



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

فرع: إدارة المنظمات



الرقم التسلسلي:.....

تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون

دراسة حالة: ملبنة الحضنة (2010-2011)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير

إعداد الطالبة(ة)
حاجي كريمة

تاريخ المناقشة: 30 جوان 2012

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

- الدكتور/ دبي علي أستاذ محاضر جامعة المسيلة رئيسا
- الدكتور/ سعيدي يحيى أستاذ محاضر جامعة المسيلة مقررا و مشرفا
- الدكتور/ قاسمي كمال أستاذ محاضر جامعة المسيلة ممتحنا
- الدكتورة/ قطاف ليلي أستاذ محاضر جامعة سطيف ممتحنا

السنة الجامعية: 2012/2011

كلمة شكر وعرفان

الشكر والحمد كله لله وحده لا شريك له على كل النعم التي وهبنا إياها خاصة نعمة العلم التي خصنا بها ، ثم جدير بنا أن نقدم أفضل وأعظم الشكرات للذين ساندونا في هذا البحث بصورة مباشرة أو غير مباشرة فلا يشكر الله من لا يشكر الناس .

وفاتحة هذا الشكر أستاذتي العظيمة وصديقتي الوفية .

الأستاذة: "ميمون نبيلة" التي كانت ومازالت الحافزة والدافع القوي في حياتي العلمية، كذلك الأستاذة التي لم تبخل علي إطلاقا ولطالما قوت عزيمتي وأعطيني دفعا قويا للبحث وكانت المنبع الأول لموضوعي الأستاذة المحترمة والتقديرية "ناهمي نادية" .

إلى رفيقة دربي وصديقة مواقفي "عربية خرفية" .

تشكراتي إلى من ناضل في سبيل حصولي على المعلومات والبيانات من مصدرها الأصلي عمي الأستاذ "حاجي مبارك"

وكل الشكرات والتقدير والتعظيم والإجلال إلى أستاذتي المشرف الذي تحلى بروح الصبر معي وأعانني على إنجاز هذا البحث الدكتور:

"سعيد يحمي"

وشكرا .

كريمة

إلى

إلى أمتنا الأمة العربية الإسلامية التي تنزف دماء وتذرف
دموعا في هذه الأيام العصيبة والظريرة وأتمنى أن تضم
جراحها في أقرب وقت وأن يسودها الأمن والاستقرار
والرقي إن شاء الله.

إلى الروح الطاهرة الزكية الفعير الأستاذ عماري الجمعي
راجية من اولوج أن يرحم ويرفع درجاته في الجنة.
إلى كل الذين عرفوني تحية إجلال وتقدير.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ-ج	مقدمة عامة
25-4	الفصل الأول : الولاء من منظور الإدارة والمناجمنت
5	تمهيد
6	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الولاء
6	المطلب الأول : مفهوم الولاء
7	المطلب الثاني: أنواع الولاء
8	المطلب الثالث: مؤشرات الولاء
10	المبحث الثاني: ماهية الولاء التنظيمي
10	المطلب الأول : مفهوم وخصائص الولاء التنظيمي
10	الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
12	الفرع الثاني: خصائص الولاء التنظيمي
12	المطلب الثاني: مراحل وأهمية الولاء التنظيمي
12	الفرع الأول: مراحل الولاء التنظيمي
12	الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي
13	المطلب الثالث: العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية
15	المبحث الثالث: بناء الولاء التنظيمي والنتائج المترتبة
15	المطلب الأول: طرق بناء الولاء التنظيمي
23	المطلب الثاني: مراحل بناء وتدعيم الولاء التنظيمي على مستوى المنظمة
24	المطلب الثالث:النتائج المترتبة على زيادة الولاء التنظيمي
25	خلاصة
54-26	الفصل الثاني: الولاء من منظور التسويق
27	تمهيد:
28	المبحث الأول: ماهية رضا المستهلك
28	المطلب الأول: تعريف الرضا، محدداته والنظريات المفسرة له
28	الفرع الأول: تعريف الرضا
29	الفرع الثاني: محددات الرضا
30	الفرع الثالث: النظريات المفسرة للرضا

31	المطلب الثاني: أهمية الرضا وقياسه
31	الفرع الأول: أهمية الرضا
31	الفرع الثاني: قياس الرضا
35	المطلب الثالث: وسائل تحسين الرضا، ونواتجه
36	الفرع الأول : وسائل تحسين الرضا
37	الفرع الثاني: نواتج الرضا
37	البحث الثاني: ماهية ولاء المستهلك
37	المطلب الأول: تعريف الولاء، أنواعه والنظريات المفسرة له
37	الفرع الأول: تعريف الولاء
38	الفرع الثاني: أنواع الولاء
41	الفرع الثالث: النظريات المفسرة له
42	المطلب الثاني: أهمية الولاء ومستوياته
42	الفرع الأول: أهمية الولاء
45	الفرع الثاني: مستويات الولاء
46	المطلب الثالث: قياس الولاء ووسائل بنائه
46	الفرع الأول: قياس الولاء
48	الفرع الثاني: وسائل بناء الولاء
49	البحث الثالث: علاقة الرضا بالولاء
49	المطلب الأول: جوانب تأثير الرضا في الولاء
50	الفرع الأول: أثر الرضا باختلاف نوع النشاط
50	الفرع الثاني: الولاء باختلاف مستويات الرضا
50	الفرع الثالث: أثر الرضا على موقف الزبون وتعلقه بالعلامة
51	الفرع الرابع: الأثر السلوكي
51	المطلب الثاني: مبررات عدم الولاء رغم الرضا
52	الفرع الأول: المجموعة الأولى
52	الفرع الثاني: المجموعة الثانية
53	المطلب الثالث: خصائص علاقة الرضا بالولاء
54	خلاصة.
80-55	الفصل الثالث: الولاء من منظور عمال ملبنة الحضنة
56	تمهيد:

57	البحث الأول : مدخل عام حول مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة
57	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة
57	الفرع الأول: التوسع الأول
57	الفرع الثاني: التوسع الثاني
58	الفرع الثالث: التوسع الثالث
59	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
63	المطلب الثالث: أسباب وعوامل اختيار الملينة كميدان للدراسة
63	البحث الثاني: الإجراءات المنهجية واختيار عينة البحث
63	المطلب الأول: أسلوب إجراء الدراسة الميدانية الداخلية
63	الفرع الأول: المجتمع الداخلي للدراسة الميدانية
64	الفرع الثاني: العينة الداخلية للبحث
65	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
65	الفرع الأول : محور الولاء التنظيمي
65	الفرع الثاني: مصدر الولاء التنظيمي
66	المطلب الثالث: الخلفية النظرية لعينة البحث الداخلية
66	الفرع الأول: الوظيفة
66	الفرع الثاني: الجنس
67	الفرع الثالث: السن
67	الفرع الرابع: المستوى التعليمي
67	الفرع الخامس: الحالة الاجتماعية
68	الفرع السادس: مدة الخدمة في الملينة
68	البحث الثالث: تحليل النتائج ومناقشة البيانات
68	المطلب الأول: عرض نتائج توزيع الاستمارة الداخلية
68	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة البيانات
69	الفرع الأول: محور طبيعة الولاء التنظيمي
70	الفرع الثاني: مصدر الولاء التنظيمي
72	خلاصة
86-74	الفصل الرابع: الولاء من منظور زبائن ملينة الحضنة
74	تمهيد:
75	البحث الأول: كيفية تحضير وتنفيذ الاستبيان

75	المطلب الأول : اختيار العينة وتصميم استمارة الاستبيان
75	الفرع الأول: اختيار العينة الخارجية
76	الفرع الثاني: تصميم الاستمارة الخارجية
76	المطلب الثاني: طريقة جمع المعلومات ومصادر الأخطاء
76	الفرع الأول: طريقة جمع المعلومات الأولية
77	الفرع الثاني: مصادر الأخطاء والاستقصاء
77	المبحث الثاني: تقرير تفصيلي لعملية الاستقصاء
77	المطلب الأول: عرض نتائج الاستمارة الخارجية
77	المطلب الثاني: الخلفية النظرية لعينة البحث الخارجية
78	الفرع الأول: الجنس
78	الفرع الثاني: السن
78	الفرع الثالث: المستوى التعليمي
78	الفرع الرابع: الوظيفة
79	المطلب الثالث: مناقشة وتحليل بيانات الاستمارة الخارجية
79	الفرع الأول: نتائج السؤال الأول
79	الفرع الثاني: نتائج السؤال الثاني
80	الفرع الثالث: نتائج أسئلة المقابلة
80	الفرع الرابع: نتائج السؤال الرابع
80	الفرع الخامس: نتائج السؤال الثامن
81	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
81	المطلب الأول: تحويل البيانات الميدانية إلى بيانات إحصائية
83	المطلب الثاني: حساب معامل الارتباط
86	خلاصة
د-و	الخاتمة
113-91	الملاحق
117-115	المراجع

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
16	عوامل زيادة معدلات مشاركة العاملين	1-1
17	العلاقة بين معدل المشاركة ومعدل مقاومته التغيير	2-1
20	هرم الحاجات الإنسانية لدى ماسلو	3-1
21	العوامل العامة والتنظيمية للمستويات المختلفة من الحاجات	4-1
43	قيمة الولاء	1-2
44	الولاء وتميز العلامة	2-2
45	مصنوفة الولاء	3-2
46	هرم الولاء	4-2
51	أثر الرضا في التعلق	5-2
52	أسباب البحث عن التنويع	6-2
53	علاقة الرضا بالولاء	7-2
60	الهيكل التنظيمي لمدينة الحضنة	1-3

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
50	أثر الرضا في الولاء	1-2
59	رقم أعمال ملبنة الحضنة 2010/2007	1-3
64	المجتمع الداخلي للدراسة	2-3
105	الخلفية النظرية لعينة البحث الداخلية	3-3
107	تفريغ بيانات الاستثمار الداخلية	4-3
75	توزيع العينة الخارجية على أساس نقاط البيع	1-4
77	العدد المسترجع من الاستثمارات في كل نقطة بيع	2-4
112	تفريغ بيانات الاستثمار الخارجية	3-4
81	زبائن ذو ولاء في كل نقطة بيع	4-4
81	زبائن ذو ولاء والتقوا بعمال الملينة	5-4
82	عدد عمال الملينة في كل نقطة بيع	6-4
82	عدد العمال عديمو الولاء في كل نقطة بيع	7-4
82	عدد العمال ذو ولاء في كل نقطة بيع	8-4
83	زبائن ذووا ولاء ومتأثرين بالحديث الايجابي	9-4
84	البيانات الإحصائية للظاهرة المدروسة	10-4

مقدمة:

عرف الفكر الإداري في بداية القرن الحادي والعشرين تحولات وتغيرات ما كان ليعرفها من قبل، وإن السمة الأساسية والبارزة لهذا العصر هي السرعة والتغير الدائم لذلك وجب على منظمات الأعمال اليوم بشتى أنواعها وأهدافها التنبؤ والاستجابة لهذه التغيرات ومن ثم التكيف مع بيئتها لتضمن البقاء والاستمرار في السوق، فنجاح المنظمات المعاصرة لم يعد يرتبط بما تملكه من أصول مادية و لكن أصبح يعرف بما تمتلكه من أصول وموارد بشرية، يأتي في مقدمتها الزبون هذا الذي صار نقطة الانطلاق لجل أعمالها والمحور الذي تدور حوله كل النشاطات والوظائف والوصول إلى رضاه وولائه هو الحل الوحيد لمعادلة النجاح في السوق خاصة في ظل العولمة.

أما الأصل والمورد الثاني هو الأفراد العاملين داخل التنظيم، فنجاح المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية مواردها البشرية العاملة بها، إذ يعتبر الإنسان المورد الحقيقي لأية منظمة أعمال بالإضافة إلى الموارد الرأسمالية، فالعامل بما يملكه من مهارات ويتمتع به من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، هذا الدور تفره وتدركه كل المنظمات لكن يمكن لأفراد التنظيم ان يضيفوا لمنظمتهم قيمة مضافة جديدة و ذلك من خلال الحديث عنها بكل خير .

إن هذه المهمة الجديدة والحاسمة لأفراد التنظيم تستدعي من الإدارة تركيز الاهتمام وتسخير الامكانيات اللازمة، فالفرد لا يسوق للمنظمة إلا إذا كان ذا ولاء لها، لذلك ينبغي على المنظمات أن تبني ثقافتها التنظيمية على الولاء وتدعم هذا الولاء بالأدوات و السبل الكفيلة والسؤال الذي يطرح كإشكالية رئيسية:

أولاً : الإشكالية: ما مدى تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون؟

ويمكن الإجابة عن هذه الإشكالية من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

— ما هو الولاء التنظيمي؟

— ما هي العوامل المؤدية إلى نشوئه؟

— وهل ينتقل الولاء من العامل إلى الزبون؟

ثانيا: الفرضيات: تكون كالتالي:

- الفرضية الأولى: الولاء التنظيمي هو إخلاص الفرد التام لمنظمة.
- الفرضية الثانية: التحفيز هو السبب والدافع لنشوء الولاء التنظيمي.
- الفرضية الثالثة: ينتقل الولاء من العامل إلى الزبون.

ثالثا: أهمية البحث:

تكمن الأهمية من دراسة هذا الموضوع من الواقع الذي تزيد فيه حدة المنافسة وهو الأمر الذي يفرض على المنظمات التفكير ويجاد فيما يمكنها من تحقيق الريادة والبقاء في السوق والتوجه نحو مواردها البشرية التي أصبحت الركيزة الأساسية لاستمرار المنظمات ومصدر الإبداع والابتكار خاصة ونحن نعيش على ضوء اقتصاد المعرفة.

رابعا: أهداف البحث: نسعى من خلال بحثنا هذا إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- تأثر ولاء الزبون بعوامل أخرى غير الجودة والسعر.
- الولاء التنظيمي يخدم المنظمة داخليا وخارجيا.
- أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمة تعادل أهمية ولاء زبائنها.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع نظرا للاطلاع على علم التسيير وعلم التسويق كلاهما وفي آن واحد يتجهان نحو الولاء وهو الشيء الذي يدعو إلى التساؤل والشك في العلاقة بينهما.

سادسا: حدود الدراسة:

نظرا لتشعب الموضوع وكثرة العناصر ذات الصلة به من قريب أو من بعيد ارتأت الباحثة ضبطه وتحديد معالمه ومعالجتها بأكثر تحليل ودقة سواء من حيث الزمان أو حتى المحتوى، لهذا جاءت الدراسة مركزة على أهم المفاهيم المتعلقة بالولاء سواء من ناحية الفرد داخل المنظمة أو المستهلك ومدى الصلة التي تربط الأول بالثاني وقد تمت الدراسة خلال سنتي 2010-2011 بملبنة الحضنة باعتبارها أحد أهم الاقطاب الاقتصادية بالولاية ومؤسسة رائدة في السوق الجزائرية إضافة إلى عينة من مقر الولاية باعتبارهم المستهلكين.

سابعا: تقسيمات البحث: قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي وفق أربعة فصول أساسية حيث الفصل الأول يتطرق إلى الولاء من منظور الإدارة والمناجمنت وذلك بإعطاء

لمحة عن الولاء عموماً ثم التخصيص للولاء التنظيمي بما في ذلك ماهية، الأسباب، الخصائص و النتائج أما الفصل الثاني فيتطرق إلى الولاء من منظور التسويق حيث يجب التطرق إلى الرضا وذلك لفهم الولاء إذ تم التطرق إلى ماهية الرضا بما في ذلك التعريف، المحددات، النظريات المفسرة، الأهمية، القياس، وسائل التحسين و النواتج ثم التطرق إلى ولاء الزبون بما في ذلك التعريف، الأنواع، النظريات المفسرة، الأهمية، القياس و وسائل البناء و أخيراً العلاقة بين الرضا والولاء حيث تم التطرق إلى جوانب تأثير الرضا في الولاء، مبررات عدم الولاء رغم الرضا و خصائص علاقة الرضا بالولاء أما الجانب التطبيقي فقد شمل الفصل الثالث بعنوان الولاء من منظور عمال ملبنة الحضنة وذلك لمحاولة إسقاط الفصل الأول على أرض الواقع حيث تم التطرق إلى مدخل عام حول ملبنة الحضنة، الإجراءات المنهجية و اختيار عينة البحث، تحليل و مناقشة البيانات أما الفصل الرابع فقد شمل الولاء من منظور زبائن ملبنة الحضنة وذلك محاولة منا لإسقاط الفصل الثاني على واقع الولاية حيث تم التطرق إلى كيفية تحضير و تنفيذ الاستبيان، تقرير تفصيلي لعملية الاستقصاء و أخيراً اختبار الفرضيات.

ثامناً: المنهج المتبع: تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يقوم على جمع المعلومات والبيانات من مصدرها ثم تحليلها وتفصيلها للوصول إلى نتيجة، وقد كان المنهج الوصفي التحليلي الأداة التي عالجت الجانبين سواء الجانب النظري أو التطبيقي.

الفصل الأول: الولاء من منظور الإدارة والمناجمت

تمهيد

بعد المدارس التي مر بها الفكر الإداري، هاهو اليوم يعرف مرحلة جديدة في دراسة المنظمات، قد تبدو للوهلة الأولى أنها مختلفة عن سوابقها إلا أن الإطلاع عليها يبرز أنها مكملتها و منحدرتها منها، هذه المرحلة والمتمثلة في الولاء التنظيمي حيث اعتبره علماء الاجتماع أنه مدخل من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة.

ونسعى من خلال هذا الفصل إلى الإلمام بهذا الموضوع ولو بجزء قليل حيث سيتم التعرض إلى ماهية الولاء بصفة عامة ثم إلى الولاء التنظيمي بصفة خاصة باعتباره المحرك الذي تدور حوله الدراسة ليتم فيما بعد التعرف على كيفية بنائه و أهم النتائج المترتبة عليه.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الولاء

يشغل موضوع الولاء حيزا كبيرا في الحياة اليومية فالكثير من الظواهر والمواقف التي نعيشها لا يمكن تفسيرها إلا على ضوءه.

المطلب الأول: مفهوم الولاء

قدمت العديد من التعاريف للولاء منها:

الفرع الأول: التعريف اللغوي للولاء

في اللغة العربية اتفق كل من معجمي مختار الصحاح ولسان العرب على أن الولاء من الموالاتة وهي ضد المعادة، والولي هو اسم من أسماء الله تعالى بمعنى الناصر والمتولي لأمر الخلائق، ويقال بينهما ولاء أي قرابة، والولي هو الصديق والنصير.

أي الولاء في اللغة العربية هو التأييد و المناصرة والمحبة أما في اللغة الانجليزية، فقد اتفق كل من معجمي colins و Oxford على أن الولاء (Loyalty) يعني موالى للشيء ما ويتفق مع كلمة Allegiance بمعنى الإخلاص و الطاعة والتأييد لقائد أو لفكرة ما.

ويرى الدكتور مدحت محمد أبو النصر أن هناك كلمات مكافئة أو مرادفة يمكن أن تسهم في شرح مفهوم الولاء هي:

الانتماء، الوفاء، الإخلاص، التفاني، التضحية، الحب، الالتزام

الفرع الثاني: التعريف الاصطلاحي

قدمت العديد من المفاهيم والتعاريف المتعلقة بالولاء، وقد أورد الدكتور مدحت محمد أبو النصر جملة من التعاريف له هي:

1. شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء Belonging إلى شيء هام في حياته.
2. شعور الفرد بمسؤولية Responsabilty تجاه شيء هام في حياته.
3. حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.
4. الإخلاص والمحبة و الاندماج الذي يبدو به الفرد نحو شيء يهمله.
5. خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهم الإنسان.¹

¹ مدحت محمد أبو النصر: بناء و تدعيم الولاء المؤسسي تنمية مهارات لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2005،

إن التعريف الأول ينصب حول فكرة فحواها أن الولاء هو إنتماء و بالتالي كل ما يتعلق و يميز الانتماء يميز الولاء في حين نجد أن البعض الآخر يرى أن الولاء هو بعد من أبعاد الانتماء ومنهم الدكتور مصطفى محمود أبو بكر حيث يقول: "تعد ظاهرة الانتماء أو التماسك الاجتماعي مفهوماً واسعاً يتضمن العديد من الجوانب أهمها:

1 – الولاء أو الإخلاص؛

2 – قبول الأهداف التنظيمية؛

3 – الرغبة في البقاء كعضو في التنظيم.¹

ويؤيده في هذا الاتجاه الدكتورة خضر لطيفة إبراهيم حيث تقول: "يعد الولاء جوهر الالتزام، و يدعم الهوية الذاتية و يقوي الجماعية و يركز على المسانحة و يدعو إلى تأييد الفرد لجماعته و يشير إلى مدى الانتماء إليها و كما أنه الأساس القوي الذي يدعم الهوية إلا أنه في اللحظة نفسها يعتبر الجماعة مسؤولة عن الاهتمام بكل حاجات أعضائها من الالتزامات المتبادلة للولاء بهدف الحماية الكلية.² أما التعريف الثاني فيشير إلى أن الولاء هو إلتزام ينبغي على الفرد الوفاء به أما التعريف الثالث فوضح طبيعة الولاء و هو حاجة و بالتالي ينبغي إشباعها و أنها عامة فهي خاصة أو صيغة تميز كل شخص و ليست فئة معينة، و في التعريف الرابع نجد أن الولاء هو التفاني و الانهماك في شيء هام.

وإذا ما أردنا أن نلقي نظرة شاملة على كل هاته التعاريف فإننا نجدتها تشترك في عامل ألا و هو شيء مهم و بالتالي فأهمية الشيء ولدت الولاء له ، و ما يمكننا استنتاجه هو أن الولاء لا يكون عفويا ولا تلقائيا بل أن هناك مثير و كاستجابة لهذا المثير يتولد الولاء و بالتالي:

"الولاء هو رد فعل إيجابي تجاه مثير مهم".

المطلب الثاني: أنواع الولاء

ولأن الولاء ما هو إلا شعور الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته فكلما تم تحديد هذا الشيء تم التوصل إلى نوع أو صنف له و قد صنف إلى:³

¹ مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر دون ذكر سنة النشر، ص 399-400.

² خضر لطيفة إبراهيم: دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، عمان، الأردن، 2000، ص 30.

³ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 40-41.

الفرع الأول: الولاء الشخصي:

وهو ولاؤك لنفسك وفكرك وفلسفتك في الحياة ولثقافتك التي تنتمي إليها، و يدخل تحت الولاء الشخصي على سبيل المثال الولاء الرياضي، و الولاء السياسي... الخ.

الفرع الثاني: الولاء الديني : وهو ولاؤك للدين الذي تعتقه و تؤمن به، ويزداد ولاءك الديني كلما إتزمت و طبقت قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح.

الفرع الثالث : الولاء الوطني:

وهو ولاءك للوطن الذي تنتمي إليه. فكل واحد منا مواطن في بلد ما وله جنسية هذا البلد، و يزداد ولاءك الوطني كلما كنت مخلصا لهذا الوطن وكنت مواطنا صالحا تخدم الوطن وتضحي من أجله إذا تطلب الأمر ذلك.

الفرع الرابع: الولاء المهني:

وهو ولاءك للمهنة التي أصبحت عضوا فيها ويزداد ولاءك المهني كلما التزمت بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة، وكلما مارست المهنة بالشكل الصحيح والذي يساهم في تحقيق أهداف هذه المؤسسة

الفرع الخامس: الولاء للعملاء:

وهو ولاءك لجمهور المنظمة التي تعمل بها، هؤلاء العملاء الذين تقدم لهم السلع أو الخدمات

الفرع السادس: الولاء المؤسسي أو التنظيمي:

وهو ولاءك للمنظمة التي تعمل بها، و هذا الأخير هو محل الدراسة والذي سنتعرض له بالتفصيل لاحقا.

المطلب الثالث: مؤشرات الولاء

يمكن تحديد عدد من المؤشرات الدالة على سبيل المثال لبعض أنواع الولاء¹:

الفرع الأول: مؤشرات الولاء المهني: وتتمثل في:

- 1- العضوية في النقابة المهنية.
- 2- العضوية الفعالة في النقابة المهنية.

¹ مدحت محمد أبو النصر ، مرجع نفسه ص ص 41-43.

- 3- التعاون مع زملاء المهنة.
- 4- احترام زملاء المهنة
- 5- الالتزام بقيم و أخلاقيات المهنة (ميثاق شرف المهنة)
- 6- ممارسة المهنة بشكل صحيح
- 7- المساهمة في تحقيق أهداف المهنة.
- 8- حب المهنة
- 9- الافتخار بالانتساب إلى المهنة
- 10- المحافظة على سرية المعلومات التي يتم الحصول عليها من العملاء عند ممارسة المهنة.

الفرع الثاني: مؤشرات الولاء للعملاء:

- 1- الالتزام بقواعد و أخلاقيات التعامل مع الآخرين.
- 2- احترام العملاء (إحترام الشخصية و الديانة واللون و النوع و الأصول و العرقية و الجغرافية...).
- 3- عدم التمييز بين العملاء أو التفرقة في المعاملة أو الخدمة لأي سبب من الأسباب السابق ذكرها في المؤشر السابق.
- 4- مراعاة الفروق الفردية فيما بينهم.
- 5- معرفة العميل عن قرب و دوام الاتصال به.
- 6- تطوير الخدمات و السلع المقدمة للعملاء.
- 7- إشراك العملاء في عمليات صنع القرارات.
- 8- تقديم السلعة أو الخدمة للعميل في أقل وقت ممكن.
- 9- مصداقية الوعود مع العملاء.
- 10- إتباع برامج لمكافأة العملاء.
- 11- دراسة مقترحات العملاء و الاستفادة منها.
- 12- الاهتمام بشكاوى العملاء و العمل على حلها في أقل وقت ممكن.

الفرع الثالث: مؤشرات الولاء المؤسسي (التنظيمي):

يمكن رصد بعض مؤشرات Indicators الولاء المؤسسي:

- 1- درجة توحيد العاملين مع المنظمة.

- 2- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
 - 3- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة و عمليات المنظمة.
 - 4- درجة الاستعداد للتضحية من اجل المنظمة.
 - 5- الحديث عن المنظمة بكل الحيز بواسطة العاملين.
 - 6- الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.
 - 7- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.
 - 8- ارتفاع معنويات العاملين.
 - 9- التركيز على حل المشكلات و ليس الشكوى الدائمة منها.
 - 10- تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.
 - 11- إنخفاض شكاوى العملاء.
- إن الولاء حالة مرغوبة في جميع الميادين و في كل المستويات و ينبغي على منظمات الأعمال أيضا أن تتيقن لهذا المفهوم و تدرکه و تعمل به.

المبحث الثاني: ماهية الولاء التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الولاء التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية و السلوكية، و لقد تعددت التعاريف التي تفسر الولاء التنظيمي، و بغرض تحديد مفهوم له سنتعرض لعدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال منها:

- 1- الولاء التنظيمي يعني: " مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها و ترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة و قيمها و استعداده لبذل الجهود نيابة عنها و رغبته في البقاء عضوا فيها".¹
إن هذا التعريف يشير إلى أن الولاء التنظيمي هو نوع من الاتجاهات أي أن الفرد مع المنظمة -إتجاه إيجابي- و نتيجة لهذا الإتجاه فإن الفرد سيستجيب لصالح المنظمة.
- 2- الولاء المؤسسي أو التنظيمي هو: "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، و أن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، و أن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، و من هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة".²

¹ أ.د محمد الصيرفي: السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، الطبعة الأولى دار الوفاء لدينا الطباعة و النشر، الاسكندرية، مصر، 2007، ص277.

² مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص45.

يوضح هذا المفهوم أن الولاء سلسلة متواصلة من المراحل والخطوات يبدأ بالانتماء ثم يليه إخلاص فتضحية.

3- الولاء التنظيمي "العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد و المنظمة على حد سواء، فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالبا ما يتولد لديه إحساس إيجابي و ولاء لها. إضافة إلى تزايد رغبته في البقاء على رأس العمل، كما يدفعه هذا الشعور إلى مزيد من العطاء الجيد مما يجعل مثل هذه المنظمات -التي يتميز منسوبها بهذه السمات- أكثر قدرة على التفاعل الايجابي مع بيئتها".¹

إن المفهومين الأول و الثاني السابقين يشيران إلى الولاء من وجهة نظر الفرد، لكن التعريف الأخير يشير إلى الولاء من وجهة نظر المنظمة ما هو مطلوب منها لكي تحقق الولاء في أفرادها، و الملفت للانتباه في هذا التعريف أن الولاء التنظيمي ذا بعد إستراتيجي، فالولاء التنظيمي لا يستهدف تحقيق الخطط فقط بل يساعد المنظمة في التفاعل مع بيئتها، لذلك أعتبر مدخلا من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمة الحديثة لأن تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدر من ولاء الأفراد لها.²

والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن كيف تعمل المنظمة كي تحقق التوافق بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة و الإجابة على هذا السؤال تكمن في أن المنظمة تتبنى استراتيجية دمج العاملين ولقد أثبتت التجربة (وخاصة في المنظمات اليابانية) بأن الاتجاه المعاصر لاستراتيجية دمج العاملين، قد حققت نتائج مميزة في درجة الولاء التنظيمي في المنظمات التي طبقت، حيث أصبح ينظر للولاء في ظل استراتيجية الدمج المعاصر على أنه:

استجابة عاطفية نفسية إيجابية ناتجة عن قناعة، تحدث لدى العاملين في المنظمة نتيجة تقييمهم العام الايجابي لما تقدمه لهم من إشباع مادي و معنوي لحاجاتهم و رغباتهم المختلفة، مما ينعكس إيجابا على اتجاهاتهم وأدائهم وسلوكهم في العمل، فيشعرون بانتماء وارتباط و إلتزام نحوها و نحو وظائفهم فيسعون عن رغبة و قناعة لبذل الجهود اللازمة لتحقيق أهدافها، لعلمهم المسبق بأن أهدافهم لن تتحقق إلا من خلال تحقيق أهداف المنظمة، و بالتالي فنجاح المنظمة يعني أن الخير سيعم كل الأطراف المعنية فيها".³

ومن خلال كل ما سبق يمكن أن نستخلص أن الولاء التنظيمي هو:

" تعايش الفرد و المنظمة (Co-existence)."

¹ العتيبي سعود محمد والسواط طلق عوض الله: الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز و العوامل المؤثرة فيه.مجلة الاداري، مسقط، م19، ع70، 1997. ص14

² العمري عبید عبد الله: الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس و النمط القيادي لرؤساء الأقسام، مجلة العلوم الإدارية، م11، ع1، 1999. ص112.

³ أ.د. عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005، ص542.

الفرع الثاني: خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي¹:

- 1- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك و تصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم؛
- 2- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم؛
- 3- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

المطلب الثاني: مراحل و أهمية الولاء التنظيمي

الفرع الأول: مراحل الولاء التنظيمي²

- 1- مرحلة التجربة: أي قبل الدخول في العمل وتمتد لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة و يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والحصول على القبول من التنظيم وبذل الجهد للتعلم و التعايش مع بيئة العمل الجديدة.
- 2- مرحلة العمل: والبدء به تتضمن خبرات الأشهر الأولى و تتراوح من عامين لأربعة وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز و ظهور قيم الولاء التنظيمي.
- 3- مرحلة الثقة في التنظيم: وتمثل من تاريخ بدأ العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء ليصل إلى مرحلة النضوج ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم و تقييم عملية التوازن بين الجهود و الاغراءات المعطاة للأفراد.

الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي:

إن الاهتمام المتعاطف لظاهرة الولاء التنظيمي يجعلنا نقف بجديّة على أهميته وما له من تأثير على مستقبل المنظمة وحاضرها، و لا يمكننا حصرها ككل إلا أنه يمكننا الوقوف على الأبرز منها و هي:

¹ المدهون موسى توفيق و الجز راوي ابراهيم محمد :تحليل السلوك التنظيمي،عمان،المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995، ص508.

² الانترنت على الموقع، 24 جانفي 2011. <http://www.slidefinder.net>

- 1- أنه مقوم من مقومات الابداع الإداري: "يعتبر الانتماء (الولاء) الوطني و من ثم المؤسسي و الأسري أساسا للابداع على المستوى القومي و المؤسسي و العائلي وتعتبر اليابان مجتمعا و إدارات مثلا حيا على ما لهذا المفهوم من أهمية ودور في عملية الإبداع".¹
- 2- نقطة قوة تساهم في تحقيق رسالة المنظمة: "تقوم الشركات و المنظمات في الدول المتقدمة بإعداد برامج وخطط إستراتيجية تطبق على الوضع الداخلي لتلك المنظمات من أجل الحفاظ على ولاء الموظفين لها و الحفاظ على هيكلها العام لتحقيق الأهداف العامة و ضمان بقاء الموظف في جهة العمل إلى فترات زمنية طويلة تكون المنظمة خلالها قد أنجزت الكثير من الرؤى التي تساهم في تقدمها بين المنظمات القائمة".²
- 3- "يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل و تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز كما انه يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة".³

المطلب الثالث: العلاقة بين الولاء التنظيمي و المتغيرات التنظيمية

للولاء التنظيمي علاقة مع عدة متغيرات تنظيمية منها⁴:

- 1- **العلاقة بين الولاء و الروح المعنوية:** وهي اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، وارتفاع المعنويات يؤدي الى زيادة درجة الولاء.
- 2- **العلاقة بين الولاء و الأداء المتميز:** فالأفراد الذين تتوافر لديهم درجة عالية من الولاء يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل، أما الابداع الإداري أو الوظيفي فهو تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية إنتاج السلعة أو الخدمة و توزيعها.
- 3- **العلاقة بين الولاء و تسرب العاملين:** وهو توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا، و له آثار سلبية منها:
* تعطيل الأداء الوظيفي (الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة - الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود كفاءات و تكاليف عملية البحث عن بدائل).

¹ يتصرف محمد حسن محمد حماد: السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص315.

² يتصرف، نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الحديثة، نظريات و مفاهيم، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص32.

³ هيجان عبد الرحمن احمد: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1998، ص8.

⁴<http://www.slidefinder.net>

* الارتباط في الانماط الاجتماعية و الاتصالات: إذا كانوا يتمتعون بمهارات و كفاءات عالية من حيث الأداء و الاتصال و المشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد و ثقتهم في المنظمة و تدني انتاجهم.

* تدني المعنويات: عند ترك العاملين للمنظمة فذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد ومن ثم تدني الانتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف.

* ارتفاع التكاليف: تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية مثل الاعلان ثم تكاليف التدريب و تكاليف التكيف في بيئة العمل.

* زيادة في أعباء الأعمال: و نتيجة للترك فإن أعباء العمل على العاملين في تنظيم ستزداد و يحتاج توفير الموظفين وقت وجهد و تكاليف عالية يمكن النظر إلى الأفراد من أربعة جوانب هي:

- المرتقبون: هم الذين ينتظرون توفر فرص العمل الخارجية.
- المضطرون: هو الذين لا يحبون أعمالهم و لكنهم يعملون بدون دوافع.
- المقبلون: هم الذين يحبون أعمالهم لشعورهم بانها تشبع حاجاتهم ولا يرغبون بترك العمل إلا إذا دفعتهم الحاجة أو الاغراءات.
- المندمجون: هم من تتوافر فيهم الرغبة في عملهم نتيجة لإشباع حاجاتهم و حصولهم على درجة عالية من الاستقرار.

4- **العلاقة بين الولاء و العقد المعنوي:** وهو اتفاق غير مكتوب بين المنظمة و العاملين فيها، والتحاق الفرد بالتنظيم يعني وجود عقد نفسي واقتصادي وإهماله لهم يترتب عليه إهمال وضعف الولاء ومن ثم بدء المحاولات للانتقال.

5- **العلاقة بين الولاء و المكانة الاجتماعية:** وهي تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي، و المكانة هي مرتبة الأفراد كما حددها البناء التنظيمي وهي إما رسمية أو اجتماعية وفقدان الشخص للمكانة يعتبر حدثاً سيئاً يترتب عليه شعور الفرد بالقلق والاضطراب ومن ثم ترك العمل.

يمثل الولاء التنظيمي غاية تنشدها كل المنظمات و إن تحقيقه ليس بالأمر السهل خاصة و أنه يتعلق بجانب نفسي يصعب التحكم فيه إلا أنه يبقى على المنظمة السعي و الحرص لتحقيقه.

المبحث الثالث: بناء الولاء التنظيمي و النتائج المترتبة

إن تحقيق الولاء التنظيمي يقتضي من المنظمات إختيار منهج أو طريقة عمل تنتهجها حتى تقف فعليا على ثمار هذا الولاء.

المطلب الأول: طرق بناء الولاء التنظيمي (المؤسسي)

هناك طرق عديدة يمكن اقتراحها في بناء و تدعيم الولاء المؤسسي (التنظيمي) لدى العاملين داخل المنظمة نذكر منها على سبيل المثال:¹

- 1- أسلوب الإدارة بالمشاركة.
 - 2- أسلوب الإدارة بالحب.
 - 3- أسلوب الإدارة على المكشوف.
 - 4- دراسة و إشباع حاجات العاملين.
 - 5- تقديم المزايا و الخدمات للعاملين و لأسرهم.
 - 6- وجود نظام حوافز مستمر ومناسب و عادل و موضوعي.
 - 7- توفير التدريب الذي يحتاجه العاملون.
 - 8- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- وسيتم التطرق لهذه الطرق بشيء من التفصيل كمايلي:

الفرع الأول: أسلوب الإدارة بالمشاركة:²

مشاركة Participation المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل (وضع الأهداف والتخطيط وصنع واتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة و التقويم). ومشاركة المرؤوسين شكل من أشكال الديمقراطية والشورى، ودليل على الثقة في قدراتهم و الاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم.

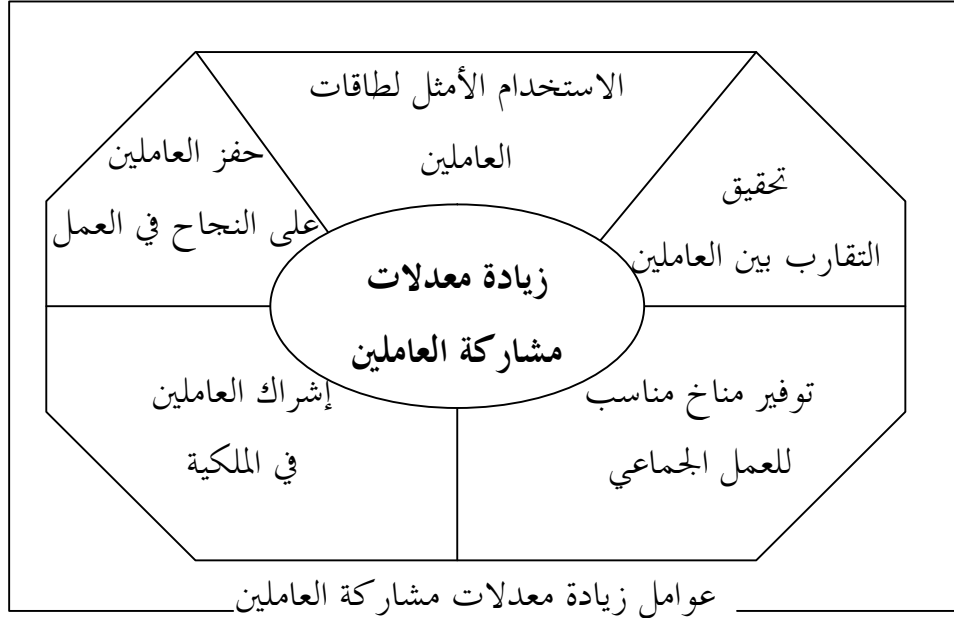
وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية كما اقترحها كل من Robert Rosen و Paul Brown في كتابهما عن المبادئ الثمانية للنجاح في العمل:

¹ مدحت محمد أبو النصر : مرجع سابق، ص75.

² مدحت محمد أبو النصر، مرجع نفسه، ص 75-77.

شكل رقم (1-1)

عوامل زيادة معدلات مشاركة العاملين



المصدر: مدحت محمد أبو النصر: بناء و تدعيم الولاء المؤسسي تنمية مهارات لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص76.

من خلال الشكل رقم (1-1) نلاحظ أن زيادة معدلات مشاركة العاملين تحقق للمنظمة جملة من المنافع منها:

- 1- توفير مناخ مناسب للعمل الجماعي.
- 2- تحقيق التقارب بين العاملين.
- 3- الاستخدام الأمثل لطاقات العاملين.
- 4- تحفيز العاملين على النجاح في العمل.
- 5- إشراك العاملين في الملكية.

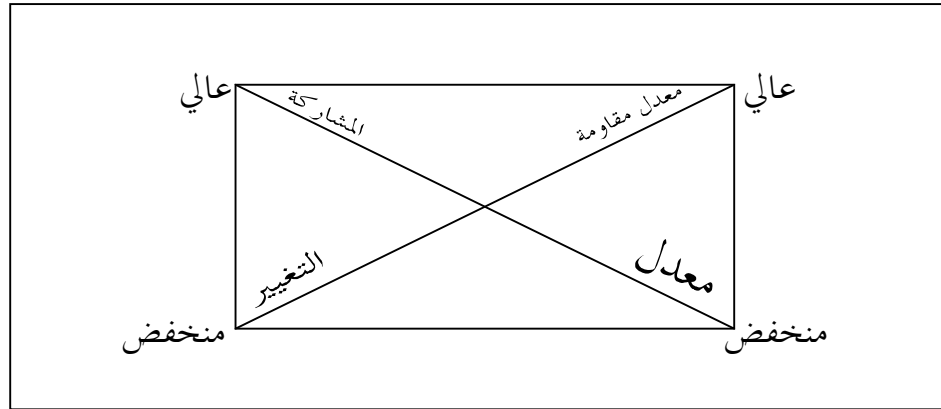
ومن نتائج المشاركة نذكر:

- 1- تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها.
- 2- تقليل مقاومة المرؤوسين للتغيير الذي ساهموا في اقتراحه (أنظر الشكل رقم (1-2))
- 3- نجاح البرامج والمشروعات التي شارك في تخطيطها المرؤوسين.

4- تكوين وتدعيم الولاء المؤسسي (التنظيمي) للمرؤوسين تجاه المنظمة التي تحرص على أخذ رأيهم واحترامه و على إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جميع مراحل العمل و كأن المنظمة هي ملكهم وليس ملك الآخرين.

شكل رقم (1-2)

العلاقة بين معدل المشاركة و معدل مقاومة التغيير



المصدر: مدحت أبو النصر: مرجع سابق، ص 77.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (1-2) أن العلاقة عكسية بين مقاومة التغيير والمشاركة كلما كان معدل المشاركة منخفضا كان معدل مقاومة التغيير مرتفعا نظرا لأن العاملين لم يشاركوا في صنع القرارات والعكس صحيح.

الفرع الثاني: تطبيق أسلوب الإدارة بالحب:¹

ظهرت كتب عديدة في الإدارة تؤكد على الجانب الانساني و الاجتماعي في العملية الإدارية، ومدى مساهمة هذا الجانب في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب، من هذه الكتب نذكر:

القيادة المرحية، الإدارة بالضحك العلاقات الإنسانية، الإدارة بالحب Management by love

وسوف نلقي نظرة سريعة على الكتاب الأخير، فهو من تأليف كاتلين سانفورد Kathlrin sanford والذي تؤكد فيه على قيمة الحب كأداة رئيسية و عصا سحرية لنجاح المنظمات، وقسمت المؤلفة أنواع الحب إلى : حب المنظمة، وحب العاملين، وحب العملاء (المستفيدين من خدمات المنظمة) وحب المجتمع المحيط بالمنظمة.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع نفسه، ص 77-79.

1- فحب المنظمة يكون بالعمل والاخلاص والانتماء والولاء لها والايمان برسالتها والارتقاء بالأداء والعمل على زيادة الانتاج والخدمات.

ويقدم لنا جيم هاريس Jim Haris في كتابه "كيف توقع الموظفين في حب شركتك؟ Getting Employees to fall in love with your company والذي نشر في عام 1996، بعض الأساليب لتحقيق ذلك نذكر منها: رؤية تفجير الطاقات، المساهمة في استقرارس الحياة العائلية للعاملين. الاتصال المفتوح، الانصات، علاقة الأخذ و العطاء بين المنظمة والعاملين، المشاركة، إسقاط الحواجز المعنوية، معا في السراء و الضراء، إنكاء نزعة التعليم، تحقيق الأمن الوظيفي....

2- وحب العاملين يكون بالتعاون معهم و الاحترام المتبادل و تقديم برامج الرعاية لهم ولأسرهم بواسطة المنظمة.

3- وحب العملاء يكون بتقديم الخدمات لهم وحسن المعاملة والاحترام و أخذ رأيهم في الحساب وإشراكهم في صنع القرارات و وضع السياسات والاهتمام بشكواهم ومقترحاتهم والحرص الدائم على تحسين جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة.

4- وحب المجتمع يكون من خلال تقديم الخدمات له والمساهمة في تحسن مستوى المعيشة به ومساعدة أسر العاملين بالمنظمة.

ولتحقيق الإدارة بالحب لابد من الاستحواذ على قلب العاملين حتى يقعوا في حب منظماتهم، و أن تكون العلاقة بينهم و المنظمة علاقة أخذ وعطاء وأن تكون المشاركة في السراء والضراء، وأن تساعد المنظمة في رعاية أسر العاملين.

الفرع الثالث: تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف:

استخدم مصطلح "الإدارة على المكشوف Open Book Management و المنظمة المكشوفة Open Book organization"، لأول مرة عام 1989 في مقال كتبه جون كيس John case يصف فيه تجربة ثلاث شركات طبقت هذا النوع من الإدارة، بما فيها شركة "S.R.C" في ولاية ميسوري في الولايات المتحدة الأمريكية و التي كان رئيسها التنفيذي.

وفي عام 1992 نشر جاك ستاك و بوبير لنجصام كتبهما عن "لعبة الأعمال العظيمة The Great Game Of Business" ثم قام جون ليس عام 1995 بنشر كتابه عن "الإدارة على المكشوف...ثورة الأعمال المقبلة Open book management, the coming buissness revolution"¹.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع نفسه، ص ص 79-80.

في عام 1996 ظهر كتابان آخران عن الموضوع نفسه الأول لشبستر وكارينتر عن "قوة الإدارة على المكشوف The Power of open book management والثاني لماك كوى تحت اسم خلق المنظمة المكشوفة Geating an open book management.

الفرع الرابع: دراسة و إشباع حاجات العاملين:

الحاجة عبارة عن "نقص ينشأ حينما يكون هناك عدم توازن فسيولوجي أو نفسي"¹ وقد صنفها ماسلو إلى نوعين حاجات أساسية و أخرى ثانوية:²
فأما الحاجات الأساسية : تتمثل في:

1- الحاجات الفسيولوجية:

وتتمثل تلك الحاجات في الضروريات التي يعتمد بقاء الانسان عليها مثل المسائل، الملابس، المشرب، المسكن، النوم، الجنس، الراحة...إلخ و يمكن القول بأن الفرد الذي قد عانى من عدم إشباع هذه الحاجات فإنه يميل في المستقبل إلى إشباع هذه الحاجات وبصورة معظمة، لذا نجد إن الفئات التي عانت من الفقر لفترة طويلة إذا ما ازدادت غنى، فإننا سنجد إنفاقهم سيكون غير رشيد و موجع أساسا إلى المتع الحسية كالأكل و الشرب و الزواج مرة أخرى، و الاتجاه إلى المخدرات و الإدمان.

2- الحاجة إلى الأمان:

تظهر تلك الحاجة بعد اشباع الحاجات الفسيولوجية و هي تتضمن الحماية من المخاطر المادية و الصحية والتدهور الاقتصادي فالإنسان في حاجة إلى الشعور بالأمان من زاوية استمراره في وظيفته وتأمين مركزه الحالي.

3- الحاجة إلى الانتماء:

حيث يرغب الفرد بأن يشعر بانه عضو في الجماعة التي ينتمي إليها و أن هناك نوع من التفاعل الوجداني بينه و بين أفراد جماعته - يعطي ويأخذ- وهي تعتبر من الحاجات الاجتماعية للفرد و الحد الفاصل بين الحاجات التي يسبقها والحاجات التي تليها، هذا ويلاحظ أن سيادة الروح المعنوية الطيبة و أنماط القيادة، و الاشراف الحسن و أنظمة إدارية تحتم بنظم الاقتراحات و الرحلات...ويمكنها أن تؤثر على اشباع هذه الحاجات.

¹ محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 242.

² بتصرف، أ.د. محمد الصيرفي: مرجع نفسه، ص 258.

الحاجات الثانوية: : تتمثل في:

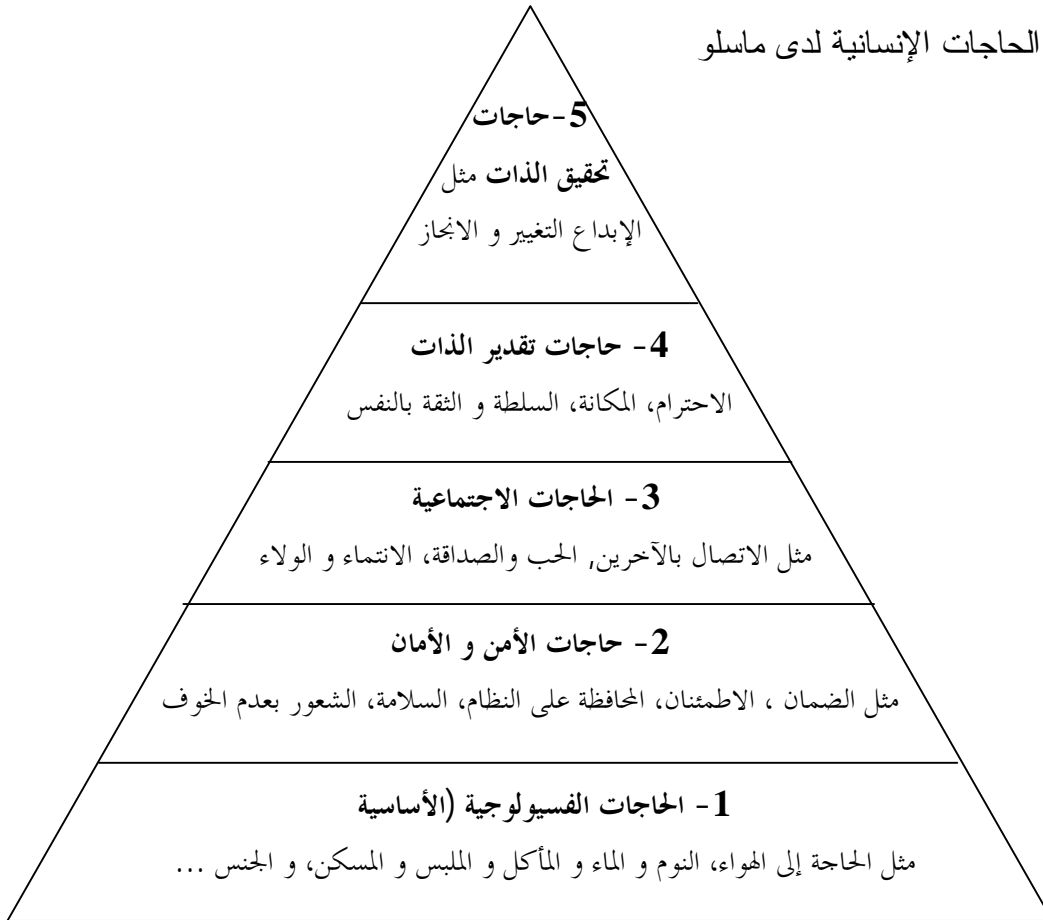
1- الحاجة إلى الاحترام: حيث يحتاج الانتماء إلى الشعور بالثقة و المركز الاجتماعي و كذا يحتاج إلى أن يشعر بقيمته وكفاءته من ناحية شخصية وإلى رؤية ذلك الاحترام والاعتراف في عيون الآخرين كما يحتاج إلى احساسه بالثقة في النفس، القوة والمقدرة و الكفاءة هذا وتلعب الحوافز و الالاقاب البراقة دور هاما في اشباع هذه الحاجات.

2- الحاجة إلى تقدير الذات:

حيث يحتاج الانسان إلى أن يشعر بأهميته و بوجوده عضوا قويا محترما بالغ الأهمية و التأثير في جماعته و انه يستحق بشكل كامل الغرض المتاحة أمامه و المتعلقة بمواهبه و قدراته و كفاءته و يشعر كذلك بأن له رسالة في الحياة و هو في ذلك يسعى إلى البحث عن المهام ذات الطبيعة المتحدية لمهاراته و قدراته و هو يطور من مقدرته الابداعية و الابتكارية بالشكل الذي يحقق إنجازا عاليا. ويمكن توضيح هذه الحاجات كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (1-3)

هرم الحاجات الإنسانية لدى ماسلو



المصدر: مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص82.

وانطلاقاً من هذا التسلسل الهرمي فإن على المدير أن ينظر إلى المشروع على أنه عربة تقود عدة أنشطة بحيث ينتج عنها إشباع للحاجات و الرغبات كما هو موضح في الشكل:

شكل رقم (1-4): العوامل العامة و التنظيمية للمستويات المختلفة من الحاجات



المصدر: محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص261. نقلا عن : د.عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي، الأصول العلمية لإدارة الاعمال، المكتبة العصرية، المنصورة، 2001، ص 468.

و بهدف الوصول إلى إشباع هاته الحاجات لدى العاملين فقد تبنت العديد من المنظمات مفهوم جودة الحياة الوظيفية (QWL) Quality of working life حيث يعرفها (Leu of may 98) أنها العملية التي تستجيب بها المنظمة لحاجات العاملين فيها وذلك عن طريق تطوير و إيجاد آليات تسمح لهم

بالمشاركة كليا في اتخاذ القرارات و صياغة حياتهم في العمل¹ ويرى الدكتور سيد محمد جاد الرب بأن أهداف تصميم وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية هي:²

أ- تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للعاملين

ب- تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء و البيئة الخارجية للمنظمة

ج- تحقيق مستويات عالية من رضا أصحاب رأي المال.

الفرع الخامس: تقديم المزايا و الخدمات للعاملين و لأسرهم:³

يصلح عليها المزايا الوظيفية الاضافية وهي عبارة عن حوافز تأخذ شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مالية تقدمها المنظمات لجميع العاملين لديها تمنح دون مقابل، أو بتغطية جزء من تكلفتها و دون استثناء فئة منهم (للعاملين الدائمين فقط) و بغض النظر عن مستوى أدائهم و كفاءتهم في العمل، فهي تقدمها لهم لكونهم أعضاء يعملون لديها، و تأخذ هذه المزايا شكلين: الأول تطوعي اختياري و الغاية منه خلق الشعور بالانتماء لدى العاملين تجاه المنظمة و الولاء لها، و الثاني الزامي حيث تفرض غالبية قوانين العمل في الدول على المنظمات تقديم بعض المزايا الوظيفية للعاملين لديها.

ويمكن القول بأن المزايا الوظيفية الاضافية تتميز بانها تحقق الفوائد التالية:

- زرع الولاء و الانتماء لدى العاملين تجاه المنظمة.
 - رفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين و رضاهم الوظيفي، الذي ينعكس إيجابا على أدائهم.
 - وسيلة لاستقطاب الكفاءات البشرية من سوق عمل وخاصة النادرة منها.
 - تحسين علاقة المنظمة مع النقابات، مما ينعكس أثره إيجابا على علاقتها مع العاملين لديها.
 - كسب رضا المجتمع و ترك انطباع جيد عن المنظمة لديه، حيث ينظر إليها نظرة أخلاقية.
- من بين أهم هذه المزايا الأكثر شيوعا في الاستخدام: التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي، الاجازة المرضية، التأمين، اجازة الاستجمام و الراحة، الاجازة العائلية رعاية الأطفال، المساعدة التعليمية، تعويض تغيير مكان الإقامة خدمة الطعام، برامج الرعاية الصحية.

و أخيرا حزمة المزايا الوظيفية الاضافية: لا شك أنه يصعب للغاية على منظمة أن تقدم جميع المزايا الوظيفية السابقة مجانا، لأن تكلفتها ستكون مرتفعة جدا، و بالتالي فسعيها لاستفادة مواردها البشرية

¹ د. سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مطبعة العشري، 2009، ص 62.

² د. سيد محمد جار الرب: مرجع نفسه، ص 69.

³ بتصرف: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 521-526.

من أكبر عدد ممكن من المزايا الوظيفية التي تقدمها لهم، تقوم بتخصيص مبلغ معين لكل فرد منها و تترك له حرية اختيار المزايا التي تناسب ظروفه و يشترك فيها بنسب محددة من هذا المبلغ.

الفرع السادس: وجود نظام حوافز مستمر و مناسب و عادل و موضوعي

التحفيز يعني: "تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية و خلق حاجات جديدة لديهم و السعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية"¹ ويقول الدكتور عمر وصفي عقيلي أن مسألة الولاء و الالتزام مسألة استراتيجية فالمنظمات اليابانية عندما وصلت إلى ذلك مارست برامج متعددة في مجال التحفيز و المزايا الوظيفية... إلخ فالأمر يحتاج إلى تخصص و خبرة عاليتا المستوى.²

عند التأمل في هذه الطرق نجدها متكاملة و لا نلاحظ اختلافا واردا بينها فهي تنظر إلى الولاء التنظيمي بأنه حاجة اجتماعية ينبغي إشباعها بطريقة تخدم المنظمة لتحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: مراحل بناء و تدعيم الولاء التنظيمي على مستوى المنظمة

وتتكون من خمس مراحل هي:

1- **مرحلة الإعداد Préparation:** وذلك عن طريق إعداد وتنظيم الفريق المسؤول عن بناء و تدعيم الولاء التنظيمي على مستوى المنظمة.

2- **مرحلة الرؤية Vision:** تمثل الرؤية الأداء الذي نسعى إليه من خلال التفكير غير التقليدي لبناء و تدعيم الولاء التنظيمي على مستوى المنظمة.

3- **مرحلة التحديد Identification** ويتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف بشكل عملي، والعمليات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف، وتحديد المستهدفين، و تقسيمهم إلى مجموعات لسهولة العمل معهم.

4- **مرحلة التنفيذ Implementation:** ويتعرض هذه المرحلة تنفيذ الأنشطة و العمليات و البرامج التي تم الاتفاق عليها لبناء و تدعيم الولاء التنظيمي على مستوى المنظمة.

5- **المرحلة التقييمية Evaluation:** ويتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

أ- المتابعة.

ب- التقييم.

¹ د. محمد الصرقي، مرجع سابق، ص 235.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 108.

ج- التقويم.

د- التغذية العكسية.¹

إن المتأمل لهذه المراحل يرى بأن إدارة الولاء التنظيمي تكون بشكل برامج تدريبية يقوم بها فريق عمل وتكون على ثلاث مراحل المرحلة الأولى تشمل التخطيط (من يقوم بالتدريب، ماذا يريد من التدريب، من هم المستهدفون من التدريب) مرحلة التنفيذ أين يتم ترجمة ما تم تخطيطه في شكل برامج والمرحلة الثالثة هي مرحلة الرقابة المقارنة بين ما تحقق و ما خطط له و اجراء التصحيحات).

المطلب الثالث: النتائج المترتبة على زيادة الانتماء و الولاء المؤسسي للعاملين داخل منظمة العمل:

يترتب على زيادة الانتماء و الولاء المؤسسي نتائج و آثار إيجابية عديدة و ارتأينا تقسيمها إلى نتائج عملية تشغيلية قصيرة المدى و أخرى إستراتيجية طويلة المدى² و تتمثل الأولى في:

1- زيادة الإنتاجية (الانجاز)؛

2- ارتفاع الروح المعنوية؛

3- قلة نسبة الغياب و التأخير؛

4- قلة الفاقد في مواد الإنتاج؛

5- معدل أعلى في المحافظة على وسائل و أدوات الإنتاج؛

6- قلة حوادث و إصابات العمل؛

7- السلوك المنضبط؛

8- احترام أخلاقيات الإدارة و المنظمة و الالتزام بها؛

9- احترام الأخلاقيات المهنية و الالتزام بها.

أما الثانية تتمثل في:

1- معدل أعلى في الاستمرار في العمل؛

2- الحد من تسرب العاملين (تقليل معدل دوران العاملين)؛

3- زيادة معدل الابتكار على مستوى الفرد و المنظمة؛

4- العاملون الذين لديهم ولاء مؤسسي، يجعلون العملاء لديهم أيضا ولاء مؤسسي.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص ص 62-63.

² يتصرف: مدحت محمد أبو النصر: مرجع نفسه، ص 71.

خلاصة:

وما يمكن استخلاصه فإن الولاء التنظيمي هو مشاعر ايجابية يكنها الفرد للمنظمة التي يعمل بها، وانطلاقاً من هذه المشاعر يتولد لدى الفرد روح المسؤولية تجاه المنظمة و تقديم مصلحتها على مصلحته الشخصية، و بالتالي التفكير في المنظمة أولاً و بذلك تحقيق المنظمة لأهدافها بواسطة أفرادها العاملين بها برغبتهم و هو ما يكافئ التعريف الذي قدمه كونتز (koontz) للإدارة "تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين" فإذا كانت هاته الأهداف البقاء و الاستمرار ألا يسعى هؤلاء الأفراد لتحقيقها خاصة إذا أدركوا حقيقتها و طبيعتها.

تمهيد:

إن عملية جذب المستهلك أصبحت اليوم أكثر تعقيداً عن سنوات عديدة مضت، بسبب تعدد البدائل والخيارات من المنتجات و الأسماء التجارية فلذلك ينبغي على منظمات الأعمال اليوم إن تجعل منها مهمة يعنى بها جميع أفراد التنظيم و ليس رجال التسويق فقط ،خاصة وان منظمات الأعمال المعاصرة لم تكتف بدراسة حاجات و رغبات المستهلك بل تعدت الى خلق الرغبة لديه و الالمام بكل الجوانب المتعلقة بقراراته الشرائية.

