

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة موييليس وكالة - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- بن التركي زينب

من إعداد الطالب (ة):

- لخداري سلمى

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
- رشيد محمدي	- أستاذ مساعد - أ	رئيسا	بسكرة
- بن التركي زينب	- أستاذ محاضر-أ	مقررا	بسكرة
- الهاشمي عباسية	- أستاذ محاضر-أ	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2022-2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- بن التركي زينب

من إعداد الطالب (ة):

- لخنداري سلمى

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ مساعد - أ	- رشيد محمدي
بسكرة	مقرا	- أستاذ محاضر - أ	- بن التركي زينب
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر - أ	- الهاشمي عابسة

الموسم الجامعي: 2022-2023

الشكر والإهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا إن هدانا الله فالحمد لله والشكر أولا وأخيرا على فضله وكرمه وبركته الذي انعم علي بالتوفيق لانجاز هذا العمل ليضاف إلى ميادين البحث العلمي والصلاة والسلام على سيد المرسلين وامام المتقين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين.

ويطيب لي عرفانا بالجميل ان اتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الى أولائك الذين وقفوا بجاني طوال فترة دراستي ولم يخلو علي بالمساعدة والتوجيه وأخص بالذكر:

الدكتورة زينب بن التركي التي قدمت لي الدعم والارشاد مما دفع بهذه الدراسة الى النور.

كما أتقدم بوافر التقدير وعظيم الإمتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بقبول مناقشة الدراسة ودورهم الكبير في اثرائها من عملهم وخبرتهم.

إذا كان الإهداء يعبر ولو بجزء من الوفاء فالإهداء إلى مثل الأبوة الأعلى والدي العزيز حفظه الله ورعاه وإلى

حبيبة قلبي الأولى أُمي الحنونة حفظها الله وإلى جدي وجدتي رحمهم الله.

إلى خير مكاسب الدنيا رفيقة دربي وأختي الغالية الدكتورة حليلة لخداري وأخواتي وإخواني .

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة، ومدى تطبيقها في مؤسسة موبيليس وكالة-بسكرة-، وذلك في سبيل تحقيق هدف المؤسسة محل الدراسة والمتمثل في الحفاظ على زبائن الحاليين مع إستقطاب زبائن جدد رغم وجود المنافسين، إنطلاقاً من أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في رضا الزبون وقيمة الزبون وولائه ودورهم في تحسين تنافسية المؤسسة إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى المقابلة والملاحظة كأداة للدراسة، كما أظهرت النتائج بأن تطبيق المؤسسة محل الدراسة لإدارة العلاقة مع الزبون يساهم في تحسين تنافسيته من خلال تحسين في الجودة العالية والإستجابة السريعة والتكلفة المنخفضة، إضافة إلى وجود دور لرضا الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة محل الدراسة، ووجود دور لقيمة الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة محل الدراسة وأيضاً وجود دور لولاء الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية: إدارة العلاقة مع الزبون، تنافسية المؤسسة، موبيليس .

Study summary:

This study aims to know the role of customer relationship management in improving the competitiveness of the enterprise, and the extent of its application in the Mobilis Agency-Biskra, in order to achieve the goal of the enterprise under study, which is to maintain existing customers while attracting new customers despite the presence of competitors, based on the dimensions of The independent variable represented by customer satisfaction, customer value and loyalty, and their role in improving the competitiveness of the organization , The results also showed that the application of the study institution to manage the relationship with the customer contributes to improving its competitiveness through an improvement in high quality, rapid response and low cost, in addition to the presence of a role for customer satisfaction in improving the competitiveness of the institution under study, and the existence of a role for customer value in improving the competitiveness of the institution under study, And also the existence of a role for customer loyalty in improving the competitiveness of the institution under study.

Key words: Customer relationship management, Customer satisfaction, customer value, customer loyalty, Enterprise competitiveness.

قائمة الأشكال

الصفحات	العنوان	الرقم
ح	نموذج الدراسة	01
8	العلاقة بين ربحية الزبون، قوة العلاقة، درجة الولاء وعدد الزبائن	02
13	الولاء وتميز المؤسسة	03
17	إجمالي كل من قيمة وتكلفة الزبون	04
17	نموذج سلسلة قيمة الزبون	05
19	التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المؤسسة	06
26	نموذج القوى التنافسية الخمس للبورتر	07
31	سلسلة الرضا-الربحية	08
32	رضا الزبون وبقاء المؤسسة	09
34	أثر ولاء الزبون على مردودية المؤسسة	10
35	نجاح المؤسسة مرهون بنجاح زبائنها	11
36	محددات خلق القيمة لدى الزبون	12
41	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	13

قائمة الجداول

الصفحات	العنوان	الرقم
33	إتجاهات الزبائن ورد فعل المؤسسة	01
46	خصائص عرض PixX	02

المقدمة

تمهيد:

تشهد الساحة الاقتصادية اليوم الكثير من التغيرات التي ساهمت في تغيير الموازين، والتي أثرت بشكل واضح وجلي على مختلف منظمات الأعمال التي تسعى جاهدة للريادة والحصول على أعلى حصة سوقية، حيث لم يعد البقاء للأقوى بل أصبح للأقدر والأجدر على التعلم والتكيف، لذلك من الطبيعي أن تتميز المؤسسة بالمرونة لمواجهة تقلبات السوق وفهم طبيعته وأن تخصص في فهم نقاط قوتها وضعفها والتعمق في فهم الزبون.

لذلك، وفي ظل هذه المنافسة وتكيفها مع الوضعية الراهنة فقد تحول إهتمام القائمين على تسيير المؤسسات إلى البحث عن الأساليب الجديدة في تطوير وتوطيد علاقتها مع الزبون ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي يتصف بشدة الصراع التنافسي، وكنتيجة لهذه المتغيرات فقد شهدت السنوات الأخيرة بروز ما يسمى بإدارة العلاقة مع الزبون والذي يعتبر من أحد المدخل المهمة في مجال الإدارة، والمسار الجديد في تعزيز ذلك التواصل والعلاقة بين المؤسسة وزبائنها بهدف تحسين تنافسياتها وتعزيز مركزها التنافسي في القطاع الذي تنشط فيه .

وعليه، تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون من من الأدوات الأساسية التي تساعد على تحسين تنافسية المؤسسة، وذلك لأنها تساعد على فهم الزبائن وتلبية إحتياجاتهم بشكل أفضل وتهدف إلى خلق علاقات رضا قوية ومتينة وطويلة الأمد معهم، وفي وقتنا الراهن أصبح جذب الزبائن والتعامل معهم غير كاف، فمن الضروري اللجوء إلى إستراتيجيات التسويق بالعلاقات للاحتفاظ بالزبائن وتطوير صلاحية التعامل معهم إلى أبعد مدى كون أن كسب زبائن جدد يكلف خمس مرات الإحتفاظ بالزبون الحالي، هذا ويعتبر قطاع الإتصالات من القطاعات المهمة في الجزائر وتعتبر مؤسسة موبيليس من بين المؤسسات التي تواجه المنافسة الشديدة، حيث شهدت دخول وبقوة كل من مؤسسة جازي وأوريدو، والذي أدى دخولهم السوق إشتداد المنافسة خاصة في الهاتف وبدرجة أقل الأنترنت، وضمن هذه الظروف ومن أجل البقاء فرض عليها بناء علاقة مع زبائنها لتحسين من تنافسياتها من خلال إرضائهم وتقديم القيمة لهم وكسب ولائهم.

إشكالية الدراسة :

بناء على ما سبق ذكره يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية في التساؤل الرئيسي التالي :

- ما هو دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين تنافسية مؤسسة (موبيليس - بسكرة)؟

وللوصول إلى عمق هذه الاشكالية، سيتم طرح بعض التساؤلات الفرعية تسعى الدراسة إلى معالجتها، وهي:

- ما هو دور رضا الزبون في تحسين تنافسية مؤسسة (موبيليس - بسكرة)؟

- ما هو دور ولاء الزبون في تحسين تنافسية مؤسسة (موبيليس - بسكرة)؟

- ما هو دور قيمة الزبون في تحسين تنافسية مؤسسة (موبيليس - بسكرة)؟

الدراسات السابقة

أولا، الدراسات المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبون (المتغير المستقل):

1/- دراسة محسن بن الحبيب (2017) بعنوان أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر، دراسة حالة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة:

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وإعتمد أيضا على الإستبيان كأداة لجمع البيانات .

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إبراز الدور الذي تلعبه إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون كأداة تمكن المؤسسات السياحية بشكل عام ووكالات السياحة والأسفار بشكل خاص من معرفة حاجات ورغبات العملاء وتطويرها عبر الزمن، فضلا عن تحقيق الميزة التنافسية في قطاع السياحة.
- تشخيص العلاقة بين المؤسسات السياحية بالجزائر وعملائها ومحاولة تحسينها وتوطيدها شكلا ونوعا بما يضمن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية.
- تسليط الضوء على أحد أهم الأساليب الحديثة في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وحث المؤسسات الجزائرية على استغلالها.
- تهدف إلى تحديد ودراسة الأثر الموجود بين إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء واستراتيجيات المزايا التنافسية، الموجودة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- تركز الدراسة على معالجة أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات السياحية بالجزائر، حيث اختار الباحث لمعالجة هذا الموضوع ميدان الوكالات السياحية الناشطة بالجزائر كونها من بين الميادين المهمة في تبني أحد أهم التوجهات الحديثة وهو إدارة العلاقة مع العملاء، واقتصرت الدراسة على موظفي تلك الوكالات بالإضافة إلى عملائها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إدارة العلاقة مع العملاء هي أحد المدخل والأساليب الحديثة التي تساعد المؤسسات على الاحتفاظ أو تعزيز حصتها في السوق من خلال تقوية علاقتها بعملائها.
- تلخص مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء في رضا العملاء، ولاء العملاء، وقيمة العملاء، حيث أدركت المؤسسات الناجحة التي بنت قاعدة عريضة من العملاء أن سبب ولائهم يتحقق من خلال استمرارية تسليم قيمة متميزة لهم، وهي بدورها تمنع تحركهم نحو المؤسسات المنافسة لأن القيمة تحقق الرضا الذي يقود بدوره إلى الولاء.
- يمكن للمؤسسات السياحية أيضا من تحقيق ميزة الإبداع عن منافسيها بالاعتماد على إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء، ذلك أن الإبداع ينشأ من خلال العلاقة بين المؤسسة والعميل بإشراك هذا الأخير في تصميم منتجات المؤسسة واعتباره شريكا باستثمار أفكاره وآرائه خاصة عند اقتناء منتجات المؤسسة مما يسمح بإضفاء التحسينات على المنتجات الجديدة، كما يمكن أيضا من بلورة الاتجاهات الإبداعية في البيئة التنظيمية بما تنعكس على أداء العاملين وبالتالي على العلاقة بين المؤسسة وعملائها.

2/- دراسة لنيل محمد خوجلي أحمد (2015) بعنوان إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي،

دراسة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف معرفة أثر إدارة علاقات العملاء على بناء الميزة التنافسية في المصرف، وإعتمدت أيضا على المقابلة الشخصية والإستبيان كأداة لجمع البيانات .

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى ممارسة المصارف محل الدراسة لمفهوم إدارة علاقات العملاء.
- التعرف على أثر ممارسة إدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية.

- التعرف على دور وظائف التسويق وخدمة العملاء والمبيعات وتقنية المعلومات في تقوية العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية.

- معرفة الى أي مدى تهتم ادارت المصارف محل الدراسة بممارسة وظائف التسويق وخدمة العملاء و المبيعات ووظيفة تقنية المعلومات.

- هدفت الدراسة إلى وضع إطار نظري وعملي لبناء الميزة التنافسية من خلال إمتلاك المنظمة لموارد متميزة وكفاءات إدارية متفردة وعلاقات جيدة قادرة على إستغلال هذه الموارد لتحقيق قيمة متميزة للعملاء، تتمثل في التميز والاستجابة السريعة لحاجاتهم وفق طلباتهم بالشكل الذي يكونون فيه راضين عن المنظمة ومنتجاتها ولا يمثل لهم السعر أو الجودة عوامل أساسية في تفضيلهم لها على باقي المنظمات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إدراك إدارتي المصرفين عينة الدراسة لأهمية ممارسة مفهوم إدارة علاقات العملاء بالرغم من إنعدام إدارة متخصصة تقوم بالممارسة الحقيقية له وفق أبعاده المعروفة.

- يحرص المصرفان عينة الدراسة على التميز في تقديم الخدمات من خلال التوجه نحو الحصول على جوائز التميز، والإستجابة السريعة للتطورات التي تحدث في مجال العمل المصرفي وتبني التكنولوجيا لأحدث في عملياتهما المصرفية.

- يسعى المصرفان للحصول على رضا وولاء عملائهما لضمان استمرارية تعامل هؤلاء العملاء من خلال التعامل بجدية مع آراء وشكاوي العملاء والتركيز على تحسين صورتها الذهنية لدى العملاء .

3/- دراسة بورناز حياة، برجم حنان (2021)، بعنوان مساهمة إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية في تحقيق رضا الزبون، دراسة حالة مؤسسة - موبيليس-، مجلة الأبحاث الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة باجي مختار، عنابة:

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وإستخدام أداة المقابلة والملاحظة لجمع البيانات.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- محاولة معرفة دور إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية في خلق رضا الزبون.

-تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية ومفهوم إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية.

-محاولة تحديد مدى تأثير المواقع الإلكترونية على رضا الزبون في مؤسسة موبيليس.

-التعرف على دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية في خلق رضا الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- العلاقات طويلة الأجل مع الزبائن تعتبر ميزة تنافسية، ويمكن إعتمادها كإستراتيجية دفاعية للحفاظ على حصة الزبائن ومواجهة المنافسة السعرية بالنسبة للمؤسسات الخدمية.

- إن دور الزبون أصبح يتوسع كشريك شينا فشيئا، فصار لا بد من شركة موبيليس أن تحقق رضا.

- تمثل إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية التحول الذي يساعد الزبائن، فهي تمثل إصلاح كيفية عمل شركة موبيليس وإدارة المعلومات وإدارة الوظائف الداخلية بالمؤسسة وخدمة الزبائن.

- لإدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية مساهمة كبيرة في خلق رضا الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها.

4/- دراسة النعاس صديقي، مصطفى يونسى (2020) بعنوان إدارة العلاقة مع الزبائن كآلية لبناء ولاء الزبائن، دراسة

ميدانية لمعاملتي مؤسسة موبيليس، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 6، العدد 1 :

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وإستخدمت الإستبيان كأداة لجمع المعلومات.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة العلاقة مع الزبائن.

- معرفة مدى تطبيق عناصر إدارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة موبيليس.

- معرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون والولاء من خلال إستخدام الأساليب الإحصائية الخاصة ببرنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود ولاء معتدل لزبائن مؤسسة موبيليس ويظهر هذا من خلال قيمة المتوسط الحسابي للولاء التي بلغت (3.589)، مما

يستوجب على المؤسسة إعادة النظر في سياستها التسويقية .

- وضع خطط إستراتيجية لإدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس تنطلق من التركيز على حاجات الزبائن في المقام الأول.

- إعادة النظر في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة حيث أنه من خلال الدراسة الميدانية ثبت أن الولاء لدى زبائن مؤسسة موبيليس

ليس بالقوي، لذلك وجب تدعيمه.

- تدعيم الوسائل الإتصالية التي تقرب المؤسسة أكثر من الزبون، حيث أن الدراسة بينت أن أهم عامل في تحقيق الولاء هو العمليات

الترويجية التي تقوم بها المؤسسة.

ثانيا، الدراسات المتعلقة بتنافسية المؤسسة (المتغير التابع)

1/- دراسة صياد صباح (2018) بعنوان أنظمة المعلومات و تأثيراتها على تنافسية المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسات

إقتصادية متواجدة بولاية وهران مؤسسة Diphaco لتوزيع الأدوية، مؤسسة "صيدال" لتوزيع الأدوية، مؤسسة "موبيليس"

مختصة في الهاتف النقال، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و

علوم التسيير، جامعة وهران2:

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي أما بالنسبة لأداة الدراسة قامت الباحث بإستخدام إستبئانة لتجميع البيانات.

تهدف هذه الدراسة إلى:

-محاولة إبراز الجوانب المهمة للتنافسية من خلال التطرق لمفهومها ومؤشرات قياسها وكيفية حصول المؤسسة على ميزة تنافسية مقارنة

بمنافسيها وبالتالي الحصول على موقع تنافسي مهم في السوق.

-محاولة الربط ما بين نظم المعلومات والتنافسية من خلال تبيان الأثر الذي تحدثه نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة الإقتصادية

الجزائرية.

-الوقوف على الدور الإستراتيجي الذي تلعبه نظم المعلومات في تحقيق موقع تنافسي مهم يمكنها من رفع حصتها السوقية وتحقيق

عوائد على المدى الطويل.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تعد المنظمة نظاما مفتوحا تتأثر وتتوثر في البيئة وعناصرها وأجزائها بحيث تتكامل بتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- أضحت المعلومة موردا هاما في حياة المنظمة، تفيد في تنمية البدائل والاختيار وتمكن من معرفة الوضعية المالية بصورة صادقة وواضحة ودقيقة وسهلة الفهم، وذات خصائص تناسب القرارات المختلفة بما يؤدي إلى قرار أفضل لبناء أسبقية تنافسية وتحقيق إستراتيجية المنظمة.

- مازالت مكانة نظام المعلومات بالمنظمة لم تصل بعد إلى مستواها الحقيقي في بعض المؤسسات، حيث أن نظام المعلومات الحالي يضمن احتياجات كل وظيفة من الوظائف بالمعلومات الضرورية لتسيير نشاطاتها، إلا أنه يفتقد إلى السرعة في إخراج المعلومات من خلال عدم وجود بالمنظمة نظم معلومات متطورة، فلما يكون لها نظم معلومات تخص كل وظيفة فهذا من شأنه أن يخفض مستوى التنسيق ما بين الوظائف، التقليل من وصول المعلومات بسرعة، وهذا سيؤثر على إنخفاض فعالية وكفاءة نشاطاتها.

- من خلال تحليل كذلك للبيئة التنافسية للمنظمة وجد أن أغلبية المنظمات موجودة في قطاعات تشهد منافسة حادة، حيث تسجل القطاعات العديد من المنظمات العاملة في نفس النشاط.

- بالرغم من الديناميكية الذي يميز بيئة كل المنظمات ضمن الدراسة، خاصة فيما يتعلق بجانب المنافسة، والذي يتطلب منها ضرورة الاستعلام والتهيؤ الدائم لفهم متغيراتها والتأقلم معها، إلا أن المنظمة لم تطور آليات تضمن لها التعامل الناجح مع هذه البيئة الخارجية.

2/- دراسة قويدر عياش (2011) بعنوان إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية، دراسة حالة مجمع E.NA.D، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3:

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي أما بالنسبة لأداة الدراسة قام الباحث بإستخدام إستبئانة لتجميع البيانات.
تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحقيق التنافسية لأنها سبيل لتحقيق نهضة ومناعة المؤسسة الجزائرية.
- معرفة الإطار والمنطلقات الفكرية لمدخل إدارة الجودة الشاملة، من خلال التدرج في مراحل تطور المدخل كأسلوب إداري حديث.
- معرفة مدى تحقيق الجودة الشاملة لتنافسية المؤسسة .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الجودة نظام متكامل بمدخلاته المتمثلة في السياسات، التخطيط، المتطلبات المادية والفنية.. الخ، وعملياته المتضمنة في النشاطات الخاصة بنظام الجودة من خلال وظائف الإدارة، وتطبيق معايير ومواصفات الجودة عند التصنيع، والرقابة وتوكيد الجودة، تم إيجاد المخرجات الخاصة بهذا النظام والمعبر عنها بالسلع والخدمات المنتجة وفق المعايير المحددة، آخذين بالاعتبار رضا العملاء كأهم متطلب في تحسين الجودة وتجنب العيوب والأخطاء إن وجدت، بالاستفادة من التغذية العكسية وما توفره من معلومات عن البيئة الخارجية.
- منطلق الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة ينبع من أهميتها لمختلف الأطراف من مستهلكين، مؤسسات، وعاملين، فالمستهلكون هم جوهرها وأساسها، إذ بهم تتحقق الجودة وتحصل المؤسسة على الأرباح والحصة السوقية الملائمة، مما يفرض عليها المحافظة عليهم والعمل على جذب المزيد منهم.

- بالنسبة للمؤسسة فالجودة تعمل على تحسين قدرتها التنافسية، وتزيد من حصتها السوقية وتخفف من تكلفة منتجاتها، وترفع من فاعليتها وتنظيمها، وبالنسبة للعاملين فإنها تحسن من مهاراتهم، وترفع من معنوياتهم وتماسكهم ك فريق واحد وفق أسلوب العمل الجماعي.

- تختلف إدارة الجودة الشاملة عن المواصفات القياسية العالمية إيزو، حتى وإن إستلهمت هذه الأخيرة الكثير من الأفكار المتضمنة في إدارة الجودة، ذلك أن المواصفات القياسية تركز على الأدوات والأساليب الفنية عوض المفاهيم والقيم السلوكية كما هو الحال في إدارة الجودة التي تعتبر تحقيقها مسؤولية الجميع وليس قسم الجودة فقط، إضافة إلى أخذها البعد الإنساني وإهتمامها بالتحسين المستمر كفلسفة وليس أدوات وتقنيات فقط.

- يعد إلتزام الإدارة العليا العمود الفقري لأي تفكير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأنه على عاتقها يقع عبء إقناع كل مكونات المؤسسة بها، وإعلان تطبيقها على كل المستويات الإدارية، وتوفير البرامج والخطط والإمكانات اللازمة لنجاحها، وضرورة الوعي بأن الجودة هي مسؤولية مشتركة لكل الأفراد العاملين بمختلف مستوياتهم.

3/- دراسة نظيرة قلاوي، محمد الأمين وليد طالب (2021) بعنوان الإستراتيجيات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحروش سكيكدة، مجلة جديد الإقتصاد، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 16، العدد 1 :

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي أما في الجانب التطبيقي فتم إستعمال منهج دراسة حالة متخذين مؤسسة مطاحن الحروش نموذجاً.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم التنافسية ومؤشرات قياسها.

- التعرف على مختلف الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- معرفة درجة تنافسية مؤسسة مطاحن الحروش من خلال إستخدام مؤشري التكلفة والإنتاجية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يمكن للمؤسسة المحافظة على مكانتها في السوق.

- تعزيز تنافسيته من خلال تبني إستراتيجية أو عدة إستراتيجيات تساعدها في ذلك.

- مطاحن الحروش تسير نحو إمتلاك ميزة تنافسية هامة جدا وهي تدنية التكاليف لكنها ضعيفة نوعا ما في عملية بيع منتوجها.

4/- دراسة بن جدو بن علية (2015) بعنوان الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي للتطرق إلى كل ما يتعلق بالإستراتيجية التنافسية والميزة التنافسية، أما الجانب التطبيقي فتم فيه الإعتماد على وثائق المؤسسة والمقابلات الشخصية وموقع المؤسسة على الانترنت.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إلقاء الضوء على مفهوم الإستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية وكذا الميزة التنافسية، ودراسة درجة الترابط بين هذه المفاهيم.

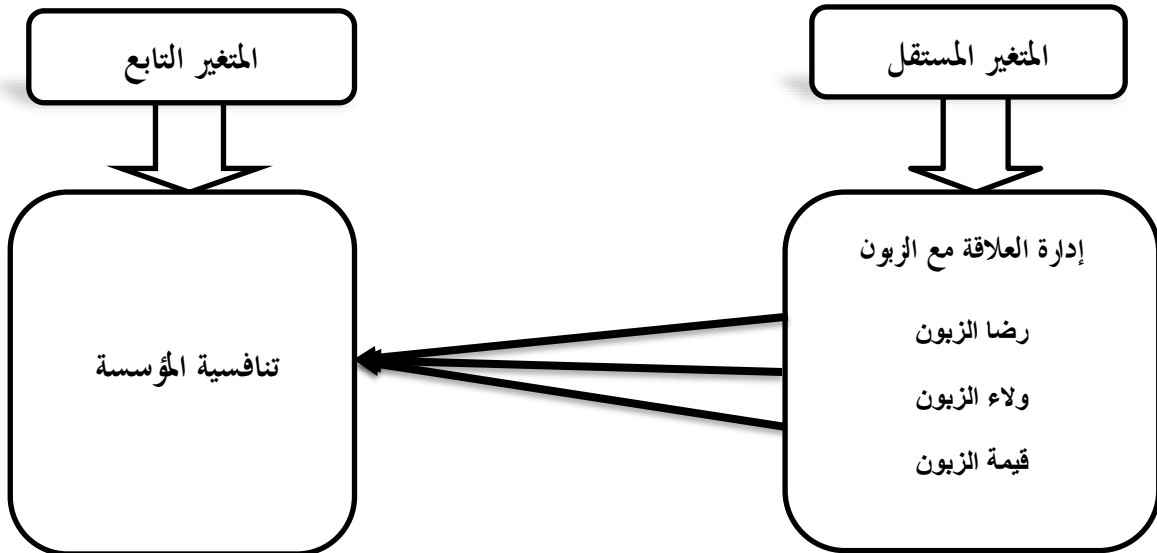
- كما تهدف الدراسة كذلك إلى الاطلاع على واقع اعتماد الاستراتيجيات التنافسية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأثر ذلك على تحقيق ميزة تنافسية لها، خاصة وأن المؤسسة الجزائرية أمام تحديات كبرى في السوق المحلية والدولية في ظل انفتاح السوق الجزائرية على السوق العالمية، حيث صارت المنتجات الأجنبية ذات الجودة العالية والسعر التنافسي تهدد بقاء المنتج الوطني، لهذا يستوجب تبني مفاهيم علمية حديثة في تسيير المؤسسات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن اكتساب ميزة تنافسية ضرورة ملحة للمؤسسة الاقتصادية تفرضها تحديات وعوامل البيئة التنافسية.
- تسعى المؤسسة للتكيف مع مختلف العوامل الخارجية وتغييراتها، ومواجهة كل الضغوطات التي تفرضها.
- تتيح البيئة الخارجية مجموعة من الفرص على المؤسسة اكتشافها واستغلالها، كما قد تواجه العديد من التهديدات التي على المؤسسة تفاديها.
- إن تبني إستراتيجية تدنية التكاليف للحصول على هذه الميزة يمكن المؤسسة من القيادة في التكاليف بالنسبة للقطاع ويمكنها كذلك من التحكم في أسعار السوق، ومواجهة أي منافسة سعرية قد تخوضها المؤسسات المنافسة.
- كما تساهم ميزة تدنية التكاليف من الحصول على هوامش ربحية تفوق ما يحصله المنافسون.
- تتطلب إستراتيجية تدنية التكاليف استثمارات ضخمة، معدات إنتاج مناسبة، كفاءة كبيرة لليد العاملة.
- رغم أهمية إستراتيجية تدنية التكاليف والمزايا التي تتميز بها، إلا أن لها مجموعة من العيوب التي قد تشكل مخاطر بالنسبة للمؤسسة على المدى البعيد، حيث أن التنافسية السعرية قد تؤدي إلى انخفاض في المردودية، كما قد تظهر منتجات بديلة قد تؤثر على منتجات القطاع.

✚ نموذج الدراسة :

الشكل(1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

✚ فرضيات الدراسة :

كمحاولة مبدئية للإجابة على أسئلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التي تندرج تحتها مجموعة من الفرضيات الفرعية، يمكن إيجازها في مايلي:

الفرضية الرئيسية: " يوجد دور لإدارة العلاقة مع الزبون في تحسين تنافسية مؤسسة (موبيليس - بسكرة -)"

تندرج عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور لرضا الزبون في تحسين تنافسية مؤسسة (موبيليس - بسكرة -).
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور لولاء الزبون في تحسين تنافسية مؤسسة (موبيليس - بسكرة -).
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور لقيمة الزبون في تحسين تنافسية مؤسسة (موبيليس - بسكرة -).

