

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة

الدكتوراه في العلوم التجارية

نظام: ل م د

تخصص: تسويق

من إعداد الطالب: شريفي جلول

بعنوان:

واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولائه: دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات لبعض الولايات الممثلة للغرب الجزائري (سعيدة، تلمسان، وهران) "

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أ.د. مليكي سمير بهاء الدين
مشرفا	جامعة تلمسان	أ.د. بن حبيب عبد الرزاق
مؤطرا مساعدا	جامعة سعيدة	د. صوار يوسف
ممتحنا	جامعة تلمسان	د. كازي ثاني أمال
ممتحنا	جامعة سعيدة	د. بن حميدة محمد
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	د. صحراوي بن شيخة

السنة الجامعية: 2014-2015

إهداء

أحمد الله تعالى ولي النعماء كاشف الضراء لا إله

إلا هو المتفرد بالبقاء الذي وفقني لإنجاز هذه الأطروحة

و إتمام هذا العمل.

أهدي هذا العمل إلى:

- الوالدين الكريمين.

- جميع أفراد عائلتي و أصدقائي..



كلمة شكر

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذين الفاضلين:
الأستاذ الدكتور بن حبيب عبد الرزاق والدكتور
صوار يوسف اللذان لم يبخلا علي بتوجيهاتهما في
موضوع الأطروحة، أيضا إلى كل من ساهم في مد
يد العون والنصيحة ولو بكلمة طيبة ولو بابتسامة
متفائلة.

وأخيرا نشكر أعضاء لجنة المناقشة

على تفضلهم بإثراء هذا العمل.



فهرس مختصر

الصفحة	العنوان
1	❖ مقدمة عامة
5	❖ الفصل الأول: إدارة العلاقة مع الزبون
41	❖ الفصل الثاني: الدراسات السابقة
68	❖ الفصل الثالث: متغيرات الدراسة والعلاقة بينها
112	❖ الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية
149	❖ خاتمة عامة

مقدمة عامة

مر التسويق منذ نشأته العلمية في القرن الماضي بالعديد من المراحل التي أدت إلى تطور مفهومه وفلسفته فمن التركيز على التسويق الاستهلاكي في الخمسينات إلى التسويق الصناعي في الستينات مروراً بالتسويق في المنظمات الغير هادفة للربح في السبعينات إلى تسويق الخدمات في الثمانينات ثم التسويق بالعلاقات في التسعينات من القرن الماضي وحتى الآن وقد أصبح البحث في مستقبل التسويق هو محور البحث في بدايات القرن الحادي والعشرين . مثل هذه التحولات في مجال المفاهيم الأساسية للتسويق كانت جلية في التحول من مفهوم التسويق التقليدي المعروف بـ Transaction Marketing إلى المفهوم القائم على اعتبار العملاء شركاء للمنظمة وأنه على المنظمة بناء علاقات طويلة الأجل مع عملائها من خلال التأكيد على الجودة والخدمة والإبداع والابتكار الدائم والذي يعرف بالتسويق العلائقي Relationship Marketing والذي بدوره يمكن أن يحقق ميزة تنافسية لدى المنظمة في ظل أسواق تنصف بشدة الصراع التنافسي وزيادة الوعي لدى العملاء نظراً لثورة الاتصالات التي تتيح لهم كما هائلاً من المعلومات ومن مختلف المصادر¹ ففي عالم يسوده الانترنت وتطور التقنيات الحديثة في وسائل الاتصال وصناعة المعلومات وخدمات حلول الأعمال الالكترونية وفي عالم يبتعد فيه المنافسون عنك سوى بحركة بسيطة (بالماس) وفي سوق لا تعرف لولاء العملاء معنى مع كثرة الخيارات أمام المستهلكين فإن التحدي لا يكمن في البحث عن عملاء جدد فقط ولكن في فهم وإدراك متطلبات العملاء الحاليين والاحتفاظ بهم لذلك ظهرت التقنيات الحديثة التي تهدف إلى توفير حلول كاملة لإدارة جهود الشركات التسويقية وتنفيذ قرارات تعتمد على العملاء الحاليين والمحتملين ومدى تجاوبهم مع ما تقدمه الشركة من خدمات . فالعملاء هم حجر الأساس في أي عمل تجاري أو خدمي ولتعزيز وتوسيع قاعدة العملاء والمحافظة عليها وجب وضع استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف عن طريق وجود فرع إداري يهتم بالعملاء يطلق عليه إدارة علاقات الزبائن Customer Relationship Management ، حيث أدركت الشركات أن الزبون لن يكون مجدياً في المدى الطويل إلا على أساس علاقات طويلة الأمد. هذه العلاقة أصبحت في ضوء خبرة الشركات تقوم على حقائق أهمها:²

- إن عملية البيع للزبون الجديد تكلف 6 مرات عملية البيع للزبون المعتاد.
- إن الزبون الغير راضي سيبلغ نمطياً من 8 إلى 10 أفراد آخرين عن تجربته.
- إن الشركة يمكن أن تزيد من أرباحها بنسبة 85% من خلال زيادة معاودة الزبون السنوية بنسبة 5% فقط.

¹: إلهام فخري أحمد حسن : " التسويق بالعلاقات " ، الملتقى العربي الثاني " التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات " ، الدوحة - دولة قطر - 6-8 أكتوبر (تشرين أول) 2003 ، ص 392 .

²: يوسف حجيم الطائي، هاشم فواز دباس العبادي: " إدارة علاقات الزبون"، دار الوراق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2009، ص 196.

- إن إمكانية بيع المنتج للزبون الجديد هي 15% بينما إمكانية بيع المنتج للزبون المعتاد هي 50%.
 - إن نسبة 70% من الزبائن ذوي الشكاوي سيقومون بالأعمال مع الشركة ثانية إذا أستجيب لشكاوهم بسرعة من خلال تحسين الخدمة التي أدت إلى شكاوهم.
 - إن أكثر من 90% من الشركات الحالية لا تحقق تكامل المبيعات والخدمة الضرورية المدعومة بالتجارة الالكترونية (رغم أن التجارة الالكترونية تمثل مصدرا جديدا من مصادر تقوية علاقات الزبائن).
- إن هذه الحقائق تكشف لنا أن الزبون الأكثر تحقيقا للربح بالنسبة للشركة هو الزبون الذي يرتبط بالشركة بعلاقة طويلة الأمد وكان هذا هو الأساس في ظهور إدارة علاقات الزبون وقد اتفق معظم الباحثين والكتاب في الأدب التسويقي على أن مصطلحي إدارة علاقة الزبون " Customer Relationship Management (CRM)" والتسويق العلائقي " Relationship Marketing (RM)" هما مصطلحان مترادفان. و يؤكد Reichheld " أن ولاء الزبائن والعمال والمساهمين بالنسبة للمؤسسة هو المحدد الرئيسي لنجاحها أو فشلها ¹ كما أن ولاء الزبون يعتمد أساسا على إنشاء القيمة للزبون من خلال تحسين جودة المنتج (سلعة أو خدمة) وكذلك جودة العلاقة من خلال أهم مكوناتها (الرضا، الثقة والالتزام) إلا أن ذلك ليس كافيا حيث يجب على المؤسسة تتبع المعلومات المرتدة عن الزبائن وتحديد مدى رضاهم أو استيائهم عن (المؤسسة، منتجاتها أو مقدم الخدمة فيها) مما يستدعي حثهم على تقديم شكاويهم ومعالجتها لتحسين العلاقة معهم وزيادة ولائهم، مما يولد لديهم حالة من الرضا تسعى المؤسسة للحفاظ عليها وزيادة ثقتهم فيها ومن ثم التزامهم بتعاملهم معها، هذه العناصر (الرضا، الثقة والالتزام) تؤثر في بعضها البعض وتسعى مجتمعة بشكل أساسي في زيادة ولاء الزبون.

¹ : Frédéric Reichheld, " L'effet loyauté", Edition Dunod, Paris, 1996, P09.

بناءً على ما سبق يهدف هذا البحث إلى إبراز واقع اهتمام المؤسسات الخدمية للاتصالات بإدارة علاقات العملاء لزيادة ولائهم خاصة وأن المنافسة شديدة فيما بين هاته المؤسسات وقد تم اختيار مؤسسة موبيليس للاتصالات نموذجاً للدراسة.

لذلك يمكن طرح إشكالية البحث كالآتي:

ما واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة الخدمية للاتصالات موبيليس وما تأثيرها على ولائه ؟

للتمكن من الإجابة على هذه الإشكالية نقترح الفرضية الرئيسية التالية:

- تؤثر إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) من طرف المؤسسة الخدمية ايجابيا على رضا الزبون وأن السير الايجابي للرضا يولد الثقة لدى الزبون بحيث تدفعه إلى التزامه بالتعامل مع المؤسسة الخدمية إلى أن يصبح مواليا لها.

لتوضيح مضامين هذه الإشكالية نطرح بعض التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى سعي مؤسسة موبيليس لتفعيل و زيادة ولاء الزبون؟
- ما العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبون والولاء؟
- ما الدور الذي يلعبه الرضا، الثقة، الالتزام كمتغيرات وسيطة في تفعيل ولاء الزبون من خلال مكونات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبون؟

أهداف الدراسة وأهميتها:

- التطرق إلى أثر إدارة العلاقة مع الزبون بشقيها المكوناتي والوظيفي على ولاء الزبون .
- التطرق إلى الدور الذي يلعبه الرضا، الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين وظائف إدارة العلاقة مع الزبون وولائه.
- التطرق إلى الدور الذي يلعبه الرضا، الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين مكونات إدارة العلاقة مع الزبون وولائه.

حدود الدراسة: تتمثل الحدود المكانية في دراسة ميدانية بالوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس جهة الغرب الجزائري كما شمل مجتمع البحث متعاملي موبيليس لبعض الولايات الممثلة للغرب الجزائري (سعيدة، تلمسان، وهران).

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

- اعتمدت الدراسة الحالية على مقارنة تحليلية مع تطبيقات امبريقية على مؤسسة موبيليس الجزائرية وذلك من خلال محاولة معرفة مدى تأثير إدارة العلاقة مع الزبون على الولاء كما تعد هذه الأخيرة ظاهرة معقدة نظرا لتشابك متغيراتها في علاقات متداخلة سواء فيما بينها أو مع غيرها من الظواهر الأخرى، مما فرض على الباحثين في هذا المجال البحث باستمرار عن أساليب منهجية قادرة على معالجة متغيرات الدراسة المتعددة في وقت واحد وبصورة موضوعية، من أجل هذا تم اختيار طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية وذلك لموائمتها مع طبيعة المتغيرات وكذلك انطلاقا من استخداماتها في دراسات سابقة مشابهة للدراسة الحالية.

مرجعية الدراسة: نظرا لقلة الكتب في مجال البحث تم الاعتماد بكثرة على المقالات العلمية وبعض المذكرات في هذا المجال وعلى العموم مكنت هاته المراجع من إجراء البحث.

صعوبات البحث:

- تمثلت صعوبات الدراسة في قلة المراجع المتعلقة بموضوع إدارة العلاقة مع الزبون.
- صعوبة إجراء البحث وتقديم الاستبيان في الوكالات التجارية.

محتوى الدراسة: تحتوي الدراسة على أربعة فصول موزعة على الشكل التالي:

- **الفصل الأول:** احتوى مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبون (CRM).
- **الفصل الثاني:** تضمن مختلف الدراسات السابقة التي احتوت معظم أو بعض متغيرات الدراسة وقد توج هذا الفصل باستخلاص نموذج نظري للدراسة.
- **الفصل الثالث:** تم التطرق فيه إلى التعريف بمتغيرات الدراسة استنادا للنموذج الذي تم اعتماده بالإضافة إلى تحديد أهم العلاقات الموجودة بينها حسب مختلف الدراسات التي عالجتها.
- **الفصل الرابع:** تضمن الدراسة التطبيقية الخاصة بمؤسسة موبيليس وقد احتوى على عينتين استنادا لنموذج الدراسة حيث تم إجراء الدراسة من خلال استبيان موجه إلى موظفي الوكالات التجارية على مستوى الغرب الجزائري وكذا مشترك موبيليس على مستوى بعض الولايات الممثلة للغرب الجزائري (تلمسان، سعيدة ووهران) وفي آخر الفصل تم اختبار جودة النموذج الكلي للدراسة باستخدام طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية

الفصل الأول: إدارة العلاقة مع الزبون

١. مفاهيم عامة حول إدارة العلاقة مع الزبون

٢. متطلبات بناء الولاء لدى الزبون

يعود ظهور مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن أو التسويق بالعلاقات إلى سنة 1949 حيث كان أول من استخدم المصطلح شخص يدعى (Lester Wanderman) والذي يعتبر رائد من رواد التسويق المباشر Direct Marketing فتحدث بشكل غير مباشر عن التفاعل بين البائع والمشتري وأهمية الحوار وما يؤديه ذلك إلى خلق ولاء طويل الأمد بالنسبة للزبون.⁴

1. مفاهيم عامة حول إدارة العلاقة مع الزبون

1.1. التطور التاريخي للتسويق بالعلاقات⁵

- اتسمت الفترة من سنوات الأربعينات إلى نهاية الخمسينات من القرن 20 بزيادة الطلب على السلع عن عرضها في أغلب الأسواق العالمية وكان كل ما ينتج يباع، فكان تحدي المؤسسات هو بناء آلة إنتاج قادرة على تلبية الحاجات المتزايدة للزبائن ومع بداية الستينات تساوى العرض مع الطلب فتتوعدت تشكيلات المنتجات (سلع أو خدمات) وبدأت أساليب الترويج في الظهور كتقنيات الدفع والجذب (دفع المنتجات نحو الزبائن أو جذب الزبائن نحو المنتجات بوسائل الإعلان).

- ازداد الإنتاج مع بداية سبعينات القرن 20 شيئاً فشيئاً حتى فاق الطلب فبدأت المؤسسات في ترشيد الإنتاج، تخفيض التكاليف، تحسين عمليات البيع، الاحتكاك بالزبائن وتوسيع الأسواق فتتوعدت وسائل الإشهار لجذب الزبائن نحو المنتجات وتدعيم كفاءة شبكات التوزيع ومع تزايد القوة الشرائية ارتبط في ذهن الزبون جودة المنتج بالسعر العالي وسميت تلك الفترة بـ "فترة المنتج الملك".

- تميزت أواسط ثمانينات القرن 20 بكثرة العلامات وظهور التقليد فركزت المؤسسات جهودها على الترويج فأصبح الزبون يقارن العلامات والمنتجات فيختار منها تلك التي تتميز بالجودة والخدمات المصاحبة وسميت تلك الفترة بـ "فترة الجودة الشاملة" ومن هنا ظهرت بوادر تطور الفكر التسويقي من الصيغة الصفقاتية نحو الصيغة العلائقية.

- وبدخول القرن 21 زاد ارتباط الرغبات الذاتية للزبائن بالخدمات المصاحبة للمنتج وتمثلت أغلبها في حب الانتماء والظهور وتحقيق الذات وقد ساهمت هذه الرغبات في ظهور سلطة الزبون وتحول الأسواق نحوه وظهور مفهوم (one to one) وهو الوجه الآخر للتسويق بالعلاقات والذي يعني عرضاً

⁴ : ياسين سعد "أبعاد إستراتيجية التسويق بالعلاقات وأثرها على الأداء التسويقي لشركات التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، سنة 2006، ص6.

⁵ : بنشوري عيسى "دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون"، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، سنة 2009، ص4/3.

واتصالات خاصة بكل زبون أو شريحة زبائن خاصة مع ظهور الأنترنت، فركزت المؤسسات جهودها باختلاف قطاعات نشاطها على إدارة العلاقة مع الزبون والسعي لخدمته.

❖ قبل التطرق إلى مفهوم CRM لابد من إبراز أهم الفروقات الأساسية بين التسويق بالصفقات والتسويق بالعلاقات أو بما يسمى التسويق الأفقي والتسويق الرأسي حتى تكون الصورة جلية وواضحة في فهم هذا المصطلح انسجاما مع التطور التاريخي للتسويق وصولا إلى هيأته الحالية التي فرضتها طبيعة السوق التنافسية في العصر الحديث.

2.1. الفروق الأساسية بين التسويق بالصفقات والتسويق بالعلاقات⁶

- يمكن إبراز أهم الفروق الأساسية بين التسويق بالصفقات والتسويق بالعلاقات فيما يلي:

جدول رقم (01): الفرق بين التسويق بالعلاقات والتسويق بالصفقات

التسويق بالصفقات Marketing transactionnel	التسويق بالعلاقات Marketing relationnel
مستوى الأهداف - جذب الزبائن. - تحديد محفظة الزبائن. - زيادة عدد الزبائن.	- الاهتمام بولاء الزبائن. - الاهتمام بالعلاقة بعد عملية التبادل. - الأولوية لرضا الزبائن الحاليين.
مستوى الوسائل - تقديم المنتج وخصائصه. - بيع موجه بالمنتج. - مشكلة النوعية. - قلة الجهود على الخدمات. - الهدف الأساسي هو الربح.	- عرض حلول لمشاكل الزبائن. - بيع موجه بالزبون. - الاستماع والاهتمام والعناية. - زيادة الجهود على الخدمات. - العلاقة يكون كل من الطرفين رابحا فيها.
نوع الاتصال - جماهيري.	- واحد لواحد أو واحد لبعض (شريحة).
مدة الاتصال - خلال وقت الشراء فقط.	- علاقة على المدى الطويل (قبل، أثناء وبعد الشراء).

المصدر: بنشوري عيسى "دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون"، مرجع سابق، ص5.

⁶ : بنشوري عيسى "دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون"، مرجع سابق، ص5.

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن التسويق بالعلاقات هو تحول جذري من تسويق يعتمد على صفقة واحدة ويركز في المدى القصير على زيادة حجم الزبائن إلى تسويق يعتمد على بناء علاقات تدوم في المدى الطويل بزيادة حجم الزبائن المهمين والمحافظة عليهم ما أمكن.

❖ في نفس السياق الذي يقوم عليه هذا الفكر هناك من يفرق بين مصطلح التسويق الأفقي (التسويق بالصفقات) والتسويق الرأسي (التسويق بالعلاقات) وسنستعرض وجهة النظر هاته من خلال ما يلي:

3.1. التسويق الأفقي والتسويق الرأسي

اعتادت الشركات تسويق منتجاتها لعملاء معينين ثم تتركهم وتبحث عن غيرهم بهدف التوسع وزيادة أعداد العملاء الجدد. وهذا ما نسميه "التسويق الأفقي" حيث تتوسع الشركة أفقياً بتسويق منتجاتها لأكبر عدد من العملاء المنتشرين حولها ومن البديهي أن تستخدم في التسويق الأفقي وسائل الاتصال الجماهيري Mass média التي تخاطب أعداد هائلة من العملاء المحتملين دون تركيز على فئة منهم. ومن الواضح أن هذا الأسلوب تقليدي في التسويق.

- **تتبنى إدارة علاقات العملاء CRM وجهة نظر مختلفة:** فتركز جهود التسويق والبيع على فئات منتقاة من العملاء وتتصل بعملاء محددين ليواصلوا شراء المنتجات الجديدة والمتجددة Cross-selling وهذا هو التسويق الرأسي حيث تتوسع الشركة في التسويق لنفس العملاء كما لو كانت تبني فوق نفس الأساس وتعلي أسواقها رأسياً.

- **تختلف وسائل التسويق الرأسي عن وسائل التسويق الأفقي:** حيث تركز الأولى على فئات بعينها من العملاء وهي بالتالي لا تخاطب الجماهير دون تمييز لذا تنسم وسائل التسويق الرأسي بالشخصية وتقتصر على مجموعات صغيرة أو حتى على أفراد. فهي تشمل التسويق البريدي المباشر والتسويق بالهاتف والبريد الإلكتروني والإعلان والمجلات المتخصصة.

- الرسالة التسويقية التي ترسلها قنوات الاتصال الجماهيري هي "نرجوكم اشترؤا منا" وهذا أسلوب بيع حماسي وعنيف Hard. أما الرسالة التسويقية التي ترسلها قنوات اتصال التسويق الرأسي فتقوم على Soft selling وتقول للعميل "لماذا يجب أن تشتري منا" ثم تقدم الأسباب.⁷

⁷: نسيم الصامدي "خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، مايو (آيار) 2002، السنة العاشرة، العدد 9، ص4.

جدول رقم (02): الفرق بين التسويق الأفقي والتسويق الرأسي

التسويق الأفقي	التسويق الرأسي	
الهدف	- تسويق نفس المنتج لأكثر عدد من العملاء.	- تسويق منتجات متنوعة لنفس العملاء.
الوسائل	- وسائل اتصال جماهيري: التلفزيون، الصحف.	- وسائل اتصال شخصي: الهاتف، البريد.
نسبة النجاح	1-5 %	20-30 %
التركيز	- تمييز السلعة/الخدمة.	- تمييز العميل.
الرسالة التسويقية	- " اشترى منا "	- " لماذا يجب أن تشتري منا...إليك الأسباب "
الاستمرار	- قصير الأجل (بدون ولاء العميل).	- طويل الأجل (بسبب ولاء العملاء).

المصدر: نسيم الصامدي "خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"، مرجع سابق، ص4.

4.1. مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون

لقد قام العديد من الباحثين والمسوقين بتعريف مفهوم إدارة علاقات الزبائن وذلك بناء على العديد من المراجع الأدبية والأبحاث التي تم دراستها في هذا المجال وقد استخدمت في هاته التعريفات العديد من المصطلحات التي تعكس مجموعة متنوعة من المواضيع ووجهات النظر حيث أن بعض هذه التعريفات تقوم على تقديم منظور ضيق لمفهوم إدارة علاقات الزبائن، في حين أن آخرين قاموا بتقديم منظور واسع ونموذجي إلى حد ما في النهج والتوجه، حيث عرفها البعض على أنها إستراتيجية شاملة لاكتساب الزبائن والبعض الآخر قام على تعريفها بناء على عمليات تجارية وتكنولوجية، واتفق البعض على أنها نظام لحفظ واكتساب الزبائن. ومن أبرز هذه التعاريف ما يلي:

- **يعرف Kotler** تسيير العلاقة مع الزبائن على أنه " عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة والمتعلقة بكل زبون على حدا وكذا التسيير بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبائن وهذا كله من أجل تحقيق الاحتفاظ بولاء الزبائن للمؤسسة ".⁸

- **يرى Rogers و Peppers** : تسيير العلاقة مع الزبائن على أنه " تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات بهدف إشباع حاجة كل زبون بصفة فردية من خلال الارتكاز على ما يقوله الزبون وما تعرفه المؤسسة عنه ".⁹

- **يعرف Kanginham** إدارة العلاقة مع الزبون (CRM): على أنه نظام تحليلي يعمل على معرفة كيفية التعامل مع الزبائن، حل مشاكلهم، تشجيعهم على شراء المنتجات والخدمات وكذا التبادلات المالية فإدارة العلاقة مع الزبون تشمل جميع معاملات العملاء ويربط بين العملاء داخل المنظمة من خلال منهج ذكي ".¹⁰

- **الحروف الثلاثة CRM** " هي اختصار للكلمات الثلاث (Customer Relationship Management) وهي مفهوم جديد بدأ يغزوا لغة التسويق ويقصد به: نظام جذب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة تأخذ بالاعتبار

⁸ : Philip Kotler et al "Marketing et Management", Pearson éducation, 12^{ème} édition, France, 13 Juin 2006, P180 .

⁹ : Peppers, D, Rogers .M; "The one to one", Field book, édition d'organisation, 2000, P27.

¹⁰ : Hamid Tohidi, Mohammad Mehdi Jabbari "CRM as a marketing attitude based on customer's information", Procedia Technology, 2012, P565.

التوفيق بين نشاط المنظمة واستراتيجياتها، لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المربحين فقط، وتقليص مستوى العلاقة مع العملاء الغير مربحين".¹¹

- **CRM** : هو مفهوم تسويقي يرحب بآلية جديدة وذكية وأكثر شمولية ومرونة واتساع في التعامل مع الزبائن من خلال توفير وتحسين بيئة عمل مزودة ببرامج متطورة لمساعدتهم على انجاز أهدافهم وأعمالهم الشخصية.¹²

- إدارة علاقة الزبون " هي منهجية لفهم سلوك الزبون والتأثير فيه من خلال التواصل معه أو هي عبارة عن مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية لإدارة علاقة من نوع جديد مع الزبون هدفها الأساسي هو ربط علاقة خاصة وشخصية مع كل زبون".¹³

- مثال توضيحي لفهم CRM:¹⁴ تخيل أنك تعمل مديرا لأحد البنوك وأن زبونا اتصل بمسؤول خدمات الزبائن ليبلغ عن تغيير عنوانه فقط، وما إن بدأ مسؤول علاقات الزبائن بإدخال بيانات الزبون الجديدة حتى أظهر له نظام المعلومات ما يلي:

- ✓ أن الزبون من أهم زبائن البنك لأنه صاحب وديعة كبيرة.
- ✓ أن ربحية البنك من تعاملات الزبون جيدة جدا.
- ✓ السنة المالية الحالية توشك على الانتهاء مما يزيد من فرصة تسرب الزبون.
- ✓ وديعة الزبون على وشك الانتهاء وعليك أن تذكره بتجديدها.
- ✓ العنوان الجديد الذي سينتقل إليه الزبون بعيد عن فروع البنك وقريب من فروع أحد البنوك المنافسة.
- ✓ معامل ولاء الزبون ضعيف جدا فلا يوجد لديك عنه أية بيانات شخصية.
- ✓ يظهر أمام موظف علاقات الزبائن على الشاشة تحذير بأن احتمال ضياع الزبون يصل إلى 55% .
- ✓ يقترح نظام إدارة علاقات الزبائن على الموظف تقديم عرض خاص يمنح الزبون ميزات إضافية في حال تجديد الوديعة.
- ✓ وللمحافظة على الزبون يقترح النظام أيضا إبلاغ الزبون بتوقيات سير العمل لافتتاح فرع جديد للبنك بالقرب من عنوانه الجديد.

¹¹ : رولاند سوفيت: " إدارة علاقة العملاء"، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 5، 22 ماي 2002، الشركة العربية للإعلام العلمي، مصر. www.edara.com

¹² : Patrick Copell "What dose customer oriented Mean?", published business unrated, 2007.

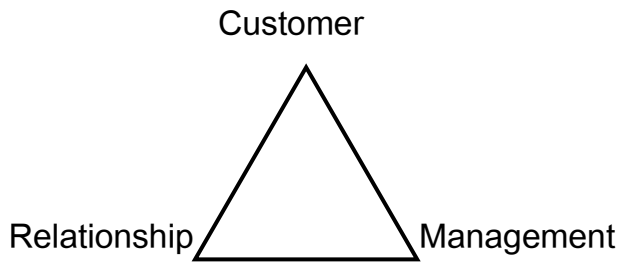
¹³ : Ouvrage collectif, e-économie scenarios pour la net économie, édition d'organisation, 2000, P27.

¹⁴ : حسان الممتي "إدارة علاقات الزبائن CRM"، ماجستير إدارة أعمال، جامعة دمشق، سنة 2009، ص 02.

من خلال ما سبق يمكن القول بكل بساطة أن إدارة العلاقة مع الزبون هي منهجية لفهم وأيضا ال تأثير في سلوك الزبون للتواصل معه وذلك بهدف تحسين:

- عملية الحصول على الزبون.
- الاحتفاظ بالزبون.
- الحصول على ولاء الزبون وتحقيق الربح.

5.1. عناصر إدارة العلاقة مع الزبون ¹⁵ " Elements of CRM "



1- الزبون Customer.

2- العلاقة Relationship.

3- إدارة Management.

- الزبون Customer: إن الزبون هو المصدر الوحيد لاستمرار ربحية وحياة المنظمة في الحاضر والمستقبل، الزبون الجيد هو الذي يحقق أكبر ربح للمنظمة بأقل التكاليف، لكن يبقى هذا المصدر نادرا لأن الزبون أصبح يتمتع بالذكاء في ظل منافسة شرسة وصعبة من غير الممكن السيطرة عليها.

- العلاقة Relationship: العلاقة بين المنظمة وزبائنها تتطوي على معاملة وارتباطات متبادلة بين الطرفين. هذه العلاقة قد تكون قصيرة أو طويلة المدى، مستمرة أو متقطعة، متكررة أو منقطعة. ✓ كلما كانت العلاقة ايجابية كلما زاد ولاء الزبون لمنتجات المؤسسة.

✓ يعمل CRM على إدارة العلاقة من خلال تحقيق الربح لكلا طرفي العلاقة وهذا شرط أساسي في نجاح مفهوم CRM.

✓ قيمة حياة الزبون هي أنجع الوسائل لقياس العلاقة.

- الإدارة Management:

✓ CRM : ليس عملية محصورة في التسويق فقط بل هي منهج متكامل يعمل على تحسين ثقافة المنظمة وعملياتها.

✓ CRM : يحتاج إلى تغيير شامل في المنظمة وموظفيها.

¹⁵ : Hamid Tohidi, Mohammad Mehdi Jabbari "CRM as a marketing attitude based on customer's information", op cit, P565/569.

- هناك برامج خاصة تستخدم لدعم عملية الإدارة يمكن ذكرها على النحو التالي:

✓ Services sector : قطاع الخدمات.

✓ Electronic order : النظام الإلكتروني.

✓ Catalogue Management : فهرس الإدارة.

✓ Invoice Management : عرض الفاتورة.

✓ Marketing plans and analysis : خطط التسويق والتحليل.

كل هذه التقنيات، العمليات والمناهج تعمل على تعزيز وتحسين مبيعات ونشاطات المنظمة.

6.1. دور إدارة علاقة الزبائن في دعم إدارة معرفة الزبائن وإدارة المعرفة

(KM-CKM-CRM)

- تعتبر كل من إدارة المعرفة وإدارة معرفة الزبون من أهم المفاهيم المرتبطة بإدارة علاقة الزبون والمؤيدة لنجاحه داخل المؤسسة.

- يمكن فهم إدارة المعرفة عبر مدخلين هما:¹⁶

✓ مدخل رأس المال الفكري ويشمل المعرفة الضمنية.

✓ مدخل نظم المعلومات ويتضمن المعرفة الصريحة.

- يعرف Mathotra (2002) رأس المال الفكري على أنه " القيمة الاقتصادية لصنفين من الموجودات الغير ملموسة رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري".¹⁷

- أما بالنسبة لنظم المعلومات فهي " مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها استرجاع وتشغيل وتخزين ونشر المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة في المنظمة".

- من خلال المدخلين السابقين يمكن تعريف إدارة المعرفة Knowledge Management بأنها " التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين الإدارة والارتفاع إلى مستويات أعلى من الانجاز سواء بالنسبة لانجازات المنظمة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى انجازات المنافسين".¹⁸

¹⁶ : علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي: " إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)", دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2009، ص99.

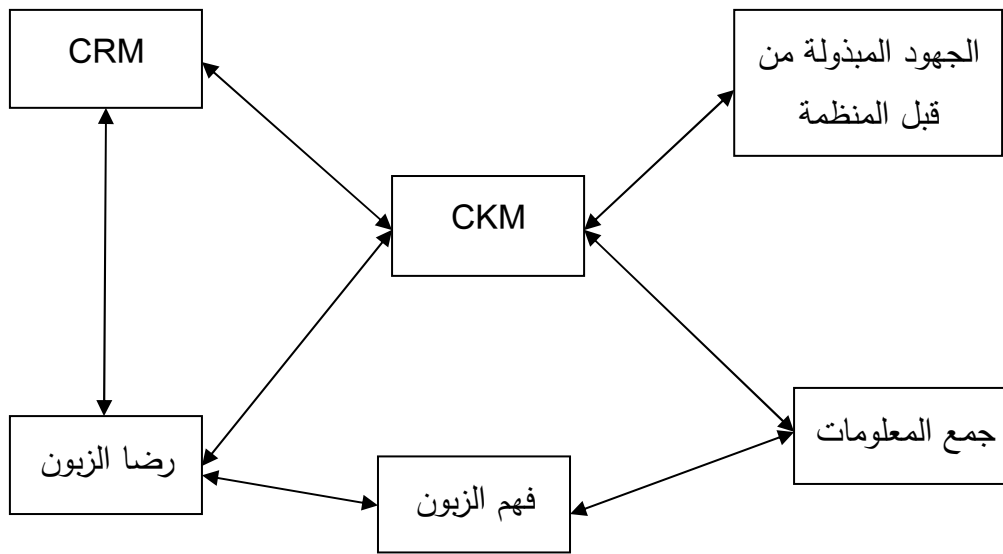
¹⁷ : علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي: " إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)", مرجع سابق، ص 68.

¹⁸ : بوزيان عثمان: "اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع"، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، سنة 2009-2010، ص 43.

- يتضح مما سبق أيضا أن إدارة المعرفة بنيت أساسا على المعلومة وبالمقابل نجد أن إدارة علاقات العملاء تقدم قاعدة بيانات ومعلومات جاهزة ومنظمة عن العملاء والتي تعبر عن البيئة الخارجية للمنظمة، أما بالنسبة لإدارة معرفة الزبون فهي إحدى مهارات تعلم المنظمة من الزبون والاكتساب والخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة فضلا عن مناقلة تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء والإبداع في المنتجات والخدمات.

- يعتبر CRM أحد ركائز الآلية التي تقوم عليها CKM والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (01): أهم عناصر الآلية التي تقوم عليها CKM



المصدر: علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي: "إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)"، مرجع سابق، ص

- بالرغم من وجود تداخل وترابط بين المفاهيم الثلاث إلا أن هناك فروقات جوهرية تميز كل مفهوم عن الآخر يمكن إجمالها في الجدول التالي:

جدول رقم (03): الفرق بين KM، CRM، CKM

CKM	CRM	KM	
- تجربة الزبون، الإبداع، الرضا أو عدم الرضا عن الخدمات والمنتجات.	- قاعدة بيانات الزبون.	- الزبون، الفريق، المنظمة، شبكة معلومات المنظمة.	المعرفة التي تبحث عن
- توليد ونشر معرفة الزبون ضمن التنظيم وبين التنظيم وزبائنه.	- خلق قاعدة زبائن وفية وثابتة وتحسين خدمات الزبائن.	- خلق القيمة. المشاركة والنشر.	العمليات
- لو أننا نعرف فقط ما يعرفه الزبون.	- المحافظة أرخص من الكسب.	- لو أننا نعرف فقط ما نعرفه.	القاعدة
- إحراز المعلومات مباشرة من الزبون، إضافة إلى اقتسام المعلومات وتوسيعها.	- البحث عن المعلومات حول الزبون في قاعدة بيانات الشركة.	- معلومات موحدة وغير مغلقة للموظفين حول الزبائن وإجراءات المبيعات.	العقلاني
- الأداء مقابل المنافسين في الاختراع والنمو والمساهمة في نجاح الزبون.	- الأداء في ضوء رضا الزبون وإخلاصه.	- الأداء مقابل الميزانية.	المقياس
- التعاون مع الزبون لخلق قيمة مشتركة.	- المحافظة على قاعدة زبائن المنظمة.	- أهداف فعالة. ادخار الكلفة والأدلة في إدارة العملية.	الأهداف
- نجاح الزبون، الابتكار، التعلم المنظمي.	- المحافظة على الزبون.	- رضا الزبون.	المنافع
- إيجابي ومساهم في عملية خلق القيمة.	- مأخوذاً أو منتشداً للمنتج والخدمة بواسطة خطط الإخلاص للعمل.	- تلقي سلبي للمنتج.	تلقي الحافز
- تجربة الزبون من التلقي السيئ للمنتج والخدمة، والخلق الفعال للقيمة.	- بناء علاقات مثمرة مع الزبائن.	- تشجيع الموظفين لمشاطرة المعلومات مع زملائهم.	دور التعاون

المصدر: يوسف حجيم الطائي، هاشم فواز دباس العبادي: "إدارة علاقات الزبون"، مرجع سابق، ص 379/378.

7.1. أهمية وجود إدارة علاقة الزبون في المؤسسة

- ذكر kotler في أحد الأمثلة عن مؤسسة مختصة في صناعة النسيج قولها لزيائنها " كل منتجاتنا مضمونة لتحقيق لكم 100% من الرضا، أعيدوا لنا بضاعتنا إن لم تحققوا ذلك، سنستبدلها أو نعيد لكم نقودكم، من أجل لياقتكم لا نريد أن نقدم لكم شيئاً لا يحقق رضاكم"، وفيما يخص مستخدميها صرحت على ملصقات وضعت في كل المكاتب تعرف فيها الزبون قائلة:¹⁹

✓ الزبون هو الشخص المهم الحاضر في المكتب.

✓ الزبون ليس منا، بل نحن منه.

✓ الزبون ليس عقبة أمام عملنا، بل هو سبب وجودنا، نحن لا نقدم له خدمة هو من يقدم لنا خدماته.

من خلال هذا المثال تبرز أهمية الحفاظ على الزبائن فكل المؤسسات تسعى للحفاظ على زبائنها لأنها أدركت أن الزبائن هم رأسمال حقيقي بدونهم تفقد المؤسسة شرعيتها.

- يرى Reichherd و Sasser في 1990 بأن تكاليف جذب الزبائن الجدد جد مرتفعة وتؤول إلى الانخفاض مع الزمن أي يتم اهتلاكها طيلة فترة حياة دورة الزبون، لهذا ومن أجل تحقيق مستوى إيرادات مقبول على المؤسسة كسب ولاء الزبائن الحاليين من أجل تعويض الموازنة المرتفعة المخصصة لجذب الزبائن الجدد.²⁰

من خلال ما سبق يمكن بسهولة إدراك أهمية هذا المفهوم وضرورة تبنيه وتطبيقه من قبل كل المنظمات الساعية للنمو والتطور والبقاء في ظل متغيرات الألفية الجديدة.

¹⁹: Philip Kotler et Dubois, Marketing et Management, Pearson Education; 12eme édition, France, (13 juin 2006).P79.

²⁰ : Reichheld F, Sasser W :''Zero defections : quality comes to services'', Harvard Business Review, N68, New York, Sept-Oct 1990, P105.

8.1. أهداف إدارة العلاقة مع الزبون

- تحقيق ولاء الزبائن.
- تحقيق خدمات شخصية للزبون الفرد.
- معرفة أكثر بالزبائن.
- التميز عن المنافسين.
- تحديد الزبائن الذين يحققون أكبر مردودية للمؤسسة.
- رفع العائد الناتج عن الزبون الواحد.
- التسريع في تنفيذ الطلبات.
- الحصول على زبائن جدد.
- تخفيض تكاليف تنفيذ طلبات الزبائن.
- تخفيض تكلفة الحصول على زبائن جدد.²¹
- تفعيل كلمة الفم، إذ أن الزبائن الموالين هم وسيلة جيدة للترويج عن طريق كلمة الفم والتي بدورها تعتبر وسيلة فعالة ومهمة لاستقطاب زبائن جدد.
- توفير معلومات ومدخلات لبحوث التسويق وللخطة الإستراتيجية من خلال دراسة ميول الزبائن وتوجهاتهم ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية.
- توحيد الرؤية التسويقية للشركة وإقرار نقاط الاتفاق حول المفاهيم الإستراتيجية الهامة بالشركة.²²

²¹ : ouvrage collectif , Op. Cit , P 63.

²² : حسان الممتي "إدارة علاقات الزبائن CRM"، مرجع سابق، ص 03.

9.1. المزيج التسويقي في ظل إدارة العلاقة مع الزبون

كما هو معروف نموذج 4Ps يمثل مجموعة من الأدوات التسويقية التي تكون تحت سيطرة المؤسسة للتأثير على السوق المستهدف لغاية زيادة الطلب، يتكون هذا المزيج من العناصر الأربعة التالية: المنتج Product، السعر Price، المكان Place و الترويج Promotion. هناك عدة انتقادات حول هذا النموذج حيث أنه موجه نحو المنتج ويمثل وجهة نظر البائع فقط ويعتبر على أنه اتصال من طرف واحد في حين التغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية العالمية وتغير أساليب المنافسة فرضت على البائع بشكل أو بآخر أن يقوم ببناء علاقة متبادلة مع الزبون يكون فيها التواصل بين طرفين (بائع ومشتري) بهدف إيصال القيمة للمستهلك وبالطريقة الملائمة له. هذه التغيرات أدت إلى تطور نموذج 4Ps ليصبح 4Cs وهو نموذج مركّز على الزبون وعلى بناء علاقة طويلة الأمد معه كما في الجدول التالي:²³

جدول رقم (04): المزيج التسويقي في ظل CRM

4PS	4CS
- المنتج (Product)	- الحلول (Customer Solution)
- السعر (Price)	- التكلفة (Customer Cost)
- المكان (Place)	- الملائمة (Convenience)
- الترويج (Promotion)	- الاتصال (Communication)

المصدر: شيرين عبد الحليم شاور التميمي: "أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال في الضفة الغربية"، مرجع سابق، ص 23.

من وجهة نظر الزبون هو لا يشتري منتجاً وإنما يبحث عن قيمة أو حل لمشكلته، كما أنه غير مهتم بالسعر بقدر اهتمامه بالتكلفة النهائية لامتلاك واستخدام السلعة، ويريد هذه السلعة أن تكون متوفرة بطريقة ملائمة له، كما أن الزبون يرغب بعلاقة متبادلة مع البائع حسب هذا النموذج، لذا ينصح Kotler المسوقين بتحليل 4Cs أولاً وعلى أساس المعلومات المستمدة منها يتم بناء 4Ps .

²³ : شيرين عبد الحليم شاور التميمي "أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال في الضفة الغربية -"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، سنة 2010 ، ص 23.

10.1. إدارة شكاوي العملاء

من أهم المفاهيم التي يجب أن تكون مصاحبة لإدارة العلاقة مع الزبون هو مفهوم إدارة شكاوي العميل ويمكن تبيانها على النحو التالي:²⁴

- **مفهوم شكاوي العميل:** الشكاوي هي توقعات العميل التي خابت أي التي لم يتم إشباعها ولكن عندما يصرح لك العميل بشكواه فهو يمنحك الفرصة لتجديد آماله المحبطة وإشباع توقعاته الخائبة، أي أن العميل يمنحك فرصة للإجابة عن تساؤلاته وسد ثغرة التوقعات بين ما يريده وبين ما تستطيعه.

❖ **أسباب الاهتمام بشكاوي العميل:** من خلال مجموعة المؤشرات التي يتم استعراضها يمكن بسهولة إدراك أهمية هذا المفهوم والأفق المستقبلية الواعدة لتطبيقه في المنظمات:

- بجمع ودراسة شكاوي العملاء توصلت شركة " رايتك " إلى قرار التخلص من 25% من منتجاتها الخاسرة، ثم استأصلت العمليات الزائدة وقلصت أنشطة الهدر بنسبة 90%.

- نتيجة تعدد الشكاوي بخصوص استلام بضائع معيبة أدركت شركة " ويستجهاوس " ضرورة تغيير نظامي التغليف والنقل تغييرا جذريا. فكانت أولى الشركات التي استخدمت الفلين في تغليف الأجهزة المنزلية. مما أدى إلى تقليل نسبة العيوب إلى 9% وانعكس ذلك على توفير 40% من تكاليف صيانة ما بعد البيع.

- بفضل متابعة الشكاوي والاستجابة الفورية لها، تمكن بنك " مانشيستر " من تحديد الاختلالات وحالات التزوير بدقة والقضاء عليها تماما.

من خلال الاستعراض أعلاه يمكن بسهولة إدراك أهمية هذا المفهوم وضرورة تبنيه وتطبيقه من قبل كل المنظمات الساعية للنمو والتطور والبقاء في ظل متغيرات الألفية الجديدة.

²⁴ : صوار يوسف، شريقي جلول : " أثر إدارة شكاوي العملاء على ولائهم لتسيير الأزمة باستخدام منهجية PLS - دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائرية -، الملتقى السنوي الثالث عشر للأعمال - إدارة الأزمات في عالم متغير -، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-23 أبريل 2014، ص 701/700.

- ❖ **من التعامل مع الشكوى إلى إدارتها:** يمكننا التمييز بين إدارة شكاي العملاء وبين مجرد التعامل معها. إذ أن التعامل مع الشكاي يقع ضمن اختصاصات موظفي خدمة العملاء الذين يستمعون للعميل ويقدمون له الاعتذار اللازم، ثم يتقدمون له لتذليل أسباب الشكوى أما إدارة شكاي العملاء فتشمل الاستماع والاعتذار وتضيف إليهما متابعة الإجراءات المتخذة لتذليل أسباب الشكوى بما فيها التعديلات المدخلة على العمليات وطريقة تقديم الخدمة. ولكي تدير الشكاي:
- ✓ **عدم محاولة تقليل الشكاي الجديدة:** فالهدف كما ذكرنا آنفا هو الاستفادة القصوى من شكاي العملاء وإدارتها بفعالية.
- ✓ **تشجيع شكاي العملاء بكل الوسائل:** بحيث يجب المجاهرة بالشكوى وجعلها جزء من ثقافة الشركة وعند الوصول إلى شكوى لا بد أن تعرض مباشرة على العاملين في قسمي الإنتاج والتسويق.
- ✓ **الحرص على عدم تكرار الشكاي:** لأن استمرار الشكاي يدل على عدم التغيير في السياسات والعمليات وعدم تفادي الأخطاء.

11.1. مكونات نظام إدارة العلاقة مع الزبون

- يتفق الكتاب والباحثون على أن النظام يتكون من ثلاث عناصر رئيسية هي:
- ✓ CRM تحليلي.
- ✓ CRM عملي.
- ✓ CRM المعاونة (تعاوني).
- 1- CRM التحليلي:** يتضمن تطبيقات على استخلاص، تخزين، تحليل واسترجاع البيانات المتعلقة بالزبون الأمر الذي يسمح بتقديم نظرة كاملة وشاملة عن الزبون (منفردة) للمؤسسة وتسمح بفهم جيد لرغبات الزبون وحاجاته.²⁵
- إن المادة الأولية لـ CRM التحليلي هي بيانات الزبون، ونميز في مجال إدارة المعلومات بين البيانات والمعلومات ومعرفة الزبون فمثلا: تاريخ الشراء وعنوان الزبون تعتبر بيانات وعند إعطائها معنى ودلالة من قبل المستخدم تتحول إلى معلومة تنبئ بشيء ما عن هوية الزبون وصورته (معلومة كاملة أو ناقصة) وتصبح هذه المعلومات معرفة عندما تطبق عليها نشاطات معينة كتحديد المنتج المناسب لعرضه على الزبون المناسب وفي الوقت المناسب.²⁶

²⁵ : Stephane Tuffery "Data Mining et statistique décisionnelle, l'intelligence des données", Paris, 2007, P3.

²⁶ : Philip Kotler, Dubois "le marketing selon kotler", Pearson education, Paris, 2005, P147.

- وتستعمل المؤسسة بيانات الزبون لتحديد وتعريفه بدقة، وتخضع هذه البيانات للتغير خلال نشاط المؤسسة إما بالزيادة أو النقصان، والبيانات المستعملة في تحديد الزبائن تجمع فيما يعرف بقواعد البيانات لتحويلها إلى معرفة جيدة عن الزبائن (Data Mining) تساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات وتحفظ في مخازن البيانات (Data Warehouse).

- وسيأتي تعريف كل من المصطلحات السابقة كما يلي:

أ- **تقنيات التنقيب في البيانات Data Mining**:²⁷ يهدف التنقيب في المعطيات إلى الحصول على النماذج (Patterns) المفيدة والمهمة وكذلك استخراج المعرفة من الكميات الكبيرة للمعطيات المتوفرة باستخدام الخوارزميات الإحصائية.

- هناك شكلان أساسيان للتنقيب في المعطيات: وصفي (Descriptive) وتنبئي (Prédicative)، فالـتنقيب الوصفي في المعطيات يمكن أن يفسر كعملية للتنقيب في قاعدة المعطيات لاستخراج النماذج المخفية أو فرضيات للنماذج التي لم تحدد مسبقاً. أما التنقيب التنبئي في المعطيات فهو عملية استخدام النماذج المكتشفة لتوقع المستقبل من خلال النموذج التنبئي.

- يمكن للتنقيب في المعطيات عند تطبيقه في مسائل إدارة التسويق (Marketing Management) أن يحل بفعالية العديد من المسائل المهمة المتعلقة بالتفاعل مع الزبائن، كما يمكن أن يستخدم التنقيب في المعطيات من أجل التقطيع وتشكيل الزبائن وإدارة المخاطر (Risk Management) وغيرها. لكن التنقيب في المعطيات يمكن منه الحصول على النماذج فقط ولا يستطيع التحقق من صحتها ولهذا السبب ما يزال التحليل البشري مهماً.

- يستخدم التنقيب في المعطيات في إدارة علاقات الزبائن في مجالات مختلفة: كالبيع بالتجزئة (Retailing) والمصارف (Banking) والتأمين (Insurance) والعناية الصحية (Healthcare) وغيرها من المجالات.

ب- **مخزن (مستودع) البيانات Data warehouse**: مستودع أو مخزن البيانات هو نظام يسمح بقراءة وتشغيل نظام المؤسسة ويغذى بمختلف البيانات المتاحة (بيانات عن الإنتاج، بيانات عن السوق والمنافسين،....الخ). ويعمل نظام Data warehouse على استرجاع المعلومات الناتجة عن نظام معلومات المؤسسة، تطبيقات أخرى، نظام المعلومات الخارجية، بيانات عن السوق والمنافسين ويقوم

²⁷ : فادي خلوف، راكان رزوق، آصف شميمس " تطوير آليات جديدة للتنقيب في المعطيات لإدارة علاقات الزبائن في بيئة مصرفية "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد السادس والعشرون - العدد الأول-، سنة 2010، ص 88/87.

ببتقيتها وتصنيفها أو تنظيمها ومن ثم تخزينها وجعلها قابلة للتشغيل ومتاحة للمستخدم وإعطائه نظرة شمولية عن المعلومات وكل هذا بهدف مساعدة المؤسسة على اتخاذ القرارات²⁸، مما يسمح للمؤسسة بتوفير الكثير من الوقت والمال عن طريق الحذف أو الاستغناء عن التقارير والعمليات اليدوية المكلفة في الجهد والمال والوقت وكذلك ترشيد القرارات.

ج- مكعب التحليل متعدد الأبعاد OLAP : يعتبر العنصر المفتاحي لـ Data warehouse وهو قائم على منهجية أو طريقة تحليلية ممثلة بمكعب والتي تسمح بإجراء تحاليل على عدة محاور في قاعدة البيانات (كاتبع الطلبيات لكل زبون في منطقة جغرافية معينة خلال فترة زمنية محددة) أي أن مكعب OLAP وهي اختصار للعبارة التالية: On Line Analytical Processing يصف أو يحدد العلاقة الموجودة بين مختلف بيانات قاعدة Data warehouse مع إمكانية التحليل على عدة محاور²⁹ أي أنه مكعب ذو (n) بعد (Hypercube) والذي من خلاله تحسب كل التقاطعات حيث يقدم إجابات سريعة جدا لكل الأسئلة رغم تواجدها على عدة محاور وهو بذلك يساهم في التجزئة الجزئية (Micro Segments).

2- CRM عملي: يقصد به العمليات والتكنولوجيا المساهمة في الاتصال اليومي للمؤسسة بزبائنها ويتضمن تطبيقات وبرامج موجهة لخدمة الزبون³⁰، والتي تسمح بتسيير علاقة مع الزبون متعددة القنوات وذلك عن طريق توفير الدعم للمكاتب الخلفية ويتضمن عمليات المبيعات، التسويق والخدمات حيث يسجل كل تفاعل مع الزبون أو يحفظ ويضاف إلى قائمة محفوظات الاتصال بالزبائن ويستطيع مجموع العاملين استرجاع المعلومات عن أي زبون من قواعد البيانات عند الحاجة إليها، وإحدى أهم فوائد محفوظات الاتصال هي أن الزبون يستطيع أن يتصل أو يتفاعل مع عدة أشخاص أو من خلال عدة قنوات اتصال مختلفة في المنظمة ويستطيع العمال معرفته بسهولة³¹.

²⁸: Nicolas Desunoulins, Maitriser le levier informatique Accroître la valeur ajoutée des systèmes d'information, Pearson éducation France, 2009, P102-103.

²⁹ : Nicolas Desunoulins, Maitriser le levier informatique Accroître la valeur ajoutée des systèmes d'information, Op Cit, P104.

³⁰ :Kenneth Laudon et Jane Laudon, Marketing des systèmes d'information, 11ème édition corrigés, Pearson éducation France 2010, P91.

³¹: Supriya Biswas, Relationship marketing, concepts, theories and cases Eastern economy édition. HPI Learning Private limited new Delhip 2011, P293.

وتعتمد عليه المؤسسة خاصة لدعم مراكز الاتصال ومساعدة الزبائن إذ يعمل CRM العملي على أتمتة وتحسين المواجهة مع الزبون كأتمتة بعض الأنشطة التسويقية، أتمتة قوى البيع، مساعدة خدمة الزبائن ومراكز الاتصال³² فمثلاً:

- **أتمتة قوى البيع:** تساعد مندوب المبيعات على رفع إنتاجيته وذلك بجعل عملياته ومحاولاته تركز على الزبائن المهمين، ذوي المردودية العالية والولاء الذين يمثلون قوة احتكارية كبيرة في شراء المنتجات والخدمات، حيث يقدم النظام كل المعلومات المتعلقة بالزبون (بطاقة هوية عن الزبون) من: تفضيلاته، رغباته، كيفية الاتصال به....إلخ.

- **دعم خدمة الزبائن:** نظام يقدم الخدمات من أجل تحسين فعالية مراكز الاتصال والمساعدة على تحسين فعالية الأفراد في مساندة الزبون وتسيير طلبات خدمة الزبون.

- **خدمات التسويق:** يهتم نظام CRM العملي بالحملات التسويقية المباشرة وذلك بتوفير وظائف تسمح بتسجيل بيانات الزبائن والزبائن المحتملين لتقديم المعلومات عن المنتجات والخدمات.

- كما يهتم نظام CRM العملي بإدارة قنوات الاتصال المختلفة³³

3- CRM تعاوني: ويسمى بنظام التفاعل مع الزبون وهو يعمل على تمديد أنشطة CRM وتكاملها مع باقي الأنشطة في سلسلة القيمة: المحاسبة، المالية، الموارد البشرية ويعمل على ربط مختلف قنوات التوزيع ونقاط الاتصال مع الزبائن³⁴ بحيث يتم تكامل كل قنوات الاتصال المستخدمة (الإنترنت، الهاتف، الفاكس، وجها لوجه....إلخ) لهدف واحد هو خدمة المؤسسة عن طريق تسهيل عملية الاتصال بينها وبين زبائننا وجعلها مباشرة ومتاحة.

❖ إذا ومن أجل إعداد وتنفيذ والمحافظة على إدارة علاقة الزبون CRM بالفعالية المرجوة منها، يجب عدم اقتصار الاهتمام بها على مستوى الإدارة العليا فقط بل لابد أن تخترق كل أقسام المؤسسة ومن أجل إنجاحها يجب أن تدرك المؤسسة أهمية تهيئة أفراد متخصصين ذوي خبرات وتتوفر فيهم روح الفريق

³²: : Kenneth Laudon et Jane Laudon, Marketing des systèmes d'information, Op Cit, P91.

³³: Kenneth Laudon et Jane Laudon, Marketing des systèmes d'information, Op Cit, P455.

³⁴: Nicolas Desunoulins, Maitriser le levier informatique Accroître la valeur ajoutée des systèmes d'information, Op Cit, P101.

وحسن الإصغاء للزبون³⁵، كما أن البيانات والمعلومات الدائمة والكاملة حول الزبون عنصر هام في تسيير العلاقة معه والاتصال بالزبائن أمر ذو أهمية قصوى حيث يتم عبر وسائل وقنوات مختلفة.

