

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة وهران - الساتية -



كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة
الماجستير في إدارة أعمال
تخصص: تسويق

الموضوع:

إشكاليات تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسات الجزائرية:
دراسة مقارنة بين مؤسسة موبليس (ATM)، مؤسسة جازي (ORASCOM)
و مؤسسة نجمة (EL WATANIA)

إشراف أستاذ التعليم العالي:

أ.د. رقيق اسعد ادريس

إعداد الطالب:

بشني يوسف

أمام لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة وهران	أستاذ محاضر - أ -	د - فقيه عبد الحميد
مقررا	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	أ.د - رقيق اسعد ادريس
مناقشا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر - أ -	د - عمراني عبد النور قمار
مناقشا	جامعة وهران	أستاذ محاضر - أ -	د - داودي صالح

السنة الجامعية: 2010 / 2011



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

الأهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى:

السيدة الوالدة الغالية..... أمي

السيد الوالد العزيز..... أبي

إلى إخوتي

إلى أخواتي

إلى زوجتي العزيزة على وقوفها و صبرها معي طيلة فترة انجاز هذه المذكرة.

إلى كل عائلة: بن شني و حمو معمر

إلى ابن العم عبد القادر، صارة، محمد

إلى كل المتربصين (INSFP.M)الأعزاء الذين قدموا لي يد العون.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

الفهرس

	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	المصطلحات
أ - خ	مقدمة عامة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: المؤسسة المتعلمة و الزبون
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الجوانب المعرفية للمؤسسة المتعلمة
04	المطلب الأول: ماهية و تعريف المؤسسة المتعلمة
07	المطلب الثاني: معرفة الذات (التحليل الداخلي)
13	المطلب الثالث: معرفة القواعد الجديدة للمنافسة
19	المطلب الرابع: معرفة تطور التقنية و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال
25	المبحث الثاني: توجه المؤسسة نحو الزبائن
26	المطلب الأول: محدودية التسويق بالمعاملات
29	المطلب الثاني: الزبون في التصورات الكلاسيكية للتسويق
32	المطلب الثالث: معرفة الزبون رأس مال المؤسسة
42	المطلب الرابع: الإدارة بالزبائن
47	المبحث الثالث: التسويق بالعلاقات
48	المطلب الأول: مفهوم و تعريف التسويق بالعلاقات
50	المطلب الثاني: خصائص تبني التسويق بالعلاقات في المؤسسة
53	المطلب الثالث: التسويق بالعلاقات بين التأييد و الرفض
53	المطلب الرابع: تسيير محفظة العلاقات
57	خلاصة الفصل
61	الفصل الثاني: تسيير العلاقات مع الزبائن C.R.M
62	تمهيد
63	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تسيير العلاقات مع الزبائن
64	المطلب الأول: مدخل الوعاء المتقوب

	المطلب الثاني: تعريف و نشأة تسيير العلاقات مع الزبائن
70	
	المطلب الثالث: أسس بناء العلاقات مع الزبائن
73	المطلب الرابع: مستويات وأهداف تسيير العلاقات مع الزبائن
81	المبحث الثاني: تقنيات تسيير العلاقات مع الزبائن
82	المطلب الأول: قاعدة بيانات الزبائن
90	المطلب الثاني: سياسة الاتصال و التواصل مع الزبون
96	المطلب الثالث: سياسة الاتصال و الاحتفاظ بالموظفين
100	المطلب الرابع: سياسة تسيير الشكاوي
107	المطلب الخامس: خدمة الزبائن و الخدمات المتميزة
114	المبحث الثالث: سياسات و إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن
115	المطلب الأول: سياسة استعادة، جذب و الاحتفاظ بالزبائن
118	المطلب الثاني: إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن
122	المطلب الثالث: التوجه الجديد لخلق الميزة التنافسية
133	المطلب الرابع: عراقيل تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة
137	خلاصة الفصل
	الجانب التطبيقي:
	الفصل الأول: التعريف بالمؤسسات المبحوثة و واقع وظيفة التسويق
142	تمهيد
143	المبحث الأول: التعريف بموبليس و واقع وظيفة التسويق.
146	المطلب الأول: الجزائية للاتصالات (موبليس) "ATM"
152	المطلب الثاني: سياسة المنتج.
157	المطلب الثالث: سياسة السعر.
171	المطلب الرابع: سياسة الترويج و التوزيع.
174	المبحث الثاني: التعريف بجازي و واقع وظيفة التسويق.
175	المطلب الأول: أراسكوم للاتصالات الجزائر (جازي) "OTA"
178	المطلب الثاني: سياسة المنتج.
183	المطلب الثالث: سياسة السعر.
192	المطلب الرابع: سياسة الترويج و التوزيع.

	المبحث الثالث: التعريف بنجمة و واقع وظيفة التسويق.
199	المطلب الأول: الوطنية للاتصالات الجزائر(نجمة) " WTA "
201	المطلب الثاني: سياسة المنتج.
205	المطلب الثالث: سياسة السعر.
217	المطلب الرابع: سياسة الترويج والتوزيع.
218	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة واقع تسيير العلاقات مع الزبائن بالمؤسسات المبحوثة
220	تمهيد
221	المبحث الأول: دراسة واقع تسيير العلاقات مع الزبائن عن طريق المعاينة.
223	المطلب الأول: معاينة مؤسسة الجزائرية للاتصالات (موبليس) "ATM"
225	المطلب الثاني : معاينة مؤسسة أراسكوم للاتصالات الجزائر (جازي) "OTA"
227	المطلب الثالث: معاينة مؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائر(نجمة) " WTA "
229	المطلب الرابع: استنتاج الدراسة عن طريق المعاينة.
230	المبحث الثاني: دراسة واقع تسيير العلاقات مع الزبائن عن الاستجواب.
232	المطلب الأول: : استجواب أفراد الجزائرية للاتصالات (موبليس) "ATM"
244	المطلب الثاني: استجواب أفراد أراسكوم للاتصالات الجزائر (جازي) "OTA"
256	المطلب الثالث: استجواب أفراد الوطنية للاتصالات الجزائر(نجمة) " WTA "
268	المطلب الرابع: استنتاج الدراسة عن طريق الاستجواب.
274	المبحث الثالث: دراسة واقع تسيير العلاقات مع الزبائن عن طريق الاستقصاء
277	المطلب الأول: استقصاء زبائن الجزائرية للاتصالات (موبليس) "ATM"
295	المطلب الثاني : استقصاء زبائن أراسكوم للاتصالات الجزائر (جازي) "OTA"
310	المطلب الثالث: : استقصاء زبائن الوطنية للاتصالات الجزائر(نجمة) " WTA "
330	المطلب الرابع: استنتاج الدراسة عن طريق الاستقصاء.
332	خلاصة الفصل
336	الخاتمة العامة
341	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	الخصائص الأساسية للمؤسسة المتعلمة	-1-
09	الأنشطة و كيفية تفاعلها	-2-
36	دورة حياة الزبون وأهم المراحل التي يمر بها	-3-
42	هرم الإدارة القديم و الجديد	-4-
44	هرم السلطة	-5-
46	اللؤلؤ المتجه إلى الأسفل	-6-
58	الأسواق الستة	-7-
65	التطور الذي عرفته المؤسسة للتوجه الفعلي نحو الزبون	-8-
74	التوجه القديم	-9-
75	التوجه الجديد	-10-
85	تنامي القيمة المعرفية	-11-
92	عناصر التسويق المباشر	-12-
104	نتائج إهمال المؤسسة للشكاوي	-13-
105	العلاقة بين الزبائن والمؤسسات	-14-
119	الاستراتيجيات و منهج تسيير العلاقات مع الزبائن	-15-
124	سلسلة القيمة ل Macmillan	-16-
126	فوائد عملية الاحتفاظ بالزبون	-17-
129	نموذج الرضا و الولاء	-18-
130	مبدأ الشراء الرابع	-19-
131	دور CRM في خلق القيم	-20-
142	تطور الحصص السوقية للمتعاملين الثلاثة في الجزائر	-21-
147	تطور المؤسسة	-22-
149	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة موبليس	-23-
173	نمو سوق المؤسسة	-24-
175	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة جازي	-25-

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

	نمو سوق مؤسسة " نجمة "	-26-
	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة "نجمة "	-27-
220	الهيكل التنظيمي لمركز تقديم الخدمات	-28-
222	الهيكل التنظيمي لمركز تقديم الخدمات	-29-
224	الهيكل التنظيمي لمركز تقديم الخدمات	-30-

قائمة الجداول

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	تحليل وظائف المؤسسة	1
41	أنواع الزبائن و كيفية التعامل معهم	2
52	مستويات التسويق بالعلاقات	3
87	بيانات عن الزبائن و المناطق البيعية	4
88	بيانات عن فواتير الزبائن و نوعية السلع	5
112	استمارة قياس رضا الزبون	6
141	تطور الحصة السوقية في الهاتف النقال للمؤسسات الثلاث	7
144	تطور شركة موبليس منذ بداية نشاطها	8
154	أسعار شرائح الدفع المسبق	9
155	أسعار الخدمات المرافقة لموبليس البطاقة	10
156	أسعار مختلف خدمات موبليس البطاقة	11
156	جدول أسعار مختلف الخدمات لموبيليت	12
158	جدول بطاقات التعبئة	13
159	أسعار المكالمات الدولية لكل من موبليس، موبيليت و موبيبوست	14
160	أسعار استقبال المكالمات خارج التراب الوطني(خدمة الرومينغ)	15
161	أسعار إرسال رسالة قصيرة خارج التراب الوطني	16
161	أسعار مختلف خدمات قوسطو	17
163	أسعار قوسطو	18
165	أسعار موبليس الدفع عن بعد	19
166	أسعار مختلف خدمات موبليس الدفع عن بعد	20
167	أسعار مختلف الخدمات الخاصة لموبليس الدفع عن بعد Erreur ! Signet non défini.	21
168	أسعار المكالمات الدولية	22
180	أسعار مختلف الخدمات لجازي كارت	23
182	أسعار المكالمات الدولية	24

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

182	أسعار المكالمات من و إلى جازي خارج ا	25
183	أسعار خدمات الو OTA	26
183	بطاقات التعبئة	27
184	التعبئة بواسطة الفليكسي flexy allo	-28
184	أسعار خدمة جازي كونترول	29
185	أسعار جازي كونترول بيزنس	30
185	أسعار خاصة بجازي كنترول بيزنس بلوس	31
186	أسعار خدمات جازي شركات	32
186	أسعار جازي كلاسيك	33
187	أسعار مختلف خدمات جازي الدفع عن بعد :	34
192	تطور الشركة	35
202	أسعار مختلف خدمات نجمة	36
203	أسعار مختلف خدمات نجمة ستار	37
204	بطاقات التعبئة لنجمة كارت	38
204	مدة صلاحية الرصيد المجاني	39
205	أسعار خدمة الرومينغ	40
205	الدول المتعاقدة معها في الخارج	41
207	أسعار خدمات نجمة لا55	42
208	بطاقات التعبئة	43
208	أسعار نجمة الدفع عن بعد	44
209	أسعار نجمة صيغة المجموعة	45
210	أسعار نجمة صيغة الشركات	46
210	أنواع الصيغ و قيمة الاشتراك الشهري لكل صيغة	47
211	أسعار خدمة نجمة المجموعة	48
212	أسعار المكالمات الدولية	49

				رقم الجدول	عنوان الجدول		
WTA	OTA	AT M		WTA	OTA	ATM	
253	241	229	الجنس	104	76	50	
253	241	229	السن	105	77	51	
254	241	230	المستوى التعليمي	106	78	52	
254	242	230	الوظيفة بالمؤسسة	107	79	53	
255	243	231	الخبرة بالمؤسسة	108	80	54	
255	243	231	معرفة أهداف و أولويات المؤسسة	109	81	55	
256	243	232	درجة حرية الفرد	110	82	56	
256	244	232	حصول الفرد على المعلومات	111	83	57	
257	245	233	المعاملة (رئيس/مرووس)	112	84	58	
257	245	233	تحفيز الفرد مقابل الأداء و الجهود	113	85	59	
257	246	234	التعاون بين الأقسام	114	86	60	
258	246	234	تشجيع ظروف العمل على الأداء الفعال	115	87	61	
258	247	235	تكوين و تدريب الفرد للتعامل مع الزبون	116	88	62	
259	247	235	موقع الزبون في الإستراتيجية العامة للمؤسسة	117	89	63	
259	248	236	متابعة و الاتصال بالزبون من طرف المؤسسة	118	90	64	
260	248	236	متابعة المؤسسة أسباب فقدان الزبائن	119	91	65	
260	249	236	قياس المؤسسة لرضا الزبون حول الخدمات المقدمة	120	92	66	
261	249	237	مدى توافر المؤسسة على قاعدة بيانات الزبائن	121	93	67	
261	250	237	مدى توافر المؤسسة على قاعدة بيانات المنافسين	122	94	68	
261	250	238	عدد زبائن المؤسسة	123	95	69	
262	250	238	زيادة الحصة السوقية للمؤسسة (2008/2007)	124	96	70	
262	251	238	فقدان المؤسسة للزبائن (2008/2007)	125	97	71	
263	251	239	توقعات المؤسسة حول فقدان الزبائن	126	97	72	
263	252	239	سبب عدم توقع المؤسسة لفقدان الزبائن	127	99	73	
264	252	240	تخطيط المؤسسة لاسترجاع الزبائن المتسربين	128	100	74	
264	252	240	خطة المؤسسة لاسترجاع الزبائن المتسربين	129	101	75	
265	/	/	آراء و اقتراحات الفرد	130	/	/	
273			أسئلة و مفردات الاستقصاء	131	/	/	
307	292	274	زبائن المؤسسة المنتظمين	196	166	132	

			مدة تعامل الزبون مع المؤسسة	197	167	133
			اختيار الزبون للمؤسسة	198	168	134
308	/	/	أسباب أخرى	199	/	/
309	293	275	تقييم الزبون لمستوى نوعية الخدمات	200	169	135
309	294	276	تقييم الزبون للموظفين في المكاتب الأمامية	201	170	136
310	294	276	تقييم الزبون لخدمات المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى	202	171	137
310	295	277	وجود صعوبات أثناء التعامل مع المؤسسة	203	172	138
311	295	/	سبب الصعوبات	204	173	/
311	296	277	استجابة المؤسسة لانتظارات الزبون	205	174	139
312	296	278	التفكير في تغيير التعامل مع المؤسسة	206	175	140
312	/	278	الأسباب الداعية إلى تغيير التعامل مع المؤسسة	207	/	141
313	297	279	سبب عدم تغيير المؤسسة	208	176	142
313	297	279	تعامل الزبون مع مؤسسة أخرى من قبل	209	177	143
314	298	280	في حالة الإجابة بلا: سبب عدم التعامل مع مؤسسة أخرى	210	178	144
314	298	280	المؤسسة المتعامل معها من قبل	211	179	145
315	/	281	سبب تعامل الزبون مع مؤسسة من قبل	212	/	146
315	299	281	تقييم الزبون لمستوى حسن تعامل مقدمو الخدمات	213	180	147
316	299	282	اخذ بعين الاعتبار الشكاوى المقدمة من طرف الزبون	214	181	148
316	300	282	الوسيلة المستعملة لتقديم الشكاوى للمؤسسة	215	182	149
317	300	283	سبب إتباع الزبون للقناة المختارة	216	183	150
317	301	283	استفادة الزبون من الامتيازات المقدمة من طرف المؤسسة	217	184	151
318	/	284	نوع الامتيازات	218	/	152
319	301	284	سبب عدم استفادة الزبون من الامتيازات	219	185	153
319	301	285	اتصال المؤسسة بالزبون	220	186	154
320	302	285	سبب الاتصال	221	187	155
320	302	286	كيفية اتصال المؤسسة بالزبون	222	188	156
321	303	287	وسيلة التعرف على الخدمات والامتيازات الجديدة المقترحة من طرف المؤسسة	223	189	157
321	303	287	استقصاء المؤسسة للزبون	224	190	158

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

			في حالة الإجابة ب: لا	/	191	159
			سبب استقصاء المؤسسة للزبون	/	/	160
322	/	/	في حالة الإجابة ب: لا :سبب عدم استقصاء المؤسسة للزبون	225	/	/
322	/	/	في حالة الإجابة ب:نعم سبب استقصاء المؤسسة للزبون	226	/	/
323	/	289	وتيرة الاتصال	227	/	161
323	304	289	الجنس	228	192	162
324	305	290	السن	229	193	163
324	305	290	المستوى التعليمي	230	194	164
325	306	291	الوظيفة	231	195	165
326	/	/	اقتراحات و تطلعات الزبون	232	/	/

- نورد في هذا الجدول شرحا لكل مختصرات المصطلحات المستعمته في هذه الدراسة سواء باللغه الفرنسية أو الانجليزية و هذا لضرورة البحث.

Page	Terme
02	TPE : la très petite entreprise
03	BDD : la base des données
10	S .A.V : service après vente
11	S. I .M : système d'informations marketing
24	IBM :
26	SMS: Small Message Service
26	TIC: technologies de l'information et de la communication
35	F.M.N: firmes multi national
36	P.M : part du marché
41	MAX U (x, y): maximisation de l'utilité des deux produits X et Y
42	C.P .P: le client le plus profitable
42	C .C.M: le client a croissance moyenne
42	C.N.R: le client non rentable
82	CRM: customer relationship management
82	GRC: gestion de la relation client
84	C.I .S: customer information system
85	C.M: communication management
85	S.F.A : salles forces automatisation
85	C.C: call center
85	C.C.C: call center customer
91	C .S.M: customer satisfaction measured
98	B.D.D.C: base de données des clients
105	B.D.D.C: base de données des concurrents
126	I.S.O: international standardization organization
131	V: la valeur
131	C: les couts
135	4 C: product, price, place and promotion
143	I: Identification
143	D: Differentiation
143	I :Interagir
143	C:Customiser

بوب وايلاند

"المنتوجات تأتي و تذهب، إنَّ وحدة القيمة اليوم هي علاقة الزبون"

المقدمة العامة

لقد أدركت المؤسسة الاقتصادية جيدا ان الطرق التقليدية في إدارة التسويق لم تعد حاييه لضمان بقائها و استمرارها في ظل ظروف بيئية تتسم بالديناميكية و سرعة التغيير و حدته كالمنافسة، العولمة و خاصة انضمام معظم الدول للمنظمة العالمية للتجارة (OMC) و ما ترتب عنها من تحرير لتجارتها الخارجية و انفتاح على الاقتصاد العالمي.

إن التوجهات التي تبنتها المؤسسة الاقتصادية قديما ، بداية من التسويق الاستهلاكي في الخمسينيات و الصناعي في الستينيات و الذي تميز بالتركيز على المعاملات (TRANSACTIONS) و اعتمد في ذلك على الوفرة في الإنتاج و خلق المنتجات الجديدة لمقابلة الطلب الهائل من قبل المستهلكين عن طريق التوزيع و الاتصال المكثف. أما المؤسسة في السبعينيات فقد تميزت بالسلوك العقلاني بانتهاجها طرق تدنية تكاليف الإنتاج و التوجه إلى عملية البيع المباشر بعد تجزئة زبائنها إلى فئات و بهذا اعتبرت هذه الفترة بداية توجه المؤسسة الاقتصادية نحو الاهتمام بالعلاقات مع مستهلكيها. مع بداية الثمانينيات بدا المستهلك أكثر وعيا و أكثر ثقافة استهلاكية مما اجبر المؤسسة على تحسين و قياس جودة المنتجات و الخدمات المقدمة لإرضاء زبائنها و لقد اهتمت مع مطلع التسعينيات بأنظمة المعلومات و الاتصالات و خاصة ما تعلق منها بالزبائن.

مما لا شك فيه ان بداية الألفية الثالثة (2000) عرفت فيها المؤسسة منعرجا كبيرا بداية بتباطؤ معدلات النمو الناتجة عن القفزة الكبيرة التي عرفها المستهلك إذ أصبح أكثر كفاءة و وعيا في اقتناء و اختيار المنتجات من خلال اكتسابه لمعارف و تقنيات المنتجات عن طريق شبكات المعلومات كالانترنت (INTERNET) مما اثر سلبا على دورة حياة المنتجات (قصر هذه الدورة)، إضافة إلى تشابه المنتجات من حيث تقنيات الإنتاج و خصائص الاستعمالات فأصبح أيضا غير قادر على استيعاب الفوارق الموجودة بينها.

كل هذا التطور الهائل الحاصل في تصورات المستهلك دفع المؤسسات إلى تغيير نظرتها و فلسفتها التي كانت معتمدة سابقا ،فاتجهت إلى تكثيف مجهوداتها محاولة منها في معرفة هذا الكائن المعقد من خلال الدراسات السلوكية و السوقية، فبدأت بإشراكه في كل القرار تريد اتخاذه، فظهر نوعا جديدا من التسويق، التسويق التفاعلي(التسويق المباشر)، المبني على خلق علاقة تحاوريه و تشاورية طويلة الأمد بين المؤسسة و الزبون، ثم تقديم منتجات و خدمات حسب ذوق و حاجة كل زبون و هي رؤية جديدة للتسويق (التسويق الفردي) (MARKETING ONE TO ONE)، والتي تعتمد المؤسسة فيها على تركيز اهتماماتها على حاجات كل زبون بشكل فردي و شخصي و لن تستطيع القيام بهذه الأعمال و المهمات إلا من خلال تبنيتها لإدارة العلاقات مع الزبائن التي تعتبر منهجية لفهم سلوك الزبون و التأثير فيه من خلال التواصل الدائم معه. و هي كذلك تلك الوسائل التنظيمية و التقنية و البشرية

لإدارة علاقة من نوع جديد مع الزبون هدفها الأساسي ربح ناحية و خلق خاصية التميز عن باقي المنافسين من ناحية أخرى.

من هذا المنطلق و اعتمادا على هذه التغيرات التي مست بيئة المؤسسة حاولنا طرح الإشكالية التالية:

إشكالية الموضوع:

هل يمكن اعتبار تسيير العلاقات مع الزبائن أداة لتمييز المؤسسة الاقتصادية و منحها ميزة تنافسية في ظل الظروف الاقتصادية الحالية؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية عدة أسئلة فرعية من بينها:

- ما المقصود بمحيط المؤسسة ؟ و ما هي جملة التغيرات التي طرأت عليه خاصة في الوقت الحالي؟
 - كيف ظهر التسويق بالعلاقات؟ ولماذا حل محل التسويق بالمعاملات؟
 - ماذا نعني بتسيير العلاقات مع الزبائن؟
 - ما هي العوائق التي تصادف المؤسسة حين تبنيها لتسيير العلاقات مع الزبائن؟
 - هل فعلا توجد علاقة بين تسيير العلاقات مع الزبائن و الميزة التنافسية؟
- تتمثل دراستنا في محاولة الإجابة على هذه التساؤلات المطروحة، وهذا في مختلف المحاور الواردة في بحثنا، بدءا بإدراج الفرضيات التي نراها أكثر الإجابات احتمالا للتساؤلات السابقة:

الفرضيات:

- استعادة المنتجات المعابة عملية ضرورية للإبقاء على وفاء الزبون.
- تسيير و مراجعة شكاوى الزبائن خطوة محورية في بناء علاقة جيدة مع الزبائن.
- قياس رضا الزبائن يساعد المؤسسة على خلق خاصية التمييز.
- دراسة و متابعة أسباب فقدان الزبائن يسمح للمؤسسة بالمحافظة عليهم.

أسباب اختيار الموضوع :

قبل أن نقدم على اختيار موضوع دراستنا "تسيير العلاقات مع الزبائن CRM"، قمنا بدراسة معمقة لجملة من الكتب في التخصص، وكذا عدة مذكرات وأطروحات تخرج تخصص ميدان و مجال التسويق ، فوجدنا معظمها (مكتوبة باللغة العربية) تعالج موضوع التسويق بالمعاملات وهذا من عدة زوايا ، فمن هنا جاءت فكرة دراسة ومعالجة موضوع جديد من حيث الطرح ، على العموم المبررات الموضوعية لاختيار الموضوع تتمثل في:

1- النقص الملحوظ و الفادح الذي تعرفه المكتبة الجامعية لمثل هذه الموضوعات الجديدة خاصة لما يتعلق منها المكتوبة باللغة العربية.

2- المنافسة الشديدة التي بدأت تعرفها السوق الجزائرية ، وخاصة سوق الهاتف النقال، فكان

طرحنا للموضوع موجة من هذه الرؤية، أي المؤسسات الثلاث أقرب إلى الزبون؟

3- التأخر الكبير الذي تعرفه المؤسسات الجزائرية أو

معاملتها للزبون و اعتباره مجرد رقم ضمن حساباتها، تسعته وقت ما ساءت لرفع من رقم أعمالها وزيادة حصتها السوقية.

أهمية الموضوع:

1- في الوقت الراهن لا مجال للنقاش، "الزبون سيد الموقف"، "الزبون هو الملك"، وهذا لما له من أثر مباشر على حياة المؤسسة (بغض النظر عن نشاطها و طبيعتها)، لكن أين المؤسسة التي تنشط في الدول النامية من هذا كله، وبالخصوص المؤسسة الجزائرية؟، وهل هي واعية أن زمن الاحتكار و الحماية الاقتصادية قد ولى؟، وأن ما ترفعه من شعارات تتغنى بها مجرد شعارات أم حقيقة؟.

2- إثراء المكتبة الجامعية و العربية بمثل هذه المفاهيم الجديدة المتعلقة بتسيير العلاقات مع الزبائن، وما مدى نجاعتها في المؤسسة.

3- إعطاء بعدا كميًا لدراسة العلاقات مع الزبون من خلال جملة الاستثمارات التي قمنا بتصميمها و من تم تقديمها لأفراد المؤسسات و كذا للزبائن.

4- تقديم جملة من الحلول على شكل التوصيات و اقتراحات للمؤسسات المبحوثة على وجه الخصوص و المؤسسات الجزائرية على وجه العموم.

أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف، لعل أهمها:

1- توضيح العلاقات التي مازالت يسودها الغموض بين تسيير العلاقات مع الزبائن و منهج الميزة التنافسية خاصة المؤسسة الاقتصادية.

2- الوقوف عند المؤسسات الثلاث المبحوثة و مدى استجابتها للزبون.

حدود الدراسة:

كغيره من مواضيع البحث الجديدة، صادفنا خلال تحضيرنا لهذه المذكرة عدة عراقيل، سواء تعلق بجزئه النظري أو التطبيقي (العملي).

البعد الموضوعي:

لقد تناولنا موضوع تسيير العلاقات مع الزبائن كمفهوم جديد لخلق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، لذا تم التركيز في هذه الدراسة على العوامل التي يعتمد عليها CRM في خلق الميزة التنافسية، من جهة، ومن ناحية أخرى تم إهمال أو الابتعاد عن المؤسسات التي لا تهدف إلى ربحية.

- تم التركيز على تسيير العلاقات مع الزبائن في دراستنا من زاوية كونها إستراتيجية لذا لم يظهر في الدراسة الجانب التكنولوجي بشكل كافي لهذه العملية.

- الدراسة الميدانية كانت محدودة، وهذا ليس تقصيرا منا و نقص المعلومات التي تخدم موضوع المذكرة.

البعد الزمني:

امتدت فترة دراستنا لهذا الموضوع من 07 ماي 2009 إلى غاية 10 جانفي 2010.

البعد المكاني:

لانجاز الدراسة النظرية اعتمدنا على جمع المعلومات وهذا بشكل رئيسي من مختلف المكتبات و الجامعات و التي كان بوسعنا بلوغها (وهران - مستغانم - تلمسان - سيدي بلعباس - الجزائر العاصمة - سعيدة) ضف إلى ذلك المكتبات الخاصة وشبكة الانترنت.

و اعتمدنا في الدراسة الميدانية على المعلومات المتحصل عليها من المؤسسات المبحوثة و لو انه لم يكن ذلك بالعمل اليسير ، نظرا لظروف المؤسسات التنافسية و انشغال جل الأفراد العاملين لهذه المؤسسات، فكانت استعانتنا بشبكة الانترنت ضرورة لا مفر منها، هذا من جانب، أما من اجل استكمال الدراسة الميدانية وإعطاءها طابعا كيميا، استعنا باستمارتين و طريقة المعاينة.

- الاستمارة الأولى: كانت موجهة لزبائن المؤسسات المبحوثة و الذي بلغ عددهم 300 زبونا لكل مؤسسة (900 زبون لكل المؤسسات).

- الاستمارة الثانية: تم توجيه هذه الاستمارة التي كانت على شكل استجواب (مقابلة وجها لوجه) إلى كل أفراد المؤسسات (موظفين - رؤساء الأقسام - مختصون لمتابعة الزبائن و حتى المدراء) التابعين لمراكز تقديم الخدمات (C.D.S) و التي كان عددهم:

- مؤسسة جازي: 13 فردا

- مؤسسة موبليس: 15 فردا

- مؤسسة نجمة: 10 فردا

و كانت عملية الاستجواب صعبة للغاية، فتارة نصطدم بانشغال الفرد في خدمة العدد الهائل من الزبائن، وأخرى يحتج الفرد بالسرية فيمتنع من تزويدنا بالمعلومات الكافية، فكان اعتمادنا على بعض الأصدقاء الموظفين لهذه المؤسسات نله أثرا بالغا و كبيرا في إتمام هذه الدراسة الميدانية.

الدراسات السابقة:

إن حداثة موضوع الدراسة، مثل في الحقيقة عائقا كبيرا من حيث الاستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فلن نجد في مكتبات الجامعات ولا حتى على شبكة الانترنت إلا القلة القليلة مثل هذه الدراسات، وفيما يلي أهم هذه الدراسات:

الدراسة الأولى:	دراسة الباحثة: أميرة هاتف حداوي
عنوان الدراسة	اثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي.
عينة الدراسة	مقارنة بين عينة المصارف العراقية.
هدف الدراسة	تأثير أبعاد إدارة المعرفة الزبونية في خلق التفوق التنافسي.
نتائج الدراسة	تأثير إدارة المعرفة الزبونية بصفة مباشرة في خلق الميزة التنافسية مما يتيح للمؤسسة المتبنية لهذا المنهج من تحقيق الريادة و التفوق.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	اعتمدت الباحثة على إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية. اعتمدنا على تسيير العلاقات مع الزبائن في خلق الميزة التنافسية.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	البحث عن مصدر جديد لكسب الميزة التنافسية في ظل ظروف لا تعرف الاستقرار.

الدراسة الثانية	دراسة الباحثة: ناجحة محمد ظاهر
عنوان الدراسة:	الإبداع للمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التنافسي.
عينة الدراسة	دراسة حالة: شركة الوسام لمنتجات الألبان و المواد الغذائية المحدودة (كربلاء)
هدف الدراسة	تحديد دور الزبون في تقديم الأفكار الجديدة للإبداع بعناصر المزيج التسويقي الإبداع بالمزيج التسويقي و علاقته بالتفوق التنافسي .
نتائج الدراسة	هناك علاقة وطيدة بين الإبداع في المؤسسة وخاصة في المزيج التسويقي و تحقيق الميزة التنافسية . تساعد تسيير العلاقات مع الزبائن في الإبداع في المزيج التسويقي.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	اعتمدت الباحثة على الإبداع في المزيج التسويقي وعلاقته في خلق الميزة التنافسية. اعتمدنا على تسيير العلاقات مع الزبائن وخلق الميزة التنافسية.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	تناولت الباحثة في إحدى أجزاء الدراسة CRM كمتغير معتمد للإبداع في المزيج التسويقي وخلق الميزة التنافسية.

استفدنا من الجزء الخاص بأهمية 1
لإجراء الفصل الثاني من دراستنا.

الاستفادة من الدراسة
الثانية

- إضافة إلى هاتين الدراستين التي استفدنا منهما في إثراء فصلنا الثاني من الدراسة النظرية، وجدنا دراسات أخرى، لكن لها علاقة ضعيفة جدا مع دراستنا، ومن أهم هذه الدراسات نورد:
- 1- دراسة حاتم نجود، "تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه" مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ن جامعة الجزائر، 2006/2005.
- 2- دراسة سعادي خنساء، "التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي" مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2006/2005.

المنهج المتبع في الدراسة:

- اعتمدنا في معالجة الموضوع على منهجين ،المنهج الأول وصفي و الثاني تحليلي، وهذا تناسباً مع طبيعة العمل المتبع، حيث طغى المنهج الأول (الوصفي) على الفصلين النظريين و الذي اهتم بدراسة بعض المفاهيم النظرية المهمة في الدراسة، وظهر المنهج الثاني (التحليلي) خاصة في الفصل الثالث حيث تم معالجة وتحليل الأشكال و الجداول خاصة ما تعلق منها بجداول و أشكال التي توصلنا إليها عن طريق الاستمارتين.

تقسيمات الدراسة:

تضم الدراسة أربعة فصول، فصلين نظريين وفصلين تطبيقيين، خصصا للدراسة الميدانية، ليكون مجموع فصول البحث أربعة فصول:

الجانب النظري:

- خصص الفصل الأول لدراسة الجوانب المعرفية للمؤسسة و المتمثلة أولاً في المعرفة الداخلية (نقاط القوة/ نقاط الضعف)، وكذا معرفة المحيط الخارجي و خاصة ما يتعلق بمعرفة المنافسة وتكنولوجيات الإعلام و الاتصال (T.I.C) ، وركزنا في هذا الفصل على محدودية التسويق المبني على المعاملة، و كيف انتقلت المؤسسة من التصور القديم (المعاملة) إلى التصور الجديد المبني على العلاقة (التسويق بالعلاقات).

- تم التعرض بنوع من التحليل في الفصل الثاني إلى تسيير العلاقات مع الزبائن بداية بنشأة هذا المفهوم الحديث، أهدافه، السياسات المعتمدة، وكيفية بناء إستراتيجية معتمدة على الزبون ثم انتقلنا إلى المداخل الجديدة في خلق الميزة التنافسية معتمدين على تسيير العلاقات مع الزبائن

كمنهج جديد، وختمنا فصلنا بجزء يتضمن أهم العراقيل
تبنيها لهذا المفهوم.

الجانب التطبيقي:

الفصل الأول كان للتعريف بالمؤسسات المبحوثة و واقع وظيفة التسويق، تضمن الفصل دراسة
ثلاث مؤسسات رائدة في مجال الاتصالات (الهاتف النقال)، موبليس، جازي و نجمة، بداية قمنا
بتعريف المؤسسات المبحوثة، و ركزنا على دراسة المزيج التسويقي، بداية بالتطرق لسياسة
المنتوج و تقديم الخدمات، سياسة السعر و في الأخير دراسة سياسة الترويج و التوزيع، وهذا
لجميع المؤسسات المبحوثة.

الفصل الثاني تناول دراسة واقع تسيير العلاقات مع الزبائن بالمؤسسات المبحوثة، الجزء
الأكبر من الدراسة في هذا الجزء خصص للمعاينة، الاستجواب، و الاستقصاء، أين درسنا و
بعناية كبيرة مراكز تقديم الخدمات (CDS)، ثم استجواب جميع أفراد المؤسسات الثلاث، و
في الأخير انتقلنا إلى استقصاء زبائن المؤسسات للحكم على واقع عملية تسيير العلاقات مع
الزبائن، الغرض من الدراسة الميدانية كان محاولة منا لإسقاط الدراسة النظرية على الواقع،
وإثبات أو نفي الفرضيات التي أوردناها في البداية.

الجزء النظري:

الفصل الأول:

المؤسسة المتعلمة و الزبون

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

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

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

الفصل الأول تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تتناول جزأين رئيسيين:

الجزء الأول يتعرض إلى الجوانب المعرفية للمؤسسة المتعلمة بداية بمعرفة ذاتها، القواعد الجديدة للمنافسة و تطور التقنية و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، أما الجزء الثاني(المبحث الثاني و الثالث)، يتناولان توجه المؤسسة نحو الزبون والتركيز على محدودية التسويق بالمعاملات في التكيف مع المحيط الجديد، ثم تنتقل إلى التسويق بالعلاقات كمنهج جديد و كخيار انتهجته المؤسسة للتكيف مع متغيرات المحيط.

المبحث الأول: الجوانب المعرفية للمؤسسة المتعلمة

لقد شغلت المؤسسة حيزا معتبرا في كتابات رجال الإدارة والاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية، وهذا باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي لأي مجتمع. إن وصول المؤسسة لشكلها الحالي كان نتيجة لعدة تغيرات وتطورات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شاهدها النظم الاقتصادية، الاجتماعية والحضارات البشرية. ويمكن أن نعرض بصورة مختصرة تطورات المؤسسة الاقتصادية بداية من الإنتاج الأسري البسيط (المجتمع البدائي) إلى ظهور الوحدات الإنتاجية (الورشات الصغيرة بأبسط صورها)، وصولا إلى المؤسسة في عهد الثورة الصناعية (دخول المكننة إلى المؤسسة)، وبذلك انتقلت المؤسسة من العمل البسيط إلى العمل المركب. أما المؤسسة في القرن الواحد والعشرون أصبحت تعمل وتنشط في ظل اقتصاد عالمي، البقاء فيه ليس للأقوى فقط وإنما للمؤسسة التي تستطيع أن تفهم من حولها المتغيرات وقوى المحيط الخارجي من جهة، وتستطيع أن تدرك مدى نقاط قوتها وضعفها من جهة أخرى، وان تدرك كل الإدراك أن الاعتماد المطلق على منتوجاتها (تطوير، تجديد أو خلق)، غير كاف ما لم تضع الزبون في قلب إستراتيجيتها.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

المطلب الأول: ماهية وتعريف المؤسسة المتعلمة

أصبح محيط المؤسسة الاقتصادية أكثر عرضة للتقلبات حاسية عالية والتكنولوجيا المتطورة، الساحة دائرة المنافسة وعدم اليقين فأصبحت بذلك المؤسسة الاقتصادية أكثر حذرا ويقضه، إذ بدأت تعتمد المرونة لمواجهة الظروف المستقبلية، التنبؤ كوسيلة لمعرفة الفرص والتهديدات، فهي قبل كل شيء خلية إنتاج يتم فيها تجميع وتوليف الموارد الاقتصادية بطريقة منظمة لبلوغ أهداف يتم تحديدها عادة مسبقا، كما تمثل القدرات الفكرية والتصورية والإبداعية في ميدان إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

1- تعريف المؤسسة:

عرفت المؤسسة الاقتصادية من عدة جوانب في مختلف الأوقات وحسب مختلف الاتجاهات والمداخل.

1-1- يعرف تريوشى المؤسسة:¹

" الوحدة التي تجمع وتنسق فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي".

1-2- تعريف الاقتصادي كارل ماكس:²

يقول في هذا الشأن: " المؤسسة الاقتصادية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال، يعملون في نفس الوقت

تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس السلع".

يعتبر التعريفان السابقان محدودين كون الأول اعتمد على المؤسسة وحدة إنتاجية وهذا غير صحيح لأنها قد تتكون من عدة وحدات وقد تتوزع في أماكن مختلفة، والثاني اعتبرها مجموعة كبيرة من العمال وهذا أيضا غير سليم من الناحية العملية لأنها قد تقوم على عدد محدود من العمال - أنظر تعريف المؤسسة الصغيرة جدا - TPE.

كما أنهما لا يأخذان بأبعاد المحيط الخارجي.

وعليه يمكن إعطاء تعريف أكثر شمولية للمؤسسة في ظل ظروف تتسم بالتغير وعدم التأكد، أو ما يعرف بالمؤسسة المتعلمة.

تعريف المؤسسة المتعلمة: " المؤسسة المتعلمة هي منظمة تجمع بين مدخلات (رأس مال، موارد بشرية وموارد مالية) لأجل إنتاج سلع أو تقديم خدمات شريطة أن تباع بسعر أعلى من سعر تكلفتها آخذة في الحسبان قوى المحيط الخارجي (الفرص والتهديدات) ونقاط قوتها ونقاط ضعفها وهذا حتى تستجيب بطريقة أكثر فاعلية من المنافسة للحفاظ على زبائنها الحاليين واكتساب زبائن جدد.

ما يمكن استخلاصه من هذا التعريف:

- المؤسسة مكونة من أقسام مستقلة ومجموعة هدفها خدمة خطة إستراتيجية وضعت من قبل.
- المؤسسة نظاما مفتوحا لأنها تتكيف بوعي مع متغيرات المحيط الخارجي.

¹ - ناصر دادي عدون " اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، طبعة 1998، ص 48.

² - مرجع سبق ذكره، ص: 49.

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

• المؤسسة تتعلم وفق تراكم خبرات عبر م
والتهديدات واقتناص الفرص قبل منافسيها.

• المؤسسة واعية عن طريق نظام معلومات يزود باستمرار قاعدة البيانات BDD⁴ مما يتيح فرصة
لمتخذ القرار من اتخاذ قراراته في وقتها وبكفاءة كبيرة.

تعمل (تنشط) المؤسسة الحديثة وسط محيط سواء محلي أو دولي متغير باستمرار وغير مستقر مما يدفعها
للتعلم والاستفادة من خبراتها المتراكمة لدى أفرادها باستمرار.

لقد ورد في كتاب البروفسور بيتر سينج البعد الخامس³ : فن تطبيق المؤسسة المتعلمة " بفكرة
إيجاد المؤسسة المتعلمة وتحديد الأبعاد الخمسة المطلوبة لتحويل أي مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة متعلمة
وعرفها: " المؤسسة المتعلمة هي التي ينمي العاملون فيها قدراتهم بصورة مستمرة لتحقيق النتائج، ويتم
فيها تشجيع أفكار جديدة ويطلق فيها عنان الأهداف المجتمعة ويتعلم فيها العاملون كيف يتعلمون
بصورة جماعية."

في نظر بيتر إلى الأدوات المطلوبة والواجب توفرها في المؤسسة لتتحول إلى مؤسسة إبداعية
ومتعلمة:

- التفكير المنظومي.

- السيادة الشخصية:

- بناء الرؤية المشتركة:

- النماذج العقلية.

- التعلم من خلال الفريق.

أما دافيد جارفين D.A.GARVIN⁴ فيعرفها: "المؤسسة المتعلمة كل مؤسسة قادرة على خلق، جلب،
تحويل المعرفة وتغيير سلوكها للإجابة لمتطلبات البيئة".

حسب جريفين حتى تستطيع أي مؤسسة التعلم عليها أن تطور خمس (5) وظائف:

- حل وفص المشاكل عن طريق المجموعات.

- التجربة: الاستفادة من تراكم الرصيد الخبراتي.

- على المؤسسة أن تضع برنامجا تحدد فيه مخططات النجاح وأيضا الفشل حتى يتسنى لها الاستفادة
من النجاحات وكذا الفشل وعدم تكرار التجربة الفاشلة.

- التعلم مع الآخرين: الزبائن، المورد، المنافسين وتطور المحيط.

- تحويل المعارف: يجب على المؤسسة أن تتوفر قاعدة معلومات وتزودها بالمعلومات الجديدة،
وتضع هذه المعارف في خدمة كل من يطلبها بالكم المناسب وفي الوقت المناسب.

³ www.wikipedia.com visiter le : 18/10/2008.

⁴ - ibid., P : 105

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

استنادا إلى رؤية بيتر سينج (Peter Senge) لا يك

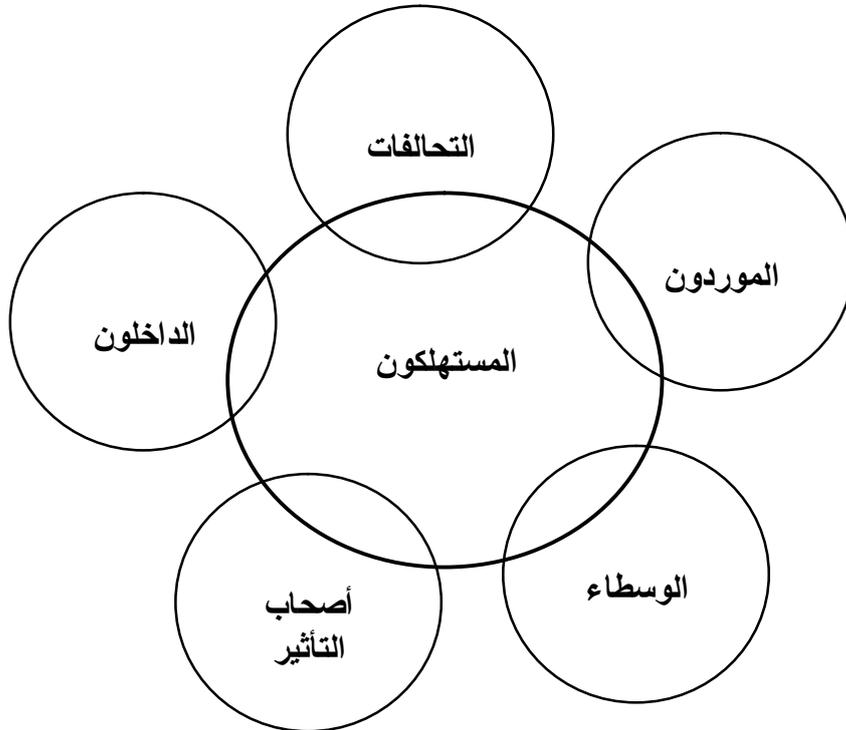
المؤسسة ثم من بعدها يتبعوه باقي الأفراد، بل أن المؤسسة التي ستجح في المستقبل وسط جو تنافسي، ضغوطات الزبائن وخاصة ظهور جماعات تنادي بحقوق المستهلكين، هي المؤسسة التي تكتشف كيف تستفيد من طاقة التعلم لدى أفرادها، إذ أن علم المؤسسة أكبر من علم أفرادها وبذلك تستطيع أن تتسج ضمن كيانها وثقافتها التنظيمية قدرة متجددة ومستمرة للتكيف، التغيير والتطور فقيمتها وهيكلها، سياستها وأنظمتها تشجع وتسرع التعلم لجميع الأفراد، وينجم عن هذا التعلم تحسن مستمر في مجالات عديدة لعل أهمها، العمليات، المنتجات، الخدمات، هياكل العمل ووظائف الأفراد، فرق العمل، ويسمح لها من التكيف الجيد والسريع مع متغيرات البيئة مما يكسبها خاصية التميز وتحقيق النجاح في أدائها.

أما حسب ريتشارد دافت (R.DAFT):⁵

إن المؤسسة المتعلمة تتميز بستة عناصر 06 تتفاعل فيما بينها، القيادة، الاستراتيجية المبنية على المشاركة، الهيكل التنظيمي المبني على الفريق، ثقافة المؤسسة القادرة على التكيف، الأفراد و دورهم الإداري الفعال و ضرورة توافر كمية ونوعية المعلومات الكافية للأفراد مهما كان تواجههم في الهرم.

الشكل الموالي يوضح رؤية دافت:

الشكل رقم (01): الخصائص الأساسية للمؤسسة المتعلمة.⁶



⁵ .د. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص:268

⁶ . مرجع سبق ذكره، ص:269

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

تستطيع المؤسسة المتعلمة أن تفتح لنفسها آفاقا، أسواقا، ومن تعاملها مع الزبائن المستفيدين من خدماتها والمنافسين.

المؤسسة المتعلمة كما سبق الإشارة إليها تتمتع برؤية مستقبلية مبنية على تجارب سابقة وتراكم رصيد معرفي كبير، هذه تطلعات تمس جوانب عديدة على المؤسسة عدم الإغفال عنها وتركها للتخمين أو للصدفة بل يجب إخضاعها لنهج وتحليل علمي دقيق، هذه الجوانب تتمثل خاصة في المعرفة الجيدة والدقيقة للمحيط الداخلي (الذات)، التطور التقني والتكنولوجي للإعلام والاتصال ومعرفة القواعد الجديدة للمنافسة.

المطلب الثاني: معرفة الذات (التحليل الداخلي)⁷

لم نجد تعريفا موحدا للبيئة الداخلية كون المجالات الوظيفية التي تمثل احد عناصر البيئة الداخلية تختلف باختلاف المؤسسات (نشاط المؤسسة) حجم المؤسسة (النظام الاقتصادي)، إلا أن دراسة المكونات الداخلية تعتبر أمرا في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة خاصة في ظل الظروف الراهنة.

البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها و التأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه استجابة لتغيرات البيئة التي باتت تهدر العديد من المؤسسات وتشكل خطرا على نموها وتطويرها وحتى على بقائها في السوق.

لا يمكن للمؤسسة صياغة استراتيجيتها بدون تحليل دقيق وكاف لبيئتها الداخلية، لمعنى آخر معرفة ذاتها وقدرتها ومدى توافر عناصر القوة وعناصر الضعف وذلك في محاولة لتسخيرها وتطويرها في أغراضها وعموما تتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية كونها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن المعرفة الجيدة لهذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها.

أهم عوامل البيئة الداخلية :

- التسويق.
- الأفراد.
- الإنتاج.
- التمويل.

⁷. كريس اشتون ، "تقييم الأداء الاستراتيجي: أداء العاملين و إرضاء الزبائن"، مركز الخبراء المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، 2001، ص:102

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

1- مداخل تحليل البيئة الداخلية:

هناك عدة مداخل تحليل البيئة الداخلية، ومعظم هذه المدخلات ذات فعالية ونجاعته كبيره وعاليه ولم يختلف الكتاب في هذا المجال حول بعض المفاهيم الرئيسة والنقاط المتكررة في كل هذه المدخلات ولكننا هنا سنورد مداخلا تحليلية مهمة جدا وهذا نظرا لفاعلية وتكامل هذه المدخلات.

1-1- تحليل سلسلة القيمة:⁸

يقسم هذا المدخل العوامل والعناصر البيئة الداخلية إلى أنشطة رئيسة وأنشطة (داعمة)، على أن تتكامل جميعها تسيير بتناسق كبير لتحقيق أهداف المؤسسة.

- تتمثل الاستفادة من نتائج التحليل الداخلي الجيد في تدليل وتبسيط العراقيل-خاصة نقاط الضعف لخدمة المؤسسة ورأيها وهنا يجد بناء المقام الحديث عن الرؤية اتجاه الزبائن الذين يعتبرون رأس مال أي مؤسسة معناه كيف يمكن للمؤسسة أن تستفيد من النتائج في المجالات القيادية أي قيادة الأفراد، الذين أصبحوا موردا يعول عليه كثيرا في تحقيق ميزة تنافسية لا غنى عنها كتنظيم منتجات ذات جودة عالية أو إنشاء علاقات مع الزبائن طويلة الأجل خاصة في مجال الخدمات.

- إن تخفيض التكاليف كانت ومازالت هدفا تحت أي مؤسسة لبلوغه، ولن تستطيع بلوغه ذلك إلا من خلال التحليل الجيد المبني على الأسس العلمية والعملية للمتغيرات الداخلية.
-تعتبر عملية التميز في المنتجات، جودة، أحجام، أذواق، ألوان، خاصة في سوق يعرف منافسة شديدة أين أصبحت المنتجات متشابهة من حيث طريقة الإنتاج وكذلك الاستعمالات.

مما يتميز به هذا التحليل كونه ينضج إلى جميع الأنشطة كأنها مجموعة واحدة تؤدي لتصميم ، إنتاج تسويق وسليم وتدعيم منتجات المؤسسة.

8. د. ثابت إدريس ، د جمال مرسي، "الإدارة الاستراتيجية"، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، 2002، ص 214.

الشكل رقم (02): الأتشد

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



النشاطات الرئيسية

المصدر: د. ثابت إدريس و د. جمال مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 214

وفقا لهذا المدخل فان كل مؤسسة يجب النظر إليها باعتبارها مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تخلق القيمة أو المنفعة للسلعة بدءا من أنشطة الحصول على المواد الخام (المواد الأولية) من الموردين مرورا بسلسلة الأنشطة التي تضيف قيمة والتي تتمثل في أنشطة الإنتاج والتسويق ومنتهاية بأشطة توزيع المنتجات النهائية ووصولها إلى الزبون النهائي، والاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه المنفعة أو القيمة يمثل مصدرا للميزة التنافسية.

2-1 - مدخل سبعة S : Seven S

يتمثل هذا المدخل في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة ، تجميع المعلومات عن سبة متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعها بحرف « S » هذه المتغيرات قدمتها مجموعة ماكينزي Mc Kinsey الاستشارية وهي:

- الهيكل Structure.....
- الأفراد Staff
- الإستراتيجية Strategy.....

- نمط الإدارة Style
- الأنظمة والإجراءات Systems and Procedures
- المهارات Skills
- القيم المشتركة Shared Values

1-3-3- مدخل التحليل الوظيفي:

يعتبر من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية ويتضمن هذا مراجعة الوظائف التي تؤدي في المؤسسة لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف أي مراجعة وظائف أو أنشطة التسويق، الإنتاج، التمويل والموارد البشرية وسنتطرق لشيء من التحليل إلى كل نشاط.

1-3-3-1- مراجعة أو تقييم النشاط التسويقي:

- مدى التنوع في المنتجات.
- كمية المبيعات والحصة التسويقية للمؤسسة.
- الصورة الذهنية للمنتوج/ الخدمة عند الزبائن ودرجة الولاء للمنتوج/ الخدمة.
- مدى توافر خدمات ما بعد البيع (S .A.V).
- إستراتيجية التسعير.
- معرفة في أي مرحلة توجد منتجات المؤسسة لمعرفة وضبط طريقة التسيير المثالي.
- مدى توافر نظام تسويقي فعال (S .I .M).
- المعرفة الجيدة لقنوات التوزيع المستخدمة (العدد، التغطية، الرقابة).

1-3-3-2- مراجعة أو تقييم نشاط الإنتاج والعمليات:

- تكلفة وحدة توافر المواد الأولية.
- العلاقة بين الموردين.
- أنظمة الرقابة على المخزون.
- مدى استفادة المؤسسة من ظاهرة اقتصاديات الحجم.
- البحوث والتطوير في تكنولوجيا أنظمة المعلومات.
- كفاءة أنظمة الرقابة على العمليات (التصميم، الجدولة، الشراء، الجودة).
- القدرات الفنية وتكلفتها مقارنة بالنشاط (المهنة) والمنافسين.

1-3-3-3- مراجعة أو تقييم نشاط التمويل والمحاسبة:

- هيكل التمويل الحالي الموجود في المؤسسة والى حد يتبع المرونة.
- القدرة على زيادة رأس المال قصير الأهل.
- القدرة على زيادة رأس المال طويل الأهل.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- قدرة المؤسسة على الاقتراض و يمكن معرفتها عن ند

- كفاءة أنظمة المحاسبة (نظام الحسابات، نظام التكاليف، نظام المراجعة، نظام الرقابة الداخلي).

1-3-4- مراجعة أو تقييم نشاط المورد البشرية:

- كفاءة أنظمة الموارد البشرية.

- مهارات وقدرات الأفراد.

- المهارات الإدارية والخبرات المتخصصة.

- وجود تصنيف للوظائف وتخطيط للقوة العاملة.

- توافر ظروف عمل جيدة تسمح بالأداء.

- معدلات الغياب ودوران العمل.

- العلاقات مع النقابات.

- مدى توافر جو يسمح بالأداء (العلاقات الإنسانية).

2- الاستفادة من نتائج التحليل الداخلي:

قد تختلف المداخل المعتمد عليها في تحليل البيئة الداخلية، لكن مما لا شك فيه أنها تتفق كلها في درجة الاستفادة التي تقدمها للمؤسسة في تدليل و تبسيط العراقيل خاصة نقاط الضعف منها لخدمة المؤسسة و إعطائها أحسن مقروئية ممكنة في ظل عدم التأكد، و كذا المساهمة في تقسيم القدرات المالية، المادية، البشرية و المعنوية المتاحة للمؤسسة في المهنة، و هنا يجدر بنا المقام الحديث عن رؤية المؤسسة اتجاه الزبائن الذين أصبحوا رأس مال حقيقي لا غنى عنه، معناه كيف يمكن للمؤسسة الاستفادة من نتائج التحليل في صياغة القرارات، وكذا في مجال القيادة أي قيادة الأفراد لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة في تقديم الخدمات للزبائن.

تدنية التكاليف التي كانت و مازالت هدفا تسعى المؤسسة بلوغه، لن يتأتى لها ذلك إلا من خلال الفهم الجيد و السليم لمتغيرات المحيط الداخلي.

الجدول الموالي يوضح تحليل وظائف المؤسسة و تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف.

الجدول رقم (01): تحليل

العوامل	المتغيرات
1- التسويق:	<ul style="list-style-type: none"> - نصيب المؤسسة من الحصة السوقية الحالية. - بحوث التسويق و مزيج المنتجات. وضعية المنتجات في دورة حياة المنتجات. - شبكة التوزيع. - الترويج.
2- الإنتاج:	<ul style="list-style-type: none"> - حجم، نوع، موقع و عمر المصانع و مواقع العمل المتاحة. - الآلات(التخصص، ومدى عصرنه طرق الإنتاج). - نظم الرقابة على الإنتاج. - تكاليف الإنتاج الثابتة و المتغيرة ومستوياتها.
3- التمويل:	<ul style="list-style-type: none"> - هيكل الأموال الحالي و التدفق النقدي و حجم السيولة المتاحة. - الربحية(العائد على الاستثمار و المبيعات...). - هيكل المديونية و مدى الاعتماد على الغير في عمليات التمويل.
4- الأفراد:	<ul style="list-style-type: none"> - تخطيط القوى العاملة(الطلب على الأفراد بالكم و النوع). - العلاقات مع النقابات و الاتحادات. - مستويات الأجور،المرتبات و أنظمة المكافآت و الحوافز. - الظروف المعنوية و المادية للعمل.
5- الهيكل التنظيمي:	<ul style="list-style-type: none"> - مدى مناسبة الهيكل التنظيمي. - قيم و أخلاقيات الإدارة العليا. - الاتصال و مدى مرونة الهيكل التنظيمي. - المركزية أو اللامركزية.

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21"، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 1999، ص:131

المطلب الثالث: معرفة القواعد الجديدة للمنافسة

تواجه المؤسسات اليوم منافسة شديدة في مختلف الصناعات ورائد حدها مع تسخّر الأسواق وما نتج عنه من مناخ تنافسي يفرض على جميع المؤسسات الاهتمام بالمتعاملين فيه وتحليله لمعرفة الفرص والتهديدات البيئية لاستغلالها أحسن استغلال بما يتوافق وإمكانيات المؤسسة ومواردها المتاحة، وذلك عن طريق صياغة الإستراتيجية الملائمة التي تمكنها من ضمان مركز تنافسي قوي يسمح للمؤسسة من اكتساب مزايا تنافسية سواء بتميز المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، أو من خلال الاستغلال الأمثل لموارد وإمكانيات المؤسسة بما يسمح بتحقيق منتوجات وخدمات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.

لقد أدى التطور الاقتصادي على المستوى العالمي، إلى ما يسمى بعالمية الأسواق وهو ما خلق مناخ تنافسي قوي، وعلى المؤسسات التي ترغب في هذه الأسواق أن تولي اهتمام كبير للمتعاملين في مجال نشاطها، والعمل على أن تكون منتجاتها مفضلة في الأسواق الناشئة فيها.

وبعد حصول عدة تغيرات على المستوى العالمي، خاصة فيما يتعلق بإلغاء الحواجز التقليدية لانسياب السلع والخدمات وفقا لاتفاقيات المؤسسة العالمية للتجارة جعل هذه المنافسة تنتقل من المستوى المحلي الإقليمي وتصبح ذات بعد عالمي، ولهذا أصبح هم أغلب المؤسسات اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من فرض نفسها في السوق وزيادة حصتها منه، لذا فهي تمثل العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لتحقيق ما تهدف إليه المؤسسة.

1- ماهية المنافسة:

يمكن القول أن أي نظام اقتصادي يخضع أو يرتكز على مبدأ الحرية الاقتصادية فهو يتميز بخاصية المنافسة الحرة التي تفتح المجال للمنتجين بغية تحقيق أقصى الأرباح، أو بين المستهلكين قصد تحقيق الإشباع.

2-2- تعريف المنافسة:

لقد تعددت وجهات النظر حول تعريف المنافسة، لذا سيتم ذكر بعض التعاريف على سبيل المثال لا على سبيل الحصر:

عرفت المنافسة على أنها: "المواجهة بين المتعاملين الاقتصاديين لتحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات ضمن شروط السوق المحددة مسبقاً".⁹

كما يمكن تعريفها بأنها: "تشمل كل العروض المتنافسة حالياً أو المحتملة التي يمكن للمشتري أخذها بعين الاعتبار"¹⁰

⁹ - CD. Encyclopédie Microsoft® Encarta 2001©2003.-1993, Microsoft corporation.

¹⁰ Kotler P, Dubois B, "Marketing Management", Edition Union Public, 10eme Edition, Paris, 2000, p 47.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

وعرفت المنافسة أيضا على أنها: "تعدد المسوقين وتنافه

كالأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، احتمه بعد البيع وحسب الولاء السعي وغيرها." ¹¹

المنافسة هي: "نظام من العلاقات الاقتصادية الذي ينطوي تحته عدد كبير من المشتريين والبائعين، وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخر لبلوغ أقصى ربح ممكن، بحيث تخضع الأسعار في هذا النظام لتفاعل قوى إقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها متمثلة في قوى العرض والطلب." ¹²

من جهة أخرى: "تعني المزاحمة بين عدد من الأشخاص أو بين قوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى، تعني العلاقة بين المنتجين والتجار في صراعهم على الزبائن، والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتميز ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب الزبائن." ¹³

و في ظل ما سبق ذكره، نستنتج أنه في ظل المنافسة التامة التي يمكن أن يتميز بها السوق في الاقتصاد الحر، نجد أن الكمية التي يعرضها المنتج هي كمية تمثل نسبة صغيرة من إجمالي ما هو معروض في السوق، فليس بمقدور المؤسسة أن تؤثر على السوق لوحدها برفع الإنتاج أو تخفيضه أو من خلال تغيير السعر، ولهذا يمكن أن نجد أشكال من المنافسة في السوق، فقد تعتبر المنافسة غير كاملة أو احتكارية، أي عدم التواجد لعدد كبير من المنتجين لسلعة معينة في السوق، وقد يكون هناك اتفاق بين المنتجين لتقييد حجم الإنتاج أو الإبقاء على مستوى الأسعار، أو تتدخل الدولة للحد من تقلبات الأسعار.

2- أنواع المنافسة:

يمكن التمييز بين أربعة أنواع للمنافسة:

2-1- المنافسة التامة: وتتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات تقوم بإنتاج سلع متجانسة، أي أن إنتاج أي مؤسسة يكون في نظر المستهلك معوض لإنتاج باقي المؤسسات ويكون تعويض تام، وهذا يعني وجود معايير وأسس متشابهة يؤخذ بها لتحديد المواصفات المادية للسلعة، ولا يمثل إنتاج أي من هذه المؤسسات إلا جزء صغير جدا من الإنتاج الكلي في الصناعة، ومقدار ما تبيعه المؤسسة الواحدة لا يؤثر على السعر السائد في السوق، وعليه تقبل المؤسسة السعر في ظل المنافسة التامة ولا تحدده، ويمكن للمنافسة أن تكون تامة وكاملة عندما يكون عدد المؤسسات كبيرا وإنتاجها متجانسا، إضافة إلى توفر المعلومات لديها بشكل تام حول السوق وتوفر حرية انتقال الموارد، ولهذا فإن موضوع المنافسة التامة قد يكون أمرا بعيدا نوعا ما عن الحقيقة، ولا يمكن لأحد الإدعاء بالمنافسة التامة.

11. فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999، ص20.

12. حسين عمر، "الموسوعة الاقتصادية"، دار الفكر العربي، مصر، 1996، ص457.

13. أحمد محمد محرز، "الحق في منافسة المشروعات"، كلية الحقوق، القاهرة، 1994، ص7.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

2-2- الإحتكار التام: يمكن اعتبار الإحتكار كأحد أ

وحيدة في إنتاج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها¹⁴، ويكون العرض الكلي في السوق مصدره هذا المنتج الوحيد، والذي يقابله عدد كبير من المشترين وهذا ما يسمى باحتكار البيع. وقد يكون المشتري واحد، ويواجهه عدد كبير من البائعين، ويكون الطلب الكلي للسلعة في قبضة هذا المشتري الوحيد وهذا هو إحتكار الشراء.

وعندما يكون هناك محتكر وحيد في البيع أمام محتكر وحيد في الشراء يسمى هذا بالاحتكار المتبادل. وعليه يمكن تلخيص مميزات الإحتكار التام كما يلي:

- إفراد مؤسسة وحيدة في سوق تعرض منتوجا عديم البدائل.

- صعوبة دخول أي منافس في السوق.

- تحديد الأسعار يتم بطريقة بعيدة عن قوانين السوق (قوانين العرض والطلب).

2-3- المنافسة الاحتكارية: وهو النوع الأقرب من الواقع، بحيث تؤدي المنافسة بين المؤسسات إلى

تحديد أسعار المنتجات. وما يميز هذا النوع من المنافسة هو وجود عدد كبير من المؤسسات، حيث تنتج كل مؤسسة سلعا تختلف قليلا عن تلك التي تنتجها المؤسسات المنافسة الأخرى، وعليه تعرف المنافسة الفعلية أو الاحتكارية بأنها: "عبارة عن تداخل عنصري المنافسة التامة والاحتكار معا، إذ أن كل منتج في قطاع معين يتمتع بدرجة طفيفة من الإحتكار نتيجة لتنوع المنتجين، ولكنه يتعرض لدرجة كبيرة من المنافسة نظرا لكثرة عدد المنتجين"¹⁵.

2-4- احتكار القلة: وذلك نظرا للعدد القليل من البائعين، بحيث يستطيع أي بائع منهم أن يؤثر

مباشرة في السوق، وهذا ما يؤثر على المنتجين الآخرين، لذلك فإن التصرفات تتسم بالحساسية والحذر الشديد، لأن أي عملية يقوم بها المنتج ينتج عنها رد الفعل من طرف المنتجين الآخرين، وهنا قد يكون هناك اتفاق ضمني أو صريح بين جميع المنتجين على إتباع سياسة سعرية واحدة، وقد يصل الأمر إلى حد تجزئة السوق فيما بينهم، والأمور تبقى كما هي في السوق ما دام أن أي منتج لا يستطيع أن يسيطر بمفرده على السوق ويخرج الآخرين منه.

3- تحليل المنافسة:

يقصد بتحليل المنافسة معرفة درجة شدتها، تحديد هيكلها، معدل نمو السوق والقيام بعملية المقارنة في النشاط الذي تعمل فيه. وتختلف شدة المنافسة من قطاع لآخر، فهناك قطاعات صناعية تكون فيها المنافسة محدودة أو شبه منعقدة مثل قطاع الحديد والصلب.

14 . دومينيك سلفادور، "نظرية اقتصاديات الوحدة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص: 239.

15 . حسين عمر، مرجع سبق ذكره، ص: 458.

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

وتتوقف شدة المنافسة على المؤسسات المنتجة لمنتج م

المؤسسات في السوق كلما ازدادت شدة المنافسة والعكس صحيح، وإمكانيه نحون سرحدات جديده إلى السوق، أي إذا استطاعت الدخول إلى السوق بسهولة وبدون مواجهة أي صعوبات فإن هذا يزيد من حدة المنافسة، أما في الحالة العكسية، أي حالة وجود عراقيل الدخول إلى السوق تكون المنافسة بدرجة أقل، بالإضافة إلى حجم الطلب بحيث إذا كانت الكميات المعروضة أكبر من الكميات المطلوبة فإن المؤسسات ستواجه منافسة شديدة، أما في الحالة العكسية، فإن المنافسة تكون فيها بدرجة أقل، وللقيام بتحليل المنافسة يجب معرفة ما يلي:

3-1- التعرف على المنافسين: وهنا المؤسسة عليها التعرف على منافسيها الحاليين والمحتملين،

وذلك من خلال تحديد من هم منافسوها؟ ما هي استراتيجياتهم؟ ما هي نقاط ضعفهم وقوتهم؟ هذا بالنسبة للمنافسين الحاليين، أما بالنسبة للمنافسين المحتملين فمن الصعب تحديدهم لأن المؤسسة لا تملك مقاييس ومعايير دقيقة لتحديدهم، لذا يجب عليها توخي الحذر لأن المنافسين المحتملين يشكلون خطراً على بقائها في السوق، وهنا يمكن تعريف المنافس بأنه: " المؤسسة التي تنتج نفس المنتج أو تقدم نفس الخدمة التي تقدمها مؤسسة أخرى والتي تلبى نفس الحاجة لدى الزبائن"¹⁶، وعندما تقوم المؤسسة بتحديد منافسيها في السوق يمكن التمييز بين أربع أنواع من المنافسة وهي:

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة المقدمة إلى قطاعات مختلفة من السوق.
- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تقدم إلى نفس الزبائن بأسعار متقاربة.
- المنافسة بين المنتجات المختلفة التي تشبع نفس الحاجة.
- المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على رضا وتفضيل المستهلك.

3-2- إستراتيجية المنافسين: بعد معرفة المنافسين، أصبح من الضروري معرفة ودراسة

إستراتيجياتهم، وهؤلاء المنافسين هم الذين يتبعون نفس الإستراتيجيات الموجهة لنفس الحاجات المستهدفة،

إذ لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقاً للإستراتيجيات المتبعة، وذلك عن طريق:

- التعرف على إستراتيجية المنافسين وملاحق كل منافس.
- تصنيف المنافسين في مجموعات ثم تحديد الإستراتيجيات الممكنة إتباعها.

3-3- نقاط قوة وضغط المنافسين: إن تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين يساعد المؤسسة على

وضع إستراتيجيتها بطريقة سليمة، لأن تحقيق الأهداف مرتبطة بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين، لكل منافس نقاط قوة وضعف، والمؤسسة تحاول استغلال نقاط ضعف المنافسين من خلال نقاط قوتها، وكذا العمل على تحسين نقاط ضعفها لاجتناب الوقوع في منافسة شديدة تكلفها الكثير.

16. فرانسيس د، " القيم التنظيمية "، ترجمة ع.إ.، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص: 182.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

3-4 - جمع المعلومات عن البيئة التنافسية: إن

ووجود بنك للمعلومات، حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على هذه الأحياء واستغلالها لتتمسك من البقاء في السوق، ويجب تحديد من يقوم بعملية جمع المعلومات عن المنافسة، وقبل البدء في عملية جمع المعلومات ينبغي الإجابة عن ما يلي:

كيف يتم تحديد المعلومات المطلوبة؟ ويتم ذلك من خلال عدة أساليب منها:

- المناقشات بين المديرين.

- التقارير التي يقدمها المديرين.

ما هي نوعية المعلومات المطلوبة؟ وذلك من خلال قائمة تحدد نوع المعلومات المطلوب جمعها من البيئة التنافسية التي تتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار، ومن بين المعلومات التي تحتاجها المؤسسة هي:

معلومات عن السوق: حجمه، طبيعته وتطوره.

معلومات عن الموردين: عددهم، أسعارهم وقوتهم.

معلومات عن المستهلكين: توزيعهم الجغرافي، دخولهم و طرق الإنفاق، مستوى المعيشي، الثقافة الاستهلاكية.

معلومات عن المنافسين: عددهم، قوتهم، إستراتيجياتهم، نقاط قوتهم وضعفهم..

كيف نحصل على المعلومات؟. توجد مصادر عديدة يمكن من خلالها جمع معلومات مثل:

- الوزارات والهيئات الحكومية.

- التقارير والمنشورات التي تصدرها الجهات المختلفة سواء المحلية أو الدولية.

- مراكز البحث والدراسات.

- المجالات العملية المتخصصة.

من المسؤول عن جمع المعلومات؟ يجب أن تكون هناك وحدة تنظيمية مكلفة بجمع المعلومات وتقديمها في شكل سهل فهمه وتحليله، لأن البيئة تتميز بالديناميكية وسرعة التغيير، كما يجب أن تتوفر هذه المعلومات في الوقت المناسب لتفادي الوقوع في بعض المشاكل.

3-5- الكشف عن الفرص والتهديدات البيئية: تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصا للمؤسسة

ينبغي اغتنامها أو تهديدات يجب تفاديها، وتشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية عن منافسيها، أما التهديدات فهي مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية، ينبغي على المؤسسة تفاديها واجتنابها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة وتوجد عدة طرق يمكن من خلالها اكتشاف الفرص أو التهديدات البيئية، وذلك من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي تم جمعها وتحليلها.

4- محدودية نظرية التنافس القائمة على ميزة الموارد

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

إن التنافس عملية مستمرة تتضمن صراعا مستمرا بين المؤسسات لتوصون إلى ميره تنافسيه عن طريق الاستغلال والاستعمال الأمثل للموارد، وتتعلم المؤسسة من التنافس كنتيجة للتغذية العكسية، وبالتالي تعبر عن حالة موارد المؤسسة مقارنة بمراد المؤسسات المنافسة.

يرى Hunt أن هذه النظرية لا تقدم منفذا للمؤسسات أي لا تستطيع الاعتماد على هذه الموارد لكسب ميزة تنافسية وهذا بسبب مفهوم هذه النظرية للموارد، فهي تعترف فقط برأس المال والعمالة والأرض كموارء للمؤسسة، أي تعتمد هذه النظرية على الموارد المادية متجاهلة الموارد غير المادية مثل العلاقات إذ تعتبر العلاقات خارج نطاق مفهوم الموارد في النظرية الكلاسيكية.

4-1- المفهوم الجديد للموارد والمنافسة :

بالاعتماد على هذه النظرة الجديدة للموارد يمكن تعريف الموارد على أنها: "الموارد الملموسة وغير الملموسة- المادية وغير المادية- المتوفرة للمؤسسة والتي تمكنها من إنتاج أي منتج أو تقديم أي خدمة لقطاع سوقي أو عدة قطاعات بكفاءة عالية".

أما حسب Hunt، الموارد المتاحة للمؤسسة تشمل جميع الأشياء التي تقدم إمكانيات لبلوغ الأهداف بأسرع وقت وأقل تكلفة ما إذا قورنت بتلك التي تستعملها المؤسسات المنافسة، ويمكن تصنيف الموارد إلى:

مالية: وتشمل احتياطات نقدية وتسهيلات من طرف المؤسسات المالية.

مادية: المصانع، المواد الأولية والمعدات (الآلات).

قانونية: العلامات التجارية والرخص (التراخيص).

البشرية: مهارات، قدرات، تجارب ومؤهلات الأفراد.

إدارية: وسائل الإدارة، ثقافة المؤسسة و سياساتها،

معلوماتية: معلومات عن الزبائن، معلومات عن المنافسين ومعلومات عن تطور التكنولوجيا.

علاقاتية: علاقات مع الزبائن، علاقات مع المنافسين، علاقات مع الزبائن وعلاقات مع الأفراد.

ملاحظة:

إن مجمل هذه الموارد الهامة والضرورية بالنسبة لأي مؤسسة تسعى لخدمة قطاع أو قطاعات سوقية بأعلى كفاءة ممكنة لا يشترط أن تكون ملكا لها، ولكن يكفي فقط أن تكون متاحة لديها. و عليه قد ظهرت قواعدا جديدة للمنافسة يجب على المؤسسة ان تكون على اضطلاع بها ومن جملتها المنافسة المبنية على أساس العلاقات و تلك التي تأخذ في الحسبان كفاءات الأفراد الداخليين.

17 .د. جيهان عبد المنعم، "العلاقة بين المشتري والمورد: مدخل للتسويق بالعلاقات"، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية،

المطلب الرابع: معرفة التقنية، التكنولوجيا والإعلام و

1- الأبعاد المفاهيمية:

بداية نحاول فصل كل لبس وتداخل بين التقنية والتكنولوجيا كون هذا التمييز سيمكننا من معرفة ما يوجد في التكنولوجيا ولا يوجد بالتقنية والعكس من ذلك أي معرفة ما تحويه التقنية ولا تحويه التكنولوجيا.

1-1- التكنولوجيا:

التكنولوجيا مصطلح انجلوساكسوني يعرف بمجموع التقنيات التي لها ارتباط بالمعاريف والمعلومات والابتكارات التي ننتجتها المجتمع في عصر وزمن معين، إذن التكنولوجيا هي باختصار تقنيات تتحمل قيم المجتمع ونفقاته، بمعنى أدق إن كل عتاد أو أداة تقنية ل تحتوي على قيم، ثقافة وحضارة المجتمع الذي أنتجها ليست تكنولوجيا بل هي تقنية.

1-2- تكنولوجيا الإعلام والمعلومات:

تكنولوجيا الإعلام والمعلومات عبارة عن مجموعة الوسائل المستخدمة لإنتاج استغلال و توزيع المعلومات بكل أشكالها وعلى اختلاف أنواعها سواء المكتوب، المسموع و المرئي.

1-3- مفهوم نظام المعلومات:

عبارة عن النظام الذي يقوم بجمع المعلومات، معالجتها، تخزينها ونشرها من أجل تحقيق هدف معنى (مساعدة متخذ القرار لأجل اتخاذ قراره بأسرع وقت ممكن وبكفاءة)، يتكون نظام المعلومات من البيانات والتعليمات مدخلات (In put) التي تم معالجتها من خلال أفراد أو حواسيب وتحويلها إلى مخرجات (Out put) للنظام.

1-4- مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:¹⁸

تحتاج بمؤسسات اليوم إلى الاستجابة السريعة للفرض والتهديدات البيئية، وذلك نظرا للتغيرات السريعة وغير الموقفة، الاقتصادية فيها والاجتماعية، التكنولوجية والتنافسية من أجل تحقيق النجاح البقاء في السوق لدى يتوجب عليها اتخاذ خطوات جديدة وهذا إضافة إلى الإجراءات التقليدية أي الاستعانة بأدوات المعلومات والاتصالات لتسهيل نشاطاتها وعملياتها.

إن التغيرات البيئية دفعت بالمؤسسات إلى البحث عن تكنولوجيا مرنة وحديثة تجعلها في اتصال دائم مع هذه التغيرات وفتح أسواقا جديدة، مواكبة المنافسين وخاصة بناء علاقات طويلة المدى مع الزبائن وهذا يلبسه لحاجته المتزايدة من حجم الاستجابة السريعة لطلباتهم التي اصطبحت صعبة المثال من جهة أخرى.

د إبراهيم بختي، "تكنولوجيات و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، 2004-2005، ص:46¹⁸

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

1-4-1- تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال:

لقد عرفت تكنولوجيا الإعلام والاتصال تطورات كبيرة، بوبيره سريعه حرك السنوات الاحيره، وقد سمحت هذه الفترة بانتفاخ المجالات المنعزلة ومنحت الاشترك للجميع في أنحاء العالم كله، وقد اعتبرت عهدا جديدا للاتصالات بين الشعوب وخاصة بين المؤسسات والزبائن. إذا كانت الحواسيب قد أخذت مكانا في خمس سنوات فان خدمات الانترنت، الانترنت والاكسترنيت تطورت داخل المؤسسات بخطوات سريعة، فخلال ثلاث سنوات الماضية أصبحت هذه الأدوات أمرا بديهيا داخل أي مؤسسة.

1-4-2- تعريف تكنولوجيا الإعلام والاتصال:

تعرف على إنها المعالجة الآلية للمعلومات قد تكون ذات طبيعية تربوية، تجارية مهنية أو حتى سياسية والصفة الرقمية هي التي تضعها في إطار التكنولوجيا الحديثة. ينتظر إلى تنظيم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأي جزء اخر من الأعمال كالتسويق، الإنتاج، المشتريات، الموارد البشرية والذي يجب ان ينفذ بكفاءة و فاعلية من اجل ديمومة المؤسسة و أشطتها كما يمكن لها ان توفر ميزة تنافسية.

1-4-3- فضاءات تكنولوجيايات الإعلام والاتصالات:

• الانترنت:

تعتبر الانترنت مزيج من عدد كبير من الشبكات الفرعية التي تعمل بنظام مفتوح يسمح بالاتصال بين مجموعة هائلة من الحواسيب وفق لغة واحدة مشتركة TCP/IP التي تسمح بخلق نوع من التفاعل عن طريق تبادل المعلومات بسرعة عالية وبطريقة مرنة ولا مركزية أي أن الانترنت تسمح بربط المؤسسة بالمحيط الخارجي فعن طريقها يمكن لكل حاسوب مربوط بالشبكة أن يصبح نافذة مفتوحة على العالم ، إضافة إلى أنها أفرزت أساليب جديدة في العمل كان لها اثر كبيرا في المؤسسة نذكر منها:

التجارة الالكترونية: وتضم كل أشكال التعاملات التجارية التي تتم الكترونيا عبر شبكة الانترنت وتتم سواء بين المؤسسات بعضها البعض أو المؤسسات وزبائننا حيث تكون الشبكة عاملا أو أسلوبا لزيادة القيمة أو لخلقها وتلعب طبيعة الخدمة أو نوعية السلعة الدور الأكبر في تحديد النمط الأمثل لعملياتها الرقمية وتهدف إلى تحقيق الفعالية وذلك بتوسيع نطاق السوق وتلبية احتياجات الزبائن.

- رفع الكفاءة بتخفيض التكاليف وانتهاج طريقة جديدة للتجارة.

- تحسين نوعية المنتج بتقاسم المعارف واكتساب الخبرات للوصول إلى أقصى مستويات الابتكار الممكنة .

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

من هنا يظهر كيف أن التجارة الإلكترونية تسمح بإيجاد
تعمل بصورة مستمرة وهو ما أعطى بعدا جديدا للتجارة الإلكترونية، سمح بحخيص تكاليف الإنتاج والإعلان
وبلوغ أسواق جديدة.

- العمل عن بعد:

هو أسلوب جديد للعمل ويعني مزاوله الفرد لوظيفته في أي مكان كان، أي بغض النظر عن المكان الذي
يوجد فيه مثل ذلك شركة IBM في أوربا التي قامت بإقامة مبنى للعاملين يستوعب ثلث عدد العاملين
بينما ما تبقى منهم فهو يزاول عمله من بيته كذلك بالنسبة لشركة هندسية تدير احد أكبر مراكز الكمبيوتر
في أمريكا عن طريق شخص واحد مقيم في أمريكا بينما باقي العمال يعملون في الهند.

- تطوير التصنيع:

تهدف الشبكة الدولية إلى تطوير تكنولوجيا التصنيع بالاعتماد على الحاسوب وباقي التكنولوجيات
الأخرى التي تتمتع بالكفاءة العالية والأداء الجيد لتحقيق أفضل النتائج.
يجب أن ينفذ بكفاءة وفعالية من أجل ديمومة المؤسسة وأنشطتها، كما يمكن لها أن توفر ميزة تنافسية.

• الانترانيت:¹⁹

يسمح بالربط بين نظم المعلومات الداخلية في المؤسسة، بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة التي أفرزتها
شبكة الانترنت والتي تمكنها من القيام بوظائف مختلفة وعالية الجودة، وهي تعبر عن حاجة المؤسسة إلى
ربط جميع إداراتها وأقسامها، من أجل خلق تماسك يسمح بتوحيد كل العناصر الكيفية للمؤسسة بما فيها
المفاهيم، الأهداف، العلاقات الوظيفية، الأنشطة، العمليات، التفاعلات، المشروعات، البرامج التنفيذية إضافة
إلى توحيد ثقافة المؤسسة وجمع أفكار، كل هذا بالاعتماد على الانترنت التي توفر الوقت الحقيقي.

من هنا يمكن استخلاص أهم التغيرات، التي أحدثتها هذه التكنولوجيا في المؤسسة حيث:

- سمحت بتحقيق سهولة في الاستخدام وفي التكوين، عن طريق خلق وسط جماعي دائم على التكامل
والترابط بين مختلف وحدات المؤسسة.

- تنامي الشعور بالانتماء عند الأفراد عن طريق منحهم استقلالية كبيرة في التصرف وتوسيع قاعدة
اتخاذ القرارات، مما يمكنهم من المشاركة فيها.

- ساهمت في بناء منظمة ذكية تسمح باتخاذ قرارات دقيقة ومناسبة عن طريق استغلال التدفق الهائل
والسريع للمعلومات في تحقيق متطلبات الجودة.

- رفع كفاءة الأفراد عن طريق تمكينهم من الاتصال بأصحاب الخبرة سواء في نفس المؤسسة أو في
باقي المؤسسات الأخرى مما يخلق جو عمل قائم على التفاعل، التعاون وتبادل الأفكار والخبرات، وهو ما
يساعد على تنمية الموارد البشرية.

¹⁹ د. إبراهيم بختي، مرجع سبق ذكره، ص: 47

- مكنت التعامل مع المؤسسات عن طريق ربطها بالانترنت
• الاكسترايت: 20

تعتبر العصب الرئيسي الذي لا غنى عنه في ربط واتصال المؤسسة بفروعها مهما ابتعدت هذه الأخيرة عن بعضها البعض، مما يسمح للمؤسسة الأم من مراقبة وتسيير باقي الفروع، وتقديم يد المساعدة عند الحاجة بأقصى سرعة ممكنة أو حتى تسريع حركة تنقل الوثائق والمستندات بين المؤسسة وفروعها، هذا من ناحية، كما تسمح هذه التقنية من اتصال المؤسسة بزبائنهم في ظروف سريعة، ومضمونة جدا مثل ما تقوم به مؤسسات الاتصالات مع الزبائن (خدمات SMS مثلا).

1-4- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال: 21

هناك دوافع كبيرة ومبررة جعلت المؤسسة الحديثة تستفيد من تكنولوجيا الإعلام والاتصال:

- تقليل عدد الوسطاء بين المؤسسة وزبائنهم مما يساعد في وصول المنتجات إلى الزبائن بأسعار أكثر تنافسية مما يخلق قيمة مضافة للمؤسسة وزيادة عدد الزبائن.
- نشر كل المعلومات الخاصة بالمؤسسة والتي يريد الزبون معرفتها من منتجات/خدمات، خدمات ما بعد البيع (SAV) المتاحة، تقنيات الاستعمال، أماكن التوزيع والأسعار.
- تقديم خدمات للزبون بأحسن طريقة من حيث السرعة والسهولة.
- جلب فئة جديدة من الزبائن (زبائن على اتصال دائم بالانترنت).
- نشر المعلومات في الوقت المناسب.
- انفتاح المؤسسة على السوق المحلي، الإقليمي وحتى الدولي.

1-5- استعمالات تكنولوجيا الإعلام والاتصال بالمؤسسة:

إن استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال يساعد ويسهل المؤسسة في انجاز مهامها، فتعتبر الوسيلة التي تربط المؤسسة بزبائنهم من جهة والأفراد بعضهم ببعض والمؤسسة بفروعها من جهة أخرى.

1-5-1- الاستعمالات الداخلية: 22

تستعمل TIC كمصدر أساسي ومركزي لكل معلومات المؤسسة من:

- التعريف بالمؤسسة.
- هيكلها التنظيمي.
- الأهداف.

20. إ. سناء عبد الكريم، "دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في عمليات إدارة المعرفة"، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص: 237

21 - مرجع سبق ذكره، ص: 238

22. د. إبراهيم بختي، مرجع سبق ذكره، ص: 48

- يربط كل أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض (مهما معرفة ما يحدث في باقي الأجزاء الأخرى).

- تتيح الفرصة للموظفين من الوصول إلى الوثائق والمعلومات بسرعة ودقة عالية.

- وضع معلومات عن المنتج و مواصفاته.

- الحصول على معلومات دقيقة عن المنتجات المنافسة ومميزاتها ضمانا للمؤسسة للبقاء في وضع تنافسي.

- الانتقال السهل والسريع للمعلومات داخل المؤسسة.

- نقل كفاءات الأفراد (المساهمة في إثراء ذاكرة المؤسسة).

1-5-2- الاستعمالات الخارجية:

- نشر إعلانات وإشهار لمنتجات وخدمات المؤسسة لجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

- السماح للزبائن من شراء عن بعد (ربح الوقت - التكلفة - الجهد).

- سرعة الاتصال مع أفراد من خارج المؤسسة (زبائن - موردين) عن طريق البريد الإلكتروني.

- الحصول على معرفة خارجية من خبراء في مجال عملها.

- اختبار سوق منتجات المؤسسة ومدى رضا المستهلكين عنها عن طريق صبر الآراء.

1-5-3- دور تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في تدنية التكاليف:²³

تلعب TIC دورا أساسيا في تدنية مصاريف المؤسسة ويتمثل ذلك في:

- تقليل تكاليف البريد باستعمال البريد الإلكتروني.

- تقليل مساحات المكاتب وتكاليف الخدمة بتقديم الفرصة للموظفين من التقليل من الورق والأرشفيف.

- عقد الاجتماعات بنظام اللقاءات عن بعد والحد من مصاريف التنقل، الإطعام وحتى المبيت.

1-2- جيل جديد من المستهلكين:

انه جيل جديد أو موجة جديدة من المستهلكين، ظهرت بمساعدة الانترنت، يتميز هذا الجيل من الزبائن بتوفره على حجم كبير من المعلومات، ناقد وهذا بسبب طبعاً اطلاعه الكبير عن أصناف عديدة من المنتجات (معرفة الكبيرة بالأسعار، تقنيات الاستعمال، أماكن التوزيع،.....).

إن تأثير هذه الموجة الجديدة على المؤسسة كبير وهام جدا استنادا على دراسة (LPSOS)²⁴ تمت في

نوفمبر 2006، توصلت إلى كون نسبة 45% من مستعملي الانترنت الفرنسيين صرحوا أنهم استفادوا

من خدماتها وذلك في كونهم استفسروا وبحثوا عن معلومات قبل شراءهم للمنتجات أو الخدمات.

الطالبة الخنساء سعادي، "التسويق الإلكتروني و تفعيل التوجه نحو الزبون، من خلال المزيج التسويقي"، رسالة ماجستير - جامعة بن يوسف بن خدة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، سنة 2005-2006، ص: 23

²⁴ - Voir <http://visionary> Word press, Com 2006/11/27.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ونفس النسبة تقريبا أكدت أنها ألغت شراء بعض المذ
التعليقات السلبية التي نشرت في شبكة الانترنت من طرف ربات احريين.

من المؤكد أن هذه الدراسة ما هي إلا عينة فقط من جملة دراسات تؤكد على ضرورة إقامة علاقة بين
المؤسسة وزبائنها، على المؤسسة أيضا أن تتعلم اللغة الجديدة لمستهلكين جدد.

1-3- تعقد مكونات المنتجات²⁵

ساهمت التقنية في تسريع دورة حياة المنتجات أي ساعدت في ظهور منتجات جديدة لم تكن متوفرة
من ذي قبل من جهة، أما من ناحية ثانية أدى التطور الهائل في التقنية إلى زيادة درجة تعقد المنتجات.
تشير دراسة قام بها كل من كانون وبيرو Cannon et Perreauet أنه كلما زادت درجة تعقيد المنتج
من الناحية التكنولوجية، زادت درجة عدم التأكد أو عدم الوضوح أمام المستهلك، وعليه كلما كان
المنتج معقدا من ناحية الاستعمال أو من ناحية التركيب كلما كانت المؤسسة مضطرة لإقامة علاقة
نوعية تساعد على تخفيض درجة عدم التأكد، درجة المخاطرة وخاصة الحساسية.
نشير هنا فقط أنه قد تولد حادثة المنتج نوعا من الحساسية والمخاطرة لدى المستهلك بدون وجود
درجة عالية من التعقيد في المنتج في حد ذاته، وعلى كل حال سواء تعلق الأمر بدرجة التعقد أو
الحدثة المنتج فان المؤسسة ستواجه نوعا من الارتباك والتخوف لدى المستهلك.

