



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص : تسويق

عنوان المذكرة

أهمية تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة الخدمية  
دراسة حالة موبيليس

تحت إشراف الأستاذ:

بن شني يوسف

من إعداد الطالب:

مغراوي محمد

أعضاء اللجنة المناقشة:

رئيسا جامعة مستغانم

أستاذ مساعد

أ/ بن شني عبد القادر

مقررا جامعة مستغانم

أستاذ مساعد

أ/ بن شني يوسف

مناقشا جامعة مستغانم

أستاذ مساعد

أ / بومدين بلعياشي

السنة الجامعية: 2014-2015

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله مالك الكون وخالق العباد عالم  
الغيب والشهادة به تستعين وعليه تتوكل، وصلى الله على نبيه المصطفى  
وسلم .

أول شكري هو لله رب العالمين الذي رزقني العقل ووقفني في مسيرة  
وإتمام هذه المذكرة التي نرجو أن تكون عوناً ومرجعاً يستفاد منه مستقبلاً

وأتقدم بالتشكرات الخالصة إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل  
المتواضع سواء من قريب أو من بعيد، وخص بالذكر كل من: الأستاذ  
المشرف بشني يوسف الذي شرفنا بإشرافه على مذكرتنا ولم ييخل علينا  
بتوجهاته القيمة طيلة فترة إنجازها.

كما أشكر كل من أعانني على إنجاز هذه المذكرة من مؤطرين مؤسسة  
موبيليس بمستغانم وكل الأساتذة والزملاء الذي أعانوني ولم ييخلوا علي  
بآرائهم ومساعدتهم و لي كل الفخر أن أرفع نفس عبارات الشكر  
للأساتذة ممن شرفوني بعضويتهم في لجنة المناقشة، وكل من تولوا إمدادنا  
بالعلم والمعرفة.

# الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى:

الوالدين الكريمين "... ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إخوتي الأعزاء.....

أصدقائي المخلصين.....

زملاء و زميلات الدراسة.....

كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد.....

محمد

# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
	شكر و عرفان الإهداء فهرس الجداول فهرس الأشكال
١	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التسويق بالعلاقات
2	المقدمة
3	المبحث الأول: توجه المؤسسة نحو الزبون
4	المطلب الأول: التصورات الكلاسيكية للزبون
8	المطلب الثاني: محدودية التسويق بالعلاقات
11	المطلب الثالث: معرفة الزبون رأس مال المؤسسة
22	المطلب الرابع: الإدارة بالزبائن
27	المبحث الثاني: التسويق بالعلاقات
27	المطلب الأول: مفهوم و تعريف التسويق بالعلاقات
29	المطلب الثاني: خصائص تبني التسويق بالعلاقات في المؤسسة
34	المطلب الثالث: التسويق بالعلاقات ما بين المؤيد و المعارض
37	المطلب الرابع: تسيير محفظة العلاقات
41	خلاصة الفصل
42	الفصل الثاني: تسيير العلاقات مع الزبائن
43	مقدمة
44	المبحث الأول: تسيير العلاقات مع الزبائن
44	المطلب الأول: مدخل الوعاء المثقوب
46	المطلب الثاني: تعريف تسيير العلاقات مع الزبائن
50	المطلب الثالث: أسس بناء العلاقات مع الزبائن
52	المطلب الرابع: مستويات و أهداف تسيير العلاقات مع الزبائن

59	المبحث الثاني: سياسات و استراتيجيات تسيير العلاقات مع الزبائن
59	المطلب الأول: سياسة استعادة، جذب و الاحتفاظ بالزبائن
62	المطلب الثاني: استراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن
66	المطلب الثالث: التوجه الجديد لخلق ميزة تنافسية
77	المطلب الرابع: عراقيل تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة
80	خلاصة الفصل
81	الفصل الثالث: دراسة واقع تسيير العلاقات مع الزبائن في مؤسسة "موبيليس"
82	مقدمة
83	المبحث الأول: ماهية شركة اتصالات الجزائر "موبيليس"
88	المطلب الأول: : شركة اتصالات الجزائر "موبيليس"
90	المطلب الثاني: مبادئ المؤسسة وأهم إنجازاتها وأهدافها
81	المطلب الثالث: المزيج التسويقي لمؤسسة "موبيليس"
105	المبحث الثاني: واقع تسيير العلاقات في الجزائرية للاتصالات (موبيليس) "ATM"
105	المطلب الأول: استجواب أفراد الجزائرية للاتصالات (موبيليس) "ATM"
123	المطلب الثاني: : استجواب زبائن الجزائرية للاتصالات (موبيليس) "ATM"
139	خاتمة
140	الخاتمة العامة
144	قائمة المراجع
150	الملاحق

فهرس الأشكال و الجداول

فهرس الجدول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	أنواع الزبائن و كيفية التعامل معهم	19
02	مستويات التسويق بالعلاقات	32
03	أسعار موبليس المؤجل	95
04	أسعار مختلف خدمات موبليس الدفع المؤجل	95
05	أسعار مختلف الخدمات الخاصة لموبليس الدفع المؤجل	96
06	أسعار المكالمات الدولية لموبليس الدفع المؤجل	97
07	أسعار موبليس مبتسم	97
08	أسعار موبليس قوسطو	98
09	أسعار عرض باطل	98
10	أسعار عرض أول ( البرنامج الأول)	99
11	أسعار عرض أول ( البرنامج الثاني)	100
12	أسعار موبليس الخضرا	100
13	أسعار موبليس توفيق خارج الجماعة	101
14	أسعار موبليس توفيق داخل الجماعة	101
15	الرصيد المهدي في موبليس توفيق	101
16	سعر مويكونكت	102

106	يمثل الجنس في مؤسسة موبيليس	17
107	يمثل سن موظفي مؤسسة موبيليس	18
107	المستوى التعليمي للعينة المدروسة	19
108	الوظيفة بالمؤسسة	20
109	الخبرة بالمؤسسة	21
110	معرفة أهداف و أولويات المؤسسة	22
111	درجة حرية الفرد	23
111	حصول الفرد على المعلومات	24
112	المعاملة (رئيس/مرؤوس)	25
113	تحفيز الفرد مقابل الأداء و الجهود	26
114	التعاون بين الأقسام	27
114	تشجيع ظروف العمل على الأداء الفعال	28
115	تكوين و تدريب الفرد للتعامل مع الزبون	29
116	موقع الزبون في الإستراتيجية العامة للمؤسسة	30
116	متابعة و الاتصال بالزبون من طرف المؤسسة	31
117	متابعة المؤسسة أسباب فقدان الزبائن	32
118	قياس المؤسسة لرضا الزبون حول الخدمات المقدمة	33
118	مدى توافر المؤسسة على قاعدة بيانات الزبائن B.D.D.C	34

119	B.D.D.C مدى توافر المؤسسة على قاعدة بيانات المنافسين	35
124	أسئلة و مفردات الاستقصاء.	36
125	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	37
125	سن العينة المدروسة	38
126	المستوى الدراسي	39
127	الوظيفة	40
127	مدة إستخدام الشريحة	41
128	سبب إختيار المؤسسة	42
129	نظام الإشتراك	43
130	الوسيلة التي تساعد التعرف على الخدمات والامتيازات الجديدة	44
130	إتصال المؤسسة بالزبائن	45
131	الوسيلة المستعملة لتقديم الشكاوى للمؤسسة	46
132	درجة اهتمام المؤسسة بمشاكل زبائنها	47
133	تقييم الزبون لمستوى حسن تعامل مقدمو الخدمات	48
133	توزيع إمتلاك شريحة أخرى	49
134	تفكير الزبون بتغيير المؤسسة	50
135	مواجهة الصعوبات في تعامل الزبون مع المؤسسة	51
135	رضا الزبون عن خدمات المؤسسة	52

فهرش الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
17	دورة حياة الزبون وأهم المراحل التي يمر بها	01
23	هرم الإدارة التقليدي و الجديد	02
24	هرم السلطة	03
39	الأسواق الستة	04
45	التطور الذي عرفته المؤسسة للتوجه الفعلي نحو الزبون	05
54	التوجه القديم	06
54	التوجه الجديد	07
63	الاستراتيجيات و منهج تسيير العلاقات مع الزبائن	08
68	سلسلة القيمة ل Macmillan	09
70	فوائد عملية الاحتفاظ بالزبون	10
72	نموذج الرضا و الولاء	11
73	مبدأ الشراء الرابع	12
74	دور CRM في خلق القيم	13
87	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.	14
102	سعار 3G++	15
106	يمثل الجنس في مؤسسة موبيليس	16

107	يمثل سن موظفي مؤسسة موبيليس	17
108	المستوى التعليمي	18
109	الوظيفة بالمؤسسة	19
110	الخبرة بالمؤسسة	20
110	معرفة أهداف و أولويات المؤسسة	21
111	درجة حرية الفرد	22
112	حصول الفرد على المعلومات	23
113	المعاملة (رئيس/مرؤوس)	24
113	تحفيز الفرد مقابل الأداء و الجهود	25
114	التعاون بين الأقسام	26
115	تشجيع ظروف العمل على الأداء الفعال	27
115	تكوين و تدريب الفرد للتعامل مع الزبون	28
116	موقع الزبون في الإستراتيجية العامة للمؤسسة	29
117	متابعة و الاتصال بالزبون من طرف المؤسسة	30
117	متابعة المؤسسة أسباب فقدان الزبائن	31
118	قياس المؤسسة لرضا الزبون حول الخدمات المقدمة	32
119	مدى توافر المؤسسة على قاعدة بيانات الزبائن B.D.D.C	33
119	مدى توافر المؤسسة على قاعدة بيانات المنافسين B.D.D.C	34

125	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	35
126	سن العينة المدروسة	36
126	المستوى الدراسي للعينة المدروسة	37
127	الوظيفة للعينة المدروسة	38
128	مدة إستخدام الشريحة	39
129	سبب إختيار المؤسسة	40
129	نظام الإشتراك	41
130	الوسيلة التي تساعد التعرف على الخدمات والامتيازات الجديدة	42
131	إتصال المؤسسة بالزبائن	43
132	الوسيلة المستعملة لتقديم الشكاوى للمؤسس	44
132	اخذ بعين الاعتبار الشكاوى المقدمة من طرف الزبون	45
133	تقييم الزبون لمستوى حسن تعامل مقدمو الخدمات	46
134	إمتلاك شريحة أخرى	47
134	تفكير الزبون بتغيير المؤسسة	48
135	مواجهة الصعوبات في تعامل الزبون مع المؤسسة	49
136	رضا الزبون عن خدمات المؤسسة	50



## المقدمة العامة:

يأتي القرن الواحد والعشرين والعالم يخطو خطوات سريعة نحو التطور والتغير، حيث أن لكل عصر متطلباته وأساليبه في الحياة عامة وفي إدارة الأعمال خاصة، فإن الواقع اليوم يفرض على المؤسسة التوجه نحو الزبون والإقرار بأهمية و نشر ذلك في كل قسم من أقسامها وعند كل عامل فيها، من اجل تضافر الجهود وتوحد الاتجاهات نحو نقطة تركيز رئيسية تمكن المؤسسة من النجاح والاستمرار فيه.

من ثمة كان الوعي بضرورة التواصل مع الزبون بدءا بإقناعه انه محور الاهتمام، إلى غاية إشراكه في اتخاذ القرارات عن طريق التقرب منه جديا، و البحث عن ما يريده بل والتطلع إلى أكثر من ذلك، و هو ما يمنحها فرصة بناء علاقة تفاعلية طويلة الأجل معه، و التي يتعين على المؤسسة حسن ضبطها وتسييرها عن طريق ما يسمى بإدارة العلاقة مع الزبون بهدف نيل رضا هذا الزبون وتمسكه بهذه المؤسسة ومنتجاتها، حيث "CRM" يعتبر أكبر أسباب بقائها و نموها، و هذا ما يدعى بالتسويق بالعلاقات.

في ظل اشتداد المنافسة بين مؤسسات الاتصال و الهاتف النقال في الجزائر أصبح عليهم اعتناق فلسفة المفهوم التسويقي الحديث الذي يعتمد على جذب أكبر عدد ممكن من العملاء ثم القيام بتنمية ولائهم للمؤسسة الأمر الذي يتطلب تحقيق و الاستجابة لمتطلبات و احتياجات الزبائن و تدعيم مستويات رضاهم للعروض التسويقية المقدمة و ذلك للحفاظ على صورتهم ومكانتهم في السوق.

على ضوء ما سبق يتسنى لنا صياغة الإشكالية التالية:

فيما يكمن دور تسيير العلاقات مع الزبائن في حفاظ المؤسسة على زبائنها و تلبية متطلباتهم و

احتياجاتهم في قطاع خدمات الهاتف النقال ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية نقوم بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية

- هل يمكن القول بان تفعيل رضا الزبون و كسب ولاءه يحقق حصة سوقية دائمة للمؤسسة؟ و كيف يساهم التسويق بالعلاقات و تسيير العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟
- ما هو واقع تسيير العلاقات في مؤسسة موبيلس؟

و سعا منا للإجابة عن هذه التساؤلات قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: تفعيل رضا الزبون يكسب المؤسسة زبائن دائمين و يخفض من التكاليف التسويقية.
- الفرضية الثانية: تطبيق التسويق بالعلاقات و تسيير العلاقة مع الزبون يكسب المؤسسة حصة سوقية دائمة.

- الفرضية الثالثة: تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال تطبيق تسيير العلاقة مع الزبون.

### أسباب اختيار الموضوع:

اخترنا هذا الموضوع لأسباب ذاتية و أخرى موضوعية:

### الأسباب الذاتية:

- أصبح مفهوم التسويق بالعلاقات، و المزايا الموجهة إليه واقعا معاشا دفعنا إلى التعرف أكثر على أبعاد هذا الموضوع، و الذي يعتبر أقوى أسباب نجاح و زيادة المؤسسات العالمية اليوم، حيث يشير إلى كيفية بناء ولاء دائم للزبون لضمان النمو و البقاء.
- ميلنا الشخصي إلى توضيح العلاقات الكبيرة بين الرضا التام للزبون و ولاءه للمؤسسة، بما يدركه من اهتمام حقيقي به و الذي تبديه المؤسسة له.
- رغبتنا في البحث مواضيع الساعة التي لها علاقة بتخصصنا كرجال تسويق.

### الأسباب الموضوعية:

- في واقع تشتد فيه المنافسة يوم بعد يوم يعد بمقدور المؤسسة الصمود و الحفاظ على مكانتها السوقية بنفس الطريقة والأفكار التقليدية، كان عليها تبني توجهات جديد، من بينها ولاء الزبائن من خلال جذبهم بتفعيل علاقات دائمة معهم.
- أصبح موضوع التسويق بالعلاقات، تسيير العلاقة مع الزبون، الرضا التام للزبون، و ولاء و إخلاص الزبون، مواضيع بحث و نقاش في الأوساط العامة " الجمهور العام" و الأوساط الخاصة " باحثين و متخصصين".

### أهمية الدراسة:

في ظل التغيرات الجذرية الحاصلة في البيئة التسويقية التنافسية و في ظل المنافسة الشديدة و تأثير التكنولوجيا، أصبح من الضروري على المؤسسة أن تسعى إلى الطرق الأكثر فعالية نحو دراسة السلوك الشرائي للمستهلك و الاهتمام به، كما أصبحت هناك الحاجة لإجراء و ابتكار أساليب و طرق أكثر اهتمام و رعاية نحو زبائننا و العمل على استقطابهم و تعزيز مستوى ولائهم و ذلك يتم عن طريق تسيير العلاقة مع الزبون .

## أهداف الموضوع:

- رفع الغموض عن تسيير "العلاقة مع الزبون"، الرضا و الولاء ثم ترقية هذا النوع من الأدوات و التقنيات لدى مؤسسة موبيليس.
- التأكيد على دور تسيير العلاقات في رفع درجة الرضا و الولاء لدى الزبون و تعزيزه و بالتالي استمرار علاقته بالمؤسسة.
- تسليط الضوء على الجهود الذي تقوم به المؤسسة للحصول على ولاء الزبون و تعزيزه.

## منهجية الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على الجانب الوصفي التحليلي وذلك قصد التعرف على واقع مؤسسة موبيليس، التعرف عليها و من ثم التعرف على مدى اعتمادها على تسيير علاقتها بزبائننا. أما المنهج التحليلي استعمل في الجانب التطبيقي و ذلك بتحليل استبيان الموجة لعملاء مؤسسة موبيليس لقياس مستوى رضاهم بالخدمات المقدمة و كذلك مستوى ولائهم للمؤسسة و أسباب تميزها على منافسيها، من بين هذه الأدوات المخصصة لتحليل اختزنا طريقة الإحصاء الوصفي بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن.

## الدراسات السابقة:

اختلفت الآراء و الدراسات التي تثبت صحة أو نفي الإشكالية التي نقوم بدراستها لذلك سنحاول سرد بعض الدراسات و أهم النتائج المتحصل عليها سابقا:

- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية و المالية تخصص تسويق و اتصال، المدرسة العليا للتجارة، دفعة 2014 تحت عنوان تأثير إستراتيجية التسويق بالعلاقات على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر .

## النتائج المتحصل عليها:

من خلال الدراسة الميدانية وجد بأن التسويق بالعلاقات لا يوجد له تأثير على ولاء الزبائن على عكس ما ذكر في الجانب النظري الذي يؤكد بأن التسويق بالعلاقات هو الرابط بين المؤسسة و زبائننا إذا هو الطريق نحو الولاء، و منه نستنتج بأن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تتبع إستراتيجية فعالة لكسب ولاء زبائننا.

- مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية تخصص تسويق، المدرسة العليا للتجارة،

النتائج المتحصل عليها :

سمحت هذه الدراسة باستنتاج أن الموزع هو كذلك زبون لأحد الموردين و لديه نفس الخصائص التي يتمتع بها المستهلك النهائي، إلا أن رضا الموزعين يتم عن طريق رضا الزبائن، و لتعزيز ولاء الموزع إستوجب على المؤسسة تطبيق إستراتيجية التسويق بالعلاقات المطبقة على المستهلك النهائي.

**محاور البحث:** بغرض دراسة الإشكالية و من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاثة

فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي:

- الفصل الأول تم التطرق إلى توجه المؤسسة نحو الزبون و المفاهيم التسويق بالعلاقات.
- الفصل الثاني تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية لتسيير العلاقة مع الزبون.
- الفصل الثالث دراسة قطاع خدمات الهاتف النقال عن طريق مؤسسة موبيليس، المزيج التسويق المطبق في المؤسسة، القيام بدراسة ميدانية من خلال تحليل الاستبيان الموجه لعملاء المؤسسة لمعرفة العوامل المؤثرة على المدى رضا الزبون و ولاءه و لإيضاح العلاقة معه و كيف تقوم المؤسسة بتسيير هذه العلاقة.



## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق العلاقات

## المقدمة:

إن الأوضاع و المتغيرات المحيطة بالمؤسسة تضافرت لتفرز فلسفة و مفهوم تسييري ظل المؤسسة تنتهجه لفترة طويلة من الزمن، و الحقيقة أن هذا التوجه لم يكن يشكل أي عائق أمامها في تعظيم أرباحها و جذبها للزبائن، إلا أنه و مع تطور هذا المحيط من حيث زيادة شدة المنافسة و التطور الهائل و السريع الذي عرفته التقنية و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال (TIC)، أصبحت المؤسسة ملزمة بتغيير فلسفتها التسييرية، فأصبحت تسعى جاهدة للتعرف على المنافسين و تحاول قدر المستطاع جلب هذه التكنولوجيات الجديدة كمحاولة جادة منها للتكيف مع محيطها ، لكن هذا لم يعد كافيا، فهذه التطورات السريعة التي عرفها محيطها أفرزت مستهلكا جديدا من حيث الثقافة الاستهلاكية، كمية المعلومات التي أصبحت بجوزته عن المؤسسات، المنتجات، الخدمات و الأسعار، فمرة أخرى راحت المؤسسة تبحث عن أساليب جديدة لضمان بقائها في السوق، فلم تجد سوى التوجه إلى الزبون الذي أصبح رقما صعبا في معادلة اسمها تحقيق الأرباح.

إن التوجه الحقيقي نحو الزبون و محاولة استمالاته، جذبه و الاحتفاظ به، بدأت مع تبني المؤسسة للتسويق بالعلاقات، والذي هو تعبير صريح منها للتكفل أحسن بالزبون.

لذا خصصنا هذا الفصل للتعرض بشيء من التفصيل إلى توجه المؤسسة من المنهج القديم (التسويق بالمعاملات) إلى المنهج الجديد (التسويق بالعلاقات).

## الفصل الأول تم تقسيمه إلى مبحثين يتناولان جزأين رئيسيين:

يتناول الجزء الاول توجه المؤسسة نحو الزبون والتركيز على محدودية التسويق بالمعاملات في التكيف مع المحيط الجديد، اما الجزء الثاني يتناول التسويق بالعلاقات كمنهج جديد و كخيار انتهجته المؤسسة للتكيف مع متغيرات المحيط.

## المبحث الأول: توجه المؤسسة نحو الزبون.

لقد أخذت المؤسسة وجهة جديدة بعدما أدركت وتيقنت أن ضمان بقائها واستمرارها مرهونين بمدى استجابتها السريعة لحاجات ورغبات زبائنهم.

بناء على هذا التصور الجديد، عرفت وظيفة التسويق تطورات عديدة متسارعة استجابة لهذه التغيرات التي أفرزتها البيئة من منافسة شديدة، ظهور زبائن من نوع جديد أكثر وعياً، ثقافة استهلاكية، ظهور منظمات منادية بحقوق المستهلكين، إن التطور التاريخي للتسويق عرف عدة محطات، كل واحدة تميزت بخصائص كانت تحاول دائماً التكيف مع مستجدات عوامل وظروف المحيط الخارجي.

انتهى زمن السيادة و الريادة للمنتجين بعدما أصبحت ظروف العرض والطلب غير مواتية لمثل هذا المنطلق، فتغيرات العملية الإنتاجية من مجرد الإنتاج الوفير لمقابلة الطلب المتزايد إلى الاهتمام بالجودة والتصاميم الفنية للمنتج، وانتقلت معها سياسة التسعير من مجرد محاولة تعظيم الأرباح عن طريق الهوامش إلى مراعاة قدرات وطاقات الزبائن الشرائية وكذا الظروف المعيشية و الاقتصادية للزبائن والبلاد.

أما الاتصال الذي كان مقتصرًا عن التعريف بالمنتجات فقط أصبح هدفاً يعول عليه في خلق علاقة بين المؤسسة وباقي الزبائن (التسويق المباشر).

التوزيع لم يعد مجرد تحويل ونقل السلع الجاهزة إلى نقاط وأماكن البيع بأقصى سرعة استجابة للطلب بل أصبح تقنية تفاوض وإقناع وقصة طويلة بين البائع ( رجل البيع) والمشتري (الزبون).

نتيجة لكل هذه الظروف تغيرت فلسفة المؤسسة، فاتجهت نحو زبائنهم محاولة فهم حاجاتهم الآنية وحتى توقع رغبتهم المستقبلية لتلبيتها قبل أي منافس آخر.

حتى يتسنى لنا فهم هذه التطورات واستيعابها بالقدر الكافي، نعرض بداية مختلف المراحل التي مر بها التسويق بداية بالمعاملات وصولاً إلى التوجهات الحديثة للمؤسسة نحو زبائنهم.

## المطلب الأول: التصورات الكلاسيكية للزبون

لقد أدت الثورة الصناعية إلى ثورة فعلية انتقلت بفضلها الورشات الصغيرة إلى مؤسسات عرفت بفائض في السلع، فكانت هناك ثورة في الإنتاج حقيقية وبذلك تبنت المؤسسة تصورا واعتمادا كان صحيحا وسليما آنذاك: التوجه نحو الإنتاج.

يتفق المؤرخون وهذا طبعا في مجال الإدارة على أن نهاية القرن الماضي كان اهتمام المؤسسات وكما أسلفنا آنفا موجهها بالدرجة الأولى إلى العملية الإنتاجية.

أما في الثلث الأول من القرن الحالي، ازدادت واكتسحت التقنية المؤسسات مما زاد في المعروض السلعي فواجهت المؤسسات إشكالية البيع.

أما في نهاية الخمسينيات وبداية الستينيات عرفت معظم الدول المصنعة، معدلات إنتاج متزايدة وهذا بعد عبورها مرحلة الحرب، فزاد الاهتمام بالتنوع لتلبية لحاجات وأذواق المستهلكين.

## المرحلة الأولى: المفهوم الإنتاجي: (1920)

عرف النشاط التسويقي كظاهرة، وكنشاط اقتصادي لدى الإنسان منذ أقدم العصور، فالمقايضة هي أبسط أشكال التبادلات التي عرفها الإنسان ولكن مع نهاية الاقتصاد العائلي وظهور فوائض الإنتاج، ورغبة الإنسان بمقايضة ما يحتاجه من الفوائض بمنتجات أخرى كانت معرفة الإنسان للتسويق آنذاك كفن، ولكن مع ظهور النقود في أبسط أشكالها وتطور المقايضة بالمبادلة زادت الحاجة إلى تقسيم العمل، والتخصص اللذان يعتبران أساس من الأسس التي تلي حاجات الإنسان اللامتناهية، وبعدها تعقدت عمليات المبادلة بظهور التجارة التي تعتبر أساس التسويق<sup>1</sup>

يعتبر المفهوم الإنتاجي من أقدم المفاهيم التي سيطرت على توجيه جهود التسويق حتى سنة 1920 وهذا لتوافر خصائص عديدة نورد أهمها فيما يلي:

المنافسة المحدودة.

- عدم استغلال الموارد استغلالا كاملا.

- تزايد الطلب على المنتجات.

1- نزار عبد المجيد البروراري، أحمد فهمي البرزجي " استراتيجيات التسويق: مفاهيم- - " 2004 11.

- عدم وجود المفاضلة بين المستهلكين.

إن التحول (النزوح) الكبير الذي عرفته هذه الفترة خاصة من سكان الأرياف إلى المناطق الصناعية (تواجد المصانع) مما دفع بالمؤسسة إلى الاهتمام الكبير بالعملية الإنتاجية، وتفضيل المنتجات منخفضة السعر (منخفضة تكاليف الإنتاج) والمتاحة على المدى الجغرافي الواسع من طرف المستهلكين عديمي الثقافة الاستهلاكية ، يمكن تلخيص سمات هذه المرحلة في النقاط الأساسية التالية:

- وجود طاقات إنتاجية محدودة (الطلب < العرض).

- الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة قصيرة المدى.

- عدم الاهتمام بالمستهلك.

- غياب علاقات بين المؤسسة والمستهلك.

- اعتبار الوظيفة التسويقية وظيفة سلبية وغير فعالة.

#### المرحلة الثانية: المفهوم البيعي: (1920- 1950)<sup>1</sup>

لقد زادت المؤسسة في طاقاتها الإنتاجية وتعلمت كيف تستغل طاقاتها المتاحة والموارد وهذا بفضل تقدم الأساليب التكنولوجية وتطور أساليب الإدارة العلمية، فواجهت المؤسسة إشكالية تصريف الفائض الهائل من المنتجات فظهرت معضلة التوزيع وتصريف السلع وتفاقمت هذه المشكلة في أواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينات بسبب الكساد الذي عرفه العالم (الأزمة العالمية 1929)، فانتهجت المؤسسة فلسفة مخالفة تماما لسابقتها، فبدأت تفكر في التخلص من الفائض، فكان الهدف الرئيسي للتسويق في تلك الفترة هو خلق مؤسسة تجارية فعالة تحسن وتتقن فنون البيع.

عموما تميزت هذه المرحلة من حياة وظيفة التسويق بخصائص عديدة لعل أهمها:

- طاقة إنتاجية كبيرة.

- زيادة وسائل الإعلام.

<sup>1</sup> بول تيم ،"50 طريقة للاحتفاظ بالزبائن"، الطبعة الأولى 1996، ص:54

دخول فردية لابس **هما** ( قدرة شرائية يمكن صرفها في شراء المنتجات الثانوية).

- ارتفاع المستوى التعليمي.

- المستهلك ما زال بعيدا عن اتخاذ قرارات المنشأة.

- احتياج مساندة الإعلام لزيادة الطلب على بعض السلع/ الخدمات.

تفطنت المؤسسات الامركية قبل سابقاتها من مؤسسات الدول الأخرى إلى الحدود الضيقة للمفهوم البيعي وأدركت أن إشباع حاجات المستهلكين لا يتوقف على ضبط ميكانيزمات البيع، فالعملية البيعية لم تعد تلك الوصفة السحرية التي تدر على المؤسسات بالأرباح الطائلة، ومن ثم انتشر المفهوم التسويقي.

### المرحلة الثالثة: المفهوم التسويقي: (1950)

لقد تغيرت فلسفة الإدارة من التركيز على البيع إلى محاولة إنتاج ما يمكن لها بيعه فعلا في ظل ظروف تتصف بعدم الثبات والاستقرار، ولأول مرة بدا التركيز على أي الأنواع من المنتجات تنتج وبأي الأحجام، وأي الأذواق... وبدأت هذه الأفكار تنتشر بسرعة كبيرة فاهتمت المؤسسة ببحوث السوق، دراسة السلعة، دراسة السلوكيات والأنماط المعيشية.

بدأت المؤسسات في إنشاء إدارات للوظيفة التسويقية لكي تتولى الدفاع عن المفهوم الجديد للتسويق، وبذلك أصبحت هذه الوظيفة أساس اتخاذ القرارات في المؤسسة.

و تعرف الوظيفة التسويقية على أنها: "تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحديد حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة وتحقيق الإشباع المطلوب لها بشكل أكثر كفاية وكفاءة من المنافسين"<sup>1</sup>

ويستند المفهوم التسويقي على ركائز أساسية يتمثل أهمها في الآتي:<sup>2</sup>

**1. اختيار السوق:** يمثل اختيار السوق المستهدف نقطة البداية لأي نشاط تسويقي وهذا بالاعتماد على

مبدأ التحزئة الفعال للوصول إلى نوع من التجانس..

1- أبوبكر بحيرة، " التسويق ودوره في التنمية"

معة قاريونس بنغازي، 1993 27- 36.

6 -P .Kotler et B. Dubois, « Marketing management, eleventh édition (N, j : prentice, Inc, 2000), Translated by D.Manceau, Marketing management, 11<sup>eme</sup> ed, 2004, pp : 26-33.

2. **التوجه بالزبون:** يعد التركيز على احتياجات الزبون والتوجه برغبانه ومجالات اهتماماته المدخل الحقيقي للنجاح التسويقي<sup>1</sup>، كما أصبح توجيه إستراتيجية المؤسسة يبنى على أساس القرارات التسويقية.

3. **التسويق المتكامل:** حتى تستطيع المؤسسة التنسيق بين الأنشطة لإشباع حاجات ورغبات المستهلك بما يحقق أهدافها، التسويق على مستويين من التكامل، الأول خاص بالأنشطة التسويقية والآخر بمختلف وظائف المؤسسة.

4. **التوجه بالأرباح:** ان غاية أي مؤسسة هي الاستمرار والديمومة في سوق تنافسي ولذلك تطبق المؤسسات المفهوم الحديث للتسويق كونه وظيفة تساعد على تحقيق الأرباح انطلاقا واعتمادا على تلبية حاجات المستهلكين.

ومنذ عام 1970 خطت الثورة التسويقية خطوة عملاقة نحو الأمام فأصبح بذلك النشاط التسويقي نشاطا محوريا ورقابيا على أنشطة المؤسسة، فأصبح التسويق وظيفة خالقة للطلب وبأسعار معقولة.

فأصبحت السلع / الخدمات عبارة عن منافع للمستهلك وليصت مجرد مواصفات فنية، فأصبح نوعا من التوازن بين المصلحتين: مصلحة المؤسسة ومصلحة المستهلك.

وعليه وحتى تحقق المؤسسة الإشباع المناسب لحاجات ورغبات الزبائن عليها القيام بمجموعة من الأنشطة:

- البحث والتعرف على حاجات المستهلكين غير المشبعة.
- تصميم سلع/ خدمات تتناسب و هذه الحاجات.
- جعل السلع/الخدمات متوفرة في الوقت والمكان المناسبين.
- أسعار المنتجات/الخدمات تكون متناسبة مع القدرة الشرائية، الوضع الاقتصادي، التكلفة.

1- الباحثة سامية لحول، " التسويق والمزايا التنافسية "، دراسة حالة مجمع صيدال للدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر 2007- 2008. 26

## المطلب الثاني: محدودية التسويق بالمعاملات

رغم الثورة التي أحدثها التسويق في مجال إدارة المؤسسات بعدما نقلها من تفكير بدائي يعتمد على وفرة المنتجات إلى التركيز على العملية البيعية والاتصال وصولاً إلى المفهوم الجديد للتسويق الذي اعتبر نقطة النهاية في إدارة المؤسسة ولكن على النقيض من هذا كله فالبيئة الخارجية لا تعرف الاستقرار والثبات خاصة مع التطورات الأخيرة كسرعة تطور المنافسة سواء من حيث الهيكل أو الكثافة، تكنولوجيات الإعلام والاتصال ونذكر هنا خاصة شبكة الانترنت وظهور الجيل الجديد من المستهلكين.

### 1- عجز التسويق التقليدي أمام التحديات الجديدة:<sup>1</sup>

اعتادت المؤسسات تسويق وتصريف منتجاتها/ خدماتها لزبائن معينين ثم تتركهم وتبحث عن غيرهم بهدف التوسع وزيادة أعداد الزبائن الجدد وهذا ما نسميه التسويق الأفقي، حيث تبيع المؤسسة منتجاتها لأكثر عدد من الزبائن المنتشرين حولها، ومن البديهي أن تنتهج المؤسسة في هذا الاتجاه اساليباً تقليدياً كوسائل الاتصال الجماهيري و التوزيع المكثف.

أين تخاطب أعداد هائلة من المستهلكين المحتملين، دون التركيز على فئة معينة، لقد واجهت المؤسسة آنذاك عدة مشاكل كفشل المنتجات الجديدة (26) من المنتجات الجديدة لا ترى النور أبداً)، لا تتجاوز نسبة النجاح في التسويق التقليدي 1-5 .

- تركزت أهداف التسويق التقليدي في بيع نفس المنتجات ذات جودة ولكن لأكثر عدد ممكن من المستهلكين دون التمييز بينهم، أي لقد ركزت المؤسسة على تمييز المنتجات / الخدمات دون بلوغ ولاء مستهلكيها أي أهداف قصيرة الأجل.

### 2- التقسيم الجديد لفئة الزبائن<sup>2</sup>

مع زيادة أحجام المؤسسات وخاصة العابرات للقارات (متعدية الجنسيات) (F.M.N) إلى ما وراء الحدود وعبرها للقارات، تراكمت لديها ثروات كبيرة من المعلومات عن مختلف أنماط الاستهلاك ومستويات المعيشة في كل مكان في العالم وتحليل هذه المعلومات تبين مايلي:

<sup>1</sup> -Ronald s. Swift, « Accelerating customer Relationship: Using Crm and Relation ship Technologie, prentice Hall, October, 2001, p51.

<sup>2</sup> -Ronalds Swift, OP Cit, p 57.

- يمكن تقسيم جميع المستهلكين في العالم إلى فئات متميزة بحد أدنى 20 فئة وحد أعلى 40 فئة مختلفة.

- تتوزع الفئات المختلفة طبعا تبعا لمناطق تواجدها.

- يمكن أن تضم الدولة أو الإقليم 15 فئة مختلفة من الزبائن.

ولكن الرقعة الجغرافية التي لا تتعدى مساحتها 20 كلم<sup>2</sup>، قد لا تضم أكثر من 5 فئات، ذلك أن تفاعل الفئات المختلفة مع بعضها يؤدي إلى تقاربها فيقل بينها، فكلما اتسعت الرقعة الجغرافية زاد عدد الفئات.

المؤكد أن التسويق الجماهيري (التسويق التقليدي) قد بات بغير نفع وقد بدأ عهد جديد للتسويق الفئوي Cluster Marketing) وخاصة التسويق الشخصي (Personalized Marketing)، ومع تقارب المسافات بسبب ثورة الاتصالات والمعلومات تباعدت الأذواق واختلطت واختلقت الأنماط وتشتت بذلك جمهور الزبائن إلى فئات لا حصر لها، فأصبح من الصعب بل من المستحيل الحديث عن تجانس مستهلكين حتى في قطاع واحد.<sup>1</sup>

### 3- مشكل التكلفة:

من بين العوائق الكبيرة التي واجهت التسويق التقليدي الزيادة المستمرة لتكاليف جلب المستهلكين الجدد بغرض توسيع وزيادة الحصة السوقية (P.M) لزيادة الأرباح، في حين أنه كان من الأرجح الاحتفاظ بالزبائن القدامى ومحاولة تطوير وفائهم إلى الولاء لضمان استمرارهم وبقاءهم زبائنا للمؤسسة، فقد أثبتت الدراسات التي أجريت على الكثير من المؤسسات أن تكلفة الاحتفاظ بزبون قديم أقل 5 مرات من تكلفة جذب منتج جديد.

### 4- محدودية المعاملة:

اعتماد التسويق التقليدي على المعاملة فقط أثناء العملية البيعية يعتبر خطأ فادحا في حق المستهلك، خاصة مع ظهور جيلا جديدا من المستهلكين (كما سبق وان اشرنا سابقا)، فمستهلك اليوم ناضجا بمعنى واعيا، فهو في اتصال دائم مع الأحداث، المجالات، الأفلام، الراديو، وخاصة شبكة الانترنت مما أكسبه معلومات كافية بأن يطالب المؤسسة بأكثر من المعاملة فهو يبحث ويريد أن يكون أكثر من شخص يشتري المنتجات/ خدمات فقط، بل يريد إشراكه في قرارات المؤسسة ويريد أن يكون على علم بكل ما يجري في المؤسسة وحتى موردها ولما لا، إذن المستهلك بدأ يبحث عن المؤسسة التي تهتم به بكيفية مغايرة تماما لتلك التي تقدم له المنتجات/ الخدمات، إنما العلاقات الوطيدة والدائمة.

<sup>1</sup> رولاند سويغت إدارة العلاقات الزبائن: تكنولوجيا التسويق، كتب المدير و رجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمين السنة العاشرة، العدد

## 5- عدم الاهتمام بالزبون الداخلي:

اعتادت المؤسسات وهذا منذ القدم الاهتمام بالزبون الخارجي فوضعت موضع الاهتمام بتقديم المنتجات التي تتلاءم مع تطلعاته وتلبي حاجاته، دون التفكير بان الذي يعد ويصمم هذه المنتجات/ الخدمات هو الفرد الداخلي.

- فما هو موقف التسويق التقليدي من الفرد الداخلي؟.

لم يحظ الفرد باهتمام بالغ مما انعكس سلبا على الإنتاجية وحتى تقديم الخدمات ( بالنسبة للمؤسسة الخدمية).

كمخلص لما سبق ذكره، يبقى التسويق التقليدي ( التسويق بالمعاملات) قاصرا على جعل المؤسسة تتكيف مع متغيرات المحيط الخارجي وذلك زيادة على ما ذكرناه، فقصوره يتمثل في النواحي التالية:<sup>1</sup>

يقوم التسويق المبني على المعاملات بالصفقة ثم يختفي.

- يتبنى المنافسة السعرية.

- تفكير وسلوك قصير الأجل.

- تبني فلسفة العمل والتفكير حول الصفقات.

- يقوم التسويق التقليدي على جذب المستهلكين الجدد.

- تقريبا كل الأنشطة لا تقوم على مبدأ الاستمرارية.

- يقدم حوافز لتنفيذ الصفقات<sup>2</sup>.

- يركز على عائد البيع.

- خدمات ما بعد البيع (S.A.V) تعتبر تكلفة إضافية.

- الصفقة تعني نهاية العلاقة.

1- . الهام فخر الدين أحمد حسن، "التسويق بالعلاقات"، الملتقى العربي الثاني، التسويق في الوطن العربي ، الفرص والتحديات، الدوحة، دولة قطر، 2003 8-6 407-406.

2- د. منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المؤسسة العالمية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة 2005، ص 18.

- توزيع مكثف على نطاق واسع.

- الاتصال جماهيري وذو اتصال في اتجاه واحد.<sup>1</sup>

- الهدف حصّة في السوق.

### المطلب الثالث: معرفة الزبون رأس مال المؤسسة

إن توجه المؤسسة للزبائن لم يكن وليدا للصدفة بل حتمية فرضتها الأوضاع الراهنة، وبعدها أدركت أن بقائها واستمرارها مرهونين بمدى استجابتها السريعة لهذه المتغيرات، فانتهجت أساسا جديدا مبنيا على رؤية جديدة تضع الزبون في المقام الأول، وهذا لإرضائه وبناء ولائه، بداية سنحاول إعطاء بعض التعاريف للزبون، ثم نتطرق إلى تقسيم زبائن المؤسسة:

#### 1 - مفهوم الزبون: هنالك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى الزبون فلقد عرفه (عبيدات، 1995):

( الزبون هو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراؤها لاستخدامه الخاص أو استخدامه العائلي).

أما (الجنابي، 2006): الزبون (هو المستخدم النهائي لخدمات المؤسسة، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة، وبموامل خارجية مثل الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء، وقد يكون الزبائن أفراداً أو منظمات).

في حين يعرف (البكري، 2004) الزبون بأنه: (ذلك الشخص الذي يقتني البضاعة أو يشتري بهدف إشباع حاجاته المادية والنفسية أو لأفراد عائلته).

#### 1- تقسيم الزبائن:

يمكن تقسيم الزبائن إلى عدة تقسيمات، و لعل أهم هذه التقسيمات:

- الزبائن الداخليين و الزبائن الخارجيين.

1- د. جيهان عبد المنعم، العلاقة بين المشتري والمورد- مدخل للتسويق بالعلاقات"، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 70.

**1- الزبون الداخلي:**

يقصد بالزبون الداخلي مختلف الأفراد (الموارد البشرية) في المؤسسة، والذين ينتجون ويحققون استراتيجيات المؤسسة، ولعلى الدراسات في هذا المدخل كثيرة وأهمها تلك المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وما حققته للمورد البشري من أهداف، فوضعت موضوع اهتمام بالغ الدرجة وفرضت على المؤسسة التي تحاول خدمة الزبائن الخارجية بأقصى كفاية وتستجيب للمحيط الخارجي بأقصى سرعة، أن تهتم هذا الزبون الداخلي وتسهر على توفير كل وسائل الراحة للقيام بمهامهم في أحسن الظروف.

**2- الزبون الخارجي:**

أ- المورد: في تعريف المورد يمكن تحديده على أنه مختلف مصادر التموين (التوريد) التي يمكن للمؤسسة أن تتعامل معها

ب- الموزع:

يعتبر الموزع حلقة الوصل بين المؤسسة والمستهلك النهائي لذا يجب للمؤسسة إعطاء أهمية قصوى ضمن استراتيجيتها العامة يسهل الموزع إيصال السلع إلى المستهلك في الزمان والمكان وبأقل جهد وتكلفة ممكنة، فإذا أحسنت المؤسسة استغلالها تكون بذلك قد حققت ميزة.

**2- زبائن المؤسسة:<sup>1</sup>**

هناك عدة تصنيفات حاولت تصنيف الزبائن ولكن سنكتفي في هذا الجزء بعرض ثلاثة مداخل فقط:

**الأول:** يضم الخصائص الشخصية.

**الثاني:** يضم نوع الارتباط بينه وبين المؤسسة.

**الثالث:** يضم الغرض من هدف الشراء.

<sup>1</sup> - حاتم نجود، " تفعيل الزبون كدخل استراتيجي لبناء ولأنه"، رسالة ماجستير ، الكلية العلو التجارية،الجزائر2006، ص 22

## 1- على أساس الخصائص الشخصية:<sup>1</sup>

تستفيد المؤسسة كثيرا من فهم خصائص زبائنها الشخصية وذلك للاستعداد لتطبيق معاملة تتماشى ، تتطابق وتستجيب لمثل كل شخصية، فمثلا ما ينطبق على الزبون (أ) قد لا ينطبق على الزبون (ب) بالضرورة، على المؤسسة أن تعترف بوجود الفوارق الشخصية لدى كل زبون، وعليه نفرق بين الزبائن من الناحية الشخصية في:

1- الزبون الهادي:- انه هادي متأني جدا في قراراته الشرائية ولا يستجيب بسرعة لأي نوع من الإغراءات من طرف رجال البيع.

2- الزبون العاطفي:- هذا النوع من الزبائن يستجيب كثيرا لعواطفه وأهوائه، فهو من ناحية التحليل الاقتصادي غير منطقي ( Non rationnel ) وكثيرا ما لا يعرف رجل البيع ردود أفعاله، ولا يستطيع توقع سلوكاته كأن يجذب لسلعة مرتفعة الثمن وذات جودة عالية، أو يستجيب لمنتج آخر ذو سعر معتدل وجودة عالية .

3- الزبون الرشيد: انه الزبون العقلاني، فهو لا ينخدع للمغريات والمحفزات بقدر ما يجذب وراء تحقي منفعته الشخصية، فهو حسب النظرية الاقتصادية يستجيب وفق المعادلة التالية:

$$\text{MAX } U (x, y)$$

$$S/c \quad R = P_x \cdot X + P_y \cdot y$$

4- الزبون الخجول: مثل هذا النوع من الزبائن لا يستطيع التعبير عن رأيه بصراحة، لذا يستجيب في التعامل مع مثل هذا النوع تدخل رجل البيع بحكمة ورشادة كبيرة.

5- الزبون الانفعالي: ينفع الزبون الانفعالي لأنفه الأسباب فمزاحه العكس قد يؤدي عليه في شراء منتجات/خدمات، وعادة ما توصف قراراته الشرائية بالعشوائية.

و- الزبون الودود: يعتبر أحسن الزبائن نظرا لهدوئه وورائته في نقاط البيع، يتعامل بحكمة، لا ينفعل، لا يثير مشاكل، لذا يسهل التعامل معه وإقناعه، يجب كثيرا التواصل مع رجل البيع.

<sup>1</sup>- كويك نوتس ،"كيف تهتم بالزبون و تحافظ على ولائه" ،دار الفاروق للنشر و التوزيع ،الطبعة العربية الثانية،2006 ،ص 12

2-2- على أساس أهميته بالنسبة للمؤسسة:<sup>1</sup>

من البديهي أن الزبائن ليسوا بنفس معدل التكرار ولا بنفس كمية الشراء، ولا حتى بنفس طريقة الشراء، لذا على المؤسسة أن تكون واعية اتجاه هذه الأمور، وعليها أن تستطيع تصنيفه على حسب:

1- الزبون الأكثر ربحية: (C.P.)<sup>2</sup>

يتميز هذا النوع من الزبائن بمردود يتهم المرتفعة، تكرر معدل الشراء وولائهم للمؤسسة مما يكسبهم معاملة خاصة من طرف المؤسسة فيما يخص التخفيضات، التحفيزات وخاصة الاتصال الدائم.

و يسمحون بتحقيق حجم مهم من الأرباح و هم مريحون لأن أهميتهم بالنسبة للمؤسسة تسمح لهم بمناقشة الأسعار و الحصول على شروط معينة قد تؤدي إلى زيادة الأسعار و لكن الأمان الذي يحققه هؤلاء الزبائن ضعيف إذ أن إضاعة أحدهم سوف تكون نتائجها قاسية على المؤسسة.