✚ التموضع الإستراتيجي :

إن أول شئ يتوجب على الباحث القيام به هو تحديد التموضع الإستراتيجي الذي ينتمي بحثه إليه، وترتبط فلسفة البحث بتطوير المعارف وبناء المعارف الجديدة، ولطالما سمحت إستراتيجيا التسيير بالنموذج الوضعي، التفسيري، والبنائي، بانتهاج النهج الموضوعي بعيدا عن التحيز الذاتي والخروج بنتائج واقعية من منطق إستنتاجي أو إختيار الذاتية والإستعانة بالإدراك الشخصي وإطلاق أحكام نسبية، ويكمن الهدف من هذه الدراسة هو استخدامنا للنموذج الوضعي "براديجم الوضعي" أو مابعد الوضعي لأنه يشير إلى أن البحث العلمي وفق الفلسفة الوضعية يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، كما يمكن إعتبار نتائج الدراسة حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة وقد تتطور لتصبح نظريات علمية، وأيضا تقوم هذه الفلسفة على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة ومعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة المدروسة.

✚ منهجية الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يسمح بدراسة وتحليل ظاهرة من خلال الرجوع إلى أبحاث السابقة والإطلاع على أدبيات الموضوع، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد على أسلوب دراسة حالة لمؤسسة موبيليس وكالة -بسكرة- أين تم جمع البيانات والمعلومات باستخدام أداة المقابلة التي أجريت مع مدير المؤسسة .

تصميم البحث :

1. هدف الدراسة: إختبار لصحة الفروض.
2. نوع الدراسة: إرتباط.
3. مدى تدخل الباحث: حد أدنى: دراسة الأحداث كما هي .
4. التخطيط للدراسة: غير مخططة (ميدانية).
5. وحدة التحليل (مجتمع الدراسة): مؤسسة موبيليس - وكالة بسكرة - (أفراد)
6. المدى الزمني: الدراسة المقطعية (مرة واحدة في وقت واحد)

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على إدارة العلاقة مع الزبون وإعطاء تصور واضح لمفهوم تنافسية المؤسسة.
- إبراز دور كل من أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة .
- إبراز الدور الذي تلعبه إدارة العلاقة مع الزبون كأداة تمكن مؤسسة موبيليس من معرفة حاجات ورغبات زبائنها من أجل كسب رضاهم وولائهم فضلا عن تحسين تنافسياتها .
- مناقشة تنافسية المؤسسة من جانب التكلفة المنخفضة والاستجابة السريعة والجودة العالية .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تكمن أهمية هذا الموضوع في محاولة تسليط الضوء على إدارة العلاقة مع الزبون، لبناء ولاء الزبون وإعطائه قيمة.
- تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون مهمة بالنسبة للمؤسسات باعتبارها جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهدافها.
- توعية المؤسسة محل الدراسة بالدور الذي تلعبه إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين تنافسياتها.
- أهمية توطيد العلاقة مع الزبون لكسب رضاه .

خطة مختصرة للدراسة :

تمت معالجة الدراسة من جانبين، جانب نظري والجانب الآخر تطبيقي بغية التوصل إلى نتائج شاملة للظاهرة المدروسة، حيث تطرقنا في الجانب النظري إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار المفاهيمي لإدارة العلاقة مع الزبون حيث تم التطرق فيه إلى ماهية إدارة العلاقة مع الزبون من مفهوما وأهدافها وأبعادها ومراحلها وكذا إستراتيجيتي إدارة العلاقة مع الزبون وتحليل SWot، بينما يتناول الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة وذلك من خلال التعرف على مفهومها ومؤشراتها ومختلف أنواعها ونموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر Porter والإستراتيجيات التنافسية، في حين تناول الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة -بسكرة- من خلال عرض لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة مع عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها .

صعوبات الدراسة:

- * ضيق الوقت والذي لم يسمح لنا بالتعمق أكثر في الموضوع.
- * صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة من المؤسسة محل الدراسة وذلك بسبب تحفظ مدير المؤسسة على سرية المعلومات.

* ضيق الوقت لدى مدير الوكالة وإنشغاله مما يصعب عقد مقابلة معه.

حدود الدراسة :

- * **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مؤسسة موبيليس وكالة - بسكرة -
- * **الحدود الزمانية:** تم إنجاز هذه الدراسة ميدانيا خلال السنة الجامعية 2022-2023 .
- * **الحدود الموضوعية:** إقتصرت هذه الدراسة على الدور الموجود بين إدارة العلاقة مع الزبون (كمتغير مستقل)، وتنافسية المؤسسة (كمتغير تابع)

أسباب إختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

* الرغبة في التعمق في الموضوع وإكتساب معلومات تخصه.

* الميول الشخصي لدراسة الموضوع .

* التمكن من الموضوع.

أسباب موضوعية:

* معرفة أهم الجوانب التي تعتمد عليها مؤسسة موبيليس في سيرورة علاقتها مع الزبون .

* محاولة إلقاء الضوء على مدى أهمية تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات .

* معرفة دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول: إدارة العلاقة مع الزبون

تمهيد:

تواجه العديد من المؤسسات مشاكل التعامل مع الزبائن وإرضائهم، وفي ظل المنافسة الشديدة التي شاهدها عالم التسويق إتجأت العديد من المؤسسات إلى ما يسمى بإدارة العلاقة مع الزبون، حيث تسعى المؤسسات من خلالها إلى جذب الزبائن والإحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم وإقامة حوار يقوي هاته العلاقة ويمنحه شعور بأن المؤسسة لا تريد منه شيئاً مقابل الخدمات التي تقدمها له، فالزبون هو المحور الأساسي في المؤسسة لأنه هو الذي يتحكم في نوعية الخدمات المقدمة وتسعى المؤسسة إلى تتبع التغيرات التي تطرأ في أذواقهم وتعمل على تلبية رغباتهم و إرضائهم من خلال تقديم خدمات أو منجات بجودة عالية مقارنة بالمنافسين ويحقق الولاء لديهم وبالتالي رغم تعدد البدائل إلا أن الزبون يبقى وفي للمؤسسة ويشعر بالإنتماء لها .

ولمعرفة ماهية إدارة العلاقة مع الزبون سوف نتطرق إلى النقاط الأساسية في هذا الفصل هي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة العلاقة مع الزبون

المطلب الأول: ماهية إدارة العلاقة مع الزبون

المطلب الثاني: أهداف إدارة العلاقة مع الزبون ومراحلها

المطلب الثالث: استراتيجيتي إدارة العلاقة مع الزبون وتحليل SWOT لإدارة العلاقة مع الزبون

المبحث الثاني: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون

المطلب الأول: رضا الزبون Customer Satisfaction

المطلب الثاني: ولاء الزبون Customer loyalty

المطلب الثالث: قيمة الزبون Customer Value

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة العلاقة مع الزبون

المطلب الأول: ماهية إدارة العلاقة مع الزبون

الفرع الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون

إن مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون CRM هو مصطلح حديث ظهر في عالم التسويق يعتبر العنصر الأساسي في المؤسسة لتحقيق الأرباح والنمو والإستمرارية وتطوير علاقتها بالزبون لكسب رضاه حيث تعددت وإختلفت مفاهيم إدارة العلاقة مع الزبون نذكر منها :

تعريف :

أصبحت مسألة إدارة العلاقة مع الزبون من الأمور التي يتعين على المؤسسات القيام بها، خاصة بالنظر إلى البيئة التنافسية التي يشهدها السوق في مختلف القطاعات الاقتصادية، من خلال بناء الولاء لدى الزبائن وتعميق بعد التفاعل معه كجزء من المؤسسة، لذلك لا يمكن النظر إلى العلاقة مع الزبون من جزء أو زاوية معينة، بل إلى جوهرها ونطاقاتها المتعددة، فمثلا تعرف العديد من المؤسسات العاملة في مجال الخدمات المالية جوهر وأهمية إدارة العلاقة مع الزبون فهي أداة لتقليل التكاليف وكسب زبائن محتملين، من خلال إمتلاك قاعدة بيانات عنهم، لكن يجب أن تنظر إلى الأساس المهم لإدارة العلاقة مع الزبون في كونها تحقق فهما أفضل للمستهلك وتبني علاقة قوية معه وهذا يؤدي إلى الولاء للمؤسسة ويبني موقفا إيجابيا (البكري و الرحومي، 2008، ص158)

تعريف :

تعتبر العلاقات القوية مع الزبائن من أهم الخصائص التنافسية للتفوق على المنافسين، ويعتبر موقع الإلكتروني أحد الأدوات الفعالة لبناء هذه العلاقات والحفاظ عليها، وتخلق هذه العلاقة بواسطة التواصل المباشر والفعال مع الزبائن بإستمرار بهدف رضاهم وولائهم ويسمى هذا الأسلوب المبتكر بإدارة العلاقة مع الزبائن (زاهر، 2011، ص 89).

تعريف :

هي نظام قائم على وجود علاقة بين المؤسسة والزبون من خلال التفاعل مع بعضهما البعض والتواصل، هنا المؤسسة تعمل على وضع قاعدة بيانات خاصة بزبائنها لإنشاء نوع من العلاقة قوية وطويلة المدى (بن الحبيب، 2017، ص 27).

تعريف:

CRM هو اختصار ل **Customer Relationship management** وهو مفهوم ظهر حديثا في عالم اللغوي للتسويق وهو عبارة عن نظام يعمل على استقطاب الزبائن المرشحين والمحافظة عليهم من خلال جمع المعلومات الخاصة بهم وتحليلها ومعرفة رغباتهم عبر عملية طويلة، لأن المؤسسة تعمل على توفيق بين نشاطها وإستراتيجياتها المتمثلة في بناء علاقات قوية فقط مع الزبائن المرشحين وتقليل العلاقات مع الزبائن الذين لايعودون عليها بالربح (سويفت، 2002).

تعريف:

هي إدارة تقوم على وجود علاقة بين المؤسسة وزبائنها، ومحاولة جعلهم على إطلاع دائم بمنتجاتها وأخدماتها الجديدة و مواجهة شكوايهم واستفساراتهم بطريقة ودية (زقاد، 2013، ص 39).

تعريف:

هي إستراتيجية الأعمال الأساسية التي تدمج العمليات والوظائف الداخلية والشبكات الخارجية، لخلق وتقديم قيمة للزبائن المستهدفين لتحقيق الربح (Buttle, 2009, p. 15).

تعريف:

إعتادت إدارة العلاقة مع الزبون أن تكون مجرد أداة تتبع نشاط المبيعات وكانت تستخدم فقط في المؤسسات الكبيرة، ولكن اليوم تطور هذا النظام من أماكن لتخزين المعلومات التي يحتاجها المسوقون إلى أدوات من قبل إدارة المؤسسة لإتخاذ القرارات والتي تفيد الموظفين لمقابلة حاجات الزبائن، حيث تستعمل كأنظمة لفهم سلوكيات الزبائن ويضيف لمسة شخصية إلى التفاعلات العلائقية بين المؤسسة وزبائنها، لذا تعتبر كمستودع لبيانات الزبون الذي زادت أهميته بشكل ملحوظ في الآونة الأخيرة (جثير، العبادي، و القيسي، 2013، ص 377).

✓ من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن إدارة العلاقة مع الزبون هي عبارة عن تبنى علاقة مستقرة وعلاقة جيدة بين المؤسسة من جهة ومن بين الزبائن من جهة أخرى، وهي عبارة عن قاعدة بيانات مليئة بالمعلومات المتعلقة بالزبائن والغرض منها توسيع نطاق المبيعات .

الفرع الثاني: نشأة إدارة العلاقة مع الزبون

- ❖ تميزت فترة الأربعينيات إلى أواخر الخمسينيات من القرن 20 بزيادة الطلب على السلع الأساسية يتم عرضها في معظم الأسواق حول العالم ويتم بيع كل ما يتم إنتاجه، لذلك كان التحدي الذي يواجهه المؤسسة هو صنع آلة إنتاج قادرة على تلبية الإحتياجات المتزايدة للزبائن، ومنذ بداية الستينيات تساوى العرض والطلب وبالتالي تنوع في (السلع أو الخدمات) حيث بدأ تطرق الترويج بالظهور كتقنية الدفع والجذب (دفع المنتج نحو الزبون أو جذب الزبائن إلى المنتجات من خلال الإعلان عنها لإغراء الزبون بشراء المنتج) (شريفى، 2015).
- ❖ في أوائل السبعينيات، زاد الإنتاج تدريجياً حتى تجاوز الطلب لذلك بدأت المؤسسة في ترشيد الإنتاج وخفض التكاليف وتحسين عمليات البيع والتواصل مع الزبائن وتوسيع الأسواق، حيث تنوعت وسائل الإعلان لجذب الزبائن لشراء المنتجات وتعزيز كفاءة شبكات التوزيع ومع زيادة القوة الشرائية إرتبط في أذهان الزبائن تسعير جودة المنتجات بشكل مرتفع أي جودة المنتج بالسعر العالي وسميت تلك الفترة بـ "فترة المنتج الملك" (شريفى، 2015).
- ❖ في منتصف الثمانينيات ظهر عدد كبير من الشعارات والتقليد فاهتمت المؤسسات بالترويج، مما يسمح للزبائن بمقارنة العلامات التجارية والمنتجات، واختيار المنتجات ذات الجودة والخدمة المميزة تُعرف هذه الفترة باسم "فترة الجودة الشاملة" والتي تتميز بتطور التفكير التسويقي من نموذج المعاملات إلى شكل علائقي (شريفى، 2015).
- ❖ مع دخول القرن 21، يزداد الطلب الذاتي للزبائن بالخدمات المرتبطة بالمنتجات ومعظمها تمثلت في حب الإنتماء والظهور وتحقيق الذات، تؤدي هذه الرغبات إلى ظهور قوة الزبون وتحرك السوق نحوه وظهر مفهوم (one to one)، وهو الجانب

الأخر للتسويق بالعلاقات مما يعني تقديم وجهات اتصال محددة لكل زبون أو شريحة من الزبائن خاصة مع ظهور الإنترنت، لذلك تركز المؤسسات في مختلف قطاعات نشاطها على إدارة العلاقة مع الزبون والعمل على خدمته (شريف، 2015).

الفرع الثالث: أهمية إدارة العلاقة مع الزبون

تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة والزبون ولأنها تعود عليهم بفوائد عديدة حيث نذكر منها (بن قيراط، 2017، ص 341):

بالنسبة للمؤسسة:

- ❖ توفير المعلومات للموظفين وتلبية احتياجات العمليات لفهم الزبائن وبناء العلاقات معهم بطريقة جيدة وفعالة.
- ❖ تخفيض التكاليف ، لأنه يُمكن المؤسسات من تقليل التهديدات التي يمكن أن تعيق علاقتها مع زبائنها ، كما أن المعرفة الجيدة و الدقيقة بحاجاتهم ورغباتهم و الاتصال عبر قنواتهم المفضلة تعمل على خفض التكاليف.
- ❖ تمثل العلاقة مع الزبون خطوة مهمة في التخطيط ، حيث تتيح التنبؤ بالمبيعات و الأنشطة التسويقية المختلفة التي تعتمد على تحليل الأداء التسويقي للفترة السابقة والرجوع إلى قاعدة بيانات معرفة الزبون .

بالنسبة للزبون :

- ❖ تحسين جودة التواصل مع الزبون، من خلال أدوات إدارة العلاقة مع الزبون تتيح للزبون أفضل استقبال وأفضل توجيه وإرشاد، ويمكن من خلال المعلومات السابقة معاملته بشكل شخصي.
- ❖ خدمة الزبون بشكل أفضل وبجودة عالية عن طريق تقليل الأخطاء والوقت وتحديد تفضيلاتهم بدقة .

المطلب الثاني : أهداف إدارة العلاقة مع الزبون ومراحلها

الفرع الأول : أهداف إدارة العلاقة مع الزبون

لإدارة العلاقة مع الزبون عدة أهداف مختلفة نذكر منها (حدادين، 2014، ص ص 13-14):

- ❖ استعمال المعلومات المتعلقة بالزبون لجعل الأداء أفضل بطريقة مستمرة واكتساب الخبرة من خلال التعلم من عمليات النجاح والفشل.
 - ❖ تحقيق أفضل تكامل ممكن لمختلف الأنشطة المتعلقة بالتسويق والخدمية و المبيعات.
 - ❖ الاتصال الدائم بالزبون وتعيين نشاطات المؤسسة التي لديها قيمة بالنسبة للزبون.
- وكذلك هناك أهداف أخرى كالتالي (بن داودية، 2017، ص ص 47-48):
- ❖ توفير خدمات للزبائن وتسيير جميع المجالات المتعلقة بالأعمال التجارية لاكتساب رضا الزبون من خلال تلبية رغباتهم واحتياجاتهم من المنتجات ،وتقديم خدمة ذات جودة عالية ورفع فاعلية وكفاءة إدارة الزبون.
 - ❖ الحرص على تقديم كل ما هو أفضل من منتجات وخدمات تواكب التطور.
 - ❖ وضع صورة شاملة متعلقة بالزبائن وميولاتهم، لمعرفة الوسائل التي يتم استخدامها و أوقات التواصل معهم ،وتصميم مزيج من المنتجات التي يهتمون بها .

وكذلك يذكر (فرحات، 2015، ص 37) :

- ❖ الغرض العام من تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون هو بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن بحيث تكون ذات ربح مما يؤدي إلى إدارة فعالة لقاعدة الزبائن تساعد على تصنيف الزبائن، والمحافظة على الزبائن المرشحين وإبقائهم راضون.
 - ❖ الهدف الرئيسي من تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون هو الحصول على أهم الزبائن والمحافظة عليهم بحيث تضمن ولائهم، أي يعني أن المؤسسة تستغني على الأساليب دعائية من خلال ولاء الزبائن الذي يقلل من النفقات التسويقية، كما أن الزبون الموالي يسهل على المؤسسة فهمها لإحتياجاته وتبائنه وبالتالي يسهل عليها إرضاءه.
 - ❖ إن المؤسسة تقوم باستغلال طول الأمد العلاقة مع الزبائن من أجل خلق القيمة، كما تهدف إلى بناء سلسلة من العلاقات التفاعلية بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصلحة (زبائن، موردين، حملة الأسهم ...) وذلك من أجل خلق أكبر قيمة لها ألا وهي خلق رأسمال زبوني قوي.
- وهناك ثلاث أهداف مهمة تسعى المؤسسة على تحقيقها عن طريق إدارة العلاقة مع الزبون تتمثل في (رزقي و جميل، 2020، ص ص 10-11):

- ❖ **رضا الزبون:** هو شعور الزبائن بمدى فاعلية المؤسسة وكفائتها في عرض المنتجات والخدمات التي تلي رغباتهم ومتطلباتهم.
- ❖ **ولاء الزبون:** من أهم مؤشرات نجاح المؤسسة في مجال عملها هو قدرتها على جذب وإرضاء عدد كبير من الزبائن لإستمرار نجاحها و نموها، حيث أن ديمومة المؤسسة مرتبطة بمدى قدرتها على كسب ولائهم والمحافظة عليهم، ولكي يتحقق ذلك يجب على المؤسسة توفير كل ما هو أفضل.
- ❖ **قيمة الزبون:** القيمة هو الهدف المكمل لإدارة العلاقة مع الزبون، فهي توفر حاجات وتوقعات الزبائن بشكل أفضل من أي شخص آخر وتكلفة أقل، أي أن القيمة هي كل ما يهتم بها الزبون .

الفرع الثاني : مراحل إدارة العلاقة مع الزبون

- تمر إدارة العلاقة مع الزبون المتمثلة في جذب الزبائن والمحافظة عليهم وتطوير العلاقات معهم عبر المراحل التالية (أحمد، 2015، ص ص 62-63-64):
- ❖ **إكتشاف المعرفة:** هذه المرحلة يتم فيها تحديد الزبائن الأكثر ربحية والتعرف على الفرص التسويقية وعلى سلوكيات الزبون، حيث أن فهم الجيد للزبون يعتبر كنقطة بداية هامة لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون من خلال جمع أكبر عدد ممكن من البيانات المتعلقة به كالبيانات الشخصية والديموغرافية (السن، الوظيفة، المكانة الاجتماعية...) وبيانات الإتصال (أرقام الهاتف، أماكن التواجد المفضلة، وسائل الاتصال المفضلة...).
 - ❖ **مستودع البيانات:** هذا المستودع يسهل على المديرين والمستخدمين الوصول إلى البيانات حتى تحقق إدارة العلاقة مع الزبون فعاليتها، والهدف من هذا المستودع هو تجميع بيانات الزبائن فيه حيث يحتوي هذا المستودع على بيانات المعاملات وبيانات الزبون
 - ❖ **الإصغاء لما يقوله العميل:** هذه المرحلة يتم فيها الإهتمام بما يقوله الزبون ومعرفة إحتياجاته و إهتماماته لأن المحور الأساسي هو ولاءه .

❖ **تنمية العلاقات:** تعمل المؤسسة على بناء علاقة مع الزبون وتطويرها عن طريق الإتصال معه وإعطاء لكل زبون قيمة ملائمة.

❖ **التفاعل مع العملاء:** تقوم المؤسسة بإرسال معلومات معينة من خلال قنوات الإتصال المتاحة (مكالمات هاتفية، بريد إلكتروني...)، إن زبون هو الذي يجعل المؤسسة تتفاعل معه عن طريق إرسال رسالة إلكترونية أو الذهاب إلى نقاط بيعها المعتمدة، هذه النقاط الإنصالية تجعل المؤسسة تستفيد في تغذية قواعد البيانات بمعلومات متعلقة بالزبائن مما يجعل منتجاتها متناسبة معهم (دبلمي، 2009، ص 53).

❖ **التحليل وتحسين المستمر:** يتم فيها تحليل البيانات الناتجة عن تعاملات الزبائن، وتغيير الرسائل التسويقية والإتصالات والأسعار إلى الأحسن، من خلال محفزات البيع والتسويق يتم فهم ردود المختلفة للزبائن.

❖ **تقييم النتائج:** الخطوة الأخيرة في تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون هو تقييم حوصلة التعيين والتميز، وكذا تفاعلها مع زبائنها قصد تقديم منتجات وخدمات تتطابق أو تفوق توقعاتهم وتلبي رغباتهم من خلال القيام ببعض التعديلات والتحسينات التي كانت تعاني من نقص سابقا (خنوفة، 2019، ص 140).

المطلب الثالث: إستراتيجتي إدارة العلاقة مع الزبون وتحليل *swot* لإدارة العلاقة مع الزبون

الفرع الأول: إستراتيجتي إدارة العلاقة مع الزبون

الإستراتيجية الجيدة لا تقتصر على تقديم أداء يكون أكثر كفاءة من المنافسين فقط، بل هي تركز على البنية الصناعية وتعمل على تحسينها باستمرار وتتفادى التقليد من خلال الإهتمام بالربحية وتقوم بخلق عوائق لاتسمح للمنافسين من الدخول كالحواجز التقنية أو العلمية، حتى وإن كانت غير مبنية على الديمومة إلا أنها ضرورية للمحافظة على الموقع التنافسي للمؤسسة، فاستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون تهتم بالموارد التي تشبع رغبات الزبائن من خلال تقديم عرض طويل المدى وذو جودة عالية، ويمكن القول بأن إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون تحتوي على نوعين من الإستراتيجيات هما (براهيمي، 2018، ص 105-106-107):

أولا، **إستراتيجية الدفاع:** "هي إستراتيجية الإحتفاظ وهي إستراتيجية الدفاع عن الحصة السوقية في الأسواق المشبعة التي تعاني من المنافسة الشديدة وهنا تكون تكلفة الإحتفاظ بالزبون مرتفعة أكثر".

ثانيا، **إستراتيجية الهجوم:** "هي إستراتيجية الهجوم على المنافسين وغيرهم من المكونات الجزئية للسوق بهدف الحصول على الزبائن الجدد بتوسيع نطاق قاعدة الزبائن ضمن مفهوم الحصة السوقية للمؤسسة أو من خلال تطوير الإستهلاك الحالي والمحتمل للزبائن ضمن مفهوم الحصة السوقية للزبون".

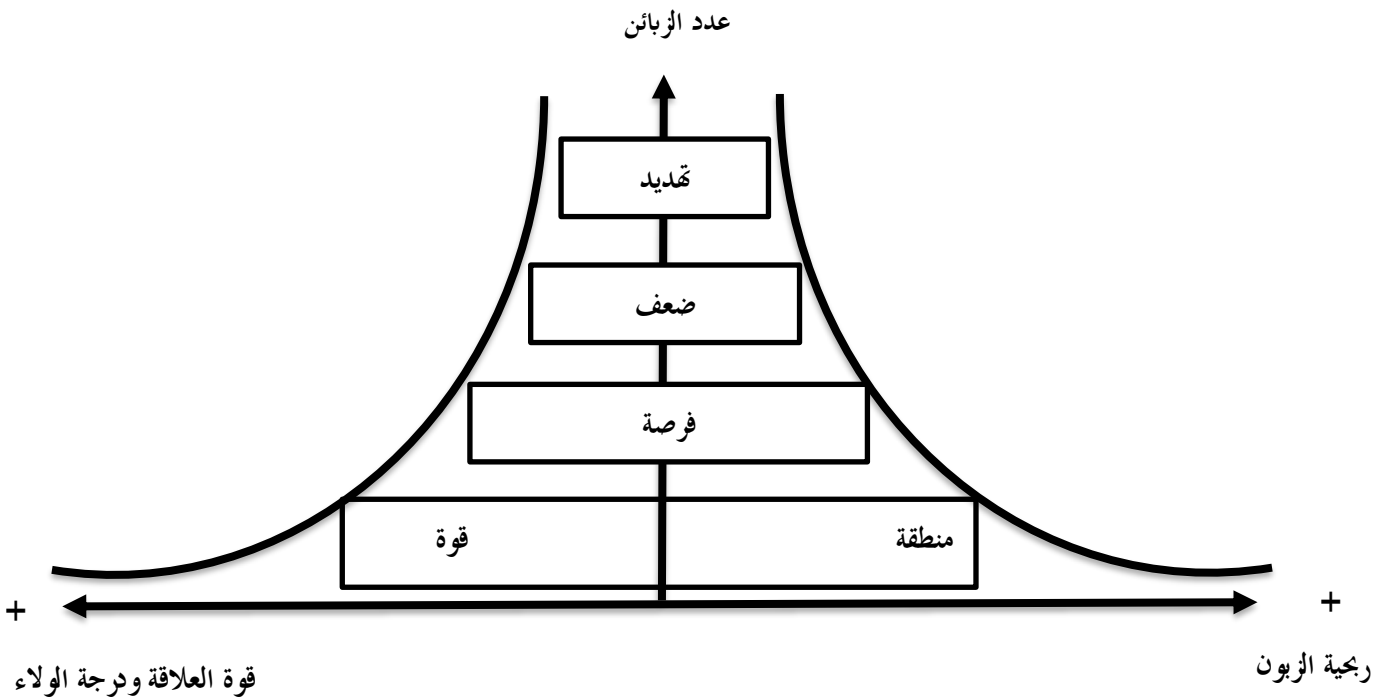
أهم شيء يجب ملاحظته هو الخط الفاصل بين الإستراتيجية الهجومية والإستراتيجية الدفاعية مثل الفرق الموجود بين المعاملة والعلاقة سواء من حيث النتائج والأفكار، لذلك تهدف إستراتيجية العلائقية إلى تكوين علاقة قوية مع الزبون في محتوى دفاعي بشكل عام يهدف إلى الإحتفاظ بالزبون، بحيث أن الزبائن والمعايير والمواقف تعتبر من مكونات البناء الإستراتيجي فالمكون الأول هو زبائن مثل (السوق و الزبائن الحاليين و الجدد و عددهم... الخ)، أما المكون الثاني هو المعايير مثل (الحجم، رقم الاعمال المحققة) والمكون الثالث يتمثل في المواقف الذي يعني التداخل بين إستراتيجيتين أي أن المؤسسة تقوم بالهجوم على أساس مبدأ الحصول على رضا الزبون ثم الدفاع عن هذا المكسب.