²⁵- د جيهان عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص: 213.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

المبحث الثاني: توجه المؤسسة نحو الزبون

لقد أخذت المؤسسة وجهة جديدة بعدما أدركت وتبينت ان صمان بجانها واستمرارها مرهوبين بمدى استجابتها السريعة لحاجات ورغبات زبائنها.

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

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

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

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

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

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

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

المطلب الأول: التصورات الكلاسيكية للزبون

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

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

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

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

1- مرحلة المفهوم الإنتاجي: (1920)

عرف النشاط التسويقي كظاهرة، وكنشاط اقتصادي لدى الإنسان منذ أقدم العصور، فالمقايضة هي أبسط أشكال التبادلات التي عرفها الإنسان ولكن مع نهاية الاقتصاد العائلي وظهور فوائض الإنتاج، ورغبة الإنسان بمقايضة ما يحتاجه من الفوائض بمنتجات أخرى كانت معرفة الإنسان للتسويق آنذاك كفن، ولكن مع ظهور النقود في أبسط أشكالها وتطور المقايضة بالمبادلة زادت الحاجة إلى تقسيم العمل، والتخصص اللذان يعتبران أساس من الأسس التي تلبية حاجات الإنسان اللامتناهية، وبعدها تعقدت عمليات المبادلة بظهور التجارة التي تعتبر أساس التسويق²⁶

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

- المنافسة المحدودة.

- عدم استغلال الموارد استغلالا كاملا.

- تزايد الطلب على المنتجات.

- عدم وجود المفاضلة بين المستهلكين.

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

- وجود طاقات إنتاجية محدودة (الطلب < العرض).

²⁶- نزار عبد المجيد البرواري، أحمد فهمي البرزجي " استراتيجيات التسويق: مفاهيم- أسس- وظائف"، عمان، وائل للنشر، 2004، ص: 11.

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

- الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة قصيرة المدى
- عدم الاهتمام بالمستهلك.
- غياب علاقات بين المؤسسة والمستهلك.
- اعتبار الوظيفة التسويقية وظيفة سلبية وغير فعالة.

2- مرحلة المفهوم البيعي: (1920 - 1950)²⁷

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

- عموما تميزت هذه المرحلة من حياة وظيفة التسويق بخصائص عديدة لعل أهمها:
- طاقة إنتاجية كبيرة.
- زيادة وسائل الإعلام.

دخول فردية لآباس بها (قدرة شرائية يمكن صرفها في شراء المنتجات الثانوية).

- ارتفاع المستوى التعليمي.

- المستهلك ما زال بعيدا عن اتخاذ قرارات المنشأة.

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

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

3- مرحلة المفهوم التسويقي: (1950)

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

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

²⁷ . بول تيم، "50 طريقة للاحتفاظ بالزبائن"، الطبعة الأولى 1996، ص:54

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

و تعرف الوظيفة التسويقية على أنها: " تحقيق الأهد

الأسواق المستهدفة وتحقيق الإشباع المطلوب لها بشكل أكثر حفاة وحفاة من المدافس

ويستند المفهوم التسويقي على ركائز أساسية يتمثل أهمها في الآتي:²⁹

- **اختيار السوق:** يمثل اختيار السوق المستهدف نقطة البداية لأي نشاط تسويقي وهذا بالاعتماد على مبدأ التجزئة الفعال للوصول إلى نوع من التجانس..
 - **التوجه بالزبون:** يعد التركيز على احتياجات الزبون والتوجه برغباته ومجالات اهتماماته المدخل الحقيقي للنجاح التسويقي³⁰، كما أصبح توجيه إستراتيجية المؤسسة يبنى على أساس القرارات التسويقية.
 - **التسويق المتكامل:** حتى تستطيع المؤسسة التنسيق بين الأنشطة لإشباع حاجات ورغبات المستهلك بما يحقق أهدافها، التسويق على مستويين من التكامل، الأول خاص بالأنشطة التسويقية والآخر بمختلف وظائف المؤسسة.
 - **التوجه بالأرباح:** ان غاية أي مؤسسة هي الاستمرار والديمومة في سوق تنافسي ولذلك تطبق المؤسسات المفهوم الحديث للتسويق كونه وظيفة تساعد على تحقيق الأرباح انطلاقا واعتمادا على تلبية حاجات المستهلكين.
- ومنذ عام 1970 خطت الثورة التسويقية خطوة عملاقة نحو الأمام فأصبح بذلك النشاط التسويقي نشاطا محوريا ورقابيا على أنشطة المؤسسة، فأصبح التسويق وظيفة خالقة للطلب وبأسعار معقولة. فأصبحت السلع / الخدمات عبارة عن منافع للمستهلك وليست مجرد مواصفات فنية، فأصبح نوعا من التوازن بين المصلحتين: مصلحة المؤسسة ومصلحة المستهلك.
- وعليه وحتى تحقق المؤسسة الإشباع المناسب لحاجات ورغبات الزبائن عليها القيام بمجموعة من الأنشطة:

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

²⁸- أبوبكر بحيرة، " التسويق ودوره في التنمية"، الطبعة الأولى، منشورات جامعة قاريونس بنغازي، 1993، ص ص: 27- 36.
⁶ -P. Kotler et B. Dubois, « Marketing management, eleventh édition (N, j : prentice, Inc, 2000), Translated by D.Manceau, Marketing management, 11^{eme} ed, 2004, pp : 26-33.

³⁰- الباحثة سامية لحول، " التسويق والمزايا التنافسية"، دراسة حالة مجمع صيدال للدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2007، 2008، ص: 26.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

المطلب الثاني: محدودية التسويق بالمعاملات

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

1- عجز التسويق التقليدي أمام التحديات الجديدة:³¹

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

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

- تمركزت أهداف التسويق التقليدي في بيع نفس المنتجات ذات جودة ولكن لأكبر عدد ممكن من المستهلكين دون التمييز بينهم، أي لقد ركزت المؤسسة على تمييز المنتجات / الخدمات دون بلوغ وفاء مستهلكها أي أهداف قصيرة الأجل.

2- التقسيم الجديد لفئة الزبائن³²

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

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

- تتوزع الفئات المختلفة طبعا تبعا لمناطق تواجدها.

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

ولكن الرقعة الجغرافية التي لا تتعدى مساحتها 20 كلم²، قد لا تضم أكثر من 5 فئات، ذلك أن تفاعل الفئات المختلفة مع بعضها يؤدي إلى تقاربها فيقل بينها، فكلما اتسعت الرقعة الجغرافية زاد عدد الفئات.

³¹ -Ronald s. Swift, "Accelerating customer Relationship: Using Crm and Relation ship Technologie", prentice Hall, October, 2001, p51.

³² -ibid, p 57.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

المؤكد أن التسويق الجماهيري (التسويق التقليدي) قد ب

(Cluster Marketing) وخاصة التسويق الشخصي (Personalized Marketing)، ومع تعارب المسافات بسبب ثورة الاتصالات والمعلومات تباعدت الأذواق واختلطت واختلقت الأنماط وتشتت بذلك جمهور الزبائن إلى فئات لا حصر لها، فأصبح من الصعب بل من المستحيل الحديث عن تجانس مستهلكين حتى في قطاع واحد.³³

3- مشكل التكلفة:

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

4- محدودية المعاملة:

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

5- عدم الاهتمام بالزبون الداخلي:

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

- فما هو موقف التسويق التقليدي من الفرد الداخلي؟.

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

³³ رولاند سويفت، "إدارة العلاقات الزبائن: تكنولوجيا التسويق"، كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي السنة العاشرة، العدد التاسع، ماي 2002، العدد: 225، ص: 03

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

كمخلص لما سبق ذكره، يبقى التسويق التقليدي (التسويق

مع متغيرات المحيط الخارجي وذلك زيادة على ما ذكرناه، فصوره يمتد في السواحي التالية.

يقوم التسويق المبني على المعاملات بالصفقة ثم يختفي.

- يتبنى المنافسة السعرية.

- تفكير وسلوك قصير الأجل.

- تبني فلسفة العمل والتفكير حول الصفقات.

- يقوم التسويق التقليدي على جذب المستهلكين الجدد.

- تقريبا كل الأنشطة لا تقوم على مبدأ الاستمرارية.

- يقدم حوافز لتنفيذ الصفقات³⁵.

- يركز على عائد البيع.

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

- الصفقة تعني نهاية العلاقة.

- توزيع مكثف على نطاق واسع.

- الاتصال جماهيري وذو اتصال في اتجاه واحد.³⁶

- الهدف حصة في السوق.

³⁴د. الهام فخر الدين أحمد حسن، "التسويق بالعلاقات"، الملتقى العربي الثاني، التسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات، الدوحة، دولة قطر، 6-8 أكتوبر 2003 ص ص 406-407.

³⁵د. منى شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³⁶د. جيهان عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص 70.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

المطلب الثالث: معرفة الزبون رأس مال المؤسسة

إن توجه المؤسسة للزبائن لم يكن وليداً للصدفة بل حتمية فرضتها الأوضاع الراهنة، وعندما ادركت أن بقائها واستمرارها مرهونين بمدى استجابتها السريعة لهذه المتغيرات، فانتهجت أساساً جديداً مبنياً على رؤية جديدة تضع الزبون في المقام الأول، وهذا لإرضائه وبناء ولائه، بدايةً سنحاول إعطاء بعض التعاريف للزبون، ثم نتطرق إلى تقسيم زبائن المؤسسة:

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

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

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

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

2- تقسيم الزبائن:

يمكن تقسيم الزبائن إلى عدة تقسيمات، ولعل أهم هذه التقسيمات:

- الزبائن الداخليين و الزبائن الخارجيين.

2-1- الزبون الداخلي:

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

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

2-2-2- الزبون الخارجي:

2-2-1- المورد: في تعريف المورد يمكن تحديده على أنه مختلف مصادر النموين (الوريد) التي يمكن للمؤسسة أن تتعامل معها

2-2-2- الموزع:

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

3- زبائن المؤسسة:³⁷

هناك عدة تصنيفات حاولت تصنيف الزبائن ولكن سنكتفي في هذا الجزء بعرض ثلاثة مداخل فقط:
الأول: يضم الخصائص الشخصية.

الثاني: يضم نوع الارتباط بينه وبين المؤسسة.

الثالث: يضم الغرض من هدف الشراء

3-1-1- على أساس الخصائص الشخصية:³⁸

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

3-1-1-1- الزبون الهادي: انه هادي متأني جدا في قراراته الشرائية ولا يستجيب بسرعة لأي نوع من الإجراءات من طرف رجال البيع.

3-1-1-2- الزبون العاطفي: هذا النوع من الزبائن يستجيب كثيرا لعواطفه وأهوائه، فهو من ناحية التحليل الاقتصادي غير منطقي (Non rationnel) وكثيرا ما لا يعرف رجل البيع ردود أفعاله، ولا يستطيع توقع سلوكياته كأن يجذب لسلعة مرتفعة الثمن وذات جودة عالية، أو يستجيب لمنتوج آخر ذو سعر معتدل وجودة عالية .

3-1-1-3- الزبون الرشيد: انه الزبون العقلاني، فهو لا يندفع للمغريات والمحفزات بقدر ما يجذب وراء تحقيق منفعة الشخصية، فهو حسب النظرية الاقتصادية يستجيب وفق المعادلة التالية:

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

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

³⁷. حاتم نجود، "تفعيل الزبون كدخل استراتيجي لبناء ولأته"، رسالة ماجستير ، الكلية العلوم التجارية، الجزائر، 2006، ص: 22

³⁸. كويك نوتس ، "كيف تهتم بالزبون و تحافظ على ولائه" ،دار الفاروق للنشر و التوزيع ،الطبعة العربية الثانية، 2006 ،ص: 12

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

3-1-4- الزبون الخجول: مثل هذا النوع من الزبائن!

في التعامل مع مثل هذا النوع تدخل رجل البيع بحكمة ورسده حبيره.

3-1-5- الزبون الانفعالي: ينفعل الزبون الانفعالي لأنفه الأسباب فمزاحه العكر قد يؤدي عليه في

شراء منتجات/خدمات، وعادة ما توصف قراراته الشرائية بالعشوائية.

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

3-2-2- على أساس أهميته بالنسبة للمؤسسة:³⁹

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

3-2-1- الزبون الأكثر ربحية: (C.P.P)⁴⁰

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

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

3-2-2- الزبون ذو النمو المتوسط: (C.C.M)

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

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

3-2-3- الزبون غير المريح: (C.N.R)

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

يشكلون هؤلاء الزبائن غير المربحين مجتمعين جزءا صغيرا من حجم نشاطات مؤسسة فمردودهم ليس مثاليا لا لأنهم قادرين على فرض شروط معينة و لكن لأن نفقات متابعتهم الإدارية و التجارية تؤثر

³⁹. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، "تطبيقات سوقية على الحاسب"، المملكة العربية السعودية، 2000، ص: 44.

⁴⁰. Fichier RTT, visionner sur le net le : 20/08/2009

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

بشكل ملحوظ على النفقات العامة للمؤسسة و لكنهم عكس
أحدهم إلى السوق للمؤسسات المنافسة الأخرى لا يؤثر عليها.

3-3-3- على أساس الغرض من هدف الشراء:⁴¹

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

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

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

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

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

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

عوامل الاختلاف :

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

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

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

عوامل الاتفاق : إن كل من الشراء الاستهلاكي و شراء المنظمات يعتمد أساسا على عملية اتخاذ

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

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

3-4- قانون " باريتو " لتقسيم الزبائن:⁴² و هذا من خلال مشاركتهم في رأس المال و هذا لمعرفة

القطاع الملائم الذي تتواجد فيه المؤسسة و هذا الاتجاه الجديد يمكن قيادته من خلال مرحلتين:

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

- تحديد و معرفة نقاط القوة التي يمكن امتلاكها.

تظهر التجارب أن القسم الأكبر من رأس المال أو الحجم الأكبر من المبيعات في كل الشركات يتحقق

⁴¹ ريتشارد ويتلي، ديان هيسان، ترجمة عبد الرحمن توفيق " الإدارة بالزبائن"، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 1998، ص 250.

⁴² P. Kotler, B. Dubois, 11 eme éd., op.-cit., p : 140.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

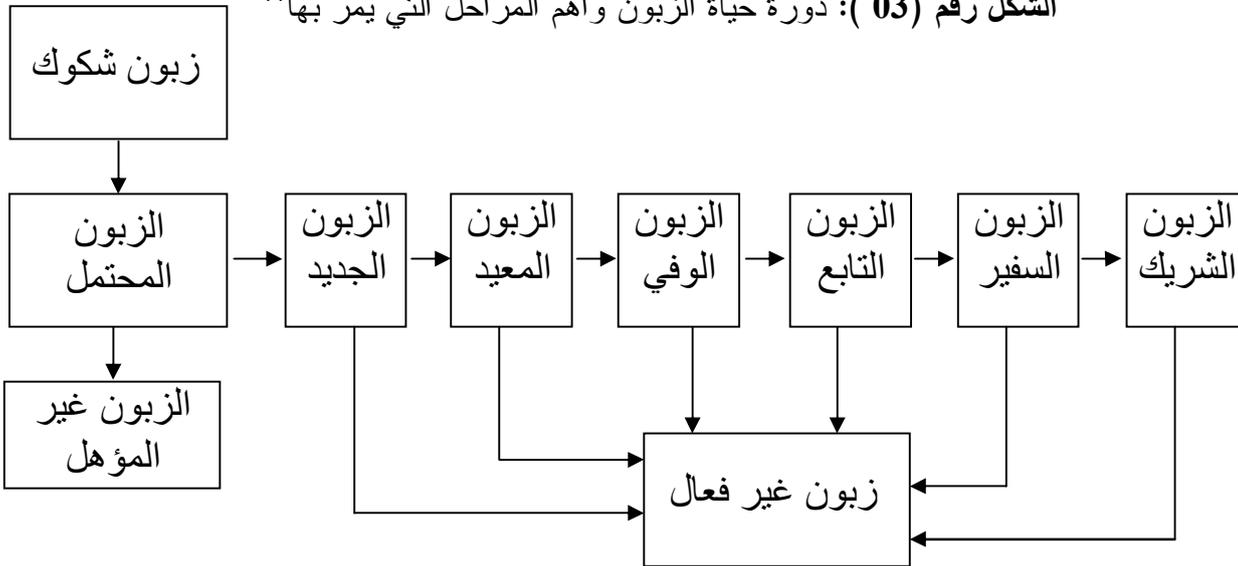
بالتعامل مع عدد قليل من الزبائن.

"باريتو" أنشأ قانونا يسمى (80 × 20) الذي يقول أن 20% من عدد الزبائن بسد عام يحقق 80% من رأس المال و بشكل يثير الفضول يتحقق أيضا من أجل (20% من المنتجات تحقق 80% من رأس المال) وكذلك يتحقق من أجل مردود المنتجات و مردود الزبائن. و يمكن أن لا يكون هذا القانون قاعدة يجب الاعتماد عليها دوما فهو في بعض الحالات يمكن أن يكون (90 × 10) و يمكن أن يكون في حالات أخرى (60 × 40). و يلاحظ أن نسبة (90 × 10) أي 10% من الزبائن يحققون 90% من رأس المال و هي حالات سائدة في القطاعات الصناعية خصوصا عند المتعهدين و هذا يجعل فعالية مبيعاتها هشة جدا.

3-5- دورة حياة الزبون:⁴³

كثيرا ما شكلت دورة حياة المنتجات مدخلا، استراتيجيا بالنسبة للمؤسسة، فاهتمت بهذا التحليل وأعطته أبعادا إستراتيجية حتى أصبحت دورة حياة المنتج إحدى الأدوات الهامة في التحليل الاستراتيجي، لكن المؤسسة التي تعمل بالتوجه نحو الزبون لا تستطيع إنكار مزاولتها للمدخل الكلاسيكي (دورة حياة المنتج)، ولكنها بدأت تحاول معرفة ماهي المراحل التي يتبناها زبائنها، وفي أي مرحلة هم متواجدون. تعرف دورة حياة الزبون بالمدة التي يقضيها الزبون منذ بداية تعامله مع المؤسسة وحتى تحقيق الولاء أو استبدالها بمؤسسة أخرى.

الشكل رقم (03): دورة حياة الزبون وأهم المراحل التي يمر بها⁴⁴



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

⁴³.ريتشارد ويتلي،مرجع سابق الذكر، ص 258.

⁴⁴.مرجع سابق الذكر، ص: 82

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ويتم التطرق لكل زبون على حدا:

3-5-1- الزبون المشكوك: تعبر السوق مجموعة من الرابح منجاسين مسجودين منهم ممن التعامل معهم .

3-5-2- الزبون المتحمل: الزبون المتحمل هو الزبون الذي مازال مترددا وهذا بعد عملية جمع المعلومات عن المؤسسة (منتجاتها، خدماتها)،ويمكن للمؤسسة جذبه عن طريق الإغراءات.

3-5-3- الزبون الجديد:

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

3-5-4- الزبون المعيد: الزبون المعيد لعملية الشراء ما هو إلا زبونا تعامل مع المؤسسة لأول مرة وبدأ تكرار الشراء وهذا لرضاه عن منتجات المؤسسة أو خدماتها.

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

3-5-5- الزبون الوفي: يعرف هذا النوع من الزبائن بمعدل تكرار الشراء كبير ويصبح من الصعب على المؤسسات المنافسة جلبه للتعامل معها.

3-5-6- الزبون التابع: بعدما يصبح الزبون وريا، يقبل على شراء كل منتجات المؤسسة أي عملية الوفاء تمس كل المنتجات/ العلامات.

3-5-7- الزبون السفير:⁴⁵

الزبون التابع للمؤسسة ينقل الأخبار الايجابية عنها وعن منتجاتها/ خدماتها ويعتبر محفزا لزبائن جدد،و كلما أعجب الزبون بالمؤسسة أو المنتج زاد احتمال حديثه عنها بطريقة محببة و يصبح دافعا عنه و هذا بإبداء وجهة نظره اتجاه المؤسسة و حتى دون أن يسأل في ذلك، بحيث يصبح بعد فترة قائدا للرأي ليوصي الآخرين بالشراء.

3-5-8- الزبون الشريك: تعتبر هذه المرحلة متقدمة كثيرا وتتطلب نوعا من التميرين أي بعد مرور وقت طويل يصبح الزبون شريكا في المؤسسة وإحساس يدفعه لعدم التخلي عنها، يحس أنه ينتمي إلى هذه المؤسسة.

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

⁴⁵. الخنساء سعادي ، مرجع سابق الذكر، ص: 42.

حاولنا تلخيص كل ما سبق التطرق إليه في جدول، حيث جم من طرف المؤسسة، ثم الكيفيات و الوضعيات التي يمكن للمؤسسة ان تتحدها بنوع رضا الزبون و من ثم الاحتفاظ به:

جدول رقم (02): أنواع الزبائن و كيفية التعامل معهم

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

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

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

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

	و إذا شعر بذلك فانه يكف فوراً عن القيام بعمل	
<ul style="list-style-type: none"> - تقديم النصيحة التي تساعد على الاختيار الصحيح. - محاولة مساعدته لتجنبه الأخطاء . الطلب منه قراءة أي معلومات تتعلق باختياره قبل اتخاذ القرار. 	<ul style="list-style-type: none"> - يتصف بالتفاخر الدائم و قدراته على اتخاذ قرارات سريعة. - تتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي. يكره المعلومات التفصيلية و الشرح المستفيض عن الخدمة و ما يعد ذلك إلا مضيعة للوقت 	الزبون ذو النزوات
<ul style="list-style-type: none"> - استخدام الحقائق التي تساعد على الاختيار الصحيح. - الحرص على إعطائه المعلومات الصحيحة و عدم مناقشته بغير علم الجدية في أسلوب الحوار المستخدم معه 	<ul style="list-style-type: none"> - يتسم بالهدوء و قلة الكلام فهو يستمتع أكثر مما يتكلم - يمتاز بالاتزان و عدم السرعة في اتخاذ القرار. يعتمد عن البحث و التقصي عن المعلومات لاتخاذ القرار 	الزبون المفكر الصامت
<ul style="list-style-type: none"> - محاولة مسابرتة في ما يقول و الثناء على ذلك . - إظهار التقدير و الاحترام لمعارفه. - إشعاره بالاهتمام بالأشياء التي يقولها . 	<ul style="list-style-type: none"> - متصف بأنه ايجابي النزعة نشيط . - يفصل اتخاذ قراراته بصورة منفردة بعيداً عن تأثير الآخرين. - محافظ يقاوم التغيير و ذو عقلية مغلقة. 	الزبون العنيد

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

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

المصدر: أبو جمعة، حافظ نعيم، "التسويق: الابتكار"، الطبعة الأولى، مطبعة مصر للنشر، القاهرة،

2003، ص: 154

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

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

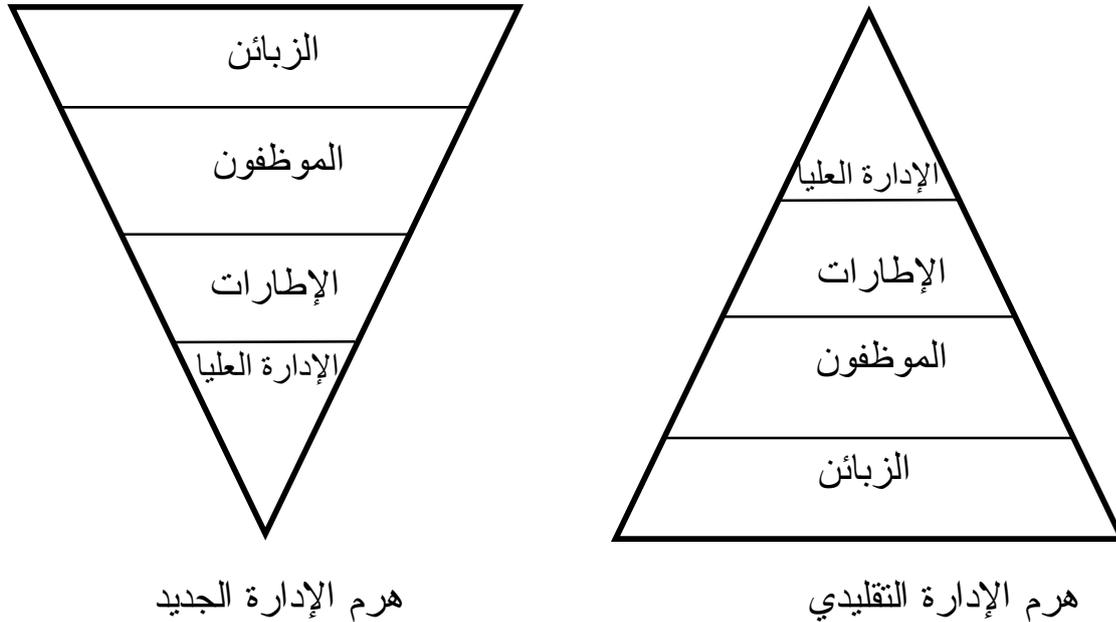
المطلب الرابع: الإدارة بالزبائن

لقد تحولت المؤسسة نحو الزبون استجابة للتطورات التي عرفها وماراا يعرفها محيطها الخارجي، فأصبح الزبون ان صح التعبير هو من يدير المؤسسة أي كل وظائف المؤسسة يجب أن تتضافر فيما بينها وتعمل باتجاه رضا الزبون، وقد تحولت المؤسسات في الحقبة الأخيرة إلى تبني مثل هذا المفهوم ولجأت إلى تطبيقات مختلفة له، وبالرغم على عدم الاستقرار على أسلوب محدد لممارسة هذا إلا أن الدراسات أوضحت أن هذه المؤسسات قد حققت نوعا من التميز الفعلي مقارنة بغيرها وتحديدا على صعيد الوصول لمستوى من الجودة يتماشى مع تصور الزبون لها⁴⁶.

وهذا أمر يكاد يكون مستحيلا في المؤسسات التي لا تعطي الزبون دورا مباشرا أو غير مباشرا، في اتخاذ قرارات بالنسبة لجودة الخدمة التي يصعب قياسها.

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

الشكل رقم (04): هرم الإدارة التقليدي و الجديد



Source: P, Kotler, B, Dubois, 11^{eme} Ed, op.-cit., p: 27.

⁴⁶ . خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، " الزبون يدير الشركة"، السنة الأولى، العدد الأول، أكتوبر 1992، ص: 06

وحتى تستطيع المؤسسة تبني هذا النوع من التنظيم الجديد

1- خلق الرؤية:

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

2- توفر للموظف الإلهام:

فالفرد الذي تتوفر لديه رؤية ما يقتنع بها ويعمل في إطارها يختلف أدائه عن الفرد الذي يبحث عن عائد مادي أكبر دائما وبهذا يستطيع خدمة الزبائن بطريقة أحسن مما يسهل مهمة الاحتفاظ بهم.

3- الالتزام: في مبدأ الالتزام، القصد أن وضوح الرؤية لعامة الأفراد تصبح أداة مساعدة، وأداة رقابة للأفراد أن يعملوا في إطارها لبلوغ أهداف المؤسسة.

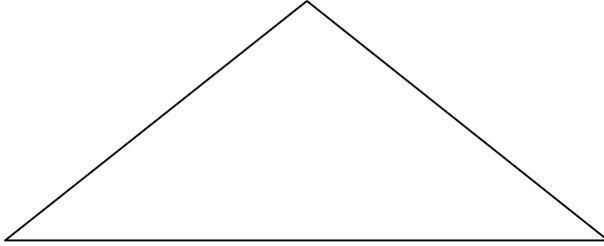
إن تبني المؤسسة للمفهوم الجديد للتنظيم المبني على معايير واحتياجات الزبون يدفعها بالدرجة الأولى إلى القيام ببحوث التسويق للوصول إلى المعرفة الجديدة لرغبات واحتياجات الزبون من جهة ولمحاولة التنبؤ باحتياجاته المستقبلية وتلبيتها قبل أن يقوم بهذه المهمة المنافسين.

4- الانتقال من المركزية إلى اللامركزية:

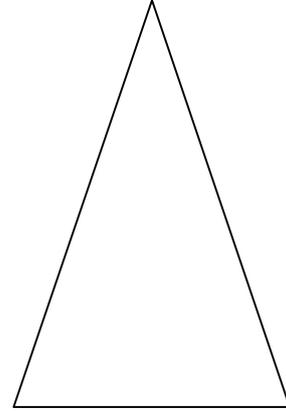
من الواضح جدا أن توجه المؤسسة نحو الزبون لا يعني فقط استعمال الألفاظ الغليظة: " الزبون هو السيد، الزبون مركز اهتمامنا" وغيرها من الألفاظ التي تستعملها بعض المؤسسات ولكن الواقع أثبت أن المؤسسة التي تأخذ في الحسبان الزبون فعلا، ويكون هذا الأخير مصدر جميع قراراتها عليها أن تقوم بتغيير نمط التسيير القديم ويجب أن يمس هذا التغيير كل المستويات التنظيمية، والاستعانة بهيكل تنظيمي مرن يسهل عملية الاتصال وكذا تمرير المعلومات وهذا بعدما تكون المؤسسة طبعا قد أعدت خلية للقيام بجمع المعلومات، معالجتها، تخزينها، وتوزيعها لكل الأقسام عند الحاجة(نظام المعلومات التسويقية SIM) الشكل الموالي يوضح انتقال المؤسسة من هرم السلطة التقليدي إلى الهرم الجديد لخدمة الزبائن.⁴⁷

⁴⁷ -الطالبة حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص 7.

الشكل رقم (05) :



هرم السلطة الجديد



هرم السلطة القديم

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

يتضح لنا من الشكل أن هرم السلطة التقليدي يعتمد بالأساس على النظرة الرأسية، أي التسيير الجامد البيروقراطي (لا نقصد التسيير البيروقراطي وفق نظرية ماكس فيبر) ، فالمؤسسة تعتمد على النظام التقليدي للتسلسل الإداري، التفكير والإبداع وفق هذا النموذج محكرين على القلة. زيادة على ما قيل في هذا المجال أصبحت المؤسسات التي تعتمد على الزبائن في إدارة شؤونها تستعمل نمودجا تسييريا جديدا فعلا يعرف بالإدارة بالتجوال، أي كل الموظفين وخاصة المسيرين ينزلون إلى الميدان للتأكد من السير الحسن للأعمال، ومراقبة الالتزامات التي قدمتها المؤسسة إن تم الوفاء بها فعلا، والتطلع إلى كل ما هو محتمل مستقبلا⁴⁸.
ننوه هنا إلى ضرورة تقديم بعض التحذيرات التي يجب على المؤسسة المتوجهة نحو الزبون عدم الوقوع فيها.

ان لجوء بعض المؤسسات إلى تخفيض التكلفة في مجالات الأنشطة، استجابة لضغوط المنافسة الشديدة انعكس سلبا على معنويات الأفراد العاملين، ويؤدي حتما إلى:
قصور في خدمات الزبائن (عيوب بالمنتجات، عدم الاهتمام، والاكتراث بالزبون، التسبب نتيجة عدم وجود حوافز، انخفاض الروح المعنوية)

⁴⁸د، عبد الرحمن توفيق، "الإدارة بالزبائن، استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية"، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، 1998،



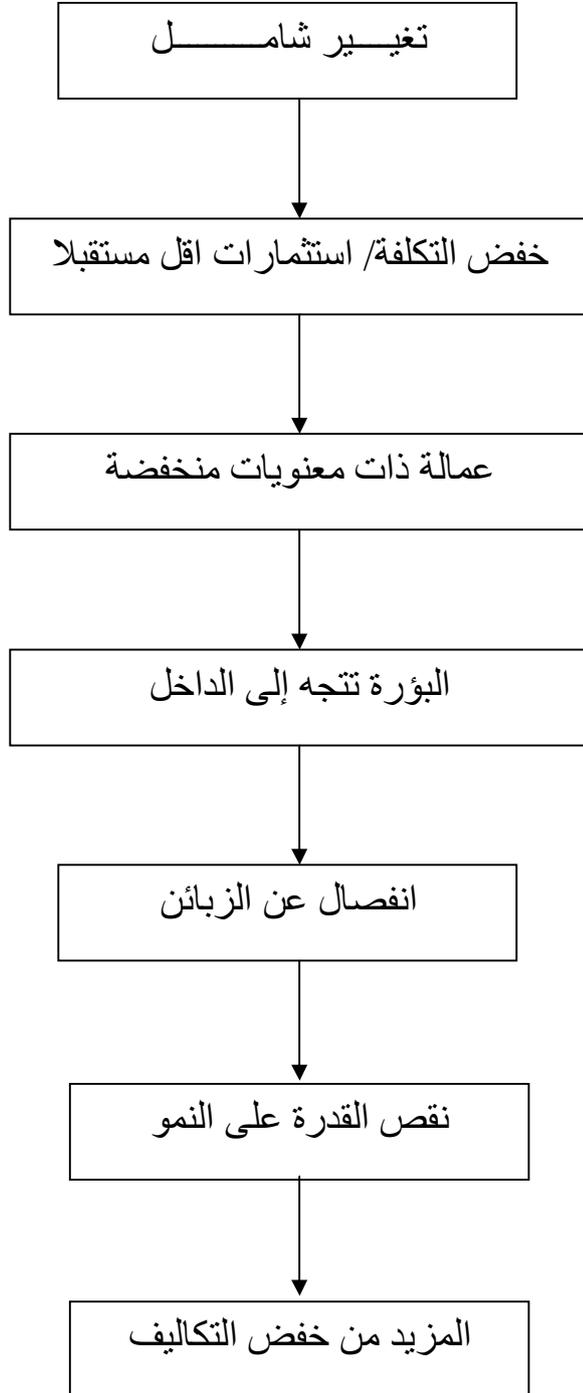
Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

الفصل الأول:

و بالأكد أن عدم مقدرة المؤسسة على الاستمرار في

سوف يزيد من تفاقم الوضعية وبهذا يتجه المشكل نحو الاسفل على سحن نولب يمس كل الوصاف
والأنشطة.



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

المبحث الثالث: التسويق بالعلاقات

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

المطلب الأول: مفهوم و تعريف التسويق بالعلاقات⁴⁹

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

لقد تباينت التعارف التي حولت حصر التسويق بالعلاقات، فقد اثار GUMMESSON صجته ديبيره حين صرح أن القليلون من المؤلفين يستخدمون لفظ التسويق بالعلاقات يقدمون تعريفا شاملا له. لقد تداخلت الاستعمالات فيما بينها، فبعض المؤلفين يستخدم مصطلح التسويق العلائقي أو التبادل العلاقات ولكن هذه الاختلافات هي مجرد اختلافات تمس التسميات فقط لكنها تستخدم للدلالة على نفس المعنى. إن جميع المجهودات المبذولة لتفهم التسويق الحديث (التسويق بالعلاقات) في البيئة المعاصرة تفتقد لأسباب التالية:

- تقدم المصطلحات المستخدمة لوصف وضعيات السوق الحالية.
- الاعتقاد بان نوعيات معينة من التسويق تناسب مع مؤسسات معينة كاستهلاكية وان نوع آخر يناسب مؤسسة أخرى كالخدمية وهكذا.

1- تعريف التسويق بالعلاقات:

إلا انه من الواجب ضبط تعريفا للتسويق بالعلاقات، ونعرفه على انه التسويق الذي ينشط في ظل ظروف بيئية تعرف بعدم الثبات والاستقرار واستجابة صغيرة من الزبائن يتم تحديدهم وفقا لمعايير عديدة كتكرار الشراء، نسبة المساهمة في رقم الأعمال ودرجة الوفاء. وقد عرفه كل من "Chalasan et Shani":⁵⁰ "التسويق بالعلاقات هو مجهود متكامل لبناء شبكة من الزبائن وتقويمها باستمرار من أجل تحقيق أهداف مشتركة للطرفين، وذلك من خلال اتصالات تضيف قيمة عبر فترة زمنية طويلة".

وقد رأته "O'malley" وزملاؤها على أنه: "التسويق بالعلاقات يتضمن التعريف على توصيف وبدئ صيانة وفسح - حينما يكون ذلك مناسبا - العلاقات طويلة المدى مع الزبائن الرئيسيين والأطراف الأخرى من خلال التبادل الثنائي والوفاء بالوعود والتفديد بقواعد العلاقة من أجل تحقيق الأهداف وزيادة خبرة الأطراف المستهدفة"⁵¹.

واستنادا إلى التعاريف السابقة والتي أوردناها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر يمكن الوصول إلى تعريف شامل للتسويق بالعلاقات:⁵²

التسويق بالعلاقات هو "أسلوبا متكاملا يتم من خلاله تعريف الزبائن وتحديدهم، العمل على استقطابهم، ومن ثم إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق إمكانياتهم، وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم وهذا يعني الاحتفاظ بهم، مما يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى الأداء المطلوب، ويتم ذلك من خلال مجموعة من قنوات

⁴⁹ . د. جيهان عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

⁵⁰ . مرجع سبق ذكره، ص: 50.

⁵¹ . د. جيهان عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

⁵² . د. الهام فخري أحمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 393.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

الاتصال المباشرة مثل الانترنت والمكالمات الهاتفية و

المتحققة لكل من البائع والمشتري خلال عملية تبادل بين المؤسسة وربانها كما يساعد المؤسسة على جعله من السهل على الزبائن إجراء عمليات التفاعل والتبادل معها في أي مكان وأي زمان، وبالطريقة التي يرغبون بها، ويعطيهم الإحساس والشعور بأنهم يتعاملون مع مؤسسة فريدة ومميزة تتعرف عليهم بشكل شخصي في كل حالة تعامل بينهم".

2- نشأة التسويق بالعلاقات:

إن مفهوم التسويق بالعلاقات مفهوما تم تقديمه خلال فترة الثمانينيات وانتشر استخدامه في البداية في مجال الصناعة والخدمات⁵³، وفي فترة التسعينيات استحوذ مفهوم التسويق بالعلاقات على اهتمام متزايد من جانب الباحثين وحتى الميدانيين، وهذا نتيجة للتطور التكنولوجي الهائل، تحرير الأسواق واشتداد المنافسة العالمية، وأدرك أهمية الاحتفاظ بالزبائن.

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

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

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

- التسويق بالعلاقات له تأثير على قطاعات عديدة تشمل أسواق المستهلكين، أسواق الموردين، الأسواق الداخلية والأسواق ذات التأثير مثل الأسواق الحالية وغيرها.
- طبيعة العلاقات مع الزبائن في حالة تغير ولا تعرف الاستقرار وعليه يجب التحول عند التركيز على الصفة إلى التركيز على العلاقة.

⁵³-د. منى شفيق، " التسويق بالعلاقات"، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، سنة 2005، ص: 7.

المطلب الثاني: خصائص تبني التسويق بالعلاقات في

1- دوافع وأهداف التسويق بالعلاقات:

من أهم أهداف ودوافع التسويق بالعلاقات مايلي:⁵⁴

- الحفاظ على الزبائن بدلا من المحاولة المستمرة للبحث عن عملاء جدد.
- جعل العمل مرتبطا بالمؤسسة نتيجة إقامة روابط هيكلية و اجتماعية فالروابط الهيكلية تجعل علاقة الاستثمار بين الطرفين صعبة الفسخ نتيجة للتعقيدات والتكاليف المختلفة بتغير المصدر.

2- مزايا تطبيق التسويق بالعلاقات:

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

3- مستويات التسويق بالعلاقات:

3-1-1- التسويق بالعلاقات على أساس كل من قوة العلاقة والاعتمادية المتبادلة:⁵⁵

تنقسم مستويات التسويق بالعلاقات بدورها الى ثلاثة نقاط:

- 3-1-1-1- البيع الإجرائي: أي البيع للعملاء دون الاتصال بهم بعد ذلك وهذا يكون في حالة المنتوجات ذات السعر المنخفض والأرباح المنخفضة، وكذا محاولة الاتصال بالزبائن قد يكلف المؤسسة كثيرا وذلك

⁵⁴. الصحن- محمد فريد وآخرون، "التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:44.

⁵⁵. د. منى شفيق، مرجع سابق الذكر، ص ص:19-20.

لانتشار هؤلاء الزبائن في الرقعة الجغرافية الكبيرة، ك
علاقة غير وطيدة بين الزبون والمؤسسة.

3-1-2- البيع بالعلاقات: في هذه الحالة يتم الاتصال بالزبائن بعد إتمام عملية البيع ليتم التواصل معهم، ويتم ذلك عادة لقياس مدى رضائه عن عملياتهم الشرائية، حيث يتم استخدام هذا النوع من البيع في حالة ماكانت العلاقة متوسطة الشدة وكذا الاعتمادية متوسطة.

3-1-3- البيع بالمشاركة: إن قوة العلاقة والاعتمادية الكبيرة تجعل المؤسسة تتبادل مع الزبائن المعلومات التي من شأنها رفع كل من ربحية المؤسسة وكذا مبيعات الزبائن بحيث كل ما يمثل ربحا للمؤسسة ويمثل ربحا للعميل.⁵⁶

3-2- تسويق بالعلاقات على أساس العلاقة مع الزبون⁵⁷

في هذا المستوى نجد:

3-2-1- العلاقة الأولية والأساسية: حيث يقوم رجل البيع ببيع المنتج المستهلك، دون معاودة الاتصال به.

3-2-2- العلاقة القائمة على ردود الأفعال: هنا وبعد بيع المنتج يحاول رجل البيع تشجيع العاملين على الاتصال بالمؤسسة في حالة وجود أي شكوى عن جودة أو استعمال المنتج، محاولة لمعرفة ردة فعل الزبون اتجاه المنتج المباع.

3-2-3- العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة:

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

3-2-4- استمرارية الاتصال بعد البيع:

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

3-2-5- المشاركة: هنا تعمل المؤسسة على معرفة واكتشاف أساليب جديدة لاستعمال المنتج بصورة أفضل، ومن هنا فهي تتواصل معه بصورة مستمرة.

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

⁵⁶. كارن رون، دون بلهويد، "مرشد الأذكاء الكامل: خدمة الزبائن المتميزة"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص ص:

278 - 288.

⁵⁷. د. منى شفيق، المرجع السابق، ص ص: 20 - 21.

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

الجدول رقم (03) : مستويات التسويق بالاد

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

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

4- متطلبات تطبيق التسويق بالعلاقات:⁵⁸

إن تطبيق مفهوم جديد كالتسويق بالعلاقات في المؤسسة ل يتم بسهولة، ولكن بحاجة إلى تغيير كبير وجذري في فلسفة المؤسسة وتوجهاتها الإستراتيجية طويلة الأجل وكذا هياكلها التنظيمية، نذكر على سبيل المثال للتغيير:⁵⁹

- التغيير في قيم وثقافة المؤسسة.
- التغيير في عقلية إدارة المؤسسة.
- التغيير في نظام المكافآت والحوافز المعمول بها في المؤسسة.
- التغيير في التوجه الاستراتيجي للمنظمة من حيث البحث عن الزبون الربح وليس السعي وراء عدد الزبائن، أي التركيز على نوعية الزبائن وليس عددهم، والتعامل مع الزبون المستهدف وليس جميع الزبائن، والمتابعة المستمرة والدائمة لهم، كذلك اعتبار الزبون جزءا هاما في عملية الإنتاج وتقديم المنتجات، إضافة إلى أهمية التركيز على جودة وتميز المنتجات. وللوصول إلى تطبيق فعال وناجح لمفهوم التسويق بالعلاقات، لابد من اتباع القواعد التالية:
- تعريف الزبون المستهدف وتحديد خصائصه وحاجاته.
- بناء علاقات قوية مع الزبائن يجب أن يكون هدف جميع الأنشطة والتطبيقات التسويقية للمنظمة.

⁵⁸- د.الهام فخري أحمد حسن، مرجع سابق الذكر، ص: 397-398.

⁵⁹- Dowling, Grahame, « Customer Relationship Management », California Management Review, vol 44, № 3, Spring 2002, P P: 88-102.

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

• قياس العلاقة مع الزبائن باعتبارها ميزة تنافسية

• اعتماد التسويق بالعلاقات على ما توفره تقنيات تكنولوجيا المعلومات من إمكانيه بناء نصم

وقواعد المعلومات عن الزبائن، ووسائل الاتصال الشخصي معهم.

• بناء وتطوير أنشطة التسويق بالعلاقات منها:⁶⁰

- مراكز للاتصالات Call Centers

- مواقع على شبكة الانترنت Web Sites

- فرق لخدمة ومساعدة الزبائن Customer services and support teams

-التجارة الالكترونية عبر الانترنت E.Commerce and Web marketing

-توفير البيانات اللازمة عن الزبائن Data Mining

- برامج لدعم ولاء الزبائن الدائمين Loyalty programs

المطلب الثالث: التسويق بالعلاقات بين مؤيد ومعارض

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

1- الافتراضات التي يقوم عليها التسويق بالعلاقات:

يقوم التسويق بالعلاقات على جملة من الافتراضات الأساسية:

• الزبون يفضل أن يحتفظ بعلاقة طويلة الأجل مع مقدم الخدمة أو بائع السلعة بدلا من التحول كل مرة من مقدم أو بائع لآخر.⁶¹

• مشكلة تكلفة جذب واستقطاب زبون جديد هي أكبر من تكلفة الاحتفاظ بزبون قديم وهذا 5 حتى 8 مرات.⁶²

• إن الزبون الوفي والولي للمؤسسة عن طريق العلاقة الطويلة مستعد لدفع السعر دون تفاوض وينفق أكثر على شراء منتوجات المؤسسة، كما تعتبره المؤسسة مصدرا موثوقا فيه لإعلام زبائن آخرين عن طريق الإشهار من الفم إلى الأذن.⁶³

⁶⁰ - WWW .Webcomo.com / CMO Consulting International.

⁶¹ -Christopher H. Lovelock , « Services Marketing »,Englewood cliffs,NJ :prentice – Hall,2000, p: 26

⁶² -www . MSN Learning and research- print view- marketing com.

• إن ربحية الزبون الذي تربطه علاقة طويلة الأجل
2- الدراسات المؤيدة لتطبيق التسويق بالعلاقات:⁶³

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

لقد جاءت دراسة كل من " Reichheld,Sasser " عام 1990 مؤكدة و مؤيدة لضرورة وجود علاقة طويلة الأجل بين المؤسسة والزبون وتضيف أنه كلما طالت العلاقة زادت الربحية من خلال هذا الزبون. في عام أثبتت دراسة: " Anderson et Fornell et Lehmann " إن الخبرة والسابقة والناجحة أي تقصد الدارس حدوث الإشباع فهي التي تقود التعامل مع المؤسسة والنية في بناء علاقات طويلة الأجل، إن دراسة "Berry" وخاصة " Levy et Weitz " عام 1995 أكدت ونوهت إلى كون عنصر الثقة والالتزام أساس علاقة الزبون بالمؤسسة وتؤكد هذه الدراسة إن عنصر الثقة هو نتيجة للوفاء والوعد التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

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

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

اعتبرت دراسة " Fournier et Dobscha,Mick " إن التسويق بالعلاقات اتجاه جديد من حيث الطرح النظري وحتى التطبيقي،وان إقامة علاقة وصدافة مع الزبون أمر ضروري لفهم متطلباته الكامنة. في نفس السنة 1998، أيدت دراسة "Spukeetal" ودراسة كل من " Stern Toupson et Arnould " الطرح القائم على إن التسويق بالعلاقات جاء استجابة لاتجاه جديد من الزبائن الثالث الذين يطمحون لإقامة علاقات طويلة الأجل مع المؤسسة،وكادت العلاقات الاجتماعية التي قد تقام بينهم وبين المؤسسة قد تتحول إلى علاقات تجارية.

⁶³ -Valarie A .Zeithaml and Mary J Bitner, « services marketing », second edition MC Grow- hill company,2000, p:25

⁶⁴ - Werner j , Reinartz and V, kumar, « on the profitability of long –life customers in Non contractual setting: AN Empirical investigation and Implication for marketing, journal of marketing, 2000, PP: 17-35.

إن دراسة "Lindal L , Price et Eric J. Arnould" منها:

- بداية العلاقة بين المؤسسة والزبون تبدأ بعلاقة صادقة.
- العلاقات الاجتماعية شكل من أشكال العلاقات التجارية.
- توصلت هذه الدراسة إلى ضبط تعريف للتسويق بالعلاقات وهذا من خلال جملة النتائج التي توصلت إليها وعليه عرفته:⁶⁶

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

3- الدراسات المؤيدة للمزج بين التسويق بالعلاقات والتسويق بالمعاملات:⁶⁷

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

لقد أيدت هذا الرأي المستند على وجود فروقات في توجهات الزبائن نحو إقامة علاقات من عدمها الدراسة التي قام بها كل من " Dwyer " و " Schurr, Oh " ثم جاء من بعد ذلك كل من " Anderson et Narus " سنة 1991 ليؤكد على ضرورة اعتماد المؤسسة المفهومين معا "Tm et Rm".

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

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

4- الدراسات المعارضة لتطبيق التسويق بالعلاقات:

لقد قدمت الدراسة التي أجريت سنة 1997 من طرف "Dowling et Uncles"⁶⁸ شكوكا كبيرة حول اعتبار الزبون الموالي هو الزبون الأكثر ربحية بل ذهب أبعد من هذا وحذرت من الافتراضات التي

⁶⁶ د. الهام فخري احمد حسن، مرجع سابق الذكر، ص: 409.

⁶⁷ المرجع السابق، ص: 410.

⁶⁸ Dowling Grahame, op.-cit, pp: 88-102.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

تقول إن تكلفة خدمة زبون موالي اقل، وإن الزبون الموالي
سطحية وبسيطة يجب من الدراسات وخاصة الميدانية منها.

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

تعتبر دراسة كل من "Werner J. Reinartz et V. kuner" من أكثر الدراسات تعمقا في هذا المجال،
كونها اعتمدت على اختبار الفرضيات الأساسية التي يقوم عليها التسويق بالعلاقات لكن على مجموعة من
الزبائن لا يربطهم بالمؤسسة أي تعاقد⁶⁹.

من بين الفرضيات التي تم اختيارها:

- هل هناك علاقة بين طول علاقة الزبون مع المؤسسة وبين ربحية ذلك الزبون.
- هل تزداد هذه الربحية مع الزمن.
- هل تكاليف خدمة الزبون ذو العلاقة الطويلة مع المؤسسة اقل من غيره.
- هل يدفع الزبون ذو العلاقة الطويلة مع المؤسسة الأسعار الأصلية ولا يطالب بالخصومات،
وفعلا كانت النتائج تخالف كل الدراسات السابقة، فتوصلت أن ليس شرطا إن الزبون ذو
العلاقة الطويلة مع المؤسسة وهو الأكثر ربحية، إذ تبين أن هذا الزبون يبحث عن السعر الأقل
والقيمة المضاعفة والمعاملة الخاصة وهذا جزء علاقته الطويلة مع المؤسسة.

المطلب الرابع: تفسير محفظة العلاقات⁷⁰

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

لقد ذهب "Hunt" سنة 1997 إلى أبعد من هذا الرصيد الذي يضيفه التسويق بالعلاقات عندما تناول
موضوع كيفية وضرة تسيير محفظة العلاقات، حيث أشار أنه واجب على المؤسسات أن تطور وتسيير
محفظة علاقاتها التي يجب فحصها أي إعادة النظر في كل علاقة موجودة فعلا للتأكد من أنها تضيف إلى
قدرة وإمكانية المؤسسة على إنتاج منتج أو تقديم خدمة بكفاءة عالية وفعالية كبيرة.

إذن من منظور التسويق بالعلاقات على المؤسسة التكوين الفعلي لمحفظة أو منتج من العلاقات تكمل
قدرتها الذاتية وتمكنها من الحصول على مراتب وأوضاع ذات ميزة تنافسية.

و لقد أكد "Christopher" هذه الرؤية الجديدة التي تتطلب جهدا واستثمارا كبيرين من المؤسسة إذا
أرادت تسيير جميع علاقاتها بشكل يسمح لها من خدمة زبائنها أحسن من منافسيها.

⁶⁹ ibid,p:107

⁷⁰ د. جيهان عبد المنعم، مرجع سابق الذكر، ص:111

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

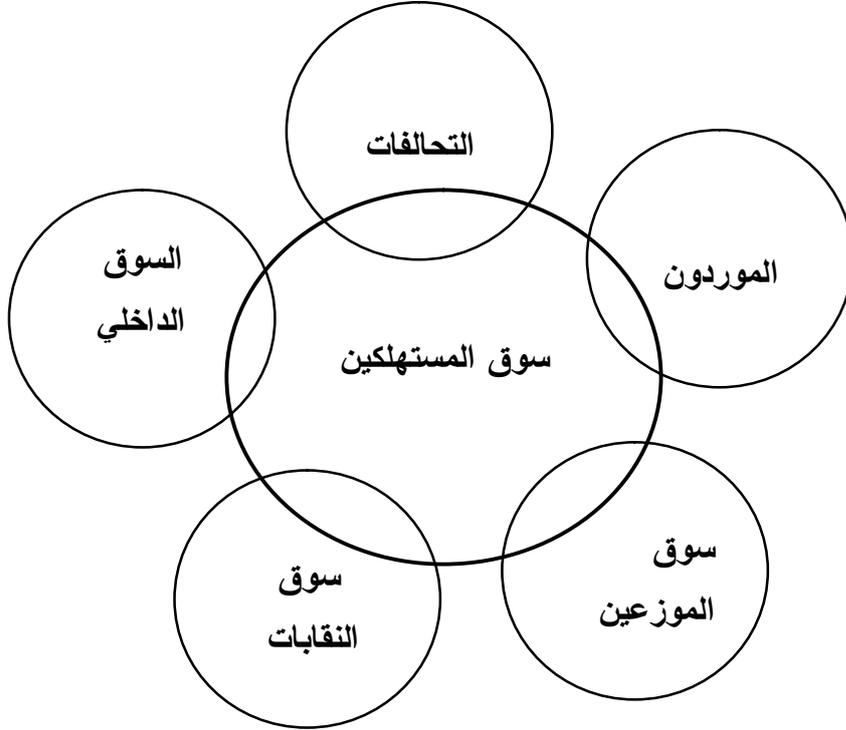
إن أسواق المؤسسة في الوقت الراهن لم تعد تقتصر على
مضى، بل اتسعت رقعتها لتشمل أسواق الموردين، الأفراد، الوسطاء وحدت أسواق أصحاب النفوس
" Lobby".

أشار الباحث " Peck " وزملائه عام 1999 في هذا المجال مؤكدين بان السوق قد تغير بفعل العوامل
البيئية حيث تم استبدال سوق المستهلكين القديم بفئتين منفصلتين: المستهلكون الوسطاء وقد ساهمت كل هذه
البحوث في ظهور نوعا جديدا لسوق المؤسسة "الأسواق بالعلاقات".
وكما يجدر بنا المقام في هذا المدخل التطرق إلى رأي البروفسور فيليب كوتلر وهذا بالاستناد إلى أبحاث
المدرسة النوردية (لاسكندنافية) حيث توصلت في دراساتها أن المؤسسات الأمريكية بدأت في الآونة
الأخيرة تعرف منافسة شديدة وان أرادت إن تحقق مركزا تنافسيا في ظل هذه الظروف ما عليها سوى
توطيد علاقاتها مع الأطراف المتعاملة معها كالزبائن في المقام الأول، الموزعين، الموردين، الأفراد،
النقابات، ويركز كوتلر على ضرورة مراعاة هذه العلاقة و محاولة توطيدها على المدى البعيد، ويصنف
العلاقات إلى أربع:

- علاقات مع الزبائن.
- علاقات مع الأفراد.
- علاقات مع الموردين.
- علاقات مع المودعين.

الشكل الموالي يصنف أهم المتعاملين مع المؤسسة:

شكل رقم (07): الاسواق الستة



Source : Peck et al.1999.p107.

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

1- سوق المستهلكين:⁷¹

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

⁷¹. د. جيهان عبد المنعم، مرجع سابق الذكر، ص:120

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

2- سوق الموزعين:

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

3- السوق الداخلي:

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

4 - سوق النقابات وجماعات الضغط:⁷²

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

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

⁷² .Berry , Leonard L , “ Relationship Marketing of Services”,Growing Interest ,1995,pp : 236-245

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

خلاصة:

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

الفصل الثاني:

تسيير العلاقات مع الزبائن



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

تمهيد:

في سوق مزدحم بالسلع والخدمات أصبح من الصعب جدا، إن لم تكن من المستحيل ان ندير المؤسسة منتوجاتها أو خدماتها عن باقي المؤسسات المنافسة الأخرى، فكل المنتوجات/ الخدمات تم تطويرها لتصبح ذات جودة عالية وأسعار معقولة، واستعملت لأجل تصريفها في سوق شديدة المنافسة، حملات اشهارية مكلفة جدا⁷³ و اختيار أحسن و أنجع القنوات. فكيف العمل؟، كيف تستطيع المؤسسة أن تضمن بقاء و ولاء زبائنها؟ إن مهمة البحث عن زبائن جدد أصبحت صعبة المنال ومعقدة جدا و خاصة من ناحية التكلفة. في ظل هذه الظروف، لم تجد المؤسسة سبيلا و مخرجا سوى ربط علاقات طويلة الأمد وقوية مع زبائنها، لأجل المحافظة عليهم من أي شكل من أشكال التسرب، من هنا ظهرت فكرة تسيير العلاقات مع الزبائن.

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

⁷³ - خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، "أسرار ولاء العملاء، تأليف ريك بريرا"، العدد298، ماي 2005، الشركة العربية للإعلام العلمي، ص 01.

المبحث الأول: تسيير العلاقات مع الزبائن

في سوق مزدحم بالسلع والخدمات أصبح من الصعب جدا، إن لم نقل من المستحيل أن تميز المؤسسة منتوجاتها أو خدماتها عن باقي المؤسسات المنافسة الأخرى، فكل المنتوجات/ الخدمات تم تطويرها لتصبح ذات جودة عالية وأسعار معقولة، واستعملت لأجل تصريفها في سوق شديدة المنافسة، حملات اشهارية مكلفة جدا⁷⁴ و اختيار أحسن و أنجع القنوات.

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

إن مهمة البحث عن زبائن جدد أصبحت صعبة المنال ومعقدة جدا و خاصة من ناحية التكلفة. في ظل هذه الظروف، لم تجد المؤسسة سبيلا و مخرجا سوى ربط علاقات طويلة الأمد وقوية مع زبائنها، لأجل المحافظة عليهم من أي شكل من أشكال التسرب، من هنا ظهرت فكرة تسيير العلاقات مع الزبائن. سنتناول في هذا الفصل المفاهيم الأساسية لتسيير العلاقات مع الزبائن متطرقين إلى:

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

⁷⁴ - خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، "أسرار ولاء العملاء، تأليف ريك بريرا،" العدد، 298 الشركة العربية للإعلام العلمي، ماي 2005، ص 01.

المطلب الأول: مدخل الوعاء المثقوب⁷⁵

اتجهت المؤسسات بغض النظر على نشاطها (إنتاجية، تجاربه او خدماتيه)، حاصه ذات ام عموميه نحو توطيد علاقات طويلة الأمد مع زبائنها المربحين، أي في محاولة منها لكسبهم والاحتفاظ بهم أكبر وأطول مدة زمنية ممكنة.

إن المتتبع للفكر التسويقي - كما أشرنا إلى ذلك بنوع من التفصيل في الفصل السابق - يلمس أن المؤسسات قد ركزت في بناء إستراتيجيتها على جلب المستهلكين الجدد، إذ كانت تتعامل معهم كأرقام سواء لزيادة أرباحها أو حصتها السوقية، وكانت تربطها بمستهلكيها " المعاملة " (la transaction)، لأنها كانت تتعامل مع بيئة تنصف بالاستقرار النسبي فعدد المنافسين محدود، والنافسون معروفون، الموردون معروفون، فالترديد الهائل والمستمر للمستهلكين كان يمثل لها نوعا من الاستقرار والمتابعة على نهج هذه الإستراتيجية.

فمدخل الوعاء المثقوب يصف المؤسسات التي تهدف في الأساس الى جذب الأعداد الهائلة من المستهلكين ولكن لا يهتمم الاحتفاظ بهم ، كون حجم الأسواق كانت تعرف نموا كبيرا، سريعا وخاصة متزايدا من المستهلكين، فإشكال تسرب المستهلكين لم يكن يعني للمؤسسة خسارة أو حتى يمثل لها تخوفا مادامت قادرة على استقطاب وجذب مستهلكين جدد كلما استدعت الضرورة لذلك.

والحقيقة أنه في هذه الفترة كانت هناك أعدادا هائلة من المستهلكين تتسرب من مؤسسة الى أخرى وهذا يمكن رده إلى عدة أسباب لعل أهمها عدم رضا المستهلكين عن المنتج أو الخدمة، الأسعار التي لا تتماشى وتتطابق مع القدرات الشرائية وخاصة المعاملة السيئة التي كان يتلقاها المستهلكين من طرف المؤسسة أو بسبب العلاقة الظرفية التي كانت تنتهي بمجرد انتهاء الصفقة.⁷⁶

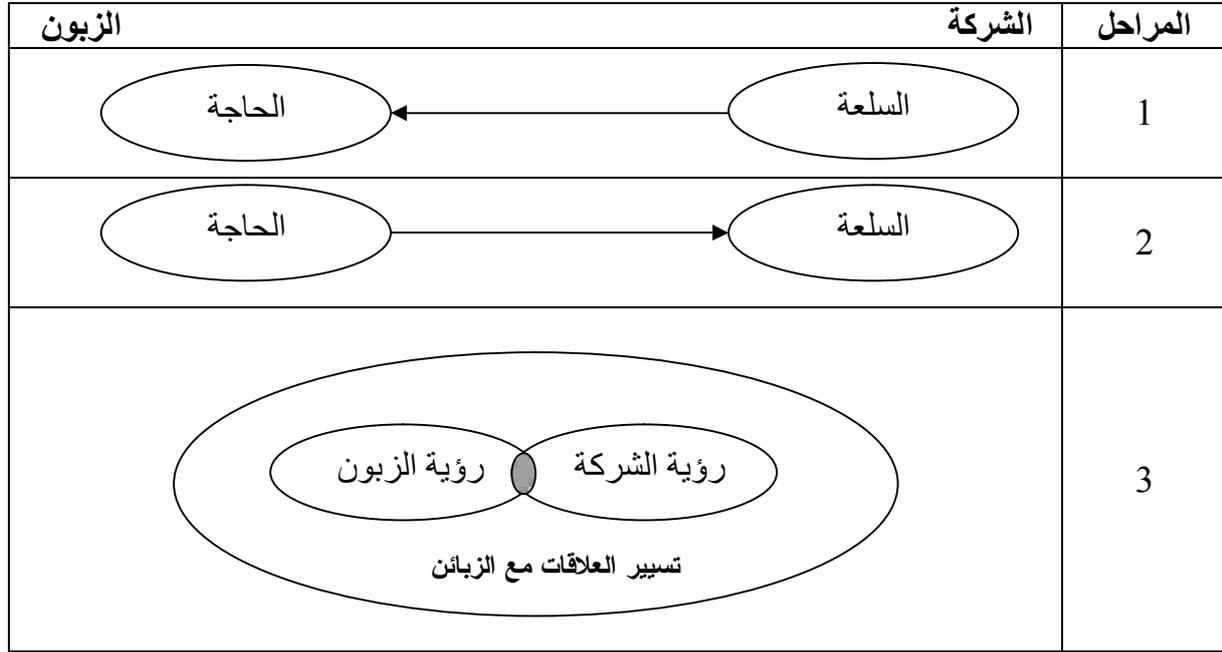
1- تطور المؤسسة نحو الزبون:

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

⁷⁵ د- محمد عبد العظيم أبو النجا، " التسويق المتقدم، التسويق العالمي، تسيير العلاقات مع الزبائن CRM"، الدار الجامعية، 2008، ص: 34.

⁷⁶ المرجع السابق، ص 35.

الشكل رقم (08): التطور الذي عرفته المؤه



المصدر: د. نجم عبود نجم، مرجع سابق الذكر، 2004، ص 297.

إن تفسير الشكل أو الاستنتاج الذي يمكن استخلاصه كون في:

• المرحلة الأولى:

كانت المؤسسة تصمم المنتجات بما يسمح لها بتدنية تكاليف الإنتاج إلى المستويات الدنيا ضمانا للمنافسة، كانت المنافسة تعتمد إلى حد كبير على الأسعار دون مراعاة الرغبات ولا التطلعات التي ينتظرها المستهلك، ففي نظر المؤسسة مادام هناك حاجة لدى المستهلك ومنتجاتنا تضمن حدا معينا من الجودة فهي قادرة على تلبية هذه الحاجة⁷⁸.

• المرحلة الثانية:

اكتشفت المؤسسة الزبون وتأكدت أن بقاءها مرهون إلى حد كبير بخدمة وتلبية رغبات وحاجات الزبون، فأصبحت تنتج وتصمم منتجات (أشكال، ألوان، أحجام) لكن لكافة المستهلكين أي إهمال وجود الفرقات الفردية بين المستهلكين ولكنها على العموم خطوة عملاقة إلى الأمام ما دام حاجة الزبون أصبحت هي تحرك العملية الإنتاجية، ولكن حتى هذه المرحلة تعرف بوجود قصور كبير في تباين الرؤية بين كل من المؤسسة والزبون.

⁷⁷ د. نجم عبود نجم، مرجع سابق الذكر، 2004، ص: 297.

⁷⁸ - المرجع السابق، ص: 299.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

• المرحلة الثالثة:

تعرف المرحلة الثالثة على الاشتراك والتداخل الكبير الموجود بين كل من وجهة نظر المؤسسة والربون، والاتصال المتبادل، ازدواجية الاتصال، فانتقل الربون من خصم للمؤسسة في البداية إلى مستهلك يجب مراعاة حاجاته ورغباته وصولاً إلى شريك في المؤسسة. في هذا الاتجاه الجديد للمؤسسة أين حاولت توطيد علاقاتها مع الزبائن مع مراعاة مواعمة كل الظروف لإنجاح ذلك، عرفت هذه الرؤية بتسيير العلاقات مع الزبائن.

المطلب الثاني: تعريف تسيير العلاقات مع الزبائن

لقد نمت و تطور مفهوم تسيير العلاقات مع الزبائن و انتشر في مجال التسويق الصناعي و ذلك في مجال تسويق الخدمة و لكنه في الآونة الأخيرة بدأ في الانتشار في مجال تسويق السلع المادية و قد وصل إلى أوروبا في أواخر الثمانينات في قلبه النظري و تجلى في ميدان الإدارة و خاصة عند دخول الإعلام الآلي في المؤسسة و قد وصل عدد البحوث و المقالات حول هذا الموضوع في منتصف سنة 2003 حوالي 3.383.000 بحث و مقال في محرك البحث " GOOGLE " ⁷⁹

تتضمن تسيير العلاقة مع الربون مناهج البحث و الاستراتيجيات و برامج الويب كمؤهلات قائمة تساعد المؤسسة في تنظيم تسيير العلاقة مع الربون و استخدام هذا المنهج لهدف معرفة جيدة لحاجات الربون و من ثم تحقيق الربح ⁸⁰.

1- الحروف الثلاثة CRM هي:

اختصار للكلمات (Customer Relationship Management)، باللغة الفرنسية GRC (Gestion de la Relation client)، وهي مفهوم جديد ومنهجية لفهم و أيضا التأثير في سلوك الربون من خلال عملية التواصل معه وذلك بهدف تحسين عملية الاحتفاظ بالربون، الحصول على الربون وخاصة بلوغ ولاء الربون وتحقيق الربح ⁸¹.

و لقد وردت في الأدبيات التي تناولت هذا المفهوم عدة تعاريف لعملية تسيير العلاقات مع الزبائن ولكن ما تيسر منها باللغة العربية قليل جدا كون هذه الطريقة التسييرية لم تأخذ حظها المنوط إليه في المؤسسات و تم تعريفها على أنها:

⁷⁹ -Stanley Brown, C.R.M : Customer relationsip management, édition village mondial, 2006, page : 211

⁸⁰ - Ibid, page : 244

⁸¹ - أ. فاطمة مانع و أ. نعيمة برك، " إدارة علاقة الربون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الاعمال- الممارسة للتسويق الالكتروني"، جامعة شلف، الجزائر، ص 10.

"نظام جلب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم

عملية طويلة تأخذ بعين الاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة وإستراتيجيتها بتوحيد عرصات نويه مع العملاء المربحين فقط وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين.⁸²

أو بمعنى آخر: " هي مرحلة تغيير سلوك الزبون تبحث لتتعلم انطلاقا من كل عملية تفاعل مع هذا الأخير، وتهدف إلى التعامل ومعاملة كل زبون بطريقة مختلفة أي بطريقة انفرادية حتى تستطيع توطيد العلاقة الموجودة بينه وبين المؤسسة.⁸³

تعريف آخر: " تسيير العلاقات مع الزبائن هي سيرورة تفاعلية ترمي إلى تحقيق التوازن الأمثل بين استثمارات المؤسسة وإشباع حاجات الزبائن بغية توليد أرباح.⁸⁴

لقد عرفها (Ann Laroche):

" إستراتيجية أعمال تهدف إلى الإشباع و وفاء الزبون نتيجة تقديم خدمة أكثر إحساسا وتكيفاً مع حاجاته.⁸⁵

تعريف آخر: " يشمل تسيير علاقة الزبون اتجاه مجمل وظائف المؤسسة الى جذب والاحتفاظ بالزبون.⁸⁶ أو هي: " إجراء أو منهج يستعمل لمعرفة أكثر للزبون و احتياجاته لتقوية العلاقة معه.⁸⁷ " إن تسيير العلاقات مع الزبائن ليس بإجراء وظيفي و لا بتطبيقات في الإعلام أو أنظمة المعلومات و لكنه إجراء تنظيمي و إستراتيجية واضحة المعالم تتبعها كل مؤسسة تضع الزبون في المقام الأول لبلوغ أهدافها⁸⁸.

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

⁸² - كتب المدير ورجال الأعمال، مرجع سابق الذكر، ص 02.

⁸³ - Université des Sciences et de la technologies ,Houari Boumediene, Laboratoire de recherche en Intelligence Artificielle (LRIA), département d'informatique, Faculté d'Electronique et d'informatique, Bab Ezzouar, Alger, mars 2007, P : 02.

⁸⁴ - أ. كربالي بغداد، " الانترنت وتسيير علاقة الزبون ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص: 180.

⁸⁵ - المرجع السابق ، ص: 80.

⁸⁶ - Line Lasserre et Bernard Legrand, CRM- les attentes des clients -, village mondial press,2002 , page :149

⁸⁷ - Ibid, page : 155

⁸⁸ - د. نجم عبود نجم، مرجع سابق الذكر، ص: 312

2- أسباب تطور تسيير العلاقات مع الزبائن:⁸⁹

- ارتفاع أو نمو الوفاء لدى الزبون
- دمج قنوات الاتصال بين المؤسسة و المحيط الخارجي
- ارتفاع أو نمو الإنتاجية لدى المؤسسة

2-1- **السبب الأول:** تنامي عنصر الوفاء في ظل الاقتصاد المتطور، بحيث حصة المؤسسة من السوق تكون مركزة على نسبة الوفاء لدى الزبائن و هذا لا يتأتى إلا بقيام علاقة قوية مع الزبون و منه استعمال وسائل اتصال شخصية.

2-2- **السبب الثاني:** دمج قنوات الاتصال المختلفة كالانترنت، الرسائل الإلكترونية، نقاط البيع قصد الاتصال و التواصل الجيد مع الزبون.

2-3- **السبب الثالث:** تنامي عنصر الإنتاجية عبر آليات لزيادة فعالية العلاقة مع الزبون بتبني جزئياً أو كلياً نشاطات آلية و باستعمال أدوات اتصال مباشرة و تقصي المعلومات المتعلقة بالزبون و هذا يؤدي إلى تخفيض التكلفة و زيادة قوة البيع.⁹⁰

3- تطور تسيير العلاقات مع الزبائن:

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

3-1- الاتصالات الإدارية: (C.M)

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

3-2- القوة البيعية: (S.F.A)

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

⁸⁹ - بيتر ف. دراكر، "الإدارة"، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، ص: 488 .
⁹⁰ المرجع السابق، ص: 490.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

3-3- مراكز الاتصال بالزبون: (C.C.C)

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

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

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

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

4- المراحل الخمس لتسيير العلاقات مع الزبائن :

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

4-1- المرحلة الأولى:

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

4-2- المرحلة الثانية:

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

4-3- المرحلة الثالثة:

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

4-4 - المرحلة الرابعة:

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

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

4-5 - المرحلة الخامسة:

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

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

المطلب الثالث: أسس بناء العلاقات مع الزبائن

إن الفلسفة التي تقوم عليها المؤسسة التي تود وتطمح إلى بناء علاقات جيدة وطويلة مع زبائنها تتمثل في إمداد هؤلاء الزبائن بأكبر قيمة ممكنة، هذا من زاوية، والتطلع دائما إلى حاجاتهم و رغباتهم المستقبلية قبل منافسيها لإشباعها، ومن ثم تحقيق رضاهم، لقد أثبتت التجربة أن الزبون الراضي أكثر تكرارا لعملية الشراء، وأقل اعتراضا فيما يخص الأسعار والشكاوي.⁹¹

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

1- محاور القيمة:

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

1-1 - تعريف القيمة:

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

⁹¹ - د. عبد الرحمان توفيق، " الإدارة الإلكترونية و تحديات المستقبل " ، سلسلة إصدارات بميك، لطبعة الثالثة، القاهرة 2005، ص: 271

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

على العموم يجب على المؤسسة مراعاة أي المنتج وغيرها، هذا من جانب، ومراعاة أيضا أن تخدم كفاية ممحبه السوق في حدود دعاءها المحوريه (الإستراتيجية) ، معناه بشيء من الوضوح، لا يجب على المؤسسة أن تتصاغ وراء رغبات وحاجات الزبائن التي تتنافى ومهنتها الأساسية.

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

1-1-1- القيمة الملموسة:

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

1-1-2- القيمة غير الملموسة:

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

- خدمات ما بعد البيع.
- طرق وتسهيلات الدفع.
- سرعة التسليم.
- ضمان سلامة المنتج.

ويعبر عنها بالصورة الذهنية للمنتج/ الخدمة.

1-2-1- رضا الزبون:

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

1-2-1- تعريف رضا الزبون:

يعرف رضا الزبون: " درجة إدراك الزبون لمدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلبى حاجاته ورغباته"⁹².

97- د، يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي وياس العبادي، " الدور الاستراتيجي لادارة الجودة الشاملة في ادارة علاقات الزبون- دراسة تطبيقية في معمل ببسي، الكوفة"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة علوم انسانية، السنة الخامسة، العدد 36، 2008، ص: 15.

ولقد تم تعريفه على أنه: " ذلك الشعور الذي يوصي للزبون أداء المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون."⁹³

1-2-2- مراحل تحقيق رضا الزبون:

حتى تحقق المؤسسة رضا زبائنها عليها إتباع ثلاث خطوات جوهرية:

• فهم حاجات الزبون:

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

$$C = f (P.E) \text{ حيث:}$$

C: السلوك.

F: دالة.

P: العوامل السيكلوجية/ الداخلية.

E: العوامل الخارجية/ عوامل المحيط.

• التغذية العكسية:

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

• القياس:

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

• كيفية تحقيق رضا الزبون:

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

- نزول الموظفين وحتى المدراء إلى الميدان للالتحاق بالزبائن ومقابلتهم وجها لوجه.

⁹³ - المرجع السابق، ص: 15.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- إرسال برقيات، E mail , Sms إلى الزبائن لـ
- استقصاء الزبائن وخاصة الذين قدموا شكاوي.
- القيام بحفلات ودعاوي للزبائن لزيارة المؤسسة والتعرف على مجالات نشاطها وكذا المشروعات المستقبلية.

المطلب الرابع: مستويات وأهداف تسيير العلاقات مع الزبائن

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

1- مستويات تسيير العلاقات مع الزبائن:

نذكر أهمها:

1-1- مستوى الجسور المالية

كثيرا ما سمعنا عن " برنامج تسويق تكرر الشراء"⁹⁴، وعلاقتها في ربط جسور المودة و الألفة بين الزبون والمؤسسة، وتعرف على أنها: " البرامج التي تكافئ المستهلكين الذين يقومون بتكرار الشراء، أو الذين يشترون بكميات كبيرة من خلال منحهم بعض الحوافز السعرية الخاصة."⁹⁵ تقوم المؤسسة أولا بإحصاء زبائنها ذوي تكرار الشراء المرتفع (كميات الشراء في مجموعات تساهم بنسبة كبيرة في رقم أعمال المؤسسة)، وبعدها تقدم لهم امتيازات خاصة، هذه الحوافز تكون ذات طابع مالي، خصم على الكميات المشتراة).

1-2- مستوى الجسور الاجتماعية

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

1-2-1- التعريف:

تعرف هذه الحوافز على أنها:⁹⁶ برامج الأندية التسويقية، تقدم لأعضائها بعض الخصومات المميزة، وتحاول أن تخلق مجتمعات خاصة بها ولها عضوية يتم منحها لإفراد معينة من العملاء".

تسعى المؤسسة من خلال تبنيها لهذا المدخل تحويل المستهلكين الأكثر ربحية إلى زبائن أوفياء، لا يمكن لأي مؤسسة منافسة من جذبهم والتأثير عليهم، كما يعتمد هذا المنهج على شريحة معينة من الزبائن

⁹⁴ - Pierre Mogat , "Fidéliser vos clients, stratégies, outils, CRM et E-CRM" , 12^{eme} édition, édition d'organisation, p : 89.

⁹⁵ - Don Peppers, Martha Rogers, le One To One –valorisez vos capital client traduit part Enri Kaufman et Laurence Faguer, les éditions d'organisations, cinquième tirage, 2001, page : 117.

⁹⁶ - ibid , page : 179 .

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

فقط أين زيادة على منحهم العضوية في الأندية، خدمتهم بـ مدرب، مكون وكفى، يجيد طريقة وفنون التعامل وخدمة الربون.

1-3- مستوى الجسور الهيكلية: 97

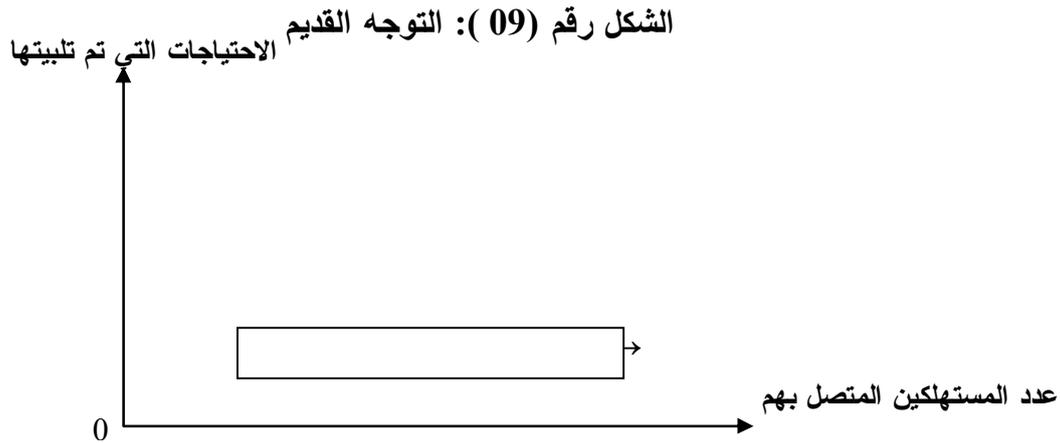
تعرف الجسور الهيكلية: "بتقديم خدمات ذات قيمة عالية جدا للمستهلك في الوقت الذي لا تتوافر فيه تلك الخدمات لدى المنافسين ولا يستطيعون تقديمها أو تقليدها بسهولة".
كأمثلة هذه الجسور الهيكلية ما تقوم به مؤسسات الاتصال خاصة على شبكة الأنترنت، أين يتم تزويد خط الزبون ببعض الامتيازات لا يقدمها المنافسين، شركات الطيران أيضا استفادت من هذا المدخل، ومنحت لزيائنها خطوط الاستعلام والحجز، أو حتى على مستوى التجزئة أين يتم معاملة بعض الزبائن (المبرحين، أو ذوي معدلات تكرار الشراء المتنامية) معاملة خاصة، كاعلامهم عن طريق البريد الالكتروني أو الهاتف الثابت أو النقل بالمنتجات الجديدة، أو المنتجات الموسمية وهذا قبل وضعها في نقاط البيع أو الرفوف.

2- أهداف تسيير العلاقات مع الزبائن:

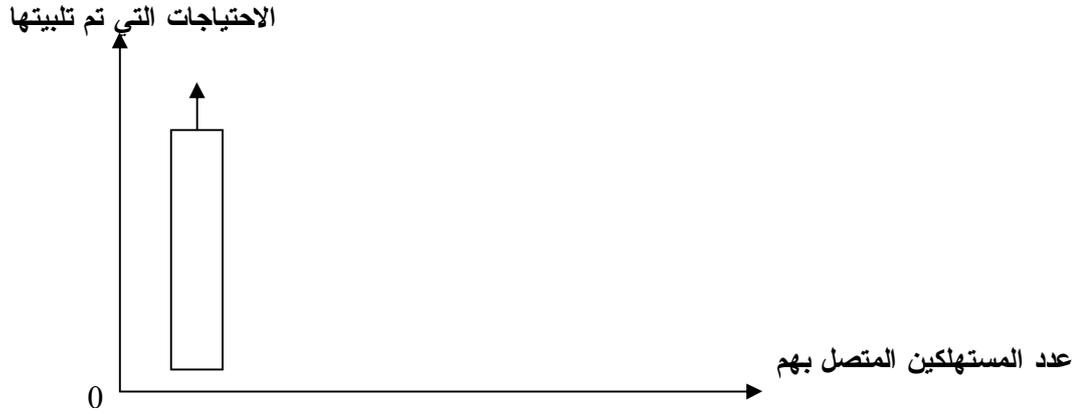
الهدف التي تسعى إليه تسيير العلاقات مع الزبائن يتمثل بالدرجة الأولى في تحقيق نمو قياسي في حصة المستهلك من جهة، و محاولة تحسين أداء الوظائف الأساسية للمؤسسة من جهة أخرى.

2-1- تسيير العلاقات مع الزبائن و حصة المستهلك:

المؤسسة قديما كانت تبيع أو تحاول تصريف منتوجا واحدا أو خدمة واحدة لأكبر عدد ممكن من المستهلكين دون التفكير في انتهاج لمداخل لاحتفاظ بهم.



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



المصدر: المرجع السابق، ص: 24

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

2-1-1- تعريف حصة المستهلك:

يمكن إيجاد تعريفا مختصرا لحصة المستهلك " مجموع المبيعات التي يمكن تحقيقها جراء قيام المستهلك الحالي بشراء مجموعة المنتجات التي تطرحها الشركة في السوق."⁹⁸ إن توجه المؤسسة التي تبني هذا المنهج الجديد كان نتيجة المنافسة الشديدة، ووعي المستهلك، إذ أصبحت مضطرة إلى انتهاج الطرق التي من شأنها الاحتفاظ بعدد معين من الزبائن ومحاولة حثهم على شراء المنتجات معتمدة في ذلك على طريقة "توسيع عملية البيع مع المستهلك الحالي (Cross-Selling) ، أي دفع المستهلك على التعامل مع جميع خط منتجات المؤسسة وبمعنى آخر العمل قدر المستطاع على جعل العلاقة مع المستهلك أطول ما يكون:

• قيمة الزبون:

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

⁹⁸ - Frédéric Jallat, " La reconquête du client : stratégies de capture", édition village mondial,2001,page :109

- تعريف قيمة الزبائن:

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

- نرمر إلى قيمة الزبائن بـ : V_c : Valeur des Clients

- نرمر إلى درجة الولاء بـ : D_L : Degré de loyauté

و عليه يمكن استنتاج ما يلي:

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

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

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

• تدفق المعلومات:⁹⁹

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

- تعريف تدفق المعلومات:¹⁰⁰

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

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

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

⁹⁹ - د كربالي بغداد، مرجع سابق الذكر ، ص : 181.

¹⁰⁰ - استنتاج شخصي بناء على قراءات لمقال الدكتور كربالي بغداد، المرجع السابق، ص ص : 181- 182.

ويجب أن تخدم المعلومات طرفي المعاملة، لتتوطد في الا
تعامل وتفاهم وانسجام بين المؤسسة والمستهلك".

3- أثر تسيير العلاقات مع الزبائن و وظائف المؤسسة:

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

تسيير الحسابات، تسيير فرص البيع، تسيير الوقت، تسيير المعلومات، والمستندات تسيير التسويق،
وخدمة الزبائن، تحليل البيانات وإعداد التقارير.

3-1- تسيير الحسابات: Accounts

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

- تسيير وتخزين عدد غير محدود من الحسابات التي تمثل الزبائن، وما يتعلق بتلك الحسابات من عناوين
واتصالات، وفرص بيعية متاحة، مع إمكانية إنشاء علاقات فيما بينها.
- القدرة على إنشاء حقول جديدة معرفة من قبل المسير ذاته لكل حساب، تمكنه من إضافة حجم غير
محدود من المعلومات، ملحقة بالحسابات عدا تلك التي يوفرها النظام وحسب رغبة المسير وحاجته.
- متابعة كافة الاتصالات مع أي زبون، أو حساب سواء عبر رسائل البريد الالكتروني المتبادلة، أو
ملاحظات وزيارات رجال المبيعات، أو المواعيد التي يتم تحديدها.
- القدرة على عرض الزبائن والحسابات بالشكل الملائم للمسير، دون التقيد بشكل معين يفرضه النظام.

3-2- تسيير فرص البيع: Opportunities

تساعد عملية تسيير العلاقات مع الزبائن تسيير المبيعات والتسويق في المؤسسة على وضع استراتيجيات
البيع والتسويق المناسبة لنشاطها التجاري، التي تساعد على النجاح والفوز بالصفقات التجارية، وبشكل لم
يسبق له مثيل، من خلال التعرف بشكل دائم وعبر النظام على مسار المبيعات، وعوامل النجاح والفشل في
الأعمال، وذلك من خلال:

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- تسيير فرص البيع بدءاً من كونها مجرد فرصة متوقعة.

أو إهمالها، مع ربطها بشكل كامل مع حسابات الزبائن، ومندوبي المبيعات وحظ البيع.

- المساعدة في تحديد أهداف كل صفقة محتملة، وإيراداتها المتوقعة ومصاريها، والمنافسين الذين يعملون على ذات الصفقة، وشركاء المؤسسة في النجاح بالفوز بالصفقة، والعمل على متابعة ذلك وتحليله.

- تحليل فرص البيع وتحديد عوامل النجاح والفشل، من خلال الصفقات التي تم الفوز بها والتي لم يتم الفوز بها، ولمن ذهبت وتواريخ انتهاء الصفقات والصفقات التي تم الاستغناء عنها أو تجاهلها.

- القدرة على التنبؤ بالمبيعات والإيرادات المتوقعة، والأرباح التي تم تحقيقها، والتي لم يتم تحقيقها.

- ربط الفرص التسويقية بخطط البيع المناسبة التي تم إعدادها من قبل تسيير المبيعات والتسويق، متضمنة عوامل النجاح وفريق العمل والنشاطات والوظائف التي يجب القيام بها للفوز بالصفقة.

3-3- تسيير الوقت:

تساعد عملية تسيير العلاقات مع الزبائن على تسيير وقت الأفراد في المبيعات والتسويق، وهو ما يساعد على القيام به بطريقة فعالة من خلال:

- تحديد النشاطات والمهام التي ينبغي القيام بها لكل فرد من أفراد المبيعات.

- جدولة المواعيد مع الزبائن، أو بين أفراد فريق العمل.

- المساعدة في إسناد المهام لأي فرد من أفراد المبيعات، بعد تحديد أوقات الفراغ لديهم.

- تنسيق العمل بين العاملين في قسم المبيعات والتسويق.

- تنبيه المسير وتذكيره بالمواعيد، والمهام المطلوب تنفيذه عند حلول موعدها.

3-4- تسيير المعلومات والمستندات:

تساعد عملية تسيير العلاقات مع الزبائن على متابعة كافة الخطابات والرسائل والمستندات المرسلة أو المستلمة من الزبائن أو الزبائن المحتملين، من خلال تسيير تلك الوثائق والمعلومات مركزياً وربطها معاً عند إرسالها أو استقبالها من خلال:

- المساعدة في إنشاء قوالب جاهزة، تكون أساساً للوثائق و للزبائن، وبشكل متكرر ودائم.
- المساعدة في تحديد المعلومات والوثائق الواجب إرسالها لزبون ما، والعمل على عدم تكرار إرسال ذات المعلومة أو الوثيقة أكثر من مرة.
- إرسال الرسائل أو الخطابات من خلال النظام، عبر الفاكس أو البريد الإلكتروني، أو طباعتها لإرسالها بريدياً.
- إنشاء أي نوع من أنواع المستندات عبر النظام من خلال أنظمة أخرى خارجية، كمعالج النصوص MS Word، أو معالج الجداول الإلكترونية MS Excel ونحوها.
- جلب أي مستند من خارج النظام، وربطه مع الزبون المناسب عند الحاجة.

3-5- تسيير التسويق:

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

3-6- خدمة الزبائن:

- تساعد عملية تسيير العلاقات مع الزبائن المؤسسة على الحفاظ على زبائنهم من خلال تقديم خدمة متميزة لهم وذلك عبر العناصر التالية:
- الاهتمام بالمشاكل التي ترد من الزبائن وحفظها والعمل على حلها.

- الحفاظ على المعلومات الخاصة بالمنتجات التي تقدمها الـ مسؤولي خدمة الزبائن على خدمتهم بالشكل الأفضل.

- توفير قاعدة معلومات بالمشاكل والحلول التي يمكن أن تعترض زبائن منشأتك، وبالتالي تساعد في حلها بسرعة عند حدوثها.

- متابعة عقود الصيانة والضمان الممنوحة للزبائن.

3-7- تحليل البيانات وإعداد التقارير:

تسهل عملية تسيير العلاقات مع الزبائن عمليات التحليل وإعداد التقارير، مما يتيح للمستخدمين الوصول إلى المعلومة الأكثر حداثةً عن مجريات العمل، وذلك من خلال:

- الوصول إلى التقارير الجاهزة التي توفرها ، كتقارير توقعات المبيعات، الزبائن، النشاطات البيعية ونحوها.

- تمكين المسير من بناء وتصميم ما شاء من التقارير، حسب حاجته من خلال "مصمّم التقارير"، مع إمكانية الحصول على تقارير مدعمة بالرسوم البيانية.

