



## الموضوع

### دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ولاء الزبون

دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات - عينة من زبائن مؤسسة موبيليس -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسة

الأستاذ المشرف :  
غضبان حسام الدين

إعداد الطالب :  
شهبي هشام

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الإنتماء
1	ساعد إبتسام	أستاذ محاضر - أ.	رئيسا	جامعة بسكرة
2	غضبان حسام الدين	أستاذ محاضر - أ.	مشرفا	جامعة بسكرة
3	خبيزة حدة أنفال	أستاذ محاضر - أ.	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية : 2019 - 2020





## الموضوع

### دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ولاء الزبون

دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات - عينة من زبائن مؤسسة موبيليس -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

الأستاذ المشرف :

غضبان حسام الدين

إعداد الطالب :

شهبي هشام

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	ساعد إبتسام	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	غضبان حسام الدين	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	خبيرة حدة أنفال	أستاذ محاضر - أ-	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية : 2019 - 2020

# شكر وعرفان

اللهم إني عبدك ابن عبدك ابن أمتك ناصيتي بيدك ، ماض في حكمك ، عدل في قضاؤك ، أسألك بكل اسم هو لك ، سميت به نفسك ، أو أنزلته في كتابك أو علمته أحدا من خلقك ، أن تجعل القرآن ربيع قلبي ونور صدري وجلاء حزني وذهاب همي .

نحمد الله سبحانه وتعالى على إنجاز هذا العمل، ونسأله أن يجعله صدقة جارية وأن يجعل فيه ما هو لصالح الأمة .

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف أستاذي المحترم :

"غضبان حسام الدين" لما منحه لي من وقت وجهد وتوجيه وإرشاد ، كما أتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة الذين درست على يدهم ، وأخص بالشكر السادة أعضاء المناقشة على قبولهم مناقشة مذكرتي وإلى كل الذين ساهموا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد .

## ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة ( البعد الاقتصادي ، البعد القانوني، البعد الأخلاقي ، البعد الخيري ) في تحقيق ولاء الزبائن في مؤسسة موبيليس للاتصالات من خلال تبيان ماهية ولاء الزبون وكيفية تحقيقه وأسس تطوير العلاقة مع الزبون وبناء ولاءه وأيضا ماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأسس وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، وإبراز العلاقة بينهما هذا فيما يخص الجانب النظري من الدراسة .

أما فيما يخص الجانب التطبيقي إعدمت دراستنا على استبيان إلكتروني تضمن أسئلة متعلقة بثلاثة محاور تصب في فكرة إشكالية الدراسة وفرضياتها ، وقد توصلنا إلى أن هنالك دور للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق ولاء الزبون في مؤسسة موبيليس .

**الكلمات المفتاحية :** المسؤولية الاجتماعية ، ولاء الزبون ، مؤسسة موبيليس .

### Study Summary :

This study aimed to identify the role of social responsibility in its various dimensions (the economic dimension, the legal dimension, the ethical dimension, the charitable dimension) in achieving customer loyalty in Mobilis Telecom by showing what the customer's loyalty is, how to achieve it, the foundations for developing the relationship with the customer and building his loyalty and also what is the responsibility The social responsibility of institutions and the areas, foundations and practices of corporate social responsibility, highlighting the relationship between them with regard to the theoretical aspect of the study.

As for the application side, our study relied on an electronic questionnaire that included questions related to three axes that address the problem of the study and its hypotheses. We have concluded that there is a role for social responsibility in achieving customer loyalty in the Mobilis Foundation .

**Key words :** social responsibility, customer loyalty, Mobilis Corporation .

## قائمة الأشكال

الصفحة	إسم الشكل	الرقم
خ	نموذج الدراسة	1
11	هرم مستويات ولاء الزبون	2
14	علاقة الرضا بالولاء وفق النظرية الموقفية	3
15	علاقة الرضا بالولاء وفق النظرية السلوكية	4
19	ولاء الزبون وتميز المؤسسة	5
27	مراحل المسار الإستراتيجي لبناء ولاء الزبون	6
53	هرم كارول Carroll للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات	7
58	إستراتيجيات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات	8
69	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	9
75	متغيرات الدراسة	10

## قائمة الجداول

الرقم	إسم الجدول	الصفحة
1	أشكال الولاء عند الزبائن حسب (Dick ، Basu-1994)	9
2	مقياس ليكارت الخماسي	74
3	خصائص عينات الدراسة	77
4	نتائج تحليل محور البعد الإقتصادي	79
5	نتائج تحليل محور البعد القانوني	81
6	نتائج تحليل محور البعد الأخلاقي	83
7	نتائج تحليل محور البعد الخيري	85
8	نتائج تحليل محور ولاء الزبون	87

## قائمة الملحق

	عنوان الملحق	رقم الملحق
108	وثيقة خاصة بالإستبيان	الملحق رقم 1



مقدمة

شهدت المؤسسات الإقتصادية تطورات سريعة وجذرية في بيئة تتسم بالديناميكية حيث لم يعد المجتمع ينظر إلى المؤسسات الإقتصادية نظرة تقليدية ، ولم يعد تقييمها يعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط ، بل بدأت نظرة المجتمع تأخذ أبعادا جديدة نظرا لبروز مفاهيم حديثة ساعدت على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الإقتصادية والتكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم ولعل أبرز هذه المفاهيم مفهوم المسؤولية الإجتماعية ، حيث تطورت مفاهيم المسؤولية الإجتماعية بشكل كبير وكما تزايد في الآونة الأخيرة الحديث عنها و التي يقصد بها إهتمام المؤسسات بمصالح المجتمعات و تحمل مسؤولية الآثار الناجمة عن نشاطات المؤسسات الإقتصادية على الزبائن والعاملين والملاك والمجتمع والبيئة ، وهذه المسؤولية لا تقتصر فقط على الإلتزامات القانونية بل تجاوزتها إلى تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح كلهم ، ونظرا لوجود مشاكل كثيرة إرتبطت بإهمال المؤسسات الإقتصادية لمسؤولياتها الإجتماعية وما نجم عن ذلك من فساد إقتصادي وإجتماعي ، فأصبح تبني البرامج المجتمعية و البيئية أمرا ضروريا لضمان إستمرارية المؤسسة وتحسين أدائها الإقتصادي و كذا الحفاظ على صورتها في المحيط الذي تتواجد فيه .

وفي ظل البيئة التنافسية الموجودة حاليا ، أصبح الزبون يمثل مركز إهتمام المؤسسات الإقتصادية ومحور أي نشاط تقوم به ، لذا أصبحت تتسابق نحو إرضائه بشتى الطرق والوسائل ، من خلال تلبية حاجاته ورغباته بشكل أفضل ، بهدف زيادة مستوى الرضا لديه ، و بناء ولاءه من خلال بناء علاقة قوية بينه وبين المؤسسة ، فولاء الزبائن أصبح أهم أهداف المؤسسة ومفتاح نجاحها وبقائها في السوق، و تبحث بإستمرار على أنجع الطرق و الوسائل لبنائه ، كما أن الإهتمام بجودة الخدمات و المنتجات أصبح توجهها لا بديل له من أجل مواجهة المنافسة .

يعد قطاع الإتصالات من أهم القطاعات التي عرفت تطورا سريعا في الآونة الأخيرة في الجزائر، بإعتباره سوق ناشئة تتغير بسرعة مع التغيرات والتطورات العالمية لتكنولوجيا الإتصال ، لذلك لابد على المؤسسات الناشئة في هذا السوق إتباع إستراتيجيات التي تهتم أكثر بالزبون من خلال كسب رضاه وتعزيز العلاقة معه ، وخلق مزيج تسويقي متكامل وغير تقليدي يضمن إرضاء الزبائن وتعزيز ولائهم لها .

من هذا المنطلق أصبحت المسؤولية الإجتماعية تلعب دورا إستراتيجيا مؤثرا في الوفاء بمتطلبات الزبائن ومسرحا للتنافس بين مختلف المؤسسات لتحقيق ولائهم ، وهو ما أكسبها أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية التي تريد تحقيق السبق والريادة، وعلى هذا الأساس تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق ولاء الزبائن للمؤسسة الإقتصادية .

و من منطلق ما سبق وتطرقنا إليه نطرح الإشكالية الرئيسية التالية :

**ما هو دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق ولاء الزبون في مؤسسة موبيليس ؟**

يندرج تحت الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي على النحو التالي :

1. ما دور البعد الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعية في تحقيق ولاء الزبون في مؤسسة موبيليس ؟

2. ما دور البعد القانوني للمسؤولية الإجتماعية في تحقيق ولاء الزبون في مؤسسة موبيليس ؟

3. ما دور البعد الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية في تحقيق ولاء الزبون في مؤسسة موبيليس ؟

4. ما دور البعد الخيري للمسؤولية الإجتماعية في تحقيق ولاء الزبون في مؤسسة موبيليس ؟

دراسات سابقة :

✓ دراسات عربية :

دراسة (الحدراوي ، العطوي ، 2015) : يهدف البحث إلى التعرف على مستوى ممارسة مصرف الرافدين فرع الغري للمسؤولية الإجتماعية ، والتعرف على تأثير المسؤولية الاجتماعية في ولاء الزبون، وتحديد أي بعد من أبعاد المسؤولية الإجتماعية يتميز به وأيها أخفق به ، حيث تركزت مشكلة البحث في الإجابة عن الآتي : ما مستوى إدراك المعرف عينة الدراسة الأبعاد المسؤولية الاجتماعية ؟ وما تأثيرها على ولاء الزبائن . ومن أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته إستخدم الباحث الإستبيان كأداة رئيسية لإختبار الممارسات الفعلية للمسؤولية الإجتماعية ومستوى ولاء الزبائن ، وتم إختيار عينة عشوائية من زبائن المصرف الذين مضى على تعاملهم مع المصرف أكثر من سنة ، إذ بلغ عدد الذين وزع عليهم الإستبيان (300) زبون وبلغ عدد الإستمارات الصالحة (283) إستمارة وأي نسبة إستجابة مقدارها (94%) وشكلت نسبة العينة المستهدفة (4.16 %) من مجتمع البحث البالغ (6800) زبون ، توصل البحث إلى عدد من الإستنتاجات كان أبرزها إهتمام المصرف بإحترام عادات وتقاليد المجتمع وكذلك تقديمه للزبائن بطرق تتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع الأمر الذي يمكنه من تعزيز ثقة زبائنه وولائهم ، كذلك بين عدم تحمل المصرف مسؤوليته الإنسانية باعتبارها ركيزة هامة

تسهم بتعزيز ولاء الزبائن ، وأيضاً أشار البحث إلى عدد من التوصيات كان أبرزها ضرورة إشتراك المصرف في حل مشاكل المجتمع وعدم تميزه بتعاملاته بين زبون وآخر.

دراسة (ناهد محمد أحمد ، 2015) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المسؤولية الإجتماعية بأبعادها (المسؤولية الأخلاقية ، المسؤولية القانونية ، المسؤولية الخيرية ، المسؤولية إتجاه البيئة) على ولاء العملاء بأبعادها ( الولاء الموقفي ، الولاء السلوكي، الولاء المعرفي) وهدفت أيضاً إلى دراسة العلاقة بينهما وإستهدفت هذه الدراسة عينة من عملاء شركة الأغذية السودانية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكان الإستبيان الأداة الرئيسية لجمع البيانات وذلك لإختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة. وتم إختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل **spss** الإحصائي فنسبة الإستجابة بلغت (95%) وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي جزئي للمسؤولية الإجتماعية على ولاء الزبائن ، وقد أوصت الدراسة المؤسسات بضرورة تبني فلسفة المسؤولية الإجتماعية ضمن خططها التسويقية ، مع التركيز على بعدي المسؤولية الأخلاقية والقانونية ، بحيث تكون هذه البرامج برامج عمل علمية حتى تتمكن المؤسسات من تقييمها وقياس مردودها .

دراسة (نزال وصفي وآخرون ، 2011) بعنوان أثر المسؤولية الإجتماعية على الميزة التنافسية من وجهة نظر زبائن مؤسسة الإتصالات الفلسطينية ، ومن خلال النتائج الناتجة من تحليل الإستبيان حيث أظهر التحليل العديد من الجوانب الإيجابية في تعامل المؤسسة مع زبائنهم وأبناء المجتمع الفلسطيني ودورها الفاعل في دعم الأنشطة الثقافية وغيرها حيث تبني ذلك من خلال التحليل للبنود الواردة في الإستبيان وتبين أيضاً العديد من المواقف السلبية مثال مسؤولية المؤسسة إتجاه البيئة حيث كانت النظرة إلى هذا الجانب بصورة سلبية لمسؤولية المؤسسة حيث تم تقديم العديد من التوصيات التي تساعد على تخطي بعض الأمور التي قد يكون هناك قصور فيها .

✓ دراسات أجنبية :

دراسة (Raman et al , 2012) : سعت هذه الدراسة للكشف عن الأدلة ذات الصلة لربط ولاء العميل بمبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، بحيث تم استخدام منهج دراسة الحالة لإختبار نموذج الدراسة التجريبي المستمد من الدراسات السابقة ، و كذا منهج التحليل الكمي القائم على استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات الدراسة حيث تم توزيعه على زبائن أحد المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الإلكترونيات بماليزيا ، و قد أشارت نتائج الدراسة إلى أن إرتفاع مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يزيد ويعزز من ولاء الزبائن .

دراسة (Lidfors & van den Berg , 2012) وتناولت هذه الدراسة كيفية تأثير أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على ولاء الزبائن حيث أكدت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وولاء الزبائن في سوق الشوكولاتة السويدية .

دراسة (Kihan Chun and Wonseok Bang ، 2016) فكانت نظرياً هي واحدة من أولى الدراسات التي أبرزت أهمية آثار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على تعزيز ولاء الزبائن لديها فقامت أولاً باستخدام أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الأخلاقية والبيئية والترفيهية بإعتبارها أبعاد فرعية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لتعزيز صورة العلامة التجارية والثقة الزبائن لمطاعم الوجبات السريعة ، حيث وجدت أن الأصالة في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي واحدة من العوامل الهامة لممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، وبينت نتائج هذه الدراسة أن مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تؤدي إلى مواقف إيجابية تجاه المؤسسة من قبل الزبائن ، و يجب على شركات الوجبات السريعة ألا تنظر إلى أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى أنها

هدف وإستراتيجية فعالة للشركة فحسب ، ولكن أيضا أنها ستجعل مديري المطعم يفهمون أهمية كل من هذه العناصر، وقد يرغب المديرون التنفيذيين للمطعم في تقييم مدى كفاءة أنظمتهم في تنفيذ مبادرات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات ، لذلك يجب أن يدرك المديرين التنفيذيين أن الأصالة هي جانب حاسم من نجاح المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات فإنها تحتاج إلى تطوير توقعات معقولة من الفوائد التي يمكن أن تتولد من مبادرات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات .

### ما قامت بإضافته دراساته عن الدراسات السابقة :

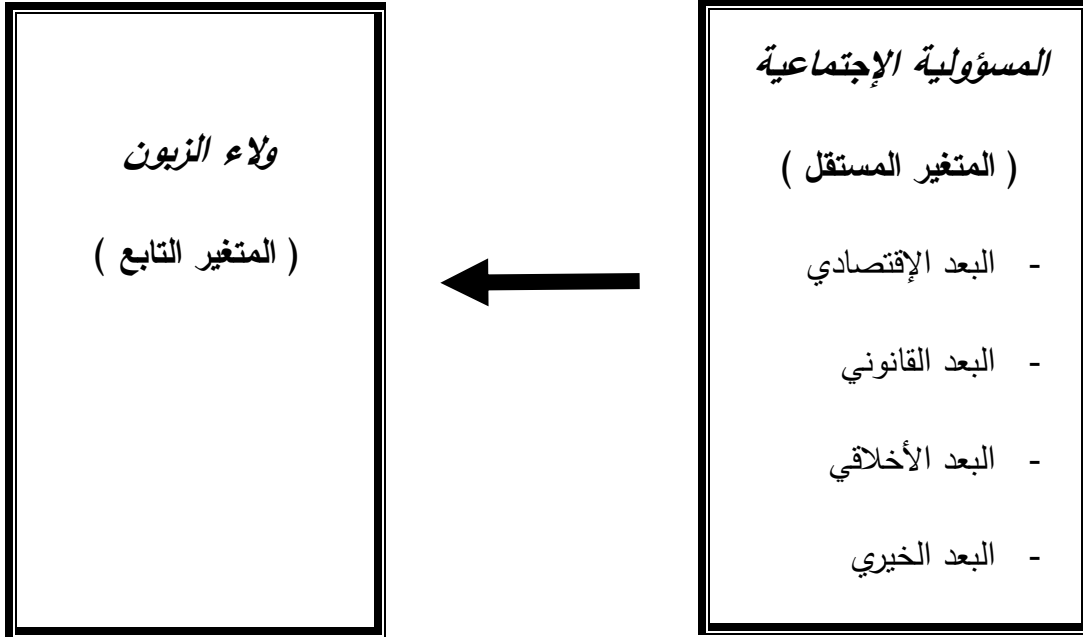
من خلال الدراسات السابقة وخاصة المتعلقة بالمتغيرين وجدنا أن دراستهم لدور متغير المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات في تحقيق ولاء الزبون لم يكن مباشرا في بعضها ، وأيضا عدم تطرقهم لدراسة المتغيرين بشكل شامل ومفصل مثلما قمنا به في دراستنا ، مع وجود تشابه بين الدراسة الحالية ودراسات السابقة من حيث أداة جمع البيانات "الإستبيان" مع إختلاف في البرنامج الإحصائي المستخدم في تحليل و معالجة البيانات، وأيضا ستتناول دراستنا قطاع جديد ومهم المتعلق بقطاع الإتصالات المتمثل في ولاء زبائن لمؤسسة موبيليس - عينة من زبائن مؤسسة موبيليس - وهو قطاع مختلف عن ماتم دراسته سابقا ، وأيضا محاولة تعرف على دور المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات في تحقيق ولاء الزبون بشكل مختلف عن دراسات السابقة .

### نموذج الدراسة :

**المتغير المستقل :** ويتمثل في المسؤولية الإجتماعية حيث تنقسم إلى أربعة أبعاد وهي البعد الإقتصادي ، البعد القانوني ، البعد الأخلاقي و البعد الخيري .

**المتغير التابع :** ويتمثل في ولاء الزبون .

الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على دراسات سابقة .

فرضيات الدراسة :

تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة في أنه :

لا يوجد دور للمسؤولية الإجتماعية في تحقيق ولاء الزبون في مؤسسة موبيليس .

ويمكن تقسيم الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية والتي تكون كما يلي :

- لا توجد علاقة بين البعد الإقتصادي وولاء الزبون في مؤسسة موبيليس .



- لا توجد علاقة بين البعد القانوني وولاء الزبون في مؤسسة موبيليس .
- لا توجد علاقة بين البعد الأخلاقي وولاء الزبون في مؤسسة موبيليس.
- لا توجد علاقة بين البعد الخيري وولاء الزبون في مؤسسة موبيليس .

### التموضع الإستراتيجي :

إعتمدنا النموذج الوصفي ، الذي يشرح القوانين الداخلية و الظواهر و الذي يعتمد على الإستنتاج .

### منهج الدراسة :

قصد الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة ، و التمكن منه سنحاول إستخدام المناهج المستخدمة في الدراسات الإقتصادية و عليه فإن المنهج المستخدم سيكون منهجا وصفيا ، يمكن من خلاله توضيح جوانب الموضوع النظرية من خلال تجميع المعلومات و تنظيمها والإحاطة بكافة المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الإجتماعية و ولاء الزبون بالإعتماد في جمع المعلومات التي تخص الدراسة على المراجع المتاحة باللغة العربية و حتى الأجنبية المتمثلة في الكتب و المقالات العلمية و المنشورات و المجالات والرسائل الجامعية والمواقع المتخصصة بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر حيث هذا سيكون بالنسبة للفصل الأول و الثاني ، كما سيتم إعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الفصل الخاص بدراسة الحالة لأنه يوافق طبيعة موضوع الدراسة و ذلك بالإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية .

## تصميم الدراسة :

❖ أهداف الدراسة : وصفي واختبار لصحة الفرضيات .

❖ نوع الدراسة : إرتباط .

❖ مدى تدخل الباحث : دراسة الموضوع كما هي .

❖ التخطيط للدراسة : تناوبية .

❖ وحدة التحليل : أفراد .

❖ المدى الزمني : دراسة مقطعية .

## أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها في كونها تؤسس نظريا وتطبيقيا للربط المنطقي للعلاقة بين المسؤولية الإجتماعية وولاء الزبائن ، وتكتسب الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع الذي يلقي إهتماما كبيرا في الدراسات الإقتصادية الإدارية الحديثة وأيضا لأنه أعيد التركيز عليه بقوة في عالم المؤسسات الإقتصادية على إختلاف أنواعها وأحجامها ، بحيث يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي للمؤسسات قيد البحث في بذل المزيد إزاء مسؤولياتها الإجتماعية ، وأيضا لتوضيح أن الزبون أصبح هدفا إستراتيجيا لا بد على المؤسسات من جذبه وكسب ولائه بكل الوسائل المتاحة وذلك راجع لتزايد شدة المنافسة بين المؤسسات ، ويمكن أن تساهم هذه الدراسة في تشجيع مؤسسات الإقتصادية على إلتزام ببرامج المسؤولية الإجتماعية التي ستؤدي إلى تحسين صورة وموقع المؤسسة وتحقيق ولاء الزبون .

## خطة مختصرة للدراسة :

سعى منا للإحاطة بجميع جوانب وأساسيات الدراسة وللإجابة على الإشكالية ، فقد قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول ، الفصل الأول والثاني خصص للجانب النظري للدراسة ، حيث أن الفصل الأول فقد كان بعنوان ماهية ولاء الزبائن وكيفية تحقيقه حيث تم تقسيمه لمبحثين ، المبحث الأول كان بعنوان ماهية ولاء الزبائن ، و المبحث الثاني فكان بعنوان أسس تطوير العلاقة مع زبون و بناء ولاءه.

أما الفصل الثاني فقد كان بعنوان الإطار المفاهيمي للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات وتم تقسيمه لمبحثين أيضا ، المبحث الأول كان بعنوان ماهية المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات ، أما المبحث الثاني فكان بعنوان أسس و ممارسات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات .

أما الفصل الثالث الخاص بالجانب التطبيقي للدراسة تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، حيث أن المبحث الأول فيتعلق بتقديم المؤسسة محل الدراسة ، والمبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى المنهجية والإجراءات المتبعة التي تم إعتماها في الدراسة الميدانية ، أما المبحث الثالث سيتم فيه عرض نتائج الدراسة الميدانية تحليلها و مناقشة الفرضيات و تفسير النتائج .

الفصل الأول :  
ماهية ولاء الزبائن  
وكيفية تحقيقه

## تمهيد الفصل :

في ظل التقدم والتطور الذي يحصل في عصرنا الحالي ، ومع تغير وتنوع متطلبات وإحتياجات الحياة العامة وفي بيئة المؤسسات الإقتصادية وتزايد شدة المنافسة بينها ، حيث أن هذا فرض على المؤسسة توجيه الأنظار نحو الزبون والإقرار بأهميته في بيئتها الداخلية وتوفير كل إمكانياتها له من أجل تحقيق الإستمرار والنجاح ، حيث أصبح لها وعي بضرورة التواصل مع الزبون وإقناعه بأنه محور إهتماماتها وذلك بالتقرب منه ومعرفة جميع متطلباته والتطلع إلى أكثر من ذلك بالتنبؤ بإحتياجاته المستقبلية من أجل بناء علاقة طويلة الأجل بينهما وتضمن ولاءه بصفة دائمة للمؤسسة .

حيث سنتطرق من خلال هذا الفصل الثاني إلى مفهوم ولاء الزبون ومقاربات المرتبطة به ومختلف أنواعه وأشكاله ومستوياته وأيضا إلى علاقة رضا الزبون بولائه ومحددات ولاءه ضمن المبحث الأول ، أما المبحث الثاني فسنوضح من خلاله مفهوم العلاقة بين المؤسسة والزبون ومكوناتها وأهمية ولاء الزبون بالنسبة للمؤسسة وأيضا وسائل وخطوات وإستراتيجيات بناء ولاء الزبون حيث تم تقسيم الفصل كالتالي :

**المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول ولاء الزبون .

**المبحث الثاني :** أسس تطوير العلاقة مع الزبون وبناء ولاءه .

## المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول ولاء الزبون

في هذا المبحث الأول سنتناول مفهوم ولاء الزبون ومقاربات المرتبطة به ومختلف أنواعه وأشكاله و مستوياته وأيضاً علاقة رضا الزبون بولائه والمحددات الإقتصادية لولاء الزبون .

## المطلب الأول : مفهوم ولاء الزبون ومقاربات المرتبطة به

## الفرع الأول : مفهوم ولاء الزبون

يعد الزبون عنصر حاسم في بناء سمعة ومركز المؤسسة ، ولهذا كان ينبغي على أي مؤسسة تسعى لإكتساب حصة سوقية والتفوق على منافسيها ، أن تولي كل إهتمامها في كيفية بناء علاقة وطيدة ومتماسكة بينها وبين زبائنها .

## أولاً / تعريف الزبون :

يعرف الزبون على أنه " شخص مادي أو معنوي يدفع مقابل للحصول على السلع والخدمات بغية تحقيق الإشباع لديه" .

كما يعرف على أنه " مختلف الأطراف الذين يتعاملون مع المؤسسة أو تربطهم علاقة معينة بها". وهو أيضاً " عبارة عن شخص يشتري أو يستعمل ما تنتجه المؤسسة" . (غريفن، 2001، صفحة 43)

ويمكن أن نصنف زبائن المؤسسة إلى زبون داخلي وزبون خارجي وفقاً للمنهج الموالي :

- **الزبون الداخلي** : يقصد به بالموارد البشري في المؤسسة ، فهم المكلفون بإعداد إستراتيجيات المؤسسة و تنفيذ أنشطتها و خططها فتفاعل هذا العنصر يشكل مختلف الأطر التنظيمية في المؤسسة وثقافتها وإتجاهاتها ، وبالتالي فإنه يجب تعزيز العلاقة مع الزبون الداخلي بشكل دائم وتحسينها بإستمرار لكونه بمثابة المسؤول الأول عن تنفيذ قرارات ونشاطات المؤسسة وهو الذي يغطي الواجهة الأمامية التي تتعامل بها المؤسسة مع محيطها الخارجي .

