

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



UNIVERSITE BADJI MOKHTAR _ ANNABA
BADJI MOKHTAR-ANNABA UNIVERSITY

جامعة باجي مختار - عنابة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية

مخبر الانتماء : مخبر المالية الدولية ودراسة الحوكمة والنهوض الاقتصادي LFIEGE
أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD

الموضوع:

مدى مساهمة أساليب التفوق التنافسي في بناء إدارة علاقة الزبون
_ دراسة حالة مؤسسة موبيليس _

التخصص: تسويق

الشعبة: علوم تجارية

للطالب(ة): بورناز حياة

مدير أطروحة التخرج: برجم حنان الدرجة العلمية: أ. محاضرة. أ. المؤسسة الجامعية: جامعة

باجي مختار- عنابة

أمام أعضاء اللجنة

د. عنان فاطمة الزهراء	أ. محاضرة. أ.	جامعة باجي مختار. عنابة.	رئيسا
د. برجم حنان	أ. محاضرة. أ.	جامعة باجي مختار. عنابة.	مقررا
د. كحول محمد يزيد	أ. محاضر. أ.	جامعة باجي مختار. عنابة.	مقررا ثاني
د. جفال وردة	أ. محاضرة. أ.	جامعة باجي مختار. عنابة.	ممتحنا
د. غريب الطاوس	أ. محاضرة. أ.	جامعة تبسة	ممتحنا
د. دريد حنان	أ. محاضرة. أ.	جامعة تبسة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021

ﺗﺼﺮﯨﺢ

أنا الممضي(ة) أسفله الباحثة: بورناز حياة ، أصرح بشرفي أن هذا العمل البحثي المتمثل في أطروحة الدكتوراه الموسومة : " مدى أساليب التفوق التنافسي في بناء إدارة علاقة الزبون دراسة حالة مؤسسة موبيليس " ، و المقدم لنيل شهادة الدكتوراه هو عمل أكاديمي خاص بي، كما أنه غير مقدم لا جزء منه ولا كله لأية مؤسسة علمية أخرى بهدف نيل شهادة أكاديمية أو غير ذلك و أتحمل المسؤولية كاملة عن كل ما جاء في مضمونه.

المعني(ة) بالأمر: بورناز حياة

الإمضاء:



الملخص

شهد سوق الاتصالات في الجزائر تحولات عديدة منذ ظهوره إلى حد الآن، ونظرا لحرص الدولة على مواكبة التقدم التكنولوجي وتطوير هذا المجال بتقليد اختراعات الدول المتقدمة، أصبحت هذه السوق تمتاز بشدة المنافسة. فمن النجاعة الاقتصادية للمؤسسات الاتصالية مواجهة هذه المنافسة من خلال إقامة علاقة مع زبائنها وذلك من خلال اعتمادها على أساليب التفوق التنافسي المتنوعة، مما يسمح لها بالاحتفاظ بزبائنها الحاليين لمدة أطول، وبالتالي خلق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.

وعليه تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة أساليب التفوق التنافسي في بناء وتفعيل مؤسسة موبيليس لإدارة علاقة مع الزبون، لكسب رضا وولاء الزبائن.

فمن خلال الدراسة التطبيقية المعتمدة والتي تم فيها إتباع المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتفسيرها من خلال إجراء مقابلة مع موظفي المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بولاية عنابة والتي تضم خمس ولايات من الشرق الجزائري (عنابة بوكالاتها الخمس، سكيكدة، سوق أهراس، قالمة، والطارف) والتحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان الموجه لعينة من الزبائن مكونة من 384 فرد وذلك بالاعتماد على (SPSS(IBM.25، تم التوصل إلى أن مؤسسة موبيليس تعتمد على أساليب التفوق التنافسي بدرجة ضعيفة في بنائها وتفعيلها لإدارة علاقة مع الزبون، وذلك لأن جودة المنتجات والخدمات لا تساهم في تحقيق ذلك، بالإضافة لأن قيادة التكلفة لا تساهم في بناء وتفعيل مؤسسة موبيليس لإدارة علاقة مع الزبون.

أما بالنسبة لكفاءة الموظفين فلها مساهمة قليلة في بناء وتفعيل مؤسسة موبيليس لإدارة علاقة مع الزبون، كذلك بالنسبة للإبداع والتكنولوجيا فهي تساهم بدرجة ضعيفة في بناء وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبون.

الكلمات المفتاحية: أساليب التفوق التنافسي (الجودة، قيادة التكلفة، كفاءة الموظفين، الإبداع والتكنولوجيا)

إدارة العلاقة مع الزبون، مؤسسة موبيليس (المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس ولاية عنابة)

Résumé

Le marché des télécoms a enregistré depuis son avènement des mutations profondes. Compte tenu des dispositions de l'Etat à suivre l'évolution technologique et le développement des diverses innovations des pays développés, le marché du téléphone cellulaire a enregistré une concurrence sans atroce. L'efficacité économique de l'opérateur activant dans le domaine de la communication nécessite de faire face à cette concurrence en essayant de renforcer sa relation avec ses clients d'une part et en mettant en œuvre un dispositif caractérisé par la domination concurrentielle d'autre part, ce qui lui permet de maintenir le plus longtemps possible son portefeuille client et créer de ce fait une suprématie concurrentielle sur ses concurrents.

Cette étude vise à mettre en relief la contribution des procédés de la suprématie concurrentielle dans la Construire et activer par l'entreprise MOBILIS d'une politique de gestion de la relation avec la clientèle et acquérir de ce fait la satisfaction et la fidélité des clients.

A partir de l'étude de cas ayant utilisé l'approche descriptive et analytique de toutes les données ; et leur interprétation. Et à l'issue des entretiens effectués avec les employés de l'entreprise MOBILIS direction régionale de Annaba qui comprend cinq wilayas de l'est Algérien (Annaba avec ses cinq agences, Skikda, Souk-Ahras, Guelma et El-Taf) ; ainsi que l'analyse statistique des données de l'enquête orientée vers un échantillon de 384 clients par l'utilisation du système SPSS (IBM.25) il ressort que l'entreprise MOBILIS utilise les méthodes de la suprématie concurrentielle dans de faibles proportions en matière de construction et d'activation de la gestion de la relation avec le client , En effet, la qualité des produits et services ne contribue pas à atteindre cet objectif, en plus du fait que la maîtrise des coûts ne contribue pas à la construction et à l'activation de Mobilis Corporation pour gérer une relation avec le client.

Quant à La compétence des employés, elle a une faible contribution à la construction et à l'activation de Mobilis Corporation pour gérer la relation avec le client, ainsi que pour la créativité et la technologie, elle contribue à un faible degré à la construction et à l'activation de la gestion de la relation avec le client.

Les mots clé : les méthodes de la suprématie concurrentielle, (la qualité, la direction des coûts, efficacité des employés, innovation et technologie) la gestion de la relation avec le client, l'entreprise MOBILIS (Direction régionale de la wilaya de Annaba).

Abstract

Since its appearance, Algeria's telecom market has undergone several transformations. Due to the country's keenness to keep pace with technological advances and the development of this field by imitating the inventions of developed countries, this market has become highly competitive.

It is economically efficient for enterprises to face this competition by establishing a relationship with their customers through their reliance on diverse methods of competitive excellence, allowing them to retain their current customers for a longer period, thus creating a competitive advantage over competitors.

The aim of this study is therefore to highlight the extent to which competitive excellence approaches have contributed to building and activating the institution MOBILIS to manage a relationship with the client, to gain client satisfaction, and loyalty.

Through the approved applied study, in which the descriptive analytical approach was followed to collect and interpret data by conducting an interview with the employees of the regional directorate of Mobilis Corporation in the state of Annaba, which includes five states from the Algerian east (Annaba with its five agencies, Skikda, Souk Ahras, Guelma and El Tarf) and statistical analysis For the questionnaire data directed For a sample of customers consisting of 384 individuals based on (IBM.25) SPSS, it was concluded that Mobilis Corporation relies on methods of competitive advantage with a small percentage in Building and activating them to manage a relationship with the customer, This is because the quality of products and services does not contribute to achieving this, In addition, cost leadership does not contribute to building and activating the Mobilis organization to manage a relationship with the customer.

As for the efficiency of the employees, it has a small contribution to building and activating the Mobilis Corporation to manage the relationship with the customer, as well as for creativity and technology, it contributes to a weak degree in building and activating the relationship management with the customer.

Keywords: Competitive Excellence ways, (the quality, cost leadership, employee competence, creativity and technology), Managing Customer's Relationship, Mobilis Foundation (the Regional Directorate of Mobilis Foundation, in the state of Annaba).

الإهداء

إلى من تربعت الجنة تحت قدميها...

إلى من تعبت من أجل هذه اللحظات...

" أمي جنّتي بهذه الحياة "

إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز...

إلى من أشبعني بدفء حنانه وحبّه...

" أبي رائحة الجنة الطيبة "

إلى من قضيت معهم أجمل اللحظات...

إلى من تسورت قلوبنا ألما بغريبتهم...

" أخواتي الحنونات سورية، رجاء، هاجر، وأخي أسامة "

إلى من جعلوا لحياتنا طعما آخر...

" زوجي الغالي وأولادي الأعزاء زيد ولينا "

إلى من زينّت ضحكاتهم البريئة أرجاء المكان...

" آدم، زكرياء، خليل، ندى، محمد، يوسف، سامي "

إلى صاحبة القلب الطيب...

" حماتي الغالية والأم الثانية صليحة "

إلى أطيب خلق الله...

" الأب الثاني زيتون محمد الطيب "

إلى من لهم مكانة خاصة بقلوبنا...

" ميراس، شمس، سعد، هادية، وفاء "

إلى جميع الأصدقاء والأهل والأقارب...

" ومن يحمل لقب بورناز "

*** أهدي لكم جميعا ثمرة جهدي المتواضع ***

الشكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين.

يقول الله تعالى "رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" (النمل: الآية 19)

يا رب أنت من خلقتنا وأكرمتنا بنعمة العقل ويسرت أمرنا و شرحت صدرنا بنور العلم، فأحمد الله عز وجل على جل نعمه ، وأشكر فضله وكرمه بما من به عليا، وما منحني من صبر ومثابرة إلى أن وفقني في إتمام هذا الجهد المتواضع، وأسأله العلي القدير أن يجعله في ميزان حسناتي.

وانطلاقا من قول رسولنا الكريم عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" فإنني أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل ما ساعدني في إتمام هذه الدراسة وأخص بالذكر:

*أستاذتي المشرفة: الأستاذة برجم حنان، وأستاذي المشرف المساعد: الأستاذ كحول م.يزيد على ما قدماء لي من نصح وإرشاد لإنجاز هذه الأطروحة.

*الأستاذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة والتحكيم لتفضلهم بمناقشة الرسالة، وإبداء الملاحظات القيمة التي زادت الأطروحة قيما وإثراء.

*السادة المحكمين الذين ساهموا في تحكيم وتنقيح الاستبانة وآثروها بملاحظاتهم وآرائهم.

*وجميع طاقم كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية من أساتذة وإداريين ورؤساء أقسام العلوم المالية والتجارية.

هذا وما كان من توفيق فمن الله وما كان من تقصير فهو مني، أسأل الله العلي القدير أن ينال جهدي على إعجابكم ، وأن تكون هذه الدراسة بمثابة علم ينتفع به.

فهرس المحتويات

الصفحة	التعيين
	التصريح
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الفرنسية
	الملخص باللغة الإنجليزية
	الإهداء
	التشكرات
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ - ق	المقدمة
01	_ الفصل الأول : العلاقة مع الزبون
01	تمهيد
02	_ المبحث الأول: التسويق بالعلاقات
02	_ المطلب 01: مفهوم التسويق بالعلاقات:
09	_ المطلب 02: خصائص التسويق بالعلاقات و ابعاده:
12	_ المطلب 03: إفتراضات و مرتكزات التسويق بالعلاقات
14	_ المطلب 04: الشروط الأساسية للتسويق بالعلاقات و مكاوناته و نماذجه
20	_ المطلب 05: أليات تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات
22	_ المطلب 06: نظام التسويق بالعلاقات و خطواته و برامجه
25	_ المطلب 07: علاقة مفهوم التسويق بالعلاقات بإدارة العلاقة مع الزبون
27	_ المبحث الثاني: إدارة العلاقة مع الزبون
27	_ المطلب 01: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون:
40	_ المطلب 02: مكونات برامج نظام إدارة علاقة العملاء/ الأدوات
59	_ المطلب 03: متغيرات إدارة العلاقة مع الزبون
77	_ المطلب 04: تنظيم مكونات إطار العمل لنموذج إدارة علاقات الزبائن من وجهة نظر العمليات التسويقية:
84	_ المطلب 05: إدارة العلاقة مع الزبون الكترونيا
88	_ المطلب 06: خطوات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون

90	_ المطلب07: معوقات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون
92	خلاصة الفصل
93	_ الفصل الثاني: التميز/ التفوق التنافسي في المؤسسة
93	تمهيد
94	_ المبحث الأول: إدارة التميز/ التفوق التنافسي
94	_ المطلب01: مفهوم التميز/ التفوق التنافسي
100	_ المطلب02: مصادر التفوق التنافسي و ممارسة ونماذج إدارة التميز
121	_ المطلب03: استراتيجيات التفوق التنافسي و مقومات نجاح إدارة التميز
129	_ المطلب04: مقاييس التفوق التنافسي ومؤشرات التنافسية
134	_ المطلب05: أبعاد التفوق التنافسي
142	_ المطلب06: صفات المؤسسة المتميزة
144	_ المطلب07: أساليب التفوق التنافسي/التميز
154	_ المطلب08: إستراتيجيات تطوير الميزة التنافسية المستدامة (مزايا و عيوب)
160	_ المبحث الثاني: مساهمة أساليب التفوق في بناء وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبون
160	_ المطلب01: الإستراتيجيات العامة للمنافسة من منظور العلاقة مع الزبون
164	_ المطلب02: التوازن بين أساليب التفوق التنافسي(المنافسة) و توجهات الزبائن(إدارة العلاقة مع الزبون)
175	_ المطلب03: دور إدارة العلاقة مع الزبائن في إكتساب زبائن جدد والإحتفاظ بالزبائن الحاليين
180	_ المطلب04: دور رضا الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة
181	_ المطلب05: دور إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق ولاء الزبائن
186	_ المطلب06: دور إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الربحية/ الأرباح
188	_ المطلب07: دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية المؤسسة(الميزة التنافسية).
191	_ المطلب08: دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق ميزة التميز بالأداء بالإعتماد على معرفة الزبون
195	خلاصة الفصل
196	_ الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى مساهمة أساليب التميز في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس
196	تمهيد
197	_ المبحث الأول:دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس.

197	_ المطلب 01: قطاع الإتصالات في الجزائر
208	_ المطلب 02: التعريف بمؤسسة موبيليس (نشأة المؤسسة)
213	_ المطلب 03: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس:
218	_ المطلب 04: المقومات التنظيمية والتنافسية لمؤسسة موبيليس
222	_ المطلب 05: نشاطات ومهام مؤسسة موبيليس
223	_ المطلب 06: التعريف بمنافسي مؤسسة موبيليس
236	_ المطلب 07: المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس
259	_ المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات
259	_ المطلب 01: منهجية الدراسة
260	_ المطلب 02: مصادر جمع البيانات
263	_ المطلب 03: مجتمع الدراسة
264	_ المطلب 04: عينة الدراسة
266	_ المطلب 05: أداة الدراسة
272	_ المطلب 06: صدق الإستبانة وثبات الفقرات واختبار التوزيع الطبيعي
279	_ المطلب 07: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
281	_ المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
281	_ المطلب 01: عرض وتحليل أسئلة المقابلة
310	_ المطلب 02: عرض الإستبيان ونموذج الدراسة
312	_ المطلب 03: تحليل خصائص العينة (الإحصاء الوصفي لسمات العينة)
314	_ المطلب 04: تحليل فقرات الدراسة (التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات الدراسة)
331	_ المطلب 05: عرض وتقديم فرضيات الدراسة
332	_ المطلب 06: اختبار فرضيات الدراسة
340	_ المطلب 07: مقارنة بين نتائج المقابلة ونتائج الإستبيان
342	خلاصة الفصل
343	الخاتمة
360	المراجع
380	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.	التحول من تسويق المعاملة إلى تسويق العلاقة	07
2.	أبعاد التسويق بالعلاقات	11
3.	نموذج بيير و روجرز (peppers & Rogers)	16
4.	نموذج العلاقة مع الزبون لشركة (Hewlett packard) Hp	17
5.	نموذج KMV للتسويق بالعلاقات	18
6.	تبادلات العلاقات في التسويق بالعلاقات	19
7.	عمل التسويق بالعلاقات	21
8.	نظام التسويق بالعلاقات المتطور	22
9.	عناصر مفهوم ادارة علاقات الزبون	38
10.	صيغ الاتصالات في التسويق المباشر	63
11.	قاعدة المعرفة التسويقية	65
12.	مراحل تطور الزبون	72
13.	هرم المؤسسة ازاء الزبون	73
14.	علاقة مكونات نموذج ادارة علاقات الزبائن بالعمليات التسويقية	78
15.	الإطار العام للمشاكل التي تعترض بناء قاعدة البيانات زيادة تفاعلية الزبون.	79
16.	إدارة علاقات الزبون و الرضا	83
17.	خطوات تنفيذ ادارة العلاقة مع الزبون	88
18.	سلسلة القيمة كمصدر للتفوق التنافسي للمؤسسة	103
19.	النموذج الأوروبي للتميز	110
20.	إطار نموذج six sigma في شركة زيروكس	111
21.	نموذج (Ps4) لبناء التميز التنظيمي (OE)	112
22.	نموذج Ps4 لنظام الانتاج في تويوتا TPS	113
23.	عمليات الأعمال بالمؤسسة	117
24.	إستراتيجية من أجل النجاح اعتمادا على عملية إدارة سلسلة القيمة	118
25.	الطريق من الجودة إلى التميز المستدام	122
26.	العلاقة التبادلية بين أبعاد التفوق التنافسي	141
27.	الإستراتيجيات العامة للمنافسة	142
28.	الفرق بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاث والميزة التنافسية	154

161	دور قوة العلاقة مع الزبون في تطور مختلف مصادر الميزة التنافسية.	29.
172	أهم الأساليب المعتمدة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تبني إدارة العلاقة مع الزبون	30.
173	الاستراتيجيات التنافسية ومنهج تسيير العلاقات مع الزبائن	31.
175	دور التميز أو التفوق التنافسي في بناء إدارة علاقة مع الزبون	32.
180	يوضح دور رضا الزبون في تحسين تنافسية المؤسسات	33.
185	إدارة العلاقة مع الزبون و ولاء الزبائن	34.
186	التوجه نحو الزبون والميزة التنافسية المستدامة	35.
211	شعار مؤسسة موبيليس	36.
214	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	37.
217	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بولاية عنابة	38.
222	محفظة مؤسسة موبيليس	39.
231	محفظة أعمال مؤسسة جيزي	40.
236	محفظة أعمال أوريدو الجزائر	41.
241	يوضح عرض الصيغة عبر المقاس	42.
246	القناة المباشرة المعتمدة في التوزيع في مؤسسة موبيليس	43.
247	القناة الغير مباشرة المعتمدة في التوزيع من طرف مؤسسة موبيليس	44.
256	رمز الضمان المشترك بين Mobilis & Samsung	45.
269	الدور الأساسي للإستبيان	46.
282	مخطط توضيحي لكيفية سير المقابلة	47.
311	نموذج الدراسة	48.

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	خصائص التسويق التقليدي و التسويق بالعلاقات	09
2.	الاختلاف بين خصائص التسويق التقليدي و التسويق بالعلاقات	10
3.	إفتراضات التسويق التقليدي و التسويق بالعلاقات	13-12
4.	تطور إدارة علاقات الزبون	29-28
5.	مزايا و عيوب التسويق المباشر	63
6.	مبادئ و مجموعات التميز في تويوتا	114-113
7.	خطوات وضع إستراتيجية من أجل الفوز	121-120
8.	مسح لأراء مجموعة من الباحثين	131-129
9.	الفرق بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاث والميزة التنافسية	159
10.	أهم محطات تطور مؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية.	213-212
11.	الوكالات التابعة للمديرية الجهوية	217-216
12.	تشكيلة عرض الخضرا	239
13.	المديريات الجهوية والوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس	245
14.	الإستراتيجيات السعرية المتبعة في مؤسسة موبيليس	248
15.	تسعير عرض مبتسم	249
16.	أسعار خدمة قوسطو	250-249
17.	أسعار خدمة باطل	250
18.	أسعار عرض توفيق	250
19.	أسعار عرض الخضرا	251-250
20.	أسعار عرض أول	251
21.	أسعار جوازات الأنترنت الممكن تحويلها	251
22.	أسعار خدمة سلكني	252-251
23.	أسعار الدفع المؤجل	253-252
24.	أسعار المكالمات الدولية في خدمات الدفع المؤجل	253
25.	أسعار خدمات الدفع المؤجل لموبيليس	254-253
26.	أسعار عرض BeKKing	254
27.	درجات مقياس ليكرت الخماسي	271
28.	المتوسط المرجح حسب توزيع مقياس ليكرت الخماسي	271
29.	معامل الارتباط بين عبارات محور جودة المنتجات و الخدمات و الدرجة الكلية	273

	للمجال	
274	معامل الارتباط بين عبارات محور قيادة التكلفة و الدرجة الكلية للمجال	.30
275	معامل الارتباط بين عبارات محور كفاءة الموظفين و الدرجة الكلية للمجال	.31
276-275	معامل الارتباط بين عبارات محور الإبداع و التكنولوجيا و الدرجة الكلية للمجال	.32
277-276	معامل الارتباط بين عبارات مجال إدارة العلاقة مع الزبون و الدرجة الكلية للمجال	.33
277	معامل الارتباط بين درجة كل محور والجزء الذي ينتمي إليه (أساليب التفوق التنافسي)	.34
278	قيم معاملات الثبات Cronbach's Alpha لأداة القياس (الدراسة الإستطلاعية والنهائية)	.35
279-278	معامل الارتباط بين المحور والجزء الذي ينتمي إليه	.36
286	تطور عدد المشتركين في مؤسسة موبيليس سنة 2019_2020	.37
287	تطور عدد مشترك موبيليس	.38
287	تطور عدد مشترك موبيليس 2016_2020	.39
309	وضعية مؤسسة موبيليس ضمن سوق الهاتف النقال	.40
312	توزيع عينة الزبائن حسب متغير الجنس	.41
312	توزيع عينة الزبائن حسب متغير الفئة العمرية	.42
313	توزيع عينة الزبائن حسب متغير الحالة المهنية	.43
313	توزيع عينة الزبائن حسب متغير المستوى التعليمي	.44
314	توزيع عينة الزبائن حسب متغير سنوات التعامل مع مؤسسة موبيليس	.45
315	مدلولات قيم الوسط الحسابي	.46
315	المتوسط الحسابي للإستجابة على المجال	.47
316-315	تحليل عبارات المحور الأول (جودة المنتجات والخدمات)	.48
319-318	تحليل عبارات المحور الثاني (قيادة التكلفة)	.49
322-321	تحليل عبارات المحور الثالث (كفاءة الموظفين)	.50
325-324	تحليل عبارات المحور الرابع (الإبداع و التكنولوجيا)	.51
328-327	تحليل عبارات الجزء الثاني (إدارة العلاقة مع الزبون)	.52
334	معامل الارتباط ما بين متغيرات الدراسة (مصفوفة الارتباط)	.53
336	تحديد مربع معامل الارتباط ومعامل الارتباط المعدل	.54
336	جدول Anova	.55
337	جدول المعاملات	.56
338	جدول نتائج الإنحدار المتعدد القياسي	.57
341	مقارنة ما بين رأي المؤسسة و رأي الزبون	.58

1. مقدمة:

تتشط المؤسسات الحديثة وسط محيط متقلب متصف بالديناميكية والتحولات السريعة، وأصبح بقاؤها مرهونا بمدى قدرتها على التكيف ومواكبة التغيرات والتطورات بصورة دائمة لتتمكن من تحقيق أهدافها وضمان بقائها ونموها واستمرارها في بيئة الأعمال. ومن أجل كسب مكانة تنافسية متميزة والتفوق على المنافسين، يتوجب على المؤسسات امتلاك مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد.

وفي مثل هذه البيئة التنافسية الأكثر عدائية من أي وقت مضى، أدركت العديد من المؤسسات أهمية التوجه نحو الزبائن وتحقيق رضاهم والحصول على ولائهم كأحد المداخل الرئيسية لتحقيق النجاح وتطوير قدراتها التنافسية، وأصبحت تستثمر الكثير من الوقت والجهد والموارد في إقامة علاقة مع الزبائن.

إذ تتميز بيئة الأعمال الحالية بزيادة كفاءة المنافسة حيث أن معركة كسب الزبائن فيها تقوى يوما بعد يوم ، وقد أصبح المنافس يدخل السوق الجديد ويعمل على إضعاف المنافس الحالي القوي وذلك نظرا للطرق الجديدة التي يتم فيها تيسير الأعمال، ويعتبر التغير المستمر والثورة التكنولوجية واحدة من تلك العوامل التي أدت إلى ذلك. لأن الأساس لتحقيق النجاح والنمو وكذا الاستمرارية في السوق يتوقف في قدرة المؤسسة على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن ثم القيام بتنمية ولائهم للمؤسسة، الأمر الذي يتطلب تحقيق الاستجابة الفعالة من طرف المؤسسة والتي أضحت واقعا تفرضه الظروف والمتغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة كما تفرضه طبقة وخصائص الزبائن أنفسهم .

وفي ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات كان عليها القيام بوضع مجموعة من الخطط والإستراتيجيات التي تمكنها من التصدي للمنافسة من خلال محاولة السيطرة على زبائنها بغية الحفاظ من جهة ومحاولة منها لاستقطاب وجلب أكبر عدد من زبائن منافسيها من جهة أخرى، ومن أجل ذلك كان على أي مؤسسة تبني منهج جديد يمكنها من تحقيق ذلك، فمن بين المناهج الممكن الإعتماد عليها هو تبنيها فكرة العلاقة بزبائنهم التي تعد الوسيلة الحديثة والناجحة للسيطرة على المنافسين، لذا يتوجب على المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية، وذلك من خلال الحصول على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من أجل تقديم منتجات وخدمات تلبي حاجات المستهلكين والعملاء الحالية والمستقبلية بالشكل المناسب، فإشباع حاجات المستهلكين والزبائن أصبح من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها بهدف التوسع في الحصة السوقية وتقوية المركز التنافسي لها في السوق .

كما أن الأمر لا ينتهي بمجرد حصول المؤسسة على ميزة تنافسية، وإنما يتطلب منها أيضا السعي دوما وبشكل مستمر إلى تنميتها بهدف الحفاظ عليها، من خلال اكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع الخدمي الذي تنتمي إليه، وإيصال ذلك إلى السوق الذي تبيع منتجاتها وخدماتها فيه، إذ يؤدي إلى الانتقال بالمزايا التنافسية إلى حالة أفضل، وخاصة عندما تفشل بقية المؤسسات من اكتشاف طرق جديدة للمنافسة، أو عندما تعجز تلك المؤسسات من الاستجابة لتحولات المحيط المختلفة، ذلك أن إهمال تنمية الميزة التنافسية يؤدي مع الزمن إلى تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة.

لأن إستراتيجية التفوق المعتمدة من قبل المؤسسة تتحقق من خلال العمليات الفكرية الذكية من إبداع، وابتكار، وتجديد، وبحث، وتطوير، لتقديم منتجات أو خدمات متميزة لا تقبل الاستساخ أو التقليد من المنافسين، وتكمن أهمية ودور أساليب التفوق التنافسي في تحقيق قيمة وخلق ثروة باعتبارهم قوة تأثيرية على المؤسسات لتأقلمهم مع التغيرات البيئية، لذلك تلتزم المؤسسات بحسن إدارتهم واستثمارهم، لاستفادة منهم في إيجاد التفوق التنافسي والذي يسمح للمؤسسات من إقامة علاقة وطيدة مع الزبون ومن ثم تبني إدارة لهذه العلاقة والتي بدورها تسمح من تحقيق ميزة تنافسية، وتهدف لزيادة فعالية كسب الزبائن المربحين والاحتفاظ بهم من خلال بناء علاقة طويلة ومناسبة معهم. كما تساعد المؤسسات على الحصول على ولاء زبائنهم في وقت أصبح فيه الولاء يمثل في حد ذاته ميزة تنافسية حقيقية.

2. إشكالية الدراسة

فرض الواقع التنافسي الحاد على المؤسسة السعي لإرضاء زبائنهم، بتقديم أداء متميز للقيمة التي يدركها الزبون من خلال اقتنائه لمنتجاتها. فأصبح جذب الزبائن وإرضائهم يعبر عن حاضر المؤسسة وسبب وجودها، لكن في ظل هذا المحيط التنافسي لم يعد من السهل الحصول على زبائن جدد، فأغلب قطاعات السوق وبالأخص المؤسسات الخدمية تتميز بالإشباع، مما جعل مستقبلها وتطورها وحصلتها السوقية مهددا بالتراجع. لذلك أصبحت الإستراتيجية الدفاعية عن رصيد المؤسسة من الزبائن هي الحل الأمثل لضمان بقائها في السوق، ولكي تتبنى المؤسسة الجزائية هذه الوسيلة لابد من اعتمادها على العديد من أساليب التفوق التنافسي التي تجلب الزبون لإقامة هذه العلاقة ومن ثم تحقيق ولائه للمنتج أو العلامة أو المؤسسة. وفي خضم هذه المعطيات يمكن طرح الإشكالية الرئيسية الآتية:

ما مدى مساهمة أساليب التفوق التنافسي في بناء وتفعيل مؤسسة موبيليس لإدارة العلاقة مع الزبون؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية أبرزها:

- ما واقع تطبيق مؤسسة موبيليس لإدارة علاقة مع الزبون وأساليب التفوق التنافسي؟
- هل تساهم جودة المنتجات والخدمات في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس ؟
- هل تساهم قيادة التكلفة في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس ؟
- هل لكفاءة الموظفين مساهمة في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس ؟
- هل للإبداع والتكنولوجيا مساهمة في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس ؟

3. فرضيات الدراسة:

وكإجابة على التساؤلات التي تم طرحها سابقا تم إسناد الفرضيات الموالية التي تساعد الباحثة على دراسة هذا الموضوع إذ سيكون المنطلق من الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: تطبق مؤسسة موبيليس إدارة علاقة مع الزبون.

الفرضية الرئيسية الثانية: تعتمد مؤسسة موبيليس على أساليب التفوق التنافسي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا تساهم أساليب التفوق التنافسي في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.

وللإلمام بالموضوع أكثر يمكن تجزئة الفرضية الرئيسية الثالثة إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية كالتالي:

- لا تساهم جودة المنتجات والخدمات في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.
- لا تساهم قيادة التكلفة في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.
- لا تساهم كفاءة الموظفين في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.
- لا يساهم الإبداع والتكنولوجيا في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.

4. مبررات اختيار الموضوع

وقع اختيارنا على هذا الموضوع لكون هذا النوع من الخدمات تلقى اهتماما خاصا بها من قبل عدد كبير من الأفراد، ذلك من خلال تلبية مؤسسة موبيليس لمختلف خدمات زبائننا، بالإضافة إلى أنها تعتبر من ضروريات الحياة اليومية للأفراد، وذلك نتيجة التعقيدات والصعوبات الحاصلة في الحياة العامة للأفراد كالبعد المكاني والزمني ما بين الأفراد، وفي البيئة المحيطة بهم، كذلك لوجود تنوع في الخدمات المقدمة للزبون من طرف مؤسسة موبيليس ووجود أشكال عدة لهذه الخدمات، وعلى هذا الأساس وجب علينا التطرق والتعرف على هذه الخدمات.

ولعل الدافع الأساسي لاختيار هذا الموضوع كان نتيجة لعدة اعتبارات تتمثل في ما يلي:

○ ارتباط الموضوع بطبيعة التخصص وهو التسويق، والميول الشخصي لدراستها، حيث أن موضوع التفوق التنافسي وموضوع إدارة العلاقة مع الزبون يعتبران من أهم المواضيع التي تعالجها الإدارة؛ وتهدف إدارة التسويق لتحقيقها.

○ يعد قطاع الخدمات من المواضيع الهامة التي أخذت حيزا كبيرا من إهتمام العديد من الدول ومنها الجزائر، لذا فإن الدراسة تعد أحد السبل التي تعالج أهم وأحدث الأساليب الإدارية التي تمكن المؤسسات العاملة بذلك القطاع من تبنيها.

○ قلة الدراسات وحداثة الموضوع في هذا المجال.

○ محاولة معرفة مدى بناء وتفعيل مؤسسة موبيليس لإدارة العلاقة مع الزبون، ومعرفة مدى مساهمة أساليب التفوق التنافسي في تحقيق تلك العلاقة ما بين الزبون والمؤسسة.

5. أهمية الدراسة

يكتسب البحث أهميته في كونه يساهم بإضافة علمية إلى البحوث الأكاديمية فضلا على الاستفادة منه لدى مؤسسة موبيليس، إذ تكمن هذه الأهمية في تناوله لموضوع يكتسي طابع الحداثة وهو إدارة العلاقة مع الزبون، والذي يركز على الزبون وما يربطه من علاقة مع المؤسسة مما يخلق رضا ويحقق ولائه. كذلك لتناوله موضوع التفوق التنافسي، والذي يركز على أساليبه المعتمدة من أجل تبني إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس، مما يخلق لهذه الدراسة قيمة علمية ومعرفية جديدة مقارنة بالأعمال العلمية السابقة. كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال:

○ تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها من حيث دراسة تأثير ودور ومساهمة أساليب التفوق التنافسي المعتمدة في مؤسسة موبيليس والتي تسمح لها ببناء وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبون من أجل كسب رضا وولاء الزبون.

○ تسعى هذه الدراسة إلى تطوير صناعة الخدمة في المؤسسات الجزائرية من خلال تحقيق مستوى إشباع أعلى للعملاء وزيادة رضاهم وتعزيز ولائهم عن خدماتها.

○ ارتباط الدراسة بجانب هام متعلق بالزبون باعتباره أحد التوجهات الرئيسية لعمل المؤسسة، وأحد الإستراتيجيات التي يبنى عليها نجاح المؤسسات الجزائرية. حيث تخدم هذه الدراسة مؤسسة موبيليس بما يمكن

أن تقدمه لها من معلومات ومحاولة لفت النظر حول جودة خدماتها، وقيادة تكلفتها، وكفاءة موظفيها، والإبداع والتكنولوجيا المطبقة في طرف المؤسسة من أجل جلب الزبون والمحافظة عليه من خلال إقامة علاقة معه.

6. أهداف الدراسة

يهدف هذا المجال في مجمله لتسليط الضوء على هدف رئيسي ألا وهو واقع إدارة العلاقة مع الزبون وأساليب التفوق التنافسي المعتمدة في المؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال تحقيق جملة من الأهداف الفرعية هي:

- إبراز الدور الذي تلعبه إدارة العلاقة مع العملاء كأداة تمكن المؤسسات الخدمية من معرفة حاجات ورغبات العملاء وتطورها عبر الزمن من أجل كسب رضاهم وولائهم والحفاظ عليهم على أمد طويل.
- التعرف على واقع تطبيق مؤسسة موبيليس لإدارة العلاقة مع الزبون وأساليب التفوق التنافسي.
- التعرف على مدى مساهمة جودة المنتجات والخدمات في بناء وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.

- محاولة معرفة مدى مساهمة قيادة التكلفة في بناء وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.
- التعرف على مدى مساهمة كفاءة الموظفين في بناء وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.

- التعرف على مدى مساهمة الإبداع والتكنولوجيا في بناء وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.

- الخروج ببعض المقترحات والتوصيات التي يؤمل أن تساعد على تحسين أساليب التفوق التنافسي من أجل المساهمة في بناء وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبون.

7. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

سعيًا للوصول إلى حلول وأجوبة على الأسئلة المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات، ونظرًا لطبيعة الموضوع والأهداف المرجوة منه، وبغية تقديم أهم الركائز له تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فالوصف يركز على وصف وسرد الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة من كل جوانبها، أما التحليل فمن خلال شرح وتفسير الإحصائيات التي تم اختبارها ومعالجتها، واستخلاص النتائج والتوصيات التي تخدم البحث. كما اعتمدت الباحثة على عدة أدوات لجمع البيانات ذات الصلة بموضوع البحث لغرض الإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات، ومن أهمها:

- المصادر الثانوية: متعلقة بالدراسات النظرية ونذكر منها مايلي:

○ الكتب والملتقيات العلمية والدوريات العربية والأجنبية؛

○ الرسائل والأطروحات الجامعية؛

○ المجلات العلمية والوثائق الرسمية ومواقع الإنترنت.

● المصادر الأولية: متعلقة بالمعلومات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية:

أما فيما يخص الدراسة الميدانية تم الإعتماد على دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية عنابة باعتبارها المديرية الجهوية في الشرق، إذ تضم خمس ولايات أخرى من الشرق (سكيكدة، قالمة، سوق أهراس، تبسة، الطارف)، كذلك بالاعتماد بصورة أساسية على مقابلة مع بعض الإطارات داخل مديرية المؤسسة (المدير الخاص بقسم التجارة و رئيس قسم Le support client) وبعض الموظفين في فروع المؤسسة والذين هم على احتكاك مباشر ومتواصل مع الزبون في كل من الفرع الموجود في ساحة جبهة التحرير الكور، والفرع الموجود في عاشور ADEL، والفرع الموجود في واد القبة Flag ship، والفرع الموجود في بلدية البوني وبلدية الحجار.

إذ صممت المقابلة وفق ما جاء في الجانب النظري من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى والثانية. بالإضافة لذلك اعتمد الباحثة على استبيان موجه لزملاء مؤسسة موبيليس، من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة.

وقد صمم هذا الاستبيان وفق ما جاء في الجانب النظري الخاص بموضوع البحث وبكل أهداف البحث وبشكل يتوافق مع المقابلات التي قامت بها الباحثة مع بعض الإطارات في مؤسسة موبيليس. وقد تم إجراء التحليلات الإحصائية الملائمة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. V25، وبالتالي المقارنة بين النتائج المتحصل عليها.

8. حدود وأبعاد الدراسة

بهدف دراسة الموضوع بصفة دقيقة تم تحديد حدود الدراسة وهي تشمل الحدود الموضوعية، المكانية والزمنية ويمكن تلخيصها كما يلي:

○ الحدود الموضوعية: هناك عدة عوامل من شأنها التأثير على إدارة العلاقة مع الزبون، إلا أن هذه الدراسة أنصبت حول معالجة متغير مستقل واحد ألا وهو التفوق التنافسي، الذي من شأنه مساهمة أساليبه في بناء وتفعيل المؤسسة لإدارة علاقة مع الزبون.

○ الحدود المكانية: شملت الدراسة موظفي مؤسسة موبيليس لولاية عنابة (المديرية الجهوية لموبيليس) وزبائن المؤسسة في كل من ولاية عنابة، سكيكدة، قالمة، سوق أهراس، تبسة، والطارف.

○ الحدود الزمنية: بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج واستنتاجات عملية تثبت أو تنفي صحة الفرضيات، أجريت الدراسة التطبيقية في الفترة الزمنية الواقعة ما بين شهر نوفمبر 2019 إلى غاية شهر ديسمبر 2019، حيث دامت الفترة شهريين وتم إعادة التبرص خلال شهر نوفمبر 2020 إلى غاية شهر جانفي 2021 حيث دامت الفترة ثلاث أشهر. وبالتالي الفترة الإجمالية الخاصة بالتبرص 5 أشهر.

9. نموذج الدراسة

تحديد متغيرات الدراسة:

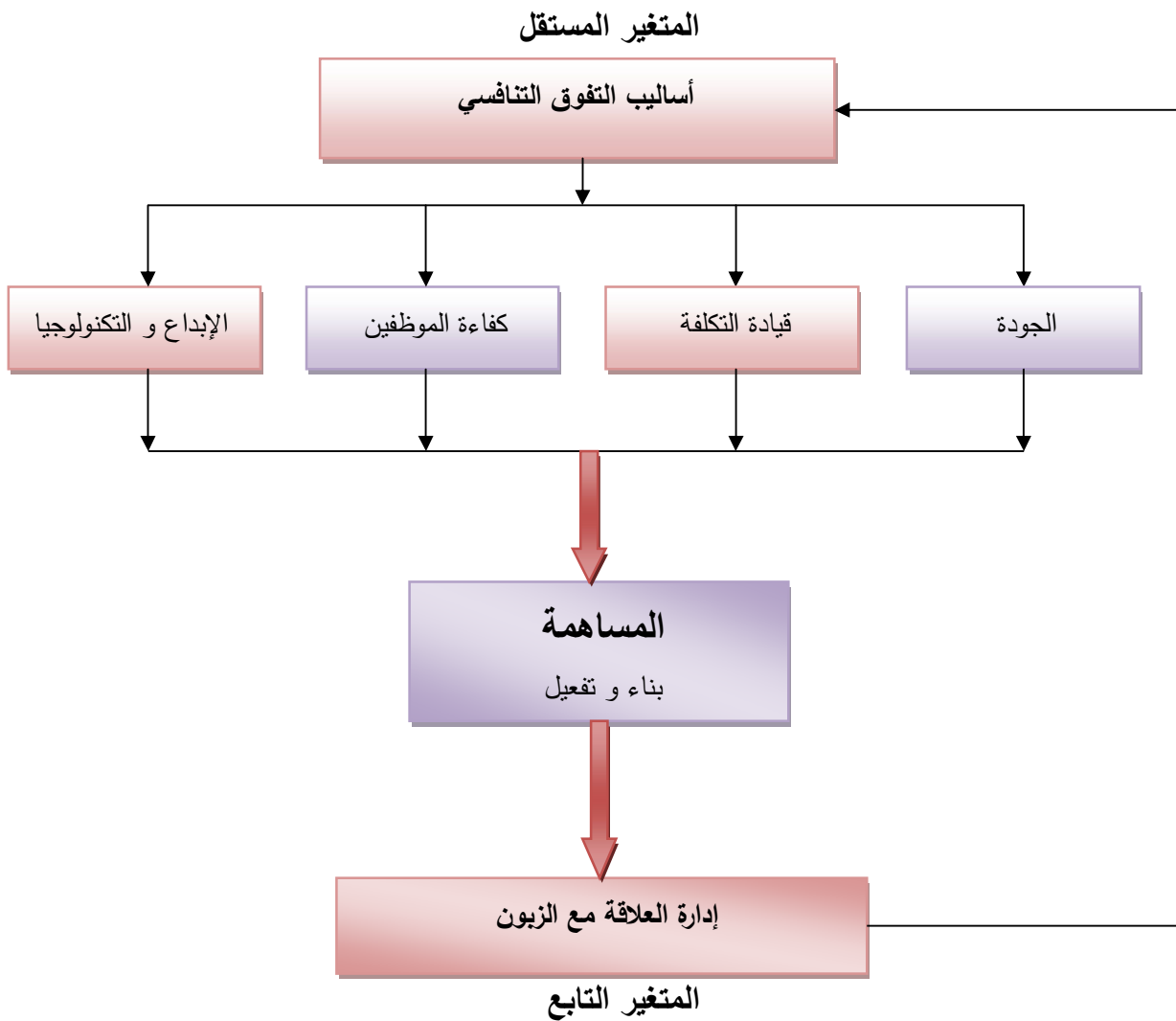
• المتغير المستقل: أساليب التفوق التنافسي:

التعريف الإجرائي لأساليب التفوق التنافسي: هي الأبعاد التي تعتمد عليها المؤسسة والتي تسمح لها بتحقيق درجة عالية من التفرد والتميز في السوق مقارنة بالمؤسسات المنافسة، كما تعمل على جلب الزبون والإحتفاظ به مدى الحياة من خلال إقامة علاقة معه. وتشمل:

- الجودة.
- قيادة التكلفة (السعر).
- كفاءة الموظفين.
- الإبداع والتكنولوجيا.

• المتغير التابع: إدارة العلاقة مع الزبون:

التعريف الإجرائي لإدارة العلاقة مع الزبون: هي الإستراتيجية الشاملة التي تسعى المؤسسة لتبنيها لكي تدير بها علاقتها مع الزبون من خلال جلب الزبائن المريحين والاحتفاظ بهم، باعتبارها وسيلة تهدف لخلق رضا الزبون وكسب ولاءه.



10. الدراسات السابقة

في إطار البحث عن الدراسات المتعلقة بموضوع الرسالة، وجدت الباحثة العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة إدارة علاقة مع الزبون بالميزة التنافسية، إلا أنه هناك محدودية في توفر الدراسات المحلية والعربية ذات الصلة بموضوع الرسالة ووفرة في الدراسات الأجنبية، ويرجع ذلك لحدثة موضوع الرسالة ومدى اهتمام العالم الخارجي بالتقنيات الحديثة في الإدارة.

1.10. الدراسات المحلية

أ. دراسة جمعة شرفي و مراد كواشي:

دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر)

مجلة الكلية الإسلامية الجامعة-النجف الأشرف، العدد 40 المجلد 1.

تهدف هذه الدراسة لمحاولة تبسيط وتحديد الأهداف الأساسية لإدارة العلاقة مع الزبون، وتبيان متطلباتها، كذلك لإبراز مفهوم التفوق التنافسي، وإظهار دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق التفوق التنافسي من خلال كسب ولاء الزبون وتحسين أداء المؤسسة. وللإجابة على مجمل التساؤلات المطروحة، وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لضبط وتحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبون والتفوق التنافسي. ومن أجل تحليل وتقييم مستوى العلاقة بين المؤسسة وزبائنها تم إجراء إستبانيين، أولهما موجه للموظفين بهدف تحديد مدى وجود الثقافة العلائقية المبنية أساساً على الاهتمام بالزبون، والثاني موجه لزبائن مؤسسة موبيليس من أجل إظهار درجة رضاهم وولائهم لها. حيث تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين، والمكونة من 10 موظفين، بالإضافة إلى اختيار عينة عشوائية من بعض المشتركين في ولاية تبسة ممثلة لمشاركي الهاتف النقال موبيليس والمكونة من 60 فرداً من زبائن مؤسسة موبيليس.

إذ تم استخلاص مجموعة من النتائج نذكر منها:

- العلاقة بين مؤسسة موبيليس و زبائنها جيدة؛
- يسعى موظفي مؤسسة موبيليس لإرضاء الزبائن من خلال بذل مجهودات إضافية في العمل و تحسين المعاملة مع زبائنها والسرعة في تقديم الخدمة.
- تسعى مؤسسة موبيليس إلى توطيد العلاقة مع زبائنها من أجل كسب ولائهم على المدى الطويل من خلال الاتصال بهم من حين لآخر وتقديم تشكيلة متنوعة من الهدايا.
- اختار الزبون التعامل مع موبيليس لعدة أسباب منها السعر المناسب، السمعة الحسنة، الجودة، وإتباع التوجه العام للزبائن.
- تسعى المؤسسات للخدمة الشخصية للزبون أي شخصنة العرض لكل زبون، من خلال التعرف الجيد للزبائن، وجمع وتحليل بياناتهم.
- حسن ومعرفة تسيير العلاقة مع الزبون بطريقة جيدة تسمح للمؤسسة من تحقيق التفوق التنافسي في السوق.

ب. دراسة صفا فرحات

دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن CRM في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. دراسة حالة بنك BNP paribas و القرض الشعبي الجزائري CPA. أطروحة دكتوراه في إدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، سنة 2014_2015.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في كل من بنك BNP paribas والقرض الشعبي الجزائري CPA. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبيانين لغرض جمع البيانات من إطارات وزبائن البنوك محل الدراسة، الاستبيان الأول موجه لعينة مكونة من 30 إطار من البنكين، والاستبيان الثاني موجه لعينة مكونة من 60 زبون من البنكين في كل من ولاية سطيف وقسنطينة وتم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أجل عرض وتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

○ أن البنوك محل الدراسة تهتم بتطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن وتعمل على إشراك الموظفين فيها من أجل ضمان نجاحها؛

○ أن تطبيق البنوك محل الدراسة لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن مكنها من إرضاء زبائنهم وتحقيق ولائهم؛

○ تمكنت البنوك محل الدراسة من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن؛

○ يبقى مستوى تطبيق البنك الخاص BNP Paribas لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن أعلى من مستوى البنك العام CPA مما مكنه من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمستوى أعلى من البنك العام.

ت. دراسة محسن بن الحبيب

أثر إدارة العلاقة مع الزبون في تنافسية المؤسسة السياحية في الجزائر. (دراسة عينة من الوكالات السياحية في الجزائر) أطروحة دكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2017.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء كأحد الأساليب الإدارية الحديثة ومدى إدراكها وتطبيقها من قبل موظفي الوكالات السياحية بالجزائر، انطلاقا من خطوات تطبيقها المتمثلة في إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية، التشغيلية والتعاونية وتأثير ذلك في تحقيق المزايا التنافسية، واختبار طبيعة العلاقة بين تلك الوكالات السياحية وعملائها استنادا إلى مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء والمتمثلة في مؤشر

الرضا والولاء والقيمة، حيث اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على عيني الدراسة المكونتين من موظفي الوكالات وعمالهم إذ تم اختيار عينة مكونة من 400 موظف من الوكالات السياحية بالجزائر وعينة مكونة من 650 عميل من عملاء هذه الوكالات السياحية وخلصت الدراسة إلى أن إدراك وتطبيق موظفي الوكالات السياحية المدروسة يساهم في تحقيق المزايا التنافسية وهي ميزة التمايز وميزة التكلفة المنخفضة فضلا على تحقيق ميزة الإبداع، إذ تعتبر إدارة العلاقة مع العملاء أحد المداخل والأساليب الحديثة التي تساعد المؤسسات على الإحتفاظ أو تعزيز حصتها في السوق من خلال تقوية علاقتها بعمالها؛ حيث تتمثل خطوات تطبيق إدارة علاقات العملاء في تحليل العلاقة مع العملاء عن طريق التعرف على العميل، إدارة البيانات العلائقية، تقييم فعالية العلاقة مع العميل، تشغيل العلاقة مع العميل؛ وإن تطبيق تلك الخطوات تستلزم التوجه لوظائفها والتمثلة في كل من إدارة العلاقات التحليلية، التشغيلية والتعاونية.

كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعا إلى مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، الفئة العمرية، سنوات التعامل مع الوكالة والدخل)، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغير الآخر وهو (موقع الوكالة السياحية).

وبالتالي فمن الضروري أن تتبنى الوكالات السياحية المدروسة لإستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء في ظل المفهوم الحديث للتسويق وتحفيز العاملين لديها وجعلها هدفا إستراتيجيا، لما لها من انعكاس إيجابي على إقامة العلاقة مع العملاء والتقرب إليهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم مقارنة بما يقدمه المنافسون. كذلك ضرورة تجسيد الوكالات السياحية فكرة التوجه بالعمل على جميع مستوياتها التنظيمية، وذلك بخلق ثقافة لدى العاملين بأن العميل يحتل الأولوية.

2.10. الدراسات الدولية

ث. دراسة خالد شطي مفطي عواد العجمي

فاعلية إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الولاء (دراسة ميدانية على عملاء البنوك الإسلامية الكويتية) أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2011

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن فاعلية إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الولاء، وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد والتمثلة بالاتصال، والثقة، وتلبية احتياجات الزبائن، وجودة الخدمات المصرفية، من أجل تحقيق

الولاء لدى زبائن البنوك الإسلامية الكويتية. وقد تكون مجتمع الدراسة من عملاء البنوك الإسلامية العاملة في دولة الكويت، والبالغ عددها (4) بنوك إسلامية وهي (بيت التمويل الكويتي، بنك بوبيان، البنك الدولي، البنك الأهلي المتحد). أما عينة الدراسة فتكونت من (507) زبائن تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة. وقد صمم الباحث مجموعة من الفرضيات، وقد تم اختبارها ضمن مجموعة من الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد، وتحليل التباين المتعدد، واختبار توكي). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن مستوى إدراك زبائن البنوك الإسلامية الكويتية كان عالياً لجميع أبعاد إدارة علاقات الزبائن (الاتصال، الثقة في التعامل، تلبية احتياجات الزبائن، جودة الخدمات المصرفية) تجاه الولاء لزبائن البنك.
- هناك علاقة ارتباطية طردية وقوية وذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد إدارة علاقات الزبائن (الاتصال، الثقة في التعامل، تلبية احتياجات الزبائن، جودة الخدمات المصرفية) وبين تحقيق الولاء لزبائن البنك.
- هناك تأثير لكل بعد من أبعاد إدارة علاقات الزبائن والممثلة ب (الاتصال، الثقة في التعامل، تلبية احتياجات الزبائن، جودة الخدمات المصرفية) على الولاء.
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين البنوك الإسلامية الكويتية في مستوى تحقيقها للولاء تعزى للجنس، والمؤهل التعليمي.
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين البنوك الإسلامية الكويتية في مستوى تحقيقها للولاء تعزى للعمر، والدخل الشهري، وعدد سنوات التعامل مع البنك.
- ولهذا فمن الضروري اهتمام البنوك الإسلامية الكويتية بإدارة علاقات الزبائن لما لها من دور وأثر فعال في تحقيق الولاء لدى عملاء هذه البنوك.
- ج. دراسة لما بسام الغصين:

دور برامج إدارة العلاقة مع الزبون في خلق الميزة التنافسية (دراسة حالة شركة فيوجن لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات) أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية في شركة فيوجن لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وقد تم جمع المعلومات الأولية من خلال إستبانة تم توزيعها على أفراد العينة والمتمثلة

في مشتركى الدفع المسبق لخدمة الإنترنت المنزلى على اختلاف سرعاتهم في شركة فيوجن، وقد بلغ حجم العينة 333 عميل وهي تمثل 13 % من مجتمع الدراسة الذي يتكون من 2500 مشترك.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن هناك دور لمكونات برامج إدارة علاقة العملاء من (مركز الاتصال، الدعم الفني، التنقيب عن البيانات، الخدمات عبر الإنترنت) في خلق ميزة تنافسية في شركة فيوجن بنسبة 74.35%.
- يعتبر مركز الاتصال أعلى المكونات التي كان لها دور في خلق ميزة تنافسية بنسبة 80.19 %، وذلك بسبب نظام الاتصالات الرقمي الحديث المستخدم في شركة فيوجن وآلية عمله وربطه بالبرمجيات المستخدمة.
- تعتبر الخدمات عبر الإنترنت من أقل المكونات التي كان لها دور في خلق ميزة تنافسية وبنسبة 64.55%، حيث أن هذا الجانب بحاجة إلى المزيد من الاهتمام والتطوير.
- كما أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول خلق ميزة تنافسية من خلال برامج إدارة علاقة العملاء تعزو إلى العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المهنة، سرعة الاشتراك، مدة الاشتراك، مستوى الدخل.

ح. دراسة خمائل محسن حمزة:

برامج إدارة العلاقة مع الزبون وتأثيرها في حقوق ملكية الزبون من خلال الدور الوسيط لإسعاد الزبون (دراسة تحليلية لأراء عينة من زبائن شركة زين للاتصالات اللاسلكية في العراق) أطروحة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة القادسية، سنة 2016.

تهدف الدراسة لاختبار أثر برامج علاقات الزبون في حقوق ملكية الزبون من خلال الدور الوسيط لإسعاد الزبون، و اختيرت عينة من زبائن نقاط البيع المباشر لشركة زين للاتصالات اللاسلكية بالعراق والمكونة من 403 زبون، حيث تضم برامج علاقات الزبون ثلاث متغيرات هي البرامج المالية، البرامج الاجتماعية، والبرامج الهيكلية، أما متغير إسعاد حقوق الزبون فهو يضم ثلاث متغيرات فرعية هي حقوق ملكية العلامة، حقوق ملكية القيمة، حقوق ملكية العلاقة، في حين كان المتغير الوسيط إسعاد الزبون أحادي البعد. وقد حاولت هذه الدراسة استخدام المدخل التحليلي القائم على الاتجاهات من خلال بناء مقياس اتجاهي في ضوء دراسات سابقة، واختبار صلاحيته في مجال الاتصالات اللاسلكية، والتحقق من الفرضية وصولاً لحل المشكلة التطبيقية للدراسة.

وقد استخدمت الدراسة الإستبانة كأداة قياس أساسية لجمع البيانات التي وظفت لاختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية وفق أسلوب تحليل الانحدار، وتوصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات من أهمها:

- هناك دور معنوي لبرامج علاقات الزبون في حقوق ملكية الزبون.
- إن كل ما تطرحه الشركة وتخطط له من برامج علائقية مع زبائنهم يمكن أن يولد الشعور بالسعادة ويخلق مواقف الوصف التام والبهجة لدى الزبائن.
- إن خطط وبرامج الشركة في مجال علاقاتها مع الزبائن من خلال الحزم والبرامج المالية والهيكلية والاجتماعية قد عزز ومجوداتها السوقية في الملموسة، ورفع من قيمة رأس مالها الزبائني، بتنشيط حقوق ملكية العلامة والقيمة والعلاقة.

3.10. الدراسات الأجنبية

خ.دراسة Aihie Osarenkhoe, Az-Eddine Bennani:

An Exploratory Study of Implementation of Customer Relationship Management Strategy; 2007

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف CRM، كما هدفت أيضا إلى التركيز على المكونات الرئيسية لـ (CRM) وتطبيق إستراتيجية (CRM)، دراسة تطبيق (CRM) في شركة سويدية كبيرة نفذت باستعمال نهايات مفتوحة،وجها لوجه ووسائل المقابلات الهاتفية لجمع البيانات من المخبرين الرئيسيين في كل من المستويات الإستراتيجية والفعالة. ركزت الدراسات التجريبية على السمات الفنية والتقنية والإدراكية الضرورية للتطبيق الناجح لإستراتيجية (CRM) المستمرة.

ومن أهم نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن العلاقات ليست فقط سلاحا تكتيكيا، بل تمثل نظرة إستراتيجية مختلفة لتبادل المشتري_البائع، كما توصلت أيضا إلى أن تطبيق إستراتيجية (CRM) المستمرة تتطلب المصادفة والالتزام من الإدارة العليا، الاتصال الوظيفي، وبرامج تدريب لكل الموظفين.

د. دراسة Ghahfarokhi :

The impact of CRM on Customer Retention in Malaysia, International Conference on Electrical Engineering and Informatics, Faculty of computer and information technology, National University of Malaysia (UKM), 2009:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور عملية إدارة العلاقة مع الزبائن في الإحتفاظ بالزبائن في ماليزيا، ومن أجل جمع البيانات استخدم الباحث أداة الاستبيان .وذلك من خلال توزيع الاستبيان على 150 موظف وبشكل عشوائي من عدة مؤسسات في ماليزيا كذلك بطريقة عشوائية .كما قام الباحث بإجراء مقابلات مباشرة مع المبحوثين وذلك من أجل شرح وتوضيح العبارات الغير واضحة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

o الزبون ملك ومصدر أساسي لتحقيق الأرباح.

o يتطلب إرضاء الزبائن والبقاء في السوق شديدة المنافسة :فهم، معرفة وتحليل الزبائن بدقة.

o إدارة العلاقة مع الزبائن هي فلسفة مؤسسية تعطي للمؤسسة رؤية حول الطريقة التي ترغب أن تتعامل بها مع الزبائن .وبتطلب تحقيق هذه الرؤية تبني إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن التي تعيد تصميم أنشطة المبيعات، التسويق، خدمة الزبائن وتحليل البيانات.

o الهدف الرئيسي من إدارة العلاقة مع الزبائن هو الإحتفاظ بالزبائن، حيث أن الإحتفاظ بالزبائن يعتبر مهم جدا لبقاء واستمرار المؤسسات وسط البيئة الحالية شديدة المنافسة.

ذ. دراسة. Bala Mert , Balb ,Yasemin and Demirhan, Ayşe.

Creating competitive advantage by using data mining techniques as an innovative method for decision making process in business; Annual Conference on Innovations in Business & Management, London,2011.

خلق ميزة تنافسية من خلال استخدام تقنيات التنقيب عن البيانات مثل الطريقة الإبداعية في عمليات اتخاذ القرار في الأعمال.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية كسب المعرفة للمنظمة في ظل البيئة المنافسة، وتحليل دور التنقيب عن البيانات في عمليات اتخاذ القرار كأداة إبداعية للمنظمة، فقد أشارت إلى أن واحدة من القواعد الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية هو قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة وتحويلها عبر الأقسام داخل المنظمة، وأن معلومات الأعمال التي يتم استلامها من خلال التحليل والتنقيب عن البيانات هي العنصر الأساسي الناجح للمنظمات التي ترغب في تحقيق ميزة تنافسية.

وأشارت الدراسة إلى أن كمية البيانات المخزنة في قواعد البيانات في المنظمة قد ازدادت بسرعة وأصبحت هامة للمنظمة لاكتشاف الأنماط الضرورية والمعلومات القيمة في قواعد البيانات الكبيرة، حيث تصبح المنظمة قادرة على إدارة نظام المعرفة وكسب ميزة تنافسية تميزها، عن منافسيها، أو إدارة نظام المعرفة يسهل عمليات

اتخاذ القرار داخل المنظمة، حيث أن التنقيب عن البيانات تعتبر بمثابة أداة فعالة لاكتشاف البيانات الأساسية لخلق ميزة تنافسية في ظل البيئة المتغيرة.

ر. دراسة Keshvari :

The impact of ECRM on customers' attitude and its association with generating competitive advantage in the Iranian financial B2B context,2012

أثر إدارة علاقة العملاء الإلكترونية في توجهات العميل وارتباطها في خلق ميزة تنافسية في المؤسسات المالية الإيرانية.

هدف هذا البحث إلى دراسة الميزة التنافسية الناتجة عن إدارة علاقة العملاء الإلكترونية في المؤسسات المالية، وقد تم استخدام المنهج الاستنباطي في هذه الدراسة، وتمت دراسة الحالة من خلال توزيع ما يقارب من 490 إستبانة على عملاء وموظفي المؤسسات المالية، وقد خلصت الدراسة إلى أن:

- أهم فوائد استخدام نظام إدارة علاقة العملاء الإلكترونية هي : تحسين إدارة التدفقات النقدية، رضا العملاء الدوليين، زيادة الأمان، انتشار قنوات الاتصال مثل الإنترنت وجودة الخدمة.
- أن العملاء هم العناصر الأساسية للبنوك والمؤسسات المالية والتي تقوم بالتركيز عليها لإدارة علاقة العملاء، وهذا التحسين يدفع العملاء إلى إدراك أن التحسين في إدارة التدفقات المالية هو من أهم فوائد إدارة علاقة العملاء الإلكترونية.
- أن تطبيق نظام إدارة علاقة العملاء الإلكترونية في المؤسسات المالية والبنوك يعمل على خلق مزايا تنافسية لكل من العملاء والبنك، مثل تحسين الربحية المتكاملة للعميل، خفض زمن الاستجابة لطلبات العميل، تحسين الاستجابة لنشاط العملاء، الاستفادة من التسويق والعوامل الإستراتيجية.
- وأوصت بضرورة أن يقوم البنك بتحسين الأمور المتعلقة بأمن المعاملات والضمانات بشكل أكبر من ذلك لتحقيق رضا العملاء.

• التعليق على الدراسات السابقة:

قامت الباحثة باستعراض 10 دراسات، 3 دراسات محلية، و 3 دراسات دولية، و 4 دراسات أجنبية حيث تمحورت هذه الدراسات حول إدارة العلاقة مع الزبون وكل ما يتعلق بمفهومها وأساسيتها ومكوناتها، وتوجهها

نحو خلق ميزة تنافسية تسمح للمؤسسة من التفوق في السوق وتحقيق الريادة بالإضافة لخلق رضا وتعزيز ولاء الزبائن.

حيث استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تكوين صورة واضحة عن مفهوم إدارة علاقة مع الزبون وإبراز دورها وفوائد استخدامها. بالإضافة لتوضيح المفاهيم المتعلقة بالتفوق التنافسي وإدارة التميز وأهم أبعاده وأساليبه المعتمدة (الجودة، السعر، المرونة، الإبداع).

كذلك للاستفادة من نتائج هذه الدراسات وجعلها كنقطة بداية للدراسة الحالية، التي اهتمت بدراسة متغيرات تم تناولها سابقا إلا أنها جاءت بطريقة معاكسة للدراسات السابقة فجميع الدراسات كانت تبحث حول دور أو تأثير ما يعرف بإدارة العلاقة مع الزبون بجميع مفاهيمها في تحقيق ميزة تنافسية. إلا أنه في هذه الدراسة تم تسليط الضوء على مدى مساهمة أساليب التفوق التنافسي في بناء وتفعيل المؤسسة لإدارة علاقة مع الزبون، أي محاولة معرفة كيف يمكن للمؤسسة إقامة هذه العلاقة؟ وعلى أي أساس تقوم هذه العلاقة؟ وماهي الأساليب المعتمدة التي تسمح للمؤسسة في بناء وتفعيل هذه العلاقة والتي بحد ذاتها تسمح لها من تحقيق وكسب رضا وولاء الزبون مقارنة بالمنافسين، وهو ما جعل الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة، حيث تم طرح هذا الإشكال لأول مرة بغية معرفة العلاقة التكاملية بين المتغيرين، من خلال تحديد دور أساليب التفوق التنافسي (الجودة، قيادة التكلفة، كفاءة الموظفين، الإبداع والتكنولوجيا) في المؤسسة ومعرفة أهم أسلوب تعتمد عليه المؤسسة مما يسمح لها بإقامة علاقة مع الزبون ومن ثم بناء إدارة لهذه العلاقة وتفعيلها.

إذ حاولت هذه الدراسة الحالية من تجاوز القصور الذي ظهر في الدراسات السابقة من قبل الباحثين الذين أكدوا على إبراز دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، حيث جاءت هذه الدراسات على أن جميع المؤسسات في أي قطاع تتبنى هذه الإدارة من أجل تحقيق التميز، إلا أنه في الحقيقة، معظم المؤسسات نجدها غير مهتمة بمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون ولهذا أكدت الدراسة على هذه النقطة التي تهدف من تبيان الأساسيات التي تسمح للمؤسسة من بناء إدارة علاقة مع الزبون أي معرفة هل المؤسسة تمتلك قسم مخصص لإدارة العلاقة مع الزبون؟ وعلى أي أساس قامت هذه العلاقة؟ فهذا ما زاد الدراسة الحالية قيمة علمية من خلال تطرقها لتغره لم تتناولها الدراسات السابقة.

كما وجهت الدراسة الحالية لعينتين العينة الأولى متعلقة بموظفي مؤسسة موبيليس إذ تم إجراء مقابلة معهم، والعينة الثانية متعلقة بزبائن مؤسسة موبيليس الذين وزع عليهم الاستبيان، بغية تحليل نتائج كل عينة على حدى ومقارنة آراء الموظفين بآراء الزبائن.

11. صعوبات الدراسة

واجهت الباحثة جملة من الصعوبات تلخصت في ما يلي:

○ عدم الجدية من قبل الكثير من المستجوبين الذين يمثلون زبائن مؤسسة موبيليس الذين تم الاستعانة بهم في الدراسة؛

○ التعاون المحدود من قبل بعض الإطارات في المؤسسة محل الدراسة، سواء في ما يتعلق بالإجابة على أسئلة المقابلة من قبل موظفيها أو تقديم بعض المعلومات التي تخدم الدراسة، ويرجع ذلك إلى محدودية ثقافة البحث العلمي لدى كثير من المؤسسات الجزائرية؛

○ قلة الدراسات والأبحاث التطبيقية حول إدارة العلاقة مع العملاء خاصة العربية منها، نظرا لحدثة الموضوع.

12. هيكلية الدراسة

بهدف الإلمام الجيد بالموضوع استهلّت الدراسة بتقديم حول موضوع مدى مساهمة أساليب التفوق التنافسي في إدارة العلاقة مع الزبون، حيث قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول؛ فصلين نظريين وفصل تطبيقي . يتعلق الفصل الأول بالإطار النظري للعلاقة مع الزبائن، وقد تم التطرق فيه إلى مبحثين، المبحث الأول متعلق بالتسويق بالعلاقات وخصائصه وأبعاده، والمبحث الثاني متعلق بإدارة العلاقة مع الزبون وخطوات بنائها ومتطلبات نجاحها وتنفيذها في المؤسسة.

ويتعلق الفصل الثاني بالإطار النظري للتفوق التنافسي، وقد قسم لمبحثين، المبحث الأول متعلق بإدارة التميز (التفوق التنافسي)، مقاييس، أبعاد وأساليب التفوق التنافسي والمؤشرات التنافسية، المبحث الثاني متعلق بمساهمة أساليب التفوق في بناء وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبون، وذلك من خلال توضيح الإستراتيجيات العامة للمنافسة من منظور العلاقة مع الزبون، وتوضيح الإستراتيجيات الملائمة لتطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن. وإبراز دور التفوق التنافسي في بناء وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبون من أجل الإحتفاظ بالزبائن وتحقيق ولائهم ومن تم تحقيق الربح.

أما الفصل الثالث فهو خاص بالدراسة الميدانية، حيث تم إسقاط الدراسة النظرية على الواقع، من خلال اختيار مؤسسة موبيليس التي تهتم بمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون وتسعى لتطبيقها وتفعيلها كونها مؤسسة خدمية، حيث إهتم بدراسة مدى مساهمة أساليب التفوق التنافسي في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس، وقد تم التطرق فيه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول متعلق بدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس (التعريف بالمؤسسة)، وبالتالي دراسة واقع قطاع الاتصالات، وسوق الهاتف النقال في الجزائر، كذلك دراسة المقومات التنظيمية والتنافسية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها دجيزي وأوريدو، ومزيجها التسويقي. والمبحث الثاني متعلق بالطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة من منهجية الدراسة وتحديد مصادر جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة. أما فيما يخص المبحث الثالث فتعلق بتقييم مدى مساهمة أساليب التفوق التنافسي في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة والمقارنة بينها للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية واختبار الفرضيات.

الفصل الأول : العلاقة مع الزبون

تولي المؤسسات أهمية كبيرة لوظيفة التسويق، وتتبع أهم التطورات ومختلف التوجهات الحديثة فيه، ويعتبر التسويق بالعلاقات من بين هذه التوجهات، وقد ظهر منذ الثمانينات من القرن العشرين، حيث تسعى المؤسسات لإنشاء علاقة تفاعلية متينة وقوية مع الزبائن، وربطهم أطول مدة ممكنة، لضمان إستمرارهم في تعاملهم معها بإعتبارهم السبب الرئيسي في بقائها وإستمرارها.

وإن إنشاء العلاقة مع الزبون كعنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة، يتطلب التعرف الجيد على الزبائن من خلال حسن جمع وتحليل بياناتهم، وتقييم مدى امكانية إقامة العلاقة. ولهذا لا بد من الاقتراب من الزبون لأنه يعتبر مصدر مهم للمعرفة، وإزاء ذلك أصبحت إقامة علاقة متينة وطويلة الأجل مع الزبائن مسألة ضرورية خاصة وأن تكنولوجيا المعلومات تقدم إمكانات كبيرة في توظيف معلومات اللقاء الأول مع الزبون لهذا بدأت المؤسسات تتحدث عن عدة مفاهيم مثل الزبون مدى الحياة، الاحتفاظ بالزبون، الولاء... وكل هذه المفاهيم تصب ضمن مفهوم واحد وهو إدارة علاقة الزبون.

إذ سيتم التطرق من خلال هذا الفصل للمبحث الأول المتعلق بالتسويق بالعلاقات، والمبحث الثاني المتعلق بإدارة العلاقة مع الزبون.

المبحث الأول: التسويق بالعلاقات

يعبر مفهوم التسويق بالعلاقات عن الكيفية والطريقة التي تهدف وبصورة أساسية للتركيز على الزبون والحفاظ عليه، فهو علم وفن إيجاد الزبائن والمحافظة عليهم وتنميتهم، حيث يشير كوتلر إلى أنه إذا كان رجال التسويق في الماضي يعتقدون بأن أهم مهارة يجب توافرها لديهم هي القدرة على إيجاد زبائن جدد، إلا أن اليوم أصبح هناك يقين بأن جذب الزبون إذا كان أمراً بسيطاً للغاية فإن الأصعب منه هو الحفاظ عليه، وأن تكلفة الحفاظ على الزبائن أقل بكثير من تكلفة جذب زبائن جدد، فالمنافسون دائماً يسعون إلى جذب زبائن الغير نحوهم، وعندها تفقد المؤسسة الأخرى زبونها، وتفقد معه مبيعات وأرباح وجزءاً من شهرتها وسمعتها في السوق، وعليه فلكي تتصدى المؤسسة لمختلف تهديدات المنافسين لها تستخدم التسويق بالعلاقات الذي يعتبر من الأوراق الراجعة لأي مؤسسة تريد الحفاظ على زبائنها وحصتها السوقية.

إذ يركز التسويق بالعلاقات على زيادة معرفة حاجات ورغبات الزبائن والعملاء الحاليين وفهمها، والتعرف على الخدمات التي يرغبون بالحصول عليها، إضافة إلى محاولة بناء علاقات وطيدة مع العملاء، بحيث تتحول هذه العلاقة من اعتبار العميل شخص يرتاد ويتعامل مع المؤسسة، إلى اعتباره شريكاً أو طرفاً من أطراف المؤسسة.

المطلب 01: مفهوم التسويق بالعلاقات:

لقد أصبح مصطلح التسويق بالعلاقة شائع الاستخدام على نطاق واسع في مجال تسويق الزبون في السنوات الأخيرة، ومع ذلك وكما هو الحال بالنسبة للعديد من الأفكار الجديدة في مجال العمال يحدث ارتباك حول المعنى المقصود من هذا المصطلح حيث هناك جدل كبير حول المقصود بالتسويق بالعلاقات.

فلقد وردت مفاهيم عديدة للتسويق بالعلاقات من وجهة نظر العديد من الباحثين نذكر منها :

حسب berry 1983: "هو جذب و تعزيز العلاقات مع الزبائن. حيث يقوم على ثلاثة أسس هامة، هي جذب العملاء، ثم الاحتفاظ بهم، وتعزيز الاشباع والولاء لديهم من خلال تقديم المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى العميل إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للسلعة أو الخدمة" فقد استند بيرري لثلاثة مستويات تحدد منهج و أسلوب تسويق العلاقات وهي: (1)

○ على المستوى التكتيكي :تستخدم علاقة التسويق كأداة من أدوات ترويج المبيعات، والتطورات التي شهدتها تكنولوجيا المعلومات عملت على زيادة مدى أشكال الولاء قصيرة الأمد.

(1) إياد عبد الفتاح النصور، (2014): قضايا و تطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة 1، الأردن: دار الصفاء، ص303. بتصرف

○ على المستوى الإستراتيجي: ينظر إلى تسويق العلاقات على أنه العملية التي يسعى من خلالها المورد إلى ربط الزبائن من خلال روابط قانونية واقتصادية وتكنولوجية وجغرافية وروابط زمنية، وقد تبين أن هذه الروابط قد تؤدي إلى ابتعاد ونفور الزبون بدلا من الإحتفاظ به، وأن المؤسسة التي لم تحقق علاقة عميقة فعالة مع زبائنهم قد تعجز عن الحفاظ على هذه العلاقة إذا تغيرت البيئة القانونية أو التكنولوجية.⁽¹⁾

○ على المستوى الفلسفي: يتوجه تسويق العلاقات إلى لب فلسفة التسويق، حيث أن التعريف التقليدي للتسويق يركز على منح الأولوية لاحتياجات الزبون، بينما تسويق العلاقات باعتباره فلسفة يركز من جديد على إستراتيجية التسويق بعيدا عن المنتجات ودورة حياتها في مقابل دورة حياة العلاقة بالزبون.⁽²⁾ كما يعرف التسويق بالعلاقات على أنه: " علم وفن جذب مستهلكين جدد، والإحتفاظ بالمستهلكين الحاليين، وتحقيق النمو اللازم للمعاملات التي تتم مع المستهلكين المربحين." ⁽³⁾

وحسب kotler & Armstong 1999: "هو خلق و حفظ و تعزيز علاقات قوية مع المستهلكين ، و يكون موجها للمدى البعيد و الهدف هو تحرير او اطلاق القيمة الطويلة الامد للمستهلكين، و مقياس النجاح هو الاشباع الطويل الأمد للمستهلكين." ⁽⁴⁾

كما عرفه Lovelock (2001): بأنه " فلسفة أداء العمل إضافة إلى أنه توجه إستراتيجي للمؤسسات، يتم من خلالها التركيز على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وتطوير العلاقة معهم ،بدلا من التركيز فقط على جذب العملاء الجدد بشكل مستمر." ⁽⁵⁾

ومنه يمكن للباحثة من إعطاء تعريف إجرائي أن التسويق بالعلاقات هو مجموعة من الأدوات الهامة أو الإستراتيجية التي تهتم بظروف كل زبون على حدى، من خلال تأسيس علاقة شراكة وثيقة مع كل زبون ومعاملته و استهدافه على أنه هو الأساس في السوق، إذ يهتم بالحفاظ على الزبون باستخدام أساليب مختلفة والاستمرار بالاتصال به بعد إتمام عملية البيع و بالتالي تحقق المنافع لكل من المسوق والعميل في آن واحد." ⁽⁶⁾

1.1. توجهات التسويق بالعلاقات

(1). إياد عبد الفتاح النصور، مرجع سبق ذكره، ص 303. بتصرف

(2). أدريان بالمر، (2009): مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين، علاء أحمد إصلاح، دعاء شراقي، القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربي، ص 430. بتصرف

(3) محمد عبد العظيم أبو النجا، (2008): التسويق المتقدم، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية ، ص 33

(4). kotler & Armstong, (1999): principles of marketing, 8th Ed, inc U.S.A: prentice hall. page 221

(5). إلهام فخري أحمد حسن (2003): التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، المنعقد يومي 6_8 أكتوبر 2003، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدوحة، قطر، ص 395.

استنادا لكل ما سبق فإن التسويق بالعلاقات يركز على العناصر والنقاط التالية:

- الإهتمام والتوجه للزبون بدل الإهتمام والتوجه بالمنتج.
- المزج بين التسويق وخدمة الزبون لإدارة العلاقات التجارية التعاونية المستمرة بين المؤسسة وزبائنها.
- السعي إلى إقامة علاقات ترابط وتعاون دائم ومستمر بين المؤسسة وزبائنها لمواجهة المنافسة.
- إقامة علاقات دائمة مع الزبائن الحاليين والمحتملين والسعي الجاد للمحافظة عليهم.
- تسويق العلاقات يشمل خلق، حفظ، وتعزيز علاقات قوية مع المستهلكين والمساهمين الآخرين تكون موجهة للمدى البعيد، والهدف منها هو تحرير أو إطلاق قيمة طويلة المدى للزبائن.⁽¹⁾
- ''' تعد تنمية العلاقة بين المؤسسة وعملائها أمرا ضروريا، حيث تحقق المؤسسة نجاحها بالإحتفاظ بالعملاء وزيادة أرباحها من وراء تطبيق إستراتيجية التسويق بالعلاقات، وهو ما يمكنها من مواجهة مجموعة من التحديات التسويقية في بيئتها الخارجية، ولعل تبني إستراتيجية التسويق بالعلاقات يعتبر أحد أهم الأدوات الهامة التي تساعد المؤسسات على تجاوز تلك التحديات، حيث يحقق منافع للمؤسسة والعميل على حد سواء'''⁽²⁾.

2.1. أهمية التسويق بالعلاقات:

في ما يلي مختصر لأهمية التسويق بالعلاقات: ⁽³⁾

بالنسبة للمؤسسات التي تتبنى هذا المفهوم:

- تعتبر العلاقات طويلة الأجل مع العملاء هي ميزة تنافسية دفاعية للمؤسسة، في ظل أسواق كثيفة المنافسة، تساعد على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما.
- تساعد المؤسسات على الوصول إلى ما يعرف بعميل مدى الحياة من خلال توطيد صلة العملاء بالمؤسسة.
- تساعد على تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة.

(1) . حكيم بن جروة،(2015): أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير

منشورة،كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03 ، ص 30.بتصرف

(2) . سماح سعيد احمد منصور،(2013): دور استراتيجية التسويق بالعلاقات في بناء ولاء الزبائن ، دراسة تحليلية على عملاء الخطوط الجوية اليمنية، كلية الاقتصاد، جامعة عدن، اليمن، مجلة الاقتصادي، العدد 6، ص494

(3) . نظام موسى سويدان و إلهام فخري طمليه،(2009): مدى تبني المؤسسات غير الربحية مفهوم التسويق بالعلاقات من وجهة نظر العاملين في هذه المؤسسات، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ،سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية،المجلد 32 ، العدد 05، ص 33.

- تحقق موقع في ذهن العميل ،بأن المؤسسة تقع في موقع الخبير والمستشار بالنسبة له في مجال تخصصها.
 - التقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج والتعريف بالمؤسسة وجهود استقطاب العملاء الجدد.
 - تجعل من العميل وسيلة دعاية مجانية للمؤسسة ومنتجاتها.
 - تحقيق الثقة والالتزام والمشاركة في المعلومات بين المؤسسة وعملائها⁽¹⁾.
 - خلق وبناء عملية إتصال باتجاهين بين المنظمة وعملائها تحقق نوعا من التغذية المرتدة التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا العملاء⁽²⁾.
- بالنسبة للعملاء:

أما ما يحققه التسويق بالعلاقات للعميل فيتمثل في:

- الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي إعتاد العميل على التعامل معها.
- العلاقات الاجتماعية مع المسوق أو مقدم الخدمة أو العاملين تساعد على الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الحالات.
- التقليل من تكاليف التحول من مسوق لآخر سواء التكاليف الاجتماعية أو المادية أو النفسية، حيث يعتبر kennth أن العلاقات بين البائع والمشتري تعتبر من معوقات التحول بالنسبة للمشتري إلى بائع أو مسوق آخر.⁽³⁾

3.1. أهداف التسويق بالعلاقات:

كما حددت الأهداف الأساسية للتسويق بالعلاقات كالآتي:

- بناء وصيانة قاعدة البيانات للزبائن المبرحين للمؤسسة لبلوغ هذا الهدف، إذ تركز على الاجتذاب أو القدرة على الاحتفاظ و تعزيز العلاقات مع الزبون.
- الحصول على الزبائن ورضا الزبائن، يساعد المؤسسة على جذب الزبائن الذين يرغبون في علاقات طويلة الأمد، من خلال تجزئة السوق.⁽⁴⁾

(1) . نظام موسى سويدان و إلهام فخري طمليه، مرجع سبق ذكره، ص 33.بتصرف

(2) شفيق منى،(2005): التسويق بالعلاقات، ، جمهورية مصر العربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 214.

(3) . نظام موسى سويدان و إلهام فخري طمليه، مرجع نفسه، ص 34.

(4). شفيق منى، مرجع نفسه، ص 215.بتصرف

○ الحفاظ على الزبائن، تعزيز ودعم الزبائن.

○ إدراك المؤسسة الهدف الافضل للاسواق في بناء العلاقات مع الزبائن وعندما تنمو هذه العلاقات مع الزبائن الأوفياء ستساعد كثيرا لجذب زبائن جدد و بعلاقة قوية ومماتلة.

إن الهدف الأساسي للتسويق بالعلاقات هو بناء والحفاظ على قاعدة من العملاء الملتزمين والمربحين للمؤسسة⁽¹⁾، ولتحقيق هذا الهدف فإن على المؤسسات أن تركز على جذب العملاء والحفاظ عليهم وتدعيم العلاقات معهم كما يلي :

○ جذب العملاء: تعمل المؤسسات علي جذب العملاء الأكثر احتمالا ليستمروا في العلاقات طويلة معها، وذلك خلال تطبيق إستراتيجية تجزئة السوق، فمن خلال تطبيق هذه الإستراتيجية يكمن أن تصل المؤسسات إلى فهم وتحديد أفضل للسوق مستهدف و لبناء علاقات دائمة مع العملاء، ومع نمو هذه العلاقات فإن العملاء ذوي الولاء سيقومون بأنفسهم من خلال تناقل أخبار علاقاتهم الجيدة مع المؤسسة بجذب عملاء جدد ذوي علاقات واعدة مع المؤسسة.

○ الحفاظ علي العملاء وليس مجرد الحصول عليهم :هناك قبول من معظم الباحثين في مجال التسويق بالعلاقات بأن مبدأ الحفاظ على العملاء بدلا من المحاولة المستمرة للبحث عن عملاء جدد، يعد من الممارسات الجيدة والمربحة ذلك أن المؤسسات التي تبذل جهودا للحفاظ على عملائها الحاليين عن طريق إرضائهم أفضل من تلك التي تبذل جهودا تسويقية تؤدي إلى جذب عملاء جدد ليحلوا محل العملاء الحاليين لكي تستمر في السوق .

○ تدعيم العملاء :إن الهدف من تدعيم العميل يبنى على أساس أن العملاء ذوي الولاء سيصبحوا عملاء أفضل عن طريق قيامهم بشراء مزيد من منتجات المؤسسة بمرور الوقت، إذ أنهم لا يمثلون فقط قاعدة صلبة للمؤسسة ولكنهم يمثلون فوق ذلك نمو محتمل لأعمالهم وإيراداتهم.⁽²⁾

4.1. من التسويق بالمعاملات إلى التسويق بالعلاقات:

(1) . معتصم عقاب عبد القادر مسعود،(2005): استخدام مفهوم التسويق بالعلاقات بالاستناد إلى عنصري القيمة و الرضا للزبائن في شركات التأمين في الأردن و فلسطين ، دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،الأردن، ص 60.

(2) . هاني علي شارد أحمد،(2011):رؤيا نظرية لمفاهيم التسويق بالعلاقات وولاء العملاء، مصر: المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ص 233. بتصرف

يعتبر التسويق بالعلاقات نقلة نوعية في الفكر التسويقي، وهو ما أجمع عليه العديد من المفكرين والباحثين، ولعل ما يفسر ذلك هو التغير الواضح في طريقة وأساليب التعامل مع جميع الأطراف الموجودة في البيئة التسويقية للمؤسسة خلافا لما كان في المفهوم التقليدي الذي يركز على المعاملات .

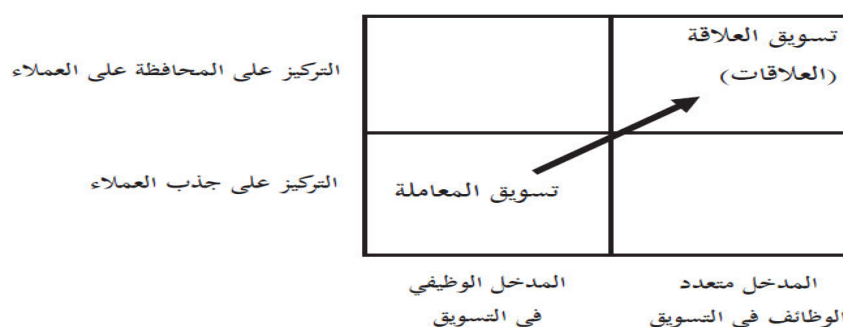
إن مفهوم تسويق العلاقة توسع ليشكل وجهة نظر ذات ركائز مكملة لبعضها كما تغير نظرة المؤسسات إلى علاقتها مع العملاء بحيث تتحول من التركيز على المعاملات إلى التركيز على العلاقات مستهدفة احتفاظا طويل الأمد بالعميل، ويرجع ذلك إلى ما يلي:

○ توسع الأسواق التي تتواجد فيها المؤسسة من أسواق العميل إلى تطوير وتعزيز العلاقات إلى أسواق خارجية تتضمن أسواق المجهزين، أسواق الإستقطاب، أسواق الوسطاء، أسواق المرجعية (المتكررة) ، أسواق التأثير وكذلك الأسواق الداخلية.

○ زيادة الوعي بأهمية تكامل أنشطة الجودة وخدمة العميل والتسويق، إذ يتوجه تسويق العلاقة إلى التركيز على التعامل مع تلك الأنشطة بوصفها وحدة متكاملة ومتفاعلة.⁽¹⁾

ويمكن توضيح ما سبق في الشكل الموالي:

الشكل رقم(01):التحول من تسويق المعاملة إلى تسويق العلاقة



Source: Jagdish N Sheth,(2001):Customer RelationshipManagement: Emerging Concepts, Tools, and Applications, Tata McGraw-Hill ,Education, P338

يتبين من خلال هذه المقارنة بأن التسويق بالعلاقات يجعل العملاء في صلب اهتمامات المؤسسة، والتركيز على الإتصال الدائم والمستمر بالعملاء والسعي لتلبية وإشباع احتياجاتهم وإشباع متطلباتهم.⁽²⁾

(1) . نجلة يونس محمد أل مراد و عمر ياسين محمد السابر الدليمي،(2012) :التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون، دراسة لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 107 ، ص28 .

(2) . Jagdish N Sheth,(2001):Customer Relationship Management:Emerging Concepts, Tools, and Applications, Tata McGraw-Hill ,Education, P338

ومنه فالهدف الأساسي للتسويق بالعلاقات هو العلاقة في حد ذاتها طويلة الأمد من أجل الحفاظ على هذه العلاقة القائمة والتركيز على قرار ما بعد البيع وجودة التفاعل، وتسويق المعاملات صفقة واحدة قصيرة الأجل إذ يهدف للبحث على عملاء جدد، والتركيز على أنشطة ما قبل البيع وجودة المخرجات.⁽¹⁾

4.1. مراحل تتطور العلاقة بين الشركاء

إن أبرز مراحل تتطور العلاقات بين الشركاء خلال عملية متسلسلة عبر الزمن، هي:

المرحلة الأولى: و تتعلق بدورة حياة العلاقة وتسمى بالإدراك أو الوعي وتشير إلى التصرف الذي يكون فيه أحد الأطراف شريكا تعاونيا محتملا، ولا يوجد تفاعل بين الأطراف، فهم يحاولون فقط أن يضعوا أنفسهم في أفضل طريقة ممكنة لزيادة الجذب نحو المؤسسات الأخرى.

المرحلة الثانية: تسمى الاستكشاف وهي مرحلة البحث والتجريب في تبادل العلاقات، ففي هذه المرحلة يهتم أطراف التبادل المحتمل بالالتزامات أولا، وبالمنافع و الأعباء، وإمكانية التعاون والمبادلة.

المرحلة الثالثة: تسمى بالتوسع وتشير إلى الزيادة المستمرة في العوائد التي يتم الحصول عليها عن طريق الشركاء المتعاونين والإعتماد المتبادل المتزايد، وإن الإختلاف الرئيسي بين هذه المرحلة والمرحلة السابقة للاكتشاف هو أن الشركاء الآن يثقون ببعضهم بعض إلى حد كبير وهم راضون عن العلاقة التي تؤدي إلى مخاطرة متزايدة تضم الإثنين.

المرحلة الرابعة: وتتشكل عندما تتطور العلاقات فعندئذ يتشكل بين فريق العمل، إذ يعد الإلتزام أكثر الجوانب المرغوبة في العلاقات ويشير إلى تعهد ضمني أو ظاهر لإستمرارية العلاقة بين أطراف المبادلة.

المرحلة الخامسة: تتمثل في الإنهاء أو التصفية للشراكة، و تبدأ هذه المرحلة بمرحلة نفسية داخلية حيث يقدم أحد الشركاء على نحو خاص من عدم رضاه عن الطرف الأخر، مستنتجا أن تكاليف التعديل أو الإستمرارية تزيد عن خسائر العلاقة، وبعد ذلك تدخل العلاقة في مرحلة متفاعلة حيث يناقش الأطراف عدم ارتباطهم ومن ثم يطرح الإنحلال أو الإنتهاء بصورة علنية.⁽²⁾

(1). Thorsten Hennig-Thurau et Ursula Hansen,(2000):Relationship Marketing:Gaining Competitive Advantage Through Customer, First Edition, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, p5.

(2). الناظر نهلة، (2009): أثر التسويق بالعلاقات و دوافع التعامل على ولاء العملاء للمنظمة، دراسة تطبيقية على عينة من عملاء المصارف التجارية الاردنية، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، ص 18.

المطلب 02: خصائص التسويق بالعلاقات وابعاده:

سنتطرق أولاً لأنواع العلاقات حيث أكد (kasper et al.2006) أن هناك نوعين من العلاقات إجبارية وإختيارية إذ يتم توضيحها كالتالي:

- علاقات إجبارية أو إلزامية: والتي تكون مفروضة على العميل، أي يجب أن يبني علاقته مع المؤسسة، ولا يوجد لديه أي اختيار مثل العقود والإتفاقيات الإجبارية. وهذا النوع من العلاقات يكون وظيفي ويؤدي إلى مهام وظيفية ويمكن للمؤسسة أن تستثمر هذه العلاقة لتحويلها إلى علاقات شخصية حميمة، وهذا النوع سائد وغالب في شبكات الأعمال الصناعية، والتي تمثل سلسلة المجهزين وقنوات التوزيع، ويتحقق في سوق المستهلكين ولكنه يكون بدرجة أقل.

- العلاقات الإختيارية: وهي تتيح للمؤسسة والعملاء فرصة بناء العلاقة أو تركها إختياريا، وحسب ما يشعر به أي طرف من الأطراف. وقد يحصل هذا النوع من العلاقات في حالة التعاملات المنتظمة وعقد الصفقات المتكررة خلال الفترة الزمنية الطويلة، وأهم ما عنده هو حركة العملاء في إختيار العلاقة في أي وقت أو في الوقت الذي يختارونه، وقد تتمثل هذه العلاقة على سبيل المثال مع محل تجزئة أو بائع وشركة خدمات اتصالات متنقلة موبايل أو شركة خطوط جوية، وهذا النوع من العلاقات يتيح فرصة لبناء علاقات مع عدد من مجهزي الخدمات بأن واحد.

ومن الجدير بالذكر أن عدد من المؤسسات الخدمية لها علاقات إختيارية مع عملائها، ولكنها بنفس الوقت ترغب في بناء علاقات مع النوع الآخر الإلزامي، على سبيل المثال المصرف أو شركة الإتصالات المتنقلة⁽¹⁾. وهناك إتفاق بين مجموعة الكتاب والباحثين في مجال إدارة التسويق بأن خصائص التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات هي محددة بالخصائص الآتية:

الجدول رقم (01): خصائص التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات

خصائص التسويق التقليدي	خصائص التسويق بالعلاقات
التركيز على صفقة منفردة	التركيز على الاحتفاظ بالزبون
التوجه نحو خصائص المنتج	التوجه نحو قيم الزبون
مدى زمني قصير	مدى زمني طويل
تركيز أقل على خدمة الزبون	تركيز عال على خدمة الزبون
اتصال متواضع مع الزبون	اتصال عال مع الزبون

(1). الناظر نهلة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

الجودة هي مسألة تخص الانتاج	←	التركيز على الجودة كونها قضية الجميع ولا تنحصر في المنتج فقط.
-----------------------------	---	---

المصدر: العلق و بشير عباس، (2002): تكنولوجيا المعلومات في الاتصال، الأردن، دار المناهج للنشر و التوزيع، ص 37.

""إلا أن الفرق ما بين خصائص التسويق التقليدي وخصائص التسويق بالعلاقات يكمن في أن التسويق التقليدي مرتبط بالمنتج الذي يتصف بدورة حياة قصيرة و يركز على جودة الإنتاج بينما التسويق بالعلاقات موجه للزبون الذي يقيم علاقات طويلة الأجل مع المؤسسة من خلال تكرار عملية الشراء وتحقيق قيم بالنسبة له وبالتالي الإحتفاظ به من قبل المؤسسة.""

وهناك من يرى أن الاختلاف بين خصائص المفهومين يكمن في النواحي الآتية⁽¹⁾:

الجدول رقم (02): الاختلاف بين خصائص التسويق التقليدي و التسويق بالعلاقات

التسويق بالعلاقات RM	التسويق التعامل التقليدي TM
يقدم الحلول و يبقى موجودا لتقديم نتائج أفضل	يقوم بصفقة ما ثم يختفي
يقدم القيمة للزبائن و يعززها	ينافس بالأسعار
تفكير وسلوك طويل الأجل	تفكير وسلوك قصير الأجل
تبني فلسفة العمل حول العلاقات	تبني فلسفة العمل حول الصفقات
الإحتفاظ بالزبائن	جذب الزبائن
يخلق هيكلًا من الأنشطة تعزز العلاقات	لا توجد أنشطة تتصف بالإستمرارية
يركز على العلاقات	يركز على البيع
يقدم حوافز طويلة الأجل	يقدم على حوافز لتنفيذ الصفقات
يركز على عائدات الثقة	يركز على عائدات البيع
خدمات مابعد البيع هي استثمار نحو العلاقات	خدمات مابعد البيع تعني تكلفة إضافية
التركيز على توقعات الإدراك	التركيز على المنتجات
المبيعات هي البداية.	الصفقة هي النهاية.

المصدر: . د الهام فخري و أحمد حسن، (2003): التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن

العربي، الفرص و التحديات، المنعقد يومي 6_8 أكتوبر 2003، جامعة الدول العربية، الدوحة، ص 406

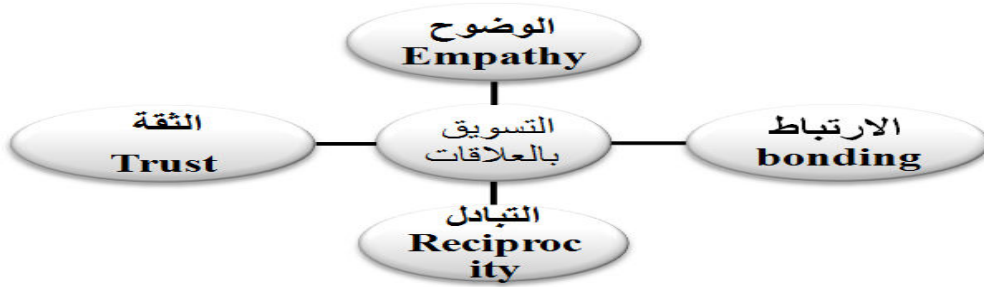
⁽¹⁾ . د الهام فخري و أحمد حسن، (2003): التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي، الفرص و التحديات، المنعقد يومي 6_8 أكتوبر 2003، جامعة الدول العربية، الدوحة، ص 406.

فمن الجدول نستنتج أن التسويق التقليدي يعتمد على عناصر المزيج التسويقي من أجل تسويق المنتج أما التسويق بالعلاقات يعتمد على عناصر المزيج التسويقي الموجه نحو العميل من أجل إقامة علاقة طويلة الأمد معه. ⁽¹⁾

أما فيما يخص أبعاد التسويق بالعلاقات:

فإن تسويق العلاقات كما تم الإشارة له سابقا يهتم بكيفية تنمية وتطوير العلاقة بين المؤسسة وزبائنهم، وبناءا عليه ولغرض التطبيق الجيد لمفهوم تسويق العلاقات من طرف المؤسسة فإنه ينبغي عليها التطرق للأبعاد الأربعة⁽¹⁾، وعلى العموم سيتم تقديم أهم المميزات الخاصة بكل بعد كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): أبعاد التسويق بالعلاقات



المصدر: إياد ع الفتاح النور، (2008): قضايا و تطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة 1، الأردن، دار الصفاء للنشر و

التوزيع، ص 317

- **الإرتباط:** ويعني ربط طرفين إثنين مع بعضهما البعض لبناء وتطوير علاقات طويلة الأمد بينهما، تكون من شأنها اهتمامات واعتمادات متبادلة و قوية.
 - **الوضوح:** وتعني الشفافية ورؤية المواقف من وجهة الطرف الآخر بشكل واضح وهذا هو الرابط القوي في تقوية العلاقات.
 - **التبادل:** العلاقات ذات الأمد الطويل تتضمن التبادلية بين أطراف العلاقة وعند الحاجة الضرورية لها.
 - **الثقة:** وهي الرابط القوي في تقوية العلاقة بين الأطراف وتعتمد على الثقة المتبادلة بين الطرفين (كالعلاقات الشخصية، علاقات البائع مع المشتري).⁽¹⁾
- وهناك من يحصر أبعاد التسويق بالعلاقات حسب تعدد الآراء والمواقف فيما يلي:

(1) . إياد ع الفتاح النور، مرجع سبق ذكره، ص 317.

(2) . محمودي و سفياسين (2010): واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة اربد ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، الأردن، ص ص 21 -26.

○ **الإلتزام:** ويقصد به الرغبة في الإستمرار بالعلاقة والعمل على التأكد من استمرارها مستقبلاً، ويجب أن يكون الإستمرار في العلاقة هو رغبة الطرفين لإيمانهم بأن ذلك سوف يحقق لهم منافع في المستقبل، ولاشك أن الإلتزام من أهم مفاتيح العلاقات الناجحة، وعرفه (AL-Rubaiee & AL-Nazer, 2010) بأنه تعهد ضمني لإستمرارية العلاقة بين الشركاء.

○ **الثقة:** ويقصد بالثقة أن كلا من طرفي العلاقة سوف يبذل أقصى جهده لتحقيق منفعة الآخر، وأن كلمة الشريك ووعده يمثل التزاماً قوياً عليه وسوف يسعى حتماً إلى تحقيقه ولا بد من التنسيق بين الطرفين والإلتزام الكامل تجاه إثراء العلاقة، فالعلاقة بين العميل والمؤسسة تتطلب الثقة، أي أن كل من الطرفين بوسعه الإعتماد على مصداقية الطرف الآخر بوعده. (Berry & Parasuraman, 1991).

○ **الإتصالات:** تعد الإتصالات من عناصر التسويق بالعلاقات، وتستخدم الإتصالات في إخبار العاملين بها وإقناعهم والتعرف على اتجاهاتهم وخاصة الذين يمكن الاعتماد عليهم ومحصلة هذه الإتصالات أن يكون العاملون على علم بالخطط التي تتبناها المؤسسات والمشاكل التي تعترض تقديم الخدمات بالشركة وتأثيرها على عملهم، والإحتفاظ بمستوى من التواصل الدائم مع العملاء، من خلال وسائل وقنوات الإتصال المباشر المختلفة، مثل النشرات الدورية والأنترنت، واللقاءات الدورية مع العملاء، والأنشطة التفاعلية مع المجتمع والعملاء، إضافة إلى النشرات الإخبارية حول أنشطة المؤسسة وفعاليتها في خدمة العملاء والمجتمع.⁽¹⁾

المطلب 03: إفتراضات ومرتكزات التسويق بالعلاقات:

تناول هذا المبحث دراسة الإفتراضات الأساسية الخاصة بالتسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات مستثنين في ذلك إلى مجموعة من الخصائص التسويقية والتي من خلالها يتم توضيح الفروقات الأساسية في افتراضات النوعين كليهما وكما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(03): إفتراضات التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات:

الفئة	افتراضات التسويق التقليدي	افتراضات التسويق بالعلاقات
البيئة التسويقية	قواعد التسويق واضحة محددة و ثابتة	قواعد التسويق واضحة محددة و ثابتة نسبياً
السوق	السوق محاطة بالدول و الأقاليم	السوق محاطة نسبياً بالشبكات و التحالفات
الفئات القطاعية	يصعب تشخيص الفئات القطاعية السوقية المهمة	سهولة تشخيص الفئات القطاعية السوقية المهمة

⁽¹⁾ . دخيل الله غنام المطيري،(2010): أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن دراسة تحليلية على عينة من المسافرين على شركة طيران الجزيرة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الكويت، ص ص 34-35.

الإتصال	المؤسسة و المشترون جميعهم يكونون في سوق عامة و الإتصال بينهم قصير و غير شخصي	علاقات ثنائية متبادلة بين البائعين و المشتريين الآخرين و علاقات فردية شخصية (وجها لوجه) اتصالات شخصية متداخلة وطيبة مستندة على الإلتزام و الثقة.
استراتيجية الاعلان	تسويق الدفع (الشركة تحدد المكان و الزمان)، تكاليف الإعلان باهضة.	تسويق الدفع بالنسبة للشركة و تسويق السحب بالنسبة للزبون. تكاليف الإعلان باهضة و كذلك تكاليف بناء العلاقة و ادامتها.
نظم المعلومات	نظم المعلومات الداعمة للتسويق قليلة وضعيفة.	نظم المعلومات الداعمة للتسويق متطورة.
عوامل نجاح التسويق	تعاملات تجارية/ حجم المبيعات و استقطاب عملاء جدد.	الإحتفاظ بالزبائن الحاليين.
الخصائص	التركيز على جودة المنتج. الإدراك و المعرفة بوجود السلعة أو الخدمة. التحالفات و العلاقات غير ضرورية للتسويق.	التركيز على رضا العميل. الإدراك و المعرفة موجدان نسبيا بالنسبة للزبون. القيمة المدركة مهمة. الشبكات حيوية للتسويق.
التميز	جودة المنتج ضرورية لأغراض التسعير . يستخدم المزيج التسويقي لأغراض التمييز .	الإبداع مهم جدا لأغراض التمييز . علاقات طويلة الأمد و حميمة مع الزبائن . اعتبار الزبائن محور نشاط الشركة. الزبائن مصدر التمييز .
التفاعلية	تفاعلية منخفضة مع الزبون	تفاعلية عالية مع الزبون.
الوضع التنظيمي	القرار يركز على المنتج/الصنف و عناصر المزيج التسويقي الاربعة.	القرار يركز على العلاقات بين الشركات في الشبكات و الأفراد.
التكامل التنظيمي	تكامل تنظيمي منخفض جدا علاقات و نشاطات تسويقية غير متكاملة مع باقي نشاطات المنظمة. التسويق يقود تطوير المنتج.	المجاميع التسويقية توجد كتتنظيمات شاملة. العلاقات بين الشركات تقود تطوير المنتج.
منظور الزبائن	معلومات الزبائن قليلة.	الزبائن مدركون و مطلعون على الأمور . التغذية العكسية من الزبائن حاجة ضرورية.

التنبؤ بسلوك الزبائن	التكهن بسلوك و توقعات الزبائن و ليس بالأمر البسيط.	يمكن التكهن بسلوك و توقعات الزبائن نسبيا .
النظرة للزبائن	ينظر للزبائن كمجموعة أو قطاع.	ينظر للزبائن كمجموعة من المتعاونين مع المؤسسة.

المصدر: بشير العلاق،(2003): تطبيقات الأنترنت في التسويق، الطبعة 1، الأردن: دار المناهج للنشر و التوزيع، ص 287.

إذ يتبين من الجدول أعلاه بأن قواعد التسويق بالعلاقات واضحة ومحددة نسبيا قياسا بالتسويق التقليدي.

أما فيما يخص مرتكزات مفهوم التسويق بالعلاقات فقد حددت ستة مرتكزات أساسية وهي كالآتي:

○ خلق قيمة مضافة و جديدة للزبائن من خلال استهلاكهم أو استعمالهم للسلعة أو الخدمة المقدمة لهم من قبل مجهز الخدمة.

○ إدراك الدور الرئيسي للمستهلك أو العميل في تحديد القيمة والمنافع التي يرغب في تحقيقها من خلال عملية اختيار واستهلاك السلعة أو الخدمة.

○ العمل على تحديد عملية الإتصال بين البائع والمشتري بشكل يدعم القيمة المدركة من قبل المستهلك أو العميل.

○ دعم و تعزيز العلاقات التعاقدية بين أطراف التعامل كالعلاقة القائمة بين المسوقين و الزبائن.

○ ضرورة تحديد و إدراك أهمية الوقت بالنسبة للزبائن و التكاليف الناشئة عنه في حالة عدم استثماره بالشكل الصحيح بين أطراف العلاقة.⁽¹⁾

○ بناء شبكة من العلاقات مع الزبائن فضلا عن شبكة العلاقات بين المؤسسة ومختلف الأطراف المشاركة و غيرهم من أصحاب المصالح مع المؤسسة.⁽²⁾

المطلب 04: الشروط الأساسية للتسويق بالعلاقات ومكوناته و نماذجه:

يتم النظر إلى التسويق بالعلاقات على أنه كل النشاطات التسويقية الموجهة نحو إنشاء وتنمية والحفاظ على التبادلات الناجحة، وهذا ما سيتم إثباته في هذا العنصر.

(1) . حواس مولود و حبوشي عبد الناصر،(2014): التسويق بالعلاقات من خلال القوى البيعية أداة لتفعيل ولاء الزبون، دراسة ميدانية على عينة من مشتركى خدمات الهاتف النقال لمؤسسة موبيليس، الملتقى الوطني حول التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات،المنفقد يومي 15 و 16 ديسمبر 2014، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية،جامعة 20 أوت 1955سكيكدة، الجزائر، ص 08 .

(2). بشير العلاق،(2003): تطبيقات الأنترنت في التسويق، الطبعة 1، الأردن: دار المناهج للنشر و التوزيع، ص 287.بتصرف

1.4. الشروط الأساسية للتسويق بالعلاقات

يتم وصف الشروط الأساسية للتسويق بالعلاقات و ذلك حسب (johan ;2001) كالتالي:

- الحصول على السوق عن طريق اختيار جزء معين و محاولة الهيمنة عليه وتوجيه منتجات وخدمات ملائمة.
- الالتزام بعلاقة عميقة مع الزبائن في هذا السوق للمساعدة في ايجاد منتجات ملائمة عن طريق اشراك الزبائن في عملية تصميم المنتج.
- استخدام المراقبة والتحليل والتغذية للاستجابة بمرونة إلى البيئة.
- ايجاد شراكات مع المجهزين والبائعين والمستفيدين للمساعدة في المحافظة على الوجود في هذا الجزء من السوق.
- ويعكس التسويق بالعلاقات التحول في الموقف من قيام بيع معين إلى اكتساب زبون معين و يشار إليه أيضا بأنه إدارة العلاقة مع الزبون CRM .

2.4. مكونات التسويق بالعلاقات

- ولغرض فهم دور التسويق بالعلاقات في تطوير مفهوم ولاء الزبون فإن الأمر يتطلب معرفة لمكونات التسويق بالعلاقات، باعتبارها مشتقة من المنظور الألي الميكانيكي لنظرية الإتصالات والتي هي عبارة عن عملية نقل خلال القناة وتشمل المكونات المهمة لعملية الإتصال وفق منظور التسويق بالعلاقات ماييلي:⁽¹⁾
- **طريقة الإتصال:** وهي الطريقة المستعملة من قبل كادر المبيعات لغرض نقل الرسائل إلى الزبائن، ويشمل ذلك التغذية العكسية والتعامل اللغوي، والتعامل الشخصي. وأن أسلوب الاتصالات هو الطريقة التي يتم بوسطتها التفاعل الشخصي لإرسال رسالة ذات معنى يراد استقبالها و فهمها من قبل الطرف الآخر.
 - كما يتم تقييم طريقة الإتصال استنادا إلى إدراك و منظور الزبائن لمقدار الثقة التي يتم ايصالها بواسطة أي عامل و ذلك خلال تفاعل الخدمة وتشير الثقة إلى مقدار معرفة وأمانة الكادر فضلا عن قدرته على رفع الثقة عند الزبون.

- **محتويات الإتصال:** يشير محتوى الإتصال إلى الرسالة التي يتم نقلها أو ما يريد مقدم الخدمة قوله خلال مرحلة تفاعل الخدمة. وبالتالي فإن محتوى الإتصال يمكن أن يصنف إلى عدة أنواع من الطرائق ولقد ذهبت البحوث إلى ما هو أبعد من محتوى الرسائل المتبادلة إلى نوع استراتيجية التأثير المتضمنة في الرسالة ، إذ

(1) . محمد فريد الصحن، (2005): إدارة التسويق، الاسكندرية، مصر: دار المعارف للنشر و التوزيع ، ص479.

ركزت على محتويات استراتيجيات التأثير، حيث أن الباحثين (Frazier & Summers) قد ميزوا بين استراتيجيات التأثير المباشرة وغير المباشرة المتعلقة بمحتوى الإتصال.

• **تأثير الإتصال:** شملت دراسات تأثير الاتصال الأداء المتزايد و كذلك رضا الزبون وكادر المبيعات وأيضا الثقة و بينت النتائج التي وجدها (Crosby & Evans) بأن طريقة الإتصال ومحتوى الإتصال لها تأثير مباشر في تأثيرات الإتصال لرضا الزبون والتي بالمقابل لها تأثير مباشر في تكرار رعاية الزبون. وفي السياق نفسه يتفق العديد من كتاب التسويق العلاقات على أن الإتصالات هي العنصر الأساسي في تطوير العلاقات كما أن الإتصالات هي جوهر السلوك التعاوني التشاركي في أي موقع تنظيمي وهذا ما يشمل العلاقات التسويقية.

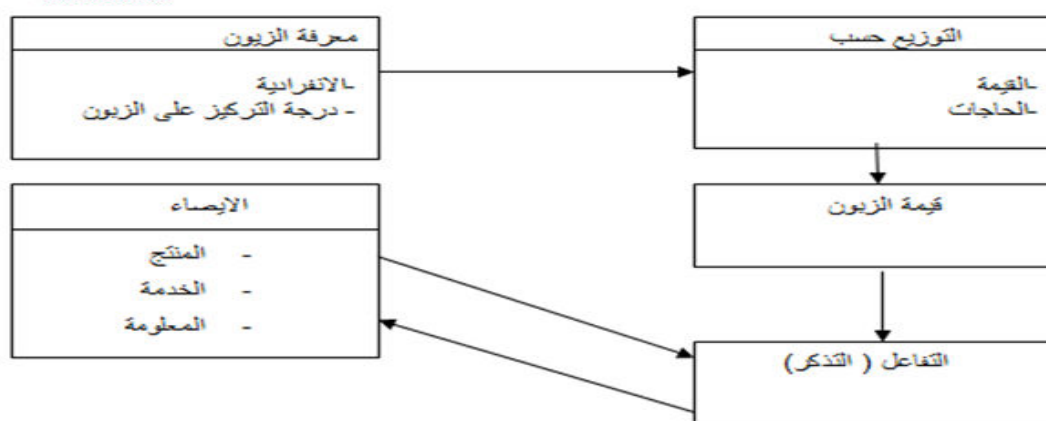
3.4. نماذج التسويق بالعلاقات

أما ما يخص نماذج التسويق بالعلاقات فيمكن توضيحها وفقا للآتي:

هناك عدة نماذج للتسويق بالعلاقات Models Relationship Marketing و من هذه النماذج ما يأتي:

1.3.4. نموذج بيبر و روجرز (peppers & Rogers) :

الشكل رقم(03):نموذج بيبر و روجرز (peppers & Rogers)



المصدر: درمان سليمان الصادق،(2012): التسويق المعرفي، طبعة 1، الأردن: دار الكنوز، المعرفة للنشر و التوزيع ،

ص69.

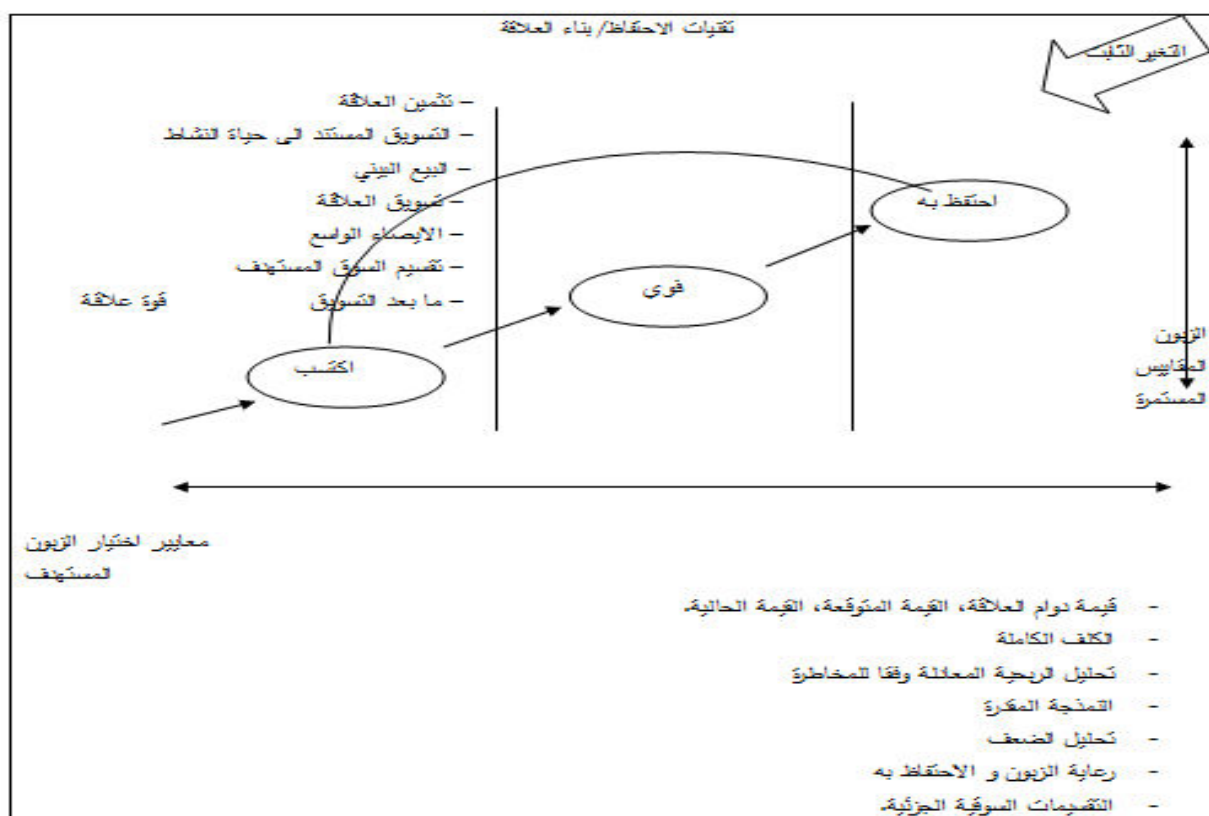
يمثل الشكل رقم(02) نموذج للتسويق بالعلاقات و الذي يتكون من مرحلتين، هما:

المرحلة الأولى: وهي لتحديد الزبون وفهم سلوك الزبون الذي لديه سمات معينة لغرض معرفة حاجاته و رغباته. المرحلة الثانية: وهي البدء بإدارة علاقات الزبون (CRM) من خلال القيام بتفاعل بيئي مباشر مع الزبون ومن تم التكامل المستمر لجميع التفاعلات البيئية الوثيقة الصلة، أو الحوار الذي يحصل عبر الشبكات الفاعلة وغير

الفاعلة لقنوات الزبون أو نقاط الالتماس ولغرض الحفاظ على دورة حياة المنتج بصورة ديناميكية فإن الحوار وثيق الصلة مع الزبون يجب أن يتم احتواءه وتكييفه من أجل أفضل مستقبل ممكن⁽¹⁾. وأخيرا إن الزبون الأكثر قيمة والأكثر تعاملًا مع المؤسسة تتم معاملته بصفة خاصة و بصورة مختلفة من خلال توفير منتجات وخدمات وفقا لطلبه أي تلبية رغباته بشكل خاص.⁽²⁾

2.3.4. نموذج العلاقة مع الزبون لشركة (Hewlett packard) Hp

الشكل رقم (04): نموذج العلاقة مع الزبون لشركة (Hewlett packard) Hp



المصدر: درمان سليمان الصادق، (2012): التسويق المعرفي، طبعة 1، الأردن: دار الكنوز، المعرفة للنشر و التوزيع ص 69. لقد أنشأت شركة هيولت باكارد نموذج علاقة مع الزبون، وكما موضح في الشكل رقم (03) قائم على الخبرة التي قد تم تحقيقها من الإشتراك عالميا في مشروع CRM، وإن هذا النموذج يظهر بأن العلاقة مع الزبون يتم تقويتها من خلال تكتيكات بناء العلاقات والتي يتم قياسها بصورة مستمرة عبر الزمن.

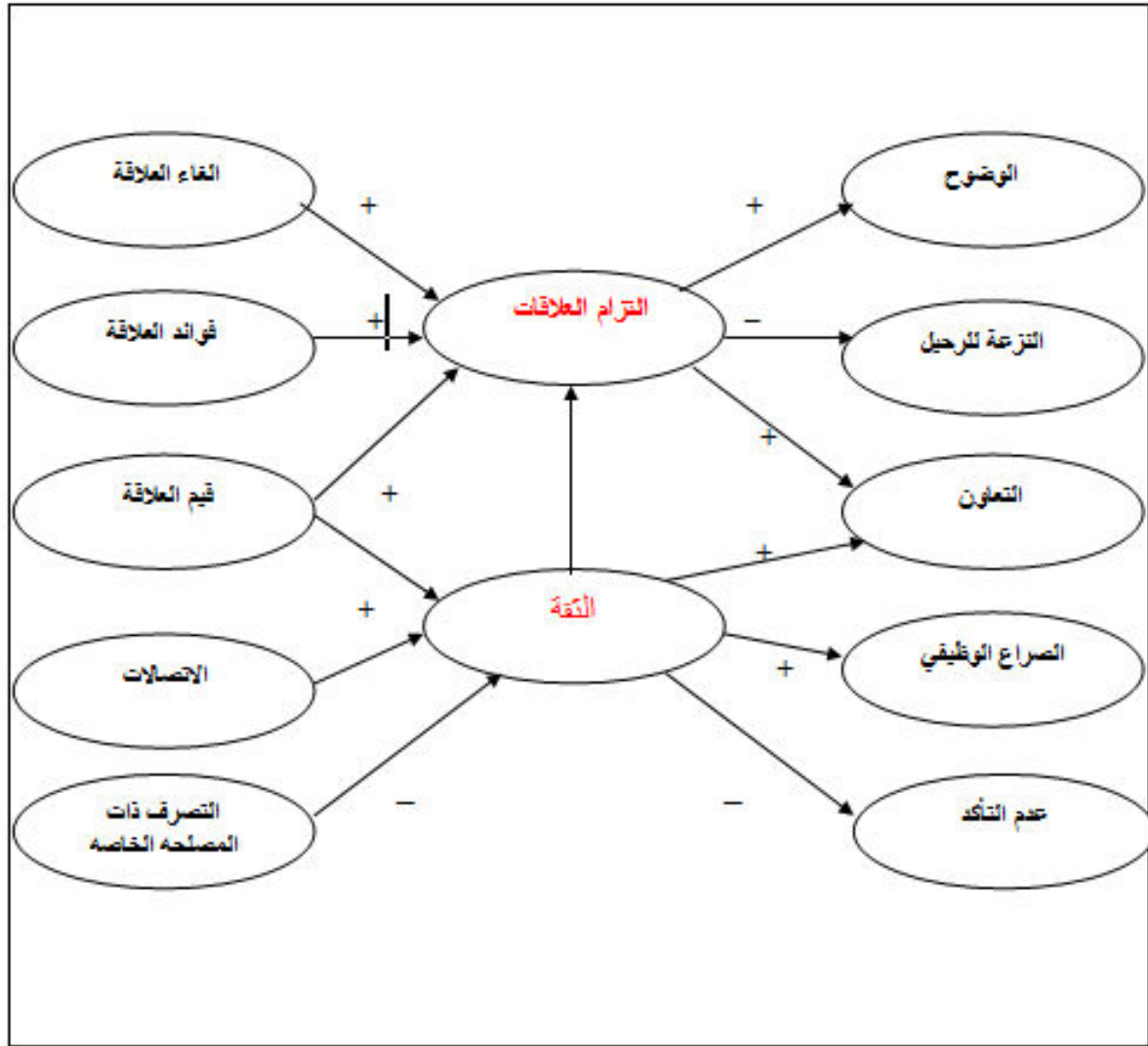
(1) . درمان سليمان الصادق، (2012): التسويق المعرفي، طبعة 1، الأردن: دار الكنوز، المعرفة للنشر و التوزيع، ص 69. بتصرف

(2) . زاهر عبد الرحيم، (2012): تسويق الخدمات، طبعة 1، الأردن: دار الراية للنشر و التوزيع ، ص 87. بتصرف

إن النتيجة النهائية هي علاقة قوية مع الزبون و التي تقود إلى ولاء مقبول للزبون وإلى الربحية وإلى الاحتفاظ بالزبون.⁽¹⁾

3.3.4. نموذج KMV للتسويق بالعلاقات:

الشكل رقم (05): نموذج KMV للتسويق بالعلاقات



المصدر: درمان سليمان الصادق، (2012): التسويق المعرفي، طبعة 1، الأردن: دار الكنوز، المعرفة للنشر و التوزيع ، ص69.

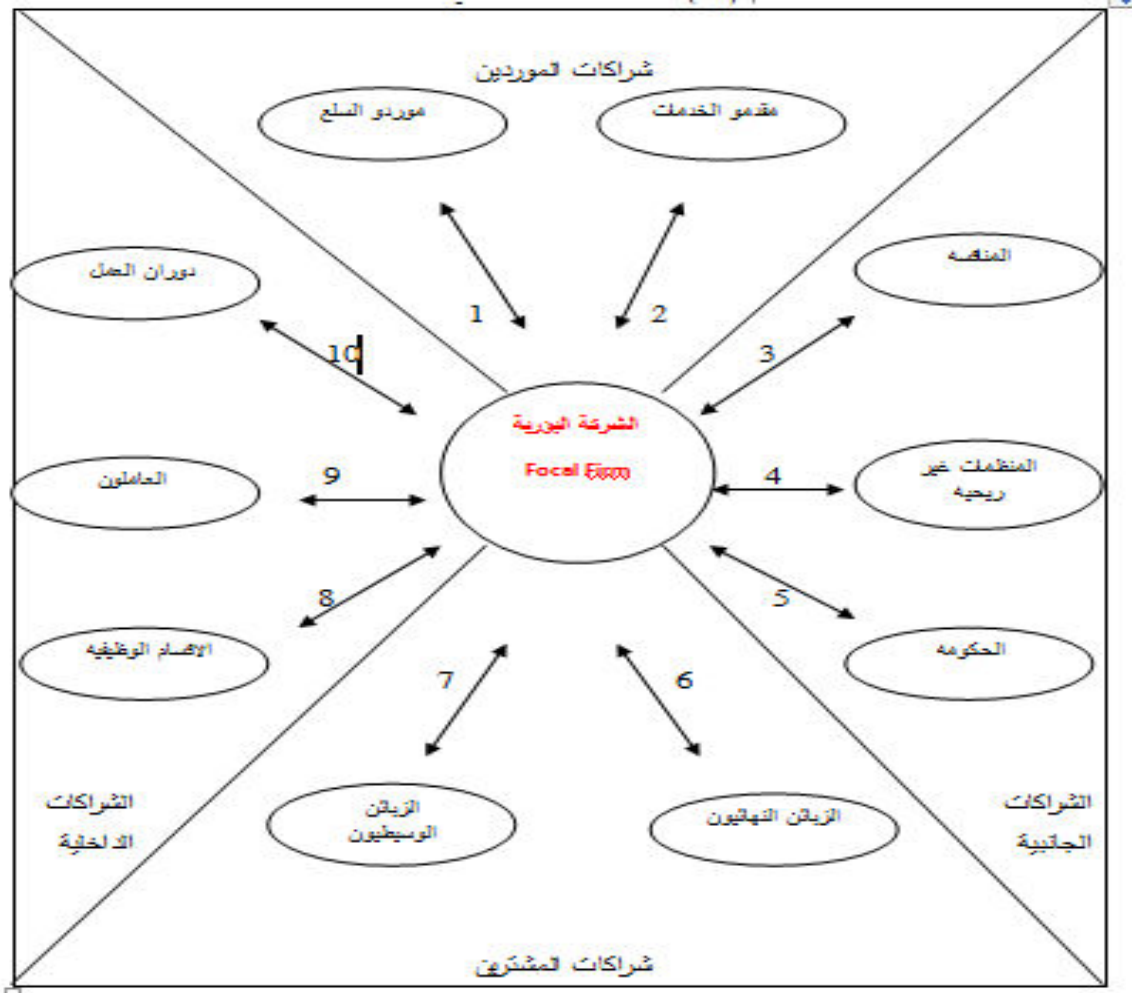
يوضح الشكل رقم (04) نموذج مفتاح التوسط المتغير (KMV) key Mediating Variable الذي يركز على علاقة التزام طرف واحد وثقته، ومن المفترض أن علاقة الإلتزام والثقة هي مفتاح العقود والموقع حيث توسط الأنواع ما بين خمسة أسبقيات مهمة مثلاً: (تكاليف إلغاء العلاقة، علاقة الفوائد، القيم،

(1) . درمان سليمان الصادق، مرجع سبق ذكره، ص69.بتصرف

الاتصالات، والتصرف ذات المصلحة الخاصة.) وخمسة مدخولات مثلا (الوضع، النزعة للرحيل، التعاون ، الصراع الوظيفي وعدم الأكّد في عمل القرار).⁽¹⁾

4.3.4. نموذج Morgan & Hunts :

الشكل رقم (06): تبادلات العلاقات في التسويق بالعلاقات



المصدر: درمان سليمان الصادق، (2012): التسويق المعرفي، طبعة 1، الأردن: دار الكنوز، المعرفة للنشر و التوزيع ،

ص 69.

يظهر الشكل رقم (05) نموذج Morgan & Hunts ويمثل هذا النموذج (وظائف جديدة، علاقات شركات، والحقائق البيئية) ، ومن أولويات هذا النموذج أولاً يجب صياغة الشراكة مع المجهزين (البضائع والخدمات)، والإتصال المفيد مع الشركاء لا يمكن تجنبه مثل (المنافسين، المؤسسات عديمة الفائدة و المنظمات

(1) . درمان سليمان الصادق، مرجع سبق ذكره، ص 69. يتصرف

الحكومية)، ويمثل الاتجاه الثالث في الشكل الزبون، التأكيد هنا على أن المشتري هو أهم هدف و يجب أن يقدم في نهاية السلسلة بعد الشراكة الداخلية التي يجب مراعاتها خلال العمل.⁽¹⁾

المطلب 05: آليات تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات:

إن أي برنامج لتطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات بطريقة صحيحة لابد وأن يبدأ بطرح الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالعلاقة مع العملاء؟
 - ماهي أسس ومقومات هذه العلاقة؟
 - من هو العميل الذي يجب أن تبني معهم مثل هذه العلاقة؟
 - كيف يقيس ويقيم العميل هذه العلاقة؟
 - كيف تدعم وتعزز العلاقة مع هؤلاء العملاء؟
 - كيف تطور ادارة متخصصة ناجحة وفعالة في إدارة العلاقة مع العملاء؟
- وهذا يتطلب إتباع الآليات والخطوات التالية :

1.5. القياس :

القيام بقياس واقعي لمدى قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بالعملاء ، ويتم ذلك من خلال:

- تعريف العميل المتسرب ،وتحديد نسبة التسرب من العملاء.
- تحديد تأثير نسبة التسرب هذه على معدلات الربح الحقيقي للمؤسسة.
- إعادة النظر في سياسة التعامل مع العملاء.
- تقييم معايير الخدمة المقدمة للعملاء.

2.5. الإدارة:

تطوير وتنفيذ برامج تسويقية خاصة بالاحتفاظ بالعملاء والتقليل من معدلات التسرب، ودراسة أسباب التسرب والاستفادة منها .ويتم ذلك من خلال:

- إعداد برامج لإعادة العملاء المتسربين.
- إعداد برامج للتعامل مع الشكاوي.
- وضع معايير للأداء ولجودة الخدمات والسلع المقدمة .
- تقديم برامج التدريب اللازمة للعاملين للتعامل مع العملاء.

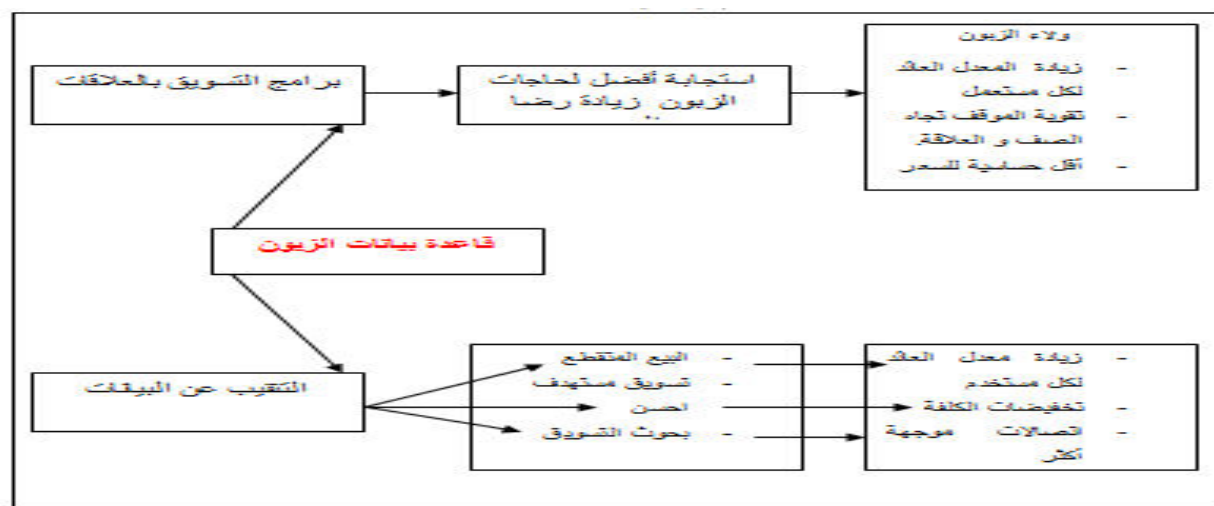
(1) . درمان سليمان الصادق، مرجع سبق ذكره، ص69. بتصرف

3.5. التعظيم :

تدريب العاملين على كيفية أداء العمل بطريقة صحيحة تتناسب مع إحتياجات العملاء و تساعد على التعامل معهم، إضافة إلى تفعيل برامج التعامل مع شكاوي العملاء وصولاً إلى أفضل النتائج التي تؤدي إلى تعظيم إدراك العملاء للقيمة المضافة التي يحصلون عليها، وكذلك العمل على تطوير برامج مكافأة الشراء المتكرر (1) .
وخلال التطبيق لابد من إدراك ومراعاة النقاط التالية :

- القيام بما يريده العملاء والمستهلكين المستهدفين وليس ما تريده المؤسسة لأن حجر الأساس في بناء إستراتيجية ناجحة للتسويق بالعلاقات هو تحديد وفهم ما يريده العملاء.
- إدراك أن ما تقدمه المؤسسة للعملاء ليس هو الخيار الوحيد أمامهم، إنما هناك بدائل أخرى منافسة.
- الاحتفاظ بمستوى من التواصل الدائم مع العملاء، من خلال وسائل وقنوات الإتصال المباشر المختلفة، مثل النشرات الدورية، الأنترنت، اللقاءات الدورية مع العملاء، الأنشطة التفاعلية مع المجتمع والعملاء، وهذا التواصل يحقق التعزيز الإيجابي للعملاء وهو أحد مقومات التسويق بالعلاقات.
- أن تضع المؤسسة نفسها في موقع الخبير في اختصاصها بالنسبة للعملاء دون الضغط عليهم بشدة نحو قبول منتجات المؤسسة وخدماتها، وإنما إخبار العملاء إلى أي مدى ممكن أن تساعدكم على إشباع حاجاتهم وحل مشاكلهم.(2)

الشكل رقم (07) : عمل التسويق بالعلاقات



المصدر: درمان سليمان الصادق،(2012): التسويق المعرفي، طبعة 1، الأردن: دار الكنوز للنشر و التوزيع، المعرفة، ص 69

(1). الطائي يوسف و العبادي هاشم،(2009): إدارة علاقات الزبون، طبعة 1، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، ص 48.

(2) . درمان سليمان الصادق، مرجع سبق ذكره، ص 67.

من خلال متابعة الشكل السابق الذي يوضح كيف يعمل التسويق بالعلاقات، نلاحظ أن بناء العلاقات مع الزبون يعتمد على تطور المؤسسة من قاعدة بيانات عن زبائنهم المستهدفين، الذي يزيد من مستوى الإشباع لديهم، مما يؤدي إلي بناء الولاء لديهم، وهذا يحقق زيادة في العائدات المتأتية من كل زبون، وبناء اتجاهات ايجابية لدى الزبائن حول المؤسسة ومنتجاتها فضلا عن انخفاض حساسية الزبائن للسعر، و لكن هذا يعتمد على نوع السلعة وحالة الشراء من حيث كونها أقل أو أكثر.

كما أن التنقيب على البيانات يساعد على خلق و بناء قاعدة بيانات داعمة لنظام التسويق بالعلاقات، من خلال التعرف وفهم حاجات الزبائن ورغباتهم، مما يزيد من فعالية عملية الإستهداف للزبائن، وحل مشاكلهم عن طريق تقديم المنافع المطلوبة والإحتفاظ بهم مما يحقق الربح للمؤسسة .⁽¹⁾

المطلب 06: نظام التسويق بالعلاقات وخطواته وبرامجه

من أجل جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتقوية العلاقة معهم من خلال الخدمات المختلفة التي توفرها المؤسسة يتم إتباع مجموعة من الخطوات والبرامج التي تدعم نظام التسويق بالعلاقات.

1.6. خطوات نظام التسويق بالعلاقات

يتضمن التسويق بالعلاقات المتطور ثلاث خطوات أساسية هي:

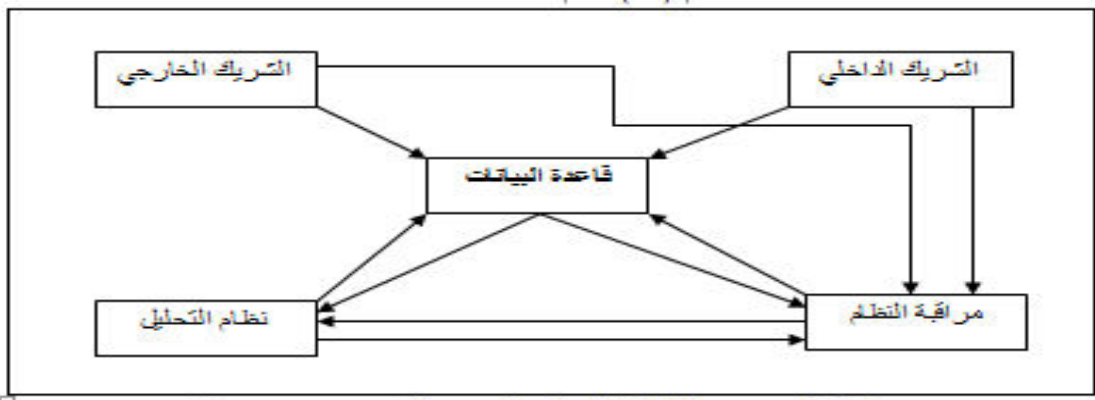
أ. العمل بقاعدة البيانات للتعرف على خصائص الزبون

ب. تحليل البرامج الخاصة بالزبون.

ج. مراقبة النتائج من برامج التسويق.

والشكل رقم (13) يبين المخطط الإنسيابي لنظام التسويق بالعلاقات المتطور.

الشكل رقم (08): نظام التسويق بالعلاقات المتطور.



المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد(2009):التسويق المعاصر، مصر: جامعة المنصورة، ص 367.

(1) . درمان سليمان الصادق، مرجع سبق ذكره، ص69.بتصرف

حيث أن تكلفة الزبون الجديد والفائدة الموجودة التي تجمع بمساعدة نظام المراقبة المتطورة (المنتج، الخدمة) تختار بالقيمة المضافة والتي تأتي من العلاقة ذات الأمد الطويل، تبني علاقة المشتري والبائع القوية بالتسويق بالعلاقات وهي المكون الحرج (B2B)، السبب الرئيسي لعلاقة (B2B) هي تقليل الخطر وزيادة الفائدة. هذه الأنواع من الشراكة في تلك الأسواق هي قاعدة التسويق بعلاقات الشراكة وهي الإدماج لإثنين أو أكثر من الشركات التي تساعد أحدهما الآخر في تنفيذ الهدف المشترك. وهناك أربعة أنواع رئيسية للشراكة في (B2B) في السوق وهي:

- المشتري.
- البائع.
- الشريك الداخلي.
- الشريك الخارجي.

حيث تتخذ عملية إقامة برامج التسويق بالعلاقة في أي من المؤسسات مجموعة من الخطوات، هي:

- تشخيص الزبائن الرئيسيين الذين يستحقون إقامة العلاقة معهم: يجب إختيار أفضل الزبائن وتوجيههم نحو إدارة علاقات قوية.

- تحديد مدير علاقات يمتلك المهارة لكل زبون رئيس: لابد أن يتلقى البائع الذي يقدم خدمات للزبون تدريباً في إقامة العلاقة، أو أن يتم استبداله بشخص آخر أكثر مهارة منه في إدارة العلاقات، ولابد أن يمتلك مدير العلاقات سمات من شأنها أن تجذب الزبون.

- تقديم وصف واضح لعمل المدراء: يجب وصف علاقاتهم وأهدافهم ومسؤولياتهم ومعايير التقسيم، كما يجب إعطاء كل مدير عدداً من العلاقات للتعامل معها وإدارتها.

- أن تكون لمدير العلاقات خطط سنوية وبعيدة المدى للعلاقات مع الزبون: إذ لابد من وضع خطط وأهداف وإستراتيجيات بعيدة المدى للعلاقات مع الزبائن.

- تعيين مدير آخر لمراقبة مدراء العلاقات: ويقوم بتطوير أوصاف العمل ووضع معايير للتقييم ومصادر معينة للدعم من أجل زيادة فاعلية مدير العلاقات. (1)

2.6. برامج التسويق بالعلاقات

كما يشير (Parvatiyar & Shett 1998) إلى وجود ثلاثة أنواع من برامج التسويق بالعلاقات، وهي:

1.2.6. برامج تسويق التواصل Continuity Marketing:

(1). طلعت أسعد عبد الحميد، (2009): التسويق المعاصر، مصر: جامعة المنصورة، ص 367.

تهدف هذه البرامج إلى الإحتفاظ بالزبائن وزيادة ولائهم، فالنسبة للمستهلكين في أسواق الجملة تتخذ هذه البرامج عادة شكل بطاقة الولاء والعضوية، حيث يكافئ غالبا المستهلكون على عضويتهم وولائهم مع الموزعين، وقد تقرب هذه المكافأة من الخدمات ذات الإمتياز إلى نقاط التطور والخصم. وبالنسبة لزبائن الموزعين تكون برامج تسويق التواصل على شكل برامج سد النواقص المستمرة التي تقرب من برامج إدارة المخزون في الوقت المناسب إلى المبادرات الكفوءة للاستجابة للمستهلكين والتي تتضمن المعالجة الإلكترونية للطلب وتخطيط موارد المواد. إن الأساس المنطقي لبرامج تسويق التواصل هو الإحتفاظ بالزبائن وزيادة الولاء خلال الخدمات الخاصة بعيدة الأمد التي لها إمكانية القيمة المتبادلة من خلال معرفة بعضهم البعض.

2.2.6. برامج التسويق الفردي One-to-One Marketing :

يعتمد مدخل التسويق الفردي على مفهوم التسويق المعتمد على الحساب (Account Based Marketing) وتهدف مثل هذه البرامج إلى تلبية حاجة الزبون بشكل متميز ومنفرد، وتعد البيانات الفردية عن الزبائن مصدرا للمعلومات بكلفة منخفضة بسبب التطور السريع في تقانة المعلومات وبسبب توافر قواعد للبيانات، وعن طريق إستخدام قاعدة البيانات من خلال الأنترنت عن تفاعلات الزبون المنفرد.

وغالبا ما تتطلب مثل هذه البرامج توزيعا مكثفا للموارد والتخطيط المشترك مع الزبائن، و تتخذ برامج الحسابات الأساسية المنفذة للزبائن المحليين ذوي المواقع المتعددة شكل برامج إدارة الحسابات المحلية أو بالنسبة للزبائن ذوي العمليات العالمية، تصبح برامج عالية لإدارة الحسابات.

3.2.6. برامج الشراكة Partnering Programs :

إن النوع الثالث من برامج التسويق بالعلاقات هي علاقات الشراكة بين الزبائن والموزعين لخدمة احتياجات المستخدم النهائي، وفي أسواق الجملة، وهناك نوعان شائعان من برامج الشراكة:

• العلامة التجارية المشتركة Co-Branding

• شراكة الألفة (ال جذب) Affinity Partnering

في العلامة التجارية المشتركة يدمج مسوقان موردهما و مهارتهما لتقديم خدمات و منتجات متطورة إلى زبائن سوق الجملة، و لكن نجد أن برامج شراكة الألفة مشابه للعلامة التجارية المشتركة باستثناء أن الموزعين لا يبتكرون علامة تجارية جديدة، أو بالأحرى أنهم يستخدمون إستراتيجيات العلاقة أو الصداقة⁽¹⁾.

(1) . طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 368_370. بتصرف

المطلب 07: علاقة مفهوم التسويق بالعلاقات بإدارة العلاقة مع الزبون:

مستويات التسويق بالعلاقات في ضوء العلاقة مع العملاء :

تنقسم مستويات تسويق العلاقات في ضوء العلاقة مع العملاء إلى خمسة مستويات، وهي كمايلي:

○ العلاقة الأولية أو الأساسية: وفيها يقوم رجل البيع ببيع المنتج فقط، ولا يقوم بالإتصال بالمستهلك بعد إتمام العملية البيعية.

○ العلاقة القائمة على ردود الأفعال: وفيها يقوم رجل البيع ببيع المنتج، و لكنه يشجع العميل على الإتصال به في حالة وجود أي شكوى منه تتعلق بالمنتج.

○ العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة: وفيها يقوم رجل البيع بالإتصال تليفونيا بالعميل بعد فترة من عملية البيع، بهدف التعرف على مدى رضائه عن المنتج، والإقتراحات، والتحسينات التي يوصي المؤسسة للقيام بها على المنتج.

○ إستمرارية الإتصال بعد البيع: وفيها تقوم المؤسسة بالإتصال بالعميل من وقت لآخر، بهدف الحصول على مقترحاته الخاصة بتحسين المنتجات و الخدمات الحالية، أو تطوير المنتجات و الخدمات.

○ المشاركة، وفيها تعمل المؤسسة بصورة مستمرة مع العملاء، لإكتشاف الأساليب التي تمكنهم من إستخدام المنتج بصورة أفضل و الوصول إلى قيم أفضل. (2)

يعتبر كل من مفهوم التسويق بالعلاقات ومفهوم إدارة العلاقة مع الزبون نشاطين مكملين لبعضهما البعض، تربطهما علاقة وطيدة، حيث يكتمل كل منهما بوجود الآخر.

إن كل من المصطلحان التسويق بالعلاقات أو إدارة العلاقة مع الزبون يسمحان بتوضيح العلاقات المتبادلة التي تنشأ بينهما وتتطور مع مرور الزمن، إذ تركز إدارة علاقات الزبائن على توطيد والحفاظ على علاقات تبادلية تعاونية، و تهتم بتطوير والحفاظ على كل الإستثمارات التي يتعلق بتعظيم ربحية العلاقات مع الزبائن، والتي تتغير مع استمرار التعاملات بين المؤسسة وزبائنها من حين لآخر، كما أن إدارة علاقات الزبائن موجهة بشكل استراتيجي تهتم بإيجاد إستراتيجية مثلى للعلاقات مع الزبائن، بينما التسويق بالعلاقات يركز على المهام المطلوبة لبناء والحفاظ على التبادل المستند إلى العلاقات الموجودة بين المؤسسة وزبائنها. (2)

(1). أبو رمان و سعد، (2005): فعالية استراتيجية التسويق بالعلاقات في بناء الولاء للزبائن في المنظمات الفندقية، مجلة مؤتة،

مجلد 20، عدد 4، ص 209. بتصرف

(2). Zablah Alex. R, (2004):An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon, Industrial Marketing Management, Vol 33, p: 480.

إن من أوجه أنشطة التسويق بالعلاقات، تلك الأنشطة التي تمارس في السوق عن طريق الإتصال الفعال والمباشر مع الزبائن، ولن يكون هذا الإتصال فعال إلا من خلال إقامة حوار مباشر وصريح ودائم مع كل زبون من الزبائن، وحتى يكون هناك حوار وإتصال فعال لابد من وجود آلية تطبيق وسائل الإتصال بشكل جيد، وهذه الآلية تتمثل في مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون، الذي يصب جل إهتمامه في مصلحة الزبون ومعرفة حاجاته ورغباته وكيفية التعامل معه بعلاقة تمتاز بالخصوصية والحوار الهادف بين المؤسسة من جهة والزبون من جهة أخرى. و من هنا يمكن إعتبار مفهوم إدارة علاقات الزبون آلية لتنفيذ و تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات على نحو يسعى لتطوير و تعزيز العلاقات مع هؤلاء العملاء، و العمل على خلق الرضا والولاء عندهم.⁽¹⁾

(1). محمود يوسف ياسين،(2010):واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء، رسالة لنيل شهادة الماجستير،كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة اليرموك،فلسطين،،ص57. بتصرف

المبحث الثاني: إدارة العلاقة مع الزبون

في ظل التطورات والتغيرات التي شهدها العالم واشتداد المنافسة والإتجاه نحو اقتصاد المعرفة وفي ظل الكثير من المعطيات أخذ التسويق أهمية قصوى ومهمة على مستوى المؤسسات، إذ بدون تسويق فعال لا يمكن للمؤسسة تحقيق رسالتها وأهدافها، حيث يعتبر الزبائن بالنسبة للمؤسسة مركز إهتمام، فهي تستقي منهم الموصفات التي تحولها إلى مقاييس أو معايير تنتج وفقها، ولهذا تتسابق المؤسسات بالظفر بأكبر عدد من الزبائن الحاليين والمرتقبين مع بذل الجهد في الحفاظ على زبائن الحاليين ويتحقق ذلك بما يسمى إدارة علاقات الزبون.

ويعتبر الزبون بالنسبة للمؤسسة مركز إهتمام، فهي تأخذ منهم الموصفات التي تحولها إلى مقاييس أو معايير تنتج وفقها، لهذا تقوم العديد من المؤسسات الآن بالتركيز على فلسفة إدارة العلاقة مع الزبون، بغرض الحصول على معلومات تفصيلية عن الزبائن، وإعطائها الإهتمام والعناية الكاملة بالشكل الذي من شأنه في النهاية تعظيم ولاء الزبون للمؤسسة ومنتجاتها.

المطلب 01: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون:

للتعرف أكثر على مفهوم إدارة علاقات الزبون وخصائصها تطرقنا إليها من خلال عدة نقاط.

1.1. نشأة إدارة علاقات الزبون:

"يعود تاريخ نشوء إدارة علاقات الزبون إلى عصر ما قبل الصناعة، نتيجة التفاعل بين المزارعين وزبائنهم، ففي القرن الثامن عشر الذي سمي بعصر الثورة الصناعية كانت الآلة وما يرتبط من سعي المؤسسات آنذاك لإنتاج منتجات متميزة في خصائصها، بالإضافة للتميز في أداء العمليات الذي أدى إلى التوصل لتلك المنتجات بأدنى تكلفة، كل ذلك كان بسبب تركيز رؤية المؤسسة على النظام التشغيلي وإعطائه الأولوية القصوى في عملها، وهذا ما يطلق عليه بإستراتيجية دفع التكنولوجيا.

وفي نهاية القرن العشرين الذي أسسه اقتصاديات المعرفة، ومع إحترام المنافسة بين المؤسسات تحولت الرؤية إلى الزبون، إذ أصبح هدفها الأساسي هو كيفية الوصول إليه وإقامة علاقات تفاعلية وقوية معه، فيقوم هو بتحديد حاجاته ورغباته أولاً، ومن ثم تقوم المؤسسة بالعمل على إشباع الحاجات والرغبات من خلال ترجمتها إلى منتجات جديدة.⁽¹⁾

(1) . يوسف حليم الطائي و هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره ،ص12.

وبذلك أصبح التفوق يعتمد على التنافس بين المؤسسات على أساس من تستطيع تلبية هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل، وفي هذه المرحلة المبكرة كان على المؤسسة أن تتبع الزبون فيما يسمي بإستراتيجية السوق ولذلك توج هذا التطور الكبير بالمفاهيم الجديدة التي أصبحت أساس الترابط الفعال والعلاقات القوية مع الزبون، بهدف الحصول على رضاه وكسب ولائه، وتحقيق قيمة له مدى الحياة، بعد أن تحول الزبون من كونه خصما لثقافة المؤسسة القائمة على (الربح - خسارة) إلى شريك في ثقافتها القائمة على (ربح - ربح) ومن طرف خارجي إلى جزء من عائلة المؤسسة⁽¹⁾.

"وفي العقد الأخير ظهرت إدارة علاقات الزبون لتعكس الدور المركزي للزبون في الموقع الإستراتيجي للمؤسسة، فهي تحيط بكل الإجراءات التنظيمية لإنجاز فهم الزبون واستغلال هذه المعرفة في المجال التسويقي"⁽²⁾. والجدول التالي يبين تطور إدارة علاقات الزبون:

الجدول رقم (04):تطور إدارة علاقات الزبون

سابقا	حاليا
كان بإمكان مزودي السلع غير الملموسة أي المعلومات والبرمجيات والموسيقى والترفيه والخدمات أن يجنوا هوامش ربح كبيرة نظرا للتكلفة المنخفضة للسلع المباعة بعد إنتاج أول سلعة.	يطالب الزبائن بحرية تشارك وإعادة استخدام السلع الرقمية، ودفع ثمنها مرة واحدة هذا إن حدث ثم تغيير المادة الأصلية وتوزيعها وإعادة تشكيل الغرض منها.
كانت البنوك والسماسرة وشركات التأمين تعتمد على عدم رغبة الزبائن في التغيير، فقد كانت تكاليف التحول مرتفعة لنقل الحسابات من مؤسسة إلى أخرى	يمكن لزبائن سهولة نقل سجلاتهم المالية وعلاقاتهم.
كان يمكن لأسعار السلع والخدمات أن تتباين بشكل كبير من بلد إلى آخر، وكان التسعير معقدا جدا لاسيما بين المؤسسات مع بعضها البعض لدرجة كان يصعب معها مقارنة التكاليف الحقيقية لممارسة التجارة مع شركة وأخرى.	التسعير أكثر شفافية بكثير، والزبائن يطالبون بأسعار متساوية حول المعمورة، وهم الآن يمتلكون معلومات أكثر بكثير تحت تصرفهم تسمح لهم بمقارنة الأسعار، وفي كثير من الصناعات نجد أن الزبائن يملون فعلا الأسعار على مورديهم.
كان يمكن للمصنعين أن يمتلكوا مجرد كلام عن تصميم وتهيئة المنتجات للزبائن.	المصنعون لديهم الأدوات اللازمة لجعل تصنيع المنتجات على حسب الطلب اقتصاديا وعمليا، والزبائن يعبرون عن أرائهم بالرحيل والتوافد على الموردين الذين يقدمون لهم منتجات أو خدمات حسب الطلب.

(1) . يوسف حجي الطائي و هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره ،ص12.

(2) . إحسان دهش جلاب، هاشم فوزي دباس العبادي،(2010): التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، الطبعة 1، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص 695.

لم يكن للمرء أن يدخل الأسواق الإلكترونية عبر الأنترنت حيث يمكن للمشتريين والبائعين لقاء أحدهم الآخر مباشر لإتمام المعاملات التجارية.	توجد تلك الأسواق الإلكترونية مع وجود مشروعات لبناء الزبائن وسجلات طبية وترتيبات أنظمة قوائم سلع كلها أو بعضها في قلب الأسواق، إن مشروعات الزبائن وعملياتهم وحاجاتهم هي الآن المغناطيس الذي يجذب الموردين نحو المنافسة والتعاون في ساحات الأسواق الإلكترونية الديناميكية.
--	--

المصدر: إحسان دهش جلاب، هاشم فوزي دباس العبادي، (2010): التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، الطبعة 1، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص 695.

1.1.1. الأسباب التي أدت إلى قيام إدارة علاقات العملاء:

إدارة علاقات العملاء تهدف إلى اكتساب والمحافظة على العملاء المربحين ببداية العلاقات مع العملاء المربحين وتطويرها وهناك عدة اتجاهات أدت إلى قيام إدارة علاقات العملاء نذكرها فيما يلي:

○ التحول في الأعمال من التركيز على التسويق بالمعاملات إلى التسويق بالعلاقات:

تحول التسويق من التركيز على عدد وقيمة المعاملات التجارية إلى نمو وزيادة العلاقات المربحة مع أصحاب المصلحة. فالتسويق المبني على العلاقات ركز اهتمامه على بناء قيمة للعملاء بهدف المحافظة عليهم، وذلك بتوظيف الأموال في ما يتعلق بتطوير المنتجات لتخفيض تكلفة اكتساب العملاء. إن علاقات التسويق تنتج فوائد مميزة غير ملموسة فهي تسلط الضوء على الخدمة المقدمة للعملاء مما يشجع عملية التواصل معهم وينتج عن ذلك أن تتعلم الشركة أكثر عن احتياجات عملائها وتقوم بتوظيف هذه المعرفة في تطوير المنتجات والخدمات التي ستقدمها مستقبلاً، عليه فإن اللقاءات مع العملاء بعد اكتمال العملية التجارية يتم تسجيل تفاصيل مشتريات العميل للرجوع إليها.

○ النظرة للعملاء كأصول في الشركة:

هذه نظرة تركز على العلاقات أكثر من المبادلات والمعاملات الجارية، توضح نشوء النظرة إلى أن العملاء أصبحوا يمثلون أصولاً رئيسية للشركات والمؤسسات تتطلب إدارة العلاقات مع العملاء لكي يتم إدارتها بعناية وأن يتم تطويرها أكثر لتحسين فرص بقاء العملاء وربحياتهم⁽¹⁾.

وهذه تمثل إنحراف وتغير مميز للنظرة التقليدية التي ترى العملاء عبارة عن مجرد جمهور من المشتريين يحتاج فقط للدعاية والإعلان. إذ اعتبرت المؤسسة أن العملاء عبارة عن أصول فإنها ستسعى لتنمية هذه

(1) . محمد خوجلي محمد أحمد، (2015): إدارة علاقات العملاء و أثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، دراسة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ص 37. بتصرف

الأصول وبالتالي تحسين قيمتها وحصلتها في السوق، كما أن إدارة علاقات العملاء تحدد أغلب العملاء المربحين وتبني علاقات معهم وهذا يمثل إضافة لقيمة أصول المنشأة في المدى الطويل .

○ التنظيم من ناحية العمليات والمعاملات:

في ضوء المنافسة الحالية الشرسة في الأسواق من المهم والضروري أن يتم النظر للعملاء كأفراد أو كيانات لتكوين العلاقات معهم أكثر من النظر إليهم كأفراد يقومون بعمليات تجارية.

تقديم نظرة موحدة للعملاء يتطلب التنسيق الداخلي والتعاون بين أقسام الشركة وعدم الإهتمام كثيرا بالحدود الوظيفية ، يتسم التسويق التقليدي بأنه لا يتفاعل مع العملاء بصورة جيدة ويركز على عملية التسويق من ناحية وظيفية ضيقة .

○ استخدام المعلومات الاستباقية بدلاً عن معلومات ردود الفعل:

إدارة علاقات العملاء تحاول المحافظة على تحسين القوة التنافسية للشركة عبر إشباع احتياجات العملاء المستقبلية بصورة أفضل. مع نمو الثروة وإتساع الخيارات المقدمة أصبح العملاء يواجهون زيادة في الخيارات والبدائل الشخصية والانتقال من السوق الكلي إلى التخصص في التسويق وقد أدى ذلك إلى وفرة في أسواق البائعين.

أدت عوامل مثل قوة الاختيار والرفض وتمتع العملاء بنفوذ أكبر من نفوذ الشركات، إلى تقليل الولاء بالنسبة للعملاء وأصبح ولاؤهم للشركة التي تعد بتقديم خدمات ومنتجات مميزة، ثم بقي بذلك لزيادة رضا العملاء وتقليل سخطهم وعدم رضائهم على المؤسسات أن تعرف عملاءها وكذلك منافسيها أكثر من السابق واستخدام هذه المعرفة بشكل استباقي.

التحسن في المعرفة والأنشطة المشتركة داخل المؤسسة تعزز الوصول إلى المعلومة وكل ذلك يمثل أساس لخلق قيمة العميل، وتمثل عمليات خدمة العميل خصوصاً مراكز الاتصال بالعميل عمليات أساسية في علاقات رد الفعل مع العميل. وقد برهنت التجربة أن العملية الاستباقية مع العميل أكثر جدوى وفعالية من التعامل معه على أساس رد الفعل، استباق رد فعل العميل تدعم العمليات ولا تنتظر تسجيل شكاوي العملاء وتبحث بسرعة وتكشف عنها وتقوم بمعالجة المشكلات التي أدت إلى عدم رضائهم. تبحث مراكز الاتصال الاستباقي في العملاء المحتملين والحاليين والعملاء الساكنين وتقدم معلومات قيمة لإدارة المؤسسة وفرق إدارة العملاء⁽¹⁾.

○ الاستفادة من تقنية المعلومات لتعظيم قيمة المعلومة:

(1) محمد خوجلي محمد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 37_38.

الاستكشافات المدروسة بعمق عن معلومات العملاء أدت إلى تطوير علاقات العملاء، إذ يتطلب توظيف الأموال في إدارة علاقات العملاء بنية تحتية ضخمة من تقنية المعلومات ويبرر ذلك تخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح من تطبيق هذا النظام، فمعظم المؤسسات التي اختارت تخطيط موارد المؤسسة تلقائياً لتحسين الفعالية الداخلية رجعت إلى إدارة علاقات العملاء بصورة أفضل للاستجابة لاحتياجات العملاء بصورة فردية، بينما تخطيط إدارة الموارد توظف معلومات العميل والمعلومات الأخرى لتقليل التكاليف بتحسين الفعاليات الداخلية في عمليات المكاتب الخلفية المرتبطة بالتصنيع والتمويل .