الفرع الثاني: تحليل SWOT لإدارة العلاقة مع الزبون

يعتمد هذا المنهج على التشخيص الإستراتيجي بصفة عامة في تحديد الإستراتيجية المناسبة، وهو نهج عموماً منطقي وعملي للغاية، بحيث يبين نقاط القوة ونقاط الضعف من منظور داخلي والفرص والتهديدات من منظور خارجي (براهيمي، 2016، ص 284-285):

- ❖ **نقاط القوة:** هنا المؤسسة يجب عليها أن تستفيد من المزايا الناتجة عن إدارة العلاقة مع الزبون من خلال تحديد الزبائن الأكثر ربحية وتقديم عروض شخصية وتنظيم الجيد لجميع البيانات المتعلقة به، وزيادة من الكفاءة التجارية ورضا الزبون بناء على القدرات المادية والبشرية التي يمتلكها.
 - ❖ **نقاط الضعف:** كما يجب أيضاً تجنب الضعف في مجموعة من النقاط، كالعدد الهائل من المعلومات التي تصل إلى درجة انتشارها وصعوبة التخلص من المعلومات القديمة، كما أن التعامل الخاطئ مع المعلومات خطر كبير قد يدمر المشروع بأكمله، خاصة في غياب نهج واضح للتغيير .
 - ❖ **الفرص:** يجب الإنتفاع بالفرص من حيث زيادة رضا الزبون وتطوير حجم المبيعات مع الزبائن الحاليين، وتحسين العلاقة مع الزبائن باستمرار بحيث يكون هناك تتبع فوري لحركة الزبائن وميولاتهم .
 - ❖ **التهديدات:** تجنب فقدان التواصل الشخصي مع الزبون بسبب أتمتة الإتصالات الغير فعالة أو ضعف التكامل للواجهة الخلفية للمؤسسة أو النظام الداخلي مع الأنظمة المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبون .
- يوضح الشكل التالي العلاقة بين ربحية الزبون وقوة العلاقة معهم مع درجة الولاء والحصة السوقية للمؤسسة مع معايير الفرص والتهديدات، بحيث يجب دعم نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف بترتيب الأولويات حسب المعايير السابقة.

الشكل (2): العلاقة بين ربحية الزبون، قوة العلاقة، درجة الولاء وعدد الزبائن



المصدر: (براهيمي، 2016، الشكل 02، ص 286)

المبحث الثاني: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون

المطلب الأول: رضا الزبون *Customer Satisfaction*

الفرع الأول: مفهوم رضا الزبون

تعريف:

"إن رضا المستهلك أو الزبون يعبر عن الشعور النفسي بالقناعة والارتياح من أداء المنتج كما يراد له أن ينجزه، أو أنه المدى الذي يوفر معه المنتج لنتائج ذات قيم إيجابية". (الصميدعي، الدجاني، و القرم، 2020، ص 105)

تعريف:

رضا الزبون معناه مستوى رضا عن المنتجات والخدمات التي يتحصل عليها من أي مؤسسة تجارية بصفة عامة، ويشير مصطلح الرضا بشعور الزبون بالقبول أو الرفض من خلال النظر إلى نتيجة النهائية للمنتج والأداء المتصور فيما يتعلق بتوقعاته، وعندما يكون أداء المنتج ونتائجه أقل من توقعاته فإن المستهلك يكون غير سعيد (Musafir, 2017, p. 2).

تعريف:

الزبون هو العامل الرئيسي في المؤسسة حيث تهدف دائما إلى إرضائه وكسب ولائه، لأن المعرفة الجيدة لرغباته تزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات النمو مثلى، فالمؤسسة التي تعمل على إرضاء زبائنها لها القدرة بالاحتفاظ على حصتها السوقية ونموها وبتالي الزيادة في الأرباح مستقبلا (خثير و مرابي، 2017، ص 33).

تعريف:

رضا الزبون **Customer satisfaction** هو إحدى الكلمات المهمة في علم التسويق، ويجاول الكثير من الناس فهم رضا الزبون من خلال ملاحظة ردود الفعل والأقوال حول منتج أو خدمة في مجال التسويق، ويمكن قياس جودة المنتج أو الخدمة علميا من خلال مقارنة الفرق بين مستوى جودة المنتج أو الخدمة مع توقعات الزبون (المهيدب، 2017، ص 12).

✓ نستخلص من مفهوم الرضا أنه متعلق بعنصرين هما الأداء الفعلي (الجودة المدركة) والأداء المتوقع (الجودة المتوقعة) وأن الفرق بينهما يكمن في الرضا أو عدم الرضا حيث سنتطرق إلى مفهومهما (الصميدعي وآخرون، 2020، ص ص 106-107):

الأداء المنتج :

يتمثل في تصنيع المنتج كما متوقع منه وبالمواصفات المرغوبة، أي مدى تمكن المنتج من تلبية إحتياجات ورغبات الزبون إلى درجة الرضا، ويرتكز أداء المنتج على جودته أي مواصفات التي تتوفر فيه والتي تحقق ما يرغب به عند إقتنائه، كما أشار أن جودة المنتج تعبر عن خصائصه الأساسية والتي تتعلق بحالة إكتماله الوظيفي وليس مجمل الوظائف، إذ يشير الأداء الفعلي للمنتج إلى قدرة المنتج على تحقيق أو إكمال الوظيفة التي تم تصميمها وإنتاجها من أجلها وبتالي فإن أداء المنتج مرتبط ب:

- ❖ جودة المنتج والمميزات المتوفرة فيه: والتي تمثل فوائد بالنسبة للزبون والتي يرغب في الحصول عليها .
- ❖ إمكانية الإعتماد: وهو مؤشر أداء مهم والتي تمثل مدى إستمرار المنتج في تأدية وظيفته وبدون فشل.
- ❖ المتانة: هي تلك المدة التي يتم فيها إستخدام المنتج قبل إستبداله من جانب إقتصادي .

التوقعات :

بصفة عامة فإن كل زبون لديه توقعات عن جودة المنتج وأدائه حيث تختلف عند جميع الزبائن، لأن التجارب السابقة وخبراتهم وكذا مستوى الإدراك والفهم والإستطاعة المالية كلها تلعب دور وتؤثر على درجة توقعات الزبائن فالزبون الذي يمتلك تجارب سابقة وخبرة ومستوى إدراكي عالي فإن مستوى توقعاته تكون كبيرة بالنسبة للذين تنعدم عندهم ما ذكر أعلاه .

تحقيق الرضا يكون من خلال الفارق الموجود بين الأداء المتوقع (الجودة المتوقعة) والأداء الفعلي (الجودة المدركة) هو الأساس للحصول عليه .

الفرع الثاني : أهمية رضا الزبون

كل مؤسسة تهدف إلى التميز وذلك من خلال إرضاء الزبون وهي الغاية الأساسية التي يريد الحصول عليها، لأنها ذو أهمية كبيرة بالنسبة لنجاح المؤسسة وديمومتها في الأسواق، بحيث تتحصل على حصة كبيرة في السوق وتحافظ على مركزها تنافسي وتمثل أهمية رضا الزبون في مايلي (بوزيان، 2013، ص ص 61-62):

- ❖ **ولاء الزبون والإحتفاظ به:** الأهمية الأساسية من الرضا الزبون تكمن في جعله مولى بمنتجات المؤسسة وخدماتها أي الإحتفاظ بها على المدى البعيد، فعدة مؤسسات منافسة لديهم نفس المنتجات والخدمات في السوق، وبالتالي تحرص المؤسسة من وضع إستراتيجية جد فعالة لإرضاء زبائنها ووضع ميزة تميز منتجاتها وخدماتها عن باقي منافسين.
- ❖ **زيادة المبيعات:** عندما تكون المؤسسة قادرة على إرضاء زبائنها، فهذا يحفز الزبائن على إقتناء المنتج وبشكل دائم، يجب دائما توفير جودة المنتج والخدمة بناء على إحتياجات الزبائن وتوقعاتهم لضمان زيادة المبيعات ورضا الزبائن .
- ❖ **زيادة الربح:** عندما تستخدم مؤسسة ما كافة مواردها التجارية بمحذ إرضا الزبون، هنا ستكون عملياتها فعالة وكافية من أجل الزبون، فمن المعروف أن تقديم الخدمات والمنتجات بإتقان وبجودة عالية ومصممة لتناسب رغبات الزبون، ستنخفض التكاليف وتزيد من الأرباح .
- ❖ **تخفيض التكلفة :** عندما يكون الهدف هو رضا الزبون فسيتم تخفيض جميع التكاليف المرتبطة بالإنتاج والتوزيع، والجودة التي تلي أو تتجاوز توقعات الزبون يؤدي إلى تقليل تكاليف الوقت والتصليح وأيضا تكاليف إستقطاب الزبائن الجدد.
- ❖ **زيادة الحصة السوقية:** أي زبون في جميع أنحاء العالم يريد أن يحصل على قيمة مقابل أمواله، والأهم من ذلك يريدون من أداء المنتج والخدمة المقدمة لهم تشعرهم بالرضى، لذلك فإن المؤسسة التي تهتم برضا الزبون ستكسب العديد من الزبائن والقيمة و الولاء في السوق الذي تمارس فيه نشاطها.
- ❖ **القيادة في السعر:** السلع والخدمات عالية الجودة التي تلي توقعات حاجات ورغبات الزبائن، لن تسبب أي مشكلة للمؤسسة حتى لو تم رفع الأسعار بشكل طفيف لزيادة الربحية، فكل ما يحتاجه الزبون هو أخذ القيمة مقابل الأموال التي يدفعها وبالتالي يشعر بالرضى، فالمؤسسة التي تهتم بإرضاء زبائنها تتمكن من تعيين أسعارها في السوق بكل سهولة .
- ❖ **تحسين الصمعة:** إن العلاقة الجيدة مع الزبائن أو العلاقة الأخلاقية الجيدة مع الناس بصفة عامة، تتيح من خلالها صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة خلال مدة زمنية معينة .

❖ **التسويق والإشهار:** عند إقتناء الزبون لمنتج أو خدمة من المؤسسة ويحصلون على رضا يقومون بالتحدث عن تجربتهم الجيدة لأصدقائهم وعائلاتهم وكل معارفهم، فهكذا فإنهم قاموا بالتسويق والإشهار المجاني للمؤسسة وبالتالي أدوات التسويق الخاصة بالمؤسسة سوف تنخفض .

الفرع الثالث: مراحل بناء رضا الزبون

يتمحور رضا الزبون عبر المراحل الثلاثة التالية (أبو الفزع، 2015، ص 20):

- ❖ **فهم حاجات الزبائن:** يجب أن يظل المسوقون على تواصل دائم بالزبائن سواء الزبائن الحاليين أو المحتملين حتى يفهموا ما الذي يحدد سلوك الشراء لهؤلاء الزبائن، حيث تعتبر معرفة الزبون وفهم متطلباته وتوقعاته ورغباته من أهم الأشياء بالنسبة للمؤسسة.
- ❖ **التغذية المرتدة للزبائن:** تتمثل هذه المرحلة في إستخدام المسوقون لتقنيات وأساليب يتم من خلالها تتبع آراء الزبائن عن المنظمة لمعرفة إلى أي مدى تلبي توقعاتهم، ويمكن للمؤسسة أن تقوم بذلك من خلال مسار الإستجابة .
- ❖ **القياس المستمر:** " الخطوة الأخيرة لتحقيق الرضا تتمثل بإنشاء المؤسسة برنامج خاص لقياس رضا الزبائن كنظام الذي يقدم إجراءً لتتبع رضا الزبائن طوال الوقت بدلا من معرفة مدى تحسين أداء المؤسسة في وقت معين "

المطلب الثاني : ولاء الزبون Customer Loyalty

الفرع الأول: مفهوم ولاء الزبون

تعريف:

معناه وفاء الزبون على شراء سلعة أو الإستفادة من خدمة معينة على الرغم من تعدد البدائل، وهو عبارة عن ترابط مادي أو معنوي بين المؤسسة والزبون أو خدمة بحيث تتمثل في إدمان الزبون على إقتناء منتجاتها والإنتفاع بخدماتها برغم من تعدد بدائل المنافسين، وهذا بسبب دوافع عاطفية والصورة الذهنية الإيجابية في نفس الزبون (محمد، 2020، ص 80).

تعريف:

غالبا ما تستند توقعات الشراء من علامة تجارية الإيجابية السابقة، بمعنى أن الزبون المعروف بولائه هو الزبون الذي يشتري باستمرار نفس العلامة التجارية، ويمكن تحديد وقياس الولاء بطريقة عملية بحيث الزبون يكون مخلصا إذا إشتري نفس العلامة ثلاث أو أربع مرات على التوالي ويكون تصورهما إيجابيا نحو هذه العلامة (حاجي و دولي، 2017، ص 221).

تعريف :

"الولاء عبارة عن سلوك لدى الزبون يمكن ملاحظته، يتمثل في تجديد الزبون لسلوكه الشرائي تجاه نفس المنتج، أو العلامة التجارية". (مجدل، ريان، و معراج، 2013، ص 33)

تعريف:

الولاء هو إلتزام قوي لدى الزبون بإعادة شراء منتج معين يحبه، وهذا الزبون سيوصي الآخرين بشراء هذا المنتج، ولديه ميل قوي إلى عدم التخلي عن العلامة التجارية، حتى مع وجود العروض الترويجية التي تهدف إلى عزله وإبعاده عن التعامل مع هذا المنتج وتبديله إلى منتج آخر (ابو الجليل، هيكل، عقل، الطراونة، و الكتبي، 2014، ص 76).

✓ من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن ولاء الزبون هو إخلاصه للمؤسسة وذلك من خلال إقتناء منتجاتها أو الإلتفاف من خدماتها باستمرار رغم تعدد البدائل والتحدث عنها بإيجابية وهي أيضا علاقة إيجابية طويلة الأمد تحقق للمؤسسة ربحية.

الفرع الثاني: أهمية ولاء الزبون

إن المحافظة على الزبائن من خلال جعلهم سعداء يسمح للمؤسسة باغتنام العديد من الفرص التي تؤدي بالمؤسسة إلى التميز وإحتلال موقع تنافسي كبير، وتتمثل أهمية ولاء الزبون في مايلي (بخلف، 2018، ص ص 85-86-87-88):

❖ **تخفيض التكلفة، ترشيدها، الكفاءة التكاليفية:** الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن إستخدامها للحفاظ على ولاء الزبون أقل تكلفة من الإستراتيجيات المماثلة لكل عملية إكتساب زبون جديد، و بناء على البحث الميداني وجدنا أن تكلفة الإحتفاظ بالزبون تساوي 5/1 من تكلفة إكتساب زبون جديد، والتوجه بالزبون وإنشاء علاقة تفاعلية طويلة الأمد يجعل المؤسسة قادرة على كسبها طوال فترة ممكنة، حيث تزداد فرص تكرار الزبون للمشتريات من نفس المؤسسة ما يؤدي إلى زيادة كفاءة التكلفة عاما بعد عام .

❖ **إنتشار الحديث الإيجابي عن المؤسسة:** أفضل طريقة لتنمية الأعمال هي إكتساب زبائن جدد دون إستثمارات إضافية أو هي وضع تعديلات على المنتجات أو تسويق وتزويد منافع البيع، Bouch à Oreille من الفم إلى الأذن هي إحدى وسائل تحقيق هذا الهدف، حيث أظهرت نتائج الدراسات الميدانية إلى أن شعور الزبون الواحد بالرضى تجاه منتج مؤسسة ما، سيؤدي به إلى التحدث عنها أمام / أو مع ثلاث أفراد على الأقل، أما الزبون الذي يكون غير راضي سيتحدث عن عدم رضاه تجاه الخدمة أو المنتج إلى تسعة أفراد كأقل تقدير.

❖ **حماية المؤسسة من الأزمات:** يتم ذلك من خلال حماية منتجاتها من التلاعب و العبث بها، فالزبون المخلص للمؤسسة يتصدى أي محاولة تلاعب بمنتجاتها من جانب المنافسين، وذلك من خلال تزويد المؤسسة بمعلومات حول المحاولة الغير مشروعة بأشياء تضر الشركة وتضر بمصالحها التي يقوم بها المنافسون، وأيضا هذا الزبون يقف إلى جانب المؤسسة التي يكن لها الولاء، وإذا تعرضت لأزمة داخلية فإنه سيحاول تبرير ما يحدث لها، و ينتظر إنتهاء الأزمة حتى تمر وتعود إلى نشاطها الطبيعي مع عدم وجود نية للتعامل مع مؤسسة غيرها.

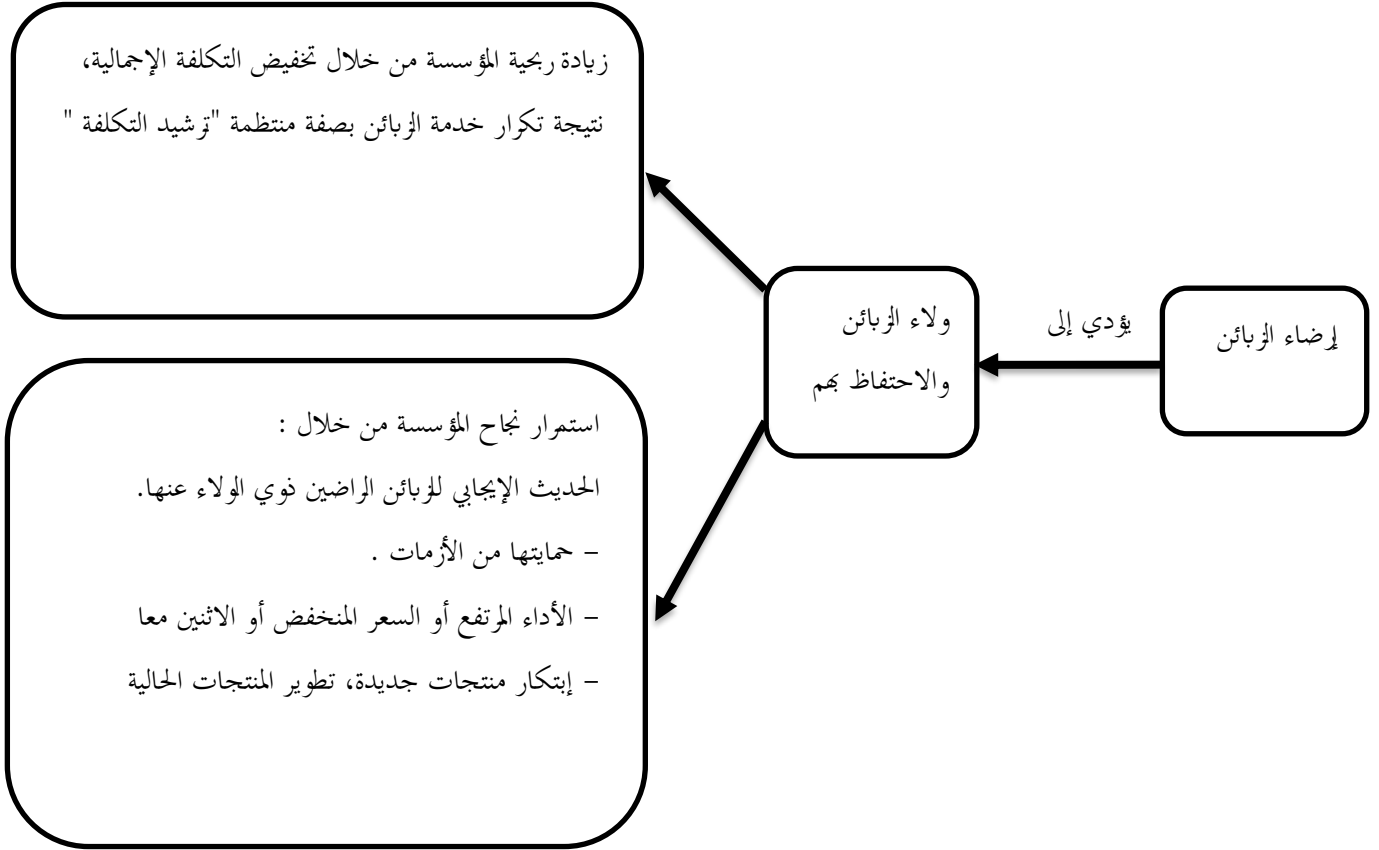
❖ **الوصول إلى الأداء المرتفع أو السعر المنخفض أو الإثنين معا:** إذا أراد أحد المنافسين جذب وإكتساب زبائن المؤسسة فعليه تقديم سعر يكون أقل بكثير من السعر الذي تقدمه المؤسسة، أو تقديم خدمة وأداء أعلى أو كليهما .

❖ **شراء كل الإحتياجات من المؤسسة:** رضا الزبون وولائه للمؤسسة يحفز على شراء كل ما يحتاجه منها، مما يساهم في نمو حجم أعمال المؤسسة وإرتفاع مبيعاتها، يقوم الزبون بذلك لأسباب عديدة مثل توفير الوقت والجهد والتكلفة والحصول على خصومات من حيث حجم الشراء، والحصول على أفضل عروض والشروط كزبون دائم بالإضافة إلى الخدمات المتميزة.

❖ **إبتكار منتجات جديدة وتطوير المنتجات الموجودة:** يتم تحقيق زيادة في إيرادات المؤسسة وخلق عوائد إضافية لها من خلال إطلاق منتجات جديدة بالنسبة للزبائن، ويتمثل دور الزبون المخلص في المساهمة بشكل كبير في نجاح هذه المنتجات وتقديم الأفكار التي تساعدهم على إنتشارها وإحتضانها من قبل الزبائن الآخرين خاصة في المراحل الأولى.

❖ **الإحتفاظ الوظيفي:** تكون درجة إحتفاظ المؤسسة بالموظفين أكبر عندما تحتفظ بقاعدة عريقة من الزبائن المخلصين لمنتجاتها، لأن وظائف العاملين مستقرة و مرضية، ومن ناحية أخرى يساهم في توطيد العلاقات مع الزبائن وتحقيق رضاهم. ويمكن توضيح أهمية ولاء الزبون في الشكل التالي:

الشكل(3): الولاء وتميز المؤسسة



المصدر: (بخلف، 2018، الشكل 2-8، ص86)

الفرع الثالث: مراحل بناء ولاء الزبون

للحصول على ولاء الزبائن والمحافظة عليهم ينبغي للمؤسسات الشروع بعدة مراحل كما يلي (الموسوي، 2013، ص 50-51):

❖ **بناء ولاء الموظفين:** أي مؤسسة تتمتع بمستوى عالي من ولاء الزبائن يقابلها مستوى عالي من ولاء الموظفين، فالزبائن يشتركون العلاقات والألفة ويريدون دائما الشراء من الناس الذين يعرفونهم ويحبونهم، حيث أن القاعدة الأساسية للولاء هي "إخدم موظفيك أولا وبالمقابل سيخدمون زبائنك".

❖ **تطبيق قاعدة (80/20):** 80% من دخل المؤسسة تأتي من 20% من زبائنها، فالمؤسسة التي تتصف بالذكاء تقوم بتقسيم الزبائن بناءً على القيمة ومراقبة نشاطهم لضمان حصول الزبائن ذوي الثروات الكبيرة على العروض الترويجية الخاصة والمكافآت التي يستحقونها، وإتضح أن 80% من المبيعات تأتي من 20% من الزبائن الحاليين.

- ❖ **تحديد مرحلة الولاء للزبائن والعمل على تطويرها:** عندما تقوم المؤسسة بتعيين المستوى الحالي من الولاء للزبائن فإنها تستطيع تغيير مستوى رضاهم إلى الأحسن ونقلهم إلى مستوى أعلى، أما بالنسبة لبرنامج المنظمة وعملية إدارة العلاقة مع الزبون عندما لا يدفعان الزبائن إلى مستوى أعلى من الولاء فإنه يجب على المؤسسة أن تقوم بإعادة مراجعت برامجها من جديد.
 - ❖ **أخدم أولاً، بع ثانياً:** الزبائن اليوم أصبحوا أذكياً وتتواجد عندهم المعلومات التي يحتاجونها للشراء ويتوقعون الحصول على منتجات تحقق لهم الرضا، فيجب على المؤسسة هنا أن تقدم منتجات حسب مواصفات التي يرغبون بها الزبائن وتحقق رغباتهم لكي تحصل المؤسسة على الحصة السوقية، حيث أن الموقف المستقبلي للزبائن في التعامل مع المؤسسة مبني على مدى قدرتها على المنافسة.
 - ❖ **الاهتمام بشكاوي الزبائن:** في معظم المؤسسات تكون 10% من شكاوي الزبائن غير واضحة أما 90% منها واضحة وتحتوي على معلومات سلبية من وجهة نظر الزبون، كالفواتير غير مدفوعة أو مندوب البيعات يفتقر إلى الإهتمام في التعامل مع الزبائن، يجب على المؤسسة هنا تجنب ذلك من خلال تطوير نظام يسهل على الزبائن التواصل معها وتقديم الشكاوي لها وإعطاء تعليمات صارمة متعلقة بالوقت اللازم للرد على شكاوي الزبون ودراستها وكتابة تقارير بذلك.
 - ❖ **استمرار تجاوب المنظمة (حساسيتها) لاحتياجات الزبائن:** ترتبط الحساسية ارتباطاً وثيقاً بفهم الزبون للخدمة الجيدة، وعلى المؤسسات أن تقدم خدمات قيمة للزبائن على مدار الساعة، مثل تقديم خدمة عالية الجودة للعملاء، والأدوات التكنولوجية كالبريد الإلكتروني، وعندما تستجيب المؤسسة لاحتياجات زبائنهم يساعدها على كسب المزيد من ولائهم.
 - ❖ **على المنظمة أن تستعيد زبائنهم المفقودين:** لدى المؤسسة فرصتان للقيام بالبيع للزبائن المفقودين مقابل الحصول على فرصة واحدة للزبائن الجدد، يعد استرداد الزبائن المفقودين مصدراً لزيادة الدخل، تفقد المؤسسات متوسطة الحجم 20-40% من الزبائن كل عام، لذلك يجب على المؤسسات تطوير إستراتيجية ليس فقط لكسب الزبائن الجدد والاحتفاظ بهم، ولكن أيضاً لكسب الزبائن المفقودين.
 - ❖ **توفر المنظمة قاعدة بيانات موحدة ومركزية:** وجود قاعدة بيانات تمتاز بالدقة والتحديث المستمر يساعد المنظمة في التعرف على الزبائن بشكل أكبر وبتالي تحقيق تطلعاتهم وحاجاتهم وكسب ولائهم للمنظمة، وللتطبيق العلمي لإستراتيجية ولاء الزبائن لا بد من دمج البيانات في جميع أقسام المنظمة بقاعدة بيانات موحدة.
 - ❖ **تعاون المنظمة مع الشركاء/الموزعين:** تعتمد المؤسسة عند تقديم المنتج للزبائن على العديد من الموزعين، ودعم سلسلة العلاقات مع الزبائن لخلق قيمة يصعب على المنافسين مطابقتها.
- يساعد أداء موظفي الخط الأمامي في المؤسسة ومدى كونهم ودودين ومفידون للزبائن في اكتساب ولائهم، تساعد القنوات المتعددة المستخدمة في خدمة الزبائن في بناء مستوى أعمق من الولاء لكسبهم منتجات المؤسسة من قنوات متعددة ويترك لها الحق في اختيار القناة، يجب على المنظمات الاستثمار أبحاث ولاء الزبائن تمكنه من فهم قدرته على تغطية القيمة المتوقعة في أذهان الزبائن من أجل كسب ولائه للمنظمة.

المطلب الثالث : قيمة الزبون Customer Value**الفرع الأول: مفهوم قيمة الزبون****تعريف:**

قيمة الزبون هي المنفعة المتعلقة بالكلفة التي يتحصل عليها الزبون من علاقته بالموارد، وبالمزيد من التفاصيل توصف بأنها عملية التبادل بين تجربة الزبون فيما يتعلق بالمزايا التي يتلقاها من سلعة أو خدمة وتكلفة الحصول عليها، وتشمل فوائد المنتج نفسه والأطراف المشاركة في عملية الإسناد والشراء والوقت والجهد اللازمين للحصول على المنتج والمخاطرة المدركة، وبالتالي يسعى الزبون إلى أكبر فائدة في مقابل التضحيات التي يقدمها للحصول على المنتج بناء على التقدير والمبادلة التي يقوم بها لتحقيق ذلك (طويطي و بوداود، 2018، ص ص 118-119).

تعريف:

"هي القيمة الحالية لكل الأرباح المستقبلية المولدة عن الزبون كما تعرف أيضا على أنها صافي الربح أو الخسارة التي تحققها المؤسسة من الزبون على مدار الحياة الكاملة لمعاملاته معها". (صديقي، 2020، ص 619)

تعريف:

قيمة الزبون هو الفارق الموجود بين إجمالي كل من القيمة وتكلفة الزبون، فتمثل القيمة الكلية مجموعة من الفوائد التي يتلقاها الزبون من المنتج أو الخدمة، أما التكاليف الكلية فتشمل التكاليف النقدية، التقنية أو الوظيفية، والنفسية التي يتحملها الزبون عند استعماله للمنتج أو الخدمة (عبدأوي، 2016، ص 267).

تعريف:

تعرف قيمة الزبون على أنها الفوائد التي يكتسبها من خلال استلامه للمنتج أو الخدمة وفقا للتكاليف التي يتكبدها، حيث تتمثل مؤشرات الزبون في المنفعة ناتجة من المنتج و العاطفة ناتجة من تأثير العاطفي الإيجابي عند إستلامه للمنتج و الجودة و السعر الذي يكون مقابل منفعة المكتسبة (Gustia, Hasfar, & Theresia, 2020, p. 89).