- إمكانية ربط أي تقرير بمعلومات من خارج النظام حسب الحاجة

المبحث الثاني: تقنيات تسيير العلاقات مع الزبائن

مما لا شك فيه أنه تقريبا كل المؤسسة تملك قواعد هامة من المعلومات عن زبائنها ومنافسيها الحاليين وكذا المحتملين، ولكن ما يجب التنويه إليه هنا، كون استعمالات هذه القواعد تختلف من مؤسسة إلى أخرى ، والاختلاف يمس حتى طريقة التعامل مع الاعتراضات وخاصة شكاوي الزبائن، فبعض المؤسسات ترى في شكاوي الزبون تدمرا وأمرًا سلبيًا، في حين البعض الآخر يرحب بها ويعتبرها قاعدة هامة في بناء اللبنة الأولى لإعادة النظر في طريقة الإنتاج أو تقديم الخدمات، أما الحديث عن مناهج قياس رضا الزبائن فتختلف هي الأخرى على حسب السوق وميكانزمات العرض والطلب، وثقافة المؤسسة اتجاه هذه التقنية فمنهن من يأخذها على أنها أداة لقياس نجاعة أداء المؤسسة ومنهن من يرى فيها تكاليف إضافية لا غير مادام خط المبيعات في تزايد مستمر.

هذا ما حاولنا معالجته والتطرق إليه في هذا المبحث متعرضين إلى:

- الاستعمال الأمثل لوسائل الاتصال سواء الخارجية منها أو الداخلية.
- مكانة وأهداف تسيير الاعتراضات وشكاوي الزبائن.
- منهج قياس رضا الفرد الداخلي وأثر ذلك على الزبون.

المطلب الأول: قاعدة بيانات الزبائن : B.D.D.C

من بين الأهداف التي أصبحت المؤسسة تؤمن بها و عن قطاعه تامه هي مدى ارتباطها ، و تصد هذا الارتباط الوثيق بالزبون، و مدى معرفتها التامة و الصحيحة لميولات و اتجاهات زبائنهم، الذين أصبحوا يتصفون بتطور سريع في الأذواق و الحاجات و الوعي الاستهلاكي و خاصة العقلانية في المفاضلة بين بالمنتجات و الخدمات.¹⁰¹

لم تجد المؤسسة سبلا كثيرة أو منهاجا متنوعة سوى توجيهها نحو الزبون كاختيار أنسب، و اضعه إياه في صميم إستراتيجياتها و هذا انطلاق من السعي الجاد إلى تحقيق رغباته، و احتياجاته و حتى التنبؤ بتطلعاته و ميولاته. ولن تستطيع الاستجابة لذلك ما لم تكن على دراية تامة بهؤلاء الزبائن .
تحتاج المؤسسة إلى خلق قاعدة البيانات لزبائن قطاعها السوقي حتى تستخدمها كمرجع مهم في المحدثات و العلاقات التي سوف تتم مع الزبائن فيما بعد.

1- مفهوم قاعدة البيانات:

تعرف قاعدة البيانات على أنها عملية منظمة و متكاملة ذات هدف محدد سابقا، تتمثل في جمع بيانات كخطوة أولى ثم تخزين هذه البيانات على الحواسيب الآلية كخطوة ثانية بهدف التزويد، الاستفادة و التفاعل للوصول إلى معلومات من بين المعلومات الواجب توافرها في قاعدة بيانات المؤسسة، معلومات تخص زبائن المؤسسة الحاليين و كذا المرتقبين.
بصورة أخرى يجب توافر قاعدة بيانات الزبائن و التي هي عبارة عن مجموعة منظمة من البيانات عن زبائن المؤسسة، و التي تستخدمها لتحقيق أهداف تسويقية مختلفة (إعداد مختلف سياسات المزيج التسويقي، و لا نقصد بالمزيج التسويقي الكلاسيكي "p4"، أي:

المنتوج : product

السعر : price

الترويج : place

التوزيع : promotion

ولكن المقصود بالبدائل التي قدمها "فيليب كوتلر " أو ما يعرف بالمزيج التسويقي العلائقي "C4": أي:

احتياجات و متطلبات الزبون : Customer needs and wants

الكلفة بالنسبة للزبون : Cost to the Customer

الملائمة : Convenience

التواصل : Communication

¹⁰¹ - المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، مرجع سابق الذكر، ص: 21

2 - شروط تكوين قاعدة البيانات:¹⁰²

يشترط عادة على المؤسسة الراغبة في تكوين قاعدة بيانات الزبائن ان تحوّل اهداف هذه القاعدة و جميع وظائف المؤسسة متجهة نحو تفعيل الخدمة و العلاقة مع الزبون ، كما يجب أن تكون البيانات المشكلة للقاعدة واقعية ، و تخدم مصلحتي المؤسسة و الزبون، و قابلة للتغيير .
إن من أهم الشروط التي يجب أن يتحلى بها أعضاء فريق العمل المختص في بناء قاعدة بيانات الزبائن نذكر الآتي:

-القدرة على تحليل الأحداث التسويقية

-تكامل بيانات القاعدة

-التصنيف الجيد و الفعلي لزبائن المؤسسة

-القدرة على توصيل التقارير و البيانات للإدارة المعينة

3- مكونات قاعدة بيانات الزبائن:

تتكون من قاعدة بيانات الزبائن الحاليين أو المرتقبين يشترط أن تحتوي هذه القاعدة أنواعا عديدة من البيانات، كالبيانات الديموغرافية، الشخصية، النفسية و السلوكية الاقتصادية

3-1- البيانات الشخصية:

-أسماء الزبائن

-عناوين الزبائن

-هواتف الزبائن

-أرقام فاكسات الزبائن

-البريد الإلكتروني للزبائن

3-2- البيانات الديموغرافية:

-العمر

-الجنس

-الدخل

-الحالة الاجتماعية

-عدد أفراد الأسرة

-تواريخ الميلاد

¹⁰² - المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، مرجع سابق الذكر، ص: 22

3-3- البيانات السيكلوجية:

- عادات الشراء
- الاتجاهات
- الآراء
- النشاطات

3-4- البيانات الاقتصادية:

- الدخل
- عادات الإنفاق
- سياسات الدعم الحكومي

4 - مصادر البيانات:

لإنشاء قاعدة بيانات فعالة تلجأ المؤسسة إلى تحصيل البيانات من مصادر مختلفة إلا أنه تم التأكيد على ثلاث مناطق تفاعلية يمكن استخدامها لجمع المعلومات :

4-1- اتصالات المكاتب الأمامي:(Front- office)

يتصل موظفو مكاتب الاستقبال مباشرة بالزبائن، فهم يذلل على دراية كافية بالسلوكيات الاستهلاكية، القرارات الشرائية، دوافع الشراء أو الامتناع، كونهم هم المعنيون بالدرجة الأولى بجملة الاتصالات، سواء عن طريق رسائل الهاتف النقال، المكالمات الهاتفية و البريد الالكتروني .

4-2- العلاقات التجارية:(Business contacts)

يتم جمع المعلومات عن طريق التعامل مع المؤسسات أخرى، الموردين، الوسطاء، أماكن البيع بالتجزئة و الموزعين، حيث تستفيد المؤسسة من علاقاتها مع هؤلاء لكسب معلومات تخص الزبائن.

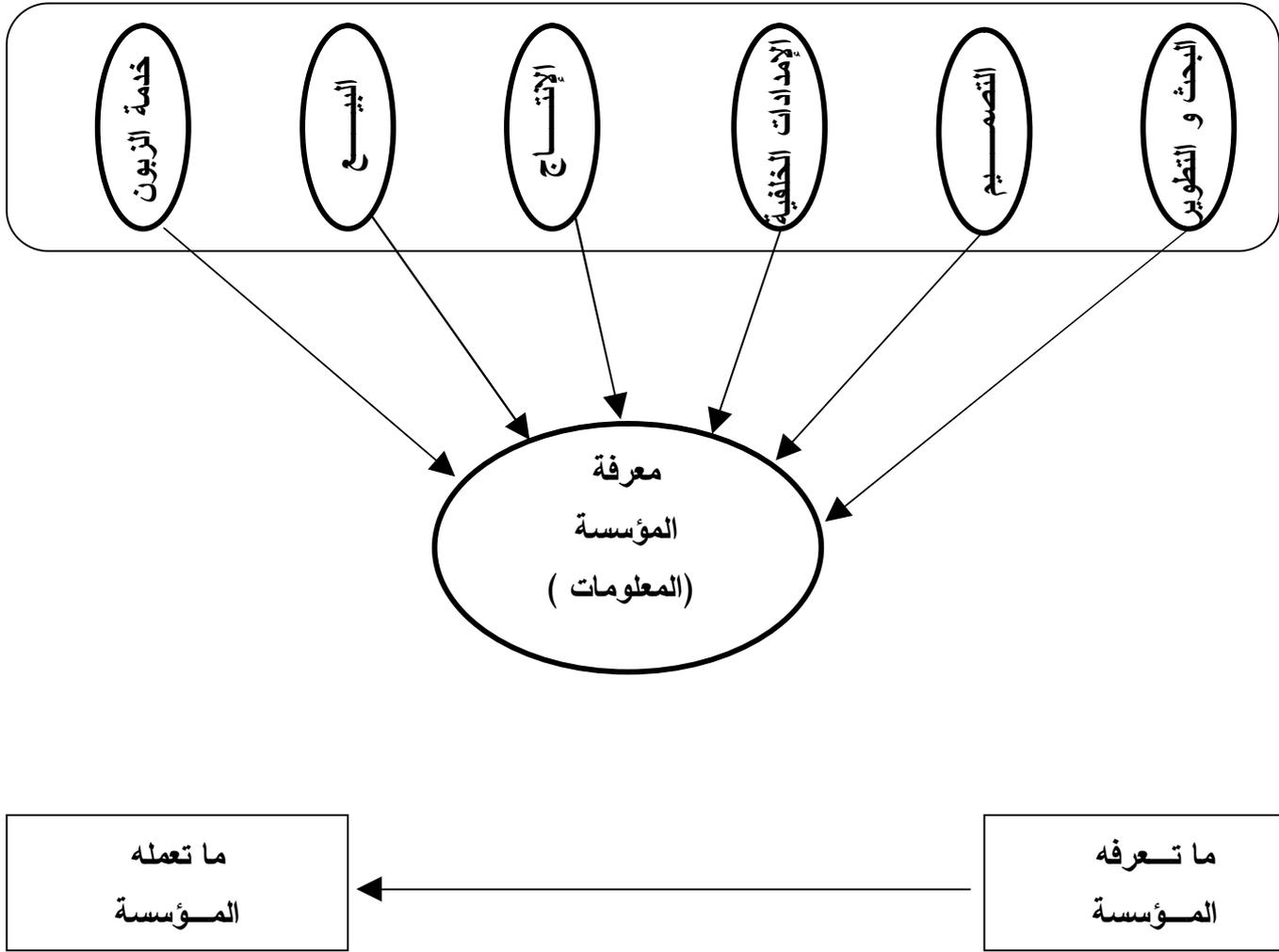
4-3- عمليات المكاتب الخلفية:(Back- office)

تعتبر عمليات المكاتب الخلفية من العمليات المسهلة، و المساعدة في سير الأمور المكاتب الأمامية، يمكن حصر هذه العمليات في إصدار الفواتير، الصيانة، الإعلانات، و عمليات التسويق، فهي الأخرى وسيلة فعالة من وسائل جمع المعلومات عن الزبائن.

إضافة إلى المناطق الثلاث السابقة الذكر، يعتبر الزبائن الحلقة الأكثر أهمية في مصادر جمع المعلومات، إذ يعتبر هؤلاء الزبائن مصدرا متجددا للمعرفة.

لقد ذكر الباحث " Stweat 1997 " الزبون يشكل مصدرا مهما للمعلومات و من تم المعرفة التي يجب على منظمات الأعمال أخذه بعين الاعتبار، فالزبون يستطيع إعطاء المؤسسة التي يتعامل معها أكبر قدر المعلومات و المعرفة عن العملية التي تجهل المؤسسة كل شيء عنها ألا و هي الفائدة الحقيقية لمنتجاتها و خدماتها فعليها أن تنشأ نظاما فعالا لتحصيل المعلومات المفيدة من الزبائن.

الشكل رقم (11) : تنامي



المصدر : نجم عبود نجم، مرجع سابق الذكر، ص : 158

5 - استخدامات قاعدة البيانات:

تستخدم المؤسسات قواعد بيانات الزبائن لتحقيق عدة أهداف و أغراض، لعل أهمها:

5-1- تحديد الزبائن المرتقبين:

تستعمل عادة المؤسسات البيانات المتحصل عليها من مختلف المصادر لإعداد مزيج تسويقي يمكن له التأثير بشكل أو بآخر على القرارات الشرائية للمستهلكين .

5-2- تحديد الزبائن أكثر ربحية:

تستغل المؤسسات البيانات لتحديد الزبائن الأكثر أهمية و التركيز عليهم بغية المحافظة على ولائهم قدر

المستطاع.

5-3- زيارة ولاء الزبائن:

تستعمل المؤسسة قاعدة بيانات الزبائن، و هذا بعد الدراسة المعمقة للبيانات و تحويلها إلى مجموعة معلومات لجذب اهتمامات و حماس الزبائن و هذا بالتركيز على تفضيلاتهم عن طريق إرسال الهدايا ,الدعوات عن طريق البريد الإلكتروني و غيرها.

5-4- تنشيط المبيعات:

يمكن تنشيط المبيعات من خلال قاعدة بيانات الزبائن المزودة بأسماء، أرقام هواتف و بريد إلكتروني...الخ عن طريق إرسال بطاقات تعريف بالمنتجات الجديدة، الأسعار الجديدة أو أي مستجدة بالمؤسسة) أو حتى استقصاء آراءهم عن قرار تحاول المؤسسة إتخاده

6- أمثلة على قاعدة بيانات الزبائن:

في بداية التسعينيات قامت شركة " وول -مارت" بإجراء زبائنها وهذا بكتابة بياناتهم الأساسية و إرسالها عبر موقعها الإلكتروني، وبهذا استطاعت المؤسسة من رفع العناء عن الزبون في ملئ القسيمة الخاصة به في المحل، و تفاديا لحدوث طوابير مما قد يضايق الزبون، و حتى الاستمارة فهي محضرة و جاهزة على موقعها الإلكتروني.

الجدول الموالي يبين كيفية تنظيم معلومات الزبائن، فهو يشتمل على:

- رقم الزبون

- اسم الزبون

- منطقة الزبون البيعية

جدول رقم (04): بيانات عن الزبائن و المناطق البيعية

رقم الزبون	اسم العميل	المنطقة البيعية
1	محمد	وهران
2	خالد	تلمسان
3	يوسف	مستغانم
4	عبد القادر	عين تموشنت
5	أحمد	عين تموشنت
6	تواتي	تلمسان
7	عبد الحميد	تلمسان
8	بلال	وهران
9	جلول	عين تموشنت
10	ناصر	وهران
11	عبد الله	تلمسان
12	سليمان	وهران
13	موسى	عين تموشنت
14	رشيد	تلمسان

المصدر: المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، مرجع سابق الذكر، ص: 44

كما قد يشمل أيضا جدول بيانات الزبائن على :

- رقم الزبون
- رقم فاتورة الزبون
- تاريخ الفاتورة
- تاريخ السداد
- نوع السلعة

جدول رقم (05) : بيانات عن فواتير الزبائن و نوعية السلع

رقم الزبون	رقم الفاتورة	تاريخ الفاتورة	تاريخ السداد	نوع السلعة
1	20	2008/01/01	2008/03/01	ياغورت
2	30	2008/01/04	2008/03/02	لبن
3	40	2008/01/01	2008/03/01	حليب
4	50	2008/01/01	2008/03/01	حليب
5	60	2008/01/04	2008/03/02	لبن
6	70	2008/01/06	2008/03/03	حليب
7	80	2008/02/01	2008/04/01	ياغورت
8	90	2008/02/02	2008/04/02	لبن
9	100	2008/02/02	2008/04/02	ياغورت
10	110	2008/02/06	2008/04/04	لبن
11	120	2008/02/06	2008/04/04	ياغورت
12	130	2008/02/10	2008/04/08	لبن
13	140	2008/02/10	2008/04/08	ياغورت
14	150	2008/02/10	2008/04/08	حليب
15	160	2008/02/10	2008/04/08	ياغورت

المصدر: المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، المرجع السابق، ص: 45

7- قاعدة بيانات المنافسين:

بالإضافة إلى ضرورة توافر المؤسسة على قاعدة بيانات خاصة بزبائنها، فان مضطرة لمعرفة منافسيها، نقاط قوتهم وضعفهم، أي المنافسين تهاجم وأيهم تتجنب، أي بطريقة أخرى، المؤسسة التي تنشط وسط محيط تنافسي وتبحث عن التميز والمحافظة على زبائنها، عليها بإنشاء قاعدة بيانات المنافسين.

7-1- تعريف قاعدة بيانات المنافسين: 103

تعرف قاعدة بيانات المنافسين على " أنها مجموعة منظمة من البيانات عن المنافسين الحاليين أو المرشحين والتي يمكن للمؤسسة أن تستخدمها لتحقيق أهداف تسويقية متنوعة".

يهدف إنشاء قاعدة بيانات المنافسين إلى تزويد المؤسسة بالأهداف التالية:

- المحافظة على الحصة السوقية.
 - المحافظة على زبائن المؤسسة الحاليين.
 - تجنب تهديدات المنافسين.
 - جذب زبائن المنافسين.
 - اكتساب الخبرة والمهارات عن طريق فهم سلوكيات المؤسسة المنافسة.
 - أنواع البيانات الواجب توافرها في قاعدة بيانات المنافسين:
- حتى تستطيع المؤسسة بناء قاعدة بيانات المنافسين على أسس سليمة عليها أولاً القيام بجمع المعلومات عن منافسيها، على العموم هذه المعلومات تتعلق بالسوق كله، ومن جملتها نورد:

1- بيانات تتعلق بأسماء المؤسسات المنافسة:

- هواتف المؤسسة المنافسة.
- عنوان المؤسسة المنافسة.
- فاكس المؤسسة المنافسة.

2- بيانات تتعلق بمبيعات المؤسسات المنافسة: 104

- أنواع منتجات المؤسسة المنافسة.
- حجم مبيعات المؤسسة المنافسة.
- حصة المؤسسة المنافسة السوقية.
- أسعار منتجات/خدمات المؤسسة المنافسة.
- أرباح/تكاليف المؤسسة المنافسة.
- المناطق البيعية للمؤسسة المنافسة.
- عدد رجال البيع للمؤسسة المنافسة.

¹⁰³ - ثابت إدريس، مرجع سابق الذكر، ص: 102

¹⁰⁴ - المرجع سابق، ص: 125

المطلب الثاني: سياسة الاتصال والتواصل مع الزبون

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

يعتبر الاتصال بالزبائن خاصة في الوقت الراهن ضرورة تعرض على أي مؤسسة لتبني الاستمرار والبقاء في سوق تنافسي، البقاء فيه للمؤسسة التي تستطيع التكيف بأقصى سرعة وكفاءة ممكنة. بالإضافة إلى الوسائل التقليدية التي عرفت المؤسسة، ظهر نوعا جديدا من الأدوات الترويجية التي سارعت المؤسسة إلى تبنيها لهدف الاتصال والتواصل مع بيئتها الخارجية وكذا محاولتها التأثير في زبائنها. يعتبر التسويق المباشر (Marketing directe) قمة تطور هذه الأدوات الترويجية.

1- تعريف التسويق المباشر:

يعرف التسويق المباشر على أنه "نظام الاتصال التفاعلي (Interactif) في مجال التسويق، يضمن استخدام مجموعة من الوسائل غير التقليدية والتي تحقق استجابة ملموسة بأقل جهد ممكن".¹⁰⁵ وقد عرف أيضا من باب إنشاء العلاقة التفاعلية: "التسويق المباشر يعمل على تحقيق الارتباط المباشر مع مجموعة مختارة من العملاء والأفراد للحصول على استجابة تلقائية وغرس علاقات قوية".¹⁰⁶ أما من الناحية التفاعلية بين المؤسسة والزبون، تم تعريف التسويق المباشر على أنه: "التسويق التفاعلي والذي يستخدم جملة من الوسائل والأفكار بغية تحقيق استجابة أو معاملة"¹⁰⁷.

2- منافع التسويق المباشر:

يلعب التسويق المباشر دورا مزدوجا، فهو يحقق جملة من المنافع للمؤسسة والزبون على حد سواء.

1-2- منافع المؤسسة:

إن المؤسسة التي تتبنى التسويق المباشر تجني عدة منافع لعل أهمها:

2-1-1- التشخيص الدقيق لاحتياجات الزبون:

من خلال الاتصال المباشر بالزبون تستطيع المؤسسة التعرف على احتياجات ورغبات، أدواق وخاصة تطلعات الزبون مما يسمح لها فيما بعد من صياغة إستراتيجية فعالة تكون أكثر استجابة من المنافسة.

2-1-2- تدعيم علاقات الزبائن:

التسويق المباشر وعن طريق الوسائل التي يستعملها، تسمح للزبون من معرفة المعلومات الكاملة والتفصيلية عن المؤسسة، منتوجاتها ومشاريعها مما ينتج عنه إنشاء وفتح علاقة قوية بينه وبين المؤسسة.

2-1-3- التوقيت المناسب:

يساهم التسويق المباشر في وصول المعلومات بالكميات والأوقات المناسبة، مما يزيد من قوة ودرجة الاستجابة ويضمن التفاعلية.

¹⁰⁵-عصام الدين أبو علفة، "التسويق والاستراتيجيات، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2002، ص: 437.

¹⁰⁶ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق الذكر، ص: 402.

¹⁰⁷ - Kotler et Dubois, 10^{ème} édition, op.-cit, 2000, P : 658.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

2-1-4- تخفيض التكاليف:

يعتبر التسويق المباشر أقل تكلفة من الوسائل الكلاسيكية الأخرى، واعتبره الحبير من رجال التسويق أنه أكثر كفاءة.

2-1-5- التغطية السوقية:

ان استعمال التسويق المباشر يتيح للمؤسسة عرض منتجاتها / خدماتها على نطاق واسع ، أي السماح للزبون من الاطلاع عليها في مكان وزمان يريده.

2-2-2- منافع المستهلك:

زيادة على المنافع التي يحققها التسويق المباشر للمؤسسة فهو يحقق مزايا ومنافعا للمستهلك أيضا:

2-2-1- الملائمة: 108

حينما تستعمل المؤسسة التسويق المباشر فإنها بذلك يضمن للمستهلك تقادي عناد البحث عن المنتجات/ الخدمات إذ أصبح يمكنه القيام بذلك في المكان والزمان اللذان يفضلهما.

2-2-2- الكم الهائل من المعلومات:

يوفر التسويق المباشر التدفق المستمر للمعلومات بالكم والنوع وفي الوقت الذي يفضله المستهلك.

2-2-3- التفاعلية:

يمكن التسويق المباشر المستهلك من التعامل مباشرة مع البائع (رجل البيع)، أي يخلق نوعا من التفاعل والتفائية و كذا التفاهم و الألفة مما يوطد العلاقة التفاعلية بينهما.

2-2-4- تعدد الاختيارات:

يسمح التسويق المباشر للمستهلك من حرية الاختيار والمفاضلة بين المنتجات/ الخدمات و هذا على نطاق واسع وحتى عبر الأسواق العالمية و هكذا فهو يساعد على خلق نوعا من الحرية لدا المستهلك مما ينعكس إيجابا على سمعة المؤسسة و بالتالي على أرباحها.

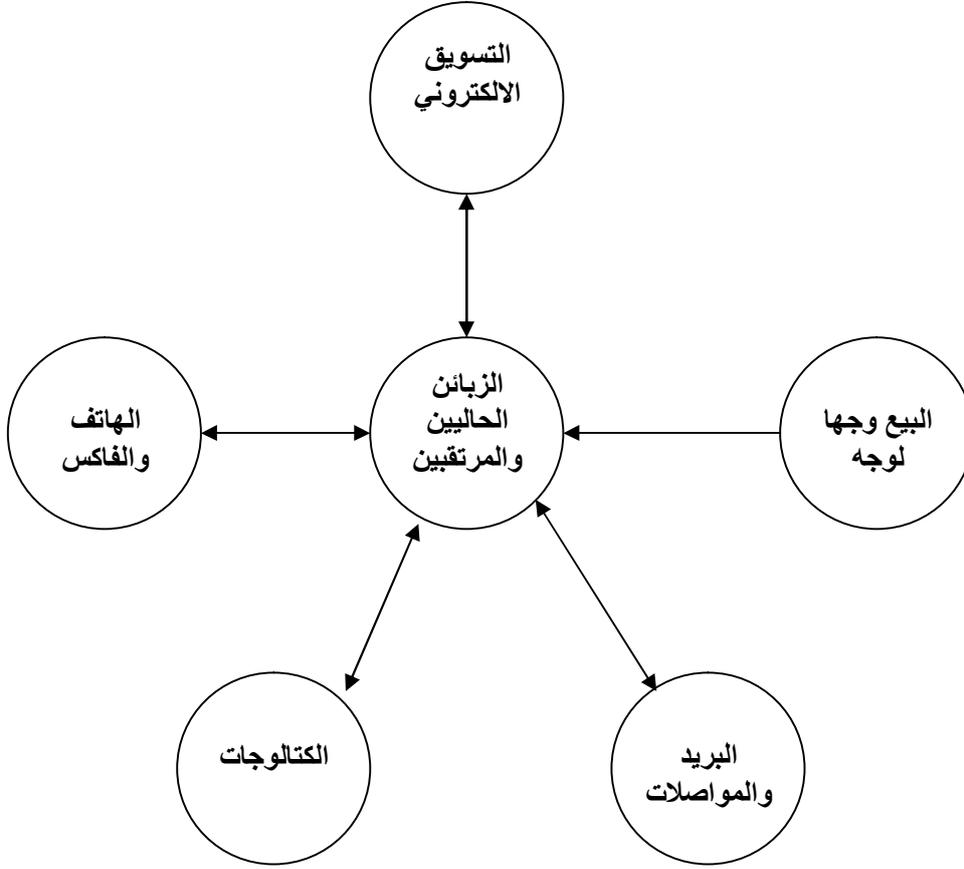
3- أشكال التسويق المباشر: 109

اعتمدت المؤسسة على الوسائل الكلاسيكية للاتصال بزبائنها، ولكن مع التطور الهائل في وسائل الاتصال، التجأت المؤسسات التي تبني وسائل أكثر تطورا وأكثر كفاءة. حاولنا تلخيص عناصر التسويق المباشر في الشكل الموالي:

108- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق الذكر، ص ص : 405, 406.

109- كويك نوتس، مرجع سابق الذكر، ص 38.

الشكل رقم (12): عناصر التسويق .



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق الذكر ، ص: 416

نظرا لأهمية هذه العناصر في نجاح الإستراتيجية العامة للمؤسسة، حاولنا أن نتطرق إلى كل عنصر بشيء من التفصيل.

3-1- البريد المباشر:

يعتبر الاتصال بالزبائن عن طريق البريد المباشر للإعلام والإشهار عن المنتجات أو الخدمات المؤسسة من أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسة.

3-1-1- الإشهار بالبريد المباشر: 110

هذا النوع من الإشهار الذي يستخدم البريد بين المنظمة والمستهلك، أما البيع بالبريد. أن المنظمة تعد كتالوجات خاصة بمنتجاتها ومواصفاتها وتتضمن كل المعلومات، وترسل الى عنوان المستهلك، حيث بعد ذلك يقوم بالطلب على هذه المنتجات ويسدد السعر ببطاقات الائتمان أو التحويل المصرفي، ثم تقوم المنظمة بإرسال المنتج".

مزايا البريد المباشر: 111

- توفير اتصال مباشر مع الزبائن.
- التواصل الدائم مع الزبائن والحفاظ عليهم.
- المساهمة في دعم أنشطة العلاقات العامة وتحسين صورة المؤسسة.

3-2- الكتالوجات:

انتهجت المؤسسة طريقة الاتصال والبيع عن طريق الكتالوجات لكن في حدود المعرفة الضيقة لهذه الوسيلة، إذ اعتبرت مادة مطبوعة تتكون من عدد صفحات لعرض المنتجات بهدف بيعها¹¹². إلا أن المفهوم الحديث للاتصال والبيع عن طريق الكتالوجات عرف تطورا ومفهوما جديدا ضمن التسويق المباشر: " هو ذلك الشكل من التسويق المباشر الذي يستند الى استخدام مطبوعة، فيديو أو كتالوج الكتروني في الاتصالات بقطاعات مختارة من العملاء لعرض منتجات متعددة، وحثهم عن الشراء عن طريق الأمر المباشر"¹¹³.

3-2-1- أنواع الكتالوجات:

- كتالوجات التجزئة.
- كتالوجات البيع بين المؤسسات.
- كتالوجات السلع الخاصة.
- كتالوجات خطوط المنتجات الكاملة.

3-3- الهاتف والفاكس¹¹⁴

3-3-1- الهاتف:

يعتبر الهاتف أكثر الوسائل استعمالا في الاتصالات التسويقية، تستخدم المؤسسة الاتصال الهاتفي مع زبائنها الحاليين والمرتبين، وعلى العموم تعتبر هذه الوسيلة ذات استجابة سريعة حيث لا يضطر رجل

¹¹⁰ - عصام الدين أبو علفة، مرجع سابق الذكر، ص: 446.

¹¹¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين المرسي، مرجع سابق الذكر، ص: 418.

¹¹² - المرجع السابق، ص: 421.

¹¹³ - المرجع السابق، ص: 422.

¹¹⁴ - كويك نوتس، مرجع سابق الذكر، ص: 92.

البيع إلى الانتظار، ويمكن له من الاقناع الكبير، كما تمكّر في ظرف قصير. توجد نوعين من الاتصالات الهاتفية.

- **اتصالات واردة:** وتعبّر عن كل الاتصالات الواردة إلى المؤسسة من مختلف المصادر (المتعاملين) وما يهمننا هنا هي تلك الاتصالات الواردة من طرف الزبائن إما لطلب الشراء، تقديم شكاوى أو استفسارات وخدمات.
 - **اتصالات خارجية:** وهي جميع الاتصالات الواقعة بين المؤسسة وزبائننا.
- 3-2-3 - الفاكس:**

تلجأ المؤسسة إلى مثل هذه الوسيلة في الاتصال بزبائننا خاصة في المجال الصناعي (المستعمل الصناعي)، أين يتم إرسال عروض البيع، ويتم الإجابة (الرد) عنها لاحقاً بإصدار أمر الشراء.

3-4-3 - البيع وجه لوجه

يعتبر البيع وجهاً لوجهه من إقدام أشكال التسويق المباشر وقد تعددت التسميات من: الطواف بالمنازل الباب بالباب أو الحفلات المنزلية. تعريف البيع وجهاً لوجهه: " أسلوب اتصالي يستخدم باعة محترفين في البحث عن زبائن جدد ومحاولة توطيد العلاقة معهم".¹¹⁵

3-4-3-1 - الطواف بالمنازل:¹¹⁶

ينتقل البائع (رجل البيع) إلى المنازل ليلتقي بزبائنه الحاليين والمرقبين وقد يتوجه كذلك إلى المكاتب وأماكن العمل.

3-4-3-2 - الحفلات المنزلية:

قد تتصل المؤسسة بزبائننا في بيوتهم عن طريق تنظيم حفلات، خاصة بالسيدات أين يتم إقناعهم بالعملية الشرائية، وهذا نظير حصولهن إما على عينات مجانية أو مكافآت، وقد تطلب السيدات المنتوجات في عين المكان كما قد تبعثن بطلبات الشراء لاحقاً.

¹¹⁵ - ثابت عبد الرحمن وإدريس جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق الذكر، ص: 416.
¹¹⁶ - نظام السويدان وشفيق إبراهيم حداد، "التسويق، مفاهيم معاصرة"، دار الحامد، الأردن، 2003، ص: 315.

4- التسويق الالكتروني:

4-1- تعريف التسويق الالكتروني: " هو استخدام الانترنت في اداء الانشطة التسويقية، وعليه فان كل أنشطة التسويق الالكتروني تعد من أنشطة الأعمال الالكترونية".¹¹⁷

4-2- الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق الالكتروني:

فيما يلي سنعرض إلى بعض العناصر فقط التي رأيناها مهمة للفرقة بين التسويق التقليدي الالكتروني.

4-2-1- المدى الجغرافي:

يستعمل التسويق التقليدي على المدى الجغرافي الضيق بينما يستعمل التسويق الالكتروني لتغطية مساحات كبيرة جدا.

4-2-2- مستوى التفاعل:

يشير التسويق الالكتروني إلى درجة عالية وكبيرة من التفاعل بين المؤسسة والزبون في حين تعتبر هذه الدرجة محدودة في التسويق التقليدي.

4-2-3- التكلفة:

حينما تستعمل المؤسسة التسويق الالكتروني كوسيلة اتصال مع زبائنها فان بذلك تستفيد من تخفيض تكاليف الاتصال أدنى مستوياتها، وبالمقارنة نجد هذه التكلفة عالية من التسويق التقليدي.

4-2-4- المدى الزمني:

يعتبر الاتصال بالزبائن غاية في الأهمية بالنسبة للمؤسسة والزبون على حد سواء، لكن حين تلجأ المؤسسة إلى استعمال الوسائل التقليدية فإنها بذلك تقلص فرص مسح كل الزبائن (الحاليين والمرتبين)، أي تستخدم هذه الوسائل في إطار زمني محدود، على عكس المؤسسات التي تستعمل الاتصال الالكتروني، فإنها تكون قادرة على الاتصال بالزبائن على مدار الساعة.

4-2-5- العلاقة الشخصية:

التسويق الالكتروني علاقة وطيدة ودائمة بين المؤسسة والزبون يمكنه من المساهمة في إنشاء علاقة قوية و دائمة، التسويق التقليدي الذي يكون فيه مستوى هذه العلاقة محدود او متوسط.

4-2-6- قياس والتعرف على الاستجابة:

يساهم التسويق الالكتروني بشكل كبير على التعرف على استجابة الزبون وقياس مدى رضاه عن المنتجات / خدمات المؤسسة، حيث تقل هذه الخاصية في التسويق التقليدي، ولن تتعرف المؤسسة على ردود واستجابات زبائنها إلا عند تقديمهم عند الشكاوى.

¹¹⁷ نظام موسى سيدان وصفيق إبراهيم حداد، المرجع السابق، ص 318.

المطلب الثالث: سياسة الاتصال والاحتفاظ بالموظفين

لقد تعرض ولأول مرة المفكر بيرري وآخرون لمفهوم التسويق الداخلي وكان ذلك بالضبط سنة 1976، وذلك محاولة منهم لتقديم الخدمات بجودة عالية.¹¹⁸ والحقيقة أن مفهوم التسويق الداخلي ظهر أقدم من هذا، وكان ذلك في بداية الخمسينات في اليابان، ولكن التعرض له كمفهوم قائم بذاته، لم يكتب له النور إلا من حوالي أكثر من ثلاثين سنة.¹¹⁹

1- التسويق الداخلي:

أثناء تعرضنا للأدبيات التي تعرضت لمفهوم وتعريف التسويق الداخلي سواء ما تيسر لنا باللغة العربية، الفرنسية أو حتى الانجليزية، لم نجد تعريفا شاملا، ضابطا لهذا المفهوم، بل كل باحث تناوله من زاوية رآها مهمة في العملية، لكن ما يهمنا نحن في هذا المدخل هو ايجاد تعريفا يخدم مصلحة كل من المؤسسة والزبون دون التعرض إلى الانتقادات.

1-1- تعريف التسويق الداخلي:

لقد عرف كل من بيرري و باشورامان (1991) التسويق الداخلي في كتاب تسويق الخدمات، " المنافسة من خلال الجودة": هو تلك الوسيلة التي تعمل على تنمية، تحفيز واستبقاء الموظفين المؤهلين للأداء الجيد من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم."¹²⁰

أما كل من فري ولويس (1999)، فقد ركزا في محاولة تعريفهما للتسويق الداخلي على تطوير وتنمية المعرفة، وعليه فقد اقترحا التعريف التالي: "انه نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية."¹²¹ كما قد ورد في بعض الأدبيات تعارفا مختلفة للتسويق الداخلي، أهمها ما عرفته: "تلك الإستراتيجية التي تقوم على تشكيل وتكوين الوظيفة كمنتوج يجب أن يتوافق مع الاحتياجات الإنسانية للأفراد الذين سيقومون بشغلها وأداء المهام التي تتطوي عليها."

1-2 - مكانة التسويق الداخلي في المؤسسة:

نتيجة للمنافسة القوية، لم يعد التسويق الداخلي وسيلة فعالة وذات كفاءة كبيرة في مؤسسات الخدمات فقط، بل الواقع أكد أنه في الآونة الأخيرة بدأت كل المؤسسات بغض النظر عن طبيعة نشاطها وحتى حجمها تتبنى هذا المفهوم الجديد.

¹¹⁸ د. محمد عبد المنعم أبو النجا، مرجع سابق الذكر، ص: 149.
¹¹⁹ د. سعيد شعبان حامد "أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي" القاهرة الكبرى، جامعة الأزهر، ص: 2.
¹²⁰ د، محمد عبد العظيم أبو النجا، المرجع السابق، ص: 151.
¹²¹ د، سعيد شعبان حامد، المرجع السابق، ص: 6.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

فالتسويق الداخلي يعتبر المؤسسة ككل سوقا، حيث يقوم ك
والعملية تتم بنفس طريقة التسويق الخارجي (منتجات، خدمات ← ربا)، وقد نعوم المؤسسة بسويق
منتوجاتها إلى أفرادها، باعتبار الأعمال والأنشطة منتوجات.

2- مراحل تنمية التسويق الداخلي:

كما سبق وأن أشرنا سابقا، لم يظهر التسويق الداخلي ولم يأخذ مكانته التي هو عليها في الوقت الحالي
دفعه واحدة، بل كغيره من المفاهيم الحديثة تطور وفق عملية التمرن بداية بمرحلة دافعية ورضا
الموظف، ثم مرحلة التوجه بالمستهلك وصولا إلى المرحلة النهائية والتي تتمثل في تنفيذ إستراتيجية
المؤسسة ومحاولة التغيير لتنفيذها و غرس ثقافة التسويق الداخلي.

2-1- مرحلة دافعية ورضا الموظف:

لم نجد كتابات وافية وحسنة التنظيم تكلمت عن هذه المرحلة بالذات أحسن من كتابات بييري وزملاؤه،
حيث تم التركيز بشكل كبير على المؤسسات الخدمية، لقد تم الوقوف عند مرحلة عدم التماثل التي بدأت
تثير الكثير من التساؤلات، فالأفراد غير المحفزين لا يبذلون جهودا في تقديم خدماتهم للزبائن بنفس
الجودة، وعليه اتجهت المؤسسات آنذاك إلى محاولة إيجاد طرقا ذات فاعلية كبيرة لسد هذه الفجوة، فلم
تجد أمامها سوى إثارة دافعية هؤلاء الموظفين للعمل أكثر، وتحقيق رضاهم.
إذن أولى اللبانات التي أبنى عليها التسويق الداخلي هي محاولة تحقيق رضا الموظف وإشباع رغباته بما
يتوافق ووظيفته وطبعا بما يتوافق ووضعية المؤسسة المالية ومركزها السوقي.
كغيره من المفاهيم الحديثة، لم يلقى التسويق الداخلي رحابا كبيرا من جميع المفكرين، فعلى سبيل المثال لا
على سبيل الحصر قدم رفيق وأحمد (1993) نقدا كبيرا لفكرة تبني المؤسسة لهذا المفهوم الجديد، وركزا
في ذلك على مايلي:¹²²

ان الحرية الكبيرة التي يتمتع بها الزبون الخارجي في اختياره للمنتجات والخدمات لا يستطيع أبدا
الموظف الداخلي التمتع بها.

- المؤسسة التي تبحث عن رضا موظفيها لدفعهم وحفزهم للعمل بكفاءة اكبر وتقديم خدمات متماثلة قد

ترفع تكاليفها إلى مستويات قصوى مما يصعب في الأخير تغطيتها.

- إن التركيز على الموظف باعتباره زبونا داخليا يثير الكثير من التناقضات والتدخلات مع المفهوم الحديث
للتسويق الذي يجري في الزبون الخارجي بالدرجة الاولى ثم الزبون الداخلي في الدرجة الثانية.

¹²² - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق الذكر، ص 155.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

2-2- مرحلة التوجه بالمستهلك:

- لقد كان الفصل الكبير في التفاعل الحاصل بين الموظف (الداخلي) والزيبون (الخارجي) لخدمات و أعمال جروثروز " Gronroos " 1981.

وقد أطلق جروثروز على هذا التفاعل والتدخل الحاصل بين الموظف والزيبون بالتسويق التفاعلي، ويقصد به الحالة النفسية والانطباع الجيد الذي يكون في الموظف وهو يقدم خدماته للزبائن، ولن يقتصر عمله عند هذا الحد يتعداه إلى محاولة اقتناص الفرص التسويقية (إبقاء الزبون).

وحسب هذا التفكير "جروثروز"، لا يكفي توافر عناصر الرضا، الخامس والدافعية عند الموظف مثلما أكدت على ذلك أعمال بييري بل يحب أيضا زيادة عل توافر هذه العناصر عنصر العقلية البيعية الجيدة، (لا يطيل في هذا المدخل لأنه موضوع الخدمات المتميزة ومناقشته لاحقا).
إن منطلق أعمال جروثروز ل تختلف في الجوهر عن أعمال وأفكار بييري لكن الاختلاف كان في النقاط التالية:

- انطلق بييري من إرضاء ودفع الموظفين.

- انطلق جروثروز من محاولة خلق فلسفة التوجه بالزيبون بالموظفين.

2-3- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية ومحاولة التغيير:

- تعد هذه المرحلة امتدادا طبيعيا للمرحلتين السابقتين (1، 2)، وقد اعتبر هذا المنهج التسويق الداخلي وسيلة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، ويرجع الفصل في تنمية هذا المدخل إلى وينتر " Winter"، وقد عرفه: التسويق الداخلي هو تخطيط، وتقليم، وإثارة دافعية العاملين اتجاه تحقيق الأهداف المؤسسة، على إن يتم ذلك من خلال العملية التي تمكن الأفراد العاملين من فهم، وأدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه الشركة ولكن أيضا معرفة دورهم في هذا البرنامج.¹²³
ولقد أيد هذا الرأي والاتجاه كل من جلا سمان ومكافي (1992)، " Glassman et ms kafee " حيث اعتبار التسويق الداخلي مساهما ومحققا للتكامل بين الموظفين التسويقية وباقي الوظائف الأخرى بالمؤسسة.

3- دور التسويق الداخلي:

بناء على رواد هذا المدخل يمكن الوصول إلى النتائج التالية:

- يساهم التسويق الداخلي في التنفيذ الفعال الاستراتيجيات المؤسسة.

- يسعى التسويق الداخلي القضاء على التعارضات والصراعات الداخلية، (بين الأقسام والوظائف)،
يمكن هنا مراجعة أعمال " 1992 Martin " .

40 د محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق الذكر، ص: 159.

- يظهر دور التسويق الداخلي خاصة في التغلب على مقاوماً
(Taylor).

4- معايير التسويق الداخلي: 124

بعدما عرض آراء ابرز المفكرين والكتاب في هذا المدخل، يمكن تلخيص عناصر التسويق الداخلي في
العناصر التالية:

- التوجه بالمستهلك، وتحقيق رضاه
- إثارة ، وتحفيز الموظفين ، وتحقيق ، رضاهم .
- التعاون والتكامل الوظيفي .
- تنفيذ استراتيجيات الشركة .
- خلق ثقافة بين الأفراد مبيطة على الزبون الخارجي .

5- خصائص التسويق الداخلي:

من أهم السمات والخصائص التي يتميز بها التسويق الداخلي نذكر:

5-1- التسويق الداخلي عملية اجتماعية :

كما رأينا سابقاً ، أن بني مفهوم التسويق الداخلي هو عملية إدارية ، مفادها خلق جو التفاعل الفعلي بين
المؤسسة والأفراد ويجب مراعاة أن الحاجات الإنسانية ليست مادية فقط وإنما الفرد وكما أشار ابراهم
ماسلو عبارة تدرج لحاجات نفسية واجتماعية.

5-2- التسويق الداخلي عملية إدارية :

زيادة على مهام التسويق الداخلي (تلبية الحاجات الاجتماعية للأفراد) يعتبر حركة وعملية إدارية تهدف
إلى وضع الفرد المناسب في المكان المناسب أو ما يعرف بالزوج (فرد/ وظيفة) ، وهذا حتى يتحقق
التكامل بين الوظائف فيما بينها أولاً ثم خدمة الزبون الخارجي بأقصى كفاءة ممكنة لابقائه وفيا للمنتج
للعامة وللمؤسسة ككل.

¹²⁴ د سعيد شعبان حامد، مرجع سبق ذكره، ص: 8

المطلب الرابع: سياسة تسيير الاعتراضات والشكاوي

كانت الإدارة في الماضي تحاول تفادي حصول الشكاوي مع الزبائن، وإذا حصل وحدث ذلك، فكانت تحل عند كل مستوى حصل فيه الشكوى أي بعيدا عن الإدارة العليا¹²⁵.

لكن مع ازدياد المنافسة المحلية وخاصة الأجنبية، أدركت المؤسسات أهمية شكاوي الزبائن، وسماع رأيه وتعليقاته المختلفة، واعتبرت الشكوى نعمة وهدية تستحق الشكر والتقدير.¹²⁶

1- تعريف شكاوي الزبائن:

تعرف شكاوي الزبائن بأنها "توقعات العملاء التي لم تقم المؤسسة بإشباعها، وهي سلاح ذو حدين إذا تم الاهتمام بها زاد ولاء العملاء للمنظمة، وإذا تم إهمالها تحول العملاء إلى المنافسين".¹²⁷ ما يظهر جليا من تحليل هذا التعريف كون شكوى الزبون تعتبر غاية في الأهمية لما لها من آثار رجعية على عمل المؤسسة ككل وخاصة ما يتعلق بالنواحي التقنية (الإنتاج)، وكذا النواحي التي تتعلق بتقديم الخدمات.

2- أهمية شكاوي الزبائن:

1-2- معالجة أخطاء الإنتاج:¹²⁸

تعتبر شكوى الزبون أداة أو طريقة غير مباشرة لمعالجة أخطاء الإنتاج خصوصا ما تعلق منها بالمنتجات المبكرة والجديدة، ويتضح ذلك جليا من خلال الإستراتيجية التي تنتهجها الشركات العملاقة في طرح منتجاتها الجديدة لاختراق الأسواق مثل: "هيوليت باكارد"، تعتبر في هذا المنهج الشكوى مصدرا أوليا للمعلومات الخاصة بكل العيوب والسلبيات التي قد تقلل من قيمة المنتج الجديد خاصة، مثال: كيف استطاعت شركة "كوكا كولا" تفادي خسائر منتجها الجديد (نيو كوك).

2-2- معالجة الأخطاء عند تقديم الخدمات:

كما أن للشكوى جانبا غير مادي يتعلق بتقديم الخدمات، فكل شكوى قد تصيب جانبي مقدمي الخدمات إنما تعالج النقائص والقصور التي تعاني منها هذه المصلحة.

125. جون والمين، "أصول خدمة الزبائن"، الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، الطبعة الأولى، 1998، ص: 72.

126. جانيل بارلو وكلاوس مولر، "هل تلقيت هدايا من عملائك مؤخرا، تحويل شكاوي العملاء إلى سلاح استراتيجي"، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة السابعة، العدد 20، أكتوبر، 1999، ص 3.

127. د، منى شفيق، مرجع سابق الذكر، ص: 42.

128 - Frédéric Jallat, Op.-Cit, page : 115

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

3- أسباب شكاوى الزبائن:

تتمثل بالأساس شكاوى الزبائن في قلة معلوماتهم عن المنتوجات أو الخدمات، خاصة الجديدة منها، وبصع
خبرتهم في تشغيل هذه المنتوجات، كما تعتبر العيوب أحد المحاور الهامة والأساسية التي تدفع الزبون
لتقديم شكواه.¹²⁹
كما قد تكون الشكوى سببها سوء معاملة أحد الموظفين للزبون في مركز تقديم الخدمات، على العموم
الشكوى تأتي عادة من عدم تطابق أداء منتج أو خدمة ما مع توقعات الزبون، أو ما يعرف بحدود
الفجوة.

4- أنواع شكاوى الزبائن:¹³⁰

تتنفق معظم الأدبيات التي تناولت موضوع شكاوى الزبائن على أنها تنقسم إلى شكاوى يمكن حلها وأخرى
لا يمكن تدليل أسبابها.

4-1- شكاوى يمكن حلها:

في هذه الحالة تكون الشكوى متضمنة إما عطلا أو عيبا في السلعة وأن ما يريده ويتمناه الزبون هو إما
إصلاح هذه السلعة أو استبدالها بسلعة أخرى، أي يريد تعويضا ماديا مقابل شكواه، وكل ما يمكن فعله في
هذه الحالة تعويضه لإزالة شكواه.

4-2- شكاوي لا يمكن تدليل أسبابها:¹³¹

تختلف هذه الحالة عن سابقتها كون محتوى الشكوى يتضمن مواقف لا يمكن إصلاحها مثل: إلغاء رحلة
دون إعلام الزبون، في هذه الحالات يكون الضرر قد وقع على الزبون بالفعل، وفي هذه الحالة يحتمل أن
تفقد المؤسسة هذا الزبون إلى الأبد، وكحل استبعاد هذه المشكلة على المؤسسة بدل جهود كبيرة لتعويض
الزبون معنويا ومحو الآثار السلبية، وقد يضطرها إلى تحمل تكاليف كبيرة، قد تكون هذه الأخيرة أكبر
بكثير من مستوى الضرر الذي لحق به.

129- د. عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق الذكر، ص:283

130- د. منى شفيق، مرجع سابق الذكر، ص:45.

131- جانيل بارلو، كلاوس مولر، مرجع سابق الذكر، ص:6.

5- التعامل مع الشكاوي: ¹³²

على العموم المؤسسة التي تهدف إلى الاحتفاظ وتقوية الروابط بينها وبين رباتها بسبع عده حصوات للتعامل مع شكاوي زبائنها، نجل هذه الخطوات في النقاط التالية:

5-1- استغلال وسائل الاتصال:

تستعمل المؤسسة خطوطا وبالمجان، سبعة أيام في الأسبوع (7/7)، وأربع وعشرين ساعة في اليوم (24/24)، للاستماع لشكاوي الزبائن وحسن استلامها ومن ثم معالجتها مستعملة في ذلك الأدوات الاتصالية المتاحة الهاتف، الفاكس أو البريد الالكتروني...الخ.

5-2- الاتصال بالزبون الشاكي: ¹³³

يجب على المؤسسة، فور تلقيها الشكاوي الإسراع للاتصال بالزبون قبل أن يشتد غضبه وينقل عدم رضاه إلى زبائن آخرين، مما قد يؤثر سلبا على سمعة وحتى أرباح المؤسسة، فالزبون الشاكي قد يتصل بأربعة عشر (14) زبونا.

5-3- تحمل المسؤولية:

عل المؤسسة أن تتحمل مسؤوليتها اتجاه زبائنها، ولا تلقي اللوم بأي حال من الأحوال عليهم، والحقيقة أن مثل هذا التصرف لن تنتبها إلا مؤسسة واضعة للزبون مكانة ضمن تفكيرها وإستراتيجيتها العامة.

5-4- تعويض الزبون:

تلجأ عادة المؤسسة بعد تلقيها الشكاوي، القيام بتعويض للزبون، تقصد طرق التعويض من مادية ومعنوية، تشمل الأولى تقديم خصومات عند قيام الزبون بالشراء مرة أخرى أو تقديم هدية متواضعة لتعويضه عن الخطأ الحاصل، أما بالنسبة للتعويض المعنوي يتمثل في تقديم الاعتذارات و التأسف للزبون أو الاتصال به عن طريق رقمه الشخصي، بعث اعتذار كتابي عبر البريد الالكتروني أو الرسائل القصيرة.

6- معالجة الشكاوي:

تعتبر معالجة أول خطوة تتخذها المؤسسة لتهدئة الزبون، فهي تكتمل بالخطوات التالية: ¹³⁴

- الإصغاء
- التحقق من المشكلة
- تقديم حل مقبول من الطرفين
- الالتزام بالحل المتفق عليه
- المتابعة
- تنفيذ الإجراءات.

¹³² - كويك نوتس، مرجع سابق الذكر، ص 122.

¹³³ - د، منى شفيق، مرجع سابق الذكر، ص: 45.

¹³⁴ - جون والمين، مرجع سابق الذكر ، ص: 74.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

7- أسباب معالجة الشكاوي:

فكرة الزبون غير الراضي يقوم بتشجيع زبائن آخرين على ترك التعامل مع المؤسسة سبباً جوهرياً يجعل المؤسسة تهتم بمعالجة و متابعة باهتمام شكاوى زبائنهم، ضف إلى ذلك أن تكلفة حل مشكلة مع الزبون تتراوح بين 10-25 % من تكلفة إيجاد زبون جديد. معظم الزبائن الذين قدموا شكاوي وتم الفصل فيها بالسرعة والطريقة المثلى يصبحون زبائناً ذوا رضا ثابت ووفاء مرتفع.

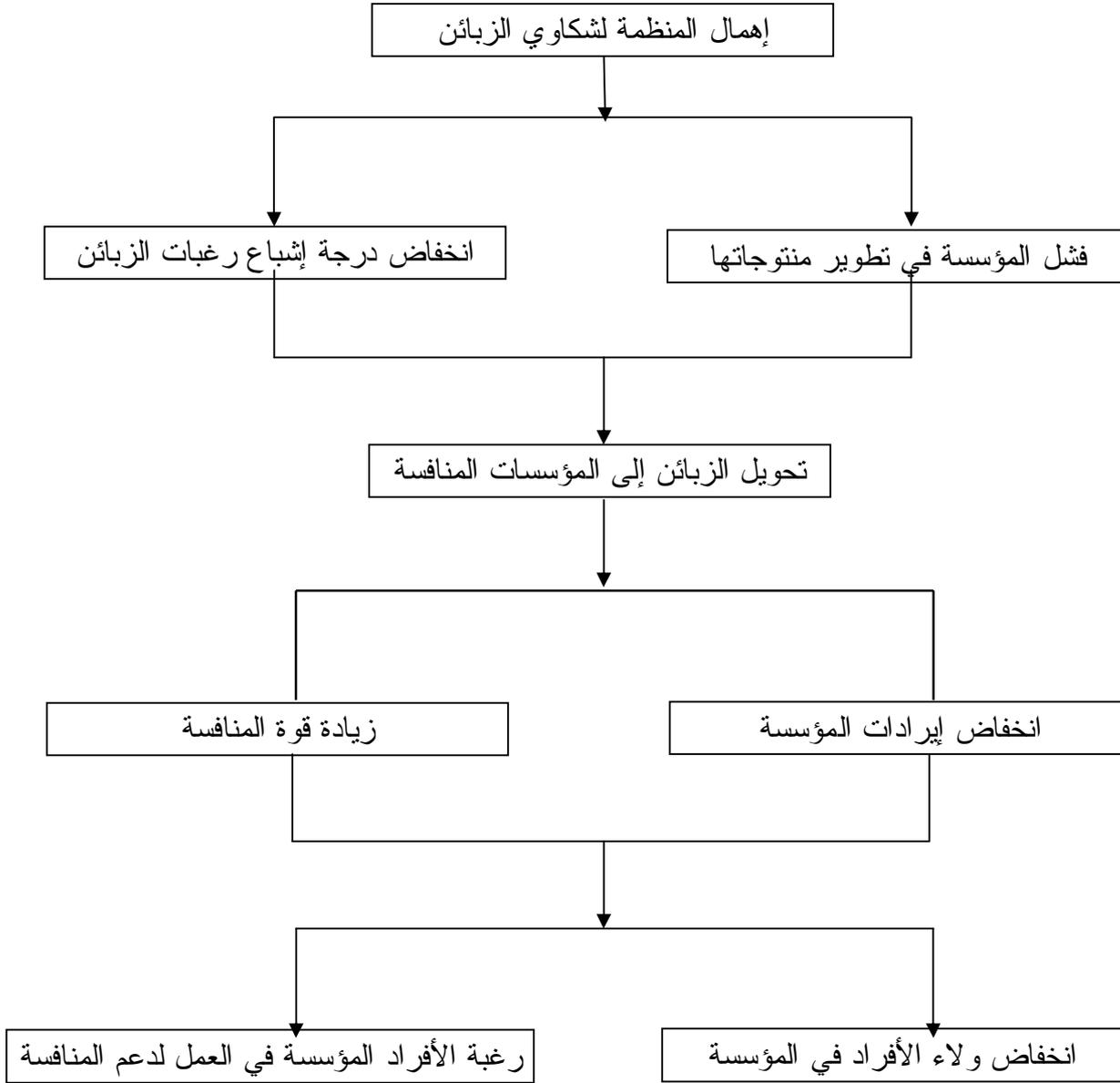
ينقل الزبون الراضي عن الفصل في شكواه رضاه إلى 10 أفراد جدد على الأول. كما أسلفنا الذكر تساهم شكاوى الزبائن اذا ما تم مراعاتها البث والبحث في أسبابها في تطوير بشكل مباشر منتجات المؤسسة وبالتالي زيادة مبيعاتها.¹³⁵

8- نتائج إهمال المؤسسة للشكاوى:

من بين الحقائق التي لا يمكن تجاهلها ، الفشل الكبير لمعظم المؤسسات التي لا تراعي ولا تعطي أدنى اهتمام لشكاوي زبائنهم ، ترتبط معظم الأفكار التي تستغلها المؤسسة في تطوير منتجاتها بدراستها العميقة لشكاوي الزبائن ، وبالتالي عدم تمكن المؤسسة من إشباع رغبات الزبائن ينعكس سلباً على حصتها في السوق، الانخفاض المتزايد في إيراداتها، التذبذب في الولاء . الشكل الموالي يوضح ويلخص نتائج إهمال المؤسسة للشكاوي:

¹³⁵ - كويك نوتس، مرجع سابق الذكر، ص 124

الشكل رقم (13) : نتائج إهمال المؤسسة للشد



المصدر: منى شفيق، مرجع سابق الذكر، ص:44

ما لا شك فيه انه هناك اختلاف كبير بين وجهتي نظر المؤسسة والزبون حول الشكوى، فالأولى تراها نقص في خبرة الزبون وتفصيل منه في جمع المعلومات حول المنتج وكيفية استعماله، أما الزبون فيرى عكس ذلك أي يرى نفسه محقا ومن البديهي أن يشكوا سوء التعامل أو عيب بالمنتج، فالشكوى بالنسبة له حق مكفول وعلى العموم يمكن حصر العلاقة بين الزبون والمؤسسة في أربع مربعات كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (14) : العلاقة بين الزبائن والمؤسسة

<p>مربع الابتكار:</p> <p>منتجات رائعة شكاوي قليلة تدريب الزبون رضا الزبائن</p>	<p>المربع الافتراضي:</p> <p>منتجات رائعة لا شكاوي احتفال بقسم الإنتاج لا أخطاء (خيال)</p>
<p>مربع التطوير المستمر:</p> <p>منتجات عادية شكاوي تطوير المنتجات أخطاء لا تتكرر</p>	<p>مربع الصمت القاتل:</p> <p>منتجات معيبة لا شكاوي أخطاء تتكرر إفلاس</p>

المصدر: جانيل بارلو - كلاوس مولر، مرجع سابق الذكر، ص: 06

لا بأس أن نتطرق إلى شرح المربعات بشيء من الاختصار.¹³⁶

• **المربع الافتراضي:**

يعتبر هذا المربع حالة مثالية بالنسبة لأي مؤسسة : منتجات بدون عيوب، عدم وجود شكاوي وحصّة سوقية متزايدة باستمرار، ما يعاب على هذه الحالة كونها مثالية وبعيدة عن الواقع العملي المعاش.

• **مربع المؤسسات الابتكارية:**

تلخص هذه الحالة ، حالة مؤسسات تبذل وتبتكر بالاستمرار منتجات جديدة لغزو الأسواق لكن ما تصادفه كثرة شكاوي الزبائن بسبب ودافع قلة المعلومات عن هذه المنتجات الحديثة، وكحل تلجأ المؤسسة إلى تدريب زبائنهم على تقنيات استعمال هذه المنتجات الجديدة.

• **مربع الصمت القاتل:**

تعتبر حالة مربع الصمت أخطر الحالات التي تمر بها المؤسسة على الإطلاق ، حيث تقدم المؤسسة منتجات ذات عيوب ولا تتلقى أي شكاوي من زبائنهم ويرجع ذلك إما لانعدام وجود قنوات الاتصال بين

¹³⁶ - جانيل بارو - كلاوس مولر، مرجع سابق الذكر، ص: 07.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

المؤسسة والزبائن، أو بسبب السعر المنخفض ومهما كان
سكوتهم سلبيًا للغاية، إذ تستمر المؤسسة في إنتاج نفس المنتجات وبيعها بغير عيوب أو أضرار.

• مربع التطوير المستمر:

تعتبر حالة عادية وشائعة الحدوث، المؤسسة تنتج منتجات بها عيوب، الزبون يقدم شكواي، المؤسسة تدرس، تتابع وتحلل هذه الشكاوي وفي الأخير تتوصل إلى تحسين المنتجات المعيبة، وتطمح إلى التطوير.

9- تسيير الشكاوي:

يجب التمييز بين التعامل مع شكاوي الزبائن وتسيير هذه الشكاوي، إذ تعتبر الأولى مهمة من مهمات موظفي قسم خدمة الزبائن، أما تسيير الشكاوي تشمل مراحل عديدة، مخططة، منظمة، منسقة ومراقبة بطريقة واعية، تبدأ بفن الاستماع، الاعتذار للزبون وتضيف إليهما مرحلة أخرى تمثل متابعة الإجراءات للبحث في الأسباب الحقيقية وراء هذه الشكاوي ومن ثم إدخال ما يستوجب إدخاله من التعديلات على عمليات الإنتاج، التغليف، التوزيع وصولاً إلى طريقة تقديم الخدمة.

على العموم حتى تستطيع المؤسسة تسيير شكاوي الزبون بطريقة فعالة عليها:

- عدم محاولة تقليل الشكاوي الجديدة.
- تشجيع الزبائن على تقديم الشكاوي.
- الحرص على عدم تكرار الشكاوي.

وكما أسلفنا الذكر، تنامت بشكل ملحوظ وظيفة تسيير شكاوي الزبائن في المؤسسة لما لهذه الأخيرة من فوائد عديدة، سواء تعلق الأمر بتحقيق أهداف المؤسسة أو تلبية حاجات الزبون.

لقد أخذت حيزاً معتبراً من كتابات رجال الإدارة و المختصين في مجال التسويق، وهذا ما أكدته المنظمة العالمية للمعايير (التقييس)، I.S.O. و تمثلت في ايزو 10002 - 2004، إذ وفرت للمؤسسة عدة إرشادات و هذا للتعامل الجيد مع الزبون، و ضبط عملية تسيير شكاوي الزبائن بالشكل الذي يخدم الزبون من جهة، وتلبية لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، وتكملة لمسار المؤسسة الرامية في الأول و الأخير الاحتفاظ بزبائنها لأطول فترة زمنية ممكنة.

المطلب الخامس: خدمة الزبون و الخدمات المتميزة

1- أسباب تزايد أهمية خدمات الزبائن:¹³⁷

تتصافر عدة عوامل، و تتداخل فيما بينها مشكلة أسبابا رئيسية دفعت بالمؤسسات إلى المزيد من الاهتمام بخدمة الزبائن، نورد جملة هذه الأسباب فيما يلي:

1-1- تزايد حدة المنافسة :

ما أفرزته المنافسة، أعطى حق الاختيار و المفاضلة للزبون فأصبح أكثر اطلاعا على السلع أو الخدمات، أسعار، الجودة و غيرها، فلم يعد زبون اليوم مثل زبون الأمس و هذا راجع إلى ما وفرت وسائل الاتصال من معلومات حول المنتجات أو الخدمات. و الحقيقة أن المنافسة ليست امراً سلبياً كما تعتقده بعض المؤسسات بل أجبرت الكثير منها على الاهتمام أكثر بالزبائن، و من تم زاد الاهتمام بخدمة هؤلاء و هو سلوك لا بد على أي مؤسسة أن تسلكه و تتبناه على الأقل لضمان حصة سوقية معتبرة.

1-2- تشابه المنتجات :

كما أسلفنا الذكر لم تعد معظم المؤسسات قادرة على تمييز منتجاتها /خدماتها، بل أصبحت في غالب الأحيان هذه الأخيرة تؤدي الوظائف نفسها بطريقة متشابهة جدا فلم تجد المؤسسة سبيلا للتمييز سوى محاولة التمييز عن طريق الخدمات التي تقدمها للزبائن و السمعة التي قد تكتسبها مع مرور الزمن.

1-3- تزايد المطالبة بتحسين خدمة الزبائن:

أصبحت المؤسسة واعية تماما أنها في سوق تسعى فيه المؤسسات وراء الزبائن لدى أصبح من البديهي أن يطالب الزبون بالأحسن، سواء في يخص جودة متوجاتها التخليق، الأسعار، وخاصة طريقة تقديم هذه المنتجات، أو الخدمات صنف إلى ذلك زيادة الوعي والثقافة الاستهلاكية لدى الزبون.

1-4- تكاليف الصيانة الدائمة:

بقدر ما دفعت التكنولوجيا الحديثة المنتجات، خطوات إلى الأمام، بقدر ما زادت من تقييدها من الناحية التقنية، فأصبح بذلك الزبون بحاجة ماسة إلى مساعدة المؤسسة الدائمة، ونقصد هنا أن يقدم رجل البيع خدماته للزبون كالصيانة، التركيب، التشغيل، فولد هذا الاحتكاك علاقة وطيدة بين رجل البيع والزبون.

2 - تعريف خدمات الزبائن:

تعرف خدمات الزبائن على أنها مجموعة الأنشطة، التي تتفاعل الأنشطة من خلالها مع الزبون إما شخصيا أو الاتصال غير المباشر، ويتم تصميم هذه الأنشطة، وأدائها بناء على هدفين رئيسيين هما: "رضا الزبون، وتقديم الخدمات بكفاءة، بناء على هذا التعريف كل الموظفين الذين لديهم اتصال مباشر مع الزبون معنيين"

¹³⁷ - جانيل بارو- كلوس مولر، مرجع سابق الذكر، ص:07.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

وكما وردت عدة تعاريف أخرى ،حاولنا اختيار أشملها : "خ

الزبون والتي تسهل له الحصول على السلعة أو خدمة ومساعدته في استخدامها والبقاء على الاتصال معه ،
لمعرفة قيمتها عنده بغية الوصول إلى الزبون والمحافظة عليه وتحقيق الربحية والميزة التنافسية من خدمته "
بناء على هذا التعريف تبدأ خدمة الزبون ما قبل عملية الشراء ،كتقديم المعلومات حول المنتج ، سعره
،خصائصه ، وطرق شراءه المختلفة ،كيفية استعماله .

أما أثناء الشراء فتتمثل خدمات الزبائن في خدمات الاستقبال ، الاعتناء بالمنتجات ، والأمن .

أما آخر مرحلة الخدمات المقدمة ما بعد الشراء، ومن جملتها نذكر، تقديم الفواتير، كشف الحسابات الصيانة،
معالجة الشكاوى، وأخذ الاقتراحات بعين الاعتبار.

3- أهمية الخدمة:

تهدف المؤسسة من خلال تبنيها لخدمة الزبائن كوسيلة تنافسية خاصة في الوقت الراهن إلى تحقيق ما يلي:

- كهدف بعيد المدى تنوي المؤسسة بلوغه ، الاستمرارية والبقاء في جو تنافسي ،والمحافظة على
الربحية ، ولكن من خلال تمييز المنتجات / الخدمات .
- تحديد المواقع الخلل في المؤسسة ، وذلك عن طريق إعادة النظر في كل السلوكات وشكاوى الزبائن .
- الفهم الجديد لرغبات، وحاجات الزبائن (الحاليين والمرتبين) وإعداد المزيج التسويقي (4C)، الذي
يتلاءم معها .

و التحوار والتواصل مع الزبائن .

- المحافظة علي الزبائن الحاليين و جذب زبائن جدد.

4 - خدمات الزبائن في التنظيم الحديث:¹³⁸

تعتبر وظيفة خدمة الزبائن واجهة المؤسسة في تعاملاتها مع الزبائن، فهي بذلك الانطباع الأول لمدى اهتمام
و تقدير المؤسسة لهم. ضمانا من المؤسسة لتقديم لموظفيها ، تقوم معظم المنظمات الحديثة بتأهل هؤلاء
الموظفين و تدر ييهم منفقه في ذلك أموالا ضخمة ، يمكن تغطيتها من إيرادات المبيعات.
كما تستفيد جل هذه المؤسسات من تدفق المعلومات من الأفراد بحكم اتصالهم و تواصلهم المستمرين مع
الزبائن.

5 - طرق خدمة الزبائن:

هناك أساليب عديدة ، وطرق متعددة لتقديم الخدمات للزبائن فقد تكون طريقة تقديم الخدمة وجها لوجه أي
مباشر مع الزبون ، أو من خلال الاتصال بالأرقام المجانية وقد تأخذ شكل أكثر تطورا ألا وهو عن طريق
الانترنت .

¹³⁸ - كويك نوتس، مرجع سابق الذكر، ص 130

5-1- طريقة الاتصال مباشر مع الزبون:

لن تستطيع المؤسسة الاعتماد على مثل ه الطريقة إلا في حالة إتباعها اللامركزية في تنظيمها الهيكلي ، معناه كل فرع (ملحق) من فروعها يخصص فيه عون لخدمة الزبائن ، اضافة إلى ضرورة توفير المؤسسة لمحيط مريح من حيث النظافة ، التكيف ، انافة وشكل الموظفين ، و تتجه المؤسسة أكثر إلى تدريب و تكوين الموظفين على الطرق الحديثة في التعامل و التحاور و التواصل مع الزبائن.

5-2- الاتصال بالرقم المجاني:

هذا النوع من الأسلوب في تقديم الخدمات يعتمد على مركزية تقديم الخدمة، حيث يتصل عددا كبيرا من الزبائن بالمؤسسة عن طريق الهاتف، تتلقى الوحدة المركزية الاتصالات (استفسارات، شكاوى البحث عن المعلومات الإضافية.....الخ)، تحول هذه الوحدة، هذه الاتصالات إلى كافة المناطق الجغرافية أين تتواجد وحدات المؤسسة، ما يميز هذه الطريقة هو مقدرة المؤسسة هو توفير الخدمات على مدار الأربع وعشرون ساعة، ولعدد كبير من الزبائن.

5-3- شبكة الانترنت:

مع تزايد الاهتمام وتنامي دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مجال المؤسسات خاصة استفادة هذه الأخيرة كثيرا " من هذه الوسيلة ، وبالأخص في مجال تقديم الخدمات عبر المواقع المختلفة ،حيث تقدم هذه الطريقة مميزات كثيرة للزبائن منها : " تدنيه تكلفة الاتصال عن الهاتف خاصة من المدن البعيدة ، التجاوب السريع مع الزبون مما يؤدي إلى رضاه عن الخدمة المميزة المقدمة له ، اتصال الزبائن بالمؤسسة في كل وقت ، وخاصة حجم الخدمات الممكن تقديمها.

6- أنواع الخدمة:

6-1- خدمة المعلومات:

أنواع الخدمات تتباين وتختلف أنواع الخدمات وفقا لما يلي للمعلومات دور هام إذ وفقها يستطيع القانون التعرف على خصائص المنتجات لما يسمح له بتحديد الحاجات والمفاضلة بين البدائل

6-2- الخدمات الاستشارية:

للخدمات الاستشارية يتم تحديد الموضوعات الفنية للمنتج وفقا إذ نادرا ما تكون غامضة لدى الزبون بحيث تستطيع المؤسسات جاء الاعتماد على فريق من المهندسين دراسة وتحليل حالة المستهلك لم ينتج تحسين الإنتاجية التخلص من المشاكل التي يواجهها الزبون.

6-3- خدمة الطلبات:

بعد أن تستطيع المؤسسة الظفر بالزبون ، وسعيها منها المحافظة عليه تسعى جاهدة إلى تخفيض الكلفة الانتظار فتحاول تسريع عملية الطلب على المنتج بتسهيل كل الإجراءات التي يبعثها الزبون بغية الحصول على هذا المنتج .

6-4- خدمة الضيافة: تعد خدمة الضيافة احد أهم الطرق التي تحافظ المؤسسة بها على زبائنها القدامى وتحسين استقبال الزبائن الجدد ، وتخضع الضيافة لفترة يقضيها الزبون في طلب المنتج حيث تقدم المؤسسة كل ما من شأنه تقدم الراحة للزبون (مجلات \ تليفزيون ...)

6-5- خدمة الحماية والاعتناء بمنتجات الزبائن :

تقوم المؤسسات بتوفير إجراءات الحماية لزبائنها والعناية بمنتجاتهم ، مثلا : السهر على رعاية صغارهم ، توفير مواقف آمنة لسياراتهم ، المحافظة على أمتعتهم وحماية المنتجات التي يشتريها الزبون من الكسر

6-7- الخدمات الاستثنائية أو الطارئة :

تتعلق الخدمات الاستثنائية (الطارئة) بما يحترم عن نطاق العمل الروتيني لمواجهة أي نوع من المفاجآت المختلفة تطلبان خاصة المعدة كل المشاكل وكل الأخطاء المرتكبة بشكاوى الزبائن .

6-8- خدمات الفاتورة (تقديم الحساب للزبائن):

تسبب الأخطاء الناتجة عن تقديم الفاتورة الغامضة والخاطئة أو تعين المكتملة عدم رضا الزبون ، إذا يستوجب تقديمها والوقت والسرعة والدقة المطلوبة التي تمنع ضياع وقت الزبون باعتماد طرق حديثة كالفاتورة الفورية والخدمة الذاتية في معرفة حساب الزبون

6-9- خدمة لاستلام الدفعات التغذية:

تسهيلها دفع الزبون سعر المنتج تقوم المؤسسة باعتماد فرق مختلفة بتركيزها على القائم بعملية التحصيل الذي يتباين بين المسئول عن ذلك بالمؤسسة نفسها أو من خلال وسطاء أو اعتمادا خدمة الدفع الذاتي أو على أجهزة أو كتب معدة ذلك.

6-10- خدمة الضمان:

يعيش الضمان تعهد مكتوب متعلق بالمنتج صادر من المؤسسة ادراء إلى تقليل المخاطرة عن التعامل مع المؤسسة محقق لولاء الزبون مم يسمح بإعطاء نظرة ايجابية اتجاه المنتج لباقي الزبائن وهذا يكسب الموظف ثقة تتعكس ايجابيا على أدائه لعمله.

6-11- خدمة الصيانة وقطع الغيار:¹³⁹

في تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات تعتمد خدمة الصيانة وكذا قطع الغيار كأداة لضبط الفوارق بين المنتجات ويستطيع الزبون اكتشاف ذلك من خلال طول مدة حياة المنتج بتفادي الأعطال المفاجئة والتي عادة ما تعكس الميزة الحقيقية له.

6-12- خدمة التوصيل والتركيب:

تقوم بعض المؤسسات بخدمات تتعلق بتوصيل وتركيب المنتج وهذا ما يخفف عن الزبون عبء وتكلفة نقله وتجنبه حدوث أخطاء في عملية التركيب.

7- قياس رضا الزبون عن الخدمات المقدمة:

إن التواصل مع الزبون ليس بالمهمة السهلة، بل العملية تتطلب مراعاة عدة نواحي أهمها قياس مدى رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة.

يعبر رضا الزبون عن الفرق بين التوقع و الأداء الفعلي للخدمة المقدمة، و لقياس رضا الزبون عن مختلف مظاهر الخدمة الحالية المقدمة من طرف المؤسسة، عموما تقوم المؤسسات بتحضير استمارة، تضع فيها عدة أسئلة الغرض منها التعرف على قياس توقعات الزبون، يستخدم الزبون عدة معايير للحكم على خدمات المؤسسة لعل أهمها:

- المصداقية: و المقصود بها الثقة و الأمانة التي يتحلى بهما مقدم الخدمة
- الأمانة: مقدار إحساس الزبون بالخطر، حيث تلجأ المؤسسة إلى تدنيته.
- الاتصال: مدى توافر وسائل الاتصال وسهولتها للاتصال مع المؤسسة.
- الفهم الجيد للزبون: جميع الجهود التي تبذلها المؤسسة لفهم و معرفة حاجات و تطلعات الزبون.
- الوسائل الملموسة: مظهر الموظفين، المؤسسة، المعدات و خاصة أدوات الاتصال
- الاعتمادية: قدرة المؤسسة على أداء الخدمات التي تم الوعد بها .
- الاستجابة: الرغبة في تقديم المساعدات للزبون .

¹³⁹ - ناجحة محمد طاهر، "الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة/كربلاء"، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الكوفة وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2006، ص: 105

• التنافسية: جملة المهارات، القدرات و المعارف

المؤسسة ميزة تنافسية

• الأخلاقيات: الآداب، الأخلاق و الاحترام الذي يتحلى به مقدمو الخدمات.

تساعد عملية قياس رضا الزبون عن الخدمات المقدمة للكشف عن مناطق و أماكن الخلل في الخدمات التي تقدمها المؤسسة، تلجأ المؤسسة إلى الاستعانة بأسلوب تحليل الفجوات للكشف عن أماكن الخلل .

إن أسباب حدوث الفجوات (الفوارق) عديدة، لعل أهمها:

- عدم المعرفة الجيدة لتوقعات الزبون اتجاه الخدمات التي يريدها .

- عدم مطابقة معايير جودة الخدمة مع توقعات الزبون .

- عدم مطابقة الإعلانات التي تقوم بها المؤسسة لخدماتها مع المواصفات الحقيقية للخدمة المعروضة (المبالغة) .

- هناك استثمارات كثيرة تعدها المؤسسة خصيصا لقياس رضا الزبون عن خدماتها المقدمة، و كمثال على هذه الاستثمارات نقدم الاستمارة التالية :

جدول رقم (06): استمارة قياس رضا الزبون

المؤسسة:.....

نأمل أن تقوم بإعطائنا ملاحظاتك:

تاريخ الزيارة.....وقت الزيارة.....الفرع الذي زرته.....

1- نأمل أن تعبر عن مدى رضاك عما يلي:

	راضي جدا	راضي	راضي قليلا	غير راضي	غير راضي تماما
1	5	4	3	2	1
2	5	4	3	2	1
3	5	4	3	2	1
4	5	4	3	2	1
5	5	4	3	2	1
6	5	4	3	2	1

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

2 - إذا تم تقديم خدمة سيئة لك، أو خدمة جيدة، نود أن نعرف و ناسم بحسابه مرخصات.

.....
.....
.....
.....

3 - هل لديك اقتراحات لتحسين الخدمة المقدمة لك:

.....
.....

4 - هل تود أن نقوم بالاتصال بك، إذا كان نعم، ضع عنوانك و رقم هاتفك:

الاسم: الهاتف: الوقت الذي تكون موجودا فيه لإجراء المكالمة:

شكرا لك على حسن التعاون

المصدر: المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، مرجع سابق الذكر، ص: 105

المبحث الثالث: سياسات و إستراتيجية تسيير العلاقات مع

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

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

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

المطلب الأول: سياسة استعادة، جذب و الاحتفاظ بالزبائن

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ليس ثمة مؤسسة قادرة على الاحتفاظ لمدة طويلة بزبائنها، إذ يعتبر تسرب وهروب الزبائن عرصة فاس خطيرة ودليل على تراجع مستوى القيمة التي تقدمها المؤسسة للزبون، وتتعلق المؤسسة في محاولة لمعرفة الأسباب الحقيقية التي تنفق وراء عملية التسرب والهروب. تهدف عملية تسير العلاقات مع الزبائن إلى توطيد العلاقات التبادلية حيث تتم بين المؤسسة وزبائنها، الواقع العملي اثبت انه بالاعتماد على هذه العملية التسييرية الجديدة تمكن المؤسسة من التعامل مع زبائنها وفق ثلاث سياسات رئيسية:

- سياسة الاجتذاب: ACQUISITION

- سياسة الاحتفاظ: RETENTION

- سياسة الاستعادة: WIN-BACK

1- سياسة اكتساب زبائن جدد:

تستغل المؤسسة نقاط الضعف المنافسين وهذا بعد قيمها بالتشخيص الخارجي للمنافسة لجذب زبائنها جددًا لم يسبق لها التعامل معهم من قبل، وذلك بالاعتماد على الطرق والوسائل المتاحة لديها، ومادما في موضوع تسير العلاقات مع الزبائن كسياسة لاكتساب الزبون، تستعمل هذه المؤسسة وسائل جديدة كالاتصال بالزبون مثل (الانترنت) اطرح المنتوجات خدمات جديدة ذات قيمة كبيرة أو استقالة هؤلاء الزبائن بشتى الطرق الكلاسيكية والتي تعتبرها المؤسسة مكملة تسير العلاقات مع الزبائن. إن سياسة الاكتساب قد لا تصلح جميع السلع أو الخدمات بل العكس من ذلك فهي صالحة مثلا للسلع أو الخدمات الضرورية أين الطلب على هذه السلع أو الخدمات لا يتعرض لتقلبات مفاجئة أي وجود حد أدنى من الطلب لا ينزل عن مستواه والصفة الثابتة لا تكون هذه السلع أو الخدمات تتوزع على فئات مختلفة من الزبائن أي لا تتركز على فئة معينة.

2- سياسة الاحتفاظ بالزبائن:

بعدما تنسى المؤسسة عملية اكتساب الزبائن تسعى جاهدة إلى الاحتفاظ بهم وذلك عن طرق اعتمادها على مزيج تسويقي متكامل ومتجانس قومه رغباته، أذوق واتجاهات الزبون، كما تدعم المؤسسة عملية الاحتفاظ بوسائل أخرى أكثر نجاعة مثل الخصومات والهدايا، خدمات ما بعد البيع، بطاقات العضوية والتي تعتبر كلها سياسات تشجيعية الغاية منها الإبقاء على الزبون والاحتفاظ به.

كما تركز المؤسسة على تحسين السلع والخدمات بالأداء والمحوالة الاستجابة الفعلية لهم.

2-1- تكلفة فقدان الزبائن:

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

يمكن توضيح ذلك من خلال المثال الموالي:

لنفرض أن المؤسسة عند حساب تكلفة زبون تتبع النظام التالي:

- التكلفة المتوسطة لكل زيادة (أجور و عمولات وتكاليف) = 230 و.ن.

- عدد الزيادات الضرورية لجذب الزبون = 4 مرات.

- تكلفة جذب زبون جديد = 4×230

= 920 و.ن

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

لنفرض أن المؤسسة تحسب قيمة الزبون على النحو التالي:

- رقم الأعمال السنوي المتوسط لكل زبون = 3800 و.ن.

- الوفاء المتوسط في العام = 2

- هامش ربح المؤسسة = 10 %

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

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

2-2- الاستعادة المنتوجات المعيبة:

تستطيع المؤسسة أن تحتفظ بزبائنها القدامى وتجذب زبائن جدد وهذا بتبنيها لمنهج استعادة المنتوجات المعيبة، وحسب Reichheld et Sasser: " يمكن للمؤسسة أن تحسن مرد وديتها من 25% إلى 85% بتقليص نسبة العيوب في منتجاتها ب 05% ".¹⁴⁰

¹⁴⁰ - F .F Reichheld, " L'effet loyauté", Anned : Paris,1996, p : 24

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

كما يمكن لها أن تحتفظ بهؤلاء الزبائن باستعادة كل المنذ
ذلك غالبا ، تعتبر هذه السياسة إحدى الركائز الأساسية والمستعمته في بناء إستراتيجية تسير الاعراف مع
الزبائن.

3- سياسة استعادة الزبائن:

إن استكشاف واستطلاع عوامل الإخفاق في علاقة المؤسسة بزبائنها وخاصة المهمين منهم بطريقة تضمن
التدخل الفوري والسريع لتقديم المعالجة الضرورية، واكتشاف مواطن الخلل مما قد يجعل من الإخفاق
فرصة للتعلم، وأيضا فرصة لتجديد هذه العلاقة وتعزيزها.
أمام المؤسسة عدة وسائل للقيام بهذه المهمة (اكتشاف الخلل) لاستعادة زبائنها القدامى مثل بحوث الزبون،
بيانات خدمات ما بعد البيع، وطرق تحليل شكاوى الزبائن، كما يمكن للمؤسسة أيضا اللجوء إلى تطوير
أدوار المبيعات والمكاتب الأمامية ليكونوا وكلاء تعلم ومعرفة من الزبائن، وتقديم الحوافز الايجابية لأي
أفكار و آراء جديدة يمكن أن تساهم في زيادة معرفة المؤسسة بالزبون وتحسين خدماتها ورعايتها له.
إن استعادة الزبائن القدامى تركز على:
- بيع سلع / خدمات جديدة لزبائن قدامى وذلك عندما تطرح المؤسسة منتجات/ خدمة جديدة لم يعلم عنها
الزبائن القدامى ، إن القيام بذلك يستدعي الاحتفاظ بالبيانات الموجودة عند الزبائن، ودراسة احتمال قبولهم
لهذه السلعة أو الخدمة الجديدة.
- يعتبر تكرار البيع للزبائن القدامى، أقل تكلفة من البيع لزبائن جدد، وهذا من خلال استغلال البيانات
دون اللجوء إلى البحث عنها، مما يسهل عملية صياغة المزيج التسويقي الذي يتلاءم وتوقعات الزبون.
- إن الزبون القديم يعتبر مرجع الزبائن الجدد، إذ يقوم بالإعلام عن منتجات/ خدمات المؤسسة حينما
يقترح هذه الأخيرة على معارفه ممن يتوقعهم أن يستفيدوا من هذه المنتجات تستطيع المؤسسة الاستفادة من
تسيير العلاقات مع الزبائن لاستعادة الزبائن من خلال التواصل المستمر وكذا الاتصال، وتقديم المنتجات/
الخدمات المناسبة لهم ومحاولة الاستجابة لتطلعاتهم المستقبلية.

لقد عرض كل من الباحثين " Martha Rogers et Don Peppers"، لأول مرة طريقة (I.D.I.C) في مجال تسيير العلاقات مع الزبائن و التي تعتبر أول الخطوات في تطبيق إستراتيجية فعالة و مخططة متوجهة نحو الزبون، و هدفها الأول و الأخير المحافضة عليه حالياً و جذب زبائنا جديداً. تهدف هذه الطريقة (I.D.I.C)¹⁴¹ إلى التعرف على الزبون، تمييز الزبون، التفاعل مع الزبائن و في الأخير تكيف المنتجات / الخدمات مع تطلعات الزبون

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

1 - تعريف إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن:¹⁴²

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

- ما حاولنا البحث عنه عند تعرضنا لهذا الجزء المهم من المذكرة هو الوقوف عند الأدبيات التي تناولت الإستراتيجية و مدى صلاحيتها لتطبيق مفهوم تسيير العلاقات مع الزبائن، فتعرضنا تقريبا إلى معظم هذه الأدبيات و ركزنا في عملنا على تحليل الاستراتيجية الكبير الذي يعتبر مرجعاً مهماً في مثل هذه الأعمال ما يكل بورتير " M. Porter" و وصلنا إلى إشكالية أساسية:¹⁴³

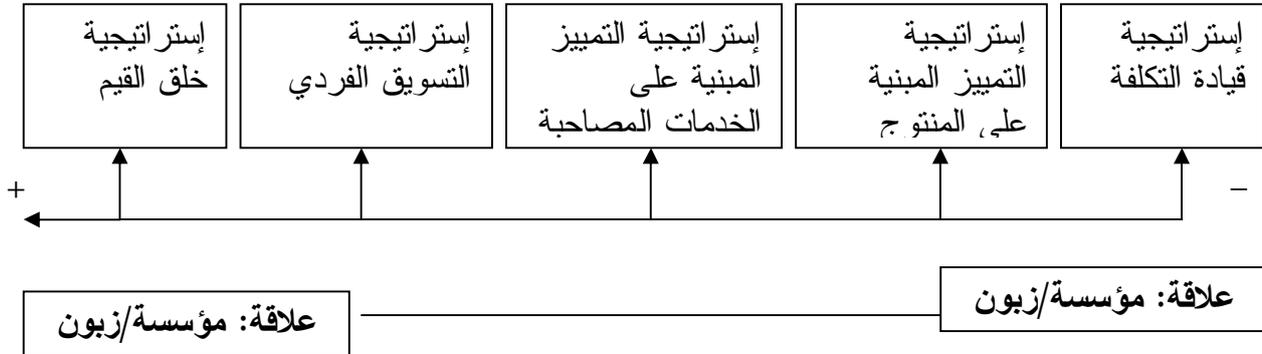
هل كل الاستراتيجيات صالحة لتطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن؟

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

¹⁴¹ Don Peppers, Martha Rogers, Op.-cit, p : 85.

¹⁴² Lionel Miraton : [http:// www.netalys.com](http://www.netalys.com): visionner le : 18/10/2009.

¹⁴³ - د. محمد بن عبد الله، " استراتيجيات التسويق التنافسية: إطار جديد لمفهوم قديم"، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع و آفاق التطوير)، الشارقة- الإمارات العربية المتحدة-15-16 - أكتوبر 2002، صص: 7- 10



المصدر: د. محمد بن عبد الله، المرجع السابق، ص: 15

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

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

• **إستراتيجية التمييز المبني على المنتج:**¹⁴⁴ في هذه الإستراتيجية المؤسسة تبحث عن التميز عن طريق تمييز منتجاتها صفقاتها و هذا بالاعتماد على الجود كمقياس لرضا الزبون ، وبهذا تعتبر اقل واضعف توجهها نحو بناء علاقات قوية و طويلة مع الزبائن.

• **إستراتيجية التمييز المبني على الخدمات المصاحبة:** على حسب موقع هذه الإستراتيجية في الشكل السابق ، يمكن الحكم على أنها ذات توجهات اقل ما يقال أنها أحسن من الإستراتيجية السابقة (1 و 2)، إذ تعتمد المؤسسة في هذه الحال على التركيز على جودة المنتج / الخدمة الأصلية وكذا ما يصاحبه من خدمات للزبائن للوقوف على المساعدة التي يقدمها الموظفون للزبائن و من ثم يتولد نوع من لغة تفاهم

¹⁴⁴- Fons Cendrine, " la relation client comme source d'avantage concurrentiel : un modèle expérimental des stratégies génériques", Montréal, 6-9 Juin, 2007, P : 13.

متبادلة بين الموظف و الزبون تخدم المصلحتين (المؤسسة
الزبون اتجاه المنتج / الخدمة، مما قد يعطي قيمة إضافية للمنتج / الخدمة.

• إستراتيجية التسويق الفردي:

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

• إستراتيجية خلق القيم للزبون:

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

- بهذا النقاش الموجز الذي أردنا من خلاله توضيح كل إستراتيجية و مدى إمكانية تطبيق مفهوم تسيير
العلاقات مع الزبائن، يمكن لنا الآن الحديث عن الخطوات و الأساليب التي يمكن للمؤسسة الاستعانة بها
لتطبيق إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن و الوصول إلى نتائج جيدة.
تشير هنا أننا سنركز على تسيير العلاقات مع الزبائن كإستراتيجية توجه المؤسسة نحو تفعيل علاقات
طويلة و قوية مع زبائنهم، و من ثم الوصول والحصول على رضاه و ولاءه و بالتالي إمكانية التميز عن
باقي المنافسين، ولا نركز (ليس معناه إهمال) عليها (C.R.M) كتطبيق للتكنولوجيا فقط.

