

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة Hassiba Benbouali الشلف  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الموارد البشرية  
العنوان

مساهمة المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء المستهلكين  
(بالتطبيق على عينة من المستهلكين)

من إعداد  
طاهر أمينة

المناقشة بتاريخ 2020/06/30 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الشلف	أستاذ	أ. مزريق عاشور
مقرا	جامعة الشلف	أستاذ	أ. بن نافلة قنور
مقرا مساعدا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر (أ)	د. فلاق محمد
ممتحنا	جامعة الجزائر 3	أستاذ	أ. بومدين يوسف
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر (أ)	د. مصنوعة أحمد
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر (أ)	د. قلش عبد الله
ممتحنا	جامعة خميس مليانة	أستاذ محاضر (أ)	د. خلفاوي حكيم

السنة الجامعية: 2020/2019

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم: " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون " صدق الله العظيم.  
الآية 105، سورة التوبة.

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برويتك، الله جل جلاله.  
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين...  
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى من لقنتني درسا في الحياة، إلى من علمتني  
الصبر والشجاعة والإصرار في الحياة، إلى معنى الحب، معنى الحنان والعطاء والخير  
دون انتظار، من لا يشبهك خلق، ولا تقارن بك دنيا، **أمي الغالية**، من كان **دعاؤها** سر نجاحي،  
حفظك الله ورعاك من كل مكروه وجزاك خير الجزاء جنة الفردوس.

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى الذي رباني على  
الدين ونشأني على الأخلاق... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... من كان يدعو لي في كل  
وقت بالتوفيق والسداد، أرجو أن يبارك الله في عمرك في عافية، وأن يمتعني الله  
ببرك، سنبقى كلماتك ودعواتك نجوم أهتدي بها في اليوم والغد وإلى الأبد. **والذي العزيز.**

إلى الذي كان عوناً لي وسندا طوال مشواري في البحث العلمي، **زوجي** أكن له كل التقدير  
والاحترام مدى الحياة، أسأل الله أن يجعل له إلى كل خير سبيلاً ومن كل بلاء عافية، يكون  
له عوناً فيما يسعى إليه.

إلى القلوب البريئة أبنائي، **يوسف، تقوى وإسماعيل** قررة عيني، أدعوا الله أن يرزقهم العلم  
النافع والعمل الصالح.

إلى شقيقتي **نسرین** أعانها الله في دراستها حتى تقطف ثمارها، ووفقها لكل الخير والسداد،  
وجميع إخوتي حفظهم الله، **محمد، ياسين وظاهر.**

إلى عائلتي الثانية (**مزيان**) أصلاً وفرعاً.

# كلمة شكر و عرفان

بداية، أحمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه وأشكره على نعمه الظاهرة والباطنة، فمن ترك شيئا لله عوضه الله خيرا منه، فيارب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك. والصلاة والسلام على سيد الخلق، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. واستنادا لقوله عليه الصلاة والسلام: " من أوتي منكم معروفا فليذكره، فمن ذكره فقد شكر ومن كتمه فقد كفر". فإني أتوجه بأسمى عبارات الشكر والعرفان ووافر الامتنان للأستاذ الدكتور بن نافلة قدور رئيس مشروع الدكتوراه (إدارة الموارد البشرية). الذي تفضل بالإشراف على هذه الأطروحة، وعلى رعايته الجادة والمخلصة لها، كما تفضل علي بتوجيهاته السديدة وأرائه الصائبة رغم كثرة مشاغله وعظم مسؤولياته، أسأل الله أن يجزيه عنا خير الجزاء، ويجعل كل ما بذله من جهد في ميزان حسناته.

كما أتوجه بخالص الشكر والعرفان للمشرف المساعد الدكتور محمد فلاق الذي لم ييخل علي بما أكرمه الله به من معرفة، كما تفضل علي بقيم النصح والإرشاد، أثابه الله عنا خير الثواب. وإلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة أطروحتي و الحكم عليها.