تركز إدارة علاقات العملاء على استخدام معلومات العميل لتعزيز العائد والأرباح وذلك بزيادة الكفاءة الخارجية لأنشطة المكاتب الأمامية والتي تشمل: المبيعات، والتسويق، وخدمات العميل. إن مهارة وقدرة المؤسسة لاستكشاف قيمة المعلومات تعتمد على وجود بيئة داعمة لتتقنه المعلومات .

○ موازنة القيمة المتبادلة:

إدارة علاقات العملاء تعمل على إتران القيمة التبادلية بين القيمة التي تقدمها المؤسسة للعميل والقيمة المستخلصة من ذلك العميل وينظر لهذه القيمة من ثلاثة مكونات هي القيمة التي تقدمها الشركة للعميل (قيمة الخدمات المقدمة للعميل)، وتحديد القيمة التي تحصلت عليها الشركة من العميل، و إدارة القيمة التبادلية وذلك بتعظيم قيمة تعامل العملاء المرغوب فيهم مع الشركة مدى الحياة.

تبنى العلاقات لتقديم وخلق قيمة ممتازة للعملاء على أسس ثابتة ومستقرة، إن خلق التوازن المناسب بين القيمة المقدمة من الشركة لعملائها والقيمة المتحصلة من العملاء ومعرفة ما يمكن تغييره من الاحتياجات للعملاء باختلاف قطاعاتهم يمثل عنصراً مهماً في إدارة علاقات العملاء. إذ أن إعطاء العملاء قيمة أكبر عند ثبات أسعار السوق الحقيقية يكلف الشركة أكثر ولا يحقق أرباحاً مرضية أو مستقرة ، بالمقابل أخذ قيمة أكبر من العملاء من خلال تخفيض جودة المنتج أو تقليل مستوى الخدمة المقدمة للعملاء من المحتمل أن تؤدي إلى تسرب وارتداد العملاء عن التعامل مع المؤسسة .

○ تطور التسويق الفردي:

الوظيفة الأساسية للتسويق الاستراتيجي هي تحديد السوق المستهدف المناسب أو القطاع المستهدف في أسواق المستهلكين يتم تحديد هذه القطاعات بناءً على عدة عوامل مثل العمر، الجنس، النمط وأسلوب الحياة، في أسواق المؤسسات يتم تجزئة السوق على معايير تحتوي على قطاع الصناعة، حجم الشركة.(1)

(1) . محمد خوجلي محمد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 38_40.

بسبب ارتفاع حدة المنافسة في الأسواق وتجزئة السوق إلى وحدات متخصصة وصغيرة أصبحت المؤسسات تبحث عن حلول معينة لاحتياجاتها الضرورية، وعندما يتم تجزئة السوق على أساس العملاء كأفراد يتضح أن طبيعة التغيرات كبيرة جداً. فالتجزئة لا تعتمد على ذاكرة لا تتفاعل مع الشكاوى ، وكذلك لا تعتمد على مرجعية تجزئة أخرى ولكن العملاء كأفراد يقومون بكل ذلك، فطريقة التعامل الفردي مع العملاء تحاول تسخير كل هذه الأنشطة من أجل تطوير العلاقات المستمرة معهم ، و التسويق بنظام البيع الفردي هو شكل من أشكال التسويق الذي يحدث فيه حوار مباشر بين المؤسسة والعميل منفرداً أو في شكل مجموعات ذوي احتياجات متشابهة⁽¹⁾.

2.1. مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون:

إدارة العلاقة مع الزبائن CRM الذي هو مختصر للعبارة الانجليزية Customer Relationship Management ، هي منهجية لفهم سلوك الزبون والتأثير فيه من خلال التواصل معه، وهدفها الأساسي ربط علاقة خاصة مع كل عميل.

لقد تعددت المفاهيم واختلف الباحثون حول إعطاء مفهوم معين لإدارة علاقات الزبون ومن بينها ما يلي: أولاً هناك مدخلان أساسيان يتبعهما الباحثون لتحديد مفهوم إدارة علاقات الزبائن.⁽²⁾ هما:

○ مدخل تكنولوجيا المعلومات:

حيث عرفها Hamilton (2001) على أنها: "عملية تخزين وتحليل كميات ضخمة من بيانات تم الحصول عليها من اتصالات المبيعات ومراكز خدمات الزبائن، لإعطاء صورة واضحة ومفيدة عن سلوك الزبون، وللسماع بمعالجة الاختلافات المتنوعة في احتياجاتهم ومتطلباتهم".

○ المدخل التسويقي الاستراتيجي:

حيث عرفها Swift على أنها: "مفهوم جديد بدأ يغزو لغة التسويق، ويقصد به نظام جذب واكتساب العملاء المربحين والإحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم، عبر عملية طويلة الأجل تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة وإستراتيجيتها، لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المربحين فقط، وتقليل مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين"⁽³⁾

(1) . محمد خوجلي محمد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 40.

(2) . لما بسام الغصين، (2014): دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية في شركة فيوجن لخدمات الإنترنت و أنظمة الاتصالات، أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 36.

(3) . نزار عبد المجيد ورشيد البراوري، (2013): التسويق المبني على المعرفة، طبعة 1، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع، ص

يمكن القول أن المدخل الاستراتيجي هو المدخل الصحيح، إذ أن إدارة علاقات الزبائن ليست مجرد تطبيقات برمجية تتعلق مسؤوليتها بقسم تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة أو حتى في قسم التسويق فقط، بل هي إستراتيجية شاملة للمؤسسة تستخدم وتستثمر تكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهدافها، فالتكنولوجيا هي جزء من إدارة علاقة الزبون و ليس كل شيء.⁽¹⁾

وهذا ما أكد عليه كوتلر(1997) حين عرف إدارة علاقات الزبائن على أنها: " عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة، والمتعلقة بكل زبون على حدا، وكذا الإدارة بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبون، هذا كله من أجل تحقيق الاحتفاظ بولاء الزبون للمؤسسة." ⁽²⁾

كما يعرفها Edelstein على أنها كل تفاعلات الزبون من خلال استخدام معلوماته الحالية والمحتملة لأجل التفاعل بفاعلية أكبر معه في جميع مراحل العلاقة المتمثلة بمرحلة اكتساب الزبون؛ مرحلة زيادة قيمة الزبون؛ مرحلة الاحتفاظ بالزبون.⁽³⁾

وتعرف كذلك على أنها " تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات بهدف إشباع حاجات كل زبون بصفة فردية، من خلال الارتكاز على ما يقوله الزبون وما تعرفه المؤسسة عنه." ⁽⁴⁾

وبدور الباحثة تعرف إدارة علاقات الزبائن على أنها: تقنية أو وسيلة أو إستراتيجية شاملة للتقرب أكثر من العميل وإشباع حاجاته ورغباته وبالتالي إستهداف الزبائن المربحين أكثر من غيرهم، من خلال الاتصالات الفعالة بهم وتحليل بياناتهم، وذلك لزيادة ولائهم وربحياتهم إذ تعتبر وسيلة لتطبيق ما جاء به مفهوم التسويق بالعلاقات من أجل تحقيق ميزة تنافسية تكسبها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى." ⁽⁵⁾

3.1. أهمية و أهداف إدارة العلاقة مع الزبون

كما تكمن أهمية وأهداف إدارة العلاقة مع الزبون في عدة عناصر :

تكتسب إدارة علاقات الزبون أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها حيث تبين الأدبيات التسويقية أن هناك مجموعة من النقاط التي تعبر عن أهمية إدارة علاقات الزبون من وجهة نظر بعض الباحثين وهي على النحو التالي:

(1) . نزار عبد المجيد ورشيد البراوري، مرجع سبق ذكره، ص 147.

(2). كوتلر و كاري ترجمة د. سرور علي إبراهيم سرور (2009): أساسيات التسويق، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، ص 109.

(3). فليب كوتلرو جاري أمسترونج، تعريب سرور علي إبراهيم سرور وآخرون، (2011): أساليب التسويق، الطبعة 1، الرياض: دار المريخ للنشر و التوزيع، ، ص25. بتصرف.

(4) . إياد عبد الفتاح النسور وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير، (2014): قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة 1، عمان، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ص321.

- يعتبر مفهوم إدارة علاقات الزبون متطلباً أساسياً في عصر التسويق الحديث، وأحد الإتجاهات التي تدعو إليها منظمات الأعمال بشكل مستمر .
- يساعد مفهوم إدارة علاقات الزبون المؤسسة على الحفاظ بالزبائن ،والإتصال بهم بشكل فعال عن طريق قنوات اتصالية معينة على نحو يحقق التكامل بين المؤسسة والزبائن .
- تحسين فاعلية التسويق واستخدام الوقت الحقيقي للجهود الترويجية وخلق الحوافز للعملاء وبناء العلامة التجارية و تعزيز ولاء العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد.
- يعتبر مفهوم إدارة علاقات الزبون من المفاهيم الحديثة والتي أصبح وجودها في المؤسسة ضروري و أساسي.
- وقت أسرع لتطوير وتسويق المنتج (دورة التسويق).
- تعمل على تسهيل تعقب فاعلية الحملة الإعلانية.
- تحقيق توازن فعال وتفاعلي بين توظيفات الشركة المقبلة وتوجهاتها الإنتاجية والخدمية وبين تحقيق رضا وحاجات الزبون بهدف تعظيم الربح⁽¹⁾ .
- تصنف المؤسسات المنافسة على أساس خدمة الزبائن وليس الأسعار وبالتالي تحقيق تكامل أفضل للنشاطات التسويقية والخدمية والمبيعات.
- توفير معلومات ومدخلات لبحوث التسويق وللخطة الاستراتيجية من خلال دراسة ميول العملاء وتوجهاتهم ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية.
- استخدام معلومات العميل لتحسين الأداء المستمر والتعلم من عمليات النجاح والإخفاق .
- التواصل المستمر مع الزبون وتحديد نشاطات المؤسسة ذات القيمة بالنسبة له، وإعطاء أهمية للموظفين والزبائن في المؤسسات الخدمية، وبالتالي فعلاقة الزبون بالموظف هي جزء أساسي من علاقة الزبائن بالمؤسسة ككل، وتسهيل التعامل بين كل من الزبائن والموظفين وتطوير العلاقة بينهم.⁽²⁾
- تقليل تكاليف الإعلان من خلال التركيز على حاجات الزبائن وتسهيل استهداف الزبائن المهمين بالإضافة لتفعيل كلمة الفم؛ إذ أن العملاء الموليين هم وسيلة جيدة للترويج عن طريق كلمة الفم والتي بدورها تعتبر وسيلة فعالة ومهمة لاستقطاب زبائن جدد.⁽³⁾

(1). نزار عبد المجيد رشيد البراوري، مرجع سبق ذكره، 153. بتصرف

(2). لما بسام الغصين، مرجع سبق ذكره، ص 37. بتصرف

(3). في كوما رو ويرنر ريناتز، تعريب سرور على إبراهيم سرور وآخرون، (2010): إدارة علاقات العميل، مدخل قاعدة البيانات، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، ص 52 .

وهناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أي مؤسسة من خلال إدارة علاقات الزبون وهذه الأهداف هي :

• رضا الزبون:

يعرف رضا الزبون على أنه درجة إدراك الزبون مدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلبي احتياجاته ورغباته.⁽¹⁾

إذ عرفه كوتلر على أنه : "الشعور الزبون بالفرحة أو خيبة الأمل الناتجة عند مقارنة أداء المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون".

"فحسب رأي الباحثة يعتبر رضا الزبون النتيجة أو الهدف التي تسعى المؤسسة جاهدة لتحقيقه، من أجل توثيق العلاقة بينها وبين الزبون فهو يعبر على درجة تقبل الزبون للخدمات و المنتجات المقدمة له، سواء كان برد فعل إيجابي من قبل الزبون وبالتالي درجة التقبل تكون عالية أو رد فعل سلبي حيث درجة تقبل الزبون لعروض المؤسسة تكون منخفضة جدا أو تكاد تكون منعدمة، كما يمكن حصره في موافقة أو عدم موافقة الزبون لعروض المؤسسة".

"حيث يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في سياسة أية مؤسسة ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها وتكمن هذه الأهمية في ما إذا كان الزبون راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة فإن قراره بالعودة إليها يكون سريعا، فرضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة سيقبل من احتمال توجه الزبون إلى مؤسسات أخرى أو منافسة.

إن المؤسسة التي تهتم برضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولاسيما فيما يخص المنافسة السعرية، إذ يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود المؤسسة إلى تطوير خدماتها المقدمة إلى المستهلك".⁽²⁾

• ولاء العملاء

(1). Vahid Pezeshki, (2009):Three Dimensional Modelling of Customer Satisfaction, Retention and Loyalty for Measuring Quality of Service , A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy by, School of Engineering and Design, Brunel University,London ,P09.

(2) . مزيان عبد القادر، (2012): أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، أطروحة ماجيستر في التسيير الدلي للمؤسسات ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 99.

يعد سلوك الولاء أحد السلوكيات المترتبة عن الرضا وهو يتميز بأنه التزام عميق بتكرار الشراء أو إعادة التعامل على الدوام مع المنتج المفضل في المستقبل ، على الرغم من الظروف المتغيرة كأنشطة التسويق مع الآثار المحتملة كافية لإحداث تغيير في سلوك المستهلك.

ويظهر الولاء حليا من خلال دراسة العلاقة ما بين الزبون و المؤسسة. ففي البداية يكون الزبون المحتمل، أي من المحتمل أن يقوم هذا الشخص بعملية شراء والمؤسسة تؤهل أو لا تؤهل الزبون المحتمل إلى زبون مرتقب وفقا لقدرات، كما تشجع كل زبون مرتقب ليقوم بأول عملية شراء التي تضي عليه صفة الزبون الجديد ويتواصل تشجيعها له ليعيد الشراء مرات متعددة وبالتالي يصبح زبون مكرر لعملية الشراء. وعادة ما ينقسم الزبائن في بعض الأحيان إلى ثلاث طبقات وفقاً لنموذج ولاء الزبون الذي قدمه وهذه الطبقات هي:

- قاعدة ولاء قوية :الزبائن الذين لهم ولاء لنفس علامة الشراء في كل وقت.
 - قاعدة ولاء معتدل:الزبائن الذين لديهم ولاء لعلامتين أو أكثر.
 - متغيرو الولاء : من علامة مفضلة واحدة إلى أخرى.
 - ومن الواضح بأن هنالك علاقة طردية بين الولاء والرضا أي بمعنى آخر كلما كان الولاء عالي لماركة معينة هذا دليل على الرضا التام لدى الزبون عن هذا المنتج⁽¹⁾.
- ""وحسب رأي الباحثة يعرف الولاء على أنه تكرار الزبون لعملية شراء نفس المنتج أو نفس العلامة أو التردد المتكرر على المؤسسة لتلقي نفس الخدمة المقدمة له إذ أن بعد شعور الزبون برضا والموافقة أو درجة تقبله لمنتجات المؤسسة تكون عالية يمكن أن تخلق لديه صفة الولاء لعروض المؤسسة.""

• قيمة العميل :

ليتسنى للمؤسسة تحقيق قيمة معينة للزبون، هنالك مجموعة من التعاريف الخاصة بقيمة العميل حيث عرفت على أنها ما يحصل عليه الزبون نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه فهي تمثل إجمالي المنفعة مطروحاً منها الكلف التي يتحملها الزبون عند اتخاذ قرار الشراء. وعرفت أيضاً أنها عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من السلعة أو الخدمة وبين تكلفة الحصول عليها.⁽²⁾

(1). علي رحال و الهام يحياوي،(2001):الجودة والسوق،جامعة باجي مختار، عنابة، مجلة الافاق ،الجزائر، عدد 5، ص46.

(2) . نزار عبد المجيد رشيد البراوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 249-283.

قام كوتلر بتقسيم قيمة الزبون إلى عنصرين هما:

○ **القيمة الكلية للزبون** : وهي حزمة من منافع الزبون التي يحصل عليها من المنتج وهذه تنقسم إلى الآتي:

■ **قيمة السلعة** : ويقصد بها الخصائص المادية للمنتج نفسه ويمكن أن تتضمن (الأداء، الفعالية، المطابقة، المتانة، الجمالية) وفي بعض الأحيان يطلق عليها تسمية أبعاد الجودة.

■ **قيمة الخدمة** : هنا لابد التميز في تقديم الخدمة ويمكن أن تتضمن (الحسابات والائتمان، تسهيلات الطلب، التسليم، التنصيب، خدمات ما بعد البيع، الضمان).

■ **القيمة الشخصي** : أصبح أفراد المؤسسة مصدراً مهماً لتحقيق التميز وبشكل خاص في التسويق الموجه نحو الخدمة والجودة العالية نسبياً للخدمات الشخصية هي صعبة التقليد من قبل المنافسين لأنها تعتمد على ثقافة المنظمة ومهارات الإدارة و تتضمن الآتي: (الاحتراف، المجاملة، الثقة، المثابرة).

■ **قيمة المكانة الذهنية** : المكانة الذهنية هي طريقة ملائمة للإشارة إلى مجموعة متألّفة من المكافأة النفسية التي يستلمها الزبون من الشراء، تملك استهلاك المنتج وتبرز المكانة الذهنية من خلال الرسالة الإعلامية أو من خلال التعبئة.

○ **الكلفة الكلية للزبون** : وتنقسم هذه الفقرة إلى الآتي:

■ **الكلفة النقدية** : السعر هو القيمة التبادلية للمنتجات وعلى أساسه تحدد قيمة المنتج التي سيحصل عليها الزبون.

■ **كلفة الوقت** : بعض الزبائن يعدون كلفة الوقت أعلى من الكلف النقدية وهذا يظهر بوضوح لدى الزبائن الذين يرغبون بأن يكون لديهم وقت ضائع.

■ **كلفة المجهود** : وهو الجهد الذي يقوم به الزبون للحصول على المنتج. إذ يعد كلفة يدفعها الزبون.

■ **الكلفة النفسية** : تتضمن الكلف النفسية التعامل مع أفراد جدد والحاجة لفهم الإجراءات الجديدة والمجهود المبذول من أجل التكيف مع الأشياء الجديدة، وكذلك قد يصاحبها نوع من الإحباط لدى الزبون في حالة عدم إضافة قيمة له عن اقتناؤه منتج معين.⁽¹⁾

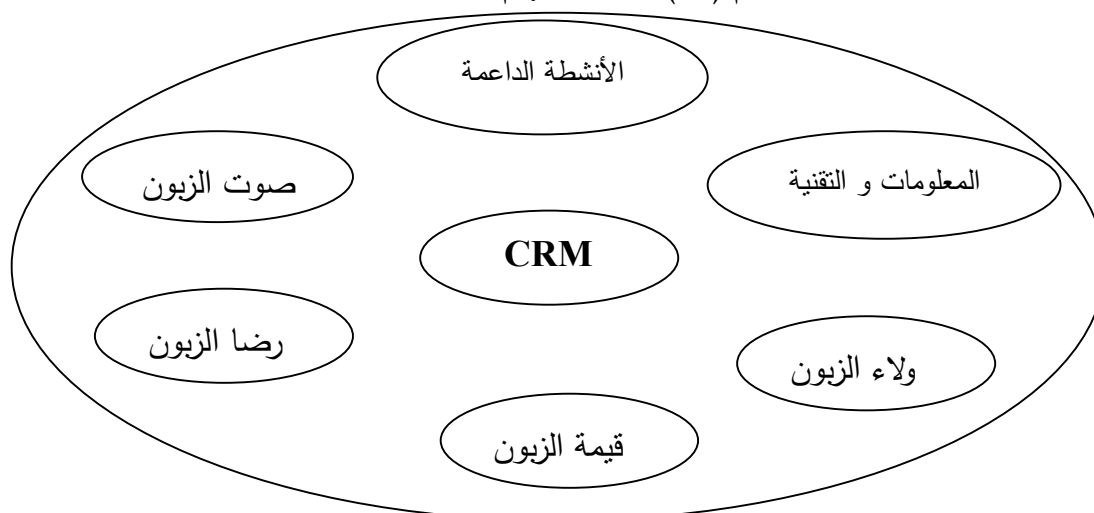
إن تطبيق نظام إدارة علاقة العملاء يمكن المؤسسة من تبسيط عملياتها، ويقوم بتزويد كل من المبيعات والتسويق وخدمة العملاء بمعلومات أفضل وأكثر شمولاً عن العملاء، ويسمح للمؤسسات ببناء علاقات مفيدة مع العملاء ، بالإضافة إلى تقليل التكاليف التشغيلية، مما يؤدي للاحتفاظ بالعميل ، زيادة رضا العملاء، وتحقيق

(1) . نزار عبد المجيد رشيد البراوري، مرجع سبق ذكره، ص 317.

مبيعات مستقبلية، والتميز والخدمات المخصصة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، كذلك جمع المعلومات، و زيادة ولاء العملاء، مشاركة المعرفة بين جميع الأقسام داخل المؤسسة.⁽¹⁾

وبالتالي فإن مفهوم إدارة علاقة الزبون يتكون من العناصر الأتية: صوت الزبون، الاستراتيجية والأنشطة الداعمة لها، المعلومات والتقنية، رضا الزبون، ولاء الزبون وقيمة الزبون.⁽²⁾

الشكل رقم (09): عناصر مفهوم إدارة علاقات الزبون.



المصدر: ليث على الحكيم و عمار الأمير زوين، (2009): قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة، دراسة تطبيقية في نشر شركة أسيا سيل للاتصالات، فرع النجف، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 11، العدد 3، ص 70.

3.1. أبعاد و خصائص إدارة العلاقة مع الزبون CRM :

إن الأبعاد الرئيسية لإدارة علاقات الزبائن هي: المجالات الجوهرية الوظيفية الثلاث (المبيعات، التسويق، و خدمة الزبون) بالإضافة إلى الانسجام، وخن معلومات الزبون المشترك والأدوات التحليلية للتنقيب عن معلومات الزبون لتحويلها إلى معرفة الزبون المفيدة.⁽³⁾ وتكمن أبعاد CRM في:

• **المجالات الوظيفية الثلاث:** تهتم و تحدد إدارة علاقات الزبون بالتسويق والإنتاج و أنشطة الخدمة في المؤسسة، هذه نقاط الإتصال بالزبون يجب أن تدار لتوفير علاقة معززة مع الزبون. وأن كل التفاعلات يجب أن تدار من خلال تكامل مجموعة مشتركة من العمليات قائمة على أساس التقنية المتقدمة والتي تساعد على تقديم

(1). Gummerson.E. (1994): Making relationship marketing operational, International journal of services industry management, BO15, No 5, page 03.

(2). ليث على الحكيم و عمار الأمير زوين، (2009): قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة، دراسة تطبيقية في نشر شركة أسيا سيل للاتصالات، فرع النجف، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد 11، العدد 3، ص 70.

(3). الصميدعي و محمود جاسم، (2000): مدخل التسويق المتقدم، الأردن: دار زهران: ص 251.

وجهة نظر منسجمة ومتناسكة للزبون، إذ ستقود لتكامل عمليات الأنشطة التسويقية والتنظيمية المختلفة لتزويد بخبرة ثابتة عن الزبائن مما ستقود إلى العائد على الاستثمار المطلوب للمؤسسة، لذا ينبغي على المؤسسة الإهتمام والتركيز على المبيعات والتسويق والخدمة لكونها هي الأقطاب الثلاثة الوظيفية عند تقديم إدارة علاقات الزبون، إذ يتصل الزبون بالمؤسسة سواء قبل البيع أو أثناء البيع أو بعده كجزء من العلاقة المستمرة التي تتطلب الخدمة والمعلومات فضلا عن خيار المشتريات الإضافية الأخرى التي لربما يقدم عليها الزبون.

• **الخرين المشترك لمعلومات الزبون:** تكامل تفاعلات الزبون عبر المؤسسة يحولها من مباني مقسمة إلى اتصالات الزبون إلى بيئة تكون فيها كل التفاعلات المنسقة والمنسجمة مع الزبائن من خلال تكوين مستودع معلومات الزبون. وينبغي أن يكون مستودع معلومات الزبون هذا في مركز المبيعات (التسويق)، وأن يحدث بشكل مستمر على وفق التغيرات التي تحصل في المعلومات.

• **القدرات والأدوات التحليلية:** إن التحليل الكمي و النوعي للوقت يعد مهما جدا لفكرة تطبيق CRM ويتطلب التحليل المعمق نحو ذلك معلومات فعلية متناسقة عن الزبائن كنقطة بداية لكل التطبيقات في بيئة منظمة الأعمال، وتحقق القيمة المضافة من خلال تغذية نتائج التحليل للخلف إلى الإدارة العليا وخلال المؤسسة إلى المستويات التنظيمية الأخرى. فأدوات التحليل يجب أن تمكن من التحليل الإستراتيجي، وتسمح بالتحقيق المناسب للموارد على مجالات الفرصة وإعادة هيكلة المجالات التي فيها المشاكل، وتجميع المعلومات الديمغرافية وتوفيرها كمدخلات للحملات الأكثر تركيزا على الأسواق المستهدفة.⁽¹⁾

وعليه فأدوات التحليل لها عدة أهداف مهمة يمكن تحقيقها من خلال تكامل إدارة المعرفة مع إدارة العلاقة مع الزبون مما تحقق زيادة في الأرباح والحصة السوقية بالنسبة للمؤسسة، والرضا بالنسبة للعميل.⁽²⁾

أما **خصائص إدارة العلاقة مع الزبون** فتتمثل في⁽³⁾ :

- يهدف منظور العلاقة مع الزبون إلى الإحتفاظ بالزبائن المنتقين، ويكون ذلك على المدى الطويل.
- جمع و إدماج المعلومات المتعلقة بالزبائن.
- استعمال برامج تسويقية مكرسة لتحليل البيانات.
- تقسيم الزبائن حسب قيمتهم الأبدية المتوقعة.

(1). درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص 139. بتصرف

(2). زكريا الدوري، (2009): أحمد على صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص244.

(3). ثامر البكري، (2014): قضايا معاصرة في التسويق، الطبعة 1، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص65.

- التقسيم الجزئي للسوق حسب حاجات و رغبات الزبائن.
- إنشاء القيمة للزبون من خلال عمليات الإدارة.
- تقديم القيمة للزبون من خلال تقديم الخدمات المناسبة للأقسام الجزئية.
- الانتقال من إدارة محفظة المنتجات إلى إدارة محفظة الزبائن. وضرورة التغيير في تطبيقات العمل وفي بعض حالات التغيير في الهيكل التنظيمية لكل مؤسسة.

4.1. نظريات إدارة علاقات العملاء:

"يرى Nelson Scott أحد المحللين في مجال إدارة علاقات العملاء أن هناك نظريتان في مجال إدارة علاقات العملاء.

النظرية الأولى: النظرية المبنية على أساس التكنولوجيا وفيها ينظر إلى إدارة علاقة العملاء على أنها برامج تطبيقية بمعنى أنها تطبيقات لتقنيات تكنولوجية.

أما النظرية الثانية: فتعتبر إدارة علاقة العملاء فلسفة إدارية إذا تبنتها المؤسسات ستحقق النجاح وتتميز في علاقتها مع عملائها شرط أن تقام هذه الفلسفة على أساس تحسين مستوى رضا العميل والوصول به إلى أعلى درجات الولاء وزيادة الربحية وتحسين النتائج وعلى هذا الأساس يرى Nelson Scott أن إدارة علاقة العملاء هي أن تعرف ما تحتاجه كي تخدم عميلك بشكل أفضل⁽¹⁾.

المطلب 02: مكونات برامج نظام إدارة علاقة العملاء/ الأدوات

سننتظر أولاً لنظام إدارة علاقة الزبون:

هو عبارة عن قاعدة بيانات كبيرة، تقوم على حفظ كل المعلومات المتعلقة بالزبائن الحاليين والمحتملين مثل بياناتهم الشخصية وطرق الإتصال بهم، وكذلك حفظ كل المرسلات مع كل زبون، تاريخها ومحتواها ونتائجها، وتسجيل كل ما ترتب عن إتصال بكل زبون، من أمر شراء أو فاتورة مستحقة أو شكوى من منتج ما.⁽²⁾ ومن أهم مميزات هذا النظام أنه يمكن صنع استراتيجيات حاسمة في أي لحظة وفي أي مكان؛ كما أنه يمكن من الحصول على تدفق عالي من المعلومات الدقيقة وفي أي لحظة وله قابلية للتكيف والتخصص حسب الاحتياجات؛ بالإضافة لسهولة الاستخدام من قبل الجميع والسرعة في التطبيق؛ وحفظ المعلومات بشكل دوري

⁽¹⁾ مانع فاطمة، (2012): إدارة علاقة العملاء نموذج لتطبيقات ذكاء الأعمال في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الإقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الإقتصاديات الدولية، المنعقد يوم 05 جويلية 2012، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص ص 8_9. بتصرف

⁽²⁾ <http://www.sugarcrm.com> 08/05/2020.

وبدقة تامة وصياغة التقرير بسرعة وبحسب الطلب؛ كما يسمح بإمكانية تمييز الزبائن بعضهم عن بعض بناء على معايير تحددها المؤسسة مسبقاً؛ وإمكانية البحث عن الزبائن أو الدورات بناء على عدة معايير؛ وعمل تقارير مختلفة للعملاء والدورات بناء على تصنيفات معينة؛ وكذا إمكانية تعديل التقارير الحالية وإضافة تقارير جديدة بناء على متطلبات الزبون.

يعتبر نظام إدارة علاقات الزبون، واحد من أهم الحلول التي تتيح متابعة نشاطات البيع والتسويق بحيث يعمل في الدرجة الأولى على جعل الزبون محور الاهتمام الأساسي، فيساعد على تكوين قاعدة بيانات متكاملة تستطيع عن طريقه المؤسسة إنجاز كافة الأعمال البيعية وأعمال المتابعة وفتح الحسابات للزبون وحفظ كافة الأحداث التي تتم بشكل يومي وإصدار التقارير، وترتيب الأعمال ومعاينة كفاءة الموظفين في أداء أعمال البيع وإبقاء العلاقة الطيبة مع الزبون، يضاف إلى ذلك أن نظام إدارة علاقة الزبون يمكن أن يشغل بشكل كامل، بحيث يكون التواصل مع الزبائن عبره عن طريق البريد الإلكتروني، الفاكس والرسائل النصية عبر الجوال، مما يجعل الخدمة مجسدة لأساليب التواصل الحديثة.⁽¹⁾

أما بالنسبة لبرامج إدارة العلاقة مع الزبون والتي تعتبر برامج تساعد المؤسسات على تطبيق إدارة علاقة عملاء فعالة، وهذه البرامج تعمل عبر جميع إدارات المؤسسة للمساعدة في تنسيق التفكير حول العميل في جميع الأقسام بالإضافة إلى أن هذه البرامج تساعد من خلال تخزين المعلومات بشكل يكون سهل الوصول إليه، بالإضافة إلى إمكانية إضافة ملاحظات مندوبي المبيعات في جميع مراحل دورة البيع مما يكون له أثر كبير في جعل عمليات البيع أكثر كفاءة وفاعلية.

1.2. التنقيب عن البيانات: Data mining

يشير استخراج البيانات إلى استخراج المعرفة من كمية كبيرة من مستودع البيانات، وهذا يتم من خلال دمج مجموعة من الأدوات مثل الذكاء الاصطناعي والتحليل الإحصائي ونظم إدارة قواعد البيانات لمحاولة استخراج المعرفة من البيانات المخزنة وتكمن ، أهمية استخراج البيانات كونها تفيد في معرفة سلوك العميل من خلال البيانات المخزنة، وبالتالي يسهل تصميم الخدمات التي تلبى رغباته وتناسبه بناء على البيانات الموجودة⁽²⁾. يمكن الاستفادة من أداة التنقيب عن البيانات في المجالات التالية: (philip kotler 2000)

(1) في كومار، ويرنر ريناتز، مرجع سبق ذكره، ص ص 61_62. بتصرف

(2) . لما بسام الغصين، مرجع سبق ذكره، ص 40. بتصرف

- عملية التنقيب: بعد جذب المؤسسة للزبائن من خلال الرسائل الإعلانية المستهدفة لهم، يتم إنشاء قاعدة بيانات تضم المعلومات المنبثقة عن الاتصالات الأولية التي يقوم بها الزبائن بالمؤسسة، ليتم بعد ذلك القيام بالتنقيب عن البيانات من أجل اختيار الزبائن المستهدف الإتصال بهم عن طريق البريد أو الهاتف.
- إستهداف العملية التسويقية: من أجل تفعيل إستهداف العملية التسويقية تقوم المؤسسة بتحديد خصائص الزبائن الذين تود استهدافهم، ثم بعدها تبحث في قاعدة بياناتها عن الزبائن الموافقين للخصائص المحددة أنفاً، كما تقوم بتسجيل معدلات تطور الزبائن والاتصالات مع كل زبون ليتم معرفة تحسين عملية الإستهداف مع مرور الوقت.
- الإحتفاظ بالزبائن: يمكن للمؤسسة أن تحتفظ بزبائنهم من خلال ارسالهم بهدايا شخصية، تقديم عروض خاصة أو مدهم بقسيمات تخفيض السعر، ويتم هذا بالارتكاز على المعلومات المتوفرة في قاعدة البيانات من أجل معرفة خصائص كل زبون.
- إعادة تنشيط عمليات الشراء: من أجل إعادة إحياء اهتمام الزبائن بالمؤسسة و منتجاتها تقوم هذه الأخيرة باعداد و ارسال رسائل مكيفة حسب خصائص كل زبون، ويكون هذا في فرص المناسبات العامة.
- تحديد بعض الأخطاء: يساعد استخدام المؤسسة لأداة التنقيب عن البيانات في تدارك بعض الأخطاء الناشئة عن الإتصال بالزبائن، حيث يمكنها من إعادة الإتصال بهم ومراجعة تلك الأخطاء من خلال دراسة معرفة أسباب إنهمائهم للعلاقة مع المؤسسة.⁽¹⁾
- إذ يجب التركيز على البحث عن البيانات الضرورية وإختيار منها العناصر الأكثر أهمية وبناء نماذج معينة إعتقاداً على مخازن البيانات، وهذا ما يعرف بعملية التنقيب.
- وهناك عدة أسباب التي أدت إلى زيادة استخدام التنقيب عن البيانات:
- زيادة اعتماد المدراء على المعلومات في عمليات إتخاذ القرارات الحاسمة.
- الزيادة في مستوى المنافسة في مختلف الصناعات مثل البنوك وقطاع الاتصالات وغيرها يحث المؤسسات لاستخدام التنقيب عن البيانات لتطوير أدائهم وزيادة ربحيتهم.
- النمو المتسارع في البيانات والحجم الكبير لقواعد البيانات يحث المؤسسات على البحث عن تقنيات وأدوات جديدة لتحويل هذه البيانات إلى معلومات مفيدة يمكن الاستفادة منها.
- الزيادة المتسارعة في الوسائل التكنولوجية مثل أجهزة الحاسب الألي، أجهزة التخزين، الشبكات والاتصالات بالإضافة إلى البرمجيات مثل برامج التحليل الإحصائي .

⁽¹⁾ درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص ص 142_ 143. بتصرف

- اختلاف استخدامات التنقيب عن البيانات في مجالات عديدة مثل التسويق، إدارة علاقة العملاء، كشف الخلل وإدارة الشبكات.⁽¹⁾

1.1.2. تطبيقات التنقيب عن البيانات:

إن التنقيب عن البيانات لا يختصر على قطاع معين دون غيره من القطاعات فهو يستخدم في إدارة علاقة العملاء، البنوك والإئتمان، الصحة وغيرها وفيما يلي بعض تطبيقات استخدام التنقيب عن البيانات:⁽²⁾

- كشف الاحتيال والغش: يقوم نظام المراقبة بشكل أساسي بمقارنة الشروط الموضوعية مسبقا لقبول الحالة مع البيانات الحقيقية، وإذا كان هناك اختلاف فيتم تقديم تقرير استثنائي أو تنبيه ليتم توضيح الاختلاف وهذا مثلما يحدث في بطاقة الائتمان.

- كشف التسرب: تستخدم التنقيب عن البيانات في أنظمة الحماية والمراقبة حيث تقوم بتقديم التنبيهات عندما يكون هناك إكتشاف لأي اختراق.

- تحليل سلة السوق: يتم استخدام التنقيب عن البيانات في فهم ما هي الأشياء التي يمكن أن يقوم العميل بشرائها مع بعضها البعض، وتحديد فرص البيع، بالإضافة إلى تحليل تشابه المنتجات، وأيضا يعطي تحليل سلة السوق أدلة على ما يمكن للعميل أن يشتريه ، وتستخدم في تحديد المكان المستهدف وطريقة الدعاية والإعلان المناسب.

- المساعدة في التسويق والبيع بالتجزئة: يمكن للتنقيب عن البيانات أن تساعد مسؤولي التسويق من خلال تزويدهم باتجاهات دقيقة ونافعة حول سلوك الشراء الخاص بالعملاء، وتساعدهم في التنبؤ بأي المنتجات التي تكون محل اهتمام أكبر من قبل العملاء، بالإضافة إلى ذلك فإنها تساعد مسؤولي البيع بالتجزئة على إعداد وتجهيز هذه المنتجات وتقديم الخصم المناسب لجذب العملاء.

- تقسيم العملاء، والتسويق المستهدف: يستخدم التنقيب عن البيانات في تقسيم العملاء إلى مجموعات بالاعتماد على سلوكهم والتي تساعد فيما بعد على إدارة علاقة العملاء والمساعدة في أداء التسويق المستهدف. وتعتبر التنقيب عن البيانات مفيد في تحديد العملاء المتشابهين، المحافظة على العملاء الحاليين، واستئصال العمال السيئين.

⁽¹⁾ . الكردي أحمد،(2011):التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء، الطبعة 1، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع ، ص ص20-21.

⁽²⁾ درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص 144 .

○ المراقبة في المؤسسات: والمقصود بها مراقبة سلوكيات فرد أو مجموعة داخل المؤسسة من خلال عمليات التنقيب عن البيانات، لذلك يمكن أن تستخدم كشكل من أشكال الذكاء في الأعمال والذي يمكن المؤسسة من خلاله من تحسين منتجاتها وخدماتها وتجعل هذه المنتجات مرغوبة لدى العملاء .

○ تحليل الأبحاث: يمكن للتنقيب عن البيانات أن يطبق في العديد من المجالات الخاصة بالأنشطة العلمية وتتيح للباحثين أداء وتحليل البيانات العلمية بفاعلية أكبر، وتزدهر التنقيب عن البيانات خاصة في قطاع الاتصالات نتيجة وفرة البيانات بشكل منظم والتي تساعد في التحليل ، تعقب العملاء وإصدار خدمات جديدة مربحة.

○ إمكانية المؤسسة من تحديد عملاءها المفضلين، وإعلامهم طريق الأنترنت عن خصائص المنتجات والخدمات وجذب العملاء مما يزيد من ربحيتها وإستهداف الزبائن المربحين إعتقادا على التنقيب عن البيانات.

2.1.2. التقنيات المستخدمة في التنقيب عن البيانات:

لنجاح عملية التنقيب عن البيانات، نجد هناك عاملان أساسيان هما: العامل الأول؛ وضع إشكالية أو التساؤل أي الصياغة الواضحة للمشكلة المراد حلها، و العامل الثاني؛ طريقة الإجابة على الإشكالية أي سهولة الوصول إلى البيانات ذات الصلة والتنقيب عليها⁽¹⁾. وهناك العديد من التقنيات المستخدمة في التنقيب عن البيانات تبعا للهدف الذي يتم استخدام التنقيب عن البيانات، وفيما يلي بعض من التقنيات المستخدمة:

○ الترابط Association : تعمل هذه التقنية على إيجاد أنماط ونماذج يكون فيها الحدث مرتبط بحدث آخر، فهي تساعد المؤسسة في اتخاذ القرار فيما يتعلق بالتسعير والبيع واستراتيجيات التسويق، حيث تمكن هذه التقنية من معرفة العملاء الذين يقومون بشراء مجموعة من المنتجات مرتبطة مع بعضها مثل(الأوراق والأقلام) فتساعد في وضع التسعير والخصومات المناسبة.

○ مجموعات Clustering: تعمل هذه التقنية على تقسيم أعداد السكان الغير متجانسة إلى مجموعات متجانسة بناء على التشابه فيما بينهم إلى مجموعات، فمثلا يتم تقسيم السوق إلى مجموعات بناء على تشابه الناس في العادات الشرائية ومن ثم يتم عمل الدعاية والإعلان المناسب لكل مجموعة.

○ التصنيف Classification : تعتبر تقنية التصنيف من أشهر النماذج المستخدمة في التنقيب عن البيانات حيث تهدف إلى بناء نموذج للتنبؤ بسلوك العميل في المستقبل، من خلال تصنيف قواعد البيانات إلى عدد من الفئات المحددة مسبقا بناء على معايير معينة.

(1) . درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص ص143_144 .

- التنبؤ Forecasting : تساعد هذه التقنية في اكتشاف الأنماط التي يمكن أن تنتج عنها تنبؤات معقولة فيما يتعلق بالأنشطة المستقبلية، أي يتوقع القيمة المستقبلية بناء على أنماط مسجلة .
- الانحدار Regression : يعتبر هذا النوع من التقديرات الإحصائية والتي يتم فيها تحديد قيمة تنبؤيه لكل قيمة حقيقية باستخدام الانحدار، وهو يحتوى على منحنيات التنبؤ ونماذج العلاقات السببية وإختبار الفرضيات حول العلاقات بين المتغيرات.
- إكتشاف التسلسل Sequential Discovery : تستخدم هذه التقنية لتحديد النماذج والأنماط المتغيرة مع الزمن، وتهدف إلى نمذجة العمليات وإنشاء تسلسل لها وتستخدم أيضا لإستخراج وتقديم تقارير الانحدار والاتجاهات عبر الزمن.
- التصور Virtualization: تستخدم هذه التقنية في عرض البيانات حيث أنه بإمكان المستخدمين عرض الأنماط المعقدة الموجودة داخل البيانات، وتستخدم هذه التقنية بالتزامن مع غيرها من التقنيات لتوفير فهم أوضح للأنماط المكتشفة والعلاقات⁽¹⁾.

3.1.2. علاقة التنقيب عن البيانات بإدارة العلاقة مع العملاء:

إن الفكرة الأساسية في التنقيب عن البيانات في إدارة العلاقة مع العملاء هي بيانات الماضي، والتي يمكن استخراج منها معلومات تفيد في المستقبل، ويعتبر مفهوم العلاقة مع العملاء التحليلية ليس بالمفهوم الجديد حيث تطور ليشبع متطلبات العصر الحديث، فهي تعني جمع وتخزين واستخراج وتجهيز واعداد التقارير وتفسير بيانات العملاء، بالإضافة إلى تعدين للبيانات وتطبيق رياضي لفهم أفضل للمستهلك من خلال استقراء وجهات نظر مفيدة في السوق وسلوكيات العملاء.

وتعرف إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية بالجهة الخلفية أو استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء التي تساهم في فهم أنشطة العملاء التي تحدث في الجهة الأمامية، وتمكن المؤسسة من تحليل علاقة العملاء من خلال التنقيب عن البيانات أي هي تحليل لأنماط البيانات بغرض اكتشاف المعرفة من أجل تحسين العلاقة مع العملاء⁽²⁾.

(1). درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص 145.

(2) . وداد بوزيد،(2015): دور نظام إدارة علاقات الزبون في زيادة ولائه، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري، وكالة أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة أم البواقي، الجزائر، ص ص 11_12.

ويمكن للأدوات المستخدمة في التنقيب عن البيانات أن تقوم بتحليل كمية كبيرة من البيانات لإيجاد إجابة لبعض التساؤلات مثل من هم العملاء الأكثر شراءاً للمنتج، من هم العملاء المحتمل فقدهم وإلى غير ذلك من المعلومات⁽¹⁾.

4.1.2. خطوات التنقيب عن البيانات:

وفيما يلي خطوات التنقيب عن البيانات لبناء نظام إدارة علاقة مع العملاء بشكل فعال:

- تحديد المشكلة: يكون لنظام إدارة علاقة الأعمال هدف أو أكثر من الأهداف التجارية التي يتم بناء النموذج عليها حيث بناءاً على الأهداف يتم عمل نماذج مختلفة.
 - بناء قاعدة بيانات التسويق: يتم بناء قاعدة بيانات التسويق بناءاً على قواعد البيانات التشغيلية وبيانات الشركة، وعادة لا تكون هذه البيانات منظمة بطريقة معينة بناءاً على الاحتياج لها حيث عادة ما تكون هناك تداخل في البيانات وتكون بحاجة لتنظيم.
 - اختيار البيانات: قبل أن يتم البدء في بناء النموذج فإنه من الأهمية أن يتم فهم البيانات، وتعتبر الرسوم البيانية والمرئيات من أهم الأدوات المساعدة في إعداد البيانات وتحليلها.
 - تجهيز البيانات: تشمل تجهيز البيانات ما يلي:
 - تحديد المتغيرات التي سيبنى عليها النموذج.
 - بناء تنبؤات جديدة بناءاً على البيانات الخام.
 - اختيار عينة من البيانات التي سيتم بناء النموذج عليها.
 - تحديد المتغيرات وفقاً لمتطلبات الخوارزمية التي سيتم بناء النموذج عليها.
 - بناء النموذج: يعتبر تكرار العملية من أهم ما يميز هذه الخطوة حيث يتم تجريب عدة نماذج حتى يتم التوصل إلى النموذج الأكثر ملائمة لحل المشكلة.
 - تقييم النموذج: تعتبر الدقة من أهم ما معايير تقييم النموذج المستخدم.
 - النتائج والتقارير: حيث أن التنقيب عن البيانات يعتبر جزء بسيط ولكن له أهمية في المنتج النهائي.
- #### 5.1.2. تطبيقات التنقيب عن البيانات الخاصة بإدارة علاقة العملاء:

(1). يوسف حجيم سلطان الطائي و هاشم فوزي دباس العبادي، (2008): الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء، دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة ، مجلة علوم إنسانية، المجلد 5، العدد 36، ص 103 .

"تتعامل تقنية التنقيب عن البيانات مع كل من الإكتشاف والتعلم، فهي تعمل على تحقيق الهدف من برامج إدارة العلاقة مع العملاء من خلال استخراج والكشف عن الخصائص الخفية للعملاء عن طريق قواعد البيانات، وفيما يلي بعض تطبيقات التنقيب عن البيانات والخاصة بإدارة علاقة العملاء".

- المحافظة على العملاء: يتم استخدام التنقيب عن البيانات في برامج المحافظة على العملاء من خلال البدء في نمذجة العملاء المفقودين، وذلك بغرض تحديد الأنماط التي أدت إلى فقدانهم، ثم يتم تطبيق هذه النماذج على العملاء الحاليين لمعرفة من هم العملاء المحتمل فقدانهم ليتم اتخاذ الإجراءات الوقائية.
- المبيعات وخدمة العملاء: لقد أصبحت بيئة اليوم هي بيئة تنافسية أكثر من ذي قبل، فوجود أنظمة علاقة عملاء جيدة يؤدي إلى زيادة في المبيعات، فعندما يتم تجميع المعلومات بشكل صحيح ويتم تسليمها إلى موظفي المبيعات وموظفي الدعم الفني فإن ذلك سيؤدي إلى تحسين واضح في دعم الخدمات. فوجود بيانات العملاء بهذا الشكل تجعل من البرمجيات المستخدمة توصي بالمنتج المناسب للعميل تلقائياً من خلال البيانات الموجودة، فهذه البرامج تعمل كمحلل لسلة السوق وقد أوضحت هذه البرامج مكاسب واضحة في معدلات البيع.
- التسويق: إن التسويق يعتمد بشكل كبير على معلومات دقيقة لتنفيذ حملات لها علاقة بالمحافظة على العملاء وتحليل القيمة المضافة للعميل واستخدام العروض الترويجية المناسبة، فوجود بيانات كاملة عن العميل تمكن من استخدام العروض الترويجية المناسبة له، وهذا الاستهداف الصحيح يؤدي بدوره إلى زيادة كبيرة في معدلات الاستجابة من قبل العملاء ويقلل من تكاليف الحملات.
- تقييم المخاطر وكشف التزيف: إن وجود قواعد بيانات عن العملاء تقلل بشكل كبير من الدخول في مخاطر لها علاقة بالعملاء.⁽¹⁾

2.2. الدعم الفني/ مخزن البيانات: Data warehouse

يتيح الدعم الفني حل مشاكل المستخدم في جميع القضايا المتعلقة بالتكنولوجيا ونقاط الوصول والخدمات فهي بمثابة محور النشاط مع الهدف الأساسي لحل مشاكل المستخدمين بسرعة وفعالية.

1.2.2. مفهوم الدعم الفني:

كما يعرف هذا العنصر بمخزن البيانات فهو عبارة عن أداة تهدف إلى جمع المعطيات من مصادر مختلفة متواجدة في المؤسسة ليتم تحويلها إلى معطيات ومعلومات تساعد على اتخاذ القرارات التسويقية، كما تمكن العاملين بالمؤسسة من الولوج إلى هذه المعلومات. إذ يعتبر مصطلح الدعم الفني المكتبي مصطلح عام يرتبط

(1) . يوسف حجيم سلطان الطائي و هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 103-104.

عادة بمراكز دعم المستخدمين النهائيين، فهو يعرف على أنه مكان لدى الشركة للتعامل مع طلبات خدمة العملاء.

ومن بين التطبيقات التي تتيحها هذه الأداة نجد:

- إعطاء صورة موحدة و شاملة عن الزبون لمختلف الأقسام في المؤسسة.
- توفير أكبر كم ممكن من المعلومات، ولجميع العاملين بالمؤسسة.
- توفير الوقت اللازم لإعداد التقارير المشتركة.
- مراقبة سلوك الزبون.
- التنبؤ بالمشتريات.

يتيح الدعم الفني حل مشاكل المستخدم في جميع القضايا المتعلقة بالتكنولوجيا ونقاط الوصول والخدمات، فهي بمثابة محور النشاط مع الهدف الأساسي لحل مشاكل المستخدمين بسرعة وفاعلية.⁽¹⁾

إن الغرض الأساسي من الدعم الفني هو استكشاف المشاكل وحلها أو تقديم دليل حول المنتجات مثل أجهزة الحاسب والمعدات الإلكترونية والغذاء والملابس والبرامج، وتكون عادة مراكز الدعم الفني المكتبي في الخط الأمامي بين المؤسسة وعملائها سواء كانوا داخليين " الموظفين " أو خارجيين " العملاء "، ومن هنا تكمن أهمية كفاءة الدعم الفني المكتبي، وتوفر الشركات عادة الدعم الفني المكتبي لعملائها من خلال قنوات متعددة مثل أرقام الهواتف المجانية ، المواقع الإلكترونية، الرسائل الفورية والبريد الإلكتروني وغيرها.

""و بالتالي من أجل إيجاد حلول لأي مشكلة يتعرض لها العميل فإنه يلجأ لموظفي المؤسسة أو مستخدميه تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و هم بدورهم يمثلون مكان الدعم الفني داخل المؤسسة. ""

2.2.2. فوائد الدعم الفني المكتبي:

هناك العديد من الفوائد المترتبة على وجود مراكز دعم فني، فمنها ما هو خفي غير ملموس يصعب قياسه ولكن يمكن إدراكها وهي المرتبطة برضا العملاء والمحافظة عليهم، بالإضافة إلى المرونة التشغيلية وبجانب ذلك فهناك بعض الفوائد التي يمكن قياسها منها:

- التقليل من فترة انقطاع العملاء عن الاستفادة من الخدمات والمنتجات من خلال التعامل مع المسائل التقنية من مراكز الدعم الفني.
- التغيير في تصميم المنتجات نتيجة إدخال أفكار جديدة من خلال توجيه العملاء وذلك عن طريق مراكز الدعم الفني.

(1) . توفيق و عمرو عبدالرحمان،(2007): إدارة علاقات العملاء ، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ص24.

- زيادة المبيعات لعملاء جدد نتيجة لنشر معلومات حول البضائع والخدمات.
- الحد من عوامل الضغوط الداخلية المستمدة من ملاحظات العملاء والتي يتم تحويلها لتحسين العمليات التشغيلية.

زيادة المبيعات للعملاء الحاليين نتيجة توفر خدمة عملاء سريعة وفعالة⁽¹⁾.

3.2.2. المكونات الأساسية للدعم الفني:

إن المؤسسات التي تعطي حرصا كبيرا على تحقيق مستوى عالي من رضا العملاء قد أيقنت أن عليها الإهتمام بالمكونات الأساسية للدعم الفني والتي تؤثر على رضا العملاء وهي:

- العنصر البشري: يعتبر من أهم مكونات الدعم الفني، والمقصود بالعنصر البشري هو موظفي الدعم الفني والهيكلية الموجودة لدى الشركة في خدمة العملاء، حيث يتم وضع الموظفين من خلال سلسلة هرمية تبدأ من المستوى الأدنى فالمستوى الأعلى في حل المشاكل المتعلقة بالعملاء.⁽²⁾

إن الهدف الأساسي من أنظمة إدارة علاقة العملاء هو ترجمة معلومات العميل إلى منتجات وخدمات مخصصة له تلبي الاحتياجات المتغيرة للعميل من أجل كسب ولائهم، ومع ذلك فإن الإلتزام التام من جانب موظفي المؤسسة وإدارتها هو أمر أساسي لتطبيق نظام إدارة علاقة عملاء فعال ولتقديم أفضل خدمة لهم وتلبية احتياجاتهم.⁽³⁾

وحيث أن العنصر البشري يعتبر من أهم العناصر فإن هناك مواصفات أساسية يجب أن يتحلى بها موظفي الدعم الفني:

- يجب أن تكون لديهم مهارات تتعلق بالإستماع، الإتصال والتواصل، حل المشاكل، مهارات الكتابة، والعمل ضمن فريق.
- يجب أن تكون لديهم القدرة على الفهم والتحدث بلغة الأعمال والقدرة على تحليل المشاكل المتعلقة بالجوانب التجارية.
- يجب أن تكون لديهم القدرة على تحمل ضغط العمل، إدارة الوقت، الكفاءة، الفاعلية، تجنب الإحباط، السرعة والاستمرارية.

⁽¹⁾ لما بسام الغصين، مرجع سبق ذكره ، ص ص 39_40.

⁽²⁾ Reynolds, J. (2002): A Practical Guide to CRM, building more profitable customer relationships, 1 edition, New York : CMP Books, p 150.

⁽³⁾ Almotarira , Mohammad , (2008): CRM success factors taxonomy, European and Mediterranean: Conference on Information Systems. Dubai, page 08.

■ يجب أن يكون لديهم مهارات متعلقة بالنواحي الفنية مثل الكمبيوتر والبرمجيات.

○ العمليات: تعتبر العمليات التي يقوم بأدائها العنصر البشري المكون الثاني من حيث الأهمية حيث أن العمليات تحدد الخطوات التي يجب على العنصر البشري أن يتبعها ومن بعض العمليات الضرورية للدعم الفني :

■ إدارة الوصول والتحكم في الوصول إلى الخدمات من خلال منح الصلاحيات اللازمة للممارسة العمل.

■ إدارة مستوى الخدمة وإدارة توقعات العميل والهدف منها تسويق مستوى التوقعات المطلوب من الخدمات وتقديم مقاييس أداء.

■ إدارة الحوادث وحل المشاكل.

■ استجابة للطلبات وجمع ومعالجة المعلومات حول طلبات العميل.

○ التكنولوجيا: إن التكنولوجيا هي الأدوات والأنظمة التي يستخدمها العنصر البشري في تنفيذ أعماله، وتشمل التكنولوجيا جمع البيانات، إدارة الأنظمة، أنظمة المراقبة وإعداد التقارير. ويستخدم الدعم الفني التكنولوجيا للإلتقاط، تخزين، تجهيز المعلومات وذلك بغرض تحقيق رضا كل من العميل والمؤسسة، ومن بعض الأدوات المستخدمة: أنظمة الهاتف، أنظمة الصفحات الإلكترونية، أنظمة إدارة الحوادث، أنظمة الدعم الذاتي، أنظمة إدارة المعرفة⁽¹⁾.

○ المعلومات: يحتاج العنصر البشري للمعلومات حتى يستطيع إنجاز الأعمال الخاصة به، بالإضافة حاجة الإدارة للمعلومات لتستطيع إنجاز مهامها المتعلقة بالتحكم، قياس الأداء والتحسين المستمر للعمليات، وتعتبر الأدوات والأنظمة التكنولوجية غير مفيدة مالم ينتج عن البيانات الموجودة معلومات يمكن الاستفادة منها⁽²⁾. وتستخدم المعلومات ليس فقط في إجراء الأعمال اليومية الروتينية ولكنها تستخدم أيضا لقياس الأداء الفردي والأداء الجماعي وأيضا قياس مستوى رضا العملاء، وتستخدم أيضا في التعرف على توجهات العملاء أو أسباب المشاكل، وبذلك يمكن للمؤسسة أن تزيد من رضا العملاء وتحسين الإنتاجية والتحسين من جودة الخدمات والمنتجات المقدمة بالإضافة إلى زيادة الكفاءة والفاعلية.⁽³⁾

وعلى الرغم من صعوبة التمييز بين المعلومات و البيانات والمعرفة إلا أنه هناك ترابط بين المعاني الثلاثة :

(1) . درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص ص 140_141، بتصرف

(2) . العسافين و عيسى، (2001):المعلومات وصناعة النشر،المعلومات ثروة والمعلوماتية ثورة ، دمشق: دار الفكر للنشر و التوزيع، ص344. بتصرف

(3) . Reynolds, J,(op.cit).p 151.

فالبيانات: هي المادة الخام المسجلة كرموز أو أرقام أو جمل أو عبارات يمكن للإنسان تفسيرها أو تحليلها. أما المعلومات: فهي نتيجة تجهيز البيانات مثل النقل أو الاختيار والتحليل، أو هي نتائج التفسيرات أو التعليقات.

والمعرفة: فإنها الأفكار والمفاهيم المستنتجة من مجموعة هذه التقارير .ويمكن النظر إلى رباعية البيانات، المعلومات، المعرفة، الحكمة، على أنها حلقات متصلة مع بعضها بعضاً يقود كل منها الآخر.⁽¹⁾

4.2.2. معايير قياس أداء الدعم الفني المكتبي:

يقاس أداء الدعم الفني المكتبي بحجم المكالمات، و عدد المستفيدين الذين تم مساعدتهم، نسبة المشاكل التي تم حلها من الإتصال الأول، بالإضافة لنسبة المشاكل التي تم حلها من خلال المستوى الأول للدعم الفني كذلك عدد الأجهزة التي تم حل مشاكلها، وزمن حل المشكلة، أيضاً زمن المكوث على الهاتف قبل الرد، و متوسط تكلفة المكالمات.

○ ترتيب سمات الدعم الفني المكتبي:

يمكن ترتيب سمات الدعم الفني المكتبي على النحو التالي: مهارات الإتصال العام، خدمة العملاء عبر الهاتف، المزاجية، الفهم العام، مهارات حل المشاكل، الثبات، المهارات التقنية، روح الفريق، المرونة والتكيف، المسؤولية والإستقلالية، مهارات تنظيمية.

5.2.2. جوانب هامة في مركز خدمات الدعم الفني:

ولتطبيق أفضل الممارسات في مراكز خدمات الدعم الفني فإنه ينبغي التركيز على الجوانب التالية:⁽²⁾

○ إدارة المعرفة : ينبغي أن يحتوي نظام الدعم الفني المكتبي على آلية لتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الوقت الذي يتم قضيه في اكتشاف مشاكل سابقة، إذ تعتبر إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في إتجاه تحقيق الأهداف.⁽³⁾

○ إدارة المشكلة :ينبغي أن يحتوي الدعم الفني المكتبي على نظام لديه القدرة على جمع المعلومات وقت إدارة المشكلة للمساعدة في حصر المشاكل، ومن خلاله سيتم تحديد السبب الأساسي للمشاكل المتكررة من خلال المعلومات الموجودة في قواعد البيانات. بإعتبار أن أي مشكلة تتعلق بوظائف الإدارة تتجلى في تعطل

(1) أحمد علي،(2012): مفهوم المعلومات و إدارة المعرفة،مجلة جامعة دمشق،المجلد 28، العدد 01، ص 04. بتصرف

(2) . لما بسام الغصين، مرجع سبق ذكره ، ص 57.بتصرف

(3) صلاح الدين الكبيسي،(2005): إدارة المعرفة، الجمهورية العراقية، بغداد : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات،ص 42. بتصرف.

النظام الإداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه أو أن حالة النظام الإداري لا تتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن أو في المستقبل أو عند وجود أي ضرورة لتغيير أهداف نشاطات النظام.⁽¹⁾

- إدارة الوصول :ينبغي أن يكون الدعم الفني المكتبي بمثابة الحافظ لحسابات المستخدم ككلمة المرور وغيرها وضمان حل المشاكل المتعلقة بهذه الحسابات على وجه السرعة كتغيير كلمة المرور مثلاً.
- كتالوج الخدمة :ينبغي أن يكون لدى الدعم الفني كتالوج منشور عن الخدمة يحتوي على معلومات لها علاقة بالأسعار، بالإضافة إلى وصف دقيق ومفصل للخدمات والمنتجات.

6.2.2. العوائق التي تواجه تحسين مراكز الدعم الفني:

هناك عدة عوائق تواجه تحسين مراكز الدعم الفني نذكر منها مايلي:

- النمو السريع لمطالب المستهلك.
- عدم وجود التمويل الكافي.
- عدم وجود الخبرة الكافية لدى الموظفين.
- صعوبة تطوير السياسات والخطوات الفنية المتبعة.
- عدم المشاركة من قبل العملاء.
- القضايا التكنولوجية.
- صعوبة التعامل مع مزودي خدمات تكنولوجية أخرى.
- عدم وجود دعم كافي من قيادة المؤسسة.⁽²⁾

3.2. مراكز الإتصالات: Call centers

مركز الإتصال هو تطبيق يعالج المكالمات الواردة بكفاءة، حيث يقوم بتوجيه هذه المكالمات إلى متخصصين أكثر مهارة وأكثر تطابقاً مع احتياجات المتصل، بالإضافة أنه يمكن لهذه المكالمات أن توجه تبعاً لمصدر المكالمة أو جهة المكالمة أو تبعاً للمعلومات التي يدخلها المتصل.

(1). عمر أزهري علي الطائي، (2015): المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية ومقترحات معالجتها، رسالة لنيل درجة ماجستير في التربية، التربية للعلوم الصرفة ابن الهيثم، جامعة بغداد، ص 12.

(2). لما بسام الغصين، مرجع سبق ذكره ، ص 58.

كما تنشأ مراكز الإتصالات من ازدواج استعمال الهاتف والجهاز الألي إلى استعمال تكنولوجيا معالجة الصوت والبيانات، ويتكون هذا النظام من: (1)

- مركز تليفوني.
- موزع ألي متخصص (موزع صوتي، موزع ويب، موزع بريدي، موزع يسمح بالحصول على تطبيقات وقواعد البيانات الموجودة)
- يقوم موزع ICT بإدارة العلاقة الموجودة بين الهاتف ومختلف التطبيقات المعلوماتية. ويلعب هذا النظام دوراً أساسياً في عملية تشخيص العلاقة مع الزبون، إذ يسمح بإظهار المعلومات المتواجدة في ملف الزبون عند الإتصال به، ويتم ذلك بصفة أوتوماتيكية، هذا ما يمكن المتعامل مع الزبون من تقديم خدمات مكيفة مع خصائص الزبون المتوفرة أمامه.

1.3.2. العناصر الأساسية لجودة مراكز الإتصال:

هناك عدة عناصر نذكر منها:

- لا يسمع المتصل إشارة تدل على أن خط الهاتف مشغول.
- لا يمكث المتصل وقت طويل قبل أن يتم الرد عليه.
- يتم الرد على المتصل دون إبقائه على الإنتظار أو تحويله أو إرجاع المكالمات.
- يجب أن تكون الإجابات على المتصل دقيقة.
- عدم شعور المتصل بضرورة التأكد من حل المشكلة أو ضرورة إعادة الإتصال(2)

2.3.2. أنواع مراكز الإتصال:

تنقسم المكالمات إلى نوعين أساسيين هما الإتصالات الصادرة والإتصالات الواردة:

- الإتصال الوارد :هو الإتصال الذي يبدأ من قبل العميل على الشركة للحصول على معلومات أو طلب المساعدة.
- الإتصال الصادر :هو الإتصال الذي يبدأ من قبل موظف مركز الإتصال للعميل بهدف بيع سلعة أو خدمة .

3.3.2. مقاييس أداء مركز الإتصال:

(1) . درمان سليمان صادق، مرجع نفسه، ص ص 141_ 142.

(2) .القيوتي، محمد قاسم(2011): مبادئ التسويق الحديث، الأردن: دار وائل للطباعة و النشر، ص 79.بتصرف

تستخدم مقاييس الأداء لإدارة مراكز الإتصال وتحسين الكفاءة وزيادة رضا العملاء بشكل عام، وعادة عندما تتحسن مقاييس الأداء لمركز الإتصال فإن هذا ينعكس على العمل ككل، وفيما يلي بعض أهم مقاييس الأداء لمراكز الإتصال:⁽¹⁾

○ مدة المكالمات : تعتبر من المقاييس القديمة وتعتمد على فكرة أن كل مكالمات تختلف عن الأخرى في مدتها وتعتبر من أسهل الإحصائيات قياسا.

○ تكلفة المكالمات : بالرغم من أن هذا المقياس يعتبر سهل وجذاب بالنسبة للإدارة إلا أن هناك خطر حقيقي هو أن يتم إغلاق المكالمات بسرعة كبيرة، وبالتالي تضيع فرص بناء الولاء وتحسين الإيراد، حيث أنه كلما كانت مدة المكالمات قصيرة سينتج عنها تكلفة أقل، ويتم عادة حساب تكلفة المكالمات من خلال قسمة التكلفة الكلية لمركز الاتصال على عدد المكالمات.

○ الجدول الزمني : هي أداة قياس تعمل على مساعدة وصقل خبرات موظفي مركز الإتصال بحيث يتم الرد على المكالمات بسرعة، ويعتبر هذا المقياس من أهم المقاييس من وجهة نظر العملاء وأي تأخير من قبل الموظف يؤثر سلبا على الكفاءة والتكلفة والأداء.

○ مستوى رضا العملاء : يعتبر مقياس هام ويتصل مباشرة بزيادة الربحية من خلال الولاء.

○ نسبة تحويل المكالمات : يشير هذا العنصر من مقاييس الأداء إلى الإحتياجات التدريبية على مستوى الفرد "الموظف" فأني فشل في تحويل المكالمات أو الحاجة إلى تحديث للأسئلة الأكثر شيوعا أو معلومات أخرى على الصفحة الإلكترونية، حيث يجب أن تسمع المكالمات في حالة تحويلها للتعرف على المشكلة.

○ إيرادات المكالمات : حيث أن هناك العديد من مراكز الإتصال الربحية فإن فهم فاعلية جهد المبيعات يعتبر أمر حيوي في الحكم على مركز الإتصال.

○ مستوى استنزاف الموظفين : إن إرتفاع مستوى الاستنزاف الوظيفي يمثل خطر على أغلب مراكز الإتصال مما يتسبب في ارتفاع مستوى تكاليف التوظيف والتدريب، انخفاض مستوى جودة المكالمات وبقائها لفترات طويلة في الإنتظار لعدم خبرة الموظفين الجدد.

○ مستوى سرعة الرد على الإتصال : يعتبر من أهم العوامل التي لها تأثير على رضا العملاء، وحيث أنه تؤدي في بعض الحالات إلى إغلاق الإتصال قبل أن يتم الاستجابة لطلب المتصل، كذلك زيادة معدل

(1). لما بسام الغصين، مرجع سبق ذكره، ص 48.

استنزاف الموظفين بسبب ضغط العمل، إن مقياس متوسط زمن سرعة الرد على المكالمات من السهل أن يتم قياسه ويشكل من وجهة نظر أساسية في مستوى التوظيف في مراكز الإتصال. بحيث يجب الأخذ بعين الاعتبار الوقت الذي يمكنه المتصل في سماع الأسطوانة الصوتية قبل أن يتم الرد عليه.(1)

4.3.2. فوائد و عيوب مراكز الإتصال:

لمراكز الإتصالات عدة فوائد تدعم المؤسسة التي تعتمد أو تتبنى إدارة علاقة مع الزبون فهي تعمل على تحسين الكفاءة و زيادة العلاقة مع الزبون، تقليل التكاليف و عرض الاحصائيات كذلك تحسين التواصل داخل المؤسسة.(2)

""إلا أنها لا تخلو من مجموعة من المعوقات فعند النظر إلى الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة فإنه من المهم أن يتم النظر إلى توجهات مركز الإتصال، حيث سيكون لها بالغ الأثر على بيئة العمل الأفضل ومن هنا تظهر مجموعة من المعوقات التي تواجه مركز الإتصال منها و هي كمايلي:

- زيادة المعاملات : أن زيادة معاملات العملاء الغير هاتفية وذلك من خلال البريد الإلكتروني ومعاملات عبر شبكة الإنترنت، وهذا بدوره يتطلب مهارات وتقنيات جديدة لمراكز الإتصال.
- ساعات العمل : كان هناك تحرك في السنوات القليلة الماضية إلى زيادة ساعات العمل في مراكز الإتصال حيث أصبحت 24 X 7 لتقديم خدمات للعملاء .
- سرعة الخدمة : عادة ما يكون الغرض من الرد على المكالمات الهاتفية هو الرد السريع على الإتصال، بينما الهدف من البريد الإلكتروني هو الاستجابة في فترة أطول قد تكون ساعات أو أيام، ولكن توقعات العملاء تطورت وأصبح الزبون يتوقع أن تكون سرعة الرد على البريد الإلكتروني تقارب سرعة الرد على المكالمات الهاتفية، بالإضافة إلى أن الردود الآلية أصبحت غير كافية لتفي بتوقعات العملاء.
- جودة الخدمة : إنه ليس من الكافي أن يتم الرد سريعاً على الإتصال الهاتفي للعميل، ولكن العميل يريد أن يتم حل مشكلته من الإتصال الأول.

(1). لما بسام الغصين، مرجع سبق ذكره، ص 49.

(2). درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص ص 155-157. بتصرف

- مبادرات إدارة علاقة العملاء :إن التركيز على بناء علاقات مع العملاء سوف يتطلب المزيد من التكنولوجيا في مراكز الاتصال⁽¹⁾.

4.2. الأنترنت/ التطبيقات الآلية لقوى البيع : Sales force automation

تعتبر الأنترنت تشكيلة من الخدمات الكافية التي تمكننا من التحكم في الوضع و معظم الأعمال من أماكن مختلفة، فهي تضمن تبادل المعلومات إلكترونياً باعتبارها قاعدة بيانات عالمية.⁽²⁾ فلقد أصبحت الأنترنت في العصر الحديث عامل أساسي وهام وله أكبر الأثر في معظم الأعمال، وخاصة إدارة علاقة العملاء حيث أصبحت تستخدم برامج إدارة علاقة العملاء الأنترنت لدمج وتبسيط العمليات الخاصة بالعمل وتقليل التكاليف وزيادة التفاعل والخدمات الذاتية من العملاء.⁽³⁾ كما أن التطبيقات الآلية لقوى البيع تعتبر من برمجيات الاعلام الآلي التي تساعد في اعطاء عمليات البيع صفة آلية من أجل تقصير دورة البيع وزيادة مردودية عملية البيع. كما تسمح للمؤسسة بتخطيط وإدارة عمليات الإتصال من خلال دورة البيع التي تتضمن وظيفة مساعدة الزبون. كما تحسن هذه البرمجيات من برامج الإتصالات التسويقية و تعطي الدقة لعملية التنبؤ بالمبيعات .

1.4.2. مزايا التطبيقات الآلية:

وتسمح التطبيقات الآلية لقوى البيع ب:

- إدارة برامج الزبائن الخاصة، وإدارة المبيعات وحسابات الزبائن.
- إرسال نتائج وتقارير الأنشطة إلى مخزن المعلومات ليجري استخدام هذه المعلومات على مستوى كافة أقسام التسويق والبيع.
- بناء سجلات الزبائن، وضمان سهولة الولوج إليها واستغلالها.
- توفير سجلات محدثة عن الزبون الحالي و المحتمل، هذا ما يساعد مقدمي الخدمة في تفعيل العلاقة مع الزبون.⁽⁴⁾

(1) .لما بسام الغصين، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

(2) . Sophie espitalier,(2000) : l integration d internet en tant qu outil de veille dans une entreprise internationale,mémoire de fin d etudes, école supérieure de commerce marseille provence :France ,05/09/2000 ,p p 03_25.

(3).السيد إسماعيل،(2000):أساسيات بحوث التسويق،مدخل منهجي وإداري،مصر:الدار الجامعية للطباعة و النشر،ص 99.

(4) .درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص 141.بتصرف

لقد مست الإنترنت معظم المجالات في حياتنا بطريقة أو بأخرى، وكان له الأثر الكبير على الأعمال التجارية من خلال التعاملات، والرعاية والحفاظ على القواعد الأساسية للعملاء.⁽¹⁾

فالإنترنت خاصة بالمؤسسة و تسمح بتقسيم المعلومات والبلوغ إليها بصفة خاصة لعدد من أعضاء المؤسسة، وباقي الأشخاص في المؤسسة لابد من حصولهم على رخصة وتصريح لاستخدام الانترنت⁽²⁾.

وفي السنوات الأخيرة قد تم انتشار الإنترنت على نطاق واسع، وأثر في العديد من مجالات قطاع الخدمات مثل تحديد مزيج الخدمات -قنوات التوزيع- استراتيجيات تنافسية، بالإضافة إلى أن تأثير الإنترنت سيظهر لاحقا بشكل كبير في مختلف الخدمات مثل الخدمات المالية - البنوك - الضمانات ومع وجود الإنترنت والتكنولوجيا الجديدة فإن مفهوم جديد لإدارة علاقة العملاء قد ظهر، وتحول إلى إدارة علاقة العملاء الإلكترونية أو ما يسمى بإدارة علاقة العملاء عبر الإنترنت، فإن اندماج التكنولوجيا الجديدة مثل الإنترنت، التسويق عبر الهاتف، البريد الإلكتروني، البريد المباشر مع نظام إدارة علاقة العملاء فكون ما يعرف بإدارة علاقة العملاء الإلكترونية لقطاع الأعمال والتسويق.

ولقد قدم الإنترنت طريقة جديدة في التواصل مع العملاء والتي غيرت بدورها الطريقة التي ينتهجها الأعمال التجارية، وهناك العديد من الفوائد الناتجة عن استخدام الإنترنت في خدمة العملاء مثل: الإجابة عن تساؤلات العملاء، حل مشاكل العملاء، بيع منتجات إضافية للعملاء بالإضافة إلى إمكانية أن تكون جميع هذه التعاملات محوسبة.

لقد غيرت الإنترنت طريقة القيام بالأعمال التجارية فهو بمثابة قناة للتسويق والمبيعات، وعملت على إعادة تعريف سلوك وأنماط الشراء الخاصة بالعميل، فهو توجه جديد نحو العناية بالعملاء عبر الإنترنت، حيث يطبق حاليا نظام إدارة علاقة العملاء الإلكتروني في بعض المؤسسات والمجتمعات الأكاديمية.

ولقد صمم نظام إدارة علاقة العملاء ، الإلكتروني للعاملين في مختلف المستويات في العمل لمن أراد أن يطور العلاقة مع العملاء الكترونيا.

(1). Stanton, W., Buskirk, R. and Spiro, R.(1995) : Management of a Sales Force ,ninth ed., Mcgraw Hill/Irwin Series in Marketing, New York, USA, p 247.

(2). بوقصة السعيد، باوة ياسين، (2016): استخدام الانترنت واثرها على العملية الاتصالية داخل المؤسسة العمومية، مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 08 . بتصرف

وكان لهذا التطور السريع في الإنترنت الأثر في تقليل التكاليف على كل من العميل والمؤسسة، وأيضاً عمل بدون قصد على زيادة أهمية رضا العملاء من خلال إجراء المعاملات بطريقة أسرع وأسهل، وأيضاً أخذ منحى جديد في المنافسة في سوق العمل.

إن مفهوم الإنترنت قد زاد من حساسية العملاء لتقديم خدمة عملاء أسرع لذلك فإن أي عمل تجاري يستخدم الإنترنت في تعاملاته ينبغي أخذ هذه القاعدة في تصميم الصفحات الإلكترونية حتى يكتب لها النجاح⁽¹⁾.

2.4.2. دور وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة علاقة العملاء:

تميزت شبكات التواصل الاجتماعي بتسهيلها لوسائل جعلتها مأوى العديد من الزبائن والشركات، إذ يميل العديد منهم إلى التعبير فيها عن مشاعرهم حول المسائل الاجتماعية والتجارية، ونظراً للانتشار والرواج الكبير الذي عرفته شبكات التواصل الاجتماعي المختلطة وما حققت من معرفة لدى الزبائن حول المنتجات والخدمات، لذلك فقد لجأت العديد من الشركات إلى التواجد عبر هذه الشبكات لما تتمتع به ولوجود مجتمع كبير ومتنوع يسهل لها ترويج خدماتها ومنتجاتها والإستماع لآراء الزبائن الدائمين والمحتملين وتعليقاتهم مما يساعد المؤسسات في القدرة على إكتساب الزبائن والإحتفاظ بهم. فالإهتمام المتزايد بوسائل التواصل الاجتماعية دفع باحثي التسوق إلى التنبؤ بظهور ما يعرف بإدارة علاقة العملاء الاجتماعية، وما هي إلا اندماج لإدارة علاقة العملاء التقليدية مع بعض التطبيقات البرمجية مثل الفيسبوك وغيرها.

حيث يعتمد التسويق من خلال شبكات التواصل الاجتماعي على بناء العلاقات الاجتماعية مع الزبائن المتوقعين، بهدف بيع المنتجات والخدمات بطريقة توجي لكل قارئ عبر الشبكة بأنها موجهة خصيصاً له. يمكن للشركات استخدام شبكات التواصل الاجتماعي لمعرفة احتياجات ورغبات الزبائن، كما تؤدي معرفة الزبائن بالتوجه نحو إدارة علاقات الزبائن دوراً فاعلاً في تفاعل المؤسسة مع بيئتها الداخلية والخارجية، وبناء القرارات الإستراتيجية، والكشف عن الفرص السوقية المختلفة سواء كانت في الأسواق المحلية أو العالمية، والتعرف بشكل أكبر على حاجات ورغبات الزبائن، وأهم خصائص الخدمات التي يحتاجها الزبائن ويرغبون بها⁽²⁾.

(1) زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 97

(2) قبوع سنان أحمد، (2016): أثر استخدام شبكات التواصل الاجتماعي على معرفة الزبائن، اكتساب الزبائن، والاحتفاظ بهم، دراسة حالة في (شركة ماركا VIP)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 13_23. بتصرف

كما أن الشبكات الاجتماعية قد قلبت نظام إدارة علاقة العملاء، وأن مواقع التواصل الاجتماعي كالفيسبوك أعاد تعريف العلاقة بين المؤسسة والعملاء حيث كلا الطرفين يقدم المعلومات، ووفرة المعلومات التي يقدمها العملاء عبر الفيسبوك تمثل مصدر غير مستغل للحوار بين العملاء وأن الفيسبوك والتويتر والمواقع الاجتماعية الأخرى عملت كإدارة علاقة عملاء للأفراد لهذا العدد المتزايد من الناس على النواحي الشخصية والمهنية. إن وسائل الاتصال الاجتماعية تذكرنا وتذكر مزودي الخدمات بأن إدارة علاقة العملاء تتعلق بالعملاء وليس بالتكنولوجيا، وأن مستقبل إدارة علاقة العملاء سيكون شفافاً في ظل وسائل الإتصال الاجتماعي ويركز ويقاد من قبل العملاء أنفسهم.⁽¹⁾

إن القيمة المضافة من إدماج وسائل التواصل الاجتماعي مع إدارة علاقة العملاء تتمحور فيمايلي:

أولاً: إدارة علاقة العملاء الاجتماعية لديها القدرة على دمج معلومات العملاء الجديدة والتقليدية، وهذا يتيح للمؤسسة النقاط، تخزين، استخلاص، معالجة ، تفسير، نشر، استخدام وإعداد تقارير للمعلومات بغرض تطوير رؤية أفضل من قبل العملاء، تحسين خبرة العملاء، الإقتراب أكثر من العميل ودمجه في المؤسسة وتزويدهم بالمنتجات والخدمات الشخصية ، وخلق قيمة لمنفعة متبادلة بين الطرفين.

ثانياً: الشفافية التي تتم من خلال إدارة علاقة العملاء الاجتماعية حيث تتيح للمؤسسة النظر خارج حدودها أي للعملاء وغير العملاء وآخرين بغرض الحصول على أفكار جديدة بهدف تطوير منتجات وخدمات رائدة لعملائها.⁽²⁾

المطلب 03: متغيرات إدارة العلاقة مع الزبون

هناك عدة آراء واختلافات في تحديد المتغيرات التي تدخل ضمن نطاق إدارة علاقات الزبائن وكان هذا الاختلاف في وجهات النظر يعود إلى تباين المجالات التي يبحث فيها هذا الموضوع وإلى الخلفيات العلمية لهم فمنهم من حصرها بالعناصر ومنهم من درسها كخصائص ومنهم من تناولها كأبعاد وغيرها من التباينات الأخرى، و حسب بعض الآراء ووجهات النظر فقد تم تناولها كمتغيرات إدارة العلاقة مع الزبون والتي نذكر منها مايلي:⁽³⁾

1.3. التسويق بالعلاقات:

(1) د. بشير العلق، (2010): قضايا تسويقية معاصرة، الأردن: دار اليازوري، ص 239. بتصرف

(2) مشاركة نور الدين، (2014): دور التسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي في إدارة العلاقة مع الزبون، دراسة حالة متعاملي قطاع الهاتف النقال بالجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 180. بتصرف

(3) يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، (2009): إدارة علاقات الزبون، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص 12. بتصرف

"باعتبار التسويق بالعلاقات سياسة و مجموعة من الأدوات لإنشاء علاقة فردية تفاعلية مع الزبائن، وخلق والحفاظ على مواقف ايجابية دائمة في نفوسهم، و إحترام المؤسسة والعلامة. فهو يوجه كل النشاطات التسويقية نحو تأسيس، وتطوير والإحتفاظ بتبادل ناجح للعلاقات"⁽¹⁾.

إذ يتم النظر إلى التسويق بالعلاقات على أنه بمثابة الطريق المؤدية إلى تحقيق وخلق الولاء، لأن الولاء لا يمكن تحقيقه إلا بوجود علاقات حسنة وطيبة مع العملاء فهو نشاط من الأنشطة التسويقية الهامة التي لا يمكن الإستغناء عنها.⁽²⁾

1.1.3. مستويات التسويق بالعلاقات في ظل إدارة العلاقة مع الزبون

إن لتسويق بالعلاقات ثلاثة مستويات والذي يتوقف على نوع وعدد الجسور التي تستخدمها المؤسسة لبناء وترسيخ مفهوم الولاء لدى الزبون ، من أجل تبني إدارة علاقة مع الزبون، فكلما كانت عملية التسويق تؤدي عند أعلى مستوى لدى المؤسسة كلما حصلت المؤسسة على منافع أكبر من وراء ذلك:

○ يستخدم رجال التسويق الحوافز السعرية لتشجيع الزبائن على التعامل مع المؤسسة بشكل أكبر، إذ تسعى المؤسسة إلى تحقيق علاقات تسويقية قوية مع الزبائن فلا بد لها أن تبحث عن جسور تمثل أهمية للزبون ولكنها في نفس الوقت يكون من الصعب تقليدها من طرف المنافسين. و بالتالي هنا تميز المؤسسة من خلال السعر أو التكلفة من أجل بناء إدارة العلاقة مع الزبون.

○ يذهب رجال التسويق في هذا المستوى إلى أبعد من الحوافز السعرية الدائمة مع الزبون، وفي هذا الصدد لا يقومون بإهمال أهمية المنافسة السعرية ولكنهم يحاولون بناء نوع من الجسور الإجتماعية مع الزبائن. وتتمثل الجسور الإجتماعية اللازمة لإقامة هذا المستوى من تسويق العلاقات والمحافظة عليه، في محاولة المؤسسة أن تبقى قريبة جدا من عملائها، والقيام كل فترة بإعادة تقييم حاجاتهم ورغباتهم، وفي القيام ببعض التصرفات على المستوى الشخصي، مثل تقديم بعض البطاقات في المناسبات، وتقديم بعض الهدايا وبزرع الثقة في الزبون من خلال ثقة المؤسسة فيه، وبوجود إتجاه إيجابي للخدمة لدى أفراد الخدمة العاملة في المؤسسة، إن مثل هذه الأمور يصعب تقليدها سريعا من طرف المنافسين. وهذا ما يفسر تميز المؤسسة من خلال الإستجابة السريعة لتلبية حاجات ورغبات العميل، والتميز من خلال الإبداع وغرس وتنمية رسالة محددة للمؤسسة،

⁽¹⁾ سمارة ياقوتة،(2014):أثر التسويق بالعلاقات على جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها برضا الزبائن، دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية(وكالة مدينة المدية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، ص46

⁽²⁾ Soraya Ismail,(2015): les spécificités et enjeux du CRM dans un contexte B to B, Identification de la démarche CRM de l'agence française UBIFRANCE, mémoire de magistère, faculté d'économie, école des hautes études commerciales d'Alger, Algérie, p 06.

والإهتمام بالمكونات الجوهرية للعمل، وتنمية صلة وثيقة مع المستفيدين، وتوظيف جهود التطوير والتجديد والإبداع لتلبية حاجاتهم مما يسمح لها بإقامة علاقة مع زبائنهم.

○ يتم في هذا المستوى تقوية العلاقات مع الزبائن من خلال إضافة الجسور الهيكلية إلى جانب الجسور السعيرية والاجتماعية، ويقصد بالجسور الهيكلية تقديم منتجات تمثل شيئا قيما للزبون، والتي لا توجد لدى المنافسين ولا يستطيعون تقديمها، وعادة ما تكون هذه المنتجات من النوع الذي يعتمد على استخدام مستوى تكنولوجي عال، والواقع أن مثل هذه الجسور تعطي للمؤسسات قوة للوقوف أمام المنافسة بعيدا عن مشكلات وأثار المنافسة السعيرية. وهو ما يفسر تفوق المؤسسة من خلال الجودة والإبداع والتكنولوجيا. (1)

2.1.3. علاقة التسويق بالعلاقات بالصورة الذهنية للمؤسسة:

يساهم التسويق بالعلاقات في تكوين أو تدعيم المشاعر الطيبة إتجاه المؤسسة ومنتجاتها، من خلال الأعمال الهادفة إلى خدمة المجتمع وتحقيق الرفاهية، وتؤدي هذه الأحاسيس إلى تكوين صورة إيجابية تخص المؤسسة ومختلف منتجاتها، وبالتالي مساهمة فعالة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة.

تعد عملية إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة عنصر أساسي من عناصر الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، ويعتبر التسويق بالعلاقات عنصرا يضمن تنفيذ الإستراتيجية الإدارية في أية المؤسسة من خلال إقامة و بناء علاقات طويلة الأجل التي تستهدف بناء أو تعديل أو المحافظة على الصورة الذهنية للمؤسسة لدى عملائها ومن جانب آخر تساهم في تطوير استراتيجيات إدارة المؤسسة للتغلب على أية تأثيرات سلبية على صورة المؤسسة خاصة إذا ما تعرضت المؤسسة لأزمة ما.

ومن جهة أخرى تعتبر عملية بناء أو تعديل الصورة الذهنية للمؤسسة عملية معقدة، ومتعددة القوى، وتتطلب بذل جهود من العاملين في الحفاظ على العملاء.

إذ تؤثر العلاقات الطويلة الأجل على عقل ووجدان العملاء المستهدفين من طرف المؤسسة مما يؤدي إلى تحول المدركات العقلية الخاصة به إلى صورة ذهنية عن المؤسسة (2).

2.3. التسويق المباشر Direct Marketing:

(1). حكيم بن جروة، (2012): أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة تنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، فرع ورقلة، مجلة الباحث، مجلد 11، العدد 233، ص ص 179_180. بتصرف

(2). صادق زهراء، (2016): إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات، دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، المديرية الجهوية لولاية بشار، رسالة لنيل شهادة الدكتوراء في علوم التفسير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التفسير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، ص ص 121_125. بتصرف

يعتبر التسويق المباشر نظام تسويقي تفاعلي يتم من خلاله إستعمال الوسائل إعلامية سواء كان ذلك وسيلة واحدة أو العديد منها للحصول على استجابة من قبل الزبون قابلة للقياس مرغوبة فيها تصل حتى الشراء.⁽¹⁾

1.2.3. مفهوم التسويق المباشر :

يشير فليب كوتلر إلى أن المؤسسات تكيف عروضها التجارية واتصالاتها لحاجات أجزاء سوقية محددة بدقة أو مستعملين فرادى باستعمال قاعدة بيانات مفصلة.⁽²⁾

"ويسمح التسويق المباشر بالتحدث مباشرة إلى العملاء المحتملين. وأن تسألهم للقيام بإجراء مباشر بصيغة طلب معين أو استفسار أو زيارة متجر معين ويساعدك في إقامة علاقة مستمرة بالزبون على الربح المتولد طوال حياة الزبون".⁽³⁾

كما يعد برنامج التسويق المباشر في الغالب إلتماس نوع من السلوك أو استجابات معينة، فهو ليس كعملية الإشهار التي تهدف إلى تشكيل وعي بالمنتج، أو تكوين صورة مرجوة للعلامة التجارية.⁽⁴⁾

ولكي نصل إلى الممارسة السليمة والفعالة له وجب علينا معرفة مختلف استخداماته، التي تكمن في تكوين وتصنيف ملفات الزبائن المحتملين، البيع أو تأهيل الزبائن المرتقبين، كذلك تنشيط علاقة الزبون وبناء الولاء، بالإضافة لأنه يعتبر قناة بيع مباشرة⁽⁵⁾.

"فمن أجل بناء أو تنمية العلاقة مع الزبائن يعتبر التسويق المباشر من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات في الوقت الحالي، فهو يسمح لها بالاستفسار حول ما يرضى الزبون وتقديم الإرشادات له، من أجل إثبات له أنه محل اهتمامها، وتتبع تطورات سلوكه و فهمهم و تقديم عروض تجارية واتصالات تسويقية مباشرة حسب رغباتهم، تحقيق الطلب المباشر سواء كان بواسطة الهاتف أو البريد أو بواسطة الكمبيوتر، كذلك إعطاء المعلومات من خلال فتح قنوات إتصال لتمكين العملاء المرتقبين للسؤال عن معلومات أكثر وإعطاء المعلومات بشكل لفظي بواسطة رجال البيع أو المنشورات المطبوعة، وإمكانية التجربة من خلال تمكين العميل المرتقب من

(1). Anne Julien,(2004),marketing direct et relation client, les éditions Demos, Paris, pp 12, 13.

(2). Philipe Kotler,(2012) Gary Armstrong,principles of marketing,14th edition, U.S.A :Pearson Education, p 496.

(3). خليل وليد،(2017): دور التسويق المباشر في تحقيق ولاء الزبون، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1،الجزائر، ص ص 8_12

(4). David Shepard Associates,(1999): the new direct marketing ,How to implement a profit , driven database marketing strategy, Third edition, United States of America: McGraw-Hill, p 06.

(5). Mary Lou Roderts, Paul D.Berger, (1999): Direct marketing Management, Secend edition, United States of America: Prentice hall , pp 09,11

طلب تجربة المنتج في المنزل أو المكتب أو المصنع. إذ يعمل رجال التسويق المباشر أو المتخصصين في ذلك للقفز بالزبون إلى مرتبة المدافع عن المؤسسة من خلال ما يطلق عليه بسلم الولاء.⁽¹⁾

2.2.3. مزايا و عيوب التسويق المباشر

والجدول الموالي يلخص مزايا و عيوب التسويق المباشر بإعتبار أن مزاياه يتم إستباطها من خصائصه:

الجدول رقم(05): مزايا و عيوب التسويق المباشر

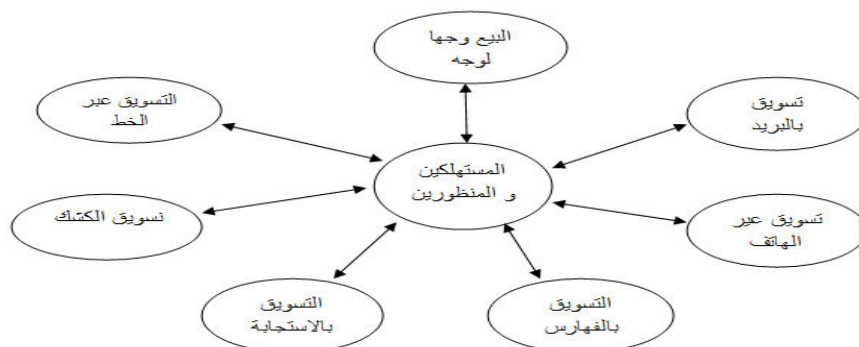
عيوب التسويق المباشر	مزايا التسويق المباشر
- ارتفاع التكلفة. - غزو الخصوصية. - نقص الفعالية بسبب التشبع. - السمعة السلبية.	- وسيلة اتصال وقناة توزيع في آن واحد. - نظام تفاعلي. - قابلية القياس والمراقبة. - سلاح تنافسي غير مرئي. - الاستهداف بدقة.

المصدر : خليل وليد،(2017): دور التسويق المباشر في تحقيق ولاء الزبون، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، ص ص 12_13 .
فمن خلال الجدول أعلاه يتضح أن التسويق المباشر يستخدم لإثارة الرغبة لدى المستهلكين وجذب العملاء، ولإنهاء إجراءات البيع فهو ذو استخدام مزدوج. كما أن له صورة ذهنية سلبية وضعيفة إذ تعتبر من أكثر التحديات الحرجة والعالمية التي تعوق التسويق المباشر وخاصة الدول النامية حيث ارتبط بمصطلح junk mail أي البريد التافه وهو الاستهداف الضعيف الذي تمارسه الشركات نحو العملاء.⁽¹⁾

3.2.3. أنواع و صيغ اتصالات التسويق المباشر:

إن الصيغ أو الأشكال الرئيسة للاتصالات التسويقية كما أوضحها كل من kotler & keler 2006 العلاق 2003 والبكري 2006 ...

الشكل رقم(10) : صيغ الاتصالات في التسويق المباشر



المصدر: الصميدعي، محمود جاسم،(2000): مدخل التسويق المتقدم ، الأردن: دار زهران للطباعة و النشر، ص 56.

(1) . خليل وليد، مرجع سبق ذكره، ص ص 12_13.

ارتبط التسويق المباشر فيما مضى بوسيلة البريد المباشر وكذا الدليل (الكتالوج) أما اليوم فتعددت وسائله وتنوعت، إذ يكون الاختيار بينها راجع إلى عدة معايير كما يتعلق بخصائص كل وسيلة من وسائل التسويق المباشر واستخداماتها.⁽¹⁾

3.3. قاعدة البيانات والمعلومات والمعرفة التسويقية:

تعتبر هذه من الخطوات الهامة لايجاد الحلول الكاملة لإدارة علاقات الزبائن وهو بناء قاعدة للبيانات والمعلومات عن الزبون.

1.3.3. مفهوم قاعدة البيانات و المعلومات التسويقية:

تعرف قواعد البيانات التسويقية بكونها معلومات مخزونة حول موارد المؤسسة من العاملين والمواد الأولية والمنتجات والزبائن والعمليات (بيع، شراء، نقل... وغيرها) والتي تؤثر على هذه الموارد، وتقوم قواعد البيانات على تخزين الصفقات المتعلقة بالأحداث والموارد على شكل جداول يعبر عنها بالملفات. كما تعرف بكونها مدخل تفاعلي للتسويق والتي تستخدم قنوات ووسائل التسويق الشخصي مثل: البريد، الهاتف، وقوى البيع لغرض:

○ حث الطلب وتوفير المعلومات عن الزبائن.

○ البقاء بصورة قريبة من الزبون من خلال التسجيل وحفظ قواعد البيانات الإلكترونية عند الزبون وكل البيانات الخاصة بالاتصال والتعامل.

إن تطوير قاعدة البيانات الخاصة بالزبون تعتمد على جمع بيانات عن الزبون والتي يمكن الحصول عليها من سجلات المنظمة، الاستراتيجية لترويج المبيعات، بطاقات الضمان، العينات المجانية التي تتطلب توفر اسم الزبون والعنوان ورقمه الهاتفي، تبادل البيانات مع المنظمات الأخرى "الاستبيان"، سجلات رجال البيع، الشكاوي، الاستراتيجية لأنشطة التسويق المباشر السابقة.⁽²⁾

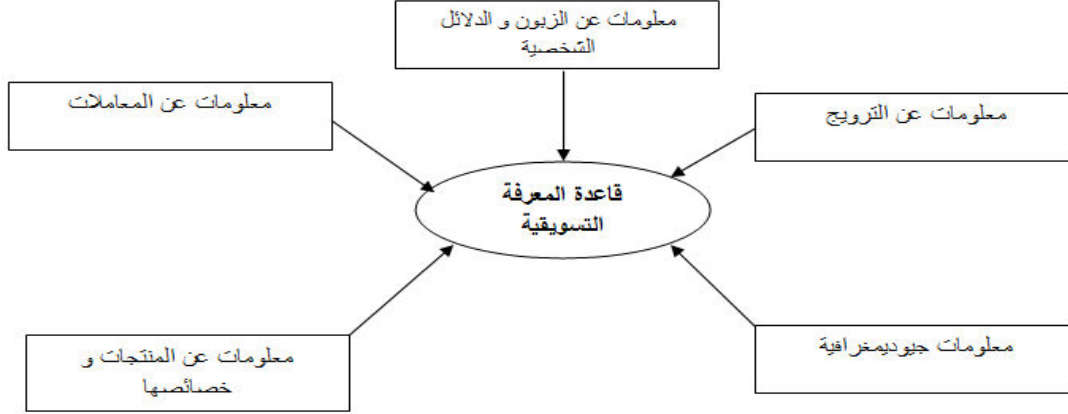
"أما أهم معلومات قاعدة البيانات التسويقية يوضحها الشكل الموالي إنطلاقاً من المعرفة التسويقية التي تعتبر جوهرًا أساسيًا مهماً في انضباط العمل التسويقي، وركيزة موضوعية في صياغة الخطط التسويقية الناجحة المستندة إلى حكمة العقل لقياس متغيرات السوق المختلفة بكونها تمثل مجموعة من الأفكار والأحكام

⁽¹⁾ بوشلوش عبد الحميد، (2012): دور التسويق المباشر في تفعيل علاقة المؤسسة_زبون، دراسة حالة مؤسسة كوندور للمنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية، ببرج بوعريريج، رسالة ماجستير في علوم التسويق غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التسير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، ص 125.

⁽²⁾ . يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره ،ص14.بتصرف

والإنطباعات والصور الذهنية المترسخة لدى إدارة المؤسسة تجاه متغيرات السوق والزبائن الحاليين والمحتملين⁽¹⁾:

الشكل رقم (11): قاعدة المعرفة التسويقية



المصدر: يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، (2009): إدارة علاقات الزبون، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ص12.

ويوضح الشكل المعلومات العادية التي تسجل على قاعدة بيانات الزبون⁽²⁾:

○ معلومات عن الزبون والدلائل الشخصية: customer and prospect information

وهي معلومات أساسية للوصول إلى الزبون :الإسم، العنوان، رقم الهاتف... وتتضمن الخصائص السلوكية العامة (بيانات سلوكية، نفسية)

○ معلومات عن المعاملات: transactional information

يعتمد وقوع المعاملات المستقبلية المحتملة على المعاملات السابقة كمؤشر أساسي إذ يجب أن تكون كافية بحيث تجمع معلومات عن كل زبون. كما يرمز لها ب (FRAC) F تعني التكرار frequency ويشير إلى عدد المرات التي يشتري بها الزبون ويستخدم المعدل أو متوسط التكرار (هل يتجه الزبون نحو الشراء بصورة أكثر تكرار أم أقل تكرار) في التسويق المباشر. R تعني الحداثة أو التجديد Recency تبين متى كانت عملية الشراء الأخيرة للزبون و كلما زادت الفترة بين الشراء و شراء فإن فترة التجديد تزداد

(1) . رعد عدنان رؤوف و سالم حامد حمدي، (2010): المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في عينة من

المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، تنمية الراقدين، العدد 100، مجلد 32، ص ص 86_87.

(2) . يوسف حجيم الطائي و هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

(دراسة للعروض الأكثر و الأقل جاذبية) A الكمية Amount تقيس مقدار ما يشتريه الزبون نقداً، و C الصنف category يحدد المنتج الذي تم شراؤه ومنه يبين طبيعة الزبون الذي يشتري نوع معين.

○ معلومات المنتج: product information

وتتضمن أي المنتجات سيتم الترويج لها ومن المستجيبين لهذه الحملة ومتى و أين؟

○ المعلومات الجيومغرافية (الجغرافية، السكانية) Geodemographic information

وتشمل المعلومات الخاصة بالمناطق الجغرافية للزبون والبيانات الاجتماعية ونمط الحياة والسلوك أو صنف الأعمال التي ينتمون إليها والمعلومات الشخصية عن الزبون التي يتم تخزينها، ومنه سيتم تحديد طبيعة الزبون واستخدام التسويق لإستهداف الأفراد وضمن الصفات الجيومغرافية المتماثلة.

○ المعلومات الترويجية: promotional information

وتشمل المعلومات المطلوبة لتغطية الحملة الترويجية لكي تنطلق، وتتضمن معرفة أو تحديد من هم المستجيبين وماهي النتائج العامة بين أطراف الإتصال، والمبيعات، والأرباح . وبالتالي فهي مجموعة المفاهيم والأنشطة التي تمثل المعرفة التسويقية. (1)

2.3.3. التطبيقات الأساسية لقاعدة بيانات الزبون:

يرى joller 1998 أن التطبيقات الأساسية لقاعدة البيانات التسويقية بالارتباط مع وسائل الاتصال المتاحة للمؤسسة تتحقق عبر الآتي: (2)

○ البريد المباشر: وسيلة إتصال تكمن في إرسال معلومات مشخصة عبر البريد بهدف إثارة استجابة من الزبائن و الزبائن المحتملين كذلك. (3)

○ . التسويق عن بعد: تسمح هذه الوسيلة أيضا بالوصول إلى عدد كبير من الزبائن المحتملين في وقت قليل إذ يتصل بالزبون هاتفيا باستخدام أرقام الهواتف المخزونة في قواعد البيانات عن كل زبون. (4)

(1) . حسن، حسين عجلان، (2008): استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع، ص 24_25

(2) . في كومار، ويرنر ريناتز ،مرجع سبق ذكره ، ص52.بتصرف

(3) . Larry Percy, (2008): Strategic Integrated Marketing Communication, theory and practice, Butterworth, Heinemann: Canada , p 158.

(4) . Geetika, Deepesh Tiwari, and Preeti Gupta, (2012): a study of indian consumers, perception on telemarketing, international journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, vol. 2, No. 2, April 2012, P 98.

- نظم إدارة التوزيع: ويتضمن قرارات ونشاطات تحويل المنتجات من المنتج إلى المستهلك إذ تستخدم قاعدة البيانات التسويقية من قبل الموزعين كما تستخدم كأساس للرقابة على أداءهم.⁽¹⁾
- تسويق الولاء: "يتوقف تحقيق الولاء في العلاقة بين المؤسسة والزبون على جودة المعلومات بخصوص الزبون، ويشترط هذا توفر قواعد بيانات بنية هيكلية تسمح بدوران المعلومات المتعلقة بالزبائن...."⁽²⁾
- التسويق المستهدف: "يمكن استخدام النتائج في استهداف مجاميع أخرى من الأفراد أو المؤسسات، عند تحليل قاعدة البيانات. فمثلا يمكن استخدام معلومات السلوك الشرائي التي يحتفظ بها البائع لإستهداف أفراد محددين بجملات ترويجية خاصة من المتوقع أن يستجيب لها هؤلاء الأفراد".⁽³⁾
- التخطيط للحملة الترويجية: "إذا تحققت الفرصة الترويجية فلا يبقى على القائم بها سوى التخطيط لها و ذلك لإستهداف زبائن وقطاعات سوقية".⁽⁴⁾
- تقييم التسويق: "ينصب إهتمام تحليل معطيات السوق على طبيعة المعلومات التي تقدمها دراسات السوق، فعند تسجيل الإستجابات للسعر والإعلان والمنتج يكون من الممكن تقييم مدى فاعلية مداخل التوجه نحو الزبون والقطاعات السوقية المختلفة".⁽⁵⁾

4.3. إيجاد القيمة للزبائن

القيمة تعني التجربة الكاملة للمنتج، بدءا مع إدراك الزبون للمنتج، و تستمر مع كافة نقاط ملامسته له، وتنتهي بالاستعمال الفعلي له وخدمة ما بعد الشراء، وتشمل أيضا المدح الذي يسمعه الزبائن من أصدقائهم.

1.4.3. قيمة الزبون:⁽⁶⁾

"عرفت قيمة الزبون بأنها تقييم الوحدة الشاملة لمقارنة المنافع والتكاليف المتوقعة عندما يستهلك المنتج".

⁽¹⁾ . Kotler Philip and Armstrong G,(2004): Principles of marketing, USA:prentice hall, Nj, P 385.

⁽²⁾ . حاتم نجود ،(2006): تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ،الجزائر، ص 125 .

⁽³⁾ . طارق بلحاج،(2007): المسار التسويقي لإستهداف السوق، دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص 75.

⁽⁴⁾ . هناء عبدالحليم سعيد،(2003): الإعلان و الترويج، الإسكندرية: دار الكتب المصرية ، مصر، ص 255.

⁽⁵⁾ .العبيدي على جاسم، ظاهر،(2009): أهمية و تأثير دراسات السوق في رفع كفاءات قرارات الإنتاج، في الوحدة الإقتصادية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بغداد، الوزارة، مجلة التنمية و الإقتصاد، العدد 78 ، ص 136.

⁽⁶⁾ . كريم و فاضل عباس،(2010): أثر التكامل بين قيمة الزبون وإستراتيجيات النمو في أداء الأعمال،دراسة تحليلية في معمل الألبسة الرجالية في النجف،مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1 ، العدد 19، ص 187.

كما عرفت قيمة الزبون على أنها "مجموعة من المنافع التي يحصل عليها الزبائن، ويتم تقديمها من خلال القيام بمجموعة من الممارسات والأنشطة ذات الصلة التفاعلية التي تتم بين المؤسسة وزبائنها من أجل المحافظة عليهم وإدامة العلاقة معهم".⁽¹⁾

2.4.3. عناصر قيمة الزبون:

من أجل تكوين القيمة للزبون فإنها تقسم إلى عنصرين أساسيين وهما:⁽²⁾

• القيمة الكلية للزبون: وهي حزمة من منافع الزبون التي يحصل عليها من المنتج و تنقسم إلى الآتي:

- أ. قيمة السلعة: ويقصد بها الخصائص المادية للمنتج نفسه و يمكن أن تتضمن (الأداء، المعولية، المطابقة، الجمالية) و في بعض الأحيان يطلق عليها تسمية أبعاد الجودة.
- ب. قيمة الخدمة: هنا لابد التميز في تقديم الخدمة ويمكن أن تتضمن (الحسابات والإئتمان، تسهيلات الطلب، التسليم، التنصيب، خدمات ما بعد البيع، الضمان).
- ت. القيمة الشخصية: أصبح أفراد المؤسسة مصدرا مهما لتحقيق التميز وبشكل خاص في التسويق الموجه نحو الخدمة والجودة العالية نسبيا للخدمات الشخصية، فهي صعبة التقليد من قبل المنافسين لأنها تعتمد على ثقافة المؤسسة ومهارات الإدارة و تتضمن الآتي: (الإحتراف، الكياسة والمجاملة، الثقة، المثابرة، المعولية).
- ث. قيمة المكانة الذهنية: المكانة الذهنية هي طريقة ملائمة للإشارة إلى مجموعة متألفة من المكافأة النفسية التي يستلمها الزبون من الشراء، تملك استهلاك المنتج وتبرز المكانة الذهنية من خلال الرسالة الإعلامية أو من خلال التعبئة.

• الكلفة الكلية للزبون: و تقسم هذه الفقرة إلى الآتي:

- أ. الكلف النقدية: السعر هو القيمة التبادلية للمنتجات وعلى أساسه تحدد قيمة المنتج التي سيحصل عليها الزبون.
- ب. كلف الوقت: بعض الزبائن يعدون كلفة الوقت أعلى من الكلفة النقدية وهذا يظهر بوضوح لدى الزبائن الذين يرغبون بأن يكون لديهم وقت ضائع.
- ت. كلف المجهود: وهو الجهد الذي يقوم به الزبون للحصول على المنتج إذ يعد كلفة يدفعها الزبون.

(1) . عبدالله، أنيس أحمد،(2011): قيمة الزبون بإعتماد تقانة إدارة علاقات الزبون دراسة إستطلاعية لعينة من زبائن متجرين في محافظة صلاح الدين، مجلة تنمية الرافدين،كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة الموصل، المجلد 33 ، العدد 15 ، ص 120.

(2) . رعد عدنان عبد الرؤوف و رفل مؤيد عبد الحميد،(2018)، دور أبعاد جودة الخدمات في تعزيز قيمة الزبون، دراسة استطلاعية لآراء عدد من الزبائن في مصرف الشمال للتمويل و الإستثمار في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، ملحق العدد 119المجلد 37 ، ص ص 34-35.

ث. الكلف النفسية: تتضمن الكلف النفسية التعامل مع أفراد جدد والحاجة لفهم الإجراءات الجديدة والمجهود المبذول من أجل التكيف مع الأشياء الجديدة وكذلك قد يصاحبها نوع من الإحباط لدى الزبون في حالة عدم إضافة قيمة له عند اقتناؤه لمنتج معين.⁽¹⁾

وفي سياق متصل إن المؤسسات التي تحتل المراكز القيادية حققت نجاحها بفضل تركيزها على شكل أو آخر من أشكال القيمة الثلاثة، القيمة الناجمة عن الأداء المتميز، القيمة الناجمة عن تحقيق الإحتياجات الفردية، القيمة الناجمة عن تفوق المنتج.

• القيمة الناجمة عن تفوق المنتج: و يقصد بها القيمة الناجمة عن كون منتجات المؤسسة تتمتع بمزايا تكنولوجية أو خدمية متقدمة تتفوق على المنتجات المنافسة.

• القيمة الناجمة عن تحقيق الإحتياجات الفردية: ويقصد بها القيمة الناجمة عن تحقيق الإحتياجات الفردية لشريحة معينة من الزبائن، و القيمة هنا تكمن في مرونة المؤسسة واستعدادها لتنفيذ رغبات الزبون الخاصة بغية بناء علاقة حميمة معه تمهيدا لعقد صفقات أخرى في المستقبل.

• القيمة الناجمة عن الأداء المتميز: ويقصد به الأداء العالي المستوى كتزويد الزبائن بالمنتج الجيد وبأسعار مناسبة فضلا عن سهولة الحصول على المنتج، ويتحقق ذلك من خلال استخدام التسويق المباشر الذي يساهم بشكل كبير في تخفيض كلفة المنتج.⁽²⁾

ويتم التعبير عن قيمة الزبون بعدة طرق مثل: الجودة، السعر، الخدمة، ويجب التركيز على هذه الجوانب من أجل تزويد الزبون بقيمة أعلى.

ونستج من ذلك بأن المؤسسة بحاجة إلى مجالين لإتقان قيمة الزبون بشكل جيد و هما:

○ أن تحصل على قيمة الزبون التي يمكن أن تقاس استراتيجيا من خلال معرفة ربحية الزبون. و هذا هو العائد على الإستثمار من الزبائن.

○ إيجاد قيمة الزبون بالشكل الذي يمكنها استراتيجيا من إدارة تجربته. و هذا هو الإستثمار في الزبائن. كما تجد أن تقديم القيمة للزبون يركز على التحديد الدقيق للقيمة التي تود المؤسسة تقديمها للزبون، وكذا التحديد الواضح لأقسام الزبائن المستهدفة وطريقة تقديمها.

وتتضمن عملية إيجاد القيمة ثلاثة عناصر أساسية، تتمثل في:

(1) . رعد عدنان عبد الرؤوف و رفل مؤيد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 35.

(2) . درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص 195. بتصرف

- تحديد القيمة التي يقدمها الزبون للمؤسسة و تحديد القيمة التي تستطيع المؤسسة تقديمها للزبون.
- إدارة تبادل القيمة التي يحققها الزبون من خلال تعامله مع المؤسسة فتتمثل في مجموع المنافع أو القيمة المضافة التي تعزز المنتج مقارنة بما يقدمه المنافسون. (1)

5.3. قيمة الزبائن للمؤسسة:

ترتبط قيمة الزبائن للمؤسسة بالزبون الذي يعطي قيمة مالية عالية خلال تعامله مع المؤسسة، و تعويض خسارة زبون ما يجب كسبه أو كسب زبون جديد، وقياس جاذبية الزبون الجديد المحتمل فإن مفهوم قيمة وقت الحياة يكون مهما للغاية، وهذا المفهوم يقيس الربح الذي يمكن توقعه من الزبائن خلال فترة حياته المتوقعة مع المؤسسة، وقد يحقق الزبون قيمتين للمؤسسة تتمثل بالقيمة المالية والقيمة المعرفية: (2)

1.5.3. القيمة المالية للزبائن:

إن هذه القيمة لا ترتبط بعدد الزبائن الذين يتعاملون مع المؤسسة بل بكمية مشترياته السابقة وكذلك وضع تقديرات حول مشترياته المستقبلية، وتشير القاعدة العامة إلى عدد طلبات الزبائن وقيمة مشترياته تتناسب طرديا مع مدة علاقته مع المؤسسة، وتتضمن قيمة الزبون المالية أيضا عناصر أخرى غير ملموسة كالنصائح التي يسديها إلى الآخرين ليشتروا من منتجات المؤسسة، ويتطلب الأمر من المؤسسة التمييز بين الزبائن من ذوي القيمة العالية المرتفعة والزبائن ذوي القيمة المالية المنخفضة، مما يساعد على إدارة استراتيجيات التسويق والترويج بشكل أفضل.

2.5.3. القيمة المعرفية للزبائن:

تساوي القيمة المعرفية للزبائن القيمة الحالية التي يقدمها الزبون للمؤسسة ربحية هذه الأخيرة من الزبون، وتتعلق بالفرق بين المداخل الحالية من العلاقة مع الزبون والإنفاق الحالي المتعلق بالتعاون مع الزبون. أما القيمة المحتملة التي يقدمها الزبون للمؤسسة والتي تسمى بقيمة الزبون الأبدية فتساوي القيمة الحالية الصافية للأرباح المتوقعة من الزبون طيلة كل الوقت المحتمل الذي يؤثر خلاله على المؤسسة، ويتطلب تقدير القيمة الحالية للزبون تحليل عميق للعلاقة مع افتراض لتغيرات محتملة.

(1) . درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص 193. بتصرف

(2) . عبد الرزاق بن صالح، (2008): إدارة العلاقة مع الزبون كمصدر للميزة التنافسية، دراسة حالة في شركة DHL ALgerie ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم الإدارة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، ص ص 107_108.

إن هذه القيمة تتعلق بالأفكار والمعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من خلال تعاملها مع الزبون، وإن عملية الحصول على هؤلاء الزبائن تأتي من خلال ما تقوم به المؤسسة من برامج للإحتفاظ بهم عبر مختلف وسائل الإتصال للحصول على المعرفة وتسخيرها لخدمة المؤسسة.(1)

وتنقسم القيم المحتملة التي يقدمها الزبون للمؤسسة إلى:

○ قيمة الزبون الدائمة المتشائم بها: و يرتكز هذا المفهوم على التطوير الغير الناجع للعلاقة، إذ يمكن من خلالها إدراك الخسائر التي يسببها الزبون في فترة معينة من الوقت، حتى في حالة إذا ما كانت العلاقة معه قد أوقفت مثل: دعاية مشوهة، أو اشهار سلبي لصورة العلامة أو المؤسسة.

○ قيمة الزبون الدائمة بصفة حقيقية: و يرتكز تقييمها على التطور المحتمل في العلاقة بين المؤسسة والزبون، وتعكس هذه القيمة مستقبل القيمة الحقيقية للعلاقة مع الزبون في ظل مجهودات تسويقية دقيقة، هذا ما يمثل قاعدة لتحديد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون.

○ قيمة الزبون الدائمة المتفائل بها: ويرتكز تقييمها على إفتراض أحسن للعلاقة، وتمثل القيمة المتفائل بها القوة الداخلية للعلاقة، والتي يمكن الحيابة عليها من خلال مجهودات تسويقية مكثفة.

وهنا لابد للمؤسسة من أن تميز قيمة الزبائن بالنسبة لها، حيث تعتبر عملية التمييز بين الزبائن أحد المبادئ الأساسية في تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات، أسلوبا يسمى ب (Suspect , SPACTM (Prospect , Action, Close , Track,Manage) تتبناه المؤسسة من أجل معرفة قيمة كل زبون، هذا ما يمكنها من التمييز بين زبائنهم، لهذا يمكنها تصويب جهودها التسويقية وتحديد أولوياتها في عمليات استهداف الزبائن.(2)

وتمثل الحروف المشكلة لكلمة SPACTM:

S: الزبون محمل الشك في ربحيته.

P: الزبون محتمل الربحية.

A: القيام بالمبادرة.

C: انهاء العلاقة.

T: عملية المتابعة .

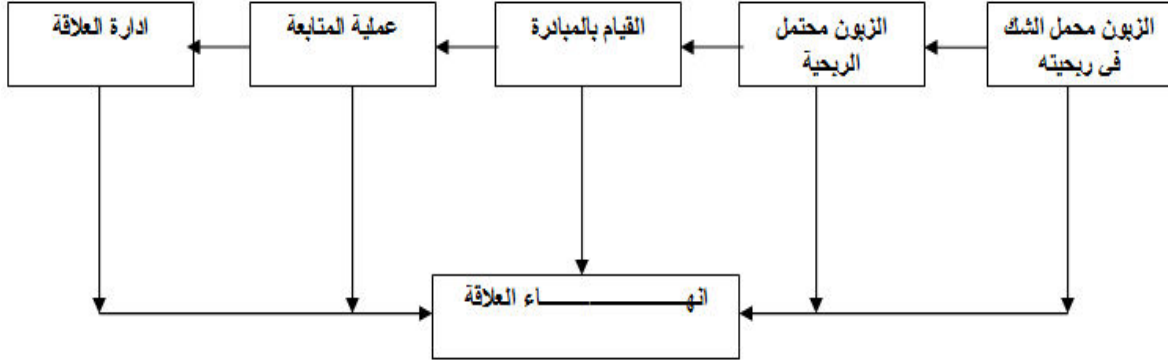
(1) . عبد الرزاق بن صالح، مرجع سبق ذكره، ص 108.

(2). درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص 197_198.

M: ادارة العلاقة.⁽¹⁾

وهو ما يوضحه الشكل الموالي لمراحل تطور الزبون:

الشكل رقم(12): مراحل تطور الزبون



المصدر: عبد الرزاق بن صالح،(2008): ادارة العلاقة مع الزبون كمصدر للميزة التنافسية، دراسة حالة في شركة DHL ALgerie ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم الإدارة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، ص ص 108_107.

وفي مايلي توضيح لمراحل تطور الزبون:

- الزبون محمل الشك في ربحيته: تعرفه المؤسسة بالشخص الذي يقوم بأول إتصال بالمؤسسة، و الذي يحتمل أن يكون للمؤسسة مستقبلا.
- الزبون المحتمل: هو الزبون المشكوك فيه إلا أنه يمكن للمؤسسة أن تعرف الربحية التي تحققها من خلاله. إذ يتم العثور عليهم استنادا للمعلومات التي يقدمها رجال البيع.⁽²⁾
- القيام بالمبادرة: حيث يقوم رجال البيع بالقيام بأول زيارة من أجل التحقق من هوية الزبون، وما إن كان له الوثائق اللازمة من أجل ايجاد حساب له بالمؤسسة.
- عملية المتابعة: إذ يمكن للزبائن متابعة مراسلاتهم عبر كامل المحطات التي تمر بها، حيث يكون ذلك بتقديم رقم حسابه عبر الهاتف ، ليتم إعلامه بكل التفاصيل.

⁽¹⁾. درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص 198.

⁽²⁾. عبد الرزاق بن صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 109_108.

- إدارة العلاقة مع الزبون: بمجرد أن تحدد المؤسسة القيمة المحتملة لزبائنها تقوم ببناء، تطوير و صيانة العلاقة معهم من أجل زيادة الفرص المستقبلية الممكن أن تحققها من خلالهم وتعتبر هذه المرحلة التي يتم من خلالها تحليل الزبون من حيث القيمة الحالية والمستقبلية التي يقدمها للمؤسسة.
- إنهاء العلاقة: تقوم المؤسسة بإنهاء العلاقة مع الزبون في أي مرحلة من هذه المراحل، ويتعلق قرار إنهاء العلاقة بعدم وجود منافع حالية أو محتملة التحقق من الزبون.⁽¹⁾

6.3. كسب الزبائن:

الزبون هو نقطة الأساس الذي يجب أن تركز عليه المؤسسة والتسويق على وجه الخصوص، وبالتالي فالتركيز يتجه نحو بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبون والنظر إلى الزبون نظرة واحدة، كما تتحول النظرة من تهيئة الظروف للبيع مرة واحدة أو كسب زبون جديد إلى النظرة المستندة للإحتفاظ به. ولذلك تعتمد المؤسسة إلى قلب هرم أو مخطط المؤسسة التقليدي، يجعل الزبون في أعلى المؤسسة ويعددهم في الأهمية موظفو الخط الأمامي (خادمي الزبون) وموظفو أو مدراء الوسط لدعم خادمي الزبون وعند القاعدة مدراء الإدارة العليا لإسناد مدراء الوسط. ويظهر الزبون على امتداد جوانب المخطط للإشارة إلى أن جميع المدراء هم مشتركون شخصيا في معرفة ومقابلة وخدمة الزبون.⁽²⁾

1.6.3. هرم المؤسسة ازاء الزبون:

يوضح الشكل الموالي هرم المؤسسة ازاء الزبون كمايلي:

الشكل رقم (13): هرم المؤسسة ازاء الزبون



Source: Philip kotler, (1997): Marketing management ,Analysis ;planning implementati_on and control; prentice,Hall of india; New Delhi:p 24

(1) . عبد الرزاق بن صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 108_109

(2) . درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص ص 199_200. بتصرف

من خلال الشكل يتم ملاحظة أن الزبون ذو أهمية كبيرة داخل المؤسسة، فجميع الجهود موجهة نحوه من جميع المستويات سواء المستويات العليا (الإدارة) أو المستويات الدنيا (موظفو الخط الأمامي)، بإعتباره أساس قيام المؤسسة و مصدر تحقيق الربح لها ⁽¹⁾.

إن بناء العلاقة مع الزبون يستوجب تقديم أفضل الخدمات له من حيث الكم والنوع يستوجب فهم العناصر الأتية:

- تفهم حاجات الزبون لمواجهة توقعاته والتفوق عليها، وتستخدم بعض المؤسسات أسلوب المسوحات كوسيلة لذلك أو بالرجوع إلى العاملين وما يجمعونه من معلومات عن الزبون أثناء مقابلتهم وجه لوجه مع الزبون.

- الإهتمام بالعاملين ذوي الإتصال المباشر مع الزبون لكونهم غالبا ما يكونوا أقل فهما أو تدريباً أو أقل راتبا من العاملين الآخرين وعلى المؤسسة أن تعي بأن هؤلاء هم من أكثر العاملين قدرة على ربط الزبون بالمؤسسة و يلعبون دورا مهما في توفير المعلومات.

- تحقيق عملية التنسيق بين أقسام المؤسسة لضمان تقديم خدمة أفضل للزبون تؤول ألى علاقة أفضل وقدرة في المحافظة على ولاءه.

وفي إحدى الدراسات التي قامت بها معهد trap توصل الباحثون إلى أن تكلفة اكتساب زبائن جدد تمثل خمسة أضعاف تكلفة الإحتفاظ بالزبائن الحاليين، والأسوء من ذلك أن الزبائن الجدد يحتاجون إلى عدة سنوات لكي يشتري بنفس معدل الزبائن القدامى الذين تركوا المؤسسة واتجهوا نحو المنافسين.

إن عملية إكتساب زبائن جدد يتطلب سلع وخدمات متميزة تتفرد بخصائص استثنائية وتكون ذات قيمة كبيرة للزبائن كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع ⁽²⁾.

7.3. مرحلة تطور العلاقة مع الزبون:

وتمر مرحلة تكوين العلاقة مع الزبون بالمراحل الأتية:

- البحث عن العلاقة: تتميز هذه المرحلة بالتدهور التدريجي أو الخروج الفجائي لأحد أطراف العلاقة أو كليهما، إذ تفكر المؤسسة في هذه المرحلة حول قيمة الزبائن المحتملين وتركز، على المدى الطويل، على الإتصال بالزبائن ذو القيمة المرتفعة، إذ يتطلب منها تقديم المنافع التي يمكن تصورها على أنها ذات قيمة أكبر من تلك التي يقدمها المنافسون.

⁽¹⁾. Philip kotler,(1997):Marketing management,Analysis ;planning implementation and control; prentice,Hall of india; New Delhi:p 24

⁽²⁾. عبد الرزاق بن صالح، مرجع سبق ذكره، ص 110.بتصرف

○ تكوين العلاقة: تنشئ العلاقة بين الزبون والمؤسسة، في هذه المرحلة، من خلال القيام بأول عملية تجربة للشراء، إذ نجد أنه يخصص القليل من الإستثمار من جانب الطرفين، كما نلاحظ أن المؤسسة لا تقوم بأية محاولة في تكييف عروضها حسب متطلبات الزبائن، كما أنها تولي أهمية في الاستثمار من أجل معرفة الزبون، كذلك الشأن بالنسبة للزبون، إذ أنه يبدي متطلباته للمؤسسة.

○ تطوير العلاقة: تعرف هذه المرحلة نموا كبيرا في التفاعلات بين المؤسسة و الزبائن، إذ يتطلب تنمية العلاقة استثمار الوقت و الموارد من أجل فهم حاجات كل زبون، وكذلك من أجل تطوير المهارات والمنتجات أو العمليات من أجل إشباع هذه الحاجات وتحقيق المؤسسة في هذه المرحلة، عوائد كبيرة لهذا يجب عليها أن تستثمر بصفة معتبرة في تطوير وصيانة هذه العلاقة.

○ ثبات العلاقة: يتميز التفاعل بين الزبون والمؤسسة في هذه المرحلة بالاستقرار والثبات، إذ تبدأ المتطلبات في التناقص وذلك بسبب المعرفة التي حققتها المؤسسة عن الزبون وكذا التوقع الجيد لحاجاته والثقة المبنية بين الطرفين. كما تقل في هذه المرحلة حساسية الزبون للسعر، ويتميز رقم الأعمال والأرباح المحققة بالاستقرار والثبات، وهذا ما يدفع المؤسسة إلى صيانة العلاقة.

○ مرحلة تدهور هذا مقلقا إلا أنه لا يكون دائما حدثا سلبيا فإدارة مرحلة التدهور وإعداد استراتيجية إنهاء العلاقة يعتبر جزءا من إدارة العلاقة مع الزبائن في تحديد وتطوير علاقات جديدة.

وفي الأخير يجب الإشارة إلى أن كل المراحل التي تتضمنها دورة حياة العلاقة بين الزبون والمؤسسة تستلزم مدخلا ومعايير خاصة في إدارة العلاقة مع الزبائن، إذ يتعلق الأمر الأساسي في القدرة على تقدير قيمة الزبون في المراحل الأولى من العلاقة. (1)

1.7.3. مرحلة الاحتفاظ بالزبائن:

أن نجاح المؤسسات بشكل عام ومؤسسات الخدمات بشكل خاص يعتمد بشكل أساسي في قدرتها على كسب عدد كبير من الزبائن وتطوير وتعزيز العلاقات معهم، ومن ثم الإحتفاظ بهم لذلك فإن الشيء المهم في العمليات التشغيلية لهذه المؤسسات هو الإعتماد على السمعة في تقديم الخدمات وفهم حاجات ورغبات الزبائن من خلال

(1) . مصطفى يوسف كافي، (2013): الاقتصاد المعرفي، الطبعة 1، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، ص18.

جمع المعلومات المطلوبة وإدارتها والاستفادة منها لإنتاج وتقديم الخدمات المناسبة ولتسهيل ذلك يتطلب الإستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة استخدام شبكة الأنترنت لهذه المهمة⁽¹⁾.

2.7.3. إستراتيجيات الإحتفاظ بالزبائن:

هناك إستراتيجيتان للإحتفاظ بالزبائن هما:

○ إستراتيجية التعامل مع مقترحات وشكاوى الزبائن: إن معظم الزبائن الذين يتقدمون بشكاوى حول الخدمات التي تقدمها المؤسسات لهم غالبا ما يكونون من الموالين لهذه المؤسسات، وقد لا تمثل هذه الشكاوى إلا نسبة ضئيلة من الزبائن غير الراضين وعادة تكون المؤسسات الخدمية قادرة على تشخيص هؤلاء الزبائن واتخاذ ما يلزم لضمان ولائهم لها.

○ إستراتيجية ضمان الخدمة: تقدم الكثير من المؤسسات الخدمية ضمانات للزبائن بوصفها جزءا من الخدمة المقدمة، وتكون على شكل تقليص المخاطر المرتبطة بقرار الشراء⁽²⁾.
وقدم Berry مجموعة من الإستراتيجيات للإحتفاظ بالزبائن نذكر منها:

○ المجموعة المالية: ويقصد بها تقديم حوافز مادية للزبائن لتشجيعهم على تكرار الشراء وربطهم مع المؤسسة أطول مدة ممكنة، لكن هذه الإستراتيجية سهلة التقليد من قبل المنافسين، ويكون تأثيرها قصير الأجل، ولا بد أن تتوافق مع مستوى مناسب من الجودة المدركة من قبل الزبائن.

○ المجموعة الإجتماعية: ويتم التركيز على أهمية بناء العلاقات الإجتماعية مع الزبائن وعدهم أصدقاء لإدارة المؤسسة والعاملين فيها، والإستمرار في التعرف على الزبائن وحاجاتهم والعمل على فهمها وإشباعها بشكل يضمن رضاهم.

○ المجموعة المتوافقة مع حاجات الزبائن: وبموجبها يتم تقديم المنتج المناسب للزبون وبشكل فردي، من خلال تقديم الحلول الخاصة والمناسبة لكل زبون، ويتم ذلك من خلال تقديم العروض المرنة التي يمكن تكييفها بحسب حاجة كل زبون مع الحرص على تقديم العديد من البدائل.

(1) . خيرى علي اوسو،(2011): اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبائن دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين العدد 102 مجلد 33، ص 155.

(2) . محمد، دلاور جلال غريب،(2006): إمكانية تبني التسويق بالعلاقات، تطبيق في عينة من المصارف الأهلية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص 80

○ المجموعة الهيكلية: وتعتمد هذه المجموعة على المشاركة والتكامل مع الزبائن الذين يرتبطون مع المؤسسة بعلاقات طويلة الأجل سواء في المعلومات أو الموارد أو التقنية، وصولاً إلى تقديم المنتج المطلوب من قبل الزبائن، ومثل هذه المجموعة صعبة التقليد من قبل المنافسين، مما تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية، من خلال العلاقات مع الزبائن⁽¹⁾.

وتمكن الأسباب وراء التوجه نحو عملية الإحتفاظ بالزبائن من خلال الإحتكاك الكبير للزبائن الموالين بالمؤسسة يمنحهم دافعية أكبر للشراء، ومعرفة الزبائن الموالين للمؤسسة ومنتجاتها يخفض من تكاليف خدمتهم، وإيلاء الزبائن الموالين أهمية كبيرة للعلامة والخدمات يخفض من حساسيتهم للسعر، وتخفيض تكاليف جذب الزبائن الجدد من خلال النصح الذي يقدمه الزبائن الموالين، كذلك الإرتباط الوثيق بين ولاء الزبائن وولاء العمال داخل المؤسسة، إذ أن حصول العامل على منحة مقابل عملية الحوار التي يجريها مع الزبون تزيد من ولاءه للمؤسسة⁽²⁾.

المطلب 04: تنظيم مكونات إطار العمل لنموذج إدارة علاقات الزبائن من وجهة نظر العمليات التسويقية:

إن الهدف الأساسي من هذا المطلب هو تقديم رؤية إدارية مقيدة لمجمل عمليات CRM ورؤيتها طبقاً من وجهة نظر العمليات التسويقية. وإن أكثر هذه الجوانب إهتماماً هي تلك التي تتعلق بالزبون وليس بالمؤسسة. أي كل ما يحتاج المدراء أن يعرفوه عن زبائنهم و كيف يتم استخدام تلك المعلومات إلى الحالة الأمثل CRM؟⁽³⁾

ولقد أجمع كثير من خبراء التسويق أمثال كوتلر وارم سترونغ وستانن وغيرهم كثيرون على أنه من غير المعقول إدارة العملية التسويقية بعيداً عن وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة هذه الوظائف التي تعتبر مبادئ العملية الإدارية.⁽⁴⁾

إن النموذج الرئيسي قد تم توضيحه في الشكل الموالي والذي يضم 7 مكونات أساسية:

(1) . خيرى علي اوسو، مرجع سبق ذكره، ص 155.

(2) . مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 22

(3) . ديلمي فتيحة،(2008): تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولاءه للعلامة ، دراسة حالة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، منشورة، تخصص تسويق، جامعة الجزائر ، ص55.بتصرف

(4) . سولاف شباح،(2012): مبادئ الإدارة العلمية للعملية التسويقية بمكتبة جامعة الحاج لخصر بباتنة بين أصول التخطيط وإمكانية التطبيق، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، تخصص تسويق وأنظمة المعلومات، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص 12.

الشكل (14):علاقة مكونات نموذج ادارة علاقات الزبائن بالعمليات التسويقية



المصدر: . درمان سليمان صادق،(2012): التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات و معرفة الزبون التسويقية، الطبعة 1، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، ص 162

1.4. تكوين قاعدة بيانات لأنشطة الزبون:

تعتبر هذه من الخطوات الهامة لايجاد الحلول الكاملة ل CRM، وهو بناء قاعدة للبيانات و المعلومات عن الزبون. إذ يعتبر الأساس لإدارة أي نشاط للعلاقة مع الزبون أما بالنسبة إلى الأعمال التجارية التي تستخدم الأنترنت تكون مهام قاعدة البيانات في هذه الحالة مباشرة لأن تعاملات تجارية مع الزبون يتم عبر الإتصال، وحجم المعلومات على الزبون باعتبارها جزءا من عمليات التفاعل مع الزبون. فالشركات الموجودة الآن والتي لم يتم لها جمعت معلومات وافية عن الزبون، إذ عليها أن تعمل بالبحث عن سجلات أو حالات الإتصال فيها مع الزبون من المصادر الداخلية للحصول على هذه البيانات والتي فيها مع الزبون وتقديم الخدمات إليه. (1)

ماهي المعلومات التي يجب جمعها لتكون قاعدة للبيانات؟

عمليا يجب أن تظم قاعدة البيانات المعلومات عن الحالات التالية:

•التعاملات التجارية هذه يجب أن تظم حالات البيع الكاملة مع تفاصيل ملحقة بها (سعر المدفوع، تاريخ

التسليم)

(1) . درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره،بتصرف، ص 162_163.بتصرف

- الإتصالات مع الزبون اليوم يوجد هناك من القنوات والسياسات للإتصال مع الزبون، إن هذه القنوات يجب أن لا تضم فقط طلبات البيع وطلبات الخدمة بل يجب أن تضم كل إتصال قام بها الزبون أو المؤسسة.
- المعلومات الوصفية هذه من الممكن أن تستخدم لأغراض تحليل البيانات الأخرى.
- الاستجابة إلى المستحاثات التسويقية هذا النوع من المعلومات يجب أن يبين أن كان هناك أية استجابة أم لا من قبل الزبون إلى مبادرات التسويق المباشرة مثل اتصالات البيع، أو أي إتصال مباشر آخر.
- البيانات يجب أن تكون على مدار الساعة (طول الوقت).

الشكل الموالي يوضح الإطار العام للمشاكل التي تعترض بناء قاعدة البيانات، فالمؤسسات التي تقع في المربع في أعلى اليسار كانت لديها تعاملات مباشرة مع الزبون (البنوك، وتجارة التجزئة) لذلك فهي نسبيا تجد سهولة في القيام بوضع قاعدة البيانات لها. أما المؤسسات التي تقع في المربع أسفل الجهة اليمنى تجد صعوبة كبيرة في مهامها نتيجة لقلّة تفاعلاتها المباشرة مع الزبون، أو أنها قد تمت من خلال قنوات وهنا يمكن إعطاء شركة صناعة السيارات والأثاث مثالا لذلك، أما المربعان الأخران يمثلان الحالات الوسيطة.

الشكل رقم(15): الإطار العام للمشاكل التي تعترض بناء قاعدة البيانات زيادة تفاعلية الزبون.

زيادة تفاعلية الزبون			
		غير مباشر	مباشر
تكرار التفاعلية	عالي	شركات الطيران السلع المعلّبة المخدرات	البنوك الاتصالات البيع بالفرد
	منخفض	شخصي _ الحاسبات الانترنت _ البناء التحتي	الأثاث السيارات

المصدر: درمان سليمان صادق،(2012): التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات و معرفة الزبون التسويقية، الطبعة 1، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، ص 164.

إن الهدف من إطار العمل هذا هو أن نبين مدى أهمية التعاملات المباشرة وبدونها سوف يكون من الصعب القيام بوضع قاعدة البيانات. وهنا نحاول أن ننقل في المهام إلى المربع في أعلى الجهة اليسرى الذي يوضح زيادة الإتصال مع الزبون والتسويق.⁽¹⁾

2.4 تحليل قاعدة البيانات: Analyzing the data

(1) . درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص ص 163_165، بتصرف.

يمكن الوصول إلى أي زبون بالاعتماد على أدوات التسويق والتي من خلالها يمكن استخدام الرسائل الشخصية (التسويق من فرد إلى فرد) لا يتم فيها سوى الاعتماد على قليل من خطط سوق التجزئة الإعتيادية، وعلاوة على ذلك فقد أخذ الإهتمام هنا ينصب على فهم كل أصناف قاعدة البيانات والتي تمثل في هذه الحالة كل زبون وما الذي يمكن أن يقدمه للمؤسسة من معلومات بشرط تحقيق الفائدة ومن أجل تحليل قاعدة البيانات⁽¹⁾.

إن ربحية الزبائن هو إيراد المبيعات المتحقق من زبون معين أو مجموعة زبائن مطروحاً منه جميع التكاليف الحاصلة في سبيل تقديم منتج أو خدمة للزبون أو مجموعة الزبائن⁽²⁾.

فقد تم استخدام من قبل المسوقون المصطلح الجديد قيمة الزبون الدائم أو (LCV)، والذي يعبر عن كل صف من البيانات التي تمثل الزبون يجب أن يتم تحليلها على ضوء المصطلح الحالي أو المستقبلي لمعنى الفائدة إلى المؤسسة. فحين يتم تحديد شكل أو حجم الفائدة لكل زبون مما يمكن أن يقوم مديري التسويق بوضع القرار التي يتم على ضوءه اختيار الزبائن.

النموذج الموالي يبين الحصول على ربحية من الزبون التي تقوم أساساً على المشتريات الحالية و الماضية له باعتبار أن و هي كمايلي:⁽³⁾
الأرباح:

t: الفترة الزمنية الحالية

T: العدد الكلي للفترات الزمنية في قاعدة البيانات.

J: عدد المنتجات التي تم شرائها

K: عدد الأدوات التسويقية التي تم استخدامها لاستهداف الزبون

Pj: سعر المنتج JTH التي تم شرائه

Cj: كلفة المنتج JTH التي تم شرائه

(1) .ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص72.

(2) . Kaplan, Robert, (2001):Customer Profitability, Measurements & Management,Harvard Business School,p 05

(3) .درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص 166، بتصرف.

MCj: كلفة اداة التسويقية المباشرة تكاليف كسب الزبون.

إن تحليل ربحية الزبون عن طريق قياس تكاليف وإيرادات الزبون يساهم بشكل فعال في التمييز بين الزبائن المربحين والزبائن غير المربحين وبالتالي يساعد إدارة الوحدة الاقتصادية في إتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بشكل سليم بشأن إرضاء الزبون وإشباع رغباته وحاجاته والعمل على تعزيز العلاقة بين الزبون والوحدة الاقتصادية وكسب الميزة التنافسية.⁽¹⁾

ومنه يمكن القول بأن الربح التي يتولد من الزبون إلى المؤسسة هو المبلغ لهوامش عملية شراء الكلية للمنتجات طوال الوقت وبأقل كلفة للحصول على ذلك الزبون.

3.4. اعطاء القرارات والتحليلات التي تظهر الزبائن المستهدفين (اختيار الزبون)

إن التعرف وتحليل المعلومات عن الزبون والتي تحويها قاعدة البيانات، ستكون الخطوة التالية وهو أي نوع من الزبائن يمكن استهدافهم وفقا لبرامج الشركة التسويقية إن النتائج التي يمكن الحصول عليها من التحليل قد تكون مختلفة تماما. ففي حال تبني تحليلات لنوع التجزئة على عمليات الشراء أو ما يتعلق بالسلوكيات يكون إختيار الزبون والتي يفضل أن تكون وفق تلك المجزأت أولا مثل نسب الشراء العالية ودرجة الولاء للعلامة التجارية، كما يمكن إختيار الزبون وفق المجزأت الأخرى و ذلك حسب العوامل الإضافية كقوة الشراء.

والصنف الثاني من هؤلاء الزبائن أيضا سيكونون مصدر انجذاب، إذ يختلفون وفق هذه المجزأت مثل العمر، نوع الصناعة و وفق هذه العوامل والمعلومات يتم نشر أو استخدام الأدوات التسويقية. بالإضافة إلى ذلك، إن مثل هذه الاختلافات يمكن تتطابقها من ناحية التعاملات التجارية إذا ما توفر مثل هذه القاعدة من البيانات التي تتعلق بالأسماء كي نجد زبائن إضافيين يكون سجل معلوماتهم يتطابق مع هؤلاء الزبائن.

إن هناك عدة طرق لزيادة قيمة الزبون إما بتقديم منتج جديد أو تطوير المنتج الحالي أو تقليل تكاليف انتاج السلعة أو الخدمة أو تقليل الطاقة أو الجهد أو الوقت بالنسبة للزبون.⁽²⁾

4.4. الوسائل المعتمدة لاستهداف هؤلاء الزبائن (استهداف الزبائن)

(1) . حاتم كريم كاظم،(2014): استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة إستراتيجية في ادارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في معمل المشروعات الغازية في بابل، كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 0، العدد 30، ص01، بتصرف.

(2) . درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص 168، بتصرف.

تبنى Godin فكرة جيدة حين دعا إتخاذ طريقة التي تسمى بالاستمساخ (الاستئذان) وهو البرنامج الذي يقوم أساسا بإعتماد وموافقة الزبون أولاً لإستلام الرسالة من المؤسسة. واليوم أصبح البريد الإلكتروني المباشر واحدة من أهم الطرق الفعالة والمألوفة لإستهداف الزبون لأجل بناء علاقات طويلة الأمد معه فالشركات مثل Digital, impact, kana بإمكانها أن ترسل الآلاف من الوسائل الإلكترونية الأكثر تطورا من خلال الصوت والصورة وصفحات الشبكة.

إن أكثر الإنتقادات التي كانت توجه إلى هذه الطريقة لإستهداف الزبون كانت تركز على الرسائل الخصوصية المتعلقة بالزبون.⁽¹⁾

فمن أكثر الطرق الفعالة الأقل كلفة للإحتفاظ بالزبون هي طريقة البريد الإلكتروني فمن خلال كلفة قليلة يمكن دعوة أكثر العديد من الزبائن لتلقي البيانات المتعلقة بالمؤسسة، إذ يمكن أن تعوض الكثير من الحملات الإعلانية من خلال نقرات قليلة على الأنترنت وبهذه الطريقة يمكن خفض الكلفة للمبيعات بشكل تام.⁽²⁾ وبالتالي إمكانية تحويل الزبائن غير المريحين الى زبائن مريحين من خلال التفاوض حول السعر والجودة ومزيج المنتج ووقت التسليم وغيرها.⁽³⁾

5.4. كيفية بناء العلاقات مع هؤلاء الزبائن المستهدفين (برامج بناء العلاقة)

إن الهدف الكلي أو الإجمالي لمثل هذه البرامج هو تحقيق أعلى مستويات رضا الزبون بدلا من القيام بمنافسة المؤسسات الأخرى، كانت هناك كمية لا بأس بها من الأبحاث المتعلقة بهذا المجال.

فمن خلال هذه الأبحاث يستطيع المدراء اليوم أن يدركوا أهم ما يطمح إلى تحقيقه الزبون وإيجاد منتجات تواكب هذه التوقعات. ولكن في مثل هذه الحالة قد تواجه بعض الصعوبات نظرا لتزايد سقف التوقعات لدى الزبون نتيجة للتنافسات الحادة الموجودة اليوم، والإتصالات التسويقية وتغير حاجات الزبون. بالإضافة إلى ذلك فقد أكدت هذه الأبحاث وجود نوع من العلاقة الإيجابية والقوية بين رضا الزبون والأرباح.⁽⁴⁾

ومجموعة البرامج الشاملة لهذه العلاقة هي موضحة في الشكل الآتي:

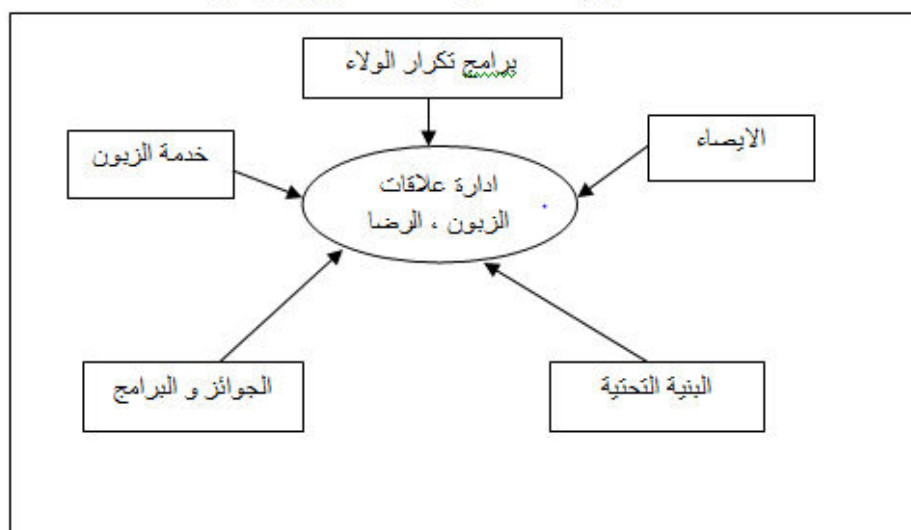
(1) درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص ص 169_170، بتصرف.

(2) .حاتم كريم كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 06 ، بتصرف.

(3) . Blocher, Edward J. & Chen, Kung H. & Lin, Thomas W, (2002): Cost Management : A Strategic Emphasis 2nd Ed, McGraw Hill Irwin, p 831.

(4) . درمان سليمان صادق، مرجع نفسه، ص 171، بتصرف.

الشكل رقم (16): إدارة علاقات الزبون و الرضا



المصدر: . درمان سليمان صادق،(2012): التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات و معرفة الزبون التسويقية، الطبعة 1، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، ص 172.

إن للعلاقة ما بين الرضا وإدارة العلاقة مع الزبون تهدف لخدمة الزبون في حد ذاته، ومن ثم تكوين برامج تحت على الولاء و الإستمرارية من خلال التشجيع و المكافآت.⁽¹⁾

والسؤال المطروح هو كيفية بناء العلاقات مع هؤلاء الزبائن المستهدفين. أي خدمة الزبون؟

ولأن هناك العديد من الإختيارات أمام الزبون اليوم، لذا فإن البرامج يجب أن تصمم بما يعزز خدمة هذا الزبون وهي عادة ما تتم خلال سياقين إثنين:⁽²⁾

أولاً: الخدمة التفاعلية: حين يجد الزبون نفسه أمام مشكلة مثل استرجاع بضاعة ويقوم بالإتصال مع الشركة لمعالجة هذا الأمر، ولهذا قامت معظم الشركات بتطبيق هذا الإتجاه مما يساعدها على التعامل والمعالجة.

ثانياً: الخدمة التفاعلية المسبقة: الحالة هنا تتعلق بشكل كبير بقرار المدير إن كان يرغب في الإنتظار حتى يتصل الزبائن بالشركة أو تقوم الشركة بالمبادرة والإتصال مع الزبون قبل أن يبدأ الزبائن بإرسال الشكاوى.

6.4. المهام أو المسائل الخاصة.

(1) . جيل غريفت،(2001): طرق كسب الزبائن وزيادة الأرباح، تعريب أيمن الأرمنازي، الطبعة الأولى، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، ص29. بتصرف

(2) . درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص 172.

وتتمثل في مجموعة البيانات والتحليلات المتعلقة بإيجاد الإتصالات التسويقية والعلاقات القائمة على هذه الأنشطة، وبالتالي فهناك مرحلة تناوب بين إمكانيات المؤسسة لعرض ماهو أفضل من منتجات وخدمات وبين كمية المعلومات اللازمة من أجل القيام بذلك وخاصة مع إنتشار الأنترنت، فالكثير من الزبائن مهتمين أو متضمنين من الكم الهائل من المعلومات الموجودة في قاعدة البيانات والطريقة التي يتم بها إستخدام هذه المعلومات وبالتالي فإن مسألة الخصوصية أصبحت منتشرة بكثرة في ساحة الأعمال والتجارة ككل. إذ أصبحت مصدر إهتمام من طرف المسوقين من أجل تحليلها والإستفادة منها. إلا أن الكم الهائل من هذه البيانات يبقى عائق أو هاجس أمام مستخدميها.

1.4. وسائل القياس المعتمدة لانجاح برنامج CRM

من بعض المقاييس المتبعة و التي تجعل الزبون محور الأساس وإعطاء المدراء رؤية أفضل عن كيفية عمل CRM والبرامج المعتمدة في إدارتها: تكاليف الحصول على أصول الزبون، نسبة التحول من محتملين إلى مشترين حقيقين، ومعدل الإحتفاظ بالزبائن، معدل المبيعات إلى الزبائن أنفسهم، كذلك قياس الولاء وحصّة الزبون. وكل هذه المقاييس تدلل على القيمة العالية للأعمال والأداء الأفضل للزبائن.

فمن المتوقع أن التقنيات المتطورة والطرق العلمية المتبعة في هذا المجال سوف يساعد كثيرا على تحسين كل ما هو مطلوب.⁽¹⁾

فمن أجل تطوير وتحسين إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات يجب تقسيم المهام الموكلة لمدير التسويق إلى قسمين وهذه المهام تدخل ضمن هدفين أساسيين هما إكتساب الزبون والاحتفاظ به.⁽²⁾

المطلب 05: إدارة العلاقة مع الزبون الكترونيا

"بعد دخول الإنترنت غيرت فكرة إدارة علاقات الزبون (CRM) التقليدية لتتحول إلى إدارة علاقات الزبون إلكترونيا (E-CRM) والتي تتضمن عمليات تخصيص التسويق للزبون وعمليات تفصيل المنتجات والخدمات، بحيث تلاءم طلب الزبون وعمليات التفاعل مع موقع الويب للشركة حيث أن إدارة العلاقات مع الزبون إلكترونيا تتطلب الثقة الكبيرة بين الطرفين، وإن التطبيقات الذكية لتقنية المعلومات هي أداة لتحقيق أهداف إدارة العلاقات مع الزبون وهي العنصر الأساسي لبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون".⁽³⁾

(1) . درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص ص 175_176. بتصرف.

(2) . Buttle Francis (2005): customer relationship management , first edition, Elsevier, P14.

(3) يوسف أحمد أبو فارة، (2004): التسويق الإلكتروني، عناصر المزيج التسويقي عبر الأنترنت، الطبعة 4، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، ص 20.

إذ يعرفها: " Chaffey أن إدارة علاقات العملاء الإلكترونية تعتمد أكثر على شبكة الإنترنت، وأن الفرق بين إدارة علاقات العملاء CRM وإدارة علاقات العملاء الإلكترونية E-CRM هي طريقة التواصل مع العميل، والذي يتم من خلال الهاتف أو الفاكس، وشبكة الإنترنت اللاسلكية والبريد الإلكتروني وأحدث التقنيات." (1)

أما Farooqi Rashed الذي تناول في دراسته المقارنة بين إدارة علاقات العملاء وإدارة علاقات العملاء الإلكترونية، حيث عرفها " بأنها أنظمة مستمدة من إدارة علاقات العملاء المعتمدة على التكنولوجيا الحديثة والأنترنت و مراكز الإتصال كما تعتمد على التسويق الإلكتروني المباشر والتجارة الإلكترونية، و تهدف بشكل أساسي إلى كسب رضا وولاء العملاء الحاليين واستعادة العملاء القدامى واكتساب عملاء جدد، وكون إدارة علاقات العملاء الإلكترونية تعتمد على العملاء و ايلائهم كل الاهتمام، وجعلهم محور الإهتمام، والتعامل مع كل عميل بحسب حالته الخاصة." (2)

عليه يمكن للباحثة القول أن إدارة العلاقة مع العملاء الإلكترونية تهدف للوصول إلى العميل من أجل إشباع حاجاته و رغباته بطرق مبتكرة، اعتمادا على تكنولوجيا الأنترنت أو تكنولوجيا الإعلام والإتصال فهي إستراتيجية شاملة أو تقنية أو وسيلة حديثة متكاملة للمؤسسة في الفضاء الإلكتروني، مما يخلق للمؤسسة والزبون قيمة مدركة من إستعمالها و بالتالي تحقيق رضا و ولاء الزبون." (3)

1.5. إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون إلكترونيا

إن إدارة علاقات الزبون إلكترونيا هي إمتداد لإدارة علاقة الزبون التقليدية حيث تتمثل في الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وشبكات الأعمال وبرمجياتها، وأنظمتها الخبيرة من أجل إدامة وتطوير العلاقات مع الزبون، وتنقسم إلى نوعين:

- إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية التنفيذية: تهتم بنقاط الاتصال مع الزبون عن طريق الإيميل، الهاتف، الفاكس... إلخ.
- إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية التحليلية: تحتاج لإستخدام تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الكميات الكبيرة من بيانات الزبون (3).

(1) . مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، (2014): إدارة علاقات العملاء الإلكترونية و اثرها في سهولة الاستخدام و الرضا لدى الجامعات الفلسطينية، الدور الوسيط للخبرة التكنولوجية، رسالة دكتوراء في نظم المعلومات الادارية، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، ص 104.

(2) . Rashed Farooqi, (2011): a comparative study of crm and ecrm technologies ,India journal of computer science and engineering, Vol 2 No.4 , p 625.

(3) . خضر مصباح الطيطي، (2012): إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة 1، دار الحامد: الأردن، ص ص 254_255.

لذلك يمكن القول أن هناك ثلاثة خطوات رئيسية لوضع إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية وهي كما يلي:

1.1.5. العمليات:

لنجاح تطبيق إستراتيجية إدارة علاقات الزبون إلكترونياً يشترط دمجها مع مختلف عمليات وأنشطة المؤسسة يعني أن عمليات جذب الزبون والمحافظة عليه لابد أن تكون موجهة للزبون، فالتغيرات التنظيمية يجب أن توضع في حجمها الصحيح، فمجرد خلق هياكل تنظيمية أو التركيز على المنتج لا يكون فعالاً على المدى البعيد، ولذلك فإن بعض المؤسسات تتحرك في هذا الاتجاه وتتحقق منافع سريعة في الآجال القصيرة عن طريق إضفاء صبغة العمليات على الهياكل الإدارية الحالية والتي يترتب عليها زيادة الاتصالات بين الإدارات وإمكانية الفهم الواسع لإحتياجات الزبون.

2.1.5. التغيير الثقافي وتنمية الكفاءات والمهارات

أثناء تنفيذ برنامج إدارة العلاقة مع الزبون إلكترونياً لابد من تنمية وتحسين مهارات الموظفين وكفاءاتهم، فمثلاً لابد من تنمية مهارات وقدرات رجال الإدارة العليا في العديد من المواضيع مثل كيفية حل المشكلات، التفاعل مع الزبون، مشاركة الموظفين في إتخاذ القرار، تفويض السلطات، والقدرة على الابتكار والإبداع وفهم التكنولوجيا الجديدة.

ولإنجاح برنامج إدارة العلاقة مع الزبون إلكترونياً يجب إحداث العديد من التغييرات في ثقافة المنظمة وطريقة تفكيرها، وهذا بالفعل ما قامت به العديد من المؤسسات في الوقت الحالي، إذ أنشئت مراكز إتصالات بهدف تحسين خدمة الزبون.

3.1.5. الأنظمة والتكنولوجيا

لتطبيق إدارة علاقات الزبون هناك أنظمة عديدة، بحيث يتم دمج تلك الأنظمة على المدى الطويل في الأنظمة القائمة في المؤسسة حالياً وتشمل التكنولوجيا الجديدة مظاهر عديدة مثل الأنترنت، التجارة الإلكترونية، مراكز الإتصالات، وغيرها من الأدوات التي يمكنها تدعيم قدرات الأنظمة الجديدة لإدارة علاقات الزبون⁽¹⁾.

2.5. الفوائد المحققة من إدارة العلاقة مع الزبائن الإلكترونية:

(1) . خضر مصباح الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص 255. بتصرف

إن الفائدة الرئيسية من إدارة علاقات الزبون إلكترونيا هي تقديم الرعاية الكاملة، من خلال استخدام تقنيات المعلومات والأنترنت ووسائل الإتصالات المختلفة.⁽¹⁾

فهناك فوائد مباشرة عائدة على المؤسسات من وظائف نظم إدارة علاقات الزبون الإلكترونية:⁽²⁾

○ خدمات أفضل: من خلال استخدام قاعدة بيانات متكاملة هدفها خدمة العميل حيث يعتمد نجاح تطبيق إدارة علاقات العملاء الإلكترونية مع العملاء إلى حد كبير على درجة كفاءة البيانات والمعلومات عن العملاء.

○ نمو الإيرادات: من خلال تقليل التكاليف الناتج عن التركيز على العملاء والإحتفاظ بهم باستخدام خدمة تفاعلية.

○ إنتاجية: من خلال تطبيق آليات وعمليات العمل بكفاءة، والتي تمكن من زيادة المبيعات.

○ زيادة الكفاءة والفعالية للمؤسسة: من خلال توفير شرائح إدارة البيانات ذات الصلة لافتا إلى كل من نقاط القوة في عمليات العمل، وإلى نقاط الضعف التي تحتاج إلى التقييم والتحسين.

○ رضا العملاء :الناتج عن التركيز على العملاء، وبالتالي ضمان الاحتفاظ بهم.

○ تحسين المعرفة من العملاء :حيث يسمح نظام إدارة علاقات العملاء الإلكترونية للمؤسسات بجمع بيانات العملاء ، فضلا عن تحليلها للحصول على نظرة ثاقبة لطبيعة تفضيلات العملاء.

○ إنشاء قاعدة بيانات واحدة موحدة: نظام إدارة علاقات العملاء الإلكترونية يعمل بمثابة المركز، ليضم جميع البيانات ذات الصلة بالعملاء، في مكان واحد.

○ العثور على عملاء جدد: من خلال تحميل بيانات العملاء الحالية ، مما يمكن الشركات من التحقق من ملف العملاء الحاليين.

○ زيادة فرص نجاح الجهود التسويقية والمبيعات، فدراسة بيانات ومعلومات الزبون تزيد من إحتمال ملائمة منتجات المؤسسة له.

○ إستهداف فئة الزبون الأكثر ربحية من خلال تحديد أنسب وسائل وأوقات الإتصال به⁽³⁾ .

(1) .خضر مصباح الطيطي،(2008):التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية،منظور تقني وتجاري وإداري،الطبعة 1، دار الحامد: الأردن،ص121. بتصرف

(2) . مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 128_129.

(3) .شريف تبرو زمولي سمية،(2016): أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة علاقات الزبون في المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة شركة إتصالات الجزائر، تبسة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، ص ص 45_46. بتصرف

○ إعطاء صورة متكاملة عن الزبون وإحتياجاته مما يؤثر إيجابيا على توكيد جودة مخرجات المؤسسة من وجهة نظر الزبون⁽¹⁾.

بالرغم من كل الفوائد لإدارة علاقة الزبائن إلكترونيا إلا أن لها حدود، فالعائق الرئيسي لإدارة علاقات الزبون إلكترونيا هو أنها تتطلب تكامل مع كل أنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب في المؤسسة والتي قد لا تكون عملية سهلة وقد تتطلب تكلفة عالية للحصول على أنظمة متقدمة لدمج كل أنظمة المعلومات بكل الأقسام داخل المؤسسة.

