

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion



Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
و علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير

القسم: العلوم التجارية

التخصص: تسويق و تجارة دولية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس LM D

تحت عنوان:

أثر القيمة المدركة على ولاء

الزبون

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP

تحت إشراف الأستاذ:

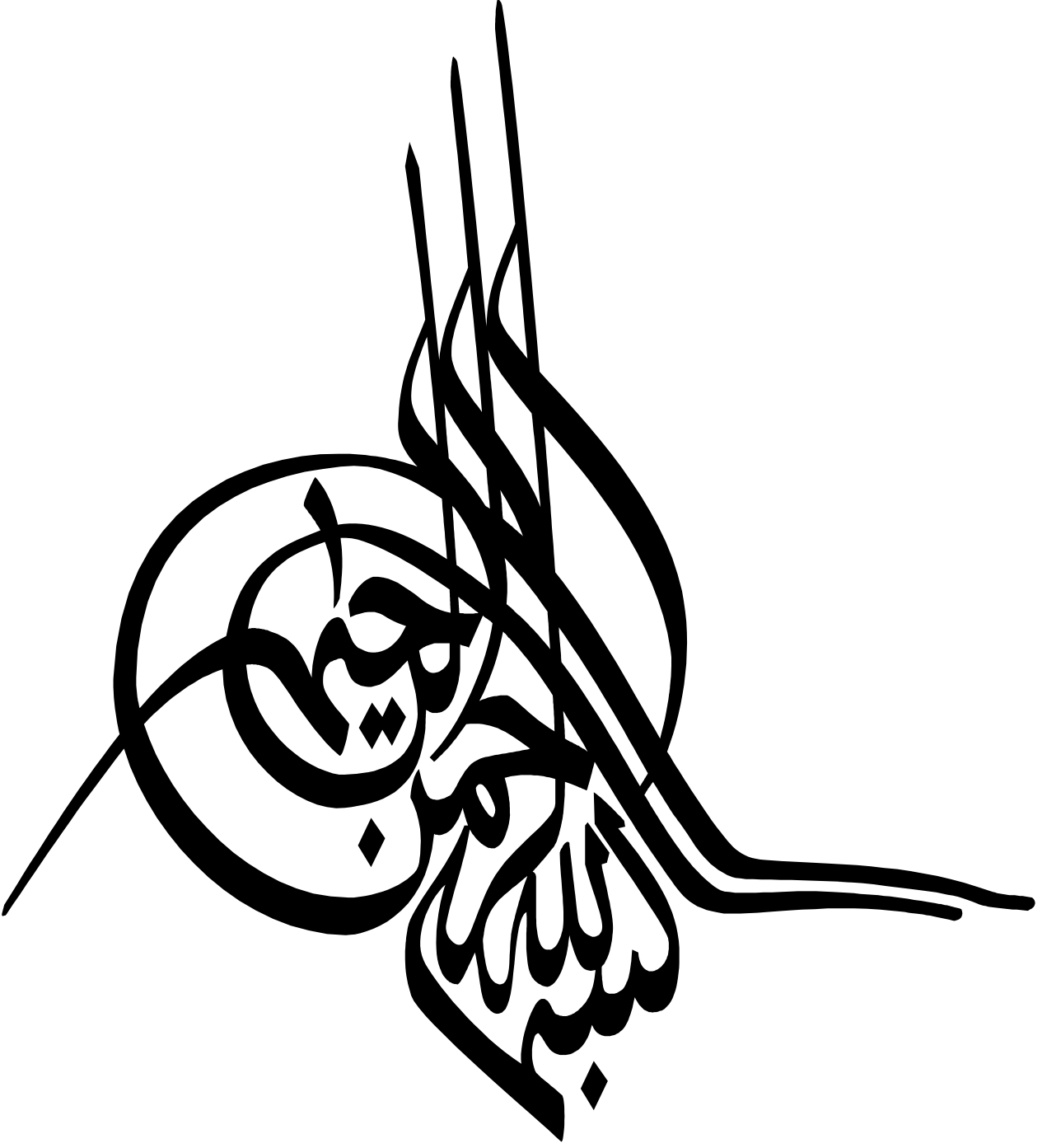
- بوداود حميدة.

من إعداد الطلبة:

- عباس محمد

- شايبي محمد

السنة الجامعية: 2013/2012





كلمة شكر

قبل كل شيء نشكر الله عزوجل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم، نعمده حمدا كثيرا يليق بعظمتهم وجلال قدره وكثرة نعمه، ولما أعطاه لنا من القوة والإرادة، للوصول إلى هذا المستوى، وإتمام هذه

المذكرة

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة "بوداود حميدة" على ناصحة القيمة وتوجيهاتها

السديدة ونطلب الله عزوجل أن يجازيه خير جزاء.

ونشكر كل موظفي المؤسسة الوطنية للدهن

والى كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد ولم يبخل علينا ولو بكلمة طيبة.



الفهرس

- الفهرس
- قائمة الجداول
- قائمة الاشكال
- مقدمة عامة..... أ
- الفصل الأول: القيمة المدركة وولاء الزبون**
- تمهيد..... 2
- المبحث الأول: القيمة المدركة..... 3
- المطلب الأول: ما هية القيمة للزبون..... 3
- المطلب الثاني: سلسلة القيمة..... 6
- المطلب الثالث: عناصر قيمة الزبون..... 13
- المبحث الثاني: أساسيات حول ولاء الزبائن..... 17
- المطلب الأول: ما هية ولاء الزبون..... 17
- المطلب الثاني: خطوات و وسائل بناء ولاء الزبائن..... 21
- المطلب الثالث: قياس ولاء الزبائن..... 26
- المبحث الثالث: بناء الولاء من خلال القيمة المدركة..... 30
- المطلب الأول: مداخل إنشاء القيمة للزبون..... 30
- المطلب الثاني: القيمة-الزبون وولاء الزبون..... 31
- خلاصة الفصل 33
- الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن**
- تمهيد..... 35
- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للدهن..... 36
- المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة الوطنية للدهن..... 36
- المطلب الثاني: التنظيم الهيكلي لمؤسسة الوطنية للدهن..... 39
- المطلب الثالث: الأهمية الاجتماعية و الاقتصادية..... 42
- المبحث الثاني: تشكيلة منتجات المؤسسة و جودتها..... 44
- المطلب الأول: تشكيلة منتجات المؤسسة..... 44
- المطلب الثاني: جودة منتجات المؤسسة..... 46

50	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية.....	-
50	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....	-
51	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج.....	-
59	خلاصة الفصل.....	-
60	خاتمة عامة.....	-
	قائمة المراجع	-
	الملاحق	-

فهرس الجداول

والأشكال

1 / قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
3	تعريف للقيمة المدركة	01
5	القيمة من وجهة نظر الزبون	02
13	مقارنة بين سلسلة القيمة ل Porter و سلسلة قيمة الزبون	03
28	الجدول تنقيط الإجابات	04
28	الجدول تنقيط الإجابات	05
29	الجدول تنقيط الإجابات	06
29	مجموع من النقاط يعكس مستوى ولاء الزبون	07
38	القدرة الإنتاجية للوحدات في المؤسسة الوطنية للدهن	08
42	عدد العمال حسب مستوياتهم	09
43	الطاقة الإنتاجية للمؤسسة خلال الستة سنوات الأخيرة	10
43	رقم أعمال المؤسسة خلال الستة سنوات الأخيرة	11
46	تشكيلة منتجات المؤسسة	12
51	شهرة المؤسسة ENAP	13
51	التعامل مع المؤسسة ENAP	14
52	المصادر التي اعتمدت في جمع المعلومات عن المؤسسة	15
52	تقييم جودة المنتجات	16
53	سعر المنتجات	17
53	منفعة هذه المنتجات	18
54	إعادة التعامل	19

2/ قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
4	القيمة المدركة من طرف الزبون	01
6	سلسلة القيمة	02
10	القيمة المحفزة و القيمة الأساسية	03
11	قيمة الزبون الإجمالية وكلفة الزبون الاجمالية	04
27	إنشاء القيمة وفقا لمدخل الموارد	05
29	السلم الإجابة	06
31	السلم الإجابة	07
39	المهيكل التنظيمي لمؤسسة الوطنية للدهن	08
42	المهيكل التنظيمي لإدارة التسويق و المبيعات	09
48	المراحل التي تمر بها المواد الأولية قبل أن يتم قبولها	10

مقدمة عامة

مقدمة عامة

منذ أكثر من خمس و خمسين سنة أكد الباحثون بأن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو إيجاد زبائن، ولكي نستطيع كسبهم أطول مدة ممكنة أوصى هذا الباحث بان تقوم المؤسسة بمعرفة رغباتهم و طرق شرائهم، على العموم يبحث الزبون عن المتوجات و الخدمات التي توفر له أكبر منفعة ممكنة، كل هذا في حدود مجهوداته، معلوماته، و تحركاته، و دخله، فيحصل على تعظيم القيمة المدركة للمنتج أو الخدمة المقدمة، على هذا الأساس بالنسبة للمؤسسة أصبحت إدارة الجودة مراقبة رضي الزبائن، تسير قيمتهم المدركة و سياسة تنمية الولاء اتجاه علامتهم التجارية، من الأولويات التي يجب أن تأخذها بعين الاعتبار لكسب ولاء الزبائن لمدة أطول.

* الإشكالية:

و مما سبق ذكره سنحاول طرح الإشكالية التالية :

إلى أي مدى يمكن للقيمة المدركة من طرف الزبون التأثير على ولاءه نحو منتج معين؟

* أسئلة فرعية:

لتسطير الخطوط للموضوع نقوم بإعادة صياغة الإشكالية الرئيسية ضمن مجموعة من التساؤلات الفرعية تشكل المحاور الأساسية للبحث :

— ما المقصود بولاء الزبون؟

— هل تؤثر القيمة المدركة على ولاء الزبون؟

— ما هي جهود المؤسسة للحفاظ على الزبائن و ولاءهم؟

* الفرضيات :

ولكشف الغموض حول هذه التساؤلات قمنا بصياغة جملة من الفرضيات :

— ولاء الزبون عبارة عن تكرار لعمليات الشراء، لوجود دوافع و محفزات من طرف المؤسسة.

— تساهم القيمة المدركة التي يكتسبها الزبون في تحفيز و تشجيع الزبائن للقيام بعمليات الشراء.

* أهداف البحث :

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

— إثراء المجال المعرفي و رصيد المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع الحساسة.

— محاولة تعرف دور تأثير القيمة المدركة في تنمية ولاء الزبون.

— دراسة حالة مؤسسة ENAP تهدف إلى التأكد من صحة الاستنتاجات النظرية و تأكيد العلاقة بين القيمة المدركة و ولاء الزبون.

— تقديم مجموعة من التوصيات و الاقتراحات التي يمكن من خلالها تنمية ولاء زبائنهم.

*** أسباب اختيار الموضوع :**

- لم يكن اختيارنا للموضوع من باب الصدفة أو العشوائية، بل مبنيًا على مبررات موضوعية علمية هادفة منها:
- أهمية الموضوع و نقص الأبحاث فيه على مستوى المكتبات الجامعية التي تمكننا من الإطلاع عليها.
- اطلاعنا المسبق على بعض المقالات و الأعمال في الموضوع، أعطانا نظرة عامة حوله فكان هذا مشجعاً لاختياره كموضوع لرسالة التخرج.
- باعتبارنا زبائن فإن دراسة و تحليل القيمة المدركة و حالة الولاء سيكون له طابع أكثر واقعية، لأنه سيكون تعبيراً عن إحساس و سلوك ذاتي قبل أن يكون وصف لسلوك الآخرين.
- التطور الملحوظ الذي عرفته العديد من المؤسسات الوطنية لا سيما مؤسسة ENAP كاستعداد لمواجهة المنافسة الأجنبية، جذب اهتمامنا و في إطار الدعم لهذا التطور تم اختيار أحد هذه المؤسسات كموضوع لدراسة.

*** منهج و أسلوب الدراسة:**

- من أجل دراسة الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي لضبط مختلف المفاهيم كمفهوم القيمة المدركة و الولاء بالاعتماد على جمع و معالجة المعلومات المتوفرة في المراجع و الدراسات السابقة، إلا أن البحث لم يكن مجرد سرد للمعلومات فقد اعتمدنا فيه المنهج التحليلي لتحليل جوانب ومضمون مختلف المفاهيم كمحددات الولاء و طرق قياسيه، إلى جانب اعتماد أدوات التحليل الإحصائية في عرض و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

*** تحديد المكاني و الزماني:**

- تحديد المكاني:** قمنا بالدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP وحدة الأخرضرية.
- تحديد الزماني:** قمنا بدراسة بحثنا هذا من شهر جانفي إلى غاية شهر ماي .

*** الصعوبات:**

- الصعوبات التي واجهناها أثناء قيمنا بالبحث :
- ندرة المراجع خاصة باللغة العربية.
- عدم تجاوب إدارات المؤسسة مع البحث.
- تأثر قيدي الوقت و التكلفة على حجم و طريقة تحليل البيانات.

الفصل الأول

القيمة المدركة وولاء

الزبون

تمهيد الفصل:

تستعمل القيمة المدركة لتقييم منفعة المنتج من قبل الزبون، وتعتبر أداة لقياس القيمة الكلية المتحصل عليها من طرف الزبون أثناء شراؤه أو استخدامه للمنتج، والتكاليف الكلية التي يتحملها، هذه القيمة تختلف باختلاف الأدوار التي يلعبها الزبون، وعلى المؤسسة أن تهتم بالزبون وتحاول كسب ولاءه.

وفي هذا الفصل سنحاول تفسير مفهوم القيمة المدركة وكيفية إدراك الزبون لهذه القيمة، كما سنبين مفهوم ولاء الزبون للمنتج أو للمؤسسة، وكيف تحاول المؤسسة بناء هذا الولاء والحفاظ عليه من المنافسة أو عدم الرضا.

كما سنوضح العلاقة بين القيمة المدركة ومدى تفاعل الزبون معها.

وعلى هذا سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: القيمة المدركة.

المبحث الثاني: أساسيات حول ولاء الزبائن.

المبحث الثالث: بناء الولاء من خلال القيمة المدركة

المبحث الأول: القيمة المدركة

لم تعد المنفعة التي يحصل عليها الزبون من استهلاك المنتج هي الحكم الوحيد في عملية التقييم بل يجب مقارنتها بتكلفة الحصول عليه ، والفرق الناتج عن المقارنة يعبر عنه بالقيمة المدركة. ولقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب هي :

المطلب الأول : ماهية القيمة للزبون.

أولاً: مفهوم القيمة المدركة.

هناك عدة تعاريف للقيمة المدركة : يمكن توضيحها في الجدول الآتي رقم (1) :

المؤلف	القيمة المدركة من طرف الزبون
<i>Zeithmal</i> 1998	التقييم العام لمدى منفعة المنتج من قبل الزبون، وذلك على أساس ما يدركه وما يتحصل عليه من السلع والخدمات.
<i>Monroe</i> 1991	القيمة هي الفارق بين : الربح المدرك والتضحية المدركة.
<i>Wood</i> <i>Raff.Schu man</i> <i>et Gadi al</i> 1993	هو الحكم الصادر على : الخواص المرغوب فيها والخواص المضحي بها .
Anderson et Chintagunta	هي القيمة المدركة من وحدة نقية (مبلغ) لمجموعة أرباح اقتصادية، تقنية، خدمية و اجتماعية المحصل عليها من المؤسسة... إلخ بالتبادل مع الأخذ بعين الاعتبار لمروض وأسعار الموردين الآخرين والمنافسين.

المصدر : دراجي نبيلة الصليحة، خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2005/2006، ص70.

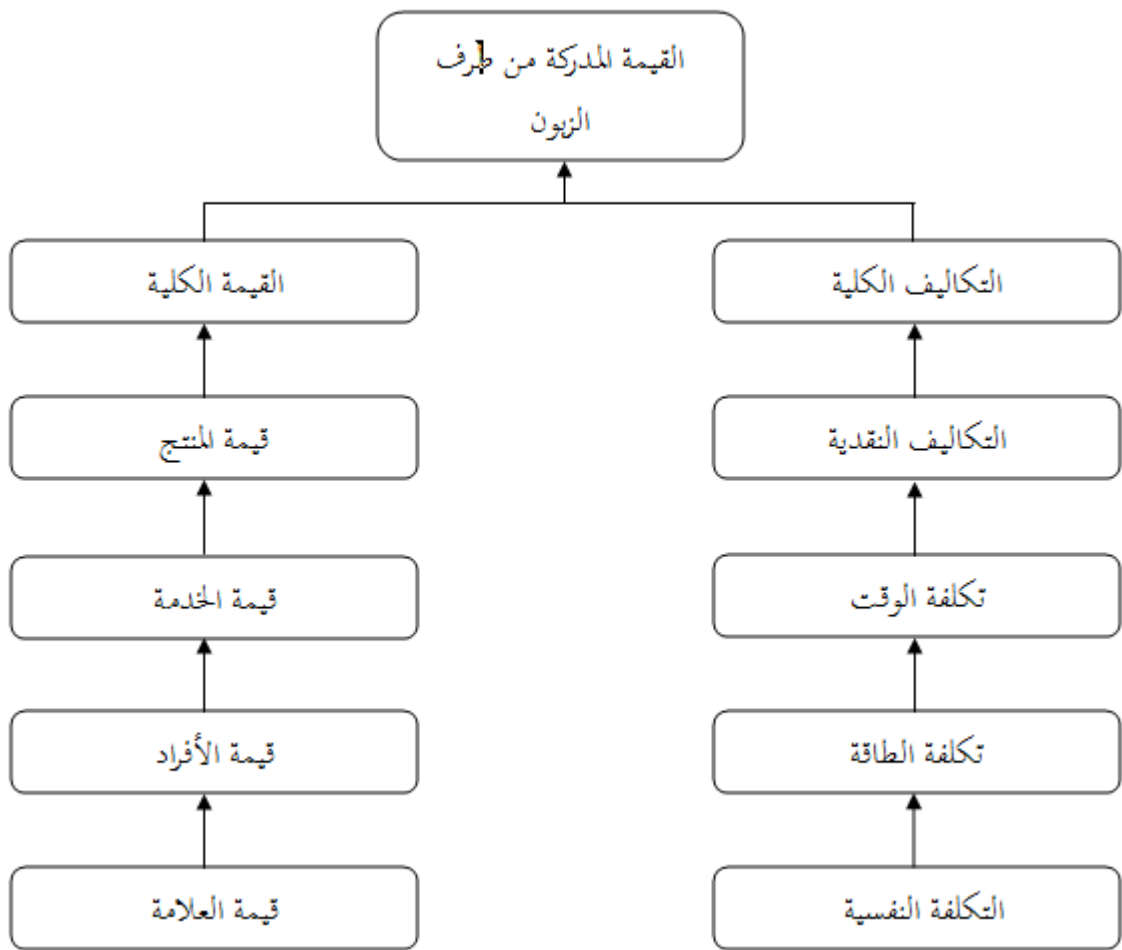
ويمكن أن تقدم تعريفها شاملا ل " كوتله" هو أن¹ :

" القيمة المدركة من طرف الزبون هي الفرق في التقييم الذي يقوم به، بين القيمة الكلية لما حصل عليه، وكذا الخيارات المتاحة له".

¹ دراجي نبيلة الصليحة، خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2005/2006، ص71.

- القيمة الكلية القيمة المالية لمجموع المنافع الاقتصادية، الوظيفية، النفسية التي يتحملها الزبون في التقييم شراء واستعماله والتخلص من المنتج.
- التكلفة الكلية : هي مجموعة التكاليف المالية، الوظيفية (الوقت والطاقة)والنفسية التي يتحملها الزبون في تقييم شراء ويستعمل والتخلص من المنتج.
- ويمكن توضيح القيمة المدركة من طرف الزبون في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1). القيمة المدركة من طرف الزبون.