12.1. متطلبات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون³⁶

إن تبني مفهوم التسويق بالعلاقات ك فلسفة حول كيفية أداء العمل، وكتوجه استراتيجي لمنظمات الأعمال كما رآها بعض الدارسين، وأن التحول من المفهوم التقليدي للتسويق Transaction Marketing إلى مفهوم التسويق بالعلاقات Relationship Marketing، لا يمكن أن يتم بين ليلة وضحاها ، وإنما هو بحاجة إلى تغيير كبير وجذري في فلسفة المنظمات وتوجهاتها الإستراتيجية طويلة الأجل وهياكلها التنظيمية.

❖ ويتضح هذا التغيير في المجالات التالية:

- التغيير في قيم وثقافة المنظمة.
- التغيير في عقلية إدارة المنظمة.
- التغيير في نظام المكافآت والحوافز المعمول بها في المنظمة.
- التغيير في التوجه الاستراتيجي للمنظمة من حيث البحث عن العميل المريح وليس السعي وراء عدد العملاء أي التركيز على نوعية العملاء وليس عددهم والتعامل مع العميل المستهدف وليس جميع العملاء والمتابعة الدائمة والمستمرة للعملاء. كذلك اعتبار العميل جزء هام في عملية الإنتاج وتقديم المنتجات إضافة إلى أهمية التركيز على جودة وتميز المنتجات.

❖ وللوصول إلى تطبيق فعال وناجح لمفهوم CRM لابد من إتباع القواعد التالية:

- تعريف العميل المستهدف وتحديد خصائصه وحاجاته Customer Centric .
- بناء علاقات قوية مع العملاء يجب أن يكون هدف جميع الأنشطة والتطبيقات التسويقية للمنظمة.
- قياس العلاقة مع العملاء باعتبارها ميزة تنافسية للمنظمة.
- اعتماد التسويق بالعلاقات على ما توفره تقنيات تكنولوجيا المعلومات من إمكانيات بناء نظم وقواعد المعلومات عن العملاء ووسائل الاتصال الشخصي معهم.
- بناء وتطوير أنشطة التسويق بالعلاقات ومنها:

³⁵: Jay Ludovic Stora le client capital de l'entreprise (Customer marketing), les édition d'organisation, Paris 1993, P129.

³⁶: إلهام فخري أحمد حسن " التسويق بالعلاقات "، مرجع سابق، ص 398/397.

- ✓ مراكز الاتصالات Call Centers.
- ✓ مواقع على شبكة الأنترنت Web Sites .
- ✓ فرق لخدمة ومساعدة العملاء Customer services and support teams .
- ✓ التجارة الالكترونية عبر الأنترنت E-commerce and web marketing .
- ✓ توفير البيانات اللازمة عن العملاء Data Mining .
- ✓ برامج لدعم ولاء العملاء الدائمين Loyalty Programs .

13.1. تقنيات إدارة علاقات الزبائن

كل الشركات تمتلك قواعد معلومات ضخمة عن عملائها ولكنها تختلف في طريقة توظيف المعلومات وتعمل إدارة علاقات العملاء CRM على تغيير هذا الوضع جذريا ويتم توظيف تكنولوجيا المعلومات في إدارة علاقات العملاء في الجوانب التالية:

- الاتصالات الخارجية بين العميل والشركة: تتميز الاتصالات بين العميل والشركة بالكفاءة وضخامة الاستثمارات مما يوجب توجيهها لإدارة العملاء المربحين وأهم سمات نظام CRM الكفاء ما يلي:

✓ مصمم بعناية بحيث يصل للعميل في لحظات معينة من حياته اليومية ويبلغه الرسائل التسويقية فيحصل على استجابته الايجابية.

✓ ثنائي الاتجاه Two-way وذلك كي تنصت للعميل بنفس القدر الذي تتحدث به إليه.

✓ سهل الاستعمال من قبل الشركة والعميل معا.

- الاتصالات الداخلية بين أقسام الشركة: كثيرا ما تنقطع الاتصالات الفعالة داخل المؤسسات التقليدية ما عدا أوامر الإدارة العليا إلى المستويات التنفيذية التي تليها. لكن " إدارة علاقات العملاء " تعمل على توصيل صوت العميل ونفاذه إلى أقسام ومواقع العمل ذات العلاقة.

- وأهم السمات التي يجب توفرها بها ما يلي:

✓ ربط العميل بالمؤسسة وبالمساهمين -Stakeholders-.

✓ ربط المؤسسة ببعضها لتحقيق متطلبات العميل وتأكيد الجودة طبقا لنظرة.

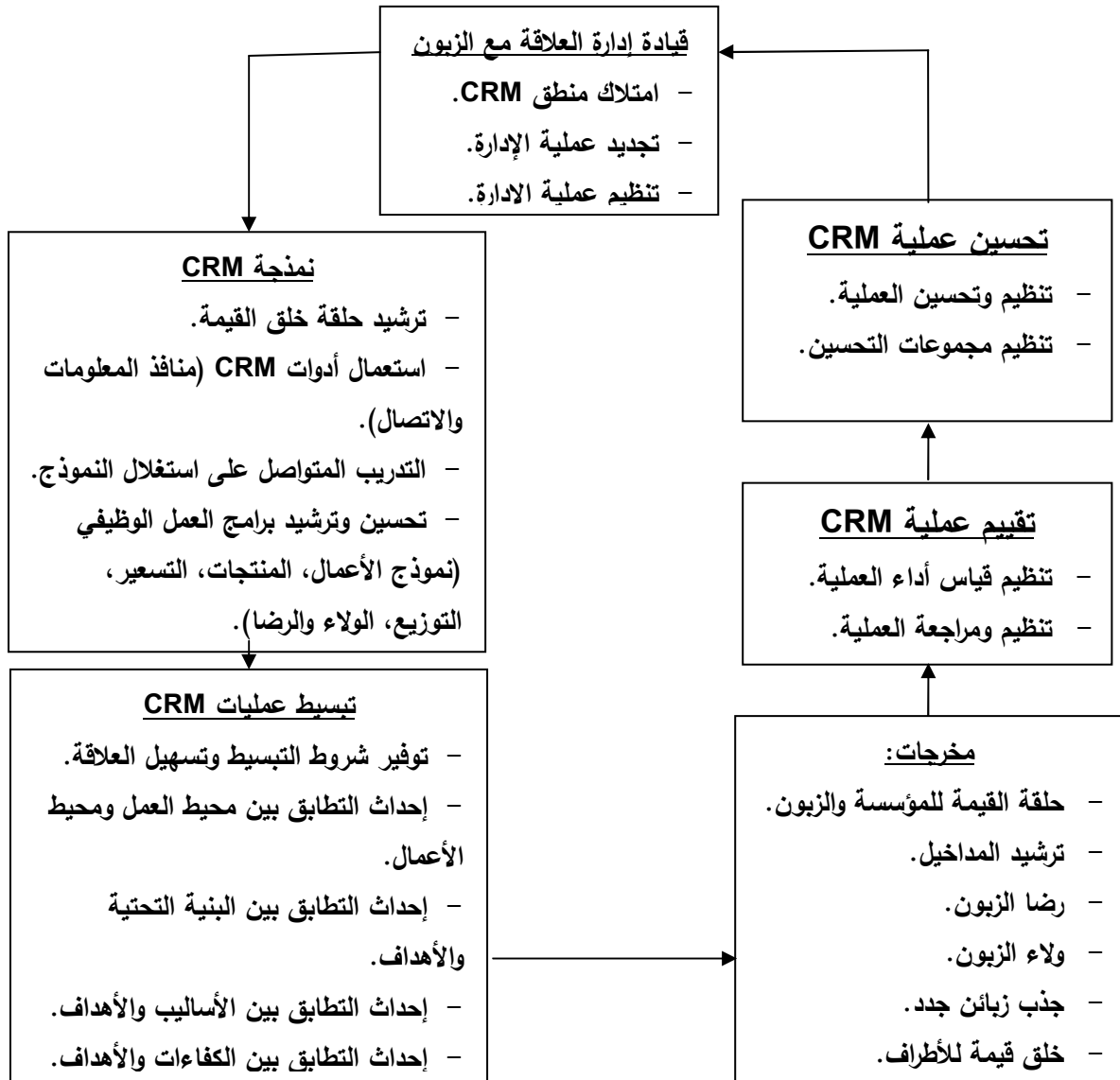
✓ التنسيق بين أقسام خدمة العملاء والمبيعات والتسويق والإنتاج.³⁷

³⁷: نسيم الصامدي "خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"، مرجع سابق، ص 05 .

14.1. نموذج إدارة العلاقة مع الزبون:

- تحتوي نظم المعلومات على جانب إداري وجانب آلي يسهل عملية إدارتها وتنظيمها، كذلك هو الأمر بالنسبة لإدارة العلاقة مع الزبون كنظام، فإذا كانت تعتمد على توفير قاعدة من البيانات عن الزبائن فهذه الأخيرة تتطلب دعم آلي لتسجيلها ومعالجتها لجعلها جاهزة لاتخاذ القرارات والشكل الموالي يوضح هذا النموذج.³⁸

شكل رقم (02) : نموذج إدارة العلاقة مع الزبون



المصدر: Jean supizet, Le management de la performance durable, édition d'organisation, Paris 2002, p 202.

³⁸ : Pierre Alard, Damier. dirring, " la stratégie de la relation client", édition DUNOD, Paris 2000, p 41

يتضح من الشكل السابق أن إدارة العلاقة مع الزبون CRM كنظام مكون من ستة أجزاء أساسية

هي:³⁹

- 1- **قيادة CRM**: إدارة نموذج CRM يتطلب من المؤسسة استعداد تام للاستمرار في عملية الاتصال مع الزبون، وبناء علاقة طويلة الأمد معه تكون محددة الأهداف والشروط إضافة إلى ضرورة امتلاك القدرة على تنظيم هذه العلاقة.
- 2- **نمذجة CRM**: ونقصد بها الاعتماد على نظم الدعم الآلية في إدارة هذه العلاقة وتسيير ملفات الزبائن مع امتلاك الكفاءات اللازمة لاستغلال النموذج في تحقيق الأهداف المسطرة.
- 3- **تبسيط عمليات CRM**: تتطلب عملية التبسيط تحقيق عدة مستويات من التوافق والتطابق بين محيط العمل ومحيط الأعمال، بين البنية التحتية والأهداف، بين الأساليب والأهداف وبين الكفاءات والأهداف.
- 4- **المخرجات**: عمل أي نظام يجب أن يأتي بنتيجة تعرف بمخرجات النظام والنتيجة التي يحققها نموذج CRM هي: خلق قيمة للمؤسسة والزبون، تحقيق رضا وولاء الزبون، جذب زبائن جدد، خلق قيمة لباقي الأطراف.
- 5- **تقييم عملية CRM**: كأى نشاط تقوم به المؤسسة عملية CRM تحتاج إلى تقييم مدى تحقيقها لأهداف المؤسسة وكذا خضوعها لعملية مراجعة لضمان كفاءة النظام في استغلال الوسائل وصحة العمليات.
- 6- **تحسين عملية CRM**: تسمح نتائج التقييم والمراجعة بكشف نقاط الضعف والاختلالات في سير العملية ومنه القيام بعمليات التصحيح والمعالجة المناسبة.

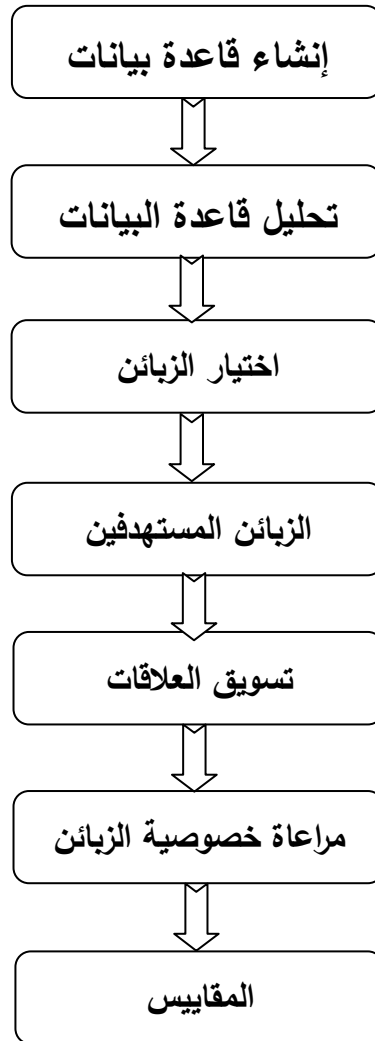
³⁹ : عبد الرحمان رايس "دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الدولية"، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص95.

15.1. خطوات ومعوقات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون

أ- خطوات التنفيذ:

– إن عملية تنفيذ CRM تمر بمجموعة من الخطوات الرئيسة والموضحة في الشكل (6) أدناه.

الشكل (03): مراحل تنفيذ CRM



Source: Winer ,Russell S., Customer Relationship Management:A Framework, Research Directions, and the Future ,Haas School of Business, University of California at Berkeley, 2001,P08.

- ويمكن إيضاح الخطوات أعلاه كما يأتي:⁴⁰

1 - إنشاء قاعدة بيانات عن نشاط الزبون:

إن قواعد البيانات التقليدية لم تعد ذات جدوى لمنظمات الأعمال الكبيرة لدى استبدلت بمستودعات البيانات **Data Warehouses** والتي عن طريقها يتم القيام بمجموعة من الإجراءات لتجميع البيانات عن الزبون من مصادرها المختلفة (الداخلية أو الخارجية) ، وتحويلها إلى معطيات متجانسة ومعلومات تساعد على اتخاذ القرار، كما تمكن جميع المستثمرين من الوصول إلى هذه المعلومات عن طريق تطبيقات وواجهات متعددة. وقاعدة بيانات الزبون تتضمن معلومات عن الآتي:

- **المعاملات:** وينبغي أن تشمل على كافة التفاصيل المرافقة لعملية الشراء مثل: (الثمن المدفوع ، المنتج ، تاريخ التسليم).

- **الاتصال من الزبائن:** توجد اليوم العديد من نقاط وقنوات الاتصال التي تسهل من عملية التواصل بين الزبون والمنظمة، ولكن الأمر الضروري الذي يجب معرفته في هذه المرحلة هو من بدء في الاتصال الزبون أم المنظمة.

- **المعلومات الوصفية:** هذا النوع من البيانات يستخدم لأغراض التحليل.

- **استجابة لمحفزات التسويق:** هذا الجزء من المعلومات يتضمن معلومات عن الزبون في حالة عدم استجابته لمبادرة تسويق العلاقات أو أي اتصال مباشر آخر.

- **البيانات ثابتة على مر الزمن:** المنظمات تلجأ عادة إلى استخدام طرق متنوعة لبناء قواعد بياناتها، منها افتراضها ثبات بياناتها كما هو حال مصنعي السلع المعمرة يستخدمون المعلومات الوصفية من بطاقات الضمان الأساسية.

2 - **تحليل قاعدة البيانات:** ويتم ذلك عن طريق مجموعة من الإجراءات لاستخلاص مواصفات وعلاقات من البيانات وتقديم معلومات جديدة لم تكن معروفة مسبقا تساعد على اتخاذ القرار بشكل أفضل، من خلال استعمال تقنية التنقيب في البيانات **Data Mining** على النحو الآتي:

- تحديد مناطق أو مشكلات يكون للتحليل فيها قيمة عالية.

- تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة باستعمال تقنية تنقيب البيانات.

⁴⁰ : Winer ,Russell S., Customer Relationship Management:A Framework, Research Directions, and the Future ,Haas School of Business, opcit, P4-6.

- التصرف بناءً على النتائج المستخلصة.
- تقييم النتائج والدروس المفيدة من المعلومات المستخلصة.
- ويهدف تحليل قاعدة البيانات إلى المساعدة في العمليات الآتية:
- التسويق الموجه.
- تجزئة السوق.
- الاحتفاظ بالزبون.
- 3 - نظرة تحليلية للقرارات التي تستهدف الزبائن (اختيار الزبائن).
- 4 - استخدام أدوات لاستهداف الزبائن (الزبائن المستهدفين).
- 5 - كيفية بناء علاقات مع الزبائن المستهدفين (تسويق العلاقات).
- 6 - مراعاة قضايا خصوصية الزبائن.
- 7 - وضع مقاييس لقياس نجاح برنامج CRM.

ب- معوقات تنفيذ CRM :

- عند تنفيذ إستراتيجية CRM لابد من مراعاة جملة من المسائل من أهمها ما يأتي:⁴¹
- ✓ خصوصية الزبائن: خصوصية الزبائن هي من المسائل الهامة التي ينبغي مراعاتها عند تنفيذ إستراتيجية CRM ذلك لأنها تستند على قاعدة واسعة من البيانات عن الزبائن سواء كانت ديموغرافية أو سلوكية من خلال مختلف نقاط وقنوات الاتصال. هذه البيانات تعد شخصية من وجهة نظر معظم الزبائن، وبما أنه هناك ضرورة حتمية لجمع مثل هذه البيانات عن الزبائن من أجل تنفيذ إستراتيجية CRM كان لابد من حماية خصوصية الزبائن وهي من الأمور التي ليست بالبسيطة وعلى الرغم من وجود اهتمام واسع بالزبون في اللوائح القانونية والسياسات العامة في جميع أنحاء العالم إلا أنه مازال هنالك لبس وعدم وضوح في تحديد مدى خصوصية بيانات الزبائن ولكونها محمية ينبغي ألا تستخدم إلا لأغراض معينة، ولكن مع ذلك توجد أربع قواعد رئيسة ينبغي العمل وفقها من أجل حماية خصوصية الزبائن، هي:
- ينبغي إبلاغ الزبائن أن معلوماتهم شخصية وجمعت لتستخدم لأغراض محددة.

⁴¹ : Gray, Paul & Byun, Jongbok, CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, Claremont Graduate School, 2001, P33.

- ينبغي أن يكون الزبون قادر على تعقبها.
- ينبغي أن يسمح للزبون الحصول على معلوماته و تصحيحها.
- بيانات الزبون ينبغي حمايتها من الاستخدام غير المأذون به.
- ✓ **انعدام النضج التقني:** إستراتيجية CRM وتقنياتها لا تزال في بداية عهدها، إذ أن أغلب برامجها وتكنولوجيااتها لا تزال نمطية وغير متكاملة (ناضجة)، إضافة إلى ارتفاع كلفة تنفيذها، فضلاً عن ذلك وجود اختلاف في البرمجيات والتقنيات المستفاد من قبل المنظمات التي تتبناها مما يؤدي إلى إحباط معنويات المتبنين لها، لكن وعلى الرغم من ذلك هناك مجموعة من الحلول من بينها عملية الاندماج بين المنظمات وأيضاً هناك تقدم ضئيل في محاولة وضع تقنية وبروتوكولات موحدة لتنفيذ CRM.

II. متطلبات بناء الولاء لدى الزبون

1.1. مكونات العلاقة بين المؤسسة والزبون

يميز علماء النفس بين العلاقات الأولية والثانوية حيث تعنى الأولية بالعلاقات الشخصية في المدى الطويل وتركز على الروابط العاطفية والشعور بالالتزام المتبادل أما الثانوية فتظهر أكثر في بيئة الأعمال وهي علاقات أكثر سطحية من الأولى موجهة على مدى زمني أقل وتتضمن درجة تفاعل اجتماعية محدودة وقواعد استعمال واضحة وأدوار محددة وتتمثل أهم مكونات العلاقات الثانوية فيما يلي:

أ- **الرضا:** يعرف الرضا من الناحية الشعورية كعملية استجابة إيجابية للمؤسسة ومن الناحية الإدراكية شعور ايجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة وممثليها وسلوكهم التعاوني ومقارنتها بالتوقعات أي مدى تعويض المنتج (سلعة، خدمة أو علاقة) بطريقة ملائمة للتضحيات المقدمة لنيله وإذا جمعنا بين الناحية الشعورية والإدراكية فهو ظاهرة غير ملاحظة أي حالة نفسية (حكم تقييمي) ناتج عن التجربة والمقارنة مع التفضيلات الأساسية.

ب- **الثقة:** وهي شرط ضروري لتنمية العلاقة وتتبع من احترام شريك التبادل للبعد القانوني للصفقة أو العقد وتعرف على أنها الاستعداد للاعتماد على شريك التبادل وإرادة العناية به لأنه يتسم ليس فقط بالسلوك وإنما أيضاً بخصائص جوهرية كالدافعية، الكفاءة، الأمانة، المصداقية، النزاهة، الوعود

، المسؤولية والميل للمساعدة (Serviability) وهي شعور واستعداد لانتهاج مسلك المخاطرة للحفاظ على العلاقة.

ج- الالتزام المتبادل: تتأثر العلاقة بين الطرفين بدرجة الالتزام المتبادل وتعرف كإرادة بين الطرفين للمحافظة على علاقة دائمة وقوية ومتابعتها على المدى الطويل لزيادة ربحية المنتجات (سلع وخدمات). واستمرار التبادل المريح بين الطرفين والتفاعل بينهما يترجم بعملية تكيف متبادل ومصدر لأقصى إبداع ممكن بين الطرفين. حيث توجد ثلاث صيغ للالتزام كما يلي:

- **الالتزام الشخصي:** وهو إرادة الطرفين لإثبات العلاقة وإطالتها قدر ما أمكن.
- **الالتزام الأخلاقي:** إحساس وشعور بوجوب متابعة العلاقة والمحافظة عليها من الطرفين (الالتزام المؤسسة بتوفير الحد الأدنى من الخدمات لبعض زبائنهم حتى في الحالات الطارئة).
- **الالتزام الهيكلي:** عدم إمكانية تجاهل العلاقة الموجودة سابقا في حالة الإخلال بالالتزام ومحاولة تجنب الخسائر.

د- التبادلية (Reciprocity): تبين الكثير من النظريات الاجتماعية أن التبادل أساس العلاقة ويفترض فيه: العطاء، الأخذ ثم العطاء، فعندما يتبادل فردان شيئين ينتج عن ذلك إلزامية شعورية بتكرار التبادل فقد تشتري مؤسسة للورق مواد كيماوية من مؤسسة أخرى، وتشتري هذه الأخيرة من الأولى الورق الذي تحتاجه، وهكذا فهما يمارسان التبادلية باستمرار حيث يفترض فيها:

- وجود ضوابط أخلاقية للرد بعد الاستقبال لدى الطرفين (التبادلية عامة وتوجد في كل الثقافات).
- لا يفترض في التبادلات التوازن الحالي بل قد يتم الاستلام الآن ويؤجل الرد إلى حين.
- تجعل التبادلية من التفاعل ممكنا لأن أساسه إرادة الفرد في تنمية التبادل مع الآخرين.
- تهدف التبادلية إلى الإبقاء على الجماعة وتحسين ظروفها من خلال خطة اقتصادية.

هـ- التفاعل: يتطلب التفاعل بعدين أساسيين:

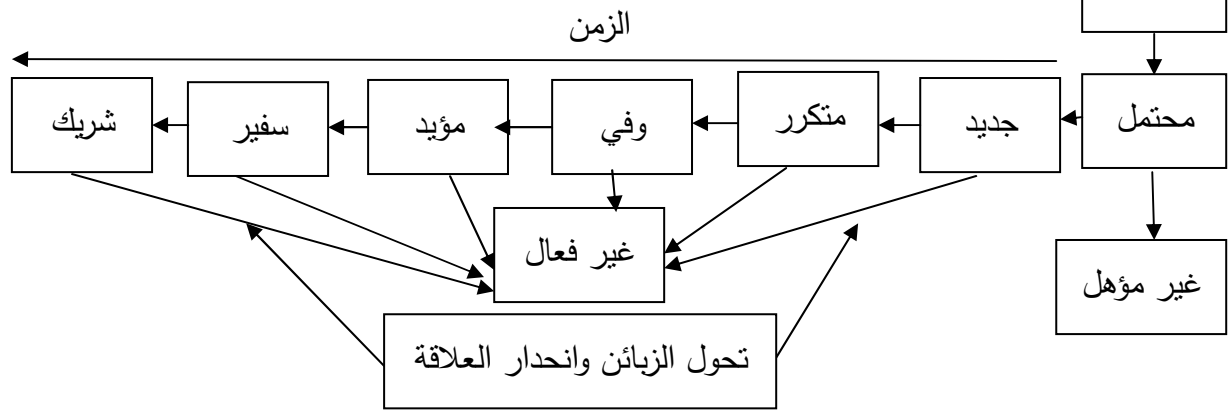
- **التعامل المادي:** كإتمام عملية الشراء أو الصفقة التجارية.
- **التفاعل بعد العلاقة:** ويتضمن الاتصال الشخصي مع الزبون بما يؤدي إلى ترك أثر طيب لديه سواء كان هذا الزبون فردا أو ممثلا لمؤسسة وذلك عن طريق:

- التحكم في سرعة الكلام والتركيز على النهايات لتوضيح مضمون الرسالة.

- تنمية مشروعات ترويجية مشتركة، تقديم النصائح والتشارك في المعلومات.

❖ وترتبط حركية العلاقة بدورة حياة الزبون ومراحل تطور ولائه كما هو مبين في الشكل أدناه.

شكل رقم (04): مراحل تطور الزبون أثناء علاقته بالمؤسسة



المصدر: KOTLER Philip, Keller Kevin-lane, Dubois Bernard et Manceau Delphine, "marketing management", 12e edition, (Pearson Education, Paris 2006), P 185

يبين الشكل أعلاه أن الزبون المحتمل هو كل فرد في السوق يمكنه شراء المنتج، فتحفزه المؤسسة ليصبح زبونا مؤهلا أي يستفيد من شرائه للمنتج، أو ترفضه لأنه غير مؤهل لانعدام ربحيته أو انعدام قدرته، وبمجرد أن يشتري منتج المؤسسة يصبح زبونا جديدا، وإذا رضي عن المنتج وأعاد الشراء يصبح متكررا، رغم أنه يبقى يشتري من المنافسين فتلجأ المؤسسة للمحافظة على ولائه خاصة عن بعد، فتسعى لتحويله لزبون وفي، أي تتطور حالة الوفاء لديه لتمس كل المنتجات أو علامات المؤسسة، ومن ثم يصبح مؤيدا أو تابعا (ومن هنا تتولد الحالتين التاليتين)، وعندما يشتري المنتج وينصح به غيره يصبح سفيرا (محاميا)، وكأنه أداة ترويجية اختيارية، فتسعى المؤسسة لتحويله إلى شريك، يلمس فائدة مادية أو معنوية عند شراء الآخرين للمنتج ويشعر أنه طرف أساسي في المؤسسة أثبتت استحقاتها لولائه. وأضاف Kotler سنة 2005 درجة الزبون العضو بين السفير والشريك وهو الذي يساهم في اتخاذ قرارات المؤسسة.⁴²

⁴² : : الداوي الشيخ، بنشوري عيسى " تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرار المؤسسات "، مجلة الباحث، عدد 07، سنة 2009-2010، ص368-369.

2.11. التسويق الداخلي وخدمة العملاء

- من أهم الخصائص التي تتصف بها الخدمة عدم إمكانية الفصل بين إنتاجها وتوزيعها كما هو الحال في معظم السلع حيث يكون منتجوها مختلفين عن موزعيها، والحقيقة أن هذه الخاصية تفرض طريقة التوزيع المباشر Direct Distribution كنمط شائع لتوزيع الخدمات، وضمن هذا السياق فإنه يتعين على موظفي المؤسسة مزودة الخدمة القيام بدور هام في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لخدمة العملاء وترويج ثقافة العمل. ولهذا سنحاول تسليط الضوء على الدور الهام لعمليات التسويق الداخلي وتقديم إطار مفاهيمي للمنهجية السلوكية التي يجب أن يتبناها الموظفون من أجل تأكيد مفهوم الخدمة المتميزة للعملاء.

- الموظف عميل داخلي للمؤسسة: يعتبر موظف المؤسسة الخدمية عامل أساسي مؤثر في تأكيد ثقافة العمل والجهود التي تبذلها المؤسسة في هذا المجال. ويشار إلى عامل المؤسسة الخدمية بالعميل الداخلي Internal Customer أن أنه لا يمكن تصور أن يقوم الموظف بخدمة العملاء الوافدين إلى المؤسسة من خارجها، دون أن يكون هذا الموظف مدفوعا باتجاهاته الإيجابية نحو ذلك، ولهذا فإن إدارة المؤسسة يجب أن تبذل جهودا ملموسة في مجال التواصل المستمر مع موظفيها وتبني الطرق والوسائل التي تحفز فيهم دافعية إنجاز المهام التي تسند إليهم.

إننا لا نستطيع أن نطلب من موظف غير راض عن وظيفته أن يكون شريكا للمؤسسة في تحقيق أهدافها الخاصة بخدمة عملائها، كما أنه من الصعب تحقيق هذه الخدمة في غياب موظفين يتصفون بدرجة عالية من الإيجابية والرغبة الأكيدة في خدمة العملاء " إن التفاعل الإيجابي بين الموظف والعميل من شأنه أن يحقق حالة نفسية وسلوكية في إطار إنساني يكون له انعكاسات إيجابية على تأدية الخدمة ".

- وعليه يمكن القول أن جودة الخدمة هي محصلة التفاعل الإيجابي بين الموظف والعميل ولا بد من التأكيد على حقيقة مفادها أن فاعلية العلاقة بين هذين الطرفين تتطلب مستوى مناسب من المعارف والمهارات المهنية التي تحتاج إلى عمليات دعم وتعزيز السلوكيات في اتجاه بناء ثقافة العمل التي تعتمد على برامج تدريبية تستهدف تحقيق ذلك. وتشكل هذه الثقافة مجموعة القيم الإنسانية والاجتماعية الجوهرية المعيارية التي ينبغي على موظف المؤسسة الخدمية تبنيها في كافة أوضاع تفاعله مع العميل.

والحقيقة أن بناء مثل هذه الثقافة داخل المؤسسة الخدمية يعتبر توجها إستراتيجيا ضروريا لتحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم وبالتالي نجاح المؤسسة. ومما لا شك فيه أن المؤشر الحقيقي على تبني هذه الثقافة هو وجود اعتقاد تام لدى كوادر المؤسسة بأن كل فرد فيها مسؤول عن تسويق المؤسسة. وبالتحديد مسؤول عن تزويد عملاء المؤسسة بالخدمات التي تحقق لهم أعلى قيم مضافة، وبعبارة أخرى فإن كل موظف في المؤسسة يجب أن يكون بائعا ناجحا.

- **التسويق الداخلي:** إذا كان المفهوم التقليدي للتسويق موجه نحو جمهور العملاء المستهدفين والذي هو جزء من البيئة الجزئية لمؤسسة الأعمال فإن التسويق الداخلي Internal Marketing يكون موجه إلى الجمهور الداخلي لها والذي يتمثل في كافة الموظفين والمديرين العاملين فيها، وإذا كان الهدف الاستراتيجي للتسويق هو تقديم منتجات بمواصفات معينة تلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء ، فإن عمليات التسويق الداخلي تستهدف استمالة الانتماء والولاء المؤسسي لدى كوادر المؤسسة من موظفين وإداريين. إن تبني هؤلاء لفلسفة الإدارة العليا والتزامهم بضرورة تحقيق رؤيتها الإستراتيجية وتحويلها إلى ثقافة مؤسسية عامة بينهم يعتبر من ضرورات نجاح مؤسسة الأعمال. فإذا كان على موظفي المؤسسة أن يعملوا من أجل العملاء من خلال حرصهم على تحقيق رضاهم فإن ذلك غير متوقع حدوثه إذا لم يكن هؤلاء راضين عن وظائفهم ولديهم الالتزام الأكيد والحماس الكافي لذلك.

وتبرز أهمية التسويق الداخلي في **المؤسسات الخدمية بالذات** حيث يصبح الاتصال المباشر بين الموظف والعملاء ونقاط التماس بهم عملية مستمرة، وبالتالي يكون الموظف مسؤولاً عن تقديم المؤسسة ومنتجاتها على أفضل وجه ويكون هو المرآة التي تتعكس فيها مجموعة القيم والثقافة المؤسسية التي تتبناها المؤسسة. وإذا كانت مسؤولية القيام بالأنشطة التسويقية تقع على عاتق إدارة التسويق والعاملين فيها فإن مسؤولية التسويق الداخلي تقع في الأساس على الإدارة العليا وكوادرها في كافة المستويات الإدارية حيث أنها مسؤولية جماعية يتقاسمها الجميع في المؤسسة.

وتتم عمليات التسويق الداخلي على مستويين:

- **المستوى الأول:** يتمثل في قوة البيع، مسؤولي الإعلان والترويج، خدمة العملاء وإدارة المنتج حيث أن جهود هذه الأطراف يجب أن تتضافر معاً في جهد جماعي متناسق لتكوين ثقافة تنظيمية ايجابية.

- **المستوى الثاني:** يتمثل في كافة الإدارات والأقسام الأخرى في المؤسسة، ففي إطار المفهوم الشمولي للتسويق يصبح التسويق مسؤولية كل فرد في المؤسسة. ولهذا فإن التسويق الداخلي يتطلب سلسلة من عمليات الضبط التنظيمي لإيقاعات السلوك التعاملي مع العملاء الذين تكون مستويات الرضا والولاء لديهم هي النقاط المرجعية لمستوى أداء المؤسسة المتميز في السوق.

- **مركبات التسويق الداخلي:** في ضوء المعطيات الواردة فيما سبق، فإن عمليات التسويق الداخلي ترتكز على المحاور الأساسية التالية:

- 1- بناء ثقافة الخدمة لدى كافة الكوادر العاملة في المؤسسة.
- 2- إدارة فعالة للموارد البشرية بكل ما تتضمنه من وظائف تتعلق بالتوظيف والتدريب والتوجيه والتحفيز بما يكفل تشكيل كوادر وظيفية وإدارية قادرة على استقطاب ثقافتها الخدمة والعمل.

3- تصميم نظام فعال للاتصالات الرأسية والأفقية بما يضمن الانسياب السريع للمعلومات بين كافة الوحدات التنظيمية للمؤسسة بما يشجع جو من المعلوماتية. إن هذا يساعد إلى حد كبير في عمليات التعلم والاكساب المعرفي للمؤسسة.

4- تصميم نظام عادل ومتوازن للحوافز في المؤسسة يضمن مكافأة الموظفين ذوي الأداء المتميز ويعاقب المتقاعسين منهم، كما يجب أن يضمن هذا النظام شحذ هؤلاء الموظفين ورفع روحهم المعنوية بما يعزز مساهمتهم في الأداء المؤسسي العام.⁴³

3.11. أساليب بناء العلاقات مع العملاء

- إن التسويق بالعلاقات يسعى إلى تحقيق قيمة معينة للزبائن لإرضائهم والمحافظة عليهم، ولأجل تحقيق هذه القيمة، فإن هناك ثلاث أنواع من العلاقات التي تساعد على ذلك وهي:

- **أولاً: العلاقات المالية Financial Bonds** : عادة ما يشار إلى هذا المستوى من العلاقات بأنه التسويق المتكرر Frequency Marketing أو بأنه تسويق الاحتفاظ بالزبائن Retention Marketing ، حيث تستخدم الشركة في هذا النوع من العلاقات الحوافز السعيرية لتشجيع الزبائن على التعامل معهم، مما يساعد على زيادة وتنويع المشتريات، فالشركة مثلاً قد تقدم عروضاً تحمل قيم كبيرة لعملاء خاصين، ولكن المشكلة المصاحبة لهذا النوع من العلاقات أن السعر وخصوماته المختلفة هو أسهل عناصر المزيج التسويقي تقليداً من قبل المنافسين، ولذلك قد لا يضمن للشركة احتفاظها بميزة تنافسية لفترة زمنية طويلة نسبياً.

- **ثانياً: العلاقات الاجتماعية Social Bonds** : في هذا المستوى تذهب الشركة إلى ما هو أبعد من الحوافز السعيرية لبناء العلاقات الدائمة مع الزبون، من خلال بناء نوع من الجسور الاجتماعية مع الزبائن مع عدم إهمال الجسور السعيرية التي قد يقوموا باستخدامها، ففي هذا المستوى يركز رجل التسويق على إيجاد نظم تسليم للخدمة ذات صفة شخصية (تعامل شخص إلى آخر) ومحاولة تحويل الفرد من مجرد زبون إلى عميل. ويمكن بيان الفرق بين الزبون والعميل كالتالي:

- الزبون لا تعرف الشركة اسمه بينما العميل لا بد وأن يكون معروفاً للشركة بالاسم.
- الزبائن يتم خدمتهم في صورة جمهور كبير بينما يتم خدمة العملاء على أساس فردي وشخصي.

⁴³ : ناجي معلا " خدمة العملاء مدخل اتصالي سلوكي متكامل " ، دار زمزم للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2010، ص 69/65.

- الزبائن ما هم إلا مجموعة من الإحصائيات للشركة تظهر حاجاتهم على شاشة الحاسوب الآلي أو كملخص، أما العملاء فهم أجزاء ووحدات مستقلة في حد ذاتها حيث يتوافر لدى الشركة عنهم الكثير من البيانات الشخصية مثل: الخدمات التي استخدموها، عناوينهم، حجم أعمالهم وبعض التوقعات الخاصة بهم.

- الزبائن يتم خدمتهم عن طريق أي فرد موجود في وقت طلب الخدمة، ولكن العملاء يتم خدمتهم عن طريق بعض المحترفين والمختصين لهم.

- **ثالثاً: العلاقات البنوية (الهيكليّة) Structural Bonds:** وفي هذا المستوى يتم تقوية العلاقات مع العملاء من خلال إضافة جسور هيكليّة إلى جوار الجسور المالية والاجتماعية. ويقصد بالعلاقات الهيكليّة تقديم خدمات تمثل قيمة جديدة للزبون والتي يفتقر لها المنافسون، وعادة ما تكون هذه الخدمات من النوع الذي يعتمد على استخدام مستوى تكنولوجي عالي، وتهدف إلى جعل العميل أكثر كفاءة عند استخدامها. ومثل هذه الخدمات عندما يتم إنتاجها وإعدادها وتقديمها بشكل جيد تجعل من الزبون يتحمل تكلفة عالية إذا فكر في التحول إلى منافس آخر. فالعلاقة تبنى على أساس نظام تسليم الخدمة في حد ذاته بدلاً من الاعتماد على الأشخاص في بناء هذه العلاقة. ومثل هذه العلاقات تعطي الشركة قوة للوقوف أمام المنافسين بحيث تشكل ميزة تنافسية، ومن الأمثلة على استخدام الجسور الهيكليّة في بناء العلاقات التسويقية الدائمة ما قامت به العديد من الشركات العالمية من تقديم برنامج سمته برنامج المزايا الذهبية Advantages Gold Program والذي اعتمدت فيه على ما تتمتع به من تكنولوجيا في تقديم الخدمات، ففي هذا البرنامج قدمت هذه الشركات العديد من الخدمات التي لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة بسبب حاجتها إلى التقنية العالية والتي تمثلت بخط التلفون الذهبي الساخن والذي يمكن من خلاله القيام بعملية الحجز، الاستعلام المجاني أو حجز الغرف المرغوب فيها من قبل المستفيد وذلك حتى يومية قبل تاريخ الحجز، وبذلك استطاعت الشركات من خلال البرنامج بناء مركز اجتماعي مرموق للمستفيدين فضلاً عن الخصوصية التي ينفرد بها للشركة.

- **رابعاً: العلاقات القائمة على التوافق مع حاجات العملاء Customisation Bonds:** حيث تعتمد هذه العلاقات على تقديم المنتج الذي يتناسب مع احتياجات العملاء بشكل فردي، من خلال تقديم الحلول الخاصة والمناسبة لكل عميل، ويتم ذلك من خلال المرونة العالية في التعامل مع احتياجات العملاء

، ومن ذلك الايحاء الواسع Mass Customization والإبداع Innovation والعلاقات الحميمة مع العملاء Customer Intimacy⁴⁴.

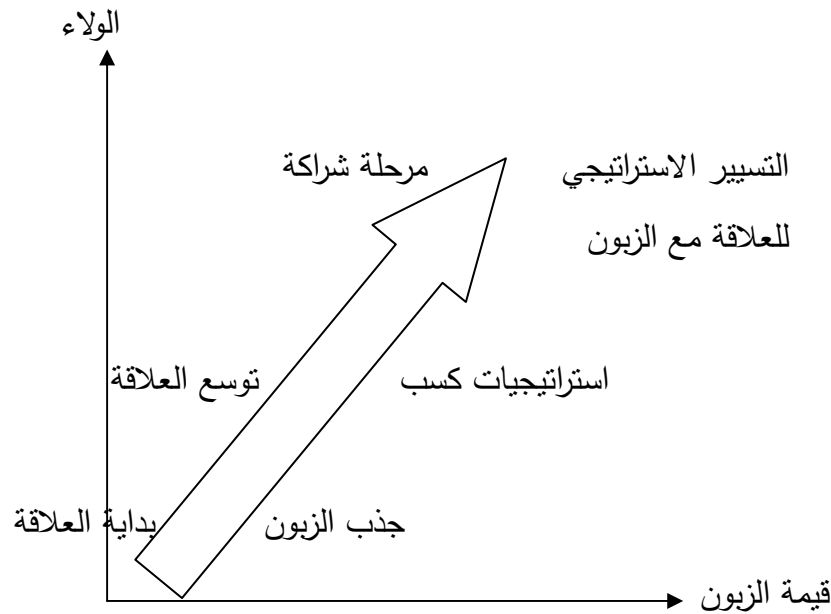
4.11. الولاء في ظل إدارة العلاقة مع الزبون

- يعتبر تحقيق ولاء الزبون أحد الاهتمامات الكبرى لإدارة علاقة الزبون لذا نجد بأن هذا المفهوم يتوسع في كل مرحلة من المراحل التي تمر بها هذه الإدارة بداية من البحث عن الزبون وصولاً إلى مرحلة الشراكة كما يختلف قياس الولاء من مرحلة لأخرى.

1- الولاء ضمن مسار إدارة العلاقة مع الزبون: لكي تجعل المؤسسة من علاقتها بالزبون مدخلا لبناء ولائه يتعين عليها أن تبدأ أولاً بتنمية هذه العلاقة ودفعها نحو الأحسن، وجعلها علاقة تتميز بالثقة والتبادل المتكافئ والالتزام والرضا، والمؤسسة التي تستطيع أن تنشئ مثل هذه الروابط فإنها حتما تحقق مستوى من التقدم مقارنة بالمنافسين.

ويمكن للمؤسسة أن تستفيد من احتوائها على إدارة العلاقة مع الزبون في تطوير علاقتها معه والتوجه نحو بناء ولائه بداية من كونه زبون جديد إلى غاية تحويله إلى زبون شريك مثلما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (05): تطور الولاء بحسب مراحل CRM



المصدر: ديلمي فتيحة " تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولائه للعلامة: دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة المسيلة "، مرجع سابق، ص 131/134.

⁴⁴: أسعد حماد أبو رمان وآخرون " مبادئ التسويق "، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2014 ، ص 516/518.

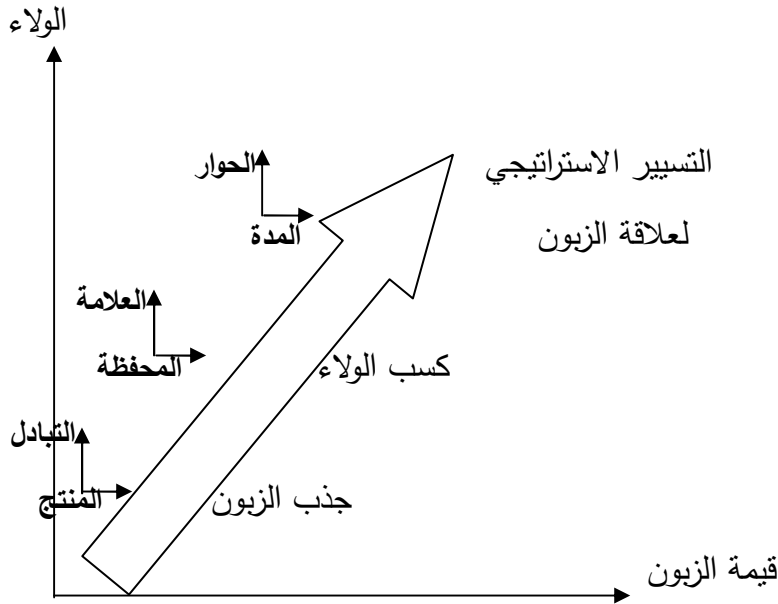
- **أولاً: مرحلة جذب الزبون:** تركز المؤسسة جهودها في هذه المرحلة على إنشاء قاعدة من الزبائن وذلك اعتماداً على وجود وسائل تقنية خاصة، قد تأخذ شكل قواعد البيانات، وكذلك القيام بتكوين رجال البيع ليصبحوا أكثر فعالية في جذب الزبائن، ومن خلال هذه المرحلة تتعرف المؤسسة على زبائنها، ويكون ولاء الزبون عند هذه المرحلة ولاءً ضعيفاً ومحدوداً، لأنه يركز على عوامل فيزيائية، قد تتمثل في خصائص المنتج أو سعره، دون أن تكون هناك رابطة قوية بين الزبون والمؤسسة ويكون الزبون ضمن هذا المستوى عرضة للتحويل في أي لحظة إلى عروض المنافسين.

- **ثانياً: مرحلة التوسع في العلاقة:** في هذه المرحلة فإن العلاقة مع الزبون تمثل هدفاً استراتيجياً، وتقوم المؤسسة بتقسيم الزبائن واختيار القطاع الأنسب بالنسبة لها، لتعمل على تلبية حاجاته ورغباته بطريقة فعالة، وتركز جهودها على توطيد العلاقة بينها وبين زبونها المستهدف سواء قبل الشراء أو بعده، وذلك من خلال إنشاء حوار تفاعلي معه، ويصبح عامل ولائه لها لا يرتبط فقط بجودة المنتج أو السعر، إذ تصبح العلاقة في حد ذاتها أداة لبناء ولائه لعلامتها ويبدأ كل طرف (المؤسسة - الزبون) في إدراك مزايا استمرار العلاقة.

- **ثالثاً: مرحلة الشراكة:** تكثف المؤسسة من استخدامها للوسائل التكنولوجية وهذا بغرض منح الزبون خدمات وبجودة راقية، وجعل علاقتها بالزبون علاقة شراكة حقيقية من خلال العمل على رفع درجة ثقته في علامتها ورفع درجة رضاه على أدائها، من خلال توفير كل الإمكانيات اللازمة للاتصال بهم وعن طريق كل القنوات الممكن استخدامها، وأن تعمل على المعالجة الفعالة لطلباتهم، تقليص مدة الانتظار، تخصيص العلاقة.... إلخ، أي أن تجعل المؤسسة من علاقتها بالزبون علاقة مثالية، خصوصاً في ظل ما وصل إليه التقدم المذهل للتكنولوجيا، بما يكون التزاماً من الزبون نحو العلامة، وكسب ولائه لها. ويمكن أن تمثل هذه المرحلة مرحلة التعلق الحقيقي بالعلامة، وحتى تستمر العلاقة ويتطور مستوى الولاء، يتعين أن يكون هناك تحقيق لنتائج إيجابية للطرفين حتى وإن لم يتم تحقيق الهدف الأساسي لكل منهما، وتلعب الثقة المتبادلة بين الطرفين دوراً مهماً في تحقيق هذه الاستمرارية وتقوم المؤسسة بتدعيمها أكثر من خلال الارتقاء بوسائل الولاء. وما تجدر الإشارة إليه أن التركيز الأساسي في هذه المرحلة هو على قيمة الزبون للمؤسسة.

2- قياس الولاء في ظل CRM: يتم قياس الولاء بطرق مختلفة بحسب اختلاف المراحل السابق ذكرها مثلما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (06): تطور قياس الولاء بحسب مراحل CRM



المصدر: ديلمي فتيحة " تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولائه للعلامة: دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة المسيلة "، مرجع سابق، ص134.

- في مرحلة الجذب: يكون قياس الولاء مرتكزا على معرفة حجم التبادلات مثل معرفة معدل دوران الزبون وهامش الربح المحقق بمعنى أن هذا المستوى من القياس يكون انطلاقا من وجود معطيات متعلقة بالمنتج.

- بينما في المرحلة الثانية والتي تمثل مرحلة تنمية العلاقة مع الزبون والتوسع فيها: يكون قياس الولاء انطلاقا من معرفة مقدار ما ينفقه الزبون للحصول على العلامة، أي مقدار حصة العلامة من محفظة الزبون مقارنة بإنفاقه على علامات أخرى، ويرتكز كذلك على قياس رضا الزبون ومدى ثقته والتزامه نحو العلامة.

- بينما في المرحلة الأخيرة والمتعلقة بمرحلة التسيير الاستراتيجي للعلاقة: فإن قياس الولاء يكون بناءا على القيمة المحققة على طول فترة حياة الزبون ويتميز هذا القياس بالصعوبة والتعقيد وهو ما يفسر قيام أغلب المؤسسات بقياس الولاء اعتمادا على المرحلتين الأولى والثانية.⁴⁵

⁴⁵ : ديلمي فتيحة " تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولائه للعلامة: دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة المسيلة " ، رسالة ماجستير، سنة 2009، ص131/134.

ما يمكن قوله في الأخير هو أن ظهور التسويق بالعائقي أو مفهوم CRM كان ضرورة حتمية فرضتها البيئة السوقية بعدما فاق العرض الطلب وأصبح الزبون ملك في بيئته، هذا المفهوم يقصد به ربط علاقة خاصة وشخصية مع كل زبون ولتجسيده لابد من وجود نوعين من الاتصالات، اتصالات داخلية بين أقسام الشركة والتي ظهر فيها مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد فيه الموظف اللبنة الأساسية في وجوده واتصالات خارجية بين العميل والشركة وذلك من خلال إنشاء مستودع بيانات العملاء (Data warehouse) هذه العلاقة تتحدد من خلال مجموعة من المتغيرات المتعارف عليها ممثلة في الرضا، الثقة، الالتزام والولاء.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- I. الدراسات الخاصة بإدارة العلاقة مع الزبون
- II. الدراسات الخاصة بالمتغيرات المؤثرة على الولاء
- III. نموذج الدراسة الحالية

لقد تم في هذا الفصل التطرق إلى مختلف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع ومتغيرات الدراسة بحيث تم فيها معالجة المتغيرات الممثلة في إدارة العلاقة مع الزبون، الرضا، الثقة، الالتزام والولاء.

1. الدراسات الخاصة بإدارة العلاقة مع الزبون

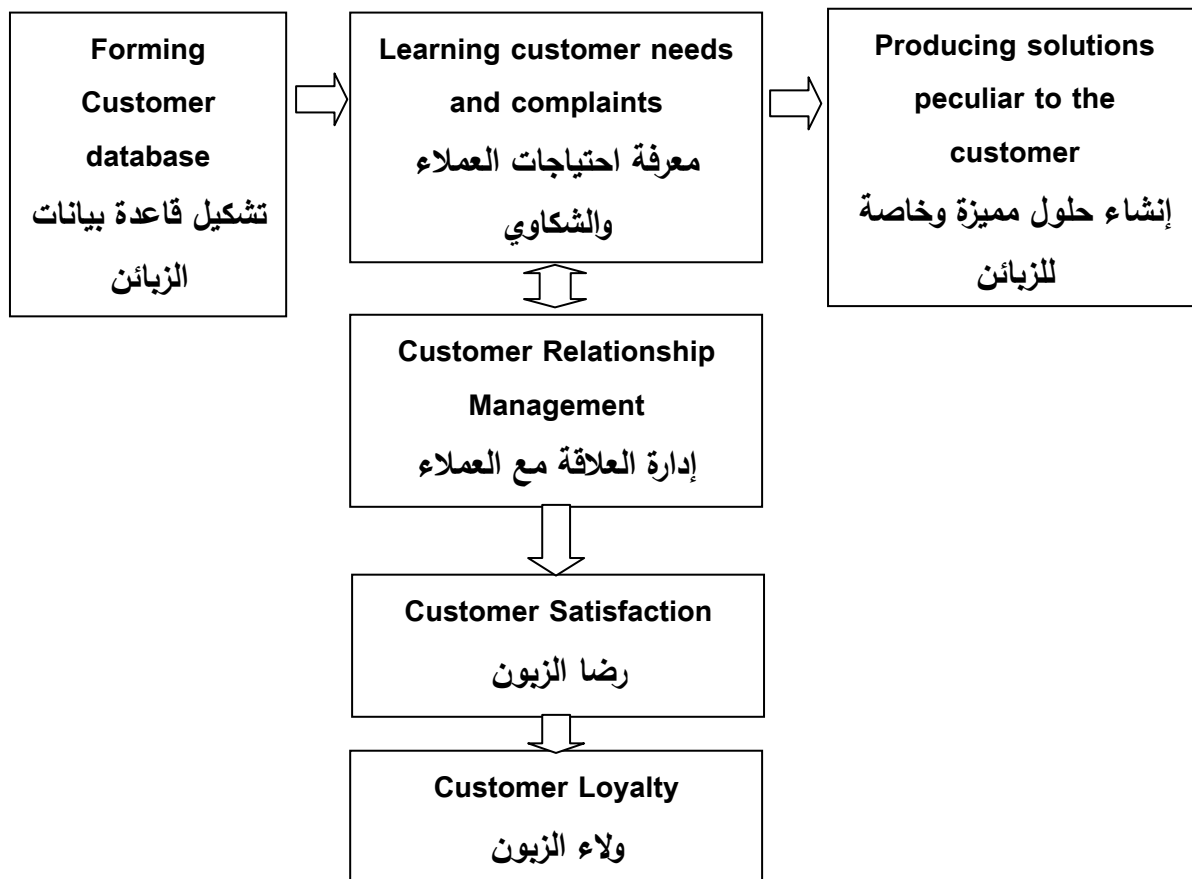
1.1. دراسة **Duygu koçoglu and Sevcan KIRMACI**:⁴⁶ تحت عنوان: "Customer

Relationship Management and customer loyalty :A survey in the sector of banking"

- **هدف الدراسة:** قام الباحث في هذه الدراسة بقياس أثر إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) في القطاع البنكي (بنك Zirrat Bankasi) على رضا الزبون ومن ثم على ولائه.

- **نموذج الدراسة:**

شكل (01): دراسة Duygu koçoglu and Sevcan KIRMACI



المصدر: Duygu koçoglu and Sevcan KIRMACI: "Customer Relationship Management and customer loyalty: A survey in the sector of banking", P04.

⁴⁶ : Duygu koçoglu and Sevcan KIRMACI: "Customer Relationship Management and customer loyalty: A survey in the sector of banking", University of Pamukkale, Denials, TURKEY, international journal off Business and Social science, vol3, No3, February 2012.

- **نتائج الدراسة:** توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك معاملة جيدة واهتمام من قبل عملاء البنك بالزبون وأن هناك سرعة في تنفيذ الطلبات ومعالجة الشكاوي والاحتياجات المرتدة من قبل زبائن البنك مما ولد ثقة عالية لدى الزبائن في خدمات البنك، من نتائج الدراسة أيضا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين CRM وولاء الزبون لدى بنك Zirrat Bankasi بمعنى أن التطبيق الجيد لإدارة العلاقة مع الزبون يحول دون تحول الزبائن إلى البنوك الأخرى المنافسة.