المطلب 06: خطوات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون

يرى خبراء التسويق أنه يجب أن تصبح أنظمة إدارة علاقات العملاء جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية أي شركة ومتكاملاً في نفس الوقت مع بقية أساليب العمل المتبعة داخل المؤسسة، إذ تعتمد إدارة العلاقة مع العميل على ثلاث ركائز أساسية هي موظفي المؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة وهيكل المؤسسة نفسها. ⁽²⁾ فإن عملية تنفيذ CRM تمر بمجموعة من الخطوات الرئيسية والموضحة في الشكل الموالي: ⁽³⁾

الشكل رقم (17): خطوات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون



المصدر: محمد خوجلي محمد أحمد، (2015): إدارة العلاقة مع العملاء و أثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، دراسة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، ص 62، بتصرف.

⁽¹⁾. مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سبق ذكره، ص 129. بتصرف

⁽²⁾. شيرين عبد الحليم و شاور التميمي، (2010): أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، جوال في الضفة الغربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، ص 22. بتصرف

⁽³⁾. محمد خوجلي محمد أحمد، (2015): إدارة العلاقة مع العملاء و أثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، دراسة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، ص 62_64.

من خلال الشكل يمكن ايضاح بعض الخطوات المهمة :

1.6. اكتشاف المعرفة:

تشمل عملية اكتشاف المعرفة التعرف على الفرص التسويقية والتعرف على سلوكيات العميل، وللحصول على هذه المعرفة يتم جمع أكبر قدر من البيانات ومن هذه البيانات:

البيانات الشخصية والديمغرافية (السن، الوظيفة، الجنسية، المكانة الاجتماعية...)، بيانات الإتصال (الموقع، أرقام الهاتف، وسائل الإتصال المفضلة...)، بيانات الدخل والاستهلاك (السلع المفضلة، الإهتمامات والرغبات...)،⁽¹⁾ بيانات أخرى (إدراك العميل للمنافسين ورأيه فيهم، سبب تعامله مع الشركة، مقترحات العميل)⁽²⁾.

2.6. مستودع البيانات

إذ يتم فيه تجميع بيانات العملاء كما يجب توسيع نطاق مستودع البيانات الغير معاملتية والتي توازي أهميتها أهمية البيانات المعلوماتية ويحتوي مستودع البيانات الأنواع التالية من البيانات: بيانات المعاملات، بيانات العميل، بيانات عن البيانات (تحوي طريقة تنظيم البيانات أو عرضها)، البيانات المستقلة وتختص بطرق البحث عن البيانات والتنبؤ وحسابات التنبؤ بالإحتمالات.

3.6. الإصغاء لما يقوله العميل

إن المحور الأساس هو ولاء العملاء وعليه من الأهمية استتباط القيم والإحتياجات الجوهرية لكل شريحة مستهدفة، بالإصغاء للعملاء وفهم إحتياجاتهم و رغباتهم و الأخذ بأرائهم و مقترحاتهم و التعامل مع شكاويهم بشكل لائق.

4.6. تنمية العلاقات

يمكن للمؤسسة أن تطور علاقتها مع العملاء عبر التواصل وإنتاج القيم الملائمة لكل عميل.

5.6. التفاعل مع العملاء

اكتشاف وسائل الإتصال المناسبة للوصول للعميل، توفير معلومات أكثر عن عملاء المؤسسة، تقدير تكاليف أنشطة المبيعات والتسويق.

5.6. التحليل والتحسين المستمر

(1) . محمد خوجلي محمد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 63.

(2) . حسن عمر سليمان القنمي، (2009): مدي تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء في شركات الاتصالات وأثره على رضا العملاء بالمملكة العربية السعودية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامي، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان ، ص 65.

تحليل البيانات المجمعة عن تعاملات العملاء، تحسين الرسائل التسويقية والاتصالات والأسعار، فهم الإستجابات المختلفة للعملاء من محفزات التسويق والبيع⁽¹⁾.

"وبالتالي فإن إدارة العلاقة مع الزبون تساعد المؤسسة في دعم أسواقها من خلال التوجه نحو كسب أفضل الزبائن وإدارة الحملات التسويقية بأهداف واضحة وموضوعية، وتساعد في قيادة النوعية في المبيعات"⁽²⁾.

المطلب 07: معوقات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون

عند تنفيذ إستراتيجية CRM لابد من مراعاة جملة من المسائل من أهمها ما يأتي:

• خصوصية الزبون: يوجد أربع قواعد رئيسية ينبغي العمل وفقها من أجل حماية خصوصية الزبون هي:

- ينبغي إبلاغ أن معلوماتهم شخصية جمعت لتستخدم لأغراض محددة.
- ينبغي أن يكون الزبون قادر على تعقبها.
- ينبغي أن يسمح للزبون الحصول على معلوماته و تصحيحها.
- بيانات الزبون ينبغي حمايتها من الاستخدام الغير المأذون به.

• **انعدام النضج التقني:** استراتيجية CRM وتقنياتها لا تزال في بداية عهدها، إذ أن أغلب برمجيتها وتكنولوجياها نمطية وغير متكاملة إضافة إلى ارتفاع كلفة تنفيذها، فضلا عن ذلك وجود إختلاف في البرمجيات التي تتبناها المؤسسة مما يؤدي إلى إحباط معنويات المتبنين لها، إلا أنه يوجد مجموعة من الحلول والتي من بينها عملية الاندماج بين المؤسسات وأيضا هناك تقدم ضئيل في محاولة وضع تقنية موحدة لتنفيذ CRM⁽³⁾.

وإذا ما استطاعت إدارة علاقات الزبائن من تعزيز المحافظة على العملاء الحاليين ولولائهم، وخلق قيمة محتملة للعملاء، وتعديل وتخصيص الخدمات والمنتجات، وزيادة ربحية العميل، فإنها ستزيد من الحصة السوقية وربحية المؤسسة⁽⁴⁾.

ومن أسباب الإخفاق في إنجاح تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون:

(1). محمد خوجلي محمد أحمد، مرجع نفسه، ص 64

(2). خمائل محسن حمزة،(2016): برامج علاقات الزبون و تأثيرها في حقوق ملكية الزبون من خلال الدور الوسيط لإسعاد الزبون، دراسة تحليلية لأراء عينة من الزبائن في شركة زين للاتصالات اللاسلكية في العراق، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية،العراق، ص 36.

(3) درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص ص 212_213.

(4). اسعود المحاميد، امجد طويقات و وريثا حاددين،(2015): أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية :دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 3، ص 578.

يجب معرفة الأسباب التي تحول دون نجاح تطبيق استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون و التي نجملها في مايلي:

- الفشل في عملية الإتصال: لقد تعددت الأسباب التي تؤدي إلى فشل في عملية الإتصال بين المؤسسة والزبون، ومنها التعامل بطريقة غير لينة مع الزبون، سواء عن طريق الإتصال المباشر أو غير المباشر، مما يترك أثراً سلبياً على الزبون ويؤثر في اتجاهاته وميوله نحو التعامل مع المؤسسة، وبالتالي تبادل هذه الأفكار بين الزبائن وهذا بدوره يؤثر بشكل كبير على المؤسسة، بالإضافة إلى عدم الإهتمام بالزبون، وجعل الزبون من ضمن الأولويات الثانوية في العديد من المؤسسات، وليس جعل عملية إرضائه إحدى الأولويات الرئيسية⁽¹⁾.

- عدم وجود رؤية صحيحة عن مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون: مما يؤدي بالمؤسسة إلى تطبيق هذا المفهوم من أجل تحقيق منافع محتملة دون التخطيط لأهداف واضحة و محددة بصفة دقيقة. ومن أجل ذلك لابد من وجود الإستراتيجية، المخططات والإتصال والدافعية وغيرها...

- عدم تقييم أثر إدارة العلاقة مع الزبون: يعتبر إدارة العلاقة مع الزبون أحد القرارات الاستراتيجية المتعلقة بكافة أنشطة المؤسسة، لهذا فعدم استغراق المسيرين الوقت الكافي لتقييم أثر تطبيق هذا المفهوم على أنشطة المؤسسة يعتبر أحد الأسباب الرئيسة التي تحول دون تحقيق المنافع المرجوة من تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون.

- وضع أهداف غير قابلة للقياس: والتي يجب التعريف بها عند البدء في تنفيذ عملية إدارة العلاقة مع الزبون إذ تعتبر أهداف النشاط التي تريد المؤسسة تحقيقها من خلال تطبيق هذا المفهوم، كما تعد هذه الأهداف معالم تقييم النتائج المحققة ويتم من خلالها تقييم أداء إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون مما يؤثر على دافعية العاملين على تحقيقها.⁽²⁾

- عدم وجود إستراتيجية لإدارة العلاقة مع الزبون: والتي نعني بها وصف و تحديد الأهداف التي ترجو المؤسسة تحقيقها من خلال استغلالها لبرمجيات إدارة العلاقة مع الزبون، وكذا لإنشاء القيمة للزبون أو الأقسام السوقية المحددة ارتكازاً على كفاءة المؤسسة. والإخفاق هنا يكون في عدم وجود استراتيجية واضحة لدى العاملين تمكنهم من استغلال الأدوات بشكل صحيح.

- ميزانية مالية غير كافية لإدارة العلاقة مع الزبون: لأن تحقيق الأهداف المسطرة يتطلب توفر المال اللازم لتغطية التكاليف المتعلقة بتطبيق استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون من خلال توفير الأدوات والكفاءات اللازمة لذلك.

(1) . خالد شطي مفطي عواد العجمي،(2011): فاعلية إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الولاء :دراسة ميدانية على عملاء البنوك الإسلامية الكويتية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،الأردن، ص 32

(2) . درمان سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 216_217.

○ الإختيار الغير الصائب للتطبيقات المعلوماتية: إن قرار اقتناء أدوات و برمجيات إدارة العلاقة مع الزبون يرتكز على إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون و ليس على الأدوات في حد ذاتها.⁽¹⁾

إذ تعتبر برمجيات إدارة العلاقة مع الزبون استثمارا على المدى الطويل لدى يجب مراعاة عامل الخبرة عند اختيارها إضافة للسعر و شهرة العلامة.⁽²⁾

خلاصة الفصل:

لم يعد تبني المفهوم التسويقي، المرتكز على التوجه بالزبون كافيا لضمان منتجات تشبع حاجات الزبون. فأمام التطورات التكنولوجية في مجال الإتصال وزيادة العروض المقدمة إلى السوق، أصبحت متطلبات الزبون في تزايد وتطور مستمر، الأمر الذي أصبح يفرض متابعة سلوكه وتطوره بصفة مستمرة عبر الزمن تسمح للمؤسسة من تعميق فهمها له، وبالتالي تقديم المنتجات التي تشبع حاجاته وتزيد من مستوى إرضائه. فمنذ بداية التسعينات من القرن العشرين بدأت العلاقة بين المؤسسة الخدمية وزبائنها تأخذ أشكالا جديدة، بحيث أصبح الزبائن هم المسيطرين على السوق وتوجيهه نحوهم بعد أن كان السوق هو المتحكم في توجهاتهم، حينها أصبح الزبون هو العنصر الرئيسي المحدد لما تعده المؤسسة من الأنشطة التسويقية الموجهة أساسا للتأثير على اتجاهاته وقراراته الشرائية.

إذ نجد أن المؤسسات المتبنية للفكر التسويقي الحديث أصبحت تتجه نحو الاهتمام بإرضاء والحفاظ على زبائنها عوض السعي وراء جذب زبائن جدد، هذا من خلال التركيز على الزبائن الأكثر ربحية.

وبالتالي فإن إدارة علاقات الزبون هي من أكثر الاتجاهات أهمية في الآونة الأخيرة في مجال إدارة الأعمال عامة والتسويق خاصة، إذ أن هذه الفلسفة التسويقية الجديدة تدعو إلى بناء علاقات بين المؤسسة وزبائنها على الأمد الطويل وكذا تحسين ربحية المؤسسة والحفاظ على بقائها، حيث تكون إدارة علاقات الزبون أكثر فاعلية إذا اعتمدت على تكنولوجيا المعلومات التي تساعد على جمع كم كبير ودقيق من معلومات حول الزبون وبالتالي معرفة احتياجاته ورغباته والمواصفات التي يريدها في المنتج أو الخدمة حيث يهدف نظام إدارة علاقات الزبون إلى تقييم درجة ربحية الزبون الحالية والمستقبلية.

إلا أن تبني أسس نظام إدارة العلاقة مع العملاء في المؤسسة دون غيرها يرجع لإعتماد المؤسسة على أساليب معينة لتمييز تسمح لها بتبني وتطبيق هذه الوسيلة ، مما يخلق ميزة تنافسية للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وهذا ما سيتم التطرق له في الفصل الثاني المتعلق بالتفوق التنافسي في المؤسسة.

⁽¹⁾ درمان سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 217.

⁽²⁾ René Lefébure et Gilles venturi,(2005) : gestion de la relation client , édition Eyrolles, Paris, France , P106.

الفصل الثاني: التميز / التفوق التنافسي في المؤسسة

لقد عرفت العشرية الأخيرة من القرن الماضي ازديادا كبيرا في حدة المنافسة العالمية، بسبب الإنفتاح الكبير للأسواق ، والتطور السريع في التكنولوجيا، وظهور ما يسمى بإقتصاد المعرفة، وأصبحت المؤسسات تعيش في بيئة تمتاز بدرجة كبيرة من عدم التأكد، والمعلومات التي تخص محيط المؤسسة الداخلي أو الخارجي كثيرة ومتشعبة ومتجددة بشكل سريع، وبسبب احتدام شدة المنافسة بين المؤسسات، أصبح كل منها يسعى إلى تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء في مجال الأعمال، واستجابة لتلك الظروف بدأت تركز بشكل كبير على مفهوم التفوق التنافسي، والذي يركز أساسا على تحقيق الميزة التنافسية، باعتبارها عنصرا أساسيا في خلق القيمة للعميل، لكن تحقيقها مرتبط بدرجة كبيرة بالمعلومات التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة، وكيفية الاستفادة منها في ظل هذه الظروف، ما أدى إلى الحاجة لوجود أنظمة وأساليب متطورة تعتمد في ذلك على أساليب التميز والتفوق التنافسي، باعتبارها أحد الدعائم الأساسية لاكتساب الميزة التنافسية والحفاظ على استمرارياتها. إذ نشطت المؤسسة في بيئة تنافسية قصد التميز و التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط و لا يكون لها ذلك من خلال حيازتها على عنصر أو عناصر تميزها عنهم .

فمن خلال هذا الفصل سنتعرف على مفهوم التفوق التنافسي وأساليبه، وكيف أنه يعتبر مطلبا أساسيا للمؤسسات الحديثة في ظل العولمة، وكذلك علاقته بإدارة العلاقة مع الزبون .

المبحث الأول: إدارة التفوق التنافسي

تعد المنافسة أهم خصائص اقتصاد السوق الذي يركز على الحرية الاقتصادية بغية تحقيق أقصى الأرباح، أو بين الزبائن قصد تحقيق الإشباع، أو المسابقة نحو الحصول على أكبر منفعة ممكنة، والوصول إلى درجة التميز عن المنافسين الآخرين.

المطلب 01: مفهوم التفوق التنافسي

إحتل مفهوم التفوق التنافسي أهمية كبيرة في نظم الإدارة المعاصرة ، لما عرفته بيئة الأعمال من تغيرات أساسية على المستويات المحلية والعالمية، نتيجة لظهور ثورة تكنولوجية خاصة بتكنولوجيا المعلومات والمعرفة والاتصالات والتجارة العالمية. حيث تمت الإشارة إلى أنه يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق هدف التفوق التنافسي من خلال المزايا التنافسية التي تكسبها المؤسسة مقارنة مع منافسيها، وقد أصبح التحدي الحقيقي منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين هو في إمكانية تحويل المزايا التنافسية إلى ميزة تفوق وأهم التعارف التي وردت للتفوق التنافسي ما يلي:

حيث أشار (Hofer,1980) إلى أن "التفوق التنافسي يعنى المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها حيث ركز على أهم جانب من جوانب التفوق التنافسي ألا و هو الأنشطة أو السوق".⁽¹⁾

وبين (Czepiel,1992) بأن "التفوق التنافسي يشير إلى إمكانية تقديم سلع أو خدمات بشكل أفضل من المنافسين وعلى المدى الزمني البعيد"⁽²⁾ ، وفي الإطار نفسه حدد (Ulrich&Lake,1991) أن "التفوق يتحقق من خلال عنصرين، أولهما القيمة المدركة للعميل، والثاني التفرد في الأداء". ويرى (Pitts&Les,1996) أن "التفوق التنافسي يعني استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تعمل على توليد قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتها".⁽³⁾

⁽¹⁾. الشربيني، (1984) : المفهوم الحديث للتسويق و تخطيط الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، مجلة دراسات

الخليج و الجزيرة العربية الكويت، العدد 2، ص 21.

⁽²⁾. Cezpil,J, (1992) :Competitive Marketing Strategy,prentice-Hall ,New jersey.p43.

⁽³⁾. طالب علاء فرحان و الجنابي أميرة : (2009)، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، طبعة 1، عمان: دار الصفاء للنشر و

التوزيع، ص 136.

كما أشارت الجنابي سنة 2006 إلى أن " منظمات الأعمال يمكن لها تحقيق التفوق التنافسي عبر المزايا التنافسية التي تستند غالبا إلى مزايا المقارنة، إذ أصبح التحدي الحقيقي هو كيفية تحويل المزايا التنافسية والاستفادة منها في تحقيق التفوق التنافسي".⁽¹⁾

كما أشار Safiullah في 2010 إلى أن مفهوم " التفوق يشير إلى إمتلاك قدرة أعلى من المنافسة".⁽²⁾

إذ يعتبر التميز أو الإمتياز هو غاية إستراتيجية هامة تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحقيق التفوق وتعزيز وضعها التنافسي، وهو مفهوم نسبي ذو وجهين ،أنه متغير تبعا لبعدي الزمان و المكان، وأن دلالاته تتبثق من عملية مقارنة بالمنافسين.

ولعل هاتين الخاصيتين تمثلان الحد الفاصل بين التميز والجودة، إذ أن هذه الأخيرة تعبر عن مدى احترام نظام الإنتاج للمقاييس المرجعية الموضوعية من قبل المؤسسة نفسها، أي أن الجودة هي شأن داخلي بالنسبة للمؤسسة والتميز هو شأن خارجي بالنسبة إليها، و مع ذلك لا يمكن الإنكار بأن الجودة تعد المدخل الرئيسي للإمتياز. فإن التميز ليس له غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الرضا، رضا أصحاب المؤسسة، ورضا المجتمع ككل، فقبل أن يكون التميز باعتباره الأداء الأحسن و وسيلة لكسب الربح، فهو أداء لكسب احترام الغير ورضاهم⁽³⁾.

كما يعرف التميز حسب بوفي ارنز على أنه استمالة تفضيل الخدمة من قبل فئة من المستهلكين على أساس وجود اختلاف بينها وبين مثيلاتها في المجموعة الخدمية/السلعية وقد يكون الاختلاف في :الجوانب المادية للخدمة، أو في الخدمات المرتبطة ببيع السلعة/تقديم الخدمة ، أو ملائمة الخدمة من حيث الاستفادة منها، أو الصور الذهنية المقترحة بالخدمة.

كما يمكن تعريفه على أنه: "درجة عالية من الجودة و التفرد و التفوق على الآخرين فيما يقومون به ويقدمونه من المنتجات أو خدمات إذ يعتبر تلبية ما هو أكثر من توقعات العميل وهو مرحلة متقدمة من الأداء الكفاء و الفعال، و الذي يتم التوصل إليه نتيجة لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة".⁽⁴⁾

ولتحقيق التميز في الخدمة فإن المؤسسة تركز على:

(1). الجنابي أميرة و حداوي هاتف : (2006)، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة مقارنة بتين عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص 70.

(2). السعيد مبروك إبراهيم، (2012) : إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، الجودة الشاملة(الهندرة)، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية، طبعة 2، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر، ص 169.

(3) ناجي معلا (2008)، إدارة التسويق، طبعة 2، الأردن: دار الشارقة لنشر و التوزيع، ص 118. بتصرف

(4) الطائي حميد و بشير العلاق : (2009)، تسويق الخدمات، الأردن: دار اليازوري، ص 114

- إعتداد خدمة العميل و التميز في خدمته من قبل جميع العاملين، كأسلوب عمل روتيني يومي.
- إعتبار العميل و احتياجاته و توقعاته من أولويات المؤسسة الإستراتيجية.
- غرس ثقافة الجودة في محيط العمل والتي تركز على :

○ القدرة الحسنة للقياديين .

○ الرقابة الذاتية .

○ التحسين المستمر .

○ تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل و حلقات الجودة .

○ تحسين الإتصالات وتبني الشفافية.

○ تطوير معايير لقياس الأداء، ووضع نظام للمراجعة والتقييم المستمر للأداء.(1)

فالتفوق التنافسي يعرف بأنه امتلاك القدرة والمهارات والقابليات والكفاءات المميزة، وأداء الأنشطة بصورة متفردة ومتميزة تتيح للمؤسسة بناء ميزة تنافسية واستدامتها، وبناء صورة ذهنية إيجابية لدى زبائنها الحاليين، والتأثير في الزبائن المستقبليين، بما يجعل المؤسسة وعلامتها التجارية ومنتجاتها الخيار الأفضل مقارنة بالمنافسة من وجهة نظر الزبون. كما يمثل مؤشرا لتفرد المؤسسة وتميزها في أداء أنشطتها مقارنة بالمنافسين لتحقيق موقع فريد في السوق، ويعتبر مؤشرا للصورة المثلى في ذهن الزبون عن المؤسسة قياسا للمؤسسات المنافسة الأخرى.(2)

"إذ تمكنت الباحثة من استخلاص تعريف للتفوق التنافسي على أنه القدرات والإمكانات والخصائص الفريدة التي تملكها المؤسسة الهادفة لتعزيز موقعها المتصدر في السوق، وفي ذهن الزبون مقارنة بالمنافسين بحيث يمكن أن تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن، إذا إعتمدت على عمليات وجهود معرفية ذات منهجية إدارية واضحة."'''

ويمكن تعريف بعض العناصر المرتبطة بالتميز أو التفوق التنافسي كالخدمة المتميزة والقدرة التنافسية:

حيث تعرف الخدمة المتميزة على أنها: " الخدمة التي تتصف بالكفاءة والتي تنال ثقة المستفيد منها وتحقيق

رضاه. "

(1). النجار فريد، (2000): المنافسة و الترويج التطبيقي، الطبعة 1، القاهرة: دار الجامعة، ص 152

(2). الصميدعي محمود جاسم و يوسف رودينة عثمان، (2011): التسويق الإستراتيجي، طبعة 1، عمان: دار المسيرة للنشر

والتوزيع، ص 234.

وتعرف على أنها: " الخدمة التي يراعي فيها مقدمه أعلى أو أرقى المعايير و المواصفات. " وبالتالي فهي الخدمة التي تستوفي المعايير المحددة للتميز.⁽¹⁾

أما بالنسبة للقدرة التنافسية :

لقد نال مفهوم القدرة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، إذ تمثل القدرة التنافسية العنصر الإستراتيجي الهام الذي يساعد في إغتنام الفرص، كما يسمح للمؤسسة من تحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها. والتنافسية هي المصدر الذي يعزز وضع المؤسسة بما يحققه من الأرباح الإقتصادية، ومن خلال امتيازها على منافسيها في مجالات المنتج، والسعر، والكلفة، وبالتالي التركيز على الإنتاج .

وعرفت القدرة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمؤسسات المماثلة والعاملة في نفس النشاط. وأشار (Liu,2003) إلى أن " القدرة التنافسية للشركة هي ميزة الشركة في منظور سوق المنتج الذي يحقق للمنظمة أكثر من مركز تنافسي، ويعني ذلك بأن القدرة التنافسية تعني حصول الشركة على مركز تنافسي متقدم في السوق."⁽²⁾

ويوضح (محسن والنجار، 2004) بأن القدرة التنافسية "تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون، إذ أن الزبون يشتري منتج الشركة التي يدرك بأن منتجها سيحقق له أعلى منفعة أو قيمة مقارنة بمنتجات المنافسين كما أن التنافسية تعني عرض الشركة لمنتجاتها بطريقة كفوءة ومستدامة، ويمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين".

وبين كل من (Macmillan& Mahan,2001) أن القدرة التنافسية هي "خاصية أو مجموعة خصائص أو عنصر تفوق للمنظمة تتفرد به، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن."⁽³⁾ وتنشأ القدرة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة إلى إستعمال طرق وأساليب جديدة أكثر فعالية ومردودية من تلك التي تم استخدامها من قبل المنافسين، وذلك من خلال تقديم وتطوير خدمات جديدة إعتقادا على قدرات التعلم

(1). Rachid ben aibouche(2001): la nouvelle technique de gestion, Alger,casbah édition. p 11.

(2). رزيق كمال و فارس مسدور(2003) : تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد"، جامعة ورقلة، الجزائر، 17_18/04/2003، ص08.

(3). أحمد سيد مصطفى(2001): التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، القاهرة: مركز الاستشارات والتطوير

ورقابة السوق. كما أشار (Stevenson, 2007) بأن القدرة التنافسية "تهدف عمليا إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبائن من أجل اقتنائهم السلعة أو الخدمة. والقدرة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المسخرة من قبل المنافسين".

فالقدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية المتميزة الذي تسمح للمؤسسة من إنتاج قيمة ومنفعة للعملاء تفوق عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. ويوضح (Heizer and Render, 2001) بأن القدرة التنافسية تعني "إيجاد ميزة متفردة تتفوق الشركة بها على المنافسين، أي أن القدرة التنافسية تجعل الشركة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين".

ويؤكد (Macmillan and Tampo, 2000) بأن "الشركات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها القدرة التنافسية والحفاظ عليها، حيث تعرف القدرة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز على منافسيها".⁽¹⁾

"ويمكن القول حسب رأي الباحثة، أن القدرات التنافسية هي نتيجة سعي المؤسسة لإثبات تفوقها وتصديها في السوق من خلال استعمالها لإمكانياتها، وقدرتها على الابتكار والتطوير إذ تتحقق القدرة التنافسية إذا كان المنتج مختلف عن منتجات الآخرين كذلك من خلال قدرة المؤسسة على حماية ذلك الاختلاف".

وتشير الدراسات إلى أن المزايا التنافسية هي خاصية معينة أو مجموعة خصائص تمتلكها المؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات، بحيث تحقق لها موقفا قويا تجاه مختلف الأطراف. وإن التحدي الحقيقي الذي تتعرض له أية مؤسسة ليس إنتاج أو تقديم المنتجات، بل القدرة على الإشباع المستمر لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة. وقد تنامي دور الزبائن وأصبح من الصعب فرض المنتجات عليه، لذا فإن إيجاد مزايا تنافسية في المنتجات التي تقدمها المؤسسة من شأنه تحقيق رضا الزبائن، وزيادة ولائهم، ومن ثم القدرة على بقاء واستمرار المؤسسة في السوق.⁽²⁾

إدارة التميز: تعرف على أنها هي "مدخل أو منهج شامل يحاول جمع إدارة مختلف العناصر و المقومات اللازمة لبناء منظمات على أسس متفوقة وبما يحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات الخارجية، كما تكفل

(1). رزيق كمال و مسدور فارس، مرجع نفسه، ص 10.

(2). محبوب مراد (2007): دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 31.

إدارة التميز للمؤسسة تحقيق التكامل والانسجام الكامل بين مختلف عناصر المؤسسة وقدراتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية أو الأساسية وكل ذلك يحقق الفوائد و المنافع لأصحاب المصالح ذوي الصلة بالمؤسسة". (1)

1.1. أهداف التفوق التنافسي :

تسعى مؤسسة إلى درجة التميز بغية تحقيق عدة أهداف:

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء و تحسين الثقة و أداء العمل للعاملين ،
- تحسين نوعية المخرجات و العمل على إيجاد بيئة تدعم و تحافظ على التحسين المستمر و تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.
- تحسين المشاركة و المسؤولية المجتمعة. (2)

2.1. مستويات وخصائص الفوق التنافسي :

باعتبار التميز وسيلة لتحقيق الرضا فهناك عدة مستويات وخصائص تميز هذه الوسيلة وهذا ما سنتطرق له: للتمييز مستويين وذلك حسب البيون وفارس فالتمييز يعتمد على درجة الاختلاف في أداء السلعة بالنسبة لمجموعة من الخصائص السلعية، التي تتصف بها السلع الموجودة في السوق، إذ يعتبر هذا المستوى بالميزة التفضيلية أي اعتقاد العميل بأن الخدمة يمكن أن تفضل له مستوى من الإشباع لحاجاته أعلى من الذي يوفرها غيرها من الخدمات المماثلة، كما أن التميز المدرك الذي يعتمد على درجة الاختلاف في أداء الخدمات بالنسبة لمجموعة من الخصائص الخدمية الواضحة التي يعتقد العميل أنها موجودة.

كما يتصف التميز بخاصيتين أساسيتين هما أنه كان كامن في ذهن المستهلك / العميل. كما أنه يمثل مدخلا تنافسيا يمكن من خلاله ترتيب الخدمات على أساس موقعها التفضيلي على السلم الخاص بكل خاصية في ذهن المستهلك، والذي يعطيها رتب متميزة عن غيرها داخل المجموعة السلعية الواحدة، كما يشير ريفر إلى مفهوم الإحلال على أنه يمثل عملية تصنيف ذهنية مصممة للتأثير على موقع الصنف في أذهان العملاء.

حيث يمكن تحقيق وإنجاز إدارة التميز في المؤسسة من خلال :

- التمسك بأخلاقيات المهنة.
- تحقيق التوازن بين معدلات التوظيف و التدريب والترقية للعاملين وبين معدلات النمو في المبيعات.
- انجاز الأفضل و الأسرع وعرضه في السوق.
- الإستفادة من خبرات السابقين وترك التجربة والخطأ للخصوم أو المنافسين.

(1). عبوي زيد، (2014): المفاهيم الإدارية الحديثة، طبعة 1، الأردن: دار المعتر، ص 267.

(2). الخضير محسن احمد، (2004) : صناعة المزايا التنافسية ، طبعة 1، مصر: مجموعة النيل العربية، ص 34. بتصرف

- صنع الجودة أولاً، فليس مهماً أي طريق إلى الجودة تسلك ولكن المهم أن تواصل المسير نحو الجودة.
- التركيز على جودة التسويق وجودة الإنتاج.
- توظيف الذكاء لمعالجة العناء وحل المشكلات قبل عملية التطوير.
- الاعتراف بالأخطاء.(1)

ولتنفيذ إدارة التميز هناك مجموعة من الخطوات الواجب إتباعها من أجل تحقيق ذلك بداية بتطوير رسالة المؤسسة. أي لماذا توجد المؤسسة؟ ثم تطوير رؤية المؤسسة، وتطوير قيمة المؤسسة. وبعد ذلك التحديد الواضح للأهداف خاصة طويلة الأجل والأهداف الملموسة والكمية، وخلق وإيجاد التنظيم القادر على نقل الأنشطة الإستراتيجية للأفراد المناسبين، وهذه هي الخطوة الأولى نحو تحقيق كفاءة الأداء، يليها بعدها التنفيذ وهو يعني التنفيذ الجيد والفعال للأنشطة الإستراتيجيات، وهو من أكثر المهام التي يجب أن يقوم بها القائد، ويجب أن توكل خطوات العمل الإستراتيجية إلى جميع الأدوات والأفراد الذين هم أكثر كفاءة وملائمة لتنفيذ المهام الإستراتيجية، وأخيراً القياس أي قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف المحددة والتعرف على الفجوة ومحاولة علاجها مستقبلاً.(2)

من خلال ما سبق يمكن إستخلاص تعريف إجرائي للتفوق التنافسي على أنه الغاية أو الدرجة العالية من التفرد التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، والمتمثل في الموقع الريادي و المتصدر في السوق، مما يضمن لها الاستمرار على المدى البعيد، و يحقق قيمة عالية للزبون مما يعمل على جذب و كسب ولائه، من خلال تقديم خدمات ومنتجات ذو جودة عالية يعجز المنافسون عن تقليدها، وهذا بإمتلاك المؤسسة لموارد وقدرات وإمكانيات وأساليب تسمح لها بالتفرد عن غيرها، من أجل خلق ميزة أو قدرة تنافسية مستدامة."

المطلب 02: مصادر التفوق التنافسي وممارسة ونماذج إدارة التميز

يمكن للمؤسسة أن تصل لدرجة التفوق التنافسي من خلال الإعتماد على عدة مصادر متنوعة كما يمكن ممارسة وتطبيق إدارة التميز من خلال تطبيق نماذج مختلفة:

1.2. مصادر التفوق التنافسي

(1) د. السلمي علي، (2002) : إدارة التميز، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، القاهرة: دار غريب، ص12. بتصرف

(2) همشي عمر أحمد، (2013) : إدارة معرفة الطريق إلى التميز و الريادة، طبعة 1، عمان: دار الصفاء، ص 109 . بتصرف

شكل الإهتمام برصد التغيرات البيئية والتفكير بأساليب التعامل معها التحدي الأكبر أمام منظمات الأعمال، ومهما كان حجم المؤسسة صغيراً أو كبيراً فإنها تبحث عن الوسائل والمصادر التي تحقق لها النجاح والتفوق في بيئتها المتغيرة، إذ أشار الباحثين إلى أن هناك أكثر من مدخل للتفوق التنافسي وهي:

أشار (أبو قحف، 1999) إلى أن المتغيرات الفنية والتقنية تشكل مصدراً مهماً للتفوق وقد تأخذ تلك المتغيرات أحد الأساليب سواء كانت أساليب مادية أو غير مادية كإضافة سلع وخدمات جديدة، إضافة طرق بدائل وأساليب جديدة في مجال الإنتاج والتسويق، إيجاد بدائل للموارد الخام واستخداماتها، واختفاء سلع معينة وإيجاد سلع بديلة . (1)

○ إستراتيجية دخول وخروج المؤسسة للسوق حيث تعتبر كمرجع للتفوق التنافسي، فدخل المؤسسة إلى السوق له دور في بناء التفوق التنافسي فبعض المؤسسات تدخل في المقدمة كمبدعة في طرح فكرة ما لأجل كسب أكبر ما يمكن من الإيرادات مستغلة انفرادها في تقديم منتج لم يصل المنافسون إلى تقليده وتحتسب هي أولاً عند تمكن الآخرين من تقليد سلعتها، ومؤسسات أخرى تدخل متأخرة إلى السوق بهدف الإقتصاد في تكاليفها والإستفادة من تكاليف الإعلان عن سلع التي ينفقها الآخرون بحيث تصبح السلعة معروفة ثم تدخل إلى السوق لتجمع الأرباح من خلال قيامها بالتحسين والتطوير للمنتج والخدمات القديمة وتلعب القدرة المالية دوراً كبيراً في ذلك إذ نجد المؤسسات هنا إما في موقع المتصدر أو في موقع المطالب بالصدارة. (2)

○ يرى (Megahan, 1994) إن مصادر التفوق التنافسي للمؤسسات تتمثل في المعلومات القيمة الناتجة عن دراسات السوق ، والاقتراب من الزبائن والإحتكاك بهم والتعرف على إحتياجاتهم، وفرص تقديم خدمة جديدة في السوق.

○ القدرات الإستراتيجية Strategic Capabilities هي من إحدى مصادر التفوق التنافسي بدلالة أنها تدعم إمكانية المؤسسة للوصول إلى قطاعات سوقية جديدة أو لإختراق قطاعات سوقية حالية، كما أنها تسهم في تعزيز قيمة الزبون من السلع، و تدعم قدرة المؤسسة التنافسية أمام المنافسين لها في الصناعة. (3)

(1) أبو قحف، عبد السلام، (1999) : إدارة الأعمال الدولية، بيروت: الدار الجامعية، ص 11.

(2) Karjewski, Lee & Ritzman, Larry, (1993), Operations management, 3 ed, Addison Wesley, Inc, USA, p36.

(3) الخزامي عبد الحكيم ، (2008): الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، الطبعة 1، الأردن: دار الجامع للنشر و توزيع، ص 301 .

- يرى (Pitts&Lei,1996) بأن البيئة الخارجية وهيكل الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة مصدرا من مصادر التفوق التنافسي إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة العوامل السياسية الإقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية والتي تعبر عن البيئة الكلية، وتؤثر على المؤسسات بالإتجاه الإيجابي والسلبي وتشريعات الحكومة التي تؤمن حماية لبعض المؤسسات كالإعفاءات الضريبية التي تمنح لقطاع معين.⁽¹⁾
- أشار (الشربيني،1984) إلى أنه يعود المصدر المهم في بناء التفوق التنافسي إلى حجم وشدة المنافسة في السوق والإمكانات المتوفرة لدى المؤسسات المنافسة، فإن زيادة حجم المنافسة يؤدي إلى تركيز المؤسسة على النقاط المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية كالخطيط الإستراتيجي لعملياتها وأنشطتها مما يجعلها متميزة عن غيرها من المنافسين.⁽²⁾
- "" التركيز على موارد المؤسسة باعتبارها أحد المصادر الأساسية في تحقيق التفوق التنافسي ، إذ أن هذه الموارد وحسب طبيعتها تعتبر نقاط قوة تسمح بتحقيق التميز إذا اتسمت بكونها قيمة متفردة وصعبة ومكلفة عند تقليدها"".⁽³⁾
- "" التركيز على مناقشة و تفسير سلسلة القيمة وعناصرها كأحد المصادر المهمة للتفوق التنافسي، إذ أن هذا المناقشة والتفسير تستخدم في وصف أنشطة ووظائف المؤسسة الأساسية وعلاقات التفاعل فيما بينها،كذلك لتحديد نقاط قوة المؤسسة وخلق التفوق لها، فالمؤسسة من خلال أنشطتها تولد قيمة للمشتريين وتنعكس تلك القيمة على مقدار المشتريات من منتجاتها وخدماتها.""⁽⁴⁾

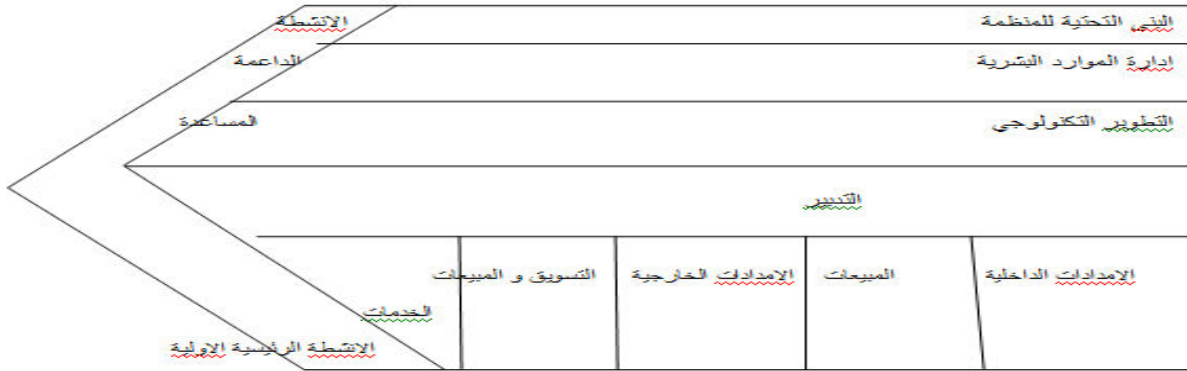
(1) . طالب علاء فرحان و الجنابي أميرة ، مرجع سبق ذكره،ص139

(2) الشربيني، مرجع سبق ذكره، ص 48.

(3). غالي و حريجة حسين:(2004):إستراتيجية العمليات و تأثيرها في الأسبقيات التنافسية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة القادسية،العراق،ص 57.

(4).العاني وعلي فائق الجميل، (2004): دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الشركة العامة لصناعة الكهريائيات و الشركة العامة لصناعة البطاريات، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة بغداد،العراق ص85.

الشكل رقم(18): سلسلة القيمة كمصدر للتفوق التنافسي للمؤسسة



Source : Michal, Porter,(1990),The Competitive Advantage of Nations, The Macmillan Press 2TD.p41.

ويتحقق التفوق عندما تنجز المؤسسة أنشطتها بكفاءة أكثر من منافسيها وتقديم قيمة أكبر لعملائها فتحصل منهم على سعر أعلى مما يدفع لأولئك المنافسين وهذه الأنشطة هي عبارة عن الأنشطة الأساسية والمتمثلة في عملية الإنتاج البيع... (المخرجات) والأنشطة الأساسية الأخرى التي تساعد في عمليات التوريد، التطور التكنولوجي... (المدخلات). (Porter,1990).⁽¹⁾

إلا أنه هنالك تطوير حدث لهذا النموذج إذ أدخل إدارة المعرفة إلى أن كجزء من الأنشطة العامة لتحقيق القيمة المضافة، حيث أصبح النموذج التقليدي لسلسلة القيمة الموضح سابقا غير ملائم لمنظمات الأعمال اليوم بسبب تطور أنظمة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقصر دورة حياة المنتج كنتيجة لزيادة حدة المنافسة وسرعة التطور، إن كل ذلك أحدث تغييرا في هيكل نشاطات منظمات اليوم وهذا الذي لم يتطرق له النموذج التقليدي إذ لم يوضح دور نظم المعلومات وموقعها في النموذج باعتبارها نشاط مهم تمارسه منظمات اليوم.

وقدم (Macmillan, 2000) نموذجا متطورا لسلسلة القيمة وذلك من خلال الإستفادة من شبكة المعلومات الدولية ، التي تساهم بنقل المعلومات اللازمة عن المؤسسات و تعمل على زيادة العلاقات والروابط بين الزبائن والمجهزين وعوامل رضا الزبون وإن تطبيق النموذج الجديد في المؤسسات من شأنه أن يزيد من قدرتها على تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة.⁽²⁾

فمن أجل تقديم المؤسسة لمخرجات ذات قيمة أكبر قياسا بما يقدمه المنافسون، بالإعتماد على المصادر التي تحقق لها النجاح والتفوق في محيطها. وعليه يمكن القول بأن مصادر التفوق التنافسي تتمثل فيمايلي:

⁽¹⁾ . Michal, Porter,(1990),The Competitive Advantage of Nations, The Macmillan Press 2TD.p41.

⁽²⁾ . طالب علاء فرحان و الجنابي أميرة ،مرجع سبق ذكره، ص 142.

1.1.2. الفكر الإستراتيجي:

إن تبني الفكر الاستراتيجي من طرف المؤسسة يسمح لها من الحفاظ على القدرة التنافسية في ظل التغيرات البيئية الحاصلة باستمرار، كتغير أذواق الزبائن، زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر والسريع.

إن مفهوم التفكير الاستراتيجي يأخذ بالتفكير الإيجابي للمؤسسة الذي يضمن لها البقاء والنجاح والاستمرار ومن تم التفوق، لأنه استغلال للفرص من أجل اغتنامها واجتنب التهديدات الممكن التعرض لها بمبدأ الحيطة والحذر، وعليه يجب على المؤسسة إمتلاك التفكير الإستراتيجي البناء الذي له إمكانية الاستقطاب، التحليل والتدقيق فيما هو موجود داخل وخارج المؤسسة، والإجابة على مدى إمكانية التوافق بينهما من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المؤسسة والفوز بها و تضيقها على المنافسين.⁽¹⁾

2.1.2. الموارد:

يتطلب تحقيق التفوق التنافسي الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن للمؤسسة وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية. ويمكن التميز بين الموارد التالية:

• الموارد الملموسة: وتتنوع إلى ثلاث أنواع:

○ الموارد الأولية: لها تأثير قوي على جودة السلع والخدمات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها و التفاوض على أسعارها وجودتها.

○ معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى سلع، لذلك يجب على المؤسسات ضمان سلامتها وصيانتها والمحافظة عليها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

○ الموارد المالية: كلما كان للمؤسسة إمكانيات مالية كبيرة كلما تمكنت من تقديم سلع جديدة، بالإضافة إلى إمكانية توسيع نشاطها و فتح مناطق جديدة لتوزيع منتجاتها، مما يعزز موقعها التنافسي.⁽²⁾

○ الموارد الغير ملموسة: هي الموارد التي تأتي في صورة الجودة حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصة سوقية عالية بالإعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات

(1) قويدر لوبزة و كشيدة حببية ، (2007): دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، 27_28 نوفمبر 2007، جامعة شلف، الجزائر، ص 18.

(2) . الحكيم ليث علي يوسف، (2009): نحو إمكانية تطبيق مدخل SIGMA6 المرتكز على إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي، دراسة استطلاعية لأداء عينة من رؤساء الأقسام في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص 23. بتصرف

الزبون أو تريد عنها، إضافة للمعلومات والتي تلعب دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين و تحركاتهم إلى جانب دراسات السوق، مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، والتكنولوجيا باعتبارها من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية، لذا يجب اختيار التكنولوجيا المناسبة، ومعرفة كيفية العمل والوقت حيث تشمل كل المعلومات المحصل عليها من خلال التعليم في الجامعات و المعاهد، أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم، و التسويق، و بالتالي مزايا تنافسية فريدة. كما يعتبر الوقت أكبر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون في أقل وقت ممكن يمثل تنافسية وذلك من خلال تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة، ويتحقق باختصار دورة حياة المنتج.

3.1.2. الكفاءات:

وتعتبر أهم أصول المؤسسة لصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، ويمكن تصنيفها إلى: الكفاءات الفردية) وتتمثل في الخصائص التي يتميز بها الفرد في المؤسسة، وهي تختلف حسب مناصب العمل، وينظر إليها من خلال المردودية المحققة). الكفاءات المحورية) وهي المهارات الناجمة عن تظافر مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة و تطويرها.⁽¹⁾

ومنه فالمؤسسات تستطيع تحقيق التفوق التنافسي بالإعتماد على أحد أو جميع المصادر سابقة الذكر، من أجل اكتساب العديد من المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين.

2.2. ممارسة إدارة التميز

إن مفهوم إدارة التميز مفهوم قديم حديث ، فمن حيث القدم فإن المؤسسات بمختلف أنواعها و انتماءاتها تهدف إلى تحقيق النجاح والبقاء والنمو في السوق، ومن حيث الحداثة فنظرا لشدة احتدام المنافسة العالمية بين المؤسسات تحاول كل مؤسسة أن تجد من العوامل التنظيمية بها ما تتميز به عن غيرها من المؤسسات الأخرى، و هذا ما يسمى بالقدرات المحورية. لذا يمكن القول بأن مناهج تطبيق إدارة التميز متعددة ومتنوعة من مؤسسة لأخرى ومن ثقافة لأخرى، ونسوق فيما يلي أهم مناهج التطبيق هذه:

1.2.2. خصائص المدير:

وهي مواصفات المدير القادر على تحقيق إدارة للتميز أو التفوق التنافسي.

(1). الحاج عرابية و تمجدين نور الدين ،(2007): وظيفة البحث و التطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الإقتصادية، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية،

- التركيز على جودة التسويق مثل التركيز على جودة الإنتاج .
- الإستفادة من خبرات السابقين و ترك التجربة و الخطأ للخصوم أو المنافسين.
- إنجاز الأفضل و الأسرع فلا تكن كل شيء في السوق.
- إذا اقتنع المدير بأن الاستغناء عن العاملين غير المؤهلين هو في صالحه كما في صالحهم.
- تحقيق التوازن بين معدلات التوظيف والتدريب والترقية للعاملين وبين معدلات النمو في المبيعات.
- توظيف الذكاء لمعالجة العناء وحل المشكلات قبل عملية التطوير والاعتراف بالأخطاء.
- التمسك بأخلاقيات المهنة، فقد تكون أحيانا جدارك التي يمكنك الاستناد إليه.
- صنع الجودة أولاً، وليس المهم أي طريق إلى الجودة تسلك ولكن المهم أن تواصل المسير نحو الجودة.
- إذا أردت أن تكون أنت، فيمكنك النجاح بخبرات الآخرين، ولا يمكنك النجاح بتقليدهم⁽¹⁾ .

2.2.2. نماذج إدارة التميز:

إذ توجد عدة أنواع من نماذج إدارة التميز وهي كالآتي:

1.2.2.2. النموذج الياباني ديمينج: (2)

هذا النموذج تم تأسيسه عام 1950 ويشرف عليه الإتحاد الياباني للعلماء والمهندسين، وهو يقدم جائزة ديمينج وسميت بهذا الاسم تكريماً للعالم الأمريكي إيدوارد ديمينج، لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة على الجودة، وتمنح الجائزة لثلاث فئات هي: المؤسسات اليابانية، والأفراد اليابانيون، والمؤسسات الأخرى من مختلف دول العالم. حيث قام ديمينج وهو أحد أبرز خبراء ضبط الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية بعقد سلسلة من المحاضرات والندوات العلمية والتي من خلالها درس المبادئ الأساسية لضبط الجودة للمديرين والمهندسين في اليابان، حيث رسخت تعاليمه في أذهان المشاركين وأعطتهم قوة دافعة لتنفيذها في اليابان.

حيث ركز هذا النموذج على العناصر الأساسية التالية: السياسات، التنظيم وإدارة التنظيم، المعلومات، التحليل، التخطيط، التعليم والتدريب، ضمان الجودة، تأثيرات الجودة، التتميط، النتائج، الرقابة.

كما كانت تمنح جائزة ديمينج لعدة فئات منها الأفراد الذين قدموا مساهمات بارزة لدراسة إدارة الجودة الشاملة أو الأساليب الإحصائية المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة. كذلك جائزة ديمينج التطبيقية والتي تمنح

(1). محمد سمير أحمد، (2009): الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الأردن: دار المسيرة، ص318.

(2). النصور و سالم أسماء (2010)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص110. بتصرف

للمؤسسات أو فرع المؤسسات التي نجحت في تحقيق ميزة تحسين الأداء من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة في سنة معينة. وجائزة ضبط الجودة في العمليات والتي تمنح لوحات العمل داخل المؤسسة والتي تكون قد حققت ميزة تحسين الأداء من خلال تطبيق مفاهيم ضبط الجودة للإدارة سعياً لتحقيق الجودة الشاملة في سنة معينة.

2.2.2.2. نموذج المؤسسة الرائدة "شيفرون" الخاص بإدارة العمل المتميز⁽¹⁾:

حيث يعتمد هذا النموذج على عدة عناصر يتم الإهتمام بها وتفعيل تنفيذها لتحقيق إدارة متميزة للعمل من خلال أمن الأشخاص والممتلكات، وتصميم وتشيد الموقع، والعمليات الآمنة الخالية من المخاطر والإصابات.

- إدارة التغيير: من خلال الإدارة الدائمة والمؤقتة للتغيير وذلك بما يؤدي إلى منع الإصابات والحوادث والمفاجآت.

- الاعتمادية والكفاءة: وبما يحقق التشغيل الجيد والحفاظ على التسهيلات الإنتاجية، والكفاءة من خلال تعظيم كفاءة العمليات وضمان حمايتها من الأحداث العارضة.

- خدمة الطرف الثالث: وذلك من خلال تحسين أداء الخدمات المقدمة للطرف الثالث من خلال التركيز على التميز التشغيلي.

- الإدارة البيئية الفعالة: أي أن تحاول المؤسسة وبصفة مستمرة تحسين الأداء البيئي وتقليل الآثار البيئية الناتجة من العمليات التشغيلية للمؤسسة.

- إدارة المنتج و مشاركة الممثل النقابي: أي أن تخضع منتجات المؤسسة لمتطلبات الصحة والأمان والحفاظ على البيئة وسلامتها من المخاطر، وذلك في جميع مراحل دورة حياة المنتج.

- تشخيص وتحليل الأحداث العارضة: وذلك بهدف التعرف على الأسباب الرئيسة للأحداث العارضة وتقليل حدوثها مستقبلاً.

- التعاون والتزواج بين المجتمع وأصحاب المنافع، وذلك لبناء الثقة والعلاقات الإيجابية في الأجل الطويل بين المؤسسة و العاملين فيها وأصحاب المنافع والمجتمع الخارجي.

- إدارة الطوارئ: يجب أن تكون للوقاية الأولية حتى تكون المؤسسة مستعدة للاستجابة السريعة والفورية والفعالة لكل الحالات الطارئة.

(1) د. سيد محمد جاد الرب، (2013): إدارة الإبداع و التميز التنافسي، مصر: مطابع الدار الهندسية، ص 125 _ 126. بتصرف

○ ضمان الاستجابة: وذلك من خلال تحقيق التوافق بين متطلبات تحقيق عناصر العمل المتميز مع سياسات المؤسسة وقوانينها وقواعدها والأنظمة الحكومية، مع تدريب العاملين على المسؤوليات المتعلقة بكل هذه العناصر.

○ الالتزامات القانونية والتشريعية: مثل الالتزام الأخلاقي بقواعد وقوانين العمل بالإضافة إلى التركيز على مناقشة القضايا الخلاقية في الإطار القانوني.⁽¹⁾

ولتحقيق هذه العناصر بكفاءة وفاعلية فإن القيادة هي العنصر الحاكم لنجاح التميز التشغيلي، فالفائدة لا يركزون على الحصول على النتائج فقط ولكنهم يحصلون على النتائج من خلال الطرق الصحيحة، والالتزام بقيم المشاركة ودعم المجتمع والممارسات الأخلاقية.

3.2.2.2. النموذج الأوروبي لإدارة التميز:⁽²⁾

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج إدارة التميز الشائع استخدامها في العالم المعاصر. ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشأ في عام 1988، ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته.

وتتبلور فكرة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره، إنما يتحقق من خلال القيادة الفعالة والتي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمؤسسة.

ويعرف النموذج الأوروبي التميز بأنه الممارسات الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج، ومن ثم تستطيع المؤسسة الوصول إلى مرتبة إدارة التميز إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية:

○ التركيز على النتائج المستهدفة لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمؤسسة ومنهم العاملين العملاء، الموردين، والمجتمع، فضلاً عن أصحاب رأس المال، إن إدارة التميز تلتزم بتحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة، وهذا هو الأساس المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.

○ التركيز على العملاء حيث العميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها، بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية وما يمكنه الحصول

(1). د. سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 126_127. بتصرف

(2) بن عبود و علي احمد ثاني، (2009): دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، ورقة علمية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي_السعودية_معهد الإدارة العامة، السعودية، ص 12.

عليه من المنافسين من ناحية أخرى، ويجب على إدارة التميز تنمية علاقات التعامل مع العملاء والإحتفاظ بولائهم للمؤسسة ومنتجاتها وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز على خدمة العملاء.

○ القيادة الفعالة والأهداف الواضحة من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المؤسسة المختلفة.

○ الإدارة بالعمليات وبالحقائق حيث تكون المؤسسة أعلى كفاءة إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها و توجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة و متجددة.

○ تنمية ودمج الأفراد العاملين بالمؤسسة حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المؤسسة بأفضل النتائج، بأن العملاء هم أئمن ما تملكه المؤسسات، وعقول العملاء وأفكارهم هي رؤوس الأموال الحقيقية للمؤسسات الواعية، ومن ثم تتحقق فرص إدارة التميز إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محابية لاستقطاب مشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

○ التعلم المستمر والإبتكار والتجديد شرط مهم لتحقيق إدارة التميز حيث يتم استثمار خبرات المؤسسة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفاذي الأخطاء و منع تكرارها والإرتفاع إلى مستويات متعالية باستمرار من الإنتاجية و الفعالية.

○ تنمية علاقات المؤسسة والتحالف حيث تتوافر للمؤسسة فرص أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل، ويقصد بشركاء العمل كل من تتعامل معهم المؤسسة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها الخدمات، إن هذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم على مبدأ تبادل المصالح و أن تكون الأطراف رابحة Relationship Win_Win⁽²⁾.

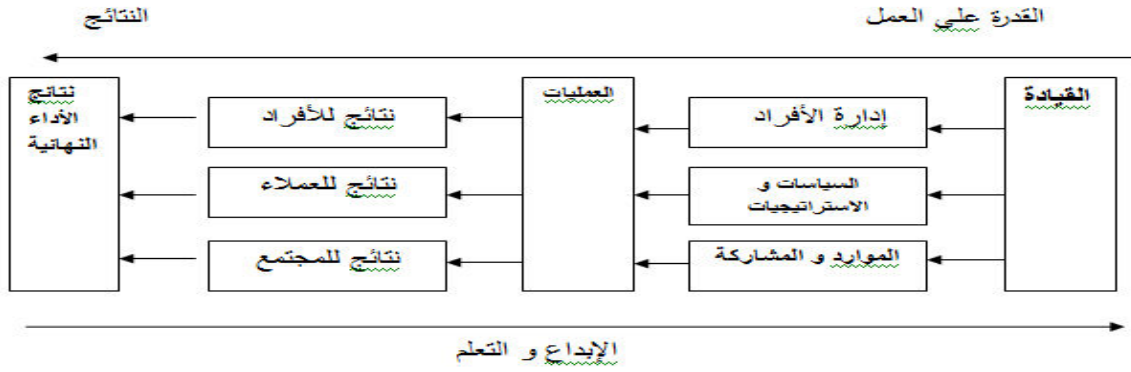
○ إدراك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و هو ما يعني إحترام قواعد و نظم المجتمع في المدى الطويل والقصير. (1)

كما يمكن القول بأن النموذج الأوروبي للتمييز يبني على عدة عناصر أساسية هي القيادة، الأفراد، السياسات والاستراتيجيات، الموارد والمشاركة، العمليات، النتائج التي تهم الأفراد، النتائج التي تهم العملاء، النتائج التي تهم المجتمع، نتائج الأداء النهائية.

(1). ناصر الدين و حمد، (2009): إسهام نظام إدارة الجودة ISO9001 في الوصول إلى نظام التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر المؤسسات الفلسطينية على نظام "ISO9001"، رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة بيرزيت، ص156.

(2). ناصر الدين، حمد، مرجع سبق ذكره، ص157

الشكل رقم(19): النموذج الأوروبي للتميز



المصدر: د. سيد محمد جاد الرب، (2013)، إدارة الإبداع و التميز التنافسي، مصر، مطابع الدار الهندسية، ص 131. حيث أن من العنصر 1 إلى العنصر 4 (القيادة، الأفراد، السياسات و الاستراتيجيات و الموارد و المشاركة) تحدد المقدرة على العمل. والعنصر 5 (العمليات) يحدد التشغيل ومن العنصر 6 إلى غاية العنصر 9 (النتائج التي تهم الأفراد، النتائج التي تهم العملاء، النتائج التي تهم المجتمع ، نتائج الأداء النهائية). تحدد نتائج النموذج.⁽¹⁾

4.2.2.2. نموذج الأمريكي لمؤسسة زيروكس للتميز:⁽²⁾

مالكوم بالدريج هو إحدى رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية ، وقد خصصت الحكومة الأمريكية نموذج بإسمه يصدر جائزة ، تمنح للشركات الأمريكية التي تتجح في معايير نموذجها والذي تأسس سنة 1987، حيث يقوم مجموعة من الأخصائيين الحكوميين بفحص مستوى الجودة في الشركات المتنافسة باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط (1000) نقطة، تتوزع هذه النقاط على سبعة مجالات رئيسية وهي: القيادة، تحليل المعلومات، التخطيط الاستراتيجي، استخدام الموارد البشرية، تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات، نتائج الجودة، رضا العميل.

لقد أسس النموذج لنشر الوعي حول الجودة وأهميتها للميزة التنافسية، فضلا عن إستهداف الآتي:

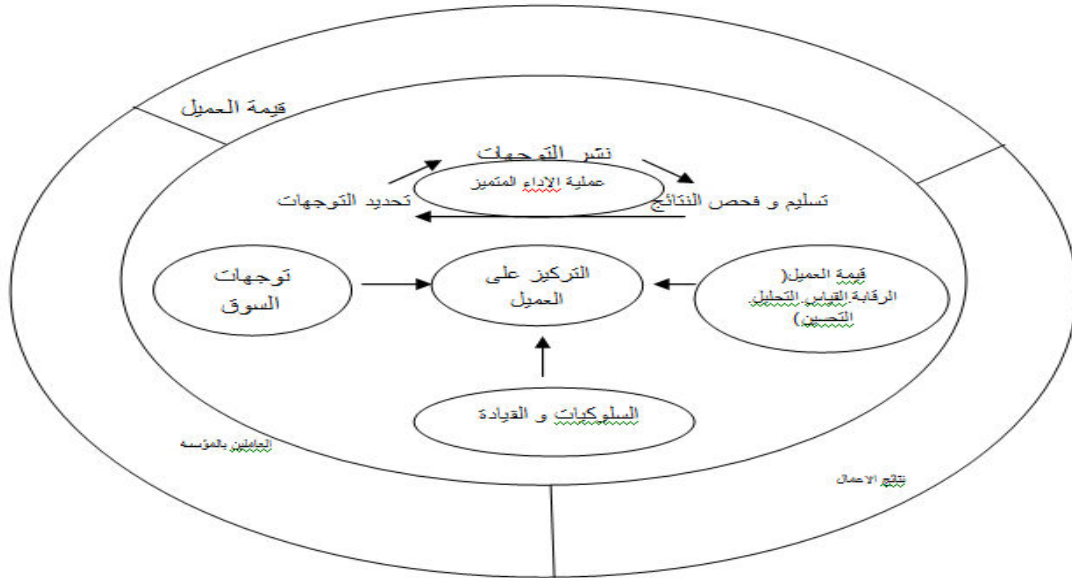
- تعزيز الإهتمام البالغ بالجودة بوصفها أحد العناصر المهمة والدرجة في المنافسة .
- زيادة الإدراك حول متطلبات الامتياز.
- المشاركة في المعلومات على أساس الأداء الناجح للإستراتيجيات والمنافع المتحققة من تنفيذ هذه الإستراتيجية.
- محاكاة جهود تحسين الجودة ونشر البرامج الناجحة.

(1) د.سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 131.

(2). الحجار و رائد حسين، (2004):تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، غزة، المجلد 8، العدد 2، ص 203 .

• تأثير الانجازات المتميزة في مجال الجودة.(1)

الشكل رقم(20): إطار نموذج six sigma في شركة زيروكس



المصدر: د. سيد محمد جاد الرب،(2013)، إدارة الإبداع و التميز التنافسي، مصر، مطابع الدار الهندسية، ص 134. حيث ركزت المؤسسة من خلال هذا النموذج على العميل إذ وجهت كل الجهود نحوه باعتباره هو الأساس مما يخلق قيمة له.

5.2.2.2 نموذج (Ps4) لبناء التميز التنظيمي(OE):(2)

ويتكون هذا النموذج من أربعة عناصر تبدأ بحرف P وهي :

العنصر الأول: الناس People .

العنصر الثاني: الشركاء partnership .

العنصر الثالث: العمليات processess .

العنصر الرابع: المنتجات products.

وهذا النموذج يحتاج إلى قيادة فعالة لإنجاح بناء التميز المؤسسي أو التنظيمي، وذلك كما يوضح الشكل التالي:

(1). الحجار، رائد حسين،مرجع سبق ذكره، ص203

(2). د. سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 135.

الشكل رقم (21): نموذج (Ps4) لبناء التميز التنظيمي (OE)



المصدر: د. سيد محمد جاد الرب، (2013)، إدارة الإبداع و التميز التنافسي، مصر، مطابع الدار الهندسية، ص 135.

حيث يتضح من هذا الشكل أن نموذج بناء التميز التنظيمي يبدأ ببناء القيادة الفعالة والقادرة على بناء التوجه الإستراتيجي للمؤسسة نحو التميز، ثم التركيز على كل ما يرتبط بالأفراد من اختيار وتعيين ونقل وتحفيز وترقية وغيرها، و بعدها بناء الشراكة مع فرق العمل المتنوعة وأيضاً الشراكة مع أصحاب المصالح خاصة من خارج المؤسسة وغيرها، ثم تليها بعد ذلك ممارسة العمليات في إطار التحسين المستمر وتحقيق الجودة وتخفيض التكاليف، وبعدها يكون الناتج النهائي في شكل تقديم المنتجات والخدمات التي تشبع حاجات العملاء وتحقق طموحاتهم بطرق أفضل كثيراً من طرق المنافسين. (1)

6.2.2.2. نموذج التميز لنظام الإنتاج في مؤسسة تويوتا: (2)

حيث يعتمد التميز التنظيمي في مؤسسة تويوتا على أربعة عشر مبدأ حيث تم الإلمام بهذه المبادئ في شكل مجموعات أربعة وكل مجموعة تبدأ بحرف ال P لتصبح إستراتيجية التميز بالمؤسسة هي أيضاً 4Ps وهي كالتالي:

المجموعة الأولى: الفلسفة Philosophy.

المجموعة الثانية: العملية Process .

المجموعة الثالثة: الجمهور و الشركاء People & partnership .

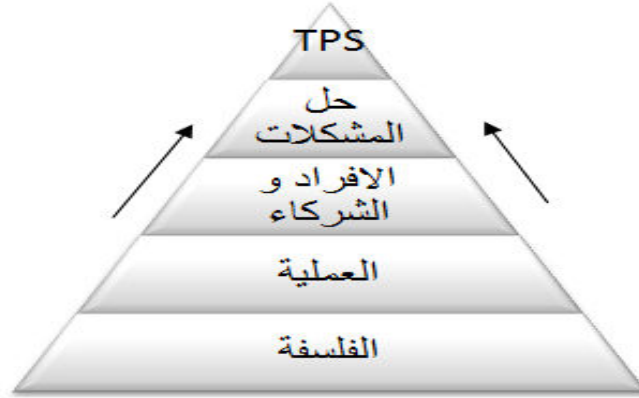
المجموعة الرابعة: حل المشكلات و العراقيل Problem Solving.

وهذا ما يظهره الشكل التالي:

(1). د. سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 136.

(2) Robert, Lies, & David, (1996) Strategic management Building & sustaining competitive Advantage, west publishing , p55.

الشكل رقم(22): نموذج Ps4 لنظام الانتاج في تويوتا TPS



Source : Robert, Lies, & David,(1996)Strategic management Building & sustaining competitive Advantage, west publishing , p55.

والمبادئ الأربعة عشر التي تتبناها مؤسسة تويوتا لإحداث التميز في الإنتاج هي: ⁽¹⁾

الجدول رقم(06): مبادئ و مجموعات التميز في تويوتا

المجموعات	المبادئ
1. الفلسفة: التفكير طويل الأجل.	1. يتم إتخاذ القرارات الإدارية في إطار فلسفة المنظمة في الأجل الطويل، وحتى تحقيق الأهداف المالية في الأجل الطويل تتم في إطار فلسفة المؤسسة
2. العملية: التخلص من الفاقد.	2. تدفق العمليات لمواجهة المشكلات. 3. استخدام نظام السحب لتجنب الإنتاج الزائد. 4. العد عن مستوى عبأ العمل الزائد. 5. التوقف حينما تكون هناك مشكلة في الجودة. 6. المهام المعيارية من أجل التحسين المستمر. 7. استخدام الرقابة المرئية حتى لا تكون هناك مشاكل غير مرئية. 8. الثقة و المصادقية من خلال الاختيارات التكنولوجية.
3. الأفراد و الشركاء: الإحترام، التحدي، النمو.	9. تنمية القادة الذين يعايشون الفلسفة. 10. الاحترام، التطوير و التحدي للأفراد و الفرق الأخرى للمشاركة. 11. الاحترام، التحدي، مساعدة الموردين.

⁽¹⁾ د. سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 137.

12. التعلم التنظيمي المستمر من خلال الجودة.	4. حل المشكلات.
13. فهم الموقف بكفاءة kaizen	
14. يتم إتخاذ القرارات ببطء من خلال التتابع والاهتمام بكل الاختيارات، التنفيذ يكون سريعاً.	

المصدر: د. سيد محمد جاد الرب، (2013)، إدارة الإبداع و التميز التنافسي، مصر: مطابع الدار الهندسية، ص 137.

تعمل المؤسسات في إطار مناخ إجتماعي وسياسي وإقتصادي متغير ومتطور أي في بيئة خارجية تتسم بالتغير المستمر، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها و نظمها ومنظومات القيم بها value systems. وبالتالي تفاعل عناصر البيئة الكلية فيما بينهم.⁽¹⁾ وتستمد المؤسسات مواردها من المناخ المحيط كما تصدر إليه مخرجاتها وتلتزم في عملياتها بالقواعد والتعايش الإيجابي بين المؤسسة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء المؤسسة تتحقق فيها إدارة التميز. تتبلور مسؤوليات إدارة التميز في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص وتهديدات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمؤسسة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع التهديدات، ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والإستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي الإدارة الإستراتيجية والداخلية ذات التأثير في أداء المؤسسة وتقديم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب التهديدات، ومن ثم تحقيق إدارة التميز.⁽²⁾

7.2.2.2. نماذج التميز العربية و المحلية:⁽³⁾

• نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز 2009:

حيث أحدث نقلة نوعية وحقيقية في مستوى أداء الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية بدبي، وقد استفاد من النماذج العالمية لتمييز الأداء المؤسسي خصوصاً النموذج الأوروبي للتميز وعمل على تكيفها لتلائم القطاع الحكومي في دبي للأداء الحكومي المتميز على ربط نتائج أداء الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية بالمنهجيات والأليات المستخدمة في العمل. حيث يهدف هذا النموذج إلى إحداث نقلة نوعية في أداء الدوائر والجهات الحكومية المشاركة من خلال عمليات التقييم الذاتي التي تجريها هذه الدوائر والجهات المقارنة بمعايير التقييم الخاصة بالبرنامج. ويركز على القيادة، السياسة والإستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد،

⁽¹⁾ Robert, Lies, & David(op.cit),p55.

⁽²⁾ . د. سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 140. بتصرف

⁽³⁾ سهود إيهاب عبد ربه ، (2013): واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى و سبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز،رسالة لنيل شهادة الماجستير،أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا،جامعة الأقصى،غزة، ص 20

العمليات، نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية. وهو موجه لفئات التميز المؤسسي وفئات التميز الوظيفي.

• نموذج جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع 2013:

والذي يهدف لتتويج الإبداع الفلسطيني في شتى المجالات، من خلال تطوير الأليات والمعايير بما يسهم في تركيز رؤية لمجتمع الفلسطيني لمعاني مفهوم الإبداع في حالة خاصة تتميز بها فلسطين. وتهدف هذه لجائزة إلى:

○ تشجيع المؤسسات العاملة في الأراضي الفلسطينية والكوادر الإدارية والمهنية على تطوير أدائها وتحسين خدماتها والإرتقاء بممارساتها الإدارية والمهنية.

○ تقدير الأداء المتميز والإنجازات النوعية والتجارب الرائدة والكفاءات والمبادرات المبدعة وتحفيز المؤسسات والموارد البشرية في الأراضي الفلسطينية على مواصلة الإبداع والتميز وترسيخه في المجتمع الفلسطيني كشكل من أشكال الثقافة السائدة والمواطنة الصالحة.

○ تطوير معايير التقييم والتي من شأنها الإسهام في نشر وتطبيق مفاهيم التميز والإدارة الحديثة والإبداع والتميز، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية سواء على مستوى المؤسسات أو الأفراد أو التجارب الرائدة. حيث ركز هذا النموذج على: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، المبادرات الإبداعية والتنموية، استخدام تكنولوجيا المعلومات ومدى مواكبة التطور والتحديث، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، إدارة العمليات والأنشطة، خدمة العملاء، المسؤولية الاجتماعية، نتائج الأداء المؤسسي والتنموي. إذ وجه هذا النموذج إلى: فئة المؤسسة المتميزة و فئة المشروع المتميز و فئة التميز لذوي الاحتياجات الخاصة.(1)

ليست الجودة مجرد مواصفات قياسية للمنتجات و الخدمات التي تنتجها المؤسسة، ولكنها فلسفة شاملة لكل ما يجري بالمؤسسة من فعاليات، وهي سمة أساسية تتصف بها كافة المدخلات والعمليات والمخرجات في المؤسسة. إن إدارة التميز تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضى العميل أو المستفيد سواء كان من عملاء المؤسسة الخارجيين الزبائن أو العاملين بها، وبذلك تصبح الجودة الشاملة سمة رئيسية في إدارة المؤسسة، كما تعتمد إدارة التميز على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المؤسسة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لإستخراج المؤشرات الدالة

(1) سهود إيهاب عبد ربه ،مرجع سبق ذكره،ص 21..

على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص والتهديدات، ويعتبر بناء وتقدير نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساس في تنمية فرص التميز. (1)

على العكس من الإدارة التقليدية، فإن إدارة التميز تسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات، ويعتبر التطوير المستمر من مقومات إدارة التميز، إذ تتيح للمؤسسة أن تكون دائما في موقف أفضل من المنافسين، وأن له السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما كفل لها التفوق في الوصول للأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء مقارنة بالمنافسين.

تسعى إدارة التميز إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمؤسسة، فأصحاب رأس المال يريدون عائدا مناسباً يعادل المخاطر والتضحيات التي تحملوها برصد أموالهم للاستثمار في المؤسسة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في إنتاج الأرباح، والعملاء يسعون إلى الحصول على منتجات وخدمات أفضل وجودة أعلى وبتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها، كذلك يكون للمتعاملين مع المؤسسة من موردين وموزعين وغيرهم من أطراف المجتمع مصالح ينبغي أن تحافظ إدارة التميز على تحقيقها. (2)

كما أن القياس أساس تفوق إدارة التميز التي يعمل وفق مبدأ ما لا يمكن قياسه و لا يمكن إدارته و السيطرة عليه كما قال بيتر دراكر، ويتطلب إعمال مبدأ القياس ضرورة التعبير الكمي عن العناصر والأليات والعلاقات الداخلة في الأداء.

إن هذه السمات والأسس الفكرية تتكامل لتمثل منظومة متشابكة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات إدارة التميز في المؤسسات المعاصرة، والتي تخضع للقياس والتقويم من جانب إدارة المؤسسة ذاتها، كما تقوم بعض المنظمات الراعية لنماذج وجوائز الجودة وتميز الأداء بقياس تلك المقومات ومدى تكاملها وتطبيقها الفعلي حين تتقدم المؤسسة الراعية في الحصول على تلك الجوائز.

إلا أن نماذج إدارة التميز تختلف باختلاف نموذج الأعمال نتيجة تفكير الإدارة بالتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وربطها بربحية المؤسسة، كذلك باختلاف نموذج الإستراتيجية المرتبط بإمكانية تفكير إدارة المؤسسة بالميزة التنافسية المنتجة للبحث عن نظرة بديلة للإستراتيجية. (3)

هذا وقد قامت بعض المؤسسات العالمية المتقدمة بوضع إستراتيجية من أجل تحقيق النجاح

(1). الطيطي خضر مصباح، (2011): إدارة و صناعة الجودة، طبعة 1، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع ، ص 118. بتصرف

(2). الصيرفي و محمد عبد الفتاح، (2003): الإدارة الرائدة ، طبعة 1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع ، ص 200. بتصرف

(3). د. الطائي محمد عبد حسين و الخفاجي نعمة عباس خضير ، (2009): نظم المعلومات الإستراتيجية، منظور الميزة الإستراتيجية، طبعة 1، الأردن: دار الثقافة للنشر و التوزيع، ص 157. بتصرف

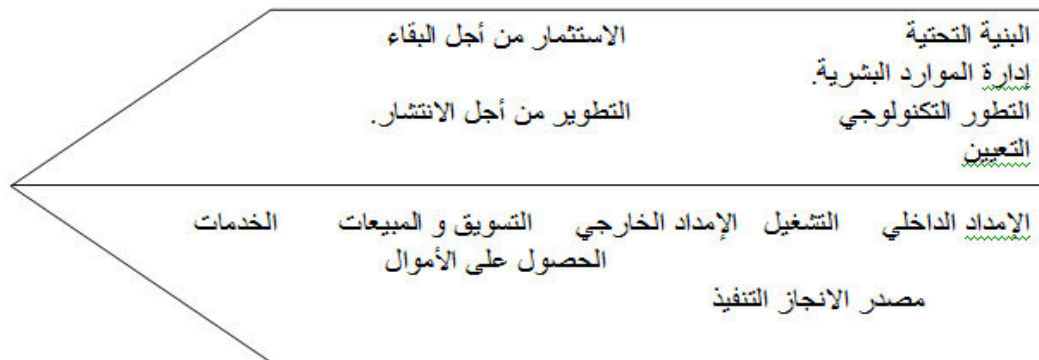
the strategy- to- success وتأخذ اختصاراً هو S2S⁽¹⁾، وهذه الإستراتيجية تقدم إطاراً عملياً من خلاله تستطيع المؤسسة تحقيق إدارة التميز، وهي امتداد لمفهوم بورتر والخاص بتحديد سلسلة القيمة للمؤسسة من خلال عمليات الأداء، ويتوسع هذا الإطار لكي يشمل إدارة الأداء لتغطية بيئة أصحاب المنافع ونموذج السوق ونموذج العمل.

حيث يرى بعض الباحثين أن إستراتيجية الفوز أو النجاح تمر وفق عدة مراحل أو خطوات متتالية من المدخلات إلى المخرجات ومخرجات كل مرحلة تعتبر كمدخلات للمرحلة التي تليها وهكذا وهذه المراحل هي كالتالي:

- أ. التعرف على بيئة أصحاب المصالح.
- ب. تحليل السوق.
- ج. تقديم نموذج استراتيجي للعمل.
- د. تسيير خطة العمل.
- هـ. تشغيل العمليات المتعلقة بخطة العمل.
- و. تقديم التغذية العكسية لكل مستوى من المستويات من خلال قياس وتقييم نتائج الإنجاز و أداء العمل.⁽²⁾

هذا ويوضح الشكل التالي إطار عمليات الأعمال التي تتم في المؤسسة في إطار مفهوم الإستراتيجية من أجل النجاح S2S:

الشكل رقم(23): عمليات الأعمال بالمؤسسة



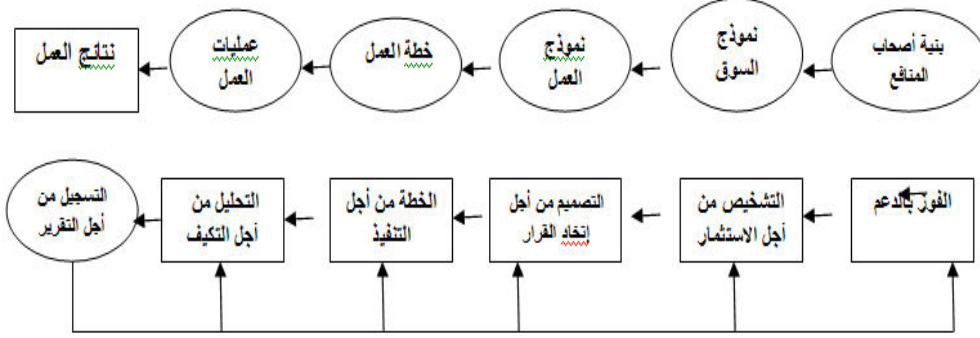
المصدر: د.مجدد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي،(2009)، نظم المعلومات الإستراتيجية، منظور الميزة الإستراتيجية، طبعة 1، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص 155.

(1). د. سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 143.

(2). د. الطائي مجد عبد حسين و الخفاجي نعمة عباس خضير ، نفس المرجع، ص 155.

كما يوضح الشكل التالي مفهوم الإستراتيجية من أجل النجاح S2S وذلك من خلال مفهوم عملية إدارة سلسلة القيمة.

الشكل رقم (24): إستراتيجية من أجل النجاح اعتمادا على عملية إدارة سلسلة القيمة



المصدر: د. سيد محمد جاد الرب، (2013)، إدارة الإبداع و التميز التنافسي، مصر: مطابع الدار الهندسية، ص 145.

من خلال المخطط نلاحظ مجموعة من الخطوات هي: ⁽¹⁾

الخطوة الأولى: بيئة أصحاب المصالح

إن كسب الدعم من أصحاب المصالح يعني أن عملية الإدارة تربط وتصل بين إستراتيجية المؤسسة مع مصالح أصحاب المنفعة ذوي الصلة بالمؤسسة مثل: العاملون، الموردون، العملاء، الشركاء، أصحاب الأسهم، المجتمع... إلخ والهدف من هذه العملية هو التأكيد على أن المؤسسة تحصل على جميع المساهمات المطلوبة من أصحاب المنفعة المرتبطين بها وذلك لتوجيه أداء المؤسسة ومقابلة احتياجات وتوقعات أصحاب المنفعة من المؤسسة.

الخطوة الثانية: نموذج السوق (التشخيص والتحليل من أجل الاستثمار)

إن المؤسسة عليها أن تفهم ديناميكية السوق والتقييم الاستراتيجي للبدائل وتحدد الأهداف المطلوب تحقيقها. دراسة سلوك المنافسين قبل تقديم منتجات أو خدمات جديدة، إدراك التغير المستمر في سلوك المستهلك وتجميع البيانات المرتبطة بذلك.

قد يفقد أصحاب المنافع الثقة في فريق الإدارة إذا تبين لهم زيادة تكاليف رأس المال وتخفيض معدلات الربحية. إن معظم المؤسسات تقوم بتجميع البيانات الخارجية لكي تنتبأ بالاتجاهات المستقبلية في السوق الذي تعمل فيه، إلا أن هذه البيانات الخارجية تحدد وظيفة الذكاء التنافسي.

تسعى إدارة المؤسسة إلى تحديد البدائل المتاحة وإكتشافها وتقييمها في السوق من أجل الاستثمار اعتمادا على وظيفة التشخيص من خلال جمع أكبر عدد ممكن من البيانات أثناء القيام بدراسات السوق.

(1) د. سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 147. يتصرف

إن هذه الوظيفة تتطلب الحصول وتجميع البيانات من المصادر الخارجية للمؤسسة والتي تعكس ذكاء السوق والذكاء التنافسي ودمج هذه البيانات مع تحليل البيانات الداخلية بالمؤسسة من أجل إنتاج المنتجات والخدمات التي ترضى احتياجات وطموحات العملاء.

الخطوة الثالثة: نموذج العمل (التصميم من أجل إتخاذ القرار):

للمؤسسات استراتيجيات متنوعة لتشكيل المؤسسة، فقد تهتم بعض المؤسسات بالإبداع و النمو من خلال إيجاد منتجات جديدة، وقد تتم بعض الأنشطة من خارج المؤسسة، و بعضها من داخلها، وقد تقوم المؤسسة بتبني سياسة تخفيض الحجم لتحقيق مكاسب أعلى نتيجة تخفيض التكاليف، و قد تقوم عن الاستغناء عن بعض وحدات الأعمال أو بعض خطوط الإنتاج أو تخفيض طاقة الإنتاج أو تخفيض حجم العمالة وهكذا، وهذه التطورات لا يمكن حسابها من خلال معدل العائد على الاستثمار، ولكن ترتبط بحاجات السوق.

إن التصميم من أجل التقرير أو اتخاذ القرار يهتم أساسا بصياغة إستراتيجية المؤسسة، حيث أنه يساعد المؤسسة في أن تقرر حجم معدل العائد العالي لجميع أصحاب المؤسسة في مختلف الأسواق ولإيجاد الإستراتيجية الناجحة فالمؤسسة تطبق تحليل السيناريوهات البديلة وهو النمط الشائع خلال فترة السبعينات والثمانينات من القرن العشرين، والذي يظهر الآن في شكل مبادرات إدارة الأداء الاستراتيجي.

الخطوة الرابعة: خطة العمل (خطة التنفيذ):

إن فريق الإدارة في هذه الخطوة يحدد الأهداف ويضع الخطط لتحقيق هذه الأهداف، والتخطيط في إستراتيجية النجاح يصبح عمليا حيث تستمر المؤسسة في إحداث التوازن بين حاجات الأسواق وحاجات أصحاب المنافع بها، وذلك في إطار طاقتها ومواردها الداخلية وأنشطتها المتنوعة.

إن وضع الخطة ثم تنفيذها هو عبارة عن عملية الإدارة من أجل تنظيم وتخطيط المؤسسة على المستويات التشغيلية إلى وحدات الأعمال والوظائف المتداخلة وذلك من أجل إنجاز وتحقيق الأهداف.

الخطوة الخامسة: عمليات العمل (التحليل من أجل التكيف)

إن استراتيجيات تعيش أو تموت اعتمادا على كيفية قيام المؤسسة جيدا بتنفيذها، فالاستراتيجيات والخطط تبقى نظرية ما لم يقوم شخص ما بتنفيذها أو وضعها موضع التنفيذ.⁽¹⁾

إن وضع إستراتيجية لإدارة البيانات من خلال القادة يساهم في حل كثير من مشكلات هذه المرحلة، ويتم الاستفادة من هذا النظام في زيادة درجة استجابة المؤسسة للعملاء، وذلك من خلال الحصول على البيانات والمعلومات المتوفرة لدى العملاء، والتي تحدد حاجاته و تحقق له الإشباع.

(1) . الطائي.مجدد عبد حسين و الخفاجي نعمة عباس خضير ، مرجع سبق ذكره، ص ص 156_157.بتصرف

الخطوة السادسة: نتائج الأعمال

تعتمد هذه المرحلة أو الخطوة على أن المؤسسة تعمل على التسجيل لإعداد و تقديم التقارير مما يجعلها متقدمة أو في الواجهة بإعتمادها على تطبيق إستراتيجية النجاح أو الفوز فهي تستفيد من خبراتها، و المعلومات المرجعية أو ما يعرف بالتغذية العكسية الناتجة من العمليات التي تقوم بها مما يساهم في عملية التعلم، كما يتم إستخدام المعلومات المرجعية في مقارنة المؤسسة بمنافسيها المتواجدين في السوق.

إن التسجيل من أجل إعداد وتقديم هذه التقارير هو عملية يتم على مستوى الإدارة ويهدف إلى تقديم المعلومات العكسية للجوانب المالية والتشغيلية كذلك من أجل إستيعاب كيفية تأدية العمل، من خلال جمع وتحليل مختلف المعلومات الدقيقة والصحيحة وتقديمها في الوقت المناسب لكل الأعضاء أصحاب المصالح داخل وخارج المؤسسة.⁽¹⁾

ويوضح الجدول التالي ملخص لأهم المراحل الإستراتيجية من أجل النجاح أو الفوز S2S.
الجدول رقم(07): خطوات وضع إستراتيجية من أجل الفوز

خطوات الإستراتيجية من أجل الفوز	التنفيذ
1. بيئة أصحاب المصالح	• تركيز أصحاب المصالح على مؤشرات الأداء. • الاستثمارات من أجل البحث والتطوير.
2. نموذج السوق	• الإلمام بين المعلومات الداخلية و الخارجية. • الإلمام بين ذكاء الأعمال والذكاء التنافسي.
3. نموذج الأعمال	• تحليل الأعمال و التقارير المقدمة.
4. خطة العمل	• تخصيص الميزانية المالية للخطط التشغيلية. • تنفيذ عملية الرقابة من خلال تحديد وتحليل الانحرافات بالمقارنة ما بين الأهداف المخطط لها والنتائج الفعلية.
5. العمليات التشغيلية	• إعداد قاعدة للبيانات الأساسية. • تحليل هذه البيانات. • تحليل المقاييس التشغيلية للمؤسسات الكبرى و الإستفادة منها.

(1) د. سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص ص 149_153. بتصرف

• إعداد المؤشرات الخاصة بقياس الأداء لكل مرحلة من مراحل إستراتيجية الفوز أو النجاح. • الإعتماد على الطرائق التي تحدد مستوى الأداء المطلوب كبطاقات الأداء. • الاستفادة من النتائج و المعلومات التي تم جمعها و مشاركتها مع أصحاب المصالح من داخل و خارج المؤسسة.	6. نتائج الأعمال
--	-------------------------

المصدر: د. محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، (2009)، نظم المعلومات الإستراتيجية، منظور الميزة الإستراتيجية، طبعة 1، الأردن: دار الثقافة للنشر و التوزيع، ص 159.

فمختلف هذه النماذج تعتبر نماذج إستراتيجية للتميز، أي أنه يخاطب التميز في الأجل الطويل و يكون التميز توجهها استراتيجيا للمؤسسة، وهو عملية دائمة ومستمرة وطويلة الأجل ولديها القدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والخارجية، وفي سوق المنافسة المحلي والدولي.

إن التميز لا يكون مرتبطا بجميع أنشطة ومجالات المؤسسة إلا من حيث مساهمتها في تحقيق التميز، فالتميز مسؤولية الجميع، لكن القيادة الإستراتيجية عليها أن تركز وتتوجه إستراتيجية بالتميز في بعض العناصر والقدرات والمواهب التي ترى أنها مؤهلة فيها تأهيلا كاملا، ثم تنتقل بعد ذلك إلى مواهب أخرى، وفي جميع المراحل فإن جميع الأنشطة خاصة أنشطة القيمة تساهم في تحقيق هذا التميز سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.⁽¹⁾

المطلب 03: استراتيجيات التفوق التنافسي ومقومات نجاح إدارة التميز

هناك عدة إستراتيجيات للتفوق التنافسي كما لها العديد من المقومات التي تسمح بإنجاح هذه الإستراتيجيات ومن تم تبني إدارة للتميز.

1.3. استراتيجيات التفوق التنافسي:⁽²⁾

تقوم المؤسسات بتصميم الإستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تسهل لها تقديم عرض ذو قيمة كبيرة للزبون وتمكنها من التفوق على منافسيها. ولكن يبقى السؤال المطروح: ما هي بدائل الاستراتيجيات التسويقية الأفضل لكل خط من خطوط المنتجات التي تقدمها المؤسسة للأسواق؟ حيث يمكن القول بأنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثالية أفضل لكل المؤسسات، حيث تختار كل واحدة الإستراتيجية التي تتلاءم مع مركزها داخل الصناعة ومع أهدافها و مواردها.....إلخ.

(1). سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، 157. بتصرف

(2). أبو النجا محمد عبد العظيم، (2008): التسويق المتقدم، مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ص 286.

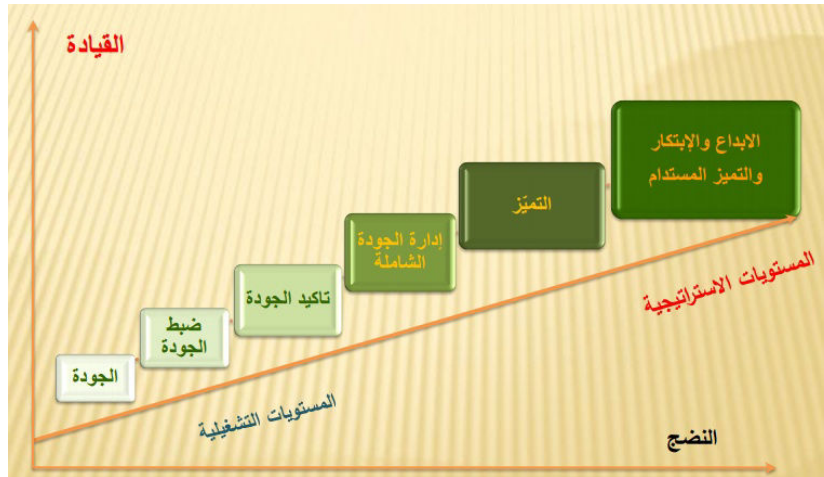
إذ أن المؤسسات تحصل على المواقع القيادية من خلال توفير القيمة للعميل، ويمكن للشركات تحقيق ذلك من خلال إتباع أي من الاستراتيجيات الثلاث التالية: (1)

1.1.3. إستراتيجية التميز التشغيلي:

تستطيع المؤسسات هنا تقديم القيمة من خلال قيادتها للصناعة التي تعمل فيه، عن طريق تقديمها لمجموعة سلع مختلفة عن منافسيها أي تكون السلعة أو الخدمة لها ميزة تتفرد بها عن الآخرين ويصعب تقليدها أو محاكاتها سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني وما يرتبط به من اسم تجاري أو علامة تجارية، أو ناحية السعر وتوفير الراحة و السهولة عند تنفيذ المعاملات، ومنه إعطاء الإنطباع للزبائن بأن المنتج فريد من نوعه أي لا مثيل له في السوق.

حيث تقوم المؤسسة بتحقيق القيم المتميزة للعملاء من خلال القيادة السعريّة الملائمة للصناعة التي تعمل فيها، فهي تخدم العميل الذي يرغب في الحصول على المصادقية والثقة، المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية، ولكنه يرغب في الحصول على ذلك بأسعار رخيصة وسهلة.

الشكل رقم(25): الطريق من الجودة إلى التميز المستدام



Source : Gerard Garibadi,(2005),l'analyse stratégique, éditions organisation, Paris, 3ème éditions 61

يساعد التميز المؤسسات في تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكنها بشكل فعال من تحقيق نتائج متميز، كما يعتبر أساس لتقييم وتقويم أداء المؤسسات التي تتنافس على جوائز الجودة العالمية والمحلية.(2)

(1). أبو النجا محمد عبدالعظيم ،مرجع سبق ذكره،ص 286.بتصرف

(2). Gerard Garibadi,(2005),l'analyse stratégique, éditions organisation, Paris, 3ème éditions,page06

2.1.3. إستراتيجية الاقتراب من الزبون:

إن أهمية هذه الإستراتيجية تظهر من خلال فعاليتها في توفير مصادر جديدة للقيمة بصورة متواصلة، من أجل إيجاد حلول جديدة مبتكرة تمكنها من توصيل قيمة منفردة و حلول لزيائنها بصورة أسرع، بدلا من مجرد سلعة أو خدمة يمكن تقليدها بسرعة. حيث تقوم المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية بالتحديد الدقيق للقطاعات السوقية التي ترغب في استهدافها من خلال تفصيل منتجاتها أو خدماتها لتتوافق تماما مع حاجات الزبائن المستهدفين، وبذلك تخصص المؤسسة في إشباع الحاجات الخاصة و الفريدة للزبون من خلال العلاقات القوية معه ومعرفته عن قرب. ومن هنا تقوم المؤسسة ببناء قواعد بيانات تنطوي على الكثير من التفاصيل الخاصة بالزبون بغرض تسهيل عملية تقسيم السوق إلى قطاعات، وتحديد القطاعات المستهدفة ، وتمكين رجال التسويق من الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن من أجل بناء ولاء طويل الأجل لزيائنها. ويمكنها من الاستمرار في تقديم القيمة خلال جميع مراحل دورة حياة الزبون معها.

وبالتالي فإن المؤسسة عليها تقديم المنتجات والخدمات التي ترضي حاجات وتوقعات العملاء وحسب القطاع التسويقي الذي قررت استهدافه والتعامل معه، والمؤسسة عليها بناء علاقات حميمة مع العملاء، ومن خلال المعرفة يمكن تعلم ماذا يريد العملاء؟ وكيف يمكن تعظيم القيمة لهم.

وفي سبيل ذلك فإن المؤسسة عليها بناء قواعد بيانات خاصة بالعملاء وتدعم رجال التسويق لكي يستجيبون وبسرعة لحاجات العملاء. ويمكن من خلال ذلك بناء ولاء وإخلاص العملاء للمؤسسة في الأجل الطويل، مع تعظيم القيم التي يرغبها العملاء، هذا وتقوم الشركات العالمية ببناء علاقات صداقة حميمة مع العملاء.⁽¹⁾

3.1.3. إستراتيجية قيادة المنتج:

تعمل المؤسسة هنا على تقديم القيمة المرتفعة من خلال تقديم تشكيلة متدفقة من المنتجات أو الخدمات المتميزة. و تهدف هذه الإستراتيجية إلى التنافس على أساس تقديم منتجات متفردة و رائدة، وبالتالي تحاول تلك المؤسسات التي يتم وصفها بقيادة المنتج بأن تكون مفتوحة دائما على الابتكارات الجديدة، منتجات جديدة وعمليات جديدة واغتنام الفرص التي يوفرها التغيير. وبالتالي يلاحظ أن هذه المؤسسات تخدم هؤلاء الزبائن الذين يتشوقون إلى الحصول على سلع وخدمات مبتكرة ومتجددة ومتميزة بغض النظر عن تكاليف الحصول عليها، والتي قد تتمثل في سعرها المرتفع أو عدم سهولة ويسر الحصول عليها.

⁽¹⁾ روبرت و ديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، (بدون تاريخ)، الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع، ص 355. بتصرف

تقدم المؤسسة قيم متعاظمة للعملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومكثفة وقيادة هذا الاتجاه تنافسيا، حيث تهدف إلى تملك التميز في المنتجات والخدمات بمفردها، إن قادة المنتجات يقدمون أفكارا جديدة أو حلول جديدة ويعملون من أجل تقديم المنتجات الجديدة للأسواق وبسرعة، هم يخدمون العملاء الذين يرغبون في الحصول على منتجات وخدمات جديدة عالية القيمة لهم، كما أنهم يركزون على تكاليف الإنتاج والخدمات حتى لا يتم زيادة الأسعار بطرق غير ملائمة. إذ هناك مؤسسات كثيرة قد تتبع أكثر من إستراتيجية في نفس الوقت⁽¹⁾.

إن إتباع المؤسسات لإحدى الاستراتيجيات السابقة أو أكثر يقودها لتحقيق التفوق على منافسيها وكسب رضا وولاء زبائنهم، فهي تسعى إلى التطبيق الجيد والفعال لها. كما يمكن في هذا العنصر المهم مناقشة البنود الفرعية التالية:⁽²⁾

- بمجرد أن يتم تحديد كبار المنافسين وفحصهم طبقا للخطوات السابقة، تقوم المؤسسة بتصميم الاستراتيجيات التسويقية المناسبة و التي تدعم قيم العملاء، ولكن السؤال المطروح أي الاستراتيجيات التسويقية تحتاج أو تستخدم المؤسسة؟ وماهي الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة أو المناسبة لمختلف أقسام ومنتجات المؤسسة؟

- يمكن القول في البداية أنه لا توجد إستراتيجية مثلى أو مفضلة لجميع المؤسسات، وكل مؤسسة تحدد الإستراتيجية التي تحقق لها الموقع والمركز التنافسي المرغوب في الصناعة التي تعمل فيها والتي تساعد في تحقيق أهدافها وفرصها ومواردها، حتى داخل المؤسسة قد يتم بناء استراتيجيات متنوعة حسب المنتجات أو الأعمال المختلفة.

- كما تختلف المؤسسات أيضا في استخدامها لمناهج عملية التخطيط الإستراتيجي وكثير من المؤسسات الكبيرة وضعت استراتيجيات تسويقية تنافسية رسمية ونفذتها حرفيا وبكل دقة، بالإضافة إلى ذلك فإن هناك مؤسسات قد لا يكون لديها أقسام كبيرة للتسويق ولا تركز على بحوث التسويق، إلا أنها قد تستفيد من المؤسسات الكبيرة وبيوت الخبرة والإعلانات، كما أنها تركز على ولاء العميل.

- وفي الحقيقة فإن مناهج الإستراتيجية التسويقية وممارساتها تمر بثلاثة مراحل هي :

المرحلة الأولى: التسويق المبني على التفكير الابتكاري للأفراد

(1). فليب سادلر، ترجمة علا أحمد صالح، (2008): الإدارة الإستراتيجية، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ص 257. بتصرف

(2). أبو النجا محمد عبدالعظيم ، مرجع سبق ذكره، 287.

معظم المؤسسات تبدأ بالأفراد الذين يعيشون بحواسهم وإدراك وعقولهم المتميزة، هم يتخيلون الفرص ويشيدون الاستراتيجيات المرنة اعتمادا على الخبرة والرؤية ونفاذ البصيرة ويطرفون كل باب لكسب الانتباه.

المرحلة الثانية: الصياغة التسويقية

حيث أن المؤسسات الصغيرة تحقق النجاح حين تتحرك أكثر نحو الصياغة التسويقية، وهذا التحرك محتوم حيث يصيغون استراتيجيات تسويقية رسمية ويرتبطون بها ويتقيدون بتنفيذها.

المرحلة الثالثة: تحديث وإعادة بناء الاستراتيجيات التسويقية

إن كثيرا من المؤسسات الضخمة تعاني من عقبات عند صياغة استراتيجياتها التسويقية، لذا فهي تعمل على فحص تقارير بحوث التسويق، وتحاول أن تجد الانسجام والتناغم الكامل نحو بناء برامج إستراتيجية تنافسية، إن هذه المؤسسات أحيانا ما تفقد الإبداع التسويقي، كما تعاني كثيرا من معوقات خاصة منذ بداية وضع الإستراتيجيات التنافسية. ولذا فهم في حاجة إلى إعادة بناء الروح المعنوية للأفراد المفكرين والطموحين داخل المؤسسة و اتخاذ الممارسات التي تجعلهم ناجحين وفي المواقع الأولى والمتقدمة، فهم يحتاجون إلى تشجيع المبادرات عند المستويات المحلية، أيضا يحتاجون إلى تجديد استراتيجياتهم التسويقية وتطبيق مناهج جديدة، كما أن علاماتهم ومنتجاتهم القديمة يجب أن يقلعون عنها ويستبدلونها بعلامات ومنتجات جديدة، حيث يبدعون مع عملائهم حياة جديدة ويتخيلون ويتصورون طرق جديدة وإبداعات متميزة لإضافة القيمة لحياة عملائهم.⁽¹⁾ وللتميز والتفوق التنافسي عدة استراتيجيات رئيسية أخرى نذكر منها مايلي:⁽²⁾

- تميز المنتج بين مجموعته السلعية: فبعض المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات، يتم تحديدها بوضع استراتيجيات باستخدام خصائص السلعة / الخدمة أو المنافع التي يسعى إليها العميل: حيث يتم وضع الصنف في المكانة المطلوبة، عن طريق ربطه بوحدة أو أكثر من الخصائص التي لا تتوفر في الأصناف المتنافسة الأخرى داخل المجموعة السلعية التي ينتمي إليها الصنف، كذلك يمكن ربطه بإحدى المنافع التي يمكن الحصول عليها نتيجة لاستخدامه.

- إستراتيجية ربط السعر بالجودة: تعتبر هذه الإستراتيجية منافسة ومفيدة بالنسبة للمجموعات السلعية التي تتكون من أصناف، تباع بشروط أفضل فيها يتعلق بالخدمات المصاحبة أو الجودة الموجودة في تلك الأصناف على أساس معايير معينة ومن وجهة أخرى، تعتمد على أصناف أخرى في تميزها على السعر، وهكذا فإنه يمكن ربط الجودة بالسعر .

(1) . أبو النجا محمد عبدالعظيم ، مرجع سبق ذكره، 288.

(2) . طاهر محسن و الغالبي منصور ، (2009): الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة 2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 309. بتصرف

- إستراتيجية التميز على أساس الاستخدام أو التطبيق : طبقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم إيجاد نوع من الارتباط بين السلعة أو الخدمة وبين مزايا استخدامها، أو تطبيقها مثل: المؤسسة بال أمريكية للتليفونات التي اعتمدت ربط خدماتها تليفونية الخاصة بالمسافات البعيدة بلقاء الأحبة و الأصدقاء .
- إستراتيجية التميز للمنتج على أساس القطاع المستخدم للمنتج :تعتمد هذه الإستراتيجية في تميز السلع أو الخدمات على إيجاد نوع من العلاقات بين الخدمة وبين من يستخدمونها.
- إستراتيجية من خلال مقارنتها بغيرها من المنتجات التي ينتمي إلى نفس المجموعة السلعية أو مجموعة الخدمات المقدمة.
- إستراتيجية تميز عن طريق استخدام المعاني الرمزية الحضارية والثقافية :حيث يلجأ كثير من المسوقون إلى استعمال بعض القيم والرموز الحضارية والثقافية، لتمييز سلعهم عن غيرهم من السلع المنافسة، ويستلزم تطبيق هذه الإستراتيجية تحديد رمز Symbole الذي يكون له معنى ومغزى بالنسبة لأفراد الجمهور ثم ربط الصنف بهذا المعنى الرمزي .
- إستراتيجية التميز عن طريق الرجوع لواحدة أو أكثر من السلع المنافسة: إذ تعتبر هذه الإستراتيجية المناسبة و مفيدة جدا وذلك لسببين هما:
 - إن الأصناف المنافسة تكون معروفة جيدا ولها صورة ذهنية ايجابية بنيت مع مرور الوقت، ويمكن استخدام هذه الصورة كجسر للمساعدة في نقل صورة ذهنية أخرى يمكن الرجوع إليها .
 - إن المعيار الخاص بجودة الصنف الأفضل هو ذو الأهمية الأكبر لديه، أو على الأقل جيد كجودة الصنف المنافس (الذي يمثل الصنف المرجع في هذه الحالة) .
- إستراتيجية التميز بالعلامات التجارية : إذ تتكون هذه الإستراتيجية من عدة استراتيجيات رئيسية:⁽¹⁾
 - إستراتيجية العلامة المتعددة: يقوم مقدم الخدمة بوضع علامة مميزة على كل خدمة يقوم بتقديمها.
 - إستراتيجية العلامة الواحدة لكافة الخدمات التي تقدمها المؤسسة :وتقوم المؤسسة بوضع علامتها المميزة على كافة أنواع السلع التي تقوم بإنتاجها مثل: جينرال الكتريك (تنتج أكثر من 5000 صنف تحمل نفس العلامة).
 - إستراتيجية العلامة التجارية المميزة لكل مجموعة سلعية:هنا تقوم المؤسسة بوضع علامة مميزة خاصة على كل مجموعة سلعية تنتجها أو تتعامل بها. مثل: علامة Sonny لمجموعة الأجهزة الكهربائية.

. (1) . الغالي منصور و طاهر محسن ، مرجع سبق ذكره، ص 310. بتصرف

وعلى المستوى العام توجد مناهج كثيرة و متنوعة لبناء وتقديم استراتيجيات تسويقية تنافسية فعالة، ويجب المؤسسة أن تواصل اهتمامها بين جانب الصياغة التسويقية، أما الإبداع التسويقي فهو يحتاج إلى إهتمام وتركيز كبير. (1)

2.3. مقومات نجاح إدارة التميز:

هناك ركائز وعناصر أساسية يجب توافرها لتحقيق التميز في الأداء التنظيمي ككل، ومن أهم هذه المقومات أو الركائز التي تعمل على إنجاح إدارة التميز مايلي:

- وجود قيادة إستراتيجية فعالة للمؤسسة تساهم في البناء الاستراتيجي وتحديد الرؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية المستقبلية خاصة في الأجل الطويل.
- وجود إدارة فعالة تضع المعايير وتقيس الأداء كميا و نوعيا مع تحديد السياسات والإجراءات التي ترشد وتنظم قواعد العمل والأداء التنظيمي.
- بناء هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتساهم في سرعة الأداء والتخلص من الفاقد والتالف في الوقت و التكاليف.
- تبني منهج إدارة الجودة الشاملة TQM مع التطبيق الفعال لهذا المنهج داخل المؤسسة وفي جميع عمليات و مستويات الأداء واعتبار أن الجودة الشاملة هي مسؤولية كل فرد في المؤسسة.
- بناء استراتيجيات فعالة لتطوير الأداء والتحسين المستمر على جميع مستوى كل العمليات من خلال حلقات الجودة و فرق العمل الفعالة خاصة المدارة ذاتيا.
- بناء نظم فعالة لتكنولوجيا المعلومات لتجميع وتحليل البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وبما يساهم في الترشيح الفعال لعملية صنع واتخاذ القرارات.
- التركيز على منظمات التعلم وإدارة المعرفة به ودعم مهارات وقدرات وإمكانيات الموارد البشرية باعتبار أنهم مصدر الإبداع و الابتكار.
- وجود نظم فعالة لتحفيز ودعم و تمكين العاملين يساهم في تحقيق معدلات الأداء المستهدفة بأقل قدر ممكن من الوقت و التكاليف، وبما يسمح للمؤسسة بالتفوق التنافسي لها.
- بناء نظام فعال لتقييم الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف وعلاجها مع استخدام مؤشرات ومقاييس كمية كلما أمكن، لقياس الأداء وتحقيق الأهداف والمعايير المقررة. (2)

(1). طاهر محسن و الغالي منصور ، مرجع سبق ذكره، ص310.بتصرف

(2). الظاهر نعيم إبراهيم، (2009) : إدارة المعرفة، الأردن: عالم المكتب الحديث للنشر و التوزيع، ص 347

- إن عملية التقييم الذاتي داخل المؤسسة يسمح لها بتحديد فرص النجاح والتميز والتعرف على مصادر التهديدات و البعد عنها أو تحديد آليات التعامل معها في حدود أقل الأضرار وأعلى المكاسب.
- الالتزام الأخلاقي والممارسات الأخلاقية وبناء دستور أخلاقي يحدد إطار القيم والأنماط والمعايير التي يجب أن يتعامل بها العاملون في المؤسسة على كل المستويات، وأيضاً تبني الممارسات الأخلاقية للمؤسسة عند التعامل مع أصحاب المصالح خاصة العملاء الموردين وأصحاب رأس المال وغيرهم.
- تبني المؤسسة لمسؤولياتها الاجتماعية تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها، خاصة تطوير ودعم والحفاظ على المعايير البيئية.
- الكشف عن القدرات المحورية والأساسية في المؤسسة محاولة إدارة هذه القدرات التي تتميز فيها المؤسسة و بما يحقق القيمة المضافة لها ولأصحاب المصالح.
- تبني ثقافة التميز والإبداع والابتكار داخل المؤسسة، حتى يتمكن العاملين من الوصول لأفكار ومقترحات من شأنها منتجات و خدمات جديدة، أو أداء المنتجات والخدمات الحالية بشكل أفضل وأحسن من ذي قبل.
- يرى بعض الباحثين أن هناك مجموعة مبادئ لتحقيق إدارة التميز ترتكز عليهم المؤسسات العالمية المتطورة وهي التميز لصالح العملاء، التقرب من العملاء، الإدارة الذاتية والتقييم الذاتي وتشجيع المبادرات من خلال القادة والوحدات الإدارية، زيادة الإنتاجية من خلال الأفراد والممارسات الفعالة، التوجه نحو تحقيق القيمة وبناء التنظيمات البسيطة وليست المعقدة.
- ومنه نستخلص أن مفاتيح إدارة التميز تتمثل في تبني وتوفير عدة متطلبات منها تنمية و تحفيز عملية الابتكار، تحفيز رضا العملاء وبناء وتوظيف إدارة المعرفة، الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الايجابية والتركيز على الإدارة المالية وتفعيل فرص التعلم التنظيمي والتركيز على العملاء والتوجه بالنتائج كذلك تنمية منهج التفكير المنطومي وإيجاد منهجية علمية لحل المشكلات واتخاذ القرارات والإهتمام المتوازن بمصالح أصحاب المنافع وإدماج المؤسسة في البيئة المحيطة بها محلياً ودولياً والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في المؤسسة والمتعاملين معها.⁽¹⁾
- "" ويتضح مما سبق حسب رأي الباحثة أن إدارة التميز تتطلب كل ما يؤدي إلى التفوق والإمتياز والنجاح الكبير والتطور السريع والنمو المتزايد والربحية الأعلى، أي أنها تتطلب تبني وتطبيق جميع الأفكار والمناهج والأساليب والاستراتيجيات الحديثة لتطوير وتحسين الأداء ومن تم تحقيق التفوق التنافسي.""

(1) . الظاهر نعيم إبراهيم ، مرجع سبق ذكره، ص 349.بتصرف

المطلب 04: مقاييس التفوق التنافسي ومؤشرات التنافسية

يمكن التميز بين مقاييس التفوق التنافسي ومؤشرات التنافسية من خلال أن كل مقياس للتفوق يجب أن يعتبر كمؤشر للتنافسية وبالتالي فهناك علاقة كبيرة جدا ما بين مقياس التفوق والمؤشر المرتبط به وهذا ما سيتم توضيحه فيما بعد.

1.4. مقاييس التفوق التنافسي:

إن سعي منظمات الأعمال للحصول على التفوق التنافسي يجب أن يقتصر بوجود مقياس دقيق لذلك التفوق، وهذا الأمر لم يحسم بعد بشكل دقيق طالما هناك العديد من الجوانب الوظيفية في الموضوع كنوعية المنتج ورضا الزبون والإحتفاظ به، وهي أمور من الصعب إخضاعها لمقياس جاهز ومع ذلك فإن هناك بعض المؤشرات مثل الحصة السوقية ونسبة الربحية وبعض المقاييس الأخرى التي من الممكن الإعتماد عليها ومقارنة النتائج مع المنافسين الآخرين لتحديد مدى تحقيق التفوق التنافسي من عدمه.

وبين الجدول الموالي مسح لآراء مجموعة من الباحثين حول مقاييس التفوق التنافسي الكمية والنوعية:⁽¹⁾

الجدول رقم(08): مسح لآراء مجموعة من الباحثين

الباحث	السنة	الثقة	الجودة	المرئية	التسليم	الإبداع	تعاون الجهازين	الإسناد	الحفاظ بالزبون	السعر	التصميم	التميز	التحالفات	سهولة الاستعمال	التكنولوجيا	الاعتمادية	اختيار المورد	السرعة	التميز	رضا الزبون
1	Leong et al 1990	×	×	×	×	×														
2	Vondembse & white 1991	×	×	×												×		×		
3	Dilworth 1992	×	×	×												×				
4	Evans 1993	×	×	×	×	×		×								×				

(1). طالب علاء فرحان و الجنابي أميرة ، مرجع سبق ذكره، ص 151 _ 152.

[illegible]

17	المجموع	88	14	11	9	8	8	4	2	4	1	3	3	3	1	1	1	2	1
18	النسبة	100	18%	14%	12%	10%	10%	5%	3%	5%	2%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	3%	2%

المصدر: علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، (2009)، إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون، عمان: دار الصفاء للنشر و

التوزيع، ص ص 151_152.

ويتضح من الجدول السابق بأن المؤشرات التي كانت محط إ اتفاق الباحثين والمهتمين بموضوع التفوق التنافسي هي الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم والإبداع. وهي عبارة عن الجهود والتطورات التي تم استغلالها أو اكتسابها من طرف المؤسسة من أجل التميز في السوق والاستمرارية فهي معيار لتحديد التنافسية التي تعتبر القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين⁽¹⁾.

إذ توجد عدة أنواع للتنافسية أهمها:⁽²⁾

• تنافسية التكلفة أو السعر:

فالمؤسسة ذات التكاليف الأقل تتمكن من تقديم و عرض خدماتها في الأسواق بطريقة و بصورة أفضل .

• التنافسية غير السعريّة:

تتمثل التنافسية النوعية التي تعني النوعية والملائمة وتسهيلات التقديم وعنصر الابتكار فالمؤسسة ذو الخدمات المبتكرة وذات النوعية الأكثر ملائمة للمستهلك و ذات السمعة الحسنة في السوق هي المتميزة حتى لو كانت أعلى سعر من خدمات المنافسة .

• التنافسية التقنية:

حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في تقديم خدمات عالية التقنية .

• التنافسية الملحوظة:

يعتمد هذا النوع من التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية غير أنه لا يجب أن يتفاهل بشأن هذه النتائج لكونها تتجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن طريق ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية إذ أن النتائج الإيجابية من الأجل القصير قد لا تكون كذلك في الأجل الطويل .

(1). طالب علاء فرحان ، الجنابي أميرة ،مرجع سبق ذكره، ص 153

(2). علالي مليكة،(2004) : أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، ص 94.

• التنافسية المستدامة:

التنافسية المستدامة تركز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري وتحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية ومؤسسات البحث والتطوير هي الطاقة الإبداعية للموضع المؤسسي وقوى السوق.⁽¹⁾

• القدرة التنافسية:

على الرغم من أن مفهوم القدرة التنافسية يستخدم على نطاق واسع معايير متفاوتة وغير محددة فإنه يمكن اعتبار القدرة التنافسية بشكل عام على أنها الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن تستخدم تدابير أو إجراءات معينة تؤدي إلى تميزها عن منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم.⁽²⁾

وقد بين استطلاع للرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.⁽³⁾

إذ تعود الأسباب التي أدت إلى ظهور التنافسية و اعتبارها ركنا أساسيا في نظام الأعمال إلى العوامل المتعددة من أهمها: ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن فتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة العالمية، وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية و السهولة النسبية في متابعة و ملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات و الإتصالات، و تطوير أساليب بحوث التسويق، و الشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق، و غيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

بالإضافة لسهولة الإتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات و بين وحدات و فروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت و غيرها من آليات الإتصالات الخدمية. و كذا تدفق نتائج البحوث و تطورات التقنية و تسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير و نتيجة التحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال، بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير و نتيجة التحالفات النسبية في دخول منافسين جدد للصناعات كثيفة الأسواق و تحويل الأسواق إلى أسواق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه على العملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة ، لإشباع

(1). علالي مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 95.

(2). H. lesca, (1982), structure et système d information (facteurs de compitative) , masson, Paris, P11

(3). علالي مليكة، مرجع نفسه، ص 95

رغباتهم بأقل و بأيسر الشروط ،و من ثم تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب و تنمية القدرات التنافسية.⁽¹⁾

2.4. المؤشرات التنافسية

سيتم التطرق فيمايلي لأهم المؤشرات التنافسية: إذ يمكن قياس تنافسية المؤسسات من خلال مجموعة من المؤشرات . وهي: ⁽²⁾

1.2.4. الربحية :

تشكل الربحية مؤشرا كافيا عن التنافسية الحالية، إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد عرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون التنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع،وبتالي فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها.

2.2.4. الحصة السوقية

ويعرف Kotler الحصة السوقية " إنها مقياس مهم للأداء والتي يتمكن خلالها التمييز بين المنشآت الناجحة وغير الناجحة في نشاطها ".⁽³⁾

كبر حجم الحصة السوقية الداخلية للمؤسسة ليس مؤشرا كافيا عن مدى تنافسيته خاصة عندما تكون السوق محمية بعوائق حكومية اتجاه التجارة الخارجية؛ لذا ولتقديم هذا الاحتمال تقارن تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الأجانبين المحتملين وترتفع الحصة السوقية للمؤسسة في قطاع نشاط ذو إنتاج متجانس كلما كانت تكلفتها الحدية منخفضة بالنسبة لتكلفة منافسيها، ومنه فالحصة السوقية تبين المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج، وفي قطاع غير متجانس الإنتاج تتدخل جاذبية منتجات المؤسسة التي بإنخفاضها تضعف حصة المؤسسة السوقية.

⁽¹⁾ محبوب مراد، (2007) دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الإقتصادية، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 131.

⁽²⁾ الفقهاء و سام عبد القادر(2012)، تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي،جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول،استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية ،المنعقد في 11_12 ديسمبر 2012،المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية وجامعة القاهرة ، الأردن، ص 10

⁽³⁾ Kotler, P. (2009). Marketing management: A south Asian perspective: Pearson Education India.p 697.

3.2.4. تكلفة الإنتاج

إذا انخفضت إنتاجية المؤسسة أو انخفضت تكاليف عوامل الإنتاج، فإن تكلفة الصنع المتوسطة ستخفض عن سعر منتجاتها في الأسواق، أو تكون أقل مقارنة بتكلفة الصنع المتوسطة للمنافسين، والتي هي مؤشر تكلفة عن التنافسية في فرع النشاط ذو الإنتاج المتجانس شرط ألا يكون هذا الانخفاض على حساب الربحية المستقبلية للمشروع؛ وإذا كانت تكلفة اليد العاملة تأخذ النسبة الأكبر من تكلفة الإنتاج فإن تكلفة وحدة العمل تصبح بديلاً جيداً لها كمؤشر.

4.2.4. الإنتاجية الكلية للعوامل

مؤشر لقياس فاعلية تحويل عوامل الإنتاج الخاصة بالمؤسسة إلى منتجات، إلا أن هذا المؤشر لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أن قياس الإنتاج بالوحدات مثل الأطنان، كيلوغرامات... إلخ. لا يوضح الإنتاجية الإجمالية للعوامل ولا يظهر مدى جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة في السوق، ولكن من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل لعدة مؤسسات محلية، ويمكن بالتالي إرجاع النمو إلى التقنية أو وفورات الحجم كما يتأثر دليل الإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات في الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.⁽²⁾

وكمخلص للعلاقة ما بين مقاييس التفوق التنافسي ومؤشرات التنافسية حسب رأي الباحثة نجد أنه لا يمكن تجزئة أو اختيار مقياس واحد للتفوق التنافسي دون الآخر فالكل مرتبط ببعضه البعض من أجل تحقيق التميز اعتماداً على مؤشرات التنافسية السابقة الذكر سواء كانت الربحية أو الحصة السوقية أو تكلفة الإنتاج أو الإنتاجية الكلية للعوامل⁽³⁾.

المطلب 05: أبعاد التفوق التنافسي

يعتمد نجاح المؤسسة على قدرتها في تحديد حاجات و رغبات السوق و الزبون المستهدف و إمكانية إشباع هذه الحاجات بشكل أفضل من منافسيها و تعمل المؤسسة على ترجمة تلك الحاجات و الرغبات حسب شروط الزبون متبوع بتنفيذها على وفق القدرات الجوهرية للمؤسسة، إلى دلالات معينة فتشكل الأبعاد التي سوف تتنافس على أساسها المؤسسة.

ووفقاً لما تقدم فإن المؤسسة سوف تتنافس وفقاً لأبعاد تنافس مختلفة وقد عبر عنها الباحثون وفق تعابير مترادفة حسب توجهاتهم فبعضهم يرى أنها خصائص أداء، أو قدرات عامة أو مقاييس أداء خارجي، أبعاد المنافسة، كفاءات إنتاج، أهداف العمليات، معايير أداء تعتمد على السوق، أسبقيات التنافس، قابليات الأداء، أبعاد الكفاءة، أبعاد الأداء، أبعاد التفوق التنافسي... وأي كانت منها هذه التسميات فإن اهتمامها ينصب في أن تتمكن

(1) الفقهاء و سام عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 11.

المؤسسة من خلق نظام يمتلك مزايا منفردة ومتميزة على باقي المنافسين وبالتالي تحقيق قيمة عليا للزبون بطريقة كوفئة و مناسبة.⁽¹⁾

وتأسيسا على ما تقدم فإن رأى الباحثة هو أن أبعاد التفوق التنافسي عبارة عن قوى وقدرات وإمكانيات وكفاءات التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق التفوق والتميز والتفرد في السوق مقارنة بالمنافسين. ويأتي هذا التفوق والتميز من خلال تطوير الأبعاد التنافسية والتي تعتبر جزء من أهداف الرئيسية للمؤسسة والمتمثلة في النمو، البقاء والاستمرار... فعادة ما تفضل المؤسسة الاختيار أو التركيز على بعد واحد من أبعاد التفوق التنافسي يجعلها متميزة في السوق إلا أن عدد من المؤسسات قد وجدت نفسها بأنها لا تستطيع التنافس بالاعتماد على بعد واحد فقط لأجل البقاء في محيط الأعمال و إنما الإعتماد على عدة أبعاد متداخلة فيما بينها.⁽²⁾

وتصنف أبعاد التفوق التنافسي إلى خمسة أبعاد رئيسية تعد كل منها بمثابة مصدر لتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة، والتي سيتم تناولها على وفق منظور عدد من الكتاب والباحثين كمتغيرات معتمدة في الدراسة الحالية:⁽²⁾

1.5. الكلفة:

تعد الكلف البعد التنافسي الأول الذي استندت إليه ومازالت الكثير من المؤسسات عبر سعيها إلى المحافظة أو تعزيز الحصة السوقية و التمتع بمزايا اقتصاديات الحجم وأهمها تعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض السعر عن طريق حجم مبيعات كثيرة.

كما تعرف حسب (stonebreaker & leong1994) على أنها إمكانية المؤسسة على توزيع السلع أو الخدمة بأقل النفقات مما يسمح بتحقيق ميزة كلفوية. و يتطلب تحقيق التفوق التنافسي على أساس بعد الكلفة قيام مدراء العمليات بتحديد كلف العمل والمواد الأولية والكلف الأخرى، بهدف تصميم نظام يساهم في تحقيق كلفة الوحدة الواحدة و يتطلب ذلك المزيد من الاستثمارات والتأهيلات.

حيث تسعى إدارة العمليات لتخفيض الكلف من خلال تخفيض الكلف الثابتة وممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية و تخفيض معدلات الأجور و تخفيض مستويات إنتاجية عالية.

وقد أشار (العزاوي 1993) إلى أن المؤسسة التي ترغب في اعتماد الكلف كهدف رئيسي في إدارة عملياتها فإنها تعمل على مايلي:

○ تطوير عمليات ذات كفاءة رأسمالية عالية رغم ما يرافقها من خسارة في المرونة في تنويع المنتجات.

(1). زايد عادل ، (2003)، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ،ص 27. بتصرف

(2). طالب علاء فرحان و الجنابي أميرة ،مرجع سبق ذكره،ص 153.بتصرف

○ استعمال المعدات لأطول فترة ممكنة.

○ ممارسة رقابة نوعية تشدد على تقليل كلفة إعادة المعالجة اليومي.

وقد أشار أيضا إلى أن الكلف تصنف إلى ثلاثة أصناف و يجرى متابعتها والتأثير عليها وهذه الكلف هي كالآتي: كلف القوى العاملة، كلف المعدات والتسهيلات والتكنولوجيا، كلف المواد الأولية.

وأشار Dilworth إلى أنها أن ما يميز المؤسسة التي تركز على الكلف لتحقيق ميزة التفوق بانخفاض رؤوس أموالها وقوة عملها و كلف عملياتها مقارنة مع المؤسسات المنافسة في السوق.⁽¹⁾

"" فحسب رأي الباحثة فهناك تداخل بين بعد الكلفة وإدارة العلاقة مع الزبون، فإن التطبيق الفعال لإدارة العلاقة مع الزبون يعمل على اقتراح الحلول للمشكلات والعراقيل التي تواجهها المؤسسة من قبل زبائنهم مما يساهم في تقليص الوقت ومن ثم تخفيض التكاليف وتحقيق إقتصاديات الحجم التي تساهم في تحقيق التفوق التنافسي ومن ثم تحقيق الموقع التنافسي المميز الذي تهدف إليه المؤسسة.""

2.5. الجودة:

يسعى الزبون للحصول على سلع ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة وتسعى منظمات الأعمال للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات الزبون في كلا الجانبين. وتعتبر الجودة إحدى الأسبقيات التنافسية الجوهرية لإدارة العمليات، وتمثل الهدف الأساسي لكل مدير و قوة المؤسسة التي يمكن من خلالها أن تعزز المؤسسة مركزها التنافسي.

وقد عبر عنها slack بأنها عمل الأشياء بالشكل الصحيح منذ البداية. و عرفها fowler بأنها مستوى التفوق إلا أنه من الصعب تحديد قياس معالم التفوق المتباينة بتباين الأفراد. وقدم philip crosby تعريفه للجودة بأنها المطابقة للمتطلبات التي تضعها الإدارة. إذ يهتم هذا التعريف بجانب واحد يتمثل بمطابقة مواصفات التصميم التي قد لا تعكس متطلبات الزبون.

فهناك عدة خصائص ومميزات للجودة والتي نجدها تنطبق على السلعة أو الخدمة كالميزات التكنولوجية والتي تتعلق بمجال الابتكارات والإختراعات والميزات النفسية والتي يتم تحقيقها من خلال الشكل والجمالية،المزايا الزمنية المتعلقة بالإستمرارية والمزايا الأخلاقية والمتعلقة بدرجة الثقة في رجل البيع وأمانته،والمزايا المتعلقة بالبعد التنافسي والذي يؤدي من رفع جودة المنتج إلى زيادة قيمة ذلك المنتج من وجهة

(1). النعيمي صلاح عبد القادر و حرحوش صالح عادل، (2012): الأداء الإستراتيجي في المنظمات العامة و الخاصة، القاهرة:

المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، ص137 .

نظر الزبون وبالتالي زيادة ربحية المؤسسة، كذلك تحسين الجودة يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة وبالتالي تقليل العيوب وتوفير التكاليف المرتبطة بعملية الإنتاج.⁽¹⁾

إذ هناك أسبقتان تنافسيتان فرعيتان تنفر عن الجودة وهما:

○ التصميم ذو الأداء العالي و يتمثل بدرجة و مستوى الجودة الواجب توفره في أداء العمليات التي تؤدي إلى تقديم المنتج.

○ جودة المطابقة و تعرف بالخلو من العيوب.

ومنه تمثل الجودة درجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم وتكمن أهمية جودة المطابقة بجانبين الأول: كلما كان مدى جودة المطابقة أعلى كلما كانت متفقة مع حاجات ورغبات الزبون، إذ أن التصميم أساسا يبنى على وقت الحاجات والرغبات والجانب الثاني هو جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن إذا تمثل جودة المطابقة الخلو من العيوب.⁽²⁾

إن تعميم ونشر وظيفة الجودة هي من أهم الطرق التي اعتمدتها المؤسسات اليابانية من أجل تحسين وتعديل جودة السلع والخدمات والتفوق على المؤسسات المنافسة.

كما تمثل أسلوبا متكاملًا لتحويل احتياجات الزبون إلى متطلبات تصميم ثم متطلبات هندسية يتم إنتاجها، وقد طور هذا الأسلوب من خلال إدارة جدولية بيانية ذات قدرات كبيرة في استيعاب احتياجات الزبون وجميع التغيرات الداخلة في هذه العملية تدعى هذه الإدارة ببيت الجودة، وهي تهدف إلى تحسين خصائص الجودة بشكل عام.⁽³⁾

""فالجودة فوائد متنوعة بإعتبارها ميزة تنافسية تسعى من خلالها لزيادة حصتها السوقية، زيادة كفاءة إنتاجه، حماية نفسها من المنافسين، تقليل المخاطرة ، وتقليل العيوب""⁽⁴⁾

""وبناء على ما تقدم فحسب رأي الباحثة أن بعد الجودة من الأبعاد المهمة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق التفوق التنافسي مقارنة بالمنافسين. إذ هناك علاقة مباشرة بين نسبة المبيعات و بين نسبة جودة الخدمة أو المنتج ومدى رضا الزبائن والقدرة على تحقيق الربح، فكلما كان الزبون راضيا كلما أنفق أكثر، وكلما أنفق

(1). الدادي محمود حسين ونزال ع الله إبراهيم ،(2010): إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، طبعة 1، عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، ص19. يتصرف

(2) . طالب علاء فرحان و الجنابي أميرة ،مرجع سبق ذكره، ص 157. يتصرف

(3) الطيطي خضر مصباح ،(2011):إدارة و صناعة الجودة، طبعة 1، الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع، ص118

(4). الطويل كرم أحمد و سلطان حكمت رشيد ، (2006)العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي، دراسة إستطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، المجلة العربية للإدارة، العراق، العدد 01 ، ص08.

أكثر الزبون كلما زادت المبيعات، ومن ثم تحقيق الربحية وخلق الميزة التنافسية وبالتالي زيادة الحصة السوقية أو الحصول على الموقع المتصدر بالسوق.⁽¹⁾

3.5. المرونة / الإستجابة:

تشير المرونة أو الإستجابة إلى قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات بتنوع عال، وتعد مقياساً لقدرة المؤسسات على تحويل عملياتها وبسرعة من إنتاج منتجها الحالي إلى إنتاج منتج جديد، وتعتمد القدرة على المرونة على تصميم نظام الإنتاج وتقنية العملية.

إذ يرى (العلي 2000) بأن المرونة هي القدرة على التغير من منتج إلى آخر ومن زبون إلى آخر بأقل كلفة ممكنة أو تأثير ممكن.

كما تعرف على أنها رد الفعل السريع للاستجابة للتغيرات التي تحصل في المزيج الإنتاجي، إذ يؤكد (karajewski & Ritzman) أن المرونة يمكن أن تقسم إلى نوعين كالآتي:

○ الإيصائية: وتعني قدرة المؤسسة على التكيف للحاجات الفريدة لكل زبون من خلال تغييرات في تصاميم المنتج الدائمة للتغير وتشير الأدبيات إلى أن سمة الإيصائية الواسعة ستكون شائعة الاستعمال بين منظمات الأعمال إذ تستهدف مخرجات المؤسسة التي تنتهج الإيصائية الواسعة لتحقيق التفوق التنافسي انخفاض كلفتها والإنتاج بكميات كبيرة حسب الطلب نتيجة المرونة العالية للمصنع في المؤسسة فضلاً عن الجودة العالية لتشكيلة الخدمات.

○ مرونة الحجم: تعني القدرة على التعجيل السريع في زيادة الإنتاج وتخفيضه لغرض التعامل مع التقلبات الكبيرة في الطلب.

وقدم (slack) أربعة أنواع من المرونة لغرض الاستجابة للتغير في طلبات الزبائن:

أ. مرونة المنتج أو الخدمة: القابلية على إنتاج منتجات وخدمات جديدة و تقديمها أو تعديل المنتجات والخدمات الحالية.

ب. مرونة المزيج: القدرة على تقديم مدى واسع من مزيج المنتجات والتغير في مجال المنتجات التي تضعها للزبائن في مدة زمنية.

ج. مرونة المقدار أو الحجم: القدرة على تغيير كمية المخرجات.

د. مرونة التسليم: القدرة على تغيير مواعيد التسليم المخططة والمفترضة⁽¹⁾.

(1). طالب علاء فرحان و الجنابي أميرة، مرجع سبق ذكره، ص 159. بتصرف

وبالتالي فإن المرونة هي إمكانية المؤسسة من إكتساب خاصية السرعة في الإستجابة و التي تسمح لها بالتغير من حالة إلى حالة أخرى.⁽¹⁾

"" إذ يمكن للباحثة القول أن المرونة تعتبر بعد تنافسي مهم جدا تكسبه المؤسسة التي تعمل بمجال نشاطها في السوق الحالية أو المستقبلية، إذ تتمثل في سرعة الإستجابة والتكيف مع التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة لتقديم سلع وخدمات متنوعة مقارنة بالمؤسسات المنافسة مما يجعل المؤسسة متفوقة تنافسيا. ""

4.5. التسليم:

إن الكثير من المؤسسات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت التسليم، أي إيصال السلعة أو الخدمة للزبون.

كما أشارت (الساعاتي 2000) إلى التسليم والاعتمادية والسرعة في إيصال الخدمة إلى الزبون، حيث تهتم السرعة بالمدة التي ينتظرها الزبائن للحصول على الخدمات. وتعد السرعة مهمة أيضا في عملية الإنتاج، إذ تساعد وبدرجة كبيرة في اتخاذ القرارات ونقل المواد والمعلومات داخل الأنشطة وصولا لتلبية حاجات الزبائن بأسرع وقت.

وتؤكد (العزاوي) أهمية تسليم وفق نظام تكنولوجيا الايضاء الواسع الذي يتطلب عليه التسليم الفوري وذلك بسبب كون عمليات الصنع قادرة على الارتباط فيما بينها بأقصى سرعة واستعمال برمجيات التصميم كمساعدة التصميم بمساعدة الحاسوب (CAD) في تحويل مواصفات السلعة إلى تصاميم ثم إلى مجموعة عمليات صنع، فالنتافس على أساس الوقت يتضمن ثلاثة جوانب أو أسبقيات وهي:

○ السرعة في التسليم والتي تقاس بمقدار الوقت الواقع بين تاريخ استلام طلب الزبون وتاريخ تلبية وعادة ما يطلق على هذا الوقت بفترة الإنتظام.

○ التسليم بالوقت المحدد المتفق عليه ويقاس من خلال التكرار الذي يتم مقابلة وقت التسليم المتفق عليه معبرا عن ذلك بالسرعة المئوية للطلبات التي سلمت إلى الزبائن بالأوقات المحددة.

○ السرعة في التطوير وتقاس بمقدار الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه، فكلما كان الوقت المنقضي لحظة توليد الفكرة من التصميم النهائي والإنتاج قصيرا كانت للمؤسسة حافة قيادية تتفوق بها على المنافسين.⁽²⁾

(1). القيسي فاضل حمد و الطائي علي حسون، (2014): الإدارة الإستراتيجية، طبعة 1، عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، ص 192.

(2). طالب علاء فرحان و الجنابي أميرة، مرجع سبق ذكره، ص 160. بتصرف

ويحقق التركيز على التسليم بالوقت المحدد كبعد تنافسي عدة فوائد للمؤسسة منها زيادة الجودة، سرعة زيادة العوائد، تقليل التخزين، زيادة الكفاءة، تقليل الأخطاء، تقليل المخاطرة.

"فالتسليم متعلق بقدرة المؤسسة على إيصال السلع لمستهلكيها في الوقت المحدد والمكان المحدد"⁽¹⁾.

"" فحسب رأي الباحثة يمكن القول أن التفوق من خلال التسليم هو تقليص الوقت المستغرق بين تقديم المنتج أو الخدمة وتلقيها. أي تقليص الفجوة الزمنية إلى أقصى حد وبالتالي السرعة في إيصالها للزبون مما يخلق ميزة ويجعل المؤسسة متفردة كما يمكن ربط التسليم بكفاءة الموارد البشرية وخبرة الموظفين وطريقة أدائهم.""

5.5. الإبداع:

"يعتبر الإبداع التفرد والتميز بالخدمات التي تقدمها المؤسسة و سرعة التطوير الجديد كما نقصد به تقديم عمليات و منتجات جديدة من خلال تطوير العمل و التقنيات المستعملة.

إذ عرفه (الشماع و حمود 1989) على أنه إحراز تغيرات تكنولوجية معينة فالإبداع يعبر عن طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق و بالتالي تحقيق التفوق للمؤسسة""⁽²⁾.

فالإبداع يعتبر من مصادر التكنولوجيا التي يتم الإعتماد عليها وجعله كبعد من أبعاد التفوق التنافسي.⁽³⁾

كما أن صندوق الإبداع والتميز من بين أهم الإستراتيجيات التي تم إتباعها في الأردن من أجل التشجيع على الإبداع المؤسسي حيث تسعى إلى تعزيز عمليات التطوير والتحسين المستمر في مؤسسات القطاع العام من خلال دعم مبادرات بناء القدرات المؤسسية وتحسين الأداء، كذلك تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والقياس بالنتائج المتحققة للمواطنين وزيادة وعي المواطنين بأهمية تطوير القطاع العام من خلال تبادل الخبرات ونشر أفضل الممارسات بين الدوائر والمؤسسات الحكومية وتعزيز مفاهيم التميز فيما بينها.⁽⁴⁾

فمن أجل أن تستمر المؤسسة وتحقق هدف البقاء والنمو ينبغي أن تركز إستراتيجيتها على ما يلي:

○ وظائف البحث والتطوير للخدمة بشكل عام وخاص.

○ الجودة العالية القياسية للخدمة.

○ إمكانية تحسين وتطوير معدات الإنتاج.

(1). أحمد ماهر، (2004، 2003) : الإدارة، المبادئ و المهارات، تانيس: الدار الجامعية، ص 239.

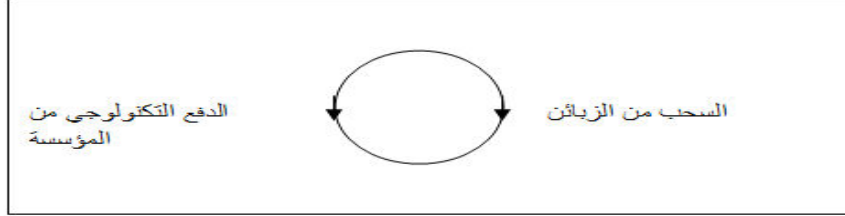
(2). طالب علاء فرحان و الجنابي أميرة، مرجع سبق ذكره، ص 161.

(3) النعيمي صلاح عبد القادر، حرحوش صالح عادل ، مرجع سبق ذكره، ص 143. بتصرف

(4). عاكف لطفي خصاونة، (2011): إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، طبعة 1، الأردن: دار الحامد، ص 211.

"" وبهدف اعتماد الإبداع في تطوير المنتجات، إذ تعتمد المؤسسة على دورة الدفع والسحب والتي تمكن المؤسسة من تطوير منتج جديد بإتباعها أحد إستراتيجيتين أساسيتين تعرفان بإستراتيجية الدفع التكنولوجي وإستراتيجية سحب السوق.⁽¹⁾ وكما هو موضح بالشكل التالي:

شكل رقم(26): إستراتيجية الدفع التكنولوجي وإستراتيجية سحب السوق



المصدر: علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، (2009)، إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون، طبعة 1، عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع، ص 163.

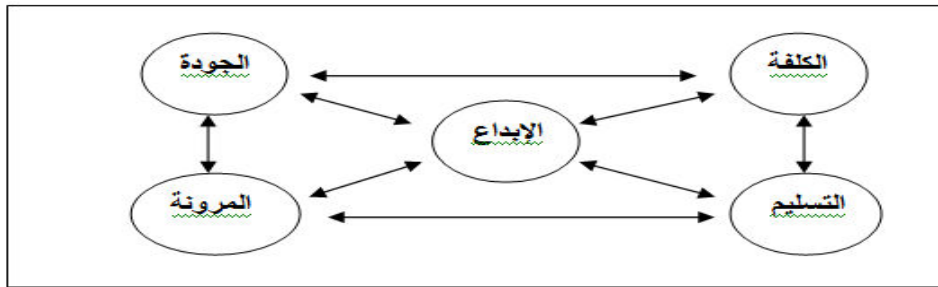
يتضح من الشكل بأن المؤسسة قد تتبع إستراتيجية سحب السوق من الزبائن، إذ تستجيب لحاجات و رغبات الزبائن من المنتجات والخدمات الجديدة، أو اعتمادها إستراتيجية دفع تكنولوجيا المجهز وذلك بقيامها بتقديم منتجات جديدة من استخدام ما تمتلكه من تكنولوجيا متطورة، وذلك لضمان نجاح عملية الإبداع في المؤسسة كنتيجة العلاقة الوثيقة بين التكنولوجيا والتسويق.

إذ أشار (جون 1995) إلى أن الزبون يمكن أن يكون مبدعا وأحد أعضاء فريق تصميم المنتج عبر قاعدة بيانات على الأنترنت، تتيح له تصميم الخدمات والمنتجات وفقا لرغباته كصندوق أدوات الزبون الذي يبرز كمبدع، وظهر في مؤسسات كثيرة كالتى تجهز نكهات متخصصة للمؤسسات مثل (Neshe) وبما يولد له قيمة للزبون وللصناعة وللمؤسسة، إذ أن هناك بعض المؤسسات اكتشفت أن الإبداع لا يحصل إلا عندما يعرف العاملون إنه أسبقية أولى، وتتاح لهم حرية وأموال كافية لجعله ينجح مع التزام الإدارة العليا به في إستراتيجية المؤسسة، وأن تمنح فرصة التجربة والخطأ ثم النجاح لتعظيم معرفة الأفراد وزيادة الإنفاق وتشكيل فرق العمل التي تقدم منتجات جديدة ناجحة بغية جعل المؤسسة تتسم بإستراتيجيات مبنية على الالتزام بالإبداع وتتسم المؤسسات المبدعة بمجموعة سمات منها غرس و تنمية رسالة محددة للمؤسسة، والاهتمام بالمكونات الجوهرية للعمل، واعتبار البيروقراطية عدوا رئيسيا، وتحفيز العاملين على التجريب، وإعطاء أسبقية لتنمية قدراتهم الإبداعية، بالإضافة لتنمية صلة وثيقة مع المستفيدين، وتوظيف جهود التطوير والتجديد والإبداع لتلبية حاجاتهم وشيوع ثقافة تنظيمية تشجع التعاون وروح العمل كفريق، واعتماد ترتيبات تنظيمية متعددة تسمح بالاتصال بين العاملين بطرق كثيرة، لدعم فكرة الإبداع والتجديد.

(1). طالب علاء فرحان و الجنابي أميرة ،مرجع سبق ذكره ،ص 162

كما أثبت (الرزاق 2004) إلى أن بعد الإبداع له علاقة متبادلة و مواكبة للأبعاد التنافسية الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، إذ أن الإبداع من الممكن أن يتحقق من خلال تخفيض الكلف، وأن التحسين المستمر هو الطريق للإبداع، فالإبداع للمنتج وحده لا يكفي لإسناد التفوق التنافسي، إذ يجب أن يكون هناك إبداع في البحث، كما أن الإبداع في العملية و الإنتاج أو في التسويق هي الوسائل لتحقيق المرونة و القدرة للتلاؤم مع حاجات ورغبات الزبائن والتي ستسهم في مقابلة متطلبات التسليم السريعة اوصول السرعة في الوقت المحدد. كما هو موضح في الشكل الموالي: (1)

الشكل رقم (27): العلاقة التبادلية بين أبعاد التفوق التنافسي



المصدر: علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، (2009)، إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون، طبعة 1، عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، ص 165.

فمن خلال الشكل نلاحظ أن الإبداع يربط بين جميع الأبعاد الأخرى وبالتالي فكل بعد من الأبعاد الإستراتيجية هدفه تحقيق الإبداع والتميز داخل المؤسسة ومنه فالعلاقة تبادلية وتكاملية فيما بينهم. إذ يعتبر الابتكار إختراع لفكرة ما أما الإبداع فهو التطبيق الفعلي للإبتكار في أرض الواقع مما يكسب المؤسسة موقعا متفردا. (2)

إذ يمكن القول حسب رأي الباحثة أن الإبداع يعتبر من أهم الأبعاد الإستراتيجية المهمة لتحقيق التفوق التنافسي بإعتباره مؤشرا لتحسين الأداء من خلال إختراع أفكار وتطبيقها على منتجات وخدمات المؤسسة لتصبح متفردة ولا يمكن تقليدها من قبل المنافسين. (3)

المطلب 06: صفات المؤسسة المتميزة:

إن أغلب المؤسسات المتميزة كانت دائما تحافظ على أعلى مستوى الجودة، والإستماع الدائم للزبائن والعاملين فيها و إعطاء الحرية للإبتكار، والتطوير في المنتجات .

(1). علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 163.

(2). عامر عبد الله موسى، (2009): إدارة التسويق، طبعة 1، الأردن: دار البداية للنشر و التوزيع، ص 137. بتصرف

إذ حدد الباحثان tom peters & robert waterman المزايا الأساسية لهذه المؤسسات وهي كما يلي :

- تعتمد المؤسسات مبدأ الحركة : باعتبار الوقت هو أكثر المصادر التي تمتلكها المؤسسة وله قيمة أعلى من النقود، ورأس المال من الوقت يجب على المسؤولين أن يستثمروه بعناية كبيرة، فعلى الرغم من أن هذه المؤسسات قد تكون ذات ميل للتحليل عند اتخاذ القرارات لضمان مرونة و تدفق الحركة للوصول إلى الهدف، والجديد هو أنه بالنسبة لمؤسسات محل الدراسة يعد التجريب عملية قليلة التكلفة.

- التقرب إلى الزبون : لقد نجحت معظم المؤسسات من خلال الأفكار الجديدة التي كانت تأتي بها في غالبيتها، نتيجة لتلبية رغبات الزبائن من خلال الاستماع المتواصل لهم، حيث أن المستهلك هو الذي يحدد الخدمة، وهذا الأخير هو الذي يحدد مصير المؤسسة، وليست المؤسسة هي التي تحدد الخدمة، أي أن بداية الخدمة تبدأ من عند العميل (رغباته)، والمؤسسة بتقديم ما يراه العميل مناسباً.

- الاستقلالية وروح التجديد : حيث أن القياديين هنا لا يتدخلون في تصرفات العمال، حتى لا تعيق قدرتهم على إظهار مواهبهم من طرفهم، حيث أعطيت الاستقلالية لكل الأفراد والوحدات مهما كان مستواها.

- تحقيق الإنتاجية من خلال دافعية العمال : إن نظرة المؤسسة للعامل كانت مصدر للمعرفة، لأنه لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عن العامل مهما كانت وضعيته في الهيكل التنظيمي فهو منفذ الإستراتيجية المحددة من طرف المؤسسة، والاهتمام بهذا العنصر لا بد أن يكون بنفس الأهمية التي يؤثر بها على نجاح تطبيق الإستراتيجية، حيث أنه كان سائد مبدأ الإحترام وتقدير العمال والثقة فيهم وكانت تمنح لهم الإحساس بالانتماء . فالتميز يكون من خلال الجاد للأفراد والعمل على تدريبهم، وبناء الأهداف وإعطائهم الفرصة لتحقيق تلك الأهداف من خلال تحفيزهم، لأنه كلما كان العامل محفز فإن مستوى أدائه يرتفع والعكس صحيح ، فعندما يفتقد إلى عامل التحفيز فإن المستوى ينخفض.

- التجمع حول قيم أساسية : إن من بين ما تتميز به المؤسسات التي استهدفتها الدراسة هي قدرة التنظيم بها على استخراج الطاقات، وإتاحة الفرصة للعمال لإظهار مواهبهم وكل ما بإمكانهم القيام به حيث يمكن للمؤسسات أن تؤثر على العاملين بها، من خلال مدى جاذبية القيم السائدة وتأثيرها في تصرفات العمال. إن المساهمة الأساسية للقادة هي توضيح القيم وتبسيطها لكل فرد بالمؤسسات ويجب الإشارة إلى أن تحديد القيم ونشرها ليس بالأمر السهل.⁽¹⁾

- تقتصر على ما تعرفه لإنجازه : إن هذه المؤسسات كانت تتميز بالالتزامها بالتوجه نحو النشاط الذي تنتقنه، أي التزامها بالخط الأصلي للنشاط، ذلك أن التنوع في النشاط يؤدي إلى تخفيف التركيز المطلوب من قبل

⁽¹⁾نبيل موسى خليل،(1998) : الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، ص 84.

المؤسسة، كذلك يجب الإشارة إلى أن القيم تختلف من مؤسسة إلى أخرى وبالتالي فإن المؤسسة التي تم شراؤها أو إدماجها تحمل قيم مختلفة عن قيم المؤسسة الأصلية، إذ يؤدي التوسع في النشاط إلى تشتت وانتشار موقع التنفيذ، إضافة إلى حجم الموارد (مادية ، بشرية) التي يحتاجها هذا التوسع و التوسع.

- تعتمد هيكله بسيطة وخفيفة : إن الهيكل التنظيمي للمؤسسات المتميزة لا يأخذ الشكل المصفوفي، حيث كانت تتسم بالبساطة، والإداريون في القمة عددهم قليل فالمؤسسات المتميزة مرنة جدا في مواجهة الظروف سريعة التغير في محيطها وفي التعامل مع الاعتبارات الخاصة التي تفرض استخدام المصفوفة، ذلك أن تنظيمها يمكنها من استخدام الأقسام والوحدات الصغيرة، كما يمكنها إعادة تنظيم نفسها بمرونة عالية وبشكل متكرر كلما دعت الحاجة لذلك، كما يمكنها استخدام تشكيلات المؤقتة مثل : الفرق الخاصة لكل هذه العملية تحدث عند الأطراف أما الصيغة الرئيسية للتنظيم فتبقى ثابتة إلى حد بعيد.

- الربط بين صفة الجدية والليونة : تتمتع المؤسسات بصفة المركزية و اللامركزية في نفس الوقت، حيث نجدها من ناحية أنها تترك حرية الحركة واتخاذ القرارات لوحدات التنفيذ عند الخط الأدنى للتنظيم، وفي نفس الوقت نجد أن المؤسسة كلها تدور حول القيم الأساسية التي تتميز بها، هذه الصفات ليست غريبة ولا جديدة بل أن بعضها تكاد تكون معروفة وقديمة.⁽¹⁾

المطلب 07: أساليب التفوق التنافسي/التميز:

إن الأشكال الذي جاءت من أجلها هذه الدراسة هو: كيف تميز المؤسسة منتوجاتها لتخلق بذلك تموقعا جيدا لها في ذهن زبائنهم، تموقعا يمكنها من الإستمرار في ظل اقتصاد مفتوح يقوم على المنافسة، وبالتالي فإن المؤسسة تستطيع أن تميز خدماتها على المحاور التالية:

- التميز عن طريق المنتجات التي تقدمها.
- التميز عن طريق الخدمات التي تقدمها.
- التميز عن طريق كفاءة الموظفين والإطارات
- التميز عن طريق صورة التي تصنعها المؤسسة لنفسها .
- التميز عن طريق نقاط بيعها (منافذ التوزيع).
- التميز بالعلامات.

(1). نبيل موسى خليل ، مرجع سبق ذكره، ص85

• التميز عن طريق الابتكار الإعلاني (الترويج).⁽¹⁾

• التميز من خلال التنافس على تكلفة / السعر.

• التميز من خلال التنافس على المرونة .

• التميز من خلال التنافس على السرعة.

• التميز من خلال التنافس على النوعية / الجودة.⁽²⁾

1.7. التميز عن طريق المنتج / الخدمة التي تقدمها المؤسسة:

تسعى المؤسسات ذات سمعة جيدة لتمييز بمنتجاتها و خدماتها لتكون الرائدة في السوق و تزيد من ولاء عملائها.

1.1.7. التميز عن طريق المنتج :

هناك ثمانية محاور تمكن من التميز عن طريق المنتج:

○ مكونات المنتج: la configuration

يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية انطلاقاً من إنتاج منتجات تختلف في مكوناتها عن منتجات أخرى في نفس قطاعها، مثلاً في قطاع السيارات نجد السيارات مزودة بتجهيزات إضافية (, bag , boite automatique , air conditionne , abs GPS).

○ الامتثال والمطابقة والتقيد بالمقاييس والمواصفات التنظيمية والقانونية:

المنتج لابد أن يمثل المقاييس التنظيمية والقانونية، وفي حالة عدم امتثاله فإن ذلك قد ينجز عنه عدم الرضا وسخط من قبل العملاء، فمثلاً: العميل لن يشتري مجدداً خدمة اشتراها سابقاً ووجدها غير فعالة .

○ طول مدة حياة المنتج: La durabilité

يمكن للمؤسسة أن تحقق تميزاً من خلال طول مدة منتجاتها. فطول مدة حياة السلعة تعتبر عنصراً مهماً بالنسبة للزبائن فنجد على سبيل المثال: بعض العلامات من غسالات الثياب تصل مدة حياتها مرتين أكثر من مدة حياة العلامات المنافسة.

○ الجدارة بالثقة (الوثوقية) : La fiabilité

لمعرفة هل المؤسسة جديرة بالثقة أم لا، نطرح السؤال التالي :

هل منتجات المؤسسة بقيت تحافظ على نفس جودتها أم أنها على العكس، لم تعد في مستوى توقعات زبائننا؟ هناك من المؤسسات من تحقق تموقعاً جيداً بواسطة ميزة الجدارة بالثقة، فتصبح جديرة بالثقة من طرف زبائننا.

⁽¹⁾ عبد الحكيم الخزامي، (2008) : الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية ، الطبعة 1، الأردن: دار الجامع للنشر و توزيع، ص

⁽²⁾ السلمي علي، (2001) : إدارة الموارد البشرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص20.

○ شكل المنتج : La Forme :

يمكن تحقيق التميز انطلاقا من شكل المنتج، حجمه، العبوة، التغليف، مظهره الخارجي وغيرها ...

○ فعالية المنتج : La performance :

وبالتالي ف جودة المنتج تختلف من منتج لآخر في نفس الصنف.

○ إمكانية تصليح المنتج La réparabilité :

القدرة على إصلاح العطب يعزز أهمية المنتج أو الخدمة. مثلا: بالنسبة لآلات يمكن للمؤسسة أن توفر قطاعا إضافية لزيائنها، ففي حالة أصيبت آلاتهم بعطب في قطعة ما بإمكان الزبون أن يغير القطعة القديمة ويبدلها بقطعة جديدة.

○ Le style et le design :

إن طريقة عرض المنتج و تصميمه هو عامل أساسي للتمي و تفوق المؤسسة في السوق. (1)

2.1.7. التميز عن طريق الخدمة :

هناك سبعة محاور تمكن من التميز عن طريق الخدمة :

○ سهولة طلب الحاجات و رغبات العملاء : La facilité de commande :

وتعني التسهيل على العميل طلب حاجاته ورغباته كشرائه لحاجاته انطلاقا من المنزل، فالبيع بالمراسلة والبيع بالإنترنت والبيع بالهاتف وإمكانية إرجاع السلع المباعة من شأنها أن تؤثر في قرار الشراء بالنسبة للعميل.

○ تقديم النصائح : Le conseil :

عندما يكون العميل بصدد استعمال الخدمة، فإنه ممكن أن يبحث عن نصائح أو مساعدة و لكي تتميز المؤسسة ممكن أن تصنع تحت تصرف العميل معلومات أو بنوك المعلومات، أو التدخل لمساعدته، أو تصنع تحت تصرفه موقع على شبكة الأنترنت يجد فيه كل النصائح والإرشادات التي تسهل عليه استعمال الخدمة.

○ تقليص آجال التسليم : Les délais :

سرعة التسليم تعد عنصرا أساسيا في نظر العميل لكي يختار منتجا دون غيره. ضمان التسليم في مدة أقل من 24 ساعة، أصبح هو النظام السائد الذي تعمل به الشركات التي تبيع بالمراسلة. إن تقليص آجال التسليم، يقودنا إلى شكل جديد من أشكال التسويق يتمحور حول تسير الوقت ويسمى Le Turbo – marketing.

○ تكوين العملاء : La Formation :

(1) Randall Marck et Yang Bernard,(2001), Les déterminants économiques de l'innovation,Ottawa, Industrie Canada : document hors-série n25, p100.

إن خصوصية بعض الخدمات ، تتطلب مرحلة قبلية يتم فيها تكوين العملاء حول كيفية استعمالهم للخدمة، فنجد أن بعض مصممي البرامج « Les logiciels » يوفرون دورات تكوينية عند بيعهم لبرامج جديدة ليس بإمكان عملائهم الاستفادة منها و لا يعرفون كيفية استعمالها.

○ L'installation :

ومثال ذلك: محلات الأثاث الفخمة التي تقوم بنقل وتركيب الأثاث لزبائنهم، وهذا يعتبر عاملا أساسيا لتمييزها .

○ La réparation :

تمثل عاملا أساسيا لبيع المنتجات الصناعية، أو المنتجات المعمرة، وفي مثل هذه الحالات فإن إصلاح العطب 24 ساعة/24 ساعة يعتبر عاملا لا بأس به للتمييز .

○ Services complémentaires :

العديد من المؤسسات تعرض أيضا ضمانات إضافية، إمكانية الاستيراد وغيرها .

2.7. التميز بالكوادر (الموظفين) :

تستطيع المؤسسة تحقيق مزايا تنافسية بواسطة قبول و تجهيز أو تأهيل العمال لديها بشكل أفضل مما لدى منافسيها، إذ يتطلب التميز بالكوادر من المؤسسة أن يكون العمال الذين تكون مهمتهم التعامل مع العملاء، قد تم اختيارهم بدقة ومؤهلين بشكل جيد ويجب أن يكون الموظف ذو معرفة وعلم واطلاع، يحب زملاءه ويحترمهم ويحترم زبائنه ويتمتع بالخبرة والكفاءة ويقوم بخدمة الزبائن باحترام وأدب ويبذل أقصى جهده لفهم العميل ويستجيب لمتطلباته ويحاول أن يحل أية مشكلة قد تظهر :

فالعامل يبحث عن خدمات مضمونة وذات جودة عالية على الدوام، ليكون مطمئنا من دقة وصحة أعماله ، وبدون وجود أشخاص موثوق فيهم ، فإن المنتجات والخدمات المعروضة لن تباع أبدا.(1)

كذلك إحترام و تقدير الأشخاص للعملاء، بشكل ميزة مهمة بالنسبة للمؤسسة و لكي تحقق المؤسسة في هذا النطاق، فإن الإحترام والتقدير لابد أن يكون من أعلى قمة الهرم التنظيمي، فالمدير لابد أن يحترم ويقدر الأشخاص العاملين لديه، وهذا الأخير سوف ينعكس بالإيجاب على الأشخاص العاملين، إذ يقومون بدورهم باحترام وتقدير زبائنهم، إذ تعتبر الكفاءة المهنية للأشخاص وسيلة في يد المؤسسة للتمييز، فالعامل يقدر جيدا بأن يأخذ مشاكله واهتماماته بعين الاعتبار يعتبر عنصرا أساسيا في عرض الخدمة، والقدرة على الإتصال، الإستماع والتعبير بوضوح بإمكانها أيضا خلق تموقع جيد في ذهن العميل.(2)

(1). Randall Marck et Yang Bernard,(op.cit),p 101.

(2). السلمي علي ،مرجع سبق ذكره ،ص20.بتصرف

3.7. التميز عن طريق صورة و علامة المؤسسة:

عندما تكون عروض المنافسين قليلا ما تختلف عن بعضها البعض، فإن الاختلافات التي تتميز بها صورة المؤسسة أو العلامة التجارية، يمكن أن تكون واضحة جدا في نظر العملاء، فالمؤسسات تعمل كثيرا كي تخلق صورة تتيح لها التميز وسط المنافسين .

1.3.7. التميز عن طريق الصورة التي تصنعها المؤسسة لنفسها :

هناك ثلاثة محاور رئيسية للتميز عن طريق الصورة فالمؤسسة ممكن أن تتميز من خلال النشاطات التي تنظمها أو تدعمها أي من خلال الأحداث كذلك وسائل الإتصال الغير المكتوبة (les logotypes ، les symboles) تمكن العميل من وضع صورة عن المؤسسة في ذهنه. بالإضافة لأن المؤسسة ممكن أن تتميز عن طريق وسائل الإعلام Médias، عن طريق الإتصال الإشهاري أو الإتصال داخل المؤسسة. (communication publicitaire ou institutionnelle)

2.3.7. التميز عن طريق العلامة التجارية :

من بين القرارات الهامة المرتبطة بالسلعة أو الخدمة ذلك القرار المتعلق بإختيار وتصميم العلامة المناسبة المميزة لها، وهناك الكثير من التعريفات التي وردت بخصوص العلامة المميزة، أن أكثرها شيوعا ذلك الذي قدمته الجمعية الأمريكية للتسويق والذي يشير على أن العلامة التجارية المميزة هي " الإسم ، أو المصطلح، أو الإشارة، أو الرمز، أو التصميم"، أو أية مجموعة منها الذي يستهدف تميز السلع و الخدمات خاصة ببائع أو مجموعة من البائعين والمقارنة بينها وبين مثيلاتها المنافسة.