ويمكن شرح الشكل أعلاه كما يلي¹:

إن القيمة الكلية التي يحصل عليها الزبون عبارة عن إجمالي المنافع التي يتوقع الحصول عليها من المنتج أثناء شرائه أو عند استخدامه وتشمل:

¹ دراخي نبيلة الصليحة , مرجع سبق ذكره , ص 72 .

- المنافع أو القواعد المرتبطة بالمنتج ذاته : (الضمان، الصيانة، توافر قطع الغيار توصيل الى المنزل... إلخ).
- المنافع أو القواعد المرتبطة بالخدمة (الجودة، الأداء، التصميم... إلخ).
- المنافع أو القواعد الناتجة عن التعامل مع الفرد الذين يبيعون المنتج (معاملة ممتازة بالصور الذهنية للمؤسسة أو العلامة التجارية (شهر المؤسسة، ثقة الجمهور في منتجاتها) .
- أما التكلفة الكلية التي يتحملها الزبون فتتكون من إجمالية التكاليف التي يتوقع أن يدفعها في سبيل الحصول على المنتج واستخدامه وهي مختلفة وتشمل :
- التكاليف المالية : (كالبحث عن المنتج في عدة محلات الذهب إلى عدة من الأسواق... إلخ).
- التكلفة النفسية والعناء النفسي المرتبط بعملية الشراء (الانتظار لفترة طويلة المحل ، التعامل مع مندوب المبيعات... إلخ).

ثانيا: أنواع القيمة المدركة من وجهة نظر الزبون .

يمكن القول أن القيمة التي يدركها الزبون تختلف بحسب الأدوار المختلفة التي يلعبها كل زبون، وكل زبون ينظر إلى القيمة المحققة في المنتجات نظرة مختلفة.

ويمكن توضيح القيمة من وجهة نظر الزبون كما يلي :

الجدول رقم (2): القيمة من وجهة نظر الزبون.

<ul style="list-style-type: none"> - مستوى الجودة - درجة التجديد والابتكار - تلبية الطلب والإشباع - الضمانات 	<p>القيمة الاقتصادية</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - الصورة الذهنية للمنتج المكون من خلال الإعلان عنه - مدى دلالة المنتج على المكانة الاجتماعي للزبون 	<p>القيمة الاجتماعية</p>	
<p>قدرة المنتج سلعة أو خدمة على احتواء مزايا عاطفية يمكن أن يدرك الآخرون.</p>	<p>القيمة الوجدانية</p>	

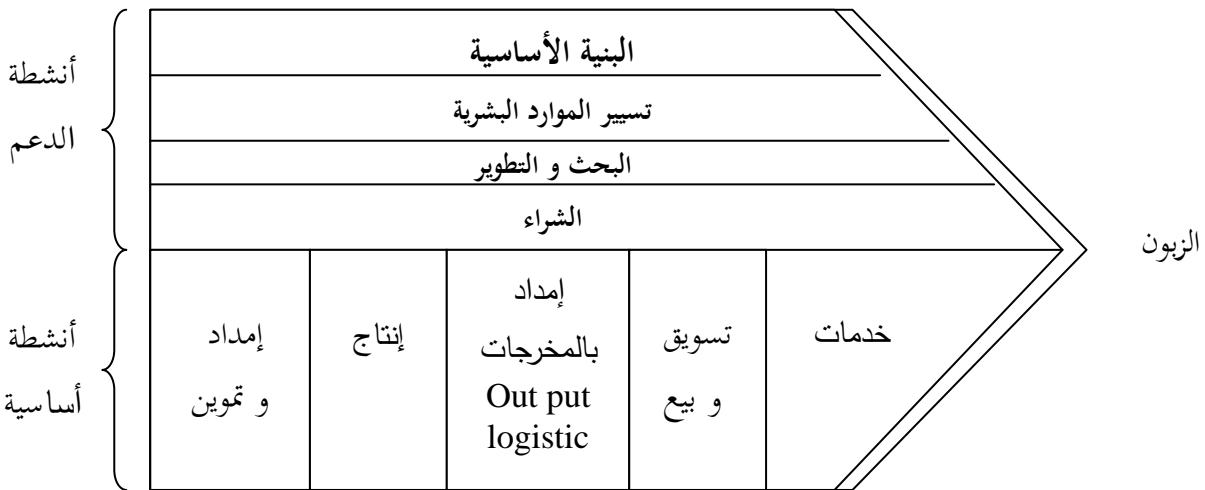
<p>— انخفاض السعر (نتيجة انخفاض همش الربح).</p> <p>— انخفاض السعر (نتيجة زيادة الإنتاجية أو الإنتاج بحجم كبير).</p>	السعر	
إمكانية استرجاع الثمن المدفوع .	الضمانات	
<p>— الدفع بالتقسيط .</p> <p>— تأجيل الدفع .</p>	التمويل	

المطلب الثاني: سلسلة القيمة

إنشاء القيمة للزبون يتطلب من المؤسسة استعداد داخلي يترجم في تنظيمها وثقافتها الداخلية فكل عناصر النظام تشارك في خلق القيمة للزبون، فلا يجب أن تتنافى ثقافة مختلف الوظائف في المؤسسة و العمليات مع مفهوم القيمة للزبون¹.

في هذا الصدد قدم **Michel Porter** هندسة متناسقة و متكاملة لمختلف أنشطة المؤسسة في شكل سلسلة عرفها "بسلسلة القيمة" تضم مجموعتين من الأنشطة تعمل بشكل متكامل يؤهل المؤسسة لتقديم القيمة المنتظرة من طرف الزبون ، كما هو موضح في الشكل الآتي :

الشكل رقم (2): سلسلة القيمة



تتضمن سلسلة القيمة الموضحة في الشكل رقم (2) مجموعتين من الأنشطة هي :

1- الأنشطة الأساسية:

¹ - Michel Montebello, "La stratégie de la création de la valeur pour le client", édition economica, Paris, 2003, p 161.

تضم الأنشطة الأساسية مختلف الوظائف ذات العلاقة المباشرة بالمنتج و التي تمثل المنشأ الأساسي لمختلف العناصر المكونة للقيمة المقدمة للزبون وهي¹:

1-1 وظيفة الإمداد و التموين:

تمثل مورد للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها نقطة البداية في خلق القيمة للزبون على المستوى القاعدي و كون هذه الوظيفة مصدر للموارد الأولية الداخلة في عملية الإنتاج فمن أجل تفعيل دورها في خلق القيمة يجب أن تمتثل للمبادئ الآتية:

— اختيار المورد الخارجي و هو المورد القادر على تقديم مواد ذات قيمة؛

— استمرارية التموين وتعني وجود مستوى معين من المخزون في متناول قسم الإنتاج بالكم والنوع المناسب وفي الوقت المناسب²؛

— الاتصال وهو عنصر أساس في تواصل حلقات سلسلة القيمة، يترجم في الانتقال الدائم للمعلومات وفي الاتجاهين بين قسم الإنتاج والتموين.

1-2- وظيفة الإنتاج:

ميّزت وظيفة الإنتاج توجه المؤسسات في العقود الماضية، سواء تعلق الأمر بالإنتاج ككل أو بالمنتج في حد ذاته وخصائصه، ومن الطبيعي أن تستمر ثقافة الجودة في تمييز نشاط العديد من المؤسسات ويتضح هذا أكثر في أقسام الإنتاج حيث كان الهدف واضحا هو إنتاج ذو جودة، إلا أن هذه الجودة كانت محددة بالنسبة لمعايير تقنية داخلية، فمفهوم الجودة المدركة و حاجات الزبون كان غائبا عن ثقافة المؤسسة.

يعتبر التوجه الإنتاجي منافيا لمنطق القيمة لأن الزبون الذي يعتبر جوهر منطق القيمة لم يكن يشكل سوى مصدر إزعاج دائم في نظر الوظيفة الإنتاجية، فهو الذي يلزمها بالتنوع أو بتقليص حجم التشكيلة، و هو الذي يحدد الجودة المدركة وفق معايير لا تتحكم فيها وظيفة الإنتاج (الخدمات المرافقة، مواعيد التسليم، الصورة الذهنية...).

فإذا كانت كل متطلبات الزبون موجهة بالدرجة الأولى إلى وظيفة الإنتاج، فكيف يمكن التصور أنه بإمكان المؤسسة خلق قيمة لهذا الزبون، و وظيفة الإنتاج بمعزل عن التوجه بالقيمة أو لا تملك حتى مبادئ ثقافة (الزبون أولا).
لدمج هذه الوظيفة ضمن التوجه بالقيمة يجب استخدام دفتر أعمال يتضمن ما يلي:

— خصائص الجودة المدركة و تكاليفها؛

— متطلبات الجودة المدركة من طرف الزبون و السعر الأقصى المستعد لدفعه مقابل مستوى معين من الجودة؛

— ضرورة رفع موقع الزبون باعتماد حاجاته ورغباته كمرجع أساسي للعملية الإنتاجية.

¹ - p. Kotler, b. Dubois, op-cit, p 76.

² - فيليب كوتلر و آخرون، ترجمة جوزيف ايتش بويت، جيمي تي بويت، "ما يقوله الأساتذة عن التسويق"، مكتبة جرير، بيروت، الطبعة الأولى، 2005، 205.

1-3- وظيفة الإمداد بالمخرجات (الإنتاج):

مهمة هذا القسم هو ضمان التدفق المستمر بالمنتجات من وظيفة الإنتاج إلى قسم المبيعات ويعتبر حلقة وصل بين الوظيفتين و ذلك بتحويل الطلبات المعدة في قسم المبيعات إلى قسم الإنتاج في شكل خطط و أوامر إنتاج.

1-4- التسويق و المبيعات:

هذا القسم الذي يُفترض دائما أنه على علاقة مباشرة بالزبون، إلا أن هذه الحقيقة لم تكن صحيحة إلا في ظل التوجه بالزبون و منطلق القيمة، فإعداد الإستراتيجيات و الأنشطة التسويقية لمنتج القيمة يجب أن تنطلق من الزبون لتصل إليه.

1-5- الوظيفة المتعلقة بخدمة الزبون:

تتعلق بالخدمات المقدمة للزبون من طرف رجل البيع خلال العملية البيعية و مساعدته على الاختيار، وكذا كفاءته في الإجابة على اعتراضات الزبون، إضافة إلى خدمات ما بعد البيع التي تندرج ضمن إستراتيجية البحث عن مصادر جديدة لزيادة قيمة المنتج بما فيها الضمان، خدمات الصيانة و غيرها، فهي تعتبر من بين الوسائل جد فعالة في بناء ولاء الزبون للمؤسسة أو العلامة¹.

2- الأنشطة الفرعية "وظائف الدعم":

تسميتها بالأنشطة الفرعية لا يعني تهميشها أو التقليل من أهميتها في عملية خلق القيمة، بل هي أنشطة مكاملة للأنشطة الأساسية، و لا يمكن أن يتم عمل هذه الأخيرة من دون دعمها، القائمة طويلة و قد سلط **Porter** الضوء على أربعة أنشطة هي² :

2-1- البحث و التطوير:

هذه الوظيفة جدٌ مستعبدة عن الزبون النهائي و في أغلب الحالات لا نسمع سوى الحديث عن ميزانية البحث التي تحدد تكلفة البحث، لكنها لا تعتبر متغير مرتبط بالمشروع و بالتالي ليست متغير في تكلفة المنتج موضوع البحث. اعتبرت الوظيفة الأكثر استقلالية، لكن السؤال الذي يطرح: من أين تستمد أفكار المنتجات الجديدة و خصائص جودة المنتجات.

للأسف لم يكن للزبون موقع على مسار البحث و التطوير فهو مجرد حقل لتطبيق النتائج المتوصل إليها، بدلا أن يكون نقطة البداية، هذا ما وُلد مخاطر:

- جودة عالية جدا (**Qualité non perçue / sur-qualité**): جودة غير مدركة، ترجع إلى درجة تعقيد الخصائص أو عدم وضوحها، مما يحول دون إدراكها من طرف الزبون بصورة جيدة.

¹ - محمد فريد الصحن، "إدارة التسويق"، الدار الجامعية للطبع و النشر، الإسكندرية، 2002، ص 77.

² - نفس المرجع، ص 77.

- جودة دون المستوى (**Sous-qualité**): جودة بمميزات غير ملائمة و تكلفة زائدة تعيق التوجه بالقيمة أو أن الخصائص المقدمة ليست هي التي يريدها الزبون.

حالة العزلة التي تعمل فيها وظيفة البحث و التطوير عن الزبون تعطي تفسيراً كافياً لفشل العديد من المنتجات الجديدة رغم جودتها بمجرد نزولها الى السوق، هذه الحالة لن تكون سوى عائقاً يحول دون الوصول إلى القيمة الحقيقية، لذا وجب إخراج هذه الوظيفة من عزلتها و قوقعتها للاستجابة لصوت زبائن المؤسسة و الجعل من أفكارهم و اقتراحاتهم المادة الأولية لأبحاثها و تطويراتها، و قد أبدت العديد من كبريات المؤسسات عدة سلوكيات في هذا المجال، من بينها:

- مؤسسة **Renault** التي تقوم بإجراء مسابقة عبر الانترنت لأفضل التصميم للسيارة التي يتصورها الفرد مستقبلاً، و هذا فتح لها المجال لتصميم موديلاتها انطلاقاً من هذه التصورات؛
- تضع العديد من المؤسسات في نقاط بيعها ما يعرف بسجل الاقتراحات.

2-2- وظيفة الموارد البشرية:

يعتبر التوجه نحو خلق قيمة للزبون تغييراً بتحول بالمؤسسة من منطق الحجم أو منطق فائض السعر **premium** إلى منطق القيمة، السؤال الذي يجب طرحه هل سيتقبل المورد البشري في المؤسسة هذا التغيير؟ كيف يمكن قياس و تقييم أداء المؤسسة إذا كان خلق القيمة للزبون ليس مترجماً في الأهداف و لا يقاس بانتظام؟ كيف يمكن أن نلوم مدير يقيس و يقيم دائماً على أساس العائد من الاستثمارات و يتبنى منطق الحجم أو منطق فائض السعر و تعظيم هوامش ربحه؟ كيف نحاسب آخر يحكم فقط بنمو رقم الأعمال في التميز بالحجم و كذلك في تحديد الجودة؟
المسؤولية الهامة لإدارة الموارد البشرية هي إعطاء مصداقية للتوجه بالقيمة و مكافئة كل السلوكيات التي تسمح بهذا.

إذا كان خلق القيمة للزبون هو المنطق المميز، فإن إرضاء الزبون هو المقياس لأداء المسيرين الذين يجب أن يقيموا على أساس مدى مساهمتهم المباشرة أو غير المباشرة في إرضاء الزبون فمهما يكن المستوى الوظيفي أو التنظيمي للعامل لديه دوره في خلق القيمة للزبون أو لعميله الداخلي، فنجاح التوجه يفرض أولاً تبني كل عامل لهذا التوجه كثقافة يرى بها مستقبل المؤسسة ولتجنب مقاومة المورد البشري لهذا التغيير يجب أن تتقاسم معه الإدارة العليا فهم الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة في تحقيق الرضا الداخلي و رضا الزبون، و هذا يتطلب ما يلي:

- وجود هرم سلطة أكثر انبساطاً يسمح للعامل بالمشاركة في القرارات و يجعله أكثر استعداداً لقبول التغيير؛
- تطوير نظم المعلومات في المؤسسة على مختلف المستويات.

2-3- البنية الأساسية :

تتمثل في وظيفة المالية و المحاسبة و مختلف الأطر التنظيمية، فهيكلة المؤسسة يجب أن تساهم في تحقيق التكامل والانسجام بين مختلف الأنشطة على طول سلسلة القيمة، فيجب أن تتضمن قنوات كافية لتدفق المعلومات، ففي الكثير

من حالات فشل المؤسسات كان ناتجا عن عدم استجابة بنيتها التنظيمية للتغيير الحاصل، إذ يجب على المؤسسة أن تبني هيكل تنظيمية مرنة.

2-4- إدارة الشراء:

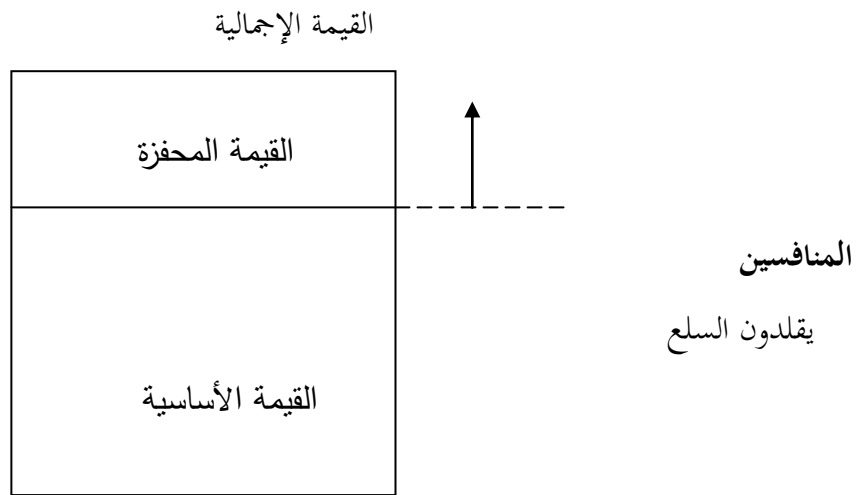
تسهر هذه الوظيفة على تلبية متطلبات مختلف الأقسام الأخرى، يجب أن تتميز بالكفاءة لأن تراجع أدائها يمس بباقي حلقات السلسلة.

سلسلة قيمة الزبون¹:

بعد تناول إسهام Porter ضمن موضوع القيمة المضافة Value Added، ننتقل الآن إلى مناقشة سلسلة قيمة الزبون ضمن موضوع إضافة القيمة Added Value فهي تستعمل كمؤشر للمنفعة المستلمة من قبل الزبون أو المستهلك النهائي. و مدخل إضافة القيمة هي فلسفة يستعملها المدافعون عن قيمة الزبون. وتستعمل منظمات الأعمال سلسلة قيمة المنظمة لفهم الكيفية التي ينظر بها الزبون إلى منتجات المنظمة و التعرف على انما العناصر المهمة بالنسبة للزبون و التي يعتبرها ذات قيمة.

وقيمة الزبون Customer Value هي مخرج العمليات التي تبدأ مع تثبيت استراتيجيات الأعمال وفهم عميق لحاجات الزبائن. وتكوين قيمة الزبون حضي باهتمام الإدارة في التسعينيات). وأن القيمة الزبون تبنى من خلال أبعاد القيمة الأساسية Hygiene Value و أبعاد القيمة المحفزة Motivator Value و هي موضحة بالشكل الآتي.