- **الزبون الخارجي** : وهو يعبر عن العلاقات التي تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي و تميز بين ثلاث زبائن خارجيين أساسيين للمؤسسة وهم :

**1 - المورد** : يقصد به مختلف مصادر التمويل أو التمويل التي تتعامل معها المؤسسة بما في ذلك مورد رأس المال كالبنوك و مختلف المؤسسات المصرفية ، ومورد العنصر البشري (سوق العمل) ، وتعتبر عقود المؤسسة مع الموردين في الغالب من العقود المتوسطة أو الطويلة الأجل حيث تتطلب تطوير علاقة قوية معهم .

**2- الموزع** : ينبغي إعتبار الموزع عنصر إستراتيجي في نشاط المؤسسة لأن العلاقات التعاونية داخل قنوات التوزيع تساهم في تحقيق رضا الزبون النهائي وبالتالي تحقيق ربحية المؤسسة ، وتنتج حالة التعاون هذه من وجود إتصال مباشر ما بين الموزعين والزبائن على إختلاف أنواعهم وخصائصهم، ويمثل الموزعين مجموعة المؤسسات التسويقية التي تسهل مختلف التدفقات بين المؤسسة والزبون .

**3- الزبون** : يمثل الشخص الذي يشتري ويستعمل ما تنتجه المؤسسة ، وهو أيضا الشخص المعنوي أو الطبيعي الذي يدفع للحصول على سلعة أو عدة سلع ، أو الإستفادة من خدمة أو عدة خدمات . (السلامي، 2015، صفحة 96)

**ثانيا/ تعريف ولاء الزبون :**

أصبح موضوع ولاء الزبون موضوعا هاما لدى جميع المؤسسات لما له من أهمية كبيرة في نجاحها ، بل أصبح يعد ركنا أساسيا ومفتاح لتحقيق الأهداف والنمو والتفوق ، لهذا تعددت الأبحاث والدراسات لمحاولة ضبط مفهوم محدد لسلوك الولاء الذي يبديه الزبون ، وفيما يلي سنذكر أهم التعاريف التي أوضحت جوانب ولاء الزبون .

- يعرف قاموس أكسفورد الإنجليزي مصطلح الولاء على أنه "حالة كون المرء صادقاً وأميناً لدرجة الإخلاص والولاء". (Viot, 2006, p. 138)

- أما بالنسبة لولاء الزبون فيعرفه **Oliver** على أنه "إلتزام عميق لإعادة شراء منتج أو خدمة في المستقبل مهما كانت المؤثرات الخارجية المحيطة به والجهود التسويقية التي تسعى لمحاولة تغيير قرار الشراء". (بن عليوش، 2017، صفحة 67)

- يفرق (**Blomemer, Kasper, 1995**) بين ولاء الزبون وسلوك الشراء المتكرر ، حيث أن الولاء يعتبر أوسع من سلوك الشراء المتكرر، إذ يكون فيه سلوك تكرار الشراء مسبقاً بوجود تعلق وموقف إيجابي من الزبون نحو المؤسسة ، وهما البعدين اللازمين ( الموقف وسلوك تكرار الشراء ) لتكوين الولاء الحقيقي لعلامة تلك المؤسسة ". (دلبيمي، 2009، صفحة 102)

- يعرف **Brown** ولاء الزبون على أنه توقع شراء علامة مؤسسة ما في غالب الأحيان إنطلاقاً من خبرة إيجابية سابقة ، حيث أن الزبون الذي يتميز بالولاء هو الزبون الذي يشتري نفس علامة مؤسسة معينة عدة مرات و بشكل متتالي ، ومنه يمكن تحديد وقياس الولاء بطريقة عملية مفادها أن الزبون يكون وفي إذا قام بشراء ثلاث أو أربع مرات من نفس المؤسسة بشكل متتالي حيث يكون إعتقاداً إيجابياً إتجاه هذه المؤسسة . (قاشي و جعفر، 2019، صفحة 235)

- ويعرف كذلك بأنه المشاعر التي تلزم الزبون بإعادة شراء المنتج أو الخدمة من نفس المؤسسة ، ويمكن تحقيق ولاء الزبون من خلال تحديد إحتياجات الزبائن ، وإدارتها وتلبيتها لهم ويمكن للمؤسسات أن تطور ولاء زبائنهم من خلال تقديم قيمة متفوقة وخدمات ممتازة ومنتجات ذات جودة عالية ويعتبر ولاء الزبون في الواقع بمثابة مزيج من المواقف الإيجابية للزبائن التي توجد سلوكيات الشراء ، وبعد ولاء الزبون أداة لتطوير وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة . (الحدراوي و العطوي، 2015، صفحة 37)



- ويمكن تعريفه أيضا بأنه " مفهوم يتميز بالتحيز نحو مؤسسة محددة وينطوي على إستجابات سلوكية من خلال القيام بشراء علامة تلك المؤسسة تحديدا". (حاج صالح، 2010، صفحة 603)

ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف ولاء الزبون على أنه عبارة عن سلوك الذي يظهره الزبون في تكرار شراء نفس المنتج أو نفس الخدمة من مؤسسة محددة أي أنه يعطي الأفضلية في تعاملاته لعلامة مؤسسة معينة دون التعامل مع المنافسين الآخرين رغم المحاولات والجهود التسويقية من طرفهم لتغيير قراره وجذبه إليهم ، وذلك لأنه تولدت عنده نظرة جيدة وإيجابية إتجاه منتجات وخدمات تلك المؤسسة .

### الفرع الثاني : المقاربات المرتبطة بولاء الزبون

نظرا لتعدد الدارسين والباحثين للولاء وإختلاف آرائهم الفكرية وإختلاف القطاعات والأهداف الإستراتيجية فقد تعددت التعاريف التي تناولت الولاء ، وهو ما يولد نوع من الإرتباك في الفهم الجيد للمدلول الحقيقي له ، لذلك فالإحاطة الجيدة له تستدعي التطرق إلى المقاربات التي بني عليها ، وهي:

- **المقاربة السلوكية** : هذه المقاربة تركز على البعد السلوكي للولاء، أي تعتمد على وصف سلوك تكرار شراء نفس المنتج أو الخدمة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، حيث أن الزبون الوفي فيها هو الزبون الذي يقوم بإختيار نفس العلامة أو نفس المنتج بشكل متكرر ومنظم ، حيث أنه يقوم بتفضيله على باقي المنتجات المتاحة في السوق ، ووفقا لهذه المقاربة يعرف الولاء على أساس عدد مرات الشراء ، أو تتابع مرات الشراء فتكرار زبون ما للشراء على الأقل 3 أو 4 مرات متتالية لنفس المنتج يكفي للقول عليه أنه زبون وفي . (البقور، 2015، صفحة 52)

- **المقاربة الموقفية** : نتيجة لقصور المقاربة السلوكية في تفسير سلوك الولاء ، فقد تم توجيه الإهتمام لجانب الموقفي للزبون كأحد العوامل المفسرة لولائه حيث يتم إعتبار الزبون مواليا لمؤسسة

معينة إذا أبدى موقفا إيجابيا إتجاهها ويظهر ذلك في تكرار الشراء ، فهذه المقاربة تسلط الضوء على عملية التقييم النفسي الذي يؤدي إلى ظهور النية في تكرار الشراء ، وتترجم قوة الموقف في درجة الإلتزام نحو مؤسسة معينة وبالتالي تقيس مدى مقاومة الزبون لتغيير في حال قيام المنافس بتغيير العرض كأن يخفض السعر مثلا ، أو في حال إنقطاع المخزون من علامة هذه المؤسسة ... إلى غيرها من الأسباب الأخرى . (دباغي، 2017، صفحة 14)

- **مقاربة الولاء المركب** : وهي مقارنة وسطية بين المقاربتين السابقتين ، حتى تغطي نقائص كل منهما وهي المقاربة التي تلقي الإجماع لدى الكثير من الباحثين . (بن عليوش، 2017، صفحة 68)

### المطلب الثاني : أنواع وأشكال ولاء الزبون

#### الفرع الأول : أنواع الولاء عند مسؤولي التسويق

هناك عدة أنواع للولاء نستعرضها في ظل الواجبات التي من المفروض أن تقوم بها المؤسسة أو مسؤول التسويق المتمثلة في :

**ولاء عاطفي** : حيث تؤدي صفات السلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة إلى إمكانية تذكرها من قبل الزبون ، وتسعى المؤسسات إلى ذلك بخلق السمعة الطيبة وتحسين الصورة الذهنية من خلال مراجعة مستمرة لما يقال عن السلعة في الأسواق .

**ولاء للإسم** : وهو الولاء إلى إسم مؤسسة معينة بذاته مما يجعلها تتمتع بقدر كبير من الإحترام لدى الزبائن ومن شأن هذا الولاء أن يحمي المؤسسة من المنافسين الآخرين ، ولكنه يحتاج إلى إرادة رشيدة تحكم عملية التوسع في الآجال الطويلة .

**ولاء للصفات الحاكمة** : ويعني إرتباط ولاء الزبون بالقيمة المدركة لعدد من الصفات المتحكمة في المنتجات المعروضة عليه ، وهذا لسهولة إستخدامها وتعلم خصائصها بسرعة .

**ولاء الارتباط :** وهو الولاء الناجم عن إحساس الزبون بأن الإستمرار في التعامل مع مؤسسة معينة مثلا يعطيه مزايا إضافية لا يحصل عليها من مؤسسة أخرى ، إلا أن هذا النوع من الولاء يسهل إقتناصه من جانب المنافسين .

**الولاء الناتج عن ارتفاع تكلفة التغيير :** حيث يظل الزبون على ولاءه طالما أن تكلفة الانتقال إلى مؤسسة أخرى لا تتناسب مع العائد الذي عنده ، ولكن يسهل على المنافسين جذب هؤلاء الزبائن ، إذا ما وضعوا مجموعة من السياسات التي تسهل عملية التغيير وتقلل من تكلفة الانتقال .

**ولاء بالتعامل الطويل المألوف :** وهو الولاء الناتج عن رسوخ إسم المنتج أو خدمة أي تثبيت هذا الولاء داخل نفوس الزبائن وتغلبه على الأسماء الأخرى المتاحة في السوق حيث تؤثر الجهود التسويقية بشكل مباشر على تثبيت هذا الولاء .

**الولاء المرتبط بالراحة :** وهو الولاء المبني على تسيير التعاملات مع المؤسسة ويتوقف هذا على ما توفره المؤسسة من سبل الراحة في تعاملات زبائنها . (عبد الحميد، الخطيب، و خندزار، 2012، الصفحات 145-146)

وهناك تصنيف آخر لأنواع الولاء عند مسؤولي التسويق المتمثل في :

#### ❖ الولاء المطلق والولاء النسبي :

يتميز الباحثون في مجال التسويق بين مستوى معين من الولاء يزيد بإستمرار يسمونه مطلقا و ذلك عندما تكون أغلب مشتريات الزبون أو أغلب تعاملاته مع مؤسسة ما ، والعكس هو الولاء النسبي إذ ليس من الممكن في الواقع توقع ولاء مطلق من الزبون ، وفيما يلي حالات الولاء بين النسبي والمطلق حسب تكرار سلوك الشراء .

أ . **ولاء مطلق مثالي :** أي شراء مطلق لعلامة نفس المؤسسة : AAAAAA.... الخ .

ب . ولاء مقسم : يتميز بالتنوع بين علامة مؤسستين بالتناوب : ABABAB ... الخ .

ت . ولاء غير مستقر : هو تغير الموقف بشكل متذبذب بين علامة مؤسستين : AABABBABBA..الخ.

ث . انعدام الولاء : التنوع بين مؤسسات كثيرة : ABCDAC..الخ . (نجد، 2006، صفحة 121)

❖ **الولاء الذاتي والولاء الموضوعي** : الولاء الذاتي يكون التعلق حقيقي من قبل الزبون بعلامة مؤسسة

محددة لكن لا يبرز هذا التعلق على شكل سلوك ، حيث يكون الزبون أكثر مقاومة للتغيرات الخارجية وإحتمال فقده ضعيف .

في الغالب يهتم مسؤولي التسويق بالولاء الموضوعي الذي يكون بإبراز الزبون سلوك يوضح ولاءه بتكرار التعامل معها ويعتبرون هذا السلوك هو الأهم ، لكن هذا الولاء يكون نتيجة التعود أو إرتفاع تكلفة تغيير المؤسسة أو عدم وجود بدائل أخرى مثلا ، وهذا الولاء غير دائم وقد يزول هذا الولاء عندما يتعاطم عدم رضا الزبون أو وجود عروض أكثر جاذبية عند المنافسين. (بلخير، 2010، صفحة 35)

**الفرع الثاني : أشكال الولاء عند الزبائن**

الجدول رقم (1) : أشكال الولاء عند الزبائن حسب (Dick ، Basu-1994)

		الموقف
منخفض	مرتفع	تكرار الشراء
ولاء كامن	ولاء حقيقي	قوي
عدم وجود ولاء	ولاء زائف	ضعيف

Source : (Garlnad & Gendall, 2004, p. 82)

يعد نموذج ولاء الزبون لديك وباسو (1994) نموذج التصور الأنيق للآثار مجتمعة عن الموقف والسلوك المتبع من الزبائن حيث أنها تشير إلى أن الولاء هو نتيجة التفاعل قريب بين الزبون وعلامة تلك المؤسسة ، وسلوكه المتمثل في تكرار شراء وتعامل مع هذه المؤسسة .

▪ **الولاء الحقيقي** : يمثل حالة من التعلق القوي بالمؤسسة إذ أن الزبون يملك إتجاهات قوية نحو المؤسسة يترجمها من خلال القيام المتكرر بعملية الشراء والتعامل مع المؤسسة ، وهذا النوع من الولاء هو المرغوب فيه الذي تسعى إليه المؤسسة .

▪ **الولاء الكامن** : يكون لدى الزبون إتجاهات مرتفعة نحو المؤسسة لكنه لا يقوم بتكرار الشراء ، وقد يكون السبب في ذلك عدم توافر المنتج بكثرة ، أو ضعف القوة الشرائية لدى الزبون ، أو كون المنتج أو الخدمة لا تشكل حاجة أساسية لدى الزبون .

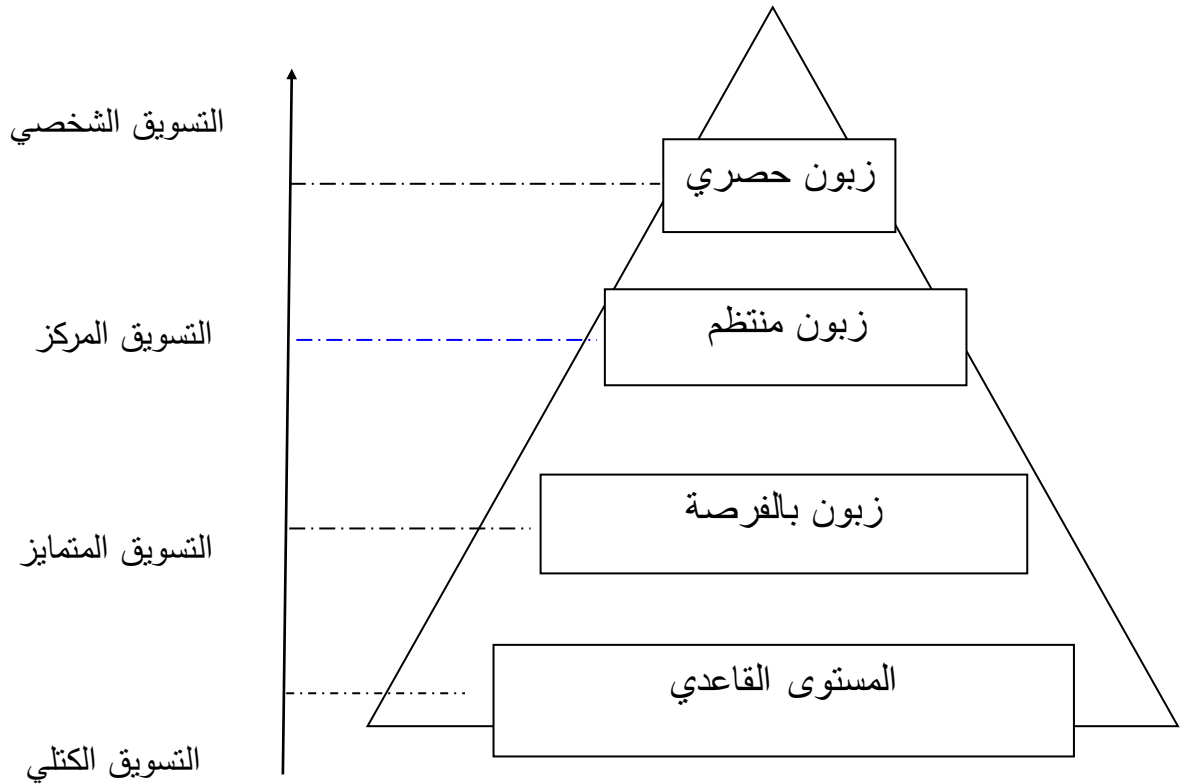
▪ **الولاء الزائف** : يكون لدى الزبون ميل قليل إتجاه المؤسسة لكنه مع ذلك يقوم بالشراء وتكرار هذه العملية ، وقد يكون السبب في ذلك قلة البدائل المتاحة أمام الزبون التي ما أن تتوفر حتى يتحول الزبون إلى التعامل مع مؤسسة أخرى .

▪ **عدم وجود الولاء** : عندما لا يميل الزبون لتعامل مع مؤسسة معينة ، ونتيجة ذلك لا يقدم على شراء من عندها حيث تتعدد الأسباب وراء هذا الميل السلبي إتجاه هذه المؤسسة كإنخفاض القيمة المدركة لها أو ضعف الإتصالات التسويقية . (الخرشوم و علي، 2011، صفحة 77)

المطلب الثالث : مستويات الولاء الزبون

أولا / تختلف مستويات الولاء من زبون إلى الآخر مثلما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (2) : هرم مستويات ولاء الزبون



المصدر: (دليمي، 2009، صفحة 108)

حيث يعبر كل مستوى من مستويات الهرم عن قطاع سوقي تم الحصول عليه إنطلاقا من قيام المؤسسة بتجزئة زبائنها على أساس درجة ولائهم لعلامتها ، وفي إطار سعي المؤسسة إلى تحقيق عوائد من جهودها التسويقية المبذولة ، تقوم بتخصيص كل قطاع أو كل مستوى من مستويات الهرم بإستراتيجية تسويقية معينة .

**1- المستوى القاعدي :** عند هذا المستوى نجد الزبون غير مبالٍ بمؤسسة معينة ، و يعتبر أن كل المؤسسات يمكن أن تحقق له الإشباع المطلوب ، وبدلاً من ذلك يكون حساساً للسعر أو لقرب نقطة البيع والإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة عند هذا المستوى هي إستراتيجية التسويق غير المتمايز .

**2- الزبون بالفرصة :** يكون الزبون وفيها بسبب وجود فرصة في العرض المقدم من طرف المؤسسة ويعكس هذا المستوى عدم وجود ولاء تام أو إخلاص كبير من الزبون إتجاه المؤسسة ، حيث يميل إلى تغييرها حالما تتوفر عروض أخرى أكثر جاذبية لدى المنافسين ، مثل تخفيض السعر أو كأن يشعر الزبون بالملل نتيجة إستخدامه المتكرر لعلامة نفس المؤسسة ، ويقابل هذا المستوى من الولاء قيام المؤسسة بالتركيز على إستراتيجية التسويق المتمايز ، حيث تعمل على تخصيص بعض القطاعات بتخفيضات سعرية ، أو أن تتنوع في خطوطها الإنتاجية وإدخال التحسينات على منتجاتها ، وهذا بغرض الإحتفاظ بالزبون .

**3- الزبون المنتظم :** يكون الزبون راضياً عن أداء المؤسسة ، ويقوم بتقدير وتحليل تكاليف تغييرها بمؤسسة أخرى ، حيث يفضل عدم التغيير لإعتقاده بوجود مخاطر الوقوع في سوء إختيار علامات أخرى بديلة ، ونجد المؤسسة تقوم بتجزئة سوقها والتركيز على هذا القطاع لكونها ستحقق من خلاله الأرباح ، حيث تنظر إلى هذا القطاع على أنه فرصة تسويقية لا بد من العمل على إستغلالها والحفاظ عليها .

**4- الزبون الحصري :** وهو المستوى الأعلى في الهرم ، ويعبر عن مستوى الولاء التام للمؤسسة وهو يمثل كذلك الهدف الذي تسعى إليه كل مؤسسة ، إذ يكون الزبون عند هذا المستوى وفيها للمؤسسة ومتعلقاً بها لدرجة كبيرة ، ويكن لها إعتزازاً عميقاً إلى درجة قيامه بإعطاء نصائح للآخرين بالتعامل معها ، وهو ما يبرر نظرة المؤسسة إليه على أنه قطاع سوقي في حد ذاته ، يجب أن تعمل على

تخصيصه بإستراتيجية تسويقية متميزة .(دليمي، 2009، الصفحات 108-109)

ثانيا / صنف الباحثون أربعة مستويات أخرى من الولاء تتمثل في :

**1. الولاء المعرفي :** يشير هذا المستوى إلى ذلك الولاء القائم على الإعتقادات فيما يتعلق بمستوى أداء المنتج وخصائصه ، وتكون هذه الإعتقادات مبنية على أساس المعلومات التي يحصلها الزبون من مصادر مختلفة سواء من الخبرات السابقة أو من الآخرين حول أداء وجودة المنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى ، وفي حالة حدوث إقتناع من جانب الزبون بهذه المعلومات فإن الزبون ينتقل إلى المستوى الثاني من الولاء .

**2. الولاء العاطفي :** عند هذا المستوى ينتقل الزبون إلى الإعجاب بالمنتج أو الخدمة والشعور بالإلتزام العاطفي إتجاهه وذلك كنتاج لتحقيق الولاء المعرفي ، ويترتب عن ذلك تفضيل المنتج عن غيره من المنتجات الأخرى. (صالح الخضر، 2005، صفحة 110)

**3. الولاء الإرادي :** وهو يشير إلى مستوى أعمق من الإلتزام ، والتي تتجسد في رغبة الزبون بالإستمرار في شراء المنتج أو الخدمة مستقبلا وتجاوز كل المعوقات التي تحول دون ذلك ، أي أن هذا الولاء يعد بمثابة الحافز أو الدافع القوي لإعادة شراء وتفضيل المنتج عن غيره ، ومع كل ذلك فإن التصرف متمثل في القيام بالشراء قد لا يتحقق في هذه المرحلة .

**4. الولاء العملي (السلوكي) :** يتم في هذه المرحلة أو على هذا المستوى تحول النوايا الإرادية إلى سلوكيات فعلية تتمثل في الشراء الفعلي للمنتج أو الخدمة ، وعندما يتكرر السلوك يصل الزبون إلى ما يعرف بمرحلة التصرف الذاتي وتعني إستمرار الزبون في القيام بإعادة شراء نفس المنتج كلما ظهرت الحاجة لذلك و بدون تفكير . (معزوز، 2017، صفحة 185)



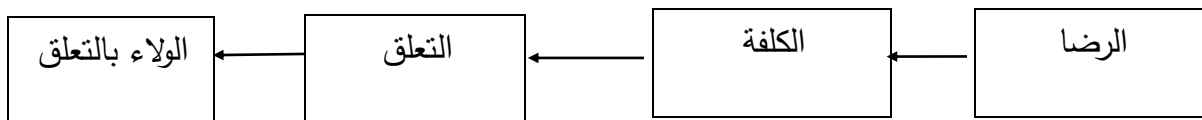
المطلب الرابع : علاقة رضا الزبون بولائه

من الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى الولاء تعتمد على رضا الزبون ، فالزبائن الراضين جدا وحتى المبتهجين قد يتحولون إلى دعاة الولاء من الأجل المؤسسة ، حيث يتكلمون مع الآخرين في مصلحة المؤسسة ومنتجاتها ، والعكس فعدم الرضا فقد يقود الزبائن إلى عدم العودة إلى التعامل معها ، وهو عامل أساسي للتغيير ، حيث بينت الدراسات إختلافات كبيرة في ولاء الزبائن منهم الأقل رضا أو الراضين بعض الشيء أو الراضين تماما حيث أن الإنخفاض من الرضا التام يمكن أن ينتج إنخفاضا هائلا في ولاء الزبون . (شيايد، 2017، صفحة 19)

نجد حسب النظرية الموقفية والنظرية السلوكية أن الرضا الزبون يقود إلى ولاءه : (محدده، 2014، صفحة 11)

1- علاقة الرضا بالولاء حسب النظرية الموقفية : يتولد عن الإحساس بالرضا نوع معين من الثقة هذه الثقة تقود وفق تسلسل منطقي إلى حالة ولاء بالتعلق كما هو سنوضحه في الشكل التالي :

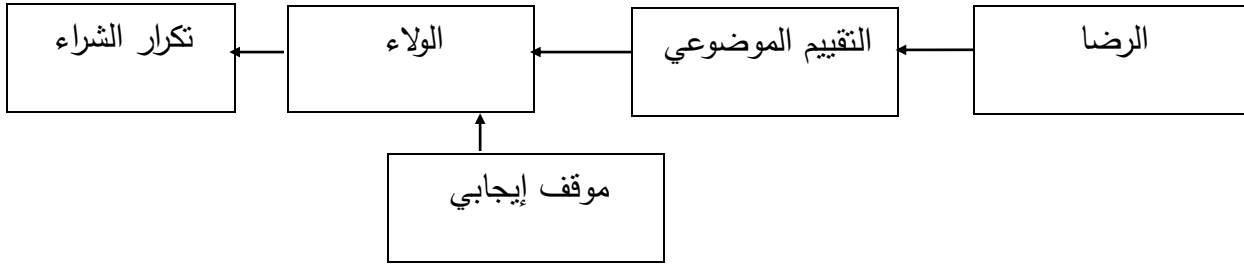
الشكل رقم (3) :علاقة الرضا بالولاء وفق النظرية الموقفية



المصدر: (محدده، 2014، صفحة 11).

2- علاقة الرضا بالولاء وفق النظرية السلوكية : ينشأ الولاء عن كون الزبون الراضي الذي ينتهج سلوك تكرار الشراء مدعوم بموقف إيجابي إتجاه المؤسسة مثلما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (4) : علاقة الرضا بالولاء وفق النظرية السلوكية



المصدر : (مده، 2014، صفحة 12)

#### المطلب الخامس : محددات الإقتصادية لولاء الزبون :

هناك إتفاق بين الباحثين في مجال التسويق بأن بناء علاقات مع الزبون يستند على الولاء حيث يقدم نتائج إيجابية مثل تخفيض التكلفة التسويقية ، زيادة الأرباح ، زيادة المبيعات ، ويعزز الميزة التنافسية كما إنه يمثل مصدر مهم للبقاء والنمو والتطور ، لأن الزبائن الموالين يمكن أن يبقوا على الأمد البعيد أن يزيدوا من مشترياتهم وأن يدفعوا علاوات سعرية نتيجة الثقة والإلتزام والتفضيل لمنتجات وخدمات المؤسسة .