2- مراحل إعداد إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن:

على المؤسسة عند تبنيها لإستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن أن تتبع عدة خطوات أساسية و محورية.
لقد أشار الباحثين الأمريكيين "Martha Rogers et Don Peppers"¹⁴⁵، في كتابهما الشهير (Le one to
one)، الصادر عام 2001، أن المؤسسة التي تتجه نحو الزبون وتود إنشاء علاقة طويلة معه، عليها أولاً
عند تطبيق إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن أن تنتهج طريقة (I.D.I.C) كأولى الخطوات، و نحن قد
أشرنا إلى هذه الطريقة في بداية هذا المطلب، و سيتم دمجها مع باقي العناصر المكونة للإستراتيجية.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

1-2-1- مرحلة جمع المعلومات: Identification

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

2-2-2- مرحلة التجزئة السوقية الفعالة: Differentiation

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

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

2-3- ثقافة المؤسسة:

يعرف (Edgar Morin) ثقافة المؤسسة على أنها: " ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد و المعارف الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات (المعتقدات)، القيم و المعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير و تاريخ المنظمات و الطقوس الجماعية.¹⁴⁶

انطلاقا من التعريف و مادامت المؤسسة نظاما متكاملًا لتراكم الخبرات و المعارف الفردية المكونة بدورها المعرفة و الكفاءة الجماعية (كفاءة التنظيم)، فلن تستطيع المؤسسة من تطبيق إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن ما لم تستطيع إحداث تغيير جذري في ثقافتها، و استبدالها بثقافة مبنية على توحيد الرؤى و الاتجاه، فمثلا كثيرا ما تقع المؤسسة في مشاكل و تعقيدات حول وضوح الرؤية التسويقية، فلن تستطيع ضبط المفهوم الجيد للزبون الذي تحاول أن تحتفظ به أو تريد جذبه، (رجل بيع ،مندوب مبيعات) سوف يفسر المعلومات المتاحة لدا المؤسسة من وجهة نظره، هذا كله من زاوية، أما من زاوية أخرى فعدم مقدرة الفرد في المؤسسة (سواء تعلق الأمر بالمكاتب الخلفية أو الأمامية) على التكيف مع التكنولوجيات الحديثة،

¹⁴⁶ - مصطفى عشوي، " الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية" ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992 ، ص: 51

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

لأن تطبيق إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن تتطلب نو

(N.T.I.C) للاتصال الجيد و التواصل المستمر مع الزبون، فالاستعمال الجيد للتكنولوجيا المناسبه يعطي

إضافة رؤية فريدة و جديدة حول الزبائن عبر كل النقاط الحاسمة في المؤسسة.

مركزية اتخاذ القرار تعتبر نقطة مهمة و حرجة في بناء الإستراتيجية لان هذا النوع من

الاستراتيجيات ذو حساسية كبيرة إلى نوعية الهيكل التنظيمي الذي تتبعه المؤسسة، فالهيكل الكلاسيكي الذي

يعتمد على مرور المعلومات الرأسي لا يخدم أبدا مثل هذه الإستراتيجية، بل على العكس من ذلك فالهيكل

التنظيمي الحديث المبني على تسهيل مرور و انتشار المعلومات في أنحاء المؤسسة يعتبر هيكلًا مرغوبًا فيه،

فهو يخدم هذه الإستراتيجية و يأخذ بالحسبان إبداعات و اقتراحات كل الأفراد الموزعين على هذا الهيكل.

2-4- الدمج لقنوات الاتصال:

تستعين المؤسسة لصياغة إستراتيجيتها و ضمان نجاحها بتكنولوجيا الإعلام و الاتصال (N.T.I.C) ، إذ

تستغل الوسائل المتاحة (الكلاسيكية) مع إضافة الوسائل الجديدة كالويب، الانترنت، الرسائل الالكترونية، و

هذا حتى تتصل و تتواصل مع الزبون لان الاعتماد على الاتصال من جهة واحدة فقط لن يخدم تسيير

العلاقات مع الزبائن بل يجب عليها الاعتماد على التفاعلية في الاتصال.

إضافة إلى التغييرات الواجب على المؤسسة إحداثها نذكر تغييرات تمس جوهر العملية الإنتاجية، إذ يجب

على هذه الوظيفة إن تكون منظمة بطريقة تسمح لها من اقتراح عددا كبيرا من المنتجات/ الخدمات تتلاءم

مع طبيعة الزبون، لان المؤسسة في هذه الإستراتيجية تهدف إلى تعظيم حصة الزبون بدلا من التركيز على

الحصة السوقية.

المطلب الثالث: التوجه الجديد لخلق الميزة التنافسية

تستطيع المؤسسات ذات الأداء التسويقي الجيد المبني على تحسين و توطيد العلاقات مع الزبائن أن

تفوز بزبائن جدد و تحافظ على الزبائن الحاليين، و تحقق نموا في المعاملات مع هؤلاء الزبائن، و يكون

أساس هذه العلاقات تحقيق رضاهم و من ثم كسب و لائهم عن طريق تقديم منتجات/ خدمات ذات قيمة

كبيرة لهم، و هذا من خلال الفهم الجيد لهؤلاء الزبائن أي تحديد ملامح الزبون بدقة و بعناية كبيرتين حتى

تستطيع بعد ذلك تصميم عروض تسويقية يمكن الاعتماد عليها لتقديم قيمة أكبر من تلك التي يقدمها

المنافسين، و سنتعرض بشيء من التفصيل في هذا المطلب إلى تحليل مفهوم القيمة في المدخل الجديد لتسيير

العلاقات مع الزبائن، فالقيمة التي نتحدث عنها تتمثل في جملة القيم التي تستطيع المؤسسة أن تخلقها للزبون

بداية بقيمة المنتج، قيمة الخدمات المصاحبة للمنتج، القيمة الشخصية و أخيرا قيمة المكانة الذهنية.

نعرض أولاً باختصار مفاهيم عامة حول التفوق التنافسي و معتمدين على تسيير العلاقات مع الزبائن كأحد هذه المصادر و أهمها حاصه في الوقت الراهن.

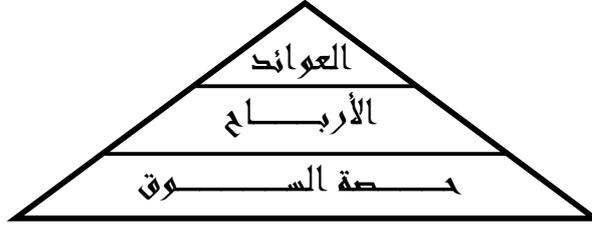
1- التفوق التنافسي:

نال مفهوم التفوق التنافسي أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية على المستويات المحلية و العالمية نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات، المعرفة و ثورة الاتصالات و تحرير التجارة العالمية، و نشير في هذا الصدد إلى أنه يمكن للمؤسسة تحقيق هدف التفوق التنافسي من خلال المزايا التنافسية التي تستند غالباً على مزايا في طبيعتها و قد أصبح التحدي الحقيقي منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين هو في الكيفية التي يمكن للمؤسسة التي تتبناها لخلق الميزة التنافسية و قد أشير في الأدبيات إلى أن التفوق التنافسي يعني المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها. و لقد أعطى Evens سنة 1993 تعريفاً للتفوق التنافسي الذي بدوره يحقق الميزة التنافسية بأنه: "القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون".¹⁴⁷

يمكن استنتاج أن "Evens" قد ركز على أنشطة المؤسسة وطريقة أداءها المميزة في تعزيز قيمة الزبون. و قد ركز كل من "Ulrich و Lake" سنة 1991 على أن مصدر ميزة التفرد يمكن خلقها من عنصرين مهمين، القيمة المدركة من طرف الزبون و التفرد في الأداء. لقد قدم "Macmillan" سنة 2000 نموذجاً مطوراً لسلسلة القيمة، و هذا عن طريق إدخال شبكة المعلومات الدولية، التي أصبحت عاملاً يُعول عليه كثيراً في نقل المعلومات اللازمة في المؤسسات و في الوقت نفسه تعمل على زيادة توطيد العلاقات و الروابط بين المؤسسة و الزبائن، كون تصميم سلسلة القيمة الكلاسيكي لصاحبه "Porter Michael" أصبح غير ملائماً للمؤسسات بسبب تطور أنظمة الاتصالات و تكنولوجيات المعلومات و قصر دورة حياة المنتجات و هذا نظراً لزيادة حدة المنافسة و سرعة التطور.

¹⁴⁷ - شريف احمد شريف، "محددات رضا العميل"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد العشرين، 1998، ص: 24 .

الشكل رقم (16): سلسلة القيمة لـ Macmillan



الإستراتيجية
الاختراعات و الابتكارات التكنولوجية
الإدارة الإستراتيجية

النشاطات الداعمة

نظم المعلومات	الزبون ولاء	الزبون رضا
	الإنتاج	التسويق أو إدارة
	المميزة	القدرات
	الإستراتيجية الموجهة التكنولوجية	و المعرفة القنية والمهارات
إدارة الموارد البشرية		تدبير الموارد و إدارة سلسلة القيمة

النشاطات الأساسية

Source: Macmillan, H and Tampo, M., " Strategic Management", Oxford university press, 2000, P: 120.

1-1- مصادر التفوق التنافسي و تحقيق الميزة التنافسية:

1984 - المنافسة: الشريبي

1990 - تحليل سلسلة القيمة: Porter

1991 - القدرات الإستراتيجية: Grant & Faney

1992 - التغيير التكنولوجي: أبو قحف

1993 - إستراتيجية الدخول و الخروج للسوق: Krjowski

1994- المعلومات، الزبائن و فرص التقديم: Mcgahan

1994- القدرات الإستراتيجية: Roweet

1996- البيئة الخارجية و هيكل الصناعة: Pitts

1997- الجانب الإبداعي للمنظمة: Thombson

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

2005- ثورة المعرفة والمعلومات، وتحديات عولمة الاقتصاد: أميرة هاتف حدادي الجنابي

2009- تسيير العلاقات مع الزبائن: موضوع مذكرتنا

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

2- الأهداف التسويقية لتسيير العلاقات مع الزبون:

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

1-2- دورة حياة الزبون و تناقص التكاليف:

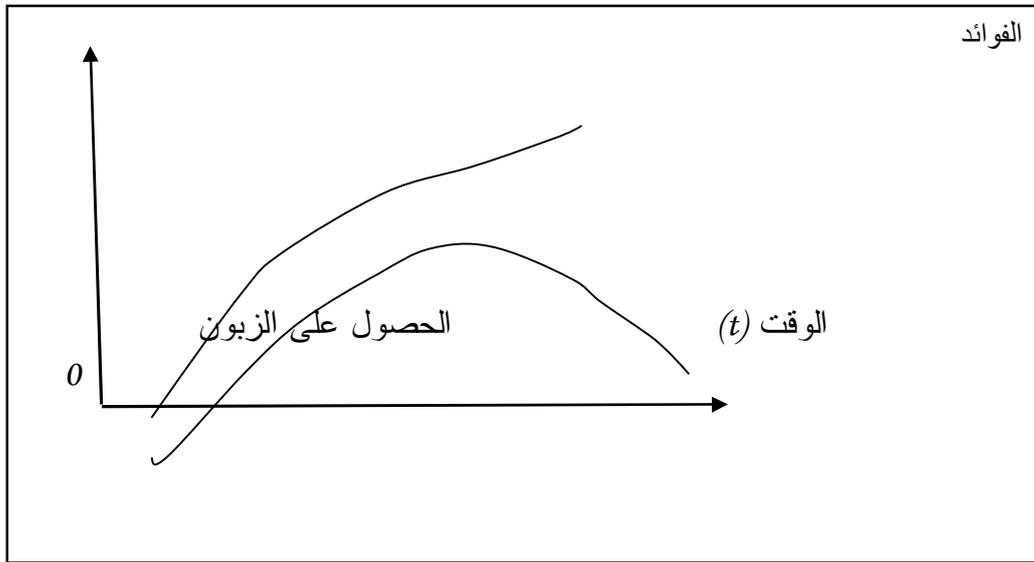
يتفاوت الزبائن في قيمتهم الاقتصادية و كذا مساهمتهم في رقم أعمال المؤسسة الإجمالي، لذا تلجأ المؤسسة إلى الاستعانة بالتجزئة في المفهوم الحديث أي تقسيم هؤلاء الزبائن إلى مجموعات حسب درجة مردود يتهم وهي تسعى في ذلك إلى الاحتفاظ بأكثر ربحية، لان التجربة أثبتت أن الاحتفاظ بالزبون الحالي أكثر ربحية من الحصول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

تلجأ المؤسسة في مثل هذه الظروف إلى طريقة المسوحات لإيجاد قيمة للزبون.

تعتبر قيمة الاستمرار في الاحتفاظ بالزبون غير قابلة للجدال، لأن تكلفة الحصول على زبون جديد غالباً ما تكون خمس (5) مرات و قد تصل أحياناً إلى سبع (7) مرات (يتوقف ذلك على قوة أو ضعف المنافسة و كذا طبيعة المستهلك) و هذا مقارنة بتكلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي¹⁴⁸ لقد أثرت كتابات فريدريك ريتشالد خاصة منها ما تم نشره في سنة 1996 في كتابه "تأثير الولاء، و الذي أثار فيه إلى منافع الاحتفاظ بالزبون و مدى ارتباطه بتدنيه التكاليف .

الشكل الموالي يوضح الفوائد التي توفرها عملية الاحتفاظ بالزبون

الشكل رقم (17): فوائد عملية الاحتفاظ بالزبون



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

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

2-2- رضا الزبون:

2-2-1- تعريف رضا الزبون:¹⁴⁹

تعول المؤسسات كثيرا على رضا زبائنها في تحقيق التفوق التنافسي خاصة في سوق لا يعرف الثبات و الاستقرار، و يعد موضوع رضا الزبون من المداخل الحديثة التي استقطبت آراء و كتابات الكثير من الباحثين سواء منهم النظريين و كذا الباحثين العمليين. لقد أشار البروفسور كونتر إلى تعريف رضا الزبون بمقدار السعادة التي يشعر بها نتيجة لمطابقة توقعاته مع مواصفات و خصائص المنتج التي تقدمه المنظمة إليه. بالإضافة إلى ذلك يأتي كونتر سنة 2003 و يعرفه من نواحي أخرى: "الرضا شعور الزبون بالسرور و بخيبة الأمل ناتج عن مقارنة أداء المنتج الملاحظ أو إيراده مع توقع الزبون عنه."

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

يمكن التعبير عن الرضا بالصيغة الرياضية التالية :

الرضا = دالة (الأداء المدرك لتوقعات الزبون).

• مراحل إيجاد رضا الزبون:¹⁵⁰

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

- فهم حاجات الزبون .

- التغذية المرتدة للزبون .

- القياس المستمر.

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

¹⁴⁹ - فريديريك ريتشالد، مرجع سابق الذكر، ص: 05

¹⁵⁰ - شريف احمد شريف، مرجع سابق الذكر، ص: 56

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

3-2- ولاء الزبون:

إن كسب الزبون في الوقت الحالي أو جذبته لأول مرة رغم أنه مختلف إلا أنه لم يعد مسحة، نحن إيجاد طريقه ووسيلة للمحافظة هو المعادلة الصعبة في حياة المؤسسة، ضف إلى كون الولاء أصبح طرفا آخر في استمرار العلاقة بين المؤسسة و الزبون .

2-3-1- تعريف ولاء الزبون:

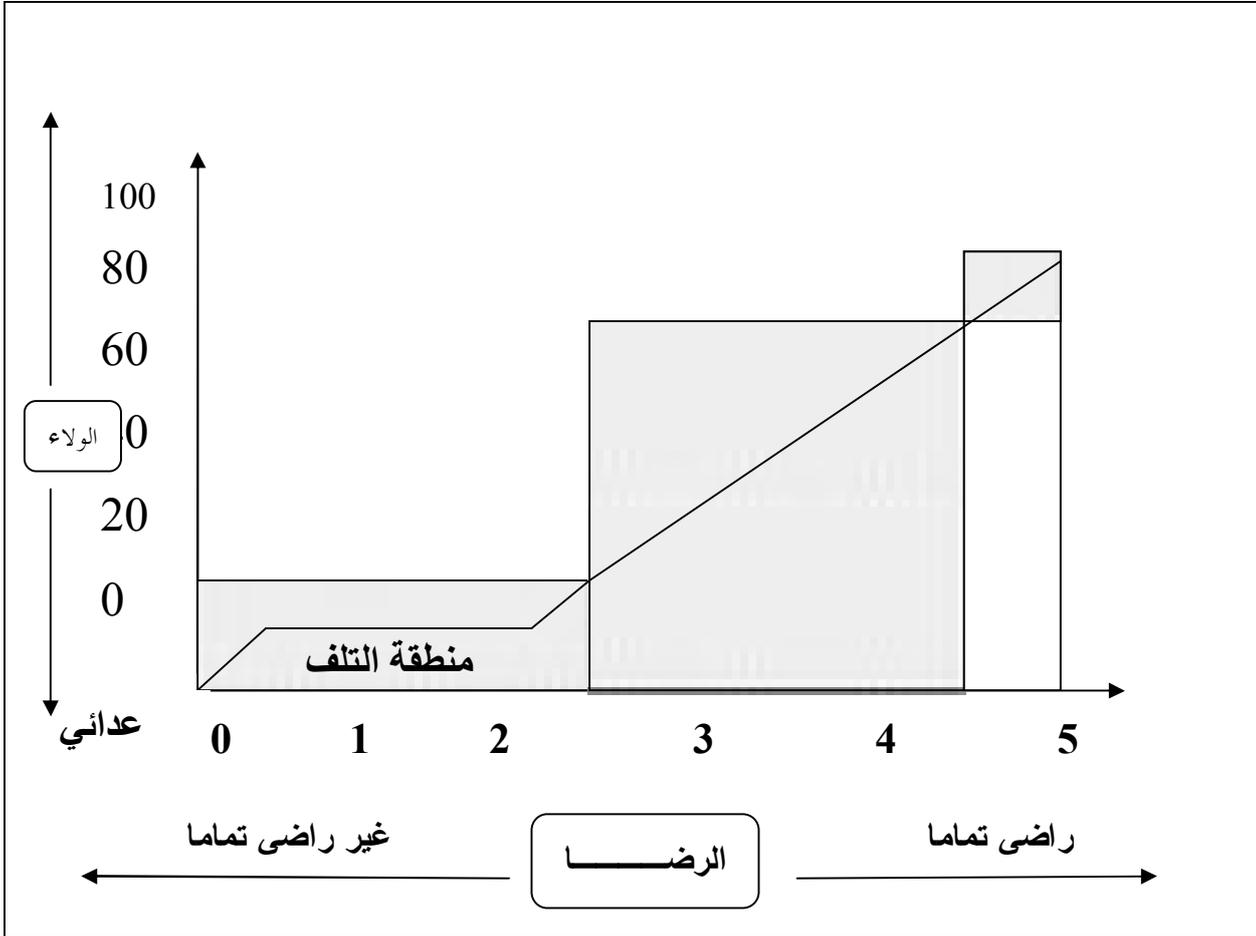
لقد عرفه "G.D.Harrell": "مقياس لدرجة معاودة الزبون الشراء من علامة معينة".
وقد عرفه "فيليب كوتلر" (1999): "مقياس الزبون و رغبته في مشاركة تبادلية بأنشطة المنظمة".
- الزبون ذو درجة ولاء عالية يمتلك التزاما قويا و هذا بالاعتماد على تجربته السابقة في التعامل مع المؤسسة، و هو يفضل منتوجاتها، خدماتها وعلاقتها التجارية التي تحقق ميزة المؤسسة و استنادا إلى دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية (U.S.A) انه إذا شعرت نسبة 48% من الزبائن بالتذمر و حالة الاستياء فان هذه النسبة لن تبقى عند حالها بل ستتضاعف لتبلغ حوالي 96% أي تفسير هذه الظاهرة يعود إلى كون كل زبون غير راضي يبلغ من تسعة إلى عشرة زبائن عن تجربته الخائبة لكن ودائما بالاستناد إلى نفس المصدر، إذا ما تلقى هذا الزبون غير الراضي (المتذمر) عناية و رد سريع عن شكواه و سبب تدمره فان بالمقابل يصبح بعد ذلك أكثر ولاء من ذي قبل.

• نموذج الولاء وتقسيم الزبائن:

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

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

الشكل رقم (18): نموذج الرضا و الولاء



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

ما يمكن استخلاصه من الشكل أعلاه:

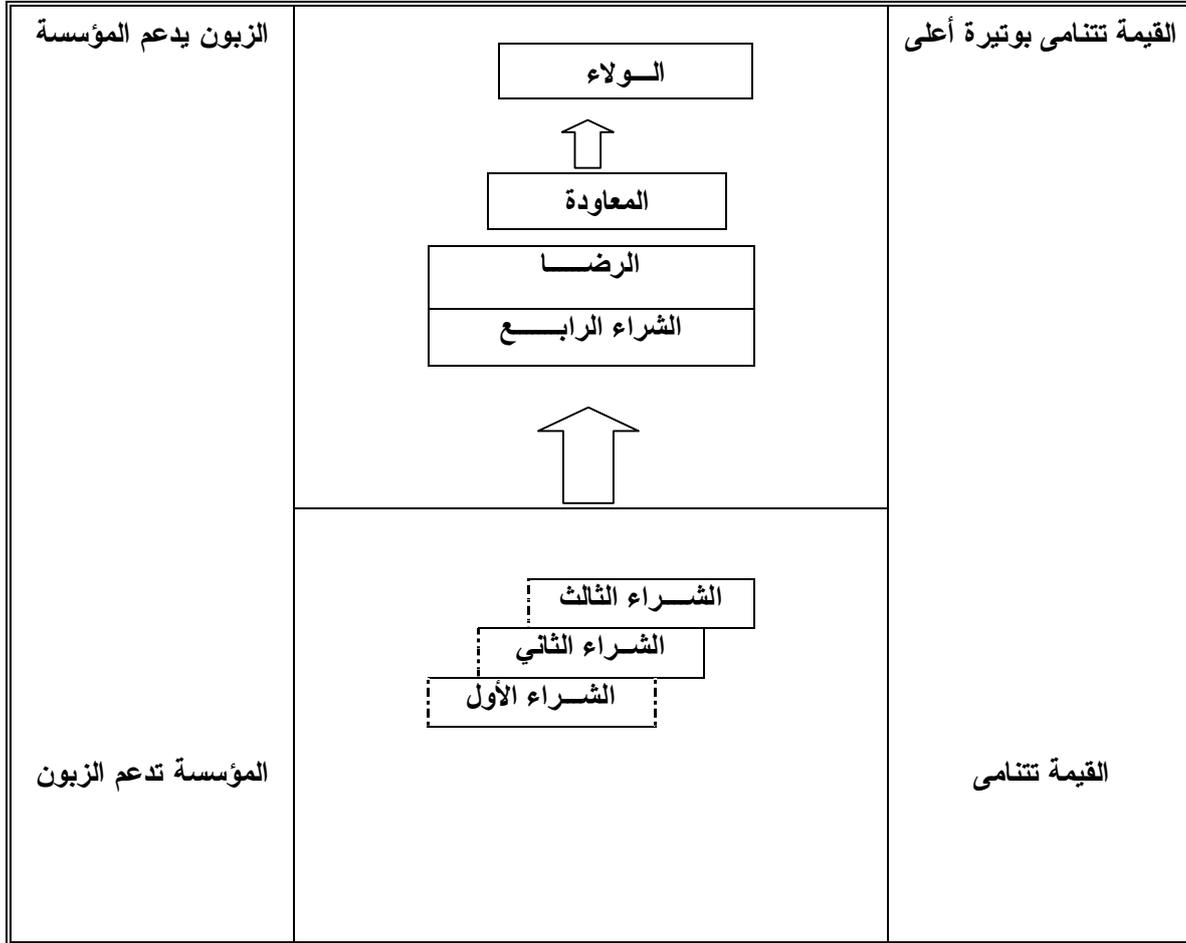
- في القسم الأعلى من الهرم، المؤسسة تنفق القليل من التكاليف، الجهود و الوقت للإيفاء بحاجات الزبائن، و في الوقت نفسه تنفق أقل مما يكسبها ميزة تنافسية، على العموم الاحتفاظ بالزبون عن طريق تسيير العلاقات مع الزبائن و زيادة ولاء يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تظهر في:
- تكثيف الزبون بمشترياته من المؤسسة مما يقلل تكاليف التوزيع.
- الزبون ذو الولاء يعطي انطباع جيد عن المؤسسة (الاتصال المجاني).
- رغبته في دفع أسعار عالية.

يمكن للمؤسسة أن تطور حلقة الولاء لزبائنهم عن طريق المبدأ المعروف بمبدأ الشراء الرابع، و الشكل الموالي يوضح أنه بعد جذب الزبون و محاولة ربط علاقات معه عن طريق تقنية أو تقنيات تسيير العلاقات

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

مع الزبائن التي تم التطرق إليها في المداخل السابقة، يمكن المعاودة لأربع مرات فإنه يكون قد وضع قدميه في أولى خطوات الرضا و من ثم يمكن تصوير حقه و لاءه.

الشكل رقم (19): مبدأ الشراء الرابع



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق الذكر، ص: 307

• منهج القيمة الجديد مصدر للميزة التنافسية: ¹⁵¹

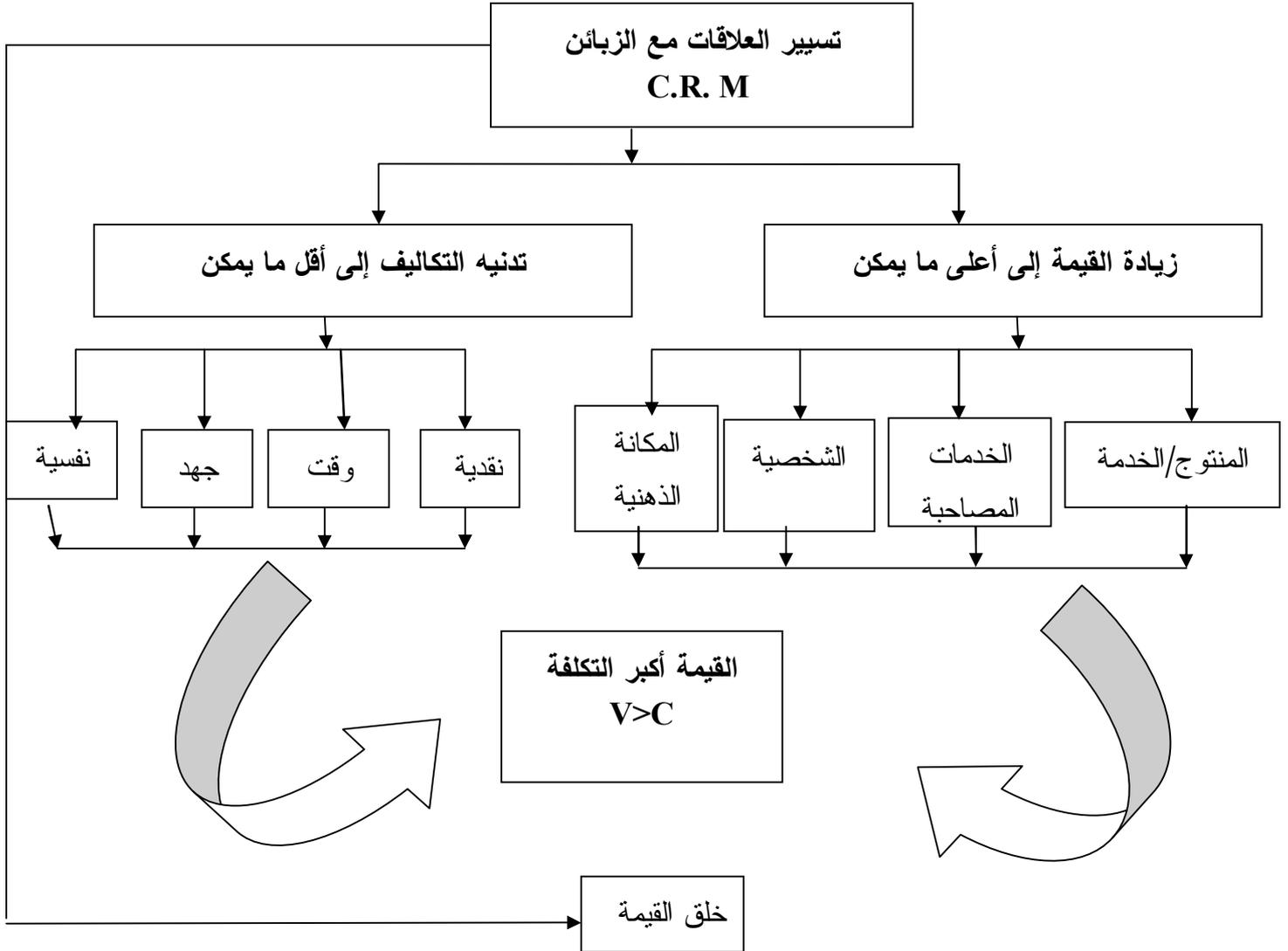
المؤسسة التي تنتهج تسيير العلاقات مع الزبائن كأداة فعالة لكسب ميزة الانفراد، عليها أولا و قبل كل شيء التفكير في ما إذا كانت في استطاعتها خلق قيمة إضافية غير التي يستطيع منافسوها تقديمها للزبائن، فالزبون أصبح في الوقت الحالي يهتم بما يدفعه للحصول على المنتج و الخدمات المصاحبة وليس ما تدفعه المنظمة لإنتاج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

¹⁵¹ - ميروك الهواري، "رضا العميل، محدداته و أهميته"، مجلة الدراسات المالية و التجارية، العدد الأول، القاهرة، 2001، ص: 58

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

و الأدبيات التي اهتمت بهذا المدخل قد تناولته من جوانب المنخفض و الحقيقة هذا مدخلا كلاسيكيا، و ما يهمنا في هذا المدخل هو كيف ترى المؤسسة التي ينبغي تسخير العلاقات مع الزبائن القيمة للتميز؟

الشكل رقم (20): دور CRM في خلق القيم



المصدر أميرة هانف حدادوي الجنابي، "اثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية"، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد، 2006: 53

- تعريف خلق القيمة:

تستطيع المؤسسة حسب الجدول أعلاه من خلق القيمة (القيم)، وذلك بالاستعانة بتسيير العلاقات مع الزبائن أولاً في فهم زبائنها، تقسيمهم إلى قطاعات حسب أهمية كل زبون و من بعد يمكنها تكيف إستراتيجيتها بما

يتوافق مع طموحات و تطلعات الزبائن و عليها مراعاة في

بالمقابل مفروض عليها تعظيم و زيادة القيم كقيمة المنتج و قيمه المكانه الذهنيه.

- تعريف قيمة الزبون (قيم):

تعرف بأنها "حزمة المنافع التي يحصل عليها من المنتج أو الخدمة" Kotler ,1997

- عناصر القيمة الإجمالية:

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

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

القيمة الشخصية:¹⁵² يعتبر خلق القيمة الشخصية من أصعب الأمور تقليداً، إذ يعتمد على ثقافة المؤسسة و كفاءات و مهارات الأفراد و خاصة أفراد المكتب الأمامية إذ تستطيع المؤسسة بفضل خلق هذه القيمة من التميز و الريادة.

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

أما فيما يخص التكاليف، و كما أطلق عليها "Kotler" تسمية كلف الزبون الإجمالية، و تتضمن على العموم التكاليف النقدية و الغير النقدية كتكاليف المجهود و التكاليف النفسية.

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

(C_{com}) تدخلان عند حساب سعر البيع (P_v) كما توضحه المعادلة التالية:

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

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

$$P.v : \text{prix de vente}$$

¹⁵² Joël Brée, " le comportement du consommateur" , édition dunod, août 2006, p : 65

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

C.d : couts de la distribution

C.com : couts de promotion

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

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

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

- **التكلفة النفسية:** تعتبر هذه التكلفة هي الأخرى مهمة للغاية بالنسبة للزبون ، المؤسسة و حتى تستطيع جعل من هذا المدخل ميزة تنافسية تدرب و تكون موظفيها حتى يستطيعون التعامل الجيد مع الزبائن و التكيف مع مختلف الوضعيات خاصة و أن زبائن المؤسسة مختلفو الطباع و الشخصية و المزاج، و لكن عن طريق البيانات¹⁵³ يستطيع مقدم الخدمة أن يتعرف على ملامح كل زبون و من تم يختار الطريقة التي تلائمه.

المطلب الرابع: عراقيل تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة

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

¹⁵³- IBID, p : 68

1-العراقيل الداخلية: 154

1-1-العراقيل التنظيمية:

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

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

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

1-2- العراقيل المالية:

يعتبر هذا الجانب أكثر المشاكل التي تواجهها المؤسسات الرامية إلى تبني تسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج لبناء التفوق التنافسي فلي ظل ظروف لا تعرف الاستقرار، و الحديث عن الجانب المالي يكون أكثر تأثيرا إذا أضدنا حجم المؤسسة بعين الاعتبار، فالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة (PME) أو المؤسسات الصغيرة جدا (T.P.E)، فكثيرا ما يتطلب تبني هذا النوع من الاستراتيجيات (CRM) أموالا ضخمة لانجازها وإنجاحها، لإقامة البيئة التحية (Plateforme)، كجلب تكنولوجيات الإعلام والاتصال لإقامة مراكز الاتصال بالزبائن، الانترنت للإعلام الجيد و السريع عن المنتجات والخدمات، الأسعار، و للتواصل

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

مع الزبون، الانترانيت التي تسمح بالشفافية وسرعة تدفع ال

تسمح هي الأخرى من التواصل مع الزبون وكذا بقية فروع المؤسسة، صف إلى ذلك المباع التي تتبناها المؤسسة لغرض تدريب وتكوين أفرادها للتعامل الجيد والقدرة على التكيف مع الأوضاع والسيكولوجيات المختلفة للزبائن، إن منهج تسيير العلاقات مع الزبائن يعتبر استثمارا ضخما على المؤسسة أن تكون واعية بذلك وأن فشل هذه الإستراتيجية قد ينعكس سلبا على الوضعية المالية ككل .

1-3- عراقل تخص ثقافة المؤسسة:

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

1-4- العراقل الخارجية:

1-4-1- ثقافة الزبائن :

يعتبر الزبائن مسألة حياة أو موت بالنسبة لأي مؤسسة، لذا نجدها تسعى جاهدة لمحاولة احتوائه بشتى الطرق، الأساليب والأدوات، لكن على الرغم من ذلك نجدها في الكثير من الأحيان تفشل في بلوغ ذلك، وقد لا يرجع ذلك إلى قصور من طرف المؤسسة ولا إهمالا منها نحو زبائنها، ولكن كثيرا ما يرجع ذلك إلى ثقافة المجتمع، دون مراعاتهم لأدنى اهتمام من طرف المؤسسة، وقد تستعمل المؤسسة كل الوسائل المتاحة لديها للتواصل معه، مما ينعكس سلبا على نفسية بعض الزبائن وينزعجون من ذلك وقد يفهم الزبون ذلك في كثيرا من الأحيان أن المؤسسة غير قادرة على جذب زبائنا جدد، مما يضطره إلى معاملتها بطرق تعسفية أو كما يحدث في أغلب الأحيان، الزبون غير المربح يرغب ويريد معاملة كما التي تعامل بها المؤسسة زبائنها المربحين، وإن لم يتلق ذلك فإنه يقاطع المؤسسة، معناه لا يعاود الشراء وقد يذهب إلى أبعد من هذا و يسيء إلى سمعة المؤسسة حتى وإن كان ذلك كذبا وزورا، مما قد ينعكس سلبا على إنجاز إستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

1-4-2- عراقيل تخصص المنافسة:

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

1-4-3- عراقيل تشريعية وقانونية:

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

1-4-4- ثقافة المجتمع:

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

لم تكن المؤسسة الاقتصادية تهتم بزبائنها وتحافظ عليهم، بعدد اهتمامها بعصيم الارباح، ولحدها اصصممت بإشكالية المتغيرات المكونة للمحيط الخارجي الذي أصبح حقيقة مصدرا للتهديد. تهدف تسيير العلاقات مع الزبائن في الأساس إلى تغيير السلوكات الزبونية لصالح المؤسسة وذلك من خلال أولا الاهتمام بالفرد الداخلي كونه مصدرا مهما من مصادر التفوق التنافسي، وعنصر يعول عليه تقديم القيمة للزبون، إنشاء قاعدة بيانات الزبائن لتحديد ملامح الزبون بدقة ومن ثم تكييف مزيجها التسويقي بما يتناسب معه، قاعدة بيانات المنافسين حتى تستطيع من الاحتياط قدر المستطاع والاستعداد لمواجهة هؤلاء الزبائن.

ترتكز عملية تسيير العلاقات مع الزبائن أيضا على تسيير شكاوى الزبائن واللبث فيها إرضاء لهم و خدمة الزبائن التي أصبحت حقيقة فرصة أمام المؤسسة للتميز.

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

الفصل الأول

التعريف بالمؤسسات المبحوثة و واقع
وظيفة التسويق

إن دراسة عملية تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسات الثلاث المبحوثة يتطلب منا أولاً الإلمام الجيد بجميع جوانب هذه العملية، بداية ندرس المتعامل موبليس كونه أول متعامل ظهر في سوق الهاتف النقال في الجزائر، و هو المتعامل الوطني الوحيد (تابع للقطاع العام)، تشتمل دراستنا لهذا المتعامل جوانبا عديدة، أولها التعريف المتأني بهذا المتعامل، ثم نتعرض بشيء من التفصيل لدراسة معمقة للمزيج التسويقي، أين نعرض سياسة المنتج و الخدمات المتبعة من طرف مؤسسة موبليس، سياسة السعر لجميع الخطوط (la gamme) ، ثم في الأخير سياستي الترويج و التوزيع المنتهجتين، ثم يأتي دور المتعامل الثاني جازي كونه ثاني متعامل حل بأرض لوطن، أولاً نبدأ بتعريف المتعامل و بعدها نعرض المزيج التسويقي الذي يتبناه من سياسة المنتج، سياسة التسعير، و سياستي الترويج و التوزيع، و في الأخير نتطرق إلى ثالث متعامل من حيث الترتيب الزمني للمتعاملين، المتعامل نجمة أين نتناول التعريف بهذا المتعامل، أهم مراحل تطوره في السوق الجزائرية، نمو حصته السوقية، ثم كبقية المتعاملين الآخرين نتطرق إلى دراسة مزيج التسويقي.

في خلاصة هذا الفصل ننهي الدراسة بأهم الاستنتاجات التي استطعنا استخلاصها من خلال استعراض أهم محاورها، أهم الفصل الموالي من الدراسة الميدانية نتعرض إلى واقع عملية تسيير العلاقات مع الزبائن بالمؤسسات المبحوثة.

المبحث الأول:

نقدم في هذا المبحث المتعامل موبليس، متطرفين أولاً إلى أهداف المتعامل، ثم تطور موبليس منذ بداية نشاطه، نمو سوق موبليس، تنظيم موبليس أين سوف نعرض أهم وظائف الهيكل التنظيمي، ثم نركز بشيء من التفصيل على دراسة المزيج التسويقي، سياسة المنتج، منتجات موبليس، سياسة السعر، سياسة الترويج وفي الأخير سياسة التوزيع.

بداية تجدر بنا الإشارة التطرق إلى التعريف بسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية A. (R.P.T) باعتبارها الحكم الرئيسي لسوق الهاتف الناقل في الجزائر.

• سلطة الضبط للبريد والمواصلات:

لقد تم إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات لتوكل لها مهمة تنظيم السوق والسهر على احترام قواعد المنافسة (ARPT).

- تأسيس شركتين مستقلتين: بريد الجزائر واتصالات الجزائر. (انظر الملحقين رقم: 01- 02)

تقوم سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية والكلاسيكية بعدة وظائف كالتحكيم في النزاعات القائمة بين المتعاملين، ومراقبة نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.¹⁶⁰

وبعد قانون 2000 - 03 عرف قطاع الهاتف النقال الجزائري أول متعامل أجنبي (اوراسكوم للاتصالات الجزائر) المعروف بالاسم التجاري " جازي " أين حصل على رخصة استغلال الشبكة في 11 \ 07 \ 2001 فلكته لم يتم الاستغلال الفعلي إلا في 15 \ 02 \ 2002 .

ملاحظة: لقد بدأ المتعامل " جازي " نشاطه في الجزائر المتعامل الوطني لاتصالات الجزائر (بداية النشاط سنة 2000)

ظهر في السوق الجزائرية للهاتف النقال المتعامل الوطني لاتصالات الجزائر للنقل تحت اسمه التجاري " موبليس " كفرع من المتعامل اتصالات الجزائر بتاريخ 03 - 08 - 2003 .

أما في 20 \ 12 \ 2003 حصل متعامل ثالث على رخصة الاستغلال وهو الوطنية للاتصالات الجزائر تحت الاسم التجاري " نجمة " ولم يتم هذا المتعامل باستغلال الشبكة

في تاريخ 25 \ 08 \ 2004 . (انظر الملحقين رقم: 03- 04)

¹⁶⁰ - القانون رقم 2000 - 03 المؤرخ في 05 أوت 2000 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 48 الصادرة في 60 أوت 2000 ، ص: 08 .

إضافة إلى ما تم التطرف إليه ، تعرف سلطة ضبط البريد وال
أنها سلطة تقوم بضبط مختلف العمليات، وتصدر مختلف القرارات التي تخص الهاتف في الجزائر سواء كان
ثابتا أو نقالا كما تعتبر سلطة الضبط ، السلطة المنظمة لعملية الاتصال في الجزائر ومن بين مسؤولياتها

المراقبة الدائمة لمختلف العمليات التي تقوم بها المتعاملون، من بين عملياتها نذكر الآتي:

- سلطة ضبط الخدمات، سلطة ضبط الأسعار، سلطة ضبط الجودة، سلطة ضبط الأرقام.

و من بين عملياتها ذات الوزن الثقيل، إعطاء كل متعامل الأرقام الأولى التي تميزه عن متعامل آخر.

عرفت السوق الجزائرية تطورا " ملحوظا " و " سريعا " في مجال الاتصالات، وخاصة خدمة الهاتف النقال،
هذه المنافسة كانت شديدة منذ بدايتها بين المتعاملين الثلاثة الجدول الموالي يوضح تطور الحصة السوقية في
الهاتف النقال، المعادلة الموالية توضح كيفية حساب الحصة السوقية:

الحصة السوقية = مبيعات المؤسسة / مبيعات السوق الإجمالي * 100

$PM = \text{Ventes de l'entreprise} / \text{Ventes du marché} * 100$

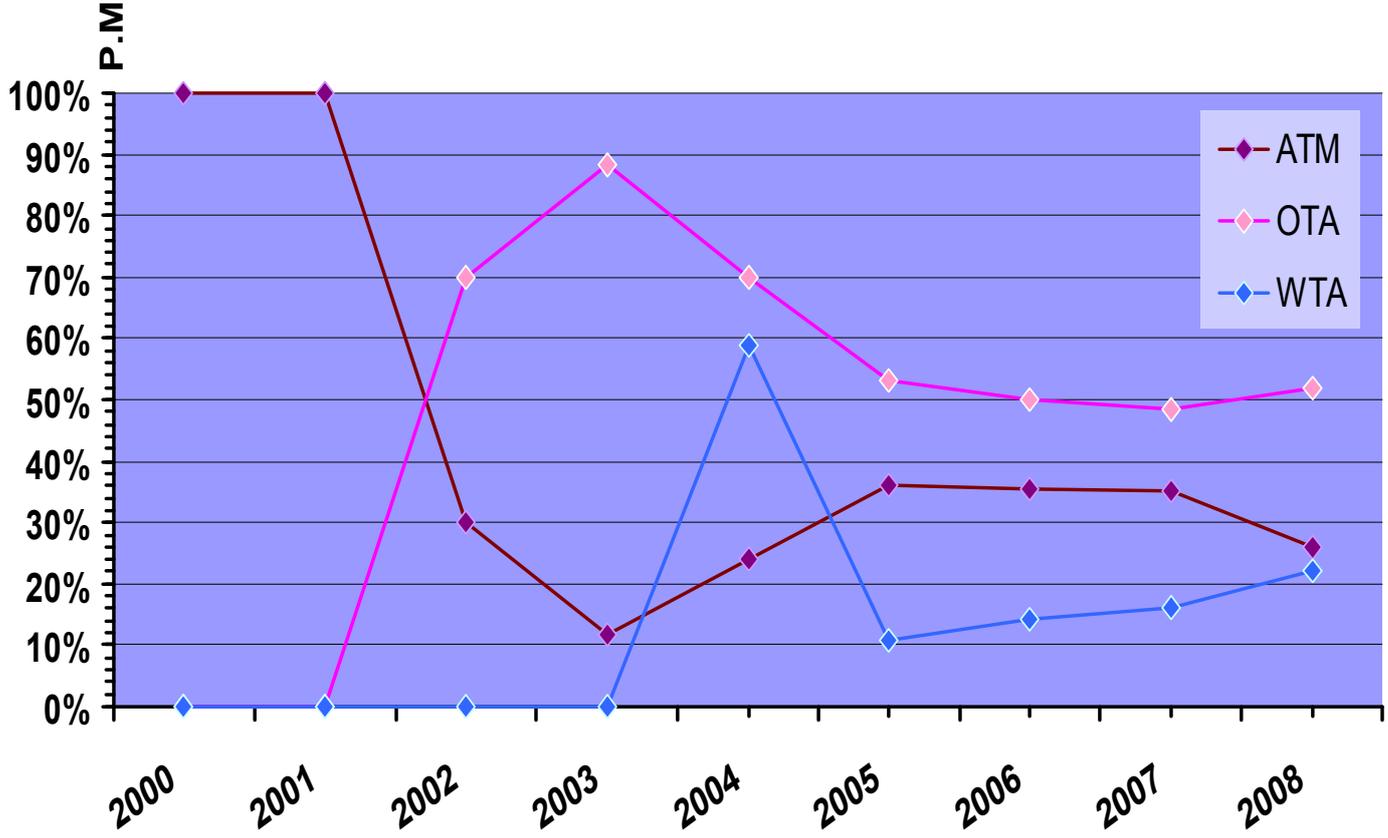
جدول رقم (07): تطور الحصة السوقية في الهاتف النقال للمؤسسات الثلاث

2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	
%25.92	35.17	35.60	35.93	%24.10	%11.59	%30.03	%100	%100	ATM
%51.85	48.55	50.15	53.27	%70.01	%88.41	69.97%	%00	%00	OTA
%22.22	16.28	14.24	10.81	%5.89	%00	%00	%00	%00	WTA
%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	المجمو

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على النشرة الفصلية ل ARPT رقم 6 و 7 سبتمبر 2006

تم الاطلاع عليه يوم: 2009/09/10

شكل رقم (21): تطور الحصص السوقية للمتعاملين الثلاثة في الجزائر



تطور الحصص السوقية للمؤسسات الثلاثة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول أعلاه

المطلب الأول: الجزائرية للاتصالات (موبليس) "ATM"

1 - التعريف بالمؤسسة :

مؤسسة موبليس هي فرع من فروع الجزائرية للاتصالات انشأت كشركة مساهمة ذات رأسمال قدره 100.000.000,00 دج مقسم علي بقيمة 100.000.00 دج للسهم الواحد سنة 2000 ، بمقتضي القانون رقم 03-2000 ، كانت مملوكة بصفة كلية للجزائر للاتصالات ، إلي حين أصبحت مستقلة في أوت 2003.

1-1- أهداف المؤسسة:

- الوصول إلي تغطية على الأقل 95 % من المواطنين.
- المساهمة في التنمية الوطنية .
- استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة و تصدر السوق .
- الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية و إتباع سياسة اتصالية فعالة .
- الوصول إلي نسبة مستخدمين حسب المعايير العالمية ، أي موظف واحد 4000 الى 5000 زبون.
- توفير مركز مكالمات متاح 7 أيام / 7 أيام ، 24سا / 24ساعة .

1-2- تطور شركة موبليس منذ بداية نشاطها:

جدول رقم (08): تطور شركة موبليس منذ بداية نشاطها

تاريخ	الإجراءات
03 اوت 2003	ظهور شركة موبليس
ديسمبر 2003	إجراء أول اتصال بواسطة موبليس
03 فيفري 2004	طرحت شركة موبليس بطاقة مع تعبئين 1000 دج 200 دج.
23 ماي 2004	فتحت موبليس أول مركز خدمات يلبي خدمات الزبائن.
28 سبتمبر 2004	وضع بطاقة التعبئة بقيمة 500 دج في السوق.
13 اكتوبر 2004	تخفيض سعرا لبطاقة إلى 1000 دج مع تنزيل في سعر المكالمات 25%

تتطلق عملية البحث عن الزبائن	25 اكتوبر 2004
عملية الترويج تلقى نجاحا تاما و تمديد فترة العرض	26 اكتوبر 2004
موبليس تطلق حملة التوظيف عبر الانترنت للجامعيين	03 نوفمبر 2004
زيادة عدد المشتركين ب 400.000 زبون ليصبح العدد 700.000 زبون نشط	10 نوفمبر 2004
عملية ترويج تنجح و تحقق 800.000 زبون نشط	16 نوفمبر 2004
خلق خلية خاصة في الإدارة العامة تراقب مستوى تطور الشبكة	21 نوفمبر 2004
ثلاث اتفاقات مع REDMEN على الانترنت.	24 نوفمبر 2004
شركة بين موبليس و بريد الجزائر لتوفير منتج على مدى 3200 مكتب بريد	07 ديسمبر 2004
وضع نظام جديد بالشراكة مع المتعامل الصيني Huawei (services) Télécommunication (Universal Mobile UMTS)	15 ديسمبر 2004
تخفيض سعر البطاقة إلى 500 دج مع عروض خاصة بنهاية السنة	20 ديسمبر 2004
موبليس تتوجه إلى L'ARPT سلطة الضبط لتصحيح الإعلانات المنافسة.	20 ديسمبر 2004
أكثر من 5000 طلب توظيف عبر الانترنت.	22 ديسمبر 2004
وضع هدايا تكريمية للمشارك المليون تكريم.	27 ديسمبر 2004
800 محطة قاعدة راديو Station Base Radio	28 ديسمبر 2004
أكثر من 5000 نقطة بيع موبليس.	30 ديسمبر 2004
تعلن موبليس عن تحقيق 1.200.000 زبون نشط.	04 جانفي 2005
الاحتفال بمشاركة المليون بفندق الاوراسي	15 جانفي 2005

16 جانفي 2005	عقد اتفاقيات مع ثلاثة موزعين للمنتوج
22 جانفي 2005	تعلم موبليس رعاية الفريق الوطني لكرة اليد.
23 جانفي 2005	موبليس تمضي 18 اتفاقية مع دول أخرى لتطبيق الرومينغ.
12 فيفري 2005	تعلم موبليس رعاية ليلة الفنت الذهبية لتكريم الفنانين.
15 فيفري 2005	موبليس تتعاقد مع ثلاث شركات دولية لتحسين الجودة و تقييم أفضل الخدمات.
16 فيفري 2005	تضع موبليس خدمة (GPRS-MMS)+Mobi تحت تصرف زبائنها.
02 مارس 2005	تفتح موبليس أول وكالة تجارية في الابيار-الجزائر.
04 مارس 2005	تضع موبليس خدمة جديدة و هي موبليس الدفع عن بعد بالشركات
28 مارس 2005	تضع موبليس منتج جديد موبيليت Mobi light
12 افريل 2005	تضع موبليس منتج جديد بالشراكة مع بريد الجزائر موبليوست Mobi post
30 ماي 2005	تضع موبليس موقع اليكتروني خاص بكل المعلومات حولها www.mobilis.dz
05 جويلية 2005	تحتفل موبليس بمشتركها 2 مليون في قصر المعارض.
07 سبتمبر 2005	تعلم موبليس عن تحقيق 3 مليون مشترك نشط.
26 اكتوبر 2005	تعلم موبليس عن تحقيق 4 مليون مشترك نشط.
27 اكتوبر 2005	ترعى موبليس حفل ليلة 27 من رمضان و تتكفل بالمعوزين.
13 نوفمبر 2005	تشاك موبليس في معرض ICT 4 ALL للتكنولوجيات الحديثة بتونس.
29 نوفمبر 2005	تعرض موبليس خدمة كلمني للرسائل القصيرة.

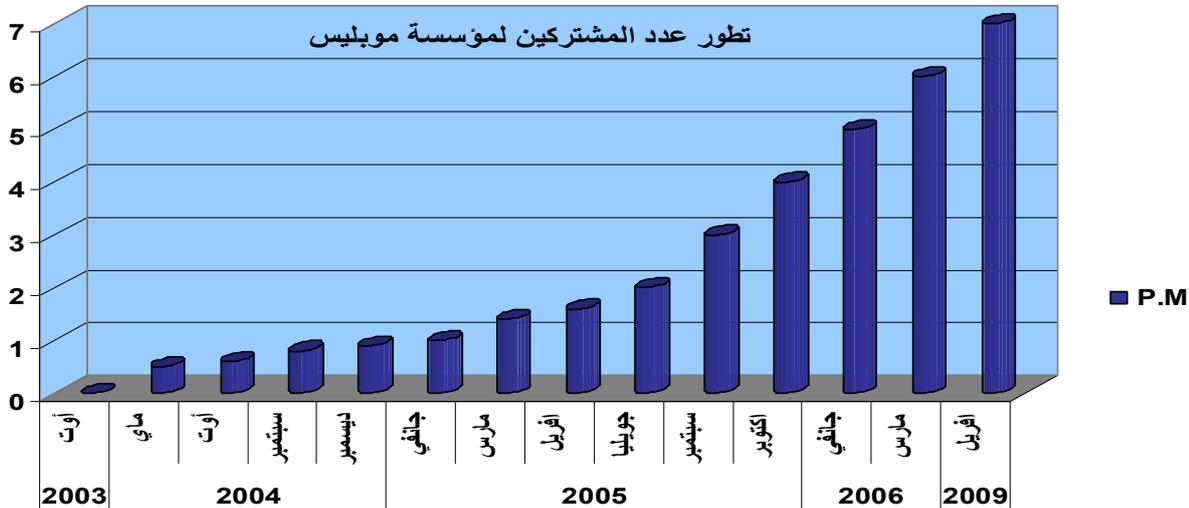
30 نوفمبر 2005	تعرض موبليس خدمة التغطية ال
19 ديسمبر 2005	تضع موبليس مفاجئات للمشارك 5 مليون
03 جانفي 2006	أعلنت موبليس عن تحويل 6 مليون رسالة قصيرة في حفلة نهاية العام.
17 جانفي 2006	تطمح موبليس إلى تحقيق 5 مليون مشترك
18 فيفري 2006	تحقق موبليس 5 مليون مشترك في نهاية مارس 2006
23 مارس 2006	موبليس تحقق 6 مليون مشترك.
20 افريل 2006	تطلق موبليس خدمة جديدة في السوق تحت اسم قوسطو gosto
23 مارس 2006	موبليس تحقق 6 مليون مشترك.
2007	موبليس تصل إلى عدد مشتركين أكثر من ثمانية (08) ملايين مشترك
2009	الاستثمار الضخم في مجال التغطية، حيث وصلت التغطية إلى أقصاها 96 % من المجموع الإجمالي للجزائر

www.mobilis.dz

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/08/02

1-3- نمو سوق موبليس " Mobilis "

الشكل رقم (22): تطور المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على www.mobilis.dz تم الاطلاع على الموقع: 2009/08/02

من الملاحظ أن مؤسسة موبليس حققت تطورا نوعا متباطئ بالنسبة لمنافسيها، خصوصا مع بداية نشاطها. إلا أنها مؤخرا عرفت ازدهارا ملحوظا في خدماتها، حيث انعكس ذلك على الزيادة في عدد مشتركها للوصول إلى الارتفاع في المبيعات، تبنت المؤسسة إستراتيجية اعتمدت فيها على النقاط التالية:

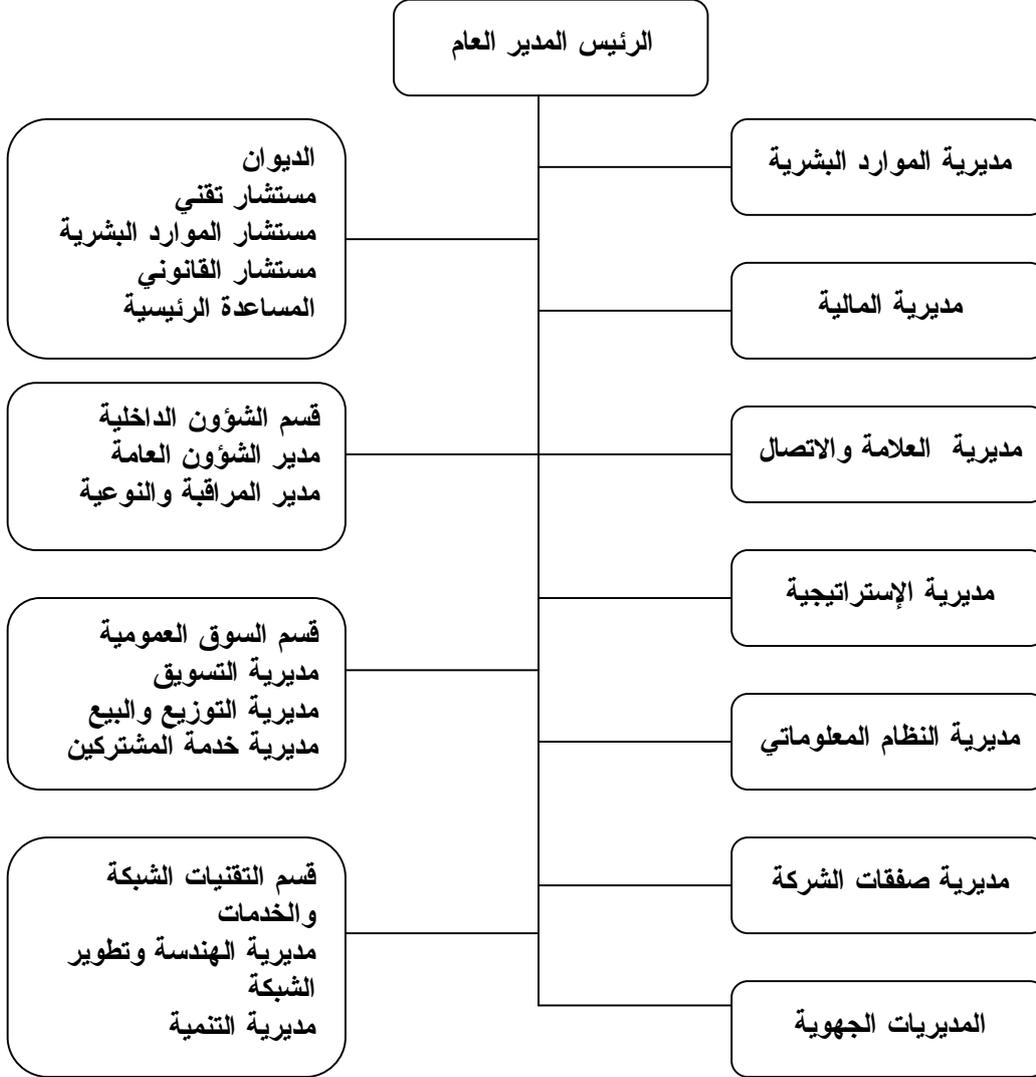
- تخفيض أسعار كل خدمات موبليس و جعلها في متناول المستهلك .
- وضع تحفيزات في كل موسم يحل علي المستهلك لجزائري .
- إضافة رصيد إضافي إلي بطاقات التعبئة بالإضافة إلي تعدد أنواع بطاقات التعبئة
- زاد طموح موبليس في تعظيم حصتها السوقية و تقليص الذي حل بها و تشديد المنافسة مع الشركات المنافسة في الجزائر .
- و لأكن تعاني موبليس من بعض المشاكل التي تعتبرها معرقله لتطورها التكنولوجي و تتمثل بعض هذه المشاكل في :
- الازدحام في الشبكة أي في بعض الأحيان لا نستطيع الاتصال من أو إلي شبكة موبليس و هذا نظرا لكون الشبكة مزدحمة ، أي لا يستطيع أي شخص الالتحاق بالشبكة إلا إذا غادرها احد المتصلين.
- صعوبة الاتصال من المتعاملين الآخرين، أي يجب علي المتصل من الشبكات الأخرى (جازي، نجمة) معاودة الاتصال عدة مرات ليتمكن من الاتصال بمراسله.

2- تنظيم شركة موبليس:

تعتمد شركة موبليس على إدارة منظمة من حيث النشاطات وعمليات التجارية، ويوضح الشكل التالي هيكل التنظيمي لشركة موبليس.

الشكل الموالي يوضح أهم المصالح، و الشرح لأهم المهام: (انظر الملحق رقم: 05)

شكل رقم: (23): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة موبليس



www.mobilis.dz

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/08/04

1-2- شرح الهيكل التنظيمي :

- رئيس المدير العام : هو الشخص الذي يعطي الأوامر و المسؤول الأول عن كل تطورات الشركة .
- الاستشارات التطبيقية : هي التي تهتم بمختلف نشاطات الإدارة و المسؤولة عنها ، و تتكون من - إدارة التسويق و الإدارة : هي المسؤولة عن كل معاملات التجارية و تسويق الخدمات.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- إدارة التوظيف: تتكفل بالتوظيف و مراجعة الطلبات.
- نظام الإعلام: تتكفل بنظام الإعلام في المؤسسة.
- الإدارة التقنية : هي المسؤولة عن نظام التقني في الشركة.
- الإدارة الجهوية : تعتبر كإدارات مسؤولة عن مجموعة من الولايات ، وتوجد ثمانية إدارات جهوية للاستشارات التطبيقية.

- **الاستشارات القانونية:** هي التي تتكفل بالأمر القانونية للشركة، و تتكون من:
 - إدارة المشاريع : هي المسؤولة عن تسيير و مراقبة مشاريع الشركة.
 - المراجعة و التدقيق: تتكفل بمراجعة مختلف أنظمة التسيير.
 - الجودة : هي المسؤولة عن جودة الخدمات للشركة.

- **إدارات الاستثمارات:** تتكفل بكامل الاستثمارات التي تخص الشركة، وتتكون من:
 - إدارة العلاقات العامة: هي التي تتكفل بإدارة العلاقات العامة للشركة داخليا أو خارجيا.
 - إدارة الموارد البشرية : هي المسؤولة عن العمال و تركيب نظام الشركة .
 - الإدارة المالية و المحاسبة: هي التي تتكفل بالمشاريع المالية و المحاسبة في الشركة.
 - الإدارة الجهوية : تختص بالتسيير في بعض الولايات ، وتوجد إدارة جهوية واحدة خاصة بالاستثمارات.

وبهذا نرى أن الشركة تعتمد في نظامها وهيكلها التنظيمي على كل عناصر أو المديريات الهامة في تسيير شركة من النوع الذي يفرض مكانته في السوق.

و تعتبر موبليس من الشركات الهامة في السوق الجزائرية التي تعتمد على التسويق في إدارة منتجها ، كونها شركة منافسة في السوق و تتنافس مع شركات معروفة في مجال الاتصالات ، ولها خبرة عالمية في هذا المجال ، وباعتبارها أول متعامل في خدمة الهاتف النقال في الجزائر وتطبق تكنولوجيات عالية ذات جودة تقترب من العالمية . (انظر الملحق رقم: 06)

المطلب الثاني : سياسة المنتج

1- منتجات موبليس:

تطرح موبليس مزيجا واسعا من خلال منتجاتها المطروحة، التي تسعى من خلال التنافس في السوق الجزائرية مع شركات ذات سمعة عالمية متمكنة في مجال الاتصال.

تتمتع المؤسسة على مجموعة واسعة من المنتجات ذات جودة عالية منها المعروضة في سوق المستهلك :

1-1- موبليس و موبيليت الدفع المسبق:

بطاقة الدفع المسبق هي خدمة مقترحة من بين خدمات موبليس، و تحتوي على منتوجين هما: موبليس البطاقة و موبيليت، و هما لا يختلفان في الخدمات و الخصائص و لكن يمكن الاختلاف في ثمن الشراء و الرصيد الأول.

1-2- موبليس قوسطو:

قوسطو خدمة جديدة طرحتها موبليس في السوق منذ 2006 بغية التقرب أكثر من المستهلك و تعويض الفارق بينها و بين المنافسين إذ أن هذه الخدمة الجديدة تتميز بعدد من الخصائص نذكر منها:

- هذه الخدمة طرحتها موبليس إلى فئة الشباب.
- تسعيرة خاصة بنهاية النهار أي تسعيرة صباحية و مسائية خاصة بنهاية الأسبوع.
- تبلغ قيمة الاندماج ب 250دج، حيث تعتبر الأقل ثمنا بين مزيجها التسويقي.
- تسعيرة بالثانية بعد 30 ثانية الأولى من بداية الاتصال.
- كل المكالمات نحو موبليس قوسطو هي مكالمات ذات تسعيرة العطل و نهاية النهار.

1-3- موبيبوست:

هذا المنتج الثاني لمؤسسة موبليس و هو موبيبوست الذي خرج إلى السوق في 12 ابريل 2005 من خلال الشراكة التي قامت بها موبليس مع بريد الجزائر، حيث يشترط في الزبون أن يكون لديه حساب بريدي جاري (ccp) ، إذ انه يتوفر على ثلاثة صيغ:

- صيغة خضراء بقيمة 1200دج.
- صيغة صفراء بقيمة 2000دج.
- صيغة حمراء بقيمة 3000دج.

و تقتطع هذه المبالغ تلقائيا من حسابك البريدي كل شهر (28من كل شهر) و تحصل على الرصيد في كل أول شهر (01من كل شهر). و إذا نفذ رصيد حسابك بإمكانك تعبئة حسابك ببطاقات التعبئة المتوفرة لدى نقاط بيع موبليس.

1-4- موبليس الدفع عن بعد:

تعتبر هذه الخدمة من الخدمات القديمة للمؤسسة حيث أنها أول منتج ظهر في الجزائر سنة 1999.

إن هذه الخدمة تتمثل في اقتناء خط للاتصال من طرف مؤسس فاتورة مستحقات كل شهرين.

تتميز شركة موبليس بخدمات متنوعة و مختلفة تتناسب مع التقدم التكنولوجي , و المنافسة الحرة المتواجدة في السوق الاتصالات الجزائرية , و مع ذلك فهي تشكي من بعض النقائص التي تعتبر مهمة لدى المستهلك، و سوف نتطرق إلى هذه الخدمات في مبحثنا هذا و الإشارة إلى أهم مميزات شركة موبليس

2- خدمات موبليس:

1-2- إظهار رقم المتصل (Clip)Présentation du Numéro

حيث يمكن لمستعمل موبليس معرفة الشخص الذي يتصل به بواسطة هذه الخدمة التي تمكنه من رؤية رقم المتصل.

2-2- إخفاء الرقم (Clip)Appel Masqué

يمكن للمتصل من موبليس إخفاء رقمه , و عدم إظهاره لدى اتصاله بشخص آخر (#31# إخفاء الرقم).

3-2- الرسالة الصوتية: Messagerie Vocale

تمكن هذه الخدمة من تحويل و تسجيل المكالمات في حالة عدم وجودك, خرج مجال التغطية, في حالة إقفالك لهاتفك و تحتوي اللعبة الصوتية على 20 رسالة صوتية.

4-2- الاتصال المزدوج: Double Appel

يمكنك بواسطة هذه الخدمة من استقبال مكالمتين في نفس الوقت, أي في حالة اتصال بشخص واحد تستطيع استقبال مكالمة أخرى و جعل أحد المتصلين في حالة انتظار.

5-2- تحويل الاتصال: Renvoi D'appel

تمكن هذه الخدمة المستهلك من تحويل اتصالاته إلى هاتف آخر مهما كانت صفته (نقال أو ثابت) و هذا ضمانا من عدم ضياع أي مكالمة.

6-2- المحاضرة الثلاثية Conférence A Trois

تمكن هذه الخدمة المستهلك من الاتصال بثلاثة أشخاص و تكلم معهم في نفس الوقت تماما كالمحاضرة.

7-2- المكالمة الدولية Appel Internationaux

تسمح هذه الخدمة باتصال المستهلك إلى مختلف الدول سواء هاتف ثابت أو نقال في أي وقت يريده.

ملاحظة:

كل هذه الخدمات متوفرة في موبليس و هي خدمة مجانية و لا تحتاج إلى تشغيل.
بالإضافة إلى خدمات أخرى تتمثل في:

8-2- الرسالة القصيرة (Small Message Service) SMS

تمكن المتصل من إرسال رسالة صغيرة إلى شخص آخر حيث لا تتعدى الرسالة 160 حرف.

9-2- الرسالة المصورة: (Multimédia Message Service) MMS

و هي خدمة جديدة ضمنها موبليس ليستطيع الزبون من إرسال صوت أو صورة أو لقطات من فيديو إلى زبون من نفس الشبكة

10-2- الرسالة المحسنة: (Enhanced Message Service) EM

تسمح بار سال رسالة محسنة صغيرة إلى شخص آخر مكونة من شعار أو رمز أو دليل أو صورة صغيرة.

11-2- نظام: (Global Packet Radio Service) GPRS

يتمثل في نظام جديد أفضل من GSM بعشر مرات و الذي يتميز بسرعة تحويل المعلومات 40Kbit/Sec

12-2- نظام: EDGE

و هو نظام جديد أدخل حيز التنفيذ مع تكنولوجيا نظام UMTS, و الذي يتمثل كوسيط بين GPRS و UMTS و يسمح بتحويل المعلومات مرتين أسرع من GPRS 144Kbit/Sec

13-2- نظام الانترنت: Net

الذي يسمح للزبون بالدخول عبر جهاز النقال إلى مواقع الانترنت و تحميل صور, رنات فيديو, ألعاب و غيرها.

14-2- نظام: (Warless Application Protocole) WAP

الذي يسمح للزبون من إرسال رسالة اليكترونية E-mail إلى زبون آخر أو الدخول إلى صندوق البريد الالكتروني الخاص به.

15-2- نظام اتصال الصورة عبر الهاتف: (G3) Visiophone

تسمح هذه الخدمة من مشاهدة الشخص الذي تكلمه عبر الهاتف من مكان اتصاله بالصوت و الصورة, بفضل نظام UMTS

16-2- الفاكس: Fax

يمكن للزبون موبليس بار سال فاكس بواسطة نقاله نحو أي هاتف فاكس آخر لدى شخص آخر.

17-2- داتا Data:

تمكن الزبون بإرسال معلومات متوسطة الحجم إلى زبون آخر من شبكة موبليس .

18-2- تغيير الرقم: Changement de Numéro D'appel

يمكن الزبون بواسطة هذه الخدمة من تغيير رقمه و هذا بطلب منه في ذلك مع دفع مستحقات (2340 دج)

19-2- تغيير البطاقة: Changement de Titulaire

يمكن للزبون من استرجاع بطاقة سيم و هذا من جراء سرقة
المستحقات اللازمة (1170 دج) .

20-2- الرومينغ: Roaming

أي تلقي المكالمات و الرسائل القصيرة خارج التراب الوطني, و تتوفر هذه الخدمة بتقديم طلب إلى من
إحدى وكالات موبليس.

21-2- خدمة كلمني :

تسمح هذه الخدمة للزبائن بالاتصال بعدد من المشتركين موبليس بواسطة رسالة "كلمني" و هذا حتى لو لم
بتوفر لديك رصيد *606*#06xxxxxxxxx.OK.

22-2- الفاتورة المفصلة: Facture Détaillée

يمكن للزبون أن يتحصل على فاتورة مفصلة لخدمة الدفع عن بعد (Mobilis La Ligne) تمكنه من
معرفة كل م استهلكه و نوع المكالمات التي قام بها.

23-2- الفاتورة الاللكترونية: Facture Electronique

التي تمكن الزبون من معرفة مستحقاته بالدخول إلى موقع موبليس الاللكتروني, و ادخار رقم هاتفه و رقم
الفاتورة في خانة الفاتورة.

2- مميزات خدمة موبليس:

تتفرد موبليس بخدمة جديدة ضمتها في 15 ديسمبر 2004 و هي نظام هاتف للاتصال العالمي (UMTS)

Universal Mobile Telecommunication System

التسعيرة بالثانية بعد الدقيقة الأولى.

3- أرقام خاصة لموبليس:

- 100: مركز الخدمات

- 111: إعادة التعبئة أو (# رقم بطاقة التعبئة*14*111*).

- 123: البريد الصوتي

- 222: معرفة الرصيد(*222#)

- 505: خدمة تشغيل البطاقة

- 666: خدمة الزبائن دفع البعدي Post Paid

- 888: خدمة الزبائن دفع مسبق Pres Paid

(انظر الملحق رقم: 07)

المطلب الثالث: سياسة السعر

تختلف أسعار منتجات موبليس حسب كل الامتيازات و الخدمات التي يتتبع بها نوع المنتج، فيما يلي نعرض الأسعار المختلفة حسب كل منتج.

1- أسعار موبليس و موبلايت الدفع المسبق:

جدول رقم (09): أسعار شرائح الدفع المسبق

موبليس بطاقة الدفع	
800دج	سعر الشراء
300دج	رصيد أولي
120 يوم	مدة الصلاحية
10 أيام	مدة الاستقبال
120 يوم	مدة السماح
10دج/للدقيقة	سعر مكالمة موبليس
12دج/للدقيقة	سعر مكالمة المنافسين

جدول رقم (10): أسعار الخدمات المرافقة لموبليس البطاقة

موبيليت (الأسعار)	
300 دج	سعر الشراء
50 دج	رصيد أولي
60 يوم	مدة الصلاحية
70 يوم	مدة الاستقبال
60 يوم	مدة السماح
8 دج/ للمكالمة	مكالمة إلى مركز الخدمة

www.mobilis.dz

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/08/02

جدول رقم (11): أسعار مختلف خدمات موبليس البطاقة

أسعار مختلف خدمات موبليس البطاقة	
800 دج	سعر الاندماج
300 دج	رصيد أولي
120 يوم	مدة الصلاحية
70 يوم	مدة الاستقبال
120 يوم	مدة السماح

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

10دج/للدقيقة	سعر المكالمة في نفس الشبكة
12دج/للدقيقة	سعر المكالمة نحو شبكات أخرى
5دج	سعر في نفس الشبكة
6دج	سعر نحو متعامل آخر
15دج	سعر نحو الخارج
500دج	(MMS/GPRS) سعر الاندماج في Mobi+ خدمات
0.29دج/	سعر التحميل Kilo/Octel
12دج	سعر MMS
6دج/للدقيقة	مكالمة البريد Boite Vocale الصوتي (123)
8دج/للمكالمة	مركز Service Client خدمات الزبون (888)
6دج/للمكالمة	Consultation Crédit معرفة الرصيد
مجاني	معرفة الرصيد (*222#)
مجاني	Rechargement الرصيد (111) تعبئة
مجاني	Service D'information الاستعلامات (505) مصلحة

المصدر: تم الاطلاع
عليه يوم:
2009/08/02
www.mobilis.dz

جدول رقم (12):
جدول أسعار مختلف
الخدمات لموبيليت

300 دج	سعر الاندماج
50 دج	رصيد أولي
60 يوم	مدة الصلاحية
70 يوم	مدة الاستقبال
60 يوم	مدة السماح
10 دج/ثانية	سعر المكالمة في نفس الشبكة
0.16 دج/ثانية	
12 دج/ثانية	سعر المكالمة نحو شبكات أخرى
0.20 دج/ثانية	
5 دج	سعر في نفس الشبكة
6 دج	سعر نحو متعامل آخر
15 دج	سعر نحو الخارج
500 دج	سعر اندماج في خدمات
0.29 دج	سعر التحميل Kilo/Octel
12 دج	سعر MMS
6 دج/للدقيقة	مكالمة البريد Boite Vocale الصوتي (123)
8 دج/للمكالمة	مركز خدمات Service Client الزبون (888)
8 دج/للمكالمة	معرفة الرصيد consultation crédit
مجاني	معرفة الرصيد (#222*)
مجاني	تعبئة الرصيد Rechargement (111)

مجاني	Service مصلحة D'information الاستعلامات (505)
-------	---

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/08/02 www.mobilis.dz

ملاحظة:

- احتساب المكالمات يكون بالثانية بعد الدقيقة الأولى

- أسعار محسوبة بكل الرسوم

وعند انتهاء رصيد المكالمات أو نفاذ مدة صلاحية الرصيد يستطيع الزبون أن يعبئ رصيده و هذا باستعمال بطاقات التعبئة المتوفرة في كل نقاط البيع, و نتطرق إليها:

جدول رقم (13): جدول بطاقات التعبئة

الحفاظ	استقبال	إرسال و استقبال	رصيد إضافي	قيمة التعبئة
120 يوم	يومين	5 أيام	200 دج	200 دج
120 يوم	25 يوم	20 يوم	500 دج	500 دج
120 يوم	70 يوم	30 يوم	1000 دج	1000 دج
120 يوم	70 يوم	45 يوم	2000 دج	2000 دج

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/08/02 www.mobilis.dz

بطاقة التعبئة صالحة لكل من موبليس و موبيليت و لها نفس الخصائص.
وضعت موبليس في كل تعبئة رصيد إضافي و مدة صلاحية و مدة استقبال و مدة إرسال

- قيمة التعبئة: أي يمكن للزبون اقتناء هذه التعبئة بالقيمة الظاهرة على الغلاف

(2000/1000/500 دج).

- رصيد إجمالي: بإضافة قيمة البطاقة الرصيد الإضافي يصبح للزبون رصيد إجمالي يستطيع

استعماله.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- إرسال و استقبال : يستطيع الزبون في هذه الفترة إرسال
- استقبال: يمكن للزبون في هذه الفترة استقبال مكالمات ولا يمكنه إرسال مكالمات و لو بقي له رصيد إضافي.

- الحفظ : لا يمكن للزبون في هذه الفترة استقبال أو إرسال مكالمات، بل هي فترة محدودة يستطيع الزبون فيها الاحتفاظ برقم هاتفه إلى أن يعبئ بطاقته، و إذا كان عنده رصيد سيضاف تلقائياً إلى الرصيد الجديد. (انظر الملحق رقم: 08)

جدول رقم (14): أسعار المكالمات الدولية لكل من موبليس، موبيليت و موبيوست

أسعار المكالمات الدولية موبليس و موبيليت و موبيوست		
الدول	الهاتف الثابت	الهاتف النقال
أوروبا	18 دج	30 دج
إفريقيا، الدول العربية	32 دج	32 دج
الولايات المتحدة الأمريكية، كندا	24 دج	24 دج
البلدان الأخرى	54 دج	54 دج
هاتف الثريا	140 دج	

الزبون متواجد في	أوروبا	إفريقيا	الو.م./كندا	أمريكا جنوبية	آسيا و باقي العالم
يريد الاتصال ب:					
الجزائر	65 دج	90 دج	90 دج	120 دج	90 دج

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

2	75دج	68دج	أوروبا في الثابت		
105دج	109دج	87دج	80دج	أوروبا في النقال	
125دج	129دج	94دج	107دج	100دج	إفريقيا
125دج	129دج	94دج	107دج	100دج	الو.م.ا / كندا
155دج	159دج	124دج	137دج	130دج	أمريكا الجنوبية
129دج	159دج	94دج	107دج	100دج	آسيا و باقي دول العالم

www.mobilis.dz

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/08/02

2- أسعار خدمة الرومينغ:

خدمة رومينغ هي التي تسمح بمشتركي موبليس باستقبال أو إرسال مكالمات أو رسائل القصيرة لدى تواجدهم خارج التراب الوطني أي في بلدان الأخرى، و تتوفر هذه الخدمة دون طلب مسبق و تختلف أسعار هذه الخدمة حسب البلد الذي يتواجد فيه حامل البطاقة، و يمكن لمشترك موبليس كذلك تعبئة رصيده و هو خارج التراب الوطني بفضل خدمة رومينغ ، و سنوضح تكاليف المكالمات في الجداول التالية:

جدول رقم (15): أسعار استقبال المكالمات خارج التراب الوطني (خدمة الرومينغ)

أوروبا	إفريقيا	الو.م.ا/كندا	أمريكا الجنوبية	آسيا و باقي العالم
30دج	50دج	50دج	80دج	54دج

المصدر: وثيقة داخلية (المتعامل)

جدول رقم (16): أسعار إرسال رسالة قصيرة خارج التراب الوطني

إرسال إلى	الجزائر	أوروبا	إفريقيا	الو.م.ا/كندا	أمريكا الجنوبية	آسيا و باقي العالم
السعر	30دج	35دج	35دج	35دج	35دج	45دج

المصدر: وثيقة داخلية (المتعامل)

ملاحظة: كل هذه الأسعار لخدمة الرومينغ تخص كل خدمات موبليس خط؛ البطاقة؛ موبيبوست.
من خلال الجداول السابقة نلاحظ أن كل دولة تختلف في قيمة المكالمة سواء إرسال أو استقبال و هذا راجع إلى اختلاف المتعاملين و العراقيين و الاتفاقيات المتخذة بين الطرفين.
و من خلال ما سابق ارتأينا إلى ذكر البلدان و الشبكات التي تتعامل معهم موبليس هنا في الجدول التالي:

3- أسعار موبليس قوسطو: سوف نتطرق إلى أسعار قوسطو في الجدول التالي

جدول رقم (17): أسعار مختلف خدمات قوسطو

أسعار مختلف خدمات قوسطو			
سعر الاندماج		250 دج	
رصيد أولي		100 دج	
مدة الصلاحية		30 يوم	
مدة الاستقبال		30 يوم	
مدة السماح		180 يوم	
سعر مكالمة قوسطو	8 دج/للدقيقة	4 دج/30 ثانية	0.13 دج/للتانيد
سعر المكالمة نحو موبليس و الثابت	12 دج/للدقيقة	6 دج/30 ثانية	0.2 دج/للتانيد
سعر المكالمة نحو موبليس و الثابت	8 دج/للدقيقة	4 دج/30 ثانية	0.13 دج/للتانيد
سعر المكالمة نحو المنافسين	15 دج/للدقيقة	7.5 دج/30 ثانية	0.25 دج/للتانيد
سعر المكالمة نحو المنافسين	10 دج/للدقيقة	5 دج/30 ثانية	0.16 دج/للتانيد

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

ة	
4دج	سعر في نفس الشبكة
6دج	سعر نحو متعامل آخر
15دج	سعر نحو الخارج
500دج	سعر اندماج في خدمات
0.18دج/	سعر Kilo/Octel التحميل
8دج	سعر MMS
6دج/للدقيقة	مكالمة Boite Vocale البريد الصوتي (123)
8دج/للمكالمة	مركز Service Client خدمات الزبون (888)
6دج/للمكالمة	Consultation Crédit معرفة الرصيد
مجاني	معرفة الرصيد (*222#)
مجاني	تعبئة Rechargement الرصيد (111)
مجاني	Service D'information مصلحة الاستعلامات (505)

و يمكن لزبون قوسطو أن يعبئ رصيده في الوقت الذي أراد
جميع نقاط بيع موبليس و هي كالتالي:
جدول رقم (18): أسعار قوسطو

بطاقات التعبئة				
الحفاظ	استقبال	إرسال و استقبال	الرصيد الإجمالي	قيمة التعبئة
180 يوم	يومين	5 أيام	200 دج	200 دج
180 يوم	25 يوم	20 يوم	650 دج	500 دج
180 يوم	70 يوم	30 يوم	1400 دج	1000 دج
180 يوم	70 يوم	45 يوم	3000 دج	2000 دج

المصدر: وثيقة داخلية (المتعامل)

الصيغة الحمراء 3000	الصيغة الصفراء 2000	الصيغة الخضراء 1200	
3000 دج/شهر	2000 دج/شهر	1200 دج/شهر	الرصيد الأولي
4000 دج	3000 دج	2200 دج	كلفة الملف (سعر الشراء)
6 دج/للدقيقة	7 دج/للدقيقة	8 دج/للدقيقة	سعر مكالمة نفس الشبكة
8 دج/للدقيقة	10 دج/للدقيقة	12 دج/للدقيقة	سعر مكالمة متعامل آخر
5 دج	5 دج	5 دج	نحو SMS موبليس

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

6دج	6دج	6دج	نحو متعامل SMSآخر
12دج	12دج	12دج	SMSنحو الخارج
500دج	500دج	500دج	سعر الاندماج في
12دج	12دج	12دج	سعر MMS
0.29دج/	0.29دج/	0.29دج/	Kilo Oktel سعر
6دج/للدقيقة	6دج/للدقيقة	6دج/للدقيقة	البريد الصوتي(123)
8دج/للدقيقة	8دج/للدقيقة	8دج/للدقيقة	خدمات الزبائن(888)
مجاني	مجاني	مجاني	معرفة الرصيد(*222#)
مجاني	مجاني	مجاني	التعبئة (111)
مجاني	مجاني	مجاني	مصلحة الاستعلامات(505)

المصدر: وثيقة داخلية (المتعامل)

4- أسعار موبليس الدفع عن بعد:

جداول رقم (19): أسعار موبليس الدفع عن بعد

موبليس الدفع عن بعد	
8000دج	سعر الاندماج في الخدمة
750دج	الاشتراك الشهري

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

	المكالمات نحو موبليس
5.80 دج/للدقيقة	المكالمات نحو الثابت
8.60 دج/للدقيقة	المكالمات نحو المنافسين

موبليس الدفع عن بعد	
7500 دج	سعر الاندماج في الخدمة
2000 دج/240 دقيقة	الاشتراك الشهري
4.60 دج/للدقيقة	المكالمات نحو موبليس في فترة الرصيد
5.80 دج/للدقيقة	المكالمات نحو الثابت في فترة الرصيد
8.60 دج/للدقيقة	المكالمات نحو المنافسين في فترة الرصيد

موبليس الدفع عن بعد		
أكثر من 20 رقم	من 10 إلى 19 رقم	عدد الأرقام المشتركة
4000 دج	5000 دج	سعر الاندماج
450 دج	540 دج	الاشتراك الشهري
3 دج/للدقيقة		سعر المكالمات بين الأرقام المشتركة
4.60 دج/5.80 دج/8.60 دج/للدقيقة		سعر المكالمات نحو موبليس/الثابت/المنافسين

المصدر: وثيقة داخلية (المتعامل)

ملاحظة: أسعار محسوبة بدون رسوم

جدول رقم (20): أسعار مختلف خدمات موبليس الدفع عن بعد

الخدمات	OFFRE RÉSIDENTIEL	OFFRE FORFAIT	OFFRE FLOTTE
---------	----------------------	------------------	-----------------

		(HT)	
			المكالمات نحو مشتركي المجموعة
4.6 دج/للدقيقة	4.6 دج/للدقيقة	4.6 دج/للدقيقة	المكالمة نحو موبليس
5.8 دج/للدقيقة	5.8 دج/للدقيقة	5.8 دج/للدقيقة	المكالمة نحو الثابت
8.60 دج/للدقيقة	8.60 دج/للدقيقة	8.60 دج/للدقيقة	المكالمة نحو نقال آخر
2.3 دج/للدقيقة	2.3 دج/للدقيقة	2.3 دج/للدقيقة	الرسالة الصوتية(123)
4 دج/للمكالمة	4 دج/للمكالمة	4 دج/للمكالمة	خدمة الزبائن(666)
4 دج	4 دج	4 دج	نحو موبليس SMS
5 دج	5 دج	5 دج	نحو متعامل SMS آخر
12 دج	12 دج	12 دج	نحو SMS الخارج
10 دج	10 دج	10 دج	MMS
1000 دج	1000 دج	1000 دج	تبديل بطاقة السيم

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

2000	2000 دج	تبديل رقم البطاقة
1000 دج	1000 دج	تبديل حامل البطاقة

المصدر: وثيقة داخلية (المتعامل)

جدول رقم (21): أسعار مختلف الخدمات الخاصة لموبليس الدفع عن بعد

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

المصدر: وثيقة داخلية (المتعامل)

و تتوفر موبليس على خدمة المكالمات الدولية التي تتمتع بمختلف الأسعار على حسب الدولة المطلوبة؛ و هذه الأسعار متشابهة في جميع صيغ موبليس الدفع عن بعد؛ التي سنوضحها في الجدول التالي:

جدول رقم (22): أسعار المكالمات الدولية

أسعار مختلف الخدمات الخاصة لموبليس الدفع عن بعد		
الدول	الثابت	النقال
أوروبا	14 دج	24 دج
الولايات المتحدة الأمريكية/كندا	14 دج	14 دج
البلدان العربية و الإفريقية	28 دج	28 دج
البلدان الأخرى	42 دج	42 دج

المصدر: وثيقة داخلية (المتعامل)

المطلب الرابع: سياسة الترويج و التوزيع

1- سياسة الترويج في المؤسسة:

كمحاولة للتعريف أكثر بمنتجاتها تحاول "موبليس" استعمال مختلف الطرق المتاحة، و التكنولوجيا المتطورة من أجل الترويج لجديدها، حيث نرى أنها تستعمل مختلف وسائل الإعلام مثل:

1-1- التلفزيون:

تعرض موبليس عدة ومضات اشهارية على كل القنوات الوطنية محاولة منها الوصول إلى أكبر شريحة من الجمهور، تتصف المواضيع الإشهارية لموبليس بالعراقة حيث تستعمل عبارات و تصرفات و كذا أزياء من وحي التراث الوطني الجزائري ، موضحة من خلال ذلك على أنها متعامل جزائري يحاول خدمة شعبه .

1-2- الجرائد: تستعمل موبليس الجرائد الوطنية اليومية و الأسبوعية من مختلف التوجهات لعرض

مستجداتها من خدمات؛ كي لا تستثني في حملتها الإعلامية قراء الصافة المكتوبة.

1-3- الأعمدة التجارية:

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

1-4- الملصقات:

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

1-5- الرسائل القصيرة:

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

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

من الملاحظ أن مؤسسة موبليس لا تستثني أي وسيلة

الجزائري، مستعملة في مختلف وسائلها الإعلامية شخصيات معبرة و مشهورة من شأنها التأثير في الجمهور كالممثلين المعروفين و اللاعبين المشهورين لأنها تحاول تدارك ما فاتها من تقدم و ازدهار حقه المتعاملين الآخرين

كما أن موبليس لا تفوت أي فرصة للالتقاء بزبائننا من خلال المعارض الوطنية و الملتقيات الإعلامية و الثقافية فنجدها تتواجد حيث يتواجد الجمهور أي كان نوعه و انتمائه. كما أنها تستعمل وسيلة السبونسورنج مثلها مثل المتعاملين "جازي" و "تجمة" معرفة منها الأهمية التي تعترتها الرياضة عند الجزائريين، كما أنها لا تكتفي بهذا فنجدها تساهم في كل المناسبات الدينية و الروحية لكسب إعجاب مختلف شرائح الشعب الجزائري. (انظر الملحق رقم: 09)

2- سياسة التوزيع في موبليس:

تعتمد موبليس فرع اتصالات الجزائر لإيصال منتوجاتها المتعددة لزبائننا عبر كامل التراب الوطني على عدة وسائل:

2-1- المحطات:

أكثر من 4200 محطة تغطية عبر التراب الوطني.