## 2- الزبون ذو النمو المتوسط: (C.C.M)

زبائن هذا الصنف يعرفون بتكرار الشراء المتناهي والمتزايد باستمرار، على المؤسسة مراقبة هؤلاء الزبائن ومحاولة جعلهم أكثر وفاءً وذلك بإتباع طرف التحفيز، الاتصال الدائم وغيرها.

يشكلون مجتمعين حجم أعمال مهم فمردودهم جيد و الأمان الذي يقدمونه مهم لأن إضاعة أحدهم ستعوض بعددهم الكبير و بالتالي سيكون تأثيرهم على الحجم الكلي لأرباح المؤسسة غير خطير و غير صعب.

## 3- الزبون غير المربح: (C.N.R)

الزبون غير المربح لا يساهم بنسبة كبيرة في رقم أعمال المؤسسة فمعدل تكرار شرائه ضعيفاً، نوايا إعادة التعامل مع المؤسسة ضعيفة وغير واضحة، على المؤسسة التعامل معه بحذر شديد لأنه تحت أي إجراءات ممكن أن يتخلى عن التعامل مع المؤسسة.

<sup>1</sup> - المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، تطبيقات سوقية على الحاسب، 2000، ص 44.

<sup>2</sup> Fichier RTT visionner sur le net le : 20/08/2009

يشكلون هؤلاء الزبائن غير المربحين مجتمعين جزءا صغيرا من حجم نشاطات مؤسسة فمردودهم ليس مثاليا لا لأنهم قادرون على فرض شروط معينة و لكن لأن نفقات متابعتهم الإدارية و التجارية تؤثر بشكل ملحوظ على النفقات العامة للمؤسسة و لكنهم عكس الكبار يقدون أمانا جيدا للمؤسسة حيث أن انتقال أحدهم إلى السوق للمؤسسات المنافسة الأخرى لا يؤثر عليها.

### 3- على أساس الغرض من هدف الشراء:<sup>1</sup>

**3-1- الأفراد و الأسر:** و يتمثل الدافع الأساسي بالنسبة لهم في إشباع حاجات و رغبات مباشرة أي الاستهلاك يعتبر شخصي و يسمى تسويق استهلاكي.

**3-2- المنظمات :** و هي الوحدة المشتريّة للسلعة و الخدمات و يختلف الدافع هنا عن الأفراد من حيث أنها تنتج سلع أو تقدم خدمة معينة و تنقسم إلى:

**3-3- المشتري الصناعي :** و يتمثل في مشروعات الأعمال مثل : النقل و البنوك و الهدف بإنتاج سلع و خدمات أخرى و بيعها لغرض لربح

**3-4- المشتري الوسيط :** مثل تجار الجملة و التجزئة و الهدف من الشراء لديهم هم الربح

**3-5- المؤسسات الحكومية و غيرها :** مثل الأجهزة الحكومية و المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح مثل المستشفيات ، مدارس التعليم ...

هناك عوامل مشتركة بين الشراء الاستهلاكي و شراء المنظمات و عوامل اختلاف:

### 3-6- عوامل الاختلاف :

. إن الأصناف التي تشتريها المنظمات ( السلع الصناعية ) تتسم بأنها أكثر تعقيدا من الناحية الفنية

. وجود بعض العلامات التجارية بين عمليات الشراء مثل : أسلوب المبادلة

. الطلب المشتق : حيث أن الطلب على السلع الصناعية مشتق من الطلب على السلع النهائية التي تدخل في إنتاجها

**3-7- عوامل الاتفاق :** إن كل من الشراء الاستهلاكي و شراء المنظمات يعتمد أساسا على عملية اتخاذ القرارات و

كلاهما يقوم به أفراد حيث أن السلوك الشرائي للمنظمات سلوك بشري مثل : السلوك الشرائي الاستهلاكي.

- لا بأس أن نتطرق في هذا المضمون إلى تقسيم باريتو الشهير للزبائن:

<sup>1</sup> رينشارد وبتلي، ديان هيسان، ترجمة عبد الرحمان توفيق " الإدارة بالزبائن"، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 1998، ص 250.

- قانون " باريتو " لتقسيم الزبائن<sup>1</sup>: و هذا من خلال مشاركتهم في رأس المال و هذا لمعرفة القطاع الملائم الذي تتواجد فيه المؤسسة و هذا الاتجاه الجديد يمكن قيادته من خلال مرحلتين:

. تحديد و معرفة بنية الاستثمار في المبيعات ( من هم الزبائن الذين يحققون القسم الأكبر من المردود) ؟

. تحديد و معرفة نقاط القوة التي يمكن امتلاكها.

تظهر التجارب أن القسم الأكبر من رأس المال أو الحجم الأكبر من المبيعات في كل الشركات يتحقق بالتعامل مع عدد قليل من الزبائن.

"باريتو " أنشأ قانونا يسمى (80 × 20) الذي يقول أن 20 % من عدد الزبائن بشكل عام يحقق 80 % من رأس المال و بشكل يثير الفضول يتحقق أيضا من أجل (20% من المنتجات تحقق 80 % من رأس المال) و كذلك يتحقق من أجل مردود المنتجات و مردود الزبائن.

و يمكن أن لا يكون هذا القانون قاعدة يجب الاعتماد عليها دوما فهو في بعض الحالات يمكن أن يكون ( 90 × 10 ) و يمكن أن يكون في حالات أخرى ( 60 × 40 ).

و يلاحظ أن نسبة ( 90 × 10 ) أي 10% من الزبائن يحققون 90 % من رأس المال و هي حالات سائدة في القطاعات الصناعية خصوصا عند المتعهدين و هذا يجعل فعالية مبيعاتها هشة جدا.

## - دورة حياة الزبون:<sup>2</sup>

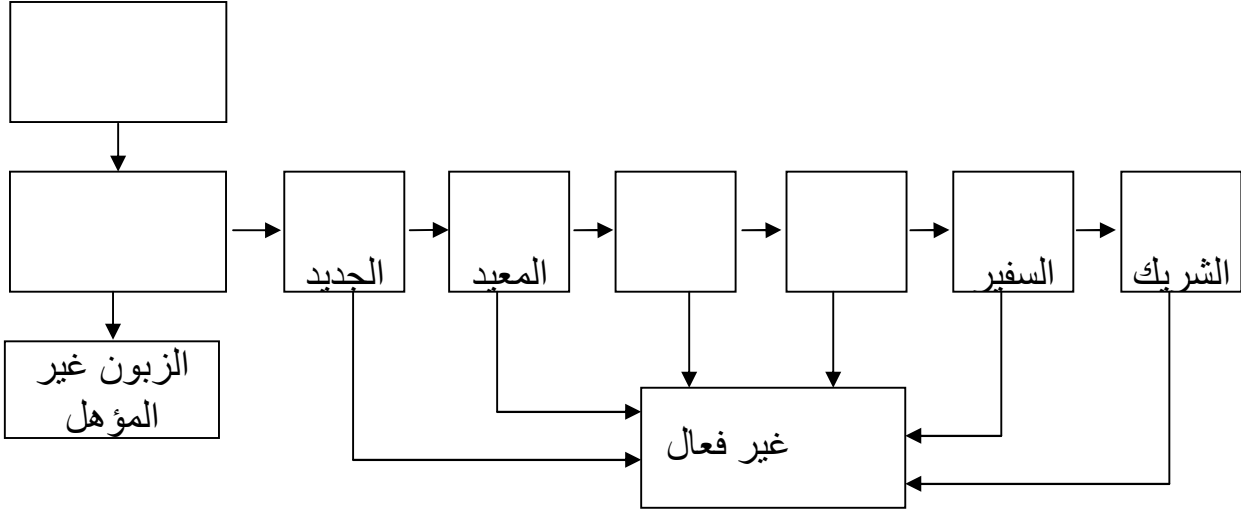
كثيرا ما شكلت دورة حياة المنتجات مدخلا، استراتيجيا بالنسبة للمؤسسة، فاهتمت بهذا التحليل وأعطته أبعادا إستراتيجية حتى أصبحت دورة حياة المنتج إحدى الأدوات الهامة في التحليل الاستراتيجي، لكن المؤسسة التي تعمل بالتوجه نحو الزبون لا نستطيع إنكار مزاولتها للمدخل الكلاسيكي (دورة حياة المنتج)، ولكنها بدأت تحاول معرفة ماهي المراحل التي يتبعها زبائنها، وفي أي مرحلة هم متواجدون.

تعرف دورة حياة الزبون بالمدة التي يقضيها الزبون منذ بداية تعامله مع المؤسسة وحتى تحقيق الولاء أو استبدالها بمؤسسة أخرى.

<sup>1</sup> -P, Kotler, B, Dubois, op.-cit., p140.

<sup>2</sup>-ريتشارد وبتلي، ديان هيسان، ترجمة عبد الرحمان توفيق " الإدارة بالزبائن"، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 1998، ص 258.

الشكل رقم (01): دورة حياة الزبون وأهم المراحل التي يمر بها<sup>1</sup>



المصدر: فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، "التسويق"، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، الجزء الثالث، 2002 ص: 82

ويتم التطرق لكل زبون على حدا:

الزبون المشكوك: تعبر السوق مجموعة من الزبائن متجانسين مشكوكين منهم ممكن التعامل معهم .

2-الزبون المحتمل: الزبون المحتمل هو الزبون الذي مازال مترددا وهذا بعد عملية جمع المعلومات عن المؤسسة (منتجاتها، خدماتها)، ويمكن للمؤسسة جذبه عن طريق الإغراءات.

3-الزبون الجديد:

بعد ما يتعدى الزبون المحتمل مرحلة اتخاذ القرار بسلام ويقتنع بضرورة الشراء، يصبح زبونا جديدا.

1-فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، "التسويق"، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، الجزء الثالث، 2002 ص 82

**4- الزبون المعيد:** الزبون المعيد لعملية الشراء ما هو إلا زبونا تعامل مع المؤسسة لأول مرة وبدأ تكرار الشراء وهذا لرضاه عن منتجات المؤسسة أو خدماتها.

لذا في كل المرات التي يعاود فيها الشراء كلما كان هذا الزبون مربحا لهذه المؤسسة

**5- الزبون الوفي:** يعرف هذا النوع من الزبائن بمعدل تكرار الشراء كبير ويصبح من الصعب على المؤسسات المنافسة جلبه للتعامل معها.

**6- الزبون التابع:** بعدما يصبح الزبون وفيا، يقبل على شراء كل منتجات المؤسسة أي عملية الوفاء تمس كل المنتجات/ العلامات.

**7- الزبون السفير<sup>1</sup>:**

الزبون التابع للمؤسسة ينقل الأخبار الإيجابية عنها وعن منتجاتها/ خدماتها ويعتبر محفزا لزيائن جدد، و

كلما أعجب الزبون بالمؤسسة أو المنتج زاد احتمال حديثه عنها بطريقة محبة و يصبح دافعا عنه و هذا بإبداء وجهة نظره اتجاه المؤسسة و حتى دون أن يسأل في ذلك، بحيث يصبح بعد فترة قائدا للرأي ليوصي الآخرين بالشراء.

**8 - الزبون الشريك:** تعتبر هذه المرحلة متقدمة كثيرا وتتطلب نوعا من التمرين أي بعد مرور وقت طويل يصبح الزبون شريكا في المؤسسة وإحساس يدفعه لعدم التخلي عنها، يحس أنه ينتمي إلى هذه المؤسسة.

و لقد ذهبت بعض المؤسسات إلى حد أبعد وبدأت تنظر إلى زبائنها كشركاء و يظهر ذلك عندما تستميل المؤسسة مساعدة زبائنها في تصميم منتجاتها الجديدة و تطلب مقترحات لتطوير خدمة المؤسسة و هذا خاصة في مجال العلاقات بين رجال الأعمال.

حاولنا تلخيص كل ما سبق التطرق إليه في جدول، حيث جمعنا كل أصناف (أنواع) الزبائن المحتمل التعامل معهم من طرف المؤسسة، ثم الكيفيات و الوضعيات التي يمكن للمؤسسة أن تتخذها لبلوغ رضا الزبون و من تم الاحتفاظ به:

<sup>1</sup>- سعادي خنساء، " التسويق الالكتروني وتفعيل توجهه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2006، ص، 42.

جدول رقم ( 01): أنواع الزبائن و كيفية التعامل معهم

نوع الزبون	صفاته الشخصية و السيكولوجية	طرق و كفاءات التعامل
الزبون السلبي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتصف الزبون هنا بالخجل و المزاجية.</li> <li>- كثرة الأسئلة و رغبته في الإصغاء بانتباه و يقظة.</li> <li>- البطء في اتخاذ القرارات.</li> <li>- إعطاء الردود للأسئلة التي تطرح.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصبر و محاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار.</li> <li>- مسابته للوصول إلى ما يحقق رغباته.</li> <li>- إن لا يجبره الموظف للتعرف بالاتجاه الذي يرغبه.</li> <li>- يعمق الإدراك لديه بأهمية الوقت.</li> </ul>
الزبون المتشكك	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتصف هذا الزبون بنزعة عميقة إلى الشك و عدم الثقة.</li> <li>- الهيمنة التهامية التي تنطوي على سخرية ما يقوله الغير له</li> <li>- صعوبة معرفة الشيء الذي يريده.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة الأساس الذي يبني عليه شكله و عدم الثقة</li> <li>- عدم محاولته في ما يدعي و يقول و تكيف الحوار معه بطريقة تنزيل شكه و عدم ثقته</li> </ul>
الزبون المنافع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يبالغ في إدراكه لذاته و هذا ما يولد لديه اتجاهات و نزعات التميز و السيطرة.</li> <li>- الغرور المفرط الذي يقوده دائما إلى الشعور بالثقة.</li> <li>- يثار بسهولة ولا يسأل كثيرا و ذلك لشعوره بأنه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- محاولة إتهاء معاملته بسرعة.</li> <li>- معاملته على أنه شخص ذو أهمية كبيرة وأنه صاحب الرأي القيم.</li> <li>- الابتعاد عن الدخول في التفاصيل</li> </ul>

<p>و التركيز على الهدف الأساس.</p>	<p>يعرف كل شيء.</p>	
<p>- إشعاره بأن فرص الاختيار أمامه محددة. - إشعاره بأن الطريق إلى الحل البديلة مغلق. إشعاره بافتقار آرائه إلى المنطق من خلال تدعيم أقواله بالأسباب.</p>	<p>- يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه. - يبدو مترددا في حديثه و عدم مستقر في رأيه. - لا يتم إجابته بنعم أو لا و إنما يؤجل قراره إلى وقت آخر.</p>	<p><b>الزبون المتردد</b></p>
<p>- الأدب و التحلي بالصبر في التعامل معه. - استيعاب ثورة غضبه و التعرف على مشاكله و محاولة الوصول إلى أسباب الغضب لديه و تسويتها.</p>	<p>- تميزه بالغضب و إمكانيته الإثارة بسرعة. - يستمتع بالإساءة إلى الآخرين و إلحاق الضرر بهم. - صعوبة إرضائه فأراؤه دائما متشددة و فيها نوع من التهجم.</p>	<p><b>الزبون الغاضب</b></p>
<p>- أن يتم تتبع حركاته و محل اهتمامه دون إشعاره بذلك. - تقلص البراهين التي تثبت بأن ما تقوم المنظمة به هو الأفضل.</p>	<p>- يميل هذا الزبون إلى التمعن في الأشياء وتفحصها. - لا يوجد في ذهنه شيء محدد يريدده فهو يتمتع بالتسوق. - لا يرغب أن يكون محل مراقبة أو ملاحظة و إذا شعر بذلك فانه يكف فورا عن القيام بما يعمل</p>	<p><b>الزبون المشاهد</b></p>

<p>- تقديم النصيحة التي تساعد على الاختيار الصحيح.</p> <p>- محاولة مساعدته لتجنبه الأخطاء .</p> <p>الطلب منه قراءة أي معلومات تتعلق باختياره قبل اتخاذ القرار.</p>	<p>- يتصف بالتفاخر الدائم و قدراته على اتخاذ قرارات سريعة.</p> <p>- تتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي.</p> <p>يكره المعلومات التفصيلية و الشرح المستفيض عن الخدمة و ما يعد ذلك إلا مضيعة للوقت</p>	<p>الزبون ذو النزوات</p>
<p>- استخدام الحقائق التي تساعد على الاختيار الصحيح.</p> <p>- الحرص على إعطائه المعلومات الصحيحة و عدم مناقشته بغير علم الجدية في أسلوب الحوار المستخدم معه</p>	<p>- يتسم بالهدوء و قلة الكلام فهو يستمتع أكثر مما يتكلم</p> <p>- يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار.</p> <p>يعتمد عن البحث و التفصي عن المعلومات لاتخاذ القرار</p>	<p>الزبون المفكر الصامت</p>
<p>- محاولة مسابته في ما يقول و الثناء على ذلك .</p> <p>- إظهار التقدير و الاحترام لمعارفه.</p> <p>- إشعاره بالاهتمام بالأشياء التي يقولها.</p>	<p>- متصف بأنه ايجابي النزعة نشيط .</p> <p>- يفصل اتخاذ قراراته بصورة منفردة بعيدا عن تأثير الآخرين.</p> <p>- محافظ يقاوم التغيير و ذو عقلية مغلقة.</p>	<p>الزبون العنيد</p>

<p>- معاملته بحرص وحذر.</p> <p>- الإمساك بزمام المبادرة أثناء الحديث معه .</p> <p>- التعبير عن الامتنان و التقدير و الاقتراحات التي يقدمها.</p>	<p>- يتسم بأنه صديق مجامل يستمتع في محادثة غيره.</p> <p>- يتصف بالفكاهة و الدعابة.</p> <p>- لديه نزعة الاستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره</p>	<p>الزبون الشرثار</p>
---	---	-----------------------

المصدر: أبو جمعة، حافظ نعيم، التسويق الابتكار، الطبعة الأولى، مطبعة مصر للنشر، القاهرة، 2003 ص: 154

و تجدر الإشارة إلى أن معرفة هذه الأنماط و إدراكها من قبل المنظمة قد يسهل من مهمتها في معرفة و فهم زبائنها و دراسة حاجاتهم و توقعاتهم وصولاً إلى تلبية تلك الاحتياجات و التوقعات بعد ترجمتها إلى خصائص المنتج أو الخدمة اللذين يطلبهما الزبون المستهدف .

وتجدر الإشارة إلى تنوع أنماط الزبون المشار إليه هو نتاج عدة عوامل بيئية لها أثراً كبيراً في السلوك الشرائي للزبون. و لكي تتمكن المنظمات من إخضاع الزبون لصالحها، عليها أن تدرك العوامل المؤثرة في سلوكه الشرائي .

#### المطلب الرابع: الإدارة بالزبائن.

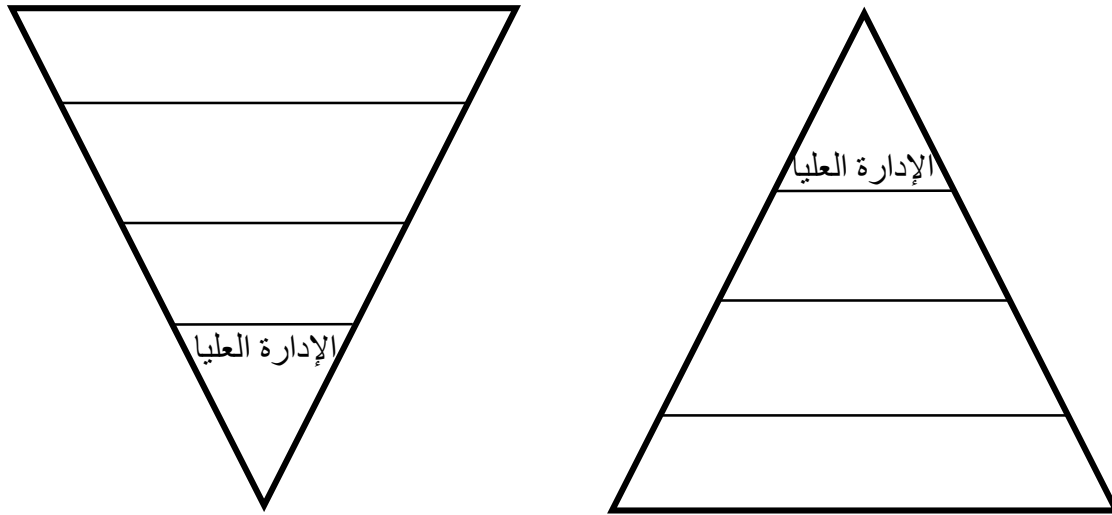
لقد تحولت المؤسسة نحو الزبون استجابة للتطورات التي عرفها ومازال يعرفها محيطها الخارجي، فأصبح الزبون ان صح التعبير هو من يدير المؤسسة أي كل وظائف المؤسسة يجب أن تتضافر فيما بينها وتعمل باتجاه رضا الزبون، وقد تحولت المؤسسات في الحقبة الأخيرة إلى تبني مثل هذا المفهوم ولجأت إلى تطبيقات مختلفة له، وبالرغم على عدم الاستقرار على أسلوب محدد لممارسة هذا إلا أن الدراسات أوضحت أن هذه المؤسسات قد حققت نوعاً من التميز الفعلي مقارنة بغيرها وتحديداً على صعيد الوصول لمستوى من الجودة يتماشى مع تصور الزبون لها<sup>1</sup>.

وهذا أمر يكاد يكون مستحيلاً في المؤسسات التي لا تعطي الزبون دوراً مباشراً أو غير مباشراً، في اتخاذ قرارات بالنسبة لجودة الخدمة التي يصعب قياسها.

1- خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، " الزبون يدير الشركة"، السنة الأولى، العدد الأول، أكتوبر، 1992، ص: 06

في هذا المدخل سنحاول الاستعانة بالنموذج الجديد الذي اقترحه فيلب كوتلر للإدارة الجديدة أو المؤسسة التي تبني كل استراتيجياتها على الزبون.

الشكل الموالي رقم ( 02 ): هرم الإدارة التقليدي و الجدي



هرم الإدارة الجديد

هرم الإدارة التقليدي

Source : P, Kotler, B, Dubois, op.-cit., p: 27.

وحتى تستطيع المؤسسة تبني هذا النوع من التنظيم الجديد عليها أولاً:

#### • خلق الرؤية:

ونقصد هنا بالرؤية وضوح الصور الذهنية التي يجب أن تتبناها المؤسسة وتعتبرها طموحا تسعى لتحقيقه ومن ثم تحقيق رضا الزبون، ويجب مراعاة توافر محددات معينة وأهمها الوضوح بالنسبة لجميع أفراد المؤسسة، والتماشي مع قيمة المؤسسة وأهدافها والارتباط باحتياجات الزبائن ، أهم وظائف هذه الرؤية الجديدة:

**1- توفر للموظف الإلهام:** فالفرد الذي تتوفر لديه رؤية ما يقتنع بها ويعمل في إطارها يختلف أداءه عن الفرد

الذي يبحث عن عائد مادي أكبر دائما وهذا يستطيع خدمة الزبائن بطريقة أحسن مما يسهل مهمة الاحتفاظ بهم.

**2- الالتزام:** في مبدأ الالتزام، القصد أن وضوح الرؤية لعامة الأفراد تصبح أداة مساعدة، وأداة رقابة للأفراد أن

يعملوا في إطارها لبلوغ أهداف المؤسسة.

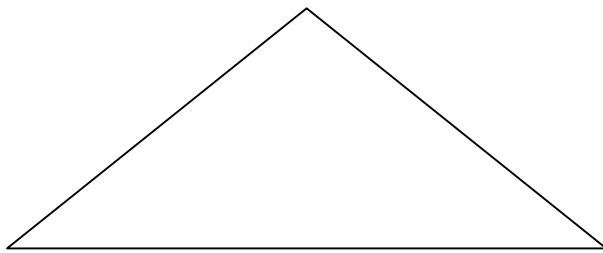
إن تبني المؤسسة للمفهوم الجديد للتنظيم المبني على معايير واحتياجات الزبون يدفعها بالدرجة الأولى إلى القيام ببحوث التسويق للوصول إلى المعرفة الجديدة لرغبات واحتياجات الزبون من جهة ومحاولة التنبؤ باحتياجاته المستقبلية وتلبيتها قبل أن يقوم بهذه المهمة المنافسين.

### الانتقال من المركزية إلى اللامركزية:

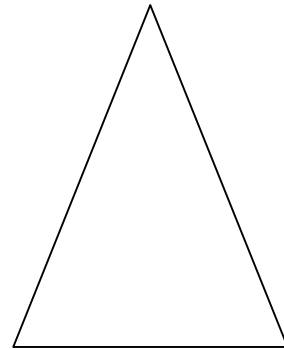
من الواضح جدا أن توجه المؤسسة نحو الزبون لا يعني فقط استعمال الألفاظ الغليظة: " الزبون هو السيد، الزبون مركز اهتمامنا" وغيرها من الألفاظ التي تستعملها بعض المؤسسات ولكن الواقع أثبت أن المؤسسة التي تأخذ في الحسبان الزبون فعلا، ويكون هذا الأخير مصدر جميع قراراتها عليها أن تقوم بتغيير نمط التسيير القديم ويجب أن يمس هذا التغيير كل المستويات التنظيمية، والاستعانة هيكل تنظيمي مرن يسهل عملية الاتصال وكذا تمرير المعلومات وهذا بعدما تكون المؤسسة طبعا قد أعدت خلية للقيام بجمع المعلومات، معالجتها، تخزينها، وتوزيعها لكل الأقسام عند الحاجة ( نظام المعلومات التسويقية SIM ).

الشكل الموالي يوضح انتقال المؤسسة من هرم السلطة التقليدي إلى الهرم الجديد لخدمة الزبائن.<sup>1</sup>

الشكل رقم ( 03 ) : هرم السلطة



هرم السلطة الجديد



هرم السلطة القديم

المصدر: الطالبة حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص: 7

يتضح لنا من الشكل أن هرم السلطة التقليدي يعتمد بالأساس على النظرة الرأسية، أي التسيير الجامد البيروقراطي ( لا نقصد التسيير البيروقراطي وفق نظرية ماكس فيبر ) ، فالمؤسسة تعتمد على النظام التقليدي للتسلسل الإداري، التفكير والإبداع وفق هذا النموذج محتكرين على القلة.

1- الطالبة حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص 7.

زيادة على ما قيل في هذا المجال أصبحت المؤسسات التي تعتمد على الزبائن في إدارة شؤونها تستعمل نموذجاً تسييرياً جديداً فعلاً يعرف بالإدارة بالتحوّل، أي كل الموظفين وخاصة المسيرين ينزلون إلى الميدان للتأكد من السير الحسن للأعمال، ومراقبة الالتزامات التي قدمتها المؤسسة إن تم الوفاء بها فعلاً، والتطلع إلى كل ما هو محتمل مستقبلاً<sup>1</sup>.

نوه هنا إلى ضرورة تقديم بعض التحذيرات التي يجب على المؤسسة المتوجهة نحو الزبون عدم الوقوع فيها.

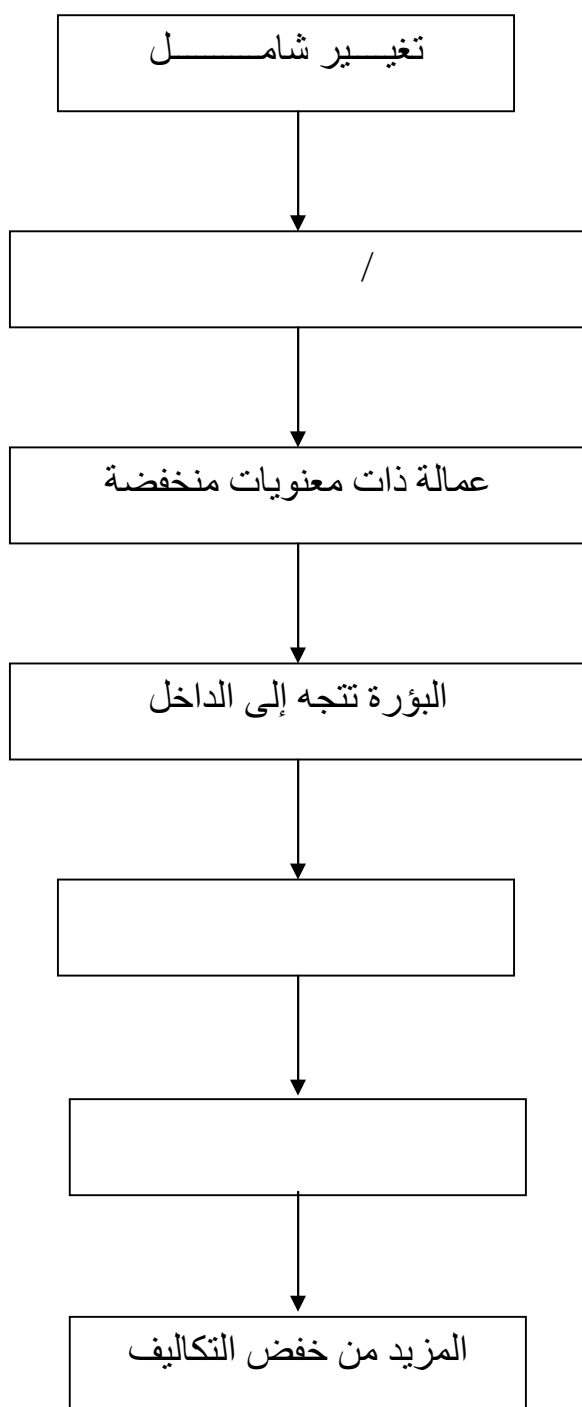
إن لجوء بعض المؤسسات إلى تخفيض التكلفة في مجالات الأنشطة، استجابة لضغوط المنافسة الشديدة انعكس سلباً على معنويات الأفراد العاملين، ويؤدي حتماً إلى:

قصور في خدمات الزبائن ( عيوب بالمنتجات، عدم الاهتمام، والاكتراث بالزبون، التسبب نتيجة عدم وجود حوافز، انخفاض الروح المعنوية)

و بالأكد أن عدم مقدرة المؤسسة على الاستمرار في وسط معروف بالمنافسة، وكذا المشاكل الداخلية سوف يزيد من تفاقم الوضعية وهذا يتجه المشكل نحو الأسفل على شكل لولب يمس كل الوظائف والأنشطة.

<sup>1</sup>-د، عبد الرحمن توفيق، "الإدارة بالزبائن، استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية"، سلسلة إصدارات بريك، القاهرة، 1998، ص 38.

الشكل الموالي رقم ( 04 ) : اللولب المتجه إلى الهبوط<sup>1</sup>



المصدر: د. عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 27

1-د، عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 27.

## المبحث الثاني: التسويق بالعلاقات

إن المتتبع والدارس للتطورات والتصورات التي عرفها التسويق لا يستطيع إنكار أو تجاهل مدى الخدمات التي قدمها هذا الأخير للمستهلكين وللمؤسسة على حد سواء، لكن رغم هذا كله إلا أنه بقي عاجزاً عن مواكبة والتكيف مع التطورات الأخيرة والتي اشترنا إليها في المطالب السابقة، كونه بالأساس ركز على المعاملة والعلاقة إن وجدت السريعة في حين المستهلك الواعي، المثقف والذي على علم كبير بالبدائل المتاحة يبحث عن مؤسسة من نوع آخر، أي بدأ يطلب معاملته أكثر من زبون تحتاجه المؤسسة للشراء ثم تحتفي، بعبارة أدق بدأ يبحث عن العلاقة الجيدة والطويلة والمعاملة من نوع آخر أكثر من كونه زبوناً بل شريكاً مادام بقاء المؤسسة واستمر رها متوقف عليه.

المطلب الأول: مفهوم و تعريف التسويق بالعلاقات:<sup>1</sup>

لقد تباينت التعارف التي حولت حصر التسويق بالعلاقات، لقد أثار (Gummesson) ضجة كبيرة حين صرح: أن القليلون من المؤلفين يستخدمون لفظ التسويق بالعلاقات يقدمون تعريفاً شاملاً له.

لقد تداخلت الاستعمالات فيما بينها، فبعض المؤلفين يستخدم مصطلح التسويق العلائقي أو التبادل العلاقات ولكن هذه الاختلافات هي مجرد اختلافات تمس التسميات فقط لكنها تستخدم للدلالة على نفس المعنى.

- إن جميع الجهود المبذولة لتفهم التسويق الحديث (التسويق بالعلاقات) في البيئة المعاصرة تفتقد لأسباب التالية:

1- تقدد المصطلحات المستخدمة لوصف وضعيات السوق الحالية.

2- الاعتقاد بان نوعيات معينة من التسويق تناسب مع مؤسسات معينة كاستهلاكية وان نوع آخر يناسب مؤسسة أخرى كالخدمية وهكذا.

- لا انه من الواجب ضبط تعريفاً للتسويق بالعلاقات، ونعرفه على انه التسويق الذي ينشط في ظل ظروف بيئية ترف بعدم الثبات والاستقرار واستجابة صغيرة من الزبائن يتم تحديدهم وفقاً لمعايير عديدة كتكرار الشراء، نسبة المساهمة في رقم الأعمال ودرجة الوفاء.

1- د جيهان عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

وقد عرفه كل من (Chalasan et Shani)<sup>1</sup> "التسويق بالعلاقات هو مجهود متكامل لبناء شبكة من الزبائن وتقومها باستمرار من أجل تحقيق أهداف مشتركة للطرفين، وذلك من خلال اتصالات تضيف قيمة عبر فترة زمنية طويلة".

وقد رأته (O'malley) وزملاؤها على أنه: "التسويق بالعلاقات يتضمن التعريف على توصيف وبدئ صيانة وفسح - حينما يكون ذلك مناسباً - العلاقات طويلة المدى مع الزبائن الرئيسيين والأطراف الأخرى من خلال التبادل الثنائي والوفاء بالوعود والتقييد بقواعد العلاقة من أجل تحقيق الأهداف وزيادة خبرة الأطراف المستهدفة"<sup>2</sup>.

واستناداً إلى التعاريف السابقة والتي أوردناها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر يمكن الوصول إلى تعريف شامل للتسويق بالعلاقات<sup>3</sup>:

التسويق بالعلاقات هو أسلوباً متكاملًا يتم من خلاله تعريف الزبائن وتحديدهم، العمل على استقطابهم، ومن ثم إشباع حاجاتهم ورتباتهم وفق إمكانياتهم، وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم وهذا يعني الاحتفاظ بهم، مما يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى الأداء المطلوب، ويتم ذلك من خلال مجموعة من قنوات الاتصال المباشرة مثل الانترنت والمكالمات الهاتفية والبيع الشخصي، وهذا يساعد على تعظيم القيمة المتحققة لكل من البائع والمشتري خلال عملية تبادل بين المؤسسة وزبائنهم كما يساعد المؤسسة على جعله من السهل على الزبائن إجراء عمليات التفاعل والتبادل معها في أي مكان وأي زمان، وبالطريقة التي يرغبون بها، ويعطيهم الإحساس والشعور بأنهم يتعاملون مع مؤسسة فريدة ومميزة تتعرف عليهم بشكل شخصي في كل حالة تعامل بينهم.

## 2- نشأة التسويق بالعلاقات:

- ان مفهوم التسويق بالعلاقات مفهومًا تم تقديمه خلال فترة الثمانينيات وانتشر استخدامه في البداية في مجال الصناعة والخدمات<sup>4</sup>، وفي فترة التسعينيات استحوذ مفهوم التسويق بالعلاقات على اهتمام متزايد من جانب الباحثين وحتى الميدانيين، وهذا نتيجة للتطور التكنولوجي الهائل، تحرير الأسواق واشتداد المنافسة العالمية، وأدراك أهمية الاحتفاظ بالزبائن.

لقد قامت مجموعة كبيرة من المؤسسات في الماضي بالتركيز على العلاقات في أنشطتها التسويقية، ولكن ذلك لم يأخذ طابع الفلسفة العامة في المؤسسة ولم يدخل ضمن إستراتيجيتها.

1- : 50.

2- د جيهان عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص 51.

3- د الهام فخري أحمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 393.

4- د. منى شفيق، « التسويق بالعلاقات»، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، سنة 2005، ص 7.

ويعود صراحة الاهتمام بهذا المدخل تاريخياً عندما أكد عدد من الباحثين في التسويق على دور التبادل باعتباره مفهوماً محورياً في علم التسويق (كوتلر وليفي 1975)، وفي عام 1979 أثار صراحة الباحث أرند Arndt إشكالية وأهمية العلاقات حيث رأى أن وجودها يجب الاعتراف به عند صياغة نظرية التسويق.

وفي الآونة الأخيرة بدأت معظم المؤسسات في تبني هذا المفهوم الجديد للتسويق وأدركت محدودية التسويق بالمعاملات وهذا للأسباب التالية:

- التسويق بالعلاقات له تأثير على قطاعات عديدة تشمل أسواق المستهلكين، أسواق الموردين، الأسواق الداخلية والأسواق ذات التأثير مثل الأسواق الحالية وغيرها.

- طبيعة العلاقات مع الزبائن في حالة تغير ولا تعرف الاستقرار وعليه يجب التحول عند التركيز على الصفقة إلى التركيز على العلاقة.

المطلب الثاني: خصائص تبني التسويق بالعلاقات في المؤسسة

### 1- دوافع وأهداف التسويق بالعلاقات:

من أهم أهداف ودوافع التسويق بالعلاقات مايلي:<sup>1</sup>

1- الحفاظ على الزبائن بدلا من المحاولة المستمرة للبحث عن عملاء جدد.

2- جعل العمل مرتبطا بالمؤسسة نتيجة إقامة روابط هيكلية و اجتماعية فالروابط الهيكلية تجعل علاقة الاستثمار بين الطرفين صعبة الفسخ نتيجة للتعقيدات والتكاليف المختلفة بتغير المصدر.

### 2- مزايا تطبيق التسويق بالعلاقات :

- زيادة ولاء الزبائن.

- زيادة استخدام نفس المنتج وذلك عن طريق خلق استخدام جديد له.

1- الصحن، محمد فريد وآخرون، "التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:44.

- بناء قاعدة بيانات للعملاء تيسير للمنظمة القيام بمبادرات تسويقية، تتضمن تنمية منتج جديد او بداية جديدة لزيارة رضاء الزبائن.
- زيارة فرف البيع لمجموعة منتجات أخرى لعملاء المؤسسة.
- زيادة فرص تخفيض تكاليف الترويج من خلال وسائل الإعلام .
- زيادة فرص الاتصال بالمستخدم النهائي .
- رفع مستوى الخدمة المقدمة للعملاء .
- ارتفاع ربحية المؤسسة.
- انخفاض تكلفة خدمة الزبائن.
- التميز التنافسي.
- تخفيض حاجة الزبون إلى جمع المعلومات للشراء.
- تخفيض درجة مخاطرة الزبون للشراء.
- انخفاض تكلفة الاتصالات التسويقية نتيجة الاتصال المستمر بالزبائن الرئيسيين للمنظمة.

### 3- مستويات التسويق بالعلاقات:

#### 3-1- التسويق بالعلاقات على أساس كل من قوة العلاقة والاعتمادية المتبادلة:<sup>1</sup>

تنقسم مستويات التسويق بالعلاقات بدورها الى ثلاثة نقاط:

- البيع الإجرائي: أي البيع للعملاء دون الاتصال بهم بعد ذلك وهذا يكون في حالة المنتجات ذات السعر المنخفض والأرباح المنخفضة، وكذا محاولة الاتصال بالزبائن قد يكلف المؤسسة كثيرا وذلك لانتشار هؤلاء الزبائن في الرقعة الجغرافية الكبيرة، كما يستعمل هذا النوع ممن البيع في حالة وجود علاقة غير وطيدة بين الزبون والمؤسسة.

1- د. منى شفيق " التسويق بالعلاقات، المؤسسة العالمية للتنمية الإدارية، بحث ودراسات، القاهرة 2005، ص ص 19- 20.

- **البيع بالعلاقات:** في هذه الحالة يتم الاتصال بالزبائن بعد إتمام عملية البيع ليتم التواصل معهم، ويتم ذلك عادة لقياس مدى رضائه عن عملياتهم الشرائية، حيث يتم استخدام هذا النوع من البيع في حالة ما كانت العلاقة متوسطة الشدة وكذا الاعتمادية متوسطة.

- **المشاركة:** إن قوة العلاقة والاعتمادية الكبيرة تجعل المؤسسة تتبادل مع الزبائن المعلومات التي من شأنها رفع كل من ربحية المؤسسة وكذا مبيعات الزبائن بحيث كل ما يمثل ربحاً للمؤسسة ويمثل ربحاً للعميل.<sup>1</sup>

### 3-2- تسويق بالعلاقات على أساس العلاقة مع الزبون<sup>2</sup>

في هذا المستوى نجد:

- العلاقة الأولية والأساسية حيث يقوم رجل البيع ببيع المنتج المستهلك، دون معاودة الاتصال به.
- العلاقة القائمة على ردود الأفعال: هنا وبعد بيع المنتج يحاول رجل البيع تشجيع العاملين على الاتصال بالمؤسسة في حالة وجود أي شكوى عن جودة أو استعمال المنتج، محاولة لمعرفة ردة فعل الزبون اتجاه المنتج المباع.
- العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة:

في هذه الحالة يحاول رجل البيع الاتصال بالزبون بعد مدة قصيرة من إقناعه للمنتج سعياً منه لمعرفة مدى رضا الزبون، الاقتراحات والتحسينات التي يوصي بها هذا الزبون المؤسسة.

- استمرارية الاتصال بعد البيع:

إن المؤسسة في هذه الحالة تسعى إلى تنمية العلاقة بينها وبين الزبون بالاتصال به من فترة إلى أخرى لمعرفة اقتراحاته حول تحسين المنتجات المطروحة، أو طرح منتجات جديدة.

- المشاركة: هنا تعمل المؤسسة على معرفة واكتشاف أساليب جديدة لاستعمال المنتج بصورة أفضل، ومن هنا فهي تتواصل معه بصورة مستمرة.

نعرض في الجدول الموالي ملائمة كل حالة مع كل مستوى من المستويات المختلفة للتسويق بالعلاقات.

<sup>1</sup>- كارن رون، دون بلهويد، "مرشد الأذكاء الكامل: خدمة الزبائن المتميزة"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص ص 278-288.

<sup>2</sup>- د- منى شفيق، المرجع السابق، ص ص 20-21.

الجدول رقم ( 02 ): مستويات التسويق بالعلاقات

أرباح قليلة	أرباح متوسطة	أرباح عالية	هامش الربح الزبائن
العلاقة القائمة على العلاقة الأولى أو ردود الأفعال	العلاقة القائمة على ردود الأفعال	العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة	عدد كبير من الزبائن متوزعين.
العلاقة القائمة على ردود الأفعال	العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة	العلاقة القائمة على استمرارية الاتصال بعد البيع	عدد متوسط من الزبائن المتوزعين
العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة	العلاقة القائمة على استمرارية الاتصال بعد البيع	العلاقة القائمة على المشاركة	عدد قليل من الزبائن المتوزعين

المصدر: الصحن، محمد فريد، "قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية الإسكندرية، 1996، ص 84.

#### 4- متطلبات تطبيق التسويق بالعلاقات<sup>1</sup>

إن تطبيق مفهوم جديد كالتسويق بالعلاقات في المؤسسة ليتم بسهولة، ولكن بحاجة إلى تغيير كبير وجذري في فلسفة المؤسسة وتوجهاتها الإستراتيجية طويلة الأجل وكذا هيكلها التنظيمية، نذكر على سبيل المثال للتغيير:<sup>2</sup>

- التغيير في قيم وثقافة المؤسسة.

- التغيير في عقلية إدارة المؤسسة.

- التغيير في نظام المكافآت والحوافز المعمول بها في المؤسسة.

<sup>1</sup> - د. الهام فخري أحمد حسن، "التسويق بالعلاقات" الملتقى العربي الثالث للتسويق في الوطن العربي، قطر، 2003، ص ص 397-398.

<sup>2</sup> - Dowling, Grahame, « Customer Relationship Management », California Management Review, vol 44, N° 3, Spring 2002, P P 88-102.

- التغيير في التوجه الاستراتيجي للمنظمة من حيث البحث عن الزبون الربح وليس السعي وراء عدد الزبائن، أي التركيز على نوعية الزبائن وليس عددهم، والتعامل مع الزبون المستهدف وليس جميع الزبائن، والمتابعة المستمرة والدائمة لهم، كذلك اعتبار الزبون جزءا هاما في عملية الإنتاج وتقديم المنتجات، إضافة إلى أهمية التركيز على جودة وتميز المنتجات.
- وللوصول إلى تطبيق فعال وناجح لمفهوم التسويق بالعلاقات، لا بد من اتباع القواعد التالية:
- تعريف الزبون المستهدف وتحديد خصائصه وحاجاته.
- بناء علاقات قوية مع الزبائن يجب أن يكون هدف جميع الأنشطة والتطبيقات التسويقية للمنظمة.
- قياس العلاقة مع الزبائن باعتبارها ميزة تنافسية للمنظمة.
- اعتماد التسويق بالعلاقات على ما توفره تقنيات تكنولوجيا المعلومات من إمكانية بناء نظم وقواعد المعلومات عن الزبائن، ووسائل الاتصال الشخصي معهم.
- بناء وتطوير أنشطة التسويق بالعلاقات منها:<sup>1</sup>

1. مراكز للاتصالات Call Centers

2. مواقع على شبكة الانترنت Web Sites

3. فرق لخدمة ومساعدة الزبائن. Customer services and support teams.

4. التجارة الإلكترونية عبر الانترنت. e.Commerce and Web marketing.

5. توفير البيانات اللازمة عن الزبائن Data Mining

6. برامج لدعم ولاء الزبائن الدائمين Loyalty programs

1 - WWW.Webcomo.com / CMO Consulting International.

### المطلب الثالث: التسويق بالعلاقات بين مؤيد ومعارض

رأينا انه استجابة وتماشيا مع أمانة البحث العلمي يجب أن نعرض ولو باختصار لأهم الدراسات والبحوث التي تباينت فيما بينها وانقسمت بين مؤيد الافتراضات التي يقوم عليها التسويق بالعلاقات ومعارض لها لا باس أن نذكر بأهم الافتراضات التي يقوم عليها التسويق بالعلاقات ثم نعرض وجهة نظر المؤيدين وكذا المعارضين.

#### 1- الافتراضات التي يقوم عليها التسويق بالعلاقات:

يقوم التسويق بالعلاقات على جملة من الافتراضات الأساسية:

- الزبون يفضل أن يحتفظ بعلاقة طويلة الأجل مع مقدم الخدمة أو بائع السلعة بدلا من التحول كل مرة من مقدم أو بائع لآخر.<sup>1</sup>
- مشكلة تكلفة جذب واستقطاب زبون جديد هي أكبر من تكلفة الاحتفاظ بزبون قديم وهذا 5 حتى 8 مرات.<sup>2</sup>
- إن الزبون الوفي والولي للمؤسسة عن طريق العلاقة الطويلة مستعد لدفع السعر دون تفاوض وينفق أكثر على شراء منتجات المؤسسة، كما تعتبره المؤسسة مصدرا موثوقا فيه لإعلام زبائن آخرين عن طريق الإشهار من الفم إلى الأذن.<sup>3</sup>
- إن ربحية الزبون الذي تربطه علاقة طويلة الأجل مع المؤسسة أكثر من الزبون الجديد.<sup>4</sup>

#### 2- الدراسات المؤيدة لتطبيق التسويق بالعلاقات:<sup>5</sup>

لقد أكدت الدراسات والبحوث التي سوف نوردتها في هذا الجزء الافتراضات التي يقوم عليها التسويق بالعلاقات سنعرضها على حسب تطورها الزمني.