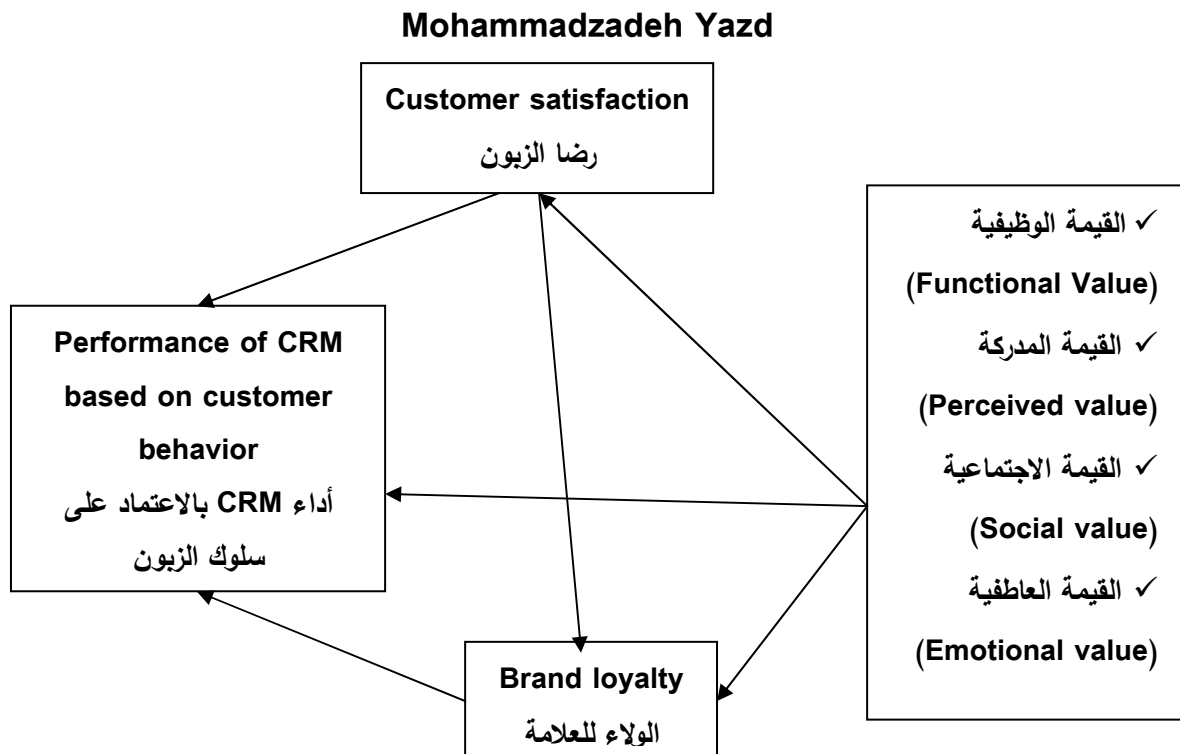
2.1. دراسة Maryam Eskafi, Seyyed hossein hosseini and Atefe

Mohammadzadeh Yazd:⁴⁷ تحت عنوان: "The value of telecom subscribers and customer relationship management"

- **هدف الدراسة:** هدف هذا البحث إلى دراسة قيمة الزبون في نظام CRM .

- **نموذج الدراسة:**

شكل (02): دراسة Maryam Eskafi, Seyyed hossein hosseini and Atefe



المصدر: Moryam Eskafi et al : "The value of telecom subscribers and customer relationship management", P02.

⁴⁷: Moryam Eskafi et al : "The value of telecom subscribers and customer relationship management", Business Process Management journal, vol19, No4, 2013,

- نتائج الدراسة: توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ إذا كان بالإمكان تحقيق قيم الزبون (قيم وظيفية، اجتماعية، عاطفية وقيم مدركة) هذا من شأنه جلب رضا الزبون مما يؤدي إلى الولاء للماركة أو العلامة.
- ✓ المنظمات التي تنفذ CRM بشكل صحيح سوف تكون قادرة على تحقيق الرضا والولاء للعلامة، هذا ما سيؤدي إلى احتفاظ الزبون بالمنتج، إعادة شرائه والترويج له.
- ✓ من بين المتغيرات المستقلة فقط القيمة المدركة (Perceived value) لها تأثير مباشر وغير مباشر على أداء CRM (Performance of CRM based on customer behavior) من خلال كل من متغير الولاء للماركة ومتغير الرضا.

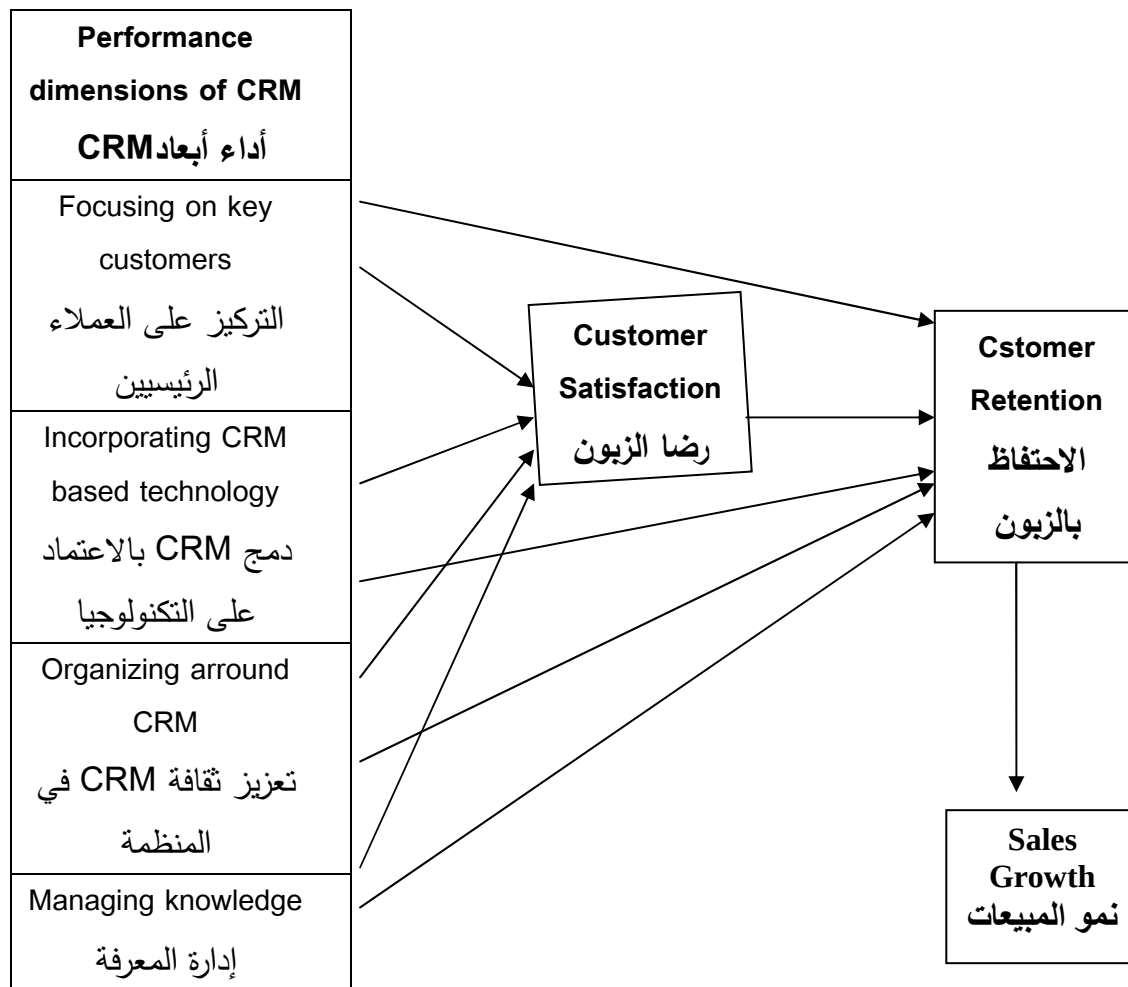
3.1. دراسة Frederick Hong-kit yim, Rolph E. Anderson and Srinivasan

”Customer Relationship Management : Its ⁴⁸Swaminathan تحت عنوان: dimensions and effect on customer outcomes”

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد CRM على كل من رضا الزبون والاحتفاظ بالزبون ونمو المبيعات.

- نموذج الدراسة:

شكل (03): دراسة Frederick Hong-kit yim, Rolph E. Anderson and Srinivasan Swaminathan



المصدر: Frederick Hong-kit yim et al :”Customer Relationship Management : Its dimensions and effect on customer outcomes”, P05.

⁴⁸ : Frederick Hong-kit yim et al :”Customer Relationship Management : Its dimensions and effect on customer outcomes”, journal of Personal selling et sales management, 2005.

- نتائج الدراسة:

- ✓ يوجد أثر معنوي مباشر لكل من متغير " التركيز على العملاء الرئيسيين" ومتغير " إدارة المعرفة" على رضا الزبون بينما لا يوجد تأثير مباشر لكل من " تعزيز ثقافة CRM في المنظمة" و" دمج CRM بالاعتماد على التكنولوجيا" على رضا الزبون.
- ✓ يوجد أثر ايجابي ومعنوي لرضا الزبون على متغير الاحتفاظ بالزبون.
- ✓ يوجد تأثير مباشر ل"تعزيز ثقافة CRM في المنظمة" على متغير الاحتفاظ بالزبون.
- ✓ "إدارة المعرفة" له تأثير مباشر ومعنوي على الاحتفاظ بالزبون وتأثير غير مباشر من خلال رضا الزبون.
- ✓ "التركيز على العملاء الرئيسيين" لها تأثير على متغير "الاحتفاظ بالزبائن" فقط من خلال متغير رضا الزبون.
- ✓ متغير "الاحتفاظ بالزبون" له تأثير مباشر ايجابي ومعنوي على "نمو المبيعات".

4.1. دراسة Phavaphan Sivaraks, Donyaprueth Krairit and John C. S.

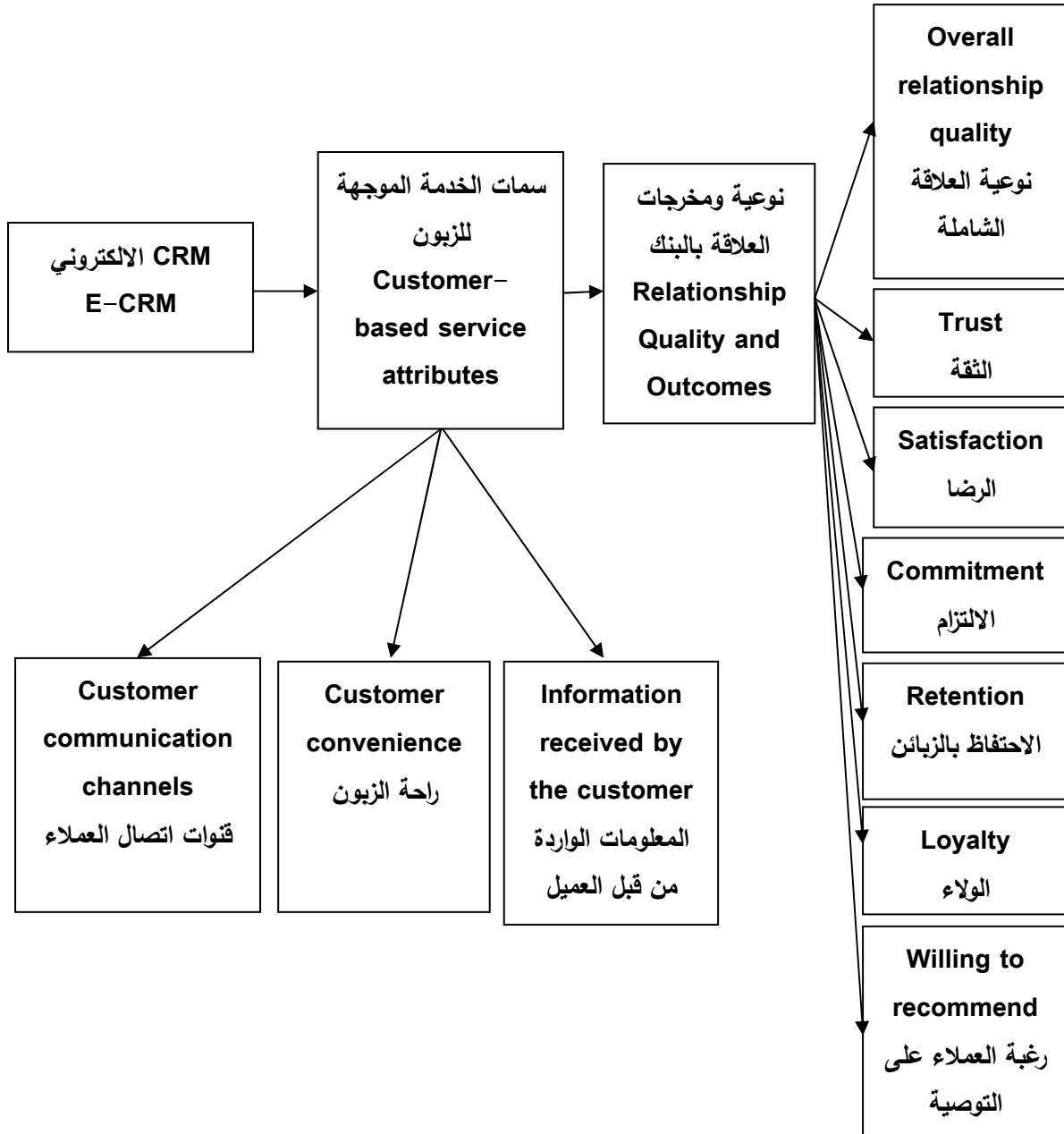
Tang:⁴⁹ تحت عنوان: " Effects of e-CRM on customer-bank relationship quality and outcomes: The case of Thailand"

- **هدف الدراسة:** حاولت الدراسة معرفة أثر CRM الالكتروني على نوعية ومخرجات العلاقة بين البنك والعملاء بالإضافة إلى محاولة إثراء موضوع CRM الالكتروني الذي يعرف ندرة في البحوث الموجهة إليه.

⁴⁹ : Phavaphan Sivaraks et al " Effects of e-CRM on customer-bank relationship quality and outcomes: The case of Thailand", Journal of High Technology Management Research 22(2011)141-157.

- نموذج الدراسة:

شكل (04): دراسة Phavaphan Sivaraks, Donyaprueth Krairit and John C. S. Tang



المصدر: Phavaphan Sivaraks et al " Effects of e-CRM on customer-bank relationship quality and outcomes: The case of Thailand", opcit, P06.

- نتائج الدراسة:

- يوجد أثر ايجابي ومعنوي ل CRM الإلكتروني على سمات أو خصائص الخدمة الموجهة للزبون فيما يخص:

✓ المعلومات المستمدة من قبل الزبون Information received by the customer .

✓ راحة الزبون Customer convenience.

✓ قنوات الاتصال بالزبون Customer communication channels.

- يوجد أثر ايجابي ومعنوي ل CRM الالكتروني على نوعية ومخرجات علاقة العملاء بالبنك فيما يخص:

✓ ثقة الزبون Customer trust.

✓ رضا الزبون Customer satisfaction.

✓ ولاء الزبون Customer loyalty.

✓ المحافظة على الزبون Customer retention.

✓ رغبة العملاء على التوصية Customer willingness to recommend.

- يوجد أثر ايجابي ومعنوي ل CRM الالكتروني على نوعية ومخرجات العلاقة بالبنك بوجود عامل خصائص الخدمة الموجهة للزبون كمتغير وسيط.

5.1. دراسة Nelson Olli Ndubisi, Chan Kok Wah and Gibson C. Ndubisi:⁵⁰

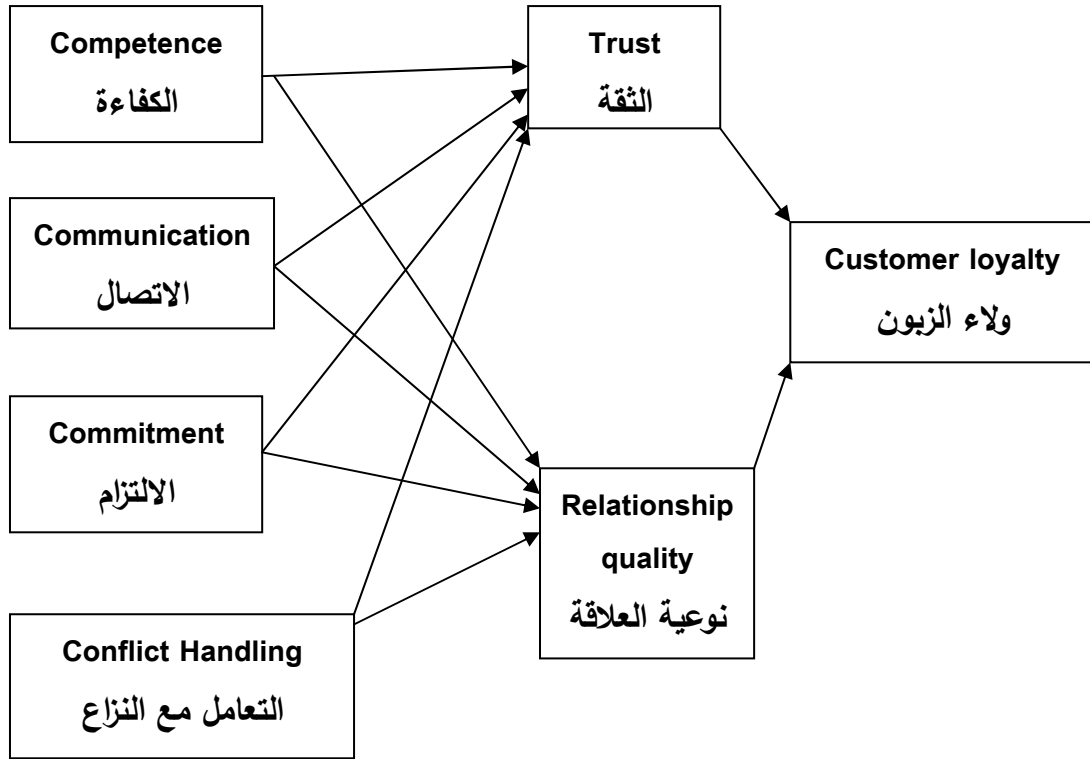
تحت عنوان: "Supplier-customer relationship Management and customer loyalty, the banking industry perspective"

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة أثر أسس التسويق بالعلاقات المتمثلة في: الالتزام، الكفاءة، الاتصال والتعامل مع النزاع على ولاء العميل بوجود عاملي الثقة ونوعية العلاقة كمتغيرات وسيطة.

⁵⁰: Nelson Olli Ndubisi et al: "Supplier-customer relationship Management and customer loyalty, the banking industry perspective", journal Enterprise information Management, vol20No.2.2007.

- نموذج الدراسة:

شكل (05): دراسة Nelson Olli Ndubisi, Chan Kok Wah and Gibson C. Ndubisi



المصدر: Nelson Olli Ndubisi et al: "Supplier-customer relationship Management and customer loyalty, the banking industry perspective", opcit, P03.

- نتائج الدراسة:

- ✓ يوجد أثر معنوي و ايجابي لكل من الالتزام، الاتصال والتعامل مع النزاع على عامل الثقة.
- ✓ يوجد أثر معنوي و ايجابي للالتزام والتعامل مع النزاع على متغير نوعية العلاقة مع الزبون.
- ✓ يوجد أثر معنوي و ايجابي لكل من الثقة ونوعية العلاقة على ولاء الزبون.
- ✓ يوجد أثر معنوي و ايجابي لكل من الالتزام، الاتصال والتعامل مع النزاع على ولاء الزبون بوجود عامل الثقة كمتغير وسيط.
- ✓ يوجد أثر معنوي و ايجابي لكل من الالتزام والتعامل مع النزاع على ولاء الزبون بوجود عامل نوعية العلاقة كمتغير وسيط.

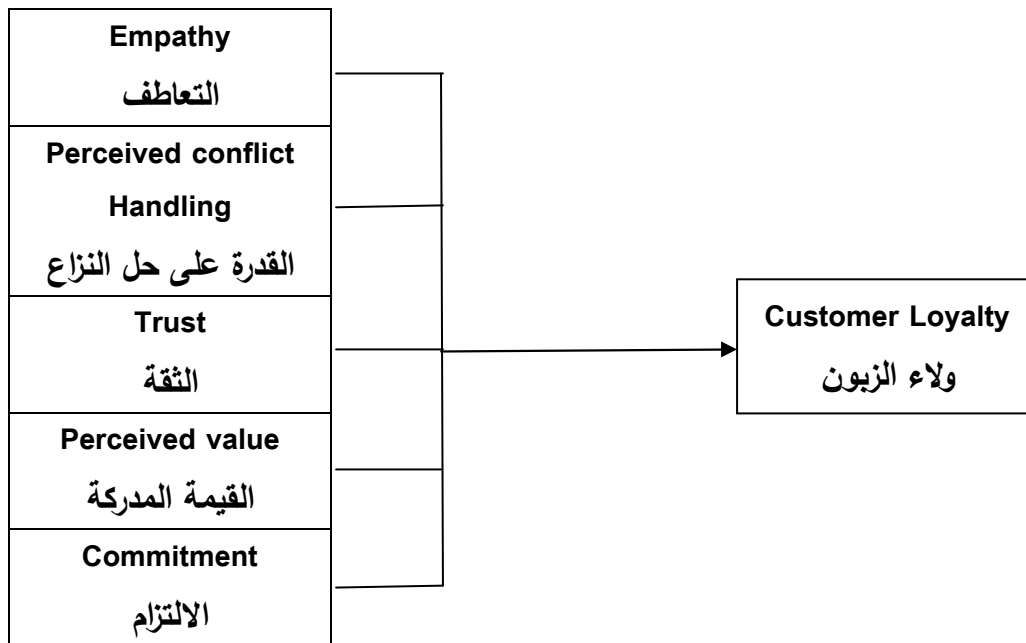
6.1. دراسة Mukhiddin jumaev, Dileep Kumar. M. and Jalal R. M.

Hanaysha⁵¹: تحت عنوان: "Impact of relationship management on customer loyalty in the Banking sector"

- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقات السببية للعوامل المؤثرة على ولاء الزبون أو العوامل التي تسبق الولاء المتمثلة في (الالتزام، الثقة، التعاطف، القيمة المدركة والقدرة على حل النزاع) فيما يخص الخدمة البنكية للأفراد في شمال ماليزيا.

- **نموذج الدراسة:**

شكل (06): دراسة Mukhiddin jumaev, Dileep Kumar. M. and Jalal R. M. Hanaysha



المصدر: Mukhiddin jumaev et al: "Impact of relationship management on customer loyalty in the Banking sector", opcit, P08.

- **نتائج الدراسة:** أثبتت نتائج الدراسة أن كل من الالتزام، الثقة، التعاطف، القيمة المدركة والقدرة على حل النزاع لها تأثير ايجابي ومعنوي على ولاء الزبون كما أنه يجب على المسيرين تقديم دائما ما هو أفضل من خدمات مقارنة بالمنافسين لزيادة جاذبية البنك للزبائن الحاليين والمحتملين وتقديم خدمات ذات جودة عالية لتفعيل عامل الولاء لدى العملاء.

⁵¹ : Mukhiddin jumaev et al: "Impact of relationship management on customer loyalty in the Banking sector", Far east research center.(www.fareastjournals.com).

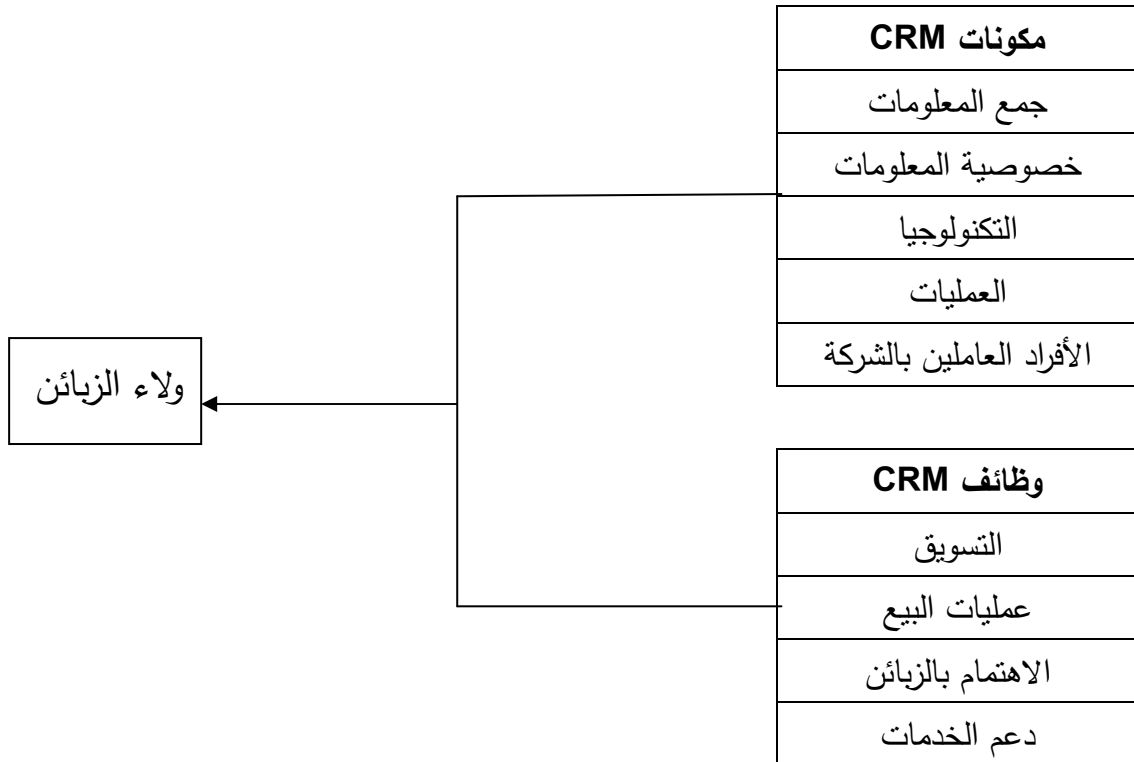
7.1. دراسة شيرين عبد الحليم شاوور التميمي:⁵² تحت عنوان: " أثر إدارة العلاقة مع الزبائن

على ولاء مستخدمى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال في الضفة الغربية – "

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير مكونات ووظائف CRM على درجة الولاء لدى زبائن شركة جوال في الضفة الغربية.

- نموذج الدراسة:

شكل (07): دراسة شيرين عبد الحليم شاوور التميمي



المصدر: شيرين عبد الحليم شاوور التميمي: " أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال في الضفة الغربية – ، مرجع سابق، ص 19 .

- نتائج الدراسة:

✓ وجود علاقة طردية بين واقع اهتمام شركة جوال بمكونات ووظائف CRM في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى ولاء الزبائن بحيث كلما ازداد اهتمام شركة جوال بمكونات ووظائف CRM كلما ازداد مستوى ولاء الزبائن.

✓ أوصى الباحث شركة جوال بإيلاء اهتماما اكبر لأساليب وعمليات جمع البيانات والمعلومات عن الزبائن حيث أن إستراتيجية CRM مبنية على أساس إيجاد قاعدة معلوماتية قوية عن الزبائن

⁵² :شيرين عبد الحليم شاوور التميمي: " أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال في الضفة الغربية – ، جامعة الخليل، سنة 2010 .

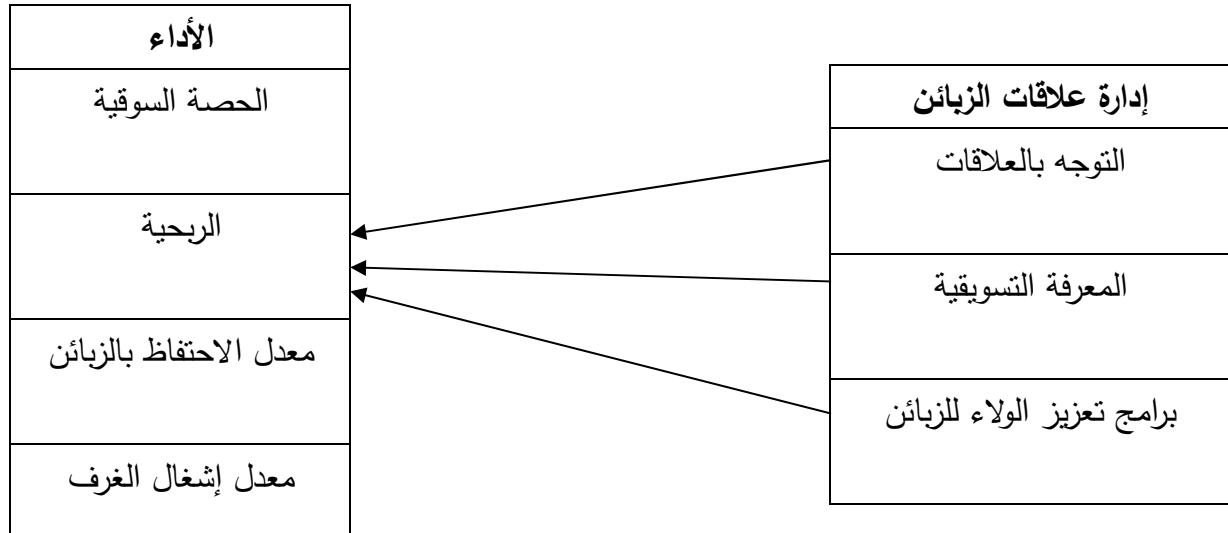
وأن يتم توجيه كافة الاستراتيجيات والعمليات الإدارية نحو تحقيق رضا الزبائن ورفع تكلفة التحول من خلال تصميم حملات ترويجية على أساس تواصل العلاقات معهم بحيث يرتبط الزبون ذهنيا مع الشركة مما يشكل عائقا أمام تحوله للمنافسين.

8.1. دراسة وائل محمود الشراعية:⁵³ تحت عنوان: " أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان".

- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء الفنادق.

- **نموذج الدراسة:**

شكل (08): دراسة وائل محمود الشراعية



المصدر: وائل محمود الشراعية: " أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان "، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2010، ص 28.

- **نتائج الدراسة:**

✓ بينت الدراسة أن كلا الفئتين من الفنادق الخمس والأربع نجوم تطبق أنماطا وأنواعا مختلفة من برامج تعزيز الولاء والمتضمنة تسعة برامج مختلفة يأتي في مقدمتها الخصومات الممنوحة لحجوزات الشركات السياحية واستخدام مرافق الفندق، وجمع نقاط للاستفادة منها مستقبلا، ومنح خصومات أو حجوزات للزبائن الذين لا يشعرون بعدم الرضا عن خدمات الفندق وقد أيد البحث تأثير تطبيق هذه البرامج في فنادق عينة الدراسة على أدائها الشامل ولكل بعد من الأبعاد الأربعة موضوع البحث.

⁵³ : وائل محمود الشراعية: " أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان "، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2010 .

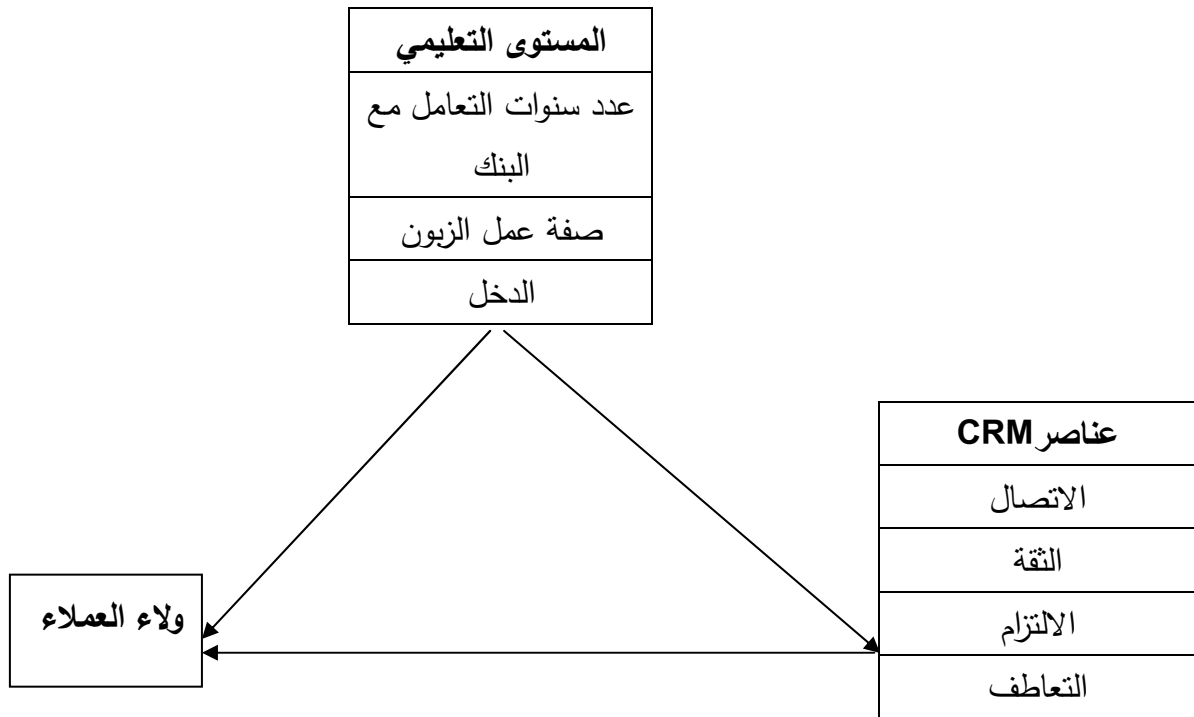
✓ كما أكدت الدراسة فعالية هذه البرامج من وجهة نظر مديري فنادق عينة الدراسة لكلا الفئتين في تحقيق الرضا والاحتفاظ بالزبائن وتعزيز ولائهم.

9.1. دراسة محمود يوسف ياسين:⁵⁴ " واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة آريد ."

- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يلعبه مفهوم التسويق بالعلاقات في بناء الولاء عند عملاء البنوك التجارية في محافظة آريد.

- **نموذج الدراسة:**

شكل (09): دراسة محمود يوسف ياسين



المصدر: محمود يوسف ياسين: " واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة آريد "، مرجع سابق، ص 19.

⁵⁴ : محمود يوسف ياسين: " واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة آريد "، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، سنة 2010 .

- نتائج الدراسة:

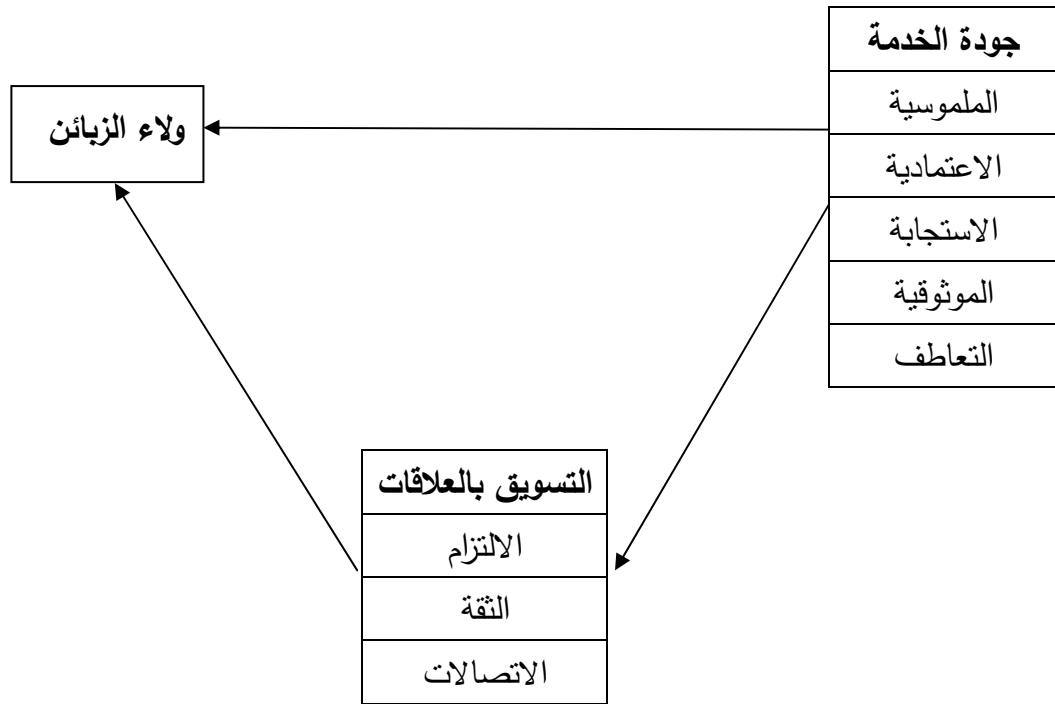
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير لعناصر التسويق بالعلاقات على ولاء العملاء وأن الاتصال يؤثر على الولاء عند العملاء بالدرجة الأولى ثم جاء عنصر التعاطف يليه عنصر الالتزام بدرجة تأثير ضعيفة وأخيرا جاء عنصر الثقة.
- ✓ عدم وجود تأثير لمتغير طبيعة عمل العميل، الجنس والعمر على عناصر CRM (الاتصال، الالتزام، التعاطف).
- ✓ وجود تأثير لمتغير العمر على متغير الثقة .
- ✓ وجود تأثير لمتغير المستوى التعليمي على عناصر CRM .
- ✓ وجود تأثير لمتغير الدخل الشهري على عناصر CRM التالية: (الاتصال، الالتزام، الثقة) بينما لا يؤثر على التعاطف.
- ✓ وجود تأثير لمتغير سنوات التعامل مع البنك على عناصر CRM (الاتصال، الثقة، الالتزام والتعاطف).
- ✓ وجود تأثير لمتغير الدخل الشهري على ولاء العملاء .
- ✓ عدم وجود تأثير لمتغير الجنس، العمر والمستوى التعليمي على ولاء العملاء .

10.1. دراسة دخيل الله غنام المطيري:⁵⁵ تحت عنوان: "أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن - دراسة تحليلية على عينة من المسافرين على شركة طيران الجزيرة في دولة الكويت -".

✓ هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن على شركة طيران الجزيرة في دولة الكويت.

✓ نموذج الدراسة:

شكل (10): دراسة دخيل الله غنام المطيري



المصدر: دخيل الله غنام المطيري: "أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن - دراسة تحليلية على عينة من المسافرين على شركة طيران الجزيرة في دولة الكويت -"، مرجع سابق، ص 28.

- نتائج الدراسة:

✓ يوجد أثر موجب ومباشر لجودة الخدمة المقدمة بأبعادها الخمس على ولاء الزبائن لشركة طيران الجزيرة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

✓ يوجد أثر موجب ومباشر لأبعاد جودة الخدمة على التسويق بالعلاقات في شركة طيران الجزيرة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

⁵⁵ دخيل الله غنام المطيري: "أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن - دراسة تحليلية على عينة من المسافرين على شركة طيران الجزيرة في دولة الكويت -"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2010 .

✓ يوجد أثر غير مباشر لأبعاد جودة الخدمة على ولاء الزبائن بوجود التسويق بالعلاقات كمتغير وسيط عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

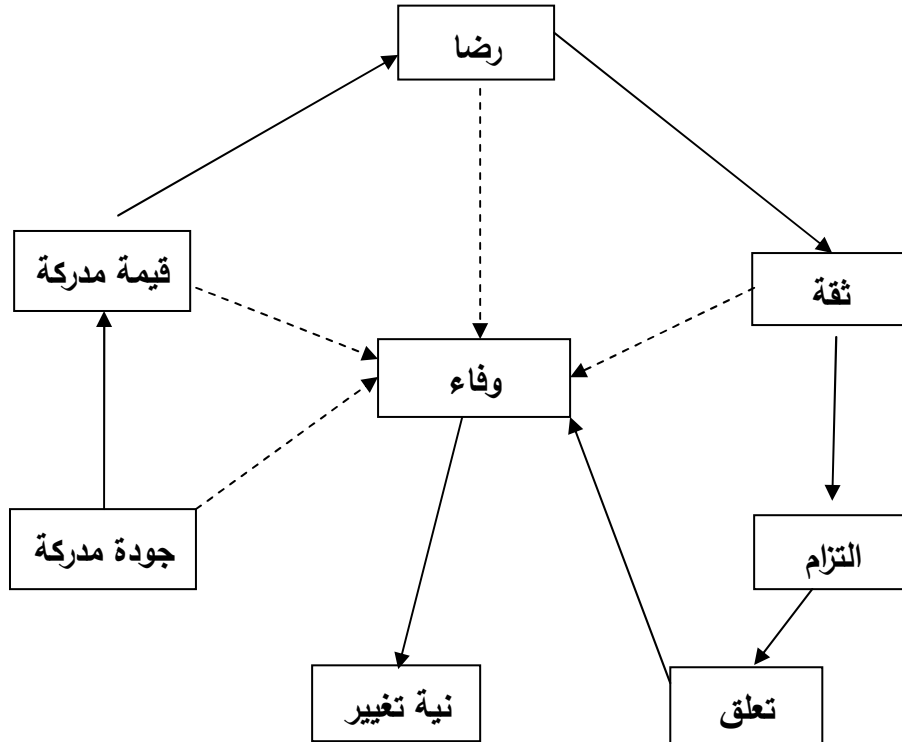
II. الدراسات الخاصة بالمتغيرات المؤثرة على الولاء

1. II. دراسة بن أشنهو سيدي محمد:⁵⁶ " دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون بالعلامة

Djezy : دراسة إمبريقية باستعمال نموذج المعادلات المهيكلية".

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى دراسة أثر سبع مكونات على وفاء الزبون على غرار: الجودة المدركة، القيمة المدركة، الرضا، الثقة، الالتزام، التعلق ونية التغيير باستعمال طريقة المعادلات المهيكلية.
- نموذج الدراسة:

شكل (11): دراسة بن أشنهو سيدي محمد



المصدر: بن أشنهو سيدي محمد: " دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون بالعلامة Djezy : دراسة امبريقية باستعمال نموذج المعادلات المهيكلية"، مرجع سابق، ص 233.

⁵⁶ : بن أشنهو سيدي محمد: " دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون بالعلامة Djezy : دراسة امبريقية باستعمال نموذج المعادلات المهيكلية"، رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان، سنة 2010 .

- نتائج الدراسة:

✓ الجودة المدركة لخدمة العلامة Djezzy تؤثر طرديا على القيمة المدركة لها وأن هذه الأخيرة بدورها تؤثر ايجابيا على رضا الزبائن، أيضا تم التوصل إلى أن ثقة الزبون بالعلامة تزيد بتزايد رضاه بها وأن نتيجة هذا التأثير تقوده إلى التزامه في علاقته معها وتعلقه بها أكثر فأكثر وبالتالي لا ينوي تغييرها.

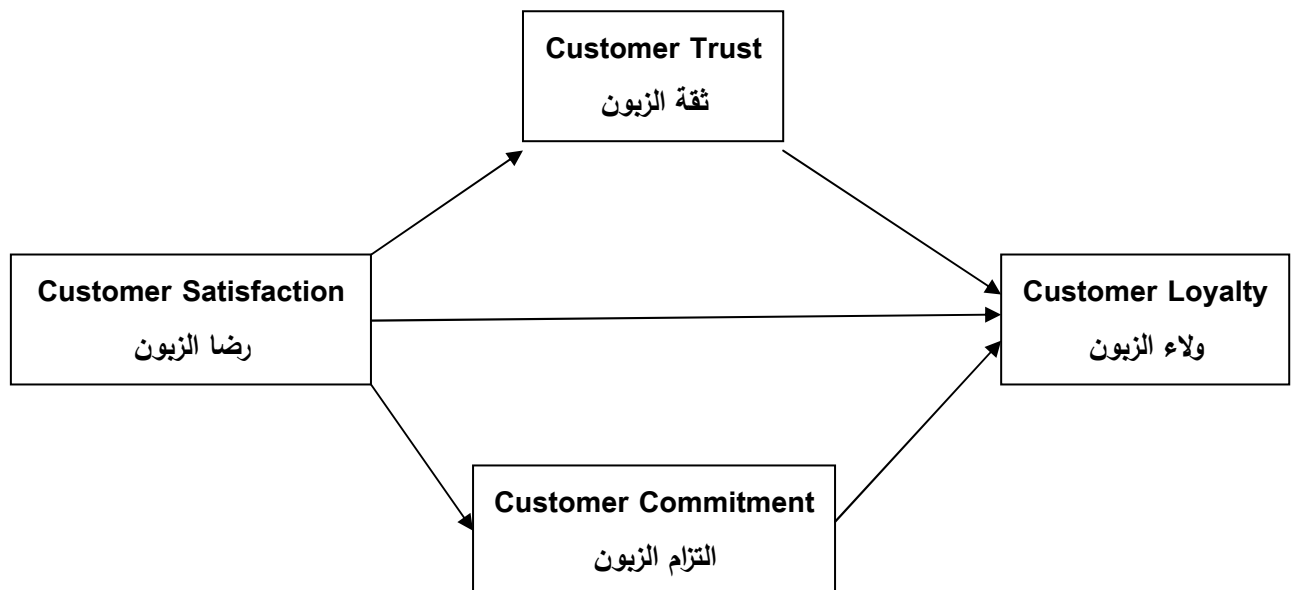
2.II. دراسة Rahmat Madjid, Djumilah Hadiwidjojo, Surachman and Djumahir

” The Role of customer trust and commitment as ⁵⁷ **Djumahir** Médiator for the relation between satisfaction and loyalty at bank Rakyat Indonesia (BRI) Kendari southeast sulawesi”

- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى إبراز أثر الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة في العلاقة ما بين رضا الزبون وولائه لدى بنك " (BRI) Kendari southeast sulawesi " أحد البنوك المهمة في أندونيسيا.

- **نموذج الدراسة:**

شكل (12): دراسة Rahmat Madjid, Djumilah Hadiwidjojo, Surachman and Djumahir



المصدر: Rahmat Madjid et al :” The Role of customer trust and commitment as Médiator for the relation between satisfaction and loyalty at bank Rakyat Indonesia (BRI) Kendari southeast sulawesi”, opcit, P04.

⁵⁷ : Rahmat Madjid et al :” The Role of customer trust and commitment as Médiator for the relation between satisfaction and loyalty at bank Rakyat Indonesia (BRI) Kendari southeast sulawesi”, International journal of business and management invention, volume2, 4 April2013.

- نتائج الدراسة:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا على ثقة الزبون.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة على ولاء الزبون.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا على ثقة الزبون.

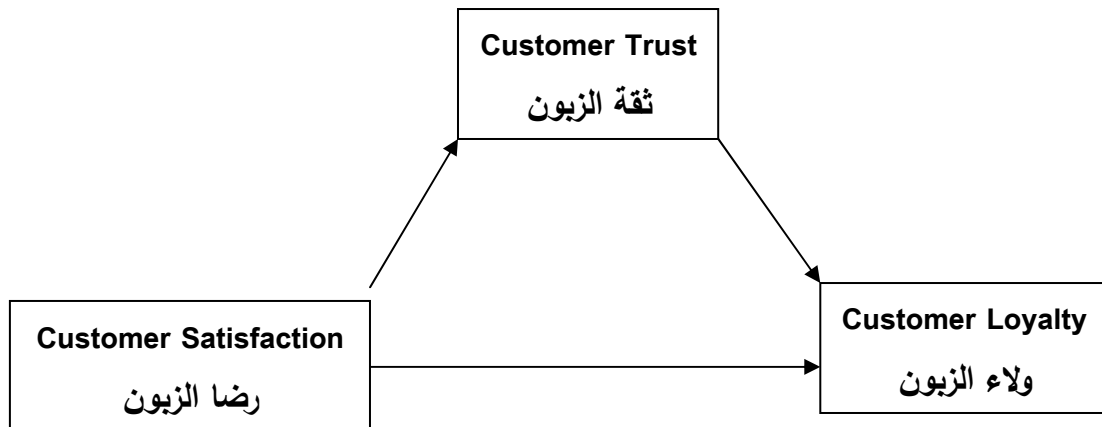
3. II. دراسة Rahmat Madjid⁵⁸: تحت عنوان: "Customer Trust as Relationship

Médiation between customer satisfaction and loyalty at Bank Rakyat Indonesia (BRI) southeast Sulawesi"

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية ودور عامل الثقة كمتغير وسيط في العلاقة ما بين رضا الزبون وولائه في بنك (BRI) أحد البنوك المهمة في أندونيسيا.

- نموذج الدراسة:

شكل (13): دراسة Rahmat Madjid



المصدر: Rahmat Madjid: "Customer Trust as relationship Mediation between customer satisfaction and loyalty at bank Rakyat Indonesia (BRI) southeast sulawsi" opcit, P05.

- نتائج الدراسة:

- ✓ يوجد أثر ايجابي ومعنوي للرضا على ولاء الزبون.
- ✓ رضا الزبون يؤثر ايجابيا على ثقته في البنك.
- ✓ ثقة الزبون في البنك تؤثر ايجابيا على ولاءه.

⁵⁸ : Rahmat Madjid: "Customer Trust as relationship Mediation between customer satisfaction and loyalty at bank Rakyat Indonesia (BRI) southeast sulawsi", The international journal of Engineering and science (IJES), volume 2, 13 May 2013.

✓ رضا الزبون يؤثر ايجابيا على الولاء بوجود عامل الرضا كمتغير وسيط في العلاقة بمعنى آخر ثقة الزبون في البنك عامل مهم جدا في العلاقة ما بين رضا الزبون وولائه للبنك المتعامل معه.

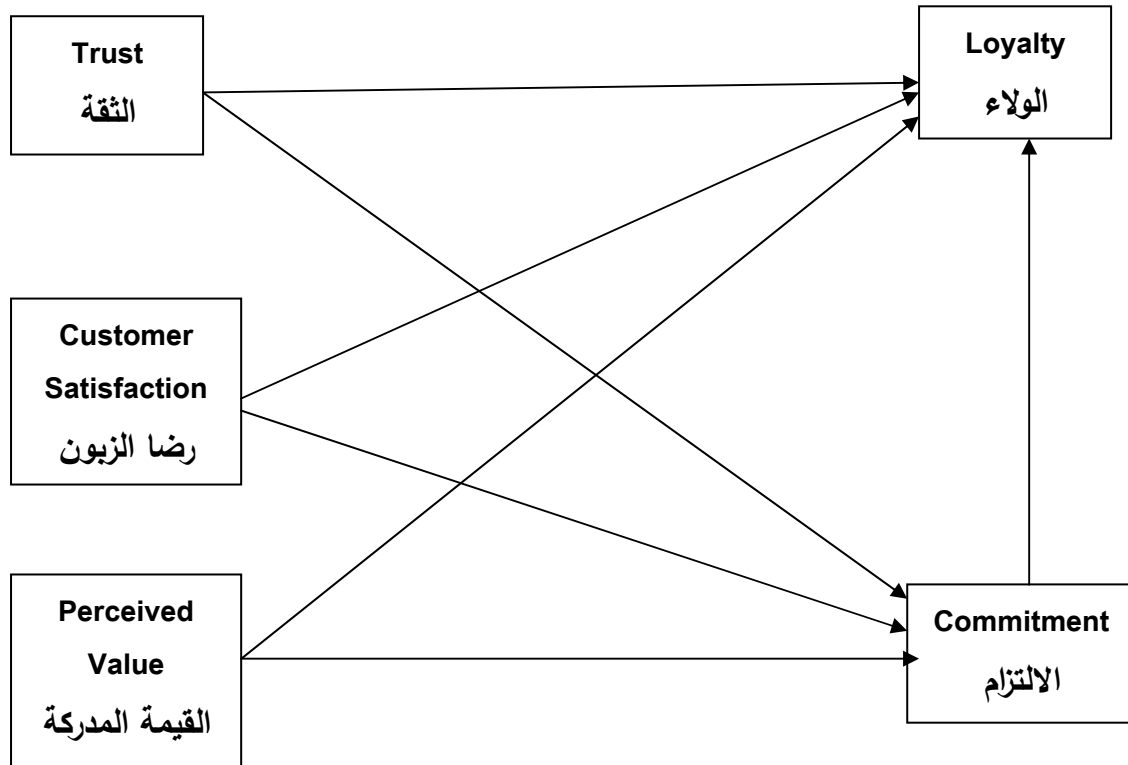
4. II. دراسة Pin luarn and Hsin Huilin⁵⁹: تحت عنوان: " A customer loyalty

model for E-Service context"

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة تأثيرات كل من الثقة، الرضا، الالتزام والقيمة المدركة على ولاء الزبون فيما يخص الخدمة الالكترونية.

- نموذج الدراسة:

شكل (14): دراسة Pin luarn and Hsin Huilin



المصدر: Pin luarn and Hsin Huilin :'' A customer loyalty model for E-Service context'', National Taiwan University, journal of Electronic commerce Research, opcit, P03.

⁵⁹ : Pin luarn and Hsin Huilin :'' A customer loyalty model for E-Service context'', National Taiwan University, journal of Electronic commerce Research, vol4, No4,2003.

- نتائج الدراسة:

✓ رضا الزبون والثقة لهما تأثير ايجابي قوي على ولاء الزبون أيضا يوجد تأثير ايجابي معنوي لكل من القيمة المدركة والالتزام على ولاء الزبون.

✓ يوجد تأثير ايجابي معنوي لكل من رضا الزبون والقيمة المدركة على الالتزام بينما لا يوجد تأثير معنوي لمتغير الثقة على متغير الالتزام عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

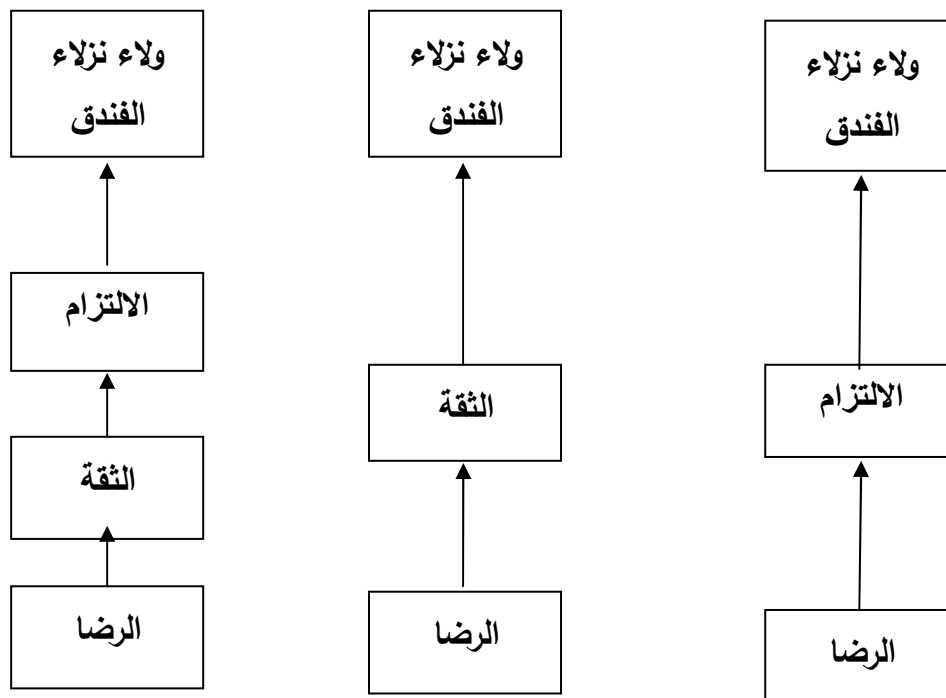
5.11. دراسة **Fredy Valenzuela A., y Arturo Vásquez-Párraga**:⁶⁰ تحت

عنوان: "Trust and commitment as mediating variables in the relationship between satisfaction and hotel guest loyalty"

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على ولاء نزلاء الفندق.

- نموذج الدراسة:

شكل (15): دراسة Fredy Valenzuela A., y Arturo Vásquez-Párraga



المصدر: Fredy Valenzuela et al : "Trust and commitment as mediating variables in the relationship between satisfaction and hotel guest loyalty", opcit, P03.

⁶⁰ : Fredy Valenzuela et al : "Trust and commitment as mediating variables in the relationship between satisfaction and hotel guest loyalty", Panorama Socioéconomique Ano24, N32, Enero-junio 2006, 27 April 2006.