الشكل (3) القيمة المحفزة و القيمة الأساسية



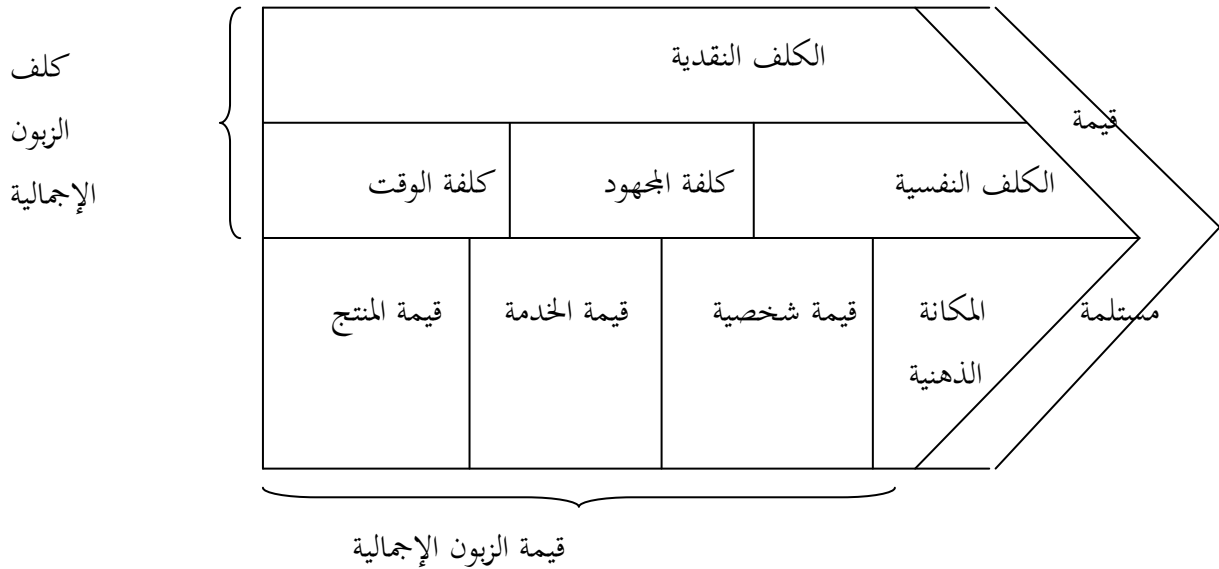
Source: Bowman, "Strategy In Practice", Printed in Britain, Prentice Hall Europe

¹ Bowman, "Strategy In Practice", Printed in Britain, Prentice Hall Europe

فأبعاد القيمة الأساسية تشير إلى مستوى القيمة المدركة في الاستخدام التي تحتاج إليها المنتجات المتنافسة جميعها لتعرضها حتى تعد منتجاً مكملاً للشراء من قبل الزبائن. وتشير القيمة المحفزة إلى جودة منتج معين تعرض بتميز في فكر(نظر) بعض الزبائن. فعندما تمتلك إحدى المنتجات قيمة محفزة تصبح مجسدة في معروض المنتجات التنافسي، تكون صفة فريدة ومن خلال تقليدها من المنافسين تصبح القيمة المحفزة قيمة أساسية¹.

و نلاحظ أن هدف المنظمة هو العمل على إيصال أكبر قيمة ممكنة للزبون من خلال البعدين المكونين لقيمة الزبون، وهما قيمة الزبون الإجمالية وكلفة الزبون الإجمالية، ويحتوي كل بعد على مجموعة من العناصر التي تعمل على توليد فائض الزبون. ويمكن أن نوضحها بالشكل الآتي:

الشكل رقم (4): قيمة الزبون الإجمالية وكلفة الزبون الإجمالية



المصدر: السعيد يعب عدنان "تحليل استراتيجيات مصفوفة قيمة الزبون كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية" دراسة ميدانية تحليلية في عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد، رسالة ماجستير، كلية الإدارة و الإقتصاد جامعة بغداد، 2004.

حيث نرى من خلال سلسلة قيمة الزبون أن القيمة المستلمة التي يحصل عليها الزبون تتأثر بأبعادها ، وعلى المنظمة أن تعمل باستمرار على تقديم قيمة موجبة لزبائنها من خلال تقديم القيم الأساسية و المحفزة ضمن كل بعد من أبعاد القيمة². ومن ثم العمل على تعزيز هذه العناصر و تقديم قيمة محفزة ضمن هذه العناصر التي تعمل على استقطاب زبائن جدد و المحافظة على الزبائن الحاليين للمنظمة. وأن الأساس في بعد قيمة الزبون الإجمالية هو عنصر قيمة المنتج ومن ثم

¹-Bowman,1997:P19-20

² - السعيد يعب عدنان "تحليل استراتيجيات مصفوفة قيمة الزبون كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية" دراسة ميدانية تحليلية في عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد، رسالة ماجستير ،كلية الإدارة و الإقتصاد جامعة بغداد، 2004.

تضاف إليه كل من قيمة الخدمة و القيمة الشخصية و قيمة المكانة الذهنية، ومن ثم مقارنة هذه القيمة مع كلف الزبون الإجمالية.

فالزبون يهتم بدءاً بتحديد أي منتج يمتلك أعلى قيمة مدركة بالنسبة للخصائص المهمة للزبون. فيهتم الزبائن بخصائص مثل الأداء، المتانة و المعولية. و يقوم الزبائن بتقييم الخدمة المرافقة مثل توصيل الطلبات ، التدريب و الصيانة. ويعطي الزبائن اهتمامهم لموظفي المنظمة و مدى استجابتهم. وأخيراً يقيم الزبائن المكانة الذهنية .وتسهم هذه المصادر الأربعة في تحديد إدراك الزبائن للقيمة، و على أساسها يحدد أي منتج يمتلك أعلى قيمة زبون الإجمالية. ويهتم الزبائن بالكلف الإجمالية التي تضم بالإضافة إلى الكلف النقدية كلف أخرى وهي كلفة وقت الشراء، كلفة المجهود و الكلف النفسية. و يقوم الزبون بتقييم تلك الكلف مع الكلف النقدية لكي يكون صورة عن كلف الزبون الإجمالية.

وبعد حساب كلف الزبون الإجمالية يبدأ الزبون بالتفكير فيما إذا كانت كلف الزبون الإجمالية مرتفعة جداً مقارنة بقيمة الزبون الإجمالية. لأن الزبون سوف يشتري من المنظمة التي يدرك بأنها تقدم أعلى قيمة مستلمة. و الزبون يحاول زيادة قيمة الزبون الإجمالية أو يخفض من كلف الزبون الإجمالية¹. وأن كل من قيمة الزبون الإجمالية و كلف الزبون الإجمالية لا تعمل بمعزل عن بعض. حيث توجد علاقة متبادلة بين هذين العنصرين، حيث يؤثر ترددي عناصر قيمة الزبون الإجمالية إلى تحولها لكلف يتحملها الزبون و أن العمل لتقليل عناصر كلف الزبون الإجمالية سيحولها إلى قيمة تستلم من قبل الزبون. وأساس الفوز و الاحتفاظ بالزبون هو فهم حاجاته و عملية الشراء بصوره أفضل من المنافسين و العمل على إيصال أكبر قيمة². والعناصر التي تجعل من منتجات و خدمات المنظمة متفوقة على منتجات وخدمات المنافسين هي أما من خلال قيمة الزبون الإجمالية أو كلف الزبون الإجمالية أو كلاهما³.

وتنشأ الميزة التنافسية من خلال القيمة التي تقوم المنظمة بتكوينها للزبائن. لذلك فالميزة التنافسية تعني بعض المظاهر المهمة في منتجات الزبون التي تكون لها قيمة أكبر من منتجات المنافسين⁴.

¹-kotler,1997:P38,40

²-Kotler,2000, :P207

³ (Keegan&Moriarty&Duncan,1995,P:286)

⁴-Keegan&Moriarty&Duncan,1995,P:287

و الجدول التالي رقم (3) يوضح مقارنة بين سلسلة القيمة ل Porter و سلسلة قيمة الزبون

سلسلة القيمة ل Porter	سلسلة قيمة الزبون
1- نظره داخلية ركزت على أنشطة المنظمة	1- نظرة خارجية ركزت على الزبون
2- أنها تسهم في قيمة الزبون	2- حللت ماهية قيمة الزبون
3- تنظر إلى الكلف التي تتحملها المنظمة في	3- تنظر إلى الكلف التي يتحملها الزبون في
سبيل إنتاج المنتج	سبيل الحصول على المنتج
4- ناقشت إسهام السلسلة في تحقيق هامش ربح	4- تناقش كيفية تحقيق أكبر قيمة ممكنة للزبون

المطلب الثالث : عناصر قيمة الزبون Element of Customer Value

سنتناول هنا توضيح عناصر سلسلة قيمة الزبون التي تضم كل من أبعاد قيمة الزبون الإجمالية و عناصر كلف الزبون الإجمالية.

أ-قيمة الزبون الإجمالية total customer value

وهي حزمة من منافع الزبون التي يحصل عليها من المنتج أو الخدمة (kotler,1997:P38). و هذه المنفعة تضم قيمة المنتج، قيمة الخدمة ، القيمة الشخصية ، قيمة المكانة الذهنية.

1-قيمة المنتج Product value :

ويقصد بقيمة المنتج الخصائص المادية Physical Characteristics للمنتج نفسه. و يمكن أن تتضمن الأداء ، المعولية ، المطابقة ، المتانة ، الجمالية¹.

- الأداء Performance ويقصد بها مستوى الخصائص الابتدائية للمنتج مثل السرعة ، الطاقة ، الدقة،
- المعولية Reliability احتمالية أن يكون للزبائن مشاكل مع المنتج.
- المطابقة Conformance الدرجة التي بها تطابق تصميمات المنتج و خصائص العمليات للمواصفات المتوقعة.
- المتانة Durability عمر العمل Working Life المتوقع للمنتج.
- الجمالية Serviceability كيف يبدو المنتج للزبون.

2-قيمة الخدمة Services value

أصبحت الخدمة التي تعزز المنتج ذات أهمية متزايدة للتميز . وإن مجالات تميز الخدمة هي :

¹- Besanko&Dranove&Shanley, 2001:p437

- الحسابات و التمويل Finance و Credit لأن الحولات Grants القروض Loans الاستحقاقات Terms يمكن أن تضيف إلى المنتج
- تسهيلات الطلب Ordering Facilities الكفاءة أو سهولة طلب المنتج من قبل الزبون.
- التسليم Delivery السرعة و الكفاءة في تسليم المنتج .وبشكل عام يدفع الزبائن أكثر للخدمات المعول عليها.
- التنصيب Installation التسهيلات التي بها المنتج يصبح جاهز للعمل بناء على طلب الزبون.
- التدريب و الاستشارة Consulting و Training مساعدة و دعم إضافي يقدم للزبون.
- خدمات ما بعد البيع After Sales Service جودة الصيانة و الدعم اللاحق Backup Support
- الضمان Granaries الضمان الشامل يمكن أن يقلل من مخاطر الشراء المدركة.

3- القيمة الشخصية Personnel value

أصبح أفراد المنظمة مصدر مهم لتحقيق التميز، وبشكل خاص في التسويق المتجه نحو الخدمة. و الجودة العالية للخدمات الشخصية هي صعبة التقليد من قبل المنافسين لأنها تعتمد على ثقافة المنظمة و مهارات الإدارة في تمكين العاملين وتحفز كادر الخط الأول Frontline. و أن الخصائص الأساسية للأفراد الذين يضيفون قيمة من خلال الخدمة الشخصية هي

- الاحتراف Professional يتوقع الزبون بأن كادر المنظمه لديه المهارات والمعرفة المطلوبه .
- الكياسة أو المجاملة Courtesy لأن الزبون يتوقع اللطف و بعض الاعتبارات
- الاعتمادية أو الجدير بالثقة Trustworthy فالكادر يجب أن يكون موثوق به و مستقيم.
- المعولية Reliable يرغب الزبون بدقة و ثبات الخدمة.
- المثابرة Positive يرغب الزبائن في التعامل مع كادر يؤمن بأنه قادر على التغلب على أصعب المعوقات العملية¹.

4- قيمة المكانة الذهنية Image value

المكانة الذهنية هي طريقة ملائمة للإشارة إلى مجموعة متألفة Constellation من المكافأة النفسية Psychological Rewards التي يستلمها الزبون عند الشراء ، تملك ، استهلاك المنتج. و تبرز المكانة الذهنية من خلال الرسالة الإعلانية Advertising Image أو من خلال التعبئة Packaging (Besanko&Dranove&Shanley, 2001;p437).

¹ Doyle,1994;P71-72

ب- كلف الزبون الإجمالية total customer cost

الجانب الأخر للقيمة هو جانب التضحيات و أطلق عليه Kotler كلف الزبون الإجمالية، و يمكن تقسيمه إلى كلف نقدية ، و كلف غير نقدية. فالكلف النقدية المقصود بها السعر النقدي، أما الكلف غير النقدية فتتضمن كلفة الوقت، كلفة المجهود، الكلف النفسية.

وقد لا يدفع الزبون السعر النقدي فقط Monetary Price ولكن يدفع سعر غير نقدي لشراء و استهلاك المنتجات. (Duman,2002;P57) و لكن عندما تناقش التضحيات فينظر اغلب الزبائن إلى أن التضحية الأكثر وضوحاً، و هي السعر الذي يدفع من أجل شراء السلع أو الخدمات. (Falldin&Pettersson,2002:P65)

1-الكلف النقدية Monetary cost

يعرف kotler السعر على أنه كمية النقود لتأمين charged المنتج أو الخدمة، أو مجموع القيم التي يستبدلها الزبون بمنفعة امتلاك أو استعمال المنتج أو الخدمة

(Armstrong &Kotler, 1999:P302). نلاحظ أن Kotler في التعريف الأول يشير إلى أن السعر هو المبلغ المدفوع في المنتج أو الخدمة، ومن ثم ينتقل في التعريف التالي إلى تفسير أكثر عمقاً ليعرف السعر من زاوية عملية المبادلة أي مبادلة القيم بالمنافع، لأن مجموع القيم هي مجموع التكاليف التي يتحملها الزبون في سبيل الحصول على السلعة، ويشير إلى ما يحصل عليه الزبون من منافع جراء تحمله لهذه الكلفة. بينما يرى Stanton أن السعر هو كمية النقود و/أو عناصر أخرى عند منفعة مطلوبة Utility Needed للحصول على المنتج (Stanton & Walrerl & Etzel, 1997:P274). و نلاحظ من هذا التعريف أن Stanton حاول أن يركز على جزء من الآلية التي يتحدد السعر بها، وهذا الجزء يتمثل بعنصر الطلب وأشار إليه عند منفعة مطلوبة للحصول على المنتج.

في حين نرى أن Pride يعرف السعر على أنه القيمة التبادلية للمنتجات في التبادل التسويقي (Pride & Ferrell 2000:P516). ركز Pride على النتيجة ، فالسعر هو نتيجة التبادل التسويقي ،وعلى أساسه تتحدد القيمة التبادلية للمنتج أو الخدمة ، و يشار إليها بالسعر.

ونرى أن السعر يمكن أن يعرف على أنه مقياس يعبر عن القيمة التبادلية لشيء معين والتي هي انعكاس للقيمة الاستعمالية لهذا الشيء.

ينفرد مفهومنا للسعر عن المفاهيم السابقة بمحورين، الأول يوضح أن السعر هو مقياس يعبر عن القيمة وليس هو بحد ذاته قيمة و المحور الثاني لهذا المفهوم هو أنه يربط بين القيمة الاستعمالية التي يحددها الزبون وأشار إليها Stanton و القيمة التبادلية التي تتحدد في التبادل التسويقي وأشار إليها Pride.

2-الكلف الغير نقدية Non Monetary Cost

و هذه الكلف تتضمن كلفة الوقت ، كلفة المجهود و الكلف النفسية.

- كلفة الوقت Time Cost الوقت ثمين جداً لكل شخص، و البعض يعد كلفة الوقت أعلى من كلفة النقود. و هذا يظهر بوضوح لدى الزبائن الذين لا يرغبون بأن يكون لديهم وقت ضائع.
- كلفة المجهود Energy Cost هو المجهود الذي يقوم به الزبون للحصول على المنتج أو الخدمة. حيث أن المجهود البدني Physical و العقلي Mental هي كلفة يدفعها الزبون.
- الكلف النفسية Psychic Cost تتضمن الكلف النفسية التعامل مع أفراد جدد و الحاجة لفهم الإجراءات الجديدة و المجهود المبذول من أجل التكيف مع الأشياء و الحاجات الجديدة.

المبحث الثاني : أساسيات حول ولاء الزبائن.

لم تعد الأرباح المالية التي تحققها المؤسسات العامل الوحيد الذي يحدد نجاحها، و تفوقها عن المنافسين ، ولذلك فالمؤسسات لكي تضمن نجاح حاضرها وازدهار مستقبلها بدأت تهتم بالزيون و تعتبره شريكا لها و أنه احد الأركان الأساسية لتحقيق الرقي و التقدم.

ولهذا يجب على المؤسسة أ تدعم هذا الولاء بتقنيات و وسائل لكسب ولاء الزبائن أكثر وضمان عدم تحولهم إلى المنافسين مهما كانت الإغراءات، ولا تكتفي المؤسسة بهذا فحسب بل يجب عليها أن تسعى وتسهر على قياس الولاء لمعرفة مدى درجة الولاء ومعرفة نقاط الضعف في برامجها ومحاولة معالجتها.

المطلب الأول : ماهية ولاء الزبائن

لقد تعددت الأبحاث والدراسات التي قام بها الباحثون محاولة منهم لتقديم مفهوم سلوك الولاء ، ولتلك قاموا بوضع نظريات تفسير وتقوم بتحليل إبعاد الولاء.

أولا : مفهوم الولاء وأنواعه .

لقد تم تقديم عدة تعاريف للولاء ، وإن لهذا الأخير عدة أنواع .

I. مفهوم الولاء : توجد عدة تعاريف للولاء ، نذكر منها :

❖ يعد سلوك الولاء احد السلوكيات المرتبطة على الرضا وهو يتميز بأنه : التزام عميق بتكرار الشراء أو إعادة التعامل على الدوام مع المنتج المفضل في المستقبل.

إن سلوك تكرار الشراء المنتظم " لعلامة معينة بسبب التعود او بسبب هذه العلامة المتاحة أمامه لا يعد ولاء، وإنما الولاء هو: إصرار الزبون وتمسكه بمنتج معين وسعيه لاختياره دون غيره من المنتجات المتاحة في منافذ التوزيع " ¹.

❖ كما عرف الولاء على انه: " مقياس لدرجة معاودة من علامة معينة من قبل الزبون "

❖ وهو: " سلوك يبني على أساس تجربة ايجابية وقيمة مضافة ، هذا السلوك يعني شراء منتجات محددة حتى لو لم يكن الخيار الأمثل "

ويعتبر الولاء من أهم أسباب نجاح المؤسسات في مجال أعمالها ، حيث أصبح يمثل مفهوما هاما جدا في السوق خاصة مع تزايد المنافسة، والحفاظ على درجة عالية من الولاء ، يعتبر أساسيا لبقاء المؤسسة. ومن أهم الأدلة على ذلك ما يلي:

- الاحتفاظ بالزبائن أقل تكلفة من الحصول على زبائن جدد ، بصفة عامة إن تكلفة الاحتفاظ بالزبائن تعتبر اقل تكلفة من الحصول على الزبائن جدد، حيث وجد الفرق بين الكلفتين يتغير من 1 إلى 3 وقد يصل إلى 10.

¹ - كشيدة حبيبة، "استراتيجيات رضا العميل"، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البلدة 2004.

- الزبون الولي : هو مصدر للاستماع الايجابي، حيث إن الزبون الولي يقوم بالإشهار للعلامة أو المؤسسة ككل في محيطه، إذ هو عبارة عن وسيلة اتصال مجانية للمؤسسة.

- الزبون الولي يعتبر أكثر ربحية من الزبون الوقتي (الظرفي) : حيث إن الزبون الولي يسمح بتقليص تكاليف البحث عن الزبائن الجدد، وكذا انخفاض تكلفة الاتصال وبما انه يقوم بتكرار عملية الشراء فهو أكثر ربحية من الزبائن الطرفيين النابحين عن فرصة معينة مواتية في السوق.