<sup>1</sup> -Christopher H.Lovelock , « Services Marketing »,Englewood cliffs,NJ :prentice – Hall,2000, p 26

<sup>2</sup> -www . MSN Learning and research- print view- marketing com.

<sup>3</sup> -Valarie A .Zeithaml and Mary J Bitner, « services marketing », second edition MC Grow- hill company,2000, p:25

<sup>4</sup> -Werner j , Reinartz and V, kumar, « on the profitability of long –life customers in Non contractual setting: AN Empirical investigation and Implication for marketing, journal of marketing, 2000, PP 17-35.

<sup>5</sup> . الهام فخري احمد حسن، مرجع سبق ذكره،ص : 409

لقد جاءت دراسة كل من Reichheld, Sasser عام 1990 مؤكدة و مؤيدة لضرورة وجود علاقة طويلة الأجل بين المؤسسة والزبون وتضيف أنه كلها طالت العلاقة زادت الربحية من خلال هذا الزبون.

في عام أثبتت دراسة: Anderson et Fornell et Lehmann إن الخبرة والسابقة والناجحة أي تقصد الدارس حدوث الإشباع فهي التي تقود التعامل مع المؤسسة والنية في بناء علاقات طويلة الأجل، إن دراسة Berry وخاصة Levy et Weitz عام 1995 أكدت ونوهت إلى كون عنصرا الثقة والالتزام أساس علاقة الزبون بالمؤسسة وتؤكد هذه الدراسة إن عنصر الثقة هو نتيجة للوفاء والوعود التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

قد ربطت الدراسة التي قام بها Teals et Reichheld عام 1996 بين مدة العلاقة بين كل من المؤسسة والزبون والربحية فتوصلت انه كلما كانت هذه العلاقة طويلة كلما اثر ذلك ايجابيا على ربحية المؤسسة من خلال تكرار الزبون لعملية الشراء.

توصلت دراسة الباحث Baron إلى المكانة الكبيرة التي احتلها التسويق بالعلاقات في المؤسسة.

أما دراسة Ellen Coarbarino التي أجريت عام 1997، فقد توصلت إلى نتيجة مفادها أن التزام المؤسسة بوعودها للزبائن وثقة الزبون في المؤسسة أساس ربط علاقات طويلة الأجل، وأضاف في نفس السنة الباحث Bettencourt إن التزام الموظفين بأداء إعمالهم بالطريقة المطلوبة يقود حتما الزبائن إلى استمرار العلاقة في المؤسسة.

اعتبرت دراسة Fournier et Dobscha, Mick إن التسويق بالعلاقات اتجاه جديد من حيث الطرح النظري وحتى التطبيقي، وان إقامة علاقة وصدقة مع الزبون أمر ضروري لفهم متطلباته الكامنة.

في نفس السنة 1998، أيدت دراسة Spukeetal ودراسة كل من Stern Toupson et Arnould الطرح القائم على إن التسويق بالعلاقات جاء استجابة لاتجاه جديد من الزبائن الثلاث الذين يطمحون لإقامة علاقات طويلة الأجل مع المؤسسة، وكادت العلاقات الاجتماعية التي قد تقام بينهم وبين المؤسسة قد تتحول إلى علاقات تجارية.

إن دراسة Lindal L , Price et Eric J. Arnould التي أنجزت عام 1999 توصلت إلى نتائج دقيقة منها:

1- بداية العلاقة بين المؤسسة والزبون تبدأ بعلاقة صادقة.

2- العلاقات الاجتماعية شكل من أشكال العلاقات التجارية.

3- توصلت هذه الدراسة إلى ضبط تعريف للتسويق بالعلاقات وهذا من خلال جملة النتائج التي توصلت إليها وعليه عرفته:<sup>1</sup>

"عملية اتصال تفاعلي مستمر ومنتظم عبر الزمن بين المؤسسة وعملائها ويتضمن شكلا من أشكال الاعتمادية المتبادلة بينها"، وهذا ما أطلقوا عليه تعبير الصداقة التجارية كشكل من أشكال التسويق بالعلاقات.

### 3- الدراسات المؤيدة للمزج بين التسويق بالعلاقات والتسويق بالمعاملات:<sup>2</sup>

تعتبر دراسات Jackson سنة 1985 أولى الدراسات التي عالجت موضوع التسويق بالعلاقات واستخلصت هذه الدراسة انه يجب المزج بين التسويق بالعلاقات والتسويق بالمعاملات (التقليدي)، وأسندت في ذلك إن الزبائن لا يسو من طبيعة واحدة، فمنهم من يجب إقامة علاقات طويلة الأجل مع المؤسسة ومنهم من لا يود في ربط مثل العلاقات.

لقد أيدت هذا الرأي المستند على وجود فروقات في توجيهات الزبائن نحو إقامة علاقات من عدمها الدراسة التي قام بها كل من Dwyer و Schurr, Oh

ثم جاء من بعد ذلك كل من Anderson et Narus سنة 1991 ليؤكد على ضرورة اعتماد المؤسسة المفهومين معا (Tm et Rm).

وأضافا إن إقامة علاقة مع الزبائن أساس الإستراتيجية التسويقية ولكن، يجب أولا مراعاة تناسب هذا التوجه مع الزبائن الذين يبدون استعدادا لإقامة مثل هذه العلاقات.

أما الدراسات التطبيقية للتسويق بالعلاقات التي قامت الباحثة Elieu Garbarino عام 1999 لتؤكد الدراسات السابقة أي الزبون من يحدد توجه المؤسسة في إقامة العلاقة معه وهذا من خلاله نتيجته وسلوكه.

### 4- الدراسات التي عارضت تطبيق التسويق بالعلاقات:

لقد قدمت الدراسة التي أجريت سنة 1997 من طرف Dowling et Uncles<sup>1</sup> شكوكا كبيرة حول اعتبار الزبون الموالي هو الزبون الأكثر ربحية بل ذهبت ابعدها من هذا وحذرت من الافتراضات التي تقول إن تكلفة خدمة زبون موالي اقل، وان الزبون الموالي يدفع أسعارا أعلى اعتبرت ذلك مجرد دراسات سطحية وبسيطة يجب من الدراسات وخاصة الميدانية منها.

<sup>1</sup> د. الهام فخري احمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 409.

تقريبا نفس الانتقادات قدمها كل من Fournier et Dobsche , Nick وهذا استنادا إلى الدراسات قاموا بها سنة 1998 مفادها إن التسويق بالعلاقات فعلا قوي ولكن من جانب الطرح النظري- فقط ولكنه يعاني صعوبات كثيرة من الناحية التطبيقية.

تعتبر دراسة كل من Werner J. Reinartz et V. kuner من أكثر الدراسات تعمقا في هذا المجال، كونها اعتمدت على اختبار الفرضيات الأساسية التي يقوم عليها التسويق بالعلاقات لكن على مجموعة من الزبائن لا يربطهم بالمؤسسة أي تعاقد<sup>2</sup>.

- من بين الفرضيات التي تم اختيارها:

1 - هل هناك علاقة بين طول علاقة الزبون مع المؤسسة وبين ربحية ذلك الزبون.

2 - هل تزداد هذه الربحية مع الزمن.

3- هل تكاليف خدمة الزبون ذو العلاقة الطويلة مع المؤسسة اقل من غيره.

4- هل يدفع الزبون ذو العلاقة الطويلة مع المؤسسة الأسعار الأصلية ولا يطالب بالخصومات، وفعلا كانت النتائج تخالف كل الدراسات السابقة، فتوصلت أن ليس شرطا إن الزبون ذو العلاقة الطويلة مع المؤسسة وهو الأكثر ربحية، إذ تبين أن هذا الزبون يبحث عن السعر الأقل والقيمة المضاعفة والمعاملة الخاصة وهذا جزء علاقته الطويلة مع المؤسسة.

### المطلب الرابع: تسيير محفظة العلاقات<sup>3</sup>

يضيف التسويق بالعلاقات رصيذا كبيرا للمؤسسة من حيث بنائه للعلاقات الطويلة مع الزبائن وضمان ولائهم و بذلك ربحيتهم.

لقد ذهب (Hunt) سنة 1997 إلى أبعد من هذا الرصيد الذي يضيفه التسويق بالعلاقات عندما تناول موضوع كيفية ضرورة تسيير محفظة العلاقات، حيث أشار أنه واجب على المؤسسات أن تطور وتسيير محفظة علاقاتها التي يجب

<sup>1</sup> Dowling Grahame, customer relationship management , California Management Review, vol 44,n° 3,spring 2002,pp:88-102.

<sup>2</sup> Dowling Grahame,opcit,p:107

<sup>3</sup> . جيهان عبد المنع

فحصها أي إعادة النظر في كل علاقة موجودة فعلا للتأكد من أنها تضيف إلى قدرة وإمكانية المؤسسة على إنتاج منتج أو تقديم خدمة بكفاءة عالية وفعالية كبيرة.

إذن من منظور التسويق بالعلاقات على المؤسسة التكوين الفعلي لمحافظة أو منتج من العلاقات تكمل قدرتها الذاتية وتمكنها من الحصول على مراتب وأوضاع ذات ميزة تنافسية. و لقد أكد (Christopher) هذه الرؤية الجديدة التي تتطلب جهدا واستثمارا كبيرين من المؤسسة إذا أرادت تسيير جميع علاقاتها بشكل يسمح لها من خدمة زبائنها أحسن من منافسيها.

إن أسواق المؤسسة في الوقت الراهن لم تعد تقتصر على أسواق المستهلكين فقط كما كان ذلك في وقت مضى، بل اتسعت رقعتها لتشمل أسواق الموردين، الأفراد، الوسطاء وكذلك أسواق أصحاب النفوذ (Lobby).

أشار الباحث (Peck) وزملائه عام 1999 في هذا المجال مؤكدين بان السوق قد تغير بفعل العوامل البيئية حيث تم استبدال سوق المستهلكين القديم بفئتين منفصلتين: المستهلكون الوسطاء وقد ساهمت كل هذه البحوث في ظهور نوعا جديدا لسوق المؤسسة "الأسواق بالعلاقات".

وكما يجدر بنا المقام في هذا المدخل التطرق إلى رأي البروفسور فيلب كوتلر وهذا بالاستناد إلى أبحاث المدرسة النور دية (لاسكندنافية) حيث توصلت في دراساتها أن المؤسسات الأمريكية بدأت في الآونة الأخيرة تعرف منافسة شديدة وان أرادت إن تحقق مركزا تنافسيا في ظل هذه الظروف ما عليها سوى توطيد علاقاتها مع الأطراف المتعاملة معها كالزبائن في المقام الأول، الموزعين، الموردين، الأفراد، النقابات، ويركز كوتلر على ضرورة مراعاة هذه العلاقة و محاولة توطيدها على المدى البعيد، ويصنف العلاقات إلى أربع:

- علاقات مع الزبائن.

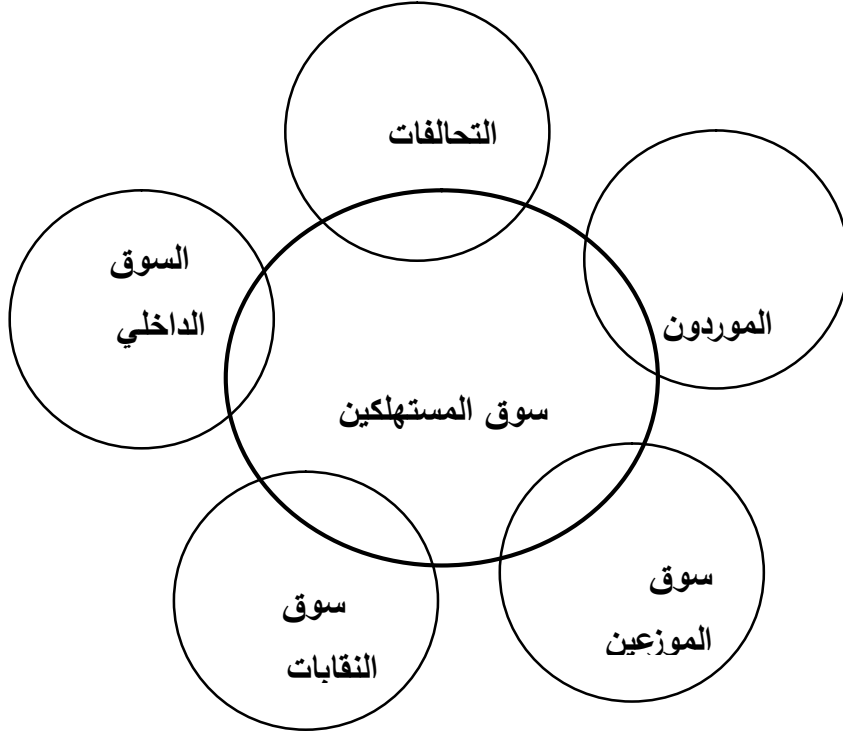
- علاقات مع الأفراد.

- علاقات مع الموردين.

- علاقات مع المودعين.

الشكل الموالي يصنف أهم المتعاملين مع المؤسسة:

شكل رقم (05) : الأسواق الستة



Source : Peck et al.1999.p107.

وفيما يلي سنتطرق الى كل سوق على حدى بنوع من الاختصار وكيف يمكن للمؤسسة ربط علاقة طويلة الأمد معه.

### 1- سوق المستهلكين:<sup>1</sup>

لقد توصلت دراسات (Webster 1990) و (Day et kalwani 1994) على ضرورة بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن والاحتفاظ بهم لتحقيق الأهداف الاقتصادية للعلاقة، لأن هذا النوع من العلاقات خاصة إذا كانت متبادلة توفر ميزة تنافسية، بل بالإضافة إلى ذلك الاحتفاظ بالزبائن الأكثر ربحية ( ذوي المساهمة بنسبة كبيرة في رقم أعمال المؤسسة) أقل تكلفة من البحث عن زبائن جدد خاصة في سوق تعرف منافسة قوية أين أصبح الحصول على زبون جديد ليس بالأمر السهل، واستطردت الدراسات السابقة أنه يجب اعتبار الزبائن أصولا إستراتيجية يجب حمايتها، سوف يتم الرجوع إلى موضوع علاقة المؤسسة بالزبون في مداخل لاحقة من هذا البحث.

1 . جيهان عبد المنع :

## 2- سوق الموزعين:

يعتبر الموزع همزة وصل بين المؤسسة وزبائنها فهو من يتعامل مباشرة مع الزبون، الاحتكاك الدائم بينه وبين الزبائن يولد نوعا من الألفة والمودة فالموزع الذي يتمتع بعلاقة طيبة وطويلة مع المؤسسة هو الذي ينقل صورة جيدة وأفكار ومعلومات كاملة عن المؤسسة وكذا عن الزبون، فكثير من المؤسسات تعول كثيرا على موزعيها لنقل المعلومات التي هي بحاجة إليها لاستغلالها في ترشيد خططها وإستراتيجيتها.

## 3- السوق الداخلي:

كما انه للمؤسسة سوقا تتكون من زبائن الذين تحاول المحافظة عليهم وربط علاقات طويلة الأجل معهم، هناك أيضا سوقا ل تقل أهمية، أهمهم الأفراد الداخليين الذين يشرفون على تنفيذ خطة المؤسسة، لذا وجب على المؤسسة إتباع سياسة واضحة المعالم مبنية على التفاهم المستمر وإنتاج طرق تحفيزية (مادية، معنوية) لرفع معنوية أفرادها، لان المنتج ما هو إلا منتج من العوامل أهمها المورد البشري.

4 - سوق النقابات وجماعات الضغط:<sup>1</sup>

لعل ما ميز هذه الفترة هو التنامي المستمر للنقابات العمالية التي طالبت و ما زالت تطالب بحقوق الأفراد ضمانا لكرامتهم و حماية لإنسانيتهم من جهة و التزايد الكبير لجماعات التأثير المتمثلة في جماعات حماية المستهلكين و جماعات حماية البيئة التي أصبحت في غالب الأحيان ذات تأثيرات كبيرة و قوية على نشاط المؤسسة و لا باس ان نذكر هنا بجاذبة الشركة العملاقة McDonald و مشاكلها مع جماعات حماية البيئة.

انه من الضروري على المؤسسة ان تنسج علاقات طويلة و قوية مع هذه الجماعات ضمانا لاستمرار نشاطها و نموها وليس فقط علاقات ظرفية تستغلها كلما وجدت نفسها في مأزق أو في مشكل.

<sup>1</sup> Berry , Leonard L , « Relationship Marketing of Services-Growing Interest ,1995,pp : 236-245

## خاتمة:

لقد أصبحت المؤسسة الحديثة، التي تنشط وسط محيط متغير واعية بأن بقاءها مرهون بمدى استجابتها وتكيفها السريع مع هذه التغيرات، خاصة تكنولوجيات الإعلام والاتصال، المنافسة والمستهلك الجديد، فكان لزاما عليها تغيير فلسفتها بتبنيها منهجا تسييريا جديدا، تمثل في تخليها عن التسويق بالمعاملات واستبداله بالتسويق بالعلاقات الذي يعتبر مدخلا جديدا يقود ويوجه المؤسسة نحو زبائنها، وهذا اضطرها إلى إحداث عدة تغييرات بداية بتنظيمها الداخلي، فتنبت الإدارة بالزبائن المعتمدة على الإبداع، الابتكار والتسيير بالمشاركة ( management participatif)، وحتى مناهج أخرى كالإدارة من الأسفل إلى الأعلى bottom up management، وراحت تبحث عن منافذ ( موارد) أخرى، حتى تستطيع كسب ميزة خاصة في ظل زيادة شدة المنافسة فتوصلت إلى كون الموارد المادية لم تعد مدخلا كافيا، بل الموارد غير المادية يمكن الاعتماد عليها للتمييز، ومن هنا جاءت فكرة تسيير محفظة العلاقات (العلاقات مع الأفراد في داخل المؤسسة، العلاقات مع الموردين، وخاصة التركيز على العلاقات مع الزبائن (ERM, SRM, CRM).

إذن أصبح تسيير العلاقات مع الزبائن منهجا جديدا تعول عليه المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية، وضمانا للاحتفاظ بالزبائن من التسرب، و كسب الزبائن الجدد.



### الفصل الثاني: تسيير العلاقات مع الزبائن

#### المقدمة:

في سوق مزدحم بالسلع والخدمات أصبح من الصعب جدا، إن لم نقل من المستحيل أن تميز المؤسسة منتجاتها أو خدماتها عن باقي المؤسسات المنافسة الأخرى، فكل المنتجات/ الخدمات تم تطويرها لتصبح ذات جودة عالية وأسعار معقولة، واستعملت لأجل تصريفها في سوق شديدة المنافسة، حملات اشهارية مكلفة جدا<sup>1</sup> و اختيار أحسن و أنجع القنوات.

فكيف العمل؟، كيف تستطيع المؤسسة أن تضمن بقاء و ولاء زبائننا؟

إن مهمة البحث عن زبائن جدد أصبحت صعبة المنال ومعقدة جدا و خاصة من ناحية التكلفة.

في ظل هذه الظروف، لم تجد المؤسسة سبيلا و مخرجا سوى ربط علاقات طويلة الأمد وقوية مع زبائننا، لأجل المحافظة عليهم من أي شكل من أشكال التسرب، من هنا ظهرت فكرة تسيير العلاقات مع الزبائن.

سنتناول في هذا الفصل المفاهيم الأساسية لتسيير العلاقات مع الزبائن متطرقين إلى:

مدخل إلى الوعاء المثقوب وهنا نبين كيف انتقلت المؤسسة من محاولة جذب الزبون إلى محاولة الاحتفاظ به، ثم نعرض أهم التعاريف، التطور، التاريخي و كذا أسس بناء هذه العلاقات، وكيف استطاعت المؤسسة بفضل جملة الجسور المالية، الاجتماعية و كذا الهيكلية أن تنسج علاقة وطيدة مع الزبون، ثم في الآخر نقف عند أهداف تسيير العلاقات مع الزبائن سواء تعلق الأمر بأهداف المؤسسة أو الزبون على حد سواء.

<sup>1</sup> - خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، "أسرار ولاء العملاء، تأليف ريك بريرا،" العدد298، ماي 2005، الشركة العربية للاعلام العلمي، ص 01.

المبحث الأول: تسيير العلاقات مع الزبائن

المطلب الأول: مدخل الوعاء المثقوب.<sup>1</sup>

اتجهت المؤسسات بغض النظر على نشاطها (إنتاجية، تجارية أو خدمية)، خاصة كانت أم عمومية نحو توطيد علاقات طويلة الأمد مع زبائنها المرشحين، أي في محاولة منها لكسبهم والاحتفاظ بهم أكبر وأطول مدة زمنية ممكنة. إن المتبع للفكر التسويقي - كما أشرنا إلى ذلك بنوع من التفصيل في الفصل السابق - يلمس أن المؤسسات قد ركزت في بناء إستراتيجيتها على جلب المستهلكين الجدد، إذ كانت تتعامل معهم كأرقام سواء لزيادة أرباحها أو حصتها السوقية، وكانت تربطها بمستهلكيها " المعاملة " (la transaction)، لأنها كانت تتعامل مع بيئة تتصف بالاستقرار النسبي فعدد المنافسين محدود، والنافسون معروفون، الموردون معروفون، فالتزايد الهائل والمستمر للمستهلكين كان يمثل لها نوعاً من الاستقرار والمتابعة على هج هذه الإستراتيجية.

فمدخل الوعاء المثقوب يصف المؤسسات التي تهدف في الأساس إلى جذب الأعداد الهائلة من المستهلكين ولكن لا يهتمهم الاحتفاظ بهم، كون حجم الأسواق كانت تعرف نمواً كبيراً، سريعاً وخاصة متزايداً من المستهلكين، فإشكال تسرب المستهلكين لم يكن يعني للمؤسسة خسارة أو حتى يمثل لها تحوفاً مادامت قادرة على استقطاب وجذب مستهلكين جدد كلما استدعت الضرورة لذلك

والحقيقة أنه في هذه الفترة كانت هناك أعداداً هائلة من المستهلكين تتسرب من مؤسسة إلى أخرى وهذا يمكن رده إلى عدة أسباب لعل أهمها عدم رضا المستهلكين عن المنتج أو الخدمة، الأسعار التي لا تتماشى وتتطابق مع القدرات الشرائية وخاصة المعاملة السيئة التي كان يتلقاها المستهلكين من طرف المؤسسة أو بسبب العلاقة الظرفية التي كانت تنتهي بمجرد انتهاء الصفقة.<sup>2</sup>

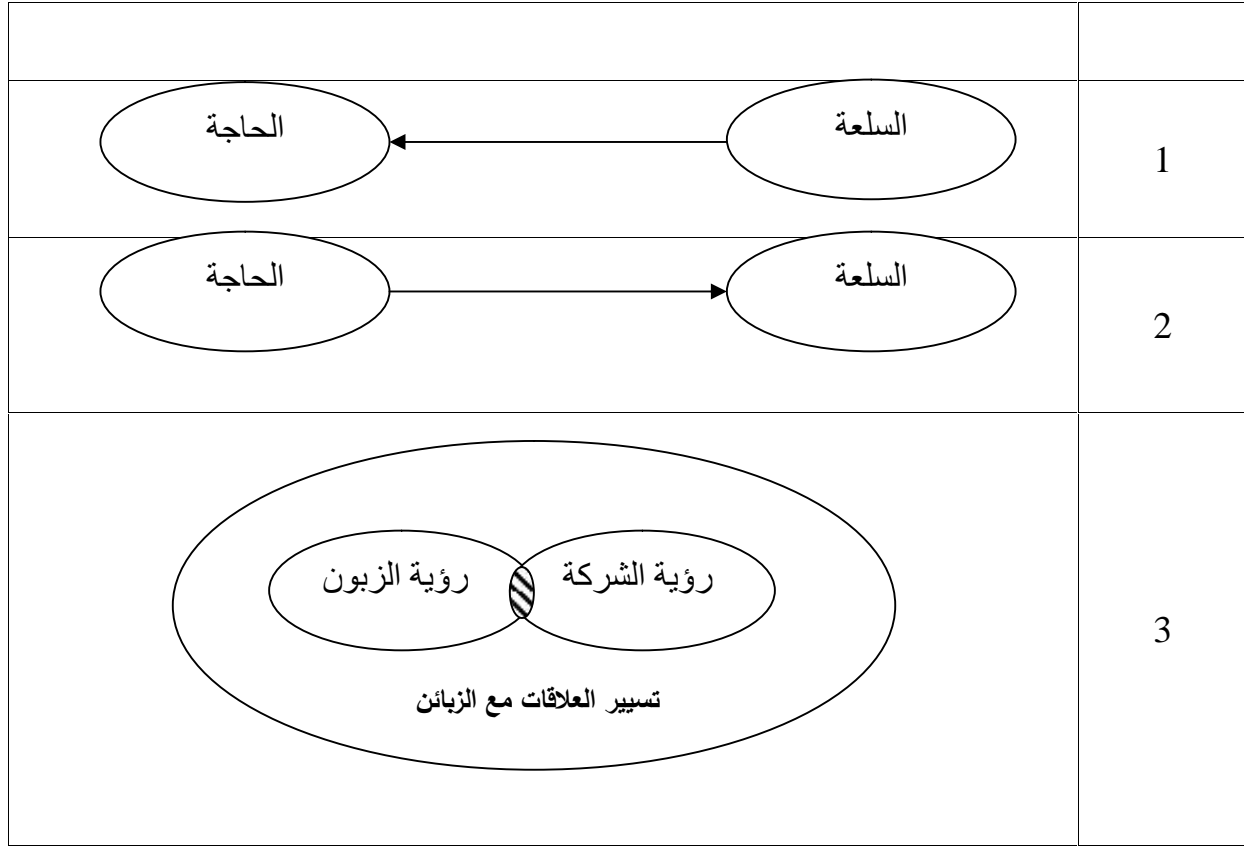
تطور المؤسسة نحو الزبون:

كانت عملية الاتصال من طرف واحد أي ذات اتجاه واحد فقط، فالمؤسسة تعلم بوجود سلعة/ خدمة معينة ذات خصائص وسعر معينين دون التركيز الفعلي والحقيقي لرغبات المستهلك ودون الحاجة إلى بناء جسور معه.

<sup>1</sup>-د- محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم، التسويق العالمي، تسيير العلاقات مع الزبائن CRM"، الدار الجامعية، 2008، ص 34.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق، ص 35.

الشكل رقم (06): التطور الذي عرفته المؤسسة للتوجه الفعلي نحو الزبون<sup>1</sup>



المصدر: د. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات"، الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراق، 2004، ص 297.

إن تفسير الشكل أو الاستنتاج الذي يمكن استخلاصه كون في:

#### المرحلة الأولى:

كانت المؤسسة تصمم المنتجات بما يسمح لها بتدنية تكاليف الإنتاج إلى المستويات الدنيا ضمانا للمنافسة، كانت المنافسة تعتمد إلى حد كبير على الأسعار دون مراعاة الرغبات ولا التطلعات التي ينتظرها المستهلك، ففي نظر المؤسسة مادام هناك حاجة لدى المستهلك ومنتجاتنا تضمن حدا معينا من الجودة فهي قادرة على تلبية هذه الحاجة<sup>2</sup>.

#### المرحلة الثانية:

اكتشفت المؤسسة الزبون وتأكدت أن بقاءها مرهون إلى حد كبير بخدمة وتلبية رغبات وحاجات الزبون، فأصبحت تنتج وتصمم منتجات (أشكال، ألوان، أحجام) لكن لكافة المستهلكين أي إهمال وجود الفروقات الفردية بين

<sup>1</sup> - د. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات"، الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراق، 2004، ص 297.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، المرجع ذكر سابق، ص 299.

المستهلكين ولكنها على العموم خطوة عملاقة إلى الأمام ما دام حاجة الزبون أصبحت هي تحرك العملية الإنتاجية، ولكن حتى هذه المرحلة تعرف بوجود قصور كبير في تباين الرؤية بين كل من المؤسسة والزبون.

### المرحلة الثالثة:

تعرف المرحلة الثالثة على الاشتراك والتداخل الكبير الموجود بين كل من وجهة نظر المؤسسة والزبون، والاتصال المتبادل، ازدواجية الاتصال، فانتقل الزبون من خصم للمؤسسة في البداية إلى مستهلك يجب مراعاة حاجاته ورغباته وصولاً إلى شريك في المؤسسة.

في هذا الاتجاه الجديد للمؤسسة أين حاولت توطيد علاقاتها مع الزبائن مع مراعاة مواءمة كل الظروف لإنجاح ذلك، عرفت هذه الرؤية بتسيير العلاقات مع الزبائن.

### المطلب الثاني: تعريف العلاقات مع الزبائن

لقد نمى و تطور مفهوم تسيير العلاقات مع الزبائن و انتشر في مجال التسويق الصناعي و ذلك في مجال تسويق الخدمة و لكنه في الآونة الأخيرة بدأ في الانتشار في مجال تسويق السلع المادية و قد وصل إلى أوروبا في أواخر الثمانينات في قلبه النظري و تجلى في ميدان الإدارة و خاصة عند دخول الإعلام الآلي في المؤسسة و قد وصل عدد البحوث و المقالات حول هذا الموضوع في منتصف سنة 2003 حوالي 3.383.000 بحث و مقال في محرك البحث " GOOGLE"<sup>1</sup>

تتضمن تسيير العلاقة مع الزبون مناهج البحث و الاستراتيجيات و برامج الويب كمؤهلات قائمة تساعد المؤسسة في تنظيم تسيير العلاقة مع الزبون و استخدام هذا المنهج لهدف معرفة جيدة لحاجات الزبون و من ثم تحقيق الربح.<sup>2</sup>

### الحروف الثلاثة CRM هي:

اختصار للكلمات (Customer Relationship Management)، باللغة الفرنسية GRC

(Gestion de la Relation client)، وهي مفهوم جديد ومنهجية لفهم و أيضا التأثير في سلوك الزبون من خلال عملية التواصل معه وذلك بهدف تحسين عملية الاحتفاظ بالزبون، الحصول على الزبون وخاصة بلوغ ولاء الزبون وتحقيق الربح.<sup>3</sup>

و لقد وردت في الأدبيات التي تناولت هذا المفهوم عدة تعاريف لعملية تسيير العلاقات مع الزبائن ولكن ما تيسر منها باللغة العربية قليل جدا كون هذه الطرق التسييرية لم تأخذ حظها المنوط إليه في المؤسسات و تم تعريفها على أنها: "نظام جلب واكتساب العملاء المرشحين والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة تأخذ بعين الاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة وإستراتيجيتها لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المرشحين فقط وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المرشحين."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -Stanley Brown, C.R.M : Customer rlationsip management, édition village mondial, 2006, page : 211

<sup>2</sup> - Ibid, page : 244

<sup>3</sup> - أ. فاطمة مانع و أ. نعيمة برك، " إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الاعمال- الممارسة للتسويق الالكتروني"، جامعة شلف، الجزائر، ص 10.

أو بمعنى آخر: " هي مرحلة تغيير سلوك الزبون تبحث لتتعلم انطلاقا من كل عملية تفاعل مع هذا الأخير، وتهدف إلى التعامل ومعاملة كل زبون بطريقة مختلفة أي بطريقة انفرادية حتى تستطيع توطيد العلاقة الموجودة بينه وبين المؤسسة."<sup>2</sup>

تعريف آخر: " تسيير العلاقات مع الزبائن هي سيرورة تفاعلية ترمي إلى تحقيق التوازن الأمثل بين استثمارات المؤسسة وإشباع حاجات الزبائن بغية توليد أرباح."<sup>3</sup>

لقد عرفها (Ann Laroche):

" إستراتيجية أعمال تهدف إلى الإشباع و وفاء الزبون نتيجة تقديم خدمة أكثر إحساسا وتكيفاً مع حاجاته."<sup>4</sup>

تعريف آخر: " يشمل تسيير علاقة الزبون اتجاه مجمل وظائف المؤسسة الى جذب والاحتفاظ بالزبون."<sup>5</sup>

أو هي: " إجراء أو منهج يستعمل لمعرفة أكثر للزبون و احتياجاته لتقوية العلاقة معه."<sup>6</sup>

"إن تسيير العلاقات مع الزبائن ليس بإجراء وظيفي و لا بتطبيقات في الإعلام أو أنظمة المعلومات و لكنه إجراء تنظيمي و إستراتيجية واضحة المعالم تتبعها كل مؤسسة تضع الزبون في المقام الأول لبلوغ أهدافها"<sup>7</sup>.

وهناك العديد من عناصر التكنولوجيا التي تستعمل داخل هذا المنهج، بحيث لا تعتبر تسيير العلاقات مع الزبائن كتكنولوجيا، وإنما هو عملية تتكون أساسا من جمع المعلومات و البيانات عن الزبائن حجم المبيعات و مؤشرات السوق و تقلباته لتحقيق أعمال المؤسسة باستعمال تكنولوجيا المعلومات و الإمكانيات البشرية الملائمة ( رجال البيع ) لكسب الزبون و الاحتفاظ به وفيما و معرفة رغباته و منه قيمته لدى المؤسسة.

أسباب تطور تسيير العلاقات مع الزبائن:<sup>8</sup>

- ارتفاع أو نمو الوفاء لدى الزبون

- دمج قنوات الاتصال بين المؤسسة و المحيط الخارجي

- ارتفاع أو نمو الإنتاجية لدى المؤسسة

**السبب الأول:** تنامي عنصر الوفاء في ظل الاقتصاد المتطور، بحيث حصة المؤسسة من السوق تكون مركزة على نسبة الوفاء لدى الزبائن و هذا لا يتأتى إلا بقيام علاقة قوية مع الزبون و منه استعمال وسائل اتصال شخصية.

**السبب الثاني:** دمج قنوات الاتصال المختلفة كالانترنت، الرسائل الإلكترونية، نقاط البيع... قصد الاتصال و

<sup>1</sup> - كتب المدير ورجال الأعمال، نفس المرجع السابق، ص 02.

<sup>2</sup> - Université des Sciences et de la technologies ,Houari Boumediene, Laboratoire de recherche en Intelligence Artificielle (LRIA), département d'informatique, Faculté d'Electronique et d'informatique,Bab Ezzouar, Alger, mars 2007, P 02.

<sup>3</sup> - أ. كربالي بغداد، " الانترنت وتسيير علاقة الزبون ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص 180.

<sup>4</sup> - نفس المرجع السابق، ص 80.

<sup>5</sup> - Line Lasserre et Bernard Legrand, CRM- les attentes des clients -, village mondial press,2002 , page :149

<sup>6</sup> - Ibid, page : 155

<sup>7</sup> - د. نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 312

<sup>8</sup> - بيتر ف. دراكر، " الإدارة"، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة:2008، ص: 488

التواصل الجيد مع الزبون.

**السبب الثالث:** تنامي عنصر الإنتاجية عبر آليات لزيادة فعالية العلاقة مع الزبون بتبني جزئيا أو كليا نشاطات آلية و باستعمال أدوات اتصال مباشرة و تقصي المعلومات المتعلقة بالزبون و هذا يؤدي إلى تخفيض التكلفة و زيادة قوة البيع.<sup>1</sup>

- في الحقيقة لقد ظهرت تقنيات تسيير العلاقات مع الزبائن في الثمانينات، ولقد اتخذت في البداية طابعا عرف باسم نظام معلومات الزبائن (C.I.S)، تمثلت أهمية هذا النظام أولا في مساعدة الموظفين والزبائن في تقديم يد العون أولا لإدارة قسم المبيعات والتسويق والزبائن بالدرجة الثانية. لم يبق هذا النظام على الشكل الذي كان عليه من قبل بل عرف عدة تطورات بداية:

### 1- الاتصالات الإدارية: (C.M)

أين أصبحت المعلومات الخاصة بالزبائن والمنافسين تتحرك وتنتقل في كل الاتجاهات داخل المؤسسة بسهولة كبيرة مما سهل مهمة التعامل مع هذه المعلومات وسرعة اتخاذ القرارات.

### 2- القوة البيعية: (S.F.A)

حيث شكّلت هذه التطبيقات أدوات فعالة تخدم الشركات من خلال إدارة عمليات التسويق، المبيعات، التحليل، خدمة الزبائن، وغيرها، وبعد أن نضجت هذه الأفكار و تطورت أخذت بعدا أكثر فعالية و أهمية لتصبح تمثل مراكزا للاتصال بالزبائن.

### 3- مراكز الاتصال بالزبون: (C.C.C)

إن التنظيم الآلي لمراكز الاتصالات الهاتفية مع الزبائن وكذا التكنولوجيات و الدمج (الاتصال/إعلام آلي)، يضمن بشكل فعال تحديد الزبون وهذا من خلال مكالمتهن إذ يبين النظام كل المعطيات الخاصة بالزبون لدى العون المتلقي للمكالمة.

رغم وجود عدة مجالات للاتصال بين رجل البيع و الزبون كالانترنيت التي فسحت مجال التواصل و جعلته سهلا بين المؤسسة و الزبون، إلا أن هذا لا ينفي الوجود الدائم لاستعمال الهاتف و التعامل وجها لوجه، لدى تسعى معظم المؤسسات اليوم إلى إنشاء مراكز الاتصال لتلبية متطلبات الزبون و التواصل معه.

إن تطورات هذه التطبيقات إن دل على شيء وإنما يدل على الرغبة الشديدة للمؤسسة من خلال إدارة عمليات التسويق، إدارة المبيعات و خدمات الزبائن أن تتجه أكثر نحو الزبون لخدمته، الاعتناء، و خاصة كسبه أكثر.

إن قمة تطورات هذه التطبيقات والأفكار عبر الزمن استجابة للمتغيرات البيئية وصلت إلى ما أصبح يعرف بتسيير العلاقات مع الزبائن (C.R.M).

<sup>1</sup> - Ibid, page : 150

المراحل الخمس لتسيير العلاقات مع الزبائن :

المؤسسة الراغبة و الطامحة في تقوية مركزها التنافسي بالاعتماد على قوة العلاقة مع زبائنها، تتبع في الحقيقة عدة خطوات أو مراحل، يتفق المختصون و الباحثون في مجال تسيير العلاقات مع الزبائن على ضرورة تبني خمس مراحل رئيسية لإنجاح هذه العملية:

– المرحلة الأولى:

التعريف : جمع معلومات و بيانات عن كل زبون مستهدف في مخطط الأنشطة، هذه المعلومات يتم معالجتها و دمجها في قاعدة بيانات و تكون مصادرها عن طريق الاستبيانات و الأسئلة و كذلك عن طريق الخدمة المقدمة، و خدمات ما بعد البيع، مركز الاتصالات (الهواتف)، الإنترنت و البريد

– المرحلة الثانية:

التقسيم : أي تقسيم الزبائن بعد جمع المعلومات عنهم و معالجتها و دمجها في قاعدة بيانات، بحيث يقسم الزبائن حسب أهمية الشراء لديهم و كذلك حجم الشراء صغير، كبير متوسط و كذلك حسب المنتج المراد شراؤه و حسب القدرة الشرائية لديه، للضبط الجيد لسياسة العلاقة مع الزبون.

– المرحلة الثالثة:

التكيف : إن معرفة الزبون و تقسيمه إلى مجموعات، الهدف منه هو تكيف المؤسسة مع الزبون و الاتصال به و يكون هذا التكيف عن طريق قنوات الاتصال المختلفة.

– المرحلة الرابعة:

التبادل : تقوم المؤسسة بالاتصال مع الزبون هاتفياً أو عن طريق الرسائل الالكترونية لتكوين علاقة معه بإعطائه مجمل المعلومات التي يحتاجها.

الزبون يتصل بالمؤسسة عن طريق وسائل أخرى كالرسائل الالكترونية أو الالتقاء في نقطة البيع هذا الالتقاء يكون قاعدة بيانات للمؤسسة، يجب أن تستغلها و عليها أن تكمل عملية الشراء عند الالتقاء به.

– المرحلة الخامسة:

التنمية : أي تنمية علاقة الزبون بنائها و تقويتها في نفس الوقت أثناء أول اتصال واحتكاك معه، بحيث أن ممارسة الاتصال هو بعد هام لتحقيق الأهداف المسطرة و المعدّة مسبقاً و مؤشرات العلاقة يمكن أن تأخذ عدة أشكال مثل:

- علامة تحقيق الرضا
- رقم أعمال لكل زبون
- المردودية لكل زبون و حصته
- معدل تبادل الرسائل الإلكترونية

### المطلب الثالث: أسس بناء العلاقات مع الزبائن

إن الفلسفة التي تقوم عليها المؤسسة التي تود وتطمح إلى بناء علاقات جيدة وطويلة مع زبائنها تتمثل في إمداد هؤلاء الزبائن بأكبر قيمة ممكنة، هذا من زاوية، والتطلع دائما إلى حاجاتهم و رغباتهم المستقبلية قبل منافسيها لإشباعها، ومن ثم تحقيق رضاهم، لقد أثبتت التجربة أن الزبون الراضي أكثر تكرارا لعملية الشراء، وأقل اعتراضا فيما يخص الأسعار والشكاوي.<sup>1</sup>

سنحاول في المدخل مناقشة أساسية مهمين يمكن الاعتماد عليها لبناء قاعدة وأرضية صلبة لتطوير العلاقات مع الزبائن ومن بعد محاولة تسييرها وإبقائها مدى الحياة.

#### 1- محاور القيمة:

يتعامل المستهلك مع المؤسسة التي يعتقد أنها تقدم له أكبر قيمة مقارنة ببقية المنافسين المتواجدين بالسوق (تتم المقارنة والمفاضلة حتى مع السوق الافتراضية).

#### 1-1 تعريف القيمة:

تعرف القيمة على أنها جميع المنافع التي ينفق من أجلها المستهلك ماله، وقته وجهده في سبيل الحصول عليها لكن مع مراعاة أنه يسعى دوما إلى البحث عن أكبر قيمة ممكنة في السوق وفي ظل طبعا ميزانيته.

على العموم يجب على المؤسسة مراعاة أي المنتجات تنتج، وبأي أحجام، أشكال، ألوان، كميات وغيرها، هذا من جانب، ومراعاة أيضا أن تخدم بأكبر كفاية ممكنة السوق في حدود كفاءتها المحورية (الإستراتيجية) ، معناه بشيء من الوضوح، لا يجب على المؤسسة أن تنصاغ وراء رغبات وحاجات الزبائن التي تتنافى ومهنتها الأساسية.

من وجهة نظر التسويق تنقسم القيمة ( قيمة المنتج) إلى قسمين:

#### 1- القيمة الملموسة:

يعبر عن القيمة المادية جميع المنافع التي يتحصل عليها المستهلك من جراء شراءه لسلعة كالجودة، الشكل، السعر، العلامة التجارية، ويطلق عليها تسمية المركز الداخلي لقيمة السلعة.

#### 2- القيمة غير الملموسة:

وهي مجمل المكونات والمنافع التي يبحث عنها المستهلك ولا تمس الجانب المادي للمنتج، وتتمثل عموما في:

- خدمات ما بعد البيع.
  - طرق وتسهيلات الدفع.
  - سرعة التسليم.
  - ضمان سلامة المنتج.
- ويعبر عنها بالصورة الذهنية للمنتج/ الخدمة.

<sup>1</sup> - د. عبد الرحمان توفيق، الإدارة الالكترونية و تحديات المستقبل ، سلسلة إصدارات بميك، لطبعة الثالثة، القاهرة 2005، ص: 271

### 3- رضا الزبون:

عادة ما يقتني الزبون منتوجات أو خدمة على أمل كبير أن تلي له أكبر قدر من المنفعة، وهو بذلك يتوقع قدرا من الأداء للمنتوج / الخدمة ويقارن هذا التوقع بالاستخدام الفعلي، فإذا ما تم التوافق بين ما تم توقعه وما تم الحصول عليه فعلا نتج عن ذلك حالة رضا، أما إذا أحس الزبون أن أداء المنتج أو الخدمة أقل من توقعاته أصابه نوع من الإحباط وأحس بنوع من عدم الرضا، والحالة المثلى التي تسعى المؤسسة دوما إلى بلوغها هي أن يفوق الأداء الفعلي لمنتوجها أو خدمتها ما توقعه الزبون وإذا ما بلغت المؤسسة هذه الخطوة تكون بذلك قد ضمنت استمرار تعامل هذا الزبون معها لفترة طويلة جدا شريطة أن تستطيع المحافظة على هذه الخاصية.

#### 2-1- تعريف رضا الزبون:

يعرف رضا الزبون: "درجة إدراك الزبون مدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلي حاجاته ورغباته"<sup>1</sup>. ولقد تم تعريفه على أنه: "ذلك الشعور الذي يوصي للزبون السرور أو عدم السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون."<sup>2</sup>

#### مراحل تحقيق رضا الزبون:

حتى تحقق المؤسسة رضا زبائنها عليها إتباع ثلاث خطوات جوهرية:

#### 1- فهم حاجات الزبون:

تعتبر عملية متابعة الزبائن والاتصال بهم عملية أساسية جدا في مخطط تحقيق رضا الزبون، فالفهم الجيد لرغباته وحاجاته يساعد المؤسسة في فهم العوامل الخارجية وكذا السيكلوجية التي تدفع الزبون للشراء أو الإحجام عنه ومن ثم إعداد السياسة التسويقية التي تدفع الزبون إلى اتخاذ قرار شرائي ايجابي، يعد فهم العوامل الداخلية والخارجية أمرا في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة، المعادلة السلوكية التالية تفسر جملة هذه العوامل:

$$C = f(P.E) \text{ حيث:}$$

C: السلوك.

F: دالة.

P: العوامل السيكلوجية/ الداخلية.

E: العوامل الخارجية/ عوامل المحيط.

1- د، يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي وباس العبادي 3 الدور الاستراتيجي لادارة الجودة الشاملة في ادارة علاقات الزبون، دراسة تطبيقية في معمل بيبسي، الكوفة"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة علوم انسانية، السنة الخامسة، العدد 36، 2008، ص 15.  
2- نفس المرجع السابق، ص 15.

## 2- التغذية العكسية:

ان فهم رضا الزبون تترجم فيما بعد الى منتوجات/ خدمات يتم طرهما في السوق لتلبي رغبات فئة معينة من الزبائن، يتم بعد ذلك متابعة هؤلاء الزبائن لمعرفة آرائهم عن المنتج/ الخدمة، اذ تعتبر المعلومات المرتدة من الزبائن مصدرا أساسيا لتعديل جوانب القصور التي قد تكون المؤسسة قد غفلت عنها.

## 3- القياس:

رضا الزبون ليس هدفا في حد ذاته، بل الرضا على المدى الطويل هو الهدف الحقيقي التي تسعى المؤسسة لبلوغه، ولن يتأتى لها ذلك إلا من خلال قياس مدى رضا الزبائن باستمرار وذلك باستعمال طرق عدة طرق كمصفوفة قياس رضا المستهلكين (C.S.M).