لذلك فان تفهم طبيعة سلوك المستهلك و كيف يفكر و يقيم العروض التسويقية هو المدخل الاكثر فعالية نحو تحقيق ولاءه.

و الفهم الدقيق لموضوع الولاء لدى المستهلك يقتضي منا التطرق لموضوع الرضا و تحقيقا لهذه الغاية سنحاول في هذا الفصل الالمام بكل الجوانب المتعلقة برضا المستهلك و ولاءه حيث سيتم التعرض في المبحث الاول لماهية رضا المستهلك و ذلك من خلال تعريفه ، محدداته ، النظريات المفسرة ،الاهمية ،القياس ،نواتج و وسائل تحسين الرضا.

اما في المبحث الثاني فسيتم التعرض لماهية ولاء المستهلك و ذلك من خلال تعريف ،أنواع، النظريات المفسرة، الاهمية، مستويات القياس و وسائل بناء الولاء واخيرا سنحاول ابراز علاقة الرضا بالولاء في المبحث الثالث من خلال التطرق الى جوانب تأثير الرضا في الولاء،مبررات عدم الولاء رغم الرضا، استراتيجيات بناء الولاء بالرضا.

المبحث الأول: ماهية رضا المستهلك.

يعد موضوع الرضا من المواضيع التي لاقت رواجاً كبيراً في الآونة الأخيرة حيث شغلت العديد من المفكرين و الباحثين، وقد اختلفت المفاهيم المتعلقة به انطلاقاً من اختلاف الاسس الموضوعية لها .

المطلب الأول: تعريف الرضا، محدداته والنظريات المفسرة له

هناك العديد من التعاريف التي وضعت للرضا نذكر البعض منها من خلال المداخل الثلاثة التالية:

الفرع الأول: تعريف الرضا:

يعرف (Sheth و Haward) الرضا على أنه: " الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) مقابل التضحية بالنقود و الجهد".¹ نلاحظ ان (Sheth و Haward) يركزان في اعطاء مفهوم للرضا على الناحية الاقتصادية ما هي التضحية المقدمة بالنقود و الجهد في سبيل عائد هو المكافئة او الثواب , و من الرشادة الاقتصادية فلا بد ان يكون العائد اكبر من التضحية حتى يكون هناك رضا , و بالتالي فالرضا هنا حالة عامة.

يعرفه (Kotler) بأنه "حكم المستهلك بالنظر إلى الخبرة الاستهلاكية أو الاستعمال الناتج عن توقعاته بالنسبة للمنتج والأداء المدرك"²، أي أنه يتولد من المقارنة بين ما توقعه المستهلك وما أدركه فعلاً في أداء وتقديم المنتج.

يعرفه (R . Ladwin) بأنه "الحالة النفسية الناتجة عن عمليات تقييم مختلفة"³. بالنسبة لتعريف كوتلر نجده اكثر تحديدا لحالة الرضا من التعريف السابق حيث خصص رضا المستهلك , اما تعريف لادون فقد عرف الرضا بانه حالة نفسية ولم يظهر طبيعة هذه الحالة ايجابية ام سلبية هذه الاخيرة تعبر عن عكس الرضا.

كذلك يعرف الرضا ب: "شعور الإنسان بالارتياح النفسي والسرور والطمأنينة الذي يصاحب تحقيق الهدف، كالرضا الناتج من تحقيق الإنسان هدفاً من أهدافه في الحياة".⁴ هذا التعريف وضح طبيعة هذه الحالة و ربط الرضا بالهدف.

ومن بين التعاريف التي اعطيت للرضا انه : "حكم شامل على تجربة استهلاك معينة أو تعامل معين" حيث يتبع هذا الحكم عملية الشراء أو تجربة معينة، فلا وجود لمستوى رضا معين في عدم وجود

¹ عائشة مصطفى المناوي: "سلوك المستهلك"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص 222.

² Kotler . P, Dubois . B: " Marketing Management", édition pearson , 11^{ème} édition, Paris, 2003, P 68.

³ Richard Ladwin : "Le comportement de consommateur et de l'acheteur", édition economica, 2^{ème} édition, Paris, 2003, p 377 .

⁴ مدحت محمد أبو النصر : مرجع سابق ، ص 90.

الفصل الثاني: الولاء من منظور التسويق

تجربة، مستهلكة أو مستعملة من طرف الزبون.¹

يعبر عن الرضا بأنه "مستوى من إحساس الفرد الناجم عن المقارنة بين أداء المنتج المدرك وبين توقعات هذا الفرد"، إذن فهو دالة للفرق بين الأداء والتوقعات ينتج عنها ثلاث مستويات هي:

- الأداء > التوقعات \Leftarrow المستهلك غير راضي؛
- الأداء = التوقعات \Leftarrow المستهلك يكون راضي؛
- الأداء < التوقعات \Leftarrow المستهلك يكون راضي وسعيد للغاية.²

من خلال كل التعاريف السابقة يمكن ان نستنتج ان الرضا هو: "حكم ايجابي تجاه المنتج نتيجة تجاوز الأداء التوقع"

الفرع الثاني: محددات الرضا:

دراسة سلوك الرضا لدى المستهلك تتحدد ضمن مجال بثلاث أبعاد أساسية هي³:

التوقعات (القيمة المتوقعة) ، الأداء الفعلي (القيمة المدركة)، المطابقة أو عدم المطابقة.

1/التوقعات: تعبر عن الأداء الذي يتطلع المستهلك للحصول عليه من اقتناء منتج أو علامة معينة، ويعبر عنه بالقيمة المتوقعة قبل تنفيذ قرار الشراء ويمكن أن تحدد الجوانب الأساسية للتوقع الذي يكونه المستهلك عن المنتج فيما يلي:

- × التوقعات عن خصائص المنتج (الجودة المتوقعة).
- × توقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية (رد فعل الآخرين اتجاه المستهلك لاقتنائه هذا المنتج سواء كان بالاستحسان أو الرفض).
- × توقعات عن تكاليف المنتج (السعر الذي يدفعه مقابل الحصول على المنتج إضافة إلى ذلك كل جهد مادي أو معنوي يبذله في سبيل ذلك).

وقد صنف (Woodside و Pitte) التوقع إلى:

- توقع تنبؤي ؛
- توقع معياري؛
- توقع مقارنة.

¹ Florence Dano, Sylvie Llaosa & Chiara Orsingher : " Evaluer un service: Les mots pour le dire", (On line): www.univ-aix.fr,Consultéle:15/10/2010_P02.

² محمد فريد الصحن: "إدارة التسويق"، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 71 .

³ بتصرف عائشة مصطفى المناوي، مرجع سابق، ص121-128.

الفصل الثاني: الولاء من منظور التسويق

إن المستهلك يكون توقعاته على أساس الخبرة بالمنتج أو من خلال الاتصال بالآخرين "من الفم إلى الأذن"، والمعلومات المقدمة من طرف المؤسسة من خلال الوسائل الترويجية.

2/ الأداء المدرك: هو مستوى الأداء الذي يحصل عليه المستهلك فعلاً نتيجة استهلاكه للمنتج.

3/ المطابقة (التثبيت): تعرف على أنها درجة انحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء، ونميز حالتين من الانحراف هما:

× الانحراف الموجب: يكون فيه الأداء الفعلي أكبر من التوقعات وهو المطلوب؛

× الانحراف السلبي: يكون فيه الأداء الفعلي أقل من التوقعات.

الفرع الثالث: النظريات المفسرة للرضا:

لقد كان أول المهتمين بحالة الرضا هم علماء علم النفس، وفيما يلي بعض النظريات التي حاولت تفسير هذه الحالة:

01- نظرية تقييم أداء العرض (الجودة المدركة والرضا): هناك أعراض يمكن ملاحظتها ومراقبتها، ومتغيرات أخرى لا تمنح المجال للمؤسسة حتى لتصحيحها أو تعويضها، هذا ما يقودنا إلى التفكير بأن تقييم الجودة ليس بالضرورة مرتبطاً بالرضا، فيمكن أن يتأثر هذا الأخير بحدث عارض أو خاص ناتج عن عوامل ظرفية.¹

02- نظرية عدم تثبيت التوقعات أو عدم المطابقة: يقوم المستهلك بتقييم المنتج على أساس عدد من الخصائص والمميزات حسب توقعاته وأيضاً على أساس الخبرة الاستهلاكية، فالرضا يفترض أن يكون نتيجة ترتكز على الفرق بين التوقع والأداء أو نتيجة عدم المطابقة.

هذا التحليل يصلح لتفسير الرضا بالنسبة للمنتجات غير المعمرة، ولا يفسره بالنسبة للمنتجات المعمرة والمعقدة لأنها مرتبطة بالضرورة بالخبرة الاستهلاكية، ففي حالة عدم وجود خبرة يكون للمستهلك توقعات مرتفعة جداً وحسب النظرية سيقود هذا إلى حالة من التضاد أو عدم الرضا.²

03- نظرية التضاد الإدراكي: هذه النظرية تشرح الأسباب التي جعلت نظرية عدم تثبيت التوقعات غير ملائمة للمنتجات المعمرة، فعند بذل مجهود مالي ونفسي للموافقة على شراء مثل هذه المنتجات فمن المنطقي ملاحظة تقييم أداء العرض يمكنه أن يفسر بطريقة أحسن الرضا من نظرية عدم تثبيت التوقعات التي ستقود بالضرورة إلى حالة من التضاد.³

¹ Richard Ladwin, OP-CIT, P 378.

² Ibid, P 382.

³ Daniel Ray: " Mesurer et developper la Satisfaction client ", édition d'organisation, Paris, 2000, P19.

الفصل الثاني: الولاء من منظور التسويق

المطلب الثاني: أهمية الرضا و قياسه:

الفرع الأول: أهمية الرضا:

تحقق حالة الرضا جملة من المزايا للزبون والمؤسسة في نفس الوقت منها:¹

- X تعتبر ميزة في حد ذاتها للزبون كونها تعبر عن حالة من الاستقرار النفسي اتجاه موضوع معين.
- X يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة لأنه يسمح باستقرار برامج وخطط العمل خلال فترة زمنية وبالتالي تخفيض أعباء وتكاليف المؤسسة.
- X تدفع مستويات الرضا العالية الزبون إلى تكرار عملية الشراء مما يعني تكرار المعاملات التي تربط المؤسسة بالزبون وبالتالي يمكن أن تنشأ علاقة واتصال دائم بينهما.
- X الرضا يخلق حافز لدى الزبون ليكون وفياً للمؤسسة أو العلامة.

الفرع الثاني: قياس رضا المستهلك:

قليلة هي المؤسسات التي تدرك حقيقة الأهمية البالغة لمثل هذه القياسات وضرورتها لتوجيه القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتلبية حاجات ورغبات زبائنها بكفاءة، وهناك مجموعة من التساؤلات تطرحها باستمرار أي مؤسسة ولا يمكن الإجابة عنها إلا بقياس الرضا ومحدداته.

X هل الزبون راضي عما تقدمه له؟

X لماذا يمتنع الزبائن الآخريين عن شراء منتجاتها؟

X لماذا تحول زبائنها نحو المنافسين؟

X ما الذي يمكن أن يرضي أكثر زبائنها؟

هذه التساؤلات وغيرها تمثل مواضيع دراسة جد حساسة، لمعرفة وضعية المؤسسة من منظور زبائنها، وتحديد النقائص ونقاط الضعف لمعالجتها²، حيث تتوفر هذه الدراسات والأبحاث كما يلي:

1/ القياسات غير المباشرة: تتعلق بدراسة وتحليل العناصر المرتبطة بنشاط المؤسسة والتي تتأثر بنواتج حالات الرضا، حيث ركزت الأبحاث على ما هو أكثر أهمية في نشاط المؤسسة وأكثرها ارتباطاً بمستويات الرضا وهي:³

¹ حبيبة كشيبة: "إستراتيجيات رضا العميل"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليلة، 2004، ص 56.

² نجود حاتم: "تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولاء"، رسالة ماجستير غير منشورة، في العلوم التجارية، تخصص تسويق، تحت إشراف: الداوي الشيخ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 60.

³ Ropert Kaplan, P. David, Korton: "Le Tableau de bord prospective", édition d'organisation, Paris, 1998, P 83.

الفصل الثاني: الولاء من منظور التسويق

أ/ **الحصة السوقية:** قياس الحصة السوقية يعتبر سهلاً وممكناً إذا كانت عملية تجزئة السوق فعالة، بمعنى أن القطاعات السوقية قابلة للقياس فيتم تحديد الحصة السوقية على أساس عدد عملاء المؤسسة الذي يعطي مؤشراً حقيقياً ومعبراً عنها خاصة في مجال الزبون الصناعي حيث تتعامل المؤسسة مع عدد محدود من الزبائن فليس من الخطأ أن تعبر عن زيادة الحصة السوقية للمؤسسة بزيادة عدد زبائنها كما أن فقدان زبون بالضرورة يعني فقدان جزء من الحصة السوقية، وفي مجال المنتجات واسعة الاستهلاك تحاول المؤسسة تحديد عدد زبائنها انطلاقاً من:

× تحديد حجم المبيعات؛

× معرفة متوسط (معدل تكرار الشراء بالنسبة للزبون) الذي يعطى بالعلاقة التالية:

حجم المبيعات

عدد الزبائن

متوسط تكرار الشراء =

لكن عيب المتوسط انه يتأثر بالقيم الشاذة لذا يمكن أن نحصل على نتائج غير دقيقة فيما يخص متوسط الشراء لكل زبون.

ب/ **معدل الاحتفاظ أو فقدان الزبون:** نعني بالاحتفاظ بالزبائن استمرارهم في التعامل مع المؤسسة، وهنا نتحول من الحديث عن تأثير الرضا في بناء الولاء إلى مدى تعبير ولاء الزبون عن مستوى رضاه، إذ يفترض أن الزبون الوفي يبقى وفيّاً للمؤسسة أو العلامة نتيجة تحقيق أداء المؤسسة لمستوى الرضا الكفيل بضمان ولاءه.

هذا المقياس لا يمكن أن يعبر بدقة عن مستوى الرضا الذي تحققه المؤسسة لزبائنها، فلا يمكن اعتبار زبائن أوفياء لمؤسسة تحتكر مجال عملها هم بالضرورة راضون لأنّ ولاءهم يمكن أن يكون مدفوعاً بانعدام البديل.

ج/ **عدد المنتجات المستهلكة (متوسط تكرار الشراء):** فكلما كان هذا المتوسط مرتفع دل على ارتفاع مستويات الرضا والعكس صحيح، إلا أن العيب الذي يجعل هذا المقياس يتميز بنوع من القصور وقلة الدلالة هو كون المتوسط يتأثر بالقيم الشاذة فيوازن بين عدد الشراءات المرتفعة جداً والمنخفضة جداً ويصبح غير معبر عن الحقيقة.

إضافة إلى هذه المقاييس هناك:

× قياس قيمة المردودات.

× قياس عدد الشكاوى خلال فترة زمنية معينة.

الفصل الثاني: الولاء من منظور التسويق

2/ الدراسات الكيفية: بما أن القياسات غير المباشرة لم تكن تتعلق بدراسة سلوك الزبون في حد ذاته، ظهرت ضرورة التقرب من الزبون وتحليل سلوكه بشكل مباشر لمعرفة حوافز أو معوقات الرضا لديه.

أ/ إدارة شكوى الزبون: تعتبر الشكوى من الإجابات الخاصة عن حالة عدم الرضا يعبر بها عن الاستياء من انخفاض أداء المنتج، من خلال ما سبق ندرك أن الشكوى يجب أن تتقبلها المؤسسة بمثابة "هدية"، والزبون الذي يقدم الشكوى يبقى دائماً زبون وبإمكان المؤسسة إرضاءه والاحتفاظ به إن كان بإمكانها تقديم إجابة صحيحة ومتوافقة مع الشكوى.¹

ب/ بحوث الزبائن المفقودين: تسعى المؤسسة من خلال هذه الأبحاث إلى تحقيق الأهداف التالية:
Ø تحديد ومعرفة عوامل المفاضلة لدى الزبون.

Ø تحديد اسباب انقطاع بعض الزبائن عن التعامل مع المؤسسة.

تقوم المؤسسة بإجراء مقابلات مع بعض الزبائن الذين تحولوا نحو المنافسين للتعرف على دوافع تحولهم ومقاطعتهم لمنتجات أو علامة المؤسسة، من أجل معالجتها والتقليل من معدل فقدان زبائن المؤسسة وذلك بإتباع الخطوات الآتية:²

× يجب على المؤسسة أولاً تحديد و تعريف معدلات الاحتفاظ بالزبائن؛

× يجب على المؤسسة أن تقدر إلى أي مدى تفقد الأرباح بفقدان الزبون.

جـ/ بحوث الزبون الخفي: يستعان بها في مجال الخدمات والتوزيع لقياس رضا الزبون حيث يركز على الاتصال بأحد الأشخاص (مديرها أو مسؤوليها) ليقوم بدور الزبون ويطلب منه كتابة تقرير عن كل انطباعاته السلبية والإيجابية. وهي تُعتمد ليس لقياس رضا الزبون مباشرة، وإنما للكشف عما إذا كانت المؤسسة توفر شروط وظروف تحقيق مستوى الرضا، لكن الإشكال الوارد في هذه التقنية هو كون السلوكيات تكون مفتعلة، وهذا ينقص من أهمية النتائج المتحصل عليها.³

د/ البحوث الاستطلاعية: تعتبر تمهيداً ضرورياً للقيام بالبحث الكمي، فالمؤسسة ترغب في قياس رضا زبائنها يجب أن تحدد أولاً ماذا ستقيس، من خلال القيام بدراسة استطلاعية وبالتالي التحديد الدقيق لمشكلة البحث والفروض وعناصر الدراسة.⁴

¹ Philippe Détrie, "Le client retrouve", Edition d'organisation, 1998, Paris, p 121.

² محمد فريد الصحن: " إدارة التسويق"، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2004، ص 80.

³ Laurent Hermel: " Mesurer la satisfaction client ", Edition AFNOR, Paris, 2001, P 13.

⁴ ثابت عبد الرحمن إدريس: " بحوث التسويق"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص 138.

03- الدراسات الكمية: يمر البحث الكمي بالمراحل الآتية:¹

أ/ تحديد أهداف الدراسة: تتمثل في النتائج المتوقع الحصول عليها من الدراسة، نذكر منها:

- × معرفة أسباب عدم الرضا، التوقعات، الحاجة الجديدة للعملاء؛
- × قياس درجة رضا العملاء ومتابعة تطوره عبر الزمن؛
- × معرفة وضعية المنظمة أو المنتج بالمقارنة بالمنافسين؛
- × وضع أولويات للتحسين المستمر متسلسلة حسب أهمية أسباب الرضا.

ب/ اختيار العينة: ويتم ذلك وفق المراحل التالية:

- × تحديد نطاق الدراسة: ويشمل الإطار الزمني والمكاني؛
- × تعيين المجتمع المدروس: يقصد به المجتمع الذي ستسحب منه العينة؛
- × طرق المعاينة أو السحب: سحب عشوائي، عينة الحصص، عينة منتظمة؛
- × تحديد حجم العينة : حيث يجب مراعاة ما يلي:²

- الوقت المتاح لإجراء الدراسة؛

- التكلفة المرصودة لإجراء الدراسة حيث تتناسب طرذاً مع حجم العينة؛

- درجة الدقة المطلوبة في النتائج، فالدقة العالية تتحقق مع زيادة حجم العينة؛

- نوعية وطبيعة البيانات المطلوب جمعها بالإضافة إلى نوعية وخصائص المستقصى منهم.

جـ/ تحديد طرق الاستقصاء: فنوع الأسئلة التي سيتضمنها الاستبيان وطرق صياغتها وعددها يجب

أن يتناسب مع طريقة الاستقصاء، ونميز بين ثلاث طرق أساسية للاستقصاء هي:

- المقابلات الفردية؛

- الاستقصاء بالهاتف؛

- الاستبيان الإداري.

د/ إعداد الاستبيان: يتضمن أي استبيان نوعين من الأسئلة، الأسئلة المغلقة دقيقة والأسئلة المفتوحة

تتعلق عادة بالبحث عن إجابات كمية، وهي أسئلة سلوكية لقياس الاعتقادات والمواقف.

هـ/ تجميع البيانات: هناك عدة طرق لتجميع البيانات وهي مرتبطة مباشرة بتكلفة البحث، حجم

العينة، شكل الأسئلة والتي نذكر منها: المقابلة وجها لوجه، الهاتف، البريد، الأنترنت.

¹ Claude Dumeur : " Marketing ", Edition DALLOZ, 4^{ème} édition, 2003, P 59.

² عبيد محمد عدنان : " بحوث التسويق " ، بدون دار نشر، 1999، ص 181.

الفصل الثاني: الولاء من منظور التسويق

و/ تحليل النتائج وعرضها: يتم التحليل انطلاقاً من طبيعة الإجابة، إن كانت كيفية فهي تحتاج إلى تحليل المضمون وفهم جيد للإجابة، أما إذا كانت الأجوبة كمية فنعتمد على الطرق الإحصائية باستخدام برامج متطورة مثل: (SPSS, EVIEWS).

من خلال ما سبق ندرک الأهمية البالغة لقياس رضا المستهلك والمتمثلة فيما يلي:¹

- × يسمح للمؤسسة أن تكون أحسن فيما هو أكثر أهمية لدى المستهلك؛
- × وسيلة لقياس أداء المؤسسة من منظور المستهلك ومقارنته بالمنافسين؛
- × يعتبر وسيلة فعالة لجلب وتركيز انتباه الموظفين على العناصر الأكثر أهمية في إرضاء المستهلك، خاصة في مجال الخدمات والتوزيع؛
- × يسمح بتحديد المجالات ذات الأولوية لتحسينها وتركيز موارد المؤسسة أين يكون أحسن أداء له أكبر أثر في رضا المستهلك؛
- × الفهم الجيد لحاجات وأولويات المستهلك تعطي القاعدة لأغلب القرارات تسييرية؛
- × يسمح باختيار الأدوات والوسائل الأكثر فعالية في تحسينه.

المطلب الثالث: وسائل تحسين الرضا ونواتجه

يعبر الرضا عن سلوك وممارسة يبديها المستهلك اتجاه المنتج، فيخلق مجموعة من السلوكات والعلاقات تسعى المؤسسة لتوجيهها في اتجاه ايجابي اعتماداً على مجموعة من الوسائل التي تسمح بتعظيم الرضا وبالتالي زيادة ربحية المؤسسة.

الفرع الأول: وسائل تحسين الرضا

لا تسعى المؤسسة فقط لإرضاء زبائنها، بل هي في بحث دائم عن الوسائل التي تمكنها من تحسين مستويات الرضا وكذا الإجابة على حالات عدم الرضا ومعالجتها وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات والوسائل.

01- أدوات تحسين الرضا: إن المنظمات الموجهة بالعملاء تركز على تحسين رضا عملائها الخارجيين وهذا لضمان الاحتفاظ بهم وولائهم والذي يتم من خلال الأدوات التالية:

¹ Oliver Netter, Nigel Hill: " Satisfaction Client ", Edition ESKA, Paris, 2000, P 312.

الفصل الثاني: الولاء من منظور التسويق

أ/ **الجودة المدركة:** وهي من مقدمات الرضا، والتي يتم تقييمها من طرف المستهلك كجانب مهم من جوانب أداء المؤسسة تحقق له جزء من مستوى الرضا لديه، ونلخص عملية تحسين الجودة المدركة في أربع مراحل هي:¹

× المرحلة الأولى: تبحث المؤسسة بالاعتماد على بحوث التسويق، عن معرفة توقعات زبائننا وتحديد مجال عدم الرضا بالاعتماد على تحليل الشكوى والاستقصاءات التي تسمح لها بفهم الجودة التي يتوقعها الزبون.

× المرحلة الثانية: بعد الأبحاث و تحديد الوضع التنافسي للمؤسسة وإمكانياتها (موارد بشرية وتقنية) تنتقل إلى تحديد تموقع عرضها، و بالتالي تحويل الجودة المطلوبة إلى جودة محققة فعلا باحترام مجموعة من المعايير والمقاييس يمكن إجراء مطابقة بين الجودة المطلوبة والمحققة بالاعتماد على تقنية الزبون الخفي الذي يقوم بتقييم مدى احترام المقاييس.

× المرحلة الثالثة: تتحول الآن إلى جانب الزبون وتحويل الجودة المحققة إلى جودة مدركة وهنا قياس الرضا هو الذي يسمح بمراقبة الهدف من الجودة المدركة من طرف الزبون الذي سيقوم بمقارنة توقعاته واعتقاداته بالجودة المدركة.

× المرحلة الرابعة: نتائج القياس في المرحلة الثالثة تعتبر مصدرا لتعريف وتحديد التوقعات الجديدة والمستقبلية من اجل تحسين الجودة.

ب/ **متابعة الزبون:** تهدف متابعة الزبون و استمرار الاتصال بينه و بين المؤسسة إلى بناء علاقة قوية يمكن تطويرها في شكل علاقات شخصية وفردية باعتبار أنّ لكل زبون خصوصياته، وتتم عملية المتابعة كالاتي:²

× أثناء إعداد التصاميم؛

× خلال عملية الإنتاج؛

× أثناء و بعد عملية التسليم؛

× خدمات ما بعد البيع (الضمان، الصيانة،...)

× تقديم معلومات تدعم اختياره، لأن أثر المعلومات التي يحصل عليها الزبون بعد عملية الشراء أكبر من أثر المعلومة قبل الشراء.

ج/ **تحليل عدم الرضا:** في حالة عدم الرضا تصبح عدد الاتصالات التي من الضروري على المنظمة أن تقوم بها لمعالجة المشاكل المسببة لهذه الحالة ومدة المعالجة عوامل ضرورية للرجوع

¹ Laurent Hermel, OP-CIT, P 11.

² حبيبة كشييدة : مرجع سابق، ص 94.

الفصل الثاني: الولاء من منظور التسويق

لحالة الرضا، إن البحث عن الأسباب يجب أن يكون بشكل دقيق لأن عدم الرضا المعالج بطريقة سيئة معادل لعميل مفقود، كما أن هذه الحالة غير ناتجة عن رداءة المنتج فقط و إنما تتعداه إلى مشاكل التسيير، عيوب في الاتصال، عيوب في علاقة عميل - مورد....الخ.¹

الفرع الثاني: نواتج الرضا:

عندما يستجيب المستهلك بالرضا عن المنتج بعد استعماله تتعدد السلوكيات التي تعبر عن رد فعله و منها :

01- سلوك تكرر بعد الشراء: يختلف سلوك تكرر الشراء عن سلوك الولاء، فسلوك تكرر الشراء لا يشترط أن تكون الشراءات متتالية، في حين أن الولاء يتطلب ذلك إضافة إلى أن الدراسات أثبتت أنه يوجد ارتباط كبير بين مستوى الرضا وظهور نوايا تكرر الشراء لدى العميل لاحقاً.²

02- اتصال من الفم إلى الأذن ايجابي: يعد سلوك التحدث بكلام ايجابي عن المنتج من أهم سلوكيات الايجابية الناجمة عن الرضا إذ يقوم المستهلك بتخزين الشعور والانطباع الايجابي الناتج عن تجربته الاستهلاكية في ذاكرته لينقلها إلى الأفراد الذين من حوله.³

03- الولاء: (سيتم التطرق إليه بالتفصيل لاحقاً)

المبحث الثاني: ماهية ولاء المستهلك.

إن ولاء الزبون لمنتج أو مؤسسة ما هو الا إحدى نتائج رضاه عنها المستمر عبر الزمن، ولا بد من التنبيه بأن الولاء أهم من الرضا لأسباب عديدة أهمها أن الزبون ذو الولاء هو زبون راض تماماً ومصر على استمرار تعامله مع المؤسسة و هو الأمر الذي يخدم الطرفين و بشكل كبير، ومن هنا كان لا بد من الوقوف على الولاء بالتطرق إلى تعريفه، وأهم المفاهيم المتصلة به

المطلب الأول: تعريف ولاء الزبون، أنواعه والنظريات المفسرة له.

الفرع الأول: تعريف ولاء الزبون:

اختلف الباحثون على وضع تعريف واضح للولاء بسبب الاختلاف في الأسس التي ينطلق منها كل منهم في تعريفه للولاء.

¹ المرجع نفسه، ص 85.

² Paul Ohna : " Le total customer management ", Edition d'organisation, Paris, 2001, P 19.

³ P. Kotler, B. Dubois, OP-CIT, P 68.

الفصل الثاني: الولاء من منظور التسويق

فمنهم من يرى بأن الولاء هو عبارة عن مواقف و مشاعر و نوايا الزبائن نحو ما يطرح من منتجات و يروج لها، في حين يرى آخرون بأنه السلوك الذي تم تحقيقه فعلا.

حسب الرأي الأول، فإن الولاء يكون حبيسا في عقل و نفسية الزبون، و لا يظهر أثره و لا نتائجه، أما الرأي الثاني معناه أن الولاء يظهر في ازدياد معدل تكرار شراء نفس المنتج المقدم من طرف المؤسسة. والمشكلة هنا هي أن الفرد قد يكرر الشراء لهذا المنتج نتيجة عدم وجود بدائل مقنعة و عديدة لديه، وبالتالي لا يكون للولاء هنا وجود منطقي.¹

يعرف (Brown) ولاء الزبون على انه "توقع شراء علامة ما في غالب الأحيان انطلاقا من خبرة ايجابية سابقة"² بمعنى أن الزبون الذي يتميز بالولاء هو الزبون الذي يشتري نفس العلامة عدة مرات و بشكل متتالي، و منه يمكن تحديد و قياس الولاء بطريقة عملية مفادها أن الزبون يكون وفيّ إذا قام بشراء ثلاث أو أربع مرات نفس العلامة بشكل متتالي و يكون اعتقاد إيجابي اتجاه هذه العلامة.³

يعرف (Mown) الولاء على أنه "درجة اعتقاد ايجابي للزبون بالنسبة للعلامة والالتزام اتجاهها و النية في مواصلة شراءها".⁴

من خلال ما سبق يمكن اعطاء الولاء التعريف التالي: "هو الاختيار المسبق لعلامة معينة او منتج معين دون تردد".

الفرع الثاني: أنواع الولاء:

01- الولاء المطلق والنسبي:⁵ يسعى المسؤولون التسويقيون لتحقيق الولاء المطلق والذي نادرا ما يحصلون عليه من زبائنهم، فهم يعتبرون الزبون الوفيّ هو الذي تكون أغلب تعاملاته معهم أو على الأقل جزء مهم من شراياته من مجموعة معينة من الخدمات أو السلع أو العلامات أو من محل معين، فلم يعد ولاء الزبون خاصية ثنائية (وفي/غير وفي) لكن أصبح خاصية جد حساسة للتنوع بالدرجات، والهدف التسويقي ليس الحصول على زبون بولاء تام لكن البحث عن زيادة مستوى ولائه باستمرار، مثل هذه الوضعية تظهر جليا في مجال المنتجات واسعة الاستهلاك إذ يصبح من غير المنطقي وليس من الممكن الانتظار من الزبون ولاء مطلق.

¹ إبراهيم محمد عبيدات: "سلوك المستهلك" مدخل إستراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 138.

² Jérôme Bon, Elisabeth Tossier, desbordes: "Fidélise les clients", la revue française du gestion adetem, Paris, 2002, N127, P 52.