وبجدر القول إن الزبون الولي يساعد المؤسسة على مواجهة تحديات المنافسين، حيث يعتبر رأس مال حقيقي للمؤسسة، والذي يسمح بزيادة الحصة السوقية، وبالتالي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

وهناك ثلاث مستويات للولاء، وهي:

❖ **المستويات العالية من الولاء** : وهي تعكس صعوبة تحول الزبون عن المنتج او العلامة التي يشتريها، ولديه ولاء

كبير لها. وهذه المستويات العالية تسعى الكثير من المؤسسات في الوصول اليها وخلقها في الزبائن تجاه منتجاتها،

ولكنها تحتاج الى جهد و وقت ودراسة وبحث

❖ **المستويات المعتدلة من الولاء** : وتعكس سلوك الزبون و ولاءه نحو المنتج، حيث نجد أن الزبون في الغالب

يشتري المنتج، لكن في قرار نفسه إذا وجد منتج آخر يمكن له أن يشتريه أو يستبدله بدلا من المنتج القديم، أي

انه سهل الاقتناع في التحول من منتج إلى آخر

❖ **ألا ولاء** : حيث يقوم الزبون بشراء أي منتج، أما لعدم وجود بديل لها او لان سعرها منخفض أو لان المحل

القريب منه لا يعرض الا نفس العلامات وغيرها من الأسباب فلا يكون لدا الزبون ولاء لمنتج محدد

II. أنواع الولاء : توجد عدة أنواع لولاء نذكر منها :

❖ **ولاء عاطفي** : حيث تؤدي صفات المنتج التي تقدمها لإمكانية تذكره من قبل الزبون، وتسعى المؤسسات في

ذلك إلى خلق السمعة الطيبة وتحسين الصورة الذهنية من خلال مراجعة مستمرة لما يقال عن المنتج في الأسواق.

❖ **الولاء للاسم** : وهو الولاء لاسم معين بذاته، مما يجعله يتمتع بقدر كبير من الاحترام عند الزبائن. ومن شأن

هذا الولاء أن يساعد مدير التسويق في المؤسسة على تطبيق إستراتيجيته الهجومية في الأسواق، ولكنه يحتاج إلى

إدارة رشيدة تحكم عملية التوسع في الأجل الطويل.

- ❖ **الولاء للصفات الحاكمة :** ونعني بها ارتباط ولاء الزيون بالقيمة المدركة لعدد من الصفات الحاكمة في المنتجات المعروضة عليه، وبالتالي فان الظهور على قيام الزيون بالتجربة هو السبيل الوحيد للحصول على ولائهم المستقبلي.
- ❖ **ولاء الارتباط :** وهو الولاء الناجم عن إحساس الزيون بان الاستمرار في التعامل مع منتج معين، مثلا يعطيه مزايا إضافية لا يحصل عليها من منتج آخر. إن هذا الولاء يسهل اقتناصه من طرف المنافسين .
- ❖ **الولاء الناتج عن تكلفة التغيير :** حيث يظل الزيون على ولائه طالما أن تكلفة الانتقال إلى مؤسسة اخرى لا تتناسب مع العائد، ولكن يسهل على المنافس جلب الزبائن اذا ما وضع مجموعة من السياسات التي تسهل عملية التغيير وتقلل من تكلفة الانتقال.
- ❖ **الولاء بالتعامل الطويل المألوف :** وهو الولاء الناتج عن رسوخ اسم المنتج داخل نفوس المتعاملين وتغلبة على الاسماء الاخرى المتاحة في السوق، وتاثر الجهود الترويجية بشكل مباشر على تثبيت هذا الولاء .
- ❖ **الولاء المرتبط بالراحة :** وهو الولاء المبني على تيسير تعاملات مع المؤسسة ويتوقف على قدر ماتوفره المؤسسة من سبل الراحة

ثانيا: كيفية تطور الولاء واسباب انخفاضه.

الولاء للمنتج وللعلامة التجارية لا يأتي مرة واحدة ولكن يكون نتيجة تأثيرات معينة ولكن هذا لا يمنع من ان الولاء يمكن ان ينقص وينخفض نتيجة تأثيرات معينة كذلك.

I. كيفية تطور الولاء : ان لتطور الولاء عدة عوامل من اهمها¹ :

1. **الاستخدام التدريجي :** ففي الغالب يلاحظ ان المنتجات تطرح بسعر منخفض في بداية تسويقها، وتكون الغاية من هذا السعر المنخفض جلب الزيون حتى يقوم بتجربة المنتج الجديد، وعند نجاح هذه التجربة يتولد لديه نوع من الولاء فيعيد عملية الشراء لنفس المنتج، ويتكون لديه هذا النمط الاستهلاكي الذي يقوده الى الولاء الكامل للمنتج أو إلى العلامة التجارية.
2. **الإعلان :** إن دور الإعلان في التطوير الولاء يتم عن طريق تكرار الإعلان نفسه في وسائل الإعلان؛ فالإعلانات المتكررة قد توصل الزيون الى درجة القناعة بان المنتج، الذي يتم الاعلان عنه هو افضل المنتجات وأكثرها اشباعا لحاجاته، خاصة اذى تم تطوير هذه الاعلانات بطريقة بسيطة، بحيث تخاطب الجانب الايسر

¹ -حمد الفير , رشا الساعد , مرجع سبق ذكره , ص : 138,139

للمخ الذي يقوم على اساس الشراء العقلاني الرشيد، أكثر من الجانب الايمن الذي يقوم على اساسه الجانب العاطفي.

3. **مجموعات العمل :** او الجماعات الاجتماعية ايضا لها دور في تطوير الولاء، بحيث اذا وجد الزبون ان جماعة العمل او اي جماعة ينتمي اليها او يتعامل معها يقومون باستخدام منتج معين فهاذا يؤثر عليه، ونجد انه يميل تلقائيا لاستخدام نفس المنتج او نفس العلامة وقد يتكون لديه الولاء لهذه العلامات الجديدة، وهذا قد يكون ليس نتيجة لقناعاته الشخصية بل نتيجة كثرة عدد الافراد الذين يستخدمون هذا المنتج.

II. **اسباب انخفاض الولاء :** من اهم الاسباب التي تؤدي انخفاض الولاء ما يلي :

✓ الملل من العلامة نتيجة تكرارية شرائها منذ مدة طويلة، ووجود علامات جديدة من المنتجات تطرح بشكل افضل؛

✓ ظهور العديد من العلامات الجديدة، والتي تعرض بأسلوب مثير للانتباه، والتي تتضمن بعض التعديل في مواصفاتها وخصائصها الشكلية والموضوعية؛

✓ عدم الشعور بالاشباع من استخدام العلامة او المنتج الحالي، الامر الذي يدفع المشتريين الحاليين للمنتج للبحث عن العلامة التي تشبع الحاجة المنشود اشباعها؛

✓ الاهتمام بسعر المنتج عى حساب الولاء لها وذلك على خلفية الظهور الاقتصادية التي تعمل على احداث التغيرات اللازمة لدا الزبون .

✓ ارتفاع نسبة الإعلانات المقارنة حمل المنتجات ومثيالاتها المنافسة.

ثالثا : النظريات المفسرة للولاء :

هناك نظريتين أساسيتين تفسران سلوك الولاء ، وهما¹ :

1. **النظرية السلوكية (l'approche behavioriste):** كما هو مبين في اسم هذه النظرية؛ الولاء المنتج أو

العلامة يركز على ملاحظة سلوكيات الزبائن، الولاء إذن هو تتابع ملاحظات شراء متكررة لنفس العلامة.

ولا يكفي النظر إلى السلوك الماضي للزبون فقط لتفسير سلوكه المستقبلي.

فالنظرية السلوكية تتصف إذن:

■ **تحول الرأي :** وذلك بالولاء المطلق للعلامة والمنتج ؛

¹-jean Marc , strategy de fidelisation ,2^{eme} Edition ,(paris:edition d'organisation ,2003) ,pp:39,40

- التجربة : الارتكاز على تجارب منتظمة، وكذا مختلف الاقتراحات التجارية لعرض المنتج.
- التحول : حيث إن ترك العلامة يعود بالريح لصالح علامة أخرى.
- الاختلاط : باعتبار أن الاستهلاك يتناوب بمراجعة مختلف العلامات.

2. النظرية المعرفية (l'approche cognitive) : هذه النظرية أكثر قيمة من النظرية السلوكية، حيث أنها تقوم على مفهوم التصرف، وتعتبره احد المؤشرات الموضحة والمفسرة للولاء، والزبون لن يكون وفيا لعلامة معينة إن لم يطور تصرفاته الإيجابية تجاه هذا المنتج أو العلامة.

معرفة التصرف يتطلب إذن إثارة السلوك، كنتيجة لذلك نجد هذه النظرية أساس في المواقع القوية من طرف الأفراد أين تكون الحاجة إلى المعرفة والمعلومات مهمة جدا خاصة فيما يتعلق باختيار الدعائم للولاء. حيث أثبتت الدراسات أنه من المستحسن أن يتم تقديم الامتيازات لأنها تمثل خاصية وقوة عند تقديم المنتج خاصة عند المقارنة، فنجد الزبائن الذين لا يحتاجون إلى المعلومات والمعرفة والزبائن الذين يحتاجون بقوة إلى المعرفة، فمن المستحسن تقديم الامتيازات بشكل أكبر للزبائن الذين يحتاجون إلى المعرفة والمعلومات. وبصيغة أخرى الاستثمار في الاتصالات الإعلانية مقارنة بالنسبة للمنافسين .

المطلب الثاني : خطوات ووسائل بناء ولاء الزبائن¹.

تسعى المؤسسة دائما لكسب رضا وولاء زبائنها مستعينة بمجموعة من الوسائل والتقنيات التي تعتقد وترى انها أكثر نجاح وفعالية في بناء هذا الولاء ، ولكي تحقق المؤسسة المستويات المرتفعة من الولاء تتبع مجموعة من الخطوات التي تساعدها في ذلك.

أولا : خطوات بناء ولاء الزبائن.

في عام 1988 أسست " جيل جريفن " مجموعة جريفن والمتخصصة في بحث ولاء الزبائن وتطوير برنامج إدارة علاقات الزبائن ، وهي مؤلفة كتاب " ولاء الزبون "، والذي لاقي رواجا ، ويشرح الكتاب كيف يمكن كسب ولاء الزبائن والحفاظ عليهم.

وفيما يلي مراحل اللازمة لبناء ولاء الزبائن :

1. بناء ولاء الموظفين : أي مؤسسة لديها مستوى عالي من ولاء الزبائن، يكون بالتأكيد لديها مستوى عالي من ولاء الموظفين، فالزبائن يشتركون العلاقات والألفة، وهم يرغبون بالشراء دائما من الناس الذين يعرفونهم ويفضلونهم.

¹ -محمد عبد الرحمان ابو مندبل , واقع استخدام المزيج التسويقي و أثره على ولاء الزبائن , رسالة ماجستير , الجامعة الإسلامية , غزة , 2003صص : 83,81

والقاعدة الرئيسية للولاء : " أخدم موظفيك أولاً وبالمقابل سيخدمون زبائنك "

2. تطبيق قاعدة 80/20 : وهي أن 80% من دخل المؤسسة ينتج 20% من زبائنها، إن المؤسسة الذكية هي من تقسم زبائنها بناء على قيمة ومراقبة أنشطتهم للتأكد من أن الزبائن ذوي القيمة العالية للمؤسسة يحصلون على حصتهم العادلة من العروض الترويجية الخاصة والمكافأة ، ووجدوا أن 80% من المبيعات تأتي من 20% من الزبائن الحاليين.

3. تحديد مرحلة الولاء للزبائن والعمل على تطويرها : المؤسسة تستطيع تحسين مستوى ولاء زبائنهم ونقلهم الى مستوى أعلى عندما تحدد مستواهم الحالي من الولاء، إذ كان برنامج وعملية إدارة العلاقة مع الزبون لا تدفع الزبائن لمستوى أعلى من الولاء فإن على المؤسسة أن تراجع برنامجها من جديد.

4. أخدم أولاً، بع ثانيا : الزبائن اليوم أذكاء، وتوفر لديهم المعلومات التي يحتاجونها للشراء، وهم في نفس الوقت غير متسامحين، فهم يتوقعون الحصول على المنتج 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 المستقبلي للزبائن في الشراء أو الاشتراك مع مؤسسة يعتمد على مدى قدرتها على المنافسة.

5. الاهتمام بشكاوي الزبائن¹ : في معظم المؤسسات إن 10% من شكاوي الزبائن تكون غير واضحة، ولكن 90% منها واضحة ، وتحتوي على سلبيات من الوجهة نظر الزبون، مثل الفواتير غير المدفوعة، عدم اهتمام موظف البيع باستقبال الزبائن، علاوة إلى انتقال الكلام السلبي. فمثلا زبون غير راض يستطيع أن يصل الان إلى آلاف الزبائن عبر الانترنت، وعلى المؤسسة تجنب ذلك والحد من تأثير الصحافة وذلك بوضع نظام سهل للزبائن تقديم الشكاوي لها، والتعامل معها بجدية. وعلى المؤسسة أن تصدر تعليمات قوية بخصوص الوقت اللازم للرد على شكاوي الزبون وتحليل وكتابة التقرير بذلك.

6. استمرار تجاوب المؤسسة (حساسيتها) لاحتياجات الزبائن : الدراسة تؤكد بأن الحساسية مرتبطة بشكل وثيق بفهم الزبون للمنتج الجيد فيتوقع الزبائن خدمتهم على مدار الساعة وتوفير مختلف الأدوات التكنولوجية الملائمة.

7. تحديد تعريف الزبائن للقيمة : بمعرفة المؤسسة لتعريف القيمة بالنسبة للزبائن تستطيع أن تغطي احتياجاتهم في هذا الاتجاه لبناء ولاء الزبائن بشكل قوي، ويجب على المؤسسة أن تستثمر في أبحاث ولاء الزبائن ، والتي تمكنها من فهم مدى قدراتها على تغطية القيمة التي يتوقعها الزبون من عيوبه.

¹ محمد عبد الرحمان ابو منديل، مرجع سبق ذكره، ص 83.

8. على المؤسسة أن تستعين بزبائنها المفقودين : الدراسة وجدت أن المؤسسة تحظى بفرصتين للبيع بنجاح للزبائن المفقودين مقابل فرصة واحدة لزبائن جدد، واستعادة الزبائن المفقودين يعتبر مصدر لتزايد الدخل، ففي المؤسسات المتوسطة يتم فقدان 20-40% من زبائن كل سنة، لذا فإن عليها وضع إستراتيجية ليست فقط لاكتساب زبائن جدد والاحتفاظ بهم، ولكن لاستعادة الزبائن المفقودين.
9. استخدام قنوات مختلفة لخدمة نفس الزبائن بشكل جيد : الزبائن الذين يحصلون على منتجاتهم من المؤسسة من خلال قنوات متعددة لديهم ولاء أعمق من الزبائن ذوي القناة الواحدة، ومن المفترض أن يحصل الزبون على نفس المنتج من أي قناة، ويترك اختيار القناة للزبون.
10. إن توفر المؤسسة قاعدة بيانات موحدة مركزية : والتي تحتوي على البيانات الخاصة بقسم المبيعات وخدمات الزبائن والمحاسبة... الخ. والتي عادة ما تكون 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.
11. تعاون المؤسسة مع الشركات / الموزعين : إن المؤسسة تعتمد على العديد من الموزعين لتقديم المنتج للزبون. دعم سلسلة العلاقات مع الزبون بشكل جيد تسمح بخلق قيمة يصعب على المنافسين مجاراتها.

ثانيا : وسائل بناء ولاء الزبائن

توجد عدة وسائل يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق ولاء زبائنها، من أهم هذه الوسائل نجد :

1. نادي الزبائن " club des clients "؛

2. خدمات ما بعد البيع " service après vente "؛

3. الكوبونات " les copones "؛

4. بطاقة الولاء " carte de fidélité "؛

5. مراكز الاتصال " centre d'appel "؛

6. برامج مواجهة تحلي الزبون عن الشراء.

* نادي الزبائن " club des clients " : وتقام هذه النوادي بهدف :

✓ جعل الزبائن الجيدين اوفياء؛

✓ العمل على جمع الزبائن في نادي واحد؛

✓ تشجيع وتحسين قيمة صورة المؤسسة؛

✓ تطوير الأعمال؛

✓ تحسين معرفة الزبائن، وتغذية قاعدة المعلومات التي تخصهم.

إن الهدف من النوادي ليس بالضرورة جمع أكبر عدد من الزبائن، ولكن هو تدعيم وزيادة العلاقات بين الزبون والمؤسسة أي الولاء حيث تستعمل مجموعة من الوسائل " البريد " ، الانترنت ، مراكز البيع... الخ.
* خدمات ما بعد البيع " service après vente"¹ :

وهي مجموعة من الخدمات المقدمة من طرف المنتج أو الموزع لزيائته، وذلك بعد البيع (صيانة ، تركيب ، معلومات ، نصائح ، مراجعة ، ضمانات ، استقبال الاتصال 24/24 ساعة على الخط... الخ. وتكون مرفقة أحيانا برسائل وعمال ينتقلون وهم مؤهلين يضمنون المنتج.
* الكبونات " les copones" :

وهي من وسائل ترويج وتنشيط المبيعات هدفها جعل الزبون أكثر ولاء بالنسبة للمؤسسة والمنتج ، و ذلك بتحرير مشترياته وبمساعدة برنامج معلوماتي يسمح بتقديم كوبونات خاصة لكل زبون.
* بطاقة الولاء " carte de fidélité"²: البطاقة هي وسيلة دفع وهي أداة تسويقية، تركز البطاقة أساسا على التعرف على الولاء الملازم لسلوك الشراء.

تعتمد البطاقة على نظام الولاء التي يتم تحويلها إلى هدايا، علاوات، خدمة متميزة.
بعض المؤسسات الأكثر تطورا تزود وبشكل آلي زبائنها بالمعلومات والعروض الجديدة، ويمكن أن نميز بين عدة أنواع من البطاقات :

✓ بطاقة ب " à puce "

✓ بطاقة " à CODE BARRES "

✓ بطاقة " à pistes "

* مراكز الاتصال "³ centre d'appel " :

¹- jean Marc Lehu , op-cit,p 330.

²- Pierre Morgat , **Fidéliser vos clients** ,2^{ème} edition ,(paris :edition d'oganisayion ,2001), p146

³-jakLendrevie ,denis Lindon ,op-cit, p

تستخدم المؤسسات أرضيات اتصالية بموزع ذكي للاتصالات الداخلية، ثنائي بين الهاتف والإعلام الآلي، حيث يمكن الزيون من عرض بطاقته بشكل آلي على شاشة المستقبل حتى قبل أن يكون على الخط. هذه الامكانيات العالية تسمح بتنظيم مناسب لإدارة علاقات الزيون في مجال الاتصالات واستقبال الزبائن بشكل منتظم، وتوفير قاعدة بيانات بالاعتماد على مراكز الاتصال لأجل :

✓ استقبال الزبائن في المحل؛

✓ مساعدة الزيون ؛

✓ البيع عن بعد ؛

✓ جمع المعلومات عن الزيون ؛

* برامج مواجهة تخلي الزيون عن الشراء :

تظهر هذه البرامج عندما يتوقف الزيون عن التعامل مع المؤسسة، وتقوم هذه الأخيرة بردود أفعال عند ظهور مؤشرات لسلوكيات يمكن أن تؤدي إلى عدم ولاء الزيون في المستقبل. ويمكن أن تكون عبارة عن مكالمات هاتفية بغرض ترويج أو عرض تجاري

إن أفضل طريقة لتكرار عمليات الشراء وكسب ولاء الزبائن هي أن تظهر المؤسسة اهتمامها الصادق بالزيون وبما يتعلق به، و رغم أن هذا العمل يمكن أن يكون صعباً إلا أنه يجب على المؤسسة أن تهتم بالزيون وذلك باستثمار الوقت الكافي لخدمته.