إذ يعتبر العملاء العلامة التجارية المميزة كأداة لتقييم السلعة أو الخدمة التي تحملها ومقارنتها بغيرها من السلع /الخدمات المنافسة وصولا إلى الإختيار الإستهلاكي المناسب.

فالعلامة التجارية توحى للمستهلك بالكثير من المعايير التي يمكن استخدامها عند الإختيار، لأنها تشير إلى مستوى معين من الجودة النوعية الخاصة بالسلعة أو الخدمة، وإلى المكانة الإجتماعية للشخص الذي يمكن أن يستخدمها.⁽¹⁾

إذ أن قوة العلامة لم تعد تكمن فقط في المبيعات والحصص السوقية، بل إن قوة العلامة تظهر أيضا في أذهان الزبائن بشكل تصورات وروابط وصور، وأصبحت العلامة مصدر قيمة للزبائن أيضا.

(1) الخزامي عبد الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص 303 .

كما ينبغي على إدارة المؤسسة أن تقرر فيما إذا كانت رغبة في تميز منتجاتها من السلع / الخدمات بأية علامة مميزة، و في ظل المنافسة يجب أن تضع من الأسباب ما يكفي لتبرير عدم قيامها بتميز السلعة أو الخدمة التي تقدمها.⁽¹⁾

4.7. التميز عن طريق نقاط البيع :

هناك أربع محاور تكمن من التميز عن طريق نقاط البيع تتمثل في المحيط أي المباني، العقارات، الألوان، المعدات تخلق جوا خاصا الذي يؤثر في قرار شراء المستهلك، التغطية وهي أن المؤسسة ممكن أن تتميز انطلاقا من عدد نقاط البيع التي تمتلكها، ونسبة تغطيتها للسوق. كذلك الخبرة فإن الفحص والمراقبة المستمرة لنقاط البيع يعتبر عنصرا هاما، فهناك من نقاط البيع المنتشرة من تقدم خدمات متنوعة نتيجة لموقعها الجغرافي المهم، بينما هناك نقاط بيع أخرى تقدم خدمات بسيطة وتشكيلة محدودة. بالإضافة لفعالية نقاط البيع التي تتوقف بالأساس على الأشخاص (les personnels) وعلى الإستراتيجية التنافسية المعتمدة من قبل نقاط البيع.

5.7. التميز من خلال التنافس على التكلفة (السعر) competing on cost :

المؤسسات التي تتنافس على التكاليف تقوم بملاحقة استئصال جميع أنواع التلقيات، في الماضي كانت المؤسسات من هذه الفئة تنتج منتجات معيارية للأسواق الكبيرة، وقد قامت بتحسين الناتج عن طريق تثبيت عملية الإنتاج مضيفة معايير الإنتاج والإستثمار بالوسائل الآلية، ويتم اليوم فحص كامل للتكلفة الهيكلية لتخفيض التكاليف المحتملة وليس فقط تكاليف العمل المباشرة.

إن المؤسسات التي تتنافس بنجاح حول التكلفة تعلم علم اليقين أن التكلفة المنخفضة لا يمكن الإبقاء عليها كميزة تنافسية، إذا تم الحصول على زيادات في الإنتاجية فقط عن طريق القيام بتخفيضات على المدى القصير، يتطلب الأمر وجود محفظة ذات مدى قصير تقاير المصاريف الحالية بالتخفيضات المستقبلية في تكلفة التشغيل وتتكون المحفظة من استثمارات في المرافق المجددة وفي البنية التحتية، وفي البرامج والأنظمة وذلك للقيام بتنسيق العمليات والتدريب والتطوير التي تزيد من المهارات والقدرات لدى الناس.⁽²⁾

كما يعتمد مدى اختلاف أسعار المنافس عن غيره على مدى قدرته على تميز خدمته عن الخدمات المنافسة في ذهن العميل وتتأثر الإستراتيجية التسعيرية التي يستعدها البعض أيضا على ردود فعل المنافس المتوقعة، وبالرغم من أن رفع أحد المنافسين لأسعاره سيؤدي إلى إبتاع المنافسين الآخرين له، ولكي يضمن عدم حدوث

⁽¹⁾ قاسمي خضرة و بزقاري عبلة، (2011)، دور رأس مال العلامة في تميز المؤسسة عن منافسيها، مداخلة مقدمة في ملتقى

الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، المنعقد في 13

14_ديسمبر 2011، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، شلف. ص 14. بتصرف

⁽²⁾ المصري محمد سعيد، (2002) : إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص 202.

ذلك لابد أن يأخذ بعين الاعتبار أن الطلب لا ينخفض بنفس قيمة ارتفاع الأسعار حتى يبقى يحقق الأرباح كذلك إحتمال إتباع المنافسين الآخرين برفع أسعارهم أيضا، علاقة التكلفة بالأرباح. فإذا أراد المنتج البائع التميز بسعره فما عليه إلا أن يقوم بجمع بيانات دقيقة و كافية عن تكاليف الإنتاج والتسويق لكل منافس أو موزع لنفس الخدمة، وهو الأمر الذي يؤدي إلى وضع أسعار متميزة ولكن شرط تحقيق الأهداف الموجودة من التسعير⁽¹⁾.

6.7. التميز من خلال التنافس على النوعية Competing on Quality:

معظم المؤسسات تتعامل مع النوعية بطريقة دفاعية أو على شكل ردود أفعال وتقتصر النوعية على تقليل معدلات العيوب أو التطابق مع مواصفات التصميم .
للمنافسة على النوعية يجب أن تنتظر المؤسسات إليها على أنها فرصة لإرضاء العملاء وليس مجرد وسيلة تجنب المشاكل أو أنها تقلل من تكاليف إعادة العمل.

لإرضاء العميل على المرء أن يفهم أولا موقف العميل تجاه النوعية وتوقعاتها لها، مثل : مؤسسة فنادق Ritz carlton وهي إحدى المؤسسات التي فازت بجائزة لفهم آمال الفردية لأكثر من نصف مليون زبون إرضاءهم.
إن كل موظف داخل الشركة مزود بالقوة اللازمة لإتخاذ الإجراء الفوري لإرضاء رغبة الضيف أو حل مشكلة، وتكون الإجراءات متناسقة ومحددة بشكل جيد وتقوم الفرق على جميع المستويات بوضع أهداف ووضع خطط إجراءات النوعية لدى كل فنادق قائد النوعية يخدم مصدرا ويدافع بقوة من أجل تطوير وتنفيذ تلك الخطط.⁽²⁾

كما تعتبر جودة الخدمة المقدمة، المتوقعة أو المدركة هي المحدد الرئيسي لرضا زبون أو عدم رضاه فبعض المؤسسات تجعلها من الأولويات لتعزيز جودة الخدمة. وتتمثل محددات جودة الخدمة في الدليل المادي كمرافق وتسهيلات المؤسسة المادية كالآلات وملابس الموظفين، قدرة المؤسسة على إنجاز خدمة التي وعدت بها بشكل دقيق وثابت أي الثقة ورغبة واستعداد وقدرة موظفي المؤسسة لتقديم خدمة منافسة لهم أي الإستجابة في تقديم الخدمة والمعرفة وحسن الضيافة للموظفين، وقدرتهم على زرع الثقة بين مستلمي الخدمة، كذلك الرعاية وتركيز الخدمة على أساس فردي من خلال حاجات العملاء.

وباختصار يستنتج العميل النوعية من خلال المكان، الأفراد، المعدات وأدوات الاتصال والسعر.⁽³⁾

(1) . Laurence Billard,(2010),Une approche dynamique des strategies generiques de M.PORTER, Université Pierre Mendes, Grenoble, France , P. 97.

(2). السلمي علي، مرجع سبق ذكره، ص 20. بتصرف

(3). المصري محمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 203. بتصرف

7.7. التميز من خلال التنافس على المرونة : Competing on Flexibilité :

يرغب التسويق دائما في تقديم تنوعات أكثر لعرضها في السوق، لأن التنوع يفسد الثبات (الفعالية) في نظام الإنتاج و يزيد من التكاليف. وبالتالي إن قدرة الصناعة على الإستجابة للتنوع قد فتحت تماما مستوى جديد من التنافس، حيث أصبحت المرونة سلاحا تنافسيا، فهي تشمل القدرة على إنتاج مدى واسع من المنتجات وإدخال منتجات جديدة و تعديل المنتجات الحالية بسرعة و الإستجابة إلى حاجات العملاء. و من الأمثلة على ذلك

شركات التالية : Anderson Windows ,custom foot shore store & national bicycle .

إذ تحب شركة Anderson Windows شأنها شأن معظم شركات التصنيع إنتاج مدى محدود من المنتجات القياسية بكميات كبيرة، حيث أن العملاء يطلبون التفرد، إذ قامت هذه المؤسسة بتقديم خيارات أكثر فأكثر إلى Windows المعياري لديها وزاد عدد المنتجات المقدمة من 28000 إلى 86000 وقد سمحت Les catalogue لزبائن بإختيار الآلاف من المنتجات الفريدة من نوعها حقا .⁽¹⁾

8.7. التميز من خلال التنافس على السرعة : Competing on speed :

أكثر من أي وقت مضى، أصبحت السرعة مصدرا للميزة التنافسية .إن وجود الأنترنت جعل العملاء يتوقعون الإستجابة الفورية والشحن السريع بشكل دائم. إذ لا تستطيع مؤسسة Gap التنبؤ بذوق المستهلكين الشباب في اللبس أفضل من البائعين الآخرين ولكن بإمكانها أن تقدم لهم مجالات اختيار أكبر والاستجابة بسرعة عند تعرض الموديلات أو الألوان إلى الانتقاد .⁽²⁾

تتطلب المنافسة على السرعة مؤسسة تتصف بالتحركات السريعة والتكيف السريع والتوصيلات المحكمة، فإن إنخفاض مستوى صنع القرار في المؤسسة يؤدي لتداعي مستويات الإدارة ويتم القيام بالعمل في فرق ذات وظائف متقاطعة إذ يتم اللجوء إلى التغيير، وتشجيع القيام بالمجازفة ويتم الإبقاء على الإتصال مع كل من الموردين والزبائن.⁽³⁾

9.7. التميز عن طريق الابتكار الإعلاني (الترويج):

إن معظم المؤسسات تسعى إلى أن تكون متميزة في مجالها الإعلاني من أجل جذب انتباه عملائها، وزيادة التعامل معهم، ولهذه نجد أن أغلبية مؤسسة الخدمية تقوم بعدد كبير من إشهارات باستعمال وسائل إشهارية مختلفة.

(1). السلمي علي، مرجع سبق ذكره ، ص21.بتصرف

(2). غالب سعد، ياسين، (1999): الإدارة الإستراتيجية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ص 99.

(3). السلمي علي، مرجع نفسه، ص22.بتصرف

إذ يفضل الكثيرون النظر إلى الابتكار في مجال الإعلان كعملية لها عدة مراحل، وأنه من الضروري التعرف على الخصائص وتفاصيل كل مرحلة من هذه المراحل، من أجل زيادة فعالية التعامل معها، حيث توفر طريقة منظمة لحل مشكلة الإعلان، وعلى الرغم من أن بعض العاملين في الإعلان يرفضون محاولات توصيف مراحل محددة للابتكار، أي أن الواقع العملي يشير إلى أنهم يتبعون مراحل العملية الابتكارية حيث يقومون بإنتاج الإعلان. وعبر عقود طويلة تهددت الاقتراحات والنماذج بالعملية الابتكارية، وقد امتلك كل نموذج عددا من المزايا الفريدة وكان أشهر نموذج الذي قدمه العالم الانجليزي Graham wallas الذي تضمن أربع مراحل أساسية:

○ الإعداد : Préparation :

وهي المرحلة التي تدرس فيها المشكلة من كافة جوانبها من خلال خلفية من المعلومات تم جمعها ، وذلك من أجل حل المشكلة موضع البحث والدراسة.

○ الاحتضان (الاختمار) للفكرة : Incubation

وذلك من خلال وضع المشكلات خارج العقل الواعي، وتركها تعمل داخل اللاوعي.

○ الإشراف : Illumination :

وتعني ميلاد الفكرة أو الحل أو ما يسمونه بظاهرة " وجدتها " من خلال ومضة فكرية بعد عدد من المحاولات الغير مكتملة .

○ التحقق : Vérification :

وتستهدف مراجعة الفكرة أو رؤية ما إذا كانت الحل الأنسب للمشكلة في المجال العلمي أم لا. وهي تماثل الإعداد في أنها شعورية تحكمها القواعد المنطقية في الأفكار.

إذ تحتاج المؤسسات اليوم إلى تطوير وتحديد منظومة الترويج وبناء استراتيجيات جديدة للتعامل مع المعطيات والمتغيرات العالمية والمحلية، فلا يوجد تسويق محلي في غياب الترويج الإستراتيجي لذا يجب معرفة ما يلي⁽¹⁾ :

○ تحديد الأهداف بدقة.

○ استخدام صورة معاصرة سهلة المتابعة و الاستيعاب.

○ توصيل الفكرة بسهولة للمشاهدين والمستمعين .

○ التركيز على الرسالة الإعلانية والإسم التجاري المنشود.

○ تدعيم مركز الصورة الذهنية للعلامة والإسم التجاري.

(1).المساعد زاكي خليل،(1997): التسويق في المفهوم الشامل، الأردن: دار زهران، ص237.

- نسق بين مجهود الترويج والخطط التسويقية الأخرى.
 - التعرف على الوسيلة الإعلانية التي تستخدمها.
- كما تلجأ المؤسسات إلى استخدام شارات القماش أو الورق لتمييز منتجاتها، وتتراوح هذه الشارات بين البطاقة الصغيرة المثبتة على السلعة tag والرسوم المعقدة التي تكون جزءا من الغلاف وهذه الشارات أو البطاقات إما أن تحمل إسم العلامة فقط أو تحمل بعض المعلومات التوضيحية الخاصة بالسلعة وتؤدي الشارات عدة وظائف من أبرزها :
- التعريف بالسلعة/الخدمة وعلامتها المميزة.
 - إضفاء مكانة ترتيبية معينة على السلعة أو الخدمة بين مثيلاتها .
 - تؤدي هذه الشارات أو الأختام دورا هاما في وصف بعض الأشياء الخاصة بالسلعة/الخدمة. إذ تلعب دورا ترويجيا من خلال الرسوم التي تحتوى عليها أو الدلالة والمغزى الذي تحمله، إذ كانت تشير إلى علامة مميزة مشهورة ونظرا لما يمكن أن تسهم به الشارة من دلالة على السلعة/الخدمة، فإنها تقوم بدور هام في تكوين صورة ذهنية خاصة بتلك السلعة، ومع ذلك فإن مرور الزمن قد يجعل الشارة مرتبطة بالموضة القديمة ولهذا قد يجري تعديلها بصورة لا تؤدي إلى تشويه الصورة المحمولة عن تلك السلعة/الخدمة، أو علامتها المميزة.⁽¹⁾
- ""وحسب اختيار الباحثة فقد اختارت أربعة أبعاد مهمة تسمح بدراسة التفوق التنافسي في المؤسسة إلا أنه تم صياغتها بشكل مغاير فقط وهي كالآتي:
- أ. جودة المنتجات والخدمات: وبالتالي جودة كل عنصر مرتبط بالمنتج أو الخدمة أي جودة المزيج التسويقي ككل سواء نقاط البيع أو الابتكار الإعلاني، الصورة، العلامة، المرونة ...
 - ب. قيادة التكلفة: وفيها كل ما هو متعلق بإستراتيجيات التسعير مقارنة بالمنافسة.
 - ج. كفاءة الموظفين: وهي تتعلق بالإمكانيات والخبرات والقدرات الخاصة بكل موظف بالإضافة لإدماجنا لطرق تعاملهم مع الزبون إذ تم التطرق لعنصر الاستجابة والمرونة، بالإضافة لعنصر التسليم والسرعة.
 - د. الإبداع و التكنولوجيا: من خلال التطبيق الفعلي للإبتكار وبراءة الإختراع من أجل إبراز الإبداع كمؤشر للأداء الحالي الخاص بالمؤسسة مقارنة بالمنافسة لتحقيق التفوق التنافسي.""

(1). المساعد زاكي خليل ،مرجع سبق ذكره، ص238.

""فحسب رأي الباحثة أن العلاقة في ما بينهم متداخلة ومتداخلة وتبادلية لا يمكن الإستغناء على أي عنصر إذ تم إسنادهم كمعايير ضمن متغير أساليب التفوق التنافسي الذي تقوم عليه الدراسة وهذا ما سيتم إثباته والتحقق منه في الجانب التطبيقي.""

المطلب 08: إستراتيجيات تطوير الميزة التنافسية (مزايا وعيوب)

لابد أن تتمكن المؤسسة من بناء موقعها التنافسي، ومواجهة قوى التنافس الخمس المتمثلة في تهديدات الداخلين الجدد، التنافس بين المؤسسات القائمة في الصناعة، تهديدات المنتجات/الخدمات الجديدة، القوة التفاوضية لدى الموردين والقوة التفاوضية لدى الزبائن" فالإستراتيجيات المبنية على تحقيق القيمة يتم بنائها وصيانتها من أجل بناء علاقات مربحة مع العملاء.⁽¹⁾

""ففي عام 1980 وضع Porter Michael ثلاث إستراتيجيات عامة كوسائل للتعامل تمكن المؤسسة من الإستفادة منها في كيفية التعامل مع المؤسسات المنافسة في نفس الصناعة وبالتالي إختيار الإستراتيجية المتلائمة مع الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة وظروف المنافسة في نفس الصناعة. وتركز هذه الإستراتيجيات على بيان كيفية تحقيق المؤسسة الميزة التنافسية والحفاظ عليها.""⁽²⁾

الشكل رقم (28): الإستراتيجيات العامة للمنافسة



المصدر: طارق طه، (2008): إدارة التسويق، الأزاريطه: دار الجامعة الجديدة، ص 370

وتتمثل هذه الإستراتيجيات الرئيسية في:

1.8. إستراتيجية قيادة التكلفة/ الريادة بالتكلفة:

(1). علالي مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 104. بتصرف

(2). طارق طه، (2008): إدارة التسويق، الأزاريطه: دار الجامعة الجديدة، ص 370

"تستند هذه الإستراتيجية على فكرة إلتزام المؤسسة بأن يكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي تعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبيا من التميز، وبالتالي ترشيد تكاليف إنتاج وتسويق الخدمات، وتستعين المؤسسة بـ " منحى الخبرة التكليفية " الذي يعتبر من بين المحددات التي يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين"⁽¹⁾. إذا فالتركيز في هذه الإستراتيجية يكون على تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر وإهتمام أساسي به.⁽²⁾

إن تطبيق هذه الإستراتيجية يستدعي من المؤسسة أن تكون الوحيدة السائدة في التكاليف، لأن الإستراتيجية تصبح غير قابلة للإستمرار في حالة وجود منافسين يقلدون المؤسسة في إستراتيجياتها.⁽³⁾ فمزايا وعيوب هذه الإستراتيجية متمثلة في:

1.1.8. مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة :

- تمنح هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة في السوق، تتمثل في:⁽⁴⁾
 - فيما يتعلق بالمنافسين، تكون المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
 - فيما يتعلق بالمشتريين، فإن المؤسسة التي تتحكم في التكلفة سوف تتمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
 - فيما يتعلق بالموردين، فإن المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة في حالة ما إذا كانت إعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط إرتفاع أسعار المدخلات الهامة.
 - فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

(1) العوض محمد بن عبد الله، (2002): إستراتيجيات التسويق التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الأول حول التسويق في

الوطن العربي (الواقع و آفاق التطوير)، الشارقة ، يومي 15-16 أكتوبر 2002، ص32.

(2) . غالب ياسين سعد ، (2002): الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار اليازوري، ص112.بتصرف.

(3) . قواميد بويكر ، (2010): فعالية البيع ودوره في خلق ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر ، ص70.بتصرف

(4) . عيبرات مقدم و حساب محمد الأمين، (2015): إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد 15 ص 213.

○ فيما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كفرص تستغلها في الرد على السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

2.1.8. عيوب إستراتيجية قيادة التكلفة:

إن المؤسسات التي تهتم كثيرا بتخفيض تكاليفها قد لا تلاحظ التغيرات الأخرى الحاصلة في السوق، مثل تزايد طلبات الزبائن لأنواع أخرى من المنتجات، جودة وخدمات أفضل، العروض المنافسة وحتى تراجع حساسية الزبون للأسعار المنخفضة. فمن بين أهم عيوب إستراتيجية الريادة بالتكلفة إمكانية تحول إهتمام الزبائن إلى عناصر أخرى غير الأسعار؛ وإمكانية قيام المنافسين بتقليد الإستراتيجية مما قد يتسبب في إنخفاض أرباح الصناعة ككل.⁽¹⁾

2.8. إستراتيجية التمييز⁽²⁾

تهدف إستراتيجية التمييز إلى تقديم سلع أو خدمات تختلف عن التي يقدمها المنافسين لتتلاءم مع رغبات إحتياجات الزبون الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من السعر. ويمكن تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال إيجاد تحليل العلاقة بين السعر وجودة المنتج، وذلك من خلال فرض سعر إستثنائي عالي لمنتجات المؤسسة مقارنة بالسعر الخاص برائد التكلفة، حيث أنهم يتمتعون بالتكلفة المنخفضة مقارنة بالمنتج المتميز، وتخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق، إذا ما قامت المؤسسة بتحديد عدد المنتجات على خط الإنتاج، وذلك من خلال مجموعة من الخيارات بدلا من إعطاء الزبائن حرية واسعة في الخيارات، مثل صانعي السيارات نجدهم يقومون بطرح ثلاث مجموعات من السيارات، إقتصادية، رفاهية ورياضية، وذلك كي يتناسب العرض مع شرائح السوق الرئيسية، كذلك إتباع إستراتيجية التمييز مع الإستفادة من إقتصاديات الحجم الكبير، وذلك بتمطيط الكثير من المكونات المستخدمة في منتجاتها النهائية.

1.2.8. مزايا إستراتيجية التمييز:

من أهم مزايا إستراتيجية التمييز توفير الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة، من خلال تكوين الصورة الذهنية لدى الزبائن و تحقيق ولاء الزبون وإنتمائه للمؤسسة؛ كذلك وضع قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين عند التفكير

(1). عيبرات مقدم ، مرجع سبق ذكره، ص213. بتصرف

(2). حجاج عبد الرؤوف،(2015): دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج بإستخدام أسلوب تحليل معلف البيانات خلال الفترة 2004_2013، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، ص10. بتصرف

في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المؤسسة بالإضافة لإعطاء فرص لرفع الأسعار عند الضرورة وذلك بالاعتماد على تمييز المنتج وولاء الزبون للمؤسسة.

2.2.8. عيوب إستراتيجية التمييز:

من بين أهم عيوب إستراتيجية التمييز سرعة تقليد المنافسين للأفكار الجديدة خاصة المعتمدة على التطور التكنولوجي وذلك بشراء التكنولوجيا التي تمكنهم من إضافة خصائص جديدة لمنتجاتهم، وعدم قدرة المؤسسة بالاحتفاظ بتمييزها في أعين الزبائن على المدى الطويل بالإضافة لتجنب جزء من الأرباح المحققة لإعادة المؤسسة إستثمارها في مجال البحوث والتطوير للحفاظ على الأسبقية في تقديم الجديد والبقاء دائما في مقدمة المؤسسات المنافسة، ولذلك فإن المؤسسات الكبيرة تحرص على تجديد منتجاتها وإضافة الجديد منها على فترات قصيرة حتى تجعل من الصعب على المنافسين تقليد منتجاتها أو تقليد نواحي تمييزها⁽¹⁾.

3.8. إستراتيجية التركيز:

تستطيع المؤسسة تحقيق إستراتيجية التركيز من خلال سيطرتها أو تركيزها على سوق معينة أو الرفع في حجم مبيعاتها وزيادة أرباحها من خلال تطبيق سياسات سوقية جديدة و متطورة، أو عن طريق تطوير السوق الحالية أو التركيز على تقسيمات سوقية جديدة لزيادة حجم المبيعات.⁽²⁾

تختلف هذه الإستراتيجية عن الإستراتيجيتين السابقتين بأنها موجهة لخدمة إحتياجات مجموعة محددة من الزبائن وتهدف إستراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع الحاجات الخاصة للمجموعة المحددة من الزبائن، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، والإفتراض الأساسي هنا هو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق ضيق بشكل أكثر كفاءة وفاعلية عن ما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.⁽³⁾

1.3.8. مزايا إستراتيجية التركيز:

من أهم مزايا إستراتيجية التركيز ما يلي:

حماية المؤسسة من المؤسسات الأخرى، التي لن تفكر في منافستها لإتساع خبرتها في مجال التركيز؛ وتحفيز المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين الجودة ومستوى الخدمة التي تقدمها للزبائن؛ كذلك إعطاء فرص لزيادة

(1) العارف نادية، (2003): الإدارة الإستراتيجية، الطبعة 2، الإبراهيمية: الدار الجامعية للنشر، ص110، بتصرف.

(2) محمود جاسم و محمد الصميدعي، (2009): إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، عمان: دار الحامد للنشر والوزيع، ص 110. بتصرف

(3) السيد غراب ك، (1999): نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، الإسكندرية: مكتبة الإشعاع، ص 120. بتصرف

ربحية المؤسسة على المدى القريب من خلال التكلفة؛ وتحفيز المؤسسة على ترشيد التكلفة للسيطرة على الأسعار، الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبط بالتخصص ومنحنى المعرفة في منتج معين أو سوق معين؛ وتعميق مكانة المؤسسة لدى الزبائن، حيث سوف يصعب على المنافسين تلبية حاجاتهم بمستوى كفاءة المؤسسة والإقتراب من الزبائن أو السوق أو المؤسسة المستهدفة ومن ثم سرعة الإستجابة لها.

2.3.8. عيوب إستراتيجية التركيز:

من أهم عيوب إستراتيجية التركيز ما يلي:

من المحتمل أن تواجه المؤسسة ردود فعل عنيفة من المؤسسات القديمة في السوق، والعلاقة لمواجهة التركيز على تخفيض التكلفة وتخفيض الأسعار، حيث يكون للمؤسسات العلاقة القدرة على تخفيض الأسعار بدرجة كبيرة؛ إذ تتطلب تجهيزات إضافية وأنظمة متطورة لترشيد التكلفة وتحسين الجودة؛ والحرص على توسيع الحصة السوقية؛ قد يتطلب التضحية بمقدار من الربحية نتيجة منح مزايا متنوعة مرتبطة بتكلفة هذه المزايا لا يقابلها إرتفاع في الأسعار وإمكانية ضعف مركز المؤسسة التفاوضي أمام مصادر الإمداد نتيجة لطلب الإحتياجات بكميات صغيرة أو بجودة عالية وفي أوقات قصيرة؛ كذلك التعرض لمخاطر إحتمال إختفاء أو تناقص الشريحة التي تخصصت في خدمتها مع صعوبة التحول إلى شريحة أخرى، فقد يؤدي الإنفاق الموسع على البحث والتطوير لتحسين الجودة إلى إرتفاع التكلفة، ومن ثم الإضطراب إلى قبول مستوى أقل من الأرباح نتيجة عدم رفع الأسعار، وهذا ما يؤدي إلى ضعف القدرة على المنافسة.⁽¹⁾

ويمكن القول أن كل إستراتيجية تنافسية تختلف تماما في إكتسابها للميزة التنافسية وفي الحفاظ عليها. والجدول التالي يوضح الفرق بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاث والميزة التنافسية لكل واحدة منها.

الجدول رقم(09):الفرق بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاث والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	الإستراتيجية التنافسية	حجم السوق المستهدف	حجم السوق
إدراك الزبائن لإنخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها	الريادة بالتكلفة.		
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التميز	قطاعات السوق	حجم السوق

(1). مزوغ عادل،(2013): دراسة نقدية لإستراتيجيات "Porter" التنافسية، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، العدد 12، جوان 2013، ص. 49.بتصرف

إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التركيز	قطاع معين من السوق	
--	---------	-----------------------	--

المصدر: السيد غراب ك، (1999): نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، الإسكندرية: مكتبة الإشعاع، ص 121.

فحسب رأي الباحثة مما هو ملاحظ من خلال الجدول أن في قطاعات متنوعة من السوق تتبع المؤسسة إستراتيجية الريادة بالتكلفة مما يخلق لها ميزة وعي الزبائن بإنخفاض أسعار المنتجات وبالتالي تحقيق ميزة قيادة التكلفة كذلك بالنسبة لإستراتيجية التميز فهي تسمح للمؤسسة من تحقيق ميزة التميز والجودة العالية للمنتجات والخدمات أما بالنسبة للتركيز على قطاع معين في السوق فهي تخلق ميزة للمؤسسة من خلال وعي الزبائن بوجود الشيء المتفرد في السوق وبالتالي تحقيق ميزة التميز أو التفوق التنافسي في السوق.¹

لقد أضيفت تحسينات جد مهمة لنموذج Porter ولم يبق على حاله وذلك بفعل التطور التكنولوجي وزيادة المنافسة، حيث لم تبقى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة ثلاث خيارات فقط، بل تطورت أساليب المنافسة وأخذت منحنا جديدا بتنوع واسع، فعلى سبيل المثال لم يبق خيار التميز بالنوعية مرتبط بالسعر المرتفع إنما تعمل بعض المؤسسات على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبيا قياسا بالمنافسين.⁽¹⁾

(1). حامدي أحلام، (2012): التسويق الابتكاري ودوره في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، ص 78.

المبحث الثاني: مساهمة أساليب التفوق التنافسي في بناء و تفعيل إدارة علاقة مع الزبون

تسهم إدارة العلاقة مع الزبون مساهمة فعالة في تحقيق التفوق التنافسي من خلال الإتصال بالزبائن ومحاولة معرفة رغباتهم وحاجاتهم والإستجابة لها...، كذلك التفوق التنافسي فله مساهمة فعالة أيضا في بناء وتفعيل المؤسسة لإدارة العلاقة مع الزبون من خلال أساليبه المختلفة كجودة المنتجات والخدمات، الإبداع، كفاءة الموظفين، قيادة التكلفة مما يخلق رضا العميل نحو المؤسسة وبالتالي تحقيق الولاء، وتعزيز صورة المؤسسة لديهم، بالإضافة إلى إستغلال المؤسسة لعلاقتها بزبائنهم والإستفادة من أفكارهم، اقتراحاتهم، آرائهم وتصميماتهم للمنتجات من أجل الإبداع، التطوير والتحسين المستمر مما يجعلها تتفرد بأدائها مقارنة بالمنافسين.

إذ سنحاول في هذا المبحث تبيان العلاقة ما بين التفوق التنافسي وإدارة العلاقة مع الزبون من حيث قيمة العملاء والإحتفاظ بالزبون وتحقيق رضا وولاء الزبون ومن ثم تحقيق الأرباح بالإضافة لتبيان مساهمة الجودة وقيادة التكلفة وكفاءة الموظفين والإبداع والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بناء وتفعيل المؤسسة لإدارة العلاقة مع الزبون.

المطلب 01: الإستراتيجيات العامة للمنافسة من منظور العلاقة مع الزبون

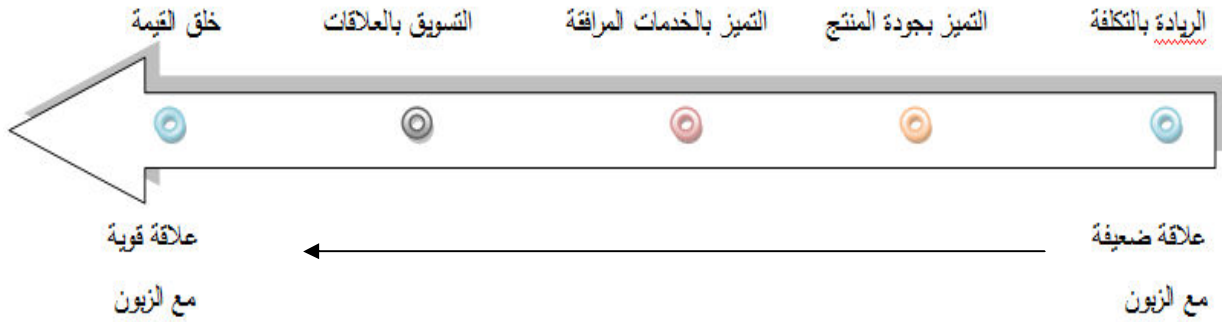
في ظل المنافسة الشديدة أصبحت المؤسسة تبحث عن كل ما يميزها لرفع من تنافسيتها وتحقيق التفوق في السوق، ومن أجل ذلك أصبحت على قناعة تامة بأن بقائها مرهون بمدى تفوقها في تلبية رغبات وتوقعات زبائنهم، وأن توجهها بالزبون هو الاختيار الأنسب الذي يجب وضعه في صميم استراتيجياتها، فمسألة إدارة علاقات الزبائن لم تعد مسألة اختيارية بل أصبحت واجب يفرض على المؤسسة التطوير والتحسين المستمر لمنتجاتها في كل النواحي وتعتبر التكنولوجيا أداة إدارة العلاقة مع الزبائن حيث أنها تؤدي دورا مزدوجا، فتواصل مع الزبائن وجمع البيانات والمعلومات ويتطلب هذا تطبيقات تكنولوجيا وبرمجيات وحوسبة خاصة ليتم تخزين هذه المعلومات، وتحليلها بشكل دقيق وتوظيفها في بناء الخطط الإستراتيجية للمؤسسة، مع استخدام التكنولوجيا. إذ تستطيع المؤسسة أن تحقق تطلعات الزبون وبالتالي تحسين تنافسية المؤسسة، كما أن رضا الزبون عن منتج معين سيدفعه إلى تكرار الشراء، والحديث الإيجابي عن المؤسسة ومنتجاتها، هذا ما سيؤدي إلى تحسين تنافسية المؤسسة وزيادة قوتها وبتكرار الشراء وزيادة تعلق بمنتجات المؤسسة نتيجة زيادة القيمة المدركة التي تقدمها لها المؤسسة وفي أغلب الأحيان وبمرور الوقت ستتحول حالة الرضا إلى ولاء للمؤسسة والاستعداد للإخلاص لها، مما يؤدي إلى زيادة مردودية المؤسسة والرفع من تنافسيتها وتميزها أمام المنافسة وبالتالي بقاءها وتفوقها.⁽¹⁾

(1). كباب منال، (2007): دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الإقتصاد وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص134.

فلقد إقترح الباحثان Cendrine Fons و Calin Gurau نموذج جديد يجمعان فيه العلاقة مع الزبائن والإستراتيجيات العامة لPorter، باعتبار إدارة العلاقة مع الزبائن كمصدر جديد للميزة التنافسية للمؤسسات الحديثة.

ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:⁽¹⁾

الشكل رقم(29): دور قوة العلاقة مع الزبون في تطور مختلف مصادر الميزة التنافسية.



Source : Fons Cendrine, Gurău Călin, La relation client comme source d'avantage concurrentiel: un modèle expérimental des stratégies génériques, XVI ème Conférence Internationale de Manageme Stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007, P. 13

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن إستراتيجية قيادة التكلفة هي الإستراتيجية المناسبة لفترة قصيرة لأنها الأقل جاذبية نظرا لصعوبة المحافظة على مكانة قائد التكلفة في السوق المتميزة بشدة المنافسة التي قد يظهر فيها وفي أي وقت منافس جديد يقترح قيمة أو ميزة أفضل. حيث أنه من المحتمل أن يتعرض الموقع الإستراتيجي لهجوم المنافسين الذين يحاولون إستعادة مجموعات الزبائن المهتمين بشراء واحد. وتجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين المؤسسة والزبون تكون في هذه الحالة ضعيفة.

أما الخيار الإستراتيجي الثاني فيتمثل في التمييز من خلال جودة المنتج أو الخدمة الأساسية ، إذ يتعلق ذلك بالعلامات التجارية الكبيرة والتقليدية التي تجذب فئة معينة من الزبائن الذين يختارونها، وهنا تكون العلاقة بين المؤسسة وزبائنها قوية نوعا ما.

أما بالنسبة للخيار الإستراتيجي الثالث فيتمثل في إقامة نظام فعال للخدمات المرافقة يمكن المؤسسة من تقديم جودة عالية للخدمات، أي الحضور والمساعدة المتميزة للزبائن الأفراد والمؤسسات، إقامة حوار متبادل بين المؤسسة و الزبون لمنع حدوث المشاكل وحلها وكذلك زيادة قيمة المنتج بشرح طريقة إستخدامه⁽²⁾.

⁽¹⁾ Fons Cendrine, Gurău Călin, La relation client comme source d'avantage concurrentiel: un modèle expérimental des stratégies génériques, XVI ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007, P13.

⁽²⁾ فرحات صفا ، مرجع سبق ذكره، ص 118.

"ومن أجل تقوية العلاقة مع الزبون، يجب على المؤسسة النظر في تفاصيل إحتياجات الزبون وتوقعاته المحددة، وذلك من خلال تطبيق نهج التسويق بالعلاقات بدعم إجراءات وتكنولوجيا العلاقة مع الزبائن الذي يمكن أن يزيد رضا الزبون ومن ثم ولاءه بشكل كبير.

وفيما يخص الخيار الإستراتيجي الأخير فإن نموذج خلق القيمة المتبادل يركز على الحاجة إلى إعادة هيكلة جميع العمليات التنظيمية لتمكين مشاركة الزبون في جميع مراحل البحث والتطوير والإنتاج والتسويق بطريقة أكثر فعالية. لأن الزبون ليس فقط هو المشتري والمستهلك، ولكن أيضا فهو شريك قيم في عملية التسويق الإستراتيجي".

إن مصادر الميزة التنافسية للعلاقة مع الزبون ليست بمثابة بدائل وإنما هي مكملة لبعضها البعض. في الواقع، يبين التطور من العلاقة الضعيفة مع الزبائن إلى العلاقة القوية الإنتقال من تقنيات التسويق الشامل إلى نهج التسويق بالعلاقات، والتوجه من المعاملات الضيقة إلى العلاقة والحوار على المدى الطويل. وتجدر الإشارة إلى أن العلاقة الضعيفة مع الزبائن ليست سيئة، ما دام الزبائن والمؤسسة راضين عن هذا الوضع وأن مستوى الربحية مقبول، إلا أن العلاقة الضعيفة مع الزبائن قد تضعف وضع المؤسسة في السوق مما يجعلها أكثر عرضة للهجمات التنافسية، وخاصة إذا لم تحصل المؤسسة على ولاء زبائنها.

توفر إستراتيجية الريادة بالتكلفة المرتبطة بإنخفاض الأسعار في السوق فائدة لأي زبون يرغب فقط في الشراء. هذا النهج الإستراتيجي لا يميز الزبائن، بل يحاول تحسين وضع المؤسسة حسب أسعار المنافسين، أي أن التركيز هنا يكون دائما على المنافسة والمنتجات المعروضة بدلا من التركيز على الزبون. ولهذا السبب نجد أن ولاء الزبائن يتبع الحد الأدنى للسعر وليس علامة المنتج أو إسم المؤسسة، وبالتالي يضعف الموقف التنافسي المتصدر في الأسعار المنخفضة. إن تمييز المنتج من خلال الجودة العالية ينشئ علاقة أقوى، نظرا إلى أن المؤسسة قادرة على تحسين سمعة العلامة التجارية، والتي هي بمثابة ضمان لجودة وموثوقية المنتج، إذ يزيد الزبائن ولائهم لعلامة تجارية ولمؤسسة معينة من خلال تكرار تجربة الشراء، ولذلك يكون التركيز على إحتياجات قسم متجانس من الزبائن وتعظيم الرضا عن تجربة الإستهلاك.

وبالرغم من أن إحتياجات الزبائن وبياناتهم الشخصية تؤخذ في الإعتبار إلى حد أكبر مما هو عليه في إستراتيجية الريادة بالتكلفة، فإن التركيز يبقى على كيفية إنتاج وتسويق المنتج، ويقتصر التواصل مع الزبائن على جمع البيانات الأولية وإختبار المنتجات دون إجراء حوار مستمر⁽¹⁾.

(1) . فرحات صفا، مرجع سبق ذكره، ص ص 118_120. بتصرف

ويمثل تطبيق إستراتيجية التمييز من خلال الخدمات المرافقة نقطة التحول من التسويق الشامل إلى بناء علاقة مشخصة مع الزبون. فمن جهة، يسمح نظام الخدمات المرافقة للمؤسسة بالدخول في حوار شخصي مع كل زبون، وهذا ما يمثل أساس المعرفة المتبادلة، التفاهم وعلاقة ذو منفعة متبادلة طويلة الأجل. ومن جهة أخرى، فإن الطبيعة المرنة لمختلف الخدمات المرافقة تسمح بالتكيف مع الإحتياجات والرغبات الخاصة بكل زبون وذلك من خلال التنسيق بين العلاقات الإنسانية والخبرات المهنية⁽¹⁾.

إذ يبرز دور هذه الإستراتيجية عندما يقل دور السعر كأداة لكسب عملاء جدد بسبب المنافسة الشديدة أو العوامل الإقتصادية الكلية، عندها تلجأ المؤسسة إلى إستخدام أسلوب تمييز المنتج لتحقيق الهدف التوسعي والوصول لما يعرف بإدارة العلاقة مع الزبون، حيث قسم d.Miller إستراتيجية التمييز التابعة لنموذج الإستراتيجيات العامة لمايكل بورتر إلى شكلين:

○ التميز التسويقي: ينصب حول توجيه سلوك المستهلك بإستخدام عدة أساليب منها العلامة التجارية، الإشهار و الترويج، نقاط التوزيع، خدمات ما بعد البيع... إلخ

○ التميز الإبداعي: تستخدم فيه المؤسسة قدراتها الإبداعية لتصنيع المنتج بأحدث التقنيات اعتمادا على وظيفة البحث و التطوير التي توظف التقنية الحديثة لتلبية احتياجات المستهلك.

كما يمكن للمؤسسة تطبيق كلا الإتجاهين للوصول إلى أقصى فعالية ممكنة، وذلك يتوقف على ما تملكه من إمكانية تجارية و قدرة على الإتصال و جمع المعلومات المهمة عن العملاء ومعطيات السوق، كما يتطلب ذلك خبرة كبيرة في الميدان وإملاك هياكل لخلق القيمة والإبداع التقني، مما يسمح للمؤسسة على إقامة علاقة مع زبائنهم على المدى البعيد.⁽²⁾

أما التمييز عن طريق التسويق بالعلاقات فيضع الحوار التفاعلي مع كل زبون في مركز إستراتيجية المؤسسة. إذ يسمح هذا النهج للمؤسسات بالحصول على معلومات محدثة عن الإحتياجات والرغبات الخاصة بكل زبون، بالإضافة إلى تطورها عبر الزمن. وعن طريق تفسير هذه المعلومات يمكن للمؤسسة أن تكيف إستراتيجيتها التسويقية الحالية مع الخصائص المحددة لكل زبون، وذلك على مستوى المنتج، السعر، التوزيع والإتصالات. وغالبا ما يستخدم هذا النوع من المؤسسات أساليب متطورة لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات، مع إستكمال الأنشطة التقليدية بإستراتيجية البيع عبر الإنترنت.

(1) . فرحات صفا، مرجع سبق ذكره ص 119. بتصرف

(2) بن ساسي إلياس، (2011): الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة الاقتصادية، طبعة 1، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، ص 67_68. بتصرف

وأخيراً، يسمح نموذج خلق القيمة المتبادلة بالجمع الكامل بين خبرة المؤسسة وخبرة الزبون، وذلك من أجل خلق منتج فريد من نوعه لكل زبون. وفي هذه الحالة لا تكيف المؤسسة فقط مفهوم المنتج الموجود مع إحتياجات الزبائن المختلفة، بل تطور مفهوم منتج محدد، من خلال التعاون المستمر والمباشر مع كل زبون . وفي هذه المرحلة، تتحول نقطة تركيز العمليات من التوجه بالمنتج إلى المقاربة المركزة على الزبون، أين الهدف الإستراتيجي الرئيسي هو تنمية وصيانة علاقة ذات منفعة متبادلة.

وفي الأخير يمكننا القول أن القدرة على إدارة هذه العلاقة هي الميزة التنافسية الرئيسية للمؤسسة، إذ ينبغي على المؤسسات التي تهتم بالمنافسة أن تعتمد نهج يركز على الزبون⁽¹⁾.
 "ولهذا فحسب رأي الباحثة أنه يجب على المؤسسة خلق التميز في إدارة العلاقة مع الزبون من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة."⁽²⁾

المطلب 02: التوازن بين المنافسة (أساليب التفوق التنافسي) وتوجهات الزبائن (إدارة العلاقة مع الزبون)

أي كانت المؤسسة التي تعمل في السوق قائدة أو متحدية أو تابعة أو محدودة فإنها تعمل في سوق المنافسة وعليها أن تجد الإستراتيجية التسويقية التنافسية والتي توفر لها موقعا تنافسيا متميزا، ويجب أن تتميز استراتيجياتها بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات التنافسية البيئية.
 وهناك بعض المفاهيم المرتبطة بهذا التوازن بين توجهات الزبائن والمنافسة، ومنها:⁽²⁾

• المؤسسة المركزة على المنافسة:

وهي من المؤسسات التي تقضي معظم وقتها في السباق مع المنافسين ومتابعة تحركاتهم وحصصهم السوقية ومحاولة إيجاد الإستراتيجية التي تقاومهم بها، إن هذا المنهج له بعض الجوانب الإيجابية والسلبية، فعلى الجانب الإيجابي فإن المؤسسة تظهر وتتبنى التوجه القتالي مع المنافسين، فهي تبحث عن نقاط ضعف المنافسين ونقاط ضعفها والتي تؤثر على موقعها التنافسي.

وعلى الجانب السلبي فإن المؤسسة تصبح دائما في موقف رد الفعل بدلا من أن تركز على إستراتيجية بناء علاقات مع عملائها ومورديها، إن حركاتها مبنية ومرتبطة وتابعة لحركات المنافسين، والنتيجة أنه في نهاية الأمر ربما تندمج أو تتوسع ممارساتها في الصناعة، مفضلة ذلك عن استهداف الوصول إلى طرق جديدة للإبداع لخلق قيمة أكبر للعميل.

• المؤسسة المركزة على الزبون:

(1) فرحات صفا، مرجع سبق ذكره، ص 119_120.

(2) بن جدو عليّة، (2015): الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، ص 108. بتصرف

وهي عبارة عن المنافس الذي يركز على تطوير العملاء من خلال تصميم الإستراتيجيات السوقية وتوفير القيمة الكبيرة للعملاء المستهدفين، إن هذه المؤسسات يكون لها موقع تنافسي متميز ذلك لأنها تحدد الفرص السوقية الجديدة، و تضع الإستراتيجيات طويلة الأجل التي تحقق لها هذه الفرص وتجعل موقعها متميزا .

إن الارتباط بالعمل ومحاولة إشباع حاجاته وتحقيق رغباته وتوفير القيمة المضافة له يبين للمؤسسة المجموعات الاستهلاكية المفضلة من طرف العميل وماهي الحاجات الضرورية الهامة والمطلوب خدمتها وتوفيرها، ثم من بعد ذلك تستطيع المؤسسة تركيز مواردها من أجل توفير القيمة للمستهلك المستهدف.

حيث تعمل إدارة التميز على بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم المؤسسة، ويكون من سمات التميز القدرة على إستثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.

فإن من بين إهتمامات إدارة التميز الإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون، إذ يعتبر مفتاح التميز الأساسي لأي مؤسسة هم عملائها، لذا فإن وجود إدارة للعلاقة مع العملاء هو مطلب استراتيجي لبناء وتشديد وتفعيل إدارة التميز. كما يرى بعض الباحثين أن مفاتيح إدارة التميز تتمثل في تبني وتوفير المتطلبات المتعلقة بتحقيق رضا العملاء من خلال التركيز عليهم.

ويتضح مما سبق أن إدارة التميز تتطلب كل ما يؤدي إلى التفوق والإمتياز والنجاح العظيم والتطور السريع والنمو المتزايد والربحية الأعلى، أي أنها تتطلب تبني وتطبيق جميع الأفكار والمناهج والأساليب والإستراتيجيات الحديثة لتطوير وتحسين الأداء.⁽¹⁾

• المبادئ الأساسية لتحقيق إدارة التميز :

هناك ثمانية مبادئ أساسية لتحقيق إدارة التميز مرتبطة بالعلاقة مع العملاء تركز عليها المؤسسات العالمية كالتميز لصالح العملاء والتقرب من العملاء، الإدارة الذاتية والتقييم الذاتي وتشجيع المبادرات من خلال القادة والوحدات الإدارية ، وزيادة الإنتاجية من خلال الأفراد والممارسات الفعالة والتوجه نحو تحقيق القيمة، بالإضافة لبناء التنظيمات البسيطة وليست المعقدة.⁽²⁾

فالتركيز على العملاء بإعتبار أن العميل هو نهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع و شروط الحصول عليها، بالمقارنة بتوقعاته و تفضيلاته من ناحية وما يمكنه الحصول عليه

⁽¹⁾. فاطمة مانع و نعيمة بارك،(2007): إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتنمية لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الالكتروني، الملتقى الدولي الثاني حلو المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف ، الجزائر، 4_5 ديسمبر 2007 ،ص18.بتصرف

⁽²⁾.سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 117.بتصرف

من المنافسين من ناحية أخرى، ويجب على إدارة التميز تنمية علاقات التعامل مع العملاء والإحتفاظ بولائهم للمؤسسة ومنتجاتها وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز على خدمة العملاء.

فتنوع وتغير رغبات وأذواق العملاء نتيجة الإعلانات المتلاحقة من خلال ثورة الإتصالات، وبالتالي أصبحت قدرة المؤسسات على التواصل السريع والكفاء مع هذه الرغبات أمراً وتوجها استراتيجياً.⁽¹⁾

كما أن وظيفة خدمة العملاء التي تقوم بخدمات ما بعد البيع وخدمات الدعم، وهذه الوظيفة تساهم في خلق الإدراك المتزايد للقيمة في ذهن العميل من خلال مساهمتها في حل مشكلات العملاء ودعم العميل بعد عملية الشراء، كما أن وظيفة خدمة العملاء تراقب إلكترونياً عمليات البيع والتوزيع والتخزين وتسعير المنتجات والتصرف وكيفية التعامل مع العملاء وهكذا، وكل ذلك يساهم في زيادة سرعة درجة الإستجابة للعملاء.⁽²⁾

1.1. علاقة الإستجابة والكفاءة بإدارة علاقة الزبائن:

إن الزبائن هم جوهر البقاء التنظيمي، ولذا يجب على مديري المؤسسة تحديد من هم عملائها ووضع الإستراتيجيات التي تمكنها من إنتاج المنتجات والخدمات التي تقابل احتياجات عملائها.

تلعب إدارة التسويق الدور الحيوي في سلسلة القيمة، كما أن الإدارة الجيدة لسلسلة القيمة تتطلب من مديري التسويق التركيز على أعمال منظماتهم في بنود هامة منها تحديد احتياجات العملاء وإرضائهم.

إن طلب والحصول على رضا العملاء هو أساس البقاء والنمو لأي مؤسسة، لذا يكون السؤال المهم هو ماذا يريد العميل؟ ويمكن القول بأن التحديد الدقيق لما يريد العملاء هو أمر صعب أو مستحيل بسبب إختلاف حاجات العملاء من منتج إلى منتج ومن ثقافة إلى ثقافة، وأيضاً حسب الدخول وفئات الأعمار وغيرها، إلا أنه يمكن تحديد التوجهات العامة التي ترضي العملاء مثل: السعر المنخفض مقابل السعر المرتفع، المنتجات ذات الجودة العالية بدلا من المنتجات ذات الجودة المنخفضة، سرعة الحصول على خدمات ما بعد البيع للسلع والخدمات بدلا من البطء وضعف هذه الخدمات، الحصول على المنتجات ذات المنفعة الأكبر بدلا من ذات المنافع الأقل.⁽³⁾

ولتحقيق ما سبق فإن تحقيق الكفاءة من خلال عمليات التصنيع أو إيجاد طرق جديدة لتصميم المنتجات يؤدي إلى تخفيض التكاليف، وبالتالي فإن تكنولوجيا المعلومات قد سمحت لكثير من المؤسسات بإنتاج وتقديم منتجات

(1). سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 117_119. بتصرف

(2). إياد شوكت منصور، مرجع سبق ذكره، ص 163. بتصرف

(3). لعجالي عادل، (2012): دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، ص. 10. بتصرف

كثيرة أو جديدة تعطي إشباعاً أفضل للعملاء بنفس أسعار المنتجات القديمة وفي بعض الأحيان بأسعار أقل، وخلال هذا العصر فإن العملاء يمكنهم الاختيار من بين منتجات متنوعة عالية الجودة ويستقبلون خدمات العملاء بسرعة وكفاءة عالية.

وكل هذه الإجراءات والأساليب تدفع للمؤسسة لكسب ميزة تنافسية وتسمح لها بالحفاظ عليها لتصبح ميزة تنافسية مستدامة من خلال تبنيها لإدارة العلاقة مع العملاء باعتبارها أسلوب أو تكتيك يستخدم تكنولوجيا المعلومات لتطوير وإستمرار العلاقة بالزبائن لتعظيم قيمة أي مؤسسة في التعامل مع العملاء وسرعة الإستجابة لهم، وهي إحدى الإستراتيجيات الوظيفية التي يستخدمها المديرون في فهم وتحقيق احتياجات ورغبات العملاء⁽¹⁾.

إن إدارة العلاقة مع العملاء زاد استخدامها في بداية الألفية الثالثة، وذلك لمقابلة الطلب المتغير للعملاء على المنتجات والخدمات، كما أنها أداة للرقابة والحركة والإرتباط بالأنشطة الوظيفية مثل التسويق والبيع وتسليم المنتجات للعملاء، وأيضاً من خلال مراقبة قنوات التوزيع وأنشطة رجال البيع وتحديد نظم التسعير والتنسيق لخدمات ما بعد البيع.

وبالتالي يمكن القول بأن إدارة العلاقة مع العملاء لها ثلاثة مكونات متداخلة هي المبيعات أو عمليات البيع، وخدمات ما بعد البيع والدعم ثم التسويق⁽²⁾.

كما أن للموظفين دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تبني المؤسسة لإدارة العلاقة مع الزبون وتوضيح بعد التسويق الداخلي للمؤسسة فالإدارة الأكثر تطلعا نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وفي محيط شديد المنافسة، تركز على كفاءاتها فتجعل الموظفين في المؤسسة يصلون إلى مستوى عال من الأداء، وهو الذي يؤدي إلى الميزة التنافسية المستدامة، فتصبح المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال الأداء الإستراتيجي لمواردها البشرية.

فمن أجل تحقيق المؤسسة لموقع هام في السوق الذي تنشط فيه، نجد أن الدور الذي يلعبه الموظفين بالمؤسسة وبالأخص الخدماتية في تحقيق الميزة التنافسية والجودة ورضا الزبائن، قد أدى بالمؤسسات إلى تركيز

(1). لبحالي عادل، مرجع سبق ذكره، ص 10. بتصرف

(2). ذنايب مصعب، (2011): إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تنمية الرأس مال الفكري: دراسة تحليلية-مؤسسة نجمة للاتصالات-، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، ص 43. بتصرف

الإهتمام بشكل آخر من أشكال التبادل "التسويق الداخلي" وهو ما يمكن أن يتم بين المؤسسة والموظفين لديها، كما يعتبر بعد من أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون.⁽¹⁾

حيث يعرفه كل من Ozment و Keller أن: "التسويق الداخلي هو عبارة عن مجموعة من السلوكيات الإدارية المرتبطة بالعلاقة الودية بين الموظفين داخل المؤسسة الواحدة، والتي ينتج عنها مجموعة من الآثار والعوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة".⁽²⁾

ويرى كل من Reardon و Enis أن: "التسويق الداخلي هو عبارة على إجراء أو عملية تستطيع المؤسسة من خلالها تحفيز الموظفين وتشجيعهم على قبول التغييرات أو التعديلات التي يتم إتخاذها داخل المؤسسة سواء كان في فلسفتها أو في سياستها أو إستراتيجيتها".⁽³⁾

وبالتالي فإن رضا الموظفين يعمل على تحسين جودة المنتجات والخدمات وبالتالي كسب رضا الزبون والإحتفاظ به لمدة أطول وتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، فالدراسات السابقة تثبت أن الموظف الراضي يجعل الزبائن راضيين كذلك⁽⁴⁾. فالتسويق الداخلي الناجح هو أساس لنجاح التسويق الخارجي ورضا الزبائن، فعند إعتبار المؤسسة الموظف كزبون وإشراكه في عملية إتخاذ القرارات وإستخدام تقنيات التسويق الخارجي في داخل المؤسسة حيث يتم إقناعه على إنتاج المنتج وكذلك يكون الموظف راض على تقديم الخدمة وبالتالي هنا الحفاظ على التوجه نحو الزبون من خلال الموظفين إذ تعمل المؤسسة على التركيز على جودة الخدمة و بالتالي تحقيق رضا الزبون ومنه خلق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. وهذا بدوره يؤدي إلى نجاح العلاقة مع الزبائن ويزيد فرصة الإحتفاظ بهم لمدة أطول، فعلى المؤسسة بذل أكبر ما يمكن من جهودها للإهتمام بالموظفين ومعرفة إحتياجاتهم ورغباتهم وتحقيق رضاهم.⁽⁵⁾

2.1. إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة العلاقة مع الزبائن:

(1). لعمامرة نقيّة، (2010): إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة بنك سوسيتي جينيرال الجزائر - وكالة سطيف-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص59. بتصرف

(2) Ian N Lings et Gordon E Greenley, (2005): Measuring Internal Market Orientation, Journal of Service Research, Vol 7 (3), P 292.

(3) Michael Dunmore, (2002): Inside-Out Marketing: How to create an internal marketing strategy, Biddles Ltd, London, UK, P.21.

(4) Francis Buttle, (2009): Customer Relationship Management : Concepts And Technologies, Butterworth Heinemann, Elsevier, HB, Second Edition, P. 176.

(5). بلبالي عبد النبي، (2009): دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن: دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأدرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص57. بتصرف

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة العلاقة مع الزبائن يعتبر كتطبيق لدور بعد الإبداع في إدارة العلاقة مع الزبون حيث يؤدي إلى الإتصال المستمر والسريع مع العملاء، وتلقي شكاوي العملاء ومعالجتها وإقتراحات العملاء ودراساتها، كذلك حل المشكلات الطارئة في البيع والتوزيع وخدمات ما بعد البيع، وتجميع البيانات الخاصة بالعملاء الحاليين والمرقبين والخاصة بالمبيعات والأسعار والتكاليف ودراساتها وتحليلها للاستفادة منها لتعظيم سلسلة القيمة وزيادة درجة الإستجابة للعملاء، تحديد أفضل الطرق لتسليم السلع والخدمات للعملاء، بالإضافة لدراسة تأثير المجهودات التسويقية مثل الإعلان والترويج وتنشيط المبيعات وغيرها، وتحسين طرق البيع و ممارسات خدمات ما بعد البيع.

كما تقوم المؤسسات المتقدمة عالميا بعمل و تصميم و تنفيذ برامج إلكترونية جاهزة لإدارة العلاقة مع العملاء CRM Software وهذه البرامج تمكن رجال البيع من إدخال البيانات الخاصة بزيارتهم للعملاء خاصة في مجال خدمات ما بعد البيع، كما يمكن البرنامج من التعرف على تاريخ وتطور العلاقة مع كل عميل على حدى، وتمكن هذه النظم من سرعة الإستجابة لإحتياجات العملاء وبناء الولاء من قبل العملاء لمنتجات وخدمات المؤسسة بالإضافة إلى تحسين خدمات ما بعد البيع.⁽¹⁾

إن تكنولوجيا المعلومات تساعد في إعادة هيكلة العمليات داخل المؤسسة، كما أنها تسهل التغيرات اللازمة لممارسة الأعمال، وتنشئ طرق إبداعية لتربط المؤسسة مع عملائها، كما تسمح لنظام إدارة علاقة العملاء على تحقيق أهدافه من جمع وتصنيف وتخزين البيانات القيمة للعميل.⁽²⁾

إن نظام إدارة العلاقة مع العملاء في بعض المؤسسات يحدد عشرة أسباب رئيسية لزيادة شكاوي العملاء، ثم يقع على عاتق مديري المبيعات التخلص من أسباب ومصادر هذه المشكلات وتحسين إجراءات خدمات ما بعد البيع، كما يحدد هذا النظام في المؤسسات أخرى عشرة ممارسات مفضلة للعملاء لخدمات ما بعد البيع والإستجابة لهذه الممارسات عند التعامل مع العملاء. بالإضافة إلى أن نظام إدارة العلاقة مع العملاء يقوم بتحليل المعلومات الخاصة بتغير حاجات العملاء وتحسين طرق وعمليات التسويق، حيث يقوم مديري التسويق بتجميع و تحليل البيانات الخاصة بمدى إقبال أو عدم إقبال العملاء على شراء منتجات المؤسسة، ومن خلال هذا التحليل فإن إدارة التسويق يمكنها تحديد العملاء والحاجات التي ترضى وتشجع رغباتهم.

ومنها يمكن القول بأن نظام إدارة العلاقة مع العملاء هو طريقة فعالة وحيوية لتجميع البيانات والمعلومات عن الطرق التي يستجيب بها العملاء لمنتجات المؤسسة، إنه إستراتيجية وظيفية قوية تستخدم لبناء تحالف قوي بين

(1). سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 440 _ 441. بتصرف

(2). طلعت أسعد عبد الحميد و عبد القادر محمد عبد القادر، (2009): التسويق المعاصر، جامعة المنصورة، كلية التجارة، ص374. بتصرف

منتجات المؤسسة وحاجات العملاء مما يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة باعتبار التكنولوجيا أسلوب أو بعد للتفوق التنافسي.⁽¹⁾

ففي العصر الحديث تعتبر الإنترنت عامل أساسي وهام وله أكبر الأثر في معظم الأعمال، وخاصة إدارة علاقة العملاء هدفها دمج وتبسيط العمليات الخاصة بالعميل وتقليل التكاليف وزيادة التفاعل مع العملاء.⁽²⁾

2.2. تحسين الجودة من أجل بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبائن:

إن المؤسسات ذات الأداء المتميز لديها إلزام على جميع مستويات القيادة للتطوير والتحسين المستمرين، فإن التميز رهينة توافر مهارات وقدرات في مستوى مرتفع في القادة، الذين لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق والتميز في الأداء.⁽³⁾

حيث تعد جودة المنتجات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المؤسسات، فالإستجابة السليمة والسريعة والفعالة لإحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي إكتساب حصص سوقية، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي يقدمها للعملاء، وذلك بهدف الإرتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية. ولا يتحقق التمايز إلا عند الإلتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل وذلك بالإعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيء للأفراد العمل بالحماس والقدرة والإلتزام في جميع مجالات العمل.⁽⁴⁾

إن العملاء دائماً يفضلون المنتجات عالية الجودة عن المنتجات منخفضة الجودة، وإذا قامت المؤسسة بتقديم المنتجات عالية الجودة عن منافسيها بنفس الأسعار فإنها تخدم العملاء وتحصل على درجة إستجابة عالية منهم أفضل من إستجابتهم للمنافسين.

بالإضافة إلى أن المؤسسة التي تقدم منتجات عالية الجودة للعملاء فإنها تحصل على سمعة طيبة وإنتشار واسع لعلامتها وإسمها التجاري، وهذا قد يمكنها بعد ذلك من رفع أسعار منتجاتها عن أسعار منتجات المؤسسات المنافسة، وبالتالي المزيد من الأرباح.

(1). سيد محمد جاد الرب، مرجع نفسه، ص 441. بتصرف

(2). مساعدة ماجد عبد المهدي، (2013): إدارة المنظمات، طبعة 1، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع، ص 239.

(3). عبد الحميد عبد المجيد البلداوي و زينب شكري و محمود نديم (2006): إدارة الجودة الشاملة المعولية: التقنيات الحديثة في تطبيقها وإستدامتها، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، ص 75. بتصرف

(4). بومدين يوسف، (2007): إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، مقال علمي منشور في مجلة الباحث، العدد 05، ص

إن المنتجات عالية الجودة تزيد من كفاءة المؤسسة وتؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحقيق مزيد من الأرباح، فالمنتجات عالية الجودة تؤدي إلى تخفيض تكاليف العمليات لأن ذلك يؤثر على جودة إنتاجية العاملين، حيث أن المنتجات عالية الجودة تعني تخفيض وقت العمل الفاقد في إصلاح عيوب المنتجات المعيبة أو غير المطابقة للمواصفات، وكل ذلك يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين والتي يمكن ترجمتها في تخفيض التكاليف بصفة عامة.⁽¹⁾

ومنه فإن تطور المفهوم المرتبط بالجودة يتزامن مع تطور نظريات التسيير في تحقيق الجودة إذ يمكن القول أن الجودة قد مرت عدة مراحل: التفتيش، مراقبة الجودة، تأكيد الجودة، وإدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى التطوير الشامل والمستمر لنظام الجودة.⁽²⁾

فمن بين المتطلبات الرئيسية لتحسين الجودة من أجل بناء العلاقة مع العملاء هي التركيز عليهم باعتباره نقطة البداية، حيث أن فلسفة الجودة تركز على العملاء وموجهة لإرضاء العميل من خلال تحديد ماذا يريد العميل من السلع والخدمات التي يجب أن تقدمها له المؤسسة، وتحديد ماذا تقدم حالياً أو فعلاً المؤسسة للعملاء، تحديد فجوة الجودة بين هذا وذاك، تصميم وصياغة وتنفيذ الخطة اللازمة للسيطرة على هذه الفجوة وعلاجها. وذلك من خلال طلب المساعدة من العاملين حيث أنهم المصدر الرئيسي للمعلومات عن ضعف أو قصور الجودة، وهذه المعلومات تعتبر مدخلات هامة للمدير عند وضع نظم للحصول على مقترحات العاملين عن التحسينات التي يمكن القيام بها، وهذه النظم تعتبر عمليات مستمرة في جميع الخطوات، مما يسمح للمؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسة.⁽³⁾

4.2. دور إستراتيجية تخفيض التكاليف في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون:

تؤدي إستراتيجية تخفيض التكاليف إلى أن يحصل العملاء على نفس المنتج بنفس الجودة و بأقل من الأسعار التنافسية للمنافسين، وهناك أربع طرق يمكن للمؤسسات إتباعها لتحقيق هذه الإستراتيجية مما يسمح للمؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية.⁽⁴⁾

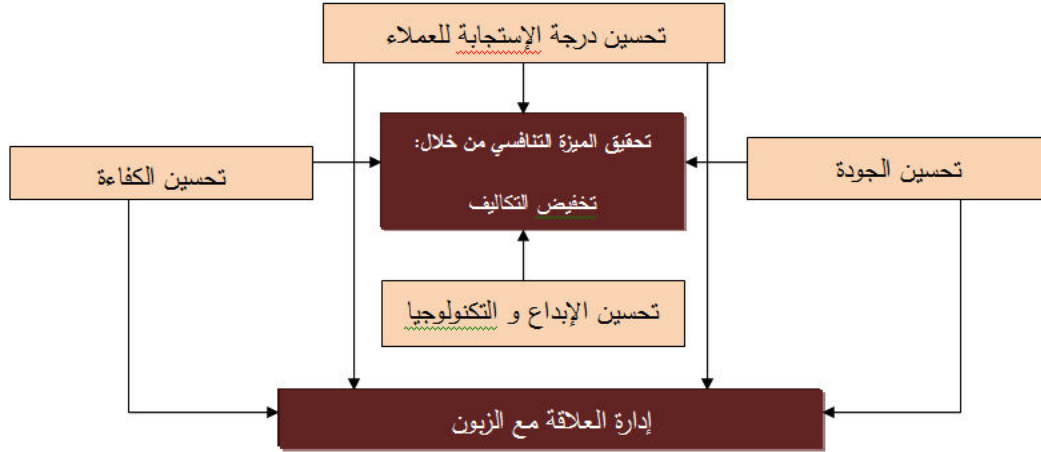
الشكل رقم (30): أهم الأساليب المعتمدة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تبني إدارة العلاقة مع الزبون

(1). سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 443. بتصرف

(2). إياد عبد الله شعبان، (2009): إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، ص 63. بتصرف

(3). بوعنان نور الدين، (2007): جودة الخدمة وأثرها على رضا العملاء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 120. بتصرف

(4). عبد الجبار منديل، (2008): أسس التسويق الحديث، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص 79. بتصرف



المصدر: حمد عدنان وديع،(2003): القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت ، العدد 24، ص 11.

فمن خلال الشكل نلاحظ أن الكفاءة تقيس حجم المدخلات المطلوبة لتحقيق المخرجات المستهدفة، وبمعنى آخر فإن الكفاءة تساوي قيمة المخرجات/قيمة المدخلات، وبالتالي كلما إنخفضت قيمة المدخلات كلما زادت قيمة المخرجات، وهذا يعني تخفيض تكاليف إنتاج المخرجات وتخفيض قيمة المدخلات من خلال ترشيد تكاليف المواد الخام ووقت الإنتاج...⁽¹⁾

كما أن تحقيق الجودة من خلال التطابق مع المواصفات المحددة والتي ترضي رغبات وحاجات العملاء، إذ يمكن لها أن تحقق من خلالها السمعة الطيبة للعلامة التجارية والتي قد تسمح للمؤسسة بعد ذلك برفع أسعارها وهذا راجع لزيادة جودة المنتج، وزيادة التميز.

كذلك يحقق الإبداع إنتاج المنتجات بطرق حديثة وجديدة إعتماذا على التكنولوجيا، ويسمح للمؤسسة أن تكون فريدة ومتفوقة عن المنافسين ويعطي لها أكبر فرصة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. كما يضيف قيمة للمنتج ويحفز العملاء على دفع أسعار أعلى من أجل الحصول على منتجات وخدمات المؤسسة.⁽²⁾

وترتبط الإستجابة للعملاء كذلك بكفاءة الموظفين وذلك من خلال السعي المؤسسة الدائم لإشباع احتياجات ورغبات العملاء وتحقيق رضائهم التام عن المنتجات وخدمات المؤسسة وأسعارها وعلاماتها التجارية، بشكل أفضل من المنافسين، كما يساهم المديرون في ذلك من خلال تقديم خدمات ما بعد البيع المتميزة للعملاء مثل الصيانة والتدريب والتجريب وغيرها، كما أن المؤسسة مع العملاء والحصول على مقترحاتهم يساهم في تحقيق الإنتاج المتميز والخدمات الفعالة في المستقبل.

(1). حمد عدنان وديع،(2003): القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، ص 11.

(2). سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص ص 426_429. يتصرف

حيث تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى توظيف طرق وأساليب جديدة أكثر فعالية من تلك التي تم إستخدامها من قبل المنافسين، مما يسمح للمؤسسة من تتبنى إدارة العلاقة مع الزبون⁽¹⁾.

""فحسب رأي الباحثة أن كل هذه العناصر مترابطة مع بعضها البعض من أجل دفع المؤسسة لتبني علاقة مع العميل، و كسب و الإحتفاظ بهؤلاء العملاء و تحقيق رضاهم و ولائهم.""

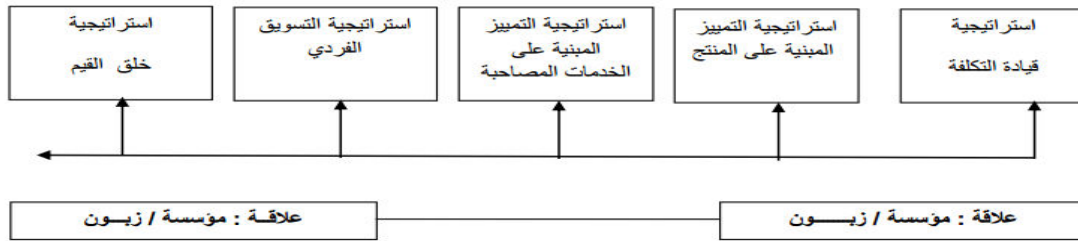
وتدرك المؤسسة أهمية بناء العلاقات مع العميل من خلال الإعتماد على أساليب التفوق التنافسي وعوامل النجاح المحددة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على العميل، وبناء العلاقات التعاونية كذلك بالإعتماد على الإدارة بالحقائق والتحسين المستمر.⁽²⁾

كيف تستطيع المؤسسة التي تعطي قيمة للتميز أن تتبنى تسير العلاقة مع الزبون؟

5.2. الإستراتيجيات الملائمة لتطبيق تسير العلاقات مع الزبائن:

يمثل الشكل الموالي الاستراتيجيات الممكن تطبيقها من طرف المؤسسة، والتي تسمح بتطبيق إدارة العلاقة مع الزبون:

الشكل رقم(31):الاستراتيجيات التنافسية ومنهج تسير العلاقات مع الزبائن



المصدر:بومدين معزوة،(2018)،تسير علاقة الزبون بالمؤسسة في ظل التسويق الحديث، دراسة حالة مجموعة لزرق مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و التسير، جامعة عبد الحميد ابن باديس،مستغانم، الجزائر،ص 37.

من بين الخطوات والأساليب التي يمكن للمؤسسة الإستعانة بها لتطبيق إستراتيجية تسير العلاقات مع الزبائن والوصول إلى نتائج جيدة. إذ سنركز على إدارة العلاقات مع الزبائن كإستراتيجية توجه المؤسسة نحو

(1). عدنان وديع،(2003):القدرة التنافسية و قياسها، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت ، العدد 24، ص ص

11_12.بتصرف

(2).حسين عجلان حسن،(2008): إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الأردن: إثراء للنشر و التوزيع، ص

70.بتصرف

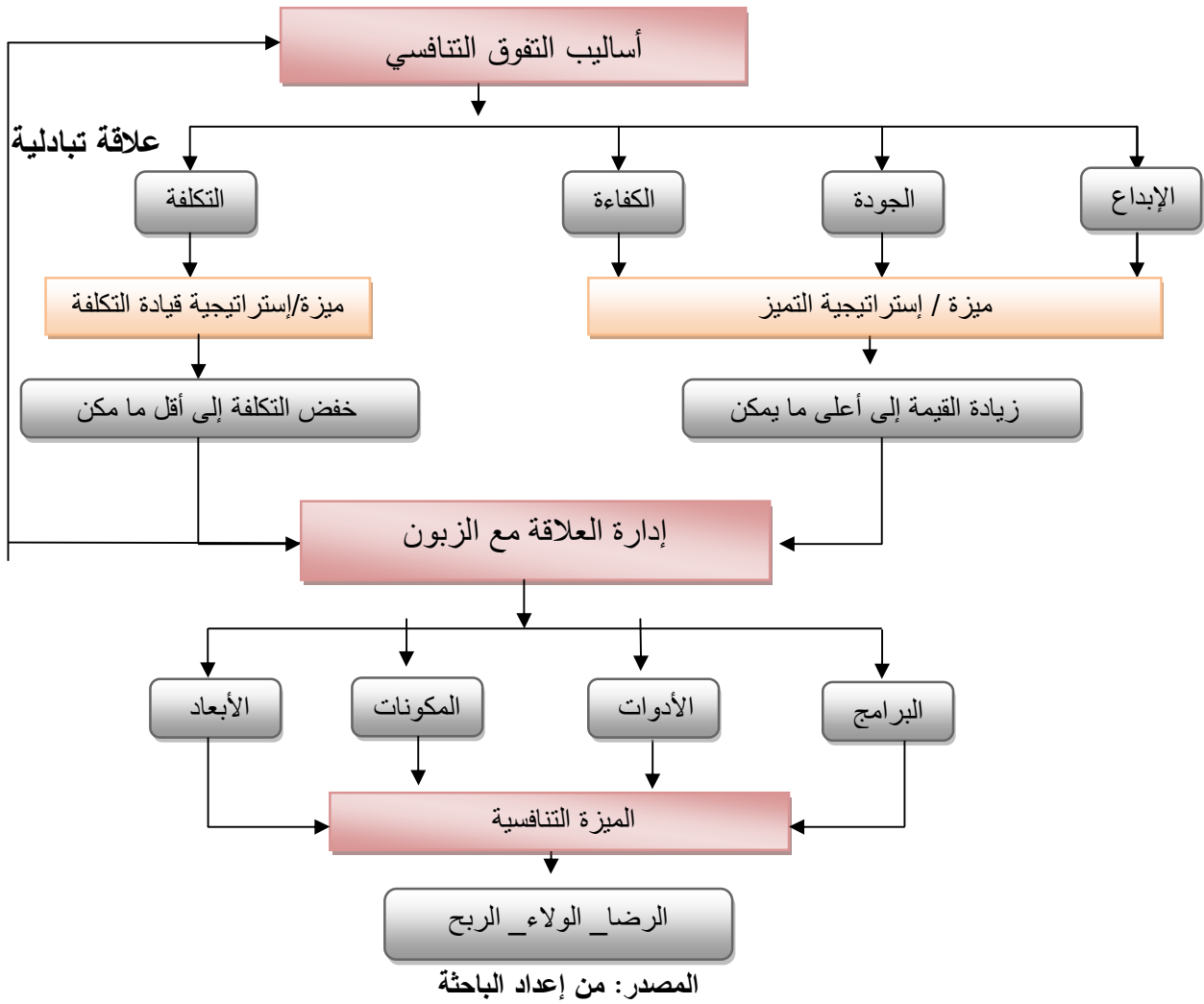
تفعيل علاقات طويلة وقوية مع زبائننا ومن ثم الوصول والحصول على رضا وولائه وبالتالي إمكانية التميز عن باقي المنافسين.⁽¹⁾

فحسب رأي الباحثة ومن خلال الشكل نلاحظ أن المؤسسة كلما تضيف ميزة جديدة إعتمادا على أساليب التفوق التنافسي بما فيها الكفاءة والجودة والإبداع المرتبطين بإستراتيجية التميز وأسلوب الريادة بالتكلفة والمرتبطة بإستراتيجية قيادة التكلفة، أو تتبع إستراتيجية تنافسية جديدة بداية من إستراتيجية قيادة التكلفة وخفض الأسعار ثم إتباع إستراتيجية التميز من خلال المنتج والتميز من خلال الخدمات المصاحبة وصولا لإستراتيجية التسويق الفردي الذي يعتبر توجهها حقيقيا نحو بناء علاقة حقيقية مع الزبائن من خلال التعرف على رغبات وتطلعات الزبون المستقبلية، حيث تستطيع من خلالهم إتباع إستراتيجية خلق القيم للزبون فعلها أولا إحداث تغييرات في تنظيماتها الداخلية بداية من وظيفة البحث والتطوير وصولا إلى وظيفة البيع، أين تتوحد الرؤى وتعتبر الزبون ليس مجرد مشتري يساهم في رفع رقم أعمالها وفقط وإنما الزبون يعتبر شريكا في خلق القيمة فمن هنا يمكن للمؤسسة من تطبيق المفهوم الجديد لتسيير العلاقات مع الزبائن وبالتالي فإن لخلق القيمة دور في بناء المؤسسة لإدارة العلاقة مع الزبون.

ومنه محاولة إثبات دور التفوق التنافسي إعتمادا على أساليبه أو أبعاده في بناء وتفعيل المؤسسة لإدارة العلاقة مع الزبون، وهذا ما يعتبر كقيمة إضافية لدراسات سابقة تحاول إثبات العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية أي أن من خلال إدارة العلاقة مع الزبون تستطيع المؤسسة خلق ميزة تنافسية. والإختلاف هنا جاء ملحوظ من خلال دراسة كيف يمكن للمؤسسة أن تتبنى هذه الإدارة إعتمادا على أساليب التميز التنافسي حتى تمكنها من تحقيق المزايا التنافسية التي تخلق الرضا ومن ثم ولاء الزبون والربحية للمؤسسة وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الشكل الموالي⁽¹⁾:

(1) بومدين معزوزة، (2018)، تسيير علاقة الزبون بالمؤسسة في ظل التسويق الحديث، دراسة حالة مجموعة لزرق مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و التسيير، جامعة عبد الحميد إين باديس، مستغانم، الجزائر، ص 37.

الشكل رقم(32): دور التميز أو التفوق التنافسي في بناء إدارة علاقة مع الزبون



فمن خلال ما تم إستنتاجه من طرف الباحثة أن المؤسسة تعتمد على أساليب التفوق التنافسي المرتبطة بإستراتيجية التميز التي تمكنها من زيادة القيمة إلى أعلى ما يمكن أو إستراتيجية قيادة التكلفة التي تمكنها من خفض التكلفة إلى أقل ما يمكن ومنه بناء المؤسسة إدارة علاقة مع الزبون والتي هي بدورها وإعتمادا على برامجها وأدواتها أو مكوناتها أو أبعادها تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى وذلك من خلال خلق رضا الزبون وولاءه وبالتالي تحقيق ربحا لها.

المطلب 03: دور إدارة العلاقة مع الزبائن في إكتساب زبائن جدد والإحتفاظ بالزبائن الحاليين

في سياسة اكتساب زبائن جدد تستغل المؤسسة نقاط ضعف المنافسين وهذا بعد قيامها بالتشخيص الخارجي للمنافس لجذب زبائن جدد لم يسبق لها التعامل معهم من قبل، وذلك بالإعتماد على الطرق والوسائل المتاحة لديها.

وبما أن الموضوع متعلق بتسيير العلاقات مع الزبائن كسياسة لإكتساب الزبون، تستعمل هذه المؤسسة وسائل جديدة كإتصال بالزبون مثل الأنترنت، طرح منتجات وخدمات جديدة ذات قيمة كبيرة أو الإهتمام بهؤلاء الزبائن بشتى الطرق الكلاسيكية والتي تعتبرهم المؤسسة هدفا مكملا لتسيير العلاقات مع الزبائن.

إن سياسة الإكتساب قد لا تصلح لجميع 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.

أما بالنسبة لسياسة الإحتفاظ بالزبائن فبعدما تنهي المؤسسة عملية إكتساب الزبائن ستسعى جاهدة إلى الإحتفاظ بهم وذلك عن طرق إعتمادها على مزيج تسويقي متكامل ومتجانس قوامه ورغباته، أذواق وإتجاهات الزبون، كما تدعم المؤسسة عملية الإحتفاظ بوسائل أخرى أكثر نجاعة مثل الخصومات والهدايا، خدمات ما بعد البيع، بطاقات العضوية والتي تعتبر كلها سياسات تشجيعية الغاية منها الإبقاء على الزبون والإحتفاظ به كما تركز المؤسسة على تحسين السلع والخدمات بالإعتماد على الإستجابة السريعة لشكاوي الزبائن ومحولة الإستجابة الفعلية لهم.⁽¹⁾

تلعب إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن دورا هاما في التقسيم الفعال والجيد للزبائن، هذا ما يساعد على تمييز الخدمات المقدمة حسب كل قسم أو زبون بما يحقق تدفقات متزايدة للأرباح. كما توفر هذه الإستراتيجية صورة واضحة عن الزبون وتطور سلوكه وشدة علاقته مع المؤسسة، وتقدم تفصيلا دقيقا للقيم التي تحققها المؤسسة من خلال التعامل معه، وكذا التكاليف التي تتحملها في خدمته. فبالنسبة للمؤسسة ربحية العلاقة مع الزبون هي الربحية الناتجة عن هذه العلاقة، ومعناها الربحية المتحصل عليها من الزبون خلال مدة تعامله مع المؤسسة. وتبقى أحسن طريقة لحساب ربحية العلاقة مع الزبون هي من خلال ما يسمى بـ"دورة حياة الزبون" وتعرف هذه الأخيرة بأنها الفترة التي تتراوح ما بين بداية تعامل الزبون مع المؤسسة، حتى الوصول إلى مرحلة الولاء أو التخلي عنها.⁽²⁾

1.3. مفهوم عملية الإحتفاظ بالزبائن:

سنتطرق أولا لتكلفة فقدان الزبائن حيث تستعمل المؤسسة هذه السياسة حينما تكون تتعامل مع سلع وخدمات غير ضرورية أي الطلب على هذه الأخيرة معرض لتقلبات مفاجئة وأن تكون سلع الخدمات ينحصر استهلاكها

(1). بومدين معزوزة، مرجع سبق ذكره، ص 34. يتصرف

(2). ذنايب مصعب، مرجع سبق ذكره، ص 42. يتصرف

واستعمالها على فئة معينة من الزبائن دون تغييرها وأن تكون هذه السلع غير معمرة أي يحتاجها الزبون كل مرة ما يفسر انتهاج المؤسسة لسياسة الإحتفاظ بالزبائن وهو تكلفة الزبائن المتسربين وبالتالي فإن تكلفة الحصول على زبون جديد تساوي خمس مرات إرضاء والإحتفاظ بالزبون الحالي.⁽¹⁾

حسب دراسة Reichheld وجدت أن زيادة معدل الإحتفاظ بالزبائن ب 05% في السنة يمكن أن يؤدي إلى زيادة قيمة الزبائن من 25% إلى 100% وذلك حسب قطاع الصناعة أو مجال النشاط التي تنشط فيه المؤسسة. كما توصل إليه Reichheld Fred و Sasser Earl عام 1990 أن تكلفة الإحتفاظ بالزبائن الحاليين أقل بخمس مرات من تكلفة جذب الزبائن الجدد.⁽²⁾

فمن أجل الحفاظ على علاقة طويلة الأجل مع الزبون تسعى المؤسسة لتحقيق هدف إستراتيجي هام ألا وهو الإحتفاظ بالزبائن، حيث يتم تعريفه على أنه نسبة الزبائن الذين يتعاملون مع المؤسسة في نهاية السنة بنفس وثيرة النشاط الذي بدؤوا به في بداية السنة. كما أن الزبائن الحاليين والدائمين للمؤسسة مربحين أكثر من الزبائن الجدد لأنهم أصحاب خبرة وتجارب إيجابية سابقة تؤثر فيهم حولهم ويعتبرون كزبائن مرجعيين أو جماعات مرجعية بالنسبة للمؤسسة، كما أن المؤسسة لا تستهدفهم بالكثير من النشاط الإعلامي للوصول إليهم أي أنهم أقل تكلفة من السعي لكسب زبون جديد.⁽³⁾ فمن أهم الأسباب التي تدفع المؤسسة لتوجه نحو عملية الإحتفاظ بالزبائن، تخفيض تكاليف جذب الزبائن الجدد من خلال النصائح والإرشادات التي يقدمها الزبائن الحاليين والمعرفة الجيدة لزبون عن المؤسسة ومعرفة المؤسسة لإحتياجات زبائنهم بشكل جيد مما يخفض في تكاليف كذلك الإحتكاك الكبير للزبائن الموالين بالمؤسسة يدفعهم للشراء.⁽⁴⁾

2.3. العوامل المؤثرة على عملية الإحتفاظ بالزبائن:

(1). بومدين معزوزة، مرجع سبق ذكره، ص 34. بتصرف

(2) Reichheld. F. F, Loyalty, (2003): Based Management, Business Review, No. 71, Harvard Business, March/April, PP. 64.

(3). شيرين عبد الحليم، (2011): أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء وخدمي شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية، جوال في الضفة الغربية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، ص 66. بتصرف

(4). عبد الرزاق بن صالح، (2008): تفسير العلاقة مع الزبائن كمصدر للتنافسية: دراسة حالة مؤسسة DHL، Algeria ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البليلة، ص 66. بتصرف

في هذه المرحلة يكون الزبون قد تحول إلى إستثمارات مربحة بالنسبة إلى المؤسسة لذلك تحاول إستخدام إستراتيجياتها للحفاظ على الزبائن لأطول فترة ممكنة، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على قدرة المؤسسة في الحفاظ على زبائنهم من أهمها:

أ. **عدد المنافسين:** نسبة الإحتفاظ بالزبائن تتأثر بعدد المنافسين في القطاع، ففي بعض القطاعات الصناعية المختصة بالصناعات الثقيلة حيث يكون عدد المنافسين قليل تكون نسب الإحتفاظ بالزبائن مستقرة لأن الزبون لا يجد البديل الأفضل، وبشكل عام يكون مستوى الخدمات متدني وغالبا ما يكون الزبون غير راضي، على العكس تماما في القطاعات عالية المنافسة أين يبذل المنافسين جهود كبيرة في سبيل الإحتفاظ بالزبائن لأن إمكانية تحويلهم إلى المنافسين سهلة والعروض اللاحقة متوفرة بإستمرار، وبشكل عام يكون الزبون راضي لأن العديد من الخيارات متاحة أمامه ويقوم بإختيار المناسب له.

ب. **الثقافة المشتركة:** وجود ثقافة مشتركة ما بين المؤسسة والزبون من ناحية تقارب الأهداف للطرفين تؤثر على نسبة الإحتفاظ بالزبون، فعندما تسعى المؤسسة لبناء علاقة طويلة الأمد مع الزبون بينما يكون هدف الزبون عمل تبادل تجاري محدود فإن نسبة الإحتفاظ تتأثر سلبيا في هذه الحالة.

ج. **طريقة التواصل:** هناك بعض المؤسسات لا يتاح لها التواصل المباشر مع الزبون النهائي، حيث أن السلع تصل له عن طريق بعض الوسطاء التجاريين كالوكلاء، في هذه الحالة يكون رضا الزبون عن الخدمات وليس عن العلاقة وفي حين يتشكل عنده إلترام يكون إلتراما وسيليا نحو أداء هذه السلعة وليس نحو المؤسسة بذاتها.

د. **التطبيقات الشرائية:** بعض إجراءات العملية الشرائية تكون منفرة للزبون وتجعل نسبة الإحتفاظ به متدنية، بحيث أنه يتم تصميم العملية الشرائية من أجل تفادي تطوير العلاقة مع الزبون.

هـ. **توقعات المالكين:** أصحاب المؤسسات وحملة الأسهم يؤثرون على نسبة الإحتفاظ بالزبائن من خلال بعض التوقعات عن أداء المؤسسة والتي يلزمون بها مجلس الإدارة. هذه التوقعات مثل زيادة نسبة المبيعات وتخفيض النفقات وتغيير خطوط الإنتاج تؤثر على القرار الإستراتيجي للمؤسسة والذي بدوره يؤثر على كل السياسات والإجراءات التي تمس الزبون في النهاية. وقد تكون هذه التوقعات إيجابية في تطوير العلاقة مع الزبون كما قد تكون سلبية.

و. الجوانب الأخلاقية: إن إهتمام المؤسسة بالقضايا الثقافية والاجتماعية التي تستحوذ على إهتمام زبائننا، كدعم بعض النشاطات الخيرية أو قيادة بعض الحملات الداعمة لقضايا مجتمعية هامة تؤثر على نسبة الإحتفاظ بالزبائن وترفع من نسبة الإلتزام والولاء لديهم.⁽¹⁾

3.3. إدارة العلاقة مع الزبائن والإحتفاظ بالزبائن

في ظل مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون، تمر عملية الإحتفاظ بالزبائن بالمراحل التالية:

1.3.3. تحديد الأقسام الكبرى للزبائن:

حيث تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بتصنيف زبائننا الحاليين، حسب الأولوية لكل زبون، كأن يكون ذلك حسب الأقدمية أو الربحية للمؤسسة، كما تقوم المؤسسة في هذه المرحلة من جهة أخرى، بجذب الزبائن الجدد وإدارة العلاقة معهم بصفة سطحية، فقط من أجل التعرف على الخصائص الأساسية المتعلقة بالربحية المحتملة للزبون لتأهيله إلى قناة البيع المناسبة أو إنهاء التعامل معه. كما تقوم بتصنيفهم حسب ربحيتهم المحتملة، وفي حالات أخرى يضاف إلى هذه العوامل المعطيات الديمغرافية والنفسية وغيرها وذلك يكون حسب خصائص كل قسم.

2.3.3. تعريف الحاجات والسلوكيات:

حيث تقوم المؤسسة بالإلمام بين المتغيرات بالتقسيم الثابت المتمحور حول الربحية من جهة، وتحليل السلوك من جهة أخرى. ومن ثم تمر إلى عملية نشر النتائج المتوصل لها إلى القنوات الخاصة بكل قسم من الزبائن، هذه العلاقة تربط بين المعلومات في مختلف أقسام الزبائن من أجل إمداد المستخدمين بالمؤشرات الدقيقة حول وظائف البيع أو الخدمة اللازم إعطاؤها الأولوية، إذ توفر أمامهم معلومات على شكل قوائم معروضة على شاشة الحاسب الآلي، والتي تعطيهم معرفة مستمرة ومكاملة عن الزبائن وبالتالي تفعيل عملية الإحتفاظ بالزبائن وإدارة العلاقة معهم.

3.3.3. بناء علاقة ضيقة ومكيفة مع الزبون:

للمؤسسة الحرية في إختيار زبائننا، وهذا ما يجعلها تخفض من فرص المنافسين في إختيار الزبائن. ومن بين ما يمكنها من الوصول إلى هذا المستوى هو التقرب الافتراضي من زبائننا عبر تكنولوجيا web، التي تمكنها من جلب المعلومات الشخصية عن كل زبون، والتكيف المباشر والدقيق لعرضها على أساس ما يحتاجه الزبائن المستهدفين بدقة.

(1) فرحات صفا، مرجع سبق ذكره، ص 134.

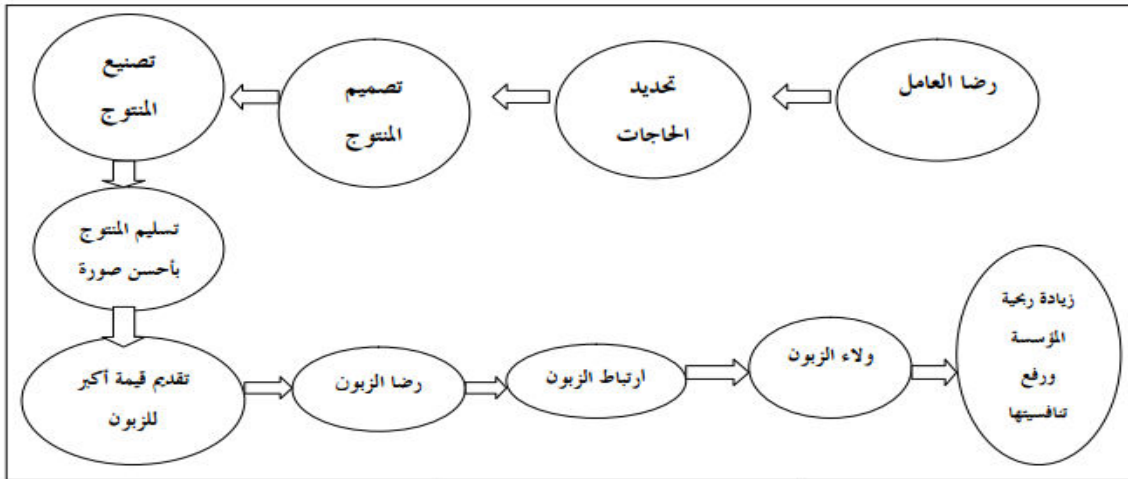
وبعد الحصول على المعرفة المحققة عن الزبون من خلال إدارة العلاقة معه يمكن للمؤسسة إعداد إستراتيجيات فعالة لجذب الزبائن، هذا ما يعطيها وضعاً تنافسياً أحسن.⁽¹⁾

المطلب 04: دور رضا الزبون في تحسين تنافسية المؤسسة

إن إشباع حاجات ورغبات الزبون والسعي لإرضائه، سبب قوي يدفع المؤسسة لتنافس مع مؤسسات أخرى.⁽²⁾ فقد أصبح الزبون يحتل مركز جد مهم ضمن إهتمامات وأولويات المؤسسة، ولم يعد الزبون يبحث عن المنتجات بل أصبح يبحث عن حلول لمشاكله، وتقديم الحل للزبون وإرضائه لا يكون على حساب إمكانيات المؤسسة بدون مقابل أو أن المستفيد الوحيد هو الزبون.

ولقد ظل الارتباط بين رضا الزبون والرفع من تنافسية المؤسسة لوقت طويل مجرد إعتقاد أكدته اليوم مجموعة من الحجج، ففي كثير من المؤسسات أصبح رفع تنافسية المؤسسة مرتبط برضا الزبون ورضا الزبون برضا العمال، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (33): يوضح دور رضا الزبون في تحسين تنافسية المؤسسات



المصدر: بن حمو نجا، (2016): إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، أطروحة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، ص 175

يبين الشكل أعلاه تبنى العمال لثقافة التوجه بالزبون ورضاهم عن المؤسسة وترسيخ قناعة بالأهمية التي يتبوؤها رضا الزبون والعمل على أن لا يكون ذلك مجرد شعار يساهم في تقديم قيمة أكبر للزبون ويبدأ هذا

⁽¹⁾. بومدين أمال وآخرون، (2011): تفسير العلاقة مع الزبائن ودورها في تحقيق رضا الزبون: دراسة حالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية والمالية، تخصص تسويق، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، ص 38.

⁽²⁾. عزاز أمينة، نموشي تقي الدين، (2018)، إدارة علاقات الزبائن و تأثيرها على تنافسية المؤسسة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات تبسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، ص 21.

بتحديد الدقيق لحاجات الزبائن وتقديم منتج وفقا ما يطلب الزبون ولإستجابة لمطالبهم بأحسن الطرق، تتمثل إقتراحاتهم ومنتوجاتهم وانتقاداتهم مما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا لديهم وما يتولد لديهم، وما يتولد عنه من سلوك إيجابي، وبالتالي تحقق قيمة مضافة للمؤسسة تدعم ربحها ورفع تنافسيتها⁽¹⁾.

فالزبون الراضي في الكثير من الأحيان يقوم بتكرار الشراء، ويبدي إستعداد لبذل جهد أكبر مقابل ما يشبع حاجاته ورغباته. إذ يقوم الزبون الراضي بالكلام الإيجابي عن منتج المؤسسة أو الإتصال الإيجابي وإعلامه يكون مجانيا وذو فعالية كبيرة في جذب الزبون. كما يكون لديه استعداد كسب الولاء للمنتج أو لعلامة المؤسسة باعتبار الرضا حالة من الإرتياح النفسي إتجاه منتج معين أو علامة إذا تم اختيارها من آراءه.⁽²⁾

المطلب 05: دور إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق ولاء الزبائن

إن العميل ذو الولاء للمؤسسة ومنتجاتها يختلف عن الزبائن العاديين بمجموعة من الصفات، حيث يكون راضيا لأقصى درجة على ما تقدمه المؤسسة، خاصة من أجل بناء علاقة طويلة الأمد معها، ومواجهة أي إغراء أو تقليد تمارسه المؤسسات المنافسة، بل يعتبر مدافعا عنها وتحسين صورتها أمام الآخرين فهو يشعر أنها جزء منه، وبالتالي فإن تحقيق العائد على المدى البعيد يعتمد على تحقيق ولاء الزبائن لأن بناء علاقة طويلة الأمد مع الزبون تدفعه وتحفزه على شراء منتجات المؤسسة والإقدام على عروضها مرات عديدة ومتكررة.⁽³⁾ إذ أصبح موضوع الولاء موضوعا هاما لدى جميع المؤسسات لما له من أهمية كبيرة في نجاحها، بل أصبح يعد ركنا أساسيا والمفتاح لتحقيق الأهداف كالنمو والتفوق.

1.5. مفهوم ولاء العميل/الزبون

"عرفه Kotler عام 1999 بأنه "مقياس الزبون ورغبته في المشاركة التبادلية بأنشطة المؤسسة". بمعنى أن الزبون الذي يتميز بالولاء هو الزبون الذي يشتري عدة مرات وبشكل متتالي، إذ يمكن تحديد وقياس ولاء الزبون بطريقة عملية مفادها أن الزبون يكون وفيا إذا قام بالشراء ثلاث أو أربع مرات نفس العلامة وبشكل متتالي ويكون إعتقادا إيجابيا إتجاهها، وهنا يظهر مفهوم "الشراء الرابع" والذي يعتبر نقطة التحول التي تبدأ عندها العلاقة القيمة وطويلة الأمد"⁽⁴⁾.

(1). بن حمو نجا، (2016) :إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، ص175 . بتصرف

(2). عزاز أمينة، نموشي تقي الدين، مرجع سبق ذكره، صص 22_23. بتصرف

(3). Kumer V And Reinartez Werner, (2012): Cuostomer Relationship Management Concept, Strategy And Tools, Springer, Second Edition, New York, ,P:5.

(4). خلوط زهرة، (2013): التسويق الابتكاري و أثره على بناء ولاء الزبائن دراسة حالة، مذكرة نيل شهادة الماجستير، منشورة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ص 52.

أما Barlow فيرى أن الولاء هو "إستراتيجية تعمل على تحديد، صيانة وزيادة ربحية أفضل الزبائن من خلال علاقة ذات قيمة مضافة، تفاعلية وطويلة الأمد".⁽¹⁾

ولاء الزبون " إعادة الزبون لسلوك الشراء من خلال نشاطات التسويق في التعمق بمفاهيم تحفيز شراء الزبون." تسعى المؤسسات إلى كسب ولاء زبائنها، وذلك لأن الزبائن غالبا ما يتصرفون كمصدر من مصادر استقطاب زبائن جدد. وذلك من خلال توصياتهم ومقترحاتهم وأرائهم الإيجابية التي يتأثر بها الزبائن الجدد أو المحتملين.⁽²⁾

2.5. وسائل بناء ولاء الزبون:

- هناك العديد من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل بناء ولاء للزبائن، وهي كما يلي:
- الكوبونات والهدايا: وهي طرق لتنشيط الزبون بهدف بناء ولاء سواء للمؤسسة أو للعلامة.
- خدمات ما بعد البيع: كإيصال المنتج إلى محل إقامة الزبون، ثم متابعة مستوى الأداء ومراقبة صيانتها في ورشة الصيانة، وشرح طريقة الإستعمال.
- بطاقات الولاء: وهي بطاقات تمنحها المؤسسة للزبائن ذوي الولاء للمؤسسة، تسمح لهم بالحصول على مزايا متنوعة كالتخفيضات، الخصومات، معلومات إضافية، معاملات خاصة ... إلخ
- نادي الزبائن: حيث يتم فيه منح عضوية مجانية للمتعاملين مع المؤسسة مقابل رسم إشتراك بسيط، حيث يتمتع الزبون المنتمي إلى النادي بخصومات على بعض المنتجات والخدمات ودعوات لإجتماعات ولحضور بعض الحفلات والأنشطة التي ترعاها المؤسسة.
- إضافة إلى هذه الوسائل توجد وسائل أخرى كالعروض الموسمية، التخفيضات وغيرها من الوسائل التي تدعم مستوى الولاء السلوكي للمؤسسة.⁽³⁾

3.5. دور إدارة علاقة الزبون في كسب ولائه

يعبر تحقيق الولاء أحد الإهتمامات الكبرى لإدارة علاقات الزبون فنجد بأن هذا المفهوم يتوسع في كل مرحلة من المراحل التي تمر بها هذه الإدارة بداية من البحث عن الزبون ووصولاً إلى مرحلة الشراكة، كما يختلف قياس الولاء من مرحلة إلى أخرى.

⁽¹⁾ Nathalie Van Laethem, (2005) :Toute la fonction Marketing , Savoirs, Savoir-faire, Savoir être, Edition Dunod, Paris, P. 93.

⁽²⁾ غسان قاسم داود اللامي، (2013) :إدارة التسويق، الطبعة 1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص 136. بتصرف

⁽³⁾ عبد الحفيظي محمد الأمين، (2013): دور إدارة التسويق في كسب الزبون ،دراسة حالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 144.

فإن رغبة المؤسسة في تحقيق التفوق التنافسي يجعلها تسعى دوماً على التنويع والتجديد في المزايا التنافسية وإتباع العديد من الإستراتيجيات كإدارة علاقة الزبون والذي يؤدي تطبيقها إلى جني العديد من المزايا مقارنة بالمنافسين خاصة فيما يتعلق بكسب رضا الزبون وتحقيق ولائه للمؤسسة.

ولتجعل المؤسسة من علاقتها بالزبون مدخلا لبناء ولائه يتعين عليها أن تبدأ أولاً بتسمية هذه العلاقة ودفعها نحو الأحسن، وجعلها علاقة تتميز بالثقة والتبادل والتكافؤ والالتزام والرضا. والمؤسسة التي تستطيع أن تنشئ مثل هذه الروابط فإنها تحقق مستوى من التقدم مقارنة بالمنافسين. ويمكن للمؤسسة أن تستفيد من احتوائها على إدارة علاقات الزبون في تطوير علاقتها مع الزبون وبناء ولائه، بداية من كونه زبون جديد إلى غاية تحويله إلى زبون شريك⁽¹⁾.

ويمكن ذكر دور إدارة علاقة الزبون في كسب الولاء من خلال النقاط التالية:

أ. **الإستجابة لرغبات الزبائن:** تسعى المؤسسات في ظل علاقتها بزبائنها إلى التقرب منهم والإستماع إليهم، حيث يعد الإستماع عامل هام جداً لبناء الثقة مع الزبائن، فهو يتيح لهم الفرصة لإبداء رأيهم وانتقاداتهم بكل حرية، مما يسمح للمؤسسة بالتعرف على رغباتهم الحقيقية ومن ثم يصبح لها السبق في تلبية احتياجاتهم الخاصة.

ب. **الإتصال والحوار الدائم:** إن تطبيق المؤسسة لإدارة علاقة الزبون يجعلها تركز على الإصغاء والإتصال والحوار مع الزبون من أجل التواصل معه لمعرفة حاجاته ومقترحاته وحتى مقارناته بين منتجات المؤسسة و المنتجات المنافسة، مما يكسبها حقوق ملكية العلامة والمتمثلة في الرصيد العاطفي الذي هو بمثابة قيمة لدى الحسابات المعرفية العاطفية للزبون، والذي يتمثل في وعي الزبون وتفضيله ومواظبته على التعامل مع علامة المؤسسة، حيث أن الإتصال الشخصي بكل زبون يمكن أن يخلق الولاء ويدعمه ويوطد العلاقة مع الزبون.

ج. **الإهتمام بالسلوك الأخلاقي للمؤسسة:** في إطار ممارسة المؤسسة لإدارة علاقة الزبون، أصبحت تفكر جيداً في الإلتزام بأخلاقيات الأعمال من خلال زيادة الإهتمام بالبيئة والمسؤولية الإجتماعية، حيث ظهر ما يسمى بالمنتجات والأسواق الخضراء أي الأسواق والسلع الخالية من التلوث والتي تحافظ على البيئة من التلوث. وتتجه معظم المؤسسات إلى إنتاج سلع لا تضر بالبيئة، وهذا يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية عن المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة الثقة بها والشعور بالولاء تجاهها.

(1). حكيم جروة و محمد بن حوحو، (2015): تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات صناعية ذات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة ورقلة، 5 مارس 2015، ص 07. بتصرف

د. **قاعدة بيانات الزبون:** وذلك من خلال قيام المؤسسة بتسجيل الأسماء والعناوين وأرقام هواتف الزبائن، بالإضافة إلى معلومات أخرى مثل حاجاتهم ورغباتهم وتفضيلاتهم، وتخزين هذه المعلومات واسترجاعها عند الحاجة و ذلك من أجل استخدامها لتحفيزهم على تكرار الشراء. وإنتهاز الفرصة لشكر الزبون من خلال إرسال خطابات بسيطة لشكره، والتي يمكن أن تدفعه لإعادة الشراء مرة أخرى، مع ضرورة استخدام بيانات الزبون المخزنة عند المؤسسة فيها خطابات الشكر لأهمية مخاطبته بإسمه ليشعر بأهميته؛ حيث تعتبر هذه الخطوة أهم فرصة للوصول إلى ولاءه؛ بالإضافة إلى دعوة الزبائن لحضور أي احتفال خاص بالمؤسسة كاحتفال ذكرى التأسيس، وتلبية المؤسسة لدعوات جميع الزبائن بالمقابل.⁽¹⁾

هـ. **برنامج تكرار الشراء:** إن الهدف الرئيسي من تقديم حوافز مادية للزبائن لتشجيعهم على تكرار الشراء هو تحقيق ولاء الزبون و زيادة حجم الأعمال من خلال مكافأته على مشترياته المتكررة من المؤسسة.⁽²⁾

• كيف تقوم المؤسسة بقياس ولاء زبائنها في إطار إدارة العلاقة مع الزبائن؟

تقوم المؤسسة بجذب الزبون، من خلال تقديم المنتج وإعتمادا على الصفقة التجارية التي تبرمها مع الزبون من أجل جذبه، ويكون قياس الولاء هنا مرتكزا على معرفة حجم التبادلات، بمعنى أن هذا المستوى من القياس يكون إنطلاقا من وجود معطيات متعلقة بالمنتج. ثم تقوم بتنمية العلاقة مع الزبائن والتوسع فيها، فتتضمن عملية ضمان ولاء الزبائن من خلال بناء العلاقة معهم وحساب حصة كل زبون على حدى من أجل معرفة القيمة الحالية والمحتملة التي يقدمها للمؤسسة، وبالتالي تكييف عروضها حسب القيم التي يقدمها كل زبون، ويكون قياس الولاء إنطلاقا من معرفة مقدار ما ينفقه الزبون للحصول على العلامة، وأخيرا تركز على الحوار المتواصل مع زبائنها من أجل تحقيق منافع مادية ومعنوية، ويكون قياس الولاء بناء على قيمة الزبون مدى الحياة المحققة، ويتميز هذا القياس بالصعوبة والتعقيد، وهو ما يفسر قيام أغلب المؤسسات بقياس الولاء من خلال تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون.⁽³⁾

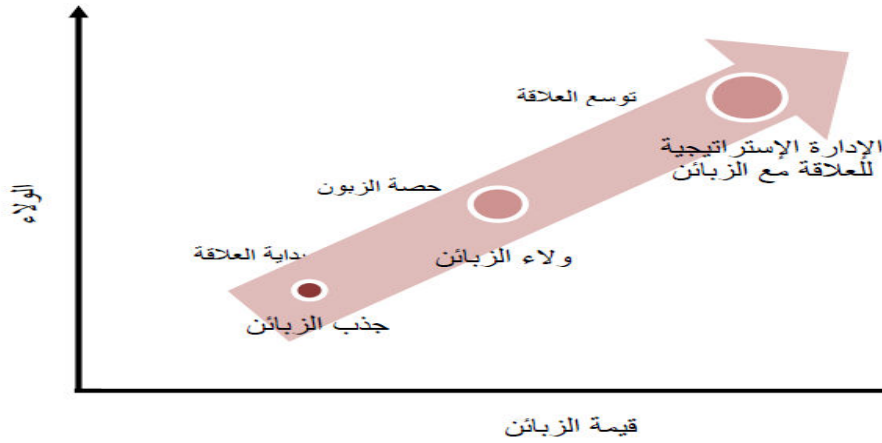
كما يمكن للمؤسسة التي تتبنى إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن لكي تطور علاقتها مع الزبائن وتحقق ولائهم لهاو الشكل المزالي يوضح ذلك:

(1). بشوري عيسى، (2009): دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 70.

(2). علاء عباس علي، (2009): ولاء المستهلك، كيفية تحقيقه و الحفاظ عليه، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص 112.

(3). بشوري عيسى، مرجع نفسه، ص 71.

الشكل رقم (34): إدارة العلاقة مع الزبون و ولاء الزبائن



المصدر: صفا فرحات، (2015)، دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة مقارنة بين BNP و CPA، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و التسير، مدرسة الدكتوراء، إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 146

فمن خلال الشكل الموالي يتم تلخيص المراحل التالية:

أ. **مرحلة جذب الزبون**: تركز المؤسسة كل جهودها في هذه المرحلة على إنشاء قاعدة الزبائن، اعتماداً على وجود وسائل تكنولوجية خاصة، مثل قواعد البيانات، وتركز كذلك على تكوين وتدريب قوة البيع (رجال البيع) ليصبحوا أكثر فعالية في جذب الزبائن.

ب. **مرحلة التوسع في العلاقة مع الزبون**: تمثل العلاقة مع الزبون في هذه المرحلة هدفاً إستراتيجياً هاماً، وتقوم المؤسسة بتقسيم الزبائن وإنشاء القسم الأنسب بالنسبة لها لتعمل على تلبية إحتياجاته ورغباته بطريقة فعالة، كما تركز المؤسسة جهودها على توطيد العلاقة بينها وبين الزبون المستهدف، وذلك عن طريق الحوار معه، حيث يصبح ولاء الزبون للمؤسسة لا يرتبط فقط بجودة المنتج أو سعره، إنما تصبح العلاقة في حد ذاتها أداة أو وسيلة لبناء ولائه لها، ويبدأ كل طرف في المعادلة "المؤسسة والزبون" في إدراك مزايا إستمرار العلاقة.

ج. **مرحلة الشراكة**: حيث تقوم المؤسسة باستخدام الوسائل التكنولوجية بكثرة، وذلك بهدف منح الزبون خدمات عالية الجودة، كما تحاول جعل علاقتها مع الزبون علاقة شراكة حقيقية، من خلال تقوية ثقته في المؤسسة، ورفع درجة رضاه عن أدائها، ولذلك عليها أن توفر كل الإمكانيات اللازمة للإتصال به وعبر مختلف القنوات، وأن تعمل على المعالجة الفعالة لطلباته، تقليص مدة الإنتظار... إلخ، أي أن تعمل على جعل علاقتها مع الزبون "علاقة مثالية".⁽¹⁾

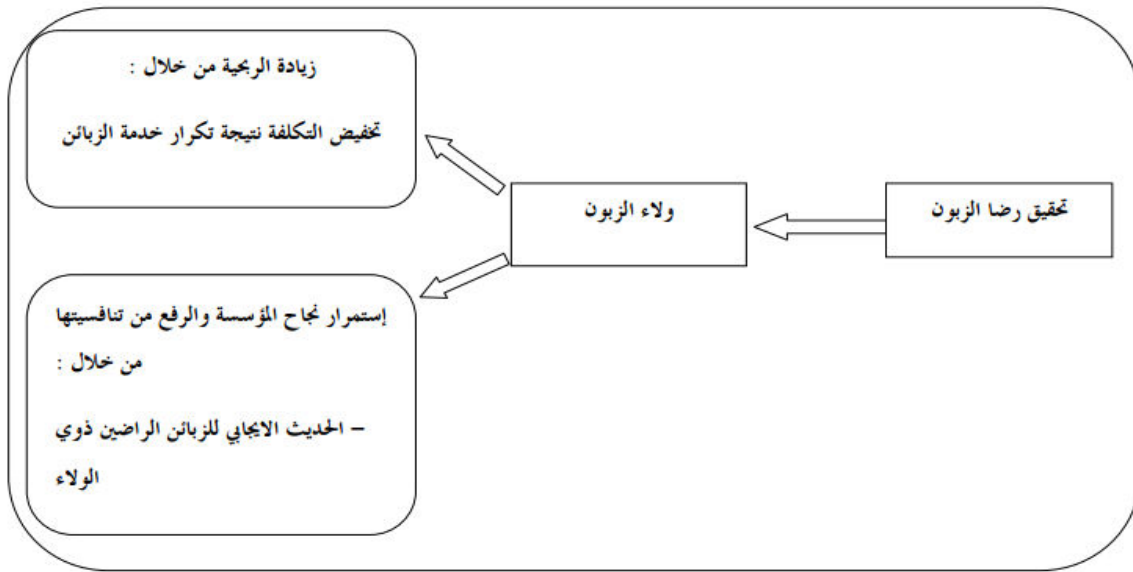
(1) فرحات صفا، مرجع سبق ذكره، ص 147. يتصرف

المطلب 06: دور إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الربحية/ الأرباح

يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال توجيهها نحو الزبون، الذي يؤدي إلى إرتفاع الأداء الكلي للمؤسسة في شكل زيادة ربحيتها ونمو عائداتها. ومن أجل توضيح دور رضا الزبائن وولائهم في تحقيق الربح، سوف نقدم فيما يلي العلاقة بين الرضا، الولاء، الربح.

إن مفهوم العلاقة بين الرضا، الولاء، الربح مرتبط بإدارة العلاقة مع الزبائن، حيث تهدف إلى تحسين مزايا و خصائص المنتج أو الخدمة التي يقودنا إلى تحسين رضا الزبون. إذ أن الزيادة في رضا الزبون تؤدي إلى زيادة الإحتفاظ بالزبون، ومن ثم تحقيق ربحية أكبر.⁽¹⁾

الشكل رقم(35):التوجه نحو الزبون والميزة التنافسية



المصدر: المصدر: ناجي معلا و رائف توفيق(2002): أصول التسويق، الطبعة 1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع،

ص331.

”ومما ماهو ملاحظ في الشكل نجد أن تحقيق الرضا يؤدي لتحقيق ولاء الزبون وسواء بزيادة الربحية من خلال تخفيض التكلفة أي السعر الأقل والأداء المرتفع أو باستمرار نجاح المؤسسة والرفع من موقعها التنافسي أي زيادة إيراداتها اعتمادا على زبائنها الحاليين ذوي ولاء للمؤسسة أو الراضين عن منتجات وخدمات المؤسسة، وإبتكار سلع جديدة.“⁽¹⁾

ويمكننا توضيح كيفية مساهمة الإحتفاظ بالزبائن وتحقيق ولائهم في زيادة الأرباح كالتالي:

(1). حكيم بن جروة و محمد بن ححو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة وإكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 17.بتصرف

- **حماية المؤسسة من الأزمات:** حيث أن الحماية تأتي من خلال حماية السلعة من التلاعب أو العبث بها، وذلك كون الزبون ذو الولاء المرتفع لسلعة ما سيقاوم أي محاولة للتلاعب بالسلعة من قبل المنافسين، فهؤلاء الزبائن سيشاركون في تقديم المعلومات إلى المؤسسة عن المنافسين ويكشفون محاولاتهم غير المشروعة للإضرار بمصلحة المؤسسة التي يشعرون بالولاء لسلعتها.
- **السعر الأقل أو الأداء المرتفع أو الإثنين مع:** إذا حاول منافس جذب أحد الزبائن فعليه إما أن يقدم له سعر أقل بكثير مما تقدمه المؤسسة أو أن يقدم مستوى خدمة أعلى أو الإثنين معاً، إلا أنه من الصعب على زبون راضي عن تعامله مع مؤسسة ما أن يتحول إلى مؤسسة أخرى، فهو بذل الكثير من الوقت والجهد في البحث عن إختيار المؤسسة التي يتعامل معها، وقد يكون غير قادر على تغييرها.
- **ترشيد التكاليف وتخفيضها:** من أفضل الطرق للمحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق هو المحافظة على الزبون، فالإستراتيجيات التنافسية الممكن إستخدامها للمحافظة عليه تعتبر أقل تكلفة من نظائرها والخاصة بالحصول على زبون جديد، وطبقاً للبحوث الميدانية فإن تكلفة المحافظة على الزبون تساوي 1/5 من تكلفة الحصول على زبون جديد، والتوجه نحو الزبون يمكن المؤسسة من إشباع حاجات ورغبات هؤلاء لأطول فترة ممكنة ومن ثم المحافظة عليهم⁽¹⁾.
- **شراء كل الإحتياجات دفعة واحدة:** يساعد في كبر أو نمو حجم الأعمال، وبصفة عامة يفضل الزبون شراء كل إحتياجاته مرة واحدة ومن مكان واحد لعدة أسباب أهمها: توفير الوقت، الجهد، التكلفة والحصول على خصم على حجم المشتريات والحصول على شروط أفضل وخدمة أفضل، وبالنسبة للمشتري الصناعي أيضاً فهذا يساعد على تقليل الأعباء الإدارية والمستندية، إن شراء الإحتياجات دفعة واحدة من مؤسسة ما يؤدي بالطبع إلى رفع قدرة المؤسسة على التوسع في خطوط المنتجات والنمو وزيادة الطاقة بدون تحملها لأخطار أو لخسائر كبيرة.
- **إبتكار سلع جديدة:** إن زيادة إيرادات المؤسسة وكذلك توليد عوائد إضافية لها تتحقق أيضاً من خلال تقديم سلع أو خدمات جديدة للزبائن، فالزبون ذو الولاء ومستوى الرضا المرتفع سوف يشارك في تحقيق نجاح المنتجات الجديدة، وتقديم أفكار جديدة أيضاً خاصة في المراحل المبكرة لإبتكار السلع الجديدة.
- **إنتشار الحديث الإيجابي عن المؤسسة:** من أفضل الطرق التي تؤدي إلى نمو الأعمال هو الحصول على زبائن جدد بدون إستثمارات إضافية أو إدخال تعديلات جوهرية على المنتج أو التسويق أو زيادة موارد البيع، وعموماً فإن نتائج البحوث الميدانية تشير إلى أن الزبون الواحد والذي يشعر بالرضا عن سلعة ما يتحدث

(1). ناجي معلا و رائف توفيق(2002): أصول التسويق، الطبعة 1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص331. بتصرف

عنها أمام أو مع ما لا يقل عن ثلاثة أفراد، أما الزبون غير الراضي فهو يتحدث عن عدم الرضا لحوالي تسعة أفراد.⁽¹⁾

المطلب 07: دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية المؤسسة

تعمل منظمات الأعمال اليوم على وفق مبدأ اعرف زبونك بشكل جيد، إذ يمثل الزبون مركز إهتمام منظمات الأعمال لأنه يمثل المحور الأساسي لنشاطها. حيث أن أحد أهم أهداف منظمات الأعمال هي العمل على تحقيق مستويات مرتفعة من رضا الزبون من خلال إشباع عالي لحاجاته متمثلة في تحقيق القيمة القصوى له، لأن التنافس في السوق سيعتمد على من يستطيع أن يفي بحاجاته ورغباته بشكل أفضل. وأن ترجمة هذه الإحتياجات والرغبات إلى دلالات معينة وحسب شروط الزبون ستشكل الأبعاد الثلاثة، وبذلك فإن المؤسسة ومن خلال إدارة العلاقة مع الزبون ستحقق المعرفة بالزبائن الحاليين والمحتملين وستتمكن من بناء موقعها في ذهن المستهلك من خلال تفاعلها الحقيقي معهم مما يكسبها ميزة تنافسية.

1.2. دور إدارة العلاقة مع العملاء العملياتية في تحسين الميزة التنافسية

يقصد به العمليات والتكنولوجيات المساهمة في الإتصال اليومي للمؤسسة بزيائنها، ويتضمن تطبيقات وبرامج موجهة لخدمة الزبون والتي تسمح بتسيير العلاقة مع الزبون المتعددة القنوات وذلك عن طريق توفير الدعم للمكاتب الخلفية، ويتضمن عمليات المبيعات، التسويق والخدمات، حيث يسجل كل تفاعل للزبون أو يحفظ ويضاف إلى قائمة محفوظات الإتصال بالزبائن، ويستطيع مجموع العاملين استرجاع المعلومات عن أي زبون من قواعد البيانات وقت الحاجة إليها، وإحدى أهم فوائد محفوظات الإتصال هي أن الزبون يستطيع أن يتصل أو يتفاعل مع عدة أشخاص أو من خلال عدة قنوات اتصال مختلفة في المؤسسة، ويستطيع العمال معرفته بسهولة.

وفي مستوى العملياتي لإدارة العلاقة مع العملاء يؤدي مدراء وموظفي التسويق والمبيعات والإهتمام بالزبائن ودعم الخدمات، دورا مركزيا ومباشرا في نجاح بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن وتعتمد عليه المؤسسة خاصة لدعم مراكز الإتصال ومساعدة الزبائن، إذ يعمل على تحسين المواجهة مع الزبون كأتمتة بعض الأنشطة التسويقية، أتمتة قوة البيع، مساعدة خدمة الزبائن ومراكز الإتصال، فمثلا: أتمتة قوة البيع تساعد مندوب المبيعات على رفع إنتاجيته وذلك يجعل عملياته ومحاولاته تركز على الزبائن المهمين ذوي المردودية العالية والولاء، الذين يمثلون قوة احتمالية كبيرة في شراء المنتجات والخدمات، حيث يقدم النظام كل المعلومات المتعلقة بالزبون (بطاقة هوية الزبون) من: تفضيلاته، رغباته، كيفية الإتصال به...الخ. ودعم خدمة الزبائن كما يقدم

(1). حكيم بن جروة و محمد بن حوحو، مرجع سبق ذكره، ص 18.

المعلومات من أجل تحسين فعالية مراكز الإتصال والمساعدة عن تحسين فعالية الأفراد في مساندة الزبون، وتسير طلبات خدمة الزبون.

كما أن خدمات التسويق تهتم بالنظام العملي للحملات التسويقية المباشرة وذلك بتوفير وظائف تسمح بتسجيل بيانات الزبائن والزبائن المحتملين لتقديم المعلومات عن المنتجات والخدمات. كما يهتم النظام العملي بإدارة قنوات الإتصال المختلفة.⁽¹⁾

2.7. دور إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية في تحسين الميزة التنافسية

يتضمن تطبيقات لاستخلاص، تخزين، تحليل واسترجاع البيانات المتعلقة بالزبون الأمر الذي يسمح بتقديم نظرة كاملة وشاملة على الزبون للمؤسسة وتسمح بفهم جيد لرغبات الزبون وحاجاته. هي بيانات التحليلية للزبون، ونميز في مجال إدارة المعلومات بين البيانات والمعلومات ومعرفة الزبون، فمثلا: تاريخ الشراء وعنوان الزبون تعتبر بيانات، وعند إعطائها معنى ودلالة من قبل المستخدم تتحول إلى معلومة تنبأ بشيء ما عن هوية الزبون وصورته، وتصبح هذه المعلومات معرفة عندما تطبق عليها نشاطات معينة كتحديد المنتج المناسب لعرضه على الزبون المناسب وفي الوقت المناسب. وإدارة العلاقة مع العملاء التحليلية تعتمد على دقة أداء الموظفين في الحصول على المعلومات والبيانات وتحليلها بهدف استخدامها في تصميمي الحملات التسويقية وبرامج الولاء وفيما تستعمل المؤسسة بيانات الزبون لتحديد وتعرفه بدقة وتخضع هذه البيانات للتغيير خلال نشاط المؤسسة إما بالزيادة أو النقصان، والبيانات المستعملة في تحديد الزبائن تجمع فيما يعرف بقواعد البيانات لتحويلها إلى معرفة جيدة عن الزبائن تساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات، وتحفظ بعدها في مخازن البيانات. اعتمادا على تقنيات التنقيب عن البيانات ومخزن البيانات. ويعمل نظام على استرجاع المعلومات الناتجة عن نظام معلومات المؤسسة، نظام المعلومات الخارجية، بيانات عن السوق والمنافسين. مما يسمح للمؤسسة بتوفير الكثير من الوقت والمال عن طريق حذف أو الاستغناء عن التقارير والعمليات اليدوية المكلفة في الجهد والمال والوقت، وكذا ترشيد القرارات.

كذلك اعتمادا على مكعب التحليل متعدد الأبعاد الذي يعتبر العنصر المفتاحي وهو قائم على منهجية أو طريقة تحليلية ممثلة بمكعب والتي تسمح بإجراء تحاليل على عدة محاور في قواعد البيانات كتتبع الطلبات لكل زبون في مناطق جغرافية معينة خلال فترة زمنية محددة.

(1).حمودي بيشة، (2013): دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات، دراسة حالة المديرية الجهوية للتأمين(Saa)، باتنة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة،الجزائر،ص ص 33_34.بتصرف

3.7. دور إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية في تحسين الميزة التنافسية

ويسمى بنظام التفاعل مع الزبون، ويعمل على التكامل مع باقي الأنشطة في سلسلة القيمة (المحاسبة، المالية والموارد البشرية)، ويعمل على ربط مختلف قنوات التوزيع ونقاط الإتصال مع الزبائن، بحيث يتم تكامل كل قنوات الإتصال المستخدمة (الإنترنت، الهاتف، الفاكس...وجها لوجه...) لهدف واحد هو خدمة المؤسسة عن طريق تسهيل عملية الإتصال بينها وبين زبائنها وجعلها مباشرة ومتاحة. ومن أجل الإعداد والتنفيذ والمحافظة على إدارة علاقة الزبون بالفعالية المرجوة منها يجب عدم اقتصار الإهتمام بها على المستوى الإدارة العليا فقط بل كل أقسام المؤسسة ومن أجل إنجاحها يجب أن تدرك المؤسسة أهمية تهيئة أفراد متخصصين ذوي خبرات، وتتوفر فيهم روح الفريق وحسن الإصغاء للزبون.⁽¹⁾ كما أن البيانات والمعلومات الدائمة والكاملة حول الزبون عنصر هام في تسيير العلاقة معه، والإتصال بالزبائن أمر ذا أهمية قصوى حيث يتم عبر وسائل وقنوات مختلفة.

حيث يتم تكامل كل قنوات الإتصال المستخدمة، بهدف واحد وهو خدمة المؤسسة عن طريق تسهيل عملية الإتصال بينها وبين عملائها وجعلها مباشرة أو متاحة في كل مكان وزمان، وتتمثل قنوات الإتصال المستخدمة فيما يلي: (الإنترنت ، الهاتف، البريد العادي، وجه لوجه، البريد الإلكتروني) لهدف واحد، هو خدمة المؤسسة عن طريق تسهيل عملية الإتصال بين عملائها وجعلها مباشرة أو متاحة في كل زمان ومكان. كما أن المعلومات الدائمة والكاملة حول العملاء عنصر هام في إدارة العلاقة مع العميل، والإتصال بالعملاء أمر ذا أهمية قصوى ويتم عبر وسائل إتصال مختلفة من الهاتف، البريد، الرسائل القصيرة، والفاكس...إلخ.

وبفضل التقدم التكنولوجي خاصة في وسائل الإعلام يجلس الكثيرون أمام شاشات الكمبيوتر من أجل الإتصال عبر الإنترنت، والقيام بعملية الإختيار والشراء ومعرفة مختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسات عن طريق موقعها الإلكتروني كما أن وبفضل الإعلام الآلي والبرمجيات المتطورة أصبح بإمكان المؤسسة تجميع وتحليل وتخزين الكم الهائل من المعلومات خاصة منها التي تعني العملاء وكل ما يتعلق بهم، وذلك في صورة الجودة في الخدمات وتحديد حاجات ورغبات الزبون والعمل على إشباعها والاستجابة لها في الوقت المحدد، وبفضل هذه التكنولوجيات سمحت بإقتناص المعلومات بقدرة هائلة عن رغبات الزبون ومختلف المشاكل التي يواجهها ذلك لمعالجة وتحليل بيانات العملاء. وتعتبر البيانات الخام يتم تحويلها إلى معلومات وبعدها تصبح على شكل معرفة لدى المؤسسة عن زبائنها، ومن أشكال الإتصالات الرامية لتحفيز الحوار والحصول على المزيد من المعلومات الدقيقة التي تساعد في تقسيم السوق إلى قطاعات، وبفضل البريد

(1) حمودي بيشة، مرجع سبق ذكره، ص 34_35. بتصرف

المباشر والحوار من خلال الأنترنت والهاتف أدى إلى تقليل التكاليف والإستجابة السريعة للعملاء وتحسين نوعية الخدمات، وقد ساعد التقدم التكنولوجي كثيرا على إقامة علاقة وطيدة بين المؤسسة والعملاء مما ساعدها على تعزيز موقعها التنافسي وزيادة حصتها السوقية.

ومما سبق يمكن القول أن تحسين تنافسية المؤسسة واكتسابها لميزة تنافسية مستدامة يكون من خلال معيار التفوق التنافسي، أي الإستجابة والجودة العالية والتكلفة المنخفضة والتكنولوجيا الذين لهم دور فعال و تأثير كبير في إدارة العلاقة مع الزبون.⁽¹⁾

المطلب 08: دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق ميزة التميز بالأداء بالاعتماد على معرفة الزبون

تسهم إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة التفرد بالأداء عن طريق إستفادة المؤسسة من علاقاتها بزبائنها في تحسين الإنتاج وجودته، وذلك من خلال إقتناص معرفتهم وأفكارهم والتي تؤدي إلى تطوير المنتجات وتميزها مقارنة بالمنافسين. فالبرغم من أن نشاط إدارة علاقة الزبون هو نشاط تسويقي في جوهره، إلا أنه أيضا جزء من إدارة معرفة المؤسسة المرتبطة بالزبون. وبالتالي فهو يمثل أحد مجالات إستخدام مفاهيم إدارة المعرفة في هذه العلاقات.

وضمن هذا الإطار، فإن الزبون يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر المعرفة، حيث أن هذا المصدر في العلاقات طويلة الأمد يمكن أن يكون الممثل الأكثر حيوية وواقعية للسوق والتغيرات الجارية فيه. فإلى جانب أن حاجاته تمثل الخصائص الأكثر أهمية لمنتجات وخدمات المؤسسة، فإن التغيرات في السوق يمكن رصدها وبشكل مبكر من خلال التغير في حاجات الزبون. لذلك تقوم العديد من المؤسسات بتطبيق وتطوير إدارة العلاقة مع الزبون من أجل محاولة التعرف على الزبائن وتطوير علاقاتها معهم، متأملة في ذلك زيادة رضا الزبائن وولائهم من خلال التبادل المستمر للبيانات والمعلومات لتعزيز سبل المعرفة بين الطرفين. وهذا التبادل في المعلومات يتمثل بإتجاهين، يتعلق الأول بالمعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يهتم بها ويريد شراءها، أما الثاني فيتمثل في المعرفة التي تمتلكها المؤسسة والتي يمكن إستخدامها لمساعدة الزبون في إتخاذ لقرار الشراء.

ويعتبر الإتجاه الأول الإتجاه الأهم الذي تركز عليه المؤسسة من أجل تحسين و تطوير خدماتها و منتجاتها من خلال إقامة العلاقات مع الزبائن، والإستفادة من أفكارهم لتتجاوب مع رغباتهم، مما يجعلها في موضع تنافسي إستراتيجي أفضل في السوق قياسا بغيرها من المنافسين، لذلك تتجه أغلب المؤسسات إلى ربط إنتاجها بالزبائن من خلال هذه العلاقات، وإدارة المعرفة التي يمتلكونها والتعلم منهم وفهم حاجاتهم، فالزبون الراضي وذو

(1). حمودي بيشة، مرجع سبق ذكره، ص 35. بتصرف

الولاء يشارك المؤسسة في تحقيق نجاح المنتجات الجديدة، وتقديم أفكار خاصة في المراحل المبكرة لإبتكار السلع والخدمات الجديدة، وذلك من خلال:

أ. الزيارات المفتوحة: تسهم الزيارات المفتوحة للمؤسسة والمدرجة في إطار توطيد العلاقات مع الزبائن، السماح لهم بالدخول والتحاور مع المصممين والموظفين فيها من أجل الإستفادة من معارفهم وأخذ رغباتهم وأرائهم في عملية تطوير المنتجات والخدمات.

ب. الإستثمارات الكتابية: وتعد الأسلوب الرسمي الأكثر إستعمالاً للإستماع إلى الزبائن، وتمكن قوتها من جمع التغذية المرتدة من عدد كبير من الزبائن في إستمارة يمكن معالجتها بسهولة، حيث تمكن المؤسسة من التعرف على رغبات الزبائن وعمليات التحسين اللازمة وإستقصاء معلومات إضافية في العمق، مما يجعل المؤسسات التي تطبق هذه الأفكار والمعلومات بدقة وتحقق إنتاج جيد بجودة عالية ويلقي إعجاب الزبون ورضاه من جهة، وتتفوق بأدائها المتميز من جهة أخرى.

ج. الإتصالات الهاتفية: تمكن الإتصالات الهاتفية من تعريف متطلبات الزبون وجمع التغذية المرتدة. حيث أن النتائج تبين للمؤسسة المكان الذي يجب أن تستثمر فيه، وهل هي بحاجة إلى منتجات جديدة، أم تقديم خدمة إضافية، أم مزيد من تدريب العاملين في المبيعات، مما يحقق للمؤسسة إنتاج جيد دون عيوب ويسمح لها بالتفوق على منافسيها.

د. جلسات الزبائن المشتركة للتخطيط: إن عقد جلسات مشتركة للتخطيط مع ممثلي الزبائن الأكثر علاقة مع المؤسسة يسمح لهم بتقديم أفكار لامعة بشأن ما يتوقعونه من المؤسسة ويعد أسلوب الجلسات المشتركة مع الزبائن أو ما يطلق عليه جلسات العصف الذهني أفضل الأساليب فعالية، والذي تتفرد به قلة من المؤسسات الكبرى، فهو أحد أقوى تقنيات الإستفادة من معرفة الزبون. حيث تقوم المؤسسة بعقد إجتماع بين الزبائن ومهندسي الخدمات من أجل تحديد المشاريع التي من شأنها أن تجلب قيمة إضافية للزبائن والتعريف بفرض التحسين المتعلقة بالمنتجات والخدمات. حيث يطلب من الزبائن إقتراح مجالات التحسين، ثم العمل على تطبيق تلك الأفكار. والمؤسسات الفعالة هي التي تستطيع إستغلال هذه الأفكار في تصميم وتطوير الإنتاج والخدمات حتى ترتقي إلى توقعات الزبائن وتعظم القيمة المضافة منها في إدراكاتهم⁽¹⁾.

(1) جمعة شرفي و مراد كواشي، دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر، جامعة أم البواقي، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، النجف الأشرف، المجلد 1، العدد 40، ص ص 642_643. بتصرف

1.3. دور الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية

إن الإدارة الأكثر تطلعا نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وفي محيط شديد المنافسة، تركز على كفاءاتها فتجعل الموظفين في المؤسسة يصلون إلى مستوى عال من الأداء، وهو الذي يؤدي إلى الميزة التنافسية المستدامة، فتصبح المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال الأداء الإستراتيجي لمواردها البشرية. ومن أجل تحقيق مرتبة هامة في السوق الذي تنشط فيه، نجد أن الدور الذي يلعبه الموظفين بالمؤسسة وبالأخص الخدماتية في تحقيق الميزة التنافسية والجودة ورضا الزبائن، قد أدى بالمؤسسات إلى تركيز الاهتمام بشكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المؤسسة والموظفين لديها، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم تسويقي حديث يهتم بالموظفين لدى المؤسسة يعرف بالتسويق الداخلي، حيث يرى كل من Keller و Ozment أن "التسويق الداخلي هو مجموعة من السلوكيات الإدارية الودية بين الموظفين، والتي تنتج عنها العديد من العواقب الداخلية والخارجية للمؤسسة"، ويرى Gronroos Christian أن التسويق الداخلي هو "أن تنظر المؤسسة إلى الموظفين لديها كسوق داخلي، وأن تعمل على التأثير عليهم بفعالية من خلال تحفيزهم على إدراك أهمية الزبائن، التوجه نحو السوق، وإملاك العقلية البيعية وذلك بإتباع أنشطة التسويق وتطبيقها في الداخل". أي أن هذا التعريف لا يعامل الموظفين كزبائن، بل يركز على ضرورة توجيههم نحو الزبائن من خلال التأثير عليهم بدلا من العمل على إرضائهم.⁽¹⁾

إذ يمكننا القول أن لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، تعتمد المؤسسة على موظفيها، حيث أنهم دائما على اتصال مباشر بالزبائن، وهم الأكثر معرفة ومهارة وهم الأكثر إنتاجية والأفضل أداء، لذلك تعتمد المؤسسة على التسويق الداخلي في إشباع إحتياجات ورغبات الموظفين لديها، وتحقيق أهدافها، كونه يمكن من تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لديهم إتجاه المؤسسة. فإن إعتبار الموظف كزبون وتحقيق رضائه عن طريق إستخدام تقنيات التسويق الخارجي في داخل المؤسسة يساعد على تقوية توجه الموظف نحو الزبون، فيقوم الموظف بتقديم الخدمات بشكل أحسن وجودة أعلى، مما يساهم في تحقيق رضا الزبون وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

وبناء على أدبيات التسويق الداخلي فإن هذا الأخير يتيح للمؤسسة بناء قوة عمل ذات ثقافة وتوجه نحو خدمة الزبون الخارجي، حيث أن تصميم الوظائف بالشكل الذي يستجيب لإحتياجات ورغبات الموظفين وبراغي في نفس الوقت قدرات وإمكانات شاغل الوظيفة، وتوضيح المهام والواجبات والإجراءات التي يجب أن يقوم بها الموظف من خلال تفعيل الإتصال الداخلي، فهي جهود تساعد الموظف على التحكم في طريقة التعامل

(1) لعمامرة تقيّة، مرجع سبق ذكره، ص 59. بتصرف

والإتصال مع الزبائن، وهذا من شأنه المساهمة في تحسين الجودة المقدمة للزبائن. وقد أشار الكثير من الباحثين إلى أن التسويق الداخلي الناجح هو أساس لنجاح التسويق الخارجي ورضا الزبائن، وهذا بدوره يؤدي إلى نجاح العلاقة مع الزبائن ويزيد فرصة الإحتفاظ بهم طويلا، لذلك يتوجب على المؤسسة بذل ما يزيد من جهودها للإهتمام بالموظفين وتفهم إحتياجاتهم ورغباتهم وتحقيق رضاهم.

فرضا الموظفين يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات وبالتالي كسب رضا الزبون والإحتفاظ به أطول مدة ممكنة وتحقيق أهداف المؤسسة، حيث أن الدراسات أثبتت أن الموظف السعيد يجعل من الزبائن سعداء.⁽¹⁾

(1). فرحات صفا، مرجع سبق ذكره، ص ص 157_158. بتصرف

خلاصة الفصل:

وعليه فإن تفوق المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، يستنتج عنه حتما تموقعا لعلامة المؤسسة لدى المستهلك في ذهنه و ذلك حسب المصدر الأساسي للميزة التنافسية سواء كانت ميزة داخلية " ميزة التكلفة الأقل " أو ميزة خارجية " ميزة التميز " أو عن طريق العمل من خلال أقسام سوق مريحة.

كما تعتبر الميزة التنافسية أهم المؤشرات على النجاح الاقتصادية في المواقع الاقتصادية التنافسية للمؤسسة، حيث تعد المقوم الأساسي الذي بواسطته تحقق المؤسسة أهدافها الأساسية المتمثلة في الربح والمردودية، والنمو، والمحافظة على الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين .

وتعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن من الإستراتيجيات التي تستطيع المؤسسة من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية، حيث أن هذه الإستراتيجية تمكن المؤسسات من الحصول على أفضل الزبائن، إرضائهم والإحتفاظ بهم وتحقيق ولائهم وبالتالي تحقيق الأرباح والحصة السوقية إعتامادا على التفوق التنافسي الذي ينبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والبشرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا، أو القدرة على تخفيض التكاليف، أو الكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير المستمر ...

وهذا ما سيتم إثباته في الجزء التطبيقي الذي يدرس العلاقة ما بين أساليب التفوق التنافسي ودورهم في بناء وتفعيل المؤسسة لإدارة علاقة مع الزبائن وهذه الأخيرة تعتبر كوسيلة من أجل كسب رضا وولاء الزبون ...

الفصل الثالث: دراسة ميدانية مدى مساهمة أساليب التفوق التنافسي في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس

تعتبر المؤسسات الإتصالية كغيرها من المؤسسات، في بيئة تتميز بالتغير وعدم التأكد، وهي بدورها في تطور مستمر، لذلك يجب أن يحتل التخطيط للتسويق المكان الأول في إدارة التسويق، إضافة إلى تنظيم النشاط التسويقي والرقابة عليه، ويجب على الإدارة تطوير نشاطها وهذا بإستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة.

إذ تطرقنا في الفصلين السابقين إلى مفاهيم إدارة العلاقة مع الزبون ومختلف العناصر المكونة لها والتفوق التنافسي وتأثير أساليبه على إدارة العلاقة مع الزبون، وقصد إظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تم التطرق إليها إخترت الباحثة مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس كدراسة حالة، والتي تعتبر من المؤسسات النشطة في السوق والسباقه إليه بإعتبارها المتعامل الوطني الأول بسوق الإتصالات الجزائرية، بغية التعرف على أساليب التفوق التنافسي التي تميز المؤسسة، من تم توضيح مدى مساهمتها في بناء وتفعيل المؤسسة لإدارة علاقة مع الزبون من أجل كسب رضا ولاء الزبائن.

لهذا سنحاول في هذا الفصل إسقاطها ميدانيا، من خلال عرض و تحليل أساليب التفوق التنافسي في المؤسسة التي تصنف على أنها خدمية وهو ما يعطي صفة التميز للخدمة المقدمة من قبل الموظفين والموجهة للعملاء، ففي الخدمة يكون هناك إلتقاء وإحتكاك مباشر بين الزبون وعارض الخدمة مما يساهم في زيادة التعامل مع الزبائن ومن تم المساهمة في بناء وتفعيل المؤسسة لإدارة العلاقة مع الزبون.

وسندعم هذه الدراسة بإجراء إستبيان موجه لزبائن مؤسسة موبيليس مع إجراء مقابلة مع بعض مديري وموظفي المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس والوكالات التابعة لها .

وعلى ضوء ذلك ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية وهي:

المبحث الأول: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس.(التعريف بالمؤسسة).

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة.

المبحث الثالث: دراسة البيانات ونتائج الدراسة.

المبحث الأول: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس.

فرض التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الجزائر إصلاحات واسعة في شتى مجالات الإتصال نظرا للتحديات التكنولوجية الحديثة الواقعة في هذا القطاع ونتيجة للتطور السريع بدأت الجزائر في السنوات الأخيرة بوضع جملة من التغييرات التي تفيدها مستقبلا.

فأثناء ظهور ما يسمى بمجمع اتصالات الجزائر، الذي يحتوي على كل من الهاتف الثابت وموبيليس ومختلف الفروع المتعلقة بالإنترنت: جواب، فوري، أيزي، أنيس وهذه الفروع تعتبر جزء من أجزاء المجمع بحيث نستطيع القول أن كل من الهاتف الثابت والمحمول كانت له إسهامة في النهوض بمجال الإتصال الذي يهدف إلى تقليص الفجوة الرقمية الحالية وهذا بتطوير المنشآت القاعدية وشبكات الخدمات المعلوماتية وكذا الشبكات المؤسساتية، بالإضافة إلى خلق فضاء إبداع وترقية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

إذ تعتبر الجزائر واحدة من بين الدول التي بدأت تدرك أهمية تحديث قطاع الاتصالات، لذا سعت إلى إحداث مؤسسات عمومية من بينها مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" والتي تعتبر من بين المؤسسات الإتصالية التي لها اسم في السوق الجزائرية.

المطلب 01: قطاع الاتصالات في الجزائر

قبل التطرق لدراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس سيتم تقديم لمحة عن تطور قطاع الاتصالات وسوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر.

1.1. تطور قطاع الاتصالات في الجزائر

إن أصول قطاع الاتصالات بالجزائر تمتد تاريخيا إلى ما قبل الإستقلال حيث كان قطاع البريد والمواصلات مسيرا وممسوكا بأيدي إدارة الإحتلال الفرنسي، لكن سارعت الحكومة الجزائرية لإسترداد هذا القطاع عبر المرسوم 01-62 المؤرخ ب 27 سبتمبر 1962 والذي مكن الإدارة الجزائرية من ضمه وإحتوائه . إلا أن هذه الأخيرة أبقت على معظم التشريعات والنصوص القانونية الموروثة عن الإدارة التي سبقتها إلى غاية سنة 1975، حين أصدر الأمر 75_89 ب 30 سبتمبر 1975 والمتضمن "قانون وزارة البريد والمواصلات" الذي حدد صلاحيات ومهام القطاع، فأعطى الوزارة حق الإحتكار لجميع الخدمات، ليتم تعديله لاحقا بواسطة المرسوم 83_65 ب 01 جانفي 1983 ثم تلتها عدة محاولات تعديل وإصلاحات هدفت لتحسينه بإعتباره قطاع عمومي. واستمر الأمر إلى غاية سنة 2000 وصدر القانون 03_2000 ب 05 أوت 2000 الذي يعتبر الإصلاح الأبرز في تاريخ الإصلاحات لما حمله من تغييرات جذرية، حيث أصبح نقطة مرجعية.⁽¹⁾

1.1.1. وضعية القطاع قبل 03_2000:

(1). ARPT, (2004): Rapport annuel , électronique édition , P14 / (WWW.ARPT.DZ).

لطالما أعتبر قطاع البريد و المواصلات من القطاعات الإستراتيجية في الجزائر، لذلك وبعد استقلالها مباشرة فإن الحكومة أولت له مكانة خاصة وسعت لبسط يدها عليه فقامت بإحتكاره ضمن أهدافها لتحقيق المنفعة العامة. وظل هذا القطاع مسيرًا وفق الأمر الرئاسي 75_89 إلى غاية 2000، حيث مارست وزارة البريد والتكنولوجيا المعلومات والاتصال وظائف متعامل البريد ومتعامل الاتصالات في ظل الإحتكام التام كما أنها تكفلت أيضا بتحديد السياسة القطاعية والإطار التشريعي المعمول به.⁽¹⁾ وفيما يلي عرض موجز عن الإنجازات التي تمت تلك الفترة:

الفترة 1970_1979: بها القطاع قفزة كمية بفضل المخططين الرباعيين 1970_1974 و 1974_1977 اللذين هدفا إلى رفع الكثافة الهاتفية وفك العزلة عن المناطق الريفية بمد الشبكات عبر التراب الوطني من جهة، ومن جهة أخرى مد كابلات دولية بين الجزائر ودول المغرب العربي وبعض الدول الأوروبية، فبلغ عدد المشتركين الهاتف ما يقارب 259 ألف مشترك.

الفترة 1980_1989: المخططين الخماسيين الأول والثاني؛ يمكن تلخيصها بالمؤشرات التالية: 999 ألف خط هاتفي نهاية 1989 بكثافة 3%، مع توسيع شبكة الهواتف العمومية 7000 .

الفترة 1990_1999: تميزت بمحاولة تطوير وتحديث القطاع حيث سجل سنة 1999، 1.6 مليون خط ثابت بكثافة 5.4% كما تميزت بإدماج خدمات الهاتف النقال 72 ألف خط بكثافة 0.3%.

ورغم هذه المجهودات والإنجازات إلا أن الجزائر بقيت ضمن الدول المتأخرة في مجال الاتصالات، حيث عانى القطاع من تأخر كبير مقارنة مع دول العالم والجوار، وهذه بمعدل الولوج بالنسبة للهاتف النقال ب 0.3 % الذي يعتبر ضعيفا جدا مقابل 40% إلى 50% في الدول الصناعية، كما أن الكثافة الهاتفية الإجمالية كانت أقل من 6% مقابل 40% في الدول الصناعية، هذا إضافة إلى نوعية الخدمة الرديئة وعدم تغطية كل تراب الوطني رغم أن الشبكة الموجودة وتجهيزاتها كانت قوية وذات تدفق عالي، إلا أنها لم تستغل جيدا ولم تفعل بالمستوى المطلوب.⁽²⁾

ويمكن إرجاع هذا إلى وضع مثل هذا القطاع الضخم و الفعال تحت وصاية جهة واحدة وهي الوزارة، إذ أسند لها كافة المهام بالرغم من إختلاف وتنوع الأنشطة المناطة بها تشريع، تنظيم، تنفيذ... إضافة لنوعية التكنولوجيا والخدمات الواجب توفيرها للبريد والمواصلات، كل هذا من جهة ومن جهة أخرى الضغط المستمر للسوق المحلي واحتياجاته بإرتفاع وتنوع طلبات الزبائن الملحة، الأمر الذي تراكم عبر السنوات فأدى إلى بروز وظهور

⁽¹⁾ ARPT (2004): Rapport annuel , électronique édition , P14 / (WWW.ARPT.DZ).

⁽²⁾ شلاحي محمد البشير، (2015): واقع و تحديات سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 152-154.

العديد من الثغرات والسلبيات انتهت بتدهور مستوى الخدمة العمومية وعجزها عن مواكبة ركب التطورات، وهنا كان من الضرورة القصوى تدخل السلطات المستعجل لتدراك الوضع.⁽¹⁾

2.1.1. القطاع بعد 2000_03 إصلاح قطاع الاتصالات

تجاوبا مع متطلبات الوضع السابق وفي إطار التعامل معها، سارعت الجزائر في القيام بإصلاحات بغية تدارك هذا التأخر المعتبر وتطوير القطاع مستفيدة من الدروس والتجارب الإقليمية والدولية، مع الأخذ بالإعتبار خصوصية السوق الجزائرية. حيث أطلق السيد رئيس الجمهورية منذ 1999 عدة إصلاحات جذرية على الصعيد الوطني وقرر تحرير وتطوير قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، وتجلّى الأمر خلال تصريحه يوم 2000/07/25 الذي دار حول سياسة قطاعية تحدد أولوية الأهداف المسطرة والمتبناة من طرف الحكومة، فهدفت هذه السياسة أساسا إلى:

- تطوير عرض الخدمات الهاتفية.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة و الزيادة في جملة هذه الخدمات.
- تطوير شبكة وطنية للاتصالات السلكية واللاسلكية الفعالة والموصولة بشبكات الإعلام.
- ترقية الاتصالات والتكنولوجيا الإعلام كقطاع اقتصادي هام في تقديم اقتصاد تنافسي مفتوح على العالم أين يمثل قطاع الخدمات جزءا هاما من الإنتاج القومي الإجمالي.
- نفاذ سكان المناطق الريفية والمجموعات الأخرى إلى خدمات الإتصال السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا الإعلام.

حيث قامت الجزائر بوضع جملة من التغييرات كانت كالتالي:

- قامت الجزائر بالإصلاح (2000_03) واستحوذ ال ولة على نشاطات البريد والاتصال، بحيث تم إقامة قاعدتين أساسيتين الأولى تهتم بالنشاطات البريدية والخدمات المالية والثانية تتبنى كل الاتصالات المختلفة.⁽²⁾

- حاولت الجزائر تشجيع الإستثمار الأجنبي في هذا المجال وكذا فتح السوق الجزائرية للمحمول على وجه الخصوص، بحيث أدت هذه التطورات الحاصلة إلى تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت إلى 4.5 مليون في سنة 2009. أي بنسبة تقدر ب12,37% من تطور السكان ليصل إلى 5.3 مليون في سنة 2010 بنسبة

(1). شلاي محمد البشير، مرجع سبق ذكره، ص 154.

(2). حكيم بن جروة، (2007): دور إستراتيجية التسويق في تحسين خدمات مؤسسات الاتصال، دراسة حالة مؤسسات اتصال الهاتف النقال الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، ص 66_67

14.55% ليصل إلى 6.4 مليون في سنة 2011 بنسبة 15.86% من إجمالي السكان، كما نستطيع القول أن نصف هاته الخطوط موجهة للمؤسسات العملاقة والإدارات منها العمومية ومنها الخاصة .

○ قامت الجزائر في هذا المجال بإستقطاب متعاملين صينيين مثل HAUWEI، ZTE متعاملين فرنسيين وكذلك أحضرت بما يسمى ايريكسون السويدي نظرا لضعف وتدهور التغطية في المناطق النائية وهذا من أجل الوصول إلى كامل أرجاء الجزائر .

○ استطاعت أوراسكم الإتصالات الحصول على الرخصة الثاني وهي إنشاء قاعدة شبكة الهاتف النقال (GSM) تحت اسم تجاري جازي في 11 جويلية 2001 بمبلغ يقدر ب 737 مليون دولار بعد حصولها على ترخيص وإقامة شبكة ثابتة 31 جويلية 2001 وهذا من أجل عرض خدمات الهاتف النقال أي بنسبة 70% وأقرت استقلاليتها كمتعامل في أوت 2003 بحيث وصل عدد متعاملين إلى 10 ملايين مشترك حاليا .

○ وفي ديسمبر 2003 إنظم المتعامل الكويتي لتطور النوعي للمتعاملين (الوطنية للاتصالات) مقابل 421 مليون دولار بحيث برهن هذا المتعامل الكويتي لإكتساب أكبر عدد من المنافسين في 24 أوت 2004 كان الدخول الرسمي بإطلاق نوعين جديدين من الخدمات وهي خدمة الأنترنت ونظام « MMS » للرسائل الصوتية والمصورة وتحديد مواقع « GPRS » . بالإضافة إلى الهاتف النقال بالفوترة بالثانية وتخفيض أسعار بطاقات التعبئة و المكالمات نحو الخارج .

○ أما عن المتعامل التاريخي لموبيليس فقد قرر التخفيض من التسعيرة بشكل هائل منذ بداية 2004 باعتماد الأنظمة الجديدة « MMS » ونظام « GPRS » .

فنظرا للتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والإتصال شهد سوق الجزائر منافسة حادة في هذا القطاع مما أدى مباشرة إلى العديد من الإصلاحات كما سبق الإشارة لها من خلال قانون 03_2000 ومن بين هذه المهام مايلي:

- إعداد مخطط وطني للترقيم ودراسات طلبات الأرقام ومنحها للمتعاملين .
 - الحصول من المتعاملين على كل المعلومات الضرورية للقيام بالمهام .
 - منح تراخيص الإستغلال واعتماد تجهيزات البريد والمواصلات وتحديد المقاييس الواجب توفرها فيها .
- السهر على وجود منافسة فعلية ومشروعة في سوقي البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية⁽¹⁾ .

3.1.1. سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT)

(1). حكيم بن جروة ،مرجع سبق ذكره ،ص 67

هي منشأة مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والسلطة المالية ، تم إنشاؤها في إطار تحرير سوق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بمقتضى الفصل الثالث (المادة 10 إلى 22) من القانون 2000_03 تتمثل مهامها في :

- السهر على إحترام إطار كيفية ضبط نشاطات البريد والمواصلات.
- السهر على وجود منافسة فعلية ومشروعة في سوقي البريد والمواصلات بإتخاذ كل التدابير الضرورية لترقية أو إستعادة المنافسة في هاتين السوقين.
- السهر على تطبيق دفاتر الشروط بالطريقة نفسها تماما على كل المتعاملين و ضمان التساوي بينهم مع إمكانيات إجراء أي مراقبة وفقا للقانون ودفاتر الشروط الخاصة بالمتعاملين.
- التحكيم في المنازعات التي تنشأ بين المتعاملين فيما بينهم أو مع المستخدمين.
- المشاركة في إعداد الموقف الجزائري في المفاوضات الدولية في مجالي البريد والاتصالات.
- منح ترخيصات الإستغلال وإعتماد التجهيزات لتحديد المواصفات والمقاييس الواجب توفيرها.
- تحديد القواعد القابلة لتطبيق من طرف متعاملي الشبكات العمومية للمواصلات لتحديد الخدمات المقدمة إلى المواطنين.
- التعاون في إطار مهامها مع السلطات أو الأجهزة الأخرى المحلية و الأجنبية .
- الانفراد بقيادة إجراءات المزايدة أو المناقصة الخاصة بمنح رخص إقامة واستغلال شبكات عمومية للمواصلات الخاضعة لنظام الرخصة.

وبغية تحقيق مهامها بكل استقلالية فإن سلطة الضبط تتمتع بأجهزة تتشكل من مجلس 7 أعضاء ومدير عام يعينهما وينصبهما رئيس الجمهورية على التوالي ؛ كما يعين أيضا رئيس المجلس . وعليه فإن المجلس يتمتع بكل السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء مهامه حيث تتخذ القرارات فيه برأي الأغلبية أما في حال تساوي الأصوات فإن رأي الرئيس هو المرجح ومن أجل ضمان استقلاليته فإن لها موارد مالية خاصة تتضمن أساسا أتعاب الخدمات؛ الأتاوى؛ نسبة مئوية من الربح المالي لكل رخصة ممنوحة ؛ مساهمات متعاملي المصلحة الشاملة للبريد والمواصلات . وعلاوة على ذلك تقيد عند الحاجة الإعتمادات الإضافية و الضرورية لتمكينها من أداء مهامها عند إعداد مشروع قانون المالية لكل سنة في الميزانية العامة للدولة. ⁽¹⁾

2.1. سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر

شهدت العشرية الأخيرة من القرن الماضي تطورا كبيرا وسريعا على مستوى وسائل وتكنولوجيا المعلومات والاتصال سواء فيما يتعلق بجودة خدمات، أو بتوسع استعمالها. يعتبر ظهور الهاتف النقال بمثابة ثورة

⁽¹⁾ . عن المواد 22_14 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، القانون 2000_03، ص 10_08.

تكنولوجية في مجال الإتصالات بين الأفراد، الأمر الذي جعل الدول والمؤسسات تسارع لدخول هذا المجال فكانت النتيجة منافسة شديدة أدت إلى تطور سريع ومدهش في سوق الهاتف النقال والتكنولوجيا وكانت الجزائر من بين هذه البلدان، إذ قامت بإصلاح وفتح سوق الإتصالات وإنشاء مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال لمسايرة التطورات العالمية، حيث عرف قطاع الهاتف النقال بالجزائر تطورا بارزا منذ صدور القانون 03_2000 وما لحقه من تشريعات إنتقلت به من الوضع الإحتكاري إلى الوضع التنافسي وجعلته من القطاعات الإستراتيجية الحيوية في الساحة الإقتصادية الوطنية والدولية. (1)

إذ ينشط في سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر ثلاث متعاملين هم : اتصالات الجزائر للهاتف المحمول "موبيليس"، أوبتيكوم لإتصالات الجزائر " جيزي " ، الوطنية لإتصالات الجزائر " أويردو "

حيث بلغ عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر ب 45,55 مليون في 2020 وبلغ عدد مشتركى الهاتف النقال (جي.أس.أم والجيلين الثالث والرابع) في الجزائر 45,55 مليون مشترك خلال نفس الفترة من السنة، أي ما يمثل ارتفاعا طفيفا يقدر ب 0,29 %، مقارنة بنفس الفترة من سنة 2019، حيث بلغ 45,42 مليون مشترك.