³ Christain Michon, "Le Merkateur", édition Pearson, Paris, 2003, P 71.

⁴ Jérôme Bon, Elisabeth Tossier, desbordes, OP-CIT, P 53.

⁵ Jacque Lendrevie, B. Lindon, "Mercator", édition DALLOZ, 7^{ème} édition, Paris, 2003, P 925.

الفصل الثاني: الولاء من منظور التسويق

في هذا الصدد تدرج حالات الولاء المطلقة و النسبية بالنسبة إلى تكرار سلوك الشراء:¹

× الولاء المطلق (المثالي): شراء مطلق لنفس العلامة A A A A A A؛

× الولاء المقسم: يتميز بالتنوع بين علامتين بالتناوب B A B A B A؛

× الولاء غير المستقر: تغيير الموقف بشكل غير متتابع B B B A A A؛

× لا يوجد ولاء: F E D C B A .

02- الولاء الموضوعي أو الذاتي: أغلب المسؤولين التسويقيين يهتمون أساساً بالولاء الموضوعي

(السلوكي)، إذ يعتبرون أن ما هو مهم بالنسبة للمؤسسة هو ما يفعله الزبون و ليس ما يفكر فيه أو ما

يرغب فيه، فمختلف طرق قياس الولاء ترتكز على ملاحظة سلوك الشراء، و يستند الكل ضمناً إلى

تعريف موضوعي للولاء، إلا أن القياس الجد موضوعي للولاء ليس دائماً كافياً، بمعنى أنه لا يسمح

دائماً لوحده بتقدير شدة الولاء كنتيجة مفسرة لسلوكه المستقبلي، من هنا يقر الباحثون و أغليبتهم من

مسؤولين تسويقيين في مؤسسات، أن الولاء يجب أن يعرف ويقاس على أنه سلوك وموقف ذهني

اعتقادي، و يتكون موقف الولاء بالنسبة للعلامة من ثلاث عناصر أساسية يمكن قياسها بواسطة

الاستقصاءات وهي:²

× العنصر الإدراكي "Cognitive": مجموعة الاعتقادات و التوجهات الايجابية بالنسبة للعلامة

يترجمها الزبون في تفضيل منطقي لها.

× عنصر عاطفي "Affective": يقاس لمعرفة العواطف، الود، المحبة و التعلق بالنسبة للعلامة.

× عنصر معرفي "Conative": معناه ارتفاع أو انخفاض نية شراء علامة المعينة إن أمكن.

إن ولاء الزبون يعني أن سلوكه أصبح مبرمجاً بشكل يجره إلى شراء منتج معين بذاته أو ارتياد محل

تجاري محدد عند الإحساس بالحاجة، و عليه يمكن تقسيم ولاء الزبون إلى:³

أ/ الولاء للعلامة التجارية (منتج معين) : هو درجة الايجابية في المواقف الشرائية والنفسية للزبون

نحو تلك العلامة دون غيرها ومدى التزامه بشرائها في كل مرة يحتاج إليها مستقبلاً، ودرجة الولاء

للعلامة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بدرجة رضا الزبون عن أداء العلامة لوظائفها في إشباع حاجات المستهلك

في الماضي، بالإضافة إلى تأثير درجة الولاء بالصورة الذهنية التي تتكون لدى المستهلك عن جودة

العلامة.⁴

¹ Richard Ladwin, OP-CIT, P 399

² J. Lendrevie, B. Linton, OP-CIT, p 928.

³ أحمد علي سليمان: " سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق مع التركيز على السوق السعودية "، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، 2000، ص 63.

⁴ كاسر نصر المنصور: سلوك المستهلك مدخل الإعلان، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2006، ص 84.

الفصل الثاني: الولاء من منظور التسويق

ب/ الولاء للمحل التجاري: إن ولاء الزبون لمحل تجاري معين هو ميله لارتياح أحد المتاجر بصفة مستمرة و ذكر سابقا بأن الزبون صاحب الولاء الشديد لعلامة معينة يقود في أحيان عديدة إلى ولاء كبير للمحل التجاري الذي اعتاد شراء هذه العلامة منه، و يجب الإشارة إلى أن الولاء لمحل ما يكون أحيانا أقوى من الولاء لعلامة معينة، فقد يبقى هذا الولاء لفترة طويلة بسبب أن المحل يعكس صورة ذهنية تتفق مع الصورة المكونة في ذهن الزبون من حيث كونه طموح، مجتهد وحريص على تحسين مركزه الاجتماعي، و تنشأ الصورة الذهنية للزبون عن المحل التجاري بفعل الخواص المادية والوظيفية لهذا الأخير و الخواص النفسية للزبون.

لكن بالعودة إلى الزبون، شخصيته ونفسيته، فيمكن تصنيف ولائه إلى عدة أصناف أهمها:

Ø **ولاء عاطفي:** تؤدي صفات المنتج و خصائصه، و إمكانية تذكره وما يمثله هذا من ضغوط على

الزبون إلى ما يدفعه للتجربة ثم الاستمرار في التعامل به، وتسعى المؤسسات إلى ذلك بخلق سمعة

طيبة، وتحسين صورتها لدى الزبون من خلال مراجعة مستمرة لما يقال عنها في السوق؛

X **الولاء للاسم:** هو الولاء لاسم معين بذاته يحمل قدرا من الاحترام لدى الزبائن، ليصبح جزءا

منهم، و من شأن هذا الولاء أن يحمي منتج المؤسسة من هجمات المنافسين، و هو ما يحتاج إلى

إدارة رشيدة تدعم ذلك؛

X **الولاء للصفات الحاكمة:** يعني به أن ولاء الزبون يرتبط بالقيمة المدركة في عدد من الصفات

الحاكمة في المنتج المعروض، كسهولة استخدامه، و تعلم خصائصه بسرعة، ... الخ؛

X **الولاء المرتبط بالراحة:** هو الولاء المبني على تيسر عملية الشراء للزبائن وما توفره له من

راحة، كتوفر المنتجات في أماكن قريبة من الزبون أو التوزيع عن طريق الهاتف، و يمكن ضرب هذا

الولاء عن طريق قيام المنافسين بتوسيع منافذ التوزيع ورفع مستوى الخدمة؛

X **الولاء الناتج عن ارتفاع تكلفة التغيير:** حيث الزبون وليا لمنتج معين و يطيل فيه طالما أن تكلفة

الانتقال إلى منتج آخر لا يتناسب مع إمكانياته.

X **ولاء الارتباط:** وهو الناجم من إحساس المستهلك بأن الاستمرار في شراء المنتجات يعطيه مزايا

إضافية لا يحصل عليه بشرائه أصنافاً أخرى.¹

إضافة إلى هذه التصنيفات توجد أصناف أخرى معروفة مثل:²

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس: "بحوث التسويق"، شركة جلال للطباعة، الإسكندرية، 2002، ص 345.

² Pierre Margrat, "fidélisez vos clients, stratégies, (outils et gestion relation client)", Editions d'organisation, Paris, 2000, P 91

الفصل الثاني: الولاء من منظور التسويق

- X **الولاء بالتقليد:** وهو الولاء المرتبط بأصول تاريخية، تقليدية كولاء الفتاة لعطر أمها، أو ولاء عائلة لعلامة قهوة استعملتها العائلة الأم،... وهكذا؛
- X **الولاء بالمماثلة:** يكون بالخصوص عند شريحة الشباب، كتقليد بعضهم البعض في علامة لبسهم، او عطرهم،... والأمثلة في هذا عديدة؛
- X **الولاء بالتعود:** نشأ هذا الولاء بتعود الزبون على منتج معين؛
- X **الولاء نتيجة التأثير الثقافي:** فقد يميل الزبون إلى علامة معينة (منتوج ما)، بسبب عوامل ثقافية معينة مرتبطة بالدين، العرف أو التاريخ، الذي ينتمي إليه هذا الزبون؛
- X **ولاء الزبون من أجل تجنب المخاطرة:**¹ في هذه الحالة يكون الولاء وسيلة يتحصن بها الزبون من مختلف أنواع المخاطر، فحسب دراسات ميدانية أجريت فإن الزبائن الأقل تحملا للمخاطر هم الذين يتمسكون بالمنتوج القديم وتقل رغبتهم في شراء منتج أو علامة جديدة.

الفرع الثالث: النظريات المفسرة للولاء:

يمكن التمييز بين نظريتين هامتين تتضمن كل واحدة منها تحليل بعد من أبعاد الولاء، وهما:

01- النظريات السلوكية² (behavioriste): هذه النظرية تظهر على أنها وصفية وليست تحليلية فهي تصف سلوك تكرر الشراء الناتج عن تجربة إيجابية سابقة، تسمح بقياس الولاء انطلاقا من عدد مرات الشراء، إلا أن تكرر الشراء لا يعبر دائما عن الولاء، فيمكن أن يكون هذا السلوك ناتجا عن انعدام الخيارات كحالة احتكار مجال العمل أو العادة مثل خدمات محطات البنزين...، و بالتالي هي لا تأخذ بعين الاعتبار درجة تعقد العلاقة بين الزبون و العلامة، فلن يكون كافيا النظر إلى السلوك الماضي فقط للزبون لتفسير سلوكه المستقبلي

02- المقاربة الموقفية أو نظرية الاعتقاد³ (attitudinal): عزز المقاربة السلوكية لوحدها عن تفسير سلوك الولاء دفع الباحثين و الميدانيين إلى توجيه أعمالهم نحو مقاربة تسمح بالأخذ بعين الاعتبار البعد الإدراكي والموقف ك أحد العوامل المفسرة للولاء فالمستهلك لا يكون وفيا للعلامة إلا إذا طوّر موقف اعتقادي ايجابي اتجاه هذه العلامة وبالتالي تبلور الاعتقاد في القلب الايجابي يؤدي إلى إظهار سلوك تكرر الشراء.

¹ إبراهيم محمد عبيدات، مرجع سابق، ص 189.

² Jean Marc Lehue: "Stratégie de fidélisation", édition d'organisation, Paris, 2^{ème} édition, 2003, p 39.

³ Patrick Simon: "La force de l'attitude", La revue française du marketing ADETEM, Paris, N°188, 2002, P80.

الفصل الثاني: الولاء من منظور التسويق

تسلط هذه النظرية الضوء على عملية التقييم النفسي الذي يؤدي إلى ظهور النية في تكرار سلوك الشراء وقد حدد الباحثون أبعاد قوة الموقف في العناصر الآتية:¹

أ/ سهولة إدراكه : بالنسبة لـ (Williams و Fazio) الموقف يجب أن ينشط بذاكرة الفرد وبالتالي يكون سهل الإدراك، وتعرف سهولة الإدراك على أنها قوة الارتباط في ذاكرة الفرد بين عرض الموضوع وتقييمه و درجة سهولة إدراك الموقف يشار إليها بقوة الموقف، فكلما كان الموقف واضحا وسريعا وسهل الفهم نقول أنه موقف قوي.

ب/ التجربة المباشرة: تتعلق الخبرة المباشرة بعدد المرات التي كان فيها الفرد على اتصال أو علاقة بالموضوع وتشكيلة الخبرة جدّ واسعة وتضم عدّة عناصر منها (الشراء، الاستعمال أو الاستهلاك، قراءة إعلان، أثر الإشهار حول الموضوع، الاتصال من الفم إلى الأذن مع المحيطين به...)²، وقد أوضح (Davidson) في أبحاثه أن الخبرة المباشرة تزيد من التماسك بين الموقف والسلوك والمواقف تكون جيدة وواضحة ومنشطة بمستوى من الثقة والتأكيد، في حين أن المواقف التي لا ترتكز على الخبرة المباشرة تكون أقل تفسيراً للسلوك لأنها يمكن أن تتطور بشكل سهل.

ج/ الأهمية: ونعني بها القيمة التي يعطيها الزبون لموقف اتجاه موضوع ما، فكلما زادت الأهمية والتي ترتبط بدرجة التعقيد وقيم الفرد كلما زادت من قوة الموقف.

د/ التأكد: أي الثقة والافتناع التي يبدي بها الزبون موقفه، فإذا لم يكن الزبون يملك الثقة في حكمه على المنتج أو العلامة لن يكون موقفه مقاوما للتغيير وبالتالي موقفه ضعيف، وتظهر قوة الموقف في الربط بين التحول من التعلق الناتج عن الاعتقاد وقوة الموقف نحو سلوك تكرار الشراء.

يمكن القول أن هناك تكامل بشكل متتابع بين النظريتين في تفسير ولاء الزبون، فسلوك تكرار الشراء يكون مدفوع بقوة الموقف التي تفصل بين مستوى التعلق بالعلامة وتكرار سلوك الشراء

المطلب الثاني: أهمية الولاء ومستوياته.

الفرع الأول: أهمية الولاء:

الولاء للعلامة يقدم أصل يمكن إدارته بشكل يسمح بتحقيق أرباح بعدة طرق³، كما هو موضح في الشكل الموالي:

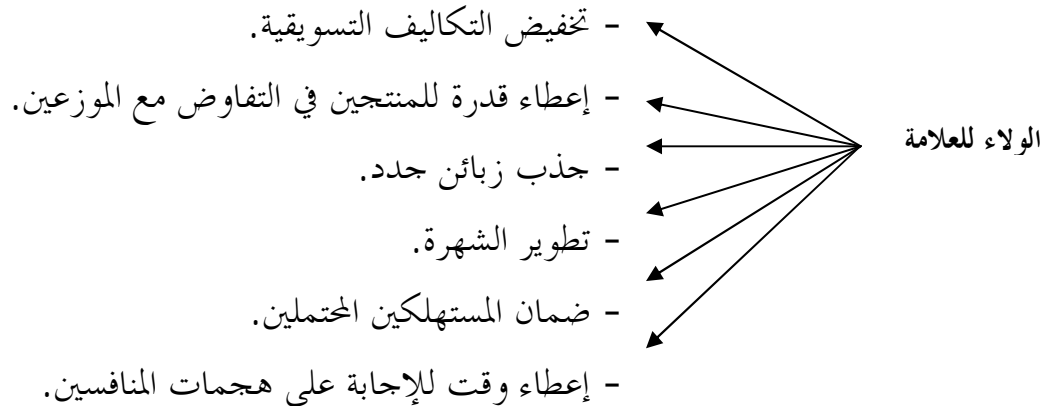
¹ Patrick Simon, OP-CIT, P 86.

² Richard Ladwin, OP-CIT, P 379 .

³ Jean Noël Kapfer : "Les marques capital de l'entreprise", édition d'organisation, 3^{ème} édition, 2003, Paris, P53.

الشكل رقم (2-1)

قيمة الولاء



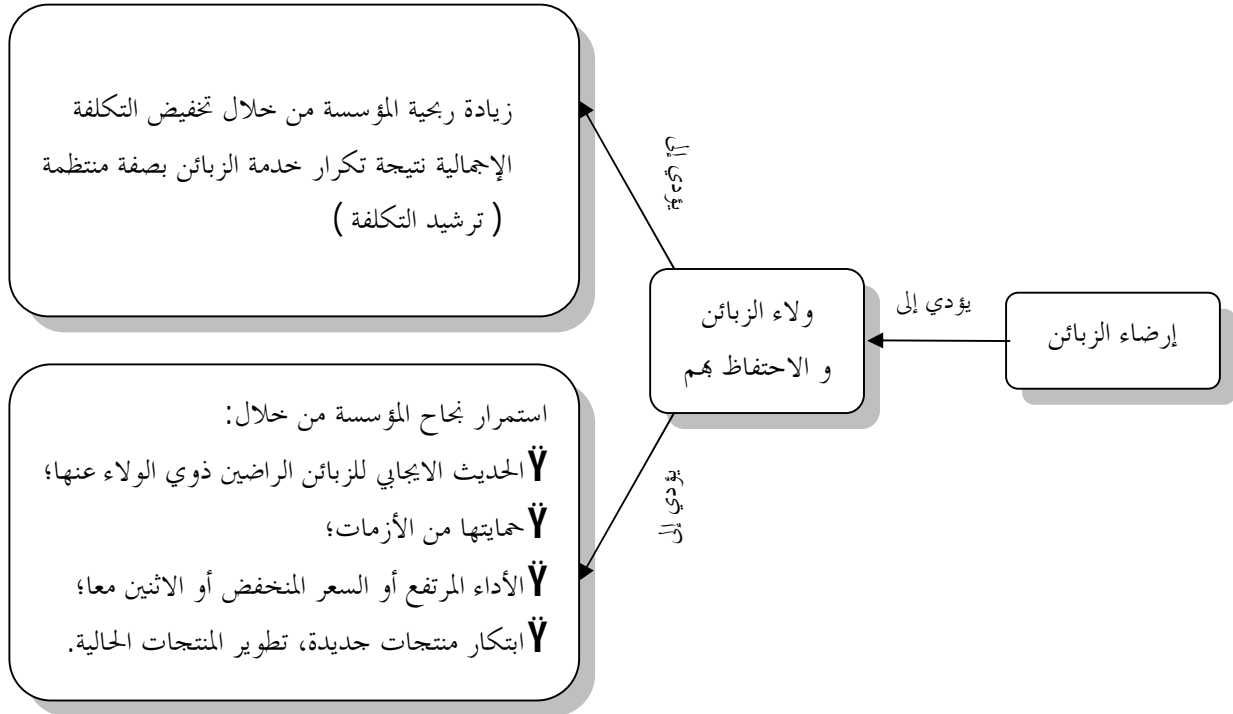
Source : JeanNoël Kapfer , OP-CIT ,P 52

فالوصول إلى ولاء الزبون و الاحتفاظ به، أهم من جذب زبائن جدد، "فقد انصب الاهتمام فيما مضى على جذب زبائن محتملين، لكن الجميع يدرك اليوم أن فقدان الزبون يكلف كثيرا، وأن الزبائن الذين يتم تركيتهم شخصا من قبل الأقارب والأصدقاء هم الأشد ولاءً على المدى الطويل¹، لذلك تستخدم المؤسسات برامج المكافآت و الهدايا - وهي منتشرة بكثرة - لتحفيز الزبائن الموجودين على تشجيع زبائن آخرين للتعامل معها.

بناء على ذلك، فإن الاحتفاظ بالزبائن عن طريق إسعادهم ونيل إعجابهم يسمح للمؤسسة باقتناص فرص عديدة، كتخفيض التكاليف عن طريق تخفيض تكاليف الجذب التي تستخدمها المؤسسة عادة مع الزبائن المرتقبين، وفرصا أخرى تجتمع كلها لتصل بالمؤسسة إلى التميز والتربع على مركز تنافسي معتبر، وحتى تحقيق الريادة في سوقها، وتظهر التفاصيل في الشكل الموالي:

1 كريس أشتون: "تقييم الأداء الاستراتيجي أداء العاملين وإرضاء العملاء"، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك القاهرة، 2001، ص 174.

شكل (2-2): الولاء و تميز العلامة



المصدر : عبد السلام أبو قحف : " كيف تسيطر على الأسواق (تعلم من التجربة اليابانية) " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 206 .

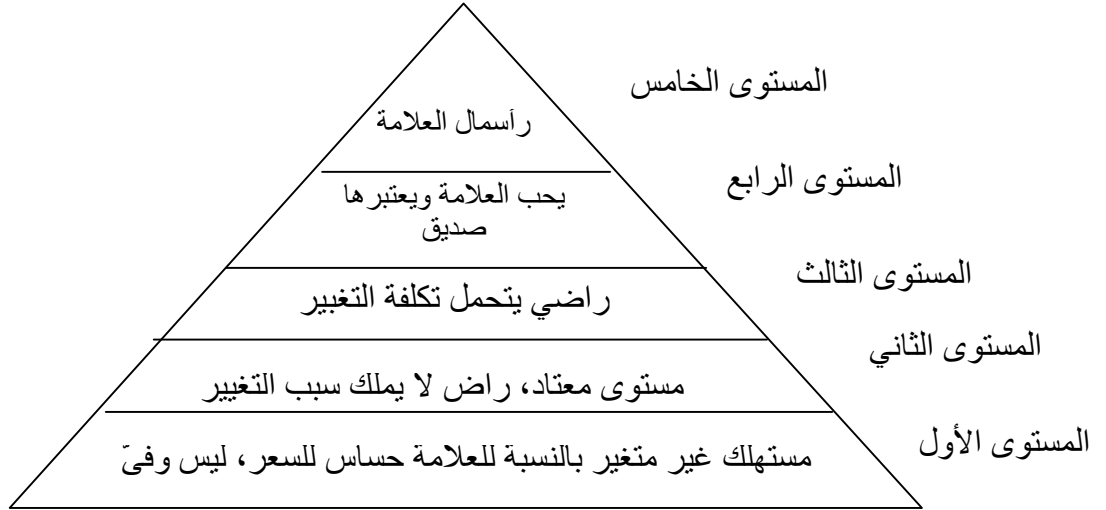
يمكن تلخيص كل هذا عبر ما يلي:¹

- × تكلفة الحصول على زبون جديد مرتفعة مقارنة بتكلفة المحافظة عليه، كما أن الزبون صاحب الولاء يعود للمؤسسة بزبائن جدد بتكلفة معدومة؛
- × الزبائن ذوي الولاء متحمسون أكثر للشراء من المؤسسة، وبمرور الوقت تصبح طلباتهم المنتظمة معروفة من قبل المؤسسة، وهو ما يسهل عملية تلبيةها بأحسن وجه؛
- × الحفاظ على زبائن المؤسسة يسمح برفع حواجز الدخول ويجعل من اكتساب حصة سوقية أمراً جديداً صعباً على المؤسسات المنافسة؛

¹ Philippe Detrie, OP-CIT, P 30.

شكل (2-4):

هرم الولاء



Source: Jean Noël Kapfer, OP-CIT, P 46.

المطلب الثالث: قياس الولاء ووسائل بنائه

الفرع الأول: قياس الولاء:

لا يعبر الولاء عن قيم دقيقة وثابتة، كونه مرتبط بالسلوك الإنساني الذي يتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار فقياسه ليس أمراً سهلاً، فإذا كان بإمكان مؤسسة قياس سلوك تكرار الشراء فالصعوبة تكمن في قياس مستوى الارتباط والتعلق، لذا تعتمد المؤسسة على مجموعة من القياسات المتنوعة تغطي مختلف الجوانب المتعلقة بالولاء (سلوك تكرار الشراء، التعلق) في نفس الدراسة وهي:¹

01- الاحتفاظ بالزبائن: يعتبر هذا القياس من بين الدراسات المعتمدة في قياس رضا الزبون وتعتبر من المؤشرات الأكثر دلالة على ولاء الزبون من وجهة نظر المؤسسة ويقاس معدل الاحتفاظ بنفس الزبائن من فترة زمنية لأخرى أو من جهة الزبون بمدى استعداده لبقاء الزبون لدى المؤسسة أو للعلامة خلال فترة زمنية معينة، إذ يعتبر هذا القياس ولغاية يومنا ذو أهمية بالغة في متابعة وتطوير ولاء زبائن المؤسسة خلال فترات زمنية محددة.

02- الحصة النقدية (Part de Porte-monnaie): إن لم يكن الزبون متعلق بالعلامة، فلن يوفر جزء كبير من مصاريف مشترياته لشراء هذه العلامة، بالاعتماد على دفاتر المؤسسة يتم حساب متوسط حساب الزبون وتتبع تطوره خلال فترة زمنية، والزيادة المحققة في متوسط حساب الزبون

¹ Oliver Netter, Nigel Hill, OP-CIT, P 275.

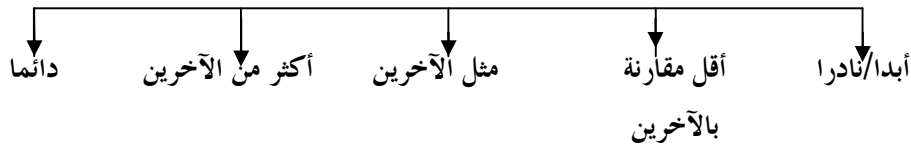
الفصل الثاني: الولاء من منظور التسويق

تعبّر عن مستويات متزايدة في الولاء، إلا أنه في حالة يكون من الصعب فتح حسابات لكل زبائن المؤسسة، خاصة في مجال المنتجات الواسعة الاستهلاك، تجري المؤسسة استقصاء مع الزبون للإجابة على السؤالين الآتيين:

X من إجمالي مصاريفك الأسبوعية على ما هي النسبة المخصصة للعلامة X؟

X في قيامك بالشراء أسبوعيا هل تتعامل مع X.... ؟

ونقترح عليه سلما للإجابة كالاتي:

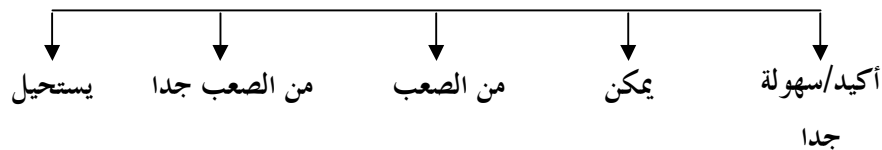


وهو أكثر منطقية وعملي، حيث يمكن أن يطرح على الزبون بعدة صيغ.

03- تقبل البدائل: يهدف هذا القياس إلى معرفة مستوى تعلق الزبون بالعلامة أو المؤسسة في ظل العوامل التي يمكن أن تبرر تخليه عن المؤسسة أو العلامة، حيث يطلب من الزبون تحديد قائمة المنافسين للمؤسسة في نفس القطاع الذين يعرفهم ويمكن أن يكون قد تعامل معهم، وكلما كانت إجابة الزبون تدل على معرفته الجيدة لأهم المنافسين للمؤسسة أو العلامة، كانت الثقة في نتائج القياس أكبر، ويتم قياس مستوى تقبل البدائل الأخرى بطرح السؤال الآتي:

X بأخذ كل العوامل بعين الاعتبار، سيكون من الممكن أن تغيّر المؤسسة أو العلامة؟

تكون إجابة المؤسسة موزعة على السلم كالاتي:



04- قياس موقع المؤسسة أو العلامة في ذهنية الزبون مقارنة بباقي المنافسين: في غالب

الدراسات يعتمد على هذا القياس قبل قياس تقبل البدائل، لأن الإجابة على هذا القياس يمكن أن تعطي لنا تصور لنتائج القياس السابق، يطرح على الزبون السؤال بالصيغة الآتية:

X بالمقارنة مع البدائل الأخرى كيف تقيم العلامة أو المؤسسة؟

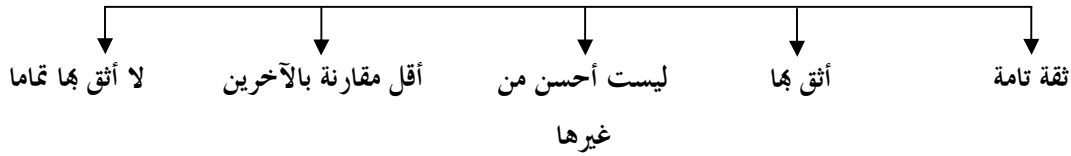
تكون إجابة الزبون موزعة على السلم الآتي:



05- قياس مستوى الثقة: كخطة مكملة للدراسة، يستعمل هذا القياس بهدف معرفة مستوى الثقة التي يضعها الزبون في المؤسسة أو العلامة، يطرح على الزبون سؤال بالصيغة الآتية:

X ما هو مستوى الثقة الذي تضعه في وعود المؤسسة أو العلامة؟

تكون إجابة الزبون على السلم المختار كالاتي:



الفرع الثاني: وسائل بناء الولاء:

من أجل خلق وبناء وتعزيز ولاء الزبون، يجب مفاجأته دائماً بما يفوق توقعاته بالإيجاب، وذلك بتقديم سلع وخدمات بخصائص مميزة ومزايا متفردة، مع سعر معتدل وخدمات إضافية، كما أن الإعلان المتكرر عن كل هذا، يزيد من قناعاته الراسخة في أداء المنتج، فتتوطد علاقته مع المؤسسة ويتطور ولائه لها إلى إخلاص بلا حدود، حيث تعتمد في ذلك المؤسسة على:

01- نادي الزبائن (Club des clients): تخلق المؤسسة فضاءً أو مجالاً لتجميع زبائنها ذوي الولاء، وقد تكون هذه النوادي افتراضية على الانترنت، أو حقيقية تجمع الزبائن في المناسبات المختلفة، وتمنح فيها المؤسسة شهادات تقدير وعرفان لهم، وتؤكد معهم دوام هذه العلاقة¹، يهدف إنشاء نادي الزبائن إلى:²

- بناء ولاء أفضل الزبائن بعد تمييزهم؛
- تدعيم قاعدة البيانات التسويقية؛
- تقوية صورة العلامة و المؤسسة؛
- العمل على هدف وقطاع محدد.

¹ Jean-Marc Lehue, OP-CIT, P 335-386.

² Pierre Mogat : "Fidéliser vos clients", édition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2001, P 146.

الفصل الثاني: الولاء من منظور التسويق

وفعالية النادي لا تتحدد بعدد المنخرطين بل بقدرة المؤسسة على إدارة النادي، وكذا طبيعة المنخرطين ومدى رضاهم عن المؤسسة (منتجاتها وعلاماتها).

02- بطاقات الولاء: البطاقة هي وسيلة دفع، والآن أصبحت أداة تسويقية بشكل تام، أساس عمل البطاقة يرتكز على نظام التعرف على الولاء الملازم لسلوك تكرار الشراء والمشارك في عرض ظروف تسويقية متميزة.

تتميز البطاقات في خدمة نظام محاسبة نقاط الولاء التي يتم تحويلها إلى هدايا، علاوات وخدمات، ويمكن أن نميز بين عدة أنواع من البطاقات: - بطاقة بـ (à puce)؛

- بطاقة (à codes barres)؛

- بطاقة بـ (à pistes)

إضافة إلى ذلك تقديم المؤسسة لخدمات ما بعد البيع بأساليب جذابة ومثيرة للإعجاب، وتوفير موقع على الأنترنت، وهو عنوان بريدي يمكن من تطوير العلاقة بين المؤسسة وزبائنها بأكثر جدية، وكذلك يعتبر تخصيص المؤسسة لقسم خاص بخدمة الزبائن أمرا ضروريا للاتصال بهم والتفاعل معهم بطريقة تيسر التوافق بينهم، ثم استعمال (le merchandising)¹، وهي الجمع بين كل التقنيات التجارية التي تسمح بتحديد أماكن السلع والترتيب المناسب لها، بالإضافة إلى عرض المنتجات في شروط فيزيائية وتقنية مثالية، وهو ما يعتبر ذا قيمة عالية بالنسبة للزبون الذي يجد الراحة وحسن الانتقاء والاختيار لما يريد.

المبحث الثالث: علاقة الرضا بالولاء.

أصبح الرضا مجرد وسيلة وليس غاية في حد ذاته للوصول إلى الهدف الأكبر للمؤسسة وهو بناء ولاء الزبون الذي يعتبر بمثابة شرط وضمن لبقائها واستمرارها.

المطلب الأول: جوانب تأثير الرضا في الولاء.

بالعودة إلى تعاريف الرضا التي بينت أن الرضا يتضمن جانب نفسي يتمثل في الشعور بالارتياح ينجم عن الرضا المادي أو نتيجة التقويم الموضوعي ومقابلة مؤسسة للزبون بأداء يفوق بشكل كبير توقعاته يزيد من ثقة الزبون في قدرة المؤسسة على اكتشاف حاجاته وتطلعاته المستقبلية، ويؤثر الرضا في الولاء من عدة جوانب منها:

¹ Jean-Marc Lehue, OP-CIT, P 413.