توجد عدة محددات للولاء نذكر منها مايلي :

- الجودة المدركة حيث يمكن وصف جودة المنتج أو الخدمة بأنها المقارنة التي يجريها الزبون بين توقعاته حولهما وإدراكاته لأداء الفعلي لهما .
- شهرة المؤسسة حيث ستحظى بثقة عدد كبير من الزبائن ، وهذا ماقد يؤدي بشكل إيجابي في بقاء الزبون وفي لها من خلال مواصلة الشراء والتعامل معها والدفاع عنها . (عبد الرسول و

جبار، 2016، الصفحات 12-13)

- صورة المنبثقة عن المؤسسة حيث أن الزبون عندما يدرك القيمة التي يحصل عليها من طرفها فإنها سوف تحدد مدى ولاء لها .
- سعر المنتج المناسب لزبون والخدمات المقدمة مع التسهيلات المناسبة له مقارنة بعروض المؤسسات المنافسة فهي محددة لدرجة ولاءه لهذه المؤسسة .
- الضمانات وزيادة الفوائد المقدمة لزبون التي تؤدي لتعزيز إختياراته وكسب تفضيلاته على المنافسين الآخرين التي تؤدي إلى تنمية ولاءه .
- هناك أيضا الخبرات السابقة المتمثلة في عمليات تعامله مع المؤسسة والتي تعطيه نظرة إيجابية في الإستمرار بالتعامل و شراء معها . (Marc Lehu, 2003, pp. 85-87)

### المبحث الثاني : أسس تطوير العلاقة مع الزبون وبناء ولاءه

في هذا المبحث الثاني سنتناول مفهوم العلاقة بين المؤسسة والزبون ومكونات هذه العلاقة وأهمية ولاء الزبون بالنسبة للمؤسسة وأيضا وسائل وخطوات وإستراتيجيات بناء ولاء الزبون .

#### المطلب الأول : مفهوم العلاقة بين المؤسسة والزبون

إن من بين أهم أسباب نجاح وإستمرار المؤسسة هو إقامتها لعلاقة دائمة وقوية مع زبائنها ، حيث في هذا الصدد ظهرت العديد من الشعارات تبنتها المؤسسة والتي من بينها الزبون شريك في المؤسسة أو الزبون هو رأس مال المؤسسة ، حيث إن بناء العلاقة مع الزبون يعتمد على مصادر المعلومات ، وفي هذا الصدد فإن نظام المعلومات التسويقية موجه نحو الزبون فتهدف من خلاله المؤسسة إلى خلق الزبائن نظرا لأهميتهم وتنمية علاقة حقيقية معهم ، وإقامة علاقة طويلة المدى مع الزبون ، حيث أنها ليست مجرد عملية توريد سلعة أو خدمة وتبادلها بمبلغ من المال ، فهي ليست

مجرد عملية تجارية فحسب بل تقوم على إقامة علاقة تفاعلية بين المؤسسة والزبون تذهب إلى أبعد من ذلك ، حيث تعتمد على ركيزتين المتمثلتان في : (بشوري و الشيخ، 2010، صفحة 368)

- سير المعلومة في الإتجاهين بين الزبون والمؤسسة .

- معالجة هذه المعلومة من الطرفين لتحليل محتوى التبادل .

وعليه فعندما تضع المؤسسة مستقبل صوتي يجيب على تساؤلات الزبائن وبقيد الأجوبة أوتوماتيكيا فإنه لا يدل على وجود علاقة بالمعنى الذي نريده ، وإنما هو تدفق للمعلومة بإتجاه واحد من المؤسسة نحو الزبون كما أن جمع المعلومات عن الزبائن من أجل الإحاطة بعاداتهم الإستهلاكية هو مجرد بداية علاقة لأنه لا يزال عبارة عن تدفق واحد من طرف الزبون ، وعلى الرغم من ذلك فإنه توجد علاقة حقيقة بين المؤسسة وزبائنهم وذلك عندما يتم تبادل المعلومات في نفس الوقت وفي الإتجاهين بين المؤسسة وزبائنهم . (السلامي، 2015، صفحة 101)

### المطلب الثاني : مكونات العلاقة بين المؤسسة والزبون

تتمثل أهم مكونات العلاقة بين المؤسسة والزبون في بيئة الأعمال فيما يلي : (بشوري و الشيخ، 2010، صفحة 369)

**1- الرضا :** يعرف الرضا من الناحية الشعورية كعملية إستجابة إيجابية للمؤسسة ، ومن الناحية الإدراكية أنه شعور إيجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة وممثليها وسلوكهم التعاوني ومقارنتها بالتوقعات ، أي مدى تعويض المنتج بطريقة ملائمة للتضحيات المقدمة لنيله ، وإذا جمعنا بين الناحيتين فهو ظاهرة غير ملاحظة أي حالة نفسية (حكم تقييمي) الناتج عن التجربة والمقارنة مع التفضيلات الأساسية .

**2-الثقة :** وهي من شروط ضرورية لتنمية العلاقة ، حيث تتبع من إحترام شريك التبادل للبعد القانوني للصفقة أو العقد ، وتؤدي للإعتماد على شريك التبادل بالإضافة إلى السلوك الذي ينتج من طرفه فإنه يتصف بالخصائص الجوهرية كالدافعية والكفاءة ، والمصداقية والنزاهة ، الوعود ، المسؤولية والميل للمساعدة ، وهي عبارة عن شعور وإستعداد لإنتهاج مسلك المخاطرة للحفاظ على العلاقة بينهما .

**3- الإلتزام المتبادل :** تعرف كإرادة من الطرفين للمحافظة على علاقة دائمة وقوية ومتابعتها على المدى الطويل لزيادة ربحية المنتجات وإستمرار التبادل المريح بين الطرفين ، والتفاعل بينهما يترجم بعملية تكيف متبادل ومصدرا لأقصى إبداع ممكن بين الطرفين ، وتوجد ثلاث صيغ للإلتزام :

- الإلتزام الشخصي : هو إرادة الطرفين الإثبات العلاقة وإطالتها قدر الإمكان .

- الإلتزام الأخلاقي : إحساس وشعور بوجود متابعة العلاقة والمحافظة عليها من الطرفين (الإلتزام المؤسسة بتوفير الحد الأدنى من الخدمات لبعض زبائننا حتى في الحالات الطارئة) .

- الإلتزام الهيكلي : عدم إمكانية تجاهل العلاقة الموجودة سابقا في حالة الإخلال بالإلتزام ومحاولة تجنب الخسائر .

**4-التبادلية :** تبين الكثير من النظريات الإجتماعية أن التبادل أساس العلاقة ، ويفترض فيه : العطاء ، الأخذ ثم العطاء ، فعندما يتبادل طرفين شيئين ينتج عن ذلك إلزامية شعورية بتكرار التبادل ، فقد تشتري مؤسسة للورق مواد كيميائية 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 الإستلام الآن ويؤجل الرد إلى حين .

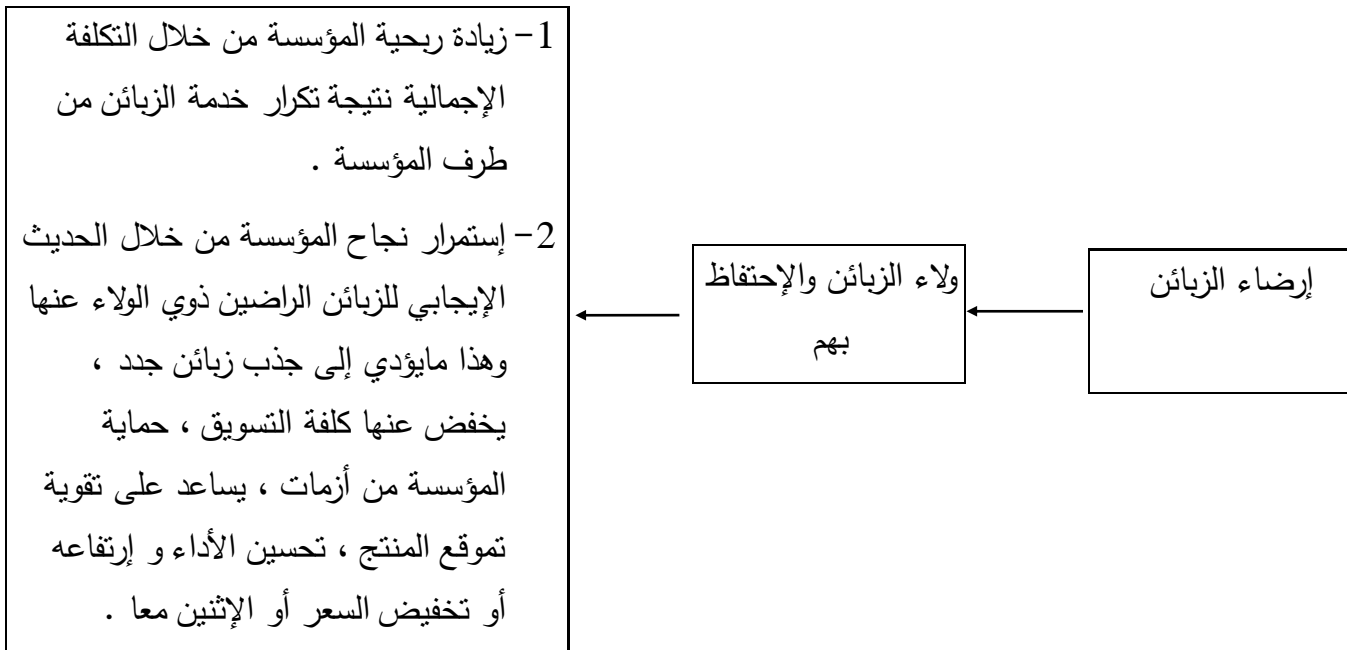
- تجعل التبادلية من التفاعل ممكنا لأن أساسه إرادة الفرد في تنمية التبادل مع الآخرين .
  - تهدف التبادلية إلى الإبقاء على الجماعة وتحسين ظروفها من خلال خطة اقتصادية .
- 5- التفاعل :** يتطلب التفاعل بعدين أساسيين هما التعامل المادي : كإتمام عملية الشراء أو الصفقة التجارية ، وبعد العلاقة وتتضمن الإتصال 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 .
- التركيز وطرح الأفكار المناسبة في الأوقات المناسبة بنبرة الصوت المناسبة .
- تنمية مشروعات ترويجية مشتركة ، تقديم النصائح والتشارك في المعلومات .

**المطلب الثالث : أهمية ولاء الزبون بالنسبة للمؤسسة**

لولاء الزبون أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة وذلك لما يعود عليها من فوائد مترتبة للمؤسسة عن ولاءه ، ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل التالي :

**الشكل رقم (5) : ولاء الزبون وتميز المؤسسة**



المصدر : (أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق (تعلم من التجربة اليابانية)، 2003، صفحة 206)

يمكن شرح العناصر المذكورة في الشكل السابق في النقاط التالية :

**1-الولاء يساعد على جذب زبائن جدد :** إذا كان لدينا قاعدة جيدة من الزبائن الأوفياء وهم زبائن راضين أو الذين يحبذون فعلا علامة المؤسسة فمن السهل جدا جذب زبائن جدد خاصة عندما يكون شراء المنتج فيه مخاطرة ، فالإستعمال الدائم من طرف مجموعة من الزبائن لعلامة مؤسسة معينة يكون رسالة ضمان للزبائن المحتملين عن غير قصد ، أو عن قصد عن طريق نشر الأفكار الإيجابية عن المؤسسة .

**2- الولاء يمنح الوقت و السهولة في الاستجابة للمنافسة :** إذا قام منافس بإطلاق منتج أحسن ، فعند إمتلاك قاعدة من الزبائن الأوفياء هذا يمنح للمؤسسة الوقت للإستجابة لأن الزبون الوفي الراضي لا يبحث عن التجديد أو التحول عنها حيث في كل الأحوال يمكن أن لا يكون حتى منتبه لوجود منتجات جديدة ، لكن لكل شيء سلبيات فالولاء القوي يساعد المؤسسة في مواجهة المنافسين لكن لن يكون طويل المدى إن لم يكن أداء منتجاتها في القمة. (أبو قحف، التسويق السياسي : فن البيع والتفاوض، 2004، صفحة 130)

**3-الولاء يخفض من التكاليف التسويقية :** أصبحت تكلفة جذب زبون جديد تعادل 05 إلى 10 أضعاف تكلفة الإحتفاظ بالزبون الحالي ، حيث في الغالب زبائن المؤسسات الأخرى لا يملكون سببا للتغيير ولذلك من الصعب الوصول إليهم بالرغم من أنهم يعلمون بوجود بديل آخر ، لذلك على المؤسسة أن تعمل على تقديم عروض متميزة لجذب زبائن جدد ، ومع الحفاظ على الزبائن الحاليين وخاصة الذين يكون مستوى الرضا لديهم منخفض من أجل تحسينه للحفاظ عليهم ، فمتابعة وتحسين رضا زبائن المؤسسة أقل تكلفة من البحث عن زبائن جدد ، كذلك يعتبر ولاء الزبون كحاجز دخول في وجه المنافسين الجدد لأنه من الصعب الدخول وتحقيق أرباح في قطاع يتميز زبائنه بولاء للمؤسسة .

4-الولاء يقوي تموقع المنتج : إن مبدأ قوة مركز المؤسسة يسيطر على العلاقة بين المنتجين والموزعين في غالب الأحيان ، فالرهانات كبيرة والوضعيات غالبا غير متوازية ، حيث قيمة علامة مؤسسة تصبح مهمة في مثل هذا التصور ، فالمؤسسات الكبرى تجد نفسها في أحسن المواقع ، لأن الموزع يدرك أن الزبائن يريدون علامة هذه المؤسسة وولائهم يدفعهم إلى طلبها ، إذن الولاء القوي يدعم الموقع التفاوضي للمنتجين في التفاوض مع الموزعين ، خاصة إذا أرادوا تقديم تنويع أو التحول بالعلامة إلى قطاع آخر. (عبد العظيم، 2008، صفحة 35)

5- حماية المؤسسة من الأزمات : وذلك من خلال تقديم معلومات للمؤسسة عن المحاولات غير المشروعة لإلحاق الضرر بمنتجاتها من طرف المنافسين قصد تشويه سمعتها في السوق ، والزبون شديد الولاء للمؤسسة يتصدي ويقاوم ويقف إلى جانب المؤسسة ويكن لها الولاء إذا ما تعرضت لأزمات داخلية بحيث يعمل على تبرير ما يحدث فيها ، وانتظار مرور الأزمة وإستئنافها لنشاطها العادي دون أي نية التحول منها إلى مؤسسة أخرى .

6- الوصول إلى الأداء المرتفع أو السعر المنخفض أو الاثنين معا : إذا ما حاول منافس ما جذب زبائن المؤسسة ، فعليه إما أن يقدم السعر أقل مما تقدمه المؤسسة ، أو أن يقدم أداء أعلى ، أو الإثنين معا ولهذا من الصعب على الزبون بذل الكثير من الجهد والمال والوقت في البحث عن المؤسسة التي سيتعامل معها . (أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق (تعلم من التجربة اليابانية)، 2003، صفحة 208)

**المطلب الرابع : وسائل وخطوات بناء ولاء الزبون**

**الفرع الأول : وسائل بناء ولاء الزبون**

تعتمد المؤسسات على مجموعة من الوسائل والأدوات في بناء ولاء الزبون نذكر منها ما يلي :



**1- نادي الزبائن :** أو نادي العضوية ويتم فيه منح العضوية المجانية لزبائن المتعاملين مع المؤسسة مقابل رسم إشتراك بسيط ، حيث يتمتع الزبون المنتمي للنادي بخصومات على بعض السلع والخدمات ، ودعوات إجتماع محلية وشهرية ولحضور فعاليات وبرامج خاصة مثل الحفلات والأنشطة التي ترعاها المؤسسة .

يقوم العنصر المنخرط بتدوين المعلومات الخاصة بنقطة البيع المعتادة ، خلال السنة يتلقى رسائل تذكيرية لمميزات منتجات المؤسسة وفي المناسبات كالأعياد يمكن أن يحصل على هدايا وعروض خاصة نظير إشتراكه في النادي .

**2- بطاقات الولاء :** تمنح هذه البطاقات للزبائن ذوي الولاء للمؤسسة ، تسمح لهم بالحصول على مزايا متنوعة كالتخفيضات والخصومات ، معلومات إضافية ، معاملات خاصة ، حيث أساس عمل هذه البطاقة يرتكز على نظام التعرف على الولاء الملازم لسلوك تكرار الشراء والمشارك في عرض ظروف تسويقية متميزة ، وتتميز هذه البطاقات بنظام محاسبة نقاط للولاء التي يتم تحويلها إلى هدايا وعلوات وخدمات .

**3- خدمات ما بعد البيع :** التي تتضمن إيصال المنتج إلى محل إقامة الزبون ومتابعة مستوى الأداء والمراقبة وصيانتها في ورشة مرفقة بإستمارة معلومات عن الزبون المتمثلة في (تاريخ الإصلاح ومختلف عمليات الإصلاح ) ، هذه الإستمارة تحول إلى مراكز المعالجة الذي تدخل ضمن قاعدة البيانات . (ابو النصر، 2005، الصفحات 85-86)

**4- الكوبونات والهدايا :** هي عبارة عن وسائل تنشيط تهدف إلى بناء ولاء الزبون للمؤسسة ، حيث يتم من خلالها تقديم الهدايا للزبائن المخلصين للمؤسسة لتوطيد وتقوية العلاقة بينهم . (نجد، 2006، صفحة 126)

**5- مواقع الإنترنت :** إذ تسمح هذه المواقع بإتصال بالمؤسسة والتفاعل معها والإستفادة من النصائح

التي يعرضها الموقع ، و يزداد تعلق الزبون بهذه المواقع عندما تقدم و صفات للصحة والجمال .

**6- مجلات الزبائن :** فهي عبارة عن مجلات تصدرها المؤسسة دوريا أيضا ، موجهة للتعريف عنها

وعن منتجاتها ، و يتم إرسالها إلى الزبائن المشتركين و تكون عامة ، وتستخدم إذا كانت المؤسسة

تقدم مجموعة منتجات متنوعة ومختلفة ، أو تتبنى سياسة إبتكار مهمة وقد أصبحت تعتبر اليوم

أداة مهمة وقوية لبناء الولاء كما أصبح إستخدامها شائعا وواسعا . (دليمي، 2009، صفحة 114)

### الفرع الثاني : خطوات بناء ولاء الزبون

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 راجا كبيرا حيث يشرح الكتاب

كيف يمكن كسب ولاء الزبون والحفاظ عليه وفيما يلي الخطوات اللازمة لبناء ولاء الزبائن :

- **بناء ولاء الموظفين :** أي مؤسسة لها 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 ، حيث القاعدة الرئيسية للولاء " إخدم موظفيك أولا وبالمقابل سيخدمون زبونك " .

يمكن تعريف ولاء الموظفين بأنه : " رغبة أو إرادة الأفراد في الإسهام في المؤسسة بنسبة أكبر مما

يتضمن الإلتزام التعااقدي الرسمي مع المؤسسة وهو يصل بين أداء الفرد وإرتباطه أوإندماجه بعمله

ببعض الأبعاد الرئيسية للسلوك الوظيفي مثل الدافعية والتوجه نحو العمل كما يربط بين مظاهر

السلوك والخبرة التنظيمية " . (غريفن، 2001، صفحة 158)

- **تطبيق قاعدة 20 / 80 :** وهي أن 80% من دخل المؤسسة ينتج عن 20% من زبائنها ، إن

المؤسسة الذكية هي من تقسم زبائنها بناءا على قيمتهم ، ومراقبة أنشطتهم للتأكد من أن الزبائن ذوي

القيمة العالية للمؤسسة يحصلون على حصتهم العادلة من العروض الترويجية الخاصة و المكافآت ووجدوا أيضا أن 80% من المبيعات تأتي من 20% من الزبائن الحاليين .

- تحديد مرحلة الولاء للزبائن والعمل على تطويرها : فالمؤسسة تستطيع تحسين مستوى ولاء زبائنهم 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 المؤسسة أن تراجع برنامجها من جديد .

- إخدم أولا ، بيع ثانيا : الزبائن اليوم أنكياء وتتوفر لديهم المعلومات التي يحتاجونها للشراء وهم في نفس الوقت غير متسامحين حيث 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" ، وإن الموقف المستقبلي للزبائن في الشراء أو الاشتراك مع المؤسسة يعتمد على قدرتها على المنافسة . (أبو منديل، 2008، صفحة 81)

- الاهتمام بشكاوي الزبائن : في معظم المؤسسات فإن 10% من شكاوي الزبائن تكون غير واضحة ولكن 90% منها واضحة وتحتوي على سلبيات من وجهة نظر الزبون مثل : الفواتير الغير مدفوعة وعدم إهتمام موظف البيع بإستقبال الزبائن علاوة على إنتقال الكلام السلبي ، فالمشترك غير راضي يستطيع أن يصل الآن لآلاف الزبائن عبرالأنترنت وعلى المؤسسة تجنب ذلك والحد من هذا التأثير الذي قد يحدث بوضع نظام يسهل للزبائن تقديم الشكاوي لها والتعامل معها بجدية ، كما أنه على المؤسسة أن تصدر تعليمات صارمة بخصوص الوقت اللازم للرد على شكاوي الزبون وتحليلها وكتابة التقارير بذلك .

- إستمرار تجاوب المؤسسة (حساسيتها) لإحتياجات الزبائن : تؤكد الدراسات بأن الحساسية ترتبط بشكل وثيق بفهم الزبون للخدمة الجيدة ، حيث يتوقع الزبائن خدمة على مدار الساعة ، وتوفير الخدمة الذاتية للزبون بأدوات التكنولوجيا مثل : البريد الالكتروني ، وكل ذلك يندرج ضمن الطلب على الرغبات التي يدركها الزبائن ، وبسبب الطبيعة التي تتصف بها الخدمات فإن هناك إمكانية لتحقيق تجارة إلكترونية أكثر تكاملا .

- **تحديد تعريف القيمة للزبائن** : بمعرفة المؤسسة لتعريف القيمة بالنسبة للزبائن تستطيع أن تغطي إحتياجاتهم في هذا الإتجاه لبناء ولاءهم بشكل قوي ، ويجب على المؤسسة أن تستمر في أبحاث ولاء الزبائن والتي تمكنها من فهم مدى قدرتها على تغطية القيمة التي يتوقعها الزبون من طرف المؤسسة .

- **على المؤسسة أن تستعيد زبائنها المفقودين** : أشارت الدراسات أن المؤسسة تحظى بفرصتين للبيع بنجاح للزبائن المفقودين مقابل فرصة واحدة لزبائن جدد ، وإستعادة الزبائن المفقودين يعتبر مصدر لتزايد الدخل ففي المؤسسات المتوسطة يتم فقد من 20 إلى 40% من الزبائن كل سنة ، لذا فإن عليها وضع إستراتيجية ليس فقط لإكتساب زبائن جدد والإحتفاظ بهم ولكن لإستعادة الزبائن المفقودين أيضا.

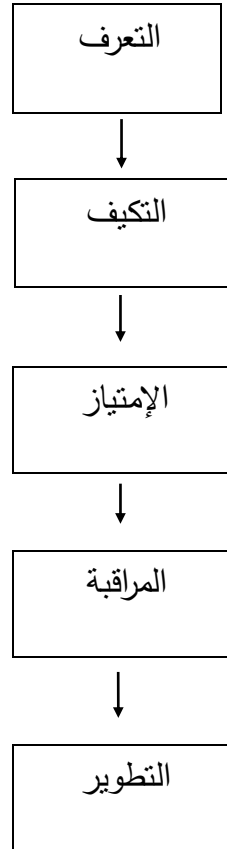
- **إستخدام قنوات مختلفة لخدمة نفس الزبائن بشكل جيد** : الزبائن الذين يحصلون على خدماتهم من المؤسسة من خلال قنوات متعددة حيث أنه لديهم ولاء أعمق من الزبائن ذوي القناة الواحدة ومن المفترض أن يحصل الزبون على نفس الخدمة الثابتة من أي قناة ويترك إختيار القناة للزبون .

- توفر مهارات الأداء في موظفي الخط الأمامي للمؤسسة : ففي مراكز الإستعلامات يجب أن يكون الموظفين قادرين على الإجابة عبر البريد الالكتروني وموقع المؤسسة بشكل جيد بالإضافة لأن يكونوا ودودين ومساعدين عند إستقبال المكالمات الهاتفية . (أبو منديل، 2008، صفحة 82)
- أن توفر المؤسسة 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 المؤسسة مع الزبائن/ الموزعين : إن المؤسسة تعتمد على العديد من الموزعين لتقديم الخدمة للزبائن كما أن دعم سلسلة العلاقة مع الزبون بشكل جيد تخلق قيمة يصعب على المنافسين أن يجاروها .

المطلب الخامس : إستراتيجيات بناء ولاء الزبون

الفرع الأول : المسار الإستراتيجي لبناء ولاء الزبون حسب (Jean Marc Lehu)

الشكل رقم (6) : مراحل المسار الإستراتيجي لبناء ولاء الزبون



Source :(Marc Lehu, 2003, p. 74)

تتضمن مراحل المسار إستراتيجي لبناء ولاء الزبون المراحل التالية : (قاشي و جعفر ، 2019 ،

صفحة 236)

**1- مرحلة التعرف :** تحدد المؤسسة زبائنها من خلال : حاجاتهم ، توقعاتهم وميولاتهم... إلخ ، وتحدد

منافسيها من خلال مكونات عرضهم ، محاور وطرق الإتصال لديهم... إلخ ، ثم تبدأ في مراجعة

تقنيات بناء الولاء من خلال الإمكانيات المتوفرة وإمكانية الإعتماد عليها .

**2- مرحلة التكيف :** أي تكيف الخيارات والبدائل المتوفرة مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مما يسمح بالإستعمال لتقنيات المعروفة وغير المعروفة من طرف المنافسين، لتقديم عروض متميزة تسمح بالحصول على قيمة خاصة تبرز الولاء من منظور الزبون .

**3- مرحلة تقديم الإمتياز :** تنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة ببناء الولاء والتي يبرز دورها في تعظيم الفوائد التي يحصل عليها الزبون من خلال الإمتيازات المقدمة له، مما يبقي الزبون وفيما طالما أنه يحصل على فوائد بإستمرار في إستعمال المنتج نفسه (سلعة أو خدمة) ، ولكن تقديم إمتيازات جيدة لا تكفي بقدر ما إذا قامت المؤسسة بتقديم إمتيازات أفضل من المنافسين.

**4- مرحلة المراقبة :** مراقبة فعالية التقنيات المستعملة لبناء رابط قوي وطويل المدى مع الزبائن وقياس العائد من الإستثمار في إستراتيجية بناء الولاء ، وتقييم الإستراتيجية في حد ذاتها وما إذا كانت تمثل دعما للميزة التنافسية وعلامة المؤسسة بالإعتماد على دراسات الولاء وتقديم التجديد والتنويع ، الذي يحتاجه الزبون لجعله يتراجع عن التفكير في التحول عنها .