- نتائج الدراسة:

- ✓ يوجد تأثير ايجابي ومعنوي للرضا على ولاء نزيل الفندق بوجود عامل الثقة كمتغير وسيط.
- ✓ يوجد تأثير ايجابي ومعنوي للرضا على ولاء نزيل الفندق بوجود عامل الالتزام كمتغير وسيط.
- ✓ الالتزام له تأثير كبير على الولاء مقارنة بالمتغيرات الأخرى كما أن الثقة لها تأثير على الالتزام غير أنها لا تعتبر وسيط في العلاقة بين الرضا والالتزام وإنما هي داعمة للالتزام ومساندة له.

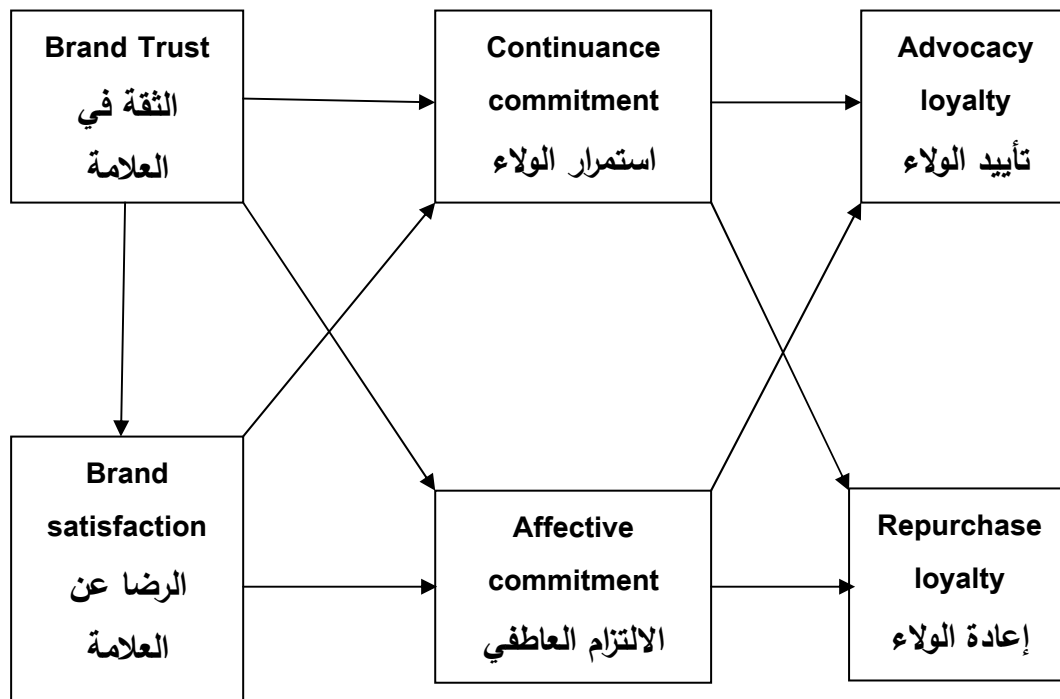
6.11. دراسة Kuan-Yin Lee, Hui-Ling Huang and Yin-Chiech Hsu⁶¹: تحت

عنوان: "Trust, satisfaction and commitment on loyalty to international retail service brand"

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة أهم العوامل المؤثرة على الوفاء.

- نموذج الدراسة:

شكل (16): دراسة Kuan-Yin Lee, Hui-Ling Huang and Yin-Chiech Hsu



المصدر: Kuan-Yin Lee et al: "Trust, satisfaction and commitment on loyalty to international retail service brand", opcit, P04.

⁶¹ : Kuan-Yin Lee et al: "Trust, satisfaction and commitment on loyalty to international retail service brand", Asia Pacific Management Review (2007) 12 (3).

- **نتائج الدراسة:** أثبتت نتائج الدراسة ما يلي:

✓ تعتبر كل من ثقة الزبون في العلامة، رضا الزبون عن العلامة، التزام الزبون بشقيه العاطفي Affective والمستمر Continuance من أهم محددات الولاء بشقيه التكراري Repurchase والدفاعي Advocacy ومن أهم العناصر والأكثرها تأثيراً على الولاء نجد الالتزام المستمر والثقة في العلامة.

- أيضاً من أهم نتائج الدراسة والتي أثبتتها نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

✓ يوجد تأثير مباشر ومعنوي للثقة على رضا الزبون عن العلامة.

✓ يوجد تأثير مباشر ومعنوي للثقة على الالتزام.

✓ يوجد تأثير مباشر ومعنوي للرضا على الالتزام.

✓ يوجد تأثير مباشر ومعنوي للالتزام على الولاء.

✓ يوجد تأثير مباشر ومعنوي للرضا على الولاء بوجود الالتزام كمتغير وسيط.

✓ يوجد تأثير مباشر ومعنوي للثقة على الولاء بوجود الالتزام كمتغير وسيط.

7. II. دراسة Seyed Alireza Mosavi and Mohnoosh Ghaed:⁶² تحت عنوان: "A

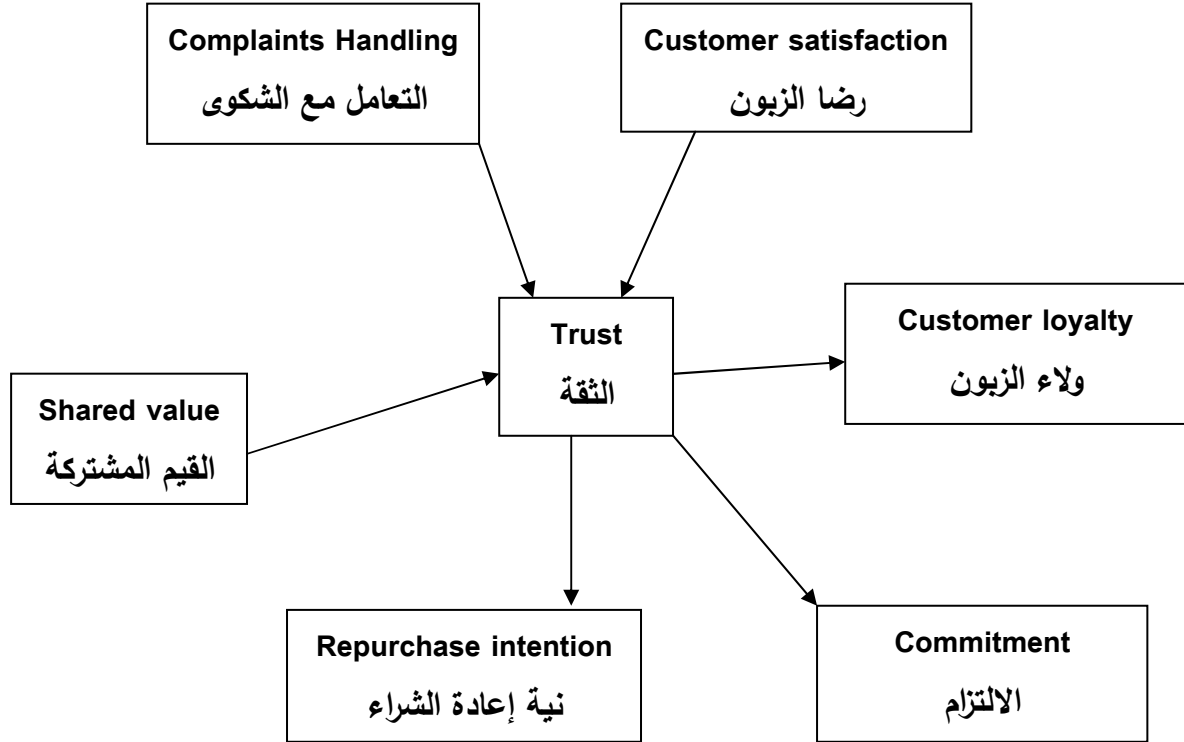
survey on the relationship between Trust, customer loyalty, commitment and repurchase intention"

- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى دراسة أثر كل من رضا الزبون، التعامل مع الشكوى والقيم المشتركة على متغير مهم جداً ألا وهو متغير الثقة هذا من جهة ومن جهة أخرى معرفة أثر الثقة على كل من ولاء الزبون، الالتزام ونية إعادة الشراء.

⁶² : Seyed Alireza Mosavi and Mohnoosh Ghaed: "A survey on the relationship between Trust, customer loyalty, commitment and repurchase intention", African journal of business management, vol6(36),12 September 2012.

- نموذج الدراسة:

شكل (17): دراسة Seyed Alireza Mosavi and Mohnoosh Ghaed



المصدر: Seyed Alireza Mosavi and Mohnoosh Ghaed: "A survey on the relationship between Trust, customer loyalty, commitment and repurchase intention", opcit, P03.

- نتائج الدراسة:

✓ هناك تأثير أكبر لمتغير رضا الزبون على الثقة بنسبة 47% يليه متغير التعامل مع الشكوى بنسبة 30% وأخيرا متغير القيم المشتركة بنسبة 22%. كما أن هناك تأثير للثقة على متغير ولاء الزبون بنسبة 51% يليه متغير الالتزام بنسبة 38% وأخيرا متغير نية إعادة الشراء بنسبة 29%.

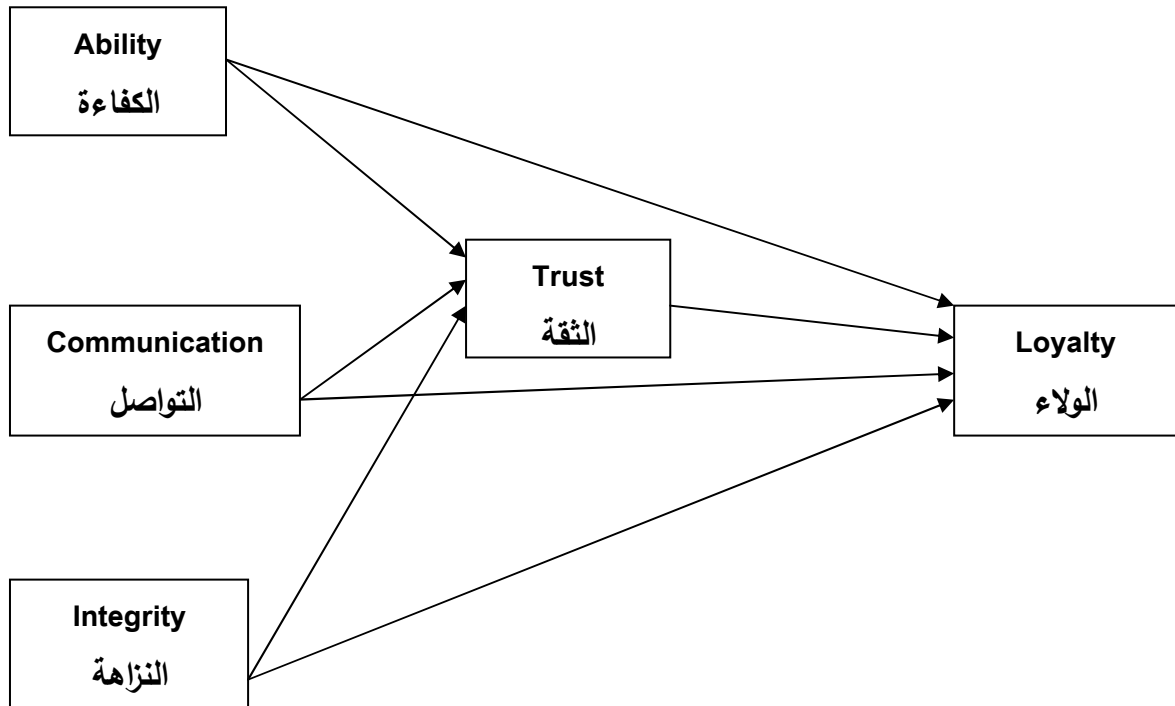
8.11. دراسة Sumarto, Prasetyo Hadi, Eko Purwanto and Dewi Khrisna :

⁶³ تحت عنوان: "Antecedents of trust and its impact on loyalty: An Empirical study on E-commerce's in Surabaya"

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في ولاء الزبون للتجارة الالكترونية في Surabaya.

- نموذج الدراسة:

شكل (18): دراسة Sumarto, Prasetyo Hadi, Eko Purwanto and Dewi Khrisna



المصدر: Sumarto, Prasetyo Hadi et al : "Antecedents of trust and its impact on loyalty :An Empirical study on E-commerce's in Surabaya", opcit, P03.

- نتائج الدراسة: أثبتت نتائج الدراسة ما يلي:

- ✓ التواصل والنزاهة ليس لهما أثر على الثقة.
- ✓ لا يوجد تأثير للنزاهة والكفاءة على ولاء الزبون.
- ✓ يوجد أثر مباشر لكل من التواصل والثقة على ولاء الزبون.

⁶³ : Sumarto, Prasetyo Hadi et al : "Antecedents of trust and its impact on loyalty :An Empirical study on E-commerce's in Surabaya", international journal of information and communication technology research, volume2 No,2 February 2012.

9.11. دراسة Faizan Mohsan, Muhammad Musarrat Nawaz, M. Sarfraz Khan, Zeeshan

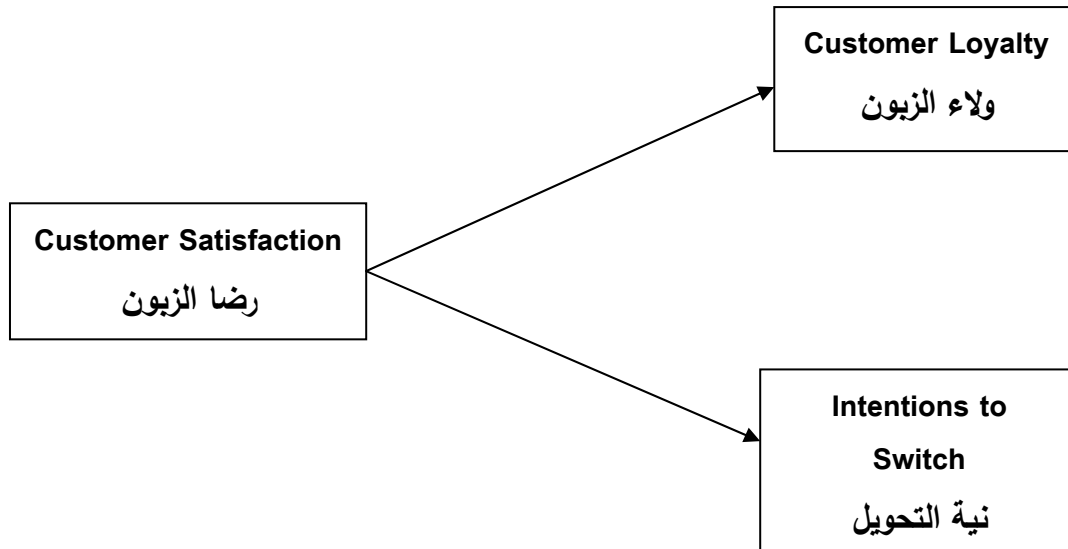
” Impact of customer satisfaction on customer loyalty and intentions to switch: Evidence from banking sector of Pakistan”⁶⁴: **Shaukat and Numan Aslam** تحت عنوان:

loyalty and intentions to switch: Evidence from banking sector of Pakistan”

- **هدف الدراسة:** حاولت الدراسة معرفة أثر رضا الزبون عن خدمات البنك الذي يتعامل معه (سواء كان عام أو خاص) على ولائه له وأيضا على نية تحوله إلى بنك آخر.

- **نموذج الدراسة:**

شكل (19): دراسة Faizan Mohsan, Muhammad Musarrat Nawaz, M. Sarfraz Khan, Zeeshan Shaukat and Numan Aslam



المصدر: Faizan Mohsan et al:” Impact of customer satisfaction on customer loyalty and intentions to switch: Evidence from banking sector of Pakistan”, opcit, P04.

- **نتائج الدراسة:** أثبتت نتائج الدراسة ما يلي:

✓ يوجد تأثير معنوي ايجابي للرضا على ولاء الزبون أي كلما زاد رضا الزبون عن خدمات البنك زاد ولاؤه لذلك البنك والعكس صحيح.

⁶⁴ : Faizan Mohsan et al:” Impact of customer satisfaction on customer loyalty and intentions to switch: Evidence from banking sector of Pakistan”, international journal of business and social science, vol.2No, 16 September 2011.

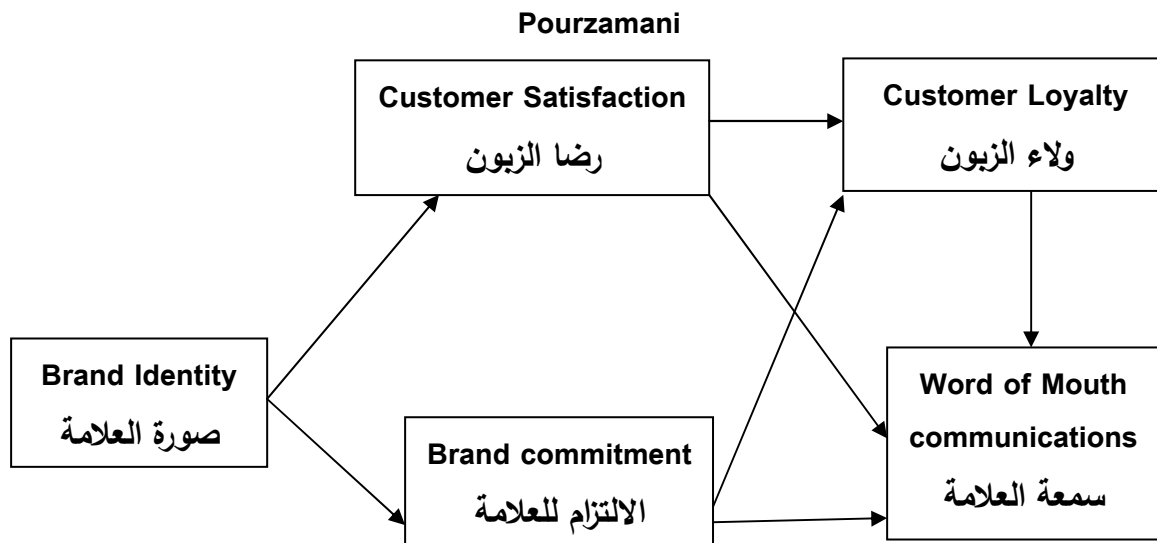
✓ يوجد تأثير معنوي سلبي في العلاقة بين الرضا ونية التحول أي يوجد علاقة عكسية بين رضا الزبون ونية التحول بمعنى أنه كلما زاد رضا الزبون عن خدمات البنك قل احتمال تحوله إلى بنك آخر والعكس صحيح.

10.11. دراسة Kazemi Ali, Vahid Moradi PaEmami, Arash

Abbaszadeh and Javad Pourzamani⁶⁵ تحت عنوان: "Impact of brand identity on customer loyalty and word of mouth communications, considering role of customer satisfaction and brand commitment (case study customers of Mellat Bank in Kermanshah)"

- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحليل أثر صورة العلامة على كل من ولاء الزبون وسمعة العلامة بوجود الرضا والالتزام كمتغيرات وسيطة.
- **نموذج الدراسة:**

شكل (20): دراسة Kazemi Ali, Vahid Moradi PaEmami, Arash Abbaszadeh and Javad



المصدر: "Impact of brand identity on customer loyalty and word of mouth communications, considering role of customer satisfaction and brand commitment (case study customers of Mellat Bank in Kermanshah)" opcit, P08.

⁶⁵ : Ali Kazemi et al : "Impact of brand identity on customer loyalty and word of mouth communications, considering role of customer satisfaction and brand commitment (case study customers of Mellat Bank in Kermanshah)", international journal of Academic research in Economics and Management sciences, vol.2, No.4, July 2013.

- نتائج الدراسة:

- ✓ يوجد تأثير معنوي وإيجابي لصورة العلامة على كل من الرضا والالتزام.
 - ✓ يوجد تأثير معنوي وإيجابي للرضا على كل من الولاء وسمعة العلامة.
 - ✓ يوجد تأثير معنوي وإيجابي للالتزام على كل من الولاء وسمعة العلامة.
 - ✓ يوجد تأثير معنوي وإيجابي لولاء الزبون على سمعة العلامة.
- من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن المتغيرات التالية: الرضا، الالتزام والولاء هي متغيرات وسيطة في العلاقة ما بين صورة العلامة وسمعتها.

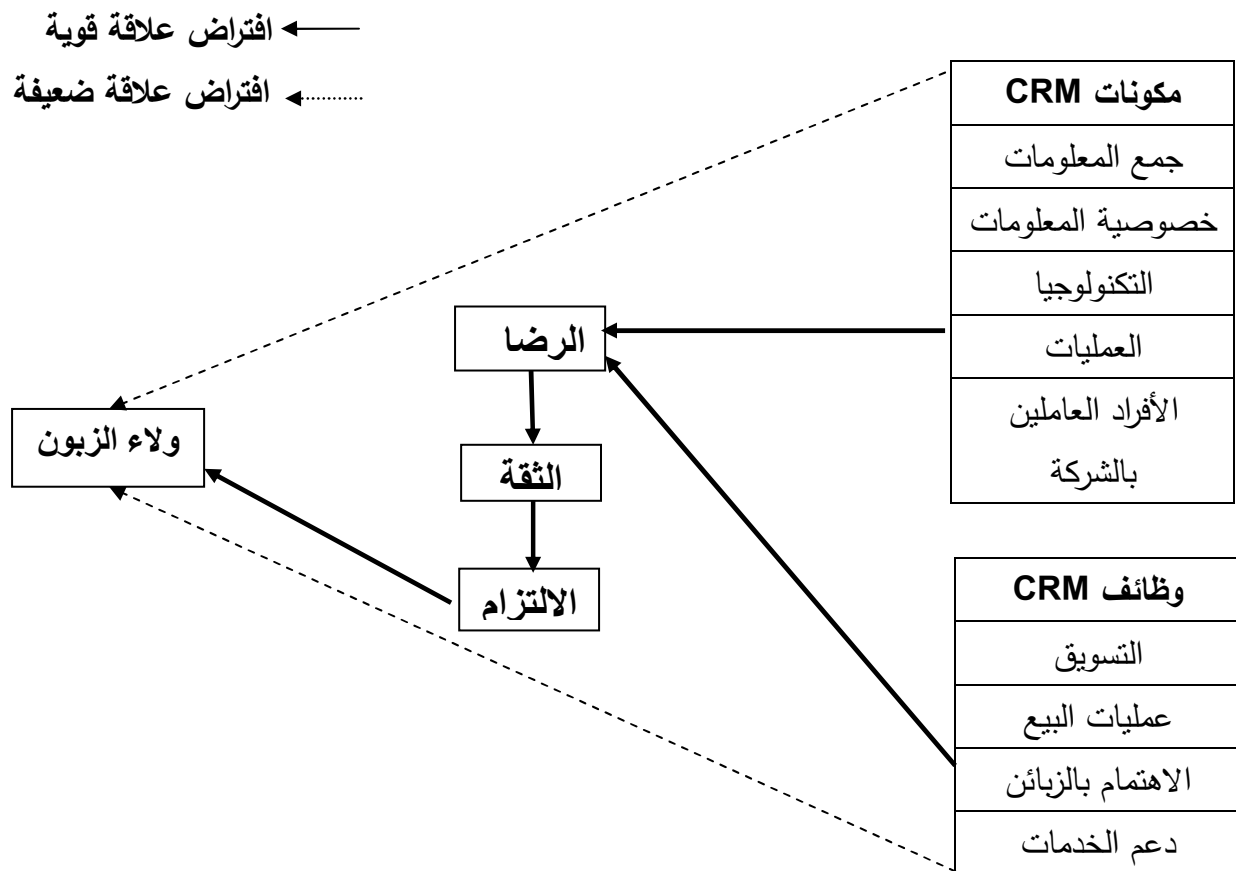
III. نموذج الدراسة الحالية

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها حاولت الجمع ما بين مختلف أهم المتغيرات السابق ذكرها بالإضافة إلى إدخال متغيرات وسيطة مهمة في العلاقة ما بين CRM وولاء الزبون.

- **هدف البحث الحالي:** هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر CRM في المؤسسة الخدمية للاتصالات موبيليس على ولاء الزبون بوجود الرضا، الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة.

- **نموذج الدراسة الحالية:**

شكل (21): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مختلف الدراسات السابقة

الفصل الثالث: متغيرات الدراسة والعلاقة بينها

١. مكونات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبون

٢. متغيرات ولاء الزبون

٣. العلاقة ما بين متغيرات الدراسة

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى التعريف بمتغيرات الدراسة وهذا استنادا إلى النموذج المتبع بالإضافة إلى التعرض لمختلف العلاقات الموجودة بين المتغيرات محل البحث استنادا لمختلف الدراسات والأبجديات النظرية.

1. مكونات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبون

1.1. مكونات إدارة العلاقة مع الزبون

❖ تشمل الدراسة الحالية مكونات CRM التالية:

- بيانات ومعلومات الزبائن.
- الخصوصية.
- التكنولوجيا.
- العمليات.
- الأفراد.

1. بيانات ومعلومات الزبائن: يعتمد CRM على قاعدة البيانات والمعلومات الخاصة بالزبائن وذلك لأغراض تحليلية تساهم في التخطيط الاستراتيجي للشركة، حيث تساهم هذه البيانات في تحليل سلوك الزبائن ومعرفة احتياجاتهم والعمل على تقديم الخدمات بطريقة ملائمة ترفع من درجات الرضا لديهم. في إدارة العلاقة مع الزبائن يتم التعامل مع البيانات والمعلومات على أنها المادة الخام التي يتم الاعتماد عليها في تصنيف الزبائن لمجموعات متشابهة تبعا لدرجة ربحيتهم للشركة ليتم التعامل مع كل مجموعة بطريقة مناسبة لتحقيق هدف إستراتيجية CRM وهو بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن المربحين مما يساهم في تحسين القدرات التنافسية للشركة.

- تقسم هذه البيانات إلى ثلاث فئات:

1.1. بيانات وصفية (Descriptive Data): تشمل هذه البيانات المعلومات الديمغرافية، نمط الحياة وتجمع هذه البيانات من النظام التشغيلي (Operational) للشركة أيضا من مصادر خارجية تعنى بتوفير المعلومات كمراكز الإحصاء والسكان.

2.1. بيانات سلوكية (Behavioral Data): تشمل هذه الفئة بيانات تفصيلية عن كافة التعاملات التجارية السابقة والمتوقعة مع الزبون وأيضا كافة التفاعلات التي تشمل العلاقة ما بين الزبون والشركة.

يمكن الحصول على هذه البيانات من استثمارات شراء الخدمات، من البيانات التسويقية للتعاملات السابقة، من البيانات المالية للزبائن ومن البيانات التي يصرح بها الزبائن عند شراء الخدمات.

3.1. بيانات عن بيئة الزبون (Contextual Data): من الصعب الوصول إلى علاقة قوية مع الزبون قبل فهم وتحليل بيئته ومحيطه حيث أن هذه البيانات تكون غامضة وتحتاج إلى تحليل عميق قبل دمجها بالنظام التشغيلي للعلاقة مع الزبون.⁶⁶

وما تجدر الإشارة إليه أنه يعتمد نجاح تطبيق إستراتيجية CRM إلى حد كبير على درجة كفاءة البيانات والمعلومات المجمعة عن الزبائن وتعتمد درجة الكفاءة هذه على الزبون والموظف في آن واحد. من هنا برز مصطلح " جودة البيانات " Data Quality الذي تم تعريفه من ثلاث جهات نظر:

- **وجهة النظر التقنية:** جودة المعلومات عبارة عن حقول من المعلومات يجب أن تعبأ بشكل دقيق.

- **وجهة نظر الزبون:** جودة البيانات والمعلومات تعبر عن دافعية الإفصاح عن البيانات من قبل الزبون وإدراكه لأهمية تزويد الشركة بالبيانات.

- **وجهة نظر المزود:** جودة المعلومات بالنسبة للمزود تقاس من خلال ردود الفعل أو استجابة الزبائن للحملات التسويقية، هل زادت مستويات الشراء لدى الزبائن؟ أيضا هل أصبحوا مهتمين بتطوير العلاقة مع المزود بعد الحملة التسويقية؟ بمعنى آخر يقيس المزود جودة البيانات والمعلومات بمقياس تجاري وربحي.⁶⁷

يتم جمع هذه البيانات باهتمام بالغ من قبل المؤسسات وذلك بإنشاء قاعدة بيانات محوسبة خاصة بالزبائن والتعامل معها على أنها أحد الأصول المعنوية للشركة. كما أنه يمكن التعبير عن الجودة من خلال المعادلة التالية:

جودة قاعدة بيانات الزبائن = الحالي * المكتمل * الصحيح * الوحيد

Quality customer Database= Current * Complete * Correct * Unique

- **الحالي (Current):** مدى توافق المعلومات مع الواقع وإلى أي مدى تمثل هذه المعلومات الواقع بدقة.
- **المكتمل (Complete):** عندما تكون كافة المعلومات المطلوبة متوفرة وغير منقوصة.
- **الصحيح (Correct):** المعلومات التي تم تخزينها بشكل صحيح.

⁶⁶ : Gartner , building business benefits from CRM, page 143, 2003

⁶⁷ : Peelen Ed , Customer Relationship Management, prentice hall, page93, 2005

- الوحيد (Unique): اعتمادا على جودة المعلومات فإنه من غير الصحيح إدخال الزبون الواحد بأكثر من مدخل حيث أنه يجب أن يكون وحيد في قاعدة البيانات.⁶⁸

2. الخصوصية (Privacy) : يجب على المؤسسات إدراك حقيقة هامة جدا ألا وهي أن قيمة البيانات والمعلومات ودقتها تعتمد على مدى سماح الزبون بالإفصاح عن هذه البيانات للمزود ومدى سماحه باستخدام بياناته الخاصة، أيضا تشريعات حماية الخصوصية الدولية تعطي الحق للزبون بمنع المزود من استخدام المعلومات الخاصة به أو إجباره على إلغائها من قاعدة بيانات الزبائن⁶⁹. وتؤثر نوعية الثقافة السائدة في المجتمع على مدى استجابة الزبائن بالإفصاح عن بياناتهم ومدى إدراك الزبون لأبعاد CRM وأهدافها من وراء جمع البيانات والمعلومات عن الزبائن فتظهر لدى الزبون بعض المخاوف من إمكانية استغلال هذه البيانات أو استخدامها لمضايقات شخصية مما يجعله متخوف من الإلقاء بمعلومات تفصيلية عنه.⁷⁰

خلاصة لما سبق يمكن القول أنه يقع على كاهل المنظمة مسؤولية كبيرة تعنى بالحفاظ على خصوصية وسرية بيانات ومعلومات زبائنهم لذا عليها اتخاذ إجراءات وقائية لمنع الوصول الغير مرخص لبيانات الزبائن مما يشعرهم بالثقة اللازمة للإفصاح عن بياناتهم.

3. التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا أداة CRM حيث أنها تؤدي دورا مزدوجا فمن جهة يتم استخدام التكنولوجيا لجمع وتخزين البيانات والمعلومات وتحليلها بشكل دقيق وتوظيفها في بناء الخطط الإستراتيجية للشركة بالإضافة إلى استخدام برمجيات الحماية المتطورة للحفاظ على خصوصية هذه البيانات ومن جهة أخرى يتم الاعتماد على التطبيقات التكنولوجية في بناء العلاقة الالكترونية مع الزبائن من خلال تصميم الصفحات الالكترونية، مراسلة الزبائن عبر البريد الالكتروني واستخدام رسائل الموبايل SMS للتواصل مع الزبائن.

وما تجدر الإشارة إليه أنه من الخطأ الفادح النظر إلى CRM على أنها تطبيقات تكنولوجية بحثة⁷¹ حيث أن العلاقة الالكترونية غير كافية لبناء علاقة طويلة الأجل بل تأتي مكملة للعلاقة المباشرة مع الزبائن⁷².

⁶⁸ : Peelen Ed , opcit, page94.

⁶⁹ : Peelen Ed , opcit, page106.

⁷⁰ : Lin Yaonan ,PHD degree in business administration, GOLDEN GATE UNIVERSITY,2005

⁷¹ : Bryan Foss & others, What makes for CRM system success — or failure? © 2008 Palgrave Macmillan Ltd

⁷² : Yang Xuecheng,Who Talk More?School of Economics and Management,Beijing University , China,2008

- **يجب أن تكون التكنولوجيا المستخدمة:** سهلة الاستخدام، فعالة إنتاجيا بالنسبة لتكلفتها ومناسبة لاحتياجات الشركة أيضا يجب أن تكون التكنولوجيا المستخدمة مرنة من ناحية التطور والتوسع على المدى البعيد لتواكب الخطط التطويرية المستقبلية.⁷³

- **من أبرز استخدامات التكنولوجيا في CRM :** هو أنه تستطيع الشركة تصنيف الزبائن إلى فئات حسب قيمة كل زبون وبرمجة قنوات الاتصال بطريقة تكنولوجية لتتجاوب مع كل زبون حسب قيمته. مثالا على ذلك: في بعض الشركات يتم برمجة مقسم الهاتف الإلكتروني بالرد الآلي على الزبون الذهبي خلال ثلاثين ثانية، فيما يتم الرد على الزبائن الأقل قيمة خلال دقيقتين ونصف، ولتطبيق هذا النظام بشكل فعال لابد من الاندماج ما بين تكنولوجيا قنوات الاتصال مع قاعدة بيانات الزبائن وخاصة بند قيمة الزبون الحالية بالنسبة للشركة.⁷⁴

4. العمليات: العمليات هي الطريقة التي تنجز بها الأشياء من قبل الشركة، من وجهة نظر CRM تشمل كافة العمليات الحالية والمستقبلية التي تمس الزبون وتتفاعل معه بشكل مباشر من خلال عدة قنوات اتصال كالهاتف أو الإيميل، الصفحات الإلكترونية التواصل وجها لوجه ويجب أن تكون موجهة للزبائن⁷⁵ ، كما يجب أن تصمم وأن تدار بطريقة مدروسة لأنها تساهم في خلق القيمة لدى الزبائن كما أن أداء العمليات بالطريقة المطلوبة ينطوي على كل من الكفاءة (تقليل التكلفة) والفاعلية (الحصول على أفضل المخرجات).

- **تقسم العمليات إلى عدة فئات:**

- **العمليات العمودية (Vertical Processes):** هي العمليات التي تتركز كليا داخل وظائف الشركة (Functions Business) مثل عملية اجتذاب الزبائن يمكن أن تصنف كليا ضمن دائرة التسويق.
- **العمليات الأفقية (Horizontal Processes):** هي عبارة عن تقاطع وظيفي مثل عملية تطوير سلعة جديدة قد تشمل وظائف البيع والتسويق والمالية وكذلك دائرة البحث والتطوير.

⁷³ : Ghavami & Olyaie, The impact of CRM on customer retention, 2006 page 46

⁷⁴ : Buttle Francis ,Customer Relationship Management, elselvir,first edition ,page69, 2005

⁷⁵ : Kincaid Judit ,Customer Relationship Management,Hewlett-pacherd, First Edition, page45,2003

- عمليات المكاتب الأمامية (Front-office Processes): هي العمليات التي تلتقي بالزبون بشكل مباشر مثل عمليات إدارة الشكاوي، هذه العمليات تشمل أربع وظائف أساسية وهي: التسويق، البيع، الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات. هذه الوظائف ستكون ضمن المتغير المستقل لموضوع الدراسة الحالية.
 - عمليات المكاتب الخلفية (Back-office Processes): هي العمليات الغير متصلة بالزبائن بشكل مباشر مثل عمليات المشتريات والمخازن.
 - توجد بعض العمليات تشمل عمليات المكاتب الأمامية وعمليات المكاتب الخلفية في آن واحد مثل عمليات انجاز الطلبات تشمل عملية استلام الطلبية (عملية المكاتب الأمامية) وعملية إنتاج الطلبية (عملية المكاتب الخلفية).⁷⁶
 - يجب هيكلة العمليات لتصبح موجهة نحو الزبون بما يحقق أهداف CRM عبر الخطوات التالية:
 - تدقيق ووضع خارطة لكل نقاط الالتقاء والعمليات التي تؤثر على الزبائن.
 - تحديد العمليات الأساسية من وجهة نظر الزبون والتركيز على العمليات الغير مرضية.
 - قياس وتحديد أهمية العمليات بناء على تأثيراتها في تحقيق أهداف الإدارة الإستراتيجية للعلاقة مع الزبون.
 - قياس العمليات الرئيسية بناء على مساهمتها في خلق القيمة للزبون.
 - تطبيق التغييرات في عمليات المكاتب الأمامية والمكاتب الخلفية إذا كانت هناك ضرورة لذلك.
 - اختبار فعالية هذه التغييرات وتأثيرها على المزود كما أن العمليات التي تؤثر على الزبائن بشكل أكبر يمكن أن تدار كلياً من داخل المؤسسة.
 - استخدام مدخلات الزبائن ووضع أهداف واضحة يمكن قياسها وتقسيم قاعدة الزبائن إلى قطاعات.⁷⁷
- 5. الأفراد:** إن الأفراد العاملين بالشركة هم مصدر طاقة والعامل المساعد لنجاح تطبيق إستراتيجية CRM حيث أن بناء العلاقة وتطورها مع الزبون يعتمد على شخصية الموظف وطريقته في التواصل مع الزبائن وقدرته على تلبية احتياجاتهم فالأفراد يساهمون بشكل مباشر في الحصول على رضا الزبائن وولائهم، أداء هؤلاء الأفراد ينعكس على CRM من مستوياته الثلاث التالية:

⁷⁶ : Buttle Francis ,opcit,page52.

⁷⁷ : Gartner , Building Business Benefits from CRM,opcit , page54.

- **المستوى الاستراتيجي:** لابد من تغيير رؤية الشركة وتطوير ثقافتها التنظيمية بحيث يصبح السلوك القيادي للشركة موجها نحو رضا الزبائن.
- **المستوى العملي:** يؤدي مدراء وموظفي دائرة التسويق ودائرة المبيعات ودائرة الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات دورا مركزيا ومباشرا في نجاح بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن.
- **المستوى التحليلي:** يعتمد على دقة أداء الموظفين في الحصول على المعلومات والبيانات وتحليلها بهدف استخدامها في تصميم الحملات التسويقية وبرامج الولاء.⁷⁸
- لذا لابد من تطوير أداء الموظفين بشكل دائم عن طريق التدريب، التحفيز المادي والمعنوي وتقييم أدائهم على أساس رضا الزبائن حيث أن الرضا الوظيفي يؤثر على طبيعة العلاقة مع الزبون كما أنه يجب دمج الموظفين ضمن الخطط الاستراتيجية التي تخص الزبائن وإشراكهم في عمليات CRM للتأكد من قناعتهم وتأييدهم لأهمية هذا المفهوم، أيضا يجب على الإدارة أن تحول الأفراد من النظرة الفردية إلى النظرة التنافسية الجماعية، وذلك باستخدام محفزات تتناسب مع مستوياتهم الإدارية وأهدافهم الشخصية، وتدعيم ثقتهم بأنفسهم بهدف الحصول على دعمهم في تطبيق نظام CRM.⁷⁹
- بناءا على ما سبق يمكن القول أنه يجب بناء إدارة علاقة مع الموظفين بطريقة ناجحة، لتكون هناك إدارة علاقة ناجحة مع الزبون وتعرف إدارة العلاقة مع الموظفين ((Business to employee(B2E) على أنها العمليات التي تقوم بدعم الوظائف للتأكد من أن الموظفين على معرفة تامة، مدربين ويؤدون المهام بطريقة صحيحة عن طريق استخدام نظام الحوافز التكنولوجية، الذي يرصد لكل موظف أدائه وبقيمه. فالتطبيقات التكنولوجية الحديثة مكنت الإدارة من رصد التوقعات لأداء الموظفين مما يساعد ذلك في دمج هذه الموارد البشرية ضمن أهداف المؤسسة المستقبلية وخططها الاستراتيجية.⁸⁰

⁷⁸ : Buttle Francis ,Customer Relationship Management, opcit ,page50.

⁷⁹ : Darshan Desai, Global Journal of Flexible Systems Management , 2008

⁸⁰ : Buttle Francis ,Customer Relationship Management, opcit ,page90.

2.1. وظائف إدارة العلاقة مع الزبون:

- وظائف CRM كما وردت في الدراسة هي أحد عناصر المتغير المستقل وتسمى وظائف المكاتب الأمامية وتشمل (التسويق، البيع، الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات) تتفاعل هذه الوظائف بشكل مباشر مع العمليات والتكنولوجيا حيث يقوم الأشخاص بتطبيق وتنفيذ كامل النظام والعمل على بناء قاعدة بيانات الزبائن بهدف زيادة القيمة وتطوير العلاقة مع الزبون.⁸¹

- إن وظائف المكاتب الأمامية تصمم وتوصل تفاعلات الزبائن، كما أنها مسؤولة عن تشكيل تجربة الزبون التي تؤثر في بناء وتطوير الولاء لديه. لذلك تعرف الكاتبة Kincaid إدارة العلاقة مع الزبون على أنها: " الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، العمليات، التكنولوجيا والأشخاص لإدارة العلاقة مع الزبون من خلال وظائف المكاتب الأمامية (التسويق، البيع، الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات) تقاطعا مع دورة حياة الزبون".⁸² هذا التفاعل ما بين مكونات ووظائف CRM يؤدي إلى تطوير وظائف المكاتب الأمامية لتصبح قادرة على تلبية الاحتياجات الإستراتيجية الجديدة المرتكزة على الاهتمام بالزبون و الهادفة إلى بناء علاقة طويلة الأمد معه.

1- التسويق: عادة ما يركز التسويق على العلامة التجارية و استخدام وسائل دعائية معينة لكن هذا لم يعد كافيا فتطور مفهوم التسويق تناعما مع التركيز على CRM أصبح يتطلب مهارات جديدة من المسوقين تضمن عمليات اتصال متوافقة ومندمجة باتجاه بناء تجربة ايجابية لدى الزبون تدعم صورة العلامة التجارية للشركة.⁸³

- **وظيفة التسويق ضمن إستراتيجية CRM:** تشمل تقييم وتصنيف الزبائن على أساس القيمة واستخدام النتائج في تخطيط الحملات الترويجية أيضا تقييم نتائج الحملات الترويجية بناءا على مدى مساهمة الحملة في تطوير العلاقة مع الزبون من خلال زيادة القيمة لديه. هذه العملية تشمل عدد من الوظائف ذات العلاقة مثل إدارة ميزانية التسويق وتطوير برامج الولاء.

- يتم تنفيذ التطبيقات التسويقية من خلال عدة وسائل اتصال مثل: الإيميل، الرسائل الإخبارية، التسويق عبر الهاتف، الصفحات الإلكترونية ورسائل الموبايل القصيرة (sms). في إستراتيجية CRM يتم التركيز

⁸¹ : Kincaid Judit , opcit , page97.

⁸³ : Kincaid Judit , opcit , page53.

على تصنيف الزبائن والتواصل معهم بطريقة شخصية تتطلب جهود تسويقية معقدة تعتمد على قاعدة بيانات الزبائن بالدرجة الأولى.⁸⁴

2- عمليات البيع: عندما تتفاعل مكونات CRM مع عمليات البيع، عادة ما تأخذ شكل أتمتة مهام مندوبي المبيعات حيث أن أتمتة المهام البيعية تنتج قاعدة بيانات عن الزبائن، أيضا تساعد المندوبين في التفاعل مع الزبائن على أساس معلوماتي صحيح، هذا يدل على أهمية دمج إدارة المبيعات في الإستراتيجية العامة مع الزبائن.⁸⁵

- من المؤكد أن التفاعل ما بين مندوبي المبيعات والزبائن خلال عملية البيع يؤدي إلى بناء علاقة ايجابية مع الزبائن، إذا كان النشاط موجه نحوهم وليس نحو بيع السلعة فقط، كما أنه لا يمكن التفكير مطلقا في إمكانية إبعاد الزبون عن أجواء المنافسة ولكن تستطيع إدارة الشركة تكليف مندوبي المبيعات بالاهتمام وتفهم احتياجات الزبائن وذلك لمعرفة فرص الشركة بتزويد الزبائن بالحلول النهائية التي يبحثون عنها. ما تجدر الإشارة إليه أن بيع الحلول هو أحد التغييرات التي أدخلتها إدارة العلاقة مع الزبائن على وظيفة التسويق.

- بناءا على ما سبق يمكن القول أن مندوبي المبيعات هم أكثر الأشخاص تواصلا ومعرفة بحالة الزبون، احتياجاته ورغباته ولأن المندوبين يتواصلون بشكل مباشر مع الزبائن فهم أصحاب الفرصة الأكبر لتحسين تجربة الزبون وتطوير العلاقة معه وصولا إلى الحصول على ولائه.⁸⁶

3- الاهتمام بالزبائن (دعم الزبائن): هذه الدائرة التي تسمى دعم الزبائن تركز على مساعدة الزبائن في حل المشاكل المتعلقة بالسلعة أو الخدمة أيضا الإجابة على كافة استفساراتهم. عند العمل في هذه الدائرة على أساس إستراتيجية CRM فإن الجهود تتركز على مراكز الاتصال وأنظمة الرد الآلي التي تحدد وقت المكالمات وتقلل التكلفة لكن أتمتة هذه الأنظمة في هذه الدائرة تحديدا يجب أن يكون معالج بطريقة حذرة جدا حتى لا تعطي تأثيرا سلبيا على الزبائن.

- هذه الدائرة تحظى بفرصة جيدة للتأثير في تجربة الزبون حيث يمكن تحويل التجربة السلبية إلى تجربة ايجابية وذلك من خلال المعلومات التي تجمع من خلال التفاعل المباشر مع الزبون والتي تصنف وتحفظ

⁸⁴ : Buttle Francis ,Customer Relationship Management, opcit ,page89.

⁸⁵ : Kincaid Judit , opcit , page76.

⁸⁶ : Kincaid Judit , opcit , page99.

في قاعدة بيانات الزبائن، هذه المعلومات عادة ما تكون في غاية الدقة وتساعد في فهم الزبون بشكل جيد ومعرفة كيفية الحصول على ولائه.⁸⁷

4- دعم الخدمات: الشركات الخدمية يجب أن تكون نشاطاتها مركزة نحو الزبون حتى تستطيع النجاح، لأن طبيعة عمل هذه الشركات يتطلب تفاعل كبير ومباشر مع الزبائن، لذلك من الصعب على هذه الشركات أن تتطور بدون العمل على أساس CRM. كما تشير التجربة وكافة المعلومات المجمعة من قبل الباحثين على ضرورة دمج دائرة دعم الخدمات في إستراتيجية CRM. ما تجدر الإشارة إليه أيضا أن الخدمات هي وحدة تجنى من خلالها الأرباح لذا يجب أن يقدم لها الدعم المالي لتغطية النفقات، وللقيام بخدمة الزبائن بنجاح يجب على المؤسسة أن تتفهم متطلبات الزبائن بشكل أساسي.

- عند اندماج كافة المعلومات الخاصة بالزبائن فإن نظام CRM يبرز المعرفة المطلوبة والتي من خلالها تحضر الخدمات لتصبح شريكا حقيقيا مع الزبائن وبالتالي يكون دور مقدمي الخدمات هو تحقيق رضا الزبائن عن السلعة وعن العلاقة.⁸⁸

- من أهم دعائم الخدمات هو تحقيق رضا الموظف حيث أثبتت معظم الدراسات أن رضا الموظفين ينتج عنه خدمات ذات جودة عالية تؤثر على رضا الزبائن وولائهم وبالتالي على ربحية المؤسسة، أيضا من دعائم الخدمات هو تحقيق مفهوم جودة الخدمات حيث أن هذا الأخير له دور مهم في تحديد قيمة الشركة خصوصا عندما تكون الخدمات هي السلعة الأساسية التي تقدمها الشركة.

- تتم إدارة جودة الخدمات من خلال منظورين أساسيين هما:

- مدى تطابق الجودة مع المواصفات: عند الحديث عن التطابق في الخدمات فإن ذلك يعني إصدار فواتير بلا أخطاء، التوصيل حسب التوقيت وكما طلب الزبون تماما، بالإضافة إلى الاستجابة لأي شكوى من الزبون خلال 24 ساعة.

- مدى تناسب الجودة مع الأهداف: الجودة تعني تلبية متطلبات الزبائن هذا يعني أن الزبون هو من يحدد مستوى جودة الخدمة، لذلك فإن التناسب مع الأهداف بالنسبة للزبون قد يعني السماح للزبون باختيار وسيلة الاتصال المفضلة لديه مثل: الهاتف، الايميل أو صندوق البريد. أيضا توظيف طاقم

⁸⁷ : Kincaid Judit ,opcit , page56.

⁸⁸ : Kincaid Judit ,opcit , page56.

التواصل مع الزبائن المؤهل بطريقة فعالة، للرد والاستجابة مع الزبائن وتقديم خدمات خاصة بالزبون حسب طلبه أو في الحالات الطارئة.⁸⁹

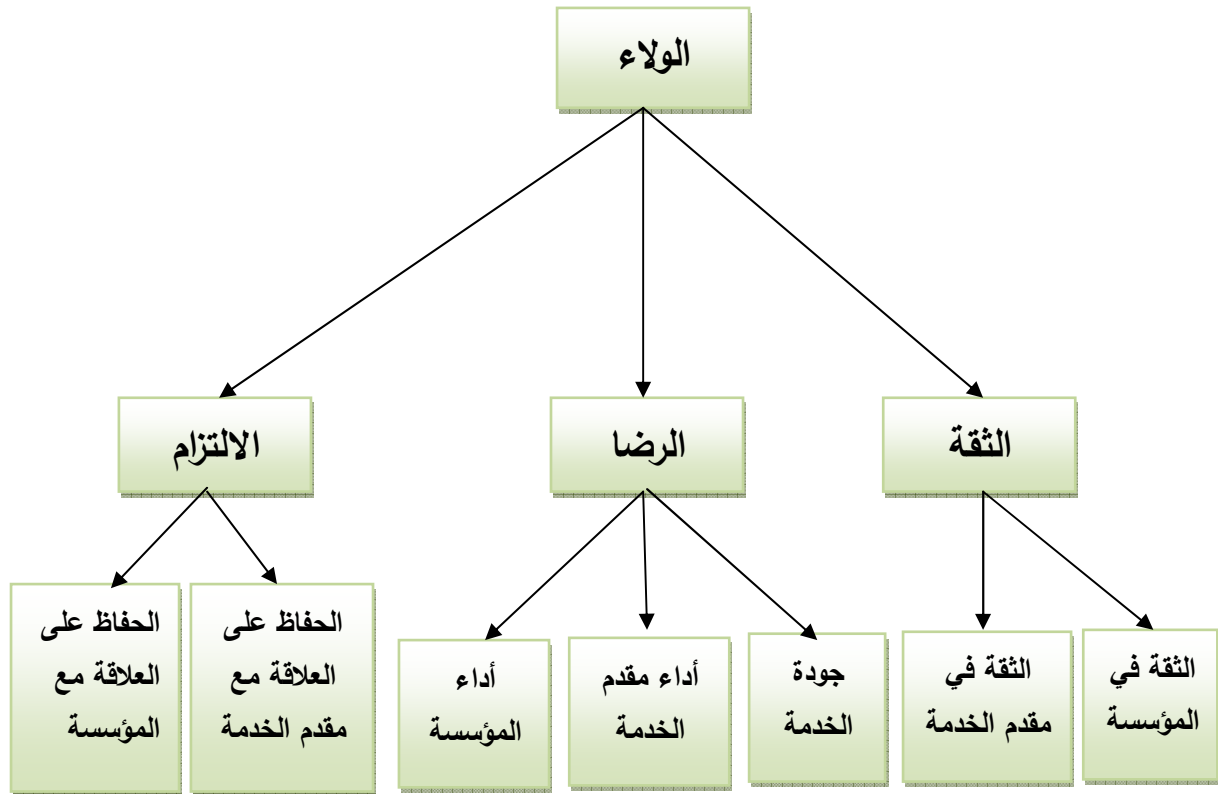
II. متغيرات ولاء الزبون

- تعتبر كل من الثقة، الرضا والالتزام متغيرات مهمة في تكوين الولاء وتختلف هذه المتغيرات عندما تكون اتجاه أداء المؤسسة بالمقارنة عندما تكون اتجاه مقدم الخدمة وقد أكدت عليها جيهان عبد المنعم سنة 2006.

- وأضاف لها Sénéchal نية الاستمرارية بسبب أهداف مشتركة كعنصر مهم في متغير الالتزام ويرى كل من Chumpitaz و Swaen أن جودة الخدمة عنصر أساسي في متغير الرضا.⁹⁰

- مما سبق يمكننا تلخيص متغيرات وعناصر الولاء في الشكل التالي:

شكل رقم (1): متغيرات وعناصر الولاء



المصدر: بنشوري عيسى " دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) المديرية

الجهوية ورقلة"، مرجع سابق، ص 79.

⁸⁹ : Buttle Francis ,Customer Relationship Management, opcit,page244.

⁹⁰ : بنشوري عيسى " دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) المديرية الجهوية ورقلة"، مرجع سابق، ص 79.

1.1. الرضا

1- مفهوم الرضا: يمكن تلخيص أهم المفاهيم الواردة بشأن الرضا وبحسب تسلسلها الزمني في الجدول التالي:⁹¹

جدول رقم (01): تعاريف الرضا بحسب تسلسلها الزمني

المرجع	مفهوم الرضا
- Swan, Trawick, and Carrol (1982, P17)	- الرضا: هو رأي تقييمي أو معرفي يحل ما إذا كان المنتج يمثل نتيجة مرضية أو مجحفة بالنسبة للمستخدمين النهائيين (ردود فعل عاطفية اتجاه المنتج).
- Churchill and Surprenant (1982, P491)	- الرضا: هو استجابة المستهلك لشراء واستخدام المنتج والذي يأتي من خلال المقارنة ما بين المكافآت والتكاليف بالنسبة للتوقعات.
- Labarbera and Mazursky (1983, P394)	- الرضا: هو عبارة عن تقييم لاحق لعملية الشراء.
- Cadotte, Woodruff, and Jenkins (1987, P305)	- الرضا: هو الانطباع الناجم بعد تقييم استخدام المنتج أو الخدمة.
- Tse and Wilton (1988, P204)	- الرضا: هو استجابة المستهلكين لتقييم الفرق الملحوظ بين التوقعات والنتيجة النهائية بعد الاستهلاك.
- Oliver (1992, P11)	- الرضا: هو اقتران السمات المتواجدة في المنتج مع الأحاسيس المشتقة من استهلاك هذا المنتج.
- Halstead, Hartman, and Schmidt (1994, P122)	- الرضا: هو استجابة عاطفية متعلقة بصفقة معينة ناتجة عن مقارنة المنتج بالمستوى المتوقع قبل الشراء.
- Oliver (1996, P13)	- الرضا: هو الحكم على كفاءة مستوى الرضا المقدم من طرف المنتج أو الخدمة خلال الاستهلاك (استجابة تقييمية لمستوى الرضا خلال الاستهلاك).

المصدر: Emrak Cengiz, “ Measuring customer satisfaction: Must or not”, journal of Naval science and Engineering 2010, Vol.6, N.2, P80/81.

⁹¹ : Emrak Cengiz, “ Measuring customer satisfaction: Must or not”, journal of Naval science and Engineering 2010, Vol.6, N.2, P80/81.

- تتفق جميع التعاريف والدراسات بطريقة أو بأخرى على أن عملية تحقيق الرضا تستدعي الخطوات

التالية:⁹²

- وجود هدف معين يرغب المستهلك في الوصول إليه.
- تحقيق هذا الهدف والحكم عليه بالنجاح أو الفشل يكون استنادا إلى معيار مقارنة مرجح لدى المستهلك.