الفرع الأول: أثر الرضا باختلاف نوع النشاط:

يوضح الجدول الآتي نتائج دراسة قام بها مكتب الاستشارة و الملاحظة المختص CETELEM ينسب تأثير مستويات الرضا على سلوك الولاء لدى الزبائن في مختلف القطاعات.¹

جدول (1-2)

يبين أثر الرضا في الولاء

القطاع	تسلية ورياضة	كهر ومنزلية	أثاث	تلفاز	إعلام آلي	السيارات	الاتصالات	ملابس	التغذية
الأثر	51%	47%	53%	45%	44%	50%	48%	49%	53%

Source: Jean Marc Lehue, OP-CIT, P 45.

من خلال قراءة الجدول نستخلص أن في أغلب مجالات الأعمال يلعب رضا الزبون دورا كبيرا في تفسير مستويات الولاء لديه، فمثلا في مجال التسلية و الرياضة فإن 51% من مستوى الولاء يفسر برضا الزبون.

الفرع الثاني: الولاء باختلاف مستويات الرضا:

يزداد مستوى الولاء بازدياد مستويات الرضا المحصل.²

الفرع الثالث : أثر الرضا على موقف الزبون و تعلقه بالعلامة:

يتولد عن الإحساس بمستوى معين من الرضا الشعور بالثقة في اختيار العلامة أو المنتج يكون ناتج عن عدم التثبيت الايجابي أو أثر التضاد الإدراكي³ بتسلسل منطقي في عملية الانتقال من الشعور بالرضا إلى حالة الولاء بالتعلق، كما هو موضح في الشكل المقابل.

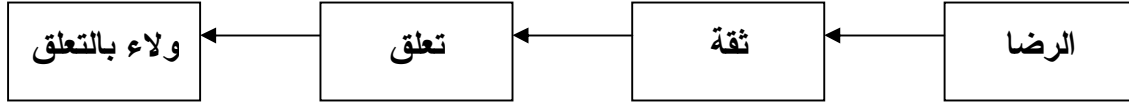
¹ Oliver Netter, Nigel Hill, OP-CIT, P14.

² حاتم نجود، مرجع سابق، ص 136.

³ Lars Mayer, Waarden, OP-CIT, P 72.

شكل (2-5)

أثر الرضا في التعلق.



قيام المؤسسة بقياس الرضا واتخاذ إجراءات تحسين مستوياته باستمرار يحقق تراكم في الثقة لدى الزبون ينجم عنه تعلق حتمي بالعلامة أو المؤسسة وتدفعه إلى تكرار سلوك الشراء، وفي هذا الإطار وضح كل من Baldinger و Rubinson أن الولاء الحقيقي يعبر عنه بثنائية تكرار سلوك الشراء المدعم بالموقف الايجابي (التعلق).

الفرع الرابع: الأثر السلوكي:

يبيد الزبون الراضي سلوك تكرار الشراء حتى في حالة عدم تكوين موقف ايجابي اتجاه العلامة أو المؤسسة، كون الولاء يعبر عن ثنائية (تكرار الشراء و الموقف) ففي مثل هذه الحالة تسجيل مستوى من الولاء لدى الزبون يعني أن هناك منشأ آخر للموقف الايجابي يختلف عن الرضا يمكن أن تتعلق بصورة العلامة أو المؤسسة.¹

المطلب الثاني: مبررات عدم الولاء رغم الرضا.

أثبتت الأبحاث أن العلاقة بين رضا الزبون وولائه واردة بشكل ايجابي وأثر الرضا في زيادة مستوى الولاء يختلف من قطاع لآخر، وبإمكان مستويات الرضا المرتفعة في غالب الأحيان خلق زبون وفي. إلا أن طبيعة الزبون كعنصر بشري معقد ومزاجي يمكن أن يولد حالات معاكسة نلاحظ فيها تخلي الزبون عن المنتج أو العلامة بالرغم من أنها تحقق له مستوى عالي من الرضا، هذا ما يرجعه الباحثون إلى مجموعتين من المبررات:²

¹ حاتم نجود، مرجع سابق، ص 137.

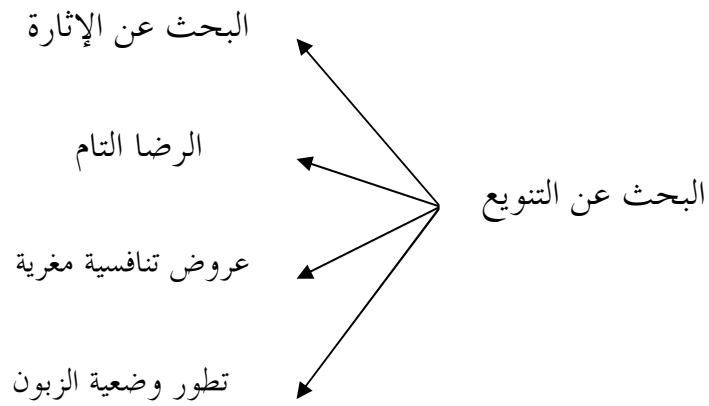
² المرجع نفسه، ص 138.

الفرع الأول: المجموعة الأولى:

هي مبررات البحث عن التنويع التي تعبر عن استعداد ذاتي لدى الزبون للتخلي عن العلامة أو المنتج وهي مجموعة من الأسباب الذاتية وأخرى موضوعية تدفعه للبحث عن تنويع العلامة أو المنتج كما يبينه الشكل الموالي:

شكل (2-6)

أسباب البحث عن التنويع



Source: Richard Ladwin, "Le comportement de consommateur et de l'acheteur", édition economica, 2003, p407 .

الفرع الثاني: المجموعة الثانية:

تضم مبررات خارجة عن مسؤولية وإرادة الزبون وتتعلق بنشاط المؤسسة وتتمثل في:

المبرر الهيكلي: يقصد بهذا المبرر الانقطاع في التموين بالعلامة والذي يقع تحت مسؤولية المنتج أو الموزع، وهو أمر نادر الحدوث مع العلامات الرائدة، والتقييم المبدئي لحالة الانقطاع يكون أكثر تأثير على الموزع من تأثيره على العلامة في حالة ارتفاع مستوى التعلق والارتباط بالعلامة، ونميز وضعيتين:

- **حالة الولاء للعلامة:** ففي فترة الانقطاع سوف يسند الزبون مبدئياً المسؤولية للموزع ويقوم بتغيير

الموزع أو المحل بحثاً عن علامته المفضلة في نقاط بيع أخرى؛

- **حالة الولاء للمحل:** في هذه الحالة سيكون الزبون على ثقة أن ما حدث ليس تحت مسؤولية المحل

وسوف يستمر بالتعامل معه وبالتالي التحول نحو علامات أخرى متوفرة لدى نفس المحل.

المطلب الثالث: خصائص علاقة الرضا بالولاء.

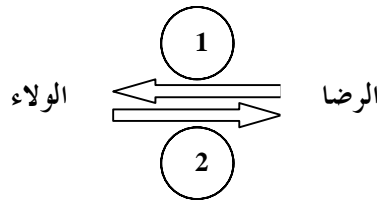
من خلال كل ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن العلاقة القائمة بين الرضا والولاء تتميز بعدة خصائص منها:

- علاقة نسبية وليست مطلقة فقد يكون هناك رضا ولا يوجد ولاء وهذا بسبب تعقد السلوك الإنساني.

يمكن التعبير عنها بالشكل الآتي:

شكل (2-7):

علاقة الرضا بالولاء



(1) - اتجاه احتمالي.

(2) - اتجاه أكيد.

المصدر: اعداد الطالبة

- الرضا شرط ضروري للولاء ولكنه غير كافي له؛

- الرضا هو مرحلة مؤقتة تتميز بأنها لصالح المؤسسة، لذا يجب على هذه الأخيرة المحافظة عليه

وذلك بإتباع إستراتيجية مناسبة لتجعل من هذه المرحلة مرحلة دائمة ومستمرة نطلق عليها الولاء.

خلاصة:

يتعلق الرضا بتقييم الزبون أو المستهلك لتجربة الشراء بأنها ناجحة وتحقق له شعورًا إيجابيًا فيميل للاستمرار في اقتناء المنتج الذي يرضيه. إن تكرار شراء نفس المنتج يولد الولاء له لكن بشرط أن يكون هذا التكرار متتاليًا ومن دون فاصل، ويصعب إعطاء مفهوم واضح وتام للولاء نظرًا لأن العملية معقدة وديناميكية يصعب تحديد خصائص أو معالم لها لكن ما يمكننا استنتاجه من كل ما سبق هو أن الولاء رؤية لما ترغب أن تكون عليه المؤسسة لدى زبائنها.

الفصل الثالث: ————— الولاء من منظور عمال ملبنة الحضنة

تمهيد:

يشمل هذا الفصل المعالجة الميدانية للموضوع، ومن خلاله سوف يتم التعرض إلى مدخل عام حول الملبنة كمبحث أول حيث يتم التطرق فيه إلى لمحة تاريخية، الهيكل التنظيمي وعوامل اختيار الملبنة كميدان بحث كمطالب على الترتيب.

أما المبحث الثاني فسوف يعالج الإجراءات المنهجية واختيار عينة البحث وذلك من خلال أسلوب إجراء الدراسة الميدانية، أدوات جمع البيانات والخلفية النظرية لعينة البحث كمطالب على الترتيب ونعرج بعدها إلى المبحث الثالث الذي يحتوي تحليل النتائج ومناقشة البيانات حيث يتم التطرق إلى عرض تحليل البيانات كمطالب على الترتيب.

الفصل الثالث: ————— الولاء من منظور عمال ملبنة الحضنة

المبحث الأول: مدخل عام حول مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

ملبنة الحضنة شركة ذات مسؤولية محدودة تابعة للقطاع الخاص، تم تأسيسها بتاريخ 15-12-1999، برأس مال اجتماعي يقدر ب60000000 دج، تقع بالمنطقة الصناعية لولاية المسيلة، حيث تتربع على مساحة تقدر بـ 32000 متر مربع تمت إقامة البنايات على مساحة 20000 متر مربع، من المساحة الإجمالية منها مساحة 700 متر مربع مخصصة لبناء مستودعات لتخزين المنتجات النهائية، تتضمن أربع خلايا للتبريد ذات سعة 1200 متر مكعب.

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج الحليب ومشتقاته وتسير بشكل نموذجي وفق نظام داخلي مصادق عليه من طرف الشركاء الأربعة الذين يقفون على كل صغيرة و كبيرة إلا أن البداية الفعلية لنشاط المؤسسة كانت في إنتاج الحليب فقط، وذلك بتاريخ 15-05-2000 بطاقة إنتاجه تقدر ب 40000 لتر في اليوم من الحليب المعاد تصنيعه، حيث كان حجم اليد العاملة بالمؤسسة آن ذاك يقدر ب38 عامل دائم، وقد بلغت قيمة الاستثمار آن ذاك 80 مليون دينار جزائري.

قامت المؤسسة بعد ذلك بتوسيع نشاطها على ثلاث مراحل كما يلي:

الفرع الأول: التوسع الأول:

كان ذلك بتاريخ 15-10-2001 حيث قامت المؤسسة بزيادة في الطاقة الإنتاجية من 40000 لتر من الحليب في اليوم إلى 140000 لتر في اليوم وذلك لإنتاج ما يلي:

1- حليب الأبقار المعقم (في أكياس 1 لتر)

2- الحليب على شكل مسحوق معقم في أكياس

3- لبن في أكياس 1 لتر

وبزيادة الطاقة الإنتاجية زاد عدد العاملين من 38 عامل دائم إلى 55 عامل بالمؤسسة و بلغت قيمة الاستثمار 51393833.931 دج.

الفرع الثاني: التوسع الثاني:

كان ذلك في 15-10-2004 حيث قامت المؤسسة بزيادة في الطاقة الإنتاجية من 140000 لتر إلى 380000 لتر من الحليب في اليوم وذلك بتوسيع تشكيلة المنتجات وإضافة منتجات جديدة هي كما يلي:

الفصل الثالث: _____ الولاء من منظور عمال ملبنة الحضنة

1- الحليب المعقم وحليب الأبقار (في قنينة 1ل)

2- اللبن (في قنينة 1ل)

3- الياوورت: بعدة أنواع وتشكيلات نذكر منها:

أ- ياوورت الشرب ممزوج بالفواكه (في قنينة 1ل)

ب- ياوورت معطر (في وعاء)

ج- ياوورت ممزوج بالفواكه (في وعاء)

4- الحلوى القشدية أو التحلية (في وعاء)

وبزيادة الطاقة الإنتاجية في التوسع الثاني زاد عدد العاملين من 55 إلى 192 عامل، من بينهم 35 عامل متعاقد مع المؤسسة.

و في عام 2006 تم رفع رأسمال المؤسسة إلى 97 مليون دينار جزائري..

الفرع الثالث : التوسع الثالث

امتدت هذه المرحلة من 2007 الى نهاية 2009 حيث ارتفع راسمال المؤسسة من 97 مليون الى 120 مليون دينار جزائري وارتفعت الطاقة الإنتاجية من 380000 لتر يوميا الى 450000 لتر يوميا.

اما بالنسبة للإنتاج المرتبط بهذه الاستثمارات فهو:

- قشدة تحلية في علب

- فلان كرمال في علب صغيرة

- ياغورت مطبوخ في علب.

و في سنة 2008 الى 2009 ارتفع راسمال الملبنة من 120 الى 170 مليون دينار جزائري و زادت الطاقة الإنتاجية الى 540000 لتر يوميا وزاد عدد العملاء الخاص بالملبنة الى 164 عميل.

في بداية 2010 تم انطلاق العمل في وحدة الجبن لكن ليس بوتيرة متسارعة اضافة الى ذلك فقد تم البدء في اجراء معاملات استيراد 3000 بقرة طلوب من النوع الممتاز موزعة بين 120 مربي و قسم بيطرة مؤلف من 20 مختص .

ان القيمة الاجمالية لمشروع انشاء الوجدتين تقدر بـ 1 مليار دينار جزائري موزعة بين 5500000000 دج لوحدة تربية البقر و 4500000000 دج لوحدة الجبن .

الفصل الثالث: _____ الولاء من منظور عمال ملبنة الحضنة

يشغل المشروع 250 عامل مقسمة على الـ 170 وحدة تربية الابقار و 80 عامل لوحدة الجبن .

إلى جانب التوسع في نشاط المؤسسة وزيادة الطاقة الانتاجية وعدد العاملين بها شهد كذلك رقم الاعمال المحقق خلال الاربع سنوات الماضية زيادة كبيرة من سنة 2007 إلى غاية 2010 و الجدول (3-1) يوضح أكثر تطور رقم الأعمال خلال هذه السنوات:

رقم الاعمال المحقق	السنة
2,909,869,693.45	2007
1,517,939,056.96	2008
4,930,919,535.98	2009
5,598,310,865.39	2010

المصدر: مصلحة المحاسبة.

نلاحظ من خلال الجدول أن رقم أعمال الملبنة في تزايد مستمر ما عدا في سنة 2008 أين عرف انخفاض و ذلك نظرا للأزمة التي عرفتھا الملبنة بسبب ندرة المياه حيث أدى ذلك الى تقليص الانتاج وبالتالي مبيعات أقل، الا أن هذا الانخفاض قد تم استدراكه في السنة الموالية حيث ارتفع رقم الاعمال من 1 الى 4 مليون دينار جزائري عموما ، يفسر هذا التزايد في رقم الاعمال بزيادة الحصة السوقية وبالتالي تحقيق التوسع والنمو .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

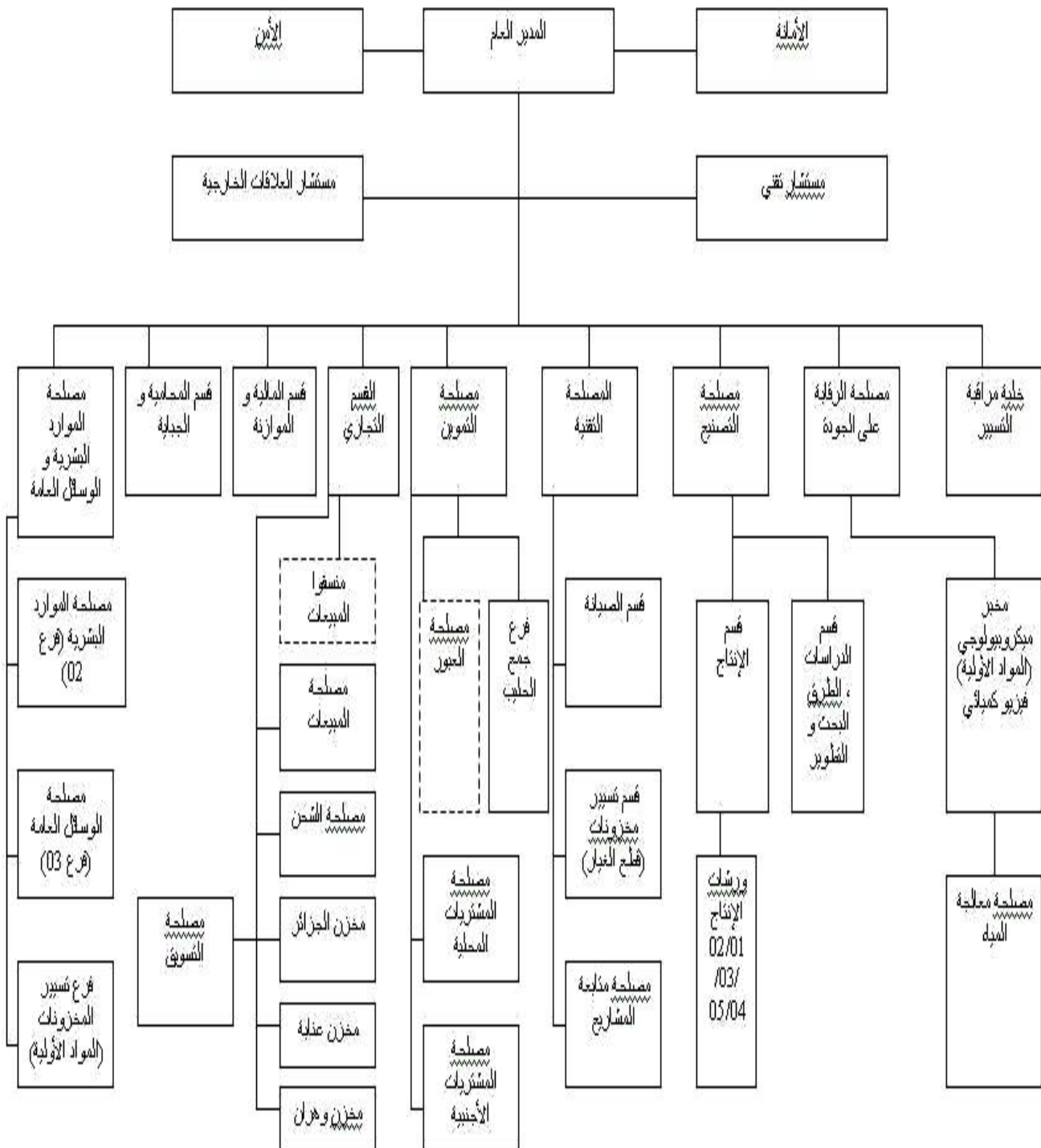
للهيكل التنظيمي للمؤسسة أهمية جد بالغة، ليس فقط لأنه يتعلق بتحديد المسؤوليات وتقسيم العمل وغيرها، وإنما لأنه أصبح يشكل نقطة قوة بالنسبة للكثير من المنظمات وفعالية هذه الأخيرة أصبحت ترتبط بفعاليتها، وفي حقيقة الأمر أن الهيكل التنظيمي لملبنة الحضنة يتكون من الادارة العامة، الأمانة، الأمن ومجموعة من المصالح التي تضم بدورها مجموعة من الأقسام كما هو في الشكل الموالي*:

* انظر الملحق رقم: (06).

الفصل الثالث: ————— الولاء من منظور عمال ملبنة الحضنة

الشكل رقم (3-1)

الهيكل التنظيمي لمبلنة الحضنة



المصدر: مصاحبة المحاسبة

الفصل الثالث: _____ الولاء من منظور عمال ملبنة الحضنة

يتضح من الشكل أن الهيكل الرسمي للمؤسسة يتكون من :

- 1- قسم المدير العام: وهو القلب النابض للمؤسسة ومركز اتخاذ كل القرارات
- 2- الأمانة: قسم تابع للمدير العام مباشرة، ومن مهامه تنظيم شؤون المدير العام اليومية.
- 3- الأمن: وهو القسم المكلف بحماية ممتلكات المؤسسة من كل الأخطار مثل السرقة، التكسير، الحرائق وغيرها من الآفات
- 4- الاستشارات التقنية

5- الاستشارات القانونية و العلاقات الخارجية: قسم مختص في الجانب القانوني للملبنة سواء كان هذا الجانب محليا او دوليا.

إضافة إلى ما سبق، يتكون الهيكل التنظيمي من تسعة مصالح وأقسام التي تمثل همزة وصل بين الإدارة العليا و الإدارة الدنيا أو التنفيذية، وهي كالاتي:

أولا: مصلحة الموارد البشرية والوسائل العامة:

تتكفل هذه المصلحة بدورها بالإشراف على ثلاث أقسام وفروع وهي:

1- فروع الموارد البشرية: وهو القسم المسؤول عن الشؤون الأفراد العاملين بالمنظمة وما يتعلق بهم من حقوق وواجبات

2- قسم الوسائل العامة: وهو القسم المسؤول عن سلامة وحماية مختلف التجهيزات والآلات المتعلقة بكافة الأقسام الأخرى.

3- فرع تسيير المخزونات: تتمثل المخزونات في هذا الفرع في المواد الأولية ومن مهامه تزويد الإنتاج من المواد الأولية بكمية، جودة، مكان وزمان مناسب.

ثانيا: قسم المحاسبة والجباية: وهو القسم المسؤول عن اجراء مختلف العمليات المتعلقة بالمحاسبة العامة ومحاسبة المواد والمحاسبة التحليلية.

ثالثا: قسم المالية والموازنة: يهتم بإعداد الموازنة والتنبؤات لنشاط المؤسسة المستقبلي بالاضافة إلى الشؤون المالية للمؤسسة.

رابعا: القسم التجاري: وهو القسم المسؤول عن بيع وتخزين المنتجات النهائية يتكفل بالاشراف على الاقسام التالية:

- مصلحة تنسيق المبيعات (الاشراف)؛

- مصلحة المبيعات ؛

الفصل الثالث: _____ الولاء من منظور عمال ملبنة الحضنة

- مصلحة التسويق: والتي تم انشاؤها حديثا وكان مقرها - بالجزائر العاصمة وتضم ثلاثة مخازن للمنتجات النهائية بكل من عنابة، وهران، العاصمة.

خامسا مصلحة التموين: تهتم بتوريد المنظمة بما تحتاجه للعينة الإنتاجية وتتكفل بالإشراف على الأقسام التالية:

1- مصلحة العبور

2- قسم جمع الحليب

3- مصلحة المشتريات المحلية

4- مصلحة المشتريات الأجنبية

سادسا المصلحة التقنية: لها دور صيانة وحماية الآلات والمخزونات إضافة إلى متابعة تقدم سير المشاريع وتشرف على الأقسام التالية:

- قسم الصيانة

- قسم تسير المخزونات

- قسم خلية متابعة المشاريع

سابعا: مصلحة الإنتاج(التصنيع): وتشرف على كافة مراحل الإنتاج تتكفل بالإشراف على قسمين:

1- قسم للإنتاج والذي يضم بدوره خمس ورشات للإنتاج

2- قسم البحث والتطوير والدراسات والطرق.

ثامنا: مصلحة الرقابة على الجودة: و من مهامها التحليل الميكروبيولوجي. التحليل الحيوي. تحليل الماء. توقيف الانتاج غير المطابق للمعايير. مراقبة معايير النظافة.

وتتكفل هذه المصلحة بالإشراف على:

1- مخبر التحاليل للمادة الاولية والمادة المنتجة

2- مصلحة لمعالجة المياه.

تاسعا خلية مراقبة التسيير: تهتم هذه الوحدة بالتأكد من سير عمل المنظمة كما هو مخطط وتحليل الانحرافات إن وجدت.

من خلال ما سبق نستنتج أن الهيكل التنظيمي لملبنة الحضنة يتوافق و خصائص الهيكل التنظيمي للمنظمات المعاصرة وذلك باحتوائه على قسم للبحث والتطوير (R et D) وأن وظيفة الموارد

الفصل الثالث: _____ الولاء من منظور عمال ملبنة الحضنة

البشرية تحتل موقعها المناسب في الهيكل التنظيمي وما ينقصها أن تفصل مصلحة الموارد البشرية عن قسم الوسائل العامة.

المطلب الثالث: - أسباب وعوامل اختيار الملبنة كميدان للدراسة

هناك العديد من الأسباب والعوامل التي دفعت بنا لاختيار ملبنة الحضنة كميدان للبحث من أهمها:

1- مكانتها في السوق: إذ تعتبر الملبنة من المؤسسات الرائدة في السوق وذلك باحتلالها احدى المراتب الأولى الثلاثة.

2- المنافسة: تلقى الملبنة منافسة شديدة من قبل مثيلاتها في السوق وعلى رأسها صومام ودانون

3- جملة التوسعات التي عرفتها الملبنة التي تعتبر مؤشرات نجاح، هاته الأخيرة تمثل لنا فرصة لإسقاط الموضوع على أرضية الواقع.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية واختيار عينة البحث

إن الدراسة الميدانية اشتملت على جزعين متكاملين أحدهما داخلي و الآخر خارجي ، فالجزء الأول شمل عمال ملبنة الحضنة أما الجزء الآخر فقد شمل زبائنها. ومن خلال هذا المبحث سوف يتم مناقشة وتحليل الجزء الداخلي للدراسة .

المطلب الأول: أسلوب إجراء الدراسة الميدانية الداخلية

وفقا لهذه الدراسة، تم الاعتماد على منهج البحث التجريبي الميداني على الوجه التالي :

الفرع الأول: المجتمع الداخلي للدراسة الميدانية

إن المعالجة الميدانية لموضوع الولاء التنظيمي ومدى تأثيره على ولاء الزبون تقتضي منا، دراسة هذا المفهوم مع العمال والتأكد من وجود ولاء تنظيمي أم لا، إن وجد فهل يحقق فعلا الولاء لدى الزبائن، ويتكون مجتمع الدراسة الداخلية من 577 عامل كما يبينه الجدول التالي:

الفصل الثالث: _____ الولاء من منظور عمال ملبنة الحضنة

الجدول رقم (3-2)

المجتمع الداخلي للدراسة

المجموع	الجنس		الفئات
	أنثى	ذكر	
7	0	7	الإطارات المهرة
71	9	62	الإطارات
81	7	74	العمال المهرة
418	2	416	العمال التنفيذيون
577	18	559	المجموع

المصدر: مصلحة المحاسبة

من خلال الجدول نلاحظ أن توزيع العمال على مختلف المصالح يتم وفقا لمؤهلات و قدرات العاملين حيث نجد أربع انواع من الفئات هي :

- 1- الإطارات المهرة:و عددهم 7 في جميع المصالح و جميعهم رجال.
- 2- الإطارات: و عددهم 71 عاملا منهم 62 رجلا و 9 نساء.
- 3- العمال المهرة: و عددهم 81 عاملا منهم 74 رجلا و 7 نساء.
- 4- العمال التنفيذيون : و عددهم 418 عاملا من بينهم امرأتان فقط .

و ما يمكن استنتاجه هو أن المجتمع الداخلي للدراسة يتميز بغالبية عنصر الرجال من ناحية الجنس أما من ناحية الفئات فنلاحظ أن هناك تنوع في تشكيلة العمال من حيث القدرات و المؤهلات و هذه الاخيرة تمثل نقطة قوة بالنسبة للملبنة.

الفرع الثاني: العينة الداخلية للبحث

لقد حرصنا على أن تكون العينة الداخلية ممثلة تمثيلا صحيحا لمجتمع الدراسة الداخلي حتى تكون النتائج دقيقة، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من الإدارة العليا والوسطى وكذلك الإدارة الدنيا، وتم التركيز على جميع المستويات المذكورة.

الفصل الثالث: _____ الولاء من منظور عمال ملبنة الحضنة

والحقيقة أن الدراسة الداخلية شملت 100 عاملا، بيد أنه لم يسمح لنا إلا باستقصاء 70 عاملا، وهذا كان أحد الصعوبات التي تلقيناها.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

لتحقيق هدف الدراسة واختبار فرضيات البحث، قمنا بتصميم استمارة داخلية* مكونة من محورين أساسيين، بالإضافة إلى المعلومات الشخصية المتعلقة بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، مدة العمل في الملبنة والحالة الاجتماعية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

الفرع الأول: محور الولاء التنظيمي:

تضمن هذا المحور تسعة أسئلة تتعلق بطبيعة وحقيقة الولاء التنظيمي ويشتمل على المؤشرات التالية:

- هل هو حب الملبنة؛
- هل هو تضحية من أجل الملبنة؛
- هل تطابق بين أهداف الفرد والملبنة؛
- هل هو التحدث عن الملبنة بكل خير ؛
- هل هو واعي بمستقبل الملبنة؛
- هل هو شعور بالانتماء للمنظمة؛
- هل هو دفاع عن الملبنة (شعور بالمسؤولية)؛
- هل هو افتخار بالانتماء للملبنة؛
- هل هو اهتمام متزايد بالملبنة.

الفرع الثاني: مصدر الولاء التنظيمي

وقد شمل هذا المحور تسعة أسئلة ترتبط بمسببات الولاء التنظيمي ويتكون من العناصر التالية:

- 1- ملائمة الأجور؛
- 2- نظام الترقية ؛
- 3- طريقة الترقية؛

* انظر ملحق رقم: (07).

الفصل الثالث: _____ الولاء من منظور عمال ملبنة الحضنة

- 4- هل هناك تحفيز معنوي أثناء العمل ؛
- 5- هل هناك اهتمام بمجهودات العمال؛
- 6- مدى الرضا عن ظروف العمل؛
- 7- التأكد هل هناك تحفيز معنوي ؛
- 8- التحفيز المادي هو الذي يسبب الولاء التنظيمي ؛
- 9- التحفيز المعنوي هو الذي يسبب الولاء التنظيمي.

المطلب الثالث: الخلفية النظرية لعينة البحث الداخلية.

الخلفية النظرية لعينة البحث الداخلية مبوبة في الجدول (3-3)* :

من خلال الجدول رقم (3-3) نلاحظ أن جملة المتغيرات التي تم إعتقادها هي: الوظيفة، الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الإجتماعية ومدة الخدمة في الملبنة، ويمكن توضيح ذلك من خلال المداخل التالية.

الفرع الأول: الوظيفة:

من الخانة رقم (01) في الجدول (3-3) ، نلاحظ أن العينة الداخلية للبحث مكونة من 70 فردا عاملا موزعة كالتالي:

(10) أفراد ممثلين لفئة الإدارة العليا و (19) فردا ممثلة لفئة الإدارة الوسطى و (41) فردا ممثلة لفئة الادارة الدنيا وهذا التوزيع يعتبر تمثيلا منطقيا فكلما انتقلنا من مستوى إداري إلى مستوى إداري أقل زاد عدد العاملين وبالتالي زاد عدد الأفراد الممثلين لهذا المستوى الإداري.