**5- مرحلة التطوير:** لا يجب التوقف عند مراقبة إستراتيجية بناء الولاء وتقييمها من جانب الربحية والمردودية المالية فقط ، حيث يجب في هذه المرحلة تطوير هذه الإستراتيجية حتى تبقى بمثابة دعم حقيقي للميزة التنافسية التي إكتسبتها المؤسسة ، هذا التطوير أصبح ضروريا حاليا لأن الزبون بحاجة دائمة للتجديد والتنويع ، فرغم أن الأمور تكون جيدة والزبائن يظهرون أنهم راضون وأوفياء ، إلا أن التفكير في التجديد والتغيير يبقى ضروريا للإستمرار في التقدم . (Marc Lehu،

2003، صفحة 76)

**الفرع الثاني : إستراتيجيات بناء ولاء الزبون**

في إطار بحث المؤسسة على بناء الولاء لعلامتها ، فإنها تجد نفسها أمام مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي بإمكانها الإعتماد عليها من بينها : (دباغي، 2017، صفحة 23)

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

**2- إستراتيجية التقوية :** هذه الإستراتيجية تتضمن تنمية مشتريات الزبائن الحاليين، وذلك من خلال مثلا 'منح تخفيضات إضافية خلال فترة زمنية معينة ، أو إرسال الرسائل الإلكترونية والمجلات..الخ'.

**3- إستراتيجية الولاء المتعدي :** سميت هذه الإستراتيجية بالولاء المتعدي لأنها لا تستهدف ولاء الزبون النهائي مباشرة بل بالإعتماد على وسائط وتنقسم إلى قسمين :

- **وضع حواجز الخروج :** تسعى المؤسسة لوضع حواجز لمنع الزبون من التخلي عن المؤسسة وعلامتها، وهذا من خلال خلق تكلفة التغيير ، حيث تركز فكرة خلق تكاليف التغيير على تقديم حل لمشاكل الزبون (حل يتمثل في تمييز العلامة أو في مجموعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة) .

- **خلق ولاء القوة البيعية لبناء ولاء الزبائن :** تستهدف هذه الإستراتيجية بالدرجة الأولى شبكة التوزيع من أجل زيادة مبيعات علامة المؤسسة في نقطة البيع والحصول على الموقع في السوق بشكل جذاب ، حيث يقدم للبائعين نفس نظام النقاط والمكافئات التي تقدم للزبون النهائي .

في الأخير نشير إلى أنه يتوجب على المؤسسة عند تنفيذها لهذه الإستراتيجيات مراعاة ما يلي :

(دباغي، 2017، صفحة 24)



✓ التمييز بين الزبائن : عندما ترغب المؤسسة في بناء ولاء زبائنها يجب أن تقوم بالتمييز بينهم، والمقصود بالتمييز هو الفصل بين الزبون المريح وغير المريح ، إذ أنه من غير المنطقي أن تولي الدرجة ذاتها من الإهتمام لكل منهما ، فالمؤسسات الناجحة تقوم بتحديد الزبائن الذين يستفيدون من عروضها بشكل أكبر ، فهم يمثلون النسبة الكبرى من الزبائن الذين سيبقون موالين للمؤسسة ويدفعون لها مقابل العروض التي يحصلون عليها .

✓ إدارة معارف الزبون : يؤدي الإستثمار المتراكم والمستمر للمعرفة المتعلقة بعلامة مؤسسة ما إلى إعادة الزبون شراء العلامة نفسها حيث أن الشراء سيصبح في هذه الحالة سلوكا إقتصاديا أفضل من القيام بإعادة البحث عن معلومات متعلقة بمنتج جديد ، فالزبون يفضل إعادة شراء علامة مؤسسة نفسها على البدء بعلاقة جديدة مع مؤسسة جديدة .

✓ تقوية العلاقة مع الزبون : لأن الزبون الحالي أقل تكلفة من الزبون الجديد حيث يجب على المؤسسة التركيز على علاقتها مع زبائنها الحاليين ، وعليها بناء علاقات عاطفية معهم ، هذه الصلة العاطفية بين الزبون والمؤسسة تعد مكونا مهما من مكونات القيمة المعنوية لعلامة المؤسسة ، وتؤدي إلى تعاظم الزبون عن بعض الأخطاء التي تقوم بها المؤسسة ويقلص إحتمال تحوله إلى المؤسسات المنافسة أي أنه سيلتزم أكثر وستكون لديه نية أكبر لإعادة التعامل و الشراء .

## خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل توصلنا الى أن المؤسسة أصبحت تدرك جيدا قيمة الزبون بالنسبة لها وأنه ركيزة أساسية في بقائها وإستمرارها ، حيث أصبحت تسعى جاهدة إلى تلبية حاجاته ورغباته المتطورة لأنه يشكل مصدر دائم لتحقيق أرباحها ، حيث أن الإهتمام بالزبون في العصر الحالي أحدث تغيير كبير في ثقافة المؤسسات ، ومنهجها الإداري حيث تضع دراسة سلوك الزبون وتحليل قراره الشرائي في مقدمة الإنشغالاتها من أجل بناء قاعدة أساسية تساهم في تقديم قيمة مضافة من خلال الإعتماد على خطوات ووسائل إستراتيجيات لبناء هذا الولاء ، وذلك راجع للمنافسة الشديدة بين المؤسسات الذي تحتم عليها تطوير تقنياتها في جذب وكسب ولاء الزبائن وإحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة لأن أغلب قطاعات السوق تتميز بالإشباع مما يجعل مستقبل أي مؤسسة مهدد بدون ولاء الزبائن .

الفصل الثاني : الإطار  
المفاهيمي للمسؤولية  
الاجتماعية للمؤسسات

**تمهيد الفصل :**

يعتبر موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من المواضيع التي حظيت ومازالت تحظى باهتمام كبير في أوساط الإقتصاديين والباحثين لما لها من تأثير كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وتميزها ، فتحقيق ولاء الزبون أصبح يركز على أبعاد إجتماعية غير الأبعاد الإقتصادية المتعارف عليها ، كما أصبحت المسؤولية الاجتماعية تعتبر كإستراتيجية تسويقية تستعملها المؤسسة من أجل التسويق لعلامتها التجارية وسمعتها وهو ما أكسبها دورا كبيرا في الرفع من تنافسية المؤسسة .

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل بيان نشأة وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتعريفها والمؤيدون والمعارضون لها عناصرها وأهميتها وأهدافها ضمن المبحث الأول أما المبحث الثاني فنحاول من خلاله توضيح مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأبعادها ومبادئها وفوائدها وإستراتيجيات تعامل المؤسسة معها وعوامل نجاحها ، وتطرق أيضا إلى العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وولاء الزبون حيث كان تقسيم الفصل كالتالي :

**المبحث الأول : ماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات .**

**المبحث الثاني : أسس وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات .**

**المبحث الأول : ماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات**

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال التعرض لنشأتها وتطورها ، والآراء المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وعناصر المكونة لها وأهميتها وأهدافها .

**المطلب الأول : نشأة وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات**

ظهرت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في مفهومها البسيط مع بداية نشأة المجتمعات البشرية وتطورت بتطورها ، فالحياة تفرض على الفرد التعايش والتعاون مع الآخرين لتحقيق التكامل في توفير متطلبات الحياة وإستمرارها وتقدمها ، لذلك ظهرت الحاجة لوجود مبادئ تحكم علاقات الفرد مع الآخر من جهة ، ومع المجتمع من جهة أخرى وتنظم علاقة المجتمعات البشرية ببعضها البعض .

ومع ظهور الثورة الصناعية وانطلاق عجلة التقدم وسيادة معايير الربحية كمقياس للنجاح، وما واكب ذلك من تزايد الإستغلال وغياب التشريعات الحماية والعدالة الاجتماعية، ظهرت النقابات العمالية التي ناظلت من أجل تخفيف من وطأة الظلم والإستغلال والضغط لإيجاد التشريعات التي تحدد علاقة طرفي الإنتاج ( قوة رأس المال وقوة الأيدي العاملة ) وتعمل على تحسين شروط وظروف العمل لتكون أكثر إنسانية .

ومع سيطرة القطاع الخاص على آليات السوق ، بدأت الأصوات ترتفع مطالبة بدور إجتماعي إلزامي وحقيقي للمؤسسات الإقتصادية بحيث تساهم في تنمية المجتمعات التي تعمل فيها وتحقق الأرباح من خلالها ، مما دفع بالكثير من المؤسسات الاقتصادية - إما رغبة أو مرغمة - على التعامل مع هذه المطالب والسعي لتحقيقها في إطار من الإلتزامات الأخلاقية التي توازن بين أهدافها في الربح والمشاركة في تنمية المجتمع ، إلا أن ذلك كان يتم في إطار أنشطة تطوعية تعتمد على

التبرعات والمشاريع الخيرية ، وقد تطورت منذ مطلع القرن العشرين الفلسفات الإقتصادية التي تزامنت مع الانفصال بين الملكية والإدارة في المؤسسة الحديثة ، فكانت الفلسفة الإقتصادية الكلاسيكية تقوم على أن واجب المؤسسة الأساسي هو أن تعظم من ربحيتها دون قيام بأي واجب آخر إتجاه المجتمع الأمر الذي سوف يمكن المشاريع من النمو ويوفر بالتاليكميات أكبر وأكثر تنوعا من السلع والخدمات للزبائن، وسوف يؤمن دفع أجور أفضل للموظفين ، بخلاف هذه النظرية فقد بدأ المدراء التنفيذيون بالإهتمام بأهداف أخرى إلى جانب تعظيم الأرباح ، مثل مصالح الزبائن والموظفين والمجتمعات المحلية ، وفي الوقت نفسه كانت التشريعات الخاصة ببيئة الأعمال تتطور ، فأخذت الحكومات في البلدان المتقدمة صناعية تمنح إعفاءات وحوافز مادية للمؤسسات المهتمة بالبرامج الإجتماعية، وخلال الخمسينات والستينات من هذا القرن ، ومع تكريس الانفصال بصورة متزايدة ما بين الملكية والإدارة ، بدأت جماعات الحقوق المدنية وجمعيات حماية المستهلكين وغيرها من الحركات الإجتماعية بالتأثير على سلوك المؤسسة عن طريق مراقبة الآثار البيئية للصناعات الكبيرة ، ومستوى جودة المنتجات للتأكد من خلوها من المواد الضارة الأمر الذي ألزم تلك المؤسسات بتطوير أنظمة الرقابة والحماية من التلوث وإزداد الإهتمام بالحد من هدر الطاقة ، وبالتالي إتضح أنه على المؤسسات تحقيق التوازن بين مصالح الجميع في إطار التخطيط الإستراتيجي لبرامجها وموازناتها .

وفي بداية السبعينيات من القرن الماضي تطور مفهوم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة ليأخذ شكل الإستراتيجيات والخطط والبرامج ، وفي ضوء التطورات العالمية والتغيرات الإقتصادية الهائلة والمتمثلة في خصخصة الكثير من القطاعات والمؤسسات وإنسحاب الدولة والقطاع العام من ساحة الرعاية التي تقوم بها بشكل رئيسي ، بحيث تراجع مفهوم الدولة الراعية كثيرة ولم يعد الإعتماد على الحكومات كثيرا في هذا المجال ورافق هذه المفاهيم ( الخصخصة ، العولمة ) تحديات كبيرة ساهمت في إنتشار رقعة الفقر وتزايد أعداد العاطلين عن العمل ، مما إستدعى ضرورة وجود قيم وأفكار لكبح من جماح العولمة

ونائجها والحد من سلبياتها قدر الإمكان ، فكان لا بد أن تأخذ القطاعات والأنشطة الاقتصادية دورها الرئيسي في التقليل من عيوب الفقر من خلال التوظيف والتدريب وتنمية المهارات البشرية وهذه جميعها تعتبر أساسيات في استمرار التنمية واستدامتها .

ولم يعد إعتبار معيار ربحية المؤسسة الاقتصادية هو الأساس في تقييمها ولم تعد سمعتها تعتمد على مقدار ما تحققه من أرباح سنوية ، بل ظهرت معايير ومفاهيم أخرى تعتمد على مدى قدرة المؤسسات على التعامل مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنموية ، وخلق أجواء عمل قادرة على التكيف مع هذه المفاهيم والقيم .(منظمة العمل العربية، 2018، الصفحات 7-8)

الأبحاث الرائدة في مجال تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إهتمت بالتأريخ لها من خلال ممارسة المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية وإتجاهات المديرين نحوها ، يأتي على رأسها دراسات التي قام بها نخبة من الباحثين حيث تؤرخ لمرحل الثلاثة التالية :

#### مرحلة إدارة تعظيم الأرباح 1800-1920 :

في هذه المرحلة كانت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي تعظيم الأرباح و التوجه نحو المصلحة الذاتية وإعتبار النقود و الثروة أكثر أهمية ورفع شعار "ما هو جيد لي جيد للبلد" .

#### مرحلة إدارة الوصاية ، من أواخر العشرينات حتى بداية الستينات :

خلال هذه الفترة كانت مسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية و مصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين ، فكان إعتبار النقود و الثروة مهمة ولكن أيضا الأفراد مهمون ، أما الشعار خلال هذه الفترة فهو "ما هو جيد للمؤسسات جيد للبلد".

#### مرحلة إدارة نوعية الحياة للفترة من أواخر الستينات حتى الوقت الحاضر: خلال هذه المرحلة تقوم

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أن الربح ضروري و لكن الأفراد أهم من النقود ، وهذا يحقق

المصلحة الخاصة للمؤسسة ومصالح المساهمين والمجتمع ككل ، الشعار خلال هذه الفترة هو " ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلد". (نجم، 2006، الصفحات 202-201).

### المطلب الثاني : تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

حتى وقتنا الراهن لم يتم إعطاء تعريف محدد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بشكل تكتسب بموجبه قوة إلزام قانونية وطنية ودولية ، حيث لا تزال هذه المسؤولية تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها الطوعية ، وفيما يلي بعض التعاريف المهمة في هذا المجال والمقدمة من طرف الأكاديميين والمنظمات والجمعيات الدولية والعالمية .

#### أولا/ تعاريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لدى بعض الأكاديميين :

**تعريف Peter Druker** : عرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها " إلترام المؤسسة إتجاه المجتمع الذي تعمل فيه" . (السحبياني، 2009، صفحة 4).

**تعريف Robbins** : حيث يرى أن " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تستند إلى إعتبارات أخلاقية ، مركزة على الأهداف بشكل إلتزامات بعيدة الأجل تقوم بها المؤسسة بما يعزز صورتها في المجتمع". (الصريفى، 2007، صفحة 15).

**تعريف Sundra Holmes** : حيث إعتبرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها إلتزام من طرف مؤسسة إتجاه المجتمع الذي تعمل فيه ، وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة مثل محاربة الفقر ، تحسين الخدمات الصحية ، ومكافحة التلوث ، وخلق فرص العمل ، وحل مشكلة السكن والمواصلات وغيرها" . (أبو النصر، 2015، صفحة 32)



**تعريف Milton Friedman :** " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي الإستعمال الأمثل للمصادر والعمل لزيادة الأرباح ضمن قواعد اللعبة حيث هي العمل بمنافسة حرة وشريفة وبدون مكر وإحتيال". (مقدم، تقييم مدى إستجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، 2014، صفحة 74)

**تعريف Nancy Lee & Philip Kotler :** "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي الإتزام بتحسين رفاهية المجتمع من خلال ممارسة أعمال إختيارية تقديرية والمساهمات بالموارد المؤسسية " . (أبو النصر، 2015، صفحة 33)

**قدم الغالبي والعامري تعريفا إجرائيا للمسؤولية إجتماعية مفاده** " أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ما هي إلا واجب وإلتزام من جانب المؤسسات إتجاه المجتمع بشرائحه المختلفة آخذة بإعتبارها التوقعات طويلة الأجل لهذه الشرائح ومجسدة إياها بصور عديدة يغلب عليها طابع الإهتمام المنصوص عليها قانونا".

**ثانيا / تعاريف بعض الجمعيات والمؤسسات الدولية نذكر منها :**

**عرفتها جمعية المحاسبين القانونيين :** بأنها ذلك السلوك الأخلاقي الذي يرتبط بقضايا التلوث البيئي والبطالة ، والتضخم ، وزيادة الفقر لدى بعض الأقليات الاجتماعية ، وتنشأ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في هذا الجانب بسبب عدم قيام مؤسسات بتنفيذ واجباتها إتجاه المجتمع . (جردات و أبو الحمام، 2013، صفحة 29)

**تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة :** عرفها على أنها الإلتزام المستمر من قبل مؤسسات بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم ، إضافة إلى والمجتمع ككل . (إبن مسعود و كنوش، 2012، صفحة 3)

**تعريف البنك الدولي :** عرفها على أنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع ككل ، لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ، ويخدم التنمية في آن واحد تكون مدمجة في الأنشطة المستمرة للمؤسسة . (أبو النصر، 2015، صفحة 33)

**تعريف منظمة العمل الدولية :** عرفتها على أنها المبادرات الطوعية ، التي تقوم بها المؤسسات ، علاوة على ما عليها من إلتزامات قانونية ، وهي طريقة تستطيع أن تنتظر بها أي مؤسسة في تأثيرها على جميع أصحاب المصلحة المعنيين ، وتعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تكملة للوائح الحكومية، أو لسياسة المجتمعية وليست بديلا عنهما. (غربي و قرني، 2016، صفحة 3)

**تعريف الإتحاد الأوروبي :** "هي عبارة عن مفهوم تقوم المؤسسات بمقتضاه بضمان إعتبرات إجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي". (comission des communautés européennes, 2001, p. 7)

**وتعرفها المنظمة العالمية للتقييس ISO :** هو أنها مسؤولية المؤسسة عن الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع فضلا عن الأخذ بعين الإعتبار توقعات أصحاب المصالح كلهم . (Dubigeon, 2009, p. 6)

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمكن اعتبارها :

- إلزامية أو تطوعية .
- أداة القطاع الخاص للمساهمة في التنمية المستدامة .
- موجهة لأصحاب المصالح داخل وخارج المؤسسة .

- مكملة لجهود القطاع العام في التنمية .

- أن تشمل نشاطاتها الإنسان والبيئة .

- ذات أبعاد أخلاقية ، إجتماعية ، إقتصادية . (غربي و قرني، 2016، صفحة 3)

وعليه ومن التعاريف السابقة ، يمكن أن نعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة : بأنها إلتزام أخلاقي بين المؤسسة والمجتمع تسعى من خلاله المؤسسة إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع والذي من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان الزبائن والمجتمع بشكل عام ، وهذا ما سينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها المستقبلي و زيادة أرباحها .

### المطلب الثالث : المؤيدون والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

إنقسم علماء الاقتصاد ما بين مؤيد ومعارض لفكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ، حيث من بين الفريق المعارض على سبيل المثال العالم Milton Friedman والذي يؤيد وجهة النظر الكلاسيكية إتجاه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والذي ترى أنها تقلل من الأرباح المؤسسة وهي بمثابة عبء إضافي على تكاليف العمل .

أما العالم Paul Samuelson فهو مؤيد لوجهة النظر التي يرى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لها بعدين اقتصادي و إجتماعي و أنه لا بد على المؤسسة أن تسعى إلى الإبداع في تبني برامج المسؤولية الاجتماعية ، وفيما يلي نذكر مختلف الآراء المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة .

أولا - الآراء المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات : يمكن حصر حجج المؤيدين لتبني

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي : (الغالبى و العامري، 2008، الصفحات 69-71)

- يرى أنصار هذا الرأي أن الأرباح على المدى البعيد يمكن أن تزداد من خلال تبني المؤسسة دورا إجتماعيا أكبر، حيث أن إقتناع المجتمع بالمؤسسة بالإضافة إلى مدها جسور التعاون والتفاهم والثقة معه يمثل مدخلا مهما وذو مردود مستقبلي كبير، كما أن الدور الإجتماعي وإن كان مكلفا اليوم فإنه سيشكل إستثمار مستقبلي مهم للمؤسسة .
- توقع الجمهور من مؤسسة أن تلعب دورا كبيرا في تحقيق أهدافه من خلال مجالات متعددة ليست إقتصادية فقط ، هذا لأن المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تتواجد فيه ، والرأي العام يدعم الإهتمام بالأعمال المجتمعية وأيضاً أهداف المؤسسة الإقتصادية ، لذا عليها أن تلعب دورا كبيرا في تحقيق أهدافه المختلفة .
- تفرض الإلتزامات الأخلاقية على مؤسسة أن يكون لها دورا إجتماعيا ، والذي يمثل حالة موازنة معقولة إتجاه النقد الموجه إلى المؤسسات بكونها تهتم فقط بزيادة الأرباح وتوسيعا لإستثمار على حساب العديد من المتطلبات الأساسية للعاملين والمجتمع بشكل عام .
- الصورة العامة للمؤسسة ستكون أفضل حينما تلعب دورا إجتماعيا أو تمارس نشاطا ثقافيا ينعكس مستقبلا على زيادة العوائد كما أن تبني دور إجتماعي أكبر من قبل مؤسسات يعزز من الميزة التنافسية الجيدة والتي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها والمتمثلة في السمعة والشهرة الجيدة للمؤسسة.
- بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى للمجتمع حيث أن التطور في الإقتصاد والتوسع في مجالات الخدمة المختلفة وزيادة الميل إلى الإستهلاك من طرف المؤسسات صاحبه العديد من التأثيرات السلبية الجانبية والتي لا يمكن أن تتحمل مسؤولية مكافحتها الدولة لوحدها ، نظرا لمحدودية مواردها وإمكاناتها ، وبالتالي يصبح من الضروري أن تساهم المؤسسات بتخصيص جانب من عوائدها

لمواجهة وتقليل الآثار السلبية على الحياة والمجتمع ، وهنا لا يمكن أن يترك المجال دون وجود إطار منظم للعلاقات يستوعب مبادرات المؤسسات ، ومن خلال هذه المبادرات تمد جسور الثقة والتعاون مع الدولة ومع المجتمع .

- التقليل من إجراءات الحكومة وقوانينها المتعلقة بالتدخل في شؤون المؤسسات حيث أن المبادرات الاجتماعية وحل المشكلات الملقاة على عاتق الحكومة يقلل من طموحات بعض السياسيين الراغبين في تقييد حرية المؤسسات في المجتمع ، كما أن الإمتناع عن القيام بهذا الدور يولد الدوافع لدى الحكومة بسن العديد من التشريعات والقوانين التي تقيد حرية المنافسة وإزدهار الأعمال وتضع مؤسسات تلك الدولة في موضع تنافسي ضعيف أمام مؤسسات دول أخرى .

ثانياً - الآراء المعارضة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات : إن حجج المعارضين لتبني المؤسسة دوراً اجتماعياً هي في الحقيقة حجج علمية وموضوعية تستحق المناقشة وإبداء الرأي بشأنها وتدور أغلب هذه الحجج حول واحدة أو أكثر من التوجهات التالية : (كرومية، 2013، صفحة 54)

- إن تبني دوراً اجتماعياً أكبر من قبل مؤسسة يؤدي إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح التي هي جوهر وجود المؤسسة الاقتصادية فهذه المؤسسات وجدت أساساً للعمل وتقديم سلع وخدمات بنوعية عالية وأسعار معقولة ومن حقها الحصول على عائد تعيد إستثماره لتتوسع و بالتالي يمثل هذا مسؤولية لكونها ستقوم بعمليات توظيف لمزيد من الموظفين ودفع الضرائب للدولة والمساهمة في تحسين ميزان مدفوعاتها وما يتبع ذلك من مردود إيجابي على المجتمع بطرق متعددة وهذه هي وجهة نظر الليبراليين وعلى رأسهم Milton Friedman .

- تلاشي الأهداف الأساسية الاقتصادية للمؤسسة وإضمحلالها مع مرور الزمن وزيادة مطالبة المجتمع والدولة للمؤسسات في إظهار الأهداف الاجتماعية ، وتصبح المؤسسات عاجزة عن

الإرتقاء بالإنتاجية العالية والإستثمار في البحث والتطوير وتطوير تكنولوجيا الإنتاج وتقديم منتجات جديدة ، وهذا الأمر سينعكس مرة أخرى بضعف في الأداء الإقتصادي لمؤسسة وبالتالي ستتراجع مبادراتها الإجماعية بسبب عدم قدرتها على إستمرار في مثل هذه البرامج الإجماعية .

- ستتحمل المؤسسة كلفة عالية جراء الأنشطة الإجماعية المتزايدة حيث أن المؤسسة مهما كان حجم مواردها فهي محدود فإذا ما حملت بأهداف إجماعية تتجاوز هذه القدرة أو تحد منها فإن المؤسسة ستتعرض للمخاطر ، حيث أن قدرة المؤسسة محدودة قياسا بقدرة الدولة أو مواردها .

- سلطة إضافية أكبر سوف تتمتع بها المؤسسة التي تعزز من نفوذها وقدراتها فإذا كانت مؤسسة تمتلك الموارد الإقتصادية فإن تعزيز هذه الموارد بسلطة إجماعية إضافية سيجعل منها قوة كبيرة في المجتمع وهذا ما قد يؤدي إلى صعوبة مراقبتها وإخضاعها للقوانين المعمول بها في بعض الدول .

- تفتقر المؤسسة إلى المهارات الكافية التي تمكنها من النهوض بالدور الإجماعي بشكل صحيح من جهة ، ومن جهة أخرى فإن فهناك منظمات متخصصة بهذا الدور الإجماعي ، حيث يجب على المؤسسة أن تعزز مركزها وأن تركز دورا أكبر للأداء الإقتصادي وتعزيز المنافسة وتنشيط الإقتصاد .

- لا توجد جهة عليا رسمية من الجمهور يمكن أن تتابع مدى الإنجاز الإجماعي المتحقق ، حيث أنعدم وجود مثل هذه الجهة يعقد من عملية التأكيد من مدى الإنجاز المتحقق وقد يترك المجال للإدعاء بدور أكبر مما هو واقع فعلا أو قد يتجاهل حق مؤسسة رغم تبنيها دورا إجماعيا أكبر .