## كيفية تحقيق رضا الزبون:

أمام المؤسسة التي ترمي إلى تحقيق وتطوير رضا زبائنها عدة نقاط، نذكر أهمها وأكثرها شيوعا وإتاحة أمام المؤسسة:

- 1- نزول الموظفين وحتى المدراء إلى الميدان للالتحاق بالزبائن ومقابلتهم وجها لوجه.
- 2- إرسال بريات، E mail , Sms إلى الزبائن لتحسيسهم بالمكانة التي يتبوؤها في المؤسسة.
- 3- استقصاء الزبائن وخاصة الذين قدموا شكواي.
- 4- القيام بجولات ودعاوي للزبائن لزيارة المؤسسة والتعرف على مجالات نشاطها وكذا المشروعات المستقبلية.

## المطلب الرابع: مستويات وأهداف تسيير العلاقات مع الزبائن

إن تحقيق رضا الزبون كما سبق وأن رأينا يعتمد في الأساس على ارادة ونية المؤسسة في جذب والاحتفاظ بالزبون، وتلك العملية ليس بالعمل السهل كما تعتقد بعض المؤسسات بل تتطلب في حقيقة الأمر الاستجابة لعدة مستويات، نذكر أهمها:

### 1- المستوى الأول: الجسور المالية

كثيرا ما سمعنا عن " برنامج تسويق تكرار الشراء"<sup>1</sup>، وعلاقتها في ربط جسور المودة و الألفة بين الزبون والمؤسسة، وتعرف على أنها: " البرامج التي تكافئ المستهلكين الذين يقومون بتكرار الشراء، أو الذين يشترون بكميات كبيرة من خلال منحهم بعض الحوافز السعرية الخاصة."<sup>2</sup> تقوم المؤسسة أولا بإحصاء زبائنها ذوي تكرار الشراء المرتفع (كميات الشراء في مجموعات تساهم بنسبة كبيرة في رقم أعمال المؤسسة)، وبعدها تقدم لهم امتيازات خاصة، هذه الحوافز تكون ذات طابع مالي، خصم على الكميات (المشترأة).

<sup>1</sup> - Pierre Mogat ,Fidéliser vos clients, stratégies,outils,CRM et E-CRM deuxième édition, édition d'organisation,p :89

<sup>2</sup> - Don Peppers, Martha Rogers, le One To One –valorisez vos capital client traduit part Enri Kaufman et Laurence Faguer, les éditions d'organisations, cinquième tirage, 2001, page : 117

## 2- المستوى الثاني: الجسور الاجتماعية

تستعين المؤسسة التي تحاول كسب رضا الزبون وولائه بمجموعة أخرى من الحوافز، واتي عادة ما تكون مكملة للمستوى الأول أي الجسور المالية.

### 2-1- التعريف:

تعرف هذه الحوافز على أنها: <sup>1</sup> برامج الأندية التسويقية، تقدم لأعضائها بعض الخصومات المميزة، وتحاول أن تخلق مجتمعات خاصة بها ولها عضوية يتم منحها لإفراد معينة من العملاء".

تسعى المؤسسة من خلال تبنيتها لهذا المدخل تحويل المستهلكين الأكثر ربحية إلى زبائن أوفياء، لا يمكن لأي مؤسسة منافسة من جذبهم والتأثير عليهم، كما يعتمد هذا المنهج على شريحة معينة من الزبائن فقط أين زيادة على منحهم العضوية في الأندية، خدمتهم بفريق معين من الموظفين، يكون الموظف مدرب، مكون وكفى، يجيد طريقة وفنون التعامل وخدمة الزبون.

## 3- المستوى الثالث: الجسور الهيكلية<sup>2</sup>

تعرف الجسور الهيكلية: "بتقديم خدمات ذات قيمة عالية جدا للمستهلك في الوقت الذي لا تتوافر فيه تلك الخدمات لدى المنافسين ولا يستطيعون تقديمها أو تقليدها بسهولة".

كأمثلة هذه الجسور الهيكلية ما تقوم به مؤسسات الاتصال خاصة على شبكة الانترنت، أين يتم تزويد خط الزبون ببعض الامتيازات لا يقدمها المنافسين، شركات الطيران أيضا استفادت من هذا المدخل، ومنحت لزبائنها خطوط الاستعلام والحجز، أو حتى على مستوى التجزئة أين يتم معاملة بعض الزبائن ( المربحين، أو ذوي معدلات تكرار الشراء المتنامية) معاملة خاصة، كإعلامهم عن طريق البريد الالكتروني أو الهاتف الثابت أو النقال بالمنتجات الجديدة، أو المنتجات الموسمية وهذا قبل وضعها في نقاط البيع أو الرفوف.

### أهداف تسيير العلاقات مع الزبائن:

الهدف التي تسعى إليه تسيير العلاقات مع الزبائن يتمثل بالدرجة الأولى في تحقيق نمو قياسي في حصة المستهلك من جهة، و محاولة تحسين أداء الوظائف الأساسية للمؤسسة من جهة أخرى.

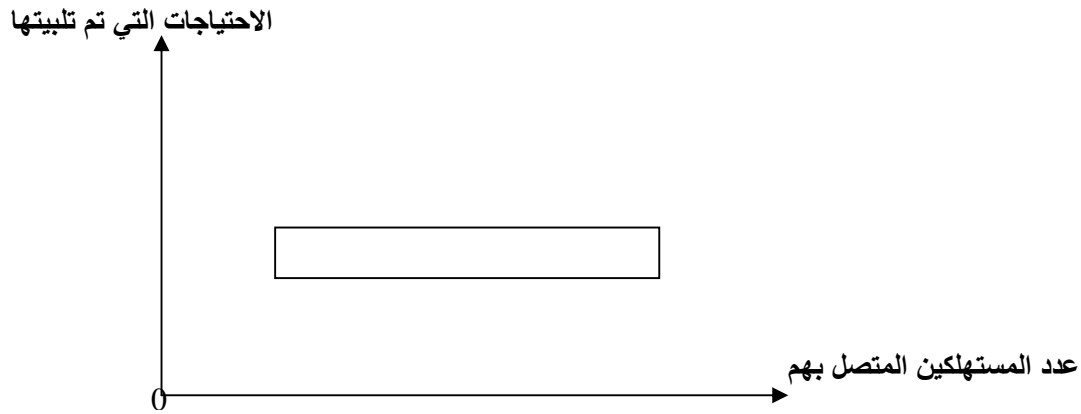
## 1- تسيير العلاقات مع الزبائن و حصة المستهلك:

المؤسسة قدما كانت تباع أو تحاول تصريف منتوجا واحدا أو خدمة واحدة لأكثر عدد ممكن من المستهلكين دون التفكير في انتهاج لمداخل الاحتفاظ بهم.

<sup>1</sup> - IBID , page :17 9

<sup>2</sup> - IBID , page :176

الشكل رقم (07): التوجه القديم



المصدر: استنتاج شخصي بالاعتماد على قراءات من ملف « power point » من إعداد  
.N. Miquel- belaud, L.meyer- waarden, 2004, P23

الشكل رقم (08): التوجه الجديد



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 24

- أما المؤسسة في المنهج الجديد تسعى إلى زيادة وتنمية حصة المستهلك بدلا من محاولة زيادة الحصة السوقية.

### 1- تعريف حصة المستهلك:

يمكن إيجاد تعريفا مختصرا لحصة المستهلك " مجموع المبيعات التي يمكن تحقيقها جراء قيام المستهلك الحالي بشراء مجموعة المنتجات التي تطرحها الشركة في السوق."<sup>1</sup>

إن توجه المؤسسة التي تبني هذا المنهج الجديد كان نتيجة المنافسة الشديدة، ووعي المستهلك، إذ أصبحت مضطرة إلى انتهاج الطرق التي من شأنها الاحتفاظ بعدد معين من الزبائن ومحاولة حثهم على شراء المنتجات معتمدة في ذلك

<sup>1</sup> - Frédéric Jallat, La reconquête du client, stratégies de capture, édition village mondial, 2001, page :109

على طريقة "توسيع عملية البيع مع المستهلك الحالي (Cross-Selling) ، أي دفع المستهلك على التعامل مع جميع خط منتجات المؤسسة وبمعنى آخر العمل قدر المستطاع على جعل العلاقة مع المستهلك أطول ما يكون:

**2- قيمة الزبون:**

من بين الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لبلوغها تسيير العلاقات مع الزبائن الوصول إلى أكبر رقم ممكن من قيمة الزبائن الذين يتعاملون مع المؤسسة.

**2-1- تعريف قيمة الزبائن:**

- تعرف على أنها: "مجموع قيم دورة حياة جميع عملاء الشركة".
- ما يمكن استخلاصه من هذا التعريف أن قيمة الزبائن تعبر عن:
- مجموع قيم المشتريات في فترة زمنية (T).
  - زيادة درجة ولاء الزبائن تعني زيادة قيمة زبائن المؤسسة.
  - مقياس لأداء و نجاعة المؤسسة.

- نرّمز إلى قيمة الزبائن بـ :  $V_c$  : Valeur des Clients

- نرّمز إلى درجة الولاء بـ :  $D_L$  : Degré de loyauté

و عليه يمكن استنتاج ما يلي:

$$V_c = \sum_{i=1}^n (valeurs\ des\ achats)_{client} (T)$$

$$D_L \uparrow \rightarrow V_c \uparrow$$

زيادة على ما تمّ التعرض إليه يمكن القول أن مقياس قيمة الزبائن يعد مدخلا جديدا يعتمد عليه في قياس أداء المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين بدلا من الاعتماد على المقاييس الكلاسيكية كالحصة السوقية وغيرها.

**3- تدفق المعلومات<sup>1</sup>:**

زيادة على تنمية حصة المستهلك ورفع قيمة الزبائن التي اعتبرناها أهداف جوهرية تطمح المؤسسة لبلوغها هناك هدفا آخر لا يقل أهمية، تدفق المعلومات.

<sup>1</sup> - د كربالي بغداد، مرجع سبق ذكره، ص : 181.

- تعريف تدفق المعلومات:<sup>1</sup>

يمكن استنتاج تعريفاً على النحو التالي " هي جميع المعلومات التي تنتج بين المؤسسة والمستهلك نتيجة التعامل بينهما، شريطة أن تكون ذات اتجاهين:

- الأول: يعبر عن إفصاح المستهلك عن رغباته، أذواقه، حاجاته،...

- الثاني: يعبر عن المعلومات التي تنقلها المؤسسة / زبون / رجل البيع عن المؤسسة أولاً و المنتج بالدرجة الثانية ( سعر- ذوق- جودة- استعمالات، خدمات ما بعد البيع،...).

ويجب أن تخدم المعلومات طرفي المعاملة، لتتوسط في الأخير وتتحول إلى علاقة طويلة تنشئ أحسن تعامل وتفاهم وانسجام بين المؤسسة والمستهلك".

2- أثر تسيير العلاقات مع الزبائن و وظائف المؤسسة:

تتألف أنظمة تسيير العلاقات مع الزبائن من مجموعة من الميزات الوظيفية العامة لها تأثير مباشر تريبا على جميع وظائف المؤسسة، على العموم نتطرق إلى أهم هذه التأثيرات على:

تسيير الحسابات.

تسيير فرص البيع.

تسيير الوقت.

تسيير المعلومات والمستندات.

تسيير التسويق.

خدمة الزبائن.

تحليل البيانات وإعداد التقارير.

2-1 تسيير الحسابات: Accounts .

تساعد عملية تسيير العلاقات مع الزبائن على معرفة زبائن المؤسسة بشكل أفضل عبر تسيير مركزية من خلال:

- تسيير وتخزين عدد غير محدود من الحسابات التي تمثل الزبائن، وما يتعلق بتلك الحسابات من عناوين واتصالات، وفرص بيعية متاحة، مع إمكانية إنشاء علاقات فيما بينها.

- القدرة على إنشاء حقول جديدة معرفة من قبل المسير ذاته لكل حساب، تمكنه من إضافة حجم غير محدود من المعلومات، ملحقه بالحسابات عدا تلك التي يوفرها النظام وحسب رغبة المسير وحاجته.

- متابعة كافة الاتصالات مع أي زبون، أو حساب سواء عبر رسائل البريد الإلكتروني المتبادلة، أو ملاحظات وزيارات رجال المبيعات، أو المواعيد التي يتم تحديدها.

- القدرة على عرض الزبائن والحسابات بالشكل الملائم للمسير، دون التقييد بشكل معين يفرضه النظام.

<sup>1</sup> - استنتاج شخصي بناء على قراءات لمقال الدكتور كربالي بغداد، نفس المرجع السابق ص ص 181- 182.

## 2-2 تسيير فرص البيع Opportunities :

- تساعد عملية تسيير العلاقات مع الزبائن تسيير المبيعات والتسويق في المؤسسة على وضع استراتيجيات البيع والتسويق المناسبة لنشاطها التجاري، التي تساعد على النجاح والفوز بالصفقات التجارية، وبشكل لم يسبق له مثيل، من خلال التعرف بشكل دائمٍ وعبر النظام على مسار المبيعات، وعوامل النجاح والفشل في الأعمال، وذلك من خلال:
- تسيير فرص البيع بدءاً من كونها مجرد فرصة متوقعة، وحتى إنهاء الصفقة، إما بالفوز بها أو خسارتها أو إهمالها، مع ربطها بشكل كامل مع حسابات الزبائن، ومندوبي المبيعات وخطط البيع.
  - المساعدة في تحديد أهداف كل صفقة محتملة، وإيراداتها المتوقعة ومصاريفها، والمنافسين الذين يعملون على ذات الصفقة، وشركاء المؤسسة في النجاح بالفوز بالصفقة، والعمل على متابعة ذلك وتحليله.
  - تحليل فرص البيع وتحديد عوامل النجاح والفشل، من خلال الصفقات التي تم الفوز بها والتي لم يتم الفوز بها، ولبن ذهبت وتواريخ انتهاء الصفقات والصفقات التي تم الاستغناء عنها أو تجاهلها.
  - القدرة على التنبؤ بالمبيعات والإيرادات المتوقعة، والأرباح التي تم تحقيقها، والتي لم يتم تحقيقها.
  - ربط الفرص التسويقية بخطط البيع المناسبة التي تم إعدادها من قبل تسيير المبيعات والتسويق، متضمنة عوامل النجاح وفريق العمل والنشاطات والوظائف التي يجب القيام بها للفوز بالصفقة.

## 2-3 تسيير الوقت:

- تساعد عملية تسيير العلاقات مع الزبائن على تسيير وقت الأفراد في المبيعات والتسويق، وهو ما يساعد على القيام به بطريقة فعالة من خلال:
- تحديد النشاطات والمهام التي ينبغي القيام بها لكل فرد من أفراد المبيعات.
  - جدولة المواعيد مع الزبائن، أو بين أفراد فريق العمل.
  - المساعدة في إسناد المهام لأي فرد من أفراد المبيعات، بعد تحديد أوقات الفراغ لديهم.
  - تنسيق العمل بين العاملين في قسم المبيعات والتسويق.
  - تنبيه المسير وتذكيره بالمواعيد، والمهام المطلوب تنفيذه عند حلول موعدها.

## 2-4 تسيير المعلومات والمستندات:

- تساعد عملية تسيير العلاقات مع الزبائن على متابعة كافة الخطابات والرسائل والمستندات المرسلة أو المستلمة من الزبائن أو الزبائن المحتملين، من خلال تسيير تلك الوثائق والمعلومات مركزياً وربطها معاً عند إرسالها أو استقبالها من خلال:
- المساعدة في إنشاء قوائم جاهزة، تكون أساساً للوثائق والخطابات والبريد الإلكتروني الذي يتم إرساله للزبائن، وبشكل متكرر ودائم.
  - المساعدة في تحديد المعلومات والوثائق الواجب إرسالها لزبون ما، والعمل على عدم تكرار إرسال ذات المعلومة أو الوثيقة أكثر من مرة.

- إرسال الرسائل أو الخطابات من خلال النظام، عبر الفاكس أو البريد الإلكتروني، أو طباعتها لإرسالها بريدياً.
- إنشاء أي نوع من أنواع المستندات عبر النظام من خلال أنظمة أخرى خارجية، كـمعالج النصوص MS Word ، أو معالج الجداول الإلكترونية MS Excel ونحوها.
- جلب أي مستند من خارج النظام، وربطه مع الزبون المناسب عند الحاجة.

### 2-5 تسيير التسويق:

- توفر عملية تسيير العلاقات مع الزبائن مكتبة إلكترونية تساعد فريق العمل في تبادل ومشاركة المعلومات التي يتم اكتسابها، أو إنشاؤها خلال العمل حول البيع والتسويق ومعلومات المنتجات، والأسئلة الشائعة والمواد التسويقية و البيعية المختلفة حيث تساعد هذه المكتبة الإلكترونية في:
- حفظ تلك المعلومات وتبادلها بين أعضاء فريق العمل ومشاركتهم فيها.
- توافرها مع أي نوع من أنواع المستندات التي قد يتم إنشاؤها، أو استيرادها من خارج النظام.
- تساعد في الحصول على زبائن جدد، والتعامل معهم بشكل فعال من خلال الحفاظ على المعلومات التاريخية والتجارب السابقة.
- توفر مكتبة للتسويق لجميع العاملين لاستخدامها، حسب الحاجة في تأدية أعمالهم البيعية والتسويقية.

### 2-6 خدمة الزبائن:

- تساعد عملية تسيير العلاقات مع الزبائن المؤسسة على الحفاظ على زبائنها من خلال تقديم خدمة متميزة لهم وذلك عبر العناصر التالية:
- الاهتمام بالمشاكل التي ترد من الزبائن وحفظها والعمل على حلها.
- الحفاظ على المعلومات الخاصة بالمنتجات التي تقدمها المؤسسة، وما يتعلق بها من مشاكل لتساعد مسؤولي خدمة الزبائن على خدمتهم بالشكل الأفضل.
- توفير قاعدة معلومات بالمشاكل والحلول التي يمكن أن تعترض زبائن منشأتك، وبالتالي تساعد في حلها بسرعة عند حدوثها.
- متابعة عقود الصيانة والضمان الممنوحة للزبائن.

### 2-7 تحليل البيانات وإعداد التقارير:

- تسهل عملية تسيير العلاقات مع الزبائن عمليات التحليل وإعداد التقارير، مما يتيح للمستخدمين الوصول إلى المعلومة الأكثر حداثة عن مجريات العمل، وذلك من خلال:
- الوصول إلى التقارير الجاهزة التي توفرها ، كتقارير توقعات المبيعات، الزبائن، النشاطات البيعية ونحوها.
- تمكين المسير من بناء وتصميم ما شاء من التقارير، حسب حاجته من خلال "مصمم التقارير"، مع إمكانية الحصول على تقارير مدعمة بالرسوم البيانية.
- إمكانية ربط أي تقرير بمعلومات من خارج النظام حسب الحاجة.

### المبحث الثاني: سياسات و إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن

إن تبني المؤسسة لمفهوم ومنهج تسيير العلاقات مع الزبائن يتطلب الفهم الجيد لهذا المنهج الجديد حتى تستطيع بلوغ الأهداف المرجوة.

إن تسيير العلاقات مع الزبائن مجموعة سياسات مختلفة تستعملها المؤسسة على حسب توجهاتها وأهدافها، فقد تستغلها المؤسسة لاستعادة ما تسرب من الزبائن لسبب أو لآخر، لجذب زبائنا جدد، وخاصة للاحتفاظ بزبائنها ومحاوله تنمية حصتهم الزبونية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى وكما أسلفنا الذكر تسيير العلاقات مع الزبائن إستراتيجية عامة في المؤسسة متوجهة نحو الزبون.

نتناول في هذا المبحث تسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج جديد لخلق الميزة التنافسية، لا يخلو أي منهج جديد من جملة من العراقيل والمشاكل، هذا هو حال تسيير العلاقات مع الزبائن، نستعرض كذلك جملة من العراقيل التي رأيناها مهمة، سواء كانت هذه العراقيل داخلية أي مرتبطة بالمؤسسة، أو خارجية مرتبطة بالمحيط الخارجي.

#### المطلب الأول: سياسة استعادة، جذب و الاحتفاظ بالزبائن

ليس ثمة مؤسسة قادرة على الاحتفاظ لمدة طويلة بزبائنها، إذا يعتبر تسرب وهروب الزبائن علامة فشل خطيرة ودليل على تراجع مستوى القيمة التي تقدمها المؤسسة للزبون، وتنطلق المؤسسة في محاولة لمعرفة الأسباب الحقيقية التي تتفق وراء عملية التسرب والهروب.

تهدف عملية تسيير العلاقات مع الزبائن إلى توطيد العلاقات التبادلية حيث تتم بين المؤسسة وزبائنها، الواقع العملي أثبت انه بالاعتماد على هذه العملية التسييرية الجديدة تمكن المؤسسة من التعامل مع زبائنها وفق ثلاث سياسات رئيسية:

- سياسة الاجتذاب: ACQUISITION

- سياسة الاحتفاظ: RETENTION

- سياسة الاستعادة: WIN-BACK

#### 1- سياسة اكتساب زبائن جدد:

تستغل المؤسسة نقاط الضعف المنافسين وهذا بعد قيمها بالتشخيص الخارجي للمنافسة لجذب زبائنها جدد لم يسبق لها التعامل معهم من قبل، وذلك بالاعتماد على الطرق والوسائل المتاحة لديها، ومادما في موضوع تسيير العلاقات مع الزبائن كسياسة لاكتساب الزبون، تستعمل هذه المؤسسة وسائل جديدة كالاتصال بالزبون مثل ( الانترنت) اطرح المنتجات خدمات جديدة ذات قيمة كبيرة أو استقالة هؤلاء الزبائن بشتى الطرق الكلاسيكية والتي تعتبرها المؤسسة مكتملة تسيير العلاقات مع الزبائن.

إن سياسة الاكتساب قد لا تصلح جميع السلع أو الخدمات بل العكس من ذلك فهي صالحة مثلا للسلع أو الخدمات الضرورية أين الطلب على هذه السلع أو الخدمات لا يتعرض لتقلبات مفاجئة أي وجود حد أدنى من

الطلب لا ينزل عن مستواه والصفة الثابتة لا تكون هذه السلع أو الخدمات تتوزع على فئات مختلفة من الزبائن أي لا تتركز على فئة معينة.

## 2- سياسة الاحتفاظ بالزبائن:

بعدما تنسى المؤسسة عملية اكتساب الزبائن تسعى جاهدة إلى الاحتفاظ بهم وذلك عن طرق اعتمادها على مزيج تسويقي متكامل ومتجانس قومه ورغباته، أذوق واتجاهات الزبون، كما تدعم المؤسسة عملية الاحتفاظ بوسائل أخرى أكثر نجاعة مثل الخصومات والهدايا، خدمات ما بعد البيع، بطاقات العضوية والتي تعتبر كلها سياسات تشجيعية الغاية منها الإبقاء على الزبون والاحتفاظ به. كما تركز المؤسسة على تحسين السلع والخدمات بالاعتماد على الاستجابة السريعة لشكاوى الزبائن والمخولة الاستجابة الفعلية لهم.

### - أ- تكلفة فقدان الزبائن:

- تستعمل المؤسسة هذه السياسة حينما تكون تتعامل مع سلع وخدمات غير ضرورية أي الطلب على هذه الأخيرة معرض لتقلبات مفاجئة وان تكون سلع خدمات ينحصر استهلاكها واستعمالها على فئة معينة من الزبائن دون غيرها وان تكون هذه السلع غير معمرة أي يحتاجها الزبون كل مرة ( فترة تكرار الشراء كبيرة ) ما يفسر انتهاج المؤسسة لسياسة الاحتفاظ بالزبائن وهو تكلفة الزبائن المتسربين وان تكلفة الحصول على زبون جديد تساوي خمس مرات تكلفة إرضاء والاحتفاظ بالزبون الحالي .

يمكن توضيح ذلك من خلال المثال الموالي:

لنفرض أن المؤسسة عند حساب تكلفة زبون تتبع النظام التالي:

- التكلفة المتوسطة لكل زيادة ( أجور وعمولات وتكاليف ) = 230 و.ن.
- عدد الزيادات الضرورية لجذب الزبون = 4 مرات.
- تكلفة جذب زبون جديد =  $4 \times 230 = 920$  و.ن

الحقيقة أن هذه التكلفة لا تأخذ تكاليف الإشهار والترويج، ضف إلى ذلك بعض التكاليف الإدارية.

لنفرض أن المؤسسة تحسب قيمة الزبون على النحو التالي:

- رقم الأعمال السنوي المتوسط لكل زبون = 3800 و.ن.
- الوفاء المتوسط في العام = 2
- هامش ربح المؤسسة = 10 %

- قيمة الزبون للمؤسسة =  $( 2 \times 3800 ) \times 10 \% = 760$  و.ن.

الملاحظ أن تكاليف جذب زبونا جديدا بالنسبة لهذه المؤسسة مكلفة بالمقارنة مع ما تحصل عليه من أرباح وراء هذا الزبون.

ب- الاستعادة للمنتجات المعيبة:

تستطيع المؤسسة أن تحتفظ بزبائنها القدامى وتجذب زبائن جدد وهذا بتبنيها لمنهج استعادة المنتجات المعيبة، وحسب Reichheld et Sasser: " يمكن للمؤسسة أن تحسن مردوديتها من 25% إلى 85% بتقليص نسبة العيوب في منتجاتها ب 05%".<sup>1</sup>

كما يمكن لها أن تحتفظ هؤلاء الزبائن باستعادة كل المنتجات المعيبة من عندهم وهذا حتى ولو كلفها ذلك غالبا ، تعتبر هذه السياسة إحدى الركائز الأساسية والمستعملة في بناء إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن.

3- سياسة استعادة الزبائن:

إن استكشاف واستطلاع عوامل الإخفاق في علاقة المؤسسة بزبائنها وخاصة المهمين منهم بطريقة تضمن التدخل الفوري والسريع لتقديم المعالجة الضرورية، واكتشاف مواطن الخلل مما قد يجعل من الإخفاق فرصة للتعلم، وأيضا فرصة لتجديد هذه العلاقة وتعزيزها.

أمام المؤسسة عدة وسائل للقيام بهذه المهمة (اكتشاف الخلل) لاستعادة زبائنها القدامى مثل بحوث الزبون، بيانات خدمات ما بعد البيع، وطرق تحليل شكاوى الزبائن، كما يمكن للمؤسسة أيضا اللجوء إلى تطوير أدوار المبيعات والمكاتب الأمامية ليكونوا وكلاء تعلم ومعرفة من الزبائن، وتقديم الحوافز الإيجابية لأي أفكار و آراء جديدة يمكن أن تساهم في زيادة معرفة المؤسسة بالزبون وتحسين خدماتها ورعايتها له.

إن استعادة الزبائن القدامى تركز على:

- بيع سلع / خدمات جديدة لزبائن قدامى وذلك عندما تطرح المؤسسة منتجات / خدمة جديدة لم يعلم عنها الزبائن القدامى ، إن القيام بذلك يستدعي الاحتفاظ بالبيانات الموجودة عند الزبائن، ودراسة احتمال قبولهم لهذه السلعة أو الخدمة الجديدة.

- يعتبر تكرار البيع للزبائن القدامى، أقل تكلفة من البيع لزبائن جدد، وهذا من خلال استغلال البيانات دون اللجوء إلى البحث عنها، مما يسهل عملية صياغة المزيج التسويقي الذي يتلاءم وتوقعات الزبون.

- إن الزبون القديم يعتبر مرجع الزبائن الجدد، إذ يقوم بالإعلام عن منتجات / خدمات المؤسسة حينما يقترح هذه الأخيرة على معارفه ممن يتوقعهم أن يستفيدوا من هذه المنتجات تستطيع المؤسسة الاستفادة من تسيير العلاقات مع الزبائن لاستعادة الزبائن من خلال التواصل المستمر وكذا الاتصال، وتقديم المنتجات / الخدمات المناسبة لهم ومحاولة الاستجابة لتطلعاتهم المستقبلية.

<sup>1</sup> - F .F Reichheld, L'effet loyoté, Anned : Paris,1996, p : 24

### المطلب الثاني: إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن

لقد عرض كل من الباحثين " Martha Rogers et Don Peppers "، لأول مرة طريقة (I.D.I.C) في مجال تسيير العلاقات مع الزبائن و التي تعتبر أول الخطوات في تطبيق إستراتيجية فعال و مخططة متوجهة نحو الزبون، و هدفها الأول و الأخير المحافضة عليه حاليا و جذب زبائنا جديدا.

تهدف هذه الطريقة (I.D.I.C)<sup>1</sup> إلى التعرف على الزبون، تمييز الزبون، التفاعل مع الزبائن و في الأخير تكييف المنتجات / الخدمات مع تطلعات الزبون

- سنتعرض إلى كل خطوة بشيء من التفصيل في هذا المطلب و طبعا هذا بعدما نتطرق إلى بقية الخطوات الأساسية لبناء إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن.

#### 1 - تعريف إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن:<sup>2</sup>

التشخيص الدقيق و العلمي لمحيط المؤسسة ( خاصة ما يتعلق بالمنافسين و المستهلكين ) للوقوف عند الفرص و التهديدات، و كذلك التحليل الداخلي للوقوف عند نقاط القوة ونقاط الضعف، و هي الإستراتيجية الهادفة في المقام الأول إلى تحسين العلاقات مع الزبائن و التي تأخذ في الحسابات وزن الزبون باعتباره مركز كل التصورات و القرارات، تحديد حاجات الزبائن، و على المؤسسة العمل الدائم و المستمر على تحسين كفاءة الأداء و إجراءات التقييم الدورية المستمرة، ضرورة وجود نظام تسويقي (SIM) فعال، مهمته مراقبة كل تغيير يطرأ على محيط المؤسسة.

- ما حاولنا البحث عنه عند تعرضنا لهذا الجزء المهم من المذكرة هو الوقوف عند الأدبيات التي تناولت الإستراتيجية و مدى صلاحيتها لتطبيق مفهوم تسيير العلاقات مع الزبائن، فتعرضنا تقريبا إلى معظم هذه الأدبيات و ركزنا في عملنا على تحليل الاستراتيجي الكبير الذي يعتبر مرجعا مهما في مثل هذه الأعمال ما يكل بورتير (M. Porter) و وصلنا إلى إشكالية أساسية:<sup>3</sup>

- هل كل الاستراتيجيات صالحة لتطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن؟

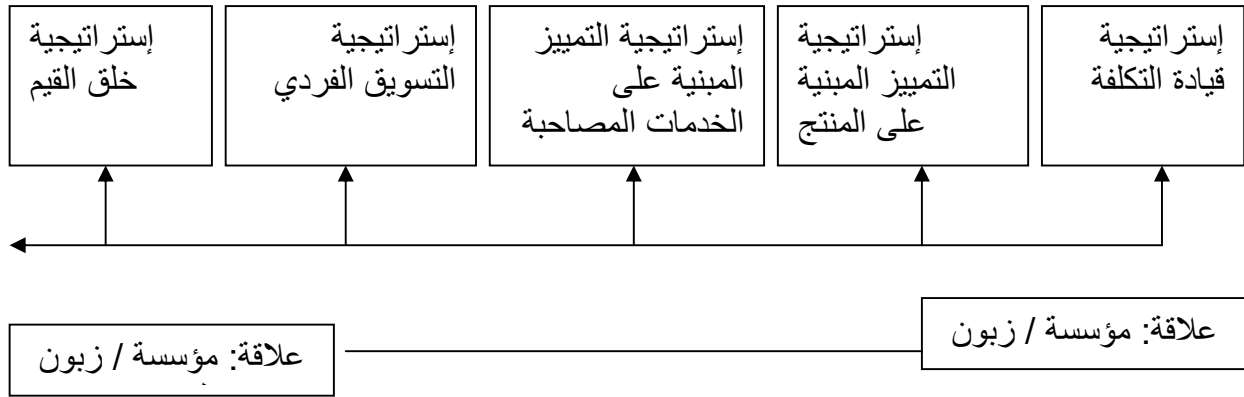
- يمثل الشكل الموالي الاستراتيجيات الممكن تطبيقها من طرف المؤسسة، و إمكانية أخذها لأبعاد تسيير العلاقات مع الزبائن بعين الاعتبار.

<sup>1</sup> Martha Rogers, Don Peppers, Op- cit, p : 85.

<sup>2</sup> Lionel Miraton : [http:// www.netalys.com](http://www.netalys.com): visionner le : 18/10/2009.

<sup>3</sup> - د. محمد بن عبد الله، استراتيجيات التسويق التنافسية. إطار جديد لمفهوم قديم، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي ( الواقع و آفاق التطوير)، الشارقة. الإمارات العربية المتحدة. 15-16 - أكتوبر 2002، صص: 7- 10

الشكل رقم (09): الاستراتيجيات و منهج تسيير العلاقات مع الزبائن



LA SOURCE: Fons Cendrine, « la relation client comme source d'avantage concurrentiel : un modèle expérimental des stratégies génériques », Montréal, 6-9 Juin, 2007, P : 13.

قبل التطرق إلى شرح خطوات بناء إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة، لا بأس أن نتعرض و لو بالتحليل الوجيه إلى صلاحية و حدود كل إستراتيجية على حدا و مدى ملائمتها للمفهوم الجديد الذي بات هاجسا لكل مؤسسة تنوي الاحتفاظ ،جذب الزبائن و خاصة البحث عن منافذ للتفوق التنافسي في ظل محيط شديد المنافسة.

**1- إستراتيجية القيادة عن طريق التكلفة:** حسب الشكل أعلاه إذا أخذنا أبعاد هذه الإستراتيجية من جهة و أبعاد قوة و ضعف العلاقات مع الزبون فيمكن الحكم على أن هذه الإستراتيجية تعتبر الأكثر استعمالا لمنهج تسيير العلاقات مع الزبائن ، كون المؤسسة في هذه الحالة تعتمد بصورة مطلقة على التقنيات و الوسائل لخفض التكلفة (تكنولوجيا، مؤهلات وكفاءات فردية ، الاقتصاديات السلمية...). إذن لا مجال للحديث عن تطبيق منهج تسيير العلاقات مع الزبائن.

**2 - إستراتيجية التمييز المبني على المنتج:**<sup>1</sup> في هذه الإستراتيجية المؤسسة تبحث عن التميز عن طريق تمييز منتجات صفقاتها و هذا بالاعتماد على الجود كمقياس لرضا الزبون ، وهذا تعتبر اقل و اضعف توجهها نحو بناء علاقات قوية و طويلة مع الزبائن.

**3 - إستراتيجية التمييز المبني على الخدمات المصاحبة** على حسب موقع هذه الإستراتيجية في الشكل السابق ، يمكن الحكم على أنها ذات توجهات اقل ما يقال أنها أحسن من الإستراتيجية السابقة (1و2)، إذ تعتمد المؤسسة في هذه الحال على التركيز على جودة المنتج / الخدمة الأصلية وكذا ما يصاحبه من خدمات للزبائن للوقوف على المساعدة التي يقدمها الموظفون للزبائن و من ثم يتولد نوع من لغة تفاهم متبادلة بين الموظف و الزبون تخدم المصلحتين ( المؤسسة/ الزبون) ، تحدد هذه التبادلية في حل مشاكل الزبون اتجاه المنتج/ الخدمة، مما قد يعطي قيمة إضافية للمنتج/ الخدمة.

<sup>1</sup>- Fons Cendrine, « la relation client comme source d'avantage concurrentiel : un modèle expérimental des stratégies génériques », Montréal, 6-9 Juin, 2007, P : 13.

#### 4 - إستراتيجية التسويق الفردي

تعتبر توجهها حقيقيا نحو بناء علاقات حقيقية مع الزبائن وذلك من خلال المعرف الجيدة و الحقيقية لرغبات و تطلعات الزبون المستقبلية ، فهي إذن إستراتيجية صالحة لتطبيق المفهوم الجديد لتسيير العلاقات مع الزبائن

#### 5 - إستراتيجية خلق القيم للزبون

حتى تستطيع المؤسسة تبني هذا النوع من الإستراتيجية عليها أولا إحداث تغييرات و تنظيماتها الداخلية. أين تتوحد الرؤى و تعتبر الزبون ليس مجرد مشتريا يساهم في رفع رقم أعمالها و فقط و إنما الزبون شريكا في خلق القيمة في إجرائية التسويق الاستراتيجي يعتبر كل من ( Ramaswamy et Prahalad ) سنة 2004 و كذا ( Lush et Vargo ) في نفس السنة من الأوائل و مؤسسي هذا التوجه الحديث، حيث يؤكدون على ضرورة إحداث التغيير على مستوى كل هياكل المؤسسة بداية من وظيفة البحث و التطوير وصولا إلى وظيفة البيع.

- بهذا النقاش الموجز الذي أردنا من خلاله توضيح كل إستراتيجية و مدى إمكانية تطبيق مفهوم تسيير العلاقات مع الزبائن، يمكن لنا الآن الحديث عن الخطوات و الأساليب التي يمكن للمؤسسة الاستعانة بها لتطبيق إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن و الوصول إلى نتائج جيدة.

نشير هنا أننا سنركز على تسيير العلاقات مع الزبائن كإستراتيجية توجه المؤسسة نحو تفعيل علاقات طويلة و قوية مع زبائننا، و من ثم الوصول والحصول على رضاه و ولاءه و بالتالي إمكانية التميز عن باقي المنافسين، ولا نركز ( ليس معناه إهمال) عليها (C.R.M) كتطبيق للتكنولوجيا فقط.

#### - مراحل إعداد إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن

على المؤسسة عند تبنيتها لإستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن أن تتبع عدة خطوات أساسية و محورية. لقد أشار الباحثين الأمريكيين "Martha Rogers et Don Peppers"<sup>1</sup>، في كتابهما الشهير ( Le one to one )، الصادر عام 2001، أن المؤسسة التي تتجه نحو الزبون وتود إنشاء علاقة طويلة معه، عليها أولا عند تطبيق إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن أن تنتهج طريقة ( I.D.I.C ) كأولى الخطوات، ونحن قد أشرنا إلى هذه الطريقة في بداية هذا المطلب، و سيتم دمجها مع باقي العناصر المكونة للإستراتيجية.

#### 1- مرحلة جمع المعلومات Identification

- تعتبر أول خطوات بناء إستراتيجية فعالة حيث تلجا إلى جمع المعلومات من مختلف المصادر ( تم الإشارة إليها في المطلب السابق )، وهي معلومات تخص الزبائن كالأسم، العنوان، نوع المنتج /الخدمات التي تم شراؤها، كميات الشراء، و إلى غيرها من المعلومات و المهم في هذه المرحلة أن تشكل المؤسسة فرقا مختصة للقيام بهذه المهمة و هذا طبعا إلى جانب المصادر الأخرى كالمكاتب الأمامية، الاستقصاء و دفاتر الشكاوى، و يجب الإشارة هنا إلى وجوب الاستمرارية في هذه العملية لتزويد المؤسسة بالمعلومات الحديثة ( السوق لا يعرف الثبات ).

<sup>1</sup>-Fons Cendrine, O.P.C.I.T, p : 15

## 2 - مرحلة التجزئة السوقية الفعالة Differentiation

هذه المرحلة تستطيع المؤسسة القيام بها بعد تحليلها و معالجتها الدقيقة للمعلومات التي تم رصدها من مختلف المصادر، إن التجزئة في هذه المرحلة تبدأ برسم و تطوير ملامح الزبون (Profil)، وهذا باحتوائه على وصف غني و مواصفات دقيقة خاصة بكل زبون ( تفصيلات، ميولات، التوجهات)، و هذا بالإضافة إلى المعلومات القاعدية ( ديموغرافية ، الدخل.....).

كما يمكن التوصل إلى قنوات الاتصال التي يجذبها و المنتجات/الخدمات التي يفضلها و تناسبه، و كم انفق الزبون في الماضي و كم مستعد أن ينفق في المستقبل، كما تلجأ المؤسسة إلى تحليل دورة حياة الزبون لتحديد الاختلافات و التشافات المهمة عند الزبائن و من ثم تتاح لها فرصة تجميع الزبائن في مجموعات ( فئات )، كون التجزئة أو إعادة التجزئة إنما تهدف إلى تمييز الزبائن من حيث مساهمتهم الفعالة في رقم أعمال المؤسسة.

## 3 - ثقافة المؤسسة

يعرف ( Edgar Morin ) ثقافة المؤسسة على أنها: " ذلك النظام الذي يتقل التجربة الموجودة لدى الأفراد و المعارف الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات(المعتقدات )، القيم و المعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير و تاريخ المنظمات و الطقوس الجماعية.<sup>1</sup>

انطلاقاً من التعريف و مادامت المؤسسة نظاماً متكاملًا لتراكم الخبرات و المعارف الفردية المكونة بدورها المعرفة و الكفاءة الجماعية ( كفاءة التنظيم )، فلن تستطيع المؤسسة من تطبيق إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن ما لم تستطيع إحداث تغيير جذري في ثقافتها، و استبدالها بثقافة مبنية على توحيد الرؤى و الاتجاه، فمثلاً كثيراً ما تقع المؤسسة في مشاكل و تعقيدات حول وضوح الرؤية التسويقية، فلن تستطيع ضبط المفهوم الجيد للزبون الذي تحاول أن تحتفظ به أو تريد جذبه، ( رجل بيع، مندوب مبيعات) سوف يفسر المعلومات المتاحة لدى المؤسسة من وجهة نظره، هذا كله من زاوية، أما من زاوية أخرى فعدم مقدرة الفرد في المؤسسة ( سواء تعلق الأمر بالمكاتب الخلفية أو الأمامية) على التكيف مع التكنولوجيات الحديثة، لأن تطبيق إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن تتطلب نوعاً حديثاً من تكنولوجيات الإعلام و الاتصال (N.T.I.C) للاتصال الجيد و التواصل المستمر مع الزبون، فالاستعمال الجيد للتكنولوجيا المناسبة يعطي إضافة رؤية فريدة و جديدة حول الزبائن عبر كل النقاط الحاسمة في المؤسسة.

مركزية اتخاذ القرار تعتبر نقطة مهمة و حرجة في بناء الإستراتيجية لان هذا النوع من الاستراتيجيات ذو حساسية كبيرة إلى نوعية الهيكل التنظيمي الذي تتبعه المؤسسة، فالهيكل الكلاسيكي الذي يعتمد على مرور المعلومات الرأسي لا يخدم أبداً مثل هذه الإستراتيجية، بل على العكس من ذلك فالهيكل التنظيمي الحديث المبني على تسهيل مرور و انتشار المعلومات في أنحاء المؤسسة يعتبر هيكلًا مرغوباً فيه، فهو يخدم هذه الإستراتيجية و يأخذ بالحسبان إبداعات و اقتراحات كل الأفراد الموزعين على هذا الهيكل.

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص: 51

#### 4 - الدمج لقنوات الاتصال

تستعين المؤسسة لصياغة إستراتيجيتها و ضمان نجاحها بتكنولوجيا الإعلام و الاتصال (N.T.I.C) ، إذ تستغل الوسائل المتاحة (الكلاسيكية) مع إضافة الوسائل الجديدة كالويب، الانترنت، الرسائل الالكترونية، و هذا حتى تتصل و تتواصل مع الزبون لان الاعتماد على الاتصال من جهة واحدة فقط لن يخدم تسيير العلاقات مع الزبائن بل يجب عليها الاعتماد على التفاعلية في الاتصال.

إضافة إلى التغييرات الواجب على المؤسسة إحداثها نذكر تغييرات تمس جوهر العملية الإنتاجية، إذ يجب على هذه الوظيفة إن تكون منظمة بطريقة تسمح لها من اقتراح عددا كبيرا من المنتجات / الخدمات تتلاءم مع طبيعة الزبون، لان المؤسسة في هذه الإستراتيجية تهدف إلى تعظيم حصة الزبون بدلا من التركيز على الحصة السوقية.

#### المطلب الثالث: التوجه الجديد لخلق الميزة التنافسية

تستطيع المؤسسات ذات الأداء التسويقي الجيد المبني على تحسين و توطيد العلاقات مع الزبائن أن تفوز بزبائن جدد و تحافظ على الزبائن الحاليين، و تحقق نموا في المعاملات مع هؤلاء الزبائن، و يكون أساس هذه العلاقات تحقيق رضاهم و من ثم كسب ولائهم عن طريق تقديم منتجات/ خدمات ذات قيمة كبيرة لهم، و هذا من خلال الفهم الجيد لهؤلاء الزبائن أي تحديد ملامح الزبون بدقة و بعناية كبيرتين حتى تستطيع بعد ذلك تصميم عروض تسويقية يمكن الاعتماد عليها لتقدم قيمة أكبر من تلك التي يقدمها المنافسين، و سنتعرض بشيء من التفصيل في هذا المطلب إلى تحليل مفهوم القيمة في المدخل الجديد لتسيير العلاقات مع الزبائن، فالقيمة التي نتحدث عنها تمثل في جملة القيم التي تستطيع المؤسسة أن تخلقها للزبون بداية بقيمة المنتج، قيمة الخدمات المصاحبة للمنتج، القيمة الشخصية و أخيرا قيمة المكانة الذهنية.

نعرض أولا باختصار مفاهيم عامة حول التفوق التنافسي و الميزة التنافسية ثم نتطرق إلى مصادرها معتمدين على تسيير العلاقات مع الزبائن كأحد هذه المصادر و أهمها خاصة في الوقت الراهن.

#### 1- التفوق التنافسي:

نال مفهوم التفوق التنافسي أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية على المستويات المحلية و العالمية نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات، المعرفة و ثورة الاتصالات و تحرير التجارة العالمية، و نشير في هذا الصدد إلى أنه يمكن للمؤسسة تحقيق هدف التفوق التنافسي من خلال المزايا التنافسية التي تستند غالبا على مزايا في طبيعتها و قد أصبح التحدي الحقيقي منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين هو في الكيفية التي يمكن للمؤسسة التي تبناها لخلق الميزة التنافسية و قد أشير في الأدبيات إلى أن التفوق التنافسي يعني المجالات التي تفوق بها المؤسسة على منافسيها.

و لقد أعطى Evens سنة 1993 تعريفاً للتفوق التنافسي الذي بدوره يحقق الميزة التنافسية بأنه: "القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون."<sup>1</sup>

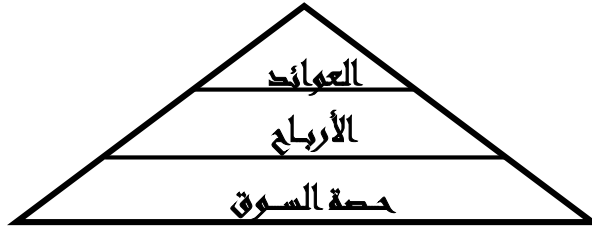
يمكن استنتاج أن Evens قد ركز على أنشطة المؤسسة وطريقة أداءها المميزة في تعزيز قيمة الزبون.

و قد ركز كل من ( Ulrich و Lake ) سنة 1991 على أن مصدر ميزة التفرد يمكن خلقها من عنصرين مهمين، القيمة المدركة من طرف الزبون و التفرد في الأداء.