2-2- نقاط البيع:

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

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

2-3- الوكالات:

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

- الناحية الوسطى: ب 9 وكالات.
- ناحية ورقلة: ب 16 وكالة.
- ناحية سطيف: ب 14 وكالة.
- ناحية قسنطينة: وكالات.10
- ناحية عنابة: ب 14 وكالة.

- ناحية الشلف: ب 14 وكالة.
- ناحية وهران: 13 وكالة.
- ناحية بشار: 9 وكالات.

2-4- موبليس و الزبون:

احتضن مقر الجزائرية للاتصالات أول صالون جزائري للعلاقة مع الزبون من 11 إلى 13 نوفمبر 2009، دشن هذا المعرض من طرف وزير البريد و تكنولوجيايات للإعلام و اللاتصال حيث عرف هذا المعرض مشاركة 26 متعامل في تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال من بينهم أ.ت.م موبليس. من أهم ما خرج به هذا المعرض الدعوة إلى تنظيم الجمعية الجزائرية للعلاقة مع الزبون . كما دعا وزير القطاع على تبني إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون حيث أنها مكسب تنافسي في إطار مشروع "بنيويس".

إن مشاركة موبليس في هذا المعرض جاء من خلال جناح خاص ، من خلاله تقديم عروض "بلاك بيري " و مفتاح أنترنت موبليكونكت للزوار، حيث أعطت هذه العروض المقدمة فكرة عن القفزات النوعية التي حققتها مؤسسة موبليس في مجال التكنولوجيايات الجديدة كما تم في هذا المعرض الفاعلان عن إطلاق 48 مركز مناداة جديدة من طرق المؤسسة سيعطون دفعا أكبر للعلاقة مع الزبون ،وبهذا استغلت المؤسسة كل الإمكانيات المتاحة لديها و خاصة التكنولوجيا منها. (انظر الملحق رقم: 10)

المبحث الثاني: تقديم مؤسسة جازي و واقع وظيفة التسويق

حتى نتمكن من التقديم الجيد للمتعامل جيزي، نتعرف أولاً على شركة اوراسكوم تلكوم القابضة

باختصار، ثم نتطرق إلى أهم أهداف مؤسسة "جازي"، بعدها ندرس نمو سوق المؤسسة.

في الجزء الثاني من المبحث ندرس بشيء من التفصيل المزيج التسويقي للمؤسسة، وهذا حتى نقف عند ما

إذا كانت المؤسسة تتبنى مزيجاً تسويقياً يتناسب مع الزبائن أم لا، و هل هي تطبق المزيج التسويقي

الكلاسيكي 4P أم المزيج التسويقي الحديث 4C؟ و حتى يتسنى لنا القيام بهذا العمل على أكمل وجه نتطرق

إلى سياسة المنتج أين نعرض منتجات المؤسسة و كذا خدماتها، ثم ندرس سياسة السعر، سياسة الترويج

و في الأخير سياسة التوزيع.

المطلب الأول: أراسكوم للاتصالات الجزائر (جازي) "OTA"

1- التعريف بالمؤسسة:

مجموعة اوراسكوم للاتصالات مؤسسة مصرية تحصلت على الرخصة الثانية للهاتف النقال في الجزائر في جويلية 2001. مقابل مبلغ مالي يقدر ب: 737 مليون دولار ، إلا أن هذه الشركة دخلت سوق الاتصالات بالجزائر في 15 فيفري تحت تسمية تجارية "جازي"، شركة اوراسكوم للاتصالات الجزائر "جازي" شركة ذات أسهم موزعة بين:

• اوراسكوم تلكوم القابضة: (Orascom Télécom Holding) OTH

شركة الاتصالات المصرية تأسست سنة 1994 هي من أكبر الشركات للاتصالات في الشرق الأوسط، حيث أنها تعمل في سبعة أسواق ما بين الشرق الأوسط، إفريقيا وجنوب شرق آسيا بتسميات مختلفة، وتملك معظم رأس المال شركة "جازي".

• المجمع الصناعي الغذائي سيفيتال (Cévit):

المجمع يساهم بنسبة قليلة من الرأسي مال شركة "جازي" وهو مجمع استثماري رائد في مجال الصناعة الغذائية.

1-1- أهداف مؤسسة "جازي":

- المساهمة في تحسين الحياة اليومية للجزائريين.
- الاستثمار في تطوير ثقافة خدمة للزبون على مستوى المؤسسة.
- أن تصبح المشغل النموذجي في سوق العمل، وذلك بالمعاملة الاستثنائية لعمالها.
- تغطية النقص في سوق الاتصالات في الجزائر.
- جعل خدمات الاتصال المعروضة من طرفها ذات أسعار مقبولة.
- توطيد بينها وبين الزبون، حيث تعتبره أهم مورد من مواردها وتسعى إلى كسب ولائه الدائم.

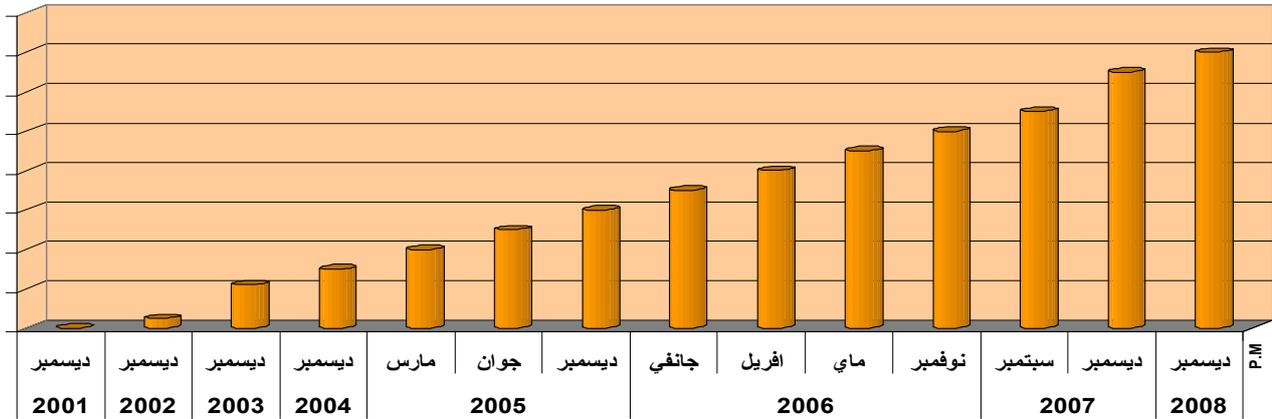
1-2- نمو سوق المؤسسة "جازي" (المشركين):

يتمتع المتعامل اوراسكوم لاتصالات الجزائر "جازي" بأكثر من
الشكل الموالي:

نستطيع إدراج منحنى التطور بالنسبة للخدمات أو المبيعات شركة "جازي" من وقت ظهورها وذلك سنة 2001 إلى غاية سنة 2009 حسب الإحصائيات حول هذه المؤسسة.

الشكل رقم (24): نمو سوق المؤسسة

تطور عدد المشتركين لمؤسسة جازي



■ P.M

www.djezzy.com

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/09/05

- إن التطور الملحوظ من خلال المنحنى البياني يعتبر تطورا سريعا لم تكن شركة "جازي" تطمح في الوصول إليه في هذا الوقت القصير، وهو ناتج عن تطبيق "جازي" من خلال:
- استغلال "جازي" فرصة انفتاح السوق الجزائري وتعدد طلبات المستهلك الجزائري.
 - توسيع الاستثمار في الجزائر والاعتماد على إستراتيجية مغلقة.
 - تدرج ومرونة الإستراتيجية المتبعة من طرف "جازي" مع التغير الحاصل في السوق.

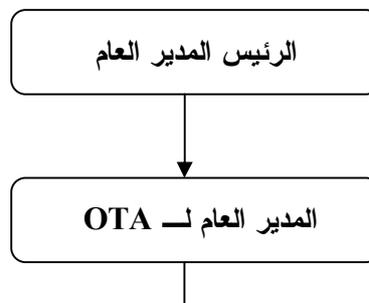
إن مؤسسة "جازي" حاولت في ظرف قصير الوصول إلى من
على حلول من بينها:

- تعدد الخدمات (جازي كارت، بطاقة ألو، جازي كمنترول، كلاسيك بيزنس)
 - تعدد بطاقات التعبئة (500 دج، 1200 دج ، 2300 دج).
 - نظام التعبئة الجديد لخدمات "جازي" نظام الفليكسي (flexy)
 - تبادل الرصيد بين الأصدقاء. Crédit sos
 - تخفيض سعر الشريحة كل من "جازي" و"ألو".
 - وضع رصيد إضافي في بطاقات تعبئة.
 - خدمات "جازي" الامتياز التي تسمح للزبون بربح عدد من النقاط كلما استهلك بطاقة تعبئة.
 - القيام بتحفيز وتقديم الجوائز (1مليون دينار، مجموع من الهدايا، تخفيض بنسبة 20%).
 - تغطية 48 ولاية وكل الطرق الوطنية 93 %.
- وكلل المؤسسات ورغم الامتيازات التي تتمتع بها مؤسسة "جازي" نجد أنها تعاني من بعض المشاكل والمعوقات وخصوصا بعد اشتداد المنافسة، ومن بينها:
- الازدحام المؤقت لدى شبكة "جازي" في بعض الأوقات.
 - صعوبة الاتصال مع مستعملي "جازي" مع شبكات أخرى.
 - حدوث اضطرابات كثير في الشبكة مما يجعلها غير عملية.
 - عدم توفر النظام الحديث (GPRS) في مختلف بطاقات السيم لدى "جازي".
 - رداءة الصوت أثناء عملية الاتصال.

2- تنظيم مؤسسة جازي:

تتمتع المؤسسة بهيكل تنظيمي يساعدها على مزاوله نشاطها، في ما يلي نفضل في تنظيم هذه المؤسسة.

الشكل رقم (25): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة جازي



www.djezzy.com.gsm

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/09/05

2-1- شرح الهيكل التنظيمي:

- الإدارة: تهتم هذه الإدارة بالوسائل العامة من صيانة العتاد المكتبي و التوظيف و تهيئة نفاط البيع و مراكز الخدمات مع تقديم المساعدات للإدارات الأخرى, وتهتم بالمواد البشرية والأمن عبر الشركة و تقديم الاستثمارات القانونية لمختلف الأنظمة.
- المديرية المالية: تهتم هذه المديرية بجميع الوظائف المالية و تمويل المشاريع وجميع المشتريات و المصاريف التي تنفق على الخدمات و التسيير داخل الشركة.
- مديرية العمليات: هي المديرية المسؤولة عن السير الحسن لجميع الأنظمة التقنية في الشركة من الشبكة و حسن المكالمات و صيانة مركز الخدمات, و ضمان سرية المعلومات و الدعم التقني لمختلف المصالح و خاصة مصلحة التسويق للقيام بالعمليات الترويجية الناجحة, مع توفير التكنولوجيات اللازمة.
- المديرية التجارية: تمثل العصب الحيوي للشركة حيث تهتم هذه الأخيرة بكل الأمور التجارية التي تخص الشركة من تسويق المنتجات و عمليات ترويج الخدمات, و تقدير المبيعات و التمويل و رعاية الخدمات

المطلب الثاني: سياسة المنتج

1- منتجات المؤسسة

تتمتع منتجات مؤسسة جيزي بمزيج متنوع ، يوفر للزبائن اختيارات مختلفة من المنتجات و الخدمات .
فيما نعرض مختلف منتجات "جيزي" المعروضة في السوق الجزائري :

1-1- جيزي كارت الدفع المسبق: Djezzy carte prépayée

هي خدمة الدفع المسبق ، تتمتع بمزايا يفضلها الزبائن مثل عدم وجود قيود للاستعمال ، عدم وجود فاتورة ، عدم وجود ضمانات ، سهولة الاستعمال .
يمكن الاستفادة من هذه الخدمة بمجرد اقتناء شريحة التشغيل (Sim)، و تكون وحدات الاتصال مدفوعة الثمن من قبل إجراء المكالمة أو إرسال رسائل (sms)

1-2- بطاقة ألو OTA :

تعتبر هذه البطاقة ثاني بطاقة الدفع المسبق من مؤسسة "جيزي" في أوت 2004 ، لتنافس بها كل من المنافسين الآخرين من توسيع الخدمات المطروحة في السوق ، حيث لها نفس الشبكة و نفس الخصائص ، و قد كسبت بعض الرواج من خلال تطبيق مؤسسة "جيزي" إستراتيجية خصصت لشريحة ألو حيث :
OTA - خفضت سعر البطاقة ألو
- تمديد مدة الصلاحية لبطاقات التعبئة.
- تعدد بطاقات التعبئة لألو OTA.
- إضافة خدمة الشات CHAT لمتعاملين ألو OTA .
- تخفيض قيمة 30% بالنسبة لخمس أرقام المسجلة لدى الزبون .

1-3- جيزي كنترول: Djezzy control

• جيزي كنترول : control :

هي خدمة أخرى من خدمات جيزي تتميز بعدة مواصفات لتواجه المنافسين بكل خدماتها ، التي تربط بنظام الدفع عن بعد و نظام البطاقة ، حيث يمطن لزبون جيزي كنترول أن يستفيد برصيد كل بداية شهر فهي خدمة تماما مثل خدمة الدفع عن بعد و إذا نفذ رصيده يمكنه التعبئة .

• جيزي كنترول بيزنس: Djezzy control business (انظر الملاحق رقم: 11)

هذه الصيغة خاصة بالشركات التي تريد الاتصال و الالتحاق لمساعدتها في التواصل ، حيث تضع لها رصيد كل شهر للاستهلاك ، و يستطيع الزبون تعبئته بواسطة بطاقات التعبئة .

• جيزي كنترول بلوس : Djezzy control plus

هذه الصيغة خاصة بالشركات الكبيرة التي تستعمل عدد كبير من البطاقات السيم حيث يتواجد عدد كبير من العمال أكثر من 100 خط (انظر الملاحق رقم: 12)

• جيزي الدفع عن بعد كلاسيك : Djezzy classic (ligne)

هذه الخدمة يستطيع من خلالها الزبون الحصول على اشتراك من المؤسسة ، و في نهاية كل شهر يحصل الزبون على فاتورة توضح مختلف استهلاكاته و مستحقاته ، يمكنه الذهاب إلى مراكز الخدمات لتسديدها أو تعبئة ما يساويها من خلال بطاقات التعبئة لتسديد ما عليه.

2- خدمات المؤسسة:

تتميز شركة جازي بمزيج واسع من الخدمات حيث تحتل مرتبة هامة بين المنافسين في تعدد و تنوع الخدمات و اختلاف مميزاتها، و هذا نظر لاستغلال الفرصة من طرف شركة جازي في الاستثمار حين دخولها السوق الجزائري و إشباع رغبات المستهلكين في ظروف ساعدتها على التطور بسرعة، و سوف نتطرق إلى مختلف الخدمات المقدمة :

1-2- إظهار رقم المتصل (Clip)Présentation du Numéro

حيث يمكن لمستعمل جازي معرفة الشخص الذي يتصل به بواسطة هذه الخدمة التي تمكنه من رؤية رقم المتصل.

2-2- إخفاء الرقم (Clip) Appel Masqué

يمكن للمتصل من جازي إخفاء رقمه ، و عدم إظهاره لدى اتصاله بشخص آخر (#31# إخفاء الرقم).

2-4- الرسالة الصوتية Message Vocale

تمكن هذه الخدمة من تحويل و تسجيل المكالمات في حالة عدم وجودك، خرج مجال التغطية، في حالة إقفالك لهاتفك و تحتوي اللعبة الصوتية على 20 رسالة صوتية.

2-5- الاتصال المزدوج Double Appel

يمكنك بواسطة هذه الخدمة من استقبال مكالماتك في نفس الوقت استقبال مكالمات أخرى و جعل أحد المتصلين في حالة انتظار.

2-6- تحويل الاتصال Renvoi D'appel

تمكن هذه الخدمة المستهلك من تحويل اتصالاته إلى هاتف آخر مهما كانت صفته (نقال أو ثابت) و هذا ضمانا من عدم ضياع أي مكالمات.

2-7- المحاضرة الثلاثية Appel En Conférence

تمكن هذه الخدمة المستهلك من الاتصال بثلاثة أشخاص و تكلم معهم في نفس الوقت تماما كالمحاضرة.

2-8- المكالمات الدولية Appel Internationaux

تسمح هذه الخدمة باتصال المستهلك إلى مختلف الدول سواء هاتف ثابت أو نقال في أي وقت يريد.

ملاحظة:

كل هذه الخدمات متوفرة في جازي و هي لا تحتاج إلى تشغيل.

بالإضافة إلى خدمات أخرى تتمثل في:

2-9- الرسالة القصيرة (Small Message Service) SMS

تمكن المتصل من إرسال رسالة صغيرة إلى شخص آخر حيث لا تتعدى الرسالة 160 حرف.

2-10- الرسالة المصورة (Multimédia Message Service) MMS

و هي خدمة جديدة ضمتها جازي ليستطيع الزبون من إرسال صوت أو صورة أو لقطات من فيديو إلى زبون من نفس الشبكة.

2-11- الرسالة الالكترونية (E-mail)

تسمح بإرسال رسالة الكترونية صغيرة إلى شخص آخر مكونة من شعار أو رمز أو دليل.

2-12- نظام GPRS (Global Pocket Radio Service)

يتمثل في نظام جديد أفضل من GSM بعشر مرات و الذي يتميز بسرعة تحويل المعلومات 40Kbit/Sec

2-13- نظام الانترنت Net

الذي يسمح للزبون بالدخول عبر جهاز النقال إلى مواقع الانترنت و تحميل صور, رنات فيديو, ألعاب و غيرها.

2-14- نظام WAP (Warless Application Protocole)

الذي يسمح للزبون من إرسال رسالة الكترونية E-mail إلى زبون آخر أو الدخول إلى صندوق البريد -2

2-15- الفاكس Fax

يمكن للزبون جازي بار سال فاكس بواسطة نقاله نحو أي هاتف فاكس آخر لدى شخص آخر.

16-2 - داتا Data :

يمكن الزبون بإرسال معلومات متوسطة الحجم إلى زبون آخر من شبكة جازي .

17-2 - تغيير الرقم Chngement du Numéro D'appel

يمكن الزبون بواسطة هذه الخدمة من تغيير رقمه و هذا بطلب منه في ذلك مع دفع مستحقات .

18-2 - تغيير البطاقة Chngement de Titulaire

يمكن للزبون من استرجاع بطاقة سيم و هذا من جراء سرقة , حدوث عطب بها, أو ضياعها و ذلك بدفع المستحقات اللازمة .

19-2 - الرومينغ Roaming

أي تلقي المكالمات و الرسائل القصيرة خارج التراب الوطني, و تتوفر هذه الخدمة بتقديم طلب إلى من إحدى وكالات جازي.

20-2 - خدمة فليكسي Flexy

تسمح هذه الخدمة للزبائن بتعبئة رصيده من 100 دج إلى 2999 دج و هذا حسب إمكانياته و استفادة من فترة صلاحية وفترة إعفاء إضافية تختلف حسب المبلغ المعبأ.

21-2 - تحويل الرصيد Crédit SOS

يمكن لمشتركي جازي طلب مكن قريب أو صديق أو يساعدك, حيث يمكنه أن يحول لك جزء من رصيد مكالماته من 50 دج إلى 200 دج و ذلك بإتباع ما يلي:
770 رقم المستفيد* المبلغ المحول*#00000 OK

22-2 - الفاتورة المفصلة Facture Détaillée

يمكن للزبون أن يتحصل على فاتورة مفصلة لخدمة الدفع عن بعد (Djezzy Ligne) تمكنه من معرفة كل م استهلكه و نوع المكالمات التي قام بها.

24-2 - خدمة Yalla

تسمح للزبون التواصل مع النت و خدماته, و كذا تخصيص الهاتف النقال الخاص بالزبون

25-2 - مميزات خدمة جازي:

- اختيار طريقة الفاتورة أو الاستهلاك الرصيد (بالثانية بعد الدقيقة الأولى, ب 30 ثانية, أو منتصف الليل إلى منتصف النهار).

- جازي امتياز حيث يتمكن الزبون من الحصول على نقاط كلما استهلك أكبر قدر من الرصيد و تجمع هذه النقاط و تستبدل بهدايا على حسبها.

- نظام فليكسي Flexy الذي يسمح للزبون بتعبئة رصيده من

• تعريف نظام فليكسي:

هو عبارة عم نظام و ضعته شركة جازي لتمكنه الزبون من تعبئة رصيده أين ما شاء و حيث ما وجد و بقدر الذي يستطيع حيث أن على الزبون أن يذهب إلى نقطة بيع جازي و يطلب من عامل التعبئة الذي يريد من 100 دج إلى غاية 2999 دج, و هذا بواسطة الطريقة التالية:
770 رقم المستفيد* المبلغ المحول*#00000 ثم بالضغط على OK/appel/yes.
فيتحول الرصيد أوتوماتيكيا إلى الزبون و هذا بقدم رسالة تعلمه بذلك.
و إن لنظام فليكسي مدة صلاحية و مدة استقبال, و سوف نتطرق إليها لاحقا.

• تعريف تحويل الرصيد Crédit SOS

هو عبارة عن تحويل الرصيد بين أصدقاء لتمكنه أحدهم من إجراء مكالمات دون أن يشتري بطاقة التعبئة, و هذا النظام وضع كعامل لمساعدة أصدقاء أو غير ذلك.
و له نفس طريقة الفليكسي في تحويل الرصيد.
أرقام خاصة لجازي:

700: من أجل معرفة رقم الهاتف أو إعادة التعبئة (*700*14 رقم بطاقة التعبئة #OK)

710: من أجل معرفة رصيدك (*710# مجاني)

707: لإعادة تشغيل جازي الدفع عن بعد

720: تغيير طريقة الفاتورة (30 ثانية/بالثانية بعد الدقيقة الأولى)

777: مركز خدمات الزبائن جازي

788: مركز خدمات زبائن المؤسسة Enterprise

555: البريد الصوتي.

444: خدمة جازي امتياز IMTIYAZ

401: خاص بنقاط البيع Point De Vente

909: القائمة الحمراء و هي لتسجيل أرقام الهاتف التي لا يريد المشترك توزيعها.

999: خدمة دليل الهاتف هي جديدة يمكن للزبون تسجيل فيها

أرقام خاصة لألو:

505: خدمة الزبائن ألو

515: معلومات خاصة بالزبون (اللغة, رقم الهاتف, تعبئة رصيدك).

555: البريد الصوتي

525:معرفة الرصيد (*#525 مجاني).

2121: رقم خاص بصيغة الرسائل القصيرة بين المتعاملين الشات Chat

المطلب الثالث: سياسة السعر

1- جيزي كارت الدفع المسبق:

جدول رقم (23): أسعار مختلف الخدمات لجازي كارت

90 يوم			مدة الصلاحية
90 يوم			مدة السماح
10دج /دقيقة	5دج / 30ثانية	4دج ليل - نهار	سعر المكالمات في نفس الشبكة
14دج /دقيقة	7دج / 30ثانية	6دج ليل - نهار	سعر المكالمات إلى المنافسين
5دج			سعر sms في نفس الشبكة
7دج			سعر sms نحو المتعاملين
14دج			سعر sms نحو الخارج
5دج/للمكالمة			مكالمة البريد الصوتي (555)
مجاني			مكالمة محتويات الخدمات (700)
5دج/للتغير			معرفة الرصيد 710
مجاني			معرفة الرصيد (*#710)
25دج/للتغير			تغير طريقة الفاتورة (720)
5دج للمكالمة			مكالمة نحو مركز الخدمات (777)

و عند انتهاء رصيد البطاقة أو نفاذ مدة الصلاحية يمكن للزبون

نظام الفليكسي، التي سنوضحها كالتالي :

جدول رقم (24): بطاقات التعبئة

الرصيد	قيمة التعبئة
500 دج	500 دج
1200 دج	1200 دج
2300 دج	2300 دج

www.djezzy.com

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/09/05

جدول رقم (25): أسعار المكالمات الدولية

الدول	الثابت	النقال
فرنسا	26 دج	36 دج
أوروبا	30 دج	40 دج
الو.م.أ و كندا	26 دج	26 دج
المغرب و تونس	36 دج	36 دج
السعودية و ليبيا	40 دج	40 دج
آسيا	30 دج	30 دج

www.djezzy.com

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/09/05

- و من أجل توفير أكثر راحة و أوسع الاستعمالات التي تخترق الحدود ، تتوفر لدى جيزي خدمة الرومينغ التي تمكن الزبون أن يكون على اتصال دائم مع بريد الاتصال به ، و قد عقدت جازي اتفاقيات مع 117 بلدا لتطوير خدمة الرومينغ .

و سوف نتطرق إلى أسعار الرومينغ التي تطبقها جازي في معظم الدول المتعامل معها و الكثيرة العلاقات مع رجال الأعمال الجزائريين .

جدول رقم (26): أسعار المكالمات من و إلى جازي خارج التراب الوطني (خدمة الرومينغ)

الدولة	استقبال المكالمات	إرسال المكالمات	المكالمات في نفس المنطقة	مكالمات إلى إفريقيا و أوروبا	المكالمات إلى باقي العلم	إرسال SMS
السعودية	42 دج	99 دج	21 دج	165 دج	249 دج	29 دج

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

181	دج 94	دج 181	دج 42	بريطانيا
دج 43	دج 326	دج 197	دج 42	بلجيكا
دج 40	دج 255	دج 215	دج 54	مصر
دج 55	دج 272	دج 123	دج 42	اسبانيا
دج 43	دج 395	دج 140	دج 36	فرنسا
دج 26	دج 409	دج 126	دج 42	ايرلندا
دج 47	دج 322	دج 306	دج 42	ايطاليا
دج 30	دج 586	دج 168	دج 42	الكويت
دج 64	دج 569	دج 185	دج 36	المغرب
دج 50	دج 922	دج 226	دج 42	هولندا
دج 47	دج 118	دج 118	دج 42	البرتغال
دج 70	دج 485	دج 243	دج 42	تشيك
دج 36	دج 224	دج 193	دج 54	سوريا
دج 32	دج 145	دج 124	دج 36	تونس
دج 38	دج 428	دج 247	دج 54	تركيا

gsm.comwww.djezzy

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/09/05

2- أسعار مختلف خدمات الو OTA: (انظر الملحق رقم: 13)

OTA جدول رقم (27): أسعار خدمات الو

دج 5	الرصيد الأولي
90 يوم	مدة الصلاحية
20 يوم	مدة الاستقبال
دج 5 / 30 ثانية	سعر المكالمات في نفس الشبكة
دج 7.5 / 30 ثانية	سعر المكالمات نحو المتعاملين الآخرين
دج 5	سعر sms في نفس الشبكة
دج 7	سعر sms نحو المتعاملين الآخرين
دج 14	سعر sms نحو الخارج
دج 5 / للمكالمة	سعر المكالمة البريد الصوتي (555)

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

مجاني	سعر المكالمة نحو مركز الخدمات (515)
مجاني	سعر المكالمة نحو خدمة الأحباب (535)
5 دج / للمكالمة	سعر معرفة الرصيد (525)
مجاني	معرفة الرصيد (*525#)

www.djezzy.com

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/09/05

جدول رقم (28): بطاقات التعبئة

بطاقة التعبئة	رصيد البطاقة
500 دج	500 دج
1000 دج	1000 دج

www.djezzy.com

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/09/05

جدول رقم (29): التعبئة بواسطة الفليكسي flexy allo

قيمة التعبئة
100 دج
200 دج
500 دج
1000 دج

www.djezzy.com

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/09/05

3 - أسعار جيزي كنترول :

أسعار خدمات جيزي كونترول

جدول رقم (30): أسعار خدمة جازي كونترول

كونترول 3000	كونترول 2000	كونترول 1000	
2000 دج	2000 دج	2000 دج	كلفة الملف (سعر الشراء)
500 دج	500 دج	500 دج	الرصيد أولي
3000 دج	2250 دج	1500 دج	الاشتراك الشهري

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

100	1000 دج	الرصيد الشهري
8 دج	6 دج	مكالمات نحو جيزي
10 دج	8 دج	مكالمات نحو الثابت
3.5 دج	10 دج	مكالمات نحو منافسين
5 دج	3.5 دج	سعر SMS نحو جيزي
14 دج	5 دج	سعر SMS نحو المنافسين
14 دج	14 دج	سعر SMS نحو الخارج
5 دج/للمكالمة	5 دج/للمكالمة	مكالمات نحو البريد الصوتي
مجاني	مجاني	مكالمة مركز الخدمات (788)
مجاني	مجاني	تعبئة الرصيد (710)
مجاني	مجاني	مركز المعلومات (700)

www.djezzy.com

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/09/05

4- أسعار جيزي كنترول بيزنس:

جدول رقم (31): أسعار جازي كونترول بيزنس

1200 دج	تكلفة الملف (سعر الشراء)
500 دج	الرصيد أولي
1500 دج	الاشتراك الشهري
1100 دج	الرصيد الشهري
5 دج	مكالمات نحو جيزي
6 دج	مكالمات نحو الثابت
8 دج	مكالمات نحو منافسين
3.5 دج	سعر SMS نحو جيزي
5 دج	سعر SMS نحو المنافسين
14 دج	سعر SMS نحو الخارج
مجاني	مكالمات نحو البريد الصوتي (555)
مجاني	مكالمة نحو مركز المعلومات (700)

مجانى	معرفة الرصيد في حالة التعبئة (710)
مجانى	مكالمة نحو مركز المكالمات (788)

gsm.comwww.djezzy

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/09/05

5- جيزي كنترول بيزنس بلوس:

جدول رقم (32): أسعار خاصة بجازي كنترول بيزنس بلوس

800 دج	تكلفة الملف (سعر الشراء)
500 دج	الرصيد أولي
900 دج	الاشتراك الشهري
500 دج	الرصيد الشهري
5 دج	المكالمات نحو جيزي
6 دج	المكالمات نحو الثابت
8 دج	المكالمات نحو المنافسين
3.5 دج	سعر SMS نحو جازي
5 دج	سعر SMS نحو منافسين
14 دج	سعر SMS نحو الخارج
مجانى	مكالمات نحو البريد الصوتي (555)
مجانى	مكالمات نحو مركز المعلومات (700)
مجانى	مكالمات نحو مركز المكالمات (788)
مجانى	معرفة الرصيد في حالة التعبئة (710)

gsm.comwww.djezzy

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/09/05

33): أسعار خدمات جازي شركات OFFRE FLOTTE ENTREPRISE

أكثر من 60 خط	من 30 إلى 59	من 10 إلى 29	من 2 إلى 9	
890 دج	950 دج	1000 دج	1200 دج	تكلفة الملف (سعر الشراء)
500 دج	500 دج	500 دج	500 دج	الرصيد الأولي
1290 دج	1350 دج	1400 دج	1500 دج	الاشتراك الشهري
3000 دج	3000 دج	3000 دج	3000 دج	مبلغ الضمان

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

5دج	5دج	5دج	5دج	مكالمات نحو جازي
6دج	6دج	6دج	6دج	مكالمات نحو الثابت
8دج	8دج	8دج	8دج	مكالمات نحو المنافسين
3.5دج	3.5دج	3.5دج	3.5دج	سعر SMS نحو جازي
5دج	5دج	5دج	5دج	سعر SMS نحو المنافسين
14دج	14دج	14دج	14دج	سعر SMS نحو الخارج
مجاني	مجاني	مجاني	مجاني	مكالمات نحو البريد الصوتي
مجاني	مجاني	مجاني	مجاني	مكالمات نحو مركز الخدمات
مجاني	مجاني	مجاني	مجاني	مكالمات نحو مركز المكالمات

gsm.comwww.djezzy

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/09/05

6- أسعار جيزي كلاسيك:

جدول رقم (34): أسعار جازي كلاسيك

CLASSIC EXCELLENCE	CLASSIC CONFORT	CLASSIC ECONOMIQUE	
1500دج	1500دج	1500دج	تكلفة الملف (سعر الشراء)
500دج	500دج	500دج	الرصيد الأولي
3000دج	2000دج	1200دج	الاشتراك الشهري
450 دقيقة/الشهر	250 دقيقة/الشهر	120 دقيقة /الشهر	الرصيد الشهري
30 رسالة في الشهر	20 رسالة في الشهر	10 رسائل في الشهر	الرسائل المجانية
5دج	5.5دج	6دج	المكالمات نحو جازي
6.5دج	7دج	8دج	المكالمات نحو الثابت
9دج	9دج	9دج	المكالمات نحو المنافسين
3.5دج	3.5دج	3.5دج	سعر SMS نحو جازي

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

5دج	5دج	5دج	سعر SMS نحو المنافسين
14دج	14دج	14دج	سعر SMS نحو الخارج
مجاني	مجاني	مجاني	المكالمات نحو البريد الصوتي
مجاني	مجاني	مجاني	مكالمات نحو مركز الخدمات
مجاني	مجاني	مجاني	مكالمات نحو مركز المكالمات

www.djezzy.com

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/09/05

7- أسعار مختلف خدمات جازي الدفع عن بعد :

جدول رقم (35): أسعار مختلف خدمات جازي الدفع عن بعد :

BUSSINES	CLASSIC	CONTROL	الخدمات
مجاني	مجاني	مجاني	اشتراك في إظهار الرقم CLIP
مجاني	مجاني	مجاني	اشتراك معرفة المتصل+CLIP
150دج/الشهر	150دج/الشهر	150دج/الشهر	اشتراك في معرفة الرقم+CLIP
مجاني	مجاني	مجاني	تشغيل إخفاء الرقم CLIR
200دج	200دج	200دج	اشتراك في إخفاء الرقم CLIR
100دج	100دج	غير متوفرة	الفاتورة المفصلة FACTURE Détaillée
300دج	300دج	غير متوفرة	باشترك في خدمة fax/data
5دج	5دج	غير متوفرة	سعر data من جازي إلى جازي
8دج	8دج	غير متوفرة	سعر data نحو المنافسين
14دج	14دج	غير متوفرة	سعر mms
200دج	200دج	غير متوفرة	GPS بدون اشتراك
500دج	500دج	غير متوفرة	GPS بالاشتراك الشهري (4mb)

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

		150دج	اشترك في مكالمات المحاضرة
500دج	500دج	500دج	توقيف الخط
1000دج	1000دج	1000دج	تغيير الرقم
300دج	300دج	300دج	تغيير السيم swap
3000دج	3000دج	300دج	اختيار الرقم الذهبي golden
5000دج	5000دج	300دج	اختيار الرقم الفضي platine

www.djezzy.com

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/09/05

المطلب الرابع: سياسة الترويج و التوزيع

1- سياسة الترويج:

تعتمد مؤسسة "جازي" للوصول إلى زبائنها و استهدافهم بترويجها على عدة وسائل اتصالية تخدم العلاقات التسويقية لإقامة علاقات جيدة مع زبائنها، نذكر فيما يلي بعض هذه الوسائل:

1-1- الإعلان الإخباري:

عن طريق النشرات الخاصة بكل منتج مقدم، يتم توزيعها عبر نقاط البيع و كذا داخل المعارض، و كذا دليل الشركة الذي يتضمن المعلومات الخاصة بها، المقالات الصحفية، و الموقع الإلكتروني.

1-2- الإعلان التذكيري:

يعتمد هذا النوع بشكل كبير عن طريق الملصقات، والإد

المؤسسة على تكرير الإعلانات و الإكثار من الملصقات في الطرقات و المدن لضمان تعرض الجمهور لها و بالأخص زبائنها.

1-3- تنشيط المبيعات:

عن طريق استعمال المعارض و الصالونات التي تمثل فرصا للبيع أكثر عبر محاولة حضور كل المعارض الوطنية و الدولية للتعريف بالمؤسسة و منتوجاتها، و المسابقات و الطمبولات التي تمثل فرصة لتقديم الهدايا من خلال المشاركة في الكثير منها للتقرب من الزبائن و كذا تقديم الهدايا و الجوائز للزبائن الأكثر وفاءا أو عبر خدمة امتياز.

1-4- النشر:

يظهر ذلك من خلال المطبوعات المختلفة من نشرات، أو مطويات، دليل الشركة، و الكتيبات الخاصة بها، و مختلف المقالات المجانية في الصحف و المجلات. كما تشارك المؤسسة في عقد المؤتمرات الوطنية و الدولية التي من خلالها تقوم بنشر معلومات تعتبر مرجعا للعديد من الصحفيين يستخدمونها للكتابة عن الشركة و الدعاية لها.

كما تعتمد مؤسسة "جازي" كذلك على أسلوب آخر أكثر أهمية بالنسبة للزبون و المجتمع و هو السيونسورينغ من خلال رعاية مختلف الفرق الرياضية و كذا مختلف الحملات التحسيسية و التوعوية مقابل "le mécénat"، من خلال دعم المنظمات ماليا و تقنيا بدون مقابل مباشر و الهدف هو تحسيس الصورة في الأجل البعيد مثل الأعمال الخيرية.

2- سياسة التوزيع في مؤسسة "جازي":

تعتمد مؤسسة "جازي" على سياسة توزيع فعالة لإيصال خدماتها إلى كل زبائنها عبر كامل التراب الوطني، حيث استطاعت و في مدة قصيرة الوصول إلى تغطية كاملة لكافة الولايات في الجزائر، باستعمال شبكة تغطية ذات نوعية جيدة.

كما تعتمد مؤسسة "جازي" لإيصال الخدمات مباشرة إلى الزبائن عن طريق مراكز الخدمات المنتشرة عبر كامل التراب الوطني التي بلغت 70 مركز، تهدف هذه المراكز إلى حسن الاستقبال، تقديم الإرشادات و بيع المنتجات.

كما لدى مؤسسة "جازي" عدة مراكز خدمات موزعة عبر كل مناطق الوطن على النحو التالي:

- **الغرب:** 21 مركز خدمات يتوزعون من عين تموشنت شمالا إلى تندوف جنوبا.
- **الوسط:** 34 مركز خدمات يتوزعون من الجزائر العاصمة شمالا إلى غاية تمنراست جنوبا.

- الشرق: 18 مركز خدمات يتوزعون من عنابة شمالا

المبحث الثالث: تقديم مؤسسة نجمة و واقع وظيفة التسويق

سيتم في هذا المبحث معالجة نقطتين هامتين، الأولى تتمثل في التقديم المفصل للمتعامل الوطنية للاتصالات الجزائر (نجمة) " WTA " و الثانية معالجة المزيج التسويقي، كمحاولة منا للوقوف عند أهم السياسات التي تنتهجها المؤسسة لجذب والمحافظه على الزبائن هذا في المطلب الأول، أما المطلب الثاني من المبحث سيتعرض بشيء من التفصيل إلى سياسة المنتج المعتمدة من طرف المؤسسة وكذا أهم

الخدمات، أما المطلب الثالث يتعرض إلى سياسة التسعير، و

أما سياستي الترويج والتوزيع فيتم التعرض لهما في المطلب الأخير من هذا المبحث.

المطلب الأول: الوطنية للاتصالات الجزائر(نجمة) " WTA "

1- تعريف المؤسسة:

الوطنية للاتصالات هي أكبر شبكة خاصة في الكويت أنشأت سنة 1999، برأسمال يقدر بأكثر من 10 ملايين دولار ، حيث تتمتع بتوسع كبير في الشرق الأوسط ، و دول شمال إفريقيا . تعتبر الوطنية للاتصالات الجزائر "WTA" فرع من فروع الشركة الكويتية " الوطنية للاتصالات " و التي تحصلت على رخصة النقال في الجزائر سنة 2003 في 02 ديسمبر، بمناقصة قيمتها 421 مليون دولار.

باشترت نشاطها في 02 أوت 2004 تحت العلامة التجارية " الجزائر " التراب الوطني.

1-1- أهداف مؤسسة " نجمة ":

تصب أهداف المؤسسة إلى تقديم خدمات الهاتف النقال الأكثر تنوعا, كفاءة, و كذا إبداعا و الأهم الوصول إلى كل الزبائن الجزائريين عبر كامل التراب الوطني و من تم تحقيق أكبر حصة سوقية ما بين متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

فتعد لذلك مؤسسة " نجمة " إستراتيجية تعتمد على مفهوم الجودة العالية في نشاطها.

1-2- تطور شركة نجمة:

جدول رقم (36): تطور الشركة

تاريخ	الإجراءات
02 ديسمبر 2003	الحصول على رخصة الاستثمار قدر ب 421 مليون دولار
11 ماي 2004	تقدر قيمة الاستثمار المطبق ب 1 مليار دولار لمدة 3 سنوات.
20 ماي 2004	تسوق الشركة خدماتها في السوق الجزائري.
25 أوت 2004	فتح أول وكالة تجارية بديدوش مراد بالعاصمة
29 أوت 2004	تستحوذ نجمة على 5.89% من السوق الجزائرية
29 أوت 2004	بلغ عدد الزبائن 5319 مشترك
30 أوت 2004	تخفيضات هامة في سعر البطاقة
02 سبتمبر 2004	تسجيل 4000 زائر إلى الوكالة التجارية
02 سبتمبر 2004	إرسال أكثر من 40 MMS بين الجزائر و وهران
02 سبتمبر 2004	تغطي نجمة المدن الشمالية الكبرى (العاصمة , وهران,قسنطينة, عنابة)
19 أكتوبر 2004	تغطي نجمة 7 ولايات
30 ديسمبر 2004	تحقق نجمة 287000 مشترك في الشبكة

30 ديسمبر 2004	380 محطة ربط و 3 مراكز بث
03 جانفي 2005	اتساع الشبكة لتغطي 14 ولاية
05 جانفي 2005	طرحت نجمة خدمة نجمة ستار Puce Star
05 جانفي 2005	طرحت نجمة بطاقة التعبئة 4x250 مع إمكانية ربح رصيد إضافي
20 جانفي 2005	تقرر نجمة إنشاء مركز لتطوير و تعليمة إطاراتها بالجزائر
04 فيفري 2005	تحقق نجمة 350000 مشترك
05 فيفري 2005	تحتل نجمة على 6.25% من السوق
15 مارس 2005	وصول شبكة إلى ولاية المدية
30 مارس 2005	تغطي نجمة 21 ولاية
05 أبريل 2005	يصل حجم المشتركين إلى 650000 مشترك
15 أبريل 2005	تخفيض بنسبة 50% على مكالمات الأحياب و العائيلة عند كارت ستار
30 أبريل 2005	تعلن نجمة عن تغطية 28 ولاية
06 أوت 2005	تحقق نجمة 1000000 مشترك
04 أكتوبر 2005	تخفض في المكالمات شبكة نجمة إلى 50%
05 أكتوبر 2005	ربح رصيد مجاني لكل المكالمات الواردة إلى نجمة ستار
10 نوفمبر 2005	تشغل نجمة خدمة الرومينغ بدا بالحجاج
23 نوفمبر 2005	بلوغ نجمة 1500000 مشترك
03 ديسمبر 2005	تخفيض سعر المكالمات الدولية إلى مكالمات محلية
05 ديسمبر 2005	أطلقت نجمة صيغة جديدة من الدفع البعدي خاصة بالشركات
10 ديسمبر 2005	تعلن نجمة عن جوائز قيمة بمناسبة نهاية السنة

14 ديسمبر 2005	بيع رخصة جديدة للجيل الثالث من النقال
22 ديسمبر 2005	يمكن لزبائن نجمة إعادة تشغيل بطاقتهم و الاستفادة من 250 دج مجانا
23 ديسمبر 2005	تعلم نجمة عن تغطية 48 ولاية كاملة
25 ديسمبر 2005	تعلم نجمة عن توفير خدمة الرومينغ لكل زبائنهم
27 ديسمبر 2005	تغطية 65% من السكان
27 ديسمبر 2005	1200 محطة ربط
28 ديسمبر 2005	طرح نجمة تقنية الدردشة بواسطة النقال Le chat Internet
26 جانفي 2006	تحويل 6 مليون MMS, تحميل 450000 لعبة, 4.2 زائر إلى موقع Net
06 فيفري 2006	طرح نجمة بطاقة التعبئة بقيمة 200 دج
12 فيفري 2006	تخفيض نجمة سعر المكالمات كل خدماتها
28 فيفري 2006	تخفيض نجمة شريحة ستار إلى 200 دج
13 مارس 2006	توسيع بطاقات التعبئة لشريحة ستار (1500 دج , 200 دج)
29 مارس 2006	طرح نجمة خدمة جديدة في السوق Nedjma La star 55
05 أبريل 2006	تمديد مدو صلاحية بطاقة التعبئة 4x250 (20 يوم إرسال , 25 يوم استقبال)
26 أبريل 2006	طرح خدمة نجمة E-mail إلى زبائن نجمة
05 ماي 2006	تمديد مدة الاستقبال لكل بطاقة التعبئة بالنسبة إلى بطاقة نجمة و لا 55
07 ماي 2006	تطبيق مدة صلاحية غير محدودة بالنسبة إلى نجمة ستار
31 ماي 2006	إبرام اتفاقية للشراكة بين شركة نجمة و شركة سوني إريكسون لتسويق منتجاتها
ديسمبر 2007	تجاوزت تغطية الشبكة إلى 87% من سكان الجزائر
جانفي 2008	وصول معدل التعرف على علامة " نجمة " إلى 98%

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

نهاية 2008	بلوغ إيرادات المؤسسات لهذه السنة أكثر
سنة 2009	تغطية وصلت إلى 95% عدد مشتركين وصل إلى 6 ملايين مشترك

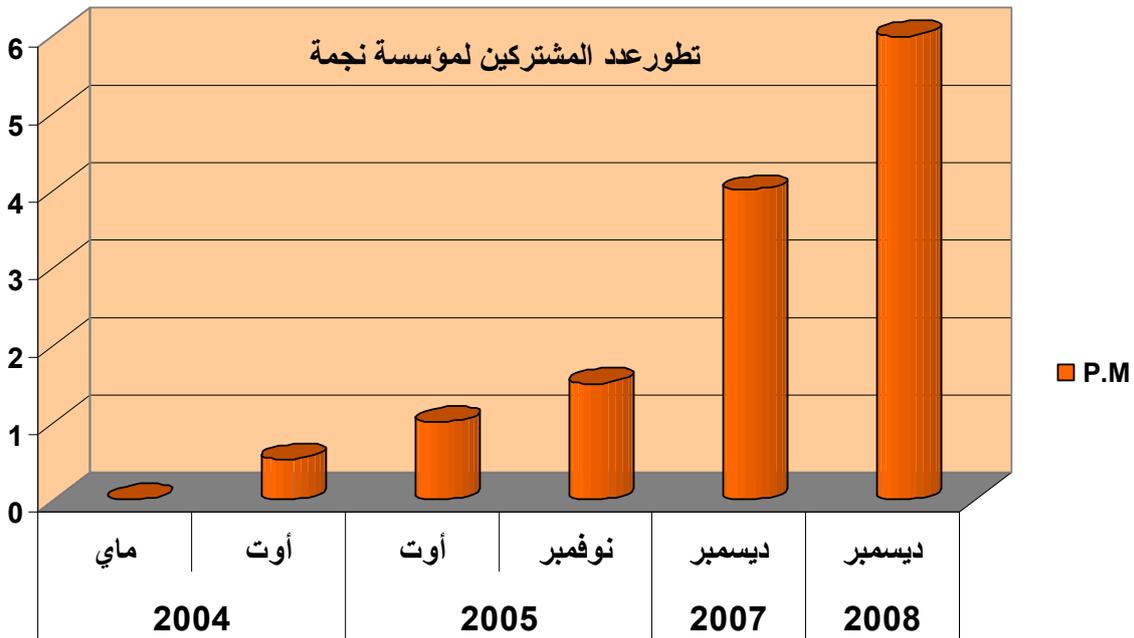
www.Nedjma.dz

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/09/02

1-3- نمو سوق مؤسسة " نجمة " :

يوضح المنحنى الموالي تطور عدد زبائن " نجمة " منذ دخولها السوق الجزائري حتى سنة 2009.

الشكل رقم (26): نمو سوق مؤسسة " نجمة "



www.Nedjma.dz

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/09/02

إن مؤسسة " نجمة " حققت إنجاز كبير في السوق الجزائري و هذا بفضل إستراتيجيتها و النقاط التي تمنحها القوة منها:

- التكنولوجيا العالية التي تتبناها في تقديم خدماتها.
- جودة البث, و الإرسال, و الشبكة.
- التغطية الواسعة عبر كل التراب الوطني و في ظرف قصير
- التنوع في تقديم الخدمات و الدقة في التوزيع
- الاعتماد على سياسة الترويج للخدمات الخاصة بها: المسلسلات الإخبارية.

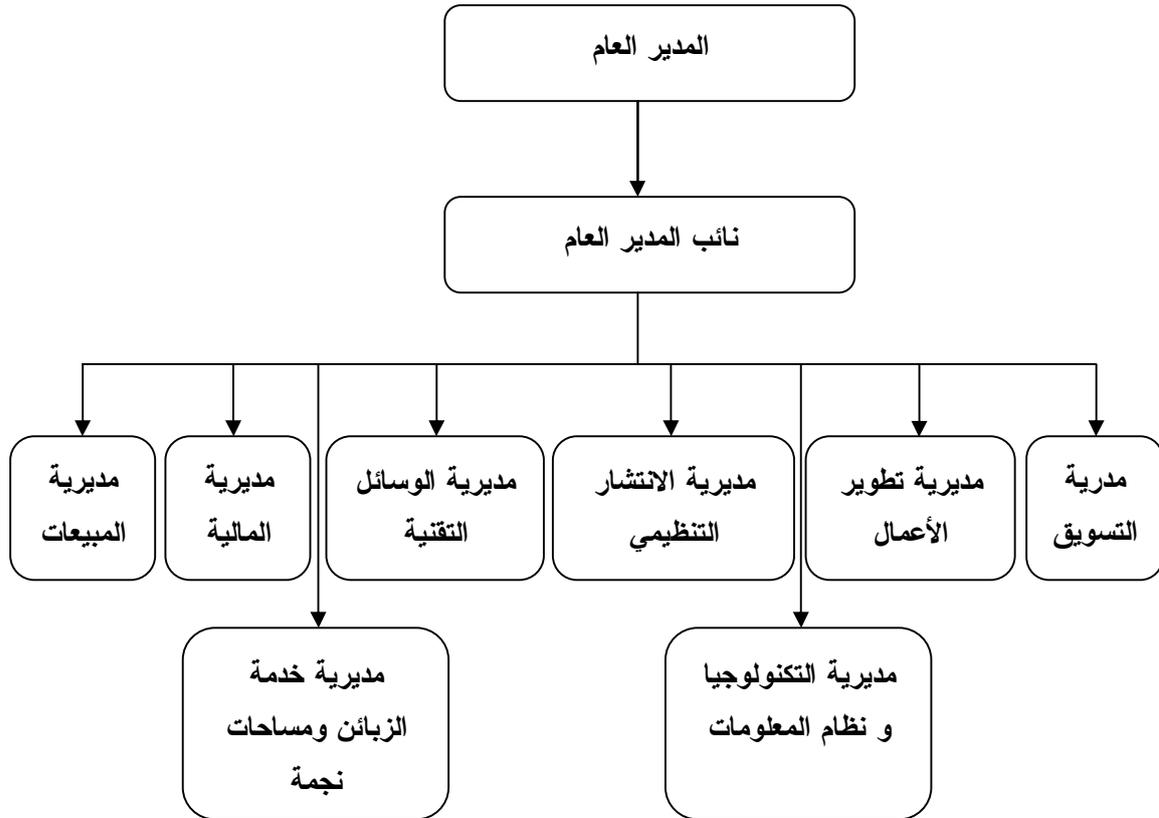
• التخفيضات التي طبقتها كمحاولة لجلب الزبائن.

مع أن مؤسسة " نجمة " عرفت و إلى حد كبير اغتنام الفرص المتاحة أمامها في السوق الجزائرية من حيث قلة المنافسين إلى أنها تعاني إلى يومنا هذا , و ككل المؤسسات من مجموعة من النقائص , منها ضعف التغطية الكلية للوطن حيث نجد إلى الحين بعض المناطق ضعيفة التغطية و الشبكة.

2- تنظيم شركة نجمة:

لدى شركة نجمة هيكل تنظيمي مفصل توزع من خلاله المهام عبر المديرات في ما يلي نعرض هذا الهيكل:

شكل رقم (27): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة "نجمة "



www.Nedjma.dz

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/08/01

شرح الهيكل التنظيمي:

• الإدارة العامة:

هي الإدارة الأولى أو العليا التي تفرض و تسن القوانين و هي المسؤولة عن تطورات الشركة و كل المتغيرات.

• المديرية الإدارية:

هي تتعلق بكافة المشاكل الإدارية و الشؤون الخاصة بالدارة و تتكون من:

-مصلحة شؤون التنظيم:

وهي المصلحة التي تهتم بالشؤون الداخلية للشركة و تنظيم الد
بالإدارة

- مصلحة الأمن:

هي المصلحة التي تتكفل بالأمن داخل الشركة.

- الموارد البشرية:

هي المصلحة التي تتعلق بالعمال و احتياجاتهم و توظيف العمال و مراقبة الإنتاج

- المديرية التجارية:

هي المديرية التي تتكفل بكل العلامات التجارية و ما يتعلق بالخدمات, و تتكون من:

- مصلحة التسويق و الاتصال:

هي المصلحة المسؤولة عن تسويق الخدمات و مراقبتها و تطوير الخدمات, و هي المسؤولة عن الاتصال
داخل الشركة و إعلام الزبون بالخدمات الجديدة و ترويجها.

- مصلحة المبيعات:

هي التي تتكفل بكافة مبيعات الشركة و كل ما هو معروض للخدمة

• المديرية المالية :

هي المديرية المتخصصة بكل المشاريع التنموية و تمويل الاستثمارات و تتكون من:

- مصلحة الرعاية و التمويل:

هي المصلحة التي تقوم بتمويل المشاريع و ترويج الاستثمارات الخاصة بالشركة.

- مصلحة الاستراتيجيات:

هي التي تتكفل بالاستراتيجيات المطبقة من طرف الشركة و عملية تغييرها حسب متطلبات السوق.

- مديرية المشروعات :

هي الخاصة بكل المشروعات الخاصة بالاستثمار للشركة, و تتكون من:

- مصلحة تكنولوجيا الشبكة:

هي المصلحة التي تتكفل بتكنولوجيات الشبكة و تحديد كل المشاكل

- مصلحة نظام المعلومات:

هي التي تتكفل بنقل و توريد و إرسال المعلومات من و إلى و عبر الشركة

- مصلحة خدمة الزبائن: هي التي تخص الزبون و تحل مشاكله و مراعاة كل مشكل الزبون.

و بهذا التوضيح نرى أن الشركة تتمتع بهيكل تنظيمي دقيق و

هذا من أجل تحقيق أكبر قدر من الربح و استغلال الأمثل للوقت في تطوير و تحسين الخدمات الموضوعه في متناول المستهلك .

و تعتبر شركة نجمة من أقوى المنافسين في السوق الجزائري، حيث أنها و منذ دخلت السوق قلبت الموازين و أصبح لها كل من منافسين أقوى و متمكنين، إلا أنها تعرف جيدا كيف تسير في السوق و تطبيق الإستراتيجية المناسبة للبقاء في السوق.

المطلب الثاني: سياسة المنتج

1- منتجات نجمة:

تتمتع نجمة بمزيج واسع من الخدمات من النوع و الخدمة المقدمة. فيما يلي عرض لمختلف منتجات

نجمة المطروحة في السوق.

1-1 نجمة وستار الدفع المسبق:

هي أول خدمة طرحتها مؤسسة نجمة في السوق و هي تتمتع بمميزات عديدة. تختلف شريحة كارت و نجمة ستار المميزات والاختلاف طفيف في الأسعار.

1-2- نجمة لا 55:

طرحت هذه الشريحة من قبل المؤسسة في 29 مارس 2006، وهي الشريحة التي أحدثت ضجة في السوق حيث ومع أن " نجمة " آخر متعامل داخل الجزائري إلا أنها وبهذه الشريحة كانت أول من يطرح شريحة تحتسب مكالماتها بالثانية الأولى أي أن الزبون استهلك 20 ثانية تحتسب له ما قيمته 20 ثانية، فيتمكن الزبون من السيطرة على إستهلاكاته. وسميت "بلا55" نسبة إلى أن ترقيمها يبدأ من(055) وتتميز هذه الشريحة أيضا بإمكانها الدخول إلي الانترنت (3) وإرسال الرسائل المصورة يوم الجمعة يكون مجاني.

1-4- نجمة الدفع عن بعد:

نجمة الدفع عن بعد هي ما يعني الاشتراك حيث يمكن للزبون الاتصال بمن يريد وقف تسهيلات عديدة، ويلتقي فاتورة شهرية تعلمه بكل مستهلكاته، و تتوفر نجمة علي عدة عروض لنجمة الدفع عن بعد، والاستفادة من:

- السفيرة بالثانية بعد الدقيقة الأولى.

- تخفيضات هامة للمكالمات الدولية.

• الصيغة المشتركة:

هي خدمة فريدة من نوعها تتميز بها نجمة، وهي خدمة المجا

المجاني مع مجموعة من الأصدقاء يكون عددهم من 3 إلى 12، ليستفيدوا بطلب من الزبون من:
التسعيرة بالثانية بعد الدقيقة الأولى * تخفيضات هامة للمكالمات الدولية.

• صيغة الشركات:

هي صيغة خاصة بالشركات التي تسعى إلى التواصل والاتصال الدائم مع كل عملائها، و لهذا راعت
"نجمة" هذه الحالة و وضعت خدمة الشركات تحت تصرفها، حيث يجب أن يكون للشركة 10 عمال
فأكثر. أما المدير أو المسير فيمكنه الاستفادة من ميزة الشريحة المزدوجة أي شريحة واحدة تحمل رقمين
اثنين.

• صيغة المجموعة: تضع نجمة خدمة المجموعة في خدمة مستهلكي المجموعة نجمة وهذا لتمكينهم

و تسهيل عملية الاتصال تتمثل هذه الصيغة من 12 صيغة متناسبة فيما بينها توزع الشريحة
رئيسية على الباقي الرصيد وفي نهاية الشهر يتلقى المستهلك الرصيد المستحق.

2- خدمات شركة نجمة:

تتميز خدمات شركة نجمة بالتنوع و التميز، حيث أنها أول متعامل يطرح خدماته في السوق بهذه
المميزات، إذ أن اسم نجمة في السوق هو المتعامل الصوت و الصورة Opérateur Multimédia، و لهذا
لقيت نجمة رواج كبير لأنها أدخلت تقنيات لم تكن متاحة من قبل، و تتمثل هذه الخدمات في :

1-2 إظهار رقم المتصل (Clip)Présentation du Numéro

حيث يمكن لمستعمل نجمة معرفة الشخص الذي يتصل به بواسطة هذه الخدمة التي تمكنه من رؤية رقم
المتصل.

2-2 إخفاء الرقم (Clip)Appel Masqué

يمكن للمتصل من نجمة إخفاء رقمه، و عدم إظهاره لدى اتصاله بشخص آخر (#31# إخفاء الرقم).

3-2 الرسالة الصوتية (Clip) Messagerie Vocale

تمكن هذه الخدمة من تحويل و تسجيل المكالمات في حالة عدم وجودك، خرج مجال التغطية، في حالة إقفالك
لهاتفك و تحتوي العلبة الصوتية على 20 رسالة صوتية.

4-2 الاتصال المزدوج (Clip) Double Appel

يمكنك بواسطة هذه الخدمة من استقبال مكالمتين في نفس الوقت، أي في حالة اتصال بشخص واحد تستطيع
استقبال مكالمة أخرى و جعل أحد المتصلين في حالة انتظار.

5-2 تحويل الاتصال (Clip) Renvoi D'appel

تمكن هذه الخدمة المستهلك من تحويل اتصالاته إلى هاتف آذ
ضماناً من عدم ضياع أي مكالمات.

2-6- المكالمات في المحاضرة Appel En Conférence

تمكن هذه الخدمة المستهلك من الاتصال بثلاثة أشخاص و تكلم معهم في نفس الوقت تماماً كالمحاضرة.

2-7- المكالمات الدولية Appel Internationaux

تسمح هذه الخدمة باتصال المستهلك إلى مختلف الدول سواء هاتف ثابت أو نقال في أي وقت يريده.
ملاحظة:

كل هذه الخدمات متوفرة في نجمة و لا تحتاج إلى تشغيل.

بالإضافة إلى خدمات أخرى تتمثل في:

2-8- الرسالة القصيرة SMS (Small Message Service)

تمكن المتصل من إرسال رسالة صغيرة إلى شخص آخر حيث لا تتعدى الرسالة 160 حرف.

2-9- الرسالة المصورة MMS (Multimédia Message Service)

و هي خدمة جديدة ضمتها نجمة ليستطيع الزبون من إرسال صوت أو صورة أو لقطات من فيديو إلى
زبون من نفس الشبكة

2-10- الرسالة المحسنة EMS (Enhanced Message Service)

تسمح بار سال رسالة محسنة صغيرة إلى شخص آخر مكونة من شعار أو رمز أو دليل أو صورة صغيرة.

2-11- نظام GPRS (Global Packet Radio Service)

يتمثل في نظام جديد أفضل من GSM بعشر مرات و الذي يتميز بسرعة تحويل المعلومات 40Kbit/Sec

2-12- نظام EDGE : (Enhanced Global For Rates Data Evolution)

هي تقنية جديدة أفضل من نظام GPRS التي تمكن الزبون من تحميل أو إرسال مجموعة من المعلومات
في وقت قصير مع الحفاظ عليها كاملة و ذلك بتقنيات .

2-13- الرسالة الالكترونية (E-mail)

و هي خدمة أضافتها نجمة لتلبية حاجات الزبائن, و هي عبارة عن رسالة تبعث أو تستقبل بواسطة الهاتف
و تكون عنوان اليكتروني هو رقم هاتف الزبون.

2-14- نظام PCMCI

الذي يمكن الزبون نجمة من الدخول إلى عالم الانترنت و استقبال و إرسال المكالمات بواسطة كمبيوتر

محمول و جهاز AIR CARD

2-15- نظام الإنترنت Net

الذي يسمح للزبون بالدخول عبر جهاز النقال إلى مواقع الانترنت غيرها.

16-2- نظام WAP (Warless Application Protocole)

الذي يسمح للزبون من إرسال رسالة اليكترونية E-mail إلى زبون آخر أو الدخول إلى صندوق البريد الالكتروني الخاص به.

17-2- الفاكس Fax

يمكن للزبون نجمة بار سال فاكس بواسطة نقاله نحو أي هاتف فاكس آخر لدى شخص آخر.

18-2- داتا Data

تمكن الزبون بإرسال معلومات متوسطة الحجم إلى زبون آخر من شبكة نجمة .

19-2- تغيير الرقم Changement de Numéro D'appel

يتمكن الزبون بواسطة هذه الخدمة من تغيير رقمه و هذا بطلب منه في ذلك مع دفع مستحقات .

20-2- تغيير البطاقة Changement de Titulaire

يمكن للزبون من استرجاع بطاقة سيم و هذا من جراء سرقة , حدوث عطب بها, أو ضياعها و ذلك بدفع المستحقات اللازمة.

21-2- الرومينغ Roaming

أي تلقي المكالمات و الرسائل القصيرة خارج التراب الوطني, و تتوفر هذه الخدمة بتقديم طلب إلى من إحدى وكالات نجمة.

22-2- الفاتورة المفصلة Facture Détaillée

يمكن للزبون أن يتحصل على فاتورة مفصلة لخدمة الدفع عن بعد (Nedjma La Ligne) تمكنه من معرفة كل م استهلكه و نوع المكالمات التي قام بها.

23-2- مميزات خدمة نجمة:

- السعر الموحد لجميع اتصالات من نجمة إلى أي متعامل آخر.
- أكبر عدد ممكن من بطاقات التعبئة.

24-2- أرقام خاصة لنجمة:

- 202: لإدخال الأرقام الخمسة لأحباب و العائلة
- 222: خاصة بتعبئة و معرفة الرصيد مجانيًا (*222*14 رقم البطاقة #OK)
- *200#: معرفة الرصيد مجاني

- 333: خدمة الزبائن

- 555: البريد الصوتي

المطلب الثالث: سياسة السعر

تختلف أسعار نجمة باختلاف المنتجات والخدمات، والمميزات لكل شريحة فيما يلي عرض مفصل لمختلف الأسعار المقدمة من طرف "نجمة".

1- نجمة و ستار الدفع المسبق:

جدول رقم (37): أسعار مختلف خدمات نجمة

أسعار مختلف خدمات نجمة	
1000 دج	سعر الاندماج
700 دج	الرصيد الأولي
30 يوم	مدة الصلاحية
10 أيام	مدة الاستقبال
90 يوم	مدة الحفاظ
5 دج/30 ثانية 10 دج/الدقيقة	سعر المكالمات نحو جميع الشبكات
7 دج	سعر نحو نجمة و المنافسين
14 دج	سعر نحو الخارج
14 دج	سعر نحو نفس المتعامل
0.24 دج/	سعر التحميل من الانترنت
70 دج	سعر تحميل الرنات
70 دج	سعر تحميل الشعارات
100-270 دج	سعر تحميل الألعاب
مجاني	سعر المكالمات نحو البريد الصوتي(555)
مجاني	سعر المكالمات نحو تعبئة الرصيد(222)
مجاني	معرفة الرصيد(222) أو (*200#)

4دج/للمكالمة

مكالمات نحو خدمة الزبائن(333)

www.Nedjma.dz

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/08/01

جدول رقم (38): أسعار مختلف خدمات نجمة ستار

أسعار مختلف خدمات نجمة ستار	
سعر الاندماج	400دج
الرصيد الأولي	200دج
مدة الصلاحية	30 يوم
مدة الاستقبال	10 أيام
مدة الحفاظ	90 يوم
سعر المكالمات نحو أرقام الخمسة للأحباب و العايلة	5دج/30ثانية 10دج/الدقيقة
سعر المكالمات الأخرى نحو جميع الشبكات	7.5دج/30ثانية 14دج/للدقيقة
سعر نحو نجمة	5دج
سعر نحو المنافسين	7دج
سعر نحو الخارج	14دج
سعر نحو نفس الشبكة	10دج
سعر التحميل من الانترنت	0.24دج/
سعر تحميل الرنات	70دج
سعر تحميل الشعارات	70دج
سعر تحميل الألعاب	100-270دج
سعر المكالمات نحو البريد الصوتي(555)	مجاني
معرفة الرصيد(222) أو (*200#)	مجاني
مكالمات نحو خدمة الزبائن(333)	4دج/للمكالمة
مكافئات من خلال استقبال المكالمات الواردة	0.5دج/للدقيقة 5دج/10دقائق

www.Nedjma.dz

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/08/01

و إذا نفذ الرصيد أو انتهت مدة الصلاحية, نجمة تضع أمامك مختلف بطاقات التعبئة.

جدول رقم (39): بطاقات التعبئة لنجمة كارت

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

1000	500 دج	4×250	200 دج	
دج				
30 يوم	30 يوم	30 يوم	20 يوم	7 أيام
30 يوم	30 يوم	30 يوم	90 يوم	7 أيام
90 يوم				
90 يوم				
				الصلاحية
				الاستقبال
				الحفاظ

جدول بطاقات التعبئة نجمة ستار

3000 دج	2000 دج	1500 دج	1000 دج	500 دج	4×250	200 دج	
30 يوم	30 يوم	30 يوم	30 يوم	20 يوم	20 يوم	20 يوم	الصلاحية
70 يوم	70 يوم	70 يوم	70 يوم	25 يوم	25 يوم	25 يوم	الاستقبال
90 يوم	90 يوم	90 يوم	90 يوم	90 يوم	90 يوم	90 يوم	الحفاظ

www.Nedjma.dz

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/08/01

بالنسبة إلى بطاقة التعبئة 4×250 هي عبارة عن بطاقة تعبئة بقيمة 1000 دج مجزئة على 4 خانات كل واحدة بقيمة 250 دج، و تتوفر فيها خانة خامسة و هي عبارة عن خانة الحظ أي يستطيع الزبون ربح رصيد إضافي يقدر من 250 دج إلى غاية 10000 دج و كل رصيد إضافي له مدة صلاحية و استقبال و حفاظ، التي سوف نوضحها فيما يلي:

جدول رقم (40): مدة صلاحية الرصيد المجاني

مدة الرصيد الإضافي	مدة الصلاحية	مدة الاستقبال	مدة الحفاظ
250 دج	20 يوم	25 يوم	90 يوم
500 دج	20 يوم	25 يوم	90 يوم
1000 دج	30 يوم	70 يوم	90 يوم
3000 دج	30 يوم	70 يوم	90 يوم

10000 دج	30 يوم	70 يوم
----------	--------	--------

www.Nedjma.dz

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/08/01

و تتوفر نجمة على خدمة التجوال الدولي أي الرومينغ, حيث أن أي زبون يستطيع أن يستقبل مكالمات أو يتكلم بواسطة شريحة السيم في أي دولة و أي مكان, و تتغير تكلفة المكالمات و استقبالها على حسب الدول.

جدول رقم (42): أسعار خدمة الرومينغ

الدول	من الجزائر	نفس المنطقة	باقي العالم	الرسائل
فرنسا	260 دج	180 دج	360 دج	60 دج
شمال إفريقيا	260 دج	260 دج	630 دج	60 دج
أوروبا	420 دج	320 دج	630 دج	60 دج
باقي الدول العربية	420 دج	320 دج	630 دج	100 دج
أمريكا الشمالية	420 دج	320 دج	630 دج	100 دج
باقي دول العالم	1000 دج	1000 دج	1000 دج	100 دج
عبر القمر الصناعي	1600 دج	1600 دج	1600 دج	400 دج

www.Nedjma.dz

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/08/01

تعاقدت نجمة مع الدول و الشبكات المتوفرة هناك لتوفير خدمة التجوال في الخارج للمشاركين لدى نجمة فيما يلي الدول المتعاقد معها في الخارج:

جدول رقم (43): الدول المتعاقد معها في الخارج

الدولة	الشبكة	الدولة	الشبكة
استراليا	T.Mobile Austria	كينيا	Celtel Kenya
بنغلاديش	Greenmen Phone	الكويت	Watania Telecom
البلقان	Mobistar S.A	لبنان	MIC 2 MTC
البنين	Space tell Benin	المالي	IKATEL Sa

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

		يا	Cosmo Bulgaria		بلغاريا	
	Vox tel sa	مولدو فا	Celtel Boukina Fasou		بوركينافا سو	
IAM	Medi tele	المغرب	Celtel Tchad		التشاد	
	M cel	موزنبيد ق	Celtel Congo	Vodacom	كونغو الديمقراط ية	
	TMobile NL	ايرلندا الشمالية	T.Mobile		كرواتيا	
	Celtel Niger	النيجر	Areeba LTD		فبرص	
	Glo Mobile	نيجيريا	Sonofon		دانمرك	
	Netoom As	نرويج	Vodafone		مصر	
	Ufone	باكستان	Bouygues	SFR	فرنسا	
	Glob telecom	الفلبين	Africell		غامبيا	
	Polska telecom	بولندا	Q-Telecom		اليونان	
	Q-tel	قطر	HK CLS		هونغ كونغ	
	OJSK Beeline	روسيا	Tmobile LTD		هولندا	
	Mobily	السعود ية	Spicet el	HUTC H	Airte l	الهند
	Mobile ONE	سنغافو رة	TIM Italia	Vodafone		ايطاليا
	Tmobile SK	سلوفاك يا	K'Cell		كازاخستان	
Telefonik a	Vodafon e	اسبانيا	Cell C	MTN		جنوب إفريقيا
Tele 2AB	COMVI Q	السويد	Mobi tel		السودان	

	تونس	Orange	Swiss com	سويسرا
Turke cell Iletezim	تركيا		Tunisian	تونس
Orange PCS	بريطانيا		Etisalat	الإمارات

www.Nedjma.dz

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/08/01

2- نجمة لا 55

سوف نتطرق إلى خصائص هذه البطاقة فيما يلي:

جدول رقم (44): أسعار خدمات نجمة لا 55

أسعار خدمات نجمة لا 55	
1500 دج	سعر الاندماج
500 دج	الرصيد الأولي
30 يوم	مدة الصلاحية
10 أيام	مدة الاستقبال
90 يوم	مدة الحفاظ
0.16 دج/لثانية	سعر المكالمات نحو جميع المتعاملين
6 دج	سعر إلى المتعاملين في الجزائر
14 دج	سعر إلى الخارج
10 دج	سعر نحو نفس المتعامل ما عدا يوم الجمعة
0.15 دج/	سعر التحميل من الانترنت عدا يوم الجمعة
مجاني	مكالمة البريد الصوتي (555)
مجاني	معرفة الرصيد (222) أو (*200#)
4 دج/للمكالمة	مكالمة خدمة الزبائن (333)

www.Nedjma.dz

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/08/01

وفي حالة نفاذ الرصيد أو انتهاء مدة الصلاحية يستطيع الزبون تعبئة رصيده و ذلك بنفس البطاقات السابقة المتواجدة في السوق.

جدول رقم (45): بطاقات التعبئة

مدة الحفاظ	مدة الاستقبال	مدة الصلاحية
------------	---------------	--------------

90	90 يوم	7 أيام	500 دج
90 يوم	90 يوم	10 أيام	1000 دج
90 يوم	90 يوم	20 يوم	1500 دج
90 يوم	90 يوم	30 يوم	2000 دج
90 يوم	90 يوم	30 يوم	3000 دج

www.Nedjma.dz

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/08/01

أما بالنسبة إلى المكالمات الدولية فهي تمتلك نفس الخصائص مع الخدمتين السابقتين نجمة كارت و نجمة ستار , حيث تطبق نفس تسعيرة الاتصال .
و كذلك بالنسبة لخدمة التجوال الدولي فهي نفسها, أي أنها تطبق نفس التسعيرة مع الخدمتين السابقتين.
إن خدمة نجمة لا55 هي الأولى في الجزائر التي تتميز بمواصفات التسعيرة بالثانية من الثانية الأولى و هذا يعتبر انجاز متقدم في مجال الخدمات و جانب آخر لإرضاء الزبون و تلبية حاجاته, و خطوة ايجابية لإدراك كل التأخيرات التي واجهها الاتصال في الجزائر. و هذا ما تسعى إليه شركة نجمة من تقديم مختلف الخدمات.

3-أسعار نجمة الدفع عن بعد:

جدول رقم (46): أسعار نجمة الدفع عن بعد

أسعار نجمة الدفع عن بعد			
صيغة 2500	صيغة 1800	صيغة 1200	الصيغة
1450 دج	1450 دج	1450 دج	سعر الاندماج
2500 دج	1800 دج	1200 دج	الاشتراك الشهري
350 دقيقة	200 دقيقة	100 دقيقة	الدقائق المجانية
6.5 دج/للدقيقة	7.5 دج/للدقيقة	8 دج/للدقيقة	سعر المكالمات

7دج	7دج	7دج	سعر في الجزائر
14دج	14دج	14دج	سعر إلى الخارج
14دج	14دج	14دج	سعر إلى نفس المتعامل
0.24دج/	0.24دج/	0.24دج/	سعر التحميل من 0 إلى 1
0.12دج/	0.12دج/	0.12دج/	سعر التحميل من 1 إلى 5
0.06دج/	0.06دج/	0.06دج/	سعر التحميل أكثر من 5

www.Nedjma.dz

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/08/01

و بالنسبة إلى نجمة فهي تمتلك خدمات أخرى لأصحاب الأعمال و الاتصالات الكثيرة, و هي تضع تحت خدمتهم الخدمات التالية:

• الصيغة المشتركة:

جدول رقم (47): أسعار نجمة صيغة المجموعة

أسعار نجمة صيغة المجموعة	
1450دج	سعر الاندماج في الخدمة
2500دج	الاشتراك الشهري للخط الأول الرئيسي
500 دقيقة	الاشتراك الشهري للخطوط الثانوية
350 دقيقة	الدقائق المجانية
6.5دج/للدقيقة	سعر المكالمات نحو جميع الشبكات
7دج	سعر إلى متعاملين في الجزائر
14دج	سعر نحو الخارج
14دج	سعر نحو نفس المتعامل
0.24دج/	سعر التحميل من 0 إلى 1
0.12دج/	سعر التحميل من 1 إلى 5
0.06دج/	سعر التحميل أكثر من 5

www.Nedjma.dz

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/08/01

وضعت نجمة هذه الصيغة لمساعدة المستهلكين الذين لهم أكثر
خاص بمجموعة من الأصدقاء.

• صيغة الشركات: (انظر الملحق رقم: 14)

جدول رقم (48): أسعار نجمة صيغة الشركات

أسعار نجمة صيغة الشركات	
1450 دج	سعر الاندماج في الخدمة
1400 دج	الاشتراك الشهري
200 دقيقة	الدقائق المجانية
6.5 دج/للدقيقة	سعر المكالمات نحو جميع الشبكات
7 دج	سعر إلى متعاملين في الجزائر
14 دج	سعر نحو الخارج
14 دج	سعر نحو نفس المتعامل
0.24 دج/	سعر التحميل من 0 إلى 1
0.12 دج/	سعر التحميل من 1 إلى 5
0.06 دج/	سعر التحميل أكثر من 5

www.Nedjma.dz

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/08/01

• صيغة المجموعة:

جدول رقم (49): أنواع الصيغ و قيمة الاشتراك الشهري لكل صيغة

عدد الخطوط المستعملة	الصيغة/الاشتراك الشهري
3 خطوط	6000 دج
4 خطوط	8000 دج
5 خطوط	10000 دج
6 خطوط	12000 دج
8 خطوط	16000 دج

10 خطوط	20000 دج
13 خط	26000 دج
15 خط	30000 دج
18 خط	36000 دج
20 خط	40000 دج
50 خط	100000 دج
100 خط	200000 دج

www.Nedjma.dz

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/08/01

فيما يلي أسعار و قيمة المكالمات:
جدول رقم (50): أسعار خدمة نجمة المجموعة

1000 دج	سعر الاندماج في الخدمة (3 إلى 9 خطوط)
700 دج	سعر الاندماج في الخدمة (أكثر من 10 خطوط)
0 دقيقة	الدقائق المجانية
على حسب الصيغة	الاشتراك الشهري
6 دج/للدقيقة	سعر المكالمات نحو نجمة (من 1601 إلى 659)
4.5 دج/للدقيقة	سعر المكالمات نحو نجمة (من 700 إلى 1600)
7 دج/للدقيقة	سعر المكالمات نحو الثابت
10 دج/للدقيقة	سعر المكالمات نحو المنافسين
7 دج	سعر إلى متعاملين في الجزائر
14 دج	سعر نحو الخارج
14 دج	سعر نحو نفس المتعامل
0.24 دج/	سعر التحميل من 0 إلى 1
0.12 دج/	سعر التحميل من 1 إلى 5
0.06 دج/	سعر التحميل أكثر من 5

www.Nedjma.dz

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/08/01

4- أسعار المكالمات الدولية:

جدول رقم (51): أسعار المكالمات الدولية

الدولة	الفوج/المبلغ	الدولة	الفوج/المبلغ	الدولة	الفوج/المبلغ	الدولة	الفوج/المبلغ
أفغانستان	ف6 / 50دج	بوركينا فاصو	ف2 / 20دج	إثيوبيا	ف7 / 90دج		
ألبانيا	ف4 / 30دج	بوروندي	ف4 / 30دج	في جي	ف4 / 30دج		
جزر اندورا	ف2 / 20دج	كمبوديا	ف5 / 40دج	فلندا	ف4 / 30دج		
انغولا	ف5 / 40دج	كامرون	ف5 / 40دج	فرنسا	ف1 / 15دج		
انغولا	ف4 / 30دج	كندا	ف2 / 20دج	الغابون	ف4 / 30دج		
انترتكا	ف6 / 50دج	كاب فارد	ف6 / 50دج	غامبيا	ف6 / 50دج		
انتिका	ف5 / 40دج	إفريقيا وسطى	ف5 / 40دج	جورجيا	ف4 / 30دج		
أرجنتين	ف3 / 25دج	تشاد	ف6 / 50دج	ألمانيا	ف4 / 30دج		
أرمينيا	ف4 / 30دج	شيلي	ف5 / 40دج	غانا	ف4 / 30دج		
ايروبا	ف4 / 30دج	الصين	ف2 / 20دج	اليونان	ف4 / 30دج		
استراليا	ف8 / 130دج	كولومبيا	ف3 / 25دج	غرانادا	ف5 / 40دج		
اوستريليا	ف4 / 30دج	كومورس	ف9 / 180دج	غواد لوب	ف5 / 40دج		
أذربيجان	ف5 / 40دج	كونغو	ف4 / 30دج	غواتيمالا	ف4 / 30دج		
باهاماس	ف3 / 25دج	كوك ايسلاند	ف8 / 130دج	غينيا	ف8 / 130دج		
البحرين	ف5 / 40دج	كوستاريكا	ف3 / 25دج	هايتي	ف5 / 40دج		
بنغلاديش	ف5 / 40دج	كرواتيا	ف4 / 30دج	هوندوراس	ف5 / 40دج		

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

باربادو	ف5 / 40دج	كوبا	ف8 / 8دج
س			
بالاروس	ف5 / 40دج	قبرص	ف4 / 30دج
بال جيم	ف4 / 30دج	كونغو ديمقراطية	ف4 / 30دج
بيليز	ف5 / 40دج	دانمرك	ف4 / 30دج
البنين	ف5 / 40دج	ديغو غارسيا	ف8 / 130دج
بارمودا	ف3 / 25دج	جيبوتي	ف6 / 50دج
بوتان	ف5 / 40دج	دومنيك	ف5 / 40دج
بوليفيا	ف5 / 40دج	تيمور شرق	ف9 / 180دج
بوليفيا سانتا	ف4 / 30دج	أكوادور	ف4 / 30دج
البوسنا	ف4 / 30دج	مصر	ف4 / 30دج
بوتسوانا	ف5 / 40دج	سلفادور	ف4 / 30دج
برازيل	ف5 / 40دج	إلييسو	ف11 / 600دج
بريتش إسلا	ف4 / 30دج	إمسات	ف11 / 800دج
بروني	ف3 / 25دج	إرتريا	ف6 / 50دج
بلغاريا	ف4 / 30دج	استونيا	ف6 / 50دج
لبنان	ف5 / 40دج	ليبيريا	ف5 / 40دج
ليتوانيا	ف4 / 30دج	لوكسمبورغ	ف4 / 30دج
مدغشقر	ف5 / 40دج	مالاوي	ف5 / 40دج
مالديف	ف6 / 50دج	مالي	ف5 / 40دج
موريتانيا	ف5 / 40دج	مايوت	ف6 / 50دج
يا			

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

مالدوفا	ف6 / 50دج	موناكو	ف4 / 40دج	ف6 / 50دج	ناميبيا
المغرب	ف3 / 25دج	موزنبيق	ف5 / 40دج	ف6 / 50دج	نيوتراوند
نورو	ف9 / 180دج	نيبال	ف6 / 50دج	ف5 / 40دج	نيوكاليدونيا
نيوزيلندا	ف5 / 40دج	نيكاراغوا	ف5 / 40دج	ف7 / 90دج	كوريا الشمالية
النيجر	ف5 / 40دج	نيجيريا	ف5 / 40دج	ف3 / 25دج	فلسطين
عمان	ف4 / 30دج	باكستان	ف5 / 40دج	ف5 / 40دج	باراغواي
باناما	ف4 / 30دج	غينيا الجديدة	ف7 / 90دج	ف4 / 30دج	البرتغال
البيرو	ف5 / 40دج	بولندا	ف4 / 30دج	ف3 / 25دج	روسيا
قطر	ف5 / 40دج	رومانيا	ف4 / 30دج	ف5 / 40دج	السعودية
رواندا	ف5 / 40دج	سان مارينو	ف2 / 20دج	ف2 / 20دج	سنغافورا
سينيغال	ف5 / 40دج	صربيا	ف4 / 30دج	ف7 / 90دج	سولومو
سلوفاكيا	ف4 / 30دج	سلوفينيا	ف4 / 30دج	ف4 / 30دج	اسبانيا
إفريقيا جنوب	ف5 / 40دج	كوريا الجنوبية	ف3 / 25دج	ف4 / 30دج	سويسرا
سيريلانكا	ف5 / 40دج	السودان	ف8 / 130دج	ف5 / 40دج	تاجاخستان
السويد	ف4 / 30دج	سوريا	ف5 / 40دج	ف4 / 30دج	تايلاند
تايوان	ف5 / 40دج	تنزانيا	ف5 / 40دج	ف5 / 40دج	تركمانستان
توغو	ف5 / 40دج	تونس	ف3 / 25دج	ف5 / 40دج	أوغندا
تركيا	ف4 / 30دج	فرجينيا	ف2 / 20دج	ف4 / 30دج	بريطانيا
أوكرانيا	ف5 / 40دج	الإمارات	ف5 / 40دج	ف4 / 30دج	أوزباكستان
الاوروغ واي	ف6 / 50دج	أمريكا	ف2 / 20دج	ف5 / 40دج	اليمن
فينزويلا	ف5 / 40دج	فيتنام	ف5 / 40دج	ف5 / 40دج	زيمبابوي
ويسترن	ف6 / 50دج	زامبيا	ف5 / 40دج	ف5 / 40دج	

و بهذا نكون قد اشرنا إلى جميع الدول مع كل تكاليف الاتصال
دول العالم.

المطلب الرابع: سياسة الترويج والتوزيع

1- سياسة الترويج في المؤسسة:

- نجمة أمضت عقود السبونسورينغ و "sponsoring" مع خمس فرق رياضية في 07 جويلية 2009.
- نجمة تمول الجمعية الرياضية "la radieuse" في 2009.
- نجمة تساند الفريق الوطني لكرة القدم.
- نجمة تشارك في الدورة الرابعة للمعرض الدولي بالجزائر العاصمة من 30 ماي إلى 04 جوان 2009 في قصر المعارض.
- نجمة هي الراعي الرسمي للاتحادية الجزائرية لكرة القدم و كذا للفريق الوطني لكرة القدم في كأس إفريقيا و كأس العالم.
- تعتمد مؤسسة "نجمة" في ترويجها بصفة كبيرة على التلفاز للتعريف بخدماتها الجديدة و ذلك للوصول إلى مختلف شرائح الزبائن.
- كما نجد ملصقات "نجمة" في مختلف المجالات في السوق، و كذا تستعمل الأعمدة الإشهارية لعدم استثناء مستعملي الطرقات.
- كما من الملاحظ أن "نجمة" تتواصل مع زبائنها عبر الرسائل القصيرة لكي يكون زبائنهم سباقين في معرفة كل جديد لها.
- كما لا تستثني "نجمة" استعمال الجرائد اليومية بكل أنواعها لنشر حملاتها الإشهارية.

2 - سياسة التوزيع في مؤسسة "نجمة":

تعتمد شركة نجمة على عدد من الموزعين المعتمدين لتوزيع خدماتها عبر نقاط البيع، و تقديم الخدمات للزبائن من بين هؤلاء الموزعين نذكر:

- Nova phone
- Mobi phone
- West te
- Isicom

و بالنسبة لشبكة توزيع الخدمات في هذا البلد الشائع، فقد تم إد
الفروع التي تملكها " نجمة "، حيث أن منتجات " نجمة " تباع عبر 5600 نقطة بيع يتم تمويها عبر
الموزعين الوطنيين و الجوبين لدى " نجمة " .
تعتمد نجمة على أحدث التقنيات لتغطية أكبر رقعة جغرافية ممكنة.

خلاصة الفصل:

كخلاصة لهذا الفصل الأول، و رغم التواجد ليس بالقديم للمتعاملين الثلاث في السوق الجزائرية، إلا
أن كل متعامل استطاع من عرض خط منتجات ليس بالهين وهذا رغبة منه في توسيع و زيادة حصته
السوقية، ضف إلى ذلك الخدمات التي هي الأخرى بدأت تعرف تطورا، أما سياسة السعر التي تبنتها كل
المؤسسات، فكانت هي الأخرى تتماشى مع الشرائح الزبونية، و هذا ما جلب عددا هائلا من الزبائن في
فترة قصيرة.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

انتهجت كل مؤسسة سياسة ترويجية فعالة رأت أنها تخدم مصلحة شريحة زبونية ممكنة، سياسة التوزيع في المؤسسات الثلاث تعتبر أداة تعول عليها كل مؤسسة للتقرب أكثر من الزبون، و هذا من خلال نقاط البيع المعتمدة و المنتشرة في كامل التراب الوطني، و كذا مراكز تقديم الخدمات التي تعتبر اماكنا للبيع، لتلقي الشكاوى خاصة مساحات للاستفسار عن المنتوجات و خاصة الخدمات الجديدة التي تطرحها المؤسسات.

عرفت المنافسة بين المتعاملين تطورا ملحوظا على عدد كبير من الزبائن، و ربما هذا ما عكس التطور السريع الذي عرفه كل متعامل في السوق الجزائرية، من جهة و محاولة كل متعامل الانفراد و كسب الريادة، خاصة أين أصبحت المنتوجات، الخدمات و الأسعار كلها تقريبا تتشابه بين المتعاملين الثلاث من جهة أخرى، فأصبح لزاما على كل متعامل البحث السريع عن أداة للتمييز و كسب خاصية التمييز في ظل هذه الظروف، فالسياسات الكلاسيكية التي تبنتها كل المؤسسات لم تعد قادرة على إعطاء ميزة الانفراد.