الفرع الثاني: الجنس:

من خلال الخانة رقم (02) في الجدول (3-3) ، يظهر أن عينة البحث الداخلية يغلب عليها عنصر الرجال حيث بلغ عددهم 60 من إجمالي 70 وهو ما يمثل نسبة 85.71% وبالتالي فالمجتمع المدروس يتميز بغالبية عنصر الرجال على النساء وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة الوظيفة فهناك وظائف لاتصلح للنساء مثل وظيفة الأمن ، أما من الناحية الأخرى فهذا راجع لموقع الملبنة.

* انظر الملحق رقم: (09)

الفصل الثالث: ————— الولاء من منظور عمال ملبنة الحضنة

الفرع الثالث: السن

من الخانة رقم(03) في الجدول(3-3) ، نلاحظ أن ما نسبته 71.42% تقع أعمارهم بين (31-40 سنة) وهو ما يمثل نقطة قوة بالنسبة للملبنة يمكن تعزيزها والإستثمار فيها في حين يليها ما نسبته(11.15%) تقع أعمارهم ما بين (20-30)سنة تليها 11.42% تقع أعمارهم ما بين (41-50) سنة أما نسبة 1.42% فتقع أعمارهم ما بين (51-60)،سنة وبالتالي فالمجتمع المدروس يتميز بفئة عمرية شابة تعتبر طاقات وموارد قابلة للاستثمار.

الفرع الرابع: المستوى التعليمي:

بالنسبة للمستوى التعليمي لم تتم الاجابة على هذا السؤال من طرف ثلاثة أفراد عاملين في الادارة الدنيا منهم فردين عاملين في قسم التصنيع والآخر يعمل في الأقسام التابعة للمصلحة التجارية ذلك لأسباب لم يتم تبريرها، وبالتالي فالنتائج تتعلق بـ67 فرد عامل من بين 70. من خلال الخانة رقم(04) في الجدول(3-3) نلاحظ من ضمن 67 فردا عاملا هناك 36فرد ذو مستوى جامعي وهو ما يعادل 73، 53% مما يدل على أن الملبنة تملك إطارات وكفاءات عالية وأنها ذات قدرة تنافسية تسمح لها بالبقاء ضمن المواقع الريادية، يليها 15 فرد ذوومستوى ثانوي وهو ما يشكل نسبة 22.3 % ثم المستوى الابتدائي فالأمي. كذلك نلاحظ أن المستوى الابتدائي والأمي يخص بعض الوظائف مثل الأمن والأقسام التابعة لمديرية التصنيع، في حين نجد أن المستوى الجامعي يميز جل الوظائف وبالتالي فالمستوى الجامعي ذا طابع عام على الملبنة.

الفرع الخامس: الحالة الإجتماعية

الحالة الإجتماعية لم يتم تبويب حالة الأرمل ومطلق حيث لم يحصل على أية إجابة بهاتين الحالتين لذا تم حذفهما.

انطلاقا من البيانات المدونة في الخانة رقم(05) في الجدول(3-3) ، يظهر لنا أن عينة البحث الداخلية تشتمل على مستقرون اجتماعيا وأن نسبتهم تقدر بـ60% وهو مؤشر ذو دلالتين من ناحية يفيد في ما إذ كانت الملبنة تساهم في بناء وتكوين أسر وأنها توفر مناصب عمل، من ناحية أخرى إذا

الفصل الثالث: _____ الولاء من منظور عمال ملبنة الحضنة

كان هوّولاء ذو رضا فإنه يساعد في التنبؤ ببقاء البقية(الفئة العازبة) وبالتالي مؤشر على بقاء واستمرار الملبنة.

الفرع السادس: مدة الخدمة في الملبنة

باعتبار مدة حياة الملبنة 12 سنة قمنا بتقسيمها إلى 6 فترات وكل فترة تمتد الى سنتين، كذلك تجدر الاشارة إلى أنه لم يتم العثور على أي فرد ذو مدة أقل من سنة، يضاف إلى ذلك لم تتم الاجابة على هذا السؤال من قبل 6 أفراد يعملون في الادارة الدنيا والوسطى منهم 5 أفراد يعملون في الإدارة الدنيا، وبالتالي فالعينة الداخلية شملت 64 فرد من بين 70 فرد.

بناء على البيانات المدونة في الخانة رقم(06) في الجدول(3-3) فنلاحظ أنه هناك تقارب في مدة الخدمة في الملبنة ما بين الفئات ولا توجد فروقات أو اختلافات جوهرية حيث التكرارات متقاربة وكذلك النسب الموافقة لها وهذا راجع إلى أن بعض الوظائف والإدارات وجدت منذ نشوء الملبنة في حين أن البعض الآخر ألحق فيما بعد بالهيكل التنظيمي للملبنة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج ومناقشة البيانات

المطلب الأول: عرض نتائج توزيع الإستمارة الداخلية

يمكن توضيح النتائج المتحصل عليها من إجابات الأفراد في الاستمارات الداخلية المعتمدة مع الاخذ بعين الاعتبار أنه هناك بعض المؤشرات التي لم يتم الإجابة عليها بنسبة 100% وهذا راجع لأسباب تتعلق بالمستجوب في حد ذاته، والموضوعية تستدعي منا عرض الاجابات كما هي.
وباستخدام التكرارات تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول رقم (3-4) * :

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة البيانات.

بعد تجميع الاجابات من جميع الاستمارات الداخلية المعتمدة في الدراسة تأتي مرحلة تحليل ومناقشة إجابات عينة الدراسة الداخلية على النحو التالي:

* أنظر الملحق رقم: (10).

الفصل الثالث: ————— الولاء من منظور عمال ملبنة الحضنة

الفرع الأول: محور طبيعة الولاء التنظيمي

1- المؤشر الأول:

للولاء التنظيمي الذي يدل على تموقع الملبنة في ذهن الأفراد العاملين بها وبالفعل هناك ولاء تنظيمي وهو ما يمثل نسبة 90% ويمكن تفسير ذلك من ناحيتين الأولى أن الملبنة نجحت في خلق نوع من المشاعر تجاهها من جانب الافراد العاملين بها اما الثانية انه وفقنا في اختيار المؤسسة التي تتلاءم و موضوع الدراسة.

2- المؤشر الثاني:

الذي يدل على معنى التضحية فغالبية الأفراد المستجوبين قادرة أو مستعدة للتضحية أو العمل لصالح المنظمة وليس لصالحها الشخصي وتمثل بنسبة 95.71% وأنه من بين 70 فردا عاملا بالملبنة هناك 52 فرد تتميز بولاء متوسط و 15 فرد ولاء قوي و 3 أفراد لا تتمتع بالولاء. أي أن الولاء التنظيمي بملبنة الحضنة موزع بالنسب التالية:

21.42 % ولاء قوي؛

74.28 % ولاء متوسط؛

4.28 % لا يوجد ولاء .

3- المؤشر الثالث:

يقيس مدى التطابق بين شخصية الفرد العامل وشخصية الملبنة: هناك تطابق شبه كلي وهو ما يمثل نسبة 97.14% ما بين شخصية الفرد و شخصية الملبنة وهذا المؤشر يؤكد نتائج المؤشر الأول.

4- المؤشر الرابع:

الذي يقيس الصورة الإيجابية التي ينقلها الأفراد العاملين بالملبنة الى بيئتها الخارجية وبناء على البيانات الواردة فإنه هناك ترويج للملبنة بنسبة 84.28% وهو مؤشر آخر للتأكيد على وجود ولاء تنظيمي فعليا وأن 2% ترويج متكرر و 81.42% ترويج متقطع والذي يمثل فرصة بالنسبة للملبنة يمكن إستغلالها وتحويل الأفراد العاملين بها إلى رجال تسويق خاصة ظل استحداث مصلحة التسويق

5- المؤشر الخامس: الذي يشير إلى مدى الوعي التسويقي لأفراد العاملين بالملبنة بالسوق الذي تنتمي إليه الملبنة وما تعرفه من شدة المنافسة وكانت النتائج على عكس بقية المؤشرات (100%) لا تملك ووعي تسويقي بما تعرفه الملبنة من آثار المنافسة وهذا يمثل نقطة ضعف للملبنة .

6- المؤشر السادس:

الفصل الثالث: ————— الولاء من منظور عمال ملبنة الحضنة

الذي يقيس مدى الأهمية التي يوليها الأفراد العاملین بالملبنة إلى منظماتهم وأنها ذات قيمة عالية لهم وقد بلغت هذه الأهمية نسبة 92.85%، وهي نتائج تكاد تكون مماثلة لنتائج المؤشر الأول، ليتم مرة أخرى التأكيد على هذه النسبة.

7- المؤشر السابع:

الذي يدل على تحول الأفراد العاملین بالملبنة إلى مدافعين عن المنظمة والذي بلغ 92.5% والذي يترجم فعلاً الولاء التنظيمي من مشاعر إلى فعل على أرض الواقع.

8- المؤشر الثامن:

الذي يشير إلى الافتخار بالانتماء للمنظمة وهو يدعم ويعزز صورة الملبنة وقد بلغت قيمة هذا المؤشر ما نسبته 100% وبالتالي التأكيد مرة أخرى من مدى صدق النتائج المتعلقة بالمؤشر الأول وهو أيضاً يفسر ويدعم المؤشر الرابع.

9- المؤشر التاسع:

هذا المؤشر الذي يترجم ويفسر الولاء التنظيمي إلى أهمية جد بالغة للملبنة وإعطائها قيمة عالية في حياته وقد بلغت هذه الأهمية 95.45% وهذا المؤشر جاء ليدعم ويفسر المؤشر السادس.

الفرع الثاني: مصدر الولاء التنظيمي

من خلال هذا المدخل نريد التحقق فيما إذا كان نظام التحفيز بشكليته المادي والمعنوي هو سبب أو المصدر الرئيسي في بناء الولاء التنظيمي أم أنه هناك عوامل أخرى سببت الولاء التنظيمي. يظهر من الجدول رقم (3-4) أن:

1- العامل الأول: والمتمثل في التحفيز المادي أو الأجر حيث أن كل الأفراد المستجوبين راضون عن الأجر الذي يتلقونه بنسبة 100% أي أنه هناك رضا على نظام الأجر وأن درجة هذا الرضا عالية بنسبة 39.7% و متوسطة بنسبة 60.29%

2- العامل الثاني: نظام الترقية: بالفعل هناك نظام ترقية بلغت 86.95% ولهذا العامل دلالتين، الأولى أن الملبنة تهتم بالمجهودات التي يبذلها الأفراد العاملين بها، والثانية أن الملبنة تعتمد على نظام التوظيف الداخلي

3- العامل الثالث: والذي يعتبر مفسر ومكمل للعامل الثاني حيث يشرح طرق الترقية، حيث نجد أن الأقدمية تحتكر هذه الطرق وذلك بنسبة 81.66% ويمكن القول أن هذا العامل مرتبط ارتباط وثيق

الفصل الثالث: ————— الولاء من منظور عمال ملبنة الحضنة

بالنتائج المتعلقة بعنصر السن حيث تعمل الملبنة على جذب فئة الشباب وتكوينهم مدة ثم التوظيف والترقية.

4- العامل الرابع: والذي يعنى بالتحفيز المعنوي والذي نتائجه لا تختلف عن تلك المتعلقة بالتحفيز المادي، حيث أنه هناك إجماع كلي على وجود تحفيز معنوي فكل الأقسام والفروع تجمع على أنها تتلقى الكلمة الطيبة أثناء العمل

5- العامل الخامس: الذي يفسر درجة هذا التحفيز سواء كان ماديا أو معنويا ، فالعامل الخامس والمتمثل في الإهتمام بالمجهودات يثبت فعلا فعالية نظام التحفيز من وجهة نظر العاملين داخل الملبنة، إذ نجد أنه لا يوجد أي فرد من بين الأفراد المستجوبين ينفي الأهمية التي توليها الملبنة لأفرادها، إلا أنه درجة هذا الإهتمام(التحفيز) تختلف من قسم لآخر ومن فئة إدارية لأخرى، حيث نجد أن درجة الإهتمام عالية في الإدارات الوسطى ومنخفضة في البقية.

6- العامل السادس: والذي يفسر ويكمل العامل الخامس، فالنتائج متماثلة والأرقام تكاد تكون واحدة، وهو الشيء الذي يجعلنا نجزم على مصداقية البيانات وأن الأفراد العاملين بالملبنة قد أجابوا بكل صدق وموضوعية عن الأسئلة .

7- العامل السابع: وهو مثال آخر عن التحفيز المعنوي باعتبار الأول كان للكلمة الطيبة، وهنا يتعلق بحسن المعاملة ، فعالية المستجوبين تحظى بحسن معاملة وهذه نقطة قوة لصالح الملبنة بإمكانها تعزيزها وتحويلها من شكل مؤقت إلى شكل دائم وذلك لخلق الولاء لدى العاملين بها.

8-9- العامل الثامن والتاسع: الذان يشيران هل التحفيز يولد الولاء التنظيمي وأي منهما المادي والمعنوي، بالنظر إلى النتائج نجد أن التحفيز هو مصدر للولاء التنظيمي.

الفصل الثالث: ————— الولاء من منظور عمال ملبنة الحضنة

خلاصة:

بناء على المعلومات المستنقاة من بيانات الاستمارة الداخلية التي تعنى بحقيقة الولاء التنظيمي ومصدره لدى عمال ملبنة الحضنة فان ولاء عمال ملبنة الحضنة يعني تحول الملبنة من مكان عمل الى البيت او الاسرة الثانية لهم مما يدفعهم الى التضحية من اجل الملبنة, الدفاع عنها ,الحديث عنها بكل خير الا ان هذا الولاء ليس تاما, فقد يكون العامل ليس مستعدا لتضحية من اجلها و مع ذلك يتحدث عنها بكل خير وبالتالي فالولاء التنظيمي هو اخلاص الفرد النسبي لمنظمتة .

وتختلف درجة الولاء من فرد عامل لآخر و يعود هذا الاختلاف الى درجة التحفيز مما يدل على ان هذا الاخير مصدر للولاء وان كلا النوعين من التحفيز يمثلان نفس الاهمية بالنسبة للعمال في خلق الولاء.

الإدارة الدنيا						الإدارة الوسطى							الأقسام التابعة للإدارة العليا			الأقسام والمدرجات				المعايير
أ.ت.م. التجارية	أ.ت. التقديرات	أ.ت. التقديرات	أ.ت. التقنية	أ.ت. التصنيع	أ.ت. مراقبة الجودة	أ.ت. التموين	م.مراقبة التسيير	م. التصنيع	م. التقنية	ق. التجارية	ق. المالية	ق. المحاسبية	ق. الموارد البشرية	استشارات	العلاقات الخارجية					
4	4	2	4	22	5	1	5	1	1	2	2	5	2	2	1	7	إد	إ. و	إ.ع	الوظيفة
																	41	19	10	70
3	4	2	4	20	2	1	3	1	1	2	2	4	1	2	1	7	60	الذكور		الجنس
1				2			2					1	1				10	الإناث		
4				1														أقل من 20 سنة		السن (سنة)
1				1			3					2	1	1			11	[21-30] سنة		
4				20		1	2	1		2		3			1	5	50	[31-40] سنة		
				1					1		2		1	1		1	8	[41-50] سنة		
																1	1	[51-60] سنة		
																2	2	أمي		المستوى التعليمي
				3													3	ابتدائي		
				5												4	11	متوسط		
1				5			1					2				1	15	ثانوي		
4				7		1	4	1	1	2	2	3	2	2	1		36	جامعي		

الجدول رقم (3-3) : الخلفية النظرية لعينة البحث الداخلية (تابع)

الإدارة الدنيا						الإدارة الوسطى							إ. عليا			الأقسام والمدرجات		المعايير	
أبت مراقبة الجودة	أبت التصنيع	أبت التقنية	أبت التقديرات	أبت التقديرات	أبت م التجارية	أبت للموارد البشرية	م.مراقبة التسيير	م. التصنيع	م. التقنية	ق. التجارية	ق. المالية	ق. المحاسبية	ق. الموارد البشرية	استشارات قائمة	العلاقات الخارجية				الأمن
04	06	02		01	02		03		01			04	01	01	01	02	28	أعزب	الحالة الاجتماعية
01	16	02	02	03	02	01	02	01		02	02	01	01	01		05	42	متزوج	
																	3	أقل من سنة	مدة الخدمة في المؤسسة
1	1	1		1								1	1			2	08	[2-1]	
2	4								3		1			1			12	[4-3]	
	5						1					2					8	[6-5]	
	2	1		3	3					02		1			1		13	[8-7]	
	3										1				5		09	[10-9]	
	5	2	1		1	1		1			1		1	1			14	[12-11]	

المصدر: إعداد الطالبة

الإدارة الدنيا						الإدارة الوسطى							إ. عليا			الأقسام والمدرجات		المعايير	
أ.ت مراقبة الجودة.	أ.ت التصنيع	أ.ت التقنية	أ.ت التقديرات	أ.ت التقديرات	أ.ت.م التجارية	أ.ت.م الموارد البشرية	م.م.م التسيير مراقبة	م.م.م التصنيع	م.م.م التقنية	ق.م.م التجارية	ق.م.م المالية	ق.م.م المحاسبية	ق.م.م الموارد البشرية	استشارات قائمة	العلاقات الخارجية				
	5												1		1		07	كان عمل فقط	ماذا تمثل الملمنة بالنسبة لك
05	17	04	02	04	04	01	05	01	01	02	02	04	02	02		07	63	البيت(الأسرة) الثاني لك	
04	18	02	1	02	02	1	04	01	1	1	2	04	02	1	1	5	52	تقبل	إذا عرضت عليك الملمنة ساعات إضافية في عملك دون مقابل فهل؟
	01			01			01										03	ترفض	
01	03	02	1	1	02					01		01		01		2	15	تستعد	
																	/	ليست أهدافك	أهداف الملمنة هي
05	22	04	02	04	04	1	04	01	01	1	02	05	02	02	01	07	68	أهدافك أيضا	
							1			1							2	جزء من أهدافك	
2	3		1		1		1		1						1	1	11	نادرا	عادة في أوقات خارج العمل هل تتحدث عن الملمنة بكل خير
3	19	3	1	4	3	1	4	1		2	2	5	2	1		6	57	أحيانا	
		1												1			2	غالبا	

الجدول رقم (3-4): تفريغ بيانات الاستمارة الداخلية (تابع)

الادارة الدنيا						الادارة الوسطى								إ. عليا			الأقسام والمدرجات		المعايير	
أيت مراقبة الجودة	أيت التصنيع	أيت التفتية	أيت التفريجات	أيت التفريجات الادارة الدنيا	أيت التفريجات التجارية	أيت للم البشرية	م.مراقبة التسيير	م. التصنيع	م. التفتية	ق. التجارية	ق. المالية	ق. المحاسبية	ق.إسطى ق.الموارد	البشري	استشارات	قائمة العلاقات				الخارجية
05	22	04	02	04	04	01	05	01	01	02	02	05	02		2	01	07	70	عادي	خلال الأزمئة التي عرفتها الملينة (سبتمبر، ديسمبر، 2010) من نقص في المنتج ودخول منتجات مؤسسات أخرى كيف كان شعورك.
																		0	قلقا	
	2		1														2	5	لا يهتم	عند ذكر ملينة الحضنة من طرف شخص لا تعرفه ماذا تفعل.
05	20	4	1	4	04	1	5	01	1	2	02	5	02		2	1	5	65	تنتبه وتركز	
																	1	1	أ- لا يهتمك الأمر	إذا قام شخص بوصف منتجات الملينة أنها سيئة فماذا تفعل
5	20	4	2	4	4	1	5	1	1	2	2	5	1		2	1	6	66	تحاول إقناعه بالعكس (منتجات جديدة)	

تتبع

المعايير		الأقسام والمديرات																	
أ.ت مراقبة الجودة.	أ.ت التصنيع	أ.ت التقنية	أ.ت التقديرات	أ.ت التقديرات	أ.ت.م التجارية	خلفية مراقبة التسيير	م. مراقبة الجودة	م. التصنيع	م. التقنية	ق. التجارية	ق. المالية	ق. المحاسبية	ق. الموارد البشرية	استشارات قانونية	العلاقات الخارجية	الامن			
5	20	4	2	4	4	1	5	1	1	2	2	5	2	2	1	7	68	هل تمدح المليئة الأمام الأخرين	نعم لا
5	18	4	2	3	3	1	5	1	1	2	2	4	2	2	1	7	63	قام اللفرزيون باعداد ربور تاج حول مؤسستكم وتم لنتنظر	تجلس أمام التلفاز قبل الموعد لنتنظر
	1			1	1												3	تشاهد التلفاز كالعادة.	الاعلان على موعد بثه ماذا تفعل
2	12	3	2	2	3	1	3	1		2	2	4			1	3	41	مناسب	في نظرك الأجر الذي تتقاضاه
3	8	1		2	1		2		1			1	2	2		4	27	مناسب جدا	
																		غير مناسب	
5	15	4	1	4	4	1	4	1	1	2	2	5	2	2	1	6	60	نعم	هل رقيت
	6		1				1									1	9	لا	
3	12	4	1	3	4	1	2	1	1	2	1	4	2	1	1	6	49	الأقدمية	كيف تم ترقيتك هل عن طريق
2	3			1			2				1	1		1			11	الكفاءة	

يتم

الجدول رقم (3-4): تفرغ بيانات الاستمارة الداخلية (يتبع)

الإدارة الدنيا						إ.وسطى							إ.عليا			الأقسام والمدرجات		المعايير	
أ.ت مراقبة الجودة.	أ.ت التصنيع	أ.ت التقنية	أ.ت التقديرات	أ.ت التقديرات	أ.ت.م التجارية	خ.ت مراقبة التسيير	م.م مراقبة الجودة	م.م التصنيع	م.م التقنية	ق.م التجارية	ق.م المالية	ق.م المحاسبة	ق.م الموارد البشرية	استشارات قانونية	العلاقات الخارجية				الامن
5	20	4	1	4	4	1	5	1	1	2	2	5	2	2	1	7	67	هل تتلقى الكلمة الطيبة أثناء العمل	نعم لا
1	1	2		1		1	2		1	1	2	2		1			15	هل المنظمة تهتم بالمجهو- دات التي تقومون بها	دائما أحيانا نادرا
4	20	2	2	3	4		3	1		1		3	2	1	1	7	54	هل الظروف التي توفرها الملبنة لكم هي	مرضية جدا مرضية غير مرضية غير مرضية تماما
1	1	1		2	1	1					2	1	1	1			12	هل هناك حسن معاملة داخل الملبنة	دائما أحيانا نادرا
4	19	3	1	2	3		5	1	1	2		4	1	1	1	7	55		
1	1	1				1		1			2	1	1	1		10			
20	3	2	4	4		5		1	2		4	1	1	1	7	59			

الجدول رقم (3-4): تفرغ بيانات الاستمارة الداخلية (يتبع)

الإدارة الدنيا						الإدارة الوسطى						إ.عليا			الأقسام والمصالح المعايير			
أ.ت مراقبة الجودة	أ.ت التصنيع	أ.ت التقنية	أ.ت التقديرات	أ.ت م التجارية	م.التسيير خليقة مراقبة	م.مراقبة الجودة	م. التصنيع	م.التقنية	ق. التجارية	ق. المالية	ق. المحاسبة	ق. الموارد البشرية	استشارات قانونية	العلاقات الخارجية				الأمن
1	2				1					2	1		1			8	أكيد	هل الأجر الذي تتقاضاه يساعدك في بقائك في المدينة
4	19	4	2	4	4		5	1	1	2		4	2	1	1	7	إلى حد ما	يساعدك في بقائك في المدينة
																	لا	المدينة
1	2				1	1				2	1		1			9	أكيد	هل حسن المعاملة هي التي تتحكم في بقائك في المدينة
4	19	4	2	4	4		4	1	1	2		4	2	1	1	7	إلى حد ما	المدينة
																	لا	

المصدر: إعداد الطالبة

تمهيد:

إن المعالجة الفعلية لموضوع الدراسة المتمثلة في تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، تقتضي تتبع مسار الولاء من العامل إلى الزبون لذا جاء هذا الفصل لإلقاء نظرة على الولاء لملبنة الحضنة خارجيا أي من جانب زبائنها .

ومن خلال الفصل سيتم التطرق إلى: كيفية تحضير و تنفيذ الاستبيان كمبحث اول و تقرير تفصيلي لعملية الاستقصاء كمبحث ثاني ثم اختبار الفرضيات كمبحث ثالث حيث يشمل المبحث الاول على اختيار العينة و تصميم استمارة الاستبيان كمطلب اول و طريقة جمع المعلومات و مصادر الاخطاء كمطلب ثاني اما المبحث الثاني فيشمل عرض نتائج الاستمارة الخارجية كمطلب اول و الخلفية النظرية لعينة البحث كمطلب ثاني و مناقشة وتحليل بيانات الاستمارة الخارجية كمطلب ثالث في حين يسعى المبحث الثالث الى اختبار الفرضيات .

الفصل الرابع: الولاة من منظور زبائن ملبنة الحضنة

المبحث الأول: كيفية تحضير وتنفيذ الاستبيان.

المطلب الأول: اختيار العينة وتصميم استمارة الاستبيان

الفرع الأول: اختيار العينة الخارجية

شملت عينة البحث الخارجية زبائن محلات لبيع المواد الغذائية تتمركز بولاية المسيلة، هاته المحلات تتعامل بدورها مع ملبنة الحضنة، وقد تم اختيار خمسة محلات على اعتبار كل محل ممثل لبقية المحلات الأخرى وكانت على النحو التالي:

المحل الأول يقع في وسط المدينة (حي وعوac المدني)؛

المحل الثاني يقع في حي 700 مسكن؛

المحل الثالث يقع في حي اشبيليا؛

المحل الرابع يقع في حي النسيج؛

المحل الخامس يقع في حي لاروكاد.

واشتملت العينة الخارجية على 100 فرد موزعة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-1): توزيع العينة الخارجية على أساس نقاط البيع

المحلات العدد	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
100	10	15	20	25	30

المصدر: إعداد الطالبة

ويرجع هذا الاختلاف في العدد إلى طبيعة المجتمع المدروس بالدرجة الأولى وإلى درجة الصلة بيننا وأصحاب محلات المواد الغذائية كدرجة ثانية، وقد تم اختيار أفراد العينة الخارجية بطريقة عشوائية.

الفصل الرابع: _____ الولاء من منظور زبائن ملبنة الحضنة

الفرع الثاني: تصميم الاستثمار الخارجية تم استخدام الاستثمار كأداة من أدوات المنهج المسحي لجمع المعلومات حيث قمنا بتصميم الاستثمار الخارجية* والتي تضمنت: البيانات العامة من: جنس، سن، المستوى التعليمي و الوظيفة و 8 أسئلة كانت على النحو التالي:

السؤال الأول يتعلق بدرجة الولاء لملبنة الحضنة.

السؤال الثاني يتعلق بالأسباب والدوافع المتحكمة في شراء منتجات ملبنة الحضنة (سعر، جودة، عوامل نفسية).

الأسئلة المتبقية: الثالث، الرابع، الخامس، السادس تخص فيما إذا كان هناك لقاء بين المستقصى وعامل من عمال الملبنة أم لا، وما هو محتوى هذا اللقاء فيما يخص الملبنة، وما هي آثارها ونتائجها على الزبون.

السؤال السابع: حالة احتمالية تشمل الأشخاص الذين لم يحدث وأن التقوا بعامل من عمال ملبنة الحضنة وكان يروج للملبنة بصورة إيجابية نعرض عليهم هذه الحالة، فما هي ردة فعلهم.

السؤال الثامن: يعنى بالمدير وليس العامل .

المطلب الثاني: طريقة جمع المعلومات ومصادر الأخطاء.

الفرع الأول: طريقة جمع المعلومات الأولية

— قمنا بإجراء مقابلات شخصية مع أصحاب المحلات ليتم شرح وتوضيح أسئلة الاستبيان وطريقة الإجابة ليتم فما بعد توزيعها من قبلهم على المستجوبين وحرصا منا على تسليمها للمستقصى مباشرة قمنا بالتأكيد على أصحاب المحلات باستقصاء من يتعاملون معهم بصفة متكررة، مع مراعاة ترك حرية الاختيار للمستجوب ولا يتم التدخل إلى في حالة ما إذا طلب منهم ذلك.

* أنظر الملحق رقم: (08)

الفصل الرابع: _____ الولاء من منظور زبائن ملبنة الحضنة

الفرع الثاني: مصادر الأخطاء والاستقصاء.

يمكن أن نطلق عليها ملاحظات حول الاستقصاء ومنها:

1 – السؤال متعلق بالوظيفة في المحل الرابع الخاص بحي إشبيليا حيث لم تتم الاجابة على هذا السؤال.

2 – هناك من التقى بعامل من عمال ملبنة الحضنة ونسي الحوار الذي سمعه.

3 – السؤال الثامن لم يحدث على أرض الواقع وبالتالي الإجابة إحتماية، فقد يتصرف الشخص وقت الغضب عكس وهو هادئ فالإنسان غامض في سلوكه احيانا.

المبحث الثاني: تقرير تفصيلي لعملية الاستقصاء

المطلب الأول: عرض نتائج الاستمارة الخارجية.

كما سبقت الإشارة فإنه تم توزيع 100 استمارة غير أنه لم تتم استعادة إلا 98 فقط كما يوضحه الجدول (2-4)العدد المسترجع من الاستمارات في كل نقطة بيع

المحلات العملاء	الإجمالي	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
الموزع	100	10	15	20	25	30
المسترجع	98	10	15	19	25	29

المصدر: اعداد الطالبة

نتائج تفريغ الاستمارات الخارجية متمثلة في الجداول التالية:

جدول رقم(4-3) تفريغ بيانات الاستمارة الخارجية*:

المطلب الثاني: الخلفية النظرية لعينة البحث الخارجية

باعتبار أن الخلفية النظرية التي تم اعتمادها هي الجنس، السن، والمستوى التعليمي والوظيفة فإنه:

* أنظر الملحق رقم: (11)

الفرع الأول: الجنس.

بالنظر إلى البيانات المتعلقة بعنصر الجنس في الجدول رقم (4-3) فإن معظم أفراد العينة هم ذكور وذلك بنسبة 71.42% في حين نجد في المحل الخامس غياب عنصر الإناث تماما ولا نستغرب هذه النتيجة ففي العادة من يقوم بالشراء خاصة السلع الاستهلاكية في المجتمع المدروس هم رجال أو أطفال وليس النساء أي هذا راجع لعامل قيم اجتماعية سائدة.

الفرع الثاني: السن.

بالنظر إلى البيانات المدونة في الخانة المتعلقة بعنصر السن فإننا أغلب من يقوم بالشراء هم شباب بنسبة 40.81% ممن تتراوح أعمارهم بين 21 و30 سنة ثم تليها فئة من 20 (تلاميذ وطلاب)، وهذا راجع إلى أن الأبناء هم من يقوم بالشراء في العادة، بينما الوالدين فنادرا.