كما يسرني تقديم شكري وامتناني لأعضاء لجنة التكوين لدفعتنا 2016/2015 الشكر موصول للأستاذ الدكتور محمد راتول.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والطوعية)، ومدى مساهمتها في زيادة ولاء المستهلكين في شركة "تلواز" الشلف. حيث شمل مجتمع الدراسة، مستهلكي منتجات شركة "تلواز" في ولاية الشلف، وقد تم اختيار عينة ميسرة اقتصرت على أساتذة جامعيين، طلبة، بعض موردي الشركة. إذ تم الإعتماد على النسخ الإلكترونية والنسخ الورقية، حيث بلغ مجموع الإجابات 386 مفردة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لاختبار الممارسات الفعلية للمسؤولية الاجتماعية في شركة "تلواز" و مستوى ولاء المستهلكين. وخلصت أهم نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية على ولاء مستهلكي شركة "تلواز"، ولعل مايفسر ذلك وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين إذ بلغت قيمة ( $t=0.591$ ).
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركة "تلواز" الشلف في تعزيز ولاء مستهلكيها تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي).
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركة "تلواز" الشلف في تعزيز ولاء مستهلكيها تعزى لمتغير المهنة.
- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:
- صياغة نشاطات المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار استراتيجية الشركة وجعلها خيار ضمن هيكلها التنظيمي وإنشاء قسم خاص بالمسؤولية الاجتماعية وهذا بدوره يؤثر إيجابا على قيمة شركة "تلواز".
  - نوصي الشركة بالمساهمة في النشاطات الخيرية، وكذا مشاركتها في دعم البنى التحتية للمجتمع، هذا إضافة إلى النشاطات التي تختص بها الشركة مثل: دعم الفلاحين وتوفير فرص العمل، حتى ترتقي إلى سلوك المواطنة.
  - الاعتماد على خبراء متخصصين في القيام بتنفيذ استراتيجية إدارة علاقات المستهلكين كونها استراتيجية أعمال واسعة على مستوى الشركة فهي تحتاج إلى دراسة وممارسة وخبرة عالية، من أجل فهم حاجات المستهلك وذلك من خلال تجميع وحزن وتحليل البيانات من نقاط تماس المستهلك لتلبية حاجاته بشكل فاعل وكفؤ ومريح لغرض تعظيم ولاء المستهلك وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المستقبل.

**الكلمات الرئيسية:** المسؤولية الاجتماعية للشركات، ولاء المستهلكين، إدارة علاقات المستهلكين، شركة "تلواز".

## Abstract

This study aimed to identify the reality of practicing social responsibility in its four dimensions (economic, legal, moral, and voluntary) and its contribution to increasing consumer loyalty in the "Teloise" Chlef company, where the population study included consumers of "Teloise" products. A simple sample was chosen, which was limited to university professors, students, and some of the company's suppliers. We relied on electronic and hard copies, with a total of 386 answers.

In order to achieve the objectives of the study and answer its questions, the questionnaire was used as a main tool for testing the actual practices of social responsibility in "Teloise" and the level of consumer loyalty.

The most important results of the study concluded as follows:

- There is a statistically significant impact of the application of social responsibility on the consumers' loyalty in "Teloise" company, and this may explain the existence of a correlation between the two variables as it reached a value ( $r = 0.591$ ).
- There are no statistically significant differences in the impact of applying social responsibility in enhancing the loyalty of its consumers due to variables (gender, age, educational level), in the "Teloise" company.
- There is a statistically significant difference in the impact of applying social responsibility in the "Teloise" Chlef company in enhancing the loyalty of its consumers due to the profession variable.

The study reached a set of recommendations, the most important of which are:

- We recommend that the company contribute to charitable activities, as well as its participation in supporting the community's infrastructure, in addition to the activities that the company specializes in such as: supporting farmers and providing job opportunities, in order to rise to the behavior of citizenship.
- Formulating social responsibility activities within the framework of the company's strategy and making it a choice within its organizational structure and creating a special department for social responsibility, which in turn affects positively the value of "Teloise" company.
- Relying on specialized experts to implement the consumer relationship management strategy, as it is a broad business strategy at the company level. It needs to be studied, practiced and highly experienced in order to understand the needs of the consumer by collecting, storing and analyzing data from the consumer's contact points to meet his needs effectively, efficiently and profitably for the purpose of maximizing consumer loyalty and achieving sustainable competitive advantage in the future.