**المطلب الرابع : عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات**

تتكون المسؤولية الاجتماعية من ثلاثة عناصر مترابطة ينمي كل منها الآخر ويدعمه ويقويه ويتكامل معه ، وهذه العناصر هي :

**1- التعاون :** هو يعبر عن عمل إنساني يتشارك مجموعة من الأطراف من تحقيق أهداف معينة ويكون يجمعهم رابط مشترك ، حيث أن التعاون هو إتحاد وتكامل جميع الأطراف في العمل لأن فيه عطاء من جميع الأطراف لإكمال النقص في كل طرف ، فالتعاون هو مساعدة الناس بعضهم البعض في قضاء الحاجات وفعل الخيرات ، وقد يكون إختياريا فرديا أو جماعيا مثل في الجمعيات الخيرية أو إجباريا نتيجة العمل والظروف المحيطة به . (أبو هريرة، 2017، صفحة 35)

**2-المشاركة :** ويقصد بها إشتراك مع الآخرين في عمل ما ، والذي يتطلب التعاون في الأعمال التي تساعد المجتمع في إشباع حاجاته وحل مشكلاته ، والوصول إلى تنمية أفضل ، وتحقيق الرفاهية والمحافظة على إستمرارها . (غربي و قرني، 2016، صفحة 5)

**3-الإهتمام :** وهو من أهم أسس العلاقات الاجتماعية والدوافع للتغيير للأفضل والعمل الإيجابي لأنه هو الأساس الذي تقوم عليه عناصر المسؤولية الاجتماعية الأخرى كالمشاركة والتعاون .

ويتضح مما سبق أن هناك ترابط وتكامل بين عناصر المسؤولية الاجتماعية الثلاثة : التعاون والمشاركة والإهتمام ، لأن كلا منها ينمي الآخر ويدعمه ، فالإهتمام يحرك الفرد إلى التعاون الجماعة، وكلما زاد تعاونه زاد إهتمامه ، كما أن الإهتمام والتعاون ضروريان للمشاركة ، حيث أن المشاركة نفسها تزيد من التعاون وتعمق من الإهتمام ، ولا يمكن أن تتحقق المسؤولية الاجتماعية إلا بتوفر عناصرها الثلاثة .

**المطلب الخامس : أهمية و أهداف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات**

**الفرع الأول : أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات**

ترجع أهمية تبني المؤسسات إلى المزيد من دور الإجماعي إلى سببين :

1- سبب داخلي : حيث يكون من المهم أن تساهم ثقافة المؤسسة في تشكيل ما تتبناه من ممارسات

وقيم ، فينبغي أن تكون نابعة من الإدارة العليا ، وأن يدرك الموظفون أهمية المسؤولية الاجتماعية

للمؤسسة لأنه تضع سياساتها ولوائحها وقيمها في منظورها السليم ، ولكن هذا لا يفي حاجة

الموظفين للتوجيه والإرشاد بخصوص هذه المسؤولية .

2- سبب خارجي : تتعرض المؤسسة لضغوط متزايدة من أصحاب المصالح والمستثمرين فيها لرفع

مستوى أدائها ، و يسعى المستثمرون لذلك من أجل ضمان الإستدامة وهنا تستطيع المسؤولية

الاجتماعية إذا طبقتها المؤسسة أن تطرح قواعد جديدة للعمل ، حيث أن لها فوائد عديدة بالنسبة

للمؤسسة و المجتمع والدولة . (بن إمام و بن دالي إبراهيم، 2010، الصفحات 18-19)

و تتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية فيما يلي :

**1- بالنسبة للمؤسسة :**

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى الزبائن والعمال وخاصة إذا إعتبرنا أن المسؤولية

تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة إتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة .

- من شأن الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تحسين مناخ العمل ، كما تؤدي إلى بعث

روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف .

- تمثل هذه المسؤولية تجاوبا فعلا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع .



- كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في زيادة المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية .

من أهم انعكاسات فوائد المسؤولية الاجتماعية خارج المؤسسات هو جعل عملية إتخاذ القرارات على أساس فهم متطور لتطلعات المجتمع تحسين ممارسات إدارة المخاطر ، تعزيز سمعة المؤسسة وزيادة ثقة المواطنين بالمؤسسة . (خالف، 2012، صفحة 295)

### 2- بالنسبة للمجتمع :

- الإستقرار الإجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة و سيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة .

- تحسين نوعية الخدمات المفيدة للمجتمع .

- تزايد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسة والمختلف الفئات ذات المصالح .

- الإرتقاء بالتنمية إنطلاقاً من زيادة الثقافة والوعي الإجتماعي على مستوى الأفراد و هذا يساهم بالاستقرار السياسي و الشعور بالعدالة الاجتماعية . (البكري، 2006، صفحة 235)

### 3- بالنسبة للدولة :

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى .

- يؤدي الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية .

- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا ، بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار. (زرqون و العمري، 2013، صفحة 9)

### الفرع الثاني : أهداف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تتمثل أهداف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بشكل عام في النقاط التالية: (أبو هريدي، 2017، الصفحات 22-23)

- إثبات القدرة على تقديم المنتج أو الخدمة على الدوام بما يتفق مع متطلبات الزبائن .
- زيادة رضا الزبائن والعاملين عن طريق التنفيذ الفعال للنظام .
- تحسين الأداء العام للعمل لتلبية حاجيات وتوقعات زبائنها وأصحاب المصالح الآخرين.
- وضع وتقييم فعالية التدابير المتخذة من قبل المؤسسة من أجل التعريف بالسياسة والأهداف البيئية والمجتمعية والإمتثال لها.
- الحد والتقليل من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد فيما يخص السلامة والصحة في العمل والمجتمع على حد سواء مما يخفض عدد الدعاوى القضائية .
- إظهار للفئات المستفيدة أن سياسات المؤسسة تتوافق مع الحقوق الأساسية للعمل والمجتمع .
- المساعدة في تطوير حوار أكثر فعالية مع الأطراف المستفيدة بمساعدة المؤسسة لمعرفة مختلف إحتياجاتهم وتطلعاتهم ولتحسين الإدارة وتحقيق التوازن بين الأداء الاجتماعي والإقتصادي والبيئي.

## المبحث الثاني : أسس وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لأسس وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال التعرف على مجالات وأبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأيضاً فوائد وإستراتيجيات وعوامل نجاح هذه المسؤولية وتطرق أيضاً إلى علاقة بين المسؤولية الاجتماعية مع ولاء الزبون .

### المطلب الأول : مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تنقسم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب ESTEO إلى التالي :

**1- مجال المساهمات العامة :** ترتبط أنشطة هذا المجال بمساهمات المؤسسة في تدعيم المؤسسات العلمية والثقافية والخيرية ، والمساعدة في التسهيلات الخاصة بالعناية الصحية وبرامج الحد من الأوبئة والأمراض والعمل على حل المشاكل الإنسانية فيما يتعلق بتوظيف الأقليات والمعاقين والعناية بالطفولة وتوفير وسائل النقل للموظفين مما يؤدي إلى تخفيض الضغط على وسائل النقل العامة والإشتراك في برامج التخطيط الحضاري التي تهدف إلى تخفيف معدل الجرائم والمساعدة في تنفيذ برامج الإسكان التي تختص بإنشاء المساكن وتجديدها ، وفيما يلي يمكن أن نلخص بعض الأنشطة الخاصة مجال المساهمات العامة :

- البذل في سبيل الإنسانية : تدعيم المؤسسات العلمية ، تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية وتدعيم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية .
- المواصلات والنقل : توفير وسائل نقل للموظفين .
- الإسكان : المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان و إنشاء مساكن للعاملين .
- الخدمات الصحية : تدعيم البرامج التي تحد من الأوبئة والأمراض ، وتوفير وسائل

وإمكانيات وخدمات العناية والرعاية الصحية .(فلاق، 2011، الصفحات 6-7)

- رعاية مجموعة معينة من الأفراد : المساهمة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات ،  
المساهمة في رعاية الطفولة والمسنين .

**2- مجال الموارد البشرية** : تتمثل أنشطة هذا المجال في إعداد برامج التدريب لكل الموظفين لزيادة مهارتهم وإتباع سياسة للترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي ، وكذا إتباع نظام أجور وحوافر الذي يحقق للموظفين مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في نفس القطاع ، كما يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة .

أدت التطورات التقنية إلى التأكيد والإهتمام بالناحية النوعية للموارد البشرية لذلك تحضى إعتبرات التدريب والتكيف مع طرق الإنتاج المتغيرة والمقدرة على الإبتكار باهتمام خاص من قبل المؤسسات كما تهتم التشريعات بحماية الموارد البشرية فتحدد سياسات التوظيف وشؤون العاملين ، وتنظم معالجة هذه الأمور منحيث الشكل والمضمون ، كما تستجيب المؤسسات لهذا المجال لما له من نتائج إقتصادية إيجابية ، فتحقق سلامة العاملين في النواحي الصحية والنفسية ووقايتهم من أخطار المهنة يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية .

وفيما يلي يمكن أن نلخص أنشطة الخاصة بمجال الموارد البشرية :

- سياسات التوظيف : توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع ، قبول توظيف الطلاب أثناء العطلة الصيفية ، قبول توظيف الأفراد المعوقين .

- تحقيق الرضا الوظيفي : منح الموظفين أجور ومرتبوات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب ، إتباع سياسية للتزقي تعترف بقدرات كل الموظفين وتحقق فرص متساوية للتزقي ، إعداد برامج

تدريب لزيادة مهارة الموظفين ، المحافظة على الإستقرار للعمالة بالصيانة المستمرة للمعدات وجدولة الإنتاج بحيث يمكن الحد من البطالة ، تهيئة ظروف للعمل تتصف بالأمن .

**3- مجال الموارد الطبيعية و المساهمات البيئية :** هذا المجال يعتبر من أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بسبب توسع إستغلال الموارد الطبيعية والتقدم التقني وما نتج عنها من زيادة المخلفات الصناعية وتوسع إستخدام الأسمدة الكيماوية والمبيدات الزراعية مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات .

فضلا عن تأثير هذا المجال على نوعية الحياة فإن أثره يمتد على ما تتحمله ميزانية الدولة من نفقات إذ تخصص المجالس البلدية 20% من ميزانيتها لتخلص من المخلفات الصلبة خاصة في الدول الصناعية ويتضمن هذا المجال الأنشطة التي تؤدي إلى تخفيف أو منع التدهور البيئي وذلك من خلال مايلي :

- الموارد الطبيعية : الإقتصاد في إستخدام الموارد الخام ، الإقتصاد في إستخدام موارد الطاقة ، المساهمة في إكتشاف مصادر جديدة للموارد الخام والطاقة .
- المساهمات البيئية : تجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه وإحداث الضوضاء ، تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات ، التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تخفيض التلوث . (فلاق، 2011، الصفحات 7-8)

**4- مجال مساهمات المنتج أو الخدمة :** تتضمن هذه الأنشطة القيام بالبحوث التسويقية لتحديد الإحتياجات التي تتلاءم مع المقدرة الإستهلاكية للزبائن وإعلامهم بخصائص السلعة أو الخدمة وبطريقة إستخدامها ، وبتحديد المخاطر ومدة صلاحية الإستخدام .

وعلى ضوء ما تقدم يمكن أن نلخص أهم الأنشطة خاصة بمجال المنتج الخدمة على النحو التالي :

- تحديد وتصميم المنتجات : القيام بالبحوث التسويقية لتحديد إحتياجات الزبائن ، تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى التقليل من إحتتمالات التعرض لأي إصابة عند الإستخدام .
- تحقيق رضا الزبائن : وضع بيانات على عبوة المنتج لتعرف بحدود ومخاطر الإستخدام وتاريخ عدم الصلاحية ، القيام ببرامج إعلامية تعرف الزبائن بخصائص المنتج وطرق ومجالات إستخدامه و توفر مراكز خدمة لصيانة وإصلاح المنتج .

### المطلب الثاني : أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

#### الفرع الأول : أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

وقسمها كارول الرائد في أبحاث المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى أربعة جوانب أو أنواع ، هي: المسؤولية الإقتصادية ، المسؤولية القانونية ، المسؤولية الأخلاقية ، المسؤولية الخيرية وسيتم فيما يلي توضيح هذه أربعة الأنواع :

**1-المسؤولية الإقتصادية** : التي تشير إلى أن المؤسسة عليها الإلتزام بأن تكون إنتاجية ومربحة وتلبي الحاجات الإستهلاكية للمجتمع ، وفي هذا الإطار بين العامري والغالبي أن البعد الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة يستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي أي أنه يشتمل على عدة العناصر ، منها المنافسة العادلة التي تدعو إلى منع الإحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين ، وإحترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق أضرار بالمنافسين ، ويستند هذا البعد للمسؤولية الاجتماعية على وجهة النظر التي تركز فيها مؤسسة على هدف تعظيم الربح .

**2- المسؤولية القانونية** : تستند هذه المسؤولية على القوانين والتشريعات ، حيث يتناول إهتمام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية عدة مواضيع تتمثل في حماية البيئة ، وحماية المستهلك ، والمشاركة في حل مشكلات المجتمع ، وتتضمن هذه المسؤولية عدد كبير من العناصر مثل : قوانين حماية

المستهلك ، وقوانين حماية البيئة من التلوث ، ومنع الإستخدام التعفسي للموارد ، وتأمين السلامة والحماية للأفراد من حيث عدم التمييز بينهم على أساس العرق أو الجنس أو الدين ، وغيرها.(جردات و أبو الحمام، 2013، الصفحات 32-33)

**3- المسؤولية الأخلاقية :** ويقصد بها قيام المؤسسة بعمل الصواب وليس الخطأ أو بعمل ما هو صحيح وعادل مع عدم الإضرار بالآخرين على سبيل المثال على المؤسسة الإلتزام بالأخلاق الحميدة ومراعاة ثقافة المجتمع ، وذلك في كل تصرفاتها مع العاملين وأسرههم ومع الزبائن ومع المؤسسات الأخرى المنافسة لها أو غير المنافسة ، وتشمل أيضا المسؤولية الأخلاقية أن تراعي المؤسسة القيم والأخلاقيات المهنية وقيم وأخلاقيات الإدارة عند قيامها بإنتاج السلع وبتقديم الخدمات ، وعلى المؤسسة أيضا أن تحترم وتلتزم وتطبق موثيق الشرف أو الدساتير الأخلاقية للمهن التي ينتمي إليها العاملون .

**4- المسؤولية الخيرية :** أي قيام المؤسسة بعمل الخير وتقديم الإعانات والمساعدات للمجتمع بما يساهم في تحسين نوعية الحياة للسكان هذا المجتمع ، خاصة للفئات الفقيرة والمحتاجة في المجتمع..، أيضا يدخل تحت لواء المسؤولية الخيرية للمؤسسة قيامها بالتبرع للجمعيات التي تساعد المستشفيات التي تقدم الرعاية الصحية للفقراء وللأطفال ، وتقديم المساعدات للمعاقين والأيتام والأرمل على سبيل المثال.. الخ . (غري و قرني، 2016، صفحة 4)

وقد وظف Carroll هذه الأبعاد بشكل هرمي، فلا يمكن أن تتوقع من المنظمات مبادرات خيرية إذا لم تكن قطعت شوطا في تحملها المسؤولياتها الإقتصادية والقانونية والأخلاقية اتجاه المجتمعات .

الشكل رقم (7): هرم كارول Carroll للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات



المصدر: (القرويني و آخرون، 2014، صفحة 42)

#### الفرع الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

ترتكز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على تسع مبادئ رئيسية نلخصها في الآتي:

- المبدأ الأول/ الحماية وإعادة الإصلاح البيئي : يدعو إلى أن تقوم المؤسسة بحماية وإعادة إصلاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى وإدماج ذلك في العمليات اليومية .
- المبدأ الثاني/ القيم والأخلاقيات : أن تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير وتنفيذ المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة .
- المبدأ الثالث/ المسائلة والمحاسبة : يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة على فترات زمنية مختلفة لأصحاب الشأن لإتخاذ القرارات.



- **المبدأ الرابع/ تقوية وتعزيز السلطات :** يعني العمل على الموازنة في الأهداف الإستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين والزبائن والمستثمرين والمزودين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن . (عريوة، 2011، صفحة 55)
- **المبدأ الخامس/ الأداء المالي والنتائج :** أن تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأصول وإستدامة هذه العائدات وأن تكون سياسات المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل .
- **المبدأ السادس/ مواصفات موقع العمل :** أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية على أساس أن العاملين يمثلون شركاء قيميين في العمل بما يستوجب إحترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل و الأجور التنافسية والمنافع وبيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات .
- **المبدأ السابع/ العلاقات التعاونية :** أن تتصف المؤسسة بالعدالة و الأمانة مع أصحاب المصالح وأن تعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الإجتماعية لتلك الأطراف .
- **المبدأ الثامن/ المنتجات ذات الجودة و الخدمات :** أن تحدد المؤسسة وتستجيب لإحتياجات وحقوق الزبائن و المستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الإلتزام الشديد بإرضاء وسلامة الزبائن .
- **المبدأ التاسع / الإرتباط المجتمعي :** أن تعمل المؤسسة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه وتتميز بالحساسية إتجاه ثقافة وإحتياجات هذا المجتمع ، وتلعب المؤسسة في هذا الخصوص دورا يتسم بالإيجابية والتعاون والمشاركة حيثما يكون ممكنا في جعل المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال . (عريوة، 2011، صفحة 56)

المطلب الثالث : فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

- ✓ للمسؤولية الاجتماعية فوائد كبيرة تترتب عنها عند تطبيقها في المؤسسات نذكر منها ما يلي :
- ✓ تشير التقارير الاقتصادية الدولية إلى أن المؤسسات التي تطبق المسؤولية الاجتماعية يزيد معدل الربحية فيها عن 18% عن تلك التي ليس لديها برامج في المسؤولية الاجتماعية .
- ✓ أثبتت البحوث والدراسات إلى أن تثقيف الموظف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وإشراكه في بعض برامجها ساهم في تخفيف الأعباء عن المؤسسات وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف التي يتسبب بها الغياب والفواتير الصحية بنسبة 30% .
- ✓ تشير بعض الدراسات إلى أن إلتزام المؤسسات بثقافة العطاء (المسؤولية الاجتماعية) يساعد في جذب الموظفين الذين يحملون بداخلهم قيما إتجاه هذا العمل .
- ✓ إلتزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية يساهم في بناء علاقات قوية مع الحكومات مما يساعد في حل المشكلات أو النزاعات القانونية التي قد تتعرض لها هذه المؤسسات أثناء ممارستها لنشاطها.
- ✓ كما أظهرت دراسة أجراها ( corporate giving guidelines,2011 ) أن 76% من الزبائن يفضلون التعامل مع المؤسسات التي تطبق برامج المسؤولية الاجتماعية أكثر من تعاملهم مع المؤسسات صاحبة العلامات التجارية الشهيرة ، كما أظهرت ذات الدراسة أن الموظفين في المؤسسات التي تطبق برامج في المسؤولية المجتمعية لديهم ولاء لمؤسساتهم بنسبة تصل إلى 87% أكثر من الموظفين في المؤسسات الأخرى ، وأن 83% من الموظفين الجدد يرغبون في العمل لدى تلك المؤسسات . (جديدي و جديدي، 2017، صفحة 6)

- ✓ تشير إستطلاعات الرأي إلى أن 73% من قادة الأعمال في أوروبا يؤمنون أن الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يمكن أنيساهم بشكل فعال في زيادة الإنتاجية والربحية للمؤسسات التي لديها برامج في المسؤولية الاجتماعية .
  - ✓ تحسين الأداء البيئي وتقليل إنبعاثات الغازات التي تسبب تغير في المناخ أو تقليل إستخدام المواد الكيميائية الزراعية والمواد الصناعية الضارة بصفة عامة .
  - ✓ تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال مبادرات إعادة تدويرها .
  - ✓ خفض نسبة غياب الموظفين ، وزيادة الإحتفاظ بعدد كبير منهم ، وخفض تكاليف التوظيف والتدريب .(عزاوي و سايح، 2011، صفحة 411)
  - ✓ زيادة الإنتاجية والجودة والفعالية والكفاءة الإنتاجية .
  - ✓ تعزيز صورة وسمعة المؤسسة والمبيعات وولاء الزبائن .
- المطلب الرابع : إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات**

- يتمحور الأداء الاجتماعي للمؤسسة حول مجموعة من المواقف أو الإستراتيجيات تتمثل في مايلي :
- 1- إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني : وتقدم هذه الإستراتيجية إهتماما بالأولويات الإقتصادية للمؤسسات دون تبني أي دور إجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تركز على تعظيم الربح والعوائد الأخرى .
  - 2- الإستراتيجية الدفاعية : وتعني القيام بدور إجتماعي محدود جدا بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط ، و هو لحماية المؤسسة من الإنتقادات و بالحد الأدنى ، ويقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة وضغوط الناشطين في مجال البيئة .

3- إستراتيجية التكيف : تخطو المؤسسة في هذه الإستراتيجية خطوط متقدمة باتجاه المساهمة بالأنشطة الإجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة إلى الإقتصادية ، حيث يكون لها دور إجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف والقيم وتوقعات المجتمع .

4- إستراتيجية المبادرة التطوعية : تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الإجتماعية وذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الإجتماعية وفقا لتقديرات المدراء بما يتناسب مع المواقف المختلفة حيث تتميز هذه الإستراتيجية بأن الأداء الشامل للمؤسسة ويأخذ دائما في الإعتبار أن لا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات أثر معاكس لتطلعات المجتمع ومصالحته . (مقدم، سياسات وبرامج المسؤولية الإجتماعية إتجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال، 2011، صفحة 6)

ويمكن تصور ما سبق من أفكار في الشكل التالي :

الشكل رقم (8): إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات



إتجاه إلتزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية

المصدر : (بوسلامي، 2013، صفحة 65)

#### المطلب الخامس : عوامل نجاح مسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

- حتى تنجح هذه المؤسسة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية هناك العديد من العوامل الرئيسية التي يجب إعدادها وتنظيمها قبل الشروع في إطلاق هذه البرامج وفي مقدمتها ما يلي :
- ضرورة إيمان مؤسسة بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع ، وأن تكون هناك قناعة ويقين من قبل كل مسؤول فيها ابتداء من أصحاب المؤسسات ، مروراً بمديريها التنفيذيين ، وإنهاء بالموظفين حول أهمية هذا الدور ، وأنه أمر واجب على كل مؤسسة إتجاه المجتمع ، وهو أمر لا تنفضل به المؤسسة على مجتمعها بل تفتخر به وتعتبره واجباً عليها .

- أن تقوم المؤسسة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع بدلا من الإنتقاد والشكاوي للسلبيات الموجودة .
- أن يصبح هذا النشاط جزءا رئيسيا من أنشطة المؤسسات يتم متابعته من قبل مدير العام المؤسسة، كما يتم متابعة النشاط التجاري وتوضع له المخططات المطلوب تحقيقها تماما كما توضع مخططات المبيعات وغيرها من الأنشطة التجارية .
- يجب على المؤسسة أن تخصص مسؤولا متفرغا تفرغا كاملا لهذا النشاط ، وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة ، وأن يتم ربطه مباشرة بالإدارة العليا منحه الصلاحيات المطلوبة للقيام بالعمل ، وأن يكون له دور رئيسي وفعال على مستوى المؤسسة .
- من أكبر المعوقات التي تواجه المؤسسات الرغبة في الإنطلاق في برامج المسؤولية الاجتماعية ، رغبة هذه المؤسسات في الإنطلاق من خلال مشاريع كبيرة وضخمة وذات أرقام عالية ، ولا ضرر في أن تقوم بوضع هذه الأهداف على المدى البعيد ولكن حتى تبدأ في مثل هذه البرامج يجب أن تكون الإنطلاقة من خلال أهداف صغيرة ومحدودة تكبر بمرور الأيام لتحقيق المشاريع والبرامج الكبيرة . (التركي و بازينة، 2016، الصفحات 47-48)
- الحرص على عدم الإعلان عن البرامج الاجتماعية إلا بعد إنطلاقها ، فكثيرا من البرامج الاجتماعية التي يعلن عنها لا يكتب لها الإستمرار لعدم قدرة المسؤولين على تنفيذها طبقا لما تم الإعلان عنه وهذا قد يساهم في المستقبل في توقف ذلك البرنامج .

- الإهتمام يجعل هذه البرامج الاجتماعية قائمة بذاتها مستقبلا وتعمل على تغطية مصروفاتها بنفسها حتى يكتب لها الإستمرار والبقاء ، وحتى لا تصبح مركز تكلفة قد تلجأ المؤسسة في يوم من الأيام إلى الاستغناء عنه .
- الحرص على تقديم البرامج الاجتماعية بأداء قوي ومميز وجودة عالية الذي سيعود على المؤسسة بالعديد من الفوائد والأرباح .

### المطلب السادس : علاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وولاء الزبون

أصبحت المسؤولية الاجتماعية جزء لا يتجزء من إستراتيجيات التي تتبناها معظم المؤسسات والمنظمات الدولية ، ذلك من خلال الفوائد العملية والمهمة التي تعود على علاقة بين المؤسسات والمجتمعات ، حيث أن إلتزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية يحقق لها العديد من الفوائد يكون في مقدمتها تحسين صورة المؤسسة في المجتمع الذي تنشط فيه وترسيخ المظهر الإيجابي لدى العاملين لديها وأفراد المجتمع بصفة عامة وزبائن المؤسسة بصفة خاصة ، مع وجود فوائد أخرى متمثلة في تمهيد القدرة على تحقيق مردودية ونتائج أفضل في مسائل التوظيف وولاء زبائن المؤسسة والقدرة على الإحتفاظ بالموظفين وتعزيز دوافع العمل لديهم ، ويؤدي هذا لزيادة الإبداع ومستوى الإنتاجية وتحقيق عوائد وأرباح للمؤسسة ، وهذا إذا إعتبرنا أيضا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرة طوعية للمؤسسة إتجاه أطراف متعددة لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع المؤسسة .

يمكن أن نؤسس للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وولاء الزبون من خلال تزايد نفوذ المؤسسات الأهلية الضاغطة كجمعية حماية المستهلك التي تطالب بتفعيل دور المؤسسات إجتماعيا في المجتمعات التي تنشط فيها وأيضا لتزايد شدة المنافسة بين المؤسسات الإقتصادية ، ومن هذا برز دور المسؤولية الاجتماعية كإستراتيجية تستطيع المؤسسة إستعمالها كأداة تسويقية تمكنها من كسب

ولاء الزبائن وأفراد المجتمع ، نجد كذلك أفراد المجتمع يقدرّون المؤسسات التي يشعرون أنها تعمل من أجلهم ومن أجل أبنائهم هذا ما يؤدي إلى خلق صورة إيجابية عن المؤسسة بالتالي تحقيق الأفضلية على المؤسسات المنافسة . (القرويتي و الخوالدة، ، 2014، صفحة 43)

كذلك أوضحت العديد من الدراسات السابقة أن للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دور وتأثير إيجابي في تحقيق ولاء الزبون مثلما توصلت إليه دراسة (ناهد محمد أحمد ، 2015) أن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وولاء الزبائن هي علاقة إيجابية ذات منحى طبيعي لأن قيام المؤسسات بدورها الاجتماعي وإهتمامها بمصالح المجتمع ككل والمحافظة على البيئة والتزامها بالقوانين عند ممارستها لأعمالها يزيد من ولاء الزبائن لها مما يؤدي إلى إستمراريتها وتقوية مركزها التنافسي في القطاع الذي تعمل فيه .