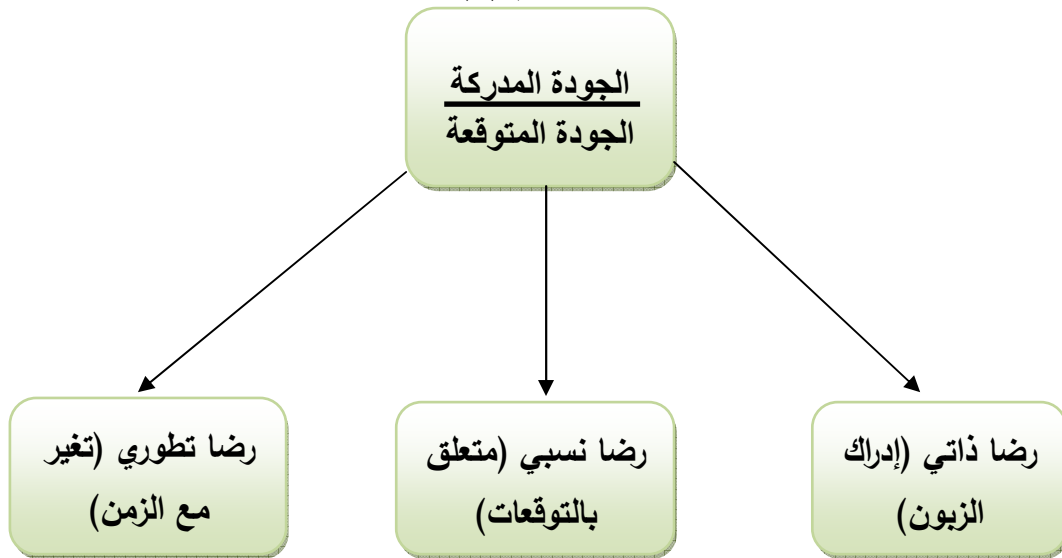
- عملية تقييم الرضا تتطلب تدخل على الأقل منبهين أساسيين هما:

- النتيجة المتوصل إليها.
- معيار المقارنة المرجح.

2- خصائص الرضا: يمكن التعرف على طبيعة الرضا من خلال الخصائص الثلاث الموضحة

في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2): خصائص الرضا



المصدر: Daniel Ray, "Mesurer et développer la satisfaction des clients", P24

- إن الشكل أعلاه يوضح خصائص الرضا التالية:⁹³

- الرضا الذاتي: إن رضا الزبون يتمثل في عنصرين أساسيين هما:
- طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للزبون.
- الإدراك الذاتي للخدمات المقدمة.

⁹² : Emrak Cengiz, "Measuring customer satisfaction: Must or not", Op Cit, P82.

⁹³ : Daniel Ray, "Mesurer et développer la satisfaction des clients", 2^{ème} édition, Paris, 2001, P22

فالزبون لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية بل يحكم عليها من خلال ما يتوقعه من الخدمة.

- الرضا النسبي: وهنا الرضا يكون بتقدير نسبي فكل زبون يقوم بالمقارنة من خلال نظريته لمعايير السوق (ليس المهم أن تكون الخدمة هي الأحسن ولكن يجب أن تكون الأكثر توافقاً مع توقعات الزبون).
- الرضا التطوري: يتغير رضا الزبون من خلال تطوير هاذين المعيارين:
- مستوى التوقع.
- مستوى الأداء المدرك.

فمع مرور الزمن توقعات الزبون لجودة الخدمة والإدراك لها يمكن أن تعرف تطوراً نتيجة لظهور خدمات جديدة أو تطوير المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة.

3- محددات الرضا: يمكن حصر المحددات ضمن ثلاثة عناصر أساسية وهي:⁹⁴

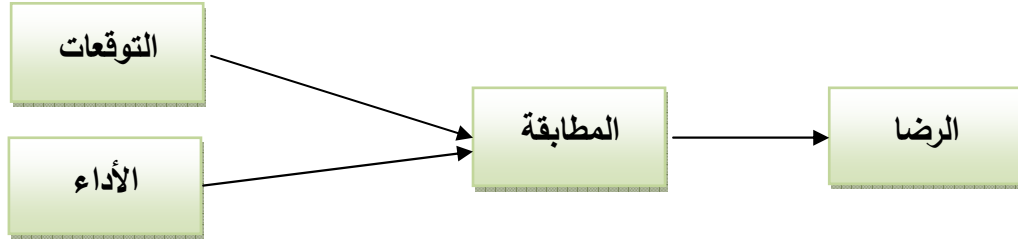
- التوقعات: تتمثل توقعات أو أفكار الزبون بشأن احتمالية ارتباط أداء الخدمة بخصائص ومزايا معينة متوقع الحصول عليها من طرف مقدمها.
- الأداء الفعلي: ويتمثل في مستوى الأداء الذي يدركه الزبون عند الحصول على الخدمة بالإضافة إلى الخصائص الفعلية للخدمة.
- المطابقة أو عدم المطابقة: إن عملية المطابقة تتحقق بتساوي الأداء الفعلي للمنتج مع الأداء المتوقع أما حالة عدم المطابقة يمكن تعريفها بأنها درجة انحراف أداء الخدمة عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل الحصول عليها وفي هذه الحالة يوجد حالتين:⁹⁵
- انحراف موجب: أي الأداء الفعلي أكبر من المتوقع وهي حالة مرغوب فيها.
- انحراف سالب: أي الأداء الفعلي أقل من المتوقع وهي حالة غير مرغوب فيها.

⁹⁴ : كشيدة حبيبة: " استراتيجيات رضا العميل"، رسالة ماجستير ، جامعة البليدة، سنة 2005، ص 43.

⁹⁵ : شريف أحمد: " محددات رضا العميل"، مجلة البحوث التجارية، العدد الثاني، جامعة الزقازيق، مصر، 1998، ص 33.

- إن حالة المطابقة الموجبة تولد الشعور بالرضا أما المطابقة السلبية فيتولد عنها عدم الرضا. والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (3): محددات الرضا



المصدر: Monique Zollinger et Eric Lamarque "Marketing et stratégie de la banque", 3^{ème} édition, Paris, 1999, P74.

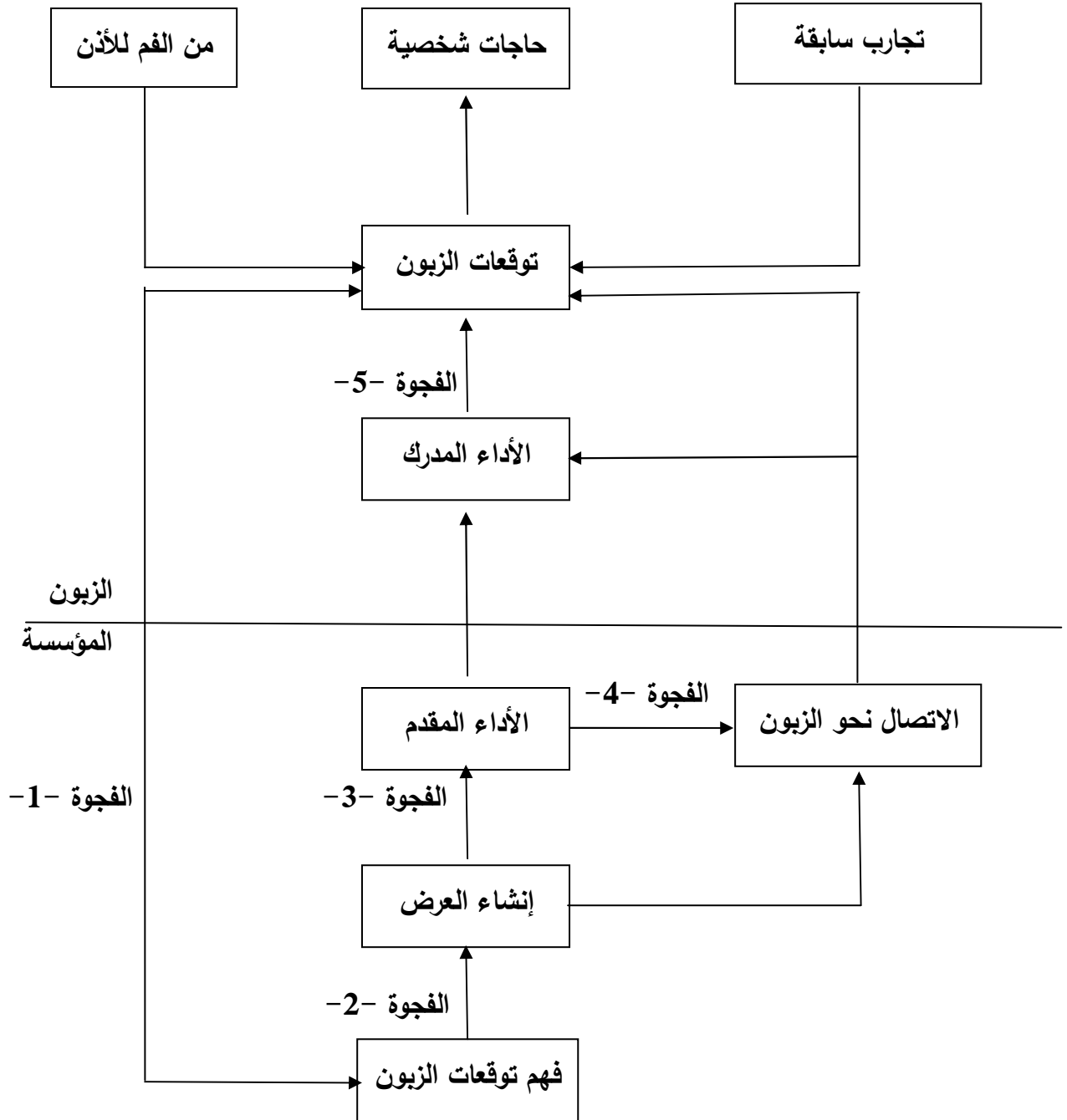
- استنادا لما سبق يمكن القول أن : " رضا الزبون هو عبارة عن مقارنة الأداء المدرك للخدمة بعد استخدامها بتوقعاته المسبقة عن أداء هذا المنتج فإن فشل الأداء الفعلي للخدمة في مقابلة توقعات الزبون فإن هذا من شأنه أن يجعله في حالة من عدم الرضا عن هذه الخدمة والعكس صحيح إذا كانت الخدمة المقدمة تطابق توقعات الزبون فإن هذا يحقق له الإشباع الذي يسعى إليه ومن ثم يجعله زبونا راضيا"⁹⁶.

⁹⁶ محمد عبد العظيم أبو النجا " التسويق المتقدم (التسويق العالمي - إدارة العلاقة مع العملاء)"، ط1، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، سنة 2008، ص 36.

4- أدوات تحسين الرضا:

- الجودة المدركة:⁹⁷ أثبتت Selnes سنة 1993 أن الرضا يحدد بالجودة المدركة وأن ضمان رضا الزبائن ليس كافيا لضمان الولاء لذا تسعى المؤسسات دائما لتحسين الرضا بتقليل فجوات المؤدية لانعدامه. ويبين الشكل التالي أهم فجوات الجودة التي تقلص من رضا الزبون.

شكل رقم (4): نموذج جودة الخدمة لزيادة الرضا (SERVQUAL)



المصدر: بنشوري عيسى " دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون"، مرجع سابق، ص 62.

⁹⁷ بنشوري عيسى " دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون"، مرجع سابق، ص 61/62.

- من الشكل السابق تظهر عدة فجوات في تحليل الجودة تقلل رضا الزبون حسب (Panasuraman, Zeithaml et Berry) وهذه الفجوات هي:

- الفجوة -1- فجوة الاستماع: بين تصور المؤسسات لحاجات الزبائن و تصور الزبائن لحاجاتهم.
- الفجوة -2- فجوة التصور والإدراك: بين تصور المؤسسة للجودة ومعايير الجودة.
- الفجوة -3- فجوة الانجاز: بين معايير الجودة والتقديم الفعلي للأداء.
- الفجوة -4- فجوة الاتصال: بين العرض المقدم والاتصالات الخارجية مع الزبائن التي تروج للعرض كالإشهار والوعود.....الخ.

- الفجوة -5- فجوة الرضا: بين الأداء الفعلي والتوقعات التي تنشأ عنها حالة الرضا أو عدم الرضا. يعتبر تقليص فجوات الجودة من بين أهم الوسائل المستعملة لتحسين رضا الزبون وزيادته غير أنه توجد وسائل أخرى كمتابعة الزبون من بدء التصميم والإعداد إلى ما بعد البيع وتقديم معلومات تدعم خياراته لأن المعلومات التي يحصل عليها الزبون بعد الشراء غالبا ما يكون لها أثر أكبر من التي يحصل عليها قبل الشراء.

4-1- تحليل عدم الرضا:⁹⁸ في عدم الرضا تصبح عدد الاتصالات التي من الضروري على المنظمة أن تقوم بها لمعالجة المشاكل المسببة لهذه الحالة ومدى المعالجة، عوامل ضرورية لحالة الرضا. إن البحث عن الأسباب يجب أن يكون بشكل دقيق لأن عدم الرضا المعالج بطريقة سيئة معادل لزبون مفقود كما أن هذه الحالة غير ناتجة عن رداءة الخدمة فقط وإنما تتعداه إلى مشاكل التسيير، عيوب في الاتصال، عيوب في علاقة الزبون.....الخ.

4-2- متابعة الزبون: إن متابعة الزبون تأخذ عدة أشكال هدفها إقامة علاقة وثيقة بين الزبون والمؤسسة ومن المهم أن تكون هذه العلاقات شخصية أي أن يعامل كل زبون بصفة منفردة ويعد أساس متابعة الزبون الاستمتاع اليقظ للمفاوض بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار كل مشاكل الزبون حتى ولو كان خاطئ فيها.

4-3- ولاء الزبون: إن الزبون الوفي مردوديته تمثل مرتين وتكلف أقل من جذب زبون جديد ومن هنا فإنه على المؤسسة أن توجه استراتيجياتها نحو اعتبار ولاء الزبون نقطة البداية وأن التسيير الجيد لعدم الرضا يعتبر ركيزة فعالة لخلق الرضا.

⁹⁸ : كشيدة حببية: " استراتيجيات رضا العميل"، مرجع سابق، ص 99.

5- قياس رضا الزبون: يعد رضا الزبون أصلاً من أصول المؤسسة وهو أساس بقائها في ظل بيئة اشتدت فيها المنافسة وأصبح البقاء فيها لمن يملك ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها وفي ظل التغيرات الجديدة أصبح من الضروري على المؤسسة أن لا تكتفي بتحقيق رضا الزبائن بل عليها أن تقيسه للتعرف على درجته.

- هناك العديد من الأساليب المتعلقة بقياس رضا الزبون والتي تتمثل في القياسات الدقيقة والقياسات التقريبية وإن هذه الأخيرة تتكون من البحوث الكيفية والبحوث الكمية.

5-1- القياسات الدقيقة: إن القياسات الدقيقة متعددة يمكن ذكر البعض منها فيما يلي:⁹⁹

- **الحصة السوقية:** إن قياس الحصة السوقية سهل نسبياً إذا كانت تمثل مجموعة الزبائن فهناك من يقيس هذه الحصة بتحديد عدد الزبائن إلا أن نجاح هذه الحالة يكون في المدى القصير أين يكون هدف المؤسسة هو نمو رقم أعمالها، المردودية، عوائد رأس المال مقابل تقديم أسعار تنافسية أي أن عدد الزبائن لا يعبر حقيقة عن الحصة السوقية وهناك من يقيس هذه الأخيرة من خلال الزبائن الذين لهم علاقة طويلة مع المؤسسة. إن مقياس الحصة السوقية مرتبط بالأعمال المنجزة مع عملائها وتنوعها بالنسبة لكل زبون حيث أن هذا المقدار يمكن أن يتقلص في حالة شعور الزبون بحالة عدم الرضا كما يرتفع في الحالة التي يكون فيها راضي عما تقدمه المؤسسة له.

وعليه يمكن قياس الحصة السوقية من خلال عدد الزبائن، رقم الأعمال سواء الإجمالي أو الخاص بكل زبون وكمية المشتريات.

- **معدل الاحتفاظ بالزبون (أقدمية الزبون):** إن أحسن طريقة للحفاظ أو تنمية الحصة السوقية هي الاحتفاظ بالزبائن الحاليين. يعتمد قياس الرضا أو عدم الرضا على الزبائن من خلال معدل نمو مقدار النشاط المنجز مع الزبائن الحاليين كما قد يكون هذا القياس بصفة نسبية أو مطلقة وهي تعبر عن الزبائن الذين احتفظت المؤسسة بعلاقة دائمة معهم.

- **جلب زبائن جدد:** من أجل نمو مقدار النشاط تبدل المؤسسة جهدها لتوسيع قاعدتها من الزبائن (لكسب أكبر عدد من الزبائن).

- **المردودية:** إن المقاييس السابقة لا يمكن من خلالها معرفة مردودية الزبون التي بدورها تعبر عن رضاه أو عدم رضاه الذي ينتج عن توافق أو عدم توافق الأداء الفعلي للخدمات مع توقعات الزبائن. إن معدل الرضا المرتفع والحصة السوقية المهمة ما هي إلا وسائل لنمو الأرباح لذا فلا ينبغي

⁹⁹ : كشيدة حببية: " استراتيجيات رضا العميل"، مرجع سابق، ص 71/73.

على المؤسسات قياس مقدار الأعمال التي تنجزها مع زبائنهم فقط وإنما تهتم بمرودية هذه الأنشطة ويمكن حساب المردودية من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل زبون أو صنف من الزبائن.

- عدد المنتجات المستهلكة من قبل الزبون: إذا كان الزبون يقتني أكثر من منتج للمؤسسة في ظل سوق غير احتكارية فهذا خير دليل على أنه راضي عن المؤسسة وخدماتها.

- تطور عدد الزبائن: يمكن اعتبار تطور عدد الزبائن أداة للتعبير عن الرضا لديهم، فإذا كان عدد زبائن المؤسسة في تزايد هذا يعني أن الخدمات تلبي أو تفوق توقعات الزبائن مما ينتج عنها الشعور بالرضا، إن هذا الشعور يؤثر بالإيجاب على عدد الزبائن خاصة المرتقبين من خلال الصورة الجيدة التي تنقل لهم عن المؤسسة وخدماتها أي أن هذه الصورة ستسمح بجلب زبائن جدد بالإضافة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

- كما أن هناك مقاييس أخرى بخلاف المقاييس السابقة ومنها:

- معدل إعادة الشراء.

- معدل الوفاء.

- عدد شكاوي الزبائن.

- قيمة وكمية المردودات.

5-2- القياسات التقريبية: إن القياسات التقريبية تعتمد على نوعين هما:

أ- البحوث الكيفية: إن الزبون أصبح يمثل نقطة ارتكاز ولقد ظهرت عدة شعارات تؤكد هذا مثل:

" الزبون أولاً"، " الزبون دوماً على حق"، " وضع الزبون في مركز المؤسسة".

- وفي هذا الإطار فالقياسات الدقيقة لا تعبر عن حقيقة شعور الزبون بالرضا أو عدم الرضا لأنها

لا تأخذ بعين الاعتبار توقعاته وهي تنجز بعيداً عن الزبائن أما القياسات التقريبية فهي تعتمد

على انطباعات الزبائن من خلال الاستماع لهم وهي تتمثل في:

- تسيير شكاوي الزبائن.

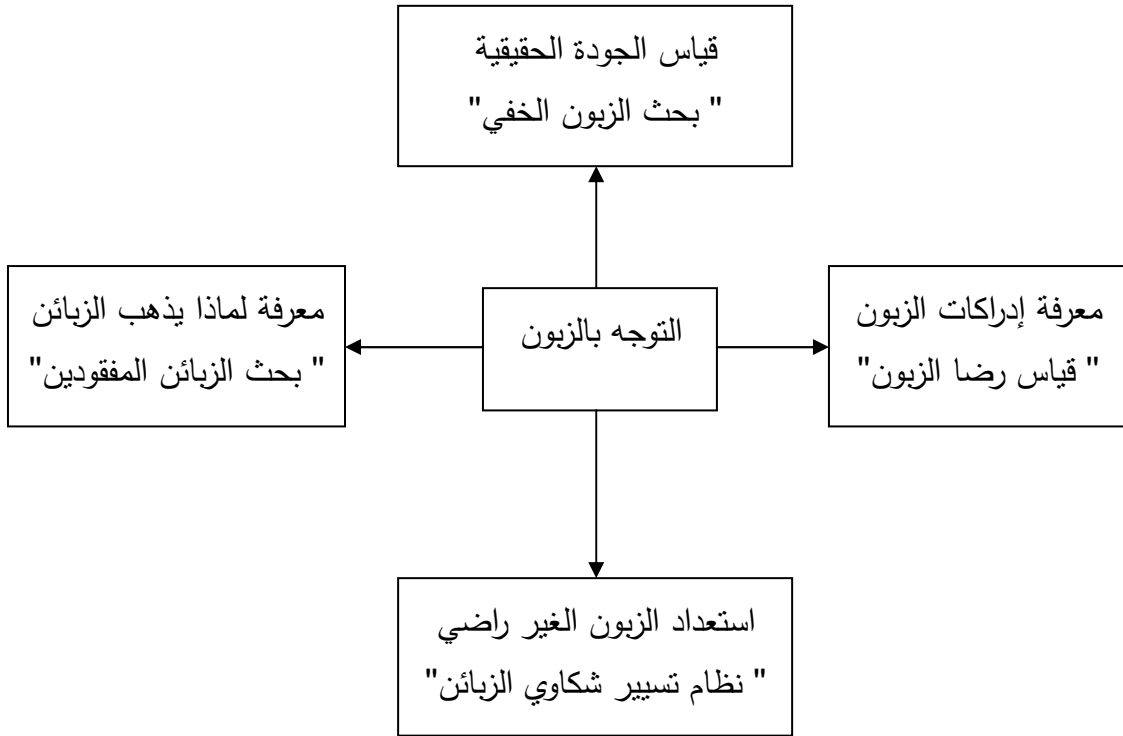
- بحوث حول الزبائن المفقودين.

- بحوث الزبون الخفي.

- بحوث قياس رضا الزبون.

- ويمكن توضيح مختلف الأدوار الموجهة للاستماع للزبون من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (5): مختلف أدوات التوجه بالزبائن



المصدر: كشيدة حبيبة: " استراتيجيات رضا العميل"، مرجع سابق، ص 69.

- **تسيير شكاوي الزبائن:** إن الشكاوي هي أداة للتصعيد التلقائي لصوت الزبائن كما تعتبر الشكاوي أحد الوسائل التي لا يمكن إهمالها فهي لم تعد وسيلة إزعاج وإنما هدية أو منجم ذهب بالنسبة للمؤسسة فالزبون الذي يشتكي يبقى دوما زبون إذا استطاعت المؤسسة إرضائه والاحتفاظ به وهذا من خلال معالجة شكواه بشكل صحيح، وإذا كان هدف المؤسسة هو تحقيق رضا الزبون من أجل تجنب المؤثرات السلبية لزون مفقود فإن عليها أن تحدد بدقة من هم الزبائن الغير راضين وما هي المبادئ الدافعة لعدم الرضا.

- **بحوث حول الزبائن المفقودين:** إن التقدم في مجال الرضا وضبط الزبائن يستوجب فهم ظاهرتين متكاملتين هما:

- ما هي دوافع الرضا الأكثر حسما والمرتبطة بالمنتجات المعروضة؟ أي لماذا نفضل مؤسسة عن مؤسسة؟

- لماذا ينقطع بعض الزبائن عن التعامل مع المؤسسة؟

ومن خلال اسم بحوث الزبون المفقود نستنتج أن هذا النوع من البحوث يهتم بالنقطة الثانية وهي تحليل الزبائن المفقودين عن طريق تحليل أسباب توقفهم عن التعامل مع المؤسسة ومحاولة إزالة الأسباب والعمل على تحقيق الرضا لديهم من خلال الاتصال بالزبائن الذين تحولوا عن التعامل مع المؤسسة.

- **الزبون الخفي:** هي تقنية أخرى يستعان بها في قياس رضا الزبون بما أن إدراك الزبون ومنه إرضاءه مرتبط بجودة الخدمات، فبحوث الزبون الخفي تعمل على مطابقة الشروط المثلى التي ترضي الزبون مع تلك المتوفرة أي أن الغرض منها ليس معرفة رضا أو عدم رضا الزبون بصفة مباشرة.

ب- **البحوث الكمية:** يعتبر سجل الشكاوي والاقتراحات أدوات غير كافية لإعطاء قياس دقيق عن رضا الزبون حيث أن هناك نسبة كبيرة من الزبائن الغير راضين لا يفضلون التعبير عن عدم رضائهم وعلى المؤسسة استعمال طرق القياس الكمية والتي تجسد استخدام بحوث الرضا من خلال الاستقصاء لمعرفة مدى رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة.

- **إن إعداد بحوث الرضا يتم من خلال منهجية تتمثل في:**¹⁰⁰

- **أولاً: أهداف الرضا:** تتمثل الأهداف في النتائج المتوقعة الحصول عليها من البحث والتي نذكر منها:
- معرفة أسباب عدم الرضا، التوقعات، الحاجات الجديدة للزبائن.
- قياس درجة رضا الزبون ومتابعة تطوره عبر الزمن.
- معرفة وضعية المؤسسة أو الخدمات بالمقارنة مع المنافسين.
- وضع أولويات التحسين المستمر بصفة متسلسلة حسب أهمية أسباب الرضا.
- **ثانياً: إعداد الاستقصاء:** عند إعداد الاستقصاء نتعرض لثلاثة عناصر بالتفصيل وهي:
- **أبعاد رضا الزبون:** والتي نحصل عليها سواء من الزبون، المؤسسة أو المنافسين.
- **تنظيم وصياغة الاستقصاء:** يتم هذا من خلال ثلاث مستويات وهي مستوى الرضا الكلي، مستوى مجالات الرضا ومستوى أبعاد الرضا.
- **أهمية الأبعاد:** من بين أهداف بحوث الرضا تحديد الأبعاد التي لها تأثير كبير على الرضا أو عدم الرضا وينتج عن هذا التحديد أهمية الأبعاد التي تأخذ بعين الاعتبار في الاستقصاء.

¹⁰⁰ : Jean Philippe Faive, "Concevoir et réaliser une enquête de satisfaction des client", AFNOR, Paris, 2000, P29.

- **ثالثاً: صياغة الأسئلة:** في قياس رضا الزبون يمكن استخدام منهجين لصياغة الأسئلة:¹⁰¹
- **المنهج الإجمالي:** يعتمد على قيام الزبون بتقديم الخدمة في ضوء كل الخبرات المتعلقة بشرائه أو استخدامه.
- **المنهج التفصيلي:** يعتمد على قياس رضا الزبون من كل مكون من مكونات الخدمة على أساس أن هناك دوافع متعددة لسلوك الزبون.
- **بالإضافة إلى المنهجين السابقين هناك مقاييس يمكن استخدامها عند صياغة الأسئلة وهي:**
- **سلم الرضا:** له عدة أشكال منها:
- **السلم الثنائي:** يتحدد بوجود إجابتين نختار أحدهما مثل: نعم-لا، صحيح-خطأ.
- **السلم بثلاث درجات:** مثل: راضي-محايد-غير راضي.
- **السلم بأربع درجات:** أشكاله عديدة ونذكر منها: راضي جداً، راضي، راضي قليلاً، غير راضي على الإطلاق.
- **سلم ذو خمس درجات:** لها عدة أشكال ومنها: غير راضي جداً، غير راضي قليلاً، راضي قليلاً، راضي، راضي جداً.
- **سلم ذو ست درجات:** من أشكالها ما يلي: غير ملائم، غير راضي جداً، غير راضي قليلاً، محايد، راضي قليلاً، راضي جداً.
- **سلم ذو سبع درجات:** غير راضي تماماً، غير راضي إلى حد ما، محايد، راضي إلى حد ما، راضي، راضي تماماً.
- **نقاط الرضا (مقاييس الرضا):**

- **نقاط من 0 إلى 10:** وهنا يتم إعطاء نقطة من 0 إلى 10 لكل خاصية على حسب درجة الرضا.

جدول رقم (02): نقاط الرضا (مقاييس الرضا)

10-9	8-7	6-5	4-3	2-1	0
راضي جداً	راضي قليلاً	محايد	غير راضي قليلاً	غير راضي	غير راضي تماماً

المصدر: P27-38, 2^{ème} tirage AFNOR, Paris, 2004, "Mesurer la satisfaction clients", Laurent Hermel,

- **نقاط من 0 إلى 20.**

¹⁰¹ : Laurent Hermel, "Mesurer la satisfaction clients", 2^{ème} tirage, AFNOR, Paris, 2004, P27-38

- مقاييس مختلطة: تتمثل في استخدام المقاييس ذات الدرجات ومقاييس النقاط في نفس الوقت.
- إن الأسئلة المستخدمة في الاستقصاء تأخذ شكلين هما:
- أسئلة مفتوحة: هذه الأسئلة تسمح للمستقصي بالتعبير بحرية عن نقطة أو مجموعة من النقاط الخاصة به مثل: لماذا غير راضي؟
- أسئلة مغلقة: تقدم الأسئلة المغلقة للمستقصي إجابات بديلة للاختيار من بينها (إن أسئلة السلم المذكورة سابقا هي أسئلة مغلقة).
- رابعاً: تحديد العينة: إن إحصاء آراء المجتمع ككل هو عمل طويل ومكلف لذا تقوم الدراسات بإجراء صبر آراء لعينة والنتائج تقوم بتعميمها على المجتمع. إن تحديد العينة يتم وفق المراحل التالية:
- تعيين المجتمع المدروس: سواء زبائن القطاع، زبائن المؤسسة.....الخ.
- تحديد نقاط البحث: كل زبائن المؤسسة أو جزء أي أخذ عينة.
- طريقة سحب العينة: لها عدة أشكال منها: السحب العشوائي، عينة الحصص، عينة المنظمة.
- تحديد من سيوجه لهم الاستقصاء: سواء الرؤساء، أصحاب القرار، المشترون، المستعملون،..الخ.
- تحديد حجم العينة: مثل تحديد حجم العينة كنسبة من مجتمع البحث، تحديد حجم العينة تبعاً لهدف البحث.....الخ.
- خامساً: تجميع البيانات: هناك عدة طرق لتجميع البيانات وهي مرتبطة مباشرة بتكلفة البحث، حجم العينة، شكل الأسئلة والتي نذكر منها: المقابلة وجها لوجه، الهاتف، البريد، الأنترنت.
- سادساً: تحليل البيانات المجمعة: هناك أربعة مستويات لتحليل البيانات وتتمثل فيما يلي:
- مقاييس الرضا: نقوم هنا بتحديد وحساب مقاييس الرضا من خلال المتوسط، نسبة الزبائن الراضين، نسبة الزبائن الغير راضين.....الخ.
- توزيع نقاط الرضا: يركز هذا المستوى على تعيين توزيع نقاط رضا الزبون.
- تحليل مقارن: نقوم هنا بمقارنة نقاط الرضا لمختلف الخدمات، مختلف تقسيمات الزبائن أو لمختلف المنافسين.
- ترتيب أبعاد الرضا: يركز هذا المستوى على ترتيب تقييم أبعاد الخدمة وفقاً لأهميتها في تحديد مستوى الرضا الكلي ويتم هذا من خلال استخدام مقاييس إحصائية مثل معامل الارتباط.

- **سابعاً: عرض النتائج:** إن النتائج التي يمكن الحصول عليها لا تتمثل فقط في جداول وإنما قد تكون في شكل تمثيل بياني، تمثيل الرضا بالمقاطع...الخ، كما يمكن تمثيل نتيجة بحوث الرضا في شكل مصفوفة تمثل توليفة لمتغيرين:

- رضا الزبون نظير أبعاد جودة الخدمة.
- أهمية كل بعد في نظر الزبون أي مدى مشاركة كل بعد في الرضا الكلي.

2.11. الثقة

- صنفت الثقة على أنها الموثوقية والإيمان بالشيء (الغرض) وقد فسرت بمكونين اثنين مختلفين وهما المصادقية والإحسان (النزعة لعمل الخير).

- وقد عرف كل من (Morgan, Hunt, 1994) الثقة على أنها الإدراك الحسي للثقة في تبادل نزاهة ومصادقية الشريك كما عرف كل من (Moorman, Deshpande and Zeltman, 1993) الثقة على أنها الرغبة في الاعتماد على شريك واحد يثق فيه الفرد.¹⁰²

- فالثقة تعبر عن حالة نفسية لدى الزبون واعتقادات يتولد عنها شعور بالاطمئنان لمصادقية شركاء التبادل باحترامهم لوعودهم وأقوالهم (مكتوبة أو مسموعة) ويترجم هذا الشعور بإرادة في الالتزام من خلال نية في السلوك لتحمل مخاطر العلاقة وهي إما ثقة الزبون في المنتج ذاته أو ثقته في تقييمه الخاص للمنتج أو ثقته في مقدم المنتج (المؤسسة أو من يمثلها) وتتركز أساساً على الخبرات السابقة كعنصر مخفض للخطر.¹⁰³

- **أبعاد الثقة:** على ضوء الأبحاث التي قام بها Gurviez و Torcha (2002)، Mcknight، Choudoury و Kacmar (2002)، Gefen و Straub (2003) يمكننا تلخيص الأبعاد التي تم أخذها بكثرة في كتاباتهم وأدبياتهم كآلاتي:

- **المصادقية الممنوحة:** تعبر عن تقييم القدرات نتيجة الأداء التقني من عملية المبادلة، في هذا الخصوص أكدت معظم الدراسات على أن المصادقية الممنوحة تعبر عن "الصلاحيات المنتظرة من طرف الزبون من العلامة التجارية فيما يتعلق بمهاراتها ومميزاتها الوظيفية وقدراتها على إرضاء الحاجات والرغبات اللامتناهية للزبون." لذلك ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقة.

¹⁰² أحمد فوزي شلباية "العوامل المؤثرة في تحقيق الولاء الإلكتروني في أسواق الأعمال الإلكترونية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2011، ص 40/39.

¹⁰³ بنشوري عيسى "دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون"، مرجع سابق، ص 66.

- **النزاهة:** على غرار احترام الوعود المقدمة من طرف المؤسسة اتجاه زبائننا خاصة الأوفياء منهم، لأنه في هذه الحالة يقع على عاتق المؤسسة إرضاء زبائننا من خلال القيمة والجودة التي يدركونها من المنتج أو الخدمة المقدمة لكي تستطيع كسب وفائهم.

- **الحسنى:** وهي الانتباه والمحافظة على مصلحة الآخرين والتوجه نحو المصلحة المستدامة للزبون والأخذ بعين الاعتبار كل ما يحبه وتقادي كل ما يكرهه هذا الأخير، الشيء الذي يسمح للزبون بأن يتفاعل بمستقبل مستقر نوعا ما لأن توفر كل شروط الإنصاف في المبادلة يقلل من حالة عدم التأكد لدى الزبون.¹⁰⁴

3.2. الالتزام

- يعرف الالتزام بأنه حالة نفسية يتولد عنها وعد صريح أو ضمني من الزبون بتطوير علاقته مع المؤسسة باستبعاد البدائل من الاعتبار، إلا أن استمرار العلاقة قد يكون مدفوعا بالعادة أو عوائق السوق كتكلفة التحول لذا يعتبر الوعد بمتابعة العلاقة شرطا مهما ولكنه ليس كافيا لتحقيق الالتزام. وإن للالتزام الزبون دور أساسي في العلاقة مع المؤسسة أو مقدم الخدمة فيها ويعني نية صريحة أو ضمنية للحفاظ على علاقة دائمة مع المؤسسة ويترجم باستقرار في السلوك.¹⁰⁵

- **أيضا من أهم التعاريف التي وردت في هذا السياق ما يلي:**

- عرف Kim و Frazier (1997) الالتزام على أنه " الرغبة أو النية في مداومة الزبون لعلاقته مع العلامة التجارية على المدى البعيد".

- بدوره Fournier (1998) عرف التزام الزبون بأنه " إرادة استمرار هذا الأخير في العلاقة مع العلامة التجارية على المدى البعيد".

- وأخيرا N'goala (2000) قال أن الالتزام هو " عبارة عن سلوك يتبناه الفرد، يعبر عن حالة نفسية وفردية مرتكزة على أحاسيس أو معتقدات متعلقة بالمنظمة، عميل تجاري، علامة تجارية".

¹⁰⁴ : بن أشنهو سيدي محمد " دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون بالعلامة Djezy"، مرجع سابق، ص36.

¹⁰⁵ : بنشوري عيسى " دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون"، مرجع سابق، ص65.

- بناءاً على ما سبق يمكن القول أن الالتزام يعبر عن إرادة تنمية علاقة مستقرة أو إرادة القيام بتضحيات على المدى القصير للمحافظة على العلاقة والثقة في استقرار العلاقة أما في مجال التسويق يؤدي الالتزام إلى الموقف الايجابي للفرد اتجاه العلامة التجارية ويعبر عن وفائه لها.¹⁰⁶

- أنواع الالتزام:

- الالتزام الشعوري للزبون: يتمخض عن هذا النوع من الالتزام تعلق تؤثر من جهة الزبون بمعنى يصبح هذا الأخير جد حساس إذا لم يجد هذه العلاقة في السوق نظراً لتعلقه الكبير بها فلا يطيق فراقها. يتمخض أيضاً عن هذا النوع من الالتزام الإحساس بالانتماء إلى العلامة التي يحبها بحيث يحس وإياها بأنهما جزء لا يتجزأ والفراق بينهما يكون مستحيل. هناك أيضاً عامل آخر يعزز تؤثر الزبون بالعلامة وهو الاحترام الذي تكنه العلامة له، فمن شأن هذا الاحترام أن يزيد تعاطفه وثقته بها.

- الالتزام المعرفي للزبون: يرى الزبون من خلال هذا النوع من الالتزام أنه من مصلحته الاستمرار في علاقته مع المؤسسة أو العلامة بحيث أنه يستند إلى ضرورة المحافظة على العلاقة إلى أمد بعيد كون أن انقطاعها يسبب مشاكل (عقبات) بينما الاستمرار معها يأتي بالفوائد (منافع).¹⁰⁷ إذا يمكن القول أن للالتزام بعد إدراكي معرفي من خلال تقييم الخسائر وتكاليف التحول في حالة إنهاء العلاقة والجدوى من ممارسة الاستثمار فيها (أي الفرق بين تكاليف العلاقة والمحافظة عليها).¹⁰⁸

- الالتزام السلوكي: يتعلق الالتزام السلوكي بالمجهودات الفعلية المبذولة من طرف الزبون للحفاظ على العلاقة بحيث يتجلى ذلك من خلال موصلة شرائه واستهلاكه لها.

- إذا كحوصلة لما رأيناه تقود الأبعاد الثلاثة هذه إلى المحافظة على العلاقة وتنميتها.¹⁰⁹

¹⁰⁶ : بن أشنهو سيدي محمد "دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون بالعلامة Djezy"، مرجع سابق، ص39.

¹⁰⁷ : نفس المرجع أعلاه، ص 40.

¹⁰⁸ : بنشوري عيسى "دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون"، مرجع سابق، ص65.

¹⁰⁹ : بن أشنهو سيدي محمد "دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون بالعلامة Djezy"، مرجع سابق، ص41.

4.11. الولاء

- يعد ولاء العميل الركن الأساسي لنجاح أي منظمة والتكامل مع باقي العناصر الأخرى حيث تعد عملية الاحتفاظ بالعميل من القضايا الصعبة جدا بسبب التغيرات الحاصلة خاصة البسيكولوجية منها وسلوك العملاء ويستخدم الولاء للإشارة إلى تفضيل العملاء لطلب خدمات منظمة محددة دون سواها.
- إن مفهوم ولاء العميل يعد تحديدا لسلوكهم أكثر منه تحديدا لموقفهم، وبوجه عام يمكن تعريف الولاء على أنه تكرار عملية شراء العميل من المنظمة أو تكرار تردد العميل على المنظمة. ويتحدد ولاء العميل على أساس عادات العميل الشرائية فيقال هذا العميل يدين بالولاء للمنظمة إذا ما دأب على التعامل معها وعلى شراء منتجاتها أو استخدام خدماتها.
- ويرى البعض الآخر أن ولاء العميل هو استمرار العميل في التردد على المنظمة وشراء منتجاتها بالرغم من تقديم المنظمات المنافسة منتجات أفضل وأرخص، وهناك آخرون يرون أن ولاء العميل هو ميل هذا العميل لاختيار منتج أو خدمة وتفضيلها على الآخر.
- مما سبق نجد أن الولاء عبارة عن مزيج من المعاني العاطفية مثل الإيمان بالشيء أو الميل له ولكن السلوك الفعلي للعميل هو الذي يصنع الربحية وليس سلوكه العاطفي.¹¹⁰
- أنواع الولاء: يمكن تقسيم الولاء إلى الأنواع التالية:¹¹¹
- ولاء الاحتكار: وذلك في حالة عدم وجود بدائل أمام العميل.
- الولاء الخامل: ويعني كسل أو عدم رغبة العميل في البحث عن بديل آخر.
- ولاء الملائمة: مثل أن يكون موقع الشركة قريب من سكن العميل وملائم له.
- ولاء السعر: وهو أن يعرف العميل أسعار المنتجات البديلة ويحرص على شراء الأرخص.
- الولاء المحفز: مستمد من تقديم جوائز للعملاء الأكثر شراءا أو ولاءا.
- الولاء العاطفي: وهو الولاء لاسم تجاري معين.

¹¹⁰ : نهلة نهاد الناظر " أثر التسويق بالعلاقات ودوافع التعامل على ولاء العملاء للمنظمة "، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، سنة

2009، ص39.

¹¹¹ :

- طرق قياس الولاء: توجد ثلاث طرق لقياس الولاء: مقاييس سلوكية، مقاييس مواقف ومقاييس تركيبية.

- الطريقة الأولى تهتم بالمقاييس السلوكية: فسلوك الشراء المتكرر هو دليل على الولاء ومن مشكلات هذا النهج السلوكي هو أن تكرار الشراء ليس دائماً نتيجة للالتزام النفسي نحو العلامة التجارية.

- أما الطريقة الثانية تستخدم مقاييس المواقف: بيانات خاصة بالمواقف تعكس الارتباط العاطفي والنفسي المتأصل في الولاء وتوجد هناك شواهد عندما يتمسك العميل بموقف ايجابي ومحاب لمنظمة معينة ولكنه لا يستخدم منتجها أو خدماتها. فقد يقدر العميل المنظمة تقديراً عالياً وينصح الآخرين بها ولكنه يشعر بأن منتجاتها غالية جداً لأن يستخدمها على أساس منتظم.

- والطريقة الثالثة تعبر عن مقاييس ولاء مركبة والجمع بين البعدين الأولين ومقاييس الولاء عن طريق أولويات خدمة العميل أو ميله لتبديل العلامة التجارية أو الماركة وتكرار الشراء ومجمل الكمية المشتراة.¹¹²

- استراتيجيات وأدوات بناء الولاء:¹¹³

- استراتيجيات بناء الولاء: في إطار بحث المؤسسة عن بناء الولاء لعلامتها فإننا نميز بين وجود إستراتيجيتين لتحقيق ذلك تتمثل في:

- إستراتيجية التعويض: وتتمثل في قيام المؤسسة بمنح مزايا خاصة للزبائن المستهدفين وهذا بعد تحقيقهم لحجم معين من التعامل مع المؤسسة وكمثال على ذلك هو قيام أغلب مؤسسات الطيران بوضع برنامج (Miles) والذي يتضمن تقديم رحلات مجانية أو مزايا أخرى خاصة (مثل قاعات انتظار متميزة).

- إستراتيجية التقوية: هذه الإستراتيجية تتضمن تنمية مشتريات الزبائن الحاليين وذلك من خلال مثلاً: منح تخفيضات إضافية خلال فترة زمنية معينة أو إرسال الرسائل الالكترونية والمجلات...إلى غير ذلك.

¹¹² : نهلة نهاد الناظر " أثر التسويق بالعلاقات ودوافع التعامل على ولاء العملاء للمنظمة "، مرجع سابق، ص 46/45.

¹¹³ : ديلمي فتيحة " تنمية العلاقة مع الزبون كأساس بناء ولائه للعلامة "، مرجع سابق، ص 113/114.

- أدوات بناء الولاء:

- **بطاقة الولاء:** تعتبر هذه البطاقة متاحة لجميع الزبائن وهي تسمح بالحصول على مزايا متعددة مثل إمكانية الحصول على التخفيضات عند الشراء اللاحق وهذا بعد أن يقوم الزبون بتجميع عدد معين من النقاط المتراكمة خلال شراؤه السابقة.

- **النوادي:** تقوم المؤسسة بإنشاء نادي يضم مجموعة من الزبائن يتم اختيارهم على أساس نظام النقاط التي يحصلون عليها من خلال تعاملهم مع المؤسسة ويستفيد الزبون المنخرط في النادي من عدة مزايا مثل الحصول على الهدايا في المناسبات العامة والخاصة.

- **الخدمات الإضافية:** مثل خدمات ما بعد البيع ووضع الخطوط الهاتفية المجانية والتي تسمح للزبون بالدخول في اتصالات مباشرة مع مصلحة الاستعلامات وكذا إنشاء مصلحة خدمة الزبون والهادفة إلى إحداث اتصال مع الزبائن لسماع آرائهم واقتراحاتهم وشكاويهم والهادفة أيضا إلى إعلامهم بمنتجات المؤسسة.

- **مواقع الانترنت:** إذ تسمح هذه المواقع بالاتصال بالمؤسسة والتفاعل معها والاستفادة من النصائح التي يعرضها الموقع، ويزداد تعلق الزبون أكثر بهذه المواقع عندما تقدم وصفات للصحة والجمال.

- **المجلات:** تقوم المؤسسة بتصميم مجلة مخصصة للحديث عن منتجاتها أو علاماتها وإرسالها إلى مجموعة من زبائنها وتكون هذه الأداة أكثر ملائمة في حال وجود قدرة لدى المؤسسة على الإبداع والتجديد في المنتجات والعلامات والطرق الاتصالية وأبرز مثال على ذلك هو إرسال مؤسسة DANONE مجلتها Danoé إلى الملايين من زبائنها حيث ساهمت هذه الأخيرة في تقوية صورة العلامة لدى الزبائن وهذا من خلال معالجتها لعدة مواضيع متعلقة بالصحة العامة.

- خطوات بناء ولاء الزبون:¹¹⁴

- في عام 1988 أسست جيل جريفن، مجموعة جريفن والمتخصصة في بحث ولاء الزبائن وتطوير برنامج إدارة علاقات الزبائن، وهي مؤلفة كتاب ولاء الزبائن والذي لقي رواجاً كبيراً حيث يشرح الكتاب كيف يمكن كسب ولاء الزبون والحفاظ عليه وفيما يلي المراحل اللازمة لبناء ولاء الزبائن.

- **بناء ولاء الموظفين:** أي شركة لها مستوى عالي من ولاء الزبائن يكون بالتأكيد لديها مستوى عالي من ولاء الموظفين فالزبائن يشتررون العلاقات والألفة وهم يرغبون بالشراء دائماً من الناس الذين يعرفونهم

¹¹⁴ : محمد عبد الرحمان أبو منديل " واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن "، مرجع سابق، ص 81/83.

وبفضلونهم. القاعدة الرئيسية للولاء " اخدم موظفيك أولاً وبالمقابل سيخدمون زيونك". ويمكن تعريف ولاء الموظفين بأنه: " رغبة أو إرادة الأفراد في الإسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمن الالتزام التعاقدية الرسمي مع المنظمة وهو يصل أداء الفرد وارتباطه أو اندماجه بعمله ببعض الأبعاد الرئيسية للسلوك الوظيفي مثل الدافعية والتوجه نحو العمل كما يربط بين مظاهر السلوك والخبرة التنظيمية".

- **تطبيق قاعدة 20/80:** وهي أن 80% من دخل الشركة ينتج عن 20% من زبائننا. إن الشركة الذكية هي من تقسم زبائننا بناءاً على قيمتهم، ومراقبة أنشطتهم للتأكد من أن الزبائن ذوي القيمة العالية للشركة يحصلون على حصتهم العادلة من العروض الترويجية الخاصة والمكافآت، ووجد أن 80% من المبيعات تأتي من 20% من الزبائن الحاليين.

- **تحديد مرحلة الولاء للزبائن والعمل على تطويرها:** فالشركة تستطيع تحسين مستوى رضا زبائننا ونقلهم إلى مستوى أعلى عندما تحدد مستواهم الحالي من الولاء وإذا كان برنامج وعملية إدارة العلاقة مع الزبون لا تدفع الزبائن لمستوى أعلى من الولاء فإنه على الشركة أن تراجع برنامجها من جديد.

- **اخدم أولاً، بع ثانياً:** الزبائن اليوم أذكاء وتتوفر لديهم المعلومات التي يحتاجونها للشراء وهم في نفس الوقت غير متسامحين فهم يتوقعون الحصول على الخدمة بشكل يرضيهم ودون إزعاج فإن وجدوا خدمة زبائن جيدة في مكان آخر فإنهم يقولون " إذا كان بإمكان هؤلاء تقديم هذه الخدمة فلم لا تقدمها أنت". إن الموقف Attitude المستقبلي للزبائن في الشراء أو الاشتراك مع الشركة يعتمد على قدرتها على المنافسة.

- **الاهتمام بشكاوي الزبائن:** في معظم الشركات فإن 10% من شكاوي الزبائن تكون غير واضحة ولكن 90% منها واضحة وتحتوي على سلبيات من وجهة نظر الزبون مثل: الفواتير الغير مدفوعة، عدم اهتمام موظف البيع باستقبال الزبائن علاوة على انتقال الكلام السلبي Negative Word of mouth فمشترك غير راضي يستطيع أن يصل الآن لآلاف الزبائن عبر الأنترنت وعلى الشركة تجنب ذلك والحد من تأثير الصحافة بوضع نظام يسهل للزبائن تقديم الشكاوي لها والتعامل معها بجدية، كما أنه على الشركة أن تصدر تعليمات قوية بخصوص الوقت اللازم للرد على شكاوي الزبون وتحليلها وكتابة التقارير بذلك.

- **استمرار تجارب الشركة (حساسيتها) لاحتياجات الزبائن:** تؤكد الدراسات بأن الحساسية ترتبط بشكل وثيق بفهم الزبون للخدمة الجيدة: فيتوقع الزبائن خدمة على مدار الساعة، توفير الخدمة الذاتية للزبون، أدوات التكنولوجيا مثل: البريد الالكتروني، وكل ذلك يندرج ضمن الطلب على الرغبات التي يدركها الزبائن، وبسبب الطبيعة التي تتصف بها الخدمات فإن هناك فرصة لإمكانية تحقيق تجارة إلكترونية أكثر تكاملاً.

- تحديد تعريف الزبائن للقيمة: بمعرفة الشركة لتعريف القيمة بالنسبة للزبائن تستطيع أن تغطي احتياجاتهم في هذا الاتجاه لبناء ولائهم بشكل قوي، ويجب على الشركة أن تستثمر في أبحاث ولاء الزبائن والتي تمكنها من فهم مدى قدرتها على تغطية القيمة التي يتوقعها الزبون من عيونه.
- على الشركة أن تستعيد زبائنها المفقودين: أشارت الدراسات أن الشركة تحظى بفرستين للبيع بنجاح للزبائن المفقودين مقابل فرصة واحدة لزبائن جدد، واستعادة الزبائن المفقودين يعتبر مصدر لتزايد الدخل ففي الشركات المتوسطة يتم فقد من 20 إلى 40% من الزبائن كل سنة. لذا فإن عليها وضع إستراتيجية ليس فقط لاكتساب زبائن جدد والاحتفاظ بهم ولكن لاستعادة الزبائن المفقودين.
- استخدام قنوات مختلفة لخدمة نفس الزبائن بشكل جيد: الزبائن الذين يحصلون على خدماتهم من الشركة من خلال قنوات متعددة، لديهم ولاء أعمق من الزبائن ذوي القناة الواحدة ومن المفترض أن يحصل الزبون على نفس الخدمة الثابتة من أي قناة ويترك اختيار القناة للزبون.
- توفر مهارات الأداء في موظفي الخط الأمامي للشركة: ففي مراكز الاستعلامات يجب أن يكون الموظفين قادرين على الإجابة عبر البريد الإلكتروني وموقع الشركة بشكل جيد بالإضافة لأن يكونوا ودودين ومساعدين عند استقبال المكالمات الهاتفية.
- أن توفر الشركة قاعدة بيانات موحدة مركزية: تحتوي على البيانات الخاصة بقسم المبيعات وخدمات الزبائن والمحاسبة....الخ، والتي عادة ما يكون كل منها منفصل عن الآخر ولا تعطي معلومات متكاملة عن الزبون، وللتطبيق العملي لإستراتيجية ولاء الزبائن لابد من دمج جميع البيانات في قاعدة بيانات موحدة.
- تعاون الشركة مع الشركاء/الموزعين: إن الشركة تعتمد على العديد من الموزعين لتقديم الخدمة للزبائن كما أن دعم سلسلة العلاقة مع الزبون بشكل جيد تخلق قيمة يصعب على المنافسين أن يجاروها.

III. العلاقة ما بين متغيرات الدراسة**III.1. العلاقة ما بين وظائف و مكونات إدارة العلاقة مع الزبون والولاء:**¹¹⁵

- استندت الدراسة الحالية لتبيان هذه العلاقة على الدراسة التي قامت بها الباحثة شرين عبد الحليم شاور التميمي والتي توصلت نتائج دراستها إلى ما يلي:

العلاقة ما بين مكونات إدارة العلاقة مع الزبون والولاء:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع اهتمام شركة جوال بجمع معلومات وبيانات الزبائن في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى ولاء الزبائن.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع اهتمام شركة جوال في المحافظة على خصوصية بيانات ومعلومات الزبائن في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى ولاء الزبائن.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع اهتمام شركة جوال بالتكنولوجيا في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى ولاء الزبائن.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع اهتمام شركة جوال بالعمليات المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبائن في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى ولاء الزبائن.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع اهتمام شركة جوال بالأفراد العاملين فيها في الضفة الغربية وبين مستوى ولاء الزبائن.

العلاقة ما بين وظائف إدارة العلاقة مع الزبون والولاء:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع اهتمام شركة جوال بالتسويق في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى ولاء الزبائن.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع اهتمام شركة جوال بخدمات الزبائن في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى ولاء الزبائن.

¹¹⁵ : شيرين عبد الحليم شاور التميمي: " أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال في الضفة الغربية - ، مرجع سابق، ص162.