موبيليت (الأسعار)	
300 دج	سعر الشراء
50 دج	رصيد أولي
60 يوم	مدة الصلاحية
70 يوم	مدة الاستقبال
60 يوم	مدة السماح
8 دج/ للمكالمة	مكالمة إلى مركز الخدمة

www.mobilis.dz

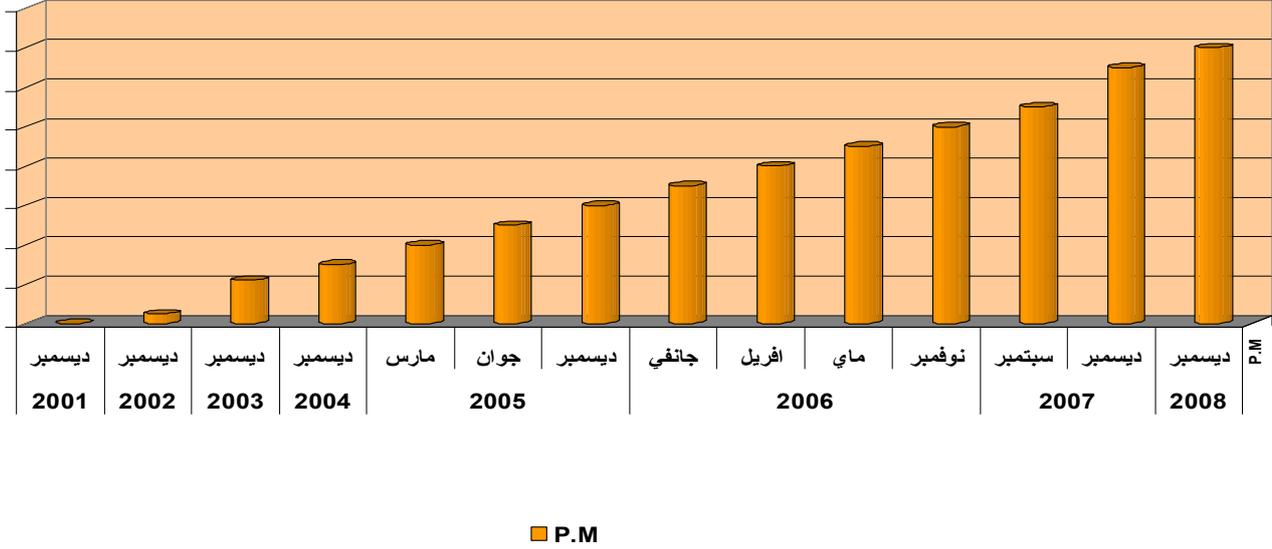
المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/08/02

جدول رقم (11): أسعار مختلف خدمات موبليس البطاقة

أسعار مختلف خدمات موبليس البطاقة	
800 دج	سعر الاندماج
300 دج	رصيد أولي
120 يوم	مدة الصلاحية
70 يوم	مدة الاستقبال
120 يوم	مدة السماح
10 دج/للدقيقة	سعر المكالمات في نفس الشبكة
12 دج/للدقيقة	سعر المكالمات نحو شبكات أخرى
5 دج	سعر في نفس الشبكة

الشكل رقم (24): نمو سوق المؤسسة

تطور عدد المشتركين لمؤسسة جازي



www.djezzy.com

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/09/05

إن التطور الملحوظ من خلال المنحنى البياني يعتبر تطورا سريعا لم تكن شركة "جازي" تطمح في الوصول إليه في هذا الوقت القصير، وهو ناتج عن تطبيق "جازي" من خلال:

- استغلال "جازي" فرصة انفتاح السوق الجزائري وتعدد طلبات المستهلك الجزائري.
- توسيع الاستثمار في الجزائر والاعتماد على إستراتيجية مغلقة.
- تدرج ومرونة الإستراتيجية المتبعة من طرف "جازي" مع التغير الحاصل في السوق.

إن مؤسسة "جازي" حاولت في ظرف قصير الوصول إلى مكانة كبيرة في السوق وذلك من خلال الاعتماد على حلول من بينها:

- تعدد الخدمات (جازي كارت، بطاقة ألو، جازي كنترول، كلاسيك بيزنس)
- تعدد بطاقات التعبئة (500 دج، 1200 دج، 2300 دج).
- نظام التعبئة الجديد لخدمات "جازي" نظام الفليكسي (flexy)
- تخفيض سعر الشريحة كل من "جازي" و"ألو".
- وضع رصيد إضافي في بطاقات تعبئة.
- خدمات "جازي" الامتياز التي تسمح للزبون بربح عدد من النقاط كلما استهلك بطاقة تعبئة.

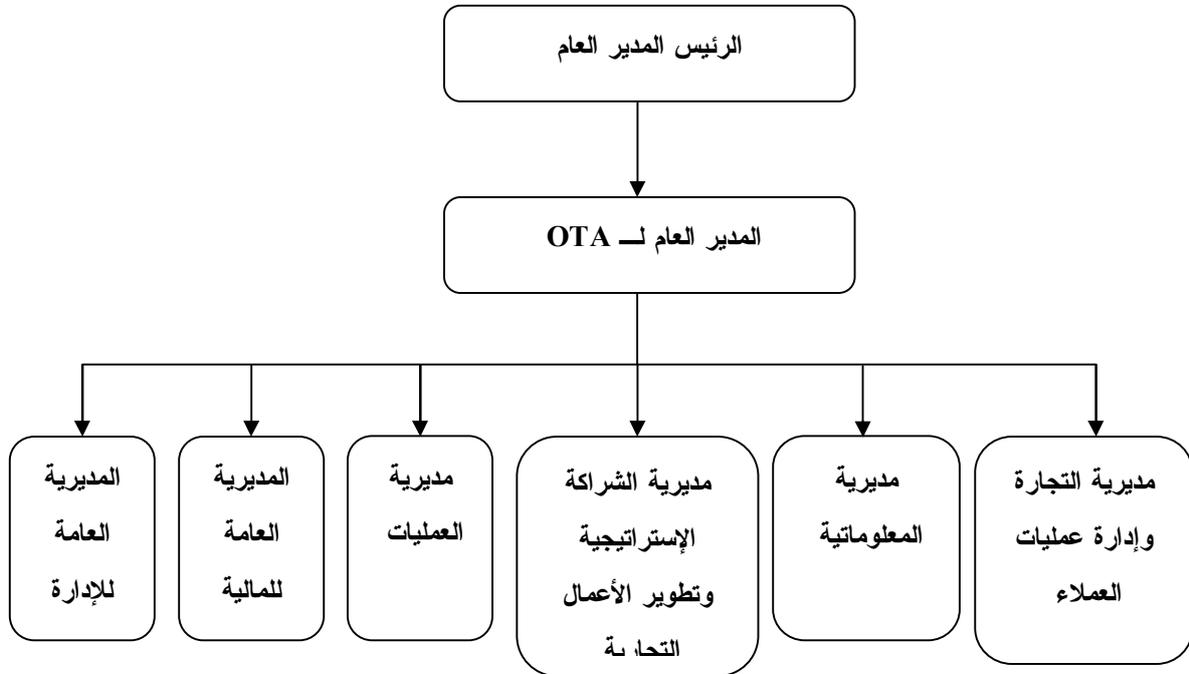
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

- وضع رصيد إضافي في بطاقات تعبئة.
 - خدمات "جازي"، الامتياز التي يسمح للزبون بربح عدد من النقاط كلما استهنتك بصفحة تعبئة.
 - القيام بتحفيز و تقديم الجوائز (1 مليون دينار، مجموع من الهدايا، تخفيض بنسبة 20%).
 - تغطية 48 ولاية كل الطرق الوطنية 93 % .
- و ككل المؤسسات و رغم الامتيازات التي تتمتع بها المؤسسة نجد أنها تعاني من بعض المشاكل و المعوقات و خصوصا بعد اشتداد المنافسة، و من بينها:
- الازدحام المؤقت لدى شبكة جازي في بعض الأوقات.
 - صعوبة اتصال مستعملي جازي مع الشبكات الأخرى.
 - حدوث اضطرابات كثيرة في الشبكة مما يجعلها غير عملية.
 - عدم توفر النظام الحديث (GPRS)، في مختلف بطاقات السيم لدى جازي.
 - رداءة الصوت أثناء عملية الاتصال.

2- تنظيم مؤسسة جازي:

تتمتع المؤسسة بهيكل تنظيمي يساعدها على مزاولة نشاطها، فيما يلي نعرض شرحا لهذا التنظيم،

الشكل رقم (25): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة جازي.



المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/09/05 www.djezzy.com

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

10 دج/	سعر المكالمات نحو المنافسين
7 دج	سعر إلى متعاملين في الجزائر
14 دج	سعر نحو الخارج
14 دج	سعر نحو نفس المتعامل
0.24 دج/	سعر التحميل من 0 إلى 1
0.12 دج/	سعر التحميل من 1 إلى 5
0.06 دج/	سعر التحميل أكثر من 5

www.Nedjma.dz

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/08/01

4-أسعار المكالمات الدولية:

جدول رقم (51): أسعار المكالمات الدولية

الدولة	الفوج/المبلغ	الدولة	الفوج/المبلغ	الدولة	الفوج/المبلغ	الدولة
أفغانستان	ف6 / 50 دج	بوركينا فاصو	ف2 / 20 دج	إثيوبيا	ف7 / 90 دج	
ألبانيا	ف4 / 30 دج	بوروندي	ف4 / 30 دج	في جي	ف4 / 30 دج	
جزر اندورا	ف2 / 20 دج	كمبوديا	ف5 / 40 دج	فلندا	ف4 / 30 دج	
انغولا	ف5 / 40 دج	كامرون	ف5 / 40 دج	فرنسا	ف1 / 15 دج	
انغولا	ف4 / 30 دج	كندا	ف2 / 20 دج	الغابون	ف4 / 30 دج	
انترتكا	ف6 / 50 دج	كاب فارد	ف6 / 50 دج	غامبيا	ف6 / 50 دج	
انتيكا	ف5 / 40 دج	إفريقيا وسطى	ف5 / 40 دج	جورجيا	ف4 / 30 دج	
أرجنتين	ف3 / 25 دج	تشاد	ف6 / 50 دج	ألمانيا	ف4 / 30 دج	
أرمينيا	ف4 / 30 دج	شيلي	ف5 / 40 دج	غانا	ف4 / 30 دج	
ايروبا	ف4 / 30 دج	الصين	ف2 / 20 دج	اليونان	ف4 / 30 دج	
استراليا	ف8 / 130 دج	كولومبيا	ف3 / 25 دج	غرانادا	ف5 / 40 دج	
اوستريا	ف4 / 30 دج	كومورس	ف9 / 180 دج	غواد لوب	ف5 / 40 دج	

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ف4 / 4	كونغو	ف5 / 40 دج	أذربيجان
ف8 / 130 دج	كوك ايسلاند	ف3 / 25 دج	باهاماس
ف5 / 40 دج	هايتي	ف3 / 25 دج	البحرين
ف5 / 40 دج	هوندوراس	ف4 / 30 دج	بنغلاديش
ف2 / 20 دج	هونغ كونغ	ف8 / 130 دج	باربادوس
ف4 / 30 دج	هولندا	ف4 / 30 دج	بالاروس
ف5 / 40 دج	إسلاندا	ف4 / 30 دج	بال جيم
ف5 / 40 دج	الهند	ف4 / 30 دج	بيليز
ف4 / 30 دج	اندونيسيا	ف8 / 130 دج	البنين
ف4 / 30 دج	إيران	ف6 / 50 دج	بارمودا
ف6 / 50 دج	العراق	ف5 / 40 دج	بوتان
ف4 / 30 دج	ايرلندا	ف9 / 180 دج	بوليفيا
ف4 / 30 دج	إيطاليا	ف4 / 30 دج	بوليفيا سانتا
ف5 / 40 دج	جامايكا	ف4 / 30 دج	البوسنا
ف5 / 40 دج	الأردن	ف4 / 30 دج	بوتسوانا
ف5 / 40 دج	اليابان	ف11 / 600 دج	برازيل
ف5 / 40 دج	كازاخستان	ف11 / 800 دج	بريتش إسلا
ف6 / 50 دج	كينيا	ف6 / 50 دج	بروني
ف4 / 30 دج	الكويت	ف6 / 50 دج	بلغاريا
ف4 / 30 دج	ليبيا	ف5 / 40 دج	لبنان

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

		4 / ف	لوكسمبورغ	4 / ف30 دج	ليتوانيا
25 / ف3 دج	ماليزيا	40 / ف5 دج	مالاوي	40 / ف5 دج	مدغشقر
50 / ف6 دج	مالتا	40 / ف5 دج	مالي	50 / ف6 دج	مالديف
25 / ف3 دج	مكسيك	50 / ف6 دج	مايوت	40 / ف5 دج	موريتاندا يا
25 / ف3 دج	منغوليا	30 / ف4 دج	موناكو	50 / ف6 دج	مالدوفا
50 / ف6 دج	ناميبيا	40 / ف5 دج	موزنبيق	25 / ف3 دج	المغرب
40 / ف5 دج	نيوترلند	50 / ف6 دج	نيبال	180 / ف9 دج	نورو
50 / ف6 دج	نيوكاليدونيا	40 / ف5 دج	نيكاراغوا	40 / ف5 دج	نيوزيلندا
90 / ف7 دج	كوريا الشمالية	40 / ف5 دج	نيجيريا	40 / ف5 دج	النيجر
25 / ف3 دج	فلسطين	40 / ف5 دج	باكستان	30 / ف4 دج	عمان
40 / ف5 دج	باراغواي	90 / ف7 دج	غينيا الجديدة	30 / ف4 دج	باناما
30 / ف4 دج	البرتغال	30 / ف4 دج	بولندا	40 / ف5 دج	البيرو
25 / ف3 دج	روسيا	30 / ف4 دج	رومانيا	40 / ف5 دج	قطر
40 / ف5 دج	السعودية	20 / ف2 دج	سان مارينو	40 / ف5 دج	رواندا
20 / ف2 دج	سنغافورا	30 / ف4 دج	صربيا	40 / ف5 دج	سينيغال
90 / ف7 دج	سولومو	30 / ف4 دج	سلوفينيا	30 / ف4 دج	سلوفاكيا
30 / ف4 دج	اسبانيا	25 / ف3 دج	كوريا جنوبية	40 / ف5 دج	إفريقيا جنوب
30 / ف4 دج	سويسرا	130 / ف8 دج	السودان	40 / ف5 دج	سيريلانكا

www.Nedjma.dz

المصدر: تم الاطلاع عليه يوم: 2009/08/01

و بهذا نكون قد اشرنا إلى جميع الدول مع كل تكاليف الاتصال من خط نجمة أين كانت صيغته نحو جميع دول العالم.

المطلب الرابع: سياسة الترويج والتوزيع

1- سياسة الترويج في المؤسسة:

- نجمة أمضت عقود السبونسورينغ و "sponsoring" مع خمس فرق رياضية في 07 جويلية 2009.
- نجمة تمول الجمعية الرياضية "la radieuse" في 2009.
- نجمة تساند الفريق الوطني لكرة القدم.
- نجمة تشارك في الدورة الرابعة للمعرض الدولي بالجزائر العاصمة من 30 ماي إلى 04 جوان 2009 في قصر المعارض.
- نجمة هي الراعي الرسمي للاتحادية الجزائرية لكرة القدم و كذا للفريق الوطني لكرة القدم في كأس إفريقيا و كأس العالم.
- تعتمد مؤسسة "نجمة" في ترويجها بصفة كبيرة على التلفاز للتعريف بخدماتها الجديدة و ذلك للوصول إلى مختلف شرائح الزبائن.
- كما نجد ملصقات "نجمة" في مختلف المجالات في السوق ،و كذا تستعمل الأعمدة الإشهارية لعدم استثناء مستعملي الطرقات.
- كما من الملاحظ أن "نجمة" تتواصل مع زبائنها عبر الرسائل القصيرة لكي يكون زبائنها سباقين في معرفة كل جديد.
- كما لا تستثني "نجمة" استعمال الجرائد اليومية بكل أنواعها لنشر حملاتها الإشهارية.

الفصل الثاني:

دراسة واقع تسيير العلاقات مع الزبائن
بالمؤسسات المبحوثة

أثناء قيامنا بالتربص الميداني كان هدفنا منذ البداية إحصاء الأدوات و التكنولوجيات التي تستعملها المؤسسة لتوطيد علاقتها مع الزبائن، محاولة منا معرفة اهتمام المؤسسة بالتطورات الممكن إدراجها من أجل التسيير الأحسن لعلاقتها مع زبائنها، إذ تعتبر تكنولوجيات الإعلام و الاتصال البنية التحتية التي تستطيع المؤسسة من خلالها الاتصال و التواصل مع زبائنها. إضافة إلى المعاينة، تم الاستعانة كذلك بالاستجواب، الذي اعتبرناه أداة للكشف عن واقع الأفراد في المؤسسات المبحوثة (أي المؤسسات اقرب إلى تطبيق مفهوم التسويق الداخلي)، و الذي يعتبر بدوره ركيزة أساسية في تطبيق و تبني مفهوم تسيير العلاقات مع الزبائن. إن فترة المعاينة لم تكن قصيرة، وهذا نظرا لوجود الزبائن بصورة مستمرة في مراكز تقديم الخدمات، تمت عملية جمع البيانات الخاصة بالمعاينة خلال الفترة الممتدة ما بين: 10 / 07 / 2009 إلى غاية 10 / 08 / 2009.

و حتى يتسنى لنا التقرب أكثر من زبائن المؤسسات المبحوثة استعنا بعملية الاستقصاء، و كان الغرض و القصد من وراء ذلك محاولة معرفة مكانة الزبون، دور الزبون في إستراتيجية قرارات المؤسسة و خاصة معرفة أي المؤسسات اقرب إلى تطبيق و تبني تسيير العلاقات مع الزبائن.

المبحث الأول: دراسة واقع تسيير العلاقات مع الزبائن عن

في هذا المبحث، سيتم التطرق إلى دراسة مفصلة حول:

- عن طريق المعاينة الميدانية لمراكز تقديم الخدمات للمؤسسات المبحوثة، سيتم أولاً جرد تكنولوجيات الإعلام و الاتصال (T.I.C) التي تستعملها كل مؤسسة لغرض الاتصال و التواصل مع زبائنهم من زاوية، و من زاوية تسهيل مهمة الأفراد أثناء تأدية مهامهم و هذا بالاستعمال الأمثل لهذه التكنولوجيات (انترنيت، انترانيت و اكسترانيت).

نتناول في المطلب الأول معاينة مؤسسة الجزائرية للاتصالات (موبليس) "ATM" ، أما المطلب الثاني فخصصناه لمعاينة مؤسسة أراسكوم للاتصالات الجزائرية (جازي) "OTA" ، و المطلب الأخير كان لدراسة مؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائرية (نجمة) " WTA " .
و في المطلب الأخير نعرض نتائج المعاينة التي قمنا بها من خلال فترة التريص.
بداية نبدأ بتقديم عام لمراكز تقديم الخدمات:

مراكز تقديم الخدمات:

تعتبر مراكز تقديم الخدمات مراكز رسمية تابعة للمتعاملين الثلاثة في الجزائر.
يعرف مركز تقديم الخدمات على أنه مساحة مفتوحة لجميع الزبائن، والذي مهمته الأولى بيع وتقديم خدمات ما بعد البيع، بالإضافة إلى:

- تعويض الزبائن بشرائح جديدة في حالة ضياع أو تعطل الشريحة القديمة .
- تحصيل الفواتير الخاصة بالزبائن ذوي الاشتراك .
- الأخذ بعين الاعتبار والمعالجة للمشاكل والشكاوي المقدمة من طرف الزبائن.
- إعلام وتوجيه الزبائن فيما يخص الخدمات المقترحة من طرف المؤسسة.

تنظيم مراكز الخدمة:

يقسم مراكز الخدمات حسب عدة خصائص وهي:

- الموقع الجغرافي لمركز الخدمة .
- رقم الأعمال المحقق من طرف مركز الخدمة .
- عدد الزبائن الزائرين لمركز الخدمة .
- عدد مستشاري البيع في مركز الخدمة.
- الكثافة السكانية في المنطقة .

من خلال هذه الخصائص يمكن توضيح ثلاثة أنواع من مراكز الخدمة:

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

مركز الخدمة ذو " الصنف A "

هي المراكز المتواجدة في المدن الكبرى للوطن (الجزائر العاصمة، وهران ، فسنطيه)، وهي منصم كآآتي:

يرأسها مشرف مركز الخدمة و هو المسؤول الأول للمركز دوره مراقبة وتسيير مختلف نشاطات مركز الخدمة، كما أنه المسؤول المباشر لقادة المجموعات. حيث أن هؤلاء بدورهم مسؤولون مباشرة على فوج من مستشاري البيع الذي يبلغ عددهم في المركز ذو الصنف A هو 24.

مركز الخدمة ذو " الصنف B "

وهي المراكز المنظمة كآآلي :

المراقب يضمن السير الحسن لنشاطات المركز نشاطات قائد المجموعة، ويكون عدد المستشارين في المركز سبعة.

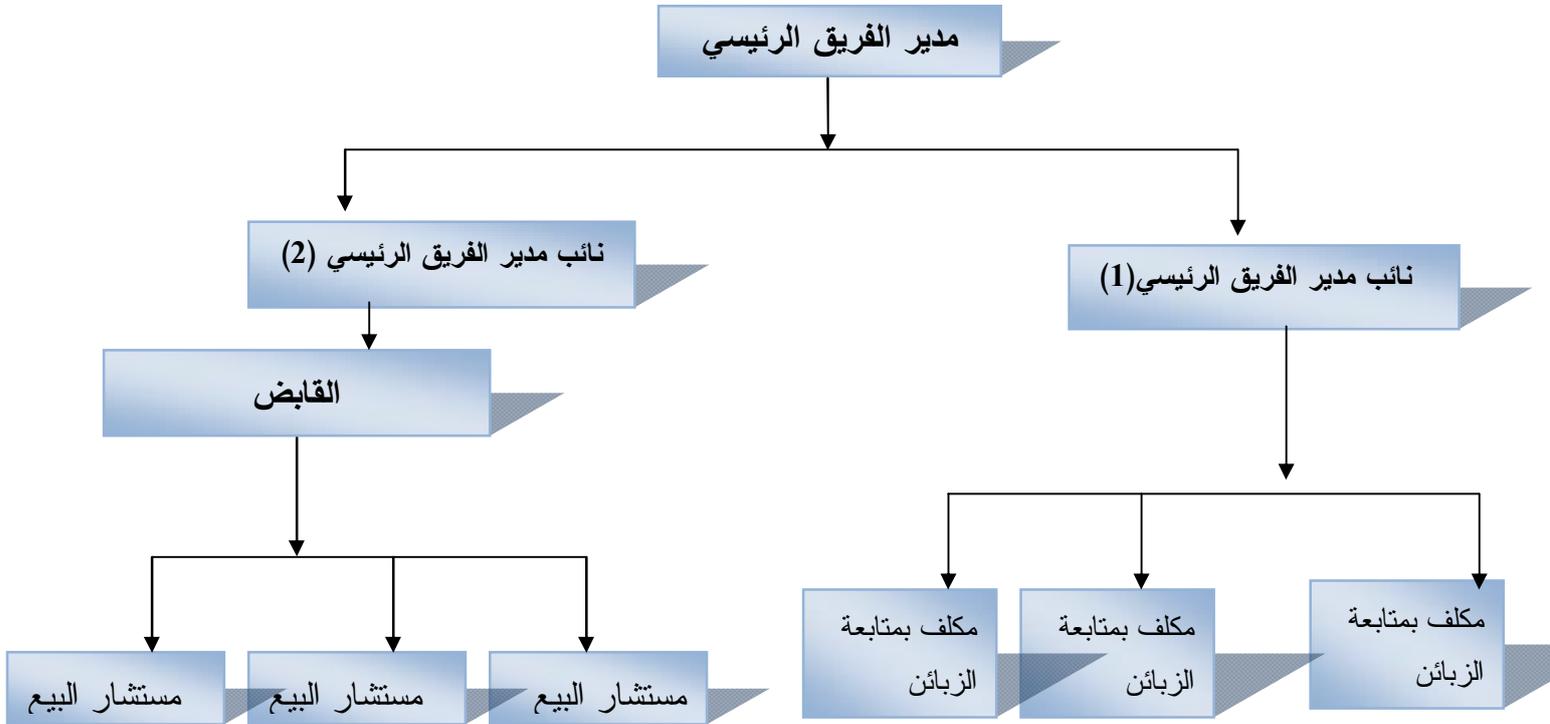
مركز الخدمة ذو " الصنف C "

في مركز الخدمة ذو الصنف C يوجد قائد المجموعة هو المسؤول على النشاطات العادية للمركز ومراقبة مجموعة المستشارين.

المطلب الأول: معاينة مؤسسة الجزائرية للاتصالات (موبليس) "ATM"

1- تقديم مركز تقديم الخدمات:

الشكل (28): الهيكل التنظيمي لمركز تقديم الخدمات



المصدر: وثائق داخلية للمركز

- نتطرق أولاً إلى شرح الهيكل التنظيمي و دور كل فرد في

1- مدير الفريق الرئيسي: يلعب مدير الفريق الرئيسي دوراً رئيسياً في تسيير و مراقبة المركز، فهو المسؤول الأول عن المركز، من حيث الموارد المادية و البشرية، فهو يمثل المؤسسة الأم في الولاية. ينسق مدير الفريق الرئيسي بين جميع الأفراد من حيث تأدية المهام و كذا النزاعات التي قد تحدث في المركز.

2- نائب مدير الفريق الرئيسي: ينوب نائباً مدير الفريق الرئيسي في حالة غياب المدير، ودورهما لا يل أهمية عن مدير المركز، فهما المساعدان الرئيسيان له و يتمثل الدور المنوط لهما في التنسيق الدائم بين الموظفين و كذا الزبائن. فنائب مدير الفريق الرئيسي الأول مهمته الرئيسية الإشراف على الفريق المكلف بمتابعة الزبائن، و أما نائب مدير الفريق الرئيسي الثاني فدوره يتمثل في الأساس في الإشراف على الفريق المكلف بالعملية البيعية.

3- القابض: تظهر مهمته من خلال الإشراف على جميع العمليات المالية، فهو المكلف بعملية التحصيل سواء تعلق الأمر بعملية بيع الخطوط و بيع بطاقات التعبئة. **مستشار البيع:** يتمثل الدور الأساسي لهذا الفريق في متابعة جميع العمليات البيعية التي تحصل داخل المركز، و كذلك متابعة و ضمان زيادة حجم المبيعات من خلال التعريف بمنتجات و كذا جميع خدمات المؤسسة.

4- الفريق مكلف بمتابعة الزبائن: يتمتع هؤلاء الأفراد بخاصية تقديم الاستشارة، يتمثل أساساً دورهم في المعاملة، النباهة و محاولة إزالة كل أنواع الاعتراضات و تدليل كل أنواع الاعتراضات و الشكاوى.

المعاينة:

إن مركز تقديم الخدمات لمؤسسة موبليس في ولاية مستغانم يعتبر الأكبر من حيث المساحة (مقارنة مع نجمة و جازي). يضم المركز خمسة عشر (15) فرداً، يقودهم مدير الفريق الرئيسي، صالة الاستقبال مجهزة بمكيف هوائي و ثلاثة عشر كرسيًا.

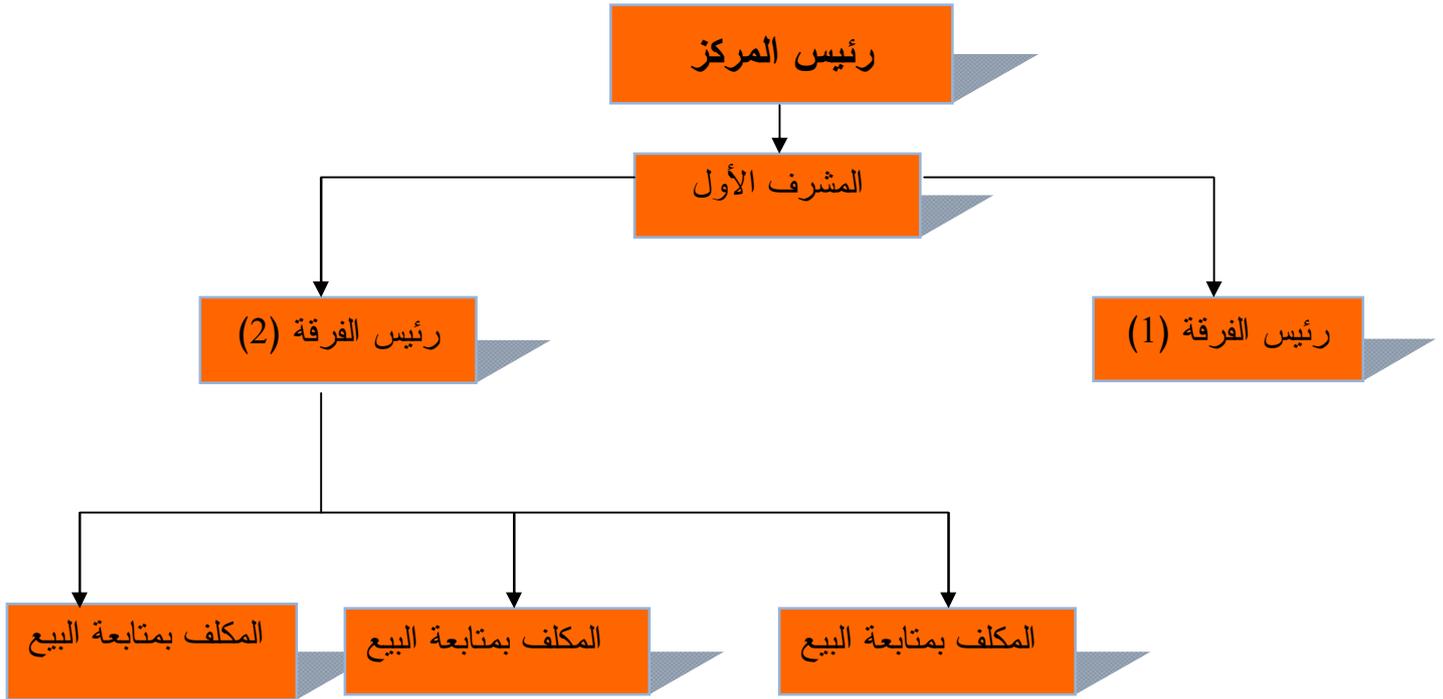
إن الموظفين في المركز تحت تصرفهم ناسختين، هاتف أرضي و كذا هواتف نقالة بخط اشتراكي على حساب المؤسسة لكل فرد من المركز، وكذا خمسة حواسيب مزودة بكل من الانترنت و الانترنت لتسهيل الاتصال و التنسيق بين المركز و المديرية العامة.

في مركز تقديم الخدمات لموبليس المساحة تسمح باستقبال ثلاثة أعوان أمن يقود هم قائد المجموعة من أجل تسهيل وتنظيم الحرحه، والربط بين الزبائن ومحترف الموظفين.

المطلب الثاني : معاينة مؤسسة أراسكوم للاتصالات الجزائر (جازي) "OTA"

1- تقديم مركز تقديم الخدمات:

الشكل (29) : الهيكل التنظيمي لمركز تقديم الخدمات



المصدر: وثائق داخلية للمركز

- تقديم أهم الأعمال الموكلة لكل فرد:

- 1- رئيس المركز: لا يختلف دور رئيس المركز في مركز تقديم الخدمات للمتعامل جازي عن دوره في بقية المراكز الأخرى، فهو المكلف الأول بمتابعة جميع العمليات الجارية في المركز من بيع و متابعة الزبائن،ضف إلى ذلك فمسؤوليته اتجاه الوسائل سواء المادية أو البشرية تعتبر من أولى مهامه.
- 2- المشرف الأول: دوره الرئيسي يتمثل في الإنابة عن رئيس المركز في حالة غيابه، و هو المشرف الأول عن رئيسا الفريق، المكلفان هما الآخران عن مجموعة من الأفراد المكلفين بمتابعة الزبائن.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

3- رئيس الفرقة: بالمركز يتواجد رئيسا فريق، مهمة كل و

المكلفين بمتابعة الزبائن، و التنسيق بين جميع عمليات لمتابعه، سواء نعلق الامر بمتابعه الزبائن او متابعه العمليات البيعية بجميع أنواعها، و هما يخضعان لسلطة رئيسا الفريق.

4- المكلف بمتابعة البيع: لا يختلف دور هؤلاء الأفراد عن تلك المهام الموكلة للمكلفين بالبيع في بقية المراكز الأخرى، فهم المسؤولون المباشرون عن كل العمليات البيعية الواقعة في المركز، ضف إلى ذلك فهم الذين يتعاملون بصورة مباشرة مع الزبائن، فدورهم حساس جدا إذ يعتبرون من جهة رجال البيع المكلفون بزيادة حصة المؤسسة، و من جهة أخرى فهم الذين يتعاملون مع جميع أصناف الاعتراضات و الشكاوى التي تصدر من الزبائن باختلاف أصنافهم.

المعاينة:

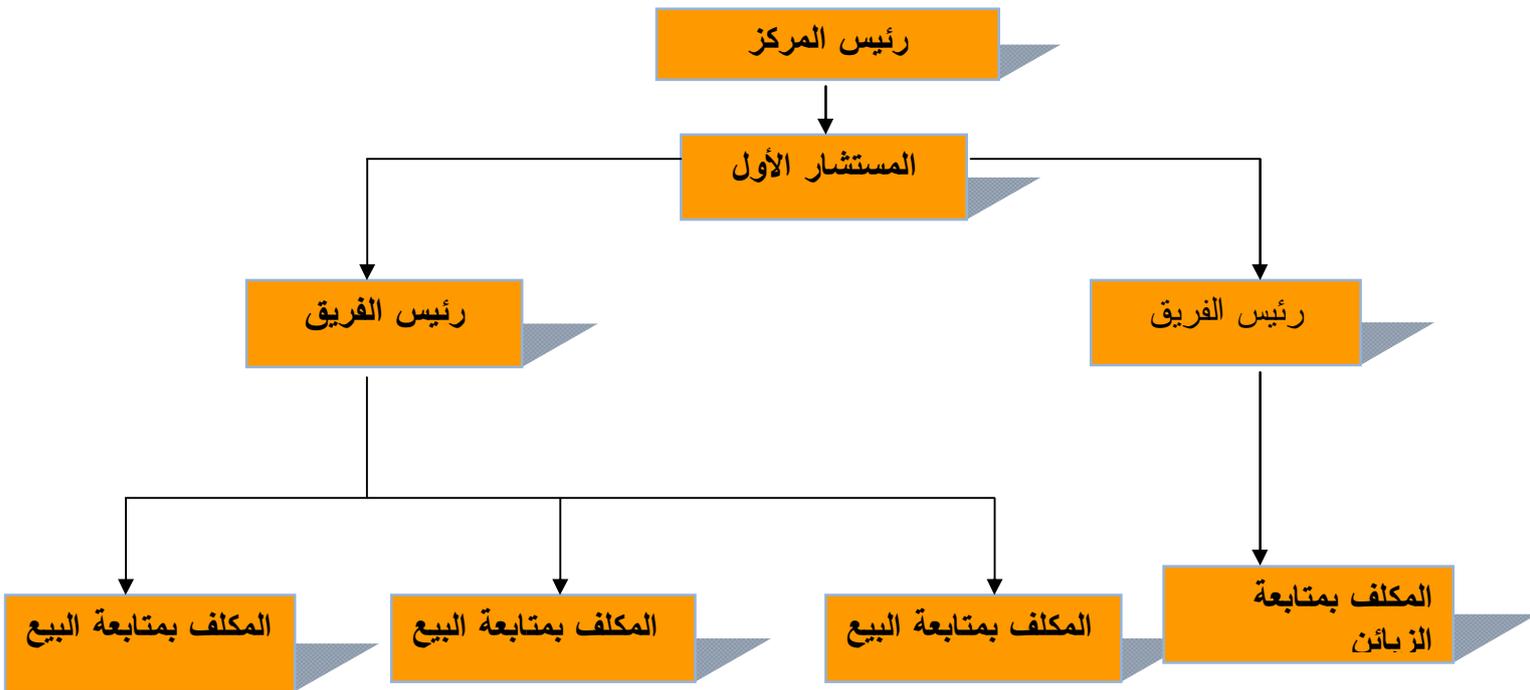
تمكنا من خلال المعاينة التي قمنا بها أن نتوصل إلى تقييم وضعية التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال، حيث يتوفر مركز تقديم الخدمات على 6 أجهزة حاسوب، 2 آلة نسخ، فاكس، هاتف ثابت، بالإضافة تزويد كل فرد في المؤسسة بهاتف نقال على حساب المؤسسة (خط اشتراك). تتوفر المؤسسة على شبكة الانترنت المتاحة لجميع الأفراد، شبكة داخلية انترانيت مهمتها تسهيل تدفق المعلومات و البيانات الخاصة بالمؤسسة ككل، وكذلك تجعل انتقال المعلومات والحصول عليها سهل للغاية.

- يتوفر كذلك المركز على مساحة واسعة، مجهزة بمكيف هوائي، 12 كرسي انتظار، 13 موظف جاهزا لاستقبال استفسارات، شكاوي، اعتراضات و السلوكيات الانفعالية للزبائن، يستطيع هؤلاء الموظفين خدمة الزبائن من خلال أربعة (04) شبابيك أين يقابل الزبون الموظف وجها لوجه دون وجود عوازل، تعتبر هذه التقنية الجديدة العهد في المؤسسات الجزائرية بداية إعادة النظر في الزبون. يستقبل الزبائن من طرف عوني أمن لتوجيههم، وتنظيم الحركة في المركز.

المطلب الثالث: معاينة مؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائرية (WTA)

1- تقديم مركز تقديم الخدمات:

الشكل (30): الهيكل التنظيمي لمركز تقديم الخدمات



المصدر: وثائق داخلية للمركز

شرح وظائف مركز تقديم الخدمات:

1- رئيس المركز:

إن المهمة الأولى لرئيس المركز تتمثل في التنظيم الدائم للمركز، تسيير لعمليات المادية و كذا العمليات البشرية، حيث تتمثل العملية الأولى في مراقبة المعدات و الأدوات كالأجهزة التي يستعملها الموظفون في تأدية مهامهم، أما الثانية فتتعلق في التسيير الجيد للأفراد داخل المركز من حيث مراقبة حضور، غياب الموظفين، والتنسيق بينهم لبلوغ الأهداف المرجوة.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

2- رئيس الفريق:

يتمتع المركز برئيسي فريق، يشرف كل رئيس على ثلاث افراد محققين بمتابعه العمليه البيعيه و احر مكلف بمتابعة الزبائن. تتمثل المهمة الرئيسية لرئيس الفريق في متابعة و مراقبة أداء المكلفين بالبيع من جهة، و من جهة أخرى، الإنابة عن رئيس المركز في حالة غيابه.

3- المكلف بمتابعة البيع:

يتمثل الدور الرئيسي للأفراد المكلفين بالبيع في زيادة حجم المبيعات من خلال تواصلهم المستمر مع الزبائن، فهم مكلفون بالتعامل الجيد معهم لضمان معاودة و تكرار العملية الشرائية.

4- المكلف بمتابعة الزبائن:

يتمتع هؤلاء الأفراد بخاصية فريدة، تتمثل أساسا في حسن المعاملة، النباهة و خاصة الإرشادات و النصائح التي يقدمونها للزبائن، فهم حريصون كل الحرص على تقديم كل ما يتعلق بمنتجاتهم و خدمات مؤسستهم، إزالة كل أنواع الاعتراضات و التعامل بحكمة و حنكة مع كل أنواع الشكاوى.

المعاينة:

تتوفر ولاية مستغانم على مركز تقديم الخدمات واحدا فقط مجهز بأربعة حواسب، كذا أربعة شبابيك لخدمة الزبائن وجها لوجه (مباشرة)، حيث يقوم الموظف المكلف بتقديم الخدمة بالتكفل الكلي بالزبون، وذلك عن طريق :

- بيع خطوط الهواتف

- استقبال الشكاوى

والاستفسار - الرد

المكان الذي يستقبل الزبائن ليس كافيا في بعض الأحيان، وهذا نظرا لصغر مساحته.

القاعة: مجهزة بسبعة كراسي، تلفزيونين ملونتين أحدهما ذو شاشة من الحجم الكبير، والآخر ذو شاشة عادية، يستعملان لغرض التعريف ببيع الخدمات التي تقدمها المؤسسة أي صورة من صور الترويج يحتوي مركز تقديم الخدمات على عشرة (10) أفراد مهمتهم الأولى و الأخير التكفل بالزبائن، بالإضافة إلى عوني أمن مهمتهما تنظيم الحركة بالتنسيق مع الموظفين.

المطلب الرابع: استنتاج الدراسة عن طريق المعاينة

- لقد كان هدفنا واضحا منذ البداية، و مخطط له، قصدنا مراكز تقديم الخدمات للمؤسسات المبحوثة بحثا عن أولا التكنولوجيات التي تستعملها هذه المؤسسات قصد الاتصال و التواصل مع زبائننا، و ثانيا مدى

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

تهيئة هذه المراكز بالوسائل المادية و البشرية لضمان السير

التفاعل معه، و دراستنا كما أسلفنا الذكر من خلال طريقة المعاينة كانت تهدف إلى الوقوف عند الإجابة

عن السؤال الجوهرية: أية المؤسسات تطبق منهج تسيير العلاقات مع الزبائن في مراكز تقديم الخدمات ؟

إتضح لنا جليا من خلال نتائج المعاينة انه تقريبا كل المؤسسات مهتمة بمراكزها، من حيث أولا الموارد

المادية التي تسخرها للسهر على راحة زبائننا، كالاستعمال الجيد لقاعدة بيانات الزبائن ماعدا المتعامل

موبليس الذي مازال بعيدا نوعا ما.

أما الموارد البشرية، فهي حاضرة عند جميع المؤسسات المبحوثة، فالأفراد متوزعين بشكل يضمن السير

الحسن سواء تعلق الأمر بالعملية البيعية أو متابعة و تقديم النصائح و الإرشادات للزبائن.

إن الاعتماد على خدمات المراكز تعتبر خطوة ايجابية في تبني منهج تسيير العلاقات مع الزبائن، و لكن

غير كافي خصوصا وانه تقريبا كل المتعاملين ينتهجون نفس الطريقة في مراكز تقديم الخدمات.

وعليه لا يجب على المؤسسة الاعتماد على الخدمات التي تقدمها للزبون عبر المراكز فقط لضمان الريادة

و التميز، بل من واجبها أن تعتمد على مناهج أخرى كالاتصال المباشر بالزبون عبر مواقع الويب،

المبحث الثاني: دراسة واقع تسيير العلاقات مع الزبائن عن الاستجواب

تمهيد:

تماشيا مع الخطة العامة للدراسة، ثم تحضير استجوابا بعناية كبيرة باعتباره وسيلة فعالة ومناسبة للوقوف الفعلي، والعملي على محددات، و معايير عملية تسيير العلاقات مع الزبائن. (انظر الملحق رقم: 15)

ا - تحديد مجتمع الدراسة:

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

- أفراد مؤسسة موبليس: 15

- أفراد مؤسسة جازي: 13

- أفراد مؤسسة نجمة: 10

ب- وصف الاستجواب:

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

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

الجزء الأول:

خصص هذا جزء كمدخل تمهيدي للتعريف بالفرد من حيث:

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

الجزء الثاني:

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

في هذا الجزء حاولنا وضع المعايير التي رأيناها مناسبة لقياس

، بحكم أن المؤسسة التي تسعى إلى تبني التسيير العلاقات مع الزبائن حمتهج لتسمير عن باقي المتناسين عليها أو لا:

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

- وضوح الرؤية بالنسبة للفرد باعتبارها مقياس يعتمد عليه في معرفة مكانة الفرد في المؤسسة
- درجة حرية الفرد في وظيفته لحزمة الزبون
- حصول الفرد على معلومات الكافية للقيام بمهامه .
- المعاملة رئيس / مرؤوس
- حصول الفرد على مكفآت تحفيزات
- التعاون بين أقسام المؤسسة
- ظروف العمل و أثرها على الأداء
- التكوين و التدريب و أثرهما على خدمة الزبون -

الجزء الثالث:

خصص هذا الجزء من الاستجابات للتعرف على مكانة الزبون في المؤسسات الثلاث ، وشمل عدة محاور:

- موقع الزبون في الإستراتيجية العامة للمؤسسة .
- المؤسسة وعلمية الاتصال والتواصل مع الزبون.
- متابعة المؤسسة لأسباب فقدان الزبائن.
- قياس رضا الزبون حول الخدمات المقدمة.
- توافر المؤسسة على قاعدة البيانات الزبائن.
- توافر المؤسسة على قاعدة بيانات المنافسين.
- معلومات حول تطور حصة المؤسسة، السوقية، فقدان أو عدم فقدان المؤسسة الزبائن
- خطة المؤسسة المستقبلية لاسترجاع الزبائن المتسربين وفي الأخير خصصنا جزء للفرد لتقديم ملاحظات أو أي إضافات قد يراها مناسبة.

- **ملاحظة:** كل الجداول التي سيتم إدراجها في هذا الجزء تحصلنا عليها عن طريق تفرغ الاستجابات.

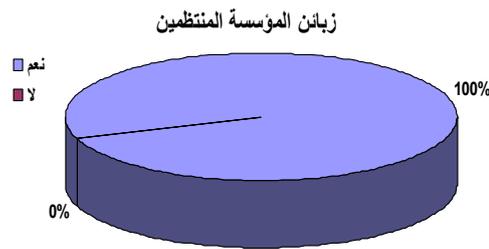
النسبة	العدد	الجنس
%80	12	ذكر
%20	03	أنثى
%100	15	المجموع

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

1- جزء خاص بالفرد:

الجدول رقم (52): الجنس

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



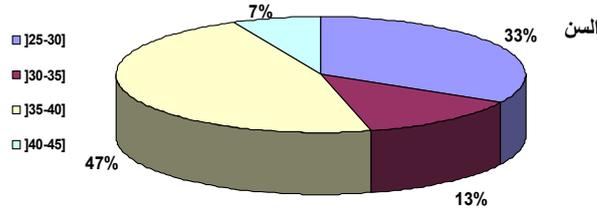
الجدول رقم (53): السن

النسبة	العدد	السن
%33	05]30-25]
%13	02]35-30]
%47	07]40-35]
%07	01]45-40]

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

المجموع	15	%100
---------	----	------

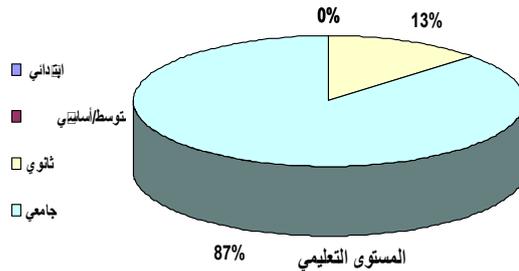
معظم الأفراد الذين تم استقصائهم تتراوح أعمارهم ما بين (35 سنة و 40 سنة) حين مثلت نسبة هو لاء 4 / % ، أما المضيفين الذين إلى الفئة العمرية ما بين (25 سنة 30 سنة) فمثلت نسبتهم 33 % ، و الذين تتراوح أعمارهم (30 و 35 سنة) فكانت نسبتهم 13 % و أخيرا مثلت نسبة 07 % الذين انحصر سنهم ما بين (40 و 45 %).



الجدول رقم (54) : المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى
%00	00	ابتدائي
%00	00	متوسط/أساسي
%13	02	ثانوي
%87	13	جامعي
%100	15	المجموع

أغلبية الأفراد المستجوبين ذوى المستوى الجامعي، و هذا معاكسته نسبتهم 87 %، في حين نسبة 13 % مثلت الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي، ولم نسجل خلال إجراءنا لاستقصاء أي موظف ذو مستوى تعليمي ابتدائي (00%) و لا حتى مستوى أساسي (00%).

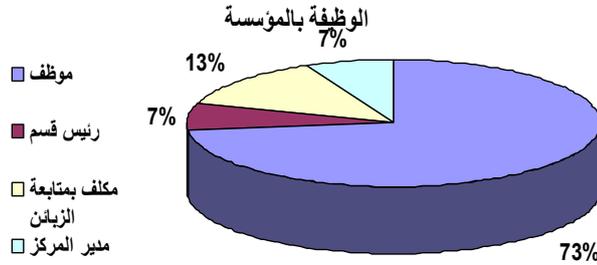


الجدول رقم (55) : الوظيفة بالمؤسسة

النسبة	العدد	الوظيفة
%73	11	موظف
%13	02	رئيس قسم
%07	01	مكلف بمتابعة الزبائن
%07	01	مدير المركز

المجموع	15	%100
---------	----	------

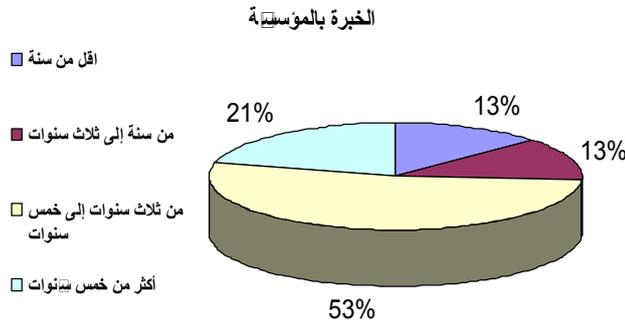
أكبر نسبة تم تسجيلها (73%) ، عكست المستجوبين الذين سيسعلون منصب موظف عادي بالمؤسسة أما الأفراد الذين يشغلون منصب رؤساء الأقسام 13% أما الأفراد المكلفين بمتابعة الزبائن فتمثلت نسبتهم 07% ، ونفس النسبة (07%) لمدراء المركز .



الجدول رقم (56) : الخبرة بالمؤسسة

النسبة	العدد	المدة
%13	02	أقل من سنة
%13	02	من سنة إلى ثلاث سنوات
%53	08	من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات
%21	03	أكثر من خمس سنوات
%100	15	المجموع

معظم الأفراد الذين وقع عليهم استجوابنا تتراوح خبرتهم ما بين 03 و 05 سنوات وهكذا ما عكسته نسبته (53%) ، أما الذين لديهم خبرة أكثر من خمس سنوات فكانت نسبتهم 21% ، في حين الذين يتمتعون بخبرة أقل من سنة فكانت نسبتهم 13% ، وبنفس النسبة (13%) سجلنا الأفراد الذين تتراوح ما بين سنة و 03 سنوات .



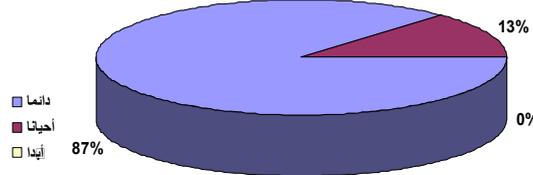
2- جزء خاص بقياس رضا الفرد:

الجدول رقم (57) : معرفة أهداف و أولويات المؤسسة

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

النسبة	العدد	الإجابة
87%	13	دائماً
13%	02	أحياناً
00%	00	أبداً
100%	15	المجموع

تقريباً كل الأفراد المستجوبين و الذين بلغت نسبتهم 87% يعرفون دائماً و جيداً ما هي أهداف و أولويات المؤسسة ، في حين نسبة 13% منهم يعرفونها و لكن أحياناً.

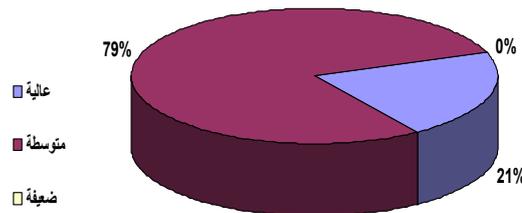


معرفة أهداف و أولويات المؤسسة:

الجدول رقم (58) : درجة حرية الفرد

النسبة	العدد	الإجابة
21%	03	عالية
79%	12	متوسطة
00%	00	ضعيفة
100%	15	المجموع

أجمع تقريباً كل المستجوبين (79%) على أن درجة حريتهم في تأدية المهام متوسطة، في حين نسبة 21% رأيت أن درجة حريتهم عالية.



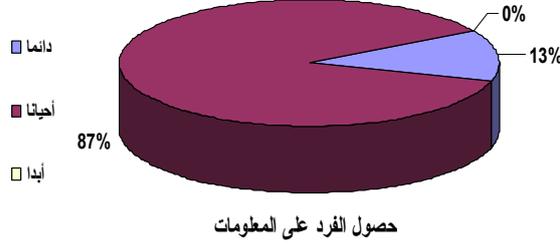
درجة حرية الفرد

الجدول رقم (59) : حصول الفرد على المعلومات

النسبة	العدد	الإجابة
13%	02	دائماً
87%	13	أحياناً
00%	00	أبداً
100%	15	المجموع

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

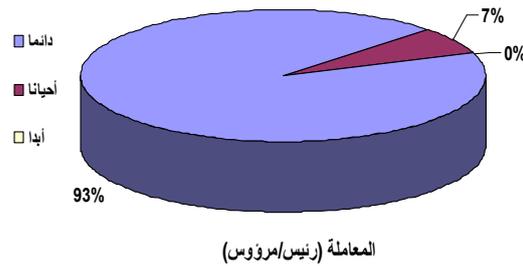
حسب ما تم التوصل إليه من خلال الاستقصاء، نسبة 87% لنا أنهم يتحصلون أحيانا فقط على المعلومات الضرورية في حين نسبة 13% ادعت انها تتحصل دائما على المعلومات لمباشرة مهامها.



الجدول رقم (60) : المعاملة (رئيس/مرؤوس)

الإجابة	العدد	النسبة
دائما	14	93%
أحيانا	01	07%
أبدا	00	00%
المجموع	15	100%

أكبر نسبة من الأفراد المستجوبين (93 %) تؤكد أنها تتلقى دائما معاملة جيدة من طرف رئيسها ، و بالمقابل نسبة 07% فقط ترى أن هذه المعاملة ليست بالصورة دائما ولكن أحيانا.



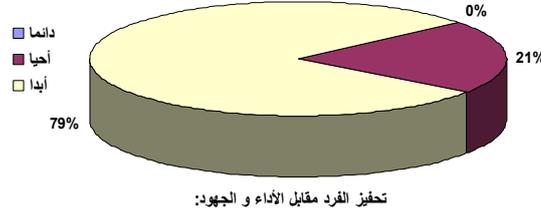
الجدول رقم (61) : تحفيز الفرد مقابل الأداء و الجهود

الإجابة	العدد	النسبة
دائما	00	00%
أحيانا	03	21%
أبدا	12	79%

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

المجموع	15	%100
---------	----	------

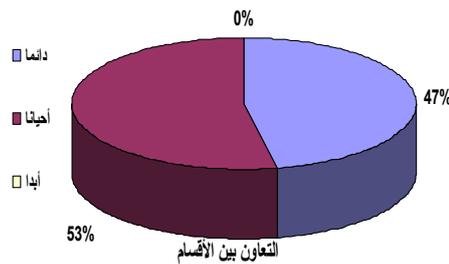
نسبة 79 % من الأفراد الذين تم استقصائهم تؤكد أنها لا تتلقى اي تحفيزا مقابل الاداء و المجهودات ، في حين نسبة 21 % صرحت لنا أنها تتلقى أحيانا تحفيزات.



الجدول رقم (62) : التعاون بين الأقسام

الإجابة	العدد	النسبة
دائما	07	%47
أحيانا	08	%53
أبدا	00	%00
المجموع	15	%100

تؤكد نسبة 53 % من الأفراد أنه أحيانا يحدث تعاون بين كافة الأقسام ، أما نسبة 47 % تصرح أن التعاون بين الأقسام يحدث بصورة دائمة ومستمرة .

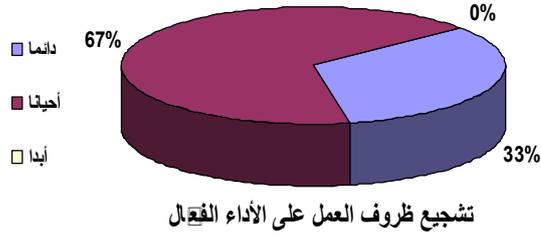


الجدول رقم (63) : تشجيع ظروف العمل على الأداء الفعال

الإجابة	العدد	النسبة
دائما	05	%33
أحيانا	10	%67
أبدا	00	%00
المجموع	15	%100

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

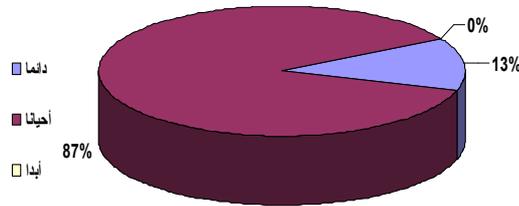
أغلبية الأفراد الذين تم (67%) يؤكدون أنه أحيانا فقط ظ بصورة فعالة ، أما نسبة 33% منهم يرون أن ظروف العمل دائما مسجعه لرداء العام الفعال.



الجدول رقم (64) : تكوين و تدريب الفرد للتعامل مع الزبون

الإجابة	العدد	النسبة
دائما	02	13%
أحيانا	13	87%
أبدا	00	00%
المجموع	15	100%

نسبة كبيرة تعادل 87% تؤكد أنها أحيانا تتلقى تكوينا أو تدريبا للتعامل الجيد مع الزبون ، في حين نسبة 13% أكدت أنها تتلقى دائما تكوينا أو تدريبا للقيام بذلك.



تكوين و تدريب الفرد للتعامل مع الزبون:

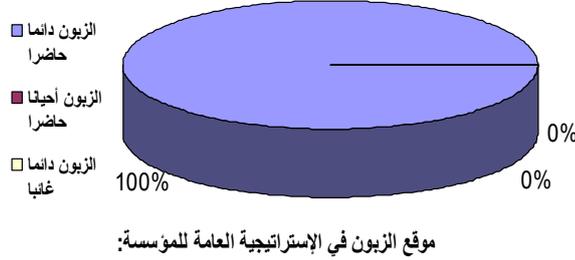
3- جزء خاص بمعرفة مكانة الزبون في المؤسسة:

الجدول رقم (65) : موقع الزبون في الإستراتيجية العامة للمؤسسة

الإجابة	العدد	النسبة
الزبون دائما حاضرا	15	100%
الزبون أحيانا حاضرا	00	00%
الزبون دائما غائبا	00	00%

المجموع	15	%100
---------	----	------

لقد اتفق جميع المستجوبين (100%) على أن الزبون دائما حاصرا في الإستراتيجية العامة للمؤسسة.



الجدول رقم (66) : متابعة و الاتصال بالزبون من طرف المؤسسة

النسبة	العدد	الإجابة
%40	06	دائما
%60	09	أحيانا
%00	00	أبدا
%100	15	المجموع

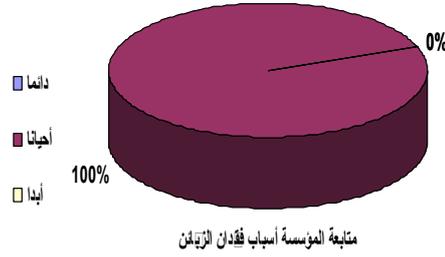
نسبة 60 % من الأفراد المستجوبين تؤكد على أن مؤسستهم تقوم أحيانا فقط بالاتصال و متابعة الزبون ، إلى أن نسبة 40% قالت أن المؤسسة تتابع و تتصل بالزبون بصورة دائمة .



الجدول رقم (67) : متابعة المؤسسة أسباب فقدان الزبائن

النسبة	العدد	الإجابة
%00	00	دائما
%100	15	أحيانا
%00	00	أبدا
%100	15	المجموع

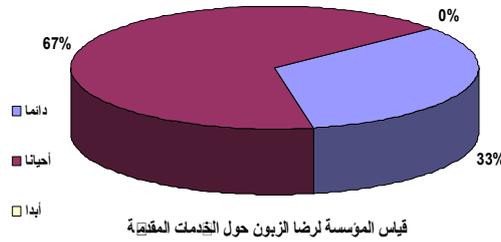
كل الأفراد الذين تم استقصائهم (100%) ، يؤكدون أن د و الدافع لفقدان الزبائن .



الجدول رقم (68) : قياس المؤسسة لرضا الزبون حول الخدمات المقدمة

الإجابة	العدد	النسبة
دائماً	05	33%
أحياناً	10	67%
أبداً	00	00%
المجموع	15	100%

معظم الأفراد يؤكدون على أن المؤسسة تقوم أحياناً بقياس رضا الزبون حول الخدمات التي تقدمها له ، في حين نسجل نسبة 33% و التي رأت أن مؤسستهم تقوم بهذه المهمة دائماً.



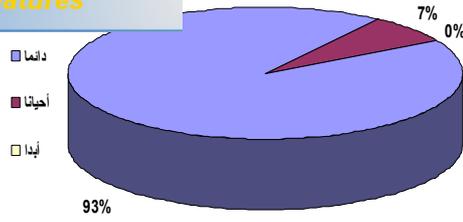
الجدول رقم (69) : مدى توافر المؤسسة على قاعدة بيانات الزبائن B.D.D.C

الإجابة	العدد	النسبة
دائماً	14	93%
أحياناً	01	07%
أبداً	00	00%
المجموع	15	100%

تؤكد أغلبية المستجوبين الساقطة (بنسبة 93%) أن المؤسسة تتوفر على قاعدة بيانات الزبائن ، أما نسبة ضعيفة فقط (نسبة 07%) تجد أن هذه البيانات الخاصة بالزبائن لا تتوفر عند المؤسسة دائماً بل أحياناً فقط.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

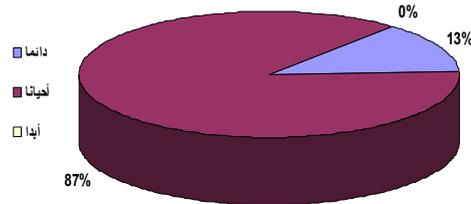
مدى توافر المؤسسة على قاعدة بيانات الزب



الجدول رقم (70) : مدى توافر المؤسسة على قاعدة بيانات المنافسين B.D.D.C

الإجابة	العدد	النسبة
دائما	02	%13
أحيانا	13	%87
أبدا	00	%00
المجموع	15	%100

نسبة 87 % ممن وقع عليهم استجوابنا يؤكدون على أن مؤسستهم تتوفر أحيانا على قاعدة بيانات المنافسين، و نسبة 13 % من الأفراد يؤكدون على أنه دائما هذه البيانات متوفرة لدى المؤسسة.



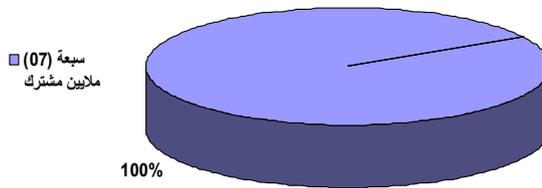
مدى توافر المؤسسة على قاعدة بيانات المنافسين B.D.D.C

الجدول رقم (71) : عدد زبائن المؤسسة

الإجابة	العدد	النسبة
سبعة (07) ملايين مشترك	15	%100
المجموع	15	%100

تؤكد نسبة 100 % من الأفراد أن عدد المشتركين في مؤسستهم يبلغ سبعة (07) ملايين مشترك.

عدد زبائن المؤسسة

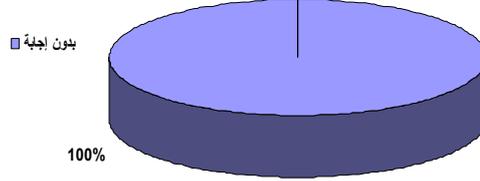


الجدول رقم (72) : زيادة الحصة السوقية للمؤسسة (2008/2007)

الإجابة	العدد	النسبة
بدون إجابة	15	%100
المجموع	15	%100

سجلنا في هذا السؤال نسبة 100 % للأفراد الذين لم يدلوا بمؤسستهم.

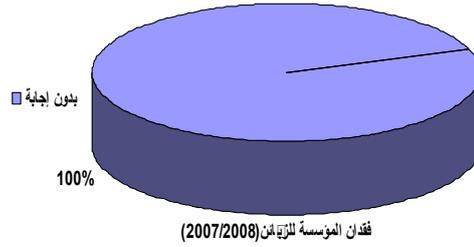
زيادة الحصنة التسويقية للمؤسسة (2007/2008):



الجدول رقم (73) : فقدان المؤسسة للزيائن (2008/2007)

الإجابة	العدد	النسبة
بدون إجابة	15	%100
المجموع	15	%100

بلغ الأفراد الذين لم يردوا على هذا السؤال نسبة 100 %.



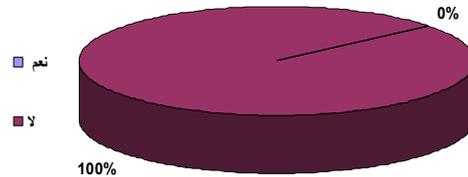
فقدان المؤسسة للزيائن (2007/2008)

الجدول رقم (74) : توقعات المؤسسة حول فقدان الزيائن

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	00	%00
لا	15	%100
المجموع	15	%100

اتفق كل الأفراد المستجوبين (100%) على أن مؤسستهم لا تتوقع أي فقدان للزيائن.

توقعات المؤسسة حول فقدان الزيائن



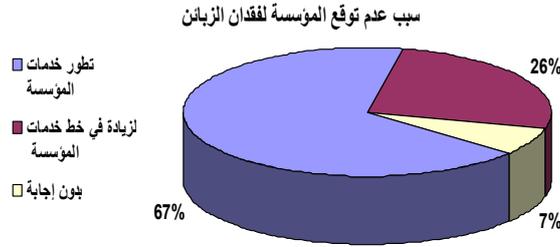
الجدول رقم (75) : سبب عدم توقع المؤسسة لفقدان الزيائن

السبب	العدد	النسبة
تطور خدمات المؤسسة	10	%67
الزيادة في خط خدمات المؤسسة	04	%26

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

بدون إجابة	01	%07
المجموع	15	%100

ترجع نسبة 67 % عدم توقع المؤسسة لأي فقدان للزبائن إلى تطور الخدمات المقدمة، في حين نسبة 26 % ترجع السبب إلى الزيادة في خط الخدمات، أما نسبة 07% فاكتفت بعدم الرد على هذا السؤال.



الجدول رقم (76) : تخطيط المؤسسة لاسترجاع الزبائن المتسربين

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	15	%100
لا	00	%00
المجموع	15	%100

يؤكد كل الأفراد الذين وقع عليهم استجوابنا (نسبة 100 %) على أن مؤسستهم تخطط لاسترجاع الزبائن المتسربين.



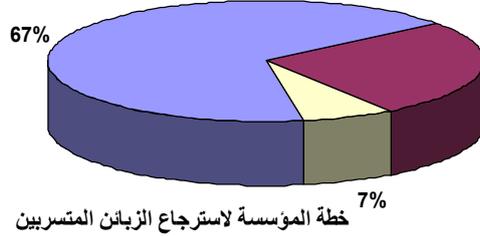
الجدول رقم (77) : خطة المؤسسة لاسترجاع الزبائن المتسربين

الخطة	العدد	النسبة
طرح خدمات جديدة في السوق	10	%67
اخذ كل شرائح السوق بعين الاعتبار	04	%26
بدون إجابة	01	%07
المجموع	15	%100

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

تؤكد نسبة 67 % من المستجوبين على أن خطة المؤسس الأول في طرح خدمات جديدة في السوق ، في حين نسبة 20 % ترى هذه الخدمة في احد من شرائح السوق المتوفرة بعين الاعتبار ، أما أقل نسبة 07 % لم ترد على هذا السؤال.

- طرح خدمات جديدة في السوق
- اخذ كل شرائح السوق بعين الاعتبار
- بدون اجابة



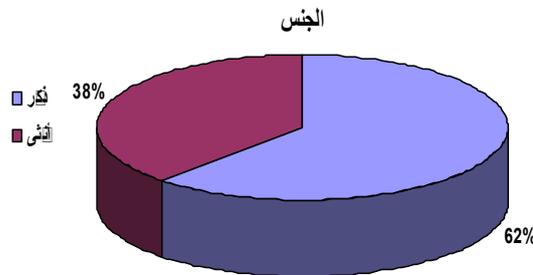
الجنس	العدد
ذكر	08
أنثى	05
المجموع	13

المطلب الثاني: استجواب أفراد أراسكوم للاتصالات الجزائر (جازي) "OTA"

1- جزء خاص بالفرد:

الجدول رقم (78) : الجنس

أكثر المستجوبين ذكورا، حيث مثلت بنسبتهم 62% بينما مثلت نسبة الإناث 38%.

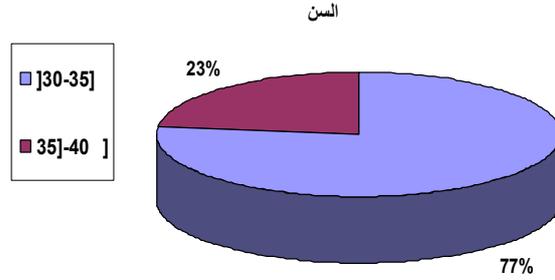


الجدول رقم (79) : السن

السن	العدد	النسبة
------	-------	--------

77%	10]35-30]
23%	03] 40-35]
100%	13	المجموع

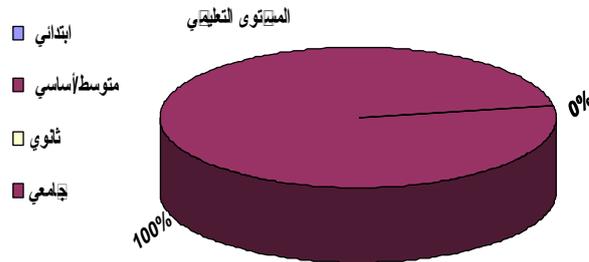
أغلبية الأفراد الذين تم استجوابهم تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة و 35 سنة و هذا ما عكسه بسنهم في الاستقصاء العام (77%)، أما الذين سنهم محصورا ما بين 35 سنة و 40 سنة مثلث نسبتهم 23%.



الجدول رقم (80) : المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى
00%	00	ابتدائي
00%	00	متوسط/أساسي
00%	00	ثانوي
100%	13	جامعي
100%	13	المجموع

كل الأفراد الذين وقع عليهم استجوابنا لهم مستوى تعليمي جامعي، هذا ما عكسته نسبتهم 100%.

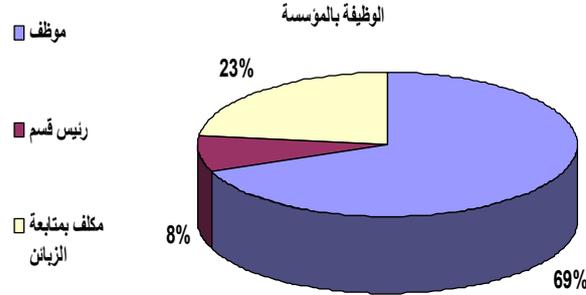


الجدول رقم (81) : الوظيفة بالمؤسسة

النسبة	العدد	الوظيفة
69%	09	موظف
08%	01	رئيس قسم
23%	03	مكلف بمتابعة الزبائن

المجموع	13	%100
---------	----	------

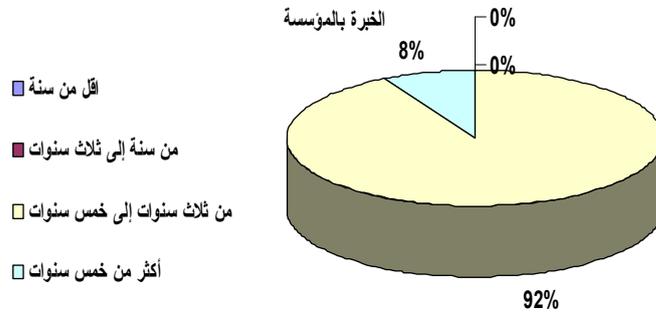
معظم المستجوبين يشغلون منصب موظف بالمؤسسة ممثلين نسبة 69%، نسبة 23% رئيس قسم، أما نسبة 8% فكانت للذين لهم مهام متابعة الزبائن.



الجدول رقم (82) : الخبرة بالمؤسسة

النسبة	العدد	الخبرة
%00	00	أقل من سنة
%00	00	من سنة إلى ثلاث سنوات
%92	12	من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات
%08	01	أكثر من خمس سنوات
%100	13	المجموع

أغلبية أفراد المؤسسة تتراوح خبرتهم من ثلاث سنوات إلى خمسة سنوات مسجلين أعلى نسبة 92%، أما الذين يملكون خبرة أكثر من خمسة سنوات فتمثلت نسبتهم 8%.



2- جزء خاص بقياس رضا الفرد:

الجدول رقم (83) : معرفة أهداف و أولويات المؤسسة

النسبة	العدد	الإجابة
100%	13	دائماً
00%	00	أحياناً
00%	00	أبداً
100%	13	المجموع

كل الأفراد المستجوبين يؤكدون معرفتهم الدائمة بأهداف وأولويات مؤسستهم (نسبة 100%).



الجدول رقم (84): درجة حرية الموظف

النسبة	العدد	الإجابة
100%	13	عالية
00%	00	متوسطة
00%	00	ضعيفة
100%	13	المجموع

كل المستجوبين أكدوا لنا أنهم، يتمتعون بدرجة حرية عالية (نسبة 100%).

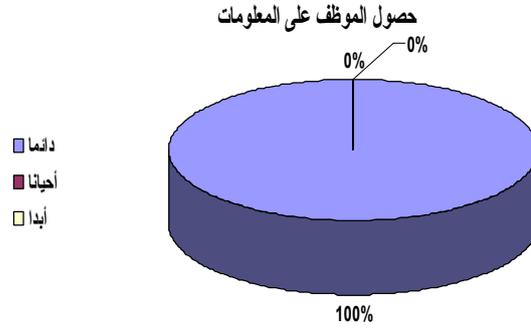


الجدول رقم (85): حصول الموظف على المعلومات

النسبة	العدد	الإجابة
100%	13	دائماً
00%	00	أحياناً
00%	00	أبداً

المجموع	13	%100
---------	----	------

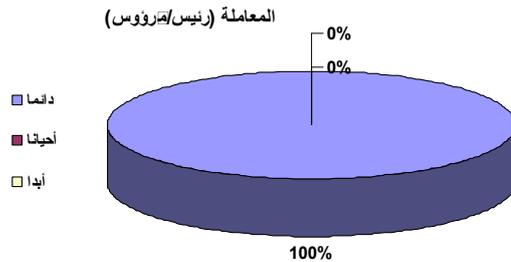
يؤكد كل المستجوبين أنهم يحصلون دائما على المعلومات اللازمة بمهما مهم (النسبة %100)



الجدول رقم (86) : المعاملة (رئيس/مرؤوس)

الإجابة	العدد	النسبة
دائما	13	%100
أحيانا	00	%00
أبدا	00	%00
المجموع	13	%100

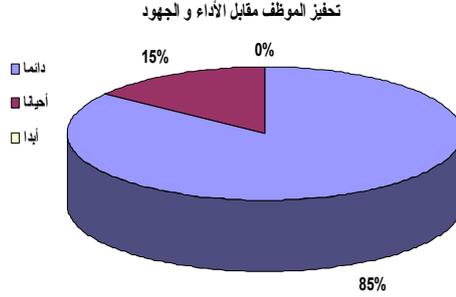
صرحت نسبة %100 من الأفراد أنهم يتلقون دائما معاملة جيدة من طرف مرؤوسيهيم.



الجدول رقم (87) : تحفيز الموظف مقابل الأداء و الجهود

الإجابة	العدد	النسبة
دائما	11	%85
أحيانا	02	%15
أبدا	00	%00
المجموع	13	%100

تؤكد نسبة 85% من المستجوبين أنها تتلقى دائما تحفيزات ما المتبقية صرحت على أنها أحيانا فقط تحفيز مقابل أدائها و مجهوداتها.

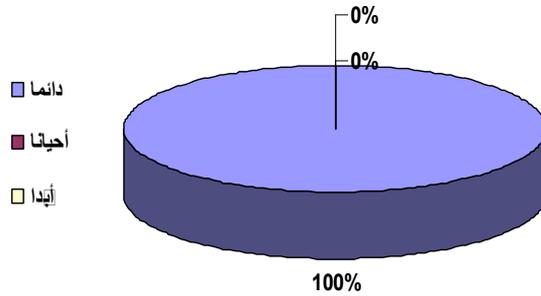


الجدول رقم (88) : التعاون بين الأقسام

النسبة	العدد	الإجابة
100%	13	دائما
00%	00	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	13	المجموع

كل أفراد المؤسسة يؤكدون وجود تعاون الدائم بين كل أقسام (نسبة 100%).

التعاون بين الأقسام

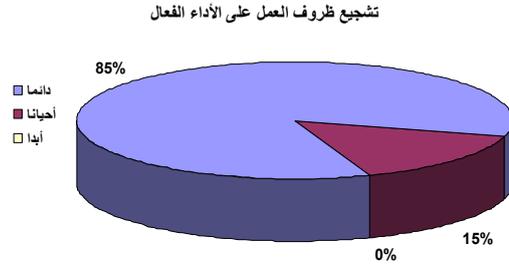


الجدول رقم (89) : تشجيع ظروف العمل على الأداء الفعال

النسبة	العدد	الإجابة
85%	11	دائما

أحيانا	02	%15
أبدا	00	%00
المجموع	13	%100

نسبة 85% تؤكد على أن ظروف العمل دائما مشجعة على الأداء الفعال ، أما نسبة 15% فتري هذه الظروف أحيانا مشجعة.



الجدول رقم (90): تكوين و تدريب الموظف للتعامل مع الزبون

الإجابة	العدد	النسبة
دائما	13	%100
أحيانا	00	%00
أبدا	00	%00
المجموع	13	%100

يؤكد كل الذين استجابهم (نسبة 100%)، أنهم يحصلون دائما على تكوين و تدريب للتعامل الجيد مع الزبون.



3- جزء خاص بمعرفة مكانة الزبون في المؤسسة:

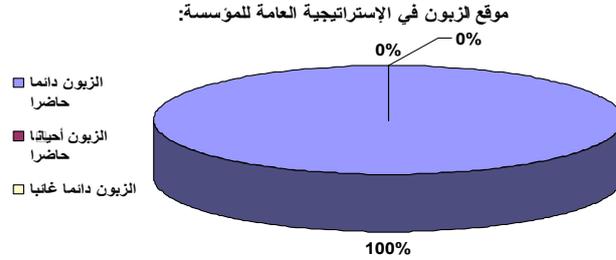
الجدول رقم (91) : موقع الزبون في الإستراتيجية العامة للمؤسسة

الإجابة	العدد	النسبة
---------	-------	--------

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

الزبون دائما حاضرا	13	%100
الزبون أحيانا حاضرا	00	%00
الزبون دائما غائبا	00	%00
المجموع	13	%100

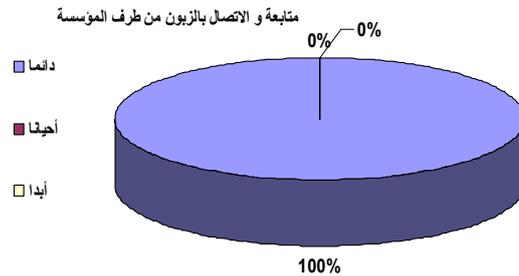
يؤكد كل أفراد المؤسسة (نسبة 100%) على أن الزبون دائما حاضرا في الإستراتيجية العامة للمؤسسة.



الجدول رقم (92) : متابعة و الاتصال بالزبون من طرف المؤسسة

الإجابة	العدد	النسبة
دائما	13	%100
أحيانا	00	%00
أبدا	00	%00
المجموع	13	%100

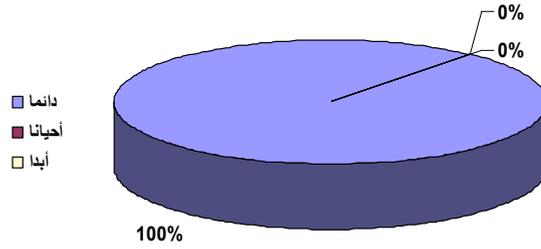
يصرح كل الذين تم استجوابهم (نسبة 100%) أن مؤسستهم تقوم دائما متابعة و الاتصال بالزبون.



الجدول رقم (93) : متابعة المؤسسة أسباب فقدان الزبائن

الإجابة	العدد	النسبة
دائما	13	%100
أحيانا	00	%00
أبدا	00	%00
المجموع	13	%100

نسبة 100% من المستجوبين تؤكد أن المؤسسة تقوم دائما منذ متابعة المؤسسة أسباب فقدان الربح.

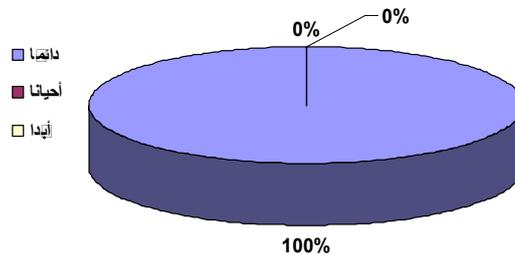


الجدول رقم (94) : قياس المؤسسة لرضا الزبون حول الخدمات المقدمة

النسبة	العدد	الإجابة
100%	13	دائما
00%	00	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	13	المجموع

يؤكد كل أفراد المؤسسة (نسبة 100%) أن مؤسستهم تقوم دائما بقياس رضا الزبون حول الخدمات المقدمة.

قياس المؤسسة لرضا الزبون حول الخدمات المقدمة:



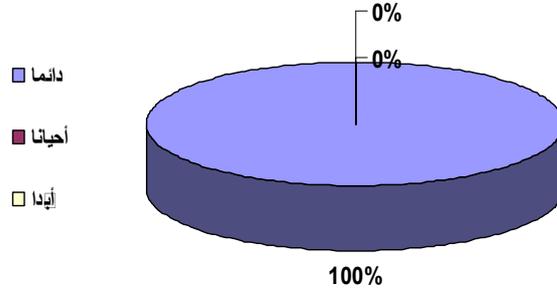
الجدول رقم (95) : مدى توافر المؤسسة على قاعدة بيانات الزبائن B.D.D.C

النسبة	العدد	الإجابة
100%	13	دائما
00%	00	أحيانا
00%	00	أبدا

المجموع	13	%100
---------	----	------

كل المستجوبين (نسبة 100%) يؤكدون أن المؤسسة تتوفر على قاعدة بيانات الربان

مدى توافر المؤسسة على قاعدة بيانات الزبائن B.D.D.C :

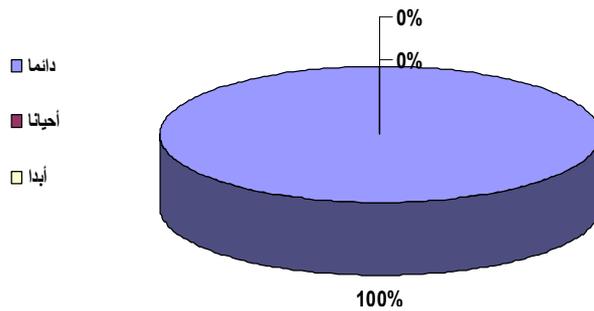


الجدول رقم (96) : مدى توافر المؤسسة على قاعدة بيانات المنافسين B.D.D.C

الإجابة	العدد	النسبة
دائما	13	%100
أحيانا	00	%00
أبدا	00	%00
المجموع	13	%100

كل الأفراد المستجوبين أكدوا لنا أن المؤسسة لديها قاعدة بيانات المنافسين.

مدى توافر المؤسسة على قاعدة بيانات المنافسين B.D.D.C

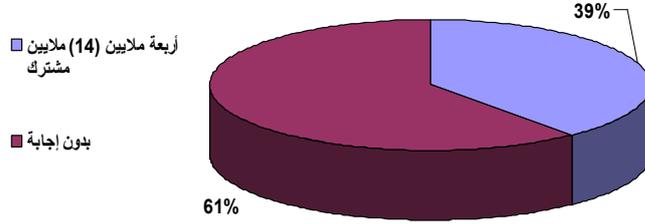


الجدول رقم (97) : عدد زبائن المؤسسة

الإجابة	العدد	النسبة
أربعة ملايين (14) ملايين مشترك	05	%39
بدون إجابة	08	%61
المجموع	13	%100

نسبة 39% من المستجوبين صرحوا لنا أن عدد زبائن الة 61% فسجلناها للذين لم يردوا على هذا السؤال.

عدد زبائن المؤسسة

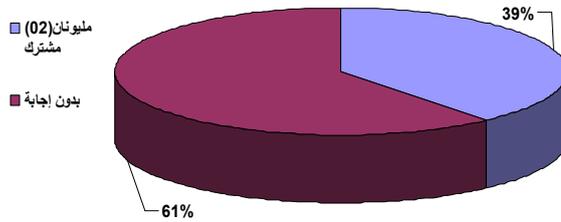


الجدول رقم (98) : زيادة الحصة السوقية للمؤسسة (2008/2007)

النسبة	العدد	الإجابة
39%	05	مليونان (02) مشترك
61%	08	بدون إجابة
100%	13	المجموع

نسبة 39% من أفراد المستجوبين أكدوا أن الحصة السوقية لمؤسسة زادت بمليونين (02) مشترك خلال 2008/ 2007

زيادة الحصة السوقية للمؤسسة (2007/2008):

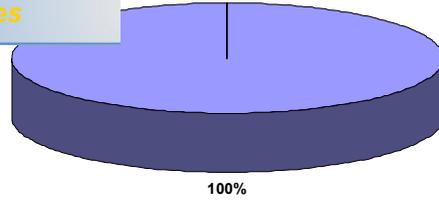


الجدول رقم (99) : فقدان المؤسسة للزبائن (2008/2007)

النسبة	العدد	الإجابة
100%	13	بدون إجابة
100%	13	المجموع

نسبة 100% من الأفراد المستجوبين فضلوا عدم الإجابة عن هذا السؤال.

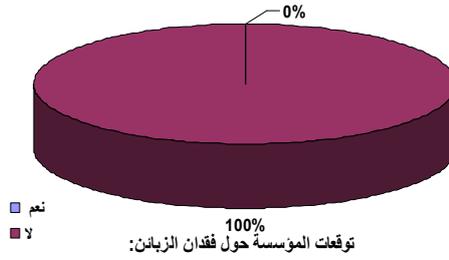
فقدان المؤسسة للزبائن (2008/)



الجدول رقم (100): توقعات المؤسسة حول فقدان الزبائن

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	00	%00
لا	13	%100
المجموع	13	%100

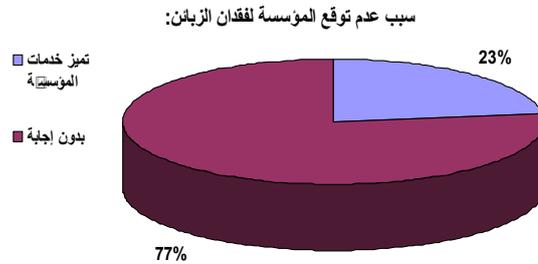
يؤكد كل المستجوبون أن المؤسسة لا تتوقع أي فقدان للزبائن.



الجدول رقم (101): سبب عدم توقع المؤسسة لفقدان الزبائن

السبب	العدد	النسبة
تميز خدمات المؤسسة	03	%23
بدون إجابة	10	%77
المجموع	13	%100

نسبة 23 من المستجوبين يرجعون سبب عدم توقع المؤسسة لفقدان الزبائن لتمييز خدماتها، في حين تم تسجيل أكبر نسبة 77% بدون إجابة.

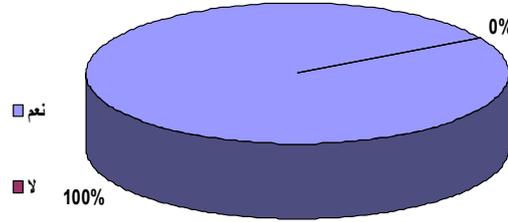


الجدول رقم (102): تخطيط المؤسسة لاسترجاع الزبائن المتسربين

الإجابة	العدد	النسبة
---------	-------	--------

نعم	13	%100
لا	00	%00
المجموع	13	%100

يؤكد كل الأفراد المستجوبين (نسبة 100%) أن المؤسسة تخطط للاسترجاع الزبائن المتسربين.



تخطيط المؤسسة لاسترجاع الزبائن المتسربين

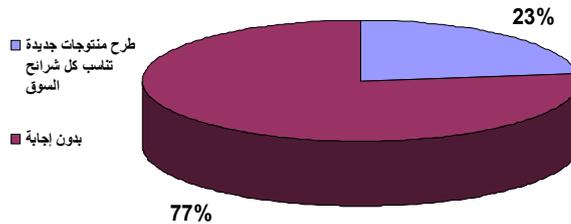
الجدول رقم (103) : خطة المؤسسة لاسترجاع الزبائن المتسربين

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	06	%60

النسبة	العدد	الخطة
%23	03	طرح منتجات جديدة تناسب كل شرائح السوق
%77	10	بدون إجابة
%100	13	المجموع

يؤكد نسبة 23% ممن وقع عليهم الاستقصاء أن خطة مؤسستهم لاسترجاع الزبائن المتسربين تتمثل في طرح منتجات جديدة تناسب كل شرائح السوق ، أما نسبة 77% فاكتفت بعدم الرد.

خطة المؤسسة لاسترجاع الزبائن المتسربين:



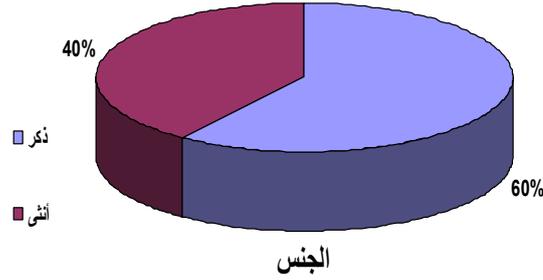
المطلب الثالث: استجواب أفراد الوطنية للاتصالات الجزائر (نجمة) " WTA "

1- جزء خاص بالفرد:

الجدول رقم (104): الجنس

أُنثى	04	%40
المجموع	10	%100

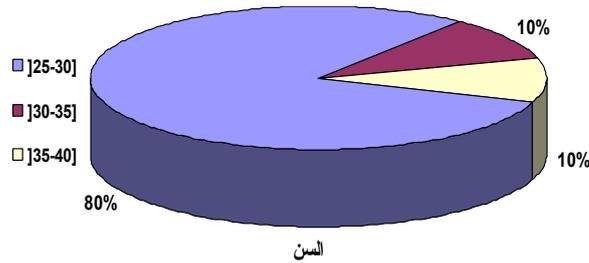
مثلت نسبة الذكور 60% في الاستقصاء العام، في حين نسبة الإناث كانت 40%.



الجدول رقم (105) : السن

النسبة	العدد	السن
%80	08]30-25]
%10	01]35-30]
%10	01]40-35]
%100	10	المجموع

أغلبية الأفراد الذين تم استقصاؤهم و الذين بلغت نسبتهم 80% تتراوح أعمارهم ما بين (25 سنة و 30 سنة)، في حين الذين يتراوح سنهم ما بين (30 سنة و 35 سنة) وكذا (35 سنة و 40 سنة) بلغت نسبتهم 10%

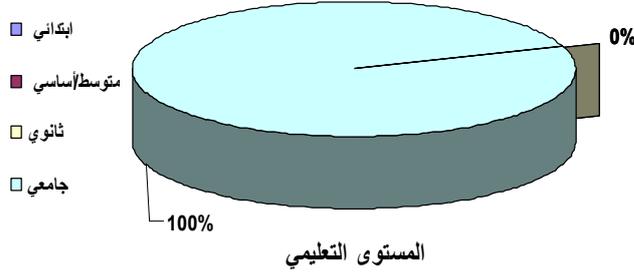


الجدول رقم (106) : المستوى التعليمي

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

المجموع	10	%100
---------	----	------

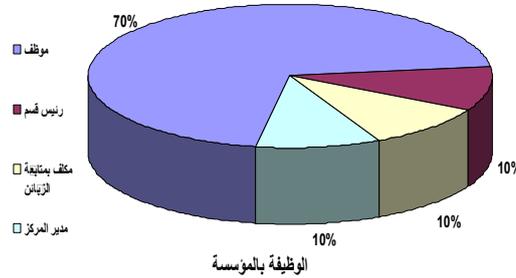
كل أفراد المؤسسة الذين تم استقصاؤهم لهم مستوى تعليمي جامعي، و هذا ما عكسه نسبهم (100%).



الجدول رقم (107) : الوظيفة بالمؤسسة

الوظيفة	العدد	النسبة
موظف	07	%70
رئيس قسم	01	%10
مكلف بمتابعة الزبائن	01	%10
مدير المركز	01	%10
المجموع	10	%100

نسبة 70 % من أفراد المؤسسة موظفون، في حين نسبة 10 % مثلت رؤساء الأقسام وكذا نفس النسبة (10%) مثلت المدراء.