ومن أهم ما يجب على المؤسسة أن تقوم به من خلال اهتمامها بالزيون نجد¹ :

1. تفهم احتياجات السوق : لمنع كثرة إرجاع المنتجات واستبدالها، وجب التأكد من تفهم احتياجات السوق

المستهدف قبل البيع والإنتاج، وتفهم ما يحتاجه الزبائن، وكذا الاهتمام بالوجود والتركيز على السرعة في الإنتاج

لتحقيق وفرة في المعروضات طبقاً لمتطلبات السوق.

إن أبحاث السوق والفهم الجيد لما يبحث عنه الزيون ليشبع حاجاته، سيمكن رجل التسويق من تقديم ما يرضيه ويقوي علاقته بالمؤسسة.

2. إعطاء ضمان عن المنتج : ضرورة إعطاء ضمان عن المنتج ، حيث تزيل المخاطرة في الشراء ويشعر الزيون

بالراحة عند تعامله مع المنتج والمؤسسة.

كما يجب التفكير في إقامة سياسة ضمان مرضية للزيون حتى يهتم بالمنتجات ويقبل عليها.

¹ -علي عبد العزيز , كيف تظهر اهتمامك بالعميل , مجلة السعيد , العدد 53 الشركة السعيد للتجارة , اليمن , ملي , جوان 2011, ص 15

3. تحويل الزبون الغير الراضي إلى زبون راضي : عندما يكون الزبون غير راضي عن المنتج ولى يريد إتباع سياسة الضمان التي وضعتها المؤسسة.

إن الزبون قد يريد تعويضا، حيث لا يجب على المنتج أن يتردد ويفعل ذلك ليرضيه طالما أن العيب في المنتج حقيقي . إن الوظيفة الرئيسية لرجل التسويق إرضاء الزبون وجعله يشعر أن شكواه تسمع، والبائع المسؤول عن حل المشكلة إذا كان طلب الزبون يصعب تلبينه يجب إيجاد البديل، هل بالاستطاعة إرساله لمؤسسة أخرى لديها ما يعتبره تعويض له ؟ وهل يمكن إصلاح العيب مجانا دون أثار جانبية ؟ هل يمكن عرض خصم على جزء من مشترياته القادمة لمدة سنة مثلا؟ إن أحد هذه البدائل قد تشعر الزبون بالرضا تحول نظرته السلبية إلى شعور إيجابي تجاه المؤسسة .

4. الأمانة تأثر جدا في الزبون : يجب على رجل التسويق أن يكون أمينا منذ البداية ليجعل السوق يعرف عنه ذلك، و يجذب الزبائن للمؤسسة للشراء منه؛ مما يستدعي منه قول الحقيقة عن مميزات ما يتم بيعه. ويجب أن يعترف ويشرح للزبون نقائص المنتج ويترك له حرية الشراء من عدمه.

إن الزبون يقدر الأمانة ولكنه يعرف أيضا أن لا شيء كامل ويقدر الصدق وإظهار الحقيقة له بأمانة ماما يشجعه على التعامل مع المؤسسة .

إن ما يسعد مالك أي مؤسسة هو الشهرة التي يتمتع بها في السوق عن أمانته ونزاهته وشفافيته في التعامل مع الزبائن، هذه السمعة الطيبة تزيد مبيعاته وتضمن له الاستمرارية والنجاح نتيجة زيادة قاعدة الزبائن لدى المؤسسة.

المطلب الثالث: قياس ولاء الزبائن.

باعتبار أن الولاء مرتبط بسلوك الزبون التي تتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار فإنه لا يعبر عن قيم دقيقة ، إذا فقياسه ليس أمرا سهلا وإن كانت المؤسسة تستطيع قياس سلوك تكرار الشراء مثلا فهي لا تستطيع قياس درجة الارتباط والتعلق . من أجل الحصول على نتائج أكثر دقة ومنطقية تعتمد المؤسسة على مجموعة من القياسات المتنوعة تعطي مختلف الجوانب المتعلقة بالولاء .

ومن أهم هذه القياسات نجد¹:

¹ - Oliver Netter ,Niger hill ,Stifaction clion de la conguate a la fidélisation ,(paris : edition ESKA 2000) , p275 ,277,

1. الإحتفاظ بالزبائن : يعتبر هذا القياس من بين الدراسات المعتمدة في قياس رضا الزبون، ويعتبر من المؤشرات الأكثر دلالة على ولاء الزبون من وجهة نظر المؤسسة ويقاس معدل الإحتفاظ لنفس الزبائن من فترة زمنية لأخرى، أو من الجهة الزبون فيقيس مدى استعداده لبقائه لدى المؤسسة أو العلامة خلال فترة زمنية معينة. اعتبر هذا القياس ولغاية اليوم ذو أهمية بالغة في المتابعة وتطوير ولاء زبائن المؤسسة خلال فترات زمنية محددة.

يتركز هذا الطقس على معلومات الماضي، مع أن دقة القرارات الإستراتيجية تعتمد على التنبؤ بالمعطيات المستقبلية بإجراء استقصاء على زبائن و ليس على دفاتر المؤسسة، حيث يطرح على الزبون سؤال تتم الإجابة عليه وفق السلم المختار.

2. الحصة المالية (النقدية) : إن لم يكن الزبون متعلق بالعلامة، فلن يوفر جزءا كبيرا من المصاريف مشترياته لشراء هذه العلامة، وبالاعتماد على دفاتر المؤسسة يتم حساب متوسط حسابات الزبون وتتبع تطوره خلال فترة زمنية معينة .

يكون من الصعب فتح حسابات لكل زبائن المؤسسة، خاصة في مجال المنتجات الواسعة الاستهلاك.

3. تقبل البدائل : يهدف هذا القياس إلى معرفة مدى تعلق الزبون بالعلامة أو المؤسسة في ظل العوامل التي يمكن أن تبرر تخليه عن المؤسسة أو العلامة.

قبل إجراء هذا القياس يطلب من الزبون تحديد قائمة المنافسين للمؤسسة في نفس القطاع الذين يعرفهم، ويمكن أن يكون قد تعامل معهم، و كلما كانت إجابة الزبون تدل على معرفته الجيدة لأهم منافسي المؤسسة أو العلامة، كانت الثقة في نتائج القياس أكبر.

يتم قياس مستوى تقبل البدائل الأخرى بطرح السؤال الأتي : بأخذ كل العوامل بعين الاعتبار، سيكون من الممكن أن تغير العلامة أو المؤسسة؟.

تكون إجابة المؤسسة موزعة على السلم كالآتي الشكل رقم (5):



ويكون لكل إجابة نقطة وهي كالآتي :

الجدول رقم (4): تنقيط الإجابات

الصيغة	أكد (سهل جدا	يمكن	من الصعب	من الصعب جدا	يستحيل
الإجابة	1	2	3	4	5

وللإشارة فإن العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار هي حواجز الخروج التي يمكن أن تكون سببا في الاحتفاظ بالزبون بدل الولاء الحقيقي.

ويمكن طرح السؤال الآتي : إذا قام أحد المنافسين بتخفيض سعر المنتج هل سيكون من الممكن أن تغير المؤسسة أو العلامة؟
4. قياس موقع المؤسسة أو العلامة في ذهنية الزبون مقارنة بباقي المنافسين¹: في غالب الدراسات يعتمد

على هذا القياس تقبل البدائل، لان الإجابة على هذا القياس يمكن أن تعطي لنا تصور لنتائج القياس السابق.
يطرح على الزبون السؤال بالصيغة الآتية : بالمقارنة مع البدائل الأخرى كيف تقيم العلامة أو المؤسسة؟.
تكون إجابة الزبون موزعة على السلم كالأتي : الأسوأ ، أقل مستوى من الآخرين، في نفس المستوى، أحسن من الأغلبية، الأحسن على الإطلاق.

ويكون لكل إجابة نقطة وهي كالأتي

الجدول رقم (5) : تنقيط الإجابات

الصيغة	الأسوأ	أقل مستوى من الآخرين	في نفس المستوى	أحسن من الأغلبية	الأحسن على الإطلاق
التنقيط	1	2	3	4	5

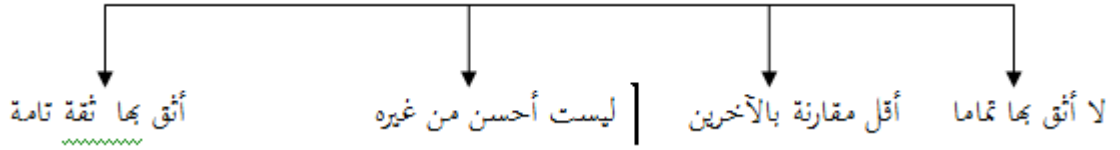
5. قياس مستوى الثقة : كخطة لتكميل الدراسة ، يستعمل هذا القياس بهدف معرفة مستوى الثقة التي يضعها

الزبون في المؤسسة أو العلامة.

يطرح سؤال بالصيغة الآتية على الزبون : ما هو مستوى الثقة الذي تضعه في وعود المؤسسة أو العلامة؟
تكون إجابة الزبون على السلم المختار كالأتي

¹ بومدين يوسف، "دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسة الاقتصادية، مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات" أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006.

الشكل رقم (6):



ويتم تنقيط الإجابة كما يلي:

الجدول رقم (06): جدول تنقيط الإجابات.

الثقة تامة	أثق بها	ليست أحسن من غيرها	ثقة أقل مقارنة بالآخرين	لا أثق بها تماما	الصيغة
5	4	3	2	1	التنقيط

بعد القيام بكل هذه القياسات، نحصل على مجموع من النقاط يعكس مستوى ولاء الزبون يكون موزع كالاتي:

الجدول رقم (07): مستوى ولاء الزبون.

% من مجموع النقاط	الولاء
%80 - %100	ولاء مرتفع جدا
%55 - %97	أوفياء
%18 - %54	زبائن أقل تعلق
%0 - %17	لا يوجد ولاء

المبحث الثالث: بناء الولاء من خلال القيمة المدركة

المطلب الأول: مداخل إنشاء القيمة للزبون.

يكتنف مصطلح القيمة الكثير من الغموض والتعقيد بسبب استخدامه في مجالات متعددة ذات رؤى وأهداف مختلفة، فالقيمة كمفهوم تعتبر متغيرة تابعة لتطورات أفكار الباحثين عبر الزمن والتي بدورها اختلفت باختلاف تصوراتهم الفلسفية ومعالجتهم المنهجية. يركز تحديد القيمة على المستوى الاستراتيجي على تحليل مصادر إنشاء الميزة التنافسية وذلك من خلال مدخلين أساسيين أولهما يعتمد على سلسلة القيم لـ Porter والثاني على المقاربة المبنية على الموارد و المهارات.

1- مدخل Porter : يركز هذا المدخل على البحث عن المواطن الأساسية لإنشاء القيمة والحصول على ميزة تنافسية إما على مستوى التكاليف وإما على أساس تمييز المنتج، من خلال تجزئة المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة الرئيسية والداعمة وتحليلها قصد فهم سلوك التكاليف وإدراك المصادر الموجودة والمحتملة للتمييز¹. فوضع المؤسسة في شكل سلسلة للقيم يبين الأنشطة المهمة التي يمكن أن تساهم في إنشاء القيمة، ويمكن من إجراء تحليل أكثر ديناميكية من خلال تحديد الآليات التي يتم بها إنشاء هذه القيمة.

لقد حاول Porter أن يبرهن على أن التكلفة المنخفضة والتمييز يمكن اعتبارهما بمثابة إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحقيق المزايا التنافسية في مجال صناعي معين، فحسبه المزايا التنافسية تتوافر للشركات القادرة على خلق قيمة تفوق للزبون، والطريق لخلق هذه القيمة يتجسد في خفض معدلات هيكل التكلفة أو تمييز المنتج².

2. المدخل المبني على الموارد والمهارات : لا يقترح هذا المدخل نموذجاً لتحقيق الميزة التنافسية فقط ولكنه يقدم طريقة فعالة لفهم عملية إنشاء القيمة من خلال الاستغلال الجيد للأصول الإستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة. ويتصور هذا المدخل أن إنشاء القيمة يركز على امتلاك المؤسسة لموارد ذات خصوصية معينة وعلى قدرتها على التحكم في هذه الموارد ومزجها عن طريق المهارات التي تمتلكها، واستخدامها بطريقة أفضل من منافسيها مما يسمح لها بالتمييز عنهم واكتساب ميزة تنافسية طويلة المدى. بمعنى أن إنشاء قيمة للزبون يتوقف على قدرة المهارات الأساسية على مزج توليفات من الموارد بكيفية تحقق أفضل استثمار لمحفظة موارد المؤسسة³، وتحقيق أفضل إشباع لحاجات الزبون مما يؤدي إلى إنشاء القيمة لديه ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستمرة⁴، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

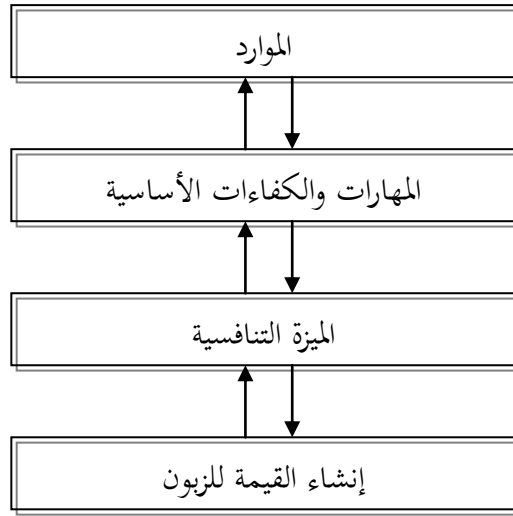
¹ 49 M. Porter, L' avantage concurrentiel. Inter édition, Paris, 1986.

² شارلز وجايت جونز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001، ص 194-195.

³ سناء جبيرات، (النكوين وأهميته في تعزيز تنافسية المؤسسة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004، ص 58.

⁴ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص 40.

الشكل رقم (07): إنشاء القيمة وفقاً لمدخل الموارد



المصدر: نبيل مرسي خليل, نفس المرجع, ص. 40.

المطلب الثاني: القيمة-الزبون ووفاء الزبون (Valeur client et Fidélisation)

يعد الزبون وفياً عندما يحقق أقصى رضا (مبتهج) وهذا لا يأتي إلا بتحصيله لأقصى قيمة تنشئها له المؤسسة، وبذلك ولاء الزبون هو تأكيد لصحة المؤسسة في إنشاءها للقيمة مقارنة مع المنافسين، ونذكر بناءً على ما سبق ولمفصلة العلاقة بين كل من الرضا والولاء والقيمة-الزبون فإن الوفاء هو إنشاء القيمة للزبون التي تحقق له الابتهاج أي أقصى رضا، ويعد هذا الطرح رؤية متطورة في إنشاء القيمة للزبون فرضها التعامل مع الزبون تعدد الأبعاد يرغب أن يفهم في رغباته ويرشد في اختياراته، ويعتمد في قراراته على منهج PIF (Partout, Immédiatement, Facile)، إذ يمكن القول وبكلمة واحدة أنه بالفعل زبون كثير التنقل (Client zappeur)، وذلك يضفي عليه صفة زبون ضعيف الوفاء وقد ساعد على ذلك التطور التكنولوجي المذهل الحاصل في التقنيات الجديدة لوسائل الإعلام والاتصال وكذا التغيرات السريعة في المحيط الاقتصادي.

لقد أفضى كل ذلك إلى أن الحصول على زبون جديد مكافئ مقارنة مع الاحتفاظ بالزبون القديم وهذا ما أكده بعض المؤلفين في العديد من الدراسات مبررين بذلك أهمية المزايا المالية لإستراتيجية دفاعية للوفاء مقابل إستراتيجية هجومية للمنافسين، فقد بين كل من (SAWKINS et F.REICHHELD): "إن لاحتفاظ بزبون قديم يكافئ أقل من خمس مرات الحصول على زبون جديد كما يسمح برنامج الوفاء بتخفيض معدل ندم الزبائن بـ 8% وتخفيض ردة الزبائن إلى 5% في العام مما يسمح بمضاعفة الأرباح"، بل ذهب F.Reichheld إلى أبعد من ذلك في كتابه "أثر الوفاء" (Effet de loyauté) فكتب: "تزايد أرباح الزبائن الأوفياء مع الوقت، كما يفترض أن يمثل الزبائن الأوفياء أفضل المتكلمين عن مؤسسة، وعليه وبانتحالهم لوظيفة المحاماة عن المؤسسة سيسمح ذلك بالحصول على

زبائن جدد بتكلفة منخفضة"، كما يضيف F.Reichheld في أعماله أن الزبون الوفي يتجه دائماً إلى الشراء بمبالغ كبيرة وهو غير حساس لتغيرات الأسعار وبالتالي يصبح هذا الزبون رهن المؤسسة ويضع حواجز أمام دول منافسين جدد، كما أكدت الملاحظات السابقة أعمال TARP (Technical Assistance Research Program) التي بينت أن الحصول على زبون جديد يكافئ من أربعة إلى خمسة مرات أكبر من الاحتفاظ بزبون قديم.

وبذلك الوفاء يعد أمراً استراتيجياً أساسياً لسببين رئيسيين أولهما اقتصادي، ذلك أن جعل الزبون ولياً هو أقل تكلفة من الحصول على زبون جديد، وثانيهما حماية الزبون الولي علامة لرأس المال المؤسسة وقيمتها، ويمر عبره نداء المؤسسة إلى محيطها وهذا يتطلب توفر المؤسسة على كفاءة عالية في مجال الاتصال مع زبائنها الأوفياء والقدرة على إشراكهم في حمل قيمتها، ويعتبر الزبائن الأوفياء المرجعية التي تستمد منها المؤسسة قوتها في الالتقاء بزبائن المستقبل. يرتبط مفتاح تحقيق الوفاء بإنشاء القيمة للزبون بفهم فشل القيمة-الزبون كما أكد ذلك F.Reichheld وبذلك يمكن القول بأن للوفاء مهمتين: الأولى هي زيادة مدة حياة الزبون (Life Time) في علاقته بالمؤسسة، والثانية رفع رقم الأعمال المحقق معه، وتحصيلاً للمهمتين يتم تعظيم القيمة للزبون (Valeur Client).

وقد أفضى مما سبق، إلى بروز اتجاه فكري لوفاء الزبون أكثر شمولية أزر منظور تسيير العلاقة مع الزبون (Cusyomer Relation Managment) بإنشاء قيمة للزبون وبالزبون، وبعبارة أدق ممارسة مدخل رأس مال الزبون (Capital-Client) الذي يعتمد على منظورين: المنظور التسويقي (Vision Marketing) بالعمل على إيجاد علاقة مميزة بين المؤسسة والزبون، والمنظور التجاري (Vision Commerciale) بالقدرة على تنمية رقم الأعمال المتراكم لدى الزبون ل يتمخض عن كل ذلك ولادة مدخل جديد: قيمة مدة حياة الزبون (Life-Time Value) والذي يقوم على تحليل القيمة الزبون (Client Value) على أساس مساهمته الحالية في ربحية المؤسسة وكذا على أساس إمكانيات مساهمته المحتملة من أجل أفضل استخدام لموارد المؤسسة، وهذا يمثّل توظيف التحليل بالمحفظ (Porte Feuille) في إنشاء القيمة للزبون حيث لكل زبون في منظور المؤسسة قيمة مقاسة بالهامش الذي تتحصل عليه منه، وعلى المؤسسة تنمية محفظتها حول الزبائن الأكثر مردودية اعتماداً على تسويق هادف ومشخص، مثلاً في مدخل التسويق واحد لواحد (Marketing One To One) وتبعاً لذلك توجي لنتيجة الطبيعة لاعتماد مفهوم القيمة-الزبون (Valeur-Client) ضمن مبدأ مانجمنتي بأن لا تستغل أي تجزئة من الزبائن إلا إذا كان الهامش المتحقق منها يساوي على الأقل التكلفة الوجودية لبرنامج التسويق موضع التنفيذ.