تعريف:

"في حين عرفت أيضا بأنها هي ما يحصل عليه الزبائن نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه، فهي تمثل إجمالي المنفعة مطروحا منها الكلف التي يتحملها العملاء عند اتخاذه لقرار الشراء". (فلاق، 2018، ص 195)

✓ من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن قيمة الزبون هي عبارة عن الفرق الموجود بين قيمة الزبائن الكلية والكلفة الكلية بحيث تسعى المؤسسة لتقديم للزبون منفعة مساوية للتكلفة التي دفعها

الفرع الثاني: أبعاد قيمة الزبون

هو مجموع كل من القيمة والفوائد والتكاليف التي يتلقاها العميل من عرض التسويق، وقد بينت العديد من الدراسات محورين أساسيين لقيمة الزبون هما القيمة والكلفة الكلية للزبون، وتتضمن القيمة الكلية للزبون في القيمة التي يدركها الزبون على النحو التالي: قيمة الخدمات الأساسية، القيمة الشخصية، الصورة الذهنية، قيمة المنتج، أما الكلفة الكلية للزبون فيتم تحديدها بالقيمة الملموسة بما

في ذلك: التكلفة النقدية (السعر)، تكلفة الوقت، تكلفة الجهد، التكلفة النفسية ونوضحها بالآتي (الزامكي، 2021، ص ص 604-605-606):

أولا : القيمة الكلية للزبون:

هي القيمة المدركة لمجموعة من الفوائد الاقتصادية والوظيفية والنفسية التي يكون الزبون متوقعها من عرض معين، لذلك فإن رفع قيمة الزبون تكون من خلال رفع مكونات القيمة أو خفض مكونات الكلفة، فالقيمة الكلية للزبون هي منافع يحصل عليها الزبون من المنتج ونذكر منها:

❖ **قيمة الخدمات الأساسية** : تتميز هنا مطلوب في تقديم الخدمة، ويمكن أن تشمل قيمة الخدمات الأساسية: (القيمة الشخصية والصورة الذهنية وتكلفة الجهد والوقت)، والخدمة في مفهومها هي الفوائد غير ملموسة التي يحصل عليها الزبون مثل: (خدمات ما بعد البيع، طريقة التواصل، الصيانة، الضمان وتسهيلات الطلب).

❖ **القيمة الشخصية (العلاقات)**: تكون القيمة الشخصية مهمة أكثر في القطاع الخدمي، حيث عندما يكونوا أفراد يتميزون بالدرجة عالية من الاحتراف والمثابرة يسهل إتمام عملية البيع، وإمكانية استمرار المعاملة بين المؤسسة والزبائن والتواصل فيما بينهم وإقامة علاقة مريحة مع الزبائن وطويلة المدى أيضا، كما أن القيمة الشخصية تضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية يصعب تقليدها من طرف المنافسين وذلك لاعتمادها على ثقافتها التنظيمية وقدرات الموظفين في المؤسسة .

❖ **قيمة الصورة (المكانة الذهنية)**: هي المكافأة النفسية التي يتحصل عليها الزبون من الشراء، حيث تؤدي الصورة الذهنية للزبون تجاه المؤسسة ومنتجاتها دورا في تقييم الزبون للفوائد التي يأمل أن يكسبها، حيث تعكس أداء المنتج وأبعاد النفسية ناتجة عن حصول الزبون على المنتج وما يصاحبه من رغبة في التفاجر والمتعة.

❖ **قيمة المنتج**: تشير قيمة المنتج إلى إجمالي الخصائص الملموسة أو غير الملموسة لمنتج أو خدمة، أو الفائدة الإجمالية من استخدام المنتج أو استهلاك الخدمة (بولعسل و عزوز، 2021، ص 957).

ثانيا، **التكلفة الكلية للزبون**: معناها الأموال والتكاليف التي يدفعها الزبون للحصول على منتج أو خدمة ونذكر منها:

❖ **التكلفة النقدية (السعر)**: هي القيمة التبادلية خاصة بالمنتجات والتي من خلالها تحدد قيمة المنتج التي سيحصل عليها

الزبون، فالسعر يمثل التكلفة التي يتحملها الزبون، وأيضا هو جوهر عملية التبادل ومن خلاله يتم تعيين ثمن المنتجات، أي تكلفة النقدية للمنتج .

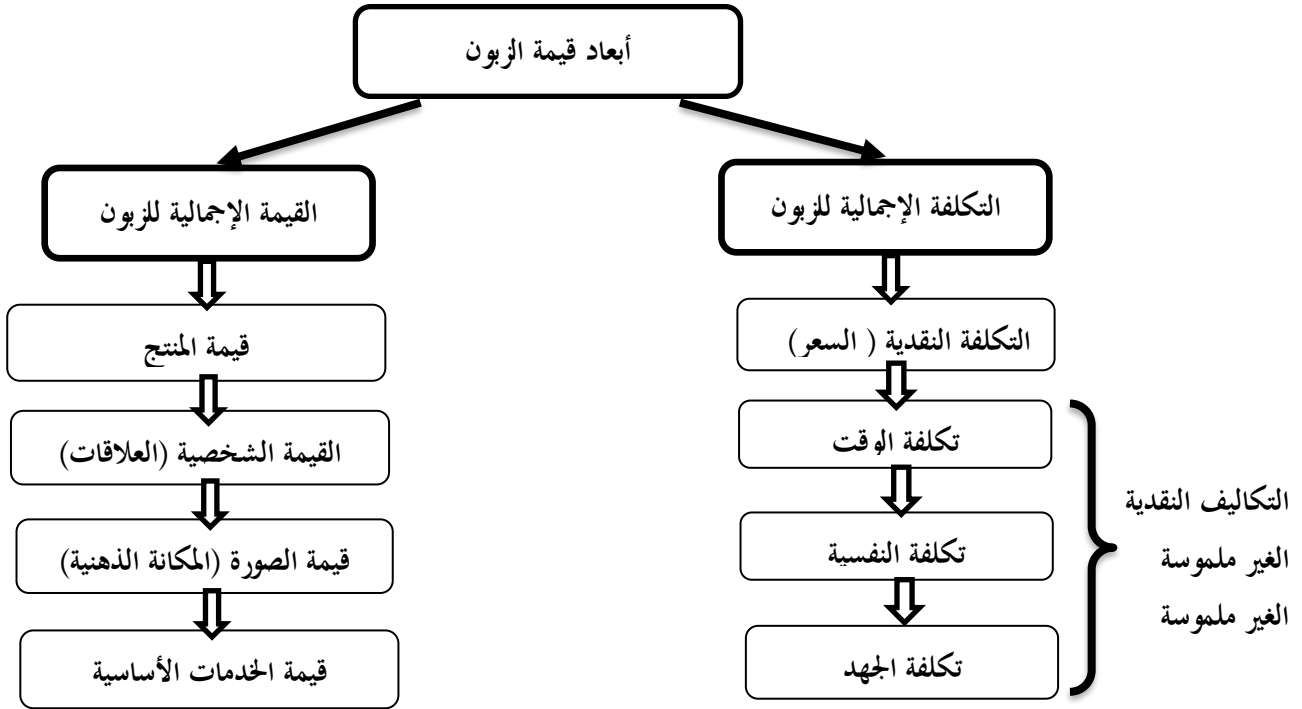
❖ **تكلفة الوقت**: هو الوقت الذي قضاها الزبون من أجل الحصول على المنتج الذي يرغب فيه ومقابلته مع المنتجات الأخرى من خلال الفوائد التي يوفرها له.

❖ **تكلفة الجهد** : هو الجهد الذي يبذله الزبون من أجل حصوله على المنتج، وتعتبر تكلفة يدفعها الزبون وتشمل الجهد الذي يبذله الزبون للحصول على منتج أو خدمة، أي أن الجهد اليومي والفعلي هو بمثابة تكلفة يدفعها ويتحملها الزبون

❖ **تكلفة النفسية** : " تتضمن فهم الإجراءات الجديدة، التعامل مع موظفين جدد. " (بولعسل و عزوز، 2021، ص 957)

ويمكن تلخيص أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون في الشكل التالي:

الشكل(4): إجمالي كل من قيمة وتكلفة الزبون



المصدر: (الزامكي, 2021, ص ص 604-605-606)

الفرع الثالث: سلسلة قيمة الزبون

إن هدف أي مؤسسة هو إيصال أكبر قيمة ممكنة للزبون من خلال البعدين المكونين لقيمة الزبون، ويتمثلان في قيمة الزبون الإجمالية وتكلفة الزبون الإجمالية، وكل بعد يحتوي على مجموعة من العناصر تعمل على توليد فائض الزبون كما موضح في الشكل

الشكل(5): نموذج سلسلة قيمة الزبون

التالي :



قيمة الزبون الإجمالية

المصدر: (يعرب، 2005، الشكل 4)

نلاحظ من خلال سلسلة قيمة الزبون أن القيمة المستلمة التي يتلقاها الزبون تتأثر بأبعادها، ويجب على المؤسسات أن تسعى باستمرار لتوفير قيمة إيجابية للزبائن من خلال توفير القيمة الأساسية والمحفزة ضمن كل بعد من أبعاد القيمة، ثم العمل على تعزيز هذه العناصر وتوفير قيمة محفزة في هذه العناصر لجذب الزبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين للمؤسسة، والأهم في بعد إجمالي قيمة الزبون هو عنصر قيمة المنتج ومن ثم قيمة الخدمة والقيمة الشخصية والمكانة الذهنية ثم تتم مقارنة هذه القيمة بالتكلفة الإجمالية للزبون (يعرب، 2005) .

إذ أن الزبون يهتم بتحديد أي منتج له أعلى قيمة مدركة بالنسبة للموصفات المهمة له، فيهتم الزبائن بميزات كالأداء والمتانة والمعلوية وأيضاً تقييم الخدمة المرافقة مثل توصيل الطلبات والتدريب والصيانة، ويركز الزبون على موظفي المؤسسة ومدى استجابتهم وفي النهاية يقيم الزبائن المكانة الذهنية، وتعمل هذه المصادر الأربعة في تعيين إدراك الزبائن للقيمة، ومن خلالها يتم تحديد المنتج الذي يمتلك أعلى قيمة إجمالية للزبون ويهتم الزبائن أيضاً بالتكاليف الإجمالية التي تضم الكلف النقدية بالإضافة إلى تكاليف أخرى مثل تكلفة وقت الشراء وتكلفة الجهود والتكاليف النفسية، ويقوم الزبون بتقييم تلك التكاليف مع التكاليف النقدية لكي يكون صورة عن تكاليف الزبون الإجمالية (يعرب، 2005) .

بعد حساب التكلفة الإجمالية للزبون، يبدأ الزبون في التفكير فيما إذا كانت التكلفة الإجمالية للزبون مرتفعة جداً مقارنة بالقيمة الإجمالية للزبون لأن الزبون سيشتري من مؤسسة يعرفها بأنها تقدم أعلى قيمة مستلمة، ويحاول الزبون زيادة القيمة الإجمالية للزبون أو تقليل من تكلفة الإجمالية للزبون، وأن كل من إجمالي قيمة الزبون وتكلفة الزبون لا يعملان بعيداً عن بعضهما إذ هناك ارتباط بين هذين البعدين، حيث يؤثر ترددي عناصر قيمة الزبون الإجمالية إلى تحولها لتكاليف يتحملها الزبون وأن العمل على تقليل عناصر تكاليف الزبون الإجمالية سيحولها إلى قيمة تستلم من قبل الزبون (يعرب، 2005) .

إن أساس كسب الزبائن والاحتفاظ بهم هو فهم الجيد لاحتياجاتهم وعملية الشراء تكون بشك لأفضل من المنافسين والسعي لتحقيق أقصى قدر من القيمة، فالعناصر التي تجعل من منتجات وخدمات المؤسسة متفوقة مقارنة بمنتجات وخدمات المنافسين تكون إما من خلال القيمة الإجمالية للزبون أو التكلفة الإجمالية للزبون أو كلاهما (يعرب، 2005)

الفرع الرابع: التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المؤسسة

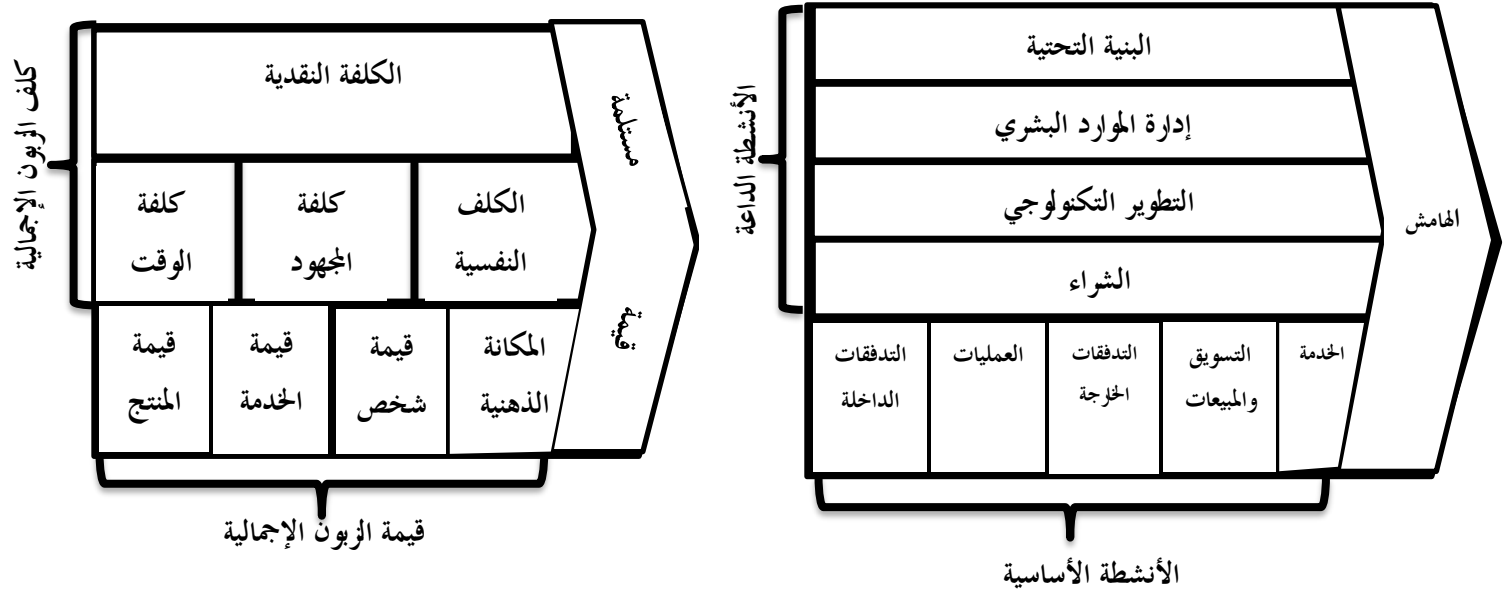
- هنا نذكر بعض النقاط التي تشرح لنا التكامل الموجود بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة كما يلي (يعرب، 2005):
- ❖ من خلال دراسة التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المؤسسة نجد أن سلسلة قيمة الزبون هي نقطة البداية، حيث أن سلسلة قيمة الزبون هي مصدر للميزة التنافسية والهدف من دراسة التكامل بين هاتين السلسلتين لا يعني الوصول إلى التطابق وإنما ينبغي الوصول إلى التوافق بين السلسلتين .
 - ❖ تكمن الفكرة وراء دراسة التكامل بين السلسلتين في إدراك القيمة المستلمة التي تقدمها المؤسسة للزبون وبعد تحديد سلسلة القيمة التي تقدم أكبر قيمة مستلمة للزبون وفق قدرات المؤسسة وتحديد العناصر المساهمة في تلك القيمة والبدء في تغيير سلسلة قيمة المؤسسة على أساس سلسلة قيمة الزبون وبذلك تكون سلسلة قيمة الزبون المرشد لسلسلة قيمة المؤسسة .
 - ❖ يتم توزيع عملية إنشاء القيمة بين كل من الزبون والمؤسسة كما تحصل المؤسسة على هامش الربح ويحصل الزبون على القيمة المستلمة، فالقيمة المستلمة للزبون تأتي من خلال مقارنة إجمالي قيمة الزبون بإجمالي تكلفة الزبون والهامش الذي تحصل عليه

المؤسسة يأتي من خلال مقارنة التكاليف بالسعر، حيث أن في سلسلة قيمة المؤسسة كل نشاط وموقع مستقل يحسب من خلاله الهامش، وبعدها يحسب الهامش الذي تساهم به كل سلسلة، أما سلسلة قيمة الزبون يكون حساب القيمة المستلمة على مستوى السلسلة ككل.

❖ عندما تبدأ المؤسسة بالتكيف يجب عليها أن تركز في سلسلة قيمة الزبون على أهم العناصر وإحداث التغيير في سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة والتركيز في سلسلة قيمة المؤسسة يكون على الأنشطة التي تحقق أعلى هامش والعمل على تعزيزها من خلال مراقبة سلسلة قيمة الزبون ومعرفة عناصر القيمة من خلالها، وبهذا تكون قادرة على جعل سلسلة قيمة المؤسسة تعمل من أجل خدمة الزبون لأن أنشطتها تعمل بناءً على العناصر التي تحدد في سلسلة قيمة الزبون.

ونلخص التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المؤسسة في الشكل التالي:

الشكل (6): التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المؤسسة



المصدر: (يعرب، 2005، الشكل 6)

خلاصة الفصل :

نستخلص من خلال هذا الفصل أن إدارة العلاقة مع الزبون هي نشاط مهم خصوصا في بناء نظام حقيقي للثقة يطبق مع الزبائن لحل مشاكلهم، وتشجيعهم على إقتناء المنتجات والخدمات المقدمة حيث تتضمن سمات عديدة لكن النقطة الرئيسية أن يصبح الزبون هو الموضوع الأساسي في المؤسسة ومرتكز نشاطها، وهدفها الأساسي يتمثل في زيادة رضا الزبائن وكسب ولائهم وتحقيق الأمثلية في قيمة الزبان مع تقديم دعم أفضل وأكثر وتخفيض تكاليف والعمل على زيادة الرضا والربحية.

يمكن القول أن إدارة العلاقة مع الزبون تركز على الزبون من أجل إرضائه عن طريق معرفة تطلعاته وإقامة علاقة معه لتحقيق الأهداف المشتركة ومنحه قيمة وبالتالي كسب ولائه .

الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة

تمهيد :

في ظل البيئة الديناميكية وعدم الإستقرار والتعقيد أصبح من الضروري على المؤسسات التكيف مع معطيات البيئة التنافسية وتطوير من قدراتها وإملاك مقومات التنافس للصمود في وجه المنافسين، وذلك من خلال تطبيق إستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات المنافسة والعاملة في نفس النشاط، حيث أن تنافسية المؤسسة هي عبارة عن عملية توليف بين التحكم في التكلفة والتمايز وخلق القيمة بالنسبة للزبائن، ويعد مصطلح التنافسية من المصطلحات الكثيرة التداول والتي إرتبطت أساسا بالتعقيد الكبير الذي ميز المحيط، فهي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالجودة المناسبة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وتلبية رغبات الزبائن بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات المنافسة، ونظرا لأهمية تنافسية المؤسسة سنحاول في هذا الفصل التطرق لأهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بها من خلال مايلي :

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة**المطلب الأول: ماهية تنافسية المؤسسة**

الفرع الأول: مفهوم تنافسية المؤسسة

الفرع الثاني: أهمية تنافسية المؤسسة

الفرع الثالث: أبعاد تنافسية المؤسسة

المطلب الثاني: مؤشرات تنافسية المؤسسة وأنواعها

الفرع الأول: مؤشرات تنافسية المؤسسة

الفرع الثاني: أنواع تنافسية المؤسسة

المطلب الثالث: نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر Porter والإستراتيجيات التنافسية

الفرع الأول: نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر Porter

الفرع الثاني : الإستراتيجيات التنافسية

المبحث الثاني: دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة

المطلب الأول: دور رضا الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة

المطلب الثاني: دور ولاء الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة

المطلب الثالث: دور قيمة الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة**المطلب الأول: ماهية تنافسية المؤسسة****الفرع الأول : مفهوم تنافسية المؤسسة**

من خلال مراجعاتنا للأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت مفهوم تنافسية المؤسسة، نرى بأنه يوجد العديد من التعاريف المختلفة وذلك حسب المستويات، كالتنافسية على مستوى الدولة أو التنافسية على مستوى القطاع والتنافسية على مستوى المؤسسة حيث سنركز في هذا المطلب على تنافسية المؤسسة والتي نذكر مختلف تعاريفها:

تعريف :

تنافسية المؤسسة هي مدى إمكانياتها على إستجابة لمتطلبات وحاجات الزبائن المختلفة من خلال عرض السلع والخدمات ذات جودة عالية تمكنها من الدخول إلى الأسواق الدولية . (ابو الحاج، 2013، ص ص 29-30)

تعريف :

"التنافسية هي القدرات التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنها من التفوق على المنافسين". (مناف، 2019، ص 47)

تعريف :

تنافسية المؤسسة هي عبارة عن طاقة تبذلها المؤسسة من أجل الإجتهد في تطوير المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها بحيث تكون متميزة وذات قيمة مع محاولة تقليل تكاليفها، هذه الأخيرة تجعلها تستحوذ على الموقع التنافسي الذي يضمن لها ديمومة في السوق (قلادي و طالب، 2021، ص 485).

تعريف :

تنافسية المؤسسة هي القدرة على إنتاج وتحقيق السلع أو الخدمات المطلوبة في السوق، حيث ترتبط إرتباطا وثيقا بالمزايا التنافسية للمستوى الجزئي وفقا للعلاقة المتبادلة مع المنافسين في سوق معينة (داخلية أو خارجية)، والتي سيتم التعبير عنها في سياق الصراع التنافسي (Goloshchapova and Others, 2019,P2).

تعريف :

التنافسية بالنسبة للمؤسسة هي تقديم منتجات وخدمات أفضل وذات جودة عالية للمستهلك مقارنة بالمنافسين، مما يعني ديمومة نجاح هذه المؤسسة (حجاج، 2007، ص ص 9-10).

تعريف :

"التنافسية هي مجموعة الموارد والأصول الإستراتيجية المتميزة التي تجعل المؤسسة في مركز فريد في حلبة المنافسة، وهي نقاط القوة في الوظائف المختلفة للمؤسسة . (قويدر، 2011، ص 158)

✓ من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن تنافسية المؤسسة هي مجموعة من الجهود المبذولة من طرف المؤسسة بغية تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية، تستطيع مواجهة بها المنافسين وفي نفس الوقت ترضي جميع أذواق الزبائن وتضمن لها الإستمرارية مع تحقيق الربح بأقل تكلفة.

الفرع الثاني: أهمية تنافسية المؤسسة

تتمثل أهمية تنافسية المؤسسة في النقاط التالية (بن حمين، 2016) :

- ❖ المؤسسات ذات القدرة التنافسية العالية قادرة على مهمة تحسين مستويات المعيشة لأعضائها والدخول في دورة الإنتاج والتحول نحو المزيد من الازدهار والنمو، يجب الاعتراف بأن القدرة التنافسية هي في الإنتاجية، لذلك من الضروري استثمار وإستخدام كل الطاقات للحصول على المزيد من المعرفة حول السوق وإحتياجات الزبائن والمنتجات ذو جودة عالية وكل شيء له علاقة بزيادة الإنتاجية.
- ❖ تتبع أهمية التنافسية من تحقيق التخصيص والإستخدام الفعال للموارد، ونشر الإبداع والابتكار، وبتالي زيادة الإنتاجية، وزيادة جودة الإنتاج المستوى، وتحسين مستوى الأداء، وتحسين مستوى معيشة المستهلك من خلال خفض التكلفة والسع، وتوفير وسائل فعالة بعد بيئة تنافسية لضمان كفاءة الاقتصادية، وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستوى المعيشة .
- ❖ تساعد التنافسية على إزالة أكبر عائق أمام زيادة الإنتاجية، وهو سوق محلية ضيقة التي تحول دون الإستفادة من وفرة الحجم الكبير، من خلال كل ما ذكر عن أهمية التنافسية، يمكن إستنتاج أن أنشطة الإقتصادية الحالية تتميز بكونها تحدث في بدأ الهوس بالتنافس والربح يتحول إلى ميزة كعامل رئيسي في تحسين التنمية الاقتصادية .

الفرع الثالث: أبعاد تنافسية المؤسسة

لتنافسية المؤسسة عدة أبعاد نذكر منها (بياضي، 2020، ص ص 99-102):

التكلفة المنخفضة: تعرف التكلفة بأنها تضحية بمجموعة من الموارد الإقتصادية النادرة قابلة للقياس المالي النقدي لأغراض المحاسبة المالية لتحقيق هدف معين أو غرض معين، تعرف التكلفة بوصفها ميزة تنافسية بأنها قدرة المؤسسة على التنفيذ بأقل التكاليف قياسا بالمنافسين وذلك من خلال تحسين الإنتاج وتقليل الضياع والرقابة المحكمة على عناصر التكاليف، والتكلفة المنخفضة من الأسبقيات التنافسية التي تستند إليها المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الحفاظ على حصتها السوقية من خلال التمتع بمزايا إقتصاديات الحجم.

التوقيت (الاستجابة السريعة): "ويعد أهم الأسبقيات التنافسية لأنه يعكس سرعة الاستجابة للزبائن المؤسسة ما يجعلها تتميز عن منافسيها، كونها وفقا لهذا المصدر فإن المؤسسة تسرع في تلبية إحتياجات ورغبات الزبون لكسب رضاه وبالتالي ولاؤه إلى المؤسسة".
الجودة: مع إشتداد المنافسة فرض على المؤسسات التي تريد البقاء والإستمرار السعي على توفير منتجات ذات جودة عالية، ومن ثم الإهتمام بتلبية رغبات الزبائن وإرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك الزبون، حيث أصبحت القيمة المراد الحصول عليها والجودة الإهتمام الأول له، ونقول على المنتج ذو جودة عندما يدرك الزبون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات المنافسة.

"فالمنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بما للوفاء باحتياجات ورغبات الزبون، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على الميزة التنافسية تأثيرا مضاعفا ذلك لأن":

- "توفير منتجات ذات الجودة العالية يزيد من قيمة المنتج لدى المستهلكين، مما يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها".

- الجودة العالية تسمح بإنتاج منتجات بكفاءة عالية وتكاليف منخفضة للوحدة، إذ انه يؤدي استغراق العامل لوقت اقل من الوقت القياسي إلى خروج وحدات معينة، أما اختصار الوقت من خلال برامج الجودة فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل، وتكاليف أقل للوحدة.

المطلب الثاني: مؤشرات تنافسية المؤسسة وأنواعها

الفرع الأول: مؤشرات تنافسية المؤسسة

قياس تنافسية المؤسسة يركز على مجموعة من المؤشرات تتمثل في الربحية، التكلفة، الإنتاجية والحصة السوقية، ولنلخص ذلك

في ما يلي (سالم، 2021، ص 234) :

الربحية: هي مؤشر مهم وكافٍ للقدرة التنافسية الحالية للمؤسسة، ستكون القيمة الحالية لأرباح المنظمة مرتبطة بقيمتها السوقية إذا تم تمديد عمرها بمرور الوقت، تعتمد أرباح المؤسسة المستقبلية على إنتاجيتها، وتكاليف عوامل الإنتاج، وجاذبية المنتج، والإنفاق على مدى فترة زمنية أطول حول البحث والتطوير، براءات الاختراع.

تكلفة الصنع: تكاليف التصنيع هي مؤشر على القدرة التنافسية للمؤسسة في فرع من نشاط الإنتاج متجانسة مقارنةً بتكاليف منافسيها ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب ربحية المنظمة المستقبلية، يمكن التعبير عن تكلفة وحدة العمل بأنه بديلاً جيداً لمتوسط تكاليف التصنيع عندما تشكل تكاليف العمالة (تكاليف اليد العاملة) النسبة الأكبر من التكاليف الإجمالية.

الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج: تقيس الإنتاجية الإجمالية للعوامل الفاعلية الكلية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، وتسمح بمقارنة الإنتاجية الإجمالية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على مستويات محلية ودولية، ويمكن إرجاع نموها إما إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات في الحجم، حيث يتأثر هذا المؤشر بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية (بوازيد، 2012، ص 10).

الحصة من السوق: "تعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المنظمة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات، فهي تعبر عن النسبة بين سوق المنظمة وحصة السوق الكلية أو حصة سوق المنافس الأحسن أداءً."