الجدول رقم (108) : الخبرة بالمؤسسة

المدة	العدد	النسبة
أقل من سنة	00	%00
من سنة إلى ثلاث سنوات	05	%50
من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات	04	%40
أكثر من خمس سنوات	01	%10
المجموع	10	%100

نسبة 50% مثلت الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بالمؤسسة ما بين سنة واحدة و ثلاث سنوات، و نسبة 40% للأفراد ذوي خبرة ما بين ثلاث سنوات و خمس سنوات، أما نسبة 10% فكانت للذين لديهم خبرة أكثر من خمس سنوات.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

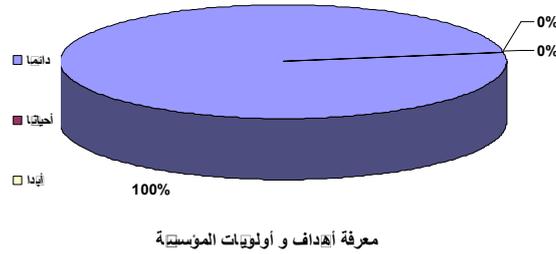


2- جزء خاص بقياس رضا الفرد:

الجدول رقم (109): معرفة أهداف و أولويات المؤسسة

الإجابة	العدد	النسبة
دائماً	10	%100
أحياناً	00	%00
أبداً	00	%00
المجموع	10	%100

أكدت نسبة 100% من المستجوبين (أي كل الأفراد الذين تم استقصاؤهم) معرفتهم الجيدة لأهداف و أولويات مؤسستهم.

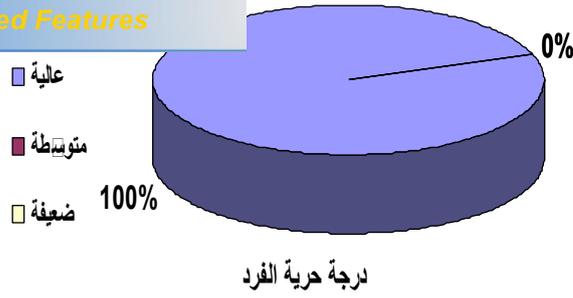


الجدول رقم (110): درجة حرية الفرد

الإجابة	العدد	النسبة
عالية	10	%100
متوسطة	00	%00
ضعيفة	00	%00
المجموع	10	%100

كل الأفراد المستجوبين، أي نسبة 100% أكدت أن لها درجة عالية من الحرية في تأدية مهامها.

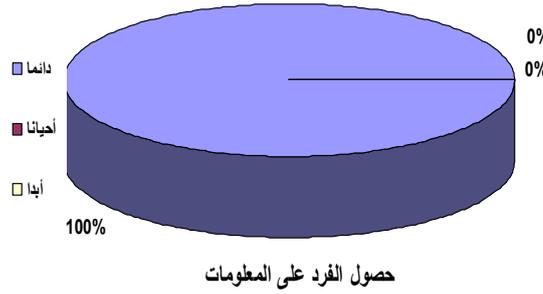
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



الجدول رقم (111) : حصول الفرد على المعلومات

النسبة	العدد	الإجابة
%100	10	دائماً
%00	00	أحياناً
%00	00	أبداً
%100	10	المجموع

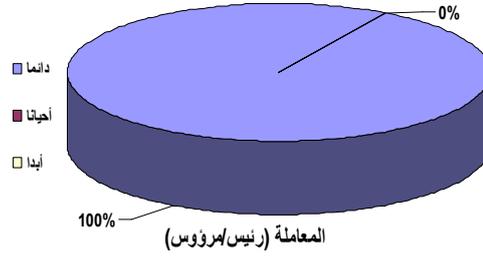
كل المستجوبين أكدوا أنهم يتحصلون دائماً على المعلومات اللازمة للقيام بمهامهم و أعمالهم.



الجدول رقم (112) : المعاملة (رئيس/مروؤس)

النسبة	العدد	الإجابة
%100	10	دائماً
%00	00	أحياناً
%00	00	أبداً
%100	10	المجموع

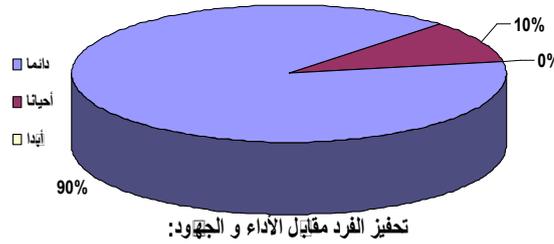
كل الأفراد الذين شملهم استجوابنا ، صرحوا أنهم يتلقون و :
مرؤوسهم .



الجدول رقم (113) : تحفيز الفرد مقابل الأداء و الجهود

الإجابة	العدد	النسبة
دائما	09	%90
أحيانا	01	%10
أبدا	00	%00
المجموع	10	%100

أكبر نسبة المستجوبين (90%) تؤكد أنها تحصل دائما على تحفيزات، في حين نسبة 10% فقط صرحت أنها محفزة أحيانا فقط.

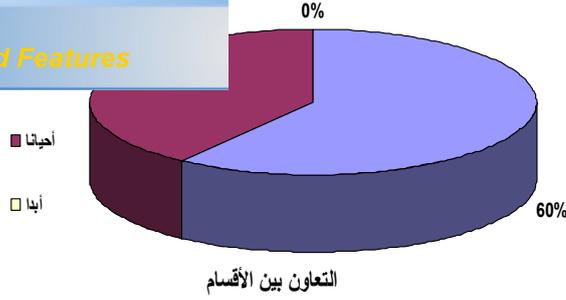


الجدول رقم (114) : التعاون بين الأقسام

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

نسبة 60% من الأفراد أكدوا أن أقسام المؤسسة تتعاون دائما فيما بينها، في حين أن 40% المتبقية تجد أن التعاون بين الأقسام لا يحدث بصفة دائمة و لكن أحيانا فقط.

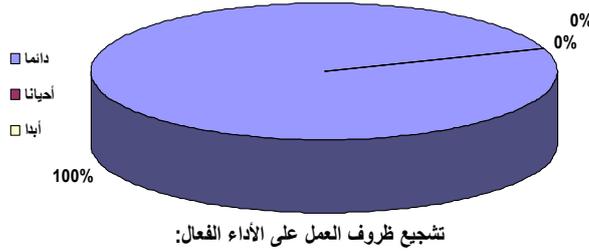
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



الجدول رقم (115) : تشجيع ظروف العمل على الأداء الفعال

الإجابة	العدد	النسبة
دائما	10	100%
أحيانا	00	00%
أبدا	00	00%
المجموع	10	100%

تؤكد نسبة 100% على أن ظروف العمل مشجعة دائما على أداء المهام بفاعلية كبيرة.



الجدول رقم (116) : تكوين و تدريب الفرد للتعامل مع الزبون

الإجابة	العدد	النسبة
دائما	03	30%
أحيانا	07	70%
أبدا	00	00%
المجموع	10	100%

صرحت نسبة 70% من الأفراد أنها تتلقى أحيانا فقط تدريبا أو تكوينا للتعامل مع الزبون في حين أن نسبة 30% أكدت أنها تستفيد دائما من التكوين و التدريب للقيام الجيد بالتعامل.

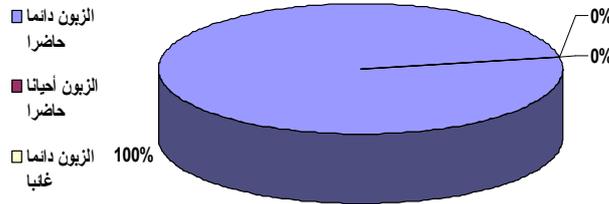


3- جزء خاص بمعرفة مكانة الزبون في المؤسسة:

الجدول رقم (117): موقع الزبون في الإستراتيجية العامة للمؤسسة

النسبة	العدد	الإجابة
%100	10	الزبون دائما حاضرا
%00	00	الزبون أحيانا حاضرا
%00	00	الزبون دائما غائبا
%100	10	المجموع

أكد كل الأفراد الذين شملهم الإستقصاء أن الزبون دائما حاضرا في الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

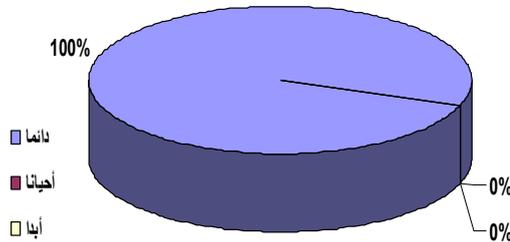


موقع الزبون في الإستراتيجية العامة للمؤسسة

الجدول رقم (118): متابعة و الاتصال بالزبون من طرف المؤسسة

النسبة	العدد	الإجابة
%100	10	دائما
%00	00	أحيانا
%00	00	أبدا
%100	10	المجموع

جميع الأفراد المستجوبين (نسبة 100%) صرحت أثناء إجرائنا للاستقصاء أن مؤسستهم تقوم دائما بمتابعة الزبون و الاتصال به.



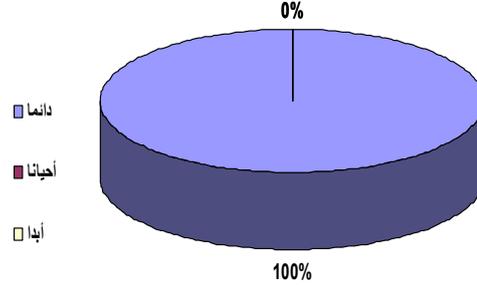
متابعة و الاتصال بالزبون من طرف المؤسسة:

الجدول رقم (119): متابعة المؤسسة أسباب فقدان الزبائن

النسبة	العدد	الإجابة
%100	10	دائما

أحيانا	00	%00
أبدا	00	%00
المجموع	10	%100

نسبة 100 % من المستجوبين أكدت أن المؤسسة تقوم دائما بمتابعة أسباب فقدان الزبائن.

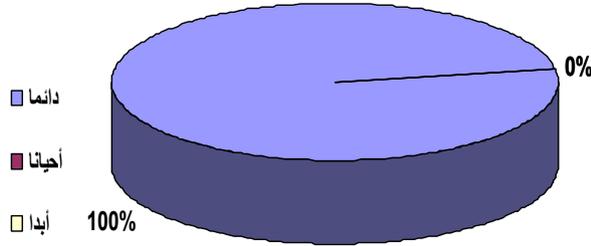


متابعة المؤسسة أسباب فقدان الزبائن

الجدول رقم (120) : قياس المؤسسة رضا الزبون حول الخدمات المقدمة

النسبة	العدد	الإجابة
%100	10	دائما
%00	00	أحيانا
%00	00	أبدا
%100	10	المجموع

كل الأفراد المستجوبين أكدوا لنا أن مؤسستهم دائما تقوم بقياس رضا الزبائن عن الخدمات التي تقدمها لهم.



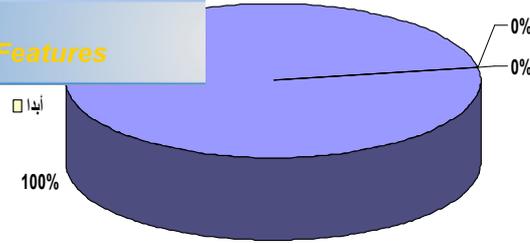
قياس المؤسسة لرضا الزبون حول الخدمات المقدمة:

الجدول رقم (121) : مدى توافر المؤسسة على قاعدة بيانات الزبائن B.D.D.C

النسبة	العدد	الإجابة
%100	10	دائما
%00	00	أحيانا
%00	00	أبدا
%100	10	المجموع

أجمع الأفراد الذين تم استقصاؤهم (نسبة 100%) على أن المؤسسة تتوفر دائما على بيانات تخص زبائننا.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

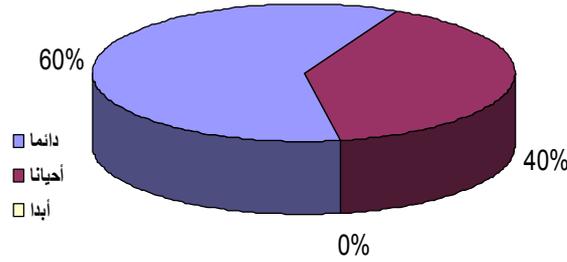


مدى توافر المؤسسة على قاعدة بيانات الزبائن B.D.D.C :

الجدول رقم (122) : مدى توافر المؤسسة على قاعدة بيانات المنافسين B.D.D.C

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

نسبة 60 % من الأفراد المستجوبين صرحوا لنا أن المؤسسة تتوفر أحيانا فقط على بيانات ومعلومات تخص المنافسين، في حين نسبة 40% أكدت توافر هذه البيانات بصورة دائمة.

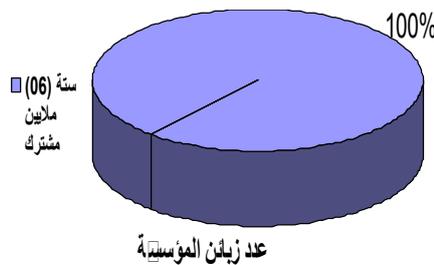


مدى توافر المؤسسة على قاعدة بيانات المنافسين B.D.D.C

الجدول رقم (123) : عدد زبائن المؤسسة

النسبة	العدد	الإجابة
100%	10	سنة (06) ملايين مشترك
100%	10	المجموع

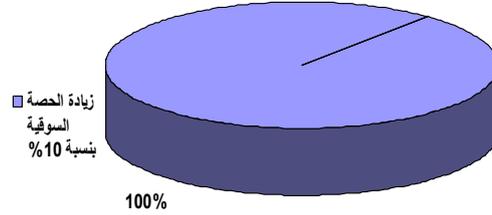
يجمع المستجوبون (100%) أن عد المشتركين في مؤسستهم يقارب سنة (06) ملايين مشترك خلال 2008/2007.



الجدول رقم (124) : زيادة الحصة السوقية للمؤسسة (2008/2007)

النسبة	العدد	الإجابة
%100	10	زيادة الحصة السوقية بنسبة 10%
%100	10	المجموع

أكد كل المستجوبين (نسبة 100%) أن حصة المؤسسة السوقية زادت بنسبة 10% خلال 2008/2007.

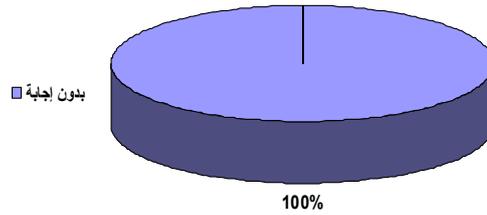


زيادة الحصة السوقية للمؤسسة (2007/2008)

الجدول رقم (125) : فقدان المؤسسة للزبائن (2008/2007)

النسبة	العدد	الإجابة
%100	10	بدون إجابة
%100	10	المجموع

نسبة 100% لم ترد عن كم زبون فقدت مؤسستهم خلال 2008/2007.

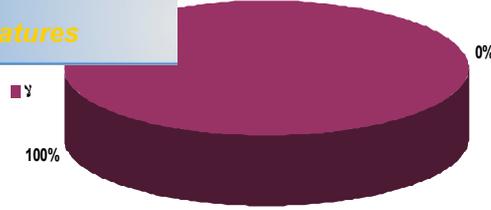


فقدان المؤسسة للزبائن (2007/2008):

الجدول رقم (126) : توقعات المؤسسة حول فقدان الزبائن

النسبة	العدد	الإجابة
%00	00	نعم
%100	10	لا
%100	10	المجموع

أجمع كل الأفراد المستجوبين (نسبة 100%) أن مؤسستهم لا تتوقع أي فقدان للزبائن.

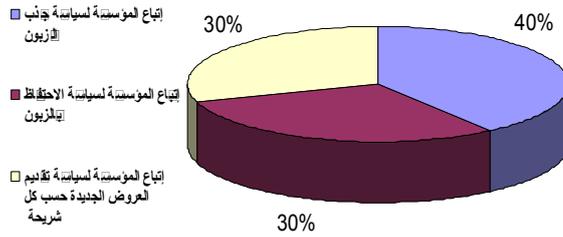


توقعات المؤسسة حول فقدان الزبائن:

الجدول رقم (127) : سبب عدم توقع المؤسسة لفقدان الزبائن

النسبة	العدد	السبب
40%	04	إتباع المؤسسة لسياسة جذب الزبون
30%	03	إتباع المؤسسة لسياسة الاحتفاظ بالزبون
30%	03	إتباع المؤسسة لسياسة تقديم العروض الجديدة حسب كل شريحة
100%	10	المجموع

ترجع نسبة 40% من الأفراد أن سبب عدم توقع المؤسسة لفقدان الزبائن يعود إتباع مؤسستهم لسياسة جذب الزبون، و نسبة 30% منهم ترجعه إلى سياسة الاحتفاظ بالزبون المنتهجة ، في حين نسبة 30% المتبقية ترد إلى العروض الجديدة التي تتلاءم مع كل شريحة موجودة في السوق.

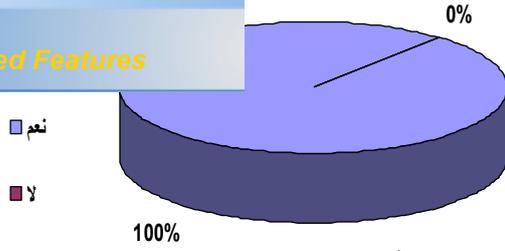


سبب عدم توقع المؤسسة لفقدان الزبائن:

الجدول رقم (128) : تخطيط المؤسسة لاسترجاع الزبائن المتسربين

النسبة	العدد	الإجابة
100%	10	نعم
00%	00	لا
100%	10	المجموع

كل الأفراد المستجوبين يؤكدون أن مؤسستهم تخطط لإسترجاع الزبائن المتسربين.

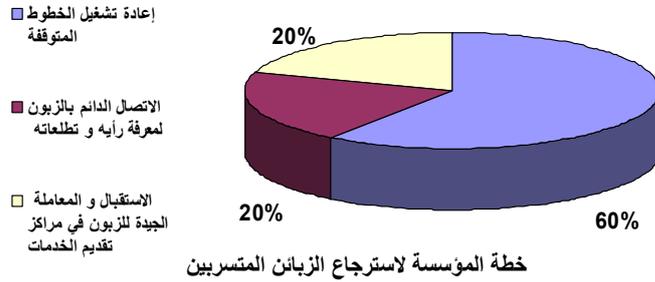


تخطيط المؤسسة لاسترجاع الزبائن المتسربين:

الجدول رقم (129): خطة المؤسسة لاسترجاع الزبائن المتسربين

النسبة	العدد	الخطة
60%	06	إعادة تشغيل الخطوط المتوقفة
20%	02	الاتصال الدائم بالزبون لمعرفة رأيه و تطلعاته
20%	02	الاستقبال و المعاملة الجيدة للزبون في مراكز تقديم الخدمات
100%	10	المجموع

نسبة 60% من الأفراد الذين تم استقصاؤهم يرون خطة المؤسسة في استرجاع الزبائن المتسربين في إعادة تشغيل الخطوط المتوقفة، نسبة 20% تراها في الاتصال الدائم بالزبون لمعرفة رأيه و تطلعاته أما نسبة 20% الأخرى أكدت أن الخطة تتمثل في الاستقبال و المعاملة الجيدة للزبون في مراكز تقديم الخدمات.



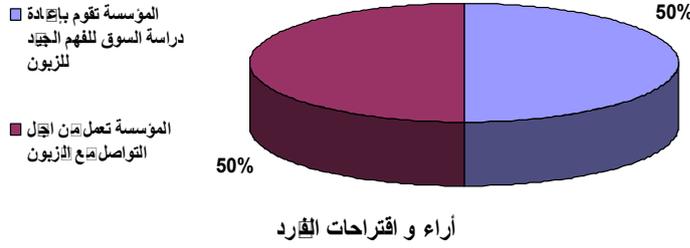
خطة المؤسسة لاسترجاع الزبائن المتسربين

الجدول رقم (130): آراء و اقتراحات الفرد

الجنس	العدد	الرأي و الاقتراح
50%	05	المؤسسة تقوم بإعادة دراسة السوق للفهم الجيد للزبون
50%	05	المؤسسة تعمل من أجل التواصل مع الزبون
100%	10	المجموع

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

حول آراء و اقتراحات الأفراد المستجوبين، نصف النسبة ا حاليا بإعادة دراسة السوق للفهم الجيد للزبون، في حين نسبة 50% الأخرى صرحت ان المؤسسة تعمل على التواصل مع الزبون.



المطلب الرابع: استنتاج الدراسة عن طريق الاستجواب

الجنس:

إن توظيف الأفراد من الجنسين (ذكور وإناث) ، يخلق نوعا من التوازن في تأدية المهام، خاصة في دولة كالجزائر التي مازالت محافظة على العادات والتقاليد، فما زالت بعض الإناث لا تحبذ التعامل مع الذكور خاصة في المكاتب الأمامية، حسب نتائج الجدول أعلاه تمزج المؤسسات بين توظيف الذكور والإناث فمؤسسة موبليس يمثل الأفراد نسبة 80% من موظفيها في حين نسبة 20% تم تسجيلها للإناث، مؤسسة جازي بنسبة 62% للذكور ونسبة 38% للإناث، أما مؤسسة نجمة فسجلنا نسبة 60% لفئة الذكور ونسبة 40% للإناث.

- السن:

إن توظيف الطاقة الشبابية في أي مؤسسة يعتبر فرصة وميزة تنافسية، باعتبار أن الفرد الشاب أكثر حيوية طاقة وخاصة إبداعية ، توظف المؤسسات الثلاثة المبحوثة أفرادا من مختلف الشرائح العمرية تتصدر المؤسسات، نجمة، بنسبة 80% للأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 سنة و 30 سنة ، تليها مؤسسة جازي بنسبة 77% للشريحة العمرية ما بين 30 سنة و 35 سنة، وفي المرتبة الأخيرة تأتي مؤسسة موبليس بنسبة 33% للأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 سنة و 30 سنة .

- المستوى التعليمي:

تتعلق كفاءات الأفراد في جانب كبير منها بالمستوى التعليمي للأفراد، خاصة إذا تعلق الأمر بأفراد يعتبرون واجهة المؤسسة، ويقدمون خدمات مباشرة للزبائن في المكاتب الأمامية. تحتل مؤسستا جازي ونجمة الريادة في هذا المجال، فالمؤسستين حريصتين كل الحرص على توظيف أفراد من مستويات عليا (مستوى جامعي) وهذا ما عكسته النتائج، نسبة 100% للأفراد من مستوى

جامعي، ولكن مؤسسة موبليس مازالت بعيدة عن هذا المنطق بنسبة 87% الأفراد ذوي المستوى الثانوي فمثلت نسبتهم 13% .

- الوظيفة:

يعتبر عملية تقديم الخدمات عملية معقدة، خاصة عندما يتعلق الأمر بمواجهة عددا كبيرا من الزبائن (طوابير)، ومن مختلف الأعمار، الجنس، وخاصة من مستويات تعليمية مختلفة، حسب النتائج المتحصل عليها، تولي مؤسسة جازي أهمية كبيرة لخدمة الزبائن، ويظهر ذلك من خلال نسبة الأفراد المكلفة بمتابعة الزبائن والتي بلغت 23% من المجموع الكلي للأفراد، في حين تأتي في المرتبة الثانية مؤسسة نجمة بنسبة 10%، وفي المرتبة الأخيرة مؤسسة موبليس بنسبة 07% وهذا راجع لكون المؤسسة عمومية مازالت تحافظ على الطرق القديمة في السير.

- الخبرة:

تساعد خبرة وتجربة الأفراد في تسهيل وتفعيل عملية التعامل والتكيف مع الزبائن في المكاتب الأمامية، فتراكم الرصيد الخبراتي عند مقدم الخدمة يسمح له بالتأقلم السريع مع السلوكيات التي يبديها الزبائن . حسب نتائج الاستقصاء، تميز في هذا المجال مؤسسة جازي، حيث توظف المؤسسة أفرادا يملكون خبرة طويلة في الميدان وهذا ما عكسته نسبتهم (92%)، المرتبة الثانية تعود لمؤسسة موبليس بنسبة 53%، أما المرتبة الأخيرة فتعود لمؤسسة نجمة أين كانت النسبة 40% والسبب يعود لحدثة التعامل في السوق نسبيا.

- معرفة أهداف وأولويات المؤسسة :

إن عملية اشتراك الفرد في معرفة أهداف وأولويات المؤسسة، تعد عملية جوهرية وأساسية في إنجاز هذه الأهداف، وهذا المنهج بدأت تنتهجه المؤسسات الحديثة تحت اسم الإدارة بالمشاركة (management participatif)، تولي اهتماما بالغا ومتزايدا كل مؤسستي جازي ونجمة، إذ بلغت نسبة الأفراد الذين يعرفون أهداف وأولويات مؤسستهم نسبة عالية جدا (100%)، إلا أن مؤسسة موبليس مازالت الأهداف والأولويات تعتبر حكرا على فئة الإدارة فقط، وهذا ما عكسته نسبة 87%، (مركزية القرار).

- درجة حرية الفرد :

إن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة حرية عالية، مستعدين لبذل مجهود أكثر، وإبداع أكبر لإحساسهم بالانتماء إلى المؤسسة، وخاصة فيما يتعلق بابتكار الطرق و الكيفيات الجديدة للتعامل مع الزبون تمنح كل من مؤسستي جازي ونجمة درجة حرية عالية لأفرادها وهذا حتى يؤديون مهامهم بكفاءة كبيرة على عكس موبليس التي مازالت القيود ضاربة على إبداع وحرية الأفراد هذا ما عكسته نسبتهم في الاستجابات 79%

- حصول الفرد على المعلومات :

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

تدفق المعلومات في المؤسسة وسهولة حصولها من طرف د

القرار وكذا التكيف مع الوضعيات الجديدة حسب النتائج أعلاه، تسهّل حد من جاري ونجمه مهمه حصول أفرادها على المعلومات الضرورية للقيام بمهامهم هذا ما عكسته نسبتهم 100%، مؤسسة موبليس مازالت تعاني من مشكلة حصول الأفراد على المعلومات وهذا راجع ربما إلى المركزية في اتخاذ القرار، إذ تم تحصيل نسبة 13% فقط للأفراد الذي صرحوا أنهم يتحصلون دائما على المعلومة.

- المعاملة رئيس / مرؤوس :

إن الأفراد الذين يتلقون معاملة حسنة ترفع من روحهم المعنوية، مما ينعكس على نشوء علاقات جيدة بين الرئيس والمرؤوس التي تنعكس بدورها إيجابا على عملية الأداء. تولي كل من جازي ونجمة أهمية قصوى لمعاملة أفراد بعضهم لبعض، إذ كل الأفراد المستجيبين (100%) أكدوا هذه الحقيقة، إلا أن موبليس مازالت نسبة (7%) من الأفراد لا تعامل معاملة حسنة.

- تحفيز الفرد :

تعتبر سياسة تحفيز الفرد في المؤسسة عملية بالغة الأهمية لما تتركه من أثر إيجابي على نفسية وأداء الفرد ، تهتم نجمة بهذه السياسة وتعتبرها أداة مقالة في دفع الفرد للأداء العالي بنسبة (90%) من الأفراد أكدوا ذلك أثناء استجوابهم، تحتل جازي المرتبة الثانية في تبني سياسة تحفيز الأفراد (نسبة 85 %) وتأتي في المرتبة الأخيرة موبليس بنسبة 79%.

- التعاون بين الأقسام :

إن ظاهرة التعاون والمساعدة التي تتم بين أقسام المؤسسة الواحدة تعتبر من مؤثرات نجاح التنظيم الداخلي وكذا بلوغ الأهداف عن طرق المساندة التي تحدث بين أفراد هذا التنظيم. في هذا المجال، تحتل جازي الريادة مسجلة نسبة 100%، معناه رضا كلي للأفراد عن التعاون فيما بين الأقسام، أقل نسبة تأتي نجمة بنسبة 60%، وفي الأخير تأتي موبليس بنسبة 53%.

- تشجيع ظروف العمل على الأداء الفعال :

تلعب الظروف الداخلية للعمل (مناخ العمل) دورا كبيرا على أداء الأعمال والمهام، فالأفراد الذين يؤدون مهامهم في ظروف جيدة ينعكس ذلك إيجابا على كفاءة أدائهم، والعكس صحيح، تمتاز مؤسسة نجمة بتبنيها لسياسة تشجيع الأداء عن طريق تهيئة مناخ العمل، نسبة 100% من المستجيبين أكدوا لنا ذلك، تأتي في المرتبة الثانية جازي بنسبة 85%، أما موبليس فلم تسجل سوى 33% فقط كون المؤسسة ذات طابع عمومي.

- سياسة التكوين والتدريب:

إن أداء الأفراد واستعدادهم للتكيف أكثر خاصة مع الوصفيات الجديدة يتطلب تكويننا وتدريبنا على ذلك، إن الأفراد في المكاتب الأمامية هم أكثر الأفراد ضرورة في التكيف مع السلوكات المختلفة للزبائن، على هذا

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

الأساس وحسب نتائج الاستقصاء، تولى جازي اهتماما كبيرا مؤسسة نجمة أقل اهتماما من جازي (نسبة 30%) تمثل الأفراد الذين احتوا على استجابتهم من سياسي التكوين والتدريب، أما موبليس فهي أقل شأنًا بكثير (نسبة 13 % فقط).

- موقع الزبون :

أصبح الزبون أحد العناصر المهمة في إستراتيجية المؤسسة ، إن لم نقل أهمها، حسب نتائج الجداول أعلاه، تولى كل المؤسسات المبحوثة أهمية بالغة للزبون حين تخطيطها لأي إستراتيجية .

- المتابعة والاتصال بالزبون :

إن الاتصال والتواصل مع الزبون تعتبر بداية ربط علاقة طويلة وقوية معه، إذ أن التواصل والمتابعة الدائمة للزبون تنشئ نوعا من الألفة بين المؤسسة وزبائنها .

حسب النتائج أعلاه، تهتم مؤسستي جازي ونجمة بعملية الاتصال والمتابعة لزبائنها (نسبة 100%)، أما موبليس لا تقوم بهذه العملية بصورة دائمة .

- متابعة المؤسسة لأسباب فقدان الزبائن :

إن المتابعة والبحث في أسباب فقدان الزبون وتسربه إلى المؤسسات المنافسة نقطة جوهرية في محاولة تبني إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن، حسب النتائج، تأخذ كل المؤسسات المبحوثة هذه النقطة بعين الاعتبار، وهذا ما عكسته نسبة الاستجواب 100%

- قياس رضا الزبون :

درجة وعي الفرد باهتمامات وانشغالات مؤسسته خاصة حينما يتعلق الأمر برضا الزبون دليل على حرص هؤلاء الأفراد على إنجاح الخطة العامة لمؤسستهم، وتعتبر عملية قياس الرضا عملية محورية في تبني منهج ال CRM، أقرب المؤسسات التي تبني هذا المنهج مؤسستي جازي ونجمة ، وهذا حسب النتائج المتحصل عليها، بنسبة 100%، في حين موبليس لا تولى أهمية بالغة لهذه العملية رغم أهميتها.

- توافر المؤسسة على بيانات الزبائن: BDDC

توافر المؤسسة على قاعدة معطيات حول الزبون يمكنها من رسم ملامح زبائنها وهذا يسمح لها بمعرفة كيفية التعامل مع كل زبون، فنجد مؤسستي جازي ونجمة تتوافران على قاعدة خاصة لبيانات زبائنهم وهذا ما توضحه الجداول أعلاه بنسبة 100%، أما موبليس فدرجة أقل من ذلك، هذا ما أكدته نسبة 93% من الاستجواب .

- مدى توافر المؤسسة على بيانات المنافسين:

تعتبر قاعدة بيانات المنافسين من أهم المراحل في تبني عملية تسيير العلاقات مع الزبائن، إذ تتيح الفرصة أمام المؤسسة لفهم تحركات تطلعات المنافسين مما يسمح له الاستعداد لمواجهتهم

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

أو تحاشيهم على حسب الظروف، يتضح جلياً أن مؤسس الخطوة، جمع البيانات والمعلومات عن منافسيها، وهذا ما عكسه نسبة الأفراد الذين أكدوا ذلك (100%)، تأتي في المرتبة الثانية من حيث الاهتمام لهذه الخطوة مؤسسة نجمة بنسبة 40%، أما موبليس وحسب دائماً نتائج الجدول لا تولي اهتماماً كبيراً بمنافسيها، نسبة 13%.

- عدد زبائن المؤسسة :

إن المعرفة الجيدة لعدد الزبائن يسمح للمؤسسة من إعداد مختلف السياسات سواء لجذب المزيد من الزبائن أو للاحتفاظ بالزبائن الحاليين، حسب النتائج، يمكن الحكم على أن مؤسسة موبليس ونجمة تعرفان جيداً عدد زبائنها، هذا ما صرح به جميع الأفراد المستجوبين (نسبة 100%) إذ صرحوا أن عدد زبائنها سبعة ملايين على التوالي، في حين مؤسسة جازي نسبة 39% من الأفراد المستجوبين فقط أجابوا عن هذا السؤال، ونسبة 61% لم ترد عنه، ربما ذلك يرجع إلى سرية المعلومات .

- زيادة الحصة السوقية :

إن حصة المؤسسة السوقية تعبر عن عدد زبائنها الفعليين، فالمعرفة الجيدة لهذه الحصة وتتبعها يسمح للمؤسسة من معرفة وضعها وموقعها في السوق، دائماً حسب الجداول أعلاه، يظهر لنا أن معظم الأفراد (موبليس وجازي) التزموا نوعاً من الحيطة والتخوف اتجاه هذا السؤال ما عدا أفراد مؤسسة نجمة الذين أكدوا بالإجماع أن حصة مؤسستهم زادت بنسبة 10%، أما مؤسسة جازي فبنسبة 39% فقط، ردت عن هذا السؤال وصرحت بزيادة الحصة السوقية بمليونين مشترك، وسجلنا امتناع بالإجماع لأفراد مؤسسة موبليس (نسبة 100%)، ربما ذلك راجع لسرية المعلومات أو عدم معرفة الأفراد بزيادة حصة المؤسسة.

- فقدان المؤسسة للزبائن :

إن معرفة فقدان أي مؤسسة لزبائنها يعتبر مؤشراً سلبياً على أداء المؤسسة في خلق القيمة أو في تقديم الخدمات، مما يسمح لها في المستقبل من اتخاذ التدابير والقرارات التعديلية، رغم أهمية هذه الخطوة في بناء وتبني منهج تسير العلاقات مع الزبائن، إلا أنه وحسب نتائج استقصاءنا، لم نسجل أي رد عن هذا السؤال، ونرجع ذلك إلى الالتزام بسرية المعلومات والخوف من تسربها إلى المنافسين.

- توقعات المؤسسة حول فقدان الزبائن :

إن التنبؤ يعتبر رؤية المؤسسة المستقبلية وتوقعاتها المبنية على معلومات وتجارب سابقة، تسمح عملية التنبؤ من إعداد الخطط المستقبلية إما لاقتصاص الغرض؟ أو لتفادي التهديدات،

حسب ما توصلنا إليه من نتائج الاستجواب المدونة في الج
المبحوثة أن مؤسساتهم لا تتوقع أي فقدان للزبائن.

- حسب عدم توقع المؤسسة:

إن التوقعات والتنبؤات يجب أن تبنى على أسس ومعايير سليمة حتى تتخطى المؤسسة العراقيل والمشاكل التي يعرّضها محيطها وخاصة المنافسة، حسب نتائج الجداول أعلاه، تباينت أسباب المؤسسات الثلاث لعدم توقعها فقدان الزبائن، فأفراد مؤسسة موبليس يرجعون ذلك إلى تطور خدمات المؤسسة (67%)، زيادة خط المنتجات (26%)، أما مؤسسة جازي فأرجعت ذلك إلى تميز خدماتها، في حين مؤسسة نجمة ردت الأسباب إلى سياسة جذب الزبون (40%)، نسبة 30% أرجعت ذلك إلى سياسة الاحتفاظ ونفس النسبة ردت إلى العروض الجديدة التي تتناسب مع كل شرائح الزبائن

- تخطيط المؤسسة لاسترجاع الزبائن :

إن سياسة الزبائن المتسربين تعتبر أحد أهداف تسيير العلاقات مع الزبائن التي تهدف إلى جذب، الاحتفاظ واسترجاع الزبائن، حسب دأما الجداول أعلاه، كل الأفراد المستجوبين اتفقوا على أن مؤسساتهم تخطط لاسترجاع الزبائن المسربين.

- خطة المؤسسة :

إن التخطيط لاسترجاع الزبائن المتسربين له أهمية قصوى في المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وبالتالي أرباحها، تباينت خطط المؤسسات المبحوثة في تبنيتها لسياسة استرجاع الزبائن المتسربين، فأفراد مؤسسة موبليس يرون خطة مؤسساتهم في المقام الأول تتمثل في طرح خدمات جديدة في السوق (بنسبة 67%) وكذلك أخذ كل شرائح السوق يعين الاعتبار، خطة مؤسسة جازي تتمثل بالدرجة الأولى في طرح المنتجات الجديدة (23%)، أما نسبة 77% فاكتفت بعدم الرد أما مؤسسة نجمة فخطتها تتمثل في إعادة تشغيل الخطوط المتوقفة (نسبة 60%) أما نسبة 20% فتراها في الاتصال الدائم بالزبون لمعرفة رأيه وتطلعاته، ونفس النسبة أكدت أن الخطة جوهرها الاستقبال والمعاملة الجيدة للزبون في مراكز تقديم الخدمات.

المبحث الثالث: دراسة واقع تسيير العلاقات مع الزبائن عن طريق الاستقصاء

وصف الاستقصاء:

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- لقد تم استقصاء آراء زبائن المؤسسات الثلاث محل الدراسة للمؤسسات، 300 زبون لكل مؤسسة، تم استجوابهم في مناصب مختلفة و أوقات مختلفة.
- تم اختيار العينة المدروسة بطريقة عشوائية، معتمدون على طريقة تمثلت في المنهجية التالية:
 - يبدأ الاستقصاء على الساعة الثامنة صباحا (8:00).

المناطق التي شملها الاستقصاء:

- المدينة.
- المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني (I.N.S.F.P).
- جامعة عبد الحميد ابن باديس.
- ينتهي وقت إجراء الاستقصاء في حدود الساعة الخامسة زوالا (17:00)
- وصف الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استقصاء عينة 300 زبون لكل مؤسسة، كل زبون يتم مصادفته في مكان من الأماكن المذكورة يعتبر زبونا مستهدفا لدراستنا، حتى يتسنى لكل زبون المشاركة في الدراسة من جهة، وحتى لا تكون دراستنا متحيزة لفئة معينة من الزبائن أو لمنطقة معينة من المناطق.

لقد تم صياغة أسئلة الاستمارة بعناية كبيرة، حيث تم تجريب عشر (10) استمارات في البداية على عشر (10) زبائن ، ثم قمنا بتعديل بعض الأسئلة التي رأيناها لا تخدم الهدف العام للدراسة، لقد تعرضت الاستمارة قبل توزيعها على الزبائن للإجابة عنها إلى حذف أسئلة وإضافة أسئلة أخرى.

دراستنا الميدانية استغرقت وقتا طويلا وهذا نظرا للصعوبات التي واجهناها تارة مع الزبائن وأخرى مع المؤسسات محل الدراسة.

وتجدر بنا الإشارة هنا إلى الحديث عن التعامل جازي:

لقد واجهنا تقريبا شبه رفض من دخول مركز تقديم الخدمات وهذا نظرا للمشاكل التي واجهها التعامل اثر أحداث مباراة الجزائر في القاهرة، ثم المباراة الأخيرة التي جمعت المنتخبين في دولة السودان الشقيق.

لم نستطيع استرجاع الجزء المتبقي من الاستجواب إلا بعد مدة فاقت الشهر وهذا بتدخل بعض المعارف و الأصدقاء الذين يعملون بالمركز.

فترة انجاز العمل الميداني:

- أما فترة انجاز الاستقصاء، فهي الأخرى لم تكن بالقصيرة، وهذا يمكن إرجاعه إلى ثقافة الزبون، ففي معظم الأحيان لم يكن متفهما حيث كنا نضطر لفترات طويلة إلى شرح الموقف، وأحيانا أخرى كنا نقابل بالرفض الشديد خاصة من طرف فئة الإناث وهذا يمكن إرجاعه إلى ثقافة المجتمع (ولاية مستغانم).
- إن عملية جمع المعلومات الخاصة بالاستقصاء أخذت مدة شهر وثلاثة عشر يوما من: 20/08/2009 إلى غاية 03/09/2009.

- تضمنت الاستمارة واحدا وعشرين سؤالاً:

الجدول الموالي يوضح أهم المفردات التي تضمنها كل سؤال، والتي تعتبر مفردات دلالية في دراستنا.

(انظر الملحق رقم)

جدول رقم (131): أسئلة و مفردات الاستقصاء

السؤال رقم	مفردات السؤال
01	انتظامية الزبون
02	سبب اختيار الزبون للمؤسسة
03	تقييم الزبون لمستوى نوعية الخدمات
04	تقييم الزبون للموظفين في المكاتب الأمامية
05	تقييم الزبون لخدمات المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى
06	الصعوبات التي تواجه الزبون أثناء التعامل مع المؤسسة
07	استجابة المؤسسة لانتظارات الزبون
08	تفكير الزبون في تغيير التعامل مع المؤسسة
09	تعامل الزبون مع مؤسسة أخرى من قبل (الأسباب)
10	تقييم الزبون لمستوى حسن تعامل مقدمو الخدمات
11	اخذ بعين الاعتبار الشكاوى المقدمة من طرف الزبون
12	الوسيلة المستعملة لتقديم الشكاوى للمؤسسة
13	استفادة الزبون من الامتيازات المقدمة من طرف المؤسسة
14	اتصال المؤسسة بالزبون

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

15	الوسيلة التي تساعد الزبون على التعرف
16	استقصاء المؤسسة للزبون
17	الجنس
18	السن
19	المستوى التعليمي
20	الوظيفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستمارة

- **ملاحظة:** كل الجداول التي سيتم إدراجها في هذا الجزء تحصلنا عليها عن طريق تفرغ الاستقصاء.

المطلب الأول: : استقصاء زبائن الجزائرية للاتصالات (موبليس) "ATM"

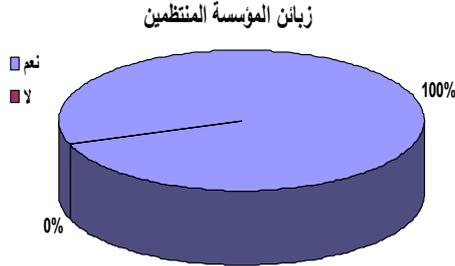
تحليل الاستقصاء الخاص بمؤسسة موبليس:

1- جزء خاص للتعريف بالزبون:

الجدول رقم (132): زبائن المؤسسة المنتظمين

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	300	%100
لا	00	%00
المجموع	300	%100

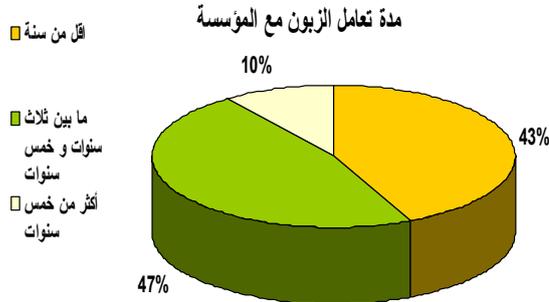
كل المستقصيين زبائنا منتظمين بالنسبة لمؤسسة موبليس وهذا ما تعكسه نسبة 100 %.



الجدول رقم (133): مدة تعامل الزبون مع المؤسسة

مدة التعامل	العدد	النسبة
أقل من سنة	130	%43
ما بين ثلاث سنوات و خمس سنوات	140	%47
أكثر من خمس سنوات	30	%10
المجموع	300	%100

أكثر المستقصيين والذين بلغت نسبتهم %47 تعاملوا مع المؤسسة لمدة تتراوح ما بين ثلاث سنوات وخمس سنوات في حين نسبة 43 % من المستقصيين تعاملت مع المؤسسة أقل من سنة، أما نسبة 10 % فتمثل الزبائن الذين يتعاملون لمدة أكثر من 5 سنوات.

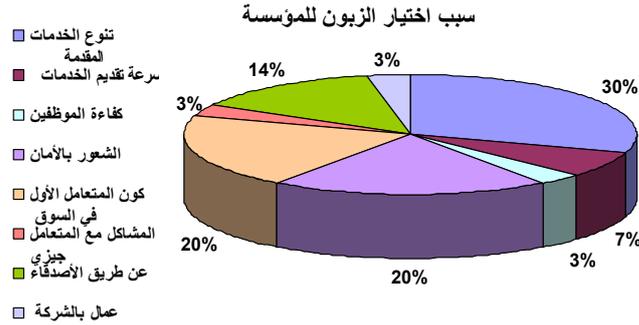


الجدول رقم (134): اختيار الزبون للمؤسسة

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

النسبة	العدد	سبب الاختيار
30%	90	تنوع الخدمات المقدمة
7%	20	سرعة تقديم الخدمات
3%	10	كفاءة الموظفين
20%	60	الشعور بالأمان
20%	60	كون المتعامل الأول في السوق
3%	10	المشاكل مع المتعامل جازي
14%	40	عن طريق الأصدقاء
3%	10	عمال بالشركة
100%	300	المجموع

عند استقصائنا لزيائن المؤسسة اتضح أنهم اختاروا التعامل معها لعدة أسباب أهمها تنوع خدمات المؤسسة بنسبة 30 %، شعور الزبون بالأمان بنسبة 20 %، أقدمية المتعامل في السوق بنفس النسبة، نسبة 14 % لتأثير أصدقائهم، 7 % لسرعة تقديم الخدمات، أما أضعف نسبة 3 % لسبب المشاكل التي واجهها الزبائن مع المتعامل جازي، وبنفس النسبة (3 %) كونهم موظفين بنفس المؤسسة وكذا كفاءة الموظفين.



الجدول رقم (135) : تقييم الزبون لمستوى نوعية الخدمات

نوعية الخدمة	العدد	النسبة
عالية	80	27%
مقبولة	220	73%
المجموع	300	100%

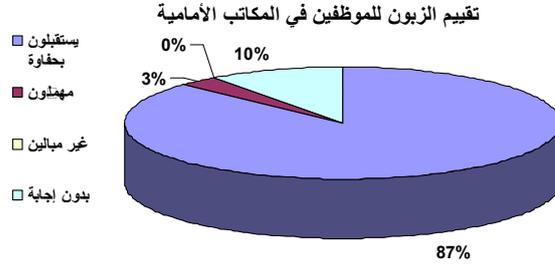
يؤكد معظم الزبائن الذين تم استقصاءهم أن نوعية خدمات المؤسسة مقبولة على العموم وهذا بنسبة 73 % في حين نسبة 27 % ترى نوعية هذه الخدمات عالية.



الجدول رقم (136) : تقييم الزبون للموظفين في المكاتب الأمامية)

التقييم	العدد	النسبة
يستقبلون بحفاوة	260	87%
مهملون	10	3%
غير مباليين	00	00%
بدون إجابة	30	10%
المجموع	300	100%

عند إتاحة الفرصة لزبائن المؤسسة لتقييم الموظفين في المكاتب الأمامية، صرحت نسبة 87 % منهم أن الموظفين يستقبلون بحفاوة، في حين نسبة 03 % رأتهم غير مباليين بزبائنهم، وقد سجلنا نسبة 10 % بدون إجابة.



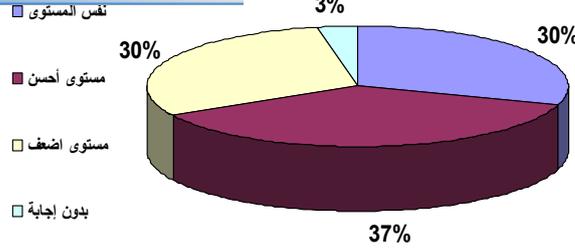
الجدول رقم (137) : تقييم الزبون لخدمات المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى

نوع الخدمة	العدد	النسبة
نفس المستوى	90	30%
مستوى أحسن	110	37%
مستوى اضعف	90	30%
بدون إجابة	10	3%
المجموع	300	100%

تجد نسبة 37 % من المستقيين أن خدمات لمؤسسة ذات مستوى أحسن من باقي المؤسسات الأخرى، بينما نسبة 30 % منهم تراها على نفس المستوى، وبنفس المؤسسة رأتها ذات مستوى أضعف، أما نسبة 03 % فلم تجيب عن هذا السؤال.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

تقييم الزبون لخدمات المؤسسة مقارنة

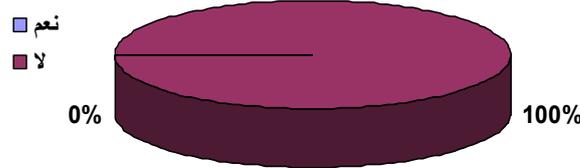


الجدول رقم (138) : وجود صعوبات أثناء التعامل مع المؤسسة

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	00	00%
لا	300	100%
المجموع	300	100%

ينفي نفيا مطلقا كل الذين تم استقصاءهم حول وجود صعوبات أثناء التعامل مع المؤسسة (نسبة 100 %).

وجود صعوبات أثناء التعامل مع المؤسسة



الجدول رقم (139) : استجابة المؤسسة لانتظارات الزبون

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	200	67%
لا	90	30%
بدون إجابة	10	3%
المجموع	300	100%

معظم الشريحة المستقصية تجد أن المؤسسة تستجيب لانتظاراتهم على عكس نسبة 30% التي رأت أن موبليس لا تستجيب لهذه الانتظارات.

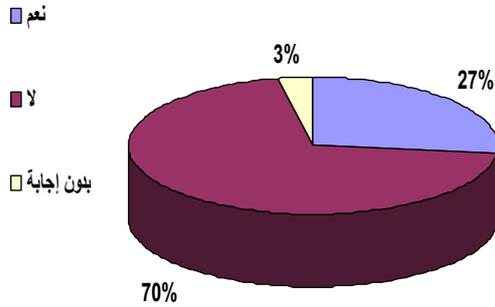


الجدول رقم (140) : التفكير في تغيير التعامل مع المؤسسة

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	80	27%
لا	210	70%
بدون إجابة	10	3%
المجموع	300	100%

أجمع أكثر المستقيين على أنهم لا يودون تغيير التعامل مع المؤسسة (70 %) ، في حين نسبة 27 % منهم تفكر في تغيير التعامل.

التفكير في تغيير التعامل مع المؤسسة

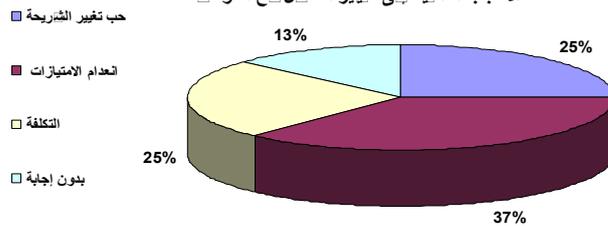


الجدول رقم (141) : الأسباب الداعية إلى تغيير التعامل مع المؤسسة

السبب	العدد	النسبة
حب تغيير الشريحة	20	25%
انعدام الامتيازات	30	37%
التكلفة	20	25%
بدون إجابة	10	13%
المجموع	80	100%

السبب الأول الذي يدفع بأغلبية المستقيين إلى التفكير في تغيير التعامل مع مؤسسة أخرى انعدام الامتيازات وهذا ما عكسته نسبة 37 في حين نسبة 25 % ترجع السبب إلى حب تغيير الشريحة، وبنفس النسبة ترد السبب إلى التكلفة المرتفعة، وأخيرا سجلنا نسبة 13 % بدون إجابة.

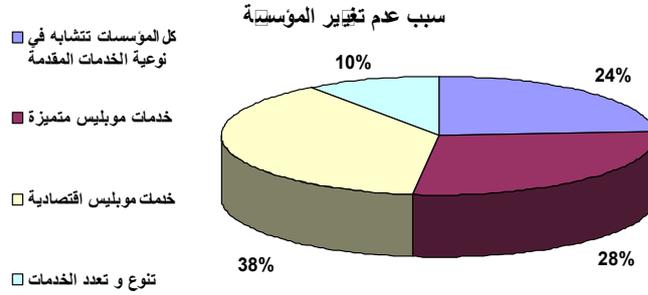
الأسباب الداعية إلى تغيير التعامل مع المؤسسة



الجدول رقم (142) : سبب عدم تغيير المؤسسة

السبب	العدد	النسبة
كل المؤسسات تتشابه في نوعية الخدمات المقدمة	50	24%
خدمات موبليس متميزة	60	28%
خدمات موبليس اقتصادية	80	38%
تنوع و تعدد الخدمات	20	10%
المجموع	210	100%

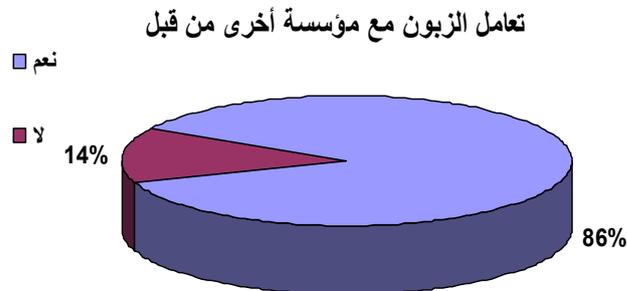
نسبة 38 % من المستقصيين يرجعون سبب عدم تفكيرهم في تغيير التعامل مع المؤسسة إلى كون خدماتها اقتصادية، في حين نسبة 28 % منهم ترجع السبب إلى تميز هذه الخدمات بنسبة 24 % ترى أن كل المؤسسات تتشابه في نوعية خدماتها، وسجلنا نسبة 10 % لتنوع وتعدد الخدمات.



الجدول رقم (143) : تعامل الزبون مع مؤسسة أخرى من قبل

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	260	86%
لا	40	14%
المجموع	300	100%

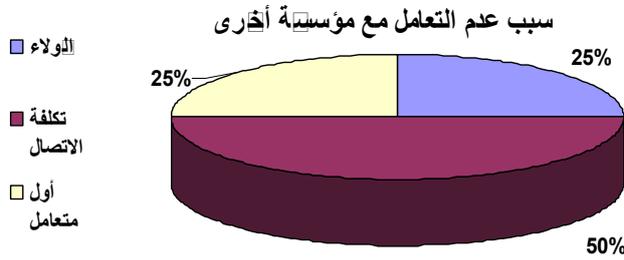
تعاملت نسبة 86 % من المستقصيين مع المؤسسة غير مؤسسة موبليس في حين نسبة 14 % لم يحصل لها وأن تعاملت مع أي مؤسسة أخرى.



الجدول رقم (144) : في حالة الإجابة بلا: سبب عدم التعامل مع مو

الإجابة	العدد	النسبة
الولاء	10	%25
تكلفة الاتصال	20	%50
أول متعامل	10	%25
المجموع	40	%100

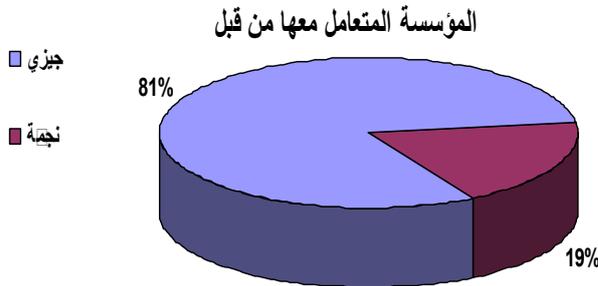
نصف المستقصيين (أي نسبة 50 %) يرجعون سبب عدم تعاملهم مع مؤسسة أخرى من قبل إلى تكلفة الاتصال، ونسبة 25 % ترجع السبب إلى ولاءهم للمؤسسة، وبنفس النسبة سجلنا كون خدمة موبليس أول متعامل في سوق الهاتف النقال.



الجدول رقم (145) : المؤسسة المتعامل معها من قبل

المؤسسة	العدد	النسبة
جازي	210	%81
نجمة	50	%19
المجموع	260	%100

نسبة 81 % من المستقصيين أكدوا أنهم تعاملوا مع مؤسسة جازي، في حين نسبة 19 % تعاملت مع مؤسسة نجمة.



الجدول رقم (146) : سبب تعامل الزبون مع مؤسسة من قبل

السبب	العدد	النسبة
كبر شريحة المتعاملين	150	58%
الامتيازات	60	23%
سهولة التعامل	30	11%
هدية	20	8%
المجموع	260	100%

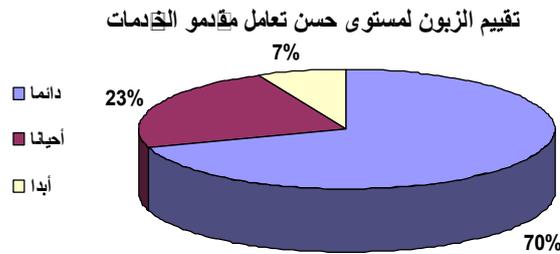
تعاملت نسبة 58 % من المستقصيين مع مؤسسة أخرى قبل التعامل مع مؤسسة موبليس لكبر شريحة المتعاملين، في حين نسبة 23 % تعاملت لسبب الامتيازات ، إلا أن لسبب سهولة التعامل لم يسجل إلا نسبة 11 % ، ونسبة 08 % كانت لسبب الهدية.



الجدول رقم (147) : تقييم الزبون لمستوى حسن تعامل مقدمو الخدمات

حسن التعامل	العدد	النسبة
دائماً	210	70%
أحياناً	70	23%
أبداً	20	7%
المجموع	300	100%

يجدوا المستقصيين مقدمو خدمات موبليس ذوي مستوى حسن وهذا بصورة دائمة، في حين نسبة 23 % تجدهم كذلك ولكن أحياناً، إلا أن نسبة 07 % ترى عكس وتحكم على مقدمو الخدمات بعدم حسن التعامل.

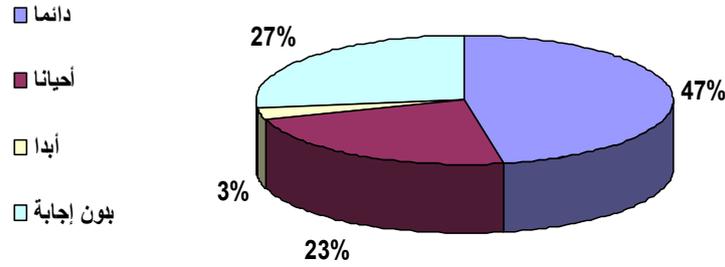


الجدول رقم (148) : اخذ بعين الاعتبار الشكاوى المقدمة من طرف

الأخذ بعين الاعتبار	العدد	النسبة
دائما	140	47%
أحيانا	70	23%
أبدا	10	03%
بدون إجابة	80	27%
المجموع	300	100%

الجدول أعلاه، يبين أن أكبر نسبة من الذين تم استقصاؤهم (47 %) تؤكد بأن المؤسسة تأخذ دائما بعين الاعتبار الشكاوى المقدمة من طرف زبائننا، في حين يبين دائما نفس الجدول أن نسبة 23 % ترى ذلك لكن أحيانا، لكن نسبة 03 % لا ترى ذلك أبدا، كما تم تسجيل نسبة 27 % بدون إجابة.

اخذ بعين الاعتبار الشكاوى المقدمة من طرف الزبون



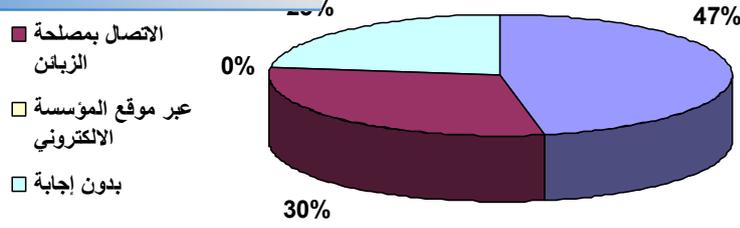
الجدول رقم (149) : الوسيلة المستعملة لتقديم الشكاوى للمؤسسة

الوسيلة	العدد	النسبة
مباشرة مع مقدمي الخدمات	140	47%
الاتصال بمصلحة الزبائن	90	30%
عبر موقع المؤسسة الالكتروني	00	00%
بدون إجابة	70	23%
المجموع	300	100%

- حسب نتائج الجدول أعلاه، يتبع زبائن المؤسسة وسيلة الاتصال المباشر مع مقدمي الخدمات للتعبير عن شكاويهم هذا ما عكسته نسبتهم (47 %)، أما وسيلة الاتصال مباشرة بمصلحة الزبائن فاحتلت نسبة 30 %، الاتصال بالمؤسسة عن طريق موقعها الالكتروني مثلت نسبة 00 %، أما الذين لم يجيبوا عن السؤال قدرت نسبتهم ب 23 %.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

الوسيلة المستعملة لتقديم الشكاوى للمؤسسة

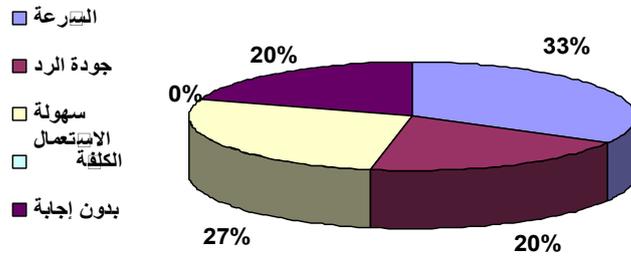


الجدول رقم (150) : سبب إتباع الزبون للقناة المختارة

السبب	العدد	النسبة
السرعة	100	33%
جودة الرد	60	20%
سهولة الاستعمال	80	27%
الكلفة	00	00%
بدون إجابة	60	20%
المجموع	300	100%

يتبع زبائن المؤسسة قنواتهم التي من خلالها يعبرون عن شكاوهم لعامل السرعة، وهي أكبر نسبة تم تسجيلها من خلال الاستقصاء (33 %)، نسبة 20 % لجودة الرد على الشكاوى المقدمة، نسبة 00 % سجلت للكلفة، أما نسبة 20 % للذين لم يجيبوا.

سبب إتباع الزبون للقناة المختارة

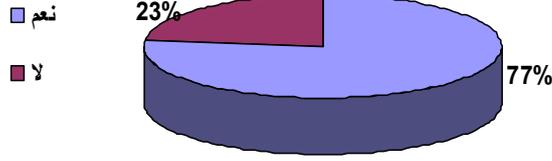


الجدول رقم (151) : استفادة الزبون من الامتيازات المقدمة من طرف المؤسسة

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	230	77%
لا	70	23%
المجموع	300	100%

يستفيد زبائن المؤسسة من الامتيازات الممنوحة من قبلها، هذا ما عكسته نسبة استقصائهم المقدر ب 77 %، في حين سجلت نسبة 23 % للذين أكدوا أنهم لا يستفيدون من هذه الامتيازات.

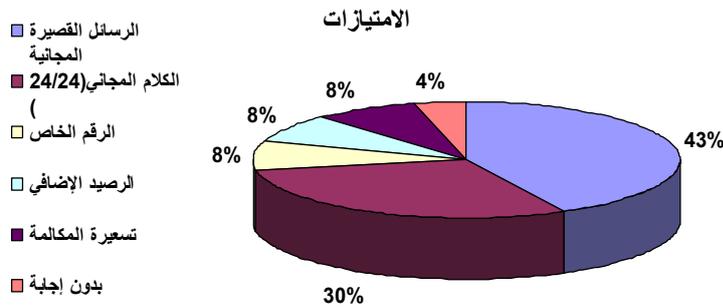
استفادة الزبون من الامتيازات المؤسسة



الجدول رقم (152) : الامتيازات

الامتياز	العدد	النسبة
الرسائل القصيرة المجانية	100	42%
الكلام المجاني (24/24)	70	30%
الرقم الخاص	20	8%
الرصيد الإضافي	20	8%
تسعيرة المكالمة	20	8%
بدون إجابة	10	4%
المجموع	230	100%

تؤكد أكبر نسبة المستفيدين (42 %) أن هذه الامتيازات تتمثل في الرسائل القصيرة المجانية، في حين تراها نسبة 30 % في الكلام المجاني (24 / 24 ساعة)، وتحصرها نسبة 8 % في الامتيازات التالية: الرقم الخاص، الرصيد الإضافي وكذا تسعيرة المكالمة، في حين أضعف نسبة 04 % فضلت عدم الرد.



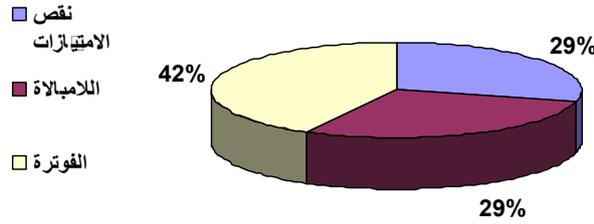
الجدول رقم (153) : سبب عدم استفادة الزبون من الامتيازات

السبب	العدد	النسبة
نقص الامتيازات	20	29%
اللامبالاة	20	29%
الفوترة	30	42%
المجموع	70	100%

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

يرجع معظم زبائن المؤسسة المستقصيين سبب عدم استفادتهم المؤسسة إلى عملية الفوترة (42%)، في حين ترجع نسبة 29% 70 الأسباب إلى نقص في الامتيازات وخدمات اللامبالاة المؤسسة.

سبب عدم استفادة الزبون من الامتيازات:

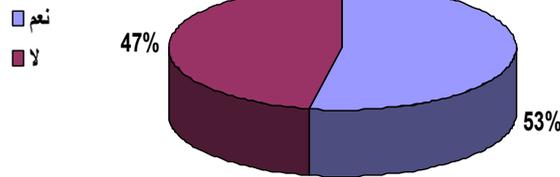


الجدول رقم (154) : اتصال المؤسسة بالزبون

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	160	53%
لا	140	47%
المجموع	300	100%

تؤكد نسبة 53% من المستقصيين أن المؤسسة تتصل بهم، في حين نسبة 47% تؤكد أن لم يتم أي نوع من الاتصال بينهم وبين المؤسسة.

اتصال المؤسسة بالزبون



الجدول رقم (155) : سبب الاتصال

السبب	العدد	النسبة
تسديد الفاتورة	60	38%
استرجاع الشريحة	20	12%
المشاركة في المسابقات	30	19%
الإعلام عن الامتيازات	20	12%
بدون إجابة	30	19%
المجموع	160	100%

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

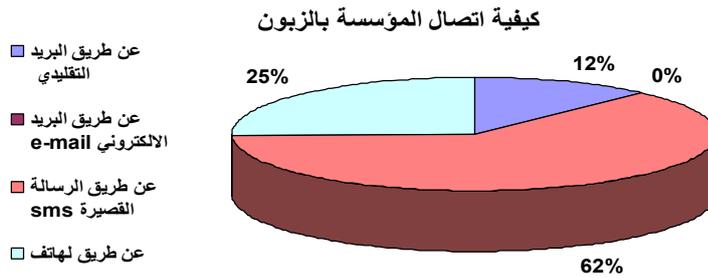
يرجع المستقصون الذين أكدوا أن المؤسسة قامت بعملية الإذ (38 %) ، في حين نسبة 19 % منهم تؤكد سبب المشاركة في المسابقات ونسبه 12 % لسبب استرجاع الشريحة وبنفس النسبة (12 %) للإعلام عن الامتيازات وأخيرا نسبة 19 % للذين لم يردوا عن هذا السؤال .



الجدول رقم (156) : كيفية اتصال المؤسسة بالزبون

النسبة	العدد	الكيفية
12%	20	عن طريق البريد التقليدي
00%	00	عن طريق البريد الإلكتروني e-mail
63%	100	عن طريق الرسالة القصيرة sms
25%	40	عن طريق لهاتف
100%	160	المجموع

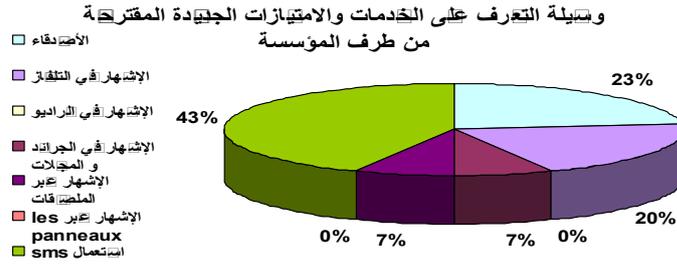
تؤكد نسبة 63 % من المستقصين أن المؤسسة استعملت الرسائل القصيرة (sms) كوسيلة للاتصال بهم، في حين نسبة 25 % صرحت أنه تم الاتصال عن طريق الهاتف، ونسبة 12 % رأت أن البريد التقليدي هو وسيلة المؤسسة للاتصال، كما سجلنا نسبة 25 % بدون إجابة.



الجدول رقم (157) : وسيلة التعرف على الخدمات والامتيازات الج

الوسيلة	العدد	النسبة
الأصدقاء	70	23%
الإشهار في التلفاز	60	20%
الإشهار في الراديو	00	00%
الإشهار في الجرائد و المجلات	20	07%
الإشهار عبر الملصقات	20	07%
الإشهار عبر les panneaux	00	00%
استعمال sms	130	43%
المجموع	300	100%

تجمع نسبة 43 % من المستقيين أنها تتعرف على الخدمات والامتيازات الجديدة للمؤسسة عن طريق الرسائل القصيرة (Sms)، تليها وسيلة الأصدقاء بنسبة 23 % ، ثم الإشهار في التلفاز بنسبة 20 % ، أما نسبة 07 % فتؤكد على أن الوسيلة المستعملة في ذلك هي الإشهار في الجرائد والمجلات وبنفس النسبة الإشهار عبر الملصقات أما وسيلة الإشهار عبر les panneaux فسجلت نسبة 00 %.

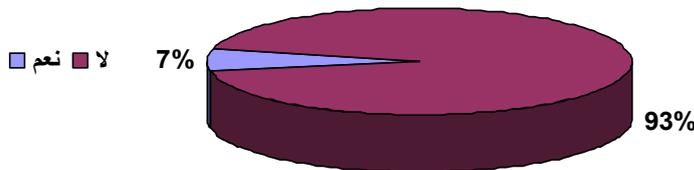


الجدول رقم (158) : استقصاء المؤسسة للزبون

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	20	07%
لا	280	93%
المجموع	300	100%

أكد معظم المستقيين أن المؤسسة لم تقوم بأي استقصاء معهم وبلغت نسبتهم في استقصائنا العام نسبة 93 %، أما الذين أكدوا أنه حصل استقصاء معهم فبلغت نسبتهم 07 %.

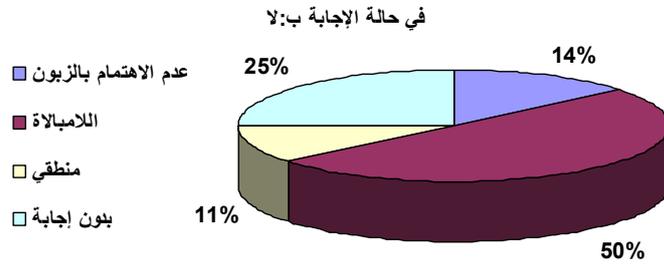
استقصاء المؤسسة للزبون



الجدول رقم (159) : في حالة الإجابة ب: لا

السبب	العدد	النسبة
عدم الاهتمام بالزبون	40	14%
اللامبالاة	140	50%
منطقي	30	11%
بدون إجابة	70	25%
المجموع	280	100%

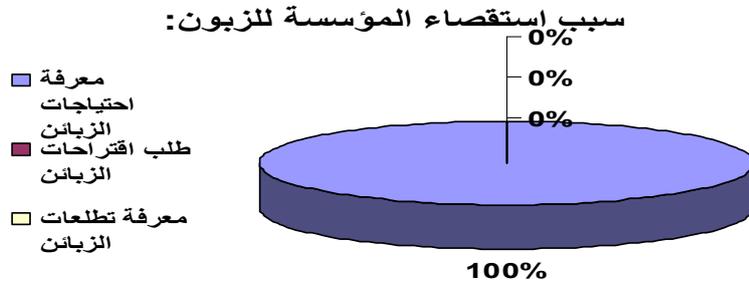
يرجع أغلبية المستقصيين والذين بلغت نسبتهم 50 % أن سبب عدم قيام المؤسسة بأي استقصاء يرجع إلى الأمبالاة، في حين ترى نسبة 14 % منهم السبب في عدم الاهتمام بالزبون، أما نسبة 25 % سجلت بدون إجابة.



الجدول رقم (160) : سبب استقصاء المؤسسة للزبون

السبب	العدد	النسبة
معرفة احتياجات الزبائن	20	100%
طلب اقتراحات الزبائن	00	00%
معرفة تطلعات الزبائن	00	00%
بدون إجابة	00	00%
المجموع	20	100%

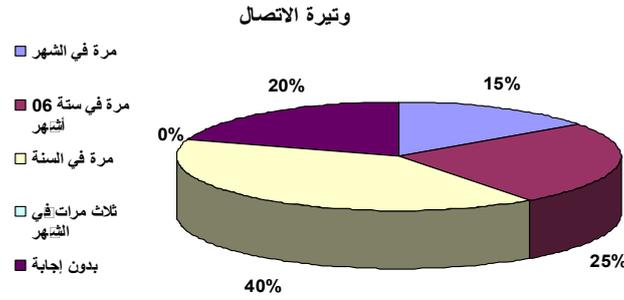
المستقصون الذين أكدوا لنا أن المؤسسة قامت باستقصائهم أكدوا لنا جميعهم أن ذلك كان بدافع معرفة احتياجاتهم (100 %).



الجدول رقم (161) : وتيرة الاتصال

النسبة	العدد	المدة
15%	03	مرة في الشهر
25%	05	مرة في ستة 06 أشهر
40%	08	مرة في السنة
00%	00	ثلاث مرات في الشهر
20%	04	بدون إجابة
100%	20	المجموع

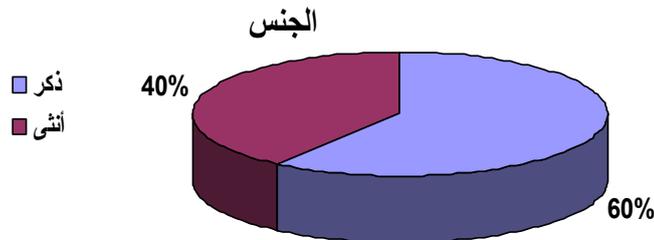
تم تسجيل نسبة 40 % للذين أكدوا أ، المؤسسة تتصل بهم بوتيرة مرة في السنة، ÷ أما الذين تم استقصائهم مرة في ستة أشهر بلغت نسبة 25 %، في حين نسبة 15 % للذين تستقصم المؤسسة مرة في السنة مع تسجيل نسبة 20 % بدون إجابة.



الجدول رقم (162) : الجنس

النسبة	العدد	الجنس
60%	180	ذكر
40%	120	أنثى
100%	300	المجموع

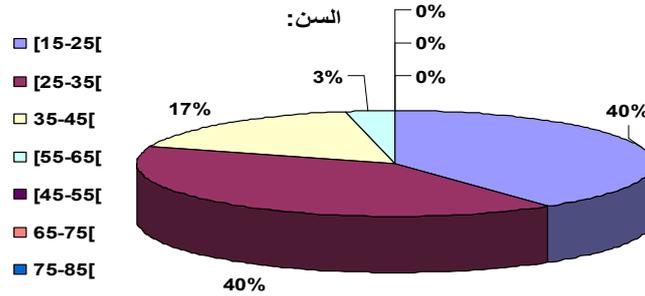
معظم الزبائن الذين تم استقصائهم ذكور، هذا ما عكسته نسبتهم (60 %) في نتائج الاستقصاء العام، في حين بلغت نسبة الإناث 40 %.



الجدول رقم (163) : السن

النسبة	التكرار	فئة السن
%40	120]25-15[
%40	120]35-25[
%17	50	45-35
%03	10	55-45
%00	00	65-55
%00	00	75-65
%00	00	85-75
%100	300	المجموع

سجلنا خلال استقصائنا نسبة 40 % لفئة المستقصيين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 15 سنة و 25 سنة، ونفس النسبة 40 % للذين يتراوح سنهم ما بين 25 سنة و 35 سنة، في حين نسبة 17 % سجلت للذين يتراوح عمرهم في الفئة العمرية 35 سنة و 45 سنة، ونسبة 03 للذين ينتمون إلى سن ما بين 4) سنة و 55 سنة ولم نسجل خلال استقصائنا أي مستقصي ينتمي إلى الفئة العمرية (55 سنة و 65 سنة أو 65 و 75 سنة أو 75 سنة و 85 سنة).



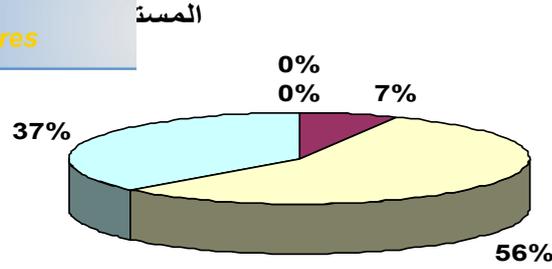
الجدول رقم (164) : المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
%00	00	ابتدائي
%07	20	متوسط/أساسي
%37	110	ثانوي
%56	170	جامعي
%00	00	بدون
%100	300	المجموع

نسبة 56% ممن مسهم استقصاؤنا طلبة جامعيين، نسبة 37 % تلاميذ ثانويين ونسبة 07 لتلاميذة المتوسط و الأساسي أما نسبة 00 % للمستقصيين بدون مستوى.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

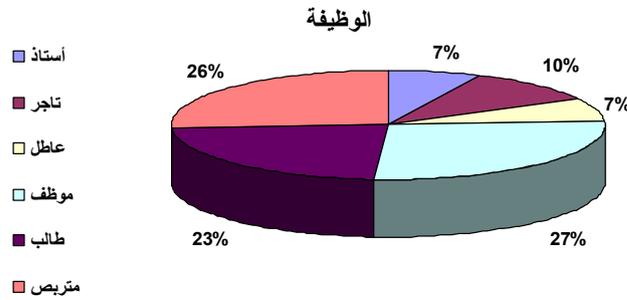
- متوسط/أساسي
- ثانوي
- جامعي
- بدون



الجدول رقم (165) : الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة
أستاذ	20	7%
تاجر	30	10%
عاطل	20	7%
موظف	80	27%
طالب	70	23%
متربص	80	26%
المجموع	300	100%

معظم المستقيين موظفين هذا ما عكسته نسبتهم 27 %، في حين نسبة المتربصين سجلت ب 26 %، نسبة 23 % للطلبة الجامعيين، فئة التجار بنسبة 10 % أما نسبة 07 % فسجلت للأساتذة ونفس النسبة 07 % للعاطلين عن العمل.



المطلب الثاني : استقصاء زبائن أراسكوم للاتصالات الجزائر

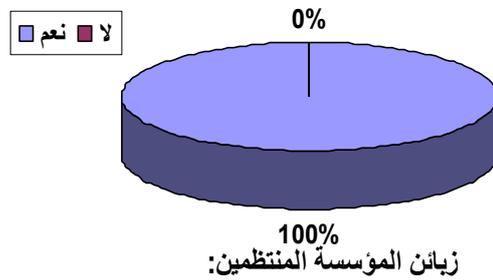
تحليل الاستقصاء الخاص بمؤسسة جازي:

1- جزء خاص للتعريف بالزبون:

الجدول رقم (166): زبائن المؤسسة المنتظمين

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	300	%100
لا	00	%00
المجموع	300	%100

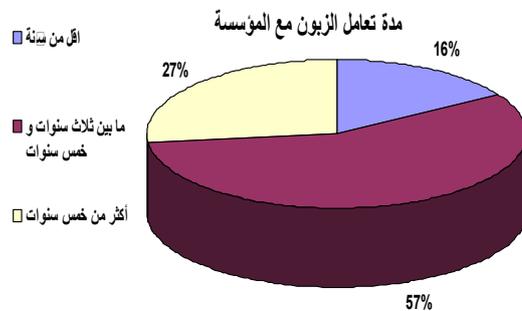
كل الزبائن الذين تم استقصائهم يمثلون زبائنا منتظمين لمؤسسة جازي وهذا ما عكسته نسبة 100 %



الجدول رقم (167): مدة تعامل الزبون مع المؤسسة

مدة التعامل	العدد	النسبة
أقل من سنة	50	%16
ما بين ثلاث سنوات و خمس سنوات	170	%57
أكثر من خمس سنوات	80	%27
المجموع	300	%100

أكبر نسبة مستجوبين (57 %) تتعامل مع مؤسسة جازي لمدة تتراوح ما بين ثلاث سنوات وخمس سنوات، تليها نسبة 27 % والتي تمثل الزبائن الذين يتعاملون معها لأكثر من خمس سنوات، أما الذين يتعاملون معها لمدة أقل من سنة فلا تقدر نسبتهم إلا 16%.



الجدول رقم (168) : سبب اختيار الزبون للمؤسسة

النسبة	العدد	سبب الاختيار
53%	160	تنوع الخدمات المقدمة
27%	80	سرعة تقديم الخدمات
00%	00	كفاءة الموظفين
20%	60	الشعور بالأمان
100%	300	المجموع

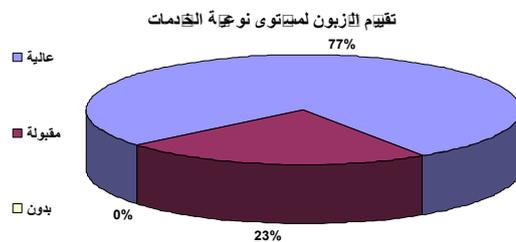
حسب الجدول يختار الزبائن التعامل مع المؤسسة لتنوع الخدمات المقدمة (53 %)، أما الذين اختاروا المؤسسة لسرعة تقديم الخدمات بلغت نسبتهم 27 %، لسبب الشعور بالأمان فمثلت نسبتهم 20 %.



الجدول رقم (169) : تقييم الزبون لمستوى نوعية الخدمات

النسبة	العدد	نوعية الخدمة
77%	230	عالية
23%	70	مقبولة
00%	00	بدون
100%	300	المجموع

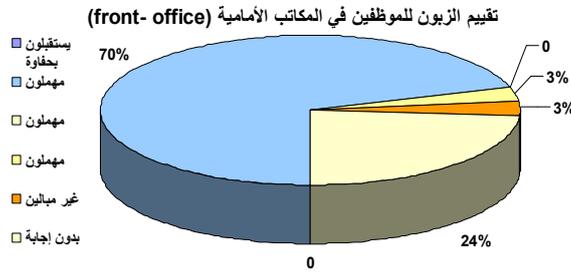
يتفق أغلبية المستقيين على أن مستوى نوعية خدمات المؤسسة عالية (77 %)، في حين نسبة 23 % تراها مقبولة كما يمكن الملاحظة من الجدول على أنه لم نسجل مستقيين رؤوا أن خدمات جازي بدون نوعية.



الجدول رقم (170) : تقييم الزبون للموظفين في المكاتب الأمامية)

التقييم	العدد	النسبة
يستقبلون بحفاوة	210	70%
مهملون	10	3%
غير مباليين	10	3%
بدون إجابة	70	24%
المجموع	300	100%

تؤكد أغلبية المستقصيين أن موظفو المكاتب الأمامية يستقبلون الزبائن بحفاوة مسجلين أعلى نسبة 70 % ، في حين سجلنا خلال استقصائنا وجود نسبة صغيرة (3 %) صرحت أن الموظفين غير مباليين بالزبائن، ونفس النسبة (3 %) رأتهم مهملين، أما نسبة 24 % سجلت للذين لم يدلوا بأي إجابة.



الجدول رقم (171) : تقييم الزبون لخدمات المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى

نوع الخدمة	العدد	النسبة
نفس المستوى	10	3%
مستوى أحسن	280	94%
مستوى اضعف	10	3%
المجموع	300	100%

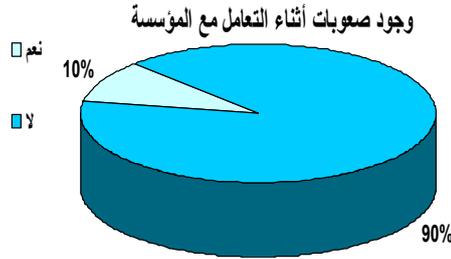
اتفقت معظم الشريحة المستقصية على أن خدمات مؤسسة جازي ذات مستوى أحسن من باقي المؤسسات الأخرى (نسبة 94%)، أما نسبي 3% من المستقصيين يرون أن هذه الخدمات تتباين ما بين نفس المستوى ومستوى أضعف.



الجدول رقم (172) : وجود صعوبات أثناء التعامل مع المؤسسة

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	30	%10
لا	270	%90
المجموع	300	%100

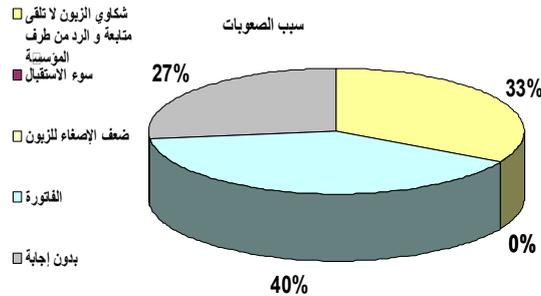
معظم متعاملي مؤسسة جازي أدلوا بأنه هناك صعوبات أثناء التعامل مع هذه المؤسسة وكانت نسبتهم 10% ، في حين نسبة 90% لا صعوبة لها في التعامل مع المؤسسة .



الجدول رقم (173) : سبب الصعوبات

سبب الاختيار	العدد	النسبة
شكاوي الزبون لا تلقى متابعة و الرد من طرف المؤسسة	10	%33
سوء الاستقبال	00	%00
ضعف الإصغاء للزبون	00	%00
أسباب أخرى:		
1- الفاتورة	12	%40
2- بدون إجابة	08	%27
المجموع	30	%100

يرجع زبائن المؤسسة صعوبات التعامل إلى أسباب عديدة لعل أهمها ما تعلق بتسديد الفاتورة (40%) ، في حين سبب عدم تلقي شكاويهم من طرف المؤسسة سجل نسبة 33% ، في حين نسبة 27% لم ترد على هذا السؤال .

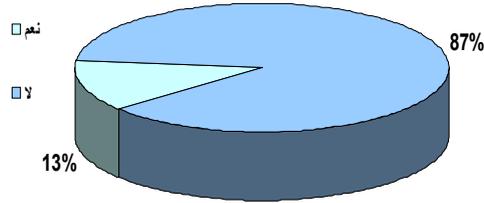


الجدول رقم (174) : استجابة المؤسسة لانتظارات الزبون

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	40	%13
لا	260	%87
المجموع	300	%100

أغلبية المستفيدين أي نسبة 87% أكدوا لنا أن المؤسسة لا تستجيب لانتظاراتهم، في حين ما يعادل نسبة 13% أكدوا لنا عكس ذلك (أي المؤسسة تستجيب لانتظارات الزبائن) .

استجابة المؤسسة لانتظارات الزبون

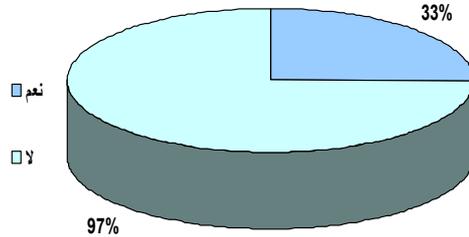


الجدول رقم (175) : التفكير في تغيير التعامل مع المؤسسة

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	10	%33
لا	290	%97
المجموع	300	100%

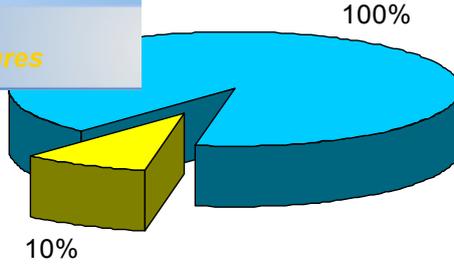
معظم زبائن المؤسسة لا يفكرون في تغيير التعامل معها بدليل تم رصد نسبة 97%، أما نسبة 33% صرحت بأنها تفكر في التغيير.

التفكير في تغيير التعامل مع المؤسسة



1-8 - سؤال مفتوح:

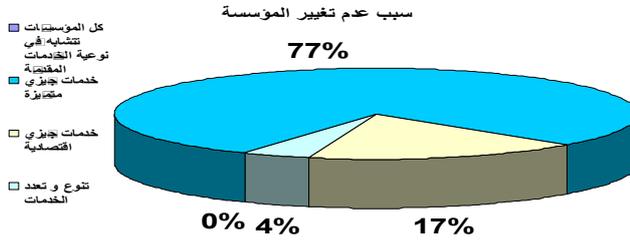
- أكدت نسبة 10% من المستفيدين أنهم ينوون تغيير التعامل مع مؤسسة أخرى، وارجعوا ذلك إلى الامتيازات الممنوحة من طرف هذه المؤسسات.



الجدول رقم (176) : سبب عدم تغيير المؤسسة

السبب	العدد	النسبة
كل المؤسسات تتشابه في نوعية الخدمات المقدمة	00	%00
خدمات جازي متميزة	230	%77
خدمات جازي اقتصادية	50	%17
تنوع و تعدد الخدمات	10	%04
المجموع	290	%100

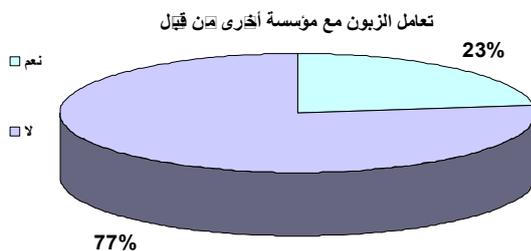
يرجع المستقصدون سبب عدم تفكيرهم في تغيير التعامل مع مؤسسة جازي إلى عدة أسباب، على رأسها تميز خدمات المؤسسة (77 %)، وسبب اقتصادية الخدمات بنسبة 17 % ثم سبب تنوع وتعدد الخدمات بنسبة 04%.



الجدول رقم (177) : تعامل الزبون مع مؤسسة أخرى من قبل

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	70	%23
لا	230	%77
المجموع	300	%100

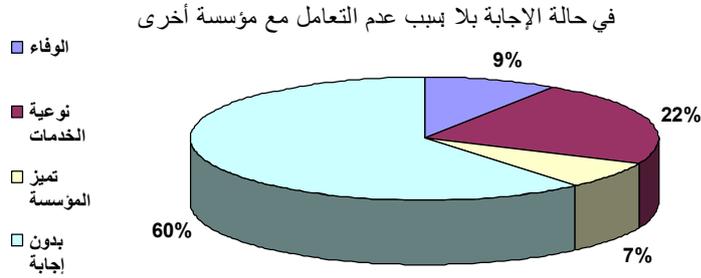
في استقصائنا حول ما إذا تعامل الزبون مع مؤسسة أخرى من قبل، تبين لنا أن معظم المستقصدون والذين بلغت نسبتهم 77 % لم يتعاملوا مسبقاً مع أي مؤسسة أخرى، في حين نسبة 23% أفصحت أنها سبق لها التعامل مع مؤسسات أخرى.