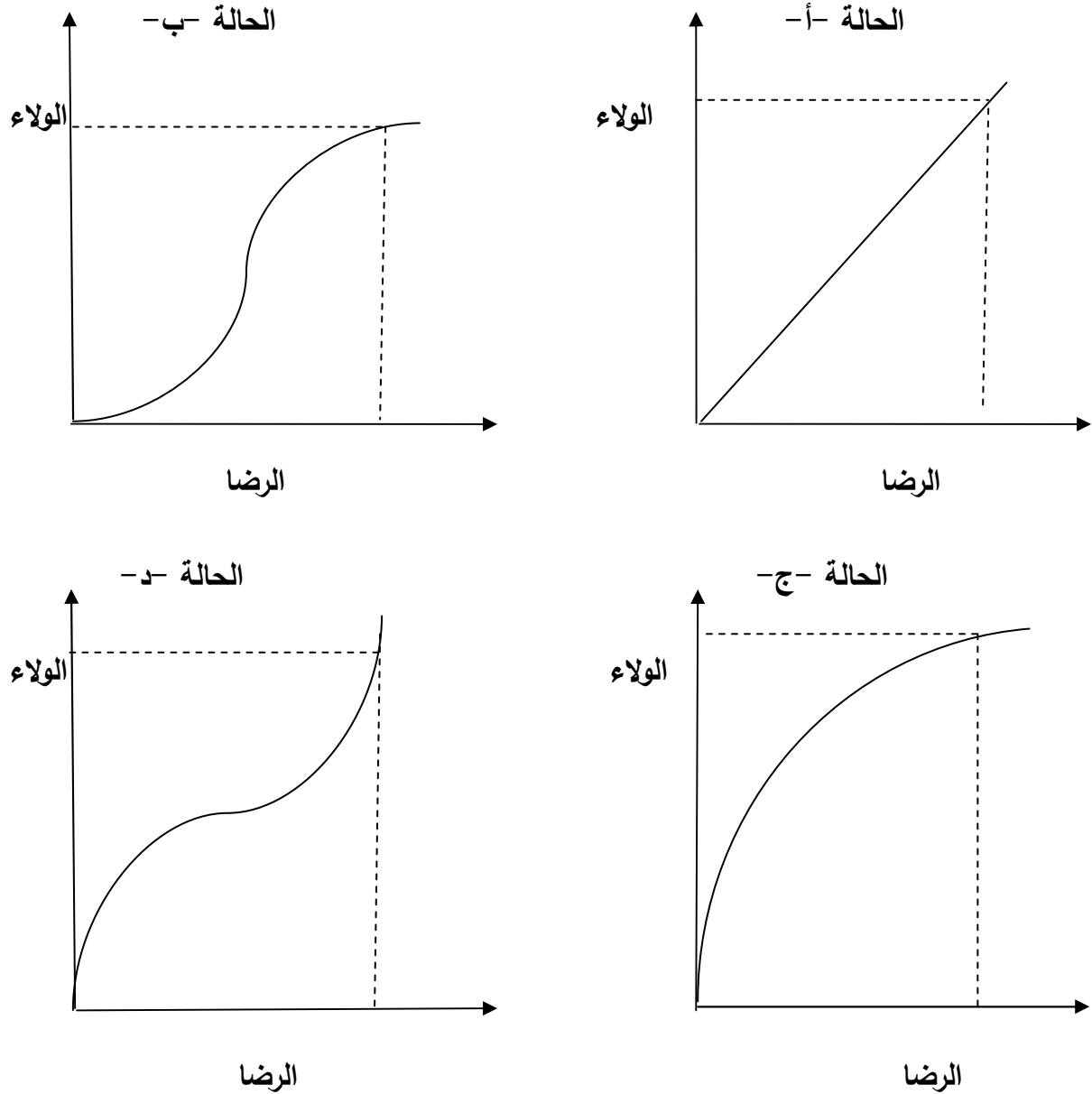
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع اهتمام شركة جوال بـ **الخدمات** في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى **ولاء الزبائن**.
 - وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع اهتمام شركة جوال **بالمبيعات** في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى **ولاء الزبائن**.
- بناء على ما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة طردية ما بين مكونات ووظائف CRM والولاء و ما يميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة أنها أدخلت متغيرات وسيطة جد مهمة مرتبطة بالولاء تتمثل أساساً في: الرضا، الثقة والالتزام.

2. III. أنواع العلاقات الموجودة بين رضا الزبون وولائه:¹¹⁶

- رأى الكاتبان Volle و Darpy (2003) أنه في الوهلة الأولى يمكننا التفكير بأن الزبون الغير راضي لا يمكن أن يكون وفي بينما الزبون الراضي يمكن أن يكون كذلك، على هذا الأساس ولتوضيح خصائص الرابطة الموجودة بينهما، وضع الكاتبان هاذين المتغيرين على أربع محاور متعامدة أين تم تمثيل الرضا على المحور الأفقي (متغير مستقل) والولاء على المحور العمودي (متغير تابع) كل ذلك تم رسمه عن طريق سلم ينطلق من الصفر وينتهي إلى 100% في الأخير تحصلوا على أربع أنواع من العلاقات¹¹⁷ حسب الشكل التالي:

¹¹⁶ : بن أشنهو سيدي محمد: "دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون بالعلامة Djezzy : دراسة إمبريقية باستعمال نموذج المعادلات المهيكلية"، مرجع سابق، ص 171/173.

شكل رقم (06): أنواع حالات العلاقة بين الرضا والولاء لدى الزبون



المصدر: بن أشنهو سيدي محمد: "دراسة المكونات المؤثرة على ولاء الزبون بالعلامة Djezy : دراسة إمبريقية باستعمال نموذج المعادلات المهيكلية"، مرجع سابق، ص 171.

- **الحالة أ-:** تم التحصل على خط مستقيم يمر بالمبدأ: نجد هذه الحالة عندما تكون هناك علاقة خطية تامة بين رضا الزبون وولائه. معامل الارتباط في هذه الحالة يكون يساوي الواحد (1) معنى ذلك أن زيادة وحدة واحدة من الرضا تؤثر بنفس الزيادة على ولاء الزبون. حسب الكاتبان أنه ليس من الضروري أن تكون هذه الرابطة دائما خطية كما هو الشأن في الحالة (ب)، (ج) و(د).

- **الحالة ب-:** لا يكون الزبون في هذه الحالة وفي إلا إذا تجاوز الرضا مستوى أدنى، لذلك فإنه بمجرد أن يتجاوز رضا الزبون ذلك المستوى فإنه يصبح بسرعة وفي.

- **الحالة -ج-:** من خلالها يصل الزبون بسرعة إلى ولاء ذو مستوى مرتفع ويكون ذلك من خلال مستوى متوسط من الرضا. في هذه الحالة يكون من الصعب كسب الولاء التام للزبائن إذا لم تكثف الجهود التسويقية لإرضائهم.

- **الحالة -د-:** نلاحظ وجود مستويين من الولاء، لبلوغ هذا الأخير ينصح الباحثين بضرورة توفير وتحسين رضا الزبائن وذلك كون أنه كلما أعاد الزبائن شراء أو استعمال المنتجات أو الخدمات كلما اكتشف منافع وتكاليف جديدة لها تأثير موحد على رضا وولاء الزبون.

❖ **بالنسبة للحالة -أ-** هناك علاقة خطية بين الرضا والولاء حيث أن المتغير المستقل فيها هو الرضا (s) والتابع هو الولاء (l). معادلة الخط المستقيم هنا هي من الشكل: $l = as$ ، العلاقة بينهما هي علاقة طردية بمعنى كل ما زادت درجة الرضا فإنها تؤثر بنفس الزيادة على الولاء والعكس صحيح.

❖ **بالنسبة للحالة -د-** إن مستوى الرضا (60%) يكون في أمثلية دنيا (Sous Optimal)، في هذه الحالة حتى وإن كان هناك رضا منخفض يكون هذا الأخير بلا أهمية (أثر) على الولاء أو على العكس يجب أن يكون هناك رضا مرتفع (مكتف) لكي يكون له اثر على الولاء، بالمقابل هذا المستوى من الرضا (60%) يكون احتمال اقترابه من الأفضل (الأمثل) في الحالة (ب)، لذلك يقع على عاتق رجال التسويق معرفة إلى أي نوع من المنحنى ينتمي إليه الزبائن الذين يتعاملون معهم وذلك لكي تستطيع معرفة درجة الرضا على ولائهم.

3.iii. المتغيرات الوسيطة بين الرضا والولاء لدى الزبون: ¹¹⁸

- منذ سنوات عديدة اهتمت الكثير من الأبحاث على غرار أبحاث Oliver (1999)، Dick و Bassu (1994)، Jacoby و Chestnut (1978) بدراسة محددات الولاء، وكان ذلك من خلال تركيزهم على الدور الحساس الذي يلعبه الرضا. أكد Reicheld (1996) على أن هذه الأدبيات قد أشارت بأن الرضا لا يمثل العنصر الوحيد (السابق) للولاء. هناك دراسات أخرى توصلت إلى نتائج أظهرت عكس ذلك، مضمون نتائج تلك الدراسات توصلت إلى أن هناك بعض الحالات التي يكون فيها الزبون راضي بقيمة وجودة العلامة التجارية التي استهلكها، لكن على الرغم من ذلك لا يكرر شراءها خلال الشراء اللاحق، مما يعني عدم ولائه لها وهذا ما أقر عليه Neal (1999). حسب هذا الأخير أن الزبائن الراضين أو حتى الراضين بشدة، عادة ما نجدهم يغيرون الموردين أو العلامات التجارية التي اقبلوا على شرائها.

- خلال دراستهم التجريبية توصل Garbarino و Johnson (1999) إلى نفس نتائج Neal حيث أنهم أوضحوا أيضا عدم تواجد تأثير مباشر للرضا على ولاء الزبون من خلال إقرارهم لتأثير الثقة والالتزام بدلا من الرضا لوحده.

- Vo و Jolibert (2004) من جهتهم رأوا خلال دراستهم لتأثير الالتزام في العلاقة الموجودة بين الرضا والولاء أنه من المفروض أن هناك فرضيتان يمكنهما تفسير غياب الرابطة (العلاقة) المباشرة لرضا الزبون بولائه:

✓ يكون الزبون غير راضي ومع ذلك يعيد دائما شراء نفس العلامة التجارية للمنتج أو الخدمة خلال معاودته لعملية الشراء.

✓ يكون الزبون راضي بالعلامة التجارية لكن لا يبقيه ذلك وفي لها خلال الشراء المقبل.

- إن التفسير الأول: لهذه النتائج المتناقضة يصدر من دراسة العلاقة "رضا-ولاء الزبون" مع الأخذ بعين الاعتبار المقاربة المبادلاتية، فحسب هذه المقاربة أن الخبرات المتراكمة للزبون لم يتم أخذها بعين الاعتبار لذلك لم يكن بالإمكان قياس الولاء بكيفية مناسبة.

- التفسير الثاني: ينبع من التأثير المرجح على الولاء من طرف المتغيرات المفسرة للعلاقة "رضا-ولاء" على غرار الثقة والالتزام.

¹¹⁸ : بن أشنهو سيدي محمد: "دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون بالعلامة Djezzy : دراسة إمبريقية باستعمال نموذج المعادلات المهيكلية"، مرجع سابق، من ص 184 إلى ص 190.

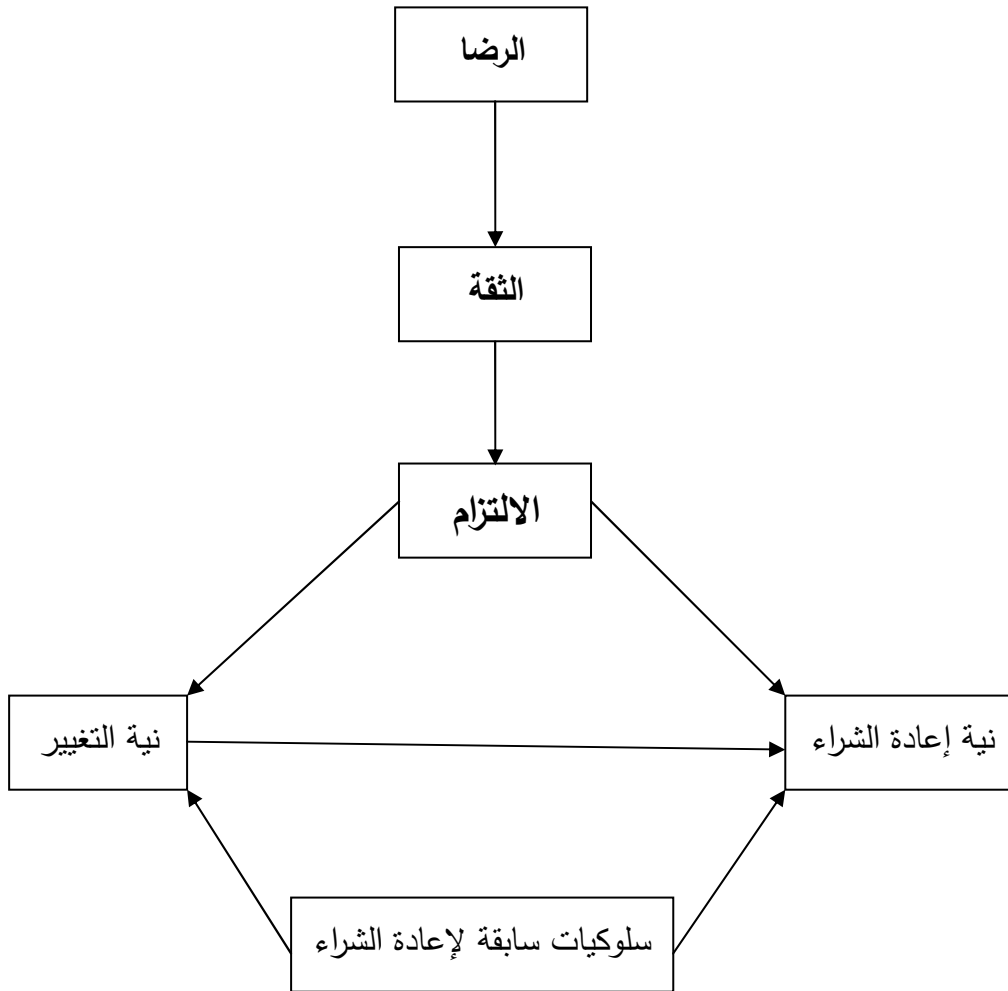
- أما التفسير الثالث: يتعلق بالدور الذي يلعبه تواجد متغيرات التطابق أو التعديل التي تؤثر في العلاقة بين الرضا والولاء من بين هذه المتغيرات نذكر تكاليف التحول Switching Costs للعلاقة بين رضا الزبون وولائه.

❖ على ضوء هذه الأفكار سنقوم فيما يلي بالتطرق للمتغيرات المرتبطة بالعلاقة "رضا-ولاء" على غرار الالتزام والثقة في تقوية الرابطة "رضا-ولاء".

المتغيرات المفسرة للعلاقة "رضا-ولاء الزبون"

- حسب العديد من الباحثين تتكون هذه المتغيرات من الثقة والالتزام حسب الشكل التالي:

شكل رقم (07): مخطط إجمالي لنموذج الإليكتيك (électique) للولاء



المصدر: بن أشنهو سيدي محمد: "دراسة المكونات المؤثرة على ولاء الزبون بالعلامة Djezy : دراسة امبريقية باستعمال نموذج المعادلات المهيكلية"، مرجع سابق، ص186.

1.3.1. تأثير ثقة الزبون على العلاقة رضا-ولاء:

- لاحظ Filser (1998) في مجال سلوك المستهلك ندرة في الأبحاث التي اهتمت بدراسة الثقة بحيث كان ذلك نتيجة للدراسات التي قام بها Dubois (1999) و Sireix، Gurviez (1999) و Frison (2000). مع ذلك فضلت كل هذه الدراسات إعطاء عنصر الثقة في العلامة التجارية أهمية كبرى عند مقارنته بالعناصر الأخرى الموجودة بين الزبون والعلامة التجارية، ومساهمته أيضا في تأبيد العلاقة بين المؤسسة والزبون.

- على الرغم من مشاكل الاختلاف التي تصادف الباحثين والكتاب خلال قياسهم لهذا المتغير إلا أن معظمهم يرى بأن الثقة هي عبارة عن " توقع من جهة الأفراد يعتمد على الوفاء بالوعود المكتوبة أو المنطوقة من طرف أفراد آخرين أو أنها تنتج من التجارب التي خاضها العميل ومصداقية الطرف الآخر اتجاهه بالإضافة إلى السلوكيات السابقة ".

- من كل ما سبق وعلى ضوء الأعمال التي أقيمت في هذا الصدد رأى Benyoussef و Volette Florence (2005) بأن الثقة تمثل المركب الأساسي للعلاقة الناجحة بين المؤسسة والزبون كون أنها تساهم في تخفيض حالة عدم التأكد التي تتأثر بدورها بالخطر المدرك.

- Zaheer وآخرون من جهتهم رأوا بأن الثقة تتكون من بعدين هما: الأمانة (الاعتقاد بأن المؤسسة سوف تفي بوعدها) والولاء (الاعتقاد بأن المؤسسة تتصرف وتساوم بكل أمان حتى وإن أتيحت لها الفرص في التهرب) أما بالنسبة لباحثين آخرين أمثال: Morgan ورفقائه (1992) رأوا بأن الثقة تدرك في نفس الوقت بأنها معتقد ونية سلوكية فكلاهما مرتبط في نفس الوقت بالموصفات "الموضوعية" (مؤهلات تقنية للمؤسسة تجعل منها قادرة على الوفاء بالتزاماتها) والذاتية (اندماج المؤسسة، حسن النية) وعليه تقود الثقة إلى تواصل العلاقة وتشجيعها لكي تستديم.

- أشار Roehrich و Spencer (2005) في هذا السياق بأن الثقة تؤثر ايجابيا على الالتزام بالعلاقة وأنها تتأثر بالعديد من المتغيرات التي أقرها Anderson و Weiz (1989)، Cannon و Donney (1997)، Ganesan (1994) وأخيرا Morgan ورفقائه (1993) أكدوا على أن الثقة هي: " صراحة المؤسسة (أمانتها ومصداقيتها في وعودها المكتوبة أو المنطوقة)، نزاهتها الذهنية، التقارب، الألفة المحسوسة من جهتها وأيضا القيم والثقافة المشتركة ".

III.2.3. تأثير الالتزام على العلاقة رضا-ولاء:

- يعتبر Morgan و Hunt (1994) الالتزام من أحد أهم العناصر المحددة للعلاقات التي لا يمكن الاستغناء عنها عندما نكون بصدد بناء روابط ذات أمد طويل.
- تعني عبارة التزام العميل حسب ما رأها Anderson و Weitz (1994) عزم هذا الأخير بالدخول في علاقة مع الطرف الآخر والإظهار بأنه يمكن أن يعتمد عليه في المستقبل.
- N'goala (2000) من جهته رأى بأن الالتزام يعبر عن حالة نفسية فردية مرتكزة على أحاسيس أو معتقدات متعلقة بالمنظمة، عميل تجاري، علامة تجارية. أما Kim و Frazier (1997) عرفا الالتزام على أنه " الرغبة أو النية في استدامة العلاقة " وأخيرا Fournier (1998) قال عن الالتزام بأنه " إرادة الاستمرار في العلاقة على المدى البعيد ".
- حسب Meyer و Allen (1991) أن المقاربات السلوكية والموقفية: قد أظهرت بأن هذه الحالة متكاملة كون أنه يمكن للحالة النفسية للفرد أن تسبق سلوكه أو تلحقه فمن خلال الالتزام تؤثر الاختيارات والسلوكات السابقة في الاختيارات والسلوكات اللاحقة.
- إن تتابع مشتريات أو استهلاك نفس العلامة التجارية، يعزز في أعين الزبون التكاليف المدركة في حالة ما إذا كان هناك تغيير محتمل للعلامة التجارية (نشوز معرفي، عدم الاستفادة من الجوائز والتكريمات، تفضيلات محجوزة للزبائن الأوفياء، تكاليف البحث عن المعلومات وزيادة مخاطر عدم الرضا) لذلك يكون للالتزام دور فعال في تقييم التكاليف والمنافع الناجمة من التحصل على العلامة التجارية عندما يكون هناك تغيير محتمل. إن المقاربة الموقفية هذه كثيرا ما تستعمل في مجال البحث وتسيير الموارد البشرية والتسويق بين المنظمات.
- الالتزام إذا يعبر عن " إرادة تنمية علاقة مستقرة أو إرادة القيام بتضحيات على المدى القصير للمحافظة على العلاقة والثقة في استقرار العلاقة". أما في مجال التسويق يوحي الالتزام إلى " الموقف الايجابي للفرد اتجاه العلامة التجارية ويعبر عن وفائه لها".
- حسب رأي Sharma وآخرين (2001) أن هناك العديد من الأبحاث التي اهتمت بالالتزام أهمها: الشعورية، المعرفية والتكليفية (Conatif).
- ✓ **الالتزام الشعوري:** يتمخض عنه التعلق التأثري، الإحساس بالانتماء واحترام المؤسسة.
- ✓ **الالتزام المعرفي:** يستند إلى إدراك ضرورة المحافظة على العلاقة كون أن انقطاعها يسبب مشاكل (عقوبات) بينما الاستمرار فيها يأتي بالفوائد (مداخل).

✓ أما الالتزام السلوكي: يتعلق بالمجهودات الفعلية المبذولة من طرف العميل للمحافظة على العلاقة. تقود الأبعاد الثلاثة حسب الكاتب إلى المحافظة على العلاقة وتنميتها إلى حسن نية من جهة العميل، مما يجعله يخلق جو ملائم يساهم في استدامة العلاقة مع العلامة التجارية والتي تترجم في الأخير إلى ولاء.

3.3.III. ولاء الزبون من الثقة إلى الالتزام:

- حسب Ambler (1995) يظل الولاء ضمن النظرية الناقلة: على أنه سلوك غير مستقر يميل نحو نيل الأحسن والأمثل (الإثارة أو الرضا) لكي يصير موقف اتجاه العلامة التجارية أو مقدم الخدمة (الالتزام) والذي يقود بدوره إلى تفضيل إعادة الشراء كما أشار Jacoby و Kyner (1973) في هذه النقطة إلى أن الالتزام اتجاه العلامة التجارية هو الذي يمكن من التمييز بين الولاء الأصيل (الصحيح) والشراء المكرر لنفس العلامة التجارية (من طرف الزبون) المتعلقة بأسباب أخرى.
- حسب Court وآخرين (1997) أنه في العادة تم تشبيه الثقة والالتزام بالشريك، بحيث أنه لتقييم العلامة التجارية مع الزبون تم تكييف تصورها (شكلها) مع نموذج الثقة/الالتزام، الذي تم توسيعه في مجال B to B من طرف Morgan و Hunt (1994). حسب هاذين الكاتبين أن إرادة الزبائن في المحافظة على علاقة مستدامة مع مقدم الخدمة (الالتزام) تفسر من خلال الثقة المستلهمة من طرف الزبون، فالثقة هي معتقد، إحساس أو توقع اتجاه عميل المبادلة (هنا يمثل العلامة التجارية) التي تنتج من خلال تجربته، مصداقيته ونواياه، هذا بدون أن ننسى أيضا قدراته على توفير المنافع على المدى البعيد، أيضا من خلال الدراسة التي قام بها Moorman وآخرين (1993) تم التوصل إلى أن الثقة تعبر عن حالة من التبعية يتواجد فيها الفرد الذي يقرأ الأمان والإخلاص في العلامة التجارية.
- حسب Morgan و Hunt (1994) تدفع هذه المعتقدات الزبون إلى الاستعداد المسبق للتحرك (التهيب)، مع ذلك أثبتت هذه الوضعية أن الثقة الممنوحة من طرف الزبون "بين الأشخاص" تميل نحو تسهيل التزاماته في العلاقة بقدر ما تخفض عدم التأكد الذي ينتابه اتجاه قراراته.

- يمكن تمثيل النظرية الناقلة من خلال التسلسل التسييري الموضح في الشكل التالي:

شكل رقم (08): النظرية الناقلة للوفاء



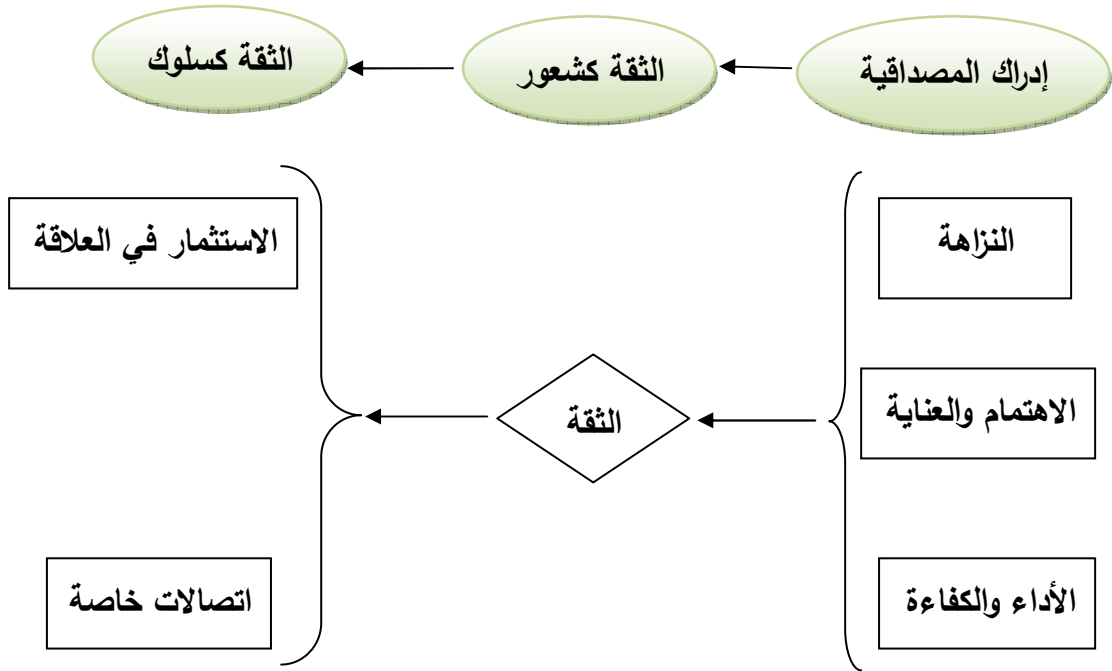
المصدر: بن أشنهو سيدي محمد: "دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون بالعلامة **Djezzy** : دراسة امبريقية باستعمال نموذج المعادلات المهيكلية"، مرجع سابق، ص190.

- حسب الكاتب يحذر هذا النموذج كلية الفرضيات العقلانية الموصوفة ذات الأحكام الذاتية كون أن الزبون لا يكون معزول عن المتعاملين الموجودين في السوق متى اتخذ أو اختار قرار الوفاء ويحس خارج علاقة المبادلة (ضمن السوق الغير محجوز) نفسه ملتزم باتفاقيات الوفاء لذلك يأخذ بعين الاعتبار ضمن علاقة المبادلة قرار استمرار حساباته العملية أيضا حسب Weiz و Anderson (1992) يتم في هذا السياق تحليل الولاء العلاقتي على أنه مسار ينمو باستمرار، من خلاله تقوم المساهمات في الالتزامات التي يأتي بها كل طرف من أطراف المبادلة بتعزيز ولائهم المتبادل.

4.3.iii. علاقة الثقة بالالتزام:¹¹⁹

- كما رأينا سابقا هناك تداخل بين مفهومي الثقة والالتزام نتيجة ارتباطهما الوثيق ببعضهما البعض رغم أنهما منفصلان. لذا سنحاول التعمق أكثر في توضيح العلاقة بينهما والفصل بين كل مفهوم من خلال تطور الثقة وعلاقتها بالالتزام وأنواع كل منهما:

شكل رقم (09): تطور الثقة نحو الالتزام

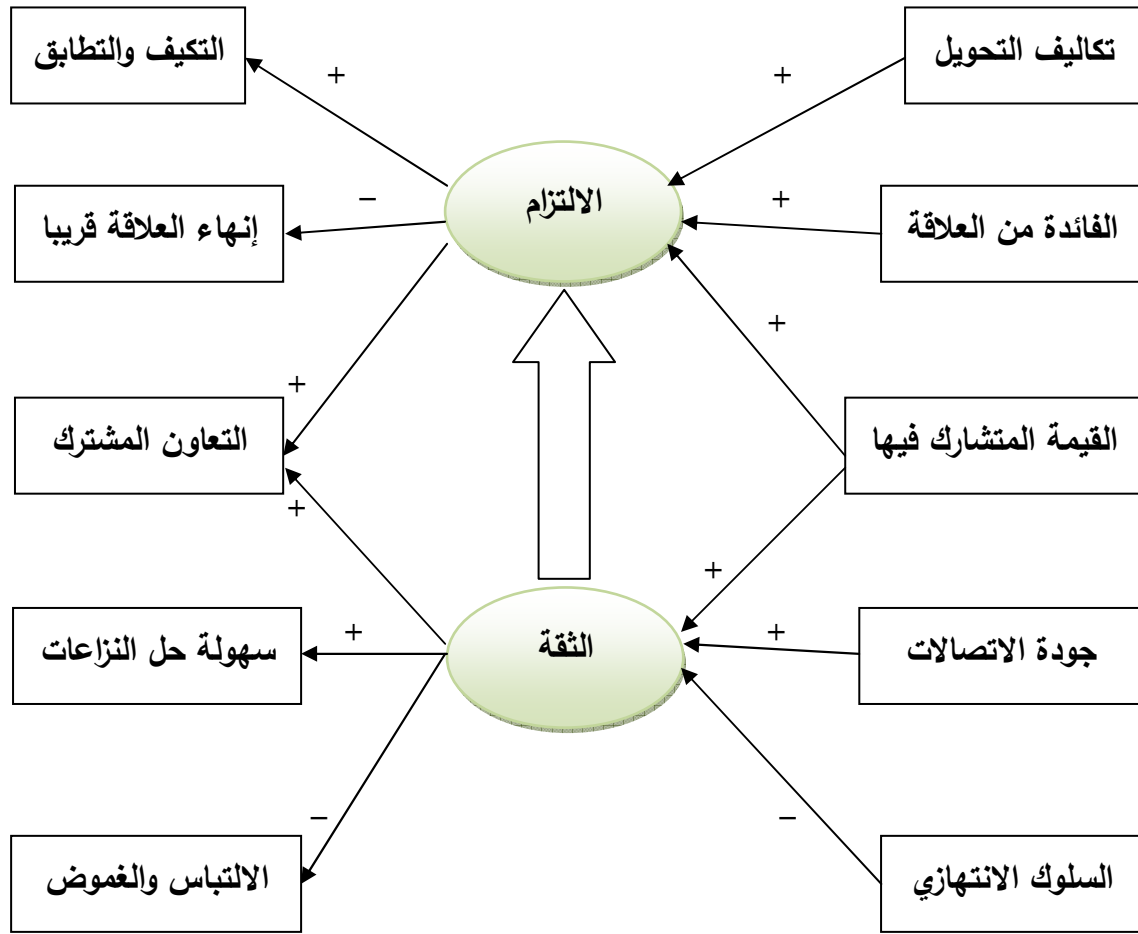


المصدر: بنشوري عيسى: " دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) المديرية الجهوية ورقلة"، مرجع سابق، ص 66.

- من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن إدراك الزبون لمصادقية المؤسسة (أو مقدم الخدمة) يعتمد على خصائص معينة فيها ألا وهي النزاهة وصدق الأقوال والوعد، درجة الاهتمام والعناية، الأداء والكفاءة ويولد هذا الإدراك شعور بالاطمئنان ألا وهو الثقة ثم يترجم هذا الشعور إلى سلوك من خلال تقوية الاتصالات والاستثمار في العلاقة مستقبلا وزيادة الالتزام أيضا في هذا السياق وضع Morgan و Hunt سنة 1994 نموذجا للثقة والالتزام والمتغيرات التي تؤثر عليهما بالإضافة إلى المتغيرات التي يؤثر فيها كل منهما، كما يبين الشكل التالي:

¹¹⁹ : بنشوري عيسى: " دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) المديرية الجهوية ورقلة"، مرجع سابق، ص 66/67.

شكل رقم (10): نموذج Morgan و Hunt للثقة والالتزام



المصدر: بنشوري عيسى: " دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) المديرية الجهوية ورقلة"، مرجع سابق، ص 66.

- تشير الأسهم في الشكل أعلاه إلى اتجاه تأثير المتغيرات التابعة إلى اليمين على المتغيرات المستقلة إلى اليسار، بينما تشير الإشارات (+،-) إلى نوع العلاقة بين المتغيرات (طردية أم عكسية).
- ومن خلال الشكل توجد ثلاث عناصر تؤثر في الالتزام ايجابيا وهي: تكاليف التحويل، الفائدة من العلاقة (ربحية المنتج ورضا الزبائن)، القيم المتشارك فيها (الاعتقادات والأهداف) وبزيادة الالتزام يزيد التكيف (درجة تقبل شريك التبادل للتغير في سياسات الآخر) وينخفض احتمال إنهاء العلاقة قريباً ويتم التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة أما الثقة فتؤثر فيها إيجاباً نفس القيم المتشارك فيها (الاعتقادات والأهداف)، جودة الاتصالات (التبادل الرسمي والغير رسمي للمعلومات) ويؤثر عليها سلبي السلوك الانتهازي (البحث عن المصلحة الخاصة) بينما تؤثر الثقة في السلوك التعاوني وتزيد من تسهيل حل

النزاعات وتخفيض درجة عدم التأكد ونلاحظ أخيرا في الشكل أعلاه أن زيادة الثقة تؤثر إيجابا على الالتزام.

III.5.3. ارتباط الولاء بالثقة:¹²⁰

- تعتمد الثقة على إدراك الكفاءة من المنتج ومصادقة المجتمع على هذه العلامة والفوائد التي تحملها لإرضاء الزبون وتسمح بحسن تفسير رضا وولاء الزبون لعلامة ما، إلا أنها لا تعتبر بديلا له في زيادة الولاء، ولقد بين Oliver سنة 1980 أن الثقة والرضا من مقدمات الولاء مع اعتبار التفضيل متغيرا وسيط وأثبتت Fornell سنة 1992 و Selnes سنة 1993 أن الولاء يتحدد بالرضا بأثر مضاعف من خلال الشهرة و الجودة المدركة كمتغيرين وسيطين ايجابيين مرتبطين بالرضا، ومع ظهور المقاربة العلائقية أثبتت الدراسات أن الثقة تحدد وتفسر الولاء أيضا، وقد أثبت دراسات كل من Morgan و Hunt وجود علاقة ايجابية بين الثقة والالتزام العلائقي وعلاقة سلبية بين الالتزام العلائقي وهروب الزبائن وأن الثقة هي المحدد الرئيسي للولاء وتلعب دورا أساسيا من الناحية العلائقية في ولاء المؤسسات كزبائن للبنوك. ووجد Sirdeshmukh سنة 2000 أن الثقة، الرضا والالتزام مقدمات للولاء من الناحية العلائقية مع أثر الموقف التفضيلي والنية المستقبلية للتعامل كمتغيرين وسيطين.

III.6.3. ارتباط الولاء بالالتزام:¹²¹

- يعتبر الالتزام قاعدة مهمة لتمييز الولاء للعلامة عن صيغ الشراء المتكرر الأخرى، ولقد اعتبر Terrasse أن الولاء يعرف عن صيغة للالتزام حيث يتضمن إرادة الزبون للحفاظ على العلاقة رغم تغيرات وضعيات الشراء (نقص المخزون مثلا)، حيث يسمح الالتزام بتمييز الزبائن الأوفياء عن غيرهم كما يعرف Oliver الولاء كذلك بأنه التزام عميق بشراء المنتج (سلعة أو خدمة) بانتظام أكثر من الآخرين رغم تغير الظروف والنشاطات التسويقية نتيجة لمزايا معروضة من طرف المؤسسة وكذلك يعرف الولاء حسب الالتزام بأنه الترابط بين سلوك إعادة الشراء والموقف التفضيلي.

¹²⁰ : بنشوري عيسى: " دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) المديرية الجهوية ورقلة"، مرجع سابق، ص 69.

¹²¹ : بنشوري عيسى: " دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) المديرية الجهوية ورقلة"، مرجع سابق، ص 69.

❖ مما سبق يتضح أن الولاء لا يكفي تعريفه بالتزام تكرار الشراء بل يجب توفر الموقف التفضيلي للعلامة، انتظام الشراء للعلامة وإرادة الحفاظ على العلاقة مع المؤسسة أو من يمثلها مهما تغيرت وضعيات الشراء (أي الجمع بين النية والفعل).

وفي الأخير فإن الرضا، الثقة والالتزام تعتبر مقدمات أساسية للولاء تؤثر فيه مباشرة ويؤثر الرضا في الثقة وتؤثر الثقة في الالتزام.

ما يمكن قوله كخلاصة لهذا الفصل أنه توجد علاقات وتأثيرات متبادلة بين مكونات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبون والولاء في ظل وجود عوامل عديدة تلعب دور الوسيط في العلاقة ممثلة في الرضا، الثقة والالتزام.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية

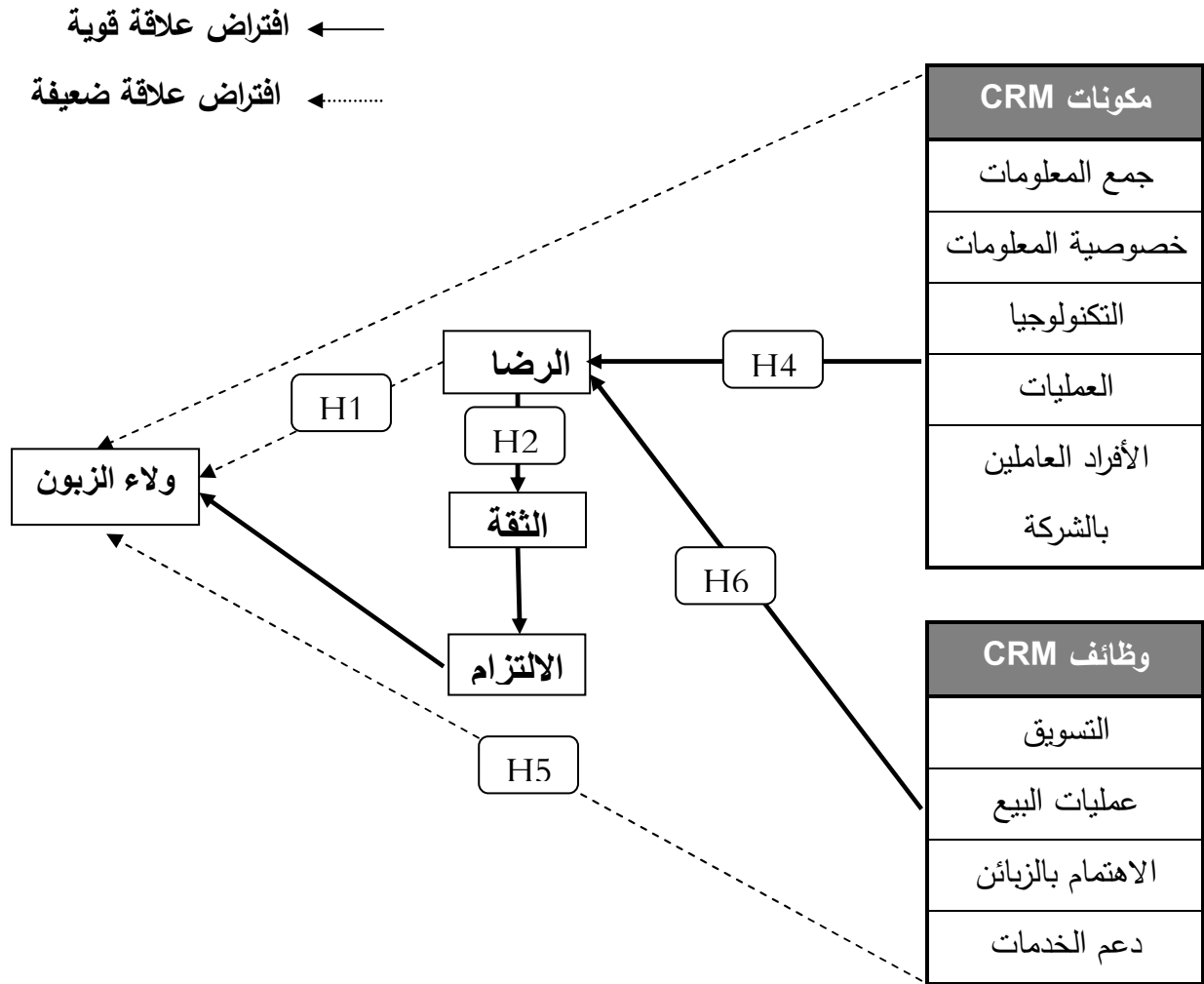
- I. وصف وتبرير منهجية البحث
- II. الدراسة التطبيقية الخاصة بمتعاملي موبيليس
- III. الدراسة التطبيقية الخاصة بموظفي موبيليس
- IV. تحليل نموذج الدراسة

1. وصف وتبرير منهجية البحث

- **النموذج العام للبحث:** لبناء النموذج العام للبحث استعنا بالنماذج النظرية من خلال قيامنا بدراسة معمقة متعلقة بموضوع البحث (أثر CRM على الولاء بوجود الرضا، الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة)، استعرضنا فيها الأدبيات (فحص معمق، شامل ومنظم لما نشر حول CRM والولاء). ساعدنا ذلك في تحديد المتغيرات (الأبعاد) لقياس أهميتها من خلال قيامنا بدراسة عن طريق التقصي الميداني. يتكون النموذج النظري من مجموعة من العلاقات السببية المفسرة لظاهرة الولاء لدى زبائن موبيليس عن طريق CRM ، ضمن هذا النموذج الذي يسمى أيضا بنموذج التحليل تكون كل علاقة مدعمة بفرضية مرتكزة على إطار نظري أو ملاحظات إمبيريقية قام بها باحثون حول موضوع البحث وتنتظر منا التأكد منها، تبين لنا الرابطة السببية اتجاه العلاقة الموجودة بين المتغيرات الكامنة (Latente) المعبر عنها في الشكل (01) بأسهم عريضة عن العلاقات السببية المباشرة الموجودة بين هذه المتغيرات، أما الأسهم التي تظهر في شكل خطوط متقطعة فتعبر بدورها عن العلاقات المحتملة غير المباشرة الموجودة بين هذه المتغيرات، يشكل لنا كل هذا النموذج العام للبحث. يتكون النموذج العام للبحث من ست (06) متغيرات هي كالاتي: مكونات CRM ، وظائف CRM ، الرضا، الثقة والالتزام.

- نموذج الدراسة:

شكل 01: أنموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحث بتصرف

- فرضيات نموذج البحث:

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرضا العملاء على الولاء.
- H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرضا العملاء على الولاء بوجود عاملي الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة.
- H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات CRM على ولاء الزبون.
- H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات CRM على ولاء الزبون بوجود الرضا، الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة.

H5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف CRM على ولاء الزبون.

H6: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف CRM على ولاء الزبون بوجود الرضا، الثقة و الالتزام كمتغيرات وسيطة.

- أداة تحليل المعلومات: إن العلاقة الموجودة بين المتغيرات (المكونات) التي تؤثر في الولاء من خلال CRM هي علاقات سببية كون كل متغير يتسبب في حدوث الآخر وعليه فإن أحسن طريقة لمعالجة هذا النوع من العلاقات هي: طريقة المعادلات الهيكلية.

- الغاية من اختيار طريقة المعادلات الهيكلية "La méthode des équations

structurelles"¹²²: لقد تم توسيع نماذج المعادلات الهيكلية لتفحص علاقات سببية متعددة بحيث أنها تعالج التأثيرات الخطية بين مجموعة من المتغيرات الكامنة (Latente) التي تلعب دور المتغير التابع أو المستقل أو الاثنين معا. توسعت مجالات استعمالها شيئا فشيئا بغية قياس صحة الصياغات النظرية. إن مساهمة هذه الطريقة عند مقارنتها مع الطرق الكلاسيكية مثل الانحدار تمكن من جهة من معالجة التقديرات المتزامنة للعديد من علاقات التبعية المترابطة فيما بينها ومن جهة أخرى تساهم في إدماج أخطاء القياس في عملية التقدير مباشرة. لا تقتصر طريقة المعادلات الهيكلية على اختبار دلالة المعاملات المقدرة وإنما أيضا على توفير إمكانية التقييم الشامل لنموذج البحث المدروس، بالإضافة إلى ذلك يعد الانحدار المتعدد، التحليل التوفيق، التحليل المتنوع للتباين، التحليل التمييزي..... إلخ بأن لها حدود موحدة كونها لا تستطيع قياس إلا علاقة خطية في آن واحد بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة أما طريقة المعادلات الهيكلية تمكننا من القياس المتزامن للأثار المقدرة للعديد من المحددات حول مجموعة من الأسباب كما يجذر بنا الذكر بأن الوظائف الرئيسية لطرق المعادلات الهيكلية أنها تقوم بالتحقق المتزامن للعديد من العلاقات السببية الافتراضية، بما فيها العلاقات المتبادلة والوسيطية الموجودة بين المتغيرات الكامنة.

- حالات استعمال طريقة المعادلات الهيكلية:¹²³ يختبر نموذج المعادلات الهيكلية علاقات خطية بين مجموعة من المتغيرات، ويقوم بتطبيق دراسات تأكيدية للأبحاث الافتراضية (الاستنتاجية)، لذلك يشترط

¹²² : بن أشنهو سيدي محمد: "دراسة المكونات المؤثرة على ولاء الزبون بالعلامة Djezy : دراسة امبريقية باستعمال نموذج المعادلات الهيكلية"، مرجع سابق، ص 222.

¹²³ : بن أشنهو سيدي محمد: "دراسة المكونات المؤثرة على ولاء الزبون بالعلامة Djezy : دراسة امبريقية باستعمال نموذج المعادلات الهيكلية"، مرجع سابق، ص 223.

هذا النموذج بأن تكون للعلاقات المختبرة " أصل " أو بالأحرى قاعدة نظرية، بحيث لا يمكن استخدامه في الدراسات الاستكشافية أين نبحث عن علاقات جديدة لم يتم تناولها من قبل في مجال الدراسة. يعتبر استعمال نماذج المعادلات الهيكلية منذ نشأته سنة 1980 بأنه جملة من الطرق التأكيدية، دوره يكمن في مساعدة الباحث في تأكيد المكونات والمجال النظري الذي تناوله، على هذا الأساس قبل استعمال هذه الأداة (تحليل المعلومات) **يتأكد الباحث أولاً** من جانبها النظري، ثم يقوم **ثانياً** ببناء شكل يوضح فيه العلاقات السببية، **المرحلة الثالثة** يتم فيها تحويل شكل العلاقات الخطية إلى نموذج هيكلي ونموذج للقياس. **المرحلة الرابعة:** مخصصة لاختيار نوع مصفوفة المعلومات واختيار النموذج المقترح ثم يتم في **المرحلة الخامسة** تقييم تعيين النموذج الهيكلي وفي المرحلة التي تليها يتم تقييم جودة تطابق النموذج مع المعلومات المكتسبة أما **المرحلة السابعة** والأخيرة يتم من خلالها شرح وتحليل النتائج المتحصل عليها أو القيام بتغيير النموذج إذا لم يتم التوصل إلى نتائج مرضية.

- تقوم هذه الطريقة بدراسة هياكل العلاقات بين المتغيرات المختبرة على أساس نماذج العلاقات السببية الافتراضية وباستغلال مصفوفات التباينات المشتركة والارتباطات. تمكننا هذه الطريقة أيضاً من دراسة التأثيرات المشتركة لمجموعة من المتغيرات على متغير واحد أو مجموعات أخرى بالإضافة إلى ذلك توفر لنا هذه النماذج إمكانية فحص المتغيرات الوسيطة (التابعة) بالنسبة للعديد من العلاقات داخل نموذج والتي تتعلق بالمتغيرات المستقلة بالنسبة للآخرين. وأخيراً تركز طرق تحليل المعلومات على تقدير علاقات التبعية بين المفاهيم غير الملاحظة والتي نسميها بالمتغيرات الكامنة.

- **أنواع المتغيرات الموجودة في طريقة المعادلات الهيكلية:**¹²⁴ تكمن الوظيفة الرئيسية لنماذج المعادلات الهيكلية في الفحص المتزامن للعديد من العلاقات السببية الافتراضية بما فيها العلاقات المتبادلة والوسيطية بين المتغيرات الكامنة، إن العبارة الأخيرة هذه أساسية في النموذج كون أنها تكمن من دراسة الظواهر غير الملاحظة بصفة مباشرة من طرف الباحث أو المحلل.

- في مجال العلوم الاقتصادية هناك العديد من المفاهيم التي لا يمكن ملاحظتها أو قياسها مباشرة بأداة القياس وتشتت طرح افتراضات لإمكانية دراستها، يدل المتغير الكامن إذاً على مفهوم غامض يصعب قياسه، لذلك يتم اللجوء إلى متغيرات فرعية لها تعبير كمي تمكننا من قياس المتغيرات الكامنة ويفترض أنها جد مرتبطة بهذه الأخيرة، يسمى هذا النوع من المتغيرات بالمتغيرات الجلية (Manifeste).

¹²⁴ : نفس المرجع أعلاه، ص 224.

- **جمع المعلومات وخصائص العينة:** للتأكد من صحة الفرضيات الموضوعة في البحث، قمنا بجمع المعلومات المتعلقة بالعينة التي نقيم عليها الاختبار وقد تم جمع هذه الأخيرة بواسطة استمارتين الأولى موجهة لموظفي موبيليس بمختلف الوكالات التجارية (تضمنت مجموعة من العوامل المستقلة (العوامل المؤثرة) ممثلة في مكونات ووظائف CRM) جهة الغرب الجزائري والثانية موجهة لمشتري موبيليس (والتي تضمنت مجموعة من العوامل التابعة (العوامل المتأثرة) ممثلة في: الرضا، الثقة، الالتزام والولاء) في بعض الولايات الممثلة للغرب الجزائري (وهران، تلمسان وسعيدة)، وذلك من خلال محادثات أجريناها وجها لوجه مع موظفي ومستهلكي خدمات الهاتف النقال لموبيليس بحيث كان أمام المستجوبين إبداء آرائهم حول مجموعة من الاقتراحات فيما يخص وجود متغيرات CRM في الوكالات التجارية بالنسبة للموظفين ومتغيرات تعزيز الولاء بالنسبة للمشتريين.

- **انتقاء المستجوبين:** استهدفنا عينة مكونة من 400 مشترك لموبيليس وكان الغرض من اختيار هذا الحجم للأسباب التالية:

- يشترط الجزء الوصفي لبحثنا أن يكون عدد الأفراد المكونين للعينة كبيرا وذلك لإمكانية اختبار صحة فرضياتها.

- كلما كان عدد المتغيرات المكونة للنموذج كبيرا كلما استلزم ذلك أن يكون حجم العينة كبيرا أيضا.

- كما قلنا سابقا عدد العينة المستهدفة كان 400 مشترك لكن تم اعتماد 300 استمارة فقط بحيث أن بعض الاستثمارات لم يتم استردادها من قبل بعض المستجوبين والبعض الآخر تبين لنا أنها غير صالحة للتناقضات التي تميزت بها أما فيما يخص الاستثمار الموجهة للموظفين فقد تم استهداف جميع عمال الوكالات التجارية بالغرب الجزائري خصوصا موظفي المكاتب الأمامية بالوكالة لكن لم نستطع جمع سوى 90 استمارة.

- **اختيار مؤسسة خدمية للاتصالات كنموذج للدراسة:** تم اختيار مؤسسة خدمية للاتصالات كنموذج للدراسة دون سواها لطبيعة الموضوع وإدارة العلاقة مع الزبون في البيئة الجزائرية نلمسها أكثر في القطاع الخدماتي دون القطاع الصناعي هذا من جهة ومن جهة أخرى عرفت الاتصالات تطور ملحوظ في الجزائر وذلك بوجود أكثر من مؤسسة خدمية للاتصالات تشهد تنافسا حادا فيما بينها وقد تم اختيار

مؤسسة موبيليس نموذجاً للدراسة وهذا لا يعني أن المؤسسات الأخرى أقل أهمية منها (خصوصاً في جهة الغرب الجزائري) لذا كان بالإمكان اختيار إحدى المؤسسات الأخرى.

II. الدراسة التطبيقية الخاصة بمتعاملي موبيليس

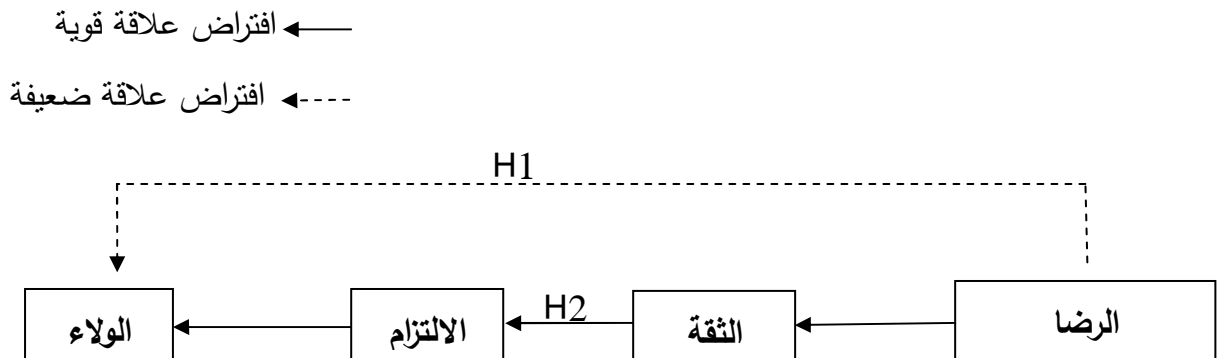
أنموذج الدراسة وفرضياتها:

- يؤثر رضا العميل عن مؤسسة موبيليس ايجابيا على مستوى الثقة لديه وأن السير الإيجابي للثقة يولد الالتزام لديه مما يعزز ولائه اتجاه هاته المؤسسة.

لإمكانية الإحاطة الجيدة بالفرضية الرئيسية قمنا بتجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالي:

- الفرضية الجزئية الأولى (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرضا العملاء على الولاء.
- الفرضية الجزئية الثانية (H2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرضا العملاء على الولاء بوجود عامل الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة.

شكل 02: أنموذج الدراسة التطبيقية الخاصة بمشتركي موبيليس



1- دراسة صدق وثبات الاستمارة: لمعرفة صدق وثبات الاستمارة اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ وقد بلغت قيمته (0.92)، وهذا يعني أن معامل الثبات جيد، ولمعرفة صدق الاستمارة قمنا بإدخال الجذر التربيعي على معامل ألفا كرونباخ فأصبح يساوي 0.96، و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (01) : معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للاستبيان

ألفا كرونباخ	عدد الأسئلة
0.92	13

2- اتجاه إجابات أفراد العينة: لقد تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي (من موافق بشدة كأقصى درجة إلى غير موافق تماما كأدنى درجة) في الاستبيان ولمعرفة اتجاه إجابات أفراد العينة اعتمدنا على حساب المتوسط المرجح لمعرفة الاتجاه إن كان نحو الاتجاه الموافق أو غير الموافق أو حتى المحايد.

جدول(02): يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة

الاتجاه	المتوسط المرجح	الأسئلة
موافق	3.58	أنا راض عادة بنوعية الخدمات المقدمة من طرف موبيليس.
موافق	3.61	أنا مسرور نظرا لاشتراك مع شبكة موبيليس.
موافق	3.55	أنا مرتاح كون تجربتي جيدة مع موبيليس على العموم.
موافق	3.53	مؤسسة موبيليس مصدر ثقة بالنسبة لي في شؤون الاتصال.
محايد	3.35	مؤسسة موبيليس تولي الاهتمام لزيائنها قدر المستطاع.
محايد	3.30	موبيليس هي عموما صادقة مع زبائنها.
موافق	3.42	سأكون فعلا محببا إذا لم أجد تعبئة لموبيليس.
موافق	3.47	من مصلحتي الاستمرار في الاشتراك مع موبيليس.
موافق	3.59	سأحافظ على علاقتي مع موبيليس أقصى مدة ممكنة.
موافق	3.49	عندما أتحدث عن مؤسسة موبيليس فإنني أركز على الأشياء الايجابية عنها.
محايد	3.36	أشجع الآخرين (أصدقائي، أقاربي، معارفي) على التعامل مع موبيليس.
محايد	2.81	لا أفكر مستقبلا في التعامل مع مؤسسة اتصالات أخرى.
محايد	3.34	أشعر بالفخر والتميز كوني من زبائن موبيليس.

المصدر: برنامج SPSS V21

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه معظم إجابات المستجوبين كانت نحو اتجاه موافق وفقا لسلم ليكرت الخماسي.

3- تحليل خصائص العينة: تم تحليل خصائص العينة بهدف التعرف على المتغيرات الديمغرافية، وكيفية توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لكل متغير.