خلاصة الفصل:

إن المؤسسة لم تعد تعمل من أجل تحقيق الأرباح وحسب، وإنما تعمل أيضاً على تفوقها على المنافسين، وأحد وسائل هذا التفوق كسب ثقة الزبون، هذا الأخير يبدي ولاءً للمؤسسة أو المنتج، وهذا الولاء يعتمد بشكل كبير على مدى إدراك الزبون لمفهوم القيمة المدركة، ومدى التزامه بتكرار التعامل مع المؤسسة، أو الدوام على استهلاك منتج المؤسسة. ومن خلال الدراسة السابقة لهذا الفصل، يمكن القول أن للقيمة المدركة أثر كبير على ولاء الزبون، وعلى المؤسسة أن تحاول كسب هذا الولاء، ليس هذا فحسب وإنما يجب عليها العمل على المحافظة عليه، ولهذا تعتمد المؤسسة على مجموعة من الوسائل وتتبع العديد من الخطوات لتحقيق أعلى مستويات الولاء لدى الزبون.

الفصل التطبيقي

مادة *ENAP*

تمهيد:

بعد التعرض في الجانب النظري إلى الدراسة بقدر كاف من التفصيل إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالقيمة المدركة كذا المفاهيم المتعلقة بولاء الزبائن أصبح من الضروري البحث والتأكد من تطبيق واستعمال النتائج المحصل عليها على أرض الواقع، فاخترنا لذلك المؤسسة الوطنية للدهن لتطبيق النتائج المحصل عليها. ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للدهن.

المبحث الثاني: تشكيلة منتجات المؤسسة وجودتها.

المبحث الثالث : الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للدهن

المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة الوطنية للدهن

أنشئت المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) نتيجة للتأمينات التي شهدتها الوحدات الموروثة عن الاستعمار، حيث كانت منتجات الدهن تعتبر تقريبا النشاط الرئيسي للمؤسسة، وبتبني الحكومة لمخطط إعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية سنة 1982 انقسمت هذه الأخيرة إلى عدة شركات فرعية هي:

ENAP: المؤسسة الوطنية للدهن؛

ENAD: المؤسسة الوطنية للمنظفات والمواد الدهنية؛

ENAVA: المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة؛

DIPROCHIMM: مؤسسة توزيع المواد الكيماوية؛

EDIC: مؤسسة تنمية المواد الكيماوية؛

يرجع تاريخ إنشاء المؤسسة الوطنية للدهن إلى 1982/12/04 بموجب المرسوم رقم 417/82، كان رأس مال الشركة يقدر بـ 5.000.000.000 دج، أسهمها تملكها الشركة العمومية القابضة كيمياء-صيدلة وقد حلت محل صناديق المساهمة.

تجمع هذه المؤسسة مختلف وحدات الدهن و مشتقاته وقد تم تحويل جميع الهياكل السلع و العمال التابعين للمؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية في مجال الدهون إلى المؤسسة الوطنية للدهن، بموجب المرسوم رقم 422/82 المؤرخ في 1982/12/04 كما تم تحويلها من وصاية الصناعات الخفيفة إلى وزارة الطاقة و الصناعات الكيماوية و هذا بموجب المرسوم رقم 13/84 المؤرخ في 1984/05/12. المؤسسة الوطنية للدهن هي مؤسسة عمومية اقتصادية مهمتها الرئيسية صناعة التلبيسات العضوية و مشتقاتها، (الدهن، البرنيق، الرانتجات، المستحلبات، المجففات، الغراء).

وتشمل المؤسسة الوطنية للدهن ستة وحدات إنتاجية و هي:

- وحدة الأحضرية

- وحدة الشراقة (الجزائر العاصمة)

- وحدة واد السمار (الجزائر العاصمة)

- وحدة سيق (معسكر)

- وحدة وهران

- وحدة سوق أهراس

ومن اجل تطوير ودعم نشاطها فيما يخص مواد الدهن، تبحث المؤسسة عن شركاء مهنيين و تحمل الشركة في حوزتها تجربة تتفوق 30 سنة وقدرة إنتاج 150.000 طن و 50.000 طن من المواد نصف المصنعة (الراتنجات، المستحلبات و المحففات¹ .

وفي نهاية عقد الثمانينات مع بداية الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دخلت المؤسسة الوطنية للدهن الاستقلالية و ذلك بتاريخ 1990/03/31.

تحتوي المؤسسة الوطنية للدهن على مركز عملي متكون من 06 وحدات على رأسها مؤسسات مسيرة.

1- الوحدات المؤهلة: و تشمل 03 وحدات إنتاجية ورثت من التامين في 1986 م

أ- وحدة بواد السمار (ولاية الجزائر): انشأت في سنة 1986 عن طريق التامين، طاقتها الإنتاجية تصل إلى 1800 طن من الدهن و 5000 طن التفاعلات. عدد عمالها 258 عامل، وهي تنتج من أصناف الدهن : دهن مباني، دهن هيكل السيارات ، البريق، المحففات، الغراء و المستحلبات.

ب- وحدة الإنتاج بالشرافة: أنشأت في إطار تامين عام 1968، طاقتها الإنتاجية 19000 طن في مجال الدهن، عدد عمالها يصل إلى 161 عامل.

ج- وحدة الإنتاج وهران: أنشأت في عام 1986م و تصل طاقتها الإنتاجية إلى 20.000 طن من الدهون، عدد عمالها 136 عامل.

2 - المركبات الكبرى: وهي ثلاث مركبات و تقوم بإنتاج كل أنواع الدهون.

أ- مركب الإنتاج الأخضرية بالبويرة: انشأ عام 1972 وتصل طاقة النتاج بها إلى 2400 طن و عدد عمالها 355 عامل.

ب- مركب النتاج بسوق أهراس:

- دائرة الصيانة

- دائرة الإنتاج

- دائرة الإدارة و المالية

- الدائرة التجارية

- المخبر

وفي الجدول التالي نلخص وننظم كل المعلومات السابق والذي يوضح فيه القدرة الإنتاجية لكل نوع من المنتوجات في الوحدات وكذا عند فرق العمال لكل منتج بالإضافة إلى عدد عمالها وسنة النشاء.

¹-مديرية التسويق والمبيعات، وثائق خاصة بالمؤسسة.

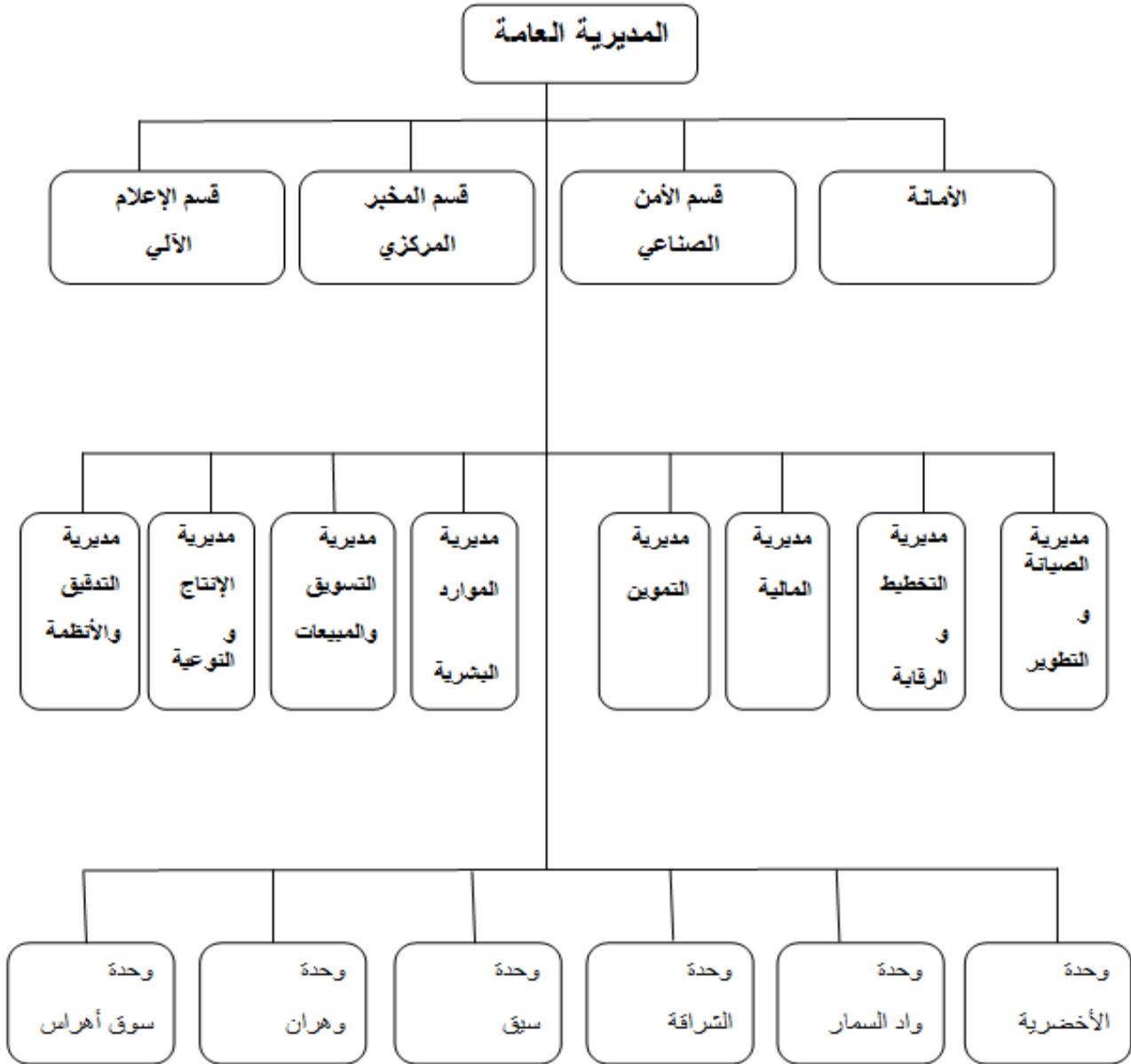
جدول رقم (8) يوضح القدرة الإنتاجية للوحدات في المؤسسة الوطنية للدهن :

الوحدة	الدهن طن/ الساعة	المستحلبات	المخففات	الراتنجات	عدد العمال	عدد فرق العمل
و.الأخضرية	18000	500	1000	7500	355	5 فرق
و. سيق	20000	1000	—	12500	387	6 فرق
و. واد السمار	18000	5000	—	—	285	3 فرق
و. سوق أهراس	2000	—	—	7500	373	4 فرق
و. وهران	200000	—	—	—	139	فرقة واحدة
و. الشراقة	19000	—	—	—	139	فرقة واحدة

المصدر: مديرية الإنتاج والتنوعية.

المطلب الثاني: التنظيم الهيكلي لمؤسسة الوطنية للدهن.

الشكل رقم (8): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الوطنية للدهن



المصدر: مديرية الموارد البشرية

تتكون المؤسسة الوطنية للدهن من مديرية عامة تتكون بدورها من 8 مديريات مركزية و 6 وحدات إنتاج، بالإضافة إلى هياكل أخرى تساعد في التسيير و تعمل جميع الوحدات تحت إشراف مجلس الإدارة.

○ مجلس الإدارة: يتكون مجلس الدارة في المؤسسة الوطنية للدهن من 07 أعضاء معينين من طرف الجمعية

العامة العادية للشركة العمومية القابضة كيمياء- صيدلة، خدمات المالك الوحيد لأسهم المؤسسة بالإضافة إلى

عضوين يمثلان العمال.

○ المديرية العامة: مقرها الاجتماعي بالأخضرية و مهامها كالتالي:

- تسيير و متابعة نشاط المؤسسة.
- تنظيم العلاقات الداخلية و الخارجية للمؤسسة.
- تحديد أهداف المؤسسة و إيجاد أحسن الطرق لتحقيقها بأحسن النتائج.
- وضع الخطوط العريضة لهدف المؤسسة و برنامجها.

■ **قسم الأمانة:** تتمثل مهامه في استقبال الرسائل الخاصة بالمؤسسة و التكفل بالهاتف المركزي، كما تربطها علاقة قوية بمصالح المؤسسة.

■ **قسم الأمن:** يعمل هذا القسم على حماية العمال من الحوادث التي يمكن أن تقع أثناء العمل مثل: انفجار و توفير وسائل الوقاية.

○ **المديريات المركزية:** سوف نتطرق إلى المديريات المركزية بنظرة سريعة، لكن سوف نتطرق إلى مديرية التسويق و المبيعات بنظرة تحليلية نوعا ما وهذا لأهميتها في موضوع بحثنا.

■ مديرية التموين: **DAP**

مكلفة بالإشراف على تموين الوحدات الإنتاجية بالمواد الأولية لنشاطها وتنظيم المخزونان مع الأخذ بعين الاعتبار استهلاك كل وحدة، و تتضمن هذه المديرية: قسم التموين و العبور.

■ مديرية الإنتاج و النوعية: **DPQ**.

تعتبر هذه المديرية احد نواتج انقسام المديرية التقنية سنة 1998، يترأسها مدير يسير قسم واحد هو قسم الانتهاج، و الذي يضم بدوره مصطلحتين هما البرمجة و المتابعة، مصلحة التحسيس و النوعية، ويتمثل دور هذه المديرية في متابعة الانتاج و تحسين النوعية و كذا المراقبة و التنسيق بين الوحدات الإنتاجية.

■ مديرية التطور و الصيانة **DMD**.

كذلك هذه المديرية نتجت اثر انقسام المديرية التقنية سابقا، وتظم مدير يترأس قسمين هما قسم الصيانة و قسم التطور، و تقوم هذه المديرية بصيانة المعدات و آلات الإنتاج و كذا متابعة مشاريع المؤسسة، بالإضافة إلى جلب آلات جديدة و متطورة، و تعتبر المديريات الثلاثة السالفة الذكر ذات طابع تقني، أما المديريات ذات الطابع الإداري فهي كالتالي:

■ مديرية الموارد البشرية **DRH**:

تعتبر هذه المديرية على مستوى المؤسسة، من أهم المديريات لأنها تهتم بتسيير شؤون الموظفين في المؤسسة و على هذا الأساس اسندت لها مهام التسيير المالي و الإداري لمقر المؤسسة و كذا تطبيق إجراءات تسيير الموارد البشرية، و تنقسم إلى قسمين:

قسم الإدارة العامة و قسم التشغيل و التكوين

■ مديرية التسويق و المبيعات DMV:

تنظم هذه المديرية من طرف المسؤول عن تسيير إدارة المبيعات، و يقوم هذا الخير بتتبع خدمات التسويق و تنظم هذه المديرية: الأمانة و قسم للمبيعات الذي ينقسم إلى مصلحتين هما:

- مصلحة التسويق

- مصلحة تحليل المبيعات

وتعمل هاتين المصلحتين على:

- تأمين بيع المنتجات و تصريفها على المستوى الوطني

- ضمان التنسيق مع شركات التوزيع

- تنسيق عمليات التصدير و السهر على تنفيذها في الآجال المحددة

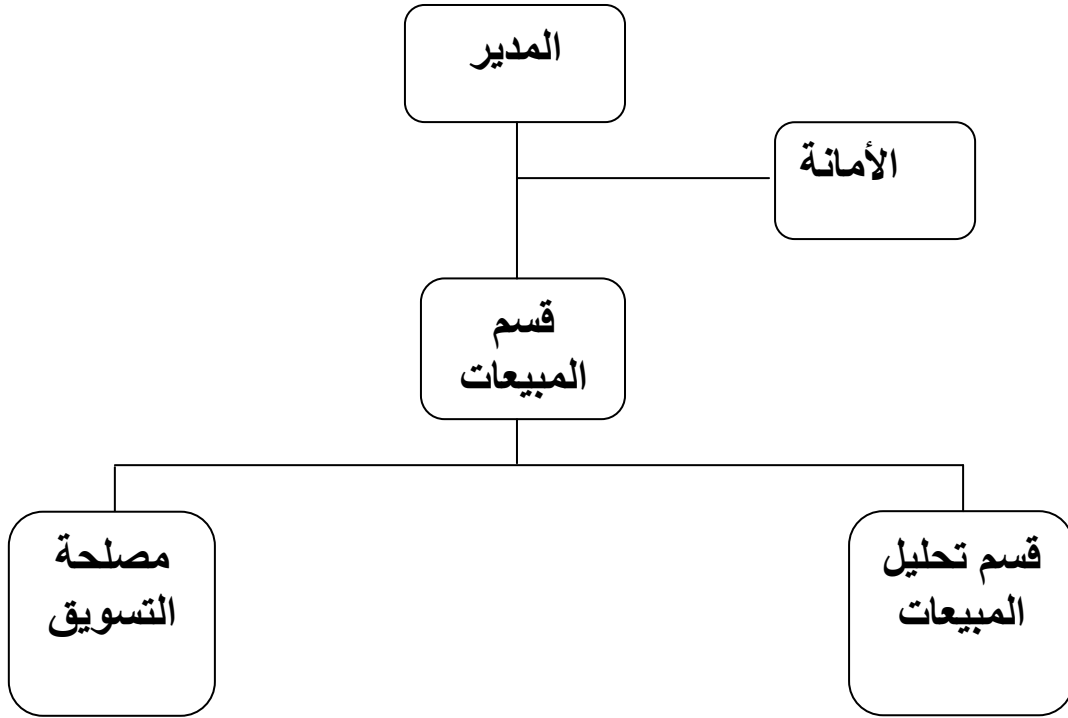
- التعريف بمنتجات المؤسسة الوطنية للدهن مع إيجاد سياسة إعلانية ملائمة من اجل خلق صورة جيدة لسلع

المؤسسة

- متابعة عمليتي العرض و الطلب و دراسة السوق

- محاولة إيجاد قنوات جديدة للتوزيع مع ضمان قنوات التوزيع الحالية

شكل رقم (9): الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق و المبيعات.



المصدر: مديرية الموارد البشرية

المطلب الثالث: الأهمية الاجتماعية والاقتصادية

1- الأهمية الاجتماعية: ويتجلى ذلك من خلال مواردها البشرية والزبائن الذين تتعامل معهم.

- الموارد البشرية: تتوفر المؤسسة على طاقة بشرية هائلة، حيث هناك استقرار لعدد العمال نظرا لعدم تطور نشاط المؤسسة إذ لجأت إلى تجميد التوظيف والمحافظة على العمال الدائمين مع اللجوء في حالة الضرورة إلى التوظيف المؤقت، والجدول التالي يوضح فئات العمال حسب مستواهم لسنة 2012.