**Keywords:** corporate social responsibility, consumer loyalty, consumer relationship management (CRM), "Teloise" company.

# فهرس المحتويات

III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VII	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
أ - س	مقدمة
53-2	الفصل الأول: التأسيس النظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية لشركات الأعمال
3	المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية لشركات الأعمال.
8	المطلب الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية وعناصرها
17	المطلب الثالث: المسؤولية الأخلاقية للتسويق.
20	المبحث الثاني: ممارسات المسؤولية الاجتماعية في أنشطة شركات الأعمال
20	المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة الإنتاج.
22	المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة إدارة المشتريات والتخزين.
24	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة الموارد البشرية.
25	المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية في مجال أخلاقيات الجودة.
27	المطلب الخامس: المسؤولية الاجتماعية ودراسة سلوك المستهلك.
28	المبحث الثالث: المفاهيم ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية.
28	المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال.

38	المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية ومواطنة شركات الأعمال.
49	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات.
53	خلاصة الفصل
114-55	الفصل الثاني: مدخل لولاء المستهلك.
55	تمهيد
56	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لولاء المستهلك
56	المطلب الأول: مفهوم ولاء المستهلك
60	المطلب الثاني: تعريف الولاء للخدمة
63	المطلب الثالث: أهمية ولاء المستهلك وفوائده.
68	المبحث الثاني: أنواع الولاء ومراحل تطوره.
68	المطلب الأول: أنواع ولاء المستهلك
72	المطلب الثاني: تنمية ولاء المستهلك.
75	المبحث الثالث: إدارة علاقات المستهلكين.
75	المطلب الأول: مفهوم إدارة علاقات المستهلكين.
91	المطلب الثاني: فن التعامل مع المستهلكين.
102	المطلب الثالث: التميز في خدمة المستهلكين.
108	المطلب الرابع: معالجة شكاوي المستهلكين.
111	المطلب الخامس: العلاقة ما بين المسؤولية الاجتماعية لشركات الأعمال وولاء المستهلكين.



114	خلاصة الفصل
-116 162	الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في شركة "تلواز" الشلف ومساهمتها في زيادة ولاء المستهلكين
116	تمهيد
117	المبحث الأول: واقع المسؤولية الاجتماعية في شركة "تلواز"
117	المطلب الأول: البطاقة التعريفية لشركة "تلواز" الشلف
134	المطلب الثاني: المسؤولية الأخلاقية للتسويق في شركة "تلواز"
137	المطلب الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية لشركة "تلواز" الشلف
139	المطلب الرابع: أثر ممارسات المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية لشركة "تلواز" على أرباح الشركة.
140	المبحث الثاني: منهجية الدراسة والأساليب الإحصائية
140	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
141	المطلب الثاني: أساليب قياس المتغيرات وجمع البيانات.
146	المبحث الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات.
146	المطلب الأول: تحليل وعرض نتائج البيانات التعريفية.
148	المطلب الثاني: تحليل وعرض نتائج إجابات أفراد العينة.
156	المطلب الثالث: تحليل وعرض اختبار فرضيات الدراسة.
162	خلاصة الفصل
-164 168	الخاتمة
170	المراجع
182	الملاحق