- الجنس:

جدول (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	ذكر	166	55.3	55.3	55.3
2	أنثى	134	44.7	44.7	100
	المجموع	300	100	100	

المصدر: برنامج SPSS V21

- من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه من بين 300 مشترك يوجد 55.3% ذكور و 44.7% إناث.

- العمر:

جدول (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	أقل من 20 سنة	8	2.7	2.7	2.7
2	من 20-29 سنة	163	54.3	54.3	57
3	من 30-39 سنة	93	31	31	88
4	من 40-49 سنة	26	8.7	8.7	96.7
5	أكثر من 50 سنة	10	3.3	3.3	100
	المجموع	300	100	100	

المصدر: برنامج SPSS V21

- من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه من بين 300 مشترك يوجد 2.7% سنهم أقل من 20 سنة، 54.3% يتراوح سنهم ما بين 20 و 29 سنة، 31% يتراوح سنهم ما بين 30 و 39 سنة ، 8.7% يتراوح سنهم ما بين 40 و 49 سنة، 3.3% يفوق سنهم 50 سنة.

- الحالة الاجتماعية:

جدول (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	متزوج	116	38.7	38.7	38.7
2	أعزب	178	59.3	59.3	98
3	غير ذلك	6	2	2	100
	المجموع	300	100	100	

المصدر: برنامج SPSS V21

- من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه من بين 300 مشترك يوجد 38.7% متزوج و59.3% أعزب و2% غير ذلك (مطلق).

- المستوى التعليمي:

جدول (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	ابتدائي	2	0.7	0.7	0.7
2	متوسط	12	4	4	4.7
3	ثانوي	46	15.3	15.3	20
4	جامعي	202	67.3	67.3	87.3
5	دراسات عليا	38	12.7	12.7	100
	المجموع	300	100	100	

المصدر: برنامج SPSS V21

- من الجدول أعلاه يتضح أنه من بين 300 مشترك يوجد 0.7% مستواهم ابتدائي، 4% مستواهم متوسط، 15.3% مستواهم ثانوي، 67.3% مستواهم جامعي و12.7% ذوي دراسات عليا.

- مستوى الدخل:

جدول (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	أقل من 18000 دج	119	39.7	39.7	39.7
2	من 20000 إلى 40000 دج	143	47.7	47.7	87.3
3	أكثر من 40000 دج	38	12.7	12.7	100
	المجموع	300	100	100	

المصدر: برنامج SPSS V21

- من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه من بين 300 مشترك يوجد 39.7% مستوى الدخل لديهم أقل من 18000 دينار جزائري، 47.7% مستوى الدخل لديهم يتراوح ما بين 20000 إلى 40000 دينار جزائري و 12.7% مستوى الدخل لديهم يفوق 40000 دينار جزائري.

- مدة الاشتراك في الخدمة المقدمة من طرف موبيليس:

جدول (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة الاشتراك مع موبيليس

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	أقل سنتين	114	38	38	38
2	من 2 إلى 5 سنوات	130	43.3	43.3	81.3
3	أكثر من 5 سنوات	56	18.7	18.7	100
	المجموع	300	100	100	

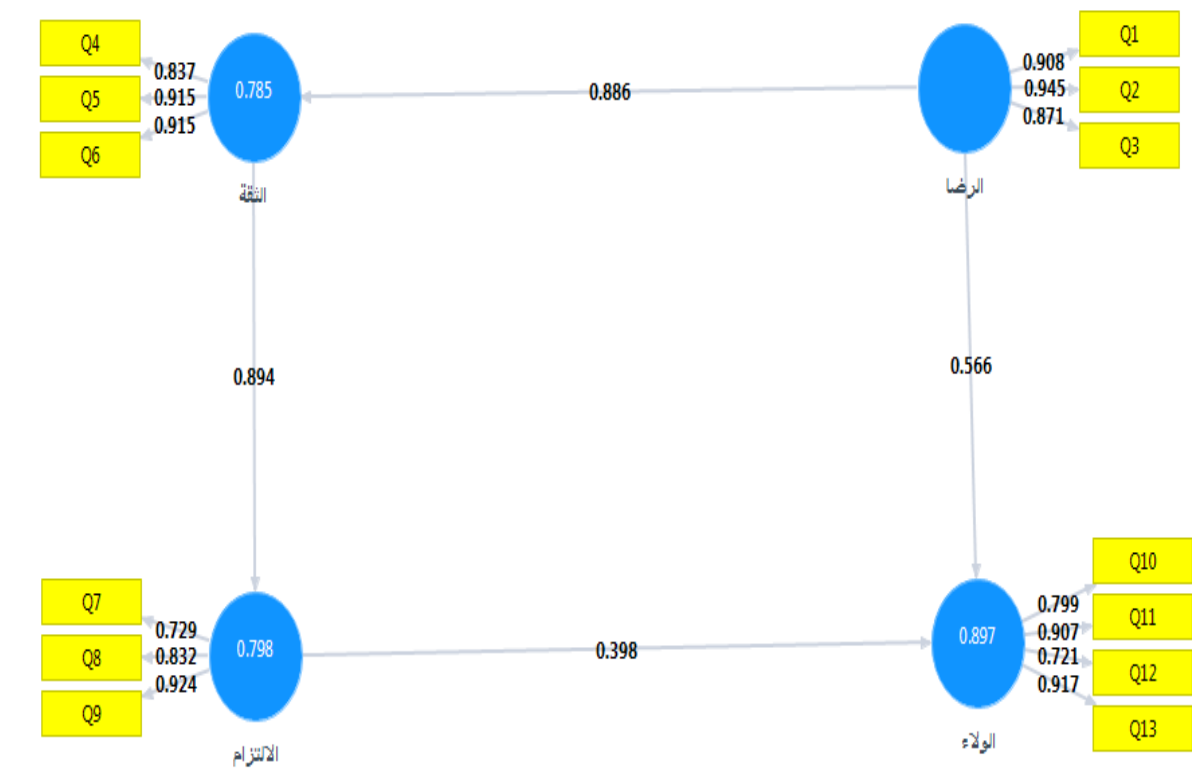
المصدر: برنامج SPSS V21

- من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه من بين 300 مشترك يوجد 38% مدة اشتراكهم مع موبيليس أقل من سنتين، 43.3% مدة اشتراكهم ما بين 2 إلى 5 سنوات و 18.7% مدة اشتراكهم تفوق 5 سنوات.

تحليل النتائج و مناقشتها

1.1. اختبار نموذج الدراسة لعينة مكونة من 90 مشترك لدى مؤسسة موبيليس: لغرض اختبار جودة النموذج وجودة عبارات الاستبيان الخاصة بمتعاملي موبيليس تم اختبار النموذج باستخدام برنامج SmartPLS وذلك لخصوصية البرنامج (النمذجة بالمعادلات الهيكلية) و لموائمته مع العينات الصغيرة.

شكل 03: أنموذج الدراسة التطبيقية الخاصة بمشتركي موبيليس ضمن برنامج SmartPLS



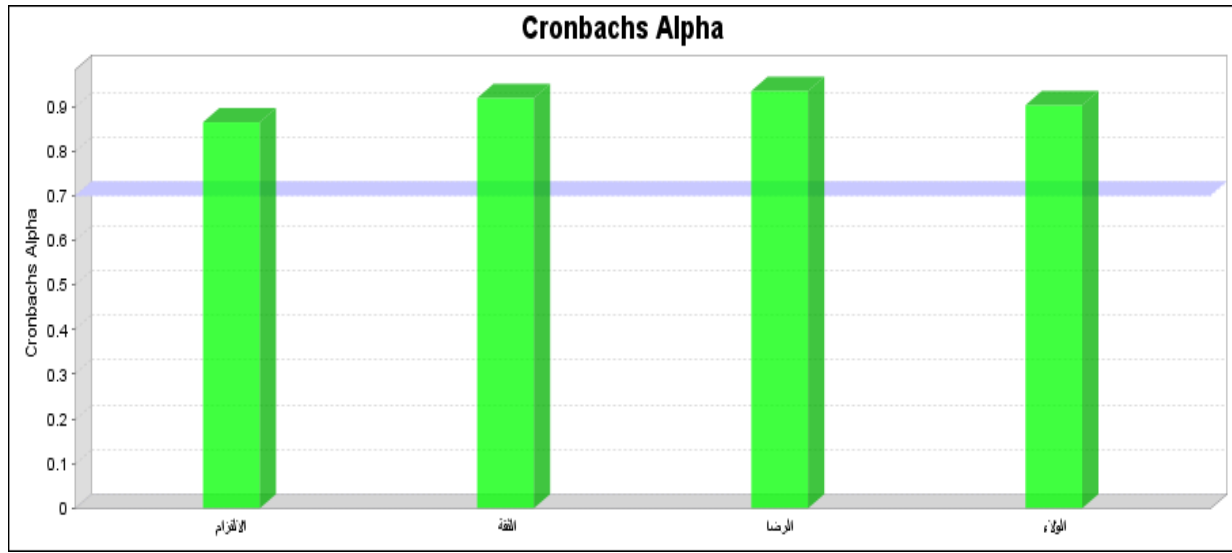
المصدر : برنامج SmartPLS

- يتضح من خلال الشكل أعلاه أن هناك أربع متغيرات كامنة (الرضا، الثقة، الالتزام والولاء) وكل متغير كامن موصول بمتغيرات جلية (Manifest) تعبر عن سلام القياس بمعنى العبارات (items) المشكلة لاستمارة الأسئلة المتعلقة بكل متغير من المتغيرات الكامنة بحيث أنها توزعت على النحو التالي: ثلاثة للرضا، ثلاثة للثقة، ثلاثة للالتزام وأربع عبارات للولاء وما تجدر الإشارة إليه أن هذه العبارات تم اعتمادها بعد تنقيتها والتأكد من ملائمتها للمتغير الكامن عن طريق ما يسمى بالتحليل العاملي التوكيدي (CFA).

معايير جودة النموذج (Quality Criteria)

- ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha)

شكل 04: ألفا كرونباخ لمحاور البحث



المصدر : برنامج SmartPLS

جدول (09): ألفا كرونباخ لمحاور البحث

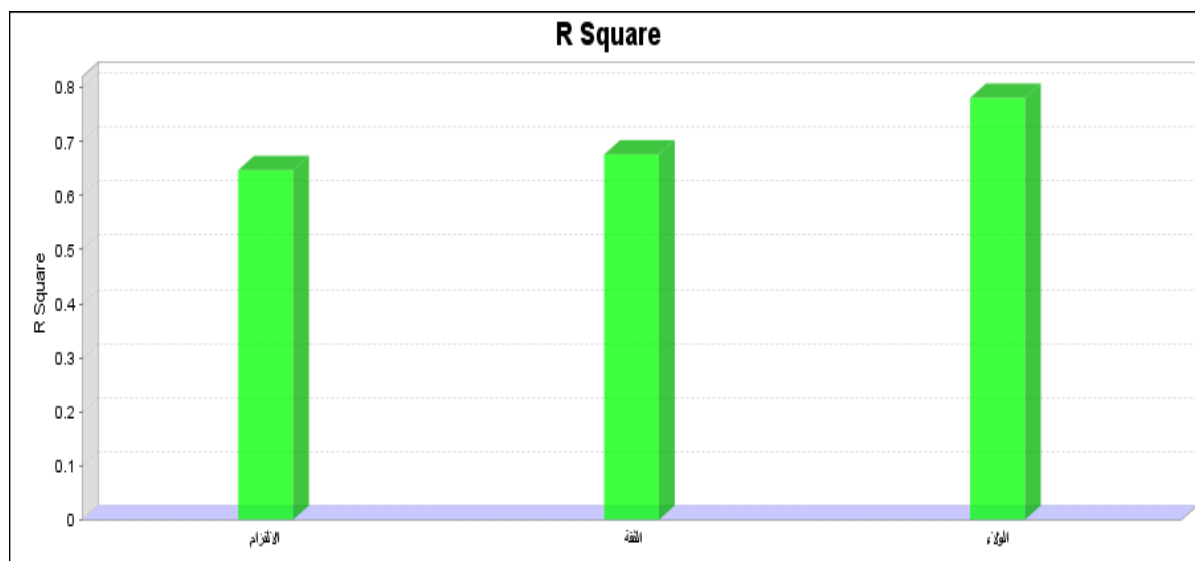
Cronbachs Alpha	
0.864	الالتزام
0.918	الثقة
0.934	الرضا
0.903	الولاء

المصدر : برنامج SmartPLS

- من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن جميع معاملات Cronbachs Alpha معنوية حيث أن معامل الرضا هو 0.93، الثقة 0.91، الالتزام 0.86 والولاء هو 0.90.

معامل التحديد (R Square)

شكل 05: معامل التحديد (R Square)



المصدر : برنامج SmartPLS

جدول (10): معامل التحديد (R Square)

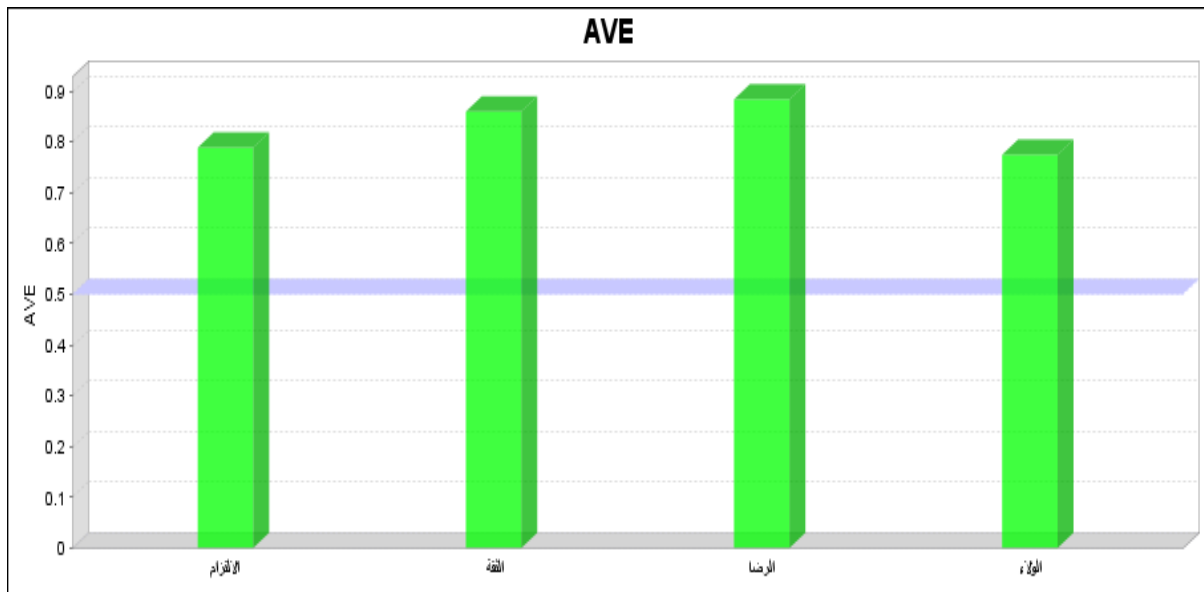
<i>R Square</i>	
0.648	الالتزام
0.676	الثقة
0.781	الرضا

المصدر : برنامج SmartPLS

- من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن جميع معاملات R Square معنوية حيث أن معامل الالتزام هو 0.64، الثقة 0.67 والولاء 0.78.

- متوسط التباين المفسر (AVE)

- شكل 06: متوسط التباين المفسر (AVE)



المصدر : برنامج SmartPLS

جدول (11): متوسط التباين المفسر (AVE)

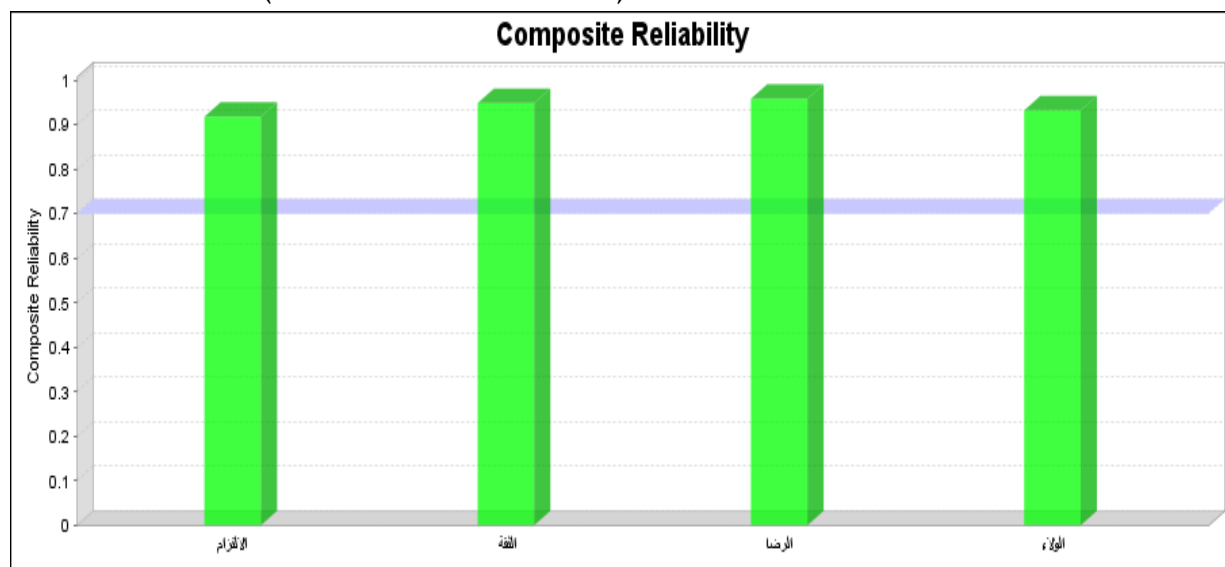
AVE	
0.789	الالتزام
0.860	الثقة
0.884	الرضا
0.775	الولاء

المصدر : برنامج SmartPLS

- من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن كل متوسطات التباين المفسر (AVE) أكبر من 0.50 مما يدل على جودة النموذج المقترح.

- الموثوقية المركبة (Composite Reliability)

شكل 07: الموثوقية المركبة (Composite Reliability)



المصدر : برنامج SmartPLS

جدول (12): الموثوقية المركبة (Composite Reliability)

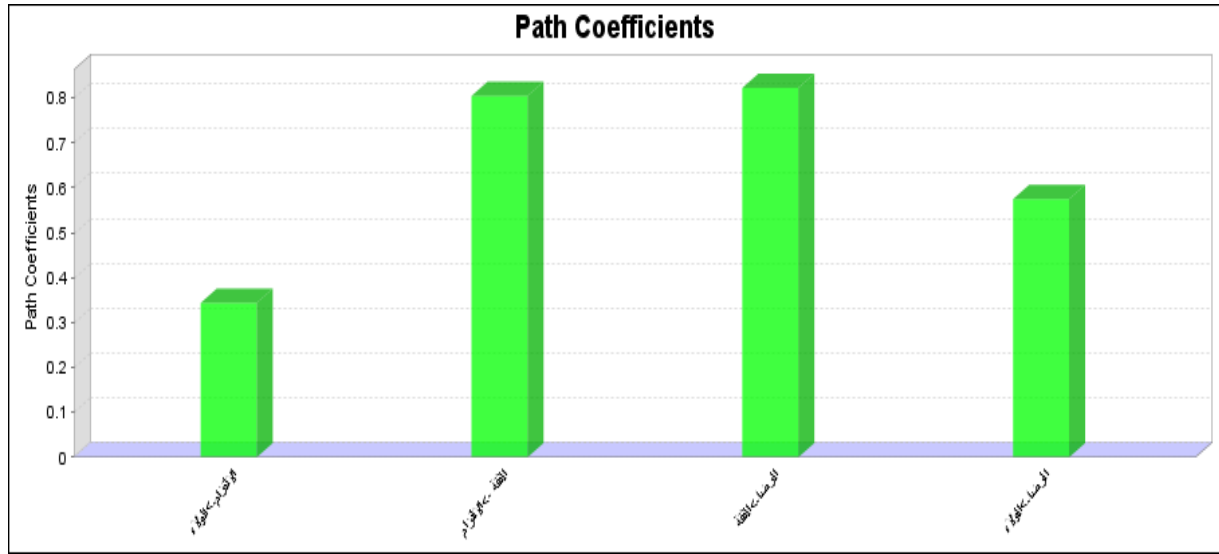
<i>Composite Reliability</i>	
0.918	الالتزام
0.948	الثقة
0.958	الرضا
0.932	الولاء

المصدر : برنامج SmartPLS

- من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن كل معاملات Composite Reliability معنوية حيث أن معامل الرضا هو 0.95، الثقة 0.94، الالتزام 0.91 والولاء هو 0.93.

- معاملات المسارات (Path Coefficients)

شكل 08: معاملات المسارات (Path Coefficients)



المصدر : برنامج SmartPLS

جدول (13): معاملات المسارات (Path Coefficients)

الولاء	الرضا	الثقة	الالتزام	
0.344				الالتزام
			0.805	الثقة
0.575		0.822		الرضا

المصدر : برنامج SmartPLS

- من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن كل معاملات المسارات **Path Coefficients** معنوية حيث أنه حسب قاعدة SmartPLS نقول أن معامل المسار معنوي إذا كان أكبر من 0.015 حيث أن الأثر المباشر للرضا على الثقة هو 0.82، الثقة على الالتزام 0.80، الالتزام على الولاء 0.34 وأخيراً الرضا على الولاء هو 0.57، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا على الولاء مما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية H1.

- التأثيرات غير المباشرة (Indirect effect)

جدول (14): التأثيرات غير المباشرة (Indirect effect)

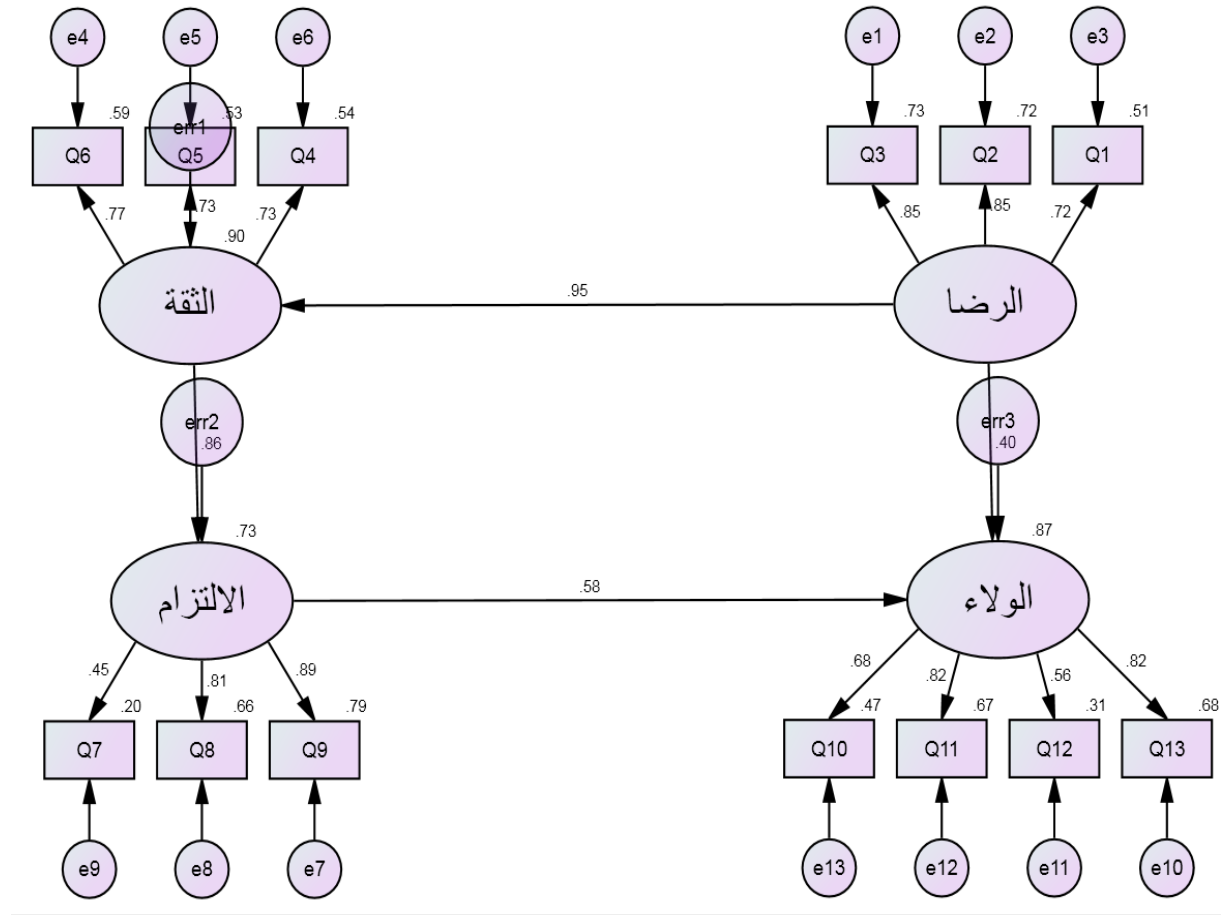
الولاء	الرضا	الثقة	الالتزام	
			1.000	الالتزام
0.277		1.000		الثقة
0.228	1.000		0.662	الرضا
1.000				الولاء

المصدر : برنامج SmartPLS

- من خلال الجدول أعلاه يتضح أن كل التأثيرات غير المباشرة معنوية حيث أنه حسب قاعدة SmartPLS نقول أن معامل المسار معنوي إذا كان أكبر من 0.015 حيث أن الأثر الغير المباشر للرضا على الالتزام هو 0.66، الثقة على الولاء 0.27 وأخيرا التأثير الغير مباشر للرضا على الولاء هو 0.22، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا على الولاء بوجود عاملي الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة مما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية H2.

2.1. تحليل نموذج الدراسة على عينة مكونة من 300 مشترك لدى مؤسسة موبيليس: ¹²⁵ تم اعتماد برنامج AMOS دون برنامج SmartPLS في دراسة هذه الحالة لخصوصية البرنامج (النمذجة بالمعادلات الهيكلية) ولموائمة مع العينات الكبيرة.

شكل 09: التمثيل البياني لنموذج الدراسة ومخرجاته



المصدر: برنامج AMOS

- يتضح من خلال الشكل أعلاه أن هناك أربع متغيرات كامنة (Latente) (الرضا، الثقة، الالتزام والولاء) وكل متغير كامن موصول بمتغيرات جلية (Manifest) وكل متغير جلي موصول بمقدار الخطأ الخاص به وهذا الخطأ يسمى بخطأ القياس (الخطأ في الإجابة لكل عنصر منفرد) أما الأخطاء الأخرى (err1, err2, err3) تسمى بخطأ النموذج الهيكلية وهو نتيجة التمثيل للعوامل المؤثرة على العامل المتأثر ويوجد هذا النوع فقط على العوامل المتأثرة.

¹²⁵ : Souar Youcef, Cherifi Djelloul and Benhabib Abderrezak ‘‘ The Impact of Customer Satisfaction for their Loyalty with the Existence of Trust and Commitment as Intermediate Variables: The Case Study of the Algerian Mobilis Telecom’’, Management 2015, 5(1): 1-5.

- نتائج الدراسة ومخرجاتها

- مؤشرات جودة النموذج

1- مؤشرات القبول المطلق (AFI) Absolute Fit Index :

GFI=0.94 ، RMSEA=0.05 وهي مؤشرات معنوية.

2- مؤشرات المدى التزايدى (IFI) Incremental Fit Index:

AGFI=0.91 ، RFI=0.93 ، IFI=0.97 ، CFI=0.97 ، NFI=0.95 ، TLI=0.97 وهي مؤشرات

معنوية.

3- مؤشر الحزم Parsimonious Fit Index :

CMIN/DF=1.83 وهو معنوي.

Probability level = 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي لا يمكن تعميم نتيجة الدراسة على

إجمالي العينة.

اختبار الفرضيات:

- التأثيرات المباشرة:

جدول (15): التأثيرات المباشرة (Direct effect)

الالتزام	الثقة	الرضا	
		0.94	الثقة
	0.85		الالتزام
0.58		0.39	الولاء

المصدر: برنامج AMOS

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن التأثير المباشر للرضا على الثقة هو 0.94 ، الثقة على الالتزام هو 0.85 والالتزام على الولاء هو 0.58 أما التأثير المباشر للرضا على الولاء هو 0.39 وهو تأثير معنوي وبالتالي نقبل الفرضية H1 والتي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرضا العملاء على الولاء.

- التأثيرات غير المباشرة:

جدول (16): التأثيرات غير المباشرة (Indirect effect)

الثقة	الرضا	
	0.81	الالتزام
0.49	0.47	الولاء

المصدر: برنامج AMOS

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن التأثير الغير مباشر للرضا على الالتزام هو 0.81، الثقة على الولاء هو 0.49 وأخيرا التأثير الغير مباشر للرضا على الولاء هو 0.47 وهو معنوي وأكبر من التأثير المباشر مما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية H2 والتي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرضا العملاء على الولاء بوجود عاملي الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة.

.III. الدراسة التطبيقية الخاصة بموظفي موبيليس

6 دراسة صدق وثبات الاستمارة: لمعرفة صدق وثبات الاستمارة اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ فوجدناه يساوي (0.84)، وهذا يعني أن معامل الثبات جيد، ولمعرفة صدق الاستمارة قمنا بإدخال الجذر التربيعي على معامل ألفا كرونباخ بحيث وجد انه يساوي 0.91، و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (17) : معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

ألفا كرونباخ	عدد الأسئلة
0.84	13

المصدر: برنامج SPSS V21

7 **اتجاه إجابات أفراد العينة:** لقد تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي (من موافق بشدة كأقصى درجة إلى غير موافق تماما كأدنى درجة) في الاستبيان ولمعرفة اتجاه إجابات أفراد العينة اعتمدنا على حساب المتوسط المرجح لمعرفة الاتجاه إن كان نحو الاتجاه الموافق أو غير الموافق أو حتى المحايد.

جدول(18): اتجاه إجابات أفراد العينة

الاتجاه	المتوسط المرجح	الأسئلة
موافق تماما	4.33	- تحصل الشركة على بيانات الزبائن من مصادر مختلفة.
موافق	4.06	- تحصل الشركة على بيانات عن الزبائن من البيانات التي يصرحون بها عند الحصول على الخدمات من الشركة.
محايد	2.66	- تجمع الشركة بيانات عن زبائنهم من شركات أخرى خاصة.
موافق تماما	4.26	- تهتم الشركة بتحديث بيانات الزبائن بشكل مستمر.
موافق	3.80	- تجمع الشركة بيانات كافية عن البيئة المحيطة بالفئات المختلفة من زبائنهم.
موافق تماما	4.33	- تضع الشركة بيانات الزبائن في قاعدة بيانات محوسبة خاصة.
موافق	4.06	- تتعامل إدارة الشركة مع قاعدة بيانات زبائنهم كأحد أصول الشركة.
موافق تماما	4.53	- تحافظ الشركة على خصوصية زبائنهم في تعاملها مع ما تجمعهم عنهم من بيانات.
موافق تماما	4.60	- تستخدم الشركة التطور التكنولوجي لزيادة فاعلية الاتصال بالزبائن.
موافق تماما	4.86	- تستخدم الشركة برمجيات الحاسوب لتحسين جودة خدماتها المقدمة للزبائن.
موافق تماما	4.66	- تعتمد الشركة على وسائل الاتصال التكنولوجية للتواصل مع الزبائن.
موافق	3.80	- تهتم الشركة بالتواصل مع الزبائن عن طريق الرسائل الالكترونية.
موافق تماما	4.33	- تساهم الصفحة الالكترونية للشركة في تطوير العلاقة مع الزبائن.
موافق تماما	4.33	- التواصل الالكتروني مع الزبائن يعزز العلاقة معهم.

موافق	3.93	- العلاقة الالكترونية مع الزبائن مهمة لكنها لا يمكن أن تحل محل العلاقة المباشرة معهم.
موافق تماما	4.20	- العلاقة الالكترونية مع الزبائن خطوة لتعزيز العلاقة المباشرة معهم.
موافق تماما	4.33	- تهتم الشركة بدمج موظفيها ضمن خططها الإستراتيجية.
موافق تماما	4.20	- تهتم الشركة بتعزيز التواصل بين موظفيها والزبائن لزيادة رضا الزبائن عن خدماتها.
موافق تماما	4.40	- تعتمد الشركة على موظفيها في نجاح بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن.
موافق	4.13	- تطور الشركة أداء موظفيها ليصبح موجه نحو الاهتمام بالزبائن.
موافق	3.93	- تهتم الشركة بتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين ليساهموا بفعالية مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن.
موافق تماما	4.73	- تسعى الشركة لجذب زبائن جدد من خلال برامجها التسويقية.
موافق تماما	4.40	- تركز الحملات الترويجية في الشركة على تطوير العلاقة مع الزبائن.
موافق	4.06	- تقديم أقل الأسعار هو أساس العروض المقدمة للزبائن.
موافق تماما	4.73	- تهتم الشركة بإيصال خدماتها إلى كافة أنحاء القطر الجزائري.
موافق تماما	4.20	- تهتم الشركة بالتحفيز المادي لمندوبي المبيعات لتحسين أدائهم.
موافق تماما	4.20	- تحرص الشركة على تحقيق رضا الزبائن عن الخدمات المباعة بهدف استمرار العلاقة معهم.
موافق	4.06	- تركز عمليات البيع في الشركة على تلبية التوقعات المستقبلية
موافق	4.13	- تحدد الشركة أساليب البيع الملائمة باستخدام نتائج بيانات الزبائن.
موافق تماما	4.33	- يوجد في الشركة إدارة تعنى بشؤون الزبائن.
موافق تماما	4.20	- تعمل الشركة على تطوير جودة خدماتها لتلبية متطلبات الزبائن بصورة أفضل.
موافق تماما	4.33	- تهتم الشركة بتحقيق رضا الزبائن.

موافق تماما	4.20	- توفر الشركة خطوط مجانية للرد على استفسارات الزبائن.
موافق تماما	4.33	- تهتم الشركة بمتابعة شكاوي الزبائن لمعالجة أسبابها.
موافق تماما	4.60	- تهتم الشركة بتقديم خدمات دعم مختلفة تميزها عن المنافسين.
موافق	4.13	- تقدم الشركة عروضاً خاصة لدعم استخدام خدماتها من القطاعات الدخل المحدود.
موافق تماما	4.40	- تهتم الشركة بتوطيد علاقاتها مع الزبائن من خلال تقديم الهدايا إلى هؤلاء دون تمييز.

المصدر: برنامج SPSS V21

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه معظم إجابات المستجوبين كانت نحو اتجاه موافق تماماً وفقاً لسلم ليكرت الخماسي.

8 **تحليل خصائص العينة:** تم تحليل خصائص العينة بهدف التعرف على المتغيرات الديمغرافية، وكيفية توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لكل متغير.

- **الجنس:**

جدول (19): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	ذكر	66	73.3	73.3	73.3
2	أنثى	24	26.7	26.7	100
	المجموع	90	100	100	

المصدر: برنامج SPSS V21

- من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه من بين 90 موظف يوجد 73.3% ذكور و 26.7% إناث.

- العمر:

جدول (20): توزيع أفراد العينة حسب العمر

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	من 18-30 سنة	6	6.7	6.7	6.7
2	من 30-40 سنة	78	86.7	86.7	93.3
3	أكثر من 50 سنة	6	6.7	6.7	100
	المجموع	90	100	100	

المصدر: برنامج SPSS V21

- من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه من بين 90 موظف يوجد 6.7 % يتراوح سنهم أقل من 30-18 سنة ، 86.7 % يتراوح سنهم ما بين 30-40 سنة ، 6.7 % يفوق سنهم 50 سنة.

- المستوى التعليمي:

جدول (21): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	ثانوي فأقل	6	6.7	6.7	6.7
2	جامعي	60	66.7	66.7	73.3
3	دراسات عليا	24	26.7	26.7	100
	المجموع	90	100	100	

المصدر: برنامج SPSS V21

- من الجدول أعلاه يتضح انه من بين 90 موظف يوجد 6.7 % مستواهم ثانوي فأقل، 66.7 % مستواهم جامعي و 26.7 % ذوي دراسات عليا.

- سنوات الخدمة في موبيليس:

جدول (22): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	أقل من 5 سنوات	18	20	20	20.0
2	من 5 إلى 10 سنوات	60	66.7	66.7	86.7
3	من 10 إلى 15 سنة	12	13.3	13.3	100
	المجموع	90	100	100	

المصدر: برنامج SPSS V21

- من الجدول أعلاه يتضح انه من بين 90 موظف يوجد 20% لديهم أقل من 5 سنوات خدمة، 66.7% من 5 إلى 10 سنوات و 13.3% لديهم سنوات خدمة من 10 إلى 15 سنة.

- الفئة الوظيفية:

جدول (23): توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	مدير	6	6.7	6.7	6.7
2	قسم رئيس	6	6.7	6.7	13.3
3	مصلحة رئيس	6	6.7	6.7	20
4	فريق قائد	6	6.7	6.7	26.7
5	مشرف	24	26.7	26.7	53.3
6	إداري موظف	30	33.3	33.3	86.7
7	إداري مساعد	12	13.3	13.3	100
	المجموع	90	100	100	

المصدر: برنامج SPSS V21

- من الجدول أعلاه يتضح انه من بين 90 موظف يوجد 6.7% مدراء وكالات تجارية، 6.7% رؤساء أقسام، 6.7% رؤساء مصالح، 6.7% قادة فرق، 26.7% مشرفين، 33.3% موظفين إداريين و 13.3% مساعدين إداريين.

- موظف في قسم:

جدول (24): توزيع أفراد العينة حسب قسم التوظيف

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	التسويق	18	20	20	20
2	المبيعات	36	40	40	60
3	الاهتمام بالزبائن	24	26.7	26.7	86.7
4	دعم الخدمات	12	13.3	13.3	100
	المجموع	90	100	100	

المصدر: برنامج SPSS V21

- من الجدول أعلاه يتضح انه من بين 90 موظف يوجد 20% موظف في قسم التسويق، 40% موظف في قسم المبيعات، 26.7% موظف في قسم الاهتمام بالزبائن و 13.3% موظف في قسم دعم الخدمات.

استخدام التحليل العاملي لتحديد العوامل الأكثر تأثيرا في مكونات CRM: تم استخدام

التحليل إلى المركبات الأساسية المعروف ب (ACP) لتصفية نموذج القياس من الأبعاد التي تعيق التحليل وأيضا لتصنيف العوامل المؤثرة بصفة أكبر في مكونات CRM، لأجل ذلك سنحاول قبل تطبيق ذلك التأكد من شروط تطبيق هذه التقنية على النحو التالي:

- التأكد من شروط تطبيق التحليل إلى المركبات الأساسية (ACP): من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ ما يلي:

- مصفوفة الارتباط تحتوى على معاملات ارتباط قوية

- المحدد لا يساوي الصفر

- كفاية حجم العينة من خلال مؤشر KMO والذي هو 0.36

-اختبار بارتلات (test de Bartlett) اصغر من 0.01

إذن بالنظر إلى المقاييس المتحصل عليها يمكن تطبيق التحليل إلى مركبات أساسية (ACP)، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول(25): مؤشر كامو و اختبار بارتلات

0.36	مؤشر كامو
68.53	كي دو
10	درجة الحرية عند بارتلات
0.00	مستوى الدلالة لاختبار بارتلات

المصدر: برنامج SPSS V21

- نوعية تمثيل للمتغيرات: من خلال مصفوفة جودة التمثيل نلاحظ أن كل المتغيرات ذات تمثيل لأن جودة تمثيل كلها اكبر من 0.4 كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول(26): جودة التمثيل بالنسبة لمتغيرات البحث

جودة التمثيل	الأولوية	البيان
0.625	1	جمع المعلومات.
0.768	1	خصوصية المعلومات.
0.768	1	التكنولوجيا.
0.441	1	العمليات.
0.487	1	الأفراد العاملين بالشركة.

المصدر: برنامج SPSS V21

-التباين المفسر: من خلال النتائج المتحصل عليها تم اختزال الدراسة في عاملين وفقا لقاعدة الجذور الكامنة، و قد كانت النتائج على النحو التالي:

- العامل الأول يشرح ما نسبته 32.13% من حجم المعلومات.

-العامل الثاني يشرح ما نسبته 29.64% من حجم المعلومات.

ومنه فالمحوران معا يشرحان ما قيمته 61.77% من المعلومات الأساسية، و رغم ذلك حاولنا تأكيد ذلك باستخدام تقنية التدوير، فتحصلنا على المصفوفة التالية:

جدول(27): مصفوفة المكونات بعد التدوير

البيان	1	2
جمع المعلومات	0.49-	0.78
خصوصية المعلومات	.876	.031
التكنولوجيا	.874	0.61-
العمليات	.201	.633
الأفراد العاملين بالشركة	.180	0.67-
جمع المعلومات	0.49-	.789

المصدر: برنامج SPSS V21

من خلال التحليل إلى المكونات الأساسية لمكونات CRM توصلنا إلى عاملين يمكن ربطها بهذه الإستراتيجية هما على النحو التالي:

العامل الأول: التكنولوجيا.

العامل الثاني: جمع المعلومات.

استخدام التحليل العاملي لتحديد العوامل الأكثر تأثيرا في وظائف CRM: تم استخدام

التحليل إلى المركبات الأساسية المعروف ب (ACP) لتصفية نموذج القياس من الأبعاد التي

تعيق التحليل وأيضا لتصنيف العوامل المؤثرة بصفة أكبر في وظائف CRM، لأجل ذلك سنحاول قبل

تطبيق ذلك التأكد من شروط تطبيق هذه التقنية على النحو التالي:

- التأكد من شروط تطبيق التحليل إلى المركبات الأساسية (ACP): من خلال النتائج المتحصل

عليها نلاحظ ما يلي:

-مصفوفة الارتباط تحتوى على معاملات ارتباط قوية

-المحدد لا يساوي الصفر

-كفاية حجم العينة من خلال مؤشر KMO والذي هو 0.36

-اختبار بارتلات (test de Bartlett) اصغر من 0.01

إذن بالنظر إلى المقاييس المتحصل عليها يمكن تطبيق التحليل إلى مركبات أساسية (ACP)، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول(28): مؤشر كامو و اختبار بارتلات

0.62	مؤشر كامو
140	كي دو
6	درجة الحرية عند بارتلات
0.00	مستوى الدلالة لاختبار بارتلات

المصدر: برنامج SPSS V21

- نوعية تمثيل للمتغيرات: من خلال مصفوفة جودة التمثيل نلاحظ أن كل المتغيرات ذات تمثيل لأن جودة تمثيل كلها اكبر من 0.4 كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول(29): جودة التمثيل بالنسبة لمتغيرات البحث

جودة التمثيل	الأولوية	البيان
0.80	1	التسويق
0.95	1	عمليات البيع
0.81	1	الاهتمام بالزبائن
0.85	1	دعم الخدمات

المصدر: برنامج SPSS V21

-التباين المفسر: من خلال النتائج المتحصل عليها تم اختزال الدراسة في عاملين وفقا لقاعدة الجذور الكامنة، و قد كانت النتائج على النحو التالي:

- العامل الأول يشرح ما نسبته 53.52% من حجم المعلومات.

-العامل الثاني يشرح ما نسبته 31.98% من حجم المعلومات.

ومنه فالمحوران معا يشرحان ما قيمته 85.40% من المعلومات الأساسية، و رغم ذلك حاولنا تأكيد ذلك باستخدام تقنية التدوير، فتحصلنا على المصفوفة التالية:

جدول (30): مصفوفة المكونات بعد التدوير

البيان	1	2
التسويق	.896	-.039
عمليات البيع	.036	.975
الاهتمام بالزبائن	.891	.131
دعم الخدمات	.737	.557

المصدر: برنامج SPSS V21

من خلال التحليل إلى المكونات الأساسية لوظائف CRM توصلنا إلى عاملين يمكن ربطها بهذه

الإستراتيجية هما على النحو التالي:

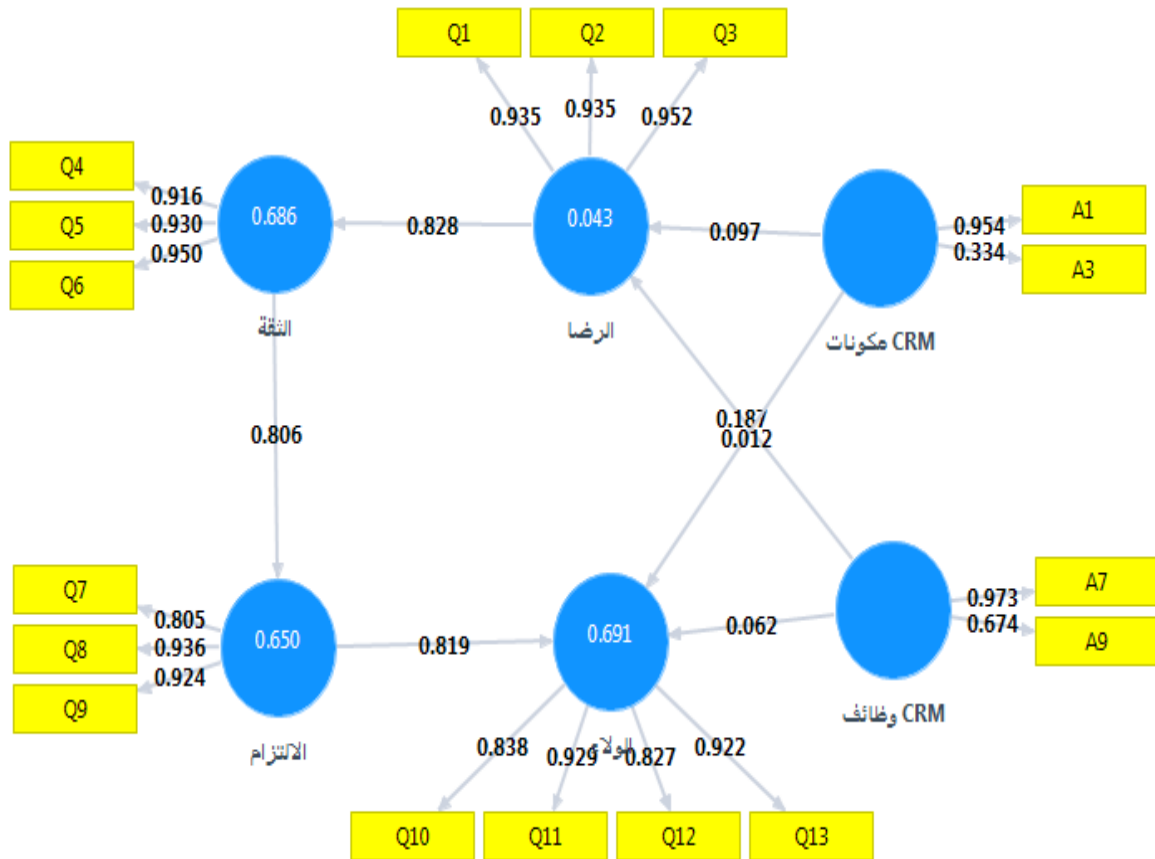
العامل الأول: دعم الخدمات.

العامل الثاني: عمليات البيع.

IV. تحليل نموذج الدراسة

يعتبر النموذج الذي بين أيدينا نموذج مركب بحيث تم دراسة أبعاد CRM (مكونات ووظائف CRM) في الوكالات التجارية أولاً ثم دراسة أبعاد الولاء لدى مشتركين موبيليس (الرضا، الثقة، الالتزام والولاء) ثانياً وفي الأخير دراسة النموذج كاملاً بدمج كل العوامل الخاصة بالموظفين والمشاركين في آن واحد.

شكل 10: التمثيل البياني للنموذج الكلي للدراسة ومخرجاته



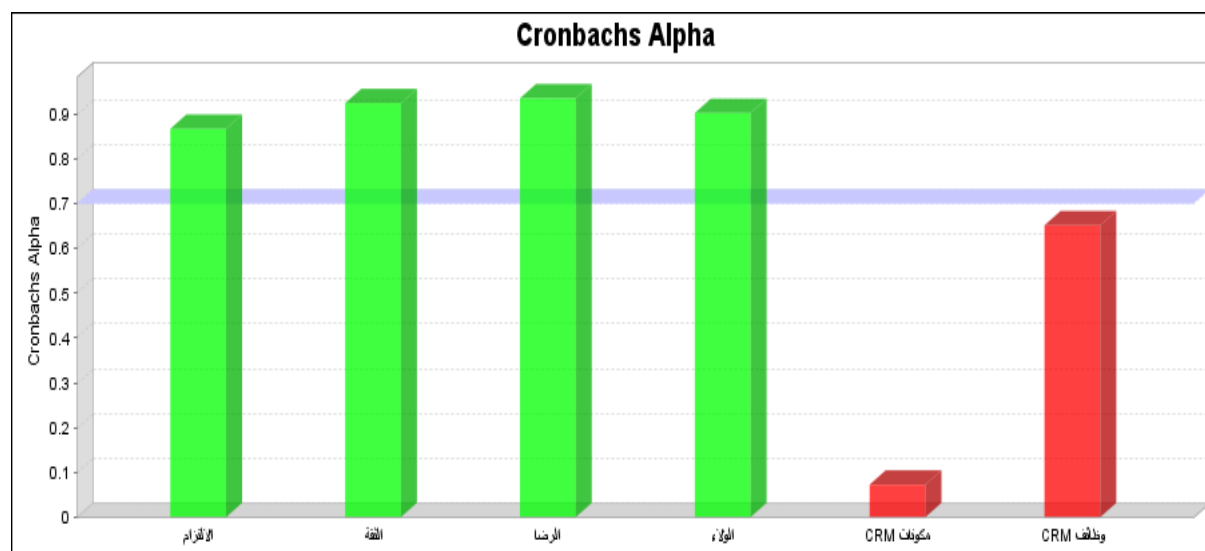
المصدر : برنامج SmartPLS

- يتضح من خلال الشكل أعلاه أن هناك ست (06) متغيرات كامنة (Latente) (وظائف CRM، مكونات CRM، الرضا، الثقة، الالتزام والولاء) وكل متغير كامن موصول بمتغيراته الجلية (Manifest) بحيث أنها توزعت على النحو التالي: اثنان لكل من مكونات ووظائف CRM وقد تم اعتمادها بعد إجراء التحليل إلى المكونات الأساسية (ACP)، ثلاثة للرضا، ثلاثة للثقة، ثلاثة للالتزام وأربع عبارات للولاء. وقد اعتمادها بعد تنقيتها والتأكد من ملائمتها للمتغير الكامن عن طريق ما يسمى بالتحليل العاملي التوكيدي (CFA).

معايير جودة النموذج (Quality Criteria)

- ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha)

شكل 11: ألفا كرونباخ لمحاور البحث



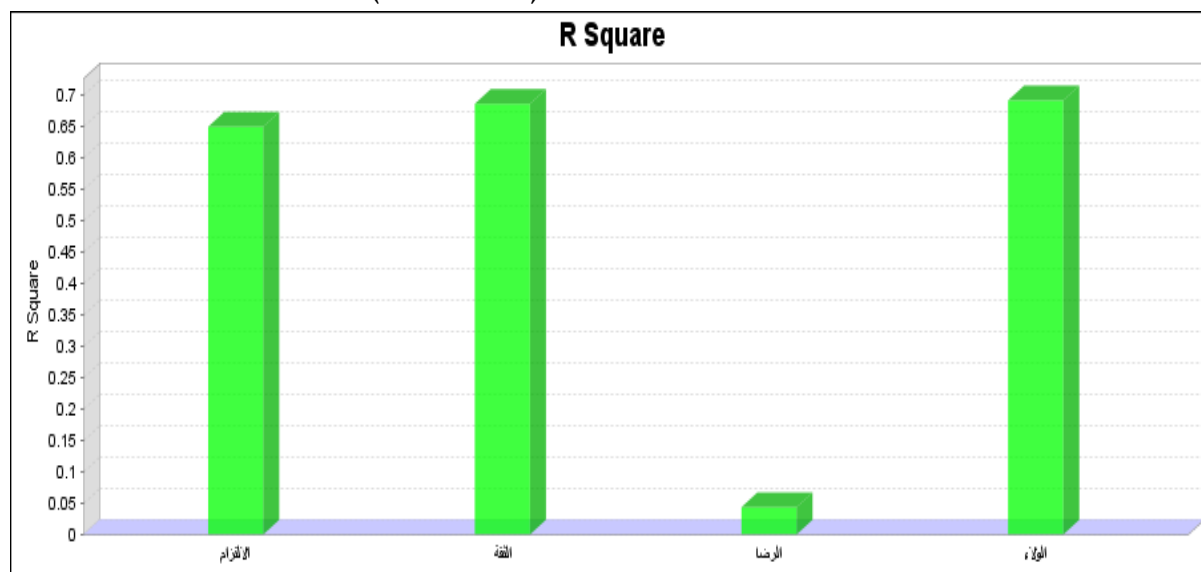
المصدر : برنامج SmartPLS

جدول (31): ألفا كرونباخ لمحاور البحث

<i>Cronbachs Alopha</i>	
0.867	الالتزام
0.924	الثقة
0.935	الرضا
0.903	الولاء
0.073	مكونات CRM
0.652	وظائف CRM

المصدر : برنامج SmartPLS

- من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معاملات Cronbachs Alpha معنوية حيث أنها أكبر من 0.7 باستثناء مكونات ووظائف CRM حيث أن معامل الرضا هو 0.93، الثقة 0.92، الالتزام 0.86 والولاء هو 0.90 أما وظائف CRM هي 0.65 لكن رغم هذا يمكن القول أنه معنوي لكن فيما يخص معامل مكونات CRM فهو يساوي 0.07 وهو غير معنوي.

- معامل التحديد (R^2)شكل 12: معامل التحديد (R^2)

المصدر : برنامج SmartPLS

جدول (32): معامل التحديد (R^2)

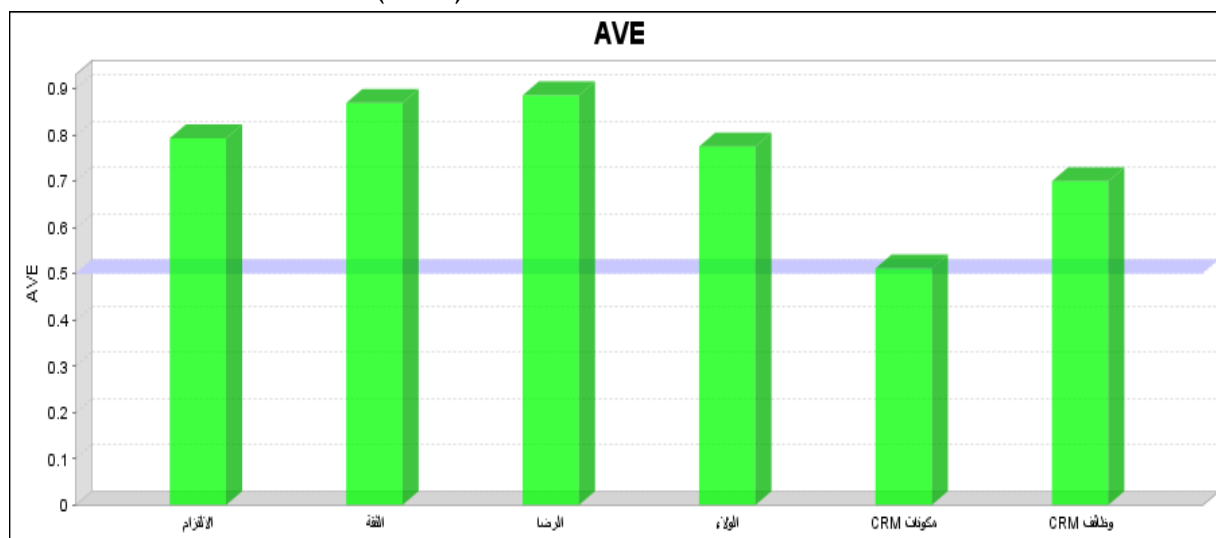
<i>R Square</i>	
0.867	الالتزام
0.924	الثقة
0.935	الرضا
0.903	الولاء

المصدر : برنامج SmartPLS

- من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن جميع معاملات R^2 معنوية حيث أن معامل الرضا هو 0.93، الثقة 0.92، الالتزام 0.86، والولاء 0.90.