وجاء في التقرير ذاته أنه من أصل 45,55 مليون مشترك نشط، يوجد 38,77 مليون مشترك في شبكة الجيلين الثالث والرابع أي ما يمثل نسبة 85,11 % مقابل 6,78 مليون مشترك في الجي أس أم أي 14,89 %.

غير أن السلطة ذاتها تشير الى تسجيل انخفاض (20.33 %) في حظيرة مشتركى جي.أس.أم في ظرف سنة 6,78 مليون خلال الثلاثي الرابع من سنة 2020، مقابل 9.97 مليون مشترك خلال نفس الفترة من سنة 2019، إذ فسرت سلطة الضبط ذلك بهجرة متعاملي الجي أس أم نحو شبكات الجيلين الثالث والرابع.

وسجلت نسبة الولوج الى الانترنت ارتفاعا طفيفا (0,58 %) لتنتقل من 103 % خلال الثلاثي الرابع من 2019 الى نسبة 103,58 % خلال الثلاثي الرابع من 2020 حسبما جاء في التقرير (2).

وأرجعت ذات الهيئة ارتفاع نسبه الولوج إلى الأنترنت بالتطور الضئيل لسوق لهاتف النقال من جهة وارتفاع عدد سكان الجزائر إلى 43,98 مليون نسمة (إلى غاية 31 ديسمبر 2020) من جهة أخرى.

(1). سمير غانم، (2004)، الموسوعة العلمية الشاملة، المجلد 10، قسم الأبحاث التكنولوجية، نوبيليس، بيروت، لبنان، ص3

(2). بيانات تم جمعها استنادا على تقارير سلطة الضبط والمواصلات 2020،

<https://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20210312/208474.html> 12/02/2021

أما الحركة على مستوى شبكات الهاتف النقال، فقد ارتفعت بدورها إلى 41.216 مليون دقيقة، خلال الثلاثي الرابع من سنة 2020 مقابل 35.675 مليون دقيقة خلال نفس الفترة من عام 2019 أي بزيادة قدرها 15,53 % في ظرف سنة.

ومن بين 41.216 مليون دقيقة مسجلة خلال هذه الفترة، 86,37% أجريت على المستوى الداخلي للشبكة و 13,49% مكالمات وطنية خارجة و 0,08% مكالمات دولية خارجة إضافة إلى 0,06% من المكالمات الدولية الواردة، حسب الحصيلة المقدمة.

وبشأن الدخل الشهري المتوسط المحقق عبر كل مشترك، فقد انخفض ب 1,15% منتقلا من 524 دينار جزائري إلى 518 دج في ظرف سنة⁽¹⁾.

1.2.1. ماهية الهاتف النقال

يعرف الهاتف النقال بأنه: "جهاز إلكتروني للإتصالات اللاسلكية، قد يشار إليه بإسم الهاتف الخليوي . ويرتبط الهاتف النقال بشبكات إتصال لاسلكية من خلال موجات الراديو، أو بث الأقمار الصناعية". ويطلق على الهاتف النقال عدة تسميات : الهاتف النقال، الهاتف المحمول والهاتف الخليوي .

• ظهور ونشأة تكنولوجيا الهاتف النقال:

أدى تطور تكنولوجيا التلغراف والتكنولوجيا اللاسلكية إلى ظهور ما يسمى بالإتصال عن طريق الراديو الذي يشكل البدايات الأولى لما يعرف اليوم بالهاتف النقال، حيث تعتبر شركة DETROIT أول من قدم هذه الخدمة سنة 1920، وكانت حكرا على القوات العسكرية، المؤسسات الحكومية والمنظمات التجارية، حيث قدمت خدمات نموذجية تتمثل في الطوارئ، البريد المستعجل، التنسيق الإستراتيجي ... إلخ وبعد ذلك ظهر أول هاتف راديو عبارة عن جهاز مدمج في السيارة ذو حجم كبير نوعا ما ، إلا أن خدماته كانت سيئة إضافة إلى إمكاناته ونطاق التغطية محدودان، حيث إعتد على نصب برج مركزي في كل مدينة ليؤمن قرابة 25 قناة راديو، مما يتطلب قدرة إرسال كبيرة قادرة على الوصول إلى مسافة تصل إلى 70 كلم كانت هذه الخدمة حكرا على عدد محدود فقط من الناس ولم يكن هناك تجسيد فعلي لخدمات الهاتف النقال نظرا لإرتفاع تكاليف البنية التحتية ومحدودية التكنولوجيا التي لم تملك شعبية في بدايتها. وبقي الأمر محدودا إلى غاية سنة 1945، حين أطلقت شركة AT&T الأمريكية نظام إتصالات لاسلكي أطلق عليه تعبير Phone me by air حيث بدأت أولى

⁽¹⁾. بيانات تم جمعها استنادا على تقارير سلطة الضبط و المواصلات 2020 ،

<https://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20210312/208474.html> 12/03/2021

خدمات الهاتف الراديو فعليا بولايات المتحدة الأمريكية بعدها بسنة أي سنة 1946 في سان لويس من خلال نظام MTS المطور من طرف AT&T.⁽¹⁾

وفي سنة 1947 اقترح D.H Ring ورفقائه في مؤسسة BELL المفهوم الخلوي ليقوم بعد ذلك D.Martin Cooper من شركة Motorola سنة 1973 باختراع نموذج أولي للهاتف النقال Talkie – Walkie أي المتحدث ماشيا، ويندرج تقنياً ضمن هواتف الخلوي من الجيل صفر، طوره فيما بعد مهندسو الشركة الذين يرجع لهم الفضل في نصب أول محطة قاعدية في نيويورك، فكان الجهاز النقال الأول يحمل إسم Motorola Dyna-tac X8000 ظهر سنة 1982. إلا أنه بقي تحت المراقبة قيد التجارب والتطوير ليظهر رسميا ويتم طرحه في الأسواق سنة 1983، وهو عبارة عن جهاز مستطيل الشكل مزود بهوائي يشبه قطعة الطوب من حيث الشكل والمقاس والحجم (0.9) كلغ، يعمل بالنظام التماثلي ويستهلك طاقة كبيرة إذ يحتاج للشحن باستمرار حيث كانت بطاريته قصيرة الحياة ويمثل هذا الهاتف بداية الجيل الأول للهواتف النقال⁽²⁾.

غير أن الإنتشار الحقيقي للهواتف النقال كان إبتداء من أواخر تسعينات القرن الماضي، فنجاح الشركات المصنعة في تقليص حجم الهواتف، تبسيط سبل استخدامها و كذا تراجع تكاليف الإتصال عبرها، أدى إلى إنتشار كبير وسريع لهذه الأجهزة، حيث سجل الإتحاد الدولي للإتصالات في تغطية شاملة ل 228 دولة عبر العالم ؛ 738 مليون مشترك الهاتف النقال بنسبة توغل 15% سنة 2000 ليقفز هذا الرقم إلى 6.663 مليار مشترك بنسبة توغل 93.1% سنة 2013 م، وتشير الإحصائيات الأولية والأرقام التقديرية لحصيلة سنة 2014 إلى إرتفاع الرقم إلى 6.915 مليار بنسبة توغل 95.5% .

فكان لهذا الطلب المتنامي على الهواتف النقال والتطور التكنولوجي المذهل في الإلكترونيات منتهى الأثر في جذب العديد من الإستثمارات نحو هذه الصناعة ، ما أضفى عليها منافسة شديدة بين الصناع آلت إلى سباق حثيث نحو التطوير المستمر والإبداع بالمجال، الأمر الذي أدى إلى بروز عدة علامات أشهرها Sony , LG , I-Phon , Nokia , Samsung , Motorola , Ericsson ... إلخ كان لها الفضل في تطوير وطرح عدة أجيال متتالية و متطورة من الهواتف النقال متعددة الخدمات⁽³⁾ .

2.2.1. دوافع استخدام الهاتف النقال

(1). صادق عباس مصطفى، (2008): الإعلام الجديد المفاهيم والوسائل والتطبيقات، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر و التوزيع، ص 28

(2). Pei Zheng, Lionel Ni,(2006):Smart Phone And Next Generation Mobile Computing,San Francisco, Elsevier, p 24 .

(3). التقرير السنوي 2015 للإتحاد الدولي للإتصالات،

يعتبر الهاتف النقال اليوم وسيلة الإتصال الأولى داخل مجتمع دون منازع ، إذ منح جسرا مباشرا للتفاعل مع الأفراد و الجماعات في أي وقت وزمان ، وهذا بأقل جهد مبذول و دون الحاجة للتنقل، إلا دوافع العملية وراء اقتنائه من طرف المستخدمين تتعدد وتتنوع ، كما أنها تختلف من فرد لآخر، وفيما يلي إيجاز لأبرزها وأهمها:

- أغراض التنقل و كثرة السفر: يعتبر أحد العوامل والدوافع المهمة لإقتناء واستخدام نقال، حيث يضطر الكثير من الأفراد الذين يلزمهم أسلوب ونمط حياتهم الشخصية أو المهنية على التنقل وكثرة السفر مع التردد على أماكن مختلفة، إلى حتمية إقتناء هاتف نقال وزيادة استعماله في تلك الظروف وهذا لما يوفره من مرونة في الإتصال من أي مكان عكس الوسائط الأخرى . ونضرب مثالا على ذلك العاملين في مجال الوكالات السياحية، العاملين بقطاع البريد، العاملين بالنقل البري؛ الطلبة والباحثين الذين يحتم عليهم الوضع التنقل الدوري بين محل إقامتهم و أماكن الدراسة أو البحث.

- أغراض أسرية والصدقة : منح الهاتف النقال تسهيلات في هذا المجال، حيث أصبح من الممكن أن يقوم الفرد الغائب عن أفراد أسرته، عائلته وأصدقائه بالإتصال بهم ومتابعة أخبارهم وأحوالهم مهما كانت المسافات التي تفصل بينهم، كما قصر المسافات بين الأهل والأقارب وسهل التواصل مع أكبر عدد ممكن منهم والتفاعل معهم إجتماعيا في جميع المناسبات والأحداث الأسرية. إضافة إلى هذا فإنه منح القدرة على تحديد المواعيد أو البرمجة للقاءات والزيارات بصورة فعالة.

- عدم توفر خط هاتفي أرضي: لا تظهر أهمية هذا الدافع في المناطق الحضرية و المدن بسبب قرب المسافات نسبيا وتقدم الوسائل التكنولوجية ووفرته مع سهولة الربط بالشبكات في أي وقت ومكان غير أنه يعتبر دافعا رئيسيا ومهم بالنسبة لسكان المناطق النائية والمعزولة، سواء كان بسبب صعوبة التضاريس أو بسبب عدم الجدوى الاقتصادية لمشاريع الربط بالشبكات الأرضية نظرا لقلّة عدد السكان أو تشتتهم عبر مناطق واسعة، إضافة إلى طبيعة حياة سكان هذه المناطق التي تتسم بالحركة والتنقلات لقضاء حوائجهم وتسيير أمورهم (القرى والتجمعات النائية أو الجبلية).⁽¹⁾

- أغراض مهنية: إن لطبيعة العمل من حيث حساسيته للزمن والمكان دورا مهما في تفسير المكانة المهمة التي يحتلها الهاتف النقال عند مستخدميه لهذا الغرض، وهذا نسبة إلى الخدمات والتسهيلات التي يقدمها لهم ؛ فعند النظر لأصحاب المهن الحرة نجد أن الهاتف النقال ساهم في إزدهار أعمالهم وتطورها عن طريق تنظيم طلبات الزبائن وبرمجة نشاطاتهم اليومية عن طريق الحجوزات إضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات مع الزملاء ومثال هذا سائقي سيارات الأجرة، كما أن الهاتف النقال يلعب دورا مهما عند فئة أخرى تتمثل في التجار

(1). معبد أحمد مصطفى محمد ،(2010):الآثار الاقتصادية المترتبة على استخدام الهاتف النقال ،جامعة بنها،مصر، ص ص

حيث أن نشاطاتهم أصبحت مرتبطة به بدرجة كبيرة بسبب أهمية التنسيق و ضبط المواعيد في أعمالهم سواء تعلق الأمر بطلبات الزبائن أو تموينات الموردين وحركة الإستلام والتسليم، ضف إلى هذا المجال رجال الأعمال من حيث مواعيدهم والتزاماتهم مع إهتماماتهم وحاجاتهم إلى متابعة أحوال السوق بصفة دقيقة ودورية لضبط أعمالهم وإستغلال وتحسين الفرص الإستثمارية ، دون أن ننسى دوره المهم في فك العزلة عن العمال المقيمين بقواعد حياة الخاصة بمشاريع تقع في مناطق نائية ومعزولة ، كما أنه يوفر التواصل الفعال بين فروع الشركات وأقسامها فيضمن التنسيق بين الموظفين والعمال بإختلاف رتبهم وتباين مواقعهم الميدانية أو المكتبية.

- التقليد،التباهي والإهداء: قد يغفل الكثيرون دافع التقليد ينسبونه لصغار السن ممن هم دون سن البلوغ لتأثرهم بالبالغين من أفراد أسرهم ومحاولة تقليدهم في جميع تصرفاتهم، وفعلًا فهذا التحليل صحيح، إلا أن التقليد أيضا سبب مباشر وراء إقتناء الكثيرين من البالغين لأجهزة الهاتف النقال من باب التقليد ومجارات محيطهم من زملاء وأصدقاء من جهة، ومن جهة أخرى فإنه يحمل في طياته تعزيزا لشعور الرضا على النفس وسندا لمرتبته وقيمه في محيطه، كما أنه وسيلة لإشباع حاجة الإنتماء فلا يشعر أنه غريب في مجتمعه الصغير وأنه متأخر ومتخلف عنه حضريا إذ أن الجميع يحملون هاتفا نقال، ويذهب البعض أبعد من ذلك حيث يتخذونه كوسيلة وأداة للتباهي والتفاخر عبر التسابق لإقتناء أحدث الأجهزة في محاولة للتميز وإظهار المستوى الإجتماعي المترف والمتقدم، ويظهر هذا جليا عند الطبقة المترفة وبعض أفراد الطبقة المتوسطة في محاولة مجارات للطبقات الأعلى، وأخيرا فإن إمتلاك البعض له يرجع بالدرجة الأولى إلى كونه هدية فقط لا غير من طرف شخص مقرب من العائلة أو الأصدقاء فلا يستطيع رفضها.

وننوه إلى أن لمتاعلي الهاتف النقال دورا مهم لتحفيز تلك الدوافع عبر خلق عوامل وظروف مناسبة تشجع الأفراد على إمتلاك خطوط هواتف نقالة منها : تعدد نظم التشغيل كالدفع المسبق والبعدي العروض المتنوعة والمزايا والمغريات ، رفع كفاءة الشبكات ومستويات الرضا⁽¹⁾.

3.2.1. آثار إستخدام الهاتف النقال:

ويقصد بها ما يحدثه إقتناء وإستخدام أجهزة الهواتف النقالة من خصائص وعادات مكتسبة تعكس تغيرات في سلوك الفرد في محيطه من النواحي (الإجتماعية، الإقتصادية، النفسية، الصحية)؛ فتميز بين آثار إيجابية وأخرى سلبية.

● الإيجابيات:

بغض النظر عن نوع الاتصال أو الغرض منه فإن الهاتف النقال يساعد على:

(1). معبد أحمد مصطفى محمد مرجع سبق ذكره، ص 11_19.

- تحطيم حواجز المكان والزمان والسماح للفرد بالإتصال بالآخرين بشكل سريع وفوري، وبالتالي زيادة فرص التفاعل و التواصل مع الغير.
 - طبيعته المتحركة ومصاحبه للفرد في كل مكان جعل منه مدخلا لإبقاء حبل التواصل معه حتى خارج حدود محيطه المعتاد(محل إقامته أو عمله) .
 - يسمح بمتابعة والإشراف دون الحاجة إلى تنقل المشرفون على طواقمهم، الآباء على الأبناء بممارسة الضبط الاجتماعي... إلخ .
 - أتاح العديد من الأشكال التي يمكن أن يستغلها الفرد للتواصل مع غيره بحسب الظروف فالمكالمات الصوتية تمكننا من مخاطبة الآخرين بشكل مباشر؛ دون الحاجة إلى المواجهة وجها لوجه التي قد تسبب التوتر أو الإرتباك في بعض الحالات.
 - كما أن خدمة الرسائل القصيرة وفرت مساحة للتعبير والتواصل بنوع من الراحة التي يفقدها الفرد في حالة الحديث المباشر الوسيلة حيث أثبتت الرسائل القصيرة أنها الأكثر ملائمة لإرسال التهاني، وحتى تبليغ الأبناء السيئة.
 - تطبيقات النقل المتعددة أدت إلى خلق إهتمامات جديدة لدى مستخدميه تتعلق بالنقاط الصور ومقاطع الفيديو وتحميل الموسيقى وتسجيلها ومشاركة كل ذلك مع الأصدقاء والمقربين مما خلق نوع من الإتصال يقوم أساسا على تبادل هذا النوع من المعلومات وبالتالي خلق إهتمامات مشتركة ما بين الأصدقاء من ناحية ونوع من المشاركة بين الأشخاص من ناحية أخرى ذلك أن هذا النوع من المواد ينتشر بين مجموعات واسعة من الأشخاص دون أن تربط بينهم أي علاقة فعلية وإنما تقتصر علاقاتهم على تشارك نفس المعلومات فقط.
 - بالإضافة إلى أن هذه التطبيقات سمحت للفرد بالتعبير عن نفسه وخلق عالم خاص به لا يحمل إلا ما يرغب فيه سواء تعلق ذلك بتهيئة الهاتف أو نوع الموسيقى المحملة أو الصور الملتقطة والتي تحفظ ذكريات الفرد وتؤرخ لبعض فترات حياته... إلخ⁽¹⁾ .
 - لقد تعدى الهاتف النقل بتطبيقاته وظيفته الأساسية من مجرد جهاز يستخدم للإتصال والتواصل مع الغير إلى جهاز يعيش فيه كل فرد حياته الخاصة، فأصبح مكتبا متنقلا تتجز من خلاله الأعمال وتتابع، وسجل يحفظ أسرار الفرد، ووسيلة لحفظ المعلومات وتسجيل المواعيد والتذكير بها ، وآلة حاسبة ومنبه... إلخ.
- السلبيات:**

(1). معبد أحمد مصطفى محمد مرجع سبق ذكره، ص ص 19_20.

بالرغم مما أتاحه من فرص للتواصل وتقريب المسافات إلا أن إستخدامه المتنامي وإنتشاره الواسع حمل معه انعكاسات سلبية، بعضها متأتي من طبيعة التكنولوجيا في حد ذاتها والبعض الآخر سببه سوء الإستعمال من قبل الفرد . فيما يلي بعض التحفظات عليه:

- وإن سهل الإتصال بالآخرين؛ إلا أنه في نفس الوقت أدى إلى إضعاف العلاقات الإجتماعية وأفرغها من محتواها ، إذ ألغى مفاهيم الإشتياق وحرارة اللقاء وما إلى ذلك من السلوكيات التي تعكس البعد الإنساني.
 - أدى إلى تكريس الوحدة والعزلة الإجتماعية وزاد من درجة الإغتراب الإجتماعي، فالإنغماس بتكنولوجيات الهاتف النقال يجعل الفرد ينسلخ عن الجماعة المحيطة به ويدخل عالما منعزلا .وبالتالي انقطاع التواصل الإجتماعي وضعف العلاقات مع الآخرين، حيث أصبح البعض يفضل الإستغراق في الإستماع للموسيقى أو الألعاب وتطبيقات النقال على التواصل مع المحيطين به.
 - أدى إلى إختصار حجم الصداقات والعلاقات في عدد محدد من الأفراد الذين يتم التواصل معهم هاتفيا بشكل مستمر، كما قلّص حجم الإتصال المباشر وجها لوجه المصحوب بالانفعالات والتجاوب، وعزز الإتصال الوسيط الإلكتروني الجاف .
 - أدى إلى تغيير منظومة القيم الإجتماعية، وكسر الحواجز الأخلاقية التي كانت قائمة وساهم في تفشي سلوكيات سيئة داخل المجتمع كالغش في الإمتحانات وانتهاك خصوصيات الأفراد ،بل أصبح يستغل حتى في التخطيط والتنسيق إلى تنفيذ الجرائم.
 - يعتبر النقال للأسف الشديد بالنسبة للفرد العربي مجرد وسيلة ترفيه وتسلية أو إزعاج أحيانا كثرة الإنفاق على النقال أحيانا دون وعي يؤدي إلى استنزاف الدخل الفردي والأسري.
 - بالإضافة إلى ما سبق ذكره تشير العديد من الدراسات إلى أن إستخدام الهاتف النقال ينطوي على العديد من المخاطر الصحية المتمثلة في الصداخ وطنين الأذن، أمراض القلب، إرتفاع ضغط الدم والأورام السرطانية، وذلك نتيجة للإشعاعات المنبعثة من الهاتف النقال ومن محطات التقوية.⁽¹⁾
- المطلب 02: التعريف بمؤسسة موبيليس(نشأة المؤسسة)**

مؤسسة موبيليس هي عبارة عن مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم EPA/SPA رأس مالها يقدر ب 100,000,000 دج مقسمة على 1000 سهم كل سهم بقيمة 100,000 دج، وقد اتخذ قرار تأسيسها في 23 أوت 2003، بعد انعقاد الجمعية العامة الاستثنائية بتاريخ 2003/01/18 وكذا المرسوم التنفيذي رقم

⁽¹⁾. معبد أحمد مصطفى محمد مرجع سبق ذكره، ص ص 19_20

18_02 بتاريخ 2002/05/26 الذي أعطى الموافقة على منح رخصة استغلال الشبكة العامة للاتصالات GSM غير أنها لم تعتمد في أرض الواقع إلا في جانفي 2004.

إن شركة البريد والمواصلات هي الشركة الأم لكل تعاملات الإتصال والبريد في الجزائر ومع تطور التكنولوجيات واتساع رقعة الإتصال والبريد ارتأت هذه الأخيرة إلى إصدار أمر تقسيم الشركة إلى فرعين وهما:

○ **إتصالات الجزائر:** وهي المسؤولة عن عمليات الإتصال في الجزائر سواء كان الإتصال من الثابت أو النقال.

○ **بريد الجزائر:** وهي المسؤولة عن كل عمليات البريد في الجزائر وإن ظهور الهاتف النقال في الجزائر يعتبر قديم نوعا ما حيث كان أول ظهور للهاتف النقال في الجزائر في سنة 1997، كان يعتمد على شبكة محلية للبث والإرسال دون استعمال بطاقة السيم، أي بواسطة رمز يدخل في الجهاز ليصبح في عملية إرسال واستقبال الموجات والذي يحمل رقم كان يشبه رقم الهاتف الثابت، وهي التي عرفت باسم (NMT) Nordic Mobil Telephone

فهي فرع من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر، وهي مستقلة في قراراتها الإستراتيجية، المالية والتسويقية، إذ تعتبر المسؤول الأول والأخير في مجال الإتصالات في الجزائر التي تعرض على زبائنها مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المقدمة وبجودة عالية، وتحتل موبيليس مكانة مرموقة في مجال الإتصالات في الجزائر باعتباره المتعامل الأول في مجال الإتصال. ويمكن القول أن هذا الفرع يواجه أكبر التحديات مقارنة بالفرع الأخرى، وهذا لشدة المنافسة في سوق الهاتف النقال، كما أن تجربة موبيليس تعد مفيدة جدا لباقي الفروع الأخرى إذا أرادت تأهيل مستواها التنافسي، وإعادة صياغة استراتيجياتها تحسبا لمزيد من الإنفتاح.⁽¹⁾

إذ تطورت الشبكة وأصبحت بواسطة تكنولوجيا الأقمار الصناعية، وإتصالات اللاسلكية في شبكة العالمية للهاتف النقال General System Mobile (GSM) التي استعملت بطاقة السيم تحمل رقم خاص بها الذي أعطي له تفرقة عن الهاتف الثابت وعرفت بإسم (AMN) Algérienne Mobile Network.

ثم بعدها ظهر تقسيم الشركة إلى فرعين صغيرين كل فرع يهتم بمجال تخصصه، وظهرت شركة اتصالات الجزائر، التي تحتوي على فرعين هما:

○ **إتصالات الجزائر للهاتف الثابت (Fixe) Algérie Télécom**

○ **إتصالات الجزائر موبيليس للهاتف النقال: Mobilis (Mobile Algérie Télécom GSM)**

⁽¹⁾ عادل بو عافية، (2017): هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 173.

ولهذا الغرض أدركت المؤسسة التأخر التي كانت فيه وأرادت تعقب الزمن بواسطة الشراكة التي قامت بها مع أكبر المؤسسات في عالم الإتصال وقامت بتبني التكنولوجيات الحديثة، ونذكر أهم هذه المؤسسات مثل: مؤسسة إريكسون السويدية ERICSSON

كما أن مؤسسة اتصالات الجزائر طرحت قرضا سنديا بقيمة 6.5 مليار دينار على شكل سندات بنكية موجهة للمؤسسات، دخلت بها بورصة القيم كأول متعامل جزائري في الإتصالات يدخل البورصة، وستواجه عملية التوسع خاصة فرع موبيليس لأنه في مرحلة النمو وأمام منافسين عالميين، وقد تطورت شركة موبيليس تطورا ملحوظا منذ التقسيم الأخير في المؤسسة الأم حيث أصبحت تعرف جيدا معنى التقدم التكنولوجي والمنافسة. وتملك مؤسسة موبيليس عدد من الموزعين المعتمدين لتوزيع منتجاتها في كافة أرجاء الوطن حيث أن كل موزع يعين منطقة نشاطه التي يوزع فيها، ويتمثل هؤلاء الموزعين في⁽¹⁾:

Algérie Poste ○

Assilou.com ○

GTS Phone ○

Anep Messageries ○

Touts les actels ○

كما أن للمؤسسة جملة من الإلتزامات نوردتها فيما يلي:⁽²⁾

○ وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية؛

○ ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة؛

○ إقتراح عروض بسيطة واضحة وشفافة دون مفاجآت؛

○ التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والتكنولوجيات المستعملة؛

○ الإصغاء المستمر للمشتركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى؛

○ الإبداع المستمر؛

○ الإعتماد على التكنولوجيات؛

○ الوفاء بكل الوعود.

أما فيما يخص الرمز فقد أُقتبس من رمز مؤسسة اتصالات الجزائر مع إضفاء بعض التعديلات التي تتلاءم والأهداف الاتصالية التسويقية للمؤسسة " موبيليس"، فهدف الاقتباس اتصالي بالدرجة الأولى يتمثل في توجيه نظرة وفكرة المستهلك إلى المؤسسة الأم " اتصالات الجزائر".

⁽¹⁾. عادل بو عافية، مرجع سبق ذكره، ص 174.

⁽²⁾ [http:// www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz) , موقع خاص بشركة موبيليس , 2020/07/25; 05 :10.

تعتمد مؤسسة موبيليس في عملية توزيعها على أزيد من 52500 نقطة بيع معتمدة عبر التراب الوطني ووكالة تجارية، تنشط موبيليس في سوق الهاتف النقال في الجزائر إلى جانب أوراسكوم لاتصالات الجزائر "جازي" والوطنية للاتصالات "نجمة سابقا و اوريدو حاليا".

كما أن مؤسسة موبيليس هي مؤسسة منظمة حسب القوانين العالمية المقدمة دوليا في مجال الإدارة وطموحاتها كبيرة وغير محدودة ومستمرة مثل: تعويض حصتها في السوق وتطوير الخبرات والمساهمة في معدل النمو الإقتصادي الوطني وطبعا تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

إذ تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسر على توفير شبكة ذات جودة عالية و خدمة للمشاركين جد ناجعة، بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة. موبيليس أرادت التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها "الجديد أينما كنتم" بعد ما كان "والكل يتكلم".

الشكل رقم(36): شعار مؤسسة موبيليس



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق المؤسسة

هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى إحترام التنوع الثقافي، لالتزامها بتعامل دورها الجماعي مساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع. كما تعرف موبيليس على أنها تغطية وطنية للسكان، فهي أكثر من 120 وكالة تجارية وأكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة وأكثر من 5000 محطة تغطية BTS كما أنها أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية⁽¹⁾.

ومن مميزات خدمة مؤسسة موبيليس مايلي :

○ أسعار موبيليس تتغير من بلد لآخر، ومع ذلك فإن هذه الأسعار في انخفاض مقارنة مع المحولين الآخرين.

○ MMS +UMTS+GPRS متوفرة عند الشركة.

○ موبيليس أطول مدة سماح مقدرة ب 120 يوما عكس المحولين الآخرين.

○ التسعيرة بالتانية بعد 30 ثانية.

(1). 10: 05; 2020/07/25, موقع خاص بشركة موبيليس , <http://www.mobilis.dz>.

- الشبكة تغطي 48 ولاية .
- الشبكة تغطي 71.16 % .
- خدمة ROAMING .
- بطاقة تعبئة 200 دج.
- خدمة كلمني * 606 #.

1.2. التطور التاريخي لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس

إن إتصالات الجزائر هي مؤسسة ذات أسهم برؤوس أموال عمومية، تتعامل في سوق من 5 أوت 2000 الشبكات وخدمات الإتصال، أنشأت في أفريل 2002 بموجب القانون 03_2003 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات.

وفي سنة 2004 بلغ رأس مال المؤسسة 100 مليون دج موزعة على 20000 سهم تبلغ قيمة كل واحد منها 5000 دج دخلت إتصالات الجزائر السوق فعلا ابتداء من 1 جانفي 2003 .

حيث عمد القانون رقم 03_2000 إلى فتح قطاع البريد و المواصلات السلكية واللاسلكية وما ترتب مباشرة على هذا الإجراء، مع أهم محطات تطور مؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية موضح في الجدول التالي أهم محطات تطور مؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية.⁽¹⁾

الجدول رقم(10): أهم محطات تطور مؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية.

السنوات	أهم ما جاء فيها
سنة 2000	_ استقادت شركة إتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والنقال GSM ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءا من الفاتح جانفي 2003 حيث أوكلت مهمة توفير خدمة الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر باستعمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال. _ تحويل وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام و الإتصال، والتي أوكلت لها مهمة الضبط ووضع إستراتيجية قطاعية لتطوير تكنولوجيات الإعلام والإتصال. _ إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات وهي مكلفة بتنظيم السوق والسهر على إحترام قواعد المنافسة. _ تأسيس مؤسستين مستقلتين هما :بريد الجزائر وإتصالات الجزائر . _ إستفادة مؤسسة اتصالات لجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والنقال.
سنة 2003	_ دخول رخصة مؤسسة " اتصالات لجزائر "حيز التطبيق. _ تمت عملية تفريغ شركة اتصالات الجزائر "ATM" موبيليس للهاتف النقال في شكل شركة ذات أسهم.
سنة 2004	_ موبيليس تدشن مركز خدمة المشتركين للرد على الشكاوى والاستفسارات. _ موبيليس تقترح خدمة الدفع المسبق موبيليس البطاقة.

⁽¹⁾ . La source : mobilis le journal n°1 , juin 2006, p 14

سنة 2005	_ موبيليس تدشن أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UHTS بالشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية للتكنولوجيا. _ موبيليس تحرز على مليون مشترك.
سنة 2006	_ موبيليس تقترح خدمتي الأنترنت عبر الهاتف GPRS/MMS تحت اسم MOBI+. _ موبيليس تطرح الخدمة الجديدة للدفع المسبق (Mobilight) _ موبيليس تدشن أول وكالة تجارية لها. _ المؤسسة تقفز من مليون مشترك إلى أربعة ملايين مشترك.
سنة 2007	_ موبيليس تقترح خدمة الدفع المسبق "قسطو". _ موبيليس تدخل العام الجديد بخمسة ملايين مشترك. _ استطاعت شركة موبيليس في الأشهر الأولى من سنة 2006 أن تغطي أكثر من 80 % من التراب الوطني.
سنة 2008	_ تعلن سلطة الضبط أن موبيليس أحسن شبكة بمعدل تغطية 96.70%. _ افتتاح الوكالة 31 في الجزائر.
سنة 2009	_ موبيليس تحتل المرتبة الثانية في سوق الهاتف النقال دائما، وتعتبر المنافس الأول لمؤسسة "جازي" متصدر السوق. _ تعريف كل شرائح موبيليس وتسجيل تقريبا سبعة ملايين ونصف المليون مشترك. _ موبيليس تطلق موبيكنت؛ _ موبيليس تمر إلى الترقية الجديد ب 10 أرقام والذي أقرته سلطة الضبط.
سنة 2010	_ بلغ رقم أعمالها حوالي 47 مليار دينار. _ إطلاق موقع موبيليس باللغة العربية www.mobilis. Dz
سنة 2011	_ موبيليس تخفض أسعار المكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق والدفع المؤجل. _ بلغ عدد المشتركين 11 مليون مشترك؛ _ إطلاق خدمة رصيدي للاطلاع على كشف الحساب الجاري عن طريق SMS . _ إطلاق العرض الجديد "مويكور بوريت" للمؤسسات.
سنة 2013	_ بلغ عدد المشتركين 15 مليون مشترك
سنة 2014	_ رسميا سلطة الضبط تصادق على مطابقة خدمة الجيل الثالث ++ لموبيليس. _ أعلنت موبيليس عن بداية تسويق خدماتها للجيل الثالث عبر 09 ولايات. _ خدمة الجيل الثالث متوفرة في 19 ولاية.

Source : mobilis le journal n°1 , juin 2006, p 14

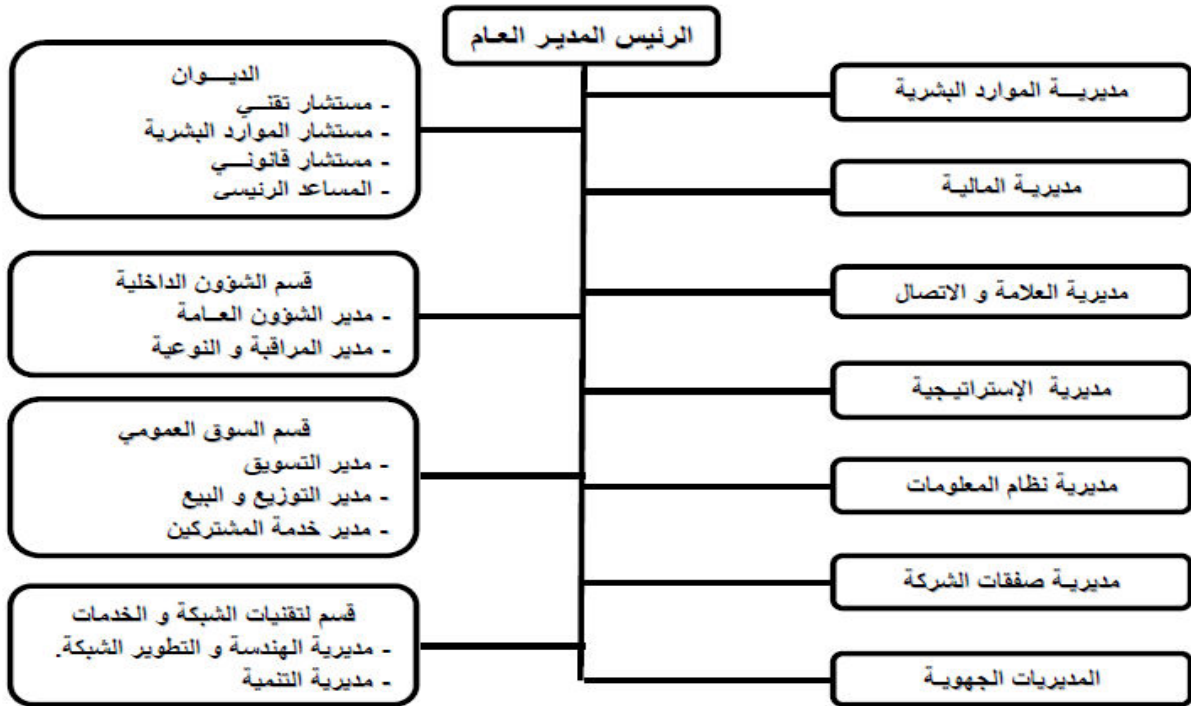
المطلب 03: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس:

من أجل أن تؤدي الشركة مهامها على أكمل وجه، ومن أجل تسهيل وتنظيم العمل وجب تقسيم المهام على عدة أقسام أو مصالح، يقوم كل منها بوظيفة محددة، إذ يتشكل الهيكل التنظيمي من عدة مديريات مستقلة عن الأقسام وعشر مديريات جهوية تتوزع على مختلف ولايات الوطن، بالإضافة إلى ثلاثة أقسام متفرعة إلى عدة

مديريات فرعية، تسير من طرف المديرية العامة التي يرأسها الرئيس المدير العام الذي يساعده الديوان في أداء مهامه بتقديم الإستشارات.

حيث يتم تسير مؤسسة موبيليس من طرف فريق مؤطر ممثل في مسيرين تحت إشراف المدير العام، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من 7 مديريات رئيسية، حيث أنهم يكونون النواة الرئيسية للمؤسسة:

الشكل رقم(37): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: من إعداد الباحثة إستنادا على وثائق مؤسسة موبيليس: Mobilis le journal n°1 , juin 2006, p 14

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار الذي يصور الأحداث والأقسام المكونة لهذه المؤسسة وكذا المهام الموكلة لكل قسم، كما يبين أيضا طرق وقنوات الإتصالات الرسمية داخل المؤسسة.

• مديرية الموارد البشرية:

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

• مديرية المالية:

ويقع على عاتق هذه المديرية تسير خزانة المؤسسة وجمع المعلومات المالية الخاصة بها.

• مديرية العلامة و الاتصال:

تولي المؤسسة إهتمام كبير للعمليات التسويقية، حيث نجد للعلامة والاتصال مديرية خاصة بهما، و تهتم هذه المديرية بترقية منتجات موبيليس وكذلك إجراء الدراسات والأبحاث .

• مديرية الإستراتيجية:

تهتم بشؤون الإستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة.

- **مديرية النظام المعلوماتي:**

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

- **مديرية صفقات الشركة:**

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

- **المديريات الجهوية:**

حيث تتفرع موبيليس إلى ثمانية مديريات جهوية وهي:

- المديرية العامة للوسط.
- المديرية الجهوية بسطيف.
- المديرية الجهوية بورقلة.
- المديرية الجهوية بقسنطينة.
- المديرية الجهوية بعنابة.
- المديرية الجهوية بالشلف.
- المديرية الجهوية بوهران.
- المديرية الجهوية ببشار. (1)

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

- **قسم تقنيات الشبكة والخدمات:**

والذي يحتوي على كل من مديرية الهندسة ومديرية التنمية، ويهتم هذا القسم بوضع شبكة الهاتف النقال وصيانتها وكذلك 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. كما يعرف هذا القسم بقسم التجارة والتسويق وهو القسم الأكثر حساسية كونه فيه تعامل مباشر مع الزبون، ففي مديرية خدمة المشتركين أو مديرية إدارة العلاقة مع الزبون تهتم موبيليس بزبائنها وإعلامهم بكل ما يخص منتجاتها وخدماتها المقدمة في السوق، ومحاولة توطيد صلتها بهم وكسب ثقتهم وولائهم، ومتابعة قضاياهم والعمل على معالجة مشاكلهم والأخذ بمقترحاتهم المقدمة لدى المؤسسة ومحاولة تطبيقها في أفكار جديدة، ومحاولة جذب زبائن جدد والمحافظة على زبائنها الحاليين.

(1) . mobilis le journal n°1 , juin 2006, p 14

• قسم الشؤون الداخلية:

الذي يشتمل على مديرية الشؤون العامة ومديرية المراقبة، النوعية و يكلف هذا القسم بتسيير الشؤون العامة للمؤسسة والمراقبة الدورية لجودة العروض المقدمة وإعداد تقارير المراجعة، إيجاد الحلول المناسبة لتصحيح الانحرافات والرفع من جودة العروض المقدمة.

• الديوان:

يحتوي على عدد من المستشارين وهم:

○ مستشار تقني

○ المستشار المالي الذي يؤدي دور اتخاذ الإجراءات المالية وإعداد التقارير ومخططات العمل السنوية.

○ مستشار الموارد البشرية.

○ مستشار قانوني

○ المساعدة الرئيسية

ويقوم هؤلاء بمساعدة المديريات على إتخاذ القرارات المناسبة كل حسب تخصصه . (1)

أما بالنسبة للمديرية الجهوية لموبيليس في ولاية عنابة تقع في شارع بن عميور لاكلون، أهدافها ومبادئها مستنبطة من أهداف ومبادئ المديرية العامة لمؤسسة موبيليس، فبعدما كانت عبارة عن مديرية جهوية ووكالة في نفس الوقت قسمت أعمالها سنة 2015، وأصبحت تهتم بجميع وظائفها الأساسية دون التعامل مباشرة مع الزبون، كونها صارت تملك خمس وكالات أخرى تابعة لها وموزعة في عدة أنحاء من مدينة عنابة، بالإضافة لوكالات أخرى متواجدة في عدة ولايات من شرق الجزائر (الطارف، قالمة، سكيكدة، سوق اهراس، تبسة)

الجدول رقم: (11) الوكالات التابعة للمديرية الجهوية

Wilaya	Agence
Annaba	Principale Annaba
	Principale flag ship Annaba
	Proximite El Hadjar
	Proximite El Bouni
	Proximite Sidi Achour
	Proximite Aeroport Rabah Bitat
El.Tarf	Principale El Tarf
	Principale El Kala
Gulema	Principale Gulema
	Proximite Boucheougouf
	Proximite Oued Zenati
Skikda	Principale Skikda
	Principale Collo
	Proximite El Harrouche
	Proximite Azzaba

(1) . le journal n°1 , juin 2006, p 14

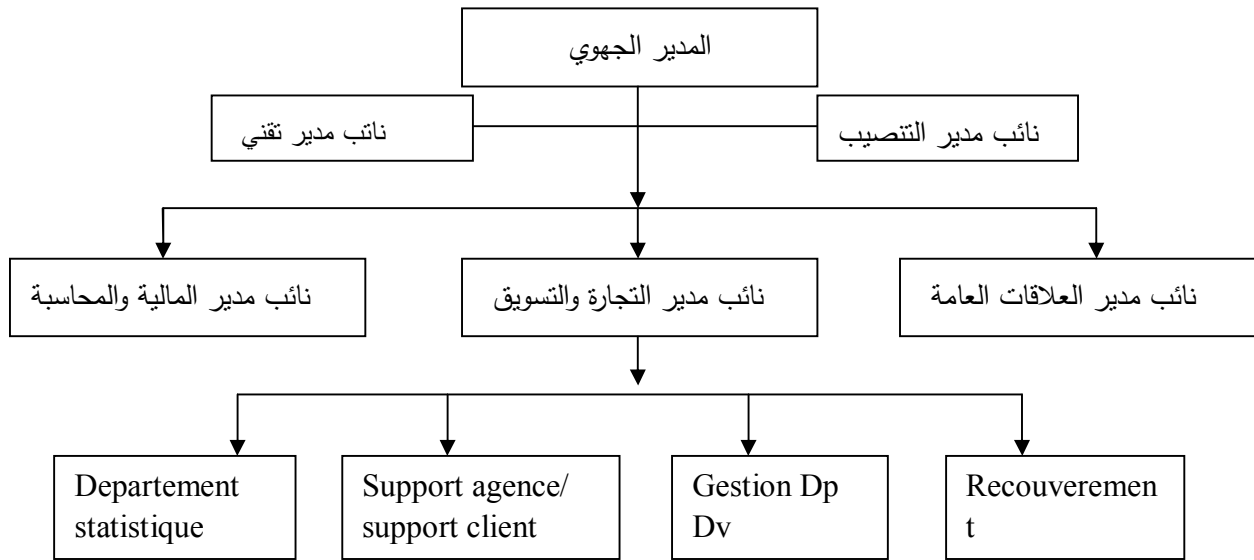
S.Ahras	Principale Souk Ahras
	Proximite Sedrata
Tebessa	Principale Tebessa
	Proximite Ouenza
	Proximite Bir El Ater

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على وثائق موبيليس 2020

وبالتالي فالمديرية الجهوية لموبيليس تحتضن خمس مؤسسات تابعة لها من ولايات أخرى وكل مؤسسة تحتضن عدة وكالات موزعة في عدة انحاء من الولاية والتي تسمح بالوصول لأكبر عدد ممكن من الزبائن، وتوفير المنتجات والخدمات الخاصة بموبيليس على أوسع نطاق.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لموبيليس في ولاية عنابة:

الشكل رقم (38): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بولاية عنابة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق موبيليس 2020

فمن أجل ضمان السير الحسن لوظائف المديرية الجهوية تم تقسيم المديرية لعدة أقسام فرعية، وكل قسم في المديرية الجهوية يقوم بنفس أدوار ومهام المديرية العامة لموبيليس فجميع هذه الأقسام تسعى لتحقيق أهداف واحدة ونجاح خطة واحدة، إذ نذكر منها مايلي:

- إعادة استرجاع الزبائن المفقودة بتقديم عروض جديدة تناسب الجميع.
- محاولة إكتساب زبائن جدد يوميا.
- إقامة عقود خاصة مع كل زبون.
- استهداف فئات من الزبائن حسب احتياجاتهم (تجزئة السوق)

المطلب 04: المقومات التنظيمية والتنافسية لمؤسسة موبيليس

يمكن تصنيف المقومات الأساسية لمؤسسات موبيليس إلى مقومات تنظيمية وأخرى تنافسية وهذا ما سيتم توضيحه كالتالي:

1.4. المقومات التنظيمية: (1)

يمكن تقديم المقومات التنظيمية لمؤسسة موبيليس في العناصر التالية:

1.1.4. رسالة مؤسسة موبيليس:

تهدف مؤسسة موبيليس من خلال رسالتها إلى جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن وترسيخها في ذهن الزبون ويتجسد ذلك في :

حمل واقع نشاط مؤسسة موبيليس عدة نجاحات وتحديات للتسابق نحو القيادة بفعل التطبيق المنهجي للرسالة الموكلة إليها، التي تتمحور أساسا حول وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية، تضمن وصول المكالمات في أحسن الظروف من خلال اقتراح عروض بسيطة وشفافة؛ ذات تكنولوجيا حديثة وتكيف الشبكة والخدمات المقترحة مع حاجات المجتمع من معلومات .

ترجمت هذه الرسالة في شكل استراتيجية مبنية على رؤيا واقعية ومستقبلية لتطورات قطاع الهاتف النقال؛ الأمر الذي حقق لها النجاح على أكثر من صعيد.

كما تتمثل رسالة مؤسسة موبيليس والمستمدة من النشاط الرئيسي لإتصالات الجزائر في: (2)

○ التزويد بخدمات الإتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة ...

○ تأسيس، تشغيل وتسيير الاتصالات البينية مع كل مستخدم شبكة موبيليس.

○ تنمية، تشغيل وتسيير شبكات الإتصال الخاصة .

2.1.4. أهداف ومبادئ مؤسسة موبيليس:

تعمل مؤسسة موبيليس كأى مؤسسة اقتصادية على تحقيق جملة من الأهداف، منها ما تم تحقيقها ولو جزء بسيط منه، ومنها ما لم ينجز بعد، فمن أجل التجسيد الفعلي لرسالتها، وضعت مؤسسة موبيليس مجموعة من الأهداف بغية كسب رهان المنافسة وتحقيق مستوى أمثل من الأداء التسويقي وتتمحور أهم هذه الأهداف حول:

(1). طالب مريم ، (2008)، إسهام تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و التجارية، جامعة الجزائر .ص157 _158. بتصرف

(2). وثائق خاصة بمؤسسة موبيليس .

○ توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنويع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة؛

○ تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وتصدر قمة السوق بواسطة أحدث التكنولوجيات المستخدمة ؛

○ تحقيق الإبداع في المجال التجاري وإرساء سياسة إتصالية فعالة مع الزبائن لضمان ولائهم ؛

○ كسب زبائن جدد للتمكن من إسترجاع مكانتها من خلال زيادة حصتها السوقية ؛

○ المساهمة في التنمية الوطنية؛

○ الإرضاء التام للمشاركين الحاليين والمستقبليين، وهذا بالتحسين والترقية الدائمة لجودة ونوعية منتجاتها

وخدماتها؛

○ تنمية الخبرات وتأهيل الموارد البشرية في المؤسسة؛

○ دعم نمو المؤسسة على المدى المتوسط وضمان الاستمرارية والبقاء في السوق؛

○ العمل على تحسين المردودية المالية والمردودية الاقتصادية للمؤسسة؛

○ التميز في الأداء، والتميز في تقديم الخدمات؛

○ اكتساب ثقة المستهلك، والزيادة في درجة ولائه للمؤسسة؛⁽¹⁾

كما دخلت المؤسسة عالم تكنولوجيا الإعلام والإتصال من أجل تحقيق الأهداف التالية⁽²⁾:

○ تطوير عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول إلى خدمات الإتصال عن بعد لعدد كبير من المستعملين، وبصفة خاصة المناطق الريفية.

○ تطوير شبكة وطنية للإتصالات عن بعد تكون ناجعة و موصولة بمختلف طرق المعلومة.

○ الزيادة في عدد المشاركين وإسترجاع الحصة من السوق.

○ تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 95 % من التراب الوطني.

○ موبيليس المتعامل المتعدد الوسائط الحقيقي وذلك ب:

▪ توسيع نظام EDGE

▪ تعميم إستعمال خدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS .

▪ موبيليس المتعامل الشريك لكل المؤسسات بتطوير نظامي؛ VPN وMVPN

○ تنمية الشبكة التجارية .

⁽¹⁾. طالب مريم، مرجع سبق ذكره، ص 158.

⁽²⁾ . وثائق خاصة بمؤسسة موبيليس.

○ الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية و سياسة الإتصال .

بالإضافة إلى العديد من الأهداف الأخرى التي تسعى شركة موبيليس إلى تحقيقها، والتي لم يتم التصريح بها خشية من رد فعل المنافسين.

أما المبادئ التي تتبناها المؤسسة، فهي تنطوي تحت الأهداف السابق ذكرها، وأهم هذه المبادئ هي :حماية المستهلك الجزائري، التضامن، الشفافية، روح الجماعة، الأمانة، الإحترام والإلتزام، الإبداع والجودة، العمل المتقن...

3.1.4. ثقافة مؤسسة موبيليس:

تهدف مؤسسة موبيليس إلى إرساء مجموعة من المعتقدات الجماعية تعكس ثقافتها، حيث أصبحت محكومة بضرورة إرساء بنود تضمن لها الإنسجام الفعال مع بيئتها التنافسية كما يلي:

○ إرساء ثقافة التحدي من خلال تجنيد وسائل الطاقات لمركز القيادة.

○ المشي على خطى ثقافة إدارة الجودة والتحسين المستمر والقيام بالتجديد والإبتكار من خلال طرح منتجات جديدة و تنويع العروض المقدمة ضمانا لتنافسيتها .

○ العمل وفق مبدأ : " الزبون في مركز الإهتمام، تحيطه الجودة و النوعية"

2.4. المقومات التنافسية:

إن ضمان مستوى مقبول من الأداء التنافسي، يبقى مرهونا بمدى صلابة المقومات التنافسية التي يعتمد عليها المتعاملون في بناء مزاياهم التنافسية، حيث تشكل هذه المقومات قطب الصراع التنافسي بينهم، لذلك تسعى مؤسسة موبيليس إلى تقوية تنافسيتها من خلال التركيز على الإستغلال الأمثل لهذه المقومات كما يلي:

1.2.4. الموارد:

يضمن التفاعل الإيجابي للموارد تنافسية أعلى، وتمتلك مؤسسة موبيليس أربع أنواع من الموارد هي:

• الموارد المالية:

كونها متعاملا وطنيا مكنها من تنويع مواردها وتعدد مصادر تمويلها.⁽¹⁾

كالقرض السندي الذي طرحته اتصالات الجزائر والذي استفادت مؤسسة موبيليس لوحدها من 80 % منه لتمويل إستثماراتها و تعزيز تنافسيتها.

• الموارد المادية :

تتمثل الموارد المادية لمؤسسة موبيليس فيما ورثته من تجهيزات خاصة بشبكته و فيما قامت هي بتطويره حيث أصبحت تحصي عددا كبيرا من الموارد المادية أهمها:

(1). طالب مريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 158_162.

أكثر من 5000 محطة تغطية ؛ أكثر من 20 مركز تحويل ، مديرية عامة وعشر مديريات جهوية (الجزائر، ورقلة، سطيف، قسنطينة، عنابة، الشلف، وهران، وشار، تلمسان، الأغواط) أكثر من 120 وكالة تجاري، أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة... إلخ.

• الموارد البشرية :

يعتبر العنصر البشري أهم طرف لتفعيل الموارد المالية والمادية، تستخدم مؤسسة موبيليس اليوم عددا كبيرا من المستخدمين يساهمون على تحقيق نجاحها. ونظرا للدور المحوري، الذي تلعبه الموارد البشرية كرسست مؤسسة موبيليس إجراءات تقوم على أنظمة تسيير حديثة، كما قامت بوضع مشروع يقوم على مبدئين : تنمية الكفاءات المحورية والمؤهلات الفردية للعنصر البشري، وترقية أساليب الإدارة بالمشاركة وضمان سير الأعمال والوظائف بوتيرة حسنة.

• الموارد التكنولوجية:

تمتلك مؤسسة موبيليس موارد وفيرة من التكنولوجيات الحديثة أهمها بإيجاز:

○ GPRS : تمكن من نقل الأصوات والصور على شكل حزم من 150 Kb/s إلى جانب قدرتها على التمكين من الولوج في الإنترنت وبعث واستقبال الرسائل متعددة الوسائط .
○ WAP : تقنية تمكن من الولوج في الإنترنت باستخدام الهاتف النقال تتماشيا وقدرته على استقبال الصور الصغيرة والسرعة النسبية.

○ EDGE : تدعى بـ E-GPRS تفوق تقنية GPRS من حيث السرعة، إذ يبلغ متوسط سرعتها من 144 إلى 216 Kb/s .

○ UMTS : خاصة بشبكة الهاتف الخليوي من الجيل الثالث تسمح بانتقال الأصوات والصور والمعطيات في قناة من 5 Mb/s على شكل حزم تفوق سرعتها 200 مرة سرعة GSM و 10 مرات سرعة GPRS ما يتيح الولوج السريع في الإنترنت.

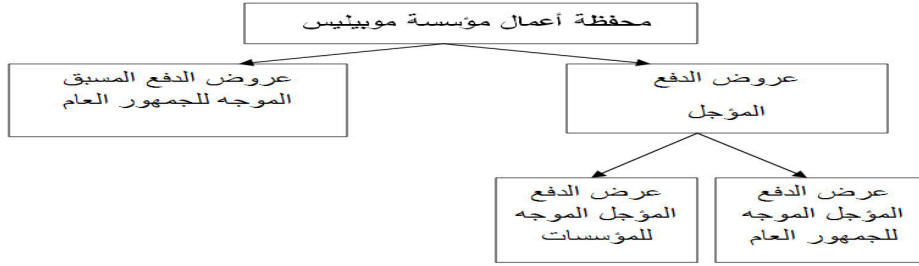
هذه الموارد التكنولوجية وغيرها أهلت لتصدر المركز الثاني في السوق بفعل جودة خدماتها.

2.2.4. محفظة الأعمال:

تحوز مؤسسة موبيليس على محفظة متنوعة من الأعمال يوضحها الشكل التالي⁽¹⁾:

⁽¹⁾. طالب مريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 160_162.

الشكل رقم (39): محفظة مؤسسة موبيليس



المصدر : من إعداد الباحثة إستنادا على وثائق مؤسسة موبيليس

تنقسم محفظة أعمال مؤسسة موبيليس إلى مجموعتين: الدفع المسبق والدفع المؤجل الموجه إلى فئتي الجمهور العام والمؤسسات، تستخدم في هاتين الوحدتين نفس التكنولوجيا ونفس طرق التسيير (التعريف بالمشاركين والفاتورات... إلخ). أما بالنسبة لوحدة الدفع المسبق فتتكون من مجموع المشتركين المستفيدين من خدمة الدفع المسبق على شكل بطاقات للتعبئة أو فليكسي.

المطلب 05: نشاطات و مهام مؤسسة موبيليس

لمؤسسة موبيليس عدة نشاطات ومهام تقوم بها ضمن مجال نشاطها إذ سيتم توضيحها كمايلي: (2)

1.5. نشاطات مؤسسة موبيليس

تعمل مؤسسة إتصالات الجزائر فرع موبيليس بميدان نشاطها على كامل التراب الوطني من أجل :

- تطوير، إستغلال وتسيير الشبكات والتجهيزات للهواتف النقالة؛
- تقديم خدمات ووضع تحت تصرف زبائننا المنتجات الخاصة بالهواتف النقالة؛
- وضع إستغلال وتسيير الروابط التي تمكن كل متعامل بالهواتف النقالة على المستوى الوطني أو الدولي من ضمان الإتصال بالزبائن؛
- ضمان توفير منتجاتها بصفة دائمة لكل الزبائن على التراب الوطني مع إحترام قواعد المساواة، الإستمرارية وقابلية التكيف؛
- ممارسة نشاطها بإحترام المنافسة، وتأمين السرية والحياد بحسب الشروط المحددة من طرف التنظيمات المطبقة والتي تحكم مجال تدخلها؛
- عرض منتجاتها وخدماتها للهاتف النقال الآتية من البلدان الأجنبية والصادرة إليها مع إحترام القواعد المحددة من طرف القانون الدولي الخاص بميدان النشاط وكذا المحدد من طرف الإتفاقيات الدولية.

2.5. مهام ومسؤوليات مؤسسة موبيليس

- في إطار الهدف الاجتماعي، تمارس مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس المهام الرئيسية التالية:
- تحفيز وتطبيق المخططات السنوية ومتعددة السنوات الخاصة بالتطوير المتعلق بهدفها الإجتماعي؛

(2). وثائق داخلية تابعة لدائرة التكوين والإدارة التجارية بالقسم التجاري لفرع موبيليس.

- إبداع وإقتناء وإستغلال كل براءات أو أية رخصة تتعلق بهدفها؛
- إنجاز بصفة مباشرة الدراسات التقنية، التكنولوجية، الإقتصادية والمالية المتعلقة بهدفها؛
- ضمان التموينيات التي تمكن من إنجاز برامجها السنوية الخاصة بتحقيق أهدافها؛
- دراسة الطرق ووضع الإمكانيات الخاصة بالمنتجات المعروضة بهدف تكييفها بصفة دائمة مع التطورات التكنولوجية؛
- المساهمة في تكوين وتحسين مستوى عمالها؛
- تنظيم وتطوير هياكل الصيانة والتحديث التي تمكن من الوصول إلى الحد الأمثل من الأداء؛
- إنجاز أو التكليف بإنجاز كل دراسات التنظيم، بهدف الحصول على أفضل مردودية في تسيير نشاطها؛
- توسيع وتنويع الخدمات ذات القيمة المضافة المعروضة للمستهلكين؛
- ضمان أمن وإمكانية إشتغال الشبكة، ونوعية الإتصال لإرضاء الزبائن.⁽¹⁾

المطلب 06: التعريف بمنافسي مؤسسة موبيليس

قبل التطرق لتعريف بمنافسي مؤسسة موبيليس يجب تقديم لمحة عن المنافسة في سوق الهاتف النقال بصفة عامة:

1.6. المنافسة في سوق الهاتف النقال:

يشهد سوق الهاتف النقال ديناميكية كبيرة منذ الإنفتاح نتيجة المنافسة الشديدة بين المتنافسين الثلاثة . فمنذ دخولها إلى السوق الجزائرية في 2001 استطاعت جازي أن تجد لنفسها موقعا متميزا أمام المنافسة المتدنية من قبل إتصالات الجزائر حيث تميزت تلك الفترة بالطلب المتنامي والغير مشبع على الهاتف النقال، إضافة إلى إتصالات الجزائر فقد كانت تشهد مرحلة إنتقالية تهدف لإعادة تأهيلها، فأغتتمت جيزي الفرصة لتقديم عروض مميزة أبرزها إطلاق أول بطاقة دفع مسبق في الجزائر، كما بدأت بحملة ترقية لتخفيض أسعار الإستفادة من عروض الدفع المسبق و المؤجل بنسب معتبرة، الأمر الذي ساهم في مضاعفة حجم مبيعاتها وعدد مشتركها. بالمقابل وفي ظل الوضعية الجديدة وبعد ميلادها سنة 2003 سارعت موبيليس إلى إنشاء إدارة جديدة وتبني إستراتيجيات فعالة لأسترجاع الحصة السوقية و التمتع أكثر في السوق بإطلاق عدة خدمات وعروض بأسعار مختلفة ومزايا متنوعة وتنشيط حملات ترقية لكسب مزيد من الزبائن بغية تدارك التأخر الذي عرفته، فشهد السوق منافسة شرسة بين قطبية جازي وموبيليس. واستمرت هذه المنافسة بينهما على هذا الحال إلى غاية سنة 2004 التي عرفت إشتعال المنافسة وإشتداد الضغط عليهما بدخول نجمة سابقا وأوريدو حاليا على خط

⁽¹⁾. وثائق داخلية تابعة لدائرة التكوين والإدارة التجارية بالقسم التجاري لفرع موبيليس.

السباق بإستراتيجية تعتمد على الإبداع من خلال توفير تكنولوجيا جد جديدة وخدمات متعددة الوسائط ذات جودة عالية مقابل أسعار أكثر تنافسية . فوجد المتعاملون الثلاثة منافسة قوية جدا في السوق بغية جلب أكبر قدر من الزبائن وكسب ولائهم عن طريق تقديم عروض مثيرة : خفض الأسعار، التعبئة حسب الرغبة، والأرصدة المجانية والإمتيازات المختلفة، خدمات تجوال دولي أوسع، توسيع تشكيلة صيغة الدفع المسبق والمؤجل... إلخ ، إضافة إلى الحملات الإشهارية في مختلف وسائل الإعلام والإتصال للتعريف بكل مؤسسة ومنتجاتها، فأدت هذه المنافسة الشديدة إلى تراجع الأسعار بشكل كبير خلال فترة وجيزة مع تنوع تشكيلة العروض وإرتفاع جودة الخدمات المقدمة، فكان لهذه المزايا بالغ الأثر الذي انعكس في زيادة عدد مشتركى الهاتف النقال للمتعاملين الثلاثة و توسع التغطية لتشمل معظم التراب الجزائري و عموما فإن المنافسة مرت بثلاث مراحل هي⁽¹⁾:

1.1.6. مرحلة الاحتكار المطلق (1994_02/15/2002):

سيطرت فيها قبل الإصلاحات مؤسسة البريد والمواصلات (سابقا) على خدمات الهاتف النقال ، وتميزت هذه المرحلة الإحتكارية بشبه جمود أوهن القطاع . إذ أن نشاطها إنحصر في تغطية إحتياجات فئة الدخل المرتفع عبر صيغة الدفع المؤجل. فمنذ إنشائه سنة 1994 بالإعتماد تكنولوجيا Radio téléphone mobile Nokia analogue لم يتجاوز عدد المشتركين سنة 1996 الـ 4961 مشترك و حتى بإطلاق شبكة GSM سنة 1999 فإن عدد المشتركين لم يتجاوز 18000 مشترك . وبحلول سنة 2000 جاءت الإصلاحات بموجب القانون 03_2000، فعرف سوق الهاتف النقال الجزائري دخول أول متعامل أجنبي OTA بحصوله على رخصة الإستغلال بتاريخ 2001/07/11 ليكون نقطة إنهاء وكسر احتكار الدولة لإستغلال شبكة الهاتف النقال.

2.1.6. مرحلة الاحتكار الثنائي (2002/02/15_2004/08/25):

حيث تم الإستغلال الفعلي لشبكة GSM من طرف OTA بتاريخ 2002/02/15، تميزت هذه المرحلة بقطبين متنافسين هما إتصالات الجزائر وأوراسكوم إتصالات الجزائر التي إستطاعت إفتكاك الريادة باستحواذها على أكثر من 70 % من الحصة السوقية خلال السنة الأولى لها في السوق، كما تميزت هذه المرحلة بظهور موبيليس بتاريخ 2003/03/08 كفرع لإتصالات الجزائر يتميز بنوع من الإستقلالية بغية منحها مرونة أكبر لمواجهة المنافسة التي فرضت عليها من من طرف OTA من جهة، ومن جهة أخرى تحضيرها لدخول الوطنية للإتصالات التي حصلت على رخصتها بـ 2003/12/20.

إعتمادا OTA على بطاقات الدفع المسبق حيث مثلت 89 % من مشتركها، في حين إنحصرت خدمات ATM على الدفع المؤجل لغاية 2004 .

(1). شلالي محمد البشير، مرجع سبق ذكره، ص ص 168_171.

3.1.6. مرحلة منافسة القلة (2004/08/25_ إلى يومنا هذا):

بعد منح الرخصة الأولى ل OTA والثانية على سبيل التسوية ل ATM ،منحت الوطنية للإتصالات WTA الرخصة الثالثة بتاريخ 2003/12/20 ليتم الإستغلال الفعلي لها ب 2004/08/25، وبهذا التاريخ دخلت المنافسة مرحلة منافسة القلة حيث أصبح التنافس قائما على تحسين جودة الخدمات وتنويعها مع خلق عروض مميزة .

تتميز المنافسة حاليا بسوق الهاتف النقال الجزائري بعدد من خصائص؛ وهي كالتالي:

• قلة عدد المتنافسين:

ينشط في سوق خدمات الهاتف النقال ثلاث متعاملين موبيليس؛ جازي وأوريدو، وفي الواقع يبقى هذا العدد محدودًا أمام الأرقام المذهلة التي يحققها هذا القطاع .

• التزايد المتسارع لدرجة نمو الصناعة:

إن تحليل المؤشرات الخاصة بقطاع الهاتف النقال يوضح الإرتفاع المتسارع لدرجة نمو الصناعة والممثل أساسا في تزايد معدلات الكثافة الهاتفية وتزايد عدد المشتركين ونمو معدلات الطلب على خدمات.

• تزايد المردودية مقارنة بحجم رأس المال المستثمر:

سمح التزايد المستمر لدرجة نمو الصناعة بتزايد مستمر لمردودية قطاع الهاتف النقال؛ خصوصا عند النظر إلى مستوياتها مقارنة بقيمة التكاليف الثابتة التي يتطلبها الإستثمار في هذا المجال، فشبكة النقال لا تتطلب سوى مجموعة من المحطات (BTS) القاعدية والبعض من محطات المراقبة (BSC) بالإضافة الى عدد محدود لمراكز الإتصال (MSC) التي تقوم بمهمة تحويل الإتصالات وضمان الربط البيني.

إن الإنخفاض النسبي لقيمة التكاليف الثابتة مقارنة بمستويات المردودية التي يحققها هذا القطاع ، من شأنه أن يكون محفزا للمتعاملين على زيادة الإستثمارات في تطوير عروضهم وجعلها أكثر تناسبا مع حاجات وأنماط معيشة الجزائريين ما يضمن تنافسية أعلى.

• ديناميكية المنافسة في قطاع الهاتف النقال:

تتعلق أساسا بالعروض الترويجية وإدخال منتجات جديدة إلى السوق والحملات الإعلانية، بالإضافة إلى المشاركة في الأحداث والمشى على خطى التوجه بالزبون وإدارة العلاقة معه من خلال مختلف برامج الولاء وغيرها من الوسائل والأساليب التي تأخذ شكل المناورة من أجل الحصول على مركز مناسب⁽¹⁾.

2.6. التعريف بمنافسي مؤسسة موبيليس

(1). شلالى محمد البشير، مرجع سبق ذكره، ص 171.

هناك عدة مؤسسات تنشط في نفس مجال نشاط مؤسسة موبيليس مما يزيد من شدة المنافسة في سوق الهاتف النقال في الجزائر ومن بين هذه المؤسسات مايلي:

1.2.6. أوبتيكوم لاتصالات الجزائر " جيزي " ⁽²⁾ " Optimum Télécom Algérie " Djezzy

• تقديم شركة أوراسكوم للاتصالات:

مجمع أوراسكوم للاتصالات أنشئ سنة 1998، تطور واحتل مكانة هامة في فترة قصيرة، ودخل من الباب الواسع في مجال الإتصالات اللاسلكية من نوع GSM (الشبكة العالمية للهواتف النقالة)، كانت بدايته في الشرق الأوسط ثم إفريقيا والباكستان وفازت بأكثر من 20 رخصة لتغطية هذه المناطق. بدءا بموبينيل (Mobinil) في مصر، أوراسكوم للاتصالات تابع توسع شبكة الهاتف النقال في عدة بلدان من بينها تونس، الأردن، سوريا، الباكستان، اليمن، الكونغو الديمقراطية، تشاد، زيمبابوي، ساحل العاج وأخيرا في العراق.

وفي سبتمبر 2001 وصل عدد المشتركين إلى 3.5 مليون مشترك في 20 بلد، وفي نهاية 2002 إرتفع عدد المشتركين إلى 5 ملايين مشترك، وهذا بفضل الإستراتيجية المتبعة ليصبح أول مستغل ورائد في إستخدام شبكة الهواتف النقالة في هذه المناطق، وتعمل في الآونة الأخيرة لتصبح أول شركة مهيمنة على شبكة الإتصالات، من تقديم خدمات عالية الجودة لزيائنها وكذا محيطها العملي الفعال لشركائها وعمالها الذي يفوق عددهم 10000 عامل.

• تقديم شركة أوراسكوم اتصالات الجزائر: DJEZZY GSM

في صيف 2001 منحت وزارة الإتصال ثاني رخصة للهاتف النقال في الجزائر بعد الرخصة التي منحت للبريد والمواصلات.

بالرغم من وجود منافسة شديدة من طرف شركات عالمية في هذا المجال مثل فرنسا للاتصالات وتلفونيكا، فازت أوراسكوم للاتصالات بثاني رخصة للهاتف النقال في الجزائر بعرض يقدر بـ 737 مليون دولار.

فبعد المنافسة الشديدة من طرف الشركات كبرى من في مجال الإتصالات، فتقدمت (OTH) بعرضها على كل

Telecom Portugal, France Telecom, Telefonica Moviles,

وإثر هذا قامت OTH بإنشاء أوراسكوم لاتصالات الجزائر OTA حيث امتلكت % 53.5 من الأسهم أما باقي الأسهم فعادت لشركة فارجن اسلند (Virgin Island) بنسبة % 43.1 والمتعامل الاقتصادي الجزائري الخاص سيفتال (Cevital) بـ % 3.4 و بتاريخ 15 فيفري 2002 تم إطلاق شبكتها رسميا تحت الإسم الذي اعتمدته في الجزائر " جازي " وهو مستوحى ومشتق، من " الجزء " و " الجزائر " ويقصد به خدمة الجمهور الجزائري و تلبية

⁽²⁾ الموقع الرسمي لأوبتيكوم لاتصالات الجزائر " جازي " [http:// WWW.DJEZZY.COM](http://WWW.DJEZZY.COM)

مطالبه، هو الإسم التجاري لفرع شركة أوراسكوم للإتصالات للجزائر، وقد أعلن عن هذا الإسم في ندوة صحفية بتاريخ 2001/11/07.

كما تعتبر أوبتيكوم لإتصالات الجزائر جيزي شركة جديدة نسبيا محل أوراسكوم للإتصالات واستحوذت على كل معداتها، شبكاتها ومنشأتها بالإضافة إلى مشتركها، تملكها الحكومة الجزائرية ممثلة في الصندوق الوطني للإستثمار بنسبة 51% مقابل 45.6 % لفائدة الشركة الروسية فيمبلوكوم(غلوبال تيليكوم هولدينغ)، أما 3.4 % المتبقية فلمالكها رجل الأعمال السيد يسعد ربراب النّي من المزمع أن يتنازل عنها لفائدة فيمبلوكوم مقابل 178 مليون دولار.

كما عرف نشاطها عدة تطورات حيث إستطاعت أن تغطي جميع ولايات الوطن بأوت 2003 إذ بلغت مجال تغطية بنسبة 93 % من مجموع مناطق إنتشار السكان؛ وإستطاعت أيضا أن تستقطب 15 087 393 مشترك جزائري سنة 2010 .

غير أنها تعرضت لهزة عنيفة إثر الأزمة التي نشبت بين الجزائر ومصر بعد المباراة الكروية 2009، وما أدى إلى تبعات خطيرة كالهبوط الشديد في قيمة أسهم أوراسكوم لإتصالات ببورصة القاهرة، ففي ديسمبر 2010 أبلغت الجزائر فرع أوراسكوم تيليكوم بضرورة تسديد 230 مليون دولار الضرائب المتأخرة لسنتي 2008 و 2009 هذا ما رفضته المؤسسة، الأمر الذي أدى إلى ظهور مشاكل جدية بين أوراسكوم تيليكوم والحكومة الجزائرية، فمنعت الجزائر أوراسكوم تيليكوم من توزيع الأرباح لمدة 19 شهرا متتالية وفرضت ضرائب ضخمة ضدها 950 مليون دولار إستنادا إلى إعادة تقييم وغرامات ضريبية للسنوات من 2004 وحتى 2009، كما تم فرض تعليمات من قبل بنك الجزائر تم فيه تقييد جميع البنوك الجزائرية من القيام بأي معاملات مصرفية دولية نيابة عن جيزي مع فرض حصار جمركي يمنعها من إستيراد السلع والمعدات الضرورية للصيانة والحفاظ على شبكة الإتصالات خاصتها،⁽¹⁾ ثم إحباط عملية أوراسكوم تيليكوم القابضة لمجموعة MTN الجنوب إفريقية بقيمة 7.8 مليار دولار و فرض غرامة بقيمة 1.3 مليار دولار أمريكي نتيجة خرق قوانين التبادل الأجنبي الجزائرية، إلى جانب التهديد بفرض غرامات ضخمة أخرى في المستقبل

وكنتيجة لذلك لم يعد بإستطاعة أوراسكوم تليكوم الجزائر الصمود أكثر من هذا بعد أن زادت ديونها بشكل يعرضها لسيطرة البنوك الدائمة، ما أدى إلى إبرام صفقة إندماج مع شركة فيمبلوكوم الروسية حملت ضمن طياتها شراء فيمبلوكوم لأوراسكوم تليكوم الجزائر من رجل الأعمال نجيب ساوريس عام 2010 في إطار صفقة تزيد قيمتها على 6 مليارات دولار.

(1). الموقع الرسمي لأوبتيكوم لإتصالات الجزائر " جازي" [http:// WWW.DJEZZY.COM](http://WWW.DJEZZY.COM)

" Consulte le 01/12/2020

غير أن الجزائر بادرت مباشرة إلى تأكيد حقها في الشفعة (ينص حق الشفعة في التشريع الجزائري على إمتلاك الجزائر لأي شركة أجنبية تريد بيع أسهمها بشكل كلي .حيث تشهر السلطات الجزائرية حق الشفعة ضد كل مستثمر أجنبي يريد تحويل إستثمارته في الجزائر أو التخلي عنها وتطبق الجزائر حق الشفعة عبر قاعدة 49/ 51 بالمئة المفروضة رسميا منذ جوان 2008 كشرط للإستثمار الأجنبي في البلاد، فتنص على إمتلاك الجزائر لغالبية رأسمال أي إستثمار أجنبي أطلقت الجزائر هذا الإجراء لشراء متعامل الهاتف النقال جيزي بموجب إحدى الأحكام قانون المالية التكميلي لسنة 2009، وهذا بحجة عدم السماح بتكرار ما حصل في العام 2008، حينما أقدمت مجموعة أوراسكوم المصرية على بيع مصنعها للإسمنت بولاية المسيلة لمجموعة لافارج الفرنسية دون إستشارة السلطات الجزائرية.)، وشرعت بعد ذلك في مفاوضات من أجل إعادة شراء جيزي؛ وبعد عدة أشواط من المفاوضات على إمتداد سنوات تمكنت بموجب حق الشفعة - عن طريق الصندوق الوطني للإستثمار - من شراء حصة تقدر بـ 51% بقيمة مالية 26 بلغت 2.6 مليار دولار وأفادت وزارة المالية في بيان لها أن الصندوق الوطني للإستثمار يصبح من الآن فصاعدا شريكا" لغلوبال تيليكوم هولدينغ "أما فيما يخص التسيير تحتفظ شركة " فيمبيلكوم" بموجب هذا الميثاق بالتسيير العملياتي لـ "OTA" ويمنح للصندوق الوطني للإستثمار حق النقض بخصوص القرارات الإستراتيجية الكبرى . كما أوضحت المجموعة من أمستردام مقر المتعامل الروسي "فيمبيلكوم" في بيان لها عن إرتياحها لإبرام هذا الإتفاق الذي يوفر تدفق نقدي للمجموعة. وأضافت مجموعة فيمبيلكوم في بيانها أن بنك الجزائر رفع القيود على الواردات والصرف التي كانت مفروضة على جيزي بعد دفع غرامة قدرت بـ 1.1 مليار دولار للخزينة، وأكد الرئيس المدير العام لفيمبيلكوم "جولندر" في تصريح له نشر في بيان المجموعة أن شركة جيزي ستحتل مكانة أفضل في السوق الجزائرية بفضل هذه الشراكة العمومية الخاصة على المدى البعيد، حيث أن الإتفاق المبرم مع الصندوق الوطني للإستثمار سيسمح بتوفير تدفق نقدي يساعد غلوبال تيليكوم هولدينغ وفيمبيلكوم على تسديد ديونها. (1)

• المقومات التنظيمية والتنافسية لمؤسسة جيزي:

لمؤسسة جيزي العديد من المقومات والركائز فمنها ما هو تنظيمي ومنها ما هو تنافسي مقارنة بمؤسسة موبيليس:

○ المقومات التنظيمية لمؤسسة جيزي:

تتمثل المقومات التنظيمية لـ OTA في العناصر الآتية :

▪ رسالة OTA :

(1). الموقع الرسمي لأوبيتيوم لإتصالات الجزائر " جازي" [http:// WWW.DJEZZY.COM](http://WWW.DJEZZY.COM)

عملت OTA في السوق الجزائري كشريك اجتماعي يحمل على عاتقه جر قاطرة التنمية في البلاد من خلال المبلغ الضخم لاستثماراته، فضلا عن المشاركة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية للمجتمع من خلال دفع عجلة التنمية الاجتماعية.

إن الإنطلاق من فكرة الشريك الاجتماعي أهل OTA لكسب الكثير بإحتلالها لمركز الصدارة عن طريق ما تقدمه من منتجات وعروض ذات الجودة المميزة.

■ أهداف OTA :

إستنادا للرئيس المدير العام ل OTA يمكن عرض أهدافها فيما يلي:

- تحقيق رفاهية المجتمع الجزائري والإسهام في ازدهاره.
- إرساء ثقافة تطوير الخدمات والعروض المقدمة للزائن.
- العمل على ترسيخ في أذهان الجزائريين فكرة OTA الأفضل من خلال جودة شبكتها و خدماتها.
- الحفاظ على مركز القيادة في السوق والتقرب أكثر من زبائنهم.

■ ثقافة OTA :

تتبلور ثقافة OTA في العناصر الآتية:

- العمل وفق مبادئ الجودة الشاملة فيما يخص المنتجات المقدمة وما توليه من اعتبار لحاجات الزائن وتكييف عروضها وفق هذه الحاجات، ما أهلها للحصول على شهادة ISO_9001 .
- التوجه الاجتماعي الذي يربطها بالمجتمع الجزائري من خلال شعاراتها التي تهدف إلى تنمية علاقات الحب والثقة مع الجزائريين *Nos coeurs battent pour l'Algérie*.⁽¹⁾
- العمل وفق مبادئ حماية البيئة و ترسيخ الثقافة البيئية في المجتمع الجزائري، الأمر الذي أهلها للحصول على شهادة ISO_14001 نتيجة اعتمادها على المعايير البيئية الدولية.

○ المقومات التنافسية لمؤسسة جيزي:

العلاق الروسي فيمبيلكوم والصندوق الوطني للاستثمار فينتظر أن تتمتع بأريحية إستطاعت أن تحقق الكثير من النجاحات في السوق الجزائري عن طريق إدماجها الفاعل بين مقوماتها التنافسية كما يلي:

■ موارد جيزي:

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

(1). شلالي محمد البشير، مرجع سبق ذكره، ص ص 193 _ 196.

- **الموارد المالية:** منذ انطلاقتها بالجزائر اعتمدت OTA على موارد مالكةا السابق OTH الخاصة في الوقت الذي كانت فيه البنوك غائبة تماما عن تمويلها ، حيث بلغت أستثماراتا في السوق الجزائري في الفترة الممتدة ما بين سنتي 2001 و 2007 ما قيمته 2.6 مليار دولار، أما حاليا وبعد تغير المالك عبر شراكة تضم بينمالية.

- **الموارد المادية:** تمتلك OTA كما معتبرا من الموارد المادية ، كان لها الفضل في تحقيقها لمركز القيادة حيث أصبحت تحصى عددا كبيرا منها ؛ و من أهم ما تمتلكه عدد هائل من التجهيزات فحسب الأرقام الأخيرة تمتلك أكثر من 6000 محطة تغطية ؛ أكثر من 20 مركز تحويل ؛ إضافة إلى أكثر من 88 مركز خدمة موزعة على ربوع الوطن توفر خدمات 7/7، كما اليوم شبكة تضم أكثر من 70000 نقطة بيع غير مباشرة و 08 موزعين... إلخ

- **الموارد البشرية:** نظرا للدور المحوري الذي تلعبه الموارد البشرية في تفعيل الموارد المالية والمادية، تستخدم OTA عددا كبيرا من المستخدمين يساهمون على تحقيق نجاحها ، وكنتيجة لإهتمامها بالعنصر البشري يخضع معظمهم لنظام للتوظيف غير محدود الأجل إضافة إلى 50000 فرصة تكوين -منذ إنشائها - تعمل على تحسين القدرات المكتسبة واقتناعا منها بأن الموظفين الموهوبين والمخلصين يشكلون المفتاح لنجاح الشركة، تبحث أوبتيكوم الجزائر دائما عن استقطاب أشخاص مؤهلين و متحمسين مقابل توفير بيئة عمل بأفضل المعايير؛ دورات تدريب لصقل المهارات بشكل دائم ؛ فرص تطوير السيرة المهنية وراتب مغري مع مزايا أخرى⁽¹⁾.

- **الموارد التكنولوجية:** تمتلك OTA محفظة تكنولوجية متكاملة مشابه لـ ATM وحتى WAT وذلك لإعتبارات تفرضها ARPT لكنها حديثة النشأة مقارنة بمنافستها ؛ عموما وبإيجاز :

GPRS: تمكن من نقل الأصوات والصور على شكل حزم من 150 Kb/s إلى جانب قدرتها على التمكين من الولوج في الإنترنت وبعث واستقبال الرسائل متعددة الوسائط .

WAP : تقنية تمكن من الولوج في الإنترنت باستخدام الهاتف النقال تماشيا وقدرته على استقبال الصور الصغيرة والسرعة النسبية.

EDGE : تدعى بـ E-GPRS تفوق تقنية GPRS من حيث السرعة، إذ يبلغ متوسط سرعتها من 144 إلى 216 Kb/s.

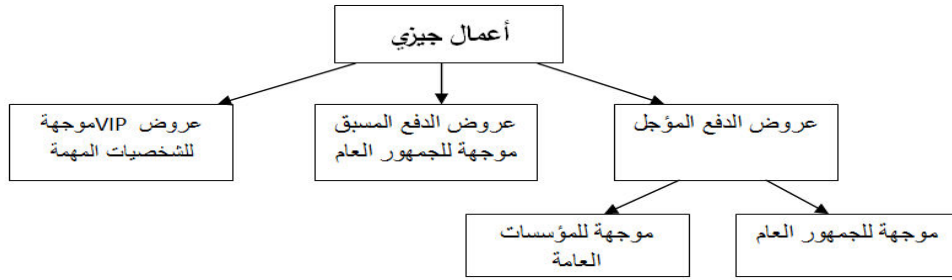
(1). شلاحي محمد البشير ، مرجع سبق ذكره، ص ص 194 _ 196.

UMTS : خاصة بشبكة الهاتف الخليوي من الجيل الثالث تسمح بإنتقال الأصوات والصور والمعطيات في قناة من 5 Mb/s على شكل حزم تفوق سرعتها 200 مرة سرعة GSM و 10 مرات سرعة GPRS ما يتيح الولوج السريع في الإنترنت .

■ محفظة أعمال جيزي:

تتكون محفظة أعمال جيزي من أربع وحدات كما يبينه الشكل أدناه:

الشكل رقم (40): محفظة أعمال مؤسسة جيزي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على موقع مؤسسة جيزي [http:// WWW.DJEZZY.COM](http://WWW.DJEZZY.COM)

تتقسم أعمال OTA إلى أربع وحدات موجهة لمختلف الشرائح، فتم إقتراح عروض صيغة الدفع المسبق لشريحة الجمهور العام فقط ، وصيغة الدفع المؤجل على كل من المؤسسات والجمهور العام وهذا بعروض متنوعة وتخصيص عرض very Important Person VIP للأشخاص ذوي الأهمية، الخاصة حيث يكتفون بدفع مبلغ المكالمات مع مجانية الخدمات الأخرى⁽¹⁾.

2.2.6. الوطنية لإتصالات الجزائر " أوريدو " Wataniya Télécom Algérie " Ooredoo "

ثالث متعامل يدخل سوق الهاتف النقال الجزائري، ويحسب لها أنها أول متعامل يقدم الخدمات المتعددة الوسائط Multi-média من خلال تبنيها للتكنولوجيات المتطورة GPRS و EDGE ما يعكس حرصها على تقديم صورة الأفضل تكنولوجيا منذ البداية.

تحصلت WTA على رخصة الهاتف النقال في الجزائر في 02 ديسمبر 2003 بفضل مناقصة بقيمة 421 مليون دولار متقدمة على عدد من الشركات العالمية للإتصالات ك Telefonica Movilés الإسبانية، MTN الجنوب إفريقية، Orange الفرنسية... إلخ . وبتاريخ 25 أوت 2004 قامت الوطنية رسميا بالطرح التجاري لعلامتها السابقة " NEDJMA " بدأت "نجمة" بالمدن الكبرى ثم تدرج إنتشارها في باقي المدن الداخلية خلال سنة 2005، 14 ولاية بمارس، 23 ولاية بجوان، 36 ولاية بسبتمبر ليتم تسجيل تغطية كامل القطر الوطني

(1). شلاحي محمد البشير ، مرجع سبق ذكره، ص ص 195 _ 196.

2005 نهائية، 48 ولاية حيث تغطي شبكة التوزيع والمبيعات بفضل جهود ما يزيد عن 50 000 منفذاً شريكاً و 2000 موزعاً شريكاً إضافة إلى 5 وكلاء توزيع.

تعتبر ال WTA حالياً فرع من فروع مجمع قطر للإتصالات QTEL بعد أن كانت تتدرج تحت مظلة الوطنية للإتصالات الكويتية WTK التابعة لشركة مشاريع الكويت KIPCO، والتي يرجع تأسيسها إلى المرسوم الأميري بتاريخ 12 أكتوبر 1997؛ التي بدأت العمل التجاري في بادئ الأمر سنة 1999 كأول متعامل إتصالات خاص بالكويت؛ ثم شهدت بعد ذلك توسع ونمو كبير من خلال فوزها برخص إستغلال في الشرق الأوسط وكذا دول شمال أفريقيا، حيث تحصلت على رخصة WTK النشاط بالجزائر سنة 2003 لمدة 15 سنة، وإثر هذا قامت بتأسيس فرعها الوطنية لإتصالات الجزائر WTA، أما بخصوص ظهور مجمع قطر للإتصالات QTEL وانتقال ملكية WTA له فقد كان بالتدرج عبر مرحلتين، الأولى بتاريخ 15 مارس 2007 كشريك للوطنية الكويتية للإتصالات حين أقدم المجمع على شراء 51% من أسهمها، ثم رفعها لاحقاً إلى 52,5% بصفقة قدرت ب 3.8 مليار دولار. لتستحوذ بالثانية في سبتمبر 2012 على 39.61% من أسهمها الباقية بصفقة قدرت ب 1,8 مليار دولار وترفع بذلك حصتها 52,5% إلى 92.1%، وكانت الجزائر في بادئ الأمر قد لوحت بإستعمال حق الشفعة على لسان وزير المالية السابق السيد عبد كريم جودي لكنها تراجعت عن ذلك بعد مفاوضات جمعتها بمجلس QTEL إدارة حيث، كشف رئيس المجلس QTEL الشيخ عبد الله بن محمد بن سعود آل ثاني على أطراف مباحثات مع السيد الوزير الأول عبد المالك سلال " سابقاً أن مجموعته ممتنة لفهم السلطات الجزائرية لموقفها وإعطائها الإذن بالمضي قدماً في إتمام الصفقة بإعفائها من ممارسة حق الشفعة ضدها"، وأوضح أن الأمر يختلف عن قضية OTA لأن QTEL كانت تملك نجمة منذ 2007 أي سنة كاملة قبل صدور قانون حق الشفعة؛ حيث أن المالك لم يغير وكل ما حدث أنهم إشترو حصة جديدة من الأسهم لترتفع حصتها من 52,5% إلى 92.1%؛ وبالتالي ليس هناك مشكل قانوني. ثم يضيف " : ومع ذلك فقد وجدنا كل الدعم من جانب الجزائر لإتمام هذه الصفقة، كما أن QTEL جاءت إلى الجزائر للإستثمار ولا تفكر في البيع، لأننا نعرف جيداً ما يمثلته السوق الجزائري في المنطقة " (1).

أما بخصوص مجمع قطر للإتصالات QTEL المالك الحالي للوطنية للإتصالات الجزائر "أوريدو" فهي المزود الحصري لخدمات الإتصالات في دولة قطر وتتخذ من العاصمة القطرية الدوحة مقراً لها، وقد أدرجت الشركة بنجاح في عدة أسواق مالية حث تعتبر واحدة من كبرى الشركات العالمية، كما تضم القاعدة الموحدة لعملائها 89.2 مليون عميل. تتطوي تحتها مجموعة شركات الإتصالات الريادية مثل: كيوتل بقطر، إندوسات

(1). شلاحي محمد البشير، مرجع سبق ذكره، ص ص 204 _ 208.

بإندونيسيا، أسيا سيل بالعراق، النورس بعمات، الوطنية بالكويت، الوطنية بفلسطين، الوطنية بالجزائر، تونيزانا بتونس، واي_ ترايب بباكستان، واي_ ترايب الفلبين... إلخ أما أنشطتها فتتمحور حول خدمات الاتصالات اللاسلكية الجواله، حلول الحزمة العريضة، المستقبل الرقمي و تقنيات الألياف البصرية... إلخ.

في بادئ الأمر أبقت مجموعة QTEL على التسمية التجارية Nedjma بالجزائر على غرار بقية العلامات التابعة لها في مختلف الدول، لكنها أعلنت لاحقا سنة 2013 عن نيتها بتغيير علامتها التجارية وتوحيدها لتصبح Ooredoo، حيث تتبنى كل شركاتها في أسواق الشرق الأوسط شمال أفريقيا وجنوب شرق أسيا العلامة التجارية الجديدة تدريجيا خلال عامي 2013 و 2014. الأمر الذي جسد في الجزائر بنوفمبر 2013 بإطلاق العلامة التجارية Ooredoo، على أن تتعامل الشركة بالعلامتين Nedjma و Ooredoo أثناء فترة التغيير التدريجي وزوال العلامة Nedjma.

● المقومات التنظيمية والتنافسية لمؤسسة أوريدو:

تتميز مؤسسة أوريدو عن غيرها بعدة مقومات تنظيمية وتنافسية والتي سيتم التطرق لها كالاتي:

○ المقومات التنظيمية لمؤسسة أوريدو:

ينطلق كل مقوم تنظيمي ل WTA من فكرة التمييز:

■ رسالة WTA :

تتطوي رسالة WTA في أنها المتعامل الرائد في الهاتف النقال متعدد الوسائط وأنها تبتكر في كل مرة أسلوبا جديدا للاتصال مسهمة في التجديد وتطوير الحضيرة الجزائرية ؛ ونقتبس عن الرئيس المدير العام " : لأن إثراء حياة الأفراد ركن أساسي لرؤيتنا، فنحن نحرص على أن تكون تجربة عملائنا فريدة بكل المقاييس، هذا هو جوهر ما نقوم به في الأسواق التي نقدم فيها خدماتنا."

إضافة إلى أنها شريك اجتماعي واقتصادي للمجتمع ؛ ونقتبس عنه " : باعتبارنا شركة اتصالات عالمية رائدة، لسنا بمجرد شركة اتصالات فنحن كيان هدفه الرئيسي خدمة المجتمع، ولدينا مسؤولية كبيرة تجاه عملائنا بغية المساهمة في التطور الاجتماعي والاقتصادي للمجتمعات التي نقدم فيها خدماتنا."

يعتبر التمييز التطلع الدائم ل WTA إذ نجدها تركز على التجديد والإبتكار كمقومين رئيسيين لضمان تنافسيتها وإنشاء مركز متميز لها.

■ أهداف WTA:

جاء على لسان مديرها العام الجديد : تهدف WTA إلى تحقيق قائمة من الأهداف الموضحة في العناصر

الآتية:

- ترسيخ علامة " أوريدو " في السوق الجزائري .

- الحفاظ على مكانتها الريادية في المجال متعدد الوسائط في الهاتف النقال .

- الحفاظ على وتيرة نمو المداخل والمبيعات .

إستطاعت WTA أن تحقق كل هذه الأهداف، حيث تمكنت بنجاح من نشر علامتها الجديدة مع تقبل مشتركها لذلك ، كما استطاعت أن ترفع من عدد مشتركها وبوتيرة ثابتة، بالإضافة إلى كونها الرائدة في المجال متعدد الوسائط.

■ ثقافة WTA:

نقتبس مجدداً عن رئيسها " نحن فخورون بتراثنا العريق وبكل إنجاز حققناه، ولا نزال نواصل سعينا واضعين المستقبل نصب أعيننا، فقطاع الاتصالات يشهد تطوراً سريعاً ونحن نواكب هذا التطور ونغتنم كل الفرص فنقدم لعملائنا تجربة فريدة نعزز بموجبها مكانتنا الرائدة في سوق الاتصالات .ونواصل الرفع من طاقتنا الإنتاجية وتطوير الكوادر البشرية لدينا كي نعزز من قدراتنا على تحقيق عوائد وأرباح من خدماتنا. وسنواصل سعينا للاستثمار في مجالات جديدة والابتكارات التي تسهم في الكشف عن فرص النمو" .

عموما تتميز ثقافة WTA بعدة توجهات مرتبطة فيما بينها، يتمثل أهمها فيما يلي :

- التوجه نحو الإبداع: تعد WTA سباقة في استخدام التكنولوجيات الحديثة وتعرف في السوق الجزائري

بشركة الإتصال المبتكرة و المبدعة، ما أهلها إلى مركز الريادة في الخدمات الإعلامية متعددة الوسائط.

- التوجه نحو الجودة: الجودة هي المحور الإستراتيجي لـ WTA سواء تعلق الأمر بجودة الشبكة

أوبجودة العروض والخدمات المقدمة، إذ اعتبر مسؤولوها أن الجودة أولوية تأتي فوق كل اعتبار مما

دفعهم للعمل وفقا لقواعد معيار ISO 9000 كإطار مرجعي لأساليب إدارة الجودة.

- التوجه نحو الزبون: WTA مؤسسة متوجهة بالزبون ، حيث تقوم في كل مرة بتقديم أفضل العروض

التي توافق توقعاته - بل تفوقها أحيانا- كما أنها تقوي روابط التواصل معه من خلال الرسائل التي

تبعثها عبر هاتفه النقال⁽¹⁾ .

إنطلاقاً من هذه التوجهات يمكن بلورة ثقافة WTA في أنها ثقافة متوجهة بالزبون، تسخر لها كل الموارد

والإمكانيات لبلوغ توقعاته مستخدمة في ذلك مختلف أساليب الإبداع وأدوات إدارة الجودة .

○ المقومات التنافسية لمؤسسة أوريدو:

إن صلابة المقومات التنافسية التي تحوزها WTA أهلتها لاحتلال مركز القيادة في المجال متعدد الوسائط

رغم دخولها المتأخر إلى قطاع الهاتف النقال بالجزائر .

ومن بين هذه المقومات مايلي:

(1). شلاحي محمد البشير، مرجع سبق ذكره، ص 206 .

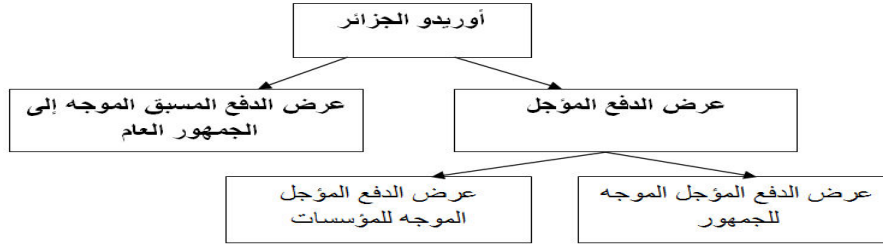
■ موارد WTA :

أتاح التنسيق بين الموارد التي تحوزها WTA إلى تحقيق نتائج مرضية على حد تعبير مسؤوليها، ومن بين هذه الموارد مايلي:

- **الموارد المالية:** تعدت استثمارات WTA في قطاع الاتصالات الخلوية بالجزائر المليار دولار سنة 2008 كونها كانت تنتمي إلى KIPCO خصوصاً مع تواجد هذه الشركة في قطاع البنوك ، حيث استطاعت التفوق على متسابقها في دفع مبلغ رخصة GSM الممنوحة لها مقابل مبلغ مليون دولار . كما استطاعت أن تمول إستثماراتها التكنولوجية بفضل المبلغ التكميلي حجمه 490 مليون دولار كقرض من طرف Giti group ، و كذلك الأمر بالنسبة لمالكها الحالي QTEL القطري الذي يعد من أكبر متعهدي الاتصالات في العالم فحسب آخر تصريح لرئيسها فإنها تعتزم ضخ 2 مليار دولار ل WTA على امتداد السنتين القادمتين.
- **الموارد المادية:** تمتلك WTA شبكة عالية الجودة من أحدث التكنولوجيات والتجهيزات المبتكرة ب 3500 محطة ربط بيني ؛ أكثر من 20 مركز تحويل... إلخ ، كما تحتوي على شبكة مكاتب مبيعات تنتشر في كافة أقاليم البلاد لتسهيل التواصل مع العملاء، حيث بات بمقدورهم الحصول على خدمات ومنتجات Ooredoo الجزائر في أكثر من 538 مقراً منتشرة في المدن والقرى وما يزيد عن 50,000 نقطة بيع غير مباشرة و 2,000 نقطة بيع مباشرة إضافة إلى 5 وكالات توزيع.
- **الموارد البشرية:** تمتلك أحسن الكفاءات بفعل برامجها التكوينية و التدريبية التي يستفيد منها مستخدموها منذ إنشاء معهد (نجمة) سابقا الذي يضمن لهم تكوينات عالية المستوى في شتى المجالات كالإعلام الآلي؛ التسيير ... الخ بحجم ساعي يفوق 7000 ساعة سنويا . وقد جاء هذا المعهد التزاما منها بتوفير عالم جديد لزبائنها من الاتصالات؛ التكنولوجيا والخدمات حاملا مجموعة من الأهداف يتصدرها إعطاء الأولوية للإتراء المهني والثقافي للمستخدمين و تقوية أسس إقتصاد المعرفة من خلال تشجيع الفكر والمعرفة والإبتكار ، فيما تضم Ooredoo الجزائر ما يزيد عن 2,500 جزائري يخضع جلهم إلى نظام العقود غير محدودة الأجل.
- **الموارد التكنولوجية:** تعتبر WTA سباقة فيما يخص استخدام التكنولوجيا و تحوز على محفظة متكاملة من التكنولوجيا، فعلاوة على تكنولوجيا GSM ، تمتلك تكنولوجيا GPRS التي تمكن من نقل الأصوات والصور بالإضافة إلى تعزيز شبكتها بتكنولوجيا EDGE كما تحوز على تكنولوجيا WAP تقنية الولوج في شبكة الإنترنت و UMTS الخاصة بشبكة الهاتف الخليوي من الجيل الثالث.
- **محفظة أعمال مؤسسة أوريدو:**

تحوز WTA على محفظة متنوعة من الأعمال يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم(41): محفظة أعمال أوريدو الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على موقع مؤسسة أوريدو <http://www.oredoo.com>

تحوز Ooredoo على ثلاث وحدات أعمال، وحدة الدفع المؤجل الخاص بالجمهور العام بمختلف صيغ اشتراكاته؛ وحدة الدفع المؤجل الموجه للمؤسسات ووحدة الدفع المسبق الموجه للجمهور العام بمختلف صيغه.⁽¹⁾

المطلب 07: المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس

إن من أكبر التحديات التي تواجه أي مؤسسة هو تحدي وضع مزيج تسويقي فعال، ولذلك تعتمد المؤسسة على عدة متغيرات يمكن أن توصلها إلى تحقيق الأهداف المسطرة، ومن بين هذه المتغيرات، متغيرات المزيج التسويقي، التي يجب التنسيق فيما بينها لتحقيق الأهداف، وتتمثل هذه المتغيرات في المنتج، السعر، التوزيع، الترويج وسياسة الإتصال، بالإضافة للدليل المادي، العمليات والجمهور.

1.7 سياسة المنتجات (عرض الخدمة):

تقدم مؤسسة موبيليس نوعين من العروض، عرض الدفع المؤجل (الدفع البعدي) وعرض الدفع المسبق، هذه الأخيرة من أكثر العروض جاذبية للمشتركين إذ تمثل ما يفوق 90 % من الحصة الإجمالية للمشتركين، وتحاول مؤسسة موبيليس من خلال عروضها تلبية الحاجات والرغبات المختلفة لكافة مشركيها، وفيما يلي تفصيل لمنتجات كل عرض:

1.1.7. خدمات الدفع المسبق (OFFRES PRÉPAYÉES)

في هذا النوع من العروض يقوم المشترك بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقا، وتدرج تحتها العروض الآتية:

- موبيليس بطاقة (MOBILIS CARTE):

هو عرض ناتج عن دمج كل من عرضي موبيليس البطاقة وموبيليت، وهو عرض يمكن المشترك من الحصول على خط هاتفي نقال دون اشتراك شهري حيث يتم دفع ما يستهلكه المشترك فعليا، مع الحصول على خدمات متنوعة أخرى مثل: التعريف بالثانية بعد الدقيقة الأولى، متابعة الاستهلاك في الوقت الحقيقي بعد كل مكالمة، الرسائل القصيرة، إظهار وإخفاء الرقم، الرسائل الصوتية، المكالمات المزدوجة، تحويل المكالمات، إلخ.

⁽¹⁾. شلاحي محمد البشير، مرجع سبق ذكره، ص ص 207 _ 208.

• عرض قوسطو (GOSTO):

يعتبر من أحدث العروض التي قدمتها المؤسسة، وهو موجه بالدرجة الأولى إلى فئة الشباب، و يتميز بسعره الذي يختلف باختلاف المجال الزمني (ساعات الراحة وساعات العمل).

كما تم إدخال ميزة جديدة في خدمة قوستو تمثلت هذه الميزة في 3 أرقام مفضلة نحو موبيليس بسعر يقدر 1دج ورسالة SMS مهداة على كل مكالمة. (1)

• عرض موبيليت « Mobilight » :

تم إقتراح هذا المنتج من طرف موبيليس من أجل التكيف مع إمكانيات الزبون المادية، حيث قدم أسعاراً منخفضة للمكالمات وكذلك الرسائل القصيرة من موبيليس إلى موبيليس. (1)

• موبتسم « Mobtasim » :

هذا العرض لا يستهدف فئة معينة بل موجه لجميع الزبائن بمختلف خصائصهم و إلى كل من يريد إقتناؤه . حيث يستفيد مشتركو موبتسم من إتصالان مجانيان كل يوم لمدة 3 دقائق؛ تسعيرة واحدة للإتصال بجميع الشبكات 3.98 دج / 30 ثا ؛ إرسال الرسائل المصورة بأسعار مغرية 5 دج نحو جميع الشبكات الوطنية و 15 دج نحو الخارج ؛ مزايا تسعيرية للإبحار على الإنترنت عن طريق GPRS ولدى مشتركي موبتسم الخيار في التمتع بمزايا ثرية (الصوت؛ الرسائل القصيرة و النت)، وهذا من خلال قائمة * 600 # التي تحتوى على ثلاث برامج:

○ برنامج صوت و رسائل: موبتسم 90 (الإستفادة من 90 دقيقة من المكالمات نحو موبيليس ب 90 دج فقط)، موبتسم 150 (الإستفادة من 100 دقيقة مكالمات و 50 رسالة قصيرة 50 + ميقا أوكتي أنترنت ب 150 دج)، أول نحو موبيليس (رصيد إضافي يتراوح من 100% إلى 400%)، أول نحو جميع الشبكات (رصيد إضافي يتراوح من 150 % إلى 250%)، باطل (عرض مقترح على مشتركي الدفع المسبق الصالح لمدة 7 أيام لإجراء مكالمات وإرسال رسائل قصيرة مجانية وغير محدودة نحو شبكة موبيليس 24 سا/ 24 سا بعد كل تعبئة تزيد قيمتها عن 500 دج.) قوسطو لموبتسم (إمكانية ضبط (03) أرقام مفضلة موبيليس والاستفادة من تسعيرة 1 دج / 30 ثا نحوها).

○ برنامج انترنت: 50 ميقا أوكتي ليوم واحد ب 100 دج، 250 ميقا أوكتي ل 30 يوم ب 500 دج، 1 جيقا أوكتي ل 30 يوم ب 1000 دج، 2 جيقا أوكتي ل 30 يوم ب 1900 دج، 5 جيقا أوكتي ل 30 يوم ب 4000 دج.

○ برنامج What's Up : 50 ميقا أوكتي ليوم واحد ب 30 دج ، نحو الفيس بوك.

(1). الموقع الرسمي لموبيليس consulte le 19/12/2020 <http://www.mobilis.dz>

• توفيق «TAWFIK» :

وهو آخر عرض مقدم من طرف مؤسسة موبيليس وأول عرض مخصص للطلبة في الجزائر إذ يمكنكم البقاء في إتصال دائم مع الجماعة كما تساعدكم مزايا العرض الجديد " توفيق " في تحقيق النجاح. فمن خلال قائمة * 600 # يستفيد مشتركو توفيق من ثلاث برامج:

○ برنامج صوت و رسائل: توفيق 20 (الإستفادة من 20 دقيقة من المكالمات نحو موبيليس ب 20 دج فقط)،، توفيق 5 (الإستفادة من 20 دقيقة مكالمات نحو جميع الشبكات ب 20 دج فقط)، 50 رسائل قصيرة ب 20 دج فقط).

○ برنامج انترنت و برنامج What's Up : مماثل لمبتسم

• UMTS (Universal Media Telecommunication system):

هي تكنولوجيا جديدة كما تسمى الهيئة الثالثة 3G وهي تعرض خدمات جديدة مثل الرؤية السمعية أو إرسال صور الفيديو، وتزيد في سرعة الدخول وإجراء العملية على أحسن نوعية كلام و صورة. مع العلم أنه من أجل الإستفادة من خدمة الدفع المسبق يجب إقتناء بطاقة التعبئة .

• عرض الخضرا :

عرض موجه لمشجعي وأنصار الفريق الوطني تحت " شعار عيشوا مع الكرة وأحاسيسها مع شريحة سيم للمناصرين " ، تقدم شريحة الخضرا 10 رسائل قصيرة مهداة لكل هدف للفريق الوطني و 100 دج من الرصيد المهدى لكل فوز، و % 50 +رصيد إضافي لكل تعبئة لغاية 500 دج⁽¹⁾ .

الجدول رقم(12): تشكيلة عرض الخضرا

Three	Two	One
إلى غاية 20 ساعة من المكالمات المجانية من الساعة 21:00 إلى 17:00	إلى غاية 19 سا 30 د من المكالمات المجانية من 22:30 إلى 18:00 :	إلى غاية 13 ساعة من المكالمات المجانية من 00:00 إلى 13:00
300 رسالة قصيرة نحو موبيليس أو 150 رسالة قصيرة نحو جميع الشبكات	200 رسالة قصيرة نحو موبيليس أو 100 رسالة قصيرة نحو جميع الشبكات	100 رسالة قصيرة نحو موبيليس أو 50 رسالة قصيرة نحو جميع الشبكات
3 جيجا أوكتي من الإنترنت 3G ++G +الإنترنت غير المحدود	2 جيجا أوكتي من الإنترنت 3G ++G +الإنترنت غير المحدود	1 جيجا أوكتي من الإنترنت 3G ++G +الإنترنت غير المحدود
ل : 3000 دج / الشهر	ل : 2000 دج / الشهر	ل : 1000 دج / الشهر

المصدر: الموقع الرسمي لموبيليس <http://www.mobilis.dz>.

• باك نافيتي :

(1). الموقع الرسمي لموبيليس <http://www.mobilis.dz> le 19/12/2020 consulte

ب 190 دج وبدون التزام يستفيد المشترك من شريحة سيم نافيجي + مفتاح الإنترنت + أرصدة إضافية بقيمة 50 ميغا أوكتي . يضمن باك نافيجي انترنت ذات التدفق العالي لمستخدمي الانترنت عبر الهاتف أو جهاز الكمبيوتر ؛ أما الأسعار فمماثلة لأسعار عرض مبتسم.

2.1.7. عروض الدفع البعدي أو المؤجل (OFFRES POSTEPAYÉES):

وفي هذا العرض لا يقوم المشترك بدفع قيمة المكاملة التي يجريها إلا بعد انتهاء المدة المخصصة لكل عرض وذلك عن طريق فاتورة، فهي هي اقتناء خط الإتصال من طرف شركة إتصالات الجزائر وهو عبارة عن إشترك شهري عوض بطاقة الدفع المسبق، أي أن الدفع هنا يكون بعد إجراء الإتصالات بواسطة فاتورة تقدم كل ثلاثة أشهر.

وقد قدمت موبيليس لحد الآن 3 أنواع من عروض الدفع الآجل :

• عرض الاشتراك العادي (RESIDENCIEL):

ويعتبر أول عرض لموبيليس وتتم الفوترة كل شهرين وبدون تسبيق ،سعر المكاملة المحلية أو الدولية مطروح بسعر تنافسي بالإضافة إلى حصول المشترك على خدمات مجانية ،مع صلاحية هذا العرض في عدد من الدول الأجنبية بفضل الاتفاقيات التي أبرمتها موبيليس مع متعاملين دوليين في مجال الهاتف النقال (LES ACCORDS DE ROAMING).

• العرض الجزافي (FORFAIT):

يتضمن هذا العرض حجما ساعيا من المكالمات يتراوح بين ساعتين وستة عشرة ساعة من المكالمات الهاتفية في إطار إشترك لمدة شهرين ،وفي حالة زيادة الإستهلاك عن ساعات الإشترك فيتعين على المشترك دفع قيمة الإتصالات التي أجراها ،مع العلم أن هذا العرض يقدم نفس خدمات عرض الاشتراك العادي⁽¹⁾.

وهناك ميزة جديدة في عرض « Premium Top » Forfait :

تكلّموا بلا حدود مع العرض الغير محدود وهو الإشترك المناسب للإتصال بكل حرية، عن طريق مكالمات و SMS مجانية .

• العرض العائم أو عرض المؤسسات (FLOTTE)

هو عرض موجه للمؤسسات تم إطلاقه في 04 مارس 2005، ويتيح لها الاستفادة من (10) خطوط على الأقل من أجل الفوز بسلسلة من الإمتيازات الهامة ،حيث كلما زادت الخطوط ،انخفضت أسعار هذا العرض العائم ،أما الخدمات المتاحة بواسطة هذا العرض فتضم نفس الخدمات التي تقدمها العروض السابقة ولكنها تزيد عليهم فقط بخدمة (FAXDATA) وهي خدمة تمكن من إرسال و استقبال الفاكس .

(1) الموقع الرسمي لموبيليس <http://www.mobilis.dz> le 19/12/2020 consulte

فبعد أن كان يضم عرض الدفع البعدي عدة عروض قامت موبيليس بتعديلها عبر ضمها في عرض واحد يضم عدة خيارات، حيث يقوم المشترك بإختيار مواصفات شريحته بما يوافق ميزانيته التي يخصصها ورغباته واحتياجاته. المراد إشباعها، ويتمثل هذا العرض في:

• الصيغة عبر المقاس

يوفر هذا العرض للمشارك امكانية تشكيل العرض بنفسه، حيث تروج له بالشعار " عند موبيليس، يمكنكم بأنفسكم تشكيل عرضكم " ! فيقوم المشترك بإختيار مواصفات شريحته بما يوافق ورغبته واحتياجاته وميزانيته التي يخصصها، والخيارات الممنوحة تدخل ضمن مجال : مدة المكالمات الصوتية؛ حجم الإنترنت للتدفق العالي؛ مدة مكالمات الفيديو؛ عدد الأرقام المفضلة وعدد الرسائل النصية شهريا . وذلك كالتالي:

الشكل رقم(42): يوضح عرض الصيغة عبر المقاس

8 ساعات من المكالمات 3G من الإنترنت	5 Go من المكالمات 3G من الإنترنت	2 ساعات من المكالمات	4 أرقام (أرقام	100 SMS : دج / الشهر	8 ساعات من المكالمات 3G من الإنترنت	5 Go من المكالمات 3G من الإنترنت	2 ساعات من المكالمات	4 أرقام (أرقام	0 SMS : دج / الشهر
الصوت مدة المكالمات الصوتية	500 Mo حجم الإنترنت للتدفق العالي	30 دقيقة مكالمات الفيديو مدة مكالمات الفيديو	الأرقام المفضلة عدد الأرقام المفضلة	الرسائل القصيرة عدد الرسائل النصية	الصوت مدة المكالمات الصوتية	500 Mo حجم الإنترنت للتدفق العالي	30 دقيقة مكالمات الفيديو مدة مكالمات الفيديو	الأرقام المفضلة عدد الأرقام المفضلة	الرسائل القصيرة عدد الرسائل النصية

المصدر: الموقع الرسمي لموبيليس [http:// WWW.MOBILIS.DZ](http://WWW.MOBILIS.DZ)

فما هو ملاحظ أن سعر الاشتراك الأدنى قد بلغ 900 دج/الشهر إنطلاقا من مدة مقدرة من ساعتين كمدة المكالمات، و بلغ أقصى اشتراك 8650 دج/الشهر لمدة مقدرة 8 ساعات كمدة المكالمات.زيادة عن ذلك حجم الأنترنيت مقدر ب 5 Go، ساعتين مخصصة لمدة مكالمات الفيديو، كذلك عدد الأرقام المفضلة 4 أرقام، و 100 رسالة نصية قصيرة، بالإضافة لبعض الخصائص التي يرغب فيها الزبون أن تكون متوفرة في شريحته.

3.1.7. العرض المختلط(OFFER MIXTE):

وهو عرض يجمع بين خصائص عرض الدفع المسبق وعرض الدفع البعدي ،وتتمثل عروضه فيما يلي:

• عرض موبيكونترول (mobicontrol) :

وهو أحد العروض المختلطة بين الدفع المسبق والدفع الآجل، يسمح للمشارك بمراقبة رصيده دون انتظار الفاتورة كما يمكنه من إعادة تعبئة رصيده بإستخدام بطاقات الدفع المسبق ويختلف تسعير الخدمات التي يعرضها باختلاف قيمة الإشتراك الشهري..⁽¹⁾

• عرض موبيبوست « Mobiposte »

هذا العرض هو نتاج شراكة بين موبيليس و بريد الجزائر وقد تم إطلاقه يوم 04 مارس 2005 ، و هذا العرض مخصص لزبائن الحساب الجاري البريدي « CCP » حيث يتم اقتطاع مبلغ ثابت من كل شهر من الحساب الجاري البريدي للزبون؛ وهذا العرض جاء ثمرة شراكة بين موبيليس و بريد الجزائر .
وذلك وفق أحد الصيغ التالية:

- الصيغة الخضراء 1200 دج .
- الصيغة الصفراء 2000 دج .
- الصيغة الحمراء 3000 دج .

حيث يتم اقتطاع المبلغ المقابل لكل صيغة أو توماتيكيا، وعند نفاذ الرصيد يمكن التزويد ببطاقات الدفع المسبق، ويقدم هذا العرض نفس الخدمات المقدمة في عرض موبيليس بطاقة ، ويختلف عنه في التسعير الذي يختلف بدوره من صيغة لأخرى.

• فيديليس « Fidélis » :

هو عرض مشترك مخصص لمشاركي الدفع المسبق والدفع البعدي معا . وهو عبارة عن برنامج الوفاء الذي يمكنك من جمع النقاط حسب إستهلاكات الزبون وتحويلها الى هدايا ومكافآت .

• داري نات « Darynet » :

يتيح هذا العرض للمشارك وعائلاته الإستمتاع بالإنترنت ذات التدفق العالي بكل راحة ورفاهية . وذلك بإختيار إشتراك شهري من بين الثلاث صيغ المتوفرة . يخضع عرض داري نت إلى إلزام مدته 12 شهرا ، وهذا العرض دائم يُعاد تجديد الإشتراك شهريا أو مقدما .

إضافة إلى العروض السابقة هناك عروض أخرى تأتي في المرتبة الثانية؛ نكتفي بتعدادها ونوجزها كالتالي :
عرض المهني، عرض موبي كور بوبوريت، عرض الرعاية ، عرض انترنيت المؤسسات بالجيكا ، البلاك بيرى .
عرض المجموعة، عرض ، M2M، عرض SMS برودكاست ، عرض كلاود موبيليس، عرض VPN و MVPN .

4.1.7. الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس

إضافة لمنتجات وعروض مؤسسة موبيليس هناك خدمات أخرى تقدمها المؤسسة والتي تتمثل في مايلي:

⁽¹⁾. وثائق خاصة بمؤسسة موبيليس.

- نغمتي : يمكن تخصيص نغمة إنتظار خاصة بالمشارك وفقا لميوله بإشتراك شهري قيمته 40 دج.
- الفايبيوك عبر SMS: تمكن من البقاء على إتصال عبر الرسائل القصيرة بشبكتكم الإجتماعية المفضلة وإدارة الفيسبوك بغض النظر عن نوع الهاتف النقال ، وبدون استعمال الإنترنت.
- سلكني +: أما عن خدمة سلكني + فهي تسمح بتعبئة حساب خط واحد أو أكثر للدفع المسبق إنطلاقا من خط للدفع البعدي ليقطع المبلغ من الفاتورة لاحقا . بالإمكان تعبئة رصيد بقيمة 2000 دج لمدة شهرين . وعدد من التبعثات المسموحة في اليوم 3 تبعثات.
- سلكني : تسمح بتعبئة رصيد خط واحد أو أكثر للدفع المسبق لموبيليس، وذلك من خط للدفع المسبق 24/24 سا، يمكن القيام بتعبئين في اليوم على أن يتراوح الرصيد بين 40 دج و 100 دج.
- كلمني : هي خدمة مجانية تسمح بالإتصال من خط موبيليس للدفع المسبق بمراسليك للدفع المسبق والدفع البعدي إذا كان رصيدك غير كاف . ذلك بتشكيل الصيغة * 606 * متبوعة برقم المراسل # يتلقى مراسل فورا رسالة قصيرة كالتالي «إتصل بي » يمكن لمشاركي الدفع المسبق الإستفادة من خدمة كلمني إذا كان الرصيد أقل أو يساوي 3 دج لمدة 7 أيام ، مع عدم تجاوز 5 رسائل قصيرة في اليوم .
- راسيمو : تتيح خدمة التعبئة الإلكترونية لرصيد المشارك أو رصيد شخص آخر مجانا، دون الحاجة إلى التتقل .هذا العرض موجه لجميع مشاركي الدفع المسبق أو البعدي لموبيليس بعد ملء قسيمة الإشتراك لخدمة راسيمو لدى أحد مكاتب البريد.
- خدمة " 644 " :سواء كان اشتراك الدفع المسبق أو البعدي ، يمكن التعرف مجانا على كل المكالمات التي فانت المشارك في حالة كان هاتفه مغلق أو خارج مجال التغطية ؛ عبر رسالة قصيرة تحمل رقم الشخص المتصل ؛ تاريخ و ساعة الاتصال.
- خدمة " 222 " : الإطلاع على الرصيد في موبيليس عبر إدخال الرقم * 222 # في أي وقت يستطيع المشارك الإطلاع على رصيده وكذا مدة صلاحيته.
- خدمة رصيدي حساب البريدي الجاري : تمكن من الإطلاع على حساب البريدي الجاري بإرسال رسالة قصيرة SMS تحمل رقم حساب البريدي الجاري «فراغ» الرمز السري إلى الرقم 603 في المقابل يحصل المشارك على رسالة قصيرة SMS تحمل رقم الحساب البريدي الجاري للتأكيد مع كشف الحساب أو مبلغ الرصيد وتاريخ آخر عملية مراجعة الحساب 5 دج/SMS + 10 دج تسعيرة بريد الجزائر للإطلاع الفوري على الحساب.(1)

(1) وثائق خاصة بمؤسسة موبيليس.

• الرسائل الصوتية : تقوم بتوجيه المراسل أوتوماتيكية إلى الموزع الصوتي في حالة عدم الرد الطوعي أو حالة أخرى كالغلق ، وفور إعادة تشغيل الهاتف يتلقى رسالة قصيرة مفادها تلقي رسالة صوتية على الموزع الصوتي، يمكن الإطلاع عليها بالإتصال بالرقم 123.

• إخفاء الرقم : تتيح الإحتفاظ بصرية رقم هاتف ،يكفي لتشغيلها إدخال الرمز # 31 # قبل المكالمات.

• إظهارالرقم : تسمح هذه الخدمة بإظهار رقم وإسم المراسل إذا كان موجودًا في قائمة إتصالات.

• تحويل المكالمات :تسمح بتحويل جميع المكالمات إلى البريد الصوتي، أحد أرقام الهاتف الثابت أو النقال على حد سواء.

• المحاضرات الثلاثية : تتيح التحدث إلى أكثر من شخص على أن لا يتعدى عدد المشاركين في هذه المحاضرة ثلاث أشخاص.

• المكالمات المزدوجة : تسمح للمشارك باستقبال مكالمات هاتفية ثانية عن طريق رنة خاصة تعلمه بها حتى لوكان وسط مكالمات هاتفية أخرى.

• خدمة الزبائن :توفر موبيليس أرقام خدمة للزبائن تتيح التواصل الدائم.

إنطلاقا من رقم الدفع البعدي :666

إنطلاقا من رقم الدفع المسبق :888

إنطلاقا من الهاتف الثابت : 0660.600.666 _ 0660.600.888

• التجوال الدولي : توفر موبيليس خدمة التجوال الدولي حيث تسمح لمستخدميها المتواجدين خارج الوطن بإجراء وتلقي المكالمات مع الاحتفاظ بنفس الرقم المستعمل في الجزائر⁽¹⁾.

2.7. سياسة التوزيع في مؤسسة موبيليس

يعتبر التوزيع عنصر من عناصر المزيج التسويقي حيث تهتم به الشركات من أجل تحسين سياساتها التسويقية، إذ تنتهج مؤسسة موبيليس استراتيجية الدفع التي تعتمد على سياسة التوزيع المكثف من خلال العدد الكبير من النقاط المخصصة للبيع والوكالات التجارية المنتشرة عبر التراب الوطني، ويتم استخدام رجال بيع وموظفون يتمتعون بكفاءات عالية ومدربون على اقناع الزبون وحسن تقديمهم للخدمات التي يرغب المستهلك فيها و هذا من أجل الدفع بالمنتج إليه وهذه هي مقومات إستراتيجية الدفع.

فحرصا من مؤسسة موبيليس على تقديم الخدمة في المكان المناسب للزبون وفي الوقت الذي يطلبها فيه ،و بالكميات المناسبة،تتبنى المؤسسة سياسة توزيع تنطوي على: مستوى شبكة التغطية، إذ تطورت شبكة موبيليس بشكل سريع ،فبعدما كانت تضم مركزين تحويليين MSC و 2000 محطة قاعدية BTS في 31جانفي 2005

(1). وثائق خاصة بمؤسسة موبيليس

أصبحت الشبكة تحصى 3000 محطة قاعدية و 20 تحويل تغطي 48 ولاية وذلك في نهاية 2005 ،أما في سنة 2009 فقد بلغت 4200 محطة قاعدية BTS، وكذا قنوات التوزيع التي تعتمد عليها من أجل ضمان توزيع جيد لخدمات مؤسسة موبيليس ،بحيث يحقق الأهداف المسطرة ويتلاءم مع نشاط المؤسسة، والمنافسة القوية. حيث تتبع المؤسسة كلا من إستراتيجيتي التوزيع المباشر وغير المباشر، فضمن الإستراتيجية الأولى يتم التعامل مباشرة بين الوكالة التجارية والمشاركين ، إذ تؤدي الوكالات العشرة الموزعة عبر الوطن مجموعة من الوظائف كتحصيل مستحقات الفواتير ؛ بيع الخطوط الهاتفية وبطاقات التعبئة ؛ إرشاد المشاركين والإستماع إلى شكاويهم ، أما الإستراتيجية الثانية فتتطلب وساطة الموزعين بين كل من الوكالة التجارية والمشاركين ، وكما تمت الإشارة إليه تتعامل مع موزعين تعتمد عليهم في توزيع منتجاتها على أكثر من 60.000 نقطة بيع. إذ اعتمدت شركة موبيليس على طريقتين أساسيتين لتوزيع منتجاتها وهما:

1.2.7. قناة التوزيع المباشرة:

وفقا لهذه القناة تقوم مؤسسة موبيليس بالتعامل مباشرة مع مشتركها من خلال مراكز الخدمة التابعة لها، حيث تملك المؤسسة 8 مراكز خدمة جهوية متفرقة عبر التراب الوطني تندرج تحت كل مركز جهوي وكالات تجارية تابعة له كما هو مبين في الجدول الآتي⁽¹⁾:

الجدول رقم(13):المديريات الجهوية والوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس

المديريات الجهوية لموبيليس	الوكالات التجارية لموبيليس
المديرية العامة للوسط	وكالة صوفيا الأبيار ،سيدي يحيى ، الحراش ، تيزي وزو ، البليدة ، البويرة ، بومرداس،تيازة، قبة، أولاد يعيش ، بوفاريك ، دراريا ، شرشال ، روبية ، دالي ابراهيم ، زرالدة، باب الواد ، حجوط.
المديرية الجهوية لورقلة	وكالة ورقلة ، غرداية ، الاغواط ،عين صالح ، ثقرت ، بسكرة ، الواد، أفلو، المغير ، طولقة، ايلي زي ، تمنراست ، حاسي مسعود، المنيعه.
المديرية الجهوية لسطيف	وكالة سطيف 1 و 2 ، أقبو، بوسعدة، طاهير، رأس الواد، العلمة، مسيلة، جيجل، بجاية، برج بوعريرج.
المديرية الجهوية لقسنطينة	وكالة قسنطينة ، ميله ، باتنة ، أم البواقي ، شلغوم العيد ، بريكة ، الخروب ، خنشلة.
المديرية الجهوية لعنابة	سوق أهراس، سكيكدة، قالمة، تبسة،القاله
المديرية الجهوية للشلف	وكالة الشلف ، واد رهيو ، فرنده ، قصر البخاري ، خميس مليانة ، ثنية الحد ، غيليزان، عين الدفلة، تيسمسيلت، المدية، عين وسارة، الجلفة، تنس، تيارت.

⁽¹⁾ . الموقع الرسمي لموبيليس <http://www.mobilis.dz> . Consulte le 20/12/2020

وكالتين في وهران ، معسكر ، سعيدة ، عين الترك، مغنية ، تلمسان، مستغانم، سيدي بوبكر، سيدي علي، بني صاف، بن باديس، عين تيموشنت، سيدي بالعباس.	المديرية الجهوية لوهران
مشرية، البيض، نعام، تندوف، أدرار، بشار، عين الصفراء، عبادلة.	المديرية الجهوية لبشار

المصدر: الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس <http://www.mobilis.dz>

فكما تم الإشارة سابقا أنها لم تعتمد في هذه الحالة على وسطاء لتوزيع منتجاتها بل اعتمدت على التعامل المباشر مع المستهلك، إذ رأت هذه المؤسسة أن بناء نظام توزيعي داخلي خاص بها هو طريقة مرضية للوصول إلى أكبر عدد من زبائن هذا التوزيع تم عن طريق مكائنها المنتشرة عبر أنحاء الوطن (المديرية الجهوية والوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس).

فمثلا: تموقعها بالنسبة لمدينة عنابة في كل من: المديرية الجهوية لموبيليس في نهج 54 شارع بن عميور عبد القادر (لاكولن)، والتي تعتبر المؤسسة الام بالنسبة للفروع الاخرى في مدينة عنابة، وفرع موبيليس في نهج جبهة التحرير الوطني (كور) بالإضافة لفرع موبيليس في الحجار وفرع موبيليس الجديد في البوني، فرع موبيليس في سيدي عاشور عنابة.⁽¹⁾

o الوكالة الجوارية سيدي عاشور

حي 337 مسكن (عدل) ، مدخل W15 ، سيدي عاشور، عنابة

o الوكالة الجوارية البوني

شارع أول نوفمبر رقم 3 °البوني، عنابة

o الوكالة الجوارية حجار

24 شارع الأمير عبد القادر، حجار

o الوكالة الجوارية flag ship

واد القبة، عنابة.

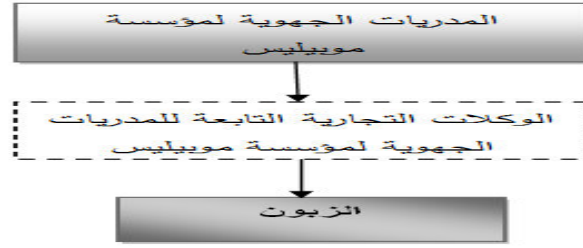
o وكالة عنابة

شارع المتطوعين، المدخل رقم 03، مقابل شارع لعمارة عبد القادر، عنابة.

حيث يكمن دور الوكالات التجارية التابعة للمديريات الجهوية في تحصيل مستحقات الفواتير، وبيع شرائح التشغيل وبطاقات التعبئة. بالإضافة للتفاعل الفوري مع الشكاوي والاستماع المستمر والمباشر لإقتراحات العملاء من أجل تحسين منتجات وخدمات المؤسسة.

(1). بيانات تم جمعها من مؤسسة موبيليس 2020

الشكل رقم (43): القناة المباشرة المعتمدة في التوزيع في مؤسسة موبيليس



المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق و موقع المؤسسة . <http://www.mobilis.dz>

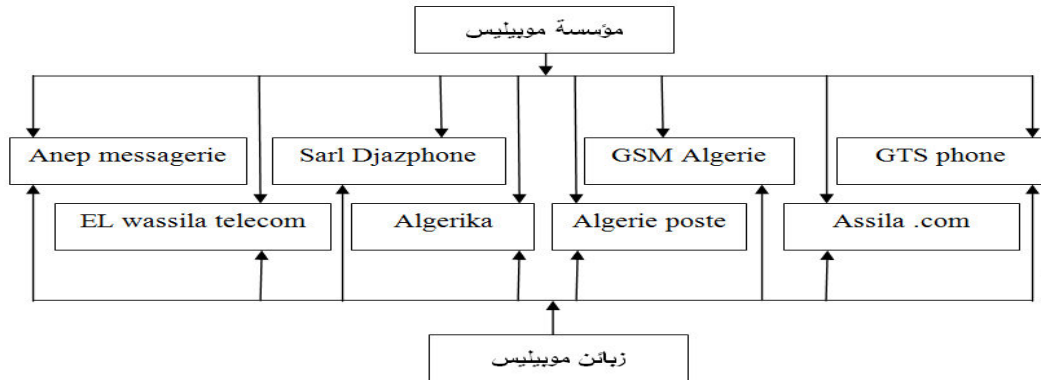
2.2.7. قنوات التوزيع الغير مباشرة

مع مرور الوقت أصبحت الشركة مجبرة على التخلي عن بعض وظائفها التسويقية والتوزيعية للوسطاء، فأصبح على هؤلاء الوسطاء نقل وتوزيع المنتجات، وتحررت الشركة تقريبا من تكاليف التوزيع. اعتمدت موبيليس على مجموعة من الموزعين هم: (1)

- Algerie Poste
- Algerika
- ANEP messagerie
- GTS Phone
- SARL Djazphone
- EL wassila telecom
- Assila.COM
- GSM Algerie

حيث تعتمد شركة موبيليس حاليا على حوالي 52500 نقطة بيع منتشرة عبر أنحاء الوطن، يقومون ببيع بطاقات التعبئة، وتعبئة الرصيد من خلال خدمة أرسيلي ، بالإضافة إلى بيع شرائح التشغيل.

الشكل رقم (44) : القناة الغير مباشرة المعتمدة في التوزيع من طرف مؤسسة موبيليس



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق و موقع المؤسسة <http://www.mobilis.dz>

3.7. سياسة التسعير لمؤسسة موبيليس

تتفاوت أسعار مؤسسة موبيليس من عرض إلى آخر وهي أسعار تنافسية تقل أحيانا عن أسعار منافسيها وهي السياسة التي انتهجتها قصد استقطاب أكبر عدد من المشتركين.

تعرف 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:

- احتساب 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⁾

وبحكم المنافسة السائدة في سوق المؤسسة تعتمد موبيليس في تسعيرها للخدمات التي تقدمها على أسعار السوق بمعنى أن الأسعار يتم تحديدها بالنظر إلى أسعار المنافسين، وهو ما يزيد من توجه المؤسسة نحو المنافسة السعرية، لكن كل هذا يتم في ظل تمكن موبيليس من تغطية تكاليفها، وتحقيقها لهامش الربح الأدنى على الأقل والهدف من إتباع المؤسسة لهذه السياسة السعرية هو المحافظة على مشاركي موبيليس، والعمل على تكوين صورة ذهنية جديدة للمؤسسة في أذهانهم، الوصول إلى زيادة ولائهم للعلامة التجارية لموبيليس، ومن جانب آخر محاولة جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن المحتملين.

إذ تتمثل أهم أهداف سياسة التسعير المتبعة في مؤسسة موبيليس في تحقيق الربحية والمردودية العالية، ضمان البقاء والإستمرار للمؤسسة، الحصول على أكبر حصة سوقية، بالإضافة لتحقيق المؤسسة لتكامل فيما بين عناصر المزيج التسويقي ككل.

وللمؤسسة نوعان من الإستراتيجيات السعرية، وهما كالآتي:

الجدول رقم(14): الإستراتيجيات السعرية المتبعة في مؤسسة موبيليس

استراتيجية تسعير الخدمات الجديدة		استراتيجية ضبط السعر	
يرتبط إقبال ال زبائن على الخدمات الجديدة بأسعار، وإتباع استراتيجية مدروسة في وضع السعر يعد مفتاح لرواج الخدمة الجديدة. ومن أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة:		كما تتبع استراتيجية خاصة في ضبط السعر تأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تحدد الأسعار نذكر منها:	
استراتيجية الواجهة	استراتيجية اختراق السوق	استراتيجية ضبط السعر على أساس التخفيضات	استراتيجية التسعير النفسي

⁽¹⁾ . الموقع الرسمي لموبيليس <http://www.mobilis.dz> le20/12/2020 consulte

تراجعت موبيليس هذه الاستراتيجية في عرضها لخدمة Flotte، فكلما زاد عدد الخطوط زادت قيمة التخفيضات.	تطبق موبيليس أسعار منخفضة لدخول السوق وكسب فئة سوقية واسعة، حيث أن أساس جذب الزبائن هو الفارق في الأسعار بين المنافسين كعرض قوسطو.	قدمت موبيليس عروض بأسعار واجهية عالية، مثلا قدر سعر الشريحة 10.000 دج لجذب فئة سوقية معينة، حتى تكون ذات واجهة في المجتمع.
تراجعت المؤسسة اعتبارات نفسية لزيائنها وتوليها أهمية قصوى في وضع الأسعار وأهم هذه المؤثرات، العلاقة بين قيمة الخدمة التي يحصل عليها الزبون والسعر الذي يدفعه كما يتأثر بمستويات الأسعار في ذهن الزبون.		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على المعلومات التي تم جمعها أثناء التبرص

كما تساهم الظروف المحيطة والمناسبات الدينية والوطنية في تحديد سعر الخدمات المتنوعة والمقدمة من

طرف موبيليس.

ويتم ذلك حسب نوعية المنتجات والعروض المقدمة :

1.3.7. تسعير عروض الدفع المسبق

يتم تسعير عروض موبيليس كمايلي:

الجدول رقم(15): تسعير عرض مبتسم

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

المصدر: موقع مؤسسة موبيليس <http://www.mobilis.dz>

إذ يوضح الجدول السابق تسعير عرض مبتسم، والتي تقدر بـ 200 دج كسعر الدخول أو سعر الاشتراك، كما

أن الرصيد الأولي للعرض مقدر بـ 100 دج كهدية من طرف المؤسسة للاشتراك مع المؤسسة.

الجدول رقم (16): أسعار خدمة قوسطو

سعر الدخول	250 دج
الرصيد الأولي	150 دج
مدة الصلاحية	غير محدودة

5دج/30ثا	سعر الوحدة نحو الشبكات الوطنية
1دج/30ثا	سعر الوحدة نحو الأرقام المفضلة
4دج	SMS نحو موبيليس
6دج	SMS نحو الشبكات الأخرى
15دج	SMS نحو الخارج
0.18دج	MMS_GPRS سعر الكيلو أوكتي
8دج	MMS_GPRS سعر الرسائل المصورة
4دج للمكالمة	البريد الصوتي 123
8دج للمكالمة	خدمة الزبائن 888

المصدر: موقع مؤسسة موبيليس <http://www.mobilis.dz>

يبين الجدول السابق أسعار عرض قوسطو إذ يقدر سعر الدخول أو الاشتراك بـ 250دج و يقدر الرصيد الأولي بـ 150دج.

الجدول رقم (17): أسعار خدمة باطل

4دج / 30ثا	سعر الوحدة نحو كل الشبكات الوطنية
5دج	SMS نحو الشبكات الوطنية
15دج	SMS نحو الخارج
مجاني	MMS_GRPS سعر التشغيل
0.20دج	MMS_GRPS سعر الكيلو أوكتي
10دج	MMS
مجاني	البريد الصوتي 123
4دج / المكالمات	مصلحة خدمة الزبائن 888

المصدر: موقع مؤسسة موبيليس <http://www.mobilis.dz>

إذ يوضح الجدول السابق تسعير عرض باطل، إذ تقدر أسعار المكالمات بـ 4دج، 15دج داخل وخارج الوطن، كما أن سعر الرسائل القصيرة يقدر بـ 5دج ، وبالتالي فالأسعار تنافسية ومناسبة للزبون.

الجدول رقم (18): أسعار عرض توفيق

3.98دج/30ثا	المكالمات نحو كل الشبكات
4دج	سعر الرسائل القصيرة نحو الشبكات الوطنية
5دج	المكالمات نحو الخارج
15دج	الرسائل القصيرة نحو الخارج
10دج	الرسائل المصورة

المصدر: موقع مؤسسة موبيليس <http://www.mobilis.dz>

كما هو موضح في الجدول السابق أسعار عرض توفيق الموجه للطلبة الجامعيين فقط، إذ تقدر تسعيرة المكالمات نحو كل الشبكات بـ 3.98دج/30ثا و سعر الرسائل القصيرة بـ 5دج وهو ما يلائم قدرة الطالب على تسديدها.

الجدول رقم(19): أسعار عرض الخضرا

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

المصدر: موقع مؤسسة موبيليس <http://www.mobilis.dz>

نلاحظ من الجدول السابق أسعار عرض الخضرا إذ يقدر سعر الاشتراك بـ 1000دج وهو مرتفع عن أسعار العروض السابقة وذلك راجع لنوع المزايا الموجودة في هذا العرض من سعر أولي مقدّر بـ 500دج، وخدمة الأنترنت...بالإضافة للفئة المستهدفة من الزبائن ذوي الدخل المتوسط والمرتفع.

الجدول رقم(20): أسعار عرض أول

سعر المكالمات	3.98دج/30ثا
سعر الرسالة القصيرة	5دج
الأرصدة الإضافية (الصوت والرسائل القصيرة)	من قسم 100دج إلى قسم 2000دج السعر من 100دج إلى 999دج من 1000دج إلى 2000دج
مدة الصلاحية من 7 أيام إلى شهر واحد	

المصدر: موقع مؤسسة موبيليس <http://www.mobilis.dz>

من الجدول السابق نلاحظ أسعار عرض أول التي تقدر بـ 3.98دج/30ثا كسعر المكالمات، وسعر الرسل القصيرة المقدّر بـ 5دج، بالإضافة لأسعار أخرى تختلف حسب الميزة المطلوبة في العرض.

الجدول رقم(21): أسعار جوازات الأنترنت الممكن تحويلها

الجواز	السعر	مدة الصلاحية
1Go	100دج	24سا
GO + 500Mo 10MobSound	1000دج	30يوم

المصدر: موقع مؤسسة موبيليس <http://www.mobilis.dz>

من الجدول السابق نلاحظ أسعار جوازات الأنترنت الممكن تحويلها والتي تعتبر كميزة نجدها في عرض أو خدمة معينة حيث تتراوح أسعارها من 100دج إلى 1000دج

الجدول رقم(22): أسعار خدمة سلكني

Plan pixX	السعر مدة	الصلاحية
50	50دج	24سا
100	100دج	24سا
500	500دج	15يوم
1000	1000دج	30يوم
2000	2000دج	30يوم
سعر التحويل	من 10دج إلى 200دج	
سعر الرصيد المحول	من 40دج إلى 200دج	
سعر الأرصدة المتاحة	50دج _ 100دج _ 150دج _ 200دج	

المصدر: موقع مؤسسة موبيليس <http://www.mobilis.dz>

نلاحظ من الجدول السابق أسعار عرض سلكني والتي تتراوح ما بين 50دج إلى 2000دج والتي تختلف باختلاف المزايا المطلوبة، بالإضافة لسعر التحويل المقدر ب 10دج إلى 200دج، وبالتالي فهي أسعار مناسبة موجهة للزبائن ذوي الدخل المحدود والمتوسط والمرتفع.

حيث يقدر سعر التحويل ب 10دج/باحتساب كل الرسوم + سعر برنامج pixX أو جواز الانترنت المختار الخدمة متوفرة بالنسبة لعرض Mobtassim PixX .

2.3.7. تسعير عروض الدفع المؤجل:

وتتمثل أسعار الدفع المؤجل في مايلي:

الجدول رقم(23): أسعار الدفع المؤجل

سعر الاندماج في الخدمة	مجاني
الاشتراك الشهري	2000دج
المكالمات نحو موبيليس في فترة الرصيد	4دج/الدقيقة
المكالمات نحو الثابت في فترة الرصيد	5.25دج/الدقيقة
المكالمات نحو دجيزي، أوريدو في فترة الرصيد	5.75دج/الدقيقة
سعر الاندماج (حسب عدد الارقام المشتركة)	مجاني
الاشتراك الشهري حسب عدد الارقام	250دج

المشتركة	
سعر المكالمات بين الارقام المشتركة	مجاني
سعر المكالمات حسب عدد الارقام المشتركة من 10 إلى 19 رقم نحو موبيليس	4دج/الدقيقة
سعر المكالمات حسب عدد الارقام المشتركة من 10 إلى 19 رقم نحو الثابت	5.80 دج/الدقيقة
سعر المكالمات حسب عدد الارقام المشتركة من 10 إلى 19 رقم نحو أوريدو ودجيزي	8.60 دج/الدقيقة
سعر الاندماج للفاتورة المفصلة	100دج
سعر الاندماج في إظهار و إخفاء الرقم	500دج
سعر الاشتراك الشهري للفاتورة المفصلة	200دج/في الفاتورة
سعر الاشتراك الشهري 150دج/في الشهر	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على موقع موبيليس <http://www.mobilis.dz>

يبين الجدول السابق أسعار عروض الدفع المؤجل إذ يقدر الإشتراك الشهري بـ 2000دج وهي أسعار مرتفعة نوعا ما وموجهة للزبائن ذوي الدخل المتوسط والمرتفع كما يرجع سبب إرتفاع أسعار هذه العروض لعدد المزايا الموجودة في العرض من أنترنت وأرقام مفضلة...

الجدول رقم(24): أسعار المكالمات الدولية في خدمات الدفع المؤجل

الدول	الثابت	النقال
فرنسا	14دج	24دج
الوم أ/ كندا	14دج	14دج
البلدان العربية و الإفريقية	28دج	28دج
البلدان الأخرى	42دج	42دج
هاتف الثريا	120دج	120دج

المصدر: موقع مؤسسة موبيليس <http://www.mobilis.dz>

من الجدول السابق نلاحظ أسعار المكالمات الدولية في خدمات الدفع المؤجل عبر الثابت والنقال والتي تتراوح ما بين 14دج إلى 120دج إذ تعتبر أسعار مناسبة تتوافق مع القدرة الشرائية للزبون.

الجدول رقم(25): أسعار خدمات الدفع المؤجل لموبيليس

الخدمات	Offre Follote (HT)	Offre ForFait(HT)	Offre Residentiel(H)
---------	--------------------	-------------------	----------------------

T)			
المكالمة نحو موبيليس	4.6دج/الدقيقة	4.6دج/الدقيقة	4.6دج/الدقيقة
المكالمة نحو الثابت	5.8دج/الدقيقة	5.8دج/الدقيقة	5.8دج/الدقيقة
المكالمة نحو نقال آخر	8.60دج/الدقيقة	8.60دج/الدقيقة	8.60دج/الدقيقة
الرسالة الصوتية	2.3دج/الدقيقة	2.3دج/الدقيقة	2.3دج/الدقيقة
خدمة الزبائن 666	4دج/المكالمة	4دج/المكالمة	4دج/المكالمة
SMS نحو موبيليس	4دج	4دج	4دج
SMS نحو دجيزي واوريندو	5دج	5دج	5دج
SMS نحو الخارج	12دج	12دج	12دج
MMS	10دج	10دج	10دج
تبديل بطاقة السيم	1000دج	1000دج	1000دج
تبديل رقم البطاقة	2000دج	2000دج	2000دج
تبديل حامل البطاقة	1000دج	1000دج	1000دج

المصدر: موقع مؤسسة موبيليس <http://www.mobilis.dz>

نلاحظ من الجدول السابق أسعار خدمات الدفع المسبق المقدمة للزبون، إذ تتراوح أسعار المكالمة نحو الثابت وموبيليس ومتعامل آخر ما بين 4.6دج/الدقيقة _ 8.60دج/الدقيقة ويتراوح سعر الرسائل القصيرة نحو المتعاملين الآخرين ونحو الخارج ونحو موبيليس من 4دج إلى 12دج، وتقدر أسعار التبديل من 1000دج إلى 2000دج وبالتالي فهي أسعار تتلاءم نوعا ما مع احتياجات الزبون للخدمة.

الجدول رقم(26): أسعار عرض BeKKing

البرامج	السعر (دج)	الرصيد الممنوح	مدة الصلاحية
برنامج 500	500دج	1500دج	حسب دورة الفاتورة
برنامج 1000	1000دج	4000دج	
جوازات الانترنت	من 50دج إلى 500دج	1Go _ 3Go _ 7Go	
سعر العرض	500دج		
الاشتراك الشهري	500دج/الشهر		

المصدر: الموقع مؤسسة موبيليس <http://www.mobilis.dz>

نلاحظ من الجدول رقم (28) أسعار عرض بيغ كينغ والتي تقدر ما بين 500دج و 1000دج برصيد ممنوح من طرف المؤسسة والذي يتراوح ما بين 1500دج _ 4000دج وذلك حسب البرنامج المطلوب من طرف الزبائن، إذ نلاحظ أن لكل خاصية أو ميزة في العرض سعر مناسب لها. وبالتالي فإن سعر هذه الخدمة يحدد وفقا لإختيارات الزبون للمزايا التي يرغب أن تكون ضمن شريحته الخاصة.

وبالتالي فإن أسعار موبيليس تختلف حسب الخدمة أو العرض المقدم، كما أنها تتناسب جميع أفراد المجتمع باختلاف طبقاتهم ومستوى دخلهم، كذلك فإن السعر يوضع وفقا للمزايا التي تقدم في خدمة معينة، وعليه فإن موبيليس تهتم باختيار استراتيجية التسعير المناسبة من أجل جذب الزبون الذي يركز على السعر في اختياره لخدمة معينة.

4.7. سياسة الترويج في مؤسسة موبيليس

لقد زاد الإهتمام بسياسة الترويج حيث نما إنفاق مؤسسة موبيليس على الترويج عموما وخاصة مع إنفتاح السوق على المنافسة، إذ وجدت المؤسسة نفسها في وضع يحتم عليها بناء صورة جيدة عنها وعن منتجاتها وجذب المشتركين إليها من خلال كسب ثقتهم وولائهم. ومن أجل الوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين وإلى كافة فئات المجتمع فإن شركة موبيليس تستعمل جميع وسائل الترويج الممكنة والتي تعبر عن المزيج الترويجي لكن بنسب متفاوتة.

يحتل الإعلان صدارة عناصر مزيج الإتصال لمؤسسة موبيليس نتيجة نسبة تغطيته الجغرافية الواسعة سواء في التلفزة؛ الراديو؛ المجلات؛ الصحف؛ اللافتات؛ الملصقات وشبكة الإنترنت فضلا عن استخدام الرسائل القصيرة للإعلان عن العروض الجديدة. أما تنشيط المبيعات؛ فتعتبر مؤسسة موبيليس سباقة في تطبيق هذا العنصر من خلال مضاعفة الرصيد؛ الأرصدة المجانية، أجهزة الهاتف النقال الحديثة المرافقة للشرائح و العديد من العروض الترقية الأخرى، أخيرا فإن العلاقات العامة تحتل جزءا معتبرا من نشاط مؤسسة موبيليس الإتصالي فلغرض تقوية صورتها وتعزيز مكانتها في السوق حيث قامت بتمويل العديد من الأحداث؛ الفعاليات والتظاهرات الثقافية، كما قامت برعاية الصالون الدولي للاتصالات، رعاية رسمية للصالون الدولي للكتاب ورعاية البطولة الوطنية الأولى لكرة القدم... إلخ⁽¹⁾

1.4.7. الإعلان (الإشهار)

يشكل الإشهار محور تنافس بين متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، فكل مؤسسة تسعى إلى وضع حملات إشهارية سباقة وخلافة الهدف منها خلق ميزة تنافسية مستدامة.

إن مؤسسة موبيليس كغيرها من المؤسسات النشطة في السوق، تمارس الإشهار في مختلف وسائل الإعلام السمعية والبصرية بالإضافة إلى اللافتات والإشهار في نقاط البيع وموقعها الإلكتروني على شبكة الإنترنت وغيرها حيث عملت شركة موبيليس على إبراز منتجاتها من خلال كل وسائل الإعلان المتاحة :

○ الإذاعة و التلفزيون :

⁽¹⁾. بالإعتماد على وثائق المؤسسة التي تم جمعها أثناء التريص.

حيث قامت شركة موبيليس بتنظيم ومضات إخبارية في القنوات التلفزيونية الجزائرية (الأرضية والفضائية) في عدد يقدر بـ20 ومضة إخبارية يوميا وفي أوقات مختارة وبمعدل 4 ومضات ما بين 40 ثانية ودقيقتين ونفس الشيء بالنسبة لقنوات الإذاعة (الأولى، الثانية، الثالثة،البهجة).

○ الصحف و المجلات :

اعتمدت شركة موبيليس على أغلبية الصحف والمجلات الجزائرية للتعريف بمنتجاتها وعروضها بصفة مستمرة وإختارت الصفحات الأولى والأخيرة من الجرائد.

○ الملصقات الجدارية :

حيث تواجد الملصقات في معظم الطرق الوطنية بالإضافة إلى مكاتب البريد المنتشرة في الوطن وكذلك في مكاتب الجزائرية للاتصالات، مما يمكن من وصول الرسالة الترويجية بطريقة كفئة، وبالتالي التعرف على منتجات موبيليس في فترة وجيزة. ومثال عن ذلك : المعلقات المنتشرة مؤخرا في مختلف الطرق الوطنية ونخص بالذكر الإشهار في المعلقات الخاصة بعرض مبتسم (عبء 1000 دج تجد 2000 دج) بالإضافة لعرض توفيق الموجه لطلبة .

بالإضافة للإعلان وإشهار مؤسسة موبيليس لمنتجاتها وعروضها في شبكة الأنترنت ومواقع التواصل الإجتماعي من خلال عرض حملات ترويجية على الفايس بوك والأنستغرام...الذي يعتبر أسلوب حديث ومتطور نظرا للتقدم التكنولوجي الملحوظ.

2.4.7. البيع الشخصي والدعاية والعلاقات العامة:

تقوم شركة موبيليس بتقديم خدمات ما بعد البيع عن طريق العروض المقدمة في مراكز الخدمات. كما تقوم الشركة برعاية تظاهرات هامة من بينها (المساهمة في إنجاز القمة العربية في الجزائر وكذلك الفنك الذهبي). وبإقامة مسابقات مثل المسابقات الرمضانية، ومن خلالها تم الوصول إلى أكثر من مليون مشترك بالإضافة لمسابقة ألحان والشباب الدورية باعتبارها الراعي الرسمي لها .

كذلك قامت الشركة بتمويل فرق رياضية مثل الفريق الجزائري لكرة اليد في بطولة تونس(بطولة العالم). ولا تزال شركة موبيليس لحد الساعة تقترح ألعاب خاصة بمنتجاتها من أجل استقطاب الزبائن أو المشتركين.

بالإضافة إلى دعاية خاصة على الأنترنت من خلال موقع خاص بها:⁽¹⁾

<http://www.mobilis.dz>

⁽¹⁾. بالإعتماد على وثائق المؤسسة التي تم جمعها اثناء التريص.

كما نجد أن مؤسسة موبيليس تقوم برعاية خاصة للهواتف النقالة من نوع Samsung، إذ تمنحه إمكانية الإتصال بالرقم الأخضر 0800 100 100.

حيث تضمن مؤسسة موبيليس في نوعية هذا النوع من الهواتف النقالة إذ تكون مدة الضمان 12 شهر ويبرز ذلك من خلال رمز الضمان المشترك بين Mobilis & Samsung والموضح في الشكل التالي :

شكل رقم (45): رمز الضمان المشترك بين Mobilis & Samsung



المصدر: بالإعتماد على وثائق المؤسسة التي تم جمعها أثناء التريص.

كما قامت مؤسسة موبيليس بالرعاية والمساهمة في إنتاج فيلم Sewitchers، وهذا بهدف تبيان دور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والإتصال، وذلك بتعاون مع المدير العام لتسويق في مؤسسة موبيليس.

3.4.7. تنشيط المبيعات:

تعمل شركة موبيليس في هذا المجال على رفع مبيعاتها من خلال جملة من التحفيزات من الوطن ومعظم الطرق الوطنية:

- تغطية الشبكة للهاتف النقال على مستوى 95 % من الوطن ومعظم الطرق الوطنية.
- تقديم جوائز خاصة بمسابقات تنظمها.
- تخفيض السعر بالمقارنة مع المتعاملين الآخرين.
- إنشاء مكاتب موبيليس في أرجاء الوطن لخدمة الزبون.
- تطوير الموارد البشرية والإهتمام بالجودة.
- التخطيط للتسويق الفعال .
- تحسين الإتصالات قدر المستطاع.
- إدخال أساليب جديدة على مستوى السعر والخدمات والجودة.
- زيادة مدة السماح والصلاحية.⁽¹⁾

ومثال عن ذلك :

العرض الأول: المقترح في خدمة قوستو حيث تمثلت هذه الميزة في ثلاث أرقام مفضلة نحو موبيليس ب 1 دج مما حققت لها أرباح معينة من خلال اقتناءها من طرف الزبائن، وبالتالي الزيادة في عدد الزبائن ويقابله الزيادة في الحصة السوقية.

(1). . بيانات تم جمعها بالإعتماد على وثائق مؤسسة موبيليس.

العرض الثاني: فيدليس من خلال جمع النقاط والإستفادة من إتصالات مجانية، والذي يعتبر برنامج الوفاء بتحويل تلك النقاط إلى هدايا ومكافآت.

5.7. الجمهور :

الأشخاص الذين يقومون بتقديم الخدمة والذين هم في الصف الأمامي للتعريف بمؤسسة موبيليس، هم مفتاح نجاح الشركة فهم على إحتكاك مباشر مع العميل، ويحاولون أن يبنوا فيه نوعا من الألفة والراحة والتقبل، فالخدمة التي هي غير ملموسة تترجم أماننا على شكل صورة فنية نأخذ إنطبعا عنها من خلال مقدم الخدمة.

6.7. الدليل المادي (البيئة الطبيعية) :

هي تلك الأدوات المستخدمة في مؤسسة موبيليس والتي تسهل من تقديم الخدمة وتشعر العميل بالراحة والسكينة قبل وأثناء عملية تقديم الخدمة، كوجود مقاعد مريحة، ووجود إضاءة مناسبة وتكييف مناسب، وأصبح للأدوات التي تعتمد على الخدمة الذاتية أهمية متنامية. وكلما إهتمت مؤسسة موبيليس بالتفاصيل الدقيقة كلما زاد الإنطباع الإيجابي عنها لدى العملاء كإهتمام بلون طلاء الجدران (اللون الأخضر)، وألوان المقاعد (اللون الأبيض)، ونوع الموسيقى...

7.7. العمليات :

العملية هي الآلية في تقديم الخدمة وسلوك القائمين على تقديمها منذ مرحلة إنتاج الخدمة إلى غاية مرحلة الخدمات ما بعد البيع (إرسال فاتورة، إتصال، دليل الإستعمال، تركيب ...) وهي عوامل تأثير مهمة على درجة رضا العميل، فمثلا وقت الإنتظار ونوع ودقة المعلومات التي تعطى للعميل، وأقصى درجات المساعدة التي يقدمها الموظفون للعملاء، كل ذلك عوامل مساعدة على جعل العميل سعيدا ويشعر بالرضا إتجاه مؤسسة موبيليس.

تعيش المؤسسات الإقتصادية في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة في مختلف المجالات، مما دفع بها للبحث عن مصادر لتحقيق الميزة التنافسية لضمان بقائها وإستمراريتها، من خلال التميز في عدة مجالات من أجل تبنيها لإدارة علاقة مع الزبون تسمح لها بالحفاظ على زبائنها الحاليين لمدة أطول وكسب زبائن جدد مدى الحياة بالإضافة لتحقيق ميزة تنافسية.

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفا للطريقة والأجراءات المتبعة بما فيها وصف المنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة وكيفية تحديد المجتمع واختيار العينة منه، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة الإستمارة والمقابلة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها. كما يتضمن وصفا للإجراءات المتبعة في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، وثبات فقراتها بالإضافة للأدوات المستخدمة لجمع بيانات الدراسة، والمعالجات الإحصائية المعتمد عليها والتي استخدمت في تحليل البيانات التي تم جمعها إعتقادا على أداة الدراسة (الإستمارة).

المطلب 01: منهجية الدراسة

يعتبر البحث العلمي وسيلة للوصول لحقيقة أو مجموعة من الحقائق، واكتشاف الظواهر ومعرفة الصلات التي تربط بينها في جميع مجالات المعرفة، بقصد كشفها وتنميتها عن طريق النقد العميق، وذلك لعرضها عرضاً مكتملاً منظماً يظهر القواعد العامة التي تحكمها، فالبحث هو جهد منظم، الهدف منه الوصول إلى إدراك معين بدافع الحاجة الملحة لإيجاد حل لمشكلة قد سيطرت على الباحث⁽¹⁾.

عليه فإن البحث العلمي هو دراسة دقيقة ومبرمجة، تهدف إلى زيادة رصيد المعرفة، باكتشاف حقائق جديدة عن رصد الظواهر، وفق خطة موضوعية لجمع المعلومات الدقيقة، فرزها، تصنيفها، تمحيصها، تقييمها وتحليلها ووضع تفسيرات لها اعتمادا على فرضيات مسبقة، واختبار هذه الفرضيات وصولاً إلى استنتاجات منطقية، يكون التعبير عنها بصيغة مؤشرات، قرارات، قوانين، نظريات، نماذج رياضية وإحصائية أو مقترحات عمل. وعليه فإن الجهد الأساسي لكل بحث، يعتمد الجمع المبرمج للمعلومات، أساليب انتقائها، طرق الوصول إليها، انتخاب الطريقة الأكثر ملائمة للبحث والتحقيق العلمي ونوعه ومجالة.

إن البحث العلمي يسعى بصفة أساسية للإجابة على التساؤلات التي يطرحها الباحث أو الفروق المحددة سلفاً والمتعلقة بمختلف جوانب البحث. فإن ذلك لا يتم أو يتييسر إلا عن طريق جمع معلومات معينة بهدف التعرف على الحقائق المرتبطة بموضوع البحث، ثم معالجة هذه المعلومات والحقائق بأسلوب علمي للخروج بالنتائج المنطقية التي يسعى الباحث للوصول إليها.⁽²⁾

(1). مصطفى فؤاد عبيد، (2003) مهارات البحث العلمي، فلسطين: أكاديمية الدراسات العالمية، ص 33

(2). د.مجدوب نوال، د.مجدوب خيرة، (2017): مزايا طرق جمع البيانات المختلفة وعيوبها ومتى يتم استخدام كل منها، مجلة

السراج في التربية و قضايا المجتمع، (العدد 1)، ص ص 70_71.

