يبين درجة تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على رضا الزبائن، سيتم تحديد أثر كل بعد على حدٍ 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 بعد اهتمام الزبائن بدرجة التعاطف التي تبديها شركات الاتصالات لتعلقهم ورضاهما 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.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

7- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر موجب و مباشر ذو دلالة معنوية لرضا الزبائن على ولائهم لشركات الاتصالات موبيليس، جاري وأوريدو.

H_0 : لا يوجد أثر موجب و مباشر ذو دلالة معنوية لرضا الزبائن على ولائهم لشركات الاتصالات موبيليس، جاري وأوريدو.

H_1 : يوجد أثر موجب و مباشر ذو دلالة معنوية لرضا الزبائن على ولائهم لشركات الاتصالات موبيليس، جاري 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

مستوى المعنوية F	قيمة F المحسوبة	R^2	R	مستوى المعنوية T	T	Beta	معاملات الانحدار		النموذج
							الخطأ المعياري	B	
-	-	-	-	0.000	18.310	-	0.095	1.737	الثابت
0.000	369.037	0.410	0.640	0.000	19.210	0.640	0.030	0.573	الرضا

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 يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرضا الزبائن على ولائهم لشركات الاتصالات، وبالتالي قبول الفرضية البديلة $H1$ ورفض فرضية العدم $H0$.

- 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 وبالنسبة 59% فتعود لمساهمة متغيرات أخرى.

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين رضا الزبائن وولائهم لشركات الاتصالات جاري، موبيليس 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 موبيليس، جاري وأوريدو، بوجود الرضا كمتغير وسيط.

$H0$: لا يوجد أثر موجب غير مباشر ذو دلالة معنوية للتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن لشركات الاتصالات موبيليس، جاري وأوريدو، بوجود الرضا كمتغير وسيط.

H1: يوجد أثر موجب غير مباشر ذو دلالة معنوية للتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن لشركات الاتصالات موبيليس، جاري 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 (6-3)، 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 التابع		المتغير الوسيط		المتغير المستقل
الولاء		الرضا		
التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	التسويق بالعلاقات
0.48	0.15	0.000	0.783	
0.63		0.783		التأثير الكلي

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 موبيليس، جاري وأوريدو، بوجود الرضا كمتغير وسيط بنسبة تفسير 48% عن العلاقة المباشرة والمقدرة بـ 15% والأثر 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 موبيليس، جاري وأوريدو، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 530 زبون.

وأفضت المعالجة الإحصائية للبيانات والتي ثُقِّلت عن طريق برنامج الخزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS و برنامج AMOS إلى ما يلي:

- هناك درجة متوسطة في ممارسة أنشطة التسويق بالعلاقات في شركات الاتصالات موبيليس، جاري وأوريدو، حيث كان تقييم الزبائن بعد الاتصال والتبادلية جيدا في حين كان تقييمهم لكل من بعد الالتزام، الثقة، التعاطف والقيمة المشتركة متوسطا، 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 موبيليس، جاري وأوريدو تعزى للجنس، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لبقية المتغيرات.

- الزبون لا يزال يتوقع أو يتضرر مستويات أعلى من الخدمة يتوجب على الشركة الانتباه لها والسعى 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 موبيليس، جاري وأوريدو، بوجود الرضا كمتغير وسيط.