لقد قدم (Macmillan) سنة 2000 نموذجاً مطوراً لسلسلة القيمة، و هذا عن طريق إدخال شبكة المعلومات الدولية، التي أصبحت عاملاً يُعول عليه كثيراً في نقل المعلومات اللازمة في المؤسسات و في الوقت نفسه تعمل على زيادة توطيد العلاقات و الروابط بين المؤسسة و الزبائن، كون تصميم سلسلة القيمة الكلاسيكي لصاحبه Porter Michael أصبح غير ملائماً للمؤسسات بسبب تطور أنظمة الاتصالات و تكنولوجيات المعلومات و قصر دورة حياة المنتجات و هذا نظراً لزيادة حدة المنافسة و سرعة التطور.

<sup>1</sup> - شريف احمد شريف، "محددات رض العميل"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد العشرين، 1998، ص: 24 .

الشكل رقم (10): سلسلة القيمة ل Macmillan



الإستراتيجية	الاختراعات و الابتكارات التكنولوجية	الإدارة الإستراتيجية	نظم المعلومات	رضا الزبون	ولاء الزبون	إدارة الموارد البشرية	تدبير الموارد و إدارة سلسلة القيمة	
				إدارة	التسويق أو			الإنتاج
				القدرات	المميزة			
				المهارات و المعرفة الفنية	التكنولوجية			الموجودات الإستراتيجية

### النشاطات الأساسية

مصادر التفوق التنافسي و تحقيق الميزة التنافسية:

1984 - المنافسة: الشريبي

1990 - تحليل سلسلة القيمة: Porter

1991 - القدرات الإستراتيجية: Grant & Faney

1992 - التغيير التكنولوجي: أبو قحف

1993 - إستراتيجية الدخول و الخروج للسوق: Krjowski

1994 - المعلومات، الزبائن و فرص التقديم: Mcgahan

1994 - القدرات الإستراتيجية: Rowett

1996 - البيئة الخارجية و هيكل الصناعة: Pitts

1997- الجانب الإبداعي للمنظمة: Thomson

2000- نظم المعلومات، القدرات الجوهرية و عوامل رضا الزبون: Tompe & Macimlan

2005- ثورة المعرفة والمعلومات، وتحديات عوامة الاقتصاد: أميرة هاتف حداوي الجناي

2008- تسيير العلاقات مع الزبائن

ويتضح مما سبق أن مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات تنحصر في مصدرين أساسيين، الأول داخلي و يتمثل في موارد المؤسسة المادية وخاصة المعنوية منها، كالكفاءات والمهارات و قدرة المؤسسة في تسيير علاقاتها، الثاني يتمثل في المصادر الخارجية، متمثل في البيئة الخارجية، كالكنولوجيا، الاستفادة من المنافسين و خاصة الزبائن الذين يعتبرون مسألة حياة أو موت بالنسبة لأي مؤسسة.

### - الأهداف التسويقية لتسيير العلاقات مع الزبون:

- يعتبر الزبائن مسألة جد معقدة بالنسبة لأي مؤسسة تنشط وسط محيط تنافسي أين تتنافس عدة مؤسسات على فئة قليلة من الزبائن، لذا باتت مسألة ربط علاقات طويلة و قوية معهم محور اهتمام الكثير من هذه المؤسسات لتدنية التكاليف (الاستفادة من زيادة إنفاق الزبون بمرور الوقت)، رضا الزبون الذي يكون مستعدا للدفع و الإنفاق أكثر ابتداء من الشراء الرابع و في تحقيق ولاءه، سنناقش كل هذه النقاط التي تعتبر محاور التميز و الانفراد الذي تكسبه المؤسسة من وراء تطبيقها لتسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج جديد لتحقيق الريادة و التفوق.

### 1- دورة حياة الزبون و تناقص التكاليف:

يتفاوت الزبائن في قيمتهم الاقتصادية و كذا مساهمتهم في رقم أعمال المؤسسة الإجمالي، لذا تلجأ المؤسسة إلى الاستعانة بالتجزئة في المفهوم الحديث أي تقسيم هؤلاء الزبائن إلى مجموعات حسب درجة مردود يتهم وهي تسعى في ذلك إلى الاحتفاظ بأكثر ربحية، لان التجربة أثبتت أن الاحتفاظ بالزبون الحالي أكثر ربحية من الحصول على زبون جديد خلال نفس الفترة الزمنية و خاصة إذا تعلق الأمر بزبون مريح، فالمؤسسة تعمل جاهدة على تعظيم ربحيتهم من خلال عملية التجديد و الإبداع في صياغة مزيجها التسويقي بطرق و أساليب لم يسبق لها مثيل.

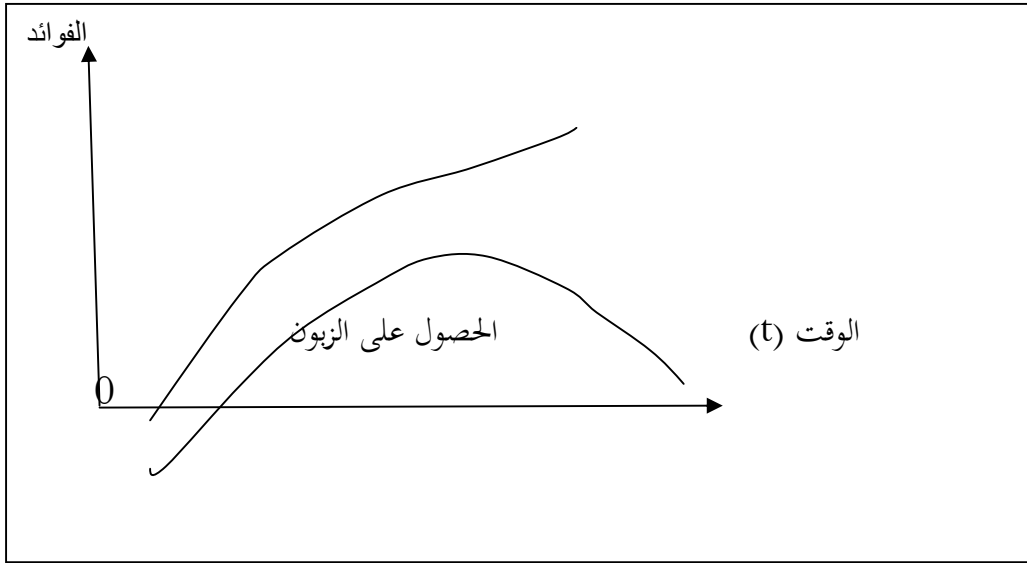
تلجأ المؤسسة في مثل هذه الظروف إلى طريقة المسوحات الدورية التي تكشف لها قدرتها من عدمها في إيجاد قيمة للزبون.

تعتبر قيمة الاستمرار في الاحتفاظ بالزبون غير قابلة للجدال، لان تكلفة الحصول على زبون جديد غالبا ما تكون خمس (5) مرات و قد تصل أحيانا إلى سبع (7) مرات (يتوقف ذلك على قوة أو ضعف المنافسة و كذا طبيعة المستهلك) و هذا مقارنة بتكلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي<sup>1</sup> لقد أثرت كتابات فريدريك ريتشالد خاصة منها ما تم نشره في سنة 1996 في كتابه "تأثير الولاء، و الذي أثار فيه إلى منافع الاحتفاظ بالزبون و مدى ارتباطه بتدنيه التكاليف .

الشكل الموالي يوضح الفوائد التي توفرها عملية الاحتفاظ بالزبون

<sup>1</sup> - [www.Chrysalisinternational.com](http://www.Chrysalisinternational.com) : visionner le : 19/03/2015.

الشكل رقم (11): فوائد عملية الاحتفاظ بالزبون



Source"Added values of e- supply chains: CRM and knowledge management, " Bangkok, Thailand, 2002, page: 23: chantjiraporn, krizz,

- التكاليف التي تنفقها المؤسسة على عملية الإبداع، الاتصال و التواصل مع الزبون تتناقص مع الوقت و هذا كلما عاود الزبون عملية الشراء لمرات عديدة، ضف إلى ذلك فالزبون الذي تم الاحتفاظ به يكون أكثر استعدادا للإنفاق على منتجات المؤسسة سواء الحالية منها أو المنتجات المستقبلية.

## 2- رضا الزبون:

### 2-1- تعريف رضا الزبون:<sup>1</sup>

تعول المؤسسات كثيرا على رضا زبائنها في تحقيق التفوق التنافسي خاصة في سوق لا يعرف الثبات و الاستقرار، و يعد موضوع رضا الزبون من المداخل الحديثة التي استقطبت آراء و كتابات الكثير من الباحثين سواء منهم النظريين و كذا الباحثين العمليين.

لقد أشار البروفسور كوتلر إلى تعريف رضا الزبون بمقدار السعادة التي يشعر بها نتيجة لمطابقة توقعاته مع مواصفات و خصائص المنتج التي تقدمه المنظمة إليه.

بالإضافة إلى ذلك يأتي كوتلر سنة 2003 و يعرفه من نواحي أخرى:

"الرضا شعور الزبون بالسرور و بحياة الأمل ناتج عن مقارنة أداء المنتج الملاحظ أو إيراده مع توقع الزبون عنه."

أما العبيدي فأشار إلى الرضا سنة 2004 بأنه: "مقياس له مكانته في ثقافة المنظمة يمتد تأثيره ليشمل التحسينات المستمرة لكافة أنشطتها المختلفة".

يمكن التعبير عن الرضا بالصيغة الرياضية التالية :

<sup>1</sup> - فريديريك ريتشالد، مرجع سبق ذكره، ص: 05

الرضا = دالة (الأداء المدرك لتوقعات الزبون).

• مراحل إيجاد رضا الزبون:<sup>1</sup>

حتى تستطيع المؤسسة كسب رضا زبائنها عليها بإتباع عدة خطوات لعل أهمها:

- 1- فهم حاجات الزبون .
- 2- التغذية المرتدة للزبون .
- 3- القياس المستمر.

يرتبط مفهوم رضا الزبون كثيرا بمفهوم الجودة إذ نستنتج مبدئيا أن الجودة العالية (نسبيا) تحقق مقدار معين من الرضا لدى المستهلك إذ تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة يسمح لها من الحصول على معلومات دقيقة و جديدة حول تطلعات، انتظارات و سلوكيات الزبون، و بالمقابل تكون هذه المؤسسة السباقية في تصميم برنامج تسويقي متكامل يتماشى مع الزبون و بالتالي تستطيع اغتنام فرصة تحقيق وكسب رضا الزبون و منه تتفوق على باقي المنافسين، و الذي ينعكس إيجابا على حصة المؤسسة (حصة المستهلك الشرائية) لا الحصة السوقية، و زيادة عوائد المؤسسة.

ولاء الزبون:

إن كسب الزبون في الوقت الحالي أو جذبه لأول مرة رغم أنه مكلف إلا أنه لم يعد مشكلة، لكن إيجاد طريقة ووسيلة للمحافظة هو المعادلة الصعبة في حياة المؤسسة، ضف إلى كون الولاء أصبح طرفا آخر في استمرار العلاقة بين المؤسسة و الزبون .

تعريف ولاء الزبون:

لقد عرفه (G.D.Harrell): "مقياس لدرجة معاودة الزبون الشراء من علامة معينة."

و قد عرفه فيليب كوتلر (1999): "مقياس الزبون و رغبته في مشاركة تبادلية بأنشطة المنظمة".

- الزبون ذو درجة ولاء عالية يمتلك التزاما قويا و هذا بالاعتماد على تجربته السابقة في التعامل مع المؤسسة، و هو يفضل منتوجاتها، خدماتها وعلاقتها التجارية التي تحقق ميزة المؤسسة و استنادا إلى دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية (U.S.A) انه إذا شعرت نسبة 48% من الزبائن بالتذمر و حالة الاستياء فان هذه النسبة لن تبقى عند حالها بل ستتضاعف لتبلغ حوالي 96% أي تفسير هذه الظاهرة يعود إلى كون كل زبون غير راضي يبلغ من تسعة إلى عشرة زبائن عن تجربته الخائبة لكن ودائما بالاستناد إلى نفس المصدر، إذا ما تلقى هذا الزبون غير الراضي (التذمر) عناية و رد سريع عن شكواه و سبب تدمره فان بالمقابل يصبح بعد ذلك أكثر ولاء من ذي قبل.

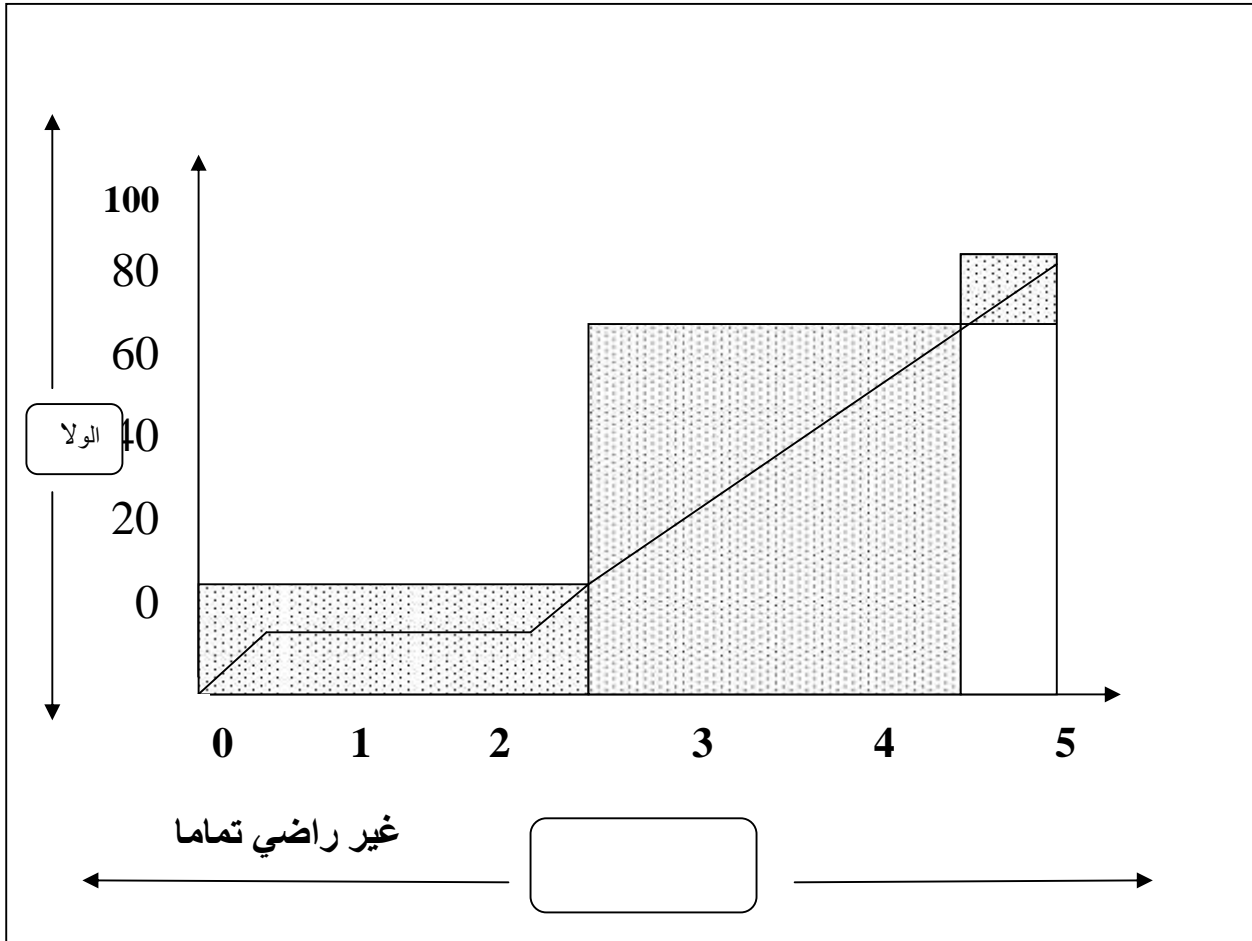
<sup>1</sup> - شريف احمد شريف، مرجع سبق ذكره، ص: 56

نموذج الولاء وتقسيم الزبائن:

قدم ( Jammerngy ) سنة 1998 نموذجا لولاء الزبائن و الذي يمكن الاعتماد عليه في تقسيم الزبائن، و من تم محاولة الاهتمام والعناية بهم لا بغيرهم.

- ينتمي الزبائن الذين لديهم علاقات شراء في كل وقت إلى فئة قاعدة ولاء قوية.
- أما الزبائن الذين لديهم ولاء لعلامتين أو أكثر فينتمون إلى فئة قاعدة ولاء معتدل.
- أما آخر نوع فيعرفون بمتغيري الولاء و التبديل من علامة مفضلة واحدة إلى أخرى.
- وهناك تصنيفات أخرى للولاء و الزبائن كالنموذج الذي قدمه (Oliver) سنة 2002، حيث ميز بين: التميزي، الانفعالي، الميولي و الفعل.
- سنة 2003، قدم كل من (Judith W.et Kincaid) نموذجا حيث ضمما فيه الرضا و الولاء.

الشكل رقم (12): نموذج الرضا و الولاء



Source: Judith W. et Kincaid, Customer Relationship Management, prentice, Hall, New Jersey, 2003, p: 20.

ما يمكن استخلاصه من الشكل أعلاه:

في القسم الأعلى من الهرم، المؤسسة تنفق القليل من التكاليف، الجهود و الوقت للإيفاء بحاجات الزبائن، و في الوقت نفسه تنفق أقل مما يكسبها ميزة تنافسية، على العموم الاحتفاظ بالزبون عن طريق تسيير العلاقات مع الزبائن و زيادة ولاء يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تظهر في:

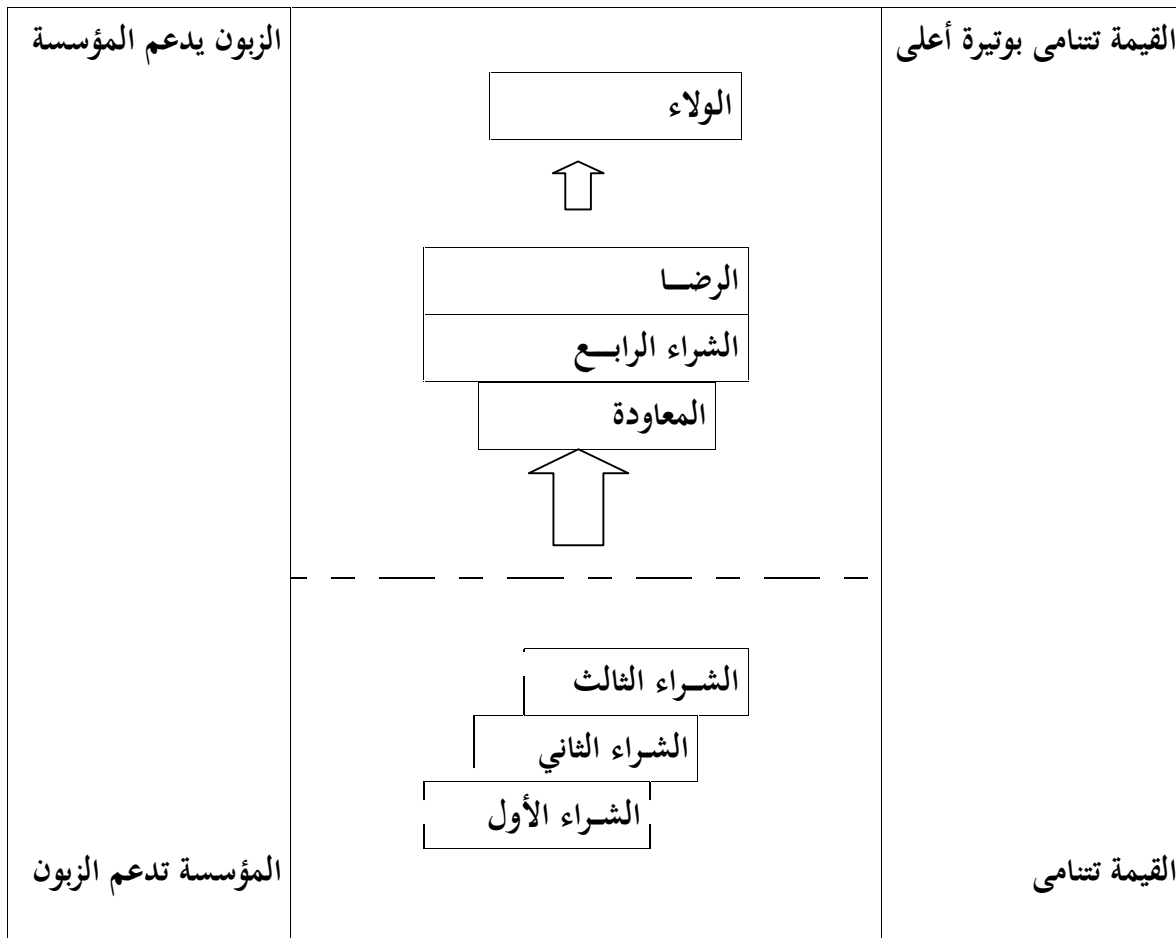
- تكثيف الزبون بمشترياته من المؤسسة مما يقلل تكاليف التوزيع.

- الزبون ذو الولاء يعطي انطباع جيد عن المؤسسة (الاتصال المجاني).

- رغبته في دفع أسعار عالية.

يمكن للمؤسسة أن تطور حلقة الولاء لزيائنها عن طريق المبدأ المعروف بمبدأ الشراء الرابع، و الشكل الموالي يوضح أنه بعد جذب الزبون و محاولة ربط علاقات معه عن طريق تقنية أو تقنيات تسيير العلاقات مع الزبائن التي تم التطرق إليها في المداخل السابقة، يمكن للزبون أن يكرر عملية الشراء ، و إذا ما تم هذه المعادة لأربع مرات فإنه يكون قد وضع قدميه في أولى خطوات الرضا و من تم يمكن تطوير حلقة ولاء.

الشكل رقم (13): مبدأ الشراء الرابع



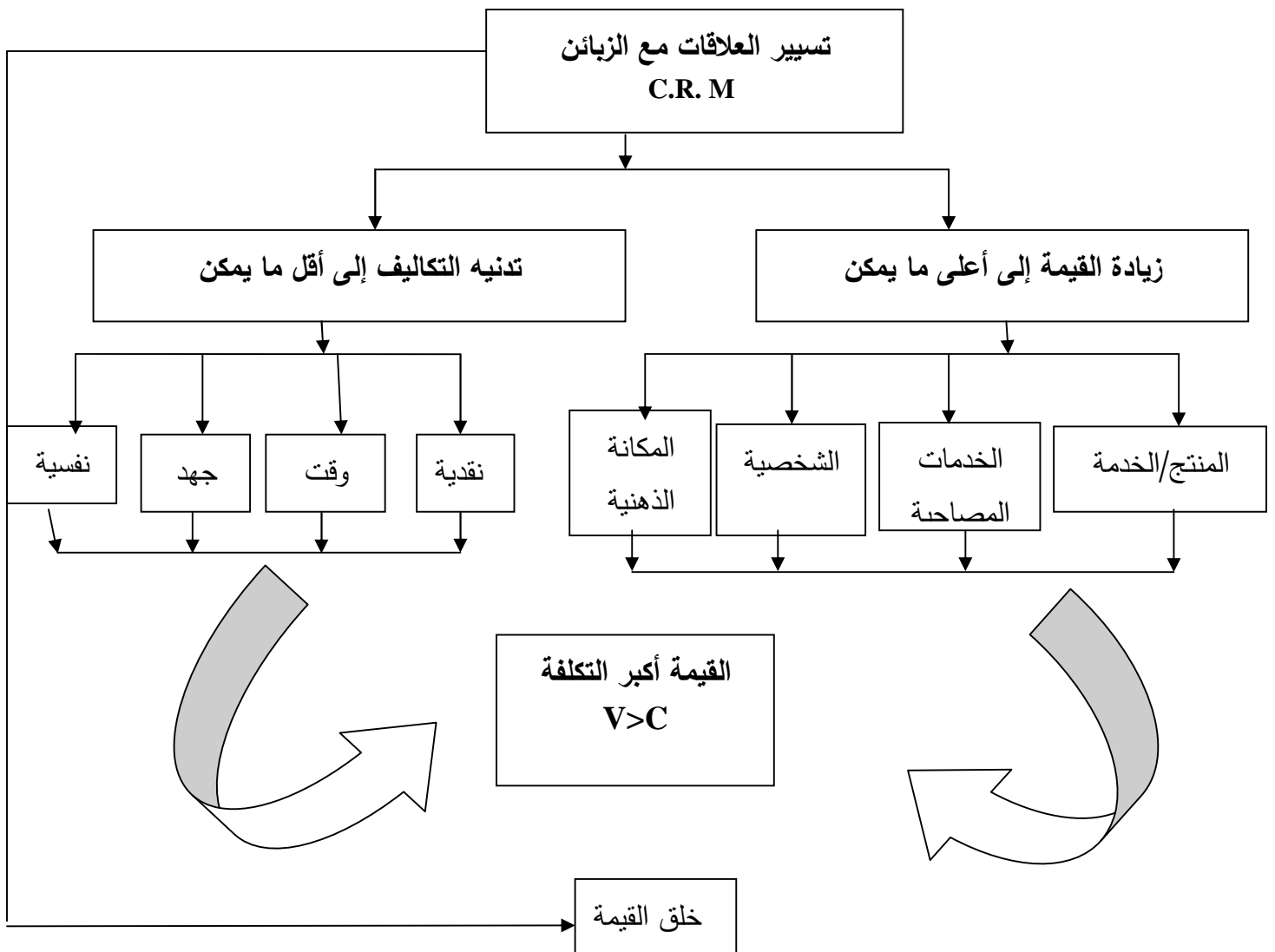
المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 307

منهج القيمة الجديد مصدرا للميزة التنافسية:<sup>1</sup>

المؤسسة التي تنتهج تسيير العلاقات مع الزبائن كأداة فعالة لكسب ميزة الانفراد، عليها أولا وقبل كل شيء التفكير في ما إذا كانت في استطاعتها خلق قيمة إضافية غير التي يستطيع منافسوها تقديمها للزبائن، فالزبون أصبح في الوقت الحالي يهتم بما يدفعه للحصول على المنتج و الخدمات المصاحبة وليس ما تدفعه المنظمة لإنتاج المنتج و تقديم الخدمة.

و الأدبيات التي اهتمت بهذا المدخل قد تناولته من جوانب عديدة، فالبعض رأى جوهر القيمة في السعر المنخفض و الحقيقة هذا مدخلا كلاسيكيا، و ما يهمنا في هذا المدخل هو كيف ترى المؤسسة التي تتبنى تسيير العلاقات مع الزبائن القيمة للتمييز؟

الشكل رقم (14): دور CRM في خلق القيم



المصدر: أميرة هاتف حدادوي الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص : 53

<sup>1</sup> - مبروك الهواري، رضا العميل، محدداته و أهميته، مجلة الدراسات المالية و التجارية، العدد الأول، القاهرة، 2001، ص: 58

تعريف خلق القيمة:

تستطيع المؤسسة حسب الجدول أعلاه من خلق القيمة (القيم)، وذلك بالاستعانة بتسيير العلاقات مع الزبائن أولاً في فهم زبائنهم، تقسيمهم إلى قطاعات حسب أهمية كل زبون و من بعد يمكنها تكييف إستراتيجيتها بما يتوافق مع طموحات و تطلعات الزبائن و عليها مراعاة في ذلك تدنيه تكاليف الإنتاج، تكلفة الجهد وغيرها و بالمقابل مفروض عليها تعظيم و زيادة القيم كقيمة المنتج و قيمة المكانة الذهنية.

تعريف قيمة الزبون (قيم):

" بحزمة المنافع التي يحصل عليها من المنتج أو الخدمة" Kotler, 1997

عناصر القيمة الإجمالية:

تتألف القيمة الإجمالية للزبون من مجموع قيم، نوردتها فيما يلي:

**(1) قيمة المنتج:** و تتكون من خصائص المنتج المادية، و يجب أن تتطابق مواصفات المنتج مع توقعات الزبون و لما لا تكون أكثر، و بسرعة التسليم، و كذلك الدعم الإضافي الذي يقدمه رجل البيع للزبون، و تقديم الضمانات الذي من شأنه أن يقلل من مخاطر الشراء المدركة.

**(2) القيمة الشخصية:**<sup>1</sup> يعتبر خلق القيمة الشخصية من أصعب الأمور تقليداً، إذ يعتمد على ثقافة المؤسسة و كفاءات و مهارات الأفراد و خاصة أفراد المكتب الأمامية إذ تستطيع المؤسسة بفضل خلق هذه القيمة من التميز و الريادة.

**(3) قيمة المكانة الذهنية:** عند محاولة المؤسسة خلق قيمة في أذهان الزبائن فإنها بذلك تكون على أتم المعرفة بزبائنهم، و هذا من خلال الاتصال الدائم بهم، و إذ ما استطاعت خلق هذه القيمة فإنها بذلك تكون قد قطعت شوطاً كبيراً في كسب ولاء الزبون و من تم التميز عن باقي المؤسسات الأخرى .

- أما فيما يخص التكاليف، و كم أطلق عليها (Kotler) تسمية كلف الزبون الإجمالية، و تتضمن على العموم التكاليف النقدية و الغير النقدية كتكاليف الجهود و التكاليف النفسية.

**(1) التكاليف النقدية:** عرف (Stanton) سنة 1997 التكلفة النقدية على أنها: "كمية النقود أو عناصر أخرى عند منفعة مطلوبة للحصول على المنتج" و حتى تستطيع المؤسسة التميز في تدنيه تكلفة المنتج النهائي فإنها تستعين في إطار تسيير العلاقات مع الزبائن الاستفادة من تدنيه التكاليف الكبيرة التي كانت تتحملها من جراء الاتصالات المكثفة التي كانت تستعملها في التسويق الكلاسيكي و كما هو معروف فإن كل من تكلفة التوزيع (C<sub>d</sub>) و تكلفة الترويج.

<sup>1</sup> - Joël Brée, O.P.C.I.T , p : 65

(C<sub>com</sub>) تدخلان عند حساب سعر البيع (P<sub>v</sub>) كما توضحه المعادلة التالية:

$$P.v = C.tp + C.c$$

$$P.v = C.tp + (C.d + C.com)$$

P.v : prix de vente

C.tp : couts totale de production

C.c: couts commercial

C.d : couts de la distribution

C.com : couts de promotion

(2) التكاليف غير النقدية: تتضمن التكاليف غير النقدية عادة تكاليف الوقت، تكاليف الجهد و التكاليف النفسية.

– **تكلفة الوقت:** يعد الوقت أثمن ما يملك الزبون، لذا تعتبر تكاليف الوقت الذي يقضيه الزبون في البحث و المفاضلة بين المنتجات /الخدمات في أغلب الأحيان أعلى قيمة من التكلفة النقدية للمنتوج، فالمؤسسات التي تركز على تسيير العلاقات مع الزبائن يمكن أن تدني هذه التكلفة إلى أقصاها و هذا بتصميم منتوج أو خدمة على قياس الزبون و تستعمل أحدث الطرق الاتصال و التواصل معه، و بهذا تستطيع أن ترفع عنه عناء الوقت ، خاصة إذا كان زبائن المؤسسة من فئة الذين الوقت عندهم مهم .

– **تكلفة المجهود:** تقريبا تتداخل تكلفة المجهود الذي يبذله الزبون في البحث و المفاضلة بين المنتجات المناسبة، الأسعار المناسبة و كذا الجودة المناسبة مع تكلفة الوقت، إذ بذل مجهودا كبيرا يعتبر مضیعة للوقت، ضف إلى ذلك الجهود الذي قد يبذلها في تركيب و صيانة المنتج ، تتدخل المؤسسة هنا لوضع المنتج / الخدمة المناسبة في الوقت المناسب و طرح في كل مرحلة جملة من الخدمات المصاحبة لمنتوجاتها التي باتت في الوقت الراهن ميزة تنافسية تضمن بقاء المؤسسات في السوق .

– **التكلفة النفسية:** تعتبر هذه التكلفة هي الأخرى مهمة للغاية بالنسبة للزبون ، المؤسسة و حتى تستطيع جعل من هذا المدخل ميزة تنافسية تدرب و تكون موظفيها حتى يستطيعون التعامل الجيد مع الزبائن و التكيف مع مختلف الوضعيات خاصة و أن زبائن المؤسسة مختلفو الطباع و الشخصية و المزاج، و لكن عن طريق البيانات<sup>1</sup> يستطيع مقدم الخدمة أن يتعرف على ملامح كل زبون و من تم يختار الطريقة التي تلائمهم.

<sup>1</sup>- IBID , p :68

### المطلب الرابع: عراقيل تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة

كغيرها من المفاهيم الحديثة نسبياً، تعتبر تسيير العلاقات مع الزبائن حديثة النشأة في المؤسسات وخاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات التي تنشط في الدول النامية، أين يواجه هذا المفهوم عدة عراقيل ومشاكل، وعلى العموم يمكن تقسيم هذه العراقيل إلى داخلية أين تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالظروف الداخلية للمؤسسة كالعراقيل التنظيمية، المالية، الثقافية و خاصة التي تخص كفاءات و قدرات الأفراد، ضف إلى ذلك العراقيل الخارجية التي يفرضها المحيط الخارجي و التي عادة ما تتعلق بثقافة الزبون، المنافسة، القوانين و التشريعات، و فيما يلي و حتى تتضح الرؤية يجب التعرض بشيء من التفصيل إلى كل مشكل على حدا.

#### 1-1-العراقيل الداخلية:<sup>1</sup>

**1-1-العراقيل التنظيمية :** كثيراً ما ترتبط هذه العراقيل بالإطار التنظيمي و الذي لا يخدم أهداف تسيير العلاقات مع الزبائن، إذ تعتمد المؤسسة على هرم سلطة كلاسيكي لا يسمح مرور و انتشار المعلومات و توافرها في كافة الأقسام بالسرعة المطلوبة و لا بالكمية المطلوبة، بل بالعكس إن مثل هذا التنظيم يقيي المعلومات و السلطة في يد وعصمة الطبقة العليا فقط وحينما يسيء المسير الفهم الجيد للمعلومات و يترجمها على حسب أهوائها فإن المؤسسة (التنظيم الداخلي) لا تتوصل إلى اتفاق حول من هو الزبون الذي نريد جذبه، و الذي نريد الاحتفاظ به أو لا نريد ربط علاقات معه.

إن عدم وضوح الرؤية التسويقية بسبب عدم مرونة الهيكل يسقط المؤسسة في هاوية التناقضات و التضاربات حول تحديد المزيج المناسب للزبائن، و إشكالية القيادة ( العلاقات رئيس /مرؤوس)، هي الأخرى تعتبر من أصعب و اعقد العراقيل التي تواجهها المؤسسة، فالقيادة التي لا تهدف إلى تحسين العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين و هيئة الأرضية لخلق جو تفاهمي يسمح برفع الروح المعنوية للأفراد و حفزهم لبذل المزيد من الجهد والأداء، لن تستطيع بلوغ الأهداف المتوخاة من إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن.

إن النظام التسييري المبني على المفهوم التaylorي، لا يدفع أبدا المؤسسة للمضي قدماً لبلوغ أهدافها، إذ أن تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن تتطلب مساندة الجميع، وكذا التحام و التفاف كل أفراد المؤسسة، وكل الأقسام في هذه الفلسفة الجديدة تعتبر معنية بإنجاح و السهر على متابعة الإستراتيجية خطوة بخطوة، و كيف ننتظر من الأفراد المساندة و التفاهم، وهم لا يشعرون بالرضا عن وظائفهم، ولا يحسون بالانتماء، فهم غير محفزون، مادياً و لا معنوياً، وهذا ينعكس سلباً على العملية الإنتاجية، الأداء، وبالتالي عوض أن تجذب المؤسسة زبائننا جديداً أو تحافظ على زبائننا الحاليين، فإنها على العكس من هذا سوف تفقد المزيد من الزبائن، وبالتالي يضعف موقفها التنافسي.

<sup>1</sup> - رولاند سويفت، مرجع سبق ذكره، ص: 08

## -2- العراقيل المالية :

يعتبر هذا الجانب أكثر المشاكل التي تواجهها المؤسسات الرامية إلى تبني تسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج لبناء التفوق التنافسي فلي ظل ظروف لا تعرف الاستقرار، و الحديث عن الجانب المالي يكون أكثر تأثيراً إذا أضدنا حجم المؤسسة بعين الاعتبار، فالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة (PME) أو المؤسسات الصغيرة جدا (T.P.E)، فكثيراً ما يتطلب تبني هذا النوع من الاستراتيجيات (CRM) أموالاً ضخمة لانجازها وإنجاحها، لإقامة البيئة التحتية (Plateforme)، كجلب تكنولوجيات الإعلام والاتصال لإقامة مراكز الاتصال بالزبائن، الانترنت للإعلام الجيد و السريع عن المنتجات والخدمات، الأسعار، و للتواصل مع الزبون، الانترنت التي تسمح بالشفافية وسرعة تدفع المعلومات عبر كامل الأقسام، الانترنت التي تسمح هي الأخرى من التواصل مع الزبون وكذا بقية فروع المؤسسة، ضف إلى ذلك المبالغ التي تنفقها المؤسسة لغرض تدريب وتكوين أفرادها للتعامل الجيد والقدرة على التكيف مع الأوضاع والسيكولوجيات المختلفة للزبائن، إن منهج تسيير العلاقات مع الزبائن يعتبر استثماراً ضخماً على المؤسسة أن تكون واعية بذلك وأن فشل هذه الإستراتيجية قد ينعكس سلباً على الوضعية المالية ككل .

## -3- عراقيل تخص ثقافة المؤسسة:

كما سبق و أن أشرنا في المطلب سابق، تعتبر ثقافة المؤسسة مجموع العادات، التقاليد، التوجهات و الخبرات المتراكمة عبر الزمن التي يديها كل الأفراد المؤسسة عبر فترات زمنية طويلة، على هذا الأساس يعتبر منهج تسيير العلاقات مع الزبائن مسألة توافق ثقافة المؤسسة مع خطوات تطبيق هذا المنهج الجديد (CRM)، كثيراً ما نلاحظ عدم قبول أفراد المؤسسة التكيف مع المنهج الجديد، الخاص حينما يتعلق الأمر بمحاولة إحداث تغيير يمس ثقافة المؤسسة ككل، فلا يمكن على الإطلاق تبني هذا المفهوم الجديد و الاحتفاظ بثقافة لا تشجع التوجه نحو الزبون، أو ثقافة تميل أكثر إلى استهداف السوق ككل، وضع الزبائن في قطاع واحد، بيد أن منهج تسيير العلاقات مع الزبائن أول ما يهدف إليه عادة تجزئة الزبائن، هذا كله من زاوية، و من زاوية أخرى عدم قبول الأفراد للتغيير الخاص بإدخال التكنولوجيات الجديدة وعدم مقدرتهم على التكيف معها، أو حينما تستعين المؤسسة بطاقات بشرية جديدة لإنجاح الإستراتيجية فكثيراً ما نلاحظ جمود وجمود الأفراد خوفاً على مناصبهم ومراكزهم.

## -4- العراقيل الخارجية:

### -1-2- ثقافة الزبائن :

يعتبر الزبائن مسألة حياة أو موت بالنسبة لأي مؤسسة، لذا نجدها تسعى جاهدة لمحاولة احتوائه بشتى الطرق، الأساليب والأدوات، لكن على الرغم من ذلك نجدها في الكثير من الأحيان تفشل في بلوغ ذلك، وقد لا يرجع ذلك إلى قصور من طرف المؤسسة ولا إهمالاً منها نحو زبائنها، ولكن كثيراً ما يرجع ذلك إلى ثقافة المجتمع، دون مراعاتهم لأدنى اهتمام من طرف المؤسسة، وقد تستعمل المؤسسة كل الوسائل المتاحة لديها للتواصل معه، مما ينعكس سلباً على نفسية بعض الزبائن وينزعجون من ذلك وقد يفهم الزبون ذلك في كثير من الأحيان أن المؤسسة غير قادرة على جذب زبائناً جديداً، مما يضطره إلى معاملتهما بطرق تعسفية .

أو كما يحدث في أغلب الأحيان، الزبون غير المريح يرغب ويريد معاملة كما التي تعامل بها المؤسسة زبائنها المرحبين، وإن لم يتلق ذلك فإنه يقاطع المؤسسة، معناه لا يعاود الشراء وقد يذهب إلى أبعد من هذا و يسيء إلى سمعة المؤسسة حتى وإن كان ذلك كذبا وزورا، مما قد ينعكس سلبا على إنجاح إستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

### 2-2- عراقيل تخص المنافسة:

- إن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن تهدف بالدرجة الأولى إلى إقامة علاقات طويلة و قوية مع زبائنها وبالنتيجة الحصول على الميزة تنافسية وأرباح وهذا في سوق تنافسي، ولكن عدم وجود منافسة قوية أو وجود عدد قليل من المنافسين يؤثر سلبا على هذه الإستراتيجية و تصبح تكاليفها لا غير، كون المنافسين يمكن لهم الاحتفاظ بحصتهم السوقية دون اللجوء إلى استثمار في هذا المنهج الجديد (CRM) الذي قد تصبح تكاليفه عبئا على المؤسسة، ونلاحظ مثل هذه العراقيل خاصة في القطاعات صناعية أو الخدمائية .

### 2-3 - عراقيل تشريعية وقانونية:

تساهم القوانين و التشريعات الحكومية كثيرا في النهوض و تعزيز إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن، كما قد تعرفل تطبيقها وتضعف إنجاحها.

إن الدولة التي لا تتعامل بصرامة و بطرق رديعية مع الاقتصاد الموازي (السوق الموازية )، هذا يحفز على انتشار ثقافة التقليد والسوق السوداء، وكما هو معروف فان هذه المؤسسات لا يهتمها مطلقا الاحتفاظ بالزبون ولا حتى كسب ولاءه مادامت تهدف إلى تعظيم أرباحها ومكاسبها عن طريق حجم المبيعات التي لا يخضع إلى رقابة جبائية، مما في الكثير من الأحيان يساعدها على تخفيض أسعارها، و بالتالي تستطيع جذب أكبر عددا ممكنا من الزبائن، و عليه فإن المؤسسات التي في نيتها الاحتفاظ بالزبون و كسب ولاءه يعد هذا غير ممكن بالنسبة لها في مثل هذه الظروف، مما ينعكس سلبا على إستراتيجيتها.

### 2-4- ثقافة المجتمع:

إن نمو المجتمع من الناحية الثقافية، وخاصة الاستهلاكية منها يعتبر محفزا ومشجعا كبيرا على نمو ثقافة تسيير العلاقات مع الزبائن كثقافة مؤسسية، وعلى العكس من هذا كله، فالمجتمع الذي يفتقر إلى منظمات وجمعيات حكومية وغير حكومية، كجمعيات حماية المستهلك ومنظمات حماية البيئة، لا يشجع المؤسسة على الاهتمام بالزبون ولا حتى بالبيئة، مما يدفعها إلى التفكير أولا في الأرباح ولو حتى على حساب صحة الزبون أو على حساب البيئة التي أصبحت مهددة أكثر.

الخاتمة:

لم تكن المؤسسة الاقتصادية تهتم بزبائنها وتحافظ عليهم، بقدر اهتمامها بتعظيم الأرباح، ولكنها اصطدمت بإشكالية المتغيرات المكونة للمحيط الخارجي الذي أصبح حقيقة مصدرا للتهديد.

تهدف تسيير العلاقات مع الزبائن في الأساس إلى تغيير السلوكات الزبونية لصالح المؤسسة وذلك من خلال أولاً الاهتمام بالفرد الداخلي كونه مصدراً مهماً من مصادر التفوق التنافسي، وعنصرًا يعول عليه تقديم القيمة للزبون، إنشاء قاعدة بيانات الزبائن لتحديد ملامح الزبون بدقة ومن ثم تكييف مزيجها التسويقي بما يتناسب معه، قاعدة بيانات المنافسين حتى تستطيع من الاحتياط قدر المستطاع والاستعداد لمواجهة هؤلاء الزبائن. تركز عملية تسيير العلاقات مع الزبائن أيضاً على تسيير شكاوى الزبائن والبت فيها إرضاءهم و خدمة الزبائن التي أصبحت حقيقة فرصة أمام المؤسسة للتميز.

إن تبني تسيير العلاقات مع الزبائن كإستراتيجية للمؤسسة تسمح لها من خلق الميزة التنافسية التي تظهر في اكتساب رضا و ولاء الزبائن، تخفيض التكاليف وتقديم القيمة (مجموع القيم في المدخل الحديث) ، وكغيرها من المفاهيم الحديثة تواجه إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن عدة مشاكل وعراقيل لعل أهمها: العراقيل التنظيمية، الثقافة، التكنولوجيا، عراقيل تشريعية وقانونية، وخاصة العراقيل الخاصة بثقافة الزبائن.

# الفصل الثالث

## تطبيقي

## الفصل الثالث: واقع تسيير العلاقات مع الزبائن في مؤسسة موبيليس

## المقدمة:

لقد استطعنا من خلال الاعتماد على المنهج النظري من الوصول إلى العلاقة الموجودة فعلا بين المؤسسة التي تنتهج تسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج لجذب والاحتفاظ بالزبون وبين كسبها للميزة والتفوق التنافسي خاصة في محيط لا يعرف الاستقرار، وسنحاول في العمل الميداني ( الجزء التطبيقي)، دراسة هذه العلاقة من خلال إتباع المنهج الموالي:

دراسة تسيير العلاقات مع الزبائن في مؤسسة موبيليس من خلال:

1- استجواب الأفراد: (موظفون، رؤساء أقسام، مسئولو متابعة الزبائن) ، وهذا من خلال الإجابة عن الأسئلة التي أدرجناها في استجوابنا، والتي صممت بعناية حيث أحاطت هذه الأسئلة بكل جوانب عملية تسيير العلاقات مع الزبائن.

2- استقصاء آراء زبائن مؤسسة موبيليس: أخذنا عينة 60 زبون، تم استجوابهم في مناطق مختلفة و أوقات مختلفة، و هذا حتى يتسنى لنا الوقوف عند عملية تسيير العلاقات مع الزبائن.

## المبحث الأول: ماهية شركة اتصالات الجزائر "موبيليس" "ATM"

تمهيد:

نقدم في هذا المبحث المتعامل موبيليس، متطرفين أولا إلى أهداف المتعامل، ثم تطور موبيليس منذ بداية نشاطها، نمو سوق موبيليس، تنظيم موبيليس أين سوف نعرض أهم وظائف الهيكل التنظيمي، ثم نركز بشيء من التفصيل على دراسة المزيج التسويقي، سياسة المنتج، منتجات موبيليس، سياسة السعر، سياسة الترويج و في الأخير سياسة التوزيع. و اما الجزء الثاني يتضمن إحصاء نتائج و تحليل الاستبيان الموجه موظفي موبيليس و الاستبيان الموجه لزبائن موبيليس.

## المطلب الأول: شركة اتصالات الجزائر "موبيليس" "ATM"

منذ انفتاح سوق الاتصالات الجزائرية، عرفت مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" العديد من التطورات سواء على مستوى تنظيمها أو على مستوى مهامها.