وباعتبار المنهج الوصفي التحليلي عمل منهجي يشير إلى بناء فرضيات عمل تتصل بمهمات معينة وإلى وصف النشاطات التي تمكن من الإجابة عن الفرضيات واختبارها، من خلال التوجه نحو جمع البيانات والمعلومات التي تتصل بهذه المجالات وتصنيفها وتحليلها وإعادة بنائها وتقويمها. فالبحث العلمي يختبر المعارف والعلاقات التي يتوصل إليها ولا يعلنها إلا بعد فحصها وتثبيتها والتأكد منها. (1)

إذ إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بعد الجمع بين الفكر والملاحظة أي بين عمليات التفكير الإستبطائي والإستقرائي في إجراء الدراسة نظرا لملائمة هذا المنهج مع طبيعة وهدف الرسالة، إذ يقدم حلولاً للمشكلات يمكن قبولها بثقة أكبر مما تحظى به التخمينات التي تعوق استمرار البحث.

المطلب 02: مصادر جمع البيانات

تعد مرحلة جمع البيانات من المراحل الهامة التي لا يمكن تجاهلها، فتوفر البيانات الدقيقة والسليمة عن الظواهر والمتغيرات موضع البحث يزيد من درجة دقة النتائج المستخلصة ويساعد على اتخاذ قرارات موضوعية، إذ يجمع الباحث المعلومات أو البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة أو فحص فرضياتها بطريقة أو أكثر من طرق جمع المعلومات، كما قد يستخدم أداة أو أكثر من أدوات البحث، ضمن الطريقة الواحدة، ولذلك فإن على الباحث أن يقرر مسبقاً الطريقة المناسبة للغرض من البحث، ويختار أو يطور الأداة المناسبة للغرض. (2)

فهناك العديد من الأساليب التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات اللازمة للتعامل مع هذه الإشكالية ومن ثم معالجتها، الملاحظة والتي تعتبر مشاهدة منهجية، وتأتي على نوعين: ملاحظة بسيطة، وملاحظة منظمة. إلى جانب المقابلة وتعتمد أيضاً على المشاهدة، تكون بين طرفين إثنين أو أكثر، مفتوحة أو مقيدة، والأسلوب الثالث هو الإستبيان وهو من الأساليب الشائعة الإستعمال، هدفه الحصول على معلومات تجاه الموضوع المدروس.

إذ تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في الدراسات الوصفية تكمن أهمية تلك الأداة في جمع البيانات المتعلقة في كثير من أنماط السلوك التي لا يمكن دراستها إلا بواسطة تلك الأداة. (3)

إلا أنها تميل إلى إظهار التحيز والميل لاختيار ما يناسب الباحث أو أن ما يراه غالباً يختلف عما يعتقد. (4)

يحتاج الباحث خلال رحلة بحثه إلى أدوات مساعدة لإتمامه على أحسن صورة منظمة، لذلك تتعدد الأساليب التي تستخدم في جمع البيانات اللازمة للتعامل مع مشكلة بحثية معينة، ومن بين هاته الأساليب المقابلة والإستبيان المعتمد عليهما في هذه الدراسة.

(1). حسين عبد الحميد أحمد رشوان، (2010): أصول البحث العلمي، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ص 136

(2). د.مجدوب نوال، د.مجدوب خيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 71_75

(3). نبيل أحمد عبد الهادي، (2006): منهجية البحث في العلوم الإنسانية، لبنان: الأهلية للنشر والتوزيع، ص 55

(4). خالد حامد (2008): منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، الجزائر: دار جسر للنشر والتوزيع، ص 121.

تعتبر المقابلات من أكثر الأشكال الشخصية الخاصة بأسلوب جمع البيانات أكثر من الاستبيان، بالإضافة إلى أنه يتم إجراء هذه المقابلات من قبل مجموعة من المحاورين المدربين عن طريق استخدام نفس البروتوكول البحثي مثل الاستبيان، (أي مجموعة موحدة من الأسئلة) ومع ذلك وعلى عكس الاستبيان يمكن أن يحتوي نص المقابلة على العديد من التعليمات الخاصة بالنسبة إلى المحاور والتي لا يراها المشاركون⁽¹⁾.

حيث لا يكتفي الباحث في المقابلة بتوجيه الأسئلة وتسجيل الإجابات، بل عليه ملاحظة الإنفعالات والسلوكيات، كتعبيرات الوجه، وطريقة الإجابة عن الأسئلة⁽²⁾.

فمن خلال اعتماد الباحث على هذه الأداة العلمية (المقابلة)، نجدها تمكن الباحث من الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق أدوات أخرى، كالذواضع الداخلية، والعواطف، والتأكد من صدق أو عدم صدق الإجابات.

أما بالنسبة للاستبيان فهناك طريقتان لإعداده هما الاستبيان الموجه إلى المستبين بشكل غير مباشر أو عن طريق البريد، والاستبيان الذي يقدم للمستبين بصورة مباشرة⁽³⁾.

حيث يعتبر الاستبيان أو الاستمارة من أهم وأكثر أدوات جمع المعلومات والبيانات استخداما في البحوث العلمية، وذلك نظرا لقلة تكلفة استخدامها من جهة وسهولة استخدامها ومعالجة البيانات التي نحصل عليها من جهة أخرى، وهي ببساطة قائمة أسئلة توجه للأفراد ليقوموا بالإجابة عليها وهذا للحصول على معلومات حول موضوع معين⁽⁴⁾.

فمن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بجمع المعلومات للإجابة على أسئلة الدراسة من خلال المصادر الثانوية المتمثلة في المراجع والكتب، الدوريات والأبحاث المنشورة والدراسات المحكمة وأطروحات الماجستير والدكتوراء التي كتبت في سياق الموضوع، بالإضافة إلى الإستعانة بالتقارير والوثائق والنشرات الصادرة عن مؤسسة موبيليس.

وأیضا تم جمع البيانات من المصادر الأولية وذلك من خلال إقامة مقابلة مع بعض موظفي مؤسسة موبيليس والمتمثلين في مدير قسم التجارة، والمسؤول عن le support client المتواجدين بالمديرية الجهوية لموبيليس

(1). خالد بن ناصر آل حيان، (2015): بحوث العلوم الاجتماعية، المبادئ، المناهج و الممارسات، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص 225

(2). العنيزي يوسف، سمير يونس، عبد الرحيم سلامة، سعد الرشيد، (1999): مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، الكويت : مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ص 142

(3). حمدي أبو الفتوح عطيفة، (1996): منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية، الطبعة 1، القاهرة: دار النشر للجامعات، ص 230، بتصرف.

(4). كامل محمد المغربي، (2006): أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الطبعة 1، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص 132. بتصرف

في ولاية عنابة، بالإضافة لإقامة مقابلة مع كل مسؤول عن فرع وموظف من كل فرع من فروع موبيليس التابعة للمديرية الجهوية لموبيليس في ولاية عنابة. إذ توجد خمس فروع موزعة بشكل منظم داخل مدينة عنابة وخارجها، فرع متواجد في واد اقبه (flag ship)، فرع متواجد في حي جبهة التحرير الوطني (الكور)، فرع متواجد بسيدي عاشور عنابة، فرع متواجد بدائرة البوني وفرع متواجد بدائرة الحجار. إذ تم مقابلة 12 موظف من مؤسسة موبيليس بإختلاف مناصبهم من المستويات العليا والمستويات المتوسطة والذين هم على إحتكاك مباشر ودائم مع الزبائن بغية الحصول على معلومات شاملة، إذ خصصت حصتين في الأسبوع و كل حصّة في اليوم تتم في ساعتين من الزمن و كل ساعة خاصة بإجراء مقابلة مع موظف معين. إذ تم طرح في المقابلة مجموعة الأسئلة (26 سؤال) حيث جاءت الأسئلة في شكل عبارات التي جمعت في عدة محاور لإثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى المتمثلة في إعتقاد مؤسسة موبيليس على أساليب التفوق التنافسي من أجل المساهمة في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع لزبون كذلك للإجابة عن التساؤلات الرئيسية والفرعية إذ قسمت على جزئين الجزء الأول متكون من 08 أسئلة خاص بإدارة العلاقة مع الزبون حيث تبنى الأسئلة على أساس مفهوم وأهمية و خصائص إدارة العلاقة مع الزبون، من أجل معرفة ما إذا كانت المؤسسة تتعامل وتطبق هذه الإستراتيجية. أما فيما يخص الجزء الثاني المتكون من 18 سؤال المقسمة على أربع محاور المحور الأول متعلق بجودة المنتجات والخدمات إذ خصصت له 4 أسئلة، والمحور الثاني متعلق بقيادة التكلفة ويشمل 5 أسئلة، والمحور الثالث خاص بكفاءة الموظفين ويتضمن 5 أسئلة، وأخيرا المحور الرابع المتضمن لـ 4 أسئلة. وختاما للمقابلة تم طرح سؤال ختامي إجمالي شامل لجميع النقاط التي تم مرت في المحاور والأجزاء السابقة والذي يربط العلاقة ما بين متغيرات الدراسة (أساليب التفوق التنافسي وإدارة العلاقة مع الزبون).

كذلك تم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم إستبانة موجهة لزبائن مؤسسة موبيليس إذ تحتوي على أسئلة بغرض الكشف عن مدى مساهمة أساليب التفوق التنافسي في بناء مؤسسة موبيليس لإدارة علاقة مع الزبون، فقد تم تجزئته لجزئين، بعد التطرق أولا للمعلومات الشخصية المتعلقة بالجنس، الفئة العمرية، الحالة المهنية، المستوى التعليمي، وسنوات التعامل مع مؤسسة موبيليس.

إذ يتعلق الجزء الأول بالمتغير الأول للدراسة (أساليب التفوق التنافسي) فقد جاءت الأسئلة في شكل عبارات تم جمعها في أربع محاور، تضمن المحور الأول ثمانية عبارات متعلقة بجودة المنتجات والخدمات في مؤسسة موبيليس. وتضمن المحور الثاني تسع عبارات متعلقة بقيادة التكلفة في مؤسسة موبيليس. كما تضمن المحور الثالث ثمانية عبارات متعلقة بكفاءة الموظفين في مؤسسة موبيليس. وتضمن المحور الرابع تسع عبارات متعلقة بالإبداع والتكنولوجيا في مؤسسة موبيليس.

وتعلق الجزء الثاني من الإستمارة بالمتغير الثاني (إدارة العلاقة مع الزبون) حيث تضمن اثنتي عشرة عبارة تخص إدارة العلاقة مع الزبون وتتمحور حول مكوناتها، مركز الإتصالات، الدعم الفني، التنقيب عن البيانات والخدمات عبر الانترنت، من أجل معرفة ما إذا كانت مؤسسة موبيليس تتبنى فعلا هذه إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون، من خلال تطبيق مكوناتها ومساهمة وتفعيل أساليب التفوق التنافسي لها. ومن ثم قامت الباحثة بتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي لحساب النسب والإختبارات الإحصائية المناسبة والتحقق من صحة فرضيات الدراسة .

حيث يقوم الكثير من الباحثين بإجراء التحليلات الإحصائية لبياناتهم المختلفة بهدف إيجاد مقاييس النزعة المركزية مثل: الوسط الحسابي لمجموعة من البيانات، وحساب مقاييس التشتت، وحساب معاملات الارتباط، وغير ذلك من التحليلات الإحصائية بالطرق اليدوية، و لكن الأمر لا يكون سهلا إذا كان حجم البيانات كبيرا، ومن هنا كان ظهور برنامج SPSS حلا لهذه المشكلة وغيرها من المشكلات في التحليل الإحصائي.

برنامج ال SPSS هو اختصار للأحرف الأولى من الكلمات الآتية: Statistical package for social sciences .

أي الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية ، وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها. ويستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشمل العديد من البيانات الرقمية، وقد أنشئ خصيصا لتحليل البحوث الإجتماعية لكنه لا يقتصر عليها فقط، بل يشتمل معظم الإختبارات الإحصائية تقريبا، وله القدرة على معالجة البيانات، كما أنه يتوافق مع معظم البرمجيات المشهورة، ولهذا يرى الباحثون أنه أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية.

إذ يستطيع برنامج spss قراءة البيانات من معظم أنواع الملفات ثم يستخدمها لإستخراج النتائج على هيئة تقارير إحصائية أو أشكال.⁽¹⁾

المطلب 03: مجتمع الدراسة

نقصد بمجتمع البحث أو الدراسة جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، أي أنه كل العناصر التي تنتمي لمجال الدراسة. وبالتالي فهو جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث .

(1). نافذ محمد بركات، (2012): التحليل الإحصائي بإستخدام البرنامج الإحصائي Spss، غزة: دائرة التعليم المستمر، الجامعة

فالمجتمع الإحصائي هو جميع الوحدات أو العناصر التي تشكل مجال دراسة معينة، تجمعها خاصية أو خصائص عامة مشتركة تميزها عن غيرها من المجتمعات تمثل الظاهرة موضوع الدراسة، ويجمعها إطار واحد من حيث الخصائص، الزمان والمكان تمثل هذه الوحدات المجموعة الأساسية المجموعة المرجعية.⁽¹⁾

وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة المستهدف يتكون من جميع الأفراد مشترك في خدمة شريحة موبيليس لدى مؤسسة موبيليس بالضبط جميع زبائن المديرية الجهوية المتواجدة في ولاية عنابة بكامل فروعها التابعة لها في الولايات المجاورة من الشرق والتمثلة في الطارف، قالمة، سكيكدة، سوق أهراس، تبسة وعنابة في حد ذاتها.

المطلب 04: عينة الدراسة

هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث، وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع. لذا فإن عينة البحث يجب أن تحتفظ بجميع خصائص المجتمع الأصلي حتى تكون ممثلة لذلك المجتمع.

يتشكل حجم العينة من عدد وحدات العينة المسحوبة ويرمز له عادة ب n ويمكن تقسيم العينات من حيث الحجم إلى : عينات صغيرة يكون حجمها أو عدد أفرادها أقل من 30 مفردة، وعينات كبيرة ويساوي أو يزيد عدد أفرادها عن 30 مفردة ⁽²⁾ .

1.4. العوامل المؤثرة في تحديد حجم العينة

هناك عوامل رئيسية تؤثر في قرار حجم العينة ؛ هي:

o درجة الدقة المطلوبة في النتائج: ترتبط دقة النتائج طرديا بحجم العينة والذي يرتبط بدوره عكسيا مع خطأ المعاينة.

o درجة تجانس المجتمع المدروس: كلما كان المجتمع غير متجانس من حيث الخصائص المدروسة، تطلب أن يكون حجم العينة أكبر نسبيا والعكس صحيح.

o حجم المجتمع المدروس: يجب الأخذ بعين الاعتبار أنه كلما كبر حجم المجتمع، كان من الأفضل زيادة حجم العينة، لكن يبقى هذا الارتباط بين حجم المجتمع وحجم العينة محدودا، فإذا كان المجتمع متجانس، تكفي عينة صغيرة لتمثيله.

o القيود الداخلية للدراسة: تتمثل في تكاليف الدراسة وكذا الوقت المتاح للدراسة.

(1). عبيدات ذوقان، عدس عبد الرحمان، كايد عبد الحق، (1982): البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ص 108.

(2). شلالي محمد البشير، مرجع سبق ذكره، ص 225_227. بتصرف.

وبصفة عامة، للحصول على نتائج دقيقة يجب على الباحث إعتداد حجم عينة كبير، هذا بدوره يؤدي إلى تخفيض الخطر المرتبط بخطأ المعاينة، في المقابل ترتفع تكاليف الدراسة. وبالتالي فإن حجم العينة الأمثل هو الحجم الذي يسمح بتحقيق التوازن بين خطر إرتكاب أخطاء المعاينة والتكاليف المرتبطة بها، وتكلفة المعاينة في حد ذاتها، بمعنى حجم العينة الأمثل هو الذي يحقق الحد الأدنى للتكلفة الإجمالية للمعاينة وفي الوقت نفسه يخفض تكلفة أخطاء المعاينة.

2.4. تحديد حجم العينة

إن طريقة تحديد حجم العينة تختلف على حسب الأهداف المسطرة للدراسة، هامش الخطأ الأعظمي المقبول من قبل الباحث، وكذا طريقة إختيار العينة المتبعة. وفي هذا الصدد نقترح الصيغة الأكثر استعمالا في الدراسات الإحصائية، العينة العشوائية البسيطة .

إذ يعتبر تحديد الحجم المناسب للعينة أمراً مهماً، حيث يتم الإعتماد على عدة طرق إحصائية حتى تكون محددة بدقة، ونظرا لعدم القدرة على تحديد مجتمعي الدراسة ولغيات قاعدة البيانات الخاصة بهم. فنميز الحالتين التاليتين:

- الطريقة الأولى: حجم العينة في حالة النسبة: يتحدد حجم العينة في حالة ما إذا كانت القيم محل القياس أو الدراسة عبارة عن نسبة كما يلي: ⁽¹⁾

$$n = (t)^2 \cdot (p) \cdot (1-p) / e^2$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \times (p) \times (1-p)}{(e)^2}$$

حيث أن :

n : حجم العينة.

$$t = 1,96, t^2 = 3.841 \text{ (معامل الثقة } = 95\% \text{)}$$

P = 0.5 (نسبة مفردات مجتمع الدراسة التي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة = 50% من الأفراد الذين تتوفر فيهم خاصية الدراسة).

$$e = 0.05, e^2 = 0.0025 \text{ (هامش الخطأ } = 5\% \text{)}$$

التطبيق العددي :

$$n = (1.96)^2 \cdot 0.5(1-0.5) / 0.0025 = 384$$

$$n=384$$

(1). شلاي محمد البشير، مرجع سبق ذكره، ص ص 227_229. بتصرف

الطريقة الثانية : حجم العينة في حالة افتراض تساوي الخاصية المطلوب دراستها p في المجتمع مع نسبة عدم

توافر الخاصية q :

$$n = \frac{t_{\alpha}^2}{4d_0^2}$$

حيث أن :

t_{α} : هي قيمة نظرية تقرأ من الجدول المعياري بدرجة دلالة α .

d_0 : خطأ المعاينة.

n: حجم العينة.

سيتم حساب حجم العينة بناء على الفرضية $p = q = 1/2$ كما يلي :

نختار درجة الثقة 95% وبالتالي درجة المخاطرة 5% ، ومن الجدول الطبيعي نجد أن: $t_{\alpha} = 1,96$.

نحدد خطأ المعاينة $d_0 = 5\%$ ونحسب على أساسه حجم العينة المناسب حسب العلاقة السابقة :

التطبيق العددي:

$$n = 3.841 / 0,01 = 384$$

$$n = 384$$

حيث تم توزيع 384 إستمارة على أفراد العينة واسترجع منها 320 إستمارة صالحة للدراسة، ومنه فإن حجم العينة الذي أجريت عليه الدراسة الإحصائية مقدر ب $n = 320$ وهو أكبر من $n = 30$ ($n = 320 > 30$) وبالتالي فإن التوزيع يتوزع طبيعياً نظراً لكون حجم العينة كبير .

المطلب 05: أداة الدراسة

تم الإعتماد كما أشير سابقاً على المقابلة مع بعض الإطارات داخل المؤسسة المتواجدين في المديرية الجهوية لولاية عنابة والوكالات التابعة لها إذ تم مقابلة 12 فرد (إطارين من المديرية الجهوية لموبيليس لولاية عنابة، وخمس مسؤولي عن الوكالات التابعة للمديرية الموزعة في أنحاء ولاية عنابة وخمس موظفي من الوكالات التابعة للمديرية والذين هم على إحتكاك مباشر مع زبائن مؤسسة موبيليس من خلال طرح بعض الأسئلة التي صممت من أجلها المقابلة وتتعلق هذه الأسئلة بمتغيرات الدراسة أولاً من أجل معرفة ما إذا كانت مؤسسة موبيليس تتبنى إدارة العلاقة مع الزبون وتطبقها كما تتعلق بأساليب التفوق التنافسي التي تساهم في تبني وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس. حيث شملت المقابلة 26 سؤال.

• المقابلة:

الجزء الأول: خاص بإدارة العلاقة مع الزبون (يتضمن 08 أسئلة)

1. هل تدرك المؤسسة موبيليس أهمية الزبائن وتضعهم مركز اهتمامها؟
2. هل تهتم مؤسسة موبيليس ببناء علاقة طويلة الأمد مع الزبائن؟

3. للمؤسسة فريق خاص بإدارة العلاقة مع الزبون؟

إذا كان نعم: هل تخصص مؤسسة موبيليس ميزانية لإدارة العلاقة مع الزبون؟

4. تقوم مؤسسة موبيليس بتشخيص بيئتها الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات وبيئتها الداخلية بتحديد نقاط القوة والضعف مقارنة بمنافسيها؟

5. تحدد مؤسسة موبيليس أهداف طويلة الأجل فيما يخص العلاقة مع الزبون (الإحتفاظ بالزبائن المريحين، رضا الزبائن، ولاء الزبائن)؟

6. تعمل مؤسسة موبيليس على جمع البيانات عن الزبائن من المصادر المختلفة وتضعها في قاعدة بيانات محوسبة خاصة؟

7. هل هناك تواصل مباشر مع كل عميل وتفهم احتياجاته وتلبية رغباته؟ وحسن الاستقبال والتعامل مع كافة العملاء بنفس الأسلوب أو ان هناك تميز ما بين العملاء؟

8. هل تعمل المؤسسة على متابعة وتحليل البيانات الخاصة بالعملاء وتحديثها؟ وإجراء الدراسات والبحوث عن العملاء والأسواق المنافسين؟

الجزء الثاني: خاص بأساليب التفوق التنافسي (يتضمن 18 سؤال)

المحور الأول: جودة المنتجات والخدمات (يتضمن 04 أسئلة)

9. تحاول موبيليس التقرب من زبائنها لأطول فترة ممكنة من خلال تقديم تشكيلة متنوعة من الهدايا كالرصيد الإضافي، المكالمات المجانية، الرسائل القصيرة... إلخ؟ فهل تأكد موبيليس على زبائنها من تقديم اقتراحاتهم حول خدماتها ومنتجاتها من أجل الأخذ بها؟

10. تعمل موبيليس على التحسين المستمر للخدمات المقدمة؟ وهل تطرح مؤسسة موبيليس منتجات وخدمات ذات جودة عالية في السوق؟

11. سؤال متعلق بالمزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس:

_ عروض موبيليس يمكن أن تتميز انطلاقا من عدد نقاط البيع التي تملكها ونسبة تغطيتها في السوق؟

_ الديكور الخاص بموبيليس يخلق جوا خاصا يؤثر في قرار شراء المستهلك ويدفعه لتكرار زيارته

للمؤسسة؟

_ موبيليس هي علامة تجارية مميزة تعبر عن جودة عروض المؤسسة؟

_ تقوم موبيليس على جذب إنتباه عملائها وزيادة التعامل معهم من خلال اعتمادها على جودة الابتكار

الإعلاني المستعمل للترويج لخدماتها؟

12. تعتبر موبيليس تميزها من خلال النوعية وسيلة لكسب رضا وولاء العملاء أكثر من تجنب المشاكل؟

المحور الثاني: متعلق بقيادة التكلفة (يتضمن 05 أسئلة)

13. تقدم موبيليس منتجاتها بأسعار منافسة؟
14. هل تقدم موبيليس دعم فني مجاني على مدار السنة؟ وهل توفر موبيليس نظام اتصال هاتفي مجاني للعملاء على قسم خدمات المشتركين؟
15. تعمل موبيليس على تقليص حجم التعاملات الورقية؟
16. سعر الاشتراك والمكالمة منخفض مقارنة بالمؤسسات المنافسة؟
17. يعمل أسلوب التسعير المناسب على جلب الزبائن والاحتفاظ بهم؟ وهل يعتبر السعر المنخفض لخدمة ما والمرتفع لخدمة أخرى ميزة للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة؟

المحور الثالث: المتعلق بكفاءة الموظفين (يتضمن 05 أسئلة)

18. تعتبر موبيليس الموظفين كزبائن داخليين؟ وهل تعمل موبيليس على معرفة احتياجات الموظفين لديها وتحاول تلبيتها؟
19. هل تهتم موبيليس بتدريب الموظفين لتحسين جودة علاقاتهم مع الزبائن ولتحسين قدراتهم في التعامل معهم بالتالي تعزيز التواصل مع كل العميل لكسب رضاه وولائه بصفة دائمة؟ وهل تعمل المؤسسة بالأخذ بمقترحات وآراء الموظفين والعملاء ومحاولة تطبيقها؟
20. تسريع عملية معالجة الملفات الخاصة بالعملاء؟
21. فعالية نقاط البيع تتوقف بالأساس على كفاءة موظفيها؟
22. هل تهتم موبيليس بتكوين عملائها حول كيفية إستعمالهم للخدمة؟ وهل الرد على استفسارات العملاء يخلق الرضا لدى العميل؟

المحور الرابع: متعلق بالإبداع والتكنولوجيا (يتضمن 04 أسئلة)

23. تبادر موبيليس في طرح خدمات جديدة تلبي احتياجات الزبون؟ وهل تعمل موبيليس على تحسين وتطوير خدماتها الحالية بصفة مستمرة من أجل تحسين علاقته مع الزبون؟
24. تتبع موبيليس أساليب تسويقية متنوعة للإتصال بالزبون وإقامة علاقة معه من خلال اتصال هاتفي، رسائل قصيرة، بريد الكتروني...؟
25. تتصف موبيليس بالابتكارية والتطور السريع لمنتجاتها وخدماتها؟ وهل تقوم موبيليس بحل مشاكل الزبائن بطرق إبداعية و إبتكارية من أجل المحافظة على علاقة طويلة الأمد معه؟
26. تعمل موبيليس على تحديث وتطوير وسائل الاتصال بالعملاء لتزويدهم بالمعلومات عن مزايا المنتجات مقارنة بمنافسيها؟ وهل تستخدم موبيليس المواقع الاجتماعية فايس بوك في التواصل مع الزبون؟

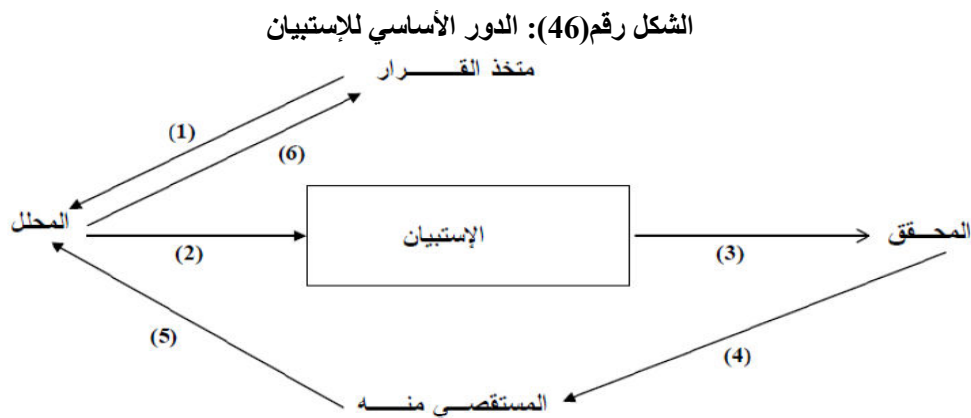
السؤال الختامي:

حسب رأيك: هل الجودة والإبداع، كفاءة الموظفين، قيادة التكلفة تسمح لمؤسسة موبيليس بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون؟

• الإستبيان:

كما تم الإعتماد على الإستبيان الذي يتضمن مجموعة الأسئلة التي تم تصميمها لجمع البيانات الضرورية بهدف إنجاز أهداف دراسة معينة، فهو وسيلة تمثل معيارا لتوحيد نمط البيانات التي تم جمعها بطرق الإستقصاء المختلفة من خلال طرح الأسئلة نفسها على وحدات العينة المدروسة، وبالتالي تكون المعلومات التي يتم الحصول عليها قابلة للمقارنة. ويحتاج تصميم الإستبيان إلى خبرة واحتياطات كبيرة ويختلف من بحث لآخر وفقا لموضوع البحث وأهدافه وحجمه وطبيعة البيانات المطلوبة. ولا توجد مبادئ علمية تعتمد في تصميمه بل يعتمد على مجموعة من القواعد التطبيقية المرتبطة بالخبرة المكتسبة في البحوث العلمية. ويجب أن يصمم الإستبيان سواء من حيث المحتوى أو من حيث الشكل بطريقة تدفع المستقصي منهم للتفاعل والمشاركة في تقديم إجابات كاملة ودقيقة.

يبين الشكل التالي الدور الأساسي الذي يلعبه الإستبيان:



Source : GAUTHY-SINECHAL Martine et VANDERCAMMEN Marc ,(2005): Etudes de marchés-Méthodes et outils, 2eme édition, De Boeck Université, Bruxelles, p 199.

حيث أن: (1) و (6) عبارة عن معلومات.

(2) و (3) و (4) و (5) عبارة عن بيانات.

إذ يعتبر الإستبيان الوسيلة الأكثر توافق مع خلق الإتصال والترابط ما بين أربع عناصر مهمة فيما بينها بما فيها، أولا متخذ القرار، إذ يحتاج هذا الأخير إلى معلومات للإجابة على الإشكاليات والتساؤلات المرتبطة بالظاهرة وهذا ما يتطلب دراسة يقوم بها مختص في المجال. ثانيا المحلل، فوفقا للمعلومات المطلوبة والمتبادلة من متخذ القرار والإشكالية المطروحة، يقوم المحلل أو القائم بالدراسة، بترجمتها على شكل أسئلة من خلال تصميم الإستبيان المناسب. ثالثا المحقق، الذي يقوم المحقق بإدارة الإستبيان من خلال إستجواب المستقصي

منهم أو المبحوثين الذين إستهدفتهم الدراسة. رابعا المستقصي منه، الذي يقوم بالإجابة على قائمة الأسئلة، حيث تمثل آراءه معلومات تمكن من الإجابة على تساؤلات متخذ القرار، بعد معالجتها وتحليلها من طرف المحلل⁽¹⁾. فبعد صياغة الأسئلة قامت الباحثة بإعداد وتشكيل الإستبيان في صورته النهائية التي تمثل هيكل الإستبيان. إذ يمثل البنية التنظيمية التي تمثل الشكل النهائي للإستبيان، وهو قابل للتكيف والتعديل وفقا لمتطلبات الدراسة والظروف المحيطة به. حيث تم إعداد إستبانة حول مدى مساهمة أساليب التفوق التنافسي في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس، وجهت لزيائن مؤسسة موبيليس. بالإضافة للمقابلة مع موظفي مؤسسة موبيليس والتي تم عرضها والتطرق لها سابقا.

فبالنسبة للإستبانة الموجهة لزيائن مؤسسة موبيليس فقد قسمت لقسمين رئيسيين:

القسم الأول: تعلق بالمعلومات الشخصية عن زبون المؤسسة (الجنس، الفئة العمرية، الحالة المهنية، المستوى التعليمي، سنوات التعامل مع مؤسسة موبيليس).

○ الجنس: ذكر أو أنثى.

○ الفئة العمرية: أقل من 18 سنة، من 18 إلى 30 سنة، من 30 إلى 40 سنة، من 40 إلى 50 سنة، أكثر من 50 سنة.

○ الحالة المهنية: طالب، موظف عادي، إطار، عامل حر، متقاعد ، بدون عمل.

○ المستوى التعليمي: ثانوي، جامعي ، دراسات عليا، بدون مستوى.

○ سنوات التعامل مع مؤسسة موبيليس: أقل من سنة، من 1 سنة إلى 5 سنوات، أكثر من 5 سنوات.

القسم الثاني: شمل 46 عبارة فرعت بدورها إلى جزئين، الجزء الأول متعلق بالمتغير المستقل أساليب التفوق التنافسي ويتكون من أربع محاور رئيسية:

المحور الأول: يتضمن 8 عبارات، متعلقة بمتعلقة بجودة المنتجات والخدمات في مؤسسة موبيليس.

المحور الثاني: يتضمن 9 عبارات، متعلقة بقيادة التكلفة في مؤسسة موبيليس.

المحور الثالث: يتضمن 8 عبارات، متعلقة بكفاءة الموظفين في مؤسسة موبيليس.

المحور الرابع: يتضمن 9 عبارات، متعلقة بالإبداع والتكنولوجيا في مؤسسة موبيليس.

والجزء الثاني يتعلق بالمتغير التابع إدارة العلاقة مع الزبون ويتكون من 12 عبارة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كمعيار لقياس الإستبيان وذلك من خلال قياس استجابات المبحوثين لفقرات الإستبيان حسب الجدول الموالي:

(1) . GAUTHY-SINECHAL Martine et VANDERCAMMEN Marc ,(2005): Etudes de marchés-Méthodes et outils, 2eme édition, De Boeck Université, Bruxelles, p 199.

الجدول رقم(27):درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الباحثة.

حيث تم إختيار درجة (1) للإستجابة الأدنى جدا وهو ما يناسب غير موافق تماما، كما تم إختيار درجة (5) للإستجابة الأعلى جدا وهو ما يناسب موافق تماما.

• حساب المتوسط المرجح حسب توزيع مقياس ليكرت الخماسي:

كون أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) مقياس ترتيبى، والأرقام التي تدخل في برنامج SPSS تعبر عن الأوزان وهي: موافق تماما= 5، موافق=4، محايد=3، غير موافق= 2، غير موافق تماما=1، لذلك سيتم حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) وذلك بحساب طول الفترة أولا وذلك من خلال حاصل قسمة 4 على 5، حيث تمثل 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، بينما 5 تمثل عدد الخيارات، وعليه فعند قسمة 4 على 5 نتحصل على طول الفترة والذي يساوي 0,80 وبالتالي المتوسط المرجح يصبح كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول رقم(28):المتوسط المرجح حسب توزيع مقياس ليكرت الخماسي

الإستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5
الوسط الحسابي (الوسط المرجح)	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: بوقلقول الهادي، (2013) :تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، يوم تدريبي لطلبة الدكتوراه

(LMD)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة.

إن المتوسط الحسابي للإستجابات سواء على الفقرة أو جميع الفقرات البعد يعتبر أهم مقاييس النزعة المركزية حيث تم حسابه بطريقة المتوسط الموزون كما أشرنا سابقا.

فالمتوسط الحسابي للإستجابات على الفقرة = $(5 \times \text{عدد الأفراد الذين إختاروا هذا الخيار}) + (4 \times \text{التكرار المقابل}) + (3 \times \text{التكرار المقابل}) + (2 \times \text{التكرار المقابل}) + (1 \times \text{التكرار المقابل}) / (5+4+3+2+1)$

وبتم تفسير قيمة المتوسط الحسابي بعد حسابه بناء على عدد الخيارات و الفئات في المقياس ففي حالة إستخدام سلم ليكرت الخماسي:

يتم حساب المدى: حيث يساوي $5-1=4$

يتم حساب طول الفئة: من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات): $5/4 = 0,80$.

حيث نتحصل على قيم المتوسط الحسابي الخاصة بكل إستجابة و التي تم تعيينها في الجدول السابق. والمتوسط الحسابي للإستجابة على المحور = المتوسط الحسابي للإستجابات * عدد الفقرات في المحور. المتوسط الحسابي للإستجابات = مجموع أوزان المقياس / 5 = $3=5/15=5/(5+4+3+2+1)=$ والتي تعتبر متوسط أداة المقياس.

المطلب 06: صدق الإستبانة وثبات الفقرات واختبار التوزيع الطبيعي:

إذ يتطرق هذا العنصر لأهم نقطة وهي صدق الإستبانة وثبات فقراتها من أجل تزويد الباحث بنتائج دقيقة لا خلل ولا تراجع فيها.

1.6. صدق الإستبانة

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

○ الطريقة الأولى: الصدق الظاهري

عرضت الباحثة الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من عدة أعضاء من الهيئة التدريسية المتخصصين في مجالات الإدارة والتسويق والإحصاء التطبيقي من داخل الجامعة ومن خارجها، بالإضافة لمحكمين مهنيين يعملون بمؤسسة موبيليس ولهم علاقة بالتخصص، وذلك بغرض التأكد من مدى سلامة بناء الإستبانة. فقد إستجابت الباحثة لأراء المحكمين وقامت بالإلتزام بالملاحظات وتعديلها وتصحيح بعض الأخطاء من خلال حذف وإضافة بعض العناصر والفقرات وذلك حسب مقترحات المحكمين، حيث أخذت الإستبانة شكلها النهائي في مجموعة من الأسئلة المحكمة والمترابطة فيما بينها. وقد قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع عينة إستطلاعية حجمها 60 إستبانة إلكترونية لإختبار الإتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الإستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الإستبانة لإختبار تم توزيع 384 إستبانة على مجتمع الدراسة شاملة العينة الإستطلاعية.

○ الطريقة الثانية: صدق المقياس:

ويتم تحديد ذلك من خلال :

○ الإتساق الداخلي: (خاص بفقرات الإستبيان)

يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الإتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

كذلك من خلال إختبار الإتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة من خلال الإحتكام إلى معامل بيرسون لقياس الارتباط لمحاور الدراسة.

حيث تم الاعتماد على معامل بيرسون لقياس الارتباط لمحاور الدراسة و لكل فقرة من فقرات الإستبيان. فبالنسبة للإستبيان الموجه للزبائن فقد كانت نتائج الإتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات المحاور والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ و بذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه:

○ الجزء الأول: أساليب التفوق التنافسي: ويتكون من أربع محاور:

الجدول رقم(29): معامل الارتباط بين عبارات محور جودة المنتجات والخدمات والدرجة الكلية للمجال

القيمة الإحتمالية SIG	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
		المحور الأول: جودة المنتجات و الخدمات في مؤسسة موبيليس
0.000	0.806	1. كزبون موبيليس انت راضي على المكان المخصص للانتظار داخل الوكالة.
0.000	0.664	2. كزبون موبيليس انت راضي على الوقت المخصص للانتظار داخل الوكالة.
0.000	0.630	3. كزبون موبيليس لك ثقة كبيرة بأن مؤسسة موبيليس تتعامل بسرية تامة مع معلوماتك.
0.000	0.766	4. يتميز صوت موظف الدعم الفني عادة بالوضوح و عدم وجود أي تشويش.
0.000	0.622	5. يتم تزويدك دائما بمعلومات صحيحة و دقيقة.
0.000	0.643	6. تقدم موبيليس تشكيلة متنوعة من الخدمات ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها.
0.000	0.576	7. جودة المنتجات و الخدمات تعتبر ميزة لكسب رضا وولاء الزبائن أكثر من تجنب الوقوع في المشاكل.
0.000	0.681	8. مقارنة جودة مؤسسة موبيليس بالمؤسسات الأخرى هي الاحسن على الاطلاق.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم(29) معامل الارتباط بين عبارات محور جودة المنتجات والخدمات والمجال الذي تنتمي إليه هذه العبارات (أساليب التفوق التنافسي)، والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ حيث نجد أن درجة الارتباط تكون ما بين درجة متوسطة لدرجة قوية، وهذا راجع لكون أن معامل الارتباط عندما يكون = 0 فإنه يكون ارتباط منعدم، أما عندما يكون محصور ما بين 0_0.25 فإنه يكون ارتباط ضعيف، وعندما يكون محصور ما بين قيمة 0.25_0.75 فإنه يكون ارتباط متوسط، وعندما يكون محصور ما بين قيمتي 0.75_1 ارتباط قوي، وعندما يكون = 1 فمعناه ارتباط تام. وحسب ما جاء في الجدول السابق فإننا نلاحظ أن درجة الارتباط بين العبارات ومحور أساليب التفوق التنافسي تكون محصورة ما بين القيم 0.576_0.681 فإنها تمثل ارتباط متوسط أما بالنسبة لدرجة الارتباط بين العبارات ومحور أساليب التفوق التنافسي والتي تكون محصورة ما بين قيم 0.766_0.806 فهي تمثل ارتباط قوي. وبذلك يعتبر المجال أو المحور صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (30): معامل الارتباط بين عبارات محور قيادة التكلفة و الدرجة الكلية للمجال

القيمة	معامل	الفقرة
--------	-------	--------

المحور الثاني: قيادة التكلفة في مؤسسة موبيليس	بيرسون للارتباط	الإحتمالية SIG
1. تقدم موبيليس منتجات وخدمات بأسعار منافسة.	0.620	0.000
2. توفر موبيليس نظام اتصال هاتفي مجاني للعملاء على قسم خدمات المشتركين.	0.685	0.000
3. اختيارك للمتعامل موبيليس راجع للسعر المناسب مقارنة بالمنافسة.	0.800	0.000
4. سعر الاشتراك و المكاملة منخفض مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	0.753	0.000
5. رأيك كزبون موبيليس راض على أسعار منتجات و خدمات موبيليس مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	0.683	0.000
6. لا أهتم بسعر الخدمة إن كان منخفض أو مرتفع المهم نوعية الخدمة.	0.698	0.000
7. مستعد لدفع أي سعر للحصول على خدمات المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	0.647	0.000
8. تخفيض أسعار موبيليس تحقق رضا و ولاء الزبون.	0.730	0.000
9. عندما أتحدث عن موبيليس أركز على ذكر الأشياء الإيجابية عنها.	0.806	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم(30) معامل الارتباط بين عبارات محور قيادة التكلفة والمجال الذي تنتمي إليه هذه العبارات(أساليب التفوق التنافسي)، والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ حيث نجد أن درجة الارتباط تكون ما بين درجة متوسطة لدرجة قوية، و هذا راجع لكون أن معامل الارتباط عندما يكون = 0 فإنه يكون إرتباط منعدم، أما عندما يكون محصور ما بين 0_0.25 فإنه يكون إرتباط ضعيف، وعندما يكون محصور ما بين قيمة 0.25_0.75 فإنه يكون إرتباط متوسط، وعندما يكون محصور ما بين قيمتي 0.75_1 إرتباط قوي، وعندما يكون = 1 فمعناه إرتباط تام. وحسب ما جاء في الجدول السابق فإننا نلاحظ أن درجة الارتباط بين العبارات ومحور أساليب التفوق التنافسي تكون محصورة ما بين القيم 0.620_0.730 فإنها تمثل إرتباط متوسط، أما بالنسبة لدرجة الارتباط بين عبارات قيادة التكلفة ومحور أساليب التفوق التنافسي والتي تكون محصورة ما بين قيم 0.753_0.806 فهي تمثل إرتباط قوي. وبذلك يعتبر المجال أو المحور صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم(31): معامل الارتباط بين عبارات محور كفاءة الموظفين و الدرجة الكلية للمجال

الفقرة	المحور الثالث: كفاءة الموظفين في مؤسسة موبيليس	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحتمالية SIG
1. يتم إنجاز المعاملات الخاصة بك في وقت قصير مثل: تفعيل الاشتراك_شحن البطاقة		0.508	0.000
2. لديك ثقة كبيرة في موظفي موبيليس من حيث: حسن الاستقبال، الاستجابة السريعة، التواصل الجيد بك ، الكفاءة و الاهتمام الجيد بك.		0.701	0.000
3. تجد استجابة سريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم منتجات و خدمات مؤسسة موبيليس		0.619	0.000

4.	تفقيت كل الاحترام و التقدير أثناء تعاملك مع موظفي مؤسسة موبيليس لتلقي خدمة معينة.	0.572	0.000
5.	قدرة الموظف على الاتصال بك و الاستماع لك تخلق موقع جيد في ذهنك.	0.712	0.000
6.	الرد على استفساراتك تخلق الرضا لديك.	0.533	0.000
7.	يساهم الموظفون في تكوين الانطباع الجيد عن مؤسسة موبيليس في ذهنك.	0.693	0.000
8.	طريقة تعامل موظفي مؤسسة موبيليس معك يشعر بك و كأنك من أفضل الزبائن لديهم لدى مؤسسة موبيليس.	0.598	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم(31) معامل الارتباط بين عبارات محور كفاءة الموظفين والمجال الذي تنتمي إليه هذه العبارات (أساليب التفوق التنافسي)، والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ حيث نجد أن درجة الارتباط تكون ما بين درجة متوسطة لدرجة قوية، وهذا راجع لكون أن معامل الارتباط عندما يكون = 0 فإنه يكون ارتباط منعدم، أما عندما يكون محصور ما بين 0.25_0 فإنه يكون ارتباط ضعيف، وعندما يكون محصور ما بين قيمة 0.25_0.75 فإنه يكون ارتباط متوسط، وعندما يكون محصور ما بين قيمتي 0.75_1 ارتباط قوي، وعندما يكون = 1 فمعناه ارتباط تام. وحسب ما جاء في الجدول السابق فإننا نلاحظ أن درجة الارتباط بين عبارات كفاءة الموظفين ومحور أساليب التفوق التنافسي تكون محصورة ما بين القيم 0.508_0.712 فإنها تمثل ارتباط متوسط، وبذلك يعتبر المجال أو المحور صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم(32): معامل الارتباط بين عبارات محور الإبداع و التكنولوجيا و الدرجة الكلية للمجال

القيمة الإحتمالية SIG	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
		المحور الرابع: الإبداع و التكنولوجيا في مؤسسة موبيليس
0.000	0.640	1. تستخدم المواقع الاجتماعية (الفيس بوك) وبرامج المحادثة من الصفحة الالكترونية من أجل التواصل مع مؤسسة موبيليس.
0.000	0.614	2. تتعرف على حملات مؤسسة موبيليس من خلال المواقع الاجتماعية كالفيس بوك والموقع الالكتروني (الايمايل)
0.000	0.818	3. لموبيليس موقع إلكتروني سهل الاستعمال و يحتوي على جميع المعلومات.
0.000	0.633	4. تعمل موبيليس على تحسين الخدمات المقدمة لك من حين لآخر.
0.000	0.620	5. تتبع موبيليس أساليب تسويقية متنوعة للاتصال بك (اتصال هاتفي، رسائل عبر الهاتف، إيميل...)
0.000	0.618	6. تتصف موبيليس بالابتكار و التطور السريع مقارنة بمنافسيها.
0.000	0.642	7. تقوم موبيليس بحل مشاكلك بطرق ابداعية.
0.000	0.790	8. تتميز موبيليس بتقنيات و تجهيزات تكنولوجية حديثة و متطورة.

9.	أقدم ملاحظاتي لموظفي مؤسسة موبيليس بهدف تطويرها.	0.526	0.000
----	--	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم(32) معامل الارتباط بين عبارات محور الإبداع و التكنولوجيا والمجال الذي تنتمي إليه هذه العبارات (أساليب التفوق التنافسي)، والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ حيث نجد أن درجة الارتباط تكون ما بين درجة متوسطة لدرجة قوية، و هذا راجع لكون أن معامل الارتباط عندما يكون = 0 فإنه يكون إرتباط منعدم، أما عندما يكون محصور ما بين 0_0.25 فإنه يكون إرتباط ضعيف، وعندما يكون محصور ما بين قيمة 0.25_0.75 فإنه يكون إرتباط متوسط، وعندما يكون محصور ما بين قيمتي 0.75_1 إرتباط قوي، وعندما يكون = 1 فمعناه إرتباط تام. وحسب ما جاء في الجدول السابق فإننا نلاحظ أن درجة الارتباط بين عبارات محور الإبداع والتكنولوجيا ومحور أساليب التفوق التنافسي تكون محصورة ما بين القيم 0.526_0.642 فإنها تمثل إرتباط متوسط. أما بالنسبة لدرجة الارتباط بين العبارات ومحور أساليب التفوق التنافسي والتي تكون محصورة ما بين قيم 0.790_0.818 فهي تمثل إرتباط قوي. وبذلك يعتبر المجال أو المحور صادق لما وضع لقياسه.

○ الجزء الثاني: إدارة العلاقة مع الزبون

الجدول رقم(33): معامل الارتباط بين عبارات مجال إدارة العلاقة مع الزبون والدرجة الكلية للمجال

الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية SIG
1. يسألك الموظف عن كيفية تقديم المساعدة (كيف يمكنني مساعدتك؟)	0.802	0.000
2. يشكرك الموظف عند اتصالك بمؤسسة موبيليس	0.815	0.000
3. يقوم موظف الدعم الفني لمؤسسة موبيليس بمساعدتك على حل مشكلتك في أسرع وقت ممكن	0.858	0.000
4. يتم إبلاغك في حال وجود مشكلة عامة من قبل مؤسسة موبيليس	0.891	0.000
5. يتم الاتصال بك هاتفيا من قبل الدعم الفني الخاص بمؤسسة موبيليس لتأكد من أن المشكلة قد حلت لديك	0.867	0.000
6. بإمكانك الحصول على معلومات متعلقة بجميع إستفسراتك.	0.746	0.000
7. يتم توجيهك من قبل مؤسسة موبيليس لنقاط البيع القريبة منك	0.870	0.000
8. يتم إشعارك بنهاية اشتراكك قبل نهايته بوقت كاف	0.799	0.000
9. تتواصل مع الدعم الفني لمؤسسة موبيليس إلكترونيا (البريد الإلكتروني، الموقع الالكتروني او الصفحة الإلكترونية، الفاييس بوك...)	0.789	0.000
10. تقوم بتحديد الاشتراك و شراء منتجات موبيليس عبر الانترنت	0.801	0.000
11. يتم التجاوب من قبل الدعم الفني على طلبك من خلال الانترنت بوقت مناسب.	0.773	0.000

12.	أشعر بالفخر كوني أملك هذه العلامة و أدفع اقاربي و معارفي لاستخدامها	0.718	0.000
-----	---	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم(33) معامل الارتباط بين العبارات ومجال إدارة العلاقة مع الزبون الذي تنتمي إليه، والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ حيث نجد أن درجة الارتباط تكون ما بين درجة متوسطة لدرجة قوية، وهذا راجع لكون أن معامل الارتباط عندما يكون = 0 فإنه يكون ارتباط منعدم، أما عندما يكون محصور ما بين 0.25_0 فإنه يكون ارتباط ضعيف، وعندما يكون محصور ما بين قيمة 0.75_0.25 فإنه يكون ارتباط متوسط، وعندما يكون محصور ما بين قيمتي 1_0.75 ارتباط قوي، وعندما يكون = 1 فمعناه ارتباط تام. وحسب ما جاء في الجدول السابق فإننا نلاحظ أن درجة الارتباط بين العبارات ومجال إدارة العلاقة مع الزبون تكون محصورة ما بين القيم 0.718_0.746 فإنها تمثل ارتباط متوسط أما بالنسبة لدرجة الارتباط بين العبارات ومجال إدارة العلاقة مع الزبون والتي تكون محصورة ما بين قيم 0.789_0.891 فهي تمثل ارتباط قوي. وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

○ الصدق البنائي: (خاص بأداة القياس "الإستبيان")

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة. حيث تم الإعتماد على معامل الارتباط ألفا (ألفا كرونباخ) لغرض التحقق من صدق مقياس الدراسة.

الجدول رقم(34): معامل الارتباط بين درجة كل محور والجزء الذي ينتمي إليه(أساليب التفوق التنافسي)

المحور / أساليب التفوق التنافسي في مؤسسة موبيليس	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحتمالية (sig)
جودة المنتجات والخدمات	0.868	0.000
قيادة التكلفة	0.833	0.000
كفاءة الموظفين	0.900	0.000
الإبداع و التكنولوجيا	0.802	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (34) نلاحظ أن معامل الارتباط ما بين المحاور الأربعة تكون قيمها محصورة ما بين 0.802_0.833_0.868_0.900 والخاصة بمحور الإبداع والتكنولوجيا، محور قيادة التكلفة، محور جودة المنتجات والخدمات، محور كفاءة الموظفين على التوالي وبالتالي فهي معاملات ارتباط عالية، وهذا ما يفسر أن الارتباط القوي ما بين محاور مجال أساليب التفوق التنافسي. وبالتالي يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

2.6. ثبات الإستبانة

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة حتى لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وتم ذلك من خلال إعتداد الباحثة على معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(35):قيم معاملات الثبات Cronbach's Alpha لأداة القياس (الدراسة الإستطلاعية والدراسة النهائية)

الإستبيان	الإستبيان الموجه للزبائن	
	الدراسة الإستطلاعية	الدراسة النهائية
حجم العينة	60	320
معامل الثبات (الفا كرونباخ)	0.883	0.930

المصدر: من إعداد الباحثة إعتقادا على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم(35) أن معاملات الثبات مقبولة وهي أكبر من النسبة المقبولة إحصائيا والتي تقدر بـ 0.60 ، حيث قدر معامل الثبات لجميع عبارات الإستبيان 0.883 وهذا بالنسبة للعينة التجريبية = 60 أو الدراسة الإستطلاعية وهو معامل ثبات مرتفع، وقدر معامل الثبات لجميع عبارات الإستبيان للعينة المستهدفة للدراسة = 320 أو الدراسة النهائية بـ 0.930 وهو معامل ثبات جد مرتفع، وهذا ما يفسر أن المقياس الموجه للعينتين التجريبية والشاملة ثابت أي أن المستجوبين يفهمون عبارات الإستبيان بنفس الطريقة وكما نقصدها مما يسمح للباحث بإستعمالها للدراسة، كما أن هذا الإستبيان الخاص بالدراسة يعطي نفس النتائج حتى لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط.

الجدول رقم(36):معامل الثبات بين المحور والجزء الذي ينتمي إليه

المعلومات المتعلقة بدراسة مدى مساهمة أساليب التميز في بناء علاقة مع الزبون	عدد الفقرات	معامل الثبات (الفا كرونباخ)	الصدق الذاتي
الجزء الأول			
أساليب التفوق التنافسي في مؤسسة موبيليس	34	0.925	0.961
1 جودة المنتجات و الخدمات في مؤسسة موبيليس	8	0.826	0.908
2 قيادة التكلفة في مؤسسة موبيليس	9	0.879	0.937
3 كفاءة الموظفين في مؤسسة موبيليس	8	0.746	0.863
4 الإبداع و التكنولوجيا في مؤسسة موبيليس	9	0.832	0.911
الجزء الثاني			
إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس	12	0.951	0.975

المصدر: من إعداد الباحثة إعتقادا على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم(36) نلاحظ أن قيمة معامل الفاكرونباخ مرتفعة لكل مجال ولكل محور حيث تتراوح ما بين 0.746_0.951، إذ بلغت قيمة ألفا كرونباخ لمجال التفوق التنافسي 0.925 وبلغت قيمة ألفا كرونباخ لمجال إدارة العلاقة مع الزبون 0.951 وهي معاملات ثبات جد مرتفعة. كذلك بالنسبة للصدق الذاتي والذي يعتبر الجذر التربيعي الموجب لألفا كرونباخ، حيث نجد قيمه تتراوح ما بين 0.863_0.975 وهي ما تدل أيضا على درجة الثبات العالية للإستبيان.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع على أفراد العينة المكونة من 320 فرد من زبائن مؤسسة موبيليس، وبالتالي قد تم التأكد من صدق وثبات الإستبانة مما يسمح لها بتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

3.6. اختبار التوزيع الطبيعي

حسب نظرية النهاية المركزية فإنه كلما زاد عدد العينة كلما اقترب بياينها من تباين المجتمع ويمكن اعتبار أن التوزيع يكون طبيعيا بصورة تقريبية عندما يصبح حجم العينة أكبر أو يساوي 30، إذ يتحقق شرط الإعتدالية في هذه الحالة كون أن حجم العينة 320 فرد أكبر من 30 ومنه فإن الاختبار خاضع للتوزيع الطبيعي.⁽¹⁾

المطلب 07: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

سنعرض في ما يأتي الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية التحليل والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة، فمن أجل تسهيل معالجة البيانات وتحليلها وإستخراج نتائج الدراسة فقد تم الإستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences ولقد تم إستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: إذ إستخدم هذا الأمر لمعرفة درجة موافقة المستجوبين عن أسئلة الاستبيان، كذلك لمعرفة تكرار فئات متغير ما حيث تم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- الإنحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم إجابات الزبائن عن وسطها الحسابي.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: لقياس درجة الإتساق وثبات فقرات الإستبيان ومتغيرات الدراسة.
- معامل إرتباط بيرسون Correlation Coefficient Pearson: لقياس درجة الإرتباط حيث إستخدم لقياس العلاقة بين المتغيرين وقد تم إستخدامه لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي للإستبانة.
- الإنحدار الخطي المتعدد القياسي: لإختبار الفرضيات.

(1) د. محمد وليد شهاب، (2017-2018): التوزيع الطبيعي، محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا، جامعة ديالى، العراق.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

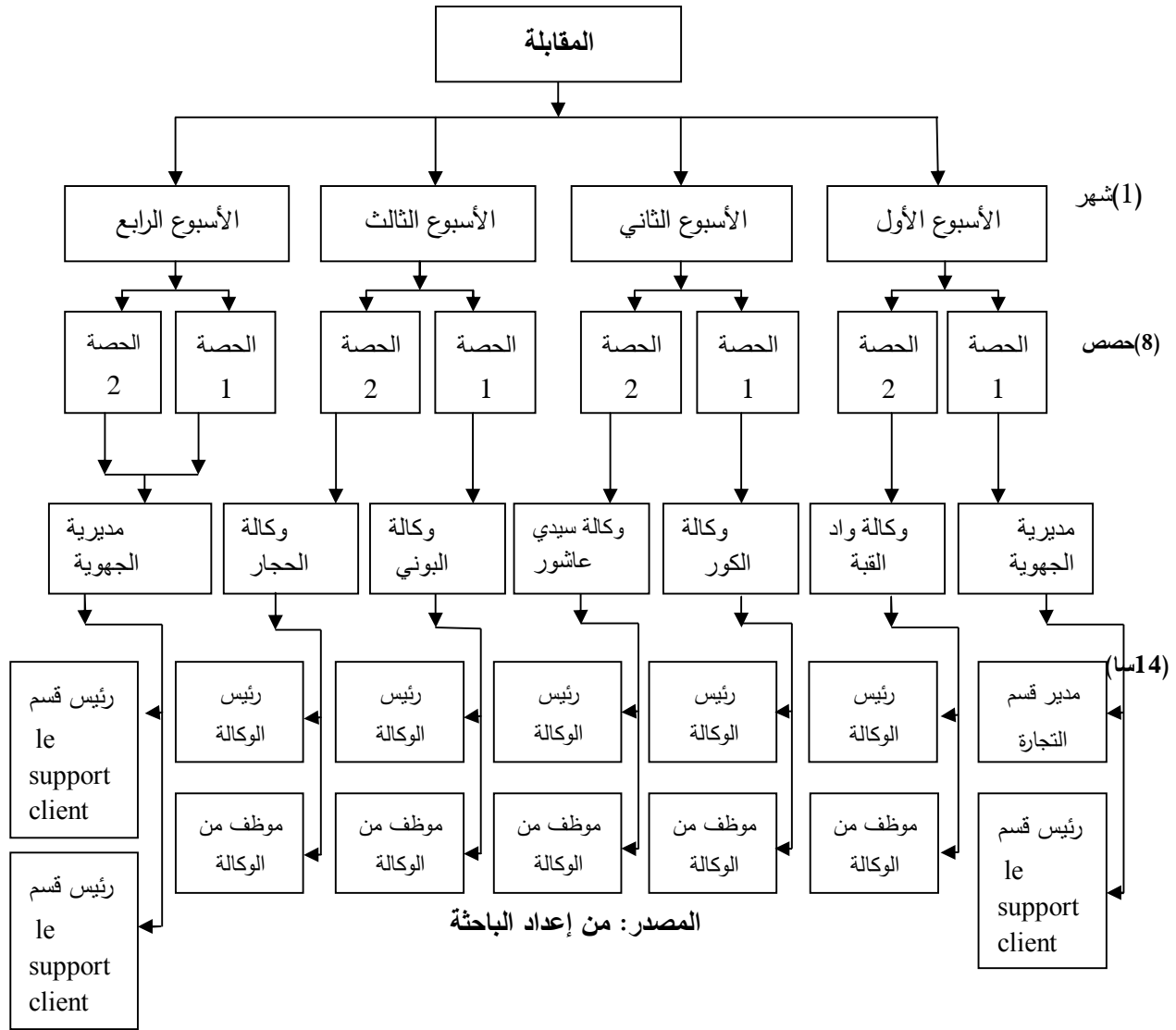
يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة الرئيسية والفرعية، اعتماداً على تحليل المقابلة أي تحليل كل سؤال على حدى وإستنباط منه معلومات تساعد في الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى مساهمة أساليب التفوق التنافسي في بناء وتفعيل مؤسسة موبيليس لإدارة علاقة مع الزبون ومن تم إختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية بالاعتماد على المقابلة مع بعض موظفي مؤسسة موبيليس.

كذلك إستعراض أبرز نتائج الإستبانة المعتمد عليها في الدراسة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، لإختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية المتجزئة منها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي إشتملت أساليب التفوق التنافسي، وإدارة العلاقة مع الزبون ولهذا قامت الباحثة بإجراء معالجة إحصائية للبيانات التي تم جمعها من استبانة الدراسة، مستخدمة فيما يخص ذلك البرنامج الإحصائي (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم استعراضها في هذا المبحث.

المطلب 01: عرض وتحليل أسئلة المقابلة

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة في ما مدى مساهمة أساليب التفوق التنافسي في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس؟ وإختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة في تطبيق مؤسسة موبيليس لإدارة العلاقة مع الزبون والفرضية الرئيسية الثانية والمتمثلة في اعتماد مؤسسة موبيليس على أساليب التفوق التنافسي، تم الإعتماد على أداة من أدوات الدراسة العلمية ألا وهي المقابلة والتي تمت مع 12 موظف في مؤسسة موبيليس بما فيها موظفين إثنين من مديرية الجهوية لموبيليس لولاية عنابة (المسؤول عن قسم التجارة، ورئيس قسم le support client) وروؤساء خمس وكالات تابعة للمديرية الجهوية لموبيليس والمنفردة في أنحاء ولاية عنابة، وكالة واد القبة، وكالة الكور، وكالة سيدي عاشور، وكالة البوني، وكالة الحجار. وخمس موظفي من كل وكالة والذين هم على إتصال مباشر مع الزبون وبهذا نكون قد تحصلنا على 12 فرد تمت معهم المقابلة إذ خصصت حصتين للمقابلة في الأسبوع وكل حصّة تتم في ساعتين من الزمن (كل ساعة مخصصة لفرد معين) أي مقابلة 4 موظفين في الأسبوع، و 12 موظف خلال ثلاث أسابيع الأولى من مدة التريص أي ما يعادل 6 حصص. و 8 حصص شهرياً خصصت 6 حصص منها للمقابلة مع موظفي المؤسسة وحصتين لمجمع معلومات ووثائق أخرى خاصة بالمؤسسة تدعمنا في هذه الدراسة. وسيتم توضيح ذلك حسب المخطط التالي:

الشكل رقم(47): مخطط توضيحي لكيفية سير المقابلة



كما كانت المقابلة مقيدة بمجموعة من الأسئلة المفتوحة أي مع ترك مجال الإجابة مفتوح بالنسبة للمجيب وتدون الباحثة لأهم ما سجل من معلومات تخص مؤسسة موبيليس وتدور حول متغيرات الدراسة أثناء المقابلة. حيث جاءت المقابلة كما تم عرضها سابقا مقسمة لجزئين الجزء الأول مخصص لمفاهيم وخصائص إدارة العلاقة مع الزبون، بغية اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على ماواقع تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس، والجزء الثاني يتضمن أربع محاور كل محور يدرس بعد من أبعاد أساليب التفوق التنافسي المحور الأول خاص بجودة المنتجات والخدمات، المحور الثاني خاص بقيادة التكلفة، المحور الثالث خاص بكفاءة الموظفين، المحور الرابع خاص بالإبداع والتكنولوجيا. بغية اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على ما واقع تطبيق أساليب التفوق التنافسي في مؤسسة موبيليس، وبالتالي محاولة الإجابة عن إشكالية الدراسة والمتمثلة في ما مدى مساهمة أساليب التفوق التنافسي في بناء وتفعيل مؤسسة موبيليس لإدارة علاقة مع الزبون؟ ومحاولة إختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة في تطبيق مؤسسة موبيليس لإدارة العلاقة مع

الزبون واختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية والمتمثلة في اعتماد مؤسسة موبيليس على أساليب التفوق التنافسي. ومنه محاولة إستنباط أفكار جزئية ثم جمع هذه الأفكار الجزئية في أفكار عامة، فكرة عامة خاصة بكل محور يتناول فيه بعد من أبعاد المتغير المستقل للدراسة (أساليب التفوق التنافسي) وفكرة عامة خاصة بالمتغير التابع إدارة العلاقة مع الزبون ومحاولة ربط هذه الأفكار فيما بينها من أجل تحديد مدى مساهمة أساليب التفوق التنافسي في بناء وتفعيل مؤسسة موبيليس لإدارة علاقة مع الزبون.

فمن أجل الإجابة على السؤال الفرعي الذي ينص على ما واقع تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون وأساليب التفوق التنافسي في مؤسسة موبيليس؟ وما مدى تطبيق مؤسسة موبيليس لإدارة العلاقة مع الزبون. ووصولاً لأهداف الدراسة المسطرة من أجل تحقيقها وإبراز الدور الذي تلعبه إدارة العلاقة مع الزبون كأداة تمكن المؤسسة الخدمية بشكل عام ومؤسسة موبيليس بشكل خاص من معرفة حاجات ورغبات العملاء وتطورها عبر الزمن، ومن أجل كسب رضاهم وولائهم والحفاظ عليهم على المدى الطويل. كذلك من أجل تشخيص العلاقة ما بين مؤسسة موبيليس وزبائنها، ومحاولة توطيدها شكلاً ونوعاً بما يضمن للمؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية، ويخلق رضا وولاء الزبائن تم تحليل أسئلة المقابلة على النحو التالي:

○ الجزء الأول: متعلق بإدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس

تم الإجابة على هذا الجزء من طرف مدير قسم التجارة ومسؤول قسم le support client :

فبما أن مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، هي من المؤسسات الناشطة في السوق والسباق للتصدر فيه، بإعتبارها المحتكر الوطني لسوق الهاتف النقال في الجزائر. إذ كانت لها القدرة في أن تصمد في وجه المنافسة التي تمارسها باقي المؤسسات في السوق، وذلك يعود لتفوقها في عدة مجالات بما فيها سياستها التسويقية. فالملاحظ أن مؤسسة موبيليس من بين المؤسسات التي بقيت تعمل وفق نظام تسيير مركزي عل صعيد جميع الأنشطة خاصة الحساسة منها في المؤسسة.

وبالتالي فإن المؤسسة تهتم بالتسويق من أجل الإهتمام بالزبون، أي أنها تصل للزبون وتذكر أهميته من خلال إستراتيجيتها التسويقية المطبقة، والمتمثلة في إعطائها للأولوية لكل وظيفة من وظائف المزيج التسويقي بغية استقطاب وجذب الزبائن والوصول إلى درجة عالية من الولاء.

بالإضافة لتحقيق موبيليس لمبدأ التكامل بين وظيفة الخدمة، السعر، الترويج والتوزيع من خلال الإستراتيجية التسويقية المطبقة، فهي بذلك تسعى دائماً إلى تلبية متطلبات زبائنها وتقديم أحسن الخدمات والعمل على تطويرها، وتوسيع حصتها السوقية من خلال تخفيضها للأسعار، وتغطية متطلبات مناطق واسعة من ولاية عنابة اعتماداً على إستراتيجيتها التوزيعية عن طريق التوزيع المباشر عبر مراكز الخدمة والتوزيع الغير مباشر عن

طريق الموزعين المعتمدين، بالإضافة لعرضها لإعلانات تركز على جميع المعلومات الخاصة بالخدمة عبر عدة وسائل كالتلفاز، الصحف، اللافتات...

فمؤسسة موبيليس تسعى لتصميم عروض جديدة في خدمات الدفع والمسبقة الدفع، كذلك السهر على تنفيذ مشروع متاجر موبيليس مثل المتاجر التي أنجزت بالجزائر، وهران وقسنطينة والتي تم دعمها بأدوات جديدة على مستوى الهيكل التنظيمي الخاص بها من خلال تطويرها للموارد البشرية، التدقيق والجودة، اليقظة والاستشراف، والإهتمام بالاتصالات وعائد التأمين، كذلك من خلال تركيزها على عنصر جد مهم ألا وهو الجيوماركيتنج Géomarketing والذي يتعلق بأنظمة المعلومات الجغرافية وتساعد بمعالجة قواعد البيانات، حيث تعتمد على المعلومات المستخدمة في التسويق كالسن، الجنس وعدد المستخدمين... فجميعها استراتيجيات تسعى موبيليس جاهدة من أجل تطبيقها لكسب القابلية التنافسية على الدوام (الجودة، السعر، تكنولوجيا) وخلق النمو، وتحقيق الأرباح.

ففي خصوص هذا المجال نجد أن مؤسسة موبيليس تهتم ببناء علاقة طويلة الأمد مع الزبون. وذلك من خلال تخصيصها لفريق خاص بإدارة هذه العلاقة المتواجد على مستوى الإدارة العليا لمؤسسة موبيليس (المديرية العامة) في الجزائر العاصمة، فهي من تصدر الأوامر والتوجيهات وترسلها للمديرية الجهوية من أجل تطبيقها. فإن المؤسسة خصصت ميزانية خاصة بهذا الفريق من أجل تكوين موظفيها حول كيفية تسير العلاقة مع الزبون والحفاظ عليه لمدة أطول، وذلك من خلال التبرعات التي قامت بها مؤسسة موبيليس، بالإضافة للإستعانة بخبراء في المجال وإقامة ملتقيات وأيام دراسية، وندوات لتطوير الموظفين الذين هم على احتكاك مباشر مع الزبون، ويشكلون فريق إدارة علاقة مع الزبون، وبالتالي هذا الفريق المطبق لأوامر قسم إدارة العلاقة مع الزبون في الإدارة العليا، يتشكل بداية من عون الأمن إلى غاية المدير العام للمديرية الجهوية لموبيليس بعنابة. فكلهم يعملون كفريق واحد من أجل السير الحسن وتنمية العلاقة ما بين مؤسسة موبيليس والزبون.

فمؤسسة موبيليس، تسعى جاهدة لتشخيص بيئتها الداخلية وتحديد نقاط قوتها وضعفها وتشخيص بيئتها الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها.

إذ أن مؤسسة موبيليس لا يمكن أن تكون منفردة عن الوسط المحيط بها والذي تنشط فيه، فهي تأثر وتتأثر بهذا الوسط الممثل بمختلف عناصره الداخلية والخارجية والمتداخلة فيما بينها، لذا من الواجب تشخيصها وتحليلها:

○ تشخيص البيئة الخارجية لمؤسسة موبيليس: و تتمثل في الفرص والتهديدات:

حيث تتعرض موبيليس أثناء مداولة نشاطها لبعض التهديدات والتي يمكن أن تشكل لها عائق نوعا ما إذ تتمثل في المنافسة الحادة للسوق الوطنية من طرف المتعاملين جيزي، وأوريدو، بالإضافة للتطور التكنولوجي

السريع ووجوب تحديث إمكانياتها، إلا أن موبيليس تواجه هذه التهديدات من خلال استغلال الفرص المتاحة لها والمتمثلة في الطلب الكبير لكل العروض وسهولة الاستثمار والدخول في السوق الوطنية، سهولة الشركة وتبادل المعلومات، توفر موارد بشرية مؤهلة وخبراء واختصاصيين في عدة مجالات، والتزايد المستمر في عدد السكان (الكثافة السكانية المتزايدة).

○ تشخيص البيئة الداخلية لمؤسسة موبيليس (نقاط القوة والضعف):

أما بالنسبة للتشخيص الداخلي لمؤسسة موبيليس فهو يتمثل في نقاط الضعف ونقاط القوة التي تميز المؤسسة. إذ تتميز موبيليس بكونها لها القدرة على توزيع الخطوط GSM من بريد وهذا بمجرد اتصال الزبائن بإحدى نقاط البيع التابعة لها، مما جعل منتجاتها في متناول الجميع. اعتمادها لتسييرة مكالمات واشتراك موافقة لمتوسط الدخل الشهري للمجتمع الجزائري، الإعلانات المكثفة والموجهة للجمهور الجزائري عن طريق الإشهار، الراديو، التلفاز، والملصقات... وتغطية شبكة موبيليس لأكثر مساحة من القطر الوطني، والمقدرة ب 96.7% من المساحة الإجمالية. إلا أن مؤسسة موبيليس لا تخلو من بعض العيوب والتي تعتبر كنقاط ضعف لها والمتمثلة في عدم إمكانية جمع كل الأقسام في المراكز الإجتماعية، وقلة الإنفاق على الإستثمارات.

كما أن مؤسسة موبيليس، تحدد أهدافها من خلال الإحتفاظ بالزبائن المرححين، وذلك من خلال تصدرها الريادة في السوق منذ العام الأول لإنطلاقها ومواجهتها للمنافسة الحادة، إلا أن هذا لم يمنعها من أن تحاول دائما العمل على رفع من حصتها السوقية، والرفع من عدد مشتركها في السوق، فإهتمام المؤسسة بزبائنها وتوطيد العلاقة معهم من أجل كسب ولائهم والإحتفاظ بهم، يسمح لها بتحقيق موقع تنافسي معتبر.

إذ استحوذت موبيليس على 39.93 % من حصص السوق، وجازي على نسبة 33.11 % وأورويديو على نسبة 96.26 % سنة 2020.

بعدما كانت موبيليس في الصف الأول بحصة قدرت ب 36.87 بالمائة، و جازي ثانيا ب 34.79 بالمائة وثالثا أورويديو ب 28.34 بالمائة. وذلك سنة 2019.

ومن أجل تعزيز موبيليس علاقتها مع زبائنها فهي تسعى للإتصال بالزبائن في كل مناسبة وإرسال رسائل قصيرة، مثالا الأعياد الدينية تحت شعار "موبيليس تتمنى لكم عيد مبارك وكل عام وأنتم بخير"، والأعياد الوطنية بمناسبة إحياء الذكرى 59 لعيد الاستقلال والشباب، تحت شعار "موبيليس يتقدم بأحر التهاني لكل الشعب الجزائري. المجد والخلود لشهدائنا الأبرار"، موبيليس يحيي الذكرى السادسة والسبعون لمجازر 8ماي 1945. الذكرى تأبى النسيان" وبمناسبة حلول شهر رمضان، "موبيليس تتمنى لكم صياما مقبولا وأجرا موصولا رمضان مبارك". كذلك بمناسبة اليوم العالمي للطفولة 1 جوان موبيليس تتمنى لكم عيداً سعيداً لكل الأطفال". بالإضافة لتوجيهات والإرشادات ضد فيروس كورونا " إحموا أنفسكم واحترموا التدابير الوقائية"

والإرشادات ضد مخاطر الأنترنت" حماية أطفالنا من مخاطر الأنترنت مسؤوليتنا. استخدم الرقابة الأبوية لموبيليس عبر Mobilis@femeetmob.mobilis.dz

وتسعى لتحقيق رضا الزبائن من خلال كسب رضا الموظف لتحقيق رضا العميل فكلما كان الموظف راض عن مكان عمله، كلما قدم أداء أحسن في تعامله مع الزبون وبالتالي التعامل الجيد مع الزبون وتقديم يد العون والاستجابة السريعة لمتطلباته يحقق رضاه. حيث أن تطور عدد الزبائن في الأونة الأخيرة في تزايد مستمر إذ أصبح لمؤسسة موبيليس أكثر من 20 ألف مشترك عبر التراب الوطني.

إذ أن رضا الموظف يتحقق من خلال تحفيزه ومكافأته والثناء والشكر من قبل رئيس القسم، والعمل كفريق واحد داخل المؤسسة من أجل تحقيق أكبر جهد مبذول بنتائج إيجابية، وهذا التحفيز يكون من خلال الترقية في العمل لأحسن موظف ومثال عن ذلك الموظفين الذين كانوا يعملون داخل المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس، والذين قدموا جهد كبيرا تم ترقيتهم من موظفين عاديين إلى رؤساء وكالات في كل من وكالة واد القبة والبولوني والحجار وعاشور وعنابة وسط، بالإضافة لبعثهم لرحلات إلى تركيا وبعض المدن السياحية وتقديم هدايا لهم كهواتف نقالة، وحاسوب ألي... إلخ

كما أن رضا الزبون للمؤسسة يتحقق من خلال تلقيه الإهتمام الجيد من الموظف أولا وإعجابه بمزايا الخدمات المقدمة له. وهذا ما يدفع به لكسب ولائه اتجاهها.

الجدول رقم(37): تطور عدد المشتركين في مؤسسة موبيليس سنة 2019_2020

2020	2019	
18.97 مليون مشترك	18.63 مليون مشترك	تطور عدد مشترك موبيليس
16.55 مليون مشترك	15.74 مليون مشترك	G3 _ G4
2.42 مليون مشترك	2.89 مليون مشترك	GSM

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على بيانات المؤسسة وتقارير سلطة الضبط والمواصلات

<https://www.ennaharonline.com>

فمن خلال الجدول رقم (37) نلاحظ أن موبيليس تظل تحتل الصدارة ب 16,55 مليون مشترك (جيل 3و4) خلال الثلاثي الرابع من سنة 2020، مقابل 15,74 مليون خلال نفس الفترة من سنة 2019، إضافة إلى 2,42 مليون مشترك في شبكة الجي أس ام خلال الثلاثي الرابع من عام 2020 مقابل 2,89 مليون مسجلة في نفس الفترة من سنة 2019.

الجدول رقم(38): تطور عدد مشترك موبيليس

تطور عدد مشترك موبيليس	2019			2020
الثلاثيات	الثلاثي الثاني	الثلاثي الثالث	الثلاثي الرابع	
عدد المشتركين	17.9 مليون مشترك	18.1 مليون مشترك	18.63 مليون مشترك	18.97 مليون مشترك

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات المؤسسة وتقارير سلطة الضبط والمواصلات

https://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/2021_03_12/208474.html

فما هو ملاحظ أنه إنتقل عدد مشترك موبيليس من 17.9 مليون مشترك خلال الثلاثي الثاني من سنة 2019 إلى 18.1 مليون مشترك في نهاية الثلاثي الثالث من نفس السنة.

الجدول رقم(39):تطور عدد مشترك موبيليس 2020_2016

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
تطور عدد مشترك موبيليس	16.89 مليون مشترك	18.37 مليون مشترك	18.40 مليون مشترك	18.63 مليون مشترك	18.97 مليون مشترك

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات المؤسسة وتقارير سلطة الضبط

<https://www.ennaharonline.com> والمواصلات

وبالتالي فإن عدد مشترك موبيليس سنة 2016 ما يقارب 16.89 مليون مشترك وارتفع إلى 18.37 مليون مشترك سنة 2017، وما يقارب 18.40 مليون مشترك سنة 2018، ليصل سنة 2019 لـ 18.63 مليون مشترك، وقدرت سنة 2020 بـ 18.97 مليون مشترك، وهو ما يفسر رضا الزبون عن خدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس.

بالإضافة إلى أن مؤسسة لديها زبائن مميزين وهم الزبائن القدامى أو الزبائن المبرحين أصحاب الصفقات، فمثلا التعاقد الحصري مع كل من المديرية العامة للأمن الوطني ووزارة الدفاع من خلال التركيز على تزويد مشتركها بخدمة الدفع البعدي 0661 مع السماح باختيار الاشتراك المناسب لاستعمالاتهم اليومية مع الاستفادة من أسعار جد تنافسية.

التوقيع على إتفاقية لمرافقة الاتحاد الوطني للفلاحين الجزائريين UNPA والتي تم إبرامها بمقر المديرية العامة لموبيليس في شهر ماي 2013. حيث تضمنت الإتفاقية لعدة مواضيع وعروض تضمن من خلالها الاستجابة لطلبات وحاجات المستعملين في قطاع الفلاحة وتربية المواشي، وذلك باقتراح حلول للمكالمات ولكل ماهو DATA بالإضافة إلى عروض الهواتف والهواتف الذكية، والألواح الإلكترونية بأسعار جد تنافسية.

التوقيع على اتفاقية بين موبيليس ووزارة الصحة في إطار عقد الشراكة فيما بينهم، يوم 03 نوفمبر 2015 على مستوى مقر الوزارة وذلك من أجل المرافقة التكنولوجية التي تقدمها موبيليس قصد وضع حل VPN للشبكة الافتراضية الخاصة 3G++ للربط بين ما يقارب 2500 مرفق صحي بالموقع الرئيسي والوزارة، بغية استغلال الحلول والتطبيقات العملية لقطاع الصحة ولإحداث ثورة في النشاط اليومي للهياكل الصحية من خلال توفير الأمن، وسهولة الوصول للمعلومات، والسرعة في تقديم الخدمات الصحية... إلخ

توقيع اتفاقية مع وزارة الشباب والرياضة تخص البطولة الوطنية المحترفة لكرة القدم الملقبة بموبيليس الرابطة 1 وموبيليس الرابطة 2، وذلك يوم 06 مارس 2014 بمقر مؤسسة موبيليس، حيث أكدت هذه الاتفاقية على التزام موبيليس بدعم الرياضة الوطنية بصفة عامة وكرة القدم بصفة خاصة، تحت شعار موبيليس أينما كنتم وهذا تطبيقا لمبدئها بما فيها مبدأ المواطنة ومرافقة موبيليس كرة القدم الجزائرية لكافة أنحاء العالم.

كذلك التعاقد مع مؤسسة بريد الجزائر وإطلاق العرض الحصري موبيبوست بتاريخ 04 مارس 2005، حيث إذا تم استهلاك الرصيد الجرافي المختار قبل الشهر للمشارك حق تعبئة رصيده من خلال بطاقات التعبئة، يتم اقتطاع مبلغ ثابت شهري من حساب الجاري البريدي للمشارك، واستعماله في تعبئة الرصيد الخاص بالمشارك، من خلال الصيغ الصفراء 1200 دج_ 2000 دج، الصيغة الحمراء 3000 دج.

بالإضافة للعرض الحصري رصيدي، الذي يسمح بالاطلاع على كشف الحساب البريدي الجاري عن طريق ال SMS والموجهة لمشاركي موبيليس في خدمتي الدفع المسبق والدفع البعدي من خلال إرسال رسالة قصيرة SMS إلى 603 تتضمن رقم الحساب الجاري _ الرمز السري.

إبرام عقد مع وزارة التربية الوطنية منذ سنة 2006 من خلال التعاون الحصري مع الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات حيث يمكن للمرشحين لشهادة البكالوريا أو شهادة التعليم المتوسط الاطلاع على نتائج الامتحان بإرسال رسالة قصيرة إلى 662 أو 62 62 على التوالي تحمل رقم التسجيل، من أجل معرفة المعدل والتقدير، فهي تسعى بذلك لضمان سرعة وأنية إرسال واستقبال الرسالة القصيرة وإظهار النتيجة مع ضمان السرية التامة للمعلومات الخاصة بالمرشح.

إبرام اتفاقية مع المؤسسة الوطنية الجزائرية للمياه من أجل توعية المجتمع الجزائري بعدم تبذير المياه والاقتصاد في استعماله.

إبرام عقود مع المديرية السياحية والصناعات التقليدية من أجل تقديم العروض الخاصة بموسم الحج وكيفية التسجيل في القرعة وجميع المعلومات الخاصة بذلك.

فكلما كان الزبون وفي لمؤسسة موبيليس، كلما كان له تعامل آخر من قبل مؤسسة موبيليس. فمثلا: إضافة رصيد مجاني له أو رسائل قصيرة مجانية وبالتالي فمؤسسة موبيليس تسعى جاهدة للتعرف على حاجات زبائنهم

ومحاولة تلبيتهم بشكل يحقق رضاهم، ويكسب ولائهم وهذا التعرف لا يتم إلا من خلال استبيان موجه للزبائن ووضعه في الموقع الإلكتروني للمؤسسة بعدما كان يقدم في السابق في مكتب الاستعلامات إلى جانب دفتر الشكاوي.

فهذا الإستبيان الموجه للزبون يسمح أيضا لمؤسسة موبيليس من جمع البيانات عن الزبائن وكل زبون يتعامل مع المؤسسة لديه معلومات خاصة به ، مسجلة في قاعدة بيانات محوسبة. فبالإضافة للمعلومات التي تخص حاجاته ورغباته هناك قائمة خاصة بالمعلومات (الإسم واللقب، العنوان، تاريخ ومكان الميلاد، رقم بطاقة التعريف، أو رخصة السياقة...)

فمؤسسة موبيليس تعتمد على استراتيجيات تنافسية تسمح لها من متابعة وتحليل البيانات الخاصة بكل زبون وإجراء دراسات وأبحاث عنهم وعن المنافسين في السوق، حيث كانت تعتبر موبيليس أول مؤسسة تاريخية عمومية منافسة لمؤسسة جيزي وأوريدو، فهي بذلك تسعى إلى تحقيق حصة سوقية معتبرة تفوق حصة منافسيها، وتخدم من خلالها مشتركها من خلال:

- إستيراد و توزيع التجهيزات الخاصة بالهاتف النقال.
- تركيب واستغلال وتطوير شبكة الهاتف النقال.
- توسيع وتنمية المؤسسة من خلال القيام بمختلف التعاملات المالية والصناعية والتجارية والعقارية.
- تحقيق تغطية شاملة لشبكته أي مايقارب 95% من المشتركين.
- التحسين المستمر في جودة خدماتها المقدمة.

حيث تركز مؤسسة موبيليس على:

- تطبيق نظام إدارة الجودة للحصول على المواصفة العالمية ايزو 9001_2000
- تقديم خدمات وعروض جديدة فيما يخص الدفع المؤجل، والدفع المسبق.
- عرض بيانات عامة وتوضيحات فيما يخص جميع الوظائف والمزيج التسويقي والتسويق الجغرافي والاتصال، النوعية والجودة وكفاءة الموارد البشرية، ودراسة البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة موبيليس.
- فمن خلال المعلومات التي تم جمعها أثناء المقابلة اتضح للباحثة واقع تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس، وهو ما يساعد على اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس، وبالتالي فإن مؤسسة موبيليس تعمل حسب أساسيات هذه الأداة (إدارة العلاقة مع الزبون) والتي تعتبر كوسيلة لكسب رضا وولاء الزبون ولهذا قد خصص فرع خاص بها في المؤسسة الأم لموبيليس بالجزائر العاصمة، إلا أنه لم يتم بعد فتح فرع خاص بها في المديريات الجهوية التابعة لها.

الجزء الثاني: خاص بأساليب التفوق التنافسي في مؤسسة موبيليس

تم الإجابة عن أسئلة هذا المحور من طرف مدير قسم التجارة ومسؤول قسم le support client ورؤساء الوكالات التابعة للمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس، والموظفين الذين هم على إحتكاك مباشر مع الزبون.

المحور الأول: متعلق بجودة الخدمات والمنتجات في مؤسسة موبيليس

تقدم مؤسسة موبيليس تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات التي يتم عرضها في السوق على زبائنها كما ذكر سابقا، عند التطرق للمزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس وإستنادا على الوثائق التي قدمت في شكل ملاحق، (سياسة المنتج/الخدمة) وهذه الخدمات متمثلة في مكالمات صوتية، رسائل قصيرة SMS، رسائل متعددة الوسائط MMS، الإبحار في شبكة الانترنت GPRS. بالإضافة لتنشيط مبيعاتها من خلال الرصيد والرسائل القصيرة المجانية هذه من جهة ومن جهة أخرى محاولة التقرب من الزبون والإحتفاظ به لمدة أطول، فهذا النوع من الهدايا يجعل الزبون وفي لمؤسسة موبيليس مما يحقق لها ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها في السوق.

حيث أن مؤسسة موبيليس تقدم العديد من الخدمات، وتسعى إلى تقديم أكبر حجم ممكن من العروض والتطبيقات وذلك لجذب العملاء وترسيخ صورة جيدة عن المؤسسة باعتبارها تسعى لتقديم الأفضل لزبائنها. فمن الطبيعي أن تقدم امتيازات تنافسية كالتخفيضات في شهر رمضان والمناسبات المختلفة، بالإضافة لشرائح المجانية وتنظيم المسابقات لتحصل على أكبر عدد من الزبائن، ولهذا فإن مؤسسة موبيليس تقوم بتقديم تشكيلة متنوعة وعروض جديدة من حين لآخر من أجل جذب الزبائن وجعلهم في انتظار دائم لمثل هذه العروض التي تغري بها زبائنها، فلو اشترى الزبون هاتف نقال أو خط موبيليس من المؤسسة فسيكون له نصيب من المكافآت والهدايا مقابل اشتراكهم.

كما أن مؤسسة موبيليس تأكد على زبائنها من تقديم اقتراحاتهم حول خدماتها وذلك من خلال اعتمادها على دفتر الشكاوي الموضوع في مكتب الاستعلامات، فعند زيارة الزبون لمؤسسة موبيليس يطلب منه من قبل موظفي المؤسسة أن يدون ما يخطر في ذهنه حول خدمات موبيليس سواء كان إقتراح فكرة أو تقديم شكوى حول خدمة معينة، دون الإلحاح على الزبون. فالموظف يقدم لزبون فكرة التدوين في دفتر الشكاوي دون أن يلح عليه لكي لا يمل الزبون من زيارة المؤسسة، فإن أراد أن يسجل رأيه فليفضل بالكتابة وإن لم يرغب بذلك فليختم الموظف حديثه معه بكل لطف، كأن يقول سررنا بلقائك، زرنا ودون اقتراحاتك في المرة المقبلة.

بالإضافة أيضا للموقع الإلكتروني الخاص بمؤسسة موبيليس، فقد فتح المجال لمتصفح الموقع والذي يعتبر زبون للمؤسسة فقط من أن يدون اقتراحاته وشكاويهم يرسلها الكترونيا للمؤسسة.

وبهذا الصدد تقوم المؤسسة بجمع الاقتراحات المقدمة من طرف الزبون وبلورتها في فكرة ما. حيث تقدم هذه الفكرة على شكل خدمة مثل: خدمة beking التي تم طرحها في السوق مؤخرا، لقد كانت فكرة العديد من الزبائن

الذين رغبوا في اقتناء شريحة حسب شروطهم ورغباتهم، باعتبار أن هذه الشريحة تقدم لزبون دون مزايا والزبون هو من يختار المزايا التي يرغب فيها. مثلا: الرصيد المجاني مع شبكة موبيليس وعدد الدقائق المجانية مع الشبكات الأخرى ديجيزي وأوريدو، خدمات الانترنت 4G، 3G، الرسائل القصيرة، الأرقام المفضلة...

فمؤسسة موبيليس تسعى جاهدة لتقديم ما هو أحسن في السوق من خلال تحسين خدماتها المقدمة من وقت لآخر، فهي ترغب في تطوير خدماتها الحالية. فمنذ نشأة مؤسسة موبيليس إلى حد الساعة نجد أن تشكيلة خدماتها تتنوع من حين لآخر. فهي تحاول في كل مرة تقديم مزايا جديدة وتحسين المزايا السابقة بوثيرة تفوق تقديم خمس مزايا جديدة سنويا، في جميع عروضها المقدمة سابقا. فمثلا خدمات الانترنت بعدما كانت 3G أصبحت 4G والهدف من هذا طرح خدمات ذات جودة عالية من أجل التحسين في شبكة الانترنت وتغطية شبكة الإتصال، على أوسع قدر وفي جميع أرباع الوطن خاصة مناطق الظل.

فكما ذكر سابقا بخصوص المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس وأهم السياسات التسويقية المطبقة من منتج واهتمامه بدرجة كبير على الجودة، محاولة بذلك تحسين الخدمة المقدمة نحو تقديم الأفضل من عروضها وذلك يتجلى في علامة موبيليس المستوحاة من الثقة والمصادقية كأهم مبادئ المؤسسة، كذلك من خلال اعتمادها على نقاط بيع موزعة في جميع أنحاء منطقة مدينة عنابة، بالإضافة لكونها مديرية جهوية تهتم بجهة الشرق الجزائري.

كذلك بالنسبة لما هو متعلق بالدليل المادي والديكور والألوان الخاصة بمؤسسة موبيليس كتمييزها بإختيار اللون الأخضر الفاتح تضامنا مع شعار الجزائر الخضراء، بالإضافة لإعتمادها على البساطة في إنشاء الوكالة وتركيزها على أماكن الإنتظار الواسعة.

أما بخصوص الابتكار الإعلاني كما ذكر سابقا فمؤسسة موبيليس تعتمد على جميع الوسائل الإعلانية التقليدية والمبتكرة من أجل الوصول لأكبر عدد ممكن من الزبائن وهذا راجع لشدة المنافسة في السوق.

فإن اهتمام موبيليس بجودة خدماتها المقدمة للزبون ومحاولة تحسينها تهدف لزيادة أرباح المؤسسة من جهة، والاحتفاظ بالزبون لأطول وقت ممكن من جهة أخرى وبالتالي محاولة المؤسسة لتحقيق رضا الزبون وكسب ولائه وجعله زبون وفي لمؤسسة موبيليس، بالإضافة لتجنب المؤسسة لتلقيها شكاوي عديدة من طرف الزبون، والتقليص من معدل هروب الزبون للمؤسسة المنافسة وبالتالي خسارة المؤسسة لزبائننها ولهذا فهي تعمل حسب مقاييس عالمية للجودة ISO .

حيث تملك مؤسسة موبيليس أحسن شبكة تغطية بجودة عالية وتنوع الخدمات والمنتجات مع توفير خدمة الاستعلامات، وتدفق الأنترنت وسرعتها وتوفير شرائح الجيل الرابع مع تغطية كافة التراب الوطني.

فمهمة تحسين جودة الخدمة من أولويات المؤسسة فهي تسعى إلى نشر نظام تغطية يتميز بالجودة العالية على كل أنحاء الوطن وبأحسن الخدمات المقدمة، حيث تسعى لإكتساب تكنولوجيا متطورة منذ تحضيرها لإدخال الرخصة الهاتفية الجيل الثالث ثم الجيل الرابع، وذلك من خلال اشتراكها مع الشركة الصينية Huawei technologie عبر جهاز خلوي ملائم من إجراء مكالمة بالصوت والصورة، و خدمة الواب التي لديها قدرة في تقديم الأنترنت تصل إلى 2 ميغا بايت، مما دفع بمؤسسة موبيليس دخول النادي العالمي للمتعاملين المتحكمين في هذه التكنولوجيا.

بالإضافة لقيام موبيليس بعملية التحديث من خلال تقديم عروض لا يمكن للمنافسين تقليدها بما فيها امكانية تعبئة الرصيد بالإقتطاع من الحساب البريدي الجاري CCP الخاص بالزبون.

وكل هذه التحديثات من أجل جلب الزبون والاحتفاظ به مدى الحياة، ومن هنا محاولة تسيير العلاقة معه وإدارتها بشكل جيد.

فأهم المعايير التي تعتمد عليها مؤسسة موبيليس لتقييم جودة خدماتها:

- نسبة تغطية الشبكة والتي بلغت أكثر من 96% من التراب الوطني.
 - نسبة التدخلات لإصلاح الأعطال على مستوى الشبكة.
 - عدد الشكاوي الواردة من الزبائن حول جودة الخدمة المقدمة.
 - نسبة الحلول المقترحة والناجحة لحل المشاكل التي تعيق الزبون عند استخدامه للمنتج.
- إذ تحصلت موبيليس على شهادة ضمان الجودة ISO 9000 وحققت بذلك أهم هدف لها، باعتبار أن تحسين جودة الخدمات من أولويات الإدارة العليا للمؤسسة، مما يساهم في السير الحسن لإدارة العلاقة ما بين موبيليس وزبائنها.

المحور الثاني: متعلق بقيادة التكلفة/السعر في مؤسسة موبيليس

تختلف خدمات مؤسسة موبيليس من عروض لأخرى وكل عرض له سعر مناسب له بالإضافة لأنه يناسب الزبون باعتبار أن الزبون الجزائري خاصة يهتم بالسعر أكثر، فمثلا هناك عروض موجه لرجال الأعمال و سعر يختلف عن العروض الموجه للزبون العادي.

حيث تهدف استراتيجية التسعير المتبعة من طرف موبيليس للبقاء في السوق لإثبات نجاحها واستمراريتها، إذ يبرز ذلك من خلال تطور رقم أعمال مؤسسة موبيليس وحجم مبيعاتها وبالتالي تعظيم أرباحها من خلال تقدير نسبة الطلب على منتجاتها وخدماتها.

بالإضافة لأنها تسعى لقيادة حصتها السوقية من خلال اتباعها لإستراتيجية خفض التكاليف لتحقيق ربحية جيدة على الأمد البعيد أو أنها تعمل على ربط سياسيتها التسعيرية مع نوع الخدمة التي يتلقاها الزبون أو المشترك، فكما ذكر سابقا فإن موبيليس استحوذت على 39.93 % من حصة السوقية.

كما أن مؤسسة موبيليس تعتمد على سياسة التسعير على أساس المنافسة وتجزئة السوق إلى شرائح مختلفة تراعي فيها طريقة دفع ثمن الخدمة (خدمات الدفع المسبق وخدمات الدفع البعدي)، فكل خطوة تقوم بها المؤسسة إلا وقد تكون من خلال دراسات وأبحاث عن المنافسين في السوق.

إذ تتميز مؤسسة موبيليس عن غيرها من المؤسسات المنافسة بعروضها التسعيرية لزبائنها في شكل دعم فني مجاني على مدار السنة. أما فيما يخص نظام الاتصالات الهاتفية على قسم خدمات المشتركين فهي حسب الرقم المطلوب فمنها ماهو مجاني، ومنها ماهو غير مجاني. كما أن تسعيرة الاتصال محددة بمبلغ رمزي بسيط لكي يتمكن أي زبون من الاتصال لتقديم استفساره حول مشكل ما، وهو ما تم عرضه سابقا في سياسة التسعير الخاصة بالمزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس.

فكفكرة جديدة من أجل تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة أنها قلصت حجم التعاملات الورقية بينها وبين الزبون، إذ أصبح الزبون عند تعامله مع المؤسسة الإعتماد على الموقع الإلكتروني الخاص بموبيليس لإختصار الجهد والوقت عليه هذا من جهة ومن جهة أخرى فمؤسسة موبيليس تكتفي بطلب بطاقة التعريف أو رخصة السياقة الخاصة بالزبون فقط من أجل تسجيل بياناته في قاعدة البيانات الخاصة بالزبائن. كما تقدم له عقد ملكية شريحة موبيليس فيها جميع البيانات التي تخص هذه الشريحة والرقم الخاص بالزبون، والرقم السري، تاريخ اقتنائها... إلخ

حيث سعت موبيليس لتمييزها من خلال التركيز على السعر بإعتبار أن الشعب الجزائري يهتم بهذا العنصر بدرجة كبيرة جدا، حيث خفضت أسعار الإشتراك إلى 100 دج، وأسعار المكالمات إلى 2 دج وذلك حسب كل عرض من عروضها، كما أن هناك زبائن مميزين تقدم لهم أسعار خاصة مخفضة مثلا: الدرك الوطني والشرطة، رجال الأعمال... حيث خصص سعر الإشتراك ب650 دج بدلا من 1000 دج.

وسعر المكالمات للطلبة الجامعيين 2 دج بدلا من 4 دج. وبالتالي فأسلوب التسعير المناسب يعتبر إستراتيجية تتبناها موبيليس من أجل استهداف أكبر عدد ممكن من زبائنها، أي جلب زبائن جدد والاحتفاظ بهم و بالزبائن الحاليين لمدة أطول.

وبالتالي فإن أسعار مؤسسة موبيليس هي أسعار تنافسية بالنسبة للسوق الجزائرية لمستعملي الهاتف النقال، إذ توفر مؤسسة موبيليس خدمات متنوعة و أغلبها ذات أسعار منخفضة وتنافسية خاصة فيما يخص خدمات الدفع المسبق والدفع البعدي وكذا الرصيد الإضافي المهدى والمكالمات المجانية، بالإضافة لتكلفة المكالمات الدولية

والمحلية الأقل سعرا من دجيزي وأوريدو، كما أن تكلفة الإستشارك في خدمة الانترنت تناسب كل من يرغب في التحكم في نفقاته أو ذوي الدخل المحدود، ضف إلى ذلك العروض المختلفة والخاصة بأجهزة الهواتف الذكية التي تقوم موبيليس ببيعها بأسعار جد معقولة مقارنة بالمنافسة أو بأسعاره في المحلات التجارية.

فيما أن المجتمع يتكون من طبقات (طبقة غنية وطبقة متوسطة) فإن السعر يختلف من عرض لآخر حيث توجد عروض ذات أسعار منخفضة، وهي موجهة لفئة الزبائن ذوي دخل متوسط أو منخفض وعروض ذات أسعار مرتفعة نوعا ما وهي موجهة لفئة الزبائن ذوي الدخل العالي، مع أن الدخل لا يحدد دائما نوع العرض الذي يقتنيه الزبون، فهذا يرجع لطبيعة الزبون وميولاتهم ورغباته، وكيفية إشباعها.

المحور الثالث: متعلق بكفاءة الموظفين في مؤسسة موبيليس

تسعى موبيليس من أن تكون كفريق واحد داخل المؤسسة. حيث تعتبر موظفيها كزبائن لهم احتياجات خاصة بهم تهدف إلى معرفتها وتلبية هذه الحاجات داخل المؤسسة كالأمن، المكاتب، المعدات والأدوات... إلخ فكلما كان الموظف راض عن المؤسسة ومرؤوسيه كلما قدم أداء جيد ذو مردودية عالية. إذ تعمل على انتقاء موظفيها وتوظيفهم بشكل محكم ووفق ثلاث خطوات رئيسية:

○ تحديد مصادر اختيار الموظفين (رجال البيع): إذ تعتمد مؤسسة موبيليس في اختيار موظفيها على عدة مصادر، منها الطلبات الشخصية السابقة المقدمة للمؤسسة عن طريق البريد والانترنت، الإشهار في الجرائد عن حاجة موبيليس لموظفين جدد مع تبيان الوظيفة وأهم الشروط التي يجب أن تتوفر في المترشح، التنسيق مع الوكالات الوطنية للتشغيل للحصول على مرشحين للوظيفة المعروضة.

○ إجراءات اختيار الموظف: يتم اختيار الموظف المناسب وفقا لعدة شروط التي يجب أن تتوفر فيه:
_ المستوى التعليمي: يجب أن يكون المترشح جامعيا، وحامل للشهادة ليسانس أو ماستر مع تخصص الذي يتوافق مع المنصب المراد التنصيب فيه.

_ السن: يستحسن أن يكون المترشح شابا ليؤدي وظيفته على أكمل وجه.

_ المواصفات الفيزيائية التي يجب أن تتوفر في المترشح: كالقدرة على الاتصال، القدرة على الفهم والانسجام، القدرة على التوازن والانضباط في العمل، الحيوية والنشاط، روح المبادرة والإبداع والعمل كفريق واحد، والديناميكية والقدرة على تزويد إدارة مؤسسة موبيليس بالمعلومات الدقيقة حول المحيط الداخلي للمؤسسة (المتكون من الموظفين) والمحيط الخارجي لموبيليس (المتكون من الزبائن).

ومن أجل تحديد هذه الصفات في كل مترشح تلجأ مؤسسة موبيليس للمقابلات الشخصية بالاعتماد على لجان خاصة تقوم بتسييرها وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة لتقييم المستوى المعرفي وقدرات المترشح ومدى إتزانه وعدم انفعاله، وفصاحته في التعبير وحسن المظهر الخارجي (الهندام).

○ إجراءات التعيين والإدماج(التتصيب): بعد نجاح المترشح في المقابلة الشخصية التي تعتبر كاختبار نفسي للكشف عن قدراته، يقوم بتقديم ملف آخر يتضمن جميع الوثائق المهنية الخاصة به، ومن بعد ذلك يقوم بالمصادقة على عقد العمل مع المؤسسة ليدخل مباشرة في فترة تجربة لمدة ثلاثة أشهر، أو بعد تربص يدوم لمدة معينة(أسبوع، أسبوعين، شهر...) وذلك حسب حاجة المؤسسة. أما إذا مرت فترة التجربة بنجاح وكان الموظف في المستوى فإنه يبدأ العمل بشكل رسمي بصفة دائمة بالمؤسسة.

فمن أجل ذلك قامت مؤسسة موبيليس بتوظيف الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 26 سنة و 30 سنة بإعتبار أن أغلبية موظفي المؤسسة شباب، إذ تعتمد على معيار المستوى التعليمي لأن 66% من الموظفين لديهم مستوى جامعي و 29% لديهم مستوى ثانوي و 5% لديهم مستوى متوسط وهؤلاء يمثلون الإطارات القديمة داخل المؤسسة إلا أنهم يمتلكون خبرة حول طريقة سير نظام مؤسسة موبيليس، بالإضافة لمعيار الخبرة المهنية إذ أن 32% من الموظفين يمتلكون خبرة تتراوح من خمس إلى عشر سنوات، و 17% من الموظفين يمتلكون خبرة تتراوح ما بين سنتين إلى أقل من خمس سنوات و 35% يمتلكون خبرة أقل من سنتين.

كما تعمل موبيليس على تدريب موظفيها من حين لأخر حسب النقص الموجود بالمؤسسة من خلال إقامة دورات تدريبية وأيام دراسية والاستعانة بخبراء في عدة مجالات وإجراء ملتقيات على مدار السنة. بالإضافة لأنها تدفع بموظفيها المتحصلين على شهادة ليسانس من أجل استكمال دراستهم وحصولهم على شهادة الماستر، في حين مؤسسة موبيليس تقبل بتريص الطلبة على مستوى المؤسسة لتحصل على شهادات التخرج.

وبالتالي فإن الأهمية من مزاولة النشاط التدريبي هي إزالة ذلك الضعف أو النقص في أداء الأفراد، وصولا للكفاءة المرغوب فيها وتحسين جودة خدمات المقدمة من طرف الموظفين. إذ أن التدريب يعمل على تحسين قدرات الموارد البشرية ومواكبة التطورات التكنولوجية والعلمية من وسائل الإتصال الحديثة والانترنت.

حيث تعتمد موبيليس على عدة برامج لتدريب موظفيها بما فيها التدريب الداخلي الذي تدوم مدته ما بين أسبوع إلى ثلاث أسابيع من أجل تمكين الموظفين من تحقيق الكفاءة العالية أثناء مزاولة عملهم، مما يحقق ربح عال للمؤسسة. كذلك بالنسبة للتدريب الخارجي الذي تقوم به مؤسسة موبيليس إذ يمكن أن تدوم مدته إما من شهر إلى ثلاثة أشهر(مدى قصير) بالاعتماد على اختصاصين في مجال التكوين والتدريب أو متعاقدين مع المؤسسة، أو من ثلاثة أشهر إلى ستة أشهر (طويل المدى) وهو موجه للفئات التي تعمل في المجال التقني.

إذ تتم العملية التدريبية وفق العدة مراحل:

○ مرحلة إعداد مخطط التدريب؛

○ مرحلة التعرف والتحليل الدقيق للاحتياجات التدريبية؛

○ مرحلة سياسة واستراتيجية المؤسسة؛

○ مرحلة تطبيق مخططات؛

○ مرحلة تقييم عملية التدريب؛

○ مرحلة تقييم أثار ونتائج عملية التدريب.

وبالتالي فإن الإحتياجات التدريبية(محتوى البرنامج التدريبي، المدة والمكان، والتكاليف) لا تتم على مستوى الوكالة التجارية أو المديرية الجهوية إنما على مستوى المديرية الأم بالجزائر العاصمة، أما بالنسبة للموظفين الذين سيتلقون التدريب فلا يتم اختيارهم من طرف المسؤول المباشر وإنما في العادة يتم من طرف احد المدراء الفرعيين أو المدير الجهوي باقتراح من المسؤولين المباشرين لمؤسسة موبيليس. إذ تتم العملية التدريبية بالاعتماد على خبراء مثلا خبراء من الفرنسية للاتصالات ، أو إرسال موظفين موبيليس إلى بعثات خارج الوطن لتلقي تدريبات خاصة.

فأهم مجال تهتم موبيليس به هو القيام بتدريب موظفيها على كيفية تعاملهم مع الزبون، اقناعه والتفاوض معه. فباعتبار أن الزبون ذو مزاج متقلب، فيجب على الموظف أن يكون ذو بال واسع وله طريقة اقناع قوية تجلب الزبون للمؤسسة لا تنفره منها.

فحسن التعامل مع الزبون يعتبر 50% من مرحلة اتخاذ قرار شرائه، وضمن هذا السياق فالموظف الذي هو على إحتكاك مباشر بالزبون أكبر مصدر لجمع البيانات عنه، فكل موظف تراوده فكرة معينة بعد تعامله مع الزبون يمكن أن يطرحها أثناء الاجتماع الذي يقيمه الموظف مع رئيس فريقه في العمل، وهذا الأخير يقوم بتسجيل تلك الأفكار في شكل اقتراحات ويعرضها هو بدوره خلال الاجتماع الذي ينعقد مع المدير العام للمؤسسة موبيليس، إلى أن يصل الاقتراح للإدارة العليا ويتم الموافقة على تطبيقه من طرف المسؤولين عن ذلك. كما أن مؤسسة موبيليس تعمل على تحفيز موظفيها ماديا ومعنويا من أجل تحسين أداءهم ووصولاً لجودة خدماتها، من خلال تطبيقها لإستراتيجيات تعمل على رفع كفاءة أداء العاملين لديها :

فتحفيز الموظف ماديا يكون من خلال الزيادة في أجره على حسب النشاط الذي يقوم به داخل المؤسسة. فكلما قام الموظف بالزيادة في حجم مبيعاته في فترة قصيرة، أو تدخله من أجل إصلاح خلل ما في خطوط الهاتف أو الانترنت، أو الإستجابة السريعة لطلبات الزبائن وإيجاد حلول مقترحة وبديلة لشكاويهم ومشاكلهم قدمت له مكافأة مالية من طرف مديره في العمل. ضف إلى ذلك جميع النشاطات الاجتماعية كالخدمات الصحية والضمان الاجتماعي، الرحلات السنوية كإجراء قرعة للموظفين من أجل إرسالهم للعمرة أو الحج كل عام على حساب المؤسسة فجميعها تعتبر حوافز مادية تحفز موبيليس بها موظفيها لتقديم مجهودات أكثر.

أما بالنسبة للحوافز المعنوية التي تقدم لموظف موبيليس من أجل حثه على تحسين أدائه، فتتمثل في الترقية من المنصب الحالي إلى منصب أفضل منه حسب المناصب المتوفرة وكفاءة الموظف، والمعارف المكتسبة

والشهادات المتحصل عليها أثناء التدريبات التي تقوم بها المؤسسة، ومؤهلاته المهنية وذلك حسب المادة 59 التي تنص على حث الموظف في الترتيب المهني حسب سلم المؤهلات.

بالإضافة لمنح ميداليات حسب الأقدمية وخبرة الموظف في العمل ولوحات الشرف والثناء والشكر للموظف ذو الأداء الأفضل أمام كافة فريق العمل، من أجل توفير المناخ الملائم لموظف مؤسسة موبيليس وتحقيق انتمائه لها، وذلك حسب الاتفاقية المنعقدة في 2003/07/13 التي تنص على أنه توجد مواد تمنح للموظف الحق في التحفيز المعنوية.

ولكي تمنح مؤسسة موبيليس هذه التحفيزات المادية والمعنوية لموظفيها لابد من تقييم عمله أولاً وذلك من خلال تدخل مصلحة الموارد البشرية داخل موبيليس والتي تقوم بتوزيع بطاقات تقييم أداء الموظفين على كل رؤساء فريق العمل، وكل رئيس يقوم بتقييم أداء مرؤوسه ومنحه نقطة معينة على حسب الانضباط والمجهودات المقدمة من أجل حل مشاكل الزبائن والاستجابة السريعة لمتطلباتهم مما يزيد في حجم مبيعات مؤسسة موبيليس، وهذه النقطة الممنوحة من طرف الرئيس تترجم بعدها في إضافة مالية للأجر القاعدي الذي يتقاضاه موظف موبيليس.

إذ تحت موبيليس موظفيها على سرعة في التعامل مع الزبون والاستجابة لكل ما يخصه ومعالجة ملفاته في أقرب وقت، فمن لديه إشكال حول مشكل معين يجب على الموظف أن يقوم بإيجاد الحل في نفس اليوم الذي تلقى فيه الشكوى من الزبون ومحاولة تقديم التفسير الملائم له، إذ يجب أن يغادر الوكالة وهو راض عن المؤسسة مما يسمح لمؤسسة موبيليس من الإحتفاظ به على مدى الحياة.

فمن بين الموظفين التي يجب على مؤسسة موبيليس التركيز عليهم بدرجة أكبر وتدريبهم جيداً وتحفيزهم بشكل يليق مع مجال نشاطهم داخل المؤسسة، هم الموظفين الذين هم على احتكاك مباشر مع الزبائن أو من يقومون بوظيفة البيع الشخصي، بإعتبار أن رجل البيع على اتصال مباشر مع الزبون من أجل بيع منتجات المؤسسة من جهة والترويج لمؤسسة موبيليس وخدماتها من جهة أخرى، مما يؤثر على سلوك الزبون ويدفعه لتكرار تلقي الخدمة من مؤسسة موبيليس، كما أن الموظف الذي هو على احتكاك مباشر مع الزبون يمكن الزبائن من الحصول على كافة المعلومات التي تساعد على اتخاذ قرار شرائهم هذا من جهة ومن جهة أخرى فإنه يزود المؤسسة بكافة المعلومات التي تخص سلوك الزبائن مما يحقق أهداف المؤسسة. وبما أن أغلبية الزبائن يفضلون الإتصال المباشر في تلقيهم الخدمة من مؤسسة موبيليس فإن رجال البيع هم من يشكلون الواجهة الأولى للمؤسسة وبالتالي فلهم أثر كبير على تصورات الزبائن وقراراتهم الشرائية. لهذا تقوم مؤسسة موبيليس بتنظيم اجتماعات لرجال بيعها لإطلاعهم على جميع المعلومات الخاصة بالخدمات الجديدة التي تعرضها المؤسسة في السوق. وبالتالي فإن نجاح مؤسسة موبيليس يتوقف إلى حد بعيد على نجاح مدى فعالية رجال

بيعها و كفاءتهم في أداء العمل، إلا أن ولحد الآن لم تلجأ بعد موبيليس إلى الطرق الفعالة جدا والمتبعة في المؤسسات الكبرى العالمية الناجحة والتي تعمل على تدريب وتنمية مهارات رجال بيعها، وإكسابهم الخبرة اللازمة في الاتصال بالزبون والتركيز على التعامل مع كافة أنواع الزبون الذين يترددون لمؤسسة موبيليس، وهذا راجع لارتفاع التكاليف الباهضة لتدريب بهذه التقنية بالإضافة لحاجة المؤسسة لموظفين جاهزين للعمل مباشرة مما يختصر عليها الوقت والجهد.

فمؤسسة موبيليس تمتلك خمس وكالات موزعة في ولاية عنابة وهذه الوكالات تعمل على تحصيل مستحقات الفواتير وبيع شرائح التشغيل، تحسين منتجات وخدمات المؤسسة وبيع بطاقات التعبئة والتفاعل الفوري مع الشكاوي والاستماع المستمر لمتطلبات الزبائن، فهي تسعى بذلك للوصول لأكبر عدد ممكن من الزبائن وتحقيق أكبر عدد ممكن من المبيعات كما توفر الوقت والجهد على الزبون من جهة وتخفيض الضغط على الموظف من جهة أخرى. فكل وكالة أو نقطة بيع يتم قياس أدائها من خلال حجم المبيعات المحقق خلال فترة معينة من الزمن.

وبالتالي فإن مؤسسة موبيليس تتبع إستراتيجية توزيع متنوعة وموسعة بنفس الوقت، و ذلك ما يفسر وجود وكالات تابعة للمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس على مستوى الدوائر الكبرى لولاية عنابة، بالإضافة إلى المحلات ومكاتب البيع المعتمدة على مختلف البلديات، فاختيارها لأماكن تواجد وكالاتها يسهل وصول الزبون إليها مع توفيره للوقت والجهد وسرعة في تلقيه الخدمة أو تسديده للفاتورة...

حيث تقوم مؤسسة موبيليس بعرض خدماتها ومنتجاتها عن طريق الاتصال المباشر مع الزبون (المحادثة الشخصية مع الزبون مباشرة ووجها لوجه أو عن طريق الهاتف) حيث تحاول الاستجابة لحاجات الزبائن من خلال التعرف على الزبون وإقامة علاقة معه، فبإملاك المؤسسة لقاعدة بيانات غنية بكل المعلومات حول كل المشتركين وتحديثها دوريا تحاول موبيليس إدارة تلك العلاقة مع الزبون بشكل جيد مما يساهم في توطيدها.

ولهذا قسمت موبيليس زبائننا إلى مشتركى الدفع المسبق والذين يمثلون نسبة 96% ومشتركى الدفع الأجل الذين يمثلون 4% من الزبائن وأغلبهم مؤسسات. فعلى موظف موبيليس الإصغاء والاستماع للزبون لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تمكن موبيليس من معرفة حاجات الزبون المشبعة والغير مشبعة، ومشاكله التي تواجهه والاقتراحات المقدمة من طرفه للمؤسسة من أجل تحسين جودة الخدمة من خلال زيارته للوكالات أو الاتصال بخدمة الزبون.

إذ يهتم موظفي مؤسسة موبيليس بتقديم شرح للزبون حول كيفية استعماله للخدمة، فمثلا كيفية تجديد العرض الشهري المتوفر في شريحته من خلال إرسال *600# فأى استفسار للزبون يمكن أن يرد عليه الموظف بشرح مفسر وفي أسرع وقت مما يخلق رضا الزبون ويكسب موبيليس ميزة التنافسية، من خلال اهتمامها بموظفيها

وطريقة أداءهم لا سيما الكفاءات منهم، وهذا يرجع للتنافس الشديد في مجال خدمات الهاتف النقال من طرف المؤسسات المنافسة بإعتبار أن الخدمات المقدمة متقاربة ما بين المتعاملين الثلاث موبيليس، دجيزي، أوريدو. بالإضافة للتطور التكنولوجي المتسارع في مجال الاتصالات، مما يفرض على موبيليس أن تواكب تلك التطورات من خلال اكتساب كفاءات ومهارات بشرية أي اكتساب موظفين ذو كفاءة عالية، وتسيير تلك الكفاءات داخل المؤسسة بشكل يضمن لموبيليس تحقيق أهدافها لأن الاستثمار في الموظفين والقوى العاملة أصبح ركيزة رئيسية للمركز في السوق وكسب مكانة رائدة فيه وبالتالي خلق ميزة تنافسية لمؤسسة موبيليس، لأن هذه الأخيرة تسعى جاهدة لاستقطاب موظفين وكفاءات عالية وتوظيفها داخل المؤسسة والعمل على تكوينها من أجل اكتساب موبيليس ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من البقاء والاستمرار في السوق.

كما أن الإدارة العليا لمؤسسة موبيليس لها دور رئيسي في تحقيق كفاءة الموظف، فهي تسعى لاستغلالهم بشكل أمثل من خلال تبنيها لهيكل تنظيمي قائم على التعاون ما بين جميع الوظائف وبجميع المستويات مما يسهل انتقال المعلومة بينهم، بالإضافة لاستحداث إدارة متخصصة في نظم المعلومات لتوفير اللازم منها عند حاجة المؤسسة لها. كما أن وظيفة التسويق داخل مؤسسة موبيليس ليست محصورة بقسم واحد فقط بل إنه مسؤولية تقع على عاتق كل أفراد المؤسسة رغم وجود قسم لممارسة هذه الوظيفة داخل مؤسسة موبيليس تهتم بإجراء بحوث ودراسات تسويق وتخطيط، التوزيع والترويج والتسعير... إلخ ولهذا فإن إدارة وتسيير العلاقة مع الزبون تعتبر كإستراتيجية يطبقها جميع موظفي مؤسسة موبيليس فهي أيضا مسؤولية تقع على عاتق الجميع فليست موجه لموظف دون آخر.

وبغية تحقيق التوافق ما بين الوظائف والكفاءات داخل مؤسسة موبيليس، ومن أجل الرفع من مستوى أداء موظفيها، يعتبر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات خطوة مهمة جدا من أجل تسيير الكفاءات الموظفة على مستوى مؤسسة موبيليس، والذي يطبق على المدى القصير لمدة سنة و المدى المتوسط لمدة 3 سنوات. فهذا النموذج يركز على الوظيفة المرجعية التي تحدد وصف وتحليل دقيق وشامل للوظيفة الشاغرة وصفات الموظف للذي سينصب فيها، إذ اعتمدت هذه الخطوة سنة 2005 حيث تم إعداد بطاقات عمل بعد اتفاق وطني بين مختلف المديرين الجهويين والفرعيين، يسجل فيها وصف وشرح كتابي مهني مفسر لاحتياجات كل وظيفة ومسؤولياتها ومهامها الرئيسية والثانوية وصفات شاغرها، أما في سنة 2009 فلقد تم إعداد بطاقات عمل أخرى بالاعتماد على خبراء أجانب من مؤسسة الفرنسية للاتصالات وموافقة المديرين الجهويين والفرعيين، حيث شملت هذه البطاقة وصف مهني جديد لكل الوظائف والصفات الواجب توفرها في شاغرها، بالإضافة للكفاءة المرجعية التي تحدد مجموع المهارات والقدرات اللازم توفرها في كل وظيفة. بالإضافة لبطاقة العمل Fiche de poste التي تجمع بين المعلومات الموجودة في الوظيفة المرجعية والبيانات الموجودة في الكفاءة المرجعية، إذ اعتمدت

موبيليس بهذا الخصوص على خبراء أجنبية في إعداد هذه البطاقات التي صدرت سنة 2012، محاولة منها تقليص الفارق بين الكفاءات الموجودة والمطلوبة حقاً، والرفع من مستوى الأداء العام للموظفين.

ولهذا فإن مؤسسة موبيليس تعمل على تحليل جميع وظائفها وتشخيصها خاصة الوظائف المفتاحية منها التقنية والتجارية، وتقييم كفاءة موظفيها المتواجدة داخل المؤسسة ومحاولة تطويرها من خلال عمليات تدريب فعالة، وبالتالي يجب على موبيليس من توفير العدد الكافي من الكفاءات البشرية أو من الموظفين ذوي الكفاءات العالية من أجل السير الحسن لنظامها وجميع وظائفها، ومنه التقرب أكثر من الزبون والتركيز عليه من خلال معرفة حاجاته والاستجابة السريعة لمتطلباته مما يحقق للمؤسسة موبيليس أهدافها الاقتصادية والتجارية على المدى البعيد.

إلا أنه هناك العديد من العوائق التي تعرقل هذا النموذج لتسيير التوقعي للكفاءات داخل مؤسسة موبيليس منها ثقافة المؤسسة، ونقص المعلومات والاتصال بين المديريات العامة والمديريات الجهوية، كما أن المؤسسة تابعة للدولة يصعب تطبيق فيها بعض النماذج الخاصة بالتسيير والحديثة.

المحور الرابع: متعلق بالإبداع والتكنولوجيا في مؤسسة موبيليس

غالبا ما يرجع تطور منتجات وخدمات مؤسسة موبيليس لليقظة التنافسية وملاحقة التحسينات والتحديثات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة، بالإضافة لمبادرة موبيليس بطرح عروض خاصة لها مما يخلق قيمة معتبرة للمؤسسة من خلال الإبداع وتطبيقه الفعلي في شكل ابتكار عرض معين، فموبيليس تعمل جاهدة على مراعاة فترة التجديد للمنتجات والخدمات المنافسة (جيزي وأوردو) من أجل قيامها برد فعل ابتكاري وطرح عرض جديد، خوفاً من التأثير السلبي على حصتها السوقية وتسرب زبائن موبيليس وتوجههم إلى إغراءات المؤسسات الأخرى المنافسة. إلا أن مؤسسة موبيليس إذا بادرت بطرح عروض مبتكرة وجديدة وقامت بالتحسينات على عروضها الحالية ستكسب بذلك عدد من الزبائن الجدد وتزيد من ولاء زبائنها الحاليين.

فمن خلال البحوث التسويقية التي تقوم بها مؤسسة موبيليس عن زبائنها واحتياجاتهم وتطورات المنافسة في السوق فهي تسعى جاهدة لتقديم فكرة جديدة في شكل خدمة جديدة تلبي بها حاجة الزبون خاصة كونها تعمل كمبادرة في طرح أفكار جديدة مقارنة بالمنافسة مثل عرض beking الذي لم يسجل هذا العرض أي تقليد من طرف المؤسسة المنافسة بعد جيزي، أوردو... كما نجد أن هذا العرض وافق احتياجات أغلبية الزبائن كونهم هم من اختاروا المزايا المناسبة لهم. فبعدما كانت موبيليس تعتمد على استراتيجية التقليد للمؤسسة الرائدة جيزي في السوق، والتي كانت تمتلك أكبر حصة سوقية سابقا، إذ أنها تتأقلم مع كل خدمة جديدة في السوق مطروحة من طرف المؤسسات المنافسة وتقابلها بخدمة مماثلة أو شبيهة للعرض المنافس، أصبحت مؤسسة موبيليس تعتمد على إستراتيجية الابتكار والإبداع في طرح خدماتها كونها المبادرة في طرح خدمات جديدة في السوق منها ما تم

تقليده من طرف المؤسسات المنافسة ومنها ما لم يتم تقليده كعرض الحساب الجاري ccp الذي هو شراكة ما بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة بريد الجزائر في عرض شريحة موبيليس، فهو موجه للزبائن إذ يتم تعبئة حساب الخط الهاتفي من خلال إقتطاع المبلغ من مالكي الحسابات البريدية الجارية وتزويده في المقابل ببطاقة تعبئة المتوفرة في السوق كذلك يمكن للزبون من إرسال رسائل قصيرة إلى الرقم 603 من أجل معرفة رصيده البريدي بالإضافة لعرض beking الجديد مثلاً، فهي بذلك زادت من نسبة أرباحها وبالتالي الزيادة من حصتها السوقية لتصبح هي الرائدة في السوق في السنوات الأخيرة، ومن تم التميز في خدماتها من أجل تلبية حاجات زبائنها وكسب أكبر عدد منهم.

حيث أسندت موبيليس مهمة توليد الأفكار الإبداعية بإدارة نظم المعلومات ومهمة تطوير العروض والخدمات بوظيفة التسويق، وأسندت مهمة تطوير الجوانب التقنية إلى الإدارة التقنية، وبالتالي فقد وزعت مؤسسة موبيليس أنشطة عملية البحث والتطوير على مختلف الوظائف داخل المؤسسة.

كما تعمل مؤسسة موبيليس على تحسين وتطوير خدماتها الحالية بصفة مستمرة، خاصة في مجال إيصال التغطية الهاتفية إلى أبعد مكان ممكن والوصول إلى جميع مناطق الظل المتواجدة على التراب الوطني. وتحسين من شبكة الانترنت من G3 إلى G4. إذ أن تكنولوجيا الجيل الثالث تسمح بتدفق الانترنت أعلى من تدفق EDG و GPRS ومن الناحية التقنية، بالإضافة لكونها تمنح خدمات تتطلب وجود أعلى تدفق للانترنت كخدمة الدفع الالكتروني، الاتصالات المرئية، تحميل ألعاب، تحميل موسيقى، مشاهدة البث التلفزيوني، تصفح حساب البريد الالكتروني وحساب الفاييس بوك وجميع المواقع الالكترونية تحميل تطبيقات تحتاج للانترنت من أجل تشغيلها في الهاتف النقال... إلخ، أما بالنسبة لتكنولوجيا الجيل الرابع فقد تسعى موبيليس بذلك لتسريع شبكة الانترنت بشكل أفضل من ذي قبل وأكثر ملائمة بالإضافة لتوسيع استعمال شبكة الانترنت على مختلف المناطق خاصة مناطق الظل منها.

فمن أجل تحسين علاقتها مع الزبون فهي تعتمد على الهدايا (كالرصيد المجاني، الدقائق المجانية الإضافية، الرسائل القصيرة المجانية) والتي تقدم في المناسبات 1 محرم، وعاشوراء مثلاً، أو كتعويض عن عطل ما، كانقطاع الانترنت، وضعف شبكة الاتصال لحد لم يعد يستطيع الزبون تمرير اتصاله.

وهذا كله من أجل تقوية وتوطيد العلاقة مع الزبون حتى وإن كان يملك شريحة منافسة إلا أنه لا يستغنى عن شريحة موبيليس، فالهدايا هي من الأسباب التي تجعله زبون وفي للمؤسسة.

إذ قامت إدارة التسويق لمؤسسة موبيليس بإعداد دراسات واستبيانات موجهة لزبائنها بشكل دوري، من أجل تحديد مدى رضا زبائنها، ومتابعة تطور معدل ولاء المؤسسة، وبالتالي فعلى موبيليس ضمان عدم تحول زبائنها

للمؤسسات المنافسة من خلال القيام بدراسة عن هذه الأخيرة ومواكبة العروض الابتكارية التي تقوم بطرحها في السوق.

فلكي تعزز موبيليس علاقتها مع الزبون وتسيرها بشكل جيد، فإنها تعتمد على أساليب تسويقية متنوعة ومبتكرة للاتصال به والتواصل معه باستمرار وعن بعد أيضا. فبعدما كانت تعتمد على الرسائل القصيرة فقد طورت موبيليس من طريقة اتصالها بالاعتماد على الاتصال الهاتفي إلا أن هذه الوسيلة موجهة للزبائن المميزين لمؤسسة موبيليس، كذلك أصبحت تعتمد على البريد الإلكتروني بالنسبة للزبائن الذين يتواصلون مع مؤسسة موبيليس من خلال الموقع الإلكتروني (الصفحة الإلكترونية) فهي ترد على استفساراتهم الكترونيا، أي تتعامل مع الزبون حسب طبيعة الوسيلة التي يتعامل بها.

فباعتماد مؤسسة موبيليس على إستراتيجية التنويع والابتكار من خلال وظيفة البحث والتطوير الذي تقوم بها المؤسسة، والتي قسمت على ثلاث وظائف رئيسية داخل موبيليس خاصة بنظم المعلومات والإدارة التقنية ووظيفة التسويق من أجل الابتكار والتطور السريع لشتى المجالات المتعلقة بخدمات مؤسسة موبيليس. وهذا راجع لشدة المنافسة الحادة في السوق، وهذا ما يفرض على موبيليس على أن تكون سباقة في طرح أفكار جديدة وابتكار عروض جديدة كونها أول متعامل في السوق الجزائري، والزبون الجزائري ذو طبيعة متقلبة فيمكن اليوم أن نجده متعلق بخدمة معينة وغدا نجده يميل لخدمة أخرى لهذا فإن مؤسسة موبيليس لا تستغنى عن الابتكار المستمر لخدماتها حسب طلبات الزبون بعد القيام بدراسات سوق عن احتياجاتهم ورغباتهم، فمن أجل المحافظة على العلاقة مابين مؤسسة موبيليس وزبونها لمدى طويل فإنها تحاول الرد على شكاوي الزبون وحلها بطرق إبداعية تجعل من الزبون إعادة اتخاذ قراره بعدم التخلي عن الشريحة والهروب للمنافسة.

وبالتالي فإن مؤسسة موبيليس تقوم بالتركيز على الإبداع في شتى المجالات داخل المؤسسة، كالإبداع في اختيارها السعر المناسب في السوق باعتبار أن السياسة التسعيرية هي التي تبرز قوة المنافسة بين خدمات وعروض موبيليس وجيزي وأوريدو أي يجب أن تكون الأسعار مدروسة ومقارنة بأسعار المنافسة في السوق، وبالتالي فإن موبيليس تقوم بالتنويع في عروضها وتخصيص سعر معين لكل عرض وتوجيههم للزبون الذي يختار العرض على حساب احتياجاته وإمكانياته الخاصة. مما يزيد من مبيعات مؤسسة موبيليس وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن مما يزيد من رقم أعمال مؤسسة موبيليس.

بالإضافة للإبداع في سياستها الترويجية، حيث أصبحت موبيليس تتفق أكثر على حملاتها الترويجية، وهذا راجع لانفتاح الأسواق على المنافسة الشديدة ولهذا فعلى موبيليس التعريف بوجوده والإبداع في عملياتها الترويجية خاصة فيما يخص الإبداع في مزيجها الترويجي كالبيع الشخصي وتنشيط مبيعاتها والعلاقات العامة والإشهار، وهذا الأخير يشكل بدوره محور تنافس بين جيزي وأوريدو وموبيليس، فكل مؤسسة تسعى إلى الإبداع

في وضع حملات ترويجية وإشهارات بنسبة تأثير كبيرة على درجة انتباه الزبون مما يحقق ميزة تنافسية، بالإضافة للإبداع في اختيار رسالة المؤسسة، وذلك من خلال توجيه ملف مكتوب يتضمن إستراتيجيات وأهداف مؤسسة موبيليس للوكالة التي تقوم بترجمته إلى رسالة المؤسسة، لأن نجاح هذه الأخيرة يعود إلى وضوح معطيات الملف وجودتها حيث تتطرق موبيليس في هذا الملف للمعلومات المتعلقة بالمؤسسة، إذ يتم تحديد الهدف الرئيسي من الإبداع الإشهاري وما يجب تقديمه في الإشهار بالإضافة لكل ما يتعلق بشهرة العلامة و صورة المؤسسة، والإختلاف عن المنافسين... إلخ

كما يتضمن الملف جميع المعلومات المتعلقة بثقافة المؤسسة وإستراتيجيتها التسويقية والميزانية المتاحة للإشهار والمدة المحددة لإنجاز الإشهار من طرف الوكالة وتقديمه لمؤسسة موبيليس. كذلك من خلال عرض جميع المعلومات المتعلقة بالسوق والتي تركز على محيط المؤسسة ومكانة موبيليس في السوق، وكل ما يتعلق بالعميل والفئة المستهدفة من زبائن موبيليس.

بالإضافة لتحديد المعلومات الخاصة بالخدمة المقدمة من طرف موبيليس للزبون وكل ما يتعلق بميزات تخص خدماتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة، والأهداف التسويقية المحددة للخدمة، والسعر وأماكن تواجدها وتوزيعها.

ولهذا عند تحرير رسالة مؤسسة موبيليس باعتبارها المتعامل الأول في الجزائر، تم الإعتماد على لغة بسيطة وسهلة تحي قيم المواطنة والتعايش من أجل التوضيح فيها مدى مصلحة المستهلك بالنسبة لمؤسسة موبيليس. وكل ذلك من أجل بناء صورة جيدة عنها وعن عروضها المقدمة في ذهن الزبون وبالتالي المحافظة على زبائنها الحاليين وجذب زبائن جدد. ومثال على ذلك فلقد قامت مؤسسة موبيليس في مجال الإبداع بتكليفها لوكالة MMC التابعة إلى الوكالة الأوروبية DDB بتنفيذ حملاتها الإشهارية على شاشة التلفاز وبالتالي فهي تنتج إشهاراتها بالجزائر وبالاعتماد على وجوه مألوفة ومشاهير يحبها الجماهير على عكس المؤسسات المنافسة التي لا يتم إنتاج إشهاراتها بالجزائر، فجيزي بالمغرب وأوريدو بتونس. بالإضافة لإبداع مؤسسة موبيليس في اختيار الشعار "موبيليس أينما كنتم" والذي يعتبر شعار منطقي لا حسي مقارنة بالمؤسسات المنافسة في السوق. وبالتالي فموبيليس تهدف بذلك لبناء الثقة وتحسين صورتها في ذهن الزبون وموقعها السوقي التنافسي، كذلك للتعريف بكل ما يخص خدماتها وعروضها المقدمة في السوق.

فمن أجل مسايرة التطورات التكنولوجية استغلت موبيليس الإشهار عبر الانترنت لتعميم المعلومات وتحقيق أهداف المؤسسة، والوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن، وذلك من خلال إنشاء موقعها الإلكتروني على شبكة الانترنت، والذي له دور ترويجي مهم لمؤسسة موبيليس التي اتبعت الابتكار في إشهاراتها وتطبيقها الفعلي له في شكل موقع إلكتروني.

أما بالنسبة للإبتكار بشكل عام فإن مؤسسة موبيليس تبنت سياسة ابتكارية تهدف من خلالها لزيادة فرص المنافسة وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، تنمية الوعي الفني والثقافي لدى العاملين، وتحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف موبيليس وصولا والتوسيع فيها إلى مناطق الظل، سرعة الاستجابة للتغيرات، ولهذا فعلى موبيليس التنسيق ومتابعة التقدم في تنفيذ برامج الإبداع، مواكبة التطور الحاصل في مجال الهاتف النقال، وتدريب موظفيها على المعارف الجديدة التي تساعدهم على الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في السوق وأساليب العمل. فمنذ سنة 2008 بدأت موبيليس بإنجازات الإبتكار التحسيني في عروضها من خلال تخفيضها للأسعار كأسعار عرض سابق "باك قوسطويا" من أجل ترقية وزيادة حجم مبيعاتها لفترة معينة. كذلك منذ بداية هذه السنة 2008 تم إطلاق ابتكاران جذريان الأول متعلق بخدمة *600# والثاني متعلق ببطاقة تعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية، بالإضافة للعرض المتجدد الذي يتمثل في دعم الجمعيات الخيرية المتكفلة بذوي الإحتياجات الخاصة كتطبيق موبيليس لمبدأ المواطنة والإنسانية.

كذلك بالنسبة للإبتكار الذي مس عرض دعم العلاقات العامة سنة 2009، حيث تكفلت موبيليس بنقل أنصار الفريق الوطني المتجهين نحو السودان وإهدائهم لمكالمات مجانية نحو الجزائر، بالإضافة لإبتكار موبيليس في إطار العمل الخيري مع الطفولة المحرومة من خلال تعدها بدفع 10 دج من كل عملية يقوم بها مشتركيها خلال شهر رمضان لصالح الطفولة المحرومة.

كذلك للإبتكار في عرض باطل و اشتراك 0661 من نفس السنة، و إعادة طرح مفتاح موبيكونكت بميزات جديدة متطورة من أجل تحسين عرضها السابق، غير أن الإبتكار الأبرز سنة 2009 في عرض "باك جان" pack jeune الذي استهدف فئة الشباب بمزايا جذابة.

كما صممت موبيليس نسخة عربية لموقعها الإلكتروني من أجل التقرب أكثر من عملائها وتقوية العلاقة معهم والوصول وجذب أكبر عدد منهم.

أما سنة 2010 قامت موبيليس بإبتكار عروض جديدة من أجل ترقية مبيعاتها كالرصيد المجاني الإضافي، والدقائق المجانية وتخفيض أسعار المكالمات.

كذلك فمن أجل توفير موبيليس لخدماتها و تحسين منافذ توزيعها قدمت عدة عروض مبتكرة تمثلت في المعارض المتنقلة نحو الجنوب الجزائري، و المعارض التجارية المتنقلة وحملة الاتصال الجوّاري خلال موسم الحج، وتخصيص الطبعة السابعة للصالون Med_IT .

إتاحة موبيليس لعرض مبتكر جديد يستطيع المشترك من خلاله الإطلاع على نتائج التعليم المتوسط والبالوريا.

بالإضافة لإطلاق خدمة "644" المبتكرة والتي تسمح للمشارك من إمكانية إطلاعه على المكالمات التي لم تصله بعد.

وفي 18 جوان 2015 طرحت موبيليس طيلة شهر رمضان عرض ترويجي بزيادة ساعات المكالمات وحجم الانترنت لجميع صيغ الدفع البعدي (2سا، 4سا، 8سا، 16سا)

في 2016 أعلنت موبيليس عن تخفيضات بنسبة 50% ورصيد إضافي لحجم الانترنت لمشاركي كوربوريت، كذلك من 2016/02/4 إلى غاية 2016/02/24 قامت موبيليس بأخذ جميع التدابير المتعلقة بالولايات الإضافية التسع التي تمت تغطيتها ب 3G++ ، بزيادة 3 أيام لأحجام دالتا وجوازات الانترنت، وتزويدها بعروض مبتسم، توفيق، نافيقى، والخضرا...

أما سنة 2017، منحت مؤسسة موبيليس طيلة شهر رمضان لمشاركيها من الاستفادة من باقات mobinfo التي تعتبر خدمة خاصة بالتطبيقات حيث تعرض 08 باقات بسعر مميز تتمثل في الباقات الدينية، العملية، الترفيه، الأخبار، المعلومات الاقتصادية، المرأة، الثقافة ، إذ اقترح على زبائن موبيليس الانخراط في الباقة الواحدة مقابل 1دج فقط.

كذلك بمناسبة حلول شهر رمضان 2018، أطلقت مؤسسة موبيليس مجموعة من العروض الترويجية الموجهة لزبائن الدفع البعدي، حيث يمنح المشارك في عروض الانترنت أحجام مضاعفة x2 للانترنت كما يستفيد من أرصدة غضايفية عند كل شراء لجوازات الانترنت 3G/4G.

وتوالى السنوات إلى حد الآن وموبيليس لازالت تبتكر في عروض جديدة من أجل تفوقها على منافسيها والريادة في السوق فبعد طرحها لعروض مبتكرة سابقة ماثلة في أول، مبتسم، بريميم توب، موبى كوربوريت، رصيدي، بلاك بيرى كوربوريت، ونظام التعبئة الإلكتروني، قوسطو، توفيق... إلخ هي الآن تقدم عروض جديدة مبتكرة ومتمثلة في بيغ كينغ، لاوين كونترول، 3G++ ، 4G++... إلخ

فبما أن مؤسسة موبيليس تنشط في سوق يتصف بشدة المنافسة فما عليها إلا أن تركز على الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة خاصة تعاملها مع الزبون والتواصل معه بأي طريقة يرغب فيها.

فالزبون الذي يريد زيارة وكالة من وكالات موبيليس أو مديريتها الجهوية من أجل تلقي خدمة معينة، يجب أن يتلقى من الموظف فائق الاحترام والاستجابة السريعة في تلبية طلباته، ومع أن معظم الزبائن ترغب الزيارة لمؤسسة موبيليس، ولكي لا يكون ضغط على الموظف وترتيب دور كل زبون، بادرت المؤسسة بوضع جهاز أتماتيكي عند مكتب الاستعلامات وكل زبون يدخل لأي وكالة تابعة لموبيليس يأخذ بطاقة من ذلك الجهاز إذ يسجل في تلك البطاقة رقم ترتيبه والتاريخ يوم زيارته لموبيليس والساعة التي سحبت منها البطاقة من الجهاز

والتي تمكنه من معرفة وقت انتظاره أو الوقت الذي قضاه داخل المؤسسة بالإضافة لتزويد جميع فروع موبيليس بعدة شبابيك وكل شباك يضع فيه موظف محترف و كفاء ليتعامل مع الزبون.

إذ نجد جميع هذه الشبائيك متصلة بجهاز أوتوماتيكي وشاشة مشاهدة، فكلما مر زبون على موظف في شباك ما، يضغط الموظف على الزر لتمرير الرقم الموالي والذي يتم عرضه في شاشة المشاهدة، بالإضافة لإسم الشباك الذي طلب الرقم (A, B, C , D...) ومع الزبون إلا أن يقارن رقمه مع الرقم الظاهر في الشاشة، ويتوجه لشباك الذي طلبه، وكل هذا بغية تنظيم الزبائن لكي لا يكون هناك خلط في الأدوار. فهذا ما يخص الزبائن الراغبون في زيارة مؤسسة موبيليس، أما فيما يخص الزبائن الذين يرغبون بالاتصال بالمؤسسة عن بعد أو عن طريق الأنترنت لتلقيهم خدمة معينة، أو عرض استفسار معين أو دفع فاتورة... إلخ

كما تعتمد مؤسسة موبيليس على الإدارة الإلكترونية في علاقة الزبون بالمؤسسة مما يحسن من سرعة الإستجابة لمتطلبات الزبون، والرفع من مستوى أداء وفعالية الموظف داخل المؤسسة. إذ تساهم في تحسين صورة موبيليس من جهة وتحسين علاقة مؤسسة موبيليس بالزبون من جهة أخرى.

فمؤسسة موبيليس تتعامل معهم من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بها <https://www.mobilis.dz> ، فهذا الموقع فيه جميع المعلومات التي يرغب الزبون في الحصول عليها ويمكن من خلاله التواصل مع مؤسسة موبيليس، كما أم مقدمو الخدمات الإلكترونية لموبيليس يقومون بتلبية طلبات الزبائن من خلال الرد على الشكاوي واستفسارات الزبون عبر الموقع الإلكتروني إذ يتميز هذا الأخير عن المواقع الإلكترونية الخاصة بالمنافسة باختلاف اللغات المستخدمة، وأشكالها و ألوانها المتميزة بالإضافة لكون الموقع الخاص بمؤسسة موبيليس أكبر وسيلة للترويج والإشهار بمنتجاتها وخدماتها المقدمة في السوق.

حيث اعتمد الموقع الإلكتروني لموبيليس على إستراتيجية التمييز والتركيز، وذلك من خلال تصميم عروض جديدة بمزايا تنافسية تخص الجودة والسعر والخدمات، والتركيز على أكبر فئة من الزبائن المستخدمة للأنترنت. كما يعتبر الموقع الإلكتروني أسهل وسيلة للتواصل مع الزبون إذ يتيح عدة فرص للتسويق، وبالتالي فإن موبيليس تسعى للتركيز على الاحتفاظ بشكل دائم بالاتصال بالزبون من خلال عملية التبادل التي تحقق المنفعة للطرفين (زبون_مؤسسة موبيليس).

إذ تحدد موبيليس فعالية موقعها الإلكتروني وتأثيره في الزبون، من خلال ارتفاع نسبة المبيعات فهو يسمح للزبون من الحصول على الخدمة دون التقيد بالزمان والمكان وتسهيل العملية الشرائية والمساعدة في اتخاذ قرار الشراء واختيار خدمة معينة من خلال عرض موبيليس لجميع ما تقدمه بالتفصيل في الموقع الإلكتروني. بالإضافة لسعيها للمحافظة على الإتصال الدائم والمستمر مع الزبون وإرضائه وكسب وبائين جدد ومنه فنجاح موبيليس متعلق بنجاح جميع الأساليب والتقنيات والتكنولوجيات المعتمدة من طرفها.

أما بالنسبة للمواقع الإجتماعية كالفيسبوك، والتويتر... فالمؤسسة تملك صفحات على هذه المواقع تعرض بها إعلاناتها وكل ما هو جديد إلا أنها لا تفضل في التعامل مع الزبون بهذه الوسيلة كون أن الزبون غير معروف، بل تحبذ لو أنها تتعامل مع الزبون إما بشكل مباشر وجها لوجه ، أو بالاعتماد على الرسائل القصيرة أو الموقع الإلكتروني.

إذ تسعى مؤسسة موبيليس لمواكبة التطورات والتكنولوجيات الحديثة ومحاولة الإستفادة منها من خلال تعاملها بأجهزة وشبكات اتصال حديثة، حيث تقوم موبيليس بتزويد جميع فروعها بأجهزة مواكبة للتطور التكنولوجي كالطابعات وآلة الفاكس وحواشيب جديدة بها آخر ما صدر من حيث السرعة والذاكرة والوضوح وشاشة العرض... إلخ

كما تعتمد موبيليس داخل المؤسسة من أجل اتصال الموظفين مع بعضهم البعض، على وسائل اتصال مباشرة كشبكة الانترنت، التي تسهل وصول المعلومات بطريقة ذات كفاءة عالية كونها الوسيلة الأنسب للتعامل ما بين الموظفين. بالإضافة لشبكة الانترنت والتي تستعمل كخدمة مقدمة للموظفين أولا والزبائن ثانيا والمتمثلة في تدشين أول شبكة تجيبية للجيل الثالث، كذلك بالنسبة لعرض+ mobi المتضمن لخدمتي الانترنت MMS_GBRS .

كذلك فقد اعتمدت موبيليس على البريد الإلكتروني في المراسلات الإدارية والداخلية وذلك للاستفادة من التطورات التكنولوجية واختصار الوقت والجهد في التعاملات.

وبالتالي فإن مؤسسة موبيليس لا يمكنها الاستغناء عن تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تأدية مهامها، وهذا للرفع وتحسين من مستوى أدائها من جهة ومنتجاتها من جهة أخرى. إذ تعتمد موبيليس على التكنولوجيا في عدة مجالات من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق مقارنة بمنافسيها، وكسب رضا وولاء الزبون. ونذكر منها مايلي:

○ تكنولوجيا الإدارة من خلال الاعتماد على المعارف في إدارة مؤسسة موبيليس، واستغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية أكبر مما يحقق مردودية جيدة.

○ تكنولوجيا متعلقة بخدمات ومنتجات موبيليس، من خلال تحديد هذه المؤسسة لجميع الخصائص والميزات التي تتميز بها خدماتها.

○ تكنولوجيا العمليات والتي تتعلق باعتماد موبيليس على المعارف في عمليات تقديم الخدمة وإنتاج منتجاتها، وعرضها في السوق وبالتالي جميع المراحل المتعلقة بمدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية، بغية التأثير في الزبون وجذبه نحو خدمات موبيليس المقدمة، مما يكسب المؤسسة أكبر عدد ممكن من الزبائن ومحاولة الإحتفاظ بزبائنهم الحاليين على مدى الحياة.

كما تستخدم موبيليس التكنولوجيا في إنشائها لصفحة رسمية على موقع الفايس بوك التي نجدها على الرابط التالي: <https://www.facebook.com/MobilisOfficielle/?ref=ts&fref=ts> والتي تحتوي عن العديد من المعلومات عن مؤسسة موبيليس كما تتصف هذه الصفحة بعدة مكونات هي: اسم الصفحة الموجود في غلاف الصفحة، التطبيقات، الصور ومقاطع الفيديو، عدد المعجبين بالصفحة، أيقونة لدعوة المتصفحين للإعجاب بالصفحة، أيقونة الملاحظات، أيقونة الرسالة، أيقونة تسوق الآن، بالإضافة لشريط الأحداث...

حيث تعتبر صورة الغلاف هي واجهة الصفحة الخاصة بمؤسسة موبيليس كما تعبر عن موبيليس و تحدد هويتها وتميزها عن باقي المؤسسات المنافسة كما تسمح للمتصفحين بالتعرف على صفحة موبيليس مباشرة، والهدف الرئيسي لإنشاء هذه الصفحة هو التعريف بمؤسسة موبيليس والترويج لخدماتها المقدمة في الموقع الإجتماعي الفايس بوك والتواصل مع زبائنها باعتبار أن الشعب الجزائري يحبذ بدرجة عالية استخدام الفايس بوك. ولهذا نجد موبيليس اعتمدت في انشاء الموقع الفايس بوكي واختيار صورة الغلاف على خبراء واختصاصيين في المجال، من أجل تحديد المعاني والدلالات الجذابة من جهة، والجانب الفني والإبداعي من جهة أخرى. إذ تحتوي الصفحة كذلك على علامة التوثيق الزرقاء، والتي تدل على أن الصفحة معترف بها من طرف الموقع، ويمكن الاعتماد عليها في نشر والأخذ بالأخبار الموثوقة وذات مصداقية. كما تساعد مؤسسة موبيليس في حصولها على معجبين أكثر وبالتالي ممكن زبائن أكثر، الثقة في أخذ أي معلومة كون الصفحة موثوقة، تعليقات بعض المتصفحين سواء كان تعليق إيجابي أو سلبي فيعتبر كتوصيات واقتراحات لموبيليس. فمن خلال علامة التوثيق الزرقاء لن تتعرض صفحة موبيليس للإغلاق أبدا.

فمؤسسة موبيليس تقوم بنشر كل ما يتعلق بمنتجاتها وخدماتها في صفحاتها الرئيسية إذ تحدد مرات النشر بأربع مرات يوميا كحد أقصى، ومرة واحدة كحد أدنى، وذلك يرجع للاستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف موبيليس من أجل الإعلان عن خدماتها، والإشهار والتعريف بنفسها وبمزايها، بالإضافة لأوقات تصفح الجمهور للفايس بوك وإطلاعه على الصفحة.

حيث تطرح موبيليس في صفحتها بعض الأسئلة على المتصفحين، والتي تعتبر بالأسئلة التفاعلية من أجل ترقب ردة فعل المجيب (سبر الآراء)، وهذا من أجل تفاعل الصفحة من جهة، والأخذ برأي المتصفح من جهة أخرى. إذ تتعلق هذه الأسئلة التفاعلية بالأسئلة المعرفية، العادات اليومية، والتجارب الشخصية، الأماكن السياحية المفضلة...

أما فيما يخص منشورات موبيليس في صفحتها، فهي تعتبر منشورات ذات قيمة كونها متعلقة بالمشاركة في المعارض الدولية لمثيل الجزائر، ومشاركة أفراح الشعب في المناسبات كالأعياد الدينية والوطنية والنجاح بالشهادات الدراسية... كذلك بالنسبة لمنشوراتها المتعلقة بالروح الوطنية فهي تستخدم مصطلحات تؤكد مبدأ من

مبادئها ألا وهو الوطنية كونها متعامل وطني، ورعايتها للأنشطة الرياضية والثقافية والندوات العلمية فهي بذلك تشجع عالم الرياضة، وعالم الفن، والعلوم والتي ترتبط بثقافة المؤسسة.

وبالتالي فمن الأسباب الرئيسية لنشر المؤسسة على صفحاتها الرسمية تعود للتعريف بهوية مؤسسة موبيليس من خلال نشرها لاهتماماتها البيئية والرياضية والثقافية... زيادة تفاعلها مع الجمهور وتقريبه أكثر للمؤسسة مما يعكس صورة جيدة في ذهن المتصفح، وبالتالي كسب أكبر عدد ممكن من الزبائن والاحتفاظ بهم لمدة أطول.

فدور الإبداع وتكنولوجيا المعلومات يساهم في زيادة الإنتاجية وزيادة المخرجات وتقليل التكاليف ومدة إنجاز العمليات داخل أو خارج المؤسسة والسيطرة على المخزون، وجميع الوظائف الاقتصادية والتجارية داخل المؤسسة (التخطيط، المراقبة، الإنتاج، التسويق...)، والاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، وتحسين الجودة في عملية إنتاج وتقديم منتجات موبيليس، وتوفير قنوات اتصال جديدة من أجل تبادل المعلومات بشكل دقيق، وعقد صفقات عن بعد... إلخ فجميع هذه الفوائد تعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف موبيليس و بالتالي الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن والتعامل معهم، ومحاولة جذبهم نحو المؤسسة والسعي على إرضائهم وكسب ولائهم، والمحافظة عليهم مدى الحياة.

فحسب رأي المستجوبين أن مؤسسة موبيليس تعتمد على عدة أساليب بما فيها جودة الخدمات والمنتجات، والإبداع والتكنولوجيات الحديثة لجلب زبائن جدد لمؤسسة موبيليس بالإضافة لكفاءة الموظف في التعامل مع الزبون وتخفيضها للأسعار من أجل المحافظة على زبائنهم وتحقيق رضاهم ومن ثم كسب ولائهم وبالتالي التسيير الجيد لإدارة العلاقة مع زبائنهم الحاليين كذلك محاولة جذب زبائن جدد مقارنة بمنافسيها في السوق والجدول الموالي يوضح نسبة التطور:

الجدول رقم(40): وضعية مؤسسة موبيليس ضمن سوق الهاتف النقال

	2018	2017	
اتصالات الجزائر للهاتف النقال	18365148	16885490	+8.76%
أوبتيكوم تيليكوم الجزائر	14947870	1636904	-8.64%
الوطنية لإتصالات الجزائر	12532647	12571452	-0.31%
مجموع مشترك 4G,3G,GSM	45845665	45817846	+0.06%

المصدر: بيانات تم جمعها اعتمادا على تقارير مرصدة للهاتف النقال لسلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، 2018

إذ نلاحظ من خلال الجدول السابق رقم(40) أن نسبة التطور في مؤسسة موبيليس معتبرة والمقدرة ب (+8.76%) وهو مايفسر أن المؤسسة تعمل جاهدة على تطوير خدماتها اعتمادا على التكنولوجيا من أجل

الإحتفاظ بزبائنها الحاليين مع محاولة جلبها لزبائن جدد وهو ما يفسر التراجع بنسبة (-8.64%) في مؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر، وبنسبة (-0.31%) في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر.

إذ أن موبيليس تقدم العديد من الخدمات والعروض ذات جودة عالية وذلك لجذب العملاء والاحتفاظ بهم وترسيخ صورة جيدة عن المؤسسة مقارنة بمنافسيها. كما أنها تعتمد على استراتيجية تخفيض الأسعار وقيادة التكلفة للحصول على أكبر حصة سوقية من خلال زيادة حجم المبيعات بعد الحصول على عدد معتبر من الزبائن والسعي الدائم لاستقطاب زبائن جدد والمحافظة على زبائنها الحاليين، حيث أدى اعتماد موبيليس على تكنولوجيا المعلومات إلى اطلاعها المستمر على تغييرات التي تحدث في السوق، وترقب وتحليل تغييرات المنافسين. كذلك فأسلوب الإبداع المتبع من طرف مؤسسة موبيليس يسمح لها بتقديم أحسن الخدمات أو خدمات متطورة مقارنة بالمنافسين كخدمة الجيل الثالث والجيل الرابع، بالإضافة للخدمات والعروض التي لا يمكن تقليدها كعرض بيبغ_كينغ beking، أما بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات والإتصال فنجدتها تساهم في تطوير أساليب إدارية حديثة كالاتجاهات عن بعد، سرعة تدفق المعلومات ومعالجتها، بالإضافة لتطوير الموظفين والرفع من مستوى أدائهم لتقديم خدمات أفضل من ذي قبل، وتحسين القرارات الإدارية.

وكإجابة على الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة (تطبق مؤسسة موبيليس إدارة العلاقة مع الزبون)، من خلال ما تم تقديمه من معلومات عامة مع تحفظ المؤسسة على بعض المعلومات الخاصة بها والتي كانت ستخدم الدراسة بشكل أفضل بإعتبارها معلومات سرية لا يمكن تقديمها، إلا أن هذا لم يمنع من تقديم ملخص واضح عن المقابلة التي أجريت مع بعض الإطارات في مؤسسة موبيليس، فحتى لو كانت معلومات ضيقة إلا أنها تسمح من تقديم إجابة عن إشكالية الدراسة، وبالتالي فإن مؤسسة موبيليس تطبق إدارة العلاقة مع الزبون.

كما أن جميع أساليب التفوق التنافسي (جودة المنتجات والخدمات، قيادة التكلفة، كفاءة الموظفين، الإبداع والتكنولوجيا) مرتبطة ببعضها البعض ولا يمكن الإستغناء عن أي أسلوب لأن لنجاح أي أسلوب في إدارة علاقة جيدة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية يجب أن يكمل دوره من خلال الأساليب الأخرى، ولهذا فالعلاقة تكاملية ما بين الأساليب من أجل تحقيق دور مهم وهو إرضاء الزبائن وكسب ولائهم والمحافظة عليهم لمدة أطول. وهو ما يساعد على اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية (تعتمد مؤسسة موبيليس على أساليب التفوق التنافسي).

ومنه فإن الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية هما فرضيتين مقبولتين لكنهما لم تحددتا بالتدقيق مدى مساهمة أساليب التفوق التنافسي في إدارة العلاقة مع الزبون ولهذا يجب معرفة إن كانت درجة هذه المساهمة قوية أو ضعيفة أو متوسطة وتحديد درجة الارتباط مابين متغيرات الدراسة ولا يتم هذا بالاعتماد على مقابلة فقط فمن أجل إثبات صحة هذه الفرضية بشكل الدقيق تم الاعتماد على الاستمارة والتحليل الإحصائي الذي يمكن من الحصول على قيم معينة تفسر من خلالها صحة الفرضية...

المطلب 02: عرض الإستبيان ونموذج الدراسة:

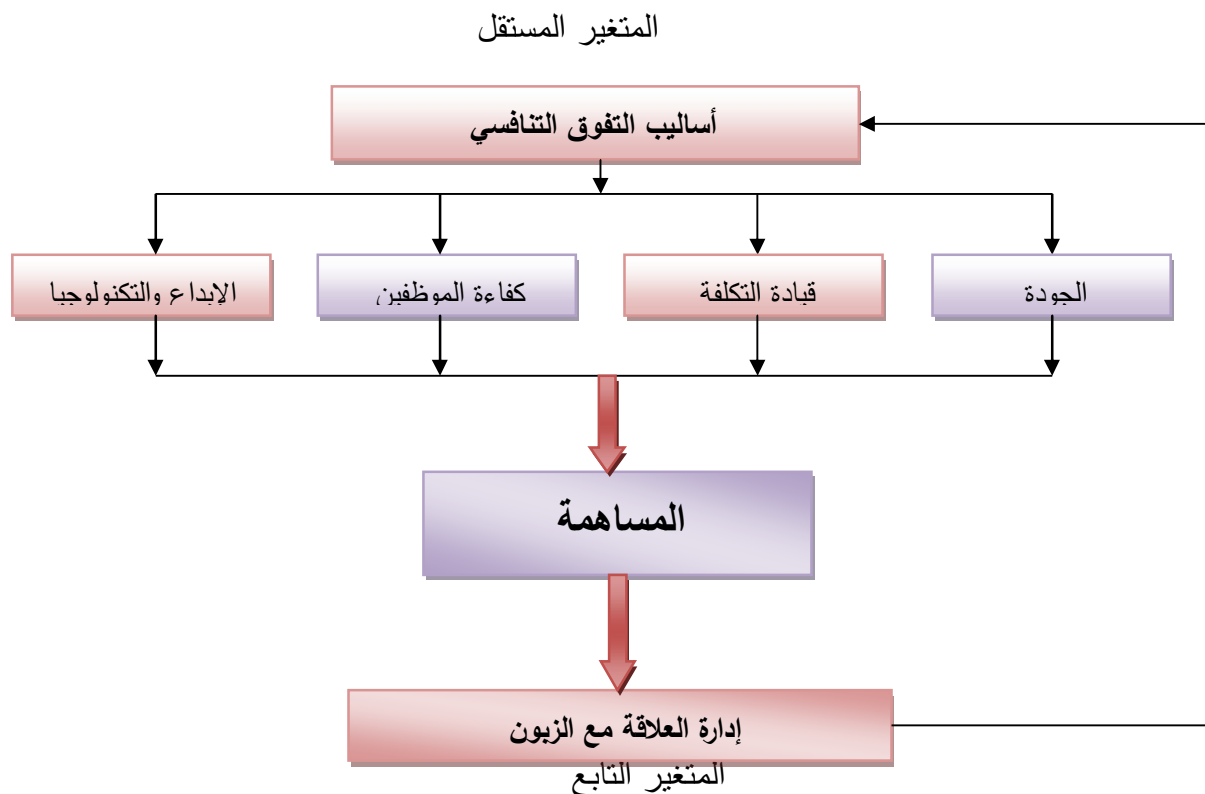
فكما ذكر سابق أو كتذكير لما جاء في الإستبيان، فإن الإستمارة قسمت لجزئين، الجزء الأول متعلق بالمتغير المستقل (أساليب التفوق التنافسي في مؤسسة موبيليس)، والجزء الثاني متعلق بالمتغير التابع (إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس)

إذ وزع هذا الإستبيان على زبائن مؤسسة موبيليس (زبائن المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس) وذلك في كل من ولاية عنابة، سكيكدة، قالمة، سوق أهراس، تبسة، والطارف. بإعتبار أن هذه الولايات تابعة للمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس. إذ أجريت الدراسة التطبيقية في المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس، كما تم زيارة خمس وكالات التابعة للمديرية بولاية عنابة (وكالة واد القبة، وكالة عنابة وسط، وكالة سيدي عاشور، وكالة البوني، وكتلة الحجار) في الفترة الزمنية الواقعة ما بين شهر نوفمبر 2019 إلى غاية شهر ديسمبر 2019، حيث دامت الفترة شهريين وتم إعادة التبرص خلال شهر نوفمبر 2020 إلى غاية شهر جانفي 2021 حيث دامت الفترة ثلاث أشهر. وبالتالي الفترة الإجمالية الخاصة بالتبرص 5 أشهر.