أما دراسة (Kihan Chun and Wonseok Bang ، 2016) أوضحت أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تؤثر على ولاء الزبائن بشكل غير مباشر من خلال صورة المؤسسة وثقة الزبائن .

أيضا دراسة (Lidfors& van den Berg ، 2012) فقد توصلت إلى أن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تؤثر بشكل إيجابي على ولاء الزبائن من خلال عدة متغيرات .

في دراسة (Raman et al,2012) تم توصل لأدلة تربط مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع ولاء الزبون داخل المؤسسة وأكدت على قوة العلاقة بين هذين المتغيرين وأكدت على أن زيادة مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يعزز من ولاء الزبائن .



ومن خلال بعض دراسات السابقة وما قمنا بتقديمه في الدراسة الحالية فإننا سننتج العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في تحقيق ولاء الزبون وذلك بالربط بين كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية ودوره في تحقيق ولاء الزبون المتمثل في :

#### 1- بعد المسؤولية الاقتصادية للمؤسسة ودورها في تحقيق ولاء الزبون : يؤثر هذا البعد على ولاء

الزبون لأن زبون يهتم بالمؤسسات المتطورة والتي تواكب التطور التكنولوجي وهذا ماسيعود عليه بالإيجاب من خلال تلبية إحتياجاته المتجددة والمتعددة ، وهو ما تسعى إليه أيضا جل المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية بتوفير كل ما يطمح إليه الزبون وجعله أيضا يستفيد من هذا التقدم التكنولوجي والخدمات التي قد توفرها من خلاله بمعالجة الأضرار التي يمكن أن تلحق بالمجتمع والبيئة وهذا ما سيؤدي إلى جذب الزبائن أكثر وتحقيق ولائهم في سبيل إقتناعهم بالخدمات المقدمة من طرف المؤسسة وتلبيتها جميع إنشغلاتهم .

#### 2- بعد المسؤولية القانونية للمؤسسة ودورها في تحقيق ولاء الزبون : يؤثر هذا البعد في تحقيق ولاء

الزبون من خلال إحترام المؤسسة للقوانين والتشريعات المنصوص عليها المتمثلة في قوانين حماية المستهلك منها حماية المستهلك من المواد الضارة ومنع الإستخدام التعسفي للموارد وحماية الأطفال صحيا وثقافيا ، وأيضا تحقيق السلامة والعدالة بتحسين ظروف العمل ومنع المسنين وصغار السن ومنع التمييز على أساس الجنس أو الدين وتوظيف المعاقين والأمور المتعلقة بالتقاعد العمال وخطط الضمان الإجتماعي وهذه كلها أسباب تساهم في تعزيز ولاء العاملين لدى المؤسسة وأيضا تساهم في إعطاء صورة جيدة عن المؤسسة في إتباعها للتشريعات الموضوعية وبالتالي تحقيق ولاء الزبائن لأن الزبون يفضل التعامل مع المؤسسة التي تضمن له حقوقه والتي تقوم بإحترام التام للقوانين وتطبيقها بدون أي تلاعبات .

3- بعد المسؤولية الأخلاقية للمؤسسة ودورها في تحقيق ولاء الزبون : يؤثر هذا البعد في تحقيق ولاء الزبون من خلال مراعاة المؤسسة لعادات وتقاليد المجتمع ولحقوق الإنسان وأيضا لمكافحتها للممارسات الغير أخلاقية والتي تضر بالمجتمع والإلتزام بالأخلاق الحميدة مع العاملين وأسرهـم والزيائن وأيضا كل المحيط التي تنشط فيه وهذا لإعطاء صورة جيدة عن طريقة تعامل المؤسسة مع كل المتعاملين معها ، وبالتالي سيساهم في في جذب زبائن جدد وتعزيز ولاء زبائن المؤسسة وذلك بسبب ممارسات الأخلاقية الجيدة مع جميع الأطراف أصحاب المصالح .

4- بعد المسؤولية الخيرية للمؤسسة ودورها في تحقيق ولاء الزبون : يؤثر هذا البعد في تحقيق ولاء الزبون لأنه يعطي صورة حسنة على الجهودات المؤسسة في خدمة المجتمع التي تنشط فيه بمساهمتهـا في تحسين نوعية الحياة ، عن طريق تقديم المساعدات والإحتياجات للمجتمع وخاصة الفئة الفقيرة والمحتاجة منه أو تقديم إعانات ومساهمات في سبيل تطوير خدمات الصحية في المستشفيات ورعاية صحية للفئات المحتاجة هذا كله في سبيل خدمة الإنسانية والمجتمع ، والـزبون يفضل هذا النوع من المؤسسات التي تخدم المجتمع خارج إطارها الربحي لأنه سيشعر بالفخر في التعامل معها والإنتماء إليها وبالتالي تحقيق ولاءه وجذب زبائن أكثر .

مما سبق يمكن أن نقول أن المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة جاءت لتغيير مفهوم أن المؤسسات الإقتصادية هدفها الربح فقط بل يجب عليها أيضا توفير جميع إمكانياتها ومواردها من أجل خدمة المجتمع الذي تنشط فيه والذي سيعزز مكانتها أمامه وإستمراريتها وهذا ما ترغب به جل المؤسسات في ظل المنافسة الموجودة وهو أيضا ما يريده الزبائن من المؤسسات التي يتعاملون معها بإهتمامها بجميع إنشغالاتهم وإحتياجاتهم المعيشية وتوفيرها لهم ، والذي ينتج عنه توطيد العلاقة بين المؤسسة والـزبون وإستمراريتها لكي تصبح ولاء من طرف الزبون إتجاه هذه المؤسسة .

## خلاصة الفصل :

من خلال تناولنا الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية في هذا الفصل توصلنا إلى أن المسؤولية الاجتماعية إلتزام ووفاء ومواطنة وشراكة ، فلم تعد خدمة المجتمعات وبناء الأوطان ورعاية الأفراد أمرا تختص به الوزارات والجهات الخيرية بل يتعدى الأمر ذلك لتكون المؤسسات شريكا أساسيا في التنمية والبناء وصناعة الأجيال وتحقيق الرفاهية ودعم الاقتصاد وحماية البيئة وحفظ الدين والقيم وهي صورة من صور الرقي الحضاري من باب معرفة الفضل لأهل الفضل من طرف المؤسسات ممن لهم مسؤولية إجتماعية ، فالمسؤولية الاجتماعية مسؤولية خيرية إنسانية ، أخلاقية ، قانونية واقتصادية ولها أهمية بالنسبة للدولة وللمؤسسة والمجتمع .

الفصل التطبيقي :  
دور المسؤولية  
الإجتماعية في تحقيق  
ولاء الزبون في  
مؤسسة موبيليس

## تمهيد الفصل :

تعمل كل المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية الخدمية بصفة خاصة على مواكبة كل التطورات الجارية على ساحة الأعمال العالمية من أفكار وأساليب واستراتيجيات وتقنيات لأجل الصمود أمام تلك التطورات والتمكن من جذب الزبائن نحوها والحفاظ على زبائنها الحاليين وتعزيز ولائهم .

وبعد الإحاطة النظرية لمتغيري الدراسة والمتعلقة بدور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في تحقيق ولاء الزبون، سنحاول في هذه الدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة مؤسسة موبيليس للإتصالات ، الوقوف على دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ولاء الزبائن من خلال التعرف على آراء عينة مستهدفة من زبائن مؤسسة موبيليس عبر الأنترنت وتقييمهم لخدمات موبيليس ، ومدى أثرها في تحقيق ولاء الزبائن بالاعتماد على الإستبانة التي أعدت لهذا الغرض ، ومحاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية وفي حدود المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة ، ومن ثمة معرفة طبيعة ومدى وجود علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة ، وقد خصصنا ثلاثة مباحث في هذا الفصل ، المبحث الأول يتعلق بتقديم المؤسسة محل الدراسة ، أما في المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى منهجية والإجراءات المتبعة في الدراسة المستخدمة ، لنصل في المبحث الثالث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية تحليلها ومناقشة الفرضيات وتفسير النتائج .

**المبحث الأول :** تقديم عام لمؤسسة موبيليس .

**المبحث الثاني :** المنهجية والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية .

**المبحث الثالث :** نتائج الدراسة الميدانية تحليلها ومناقشتها.

## المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة موبيليس

## المطلب الأول : تعريف مؤسسة موبيليس

موبيليس هي فرع من مجمع اتصالات الجزائر ، وتعتبر المتعامل الأول في الهاتف النقال في الجزائر حيث بدأت نشاطها في 1999 ، والتي أصبحت مستقلة المسؤولية في أوت 2003 مما جعلها تتمتع بالاستقلالية التامة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بها دون العودة إلى المؤسسة الأم ، وهي شركة ذات أسهم برأس مال قدره مائة مليون دينار جزائري (100.000.000 دج ) موزعة على ألف سهم (1000 سهم) ، بقيمة مائة ألف دينار جزائري (100.000 دج ) لكل سهم ، تابعة لشركة اتصالات الجزائر.(مناعي، 2019)

ومن مبادئ مؤسسة موبيليس : (الصفحة الرئيسية - موبيليس ، 2020)

الشفافية ، الوفاء بالوعود ، الحيوية و الإبداع ، التطوير والتجديد .

موبيليس المتعامل هو أيضا :

- تغطية وطنية للسكان .
- أكثر من 178 وكالة تجارية.
- أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة .
- أكثر من 5000 من محطة BTC .
- أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية .

**المطلب الثاني : أهداف وهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس**

**الفرع الأول : أهداف مؤسسة موبيليس**

تسعى موبيليس منذ نشأتها، إلى تحديد أهداف أساسية منها :

- تقديم أحسن الخدمات .
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم .
- الإبداع .
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا مامكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة و توصلها ، في وقت قصير، إلى ضم 20 مليون مشترك .

وبإختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع ، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية و خدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض و الخدمات المقترحة .

موبيليس أرادت التمتع كمتعامل أكثر قريبا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها " أينما كنتم " .

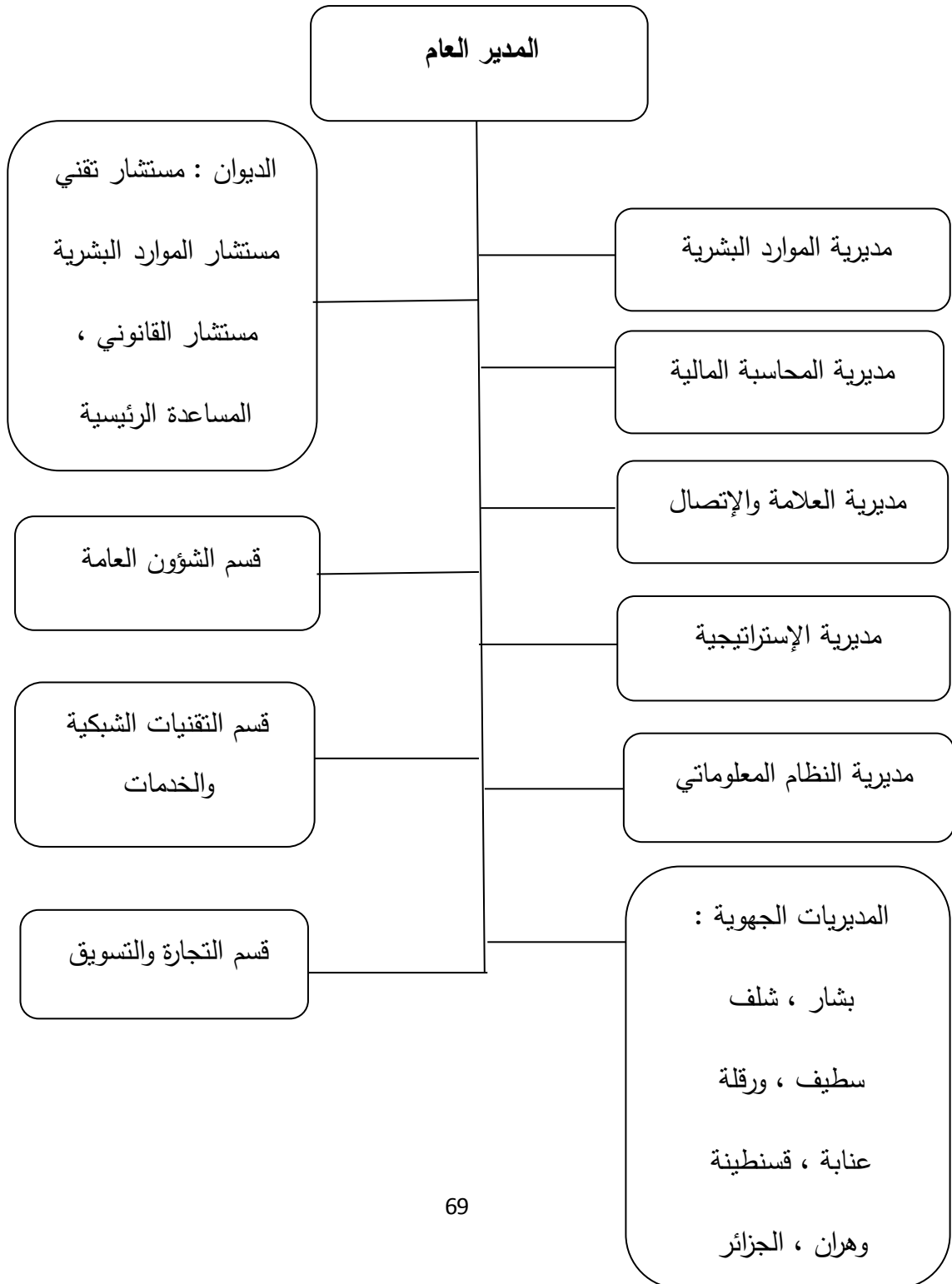
هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم ، ودليلا على إلتزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الإقتصادي ، بالإضافة إلى إحترام التنوع الثقافي ، وأداءها لدورها الجماعي ومساهمتها في حماية البيئة .

**الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس**

موبيليس مؤسسة منظمة حسب القوانين الدولية المقدمة في مجال الإدارة وذلك بسبب طموحاتها الكبيرة وغير المحدودة ، علما أن هذه المؤسسة تتمتع بالإستقلالية التامة في إتخاذ القرارات

الإستراتيجية الخاصة بها ، دون عودة لشركة الأم التي هي إتصالات الجزائر ، كما تتمتع بهيكل تنظيمي مستقل عن إتصالات الجزائر ومقرها الإجتماعي الرئيسي يتواجد في الطريق رقم 5 ، المحمدية ، الحراش .

الشكل رقم ( 9 ) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس





المصدر: (مناعي، 2019، صفحة 81)

### المطلب الثالث : المساهمات المحققة من طرف مؤسسة موبيليس في إطار المسؤولية الاجتماعية

تلعب المؤسسة دورا أساسيا في الإقتصاد الوطني من خلال الخدمات التي تقدمها في مجال الإتصالات ، وفي سبيل تحقيق التميز ومحاولة تحقيق طموحاتها قامت مؤسسة موبيليس بالعديد من مساهمات الإجتماعية المتمثلة في :

- نظمت شركة موبيليس للإتصالات ، الشركة المواطنة الدورة الثانية للعناية السيكولوجية بالطفل المعاق يومي 4 و 5 جوان 2007.
- ساهمت شركة موبيليس ماليا وتقنيا ولوجيستيكيا في إحتفال جمعية مشعل بعيد ميلادها (80) في 12 جوان 2007.
- قامت شركة موبيليس بتأسيس النادي النسوي لكرة السلة بالجامعات الجزائرية .
- شركة موبيليس للاتصالات أطلقت عملية حجاج الرحمة من خلال تزويد الحجاج الجزائريين بشرائح موبيليس لتسهيل عملية التواصل مع ذويهم .
- تم الانطلاق في تشييد مبنى ضخم لشركة موبيليس تحت شعار الزبون في المركز تحييه النوعية والجودة .
- حرصا من شركة موبيليس على تلبية حاجيات ورغبات زبائنها قامت بإطلاق خدمة Mob Connect في 24 جانفي 2008 .
- حضرت شركة موبيليس بقوة في فعاليات الصالون 19 للإنتاج الوطني ، من خلال دعم المنتج الوطني.

- تحت شعار "موبيليس في خدمة الفن السابع"، رعت الطبعة 05 ليلية الفنك الذهبي 28 فيفري 2008 .
- تكريسا منها لمسؤوليتها البيئية ، قامت شركة موبيليس بعملية الغرس الجماعي للأشجار في كل من الجزائر العاصمة ، ورقلة، بشار ، سطيف ، عنابة ، قسنطينة ، الشلف .
- تحت شعار "الشركة المواطنة دوما في الموعد" ، قامت موبيليس برعاية اليوم البرلماني حول مخطط العمل الخاص بترقية الشغل ومكافحة البطالة يوم 18 جوان 2008.
- موبيليس المعلن الحصري عن نتائج البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط عبر SMS في المواسم الدراسية 2008، 2009، 2010 وذلك تحت شعار "موبيليس وجه الخير".
- بعنوان "البعد الروحي للشركة المواطنة" رعت الملتقى الدولي الثاني حول خطاب الصوفية التيجانية والعلامة يومي 4 و 5 نوفمبر 2008 .
- تحت شعار" فن الاستماع للزبائن وجعلهم أولياء" نظمت موبيليس الصالون الأول للعلاقة مع الزبون في 11 و 12 نوفمبر 2008 .
- نظمت شركة موبيليس قافلة تنظيف الشواطئ صيف 2009 ، 2010 ، 2011 .
- شركة موبيليس وتكريسا لمبادئها الإسلامية رعت الطبعة (05) لمسابقة فرسان القرآن الكريم .
- شركة موبيليس بحلتها الخضراء ، تجسد القيم الأربعة ، الشفافية ، الوفاء ، الحيوية والابداع ، موبيليس باللون الاخضر هو أيضا إلتزام جماعي لضمان تنمية مستدامة 2010 . (فلاق ، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال الجزائرية، 2014، صفحة 217)

**المبحث الثاني : المنهجية والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية**

تتمحور الدراسة بشكل أساسي على دراسة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ولاء الزبون في مؤسسة موبيليس للإتصالات ، حيث سيتناول هذا المبحث على طريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

**المطلب الأول : منهجية الدراسة الميدانية**

يتناول هذا المطلب عرض لمنهجية المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على هدف الدراسة والتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ، وأهم مصادر البيانات بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات .

**الفرع الأول : هدف الدراسة الميدانية**

تهدف الدراسة إلى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ولاء الزبون من وجهة نظر مشتركين مؤسسة موبيليس للإتصالات .

**الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة الميدانية**

يتمثل مجتمع الدراسة في زبائن مؤسسة موبيليس للإتصالات والذي يفوق عددهم 20 مليون مشترك ، ولهذا لم نقم بتحديد حجم عينة دراسة قبل نشر إستمارة إستبيان عبر الأنترنت ، حيث قمنا بتجميع 70 إستمارة حيث رأينا أنه عدد كافي لكي يخضع لدراسة .

**الفرع الثالث : بيانات الدراسة الميدانية وطرق وأدوات جمعها**

**أولاً/ بيانات الدراسة :** حيث إعتمدنا في جمع البيانات على الآتي :

1- **البيانات الأولية :** تمثلت في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية ، حيث إعتمدنا في جمعها على الإستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت حسب فرضيات الدراسة .

2- **البيانات الثانوية :** تمثل في بيانات الجانب النظري من الدراسة من الكتب والمراجع والمقالات والرسائل الجامعية والتي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر ، وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بجانب الدراسة موضوع البحث بالإضافة إلى القيام بمجموعة مسح لدراسات السابقة ، والتي ساعدت على بناء الجانب النظري للدراسة .

**ثانياً/ أدوات جمع بيانات الدراسة الميدانية :** حيث تم الإعتماد في جمع البيانات على الإستبيان، وقد صم بطريقتة مبسطة ، وإحتوى على أسئلة سهلة وواضحة ، كما أن الإجابة كانت وفق مناهج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج (الملحق رقم 1) فيه توضيح لنموذج الإستبيان ، وقد تم عرض الإستبيان على المشرف وتم بعد ذلك إجراء التعديلات اللازمة على أساس ملاحظاته ، وقد إعتمدنا أيضا في توزيع الإستبيان على نشره عبر الأنترنت .

إحتوى الإستبيان على مقدمة مفادها تقديم موضوع الدراسة للمستقيين ، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي لتشجيعهم على المشاركة في الإجابة على الموضوع ، لذا قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي وأن هدفها هو دراسة دور المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة في تحقيق ولاء الزبون ، كما بينا أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض علمية .

كما إحتوى الاستبيان على ثلاثة أقسام رئيسية هي على الترتيب :

- شمل القسم الأول الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة "الجنس ، السن ، مدة إمتلاك شريحة موبيليس" .

- شمل القسم الثاني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة المتمثلة في " البعد الإقتصادي ، البعد القانوني ، البعد الأخلاقي ، البعد الخيري" .

- شمل القسم الثالث " ولاء الزبون " .

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي " LIKERT SCALE " والذي يحتمل خمسة إجابات وهذاحتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة في عبارات الإستبيان وبالتالي يسهل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي :

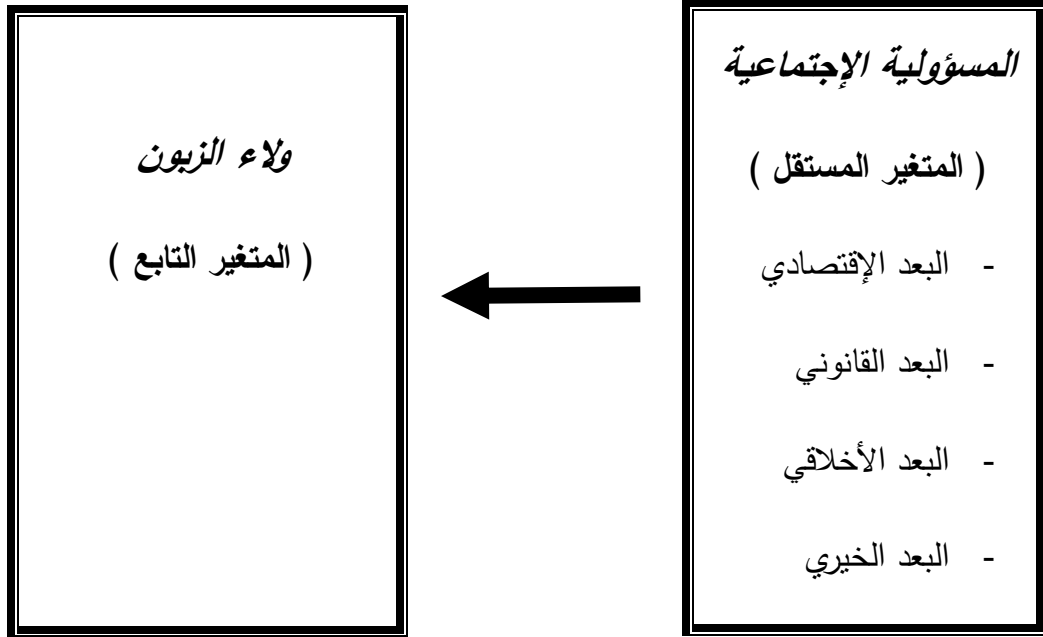
#### الجدول رقم (2) : مقياس ليكارت الخماسي

الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة (الوزن)	1	2	3	4	5

#### الفرع الرابع : طبيعة متغيرات الدراسة الميدانية

يتضمن موضوع الدراسة والمتمثل في دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للإتصالات متغيرين أساسيين الأول متغير مستقل والمتمثل في المسؤولية الاجتماعية بتحديد أبعادها الرئيسية والأبعاد هي: البعد الإقتصادي ، البعد القانوني ، البعد الأخلاقي ، البعد الخيري ، أما المتغير الثاني هو متغير تابع والمتمثل في ولاء الزبون .

الشكل رقم (10) : متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني : الأدوات والإجراءات المتبعة

أولاً/ تحكيم الإستبيان : قبل نشر الإستبيان خضع لعملية تحكيم من قبل المشرف فقط ، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الإستمارة من مختلف الجوانب من حيث صياغة الأسئلة وصحة العبارات ، وتوزيع خيارات الإجابة لضمان تلائمها مع عملية المعالجة الإحصائية وأيضا من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية ، وفي الأخير تم صياغة الإستبيان في شكله النهائي .

ثانيا/ البرنامج المستخدم في معالجة البيانات : بعد أن تم تحصيل الإجابات على الإستبيانات ، تم الاعتماد في عرض وتحليل البيانات على برنامج الجداول الإلكترونية Excel 2016 لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول يترجمها إلى رسومات بيانية في أعمدة ودوائر، لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل بغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها ، وقد إنتهجنا أسلوب التحليل

الإحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه المحاور الرئيسية للاستبيان، كما تم حساب المتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارات القسم الثاني للأسئلة الإستبيان وأيضا للتحقق من أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تحليلها .

### المبحث الثالث : نتائج الدراسة الميدانية تحليلها ومناقشتها

شمل هذا المبحث على مطلبين المطلب الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفي المطلب الثاني سنحاول تحليل نتائج الدراسة ومناقشة الفرضيات وتفسير النتائج .

#### المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سنحاول عرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان .

#### الفرع الأول : النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

لقد تمت دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية "الجنس ، السن ، مدة إمتلاك الشريحة " .

أولا / وصف خصائص عينات الدراسة :

الجدول رقم (3) : خصائص عينات الدراسة

المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	أنثى	36
	ذكر	34
	المجموع	70
العمر	29-20	59
	39-30	9
	49-40	2
	50 سنة أو أكثر	0
	المجموع	70
مدة إمتلاك الشريحة	أقل من سنتين	9
	من سنتين إلى 5 سنوات	23
	أكثر من 5 سنوات	38
	المجموع	70
	المجموع العام	70

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي :

1- الجنس : من خلال الشكل أعلاه وفي شقه المتعلق بتوزيع النسب حسب جنس أفراد العينة ، حيث

نلاحظ أن عينة الدراسة كانت متقاربة في إختلاف الجنس بالنسبة للعينة المدروسة وفق الإستبيان



الذي أعدناه مع تفوق طفيف للإناث في نسبة المشاركة والتي كانت 51.4% ، أما بالنسبة للذكور

فقد كانت 48.6% وهذا يدل على إهتمام المشترك من جانب الجنسين إتجاه مؤسسة موبيليس .