1. التعريف بالشركة<sup>1</sup>:

تعد شركة "اتصالات الجزائر" شركة ذات أسهم "SPA" برأس مال عمومي قدره 1000000000 دج تنشط في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية، مولدها كان بموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، والذي يفصل بذلك بين النشاطات البريدية ضمن شركة مستقلة "بريد الجزائر" والأخرى المتعلقة "باتصالات الجزائر". بدأت أول نشاطها رسميا في 2003/01/01 حيث اعتمدت بقوة على ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مرتكزة بذلك على ثلاثة أهداف رئيسية: المردودية، الفعالية، جودة ونوعية الخدمات. أما فرع النقال لاتصالات الجزائر موبيليس، يعتبر أول مشغل لهذه الخدمة في الجزائر، إذ أصبحت في شهر أوت 2003 مؤسسة مستقلة في تسييرها ووظائفها عن اتصالات الجزائر، حيث عرفت المؤسسة بعض الركود سنة 2003، لكن سرعان ما كانت الانطلاقة الحقيقية للمشغل التاريخي في سنة 2004 إذ أصبحت المؤسسة تقترح خدمات جديدة تتميز بالإبداع والتجديد من بينها:

- عرض الاشتراك مسبق الدفع الملائم لكل المداخل، والرسائل القصيرة "sms" لكل المشغلين في الداخل والخارج وكذا عرض "mobi+" الخاص بالرسائل المصورة "GPRS"، "MMS" وهذا في 17 فيفري 2005، وقبل ذلك جرت تجربة الجيل الثالث من الهواتف النقالة بتكنولوجيا "UMTS".

تاريخ الإطلاع: 25/03/2015 www.algerietelecom.dz<sup>1</sup>.

- إضافة إلى ذلك وبالاعتماد على روح التغيير والتكنولوجيا الحديثة تم إطلاق خدمة جديدة توفر للمشاركين حرية التنقل وتكنولوجيا عالية وهي خدمة "بلاك باري" التي أخذت مكانة الكمبيوتر والتي تسمح للمستهلك بالتنقل مع إبقائه على اتصال دائم بإدارة وسير أعماله اليومية، وذلك في تاريخ 7 سبتمبر 2007 إضافة إلى كل العروض الجديدة التي تقدمها موبيليس منذ ذلك الحين إلى يومنا هذا. وبذلك أصبحت موبيليس من بين 40 مشغل في العالم يملك هته التكنولوجيا، الأول والوحيد في الجزائر.

## 2. إلتزامات المؤسسة:

منذ نشأة مؤسسة الجزائر للاتصالات "موبيليس" ومحاوله مواجهة رياح المنافسة الشديدة في مجال الهاتف النقال، تعهدت بالالتزامات الآتية أثناء أداءها لمهامها:<sup>1</sup>

- وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية؛
- ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة؛
- اقتراح عروض بسيطة واضحة وشفافة دون أي مفاجئات؛
- التحسين المستمر للمنتجات، الخدمات والتكنولوجيات المستعملة؛
- الإصغاء المستمر للمشاركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى؛
- الإبداع المستمر وهذا من خلال الاعتماد على آخر التكنولوجيات وتكييف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات؛
- الوفاء بالوعود.

## 3. الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس:<sup>2</sup>

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لهذه المؤسسة، وكذا المهام الموكلة لكل قسم، كما يبين أيضا طرق وقنوات الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة. ويتم تسيير مؤسسة موبيليس من طرف مؤطر جزائري 100%، ممثل في مسيرين تحت إشراف الرئيس المدير العام، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من 7 مديريات رئيسية يكونون النواة الرئيسية.

<sup>1</sup> تاريخ الإطلاع: <http://www.mobilis.dz> 20/04/2015

<sup>2</sup> بلال نظور، "دوافع الشراء لدى المستهلك الجزائري في تحديد سياسة الاتصال التسويقي" دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص 86.

### 1.1. مديرية الموارد البشرية:

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

### 2.1. مديرية المالية:

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

### 3.1. مديرية العلامة و الإتصال:

تولي المؤسسة اهتمام كبير للعمليات التسويقية حيث نجد للعلامة والاتصال مديرية خاصة بهما، وتهتم هذه المديرية بترقية منتجات موبيليس، وذلك بإجراء الدراسات والأبحاث بالتنسيق مع مخابر البحث.

### 4.1. مديرية الإستراتيجية:

تهتم بشؤون الإستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة .

### 5.1. مديرية النظام المعلوماتي:

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

### 6.1. مديرية صفقات الشركة :

تهتم بالصفقات وعقود الشراكة أو العقود التي تبرم مع الشركات الأخرى.

### 7.1. المديريات الجهوية :

حيث تتفرع مؤسسة موبيليس إلى ثمانية مديريات جهوية وهي :

- المديرية العامة للوسط؛

- المديرية الجهوية بورقلة؛

- المديرية الجهوية بسطيف؛

- المديرية الجهوية بقسنطينة؛

- المديرية الجهوية بعنابة؛

- المديرية الجهوية بشلف؛

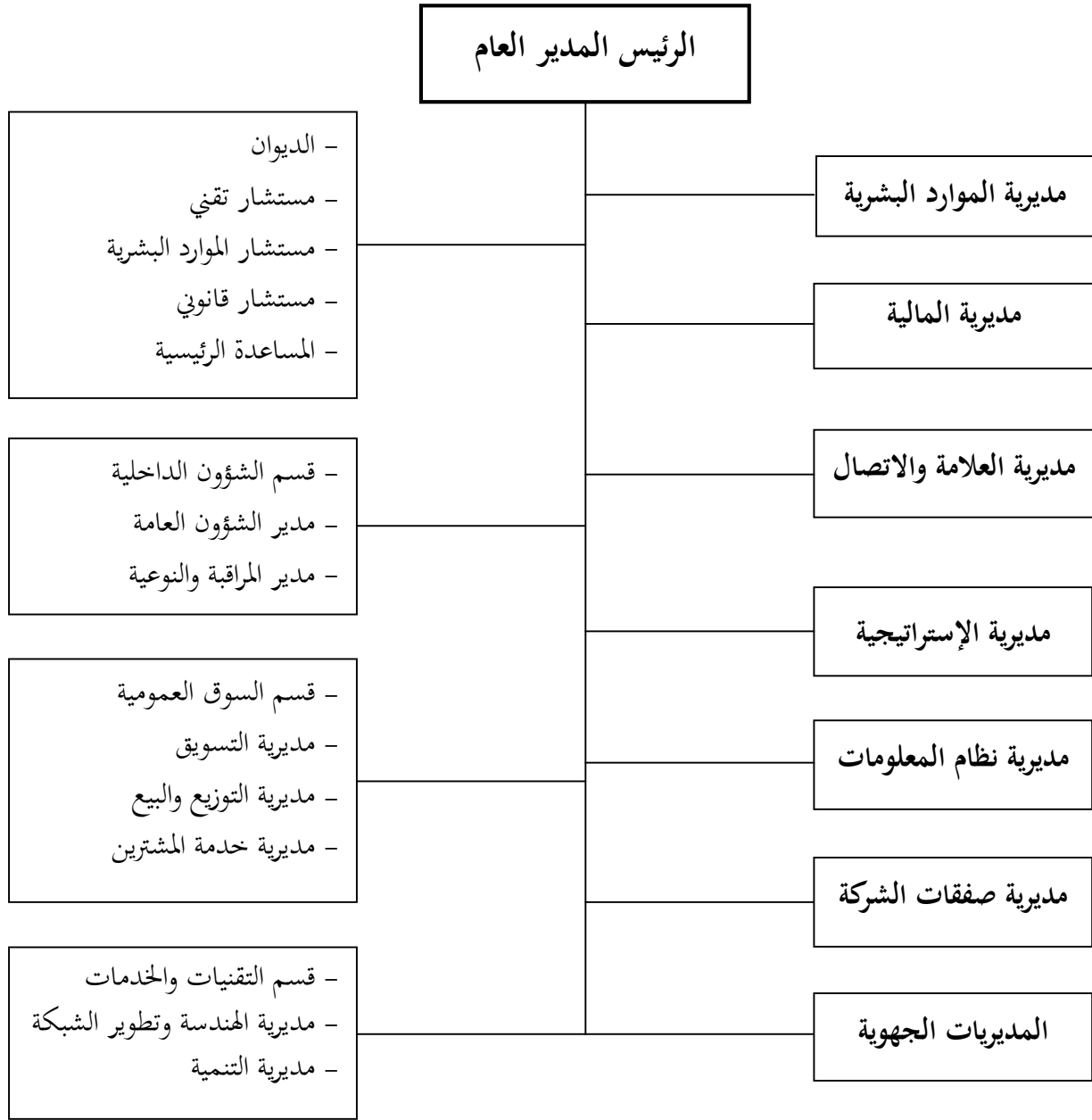
- المديرية الجهوية بوهران؛

- المديرية الجهوية ببشار؛

إلى جانب المديريات السابقة يشتمل الهيكل التنظيمي لموبيليس على الأقسام العملية التالية :

- قسم تقنيات الشبكة والخدمات : والذي يحتوي على كل من مديرية الهندسة وتطوير الشبكة ومديرية التنمية، ويهتم هذا القسم بوضع شبكة الهاتف النقال، وصيانتها، وكذا تقديم الدعم التقني لمديرية التسويق لتصميم وتنفيذ العروض الترويجية.
  - قسم السوق العمومية : الذي يضم مديرية التسويق، مديرية التوزيع، مديرية خدمة المشتركين. ويهتم هذا القسم بشكل عام بمتابعة حركة المبيعات وأنشطة الترويج، والقيام بدراسة السوق... الخ.
  - قسم الشؤون الداخلية : الذي يشمل على مديرية الشؤون العامة ومديرية المراقبة والنوعية، ويكلف هذا القسم بتسيير الشؤون العامة للمؤسسة والمراقبة الدورية لجودة العروض المقدمة، وإعداد تقارير المراجعة، وتحليل وتشخيص عدم المطابقة وإيجاد الحلول اللازمة لتصحيح الانحرافات والرفع من جودة العروض المقدمة.
  - الديوان : يحتوي على عدد من المستشارين وهم :
    - المستشار التقني؛
    - مستشار الموارد البشرية؛
    - مستشار قانوني؛
    - المساعدة الرئيسية.
- ويقوم هؤلاء المستشارين بمساعدة المديرية على اتخاذ القرارات المناسبة كل حسب تخصصه.
- ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي في الشكل التالي :

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.



المصدر: جريدة موبيليس، العدد 1، ص 7.

### المطلب الثاني: مبادئ المؤسسة وأهم إنجازاتها وأهدافها

من أجل ضمان استمرارية المؤسسة وكسب ثقة زبائنها جعلها تركز على عدة مبادئ تتماشى مع ما تقدمه من عروض ويظهر جليا ذلك بكل ما حققته من إنجازات منذ تأسيسها.

#### 1. مبادئ مؤسسة موبيليس:

شعار مؤسسة موبيليس " الكل يتكلم "، وتستند على مجموعة من المبادئ في عملها هي:

- العمل من أجل خلق ثروات و بعث التقدم؛

- حماية مصالح المستهلك الجزائري؛

- التضامن؛

- النوعية؛

- الشفافية؛

- روح الجماعة؛

- الأمانة؛

- احترام الالتزامات؛

- الأخلاق؛

- الإبداع؛

- الجودة؛

- العمل المتقن؛

- الاستحقاق؛

- الصدق.

#### 2. إنجازات مؤسسة موبيليس:

استطاعت مؤسسة موبيليس في فترة قصيرة أن تفرض نفسها في السوق الجزائرية رغم شدة المنافسة، حيث

استطاعت أن تصل إلى شريحة كبيرة من العملاء وذلك بفضل الانجازات التي حققتها والمؤرخة كالاتي:<sup>1</sup>

- 03 فيفري 2004 : تعلن عن عرضها مسبق الدفع "موبيليس البطاقة" مع بطاقتين للتعبئة: 1000 دج

و2000 دج؛

<sup>1</sup> Le journal de Mobilis n, 1,2013 °p 10 In :http://www.mobilis.dz.

- 14 ديسمبر 2004 : تعلن موبيليس عن قيام أول شبكة لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث "UMTS" بالشراكة مع شركة "هواوي الصينية" للتكنولوجيا؛
- 27 ديسمبر 2004 : تعلن موبيليس عن بلوغها المشترك المليون؛
- فيفري 2005 : خدمتي الأنترنت عبر الهاتف GPRS/MMS تحت اسم +Mobi.
- مارس 2005 : موبيليس تقترح الخدمة الجديدة موبيليت.
- أكتوبر 2005 : تستحوذ موبيليس على حصة سوقية قدرها أربعة ملايين مشترك.
- أوت- سبتمبر 2006 : موبيليس تقوم بالعديد من الحملات لترقية مبيعاتها.
- أكتوبر 2006 : موبيليس تقترح عرضها للاشتراك الجزائي.
- 17 أكتوبر 2006 : موبيليس تقترح عرض موبيكنترول.
- 28 نوفمبر 2006 : تم إطلاق أحدث عروض الدفع المسبق لموبيليس كارت بأسعار جد ملائمة للزبائن.
- ديسمبر 2006 : موبيليس تعلن عن تجاوزها لسبعة ملايين مشترك.
- جانفي 2007 : مؤسسة موبيليس تحقق نسبة عالية من التغطية 96,70 % .
- 6 سبتمبر 2007 : تعلن موبيليس عن خدمة جديدة توفر لمستهلكيها حرية التنقل بتكنولوجيا عالية وهي البلاك باري تحت شعار "حمل مكتبة معك".
- 24 جانفي 2008 : تعلن موبيليس عن انطلاق "موبي كونيك" وهو عرض أنترنت متنقل "La clé connect " 236 kilo bits.
- 22 فيفري 2008: موبيليس تمر إلى الترقية الجديد بـ 10 أرقام والذي أقرته سلطة الضبط، وتمت هذه العملية بنجاح .
- أكتوبر 2008: موبيليس تعلن عن عرض جديد primum للدفع القبلي والبعدي، الذي يمكن من حصول الزبون على العديد من الخطوط المجانية على مدار 24 ساعة.
- موبيليس المعلن الحصري عن نتائج البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط عبر sms في المواسم الدراسية 2008 إلى غاية 2013 وذلك تحت شعار "موبيليس وجه الخير".
- شركة موبيليس بملتتها الخضراء، تجسد القيم الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية و الابداع، موبيليس باللون الاخضر هو ايضا التزام جماعي لضمان تنمية مستدامة 2010.

### 3. أهداف موبيليس:<sup>1</sup>

منذ إنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر " موبيليس " كان هدفها الرئيسي كسب ثقة العميل الجزائري، لأنها تعمل في وسط شديد المنافسة من قبل متعاملين أجنيين آخرين، وحتى تحافظ على مكانتها في السوق وجب عليها توفير أفضل الخدمات، حيث تقدم موبيليس تشكيلة واسعة من الخدمات تسعى من ورائها إلى تلبية احتياجات عملائها بحيث يمكن للعملاء الاختيار بين أكثر من عرض بما يتوافق مع إمكانياتهم المادية و رغباتهم، كما يمكنهم الاستفادة من العديد من الخدمات المجانية والامتيازات .

تحاول مؤسسة موبيليس تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها:

- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 95%؛
- الزيادة في عدد المشتركين و استرجاع الحصة السوقية؛
- استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة و تصدر قمة السوق؛
- الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية و إعداد سياسات اتصالية فعالة، و ترقية الابتكار؛
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية؛
- تحسين مستمر في نوعية الخدمة؛
- تسعى مؤسسة موبيليس للحصول على شهادة ضمان الجودة الإيزو 9000، في إطار بحثها عن الجودة وعن التحسين والتطوير في خدماتها حيث بدأ هذا المشروع رسميا في ديسمبر 2005؛
- المشاركة في التنمية الوطنية.

### المطلب الثالث: المزيج التسويقي لمؤسسة "موبيليس"

أولاً: العروض و الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس :

إن مؤسسة موبيليس تقدم مجموعتين من العروض هما:<sup>2</sup>

#### 1. عروض الدفع المؤجل Post-payé:

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

<sup>1</sup> Le journal de Mobilis n, 1,2008 °p02 , In :http://www.mobilis.dz

<sup>2</sup> تاوتي عبد العليم: دراسة سوق خدمة اتصالات الهاتف النقال في الجزائر، الفترة من 2000 إلى 2005، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع دراسات اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2006، ص87.

**1.1. عرض الاشتراك العادي Résidentiel mobilis:** ويعتبر أول عرض اشتراك لموبيليس ومن خلاله يقوم العميل بإجراء كل مكالماته بحرية، وبعدها يدفع قيمة ما استهلكه من مكالمات بواسطة الفاتورة، وتكون الفاتورة كل شهرين بدون تسبيق؛

الخدمات المتاحة بواسطة عرض الاشتراك العادي:

- الرسائل القصيرة SMS؛

- إظهار الرقم؛

- إخفاء الرقم؛

- الرسائل الصوتية؛

- المكالمات المزدوجة؛

- تحويل المكالمات؛

- المكالمات بثلاث أطراف؛

- فاتورة تفصيلية؛

- المكالمات الدولية.

**2.1. العرض الجزافي Forfait:** تقدم موبيليس لعملائها عرض جزافي في أربعة صيغ مختلفة هي على التوالي (2ساعة، 4ساعات، 6ساعات، 8ساعات). ويمكن لعملاء المؤسسة الاتصال بكل حرية وبأقل تكلفة، وما عليهم إلا اختيار الصيغة التي تناسبهم أكثر من بين تشكيلة الصيغ المقترحة، كما يقدم هذا العرض للعملاء أيضا اتصالات غير محدودة ومجانبة نحو رقم أو رقمين مفضلين بشرط أن تكون الأرقام المفضلة لعملاء موبيليس أيضا؛

**3.1. عرض المؤسسات Flotte:** إن عرض "Flotte" هو عرض موجه بالدرجة الأولى للمؤسسات ويمكن الاستفادة من هذا العرض بالاشتراك على الأقل في 10 خطوط، وتنخفض أسعار خدمات "Flotte" كلما زاد عدد الخطوط المستغلة من طرف المؤسسة، وقد تم الإعلان عن انطلاقه يوم 2005/03/04.

## 2. عروض الدفع المسبق Pré - payé<sup>1</sup>:

في هذا النوع من العروض يقوم الزبون بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقا، وقد قدمت موبيليس لحد الآن

ثلاث أنواع من الدفع المسبق وهي كالتالي: أنظر إلى الملحق رقم (1)

<sup>1</sup> اطلع يوم 2015/04/26 على <http://www.mobilis.dz>

## 1.2. شريحة مبتسم Mobtasim:

مبتسم هي الشريحة الرئيسية التي تشمل جميع المنتجات السابقة "قوسطو" و "عرض باطل" بالإضافة إلى عرض "أول" و عرض "الخضرا". أنظر إلى الملحق رقم (2)

### - قوسطو:

يمكن تشغيل قوسطو للإتصال بأرقامكم المفضلة إنطلاقا من 1دج فقط ل 30 ثا ، و استفيدوا من مزايا عدة :

- إمكانية ضبط (03) أرقام مفضلة لموبيليس .
- سعر واحد نحو جميع الشبكات .
- أرصدة إضافية من الرسائل القصيرة صالحة نحو جميع الشبكات عند إجراء الإتصال :
- إتصال 1 = رسالة قصيرة واحدة مهداة .
- ( ما عدى الأرقام المفضلة ) .
- الدخول إلى الإنترنت و التجوال الدولي و بدون ضمانة.

### - عرض باطل:

باطل هو عرض جديد تقترحه موبيليس على مشتركى الدفع المسبق.

يمكنهم هذا العرض ، الصالح لمدة 7 أيام، من إجراء مكالمات و إرسال رسائل قصيرة SMS مجانية و غير محدودة نحو شبكة موبيليس 24/سا/24. و ذلك بعد كل تعبئة تزيد قيمتها عن 500 دج (باحساب كل الرسوم).

مزايا العرض :

- مكالمات و رسائل قصيرة SMS غير محدودة 24/سا/24 نحو شبكة موبيليس.
- مدة صلاحية العرض 7 أيام .
- تسعيرة موحدة نحو كل الشبكات .
- إمكانية اختيار التسعيرة ( بأقساط 30 ثانية).

- خدمة GPRS

- الرسائل المصورة و الصوتية MMS.

- المكالمات الدولية و خدمة التجوال الدولي.

- عرض أول:

بكل بساطة بتشكيل #600\* ، يتم إختار بين برنامجين ليسن للزبائن الإستفادة من مزايا عدة (سعر التشغيل : 50 دج مع احتساب كل الرسوم) .

البرنامج الأول أول نحو موبيليس (رصيد إضافي يتراوح من 100 % إلى 400 %).

البرنامج الثاني أول نحو جميع الشبكات (رصيد إضافي يتراوح من 150 % إلى 250 %).

- عرض الخضرا:

هو عرض خاص بمناصرين المنتخب الوطني الجزائري لكرة القدم أنظر إلى الملحق رقم(3)

2.2. شريحة توفيق: أنظر إلى الملحق رقم (4)

العرض الجديد "توفيق" هو عرض موجه خصيصا للطلبة، إذ ليمكنوا من البقاء على إتصال دائم مع الجماعة.

للاستفادة من هذا العرض ، يكفي التوجه إلى إحدى وكالاتنا التجارية مرفقين ب:

- بطاقة الطالب، أو

- شهادة مدرسية، أو

- شهادة التسجيل الأولى

3. عروض الأنترنت:

إستفيدوا من أفضل إتصال للإنترنت : على جهاز الكمبيوتر و الحاسب اللوحي مع عرض « نافقي » و

« مفتاح موبيكنتك » على البلاك بيري أو مع « جوازات الإنترنت » على سلسلة الهواتف الذكية المعروضة في

mobilesbymobilis بالإضافة إلى عروض الجيل الثالث 3G++.

1.3. عرض باك نافقي:

للإحتفال بالسنة الثانية لحلول 3G++ يمكن اقتناء " باك نافقي " بسعر استثنائي يقدر بـ 190 دج .

يتضمن الباك مفتاح الإنترنت 3G++ ، شريحة سيم نافقي فري و جواز بقيمة 50 ميغا أوكتي من الإنترنت . من

الآن فصاعدا ، و بدون التزام يمكن الإستفادة أوتوماتيكيا من الإنترنت ذات التدفق العالي في جميع الولايات

المغطاة بأكبر شبكة لـ 3G++ في الجزائر. أنظر إلى الملحق رقم (5)

2.3. عرض مفتاح موبيكنتك:

:يسمح عرض مفتاح موبيكنتك لموبيليس من الاستفادة من شبكة الانترنت أينما تواجد المشترك.

يستعمل ب:

-إدخال مفتاح موبيكنتك في جهاز الكمبيوتر النقال أو الثابت.

- يشتغل المفتاح أوتوماتيكيا دون استخدام قرص مرن ، حيث يستعمل كجهاز المودم.

#### عرض الجيل الثالث 3G++:

تم اطلاق هذه الخدمة في 01 ديسمبر 2013 و هي الربط بشبكة الإنترنت بكل سرعة و أفضلية و المشتركون المعنيون بهذا العرض هم : مبتسم, قوسطو, أول نحو كل الشبكات, أول نحو موبيليس, بطل, توفيق

#### 4. الامتيازات التي تقدمها موبيليس :

من بين الخدمات التي تقدمها موبيليس من فترة لأخرى ما يلي :

- أطلقت مؤسسة موبيليس عرضا مميزا خاصا بصيف عام 2007 للعملاء و يشمل هذا العرض مكالمات مجانية، حيث يستفيد كل مشترك العروض المسبقة موبيليس البطاقة و قوسطو بدون شروط من مكالمات مجانية من منتصف الليل و حتى منتصف النهار، بعد الدقيقة الثالثة في الوقت الذي يمتد بين منتصف الليل وحتى السادسة صباحا و بعد الدقيقة الخامسة في الفترة الممتدة بين السادسة صباحا حتى منتصف النهار ، و يصلح هذا العرض من عملاء موبيليس إلى عملاء موبيليس فقط، و يمتد من 19 جويلية حتى 1 سبتمبر 2007؛
- خدمة " كلمني " : يستطيع عملاء موبيليس بواسطة هذه الخدمة حتى و لو لم يكن لديهم رصيد أن يرسلوا رسالة لمشارك آخر ،تفيد هذه الرسالة بأن المرسل يطلب من المرسل إليه الاتصال؛
- خدمة الدفع المسبق " سلكني " : وهي خدمة جديدة لنقل الرصيد من حساب دفع مسبق باتجاه رصيد آخر حيث يستطيع العميل ذو الدفع المسبق إجراء نقل الرصيد ابتداء من مبلغ ( 40دج) حتى (500دج). وتبلغ كلفة النقل (10دج) مع احتساب كل الرسوم. وتجدر الإشارة أنه يمكن للعميل ذو الدفع المسبق إجراء عدد من عمليات نقل الرصيد بشرط أن لا تتجاوز خمسة عمليات في اليوم.

#### ثانياً: سياسة التسعير المقدمة من طرف مؤسسة "موبيليس":

تعرف تعريفات العروض المسبقة الدفع ومؤجلة الدفع انتشارا واسعا منذ دخول سوق المواصلات النقالة مرحلة المنافسة مما أدى إلى انخفاض تعريفات الدخول وتعريفات المكالمات.

وقد شكلت الأسعار محور منافسة شديدة بين متعاملي الهاتف النقال مست الجوانب الآتية:

- إحتساب سعر المكالمات بالثانية بعد الدقيقة الأولى.
- تخفيض أسعار المكالمات لمشاركي الدفع المسبق والدفع الآجل.
- مجانية بعض الخدمات الخاصة مثل البريد الصوتي وخدمة كلمني وخدمة سلكني ...

- العمليات الترقية السعرية التي تظهر في رمضان وخلال نهاية السنة.

**1- أسعار موبيليس الدفع المؤجل:**

الجدول التالي يبين أسعار موبيليس للدفع المؤجل

جداول رقم ( 03): أسعار موبيليس المؤجل

موبيليس الدفع المؤجل Postpaid	
مجاني	سعر الاندماج في الخدمة
2000دج/دقيقة	الاشتراك الشهري
4دج/للدقيقة	المكالمات نحو موبيليس في فترة الرصيد
5.25دج/للدقيقة	المكالمات نحو الثابت في فترة الرصيد
5.75دج/للدقيقة	المكالمات نحو المنافسين في فترة الرصيد

موبيليس الدفع المؤجل Postpaid		
أكثر من 20 رقم	من 10 إلى 19 رقم	عدد الأرقام المشتركة
مجاني	مجاني	سعر الاندماج
250دج	250دج	الاشتراك الشهري
مجاني		سعر المكالمات بين الأرقام المشتركة
4دج/5.80دج/8.60دج/للدقيقة		سعر المكالمات نحو موبيليس/الثابت/المنافسين

المصدر: وثيقة داخلية (المتعامل)

جدول رقم (04): أسعار مختلف خدمات موبيليس الدفع المؤجل

الخدمات	Offre Résidentiel (HT)	Offre Forfait (HT)	Offre Flotte (HT)
المكالمات نحو مشترك المجموعة			
المكالمة نحو موبيليس	4.6دج/للدقيقة	4.6دج/للدقيقة	4.6دج/للدقيقة
المكالمة نحو الثابت	5.8دج/للدقيقة	5.8دج/للدقيقة	5.8دج/للدقيقة

المكالمة نحو نقال آخر	8.60 دج/للدقيقة	8.60 دج/للدقيقة	8.60 دج/للدقيقة
الرسالة الصوتية(123)	2.3 دج/للدقيقة	2.3 دج/للدقيقة	2.3 دج/للدقيقة
خدمة الزبائن(666)	4 دج/للمكالمة	4 دج/للمكالمة	4 دج/للمكالمة
نحو موبيليس SMS	4 دج	4 دج	4 دج
SMS نحو متعامل آخر	5 دج	5 دج	5 دج
SMS نحو الخارج	12 دج	12 دج	12 دج
MMS	10 دج	10 دج	10 دج
تبديل بطاقة السيم	1000 دج	1000 دج	1000 دج
تبديل رقم البطاقة	2000 دج	2000 دج	2000 دج
تبديل حامل البطاقة	1000 دج	1000 دج	1000 دج

المصدر: وثيقة داخلية (المتعامل)

جدول رقم (05): أسعار مختلف الخدمات الخاصة لموبيليس الدفع المؤجل

الخدمات	سعر الاندماج	الاشتراك الشهري
فاتورة مفصلة	100 دج	200 دج/في الفاتورة
إظهار/إخفاء الرقم	500 دج	150 دج/في الشهر
اندماج	مجاني	2000 دج/في الشهر

و تتوفر موبيليس على خدمة المكالمات الدولية التي تتمتع بمختلف الأسعار على حسب الدولة المطلوبة؛ و هذه

الأسعار متشابهة في جميع صيغ موبيليس الدفع عن بعد؛ التي سنوضحها في الجدول التالي:

جدول رقم ( 06): أسعار المكالمات الدولية لموبيليس الدفع المؤجل

أسعار المكالمات الدولية لموبيليس الدفع المؤجل		
الدول	الثابت	النقل
فرنسا	14دج	24دج
الولايات المتحدة الأمريكية/كندا	14دج	14دج
البلدان العربية و الإفريقية	28دج	28دج
البلدان الأخرى	42دج	42دج
هاتف الثريا	120دج	

المصدر: وثيقة داخلية (المتعامل)

2- أسعار موبيليس الدفع المسبق:

- أسعار مبتسم:

الجدول رقم (07) أسعار مبتسم

سعر الدخول	200دج
الرصيد الأولي	100دج
مدة الصلاحية	غير محدودة
سعر الوحدة (نحو جميع الشبكات)	3.98 دج/30ثا
SMS نحو الشبكات الوطنية	5دج
SMS نحو الخارج	15دج
البريد الصوتي (123)	مجاني
مصلحة الزبائن (888)	4دج للمكالمة

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم 2015/04/26 [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

إمكانية الإبدال لاختيار البرنامج التسعيري حسب اختياركم ، و ذلك بتشكيل #600\* (50 دج / مع احتساب كل الرسوم).

- أسعار موبيليس قوسطو:

الجدول رقم (08) أسعار موبيليس قوسطو

سعر الدخول	250 دج
الرصيد الأولي	150 دج
مدة الصلاحية	غير محدودة
سعر الوحدة نحو الشبكات الوطنية	5 دج / 30 ثا
سعر الوحدة نحو الأرقام المفضلة	1 دج / 30 ثا
SMS نحو موبيليس	4 دج
SMS نحو الشبكات الأخرى	6 دج
SMS نحو الخارج	15 دج
MMS-GPRS سعر التشغيل	مجاني
MMS-GPRS سعر الكيلو أو كتي	0,18
MMS-GPRS سعر الرسائل المصورة	8 دج
البريد الصوتي (123)	4 دج / للمكاملة
خدمة الزبائن (888)	8 دج / للمكاملة

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم 2015/04/26 [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

- أسعار عرض باطل:

الجدول رقم (09) أسعار عرض باطل

سعر الوحدة نحو كل الشبكات الوطنية	4 دج / 30 ثا
SMS نحو الشبكات الوطنية	5 دج
SMS نحو الخارج	15 دج
MMS-GPRS سعر التشغيل	مجاني
MMS-GPRS سعر الكيلو أو كتي	0,20 دج
MMS	10 دج
(123)	مجاني

مصلحة خدمة الزبائن (888)	4 دج / المكالمة
--------------------------	-----------------

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم 2015/04/26 [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

للإستفادة من العرض، يكفي أن يشكل المشترك الصيغة #600\* و يختار ضمن القائمة بالضغط على "1" و اختيار العرض الجديد باطل بالضغط على "1"، ثم تعبئة رصيده بقيمة 500 دج أو أكثر. (سعر العملية 50 دج باحتساب كل الرسوم).

– اسعار عرض أول:

البرنامج الأول : أول نحو موبيليس (رصيد إضافي يتراوح من 100 % إلى 400 %).

الجدول رقم (10) اسعار عرض أول ( البرنامج الأول)

سعر المكالمة	3.98 دج/30 ثا
سعر الرسالة القصيرة	5 دج

قسم 100 دج	قسم 500 دج	قسم 1000 دج	قسم 2000 دج	
الأرصدة الإضافية (الصوت و الرسائل القصيرة)	200 % مستعملة نحو موبيليس لتعبئة تتراوح بين 100- 499 دج	400 % مستعملة نحو موبيليس لتعبئة تتراوح بين 500- 999 دج	200 % مستعملة نحو موبيليس لتعبئة تتراوح بين 100- 499 دج	
مدة صلاحية الرصيد	24 سا	7 أيام	7 أيام	7 أيام

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم 2015/04/26 [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

البرنامج 2 : أول نحو جميع الشبكات (رصيد إضافي يتراوح من 150 % إلى 250 %).

الجدول رقم (11) أسعار عرض أول ( البرنامج الثاني)

قسم 500 دج	قسم 100 دج	
250 % مستعملة نحو موبيليس لتعبئة = 2000 دج	150 % مستعملة نحو جميع الشبكات لتعبئة تتراوح بين 1000 - 1999 دج	الأرصدة الإضافية (الصوت و الرسائل القصيرة)
شهر واحد	15 يوم	مدة صلاحية الرصيد

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم 2015/04/26 [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

- أسعار موبيليس الخضرا:

الجدول رقم (12) أسعار موبيليس الخضرا

1000 دج	سعر الدخول
500 دج	رصيد الترحيب
3.98 دج /30 للثانية	المكالمات نحو جميع الشبكات
4 دج	الرسائل القصيرة نحو جميع الشبكات
إبتداءا من 15 دج	المكالمات نحو الخارج
15 دج مع احتساب كل الرسوم	الرسائل القصيرة نحو الخارج
مجانية	البريد الصوتي 123
4 دج / للمكالمة	خدمة الزبائن 888
*123#	برامج الخضرا

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم 2015/04/26 [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

- أسعار موبيليس توفيق:

\_أسعار خارج الجماعة

الجدول رقم (13) أسعار موبيليس توفيق خارج الجماعة

الأسعار ب دج	خارج الجماعة
3.98 دج / 30 ثانية	المكالمات نحو كل الشبكات
4 دج	سعر الرسائل القصيرة نحو الشبكات الوطنية
5 دج	المكالمات نحو الخارج
15 دج	الرسائل القصيرة نحو الخارج
10 دج	الرسائل المصورة
0.10 دج/الكيلو أوكتي	GPRS

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم 2015/04/26 [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

- أسعار داخل الجماعة

الجدول رقم (14) أسعار موبيليس توفيق داخل الجماعة

الأسعار ب دج	داخل الجماعة
1 دج / 30د	الأسعار نحو أرقام المجموعة
5 دج صالحة ليوم واحد	MMS نحو أرقام المجموعة
مجانية / صالحة ليوم واحد	15 دقيقة من الإتصال عبر GPRS

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم 2015/04/26 [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

- الرصيد المهدى

الجدول رقم (15) الرصيد المهدى في موبيليس توفيق

مدة الصلاحية	الرصيد المهدى
مجاني / صالح لمدة يوم	باك 5 رسائل مصورة / داخل المجموعة
مجاني / صالح لمدة يوم	باك 10 رسائل قصيرة / نحو كل الشبكات
مجاني/30 يوم	إشتراك نغمتي + 5 نغمات
صالح لمدة 15 يوم نحو كل الشبكات الوطنية	100 % (500 دج و 1000 دج)

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم 2015/04/26 [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

- أسعار نافيتي:

1- سعر موبيكونكت:

الجدول رقم (16): سعر موبيكونكت

الباك(سيم+مفتاح الأنترنت+ارصدة إضافية بقيمة 50 ميغا أوكتي)	190 دج
--	--------

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم 2015/04/26 [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

2- اسعار 3G++:

الشكل رقم(15):سعار 3G++



المصدر: تم الاطلاع عليه يوم 2015/04/26 [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

لثأ: سياسة التويج في مؤسسة موبيليس:

كمحاولة للتعريف أكثر بمنجأها تحاول "موبيليس" استعمال مختلف الطرق المتاحة، و التكنولوجيا المتطورة من أجل الترويغ لجديدها، حيث نرى أهما تستعمل مختلف وسائل الإعلام مثل: التلفزيون:

تعرض موبيليس عدة ومضات اشهارية على كل القنوات الوطنية محاولة منها الوصول إلى أكبر شريحة من الجمهور، وتتصف المواضيع الإشهارية لموبيليس بالعراقة حيث تستعمل عبارات و تصرفات و كذا أزياء من وحي التراث الوطني الجزائري ، موضحة من خلال ذلك على أهما متعامل جزائري يحاول خدمة شعبه. الجرائد:تستعمل موبيليس الجرائد الوطنية اليومية و الأسبوعية من مختلف التوجهات لعرض مستجداتها من خدمات؛ كي لا تستثني في حملتها الإعلامية قراء الصافة المكتوبة. الأعمدة التجارية:

تستعمل المؤسسة هذه الوسيلة في الطرقات العمومية و ذلك لكبر حجم الصورة و وضوحها و كذا الهدف منها لفت أنظار مستعملي الطرقات؛ و خصوصا المفترقات؛ و وسط المدائن. الملصقات:

هذه وسيلة أخرى من الوسائل الإعلامية التي تستعملها موبيليس و ذلك بتوزيعها على مختلف نقاط البيع المعتمدة لديها و غير المعتمدين من تجار و محلات بيع مستلزمات الهواتف النقالة.

الرسائل القصيرة:

هذا النوع من الرسائل يستعمل مع زبائنها فقط تعلمهم من خلال الاتصال على كل جديد يهم مشترك موبيليس كي يكونوا السابقين بالاستفادة من كل جديد طرحه المؤسسة من خدمات؛ منتوجات؛ أو حتى تغيير في الأسعار.

من الملاحظ أن مؤسسة موبيليس لا تستثني أي وسيلة تستطيع من خلالها الوصول إلى الزبون الجزائري، مستعملة في مختلف وسائلها الإعلامية شخصيات معبرة و مشهورة من شأنها التأثير في الجمهور كالممثلين المعروفين و اللاعبين المشهورين لأنها تحاول تدارك ما فاتها من تقدم و ازدهار حققه المتعاملين الآخرين

كما أن موبيليس لا تفوت أي فرصة للالتقاء بزبائنها من خلال المعارض الوطنية و الملتقيات الإعلامية و الثقافية فنجدها تتواجد حيث يتواجد الجمهور أي كان نوعه و انتمائه. كما أنها تستعمل وسيلة السبونسورنغ مثلها مثل المتعاملين "جازي" و "نجمة" معرفة منها الأهمية التي تعترها الرياضة عند الجزائريين، كما أنها لا تكتفي بهذا فنجدها تساهم في كل المناسبات الدينية و الروحية لكسب إعجاب مختلف شرائح الشعب الجزائري.

رابعاً: سياسة التوزيع في موبيليس:

تعتمد موبيليس فرع اتصالات الجزائر لإيصال منتجاتها المتعددة لزبائنها عبر كامل التراب الوطني على عدة وسائل:

(1) المحطات:

أكثر من 4200 محطة تغطية عبر التراب الوطني.

(2) نقاط البيع:

تتعاقد "موبيليس" مع ستة موزعين يتوزعون عبر التراب الوطني الجزائري؛ يمثلون أكثر من 52500 نقطة بيع معتمدة؛ و كل موزع عليه تعيين منطقة نشاطه؛ و يتمثل هؤلاء الموزعين في:

Toutes les actels  
Algérie Poste  
Assilou.Com  
GTS Phone  
Anep Messagerie  
Algérika

(3) الوكالات:

تعتمد مؤسسة موبيليس على 110 وكالة تتوزع كما يلي عبر الوطن:

\* الناحية الوسطى: ب 9 وكالات.

\* ناحية ورقلة: ب 16 وكالة.

\* ناحية سطيف: ب 14 وكالة.

\* ناحية قسنطينة: 10 وكالات.

\* ناحية عنابة: ب 14 وكالة.

\* ناحية الشلف: ب 14 وكالة.

\* ناحية وهران: 13 وكالة.

\* ناحية بشار: 9 وكالات.

موبيليس و الزبون:

احتضن مقر الجزائرية للاتصالات أول صالون جزائري للعلاقة مع الزبون من 11 إلى 13 نوفمبر 2009، دشن هذا المعرض من طرف وزير البريد و تكنولوجيايات للإعلام و الإتصال حيث عرف هذا المعرض مشاركة 26 متعامل في تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال من بينهم أ.ت.م موبيليس.

من أهم ما خرج به هذا المعرض الدعوة إلى تنظيم الجمعية الجزائرية للعلاقة مع الزبون .

كما دعا وزير القطاع على تبني إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون حيث أنها مكسب تنافسي في إطار مشروع "بنوييس".

إن مشاركة موبيليس في هذا المعرض جاء من خلال جناح خاص ، من خلاله تقديم عروض "بلاك بيرى " و مفتاح أنترنت موبيكونكت للزوار، حيث أعطت هذه العروض المقدمة فكرة عن القفزات النوعية التي حققتها مؤسسة موبيليس في مجال التكنولوجيايات الجديدة كما تم في هذا المعرض الفاعلان عن إطلاق 48 مركز مناداة جديدة من طرق المؤسسة سيعطون دفعا أكبر للعلاقة مع الزبون ، وهذا استغلت المؤسسة كل الإمكانيات المتاحة لديها و خاصة التكنولوجيا منها.

المبحث الثاني: واقع تسيير العلاقات في الجزائرية للاتصالات (موبيليس) "ATM"

المطلب الأول: : استجواب أفراد الجزائرية للاتصالات (موبيليس) "ATM"

جزء خاص بالفرد

تماشيا مع الخطة العامة للدراسة، ثم تحضير استجوابا بعناية كبيرة باعتباره وسيلة فعالة ومناسبة للوقوف الفعلي، والعملية على محددات، و معايير عملية تسيير العلاقات مع الزبائن. (انظر الملحق رقم 6)

١ - تحديد مجتمع الدراسة:

- يمثل مجتمع الدراسة جميع المفردات التي تتوفر فيها الخصائص موضوع الدراسة، أما عن عينة الدراسة في موضوعنا فتساوت مع المجتمع و هذا نظرا للعدد القليل للأفراد.

- أفراد مؤسسة موبيليس: 10

ب- وصف الاستجواب:

اعتمدت دراستنا كما سبق وأن أشرنا إليه، عينة شملت أفراد المؤسسة موبيليس، حيث تم تصميم الاستجواب و صياغة أسئلة طبقا لأهداف الدراسة، وقد تضمن الاستجواب بداية تقديم مبسط و مختصر للدراسة والهدف منها.

- ثم تم تقسيم الاستجواب إلى ثلاث أجزاء رئيسية على المنهج التالي:

الجزء الأول:

خصص هذا جزء كمدخل تمهيدي للتعريف بالفرد من حيث:

- جنس، السن، مستوى التعليمي، الوظيفة بالمؤسسة، الخبرة.

الجزء الثاني:

في هذا الجزء حاولنا وضع المعايير التي رأيناها مناسبة لقياس رضا الموظف عن المؤسسة وتقديم المهام ، بحكم أن المؤسسة التي تسعى إلى تبني التسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج للتميز عن باقي المنافسين عليها أولا:

- ربط علاقة قوية مع أفرادها (التسويق الداخلي)، وهذا حتى تستطيع فيما بعد ربط علاقات مع زبائنها، لذا تم التطرق إلى:

- وضوح الرؤية بالنسبة للفرد باعتبارها مقياس يعتمد عليه في معرفة مكانة الفرد في المؤسسة

- درجة حرية الفرد في وظيفته لحزمة الزبون

- حصول الفرد على معلومات الكافية للقيام بمهامه .

- المعاملة رئيس / مرؤوس

- حصول الفرد على مكفآت تحفيزيات

- التعاون بين أقسام المؤسسة

- ظروف العمل و أثرها على الأداء

التكوين و التدريب و أثرهما على خدمة الزبون

الجزء الثالث:

- خصص هذا الجزء من الاستجواب للتعرف على مكانة الزبون في المؤسسات الثلاث ، وشمل عدة محاور:
- موقع الزبون في الإستراتيجية العامة للمؤسسة .
  - المؤسسة وعلمية الاتصال والتواصل مع الزبون.
  - متابعة المؤسسة لأسباب فقدان الزبائن.
  - قياس رضا الزبون حول الخدمات المقدمة.
  - توافر المؤسسة على قاعدة البيانات الزبائن.
  - توافر المؤسسة على قاعدة بيانات المنافسين.
  - ملاحظة: كل الجداول التي سيتم إدراجها في هذا الجزء تحصلنا عليها عن طريق تفرغ الاستجواب.

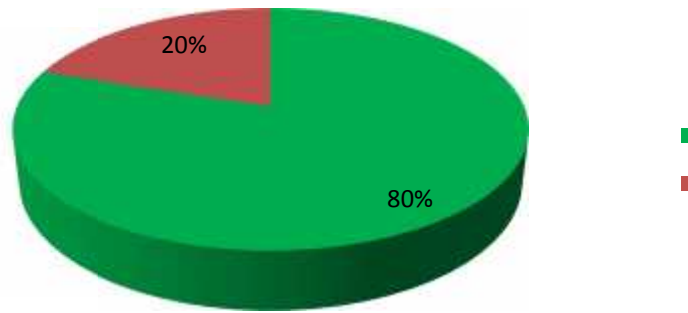
الجدول رقم (17) : الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	08	80%
أنثى	02	20%
المجموع	10	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج استبيان

معظم أفراد المؤسسة من فئة الذكور، و قد مثلت نسبتهم 80 % في حين نسبة الإناث لم تتجاوز 20 %.

الشكل رقم (16) الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (17)

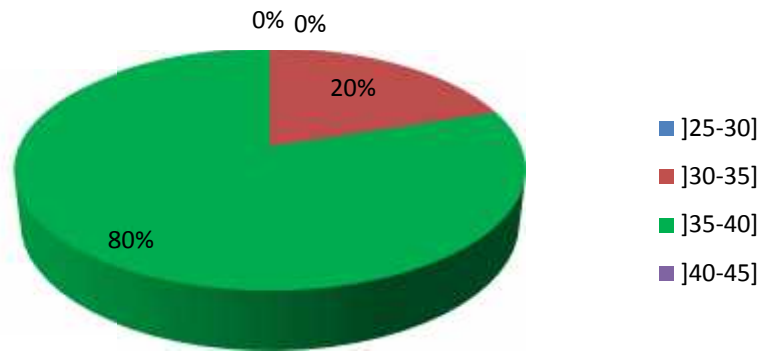
الجدول رقم ( 18 ): السن

السن	العدد	النسبة
[30-25]	00	%00
[35-30]	02	%20
[40-35]	08	%80
[45-40]	00	%00
المجموع	10	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج استبيان

معظم الأفراد الذين تم استقصائهم تتراوح أعمارهم ما بين (35 سنة و 40 سنة) حين مثلت نسبة هؤلاء 80 % ، أما المصوفين الذين تتراوح أعمارهم ( 30 و 35 سنة ) فكانت نسبتهم 20 % .