- متوسط التباين المفسر (AVE)

شكل 13: متوسط التباين المفسر (AVE)



المصدر : برنامج SmartPLS

جدول (33): متوسط التباين المفسر (AVE)

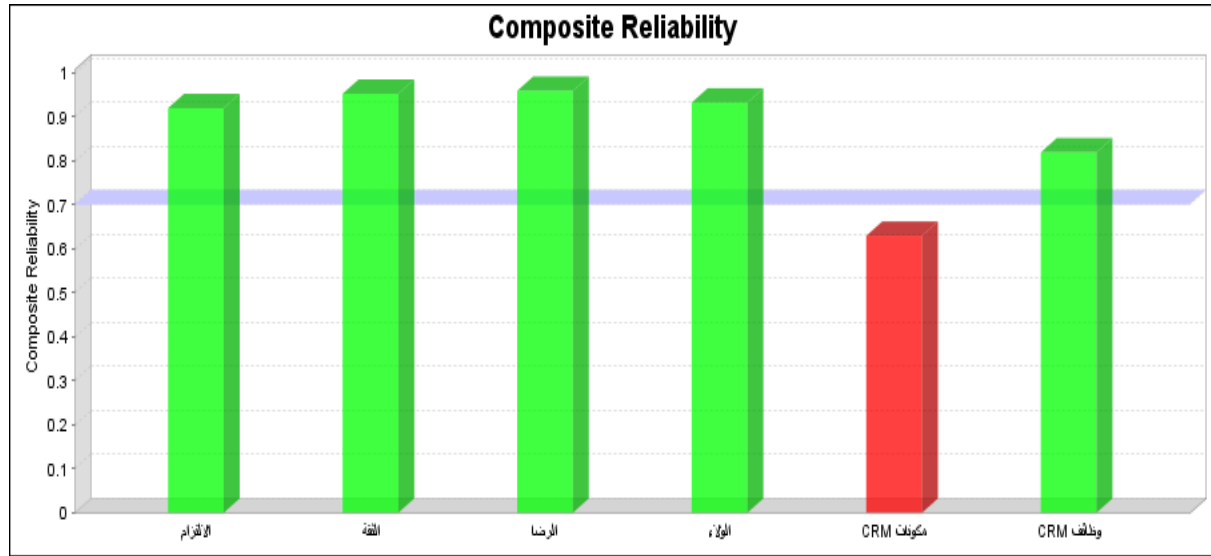
المتغير	القيمة (AVE)
الالتزام	0.793
الثقة	0.869
الرضا	0.885
الولاء	0.775
مكونات CRM	0.511
وظائف CRM	0.700

المصدر : برنامج SmartPLS

- من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن كل متوسطات التباين المفسر (AVE) معنوية إذ جميعها أكبر من 0.50 مما يدل على جودة النموذج المقترح.

- الموثوقية المركبة (Composite Reliability)

شكل 14: الموثوقية المركبة (Composite Reliability)



المصدر : برنامج SmartPLS

جدول (34): الموثوقية المركبة (Composite Reliability)

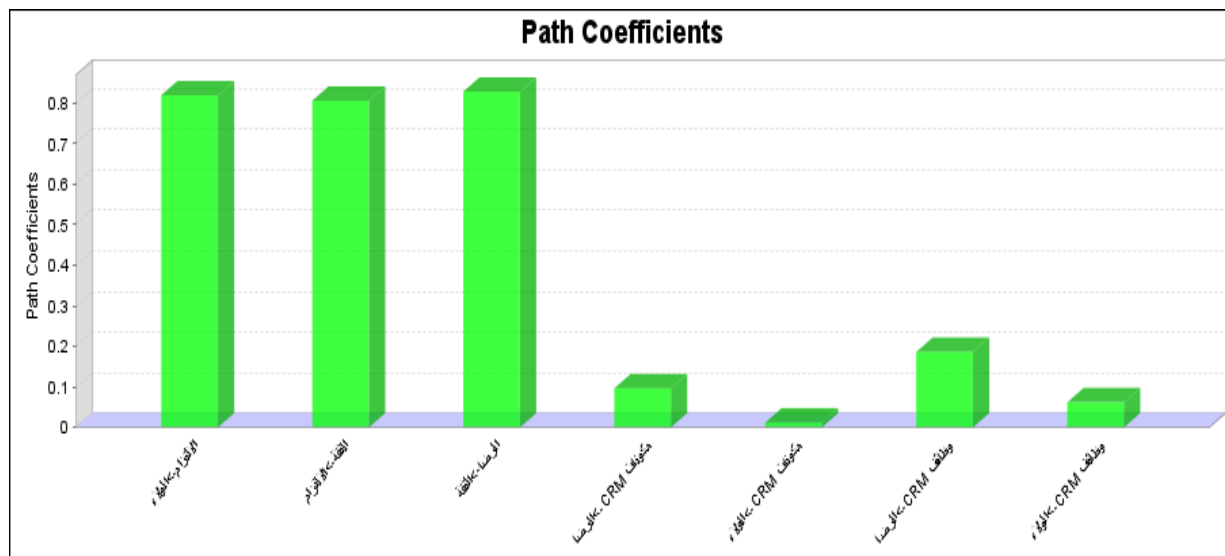
<i>Composite Reliability</i>	
0.919	الالتزام
0.952	الثقة
0.959	الرضا
0.932	الولاء
0.630	مكونات CRM
0.819	وظائف CRM

المصدر : برنامج SmartPLS

- من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن كل معاملات Composite Reliability معنوية (أكبر من 0.7) ما عدا عامل مكونات CRM حيث أن معامل الرضا هو 0.95، الثقة 0.95، الالتزام 0.91 والولاء 0.93 ووظائف CRM هو 0.81 أما معامل مكونات CRM يساوي 0.63 وهو غير معنوي.

معاملات المسار (Path Coefficients)

شكل 15: معاملات المسار (Path Coefficients)



المصدر: برنامج SmartPLS

جدول (35): معاملات المسار (Path Coefficients)

الولاء	الرضا	الثقة	الالتزام	
0.819				الالتزام
			0.806	الثقة
		0.828		الرضا
0.012	0.097			مكونات CRM
0.062	0.187			وظائف CRM

المصدر: برنامج SmartPLS

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن كل معاملات المسارات **Path Coefficients** معنوية باستثناء أثر مكونات CRM على الولاء فهو غير معنوي حيث أنه حسب قاعدة SmartPLS نقول أن معامل المسار معنوي إذا كان أكبر من 0.015 حيث أن الأثر المباشر لمكونات CRM على الرضا هو 0.097، ووظائف CRM على الرضا 0.187، الرضا على الثقة 0.82، الثقة على الالتزام 0.80، الالتزام على الولاء 0.81 وأخيراً الأثر المباشر لوظائف CRM على الولاء هو 0.062 أما أثر مكونات CRM على الولاء فهو غير معنوي إذ يساوي 0.012.

- نتائج التحليل أعلاه تؤدي بنا إلى:

- رفض الفرضية H3 والتي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات CRM على ولاء الزبون.
- قبول الفرضية H5 والتي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف CRM على ولاء الزبون.

- التأثيرات غير المباشرة (Indirect effect)

جدول (36): التأثيرات غير المباشرة (Indirect effect)

وظائف CRM	مكونات CRM	الولاء	الرضا	الثقة	الالتزام	
					1.000	الالتزام
		0.660		1.000		الثقة
		0.547	1.000			الرضا
		1.000				الولاء
	1.000	0.053		0.080	0.065	مكونات CRM
1.000		0.102		0.155	0.125	وظائف CRM

المصدر : برنامج SmartPLS

- من خلال الجدول أعلاه يتضح أن كل التأثيرات غير المباشرة معنوية حيث أنه حسب قاعدة SmartPLS نقول أن معامل المسار معنوي إذا كان أكبر من 0.015 حيث أن الأثر الغير المباشر لمكونات CRM على الولاء هو 0.053 و وظائف CRM على الولاء هو 0.102، ما تجدر الإشارة إليه أن الآثار غير المباشرة لمكونات ووظائف CRM على الولاء أكبر من التأثيرات المباشرة.

- نتائج التحليل أعلاه تؤدي بنا إلى:

- قبول الفرضية H4 والتي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات CRM على ولاء الزبون بوجود الرضا، الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة.
- قبول الفرضية H6 والتي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف CRM على ولاء الزبون بوجود الرضا، الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة.

خاتمة عامة

أصبح ولاء الزبون من المفاهيم التي أعطى لها رجل تسويق الخدمات أهمية كبيرة خاصة بعد أن تأكد الباحثون في هذا المجال أن رضا الزبون لا يكفي لأن يكرر هذا الأخير شراء نفس العلامة، كما أدرك رجال التسويق أيضا أهمية المحافظة على زبائنهم إلى أقصى مدة ممكنة لذلك نرى في مجال الاتصالات أن المؤسسات تعمل جاهدة على تقوية ولاء زبائنهم، إن قدرة هذه المؤسسات على التحكم في هؤلاء الزبائن تكمن في تفعيل إستراتيجية CRM لذلك أصبح موضوع CRM من الأمور الواجب القيام بها من طرف المؤسسات وبخاصة في ظل البيئة التنافسية التي تشهدها الأسواق ، وتركز منهجيات إدارة العلاقات بالزبائن على بناء علاقات فردية بالزبائن بغية إنشاء أسس لكسب ولائهم والمحافظة عليهم.

- من خلال استدراجنا لهذه المذكرة استنتجنا بأن هناك مجموعة من المتغيرات المتعلقة بمكونات CRM ووظائف CRM ومجموعة من المتغيرات الوسيطة (الرضا، الثقة، الالتزام) على عامل الولاء. كان الهدف الأول من هذا البحث هو إبراز أثر تطبيق إستراتيجية CRM على الولاء والهدف الثاني هو معرفة أهم المتغيرات الوسيطة بين CRM و الولاء أما الهدف الثالث فقد اهتم بالقيام بدراسة امبريقية لاختبار الفرضيات الموضوعية في البحث.

- أظهرت نتائج اختبار النموذج العملي ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرضا العملاء على الولاء مما يؤكد أن العمل على تحقيق رضا الزبون بشتى الوسائل من شأنه أن يؤدي إلى كسب ولائه.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرضا العملاء على الولاء بوجود عاملي الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة: مما يؤكد أن عامل الرضا غير كافٍ لتحقيق ولاء الزبون إن لم يعزز هذا الرضا بمجموعة من المقومات التي تؤدي إلى تعزيز عاملي الثقة والالتزام.

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات CRM (التكنولوجيا، جمع المعلومات) على ولاء الزبون: هذه نتيجة جد منطقية، وهذا ما لمسناه على أرض الواقع بحيث أن الوكالات التي كانت قيد الدراسة هي فقط وكالات تجارية ليس لها وظيفة البحث عن المعلومات وجمعها أو حتى استخدام تقنيات عالية من التكنولوجيا في عرض خدماتها وإنما ينحصر دورها في دور جد بسيط وتقليدي يتمثل في التفاعل المباشر مع الزبون وتقديم له الخدمة في حدود إمكانياتها أما فيما يخص هيكلية مكونات نظام CRM فهي تتم فقط على المستوى الأعلى في الهرم الإداري للمؤسسة محل الدراسة ثم بعد ذلك توزع المهام على مستوى المديرية الجهوية والتي بدورها توزع المهام على الوكالات التجارية التابعة لها. لكن من وجهة نظر تسويقية يعتبر هذا خلل خصوصا في ظل المنافسة السائدة من قبل المؤسسات الاتصالية الأخرى (جازي، نجمة) فمن المفروض أن تكون هيكلية نظام CRM على مستوى كل وكالة لينتقل من أسفل الهرم إلى أعلاه لكي يمكن فيما بعد مناقشة أهم المشاكل، نقاط الضعف وعلاج ما يمكن علاجه.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف CRM (دعم الخدمات، عمليات البيع) على ولاء الزبون: أيضا هذه نتيجة شهدناها على مستوى ميدان الدراسة حيث أن وكالات موبيليس هي وكالات تجارية تعمل فقط على تقديم أو بيع الخدمات أو القيام بدعم الخدمات فقط.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات ووظائف CRM على ولاء الزبون بوجود الرضا، الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة: مما يؤكد أن الهدف الكلي من CRM هو كسب الولاء من خلال العمل على تحقيق الرضا، الثقة والالتزام إلا أنه ما تجدر الإشارة إليه أن هذا الأثر قد يكون ناقصا إن لم يجسد على أرض الواقع بصفة مباشرة من خلال جميع الوكالات التجارية والمديريات الجهوية لمؤسسة موبيليس.
- استنادا لما سبق يمكن القول أن إستراتيجية CRM لدى مؤسسة موبيليس تعد ناقصة على مستوى الوكالات التجارية لكونها تفتقر لهيكل إداري متكامل بحيث لا يمكن تطبيق فيها جميع مكونات ووظائف CRM بطريقة مباشرة وهذا من شأنه أن ينعكس بالسلب على ولاء الزبون.
- أيضا في ضوء ما توصلنا إليه من نتائج، يمكن تقديم اقتراحات لدراسات وبحوث مستقبلية في هذا الصدد كما يلي:
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار متغير معدل هام جدا في نموذج الدراسة ألا وهو تكلفة التحول (Switching Costs) إذ نلاحظ أن عامل التكلفة مهم جدا ويلعب دور كبير في كسب المنافسة بين المؤسسات الخدمية للاتصالات.
- دراسة النموذج على المؤسسات المنافسة (نجمة، جازي) ثم المقارنة بين المؤسسات الثلاث (نجمة، جازي وموبيليس) من حيث أيهم تحظى بتحقيق مستويات ولاء عالية خصوصا بالغرب الجزائري.
- إمكانية تحديد متغيرات وسيطة أخرى وحتى معدلة في العلاقة ما بين CRM والولاء.

المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

- أحمد فوزي شلباية " العوامل المؤثرة في تحقيق الولاء الإلكتروني في أسواق الأعمال الإلكترونية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2011، ص 40/39.
- الداوي الشيخ، بنشوري عيسى " تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرار المؤسسات"، مجلة الباحث، عدد 07، سنة 2009-2010، ص 368-369.
- إلهام فخري أحمد حسن : " التسويق بالعلاقات"، الملتقى العربي الثاني " التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات"، الدوحة - دولة قطر 6-8 أكتوبر (تشرين أول) 2003.
- بن أشنهو سيدي محمد: "دراسة المكونات المؤثرة على ولاء الزبون بالعلامة Djezzy : دراسة امبريقية باستعمال نموذج المعادلات المهيكلية"، رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان، سنة 2010 .
- بنشوري عيسى "دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون"، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، سنة 2009.
- بوزيان عثمان: "اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع"، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، سنة 2009-2010، ص 43.
- ديلمي فتيحة " تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولائه للعلامة: دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة المسيلة"، رسالة ماجستير، سنة 2009، ص 131/134.
- دخيل الله غنام المطيري: "أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن - دراسة تحليلية على عينة من المسافرين على شركة طيران الجزيرة في دولة الكويت -"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2010
- وائل محمود الشرايعه: " أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2010 .
- حسان الممتي "إدارة علاقات الزبائن CRM"، ماجستير إدارة أعمال، جامعة دمشق، سنة 2009، ص 02.
- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي: " إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2009، ص 99.
- ياسين سعد "أبعاد إستراتيجية التسويق بالعلاقات وأثرها على الأداء التسويقي لشركات التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، سنة 2006.
- يوسف حجيم الطائي، هاشم فواز دباس العبادي: " إدارة علاقات الزبون"، دار الوراق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2009.
- كشيدة حبيبة: " استراتيجيات رضا العميل"، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، سنة 2005، ص 43.
- محمود يوسف ياسين: " واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة آربد"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، سنة 2010 .
- محمد عبد العظيم أبو النجا " التسويق التقدم (التسويق العالمي- إدارة العلاقة مع العملاء)"، ط1، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، سنة 2008، ص 36.

- محمد عبد الرحمان أبو منديل " واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن "، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة، سنة 2008، ص79.
- ناجي معلا " خدمة العملاء مدخل اتصالي سلوكي متكامل " ، دار زمزم للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2010، ص 65/69.
- نهلة نهاد الناظر " أثر التسويق بالعلاقات ودوافع التعامل على ولاء العملاء للمنظمة "، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2009.
- نسيم الصامدي "خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، مايو (آيار) 2002، السنة العاشرة، العدد9.
- عبد الرحمان رايس "دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الدولية"، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص95.
- فادي خلوف، راكان رزوق، آصف شمس " تطوير آليات جديدة للتغيب في المعطيات لإدارة علاقات الزبائن في بيئة مصرفية "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد السادس والعشرون - العدد الأول-، سنة 2010، ص 87/88.
- صوار يوسف، شريفي جلول : " أثر إدارة شكاوي العملاء على ولائهم لتسيير الأزمة باستخدام منهجية PLS - دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائرية -، الملتقى السنوي الثالث عشر للأعمال - إدارة الأزمات في عالم متغير-، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-23 أبريل 2014، ص 700/701.
- رولاند سويقت: " إدارة علاقة العملاء"، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 5، 22 ماي 2002، الشركة العربية للإعلام العلمي، مصر. www.edara.com
- شرين عبد الحليم شاور التميمي "أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال في الضفة الغربية -"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، سنة 2010، ص 23.
- شريف أحمد: " محددات رضا العميل"، مجلة البحوث التجارية، العدد الثاني، جامعة الزقازيق، مصر، 1998.

- Bryan Foss & others, What makes for CRM system success — or failure? © 2008 Palgrave Macmillan Ltd.
- Buttle Francis ,Customer Relationship Management, elselvier, first edition , 2005.
- Daniel Ray, ''Mesurer et développer la satisfaction des clients'', 2^{ème} édition, Paris, 2001.
- Darshan Desai, Global Journal of Flexible Systems Management , 2008.
- Duygu koçoglu and Sevcan KIRMACI:'' Customer Relationship Management and customer loyalty: A survey in the sector of banking'', University of Pamukkale, Denials, TURKEY, international journal off Business and Social science, vol3, No3, February 2012.
- Emrak Cengiz,'' Measuring customer satisfaction: Must or not'', journal of Naval science and Engineering 2010, Vol.6, N.2.
- Faizan Mohsan, Muhammad Musarrat Nawaz, M. Sarfraz Khan, Zeeshan Shaukat and Numan Aslam:'' Impact of customer satisfaction on customer loyalty and intentions to switch: Evidence from banking sector of Pakistan'', international journal of business and social science, vol.2No, 16 September 2011.
- Frederick Hong-kit yim, Rolph E. Anderson and Srinivasan Swaminathan:''Customer Relationship Management : Its dimensions and effect on customer outcomes'', journal of Personal selling et sales management, 2005.
- Frédéric Reichheld, '' L'effet loyauté'', Edition Dunod, Paris, 1996.
- Fredy Valenzuela A., y Arturo Vásquez-Párraga:''Trust and commitment as mediating variables in the relationship between satisfaction and hotel guest loyalty'', Panorama Socioéconomique Ano24, N32, Enero-junio 2006,27 April 2006.
- Gartner , building business benefits from CRM, 2003.
- Ghavami & Olyaie, The impact of CRM on customer retention, 2006 .
- Hamid Tohidi, Mohammad Mehdi Jabbari ''CRM as a marketing attitude based on customer's information'', Procedia Technology, 2012.

- Gray, Paul & Byun, Jongbok, CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, Claremont Graduate School, 2001.
- Jean Philippe Faive, "Concevoir et réaliser une enquête de satisfaction des client", AFNOR, Paris, 2000.
- Jay Ludovic Stora le client capital de l'entreprise (Customer marketing), les édition d'organisation, Paris 1993.
- Jean supizet, Le management de la performance durable, edition d'organisation, Paris 2002.
- Kazemi Ali, Vahid Moradi PaEmami, Arash Abbaszadeh and Javad Pourzamani: "Impact of brand identity on customer loyalty and word of mouth communications, considering role of customer satisfaction and brand commitment (case study customers of Mellat Bank in Kermanshah) ", international journal of Academic research in Economics and Management sciences, vol.2, No.4, July 2013.
- Kenneth Laudon et Jane Laudon, Marketing des systèmes d'information, 11ème édition corrigés, Pearson éducation France 2010.
- KOTLER Philip, Keller Kevin-lane, Dubois Bernard et Manceau Delphine, "marketing management", 12e edition, (Pearson Education, Paris 2006).
- Kuan-Yin Lee, Hui-Ling Huang and Yin-Chiech Hsu: "Trust, satisfaction and commitment on loyalty to international retail service brand", Asia Pacific Management Review (2007) 12 (3).
- Laurent Hermel, "Mesurer la satisfaction clients", 2^{ème} tirage, AFNOR, Paris, 2004
- Lin Yaonan ,PHD degree in business administration, GOLDEN GATE UNIVERSITY,2005.
- Maryam Eskafi, Seyyed hossein hosseini and Atefe Mohammadzadeh Yazd: "The value of telecom subscribers and customer relationship management", Business Process Management journal, vol19, No4, 2013,
- Monique Zollinger et Eric Lamarque " Marketing et stratégie de la banque", 3^{ème} édition, Paris, 1999.

- Mukhiddin jumaev, Dileep Kumar. M. and Jalal R. M. Hanaysha:’’ Impact of relationship management on customer loyalty in the Banking sector’’, Far east research center.(www.fareastjournals.com).
- Nelson Olli Ndubisi, Chan Kok Wah and Gibson C. Ndubisi:’’ Supplier–customer relationship Management and customer loyalty, the banking industry perspective’’, journal Enterprise information Management, vol20No.2.2007.
- Nicolas Desunoulins, Maitriser le levier informatique Accroître la valeur ajoutée des systèmes d’information, Pearson éducation France, 2009.
- Ouvrage collectif, e-economie scenarios pour la net économie, édition d’organisation,2000.
- Patrick Copell ‘’What dose customer oriented Mean?, published business unrated, 2007.
- Peppers, D, Rogers .M; ’’The one to one’’, Field book, édition d’organisation, 2000.
- Peelen Ed , Customer Relationship Management, prentice hall, 2005.
- Phavaphan Sivaraks, Donyaprueth Krairit and John C. S. Tang ‘’ Effects of e–CRM on customer–bank relationship quality and outcomes: The case of Thailand’’, Journal of High Technology Management Research 22(2011).
- Philip Kotler, Dubois ‘’le marketing selon kotler’’, Pearson education, Paris, 2005.
- Philip Kotler ‘’Marketing et Management’’, Pearson éducation, 12^{ème} édition, France, 13 Juin 2006.
- Philip Kotler et Dubois, Marketing et Management, Pearson Education; 12eme édition, France, (13 juin 2006).
- Pierre Alard, Damier. dirringe ," la stratégie de la relation client", édition DUNOD, Paris 2000.
- Pin luarn and Hsin Huilin :’’ A customer loyalty model for E–Service context’’, National Taiwan University, journal of Electronic commerce Research, vol4, No4,2003.
- Rahmat Madjid, Djumilah Hadiwidjojo, Surachman and Djumahir:’’ The Role of customer trust and commitment as Médiator for the relation between satisfaction and loyalty at bank

Rakyat Indonesia (BRI) Kendari southeast sulawesi”, International journal of business and management invention, volume2, 4 April2013.

- Rahmat Madjid :”Customer Trust as relationship Mediation between customer satisfaction and loyalty at bank Rakyat Indonesia (BRI) southeast sulawsi”, The international journal of Engineering and science (IJES), volume 2,13 May 2013.

- Reichheld F, Sasser W :”Zero defections : quality comes to services”, Harvard Business Review, N68, New York, Sept–Oct 1990.

- Seyed Alireza Mosavi and Mohnosh Ghaed:” A survey on the relationship between Trust, customer loyalty, commitment and repurchase intention”, African journal of business management, vol6(36),12 September 2012.

- Souar Youcef, Cherifi Djelloul and Benhabib Abderrezak “ The Impact of Customer Satisfaction for their Loyalty with the Existence of Trust and Commitment as Intermediate Variables: The Case Study of the Algerian Mobilis Telecom”, Management 2015, 5(1): 1–5.

- Stephane Tuffery “Data Mining et statistique décisionnelle, l’intelligence des données”, Paris, 2007.

- Sumarto, Prasetyo Hadi, Eko Purwanto and Dewi Khrisna:” Antecedents of trust and its impact on loyalty :An Empirical study on E-commerce’s in Surabaya”, international journal of information and communication technology research, volume2 No,2 February 2012.

- Supriya Biswas, Relationship marketing, concepts, theories and cases Eastern economy édition. HPI Learning Private limited new Delhip 2011.

- Winer ,Russell S., Customer Relationship Management:A Framework, Research Directions, and the Future ,Haas School of Business, University of California at Berkeley, 2001.

- Yang Xuecheng,Who Talk More?School of Economics and Management,Beijing University , China,2008

الملاحق

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية/ الدراسات العليا

تخصص: تسويق

استمارة موجهة لإطارات وموظفي مؤسسة موبيليس للاتصالات

أخي الكريم، أختي الكريمة الموظف (ة) في مؤسسة موبيليس للاتصالات، تحية طيبة..... أما بعد:
يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تعتبر جزءا من مشروع أطروحة دكتوراه موسومة بـ "واقع إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولائه - دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات -" والتي تتضمن مجموعة من المؤشرات الخاصة بقياس CRM، آملين الإجابة على فقراتها خدمة للبحث العلمي.

لذا نرجوا من حضرتكم ملاحظة ما يلي قبل الإجابة:

1- قراءة فقرات الاستمارة بدقة وتمعن قبل الإجابة.

2- إن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ودقة الإجابة ستعزز من قيمة النتائج المستهدفة، لذا لا داعي لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة.

3- يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحيحاً.

4- يرجى وضع علامة (X) في المربع المعني بالإجابة المناسبة لكل فقرة.

5- الرجاء الإجابة على جميع الأسئلة الواردة في الاستمارة دون استثناء.

ونذكركم مجدداً بأن إجاباتكم على فقرات الاستمارة لن تستخدم سوى لأغراض الدراسة، شاكرين لكم مسبقاً حسن تعاونكم معنا.

الباحث

أ. شريفي جلول

إشراف مشترك

- أ.د. بن حبيب عبد الرزاق

- د. صوار يوسف

djelloul141@hotmail.fr

البيانات الشخصية والوظيفية لعينة إطارات وموظفي مؤسسة موبيليس

الجزء الأول:

1 - الجنس

☐ أنثى

☐ ذكر

2- السن

☐ من 18 إلى 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي

☐ ثانوي فأقل ☐ ثانوي + دبلوم ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

4- عدد سنوات الخدمة

☐ أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- الفئة الوظيفية

☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ رئيس مصلحة ☐ قائد فريق
☐ مشرف ☐ موظف إداري ☐ مساعد إداري

6- موظف في قسم

☐ التسويق ☐ المبيعات ☐ الاهتمام بالزبائن ☐ دعم الخدمات

الجزء الثاني: مؤشرات CRM ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الفقرات	أتفق تماماً	أُتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
جمع المعلومات					
7- تحصل الشركة على بيانات الزبائن من مصادر مختلفة.					
8- تحصل الشركة على بيانات عن الزبائن من البيانات التي يصرحون بها على الخدمات من الشركة.					
9- تجمع الشركة بيانات عن زبائنها من شركات أخرى خاصة.					
10- تهتم الشركة بتحديث بيانات الزبائن بشكل مستمر.					
11- تجمع الشركة بيانات كافية عن البيئة المحيطة بالفئات المختلفة من زبائنها.					
خصوصية المعلومات					
12- تضع الشركة بيانات الزبائن في قاعدة بيانات محوسبة خاصة.					
13- تتعامل إدارة الشركة مع قاعدة بيانات زبائنها كأحد أصول الشركة.					
14- تحافظ الشركة على خصوصية زبائنها في تعاملها مع ما تجمعها عنهم من بيانات.					
التكنولوجيا					
15- تستخدم الشركة التطور التكنولوجي لزيادة فاعلية الاتصال بالزبائن.					
16- تستخدم الشركة برمجيات الحاسوب لتحسين جودة خدماتها المقدمة للزبائن.					
17- تعتمد الشركة على وسائل الاتصال التكنولوجية للتواصل مع الزبائن.					
العمليات					
18- تهتم الشركة بالتواصل مع الزبائن عن طريق الرسائل الالكترونية.					
19- تساهم الصفحة الالكترونية للشركة في تطوير العلاقة مع الزبائن.					
20- التواصل الالكتروني مع الزبائن يعزز العلاقة معهم.					

					21- العلاقة الالكترونية مع الزبائن مهمة لكنها لا يمكن أن تحل محل العلاقة المباشرة معهم.
					22- العلاقة الالكترونية مع الزبائن خطوة لتعزيز العلاقة المباشرة معهم.
الأفراد العاملين بالشركة					
					23- تهتم الشركة بدمج موظفيها ضمن خططها الإستراتيجية.
					24- تهتم الشركة بتعزيز التواصل بين موظفيها والزبائن لزيادة رضا الزبائن عن خدماتها.
					25- تعتمد الشركة على موظفيها في نجاح بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن.
					26- تطور الشركة أداء موظفيها ليصبح موجه نحو الاهتمام بالزبائن.
					27- تهتم الشركة بتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين ليساهموا بفعالية رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن.
التسويق					
					28- تسعى الشركة لجذب زبائن جدد من خلال برامجها التسويقية.
					29- تركز الحملات الترويجية في الشركة على تطوير العلاقة مع الزبائن.
					30- تقديم أقل الأسعار هو أساس العروض المقدمة للزبائن.
					31- تهتم الشركة بإيصال خدماتها إلى كافة أنحاء القطر الجزائري.
عمليات البيع					
					32- تهتم الشركة بالتحفيز المادي لمندوبي المبيعات لتحسين أدائهم.
					33- تحرص الشركة على تحقيق رضا الزبائن عن الخدمات المباعة بهدف استمرار العلاقة معهم.
					34- تركز عمليات البيع في الشركة على تلبية التوقعات المستقبلية للزبائن.
					35- تحدد الشركة أساليب البيع الملائمة باستخدام نتائج تحليل بيانات الزبائن.
الاهتمام بالزبائن					
					36- يوجد في الشركة إدارة تعنى بشؤون الزبائن.
					37- تعمل الشركة على تطوير جودة خدماتها لتلبية متطلبات الزبائن بصورة أفضل.
					38- تهتم الشركة بتحقيق رضا الزبائن.

					39- توفر الشركة خطوط مجانية للرد على استفسارات الزبائن.
					40- تهتم الشركة بمتابعة شكاوي الزبائن لمعالجة أسبابها.
دعم الخدمات					
					41- تهتم الشركة بتقديم خدمات دعم مختلفة تميزها عن المنافسين.
					42- تقدم الشركة عروضاً خاصة لدعم استخدام خدماتها من القطاعات ذات الدخل المحدود.
					43- تهتم الشركة بتوطيد علاقاتها مع الزبائن من خلال تقديم الهدايا إلى هؤلاء الزبائن دون تمييز.

QUESTIONNAIRE DESTINE AUX EMPLOYES

DE MOBILIS TELECOM

Université Abou Bakr Belkaid- Tlemcen

Faculté des sciences économiques et commerciales et des sciences de gestion

Cher frère et chère sœur, employé de l'entreprise Mobilis Telecom.

Recevez mes salutations les meilleures.

Le chercheur entame une étude sur " Réalité de la gestion de la relation client (GRC) dans les entreprises prestataires de services, et son impact sur sa fidélisation- Étude de cas de l'entreprise Mobilis Telecom" comme partie des exigences en vue d'obtenir le grade de doctorat en marketing. Pour cela, il vous est humblement demander de bien vouloir répondre à ces questions avec soin et objectivité, tous en sachant que vos réponses seront exploitées uniquement pour les besoins de la recherche.

Avec nos remerciements anticipés.

Chercheur : CHERIFI Djelloul

Djelloul141@hotmail.fr

Sous la supervision de:

- Pr. BENHABIB Abderrezak

- Dr. SOUAR Youcef

1^{ère} partie: Prière de mettre une croix dans la case correspondante:

1- <u>Sexe</u> :	Masculin	☐	Féminin	☐
2- <u>Age</u> :	De 18 à 30 ans	☐	De 30 à 40 ans	☐
	De 40 à 50 ans	☐	plus de 50 ans	☐

3- Niveau d'instruction :

Secondaire et moins	☐	Secondaire + Diplôme Professionnel	☐
Universitaire	☐	Poste Graduation	☐

4- L'expérience:

Moins de 5 ans	☐	De 5 à 10 ans	☐
De 10 à 15 ans	☐	Plus de 15 ans	☐

5- Catégorie professionnelle :

Directeur d'administration ☐ Chef d'équipe ☐ Chef de départements ☐
 Superviseur ☐ Agent administratif ☐ Assistant administratif ☐

6- Fonctionnaire de département :

Marketing ☐ Vente ☐
 Chargé de clientèle ☐ Soutien aux services ☐

2^{ème} partie : Prière de mettre une croix dans la case correspondante:

N°	Rubriques	Très favorable	Favorable	Neutre	Pas favorable	Pas du tout favorable
<u>La collecte d'informations</u>						
07	L'entreprise obtient des informations sur la clientèle par différentes sources.					
08	L'entreprise obtient des informations sur la clientèle à partir des diverses déclarations lors des services rendus par l'entreprise.					
09	L'entreprise récolte des informations sur la clientèle à partir d'autres entreprises privées.					
10	L'entreprise actualise les informations sur la clientèle de façon continue.					
11	L'entreprise récolte les informations suffisantes relatives à l'environnement qui entoure les diverses catégories de sa clientèle.					
<u>Particularités des informations</u>						
12	L'entreprise met les informations sur la clientèle dans une base de données informatique spéciale.					
13	L'entreprise considère que les informations sur sa clientèle fait partie de ses actifs.					
14	L'entreprise préserve les informations sur sa clientèle.					
<u>Technologie</u>						
15	L'entreprise actualise les informations sur la clientèle de façon continue.					
16	L'entreprise utilise les logiciels informatiques pour améliorer la qualité des services offerts.					
17	L'entreprise privilégie les moyens de communication technologiques pour joindre ses clients.					
<u>Opérations</u>						
18	L'entreprise privilégie la communication avec sa clientèle par courrier électronique.					
19	La page électronique de l'entreprise participe au développement de la relation avec les clients.					
20	La communication électronique avec les clients					

	renforce le lien avec eux.					
21	La relation électronique avec les clients est importante mais ne peut se substituer à la relation directe.					
22	La relation électronique avec les clients est un pas pour renforcer la relation directe avec eux					
<u>Les personnes travaillant dans l'entreprise</u>						
23	L'entreprise s'intéresse au renforcement de la communication entre les employés dans le cadre de ses plans stratégiques.					
24	L'entreprise s'intéresse au renforcement de la communication entre ses employés et les clients afin de les satisfaire encore plus.					
25	L'entreprise compte sur ses employés dans le but de bâtir des relations durables avec la clientèle.					
26	L'entreprise développe la performance de ses employés pour être orientée vers l'intérêt de la clientèle.					
27	L'entreprise s'intéresse à réaliser la satisfaction des employés pour les faire participer efficacement à l'élévation du niveau de la qualité des services offerts à la clientèle.					
<u>Marketing</u>						
28	L'entreprise cherche à attirer plus de nouveaux clients à travers ses programmes de marketing.					
29	Les campagnes de promotion de l'entreprise sont concentrées sur le développement de la relation avec les clients.					
30	Présenter un prix bas est la base des offres présentées aux clients.					
31	L'entreprise s'intéresse à étendre ses services à l'ensemble du territoire national.					
<u>Opérations de vente</u>						
32	L'entreprise s'intéresse à motiver financièrement les délégués chargés de la vente pour améliorer leurs performances.					
33	L'entreprise est soucieuse de réaliser la satisfaction des clients à partir de ses prestations de vente dans le but de renforcer la relation avec les clients.					
34	L'entreprise axe ses opérations de vente afin de répondre aux besoins futurs de ses clients.					
35	L'entreprise détermine les méthodes de vente appropriées en utilisant les résultats de l'analyse des données des clients.					
<u>L'intérêt porté aux clients</u>						
36	Il existe au sein de l'entreprise une structure chargée de la clientèle.					
37	L'entreprise participe au développement de la					

	qualité des services pour améliorer les exigences de la clientèle.					
38	L'entreprise tend à satisfaire la clientèle.					
39	L'entreprise met à disposition des lignes gratuites pour répondre aux requêtes des clients.					
40	L'entreprise suit les plaintes de la clientèle afin de se positionner dans un monde concurrentiel.					
<i>Soutien des services</i>						
41	L'entreprise tend à offrir des services de soutien divers qui la différencie de la concurrence.					
42	L'entreprise fait des offres spéciales en soutien aux secteurs à revenu modeste.					
43	L'entreprise tend à consolider ses relations avec la clientèle en offrant des cadeaux aux clients, sans distinctions					

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية/ الدراسات العليا

تخصص: تسويق

استمارة موجهة لمشاركي موبيليس للاتصالات

السلام عليكم: نقوم حاليا بدراسة " واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولائه: دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات " .

لذا نرجو من حضرتكم ملاحظة ما يلي قبل الإجابة:

1- قراءة فقرات الاستمارة بدقة وتمعن قبل الإجابة.

2- إن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ودقة الإجابة ستعزز من قيمة النتائج المستهدفة، لذا لا داعي لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة.

3- يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحيحاً.

4- يرجى وضع علامة (X) في المربع المعني بالإجابة المناسبة لكل فقرة.

5- الرجاء الإجابة على جميع الأسئلة الواردة في الاستمارة دون استثناء.

ونذكركم مجدداً بأن إجاباتكم على فقرات الاستمارة لن تستخدم سوى لأغراض الدراسة، شاكرين لكم مسبقاً حسن تعاونكم معنا.

إشراف مشترك

الباحث

- أ. د. بن حبيب عبد الرزاق

أ. شريف جلول

- د. صوار يوسف

djelloul141@hotmail.fr

الجزء الأول: البيانات الشخصية لعينة مشاركي مؤسسة موبيليس ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر: ☐ أقل من 20 سنة ☐ 20-29 سنة ☐ 30-39 سنة

☐ 40-49 ☐ أكثر من 50 سنة

3- الحالة الاجتماعية: ☐ متزوج ☐ أعزب ☐ غير ذلك

الملاحق



4- المستوى التعليمي: ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي

☐ جامعي ☐ دراسات عليا

5- مستوى الدخل: أقل من 18000 دج ☐ 20000-40000 دج ☐ أكثر من 40000 دج ☐

6- الاشتراك في الخدمة المقدمة من طرف موبيليس منذ: ☐ أقل من سنتين ☐

☐ من سنتين إلى 5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الجزء الثاني: أبعاد الدراسة

الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الرضا Satisfaction					
7					أنا راض عادة بنوعية الخدمات المقدمة من طرف موبيليس.
8					أنا مسرور نظرا لاشتراكي مع شبكة موبيليس.
9					أنا مرتاح كون تجربتي جيدة مع موبيليس على العموم.
الثقة Trust					
10					مؤسسة موبيليس مصدر ثقة بالنسبة لي في شؤون الاتصال.
11					مؤسسة موبيليس تولي الاهتمام لزبائنها قدر المستطاع.
12					موبيليس هي عموما صادقة مع زبائنها.
الالتزام Commitment					
13					سأكون فعلا محبذا إذا لم أجد تعبئة لموبيليس.
14					من مصلحتي الاستمرار في الاشتراك مع موبيليس.
15					سأحافظ على علاقتي مع موبيليس أقصى مدة ممكنة.
الولاء Loyalty					
16					عندما أتحدث عن مؤسسة موبيليس فإنني أركز على الأشياء الايجابية عنها.
17					أشجع الآخرين (أصدقائي، أقاربي، معارفي) على التعامل مع موبيليس.
18					لا أفكر مستقبلا في التعامل مع مؤسسة اتصالات أخرى.
19					أشعر بالفخر والتميز كوني من زبائن موبيليس.

Salutations

Actuellement nous faisons une étude sur " Réalité de la gestion de la relation client (GRC) dans les entreprises prestataires de services, et son impact sur sa fidélisation- Étude de cas de l'entreprise Mobilis Telecom".

Vous êtes prié de déterminer si vous êtes favorable ou non en mettant une croix dans la case correspondante à votre choix

Avec nos remerciements anticipés.

N ⁰	Rubriques	Très favorable	Favorable	Neutre	Pas favorable	Pas du tout favorable
<u>Satisfaction</u>						
1	Je suis satisfait de la qualité des services offerts par Mobilis.					
2	Je suis content d'être associé au réseau Mobilis.					
3	Dans l'ensemble je suis à l'aise par le fait de mon expérience avec Mobilis.					
<u>la confiance</u>						
4	L'entreprise Mobilis est une source de confiance par rapport à moi en matière de communication.					
5	Je pense que Mobilis s'intéresse beaucoup à sa clientèle autant que possible.					
6	En générale, Mobilis est honnête envers ses clients.					
<u>Engagement</u>						
7	Je serai vraiment frustré si je ne trouve pas de recharge Mobilis.					
8	Il est de mon intérêt de continuer mon partenariat avec Mobilis.					
9	Je préserverai ma relation avec Mobilis autant que faire se peut.					
<u>Fidélité</u>						
10	Quand je parle de Mobilis j'axe sur les choses positives.					

11	J'encourage les autres (mes amis et proches ainsi que mes connaissances) à traiter avec Mobilis					
12	Je ne pense pas qu'à l'avenir je puisse traiter avec une autre entreprise de communication.					
13	Je suis fier de être un client de Mobilis.					

Pour clôturer prière de remplir les énonciations suivantes :

1- Sexe : Masculin ☐ Féminin ☐

2- Age : Moins de 20 ans ☐ 20-29 ans ☐
 30-39 ans ☐ 40-49 ans ☐
 Plus de 50 ans ☐

3- Situation familiale : Marié ☐ Célibataire ☐
 Autre ☐

4- Niveau d'instruction : Primaire ☐ Moyen ☐
 Secondaire ☐ Universitaire ☐
 Études supérieures ☐

5- Revenu :
 Moins de 18000 DA ☐ 20000-40000 DA ☐
 Plus de 40000 DA ☐

6- Abonnement aux services offerts par Ooredoo depuis :
 Moins de deux années ☐ de deux années à 5 années ☐
 Plus de 5 années ☐

الفهرس

الصفحة	العنوان
أ	مقدمة عامة
	الفصل الأول: إدارة العلاقة مع الزبون
1	I. مفاهيم عامة لإدارة العلاقة مع الزبون
1	1.1 التطور التاريخي للتسويق بالعلاقات
2	2.1 الفروق الأساسية بين التسويق بالصفقات والتسويق بالعلاقات
3	3.1 التسويق الأفقي والتسويق الرأسي
4	4.1 مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون
7	5.1 عناصر إدارة العلاقة مع الزبون
8	6.1 دور إدارة علاقات الزبائن في دعم إدارة معرفة الزبائن وإدارة المعرفة (CRM-CKM-KM)
10	7.1 أهمية وجود إدارة علاقة الزبون في المؤسسة
11	8.1 أهداف إدارة العلاقة مع الزبون
12	9.1 المزيج التسويقي في ظل إدارة العلاقة مع الزبون
13	10.1 إدارة شكاوي العملاء
14	11.1 مكونات نظام إدارة العلاقة مع الزبون
18	12.1 متطلبات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون
19	13.1 تقنيات إدارة علاقات الزبائن
20	14.1 نموذج إدارة العلاقة مع الزبون
22	15.1 خطوات ومعوقات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون
25	II. متطلبات بناء الولاء لدى الزبون

25	1.11 مكونات العلاقة بين المؤسسة والزبون
28	2.11 التسويق الداخلي وخدمة العملاء
30	3.11 أساليب بناء العلاقات مع العملاء
32	4.11 الولاء في ظل إدارة العلاقة مع الزبون
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
36	I. الدراسات الخاصة بإدارة العلاقة مع الزبون
36	1.1 دراسة Duygu koçoglu and Sevcan KIRMACI
37	2.1 دراسة Moryam Eskafi وآخرون
39	3.1 دراسة Frederick Hong-kit Yim وآخرون
40	4.1 دراسة Phavaphan وآخرون
42	5.1 دراسة Nelson Oly Ndubisi وآخرون
44	6.1 دراسة Mukhiddin jumaev وآخرون
45	7.1 دراسة شيرين عبد الحليم شاور التميمي
46	8.1 دراسة وائل محمود الشرايعة
47	9.1 دراسة محمود يوسف ياسين
49	10.1 دراسة دخيل الله غنام المطيري
50	II. الدراسات الخاصة بالمتغيرات المؤثرة على الولاء
50	1.11 دراسة بن أشنهو سيدي محمد
51	2.11 دراسة Rahmat Madjid وآخرون
52	3.11 دراسة Rahmat Madjid
53	4.11 دراسة Pin luarn and Hsin Huilin
54	5.11 دراسة Fredy Valenzuela وآخرون
55	6.11 دراسة Kuan-Yin Lee وآخرون
56	7.11 دراسة Seyed Alireza Moravia وآخرون
58	8.11 دراسة Sumarto, Prasetyo Hadi وآخرون

59	9.11 دراسة Fraizan Mohsan وآخرون
60	10.11 دراسة Ali Kazemi وآخرون
62	11.11 الدراسة الحالية
الفصل الثالث: متغيرات الدراسة والعلاقة بينها	
63	1. مكونات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبون
63	1.1 مكونات إدارة العلاقة مع الزبون
69	2.1 وظائف إدارة العلاقة مع الزبون
72	11.11 متغيرات ولاء الزبون
73	1.11.1 الرضا
85	2.11.2 الثقة
86	3.11.3 الالتزام
88	4.11.4 الولاء
93	11.11.11 العلاقة ما بين متغيرات الدراسة
93	1.11.11.1 العلاقة ما بين وظائف ومكونات إدارة العلاقة مع الزبون والولاء
94	2.11.11.2 أنواع العلاقات الموجودة بين رضا الزبون وولائه
97	3.11.11.3 المتغيرات الوسيطة بين الرضا والولاء لدى الزبون
99	1.3.11.1 تأثير ثقة الزبون على العلاقة رضا-ولاء
100	2.3.11.2 تأثير الالتزام على العلاقة رضا-ولاء
101	3.3.11.3 ولاء الزبون من الثقة إلى الالتزام
103	4.3.11.4 علاقة الثقة بالالتزام
105	5.3.11.5 ارتباط الولاء بالثقة
105	6.3.11.6 ارتباط الولاء بالالتزام
الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية	
107	1. وصف وتبرير منهجية الدراسة
112	11.11.11.11 الدراسة التطبيقية الخاصة بمتعاملي موبيليس

126	III. الدراسة التطبيقية الخاصة بموظفي موبيليس
137	IV. تحليل نموذج الدراسة
144	خاتمة عامة

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
<u>الفصل الأول: إدارة العلاقة مع الزبون</u>		
01	الفرق بين التسويق بالعلاقات والتسويق بالصفقات	6
02	الفرق بين التسويق الأفقي والتسويق الرأسي	8
03	الفرق بين KM، CRM، CKM	14
04	المزيج التسويقي في ظل CRM	17
<u>الفصل الثالث: متغيرات الدراسة والعلاقة بينها</u>		
01	تعريف الرضا بحسب تسلسلها الزمني	78
02	مقاييس الرضا	88
<u>الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية</u>		
01	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	117
02	اتجاه إجابات أفراد العينة	118
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	119
04	توزيع أفراد العينة حسب العمر	119
05	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	120
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	120
07	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل	121
08	توزيع أفراد العينة حسب مدة الاشتراك مع موبيليس	121

123	ألفا كرونباخ لمحاور البحث	09
124	معامل التحديد (R square)	10
125	متوسط التباين المفسر (AVE)	11
126	الموثوقية المركبة (Composite Reliability)	12
127	معاملات المسار (Path Coefficients)	13
128	التأثيرات غير المباشرة	14
130	التأثيرات مباشرة	15
131	التأثيرات غير المباشرة	16
131	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	17
134-132	اتجاه إجابات أفراد العينة	18
134	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	19
135	توزيع أفراد العينة حسب العمر	20
135	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	21
136	توزيع أفراد العينة سنوات الخدمة	22
136	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية	23
137	توزيع أفراد العينة حسب قسم التوظيف	24
138	مؤشر كامو واختبار بارترلات	25
138	جودة التمثيل بالنسبة لمتغيرات البحث	26
139	مصفوفة المكونات بعد التدوير	27

140	مؤشر كامو واختبار بارتلات	28
140	جودة التمثيل بالنسبة لمتغيرات البحث	29
141	مصفوفة المكونات بعد التدوير	30
143	ألفا كرونباخ لمحاور البحث	31
144	معامل التحديد (R square)	32
145	متوسط التباين المفسر (AVE)	33
146	الموثوقية المركبة (Composite Reliability)	34
147	معاملات المسار (Path Coefficients)	35
148	التأثيرات غير المباشرة	36

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
<u>الفصل الأول: إدارة العلاقة مع الزبون</u>		
01	أهم عناصر الآلية التي تقوم عليها CKM	13
02	نموذج إدارة العلاقة مع الزبون	25
03	مراحل تنفيذ CRM	27
04	مراحل تطور الزبون أثناء علاقته بالمؤسسة	32
05	تطور الولاء بحسب مراحل CRM	37
06	تطور قياس الولاء بحسب مراحل CRM	39

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

41	دراسة Duygu koçoğlu and Sevcan KIRMACI	01
42	دراسة Maryam Eskafi, Seyyed hossein hosseini and Atefe Mohammadzadeh Yazd	02
44	دراسة Frederick Hong-kit yim, Rolph E. Anderson and Srinivasan Swaminathan	03
46	دراسة Phavaphan Sivaraks, Donyaprueth Krairit and John C. S. Tang	04
48	دراسة Nelson Olli Ndubisi, Chan Kok Wah and Gibson C. Ndubisi	05
49	دراسة Mukhiddin jumaev, Dileep Kumar. M. and Jalal R. M. Hanaysha	06
50	دراسة شيرين عبد الحليم شاور التميمي	07
51	دراسة وائل محمود الشرايعة	08
52	دراسة محمود يوسف ياسين	09
54	دراسة دخیل الله غنام المطيري	10
55	دراسة بن أشنهو سيدي محمد	11
56	دراسة Rahmat Madjid, Djumilah Hadiwidjojo, Surachman and Djumahir	12
57	دراسة Rahmat Madjid	13
58	دراسة Pin luarn and Hsin Huilin	14
59	دراسة Fredy Valenzuela A., y Arturo Vásquez-Párraga	15
60	دراسة Kuan-Yin Lee, Hui-Ling Huang and Yin-Chiech Hsu	16
62	دراسة Seyed Alireza Mosavi and Mohnoosh Ghaed	17

63	Sumarto, Prasetyo Hadi, Eko Purwanto and Dewi Khrisna دراسة	18
64	Faizan Mohsan, Muhammad Musarrat Nawaz, M. Sarfraz Khan, Zeeshan Shaukat and Numan Aslam دراسة	19
65	Kazemi Ali, Vahid Moradi PaEmami, Arash Abbaszadeh and Javad Pourzamani دراسة	20
67	نموذج الدراسة	21
<u>الفصل الثالث: متغيرات الدراسة والعلاقة بينها</u>		
77	متغيرات وعناصر الولاء	01
79	خصائص الرضا	02
81	محددات الرضا	03
82	نموذج جودة الخدمة لزيادة الرضا (SERVQUAL)	04
86	مختلف أدوات التوجه بالزبائن	05
100	أنواع حالات العلاقة بين الرضا والوفاء لدى الزبون	06
103	مخطط إجمالي لنموذج الإليكتيك (éléctique) للوفاء	07
107	النظرية الناقلة للوفاء	08
108	تطور الثقة نحو الالتزام	09
109	نموذج Morgan و Hunt للثقة والالتزام	10
<u>الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية</u>		
113	أنموذج البحث	01
117	أنموذج الدراسة التطبيقية الخاصة بمشتركي موبيليس	02

122	أنموذج الدراسة التطبيقية الخاصة بمشتركي موبيليس ضمن برنامج SmartPLS	03
123	ألفا كرونباخ لمحاور البحث	04
124	معامل التحديد (R square)	05
125	متوسط التباين المفسر (AVE)	06
126	الموثوقية المركبة (Composite Reliability)	07
127	معاملات المسارات (Path Coefficients)	08
129	التمثيل البياني لنموذج الدراسة ومخرجاته	09
142	التمثيل البياني للنموذج الكلي للدراسة ومخرجاته	10
143	ألفا كرونباخ لمحاور البحث	11
144	معامل التحديد (R square)	12
145	متوسط التباين المفسر (AVE)	13
146	الموثوقية المركبة (Composite Reliability)	14
147	معاملات المسار (Path Coefficients)	15

واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولائه

ملخص: يهدف البحث إلى محاولة معرفة واقع إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) في المؤسسات الخدمية للاتصالات دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات نموذجاً، الدراسة شملت عينة من مشتركي موبيليس ببعض الولايات الممثلة للغرب الجزائري (سعيدة، تلمسان ووهران) بالإضافة إلى عينة من موظفي الوكالات التجارية على مستوى الغرب الجزائري وقد توصلت الدراسة بعد استخدام برامج النمذجة بالمعادلات الهيكلية (AMOS & SmartPLS) إلى نقص في تطبيق مفهوم (CRM) بمكوناته في الوكالات التجارية واقتصرت هذه الأخيرة فقط على القيام ببعض وظائفه التي سمحت لها بالتوصل إلى التوصل وجود مستوى مقبول من الرضا، الثقة، الالتزام والولاء لدى المشتركين.

الكلمات المفتاحية: مكونات CRM، وظائف CRM، الرضا، الثقة، الالتزام، الولاء.

The reality of customer relationship management in service organizations and its impact on his loyalty

Abstract: The research aims to find out the reality of customer relationship management in service organizations of telecommunications – case study of Mobilis telecommunications corporation model– the study processed a sample of Mobilis subscribers drawn from some representative cities in the west of Algeria (Saida, Tlemcen and Oran), as well as another sample composed of workers at Mobilis commercial agencies in the west of Algeria. The study showed, through the use of structural equations modeling programs (AMOS & SmartPLS), a lack in the application of the concept of customer relationship management and its components, except that some of its functions gave an acceptable level of satisfaction, trust, commitment and loyalty for customers.

Keywords: CRM components, CRM functions, satisfaction, trust, commitment, loyalty.

La réalité de la gestion de la relation avec le client dans les organisations de service et de l'impact sur leur loyauté

Résumé : Le but de cette recherche est d'essayer de découvrir la réalité de la gestion de la relation avec le client (GRC) dans les organisations de services de télécommunications en prenant le cas de Mobilis Télécommunications. L'étude porte sur un échantillon d'abonnés Mobilis dans la région ouest de l'Algérie (Saida, Tlemcen, Oran), ainsi qu'un échantillon du personnel des agences commerciales dans la même région.

L'utilisation de programmes de modélisation des équations structurelles (AMOS & SmartPLS) permet de relever un manque d'application de la notion (GRC) et ses composantes dans les agences commerciales qui ne sont limitées qu'à certaines fonctions qui ne permettent de réaliser qu'un niveau acceptable de satisfaction, confiance, engagement et loyauté parmi les abonnés.

Mots clés : les composantes de GRC, les fonctions de GRC, la satisfaction, la confiance, l'engagement, loyauté.