الجدول رقم (9) يوضح فئات العمال حسب مستوياتهم

عدد العمال حسب مستوياتهم							
المجموع	عامل مؤقت			عامل دائم			/
	تقنيين	أعوان التحكم	إطارات	تقنيين	أعوان التحكم	إطارات	
1578	210	39	25	702	406	196	عدد العمال

المصدر: مديرية الموارد البشرية

▪ زبائن المؤسسة: حيث تتعامل المؤسسة مع ثلاث أنواع من الزبائن:

- **المؤسسات:** وذلك من خلال تعاملها مع المؤسسة الوطنية لتوزيع الدهن société distribution de penture (SDPT)، حيث تأخذ هذه المؤسسة أكثر من 50% من إنتاج المؤسسة، وتعتبر الموزع الرئيسي لمؤسسة ENAP، وهي من الزبائن الأوفياء لدى المؤسسة لذا تمنحها المؤسسة عدة تخفيضات وحسومات سنوية وهذا حسب رقم الأعمال الذي تحققه SDPT.

- **الزبائن الموزعين (بائعي الجملة):** وهم الزبائن الذين يشترون الدهن من ENAP بغرض إعادة البيع إلى بائعي التجزئة عبر نقاط البيع المختلفة، ويستفيد هؤلاء الموزعون من حسومات وتخفيضات فصلية (خلال الفصل) تمنحها لهم المؤسسة حسب رقم الأعمال الذي يحققونه، وتقدر النسبة التي يشترونها بـ 40% من إنتاج المؤسسة، وهم زبائن دائمون.

- **الزبائن الصناعيين (client industriel):** وهم الزبائن الذين يشترون الدهن بغرض استعماله في نشاطهم (استعمال مباشر)، مثل المقاولون الذين يستعملونه في دهن المباني والعمارات، وتقدر النسبة التي يشترونها بحوالي 10% من إنتاج المؤسسة.

2- الأهمية الاقتصادية: وتتجلى هذه الأهمية من خلال الطاقة الإنتاجية والهياكل التي تتوفر عليها ورقم الأعمال المحقق، حيث تحتوي المؤسسة على ستة وحدات إنتاجية تعمل كلها على إثراء تشكيلة المنتجات وتدعيم الطاقة الإنتاجية، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح الطاقة الإنتاجية للمؤسسة خلال الستة سنوات الأخيرة.

السنة	2007	2008	2009	2010	2011	2012
الكمية	125000	134000	143000	143000	143000	144000

- وكذلك من خلال رقم الأعمال للمحقق في السنوات الستة الأخيرة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (11): يوضح رقم أعمال المؤسسة خلال الستة سنوات الأخيرة

السنة	2007	2008	2009	2010	2011	2012
رقم الأعمال	9500000	10500000	11600000	11000000	12700000	13000000

المبحث الثاني: تشكيلة منتجات المؤسسة وجودتها.

في سعي المؤسسة إلى الإشباع نجد تباين ملحوظ بين فئات المستهلكين الذين يتعاملون في نوعية واحدة من السلع، ولا يقف هذا التباين عند هذا الحد بل يمتد ليختلف حتى عند المستهلك الواحد من فترة إلى أخرى، لذا وجب على المؤسسة تعداد منتجاتها وإضافة منتجات جديدة إلى المنتجات التي تتعامل بها المؤسسة، حيث تختلف هذه المنتجات في خصائصها وجودتها ونوعيتها.

المطلب الأول: تشكيلة منتجات المؤسسة

- تعريف تشكيلة المنتجات:

يعرف مزيج المنتجات على أنه مجموعة من السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة لسوق المستهلكين. كما يعرف على أنه تلك التركيبة التي تكون مجموعة المنتجات وخطوط المنتجات التي تقوم المؤسسة بعرضها للبيع في سوق ما.

- أبعاد مزيج المنتجات: بشكل عام هناك أربعة أبعاد رئيسية لمزيج المنتجات وهي:

أ- نطاق المزيج (اتساق مزيج المنتجات): يعبر عن عدد خطوط النتاج المختلفة التي تكلها المؤسسة (انواع السلع و الخدمات المنتج على خط إنتاجي واحد). إن اتساع مزيج المنتجات يجعل المؤسسة قادرة على تنوع منتجاتها بهدف تلبية حاجيات و رغبات المستهلكين المختلفة.

ب- عمق المزيج: ويقض دبه عدد أشكال المتوج في كل خط إنتاجي لخطوط النتاج في المؤسسة. إن عمق المزيج يجعل المؤسسة قادرة على اشبع حاجيات و رغبات عدد من المستهلكين لنفس المنتج و إعاقه حركة المنافسين.

ج- تناسق مزيج المنتجات: وهو التكامل أو الارتباط بين المنتجات من الناحية العلمية الإنتاجية و الاستخدام النهائي، ومن ناحية منافذ التوزيع أو مجموعات المستهلكين و خصائص أخرى.

- تشكيلة منتجات المؤسسة:

تقوم المؤسسة الوطنية للدهن إنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات و ذلك بغرض تحقيق أكبر ممكن من المبيعات، و فيما يلي نستعرض تشكيلة منتجات المؤسسة.

يتمثل في إنتاج دهن الأشغال العمومية و البنائيات مثل:

أ- قطاع البناء Bâtiment Secteur

.Blanroc Super, Glylac 2000, Thescomat, Endalo, Univerra, Snilac

هذه المنتجات موجهة لمختلف المستعملين سواء المقاولين أو المستعملين العاديين، و تستعمل في طلاء المباني و المنشأة من الداخل و الخارج.

ب- قطاع الصناعة: **Secteur industrie**.

تشكل الدهون في المجال الصناعي احد أهم وجود النوعية في السوق الوطنية، إذ أن المؤسسة الوطنية للدهن تمد المؤسسات الوطنية مثل الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)، شركة الجرار (ETRAC) و الشركة الوطنية للتغليف (EMB) وغيرها بأهم الدهون ذات الاستعمال المباشر، و هذا نتيجة النوعية الجيدة وجودة المنتج. من هذه المنتجات نجد Primafar, Glyfour, Acryfour, Sygnryl, Epoxy, Chloric.

ج- قطاع هياكل السيارات **Secteur Carrossiec**

يتمثل دوره في إنتاج المنتجات الموجهة إلى المؤسسات الصناعية التي تدخل في دهن هياكل السيارات و المعدات الآلية الموجهة للاستعمال المباشر، نذكر منها: Glycar, Cellosia, Agrylac, Cellomaste, Mastyer. من أهم عملاء المؤسسة في هذا المجال : الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)، و المؤسسات العسكرية (MDN).

د- قطاع المحللات و البرنيق: **Vernis et Secteur Diluants**

هذا النوع من الدهون يستعمل غالبا على الخشب من أهمها: Verninecs, Vernis cellulosiques, Verni Merin, Vernis Acryla.

المخففات تستعمل كمزيج ثنائي مع دهون أولية ذلك لتخفيف الكثافة. من أهمها:

Diluant Syntheque Epoxp, déliant cellulosiques.

كما يوجد بحوزة المؤسسة الوطنية للدهن تشكيلة أخرى تظم المواد النصف مصنعة وهي غالبا تستعمل كمادة جزئية في النتوج النهائي نذكر منها: الالكيدات (Risines Alkydes مثل Alkydes, Amimoplastes

المستحلبات Siccatyf مثل Sictobalt, Sictoplomb.

المخففات Emulsions: مثل Vinyliques, Acryliques.

ه- قطاع الغراء: هذه التشكيلة تظم مواد تستعمل في إصاق الخشب Colle A Bois، الورق Colle

Papier والغراء السريع Colle Expresse.

بالإضافة إلى هذه المنتجات السالفة الذكر، فان المؤسسة الوطنية للدهن تنتج أكثر من منتج مختلف من حيث النوعية، و القائمة المذكورة عبارة عن عينة تحصلنا عليها من طرف مديرية التسويق و المبيعات، كما تجدر الإشارة إلى إنتاج المؤسسة منتجات جديدة و ذلك بعد عملية البحث التي تقوم بها، وفيما يلي جدول يوضح تشكيلة منتجات المؤسسة.

جدول رقم (12) يوضح تشكيلة منتجات المؤسسة.

التشكيلة	الاسم التجاري	
قطاع البناء	Blanroc ; Glylac2000 ; enduinyll ;Endalo ;Thixomat Univerra ; Snilac	الدهن
دهن السيارات	Glycar : Cellosia : Acryla ;Cellomast ;Mastifer	
قطاع الصناعة	Primafer ;Glyfour ;Acryfour ;Sygnaryl ;Epoxy;Chloric	
المحلات	Diluant cellulosique ;Diluant Synthétique EpoxyPU	
البرنيق	Vernex ; Venis Cellulosique ;Vernis Marin ; Vernis acryla	
الراتنجات والمستحلبات	Alkydes : aminoplastes Vinylique ; Acrylique	
المخففات	Sictoplomb ; Sictobalt ; Sictocal ;Sitoman	
الغراء	Colle Express : Colle a bois	

المصدر: مديرية الإنتاج والتنوع

المطلب الثاني: جودة منتجات المؤسسة.

حيث تتصف منتجات المؤسسة الوطنية للدهن بجودتها ونوعيتها، وهذا نظرا لجودة المواد الأولية المستخدمة في عملية الإنتاج وطريقة الإنتاج المعتمدة في صنع هذه المنتجات، حيث تمر هذه المنتجات بثلاث مراحل قبل أن تصبح جاهزة للاستعمال، وفيما يلي سيتم عرض هذه المراحل بالتسلسل.

- **المرحلة الأولى:** وتتمثل في الحصول على المواد الأولية وإخضاعها للتجارب قبل شرائها واستخدامها في عملية الإنتاج، حيث تعتمد المؤسسة على موردين محليين وأجانب للحصول على المواد الأولية المستخدمة في عملية الإنتاج، وهي تعتمد بشكل كبير على الموردين المحليين خاصة إذا كانت هذه المواد متوفرة بنوعية جيدة وسعر معقول، وتعتبر المؤسسة الوطنية للمواد الأولية المتواجد مقرها بالخروب ممولا رئيسيا لها، حيث تعتمد عليها للحصول على بعض هذه المواد المتمثلة في الكربونات والكالسيوم، وهذا في إطار دعم المنتج المحلي، إلا إذا كان لهذه المواد تأثير سلبي على نوعية المنتج فإنه يتم اللجوء إلى المنتج أو الممول الخارجي للحصول على مواد ذات تأثير إيجابي أكثر من المواد المحلية، أما فيما يخص المواد البترولية التي تدخل في تركيبة منتجاتها فتشتري من داخل الوطن.

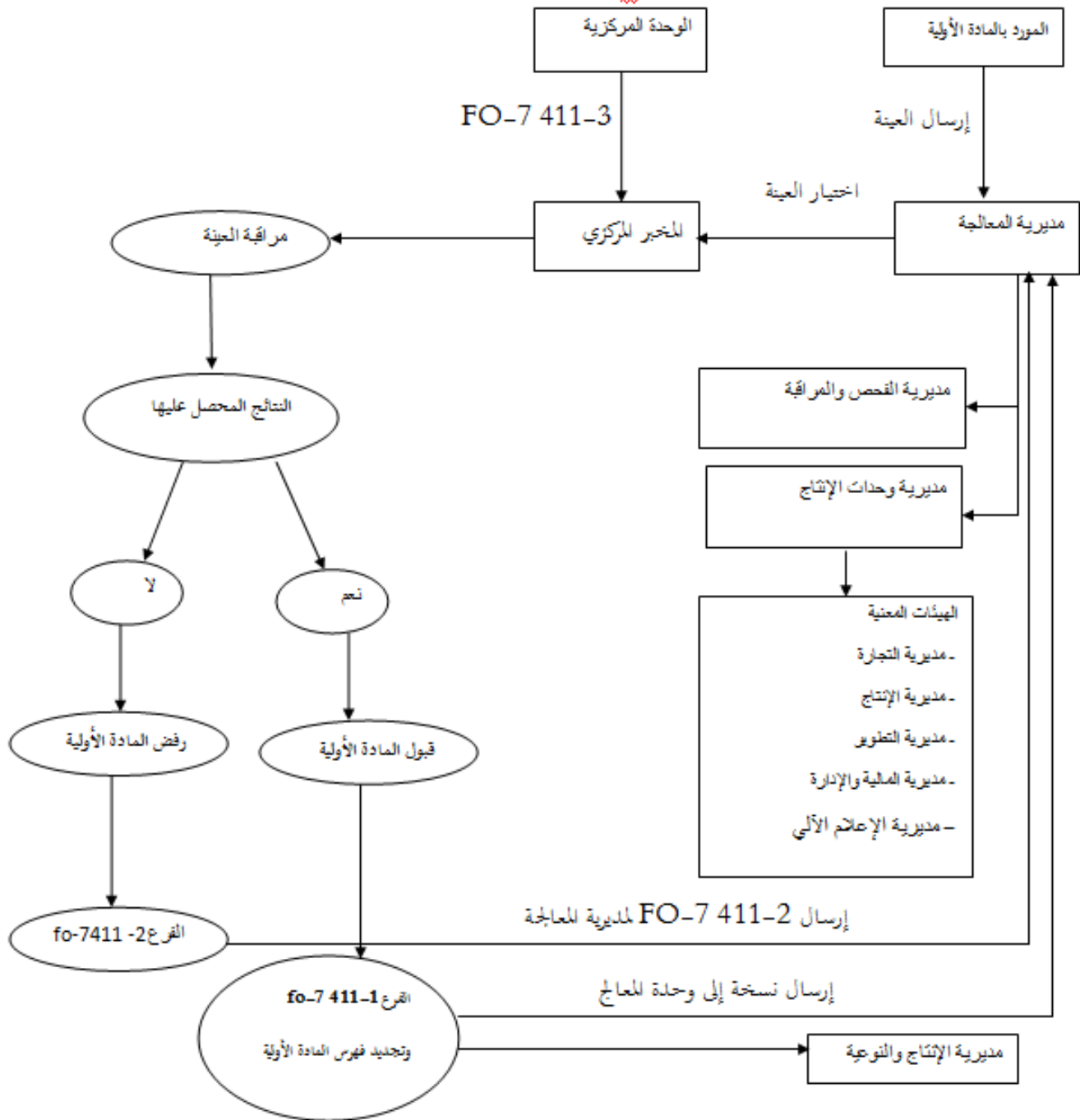
وفيما يلي بعض المواد التي تستعملها في إنتاج منتجاتها:

■ الكربونات (les charges) وهذا لزيادة سمك الدهن

- الملونات (les pigments) وتمثل في ملونات بيضاء (pigment blanc) وملونات سوداء (pigment noirs)
- الراتنجات (les résines) و المستحلبات (émulsion) وكلاهما ينتج في المؤسسة أو يشتري في بعض الأحيان.
- إضافات (les additifs) وتدخل بكمية قليلة في تركيبة المنتج، وتستعمل لمنع البكتيريا من التكاثر.
- مواد أولية لصناعة مواد نصف مصنعة ويتم الحصول عليها عن طريق المفاعلات الكيماوية

وقبل أي عملية شراء للمواد الأولية المذكورة سابقا يتم أولا التأكد من نوعيتها في المخبر المركزي وهذا وفقا لمعايير ومقاييس خاصة، وإذا كانت المادة الأولية مطابقة للمعايير تتم عملية الشراء، وفيما يلي مخطط يوضح المراحل التي تمر بها المادة الأولية قبل أن يتم قبولها.

شكل رقم (10): المراحل التي تمر بها المواد الأولية قبل أن يتم قبولها



- طريقة الإنتاج: وتتضمن ثلاث خطوات

- الخطوة الأولى: يتم فيها عجن ومزج المواد الأولية الداخلة في تركيب المنتج وهي:

- الكربونات، الملونات، الإضافات، قليل من الماء والمستحلبات والراتنجات، ويتم مزج كل هذه المواد بكميات مناسبة حتى لا يكون لها أي تأثير سلبي على المنتج.

- **الخطوة الثانية:** تتمثل في التخفيض و يتم فيها إضافة المخففات ، وهذا لتخفيف الدهن حتى يصبح شبه سائل، ثم يتم مزجها لمدة معينة، وهناك منتجات تخضع لعملية المزج فقط و هي:
منتجات الدهن المستعمل لدهن العمارات مثل Arris.Blanroc Super.
وهناك منتجات تخضع لعملية الطحن بعد التخفيف. زمن ثم تخضع هذه المنتجات لعملية مراقبة الجودة في مخبر المراقبة المنتجات النهائية، وإذا كانت نتيجة تقييم الجودة ايجابية، نمر إلى المرحلة الثالثة و هي مرحلة التعليب.
الخطوة الثالثة: التعليب و السم التجاري للمنتجات.

إن منتجات المؤسسة في معظمها عبارة عن مواد سائلة، و لهذا وجب خفضها في دلاء و عبوات مناسبة، في السابق كانت المؤسسة تعبئ منتجاتها في دلاء معدنية ذات أحجام مختلفة مثل 5،10 و 25 كغ، وذلك من اجل الحفظ الجيد لمحتوياتها الكيميائية و تفاديا لتلفها، وفي السنوات الخيرة ادخل نوع جديد من الدلاء البلاستيكية.
أما بالنسبة للاسم التجاري لمنتجاتها فهو يختلف حسب نوع المنتج.

المبحث الثالث : الدراسة الميدانية

دراسة و تحليل المعطيات و المعلومات المتوفرة على مستوى مؤسسة **ENAP** أعطى لنا صورة واضحة عن نشاط المؤسسة و استراتيجياتها و موقعها التنافسي، لكن الهدف من الدراسة التطبيقية والمتمثل في إيجاد مستوى القيمة المدركة لدى زبائن **ENAP** و أثره في بناء ولائهم للمؤسسة تطلب إجراء استقصاء ميداني (دراسة كمية) لتقدير مستويات القيمة المدركة و الولاء و طبيعة العلاقة بين المتغيرين. و قبل الشروع في الدراسة الكمية استدعى الأمر إجراء دراسة استطلاعية من أجل تحديد عناصر الدراسة الكمية و تعريف مشكل البحث بدقة.

المطلب الأول :الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

بعد الدراسة الاستطلاعية تم ضبط متغيرات البحث التي تتضمنها الدراسة الكمية، و فيما يلي مختلف مراحل البحث الكمي الذي قمنا بهما:

1- التوزيع الجغرافي للاستبيان : قمنا بتوزيع الاستبيان في الولايات التالية (البويرة ,بومرداس ,الجزائر)

2- تحديد الزماني : قمنا بدراسة بحثنا هذا من شهر جانفي الى غاية شهر ماي .

3- الهدف من كل سؤال :

السؤال الأول : هو عبارة عن سؤال مفتوح ، حيث يطلب من الزبون إعطاء قائمة بأسماء المؤسسات أو العلامات التي يعرفها ,أي التعرف على مدى شهرة المؤسسة.

السؤال الثاني : يتعلق بقياس حجم تعاملات الزبون مع منتجات مؤسسة **ENAP**.

السؤال الثالث : المصادر التعرف على المؤسسة **ENAP**

السؤال الرابع : معرفة جودة منتجات المؤسسة في نظر الزبائن.

السؤال الخامس : معرفة وجهة نظر الزبون اتجاه أسعار منتجات المؤسسة.

السؤال السادس : التعرف على القيمة المتحصل عليها الزبون من هذه المنتجات اذ كانت في مستوى التضحيات التي قدمتها.

السؤال السابع : هذا السؤال يهدف إلى قياس مستوى الولاء الزبائن للمؤسسة.

السؤال الثامن : لمعرفة مدى تأثير القيمة المدركة على اعادة التعامل مع المؤسسة .

المطلب الثاني: عرض و تحليل النتائج.

بعد القيام بالتحليل الوضعية لإجابات عينة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج SPSS، سنقوم بتوظيف بعض الأساليب الإحصائية الأخرى التي يوفرها هذا البرامج والتي تناسب فرضيات الدراسة ومتغيراتها من أجل تأكيد معنوية النتائج ودراسة قوة الارتباط أو الاستقلال الموجود بين متغيرات الدراسة.