الشكل رقم ( 17 ) السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (18)

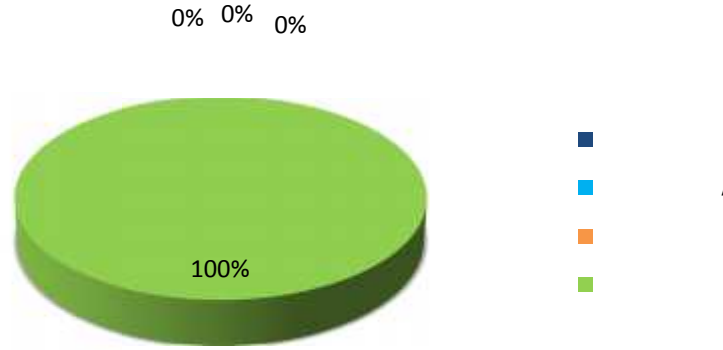
الجدول رقم ( 19 ) : المستوى التعليمي

المستوى	العدد	النسبة
ابتدائي	00	%00
متوسط/أساسي	00	%00
ثانوي	00	%00
جامعي	10	%100
المجموع	10	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج استبيان

كل الأفراد المستجوبين ذوى المستوى الجامعي، و هذا معاكسته نسبتهم 100 %، ولم نسجل خلال إجراءنا لاستقصاء أي موظف ذو مستوى تعليمي ابتدائي، مستوى أساسي (00%) و لا حتى تعليمي ثانوي، (00%).

الشكل رقم (18) : المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الجدول رقم(19)

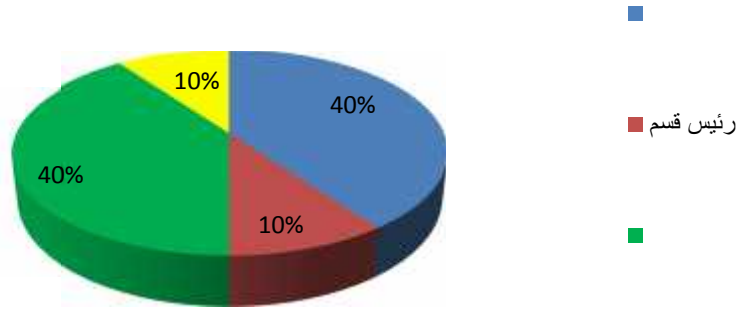
الجدول رقم ( 20 ) : الوظيفة بالمؤسسة

النسبة	العدد	الوظيفة
%40	04	موظف
%10	01	رئيس قسم
%50	04	مكلف بمتابعة الزبائن
%0	01	مدير المركز
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج استبيان

أكبر نسبة تم تسجيلها (73 %) ، عكست المستجوبين الذين سيشغلون منصب موظف عادي بالمؤسسة أما الأفراد الذين يشغلون منصب رؤساء الأقسام 13 % أما الأفراد المكلفين بمتابعة الزبائن فمثلت نسبتهم 07 % ، ونفس النسبة (07 %) لمدراء المركز.

الشكل رقم (19) الوظيفة بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (20)

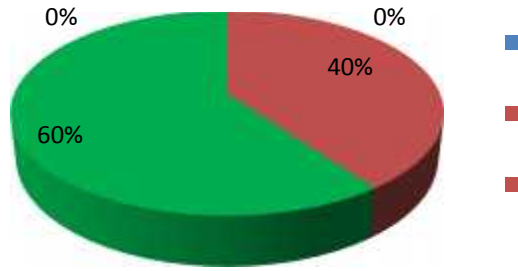
الجدول رقم (21) : الخبرة بالمؤسسة

النسبة	العدد	المدة
00%	00	أقل من سنة
00%	00	من سنة إلى ثلاث سنوات
40%	04	من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات
60%	06	أكثر من خمس سنوات
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج استبيان

معظم الأفراد الذين وقع عليهم استجوابنا الذين لديهم خبرة أكثر من خمس سنوات فكانت نسبتهم 60% أما الذين تتراوح خبرتهم ما بين 03 و 05 سنوات وهذا ما عكسته نسبت (40%) ، في حين الذين يتمتعون بخبرة أقل من سنة فكانت نسبتهم 00% ، وبنفس النسبة (00%) سجلنا الأفراد الذين تتراوح ما بين سنة و03 سنوات

الشكل رقم ( 20 ) الخبرة بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الجدول رقم(21)

## 2- جزء خاص بقياس رضا الفرد:

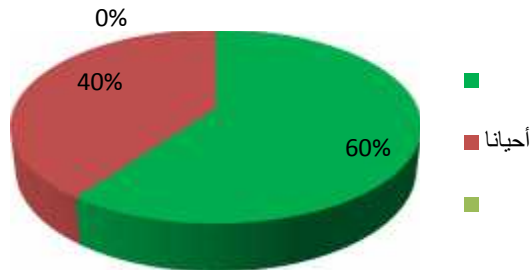
الجدول رقم ( 22 ) : معرفة أهداف و أولويات المؤسسة

النسبة	العدد	الإجابة
60%	06	دائما
40%	04	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج استبيان

تقريبا كل الأفراد المستجوبين و الذين بلغت نسبتهم 60 % يعرفون دائما و جيدا ما هي أهداف و أولويات المؤسسة ، في حين نسبة 40 % منهم يعرفونها و لكن أحيانا .

الشكل رقم ( 21 ) معرفة أهداف و أولويات المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الجدول رقم(22)

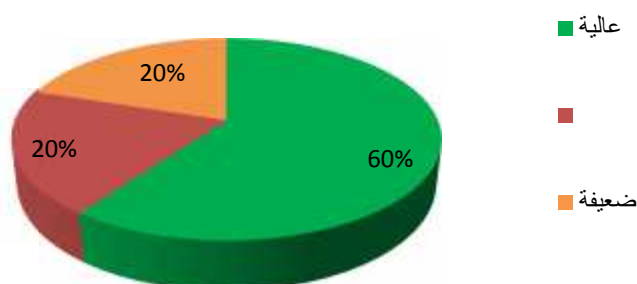
الجدول رقم ( 23 ) : درجة حرية الفرد

النسبة	العدد	الإجابة
60%	06	عالية
20%	02	متوسطة
20%	02	ضعيفة
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج استبيان

أجمع تقريبا كل المستجوبين بنسبة 60% على أن درجة حريتهم عالية، في حين نسبة 20% رأّت أن درجة حريتهم متوسطة و بنفس النسبة 20% الذين درجة حريتهم ضعيفة.

الشكل رقم ( 22 ) درجة حرية الفرد



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الجدول رقم(23)

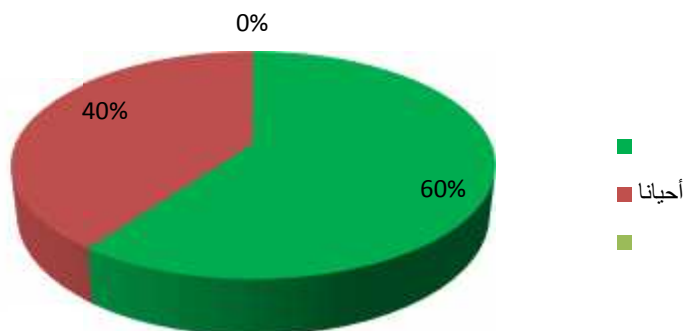
الجدول رقم ( 24 ) : حصول الفرد على المعلومات

النسبة	العدد	الإجابة
60%	06	دائما
40%	04	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج استبيان

حسب ما تم التوصل إليه من خلال الاستقصاء، نسبة 60% من الأفراد الذين تم استقصاؤهم أكدوا لنا أنهم يتحصلون دائما على المعلومات الضرورية في حين نسبة 40% أكدت أنها تتحصل أحيانا فقط على المعلومات لمباشرة مهامها.

الشكل رقم (23) حصول الفرد على المعلومات



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الجدول رقم(24)

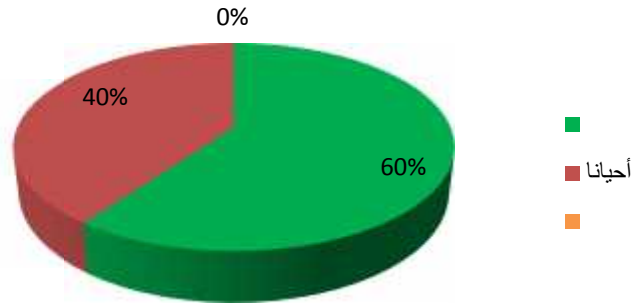
الجدول رقم ( 25 ) : المعاملة (رئيس/مرؤوس)

النسبة	العدد	الإجابة
60%	06	دائما
40%	04	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج استبيان

أكبر نسبة من الأفراد المستجوبين (60%) تؤكد أنها تتلقى دائما معاملة جيدة من طرف رئيسها ، و بالمقابل نسبة 40% فقط ترى أن هذه المعاملة ليست بالصورة دائما ولكن أحيانا.

الشكل رقم (24) المعاملة (رئيس/مرؤوس)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الجدول رقم(25)

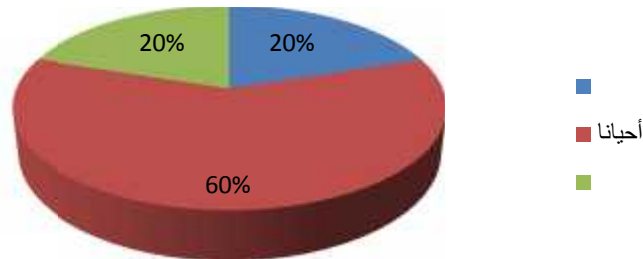
الجدول رقم (26) : تحفيز الفرد مقابل الأداء و الجهود

النسبة	العدد	الإجابة
20%	02	دائما
60%	06	أحيانا
20%	02	أبدا
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج استبيان

نسبة 20 % من الأفراد الذين تم استقصائهم تؤكد أنها لا تتلقى أي تحفيزات مقابل الأداء و الجهود ، في حين نسبة 60 % صرحت لنا أنها تتلقى أحيانا تحفيزات أما نسبة 20 % صرحت بأنها دائما ما تتلقى تحفيزات.

الشكل رقم (25) تحفيز الفرد مقابل الأداء و الجهود



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الجدول رقم(26)

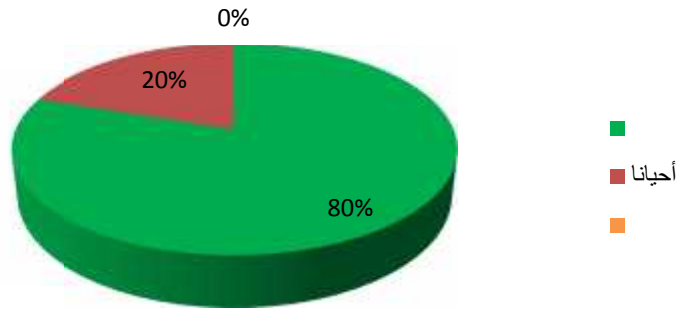
الجدول رقم (27): التعاون بين الأقسام

النسبة	العدد	الإجابة
80%	08	دائما
20%	02	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج استبيان

تؤكد نسبة 20 % من الأفراد أنه أحيانا يحدث تعاون بين كافة الأقسام ، أما نسبة 80 % تصرح أن التعاون بين الأقسام يحدث بصورة دائمة ومستمرة .

الشكل رقم (26) التعاون بين الأقسام



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الجدول رقم(27)

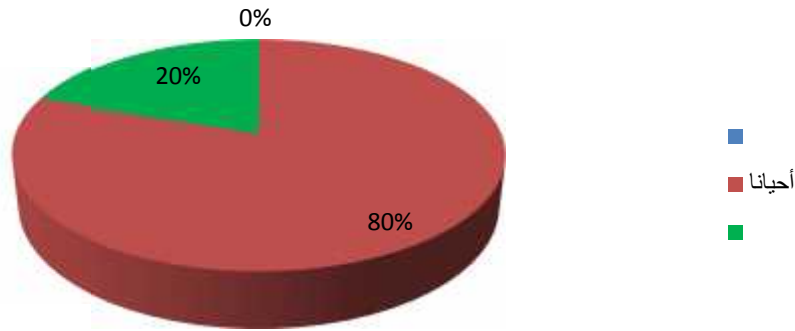
الجدول رقم ( 28 ) : تشجيع ظروف العمل على الأداء الفعال

النسبة	العدد	الإجابة
00%	00	دائما
80%	08	أحيانا
20%	02	أبدا
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج استبيان

أغلبية الأفراد الذين تم إستقصائهم (80 %) يؤكدون أنه أحيانا فقط ظروف عملهم تشجع على أداء مهامهم بصورة فعالة ، أما نسبة 20 % منهم يرون أن ظروف العمل غير مشجعة للأداء العام الفعال .

الشكل رقم (27) تشجيع ظروف العمل على الأداء الفعال



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الجدول رقم(28)

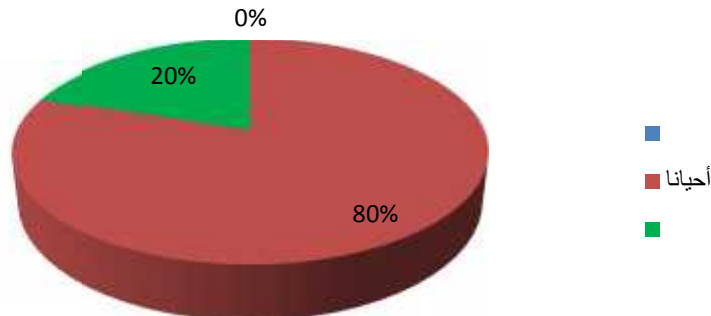
الجدول رقم (29): تكوين و تدريب الفرد للتعامل مع الزبون

النسبة	العدد	الإجابة
60%	06	دائما
40%	04	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج استبيان

نسبة كبيرة تعادل 60 % تؤكد أنها أحيانا تتلقى تكوينا أو تدريبا للتعامل الجيد مع الزبون ، في حين نسبة 40% أكدت أنها تتلقى دائما تكوينا أو تدريبا للقيام بذلك.

الشكل رقم (28) تكوين و تدريب الفرد للتعامل مع الزبون



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الجدول رقم(29)

3- جزء خاص بمعرفة مكانة الزبون في المؤسسة:

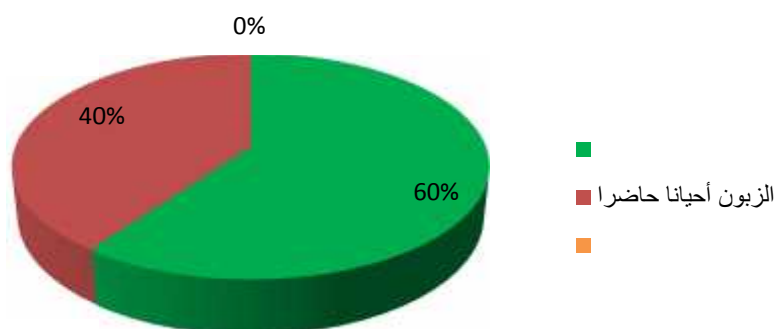
الجدول رقم ( 30 ): موقع الزبون في الإستراتيجية العامة للمؤسسة

النسبة	العدد	الإجابة
60%	06	الزبون دائما حاضرا
40%	04	الزبون أحيانا حاضرا
00%	00	الزبون دائما غائبا
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج استبيان

لقد اتفق 60% على أن الزبون دائما حاضرا في الإستراتيجية العامة للمؤسسة و أما 40% إتفقوا على أن الزبون أحيانا حاضرا في الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

الشكل رقم ( 29 ) موقع الزبون في الإستراتيجية العامة للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الجدول رقم(30)

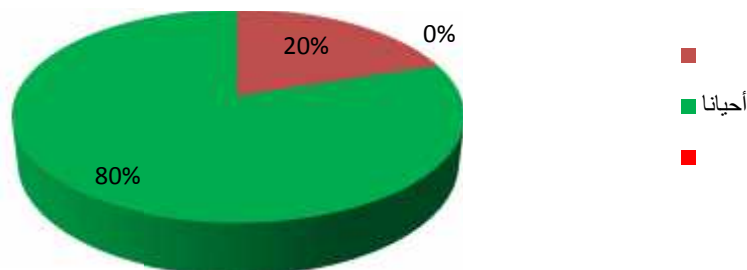
الجدول رقم ( 31 ): متابعة و الاتصال بالزبون من طرف المؤسسة

النسبة	العدد	الإجابة
20%	02	دائما
80%	08	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج استبيان

نسبة 80 % من الأفراد المستجوبين تؤكد على أن مؤسستهم تقوم أحيانا فقط بالاتصال و متابعة الزبون ، إلى أن نسبة 20% قالت أن المؤسسة تتابع و تتصل بالزبون بصورة دائمة .

الشكل رقم ( 30 ) متابعة و الاتصال بالزبون من طرف المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الجدول رقم(31)

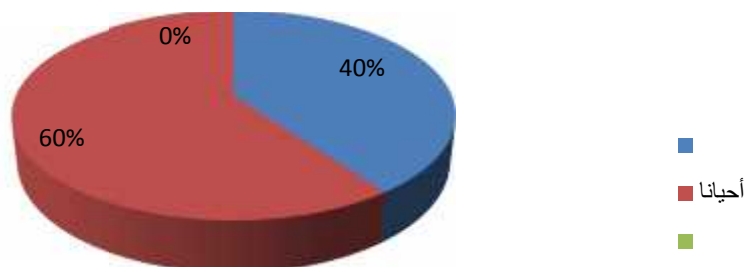
الجدول رقم ( 32 ) : متابعة المؤسسة أسباب فقدان الزبائن

النسبة	العدد	الإجابة
40%	04	دائما
60%	06	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج استبيان

نسبة 40% من الأفراد الذين تم استقصائهم، يؤكدون أن مؤسستهم تقوم بمتابعة الأسباب المؤدية و الدافع لفقدان الزبائن اما نسبة 60 %.

الشكل رقم ( 31 ) متابعة المؤسسة أسباب فقدان الزبائن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الجدول رقم(32)

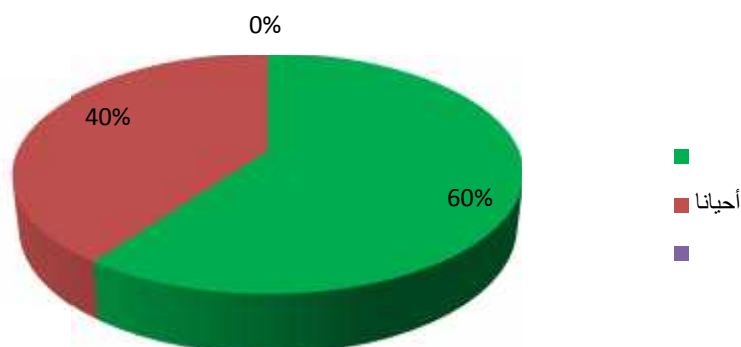
الجدول رقم ( 33 ): قياس المؤسسة لرضا الزبون حول الخدمات المقدمة

النسبة	العدد	الإجابة
60%	06	دائما
40%	04	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج استبيان

معظم الأفراد يؤكدون بنسبة 60 % على أن المؤسسة تقوم دائما بقياس رضا الزبون حول الخدمات التي تقدمها له ، في حين نسجل نسبة 40 % و التي رأت أن مؤسستهم تقوم بهذه المهمة أحيانا.

الشكل رقم ( 33 ) قياس المؤسسة لرضا الزبون حول الخدمات المقدمة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الجدول رقم(33)

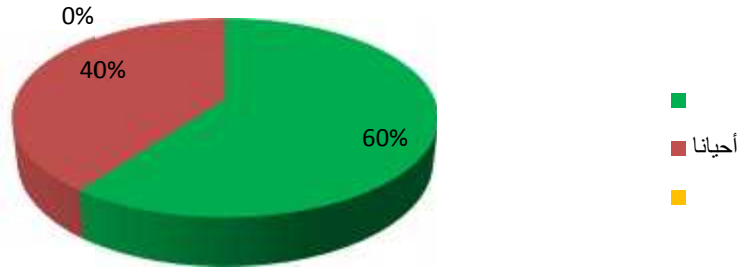
الجدول رقم ( 34 ): مدى توافر المؤسسة على قاعدة بيانات الزبائن B.D.D.C

النسبة	العدد	الإجابة
60%	06	دائما
40%	04	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج استبيان

تؤكد نسبة 60% أن المؤسسة تتوفر على قاعدة بيانات الزبائن ، أما نسبة 40% تجد أن هذه البيانات الخاصة بالزبائن لا تتوفر عند المؤسسة دائما بل أحيانا فقط.

الشكل رقم (33) مدى توافر المؤسسة على قاعدة بيانات الزبائن B.D.D.C



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الجدول رقم(34)

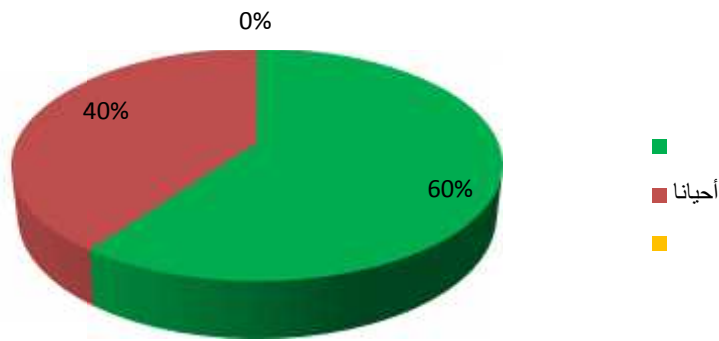
الجدول رقم ( 35 ) : مدى توافر المؤسسة على قاعدة بيانات المنافسين B.D.D.C

الإجابة	العدد	النسبة
دائما	06	60%
أحيانا	04	40%
أبدا	00	00%
المجموع	10	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج استبيان

نسبة 60% ممن وقع عليهم استجوابنا يؤكدون على أن مؤسستهم تتوفر دائما على قاعدة بيانات المنافسين ، و نسبة 40% من الأفراد يؤكدون على أنه أحيانا هذه البيانات متوفرة لدى المؤسسة.

الشكل رقم (34) مدى توافر المؤسسة على قاعدة بيانات المنافسين B.D.D.C



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الجدول رقم(35)

- استنتاج الدراسة عن طريق الاستجواب :

- الجنس:

إن توظيف الأفراد من الجنسين ( ذكور وإناث ) ، يخلق نوعا من التوازن في تأدية المهام، خاصة في دولة كالجرائز التي مازالت محافظة على العادات والتقاليد، فما زالت بعض الإناث لا تحبذ التعامل مع الذكور خاصة في المكاتب الأمامية، حسب نتائج الجدول أعلاه تمزج المؤسسة بين توظيف الذكور والإناث فمؤسسة موبيليس يمثل الأفراد نسبة 80% من موظفيها .

- السن:

إن توظيف الطاقة الشبابية في أي مؤسسة يعتبر فرصة وميزة تنافسية، باعتبار أن الفرد الشاب أكثر حيوية طاقة وخاصة إبداعية ، مؤسسة موبيليس توظف بنسبة 20% للأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة و 35 سنة و بنسبة 80% الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و 40 سنة .

- المستوى التعليمي:

تتعلق كفاءات الأفراد في جانب كبير منها بالمستوى التعليمي للأفراد، خاصة إذا تعلق الأمر بأفراد يعتبرون واجهة المؤسسة، ويقدمون خدمات مباشرة للزبائن في المكاتب الأمامية.

مؤسسة موبيليس توظف نسبة 100% للأفراد من مستوى جامعي بالتالي هي حريصة كل الحرص على توظيف أفراد من مستويات عليا.

- الوظيفة:

يعتبر عملية تقديم الخدمات عملية معقدة، خاصة عندما يتعلق الأمر بمواجهة عددا كبيرا من الزبائن ( طوابير)، ومن مختلف الأعمار، الجنس، وخاصة من مستويات تعليمية مختلفة، حسب نتائج الجدول رقم ( ) ، تولى مؤسسة موبيليس أهمية كبيرة لخدمة الزبائن، ويظهر ذلك من خلال نسبة الأفراد المكلفة بمتابعة الزبائن والتي بلغت 50% من المجموع الكلي للأفراد.

- الخبرة:

تساعد خبرة وتجربة الأفراد في تسهيل وتفعيل عملية التعامل والتكيف مع الزبائن في المكاتب الأمامية، فتراكم الرصيد الخبراتي عند مقدم الخدمة يسمح له بالتأقلم السريع مع السلوكيات التي يبيدها الزبائن .

توظف المؤسسة أفرادا يملكون خبرة طويلة في الميدان وهذا ما عكسته نسبتهم 60%.

- معرفة أهداف و أولويات المؤسسة:

إن عملية اشتراك الفرد في معرفة أهداف وأولويات المؤسسة، تعد عملية جوهرية وأساسية في إنجاح هذه الأهداف، وهذا المنهج بدأت تنتهجه المؤسسات الحديثة تحت اسم الإدارة بالمشاركة (management participatif)، إذ بلغت نسبة الأفراد الذين يعرفون أهداف وأولويات مؤسستهم نسبة 60% و نسبة 40% أحيانا ما يعرفون أهداف وأولويات مؤسستهم وهذه نسب قليلة.

- درجة حرية الفرض:

إن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة حرية عالية، مستعدين لبذل مجهود أكثر، وإبداع أكبر لإحساسهم بالانتماء إلى المؤسسة، وخاصة فيما يتعلق بابتكار الطرق و الكيفيات الجديدة للتعامل مع الزبون، تمنح مؤسسة موبيليس درجة حرية بنسبة 60% التي تعتبر ضعيفة.

- حصول الفرد على المعلومات:

تدقق المعلومات في المؤسسة وسهولة حصولها من طرف كل الأفراد تساعد كثيرا على سرعة اتخاذ القرار وكذا التكيف مع الوضعيات الجديدة حسب الجدول أعلاه رقم (24) ، فإن مؤسسة موبيليس تمكن موظفيها من الحصول على المعلومات بنسبة 60% .

- المعاملة رئيس / مرؤوس :

إن الأفراد الذين يتلقون معاملة حسنة ترفع من روحهم المعنوية، مما ينعكس على نشوء علاقات جيدة بين الرئيس والمرؤوس التي تنعكس بدورها إيجابا على عملية الأداء. إلا أنه 60% من الأفراد المستوجبين أكدوا حسن المعاملة من طرف رؤسائهم.

- تحفيز الفرد :

تعتبر سياسة تحفيز الفرد في المؤسسة عملية بالغة الأهمية لما تتركه من أثر إيجابي على نفسية وأداء الفرد، تهتم موبيليس بهذه السياسة بنسبة 60% و هذه نسبة قليلة نظراً لأهميتها.

- التعاون بين الأقسام :

إن ظاهرة التعاون والمساعدة التي تتم بين أقسام المؤسسة الواحدة تعتبر من مؤثرات نجاح التنظيم الداخلي وكذا بلوغ الأهداف عن طرق المساندة التي تحدث بين أفراد هذا التنظيم. في هذا المجال، مؤسسة موبيليس نسبة 80% من الأفراد راضية عن التعاون فيما بين الأقسام.

- تشجيع ظروف العمل على الأداء الفعال :

الظروف الداخلية للعمل (مناخ العمل) دورا كبيرا على أداء الأعمال والمهام، فالأفراد الذين يؤدون مهامهم في ظروف جيدة ينعكس ذلك إيجابا على كفاءة أدائهم، والعكس صحيح، موبيليس تسجل نسبة 80% لكن أحيانا و ذلك لكون المؤسسة ذات طابع عمومي .

- سياسة التكوين والتدريب:

إن أداء الأفراد واستعدادهم للتكيف أكثر خاصة مع الوصفيات الجديدة يتطلب تكويننا وتدريبنا على ذلك، إن الأفراد في المكاتب الأمامية هم أكثر الأفراد ضرورة في التكيف مع السلوكيات المختلفة للزبائن، على هذا الأساس وحسب نتائج الجدول أعلاه ( 29 ) ، تولى موبيليس اهتماما لسياسة التكوين والتدريب بنسبة 60%.

- موقع الزبون :

أصبح الزبون أحد العناصر المهمة في إستراتيجية المؤسسة ، إن لم نقل أهمها، حسب نتائج الجدول أعلاه ( 30 )، تولى مؤسسة موبيليس أهمية للزبون حين تخطيطها لأي إستراتيجية بنسبة 60%.

- المتابعة والاتصال بالزبون :

إن الاتصال والتواصل مع الزبون تعتبر بداية ربط علاقة طويلة وقوية معه، إذ أن التواصل والمتابعة الدائمة للزبون تنشئ نوعا من الألفة بين المؤسسة وزبائنها، موبيليس لا تقوم بهذه العملية بصورة دائمة بنسبة 20%.

- متابعة المؤسسة لأسباب فقدان الزبائن :

إن المتابعة والبحث في أسباب فقدان الزبون وتسريه إلى المؤسسات المنافسة نقطة جوهرية في محاولة تبني إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن، مؤسسة موبيليس تولى هذا الأهتمام بنسبة 40%.

- قياس رضا الزبون :

درجة وعي الفرد باهتمامات وانشغالات مؤسسته خاصة حينما يتعلق الأمر برضا الزبون دليل على حرص هؤلاء الأفراد على إنجاح الخطة العامة لمؤسستهم، وتعتبر عملية قياس الرضا عملية محورية في تبني منهج ال CRM ، موبيليس أصبحت تولى أهمية لهذه العملية بنسبة 60%.

- توافر المؤسسة على بيانات الزبائن: BDDC.

توافر المؤسسة على قاعدة معطيات حول الزبون يمكنها من رسم ملامح زبائنها وهذا يسمح لها بمعرفة كيفية التعامل مع كل زبون، موبيليس بدرجة قليلة بنسبة 60%.

- مدى توافر المؤسسة على بيانات المنافسين:

تعتبر قاعدة بيانات المنافسين من أهم المراحل في تبني عملية تسيير العلاقات مع الزبائن، إذ تتيح الفرصة أمام المؤسسة لفهم تحركات تطلعات المنافسين مما يسمح له الاستعداد لمواجهةهم أو تحاشيهم على حسب الظروف، من حيث الاهتمام لهذه الخطوة مؤسسة موبيليس تولي اهتماما بنسبة 60% .

### المطلب الثاني : استجواب زبائن الجزائرية للاتصالات (موبيليس) "ATM"

- تقديم الاستقصاء الموجه لزبائن المؤسسة  
وصف الاستقصاء: أنظر إلى الملحق رقم (7)  
لقد تم استقصاء آراء زبائن المؤسسة محل الدراسة، أخذنا عينة للمؤسسة، 60 زبون لمؤسسة موبيليس، تم استجوابهم في مناطق مختلفة و أوقات مختلفة.

- تم اختيار العينة المدروسة بطريقة عشوائية، معتمدون على طريقة تمثلت في المنهجية التالية:  
- يبدأ الاستقصاء على الساعة التاسعة صباحا ( 9:00).

المناطق التي شملها الاستقصاء:

- أفراد العائلة و الأصدقاء المقربين.

- أصدقاء الموقع الاجتماعي face book .

- جامعة عبد الحميد ابن باديس.

- ينتهي وقت إجراء الاستقصاء في حدود الساعة الرابعة مساءً ( 16:00).

### - وصف الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استقصاء عينة 60 زبون لمؤسسة موبيليس، كل زبون يتم مصادفته في مكان من الأماكن المذكورة يعتبر زبوناً مستهدفاً لدراستنا، حتى يتسنى لكل زبون المشاركة في الدراسة من جهة، وحتى لا تكون دراستنا متحيزة لفئة معينة من الزبائن أو لمنطقة معينة من المناطق.  
دراستنا الميدانية استغرقت وقتاً طويلاً وهذا نظراً للصعوبات التي واجهناها تارة مع الزبائن وأخرى مع المؤسسة محل الدراسة.

فترة إنجاز العمل الميداني:

- أما فترة إنجاز الاستقصاء، فهي الأخرى لم تكن بالقصيرة، وهذا يمكن إرجاعه إلى ثقافة الزبون، ففي معظم الأحيان لم يكن متفهماً حيث كنا نضطر لفترات طويلة إلى شرح الموقف، وأحياناً أخرى كنا نقابل بالرفض الشديد خاصة من طرف فئة الإناث وهذا يمكن إرجاعه إلى ثقافة المجتمع ( ولاية مستغانم).

- إن عملية جمع المعلومات الخاصة بالاستقصاء أخذت مدة شهر من: 20 /04 /2015 إلى غاية 03 /05 /2015.

- تضمنت الاستمارة خمسة عشر سؤالاً:

الجدول الموالي يوضح أهم المفردات التي تضمنها كل سؤال، والتي تعتبر مفردات دلالية في دراستنا. ( انظر الملحق

رقم 3)

جدول رقم (36): أسئلة و مفردات الاستقصاء

السؤال مفردات السؤال

الرقم	مفردات الأسئلة
01	الجنس
02	السن
03	المستوى الدراسي
04	الوظيفة
05	مدة استخدام الشريحة
06	سبب إختيار المؤسسة
07	نظام الإشتراك
08	الوسيلة التي تساعد التعرف على الخدمات والامتيازات الجديدة
09	إتصال المؤسسة بالزبائن
10	الوسيلة المستعملة لتقديم الشكاوى للمؤسس
11	اخذ بعين الاعتبار الشكاوى المقدمة من طرف الزبون
12	تقييم الزبون لمستوى حسن تعامل مقدمو الخدمات
13	تفكير الزبون بتغيير المؤسسة
14	مواجهة الصعوبات في تعامل الزبون مع المؤسسة
15	رضا الزبون عن خدمات المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستمارة

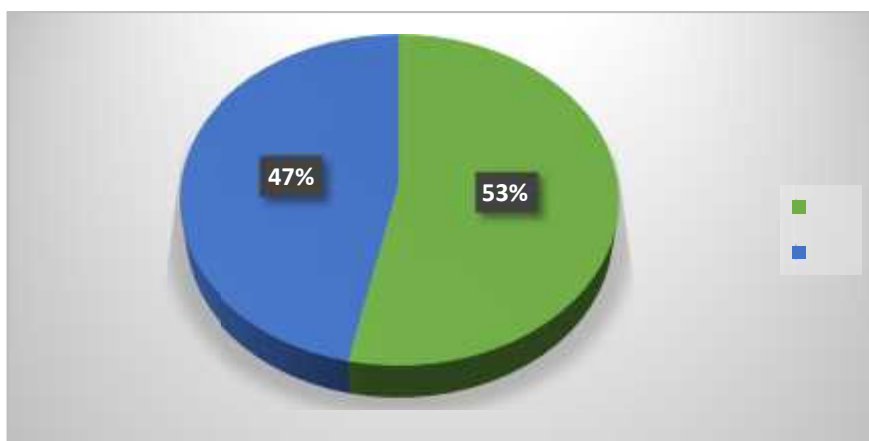
الجدول رقم(37): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	32	53%
إناث	28	47%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على نتائج الدراسة

نلاحظ من الجدول أنه نسبة الزبائن الذكور (53%) تفوق نسبة الزبائن الإناث (47%) بنسبة قليلة هذا ما يفسر تساوي الزبائن من حيث الجنس.

الشكل رقم(35): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم(37).

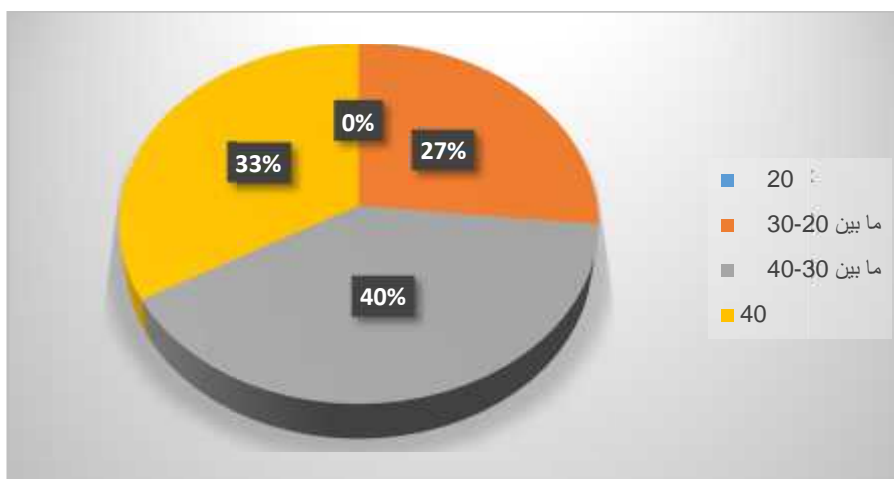
الجدول رقم (38): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
تحت 20 سنة	00	0%
ما بين 20-30 سنة	16	27%
ما بين 30-40 سنة	24	40%
فوق 40	20	33%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا على نتائج الدراسة

إستنادا إلى الجدول نستنتج أنه زبائن موبيليس تفوق أعمارهم الـ 20 سنة و أغلبيتهم ما بين 30 و 40 سنة

الشكل رقم (36): سن العينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم(38).

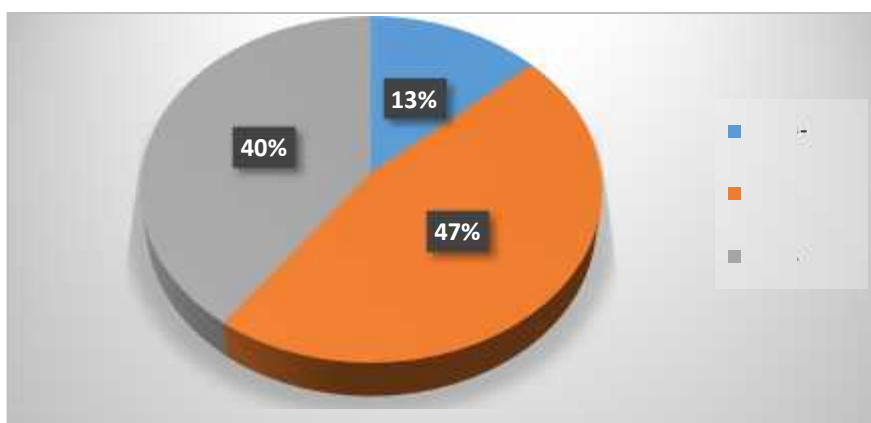
الجدول رقم (39): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي.

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
إبتدائي-متوسط	8	13%
ثانوي	28	47%
الجامعي	24	40%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالب إستناد على نتائج الدراسة

حسب الجدول فإن أغلب زبائن موبيليس ذوي مستوى تعليمي جيد بنسبة 40% جامعيين و 47% مستوى ثانوي.

الشكل رقم(37): المستوى الدراسي للعينة.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم(39).

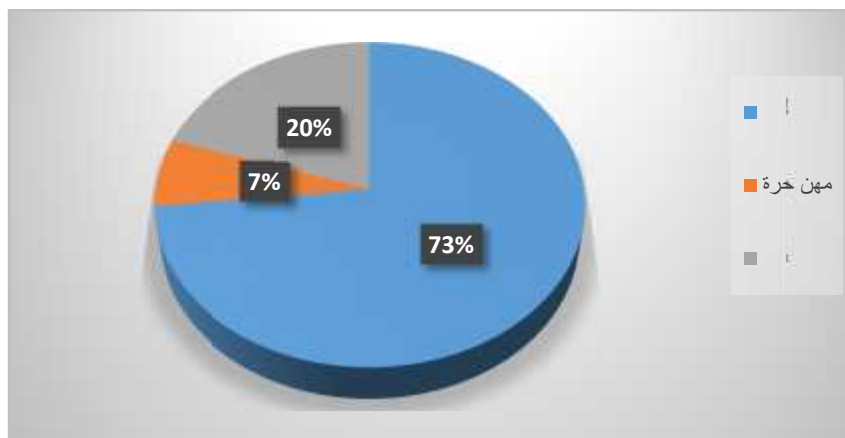
الجدول رقم (40): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
موظف	44	73%
مهن حرة	4	7%
عاطل	12	20%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالب إستناد على نتائج الدراسة

تمثل نسبة 73% من زبائن موبيليس موظفين في حين 7% أصحاب مهن حرة و نسبة 20% عاطلين .

الشكل رقم(38):الوظيفة .



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم(40).

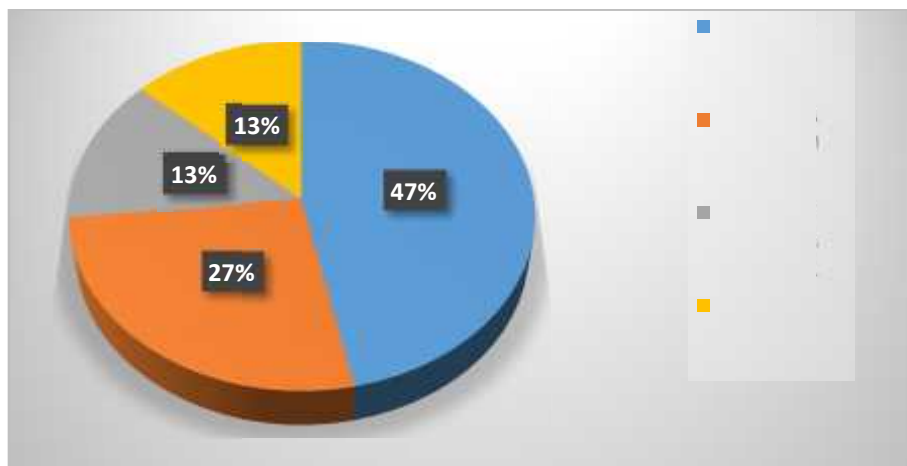
الجدول رقم (41): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة إمتلاك الشريحة.

المدة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	28	47%
من سنة إلى ثلاث سنوات	16	27%
من ثلاثة سنوات إلى خمس سنوات	8	13%
أكثر من خمس سنوات	8	13%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالب إستناد على نتائج الدراسة

تمثل أكبر نسبة 47% من الزبائن الذين يملكون شريحة موبيليس في أقل من سنة في حين نسبة 27% يملكونها في مدة تتراوح ما بين ثلاثة إلى خمس سنوات و من سنة إلى ثلاث سنوات بنسبة تتساوى مع أكثر من خمس سنوات ب13% .

الشكل رقم(39):مدة إمتلاك الشريحة.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم(41).

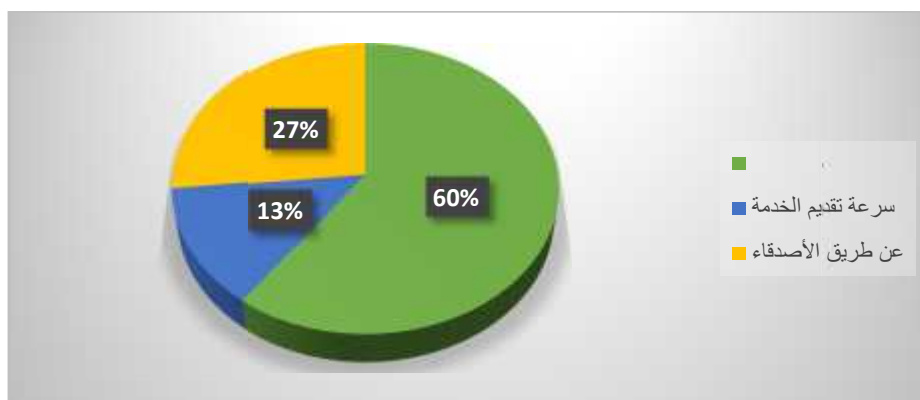
الجدول رقم (42): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سبب إختيار المؤسسة

سبب الإختيار	التكرار	النسبة المئوية
خدمات المقدمة	36	60%
سرعة تقديم الخدمة	8	27%
عن طريق الأصدقاء	16	13%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالب إستناد على نتائج الدراسة

60% من الذين تم استقصائهم قاموا باختيار شريحة موبيليس بسبب الخدمة المقدمة في حين كانت نسبة سرعة تقديم الخدمة ب27% و من إختاروا عن طريق الأصدقاء كانوا بنسبة 13% .

الشكل رقم(40) سبب إختيار المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم(42).

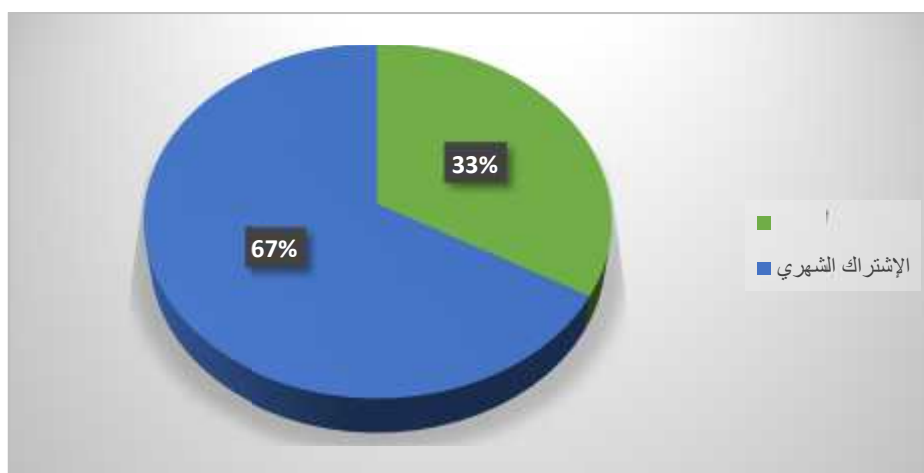
الجدول رقم (43): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير نظام الإشتراك

النسبة المئوية	التكرار	نظام الإشتراك
33%	20	الدفع المسبق
67%	40	الإشتراك الشهري
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب إستناد على نتائج الدراسة

تمثل نسبة 67% من زبائن موبيليس أصحاب الإشتراك الشهري اما نسبة 33% تمثل أصحاب الدفع المسبق

الشكل رقم (41) نظام الإشتراك



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم(43).

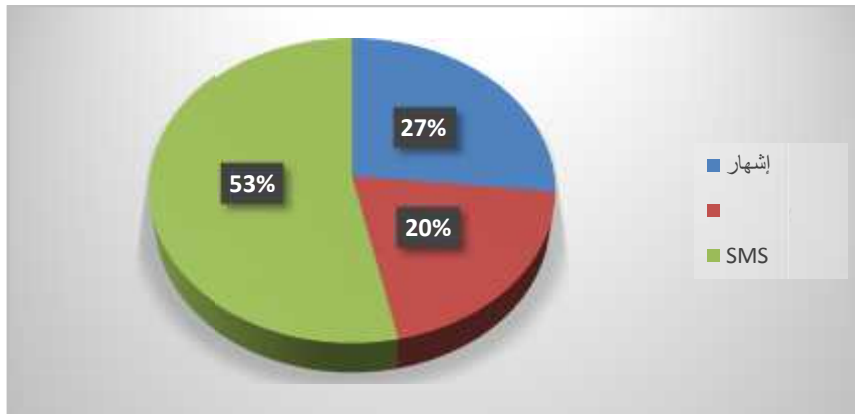
الجدول رقم (44): يوضح توزيع الوسيلة التي تساعدك للتعرف على الخدمات

الوسيلة	التكرار	النسبة المئوية
إشهار	16	27%
إستخدام الموقع	12	20%
SMS	32	53%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالب إستناد على نتائج الدراسة

نسبة 53% تتعرف على خدمات موبيليس عن طريق الرسائل القصيرة و نسبة 27% عن طريق الإشهار و نسبة 20% عن طرق استخدام الموقع.

الشكل رقم (42) الوسيلة التي تساعدك للتعرف على الخدمات



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم(44).