إذ سيتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة بعدما تم تفريغ نتائج الإستبيانات الموزعة على زبائن مؤسسة موبيليس، بداية بالوصف الإحصائي لخصائص عينة الدراسة، ومن ثم إلى التحليل الإحصائي الوصفي من خلال استخدام: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نسبة الخطأ المعياري للوسط الحسابي، الوسط الحسابي المرجح والفرضي والتحليل الإحصائي الاستدلالي من خلال استخدام: الإنحدار الخطي المتعدد القياسي.

أما بالنسبة لنموذج الدراسة الذي اقترح من طرف الباحثة لتوضيح العلاقة ما بين متغيرات الدراسة (المتغير المستقل، أساليب التفوق التنافسي بأبعاده الأربعة: "الجودة، قيادة التكلفة، كفاءة الموظفين، الإبداع والتكنولوجيا". والمتغير التابع، إدارة العلاقة مع الزبون.) فقد صمم كالآتي:

الشكل رقم(48): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب 03: تحليل خصائص العينة (الإحصاء الوصفي لسمات العينة):

إذ سنتطرق فيه لعرض النتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة الجنس، الفئة العمرية، الحالة المهنية، المستوى التعليمي، سنوات التعامل مع مؤسسة موبيليس ، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية بالإعتماد على spss للتعرف على خصائص العينة.

1.3. توزيع عينة الزبائن حسب متغير الجنس:

الجدول رقم(41): توزيع عينة الزبائن حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	217	76.8%
انثى	103	32.2%
المجموع	320	100%

المصدر: من إعداد الباحثة إعتقادا على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم(41) نلاحظ أن أغلبية المستجوبين ذكور بنسبة 76.8% والنسبة المتبقية إناث التي قدرت ب 32.2 %، و يرجع ذلك لتوزيع الإستبيانات في المرافق العمومية والأحياء السكنية التي يتواجد بها نسبة الذكور أكثر.

2.3. توزيع عينة الزبائن حسب متغير الفئة العمرية:

الجدول رقم(42) : توزيع عينة الزبائن حسب متغير الفئة العمرية

النسب المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
7.2%	23	أقل من 18 سنة
35.6%	114	من 18_30 سنة
20.6%	66	من 30_40 سنة
19.4%	62	من 40_50 سنة
17.2%	55	أكبر من 50 سنة
100%	320	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم(42) نلاحظ أن الفئة العمرية الغالبة هي الفئة من 18 إلى 30 سنة بنسبة 35.6%، تليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 20.6 % ، ثم الفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 19.4 % ، وبعدها الفئة أكبر من 50 سنة بنسبة 17.2 %، وهذا راجع لأن أغلبية زبائن موبيليس من فئة الشباب أكثر كون هذه الفئة تهتم بخدمات الإتصال والأنترنت فممكن أن نجد زبون واحد من هذه الفئة يملك أكثر من شريحة واحدة، كذلك بالنسبة لفئة الكهول والشيخوخة، أما بخصوص الفئة الأقل من 18 سنة نجد نسبة ضئيلة ومقدرة ب 7.2 % وهذا مايفسر بضرورة امتلاك الزبون لبطاقة تعريف التي تستحفظ مؤسسة موبيليس على نسخة منها عند تلقيه للخدمة، و بحكم أن بطاقة التعريف لا يمكن امتلاكها قبل 18 سنة، فلهذا نجد أن هذه النسبة الضئيلة التي تمتلك شريحة موبيليس دون امتلاكها لبطاقة تعريف ممكن أنه تم اقتنائها من طرف الاولياء، أو الأهل والأقارب ...

3.3. توزيع عينة الزبائن حسب متغير الحالة المهنية:

الجدول رقم(43) : توزيع عينة الزبائن حسب متغير الحالة المهنية

النسب المئوية	التكرارات	الحالة المهنية
24.1%	77	طالب
28.4%	91	موظف عادي
11.9%	38	إطار
14.1%	45	عامل حر
10.3%	33	متقاعد
11.3%	36	بدون عمل
100%	320	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم(43) أن الحالة المهنية الغالبة هي موظف عادي بنسبة 28.4%، تليها النسبة 24.1% والتي تعود على الطلاب، ونسبة 14.1% التي تعود على العامل الحر، ثم النسب 11.9% ،

11.3% الخاصة بالحالة المهنية إطار في مؤسسة، والحالة بدون عمل على التوالي... وأقل نسبة خاصة بالحالة متقاعد والتي تقدر بـ 10.3%، وهذا مايفسر بأن زبائن موبيليس تختلف حالتهم المادية باختلاف حالتهم المهنية، كذلك فكل الزبائن وبإختلاف حالتهم المهنية يمتلكون شريحة وهاتف نقال لضرورة إحتياج هذه الوسيلة في الحياة اليومية للقيام بالإتصالات.

4.3. توزيع عينة الزبائن حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم(44) : توزيع عينة الزبائن حسب متغير المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
38.8%	124	ثانوي
40%	128	جامعي
9.4%	30	دراسات عليا
11.9%	38	دون مستوى
100%	320	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة إعتامدا على نتائج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم(44) أن أغلبية أفراد العينة ذو مستوى جامعي بنسبة 40% وذو مستوى ثانوي بنسبة 38.8% وهذا راجع لكون أن أغلبية أفراد العينة حالتهم المهنية موظفين عاديين ذو مستوى ثانوي وطلاب ذو مستوى جامعي، بحكم أن الإشتييان وزع على بعض الطلاب والموظفين في بعض الجامعات التابعة لكل ولاية من الولايات التابعة للمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس (قائمة، سوق أهراس، سكيكدة، الطارف، عنابة) أما بالنسبة للمستوى التعليمي دراسات عليا فقدرت نسبته بـ 9.4% بحكم أن هذا المستوى عال ولايمتلكه الجميع، ويمكن أن نقول أنه نادر نوعا ما، أما نسبة 11.9% فهي تعود على أفراد العينة الذين لا يمتلكون مستوى تعليمي معين.

5.3. توزيع عينة الزبائن حسب متغير سنوات التعامل مع مؤسسة موبيليس:

الجدول رقم(45) : توزيع عينة الزبائن حسب متغير سنوات التعامل مع مؤسسة موبيليس

النسب المئوية	التكرارات	سنوات التعامل مع مؤسسة موبيليس
15.6%	50	أقل من 1 سنة
41.6%	137	من 1_5 سنوات
41.6%	133	أكثر من 5 سنوات
100%	320	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة إعتامدا على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (45) أن أغلبية أفراد العينة يتعاملون مع مؤسسة موبيليس لمدة تتراوح ما بين 1 سنة _ 5 سنوات، ومن مدة تقدر بأكثر من 5 سنوات وذلك يقدر بنفس النسبة 41.6%، ونسبة 15.6% تعود على أفراد العينة الذين يمتلكون شريحة موبيليس لأقل من سنة، وبالتالي فإن زبائن موبيليس تختلف مدة تعاملهم مع المؤسسة، وباعتبار أن المؤسسة أول متعامل في الجزائر نجد أن أغلبية زبائنهم يمتلكونها منذ أكثر من 5 سنوات، وهذا ما يمكن ربطه بولاء الزبون لمنتجات وخدمات موبيليس، وبالتالي الولاء للمؤسسة ككل.

المطلب 04: تحليل فقرات الدراسة (التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات الدراسة)

حيث تم الاعتماد على التحليل الإحصائي الوصفي من خلال استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ودرجة التشتت الخاصة بكل عبارة في كل فقرة أو محور أو جزء في الاستبيان. إذ تم تحليل وتفسير عبارات ومحاور الدراسة من خلال أخذ طبيعة كل عبارة عند التحليل من حيث كونها مقبولة أو غير مقبولة إيجابية أو سلبية، ومقارنة النتائج النهائية بالوسط الحسابي المفترض المقدر ب (3.00)، و تم إعطاء الوسط الحسابي مدلولاً من خلال وضع مقياس ترتيبى لدرجات الموافقة والأهمية.

الجدول رقم (46): مدلولات قيم الوسط الحسابي

المتوسط المرجح	الدرجات	المستوى 1	المستوى 2
1.80_1.00	1	غير موافق تماماً	درجة ضعيفة جداً
2.60_1.81	2	غير موافق	درجة ضعيفة
3.40_2.61	3	محايد	درجة متوسطة
4.20_3.41	4	موافق	درجة كبيرة
5.00_4.21	5	موافق تماماً	درجة كبيرة جداً

المصدر: بوقلقول الهادي، (2013) :تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ،يوم تدريبي لطلبة الدكتوراه (LMD)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة.

المتوسط الحسابي للإستجابات = مجموع أوزان المقياس / 5 = $5 / (5+4+3+2+1) = 5/15 = 3$ والتي تعتبر متوسط أداة المقياس.

والمتوسط الحسابي للإستجابة على المجال = المتوسط الحسابي للإستجابات * عدد الفقرات في المجال.

الجدول رقم (47): المتوسط الحسابي للإستجابة على المجال

مجالات الإستبيان	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي الفرضي	المتوسط الحسابي للإستجابة على المجال
جودة المنتجات والخدمات	08	03	24
قيادة التكلفة	09	03	27
كفاءة الموظفين	08	03	24

الإبداع و التكنولوجيا	09	03	27
أساليب التفوق التنافسي	34	03	102
إدارة العلاقة مع الزبون	12	03	36

المصدر: من إعداد الباحثة

وبالتالي فإن المتوسط الحسابي للإستجابة على المجال يختلف من محور لآخر وذلك راجع لإختلاف عدد الفقرات الخاصة بكل محور.

1.4. تحليل عبارات الجزء الأول (أساليب التفوق التنافسي في مؤسسة موبيليس)

إذ سيتم تحليل عبارات جزء أساليب التفوق التنافسي من خلال تحليل محاوره الأربعة:

1.1.4. تحليل عبارات المحور الأول (جودة المنتجات والخدمات في مؤسسة موبيليس):

وذلك بالإعتماد على الجدول الموالي الذي يتضمن نتائج spss.

جدول رقم(48): تحليل عبارات المحور الأول (جودة المنتجات والخدمات)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التشتت	الوزن النسبي *	القرار
1. كزبون موبيليس انت راضي على المكان المخصص للانتظار داخل الوكالة.	3.2281	1.08038	1.167	64.4%	درجة متوسطة
2. كزبون موبيليس انت راضي على الوقت المخصص للانتظار داخل الوكالة.	3.0094	1.09283	1.194	60%	درجة متوسطة
3. كزبون موبيليس لك ثقة كبيرة بأن مؤسسة موبيليس تتعامل بسرية تامة مع معلوماتك.	3.6938	1.11134	1.235	73.8%	درجة كبيرة
4. يتميز صوت موظف الدعم الفني عادة بالوضوح وعدم وجود أي تشويش.	3.6406	1.11089	1.234	72.8%	درجة كبيرة
5. يتم تزويدك دائما بمعلومات صحيحة و دقيقة.	3.8375	1.00086	1.002	76.6%	درجة كبيرة
6. تقدم موبيليس تشكيلة متنوعة من الخدمات ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها.	3.3406	1.29609	1.680	66.8%	درجة كبيرة
7. جودة المنتجات و الخدمات تعتبر ميزة لكسب رضا وولاء الزبائن أكثر من تجنب الوقوع	3.5125	1.08848	1.185	70.2	درجة كبيرة

					في المشاكل .
8	مقارنة جودة مؤسسة موبيليس بالمؤسسات الأخرى هي الاحسن على الاطلاق .	3.6938	1.20343	1.448	73.8
	المجموع	27.9563	6.04979	36.600	559.12%
	جودة المنتجات والخدمات	3.49	0.755	4.575	69.8

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

*الوزن النسبي للإستبيان = 20 %

بما أن المتوسط الحسابي للإستجابات لكل عبارة يقدر ب(3) والمتوسط الحسابي للإستجابات للمحور ككل يقدر ب(24) وذلك من خلال (3×8=24)، فمن خلال الجدول رقم(48) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لجودة المنتجات والخدمات يقدر ب(27.95) بإنحراف معياري قدره (6.049) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي للمحور والمقدر ب(24) وهو ما يعني أن زبائن موبيليس يصرحون بأن منتجات وخدمات مؤسسة موبيليس ذات جودة.

فالنسبة للفقرة رقم(01) والفقرة رقم (02) نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة متوسطة عن رضاهم على المكان والوقت المخصصان للإنتظار داخل الوكالة، والتي تطابق مستوي الحياد(محايد) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفترتين (3.22)،(3.00) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض(3) ومتساوي معه، بإنحراف معياري قدره (1.080)،(1.092) على التوالي... وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار(1.167).

أما بالنسبة للفقرة (03)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة عن ثقتهم بأن مؤسسة موبيليس تتعامل بكل سرية مع معلوماتهم الخاصة، والتي تطابق مستوى الموافقة(موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.69) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض(3)، بإنحراف معياري قدره (1.111) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار(1.235).

كذلك بالنسبة للفقرة (04)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة عن تميز صوت موظف الدعم الفني عادة بالوضوح و عدم وجود أي تشويش ، والتي تطابق مستوى الموافقة(موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.64) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض(3)، بإنحراف معياري قدره (1.110) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار(1.234).

كذلك بالنسبة للفقرة (05)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة عن يتم تزويدهم دائما بمعلومات صحيحة ودقيقة من طرف مؤسسة موبيليس، والتي تطابق مستوى الموافقة (موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.83) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض (3)، بإنحراف معياري قدره (1.000) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار (1.002).

أما بالنسبة للفقرة (06)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة عن تقديم موبيليس لتشكيلة متنوعة من الخدمات ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها، والتي تطابق مستوى الموافقة (موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.34) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض (3)، بإنحراف معياري قدره (1.296) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار (1.680).

أما بالنسبة للفقرة (07)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة عن جودة المنتجات والخدمات تعتبر ميزة لكسب رضا وولاء الزبائن أكثر من تجنب الوقوع في المشاكل، والتي تطابق مستوى الموافقة (موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.51) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض (3)، بإنحراف معياري قدره (1.088) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار (1.185).

وأخيرا الفقرة (08)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة عن مقارنة جودة مؤسسة موبيليس بالمؤسسات الأخرى هي الأحسن على الإطلاق، والتي تطابق مستوى الموافقة (موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.69) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض (3)، بإنحراف معياري قدره (1.203) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار (1.448).

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.49)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي المفترض (3)، وإنحراف معياري قدره (0.755) الذي يدل على تشتت قيم إجابات أفراد العينة حول وسطها الحسابي بمقدار (4.575)، مما يدل على أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة عن مساهمة جودة المنتجات والخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس في تقوية وتعزيز العلاقة معهم وتحقيق رضاهم وكسب ولائهم.

2.1.4. تحليل عبارات المحور الثاني (قيادة التكلفة في مؤسسة موبيليس):

وذلك بالإعتماد على الجدول الموالي الذي يتضمن نتائج spss.

الجدول رقم(49): تحليل عبارات المحور الثاني (قيادة التكلفة)

القرار	الوزن النسبي	قيمة التشتت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
درجة كبيرة	75.6%	1.160	1.07715	3.7844	1. تقدم موبيليس منتجات و خدمات بأسعار منافسة.
درجة متوسطة	63.8%	1.128	1.06230	3.1938	2. توفر موبيليس نظام اتصال هاتفي مجاني للعملاء على قسم خدمات المشتركين.
درجة كبيرة	72.2%	1.121	1.05861	3.6188	3. اختيارك للتعامل موبيليس راجع للسعر المناسب مقارنة بالمنافسة.
درجة كبيرة	69.6%	1.109	1.05326	3.4813	4. سعر الاشتراك و المكالمات منخفض مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
درجة كبيرة	72.8%	1.326	1.15166	3.6469	5. رأيك كزبون موبيليس راض على أسعار منتجات و خدمات موبيليس مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
درجة كبيرة	71.8	1.036	1.01763	3.5719	6. لا أهتم بسعر الخدمة إن كان منخفض أو مرتفع المهم نوعية الخدمة.
درجة كبيرة	70%	1.103	1.05043	3.5063	7. مستعد لدفع أي سعر للحصول على خدمات المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
درجة كبيرة	70.2%	0.909	0.95338	3.5125	8. تخفيض أسعار موبيليس تحقق رضا و ولاء الزبون.
درجة متوسطة	64.6%	1.232	1.10978	3.2313	9. عندما أتحدث عن موبيليس أركز على ذكر الأشياء الإيجابية عنها.
	630.8%	46.261	6.80155	31.5469	المجموع
	70.08%	5.140	0.755	3.50	قيادة التكلفة

المصدر: من إعداد الباحثة إعتامدا على نتائج SPSS

بما أن المتوسط الحسابي للإستجابات لكل عبارة يقدر بـ(3) والمتوسط الحسابي للإستجابات للمحور ككل يقدر بـ(27) وذلك من خلال $(27=9 \times 3)$ ، فمن خلال الجدول رقم(49) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لجودة المنتجات والخدمات يقدر بـ(31.54) بإنحراف معياري قدره (6.801) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي للمحور والمقدر بـ(27) وهو ما يعني أن زبائن موبيليس يصرحون بأن لمؤسسة موبيليس أسعار مناسبة وخاصة في متناول الجميع.

فبالنسبة للفقرة (01)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة عن تقديم موبيليس لمنتجات وخدمات بأسعار منافسة، والتي تطابق مستوى الموافقة (موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.78) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض(3)، بإنحراف معياري قدره (1.077) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار(1.160).

أما بالنسبة للفقرة رقم (02) نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة متوسطة عن رضاهم توفير موبيليس لنظام اتصال هاتفي مجاني للعملاء على قسم خدمات المشتركين، والتي تطابق مستوي الحياد(محايد) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة(3.19) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض(3)، بإنحراف معياري قدره (1.062)، وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار(1.128).

أما بالنسبة للفقرة (03)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة عن اختيارهم للمتعامل موبيليس راجع للسعر المناسب مقارنة بالمنافسة، والتي تطابق مستوى الموافقة (موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.61) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض(3)، بإنحراف معياري قدره (1.058) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي.

كذلك بالنسبة للفقرة (04)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة عن سعر الاشتراك و المكالمات منخفض مقارنة بالمؤسسات المنافسة، والتي تطابق مستوى الموافقة (موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.48) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض(3)، بإنحراف معياري قدره (1.053) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار(1.109).

كذلك بالنسبة للفقرة (05)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة عن موبيليس راضهم على أسعار منتجات وخدمات موبيليس مقارنة بالمؤسسات المنافسة، والتي تطابق مستوى الموافقة (موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.64) وهو أعلى من الوسط الحسابي

المفترض(3)، بإنحراف معياري قدره (1.151) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي.

أما بالنسبة للفقرة (06)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة عن عدم إهتمامهم بسعر الخدمة إن كان منخفض أو مرتفع المهم نوعية الخدمة، والتي تطابق مستوى الموافقة (موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.57) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض(3)، بإنحراف معياري قدره (1.017) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار (1.036).

أما بالنسبة للفقرة (07)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة عن أنهم مستعدون لدفع أي سعر للحصول على خدمات المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، والتي تطابق مستوى الموافقة (موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.50) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض(3)، بإنحراف معياري قدره (1.050) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي.

كذلك بالنسبة للفقرة (08)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة على أن تخفيض أسعار موبيليس تحقق رضا وولاء الزبون، والتي تطابق مستوى الموافقة (موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.51) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض(3)، بإنحراف معياري قدره (0.953) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار (0.909).

وأخيرا الفقرة (09)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة متوسطة عن تحديثهم عن موبيليس و ذكر الأشياء الإيجابية عنها، والتي تطابق مستوى الحياد (محايد) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.23) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض(3)، بإنحراف معياري قدره (1.109) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار (1.232).

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.50)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي المفترض(3)، وإنحراف معياري قدره (0.755) الذي يدل على تشتت قيم إجابات أفراد العينة حول وسطها الحسابي بمقدار (5.140) ، مما يدل على أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة عن مساهمة قيادة التكلفة والأسعار المنخفضة مقارنة بالمؤسسات المنافسة في تقوية وتعزيز العلاقة معهم، وبالتالي خلق رضا وولاء الزبون اتجاه المؤسسة.

3.1.4. تحليل عبارات المحور الثالث (كفاءة الموظفين في مؤسسة موبيليس):

وذلك بالإعتماد على الجدول الموالي الذي يتضمن نتائج spss.

الجدول رقم(50): تحليل عبارات المحور الثالث (كفاءة الموظفين)

القرار	الوزن النسبي	قيمة التشتت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
درجة كبيرة	68.2%	1.535	1.23902	3.4156	1. يتمتع موظفي مؤسسة موبيليس بمهارات عالية على الإستجابة في تقديم المعلومات والخدمات لك مقارنة بالمنافسين.
درجة كبيرة	74.8%	0.939	0.96891	3.7406	2. لديك ثقة كبيرة في موظفي موبيليس من حيث: حسن الاستقبال، الاستجابة السريعة، التواصل الجيد بك ، الكفاءة و الاهتمام الجيد بك.
درجة كبيرة	70%	1.204	1.09716	3.5031	3. تجد استجابة سريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم منتجات و خدمات مؤسسة موبيليس
درجة متوسطة	61.8	1.261	1.12310	3.0906	4. تلقيت كل الاحترام و التقدير أثناء تعاملك مع موظفي مؤسسة موبيليس لتلقي خدمة معينة.
درجة كبيرة	71.6%	1.091	1.04430	3.5813	5. قدرة الموظف على الاتصال بك و الاستماع لك تخلق موقع جيد في ذهنك.
درجة كبيرة	67.4%	1.176	1.08458	3.3781	6. الرد على استفساراتك تخلق الرضا لديك.
درجة متوسطة	94.5%	1.733	1.31640	3.1500	7. يساهم الموظفين في تكوين الانطباع الجيد عن مؤسسة موبيليس في ذهنك.
درجة متوسطة	65.8%	1.205	1.09771	3.29	8. طريقة تعامل موظفي مؤسسة موبيليس معك يشعرك و كأنك من أفضل

الزبائن لديهم لدى مؤسسة موبيليس.					
المجموع	27.1531	5.40738	29.240	543%	
كفاءة الموظفين	3.39	0.675	1.462	67.87%	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

بما أن المتوسط الحسابي للإستجابات لكل عبارة يقدر بـ(3) والمتوسط الحسابي للإستجابات للمحور ككل يقدر بـ(24) وذلك من خلال $(24=8 \times 3)$ ، فمن خلال الجدول رقم(50) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لجودة المنتجات والخدمات يقدر بـ(27.15) بإنحراف معياري قدره (5.407) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي للمحور والمقدر بـ(24) وهو ما يعني أن زبائن موبيليس يصرحون بأن مؤسسة موبيليس تمتلك موظفين ذو كفاءة ومهارة، يسعون لتقديم الأفضل.

فبالنسبة للفقرة (01)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة عن تمتع موظفي مؤسسة موبيليس بمهارات عالية على الإستجابة في تقديم المعلومات والخدمات لهم مقارنة بالمنافسين، والتي تطابق مستوى الموافقة (موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.41) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض(3)، بإنحراف معياري قدره (1.239) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار (1.535).

أما بالنسبة للفقرة رقم (02) نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة على أن لديهم ثقة كبيرة في موظفي موبيليس من حيث: حسن الاستقبال، الاستجابة السريعة، التواصل الجيد بهم ، الكفاءة والاهتمام الجيد بهم، والتي تطابق مستوى الموافقة(موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة(3.74) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض(3)، بإنحراف معياري قدره (0.968)، وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار (0.939).

أما بالنسبة للفقرة (03)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة عن إيجادهم لإستجابة سريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم منتجات وخدمات مؤسسة موبيليس، والتي تطابق مستوى الموافقة (موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.50) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض(3)، بإنحراف معياري قدره (1.097) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي.

كذلك بالنسبة للفقرة (04)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة متوسطة عن تلقيهم لكل الاحترام والتقدير أثناء تعاملهم مع موظفي مؤسسة موبيليس لتلقي خدمة معينة، والتي تطابق مستوى الحياد (محايد) في جدول

مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.09) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض (3)، بإنحراف معياري قدره (1.123) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار (1.261).

كذلك بالنسبة للفقرة (05)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة عن قدرة الموظف على الاتصال بهم والاستماع لهم مما يخلق موقع جيد في ذهنهم، والتي تطابق مستوى الموافقة (موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.58) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض (3)، بإنحراف معياري قدره (1.044) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي.

أما بالنسبة للفقرة (06)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة عن الرد على استفساراتهم يخلق الرضا لديهم والتي تطابق مستوى الموافقة (موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.37) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض (3)، بإنحراف معياري قدره (1.084) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي.

أما بالنسبة للفقرة (07)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة متوسطة عن أن الموظفين يساهمون في تكوين الإنطباع الجيد عن مؤسسة موبيليس في ذهنهم، والتي تطابق مستوى الحياد (محايد) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.15) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض (3)، بإنحراف معياري قدره (1.316) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار (1.733).

وأخيرا الفقرة (08)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة متوسطة عن طريقة تعامل موظفي مؤسسة موبيليس معهم يشعروهم وكأنهم من أفضل الزبائن لدى مؤسسة موبيليس، والتي تطابق مستوى الحياد (محايد) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.29) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض (3)، بإنحراف معياري قدره (1.097) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار (1.205).

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.39)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي المفترض (3)، وإنحراف معياري قدره (0.675) الذي يدل على تشتت قيم إجابات أفراد العينة حول وسطها الحسابي بمقدار (1.462)، مما يدل على أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة عن مساهمة كفاءة الموظفين وحسن تعاملهم في تقوية وتعزيز العلاقة معهم، وبالتالي خلق رضا وولاء الزبون اتجاه المؤسسة.

4.1.4. تحليل عبارات المحور الرابع (الإبداع والتكنولوجيا في مؤسسة موبيليس):

وذلك بالإعتماد على الجدول الموالي الذي يتضمن نتائج spss.

الجدول رقم(51): تحليل عبارات المحور الرابع (الإبداع و التكنولوجيا)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التشتت	الوزن النسبي	القرار
1.	تستخدم المواقع الاجتماعية (الفيس بوك) وبرامج المحادثة من الصفحة الالكترونية من أجل التواصل مع مؤسسة موبيليس.	3.5375	1.10222	1.215	70.6%	درجة كبيرة
2.	تتعرف على حملات مؤسسة موبيليس من خلال المواقع الاجتماعية كالفيس بوك والموقع الالكتروني (الايمايل)	3.5531	1.09587	1.201	71%	درجة كبيرة
3.	لموبيليس موقع إلكتروني سهل الاستعمال و يحتوي على جميع المعلومات.	3.5313	1.08811	1.184	7.06%	درجة كبيرة
4.	تعمل موبيليس على تحسين الخدمات المقدمة لك من حين لآخر.	3.2438	0.91827	0.843	64.8%	درجة متوسطة
5.	تتبع موبيليس أساليب تسويقية متنوعة للاتصال بك (اتصال هاتفي، رسائل عبر الهاتف، ايميل...)	3.2031	0.94321	0.890	64%	درجة متوسطة
6.	تتصف موبيليس بالابتكار و التطور السريع مقارنة بمنافسيها.	3.366	1.0050	1.010	67.2%	درجة كبيرة
7.	تقوم موبيليس بحل مشاكلك بطرق ابداعية.	3.2844	1.02496	1.051	65.6%	درجة متوسطة
8.	تتميز موبيليس بتقنيات وتجهيزات تكنولوجية حديثة ومتطورة.	3.4750	1.05015	1.103	69.4%	درجة كبيرة
9.	أقدم ملاحظاتي لموظفي مؤسسة موبيليس بهدف تطويرها.	3.2188	1.18598	1.407	64.2%	درجة متوسطة

المجموع	30.4125	6.16633	38.024	608.2%
الإبداع والتكنولوجيا	3.37	0.684	4.224	67.57%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

بما أن المتوسط الحسابي للإستجابات لكل عبارة يقدر بـ(3) والمتوسط الحسابي للإستجابات للمحور ككل يقدر بـ(27) وذلك من خلال $(27=9 \times 3)$ ، فمن خلال الجدول رقم(51) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لجودة المنتجات والخدمات يقدر بـ(30.41) بإنحراف معياري قدره (6.166) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي للمحور والمقدر بـ(24) وهو ما يعني أن زبائن موبيليس يصرحون بأن مؤسسة موبيليس تعتمد على الإبداع والتكنولوجيا في تقديم خدماتها للزبون.

فبالنسبة للفقرة (01)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة عن استخدامهم للمواقع الاجتماعية (الفايس بوك) وبرامج المحادثة من الصفحة الالكترونية من أجل التواصل مع مؤسسة موبيليس، والتي تطابق مستوى الموافقة (موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.53) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض(3)، بإنحراف معياري قدره (1.102) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار(1.215).

أما بالنسبة للفقرة رقم (02) نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة على أن يتعرفون على حملات مؤسسة موبيليس من خلال المواقع الاجتماعية كالفيس بوك والموقع الالكتروني (الايمايل)، والتي تطابق مستوي الموافقة(موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة(3.55) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض(3)، بإنحراف معياري قدره (0.095)، وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار(1.201).

أما بالنسبة للفقرة (03)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة على أن لموبيليس موقع إلكتروني سهل الاستعمال ويحتوي على جميع المعلومات، والتي تطابق مستوى الموافقة (موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.53) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض(3)، بإنحراف معياري قدره (1.088) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي.

كذلك بالنسبة للفقرة (04)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة متوسطة على أن موبيليس تعمل على تحسين الخدمات المقدمة لهم من حين لآخر، والتي تطابق مستوى الحياد (محايد) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.24) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض(3)، بإنحراف معياري قدره (0.918) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار(0.843).

كذلك بالنسبة للفقرة (05)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة متوسطة عن اتباع موبيليس لأساليب تسويقية متنوعة للاتصال بهم (اتصال هاتفي، رسائل عبر الهاتف، إيميل...)، والتي تطابق مستوى الحياد (محايد) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.20) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض (3)، بإنحراف معياري قدره (0.943) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي.

أما بالنسبة للفقرة (06)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة على أن موبيليس تتصف بالابتكار والتطور السريع مقارنة بمنافسيها. والتي تطابق مستوى الموافقة (موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.36) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض (3)، بإنحراف معياري قدره (1.000) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي.

أما بالنسبة للفقرة (07)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة متوسطة عن أن موبيليس تقوم بحل مشاكلهم بطرق إبداعية، والتي تطابق مستوى الحياد (محايد) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.28) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض (3)، بإنحراف معياري قدره (1.024) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار (1.051).

أما بالنسبة للفقرة (08)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة عن أن موبيليس تتميز بتقنيات وتجهيزات تكنولوجية حديثة ومتطورة، والتي تطابق مستوى الموافقة (موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.47) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض (3)، بإنحراف معياري قدره (1.050) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار (1.103).

وأخيرا الفقرة (09)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة متوسطة عن تقديمهم للملاحظات لموظفي مؤسسة موبيليس بهدف تطويرها، والتي تطابق مستوى الحياد (محايد) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.21) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض (3)، بإنحراف معياري قدره (1.185) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار (1.407).

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.37)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي المفترض (3)، وإنحراف معياري قدره (0.684) الذي يدل على تشتت قيم إجابات أفراد العينة حول وسطها الحسابي بمقدار (4.224)، مما يدل على أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة عن مساهمة الإبداع والتكنولوجيا في تقوية وتعزيز العلاقة معهم، وبالتالي خلق رضا ولاء الزبون اتجاه المؤسسة.

2.4. تحليل عبارات الجزء الثاني (إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس)

إذ سيتم تحليل عبارات الجزء الثاني المتعلق بإدارة العلاقة مع الزبون من خلال تحليل الفقرة المتكونة من 12 عبارة.

الجدول رقم(52):تحليل عبارات الجزء الثاني (إدارة العلاقة مع الزبون)

القرار	الوزن النسبي	قيمة التشتت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
درجة متوسطة	69%	1.436	1.19847	3.1563	يسألك الموظف عن كيفية تقديم المساعدة (كيف يمكنني مساعدتك؟)	1.
درجة متوسطة	64%	1.318	1.14797	3.2063	يشكرك الموظف عند اتصالك بمؤسسة موبيليس	2.
درجة كبيرة	70%	1.091	1.04446	3.5031	يقوم موظف الدعم الفني لمؤسسة موبيليس بمساعدتك على حل مشكلتك في أسرع وقت ممكن	3.
درجة كبيرة	69%	1.189	1.09042	3.4531	يتم إبلاغك في حال وجود مشكلة عامة من قبل مؤسسة موبيليس	4.
درجة كبيرة	68	1.120	1.05816	3.4063	يتم الاتصال بك هاتفيا من قبل الدعم الفني الخاص بمؤسسة موبيليس لتأكد من أن المشكلة قد حلت لديك	5.
درجة متوسطة	62%	0954.	0.97683	3.1063	بإمكانك الحصول على معلومات متعلقة بجميع إستفساراتك.	6.
درجة كبيرة	66.4%	1.029	1.01432	3.3250	يتم توجيهك من قبل مؤسسة موبيليس لنقاط البيع القريبة منك	7.
درجة متوسطة	63%	1.091	1.04475	3.1563	يتم إشعارك بنهاية اشتراكك قبل نهايته بوقت كاف	8.
درجة متوسطة	60%	1.147	1.07114	3.0000	تتواصل مع الدعم الفني لمؤسسة موبيليس إلكترونيا	9.

	(البريد الإلكتروني، الموقع الإلكتروني أو الصفحة الإلكترونية، الفايس بوك...)					
10.	تقوم بتحديد الإشتراك وشراء منتجات موبيليس عبر الانترنت	3.1438	1.21561	1.478	62.8%	درجة متوسطة
11.	يتم التجاوب من قبل الدعم الفني على طلبك من خلال الانترنت بوقت مناسب.	3.3719	1.34694	1.814	67.4	درجة كبيرة
12.	أشعر بالفخر كوني أملك هذه العلامة وأدفع اقاربي ومعارفي لاستخدامها	3.1750	0.94388	0.891	63.4%	درجة متوسطة
المجموع		39.0031	10.6648	113.740	780.06 %	
إدارة العلاقة مع الزبون		3.25	0.888	9.478	65%	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

بما أن المتوسط الحسابي للإستجابات لكل عبارة يقدر بـ(3) والمتوسط الحسابي للإستجابات للمحور ككل يقدر بـ(36) وذلك من خلال $(36=12 \times 3)$ ، فمن خلال الجدول رقم (52) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لجودة المنتجات والخدمات يقدر بـ(39.00) بإنحراف معياري قدره (10.664) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي للمحور والمقدر بـ(36) وهو ما يعني أن زبائن مؤسسة موبيليس يصرحون بأن المؤسسة تقيم علاقة معهم.

فبالنسبة للفقرة (01)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة متوسطة على أن الموظف يسألهم عن كيفية تقديم المساعدة (كيف يمكنني مساعدتك؟)، والتي تطابق مستوى الحياد (محايد) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.15) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض (3)، بإنحراف معياري قدره (1.198) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار (1.436).

أما بالنسبة للفقرة رقم (02) نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة متوسطة على أن الموظف يشكرهم عند اتصالهم بمؤسسة موبيليس، والتي تطابق مستوى الحياد (محايد) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.20) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض (3)، بإنحراف معياري قدره (1.147)، وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار (1.318).

أما بالنسبة للفقرة (03)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة على أن موظف الدعم الفني لمؤسسة موبيليس يقوم بمساعدتهم على حل مشكلتهم في أسرع وقت ممكن، والتي تطابق مستوى الموافقة (موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.50) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض (3)، بإنحراف معياري قدره (1.044) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار (1.091).

أما بالنسبة للفقرة (04)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة على أنه يتم إبلاغهم في حال وجود مشكلة عامة من قبل مؤسسة موبيليس، والتي تطابق مستوى الموافقة (موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.45) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض (3)، بإنحراف معياري قدره (1.090)، وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار (1.189).

كذلك بالنسبة للفقرة (05)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة على أنه يتم الاتصال بهم هاتفيا من قبل الدعم الفني الخاص بمؤسسة موبيليس لتأكد من أن المشكلة قد حلت لديهم، والتي تطابق مستوى الموافقة (موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.40) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض (3)، بإنحراف معياري قدره (1.058) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي.

أما بالنسبة للفقرة (06)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة متوسطة على أن بإمكانهم الحصول على معلومات متعلقة بجميع إستراتيجياتهم، والتي تطابق مستوى الحياد (محايد) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.10) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض (3)، بإنحراف معياري قدره (0.976) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي.

أما بالنسبة للفقرة (07)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة عن توجيههم من قبل مؤسسة موبيليس لنقاط البيع القريبة منهم، والتي تطابق مستوى الموافقة (موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.32) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض (3)، بإنحراف معياري قدره (1.014) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار (1.029).

أما بالنسبة للفقرة (08)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة متوسطة عن إشعارهم بنهاية اشتراكهم قبل نهايته بوقت كاف، والتي تطابق مستوى الحياد (محايد) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.15) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض (3)، بإنحراف معياري قدره (1.044) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار (1.091).

أما بالنسبة للفقرة (09)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة متوسطة عن تتواصلهم مع الدعم الفني لمؤسسة موبيليس إلكترونيا (البريد الإلكتروني، الموقع الإلكتروني أو الصفحة الإلكترونية، الفاييس بوك...) والتي تطابق مستوى الحياد (محايد) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.00) وهو بقدر الوسط الحسابي المفترض (3)، بإنحراف معياري قدره (1.071) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار (1.147).

أما بالنسبة للفقرة (10)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة متوسطة عن تجديد الإشتراك وشراء منتجات موبيليس عبر الانترنت، والتي تطابق مستوى الحياد (محايد) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.14) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض (3)، بإنحراف معياري قدره (1.215) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار (1.478).

أما بالنسبة للفقرة (11)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة عن التجاوب من قبل الدعم الفني على طلبتهم من خلال الانترنت بوقت مناسب، والتي تطابق مستوى الموافقة (موافق) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.37) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض (3)، بإنحراف معياري قدره (1.346) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار (1.814).

وأخيرا الفقرة (12)، نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة متوسطة عن شعورهم بالفخر كونهم يمتلكون هذه العلامة ويدفعون باقاربهم ومعارفهم لاستخدامها، والتي تطابق مستوى الحياد (محايد) في جدول مدلولات قيم الوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.17) وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض (3)، بإنحراف معياري قدره (1.943) وهو ما يدل على تشتت قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي بمقدار (0.891).

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.25)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي المفترض (3)، وإنحراف معياري قدره (0.888) الذي يدل على تشتت قيم إجابات أفراد العينة حول وسطها الحسابي بمقدار (9.478)، مما يدل على أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة على التسيير الجيد لعلاقتهم من قبل مؤسسة موبيليس كون أن الموظفين يعملون كفريق خاص بإدارة العلاقة مع زبائنهم داخل مؤسسة موبيليس من أجل الإحتفاظ بالزبائن لمدة أطول وجعلهم زبائن دائمين للمؤسسة، مما يحقق رضا وولاء الزبون وبالتالي إكتساب مؤسسة موبيليس ميزة تنافسية.

المطلب 05: عرض وتقديم فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات على الشكل التالي:

• **الفرضية الرئيسية الأولى:** "تطبق مؤسسة موبيليس إدارة العلاقة مع الزبون."

• **الفرضية الرئيسية الثانية:** "تعتمد مؤسسة موبيليس على أساليب التفوق التنافسي".

والتي تم إثبات صحتهم بالإعتماد على نتائج المقابلة التي تمت في مؤسسة موبيليس مع بعض الإطارات داخل المديرية الجهوية لولاية عنابة، بالإضافة لمسؤولي الوكالات التابعة للمديرية.

• **الفرضية الرئيسية الثالثة:**

" لا تساهم أساليب التفوق التنافسي في بناء وتفعيل مؤسسة موبيليس لإدارة علاقة مع الزبون." ويتفرع عن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية الأربعة:

○ **الفرضية الفرعية الأولى:**

Ho: لا تساهم جودة المنتجات والخدمات في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.

○ **الفرضية الفرعية الثانية:**

Ho: لا تساهم قيادة التكلفة في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.

○ **الفرضية الفرعية الثالثة:**

Ho: لا تساهم كفاءة الموظفين في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.

○ **الفرضية الفرعية الرابعة :**

Ho: لا يساهم الإبداع والتكنولوجيا في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.

إذ سيتم إختبار هذه الفرضيات من خلال تحليل بيانات الإستبيان بالإعتماد على الإحصاء الإستدلالي (الإنحدار الخطي المتعدد القياسي).

المطلب 06: اختبار فرضيات الدراسة

لإختبار فرضيات الدراسة تم الإعتماد على تحليل المقابلة لإختبار صحة الفرضية الرئيسة الأولى والثانية، والإعتماد على التحليل الاحصائي الوصفي والإستدلالي لإختبار الفرضية الرئيسة الثالثة.

1.6. الفرضية الرئيسية الأولى:

"تطبق مؤسسة موبيليس إدارة العلاقة مع الزبون."

بعد ما تم جمعه من معلومات التي تخص مدى تطبيق مؤسسة موبيليس لإدارة العلاقة مع الزبون، خلال فترة التريص وأثناء المقابلة التي تمت مع بعض الإطارات في مؤسسة موبيليس، تم إثبات الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على أن مؤسسة موبيليس تطبق إدارة علاقة مع الزبون من خلال فتحها لفرع خاص بإدارة العلاقة مع الزبون.

2.6. الفرضية الرئيسية الثانية:

"تعتمد مؤسسة موبيليس على أساليب التفوق التنافسي".

بعدما تم جمعه من معلومات متعلقة بأساليب التفوق التنافسي في مؤسسة موبيليس تم إثبات الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أن مؤسسة موبيليس تعتمد بشكل أساسي على أساليب التفوق التنافسي. حيث نجد أن لجودة المنتجات دور في بناء مؤسسة موبيليس لإدارة العلاقة مع الزبون، كما أن لقيادة التكلفة دور في بناء إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس، كذلك بالنسبة لبعد كفاءة الموظفين فله مساهمة في تفعيل هذه العلاقة.

كما أن مؤسسة موبيليس من أجل تقوية علاقتها مع الزبون وإدارتها بالشكل الجيد تلجأ للتحسين والتطوير في منتجاتها وذلك لا يتم إلا من خلال اعتماد مؤسسة موبيليس على الإبداع والتكنولوجيا. وبالتالي فإن واقع مؤسسة موبيليس يكمن في تطبيقها لإدارة علاقة مع الزبون وأساليب التفوق التنافسي. ومنه فقد استخلص بأن الفرضيتين مقبولتين إلا أن الأمر لا يبقى محسوماً إلا من خلال محاولة إيجاد درجة لهذه العلاقة ومحاولة تفسيرها إحصائياً.

3.6. الفرضية الرئيسية الثالثة:

لدراسة الفرضية الرئيسية الثالثة "لا تساهم أساليب التفوق التنافسي في بناء وتفعيل مؤسسة موبيليس لإدارة علاقة مع الزبون." تم اختبار الفرضيات الفرعية:

○ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا تساهم جودة المنتجات والخدمات في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.

○ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا تساهم قيادة التكلفة في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.

○ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا تساهم كفاءة الموظفين في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.

○ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يساهم الإبداع والتكنولوجيا في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.

حيث سيتم اختبار مساهمة المتغير المستقل أساليب التفوق التنافسي على المتغير التابع إدارة علاقة مع الزبون من خلال الاعتماد على الإنحدار الخطي وعموماً فالإنحدار الخطي هو عبارة عن تحليل يستخدم كتنبؤ بقيمة متغير، هذا المتغير هو المتغير التابع الذي يتم التنبؤ به من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة.

فإذا كانت ما بين المتغير التابع ومتغير مستقل واحد فقط يسمى بالإنحدار البسيط أو الثنائي، أما إذا كان هناك أكثر من متغير مستقل يسمى بالإنحدار المتعدد. وهذا ما يتطابق مع هذه الدراسة كون المتغير المستقل ينقسم لأربع أبعاد والتي تعتبر متغيرات مستقلة المتغير المستقل الأول (جودة المنتجات والخدمات، والمتغير المستقل الثاني (قيادة التكلفة)، والمتغير المستقل الثالث (كفاءة الموظفين)، والمتغير المستقل الرابع (الإبداع والتكنولوجيا)، والهدف منه استخراج الصورة العادية التي تربط هذه التغيرات المستقلة بالمتغير التابع (إدارة العلاقة مع الزبون)، من أجل معرفة معرفة تأثير المتغيرات المستقلة (الجودة، قيادة التكلفة، كفاءة الموظفين، الإبداع والتكنولوجيا) على إدارة العلاقة مع الزبون.

حيث يتم استخدام على الإنحدار الخطي المتعدد القياسي (Enter)، من خلال إدخال جميع المتغيرات المستقلة دفعة واحدة دون التأكد من أن هذه المتغيرات المستقلة يجب أن تدخل في المعادلة أم لا، كذلك دون التأكد أن هذه المتغيرات مرتبطة ببعضها البعض أم لا.

وبالتالي فهناك عدة طرق لتحليل الإنحدار الخطي المتعدد والتي نذكرها كمايلي:

الطريقة 01: Stepwise

أو مايعرف بالطريقة التدريجية حيث يتم إدخال المتغيرات بالتدريج على خطوات ومراحل وكخطوة محاولة استبعاد المتغير المستقل المرتبط بقوة مع المتغير التابع، ثم محاولة استبعاد المتغير المستقل المرتبط جزئيا مع المتغير التابع كخطوة ثانية وهكذا...

الطريقة 02: Remove

حيث يتم التعامل مع المتغيرات كوحدة واحدة في المربع الذي يعطي المعادلة كمجموعة واحدة إذا لم يتحقق شرط البقاء.

الطريقة 03: Backward

إذ يتم إدخال المتغيرات مرة واحدة، ثم يتم حذف المتغير المستقل ذو الارتباط الجزئي مع المتغير التابع، وبالتالي حذف جميع المتغيرات التي لا تحقق شروط البقاء في معادلة الإنحدار، حيث أن المتغيرات المتبقية يجب أن يكون لها أثر و دلالة في التنبأ بقيم المتغير التابع.

الطريقة 04: Forward

حيث يتم إدخال المتغيرات على خطوات، ففي الخطوة الأولى يتم إدخال المتغير المستقل المرتبط بدرجة عالية مع المتغير التابع والذي يحقق الشروط. وفي الخطوة الثانية يتم إدخال المتغير المرتبط جزئيا بالمتغير التابع.

حيث تم الإعتماد في هذا التحليل على الإنحدار المتعدد القياسي Enter وهذا راجع لإدخال المتغيرات دفعة واحدة دون استبعاد أي متغير، كذلك لكون الطريقة مبسطة وسهلة ويمكن تحليلها بوضوح، إذ أعطت النتائج التالية:

الجدول رقم(53):معامل الارتباط ما بين متغيرات الدراسة(مصفوفة الارتباط)

القرار	حجم العينة	قيمة (sig)	معامل الارتباط معامل بيرسون	
علاقة طردية ضعيفة	320	0.186	0.050	درجة ارتباط الجودة بإدارة العلاقة مع الزبون
علاقة طردية ضعيفة	320	0.257	0.037	درجة ارتباط قيادة التكلفة بإدارة العلاقة مع الزبون
علاقة طردية ضعيفة	320	0.001	0.180	درجة ارتباط كفاءة الموظفين بإدارة العلاقة مع الزبون
علاقة طردية ضعيفة	320	0.000	0.226	درجة ارتباط الإبداع والتكنولوجيا بإدارة علاقة مع الزبون
علاقة طردية ضعيفة	320	0.012	0.141	درجة ارتباط أساليب التفوق التنافسي بإدارة العلاقة مع الزبون

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم(53) مصفوفة ارتباط بين متغيرات نموذج الإنحدار، حيث أن معاملات الارتباط ضعيفة إلا أنها طردية فبالنسبة للمتغير المستقل جودة المنتجات والخدمات نجد أن معامل الارتباط مع المتغير التابع إدارة العلاقة مع الزبون ضعيف والمقدر بـ (0.050) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.186) وهو أكبر من $\alpha = 0.05$ أي هناك ارتباط ضعيف طردي وليس ذو دلالة إحصائية.

كذلك بالنسبة للمتغير المستقل قيادة التكلفة حيث نجد أن معامل الارتباط مع المتغير التابع إدارة العلاقة مع الزبون ضعيف والمقدر بـ (0.037) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.257) وهو أكبر من $\alpha = 0.05$ أي هناك ارتباط طردي ضعيف وليس ذو دلالة إحصائية.

أما بالنسبة للمتغير المستقل كفاءة الموظفين نجد أن معامل الارتباط مع المتغير التابع إدارة العلاقة مع الزبون ضعيف والمقدر بـ (0.180) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.001) وهو أقل من $\alpha = 0.05$ أي هناك ارتباط طردي ضعيف وذو دلالة إحصائية.

كذلك بالنسبة للمتغير المستقل الإبداع والتكنولوجيا نجد أن معامل الارتباط مع المتغير التابع إدارة العلاقة مع الزبون ضعيف والمقدر بـ (0.226) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهو أقل من $\alpha = 0.05$ أي هناك ارتباط طردي ضعيف وذو دلالة إحصائية.

كما أن حجم العينة $n = 320$ وبالتالي لم يتم استبعاد أي متغير من متغيرات الدراسة في هذه الحالة.

وبالتالي معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة أبعاد أساليب التفوق التنافسي وإدارة العلاقة مع الزبون هي معاملات ارتباط جزء منها معاملات مبنية ودالة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ والجزء الآخر غير دالة، حيث نجد أن معامل الارتباط ما بين البعد الأول جودة المنتجات والخدمات وإدارة العلاقة مع الزبون يقدر بـ (0.050) عند مستوى الدلالة (0.186) وهذا مايفسر أنه توجد علاقة طردية ضعيفة فيما بينهم وهذا راجع لكون أن معامل الارتباط محصور ما بين القيمتين 0.25_0 وهي التي توافق درجة الارتباط الضعيف، بالإضافة لأن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من $\alpha = 0.05$ وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً.

علماً أن درجات الارتباط تختلف بحسب قيم هذا المعامل حيث تكون منعدمة عند $R=0$ ، وتكون ضعيفة عند $0 < R < 0.25$ ، وتكون متوسطة عند $0.25 < R < 0.75$ ، وتكون قوية عند $0.75 < R < 1$ ، وتكون درجة ارتباط تامة عند $R=1$.

كما أن البعد الثاني قيادة التكلفة مرتبط بدرجة ضعيفة بالمتغير التابع إدارة العلاقة مع الزبون عند معامل الارتباط المقدر بـ (0.037)، ومستوى الدلالة (0.257)، بالإضافة لأن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من $\alpha = 0.05$ وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً.

كما أن البعد الثالث كفاءة الموظفين مرتبط بدرجة طردية ضعيفة بالمتغير التابع إدارة العلاقة مع الزبون عند معامل الارتباط المقدر بـ (0.180)، عند مستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من $\alpha = 0.05$ وهي دالة إحصائياً.

أما بالنسبة للبعد الرابع الإبداع والتكنولوجيا فهو مرتبط بدرجة طردية ضعيفة بالمتغير التابع إدارة العلاقة مع الزبون عند معامل الارتباط المقدر بـ (0.226)، عند مستوى الدلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً.

وبالتالي درجة ارتباط المتغير المستقل أساليب التفوق التنافسي بالمتغير التابع إدارة العلاقة مع الزبون هي درجة ضعيفة وموجبة مما يحدد على أنه توجد علاقة طردية بين متغيرات الدراسة وذلك عند معامل الارتباط المقدر بـ (0.141)، عند مستوى الدلالة (0.012) وهي دالة إحصائياً. حيث أن تغير أحد المتغيرين يؤدي إلى تغير المتغير الآخر واتباعه في نفس الاتجاه.

الجدول رقم(54): تحديد مربع معامل الارتباط ومعامل الارتباط المعدل

المتغير التابع إدارة العلاقة مع الزبون				
	R	R_deux (R^2)	R-deux ajusté	الخطأ القياسي في التقدير
المتغيرات المستقلة	0.285	0.081	0.069	10.287

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق(54) أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغير إدارة العلاقة مع الزبون والمتغيرات المستقلة الأربعة بلغت قيمته (0.285)، وقيمة معامل التحديد (0.081) ، وقيمة معامل التحديد المعدل (0.069)، أي أن المتغيرات المستقلة تفسر 8 % من التباين الحاصل في إدارة العلاقة مع الزبون.

الجدول رقم(55): جدول Anova

المتغير التابع إدارة العلاقة مع الزبون			
	قيمة F	قيمة Sig	Ddl
المتغيرات المستقلة	6,953	0.000	319

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم(55) نتائج تحليل أنوفا لإختبار معنوية الإنحدار ونلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية تقدر ب(0.000)، وهي أقل من $\alpha = 0.05$ وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن الإنحدار معنوي وبالتالي يوجد مساهمة للمتغيرات المستقلة(كفاءة الموظفين، الإبداع والتكنولوجيا) على المتغير التابع (إدارة العلاقة مع الزبون) وبالتالي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع (إدارة العلاقة مع الزبون) من خلال المتغيرين المستقلين (كفاءة الموظفين، الإبداع والتكنولوجيا) المتفرعين عن أساليب التفوق التنافسي.

الجدول رقم(56): جدول المعاملات

المتغيرات	B قيمة الإنحدار الغير معياري	B̂ قيمة الإنحدار المعياري	الخطأ المعياري	قيمة T	قيمة Sig	معامل التسامح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
الثابت «a»	29.05	-	3.33	8.712	0.000	-	-
الجودة	-0.323	-0.183	0.146	-2.206	0.028	0.423	2.364
قيادة التكلفة	-0.181	-0.115	0.124	-1.455	0.147	0.463	2.159
كفاءة الموظفين	0.461	0.234	0.190	2.428	0.016	0.315	3.177

الإبداع والتكنولوجيا	0.400	0.231	0.132	3.024	0.003	0.498	2.008
----------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم(56) معاملات الانحدار المعيارية والغير معيارية والخطأ المعياري وقيمة اختبار T مع القيمة الاحتمالية للاختبارات (الدلالة الإحصائية) وقيمة معاملات تضخم التباين ومعاملات التسامح، والتي يتبين منها عدم وجود مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات حيث كانت معاملات تضخم التباين أقل من 5. علماً أن $VIF=1/Tolerance$.

كما أنه يوضح أي من المتغيرات ذات مساهمة كبيرة مقارنة بالمتغيرات الأخرى، حيث نجد أن متغير الإبداع والتكنولوجيا هو المتغير الذي له مساهمة كبيرة على إدارة العلاقة مع الزبون، لأن قيمة الدلالة الإحصائية (0.003) وهي أقل من $\alpha=0.05$ ، ثم يليه متغير كفاءة الموظفين لديه مساهمة أقل من المتغير المستقل (الإبداع والتكنولوجيا) على المتغير التابع (إدارة العلاقة مع الزبون)، لأن قيمة الدلالة الإحصائية (0.016) وهي أقل من $\alpha=0.05$ فكلما كانت قيمة الدلالة الإحصائية قريبة من (0.000) كلما كانت هناك مساهمة. أما بالنسبة لمتغير الجودة الذي نجد قيمة دلالاته الإحصائية (0.028) وهي أقل من $\alpha=0.05$ ، إلا أن قيمه الأخرى سالبة، ومعناه أنه ليس له مساهمة في المتغير التابع إدارة العلاقة مع الزبون.

كذلك بالنسبة للمتغير قيادة التكلفة نجد قيمة الدلالة الإحصائية (0.147) وهي أكبر من $\alpha=0.05$ ومعناه أنه ليس له مساهمة في المتغير التابع إدارة العلاقة مع الزبون.

ومنه فإن متغير الإبداع والتكنولوجيا هو أكثر متغير مستقل له مساهمة معينة في تباين بناء وتفعيل مؤسسة موبيليس لإدارة علاقة مع الزبون وبدرجة أكبر عن باقي المتغيرات، كما أن المتغير المستقل كفاءة الموظفين له أيضاً مساهمة معينة في تباين بناء وتفعيل مؤسسة موبيليس لإدارة علاقة مع الزبون وبدرجة أقل من متغير الإبداع والتكنولوجيا.

أما بالنسبة للمتغير المستقل الجودة فليس له مساهمة في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون، كذلك بالنسبة لقيادة التكلفة فرغم أنه هناك ارتباط ضعيف مع إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس إلا أن هذا الارتباط ليس له مساهمة على المتغير التابع إدارة العلاقة مع الزبون.

الجدول رقم(57): جدول نتائج الانحدار المتعدد القياسي

المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة المفسرة	R	R ²	F	Sig F	B	T	Sig T	Tolerance
إدارة العلاقة	الجودة	0.285	0.081	6.953	0.000	-0.323	-2.206	0.028	0.423
	قيادة					-0.181	-1.455	0.147	0.463

مع الزبون	التكلفة								
	كفاءة الموظفين								
	الإبداع والتكنولوجيا								
	0.315	0.016	2.428	0.461					
	0.498	0.003	3.024	0.400					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

فمن أجل معرفة العلاقة مابين إدارة العلاقة مع الزبون والمتغيرات المفسرة(الجودة، قيادة التكلفة، كفاءة الموظفين، الإبداع والتكنولوجيا) تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد القياسي، والذي اعتبرت فيه المتغيرات المستقلة كمتغيرات تفسيرية وتنبؤية للمتغير التابع إدارة العلاقة مع الزبون.

حيث أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم(57) أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F (6.953) بدلالة (0.000) والتي هي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتوضح النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر 8 % من التباين الحاصل في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس، وهذا ما يفسر المساهمة الضعيفة لأساليب التفوق التنافسي في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون، وذلك بالنظر إلى معامل التحديد R^2 والمقدرة ب (0.081)، كما جاءت قيمة B التي توضح العلاقة ما بين المتغير التابع إدارة العلاقة مع الزبون والمتغير المستقل كفاءة الموظفين بقيمة (0.461) وهي ذات دلالة إحصائية حيث يتم استنتاج ذلك من قيمة T (2.428) والدلالة المرتبطة بها (0.016)، ومعناه أنه كلما اعتمدت المؤسسة على موظفين ذو كفاءة ومهارة عالية في أداء مهامهم وتعاملهم مع الزبون، كلما تم بناء وتفعيل مؤسسة موبيليس لإدارة علاقة مع الزبون وبالتالي مساهمة كفاءة الموظفين في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون.

وجاءت قيمة B التي توضح العلاقة ما بين المتغير التابع إدارة العلاقة مع الزبون والمتغير المستقل الإبداع والتكنولوجيا بقيمة (0.400) وهي ذات دلالة إحصائية حيث يتم استنتاج ذلك من قيمة T (3.024) والدلالة المرتبطة بها (0.003)، ومعناه أنه كلما اعتمدت المؤسسة على الإبداع والتكنولوجيا في تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها المقدمة للزبون، كلما ساهم ذلك في بناء وتفعيل مؤسسة موبيليس لإدارة علاقة مع الزبون.

أما بالنسبة للمتغير المستقل (الجودة) فنلاحظ أن قيمة B جاءت سالبة والمقدرة ب (-0.323)، وهذا ما يفسر بقيمة تغير إدارة العلاقة مع الزبون نتيجة تغير المؤسسة في جودتها وبالتالي كلما قلت جودة منتجات وخدمات مؤسسة موبيليس يقل تركيز المؤسسة على بناء وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبون. ومنه لا تساهم الجودة بدرجة كبيرة في بناء وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس

كذلك بالنسبة للمتغير المستقل (قيادة التكلفة) فنلاحظ أن قيمة B جاءت سالبة والمقدرة ب (-0.181)، وهي غير دالة إحصائياً لأن قيمة الدلالة الإحصائية (0.147) وهي أكبر من قيمة $\alpha=0.05$ ، المتغير ليس له مساهمة في بناء وتفعيل مؤسسة موبيليس لإدارة علاقة مع الزبون.

كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية، حيث أظهرت النتائج المبينة في جدول المعاملات رقم (56) أن عوامل تضخم التباين للنموذج كانت أصغر من 05 مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

1.3.6. عرض نتائج اختبار الفرضيات

○ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

Ho: لا تساهم جودة المنتجات والخدمات في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.

H1: تساهم جودة المنتجات والخدمات في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.

بما أن معامل الارتباط مقدر ب (0.050) وهو ضعيف، وقيمة مستوى الدلالة (0.186) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ، وحسب تحليل نتائج الانحدار نجد أن قيمة B جاءت سالبة والمقدرة ب (-0.323) لأنها غير دالة إحصائياً، وقيمة T (-2.206) والدلالة المرتبطة بها (0.028) وهي أقل من قيمة T الجدولية (1.96)، فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي لا تساهم جودة منتجات وخدمات مؤسسة موبيليس في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون.

○ اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Ho: لا تساهم قيادة التكلفة في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.

H1: تساهم قيادة التكلفة في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.

بما أن معامل الارتباط مقدر ب (0.037) وهو ضعيف، وقيمة مستوى الدلالة (0.257) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ، وحسب تحليل نتائج الانحدار نجد أن قيمة B جاءت سالبة والمقدرة ب (-0.181) لأنها غير دالة إحصائياً، وقيمة T (-0.147) والدلالة المرتبطة بها (0.147) وهي أقل من قيمة T الجدولية (1.96)، فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي لا تساهم قيادة التكلفة في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.

○ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho: لا تساهم كفاءة الموظفين في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.

H1: تساهم كفاءة الموظفين في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.

بما أن معامل الارتباط مقدر بـ (0.180) وهوضعيف، وقيمة مستوى الدلالة (0.001) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ، وحسب تحليل نتائج الإنحدار نجد أن قيمة B جاءت موجبة والمقدرة بـ (0.461) لأنها دالة إحصائياً، و قيمة T المحسوبة (2.428) والدلالة المرتبطة بها (0.016) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.96)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي تساهم كفاءة الموظفين في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس، رغما من أن نسبة المساهمة ضعيفة نوعا ما.

○ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

Ho: لا يساهم الإبداع والتكنولوجيا في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.

H1: يساهم الإبداع والتكنولوجيا في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.

بما أن معامل الارتباط مقدر بـ (0.226) وهوضعيف، وقيمة مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ، وحسب تحليل نتائج الإنحدار نجد أن قيمة B جاءت موجبة والمقدرة بـ (0.400) لأنها دالة إحصائياً، وقيمة T (3.024) والدلالة المرتبطة بها (0.003) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.96)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي يساهم الإبداع والتكنولوجيا في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.

وبعد اختبار الفرضيات الفرعية يمكن اختبار الفرضية الرئيسية كالآتي:

Ho: لا تساهم أساليب التفوق التنافسي في بناء وتفعيل مؤسسة موبيليس لإدارة علاقة مع الزبون.

H1: تساهم أساليب التفوق التنافسي في بناء وتفعيل مؤسسة موبيليس لإدارة علاقة مع الزبون.

بما أن معامل الارتباط مقدر بـ (0.141) وهوضعيف، وقيمة مستوى الدلالة (0.012) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ، ومن خلال قيمة F المحسوبة والمقدرة بـ (6.953) والدلالة المرتبطة بها (0.000) والتي هي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، ومعامل تحديد مقدر بـ 8%، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي تساهم أساليب التفوق التنافسي في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس، إلا أن هذه المساهمة تكون بدرجة ضعيفة ومقدر بـ 8% كون أن مؤسسة موبيليس تعتمد فقط على كفاءة الموظفين والإبداع والتكنولوجيا في بنائها وتفعيلها لإدارة العلاقة مع الزبون دون اعتمادها على جودة المنتجات والخدمات وقيادة التكلفة.

المطلب 07: مقارنة بين نتائج المقابلة ونتائج الاستبيان

فبناء على ما تم جمعه من معلومات من خلال نتائج المقابلة ومقارنته بنتائج الاستبيان نستخلص مايلي:

الجدول رقم(58): مقارنة ما بين وجهة نظر المؤسسة و وجهة نظر الزبون

وجهة نظر المؤسسة	وجهة نظر الزبون	
جودة المنتجات والخدمات	ـ أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية. ـ تقدم موبيليس تشكيلة متنوعة من الخدمات ذات جودة متوسطة مقارنة بمنافسيها	
قيادة التكلفة	ـ لا تساهم جودة المنتجات والخدمات في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس ـ تتبنى موبيليس إستراتيجية تسعيرية تقوم على أساس تجزئة السوق إلى شرائح مختلفة وتراعي من خلالها طريقة دفع ثمن الخدمة (خدمات الدفع المسبق وخدمات الدفع البعدي). ـ أسعار الاشتراك والمكالمات هي أسعار متوسطة نوعا ما بالنسبة للخدمات المقدمة من طرف موبيليس.	
كفاءة الموظفين	ـ لا تساهم قيادة التكلفة في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس ـ تعمل مؤسسة موبيليس على تدريب وتكوين موظفيها على يد خبراء أجنبية خاصة من هم على إحتكاك مباشر مع الزبون. ـ ثقة الزبائن في موظفي موبيليس من حيث: حسن الاستقبال، الاستجابة السريعة، التواصل الجيد به، الكفاءة والاهتمام الجيد بهم.	
الإبداع و التكنولوجيا	ـ تساهم كفاءة الموظفين في بناء وتفعيل مؤسسة موبيليس لإدارة علاقة مع الزبون ـ الإبداع الدائم والتحديث في عروض المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس لجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن. وبالتالي تطور عدد الزبائن من سنة لأخرى مما يزيد في الحصة السوقية للمؤسسة. ـ موبيليس تتصف بالإبتكار والإبداع في منتجاتها مقارنة بمنافسيها، من خلال حل مشاكلهم بطرق إبداعية وتعاملهم مع المؤسسة عن بعد.	
	يساهم الإبداع والتكنولوجيا في بناء وتفعيل مؤسسة موبيليس لإدارة علاقة مع الزبون	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المقابلة والإستبيان

فمن خلال الجدول رقم(58) نلاحظ أن وجهة نظر الزبون لا تتفق مع رأي المؤسسة فما تم جمعه من معلومات خلال المقابلة لا يتوافق مع النتائج المتوصل إليها عند تحليل الإستبيان وبالتالي لم يتم إثبات نتائج المقابلة إحصائيا، حيث نجد هناك عدم توافق ما بين مؤسسة موبيليس وزبائنها حول مساهمة جودة المنتجات والخدمات في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون، بالإضافة لعدم توافق مؤسسة موبيليس وزبائنها حول مساهمة قيادة التكلفة في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون.

أما بالنسبة لكفاءة الموظفين فهناك توافق ما بين مؤسسة موبيليس وزبائنها حول مساهمة كفاءة الموظفين في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون، وكذلك بالنسبة لتوافق مؤسسة موبيليس وزبائنها حول مساهمة الإبداع والتكنولوجيا في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون.

ومنه فلكل أسلوب من أساليب التفوق التنافسي علاقة ضعيفة في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون، إلا أن هذه العلاقة تختلف بدرجة المساهمة والتأثير في بناء وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس،

وبالتالي فمدى المساهمة يختلف من أسلوب لآخر إلا أنه يبقى الإبداع عنصر مهم جدا داخل المؤسسة بالإضافة لكفاءة الموظفين حتى وإن كانت نسبة المساهمة أو درجة العلاقة ضعيفة إلا أنها علاقة طردية ولها أثر معين، فتغير في أحد الأساليب يؤدي إلى زيادة والنقص في تركيز مؤسسة موبيليس على إدارة العلاقة مع الزبون، وهذا ما يدفع بالمؤسسة لتحقيق رضا وكسب ولاء زبائنها وبالتالي الإحتفاظ بزبائنها الحاليين لمدى طويل ومحاولة جذبها لزبائن جدد.

خلاصة الفصل الثالث:

تأثرت مؤسسة موبيليس بالتحولات التي مست القطاع، فمن مرحلة الإحتكار إلى مرحلة الدخول في متطلبات اقتصاد السوق، الذي تحكمه ظروف العرض والطلب مما جعل المؤسسة تمر بمراحل صعبة بل وحاسمة، تراجعت فيها حصة السوق المحتكرة كليا فبمجرد دخول ثاني متعامل للهاتف النقال وصلت إلى الربع تقريبا. فأيقنت المؤسسة ضرورة إعادة النظر في إستراتيجياتها الشاملة، وهذا لتمكينها من التماشي مع مستلزمات التنظيم الجديد للقطاع، عملت على وضع ثقافة تسييرية جديدة وأكثر فعالية في مسايرة التغيرات والتحولات التي مست القطاع، هذه الثقافة قامت على البحث في حاجات الزبون ومحاولة تلبيتها من جهة وتحسين طريقة التعامل معه من جهة أخرى، وذلك من خلال بناء علاقة جيدة وطويلة المدى مما يخلق الرضا والولاء للزبون. ومن خلال الدراسة التحليلية للبيانات التي تم جمعها أثناء المقابلة والدراسة الإحصائية للإستبيان تم التوصل للنتائج التالية:

أن مؤسسة موبيليس تطبق إدارة العلاقة مع الزبون، وتعتمد على بعض أساليب التفوق التنافسي، إلا أن مدى مساهمة أساليب التفوق التنافسي في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون يكون بدرجة ضعيفة وهذا راجع لعدم مساهمة جودة المنتجات والخدمات وقيادة التكلفة في بناء وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبون، أي أنها تعتمد فقط على كفاءة الموظفين والإبداع والتكنولوجيا في بنائها وتفعيلها لهذه العلاقة.

الخاتمة العامة

ظهر مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون منذ التسعينات، ونما وتطور مع تزايد المنافسة الشديدة وتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في القرن الواحد والعشرين. حيث أن إدارة العلاقة مع الزبون ليست هدفاً فقط بالنسبة للمؤسسة يجب تحقيقه وإنما تعتبر وسيلة أيضاً لإرضاء الزبون والإحتفاظ به مدى الحياة وكسب ولاءه.

إلا أن تطبيق هذا المفهوم كتوجه استراتيجي لمؤسسات الأعمال وتبينه داخل المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية يحتاج إلى تغيير كبير وجذري في قيم وثقافة المؤسسة. فإعتماد المؤسسة على أساليب التفوق التنافسي في حد ذاتها، يغير من أسلوب انتاجها وطريقة تعاملها مع الزبائن، لذلك تسعى المؤسسات للتركيز على كفاءة موظفيها وتكوينهم من أجل تقديمهم للخدمة الشخصية للزبون وبالتالي تكوين موظفيها على شخصية العرض لكل زبون. وهذا لا يأتي إلا بالتعرف الجيد على الزبائن والتقرب إليهم لجمع البيانات وتحليلها، ومن ثم تجزئتهم إلى مجموعات متجانسة واختيار الشريحة الأكثر قيمة وأكثر ربحية واستهدافهم بأساليب تنافسية متفوقة كجودة خدماتها، واتباعها للتطوير والإبداع في منتجاتها، وقيادة التكلفة، ومنه تقييم مدى امكانية إقامة علاقة معهم، من خلال العمل على بناء علاقة على عدة مستويات حسب درجة أهمية الزبون للمؤسسة. حيث يتم تفعيل هذه العلاقة من خلال تكامل جميع الوسائل والأساليب التي تربط المؤسسة بالزبون.

إن اعتماد المؤسسة على أساليب التفوق التنافسي يسمح للمؤسسة من بناء علاقة مع زبائنها التي تهدف أساساً لكسب رضا وولاء الزبون من خلال الإنتاج حسب الطلب وتقديم خدمات مبتكرة وذات جودة عالية وبسعر مناسب ومقدمة بطريقة إقناعية للزبون، فجميع هذه العناصر تعتبر كمخرجات ومدخلات لإدارة العلاقة مع الزبون.

وهذا ما ركزت عليه الدراسة في الجانب النظري على إبراز مدى مساهمة أساليب التفوق التنافسي في بناء وتفعيل المؤسسات الخدمية لإدارة علاقة مع الزبون، من أجل كسب رضا وولاء الزبون والإحتفاظ به مدى الحياة. إذ تبين من هذه الدراسة أن هناك حتمية تفرض على المؤسسات الخدمية من بناء وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبون على أساس اتباعها لأساليب التفوق التنافسي في تقديم خدماتها وعرض منتجاتها من أجل مواجهتها للمنافسة الحادة في السوق وعدم تحول زبائنها للمنافسين.

حيث تم التوصل من خلال هذه الدراسة أن الزبون أصبح أكثر إهتماماً من طرف المؤسسة إذ يمثل أهم فئة من أصحاب المصلحة بعد أن كان مجرد طرف خارجي، لدى تسعى المؤسسة للمحافظة عليه وإستدامة العلاقة معه، وذلك من خلال تلبية متطلبات إستدامة هذه العلاقة كالانتمية المستدامة مما يحقق لها ميزة تنافسية تقف

بها المؤسسة أمام المنافسة الشديدة في سوق الهاتف النقال الذي يمتاز بشدة المنافسة. كما أن التناسق والتكامل مابين أساليب التفوق التنافسي، جودة المنتجات والخدمات، قيادة التكلفة، كفاءة الموظفين، الإبداع والتكنولوجيا هو أمر حتمي حيث لا يمكن في الواقع العملي الإعتماد على أسلوب معين بمعزل عن الأساليب الأخرى، فلا يمكن الإعتماد على جودة الخدمة المقدمة دون التركيز على التكنولوجيا والإبداع في إنتاجها أو المهارة في تقديمها.

كما تم التوصل أن إدارة العلاقة مع الزبون تتم في ثلاث مستويات متكاملة داخل المؤسسات الخدمية والمتمثلة في الإدارة الإستراتيجية للعلاقة مع الزبون، والإدارة العملياتية للعلاقة مع الزبون والإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبون. وأن الهدف الرئيسي من بناء المؤسسات الخدمية لهذه العلاقة يتمثل في كسب أهم الزبائن والإحتفاظ بهم وضمان الحصول على ولائهم، من خلال التركيز علي تقديم وعرض ما هو أحسن في السوق وذو ميزة عالية مقارنة بخدمات المؤسسات المنافسة في السوق، مما يؤدي إلى تحقيق أرباح المؤسسة وخفض تكاليفها.

كذلك فقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة لأن تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون يتطلب إستراتيجية واضحة تتضمن تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة من خلال إجراء تحليل التسويق الإستراتيجي، وبالتالي التركيز على البيئة الخارجية للمؤسسة بدراسة البيئة التكنولوجية ومن ثم تحقيق الإبداع والتطوير في الخدمات المقدمة، فالاختراعات والابتكارات تعتبر اليوم سلاحا للتحكم في الإنتاج والأسواق، وبالتالي فإن التغير السريع في التكنولوجيا يتطلب من المؤسسة البقاء في المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في تطوير وتحسن الخدمات وذلك للمحافظة على تدعيم مركزها التنافسي. كذلك بالتركيز على البيئة الداخلية للمؤسسة بإعتبارها مجموعة من العوامل والقوى التي تقع داخل المؤسسة والتي لها تأثير مباشر في أدائها. ومن ثم فإيجاد مزايا تنافسية للمؤسسة يرجع لتركيزها على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة من مكونات البيئة الداخلية الثقافة التنظيمية ومهارات وكفاءة الموارد البشرية. وبالتالي فمستوى المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين داخل المؤسسة يكون لها دور كبير في ذلك.

كما أن إعتماد المؤسسات الخدمية على إدارة علاقة مع الزبون إلكترونيا يمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات أكثر كفاءة وجودة، بإعتبارها تهتم بجميع نواحي إدارة العلاقة مع الزبون وبإستخدام تكنولوجيا المعلومات لتكامل مواردها داخليا من خلال جمع واستخدام المعلومات عن الزبائن وادواقهم وميولاتهم وتطبيق إستراتيجيات التسويق خارجيا لتلبية هذه الاحتياجات وبالتالي تقديم قيمة أكبر من التي يقدمها المنافسون في السوق. ولهذا فكل مؤسسة لها موقع إلكتروني على الانترنت يجب عليها أن تتبنى إدارة

علاقة مع الزبون الإلكترونية، من أجل جذب الزبائن وتشجيعهم للتعامل معها، إذ تعرف في بيئة الأعمال وأوساط الصناعة بتقنية المعلومات والبرمجيات. إلا أنه يصعب على المؤسسة تنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون وإدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية إذا إرتفعت تكلفة الأدوات المستخدمة، أو صعب عليها توجيه موظفيها نحو الزبائن، أو عدم رغبة الزبون في بناء العلاقة مع المؤسسة.

إذ تم التوصل أيضا من خلال هذه الدراسة إلى أن الكفاءات والإستجابة المتفوقة لإحتياجات الزبون والجودة والإبتكار، تمثل أهم أسس البنائية للمزايا التنافسية. كذلك فالإستراتيجيات العامة للمنافسة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات الخدمية حيث أن إستراتيجية الريادة بالتكلفة، وإستراتيجية التركيز والتميز تدفع بالمؤسسة لتحقيق التفوق التنافسي في السوق ومن تم المساهمة في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون.

حيث أن ظهور التكنولوجيات الجديدة يدفع بالزبون لإظهار حاجات ومتطلبات جديدة محاولا بذلك إشباعها من خلال بحثه على ما هو أفضل في السوق، وهنا يأتي دور المؤسسة من خلال التقرب إلى الزبون وفهم حاجاته ومحاولة تلبيتها له بشكل يحقق رضاه. فإعتمادها على التكنولوجيات الجديدة يسمح لها من تطوير ميزتها التنافسية ولكونها تسعى لإستدامة هذه المزايا فهي تركز على أركان بناء هذه المزايا والمتمثلة في اتباعها لتطبيق الجودة المتطابقة مع المقاييس العالمية، واعتمادها على براءات الاختراع والأفكار الإبتكارية الجديدة ومحاولة تطبيقها وتجسيدها على أرض الواقع، والتحسين المستمر لعروضها، فهذا لا يتم إلا من خلال اعتمادها على خبراء ومهنيين ذو مهارات وكفاءات عالية كما أن أسلوب الإقناع القوي وحسن التعامل الجيد مع الزبون لمقدمي الخدمة يكسب المؤسسة مزايا تنافسية وربحية للزبون الحالية ومستقبلية عالية، بإعتبارها تسعى لإكتساب زبائن مريحين ومحاولة منها الإحتفاظ بهم من خلال بناء علاقة طويلة الأمد معهم وضمان عدم تحولهم للمؤسسات المنافسة وبالتالي حصولها على أرباح عالية.

وتبين للباحثة من خلال الدراسة التطبيقية أن اهتمام مؤسسة موبيليس بالتسويق بصفة عامة وإدارة العلاقة مع الزبون أصبح ضرورة تفرضها أوضاع سوق الهاتف النقال الجزائري والمتمثلة في شدة المنافسة من طرف المؤسسات المنافسة، ومحاولات التعديل والإصلاحات التي هدفت لتحسينه بإعتباره قطاع عمومي، وذلك حسب القانون 03_2000 الصادر بـ 05 أوت 2000 والذي يعتبر الإصلاح الأبرز في تاريخ الإصلاحات لما حمله من تغييرات جذرية، حيث أصبح نقطة مرجعية، كذلك راجع لتطوير عرض الخدمات الهاتفية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة والزيادة في جملة هذه الخدمات.

إضافة إلى تطوير شبكة وطنية للإتصالات السلكية واللاسلكية الفعالة والموصولة بشبكات الإعلام، وترقية الإتصالات وتكنولوجيا الإعلام كقطاع اقتصادي هام في تقديم اقتصاد تنافسي مفتوح على العالم أين يمثل قطاع الخدمات جزءا هاما من الإنتاج القومي الإجمالي.

كما تبين من خلال هذه دراسة أن واقع سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، خلال العشرية الأخيرة من القرن الماضي شهد تطورا كبيرا وسريعا على مستوى وسائل وتكنولوجيا المعلومات والإتصال سواء فيما يتعلق بجودة خدمات، أو بتوسع استعمالها. إذ يعتبر ظهور الهاتف النقال بمثابة ثورة تكنولوجية في مجال الإتصالات بين الأفراد، الأمر الذي جعل الدول والمؤسسات تسارع لدخول هذا المجال فكانت النتيجة منافسة شديدة أدت إلى تطور سريع ومدعش في سوق الهاتف النقال، حيث قامت الجزائر بفتح سوق الإتصالات وإنشاء مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال لمسايرة التطورات العالمية، إذ عرف قطاع الهاتف النقال بالجزائر تطورا بارزا منذ صدور القانون 03_2000 وما لحقه من تشريعات إنتقلت به من الوضع الإحتكاري إلى الوضع التنافسي.

حيث ينشط في هذا القطاع ثلاث متعاملين هم اتصالات الجزائر للهاتف المحمول "موبيليس"، أوبتيكوم لإتصالات الجزائر "جيزي"، والوطنية لإتصالات الجزائر "أوريدو"، إذ يقدر عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر بـ 45,55 مليون في 2020 وبلغ عدد مشتركى الهاتف النقال (جي.أس.أم والجيلين الثالث والرابع) في الجزائر بـ 45,55 مليون مشترك خلال نفس الفترة من السنة، حيث كان أن أول ظهور للهاتف النقال في الجزائر في سنة 1997، يعتمد على شبكة محلية للبث والإرسال دون استعمال بطاقة السيم.

كما تبين من هذه الدراسة أن مؤسسة موبيليس كانت تعود لشركة البريد والمواصلات التي تعتبر الشركة الأم لكل تعاملات الإتصال والبريد في الجزائر ومع تطور التكنولوجيات وإتساع رقعة الإتصال والبريد ارتأت هذه الأخيرة إلى إصدار أمر تقسيم الشركة إلى فرعين هما إتصالات الجزائر وبريد الجزائر. حيث تحتل موبيليس مكانة مرموقة في مجال الإتصالات في الجزائر باعتباره المتعامل الأول في مجال الإتصال، كما أنها تواجه منافسة حادة في سوق الهاتف النقال، إذ تعتبر تجربة موبيليس مفيدة جدا لكل مؤسسة تريد تأهيل مستواها التنافسي، لأن مؤسسة موبيليس تطورت تطورا ملحوظا منذ التقسيم الأخير في المؤسسة الأم حيث أصبحت تعرف جيدا معنى التقدم التكنولوجي والمنافسة. بإعتبارها تلتزم بوضع شبكة ذات جودة عالية، وضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف والتحسين المستمر في منتجاتها وخدماتها والإعتماد على التكنولوجيا والإبداع، والإصغاء لشكاوي المشتركين، والوفاء بكل الوعود. كما أن مؤسسة موبيليس هي مؤسسة منظمة حسب القوانين

العالمية المقدمة دوليا في مجال الإدارة وطموحاتها كبيرة وغير محدودة ومستمرة فهي تسعى لتعويض حصتها السوقية والمساهمة في معدل النمو الإقتصادي الوطني مما يحقق لها ميزة تنافسية.

وتبين أيضا من هذه الدراسة التطبيقية في مؤسسة موبيليس لولاية عنابة، وبالضبط في المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس والتي تضم خمس ولايات من الشرق الجزائري سكيكدة، قالمة، سوق أهراس، تبسة، والطارف. والتي قسمت أعمالها سنة 2015 بعدما كانت تعمل كمديرية ووكالة في نفس الوقت، وأصبحت تهتم بجميع وظائفها الإدارية على حدى، وتتصل بالزبون من خلال الوكالات التجارية التابعة لها في نفس الولاية. وجميعها تعمل على تحقيق أهداف واحدة كإعادة إسترجاع الزبائن المفقودة بتقديم عروض جديدة تناسب الجميع، ومحاولة إكتساب زبائن جدد، وشخصنة التعامل مع كل زبون، والإحتفاظ بزبائنها الحاليين، وتحقيق الإبداع في المجال التجاري والمساهمة في التنمية الوطنية...

وفيما يخص فرضيات الدراسة التي وضعت كإجابة على الأسئلة الرئيسية والفرعية التي تم طرحها، توصلت الباحثة إلى، إثبات الفرضيات الرئيسية والفرعية والتي وضعت كإجابة على الإشكاليات الرئيسية والفرعية.

○ إثبات الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة " تطبق مؤسسة موبيليس إدارة العلاقة مع الزبون "

○ إثبات الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة "تعتمد مؤسسة موبيليس على أساليب التفوق التنافسي "

أما بالنسبة للفرضية الرئيسية الثالثة التي تم اختبارها من خلال اختبار الفرضيات الفرعية:

○ إثبات الفرضية الفرعية الأولى "لا تساهم جودة المنتجات والخدمات في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس".

○ إثبات الفرضية الفرعية الثانية "لا تساهم قيادة التكلفة في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس".

○ عدم إثبات الفرضية الفرعية الثالثة " لا تساهم كفاءة الموظفين في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس ". وبالتالي تساهم كفاءة الموظفين في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس

○ عدم إثبات الفرضية الفرعية الرابعة " لا يساهم الإبداع والتكنولوجيا في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس ". وبالتالي يساهم الإبداع والتكنولوجيا في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.

ومنه إثبات الفرضية الرئيسية الثالثة: "تساهم أساليب التفوق التنافسي في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس" إلا أن هذه المساهمة كانت بدرجة ضعيفة، نظرا لإعتماد مؤسسة موبيليس على أسلوبين فقط للتفوق التنافسي (كفاءة الموظفين، الإبداع والتكنولوجيا).

النتائج:

فعند مقارنة نتائج المقابلة والتحليل الإحصائي للإستبيان، تم التوصل للنتائج التالية:

- لا تساهم جودة المنتجات والخدمات في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس، أما ما جاء في المقابلة فكان كالآتي:
- تقديم مؤسسة موبيليس تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات، من أجل تنشيط مبيعاتها ومحاولة التقرب من الزبون والإحتفاظ به لمدة أطول، إذ تتمثل هذه التشكيلة في المكالمات الصوتية والرسائل القصيرة والوسائط المتعددة وشبكة الانترنت... والتي تعتبر كهدايا مقدمة من المؤسسة للزبون مما يجعله زبون وفي للمؤسسة ومن تم كسب رضاه وولائه.
- تحسين مؤسسة موبيليس لخدماتها المقدمة في السوق للزبون، وتقديمها لمزايا وعروض جديدة أو تحسينها للمزايا الحالية مثل خدمة الأنترنت G3 التي تم تطويرها لـ G4 وذلك بغية التحسين في جودة شبكة الأنترنت والتغطية الأوسع لشبكة الإتصال.
- سعي مؤسسة موبيليس لتحسين في جودة شبكة التغطية والتي بلغت أكثر من 96% من التراب الوطني من خلال اشتراكها مع المؤسسة الصينية Huawei technologie لتوفير ما يطور عروضها في السوق من إجراء مكالمات بالصوت والصورة، وخدمة الواب التي تقدم من خلالها الانترنت، وبالتالي دخولها النادي العالمي للمتعاملين المتحكمين في هذه التكنولوجيا.
- تقديم موبيليس لعروض لايمكن للمؤسسات المنافسة تقليدها كونها متعامل جزائري تابعة للدولة فهي تقيم اتفاقية مع مؤسسة البريد والمواصلات التي تتضمن امكانية تعبئة الرصيد بالإقتطاع من الحساب البريدي الجاري CCP الخاص بالزبون.
- تحصل موبيليس على شهادة ضمان الجودة ISO 9000 وحققت بذلك أهم هدف لها، باعتبار أن تحسين جودة الخدمات من أولويات الإدارة العليا للمؤسسة، مما يساهم في السير الحسن لإدارة العلاقة ما بين موبيليس وزبائنهما.

○ اعتماد مؤسسة موبيليس على التنمية المستدامة أثناء عرضها لخدماتها أو تقديمها الدعم للجمعيات التي تسعى لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، وتطبيق التنمية المستدامة.

إلا أن كل هذه الخصائص لم تساهم بدرجة كبيرة في بناء وتفعيل مؤسسة موبيليس لإدارة علاقة مع الزبون كما تم استنتاجه إحصائياً، وهذا راجع إلى احتمال تدخل عوامل أخرى لتطبيق إدارة العلاقة مع الزبون، أو احتمال ضعف ثقافة المؤسسة في توصيل التحسينات للزبون، أو ضعف ثقافة الزبون على إستيعاب تحسينات المؤسسة أو ضعف ثقافة إستعماله للهاتف النقال وخدمة الانترنت، ومنه كلما زادت جودة منتجات وخدمات موبيليس كلما زادت قوة علاقة المؤسسة بالزبون ومن تم تحقيق رضا وولاء الزبون.

● لا تساهم قيادة التكلفة في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس، أما نتائج المقابلة فكانت كالآتي:

○ تقديم مؤسسة موبيليس لعروض تسعيرية للزبون والمتمثلة في شكل دعم فني مجاني على مدار السنة.
○ اعتماد مؤسسة موبيليس على تسعيرة مكاملة محددة بمبلغ رمزي بسيط والمقدرة بـ 2 دج/ثانية، أو 4 دج/الثانية وذلك حسب العرض المقدم.

○ اعتماد مؤسسة موبيليس على سياسة التسعير على أساس تجزئة السوق من خلال تقسيم الزبائن إلى شرائح خدمات الدفع المسبق وخدمات الدفع البعدي، ومنه استهداف كل فئة بتسعيرة معينة.
○ إهتمام موبيليس بزبائنها المميزين أو أصحاب المصلحة (الزبائن المريحين أو الدائمين)، من خلال تقديمها لأسعار خاصة مع تخفيضات في بعض العروض لكل من زبائن الدرك الوطني، والشرطة، رجال الأعمال... وبالتالي استهداف أطراف الدولة.

○ اتباع مؤسسة موبيليس لأسعار تنافسية ومنخفضة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، بالإضافة للرصيد المهدى والمكالمات المجانية، كما أن تكلفة الإشتراك في خدمة الانترنت تلائم كل الزبائن ذوي الدخل المحدود، والذين لهم الرغبة في التحكم في نفقاتهم الشهرية.

فرغما عن كل المجهودات التي تقوم بها مؤسسة موبيليس والتي توجه للزبون إلا أنها لم تساهم بدرجة كبيرة في بنائها وتفعيلها لإدارة علاقة مع الزبون وذلك حسب ما تم استنتاجه إحصائياً، فرغما عن إنخفاض التكلفة لبعض عروض مؤسسة موبيليس مقارنة بالمنافسين، إلا أن الزبون صار يبحث عن ما هو أفضل أو عن عروض ومزايا جديدة متطورة بغض النظر على السعر الذي كان يعتبر من أهم اهتمامات المجتمع الجزائري ككل في تلقيه الخدمة أو اقتنائه لمنتج معين. أي أن الزبون صار يبحث عن خدمة تلبي رغباته وتمتاز بعدة خصائص بما فيها الجودة، التطور والسعر المناسب لها. ولهذا يمكن القول بأن قيادة التكلفة لا تساهم بدرجة كبيرة في بناء

وتفعيل مؤسسة موبيليس لإدارة علاقة مع الزبون وبالتالي لا يمكن الاعتماد على السعر وحده من أجل الإحتفاظ بالزبون لمدة أطول وتحقيق رضا وولاء الزبون.

• تساهم كفاءة الموظفين في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس، فعلى الرغم من أن هناك علاقة ضعيفة ما بين كفاءة الموظفين وتطبيق إدارة العلاقة مع الزبون إلا أنها علاقة طردية، وبالتالي فنسبة مساهمة كفاءة الموظفين في بناء وتفعيل مؤسسة موبيليس لإدارة علاقة مع الزبون قليلة نوعا ما، إذ تم الإستشهاد بما تم جمعه من بيانات أثناء المقابلة، وذلك من خلال:

○ سعي مؤسسة موبيليس من أن تعمل كفريق واحد داخل المؤسسة يسعى لتحقيق أهداف واحدة، وذلك من خلال الإهتمام بالموظف العامل داخل المؤسسة أولا ومن ثم الإهتمام بالزبون لأن الموظف الراضي عن المؤسسة وعن مرؤوسيه يقدم نتائج في الأداء جد عالية، بالإضافة لتوظيف مؤسسة موبيليس لموظفين ذوي كفاءة وخبرة عالية أو خرجي الجامعات بنسبة 66% وتنصيبهم في الإختصاص له دور كبير في التأثير على الزبون وإقناعه بمنتجات وخدمات المؤسسة. ومن ثم جذب الزبون للتعامل مع المؤسسة.

○ تدريب مؤسسة موبيليس موظفيها من خلال إقامة دورات تدريبية واعتمادها على خبراء أثناء إجرائها للملتقيات، وذلك بهدف تقليص الضعف في أداء الموظفين، ومن ثم تحسين قدرات الموارد البشرية ومواكبة التطورات التكنولوجية.

○ اعتماد المؤسسة على التدريب الداخلي لموظفيها، والذي تدوم مدته من أسبوع إلى ثلاث أسابيع، أو التدريب الخارجي الذي تدوم مدته من شهر إلى ثلاث أشهر، وذلك وفق مخطط تدريب محكم من طرف المؤسسة الأم المتواجدة بالجزائر العاصمة والتي تهتم بجميع ما يخص هذا التدريب من محتوى وتكاليف.

○ اعتماد مؤسسة موبيليس على تحفيز موظفيها ماديا ومعنويا وذلك من خلال الزيادة في أجر الموظف ومنح علاوات كلما قدم مجهود أكبر أو تدخل في إصلاح خلل معين، والإستجابة السريعة لطلبات الزبون بالإضافة لجميع النشاطات الإجتماعية كالخدمات الصحية والضمان الإجتماعي. كما أن التحفيز المعنوي له دور كبير في تحسين أداء الموظف، وذلك من خلال الترقية في العمل ومنح ميداليات حسب الأقدمية والخبرة والثناء والشكر والاحترام ما بين الموظفين داخل مؤسسة موبيليس.

○ بإمتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات غنية بكل المعلومات حول كل المشتركين وتحديثها دوريا تحاول موبيليس إدارة تلك العلاقة مع الزبون بشكل جيد مما يساهم في توطيدها

○ عمل مؤسسة موبيليس على تحليل جميع وظائفها وتشخيصها خاصة الوظائف المفتاحية منها التقنية والتجارية، وتقييم كفاءة موظفيها المتواجدة داخل المؤسسة ومحاولة تطويرها من خلال عمليات تدريب فعالة.

○ امتلاك مؤسسة موبيليس لخمس وكالات موزعة في ولاية عنابة، إذ تسعى بذلك للوصول لأكبر عدد ممكن من الزبائن وتحقيق أكبر عدد ممكن من المبيعات كما توفر الوقت والجهد على الزبون من جهة وتخفيض الضغط على الموظف من جهة أخرى.

○ معرفة موظفي الدعم الفني لطبيعة الخدمة المقدمة للزبون بالإضافة لتزويده بكافة المعلومات الخاصة بها، واقناع الزبون على أن المؤسسة تتعامل بسرية تامة مع معلوماته الشخصية.

○ قيام موظفي الدعم الفني على حل المشكلة الفنية الموجودة لدى زبون مؤسسة موبيليس وفي وقت مختصر.

○ إتصال موظف الدعم الفني بالزبون ومحاولة تنبيهه لوجود مشكل فني معين.

وبالتالي فيمكن القول أن هناك مساهمة لكفاءة الموظفين في بناء وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبون رغما من أنها علاقة ضعيفة إلا أن لها تأثير على الزبون في إقامة علاقة مع مؤسسته، لكن وحدها تعتبر غير كافية لتفعيل هذه العلاقة وبالتالي فهناك تدخل لعناصر أخرى من أجل تقويتها. ومنه كلما زادت كفاءة موظفي مؤسسة موبيليس كلما زادت قوة علاقة المؤسسة بالزبون ومن تم تحقيق رضا وولاء الزبون.

● يساهم الإبداع والتكنولوجيا دور في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس، فعلى الرغم من أن العلاقة بين الإبداع والتكنولوجيا وبناء وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبون هي علاقة ضعيفة إلا أنها علاقة طردية كما أن أسلوب الإبداع يعتبر من أكثر أساليب التفوق التي تعتمد عليها إدارة العلاقة مع الزبون مقارنة مع الأساليب الأخرى السابقة الذكر وهذا ما تم استنتاجه إحصائيا، وبالتالي فمساهمة الإبداع والتكنولوجيا في بناء مؤسسة موبيليس لإدارة علاقة مع الزبون لها نسبة معينة وفعالة، إذ تم الإستشهاد بما جاء في المقابلة وذلك من خلال:

○ تواصل زبائن المؤسسة بموظفي الدعم الفني من خلال الإعتماد على البريد الإلكتروني.

○ تواصل زبائن مؤسسة موبيليس بموظفي الدعم الفني من خلال الموقع الإلكتروني للمؤسسة.

○ سرعة إستجابة موظفي مؤسسة موبيليس لطلبات الزبائن عبر الأنترنت.

○ تعرف العميل على حملات والعروض الجديدة الخاصة بمؤسسة موبيليس من خلال المواقع الإجتماعية.

○ تقديم موبيليس لفكرة جديدة في شكل خدمة جديدة تلبي بها حاجة الزبون الخاصة، من خلال اقتنائه

لعرض beking واختياره لجميع المزايا التي يرغب أن تكون في شريحته وبالتالي التركيز الدقيق على احتياجات الزبون وشخصنة التعامل معه.

○ توزيع مؤسسة موبيليس أنشطة عملية البحث والتطوير على مختلف الوظائف داخل المؤسسة.

- تحسين شبكة الانترنت من G3 إلى G4.
- اعتماد موبيليس على الإبداع في سياستها الترويجية، من أجل التأثير في زبائنها الحاليين وجذبها لزبائن جدد، من خلال تكليفها لوكالة MMC التابعة إلى الوكالة الأوروبية DDB بتنفيذ حملاتها الإشهارية على شاشة التلفاز.
- تصميم موبيليس لنسخة عربية لموقعها الإلكتروني من أجل التقرب أكثر من عملائها وتقوية العلاقة معهم والوصول وجذب أكبر عدد منهم.
- اعتماد مؤسسة موبيليس على الإدارة الإلكترونية في علاقة الزبون بالمؤسسة مما يحسن من سرعة الإستجابة لمتطلبات الزبون، والرفع من مستوى أداء وفعالية الموظف داخل المؤسسة.
- تطبيق موبيليس لإدارة علاقة مع الزبون الإلكترونية من خلال إنشاءها للموقع الإلكتروني <https://www.mobilis.dz> وتدعيمه بجميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة وخدماتها المقدمة بالإضافة لاعتباره وسيلة لتعامل المؤسسة مع الزبون.
- حيث تقوم موبيليس بتزويد جميع فروعها بأجهزة مواكبة للتطور التكنولوجي كالطابعات وآلة الفاكس وحواسيب جديدة بها آخر ما صدر من حيث السرعة والذاكرة والوضوح وشاشة العرض...إلخ
- اعتماد موبيليس على تكنولوجيا متعلقة بالإدارة، وتكنولوجيا متعلقة بمنتجاتها وخدماتها وكافة العمليات التي تدخل في تقديمها للزبون وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق مقارنة بمنافسيها، وكسبها لرضا وولاء زبائنها ومن تم الزيادة في عدد مشتركها أو الإحتفاظ بعدد مشتركها على مر السنوات وبالتالي الزيادة في رقم أعمالها وتحقيقها للأرباح والزيادة في حصتها السوقية.
- ومنه يمكن القول أن للإبداع والتكنولوجيا مساهمة معينة تقريبا في بناء وتفعيل مؤسسة موبيليس لإدارة علاقة مع الزبون، كما أن لها تأثير إيجابي في تفعيل وتقوية هذه العلاقة كون أن الزبون الجزائري أصبح مهتما بالتكنولوجيا أكثر مما مضى، وبالتالي فهو يعمل على مقارنة منتجات وخدمات مؤسسة موبيليس بمنتجات وخدمات جيزي واوريدو ومحاولة اختيار ما هو أفضل أو ما يلبي حاجاته الخاصة، وكون أن مؤسسة موبيليس أصبحت تهتم نوعا ما بهذا المجال مما سمح لها من تعزيز علاقتها مع الزبون إلا أن أسلوب الإبداع غير كافي لبناء وتفعيل المؤسسة لإدارة علاقة مع الزبون وبالتالي فهي تعتمد أيضا على عوامل أخرى.

- تساهم أساليب التفوق التنافسي (كفاءة الموظفين، الإبداع والتكنولوجيا) مساهمة ضعيفة في بناء وتفعيل مؤسسة موبيليس لإدارة علاقة مع الزبون، ويعود سبب المساهمة الضعيفة إلى أنه لا يمكن أن تعتمد على أسلوبين فقط لإقامة هذه العلاقة بل يجب أن تعتمد على مجمل هذه الأساليب التي تسمح لها من بناء وتفعيل

علاقتها مع الزبون، وبالتالي فإن مؤسسة موبيليس تسعى لإعتمادها على وسيلة إدارة العلاقة مع الزبون من أجل الاحتفاظ على مدى الحياة بزيائنها الحاليين أكثر من جذبها لزيائن جدد ومنه كسب رضا وولاء الزبون، هذا من جهة ومن جهة أخرى تحقيق تفوق تنافسي، وما يتبث ذلك أن أغلبية زبائن موبيليس لا يرغبون في تغيير المتعامل وهذا ما يدل على ولائهم لها وعدم رغبتهم في التحول عن التعامل معها، كذلك لكونهم يقدمون نصائح لمعارفهم عن خصائص ومزايا عروض المؤسسة وبالتالي فإنهم يعتبرون كوسيلة إشهار بالنسبة للمؤسسة جد فعالة ومقنعة أو مؤثرة في زبائنها.

فإذا تحقق التفوق التنافسي في مؤسسة موبيليس بدرجة معينة سمح لها من تفعيل إدارة علاقتها بالزبون، وهنا تكمن العلاقة مابين إدارة التفوق التنافسي وإدارة العلاقة مع الزبون بكونها علاقة طردية، فكلما اعتمدت مؤسسة موبيليس على وسيلة إدارة العلاقة مع الزبون كلما زاد من تفوقها التنافسي، والعكس صحيح كلما زاد التفوق التنافسي للمؤسسة من خلال إعتمادها على وسيلة إدارة العلاقة مع الزبون أو إعتمادها على وسائل أخرى داخل المؤسسة تزيد من هذا التفوق، كلما زاد تفعيل وتقوية هذه العلاقة مما يدفع بالمؤسسة من بنائها وتفعيلها لإدارة علاقة مع الزبون وجعل لها فرع وفريق خاص بها داخل المؤسسة.

حيث تطبق مؤسسة موبيليس إدارة العلاقة مع الزبون وتعتمد على أسلوبين للتفوق التنافسي أي:

- لا تساهم جودة المنتجات والخدمات في بناء وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.
- لا تساهم قيادة التكلفة في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.
- تساهم كفاءة الموظفين في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.
- يساهم الإبداع والتكنولوجيا في بناء وتفعيل إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس.

وهذا مايجيب على التساؤلات الفرعية، ومن تم الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة، أي أن لأساليب التفوق التنافسي مساهمة ضعيفة في بناء وتفعيل مؤسسة موبيليس لإدارة علاقة مع الزبون.

التوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات لمؤسسة موبيليس و الممثلة في:

_ التوصيات المتعلقة بأساليب التفوق التنافسي:

حيث سيتم تخصيص مجموعة من التوصيات لكل أسلوب من أساليب التفوق التنافسي كل على حدى:

• التوصيات المتعلقة بجودة المنتجات والخدمات:

- على مؤسسة موبيليس من أن تكثف مجهوداتها من أجل تحقيق مستوى أفضل في جودة عروضها المقدمة، وأن لا تكتفي بما حققته من نتائج.
- على مؤسسة موبيليس من تنويع وتطوير تقديمها لبعض التسهيلات والهدايا في المناسبات والهامة بالنسبة للزبون والتي لا يمكن للمنافسين تقليدها من أجل تنمية ولائهم لها.
- على مؤسسة موبيليس الإهتمام الجيد بإقتراحات الزبائن ومحاولة إشراكهم في كيفية تقديم الخدمة لهم.
- محاولة مؤسسة موبيليس إهتمامها أكثر بجودة كل ما يتعلق بمنتجاتها وخدماتها من طرق الترويج والإشهار لها مما يؤثر بدرجة أكبر في الزبون، إضافة للإهتمام أكثر بمظهر المؤسسة الداخلي والخارجي واتخاذ جميع الإحتياطات المتزامنة مع أزمة فيروس كوفيد 19 خوفا على صحة الموظفين والزبائن معا، وبالتالي الإهتمام بجودة جميع عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة مما يعكس الصورة الحسنة للمؤسسة في أذهان زبائنهم.
- محاولة مؤسسة موبيليس من الإهتمام أكثر بالمكان المخصص لإنتظار الزبائن داخل الوكالات من أجل التقرب أكثر للزبون وإقامة العلاقة معه.
- محاولة إهتمام مؤسسة موبيليس بتفادي كل ما يدفع بالزبون للإتجاه نحو تغير شريحة موبيليس، وذلك بتقليل الوقت المخصص للإنتظار داخل الوكالة، لكي لا يمل الزبون من زيارته للمؤسسة وبالتالي محاولة منع جميع الأسباب التي تتسبب في عدم رضاه عن المؤسسة وتفقدته الولاء لها ومن تم فقدان الزبون نهائيا بهروبه للمؤسسات الأخرى المنافسة .
- على مؤسسة موبيليس إشراك زبائنهم في عملية التخطيط والتحسين لمنتجاتها وخدماتها ، حتى تشعر الزبون بأهميته لدى المؤسسة ومن تم تلبية موبيليس لجميع رغبات الزبائن بشكل دقيق وبجودة عالية مما يقوي في علاقتها بالزبون ويزيد في درجة ولائه لها.
- تركيز مؤسسة موبيليس على التطبيق الفعلي لمبادئها والإلتزام بتحقيق كل أهدافها من أجل تطوير وتحسين جودة تغطية منتجاتها وخدماتها .

• التوصيات المتعلقة بقيادة التكلفة:

- على مؤسسة موبيليس من وضع أسعار مناسبة لبعض العروض من خدماتها خاصة فيما يخص عروض الدفع المسبق، وهذا لتفادي تحول زبائنهم إلى المنافسين.
- على مؤسسة موبيليس قبل عرضها لخدمة جديدة في السوق أن توزع على زبائنهم إستبيان فيه جميع خصائص ومزايا هذه الخدمة المقدمة، ومحاولة وضع اختيارات التسعيرة المناسبة لهذه الخدمة، مع سبب إختيار

الزبون لهذه التسعيرة وعدم إختياره لتسعيرة أخرى (كتوافقها أو عدم توافقها مع دخله مثلا). والزبون ما عليه إلا إختيار ما هو أنسب بالنسبة له، مما يحقق رضاه ويعزز من إقامة علاقة معه.

○ محاولة مؤسسة موبيليس الاستعانة بقاعدة البيانات الخاصة بزبائنها وبالسوق الجزائري ككل، لتسعير منتجاتها وبالتالي توافق الأسعار المقدمة مع الوضع الإقتصادي والإقتصادي الحقيقي للبلد.

○ اعتماد المؤسسة على نظام المعلومات التسويقية والتي تمكنها من الحصول على المعلومات في أسرع وقت ممكن، من أجل تعديل أسعارها المقترحة على عروضها المقدمة للزبون.

○ دراسة مؤسسة موبيليس لحساسية الزبون إتجاه أسعار العروض المقدمة في سوق الهاتف النقال ومقارنتها بالمنافسين.

○ محاولة إدخال مؤسسة موبيليس لنظام أو برنامج تحفيزي موجه لزبائنها القدامى والذين يتعاملون مع المؤسسة لمدة أكثر من 5 سنوات، وبالتالي تخفيض الأسعار كلما زادت عدد سنوات تعامل الزبون مع المؤسسة.

• التوصيات المتعلقة بكفاءة الموظفين:

○ على مؤسسة موبيليس التركيز أكثر بالإتصال بزبائنها من فترة لأخرى في المناسبات وتقديم النصح والإرشاد لهم بخصوص خدماتهم المقدمة من طرف موظفي الدعم الفني، وذلك عن طريق استعمال جميع الوسائل المتاحة للإتصال من أجل التقرب أكثر من الزبون وتوطيد العلاقة معه.

○ محاولة رد موظفي الدعم الفني على جميع استفسارات الزبائن، وحرص مؤسسة موبيليس على إختيار وتكوين الموظفين بطريقة جيدة من أجل الإهتمام بالزبائن والرد على انشغالاتهم.

○ حرص موظفي مؤسسة موبيليس على إرضاء الزبائن من خلال بذلهم لمجهودات إضافية في العمل، ومحاولة عملهم بثقافة تسويقية علنكية مع الزبون.

○ على مؤسسة موبيليس القيام بالمزيد من التدريبات لموظفيها فيما يخص كيفية التعامل مع الزبون والإحتفاظ به، وبشكل متواصل بالإضافة لحثهم لإقامة علاقات إجتماعية معهم، مما يزيد من ولاء زبائنها.

○ على مؤسسة موبيليس توجيه موظفيها أكثر على الاعتماد على الأسلوب الأخلاقي والاحترام في التعامل مع الزبون، باعتبار أن الزبون ذو مزاج متقلب وسريع التفاعل ولهذا ما نجد أنه يجب التأكيد على مؤسسة موبيليس من توجيه موظفيها نحو إمتصاص غضب الزبون وتهديته ومحاولة إرضائه بطريقة لائقة عند مواجهته لخلل ما.

○ زيادة عدد موظفي الدعم الفني وتوزيعهم على جميع الوكالات التابعة للمديرية الجهوية لولاية عنابة لتخفيض الضغط أكثر على الموظفين وتقليص وقت الإنتظار بالنسبة للزبون.

○ العمل على زيادة معدل الدوران الوظيفي في موظفي الدعم الفني وتوظيف خرجي الجامعات ذوي الإختصاص في هذه المجال كإختصاص التسويق والإتصالات، باعتبار أن هذه الوظيفة تحتاج إلى التجديد في موظفيها بإستمرار وتوظيف نسبة الشباب ذوي الحيوية والنشاط أكثر.

○ تحسين الإتصال والتواصل داخل مؤسسة موبيليس بين موظفيها أي بين المستوى الأول من موظفي الدعم الفني المباشر والمستوى الثاني من المهندسين والتقنيين.

○ حث المؤسسة موظفيها على تقديم الخدمة بسرعة أكبر والإستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن، مما يدفع بموظفي المؤسسة على تقديم مزيج متنوع من الخدمات ذو نوعية عالية، وبالتالي كسب رضا الزبون وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

• التوصيات المتعلقة بالإبداع والتكنولوجيا:

○ تحسين مؤسسة موبيليس من جودة خدمات المقدمة في شكل شبكة انترنت ومحاولة إيصال التغطية لجميع أنحاء ولاية عنابة بما فيها المناطق المجاورة للولاية، وبالتالي إيصال التغطية لجميع أنحاء الوطن الجزائري.

○ محاولة مؤسسة موبيليس لتبسيط أكثر لموقعها الإلكتروني مع مراعاة الفروقات الفكرية والمعرفية لدى الزبائن.

○ عمل مؤسسة موبيليس على تطوير مراكز الاتصال وسرعة المعالجة والرد السريع والإستجابة لمتطلبات الزبائن عبر الموقع الإلكتروني من أجل تقليص درجة الجهد المبذول للإتصال بالمؤسسة عن بعد، وتوفير الوقت والجهد على الزبائن الذين يقطنون في أماكن بعيدة عن الوكالات التابعة لمؤسسة موبيليس.

○ ضرورة تركيز موبيليس إهتمامها بالموقع الإلكتروني الخاص بها من حيث سهولة الإستخدام، ومحرك البحث سريع وفعال، وتوفير عوامل الضمان والأمن والمعلومات الشفافة، وذلك لتأثيرها الإيجابي على قيمة وثقة الزبون.

○ ضرورة التحديث الدوري لموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس، من خلال تحديث محتواه من حيث البيانات والمعلومات بشكل دائم.

○ على مؤسسة موبيليس تعزيز استخدامها للبريد الإلكتروني واعتباره كوسيلة تسوية مباشرة مع الزبون.

○ تكليف مؤسسة موبيليس لجهة مسؤولة عن كافة الوسائل الإلكترونية المعتمدة عليها، ومحاولة تحديثها بأخر المستجدات والحملات والجميع المعلومات التي تخص المؤسسة وخدماتها المقدمة.

○ على المؤسسة محاولة دراسة فكرة الاتصال بالزبون عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي (الفيس بوك) كونه شائع الاستعمال من طرف المجتمع الجزائري ككل بمختلف فئة أعمارهم، إذ أصبح من الوسائل الأساسية المعتمدة للتواصل.

○ ضرورة اعتماد مؤسسة موبيليس على إقامة برامج محادثة فعالة عبر الصفحة الإلكترونية للإجابة السريعة عن تساؤلات الزبائن واستفساراتهم، وبالتالي مواجهة المنافسة الشديدة في هذا المجال.

○ تطبيق مؤسسة موبيليس لأفكار الزبائن فيما يخص تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها وكل ما يتعلق بالمؤسسة وهو موجه للزبون من أجل كسب رضاهم وولائهم، ومحاولة إيجاد حلول لمشكلاتهم بطرق إبداعية.

○ التحسين المستمر لمنتجات وخدمات مؤسسة موبيليس مع مواكبة الإبداع والتقدم التكنولوجي في مجال خدمات الإتصال، مما يزيد من ولاء الزبائن

○ على مؤسسة موبيليس من متابعة جميع التطورات التي تحدث في بيئتها الخارجية، ومحاولة الاعتماد على براءات الاختراع التي تم اعتمادها في نفس مجال النشاط في الدول المتقدمة، من أجل تحصيل التقدم التكنولوجي والهروب من سياسة التقليد المتبعة من طرف المنافسين.

ـ التوصيات المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبون :

○ على مؤسسة موبيليس التحسين من جميع أساليب التفوق التنافسي المعتمدة لديها (السعر المناسب، الجودة، السمعة الحسنة، شهرة العلامة، التوزيع، الترويج، التتويج في المنتجات والخدمات، جميع العمليات المتعلقة بتقديم الخدمة للزبون، خدمات ما بعد البيع، الدليل المادي للمؤسسة، صورة المؤسسة والموقع الذهني، والإهتمام بالزبون وإتباع التوجه العام له، كفاءة الموظفين، الابتكار والإبداع والتكنولوجيا) من أجل تبنيها وتفعيلها الجيد لإقامة علاقة قوية ومتينة مع الزبون والإحتفاظ به مدى الحياة.

○ محاولة اهتمام مؤسسة موبيليس بإستدامة علاقتها مع الزبون عن طريق تلبية متطلباتهم الجديدة، والسعي لكسب رضاهم وولائهم إتجاه المؤسسة.

○ اعتماد المؤسسة على استبيان لقياس درجة رضا وولاء الزبائن بشكل دوري ومستمر، وبالتالي متابعة مستويات رضا وولاء الزبائن وذلك من خلاله تقديمه للزبون سواء عبر الموقع الإلكتروني أو وضعه بجانب دفتر الشكاوي على مكتب الإستعلامات وطلب من الزبائن الإجابة عليه إن أمكن ذلك وتقديم إجابات ذات مصداقية، من أجل معرفة احتياجات الزبائن وأرائهم حول الخدمات المقدمة وتحسينها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تقييم لمستوى أداء وفعالية إدارة علاقة المؤسسة بزيائنها.

- على مؤسسة موبيليس الإهتمام أكثر بتكثيف جهودها نحو تقديم مزايا جديدة مستدامة مقارنة بالمنافسين، وبالتالي جذب أكبر عدد من الزبائن ومحاولة الإحتفاظ بهم لمدة أطول وبالتالي إقامة علاقة مستدامة معهم.
- على مؤسسة موبيليس الإهتمام بإدارة علاقة مع زبائنها إلكترونيا عبر الانترنت بطريقة جيدة والإستفادة من التقدم التكنولوجي في إدارة هذه العلاقة، لما له تأثير إيجابي على قيمة الزبون،
- العمل على التحليل الجيد لبيانات الزبائن والتي تم جمعها في قاعدة البيانات من طرف خبراء وخصائين في هذا المجال، بغرض الإستفادة الدقيقة من تلك البيانات ومحاولة تجسيدها في منتجات وخدمات تلبي حاجات الزبائن.
- ضرورة استخدام التنقيب على البيانات بصفة مستمرة من طرف المؤسسة من أجل التسويق لمنتجاتها وخدماتها بشكل أكبر.
- عمل مؤسسة موبيليس على تحسين إدارة علاقة المؤسسة بالزبون من خلال تمديد فترات الدعم الفني للخدمات لتصل إلى 24 ساعة في اليوم، مما يكسبها ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.
- التركيز على الإستفادة من برامج إدارة العلاقة مع الزبون في عمليات تقديم موبيليس لخدماتها للزبون بشكل أكبر من خلال الإعتماد على تطوير والتحسين مركز الإتصال، والتكوين والتدريب الجيد للدعم الفني، والتنقيب عن البيانات بفاعلية أكثر، وتحسين الخدمات المقدمة عبر الانترنت.
- الحرص على تطبيق إدارة علاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس بشكل فعال جدا، من خلال التطبيق الجيد لخطواتها داخل المؤسسة وبشكل دقيق دون التغاضي عن تطبيق أي مرحلة من هذه المراحل والمتمثلة في إدارة العلاقة مع الزبون العملياتية، إدارة العلاقة مع الزبون المساعدة، وإدارة العلاقة مع الزبون التحليلية، لكي لا يحدث أي خلل بها.

أفاق الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة وكغيرها من الدراسات التي تحتاج إلى جهود إضافية، فلا بد من أن تكون هناك نقائص تحتويها بعدم تطرقها لجميع العناصر والنقاط والمتغيرات بالإضافة للتطور الحاصل في ظهور مواضيع جديدة تتطلب دراستها. وللإجابة عن الأسئلة التي تخرج عن حدود دراسة الباحثة، وبالتالي فهناك جوانب هامة ومتشعبة جديرة بالإهتمام والدراسة، إذ نأمل أن تتال نصيبا من البحوث القادمة:

- دور الإبداع والتكنولوجيا في تطبيق المؤسسات لإدارة علاقة مع الزبون إلكترونيا.
- دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق إستراتيجية المربع الذهبي (الموقع، الصورة، الرضا، الولاء).

- دور كفاءة الموظفين في تطبيق المؤسسات لبرامج إدارة العلاقة مع الزبون.
- دور العلاقة المستدامة مع الزبائن والعلاقة الإجتماعية مع الزبائن في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- دور الأساليب التسويقية الفعالة في تطوير إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة.
- دور المسؤولية الإجتماعية في إدارة العلاقة مع الزبون مما يحقق تفوق تنافسي مستدام للمؤسسة.

قائمة المراجع

1. الكتب:

*بالعربية:

1. أبو فارة يوسف أحمد، (2004): التسويق الإلكتروني، عناصر المزيج التسويقي عبر الأنترنت، الطبعة 4، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
2. أبو قحف، عبد السلام، (1999) : إدارة الأعمال الدولية، بيروت: الدار الجامعية.
3. أحمد ماهر، (2003، 2004) : الإدارة، المبادئ و المهارات، تانيس: الدار الجامعية.
4. أحمد سيد مصطفى (2001): التغير كمدخل لتفريز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، القاهرة: مركز الاستشارات والتطوير الإداري.
5. أدريان بالمر، (2009): مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين، علاء أحمد إصلاح، دعاء شراقي، القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربي.
6. آل حيان خالد بن ناصر، (2015): بحوث العلوم الاجتماعية، المبادئ، المناهج و الممارسات، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
7. البكري ثامر، (2014): قضايا معاصرة في التسويق، الطبعة 1، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
8. البلداوي عبد الحميد عبد المجيد و شكري زينب و نديم محمود (2006): إدارة الجودة الشاملة المعولية: التقنيات الحديثة في تطبيقها وإستدامتها، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
9. الخزامي عبد الحكيم، (2008) : الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، الطبعة 1، الأردن: دار الجامع للنشر و توزيع .
10. الدادي محمود حسين ونزال ع الله إبراهيم، (2010): إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، طبعة 1، عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
11. الدوري زكريا، (2009): أحمد على صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
12. السعيد مبروك إبراهيم، (2012) : إدارة المكتبات الجامعية في ضوء إتجاهات الإدارة المعاصرة، الجودة الشاملة(الهندرة)، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية، طبعة 2، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر .
13. السلمي علي، (2001) : إدارة الموارد البشرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

14. السلمي علي ،(2002) : إدارة التميز، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، القاهرة: دار غريب.
15. السيد إسماعيل،(2000): أساسيات بحوث التسويق، مدخل منهجي وإداري، مصر: الدار الجامعية للطباعة و النشر.
16. السيد غراب ك، (1999): نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، الإسكندرية: مكتبة الإشعاع.
17. الصحن محمد فريد ، (2005): إدارة التسويق، الاسكندرية، مصر: دار المعارف للنشر و التوزيع.
18. الصميدعي و محمود جاسم،(2000): مدخل التسويق المتقدم، الأردن: دار زهران.
19. الصميدعي محمود جاسم و يوسف رودينة عثمان، (2011): التسويق الإستراتيجي، طبعة 1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
20. الصيرفي ومحمد عبد الفتاح،(2003): الإدارة الرائدة ، طبعة 1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع .
21. الطائي حميد والعلاق بشير : (2009)، تسويق الخدمات، الأردن: دار اليازوري.
22. الطائي سلطان يوسف جحيم و العبادي هاشم فوزي دباس ، (2009): إدارة علاقات الزبون، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع عمان.
23. الطائي محمد عبد حسين و الخفاجي نعمة عباس خضير ،(2009): نظم المعلومات الإستراتيجية، منظور الميزة الإستراتيجية، طبعة 1، الأردن: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
24. الطيطي خضر مصباح ،(2008): التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، منظور تقني وتجاري وإداري، الطبعة 1، دار الحامد: الأردن.
25. الطيطي خضر مصباح ،(2011): إدارة و صناعة الجودة، طبعة 1، الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع.
26. الطيطي خضر مصباح ، (2012): إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة 1، دار الحامد: الأردن.
27. الظاهر نعيم إبراهيم ،(2009) : إدارة المعرفة، الأردن: عالم المكتب الحديث للنشر و التوزيع.
28. العارف نادية،(2003): الإدارة الإستراتيجية، الطبعة 2، الإبراهيمية: الدار الجامعية للنشر.
29. العسافين وعيسى،(2001): المعلومات وصناعة النشر، المعلومات ثروة والمعلوماتية ثورة ، دمشق: دار الفكر للنشر والتوزيع.
30. العلاق بشير ،(2003): تطبيقات الانترنت في التسويق، الطبعة 1، الأردن: دار المناهج للنشر و التوزيع.
31. العلاق بشير ،(2010): قضايا تسويقية معاصرة، الأردن: دار اليازوري.
32. العنيزي يوسف، سمير يونس، سلامة عبد الرحيم ،لرشيد يسعد ا،(1999): مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، الكويت :مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

33. القريوتي، محمد قاسم(2011): مبادئ التسويق الحديث، الأردن: دار وائل للطباعة و النشر
34. القيسي فاضل حمد والطائي علي حسون ،(2014):الإدارة الإستراتيجية، طبعة1، عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
35. الكبيسي صلاح الدين ،(2005): إدارة المعرفة، الجمهورية العراقية، بغداد : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات.
36. الكردي أحمد،(2011):التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء، الطبعة 1،الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
37. اللامي غسان قاسم داود ،(2013) :إدارة التسويق، الطبعة1،عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
38. المساعد زاكي خليل،(1997): التسويق في المفهوم الشامل، الأردن: دار زهران.
39. المصري محمد سعيد ،(2002) : إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
40. المغربي كامل محمد ،(2006): أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الطبعة 1،الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
41. النجار فريد ،(2000) :المنافسة و الترويج التطبيقي، الطبعة 1، القاهرة: دار الجامعة.
42. النصور إياد عبد الفتاح ،(2014): قضايا و تطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة 1، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع
43. النعيمي صلاح عبد القادر وحرشوش صالح عادل ،(2012): الأداء الإستراتيجي في المنظمات العامة و الخاصة،القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية
44. بركات نافذ محمد ،(2012): التحليل الإحصائي بإستخدام البرنامج الإحصائي Spss، غزة: دائرة التعليم المستمر، الجامعة الإسلامية.
45. بن ساسي إلياس ،(2011): الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة الاقتصادية، طبعة 1، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
46. توفيق وعمر عبد الرحمان،(2007): ادارة علاقات العملاء ، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
47. جلاب إحسان دهش ، العبادي هاشم فوزي دباس ،(2010): التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، الطبعة 1،عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
48. حامد خالد (2008): منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، الإنسانية،الجزائر:دار جسور للنشر والتوزيع.

49. حسين عجلان حسن،(2008): إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
50. خصاونة عاكف لطفي،(2011): إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، طبعة 1، الأردن: دار الحامد.
51. درمان سليمان الصادق،(2012): التسويق المعرفي، طبعة 1، الأردن: دار الكنوز، المعرفة للنشر و التوزيع.
52. رشوان حسين عبد الحميد أحمد،(2010): أصول البحث العلمي، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
53. روبرت و ديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي،(بدون تاريخ)، الإدارة الإستراتيجية،بناء الميزة التنافسية، القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع.
54. زاهر عبد الرحيم،(2012): تسويق الخدمات، طبعة 1، الأردن: دار الراية للنشر و التوزيع.
55. زايد عادل ، (2003)،الأداء التنظيمي المتميز،الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
56. سادلر فليب ، ترجمة علا أحمد صالح،(2008): الإدارة الإستراتيجية، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
57. سيد محمد جاد الرب،(2013): إدارة الإبداع و التميز التنافسي، مصر: مطابع الدار الهندسية.
58. شارد أحمد هاني علي،(2011):رؤيا نظرية لمفاهيم التسويق بالعلاقات وولاء العملاء، مصر: المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.
59. شعبان إياد عبد الله،(2009): إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
60. شفيق منى،(2005): التسويق بالعلاقات، ، جمهورية مصر العربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
61. صادق عباس مصطفى، (2008): الإعلام الجديد المفاهيم والوسائل والتطبيقات، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر و التوزيع.
62. طارق طه،(2008): إدارة التسويق، الأزاريطه: دار الجامعة الجديدة.
63. طالب علاء فرحان و الجنابي أميرة : (2009)، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، طبعة 1، عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، _ طاهر محسن والغالبى منصور ،(2009):الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل،الطبعة 2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
64. طلعت أسعد عبد الحميد،(2009):التسويق المعاصر، مصر: جامعة المنصورة.

65. طلعت أسعد عبد الحميد و عبد القادر محمد عبد القادر، (2009): التسويق المعاصر، جامعة المنصورة، كلية التجارة
66. عامر عبد الله موسى، (2009) :إدارة التسويق، طبعة 1، الأردن: دار البداية للنشر و التوزيع.
67. عبد الحليم سعيد هناء ، (2003): الإعلان و الترويج، الإسكندرية: دار الكتب المصرية ، مصر.
68. عبوي زيد ،(2014): المفاهيم الإدارية الحديثة، طبعة 1، الأردن: دار المعتر.
69. عبيدات ذوقان، عدس عبد الرحمان، كايد عبد الحق، (1982): البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
70. عبيد مصطفى فؤاد ،(2003) :مهارات البحث العلمي، فلسطين: أكاديمية الدراسات العالمية.
71. عجلان حسين، حسن، (2008): استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
72. عطيفة حمدي أبو الفتوح ،(1996): منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية، الطبعة 1، القاهرة: دار النشر للجامعات.
73. علاء عباس علي، (2009): ولاء المستهلك، كيفية تحقيقه و الحفاظ عليه، الإسكندرية: الدار الجامعية.
74. غالب سعد، ياسين، (1999): الإدارة الإستراتيجية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
75. غالب ياسين سعد ،(2002): الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار اليازوري، ص112.
76. غريفت جيل ،(2001): طرق كسب الزبائن وزيادة الأرباح، تعريب أيمن الأرمنازي، الطبعة الأولى، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع.
77. فليب كوتلرو جاري أمسترونج، تعريب سرور علي إبراهيم سرور وآخرون، (2011): أساليب التسويق، الطبعة 1، الرياض: دار المريخ للنشر و التوزيع.
78. في كومارو ويرنر ريناتز، تعريب سرور علي إبراهيم سرور وآخرون، (2010): إدارة علاقات العميل، مدخل قاعدة البيانات، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.
79. كافي مصطفى يوسف ،(2013): الاقتصاد المعرفي، الطبعة 1، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
80. كوتلر و كاري ترجمة د. سرور علي إبراهيم سرور (2009): أساسيات التسويق، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.
81. محمد عبد العظيم أبو النجا، (2008): التسويق المتقدم، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

82. محمود جاسم والصميدعي محمد، (2009): إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 110.

83. مساعدة ماجد عبد المهدي، (2013): إدارة المنظمات، طبعة 1، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.

84. معبد أحمد مصطفى محمد، (2010): الآثار الاقتصادية المترتبة على استخدام الهاتف النقال، جامعة بنها، مصر.

85. منديل عبد الجبار، (2008): أسس التسويق الحديث، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

86. ناجي معلا (2008)، إدارة التسويق، طبعة 2، الأردن: دار الشارقة لنشر و التوزيع،

87. ناجي معلا و رائف توفيق (2002): أصول التسويق، الطبعة 1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

88. نبيل أحمد عبد الهادي، (2006): منهجية البحث في العلوم الإنسانية، لبنان: الأهلية للنشر والتوزيع.

89. نبيل موسى خليل، (1998) : الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.

90. نزار عبد المجيد ورشيد البراوري، (2013): التسويق المبني على المعرفة، طبعة 1، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.

91. همشي عمر أحمد، (2013): إدارة معرفة الطريق إلى التميز و الريادة، طبعة 1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

*بالأجنبية:

92. Almotarira ,Mohammad ,(2008): CRM success factors taxonomy, European and Mediterranean: Conference on Information Systems. Dubai.

93. Anne Julien,(2004),marketing direct et relation client, les éditions Demos, Paris

94. Ben aibouche Rachid ,(2001) :la nouvelle technique de gestion, Alger,casbah édition

95. Buttle Francis ,(2005): customer relationship management , first edition, Elsevier

96. Blocher, Edward J. & Chen,Kung H. & Lin, Thomas W,(2002): Cost Management : A Strategic Emphasis 2nd Ed, McGraw Hill Irwin

97. Cezpil,J, (1992) :Competitive Marketing Strategy,prentice-Hall ,New jersey.

98. David Shepard Associates,(1999): the new direct marketing ,How to implement a profit , driven database marketing strategy, Third edition, United States of America: McGraw-Hill

99. Dunmore Michael, (2002) : Inside-Out Marketing: How to create an internal marketing strategy, Biddles Ltd,London, UK.

100. Francis Buttle, (2009):Customer Relationship Management : Concepts And Technologies, Butterworth Heinemann, Elsevier, HB, Second Edition .

101. GAUTHY-SINECHAL Martine et VANDERCAMMEN Marc ,(2005): Etudes de marchés-Méthodes et outils, 2eme édition, De Boeck Université, Bruxelles
102. Gerard Garibadi,(2005),l'analyse stratégique, éditions organisation, Paris, 3ème éditions.
103. Gummerson.E. (1994): Making relationship marketing operational,International journal of services industry management, BO15, No 5,
104. Jagdish N Sheth,(2001):Customer Relationship Management:Emerging Concepts, Tools, and Applications, Tata McGraw-Hill ,Education,
105. Kaplan, Robert, (2001):Customer Profitability, Measurements & Management,Harvard Business School
106. Karjewski, Lee & Ritzman, Larry,(1993),Operations management,3 ed,Addison Wesley, Inc,USA
107. kotler Philip,(1997):Marketing management,Analysis ;planning implementation and control; prentice,Hall of india; New Delhi.
108. kotler & Armstong, (1999) :principles of marketing, 8th Ed, inc U.S.A: prentice hal.
109. Kotler Philip r and Armistrong G,(2004): Principles of marketing, USA:prentice hall, Nj,
110. Kotler, P. (2009). Marketing management: A south Asian perspective:Pearson Education India.
111. Kotler Philipe,(2012) Gary Armstrong,principles of marketing,14th edition, U.S.A :Pearson Education.
112. Kumer V And Reinartez Werner, (2012) :Cuostomer Relationship Management Concept, Strategy And Tools, Springer,Second Edition, New York
113. Laethem Nathalie Van, (2005) :Toute la fonction Marketing , Savoirs, Savoir-faire, Savoir être, Edition Dunod, Paris
114. lesca. H ,(1982), structure et système d information(facteurs de compitative) , masson, Paris.
115. Pei Zheng, Lionel Ni,(2006):Smart Phone And Next Generation Mobile Computing,San Francisco, Elsevier.
116. Pierre Alard, Damier dirringe (2000) : la stratégie de la relation client, édition DUNOD, Paris.
117. Percy Larry, (2008):Strategic Integrated Marketing Communication, theory and practice, Butterworth, Heinemann: Canada.
118. Porter Michal ,(1990),The Competitve Advantage of Nations, The Macmillan Press 2TD.
119. Randall Marck et Yang Bernard,(2001), Les déterminants économiques de l'innovation,Ottawa, Industrie Canada : document hors-série n25.

120. René Lefébure et Gilles venturi,(2005) : gestion de la relation client , édition Eyrolles, Paris, France .
121. Reynolds, J. (2002):A Practical Guide to CRM, building more pro_tablecustomer relationships, 1 edition ,New York : CMP Books.
122. Robert, Lies, & David,(1996)Strategic management Building & sustaining competitive Advantage, west publishing
123. Roderts Mary Lou, Paul D.Berger, (1999): Direct marketing Management, Secend edition, United States of America: Prentice hall
124. Stanton, W., Buskirk, R. and Spiro, R.(1995) : Management of a Sales Force ,ninth ed., McGraw Hill/Irwin Series in Marketing, New York, USA.
125. Thorsten Hennig-Thurau et Ursula Hansen,(2000):Relationship Marketing:Gaining Competitive Advantage Through Customer, First Edition,Springer-Verlag Berlin Heidelberg
126. Vahid Pezeshki, (2009):Three Dimensional Modelling of Customer Satisfaction, Retention and Loyalty for Measuring Quality of Service , A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy by, School of Engineering and Design, Brunel University,London
127. Zablah Alex. R, (2004):An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon, Industrial Marketing Management, Vol 33.

2. المقالات المنشورة في المجلات.

*بالعربية:

128. أبو رمان و سعد ،(2005): فعالية استراتيجية التسويق بالعلاقات في بناء الولاء للزبائن في المنظمات الفندقية، مجلة مؤتة، مجلد 20، عدد 4، ص 209.
129. أحمد علي،(2012): مفهوم المعلومات و إدارة المعرفة،مجلة جامعة دمشق،المجلد 28، العدد 01، ص 04.
130. أل مراد نجله يونس محمد و الدليمي عمر ياسين محمد السائر ،(2012) :التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون، دراسة لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، مجلة تنمية الرافيدين، المجلد 34 ، العدد 107 ، ص 28 .
131. الحجار و رائد حسين،(2004):تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية،غزة، المجلد 8،العدد 2.

132. الحكيم ليث على و زوين عمار الأمير، (2009): قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات ادارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة ،دراسة تطبيقية في نشر شركة أسيا سيل للاتصالات، فرع النجف، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية،كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد 11، العدد 3، ص 70.

133. الشرييني، (1984) : المفهوم الحديث للتسويق و تخطيط الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، مجلة دراسات الخليج و الجزيرة العربية الكويت، العدد 2، ص 21.

134. الطائي يوسف حجيم سلطان و العبادي هاشم فوزي دباس، (2008): الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء، دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة ، مجلة علوم إنسانية، المجلد 5، العدد 36، ص 103

135. العبيدي على جاسم، ظاهر، (2009): أهمية و تأثير دراسات السوق في رفع كفاءات قرارات الإنتاج، في الوحدة الاقتصادية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بغداد، الوزرية، مجلة التنمية و الإقتصاد، العدد 78 ، ص 136.

136. العجمي خالد شطي مفضي عواد، (2011): فاعلية إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الولاء :دراسة ميدانية على عملاء البنوك الإسلامية الكويتية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،الأردن.

137. المحاميد اسعود ، امجد طويقات و وريثا حدادين، (2015): أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية :دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 3، ص 578.

138. بن جروة حكيم، (2012): أثر إستخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة تنافسية للمؤسسة،دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، فرع ورقلة، مجلة الباحث، مجلد 11، العدد 233، ص ص 179_180.

139. بومدين يوسف، (2007): إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، مقال علمي منشور في مجلة الباحث، العدد 05، ص 34. _ جمعة شرفي وكواشي مراد، (2016): دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر، جامعة أم البواقي، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، النجف الأشرف، المجلد 1، العدد 40، ص ص 642_643

140. حاتم كريم كاظم، (2014): استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة إستراتيجية في ادارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في معمل المشروبات الغازية في بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 0، العدد 30، ص 01

141. خيرى علي اوسو،(2011): اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبائن دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين العدد 102 مجلد 33، ص 155.
142. رجال علي و يحيوي الهام ،(2001): الجودة والسوق، جامعة باجي مختار، عنابة، مجلة الافاق ،الجزائر، عدد 5 ، ص 46.
143. رعد عدنان عبد الرؤوف و رفل مؤيد عبد الحميد،(2018)، دور أبعاد جودة الخدمات في تعزيز قيمة الزبون، دراسة استطلاعية لآراء عدد من الزبائن في مصرف الشمال للتمويل و الإستثمار في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، ملحق العدد 119 المجلد 37 ، ص ص 34-35
144. سويدان نظام موسى و طمليه إلهام فخري ،(2009): مدى تبني المؤسسات غير الربحية مفهوم التسويق بالعلاقات من وجهة نظر العاملين في هذه المؤسسات، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ،سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية،المجلد 32 ، العدد 05، ص 33.
145. عباس كريم و فاضل ،(2010): أثر التكامل بين قيمة الزبون وإستراتيجيات النمو في أداء الأعمال،دراسة تحليلية في معمل الألبسة الرجالية في النجف،مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1 ، العدد 19، ص 187.
146. عبيرات مقدم و حساب محمد الأمين،(2015): إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد 15 ص 213.
147. عبد الله ،أنيس أحمد،(2011): قيمة الزبون بإعتماد تقانة إدارة علاقات الزبون دراسة إستطلاعية لعينة من زبائن متجرين في محافظة صلاح الدين، مجلة تنمية الرافدين،كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة الموصل، المجلد 33 ، العدد 15 ، ص 120.
148. غانم سمير ،(2004)،الموسوعة العلمية الشاملة ،المجلد 10 ، قسم الأبحاث التكنولوجية ، نوبيليس ، بيروت، لبنان.
149. مجدوب نوال، د.مجدوب خيرة،(2017): مزايا طرق جمع البيانات المختلفة وعيوبها ومتى يتم إستخدام كل منها، مجلة السراج في التربية و قضايا المجتمع، (العدد 1)، ص ص 70_71.
150. مزوغ عادل،(2013): دراسة نقدية لإستراتيجيات "Porter" التنافسية، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، العدد 12،جوان 2013، ص. 49

151. منصور سماح سعيد احمد، (2013): دور استراتيجية التسويق بالعلاقات في بناء ولاء الزبائن ، دراسة تحليلية على عملاء الخطوط الجوية اليمنية، كلية الاقتصاد، جامعة عدن، اليمن، مجلة الاقتصادي، العدد 6، ص 494 .

152. عن المواد 14_22 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، القانون 03_2000، ص 10_08

*بالأجنبية:

153. Farooqi Rashed,(2011): a comparative study of crm and ecrm technologies ,India journal of computer science and engineering, Vol 2 No.4
154. Geetika and Deepesh Tiwari and Preeti Gupta,(2012): a study of indian consumers, perception on telemarketing, international journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, vol. 2, No. 2, April 2012, P 98.
155. Ian N Lings et Gordon E Greenley,(2005) :Measuring Internal Market Orientation, Journal of Sevice Research, Vol 7 (3), P 292.
156. Reichheld. F and Loyalty.F ,(2003) :Based Management, Business Review, No. 71, Harvard Business, MarchApril, PP. 64.

3. المقالات المقدمة في الملتقيات

*بالعربية:

157. الحاج عرابية و تمجدين نور الدين ،(2007): وظيفة البحث و التطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الإقتصادية، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، 27_28 نوفمبر 2007، جامعة شلف ، الجزائر، ص 10

158. العوض محمد بن عبد الله ،(2002): استراتيجيات التسويق التنافسية، مداخل مقدمة ضمن الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع و آفاق التطوير)، الشارقة ، يومي 15-16 أكتوبر 2002، ص 32

159. الفقهاء و سام عبد القادر(2012)، تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول، استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية ،المنعقد في 11_12 ديسمبر 2012، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية وجامعة القاهرة ، الأردن، ص 10.

160. بن جروة حكيم و بن حوحو محمد، (2015): تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات صناعية ذات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة ورقلة، 5 مارس 2015، ص 07.
161. بن عبود و علي أحمد ثاني، (2009): دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، ورقة علمية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي_السعودية_معهد الإدارة العامة، السعودية، ص 12.
162. حواس مولود و حبوشي عبد الناصر، (2014): التسويق بالعلاقات من خلال القوى البيعية أداة لتفعيل ولاء الزبون، دراسة ميدانية على عينة من مشتركى خدمات الهاتف النقال لمؤسسة موبيليس، الملتقى الوطني حول التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات، المنعقد يومي 15 و 16 ديسمبر 2014، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، ص 08 .
163. رزيق كمال و مسدور فارس، (2003): تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد"، جامعة ورقلة، الجزائر، 17_18/04/2003، ص 08.
164. فخري إلهام و أحمد حسن (2003): التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، المنعقد يومي 6_8 أكتوبر 2003، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدوحة، قطر، ص 395.
165. قاسمي خضرة و بقراري عبلة، (2011)، دور رأس مال العلامة في تميز المؤسسة عن منافسيها، مداخلة مقدمة في ملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، المنعقد في 13_14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، ص 14.
166. قويدر لويظة و كشيدة حبيبة ، (2007): دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، 27_28 نوفمبر 2007، جامعة شلف، الجزائر، ص 18.
167. مانع فاطمة و بارك نعيمة ، (2007): إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتنمية لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الالكتروني، الملتقى الدولي الثاني حلو المعرفة في ظل الاقتصاد

الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ، الجزائر،

4_5 ديسمبر 2007، ص18

168. مانع فاطمة، (2012): إدارة علاقة العملاء نموذج لتطبيقات ذكاء الأعمال في المنظمات، الملتقى

العلمي الدولي الخامس حول الإقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الإقتصاديات الدولية، المنعقد يوم 05

جويلية 2012، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي،

الشلف، الجزائر، ص ص 8_9.

*بالأجنبية:

169. Fons Cendrine, Gurău Călin, La relation client comme source d'avantage concurrentiel: un modèle expérimental des stratégies génériques, XVI ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007, P13.

4. الرسائل والأطروحات:

*بالعربية:

170. الجنابي أميرة و حداوي هاتف : (2006)، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة

مقارنة بتين عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة

الكوفة، العراق

171. الحكيم ليث علي يوسف، (2009): نحو إمكانية تطبيق مدخل SIGMA6 المرتكز على إدارة المعرفة

لتحقيق التفوق التنافسي، دراسة استطلاعية لأداء عينة من رؤساء الأقسام في الشركة العامة للإسمنت

الجنوبية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.

172. الطائي عمر أزهر علي ، (2015): المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات

جامعتي بغداد والمستنصرية ومقترحات معالجتها، رسالة لنيل درجة ماجستير في التربية، التربية للعلوم

الصرفة ابن الهيثم، جامعة بغداد.

173. العاني وعلي فائق الجميل ، (2004): دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الشركة

العامة لصناعة الكهربيائيات و الشركة العامة لصناعة البطاريات، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة

و الإقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

174. الغصين لما بسام، (2014): دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية في شركة فيوجن لخدمات الإنترنت و أنظمة الاتصالات، أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة.
175. القثمي حسن عمر سليمان، (2009): مدي تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء في شركات الاتصالات وأثره على رضا العملاء بالمملكة العربية السعودية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامي، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان.
176. الناظر نهلة، (2009): اثر التسويق بالعلاقات و دوافع التعامل على ولاء العملاء للمنظمة، دراسة تطبيقية على عينة من عملاء المصارف التجارية الاردنية، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال.
177. النصور و سالم أسماء (2010)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.رسالة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
178. بشوري عيسى، (2009): دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و التسير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، الجزائر.
179. بلحاج طارق، (2007): المسار التسويقي لإستهداف السوق، دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
180. بلبالي عبد النبي، (2009): دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن: دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأدرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
181. بن جدو عليّة، (2015): الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية،التجارية وعلوم التسيير،جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.
182. بن جروة حكيم، (2007): دور إستراتيجية التسويق في تحسين خدمات مؤسسات الاتصال، دراسة حالة مؤسسات اتصال الهاتف النقال الجزائر ،مذكرة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم التجارية،جامعة سعد دحلب، البليدة ،الجزائر .

183. بن جروة حكيم، (2015): أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03 .
184. بن حمو نجا، (2016) :إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان.
185. بن صالح عبد الرزاق، (2008): تسيير العلاقة مع الزبائن كمصدر للتنافسية: دراسة حالة مؤسسة Algeria DHL، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة.
186. بوزيد و داد، (2015): دور نظام إدارة علاقات الزبون في زيادة ولائه، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري، وكالة أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة أم البواقي، الجزائر.
187. بوشلوش عبد الحميد، (2012): دور التسويق المباشر في تفعيل علاقة المؤسسة _ زبون، دراسة حالة مؤسسة كوندور للمنتجات الالكترونية و الكهرومنزلية، بيج بوعرييج، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر
188. بو عافية عادل، (2017): هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة بسكرة ، الجزائر .
189. بوعنان نور الدين، (2007): جودة الخدمة وأثرها على رضا العملاء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
190. بوقصة السعيد، باوة ياسين، (2016): إستخدام الانترنت واثرها على العملية الاتصالية داخل المؤسسة العمومية، مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة نموذجاً، مذكرة مكمل لنيل شهادة ماستر أكاديمي 'كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
191. بومدين أمال وآخرون، (2011): تسيير العلاقة مع الزبائن ودورها في تحقيق رضا الزبون: دراسة حالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية والمالية، تخصص تسويق، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر .
192. بومدين معزوزة، (2018)، تسيير علاقة الزبون بالمؤسسة في ظل التسويق الحديث، دراسة حالة مجموعة لزرق مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر .

193. تبر شريف و زمولي سمية،(2016): أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة علاقات الزبون في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة إتصالات الجزائر، تبسة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
194. حاتم نجود ،(2006): تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ،الجزائر .
195. حامدي أحلام،(2012): التسويق الابتكاري ودوره في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.
196. حجاج عبد الرؤوف،(2015): دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج بإستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004_2013، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
197. حمودي بيشة ،(2013): دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات، دراسة حالة المديرية الجهوية للتأمين(Saa)، باتنة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،الجزائر .
198. خلوط زهرة ،(2013): التسويق الابتكاري و أثره على بناء ولاء الزبائن دراسة حالة، مذكرة نيل شهادة الماجستير، منشورة،جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر .
199. خليل وليد،(2017): دور التسويق المباشر في تحقيق ولاء الزبون، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1،الجزائر .
200. خمائل محسن حمزة،(2016): برامج علاقات الزبون و تأثيرها في حقوق ملكية الزبون من خلال الدور الوسيط لإسعاد الزبون، دراسة تحليلية لأراء عينة من الزبائن في شركة زين للإتصالات اللاسلكية في العراق ، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة القادسية،العراق .
201. دخيل الله غنام المطيري،(2010): أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن دراسة تحليلية على عينة من المسافرين على شركة طيران الجزيرة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كليه الأعمال،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الكويت.

202. دلاور محمد و غريب جلال، (2006): إمكانية تبني التسويق بالعلاقات، تطبيق في عينة من المصارف الأهلية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل
203. ديلمي فتحة، (2008): تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولائه للعلامة ، دراسة حالة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، منشورة، تخصص تسويق، جامعة الجزائر .
204. ذنايب مصعب، (2011): إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تنمية الرأس مال الفكري: دراسة تحليلية- مؤسسة نجمة للإتصالات-، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة.
205. سمارة ياقوتة، (2014): أثر التسويق بالعلاقات على جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها برضا الزبائن، دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة مدينة المدية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر،
206. سهوم إيهاب عبد ربه ، (2013): واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى و سبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، رسالة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة
207. شباح سولاف، (2012): مبادئ الإدارة العلمية للعملية التسويقية بمكتبة جامعة الحاج لخصر بباتنة بين أصول التخطيط وإمكانية التطبيق، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، تخصص تسويق وأنظمة المعلومات، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر
208. شالي محمد البشير، (2015): واقع و تحديات سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر .
209. شيرين عبد الحليم، (2011): أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء وخدمي شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية، جوال في الضفة الغربية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
210. طالب مريم ، (2008)، إسهام تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و التجارية، جامعة الجزائر .

211. عبد الحفيظي محمد الأمين،(2013): دور إدارة التسويق في كسب الزبون ،دراسة حالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
212. عبد الفتاح أبو زعنونة مروان محمد ،(2014): إدارة علاقات العملاء الالكترونية و اثرها في سهولة الاستخدام و الرضا لدى الجامعات الفلسطينية، الدور الوسيط للخبرة التكنولوجية، رسالة دكتوراء في نظم المعلومات الادارية، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان.
213. عزاز أمينة، نموشي تقي الدين، (2018)، إدارة علاقات الزبائن و تأثيرها على تنافسية المؤسسة،دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات تبسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
214. علالي مليكة،(2004) : أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة.
215. غالي و حريجة حسين:(2004): إستراتيجية العمليات و تأثيرها في الأسبقيات التنافسية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة القادسية،العراق.
216. فرحات صفا ،(2015)، دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة مقارنة بين BNP و CPA، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و التسيير، مدرسة الدكتوراء، إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف.
217. قبوع سنان أحمد ،(2016): أثر استخدام شبكات التواصل الاجتماعي على معرفة الزبائن، اكتساب الزبائن،والاحتفاظ بهم، دراسة حالة في(شركة ماركا VIP)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال،جامعة الشرق الأوسط،الأردن.
218. قواميد بوبكر ،(2010): فعالية البيع ودوره في خلق ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر.
219. كباب منال، (2007): دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الإقتصاد وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الإقتصاد وعلوم التسيير.

220. لعجالي عادل، (2011_2012): دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.
221. لعمامرة تقيّة، (2010): إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة بنك سوسيتي جينيرال الجزائر - وكالة سطيف-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف.
222. محبوب مراد، (2007) : دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الإقتصادية، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
223. محمود يوسف ياسين، (2010): واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة اليرموك، فلسطين.
224. محمودي و سفياسين (2010): واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة اريد ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة اليرموك،الأردن.
225. مزيان عبد القادر، (2012): أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، أطروحة ماجستير في التسيير الدزلي للمؤسسات ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
226. مشاركة نور الدين ،(2014): دور التسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي في إدارة العلاقة مع الزبون، دراسة حالة متعاملي قطاع الهاتف النقال بالجزائر ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
227. معتصم عقاب عبد القادر مسعود،(2005): استخدام مفهوم التسويق بالعلاقات بالاستناد إلى عنصري القيمة و الرضا للزبائن في شركات التأمين في الأردن و فلسطين ، دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،الأردن.
228. ناصر الدين و حمد،(2009): إسهام نظام إدارة الجودة ISO9001 في الوصول إلى نظام التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر المؤسسات الفلسطينية على نظام"ISO9001 ،رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة بيرزيت.

229. Soraya Ismail,(2015) :les spécificités et enjeux du CRM dans un contexte B to B, Identification de la démarche CRM de l'agence française UBIFRANCE, mémoire de magistère, faculté d'économie, école des hautes études commerciales d'Alger, Algérie
230. Sophie espitalier,(2000) : l integration d internet en tant qu outil de veille dans une entreprise internationale,mémoire de fin d etudes, école superieure de commerce marseille provence :France ,05/09/2000.

5. الأيام الدراسية والمحاضرات:

231. بوقلقول الهادي، (2013) :تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ،يوم تدريبي لطلبة الدكتوراه(LMD) ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة.
232. محمد وليد شهاب،(2017-2018): التوزيع الطبيعي، محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا، جامعة ديالى، العراق.
- 233.

6. المواقع الإلكترونية:

234. <http://www.sugarcrm.com> 08/05/2020.
235. ARPT ,(2004):Rapport annuel , électronique édition , P14 / (<http://WWW.ARPT.DZ>).
236. ARPT ,(2004):Rapport annuel , électronique édition , P14 / (<http://WWW.ARPT.DZ>).
237. <https://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20210312/208474.html>
238. <https://www.itu.int> , Mobile-cellular téléphone suscriptions,(ITU)
239. <https://www.mobilis.dz> ,19-20/12/2020
240. mobilis le journal n°1 , juin 2006, p 14
241. <https://www.djezzy.com> 01/12/2020
242. <https://www.oredoo.com> 02/12/2020 .
243. <https://www.ennaharonline.com>
244. <https://www.facebook.com/MobilisOfficielle/?ref=ts&fref=ts> 21/12/2020

كيفية الإتصال بخدمة زبائن موبيليس ؟

كيفية الإتصال بخدمة زبائن موبيليس ؟

Comment contacter le service clients Mobilis ?



خدمة الزبائن للخواص Service Clients pour les Particuliers

888

من خط الدفع المسبق

À partir d'une ligne Prépayée

666

من خط الدفع البعدي

À partir d'une ligne Postpayée/ Mobicontrol

0660 600 666

من متعامل آخر / ثابت

0660 600 888 A partir d'un autre opérateur / fixe



خدمة الزبائن للمؤسسات Service Clients pour les Entreprises

999

من الخط الخاص بالمؤسسات

À partir de la ligne des entreprises

من خط آخر

A partir d'une autre ligne

0660 600 999



خدمة الزبائن لنقاط البيع Service Clients pour les Points de Vente

636

من الخط الخاص بنقاط البيع

A partir de la ligne des points de vente

من خط آخر

A partir d'une autre ligne

0660 600 636



عبر وسائل التواصل الإجتماعي Via les Réseaux Sociaux



@MobilisOfficielle



@ATM_Mobilis

الملحق (02)

عرض BeKING

بمسعر 500 دج، يمكنكم الحصول على شريحة الدفع البعدي BeKING، و التي تسمح لكم باختيار اشتراككم، تسيير مكالماتكم إرسال الرسائل القصيرة، و ذلك بكل مرونة

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

- الاشتراك الشهري الأول سعرا في مجال الهاتف النقال
- مكالمات و رسائل قصيرة نحو موبيليس غير محدودة
- اشتراكات المكالمات و الرسائل القصيرة إختياريا حسب ميزانيتكم و استخداماتكم
- جوازات إنترنت مكيفة خصيصا للعرض، و بأسعار بأسعار مغرية
- فور تشغيل الخط، يتحصل المشترك على مكالمات و رسائل قصيرة غير محدودة نحو موبيليس

البرامج	السعر (دج)	الرصيد الممنوح	مدة الصلاحية
برنامج 500	500	1500	حسب دورة الفوترة
برنامج 1000	1000	4000	

جوازات الإنترنت	السعر (دج)	Go الحجم	مدة الصلاحية
جوار FB / WhatsApp	50	1Go	24 سا
جوار 3Go	300	3Go	حسب دورة الفوترة
جوار 7Go	500	7Go	
جوار الشبكات الإجتماعية	500	غير محدود	

سعر المكالمات و الرسائل القصيرة

سعر العرض	500 دج
مدة الالتزام	12 شهر
الاشتراك الشهري	500 دج / الشهر
المزايا المتاحة	مكالمات و رسائل قصيرة غير محدودة نحو موبيليس
سعر المكالمات نحو الشبكات الأخرى (خارج الاشتراك)	5 دج / 30 ثا
سعر الرسائل القصيرة ا نحو الشبكات الأخرى (خارج الاشتراك)	5 دج / للرسالة القصيرة
سعر الرسائل القصيرة نحو الخارج	14 دج

إمكانية شراء برامج المكالمات، الرسائل القصيرة، و /أو جوازات الإنترنت و ذلك من خلال:

- القائمة #600*

- واجهة الويب meetmob.mobils.dz

- تطبيق Mobispace

- E-Arselli و GAB و Arsell

- إمكانية تعبئة الرصيد في أي وقت كان، عبر مختلف طرق التعبئة، نذكر منها بطاقات التعبئة، مكاتب البريد.

- يمكن دفع الفواتير على مستوى وكالات موبيليس أو أنماط التعبئة المذكورة سالف.

- يتم اقتطاع تكلفة الخدمة الإضافية، خارج الاشتراك.

- تحتسب الفواتير شهريا

الخواص



عروض الدفع البعدي

BeKING

Win Max

WIN Max Libre

Win Max Control

عروض الدفع المسبق

جوازات إنترنت

جوازات التجوال

الخدمات

باك

تحويل العروض

الشركات



الملحق (03)

عرض PixX

بسعر **200 دج**، يمكنكم الحصول على عرض PixX ذو البرامج المختلفة و المتمثلة في كل من **PixX 50 / 100/500/ 1000** و **2000**، إضافة إلى رصيد إضافي كهدية ترحيب بقيمة **100 دج**، و نغمة مهداة
 • يمكن شراء الجوازات عبر القائمة #600* • تطبيق MobiSpace أو واجهة الواب <https://meetmob.mobilis.dz>

خصائص العرض :

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

جواز Connect

بالنسبة للزبائن الذين قاموا بشراء برامج 7 أيام و 30 يوم، يمكنهم الاستفادة من جوازات و بأسعار تمييزية .

الجواز	الحجم	السعر بـ دج
جواز 1 Go + Connect	1 Go	100
جواز 3 Go + Connect	3 Go	200
جواز 7 Go + Connect	7 Go	400

البرنامج الدولي PixX 1000/2000 PixX 500 PixX 50/100

الملحق (04)

مع **Win Max Control**، يمكنكم التحكم في استهلاككم و اختيار الإشتراك الذي يلائمكم

Win Max Control 3G/4G			
WIN Control 3500	WIN Control 2000	WIN Control 1300	
دج 3500	دج 2000	دج 1300	سعر الخط
مكالمات و رسائل قصيرة نحو موبيليس 24 سا			الخدمات المجانية
المواقع المجانية : Facebook/ WhatsApp			
10 ساعات	7 ساعات	5 ساعات	عدد ساعات المكالمات نحو جميع الشبكات/ الشهر
Go 50	Go 30	Go 15	إشتراك الإنترنت/ في الشهر

التسعيرة المطبقة على عرض WIN control :

WIN Control 3G/4G	
WIN Control 3500	WIN Control 2000
التسعيرة بـ 30 ثانية بعد الدقيقة الأولى	كيفية حساب التسعيرة
المكالمات نحو الشبكات الأخرى	المكالمات نحو الشبكات الأخرى
5 دج	الرسائل القصيرة نحو الشبكات الأخرى
10 دج	الرسائل القصيرة نحو الخارج
4 دج	المكالمات نحو خدمة الزبائن

كيف يتم تجديد الإشتراك :

يتم تجديد الإشتراك لـ Win Control كل شهر ، بالتالي يتوجب على المشترك تجديد اشتراكه الشهري من أجل الاستفادة من جميع الأرصدة الإضافية المهداة و المتعلقة بإحدى الإشتراكات : **3500 / 2000 / 1300** التجديد مسموح به ابتداء من اليوم **29** من تاريخ التشغيل

الملحق (05)

مع عرض **WIN Max Libre** ، يمكنكم اختيار مختلف الصيغ و المتمثلة كالتالي :

WIN 3G/4G			
WIN 3500	WIN 2000	WIN 1300	
		0 دج	سعر التشغيل
		1000	قيمة الكفالة
Go 100	Go 60	Go 30	الرصيد الإضافي المهدى
		شهرين	مدة صلاحية الرصيد المهدى
مكالمات و رسائل قصيرة نحو موبيليس 24 سا			الخدمات المجانية
المواقع المجانية : Facebook/ WhatsApp			
12 ساعة	8 ساعات	6 ساعات	عدد ساعات المكالمات / الشهر
Go 60	Go 35	Go 18	إشتراك الإنترنت / في الشهر

الأسعار المطبقة على WIN Max Libre

Win Max Libre 3G/4G			
WIN 3500	WIN 2000	WIN 1300	
		التسعيرة بـ 30 ثانية بعد الدقيقة الأولى	كيفية حساب التسعيرة
		2.5 دج / 30 ثانية	المكالمات نحو الشبكات الأخرى
		5 دج	الرسائل القصيرة نحو الشبكات الأخرى
		10 دج	الرسائل القصيرة نحو الخارج
		4 دج	لمكالمات نحو خدمة الرئائن

خصائص العرض :

- الفانورة محددة كل شهرين.
- إمكانية تشغيل جوازات الإنترنت 3G/4G من خلال *600#.
- تسديد الفواتير على مستوى وكالات موبيليس أو خدمة أرسلي ، أو بطاقات التعينة.
- رصيد إضافي كهدية ترحيب بقيمة Go 30 ، أو Go 60 ، أو Go 100 ، وفقا للإشتراك الذي اختير، مع الإشارة أن مدة صلاحية العرض هو 60 يوم .