2- السن : من خلال الشكل أعلاه نجد أن نسبة 84.3% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 20-

29 سنة ، ونسبة 12.9% تتراوح أعمارهم بين 30-39 سنة ، ونسبة 2.9% فتتراوح أعمارهم من

40-49 سنة ، أما فئة 50 فأكثر فكانت نسبة مشاركتهم تساوي الصفر ومن نسب السابقة نلاحظ

على أن مؤسسة موبيليس تولى إهتماماتها للفئة الشبابية بالنسبة للخدمات والعروض المقدمة من

طرفها.

3 - مدة إمتلاك الشريحة : من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن فئة الزبائن أقل من سنتين والتي تمثل

النسبة الأقل 12.9% فهي تمثل فئة الأفراد حديثي الإشتراك لهذا جاءت ضعيفة ، أما فئة من سنتين

إلى 5 سنوات المشتركة مع مؤسسة موبيليس فهي تمثل نسبة 32.9% وهذا يدل على أن المؤسسة

إستطاعت الحفاظ على زبائنها لمدة أكثر من سنتين والذي يعتبر مؤشر جيد على حسن العلاقة

المؤسسة مع الزبائن وتمسك الزبائن بالتعامل مع مؤسسة موبيليس ، أما فئة الزبائن التي إمتدت فترة

إشتراكهم أكثر من 5 سنوات فقد كانت تمثل الأغلبية بالنسبة للعينة المدروسة حيث تمثلت في

54.2% فقد عبرت هذه الفئة عن الولاء للمؤسسة ، ونجاح مؤسسة موبيليس في الحفاظ على زبائنها

لمدة تفوق 5 سنوات حيث يعتبر إنجاز جيد لها .

**الفرع الثاني : تحليل النتائج المتعلقة بأراء المستجوبين إتجاه محاور الاستبيان**

**أولاً/ تحليل عبارات المحور الأول (أبعاد المسؤولية الإجتماعية) :**

**الجدول رقم (4) : نتائج تحليل محور البعد الإقتصادي**

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	التقديرات					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
<b>البعد الإقتصادي</b>									
1,1379	2,9289	70	3	23	21	12	11	ت	1
		100	4,29	32,86	30,00	17,14	15,71	%	
1,1006	2,6000	70	0	22	10	26	12	ت	2
		100	0	31,43	14,29	37,14	17,14	%	
1,1772	3,0143	70	3	30	12	15	10	ت	3
		100	4,29	42,86	17,14	21,43	14,29	%	
1,2028	3,4429	70	9	37	9	6	9	ت	4
		100	12,86	52,86	12,86	8,57	12,86	%	
1,1518	3,2429	70	4	36	12	9	9	ت	5
		100	5,71	51,43	17,14	12,86	12,86	%	
<b>1,1540</b>	<b>3,0458</b>	<b>المجموع</b>							

**المصدر :** من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel

من خلال الجدول أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات البعد الإقتصادي تتراوح ما بين ( 2,600

و 3,4429 ) ، كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يوافقون على محتواها ، حيث جاءت

النتائج مرتبة كما يلي :

1- إحتلت العبارة "المؤسسة ناجحة إقتصاديا (ظاهريا) " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,4429

وبانحراف معياري 1,2028 ، حيث أجاب 37 شخص عن رأيهم بالموافقة بنسبة 52,86 % ، والتزم

9 أشخاص بالحياد بنسبة 12,86 % وكذلك نفس عدد الأشخاص الذين عبروا عن رأيهم بالموافقة

بشدة وغير الموافقة بشدة ، فيما عبر 6 أشخاص عن رأيهم بغير الموافقة بنسبة 8,57 % وهذا يدل

على أن مؤسسة موبيليس حققت نجاحا على المستوى الإقتصادي في المجال الذي تنشط فيه .

2- إحتلت العبارة " تسعى المؤسسة إلى تحقيق التميز عن المؤسسات الأخرى" المرتبة الثانية بمتوسط

حسابي 3,2429 وبانحراف معياري 1,1518 ، حيث أجاب 36 شخص عن رأيهم بالموافقة بنسبة

51,43 % ، والتزم 12 شخص بالحياد بنسبة 17,14 % ، وعبر 9 أشخاص عن رأيهم بغير

الموافقة بنسبة 12,86 % وكذلك نفس عدد أشخاص الذين عبروا عن رأيهم بغير موافقة بشدة ، فيما

عبر 4 أشخاص عن رأيهم بالموافقة بشدة بنسبة 5,71 % ، ومنه نجد أن مؤسسة موبيليس تسعى إلى

التطور والتقدم بالنسبة للأهداف التي تريد أن تصل وأن تحقق تميز عن باقي المؤسسات .

3- إحتلت العبارة " تقوم المؤسسة بتطوير خدماتها بشكل مستمر " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي

3,0143 وبانحراف معياري 1,1771 ، وهذا يدل على أن مؤسسة تسعى إلى تطوير خدماتها بشكل

يرضي زبائنها ولكي تعزز من تعاملها معهم بشكل مستمر .

4- إحتلت العبارة " تقوم المؤسسة بخلق فرص عمل لأفراد المجتمع المحلي " المرتبة الرابعة بمتوسط

حسابي 2,9286 وبانحراف معياري 1,1379 ، وهذا يدل على أنه يجب على مؤسسة موبيليس يجب

أن تسعى أكثر في توفير مناصب عمل لأفراد المجتمع الذي تنشط فيه ولكي تحارب البطالة .

5- إحتلت العبارة " خدمات المؤسسة تمتاز بالجودة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2,6000

وبانحراف معياري 1,1006 ، وهذا يدل على نقص جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة

موبيليس إتجاه زبائنها والتي لم ترقى إلى المستوى الذي يرغبون به .

الجدول رقم (5) : نتائج تحليل محور البعد القانوني

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	التقديرات					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
<b>البعد القانوني</b>									
1,1401	3,0143	70	3	28	15	15	9	ت	<b>1</b>
		100	4,29	40,00	21,43	21,43	12,86	%	
0,9878	3,1000	70	3	24	25	13	5	ت	<b>2</b>
		100	4,29	34,29	35,71	18,57	7,14	%	
1,1102	3,2857	70	6	32	14	12	6	ت	<b>3</b>
		100	8,57	45,71	20,00	17,14	8,57	%	
1,1849	2,2857	70	2	12	14	18	24	ت	<b>4</b>
		100	2,86	17,14	20,00	25,71	34,29	%	
1,1578	3,1286	70	4	29	20	6	11	ت	<b>5</b>
		100	5,71	41,43	28,57	8,57	15,71	%	
<b>1,1161</b>	<b>2,9628</b>	<b>المجموع</b>							

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel

من خلال الشكل أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات البعد القانوني تتراوح ما بين (2,2857 و

3,2857) . كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يوافقون على محتواها ، حيث جاءت

النتائج مرتبة كما يلي :

1- إحتلت العبارة " يقدم العمال في المؤسسة جميع المعلومات التي يطلبها الزبون التي يكفلها لهم

القانون" المرتبة الأول بمتوسط حسابي 3,2857 وبانحراف معياري 1,1102 ، حيث أجاب 32

شخص عن رأيهم بالموافقة بنسبة 45,71 % ، وإلتزم 14 شخص بالحياد بنسبة 20,00 % ، وعبر

12 شخص عن رأيهم بغير الموافقة بنسبة 17,14 % ، فيما عبر 6 أشخاص عن رأيهم بالموافقة بشدة بنسبة 8,57 % وكذلك نفس عدد أشخاص الذين عبروا عن رأيهم بغير موافقة بشدة ، هذا يدل على أن عمال مؤسسة موبيليس يقومون بالتزاماتهم القانونية إتجاه زبائن المؤسسة .

2-إحتلت العبارة " تتوفر مؤسسة موبيليس على وسائل الوقاية و الأمن ( الحريق...) " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,1286 و بانحراف معياري 1,1578 ، حيث أجاب 29 شخص عن رأيهم بالموافقة بنسبة 41,43 % ، والتزم 20 شخص بالحياد بنسبة 28,57 % ، وعبر 11 شخص عن رأيهم بغير الموافقة بشدة بنسبة 15,71 % ، فيما عبر 6 أشخاص عن رأيهم بغير الموافقة بنسبة 8,57 % فيما عبر 4 أشخاص عن رأيهم بالموافقة بشدة بنسبة 5,71 %، وهذا معناه أن مؤسسة موبيليس تقوم بتوفير وسائل الأمن والسلامة بالنسبة للعمال وأيضا الزبائن داخل المؤسسة .

3-إحتلت العبارات الثانية" تساهم المؤسسة في الحفاظ على البيئة وذلك من خلال القوانين والأنظمة التي تطبقها " والعبارة الأولى" تسمح لك مؤسسة موبيليس بالإستفسار و تقديم الشكاوي ويتم التحقيق فيها" والعبارة الرابعة " تلتزم مؤسسة موبيليس بالتعويض في حالة عدم إتزامها بالخدمة المطلوبة " في البعد القانوني المراتب المتبقية بمتوسط حسابي 3,1000 و 3,0143 و 2,2857 على الترتيب و بانحراف معياري 0,9878 و 1,1401 و 1,1849 على الترتيب ، وهذا يدل على أنه يجب على المؤسسة إهتمام أكثر بالزبائن وتعزيز إتزاماتها القانونية إتجاههم وتطويرها لكي يتسنى لهم الدفاع عن حقوقهم بالشكل المطلوب والرضا عن الخدمة .

الجدول رقم (6) : نتائج تحليل محور البعد الأخلاقي

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	التقديرات					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
<b>البعد الأخلاقي</b>									
1,0218	3,6857	70	8	47	6	3	6	ت	1
		100	11,43	67,14	8,57	4,29	8,57	%	
1,0513	2,7429	70	4	11	27	19	9	ت	2
		100	5,71	15,71	38,57	27,14	12,86	%	
1,2159	2,5143	70	4	11	22	13	20	ت	3
		100	5,71	15,71	31,43	18,57	28,57	%	
1,0166	3,6286	70	10	38	12	6	4	ت	4
		100	14,29	54,29	17,14	8,57	5,71	%	
1,0070	3,5857	70	8	39	14	4	5	ت	5
		100	11,43	55,71	20,00	5,71	7,14	%	
<b>1,0625</b>	<b>3,2314</b>	<b>المجموع</b>							

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel

من خلال الشكل أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما ( 2,5143 و

3,6857) كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، حيث جاءت النتائج

مرتبة كما يلي :

1- إحتلت العبارة " تقوم المؤسسة بالترويج لأعمالها بأسلوب أخلاقي " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

3,6857 وبانحراف معياري 1,0218 ، حيث أجاب 47 شخص عن رأيهم بالموافقة بنسبة 67,14 %

، فيما عبر 8 أشخاص عن رأيهم بالموافقة بشدة بنسبة 11,43 % ، والترم 6 أشخاص بالحياد

بنسبة 8,57 % ، وكذلك نفس عدد أشخاص الذين عبروا عن رأيهم بغير موافقة بشدة ، فيما عبر 3 أشخاص عن رأيهم بغير الموافقة بنسبة 4,29 % ، وهذا يدل على أن مؤسسة موبيليس تقوم بممارسة أعمالها بشكل أخلاقي ومنتاسب مع أخلاقيات المهنة .

2- إحتلت العبارة " تحترم المؤسسة عادات وتقاليد المجتمع التي تعمل فيه " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,6286 و بانحراف معياري 1,0166 حيث أجاب 38 شخص عن رأيهم بالموافقة بنسبة 54,29 % ، والتزم 12 شخص بالحياد بنسبة 17,14 % ، وعبر 10 أشخاص عن رأيهم بالموافقة بشدة بنسبة 14,29 % ، فيما عبر 6 أشخاص عن رأيهم بغير الموافقة بنسبة 8,57 % وعبر 4 أشخاص عن رأيهم بغير الموافقة بشدة بنسبة 5,71 % ، وهذا يدل على إحترام مؤسسة موبيليس لعادات وتقاليد المجتمع الذي تنشط فيه .

3- إحتلت العبارات الخامسة " تقوم المؤسسة بإنجاز أعمالها بالأسلوب الذي يتوافق مع قيم وأخلاق المجتمع المحلي " والعبارة الثانية " توفر المؤسسة فرص وظيفية متكافئة وعادلة للجميع " والعبارة الثالثة " تتحمل المؤسسة الأضرار التي يتعرض لها الزبائن في المؤسسة " من البعد الأخلاقي المراتب المتبقية بمتوسط حسابي 3,5857 و 2,7429 و 2,5143 على الترتيب و بانحراف معياري 1,0070 و 1,0513 و 1,2159 على الترتيب ، وهذا يدل على أنه يجب على مؤسسة موبيليس القيام بتحمل الأضرار التي يتعرض لها الزبائن داخل المؤسسة لكسب ثقتهم وتحسيسهم بالأمن والأمان في تعامل معها وأيضا يجب عليها مضاعفة جهود في خصوص توفير مناصب العمل متكافئة وشفافة للجميع وبدون تلاعبات .

الجدول رقم (7) : نتائج تحليل محور البعد الخيري

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	التقديرات					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
<b>البعد الخيري</b>									
1,1732	3,2286	70	6	31	15	9	9	ت	1
		100	8,57	44,29	21,43	12,86	12,86	%	
0,8336	3,0714	70	0	22	36	7	5	ت	2
		100	0	31,43	51,43	10,00	7,14	%	
0,8573	2,6714	70	0	8	41	11	10	ت	3
		100	0	11,43	58,57	15,71	14,29	%	
0,9063	2,5000	70	0	7	34	16	13	ت	4
		100	0	10,00	48,57	22,86	18,57	%	
1,0992	3,1429	70	3	29	23	5	10	ت	5
		100	4,29	41,43	32,86	7,14	14,29	%	
<b>0,9739</b>	<b>2,9228</b>	<b>المجموع</b>							

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel

من خلال الشكل أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين ( 2,5000 و

3,2286) . كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، حيث جاءت النتائج

مرتبة كما يلي :

1- إحتلت العبارة " تقدم المؤسسة هبات لدعم المجتمع المحلي كدعم طلاب الجامعات و الأندية

الرياضية مثلا " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,2286 وبانحراف معياري 1,1732 حيث أجاب

31 شخص عن رأيهم بالموافقة بنسبة 44,29 % ، و بالترمز 15 شخص بالحياد بنسبة 21,43 % ،



وعبر 9 أشخاص عن رأيهم بغير الموافقة بنسبة 12,86 % وكذلك نفس عدد أشخاص الذين عبروا عن رأيهم بغير موافقة بشدة ، فيما عبر 6 أشخاص عن رأيهم بالموافقة بشدة بنسبة 8,57 % ، ويدل هذا على أن مؤسسة موبيليس تساعد المجتمع المحلي بكل فئاته من دعم الأنشطة الرياضية بكل أنواعها وأيضا دعم الطلاب بكل الوسائل المتاحة وأيضا فئات الأخرى من المجتمع .

2- إحتلت العبارة " تساهم المؤسسة في تدعيم كل مناسبة اجتماعية أو غير ذلك " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,1429 وبانحراف معياري 1,0992 حيث أجاب 29 شخص عن رأيهم بالموافقة بنسبة 41,43 % ، والتزم 23 شخص بالحياد بنسبة 32,86 % ، وعبر 10 أشخاص عن رأيهم بغير الموافقة بشدة بنسبة 14,29 % ، فيما عبر 5 أشخاص عن رأيهم بغير الموافقة بنسبة 7,14 % ، فيما عبر 3 أشخاص عن رأيهم بالموافقة بشدة بنسبة 4,29 % ، ويدل هذا على أن مؤسسة موبيليس تقوم بدعم تظاهرات ومناسبات الإجتماعية لما لها من تعزيز طرق التواصل مع أفراد المجتمع وتحسينها .

3- إحتلت العبارات الثانية " تخصص المؤسسة جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية " والعبارة الثالثة " تساهم المؤسسة في دعم البنى التحتية للمجتمع المحلي من طرق ومراكز الصحة ومدارس للتعليم " والعبارة الرابعة " تساهم المؤسسة في توفير مناصب عمل لذوي الإحتياجات الخاصة " لمراتب المتبقية بمتوسط حسابي 3,0714 و 2,6714 و 2,5000 على الترتيب ، وبانحراف معياري 0,8336 و 0,8573 و 0,9063 على الترتيب ، ويعني مما سبق أنه يجب على مؤسسة موبيليس الإندماج أكثر مع المجتمع وتقديم الدعم له بجميع فئاته وتوظيف مواردها في خدمته لكي تحقق إستمرارية والبقاء والتميز عن باقي المؤسسات .

وبصفة عامة نلاحظ أن الأشخاص الذين أجابوا على الإستبيان يرتبون الأبعاد السابقة كما يلي  
 البعد الأخلاقي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,2314 ، ثم البعد الإقتصادي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,0458 ، ثم البعد القانوني في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,9628 ، ثم البعد الخيري في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2,9228 .

ثانيا / تحليل محور ولاء الزبون

الجدول رقم (8) : نتائج تحليل محور ولاء الزبون

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	التقديرات					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
<b>ولاء الزبون</b>									
1,0579	3,3714	70	5	36	15	8	6	ت	1
		100	7,14	51,43	21,43	11,43	8,57	%	
0,9960	3,5286	70	6	41	11	8	4	ت	2
		100	8,57	58,57	15,71	11,43	5,71	%	
1,0271	3,2714	70	3	35	15	12	5	ت	3
		100	4,29	50,00	21,43	17,14	7,14	%	
1,0710	3,1000	70	1	32	19	9	9	ت	4
		100	1,43	45,71	27,14	12,86	12,86	%	
0,9790	3,3143	70	1	38	20	4	7	ت	5
		100	1,43	54,29	28,57	5,71	10,00	%	
1,0357	3,1143	70	0	34	18	10	8	ت	6
		100	0,00	48,57	25,71	14,29	11,43	%	
1,1000	2,7000	70	0	25	9	26	10	ت	7
		100	0,00	35,71	12,86	37,14	14,29	%	

1,2058	2,6571	70	2	23	8	23	14	ت	8
		100	2,86	32,86	11,43	32,86	20,00	%	
1,1157	2,5714	70	0	20	15	20	15	ت	9
		100	0,00	28,57	21,43	28,57	21,43	%	
1,1578	2,7286	70	2	21	16	18	13	ت	10
		100	2,86	30,00	22,86	25,71	18,57	%	
<b>1.0746</b>	<b>3.0357</b>	<b>المجموع</b>							

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق حول ولاء الزبون ، نلاحظ مايلي :

يتضح لنا من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لولاء زبائن موبيليس يتراوح بين ( 3,5286 و 2,5714 ) حيث تحصلت العبارة الثانية " أغير المؤسسة في حال وجود خدمات أحسن في مؤسسة أخرى " من محور ولاء الزبون على أعلى نسبة متوسط حسابي ب 3,5286 وإنحراف معياري 0,9960 حيث أجاب 41 شخص عن رأيهم بالموافقة بنسبة 58,57 % ، والتزم 11 شخص بالحياد بنسبة 15,71 % وعبر 8 أشخاص عن رأيهم بغير الموافقة بنسبة 11,43 % ، فيما عبر 4 أشخاص عن رأيهم بغير موافقة بشدة بنسبة 5,71 % ، ويدل هذا على إجماع كبير عن عدم رضى الزبائن على خدمات المقدمة من مؤسسة موبيليس والتي لم تكن بتلك الجودة لمؤسسة بحجم موبيليس ، وأقل نسبة متوسط حسابي فكانت في العبارة التاسعة " أعتبر أن المؤسسة هي الوحيدة التي ترضيني و تلبية حاجياتي " من محور ولاء الزبون بنسبة متوسط حسابي 2,5714 وإنحراف معياري 1,1578 حيث أجاب 20 شخص عن رأيهم بالموافقة بنسبة 28,57 % ، وكذلك نفس العدد من أشخاص وبنفس النسبة أجاب بغير الموافقة، والتزم 15 شخص بالحياد بنسبة 21,43 % وعبر 15 شخص عن رأيهم بغير الموافقة بشدة بنسبة 21,43 % ، فيما كان عدد الأشخاص يساوي الصفر بالنسبة للموافقة بشدة،

ويدل ذلك على أن زبائن موبيليس متواصلون في تعامل معها وذلك بسبب العروض التي تقدمها لزبائنها والتي تكون أقل تكلفة من العروض التي تقدمها المؤسسات الأخرى ، ولقد لاحظنا أن المجال الكلي لدرجة ولاء الزبائن للمؤسسة بالنسبة للمتوسط الحسابي له فقد بلغ 3,0357 بدرجة متوسط (محايد) ، ومنه نجد أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الجزء الثالث من الإستبيان تقع ضمن مجال متوسط لكن ولاء الزبائن غير إيجابي لأن العبارة الثانية جاءت بتقدير غير إيجابي أما بالنسبة للثقة والرضا الزبائن في العبارات الأخرى فقد جاءت بتقدير متوسط .

#### المطلب الثاني : مناقشة الفرضيات وتفسير النتائج

من خلال هذا المطلب سنقوم بمناقشة الفرضيات المقدمة وتفسير النتائج .

**أولاً / مناقشة الفرضيات :** قبل التطرق إلى الفرضيات الفرعية التي حددت من خلال الفرضية الرئيسية والمتمثلة في :

لا يوجد دور للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق ولاء الزبون في مؤسسة موبيليس ، حيث جاءت الفرضيات الفرعية كالتالي :

**1- الفرضية الأولى :** لا توجد علاقة بين البعد الإقتصادي وولاء الزبون في مؤسسة موبيليس .

من خلال تحليل النتائج المتعلقة بمحور البعد الإقتصادي في الإستبيان الذي لاحظنا أن مجموعة كبيرة من أفراد العينة يوافقون على التوجهات الإقتصادية لمؤسسة موبيليس مع التحفظ عن جودة خدمات المقدمة من طرف المؤسسة والتي حسب رأيهم لم ترقى إلى مستوى تطلعاتهم ومن هذه ملاحظات المستنتجة من النتائج نجد أن الزبائن يعطون أهمية كبيرة للأبعاد إقتصادية لمؤسسة

موبيليس ومنه نجد أن فرضية لا توجد علاقة بين البعد الإقتصادي وولاء الزبون في مؤسسة موبيليس غير صحيحة .

## 2- الفرضية الثانية : لا توجد علاقة بين البعد القانوني وولاء الزبون في مؤسسة موبيليس .

من خلال تحليل النتائج المتعلقة بالبعد القانوني في الإستبيان لاحظنا أن أغلب أفراد العينة يوافقون عن الإلتزامات القانونية المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس مع وجود نسبة معتبرة من الأفراد التي إلتزمت الحياد إتجاه هذه الإلتزامات القانونية وكذلك عن عدم رضاهم على المؤسسة بتعويضهم في حالة نقص الخدمة المقدمة من من طرفها ومن ملاحظات المستنتجة نجد أن أفراد العينة يهتمون بالجانب القانوني المقدم من طرف مؤسسة موبيليس ومنه نجد أن فرضية لا توجد علاقة بين البعد القانوني وولاء الزبون في مؤسسة موبيليس غير صحيحة .

## 3- الفرضية الثالثة : لا توجد علاقة بين البعد الأخلاقي وولاء الزبون في مؤسسة موبيليس .

من خلال النتائج المتعلقة بالبعد الأخلاقي في الإستبيان لاحظنا وجود تباين في الموافقة من طرف أفراد العينة على التوجهات الأخلاقية التي تقوم بها مؤسسة موبيليس حيث من خلال الإيجابيات المقدمة هنالك إتفاق على أن المؤسسة تقوم بإحترام العادات والتقاليد المجتمع والترويج وإنجاز الأعمال بأسلوب أخلاقي مع التحفظ عن طريقة تحملها لأضرار التي يتعرض لها الزبائن وكذلك بالنسبة لتوفيرها لفرص وظيفية متكافئة للجميع وعدم رضاهم عن هذا ومن ملاحظات المستنتجة نجد أن أفراد العينة لايهتمون بشكل كبير بالتوجهات الأخلاقية لمؤسسة موبيليس ومنه نجد أن فرضية لا توجد علاقة بين البعد الأخلاقي وولاء الزبون صحيحة .

## 4- الفرضية الرابعة : لا توجد علاقة بين البعد الخيري وولاء الزبون في مؤسسة موبيليس .

من خلال النتائج المتعلقة بالبعد الخيري في الإستبيان لاحظنا أن أغلب أفراد العينة إلتزموا الحياد إتحاء التوجهات الخيرية التي تقوم بها مؤسسة موبيليس حيث وجدنا أن الزبائن لا يهتمون بالجانب الخيري الذي تقوم به المؤسسة مع وجود فئة معتبرة من أفراد العينة التي وافقت على هذه التوجهات المتمثلة في مساهمة المؤسسة في تدعيم المناسبات الاجتماعية وتقديم الدعم للمجتمع الذي تنشط فيه ومنه نجد أن فرضية لا توجد علاقة بين البعد الخيري وولاء الزبون في مؤسسة موبيليس صحيحة .

### ثانياً / تفسير النتائج

من خلال ما تطرقنا إليه من تحليل للنتائج وجدنا أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية المتمثلة في البعد الإقتصادي و البعد القانوني لها دور في تحقيق ولاء الزبون وذلك بالأخص إذا إهتمت المؤسسة بتحسين جودة خدماتها لكي ترقى لمستوى تطلعات زبائننا وأيضاً إذا إهتمت بالجانب المتعلق بتعويض الزبائن عن عدم إلتزامها بالخدمات المطلوبة ، أما فيما يتعلق بالأبعاد الأخرى من المسؤولية الاجتماعية المتمثلة في البعد الأخلاقي والبعد الخيري فلم يكن لها دور في تحقيق ولاء الزبائن وهذا يدل عن عدم إهتمام الزبائن بالجانب الأخلاقي والخيري لمؤسسة موبيليس أكثر من إهتمامهم بالجانب الإقتصادي والقانوني من طرفها في تحديد ولائهم لها .

## خلاصة الفصل :

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى تقديم مؤسسة موبيليس ، التي كانت محل الدراسة الميدانية وهي تنشط في مجال الإتصالات لذلك فهي تسهر على تقديم أحسن الخدمات لزيائنها لإرضائهم وكسب ولائهم ، إضافة لتحقيق الفاعلية والإستمرارية في نشاطها .

وقد تم إجراء إستبيان لعينة من زبائن موبيليس تقدر ب 70 فرد لمعرفة دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق ولاء الزبائن في مؤسسة موبيليس ، وتمت معالجة البيانات عن طريق برنامج Excel 2016 وكانت أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة ناجحة إقتصاديا مع عدم رضاهم عن جودة الخدمات المقدمة و على رغم من هذا فإنهم يثقون في المؤسسة ويستعملون خدماتها بشكل متكرر ، وجوهر ما توصلت إليه الدراسة أن ولاء الزبائن لمؤسسة موبيليس هو ولاء موضوعي ينتج عن التعود أو إرتفاع تكلفة تغيير العلامة ، أو عدم وجود بدائل وقد يزول بتغيير الظروف ، بالإضافة إلى أن كون ملكية المؤسسة تعود للدولة يعتبر عامل جد مهم لولاء الزبائن ، وأن مستوى الولاء يقع في المستوى الثاني من مستويات الولاء ، أي أنه الزبون بالفرصة وهنا يكون الولاء غير تام فهو يتوقف على العروض المقدمة من قبل المؤسسة ويتأثر بعوامل كثيرة .