الفرع الثاني: أنواع تنافسية المؤسسة

لتنافسية المؤسسة عدة أنواع نذكر منها (بوزناق، 2013، ص 50) :

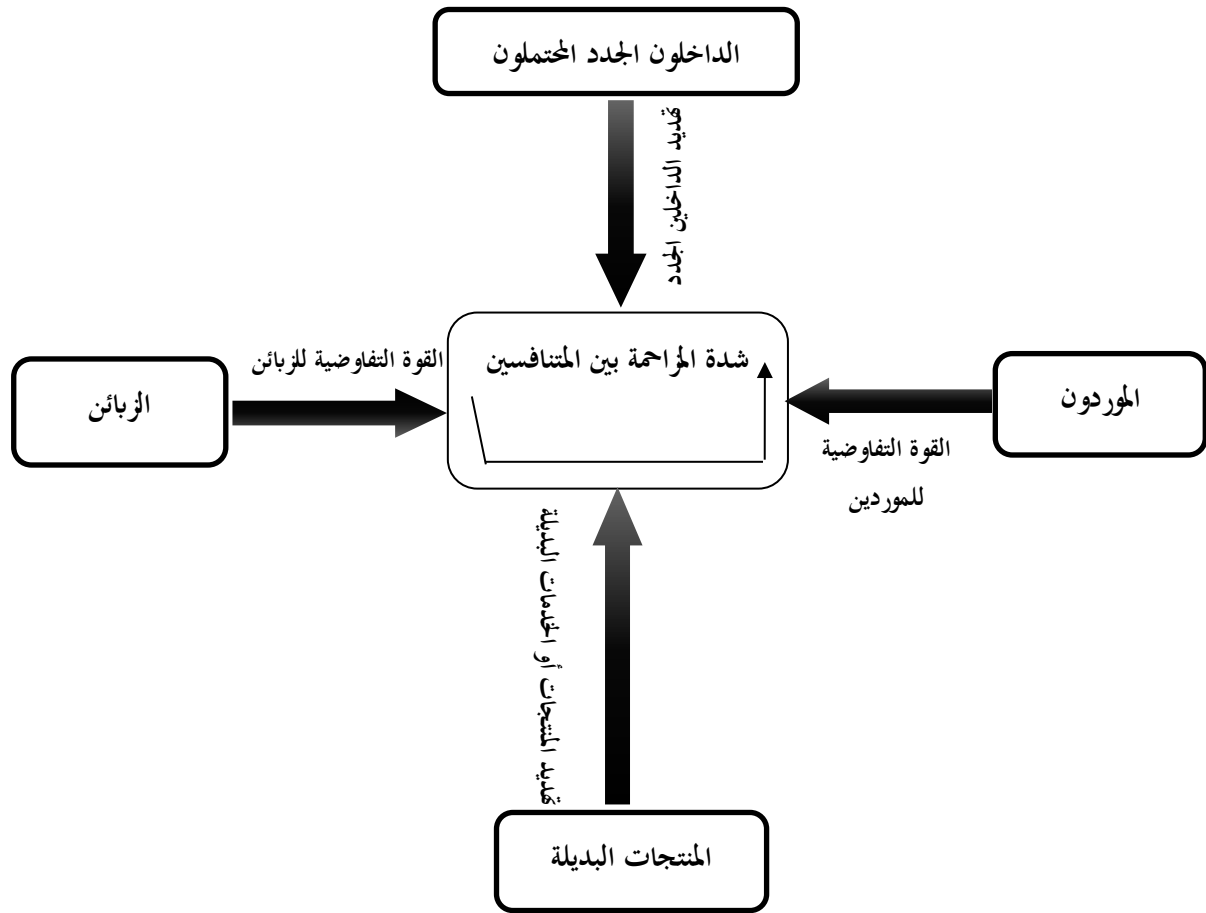
- **التنافسية السعرية:** تعكس قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأسعار أقل من أسعار المنافسين من أجل الحصول على نفس الفوائد التي يسعى المشتري للحصول عليها من خلال شراء المنتج.
- **التنافسية غير السعرية:** تشير إلى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مختلفة عما تقدمه المنافسون من حيث (سرعة التسليم، انخفاض تكلفة الاستخدام، الخدمة المقدمة مع المنتج).
- **التنافسية النوعية:** "وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الابتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك، وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، تتمكن من تصدير سلعها حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسيها".
- **التنافسية التقنية:** تتنافس المؤسسات على الجودة في صناعات التكنولوجيا العالية.

المطلب الثالث : نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر Porter والإستراتيجيات التنافسية

الفرع الأول: نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر Porter

وفقا لبورتر هناك خمسة عناصر في البيئة التنافسية لها تأثير مباشر وقوي على نشاط المؤسسة، على مردودية وجاذبية القطاع، و قد يشكل تهديدا لها إذا توفرت العوامل المساعدة على ذلك والعكس، حيث قد تكون هناك بعض العوامل تضمن الاستمرارية للمؤسسة وهذه العناصر هي: شدة المزاومة بين المنافسين، المنتجات البديلة، الداخلين الجدد، الموردون، الزبائن كما موضح في الشكل أدناه:

الشكل (7): نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر



المصدر: (بن جدو، 2015، الشكل 01-05، ص38)

ويمكن عرض القوى التنافسية الخمس في نقاط التالية (بن جدو، 2015، ص ص 39-40-41-42):

- ❖ **المنافسون:** تمثل شدة المنافسة بين المنافسين في الصناعة تركيز ومركز القوى التي تحدد جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل الهيكلية التي تؤثر على تحديد شدة المنافسة هي:
 - عدد المنافسين: إذا كان عدد المنافسين صغيراً، يمكن للمؤسسات الرائدة أن تعمل بقوة كقادة في السوق وتفرض أسعار مرجعية في السوق والعدد الأكبر يفعل العكس.

- النمو البطيء للقطاع: يصبح النمو البطيء في القطاعات المتنافسة عملية مشاركة في السوق بين الشركات المتوسعة، المنافسة التي تتمحور حول الحصة السوقية أكثر نمواً من تلك التي تحتوي على قطاعات سريعة النمو، لأنها تضمن أن المؤسسة تواكب نمو الصناعة من خلال الاستفادة من جميع الموارد المالية والبشرية لتحسين الأداء.
- التكاليف الثابتة المرتفعة: نعطي مثال عن ذلك، شركة الطيران التي عندما لا يكتمل عدد المسافرين يجبر مديرو الطيران إلى اتخاذ إجراءات بهدف زيادة الطلب مثل تخفيض أسعار التذاكر، أو إتباع تحركات تنافسية أخرى.
- غياب التمايز: "يشجع المنتج النمطي على وجود المنافسة، باعتبار أن المنافسين يمتلكون نفس المنتج، و عندها تصبح المنافسة سريعة وجودة الخدمة المرافقة، فالمنافسون في هذه الحالة يركزون على العنصرين ويؤدي ذلك إلى إشتداد المنافسة".
- الطاقة الإنتاجية: تؤدي اقتصاديات السلم إلى زيادة القدرة الإنتاجية التي تؤدي لفترة معينة إلى الاعتدال بين الطلب والعرض في القطاع، مما يؤدي إلى انخفاض في أسعار المنتجات وبالتالي ربحية القطاع.
- إختلاف المنافسين: يكون في الإستراتيجيات والشخصية والأهداف والذي ينتج إختلاف في قواعد التنافسية
- الرهانات الإستراتيجية المرتفعة: "هي تلك العوامل الاقتصادية والإستراتيجية التي تبقى أو تأخر خروج المؤسسة في بعض قطاعات النشاط".
- ❖ **الداخلون الجدد المحتملون:** يجلب الوافدون الجدد إلى الصناعة طاقات جديدة ورغبة في إمتلاك حصة في السوق، وفي غالب الأحيان موارد مالية هامة، تعتمد بدرجة كبيرة جدية تهديد دخول منافسين جدد على بعض الحواجز الموجودة في القطاع الصناعي المراد دخوله، و أيضاً على توقعات المنافس الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين المتواجدين سابقاً في القطاع، فيما يتعلق بحواجز دخول المنافسين الجدد لها عدة مصادر ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:
- إقتصاديات السلم: هي التخفيضات في التكلفة الوحيدة للمنتج، وتتحقق عندما تكون الكمية المطلقة المنتجة مرتفعة في تلك الفترة.
- تمييز المنتج: هي نتيجة الصورة الجيدة للمؤسسة وللزبائن المخلصين.
- إحتياجات رؤوس الأموال: "يتطلب دخول المؤسسات الجديدة أموالاً معتبرة خاصة في مجالات الإعلان والبحث والتطوير، بناء شبكة التوزيع".
- تكاليف التبديل أو التحويل: وهي تلك التكاليف الآنية التي يتعين على الزبون تحملها مقابل انتقاله من منتج مورد إلى منتج مورد آخر، فإذا كانت هذه التكاليف مرتفعة فعلى الداخلين الجدد أن يقوموا بتقديم معتبر في ميدان التكاليف والنتائج حتى يقبل الزبون التخلي عن منتجات المؤسسات المتواجدة.
- النفوذ إلى قنوات التوزيع: بمجرد أن يفكر الوافد الجديد في توزيع منتج ما، يصبح هذا مجد ذاته عائقاً أمام الدخول، كما إنهم يقومون بتوزيع وتعريف منتجاتهم من خلال إقناع الشبكة الحالية للتوزيع في إقناع تجار الجملة أو التجزئة بإدراج منتجاتهم ضمن متاجرهم وطوابيرهم مقابل تقديم وعود للدعاية حول متاجرهم أو طرق أخرى.
- السياسات الحكومية: وهي العائق الأكبر للدخول إلى قطاعات معينة كفرض رسوم .

- ❖ **المنتجات البديلة:** يمكن تحديد المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي يمكن أن تؤدي نفس وظيفة منتج القطاع، وهي مهمة تتطلب قدرا كبيرا من الحكمة ويتم تفادي الإبتعاد عن قطاع النشاط المستهدف، و المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة (جودة/سعر) مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات تكون الربحية فيها مرتفعة .
- ❖ **الموردون:** يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري، إذا كان قادر على زيادة سعر المنتج أو الخدمة، أو حتى تقليل من الجودة، وتزداد القدرة التفاوضية للمورد إذا تم استيفاء الشروط التالية:
 - غياب المنتجات البديلة: "إن مزاحمة هذه الأخيرة تنقص من القوة التفاوضية للموردين".
 - القطاع المشتري لا يمثل زبون مهما: عندما يقوم الموردون بالبيع لقطاعات مختلفة، أي منها لا يمثل سوى جزء صغير من رقم الأعمال، فيميلون أكثر إلى ممارسة سلطتهم إلى أقصى حد والعكس صحيح.
 - تحديد التكامل الأممي: عندما يصبح مورد عوامل الإنتاج إلى منتج لمنتجات زبائنه، و يتالي فإنه يزيد من قوته التفاوضية.
- ❖ **الزبائن:** يسعى الزبون إلى خفض أسعار القطاع والتفاوض على خدمات ومنتجات جيدة وذات جودة عالية بحيث تكون على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة قاعدة الزبائن المهمة في القطاع بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وبالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع وأهم العوامل التي تؤثر على القوة التفاوضية للزبائن هي:
 - حجم المشتريات من القطاع: إذا شكلت مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم أعمال البائع.
 - منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون: إذا كانت مشتريات الزبون في القطاع ضعيفة يكون الزبون أقل حساسية للسعر.
 - منتجات القطاع نمطية وغير مختلفة: في حالة المنتجات النمطية، للزبون حق دائم في العثور على موردين آخرين عن طريق تقديم تنازلات للمورد.
 - ضعف ربحية الزبائن: بصفة عامة عندما تكون مردودية القطاع مرتفعة يكون الزبائن أقل حساسية للسعر بشرط أن هذه المواد المشتراة لا تمثل نسبة كبيرة من تكاليفهم والعكس صحيح .
 - ضعف تكاليف التبديل التي تواجه الزبائن: عندما يكون الزبون مرتبنا ببائعين محددين تكون تكاليف التبديل مرتفعة، وعلى العكس فالزبون هو من يفرض قوة تفاوضية إذا كان البائع يواجه تكاليف تبديل الزبون.
 - الزبائن يشكلون تهديدا للتكامل الخلفي: "فإذا كان الزبائن يشكلون خطر التكامل الخلفي، فإن بمقدورهم اشتراط تنازلات أثناء التفاوض".
 - أثر منتج القطاع على جودة المنتجات وخدمات الزبون: يكون الزبون عموما أقل حساسية للسعر عندما ترتبط جودة منتجات وخدمات الزبون إرتباطا جيدا بمنتجات القطاع.

الفرع الثاني: الإستراتيجيات التنافسية

هناك ثلاث إستراتيجيات تنافسية هي كالآتي (غزي، 2013، ص ص 87-88):

❖ **إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف:** الأمر متعلق بتقديم عرض قيمة مدركة هي مماثلة لعروض المنافسين ولكن بأقل تكلفة، وهدفها بشكل عام هو تحسين الأداء عام بعد عام دون التضحية بجودة السلع أو الخدمات. يمكن للمؤسسة أن تحقق وفورات الحجم من خلال محاولة الحصول على حصة سوقية أكبر من حصص المنافسين، وهاته الوفورات يمكن الإستفادة منها في تحقيق ميزة التكلفة وتحقيق أيضا تلك الوفورات من خلال القدرة التفاوضية للموردين، وأيضاً تأثير منحى الخبرة، إذن هنا نتحدث عن إستراتيجية الحجم لأن النجاح يعتمد حتما على النمو والإستحواذ على حصص سوقية. المؤسسات الأكثر سيطرة ليست دائما الأكثر مردودية ويمكن أن تفقد حصتها السوقية لصالح المنافسين الأصغر والأكثر ديناميكية، فإن تم القبول بمفهوم السيطرة من خلال الحجم يكون هذا المفهوم إيجابيا فقط للمؤسسة التي لديها أقل تكلفة، و تقود السيطرة عن طريق الحجم من خلال التكرارات المتتالية إلى المواقف الإحتكارية وخفض التكاليف، والسماح بأسعار أقل ومن ثم زيادة نمو الحصص السوقية والتي تسمح بدورها في تخفيض التكاليف من خلال أثر الحجم والخبرة حيث كلما إرتفعت الحصة السوقية كلما إنخفضت التكاليف ومن ثم ترتفع الحصة السوقية.

❖ **إستراتيجية التمييز:** هناك نوعين كبيرين من التمييز النوع الأول هو تخفيض القيمة المدركة مقارنة بعروض المنافسين أما النوع الثاني هو رفع القيمة المدركة مقارنة بعروض المنافسين، حيث أن النوع الأول عند تخفيض القيمة يسمح بالنتيجة بتخفيض التكاليف بحيث المنتجات أو الخدمات جد بسيطة وتكلفة إنتاجه أقل، وهذا يعني خفض السعر لإبقاء العرض جذابا للزبون، أما الحالة الثانية عادة ما تتضمن الزيادة في القيمة تكاليف إضافية نظرا لأن العرض سيكون جيدا وتكلفة إنتاجه أكبر، ويجب تعويض هذه التكاليف عن طريق إرتفاع الأسعار أو إنتاج بأحجام أكبر. ولكي تكون هاتين الإستراتيجيتين مربحتين للمؤسسة، فإنه من الضروري:

- سواء تخفيض أكثر للتكلفة مقارنة بالسعر (في حالة التمييز نحو الأسفل).
- سواء رفع أكثر للسعر مقارنة بالتكلفة (في حالة التمييز نحو الأعلى).

إن إستراتيجية التمييز نحو الأسفل (إستراتيجية تطهير) قد تبدو غير جذابة لكن العديد من المؤسسات حققت نجاحا كبيرا في إعتمادها على هذه الإستراتيجية التي تعتمد على تقديم عرض بسعر منخفض لكن القيمة المدركة أقل من القيمة المدركة لعروض المنافسين، تستهدف بالدرجة الأولى الزبائن الذي يكون السعر هو المعيار الأساسي في قرار الشراء بالنسبة إليهم، هذه الإستراتيجية ليست فعالة إذا لم يكن هناك عدد كاف من الزبائن، والذين يعلمون بأن جودة المنتج أو الخدمة محدودة أو يمكن أن نقول رديئة أيضا لا يتوجهون نحو عرض ذو قيمة أكبر.

على العكس من ذلك، فإن التمايز نحو الأعلى (إستراتيجية التصنع) تعتمد على عرض المنتجات / الخدمات التي تقدم ميزات ومواصفات أعلى وأفضل من المنافسين، فمن خلال اللجوء إلى زيادة القيمة يمكن:

- سواء زيادة الحصة السوقية وبالتالي تقليل التكاليف من خلال اللعب على أثر الخبرة
- سواء زيادة هوامش الربح عن طريق رفع الأسعار

وفي كلتا الحالتين الأرباح أعلى من تلك التي حصل عليها المنافسون.

- إن نجاح إستراتيجية التصنع يخضع لنقطتين أساسيتين (توضيح من هم الزبائن ومن هم المنافسون) فمن الضروري معرفة من هو الزبون، قبل إتخاذ أي قرارات بشأن الإستراتيجية التي يجب إتباعها يجب طرح بعض الأسئلة المتعلقة بطبيعة الزبون أي من هو الزبون الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسات من هم أيضا المنافسون، ومعرفة الزبائن والمنافسون يمكن توضيح السوق المستهدف.

❖ **إستراتيجية التركيز:** تعتمد إستراتيجية التركيز على رفض المواجهة المباشرة، والإكتفاء بجزء من السوق فريداً أو خاصاً لدرجة أن الغرض منه هو حماية المؤسسة نفسها من الهجمات المنافسة، ويتعلق الأمر في طرح عرض جد متميز لا يجذب سوى جزء من الزبائن.

- يمكن أن يكون التركيز هو تمديد الأقصى للإستراتيجيات (إستراتيجية التحسين، إستراتيجية التطهير أو التصفية)، فيمكن للمؤسسات أن تضع تركيزها على شريحة لا بأس بها من الزبائن عن طريق وضع فارق ملحوظ في القيمة والسعر مقارنة بالعرض الأساسي، أو العكس يمكن للمؤسسة أن تتوجه إلى شريحة من الزبائن قليلة الثراء ولا يملكون إمكانيات كافية تمكنهم من الحصول على المنتجات والخدمات المعروضة من طرف المنافسين.

"ففي الحالة الأولى تعرض المؤسسة للمنتجات/الخدمات الفاخرة (de luxe)، والتي يقتصر سوقها العالمي على عدد محدود (بضع الآلاف) من الزبائن المحضوين."

"وفي الحالة الثانية (القصوى) تعرض المؤسسة لعروض دنيا، مقصورة على الزبائن المعدومين أكثر."

- تركز إستراتيجية التركيز على تمييز نوعي، أي تختص في إشباع حاجات الزبائن ذوي حاجات الخاصة (ملابس النساء الحوامل، السيارات الصغيرة بدون رخصة ساقاة).

❖ ومن أجل إنجاح إستراتيجية التركيز يجب احترام بعض الشروط :

- يجب أن يكون السوق بحجم صغير بما فيه الكفاية لتفادي جذب المنافسين الأقوياء، لأن حجم المبيعات لا يسمح للمؤسسة كبرى من تغطية أعبائها الثابتة، فالمؤسسة التي تختار إستراتيجية التركيز مجبرة على الحفاظ على حجم صغير ولكن ذلك لا يحميها من منافسيها الأقوياء.

- المؤسسات التي تعتمد على إستراتيجية التركيز تكون أصولها المستخدمة في الإستجابة لحاجات الفئة المستهدفة ذات طبيعة خاصة: آلات خاصة، قناة توزيع متفردة، أما إذا قرر المنافسون الناشطون في السوق العام استخدام مواردهم الخاصة بهدف التدخل في السوق الضيق، فهذا السوق سيصبح مهددا وغير محمي .

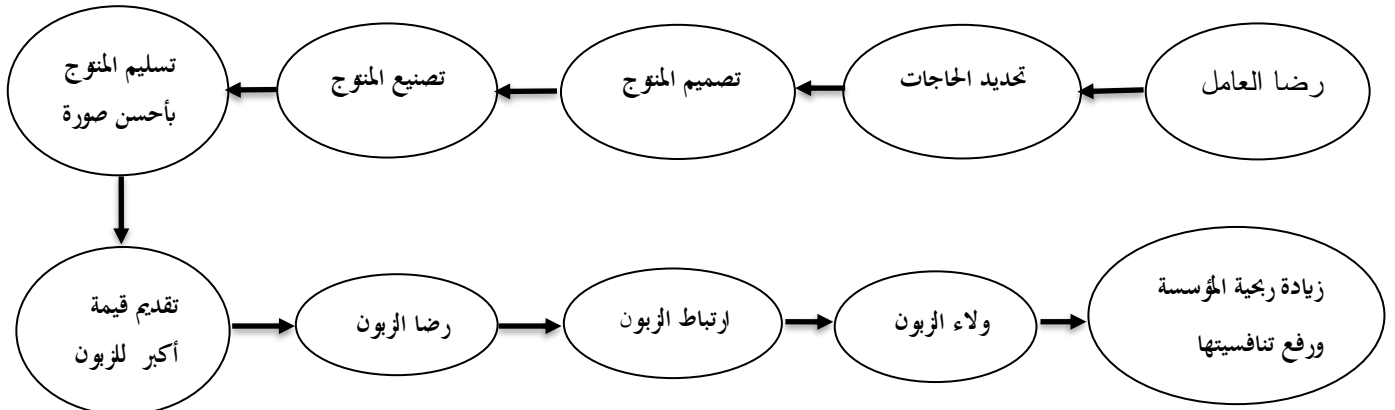
- بعض المؤسسات الجديدة تتبع إستراتيجية التركيز والتي تمكنهم بفضل وسائل محدودة من عدم التعرض لهجمات المنافسين المتواجدين، ويصبح سوقهم الضيق جذابا للمنافسين الكبار في حالة النجاح و النمو، فيصبح هنا من الضروري التخلي عن إستراتيجية التركيز والتوجه نحو إستراتيجية تنافسية أخرى وتدرس بعناية، وعموما فإن زيادة الزبائن يتطلب إعادة تشكيل هيكل التمويل في المؤسسة (رفع رأس المال، دخول شركاء أو مساهمين جدد، تغيير الشكل القانوني للمؤسسة)

المبحث الثاني : دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة

المطلب الأول : دور رضا الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة

إرضاء رغبة الزبون والعمل الدؤوب على إرضائه سبب قوي للرفع من تنافسية المؤسسة، حيث أصبح للزبون مكانة جد مهمة ضمن اهتمامات وأولويات المؤسسة، فالزبون الآن لا يبحث عن المنتجات بل يبحث عن حل لمشاكله وإرضاء الزبون وإعطاء الحل له لا يأتي على حساب إمكانيات المؤسسة بدون أي مقابل أو أن المستفيد الوحيد هو الزبون لأن هذا ليس صحيحًا، فالزبون يضمن ربحية المؤسسة لأنه سيكون جاهزًا لشراء نفس المنتج أو العلامة مرارًا وتكرارًا، حيث كان الارتباط بين رضا الزبون والرفع من تنافسية المؤسسة مجرد إعتقاد لوقت طويل ومن خلال مجموعة من الحجج أكد اليوم، حيث أصبح رفع تنافسية المؤسسة مرتبط برضا الزبون ورضا الزبون مرتبط برضا العمال كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (8): سلسلة "الرضا - الربحية"



المصدر: (بن حمو، 2016، الشكل 4-4 ص 146)

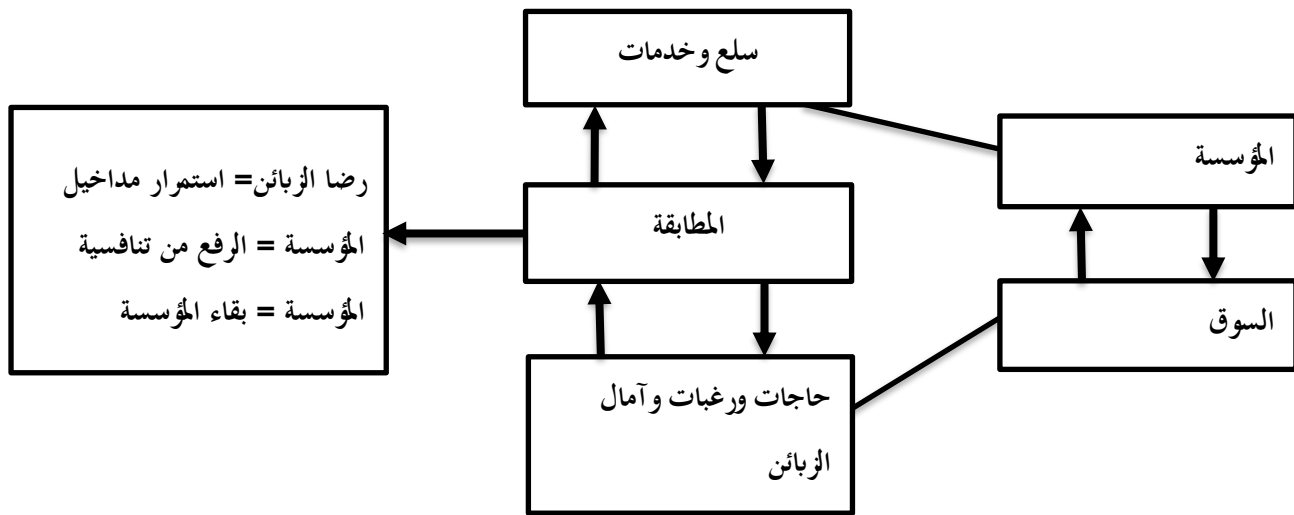
من خلال الشكل يتبين أن تبني العمال ثقافة التركيز على الزبون ورضاهم عن المؤسسة وترسيخ فناعة بالأهمية التي يتبوؤها رضا الزبون والسعي ألا يكون ذلك مجرد شعار يقدم قيمة عالية للزبون ويقوم بالبدأ بتعيين رغبات الزبائن بدقة وتقديم منتج مطابق لمتطلبات الزبون والاستجابة لرغباتهم بأحسن وأسرع طرق، ورفع مستويات الرضا عندهم من خلال تقبل اقتراحاتهم واعتراضاتهم وشكاويهم وبتالي ينشأ عنه ولاء الزبون وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة تدعم ربحيتها وترفع تنافسياتها، حيث تجني المؤسسة عائدات جيدة من الزبائن الراضين نتيجة مجموعة من الاعتقادات والسلوكيات التي يبدلها هذا الأخير وهي (بن حمو، 2016):

- الزبائن الراضين يقومون بعمليات شراء متكررة ويبدلون الكثير من الجهد مقابل الحصول على القيمة الناتجة عن المنتج.
- يمنح رضا الزبون ميزة تنافسية للمؤسسة لأنه يحافظ على استقرار برامج وخطط العمل خلال فترة زمنية مما يقلل أعباء وتكاليف المؤسسة، تظهر الدراسات أيضا أن المؤسسات التي تتمتع بدرجة عالية من رضا الزبائن عنها قادرة على التفوق على المؤسسات الأخرى بنسبة 10% من مبيعاتها مما يساهم في رفع تنافسياتها.
- "الزبون الراضي يكون لديه استعداد للولاء للمنتج أو للعلامة المؤسسة، باعتبار الرضا حالة من الإرتياح النفسي اتجاه منتج معين أو علامة إذ تم اختيارها عن إرادة".

- إن تحقيق رضا الزبون معناه كسبه وعدم تعرضه للأخطار المترتبة عن عدم الرضا، لأن فشل المؤسسة في فهم الزبون معناه فشلها في إرضائه مما يؤدي إلى ضياع الفرص عليها وتحول هذا الأخير إلى المؤسسات المنافسة، وخسارة المؤسسة لحصتها وخروجها من السوق.