الفرع الثالث: المستوى التعليمي.

من خلال النتائج المتعلقة بالمستوى التعليمي في الجدول (4-3) نلاحظ أن العينة قد تميزت بالتنوع فشملت كل المستويات التعليمية إلا أن المستوى الثانوي كان هو الغالب وذلك بنسبة 36.55%. كذلك يلاحظ غياب بعض الإجابات المتعلقة بهذا السؤال. المستوى التعليمي الأمي يظهر فقط في المحل الثالث وينعدم في بقية المواقع الأخرى ونسبة 3% وهذا يدل على ارتفاع نسبة التعليم في المجتمع المدروس.

الفرع الرابع: الوظيفة

نلاحظ من خلال النتائج المتعلقة بعنصر الوظيفة أن العينة شملت وظائف سواء في القطاع العام أو الخاص، وظيفة دائمة أو مؤقتة حتى تمثل هذه العينة تمثيلا صحيحا للمجتمع المدروس، كذلك شملت على الفئة غير قادرة مثل التلاميذ والطلبة والفئة القادرة ولكنها لا تجد منصب شغل وهي

الفصل الرابع: _____ الولاء من منظور زبائن ملبنة الحضنة

البطالة. وبالنظر إلى هذه النتائج نجد أن فئة الطلبة والتلاميذ هي الفئة الغالبة وذلك لأنهم هم الذين يقومون بالشراء وهذا العنصر، عنصر الوظيفة، يكمل عنصري السن والمستوى التعليمي.

المطلب الثالث: مناقشة وتحليل بيانات الاستمارة الخارجية.

نلاحظ من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (4-3) :

الفرع الأول: نتائج السؤال الأول

العينة الخارجية لديها ولاء لملبنة الحضنة بنسبة 83.67%. ومعظم هذه النسبة تتشكل من زبائن المحل الخامس والذي يضم بدوره أكبر عدد من المستجوبين، وبالتالي توزيع المستجوبين على المحلات توزيع مجدي، ومنه فالعينة ممثلة تمثيل صحيح ليس فقط لمجتمع الدراسة وإنما لموضوع الدراسة فقد شملت على أصناف الولاء وهي كالتالي:

ولا قوي بنسبة 33.67%.

ولا متوسط 3%.

ولا ضعيف 46.93%.

لا يوجد ولاء 16.32%.

الفرع الثاني: نتائج السؤال الثاني:

دوافع الشراء إما السعر أو الجودة أو العلامة تجدر الإشارة إلى أنه هناك من يشتري بدافع واحد فقط، وهناك من يشتري لأكثر من دافع (سعر وجودة وعلامة).

من خلال النتائج نلاحظ أنه هناك أكثر من دافع لشراء ولا يوجد عامل أو سبب وحيد لإقتناء منتجات ملبنة الحضنة وأنه من بين 53 زبون هناك 35 من يشتري فقط بدافع العلامة (منتجات بلادي) أي نسبة 35.71% وأنه من بين 53 زبون هناك 18 من يشتري فقط بدافع السعر أي بنسبة 18.36% وأنه من بين 32 هناك 8 وزبائن يشترون بدافع الجودة فقط أي 8% وبالتالي فالعينة المدروسة لديها ولاء للعلامة التجارية وليس للمنتج.

الفصل الرابع: الولاء من منظور زبائن ملبنة الحضنة

الفرع الثالث: نتائج أسئلة المقابلة مع عامل من عمال ملبنة الحضنة (س3، س6) هناك 55 زبون من بين 98 تم لقاءهم مع عامل أو أكثر من عمال ملبنة الحضنة أي بنسبة 56.12% وبالتالي فالعينة الخارجية تمثل الموضوع المدروس أحسن تمثيل وأنه من بين 55 تم اللقاء بهم هناك فقط 9 عمال من عمال ملبنة الحضنة لم يتحدثوا عنها أي بنسبة 16.36% (هاته النتائج متطابقة مع نتائج المؤشر الرابع في محور الولاء التنظيمي أي 70/11) وهذا راجع إلى الأهمية التي تحتلها الملبنة في حياة أفراد العاملين بها وبالفعل هناك ولاء تنظيمي.

وأنه من بين 44 هناك فقط 2 من يصفها بالسيئة.

نتائج السؤال السادس والتي تبين هل الولاء ينتقل من العامل إلى الزبون من بين 44 هناك 42 من أجابوا بأهمية هذا الحديث أي هناك انتقال للولاء من العامل إلى العميل أو الزبون.

الفرع الرابع: نتائج السؤال السابع من الاستمارة الخارجية.

هذا السؤال جاء ليشمل جميع أفراد العينة الخارجية وليس فقط ممن التقوا بعامل أو أكثر من عمال الملبنة، ونلاحظ من خلال النتائج أنه من بين 98 زبون هناك 83 زبون يتأثروا بالحديث الإيجابي عن الملبنة من طرف عمالها مما يدل على انتقال الولاء، نتيجة السؤال السابع متماثلة مع نتيجة السؤال الأول أي أن العامل هنا يحل محل الملبنة.

الفرع الخامس: نتائج السؤال الثامن من الاستمارة الخارجية.

نتائج هذا السؤال متقاربة مع نتائج السؤال السابع (السابق) أي أن العامل والمدير يؤديان نفس الدور من وجهة نظر الزبون في بناء وتدعيم صورة الملبنة.

الفصل الرابع: _____ الولاء من منظور زبائن ملبنة الحضنة

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

نستعين بمعامل الارتباط لمعرفة تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، يجب إجراء بعض التحويلات قبل ذلك.

المطلب الأول: تحويل البيانات الميدانية إلى بيانات إحصائية

للإشارة المتغيرة المستقل هو الولاء التنظيمي: X

المتغير التابع هو ولاء الزبون: Y .

نتعامل مع بيانات الاستمارة الخارجية باعتبارها تشمل كلا المتغيرين

الخطوة الأولى: يتم اقصاء أو استثناء الأفراد المستجوبين الذين لا يملكون ولاء لملبنة الحضنة وذلك

كما يلي: الجدول (4-4) زبائن ذوو ولاء في كل نقطة بيع

المحلات	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
عدد لأفراد المستجوبين	10	15	19	25	29
زبائن ذوو ولاء	6	12	17	18	27

المصدر: إعداد الطالبة

لقد تم حساب الزبائن ذو ولاء بالطريقة التالية:

من نتيجة السؤال الأول نقوم بجمع التكرارات ذات الإجابات (مثل الآخرين، أكثر من الآخرين، دائماً) في كل محل ليتم في الأخير الحصول على زبائن ذوو ولاء.

الخطوة الثانية: من بين هؤلاء الزبائن الذين يملكون ولاء لملبنة الحضنة نقوم بمعرفة عدد الذين التقوا بعمال أو أكثر من عمال ملبنة الحضنة وذلك من خلال نتيجة السؤال الثالث كما يوضحه الجدول (4-5) زبائن ذوو ولاء و التقوا بعمال الملبنة .

المحلات	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
زبائن ذو ولاء	8	12	17	18	27
الزبائن الذين التقوا بعمال أو أكثر	6	10	8	6	25

المصدر: إعداد الطالبة

الفصل الرابع: _____ الولاء من منظور زبائن الملبنة الحضنة

الخطوة الثالثة: يتم حساب عدد الأفراد العاملين بملبنة الحضنة الذين التقوا بالزبائن المستجوبين كما يلي:

من التقى بعامل يضرب في الواحد؛

من التقى بأكثر من عامل، نفضه التقى بعاملين و يضرب في اثنين كما هو موضح في الجدول (4-6) عدد عمال الملبنة في كل نقطة بيع.

المحلات	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
عامل (1×)	2	6	5	5	15
أكثر من عامل (2×)	4	4	3	1	10
عدد العاملين بالملبنة	10	14	11	7	35

المصدر: إعداد الطالبة

الخطوة الرابعة: يتم حساب عدد الأفراد العاملين بالملبنة والذين يملكون ولاء لها وذلك بإقصاء الأفراد العاملين الذين تحدثوا بالسلب (يتم الاعتماد على نتائج السؤال الخامس) كما هو موضح في الجدولين: الجدول (4-7) عمال الملبنة عديمو الولاء في كل محل .

المحلات	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
عدد الأفراد الذين تحدثوا بالسلب	1	0	1	0	0

المصدر: إعداد الطالبة

و الجدول (4-9) عمال الملبنة ذوو الولاء في كل محل

المحلات	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
عدد العاملين بالملبنة ذوو الولاء	9	14	10	7	35

المصدر: إعداد الطالبة

هاته القيم تمثل قيم للمتغير المستقل X.

الفصل الرابع: _____ الولاء من منظور زبائن ملبنة الحضنة

الخطوة الخامسة: حساب عدد الزبائن ذو الولاء والذين تأثروا بلقاء أحد عمال ملبنة الحضنة والتي يتم استنتاجها من نتائج السؤال السادس وذلك بجمع التكرارات ذات الإجابة مهم جدا ومهم كما هو مبين في الجدول (4-10) زبائن الملبنة ذوو ولاء و المتأثرين بالحديث الايجابي.

المحلات	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
عدد الزبائن الذين تأثروا	5	5	7	4	21

المصدر: إعداد الطالبة

هاته القيم تمثل قيم للمتغير التابع (Y) ومنه البيانات الإحصائية مدونة في الجدول التالي:

X	Y
7	4
9	5
10	7
14	5
35	21

المطلب الثاني: حساب معامل الارتباط

$$R_{(x,y)} = \frac{\sum \frac{xiyi}{n} - \bar{x} \bar{y}}{d_x \cdot d_y}$$

$$d_x = \sqrt{\sum \frac{xi^2}{n} - \bar{x}^2}$$

$$d_y = \sqrt{\sum \frac{yi^2}{n} - \bar{y}^2}$$

$$\bar{x} = \frac{\sum xi}{n}$$

$$\bar{y} = \frac{\sum yi}{n}$$

الفصل الرابع: _____ الولاء من منظور زبائن ملبنة الحضنة

البيانات الإحصائية لتأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون مدونة في الجدول (4-11)

	x	y	x.y	x ²	y ²
	7	4	28	49	16
	9	5	45	81	25
	10	7	70	100	49
	14	5	70	196	25
	35	21	735	1225	441
Σ	75	42	948	1651	556

المصدر: إعداد الطالبة

$$\bar{x} = \frac{\sum xi}{n}$$

$$= \frac{75}{5} = 15$$

$$\bar{y} = \frac{42}{5} = 8.4$$

$$d_x = \sqrt{\frac{1651}{5} - (15)^2}$$

$$= \sqrt{105.2}$$

$$= 10.25$$

$$d_y = \sqrt{\frac{556}{5} - (8.4)^2}$$

$$= \sqrt{40.64}$$

$$= 6.37$$

$$R = \frac{\frac{948}{5} - (15 \times 8.4)}{10.25 \times 6.37}$$

$$= \frac{63.6}{65.2952} = 0.974$$

$$= 97.4\%$$

وعليه فالولاء التنظيمي يؤثر على ولاء الزبون و ذلك بنسبة 97.40%

2- معادلة الانحدار

$$\hat{y} = \hat{a}x + \hat{b}$$

$$\hat{a} = \frac{\sum x_i g_i - \bar{x} \cdot \bar{y}}{n \text{Var}_x}$$

$$\text{Var}_x = \frac{\sum x_i^2}{n} - \bar{x}^2$$

$$\text{Var}_x = \frac{1651}{5} - 15^2$$

$$= 105.2$$

$$\hat{a} = \frac{\frac{948}{5} - (15 \times 8.4)}{105.2} = \frac{63.6}{105.2}$$

$$= 0.6$$

$$\hat{b} = \bar{y} - a\bar{x}$$

$$b = 8.4 - 0.6 \times 15$$

$$= -0.6$$

و منه معادلة الانحدار هي:

$$Y = 0.6X - 0.6$$

إن القيمة (-0.6) تمثل تأثير الحديث عن العوامل الأخرى (السعر والجودة) على ولاء الزبون والتي لها علاقة عكسية تفسر بأن المنتج أصبح معروفا لدى المستهلك ولا يحتاج إلى التعريف به أما القيمة (+0.6) تمثل التغير في ولاء الزبون نتيجة تغير الولاء التنظيمي و هي علاقة طردية بين المتغيرين تفسر بان المستهلك يتاثر بالحديث الايجابي عن الملبنة .

خلاصة:

بعد النظرة التي ألقيناها على بيانات الاستمارة الخارجية الموجهة لزبائن ملبنة الحضنة التي من شأنها أن تثبت أو تنفي هل ولاء الزبون يتأثر بولاء العامل فإن العينة الخارجية لها ولاء للعلامة وأن دوافع الشراء لا تتعلق بعامل السعر والجودة وإنما ترتبط بعوامل نفسية لذا نجد أن الولاء التنظيمي يؤثر على ولاء الزبون وذلك بنسبة 97.4%، وهاته الأخيرة تفسر درجة الارتباط بين أفراد العينة وكلمة الحضنة، وبالتالي فالزبائن المستجوبين هم رأس مال العلامة، توقعاتهم لم تعد ترتبط بالمنتج في حد ذاته باعتباره أصبح نمطيا وإنما صارت تتعلق بالملبنة ككل وما تقدمه من منافع عامة أو خاصة.

جدول (3-4) تفرغ بيانات الاستثمار الخارجية

الخل الخامس	الخل لرابع	الخل لثالث	الخل لثاني	الخل الأول	نقاط البيع		عند قيامك بالشراء أسبوعيا هل تتعامل مع منتجات ملبنة الحضنة	
	7	2	2	1	12	نادرا		
2			1	1	4	أقل مقارنة بالآخرين		
9	14	9	7	7	46	مثل الآخرين		
1	1		1		3	أكثر من الآخرين		
17	3	8	4	1	33	دائما	لماذا تشتري منتجات ملبنة الحضنة	
18	15	5	10	5	53	لأنها منتجات بلادي		
4	4	7	5	3	23	مناسب		
4			1	1	6	مناسب جدا		
3	3	13	5		24	عادي		
						غير مناسب		
						غ مناسب تماما		
2	7	2	2	1	14	عالية		
3	3	16	6		28	عادية		
						ليست ذات جودة		
4	19	11	5	4	43	لا أحد	هل التقيت ذات مرة بأحد عمال ملبنة الحضنة	
15	5	5	6	2	33	عامل		
10	1	3	4	4	22	أكثر من عامل		
2	2	1	4		9	لا	هل تحدث عن الملبنة	
11	4	5	5	4	29	تحدث		
12		2	1	2	17	كثيرا		
		1		1	2	سيئة	كيف كان يصف الملبنة	
6	2	3	3	3	17	عادية		
8	2	3	3	1	17	جيدة		
7				1	8	جيدة جدا		
9		3	2	2		16	مهم جدا	ما هو أثر الحديث من وجهة نظرك
12		1	5	3	5	26	مهم	
				1	1	2	غير مهم	
							غير مهم تماما	إذا قال أحد عمال الملبنة أنها توفر لهم حياة طيبة وأنهم محظوظون لأنهم يعملون بما فيهم هذه المعلومة تساعدك على شراء منتجات ملبنة الحضنة
11		11	4	7		33	أكيد	
18		12	6	7		50	ممكن	غير ممكن
		2	9	1	3	15		
7		7	3	2	1	20	أكيد	في مكان عام، تخصصت مع شخص، تبين بعد ذلك انه مدير ملبنة الحضنة، فهل سيكون من الممكن تغيير منتجات الملبنة بمنتجات مؤسسة اخرى
12		17	8	4	4	45	احتمال	
							مستحيل	
10		1	8	9	5	33		

المصدر: إعداد الطالبة

المحل الخامس	المحل لرابع	المحل لثالث	المحل لثاني	المحل الأول	نقاط البيع		المعايير	
					ذكور	إناث	الجنس	
29	17	11	7	6	70			
0	8	8	8	4	28			
14	7	5	1		27	أقل من 20	السن	
10	8	5	9	8	40	[21-30]		
3	9	2	2	1	17	[31-40]		
2	1	4	3	1	11	[41-50]		
		1			1	[51-60]		
		3	0			3	أمي	المستوى التعليمي
5	3	0	1			9	ابتدائي	
9	9	5	3	3		29	متوسط	
8	8	9	7	2		34	ثانوي	
4	3	2	4	5		18	جامعي	
	3			1	4		أستاذ	الوظيفة
				1	1		خياط	
				1	1		معلم	
	1			1	2		ماكثة بالبيت	
				1	1		فلاح	
1			1	1	3		مهندس معماري	
	2		1	1	4		عامل يومي	
				1	1		شرطي	
5	1			1	7		تاجر	
				1	1		مقاول	
			1	0	1		بناء	
11	6		2	0	19		طالب أو	
			2	0	2		ع.ما التشغيل	
			2	0	2		موظف بالبلدية	
			1	0	1		متصرف إداري	
2	5		3	0	10		موظف	
1			1	0	2		نجار	
4	5				9		بطل	
1	1				2		حارس	
1					1		طبّاح	
1					1		جزار	
1					1		ميكانيكي	
1					1		مصور	

المحل الخامس	المحل الرابع	المحل الثالث	المحل الثاني	المحل الأول	نقاط البيع			
	7	2	2	1	12	نادرا	عند قيامك بالشراء أسبوعيا هل تتعامل مع منتجات ملبنة الحضنة	
2			1	1	4	أقل مقارنة بالآخرين		
9	14	9	7	7	46	مثل الآخرين		
1	1		1		3	أكثر من الآخرين		
17	3	8	4	1	33	دائما		
18	15	5	10	5	53	لأنها منتجات بلادي	لماذا تشتري منتجات ملبنة الحضنة	
4	4	7	5	3	23	مناسب		منسجم
4			1	1	6	مناسب جدا		
3	3	13	5		24	عادي		
						غير مناسب		
						غ مناسب تماما		
2	7	2	2	1	14	عالية		لاؤها ذات
3	3	16	6		28	عادية		
						ليست ذات جودة		
4	19	11	5	4	43	لا أحد		هل التقيت ذات مرة بأحد عمال ملبنة الحضنة
15	5	5	6	2	33	عامل		
10	1	3	4	4	22	أكثر من عامل		
2	2	1	4		9	لا	هل تحدث عن الملبنة	
11	4	5	5	4	29	تحدث		
12		2	1	2	17	كثيرا		
		1		1	2	سيئة	كيف كان يصف الملبنة	
6	2	3	3	3	17	عادية		
8	2	3	3	1	17	جيدة		
7				1	8	جيدة جدا		
9	3	2	2		16	مهم جدا	ما هو أثر الحديث من وجهة نظرك	
12	1	5	3	5	26	مهم		
						غير مهم		
			1	1	2	غير مهم تماما	إذا قال أحد عمال الملبنة أنها توفر لهم حياة طيبة وأنهم محظوظون لأنهم يعملون بها فهل هذه المعلومة تساعدك على شراء منتجات ملبنة الحضنة	
11	11	4	7		33	أكيد		
18	12	6	7	7	50	ممكن		
	2	9	1	3	15	غير ممكن		
7	7	3	2	1	20	أكيد		
12	17	8	4	4	45	احتمال		
10	1	8	9	5	33	مستحيل		

المصدر: إعداد الطالبة

<p>SARL HODNA LAIT Z.I M'SILA N° TEL : (035) 54-77-77 RESPONSABLE DE L'ENTREPRISE NOM : DILMI SMAIL QUALITE : GERANT</p>	
---	--

EFFECTIF DU PERSONNEL / au 31/05/2011			
PAR SEXE PAR CATEGORIE	HOMMES	FEMMES	TOTAL
Administratif et Assimilé	117	5	122
Production et Assimilé -Sout-Technique	445	10	455

REPARTITION DES EFFECTIFS							
CATEGORIE	REPARTITION PAR SEXE			REPARTITION / AGE			TOTAL
	HOMME A	FEMME B	A+B	18 ANS	ENTRE 18/55	+ 55 ans	
CADES D	7	0	7	/	/	/	/
CADRES	62	9	71	/	/	/	/
MAITRISE	74	7	91	/	/	/	/
EXECUTION	416	2	418	/	/	/	/
TOTAL	559	18	577	/	/	/	/

EFFECTIF AFECTE A LA SECURITE			
TECHNICIEN	AGENT DE SECURITE	AUTRES	POSTE DE SECURI
0	18	/	3

الملحق رقم (2) رقم اعمال ملبنة الحضنة خلال (2007)

DOSSIER : SARL HODNA LAIT A Exercice du : 01-01-2009 AU 31-12-2009

CHIFFRE D'AFFAIRES REALISE

PERIODE DU : 01-01-2007 AU : 31-12-2007

DATE : 21-06-11

PAGE : 1

REFERENCE	INTITULE	QTE	P VTE UNIT	MONTANT
L00001	LAIT PASTEURISE	41,539,260	23.35	969,940,506.80
L00002	LAIT DE VACHE PASTEURISE	540,910	30.94	16,737,690.00
L00003	LAIT FERMENTE SACHET	68,804	30.05	2,067,704.02
L00004	LEBENE EN BOUTEILLE 1L	2,826,499	40.80	115,314,665.48
L00005	LAIT PASTEURISE EN BOUTEILLE 1L	8,547,478	33.15	283,361,298.00
L00006	RAIB EN BOUTEILLE	3,124,012	41.74	130,390,948.26
L00007	RAIB EN SACHET	59,210	31.74	1,879,259.60
Y00001	YAOURT AROMATISE 110G	84,867,070	7.89	669,414,339.96
Y00002	YAOURT AROMATISE 125G	3,857,411	8.74	33,703,871.63
Y00003	YAOURT ABOIRE 1L	3,328,233	49.93	166,187,714.59
Y00004	YAOURT ABOIRE OH FRUIT 1L	1,525,563	54.92	83,777,001.28
Y00005	CREME DESSERT	33,542,220	7.82	262,265,395.34
Y00006	YAOURT BRASSE FRUITIER	8,706,069	12.01	104,556,721.47
Y00007	FLANIA CARAMEL 100G	6,185,740	8.96	55,419,657.02
Y00008	BRASSE FRUITIER 125G	1,103,600	13.46	14,852,920.00
TOTAL				2,909,869,693.45

CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL	2,909,869,693.45
CHIFFRE D'AFFAIRES SOUMIS TAP	1,639,830,198.65
CHIFFRE D'AFFAIRES EXONERE TAP	1,270,039,494.80
TAP A PAYER	32,796,603.97

CHIFFRE D'AFFAIRES SOUMIS TVA	1,640,376,998.65
CHIFFRE D'AFFAIRES EXONERE TVA	1,269,492,694.80
TVA SUR CHIFFRE D'AFFAIRES	278,812,163.08

الملحق رقم (3) رقم أعمال ملبنة الحضنة (2008)

DOSSIER : SARL HODNA LAIT A Exercice du : 01-01-2008 AU 31-12-2008

CHIFFRE D'AFFAIRES REALISE

PERIODE DU : 01-08-2008 AU : 31-12-2008

DATE : 21-06-11

PAGE : 1

REFERENCE	INTITULE	QTE	P VTE UNIT	MONTANT
L00001	LAIT PASTEURISE	26,569,820	23.35	620,405,297.00
L00003	LAIT FERMENTE SACHET	14,906	30.77	458,657.62
L00004	LEBENE EN BOUTEILLE 1L	1,112,048	45.33	50,375,774.40
L00006	RAIB EN BOUTEILLE	1,180,447	47.01	55,492,813.47
L00007	RAIB EN SACHET	12,025	32.83	394,779.50
Y00001	YAOURT AROMATISE 110G	30,045,370	8.59	258,028,289.53
Y00002	YAOURT AROMATISE 125G	5,174,512	9.50	49,142,477.44
Y00003	YAOURT ABOIRE 1L	1,562,051	52.99	82,773,862.25
Y00004	YAOURT ABOIRE OH FRUIT 1L	1,032,729	58.12	60,022,855.86
Y00005	CREME DESSERT	11,605,230	8.62	100,091,694.15
Y00007	FLANIA CARAMEL 100G	4,338,856	8.97	38,924,491.92
Y00008	BRASSE FRUITIER 125G	2,107,241	13.25	27,920,943.25
Y00009	CREME DESSERT 125G	4,012,097	9.51	38,155,843.00
Y00010	BIFIDUS 110G	768,799	10.26	7,887,877.74
Y00011	LIGHT 110G	607,200	8.97	5,446,584.00
Y00012	YAOURT BRASSE AROMATISE 100G	7,763,716	8.80	68,320,700.80
Y00013	YAOURT BRASSE FRUITIER 100G	3,638,885	12.51	45,510,929.59
Y00014		702,552	12.22	8,585,185.44
TOTAL				1,517,939,056.96

CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL	1,517,939,056.96
CHIFFRE D'AFFAIRES SOUMIS TAP	897,533,759.96
CHIFFRE D'AFFAIRES EXONERE TAP	620,405,297.00
TAP A PAYER	17,950,675.20

CHIFFRE D'AFFAIRES SOUMIS TVA	897,533,759.96
CHIFFRE D'AFFAIRES EXONERE TVA	620,405,297.00
TVA SUR CHIFFRE D'AFFAIRES	152,580,739.21

الملحق رقم (4) رقم اعمال أ ملبنة الحضنة (2009)

DOSSIER : SARL HODNA LAIT A Exercice du : 01-01-2009 AU 31-12-2009

CHIFFRE D'AFFAIRES REALISE

PERIODE DU : 01-01-2009 AU : 31-12-2009

DATE : 21-06-11

PAGE : 1

REFERENCE	INTITULE	QTE	P VTE UNIT	MONTANT
F00001	FORMAGE PORTION DE 16 PORTION	298,278	54.61	16,290,154.52
F00002	FORMAGE FONDUS PLAQUETTE DE 4	51,808	64.10	3,320,892.80
L00001	LAIT PASTEURISE	61,184,240	23.35	1,428,652,704.50
L00002	LAIT DE VACHE PASTEURISE	546,635	31.42	17,173,005.00
L00003	LAIT FERMENTE SACHET	25,960	27.35	710,006.00
L00004	LEBENE EN BOUTEILLE 1L	3,932,073	41.45	162,994,761.06
L00006	RAIB EN BOUTEILLE	4,077,886	43.03	175,457,402.38
L00007	RAIB EN SACHET	32,390	29.06	941,253.40
Y00001	YAOURT AROMATISE 110G	183,131,300	6.96	1,274,507,020.74
Y00002	YAOURT AROMATISE 125G	11,563,350	8.97	103,715,400.56
Y00003	YAOURT ABOIRE 1L	5,191,620	49.80	258,530,775.93
Y00004	YAOURT ABOIRE OH FRUIT 1L	4,230,125	55.21	233,547,811.70
Y00005	CREME DESSERT	70,305,240	7.09	498,283,152.31
Y00007	FLANIA CARAMEL 100G	16,428,090	7.57	124,413,623.89
Y00008	BRASSE FRUITIER 125G	10,270,870	12.15	124,812,215.64
Y00009	CREME DESSERT 125G	8,989,002	8.99	80,831,360.46
Y00010	BIFIDUS 110G	4,114,680	9.18	37,791,495.36
Y00011	LIGHT 110G	2,713,297	7.53	20,438,160.06
Y00012	YAOURT BRASSE AROMATISE 100G	25,356,790	7.56	191,601,035.82
Y00013	YAOURT BRASSE FRUITIER 100G	13,093,780	11.11	145,474,072.81
Y00014	FRIANDISE 100 g	2,735,856	10.79	29,512,285.44
Y00015	YAOURT ORDINAIRE 125 G	224,672	8.55	1,920,945.60
TOTAL				

CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL	4,930,919,535.98
CHIFFRE D'AFFAIRES SOUMIS TAP	3,485,093,826.48
CHIFFRE D'AFFAIRES EXONERE TAP	1,445,825,709.50
TAP A PAYER	69,701,876.53

CHIFFRE D'AFFAIRES SOUMIS TVA	3,484,902,330.48
CHIFFRE D'AFFAIRES EXONERE TVA	1,446,017,205.50
TVA SUR CHIFFRE D'AFFAIRES	589,891,122.79

الملحق رقم (5) رقم أعمال مدينة الحضنة (2010)

DOSSIER : SARL HODNA LAIT A

Exercice du : 01-01-2010 AU 31-12-2010

CHIFFRE D'AFFAIRES REALISE

PERIODE DU : 01-01-2010 AU : 31-12-2010

DATE : 21-06-11

PAGE : 1

REFERENCE	INTITULE	QTE	P VTE UNIT	MONTANT
F00001	FORMAGE PORTION DE 16 PORTION	211,665	46.53	9,849,068.45
F00002	FORMAGE FONDUS PLAQUETTE DE 4	17,365	51.03	886,080.52
F00003	FROMAGE CAMENBERT 250G	265	130.00	34,450.00
L00001	LAIT PASTEURISE	57,255,700	23.35	1,336,920,898.55
L00002	LAIT DE VACHE PASTEURISE	4,944,405	31.89	157,655,671.00
L00003	LAIT FERMENTE SACHET	30,535	28.77	878,626.65
L00004	LEBENE EN BOUTEILLE 1L	4,809,387	45.63	219,428,485.68
L00006	RAIB EN BOUTEILLE	4,110,570	47.33	194,561,907.30
L00007	RAIB EN SACHET	27,290	29.56	806,766.40
L00008	LAIT BOUTEILLE IL	171,192	50.00	8,559,600.00
Y00001	YAOURT AROMATISE 110G	148,794,100	7.98	1,188,056,299.70
Y00002	YAOURT AROMATISE 125G	1,417,624	9.57	13,565,094.24
Y00003	YAOURT ABOIRE 1L	6,335,674	54.16	343,118,299.90
Y00004	YAOURT ABOIRE OH FRUIT 1L	5,062,163	57.80	292,613,938.78
Y00005	CREME DESSERT	47,764,480	8.04	383,817,933.26
Y00007	FLANIA CARAMEL 100G	15,109,670	8.79	132,869,407.50
Y00008	BRASSE FRUITIER 125G	1,000,721	13.52	13,526,807.28
Y00009	CREME DESSERT 125G	550,512	10.03	5,520,077.12
Y00010	BIFIDUS 110G	3,957,448	10.26	40,603,416.48
Y00011	LIGHT 110G	2,459,904	8.55	21,032,179.20
Y00012	YAOURT BRASSE AROMATISE 100G	62,935,860	8.04	505,986,581.63
Y00013	YAOURT BRASSE FRUITIER 100G	17,871,700	11.64	207,966,926.75
Y00014	FRIANDISE 100 g	2,534,256	11.51	29,164,199.04
Y00016	CREME DESSERT HEYLA	17,351,310	8.83	153,224,976.48
Y00017	FROMAGE FRAIS NATURE 50 G	1,926,404	8.51	16,390,912.48
Y00018	FROMAGE FRAIS AUX FRUITS 50G	1,410,000	8.95	12,619,070.40
Y00019	FROMAGE FRAIS AROMATISE 50G	3,654,204	8.55	31,253,725.80
Y00020	CREME DESSERT HEYLA MONO SAVEUR	6,229,120	6.92	43,105,510.40
Y00021	FROMAGE FRAIS NATURE SUCRE 50G	395,520	8.12	3,211,622.40
Y00022	YAOURT AROMATISE 80G	19,099,720	6.84	130,642,084.80
Y00023	YAOURT NATURE 110G	351,600	8.25	2,901,853.40
Y00024	YAOURT ABOIRE 250ml	3,591,550	21.84	78,424,715.60
Y00025	YAOURT ABOIRE 0.5 L	472,320	32.48	15,340,953.60
Y00026	YAOURT ABOIRE OH FRUIT 0.5 L	103,810	35.90	3,726,779.00
Y00027	YAOURT ABOIRE OH FRUIT 250ml	1,920	23.93	45,945.60
TOTAL				5,598,310,865.39

CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL	5,598,310,865.39
CHIFFRE D'AFFAIRES SOUMIS TAP	3,950,509,319.36
CHIFFRE D'AFFAIRES EXONERE TAP	1,647,801,546.03
TAP A PAYER	79,010,186.39

CHIFFRE D'AFFAIRES SOUMIS TVA	4,095,174,695.84
CHIFFRE D'AFFAIRES EXONERE TVA	1,503,136,169.55
TVA SUR CHIFFRE D'AFFAIRES	696,179,698.31

الملحق رقم (7) :الاستمارة الداخلية

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

إشراف الدكتور: سعيدي يحي

إعداد الطالبة: حاجي كريمة

"البيانات الواردة في الاستمارة سرية، و لا تستخدم إلا للأغراض العلمية للبحث"

1- البيانات العامة

1- الجنس: ذكر () أنثى ()

2/ السن: () سنة

3/ المستوى التعليمي: أمي () ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي ()

4/ الوظيفة

5/ الاقدمية في العمل: () سنة

6/ الحالة الاجتماعية: أعزب () متزوج ()

7/ عدد الأبناء: () ولد () بنت

من فضلك أجب على الأسئلة بكل صدق و موضوعية ، اختر إجابة واحدة لكل سؤال

1/ ماذا تمثل الملبنة بالنسبة لك:

أ- مكان عمل فقط ()

ب- البيت (الأسرة) الثاني لك ()

2/ إذا عرضت عليك الملبنة ساعات إضافية في عملك دون مقابل فهل :

أ- تقبل ()

ب- ترفض ()

ج- تستعد ()

3/ أهداف المنظمة هي:

أ- ليست أهدافك ()

ب- أهدافك أيضا ()

ج- جزء من أهدافك ()

4/ عادة خارج أوقات العمل هل تتحدث عن الملبنة بكل خير

أ- نادرا ()

ب- أحيانا ()

ج- غالبا ()

5/ خلال الأزمة التي عرفتها الملبنة (سبتمبر-ديسمبر 2010) من نقص في المنتج، و دخول منتجات مؤسسات أخرى كيف كان شعورك:

أ- عادي ()

ب- قلق ()

6- عند ذكر ملبنة الحضنة من طرف شخص لا تعرفه ماذا تفعل:

أ- لا تهتم ()

ب- تنتبه و تركز ()

7- إذا قام شخص بوصف منتجات الحضنة أنها سيئة فماذا تفعل:

أ- لا يهملك الأمر ()

ب- تحاول إقناعه بالعكس (منتجات جيدة) ()

8- هل تمدح الملبنة أمام الآخرين؟

أ- نعم ()

ب- لا ()

9- قام التلفزيون بإعداد روبرتاج حول مؤسساتكم و تم الإعلان على موعد بثه ماذا تفعل؟

أ- تجلس أمام التلفزة قبل الموعد لتنتظر ()

ب- تشاهد التلفزة كالعادة ()

10- في نظرك الأجر الذي تتقاضاه:

أ- مناسب () ب- مناسب جدا () ج- غير مناسب

11- هل رقيت؟

أ- نعم ()

ب- لا ()

12- كيف تم ترفيتك؟

أ- عن طريق الأقدمية ()

ب- الكفاءة ()

13- هل تتلقى الكلمة الطيبة أثناء العمل؟

أ- نعم ()

ب- لا ()

14- هل المنظمة تهتم بالمجهودات التي تقومون بها؟

أ- دائما () ب- أحيانا () ج- نادرا ()

15- هل ظروف التي توفرها المنظمة لكم هي:

أ- مرضية جدا () ب- مرضية عادي () ج- غير مرضية () د- غير مرضية تماما ()

16- هل هناك حسن معاملة داخل الملينة:

أ- دائما () ب- أحيانا () ج- نادرا ()

17- هل الأجر الذي تتقاضاه يساعدك في البقاء في المنظمة؟

أ- أكيد () ب- إلى حدما () ج- لا ()

18- هل حسن المعاملة هي التي تتحكم في بقائك في المنظمة؟

أ- أكيد () ب- إلى حدما () ج- لا ()

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

إشراف الدكتور: سعيد يحي

إعداد الطالبة: حاجي كريمة

"البيانات الواردة في الاستثمار سرية، و لا تستخدم إلا للأغراض العلمية للبحث"

1- البيانات العامة

1- الجنس: ذكر () أنثى ()

2/ السن: () سنة

3/ المستوى التعليمي: أمي () ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي ()

4/ الوظيفة

1- عند قيامك بالشراء أسبوعيا هل تتعامل مع منتجات ملبنة الحضنة؟

نادرا () أقل مقارنة بالآخرين () مثل الآخرين () أكثر من الآخرين ()
دائما ()

2/ لماذا تشتري منتجات ملبنة الحضنة:

أ- لأنها منتوجات بلادي ()

ب- لأن سعرها: مناسب () مناسب جدا () عادي () غير مناسب () غير مناسب
تمام ()

ج- لأنها ذات جودة: عالية () عادية () ليست ذات جودة ()

3/ هل إتقيت ذات مرة بأحد عمال ملبنة الحضنة:

- لا أحد ()

- عامل ()

- أكثر من عامل ()

4/ هل تحدث عن الملبنة: لا () أتحدث () كثيرا ()

15/ كيف كان يصف الملبنة: سيئة () عادية () جيدة () جيدة جدا ()

16/ ما هو أثر هذا الحدث في وجهة نظرك؟

مهم جدا () مهم () غير مهم () غير مهم تماما ()

17/ إذا قال أحد عمال الملبنة بأنها توفر لهم حياة طيبة و أنهم محظوظون لأنهم يعملون بها، فهل هذه المعلومة تساعدك على شراء منتجات ملبنة الحضنة؟

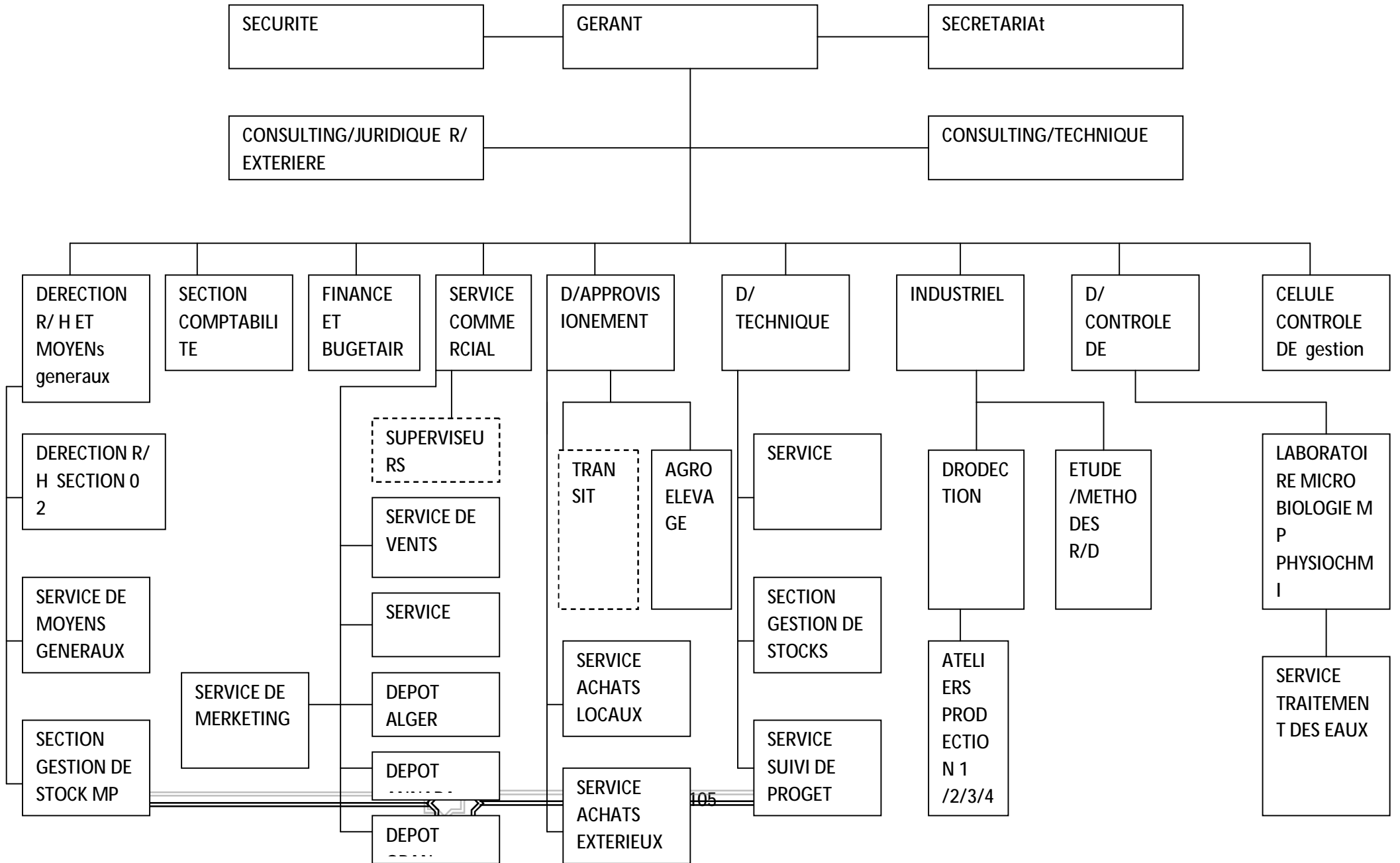
أكيد () ممكن () غير ممكن ()

8- في مكان عام (مقهى، بلدية، ...) تخاصمت بشخص لا تعرفه تبين بعد ذلك بأنه مدير ملبنة الحضنة فهل سيكون من الممكن تغيير منتجات الملبنة بمنتجات مؤسسة أخرى؟

أكيد () احتمال () مستحيل ()

الملحق رقم (06): الهيكل التنظيمي لمدينة

D



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

إشراف الدكتور: سعيدي يحي

إعداد الطالبة: حاجي كريمة

"البيانات الواردة في الاستمارة سرية، و لا تستخدم إلا للأغراض العلمية للبحث"

مارس 2011

I- البيانات العامة

- 1- الجنس: ذكر () أنثى ()
- 2/ السن: () سنة
- 3/ المستوى التعليمي: أمي () ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي ()
- 4/ الوظيفة
- 5/ الاقدمية في العمل: () سنة
- 6/ الحالة الإجتماعية: أعزب () متزوج ()
- 7/ عدد الأبناء: () ولد () بنت

من فضلك أجب على الأسئلة بكل صدق و موضوعية ، إختتر إجابة واحدة لكل سؤال

1/ ماذا تمثل الملبنة بالنسبة لك:

أ- مكان عمل فقط ()

ب- البيت (الأسرة) الثاني لك ()

2/ إذا عرضت عليك الملبنة ساعات إضافية في عملك دون مقابل فهل :

أ- تقبل ()

ب- ترفض ()

ج- تستعد ()

3/ أهداف المنظمة هي:

أ- ليست أهدافك ()

ب- أهدافك أيضا ()

ج- جزء من أهدافك ()

4/ عادة في أوقات خارج العمل هل تتحدث عن الملبنة بكل خير

أ- نادرا ()

ب- أحيانا ()

ج- غالبا ()

5/ خلال الأزمة التي عرفتها الملبنة (سبتمبر-ديسمبر 2010) من نقص في المنتج، و دخول منتجات مؤسسات أخرى

كيف كان شعورك:

أ- عادي ()

ب- قلق ()

6- عند ذكر ملبنة الحضنة من طرف شخص لا تعرفه ماذا تفعل:

أ- لا تهتم ()

ب- تنتبه و تركز ()

7- إذا قام شخص بوصف منتجات الحضنة أنها سيئة فماذا تفعل:

- أ- لا يهتمك الأمر ()
- ب- تحاول إقناعه بالعكس (منتوجات جيدة) ()
- 8- هل تمدح الملبنة أمام الآخرين؟
- أ- نعم ()
- ب- لا ()
- 9- قام التلفزيون بإعداد رپورتاج حول مؤسستكم و تم الإعلان على موعد بثه ماذا تفعل؟
- أ- تجلس أمام التلفزة قبل الموعد لتنتظر ()
- ب- تشاهد التلفزة كالعادة ()
- 10- في نظرك الأجر الذي تتقاضاه:
- أ- مناسب () ب- مناسب جدا () ج- غير مناسب
- 11- هل رقيت؟
- أ- نعم ()
- ب- لا ()
- 12- كيف تم ترقيةك؟
- أ- عن طريق الأقدمية ()
- ب- الكفاءة ()
- 13- هل تتلقى الكلمة الطيبة أثناء العمل؟
- أ- نعم ()
- ب- لا ()
- 14- هل المنظمة تهتم بالجهودات التي تقومون بها؟
- أ- دائما () ب- أحيانا () نادرا ()
- 15- هل ظروف التي توفرها المنظمة لكم هي:
- أ- مرضية جدا () ب- مرضية عادي () ج- غير مرضية () غير مرضية تماما ()
- 16- هل هناك حسن معاملة داخل الملبنة:
- أ- دائما () ب- أحيانا () ج- نادرا ()
- 17- هل الأجر الذي تتقاضاه يساعدك في البقاء في المنظمة؟
- أ- أكيد () ب- إلى حدما () ج- لا ()
- 18- هل حسن المعاملة هي التي تتحكم في بقائك في المنظمة؟
- أ- أكيد () ب- إلى حدما () ج- لا ()

I- البيانات العامة

1- الجنس: ذكر () أنثى ()

2/ السن: () سنة

3/ المستوى التعليمي: أمي () ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي ()

4/ الوظيفة

1- عند قيامك بالشراء أسبوعيا هل تتعامل مع منتجات ملبنة الحضنة؟

نادرا () أقل مقارنة بالآخرين () مثل الآخرين () أكثر من الآخرين () دائما ()

2/ لماذا تشتري منتجات ملبنة الحضنة:

أ- لأنها منتجات بلادي ()

ب- لأن سعرها: مناسب () مناسب جدا () عادي () غير مناسب () غير مناسب تمام ()

ج- لأنها ذات جودة: عالية () عادية () ليست ذات جودة ()

3/ هل إلتقيت ذات مرة بأحد عمال ملبنة الحضنة:

- لا أحد ()

- عامل ()

- أكثر من عامل ()

4/ هل تحدث عن الملبنة: لا () أتحدث () كثيرا ()

5/ كيف كان يصف الملبنة: سيئة () عادية () جيدة () جيدة جدا ()

6/ ما هو أثر هذا الحدث في وجهة نظرك؟

مهم جدا () مهم () غير مهم () غير مهم تماما ()

7/ إذا قال أحد عمال الملبنة بأنها توفر لهم حياة طيبة و أنهم محظوظون لأنهم يعملون بها، فهل هذه المعلومة تساعدك

على شراء منتجات ملبنة الحضنة؟

أكيد () ممكن () غير ممكن ()

8- في مكان عام (مقهى، بلدية، ...) تخصصت بشخص لا تعرفه ميين بعد ذلك بأنه عامل من عمال ملبنة الحضنة

فهل سيكون من الممكن تغيير منتجات الملبنة بمنتجات مؤسسة أخرى؟

أكيد () احتمال () مستحيل ()

ملحق رقم: 11 جدول (3-4) تفريغ بيانات الاستمارة الخارجية

اخـل الخامس	اخـل لرابـع	اخـل لثالث	اخـل لثاني	اخـل لأول	نقاط البيع المعايير			
					ذكور	إناث		
29	17	11	7	6	70	ذكور	الجنس	
0	8	8	8	4	28	إناث		
14	7	5	1		27	أقل من 20	السن	
10	8	5	9	8	40	[30-21]		
3	9	2	2	1	17	[40-31]		
2	1	4	3	1	11	[50-41]		
		1			1	[60-51]		
		3	0			3	أمي	المستوى التعليمي
5	3	0	1			9	ابتدائي	
9	9	5	3	3		29	متوسط	
8	8	9	7	2		34	ثانوي	
4	3	2	4	5		18	جامعي	
	3			1	4	أستاذ	الوظيفة	
				1	1	خياط		
				1	1	معلم		
	1			1	2	مأكنة بالبيت		
				1	1	فلاح		
1			1	1	3	مهندس معماري		
	2		1	1	4	عامل يومي		
				1	1	شرطي		
5	1			1	7	تاجر		
				1	1	مقاول		
			1	0	1	بناء		
11	6		2	0	19	طالب أو		
			2	0	2	ع. ما التشغيل		
			2	0	2	موظف بالبلدية		
			1	0	1	متصرف إداري		
2	5		3	0	10	موظف		
1			1	0	2	نجار		
4	5				9	بطل		
1	1				2	حارس		
1					1	طباخ		
1					1	جزار		
1					1	ميكانيكي		
1					1	مصور		

يتبع

الخاتمة:

هاهو المورد البشري اليوم يتفوق على بقية عوامل الإنتاج ليحقق فوزا عظيما للمنظمات المعاصرة وذلك بجعلها كائنا حيا، يعيش يتنفس ويبتكر .
لذا تستحق أن تتال لقب منظمة المورد البشري، فوجودها بوجوده واستمرارها باستمراره فلم تعد المنظمة تعرف بالجانب المادي hardware لكن أصبحت تعرف بالجانب الفكري software هذا الأخير الذي لا يمكن أن نحصل عليه إلا من المورد البشري، فلا الموارد الطبيعية ولا المالية كفيلة بأن تزودنا به.

لأن المنظمة المعاصرة تعد كائنا حيا فلا بد من التفكير ويجاد حياة هذا الكائن التي تتميز بالتغير والتحول في كل مرحلة من مراحل حياته، وتكمن جدية هذا التفكير في التفكير ببقاء هذا الكائن واستمراره.

فالبقاء والاستمرار ليسا وليدي صدفة بل هما نتيجة لتخطيط وتنفيذ ورقابة، هاته الأخيرة مهما كانت صارمة لن تبلغ الأمثلية لذا تطلب أن تكون عن قناعة شخصية بأهمية الدور الموكل ومدى وجوبه لبقاء واستمرار هذا الكائن.

أن الاقتناع بالدور الموكل والتفكير بالبقاء والاستمرار للمنظمة لا يمكن أن يكون إلا في ظل الولاء التنظيمي، هذا الذي تعددت التعاريف والمفاهيم التي قدمت له إلا أن إسقاطه على عمال ملبنة الحضنة بالمسيلة يحمل معنى الإخلاص النسبي للملينة ومهما تعددت واختلفت مسبباته فيبقى التحفيز الذي تقدمه الملينة للأفراد العاملين بها هو سر وجود الولاء التنظيمي.

فسلوك الولاء لدى العامل لا يجعله يؤدي دوره فقط بل هو شعور إيجابي نحو الملينة ككل يدفعه للحديث عنها بكل خير في أي مكان خاص كالأسرة مثلا أو عام، هذا الأخير الذي يعتبر نقطة وصل بين العامل والربون والذي بدوره يستقبل هذا الحديث ويستجيب له كما أثبتت ذلك الدراسة الميدانية حيث أنه يتأثر فعلا بهذا الحديث ويدعم ويعزز الولاء لديه وبالتالي فالولاء التنظيمي يؤثر على ولاء الزبائن ذوو ولاء للعلامة و ذلك بنسبة 97.40%

نتائج الدراسة النظرية:

- 1- الولاء مفهوم واسع يشمل العديد من المفاهيم تتعلق بجوانب مختلفة منها: الانتماء.
- 2- الولاء التنظيمي يعكس سلوك الأفراد اتجاه منظماتهم الناتج عن بيئة العمل المناسبة.
- 3- هناك عدة عوامل وأسباب تؤدي إلى نشوء الولاء التنظيمي تختلف باختلاف حاجات الفرد المراد إشباعها.

- 4- الولاء التنظيمي يمثل نقطة قوة بالنسبة للمنظمة يمكن تعزيزها لتحقيق الأهداف المرجوة.
- 5- الولاء التنظيمي يجعل من الفرد يلتزم ويدافع عن المنظمة وبالتالي اندماج شخصية الفرد مع شخصية منظمته مما يؤدي إلى مصلحة مشتركة تخدم كلا الطرفين.
- 6- الولاء التنظيمي يساهم في بناء التوقع لدى الزبائن مما يدفعهم إلى التجريب وبالتالي يساهم في اتخاذ قرار الشراء.
- 7- الولاء التنظيمي يجعل الفرد يفكر في مستقبل المنظمة لأنه مستقبلي هو أيضا وبالتالي يعطي للمنظمة كل ما يملك من أفكار وآراء وإبداعات.

نتائج الدراسة الميدانية:

- 1- ولاء الزبون يتأثر بالولاء التنظيمي وبالتالي هناك عوامل أخرى ماعدا السعر والجودة تؤثر فيه وعليه يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في ولاء الزبون إلى مجموعتين: عوامل أساسية، وأخرى ثانوية مثل الولاء التنظيمي.
- 2- الولاء التنظيمي يؤثر على الولاء للعلامة هذا الأخير الذي صار رؤية لكل المنظمات وبالتالي يجب تركيز الاهتمام نحو الولاء التنظيمي.
- 3- تختلف درجة تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون حسب درجة هذا الأخير.
- 4- الولاء التنظيمي يخدم المنظمة داخليا وخارجيا.
- 5- ما تزرعه المنظمة في الأفراد العاملين بها تحصد من زبائنها.
- 6- الموارد البشرية داخل المنظمة قوى عاملة أما خارجها رجال تسويق.

الاقتراحات:

بعد الاطلاع على واقع الولاء للملينة الحضنة وبالنظر للنتائج التي توصلنا إليها فإننا نقدم للملينة جملة من الاقتراحات والتوصيات تساعد في المحافظة على الولاء وتعزيزه مما يضمن لها البقاء والاستمرار منها:

- 1- مادام الولاء التنظيمي: ذو صفة نسبية ينبغي على الملينة العمل دائما على رفع تلك النسبة وذلك بالمراجعة الدائمة لنظام الحوافز وجعله يتناسب مع حاجات ورغبات العمال في الأوقات، المناسبات الفصول وغيرها.
- 2- قسم التسويق مطالب بأن يقوم بدوره داخل الملينة أيضا وليس خارجها فقط.
- 3- العامل ذو ولاء قد يتحدث عن الملينة بكل خير أو لا يتحدث خارج أوقات العمل وبالتالي لا يمكن أن يعطي صورة أو رسالة عن الملينة لذلك نقترح على الملينة بصنع ملابس خاصة بها متميزة وتحمل العلامة التجارية للعاملين بها، صناعة قبعات مثلا في فصل الصيف متميزة وتحمل العلامة التجارية.



4- إذا حدث هناك مشكلة أو سوء تفاهم بين الإدارة والعاملين يجب حلها فوراً قبل أن يقوم العامل بنقل صورة سلبية عنها مع تكرار هذا الحادث يؤدي إلى نفور الزبائن ذو ولاء متوسط وضعيف وهو أمر لا تحمد عقباه.

5- هناك ولاء للملينة من طرف عاملها لذلك لا بد من تبني إستراتيجية للمحافظة على هذا الولاء خاصة وأن الملينة عازمة على فتح خط جديد للإنتاج يتعلق بصنع العصير فماذا لو قام هؤلاء العمال بالترويج لهذا المنتج.

6- دوافع الشراء عند أغلب الأفراد المستجوبين لم تذكر الجودة وبالتالي ينبغي على الملينة العمل على تحسين الجودة خاصة إذا كانت تفكر في فتح أسواق جديدة دولية.

I- المراجع باللغة العربية:

أولاً، الكتب

- 1- إبراهيم، خضر لطيفة: دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، عمان، الأردن، 2000م.
- 2- إبراهيم محمد عبيدات: "سلوك المستهلك" مدخل إستراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- أبو النصر ، مدحت محمد: بناء و تدعيم الولاء المؤسسي تنمية مهارات لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
- 4- أبو بكر مصطفى محمود: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر دون ذكر سنة النشر.
- 5- أبو قحف، عبد السلام: "كيف تسيطر على الأسواق (تعلم من التجربة اليابانية)"، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
- 6- أحمد علي سليمان : "سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق مع التركيز على السوق السعودية"، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، 2000.
- 7- الصحن ، محمد فريد " إدارة التسويق "، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2004.
- 8- ثابت عبد الرحمن إدريس: "بحوث التسويق"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2005
- 9- ثابت عبد الرحمن إدريس: "بحوث التسويق"، شركة جلال للطباعة، الإسكندرية، 2002.
- 10- جاد الرب، سيد محمد:الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشرى، 2009.
- 11- الرازي ، محمد أبي بكر: مختار الصحاح ، القاهرة، دار النهضة للطبع و النشر ، مصر.
- 12-الصيرفي محمد: السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، الطبعة الأولى دار الوفاء لدينا للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 13-الظاهر:نعيم إبراهيم الإدارة الحديثة، نظريات و مفاهيم، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص32.
- 14-عدنان ، عبيد محمد : "بحوث التسويق"، بدون دار نشر، 1999.
- 15-عقلي عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005.

- 16- كريس أشتون: "تقييم الأداء الإستراتيجي أداء العاملين وإرضاء العملاء"، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك القاهرة، 2001.
- 17- محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص315.
- 18- المدهون موسى توفيق و الجز راوي ابراهيم محمد: تحليل السلوك التنظيمي، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995
- 19- المناوي، عائشة مصطفى: "سلوك المستهلك"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998.
- 20- هيجان عبد الرحمن احمد: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، 1998.
- 21- النظام الداخلي للملينة

ثانيا، الرهائل

- 1- كشيدة حبيبة: "إستراتيجيات رضا العميل"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2004.
- 2- نجود حاتم: "تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، تحت إشراف: الداوي الشيخ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006/2005 .

ثالثا، المجالات العلمية

- 1- العمري عبيد عبدالله: الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس و النمط القيادي لرؤساء الأقسام، مجلة العلوم الإدارية، م11، ع1، 1992.
- 2- العتيبي سعود محمد والسواط طلق عوض الله: الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز و العوامل المؤثرة فيه. مجلة الاداري، مسقط، م19، ع70، 1997.

- 1- :.2011 <http://www.slidefinder.net> 24 جانفي
- 2- Florence Dano ، Sylvie Llaosa & Chiara Orsingher : " Evaluer un service: Les mots pour le dire" ، (On line):
www.univ-aix.fr ، Consulté le: 15/02/2004 ،

II- المراجع الأجنبية:

- 1- Christain Michon ، "Le Merkateur" ، édition Pearson ، Paris ، 2003. □
- 2- Claude Dumeur : " Marketing " ، Edition DALLOZ ، 4ème édition ، 2003.
- 3- Daniel Ray: " Mesurer et developper la Satisfaction client " ، édition d'organisation. Paris ، 2000.
- 4- Jacque Lendrevie ، B. Lindon ، "Mercator" ، édition DALLOZ ، 7ème édition ، Paris. 2003.
- 5- Jean Noël Kapfer : "Les marques capital de l'entreprise" ، édition d'organisation 3ème édition ، 2003 ، Paris.
- 6- Jean Marc Lehue: "Stratégie de fidélisation" ، édition d'organisation ، Paris ، 2ème édition ، 2003.
- 7- Jérôme Bon ، Elisabeth Tissier ، desbordes: "Fidélise les clients" ، la revue française du gestion adetem ، Paris ، N127 . 2002.
- 8- Kotler . P ، Dubois . B: " Marketing Management" ، édition pearson ، 11ème édition ، Paris ، 2003.
- 9- Laurent Hermel : " Mesurer la satisfaction client " ، Edition AFNOR ، Paris ، 2001.
- 10- Oliver Netter ، Nigel Hill: " Satisfaction Client " ، Edition ESKA ، Paris ، 2000.
- 11- Patrick Simon: "La force de l'attitude" ، La revue française du marketing ADETEM ، Paris ، No188 ، 2002.
- 12- Paul Ohna : " Le total customer management " ، Edition d'organisation ، Paris 2001.
- 13- Philippe Détrie ، "Le client retrouve" ، Edition d'organisation ، 1998 ، Paris.
- 14- Pierre Margrat ، : " fidélisez vos clients ، stratégies ، (outils et gestion relation client)" ، Editions d'organisation ، Paris ، 2000.
- 15- Pierre Mogat : "Fidéliser vos clients" ، édition d'organisation ، 2ème édition ، Paris ، 2001.
- 16- Richard Ladwin : "Le comportement de consommateur et de l'acheteur" ، édition economica ، 2ème édition ، Paris 2003
- 17- Ropert Kaplan ، P. David ، Korton: "Le Tableau de bord prospective" ، édition d'organisation ، Paris ، 1998.

المخلص:

تعرف الموارد البشرية أهمية جد متزايدة يوماً بعد يوم,و ذلك لما تمثله من مصادر و موارد بالنسبة للمنظمات و ما تحققة لها من منافع و عوائد تؤثر على حياة المنظمة ككل . بعد المراحل التي مرت بها وظيفة الموارد البشرية ، هاهي اليوم تتقدم على بقية الوظائف نتيجة للدور الذي تلعبه في بقاء و استمرار المنظمة ,و الذي يمثل بدوره هدف استراتيجي لكل المنظمات , لكي يتحقق هذا الأخير ينبغي عليها أن ترسمه في أذهان كل أفرادها و تعمل على تحقيقه بواسطةهم ,ولا يمكن أن تصل إلى هذا إلا إذا تبنت ثقافة أو سياسة الولاء التنظيمي , الذي يمثل محور هذه الدراسة,حيث أظهرت أن الولاء التنظيمي لا يؤثر فقط على اداء الأفراد داخل المنظمة بل و يساهم في تدعيم صورتها لدى زبائنها , وهو أمر قد تتجاهله الكثير من المنظمات مما يستدعي لفت انتباهها و تركيز اهتمامها إليه.

تتبع أهمية هذا الموضوع من واقع بيئة الأعمال و ما تعرفه من تحولات و تغيرات افرزتها العولمة.
الكلمات المفتاحية:الولاء,الولاء التنظيمي,رضا الزبون ,ولاء الزبون.

Abstract:

Human resources are witnessing increasing importance nowadays as an essential resource for organizations. This is due to their benefits that affect the life of organization as a whole.

After phases that human resources function has passed through ,today it is ahead of the rest of the other functions as a result of the role it played in the survival and continuity of the organization, which is in return a strategic objective for all organizations. In order to achieve this goal , the organization should design it in the minds of all its members , and working to achieve it through them. This goal can only be reached if an organizational loyalty policy is adopted , which is the major axis of this study . The findings of this study show that organizational loyalty does not affect only the performance of individuals within the organizations but contributes to strengthening its image among its customers as well. This is an important issue often overlooked by many organizations which requires drawing their attention and focus on it .

The importance of this subject stems from the reality of the business environment and because of the shifts and changes caused by the globalization .

Keywords:

Loyalty,organizational loyalty ,client satisfaction, client loyalty