خاتمة



## خاتمة

إثر الإنفتاح الذي يشهده العالم و إشتداد المنافسة بين المؤسسات ، أصبحت هذه الأخيرة لا تركز على إستقطاب الزبائن فقط بل تعمل على الحفاظ عليهم على المدى الطويل ، وهذا ما يندرج تحت تسمية ولاء الزبائن وللوصول لهذا الولاء تستخدم المؤسسات العديد من الأساليب والسياسات .

مما سبق يتبين لنا أنه لم يعد تقييم المؤسسات الاقتصادية يعتمد على ربحيتها فحسب ولم تعد تلك المؤسسات تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط ، فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والإجتماعية عبر أنحاء العالم .

وكان من أبرز هاته المفاهيم مفهوم المسؤولية الإجتماعية هذا المفهوم تطور على مر الأزمنة من مجرد مبادرات طوعية إختيارية تفرضها دوافع ثقافية ودينية ، إلى ضرورة ملحة واستراتيجية تسويقية تستعملها المؤسسة الاقتصادية من أجل التسويق إجتماعيا لسمعتها وبناء صورتها الذهنية لدى الجمهور ، من أجل زيادة حصتها السوقية وزيادة ربحيتها والرفع من تنافسيتها، وقد أدركت المؤسسات الاقتصادية اليوم أنها في غير معزل عن المجتمع وتنبهت إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية مثل هموم المجتمع والبيئة ، وإلى ضرورة الأخذ بعين الإعتبار الأضرار الثلاث للتنمية التي عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة وهي النمو الاقتصادي والتقدم الإجتماعي وحماية البيئة .

لذلك يجدر بالمؤسسات الاقتصادية عموما والمؤسسات الجزائرية خصوصا إدراج أبعاد المسؤولية الإجتماعية ضمن نشاطاتها دون الإضرار بأهدافها و محاولة إيجاد الأرضية الملائمة لها لتحقيق مركز تنافسي جيد في المجال الذي تنشط فيه .

## خاتمة

وفي دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ولاء الزبون في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مؤسسة موبيليس للإتصالات " عينة زبائن مؤسسة موبيليس " ، ولإلإمام بحوثيات الموضوع الذي تناولناه من خلال ثلاث فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي ، وكان ذلك إنطلاقا من فرضيات الدراسة التي كنا نسعى من خلالها إلى اختبار دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ولاء الزبون وتوصلنا من خلالها إلى ما يلي :

### أولا/ نتائج الدراسة النظرية :

- مفهوم المسؤولية الاجتماعية تطور نتيجة المشكلات والأزمات المتعددة التي إرتبطت بحرية الأعمال ونظرتها الضيقة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه ، وكذا تنامي الوعي الإجتماعي والبيئي لدى أفراد المجتمع.

- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية تطور على مر الأزمنة من مجرد مبادرات طوعية إختيارية تفرضها دوافع ثقافية ودينية ، إلى ضرورة ملحة وإستراتيجية تسويقية تستعملها المؤسسة الاقتصادية من أجل التسويق إجتماعيا لسمعتها وبناء صورتها الذهنية لدى الجمهور ، وبالتالي زيادة حصتها السوقية وزيادة ربحيتها والرفع منتنافسياتها .

- تسمح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية من بناء صورتها الذهنية و تحسين سمعتها ومركزها المالي وأن المسؤولية الاجتماعية تعتبر بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية إستثمارا على المدى الطويل حيث تفوق عوائده التكاليف المنفقة على أوجه الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة ، وأن تبريرات بعض المعارضين للمسؤولية الاجتماعية على أنها تكلفة إضافية تضاف إلى أعباء المؤسسة تبرير ليس في محله .

## خاتمة

- إن حاجات ورغبات الزبائن في تزايد وتغير مستمر ، لذلك لابد من إستباق هذه الحاجات لتحقيق ولاء الزبائن ولتحقيق ذلك لابد من تبني إستراتيجيات تسويقية لأنها الطريق الوحيدة التي تسمح باكتشاف وإشباع الرغبات الجديدة والمتباينة للزبائن وتحقيق قيمة أعلى تضمن درجة من الولاء .
- إن المؤسسات بحاجة إلى التركيز على الزبائن ، لأنهم سبب وجودها وهم من يضمنون بقائها في السوق ، ومن جهة أخرى هي بحاجة إلى وضع إستراتيجيات ناجعة ، لأن منتجاتها وخدماتها تتقدم وتتراجع مردوديتها تحت تأثير المنافسة والتطور والتحول في أذواق المستهلكين وعاداتهم الشرائية ، لذلك لابد من الربط بين هذين الإتجاهين بحيث انا تكون الإستراتيجيات مصدرها الزبائن لتكون أكثر فاعلية لتحقيق ولاء الزبائن .

### ثانيا/ نتائج الدراسة التطبيقية :

حيث خلصت الدراسة التطبيقية إلى ما يلي :

ترتيب الأبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب الأهمية المعطاة لهم من قبل أفراد عينة الدراسة وتمثلت

كالتالي :

- البعد الأخلاقي ،
- البعد الإقتصادي ،
- البعد القانوني ،
- البعد الخيري .

## خاتمة

- إن مؤسسة موبيليس لا تولي إهتماما كبيرا لتبني كل أبعاد ومرتكزات المسؤولية الإجتماعية ، فنجدها تهتم بالبعد الأخلاقي وكذلك البعد الاقتصادي بشكل غير متكامل ، أما البعد القانوني والخيري كانوا بمستوى متوسط .

- إن تقييم أفراد عينة الدراسة لدور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق ولاء الزبون في مؤسسة موبيليس كان متوسط ، حيث أنهم يوافقون على بعض من التوجهات والإلتزامات الإجتماعية التي تقوم بها مؤسسة موبيليس وغير راضين عن بعضها منها :

1- أنهم يوافقون على أن مؤسسة موبيليس ناجحة إقتصاديا وأنها تسعى إلى التميز عن باقي المؤسسات الأخرى مع إعتراض على جودة الخدمات المقدمة من طرفها .

2- أنهم يوافقون على أن عمال مؤسسة موبيليس يقدمون جميع المعلومات التي يطلبها الزبون والتي يكفلها لهم القانون وكذلك أن داخل المؤسسة تتوفر جميع شروط الأمن والوقاية ، لكنهم يعيبون على المؤسسة بعدم السماح لهم بتقديم شكاوي والتحقيق فيها وأيضا تعويضهم عن الخدمات المطلوبة والغير محققة من طرفها .

3- أنهم يوافقون على أن مؤسسة موبيليس تقوم بالترويج لأعمالها بطرق أخلاقية وأنها تحترم عادات وتقاليد المجتمع الذي تعمل فيه ، لكنهم غير موافقين على سياسة المؤسسة فيما يخص توفير مناصب وظيفية متكافئة وعادلة للجميع وأيضا فيما يخص عن الأضرار التي يتعرضون لها داخل المؤسسة .

4- أنهم يوافقون على أن مؤسسة موبيليس تقدم هبات للمجتمع المحلي من دعم لطلاب الجامعات ودعم للأنشطة الرياضية ومختلف المناسبات الإجتماعية ، لأنهم يرون أن المؤسسة لا تساهم في دعم البنى التحتية للمجتمع المحلي وأيضا فيما يخص توفير مناصب عمل لفئة ذوي الإحتياجات الخاصة .

## خاتمة

5- درجة ولاء الزبائن لمؤسسة موبيليس غير إيجابية حيث أنهم غير راضين عن جودة خدمات المؤسسة وسيغيرونها في حالة وجود خدمات أحسن في مؤسسة أخرى على رغم من هذا هناك من يرى في المؤسسة أساليب تحفيزية ومهتم بالحفاظ على علاقة معها .

### ثالثا/ الإقتراحات :

الدراسة خلصت إلى الإقتراحات التالية :

- ضرورة إدماج المؤسسة الإقتصادية الجزائرية لأبعاد المسؤولية الإجماعية ضمن رسالتها ورؤيتها الإستراتيجية نظرا لدورها في بناء وتحسين صورتها الذهنية و تحسين سمعتها ومركزها المالي، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لها ولكي تضمن ولاء الزبائن لها .
- ضرورة إدراج مؤسسة موبيليس بصفة خاصة والمؤسسات الإقتصادية الجزائرية لقسم خاص ضمن هيكلتها يقوم بتخطيط وتنفيذ البرامج الإجماعية للمؤسسة .
- ضرورة إهتمام مؤسسة موبيليس بالأبعاد الإقتصادية والقانونية والخيرية للمسؤولية الإجماعية .
- ضرورة عقد المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لمؤتمرات و ورشات عمل لتحديد معايير للآداء الإجماعية للمؤسسات .
- ضرورة تشجيع الدولة للمؤسسات المسؤولة إجماعيا من خلال سن قوانين وتشريعات تسمح بإعفاؤها من الضرائب أو منحها إمتيازات مقابل مساهمتها إجماعيا .

### رابعا / آفاق الدراسة :

إن موضوع دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ولاء الزبون يبقى مفتوحا لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراءه ، و بذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات :

- المسؤولية الإجماعية في المؤسسة الإقتصادية آفاق وتطلعات .

## ﺧﺎﺗﻤﺔ

---

- ﺩﻭﺭ ﺍﻟﻤﺴﻮﺋﻮﻟﯩﺔ ﺍﻟﺘﻘﺎﻓﯩﺔ ﻭﺍﻟﺒﯩﺌﯩﺔ ﻓﻲ ﺗﺤﻘﯩﻖ ﻭﻻﺀ ﺍﻟﺰﯨﻮﻥ .
- ﺩﻭﺭ ﺍﻟﻤﺴﻮﺋﻮﻟﯩﺔ ﺍﻟﺠﻤﺎﻋﯩﺔ ﻓﻲ ﺑﻨﺎﺀ ﺍﻟﺼﻮﺭﺓ ﺍﻟﺬﻫﻨﯩﺔ ﻟﻠﻤﻮﺳﺴﺔ .

## فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	شكر و عرفان
	ملخص الدراسة - عربي , إنجليزي -
	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ _ و	المقدمة
	الفصل الأول : ماهية ولاء الزبائن وكيفية تحقيقه
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول ولاء الزبائن
3	المطلب الأول : مفهوم ولاء الزبون والمقاربات المرتبطة به
7	المطلب الثاني : أنواع وأشكال ولاء الزبون
11	المطلب الثالث : مستويات ولاء الزبون
14	المطلب الرابع : علاقة رضا الزبون بولائه
15	المطلب الخامس : محددات ولاء الزبون
16	المبحث الثاني : أسس تطوير العلاقة مع الزبون وبناء ولائه
16	المطلب الأول : مفهوم العلاقة بين المؤسسة والزبون
17	المطلب الثاني : مكونات العلاقة بين المؤسسة والزبون
19	المطلب الثالث : أهمية ولاء الزبون بالنسبة للمؤسسة
21	المطلب الرابع : خطوات ووسائل بناء ولاء الزبون
27	المطلب الخامس : إستراتيجيات بناء ولاء الزبون
31	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات
33	تمهيد الفصل
34	المبحث الأول : ماهية المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات
34	المطلب الأول : نشأة وتطور المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات
37	المطلب الثاني : مفهوم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات
40	المطلب الثالث : المؤيدون والمعارضون للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات
44	المطلب الرابع : عناصر المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات
45	المطلب الخامس : أهمية وأهداف المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات

48	المبحث الثاني : أسس وممارسات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات
48	المطلب الأول : مجالات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات
51	المطلب الثاني : مبادئ وأبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات
55	المطلب الثالث : فوائد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات
56	المطلب الرابع : إستراتيجيات مسؤولية الإجتماعية للمؤسسات
58	المطلب الخامس : عوامل نجاح المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات
60	المطلب السادس : العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية وولاء الزبون
64	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق ولاء الزبون في مؤسسة موبيليس
66	تمهيد للفصل
67	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة موبيليس
67	المطلب الأول : تعريف مؤسسة موبيليس
68	المطلب الثاني : أهداف وهيكل مؤسسة موبيليس
70	المطلب الثالث : المساهمات المحققة من طرف مؤسسة موبيليس في إطار المسؤولية الإجتماعية
72	المبحث الثاني : المنهجية والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
72	المطلب الأول : منهجية الدراسة الميدانية
75	المطلب الثاني : الأدوات والإجراءات المتبعة
76	المبحث الثالث : نتائج الدراسة الميدانية تحليلها ومناقشتها
76	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
89	المطلب الثاني : مناقشة الفرضيات وتفسير النتائج
92	خلاصة الفصل
94	خاتمة
102	قائمة المراجع



1. أسماء سلامي ، دور نظام المعلومات التسويقية في تنمية العلاقة مع الزبون دراسة حالة المديرية الجهوية للهاتف النقال موبيليس " بشار " ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة وهران 2 ، 2015.
2. إبراهيم محده ، العوامل المحددة لرضا وولاء الزبون إتجاه خدمة الإتصال ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، 2014 .
3. توفيق بن عليوش ، دور التوجه السوقي في تعزيز ولاء العميل ، مذكرة ماجستير تخصص دراسات وبحوث تسويقية ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة سطيف ، 2017 .
4. تنهان نور مناعي ، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرار في المؤسسات الإقتصادية ، مذكرة ماستر في العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة بسكرة ، 2019 .
5. ثامر البكري ، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006.
6. جيل غريفن ، طرق كسب الزبائن وزيادة الأرباح ، تعريب أيمن الأرمنازي ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الرياض ، السعودية ، 2001.
7. حاتم نجود ، تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولاءه ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم إقتصادية جامعة الجزائر ، 2006 .
8. حمزة البقور ، دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية تسويق الخدمات على ولاء الزبائن ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد بوضياف مسيلة ، 2015 .
9. حليلة جعفر ، خالد قاشي ، أثر أخلاقيات تنشيط المبيعات على ولاء الزبائن ( من وجهة نظر النظر الزبائن - عينة من ولاية الجلفة-) ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 20 ، جامعة شلف ، 2019 .
10. حسين علي عبد الرسول ، إفتخار جبار ، دراسة محددات الولاء في القطاع الفندقي ، مجلة المثني للعلوم الإقتصادية ، كلية الإقتصاد جامعة المثني ، العدد2 ، العراق ، 2016 .
11. خلف خالف ، أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الإجتماعية ، دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، العراق ، 2012 .

## قائمة المراجع

12. روضة جديدي ، سميحة جديدي ، الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية كتوجه إستراتيجي لإستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنعقد بجامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي ، 2017 .
13. رافد حميد الحداوي ، مهند حميد العطوي ، دور المسؤولية الإجتماعية في تعزيز ولاء الزبون ، دراسة تحليلية لآراء عينة من مصرف الرافدين فرع الغرف -نجف الأشرف ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الإقتصادية ، المجلد 17 العدد 4 ، العراق ، 2015 .
14. زكية معزوز ، الكفاءات الآلية لتفعيل الإستراتيجية التسويقية للمنظمة ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة بويرة ، 2017 .
15. سارة بن إمام ، هاجر بن دالي ابراهيم ، ( دور المسؤولية الإجتماعية و أخلاقيات الأعمال في صناعة القرار في المنظمة ) ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة المدية ، 2010 .
16. صالح السحيباني ، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية ، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية ، بيروت ، لبنان ، 2009 .
17. طلعت اسعد عبد الحميد ، ياسر عبد الحميد الخطيب ، طارق محمد خزندار ، سلوك المستهلك : المفاهيم المعاصرة والتطبيقات ، مكتبة الشقري ، السعودية ، 2012 .
18. طاهر محسن منصور الغالبي ، صالح مهدي محسن العمري ، المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الاعمال ( الأعمال والمجتمع ) ، دار وائل لنشر والتوزيع ، الاردن ، 2008 .
19. عبد السلام أبو قحف ، كيف تسيطر على الأسواق ( تعلم من التجربة اليابانية ) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .
20. عبد السلام أبو قحف ، التسويق السياسي : فن البيع والتفاوض ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 .
21. عمر بوسلامي ، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة الإقتصادية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة سطيف ، 2013 .
22. عمر عزاوي ، سايح بوزيد ، دور المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية في إرساء الثقافة البيئية ، المتلقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، المنعقد بجامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2011 .

## قائمة المراجع

23. عيسى بشوري ، الشيخ الداوي ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات . تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة) ، مجلة الباحث ، العدد 7 ، ورقلة ، 2009 / 2010 .
24. فتيحة دليمي ، تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولاءه للعلامة ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2009 .
25. مريم دباغي ، دراسة العوامل المؤثرة في ولاء المستهلك النهائي إتجاه العلامة التجارية للأجهزة الإلكترونية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص إدارة تسويقية ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة بويرة ، 2017 .
26. محاد عريوة ، دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية و مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2011 .
27. محمد عبد العظيم ، التسويق المتقدم ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 .
28. مدحت محمد أبو النصر ، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، مصر ، 2015 .
29. مدحت محمد أبو النصر ، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي تنمية مهارات لدى العاملين داخل المنظمة ، إيتراك لطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2005 .
30. محمد الصريفي ، المسؤولية الاجتماعية للإدارة ، دار وفاء الدنيا لنشر والتوزيع ، مصر ، 2007 .
31. ميسان كرومية ، المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2013 .
32. ميسون بلخير ، أثر الترويج في تحقيق ولاء الزبون للمؤسسة الإقتصادية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، 2010 .
33. محمد زرقون ، جميلة العمري ، جوهر بليلة أم أسعد ، أهمية الحوكمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 25-26 نوفمبر 2013 .

34. محمد فتحي التريكي ، بازينة محمد مصطفى ، تقييم وتحليل ممارسة منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية ، (دراسة تطبيقية عن شركات القطاع الخاص في مدينة مصراتة) ، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال ، المجلد 4 ، العدد 2 ، جامعة مصراتة ، ليبيا ، 2016 .
35. محمد صالح الخضر ، دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على ولاء طلاب الجامعات للعلامات التجارية لسلع السوق غير معمرة ، مذكر ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر ، 2005 .
36. محمد عبد الرحمان أبو منديل ، واقع إستخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبون ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2008 .
37. مؤتمر العمل العربي "الدورة الخامسة والأربعون" ، البند الثامن حول المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص ، القاهرة ، 8-15 ابريل ، 2018 .
38. مؤيد حاج صالح ، اثر مواصفات المنتج و العوامل الشخصية والاجتماعية للمستهلك نحو الولاء للعلامة التجارية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد 1 ، الأردن ، 2010 .
39. محمد الخشروم ، سليمان علي ، "أثر الفرق المدرك والجودة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 27 ، العدد 4 ، سوريا ، 2011 .
40. موسى قاسم القريوتي ، رياض عبد الله خوالدة ، مازن كمال فطيشات ، محمد الفاتح الحنيطي ، محمد عطوة المعاينة ، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية ، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 41 ، العدد 1 ، جامعة الأردنية ، 2014 .
41. محمد فلاق ، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية جيزي ، موبليس ، نجمة ، التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف ، 2011 .
42. محمد فلاق ، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال الجزائرية ، مجلة الباحث الإقتصادي ، شلف ، الجزائر ، 2014 .
43. ناصر جردات عزام أبو الحمام ، المسؤولية الأخلاقية الاجتماعية للمنظمات ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 .
44. نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ، الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2006 .

## قائمة المراجع

45. نصر الدين ابن مسعود ، محمد كنوش ، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية ، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة بشار ، 14-15 فيفري 2012 .
46. نسرين شياد ، دور جودة الخدمات البنكية في كسب ولاء الزبون ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2017 .
47. ناهد محمد أحمد ، أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على ولاء العملاء ، دراسة على شركات المنتجات الغذائية السودانية" ، مذكرة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان ، 2015 .
48. وهيبة مقدم ، تقييم مدى إستجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة وهران ، 2014 .
49. وهيبة مقدم ، مداخلة بعنوان -سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية إتجاه الدوارد البشرية في منظمات الأعمال- ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ضل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، يومي 13-14ديسمبر 2011.
50. وصفي نزال ، أسامة عمر ، أحمد أبو عذبه ، محمد أبو حجله ، براء عرفات ، (أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية) دراسة حالة شركة جوال في مدينتي نابلس وجنين ، مشروع تخرج ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم التسويق ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين، 2011 .
51. ياسين لخضر غربي ، رحية قرنيعي ، مداخلة بعنوان "مدى إلتزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل ( دراسة ميدانية ) ، مؤتمر الدولي الثالث عشر حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهنات- ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف ، 2016 .
52. ياسر سعيد إبراهيم أبو هرييد ، ( دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ) ، أطروحة ماجستير ، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، غزة ، فلسطين ، 2017 .
53. [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz) ( تم التصفح يوم 1 سبتمبر 2020 ) .

ثانيا / المراجع الأجنبية :

54. CATHRIN Viot , Lessentiel sur Marketing , Bertie Edition , Alger , Algerie , 2006 .
55. Comission des Eommunautés Européennes , Livre vert , Promouvoir un Cadre Européen pour La Responsabilité sociale des Entreprises , 2001 .
56. Chun, K. and Bang , "Effect of CSR on Customer Loyalty: Moderating Effect of Authenticityss." International Journal of u-and e-Service, Science and Technology, 9(5) , 2016 .
57. Hugo van den Berg , Lina Lidfors , The Effect of Perceived CSR on Customer Loyalty , An empirical Study Into Consumer Behavior on the Swedish Chocolate Market , School of Business and economics , Linnaeus Univesity , 2012 .
58. Jean Marc Lehu , Stratégie de Fidélisation , édition d'organisation , 2 éme édition , France , 2003 .
59. Murali Raman, Wayne Lim And Sumitra Nair (2012), The impact Of Corporate Social Responsibility on Customer Loyalty , Faculty of Management, Multimedia University, 63000 Cyberjaya, Kajian Malaysia, Vol. 30, No.2, 2012 .
60. Olivier Dubigeon , Piloter Un Développement Responsable , Pearson Education, 3ème édition, Paris, France, 2009 .
61. Ron Garland & Philip Gendall ,Research Note : Testing Dick And Basu's Customer Loyalty Model , Australasian Marketing Journal 12 (3), 2004 .

الملحق رقم ( 1 ) :

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

تخصص : إقتصاد وتسيير مؤسسات

# إستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وأما بعد :

في إطار التحضير لإستكمال مذكرة الماستر في العلوم الإقتصادية تحت عنوان : دور المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات في

تحقيق ولاء الزبائن " دراسة حالة : مؤسسة موبيليس للإتصالات - عينة من زبائن المؤسسة - "

نقدم لكم هذا الإستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية ، وفق ما ترونه مناسباً من وجهة نظركم

والأمل كبير في أنكم ستجيبون بإهتمام ودقة على أسئلة الإستبيان علماً أن إجابتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي ،

ونشكركم مسبقاً على تعاونكم وثقتكم لإنجاز هذه الدراسة تقبلو منا فائق الإحترام والتقدير .

ملاحظة : يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في الإجابة المناسبة .

## أولاً : معلومات شخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الإجتماعية بغرض تحليل النتائج فيما بعد ، لذا نرجو منكم التكرم

بالإجابة على الجزء الخاص بكم .

## الملحق

1- الجنس : ذكر  أنثى

2- العمر : 29-20  39-30  49-40  من 50 سنة وأكثر

3- منذ متى تمتلك شريحة موبيليس : أقل من سنتين  سنتين إلى 5 سنوات  أكثر من 5 سنوات

### ثانيا : أبعاد المسؤولية الاجتماعية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الأول : البعد الإقتصادي</b>						
1	تقوم المؤسسة بخلق فرص عمل لأفراد المجتمع المحلي					
2	خدمات المؤسسة تمتاز بالجودة					
3	تقوم المؤسسة بتطوير خدماتها بشكل مستمر					
4	المؤسسة ناجحة إقتصاديا ( ظاهريا )					
5	تسعى المؤسسة إلى تحقيق التميز عن المؤسسات الأخرى					
<b>البعد الثاني : البعد القانوني</b>						
1	تسمح لك مؤسسة موبيليس بالإستفسار و تقديم الشكاوي ويتم التحقيق فيها					
2	تساهم المؤسسة في الحفاظ على البيئة وذلك من خلال القوانين والأنظمة التي تطبقها					
3	يقدم العمال في المؤسسة جميع المعلومات التي يطلبها الزبون التي يكفلها لهم القانون					
4	تلتزم مؤسسة موبيليس بالتعويض في حالة عدم إلتزامها بالخدمة المطلوبة					



## الملحق

					5	تتوفر مؤسسة موبيليس على وسائل الوقاية و الأمن ( الحريق...)
<b>البعد الثالث : البعد الأخلاقي</b>						
					1	تقوم المؤسسة بالترويج لأعمالها بأسلوب أخلاقي
					2	توفر المؤسسة فرص وظيفية متكافئة وعادلة للجميع
					3	تتحمل المؤسسة الأضرار التي يتعرض لها الزبائن في المؤسسة
					4	تحترم المؤسسة عادات و تقاليد المجتمع التي تعمل فيه
					5	تقوم المؤسسة بإنجاز أعمالها بالأسلوب الذي يتوافق مع قيم وأخلاق المجتمع المحلي
<b>البعد الرابع : البعد الخيري</b>						
					1	تقدم المؤسسة هبات لدعم المجتمع المحلي كدعم طلاب الجامعات و الأندية الرياضية مثلا
					2	تخصص المؤسسة جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية
					3	تساهم المؤسسة في دعم البنى التحتية للمجتمع المحلي من طرق ومراكز الصحة ومدارس للتعليم
					4	تساهم المؤسسة في توفير مناصب عمل لذوي الإحتياجات الخاصة
					5	تساهم المؤسسة في تدعيم كل مناسبة اجتماعية أو غير ذلك

## الملحق

### ثالثا : ولاء الزبائن

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أستعمل خدمات المؤسسة بشكل متكرر					
2	أغير المؤسسة في حال وجود خدمات أحسن في مؤسسة أخرى					
3	أجد في المؤسسة أساليب تحفيزية كبطاقات الولاء و البونيس					
4	خدمات المؤسسة ذات قيمة كبيرة					
5	أنا مهتم بالحفاظ على العلاقة مع المؤسسة					
6	أنا أثق في المؤسسة					
7	أنا راض عن أداء خدمات المؤسسة					
8	انا راض عن جودة خدمات المؤسسة					
9	أعتبر أن المؤسسة هي الوحيدة التي ترضيني و تلي حاجياتي					
10	أرى أن المؤسسة أكثر جاذبية من باقي المؤسسات					

المصدر : من إعداد الطالب