إن تحقيق رضا الزبائن هو مفتاح نجاح أي مؤسسة أو أي نوع من الأعمال خاصة في بداية القرن الحادي والعشرين، كما يعتبر تحقيق الرضا هو خطوة نحو مواجهة التحديات المختلفة في عالم الأعمال، والتغيرات السريعة والمستمرة في أذواق الزبائن وتفضيلاتهم بسبب البدائل العديدة في السوق، والمعلومات المتاحة في كل مكان، كل هذا يتطلب من المؤسسات فهم وإدراك لاحتياجات ورغبات وتوقعات الزبائن، والسعي لجعل توقعات الزبائن متسقة مع منتجاتهم، وهذا أقل عمل يجب القيام به لتحقيق رضا الزبائن، وبالتالي ديمومة المؤسسة وبقائها والرفع من تنافسيتها كما هو موضح في الشكل التالي (بن حمو، 2016، الشكل 5-4، ص147):

الشكل (9): رضا الزبون وبقاء المؤسسة



المصدر: (بن حمو، 2015، الشكل 01-05، ص38)

يتبين من خلال الشكل أنه يجب على المؤسسة أن تدرس حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن بالإضافة إلى آمالهم، والنموذج المعتمد والمهم لتوضيح رضا الزبون هو نموذج تحقيق أو عدم تحقيق توقعات الزبائن فحسب هذا النموذج الزبائن يكونون العديد من التوقعات نحو منتج معين وهذا يكون عند اتخاذ قرار الشراء كأحكام سابقة عن أداء المنتج أو العلامة عند القيام بالعملية الاستهلاكية، لهذا يستوجب على المؤسسة أن تفهم توقعات الزبائن وتعمل على تلبيتها كما يفضلون وفي الوقت المرغوب وأيضاً بالجودة والسعر الذي يريدونه، فالمنتج يتميز بجودة تكون منافسة لتلك المملوكة من طرف المنافسين وبتالي إنشاء تميز المؤسسة من منظور الزبون وكسب قيمة عالية في ذهنه وهذا كله من أجل رضا الزبون وبتالي استمرار المداخليل مما يرفع من تنافسية المؤسسة ويضمن بقائها في السوق (بن حمو، 2016).

يجب على المؤسسة أن تجل موقعها متميز من خلال مواكبة التغيرات التي قد تطرأ على رغبات الزبون وتستجيب بسرعة على أي اتجاهات تأثر عليها، ويبين الجدول التالي أهم الاتجاهات وكيفية مواجهة المؤسسة لها للمحافظة على زبائنها والرفع من مستوى رضاهم:

الجدول (1): إتجاهات الزبائن ورد فعل المؤسسة

ردة فعل المؤسسة	الإتجاهات
الإتصال المباشر بالزبون، تعتمد المؤسسة على الإتصال المباشر بالزبائن الذين يرغبون في الحصول على ما يحتاجونه بصفة خاصة، ومثال ذلك مؤسسة ميتسوشيتا (Matsushita) اليابانية التي قامت بتعديل الدرجات حسب مقاييس جسم الزبون الذي يستلمها مجهزة في اليوم التالي.	زيادة الإتجاه إلى الذاتية
أخدم نفسك بنفسك، كظهور الآلة التي تجعل الزبون يضح البنزين بنفسه والقيام بجميع العمليات أمام المضخة إلى غاية سداد النقود .	زيادة الحاجة إلى التحكم في إبتكار المنتج
التعلم والدعم، يقصد به تعليم الزبائن طريقة استخدام المنتج وتزويدهم بمعلومات أساسية لاستخدامه ومثال ذلك قيام دورات تدريبية خاصة بالزبائن في مؤسسات إطفاء الحريق وتعليمهم بكيفية استخدام أجهزة إطفاء الحرائق.	الحاجة المتزايدة إلى المعلومات
الوصول بالسوق إلى درجة التشبع، وذلك بتزويد الكثير من مراكز التوزيع أي فتح عدة متاجر من أجل راحة الزبون، وذلك لتقليل الوقت كالبحت عن المنتج والجهد في عناء تنقل .	الحاجة المتزايدة إلى الراحة والملائمة
مساعدة الزبون على اقتناء منتوجات لا تضر بالبيئة، ومثال ذلك التغليف بمادة لا تشكل خطرا كمادة ورقية تتحلل بسرعة مثل البلاستيك و الزجاج .	الحاجة المتزايدة إلى الاهتمام بالبيئة
الاتصال بالزبائن من خلال التكنولوجيا الحديثة كالتسويق عن طريق الانترنت .	الحاجة المتزايدة إلى الاتصالات

المصدر: (بن حمو، 2016، الجدول 2-4، ص 148)

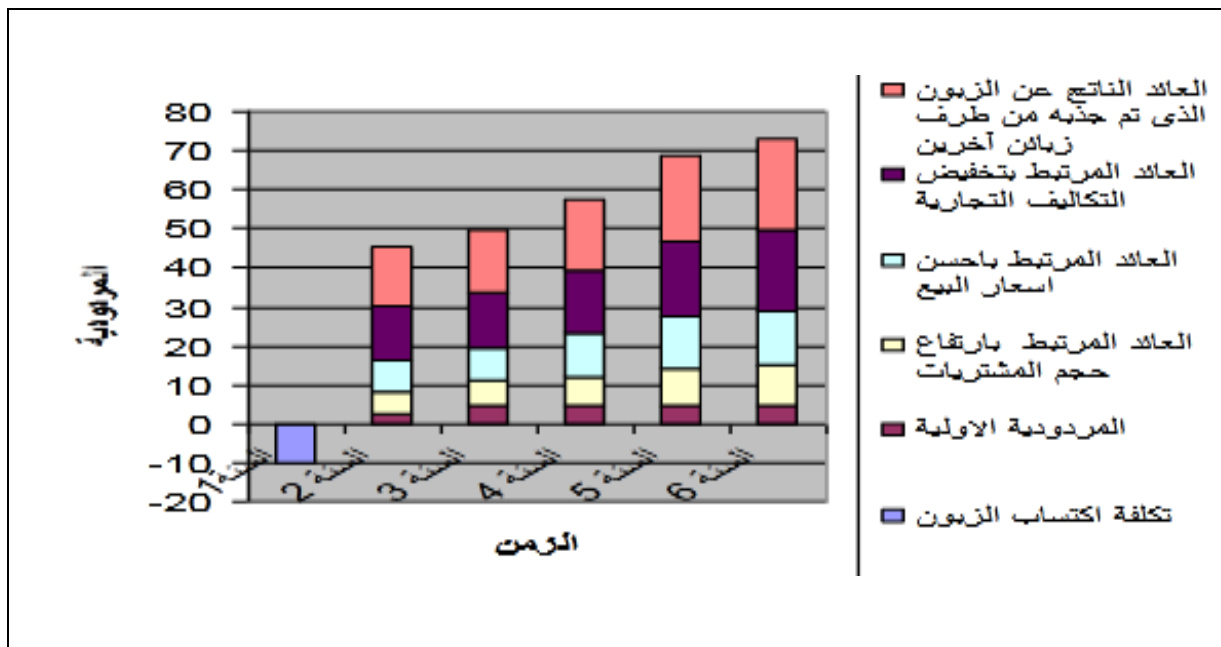
يتضح من خلال الجدول مجموعة من ردود الفعل التي تقوم بها المؤسسة لتغيير من اتجاهات الزبائن، حيث أن طموحات الزبائن تزداد وتوجههم يكون نحو كل ما هو متميز وفريد من نوعه من خلال تزايد المنتوجات المعروضة والتي تتغير من جيد إلى الأجد مع تطور تكنولوجيا فالزبون له الحرية في اختيار ما يريد بين البدائل، فيجب على المؤسسة أن تكون حريصة لأي تغيرات في ميولات واتجاهات الزبائن والاستجابة لها بسرعة وبجودة عالية كل هذا يجعلها متميزة عن المنافسة (بن حمو، 2016).

لقد أصبح تحقيق رضا الزبائن وحفاظ عليهم تحدي كبير تواجهه المؤسسة، وسبب لبقائها والرفع من تنافسيتها في ظل المنافسة الشديدة، وبالرغم من الإيجابيات التي يحقق الرضا إلا أنه يعتبر الطريق للوصول إلى هدف أسمى وهو تحقيق ولاء الزبائن الذي يعتبر الضامن الحقيقي لتميز المؤسسة على منافسيها (بن حمو، 2016).

المطلب الثاني: دور ولاء الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة

الزبون الذي يكن الولاء للمؤسسة ومنتجات المؤسسة له ميزة تميزه عن زبائن العاديين، حيث أنه يشعر بالرضا تماما عما تقدمه المؤسسة ومستعد لبناء علاقة طويلة الأمد معها والتصدي لأي إغراء تقوم به المؤسسات المنافسة ويعمل الزبون على ترسيخ صورة إيجابية عنها في أذهان الآخرين ويدافع عنها أيضا فهو يعتبر نفسه جزء منها، وتحقيق عائد على المدى الطويل يعتمد على تحقيق ولاء الزبون من خلال بناء علاقة طويلة المدى مع الزبون التي تدفعه لشراء منتجات المؤسسة والإقدام على عروضها عدة مرات، وتطوير مشترياته إلى سلع وخدمات أخرى من التشكيلة التي تعرضها المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق الأرباح وانتعاش الأعمال كما هو في الشكل التالي:

الشكل (10): أثر ولاء الزبون على مردودية المؤسسة



المصدر: (بن حمو و بودي، 2016، الشكل 2، ص 192)

يتضح من الشكل أن الحصول على زبون جديد تكلفته تكون مرتفعة مقارنة بتكلفة المحافظة عليه، كما أن الزبون الذي يتميز بالولاء يزيد من ربحية المؤسسة من سنة لأخرى وهذا من خلال ارتفاع المشتريات بأفضل الأسعار مصحوبة بانخفاض التكاليف التجارية، إضافة إلى ذلك الزبون الذي يتمتع بالولاء يعود إلى المؤسسة بزبائن جدد بتكلفة معدومة (بن حمو و بودي، 2016). بالإضافة إلى المزايا التي يقدمها الولاء للمؤسسة، أصبح بقائها ونجاحها مرتبط بولاء زبائنها كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (11): نجاح المؤسسة مرهون بنجاح زبائنها



المصدر: (بن حمو و بودي، 2016، الشكل 4، ص195):

من الشكل يمكننا أن نرى أن علاقة بين المؤسسة وزبائنها لا تقتصر على علاقة ربح أو تحسين القدرة التنافسية، فقد اعتمدت حياة المؤسسة بالفعل على ولاء الزبائن خاصة في حالة المنافسة الشديدة فالزبون يضع ثقته في المؤسسة التي تعمل بجهد من أجله، فالمؤسسة مطالبة بتبني ثقافة التوجه بالزبون من المدير إلى آخر عامل في المؤسسة بحيث أن راتبهم لم يكن ليأتي لولا الزبائن فإن حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم تعتبر الأساس التي يبدأ منه تصميم وصنع منتجات المؤسسة التي يجب أن تتناسب مع توقعات الزبائن وتفوقها، فيشعر الزبون بأنه عنصر مهم في نشاطها وهو من أولوياتها المهمة فتكون ردة فعلهم الشكر و يترجم ذلك إلى مستوى عالي من الرضا والحماس لشراء منتجاتها والإقدام على عروضها عدة مرات والوفاء لها وإعطاء صورة جيدة عنها أمام الآخرين، مما يؤدي إلى اكتساب زبائن جدد وبتالي زيادة ربحية المؤسسة وتخفيض تكاليفها وتحقيق مزايا تنافسية ورفع من تنافسيته، وبتالي تضمن ديمومتها ونموها في عصر يسوده التغيير السريع والتطور الكبير (بن حمو و بودي، 2016، ص ص 195-196).

الإستثمار في إستراتيجية الولاء لديه القدرة على الدفاع عن ربحية المؤسسة بأسلحة داعمة أخرى إلى جانب جودة المنتج وسعره، يقول ستيفن وكراف (Stephen Craff) الزبائن المخلصون ليسوا حساسين للسعر وهم في الحقيقة لا يريدون أن يكونوا كذلك ولا يرتدوا عندما تنخفض أسعار المنافسين، بعد هذا العرض يتفق الجميع على أن الولاء له تأثير كبير على ربحية المؤسسة، حيث تبدأ دورة إدارة علاقة مع الزبائن في جمع معلومات الزبائن ويساعد تحويل هذه المعلومات إلى قيمة موجهة للزبون على تحسين ولاء زبائن المؤسسة واكتساب زبائن جدد وبالتالي زيادة ربحية المؤسسة، إذا أصبحت إدارة علاقة مع الزبون أولوية قصوى في استمرارية الأعمال والنجاح، خاصة عندما تكون تكلفة ممارسة الأعمال عالية والمنافسة شرسة (بن حمو، 2016، ص 160).

المطلب الثالث : دور قيمة الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة

إن المؤسسة التي لا تستطيع تلبية حاجات أو الرد على تطلعات زبائنها أو عمالها أو المساهمين فيها بنجاح من غير المرجح أن تكتسب ميزة تنافسية على منافسيها ولذلك تعتمد تنافسية المؤسسة بشكل أو بآخر على مدى الذي تخلق فيه قيمة لزبائنها خاصة ولبقية شركائها عامة وفي ما يلي بيان مختصر لذلك (عبابسة، 2008، ص ص 107-108):

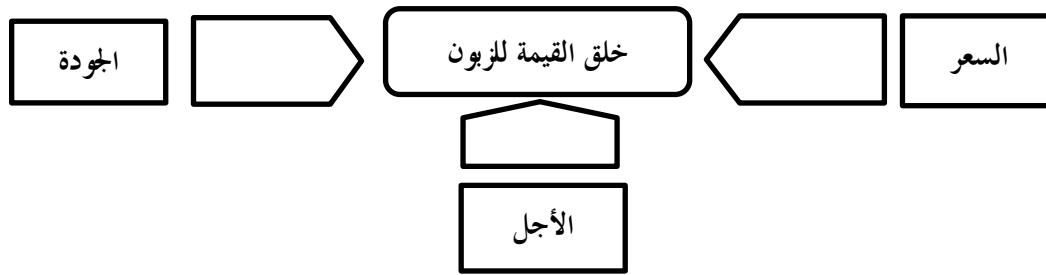
يمكن أن نعرف التنافسية بأنها سلوك يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على اقتطاع حصة من السوق والدفاع عنها وتوسيعها وبالتالي الحفاظ على مكانتها التنافسية، لكن ذلك يتحقق بجذب الزبائن والاحتفاظ بهم، وهذا بدوره لا يكمن بتحقيقه إلا من خلال إرضائهم والاستجابة السريعة لتطلعاتهم، سواء تعلق الأمر بالسعر أو الجودة أو أجل التسليم وبعبارة شاملة خلق القيمة لهم، ربما يكون هذا هو ما يحفز البعض على تعريف التنافسية بأنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالجودة العالية، والسعر المناسب، وفي الوقت

المناسب، وكأن الكاتب من خلال ذكره لمحددات الثلاثة للقيمة: السعر، الجودة، الأجل، يريد القول بأن التنافسية هي القدرة على خلق القيمة للزبائن أفضل من المنافسين

من هذا المنطلق نقول لا مجال للحديث عن التنافسية ولا سبيل لتحسينها دون خلق القيمة للزبائن ولذلك فهم يمثلون محور اهتمام المؤسسة في الصراع من أجل التنافسي.

ويمكن عرض المحددات الثلاثة لقيمة الزبون في الشكل التالي:

الشكل (12): محددات خلق القيمة لدى الزبون



المصدر: (عباسة، 2008، الشكل 2، ص111)

من خلال الشكل سنعرض شرح بسيط لمحددات القيمة للزبون السعر، الجودة، الأجل (أجل التسليم) كما جاء في الآتي

(عباسة، 2008، ص ص 111، 113، 115):

التكلفة (السعر): "يمكن للمؤسسة أن تخلق القيمة للزبائن عن طريق التكلفة باكتساب أفضلية تنافسية فيها، وهي أفضلية لا يمكن تحقيقها إلا بالتحكم الجيد في هيكل التكاليف وتخفيضها إلى أدنى المستويات الممكنة وذلك وفق إستراتيجيات محددة".

الجودة: "يمكن للمؤسسة أن تخلق القيمة للزبائن من حيث الجودة عن طريق اكتسابها أفضلية التميز (La différenciation)

التي تجعل الزبائن مستعدين لاقتناء المنتج بأسعار أعلى من أسعار المنتجات المنافسة، لما فيه من مميزات خصوصية وجذابة".

الأجل: ويقصد به أجل التسليم، والإمتثال المهم والضروري لخلق القيمة للزبون، لأن أي إهمال في هذا الجانب سيقضي على قيمة المنتج لدى الزبون، لأن المنتج ليس له قيمة بغض النظر على جودته عالية وسعره المناسب إن لم يستلمه الزبون عندما يحتاج إليه، لا قبل ذلك ولا بعده.

إن التركيز الاستراتيجي على العلاقات والابتكار التسويقي له العديد من الآثار التي تتجاوز عملية خلق قيمة الزبون، مثل التمايز الأكبر بين الشركة ومنافسيها، إن إقامة علاقات تعاون أوثق مع الزبائن يجعل من السهل فهم احتياجاتهم وتلبية احتياجاتهم من خلال مقترحات مبتكرة كما أنه يسمح بمواءمة أفضل في تبادل القيمة مع الزبون، مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في مجالات مختلفة، مثل الربحية، خفض التكلفة، تحسينات في الجودة أو تصميم المنتج، أو استخدام التكنولوجيا لذلك يتضمن إنشاء قيمة الزبون التزاماً إستراتيجياً لا يؤدي فقط إلى زيادة القيمة للزبون ولكن أيضاً يحسن الوضع التنافسي للمؤسسة، مما يساعد على جعل نموذج الأعمال مستداماً وأيضاً تعزيز العلاقة مع الزبون وتحويل المعرفة المكتسبة إلى إجراءات تسويقية مبتكرة هذه العملية بدورها تعزز القدرة التنافسية عندما يُنظر إليها من وجهة نظر شاملة تشمل الأداء المالي، وتحسين التكلفة، واستخدام التكنولوجيا (Cabanelas,

Gutiérrez, Alvarado, & Lampon, 2017)

خلاصة الفصل :

وفي الأخير نستنتج أن في الوقت الراهن تسعى كل مؤسسة على زيادة أرباحها وإستمراريتها، وتعتبر التنافسية عاملا أساسيا في تحقيق ذلك من خلال إمتلاك المؤسسة لقدرات تنافسية أكبر من منافسيها في جميع المجالات، حيث تكمن في قدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات ذات جودة عالية وبتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين، وتجتهد في تحقيقها رغم إنفتاح أمام الزبون فرص الإختيار والمفاضلة بين البدائل المتعددة التي تشبع رغباتهم، وأخيرا يمكن القول أن كل مؤسسة تحدد الطريقة التي يمكنها المنافسة بها فقد تتنافس بالجودة العالية أو بالتكلفة المنخفضة لتنال رضا ووفاء زبائنها وبالتالي تحسين من تنافسيتها.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

تمهيد :

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الجانب النظري للدراسة والذي يتضمن إدارة العلاقة مع الزبون وكذا تنافسية المؤسسة، سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار الميداني للدراسة الذي يتضمن دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة -بسكرة- حيث سنعرض فيه لمحة عامة عن مؤسسة موبيليس باستخدام أداة الملاحظة من خلال التصفح للموقع الإلكتروني للمؤسسة وعرض مختلف النتائج المتمثلة في أجوبة المقابلة ومن ثم تحليلها ومناقشتها، حيث قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين كل مبحث يتضمن ثلاث مطالب على النحو التالي:

المبحث الأول: لمحة عامة عن مؤسسة موبيليس

المطلب الأول: تعريف مؤسسة موبيليس وأهدافها

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس - بسكرة -

المطلب الثالث: العروض و الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول : لمحة عامة عن مؤسسة موبيليس

المطلب الأول : تعريف مؤسسة موبيليس وأهدافها

تعريف:

موبيليس فرع من مجمع إتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، موبيليس أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2023 تفرض اليوم نفسها كشركة حيوية مبدعة، وفيه وشفافة، في محيط جد تنافسي وسليم أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصداقية بالإضافة إلى الإتصال المباشر، وباختياره وتبنيه لسياسة التغيير والإبداع يعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة. (mobilis, 2023)

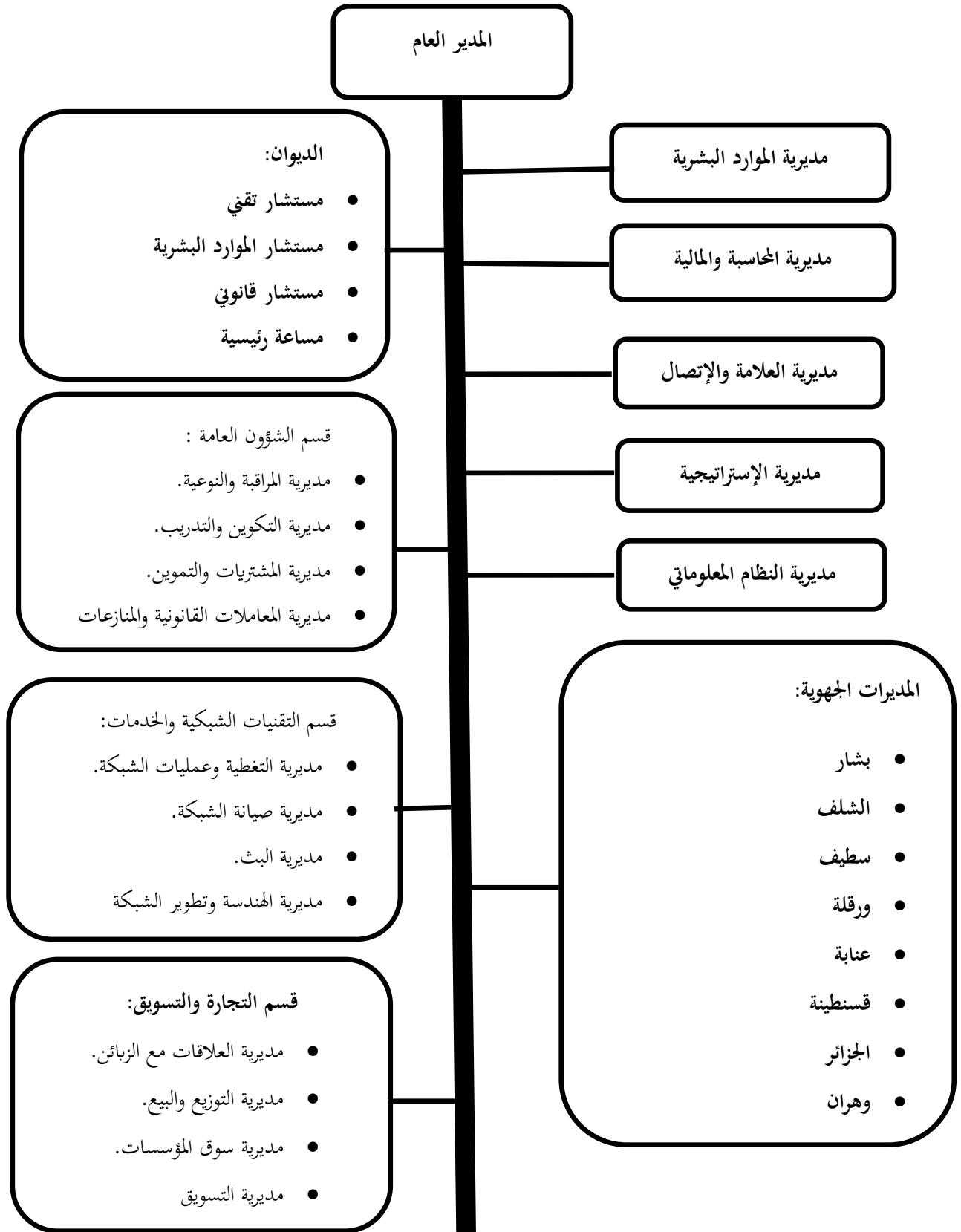
أهداف مؤسسة موبيليس:

يسعى موبيليس منذ نشأته إلى تحديد أهداف أساسية منها (mobilis, 2023) :

- تقديم أحسن الخدمات
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم
- الإبداع
- تقديم الجديد بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية وهذا مامكنا تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها في وقت قصير إلى ضم 20 مليون مشترك.
- موبيليس المتعامل هو أيضا (mobilis, 2023) :
- تغطية وطنية للسكان.
- أكثر من 178 وكالة تجارية.
- أكثر من 82.965 نقطة بيع غير مباشرة.
- أكثر من 5000 محطة تغطية B T S
- أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية.
- الإبداع الدائم وتطوير لعروضها وخدماتها المختلفة فوسطو ، سلكني ، خدمة الرسائل المصورة والصوتية MMS وخدمة G3 ، GPRS ... إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية : " أرسلني , راسيمو , رصيدي , بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق."

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

ويتم شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس كآتي:

أولاً: أقسام المؤسسة: ويضم ثلاث أقسام كالتالي:

1- قسم الشؤون العامة: يهتم بجميع العمليات المتعلقة بالمشترىات والتموين، وكذا متابعة تأهيل الموارد البشرية وما يتعلق بها من تكوين وأجور وغير ذلك، وهذا بالإضافة إلى مديرية المعاملات القانونية وحل المنازعات سواء تعلقت بالعمال أو الزبائن.

2- قسم التقنيات الشبكية والخدمات: ويضم هذا القسم أربع مديريات هي: مديرية التغطية وعمليات الشبكة، مديرية صيانة الشبكة، مديرية البث ومديرية الهندسة وتطوير الشبكة.

ومن مهام هذا القسم ما يلي:

- متابعة صيانة الشبكة.

- حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة.

- ضمان الإستغلال الجيد للشبكة.

- نشر وتوسيع الشبكة عبر التراب الوطني.

- تطوير الشبكة وإدخال التكنولوجيات الجديدة وآخر التجهيزات المبتكرة في عالم المعلوماتية والإتصال وغير ذلك .

3- قسم التجارة والتسويق: يعتبر قسم التجارة والتسويق من أهم أقسام المؤسسة، ويتبع هذا القسم التنظيم الوظيفي، ويضم أربعة مديريات هي :

أ- مديرية العلاقات مع الزبائن: تهتم بالزبائن المتمثلين في الأفراد وتهتم بإعلامهم وتوطيد صلتها بهم وكسب ثقتهم وولائهم ومتابعة قضاياهم والعمل على معالجة مشاكلهم التي قد تنجم عن تعاملهم مع المؤسسة.

ب- مديرية التوزيع والبيع: تهتم بضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع ومتابعتها باستمرار.

ج- مديرية سوق المؤسسات: تهتم بمتابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع باقي المؤسسات الأخرى التي تعتبر زبائن عندها وتطوير هذا القطاع من السوق وكذا توطيد العلاقة مع متعاملها من المؤسسات.

د- مديرية التسويق: تهتم بإجراء البحوث التسويقية، وتعمل على تطوير سوق المؤسسة كما تقوم بمتابعة الأسعار وتطوير المنتجات بما يتماشى مع متغيرات السوق.

ثانياً: المديريات التابعة للإدارة العليا:

1- مديرية الموارد البشرية :

تهتم مديرية الموارد البشرية ب:

- التعريف بسياسات التسيير من خلال تنفيذ التوجيهات الإستراتيجية للمديرية العامة وضمان إنجازها.

- إعداد الأسس الإدارية الأجور والخدمات الإجتماعية للمستخدمين.

- ضمان تنفيذ نشاطات التعيين والتكوين.

- ضمان متابعة اتجاهات سوق العمل.

- وضع سياسة الإتصال الداخلي وضمان السير والمتابعة.

- الحرص على احترام الإنضباط العام وخلق النشاط في العمل.

2- مديرية المحاسبة والمالية: إن جمع المالية والمحاسبة في مديرية واحدة نابع من اشتراكهما في مهمة تشخيص الوضعية المالية

للمؤسسة، ويمكن تلخيص مهام هذه المديرية في:

- إعداد تقارير خاصة بالوضعية المالية للمؤسسة.

- العمل على تحقيق التوازن المالي للمؤسسة.

- إعداد ومتابعة الميزانيات المالية للمؤسسة.

- متابعة العمليات الجبائية.

- تسيير الموارد والأسعار والتحويلات البنكية.

3- مديرية العلامة والإتصال: تعتبر صورة المؤسسة ومنتجاتها من أهم عوامل بناء الثقة والولاء ولذلك تسعى المؤسسة من خلال

هذه المديرية إلى تحسين الصورة بشتى الوسائل التي يمكن اعتمادها لتحقيق ذلك مثل: التلفزة، الراديو، الصحف، الملصقات،

المنشورات والأترنت وغيرها، وتمثل مهام هذه المديرية فيما يلي:

- بناء العلامة.

- العمل على تطوير صورة المؤسسة.

- التخطيط للحملات الإشهارية.

- تنظيم المنتقيات والمعارض والصالونات.

- المشاركة في الإحتفالات والمناسبات الدينية والوطنية والإجتماعية

4- مديرية الإستراتيجية: تهتم بمتابعة باقي الأقسام ومراقبة مدى تحقيقها لأهداف الإستراتيجية، التي تخدم الإستراتيجية العامة

للمؤسسة، وتتميز هذه المديرية بالمرونة في قراراتها والتي قد تتغير بتغيرات ظروف السوق أو سير العمليات داخل المؤسسة.