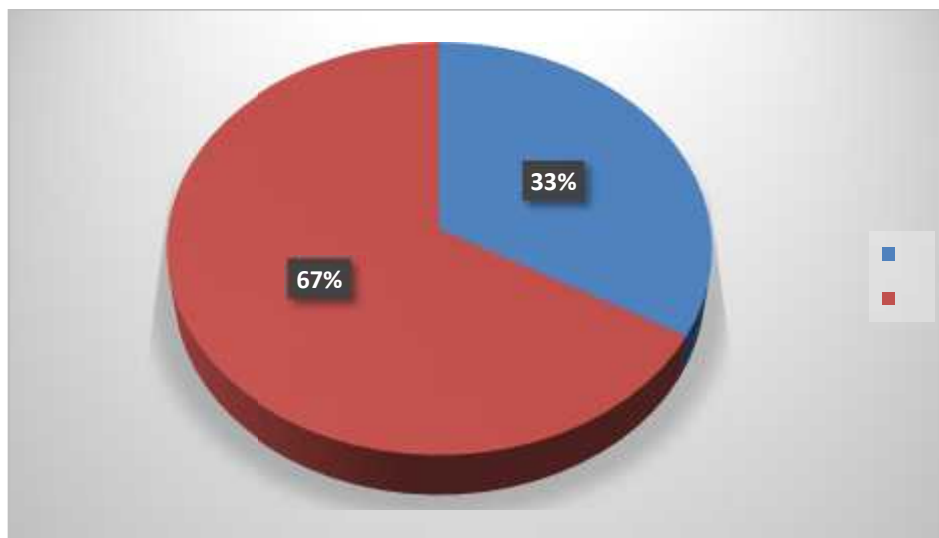
الجدول رقم (45): يوضح توزيع إتصال المؤسسة بالزبون

إتصال المؤسسة بالزبون	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	33%
لا	40	67%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالب إستناد على نتائج الدراسة

صرحت نسبة 67% من زبائن موبيليس ان المؤسسة لا تقوم بالإتصال بهم في حين 33% صرحوا بأن المؤسسة تقوم بالإتصال بهم.

الشكل رقم(43) إتصال المؤسسة بالزبون



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم(45).

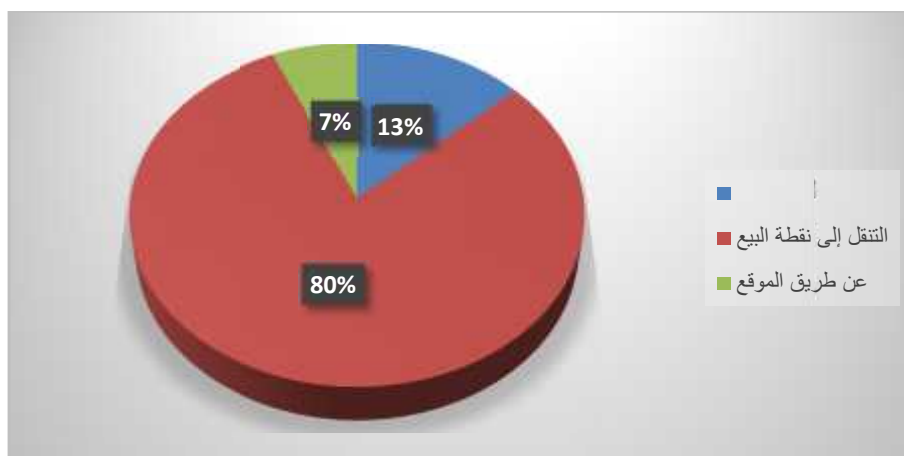
الجدول رقم (46): يوضح توزيع الوسيلة التي تستعملها ل طرح المشكل للمؤسسة

الوسيلة المستعملة ل طرح المشكل	التكرار	النسبة المئوية
إتصال بخدمة الزبائن	8	13%
التنقل إلى نقطة البيع	48	80%
عن طريق الموقع	4	7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالب إستناد على نتائج الدراسة

80% من الذين تم إستقصائهم ينتقلون إلى نقطة البيع ل طرح مشاكلهم للمؤسسة في حين 13% يتصلون بخدمة الزبائن و أضعف نسبة ب7% عن طريق الموقع.

الشكل رقم(44) الوسيلة التي تستعملها ل طرح المشكل للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم(46).

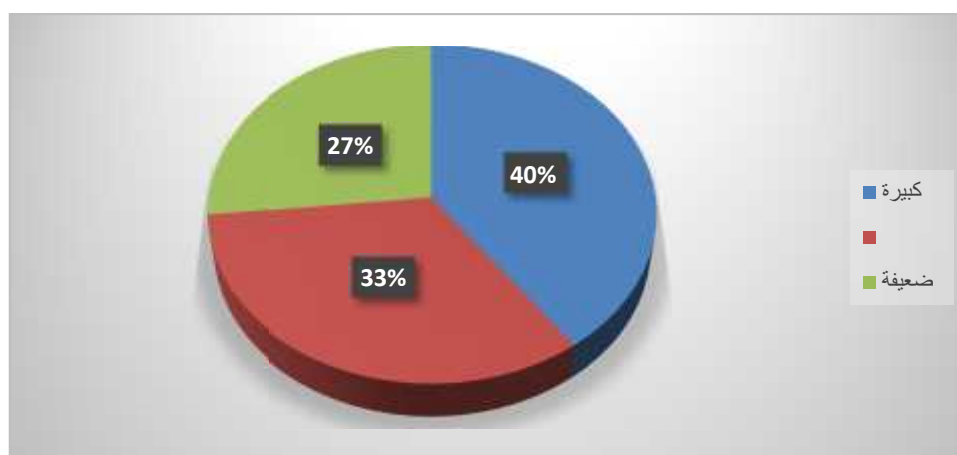
الجدول رقم (47): يوضح توزيع درجة اهتمام المؤسسة بمشاكل زبائنها

النسبة المئوية	التكرار	درجة الإهتمام
40%	24	كبيرة
33%	20	متوسطة
27%	16	ضعيفة
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب إستناد على نتائج الدراسة

نسبة 40% من الزبائن صرحت أن درجة إهتمام المؤسسة بمشاكل زبائنها كبيرة و نسبة 33% متوسطة و ضعيفة بنسبة 27%.

الشكل رقم (45) درجة اهتمام المؤسسة بمشاكل زبائنها



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم(47).

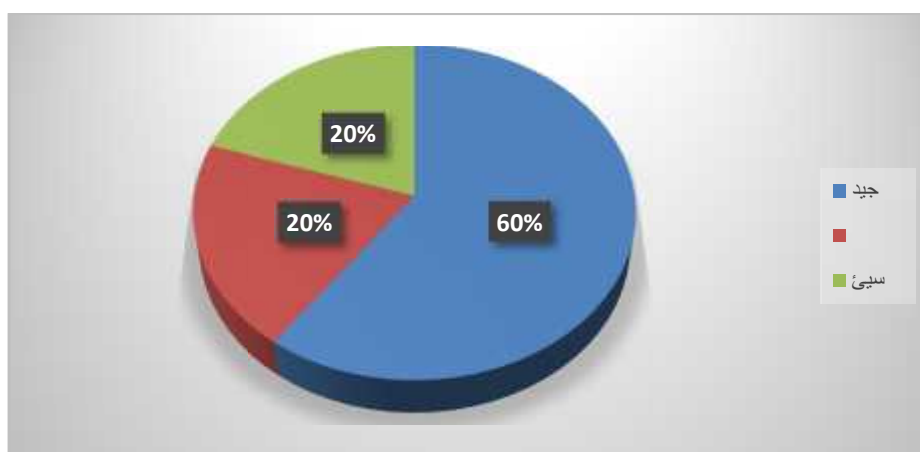
الجدول رقم (48): يوضح توزيع تقييم مستوى التعامل من طرف مقدمي الخدمات

النسبة المئوية	التكرار	تقييم مستوى التعامل
60%	36	جيد
20%	12	متوسط
20%	12	سيئ
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب إستناد على نتائج الدراسة

نسبة 60% من الزبائن يصرحون بأن مستوى التعامل من طرف مقدمي الخدمات جيد و متوسط و سيء بنفس النسبة ب 20% .

الشكل (46) مستوى التعامل من طرف مقدمي الخدمات



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم(48).

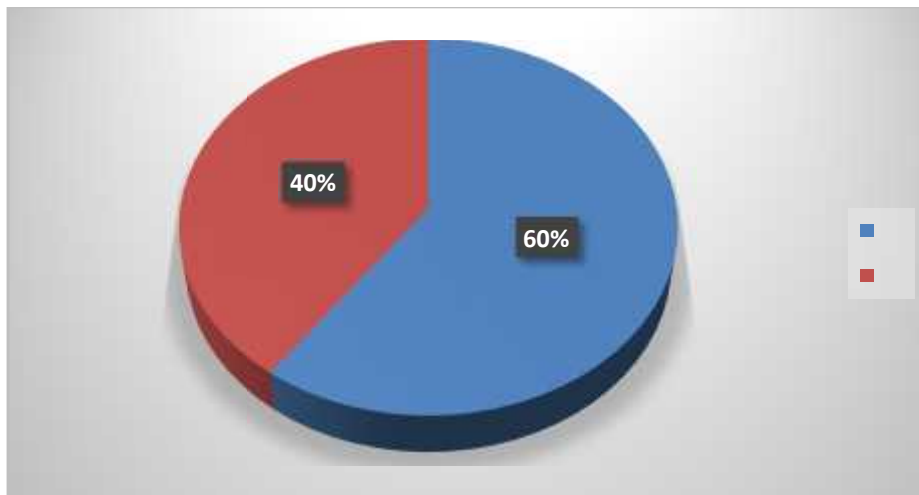
الجدول رقم (49): يوضح توزيع إمتلاك شريحة أخرى

النسبة المئوية	التكرار	إمتلاك شريحة أخرى
60%	36	نعم
40%	24	لا
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب إستناد على نتائج الدراسة

60% من زبائن موبيليس الذي تم إستقصائهم يمتلكون شريحة أخرى و الباقي (40%) يمتلكون شريحة موبيليس فقط.

الشكل رقم (47) إمتلاك شريحة أخرى



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم(49).

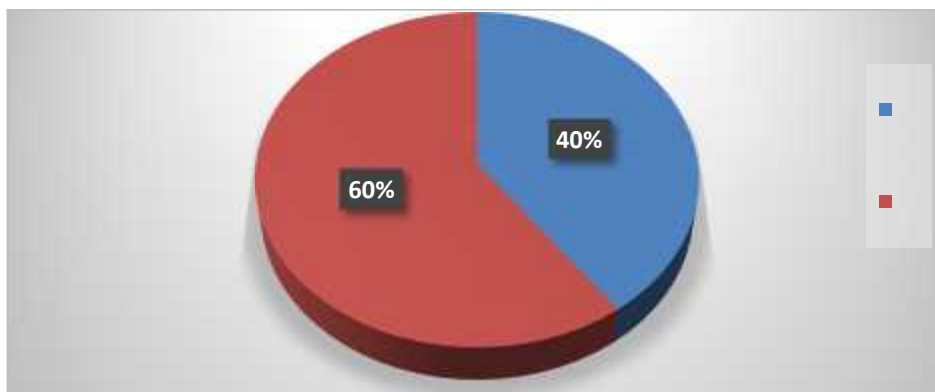
الجدول رقم (50): يوضح توزيع تفكير الزبون في تغيير المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	التفكير في تغيير المؤسسة
40%	24	نعم
60%	36	لا
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب إستناد على نتائج الدراسة

60% من الزبائن الذي تم إستقصائهم لا يفكرون في تغيير المؤسسة

الشكل رقم (48) تفكير الزبون في تغيير المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم(50).

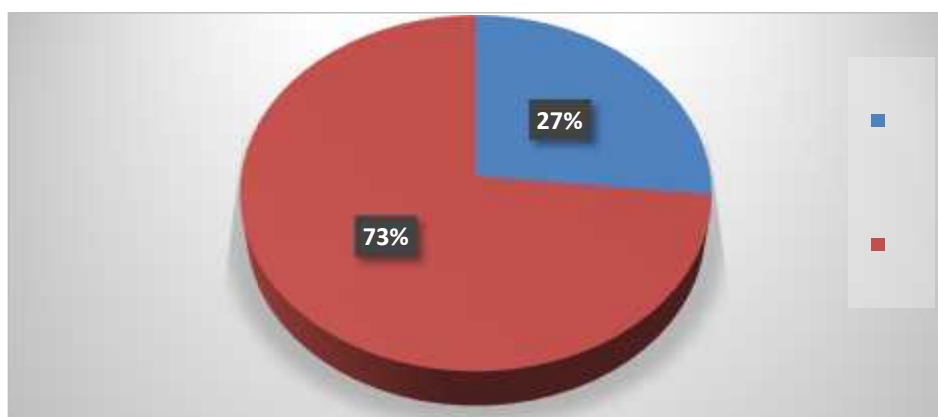
الجدول رقم (51): يوضح توزيع الصعوبات التي تواجه الزبون أثناء تعامله مع المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الصعوبات التي تواجه الزبون أثناء التعامل
27%	16	نعم
73%	44	لا
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب إستناد على نتائج الدراسة

73% من الزبائن الذي تم إستقصائهم لا يواجهون صعوبات في حين يصرح 27% بوجود صعوبات

الشكل رقم (49) الصعوبات التي تواجه الزبون أثناء تعامله مع المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم(51).

الجدول رقم (52): يوضح توزيع رضا الزبون عن خدمات المؤسسة

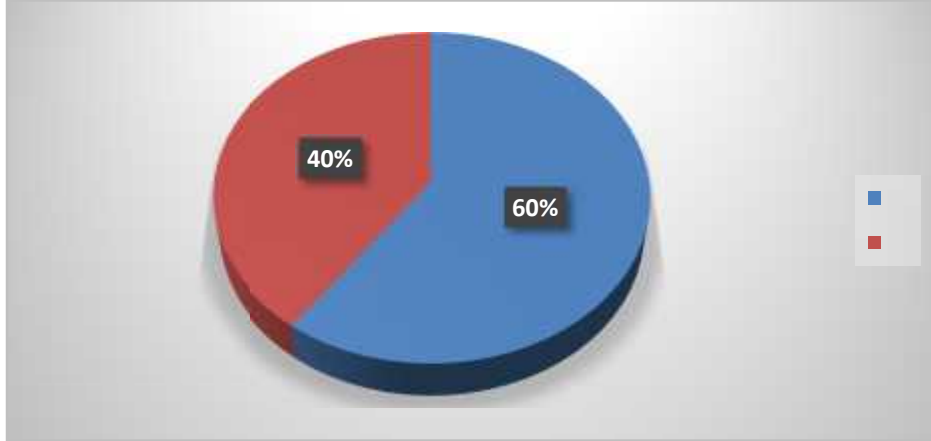
النسبة المئوية	التكرار	رضا الزبون عن خدمات المؤسسة
60%	36	نعم
40%	24	لا
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب إستناد على نتائج الدراسة

60% من الزبائن الذي تم إستقصائهم راضون عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في حين 40% غير راضين

عن خدمات المؤسسة.

الشكل رقم(50) رضا الزبون عن خدمات المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم(52).

تحليل و استنتاج الدراسة العامة:

يتضمن هذا الجزء أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية والتتبع الشخصي لواقع عملية تسيير العلاقات مع الزبائن، اعتمدنا على ،

الاستجاب و الاستقصاء لتحديد:

- واقع التكنولوجيات الإعلام والاتصال في مؤسسة موبيليس.

- خدمة الزبون في المكاتب الأمامية ( Front office ) .

- وضعية التسويق الداخلي في المؤسسات .

أما بالاعتماد على الاستقصاء نحدد:

- تواصل المؤسسة الدائمة مع الزبون .

- التسيير الجيد ( المؤسسة ) لشكاوى الزبائن.

- قياس رضا الزبون .

- خلق القيمة .

بالنسبة لمؤسسة "موبيليس" لم تعد مسألة التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال تشكل عائقا أمام تبني

تسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج جديد لجذب، اكتساب، والاحتفاظ بالزبائن.

إن مركز تقديم الخدمات المدروس مهياً بطريقة تسمح بتقديم خدمات للزبائن في ظروف جيدة على مستوى

المكاتب الأمامية التي تعتبر عنصر مهم وجوهري في تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن.

- التسويق الداخلي ركيزة أساسية في تبني المؤسسة لتسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج جديد للتميز عن باقي المنافسين، تقترب مؤسسة "موبيليس" في تجسيد هذا المفهوم على أرض الواقع من خلال الاهتمام بالعناصر المكونة له:

- منح حرية الفرد للإبداع بعد إطلاعهم على الأهداف ( التسيير بالمشاركة ) .
- تهيئة مناخ العمل وتحسين العلاقات الإنسانية لدفع الفرد إلى الأداء الأفضل خاصة ما يتعلق منه بخدمة الزبائن.
- تتميز مؤسسة "موبيليس" بالاعتماد أكثر على تنمية روح التعاون الجماعية ، نظام تحفيزي فعال يعتمد على العلاوات ، وكذا تكوين وتدريب الأفراد ، محاولة منها إضافة لمستها الخاصة في علاقتها مع الزبائن .
- أما الهدف من الاستقصاء فكان مدروسا مسبقا للوقوف عندها إذ كانت المؤسسة المبحوثة تتبنى تسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج جديد لكسب الميزة التنافسية ؟
- حتى نتمكن من بلوغ الهدف المرجو من الاستقصاء، ثم تحديد أهم العناصر التي تقوم عليها عملية تسيير العلاقات مع الزبائن في مؤسسة موبيليس:

1- الاتصال والتواصل مع الزبون .

2- تسيير ومتابعة شكاوى الزبون .

3- تقديم القيمة للزبون .

4- متابعة أسباب فقدان الزبون .

5- قياس رضا الزبون .

6- المحافظة على الزبون .

- سنتطرق إلى دراسة كل مؤثر على المؤشرات على حدا:

1- مؤشر الاتصال والتواصل مع الزبون:

مازالت مؤسسة موبيليس بعيدة عن تطبيق سياسة الاتصال والتواصل مع الزبون، بل اتصاها ما زال يقتصر على المدخل الكلاسيكي ، الاتصال المكثف الهادف إلى الإعلام عن خدماتها ( اتصال من طرف واحد فقط ) .

2- مؤشر تسيير ومتابعة شكاوى الزبون:

تطبق المؤسسات المبحوثة سياسة تسيير ومتابعة شكاوى الزبائن، لكن مازالت تعتمد على الطريقة القديمة، المقابلة وجها لوجه.

3- مؤشر تقديم القيمة للزبون :

تولي مؤسسة " موبيليس " إهتمامها في تقديم القيمة للزبون وهذا باعتماده على سياسة تنوع الخدمات المقدمة للزبون، مستوى الخدمات المقدمة عالي .

4- مؤشر متابعة أسباب فقدان الزبون:

لا تتبع المؤسسة طريقة متابعة أسباب فقدان الزبائن، بل تعتمد على سياسة جذب الزبائن فقط.

5- مؤشر قياس رضا الزبون:

رغم أهمية مؤشر قياس رضا الزبون الذي يعبر عن الأداء الفعلي للمؤسسة و الذي تستغله المؤسسة في سد الفجوات بين الأداء و القيمة اللتان يتوقعهما الزبون وبين ما تقدمه فعلا لهؤلاء الزبائن الذين أصبحوا أكثر ثقافة استهلاكية و أكثر معلومات عن المنتجات، الأسعار و خاصة البدائل عن طريق تكنولوجيات الإعلام و الاتصال و على رأسها شبكة الانترنت، إلا أن المؤسسة لا تولي أدنى اهتمام لقياس رضا زبائنها عن الخدمات المقدمة والمعاملة في مراكز تقديم الخدمات.

6- مؤشر المحافظة على الزبون:

تحافظ مؤسسة موبيليس على الزبائن وهذا راجع إلى العدد الهائل للزبائن الذين يتقاسمهم عددا محدودا جدا من المنافسين ( ثلاثة متعاملين فقط )، وليس راجعا إلى السياسات التي تنتجها هذه المؤسسات.

## الخاتمة

من خلال دراستنا الميدانية التي شملت مؤسسة "موبيليس" المختصة في مجال الهاتف النقال في الجزائر تبين لنا جليا رغم خبرة المؤسسات المنافسة لها في الأسواق العالمية وخاصة "جازي" و "نجمة"، و بدرجة أقل مؤسسة "موبيليس"، مازالت هذه المؤسسة تعتمد على المنهج الكلاسيكي المبني على جذب الزبون، ومحاولة تعظيم الأرباح.

إن واقع مؤسسة موبيليس فرض عليها عدم إتباع إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن، ماداما الجو التنافسي مبنيا على تقسيم الملايين من الزبائن على ثلاث مؤسسات فقط.

وعليه أصبحت أي محاولة لتوطيد العلاقات مع الزبون و التواصل معه تعتبر تكلفة إضافية، ضف إلى ذلك ثقافة الزبون المحدودة التي لا تخدم و لا تساعد أبدا تبني منهج تسيير العلاقات مع الزبائن المبني على الثقة، الالتزام والعلاقة الطويلة، لكن هذا لا ينفي مطلقا أن مؤسسة "موبيليس" بدأت تعي بخطورة الوضع، أي أصبحت تستعمل بعض التقنيات للتقرب من الزبون أكثر، ومحاولة جذبه والاحتفاظ به.

الخاتمة العامة

### الخاتمة:

يعتبر التسويق بالعلاقات من أهم الأنشطة التسويقية للمؤسسة الخدمية وفي ظل بيئة غير مستقرة وانفتاح الأسواق وزيادة المنافسة ونظرا للتطور الهائل لوسائل الإعلام ونمو الوعي لدى الفرد، أصبح يتوجب على المؤسسة فهم تطلعات زبائنها و تلبيةها من أجل استقطابهم

، بحيث أصبح الولاء عنصرا أساسيا للمؤسسة التي تسعى إلى تحقيق التميز في السوق مما ألزم عليها الوصول إلى ولاءه ومحاولة بناء وتنمية العلاقة معه من خلال إستراتيجية تسيير العلاقات مع

CRM باعتباره ذو أهمية بالغة في ظل

أهمية بالغة  
مجال خدمات الهاتف النقال  
بالعلاقات يلعب دورا هاما في توسيع قاعدة زبائنها وبناء

ومما دفعنا إلى طرح الإشكالية التالية: فيما يكمن دور تسيير العلاقات مع الزبائن في حفاظ المؤسسة على زبائنها و تلبية متطلباتهم و احتياجاتهم في قطاع خدمات الهاتف النقال؟

بالعلاقات و تسيير العلاقة مع الزبائن

ت

ة و الزبون لأطول فترة ممكنة

يخلق القيمة والرضا لدى الزبون وبالتالي تحقيق الولاء لديه

بحيث استخلصنا مجموعة من النتائج:

(1) يهتم التسويق بالعلاقات بكيفية جذب الزبائن و المحافظة عليهم و إنشاء علاقة جيدة معهم في المدى

(2) اصبح مفهوم التوجه نحو الزبون محل إهتمام كل المؤسسات التي تبحث على الإستمرار في سوق مليء

(3) تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون الركيزة الأساسية لبناء علاقة دائمة مع الزبائن بما يحقق لهم الرضا و الولاء، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

(4) يعتبر الـ CRM الجيد في علاقتها مع زبائنها و الإستفادة منهم

لتوسيع نشاطهم بما يخدمهم من جهة عن طريق توفير منتجات مصاحبة بقيم مضافة تثير فيه الشعور بالرضا عن هذه المؤسسة و هو ما يساهم في دعم مركزها في السوق من جهة أخرى

(5) CRM قد يؤدي إلى تسويق منتجات المؤسسة بشكل إلى العناية

التي يلقاها الزبون و بصورة افضل، و هذا يقود في النهاية إلى الإحتفاظ به و إنتقاله إلى مرحلة الولاء و

(6) يعبر الولاء لدى الزبون عن سلوك تكرر الشراء و كذا

على المدى البعيد و في ظل المنافسة القائمة بين المؤسسات.

(7) CRM يقوم بتوفير المعلومات و المدخلات لبحوث تسويق و الخطة الإستراتيجية من خلال

دراسة ميول الزبائن و توجهاتهم و وضع إفتراضات حول تعاملاتهم المستقبلي .

(8) CRM بتحسين فعالية التسويق بإستخدام الوقت الحقيقي للجهود الترويجية، و خلق الحوافز

(9) CRM إعطاء صورة متكاملة عن الزبائن و إحتياجاتكم بما يؤثر إيجابيا على تأكيد جودة

(10) تسيير العلاقات مع الزبائن منهجا جديدا تعول عليه المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية، و ضمنا

(11) لم تعد مسألة رضا الزبون و ولاءه مسألة إختيارية أمام المؤسسات، بل هي ضرورة حتمية فرضتها التغيرات

الحاصلة في عديد المجالات.

الإقتراحات و التوصيات:

(1)

(2) أكثر بفعلة الزبائن الأكثر ربحية و بناء ولاءها مع مراعات الفئات الأخرى و محاولة جذبها أكثر

(3)

(4)

(5) تطبيق برامج متطورة تعنى بإدارة العلاقة مع الزبون من اجل توطيد البرامج العلاقة التي تبني عليها

أهدافها وبالتالي الوصول إلى السمعة الجيدة والك

- (6) ضرورة مراعاة أهمية  
الأكثر أهمية في جلب انتباه الزبون .  
(7) محاولة اكتشاف أكثر الوسائل الاتص  
.  
(8) ضرورة حسن اختيار رجال التسويق وخاصة في قسم الاستقبال والاهتمام بمظهرهم ،بحيث يجب أن  
تراعي في  
،ومحاولة اختيار التعابير المعلومات الدقيقة في الاستماع والتعامل معهم لمعرفة مشاكلهم و حسن  
.  
(9) القيام بدورات تدريبية و تكوينية لرجال التسويق بصفة مستمرة لتنمية قدراتهم في تقديم الخدمات و في  
و التعامل مع الأشخاص بأساليب و فنون التسويق و تسيير العلاقة مع الزبائن.  
(10) محاولة إشراك المؤسسة لزيائنها في كيفية تقديم الخدمة .  
(11)

#### آفاق الدراسة:

من خلال بحثنا تناولنا عدة نقاط مهمة نراها تستحق التعمق أكثر لجعلها بحوث مستقبلية:

- ❖ قياس نسبة الولاء و الرضا في المؤسسات الخدمية.
- ❖ دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات.
- ❖ CRM في كسب ميزة تنافسية.



## قائمة المراجع باللغة العربية :

### الكتب:

- 1) أبو جمعة، حافظ نعيم، التسويق الابتكار، الطبعة الأولى، مطبعة مصر للنشر، القاهرة، 2003.
- 2) بول تيم، "50 طريقة للاحتفاظ بالزبائن"، الطبعة الأولى 1996.
- 3) بيتر ف. دراكر، "الإدارة"، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة 2008.
- 4) خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، " الزبون يدير الشركة"، السنة الأولى، العدد الأول، أكتوبر ، 1992.
- 5) خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، "أسرار ولاء العملاء، تأليف ريك بريرا،" العدد 298، ماي 2005، الشركة العربية للاعلام العلمي.
- 6) د- محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم، التسويق العالمي، تسيير العلاقات مع الزبائن CRM"، "الدار الجامعية، 2008.
- 7) د. عبد الرحمان توفيق، الإدارة الالكترونية و تحديات المستقبل ، سلسلة إصدارات بيمك، لطبعة الثالثة، القاهرة 2005.
- 8) د. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات"، الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراق، 2004.
- 9) رولاند سويغت إدارة العلاقات الزبائن: تكنولوجيا التسويق، كتب المدير و رجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمين السنة العاشرة، العدد التاسع، ماي 2002، العدد: 225.
- 10) ريتشارد ويتلي، ديان هيسان، ترجمة عبد الرحمان توفيق "الإدارة بالزبائن"، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 1998.
- 11) الصحن، محمد فريد وآخرون، "التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 .
- 12) الصحن، محمد فريد، "قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية الإسكندرية، 1996.
- 13) عبد الرحمن توفيق، "الإدارة بالزبائن، استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية"، سلسلة إصدارات بيمك، القاهرة، 1998.
- 14) فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، "التسويق"، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، الجزء الثالث، 2002.

- 15) كارن رون، دون بلهويد، "مرشد الأذكىء الكامل: خدمة الزبائن المتميزة"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 16) كويك نوتس ، "كيف تهتم بالزبون و تحافظ على ولائه" ،دار الفاروق للنشر و التوزيع ،الطبعة العربية الثانية،2006.
- 17) مبروك الهواري\*، رضا العميل، محدداته و أهميته ، مجلة الدراسات المالية و التجارية، العدد الأول، القاهرة، 2001.
- 18) مصطفى عشوي، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 19) نزار عبد الحميد البرواري ، أحمد فهمي البرزجي " استراتيجيات التسويق: مفاهيم- أسس- وظائف" ، عمان، وائل للنشر، 2004.

#### المذكرات:

- 1) أ. كربالي بغداد ، " الانترنت وتسيير علاقة الزبون ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية" ، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.
- 2) أبوبكر بحيرة، " التسويق ودوره في التنمية" ، الطبعة الأولى، منشورات جامعة قاريونس بنغازي، 1993.
- 3) الباحثة سامية لحول، " التسويق والمزايا التنافسية" ، دراسة حالة مجمع صيدال للدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2007، -2008.
- 4) بلال نظور، " دوافع الشراء لدى المستهلك الجزائري في تحديد سياسة الاتصال التسويقي دراسة حالة مؤسسة موبيليس" ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008-2009.
- 5) تاوقي عبد العليم: دراسة سوق خدمة اتصالات الهاتف النقال في الجزائر، الفترة من 2000 إلى 2005، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع دراسات اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2006.
- 6) حاتم نجود، " تفعيل الزبون كدخل استراتيجي لبناء ولأنه" ، رسالة ماجستير ، الكلية العلوم التجارية، الجزائر 2006.

7) سعادي خنساء، " التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2006.

#### الملتقيات:

- 1) أ. فاطمة مانع و أ . نعيمة بارك، " ادارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الاعمال- الممارسة للتسويق الالكتروني"، جامعة شلف، الجزائر.
- 2) د. الهام فخر الدين أحمد حسن، "التسويق بالعلاقات"، الملتقى العربي الثاني، التسويق في الوطن العربي ، الفرص والتحديات، الدوحة، دولة قطر، 6-8 أكتوبر 2003.
- 3) د. محمد بن عبد الله، استراتيجيات التسويق التنافسية- إطار جديد لمفهوم قديم-، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي ( الواقع و أفاق التطوير)، الشارقة- الإمارات العربية المتحدة-15-16 أكتوبر 2002.
- 4) د. منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المؤسسة العالمية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة 2005.
- 5) د. الهام فخرى أحمد حسن، " التسويق بالعلاقات" الملتقى العربي الثالث للتسويق في الوطن العربي، قطر، 2003.

#### المجلات و المنشورات:

- 1) د. جيهان عبد المنعم، العلاقة بين المشتري والمورد- مدخل للتسويق بالعلاقات"، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية 2006.
- 2) د. منى شفيق، « التسويق بالعلاقات"، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، سنة 2005.
- 3) د، يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي وياس العبادي 3 الدور الاستراتيجي لادارة الجودة الشاملة في ادارة علاقات الزبون، دراسة تطبيقية في معمل بيبيسي، الكوفة"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة علوم انسانية، السنة الخامس، العدد 36، 2008.
- 4) شريف احمد شريف،\* محددات رض العميل\*، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد العشرين، 1998.

الكتب:

- 1) Pierre Mogat, Fidéliser vos clients, stratégies, outils, CRM et E-CRM deuxième édition, édition d'organisation.
- 2) Judith W. et Kincaid, Customer Relationship Management, prentice, Hall, New Jersey, 2003.
- 3) Berry , Leonard L , « Relationship Marketing of Services-Growing Interest ,1995.c
- 4) hantjiraporn, krizz, "Added values of e- supply chains: CRM and knowledge management, " Bangkok, Thailand, 2002
- 5) .Christopher H..Lovelock , « ServicesMarketing »,Englewood cliffs,NJ :prentice – Hall,2000.
- 6) Don Peppers, Martha Rogers, le One To One –valorisez vos capital client traduit part Enri Kaufman et Laurence Faguer, les éditions d'organisations, cinquième tirage, 2001.D
- 7) owling Grahame, customer relationship management , California Management Review, vol 44,n° 3,spring 2002.D
- 8) owling, Grahame, « Customer Relationship Management », California Management Review, vol 44, 3, Spring 2002.
- 9) F.F Reichheld, L'effet loyoté, Anned : Paris,1996.
- 10) Fons Cendrine, « la relation client comme source d'avantage concurrentiel : un modèle expérimental des stratégies génériques », Montréal, 6-9 Juin, 2007.
- 11) Frédéric Jallat, La reconquête du client, stratégies de capture, édition village mondial,2001.
- 12) Line Lasserre et Bernard Legrand, CRM- les attentes des clients -, village mondial press,2002 .
- 13) Macmillan, H and Tampo, M., Strategic Management, Oxford university press, 2000.
- 14) N. Miquel- belaud, L.meyer- waarden, 2004.
- 15) P .Kotler et B. Dubois, « «Marketing management, eleventh édition (N, j : prentice, Inc, 2000), Translated by D.Manceau, Marketing management, 11<sup>eme</sup> ed, 2004.
- 16) Ronald s. Swift, « Accelerating customer Relationship: Using Crm and Relation ship Technologie, prentice Hall, October, 2001.
- 17) Stanley Brown, C.R.M : Customer rlationship management, édition village mondial, 2006.
- 18) Université des Sciences et de la technologies ,Houari Boumediene, Laboratoire de recherche en Intelligence Artificielle (LRIA), département d'informatique, Faculté d'Electronique et d'informatique,Bab Ezzouar, Alger, mars 2007
- 19) Valarie A .Zeithaml and Mary J Bitner, « services marketing », second edition MC Grow- hill company,2000.

- 20) Werner j , Reinartz and V, kumar, « on the profitability of long –life customers in Non contractual setting: AN Empirical investigation and Implication for marketing, journal of marketing, 2000.

المواقع الإلكترونية:

- 1) Lionel Miraton : [http:// www.netalys.com](http://www.netalys.com)
- 2) www . MSN Learning and research- print view- marketing com.
- 3) WWW .Webcomo.com / CMO Consulting International
- 4) www. algeriatelecom.dz
- 5) [www.Chrysalisinternational.com](http://www.Chrysalisinternational.com)
- 6) [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)





ATM Mobilis, Spa

Capital Social : 25 000 000 000 DA

Siège Social : Quartier des Affaires Bab Ezzouar, Alger

R.C.n° : 0962287803 - Identification fiscale : 000316280022542

NIS: 003162805575.44 - RIB : 00100634030030026804

موبيليس، شركة ذات أسهم

الرأسمال الاجتماعي

المقر الاجتماعي: باب الأعمال، باب العزوار، الجزائر

المسجل التجاري / الرقم التجاري

003162805575.44 / س.ت.ب.ب

Contrat

2G

3G+



الملحق رقم (1)

## Contrat de l'offre

MOBTASIM

Date de vente :

.....

### Carte SIM / Terminal

MSISDN :

.....

Numéro de la SIM :

.....

Type du Terminal :

IMEI :

:

### Informations Clients

Nom :

.....

Date de naissance :

.....

Prénom :

.....

Lieu de naissance :

.....

Adresse :

.....

Ville :

.....

Postal:

.....

Profession :

.....

N° Contact :

.....

E-Mail :

.....

### Pièce jointe

Carte Nationale :

Permis de conduire :

Carte de séjour :

Passeport :

N° pièce jointe :

.....

Délivré(e) en date du :

.....

A

:

.....

### Cadre réservé au client

Je certifie l'exactitude des informations ci-dessus.  
Je reconnais avoir pris connaissance et accepté les conditions générales et spécifiques du présent contrat.

Signature :

Souscription 3G :

.....

### Cadre réservé à l'agence

Conseiller Client :

Cachet & Signature :

لملحق رقم (2)

Composez le \*600#

et choisissez le plan qui vous convient

**Awel vers Mobilis:**  
Rechargez **500DA = 2500DA** de crédit.  
Le bonus de 2000DA valable 7 jours utilisable en voix et SMS vers Mobilis.

**Awel vers tous:**  
Rechargez **2000DA = 7000DA** de crédit.  
Le bonus de 5000DA valable 1 mois utilisable en voix et SMS vers tous les réseaux.  
Rechargez **1000DA = 2500DA** de crédit.  
Le bonus de 1500DA valable 15 jours utilisable en voix et SMS vers tous les réseaux.

Depuis Mobtasm pour seulement 50 DA

- Pack **50 min** vers Mobilis
- Pack **15 min** Vers tous les réseaux
- Pack **50 SMS** vers Mobilis ou **25 SMS** vers tous les réseaux.

Selon vos besoins, vous pouvez changer de plan à tout moment. Le prix de migration est de 50 DA

Offre permanente

شكّل \*600#

واختر العرض الذي يناسبك

**أول نحو موبيليس :**  
لكل تعبئة **500 دج = 2500 دج** من الرصيد.  
الرصيد الإضافي 2000 دج صالح لمدة 7 أيام للمكالمات و الرسائل القصيرة (SMS)

**أول نحو كل الشبكات :**  
لكل تعبئة **2000 دج = 7000 دج** من الرصيد  
الرصيد الإضافي 5000 دج صالح لمدة شهر للمكالمات و الرسائل القصيرة (SMS) نحو كل الشبكات  
لكل تعبئة **1000 دج = 2500 دج** من الرصيد  
الرصيد الإضافي 1500 دج صالح لمدة 15 يوم للمكالمات و الرسائل القصيرة (SMS) نحو كل الشبكات

من خط مبتسم فقط بـ 50 دج

- 50 دقيقة** نحو موبيليس
- 15 دقيقة** نحو كل الشبكات
- SMS 50** نحو موبيليس أو **SMS 25** نحو كل الشبكات

حسب إحتياجاتكم يمكنكم تغيير العرض في أي وقت بـ 50 دج

عرض دائم

موبيليس أينما كنتم

الملحق رقم (3)

# el khedra

La nouvelle offre 100% foot  
*Édition limitée*

POUR NOUS JUSQU'À  
120 MINUTES D'INTENSITÉ,  
POUR VOUS JUSQU'À  
20 HEURES DE GRATUITÉ.



الملحق رقم (4)

navigui free 3G+  
internet mobile

Pour  
**1000**<sup>DA</sup>  
seulement

+ 2x250 Mo  
d'Internet Haut Débit Mobile

## الملحق رقم (5)

**TAWFIK** أول عرض مخصص للطلبة من الجزائر  
توفيق

مع العرض الجديد «توفيق» الموجه خصيصا للطلبة يمكنكم البقاء في إتصال دائم مع الجماعة. كما تساعدكم مزايا العرض الجديد «توفيق» في تحقيق النجاح.

أسعار العرض خارج الجماعة	أسعار العرض ما بين الجماعة
سعر المكالمات نحو كل الشبكات: 3.98 دج / 30 ثانية	سعر المكالمات ما بين الجماعة: 1 دج / 30 ثانية
سعر الرسائل القصيرة (SMS) نحو الشبكات الوطنية: 4 دج	سعر الرسائل القصيرة والصوتية (MMS): 5 دج
سعر الرسائل القصيرة (SMS) نحو الخارج: 15 دج	
سعر الرسائل القصيرة والصوتية (MMS): 10 دج	
الإنترنت: 0.10 دج / Ko	

### مزايا عرض "توفيق"

هدية الترحيب

صالحة لمدة 07 أيام	30 دقيقة نحو موبيليس + 05 رسائل مصورة و صوتية نحو موبيليس (MMS) + 10 رسائل قصيرة (SMS) نحو كل الشبكات + 15 ميقا إنترنت
صالحة لمدة 30 يوما	إشتراك في نفستي + 05 تعان

\* تتم عملية تشغيل خدمة التعان في 24 ساعة

الرصيد المهدي

صالحة لمدة 15 يوما	100 % من الرصيد المهدي لكل تعبئة تتراوح قيمتها ما بين 500 و 1000 دج
--------------------	---

الصفحة المربحة\*\*

20 دج	20 دقيقة نحو موبيليس
20 دج	05 دقائق نحو كل الشبكات
20 دج	10 رسائل قصيرة 20 نحو موبيليس (أو 10 نحو الشبكات الأخرى)*
50 دج	10 ميقا إنترنت

\*\* سون نفيس في "الصفحة المربحة" عبر خدمة #600\* و استقطب من صلاحية تمتد إلى 24 ساعا لتتعرف على هنية الترحيب و الصفحة المربحة شكل #223\*

أينما كنتم موبيليس

**TAWFIK** 1<sup>ère</sup> offre destinée aux étudiants en Algérie  
توفيق

Avec la nouvelle offre « TAWFIK » spéciale étudiant, restez toujours en contact avec votre communauté !

Désormais avec les avantages de l'offre «TAWFIK» vous avez tout pour réussir.

Tarifs intra communauté	Tarifs hors communauté
Appels intra communauté: 1 DA/30 sec	Appels vers tous: 3.98 DA/30 sec
MMS intra communauté: 5 DA	SMS vers réseaux nationaux: 4 DA
	SMS vers l'international: 15 DA
	MMS: 10 DA
	Internet: 0.10 DA/Ko

### LES AVANTAGES DE L'OFFRE TAWFIK

PACK DE BIENVENUE

30 min vers mobilis + 5 MMS vers mobilis + 10 SMS vers tous + 15 Mégas internet	Valables 7 jours
Abonnement Naghmati +5 tonalités*	Valables 30 jours

\* l'activation du service et l'attribution des tonalités s'effectueront sous 24h

BONUS SUR LE RECHARGEMENT

100 % de bonus pour tout rechargement de 500 et 1000 DA	Valables 15 jours vers tous les réseaux nationaux
---	---

LES BONS PLANS\*\*

20 min vers Mobilis	20 DA
05 min vers Tous	20 DA
Pack SMS (20 Mobilis ou 10 vers Tous)	20 DA
10 Mega Internet	50 DA

\*\*Souscrivez aux bons plans via #600\* pour une validité de 24h. Pour consulter vos bonus du pack de bienvenue et des bons plans composez #223\*

partout avec vous mobilis

الملحق رقم(6)

استمارة موجهة لموظفي مؤسسة موبليس:

1- جزء خاص بالموظف:

1-1 - الجنس:

ذكر  أنثى

1-2 - السن:

1-3 - المستوى التعليمي:

ابتدائي

متوسط/أساسي

ثانوي

جامعي

1-4 - الوظيفة بالمؤسسة:

- موظف

- رئيس قسم

- مكلف بمتابعة الزبائن

وظيفة أخرى الرجاء ذكرها: .....

1-5 - الخبرة بالمؤسسة:

- أقل من سنة

- من سنة إلى ثلاث سنوات

- من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات

- أكثر من خمس سنوات

2- جزء خاص بقياس رضا الموظف:

2-1 وضوح الرؤية:

- هل تعرفون أهداف و أولويات المؤسسة؟

- دائما

- أحيانا

- أبدا

2-2- ماهي درجة حريتكم في وظيفتكم لخدمة الزبون؟

- عالية

- متوسطة

- ضعيفة

2-3 - هل تتحصلون على المعلومات الكافية للقيام بعملكم على أحسن وجه؟

- دائما

- أحيانا

- أبدا

2-4 - هل يعاملكم رئيسكم باحترام؟

- دائما

- أحيانا

- أبدا

2-5 - هل تتلقون مكافآت و تحفيزات مقابل أدائكم و مجهودكم؟

- دائما

- أحيانا

- أبدا

2-6 - هل يوجد تعاون بين كل الأقسام؟

- دائما

- أحيانا

- أبدا

2-7 - هل مناخ العمل (ظروف العمل) يشجع على الأداء الفعال؟

- دائما

- أحيانا

- أبدا

2-8 - هل تلقيتم تكوينا أو تدريبا للتعامل مع الزبون و خدمته ؟

- دائما

- أحيانا

- أبدا

3- جزء خاص بمعرفة مكانة الزبون في المؤسسة:

3-1- ماهو موقع الزبون في الاستراتيجية العامة للمؤسسة؟

- الزبون دائما حاضرا
- أحيانا
- أبدا

3-2- هل تقوم المؤسسة بمتابعة و الاتصال بالزبائن؟

- دائما
- أحيانا
- أبدا

3-3- هل تقوم المؤسسة بمتابعة أسباب فقدان الزبائن؟

- دائما
- أحيانا
- أبدا

3-4- هل تقوم المؤسسة بقياس رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة؟

- دائما
- أحيانا
- أبدا

3-5- هل تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات (BDD) خاصة بالزبائن؟

- دائما

- أحيانا

- أبدا

3-6- هل تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات (BDD) خاصة بالمنافسين؟

- دائما

- أحيانا

- أبدا

## الملحق رقم (7)

الاستبيان الموجه لزيائن موبيليس:

قصد تحضير مذكرة نهاية السنة الدراسية من أجل الحصول على شهادة ماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق قمنا بإعداد استقصاء يتعلق بموضوع الدراسة والمتمثل في " أهمية تسيير العلاقات في المؤسسة الخدمية" دراسة حالة مؤسسة موبيليس ومن أجل المساهمة في إعداد تقييم لهذا الموضوع نضع تحت أيديكم هذه الاستمارة لإثراء الموضوع بأجوبتكم الصادقة مع تشكرانا المسبقة .

❖ ضع العلامة (X) في المكان المناسب والإجابة على الأسئلة التي تتطلب ذلك

الجنس: ذكر  أنثى

السن: تحت 20 سنة  ما بين 20-30 سنة  ما بين 30-40 سنة  ما فوق 40 سنة

ما هو المستوى الدراسي؟

إبتدائي - متوسط  ثانوي  جامعي

الوظيفة :

موظف  مهن حرة  عاطل

ما هي مدة إستخدامك لشريحة موبيليس؟:

اقل من سنة  من سنة الى ثلاث سنوات  من ثلاث الى خمسة سنوات

أكثر من خمسة سنوات

1) ما هو سبب إختيارك للمؤسسة؟

الخدمات المقدمة  سرعة تقديم الخدمة  عن طريق الأصدقاء

2) ما هو نظام الاشتراك ؟ :

الدفع المسبق  الاشتراك الشهري

3) ما هي الوسيلة التي تساعدك للتعرف على الخدمات والامتيازات الجديدة؟

الإشهار  استخدام الموقع  SMS

4) هل تقوم المؤسسة بالاتصال بك؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة نعم لماذا؟

إعلامك بالعروض الجديدة  الاستفسار عن احتياجاتك  تسديد الفاتورة

5) ما هي الوسيلة التي تستعملها لطرح المشاكل للمؤسسة ؟

الاتصال بخدمات الزبائن  التنقل إلى نقطة البيع  عن طريق الموقع

6) كف تكون درجة اهتمام المؤسسة بمشاكلك ؟

اهتمام كبير  اهتمام متوسط  اهتمام ضعيف

7) كيف تقيم مستوى التعامل من طرف مقدم الخدمات؟

جيد  متوسط  سيء

8) هل تملك شريحة أخرى؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة نعم لماذا؟.....

9) هل تفكر في تغيير المؤسسة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة نعم لماذا؟.....

10) هل تواجهك صعوبات أثناء التعامل مع المؤسسة؟

نعم  لا

11) هل أنت راضي عن خدمات المؤسسة؟

نعم  لا

12) هل هنالك اقتراحات تقدمها للمؤسسة؟

.....

.....

.....