الجدول رقم (178) : في حالة الإجابة بلا : سبب عدم التعامل مع ه

الإجابة	العدد	النسبة
الوفاء	20	09%
نوعية الخدمات	50	22%
تميز المؤسسة	20	07%
بدون إجابة	140	60%
المجموع	230	100%

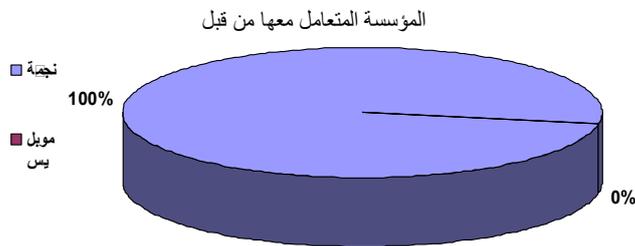
هناك عدة أسباب دفعت بزبائن مؤسسة جازي إلى عدم التعامل مع مؤسسة أخرى، من جملة هذه الأسباب، المؤسسة أفضل المؤسسات (22 %)، مؤسسة جازي دولية (09 %)، وبنفس النسبة (09 %) للوفاء، أما أكبر نسبة (60 %) امتنعت عن الإجابة.



الجدول رقم (179) : المؤسسة المتعامل معها من قبل

المؤسسة	العدد	النسبة
نجمة	70	100%
موبليس	00	00%
المجموع	70	100%

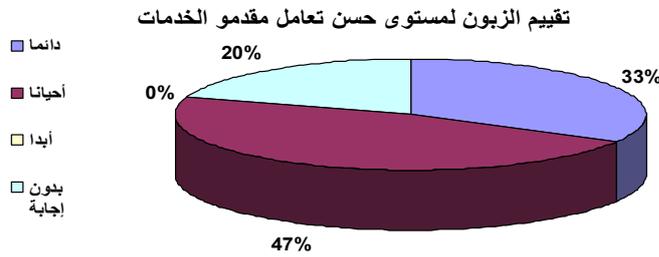
لقد تبين من خلال النتائج أن مؤسسة نجمة هي المؤسسة الوحيدة المتعامل معها سابقا بنسبة 100%.



الجدول رقم (180) : تقييم الزبون لمستوى حسن تعامل مقدمو الخ

النسبة	العدد	حسن التعامل
33%	100	دائما
47%	140	أحيانا
00%	00	أبدا
20%	60	بدون إجابة
100%	60	المجموع

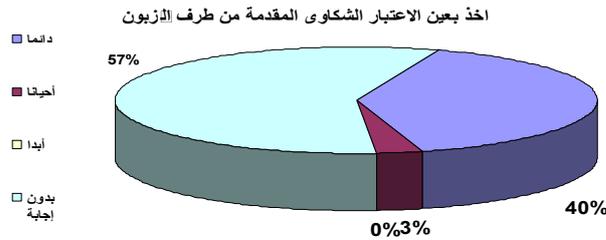
يرى أغلبية المستفيدين أن مقدمو الخدمات على مستوى المراكز يحسنون التعامل مع الزبائن لكن أحيانا فقط (47%)، أما نسبة 33 % فتراهم دائما كذلك، في حين نسبة 20 % التزمت عدم الإجابة.



الجدول رقم (181) : اخذ بعين الاعتبار الشكاوى المقدمة من طرف الزبون

النسبة	العدد	الأخذ بعين الاعتبار
40%	120	دائما
03%	10	أحيانا
00%	00	أبدا
57%	170	بدون إجابة
100%	300	المجموع

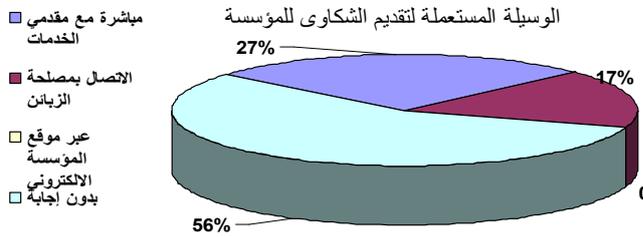
يؤكد أغلبية المستفيدين أن المؤسسة تأخذ شكاويهم بعين الاعتبار إذ سجلنا نسبة 40 %، أما نسبة ضعيفة جدا رأت أن مؤسستهم لا تأخذ شكاويهم بعين الاعتبار إلا أحيانا (03 %)، أما أكبر نسبة 57 % لم تجب عن هذا الموضوع.



الجدول رقم (182) : الوسيلة المستعملة لتقديم الشكاوى للمؤسسة

الوسيلة	العدد	النسبة
مباشرة مع مقدمي الخدمات	80	27%
الاتصال بمصلحة الزبائن	50	17%
عبر موقع المؤسسة الالكتروني	00	00%
بدون إجابة	170	56%
المجموع	300	100%

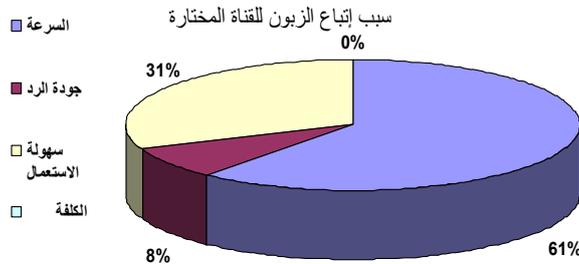
يفضل زبائن مؤسسة جازي الاتصال مباشرة مع مقدمي الخدمات عند تقديم شكاويهم (27 %)، أما نسبة 17 % من المستقصيين فيفضلون الاتصال بمصلحة الزبائن، في حين نسبة 56 % اكتفت بعدم الرد.



الجدول رقم (183) : سبب إتباع الزبون للقناة المختارة

السبب	العدد	النسبة
السرعة	80	61%
جودة الرد	10	08%
سهولة الاستعمال	40	31%
الكلفة	00	00%
المجموع	130	100%

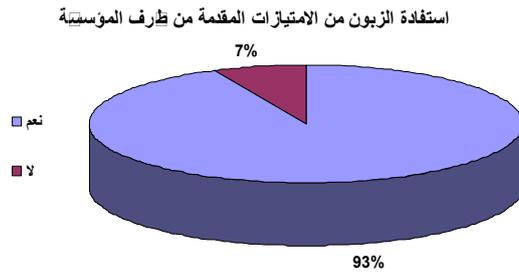
يختار الزبائن القناة للتبليغ عن الشكاوى وهذا لعامل السرعة كما يوضحه الجدول بنسبة 61 %، أما معيار سهولة الاستعمال فسجل نسبة 31 %، نسبة 08% تختار القناة لجودة الرد.



الجدول رقم (184) : استفادة الزبون من الامتيازات المقدمة من طرف المؤسسة

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	280	93%
لا	20	7%
المجموع	300	100%

صرحت أكبر نسبة مستجوبين (93 %) أنها تستفيد من الامتيازات التي تقدمها مؤسسة جازي، في حين أنكرت ذلك نسبة 07 % فقط.

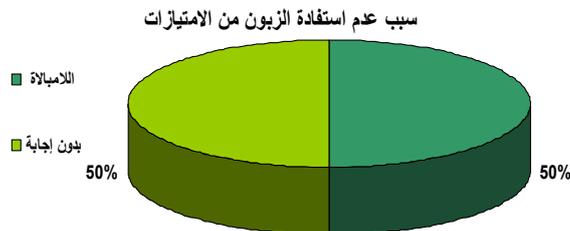


سؤال مفتوح: كل الذين أجابوا نعم، أكدوا أن هذه الامتيازات تتمثل أساسا في عروض الشهر (الكلام المجاني)

الجدول رقم (185) : سبب عدم استفادة الزبون من الامتيازات

السبب	العدد	النسبة
اللامبالاة	10	50%
بدون إجابة	10	50%
المجموع	20	100%

نصف نسبة المستجوبين 50 % أكدت أن السبب الرئيسي الذي يقف وراء عدم استفادتهم من هذه الامتيازات هو اللامبالاة ، والنصف الآخر (50 %) فضلت عدم الإجابة .

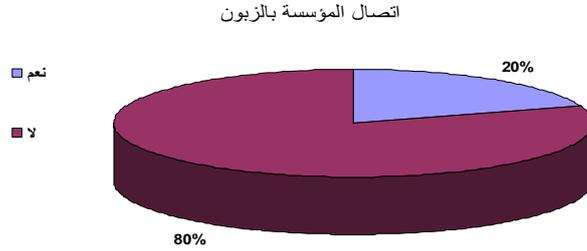


الجدول رقم (186) : اتصال المؤسسة بالزبون

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	60	20%
لا	240	80%
المجموع	300	100%

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

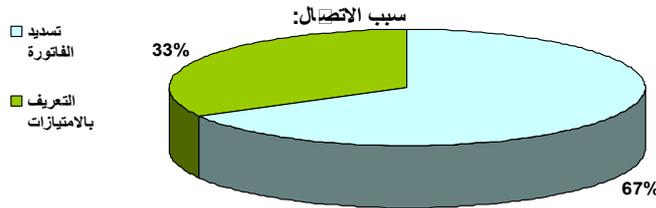
حسب نتائج الجدول أعلاه، يظهر لنا جليا أن مؤسسة جازي المستقصيين الذين أجابوا بعدم اتصال المؤسسة بهم (80%)، إلا ان نسبة 20 70 تؤكد انه حدث اتصال بينهم وبين مؤسستهم.



الجدول رقم (187) : سبب الاتصال

السبب	العدد	النسبة
تسديد الفاتورة	40	67%
التعريف بالامتيازات	20	33%
المجموع	60	100%

يرجع زبائن مؤسسة جازي سبب اتصال المؤسسة بهم إلى تسديد الفاتورة (67%)، أما نسبة 33 % فأكدت أن السبب كان للتعريف بالامتيازات الجديدة.



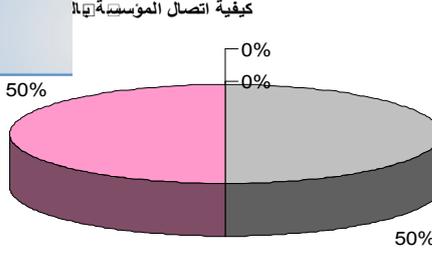
الجدول رقم (188) : كيفية اتصال المؤسسة بالزبون

الوسيلة	العدد	النسبة
عن طريق البريد التقليدي	00	00%
عن طريق البريد الالكتروني e-mail	00	00%
عن طريق الرسالة القصيرة sms	30	50%
المكالمة الهاتفية	30	50%
المجموع	60	100%

يرى نصف الذين تم استقصاؤهم (50%) أن عملية الاتصال تمت عن طريق الرسائل القصيرة (Sms)، والنصف الآخر (50%) يؤكد على أنه تم الاتصال بهم عن طريق المكالمات الهاتفية.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

- عن طريق البريد الإلكتروني e-mail
- عن طريق الرسالة القصيرة sms
- المكالمات الهاتفية



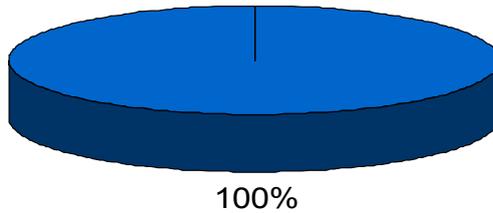
الجدول رقم (189) : وسيلة التعرف على الخدمات والامتيازات الجديدة المقترحة من طرف المؤسسة

الوسيلة	العدد	النسبة
الأصدقاء	00	%00
الإشهار في التلفاز	00	%00
الإشهار في الراديو	00	%00
الإشهار في الجرائد و المجلات	00	%00
الإشهار عبر الملصقات	00	%00
الإشهار عبر les panneaux	00	%00
الرسائل القصيرة sms	300	%100
المجموع	300	%100

أكد كل المستقصين (100 %) أن الوسيلة الوحيدة التي من خلالها يتعرفون على الخدمات والامتيازات الجديدة المقترحة من طرف المؤسسة تتمثل في الرسائل القصيرة sms التي تبعثها المؤسسة .

وسيلة التعرف على الخدمات والامتيازات الجديدة المقترحة من طرف المؤسسة

- الأصدقاء
- الإشهار في التلفاز
- الإشهار في الراديو
- الإشهار في الجرائد و المجلات
- الإشهار عبر الملصقات
- الإشهار عبر les panneaux
- الرسائل القصيرة sms

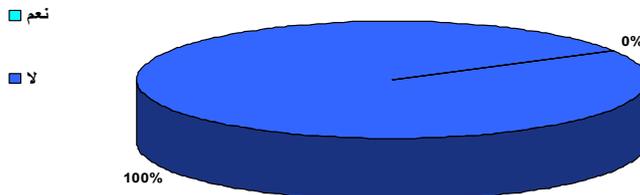


الجدول رقم (190) : استقصاء المؤسسة للزبون

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	00	%00
لا	300	%100
المجموع	300	%100

لم تقم مؤسسة جازي باستقصاء زبائننا، هذا ما أكده كل المستقصين (100 %) .

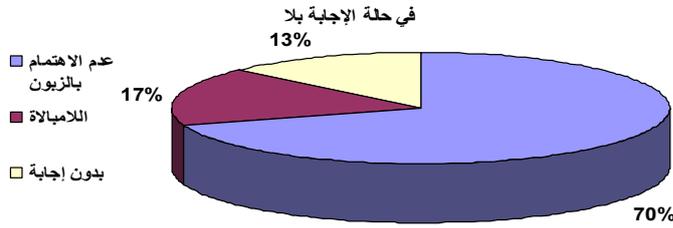
استقصاء المؤسسة للزبون



الجدول رقم (191) : في حالة الإجابة بلا

السبب	العدد	النسبة
عدم الاهتمام بالزبون	210	70%
اللامبالاة	50	17%
بدون إجابة	40	13%
المجموع	300	100%

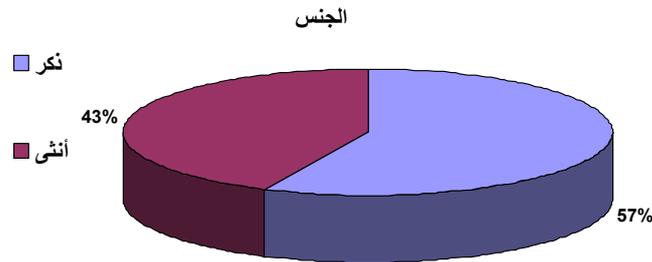
يرجع زبائن المؤسسة أن سبب عدم قيام مؤسستهم بأي استقصاء إنما يعود إلى عدم اهتمامها بالزبائن (70%) ، في حين نسبة 17% من المستقصين ترى السبب في اللامبالاة، أما نسبة 13 % سجلت للذين لم يجيبوا عن هذا السؤال .



الجدول رقم (192) : الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	170	57%
أنثى	130	43%
المجموع	300	100%

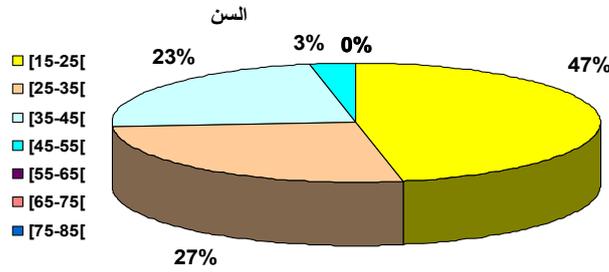
مثلت نسبة الذكور المستقصين من إجمالي عينة البحث 57% ، في حين سجلت نسبة الإناث 43% .



الجدول رقم (193) : السن

النسبة	التكرار	فئة السن
47%	140]25-15[
27%	80]35-25[
23%	70]45-35[
03%	10]55-45[
00%	00]65-55[
00%	00]75-65[
00%	00]85-75[
100%	300	المجموع

أكبر نسبة تم استقصاؤها، تمثلت في فئة ذوي السن ما بين (15 سنة - 25 سنة) حيث مثلت نسبتهم 47 %، في حين كانت نسبة 27 % لذوي العمر ما بين (25 سنة - 35 سنة)، نسبة 23 % لفئة العمر المتراوحة ما بين (35 سنة - 45 سنة)، وسجلنا أضعف نسبة 03% لذوي الفئة العمرية ما بين (45 سنة - 55 سنة)، وخلال استقصائنا لم نصادف أي زبون من فئة العمر (55 سنة - 65 سنة) ولا حتى (65 سنة - 75 سنة) أو (75 سنة - 85 سنة).



الجدول رقم (194) : المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
00%	00	ابتدائي
10%	30	متوسط/أساسي
33%	100	ثانوي
57%	170	جامعي
00%	00	بدون
100%	300	المجموع

المطلب الثالث: استقصاء زبائن الوطنية للاتصالات الجزائر

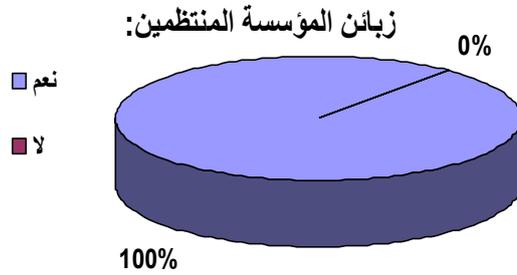
تحليل الاستقصاء الخاص بمؤسسة نجمة:

1- جزء خاص للتعريف بالزبون:

الجدول رقم (196): زبائن المؤسسة المنتظمين

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	300	%100
لا	00	%00
المجموع	300	%100

كل الزبائن الذين تم استقصائهم يمثلون زبائنا منتظمين لمؤسسة نجمة وهذا ما عكسته نسبة 100%



الجدول رقم (197): مدة تعامل الزبون مع المؤسسة

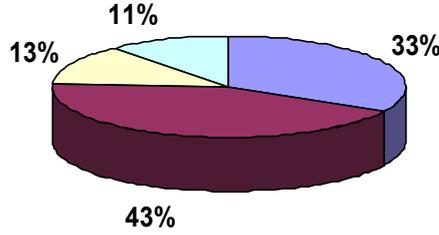
مدة التعامل	العدد	النسبة
أقل من سنة	100	%33
ما بين ثلاث سنوات و خمس سنوات	130	%43
أكثر من خمس سنوات	40	%13
بدون إجابة	30	%11
المجموع	300	%100

أكبر شريحة ممن وقع عليهم الاستقصاء تعاملوا مع المؤسسة لمدة تتراوح ما بين ثلاث و خمس سنوات (43%) ، تليها نسبة 33% والتي مثلت الذين تعاملوا لمدة أقل من السنة، أما الذين تعاملوا لمدة أكثر من 5 سنوات فمثلت نسبتهم 13%، أما نسبة 11% فمثلت الذين امتنعوا عن الإجابة.

مدة تعامل الزبون مع ا

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

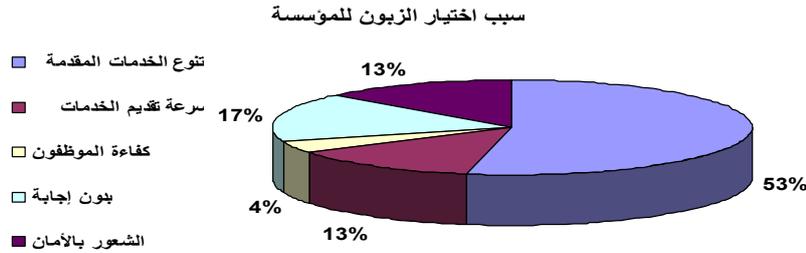
- أقل من سنة
- ما بين ثلاث سنوات و خمس سنوات
- أكثر من خمس سنوات
- بدون إجابة



الجدول رقم (198) : سبب اختيار الزبون للمؤسسة

سبب الاختيار	العدد	النسبة
تنوع الخدمات المقدمة	160	53%
سرعة تقديم الخدمات	40	13%
كفاءة الموظفون	10	4%
الشعور بالأمان	50	17%
بدون إجابة	40	13%
المجموع	300	100%

يختار الزبائن التعامل مؤسسة نجمة لتنوع خدماتها (53%)، الذين اختاروها لشعورهم بالأمان بلغت نسبتهم 13% أما أضعف نسبة 04% فمثلت الذين اختاروها لمعيار كفاءة موظفيها، نسبة 13% امتنعت عن الإجابة.

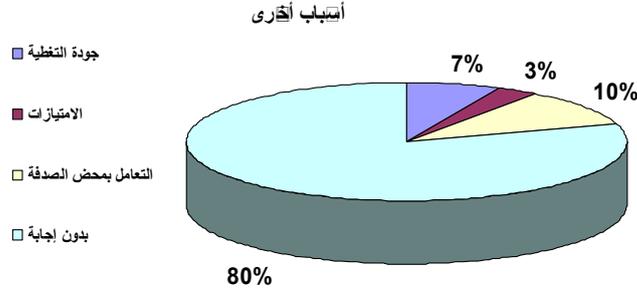


الجدول رقم (199) : أسباب أخرى

السبب	العدد	النسبة
جودة التغطية	20	7%
الامتيازات	10	3%
التعامل بمحض الصدفة	30	10%
بدون إجابة	240	80%
المجموع	300	100%

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

وحيثما أفسحنا المجال أمام المستقصين لاعطاءنا أسبابا أخرى أنه توجد بعض الأسباب الأخرى التي دفعت بالمستقصين إلى اختيار مؤسسه نجمه، من جمته هذه الأسباب وردت: نسبة 10% تتعامل مع المؤسسة بمحض الصدفة، أما لجودة التغطية بلغت نسبتهم 07 %، الامتيازات 03 %، وكالعادة نسبة 80 % فضلت عدم الإجابة.



الجدول رقم (200) : تقييم الزبون لمستوى نوعية الخدمات

النسبة	العدد	نوعية الخدمة
30%	90	عالية
70%	210	مقبولة
00%	00	بدون
100%	300	المجموع

يرى معظم زبائن مؤسسة نجمة والمقدرة نسبتهم 70% أن مستوى نوعية خدماتها مقبول ، فيما يرى بعضهم أن مستواها عالي وكان ذلك بنسبة 30% ، في حين لا يوجد أي زبون يعتبر هذه الخدمات بدون مستوى.



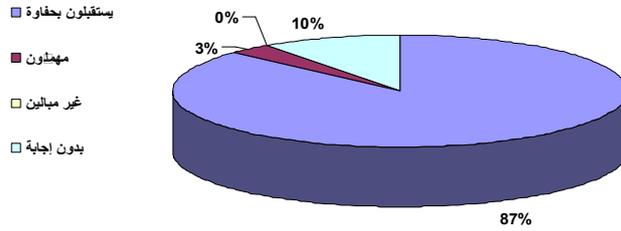
الجدول رقم (201) : تقييم الزبون للموظفين في المكاتب الأمامية (front office)

النسبة	العدد	التقييم
87%	260	يستقبلون بحفاوة
03%	10	مهملون
00%	00	غير مباليين
10%	30	بدون إجابة
100%	300	المجموع

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

هناك نسبة 87 % من المستقصيين يرون أن موظفو المؤسسة منهم والمقدرة نسبتهم 03 % أنهم مهملون، فيما لم يلاحظ الرباس عدم مبالاة الموظفين و هذا ما نعدسه نسبة 00 %، في حين امتنعت مجموعة من المستقصيين عن الإجابة والمقدرة نسبتهم ب10%.

تقييم الزبون للموظفين في المكاتب الأمامية (front office)

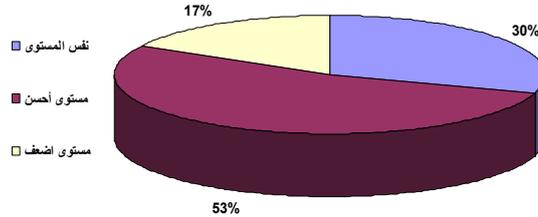


الجدول رقم (202) : تقييم الزبون لخدمات المؤسسة مقارنة بمؤسسات الأخرى

نوع الخدمة	العدد	النسبة
نفس المستوى	90	30%
مستوى أحسن	160	53%
مستوى اضعف	50	17%
المجموع	300	100%

في تقييم الزبون لخدمات مؤسسة نجمة بالمقارنة مع باقي المؤسسات الأخرى، ترى نسبة 93 % أن مستواها أحسن ، في حين 30 % منهم يرى أنها على نفس المستوى من الخدمة، هذا ويعتبر البعض والمقدرة نسبتهم 17 % أن مستواها أضعف.

تقييم الزبون لخدمات المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى:

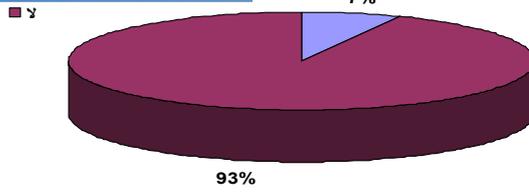


الجدول رقم (203) : وجود صعوبات أثناء التعامل مع المؤسسة

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	20	7%
لا	280	93%
المجموع	300	100%

أكبر شريحة من المستقصيين لا تتلقى صعوبات أثناء التعامل مع المؤسسة حيث قدرت نسبتهم ب 93 %، أما بقية الزبائن والمقدرة نسبتهم ب 07 % أكدوا أنهم يصادفوا صعوبات في ذلك.

وجود صعوبات أثناء التعا

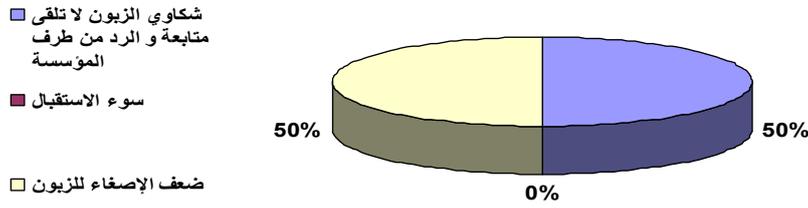


الجدول رقم (204) : سبب الصعوبات

سبب الاختيار	العدد	النسبة
شكاوي الزبون لا تلقى متابعة و الرد من طرف المؤسسة	10	50%
سوء الاستقبال	00	00%
ضعف الإصغاء للزبون	10	50%
المجموع	20	100%

هناك نسبة 50% من المستقصيين الذين أدلوا بوجود صعوبات في التعامل مع المؤسسة و يرجعون سبب ذلك إلى كون شكاوي الزبون لا تلقى متابعة و ردا، أما بقية النسبة فترجع ذلك إلى ضعف الإصغاء للزبون بينما ينفي المستقصيين سوء الاستقبال كمييار و سببا في صعوبة التعامل.

سبب الصعوبات:



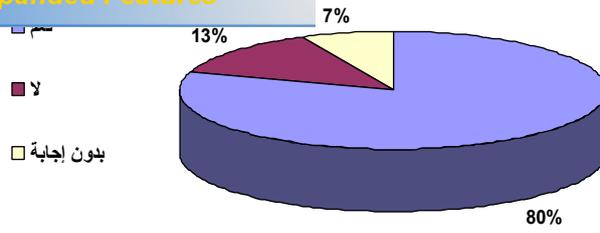
الجدول رقم (205) : استجابة المؤسسة لانتظارات الزبون

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	240	80%
لا	40	13%
بدون إجابة	20	7%
المجموع	300	100%

عند استقصائنا لزيائن مؤسسة نجمة لمعرفة مدى استجابة المؤسسة لانتظاراتهم، نسبة 80% أكدت ذلك، في حين نسبة 13% رأأت العكس، أما نسبة 7% لم تجب عن هذا السؤال.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

استجابة المؤسسة لانتظارا

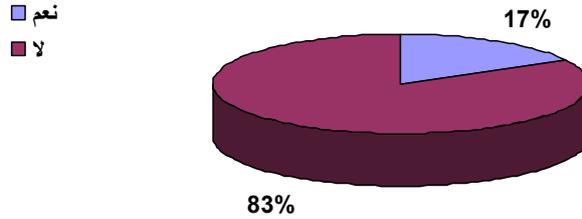


الجدول رقم (206) : التفكير في تغيير التعامل مع المؤسسة

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	50	%17
لا	250	%83
المجموع	300	%100

عند محاولتنا معرفة نية زبائن المؤسسة إزاء تغيير التعامل وجدنا أن نسبة 83% لا تفكر في ذلك، بينما هناك نسبة 17% ممن يودون تغيير التعامل مع مؤسسة أخرى.

التفكير في تغيير التعامل مع المؤسسة

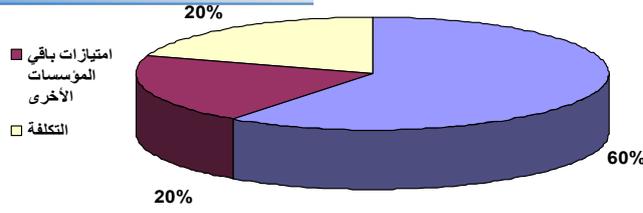


الجدول رقم (207) : الأسباب الداعية إلى تغيير التعامل مع المؤسسة

أسباب التغيير	العدد	النسبة
مكافة	30	%60
امتيازات باقي المؤسسات الأخرى	10	%20
التكلفة	10	%20
المجموع	50	%100

لقد أرجع المستقون سبب تفكيرهم في تغيير التعامل مع المؤسسة إلى كون خدماتها مكافة وتقدر نسبتهم ب60%، في حين نسبة 20% ترى أن سبب ذلك يعود إلى الامتيازات الممنوحة من قبل باقي المؤسسات الأخرى، بينما فضلت نسبة 20% منهم عدم الإجابة.

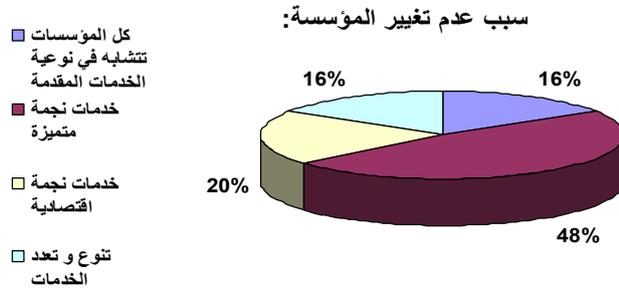
الأسباب الداعية إلى تغيير التعامل



الجدول رقم (208) : سبب عدم تغيير المؤسسة

السبب	العدد	النسبة
كل المؤسسات تتشابه في نوعية الخدمات المقدمة	40	16%
خدمات نجمة متميزة	120	48%
خدمات نجمة اقتصادية	50	20%
تنوع و تعدد الخدمات	40	16%
المجموع	250	100%

من بين المستقيين الذين لا يفكرون في تغيير التعامل مع المؤسسة نجد نسبة 48% من يرجعون السبب إلى كون خدمات نجمة متميزة و تعتبر أكبر نسبة، بينما يرى البعض أن خدمات نجمة اقتصادية و تقدر نسبتهم بـ 20%، في حين نسبة 16% ترجع السبب إلى كل من تنوع و تعدد خدمات المؤسسة و كذا تشابه نوعية الخدمات في كل المؤسسات.

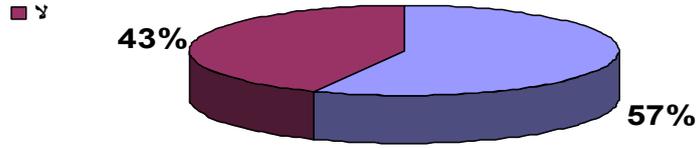


الجدول رقم (209) : تعامل الزبون مع مؤسسة أخرى من قبل

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	170	57%
لا	130	43%
المجموع	300	100%

لقد تعاملت نسبة 57% من المستقيين مع مؤسسة أخرى قبل التعامل مع نجمة، في حين نسبة 43% لم تتعامل إطلاقاً مع أية مؤسسة من قبل.

تعامل الزبون مع مؤسسة أ

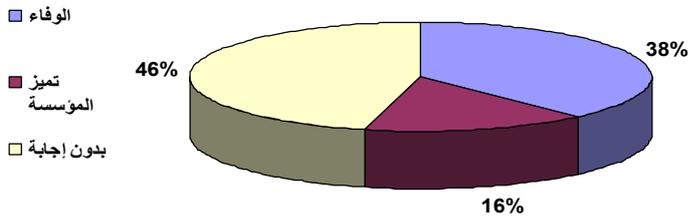


الجدول رقم (210): سبب عدم تعامل الزبون مع مؤسسة من قبل

الإجابة	العدد	النسبة
الوفاء	50	%38
تميز المؤسسة	20	%16
بدون إجابة	60	%46
المجموع	130	%100

لقد أرجع الزبائن الذين وقع عليهم استقصاؤنا سبب عدم تعاملهم مع أي من قبل (قبل مؤسسة نجمة) إلى عدة أسباب، أهمها الوفاء للمؤسسة، هذا ما عكسته نسبة %38، أما من رده إلى تميز المؤسسة فبلغت نسبتهم %16، و الذين امتنعوا عن الإجابة كانت نسبتهم %46.

سبب عدم تعامل الزبون مع مؤسسة من قبل:

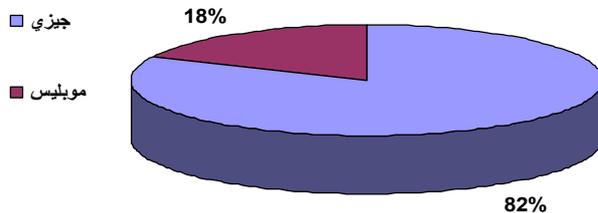


الجدول رقم (211): المؤسسة المتعامل معها من قبل

المؤسسة	العدد	النسبة
جازي	140	%82
موبليس	30	%18
المجموع	170	%100

نسبة كبيرة تمثلت في %82 أكدت لنا أنها تعاملت مع مؤسسة جازي قبل التعامل مع مؤسسة نجمة، في حين نسبة ضئيلة تمثلت في %18 تعاملت مع مؤسسة موبليس.

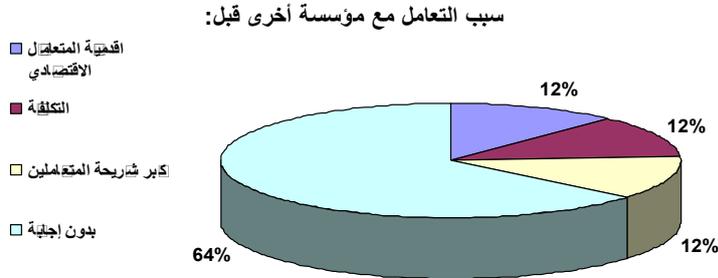
المؤسسة المتعامل معها من قبل:



الجدول رقم (212) : سبب التعامل مع مؤسسة أخرى من قبل

السبب	العدد	النسبة
أقدمية التعامل الاقتصادي	20	12%
التكلفة	20	12%
كبر شريحة المتعاملين	20	12%
بدون إجابة	110	64%
المجموع	170	100%

أما عن الأسباب التي دفعت بزبائن مؤسسة نجمة إلى التعامل مع المؤسستين (جازي و موبليس)، عديدة و ذات نفس الوزن و النسبة (12%)، نذكر منها أقدمية التعامل الاقتصادي (جازي و موبليس)، تكلفة الاتصال المنخفضة و كذا كبر شريحة المتعاملين، و كالعادة هناك من امتنعوا عن الإجابة و الذين بلغت نسبتهم 64%.

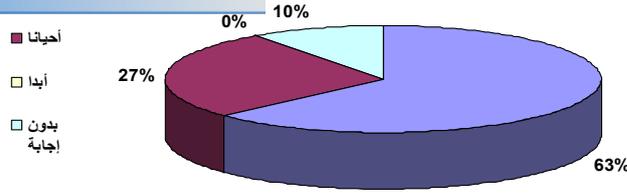


الجدول رقم (213) : تقييم الزبون لمستوى حسن تعامل مقدمو الخدمات

حسن التعامل	العدد	النسبة
دائما	190	63%
أحيانا	80	27%
أبدا	00	00%
بدون إجابة	30	10%
المجموع	300	100%

أكدوا زبائن مؤسسة نجمة أن حسن تعامل مقدمي الخدمات على مستوى المراكز صفة دائمة الوجود و هذا بنسبة 63%، في حين نسبة 27% رأيت أنهم يحسنون التعامل أحيانا، و لكن لم نسجل أي مستقضي رأى أن مقدمو الخدمات لا يحسنون التعامل مع الزبائن، و نسبة 10% فضلت عدم الإجابة.

تقييم الزبون لمستوى حسن تعامل

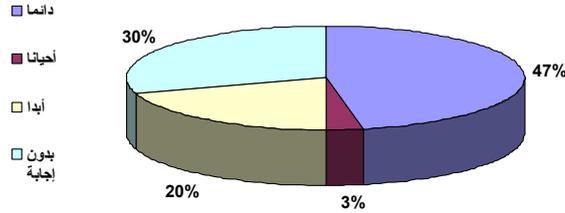


الجدول رقم (214): اخذ بعين الاعتبار الشكاوى المقدمة من طرف الزبون

الأخذ بعين الاعتبار	العدد	النسبة
دائما	140	%47
أحيانا	60	%20
أبدا	10	%03
بدون إجابة	90	%30
المجموع	300	%100

حسب نتائج الجدول، يمكن الحكم على أن أعلى نسبة مسجلة أثناء عملية الاستقصاء تؤكد أن المؤسسة تأخذ شكاوى زبائنهم بعين الاعتبار (%47)، أما نسبة 20% فتري أن الشكاوى لا تلقى عناية إلا أحيانا، أما أضعف نسبة 03% فتري عكس ذلك و تؤكد أن المؤسسة لا تأخذ شكاويهم بعين الاعتبار، نسبة 30% فضلت عدم الإجابة.

اخذ بعين الاعتبار الشكاوى المقدمة من طرف الزبون:



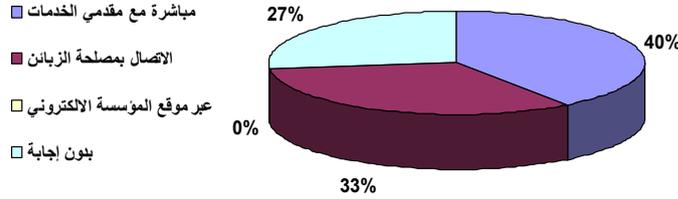
الجدول رقم (215): الوسيلة المستعملة لتقديم الشكاوى للمؤسسة

الوسيلة	العدد	النسبة
مباشرة مع مقدمي الخدمات	120	%40
الاتصال بمصلحة الزبائن	100	%33
عبر موقع المؤسسة الالكتروني	00	%00
بدون إجابة	80	%27
المجموع	300	%100

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

حسب ما توصلنا إليه من نتائج استقصائنا، نسبة 40 % تفض عن الشكوى، نسبة 33% منهم اختاروا الاتصال بمصلحة الزبائن، نسبة 27% التزمت الصمت. شكواهم عن طريق موقع المؤسسة الالكتروني (00%)، نسبة 27% التزمت الصمت.

الوسيلة المستعملة لتقديم الشكاوى للمؤسسة:



الجدول رقم (216) : سبب إتباع الزبون للقناة المختارة

السبب	العدد	النسبة
السرعة	40	13%
جودة الرد	50	17%
سهولة الاستعمال	90	30%
الكلفة	20	7%
بدون إجابة	100	33%
المجموع	300	100%

من بين الأسباب التي تدفع بزبائن مؤسسة نجمة لاختيار قناة معينة للإبلاغ عن شكواهم نجد حسب أهمية المعيار: نسبة 30% لسهولة الاستعمال، نسبة 17% لجودة الرد عن الشكوى، نسبة 13% تفضل القناة للسرعة، أما لكلفة الاستعمال نسبة 7%، و لقد سجلنا نسبة 33% بدون إجابة.

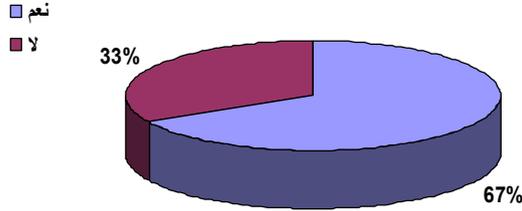


الجدول رقم (217) : استفادة الزبون من الامتيازات المقدمة من طرف المؤسسة

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	200	67%
لا	100	33%
المجموع	300	100%

تؤكد أكبر نسبة من المستقصيين 67% على أنها تستفيد من نسبة 33% تؤكد أنها لا تستفيد من هذه الامتيازات.

استفادة الزبون من الامتيازات المقدمة من طرف المؤسسة:

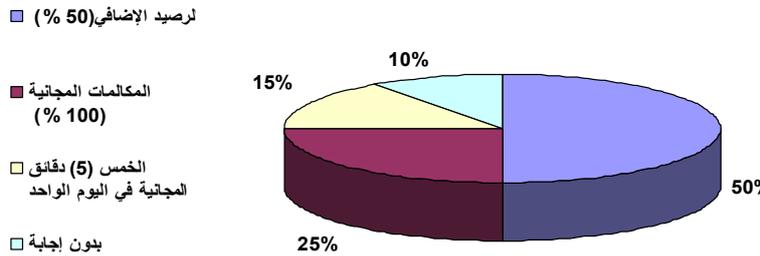


الجدول رقم (218) : نوع الامتيازات

الامتياز	العدد	النسبة
الرصيد الإضافي (50%)	100	50%
المكالمات المجانية (100%)	50	25%
الخمس (5) دقائق مجانية في اليوم الواحد	30	15%
بدون إجابة	20	10%
المجموع	200	100%

حسب المستقصيين، تنتوع الامتيازات التي تقدمها مؤسسة نجمة، وعلى رأس هذه الامتيازات الرصيد الإضافي (50% نسبة المستقصيين)، نسبة 25% تؤكد على أنها تتمثل في المكالمات المجانية في حين نسبة 15% ترى هذه الامتيازات في الخمس دقائق المجانية التي تتيحها المؤسسة لزبائنها كل يوم، المستقصون الذين لم يجيبوا عن هذا السؤال بلغت نسبتهم 10%.

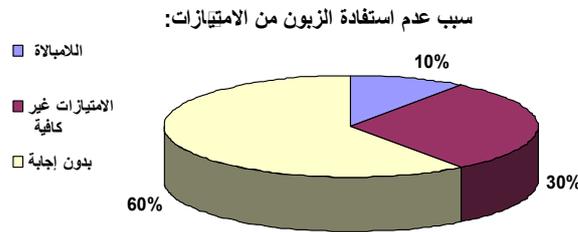
نوع الامتيازات:



الجدول رقم (219) : سبب عدم استفادة الزبون من الامتيازات

السبب	العدد	النسبة
اللامبالاة	10	10%
الامتيازات غير كافية	30	30%
بدون إجابة	60	60%
المجموع	100	100%

لقد تباينت في آراء المستقصيين الأسباب الداعية إلى عدم استفادتهم من الامتيازات التي تقدمها مؤسسة نجمة، فنسبة 30% ترجعها إلى عدم كفاية الامتيازات، نسبة 10% تؤكد على السبب الحقيقي يكمن في لا مبالاة المؤسسة أما نسبة 60% فاكتفت بعدم الرد.



الجدول رقم (220) : اتصال المؤسسة بالزبون

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	100	37%
لا	180	60%
بدون إجابة	10	3%
المجموع	300	100%

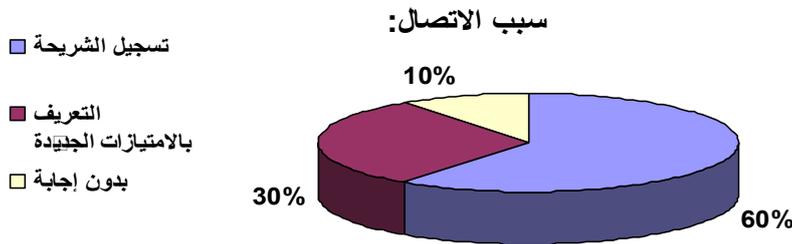
أكدت أغلبية المستقصيين و الذين بلغت نسبتهم 60% أن المؤسسة لم تتصل بهم، في حين نسبة 37% صرحت بأنها اتصلت بهم أما أضعف نسبة مسجلة و التي بلغت 3% لم ترد عن هذا السؤال.



الجدول رقم (221) : سبب الاتصال

السبب	العدد	النسبة
تسجيل الشريحة	60	60%
التعريف بالامتيازات الجديدة	30	30%
بدون إجابة	10	10%
المجموع	100	100%

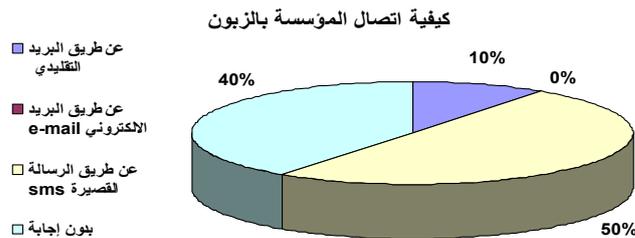
إن سبب اتصال المؤسسة بزبائنها حسب ما أكدته نسبة 60% من المستفيدين إنما يعود في الحقيقة إلى تسجيل الشريحة، نسبة 30% ترد سبب الاتصال إلى محاولة المؤسسة للتعريف بامتيازاتها الجديدة، أما نسبة 10% فكانت للذين فضلوا عدم الإجابة.



الجدول رقم (222) : كيفية اتصال المؤسسة بالزبون

الكيفية	العدد	النسبة
عن طريق البريد التقليدي	10	10%
عن طريق البريد الإلكتروني e-mail	00	00%
عن طريق الرسالة القصيرة sms	50	50%
بدون إجابة	40	40%
المجموع	100	100%

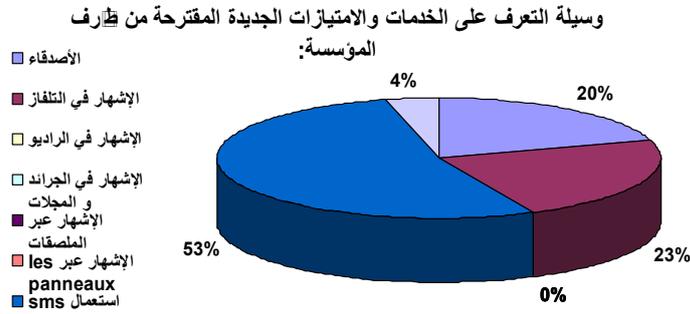
نسبة 50% و هي أعلى نسبة مسجلة صرحت أن الاتصال (المؤسسة بالزبون) كان عن طريق الرسائل القصيرة (sms) ، نسبة 10% أكدت أنه كان عن طريق البريد التقليدي، في حين البريد الإلكتروني (e-mail) لا يعد وسيلة اتصال فعالة بالنسبة لمؤسسة نجمة، و هذا ما عكسته نسبة 00%، ونسبة لا يستهان بها (40%) لم ترد عن هذا السؤال.



الجدول رقم (223) : وسيلة التعرف على الخدمات والامتيازات الج

الوسيلة	العدد	النسبة
الأصدقاء	60	20%
الإشهار في التلفاز	70	23%
الإشهار في الراديو	00	00%
الإشهار في الجرائد و المجلات	00	00%
الإشهار عبر الملصقات	00	00%
الإشهار عبر les panneaux	00	00%
استعمال sms	160	53%
عن طريق مركز الخدمات (C.D.S)	10	04%
المجموع	300	100%

يتعرف زبائن مؤسسة نجمة على الخدمات و الامتيازات المقترحة عن طريق الرسائل القصيرة (sms) و نسبتهم 53%، نسبة 23 % تؤكد على أن التعرف على الامتيازات و الخدمات كان عن طريق الإشهار في التلفاز، الأصدقاء لا يقلون أهمية فهم بالنسبة ل 20% من المستقصيين وسيلة تعريف فعالة، أما نسبة 04% فتزد ذلك لمركز تقديم الخدمات (cde)، الإشهار عن طريق الراديو، الجرائد و المجلات، الملصقات و كذا عبر les panneaux سجلت مساهمتهم في هذا المجال نسبة 00%.

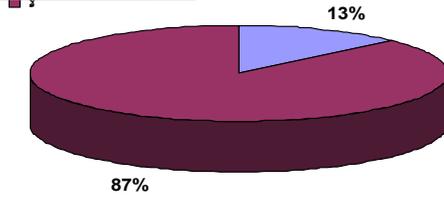


الجدول رقم (224) : استقصاء المؤسسة للزبون

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	40	13%
لا	260	87%
المجموع	300	100%

أكبر نسبة من المستقصيين والذين بلغت نسبتهم 87 % يؤكدون أن مؤسسة نجمة لم تقوم بأي استقصاء ، أما نسبة 13% فصرحت أنها تلقت استقصاء من طرف المؤسسة.

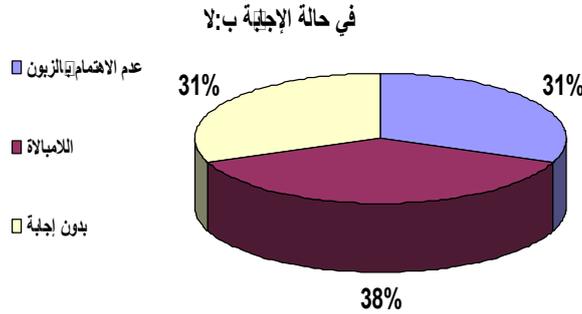
استقصاء المؤسسة للز



الجدول رقم (225): في حالة الإجابة ب: لا - سبب عدم استقصاء المؤسسة للزبون

السبب	العدد	النسبة
عدم الاهتمام بالزبون	80	%31
اللامبالاة	100	%38
بدون إجابة	80	%31
المجموع	260	%100

ترجع نسبة 38% من المستقصيين أن سبب عدم استقصاءهم من طرف مؤسستهم يرجع إلى اللامبالاة، يليها سبب عدم الاهتمام بالزبون نسبة 31% أما كالعادة هناك بعض الزبائن المستقصيين فضلوا عدم الإجابة (31%).



الجدول رقم (226): في حالة الإجابة ب: نعم - سبب استقصاء المؤسسة للزبون

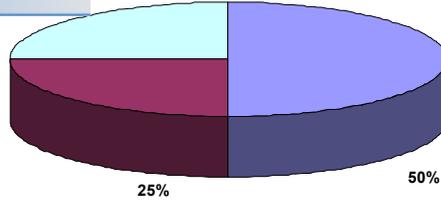
السبب	العدد	النسبة
معرفة احتياجات الزبائن	20	% 50
طلب اقتراحات الزبائن	10	%25
معرفة تطلعات الزبائن	00	%00
بدون إجابة	10	%25
المجموع	40	%100

تؤكد نتائج الجدول أن نسبة 50% من المستقصيين تؤكد أن سبب استقصاء المؤسسة لهم إنما يعود بالدرجة الأولى إلى محاولة معرفة احتياجاتهم، أما نسبة 25% فترجع السبب إلى طلب المؤسسة لاقتراحاتهم، نسبة 00% مثلت سبب معرفة تطلعات الزبائن، أما نسبة 25% لم نتلق منها إجابة.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

في حالة الإجابة ب:
0%

- طلب اقتراحات الزبائن
- معرفة تطلعات الزبائن
- بدون اجابة

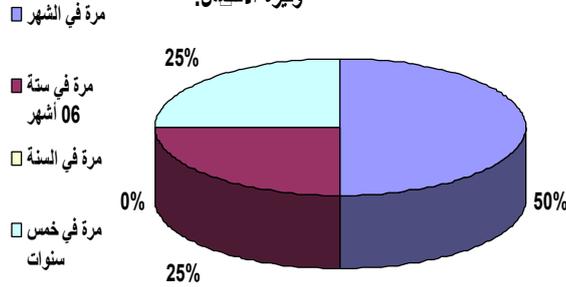


الجدول رقم (227) : وتيرة الاتصال

النسبة	العدد	المدة
50%	20	مرة في الشهر
25%	10	مرة في ستة 06 أشهر
00%	00	مرة في السنة
25%	10	مرة في خمس سنوات
100%	40	المجموع

نصف المستقصيين (50 %) أكدوا على أن الاستقصاء كان بوتيرة مرة في الشهر، نسبة 25 % صرحت بأنه كان مرة في ستة أشهر ونفس النسبة (50 %) أكدت على أنه يحدث (الاستقصاء) مرة في خمس سنوات.

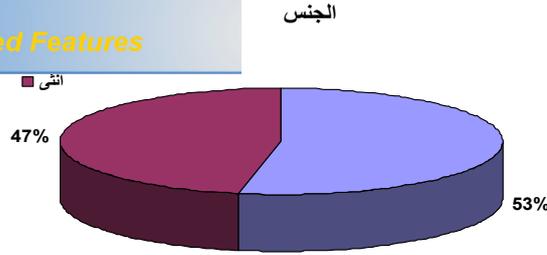
وتيرة الاتصال:



الجدول رقم (228) : الجنس

النسبة	العدد	الجنس
53%	160	ذكر
47%	140	أنثى
100%	300	المجموع

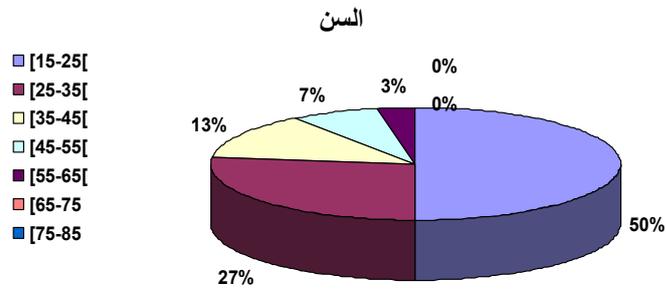
نسبة المستقصيين الذكور في استقصاءنا بلغت 53 %، أما نسبة الإناث فبلغت 47 %.



الجدول رقم (229) : السن

النسبة	التكرار	فئة السن
%50	150]25-15[
%27	80]35-25[
%13	40]45-35[
%07	20]55-45[
%03	10]65-55[
%00	00]75-65[
%00	00]85-75[
%100	300	المجموع

لقد طُغت فئة المستقصيين ذوي السن ما بين (15 - 25) وهذا بنسبة 50 %، تليها فئة (25 - 35) بنسبة 27 % ثم فئة (35 - 45) بنسبة 13 %، وأخيرا فئة (45 - 55) بنسبة 07 %.



الجدول رقم (230) : المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
%07	20	ابتدائي
%20	60	متوسط/أساسي
%33	100	ثانوي
%33	100	جامعي
%07	20	بدون
%100	300	المجموع

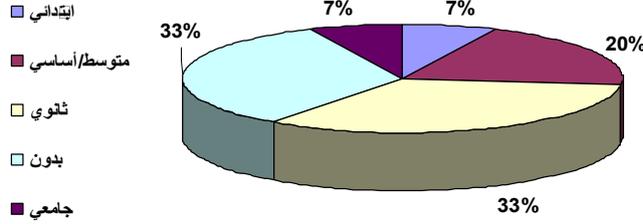
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

أغلبية المستقصيين لهم مستوى دراسي جامعي وهذا ما عكس

المستوى الدراسي الثانوي (33%)، أما أصحاب المستوى الدراسي متوسط أساسي بلغت نسبتهم 20%، نسبة

07% مثلت أصحاب المستوى الابتدائي، ونفس النسبة (07%) للذين بدون مستوى دراسي.

المستوى التعليمي:

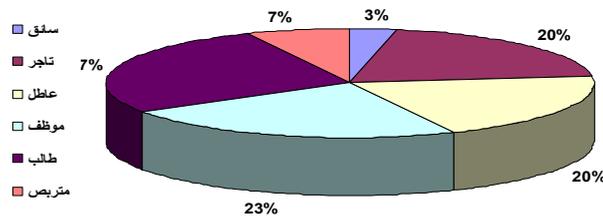


الجدول رقم (231) : الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة (%)
سائق	10	3%
تاجر	60	20%
عاطل	60	20%
موظف	70	23%
طالب	80	27%
متربص	20	7%
المجموع	300	100%

أغلبية المستقصيين طلبة (27%) ، يليها الموظفون بنسبة 23% ، ثم التجار بنسبة 20% ، المتربصون حازوا على نسبة 07% ، وأخيرا فئة السائقين نسبة 03% .

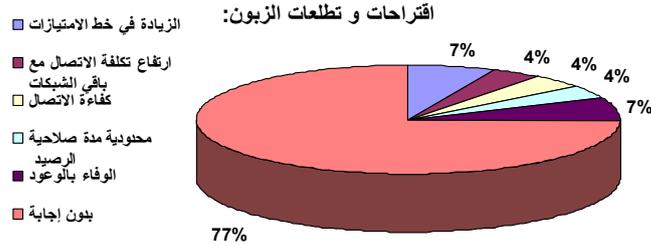
الوظيفة:



الجدول رقم (232) : اقتراحات و تطلعات الزبون

النسبة	العدد	الاقتراح و التطلع
07%	20	الزيادة في خط الامتيازات
04%	10	ارتفاع تكلفة الاتصال مع باقي الشبكات
04%	10	كفاءة الاتصال
04%	10	محدودية مدة صلاحية الرصيد
07%	20	الوفاء بالوعد
77%	230	بدون إجابة
100%	300	المجموع

اتفقت نسبة 07 % من المستقيين على اقتراح يخص الزيادة في خط الامتيازات، في حين أكدت نسبة 04 % من المستقيين على أن تكلفة الاتصال مع باقي الشبكات مرتفعة، نفس النسبة (04 %) تطالب من المؤسسة بالوفاء بوعدها، نسبة 04 % تجد أن محدودية مدة صلاحية الرصيد إشكالا حقيقيا ، نفس النسبة (04 %) ترى في عملية الاتصال المتبعة من طرف المؤسسة نقطة قوة، أكبر نسبة من المستقيين 77 % لم ترد على هذا السؤال.



المطلب الرابع: استنتاج الدراسة عن طريق الاستقصاء

عند تحليلنا للاستمارة أول ما لاحظناه و استنتجناه تفوق مؤسسة جازي فيما يخص أقدمية التعامل مع الزبائن إذ سجلنا نسبة 57% للزبائن المتعاملين مع المؤسسة لمدة تتراوح ما بين ثلاث سنوات و خمس سنوات، في حين نسبة 47% لمؤسسة موبليس و أضعف نسبة 43% لمؤسسة نجمة. من الملفت للنظر أن كل الزبائن الذين وقع عليهم الاستقصاء العام، سواء تعلق الأمر بزبائن موبليس، جازي أو نجمة اتفقت أكبر نسبة منهم على أن سبب اختيارهم للتعامل مع المؤسسة يعود بالدرجة الأولى لتنوع الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات (جازي 53%، نجمة 53% موبليس 30%). يرى زبائن جازي أن مستوى نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة عالي (77%) في حين زبائن كل من مؤسسة "نجمة" و"موبليس" يصرحون أن مستوى نوعية الخدمات مقبولة على العموم (70%، 73%) على التوالي.

يعتبر زبائن كل المؤسسات المبحوثة أن خدمات مؤسستهم ذات مستوى أحسن بالمقارنة مع خدمات المؤسسات الأخرى، إلا أن زبائن مؤسسة جازي يتفوقون على ذلك بنسبة أعلى من باقي زبائن المؤسسات الأخرى (94%).

عند محاولتنا معرفة وجود صعوبات من عدمها أكد كل الزبائن أنه لا توجد أية مشكلة أو عراقيل أثناء التعامل مع مؤسساتهم، و لكن زبائن موبليس كانوا الأكثر تأكيداً على أن تعاملهم مع المؤسسة أسهل ما يكون بنسبة 100%، يليهم زبائن كل من نجمة ب 93% و جازي بنسبة 90%.

تعاني مؤسستي "جازي" و"نجمة" من عدة صعوبات باتت تهدد استقرار المؤسسة في سوقها و هذا بسبب الأثر السلبي الذي تركته هذه الصعوبات على الزبون، فعن مؤسسة "جازي" إذا حاولنا حصر جملة المشاكل فنجد جلها يتمحور حول المشاكل التي تعترض الزبون أثناء قيامه بدفع الفاتورة، و بدرجة أقل شكاوي الزبائن التي باتت لا تؤخذ بعين الاعتبار و لا تلقى أي اهتمام و رد.

أما بالنسبة لمؤسسة "نجمة"، فتدور معظم الصعوبات حول ضعف الإصغاء من جهة و إهمال المؤسسة لشكاوي الزبون من جهة أخرى.

لقد استطاعت مؤسستي موبليس و نجمة الاستجابة الفعلية لتطلعات وانتظارات الزبائن، إلا أن مؤسسة جازي لم تبلغ تلك المقاصد مقارنة بالمؤسستين (نجمة و موبليس).

يبدو أن أغلب زبائن كل المؤسسات باختلاف أنواعها ليس لهم نية في تغيير التعامل لأسباب ترجع جلها إلى تميز خدمات المؤسسات الثلاث، ما عدا البعض منهم و الذي يرجع سبب تغيير التعامل إلى التكلفة المرتفعة.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

لقد تباين و اختلف تعامل الزبائن مع المؤسسات من واحد

موبليس و نجمة يرجعون ذلك إلى استحواذ مؤسسة جازي على احبر سريجه معامه و حدا اقدميه المتعامل في السوق.

تعاني مؤسسة جازي من ضعف في حسن تعامل موظفيها مع الزبائن، عكس مؤسستي نجمة و موبليس المتمتعين بهذه الميزة.

تتميز المؤسسات الثلاث بتعاملها مع جل الشكاوى المقدمة من قبل زبائنها و التي في الغالب ما تكون مباشرة بين المؤسسة و الزبون و يرجع ذلك إلى سرعة الرد و سهولة الاستعمال .

يستفيد معظم زبائن المؤسسات باختلاف أنواعها من الامتيازات المقدمة من طرف كل المتعاملين و التي تختلف و تتباين بين الرصيد المجاني، الرسائل القصيرة المجانية و الرصيد الإضافي، أما أقلية الزبائن غير المستفيدة من الامتيازات فترى السبب متعلق باللامبالاة. تتصل المؤسسات الثلاث بزبائنها لأسباب قد تعود إلى تسجيل الشريحة أو تسديد الفاتورة و يتم ذلك عن طريق SMS أو المكالمات الهاتفية.

تستعمل كل من مؤسسة موبليس، نجمة و جازي وسيلة الرسائل القصيرة التي تبعثها إلى زبائنها للتعريف بخدماتها و امتيازاتها الجديدة.

لا تنتهج أي مؤسسة من المؤسسات الثلاث المدروسة في بحثنا لعملية الاستقصاء للزبائن، و الذين أكدوا أنه تعبير صريح عن عدم الاهتمام و اللامبالاة بهم.

ساعدنا الاستقصاء في تحديد ملامح زبون كل مؤسسة:

مؤسسة موبليس:

الزبون من جنس ذكر، يتراوح سنه ما بين 15 سنة و 35 سنة، ذو مستوى جامعي، موظف و قديم في تعامله مع المؤسسة.

مؤسسة جازي:

الزبون من جنس ذكر، يتراوح سنه ما بين 15 سنة و 25 سنة، ذو مستوى جامعي، عاطل عن العمل و قديم التعامل مع المؤسسة.

مؤسسة نجمة:

الزبون من جنس ذكر، يتراوح سنه ما بين 15 سنة و 25 سنة، ذو مستوى ثانوي و جامعي، و قديم التعامل مع المؤسسة.

خلاصة الفصل:

يتضمن هذا الجزء أهم الاستنتاجات العامة التي توصلت إليها الدراسة.

من خلال الدراسة الميدانية والتتبع الشخصي لواقع عملية تسيير العلاقات مع الزبائن، اعتمدنا على المعاينة، الاستجواب و الاستقصاء لتحديد:

- واقع التكنولوجيات الإعلام والاتصال في المؤسسات الثلاثة.

- خدمة الزبون في المكاتب الأمامية (Front office)

- وضعية التسويق الداخلي في المؤسسات .

أما بالاعتماد على الاستقصاء نحدد:

- تواصل المؤسسة الدائمة مع الزبون .

- التسيير الجيد (المؤسسة) لشكاوى الزبائن.

- قياس رضا الزبون .

- خلق القيمة .

بالنسبة للمؤسسات المبحوثة لم تعد مسألة التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال تشكل عائقا أمام

تبني تسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج جديد لجذب، اكتساب، والاحتفاظ بالزبائن.

إن مراكز تقديم الخدمات الثلاثة المدروسة مهياً بطريقة تسمح بتقديم خدمات للزبائن في ظروف

جيدة على مستوى المكاتب الأمامية التي تعتبر عنصر مهم وجوهري في تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن.

- التسويق الداخلي ركيزة أساسية في تبني المؤسسة لتسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج جديد للتميز عن باقي المنافسين، تقترب كل من مؤسستي نجمة وجازي في تجسيد هذا المفهوم على أرض الواقع من خلال الاهتمام بالعناصر المكونة له:

- منح حرية الفرد للإبداع بعد إطلاعه على الأهداف (التسيير بالمشاركة) .

- تهيئة مناخ العمل وتحسين العلاقات الإنسانية لدفع الفرد إلى الأداء الأفضل خاصة ما يتعلق منه بخدمة الزبائن.

تتميز مؤسسة " جازي " عن مؤسسة " نجمة " و " موبليس " بالاعتماد أكثر على تنمية روح التعاون

الجماعية ، نظام تحفيزي فعال يعتمد على العلاوات ، وكذا تكوين وتدريب الأفراد ، محاولة منها إضافة لمستنها الخاصة في علاقاتها مع الزبائن .

أما الهدف من الاستقصاء فكان مدروسا مسبقا للوقوف عند ما إذ كانت المؤسسات المبحوثة تتبنى تسيير

العلاقات مع الزبائن كمنهج جديد لكسب الميزة التنافسية ؟ أي المؤسسات أقرب إلى تبني هذا المنهج ؟

- حتى نتمكن من بلوغ الهدف المرجو من الاستقصاء، ثم تحديد أهم العناصر التي تقوم عليها عملية تسيير العلاقات مع الزبائن وهكذا يتسنى لنا مقارنتها مع كل مؤسسة:

- 1- الاتصال والتواصل مع الزبون .
- 2- تسيير ومتابعة شكاوى الزبون .
- 3- تقديم القيمة للزبون .
- 4- متابعة أسباب فقدان الزبون .
- 5- قياس رضا الزبون .
- 6- تجزئة الزبائن حسب الحصة الزبونية .
- 7- المحافظة على الزبون .

- سنتطرق إلى دراسة كل مؤشر من المؤشرات على حدا:

1- مؤشر الاتصال والتواصل مع الزبون:

مازالت المؤسسات المبحوثة بعيدة عن تطبيق سياسة الاتصال والتواصل مع الزبون، بل اتصالها ما زال يقتصر على المدخل الكلاسيكي ، الاتصال المكثف الهادف إلى الإعلام عن خدماتها (اتصال من طرف واحد فقط).

2- مؤشر تسيير ومتابعة شكاوى الزبون:

تطبق المؤسسات المبحوثة سياسة تسيير ومتابعة شكاوى الزبائن، لكن مازالت تعتمد على الطريقة القديمة، المقابلة وجها لوجه.

3- مؤشر تقديم القيمة للزبون :

يحتل المتعامل "جازي" المرتبة الأولى في تقديم القيمة للزبون وهذا باعتداده على سياسة تنويع الخدمات المقدمة للزبون، مستوى الخدمات المقدمة عالي .

4- مؤشر متابعة أسباب فقدان الزبون:

لا تتبع أي مؤسسة طريقة متابعة أسباب فقدان الزبائن، بل تعتمد على سياسة جذب الزبائن فقط.

5- مؤشر قياس رضا الزبون:

رغم أهمية مؤشر قياس رضا الزبون الذي يعبر عن الأداء الفعلي للمؤسسة و الذي تستغله المؤسسة في سد الفجوات بين الأداء و القيمة اللتان يتوقعهما الزبون وبين ما تقدمه فعلا لهؤلاء الزبائن الذين أصبحوا أكثر ثقافة استهلاكية و أكثر معلومات عن المنتجات، الأسعار و خاصة البدائل عن طريق تكنولوجيات الإعلام و الاتصال و على رأسها شبكة الانترنت، إلا أن المؤسسات المبحوثة لا تولي أدنى اهتمام لقياس رضا زبائنها عن الخدمات المقدمة والمعاملة في مراكز تقديم الخدمات.

6- مؤشر التجزئة السوقية:

يحتل المتعامل "جازي" و "نجمة" الريادة في تطبيق التجزئة المبنية على حصة الزبون، إذ يشجع ويحفز التعامل المتعامل "جازي" زبائنه الأكثر ربحية (C.P.P). بمنحهم (Bonus)، SMS المجاني و الهدايا عن طريق احتساب عدد النقاط بالاعتماد على تكرار عملية التعبئة.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

7- مؤشر المحافظة على الزبون:

تحافظ المؤسسات المبحوثة على الزبائن وهذا راجع إلى العدد الهائل من الذين ينفقون مبالغ كبيرة من المال على المنتجات والخدمات التي تنتجها هذه المؤسسات. جدا من المنافسين (ثلاثة متعاملين فقط)، وليس راجعا إلى السياسات التي تنتجها هذه المؤسسات.

الخاتمة العامة

1- الاستنتاجات النظرية:

في الوقت الحاضر و في ظل الظروف الراهنة، استطاع الزبون فرض سيادته على قرارات المؤسسة، هذه الحقيقة لم تستطيع أي مؤسسة إنكارها بالرغم من إنكارها و تجاهلها شبه التام للزبون في الماضي ليس بالبعيد.

لقد شهدت البيئة الخارجية عدة تحولات و تطورات كان لها الأثر البالغ على تسيير المؤسسة، الاقتصادية و لعل أهم هذه التحولات الجديرة بالذكر، النمو السريع الذي عرفه قطاع تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال (TIC) ، و اشتداد المنافسة على جميع القطاعات بدون استثناء، كل هذه التحولات أفرزت مستهلكا جديدا، يمتاز بمستوى ثقافة عالية و حجم معلومات كبير جدا نتيجة تعامله مع شبكة الانترنت (NET) ، كل هذه الخصائص الجديدة التي ميزت محيط المؤسسة فرضت على المؤسسة الاقتصادية تبني منهاجا جديدا لضمان بقائها و استمرارها، وخاصة المؤسسة التي تطمح للتميز و كسب الريادة.

يعتبر تسيير العلاقات مع الزبائن منهاجا جديدا و حديث النشأة نسبيا، أتاح للمؤسسة الاقتصادية عدة مزايا. اشتملت الدراسة على جانب نظري و آخر تطبيقي، ففي الجانب الأول تطرقنا إلى عدة مفاهيم أساسية، فيما يلي خلاصة الاستنتاجات التي توصلنا إليها.

لا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية مزاولة نشاطها بعيدا عن تأثيرات المحيط الخارجي، فهي تتأثر بمجموع قوى هذا المحيط إما سلبا أو إيجابا (تهديدات و فرص)، لذا كان لزاما عليها الاستعداد للمواجهة والتكيف، وهذا بداية بمعرفة نقاط القوة ونقاط ضعفها، ثم محاولتها معرفة القواعد الجديدة للمنافسة، ضف إلى ذلك محاولتها لجلب تكنولوجيايات الإعلام والاتصال. إن منهج التسويق بالمعاملات أثبت محدوديته في ظل المحيط الجديد ولم تعد الطرق الكلاسيكية قادرة على مواكبة هذه التغيرات.

إن عملية جذب الزبون ومحاولة تعظيم الأرباح دون المحافظة عليه، أصبح يشكل خطرا على المؤسسة. تتبنى المؤسسة الاقتصادية في ظل الظروف الراهنة منهج التسويق بالعلاقات كمحاولة منها للتقرب من زبائنها، يعتمد هذا المدخل الجديد على تسيير محفظة العلاقات بداية بتسيير وتوطيد العلاقات مع الموردين (SRM)، العلاقات مع الأفراد (ERM) أو ما يعرف بالتسويق الداخلي، وأخيرا يتم التركيز بشكل جدي على توطيد علاقاتها مع زبائنها أي تسيير العلاقات مع الزبائن (CRM).

يتطلب تبني مفهوم تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة إجراءات متعددة، تبدأ بتحضير قاعدة تحتية صلبة كقاعدة بيانات الزبائن (BDDC) قاعدة بيانات المنافسين (BDDC) مراكز الاتصال (CC) لغرض للاتصال والتواصل مع الزبائن.

تعتمد تسيير العلاقات مع الزبائن على إعداد جملة من السياسات لعل أهمها، سياسة الاتصال والتواصل، سياسة الاحتفاظ بالإنفراد، سياسة استعادة، جذب والاحتفاظ بالزبون.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

تتبنى المؤسسة الاقتصادية تسير العلاقات مع الزبائن

من خلال تقديم القيم (قيمة نقدية، قيمة نفسية، قيمة الوقت، قيمة الجهد) والسحب عن رضى الزبون، ومحاولة تطويره وهذا بعد الشراء الرابع.

كغيرها من المناهج الحديثة تصادف عملية تطبيق تسير العلاقات مع الزبائن في المؤسسات الاقتصادية عدة عراقيل تتباين بين داخلية منها وخارجية، الداخلية تتعلق بالتنظيم، ثقافة المؤسسة وخاصة الجانب المالي أما العراقيل الخارجية فتتعلق بثقافة المستهلك التشريعات والقوانين الحكومية وغيرها من العراقيل.

2- الاستنتاجات العملية:

من خلال دراستنا الميدانية التي شملت ثلاث مؤسسات رائدة في مجال الهاتف النقال في الجزائر تبين لنا جليا رغم خبرة المؤسسات الثلاث في الأسواق العالمية وخاصة جازي ونجمة، و بدرجة أقل مؤسسة موبيليس، مازالت هذه المؤسسات تعتمد على المنهج الكلاسيكي المبني على جذب الزبون، ومحاولة تعظيم الأرباح.

إن واقع المؤسسات المبحوثة فرض عليها عدم إتباع إستراتيجية تسير العلاقات مع الزبائن بالمفهوم الحقيقي (مقارنة مع ما تم التطرق إليه في الجانب النظري)، مادام الجو التنافسي مبني على تقسيم الملايين من الزبائن على ثلاث مؤسسات فقط.

وعليه أصبحت أي محاولة لتوطيد العلاقات مع الزبون و التواصل معه تعتبر تكلفة إضافية، ضف إلى ذلك ثقافة الزبون المحدودة التي لا تخدم و لا تساعد أبدا تبني منهج تسير العلاقات مع الزبائن المبني على الثقة، الالتزام والعلاقة الطويلة، لكن هذا لا ينفي مطلقا أن كل المؤسسات المبحوثة بدأت تعي بخطورة الوضع، حيث أصبحت تستعمل بعض التقنيات للتقرب من الزبون أكثر، ومحاولة جذبه والاحتفاظ به، فانتهجت تسير العلاقات مع الزبائن بدرجات متفاوتة، أي بطريقة مشتتة فكل مؤسسة تطبق هذا المنهج معتمدة على خطوة أو خطوتين منه لا غير، وعن السؤال الجوهرى أي المؤسسات اقترب إلى تطبيق هذا المفهوم في أرض الواقع، فبالنسبة لمؤسسة موبيليس:

تمتلك هذه المؤسسة قدرات لآباس بها بالنسبة لمركز تقديم الخدمات، وفقت المؤسسة بنسبة كبيرة في تهيئة جو ومناخ العمل من حيث المساحة، توفير التكنولوجيات والاستقبال الجيد للزبائن، كما تتمتع المؤسسة بخطط منتوجات متنوع يأخذ بعين الاعتبار جميع شرائح المجتمع و تعتمد المؤسسة على معالجة شكاوى الزبائن من خلال اللقاء وجها لوجه فالزبون عليه التنقل إلى مراكز الخدمات لتقديم شكواه.

أما المؤسسة جازي فهي الأخرى تتوفر على مركز الخدمات يسمح لها باستقبال وخدمة الزبائن في ظروف حسنة، كما تتبنى المؤسسة مفهوم التسويق الداخلي من خلال منح حرية الأفراد للإبداع، الاعتماد على نظام

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

المشاركة، تحسين العلاقات الإنسانية و تحفيز الأفراد عن ط
لدفع الفرد إلى الأداء الأفضل.

تقدم المؤسسة قيمة إضافية لزبائنها من خلال تنويع الخدمات، كما تنتهج جازي التجزئة السوقية المبنية على
حصة الزبون.

نهاية مؤسسة نجمة هي أخرى كمثيلاتها يعتبر المركز نقطة قوة لتقدم الخدمات للزبائن و تعتمد المؤسسة
على منهج التسويق الداخلي أين تظهر معالمه في تنمية روح التعاون الجماعية، النظام التحفيزي، سياستي
التكوين والتدريب.

تتبنى مؤسسة نجمة المفهوم الحديث لتجزئة السوق فهي تقسم الزبائن على أساس حصة كل زبون ومن ثم
تحفز زبائنها الأكثر ربحية.

يتفوق المتعاملان جازي و بدرجة اقل نجمة في تطبيق مفهوم تسيير العلاقات مع الزبائن، رغم النقائص
الملحوظة، لكن مازال المتعامل المحلي موبليس يعاني من جملة من النقائص، ربما يعود ذلك إلى كون
المتعامل مازال يطغى عليه التسيير المركزي و التبعية للدولة، و الذي لا يخدم تبني مثل هذا المفهوم الجديد.

3- الاقتراحات:

بناء على ما تم تقديمه يمكن أن نقدم مجموعة من التوصيات رايتها تخدم المؤسسات المبحوثة وتساهم في
الفجوات:

- إن التسويق الداخلي مازال ينظر إليه كتكاليف إضافية عن تدينها رغم أهميتها في المحافظة على
الأداء العالي للأفراد رفع الروح المعنوية وخاصة تحقيق الرضا الوظيفي لذلك ينبغي على مؤسسة
موبليس المعني الأول وبدرجة اقل مؤسسة نجمة تغيير نظراتها نحو هذا المفهوم وتوفير الإمكانيات
المادية والمالية اللازمة.

- إن واقع سياسي التكوين بمؤسستي موبليس ونجمة يوحي بالنقض وعليه نقترح أن تعيد المؤسستين
النظر في هاتين السياسيتين لان خدمة الزبون والتعامل معه إنما نتج من التكوين والتدريب للأفراد.

- رغم توافر كل المؤسسات المبحوثة على مواقع إلا أنها لا تستغلها للاتصال والتواصل مع الزبائن.

- نقترح أن تهتم كل المؤسسات المبحوثة بمتابعة شكاوى الزبائن وان أهمية لقيس رضا الزبون عن
المنتجات والخدمات التي تقدمها حتى تستطيع المحافظة عليه من أي شكل من أشكال التسرب.

- نقترح أن تتبنى المؤسسات المبحوثة سياسة فعالة لمتابعة أسباب فقدان الزبائن كون تكلفة جذب زبون
جديد اكبر خمسة مرات إلى سبعة مرات من تكلفة الاحتفاظ.

- إن تقسيم وتجزئ الزبائن على أساس فساهم كل واحد منهم في رقم أعمال المؤسسة تمنح لها
الفرصة للاهتمام بالزبائن الأكثر ربحية لكن رغم أهمية هذا المؤشر إلا أن مؤسسة موبليس مازالت
تعتمد على المنهج الكلاسيكي في تقسيم السوق.

4- الأفاق:

- إن موضوع تسير العلاقات مع الزبائن تتناولناه من زواياه حوته اداة لتمير المؤسسة الاقتصادية، ونحن من الممكن معالجة هذا الموضوع من زوايا عديدة، نذكر على سبيل المثال:
- التسير الالكتروني للعلاقات مع الزبائن.
- تسير العلاقات مع الزبائن في المؤسسات الحكومية.
- نمذجة عملية تسير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- الكتب:

1- الكتب باللغة العربية:

- 1- أبو بكر بحيرة، "التسويق ودوره في التنمية"، الطبعة الأولى، منشورات جامعة قار يونس بنغازي، 1993.
- 2 - أبو جمعة، حافظ نعيم، "التسويق الابتكار"، الطبعة الأولى، مطبعة مصر للنشر، القاهرة، 2003.
- 3- أحمد محمد محرز، "الحق في منافسة المشروعات"، كلية الحقوق، القاهرة، 1994.
- 4- بول تيم، " 50 طريقة للاحتفاظ بالعملاء"، الطبعة الأولى، 1996.
- 5- بيتر. ف. دراكر، "الإدارة"، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 6- د. ثابت عبد الرحمن إدريس، د. جمال الدين محمد مرسي، "الإدارة الإستراتيجية"، مفاهيم و نماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، 2002.
- 7- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، "التسويق المباشر" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 .
- 8- جانيل بارلو، كلاوس مولر، "هل تلقيت هدايا من عملائك مؤخرا، تحويل شكاوى العملاء إلى سلاح استراتيجي"، خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة السابعة، العدد 20، أكتوبر، 1999.
- 9- جون والمين، "أصول خدمة الزبائن"، الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال، ترجمة مركز التعريب و البرمجة، الدار العربية للعلوم، لبنان، الطبعة الأولى، 1998.
- 10- د. جيهان عبد المنعم، "العلاقة بين المشتري و المورد- مدخل للتسويق بالعلاقات -"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.

- 11- حسين عمر، "الموسوعة الاقتصادية"، دار الفكر العربي.
- 12- خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، "أسرار ولاء العملاء، تأليف ريك بريرا"، العدد 298،
ماي 2005، الشركة للإعلام العلمي.
- 13- خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، "العمل يدير الشركة"، السنة الأولى، العدد الأول، أكتوبر،
1992.
- 14- دومينيك سلفادور، "نظرية اقتصاديات الوحدة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 15- ريتشارد ويتلي، "الإدارة بالعملاء"، الطبعة الأولى، 1998.
- 16- ريتشارد ويتلي، ديان نيسان، ترجمة عبد الرحمان توفيق، "الإدارة بالعملاء"، مركز الخبرات
المهنية، القاهرة، 1998.
- 17- سعيد شعبان حامد، "أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة
الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى"، جامعة الأزهر،
2001.
- 18- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21"، مجموعة
النيل العربية للنشر، القاهرة، 1999.
- 19- د. عبد الرحمان توفيق، "الإدارة الالكترونية وتحديات المستقبل"، سلسلة إصدارات بميك، الطبعة
الثالثة، القاهرة، 2005.
- عبد الرحمان توفيق، "الإدارة بالعملاء، استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية"، سلسلة
إصدارات بميك، القاهرة، 1998.
- 20- عصام الدين أبو علفة، "التسويق و الإستراتيجيات"، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2002.
- 21- عمرو توفيق، "إدارة علاقات العملاء"، الطبعة الأولى، 2007.

22-أ.فاطمة مانع و أ.نعيمة بارك، "إدارة علاقة الزبون

لمؤسسات الأعمال-الممارسة للتسويق الإلكتروني"، جامعة شلف، الجزائر.

23-د. فرانسيس، "القيم التنظيمية"، ترجمة ع.ا، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.

24-فريد النجار، "المنافسة و الترويج التطبيقي"، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999.

25-فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، "التسويق"، دار علاء الدين للنشر و التوزيع والترجمة،

دمشق، الجزء الثالث، 2002.

26-كارن رون، دون بلهويد، "مرشد الأذكياء الكامل:خدمة العملاء المتميزة"، دار الفاروق للنشر

والتوزيع، القاهرة، 2001.

27-كريس اشتون، "تقييم الأداء الإستراتيجي:أداء العاملين و إرضاء العملاء"، مركز الخبراء المهنية

للإدارة، بميك، القاهرة، 2001.

28-كويك نوتس، "كيف تهتم بالعميل و تحافظ على ولاءه"، دار الفروق للنشر و التوزيع، الطبعة

العربية الثانية، 2006.

29-محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم: التسويق العالمي، إدارة العلاقات مع الزبائن CRM

"، الدار الجامعية، 2008.

30-منى شفيق، "التسويق بالعلاقات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، سنة 2005.

31-ناصر شداي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، طبعة 1998.

32-د.نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة- المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات"، مؤسسة الوراق للنشر و

التوزيع، عمان، 2004.

33-نزار عبد المجيد البرواري ، احمد فهمي البر زجي ، "استراتيجيات التسويق : مفاهيم- أسس-

وظائف"، عمان للنشر، 2004 .

34- نظام السويدان و شفيق إبراهيم حداد، "التسويق، مفاهيم

35- المملكة العربية السعودية ،المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، "تطبيقات سوقية على الحاسب"، 2000 .

2- قائمة المجالات:

1- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي وياس العبادي " الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون، دراسة تطبيقية في معمل بيبيسي، الكوفة"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة، العدد36، 2008.

2 - رولاند سويفت، "إدارة علاقات العملاء: تكنولوجيا التسويق"، كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمين، السنة العاشرة، العدد التاسع، ، العدد:225، ماي.2002

3- مبروك الهواري، " رضا العميل، محدداته و أهميته"، مجلة الدراسات المالية و التجارية، العدد الأول، القاهرة، 2001.

4 - شريف احمد شريف، " محددات رضا العميل"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد العشرين، مصر، 1998.

3- قائمة المذكرات و الأطروحات:

1-الخنساء سعادي، "التسويق الإلكتروني و تفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي"، رسالة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، سنة 2005-2006.

2 - سامية لحول، "التسويق والمزايا التنافسية"، دراسة

أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، سنة 2007-2008

3- حاتم نجود، "تفعيل الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه"، رسالة ماجستير، كلية العلوم

التجارية، الجزائر، 2006

4- ناجحة محمد طاهر، "الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي دراسة حالة في

شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة/كربلاء"، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية

الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة

الأعمال، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2006.

5- أميرة هاتف حداوي الجنابي، "اثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي دراسة مقارنة

بين عينة من المصارف العراقية"، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة الكوفة كلية الإدارة

والاقتصاد، 2006.

6 بن يعقوب الطاهر، "دور السياسات التسويقية في تحديد سلوك المستهلك"، أطروحة دكتوراه،

جامعة فرحات عباس، سطيف، 2004.

7 بومدين يوسف، "دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسة الاقتصادية، مع

دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006.

8- كشيده حبيبة، "استراتيجيات رضا العميل"، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة. 2004.

4- مواقع من شبكة الانترنت:

www.wikipédia.org/wiki/ نظام إدارة العلاقات مع العملاء

- 1 - سناء عبد الكريم، "دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في عمليات إدارة المعرفة"، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.
- 2- كربالي بغداد، "الانترنت وتسيير علاقة الزبون، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.
- 3- إبراهيم بختي، "تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، جامعة قاصدي مباح، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، ورقلة، 2004 - 2005.
- 4 - الهام فخر الدين، أحمد حسن، "التسويق بالعلاقات"، الملتقى العربي الثاني: التسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر 2003.

1- Les livres:

- 1- Berry, Leonard L, «Relationship Marketing of Services» G growing Interest, 1995.
- 2- Christopher H. Lovelock, «services marketing », Englewood cliffs, NJ: prentice-Hall, 2000.
- 3- Don Peppers, Martha Rogers, « Le One To One-valorisez vos capital client», traduit part : Henri Kaufman et Laurence Faguer, les éditions d'organisations cinquième tirage, 2001.
- 4- Dowling, Grahame, « Customer Relationship Management », California Management Review, vol 44, N03, spring 2002.
- 5- Frédéric Jallat, « La reconquête du client-stratégies de capture », édition village mondial, 2001.
- 6- Joël Brée, « le comportement du consommateur », édition dunod, août 2006.
- 7- Kotler P, Dubois B, « Marketing Management », Edition Union Public, 10^{eme} édition, Paris, 2000.
- 8- Lendrevie, Levy Lindon, « théorie et pratique du marketing », 8eme édition dunod, 2006.
- 9- Line Lassere et Bernard, « CRM-les attentes des clients », village mondial press, 2002.
- 10- P. Kolter ,Dubois B, « Marketing Management »,eleventh edition N,J :prentisce,Inc,2000 ,translated by D. Manceau, Marketing Management,11^{eme} ed,2004.
- 11- Pierre Morgat, « Fidéliser vos clients, Stratégies, Outils, CRM et E-CRM », deuxième édition, édition d'organisation, 2001.
- 12- Ronald s. Swift, « Accelerating customer relationship: Using CRM and Relationship Technology, prentice Hall, October, 2001.

Customer Relationship management) », édition

- 14- Stanley Brown, « CRM (Customer Relationship management) », édition village mondial, 2006.
- 15- Valarie A. Zeithaml and Mary J Bitner, «services marketing », second edition, MC Grow-hill Company, 2000.
- 16- Werner J, Reinartz and V. Kumar, «on the profitability of lang-life customers in Non contractual setting: AN Empirical investigation and Implication for marketing», journal of marketing, 2000.

2 - Les revues :

- 1- Frons Cendrine, «la relation client comme source d'avantage concurrentiel : un modèle expérimental des stratégies générique», 14^{eme} conférence international de management stratégique, Mont réal, 2007.
- 2- Université des sciences et de la technologie, Houari Boumediene, Laboratoire de recherche en Intelligence Artificielle (LRIA), département d'informatique, Faculté d'Electrique et d'informatique, Bab Ezzouar, Alger, Mars 2007.

3 -Cites internet :

- 1- <http://visionary> word press, com.
- 2- WWW.Webcomo.com/CMO Consulting International.
- 3- www.MSN Learning and research-print view-marketing. Com

4- Les journaux :

- 1- Réflexion, Djezzy Orascom s'écroule, lundi 14 décembre 2009, p : 05

الملاحق



السيدات ،السادة موظفو مؤسسة موبليس، جازي، و نجمة.

في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، تحت عنوان: " إشكاليات تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسات الجزائرية." تم إنجاز هذا الاستجاب بهدف التعرف على مدى تبني مؤسستكم لتسيير العلاقات مع الزبائن من ناحية، و قياس درجة رضاكم عن المؤسسة من ناحية أخرى. نتوقع مساهمتكم الجادة عن طريق الإجابة على مجموعة الأسئلة المرفقة بصراحة تامة. إن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر على تعاونكم مسبقا.

الطالب: بن شني يوسف

نتناول في هذه الدراسة اثر تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة الاقتصادية من خلال اختيار ثلاث مؤسسات رائدة في مجال الهاتف النقال، المؤسسات جازي، موبليس و نجمة، ولقد قمنا بدراسة هذه الاثار على مستوى تحقيق الميزة التنافسية وهذا من خلال تحقيق عدة مداخل كالقيمة، الرضا الوفاء و الولاء. الا ان هناك مشاكل تصادف المؤسسة الاقتصادية حين تبنيها لهذه الاستراتيجية و من جملة هذه الاخيرة نذكر العراقيل الداخلية و العراقيل الخارجية. تضم الدراسة أربعة فصول، فصلين نظريين وفصلين تطبيقيين، خصصا للدراسة الميدانية، ليكون مجموع فصول البحث أربعة فصول:

خصص الفصل الأول من الناحية النظرية لدراسة الجوانب المعرفية للمؤسسة و من الناحية التطبيقية كان للتعريف بالمؤسسات المبحوثة و واقع وظيفة التسويق في الفصل الثاني من الناحية النظرية تطرقنا إلى تسيير العلاقات مع الزبائن بداية بنشأة هذا المفهوم الحديث، أهدافه، السياسات المعتمدة، وكيفية بناء إستراتيجية معتمدة على الزبون و من الناحية التطبيقية تناولت الدراسة واقع تسيير العلاقات مع الزبائن بالمؤسسات المبحوثة، الجزء الأكبر من الدراسة في هذا الجزء خصص للمعاينة، الاستجواب، و الاستقصاء.

الكلمات المفتاحية:

المؤسسة الاقتصادية؛ تسيير العلاقات مع الزبائن؛ التسويق؛ منهج الميزة التنافسية؛ التسويق بالعلاقات؛ موبليس؛ نجمة؛ جازي.