5- مديرية النظام المعلوماتي: وضعت هذه المديرية للاستجابة إلى احتياجات المؤسسة من مختلف المعلومات، هذه المديرية تتمتع

بالإستقلالية والمرونة، وتعمل على ضمان نقل المعلومات إلى الشركاء وعملاء وذلك من خلال جمع المعلومات وضمان توصيلها إلى

الجهات المعنية.

6- المديرية الجهوية: وهي ثمانية مديريات وتتمركز في الولايات التالية: بشار، شلف، سطيف، ورقلة، عنابة، قسنطينة، الجزائر،

وهران.

تمارس المديرية الجهوية ضمن مستوى ممرکز، وظائف عملياتية للمديريات المركزية التابعة للشركات (التجارية العارضة التقنية والأعمال

العامة).

المطلب الثالث: العروض والخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس**الفرع الأول: العروض المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس**

تقدم مؤسسة موبيليس العديد من العروض المتنوعة نذكر منها (mobilis, 2023) :

عروض الدفع البعدي سما 1300 libre

بغية توسعة عروض سما، يسعد موبيليس إطلاق عرضها الجديد للدفع البعدي **Sama Libre 1300** (أنظر الملحق رقم 1)،

متوفر على مستوى الوكالات التجارية

تسعيرة سما 1300 Libre

سعر المكالمات والرسائل القصيرة خارج الإشتراك كالتالي:

- 2,5 دج / 30 ثا

- 5 دج / للرسالة القصيرة

سعر الرسائل القصيرة خارج الإشتراك

- 15 دج / للرسالة القصيرة

يتم احتساب سعر الخدمات ذات القيمة المضافة خارج الإشتراك مع الإشارة أنه يتم إدراج تلك المستحقات في الفاتورة

• عرض BeKING

بسرعة 500 دج، يمكنكم الحصول على شريحة الدفع البعدي BeKING، والتي تسمح لكم باختيار اشتراككم، تسيير

مكالماتكم، إرسال الرسائل القصيرة، وذلك بكل مرونة

- من المزايا التي يمكن للمشاركين الاستفادة منها، نذكر ما يلي:

- الإشتراك الشهري الأقل سعرا في مجال الهاتف النقال

- مكالمات ورسائل قصيرة نحو موبيليس غير محدودة

- إشتراكات المكالمات والرسائل القصيرة إختياريا حسب ميزانيتكم واستخداماتكم

- جوازات إنترنت مكيفة خصيصا للعرض، وبأسعار بأسعار مغرية

- فور تشغيل الخط، يتحصل المشترك على مكالمات ورسائل قصيرة غير محدودة نحو موبيليس

• عرض سما 1500/2000/3500 Libre

بغية توسعة عروض سما، تقوم موبيليس بإطلاق عروضها الجديدة للدفع البعدي **Sama Libre 1500/2000/3500**،

متوفرة على مستوى الوكالات التجارية (أنظر ملحق رقم 2).

- فايبيوك غير محدود بعد انتهاء حجم الإنترنت خلال فترة صلاحية العرض

- إنترنت غير محدود بتدفق منخفض بعد انتهاء حجم الإنترنت خلال فترة صلاحية العرض

مزايا العرض:

- تسعيرة المكالمات والرسائل النصية خارج الإشتراك لجميع الشبكات المحلية هي : 2.5 دج / 30 ثانية و 5 دج SMS
 - تصدر الفاتورة كل شهرين.
 - تخضع خدمات القيمة المضافة للتسعيرة المعتمدة خارج الإشتراك ويتم تسجيلها في الفاتورة.
 - تسعيرة الرسائل القصيرة خارج الإشتراك إلى للشبكات الدولية : 15 دج SMS
 - تشغيل جوازات الإنترنت من خلال #600* أو واجهة الويب <https://meetmob.mobilis.dz>
 - إعادة تعبئة الحساب، أو دفع الفواتير من خلال إحدى طرق التعبئة التالية:
- E-rselli/ Arsell <https://e-paiement.mobilis.dz>
- مكاتب البريد والصراف الآلي لبريد الجزائر/ تطبيق «BaridiMob» وبطاقات التعبئة .

عروض الدفع المسبق:**• عرض سما:**

- بسر 200 دج/ مع احتساب كل الرسوم، يمكن الحصول على العرض الجديد للدفع المسبق سما، على مستوى الوكالات التجارية، نقاط البيع، مع رصيد إضافي كهدية ترحيب:
- رصيد بقيمة 100 دج
 - رنة مهداة
- سرر المكالمات والرسائل القصيرة خارج الباقفة هو:**
- 3,98 دج / 30 ثا
 - 5 دج / الرسالة النصية
- مع عرض سما، يمكن اختيار أحد البرامج التالية:**
- برامج Mix
 - برامج الإنترنت
 - برامج المكالمات
- كيفية تشغيل عروض سما**
- يتم ذلك عبر مختلف الطرق مثل:
- #600*
 - Mobispace
 - <https://meetmob.mobilis.dz>
 - الوكالات التجارية

ملاحظة

- يتم الانتقال إلى عرض سما على مستوى الوكالات التجارية.
- لا يمكن العودة إلى الأولي بعد التحويل إلى عرض سما.

• برنامج سما Talk :

الإستفادة من المكالمات والرسائل النصية نحو جميع الشبكات، ورصيد يصل إلى 8000 دج (أنظر الملحق رقم 3)

• برنامج سما Mix :

الإستفادة من العديد من البرامج المغربية والإستمتاع بالعديد من المزايا إنطلاقا من 50 دج فقط (أنظر الملحق رقم 4)

• برنامج سما Net :

الإستفادة من أفضل برامج الإنترنت وتغطية ذات تدفق عال يصل إلى 90 جيجا (أنظر الملحق رقم 5)

• عرض سما Unlimited

سعر 300 دج / مع إحتساب كل الرسوم، يمكن إقتناء العرض الجديد للدفع المسبق Sama Unlimited، مزود برصيد

إضافي كهدية ترحيب كالتالي (أنظر الملحق رقم 6) :

- رصيد بقيمة 100 دج
- 100 ميقا صالحة 3 أيام
- سعر المكالمات والرسائل القصيرة خارج البرنامج نحو جميع الشبكات هو:
- 3.98 دج / 30 ثا
- 5 دج / للرسالة القصيرة
- سعر الرسائل القصيرة خارج البرنامج نحو الخارج:
- 15 دج / للرسالة القصيرة

• عرض PixX

سعر 200 دج، يمكن الحصول على عرض PixX ذو البرامج المختلفة والمتمثلة في كل من PixX 50 / 100/500

و1000 و2000، إضافة إلى رصيد إضافي كهدية ترحيب بقيمة 100 دج، ونغمة مهداة.

الجدول (2): خصائص عرض PixX

التعيين	السعر
تسجيل مجاني في خدمة Naghmati	نغمة واحدة مهداة
مكالمات نحو جميع الشبكات	3.98 دج / 30 ثا مع احتساب كل الرسوم
رسائل قصيرة نحو جميع الشبكات	5 دج / مع احتساب كل الرسوم
رسائل قصيرة نحو الخارج	15 دج / مع احتساب كل الرسوم

المصدر: (mobilis, 2023)

الفرع الثاني: الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس

تقدم مؤسسة موبيليس العديد من الخدمات المتنوعة نذكر منها (mobilis, 2023):

- **خدمة Naghmati:** تتيح هذه الخدمة بتشخيص نغمة الإنتظار وفق مزاج الربون، واختيار قائمة متعددة النغمات، كما يمكن أن تنسب رنة مختلفة لجميع المتصلين، أو إهداء رنة لصديق ما.
- **خدمة MobMic:** خدمة تسمح بإدراج رسائل مشخصة لتظهر على شاشات المتصل بهم يمكن الدخول إلى البوابة عبر <http://mobmic.mobilis.dz>
- **خدمة MobSound :** مع خدمة Mobsound، يمكن الإستمتاع بالموسيقى التي تفضلونها بنمط وبصفة غير محدودة، في أي وقت كان (أنظر الملحق رقم 7)
- **خدمة سلكني :** تسمح خدمة "سلكني" بتعبئة رصيد خط واحد أو أكثر للدفع المسبق لموبيليس، وذلك من خط للدفع المسبق 24 سا/24
- **خدمة كلمني :** "كلمني" هي خدمة مجانية تسمح بالإتصال من خط موبيليس للدفع المسبق بمراسليك للدفع المسبق و الدفع البعدي إذا كان رصيدك غير كاف
- **خدمة إظهار الرقم:** تسمح لك هذه الخدمة بإظهار رقم و إسم مراسلك على شاشة هاتفك إذا كان موجودًا في قائمة إتصالاتك. بالتالي يحظى مراسلك بالإستقبال الذي يليق به كما تسمح لك هذه الخدمة بالتعرف على المكالمات التي فاتتك.
- **خدمة إخفاء الرقم:** إذا أردت الإحتفاظ بسرّية رقم هاتفك، يكفي تشغيل خدمة "إخفاء الرقم" بإدخال الرمز #31# قبل كل مكالمة.
- **خدمة الرسائل الصوتية :** لن يفوتك أي اتصال بفضل هذه الخدمة، فإذا لم تتمكن من الرد على مكالماتك أو كان هاتفك مغلقا أو كنت خارج مجال التغطية، سيوجه مراسلك بصفة أوتوماتيكية إلى موزّعك الصوتي.
- **خدمة تحويل المكالمات:** تسمح لك هذه الخدمة بتحويل جميع مكالماتك إلى بريدك الصوتي، أو إلى أحد أرقام الهاتف الثابت أو النقال على حدّ السواء.
- **خدمة المكالمة المزدوجة :** تسمح لك خدمة المكالمة المزدوجة من إستقبال مكالمة هاتفية ثانية حتى ولو كنت وسط مكالمة هاتفية سابقة عن طريق رنة خاصة تعلمك بها.
- **خدمة المحاضرات الثلاثية:** تسمح لك هذه الخدمة بالتحدّث إلى أكثر من شخص و هذا حسب إرادتك.
- **خدمة المكالمات الدولية :** يمكنك، بفضل هذه الخدمة، الاتصال بالخارج عن طريق إدخال الرمز (+) أو (00) ثم دليل البلد متبعا برقم الهاتف.
- **خدمة التجوال الدولي :** توفر موبيليس خدمة التجوال الدولي بدون دفع الضمان ولاحتي مصاريف التشغيل، حيث تسمح لمشركيها المتواجدين خارج الوطن بإجراء وتلقي المكالمات مع الإحتفاظ بنفس الرقم المستعمل في الجزائر، وبفضل

المتعاملين الأجانب العاقدين إتفاقية التجوال الدولي مع موبيليس، سيتمكن زبائنهم من الإتصال عند تواجدهم بالجزائر وذلك عبر شبكة موبيليس، أما فيما يتعلق بالفاتورة فسيتم تسييرها انطلاقاً من أرضية تسعيرة موبيليس.

- **مكالمات الفيديو (Visiophonie)** : تمكّنك هذه الخدمة من رؤية مراسلك بينما أنت تتحدث إليه، وذلك عبر شاشة هاتفك النقال أو الثابت بشرط أن يكون من طراز الجيل الثالث (UMTS).
- **خدمة Streaming**: تستعمل هذه الخدمة لإرسال الصوت و الصورة بشكل دائم على الهاتف النقال، وذلك عبر شبكة UMTS، بفضل تكنولوجيا Streaming سترسل محتويات لقطات الفيديو بإندفاق مستمر دون أن يتطلّب ذلك وقتاً طويلاً أو أي تسجيل كما أنها ستتمكنك من مشاهدة الأفلام على هاتفك النقال.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

في هذا المبحث سنقوم بعرض النتائج المتوصل إليها في المطلب الأول وتحليلها في المطلب الثاني.

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

تضمنت المقابلة التي أجريت مع مدير مؤسسة موبيليس -بسكرة- مجموعة من الأسئلة في شكل حوار يمكن عرضها على

الشكل التالي:

❖ كيف تحقق مؤسسة موبيليس -بسكرة- رضا الزبون ؟

فيما يخص مدى تحقيق مؤسسة موبيليس -بسكرة- رضا الزبون، نستنتج من خلال الحوار الذي أجري مع المدير بأن المؤسسة محل الدراسة تسعى لإرضاء زبائنهم من خلال توفير الخدمات حسب توقع الزبون ومحاوله تقديم خدمات خالية من الأخطاء مع المعاملة الجيدة التي تتيح من خلالها صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة، وتقديم الخدمة بأسرع وقت دون ترك الزبائن ينتظرون كثيراً والسماع لشكاويهم وإيجاد حلول لهم، وأيضاً تجميع أكبر قدر ممكن من معلومات المتعلقة بالزبائن مثلاً طبيعة الخدمة التي يفضلونها، ماهي الشريحة التي يرونها مناسبة لهم وترضي رغبتهم، ويمكن القول هنا مواكبة التغيير في أذواق الزبائن لإرضائهم.

حيث أن الزبون يتكون في ذهنه تصور قبل الحصول على الخدمة والمنافع التي يتلقاها، وبالتالي تحاول المؤسسة أن تتوقع طبيعة الخدمة التي ترضي زبائنهم إذ تعمل على المطابقة من خلال المقارنة بين أداء الخدمة المقدمة والمتوقعة من طرف الزبون بحيث يجب أن يكون الأداء يساوي أو يفوق التوقعات لكي تحصل المؤسسة على زبائن راضين، إذ أن زيادة طلب الزبون على خدمات المؤسسة محل الدراسة يعتبر دليل على أنها تلي حاجاته أو تفوقها وتحقق إشباع لرغباته وبالتالي شعورهم بالرضا، بالإضافة إلى إهتمامها بالشكاوي التي تتلقاها من خلال معالجتها فهذا كذلك يشعرهم بالرضا، وأيضاً وضع قاعدة بيانات متعلقة بالزبائن من خلال طرح أسئلة عبر البريد الإلكتروني أو وضع إستبيان في موقع الرسمي للمؤسسة أو عبر مواقع التواصل الاجتماعي يتضمن أسئلة عن معلوماتهم أو آرائهم وتفضيلاتهم وأيضاً بهدف تحديد جوانب الرضا وعدمه وتتم الإجابة عليه من طرف الزبائن.

❖ كيف يمكن مؤسسة موبيليس -بسكرة- أن تحقق ولاء الزبائن وتحتفظ بهم ؟

أما فيما يخص السؤال الثاني المطروح فكان حول كيفية تحقيق المؤسسة محل الدراسة لولاء الزبون، نستنتج من خلال الإجابات أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بالتقرب إلى زبائنهم وتركز على التواصل المستمر معهم عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي أو الإتصال المباشر، وبالتالي تلي رغبتهم في أقرب وقت مع المحافظة على الرحمة بأقل التكاليف بحيث تقوم مؤسسة موبيليس -بسكرة- بالإتصال

مع الزبائن الأوفياء من أجل إستشارتهم في تحديد بعض الخدمات المقدمة وحرص على تقديم خدمات ذات جودة تجعلهم متمسكين بها رغم وجود البدائل، كل هذا يعزز الإلتناء لدى الزبائن ويحقق ولائهم والإحتفاظ بهم لأن تكلفة إكتساب زبائن جدد أكبر بكثير من تكلفة الإحتفاظ بهم، إضافةً إلى أن إستراتيجية الإحتفاظ بالزبائن الحاليين توفر على المؤسسة الكثير من المال مقارنةً باستراتيجيات الحصول على زبائن جدد، وبالتالي لا بُد أن تُفكر المؤسسة بشكل صحيح وتعمل دائماً على إطالة دورة حياة الزبون معها لأنه كلما زادت دورة حياة الزبون مع المؤسسة كلما زادت ربحيتها، لأن المؤسسة تقضي الكثير من الوقت والجهد في كيفية جذب الزبائن جدد وإقناعهم بخدماتها وبالتأكيد ستتطلب هذه الأمور خدمات تسويقية كبيرة، وبدلاً من ذلك يُمكن للمؤسسة أن تركز على الزبائن الحاليين وتُحاول جاهداً الحفاظ عليهم لأنه يُمكن أن يُساعدها في جذب زبائن جدد أو التحدث بالإيجاب عن خدماتها.

حيث تعتمد المؤسسة محل الدراسة للحفاظ على زبائنها وتحقيق ولائهم على برنامج الولاء **Fidélis** (أنظر ملحق رقم 8)، هذا البرنامج يسمح لزبائنها بجمع نقاط حسب إستهلاكهم وتحويلها إلى مكالمات ومكافآت حيث كلما زاد إستخدام الخط زادت نقاط الولاء التي يتحصل عليها الزبون، إذ أن كل **30 DA** مستهلكا أو فاتورة تساوي نقطة واحدة من خلال إرسال رسالة قصيرة إلى **609** بتكلفة **3DA** ويتم تحويل نقاط الزبون المتراكمة إلى مكافآت (هدايا) من إختيار الزبون، وإذا كان الزبون من فئة الدفع المسبق فيتم منحهم مكافآت مجانية على الفور مع صلاحية 15 يوم، أما إذا كان الزبون من فئة الدفع الآجل فسيتم إرسال مكافآتهم في بداية كل شهرين بصلاحية واحدة كل شهرين وبهذه الطريقة تكسب مؤسسة موبيليس -بسكرة- ولاء زبائنها، بالإضافة إلى برنامج الولاء **Fidélis** أنشأت المؤسسة محل الدراسة بما يسمى "بالنادي الذهبي" حيث من خلاله تكون أقرب من مشتركيها من خلال تنظيم لقاءات أين سيجمع أفضل المشتركين، ويدخل ضمن برنامج الولاء والذي يهدف إلى إستمرارية وتقوية العلاقة مع الزبائن، إذ يعتبر فرصة لتبادل الآراء وأيضاً فرصة للمؤسسة للتعبير عن إمتنانها وشكرها وتقديرها لوفاء زبائنها.

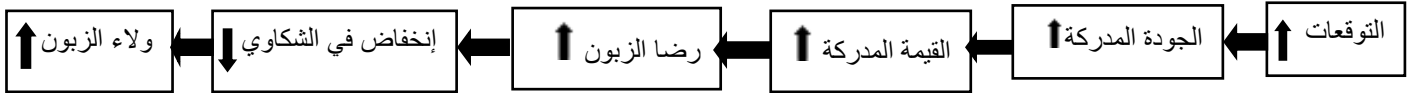
للـ كيف تحقق مؤسسة موبيليس -بسكرة- قيمة الزبون ؟

نستخلص من خلال الإجابة على السؤال المطروح بأن المؤسسة محل الدراسة تحقق قيمة الزبون عن طريق المنفعة المقدمة له أو التي يحصل عليها، أو بعبارة أخرى الفوائد الغير ملموسة كالخدمات ما بعد البيع، طريقة التواصل، الصيانة أو معالجة الشكاوي، الضمان و تسهيلات الطلب، حيث أن الزبون يقوم بقياس جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة بإستخدام مقارنة المنتج مع التكلفة التي دفعها (التكلفة النقدية، تكلفة الوقت، تكلفة الجهد)، وبالتالي تسعى هنا المؤسسة محل الدراسة إلى تقديم منفعة مساوية للتكلفة التي دفعها الزبون حيث يكون هنا الزبون راضي ويرغب في التعامل معها مرة أخرى، فالزبون يدرك القيمة من خلال المنافع التي يحصل عليها من الخدمات المقدمة، أيضاً تسعى المؤسسة محل الدراسة على تقديم القيمة للزبون أكثر من كمية القيمة التي يحصل عليها من طرف منافسيها "جازي و أوريدو" وهذا ما يدفع الزبون للتحدث عن خدماتها بالإيجاب للآخرين فهو يساهم بطريقة غير مباشرة بتسويق وإشهار لخدماته .

إن الزبائن ليسوا على خط واحد فمنهم من يتعامل مع المؤسسة بشكل متكرر والبعض الآخر يتعامل معها أحياناً، وهناك زبائن مريحين أيضاً والبعض الآخر عاديين، وبالتالي فإن تقدير كل زبون على حسب حالته شيء مهم لأن الزبون الذي يتعامل مع المؤسسة منذ سنوات على سبيل المثال يأمل دائماً في الحصول على تعامل لبق وخدمات جيدة بل إنه يجب تخصيص بعض الامتيازات لهم، وهذا الأمر له وجهان إيجابيان الأول هو الاحتفاظ بمؤلاء الزبائن الذين لديهم ثقة كبيرة في المؤسسة والثاني هو تحفيز الزبائن الجدد

من أجل التعامل معهم بشكل مستمر ولمدة طويلة من الزمن للحصول على هذه الامتيازات المقدمة، ولذلك فإن تقدير قيمة الزبون من أفضل الاستراتيجيات التي تساعد المؤسسة على الاحتفاظ بهم.

وفي الأخير يمكن القول بأنه كلما زادت توقعات الزبون زادت الجودة المدركة، وعندما تكون كل من التوقعات والجودة المدركة عالية تكون القيمة المدركة كبيرة حيث تؤدي في النهاية إلى رضا الزبائن بشكل كبير، وإذا كان رضا الزبون مرتفعاً فهذا يعني عدد أقل من الشكاوي وبالتالي زيادة الولاء لديهم .



لماذا ما هي الصعوبات التي تواجه مؤسسة موبيليس -بسكرة- عند تقديمها للخدمة ؟

فيما يخص هذا السؤال يمكن تلخيص بعض الصعوبات المستنتجة من خلال الحوار الذي أجري مع مدير مؤسسة -بسكرة-، حيث أنها تتمثل في عدم تسديد الزبون لمستحققاته (زبائن الإستهلاك البعدي)، أي أن خدمة الدفع البعدي تكون باتفاق مسبق مع الوكالة لإستهلاك وإستعمال الشريحة ثم تدفع فاتورة ما استعمل الزبون من وحدات وهناك من يتأخر في التسديد أو لا يسد، ومن الصعوبات أيضا التي تواجه المؤسسة محل الدراسة هي صعوبة التعامل مع كبار السن، أي عدم قدرة الزبائن كبار السن على فهمهم لخاصية الجيل الرابع على الرغم من أن المؤسسة تعمل على إطلاق الجيل الخامس قريبا إذ يعتبروا عائقا كبيرا بالنسبة للمؤسسة بسبب بقائهم في نفس الجيل.

موبيليس مؤسسة عمومية وطنية من واجباتها الوصول للزبون إلى أبعد نقطة، ومن الصعوبات التي تواجهها هي صعوبة الوصول إلى المناطق البعيدة (الريفية) من طرف المؤسسة هذا ما يكلفها مبالغ وتكاليف باهضة من أجل إرضاء الزبائن عن طريق **satellite**.

لماذا كيف يمكن لمؤسسة موبيليس -بسكرة- أن تحسن من جودة الخدمات المقدمة للزبائن ؟

فيما يخص الجودة العالية تركز المؤسسة محل الدراسة جاهدة على جلب التكنولوجيا المتطورة واستخدامها في شبكتها بهدف تحسين جودة خدماتها، وتسعى إلى تحسين جودة خدمة الإتصال المتمثلة أساسا في الإرسال والإستقبال، كذلك تركز على زيادة استثماراتها التي تعود بالفائدة على الزبائن وحرصها على خلق ميزة تنافسية التي تواجه بها منافسيها وتجعل موقعها التنافسي قوي وهذا من خلال تقديمها لعروض تفوق طلبات ورغبات الزبائن أي أنها تشبع رغباتهم وتفوق عروض وخدمات المنافسين، حيث أن مؤسسة موبيليس -بسكرة- تعمل على تغطية شبكتها بالجيل الخامس ما يجعلها سباقة بإعتبارها مؤسسة وطنية عمومية عكس منافسيها مثل (جازي ، أوريدو).

لماذا كيف تحقق مؤسسة موبيليس - بسكرة - الإستجابة السريعة لزيائنها ؟

من خلال المقابلة التي أجريت مع مدير مؤسسة محل الدراسة نستنتج أن مؤسسة موبيليس تحقق الإستجابة السريعة لزيائنها من خلال الإستجابة لرغباتهم بشكل سريع، وعند تقديمهم للشكاوي نجد أن المؤسسة لديها سياسات للإستجابة تمكنها من حل المشكلة في وقت قصير جدا وأيضا عند الإستفسار عن طريق شبكات التواصل الإجتماعي وخطوط الإتصال المباشرة تكون خدمة الرد أسرع، فالإستجابة السريعة تعد ضرورية في المؤسسة للمحافظة على الزبائن وزيادة ولائهم لها وإتمائهم إليها.

تشير الإستجابة السريعة إلى الإستعداد الدائم لمقدمي الخدمة لخدمة زبائنهم وعلى قدرتهم لأدائها عند إحتياجهم لها وبالتالي فإن الإستجابة تركز أساسا على عنصر الوقت ولذلك فإن مؤسسة موبيليس-بسكرة - تسعى لتبني الإستجابة السريعة في تقديم خدماتها للزبائن وذلك من خلال توفير ما يريدونه في الوقت المرغوب بهدف إكتساب ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنافسين. حققت المؤسسة محل الدراسة تميزًا في السوق وقدرة على تلبية إحتياجات وتوقعات الزبائن بشكل أفضل نسبيًا من منافسيها جازي ونجمة عن طريق الاستجابة بسرعة لحاجات زبائنهم، وتقوم بالتكيف مع كل تغير يحدث في إحتياجات ورغبات هؤلاء الزبائن بمرور الوقت وبموجب الظروف ولا تزال تراعي هذه التغيرات وتسعى لمواكبتها.

لماذا ماذا تعتمد مؤسسة موبيليس -بسكرة- في تخفيض تكاليفها ؟

في ما يخص تخفيض التكاليف نستنتج من خلال الحوار الذي أجري مع مدير المؤسسة محل الدراسة أنها تعتمد على الإعلان والترويج عن منتجاتها الخدمية إلكترونيا أي في موقعها الإلكتروني أو مختلف منصات مواقع التواصل الإجتماعي للتخفيض من تكاليفها التي عادة ما تكون كثيرة، وتعتمد أيضا على تقليل تكاليف العمليات وتخفيض الهدر في الوقت، بالإضافة إلى أنها تعتمد على إستراتيجية الإحتفاظ بالزبون لأن تكلفة الإحتفاظ بالزبون أقل من تكلفة إكتساب زبون جديد، حيث أن المؤسسة تسعى على توفير ظروف جيدة للموظفين من أجل تحسين في رفع أداء الخدمات المقدمة وبالتالي تخفيض تكاليف المؤسسة، وتعتبر استراتيجية تخفيض تكاليف هدفا أساسيا للمؤسسة التي تسعى إلى الحفاظ على قدرتها التنافسية على المدى طويل.

لماذا ماهي الإستراتيجيات التنافسية المعتمدة من طرف مؤسسة موبيليس -بسكرة- ؟

أما في ما يخص الإستراتيجيات التنافسية المعتمدة من طرف مؤسسة موبيليس وإستخلاصا للحوار قد تبين أنها تعتمد على ثلاث إستراتيجيات تنافسية: إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف ويمكن توضيحها كالتالي: **إستراتيجية التمييز:** تعتمد المؤسسة في هذه الإستراتيجية على إبتكارات تكنولوجية والدليل على ذلك وصولها إلى الجيل الخامس وهذا ما يفسر تركيزها على التكنولوجيا العالية وما يميزها على المنافسين، حيث أنها طورت الجانب التقني لها لتقديم عروض وخدمات متميزة مكنتها من إكتساب عدد كبير من المشتركين .

إستراتيجية التركيز: تركز المؤسسة محل الدراسة على مجموعة من القطاعات مثل قطاع الصحة، قطاع التعليم، حيث أن الزبائن المنتمون للقطاع الخاص كقطاع التعليم لهم عروض مميزة مثلا: شريحة الطالب قدمتها للطلاب تحت إسم "توفيق"، أما بالنسبة لقطاع الصحة قامت موبيليس بالتوقيع على عقد إطار شراكة مع وزارة الصحة المجتمع وإصلاح المستشفيات وذلك يوم 03 نوفمبر 2015 على مستوى مقر الوزارة، وترتكز هذه الشراكة أساسا على المرافقة التكنولوجية التي تقدمها موبيليس قصد وضع حل VPN الشبكة الافتراضية الخاصة، ما يسمح في الوقت الحقيقي الربط بين ما يقرب 2500 مرفق صحي بالموقع الرئيسي "الوزارة" وذلك بغية استغلال الحلول والتطبيقات العملية لقطاع الصحة، ويصبو هذا التحالف إلى إحداث ثورة في النشاط اليومي للهيكل الصحية من خلال توفير: الأمن، السرعة، سهولة الوصول إلى المعلومات، تحديث المناهج وإضفاء النظام الأوتوماتيكي عليها، وكل ذلك في فترة زمنية معقولة أما القطاع العام فيكون لعامة الناس.

إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف: تركز المؤسسة في اعتمادها على هذه الإستراتيجية في تخفيض تكاليف الخدمات والعروض تماشيا مع سوق المنافسة الذي تنشط فيه مع تحقيق الربح، وتوفير عروض مناسبة تحقق بها المنافسة مع المتعاملين الآخرين كما يجب

تحديد التكلفة مسبقا، وعلاوة على ذلك فإن أي تغيير أو أي تطوير يستلزم ضبط التكاليف والتحكم فيها بصورة أفضل من المنافسين.

لماذا كيف تتعامل مؤسسة موبيليس -بسكرة- مع البيئة الديناميكية (تعقيد وعدم الاستقرار)؟

بالنسبة للسؤال الأخير نستنتج أن في ظل التعقيد والتقلبات لبيئة المؤسسة محل الدراسة فرضت عليها تبني توجه أو وسيلة تسييرية لمواجهة المنافسة وهذا لضمان بقائها واستمرار تنافسيتها في السوق هذه الوسيلة هي اليقظة الإستراتيجية، فمؤسسة موبيليس تعتمد عليها من أجل جمع المعلومات عن كل ما يخص البيئة الخارجية للمؤسسة سواء كانت البيئة عامة أو خاصة، إذ تركز على نوعين من اليقظة الإستراتيجية وهما:

اليقظة التكنولوجية: حيث تركز على التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي بدليل حصولها على ميزة الجيل الخامس التي تجعلها في تأهب وإستباق.

اليقظة التنافسية: إذ تركز المؤسسة محل الدراسة على جلب المعلومات والإشارات الضعيفة التي تخص المنافسين الحاليين والمنافسين المحتملين وهذا من أجل خلق فرص أو تجنب تهديد محتمل.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

تحليل النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات:

بعد تحصلنا على أجوبة لأسئلة المقابلة وعرضها في المطلب الأول سنحاول في هذا المطلب تحليل النتائج وكذلك اختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية من عدم صحتها.

❖ كانت الفرضية الرئيسية تشير إلى وجود دور لإدارة العلاقة مع الزبون في تحسين تنافسية مؤسسة موبيليس - بسكرة -، فبعد معالجتنا لأجوبة المقابلة فقد ثبت صحة هذه الفرضية وحقت وهي كذلك إجابة لإشكالية الدراسة الرئيسية، لأن المؤسسة عند تبنيها لإدارة العلاقة مع الزبون هدفها بالدرجة الأولى هو كسب الرضا من خلال تلبية رغباتهم في وقت قصير وبجودة عالية ومنحهم منفعة مساوية للتكاليفهم أي تحقيق القيمة لهم ومن ثم الإحتفاظ بهم وكسب ولائهم، ورغم تعدد البدائل من طرف المؤسسات المنافسة إلا أن توفر كل ماسبق يجعل من الزبون وفي لهذه المؤسسة ويشعر بالإلتناء لها.

❖ الفرضية الفرعية الأولى تشير إلى وجود دور لرضا الزبون في تحسين تنافسية مؤسسة موبيليس - بسكرة - فقد تحققنا من صحة هذه الفرضية بعد أن طرحت في أسئلة المقابلة، لأن تلبية احتياجات الزبائن وجعلهم راضيين عن ما تقدمه المؤسسة من خدمات تعتبر ذو أهمية كبيرة بالنسبة لنجاح المؤسسة وديمومتها في الأسواق وتحافظ على مركزها التنافسي.

❖ بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية قد كان مفادها بأنه يوجد دور لولاء الزبون في تحسين تنافسية مؤسسة موبيليس - بسكرة-، وقد تحققت صحة هذه الفرضية من خلال تحصلنا على الإجابة من مدير المؤسسة لإحدى أسئلة المقابلة لها علاقة بهذه الفرضية، حيث أن الولاء هو بمثابة إلتزام قوي لدى الزبون من خلال التعامل مع المؤسسة والانتفاع بخدماها رغم وجود العروض الترويجية التي تهدف إلى عزله وإبعاده عن التعامل مع هذه المؤسسة وتبديله إلى مؤسسة أخرى، وأيضا اهتمام مؤسسة موبيليس بولاء الزبائن من خلال إعتماها على برنامج الولاء فيديليس وأيضا إنشائها بما يسمى بالنادي الذهبي كل هذا يعزز من مركزها التنافسي ويحسن من تنافسيتها .

❖ حسب الفرضية الثالثة والأخيرة المقترحة من الباحث والتي أشرنا فيها إلى وجود دور لقيمة الزبون في تحسين تنافسية مؤسسة موبيليس -بسكرة -، فقد تحققنا من صحة هذه الفرضية وتم إثباتها بعد الاستفسار عنها من طرف مدير المؤسسة في المقابلة بأن قيمة الزبون تحسن من تنافسية المؤسسة، لأن التنافسية هي القدرة على خلق القيمة للزبائن أفضل من المنافسين ولا يمكن تحسينها دون خلق القيمة لهم من خلال تقديم منفعة مساوية للتكلفة التي دفعها لأن الزبون يدرك القيمة من خلال المنافع التي يتلقاها من خدمات المؤسسة.

خلاصة الفصل :

نستخلص من خلال هذا الفصل أن المؤسسة محل الدراسة قائمة على إدارة العلاقة مع الزبون بهدف تحسين تنافسيتها، حيث تسعى دائما لإرضاء زبائنها وتلبية حاجاتهم ورغباتهم من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية مع الإستجابة السريعة مقارنة بالمنافسين جازي وأوريدو، وأيضا إعطاء القيمة لهم وتقديم منفعة مساوية للتكاليف المدفوعة كل هذا يحقق الولاء لدى الزبائن ويجعل من المؤسسة محل الدراسة الوجهة الأساسية لتلبية الرغبات وفي الوقت المرغوب مما يحسن من تنافسيتها ويعزز من مركزها التنافسي ويكسبها حصة سوقية كبيرة .

تضمن هذا الفصل دراسة ميدانية في مؤسسة موبيليس -بسكرة- حيث قمنا بالتعرف على دور إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة وأيضا مدى تحسين تنافسيتها من خلال تحقيق رضا للزبائن وإعطائهم قيمة وكسب ولائهم، وتمت هذه الدراسة عن طريق المقابلة، تم من خلالها تأكيد صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الثلاثة حيث تبين هذا من خلال أجوبة المقابلة لمدير المؤسسة محل الدراسة أنه يوجد دور لرضا الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة وهذا ما أكدته الفرضية الأولى وأيضا يوجد دور لولاء الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة وهذا ما أثبتته الفرضية الثانية، كما تبين أيضا وجود دور لقيمة الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة وهذا ما تم تأكيده في الفرضية الأخيرة.

الخاتمة

الختام:

رضا الزبون وولائه والقيمة المدركة هي عبارة عن متغيرات تهتم بها كل مؤسسة سواء خدمة كانت أو إنتاجية، حيث تسعى المؤسسات الآن إلى إقامة علاقة مع الزبون وجعله محور إهتمامها لتحسين من تنافسيتها وزيادة مركزها التنافسي. من خلال إستدراجنا لهذه المذكرة إستنتجنا بأن إدارة العلاقة مع الزبون لها دور فعال في تحسين تنافسية المؤسسة، من خلال تحقيق الرضا للزبون مقابل جودة الخدمة المقدمة له وأيضا من خلال الإستجابة السريعة وجعل رغباته وإحتياجاته من أولويات المؤسسة مما يحقق الولاء لديه، حيث يجب خلق قيمة لكل زبون مع تقليل تكاليف المؤسسة كل هذا يحسن من العلاقة الموجودة بين المؤسسة والزبون ويعطي صورة إيجابية في ذهنه.

وفي الختام يمكننا الخروج بمجموعة من النتائج النظرية والميدانية، بالإضافة إلى التوصيات وآفاق بحث أخرى:

النتائج النظرية:

- ❖ إدارة العلاقة مع الزبون هي عبارة عن عملية متكاملة بين المستفيدين بشكل عام والزبائن بشكل خاص مبنية على أساس التحوار والتشاور والثقة، بهدف الإحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم وكسب ولائهم .
- ❖ في ظل تنافسية المؤسسات ومتطلبات الزبائن أصبح تحسين جودة الخدمات وتقليل التكاليف من أولوية الكثير من المؤسسات لا يقتصر الأمر على تنافسية المؤسسة فقط وإنما يتطلب على المؤسسات الإستدامة.
- ❖ من الضروري إهتمام المؤسسة بالزبون والإحتفاظ به بدل من إكتسابه، لأن تكلفة إكتساب زبون جديد أكثر بكثير من تكلفة الإحتفاظ به .
- ❖ رضا الزبون يعتبر من أهم المعايير التي تمكن المؤسسة من التأكد من جودة خدماتها أو منتجاتها، لأنه يعتبر مصدر لولاء الزبائن للمؤسسة، لذلك تسعى هذه الأخيرة إلى زيادة درجة الرضا لدى الزبائن لتحسين تنافسيتها والمحافظة على ديمومتها في السوق
- ❖ إن قياس درجة الولاء بطريقة عملية مفادها أن الزبون يكون وفي إذا قام بشراء ثلاث أو أربع مرات نفس العلامة بشكل متتالي أو الإستفادة من خدماتها، ويكون صورة إيجابية في ذهنه عن المؤسسة .

النتائج الميدانية :

- ❖ وجود الوعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، بأهمية إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة .
- ❖ تتوفر لدى المؤسسة محل الدراسة القدرة على الإستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن والتغيير في أذواقهم، وأيضا تتميز بالرونة لمواجهة أي تغيير مفاجئ سواء في المحيط الداخلي أو الخارجي .
- ❖ تسعى المؤسسة محل الدراسة على مواكبة التطورات التكنولوجية وحرصها على إستخدامها في شبكتها ودليل ذلك هو تبنيها لأنترنت الجيل الخامس 5G.
- ❖ تعمل المؤسسة محل الدراسة بتصنيف زبائنها على حسب الربحية، فالزبائن الأكثر ربحية تعزز العلاقة معهم مما يؤدي إلى تحقيق رضاهم عن المنتجات والخدمات التي تقدمها وتحسين تنافسيتها في ظل بيئة شديدة المنافسة .
- ❖ تسعى المؤسسة محل الدراسة على زيادة رضا الزبائن وولائهم لكي تعرقل محاولات المنافسين لجذب هؤلاء الزبائن .

❖ في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها المؤسسة محل الدراسة مع منافسيها جازي وأوريدو، تتبع مؤسسة موبيليس أسلوب اليقظة الإستراتيجية الذي يساعدها في تطوير مؤسستها من خلال جمع المعلومات من محيط المؤسسة ومعالجتها وإستخدامها في إستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة للتحكم في المحيط وتحسين من تنافسيتها .

التوصيات:

من خلال ما تقدم ذكره من النتائج، توصلنا إلى إقتراح توصيات والحلول التي من الممكن أن تساعد المؤسسة على تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون وتحسن من تنافسيتها، وتمثل فيما يلي:

❖ وضع دورات تكوينية للموظفين من أجل تدريبهم على تسيير العلاقة مع الزبون ورفع من كفاءاتهم وأيضاً تدريبهم لزيادة كفاءتهم باستخدام الوسائل التكنولوجية .

❖ الإكتثار من البرامج التي تزيد من ولاء الزبون للمؤسسة، حيث أن رغم العروض والمنتجات البديلة التي يقدمها المنافسين إلا أن الزبون يكن الإلتفاء للمؤسسة .

❖ إضافة مكتب في المؤسسة متعلق فقط بالزبون وإدارة العلاقة معه، حيث تتضمن فيها بيانات الزبائن وشكاويهم وكل ما يخص الزبون وإعطاء الصلاحية للمسؤول عليها في المشاركة في إتخاذ القرار حول العروض والخدمات المقدمة .

❖ التركيز على جودة الخدمات المقدمة للزبائن وبأقل تكلفة من المنافسين، مع ضرورة الإبداع والإبتكار من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية.

❖ إنشاء خلية على مستوى المؤسسة متعلقة فقط بالمنافسين ودراسة المحيط الخارجي وإلمامها بالتهديدات الناتجة عن المنافسين الحاليين والمحتملين .

❖ وضع برنامج خاص يقيس رضا الزبون من خلاله يمكن تتبع درجة رضا الزبون على منتجات وخدمات المؤسسة.

❖ التحديث المستمر للبيانات المتعلقة بالزبائن والذي يمكن المؤسسة من مواكبة أذواق الزبائن وتلبيتها .

❖ من الضروري أن تهتم المؤسسات بإدارة العلاقة مع الزبون، وتطوير علاقاتها معهم والإحتفاظ بهم مما يزيد من اشتداد حدة المنافسة ويضمن رفع الأداء العام للمؤسسة.

آفاق البحث :

في ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي تم التوصل إليها واستكمالاً لها يمكن إقتراح البحوث المستقبلية التالية:

❖ إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية .

❖ تسويق العلاقات ودوره في تحسين المركز التنافسي .

❖ أهمية رضا الزبون في تدعيم الميزة التنافسية .

❖ دور القيمة المدركة في تخفيض تكاليف المؤسسة .

❖ أهمية تمكين العاملين في تحقيق الجودة الشاملة.

فهرس المحتويات

.....	ملخص الدراسة :
.....	قائمة الأشكال
.....	قائمة الجداول
.....	مقدمة عامة
.....	أ-ك
.....	الفصل الأول: إدارة العلاقة مع الزبون
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة العلاقة مع الزبون
3	المطلب الأول: ماهية إدارة العلاقة مع الزبون
5	المطلب الثاني: أهداف إدارة العلاقة مع الزبون ومراحلها
7	المطلب الثالث: إستراتيجيتي إدارة العلاقة مع الزبون وتحليل <i>swot</i> لإدارة العلاقة مع الزبون
9	المبحث الثاني: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون
9	المطلب الأول: رضا الزبون <i>Customer Satisfaction</i>
11	المطلب الثاني: ولاء الزبون <i>Customer Loyalty</i>
15	المطلب الثالث: قيمة الزبون <i>Customer Value</i>
20	خلاصة الفصل :
.....	الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة
22	تمهيد :
23	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة
23	المطلب الأول: ماهية تنافسية المؤسسة
25	المطلب الثاني: مؤشرات تنافسية المؤسسة وأنواعها
26	المطلب الثالث : نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر <i>Porter</i> والإستراتيجيات التنافسية

31	المبحث الثاني : دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة
31	المطلب الأول : دور رضا الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة
34	المطلب الثاني: دور ولاء الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة
35	المطلب الثالث : دور قيمة الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة
37	خلاصة الفصل :
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة-بسكرة-
39	تمهيد :
40	المبحث الأول : لمحة عامة عن مؤسسة موبيليس
40	المطلب الأول : تعريف مؤسسة موبيليس وأهدافها
41	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس
44	المطلب الثالث : العروض والخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس
48	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها
48	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
52	المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
54	خلاصة الفصل :
56	الخاتمة العامة :
61	قائمة المراجع
67	الملاحق

قائمة المراجع

المجلات العلمية :

1. إلياس سالم، (2021)، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (8)، العدد (1).
2. حياة رزقي، وأحمد جميل، (2020)، دور إدارة المعرفة التسويقية في تدعيم إدارة علاقات الزبائن بمنظمات الأعمال، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، المجلد (14)، العدد (04).
3. سعدون حمود جثير، هاشم فوزي العبادي، وبلال جاسم القيسي، (2013)، صياغة استراتيجية ادارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية.
4. عبد الرزاق براهيم، (2016)، تسيير العلاقة مع الزبون ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد (6).
5. علي ناصر سليمان الزامكي، (2021)، أثر المرونة الإستراتيجية في تعظيم قيمة الزبون دراسة حالة مصنع إسمنت الوحدة، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (2)، العدد (9).
6. كريمة حاجي، وسعاد دولي، (2017)، دور الإتصالات التسويقية في تحقيق ولاء الزبون دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد (3)، العدد (2).
7. ليندة بولعلس، وعائشة عزوز، (2021)، أثر جودة الخدمة الإلكترونية على خلق قيمة الزبون دراسة ميدانية لعينة من زبائن بنك التنمية المحلية، مجلة المعيار، المجلد (25)، العدد (61).
8. محمد العربي غزي، (2013)، بناء الميزات التنافسية، المدخل والاستراتيجيات التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (9).
9. محمد خنير، وأسماء مراعي، (2017)، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لإقتصادية الأعمال، المجلد (3)، العدد (4).
10. مصطفى طويطي، و بومدين بوداود، (2018)، نمذجة العلاقة السببية بين جودة الخدمة المدركة وقيمة الزبون بما يعزز رضاه إتجاه المؤسسة، دراسة ميدانية لعينة من زبائن القرض الشعبي الجزائري CPA، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد (8)، العدد (15).
11. نجاة بن حمو، وعبد القادر بودي، (2016)، تفعيل التوجه بالزبون لرفع من تنافسية المؤسسة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (3).
12. نوال صديقي، (2020)، قيمة حياة الزبون وعلاقتها بإدارة علاقات الزبائن، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد (6)، العدد (1).
13. نضيرة قلاادي، ومحمد الامين وليد طالب، (2021)، الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر حالة مؤسسة مطاحن الحروش سكيكدة، مجلة جديد الاقتصاد جامعة ام البواقي (الجزائر)، العدد (1).
14. نوال عبدواي، (2016)، مساهمة التسويق الإبتكاري في خلق القيمة للزبون دراسة حالة عينة من زبائن مؤسسة condor للإلكترونيات، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد (19).

15. هاشمي عباسية، (2008)، الدور المحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة، *أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (3)*.
16. وداد بن قيراط، (2017)، واقع تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة 46، معارف مجلة علمية دولية محكمة
كتب:
17. أحمد مجدل، أمينة ريان، وهواري معراج، (2013)، سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك (الإصدار الطبعة الأولى)، الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
18. ثامر البكري، و أحمد الرحومي، (2008)، تسويق الخدمات المالية (الإصدار الطبعة الأولى)، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
19. رائد بن عبد العزيز المهيدب، (2017)، رضا العملاء و المستفيدين (الإصدار الطبعة الأولى)، الرياض: مركز إستراتيجيات التربية
20. رونالد سويفت، (2002)، إدارة علاقات العملاء CRM، القاهرة: الشركة العربية للاعلام العلمي (شعاع).
21. عبد الرحيم عاطف زاهر، (2011)، تسويق الخدمات (الإصدار الطبعة الأولى)، الأردن: دار الراءية للنشر والتوزيع.
22. عبد الرزاق براهيمي، (2018)، تسيير العلاقة مع الزبون إطار مفاهيمي (الإصدار الطبعة الأولى)، الأردن: ناشرون وموزعون.
23. محمد فلاق، (2018)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات (الإصدار د،ط)، تلمسان: النشر الجامعي الجديد.
24. محمد منصور ابو الجليل، إيهاب كمال هيكل، إبراهيم سعيد عقل، خالد عطا الله الطراونة، وسعيد راشد الكتيبي، (2014)، المفاهيم التسويقية الحديثة وأساليبها (الإصدار الطبعة الأولى)، قسم الإدارة التسويقية، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
25. محمود جاسم الصميدعي، ديمة موسى الدجاني، و إيهاب علي القرم، (2020)، إدارة علاقة الزبون *customer relationsgip management* (الإصدار الطبعة العربية)، (هيئة تحرير، المحرر) عمان-الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الأطروحات والرسائل الجامعية :**
26. أحمد عبد العباس الموسوي، (2013)، أبعاد التسويق بالعلاقات وتأثيره في تحقيق ولاء الزبون (دراسة إستطلاعية تحليلية لأراء عينة من موظفي وزبائن المصارف الأهلية العراقية) متطلبات نيل درجة ماجستير، كلية الإدارة و الإقتصاد /قسم إدارة الأعمال، العراق: جامعة كربلاء.
27. ايوب محمود محمد، (2020)، أثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون دراسة تطبيقية على عينة من مشركي شركة إيرث لينك الأنترنت في محافظة إربيل ماجستير إدارة أعمال، كلية إدارة الأعمال، جمهورية العراق: جامعة زاخو (المجلة العربية للنشر العلمي).

28. بن علي بن جدو، (2015)، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، بومرداس: جامعة أحمد بوقرة .
29. بوجمعة بن حمين، (2016)، رأس المال الفكري كدعامة للتنافسية المؤسسة الجزائرية دراسة حالة موبليس مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهران : جامعة محمد بن أحمد
30. جلول شريفي، (2015)، واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولاءه دراسة حالة مؤسسة موبليس للاتصالات لبعض الولايات الممثلة للغرب الجزائري مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.
31. حسان بوزيان، (2013)، أثر جودة الخدمة على رضا الزبون دراسة ميدانية على مؤسسة إتصالات الجزائر في مدينة العلمة (سطيف) مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، البلدية : جامعة سعد دحلب.
32. حسان عطية خليل ابو الحاج، (2013)، اثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الاردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان، عمان، جامعة الشرق الاوسط: رسالة لاستكمال درجة الماجستير في المحاسبة.
33. حمد بن داودية، (2017)، إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لكسب ولاءه للمؤسسة الخدمية دراسة حالة المديرية الإقليمية للاتصالات بالشلف مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير قسم علوم التجارية، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
34. حمد خوجلي محمد أحمد، (2015)، إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي دراسة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
35. ريناتا حدادين، (2014)، اثر ادارة علاقات الزبائن في الاداء التنظيمي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال قسم الأعمال الإلكترونية، الشرق الأوسط: جامعة الشرق الأوسط.
36. صفا فرحات، (2015)، دور استراتيجية ادارة العلاقة مع الزبون (CRM) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة مقارنة بين بنك BNP Paribas والقرض الشعبي الجزائري (CPA) مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
37. صفاء بياضي، (2020)، مساهمة الابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية المجمعات الصناعية دراسة حالة مجمع بن حمادي برج بوغريج أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
38. عاصم رشاد محمد أبو الفزع، (2015)، إختبار العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون وقيمة الزبون: دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف التجارية رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

39. عبد الرؤوف حجاج، (2007)، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، سكيكدة : جامعة 20 أوت 55.
40. عبد الغني بوزناق، (2013)، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغرييج مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، بسكرة : جامعة محمد خيضر بسكرة .
41. عدنان حسين السعيد يعرب، (2005)، التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة (مدخل تحليلي) ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، بغداد: جامعة بغداد .
42. عياش قويدر، (2011)، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية حالة مجمع E.N.A.D رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة الجزائر 03 .
43. فتيحة ديلمي، (2009)، تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولائه للعلامة دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر .
44. محسن بن الحبيب، (2017)، اثر ادارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
45. مناف الحمد، (2019)، السمات الريادية و اثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية عن رواد الاعمال السوريين في تركيا أطروحة معدة لنيل درجة الدكتوراه في دارة الاعمال في الجامعة الامريكية للعلوم لانسانية، أمريكا.
46. نجاة بن حمو، (2016)، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، برج بوغرييج : جامعة أبي بكر بلقايد .
47. نجاح يخلف. (2018)، دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن دراسة ميدانية لشركات الإتصالات : موبيليس ، جازي ، أوريدو أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، باتنة : جامعة الحاج لخضر .
48. هجيرة زقاد، (2013)، ادارة علاقات الزبون في المجال البنكي دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط Cnepbanque بشلغوم العيد ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، قسنطينة: جامعة عبد الحميد مهري.
49. وردة خنوفة، (2019)، نظام المعلومات التسويقية كآلية لتدعيم إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية في المؤسسات السياحية دراسة ميدانية بالوكالات السياحية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر.

50. وسيلة بوازيد، (2012)، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة سطيف 1.

المواقع الإلكترونية :

51. mobilis. (2023, 2 2). Consulté le 5 24, 2023, sur mobilis:
<https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>

المراجع الأجنبية :

52. Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management*. Britain: Elsevier Ltd.
53. Cabanelas, P., Gutiérrez, o. S., Alvarado, T. E., & Lampon, J. F. (2017). The impact on competitiveness of customer value creation through relationship capabilities and marketing innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(3), p. 620.
54. Goloshchapova, I., Dovlatova, g., Vasilyuk, n., Zatsarinnaya, e., Kovalenco, i., & Mysova, o. (2019). Assessment of the Enterprise Competitiveness in the Institutional Environment. *Modern Journal of Language Teaching Methods(MJLTM)*, p. 2.
55. Gustia, N. A., Hasfar, ..., & Theresia, M. (2020). EFFECT OF CUSTOMER VALUE AND CUSTOMER EXPERIENCE ON CUSTOMER SATISFACTION AND LOYALTY PT MERATUS SAMARINDA. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(1), p. 89.
56. Musafir, S. (2017). Consumer Satisfaction and Consumer Delight. *International journal of advanced research in management and social sciences*, 6(5)

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 15-05-2023
إلى السيد: مدير مؤسسة موبيليس
بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 420 / ل.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1 - لخذاري سلمى

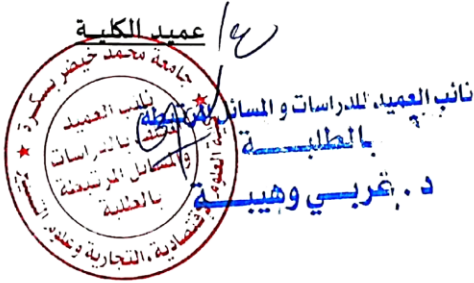
المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

" دور ادارة العلاقة مع الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة "

تحت إشراف: د/ بن التركي زينب

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام



تأشيرة المؤسسة المستقلة



جامعة بسكرة
ص.ب 145 ق.ر- بسكرة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه،: لخنداس سلمى

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200965534 الصادرة: بلدية مشونش - بسكرة - بتاريخ: 2017.01.25

المسجل بكلية: العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان:

دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة - بسكرة-

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2023.06.05

إمضاء المعني بالأمر

الملحق رقم (2): عرض سما Libre 1500/2000/3500

الملحق رقم (1): عرض Sama Libre 1300

كل ما تهوا في
Libre
1500
دج الشهر

غير محدودة
نحو موبيليس

6 ساعات
SMS 10+

نحو كل الشبكات

50Go

صالح 30 يوم

كل ما تهوا في
Libre
2000
دج الشهر

غير محدودة
نحو موبيليس

8 ساعات
SMS 20+

نحو كل الشبكات

80Go

صالح 30 يوم

كل ما تهوا في
Libre
3500
دج الشهر

غير محدودة
نحو موبيليس

12 ساعة
SMS 30+

نحو كل الشبكات

150Go

صالح 30 يوم

كل ما تهوا في
Libre
عرض 1300 دج

غير محدودة
نحو موبيليس

6 ساعات
نحو كل الشبكات

f + 18Go

صالح 30 يوم

الملحق رقم (4): عرض سما Mix

الملحق رقم (3): عرض سما Talk

كل ما تهوا في

للسما Mix

عرض 50 دج

غير محدودة نحو موبيليس

50 دج نحو كل الشبكات

500Mo

صالح 24 ساعة

كل ما تهوا في

للسما Mix

عرض 100 دج

غير محدودة نحو موبيليس

200 دج نحو كل الشبكات

1Go

صالح 24 ساعة

كل ما تهوا في

للسما Mix

عرض 500 دج

غير محدودة نحو موبيليس

1000 دج نحو كل الشبكات

5Go

صالح 15 يوم

كل ما تهوا في

للسما Talk

عرض 500 دج

غير محدودة نحو موبيليس

2000 دج نحو كل الشبكات

500Mo

صالح 15 يوم

كل ما تهوا في

للسما Talk

عرض 1000 دج

غير محدودة نحو موبيليس

4000 دج نحو كل الشبكات

2Go

صالح 30 يوم

الملحق رقم (6): عرض سما Unlimited



كل ما تهوا في
للسما
Unlimited

عرض 2000 دج

غير محدودة
نحو موبيليس

غير محدودة
نحو كل الشبكات

20 Go

صالح 30 يوم

الملحق رقم (5): عرض سما Net



كل ما تهوا في
للسما
Net

عرض 30 دج

عرض 500 دج

عرض 1000 دج

100 دج
نحو كل الشبكات

200 دج
نحو كل الشبكات

300 Mo

10 Go

30 Go

صالح 24 ساعة

صالح 15 يوم

صالح 30 يوم

الملحق رقم (7): خدمة MobSound



الملحق رقم (8): عرض الولاء Fidélis