التحليل النظري:

السؤال الأول: ما هي المؤسسات المنتجة للدهن التي تعرفها.

الجدول رقم (13) شهرة المؤسسة ENAP

النسبة	التكرار	النتائج	الشهرة
50%	50	الشركة الوطنية للدهن ENAP	-
30%	30	استردال	-
20%	20	ميدي	-
% 100	100	المجموع	

المصدر : من الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

التحليل : من خلال الجدول نرى أن المؤسسة تتمتع بشهرة واسعة بحيث 50% من إجابات الأفراد العينة ذكروا المؤسسة الوطنية للدهن ونسبة 30% ذكروا مؤسسة استردال ونسبة 20% ذكروا مؤسسة ميدي.

السؤال الثاني : هل سبق لك وأن تعاملت مع المؤسسة ENAP.

الجدول رقم (14) التعامل مع المؤسسة ENAP

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
66%	66	نعم
34%	34	لا

المصدر : من الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

التحليل : أثبتت النتائج أنه 66% من أفراد العينة تعاملوا مع المؤسسة الوطنية للدهن.

السؤال الثالث: مصادر المعلومات التي اعتمدت عليها في جمع المعلومات عن المؤسسة ENAP .

الجدول رقم (15) المصادر التي اعتمدت في جمع المعلومات عن المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	المصدر / النتائج
22%	22	- الخبرة الشخصية
21%	21	- المعارضة
14%	14	- وسائل الإعلام
21%	21	- الأصدقاء
22%	22	- رجال البيع
100%	100	المجموع

المصدر : من الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

تظهر النتائج أن أفراد العينة يعتمدون على جمع المعلومات عن المؤسسة بالدرجة الأولى على الخبرة الشخصية بنسبة 22% وكذلك رجال البيع بنسبة 22% ونأتي بعدها معارض بنسبة 21% وكذلك الأصدقاء بنسبة 21% ووسائل الإعلام بنسبة 14%.

السؤال الرابع : ما رأيك في جودة منتجاتها.

الجدول رقم (16) تقييم جودة المنتجات.

النسبة	التكرار	التقييم / النتائج
77%	77	- جيدة
17%	17	- متوسطة
6%	6	- سيئة
100%	100	المجموع

المصدر : من الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

- كما هو موضح في الجدول نلاحظ أن نسبة 77% من أفراد العينة يرون إن منتجات مؤسسة ENAP جيدة، وبنسبة 17% من أفراد العينة يقيمون جودة منتجات المؤسسة على أنها متوسطة وفي الأخير نسبة 6% أفراد العينة يقيمون جودة منتجات المؤسسة بأنها سيئة.

السؤال الخامس: ما رأيك في سعر هذه المنتجات.

الجدول رقم (17) سعر المنتجات.

النسبة	التكرار	السعر / النتائج
67%	67	- متاحة
09%	09	- غير متاحة
24%	24	- نوعا ما
100%	100	المجموع

المصدر : من الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

التحليل : من خلال الجدول تظهر لنا النتائج بنسبة 67% من أفراد العينة أن سعر هذه المنتجات متاحة ونسبة 9% من أفراد العينة يرون أن سعر هذه المنتجات غير متاحة ونسبة 24% نوعا ما وأن سعر هذه المنتجات متاحة أي في متناول الجميع بالنسبة لجودتها.

السؤال السادس: هل ترى المنفعة التي تحصلت عليها من هذه المنتجات كانت في مستوى التضحيات التي قدمتها لاقتنائها.

الجدول رقم (18) منفعة هذه المنتجات.

النسبة المؤوية	التكرار	المنفعة / النتائج
9%	9	- نفسها
8%	8	- أقل
6%	6	- أقل بكثير
32%	32	- أكثر
45%	45	- أكثر بكثير
100%	100	المجموع

المصدر : من الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول تظهر لنا النتائج بنسبة 45% أي أفراد العينة أجابوا بأن منفعة هذه المنتجات لمؤسسة ENAP أكثر بكثير من التضحيات التي قدمها الزبون.

السؤال السابع: هل تنوي إعادة التعامل مع منتجات المؤسسة

الجدول رقم (19) إعادة التعامل.

النسبة	التكرار	النتائج	التعامل
77%	77		- نعم
8%	8		- لا
15%	15		- ربما
100%	100	المجموع	

لمصدر : من الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

التحليل : أثبتت النتائج أنه 77% من أفراد العين ينوون إعادة التعامل مع منتجات المؤسسة وبنسبة 8% لا ينوون إعادة التعامل معها أو ربما لا.

1. اختبار المعنوية باستخدام كاي تربيع :

يستخدم كاي تربيع للمقارنة بين التكرارات المشاهدة أو الفعلية والتكرارات المتوقعة لها، وذلك باستخدام المعادلة التالية :

$$k^2 = \frac{(Eoi - ETi)^2}{ETi}$$

Eoi = المشاهدات الفعلية للعينة.

ETi = المشاهدات النظرية للعينة.

وتقوم بمقارنة مع قيمة كاي تربيع الجدولة والتي تتخرج من الجدول توزيع khi-deux وذلك بالاعتماد على :
Ddl درجة الحرية ومجال الثقة.

ويستفاد من كاي تربيع في حالة المتغيرات التوعوية، من أجل قبول أو نفي البث المثوية المستخرجة من جدول المشاهدات الفعلية أو الاختبار علاقة الارتباط بين متغيرين.

اختبار معنوي سؤال (02) :

هل سبق لك وأن تعاملت مع المؤسسة الوطنية للدهن ENAP ؟	
151.35	Khi-deux
4	ddl

تبين نتائج الجدول أن القيم المحصل عليها ذات معنوية، حيث أن قيمة كاي تربيع المحسوبة أكبر من القيمة الجدول المقدر ب(9.488) وبتالي تقبل H_1 وترفض H_0 .

اختبار معنوية السؤال 4 :

ما رأيك في جودة منتجاتها ؟	
13.153	Khi-deux
1	Ddl

تظهر نتائج الجدول أن قيمة كاي تربيع المحسوبة أكبر من قيمة كاي تربيع النظرية (3.841) وصفه تقبل H_1 وترفض H_0 وبتالي النتائج ذات معنوية.

اختبار معنوية السؤال 6 :

هل ترى المنفعة التي تحصلت عليها من هذه المنتجات كانت في مستوى التوضيحات التي قدمتها لاقنائها ؟	
36.131	Khi-deux
4	ddl

تؤكد النتائج أن المتفعة المتحصل عليها كانت في مستوى التوضيحات المقدمة من طرف الزبون للحصول عليها وبتالي ترفض H_0 وتقبل H_1 .

اختبار معنوية السؤال 7 :

هل تتوي إعادة التعامل مع منتجات المؤسسة الوطنية للدهن ENAP ؟	
13.862	Khi-deux
2	ddl

تظهر النتائج معنويتها من خلال كون كاي تربيع المحسوبة أكبر من كا تربيع الجدولة (5.991) ومنه تقبل H_1 وترفض H_0 .

دراسة الارتباطات بين متغيرات الدراسة :

يقصد بالارتباط عن تلازم متغيرتين أو أكثر، ويأخذ قيمة عددية تتراوح بين (1) و(-1).

1. الارتباط بين السؤال 4 والسؤال 5 :

السؤال 5	@	السؤال 4
13.862		Khi-deux
2		ddl
0.743		R

نلاحظ أن كاي تربيع المحسوبة أكبر من كاي تربيع النظرية (9.488) ومنه تقبل H_1 وترفض H_0 ، كما أن R يساوي (0.743) أي يوجد ارتباط موجب قوي نوعاً ما بين الرأي حول جودة المنتجات ومستوى الأسعار.

2. السؤال 5 و السؤال 6 :

السؤال 6	@	السؤال 5
49.459		Khi-deux
8		ddl
0.894		R

النتائج بين أن قيمة كاي تربيع المحسوب أكبر من قيمة كاي تربيع النظرية (15.501) ومنه النتائج ذات معنوية أي وجود ارتباط بين الرأي حول السعر و القيمة المدركة من طرف الزبون.

3. السؤال 6 و السؤال 7 :

السؤال 7	@	السؤال 6
31.215		Khi-deux
16		ddl
0.931		R

النتائج ذات معنوية والدليل على ذلك هو أن قيمة كاي تربيع المحسوبة أكبر من القيمة النظرية (26.296) وبالتالي تقبل النظرية البديلة H_1 أي وجود ارتباط بين القيمة المدركة من طرف الزبون ونية إعادة التعامل مع منتجات المؤسسة.

اختبار الفرضيات :

استهدفت الدراسة اختبار الفرضيتين التاليتين :

- 1- بخصوص الفرضية الأولى المتعلقة بأن الولاء هو عبارة عن عملية تكرار الشراء، قلم تتحقق من خلال معرفة المفاهيم التي أعطيت لهذا المصطلح، إذ أن الولاء هو عبارة عن مزيج بين اعتقاد إيجابي نحو المنتج يؤدي إلى تكرار شراء هذا المنتج كلما دعت الحاجة إليه.
- 2- بخصوص الفرضية الثانية والمتعلقة بتأثر القيمة المدركة على الولاء، فقد تحقق من خلال نتائج الاستبيان المتحصل عليه حيث أن نسب (77%) من الزبائن يؤكدون هذا التأثير كما أنه ثم الحصول على معامل ارتباط ايجابي قوي بقيمة (0.931) .

نتائج تطبيقية :

- تتميز ENAP لمزيج تسويقي يتكيف مع واقع السوق.
- تولي ENAP اهتمام كبير لتحسين القيمة المدركة من خلال تحسين الجودة ومحاولة خفض الأسعار .
- تمتلك ENAP كفاءات ذات مستوى جيد.
- تدل النتائج المتحصل عليها أن المؤسسة تتميز بشهرة تلقائية جيدة حيث بلغت النسبة (70%).

الخلاصة:

من خلال تطرقنا إلى الجانب التطبيقي توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعد مؤسسة ENAP من بين المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الدهن، حيث أنها عرفت تطورات كبيرة منذ نشأتها وهذا راجع إلى أكثر من 35 سنة خبرة، وكذلك إمكانيات التي تملكها إلى جانب بناء استراتيجيات تسويقية جد فعالة .

- تولي مؤسسة ENAP اهتماما كبيرا بزيائنها من أجل إرضائهم من خلال تقديم عروض متميزة و تركز على تحسين المتزايد لجودة المنتجات و كذا الاهتمام باستراتيجيات وبرامج بناء الولاء.
من خلال الدراسة الاستقصائية (الاستبيان) توصلنا إلى النتائج التالية :

خاتمة كلمة

نظرا لأوضاع القطاعات السوقية التي أصبحت تتميز بالإشباع و صعوبة اكتساب زبائن جدد، لم يعد أمام المؤسسة حلا غير الإستراتيجية الدفاعية عن رصيد زبائنها ببناء ولائهم و الحفاظ عليهم لأطول مدة. و لقد حاولنا معالجة موضوع بحثنا ضمن إشكالية الرئيسية هي :

"إلى أي مدى يمكن للقيمة المدركة من طرف الزبون التأثير على ولائه نحو منتج معين؟"

اشتمل تحليل ودراسة هذه الإشكالية وصول إلى عدة نتائج خصت جانبيين النظري والتطبيقي، الشيء الذي حفزنا إلى إعطاء بعض التوصيات المقترحة لمؤسسة ENAP بوجه خاص وللمؤسسات الجزائرية الأخرى بوجه عام، الى جانب فتح آفاق جديدة للدراسة باقتراح بعض المواضيع التي لها صلة بالموضوع، والتي لم نعطها حقها الكامل أو لم نتعرض لها، والتي يمكن أن تكون أرضية لبحوث مستقبلية .

نتائج الدراسة النظرية :

كنا نتصور انه بمجرد تكرار الزبون لعملية الشراء نفس المنتج أو العلامة نعتبره زبونا وليا للمؤسسة، لكن هذا غير كافي فدراستنا للموضوع نفتت جزء من الفرضية الأولى التي كان أساسها أن المقصود بولاء الزبون هو تكرار سلوك الشراء ، صحيح أن ما تقوده المؤسسة من برامج بناء الولاء يؤثر فعلا على سلوك لكن تكرار سلوك الشراء ليس كافيا ليعبر عن مستوى من الولاء، فالولاء يشترط وجود مستوى من التعلق و الارتباط بالمنتج أو العلامة. و بخصوص الفرضية الثانية و المتعلقة بتأثير القيمة المدركة على الولاء فقد تحققت من خلال نتائج الاستبيان المتحصل عليه حيث أن نسبة (76%) من الزبائن يؤكدون هذا التأثير كما أنه تم الحصول على معامل ارتباط ايجابي قوي بقيمة (0.931

نتائج الدراسة التطبيقية

من خلال دراستنا الميدانية و نتائج الاستقصاء توصلنا الى مايلي:

مؤسسة الوطنية للدهن ENEP من المؤسسات المهمة في مجال صناعتها، فهي تسعى بشكل مستمر الى تلبية حاجات ورغبات زبائنها بتقديم تشكيلة تنتجات ذات جودة عالية .

- تتميز ENAP لمزيج تسويقي يتكيف مع واقع السوق.
- تولي ENAP اهتمام كبير لتحسين القيمة المدركة من خلال تحسين الجودة ومحاولة خفض الأسعار .
- تمتلك ENAP كفاءات ذات مستوى جيد.
- تدل النتائج المتحصل عليها أن المؤسسة تتميز بشهرة تلقائية جيدة حيث بلغت النسبة (70%) .

التوصيات:

في ظل النتائج المتحصل عليها يمكننا صياغة مجموعة من التوصيات على مؤسسة ENAP إتباعها لتصحيح بعض الثغرات و هي:

- 1- القيام بالبحوث التسويقية لسلوك المستهلك لتحديد حاجاته و رغباته بدقة؛
- 2- بناء رؤية مستقبلية لزبون المؤسسة و جعله محرك أساسي ضمن ثقافتها و تنظيمها؛
- 3- الاهتمام أكثر بجودة المنتج لزيادة القيمة المقدمة للزبون؛
- 4- تبني استراتيجيات و برامج بناء ولاء لتحسين مستوى الولاء لدى زبائن المؤسسة؛
- 5- البحث عن مجالات لتوسيع نشاط المؤسسة و علامتها.

أفاق البحث :

- أثناء دراستنا للموضوع و تحليل جوانبه تبيّن لنا أنه يتضمن مفاهيم جد حساسة، كل مفهوم يمكن أن يشكل مجال بحث واسع، و من هنا نرى في المواضيع آتية الذكر مجال للدراسة و التوسع في الموضوع:
- 1- أثر صورة العلامة في بناء الولاء؛
 - 2- إدارة برامج بناء الولاء و أثرها على ربحية المؤسسة؛
 - 3- أبعاد إستراتيجية خلق القيمة للزبون؛
 - 4- أثر الجودة في تعظيم القيمة المدركة للزبون؛
 - 5-العلاقة بين عناصر المزيج التسويقي و القيمة المدركة،

الحمد لله على إتمام هذا العمل

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1/ باللغة العربية:

1. السعيد، يعرب عدنان "تحليل استراتيجيات مصفوفة قيمة الزبون كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية" دراسة ميدانية تحليلية في عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد، رسالة ماجستير، كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة بغداد ،2004.
2. بومدين يوسف، "دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسة الاقتصادية، مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات" أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006.
3. دراجي نبيلة الصليحة، خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولاءه، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006/2005.
4. علي عبد العزيز ، "كيف تظهر اهتمامك بالعميل" ،مجلة السعيد ، العدد 53 الشركة السعيد للتجارة ، اليمن ،ملي ، جوان 2011.
5. سعادى خنساء، "التسويق الالكتروني و تفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2006.
6. سناء جبيرات، (التكوين وأهميته في تعزيز تنافسية المؤسسة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004.
7. شارلز وحايت جونز، "الإدارة الإستراتيجية". ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001.
8. فيليب كوتلر و آخرون، ترجمة جوزيف ايتش بويت، جيمي تي بويت، "ما يقوله الأساتذة عن التسويق"، مكتبة حرير، بيروت، الطبعة الأولى، 2005.
9. محمد عبد الرحمان ابو منديل ،"واقع استخدام المزيج التسويقي و أثره على ولاء الزبائن" ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ،غزة، 2003 .
10. كشيدة حبيبة، "استراتيجيات رضا العميل" ، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة 2004.
11. محمد فريد الصحن، "إدارة التسويق" ، الدار الجامعية للطبع و النشر، الإسكندرية، 2002، ص
12. محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، "مبادئ التسويق" ، الدار الجامعية للطبع و النشر الإسكندرية، 2004.
13. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال". الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص 40.

2 / باللغة الأجنبية:

1. Bowman, "Strategy In Practice", Printed in Britain, Prentice Hall Europe.
2. jean Marc , strategy de fidelisation ,2^{eme} Edition ,(paris:edition d'organisation ,2003).
3. - Michel Montebello, "La stratégie de la création de la valeur pour le client", édition economica, Paris, 2003.
4. Pierre Morgat ,**Fidéliser vos clients** ,2^{eme} edition ,(paris :edition d'oganisayion ,2001).
5. Porter,Michael E "The Competitive Advantage Of Nation" Published By Macmillan Business ,Printed In Great Britain,1998.
6. M. Porter, L' avantage concurrentiel. Inter édition, Paris, 1986.
7. Oliver Netter ,Niger hill ,**Stifaction cliion de la conguate a la fidelisation** ,(paris : edition **ESKA 2000**).

3 / مواقع الانترنت:

1. Wolker information, **fidélisation et relation client**, <http://www.csa-tmo.fr/solution/CRA-pdr>.
2. Groupe XL, **la satisfaction client**, <http://www.XL.fr/groupe XL/expérience.asp>.
3. www.rouiba.com.dz.

الطابق

استمارة البحث

تحياتي ، هذا استبيان يجريه طلبة السنة الثالثة بقسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق وتجارة دولية ، تحضيراً للمذكرة ليسانس ، بجامعة آكلي محمد الحاج ، البويرة ، بهدف وتجميع البيانات وتحليلها، فأرجو منكم الإجابة على الأسئلة التالية التي لن تستغرق أكثر من عشر دقائق، نضمن عامل سرية المعلومات المستقاة واستخدامها في حدود موضوع البحث.
ولكم وافر الشكر والتقدير على تعاونكم .

ملاحظة :

ضع علامة X أمام الإجابة التي تراها المناسبة.

1- ماهي المؤسسات المنتجة للدهن التي تعرفها؟

.....
.....
.....

2- هل سبق لك وأن تعاملت مع المؤسسة الوطنية للدهن ENAP ؟

نعم لا

3- إذا كان جوابك بنعم فما هي مصادر المعلومات التي اعتمدت عليها في جمع المعلومات عن المؤسسة الوطنية

للدهن ENAP ؟ (أعطي علامة من 1 إلى 5)

- الأصدقاء .
- وسائل الإعلام .
- معارض .
- خبرة شخصية .
- رجال البيع .

4- ما رأيك في جودة منتجاتها ؟

جيدة متوسطة سيئة

5- ما رأيك في سعر هذه المنتجات ؟

متاحة غير متاحة نوعاً ما

6- هل ترى المنفعة التي تحصلت عليها من هذه المنتجات كانت في مستوى التضحيات التي قدمتها لاقتنائها؟

نفسها أقل أقل بكثير أكثر أكثر بكثير

7- هل تنوي إعادة التعامل مع منتجات المؤسسة الوطنية للدهن ENAP؟

نعم لا ربما

8- إذا كان جوابك ايجابيا فما هو الدافع؟

.....
.....
.....