الملحق (06)

Orange Tunisi البرنامج الدولي

يمكن لمشاركي Win Max Control الاستفادة من البرنامج الدولي، والممكن استخدامه مع المتعامل Orange Tunisie. بفضل هذا البرنامج، يمكن للمشاركين الاستفادة من تسعيرة مغرية للبقاء على اتصال بذويهم وأقاربهم في تونس. **خصائص العرض :**

البرنامج الدولي	المزايا	مدة الصلاحية
برنامج Orange Tunisie 500 دج	(60 د نحوالتاب والتقال)	30 يوم

يمكن لمشاركي الدفع المسبق و Win Max Control الاستفادة من البرنامج الدولي Orange Tunisie ، و ذلك عبر مختلف القنوات :

- قائمة *600#

- MobiSpace

- واجهة الويب : <https://meetmob.mobilis.dz>

Arsselli و البطاقة الدولية

مع البطاقة الدولية و Arsselli ، تقترح عليكم موبيليس أسعار تنافسية لإجراء اتصالاتكم بكل حرية.

البطاقة الدولية متوفرة بسعر 500 دج و 1000 دج.

Arsselli الدولية متوفرة على مستوى نقاط البيع المعتمدة ابتداء من 200 دج .

إختر البلد

▼

الدخول

رمز البلد	المتعامل	السعر
-----------	----------	-------

Arrselli via GAB





MobiSpace تطبيق يسمح لكم بالتحكم في حسابكم موبيليس بكل سهولة ، معرفة الرصيد ، التعبئة والمساعدة عبر الإنترنت....

يسمح لكم تطبيق "MobiSpace" :

- عرض معلوماتكم الشخصية: الاسم اللقب و العنوان
- عرض آخر فاتورة زبائن الدفع اليعدي أو الرصيد زبائن الدفع المسبق
- معرفة العرض الحالي أو رمز PIN أو PUK
- فاتورة مفصلة لزبائن الدفع اليعدي
- الحصول على تفاصيل الاستهلاك الحالي
- تعبئة رصيدكم عبر بطاقة التعبئة أو خدمة E-rselli (عبر بطاقة CIB والبطاقة الذهبية)
- تحويل الرصيد وشراء جوازات الإنترنت أو البرامج
- تغيير العروض وتشغيل أو إيقاف الخدمات
- التحكم في الأرقام المفضلة
- معرفة مواقع الوكالات التجارية موبيليس
- الدردشة الحية مع خدمة الزبائن موبيليس

كيف تستفيد من خدمة MobiSpace ؟

- تحميل التطبيق "MobiSpace" على Google Play
 - تقديم رقم هاتفكم Mobilis
 - إدخال كلمة المرور الخاصة بكم
- يمكنكم تحميل التطبيق بالضغط علي الرابط التالي:
- <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.intotech.te.dev.itworx>

تسجيل الخروج من الخدمة

إزالة التطبيق

الملحق (09)

خدمة MobSound



مع خدمة **MobSound** ، يمكنكم الإستمتاع بالموسيقى التي تفضلونها بنمط و بصفة غير محدودة، في أي وقت كان.

كيف يمكن الإستفادة من الخدمة ؟

• قوموا بتحميل Mobsound عبر Google Play، أو من خلال <http://mobsound.mobilis.dz> ، إدخال رمز التأكيد المحصل عليه عبر رسالة نصية قصيرة • إستمتعوا بالموسيقى التي تحبون الإستماع لها يمكن للمشتركين الاختيار بين إحدى الخيارات التالية قصد الإستفادة من تطبيق « **MobSound** »

كيف يتم إلغاء خدمة MobSound ؟

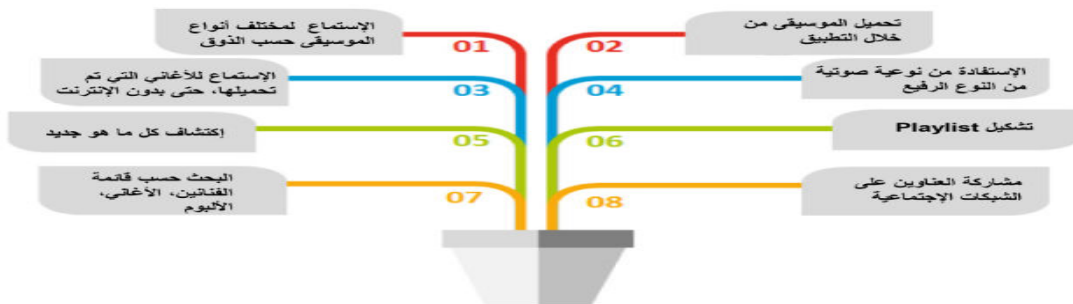
• إرسال DES عن طريق الرسالة القصيرة إلى الرقم 4121
• أو عبر التطبيق MobSound بالدخول إلى تطبيق MobSound بالذهاب إلى :
« حسابي » >> « إشتراكاتي » >> « إلغاء الخدمة »

ما هي الإشتراكات الموجودة ؟

يمكنكم للمشتركين الاختيار بين إحدى الخيارات التالية قصد الإستفادة من تطبيق « **MobSound** »



ما المزايا الإضافية التي تقدمها خدمة MobSound ؟



الملحق (10)

تحويل البرامج و جوازات الإنترنت Sellekni

مع خدمة Sellekni، يمكن لمستخدمي عرض 3500 et 2000, 1300 Win Max Control و PixX (3G/4G) إهداء لذويكم و أصدقائكم إحدى جوازات الإنترنت المذكورة في الجدول أدناه.

كيف يمكن الاستفادة من هذه الخدمة ؟

- 1- شكلوا *665#
- 2- الاشتراك في الخدمة , ستتلقون رسالة تحتوي على كلمة المرور الخاصة بكم
- 3- شكلوا *665# من جديد و قوموا بتحويل برنامج PixX أو جواز الإنترنت
- 4- إختاروا Sellekni Plan أو Sellikni Net
- 5- 6- أدخلوا رقم مراسلكم يجب أن يكون مراسلكم منتما إلى عرض ميتسم PixX
- 6- إدخال كلمة المرور
- 7- إختيار البرنامج أو الجواز المراد تحويله

جوازات الإنترنت الممكن تحويلها :

الجواز	السعر	مدة الصلاحية
1Go	100 دج	24 سا
10Go + 500Mo MobSound	1000 دج	30 يوم

Plans PixX	السعر	مدة الصلاحية
50	50 دج	24 سا
100	100 دج	24 سا
500	500 دج	15 يوم
1000	1 000 دج	30 يوم
2000	2 000 دج	30 يوم

التسعيرة :

- سعر التحويل 10 دج/ باحتساب كل الرسوم + سعر برنامج PixX أو جواز الإنترنت المختار الخدمة متوفرة بالنسبة لعرض Mobtassim PixX
- عدد البرامج و جوازات الإنترنت المراد تحويلها غير محدود

الملحق (11)

E-rselli

تتمثل خدمة E-rselli في الدفع عبر الإنترنت ، حيث تسمح بتعينة خطوط الدفع المسبق (الخطوط المحلية أو الدولية)، و دفع فواتيركم في أي وقت كان ، و من دون تنقل . يتم ذلك من خلال واجهة الإنترنت <https://e-paiement.mobilis.dz>.

كيف يتم ذلك :

لاستعمال هذه الخدمة، ما على المشترك سوى اتباع الخطوات التالية:

- الذهاب إلى موقع الدفع عن بعد <https://e-paiement.mobilis.dz>، من مختلف الأجهزة، سواء الهاتف النقال ، جهاز - إدخال الرقم المراد تعينه
- إدخال الرمز السري الظاهر
- إدخال رقم حساب البريد للزبون (الدفع البعدي)
- إدخال و اختيار قيمة التعينة أو الفاتورة المدفوعة
- قبول الشروط العامة للإستخدام

عند الإنتهاء من عملية الدفع ، يتم إدراج الزبون إلى صفحة الدفع الإلكتروني الآمنة لبريد الجزائر، أو SATIM ، و إدخال المعلومات المتعلقة بالبطاقة.

البطاقة الذهبية

- رقم البطاقة الذهبية
 - تاريخ نهاية صلاحية البطاقة
 - الإسم و اللقب
 - مقر السكن و الرمز البريدي
 - الشفرة CVC2/CVV2 الموجودة ظهر البطاقة
- بعد الإنتهاء من إدخال المعلومات المتعلقة بالبطاقة ، سيتلقى الزبون رسالة تحتوي على كلمة المرور OTP ، و الذي يتوجب تسجيله في صفحة الدفع الإلكتروني الآمنة .

بطاقة CIB

- رقم بطاقة CIB
 - الشفرة CVV2 (الأرقام 3 الموجودة ظهر البطاقة)
 - تاريخ نهاية صلاحية البطاقة
 - الإسم و اللقب
 - مقر السكن و الرمز البريدي
- كلمة المرور - يجب على المستخدم الحصول مسبقا على كلمة المرور على مستوى البنك
- بعد المصادقة على عملية البيع ، سيتلقى الزبون إيصاف الدفع الإلكتروني-، أو عن طريق رسالة قصيرة أو عبر البريد الإلكتروني .

تكلفة الخدمة :

الخدمة مجانية

ملاحظة : أدنى قيمة لكل عملية مقدر بـ 100 دج

الملحق (12)

الصوت العالي الوضوح

مع تحسين القدرات السمعية بفضل تكنولوجيا النطاق العريض، توفّر لكم موبيليس خاصية أو ميزة الصوت العالي الوضوح على شبكتها، الشيء الذي يسمح بالتمتع بصوت أكثر وضوح و ، حتى و لو تواجدتم في بيئة صاخبة.

تمتّعوا هذه الخدمة من خلال شبكة موبيليس و بدون تكاليف إضافية.

للإستفادة من خدمة **الصوت العالي الوضوح (HD)** ، يجب أن :

تكونوا تحت شبكة موبيليس
أن يكون لديكم هاتف نقال ذو المعايير المطابقة
أن يكون هاتف الشخص المتصل به لديه نفس المعايير

للإطلاع على قائمة الهواتف المطابقة للصوت العالي الوضوح ، [إضغطوا هنا](#)

خدمة **رصيدي** تمكّنك من الإطلاع على حسابك البريدي الجاري عن طريق خدمة الرسائل القصيرة SMS.

للإستفادة من الخدمة يكفي إرسال رسالة قصيرة SMS إلى الرقم 603 ، تحمل رقم حسابك البريدي الجاري « فراغ » **الرمز السري** .

في المقابل، ستحصل على رسالة قصيرة SMS تحمل :

رقم الحساب البريدي الجاري للتأكيد
كشف الحساب أو مبلغ الرصيد
تاريخ آخر عملية مراجعة الحساب

سعر الرسالة القصيرة SMS ، حدد ب 5 دج باحتساب كل الرسوم، بالإضافة إلى تسعيرة بريد الجزائر للإطلاع الفوري على الحساب البريدي الجاري و التي تقدر ب 10 دج.

ملاحظة : يجب التقرّب من إحدى مراكز البريد للحصول على الرقم السري

إكتشفوا المنتجات و الخدمات المتعلقة بالخواص لموبيليس .

صممت خصيصا لكم لاقتراح عروض متنوعة تخص المكالمات و الإبحار على الإنترنت ، متماشية مع حاجياتكم من الإستهلاك ، و بتسعيرة مبسّطة و شفافة .

تبسّط لكم موبيليس الأمور و تسمح لكم بتعبئة عن بعد ، رصيد هاتفكم و / أو الإنترنت بفضل « أرسلني » أو « سلكني ».

إكتشفوا المزيد من الخدمات الموضوعة خصيصا لتوفر لكم الرفاهية .

الملحق (13)

VPN

ما المقصود بـ VPN ؟

الـ VPN (شبكة خاصة افتراضية) هو حل موجه للمؤسسات التي تريد الحصول على شبكة تتسم بالليونة و المرونة و الأمان، يضمن ربط مختلف المواقع المتواجدة في مقاطعات جغرافية عدة عبر شبكة خاصة و افتراضية يسهل تبادل المعطيات عبر تطبيقات عملية خاصة بالمؤسسة ، مع العلم أنه يمكن اعتماده ، أي هذا الحل ، على شبكة 2G أو 3G لموبيليس .

ما المزايا الناجمة من استخدام VPN

- حل يضمن لكم إتصالات فعالة مع مختلف هياكل المؤسسة ، دون أن يشكّل الزمن أو المكان أي عائق
- حل آمن يمنح إمكانية ربط مجموعة من مستخدمي الشبكة مع وجود الضمانات الأمنية
- مرافقة تقنية قبل و خلال وضع الحل..
- حل يسمح بتحديد المؤهلات التي سيحتاجها المستخدم .
- تغطية واسعة لشبكة ++3G على 35 ولاية مع استمرارية الخدمة التي يضمنها 2G (GPRS/EDGE) في المناطق غير المغطاة بعد بشبكة 3G

المزايا

- جواب شامل لمختلف حاجيات المؤسسة : يدرج الـ 3G VPN++ وضاف عدة تسمح بالإستجابة لمختلف حاجيات المؤسسة (الصوت، الداتا، الفيديو...) .
- التحكم في التكاليف : الـ VPN حل إقتصادي يسمح للمؤسسة التحكم في التكاليف المتعلقة بشبكاتها .
- تحسين القدرة على المنافسة: يسمح الـ VPN للمؤسسة باستفادتها من شبكة افتراضية تسمح لها بالتركيز على مهامها .
- ترافق موبيليس للمؤسسات كل خطوة من خطوات المؤسسة من مرحلة البدء إلى غاية وضع أسس الشبكة و تسييرها

المعدات المرتبطة بها



Routeurs wifi



Modem e-wifi



Clé USB ++3G

الملحق (14)

الجزائر في 02/06/2021

المباريات الودية موبيليس في الموعد مع الخضر

موبيليس يشجّع الخضر بمناسبة خوضه للمباريات الودية الثلاثة خلال شهر جوان، المندرجة في إطار برنامجه التحضيري، تحسباً لتصفيات كأس العالم قطر 2022، والتي أُنجل انطلاقها من جوان إلى سبتمبر المقبل.

حيث سيخوض الفريق الوطني سلسلة مبارياته الودية داخل الديار، بمواجهة فريق المرابطون الموريتاني يوم **الخميس 03 جوان على الساعة 20:45** بملعب **الشهيد مصطفى تشاكر بالبليدة**، ليستضيف على نفس الملعب، المنتخب المالي يوم **الأحد 06 جوان**، ابتداء من الساعة 20:45.

ليشّد الرحال بعدها نحو تونس لمواجهة فريق نسور قرطاج، يوم الجمعة **11 جوان 2021** بملعب حمادي أغربي برداس.

تعتبر هاته الوديات، مناسبة من أجل الوقوف على مدى جاهزية الفريق تحسباً للتحديات القادمة.

للتذكير، ستخوض الجزائر المتواجدة ضمن المجموعة الأولى، حملتها التصفوية الإفريقية لكأس العالم **2022 في سبتمبر**، باستقبالها لجيبوتي، قبل ملاقات بوركينافاسو خارج الديار.

كما يبقى أبطال إفريقيا، على بُعد مباراتين إيجابيتين من تحقيق الرقم القياسي الإفريقي لأطول سلسلة مباريات بدون هزيمة الذي تحمله **كوت ديفوار** بـ 26 مباراة.

موبيليس، وفيّ لالتزاماته حيال مرافقة وتشجيع الخضر، يجتدّد دعمه غير المشروط للفريق الوطني، مهما كان الموعد الرياضي ومكانه.

حظ موفق وسعيد للفنك!

! دزائر بلادنا والخضرا ديانا

الملحق (15)

البيانات الصحفية لسنة 2017

« تهنئة

« تصفيات كأس العالم 2018 موبيليس يتمنى حظ موفق للخضر

« تصفيات كأس العالم 2018 بروسيا موبيليس يشجع الخضر

« موبيليس في المطارات و الموانئ لإستقبال الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج

« شخصوا مكالماتكم بفضل خدمة MobMic لموبيليس

« موبيليس الشريك الرسمي لنهائي كأس الجزائر 2017

« كأس الجزائر 2017 عرض مجسم الكأس عند الفريقين المتأهلين

« عرض رمضان الخاص mobinfo باقاتكم المفضلة بـ 1 دج فقط !

« تصفيات كأس إفريقيا للأمم 2019 موبيليس دائما مع الخضر

« إستمتعوا بكم هائل من الألعاب خلال رمضان موبيليس يهدي لكم العضوية في النادي MobiliStore « VIP « !

« موبيليس الشريك الحصري للمسابقة الكبرى لحفظ القرآن : تاج القرآن

« « عرض 150 رمضان «لموبيليس مكالمات و رسائل قصيرة و إنترنت غير محدودة

« خبر سار عند موبيليس ضاعفوا جوازاتكم 3G و 4G

البيانات الصحفية لسنة 2018

« موبيليس ترعى حفل قرعة منافسات الدورين الـ 32 و الـ 16 لكأس الجزائر 2019

« عرض ترويجي PiXX 1000 بمزايا إستثنائية

« إلتحقوا بالعالم المتّصل مع حزمة موديم Navigui 4G لموبيليس!

« عرض ترويجي PiXX 2000 و 100PiXX موبيليس تضاعف الرصيد المهدى!

« تصفيات كأس إفريقيا للأمم 2019 موبيليس دائما مع الخضر

« موبيليس الشريك الرسمي للطبعة 12 لنهائي الكأس الممتازة لكرة القدم

« ستيّزوا و ستيّدوا فواتيركم بكل أمان مع خدمة أرسلني عبر الصراف الآلي لبريد الجزائر

« عرض ترويجي "PiXX" عرض 50 المزيح بأحسن الأسعار!

« تصفيات كأس إفريقيا للأمم 2019 موبيليس تُدعم الخضر

« تصفيات كأس إفريقيا للأمم 2019 ، موبيليس دائما مع الخضر

« عرض ترويجي PiXX1000 موبيليس تضاعف الرصيد المهدى!

« عرض ترويجي 500PiXX استفيدوا من كل المزايا لمدة 30 يوم!

« عروض تجوال مرنة حصريًا لحجاجنا!

« عروض تجوال مرنة حصريًا لحجاجنا!

« موبيليس يزيد في كل المزايا ما عدى السعر

« الضخمة لموبيليس PiXX عروض ستمتعوا و اختاروا الأفضل!

« عرض ترويجي "PiXX" عرض 50 مكالمات و رسائل قصيرة غير محدودة 24 سا نحو موبيليس

« عيشوا أجواء موندياك روسيا مع FootZone لموبيليس

« اليوم العالمي للطفولة موبيليس يتجسّد من أجل للطفولة

« خلال شهر رمضان اكتشفوا باقاتكم الرمضانية Mobinfo!

« العرض الدولي الترويجي 50% رصيد مهدى على مكالماتكم الدولية!

« العرض الترويجي الرمضاني الخاص بالمعتمدين مكالماتكم بـ 9.60 دج فقط !

« موبيليس يكشف عن عرضه الترويجي الخاص بالمحترفين مكالمات غير محدودة 24سا/24 و أحجام انترنت لا مثيل لها!

« خلال شهر رمضان عرض Win max Control يفجّر أحجام انترنت أرصدتكم

« مع موبيليس إستمتعوا بعروض رمضان الدفع المسبق الترويجية ، أضخم عرض رمضان PiXX

« تابعوا مع موبيليس نهائي كأس الجزائر لكرة القدم

« استفيدوا من أسبوع العلم مع العرض الترويجي 90 لموبيليس!

« موبيليس يكشف عن عرض extra

البيانات الصحفية لسنة 2019

« موبيليس يشارك في الطبعة 28 لمعرض الإنتاج الوطني
« موبيليس يشكر الخضر جريل الشكر لأبطالنا على هذه السنة المميّزة
« موبيليس يشارك في الطبعة الـ 20 للصالون الدولي للسباحة والأسفار
« موبيليس يرافق المجلس الوطني للصحفيين في تنشيط اليوم الإعلامي حول واقع شبكات التواصل الاجتماعي
« لـ موبيليس B-SMS ! الخدمة التي تنشّط عملكم
« تصفيات كأس إفريقيا للأمم الكامبيون 2021 الجزائر - زامبيا / بوتسوانا - الجزائر موبيليس معاك يا الخضر
« PixX Pro 600 موبيليس يكشف عن عرض ! العرض الذي تُنير مشاريعكم
« موبيليس يتخلّى بالألوان الوطنية بمناسبة أول نوفمبر
« موبيليس تُعوّض ربانها
« موبيليس يشارك في المعرض الدولي للمنتجات البترولية
« موبيليس ترعى لقاء حول تطوير الدفع الإلكتروني بالجزائر
« موبيليس يُكرّم الأوائل المتفوقين بالمدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
« المباراة الودية الجزائر - الكونغو الديمقراطية / الجزائر - كولومبيا موبيليس في الموعد مع الخضر
« موبيليس تُطمئن ربانها
« بطولة العالم للألعاب القوى - قطر موبيليس تهنيئ البطل توفيق مخلوفي
« بطولة العالم للألعاب القوى - قطر موبيليس تشجّع البطل توفيق مخلوفي
« موبيليس يرافق الحماية المدنية في الدورة الرابعة للمديرين العامين للحماية المدنية للدول الإفريقية
« موبيليس تكرم النخبة الجامعية
« ودية الجزائر البنين موبيليس في الموعد مع الخضر
« العرض الدولي تونس , مع موبيليس إبقوا على إتصال مع أقاربكم
« عرض كأس أمم إفريقيا 2019 موبيليس يهدي 50% رصيد على كل تعبئة
« موبيليس كلنا مع الخضر للتتويج بالكأس كأس إفريقيا للأمم مصر 2019
« موبيليس معاك يا الخضر كأس إفريقيا للأمم مصر 2019
« موبيليس يرافقكم إلى تونس
« كأس إفريقيا للأمم مصر 2019 موبيليس معاك يا الخضر
« كأس إفريقيا للأمم مصر 2019 موبيليس معاك يا الخضر
« كأس إفريقيا للأمم مصر 2019 موبيليس معاك يا الخضر
« كأس إفريقيا للأمم مصر 2019 موبيليس معاك يا الخضر
« كأس إفريقيا للأمم مصر 2019 موبيليس يشجّع الخضر
« حملة للتبرع بالدم عمال موبيليس متضامنون
« كأس أمم إفريقيا مصر 2019 موبيليس في الموعد مع الخضر
« استمتعوا بجميع الألعاب مجاًاً طيلة شهر رمضان بوابة موبيليس للألعاب "MobilStore"
« ! طيلة الشهر الفضيل استفيدوا من باقاتكم المفضلة بـ 0 دج
« مع موبيليس و طيلة شهر رمضان +50% على أحجام الانترنت WinMax Control و WinMax Libre
« مع موبيليس إستمتعوا بعروض رمضان الدفع المسبق الترويجية «2000 PixX» و «250 PixX»
« تصفيات كأس إفريقيا للأمم 2019 موبيليس دائما مع الخضر
« موبيليس ترعى حفل قرعة منافسات الدورين الثمن و الربع نهائي لكأس الجزائر موبيليس 2018 / 2019

البيانات الصحفية لسنة 2020

« موبيليس الشريك الرسمي للطبعة 13 للكأس الممتازة لكرة القدم

« عرض ترويجي لموبيليس استمتعوا بالعرض الخريفي الرائع لـ Win max Control

« تصفيات كأس إفريقيا للأمم بالكاميرون 2021 المباراة المزدوجة الجزائر-زيمبابوي/ زيمبابوي- الجزائر موبيليس دائما مع الخضر

« المباريات الودية الجزائر - نيجيريا / الجزائر - المكسيك موبيليس في الموعد مع الخضر

« موبيليس تدخل في شراكة مع أربعة وعشرين اتحادية رياضية أولمبية

« عرض ترويجي موبيليس يطلق عرضا ترويجيا على الخدمة الموسيقية MobSound

« العروض الترويجية الرمضانية 2020 موبيليس تطلق عروضاً ترويجية على خدمتها: MobInfo و MobilStore و MobMic و Naghmati

« العروض الترويجية الرمضانية 2020 "مع عرض PixXPro 2000 ستحصلون حتماً على أكثر"

« العروض الترويجية الرمضانية 2020 "مع عروض Promo PixX 50 و Promo PixX 100 ستحصلون حتماً على أكثر"

« العروض الترويجية الرمضانية 2020 "مع عرض PixXPro 1000 ستحصلون حتماً على أكثر"

« موبيليس يطلق حملته التضامنية "معاً لاقتناء مختلف المعدات الطبية"

« موبيليس متضامن مع سكان مدينة الورد البليدة

« موبيليس دوما وفي لعاداته التضامنية

« موبيليس تتأقلم كلنا معنيون و كلنا متحدون

« عرض ترويجي لموبيليس عرض Win max Control يفجر أحجام انترنت أرصدتكم

« موبيليس يشارك في الطبعة 11 للمعرض الدولي للسياحة

« وفد موبيليس يحلّ بولاية غرداية

« شبكة موبيليس تُوفر الجيل الرابع لكل الجزائريين

« تغيير مقر الوكالة التجارية لموبيليس بروية

« عرض مبتسم عبّؤوا و استفيدوا من احجام انترنت مهداة

البيانات الصحفية لسنة 2021

« المباريات الودية موبيليس في الموعد مع الخضر

« #NhabekYema موبيليس تحتفي بعيد الأم

« موبيليس يشارك في المنتدى الاقتصادي الجزائري- الليبي وفي صالون الإنتاج الوطني الموجه للسوق
الليبية

« العروض الترويجية الرمضانية 2021 مع عروض PixX 250 ، PixX 50 و PixX 1200 ستحصلون حتماً على
أكثر

« العروض الترويجية الرمضانية 2021 استفيدوا من الاشتراكات المجانية على خدمات موبيليس

« موبيليس تهنيئ الشعب الجزائري بحلول الشهر الفضيل

« 24 مباراة متتالية بدون هزيمة موبيليس يهنئ أبطالنا على هذا الاستحقاق الجديد

« تصفيات كأس إفريقيا للأمم بالكاميرون 2021 زامبيا - الجزائر / الجزائر - بوتسوانا موبيليس دائما مع الخضر

« العرض الترويجي 8 مارس موبيليس تهنيئ النخبة النسوية وتتمنى لها عيداً سعيداً

الملحق (16)



Mobilis ✓
@MobilisOfficielle · Entreprise de télécommunications

[Regarder la vidéo](#)

[mobilis.dz](#)

Mobilis a changé sa photo de profil.
16 h · 

1,5 K · 419 commentaires

J'aime · Commenter · Partager

Les plus pertinents

Écrivez un commentaire...

Appuyez sur Entrée pour publier votre commentaire.

Liams Otsuki
Am kounwi am la connexion nwen oulachken
J'aime · Répondre · 8 h

Voir plus de commentaires

1 sur 246

Mobilis a changé sa photo de profil.
16 h · 

616 · 306 commentaires 3 partages

J'aime · Commenter · Partager

Les plus pertinents

Écrivez un commentaire...

Appuyez sur Entrée pour publier votre commentaire.

Dites Au Revoir
زعما هذا خط لردتوه علاه باه تنقصو من سرعة تدفق كونكسيو
J'aime · Répondre · 16 h

Auteur
Mobilis ✓
Dites Au Revoir
مرحبا، إذا لاحظتم اضطرابات فيما يخص تدفق الإنترنت الرجاء التواصل معنا على الخاص قصد تزويدنا بمعلومات أوفر لتتمكن من تقديم المساعدة اللازمة.
J'aime · Répondre · 15 h

Voir plus de commentaires

1 sur 165

À propos [Voir tout](#)

Bienvenue sur la page officielle du 1er opérateur de téléphonie mobile en Algérie qui compte aujourd'hui plus de 21 millions d'abonnés.

2 748 059 personnes aiment ça, dont 34 de vos amis

2 808 720 personnes sont abonnées

<http://www.mobilis.dz/>

0660 60 06 66

Réponse moyenne : dans la journée

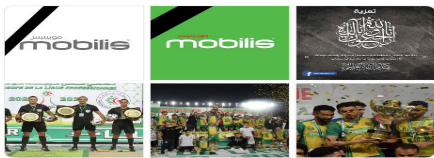
[Envoyer un message](#)

Entreprise de télécommunications

ATM_Mobilis

[mobilis.dz](#)

Photos [Voir tout](#)



Vidéos [Voir tout](#)



0:15

يتمنى لكم #موبيليس عام هجري مبارك 😊 جمال...
K 1,2 · K 1,2 ·  · 
K vues · il y a 2 jours 5

Transparence de la Page [Voir tout](#)

Facebook fournit des informations pour vous

 Mobilis

[Regarder la vidéo](#)

J'aime · Message · Recherche · Plus

SPAEPE ATM MOBILIS est responsable de cette Page.

Ajouter votre entreprise à Facebook
Exposez votre travail, créez des publicités et entrez en contact avec des clients et des soutiens.

[Créer une Page](#)

التحقق بالموقع

<https://e-paiement.mobilis.dz/>

E-rselli
خدمة التعبئة و الدفع بين أيديكم
•C•P•E•I•E• ٨•C•O•O•N •U•X•I•I•C•O•O•N



Confidentialité · Conditions générales · Publicités · Choix

الملحق (17)

الخدمات
خدمة MobiliSafe
خدمة الإشعار
خدمة MeetMob
خدمة myCloud
برامج التجوال
برنامج التجوال تونس
البرنامج الدولي
برنامج Orange Tunisie
Arsselli و البطاقة الدولية
خدمة Arsselli عبر مكاتب البريد
Arsselli via gab
MobiSpace
خدمة MobSound
سلكني
Sellekni Plan/Net
سلكني /سلكني+
خدمة MobMic
E-rselli
Men3andi
خدمة Mobinfo
MobiliStore
الصوت العالي الوضوح
خدمة نغمتي
رصيدي
كلمني
الخدمات الأخرى

الملحق (18)

FORMULAIRE D'INSCRIPTION

***Nom (اللقب):**

***Prénom (الاسم):**

***Numéro de téléphone (رقم الهاتف):**

Etes-vous client (هل أنت زبون)?

☐ 2G ☐ 3G ☐ 4G*

***Adresse Mail (البريد الإلكتروني):**

***Saisir à nouveau l'adresse mail (إعادة كتابة البريد الإلكتروني):**

J'accepte d'être destinataire de campagnes emailing
(أوافق على تلقي المستندات على بريدي الإلكتروني) :

☐ Oui ☐ Non

***Code à Introduire (ادخال الرمز)**

F 25 J 6 

(*) Champ obligatoire (معلومات إجبارية)

Réinitialiser

Envoyer

⊗ ناحية عنابة

وكالة القالة

طريق عنابة - القالة

وكالة الطارف.

الطريق الوطني لعنابة، الطارف

الوكالة الجوارية سدراتة

طريق السلام رقم 02 سدراتة سوق أهراس

وكالة سوق أهراس

طريق شربات لزهو رقم 46 قطعة 72 سوق أهراس

الوكالة الجوارية الحروش

محل رقم 01 بشير بوقادوم الحرو

الوكالة الجوارية عزابة

ملتقى شارع 1 نوفمبر 1945 و شارع 20 أوت 1955 ، عزابة ، سكيكدة

وكالة الغل

شارع قويسم عيد الحق، الغل.

وكالة سكيكدة

10 ساحة الإستقلال، سكيكدة.

الوكالة الجوارية بوشقوف

شارع أول نوفمبر بوشقوف، قالمة

الوكالة الجوارية واد زناتي

الطريق الوطني، واد زناتي قالمة

وكالة قالمة

شارع حرقه عبد القادر ملعب علي ، قالمة

الوكالة الجوارية الوزنة

شارع أول نوفمبر 1954، الوزنة، تبسة

الوكالة الجوارية بئر العاتر

حي هوارى بومدين بئر العاتر، تبسة

وكالة تبسة

طريق الولاية - تبسة

الوكالة الجوارية سيدي عاشور

حي 337 مسكن (عدل) ، مدخل 15 W، سيدي عاشور، عنابة

الوكالة الجوارية البوني

شارع أول نوفمبر رقم 3 ° البوني، عنابة

الوكالة الجوارية حجار

24 شارع الأمير عبد القادر، حجار

الوكالة الجوارية بن عميور

54 شارع بن عميور عبد القادر، عنابة.

وكالة عنابة

شارع المتطوعين، المدخل رقم 03، مقابل شارع لعمارة عبد القادر، عنابة.

الملحق (20)

أسئلة المقابلة

الجزء الأول: خاص بإدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس

1. هل تدرك المؤسسة موبيليس أهمية الزبائن و تضعهم مركز اهتمامها؟
2. هل تهتم مؤسسة موبيليس ببناء علاقة طويلة الأمد مع الزبائن؟
3. للمؤسسة فريق خاص بإدارة العلاقة مع الزبون؟
- إذا كان نعم: هل تخصص مؤسسة موبيليس ميزانية لإدارة العلاقة مع الزبون؟
4. تحدد مؤسسة موبيليس أهداف طويلة الأجل فيما يخص العلاقة مع الزبون (الإحتفاظ بالزبائن المريحين، رضا الزبائن، ولاء الزبائن)؟
5. تعمل مؤسسة موبيليس على جمع البيانات عن الزبائن من المصادر المختلفة و تضعها في قاعدة بيانات محوسبة خاصة؟
6. هل هناك تواصل مباشر مع كل عميل و تفهم احتياجاته وتلبية رغباته؟ وحسن الاستقبال و التعامل مع كافة العملاء بنفس الأسلوب أو ان هناك تميز ما بين العملاء؟
7. هل تعمل المؤسسة على متابعة و تحليل البيانات الخاصة بالعملاء و تحديثها؟ و إجراء الدراسات و البحوث عن العملاء والأسواق المنافسين؟ استراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة؟
8. تعمل مؤسسة موبيليس على تشخيص بيئتها الداخلية والخارجية هل يمكن تحديد أهم نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بالمؤسسة والفرص والتهديدات التي تواجهها؟

الجزء الثاني: خاص بأساليب التفوق التنافسي في مؤسسة موبيليس

المحور الأول: جودة المنتجات و الخدمات في مؤسسة موبيليس

8. تحاول موبيليس التقرب من زبائنها لأطول فترة ممكنة من خلال تقديم تشكيلة متنوعة من الهدايا كالرصيد الإضافي، المكالمات المجانية، الرسائل القصيرة... إلخ؟ فهل تأكد موبيليس على زبائنها من تقديم اقتراحاتهم حول خدماتها و منتجاتها من اجل الأخذ بها؟
9. تعمل موبيليس على التحسين المستمر للخدمات المقدمة؟ و هل تطرح مؤسسة موبيليس منتجات و خدمات ذات جودة عالية في السوق؟
10. سؤال متعلق بالمزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس:

— عروض موبيليس يمكن أن تتميز انطلاقا من عدد نقاط البيع التي تملكها و نسبة تغطيتها في السوق؟

_ الديكور الخاص بموبيليس يخلق جوا خاصا يؤثر في قرار شراء المستهلك و يدفعه لتكرار زيارته للمؤسسة؟

_ موبيليس هي علامة تجارية مميزة تعكس جودة عروض المؤسسة؟

_ تقوم موبيليس على جذب إنتباه عملائها وزيادة التعامل معهم من خلال اعتمادها على جودة

الابتكار الإعلانى المستعمل للترويج لخدماتها؟

11. تعتبر موبيليس تميزها من خلال النوعية وسيلة لكسب رضا و ولاء العملاء أكثر من تجنب المشاكل؟

المحور الثاني: متعلق بقيادة التكلفة في مؤسسة موبيليس

12. تقدم موبيليس منتجاتها بأسعار منافسة؟

13. هل تقدم موبيليس دعم فني مجاني على مدار السنة؟ وهل توفر موبيليس نظام اتصال هاتفي مجاني

للعلاء على قسم خدمات المشتركين؟

14. تعمل موبيليس على تقليص حجم التعاملات الورقية؟ ووثائق

15. سعر الاشتراك و المكاملة منخفض مقارنة بالمؤسسات المنافسة؟

16. يعمل أسلوب التسعير المناسب على جلب الزبائن و الاحتفاظ بهم؟ و هل يعتبر السعر المنخفض لخدمة

ما و المرتفع لخدمة أخرى ميزة للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة؟

المحور الثالث: المتعلق بكفاءة الموظفين في مؤسسة موبيليس

17. تعتبر موبيليس الموظفين كزبائن داخليين؟ وهل تعمل موبيليس على معرفة احتياجات الموظفين لديها

وتحاول تلبيتها؟

18. هل تهتم موبيليس بتدريب الموظفين لتحسين جودة علاقاتهم مع الزبائن و لتحسين قدراتهم في التعامل

معهم و بالتالي تعزيز التواصل مع كل العميل لكسب رضاه وولائه بصفة دائمة؟ وهل تعمل المؤسسة بالأخذ

بمقترحات و اراء الموظفين و العملاء و محاولة تطبيقها؟

19. هل تعمل مؤسسة موبيليس على تسريع عملية معالجة الملفات الخاصة بالعملاء؟

20. فعالية نقاط البيع تتوقف بالأساس على كفاءة موظفيها؟

21. هل تهتم موبيليس بتكوين عملائها حول كيفية إستعمالهم للخدمة؟ و هل من خلال الرد على استفسارات

العملاء يخلق الرضا لدى كل العملاء؟

المحور الرابع: متعلق بالإبداع و التكنولوجيا في مؤسسة موبيليس

22. تبادر موبيليس في طرح خدمات جديدة تلبي احتياجات الزبون؟ وهل تعمل موبيليس على تحسين و تطوير

خدماتها الحالية بصفة مستمرة من أجل تحسين علاقته مع الزبون؟

23. تتبع موبيليس أساليب تسويقية متنوعة للإتصال بالزبون و إقامة علاقة معه من خلال اتصال هاتفي، رسائل قصيرة، بريد الكتروني.....؟

24. تتصف موبيليس بالابتكارية و التطور السريع لمنتجاتها و خدماتها؟ وهل تقوم موبيليس بحل مشاكل الزبائن بطرق إبداعية و إبتكارية من أجل المحافظة على علاقة طويلة الأمد معه؟

25. تعمل موبيليس على تحديث و تطوير وسائل الاتصال بالعملاء لتزويدهم بالمعلومات عن مزايا المنتجات مقارنة بمنافسيها؟ و هل تستخدم موبيليس المواقع الاجتماعية فايس بوك في التواصل مع الزبون؟

السؤال الختامي:

حسب رأيك: هل الجودة والإبداع ، كفاءة الموظفين، قيادة التكلفة تسمح للمؤسسة من تبني إدارة علاقة مع الزبون؟

الملحق (21)

الإستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار - عنابة-

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير



الإستبيان

بعد التحية والتقدير:

في إطار إجراء دراسة ميدانية استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه تخصص تسويق يسرنا تعاونكم معنا و الإجابة على الأسئلة الموجودة في الإستبيان بوضع علامة × في الخانة المناسبة لكل عبارة.

الاستمارة الموجهة للعملاء (الزبائن)

ملاحظة: يرجى اختيار الإجابة المناسبة من وجهة نظرك بوضع إشارة ×

المعلومات الشخصية :

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. الفئة العمرية: أقل من 18 سنة ☐ من 18_30 سنة ☐ من 30_40 سنة ☐ من 40_50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
3. الحالة المهنية: طالب ☐ موظف عادي ☐ إطار ☐ عامل حر ☐ متقاعد ☐ بدون عمل ☐
4. المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ دون مستوى ☐
5. سنوات التعامل مع مؤسسة موبيليس: أقل من سنة ☐ من 1_5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات ☐

• المعلومات المتعلقة بدراسة مدى مساهمة أساليب التميز في بناء علاقة مع الزبون:

الجزء الأول: متعلق بأساليب التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	حيادي	موافق	موافق تماما
المحور الأول: تساهم جودة المنتجات و الخدمات في بناء علاقة مع الزبون في المؤسسة محل الدراسة.						
1	كزبون موبيليس انت راضي على المكان المخصص للانتظار داخل الوكالة.					
2	كزبون موبيليس انت راضي على الوقت المخصص للانتظار داخل الوكالة.					
3	كزبون موبيليس لك ثقة كبيرة بأن مؤسسة موبيليس تتعامل بسرية تامة مع معلوماتك.					
4	يتميز صوت موظف الدعم الفني عادة بالوضوح و عدم وجود أي تشويش.					
5	يتم تزويدك دائما بمعلومات صحيحة و دقيقة.					
6	تقدم موبيليس تشكيلة متنوعة من الخدمات ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها.					
7	جودة المنتجات و الخدمات تعتبر ميزة لكسب رضا وولاء الزبائن أكثر من تجنب الوقوع في المشاكل.					

8	مقارنة جودة مؤسسة موبيليس بالمؤسسات الأخرى هي الاحسن على الاطلاق.				
المحور الثاني: تساهم قيادة التكلفة في تبني علاقة مع الزبون في المؤسسة محل الدراسة					
9	تقدم موبيليس منتجات و خدمات بأسعار منافسة.				
10	توفر موبيليس نظام اتصال هاتفي مجاني للعملاء على قسم خدمات المشتركين.				
11	اختيارك للمتعامل موبيليس راجع للسعر المناسب مقارنة بالمنافسة.				
12	سعر الاشتراك و المكالمة منخفض مقارنة بالمؤسسات المنافسة.				
13	رأيك كزبون موبيليس راض على أسعار منتجات و خدمات موبيليس مقارنة بالمؤسسات المنافسة.				
14	لا أهتم بسعر الخدمة إن كان منخفض أو مرتفع المهم نوعية الخدمة.				
15	مستعد لدفع أي سعر للحصول على خدمات المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.				
16	تخفيض أسعار موبيليس تحقق رضا و ولاء الزبون.				
17	عندما أتحدث عن موبيليس أركز على ذكر الأشياء الإيجابية عنها.				
المحور الثالث: لكفاءة الموظفين دور في بناء علاقة مع الزبون من في المؤسسة محل الدراسة.					
18	يتمتع موظفي مؤسسة موبيليس بمهارات عالية على الإستجابة في تقديم المعلومات و الخدمات لك مقارنة بالمنافسين.				
19	لديك ثقة كبيرة في موظفي موبيليس من حيث: حسن الاستقبال، الاستجابة السريعة، التواصل الجيد بك ، الكفاءة و الاهتمام الجيد بك.				
20	تجد استجابة سريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم منتجات و خدمات مؤسسة موبيليس				

					21	تلقيت كل الاحترام و التقدير أثناء تعاملك مع موظفي مؤسسة موبيليس لتلقي خدمة معينة.
					22	قدرة الموظف على الاتصال بك و الاستماع لك تخلق موقع جيد في ذهنك.
					23	الرد على استفساراتك تخلق الرضا لديك.
					24	يساهم الموظفون في تكوين الانطباع الجيد عن مؤسسة موبيليس في ذهنك.
					25	طريقة تعامل موظفي مؤسسة موبيليس معك يشعر بك و كأنك من أفضل الزبائن لديهم لدى مؤسسة موبيليس.
المحور الرابع: يلعب الإبداع و التكنولوجيا دور في تبني علاقة مع الزبون في المؤسسة محل الدراسة.						
					26	تستخدم المواقع الاجتماعية (الفايس بوك) وبرامج المحادثة من الصفحة الالكترونية من أجل التواصل مع مؤسسة موبيليس.
					27	تتعرف على حملات مؤسسة موبيليس من خلال المواقع الاجتماعية كالفيس بوك والموقع الالكتروني (الايمايل)
					28	لموبيليس موقع إلكتروني سهل الاستعمال و يحتوي على جميع المعلومات.
					29	تعمل موبيليس على تحسين الخدمات المقدمة لك من حين لآخر.
					30	تتبع موبيليس أساليب تسويقية متنوعة للاتصال بك (اتصال هاتفي، رسائل عبر الهاتف، ايميل...) (ايمايل...)
					31	تتصف موبيليس بالابتكار و التطور السريع مقارنة بمنافسيها.
					32	تقوم موبيليس بحل مشاكلك بطرق ابداعية.
					33	تتميز موبيليس بتقنيات و تجهيزات تكنولوجية حديثة و متطورة.
					34	أقدم ملاحظاتي لموظفي مؤسسة موبيليس بهدف

					تطويرها.	
--	--	--	--	--	----------	--

الجزء الثاني: متعلق بإدارة العلاقة مع الزبون

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	حيادي	موافق	موافق تماما
35 يسألك الموظف عن كيفية تقديم المساعدة (كيف يمكنني مساعدتك؟)					
36 يشكرك الموظف عند اتصالك بمؤسسة موبيليس					
37 يقوم موظف الدعم الفني لمؤسسة موبيليس بمساعدتك على حل مشكلتك في أسرع وقت ممكن					
38 يتم إبلاغك في حال وجود مشكلة عامة من قبل مؤسسة موبيليس					
39 يتم الاتصال بك هاتفيا من قبل الدعم الفني الخاص بمؤسسة موبيليس لتأكد من أن المشكلة قد حلت لديك					
40 بإمكانك الحصول على معلومات متعلقة بجميع إستفساراتك.					
41 يتم توجيهك من قبل مؤسسة موبيليس لنقاط البيع القريبة منك					
42 يتم إشعارك بنهاية اشتراكك قبل نهايته بوقت كاف					
43 تتواصل مع الدعم الفني لمؤسسة موبيليس إلكترونيا (البريد الإلكتروني، الموقع الإلكتروني او الصفحة الإلكترونية، الفاييس بوك...)					
44 تقوم بتحديد الاشتراك و شراء منتجات موبيليس عبر الانترنت					
45 يتم التجاوب من قبل الدعم الفني على					

					طلبك من خلال الانترنت بوقت مناسب.	
					أشعر بالفخر كوني أملك هذه العلامة و أدفع اقاربي و معارفي لاستخدامها	46

الملحق (22)

مخرجات spss

1. معامل الارتباط بين عبارات محور جودة المنتجات والخدمات والدرجة الكلية للمجال

CORRELATIONS

جودة ج 1م 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س
/VARIABLES=8
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		بعد 1	كزبون موبيليس انت راضي على المكان المخصص للانتظار داخل الوكالة	كزبون موبيليس انت راضي على الوقت المخصص للانتظار داخل الوكالة
بعد 1	Corrélation de Pearson	1	,806**	,664**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	320	320	320
كزبون موبيليس انت راضي على المكان المخصص للانتظار داخل الوكالة	Corrélation de Pearson	,806**	1	,850**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	320	320	320
كزبون موبيليس انت راضي على الوقت المخصص للانتظار داخل الوكالة	Corrélation de Pearson	,664**	,850**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	320	320	320
زبون موبيليس له ثقة كبيرة بأن مؤسسة موبيليس تتعامل بسرية تامة مع معلوماتهم	Corrélation de Pearson	,630**	,594**	,609**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
يتميز صوت موظف الدعم الفني عادة بالوضوح و عدم وجود أي تشويش	Corrélation de Pearson	,766**	,513**	,357**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
يتم تزويدك دائما بمعلومات صحيحة و دقيقة	Corrélation de Pearson	,622**	,411**	,311**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000

N		320	320	320
تقدم موبيليس تشكيلة متنوعة من الخدمات ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها.	Corrélation de Pearson	,643**	,323**	,104
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,063
	N	320	320	320
جودة المنتجات و الخدمات تعتبر ميزة لكسب رضا وولاء الزبائن أكثر من تجنب الوقوع في المشاكل.	Corrélation de Pearson	,576**	,388**	,265**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
مقارنة موبيليس بالمؤسسات الأخرى هي الاحسن على الاطلاق.	Corrélation de Pearson	,681**	,322**	,167**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003
	N	320	320	320

Corrélations

		زبون موبيليس له ثقة كبيرة بأن مؤسسة موبيليس تتعامل بسرية تامة مع معلوماتهم.	يتميز صوت موظف الدعم الفني عادة بالوضوح و عدم وجود أي تشويش.	يتم تزويدك دائما بمعلومات صحيحة و دقيقة.
بعد 1	Corrélation de Pearson	,630**	,766**	,622**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
كزبون موبيليس انت راضي على المكان المخصص للانتظار داخل الوكالة.	Corrélation de Pearson	,594**	,513**	,411**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
كزبون موبيليس انت راضي على الوقت المخصص للانتظار داخل الوكالة.	Corrélation de Pearson	,609**	,357**	,311**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
زبون موبيليس له ثقة كبيرة بأن مؤسسة موبيليس تتعامل بسرية تامة مع معلوماتهم.	Corrélation de Pearson	1	,368**	,367**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	320	320	320

يتميز صوت موظف الدعم الفني عادة بالوضوح و عدم وجود أي تشويش	Corrélation de Pearson	,368**	1	,506**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	320	320	320
يتم تزويدهم دائما بمعلومات صحيحة و دقيقة	Corrélation de Pearson	,367**	,506**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	320	320	320
تقدم موبيليس تشكيلة متنوعة من الخدمات ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها	Corrélation de Pearson	,205**	,536**	,371**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
جودة المنتجات و الخدمات تعتبر ميزة لكسب رضا وولاء الزبائن أكثر من تجنب الوقوع في المشاكل	Corrélation de Pearson	,094	,295**	,111*
	Sig. (bilatérale)	,094	,000	,047
	N	320	320	320
مقارنة موبيليس بالمؤسسات الأخرى هي الاحسن على الاطلاق	Corrélation de Pearson	,209**	,539**	,339**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320

Corrélations

		جودة المنتجات و الخدمات تعتبر ميزة لكسب رضا وولاء الزبائن أكثر من تجنب الوقوع في المشاكل	مقارنة موبيليس بالمؤسسات الأخرى هي الاحسن على الاطلاق
بعد 1	Corrélation de Pearson	,643**	,681**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	320	320
كزبون موبيليس انت راضي على المكان المخصص للانتظار داخل الوكالة	Corrélation de Pearson	,323**	,322**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	320	320
كزبون موبيليس انت راضي على الوقت	Corrélation de Pearson	,104	,167**

المخصص للانتظار داخل الوكالة	Sig. (bilatérale)	,063	,000	,003
	N	320	320	320
زبون موبيليس له ثقة كبيرة بأن مؤسسة موبيليس تتعامل بسرية تامة مع معلوماتهم.	Corrélation de Pearson	,205**	,094	,209**
	Sig. (bilatérale)	,000	,094	,000
	N	320	320	320
يتميز صوت موظف الدعم الفني عادة بالوضوح و عدم وجود أي تشويش	Corrélation de Pearson	,536**	,295**	,539**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
يتم تزويدك دائما بمعلومات صحيحة و دقيقة	Corrélation de Pearson	,371**	,111*	,339**
	Sig. (bilatérale)	,000	,047	,000
	N	320	320	320
تقدم موبيليس تشكيلة متنوعة من الخدمات ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها	Corrélation de Pearson	1	,351**	,459**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	320	320	320
جودة المنتجات و الخدمات تعتبر ميزة لكسب رضا وولاء الزبائن أكثر من تجنب الوقوع في المشاكل	Corrélation de Pearson	,351**	1	,570**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	320	320	320
مقارنة موبيليس بالمؤسسات الأخرى هي الاحسن على الاطلاق	Corrélation de Pearson	,459**	,570**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	320	320	320

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

2. معامل الارتباط بين عبارات محور قيادة التكلفة و الدرجة الكلية للمجال

CORRELATIONS

/VARIABLES=17س 16س 15س 14س 13س 12س 11س 10س 9س 2م 1س 1س 2س

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		توفر موبيليس نظام اتصال هاتفي مجاني للعلماء على قسم خدمات المشتركين	تقدم موبيليس منتجات و خدمات بأسعار منافسة	بعد 2
بعد 2	Corrélation de Pearson	1	,620**	,685**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	320	320	320
تقدم موبيليس منتجات و خدمات بأسعار منافسة.	Corrélation de Pearson	,620**	1	,272**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	320	320	320
توفر موبيليس نظام اتصال هاتفي مجاني للعلماء على قسم خدمات المشتركين	Corrélation de Pearson	,685**	,272**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	320	320	320
اختيارك للتعامل موبيليس راجع للسعر المناسب مقارنة بالمنافسة	Corrélation de Pearson	,800**	,373**	,651**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
سعر الاشتراك و المكاملة منخفض مقارنة بالمؤسسات المنافسة	Corrélation de Pearson	,753**	,379**	,460**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
رأيك كزبون موبيليس راض على أسعار منتجات و خدمات موبيليس مقارنة بالمؤسسات المنافسة	Corrélation de Pearson	,683**	,398**	,379**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
لا أهتم بسعر الخدمة إن كان منخفض أو مرتفع المهم نوعية الخدمة	Corrélation de Pearson	,698**	,385**	,416**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
مستعد لدفع أي سعر للحصول على	Corrélation de Pearson	,647**	,382**	,316**

خدمات المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
تخفيض أسعار موبيليس تحقق رضا و ولاء الزبون.	Corrélation de Pearson	,730**	,380**	,363**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
عندما أتحدث عن موبيليس أركز على ذكر الأشياء الإيجابية عنها.	Corrélation de Pearson	,806**	,398**	,534**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320

Corrélations

		اختبارك للمتعامل موبيليس راجع للسعر المناسب مقارنة بالمنافسة	سعر الاشتراك و المكاملة منخفض مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	رأيك كزبون موبيليس راض على أسعار منتجات و خدمات موبيليس مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
بعد 2	Corrélation de Pearson	,800**	,753**	,683**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
تقدم موبيليس منتجات و خدمات بأسعار منافسة.	Corrélation de Pearson	,373**	,379**	,398**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
توفر موبيليس نظام اتصال هاتفي مجاني للعملاء على قسم خدمات المشتركين.	Corrélation de Pearson	,651**	,460**	,379**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
اختبارك للمتعامل موبيليس راجع للسعر المناسب مقارنة بالمنافسة.	Corrélation de Pearson	1	,660**	,429**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	320	320	320
سعر الاشتراك و المكاملة منخفض مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	Corrélation de Pearson	,660**	1	,613**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000

	N	320	320	320
رأيك كزبون موبيليس راض على أسعار منتجات و خدمات موبيليس مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	Corrélation de Pearson	,429**	,613**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	320	320	320
لا أهتم بسعر الخدمة إن كان منخفض أو مرتفع المهم نوعية الخدمة.	Corrélation de Pearson	,619**	,398**	,258**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
مستعد لدفع أي سعر للحصول على خدمات المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	Corrélation de Pearson	,400**	,334**	,234**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
تخفيض أسعار موبيليس تحقق رضا و ولاء الزبون.	Corrélation de Pearson	,471**	,387**	,428**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
عندما أتحدث عن موبيليس أركز على ذكر الأشياء الإيجابية عنها.	Corrélation de Pearson	,540**	,578**	,579**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320

Corrélations

		مستعد لدفع أي سعر للحصول على خدمات المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	تخفيض أسعار موبيليس تحقق رضا و ولاء الزبون.
بعدد 2	Corrélation de Pearson	,698**	,730**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	320	320
تقدم موبيليس منتجات و خدمات بأسعار منافسة.	Corrélation de Pearson	,385**	,380**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	320	320
توفر موبيليس نظام اتصال هاتفي مجاني	Corrélation de Pearson	,416**	,363**

للعلاء على قسم خدمات المشتركين	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
اختيارك للمتعامل موبيليس راجع للسعر المناسب مقارنة بالمنافسة	Corrélation de Pearson	,619**	,400**	,471**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
سعر الاشتراك و المكاملة منخفض مقارنة بالمؤسسات المنافسة	Corrélation de Pearson	,398**	,334**	,387**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
رأيك كزبون موبيليس راض على أسعار منتجات و خدمات موبيليس مقارنة بالمؤسسات المنافسة	Corrélation de Pearson	,258**	,234**	,428**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
لا أهتم بسعر الخدمة إن كان منخفض أو مرتفع المهم نوعية الخدمة	Corrélation de Pearson	1	,467**	,531**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	320	320	320
مستعد لدفع أي سعر للحصول على خدمات المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة	Corrélation de Pearson	,467**	1	,585**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	320	320	320
تخفيض أسعار موبيليس تحقق رضا و ولاء الزبون	Corrélation de Pearson	,531**	,585**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	320	320	320
عندما أتحدث عن موبيليس أركز على ذكر الأشياء الإيجابية عنها	Corrélation de Pearson	,457**	,472**	,596**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320

Corrélations

عندما أتحدث عن موبيليس أركز على ذكر الأشياء الإيجابية عنها.

بعد2	Corrélation de Pearson	,806**
------	------------------------	--------

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	320
تقدم موبيليس منتجات و خدمات بأسعار منافسة.	Corrélacion de Pearson	,398**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	320
توفر موبيليس نظام اتصال هاتفي مجاني للعملاء على قسم خدمات المشتركين.	Corrélacion de Pearson	,534**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	320
اختيارك للمتعامل موبيليس راجع للسعر المناسب مقارنة بالمنافسة.	Corrélacion de Pearson	,540**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	320
سعر الاشتراك و المكالمات منخفض مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	Corrélacion de Pearson	,578**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	320
رأيك كزبون موبيليس راض على أسعار منتجات و خدمات موبيليس مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	Corrélacion de Pearson	,579**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	320
لا أهتم بسعر الخدمة إن كان منخفض أو مرتفع المهم نوعية الخدمة.	Corrélacion de Pearson	,457**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	320
مستعد لدفع أي سعر للحصول على خدمات المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	Corrélacion de Pearson	,472**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	320
تخفيض أسعار موبيليس تحقق رضا و ولاء الزبون.	Corrélacion de Pearson	,596**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	320

1	Corrélation de Pearson	عندما أتحدث عن موبيليس أركز على ذكر الأشياء الإيجابية عنها .
	Sig. (bilatérale)	
320	N	

3. معامل الارتباط بين عبارات محور كفاءة الموظفين و الدرجة الكلية للمجال

CORRELATIONS

كفاءة ج1م3س18س19س20س21س22س23س24س25/VARIABLES=

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		بعد3	لديك ثقة كبيرة في موظفي موبيليس من حيث: حسن الاستقبال، الاستجابة السريعة، التواصل الجيد بك، الكفاءة و الاهتمام الجيد بك.	يتم إنجاز المعاملات الخاصة بك في وقت قصير مثل: تفعيل الاشتراك_ شحن البطاقة
بعد3	Corrélation de Pearson	1	,508**	,701**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	320	320	320
يتم إنجاز المعاملات الخاصة بك في وقت قصير مثل: تفعيل الاشتراك_ شحن البطاقة	Corrélation de Pearson	,508**	1	,513**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	320	320	320
لديك ثقة كبيرة في موظفي موبيليس من حيث: حسن الاستقبال، الاستجابة السريعة، التواصل الجيد بك، الكفاءة و الاهتمام الجيد بك.	Corrélation de Pearson	,701**	,513**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	320	320	320
تجد استجابة سريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم منتجات و خدمات مؤسسة موبيليس	Corrélation de Pearson	,619**	,162**	,442**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000
	N	320	320	320
تلقيت كل الاحترام و التقدير أثناء تعاملك	Corrélation de Pearson	,572**	,004	,272**

مع موظفي مؤسسة موبيليس لتلقي خدمة معينة.	Sig. (bilatérale)	,000	,938	,000
	N	320	320	320
	Corrélation de Pearson	,712**	,239**	,543**
قدرة الموظف على الاتصال بك و الاستماع لك تخلق موقع جيد في ذهنك.	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
	Corrélation de Pearson	,533**	,221**	,213**
الرد على استفساراتك تخلق الرضا لديك	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
	Corrélation de Pearson	,693**	,227**	,328**
يساهم الموظفون في تكوين الانطباع الجيد عن مؤسسة موبيليس في ذهنك.	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
	Corrélation de Pearson	,598**	,037	,151**
طريقة تعامل موظفي مؤسسة موبيليس معك بشعرك و كأنك من أفضل الزبائن لديهم لدى مؤسسة موبيليس.	Sig. (bilatérale)	,000	,513	,007
	N	320	320	320
	Corrélation de Pearson	,598**	,037	,151**

Corrélations

		تجد استجابة سريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم منتجات و خدمات مؤسسة موبيليس	تلقيت كل الاحترام و التقدير أثناء تعاملك مع موظفي مؤسسة موبيليس لتلقي خدمة معينة	قدرة الموظف على الاتصال بك و الاستماع لك تخلق موقع جيد في ذهنك
بعد 3	Corrélation de Pearson	,619**	,572**	,712**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
يتم إنجاز المعاملات الخاصة بك في وقت قصير مثل: تفعيل الاشتراك_ شحن البطاقة	Corrélation de Pearson	,162**	,004	,239**
	Sig. (bilatérale)	,004	,938	,000
	N	320	320	320
لديك ثقة كبيرة في موظفي موبيليس من	Corrélation de Pearson	,442**	,272**	,543**

حيث: حسن الاستقبال، الاستجابة السريعة، التواصل الجيد بك، الكفاءة و الاهتمام الجيد بك	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
تجد استجابة سريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم منتجات و خدمات مؤسسة موبيليس	Corrélation de Pearson	1	,184**	,349**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000
	N	320	320	320
تلقيت كل الاحترام و التقدير أثناء تعاملك مع موظفي مؤسسة موبيليس لتلقي خدمة معينة.	Corrélation de Pearson	,184**	1	,289**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000
	N	320	320	320
قدرة الموظف على الاتصال بك و الاستماع لك تخلق موقع جيد في ذهنك	Corrélation de Pearson	,349**	,289**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	320	320	320
الرد على استفساراتك تخلق الرضا لديك	Corrélation de Pearson	,232**	,077	,356**
	Sig. (bilatérale)	,000	,168	,000
	N	320	320	320
يساهم الموظفون في تكوين الانطباع الجيد عن مؤسسة موبيليس في ذهنك	Corrélation de Pearson	,325**	,336**	,322**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
طريقة تعامل موظفي مؤسسة موبيليس معك يشعرك و كأنك من أفضل الزبائن لديهم لدى مؤسسة موبيليس	Corrélation de Pearson	,340**	,116*	,425**
	Sig. (bilatérale)	,000	,039	,000
	N	320	320	320

Corrélations

طريقة تعامل موظفي مؤسسة موبيليس معك يشعرك و كأنك من أفضل الزبائن لديهم لدى مؤسسة موبيليس	يساهم الموظفون في تكوين الانطباع الجيد عن مؤسسة موبيليس في ذهنك	الرد على استفساراتك تخلق الرضا لديك		
			Corrélation de Pearson	بعد3
			,533**	,693**
				,598**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
يتم إنجاز المعاملات الخاصة بك في وقت قصير مثل: تفعيل الاشتراك_ شحن البطاقة	Corrélation de Pearson	,221**	,227**	,037
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,513
	N	320	320	320
لديك ثقة كبيرة في موظفي موبيليس من حيث: حسن الاستقبال، الاستجابة السريعة، التواصل الجيد بك، الكفاءة و الاهتمام الجيد بك	Corrélation de Pearson	,213**	,328**	,151**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,007
	N	320	320	320
تجد استجابة سريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم منتجات و خدمات مؤسسة موبيليس	Corrélation de Pearson	,232**	,325**	,340**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
تلقيت كل الاحترام و التقدير أثناء تعاملك مع موظفي مؤسسة موبيليس لتلقي خدمة معينة.	Corrélation de Pearson	,077	,336**	,116*
	Sig. (bilatérale)	,168	,000	,039
	N	320	320	320
قدرة الموظف على الاتصال بك و الاستماع لك تخلق موقع جيد في ذهنك	Corrélation de Pearson	,356**	,322**	,425**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
الرد على استفساراتك تخلق الرضا لديك	Corrélation de Pearson	1	,197**	,312**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	320	320	320
يساهم الموظفون في تكوين الانطباع الجيد عن مؤسسة موبيليس في ذهنك	Corrélation de Pearson	,197**	1	,499**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	320	320	320
طريقة تعامل موظفي مؤسسة موبيليس معك يشعرك و كأنك من أفضل الزبائن لديهم لدى مؤسسة موبيليس	Corrélation de Pearson	,312**	,499**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	320	320	320

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

4. معامل الارتباط بين عبارات محور الإبداع و التكنولوجيا و الدرجة الكلية للمجال

CORRELATIONS

/VARIABLES=34س 33س 32س 31س 30س 29س 28س 27س 26س 4س ج ابداع

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		تستخدم المواقع الاجتماعية (الفيس بوك) وبرامج المحادثة من الصفحة الالكترونية من أجل التواصل مع مؤسسة موبيليس	تستخدم المواقع الاجتماعية (الفيس بوك) وبرامج المحادثة من الصفحة الالكترونية من أجل التواصل مع مؤسسة موبيليس	تستخدم المواقع الاجتماعية (الفيس بوك) وبرامج المحادثة من الصفحة الالكترونية من أجل التواصل مع مؤسسة موبيليس	تستخدم المواقع الاجتماعية (الفيس بوك) وبرامج المحادثة من الصفحة الالكترونية من أجل التواصل مع مؤسسة موبيليس
بعد4	Corrélation de Pearson	1	,640**	,614**	,818**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	320	320	320	320
تستخدم المواقع الاجتماعية (الفيس بوك) وبرامج المحادثة من الصفحة الالكترونية من أجل التواصل مع مؤسسة موبيليس	Corrélation de Pearson	,640**	1	,389**	,522**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	320	320	320	320
تستخدم المواقع الاجتماعية (الفيس بوك) وبرامج المحادثة من الصفحة الالكترونية من أجل التواصل مع مؤسسة موبيليس	Corrélation de Pearson	,614**	,389**	1	,576**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	320	320	320	320
تستخدم المواقع الاجتماعية (الفيس بوك) وبرامج المحادثة من الصفحة الالكترونية من أجل التواصل مع مؤسسة موبيليس	Corrélation de Pearson	,818**	,522**	,576**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	320	320	320	320
تستخدم المواقع الاجتماعية (الفيس بوك) وبرامج المحادثة من الصفحة الالكترونية من أجل التواصل مع مؤسسة موبيليس	Corrélation de Pearson	,633**	,375**	,299**	,573**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320
تستخدم المواقع الاجتماعية (الفيس بوك) وبرامج المحادثة من الصفحة الالكترونية من أجل التواصل مع مؤسسة موبيليس	Corrélation de Pearson	,620**	,416**	,200**	,539**

متنوعة للاتصال بك (اتصال هاتفي، ...رسائل عبر الهاتف، ايميل)	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320
تتصف موبيليس بالابتكار و التطور السريع مقارنة بمنافسيها	Corrélation de Pearson	,618**	,286**	,248**	,332**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320
تقوم موبيليس بحل مشاكلك بطرق إبداعية	Corrélation de Pearson	,642**	,300**	,393**	,508**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320
تتميز موبيليس بتقنيات و تجهيزات تكنولوجية حديثة و متطورة	Corrélation de Pearson	,790**	,380**	,378**	,519**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320
أقدم ملاحظاتي لموظفي مؤسسة موبيليس بهدف تطويرها	Corrélation de Pearson	,526**	,102	,102	,267**
	Sig. (bilatérale)	,000	,069	,068	,000
	N	320	320	320	320

Corrélations

		تتبع موبيليس أساليب تسويقية متنوعة للاتصال بك (اتصال هاتفي، رسائل عبر ...الهاتف، ايميل)	تعمل موبيليس على تحسين الخدمات المقدمة لك من حين لاخر	تتصف موبيليس بالابتكار و التطور السريع مقارنة بمنافسيها
بعد 4	Corrélation de Pearson	,620**	,633**	,618**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
تستخدم المواقع الاجتماعية (الفايس بوك) وبرامج المحادثة من الصفحة الالكترونية من أجل التواصل مع مؤسسة موبيليس	Corrélation de Pearson	,416**	,375**	,286**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
تتعرف على حملات مؤسسة موبيليس	Corrélation de Pearson	,200**	,299**	,248**

من خلال المواقع الاجتماعية كالفيس (بوك والموقع الالكتروني) الايميل	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
لموبيليس موقع إلكتروني سهل الاستعمال و يحتوي على جميع المعلومات	Corrélation de Pearson	,573**	,539**	,332**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
تعمل موبيليس على تحسين الخدمات المقدمة لك من حين لآخر	Corrélation de Pearson	1	,558**	,297**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	320	320	320
تتبع موبيليس أساليب تسويقية متنوعة للاتصال بك (اتصال هاتفي، رسائل عبر (...الهاتف، ايميل	Corrélation de Pearson	,558**	1	,378**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	320	320	320
تتصف موبيليس بالابتكار و التطور السريع مقارنة بمنافسيها	Corrélation de Pearson	,297**	,378**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	320	320	320
تقوم موبيليس بحل مشاكلك بطرق ابداعية	Corrélation de Pearson	,136*	,219**	,288**
	Sig. (bilatérale)	,015	,000	,000
	N	320	320	320
تتميز موبيليس بتقنيات و تجهيزات تكنولوجية حديثة و متطورة	Corrélation de Pearson	,325**	,323**	,569**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
أقدم ملاحظاتي لموظفي مؤسسة موبيليس بهدف تطويرها	Corrélation de Pearson	,265**	,134*	,282**
	Sig. (bilatérale)	,000	,017	,000
	N	320	320	320

Corrélations

أقدم ملاحظاتي لموظفي مؤسسة موبيليس بهدف تطويرها	تتميز موبيليس بتقنيات و تجهيزات تكنولوجية حديثة و متطورة	تقوم موبيليس بحل مشاكلك بطرق ابداعية
---	--	--------------------------------------

بعد4	Corrélation de Pearson	,642**	,790**	,526**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
تستخدم المواقع الاجتماعية (الفيس بوك) وبرامج المحادثة من الصفحة الالكترونية من أجل التواصل مع مؤسسة موبيليس	Corrélation de Pearson	,300**	,380**	,102
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,069
	N	320	320	320
تتعرف على حملات مؤسسة موبيليس من خلال المواقع الاجتماعية كالفيس (بوك) والموقع الالكتروني (الايمايل)	Corrélation de Pearson	,393**	,378**	,102
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,068
	N	320	320	320
لموبيليس موقع إلكتروني سهل الاستعمال و يحتوي على جميع المعلومات	Corrélation de Pearson	,508**	,519**	,267**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
تعمل موبيليس على تحسين الخدمات المقدمة لك من حين لآخر	Corrélation de Pearson	,136*	,325**	,265**
	Sig. (bilatérale)	,015	,000	,000
	N	320	320	320
تتبع موبيليس أساليب تسويقية متنوعة للاتصال بك (اتصال هاتفي، رسائل عبر (...الهاتف، ايميل)	Corrélation de Pearson	,219**	,323**	,134*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,017
	N	320	320	320
تتصف موبيليس بالابتكار و التطور السريع مقارنة بمنافسيها	Corrélation de Pearson	,288**	,569**	,282**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
تقوم موبيليس بحل مشاكلك بطرق ابداعية	Corrélation de Pearson	1	,593**	,315**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	320	320	320
تتميز موبيليس بتقنيات و تجهيزات تكنولوجية حديثة و متطورة	Corrélation de Pearson	,593**	1	,541**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	320	320	320

أقدم ملاحظات لموظفي مؤسسة موبيليس بهدف تطويرها	Corrélation de Pearson	,315**	,541**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	320	320	320

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

5. معامل الارتباط بين عبارات مجال إدارة العلاقة مع الزبون والدرجة الكلية للمجال

CORRELATIONS

/VARIABLES=CRM 46س 45س 44س 43س 42س 41س 40س 39س 38س 37س 36س 35س 2س ج

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		يسألك الموظف عن كيفية تقديم المساعدة (كيف يمكنني (مساعدتك؟	يشكر الموظف عند اتصالك بمؤسسة موبيليس	يقوم موظف الدعم الفني لمؤسسة موبيليس بمساعدتك على حل مشكلتك في أسرع وقت ممكن	يتم إبلاغك في حال وجود مشكلة عامة من قبل مؤسسة موبيليس
CRM	Corrélation de Pearson	1	,802**	,815**	,858**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	320	320	320	320
يسألك الموظف عن كيفية تقديم المساعدة (كيف يمكنني (مساعدتك؟	Corrélation de Pearson	,802**	1	,940**	,768**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	320	320	320	320
يشكر الموظف عند اتصالك بمؤسسة موبيليس	Corrélation de Pearson	,815**	,940**	1	,818**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	320	320	320	320
يقوم موظف الدعم الفني لمؤسسة موبيليس بمساعدتك	Corrélation de Pearson	,858**	,768**	,818**	1
	Sig. (bilatérale)				
	N				

على حل مشكلتك في أسرع وقت ممكن	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	320	320	320	320	320
يتم إبلاغك في حال وجود مشكلة عامة من قبل مؤسسة موبيليس	Corrélation de Pearson	,891**	,790**	,847**	,980**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	320	320	320	320	320
يتم الاتصال بك هاتفيا من قبل الدعم الفني الخاص بمؤسسة موبيليس لتأكد من أن المشكلة قد حلت لديك	Corrélation de Pearson	,867**	,689**	,713**	,858**	,883**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320
بإمكانك الحصول على معلومات متعلقة بجميع إستفساراتك	Corrélation de Pearson	,746**	,575**	,629**	,608**	,626**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320
يتم توجيهك من قبل مؤسسة موبيليس لنقاط البيع القريبة منك	Corrélation de Pearson	,870**	,572**	,602**	,724**	,745**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320
يتم إشعارك بنهاية اشتراكك قبل نهايته بوقت كاف	Corrélation de Pearson	,799**	,384**	,428**	,534**	,595**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320
تتواصل مع الدعم الفني لمؤسسة موبيليس إلكترونيا (البريد الإلكتروني، الموقع الإلكتروني أو الصفحة (...)) الإلكترونية، الفايبر بوك	Corrélation de Pearson	,789**	,447**	,413**	,580**	,609**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320
تقوم بتحديد الاشتراك و شراء منتجات موبيليس عبر الانترنت	Corrélation de Pearson	,801**	,501**	,484**	,565**	,594**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000

N		320	320	320	320	320
يتم التجلوب من قبل الدعم الفني على طلبك من خلال الانترنت بوقت مناسب	Corrélation de Pearson	,773**	,533**	,500**	,477**	,523**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320
أشعر بالفخر كوني أملك هذه العلامة و أدفع اقاربي و معارفي لاستخدامها	Corrélation de Pearson	,718**	,563**	,539**	,454**	,498**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320

Corrélations

		يتم الاتصال بك هاتفيا من قبل الدعم الفني الخاص بمؤسسة موبيليس لتأكد من أن المشكلة قد حلت لديك	بإمكانك الحصول على معلومات متعلقة بجميع إستفساراتك	يتم توجيهك من قبل مؤسسة موبيليس لنقاط البيع القريبة منك	يتم إشعارك بنهاية اشتراكك قبل نهايته بوقت كاف	تتواصل مع الدعم الفني لمؤسسة موبيليس إلكترونيا (البريد الإلكتروني، الموقع الإلكتروني او الصفحة الإلكترونية، ... الفاييس بوك)
CRM	Corrélation de Pearson	,867**	,746**	,870**	,799**	,789**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320
يسألك الموظف عن كيفية تقديم المساعدة (كيف يمكنني مساعدتك؟)	Corrélation de Pearson	,689**	,575**	,572**	,384**	,447**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320
يشكر الموظف عند اتصالك بمؤسسة موبيليس	Corrélation de Pearson	,713**	,629**	,602**	,428**	,413**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000

	N	320	320	320	320	320
يقوم موظف الدعم الفني لمؤسسة موبيليس بمساعدتك على حل مشكلتك في أسرع وقت ممكن	Corrélation de Pearson	,858**	,608**	,724**	,534**	,580**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320
يتم إبلاغك في حال وجود مشكلة عامة من قبل مؤسسة موبيليس	Corrélation de Pearson	,883**	,626**	,745**	,595**	,609**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320
يتم الاتصال بك هاتفيا من قبل الدعم الفني الخاص بمؤسسة موبيليس لتأكد من أن المشكلة قد حلت لديك	Corrélation de Pearson	1	,656**	,829**	,719**	,589**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320
بإمكانك الحصول على معلومات متعلقة بجميع إستفساراتك	Corrélation de Pearson	,656**	1	,775**	,561**	,410**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320
يتم توجيهك من قبل مؤسسة موبيليس لنقاط البيع القريبة منك	Corrélation de Pearson	,829**	,775**	1	,822**	,669**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	320	320	320	320	320
يتم إشعارك بنهاية اشتراكك قبل نهايته بوقت كاف	Corrélation de Pearson	,719**	,561**	,822**	1	,787**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	320	320	320	320	320
تتواصل مع الدعم الفني لمؤسسة موبيليس إلكترونيا (البريد الإلكتروني، الموقع الإلكتروني أو الصفحة (...).الإلكترونية، الفايبر بوك	Corrélation de Pearson	,589**	,410**	,669**	,787**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	320	320	320	320	320

تقوم بتحديد الإشتراك و شراء منتجات موبيليس عبر الانترنت	Corrélation de Pearson	,537**	,439**	,626**	,735**	,920**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320
يتم التجلوب من قبل الدعم الفني على طلبك من خلال الانترنت بوقت مناسب	Corrélation de Pearson	,488**	,442**	,570**	,671**	,739**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320
أشعر بالفخر كوني أملك هذه العلامة و أدفع اقاربي و معارفي لاستخدامها	Corrélation de Pearson	,547**	,650**	,618**	,567**	,450**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320

Corrélations

		تقوم بتحديد الإشتراك و شراء منتجات موبيليس عبر الانترنت	يتم التجلوب من قبل الدعم الفني على طلبك من خلال الانترنت بوقت مناسب	أشعر بالفخر كوني أملك هذه العلامة و أدفع اقاربي و معارفي لاستخدامها
CRM	Corrélation de Pearson	,801**	,773**	,718**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
يسألك الموظف عن كيفية تقديم المساعدة ((كيف يمكنني مساعدتك؟	Corrélation de Pearson	,501**	,533**	,563**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
يشكر الموظف عند اتصالك بمؤسسة موبيليس	Corrélation de Pearson	,484**	,500**	,539**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
يقوم موظف الدعم الفني لمؤسسة موبيليس بمساعدتك على حل مشكلتك في	Corrélation de Pearson	,565**	,477**	,454**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000

أسرع وقت ممكن	N	320	320	320
يتم إبلاغك في حال وجود مشكلة عامة من قبل مؤسسة موبيليس	Corrélation de Pearson	,594**	,523**	,498**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
يتم الاتصال بك هاتفياً من قبل الدعم الفني الخاص بمؤسسة موبيليس لتأكد من أن المشكلة قد حلت لديك	Corrélation de Pearson	,537**	,488**	,547**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
بإمكانك الحصول على معلومات متعلقة بجميع إستفساراتك	Corrélation de Pearson	,439**	,442**	,650**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
يتم توجيهك من قبل مؤسسة موبيليس لنقاط البيع القريبة منك	Corrélation de Pearson	,626**	,570**	,618**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
يتم إشعارك بنهاية اشتراكك قبل نهايته بوقت كاف	Corrélation de Pearson	,735**	,671**	,567**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
تتواصل مع الدعم الفني لمؤسسة موبيليس إلكترونياً (البريد الإلكتروني، الموقع الإلكتروني أو الصفحة (...). الإلكترونية، الفايبر بوك	Corrélation de Pearson	,920**	,739**	,450**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	320	320	320
تقوم بتحديد الإشتراك و شراء منتجات موبيليس عبر الانترنت	Corrélation de Pearson	1	,800**	,497**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	320	320	320
يتم التجاوب من قبل الدعم الفني على طلبك من خلال الانترنت بوقت مناسب	Corrélation de Pearson	,800**	1	,659**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	320	320	320
أشعر بالفخر كوني أملك هذه العلامة و	Corrélation de Pearson	,497**	,659**	1

أدفع اقاربي و معارفي لاستخدامها	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	320	320	320

6. معامل الارتباط بين درجة كل محور والجزء الذي ينتمي إليه (أساليب التفوق التنافسي)

CORRELATIONS

/VARIABLES=جودة سعر كفاءة ابداع اساليب

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING=PAIRWISE.

		Corrélations				
		بعد1	بعد2	بعد3	بعد4	متغير1
بعد1	Corrélation de Pearson	1	,640**	,711**	,609**	,868**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320
بعد2	Corrélation de Pearson	,640**	1	,700**	,457**	,833**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320
بعد3	Corrélation de Pearson	,711**	,700**	1	,681**	,900**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	320	320	320	320	320
بعد4	Corrélation de Pearson	,609**	,457**	,681**	1	,802**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	320	320	320	320	320
متغير1	Corrélation de Pearson	,868**	,833**	,900**	,802**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	320	320	320	320	320

7. معاملات الثبات Cronbach's Alpha للعينة الإستطلاعية 60 فرد:

Statistiques de fiabilité

Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments

46	,883
----	------

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
كزبون موبيليس انت راضي على المكان المخصص للانتظار داخل الوكالة.	136,4833	382,627	,267	,882
كزبون موبيليس انت راضي على الوقت المخصص للانتظار داخل الوكالة.	136,5667	380,284	,373	,881
زبون موبيليس له ثقة كبيرة بأن مؤسسة موبيليس تتعامل بسرية تامة مع معلوماتهم.	135,7333	348,097	,643	,875
يتميز صوت موظف الدعم الفني عادة بالوضوح و عدم وجود أي تشويش.	135,4167	371,535	,313	,881
يتم تزويدك دائما بمعلومات صحيحة و دقيقة.	135,2500	383,547	,055	,886
تقدم موبيليس تشكيلة متنوعة من الخدمات ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها.	135,3833	362,884	,369	,881
جودة المنتجات و الخدمات تعتبر ميزة لكسب رضا ولاء الزبائن أكثر من تجنب الوقوع في المشاكل.	134,9667	380,948	,102	,885
مقارنة موبيليس بالمؤسسات الأخرى هي الاحسن على الاطلاق.	134,6167	369,359	,329	,881
تقدم موبيليس منتجات و خدمات بأسعار منافسة.	135,2667	378,470	,191	,883
توفر موبيليس نظام اتصال هاتفي مجاني للعملاء على قسم خدمات المشتركين.	135,0667	354,707	,678	,875
اختيارك للمتعامل موبيليس راجع للسعر المناسب مقارنة بالمنافسة.	135,1167	357,766	,551	,877
سعر الاشتراك و المكاملة منخفض مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	135,4500	350,048	,701	,874

رأيك كزبون موبيليس راض على أسعار منتجات و خدمات موبيليس مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	134,7500	363,038	,520	,878
لا أهتم بسعر الخدمة إن كان منخفض أو مرتفع المهم نوعية الخدمة.	135,0500	363,438	,515	,878
مستعد لدفع أي سعر للحصول على خدمات المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	135,4000	359,939	,515	,878
تخفيض أسعار موبيليس تحقق رضا و ولاء الزبون.	135,3833	376,884	,223	,883
عندما أتحدث عن موبيليس أركز على ذكر الأشياء الإيجابية عنها.	135,6667	359,616	,664	,876
يتم إنجاز المعاملات الخاصة بك في وقت قصير مثل: تفعيل الاشتراك_ شحن البطاقة	134,6167	359,461	,546	,877
لديك ثقة كبيرة في موظفي موبيليس من حيث: حسن الاستقبال، الاستجابة السريعة، التواصل الجيد بك، الكفاءة و الاهتمام الجيد بك.	134,6833	367,644	,460	,879
تجد استجابة سريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم منتجات و خدمات مؤسسة موبيليس	135,1500	380,401	,256	,882
تلقيت كل الاحترام و التقدير أثناء تعاملك مع موظفي مؤسسة موبيليس لتلقي خدمة معينة.	135,9167	390,179	-,097	,886
قدرة الموظف على الاتصال بك و الاستماع لك تخلق موقع جيد في ذهنك.	134,5833	362,857	,605	,877
الرد على استفساراتك تخلق الرضا لديك	134,7167	362,851	,572	,877
يساهم الموظفون في تكوين الانطباع الجيد عن مؤسسة موبيليس في ذهنك.	135,6667	372,599	,301	,882
طريقة تعامل موظفي مؤسسة موبيليس معك يشعرك و كأنك من أفضل الزبائن لديهم لدى مؤسسة موبيليس.	135,0333	360,982	,520	,878

تستخدم المواقع الاجتماعية (الفابيس بوك) وبرايمج المحادثة من الصفحة الالكترونية من أجل التواصل مع مؤسسة موبيليس	134,8333	375,260	,330	,881
تتعرف على حملات مؤسسة موبيليس من خلال المواقع الاجتماعية كالفابيس بوك (والموقع الالكتروني) الايميل	135,1833	395,406	-,211	,889
لموبيليس موقع إلكتروني سهل الاستعمال و يحتوي على جميع المعلومات	135,0667	378,301	,186	,883
تعمل موبيليس على تحسين الخدمات المقدمة لك من حين لآخر	135,7333	387,860	-,030	,886
تتبع موبيليس أساليب تسويقية متنوعة للاتصال بك (اتصال هاتفي، رسائل عبر (...الهاتف، ايميل	134,9333	366,097	,453	,879
تتصف موبيليس بالابتكار و التطور السريع مقارنة بمنافسيها	135,5333	360,321	,730	,875
تقوم موبيليس بحل مشاكلك بطرق ابداعية	134,9167	388,586	-,051	,886
تتميز موبيليس بتقنيات و تجهيزات تكنولوجية حديثة و متطورة	135,2333	358,351	,782	,875
أقدم ملاحظاتي لموظفي مؤسسة موبيليس بهدف تطويرها	135,7500	383,614	,076	,885
يسالك الموظف عن كيفية تقديم المساعدة ((كيف يمكنني مساعدتك؟	135,0167	385,678	,029	,885
يشكر الموظف عند اتصالك بمؤسسة موبيليس	135,0833	383,705	,077	,885
يقوم موظف الدعم الفني لمؤسسة موبيليس بمساعدتك على حل مشكلتك في أسرع وقت ممكن	135,0667	383,995	,070	,885
يتم إبلاغك في حال وجود مشكلة عامة من قبل مؤسسة موبيليس	135,0667	383,995	,070	,885
يتم الاتصال بك هاتفيا من قبل الدعم الفني الخاص بمؤسسة موبيليس لتأكد من أن المشكلة قد حلت لديك	135,0667	384,029	,076	,884
بإمكانك الحصول على معلومات متعلقة بجميع إستفساراتك	135,0667	369,995	,449	,879

يتم توجيهك من قبل مؤسسة موبيليس لنقاط البيع القريبة منك	134,9500	371,336	,459	,879
يتم إشعارك بنهاية اشتراكك قبل نهايته بوقت كاف	135,0333	373,592	,486	,880
تتواصل مع الدعم الفني لمؤسسة موبيليس إلكترونياً (البريد الإلكتروني، الموقع الإلكتروني أو الصفحة الإلكترونية، (... الفاييس بوك)	135,1333	372,863	,519	,879
تقوم بتحديد الإشتراك و شراء منتجات موبيليس عبر الانترنت	134,9000	361,414	,664	,876
يتم التجارب من قبل الدعم الفني على طلبك من خلال الانترنت بوقت مناسب	134,6167	366,715	,494	,879
أشعر بالفخر كوني أملك هذه العلامة و أدفع أقاربي و معارفي لاستخدامها	134,8833	375,325	,358	,881

3. قيم ألفا كرونباخ للعينة النهائية 320 فرد:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	46

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
كزبون موبيليس انت راضي على المكان المخصص للانتظار داخل الوكالة	152,8437	576,082	,554	,927
كزبون موبيليس انت راضي على الوقت المخصص للانتظار داخل الوكالة	153,0625	576,661	,536	,928
زبون موبيليس له ثقة كبيرة بأن مؤسسة موبيليس تتعامل بسرية تامة مع معلوماتهم	152,3781	579,245	,477	,928

يتميز صوت موظف الدعم الفني عادة بالوضوح و عدم وجود أي تشويش.	152,4312	575,970	,540	,927
يتم تزويدك دائما بمعلومات صحيحة و دقيقة.	152,2344	584,393	,426	,928
تقدم موبيليس تشكيلة متنوعة من الخدمات ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها.	152,7313	580,222	,386	,929
جودة المنتجات و الخدمات تعتبر ميزة لكسب رضا ولاء الزبائن أكثر من تجنب الوقوع في المشاكل.	152,5594	583,996	,396	,929
مقارنة موبيليس بالمؤسسات الأخرى هي الاحسن على الاطلاق.	152,3781	577,283	,472	,928
تقدم موبيليس منتجات و خدمات بأسعار منافسة.	152,2875	581,754	,444	,928
توفر موبيليس نظام اتصال هاتفي مجاني للعملاء على قسم خدمات المشتركين.	152,8781	577,405	,538	,928
اختيارك للمعامل موبيليس راجع للسعر المناسب مقارنة بالمنافسة.	152,4531	571,647	,656	,927
سعر الاشتراك و المكالمات منخفض مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	152,5906	581,033	,470	,928
رايك كزبون موبيليس راض على أسعار منتجات و خدمات موبيليس مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	152,4250	587,079	,315	,929
لا أهتم بسعر الخدمة إن كان منخفض أو مرتفع المهم نوعية الخدمة.	152,5000	583,185	,443	,928
مستعد لدفع أي سعر للحصول على خدمات المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	152,5656	580,635	,479	,928
تخفيض أسعار موبيليس تحقق رضا و ولاء الزبون.	152,5594	585,533	,424	,928
عندما أتحديث عن موبيليس أركز على ذكر الأشياء الإيجابية عنها.	152,8406	575,589	,548	,927
يتم إنجاز المعاملات الخاصة بك في وقت قصير مثل: تفعيل الاشتراك _ شحن البطاقة	152,6562	582,019	,375	,929

لديك ثقة كبيرة في موظفي موبيليس من حيث: حسن الاستقبال، الاستجابة السريعة، التواصل الجيد بك، الكفاءة و الاهتمام الجيد بك.	152,3312	576,153	,621	,927
تجد استجابة سريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم منتجات و خدمات مؤسسة موبيليس	152,5687	579,544	,478	,928
تلقيت كل الاحترام و التقدير أثناء تعاملك مع موظفي مؤسسة موبيليس لتلقي خدمة معينة.	152,9813	585,617	,352	,929
قدرة الموظف على الاتصال بك و الاستماع لك تخلق موقع جيد في ذهنك.	152,4906	578,357	,529	,928
الرد على استفساراتك تخلق الرضا لديك	152,6937	583,047	,416	,929
يساهم الموظفون في تكوين الانطباع الجيد عن مؤسسة موبيليس في ذهنك .	152,9219	568,104	,576	,927
طريقة تعامل موظفي مؤسسة موبيليس معك يشعر بك و كأنك من أفضل الزبائن لديهم لدى مؤسسة موبيليس	152,7781	582,593	,419	,929
تستخدم المواقع الاجتماعية (الفيس بوك) وبرامج المحادثة من الصفحة الالكترونية من أجل التواصل مع مؤسسة موبيليس	152,5344	580,538	,456	,928
تتعرف على حملات مؤسسة موبيليس من خلال المواقع الاجتماعية كالفيس بوك (والموقع الالكتروني) الايميل	152,5187	578,808	,493	,928
لموبيليس موقع إلكتروني سهل الاستعمال و يحتوي على جميع المعلومات	152,5406	574,995	,571	,927
تعمل موبيليس على تحسين الخدمات المقدمة لك من حين لآخر	152,8281	583,309	,493	,928
تتبع موبيليس أساليب تسويقية متنوعة للاتصال بك (اتصال هاتفي، رسائل عبر ...الهاتف، ايميل)	152,8687	586,697	,403	,929
تتصف موبيليس بالابتكار و التطور السريع مقارنة بمنافسيها.	152,7062	581,782	,479	,928
تقوم موبيليس بحل مشاكلك بطرق ابداعية.	152,7875	585,234	,398	,929

تتميز موبيليس بتقنيات و تجهيزات تكنولوجية حديثة و متطورة	152,5969	571,966	,656	,927
أقدم ملاحظاتي لموظفي مؤسسة موبيليس بهدف تطويرها	152,8531	585,593	,331	,929
يسألك الموظف عن كيفية تقديم المساعدة (كيف يمكنني مساعدتك؟)	152,9156	586,773	,306	,930
يشكر الموظف عند اتصالك بمؤسسة موبيليس	152,8656	584,380	,366	,929
يقوم موظف الدعم الفني لمؤسسة موبيليس بمساعدتك على حل مشكلتك في أسرع وقت ممكن	152,5687	579,375	,508	,928
يتم إبلاغك في حال وجود مشكلة عامة من قبل مؤسسة موبيليس	152,6187	579,346	,485	,928
يتم الاتصال بك هاتفيا من قبل الدعم الفني الخاص بمؤسسة موبيليس لتأكد من أن المشكلة قد حلت لديك	152,6656	580,643	,475	,928
بإمكانك الحصول على معلومات متعلقة بجميع إستفساراتك	152,9656	583,444	,458	,928
يتم توجيهك من قبل مؤسسة موبيليس لنقاط البيع القريبة منك	152,7469	580,027	,511	,928
يتم إشعارك بنهاية اشتراكك قبل نهايته بوقت كاف	152,9156	583,751	,419	,928
تتواصل مع الدعم الفني لمؤسسة موبيليس إلكترونيا(البريد الإلكتروني، الموقع الإلكتروني أو الصفحة الإلكترونية، (...الفابيس بوك)	153,0719	585,490	,373	,929
تقوم بتحديد الإشتراك و شراء منتجات موبيليس عبر الانترنت	152,9281	584,694	,337	,929
يتم التجاوب من قبل الدعم الفني على طلبك من خلال الانترنت بوقت مناسب	152,7000	577,283	,416	,929
أشعر بالفخر كوني أملك هذه العلامة و أدفع أقاربي و معارفي لاستخدامها	152,8969	591,510	,296	,929

4. معامل الثبات بين المحور والجزء الذي ينتمي إليه

RELIABILITY

/VARIABLES=جودة سعر كفاءة ابداع اساليب

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

RELIABILITY

/VARIABLES=جودة ج ا م 1 س 1 س 2 س 3 س 4 س 5 س 6 س 7 س 8 س

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,826	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
بعد 1	27,9563	36,600	1,000	,826
كزبون موبيليس انت راضي على المكان المخصص للانتظار داخل الوكالة	52,6844	126,486	,771	,731
كزبون موبيليس انت راضي على الوقت المخصص للانتظار داخل الوكالة	52,9031	130,025	,609	,742
زبون موبيليس له ثقة كبيرة بأن مؤسسة موبيليس تتعامل بسرية تامة مع معلوماتهم	52,2188	130,686	,570	,745
يتميز صوت موظف الدعم الفني عادة بالوضوح و عدم وجود أي تشويش	52,2719	127,045	,724	,733
يتم تزويدك دائما بمعلومات صحيحة و دقيقة	52,0750	132,333	,567	,748
تقدم موبيليس تشكيلة متنوعة من الخدمات ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها	52,5719	127,920	,573	,740
جودة المنتجات و الخدمات تعتبر ميزة لكسب رضا وولاء الزبائن أكثر من تجنب الوقوع في المشاكل	52,4000	132,423	,511	,750

مقارنة موبيليس بالمؤسسات الأخرى هي الاحسن على الاطلاق	52,2188	128,027	,621	,739
--	---------	---------	------	------

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
بعد2	31,5469	46,261	1,000	,879
تقدم موبيليس منتجات و خدمات بأسعار منافسة.	59,3094	168,039	,567	,755
توفر موبيليس نظام اتصال هاتفي مجاني للعلماء على قسم خدمات المشتركين	59,9000	166,372	,640	,751
اختيارك للمتعامل موبيليس راجع للسعر المناسب مقارنة بالمنافسة.	59,4750	163,134	,769	,744
سعر الاشتراك و المكالمات منخفض مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	59,6125	164,577	,716	,747
رايك كزبون موبيليس راض على أسعار منتجات و خدمات موبيليس مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	59,4469	164,981	,633	,750
لا أهتم بسعر الخدمة إن كان منخفض أو مرتفع المهم نوعية الخدمة.	59,5219	166,746	,657	,752
مستعد لدفع أي سعر للحصول على خدمات المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	59,5875	167,660	,599	,754
تخفيض أسعار موبيليس تحقق رضا و ولاء الزبون.	59,5813	167,028	,694	,751
عندما أتحدث عن موبيليس أركز على ذكر الأشياء الإيجابية عنها.	59,8625	161,943	,774	,742

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
بعد3	27,1531	29,240	1,000	,746
يتم إنجاز المعاملات الخاصة بك في وقت قصير مثل: تفعيل الاشتراك_ شحن البطاقة	50,8906	104,881	,415	,730
لديك ثقة كبيرة في موظفي موبيليس من حيث: حسن الاستقبال، الاستجابة السريعة، التواصل الجيد بك، الكفاءة و الاهتمام الجيد بك.	50,5656	103,206	,651	,717
تجد استجابة سريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم منتجات و خدمات مؤسسة موبيليس	50,8031	103,463	,551	,721
تلقيت كل الاحترام و التقدير أثناء تعاملك مع موظفي مؤسسة موبيليس لتلقي خدمة معينة.	51,2156	106,765	,385	,735
قدرة الموظف على الاتصال بك و الاستماع لك تخلق موقع جيد في ذهنك.	50,7250	101,968	,659	,714
الرد على استفساراتك تخلق الرضا لديك	50,9281	105,641	,455	,730
يساهم الموظفون في تكوين الانطباع الجيد عن مؤسسة موبيليس في ذهنك.	51,1562	98,960	,621	,708
طريقة تعامل موظفي مؤسسة موبيليس معك يشعر بك و كأنك من أفضل الزبائن لديهم لدى مؤسسة موبيليس.	51,0125	103,975	,526	,723

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
بعد4	30,4125	38,024	1,000	,832

تستخدم المواقع الاجتماعية (الفيس بوك) وبرايمج المحادثة من الصفحة الالكترونية من أجل التواصل مع مؤسسة موبيليس	57,2875	135,905	,583	,738
تتعرف على حملات مؤسسة موبيليس من خلال المواقع الاجتماعية كالفيس بوك (والموقع الالكتروني) (الايمايل)	57,2719	136,706	,554	,740
لموبيليس موقع إلكتروني سهل الاستعمال و يحتوي على جميع المعلومات	57,2938	131,324	,785	,725
تعمل موبيليس على تحسين الخدمات المقدمة لك من حين لآخر	57,5813	138,608	,585	,743
تتبع موبيليس أساليب تسويقية متنوعة للاتصال بك (اتصال هاتفي، رسائل عبر (...الهاتف، ايميل)	57,6219	138,562	,569	,743
تتصف موبيليس بالابتكار و التطور السريع مقارنة بمنافسيها	57,4594	137,785	,564	,742
تقوم موبيليس بحل مشاكلك بطرق ابداعية	57,5406	136,926	,589	,740
تتميز موبيليس بتقنيات و تجهيزات تكنولوجية حديثة و متطورة	57,3500	132,730	,755	,728
أقدم ملاحظاتي لموظفي مؤسسة موبيليس بهدف تطويرها	57,6063	138,114	,451	,746

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
CRM	39,0031	113,740	1,000	,951
يسألك الموظف عن كيفية تقديم المساعدة ((كيف يمكنني مساعدتك؟	74,8500	415,407	,780	,758
يشكر الموظف عند اتصالك بمؤسسة موبيليس	74,8000	416,367	,796	,758

يقوم موظف الدعم الفني لمؤسسة موبيليس بمساعدتك على حل مشكلتك في أسرع وقت ممكن	74,5031	417,837	,844	,759
يتم إبلاغك في حال وجود مشكلة عامة من قبل مؤسسة موبيليس	74,5531	414,687	,880	,757
يتم الاتصال بك هاتفيا من قبل الدعم الفني الخاص بمؤسسة موبيليس لتأكد من أن المشكلة قد حلت لديك	74,6000	416,924	,854	,758
بإمكانك الحصول على معلومات متعلقة بجميع إستفساراتك	74,9000	424,843	,724	,764
يتم توجيهك من قبل مؤسسة موبيليس لنقاط البيع القريبة منك	74,6812	418,337	,858	,759
يتم إشعارك بنهاية اشتراكك قبل نهايته بوقت كاف	74,8500	420,441	,780	,761
تتواصل مع الدعم الفني لمؤسسة موبيليس إلكترونيا(البريد الإلكتروني، الموقع الإلكتروني او الصفحة الإلكترونية، ...) الفايبر بوك	75,0063	420,056	,769	,761
تقوم بتحديد الإشتراك و شراء منتجات موبيليس عبر الانترنت	74,8625	414,909	,779	,757
يتم التجارب من قبل الدعم الفني على طلبك من خلال الانترنت بوقت مناسب	74,6344	412,377	,745	,756
أشعر بالفخر كوني أملك هذه العلامة و أدفع اقاربي و معارفي لاستخدامها	74,8313	426,924	,696	,765

5. الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتشتت

Statistiques

	N		Moyenne	Erreur standard de la moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant			
بعد1	320	0	27,9563	,33819	6,04979
كزبون موبيليس انت راضي على المكان المخصص للانتظار داخل الوكالة	320	0	3,2281	,06040	1,08038
كزبون موبيليس انت راضي على الوقت المخصص للانتظار داخل الوكالة	320	0	3,0094	,06109	1,09283

زبون موبيليس له ثقة كبيرة بأن مؤسسة موبيليس تتعامل بسرية تامة مع معلوماتهم.	320	0	3,6938	,06213	1,11134
يتميز صوت موظف الدعم الفني عادة بالوضوح و عدم وجود أي تشويش.	320	0	3,6406	,06210	1,11089
يتم تزويدك دائما بمعلومات صحيحة و دقيقة.	320	0	3,8375	,05595	1,00086
تقدم موبيليس تشكيلة متنوعة من الخدمات ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها.	320	0	3,3406	,07245	1,29609
جودة المنتجات و الخدمات تعتبر ميزة لكسب رضا وولاء الزبائن أكثر من تجنب الوقوع في المشاكل.	320	0	3,5125	,06085	1,08848
مقارنة موبيليس بالمؤسسات الأخرى هي الاحسن على الاطلاق.	320	0	3,6938	,06727	1,20343

Statistiques

	Ecart type	Variance	Somme
بعد 1	6,04979	36,600	8946,00
كزبون موبيليس انت راضي على المكان المخصص للانتظار داخل الوكالة.	1,08038	1,167	1033,00
كزبون موبيليس انت راضي على الوقت المخصص للانتظار داخل الوكالة.	1,09283	1,194	963,00
زبون موبيليس له ثقة كبيرة بأن مؤسسة موبيليس تتعامل بسرية تامة مع معلوماتهم.	1,11134	1,235	1182,00
يتميز صوت موظف الدعم الفني عادة بالوضوح و عدم وجود أي تشويش.	1,11089	1,234	1165,00
يتم تزويدك دائما بمعلومات صحيحة و دقيقة.	1,00086	1,002	1228,00
تقدم موبيليس تشكيلة متنوعة من الخدمات ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها.	1,29609	1,680	1069,00
جودة المنتجات و الخدمات تعتبر ميزة لكسب رضا وولاء الزبائن أكثر من تجنب الوقوع في المشاكل.	1,08848	1,185	1124,00

مقارنة موبيليس بالمؤسسات الأخرى هي الاحسن على الاطلاق	1,20343	1,448	1182,00
---	---------	-------	---------

Statistiques

	N		Moyenne	Erreur standard de la moyenne	Médiane
	Valide	Manquant			
بعد2	320	0	31,5469	,38022	33,0000
تقدم موبيليس منتجات و خدمات بأسعار منافسة.	320	0	3,7844	,06021	4,0000
توفر موبيليس نظام اتصال هاتفي مجاني للعملاء على قسم خدمات المشتركين.	320	0	3,1938	,05938	3,0000
اختيارك للمتاعلم موبيليس راجع للسعر المناسب مقارنة بالمنافسة.	320	0	3,6188	,05918	4,0000
سعر الاشتراك و المكاملة منخفض مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	320	0	3,4813	,05888	4,0000
رايك كزبون موبيليس راض على أسعار منتجات و خدمات موبيليس مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	320	0	3,6469	,06438	4,0000
لا أهتم بسعر الخدمة إن كان منخفض أو مرتفع المهم نوعية الخدمة.	320	0	3,5719	,05689	4,0000
مستعد لدفع أي سعر للحصول على خدمات المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	320	0	3,5063	,05872	4,0000
تخفيض أسعار موبيليس تحقق رضا و ولاء الزبون.	320	0	3,5125	,05330	4,0000
عندما أتحدث عن موبيليس أركز على ذكر الأشياء الإيجابية عنها.	320	0	3,2313	,06204	3,0000

Statistiques

	Ecart type	Variance	Somme
بعد2	6,80155	46,261	10095,00

تقدم موبيليس منتجات و خدمات بأسعار منافسة.	1,07715	1,160	1211,00
توفر موبيليس نظام اتصال هاتفي مجاني للعملاء على قسم خدمات المشتركين.	1,06230	1,128	1022,00
اختيارك للمتعامل موبيليس راجع للسعر المناسب مقارنة بالمنافسة.	1,05861	1,121	1158,00
سعر الاشتراك و المكالمة منخفض مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	1,05326	1,109	1114,00
رأيك كزبون موبيليس راض على أسعار منتجات و خدمات موبيليس مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	1,15166	1,326	1167,00
لا أهتم بسعر الخدمة إن كان منخفض أو مرتفع المهم نوعية الخدمة.	1,01763	1,036	1143,00
مستعد لدفع أي سعر للحصول على خدمات المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	1,05043	1,103	1122,00
تخفيض أسعار موبيليس تحقق رضا و ولاء الزبون.	,95338	,909	1124,00
عندما أتحدث عن موبيليس أركز على ذكر الأشياء الإيجابية عنها.	1,10978	1,232	1034,00

Statistiques

	N		Moyenne	Erreur standard de la moyenne	Médiane
	Valide	Manquant			
بعد3	320	0	27,1531	,30228	29,0000
يتم إنجاز المعاملات الخاصة بك في وقت قصير مثل: تفعيل الاشتراك _ شحن البطاقة	320	0	3,4156	,06926	4,0000
لديك ثقة كبيرة في موظفي موبيليس من حيث: حسن الاستقبال، الاستجابة السريعة، التواصل الجيد بك، الكفاءة و الاهتمام الجيد بك.	320	0	3,7406	,05416	4,0000
تجد استجابة سريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم منتجات و خدمات مؤسسة موبيليس	320	0	3,5031	,06133	4,0000
تلقيت كل الاحترام و التقدير أثناء تعاملك مع موظفي مؤسسة موبيليس لتلقي خدمة معينة.	320	0	3,0906	,06278	3,0000

قدرة الموظف على الاتصال بك و الاستماع لك تخلق موقع جيد في ذهنك	320	0	3,5813	,05838	4,0000
الرد على استفساراتك تخلق الرضا لديك	320	0	3,3781	,06063	3,0000
يساهم الموظفون في تكوين الانطباع الجيد عن مؤسسة موبيليس في ذهنك	320	0	3,1500	,07359	3,0000
طريقة تعامل موظفي مؤسسة موبيليس معك يشعرك و كأنك من أفضل الزبائن لديهم لدى مؤسسة موبيليس	320	0	3,2938	,06136	3,0000

Statistiques

	Ecart type	Variance	Somme
بعد3	5,40738	29,240	8689,00
يتم إنجاز المعاملات الخاصة بك في وقت قصير مثل: تفعيل الاشتراك_ شحن البطاقة	1,23902	1,535	1093,00
لديك ثقة كبيرة في موظفي موبيليس من حيث: حسن الاستقبال، الاستجابة السريعة، التواصل الجيد بك، الكفاءة و الاهتمام الجيد بك	,96891	,939	1197,00
تجد استجابة سريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم منتجات و خدمات مؤسسة موبيليس	1,09716	1,204	1121,00
تلقيت كل الاحترام و التقدير أثناء تعاملك مع موظفي مؤسسة موبيليس لتلقي خدمة معينة	1,12310	1,261	989,00
قدرة الموظف على الاتصال بك و الاستماع لك تخلق موقع جيد في ذهنك	1,04430	1,091	1146,00
الرد على استفساراتك تخلق الرضا لديك	1,08458	1,176	1081,00
يساهم الموظفون في تكوين الانطباع الجيد عن مؤسسة موبيليس في ذهنك	1,31640	1,733	1008,00
طريقة تعامل موظفي مؤسسة موبيليس معك يشعرك و كأنك من أفضل الزبائن لديهم لدى مؤسسة موبيليس	1,09771	1,205	1054,00

Statistiques

N	Moyenne	Erreur standard	Médiane
---	---------	-----------------	---------

	Valide	Manquant		de la moyenne	
بعد4	320	0	30,4125	,34471	31,0000
تستخدم المواقع الاجتماعية (الفيس بوك) وبرامج المحادثة من الصفحة الالكترونية من أجل التواصل مع مؤسسة موبيليس	320	0	3,5375	,06162	4,0000
تتعرف على حملات مؤسسة موبيليس من خلال المواقع الاجتماعية كالفيس بوك (والموقع الالكتروني) الايميل	320	0	3,5531	,06126	4,0000
لموبيليس موقع إلكتروني سهل الاستعمال و يحتوي على جميع المعلومات	320	0	3,5313	,06083	4,0000
تعمل موبيليس على تحسين الخدمات المقدمة لك من حين لآخر	320	0	3,2438	,05133	3,0000
تتبع موبيليس أساليب تسويقية متنوعة للاتصال بك (اتصال هاتفي، رسائل عبر ...الهاتف، ايميل)	320	0	3,2031	,05273	3,0000
تتصف موبيليس بالابتكار و التطور السريع مقارنة بمنافسيها	320	0	3,366	,0562	3,000
تقوم موبيليس بحل مشاكلك بطرق ابداعية	320	0	3,2844	,05730	3,0000
تتميز موبيليس بتقنيات و تجهيزات تكنولوجية حديثة و متطورة	320	0	3,4750	,05871	4,0000
أقدم ملاحظاتي لموظفي مؤسسة موبيليس بهدف تطويرها	320	0	3,2188	,06630	3,0000

Statistiques

	Ecart type	Variance	Somme
بعد4	6,16633	38,024	9732,00
تستخدم المواقع الاجتماعية (الفيس بوك) وبرامج المحادثة من الصفحة الالكترونية من أجل التواصل مع مؤسسة موبيليس	1,10222	1,215	1132,00
تتعرف على حملات مؤسسة موبيليس من خلال المواقع الاجتماعية (كالفيس بوك والموقع الالكتروني) الايميل	1,09587	1,201	1137,00

لموبيليس موقع إلكتروني سهل الاستعمال و يحتوي على جميع المعلومات	1,08811	1,184	1130,00
تعمل موبيليس على تحسين الخدمات المقدمة لك من حين لآخر	,91827	,843	1038,00
تتبع موبيليس أساليب تسويقية متنوعة للاتصال بك (اتصال هاتفي، ...رسائل عبر الهاتف، ايميل)	,94321	,890	1025,00
تتصف موبيليس بالابتكار و التطور السريع مقارنة بمنافسيها	1,0050	1,010	1077,0
تقوم موبيليس بحل مشاكلك بطرق ابداعية	1,02496	1,051	1051,00
تتميز موبيليس بتقنيات و تجهيزات تكنولوجية حديثة و متطورة	1,05015	1,103	1112,00
أقدم ملاحظاتك لموظفي مؤسسة موبيليس بهدف تطويرها	1,18598	1,407	1030,00

Statistiques

	N		Moyenne	Erreur standard de la moyenne	Médiane
	Valide	Manquant			
CRM	320	0	39,0031	,59619	39,0000
يسألك الموظف عن كيفية تقديم المساعدة (كيف يمكنني مساعدتك؟)	320	0	3,1563	,06700	3,0000
يشكر الموظف عند اتصالك بمؤسسة موبيليس	320	0	3,2063	,06417	3,0000
يقوم موظف الدعم الفني لمؤسسة موبيليس بمساعدتك على حل مشكلتك في أسرع وقت ممكن	320	0	3,5031	,05839	3,0000
يتم إبلاغك في حال وجود مشكلة عامة من قبل مؤسسة موبيليس	320	0	3,4531	,06096	3,0000
يتم الاتصال بك هاتفيا من قبل الدعم الفني الخاص بمؤسسة موبيليس لتأكد من أن المشكلة قد حلت لديك	320	0	3,4063	,05915	3,0000
بإمكانك الحصول على معلومات متعلقة بجميع إستفساراتك	320	0	3,1063	,05461	3,0000
يتم توجيهك من قبل مؤسسة موبيليس لنقاط البيع القريبة منك	320	0	3,3250	,05670	3,0000

يتم إشعارك بنهاية اشتراكك قبل نهايته بوقت كاف	320	0	3,1563	,05840	3,0000
تتواصل مع الدعم الفني لمؤسسة موبيليس الإلكتروني(البريد الإلكتروني، الموقع الإلكتروني او الصفحة الإلكترونية، (... الفاييس بوك	320	0	3,0000	,05988	3,0000
تقوم بتحديد الاشتراك و شراء منتجات موبيليس عبر الانترنت	320	0	3,1438	,06795	3,0000
يتم التجارب من قبل الدعم الفني على طلبك من خلال الانترنت بوقت مناسب	320	0	3,3719	,07530	3,0000
أشعر بالفخر كوني أملك هذه العلامة و أدفع اقاربي و معارفي لاستخدامها	320	0	3,1750	,05276	3,0000

Statistiques

	Ecart type	Variance	Somme
CRM	10,66489	113,740	12481,00
يسألك الموظف عن كيفية تقديم المساعدة (كيف يمكنني مساعدتك؟)	1,19847	1,436	1010,00
يشكر الموظف عند اتصالك بمؤسسة موبيليس	1,14797	1,318	1026,00
يقوم موظف الدعم الفني لمؤسسة موبيليس بمساعدتك على حل مشكلتك في أسرع وقت ممكن	1,04446	1,091	1121,00
يتم إبلاغك في حال وجود مشكلة عامة من قبل مؤسسة موبيليس	1,09042	1,189	1105,00
يتم الاتصال بك هاتفيا من قبل الدعم الفني الخاص بمؤسسة موبيليس لتأكد من أن المشكلة قد حلت لديك	1,05816	1,120	1090,00
بإمكانك الحصول على معلومات متعلقة بجميع إستفساراتك	,97683	,954	994,00
يتم توجيهك من قبل مؤسسة موبيليس لنقاط البيع القريبة منك	1,01432	1,029	1064,00
يتم إشعارك بنهاية اشتراكك قبل نهايته بوقت كاف	1,04475	1,091	1010,00
تتواصل مع الدعم الفني لمؤسسة موبيليس الإلكتروني(البريد الإلكتروني، الموقع الإلكتروني او الصفحة الإلكترونية، الفاييس بوك (...)	1,07114	1,147	960,00
تقوم بتحديد الاشتراك و شراء منتجات موبيليس عبر الانترنت	1,21561	1,478	1006,00

يتم التجارب من قبل الدعم الفني على طلبك من خلال الانترنت بوقت مناسب	1,34694	1,814	1079,00
أشعر بالفخر كوني أملك هذه العلامة و أدفع اقاربي و معارفي لاستخدامها	,94388	,891	1016,00

6. معامل الارتباط بين درجة كل محور والجزء الذي ينتمي إليه (أساليب التفوق التنافسي)

Corrélations		1بعد	2بعد	3بعد	4بعد	1متغير
1بعد	Corrélation de Pearson	1	,640**	,711**	,609**	,868**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320
2بعد	Corrélation de Pearson	,640**	1	,700**	,457**	,833**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320
3بعد	Corrélation de Pearson	,711**	,700**	1	,681**	,900**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	320	320	320	320	320
4بعد	Corrélation de Pearson	,609**	,457**	,681**	1	,802**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	320	320	320	320	320
1متغير	Corrélation de Pearson	,868**	,833**	,900**	,802**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	320	320	320	320	320

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

7. معامل الارتباط ما بين متغيرات الدراسة

Corrélations		1متغير	CRM
1متغير	Corrélation de Pearson	1	,441*
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	320	320
CRM	Corrélation de Pearson	,441*	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	320	320

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=CRM جودة سعر كفاءة ابداع

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING=PAIRWISE.

		Corrélations				
		CRM	1بعد	2بعد	3بعد	4بعد
CRM	Corrélation de Pearson	1	,050	,037	,180**	,226**
	Sig. (bilatérale)		,372	,514	,001	,000
	N	320	320	320	320	320
1بعد	Corrélation de Pearson	,050	1	,640**	,711**	,609**
	Sig. (bilatérale)	,372		,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320
2بعد	Corrélation de Pearson	,037	,640**	1	,700**	,457**
	Sig. (bilatérale)	,514	,000		,000	,000
	N	320	320	320	320	320
3بعد	Corrélation de Pearson	,180**	,711**	,700**	1	,681**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000		,000
	N	320	320	320	320	320
4بعد	Corrélation de Pearson	,226**	,609**	,457**	,681**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	320	320	320	320	320

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

7. توزيع عينة الزبائن حسب المعلومات الشخصية:

Statistiques

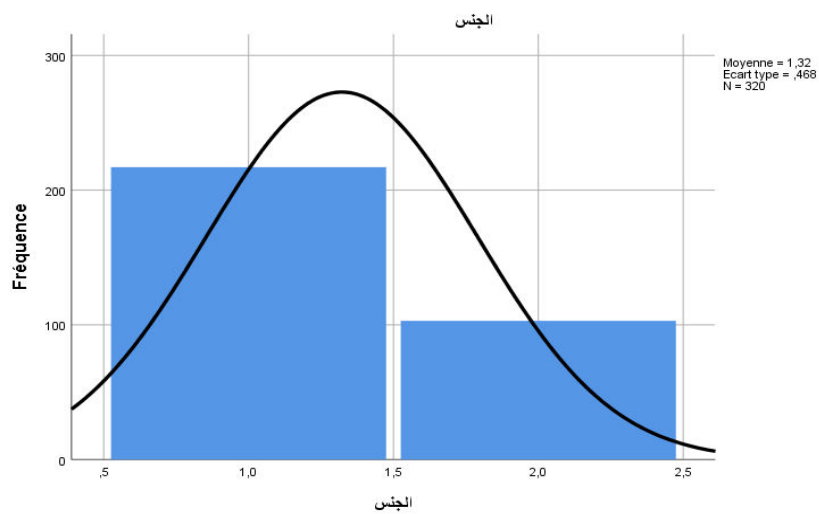
		الجنس	الفئة العمرية	الحالة المهنية	المستوى التعليمي	سنوات التعامل مع مؤسسة موبيليس
N	Valide	320	320	320	320	320
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		1,32	3,0375	2,92	2,47	2,2594
Somme		423	972,00	934	790	723,00

Table de fréquences

الجنس

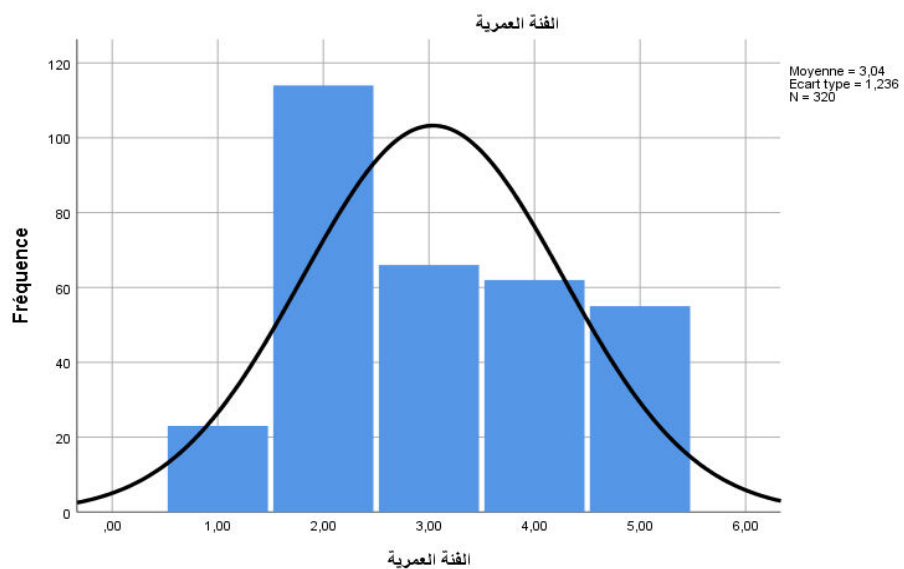
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	217	67,8	67,8	67,8

أنتى	103	32,2	32,2	100,0
Total	320	100,0	100,0	



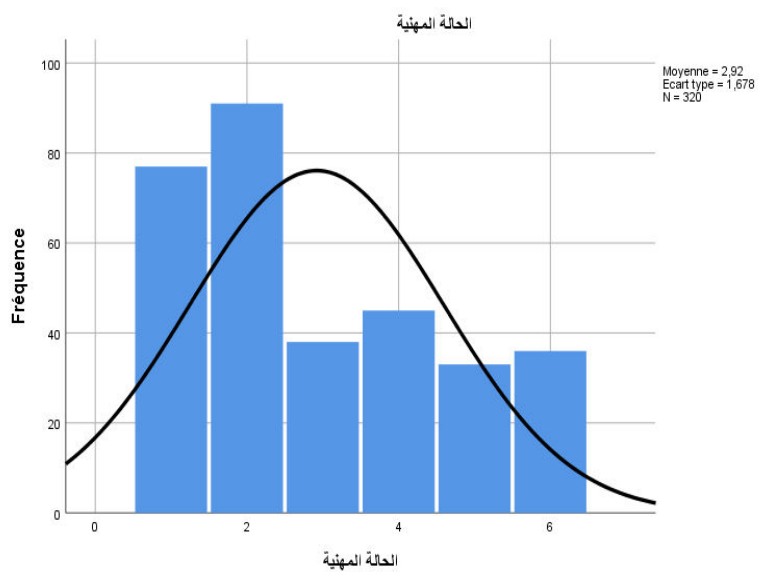
الفئة العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 18 سنة	23	7,2	7,2	7,2
	من 18_30 سنة	114	35,6	35,6	42,8
	من 30_40 سنة	66	20,6	20,6	63,4
	من 40_50 سنة	62	19,4	19,4	82,8
	أكثر من 50 سنة	55	17,2	17,2	100,0
	Total	320	100,0	100,0	



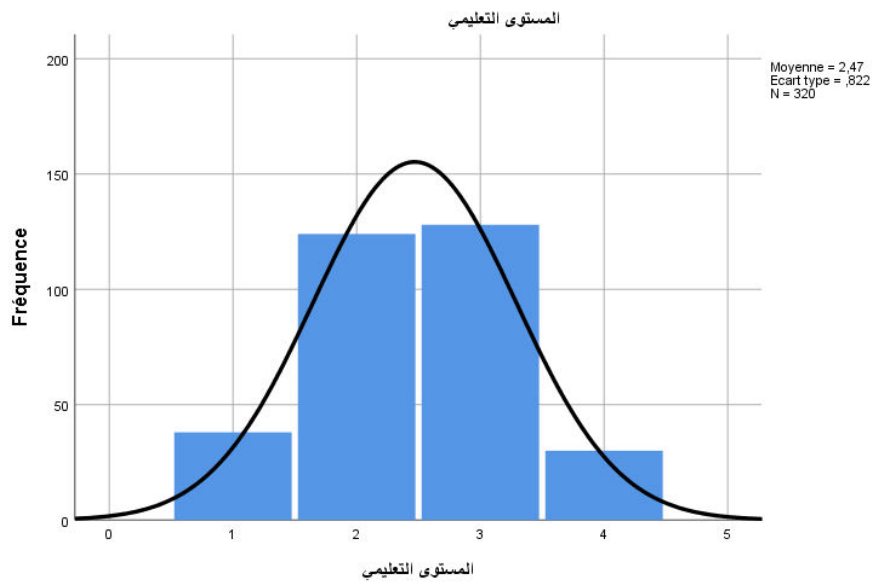
الحالة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	طالب	77	24,1	24,1	24,1
	موظف عادي	91	28,4	28,4	52,5
	إطار	38	11,9	11,9	64,4
	عامل حر	45	14,1	14,1	78,4
	متقاعد	33	10,3	10,3	88,8
	بدون عمل	36	11,3	11,3	100,0
	Total	320	100,0	100,0	



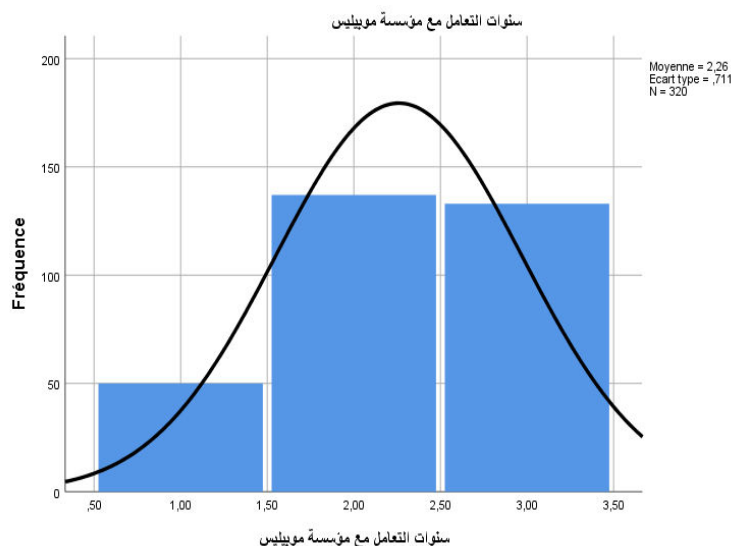
المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدون مستوى	38	11,9	11,9	11,9
	ثانوي	124	38,8	38,8	50,6
	جامعي	128	40,0	40,0	90,6
	دراسات عليا	30	9,4	9,4	100,0
	Total	320	100,0	100,0	



سنوات التعامل مع مؤسسة موبيليس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من سنة	50	15,6	15,6	15,6
	من سنة 5 سنوات	137	42,8	42,8	58,4
	أكثر من 5 سنوات	133	41,6	41,6	100,0
	Total	320	100,0	100,0	



8. قياس الأثر باستخدام طريقة الإنحدار المتعدد القياسي (Enter)

_ مصفوفة الارتباط:

Corrélations		CRM	بعد1	بعد2	بعد3	بعد4
Corrélation de Pearson	CRM	1,000	,050	,037	,180	,226
	بعد1	,050	1,000	,640	,711	,609
	بعد2	,037	,640	1,000	,700	,457
	بعد3	,180	,711	,700	1,000	,681
	بعد4	,226	,609	,457	,681	1,000
Sig. (unilatéral)	CRM	.	,186	,257	,001	,000
	بعد1	,186	.	,000	,000	,000
	بعد2	,257	,000	.	,000	,000
	بعد3	,001	,000	,000	.	,000
	بعد4	,000	,000	,000	,000	.
N	CRM	320	320	320	320	320
	بعد1	320	320	320	320	320
	بعد2	320	320	320	320	320
	بعد3	320	320	320	320	320
	بعد4	320	320	320	320	320

_ جدول المتغيرات المستبعدة:

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد1, بعد2, بعد4, بعد3 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : CRM

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

_ جدول مربع معامل الارتباط:

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,285 ^a	,081	,069	10,28781

a. Prédicteurs : (Constante), بعد1, بعد2, بعد4

b. Variable dépendante : CRM

_ جدول Anova:

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2943,732	4	735,933	6,953	,000 ^b
	de Student	33339,265	315	105,839		
	Total	36282,997	319			

a. Variable dépendante : CRM

b. Prédicteurs : (Constante), بعد1, بعد2, بعد4

_ جدول المعاملات:

Coefficients^a

		Modèle 1				
		(Constante)	بعد1	بعد2	بعد3	بعد4
Coefficients non standardisés	B	29,051	-,323	-,181	,461	,400
	Erreur standard	3,335	,146	,124	,190	,132
Coefficients standardisés	Bêta		-,183	-,115	,234	,231
T		8,712	-2,206	-1,455	2,428	3,024
Sig.		,000	,028	,147	,016	,003
Statistiques de colinéarité	Tolérance		,423	,463	,315	,498
	VIF		2,364	2,159	3,177	2,008

a. Variable dépendante : CRM

Diagnostics de colinéarité^a

		Modèle 1				
		Dimension				
		1	2	3	4	5

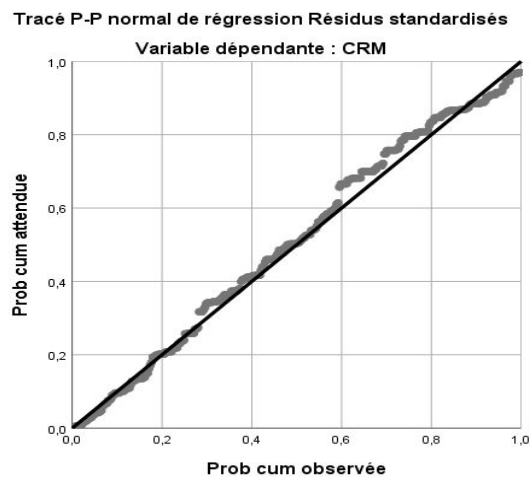
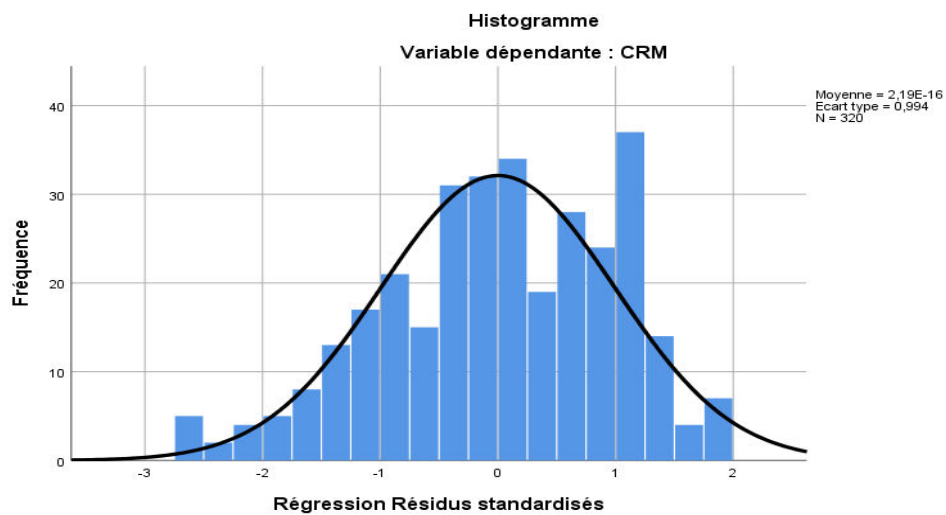
Valeur propre		4,930	,026	,022	,014	,009
Index de condition		1,000	13,823	15,018	18,787	23,662
Proportions de la variance	(Constante)	,00	,68	,24	,06	,01
	بعد1	,00	,08	,03	,88	,01
	بعد2	,00	,17	,30	,18	,36
	بعد3	,00	,02	,01	,07	,91
	بعد4	,00	,04	,41	,17	,38

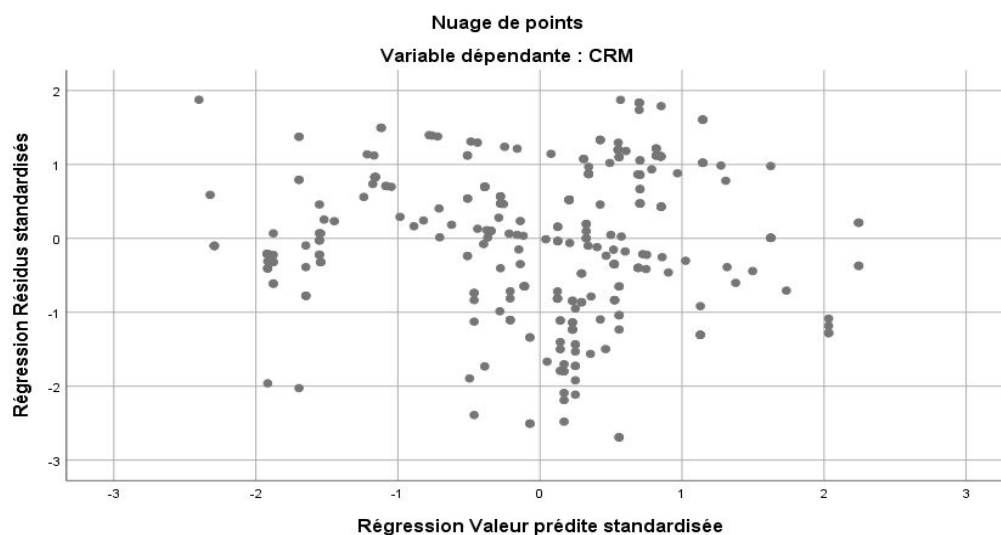
a. Variable dépendante : CRM

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	31,7103	45,8189	39,0031	3,03776	320
de Student	-27,69496	19,28972	,00000	10,22310	320
Valeur prévue standard	-2,401	2,244	,000	1,000	320
Résidu standard	-2,692	1,875	,000	,994	320

a. Variable dépendante : CRM





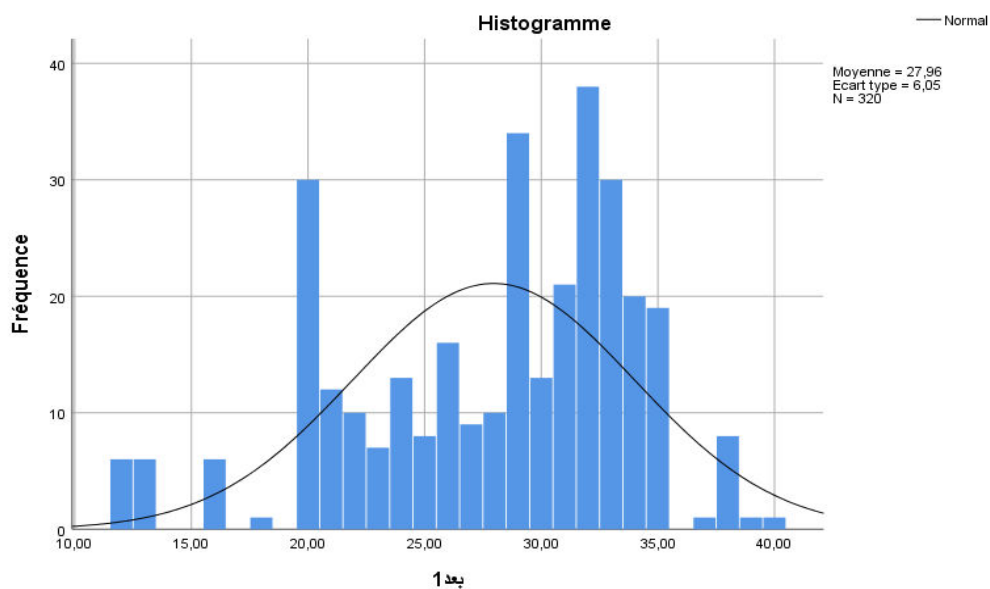
11. جدول التوزيع الطبيعي:

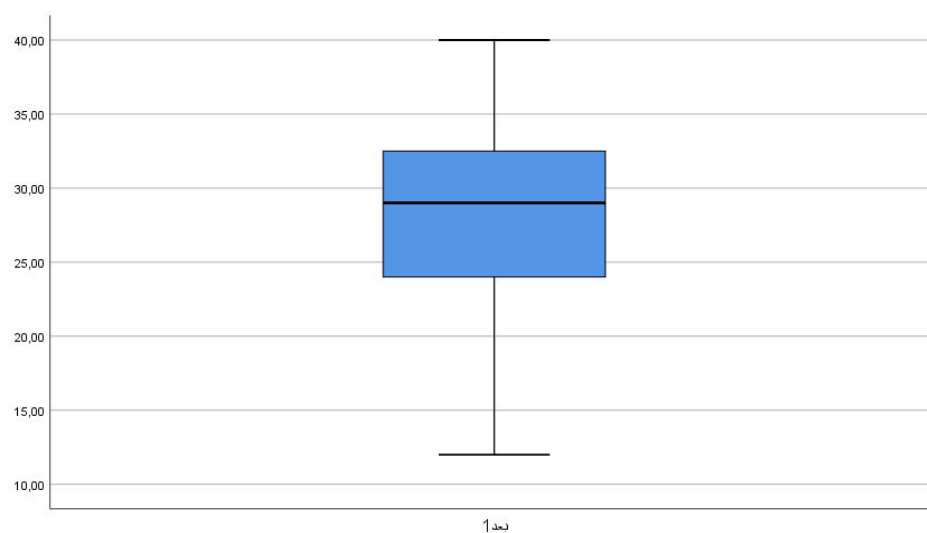
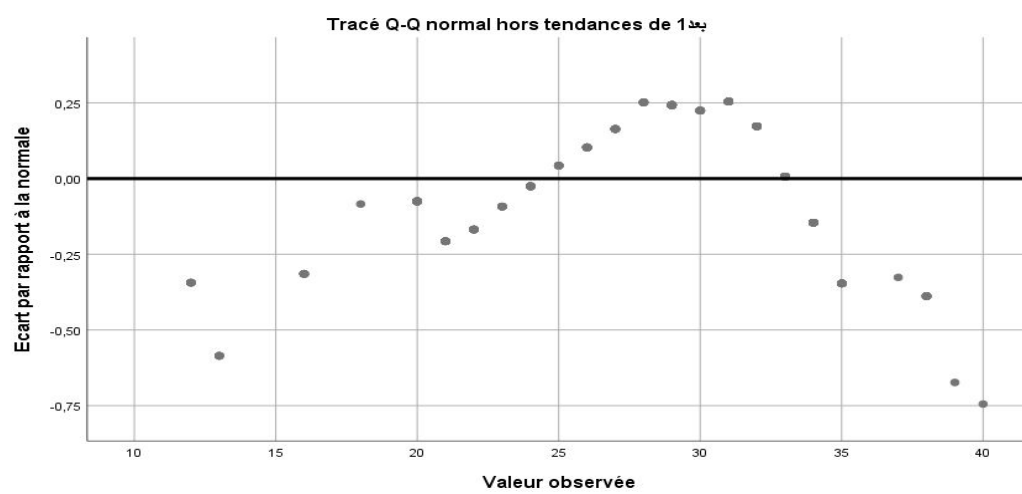
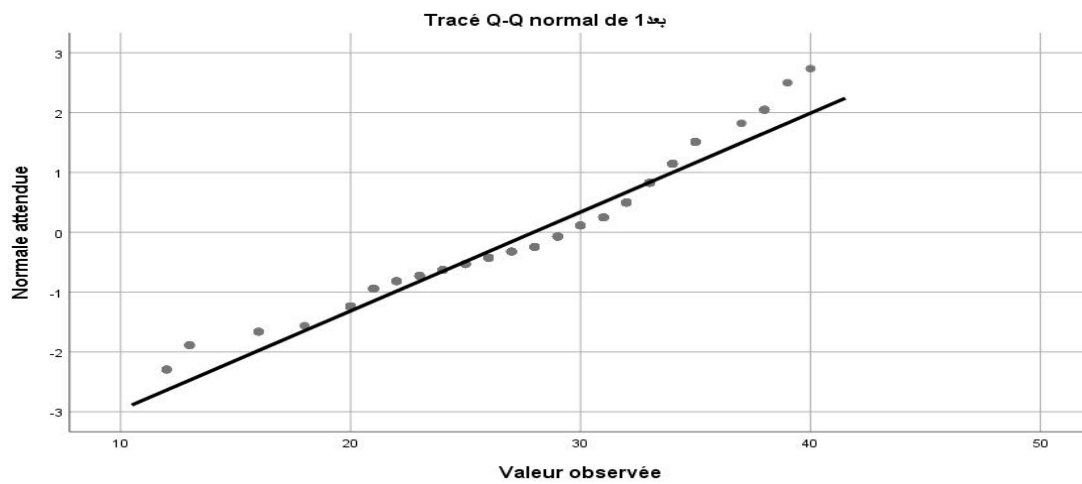
_ الجودة:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
1 بعد	,150	320	,060	,940	320	,000

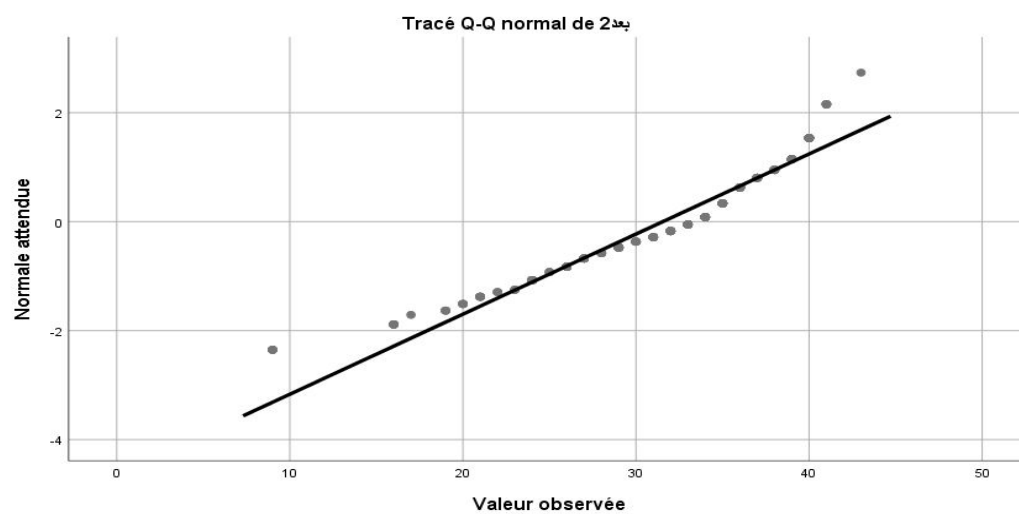
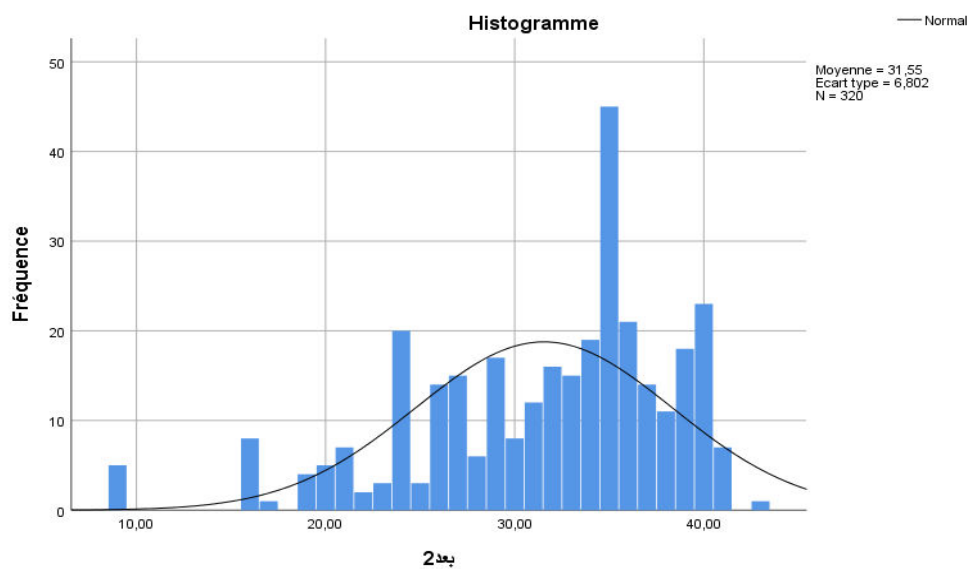
a. Correction de signification de Lilliefors

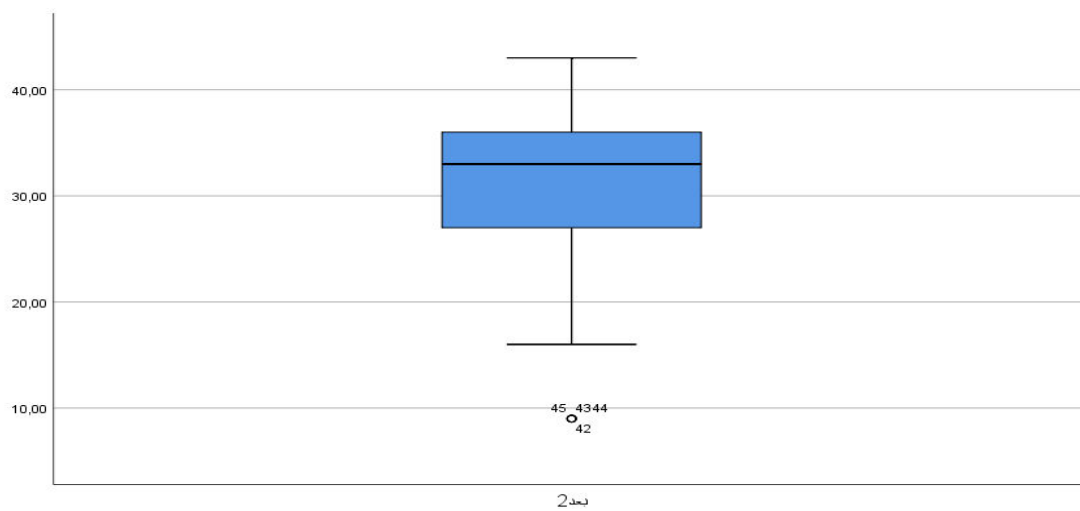
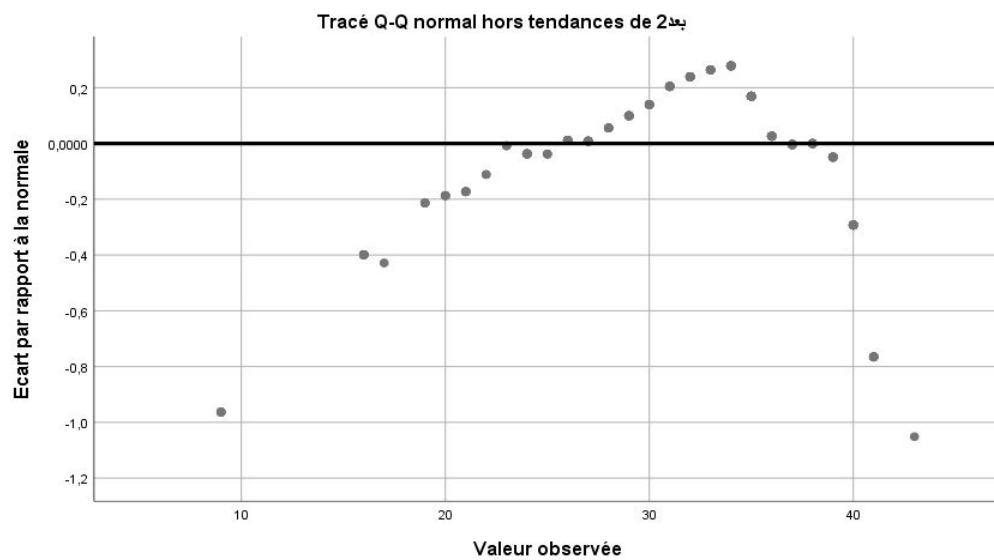




Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
بعد 2	,138	320	,080	,930	320	,000



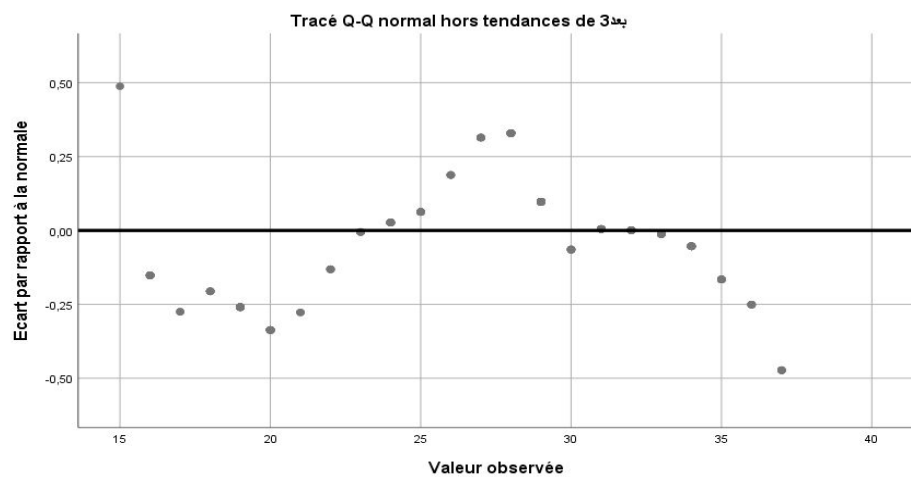
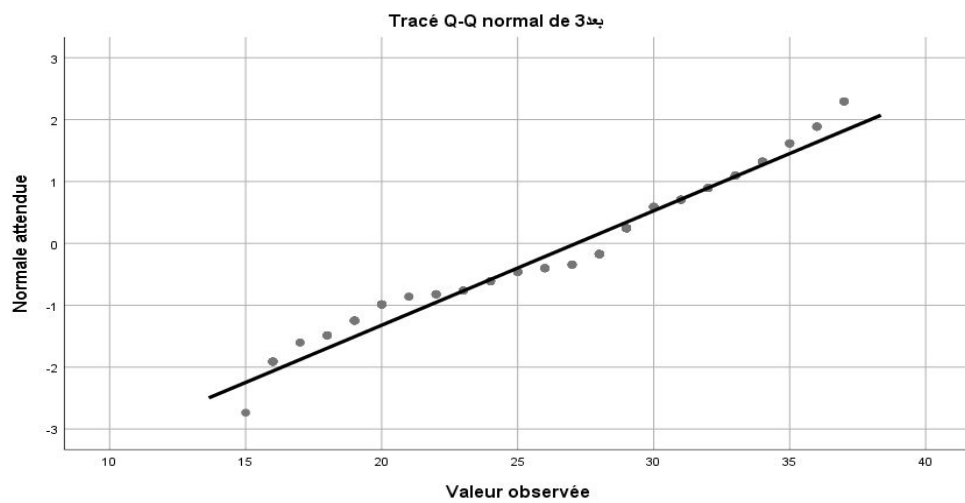
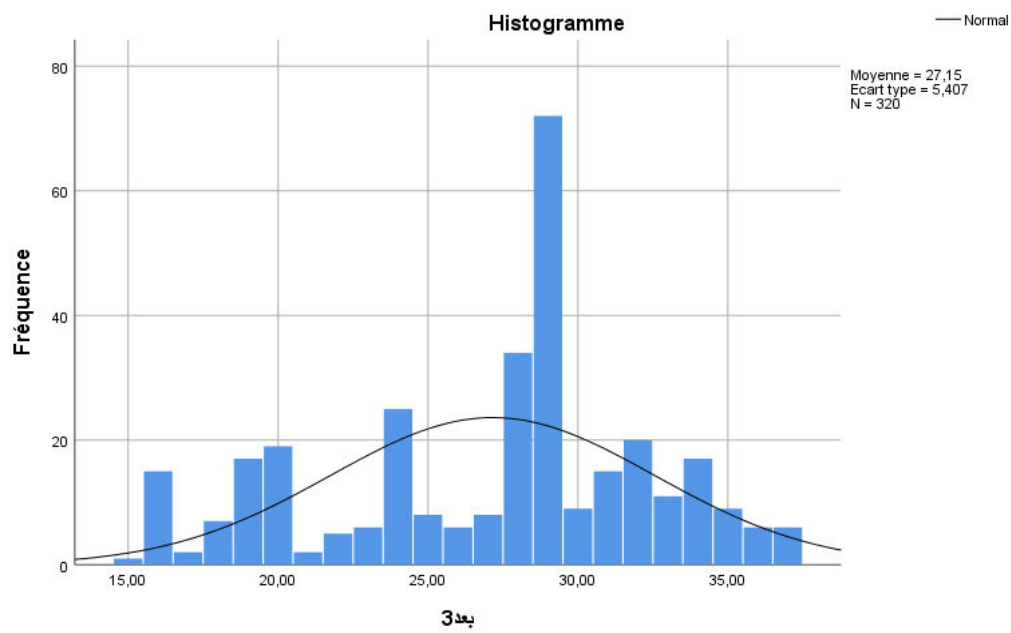


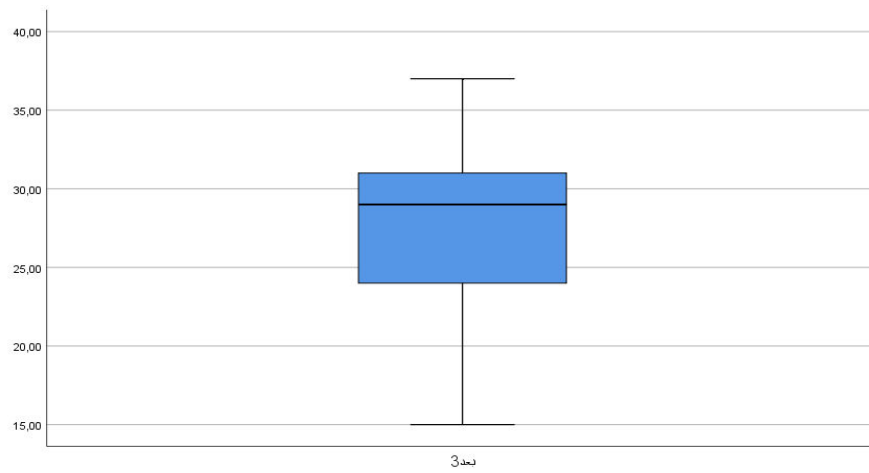
__ كفاءة الموظفين:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
3 بعد	,184	320	,070	,944	320	,000

a. Correction de signification de Lilliefors



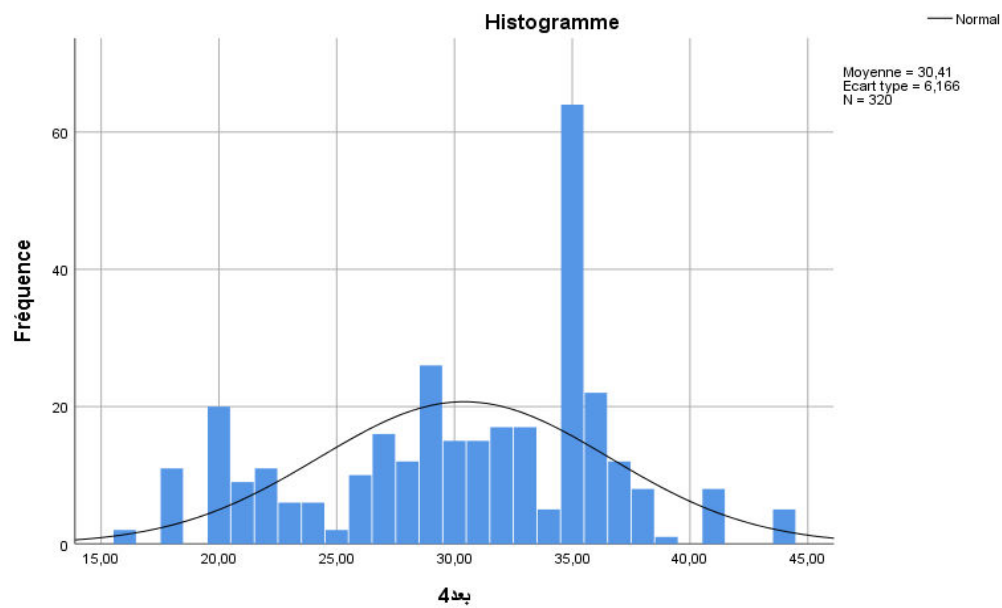


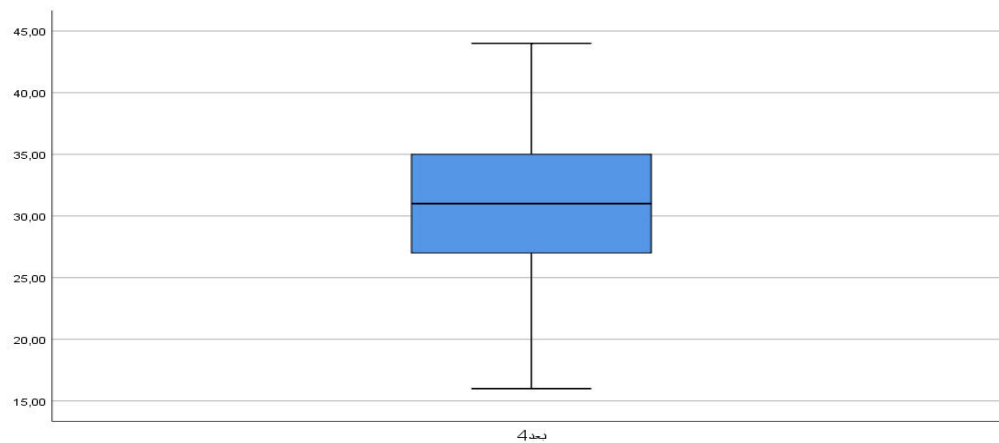
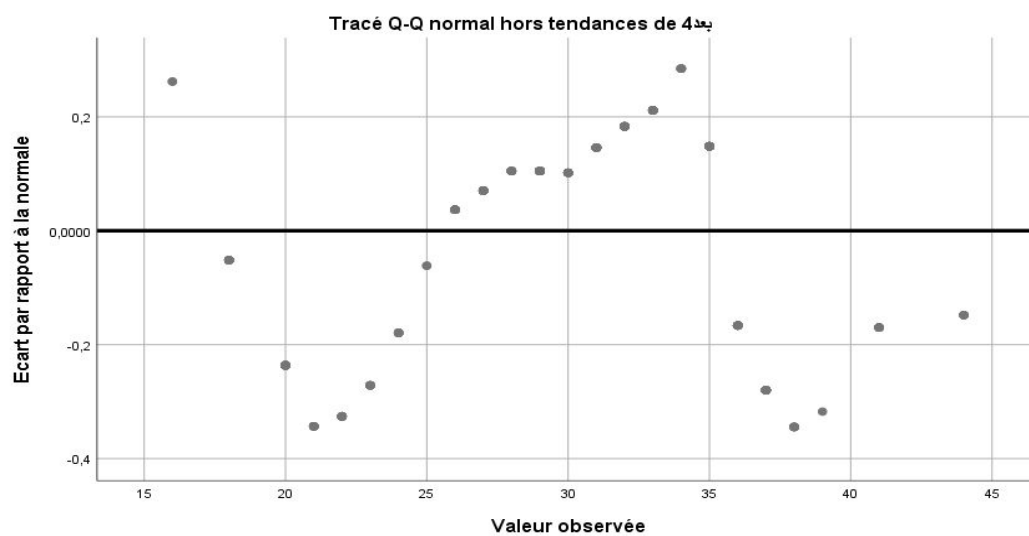
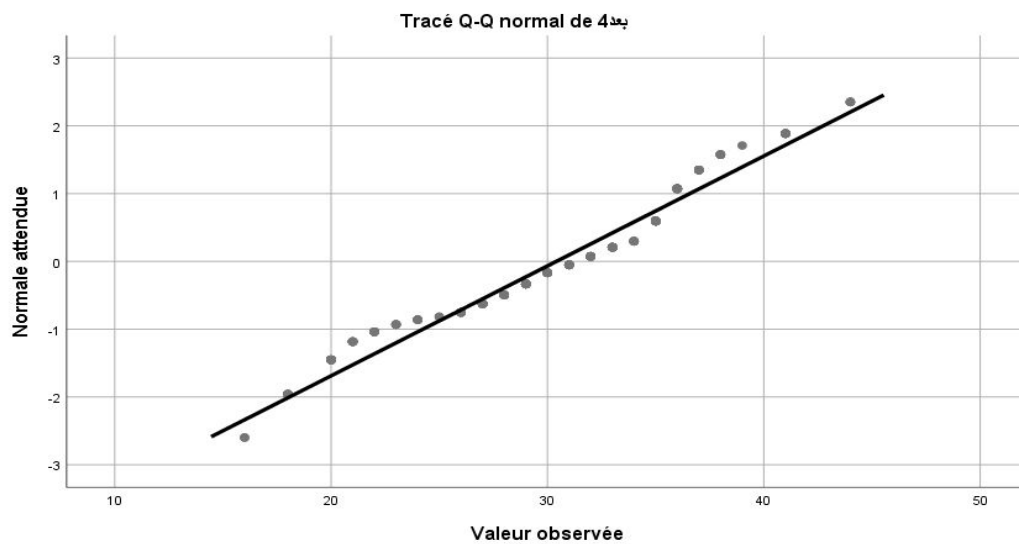
_ الإبداع والتكنولوجيا:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
بعد4	,147	320	,090	,951	320	,000

a. Correction de signification de Lilliefors





__ إدارة العلاقة مع الزبون:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
CRM	,076	320	,090	,978	320	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