قائمة الجداول  
الأشكال و قائمة  
الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	أنواع الحوافز	(1.1)
40	الالتزامات الاجتماعية للمنظمة من أجل أصحاب المصلحة	(2.1)
48-47	مجالات واتجاهات مواطنة الشركة في عدد من الشركات	(3.1)
60-59	مفاهيم الولاء من وجهة نظر عينة من الباحثين للفترة من 2003-2013	(1.2)
71	مراحل تطور ولاء المستهلك وجوانب الإضعاف في كل مرحلة.	(2.2)
77-76	مفاهيم إدارة علاقة المستهلكين من وجهة نظر عينة من الباحثين من (2002-2011)	(3.2)
106	معايير تقييم موظف الاستقبال.	(4.2)
128	مشتريات المواد الأولية لشركة "تلواز" للفترة (2014-2016)	(1.3)
130	الحصة السوقية لشركة "تلواز".	(2.3)
133	السياسة التوزيعية في شركة "تلواز".	(3.3)
137	الدعم المالي للفلاحين.	(4.3)
138	التسبيقات المالية لسنة 2019.	(5.3)
139	تطور حجم المبيعات وعدد المستهلكين لشركة "تلواز".	(6.3)
142	درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي.	(7.3)
143	معاملات الثبات (ألفا كرومباخ) لأداة الدراسة.	(8.3)
143	معاملات الارتباط للإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المسؤولية الإقتصادية وجميع عبارات هذا البعد.	(9.3)
144	معاملات الارتباط للإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المسؤولية القانونية وجميع عبارات هذا البعد.	(10.3)
144	معاملات الارتباط للإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المسؤولية الأخلاقية وجميع عبارات هذا البعد.	(11.3)
145	معاملات الارتباط للإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المسؤولية الطوعية وجميع عبارات هذا البعد.	(12.3)

145	معاملات الارتباط للإتساق الداخلي بين جميع عبارات محور ولاء المستهلكين.	(13.3)
146	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	(14.3)
146	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	(15.3)
147	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	(16.3)
147	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المهنة	(17.3)
148	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني بعد المسؤولية الاقتصادية	(18.3)
149	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني بعد المسؤولية القانونية	(19.3)
150	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني بعد المسؤولية الأخلاقية	(20.3)
151	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني بعد المسؤولية الطوعية	(21.3)
152	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة	(22.3)
154	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الولاء	(23.3)
156	نتائج تحليل الانحدار لاختبار مساهمة المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء المستهلكين	(24.3)
157	نتائج تحليل الانحدار لاختبار مساهمة بعد المسؤولية الاقتصادية في زيادة ولاء المستهلكين	(25.3)
157	نتائج تحليل الانحدار لاختبار مساهمة بعد المسؤولية القانونية في زيادة ولاء المستهلكين	(26.3)
158	نتائج تحليل الانحدار لاختبار مساهمة بعد المسؤولية الأخلاقية في زيادة ولاء المستهلكين	(27.3)
158	نتائج تحليل الانحدار لاختبار مساهمة بعد المسؤولية الطوعية في زيادة ولاء المستهلكين	(28.3)
159	نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الأولى	(29.3)
160	نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الفرعية الثانية	(30.3)
160	نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الفرعية الثالثة	(31.3)
161	نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الفرعية الرابعة	(32.3)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ث	أنموذج الدراسة.	الشكل (01)
6	مراحل التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.	الشكل (1.1)
23	ممارسات المسؤولية الاجتماعية على مستوى إدارة التخزين والمشتريات.	الشكل (2.1)
26	الجودة وارتباطها بالوعي والسلوك الأخلاقي.	الشكل (3.1)
42	هرم المسؤولية الاجتماعية للشركة.	الشكل (4.1)
62	مفهوم الولاء للعلامة التجارية.	الشكل (1.2)
68	أنواع ولاء المستهلك.	الشكل (2.2)
74	مراحل تنمية ولاء المستهلك.	الشكل (3.2)
80	أهداف إدارة علاقات المستهلكين.	الشكل (4.2)
83	مجهود المؤسسة تجاه تحريض المستهلكين.	الشكل (5.2)
90	النموذج السلوكي للعملاء.	الشكل (6.2)
122	الهيكل التنظيمي لشركة "تلواز".	الشكل (1.3)
127	الهيكل التنظيمي للمصلحة التجارية والتسويق.	الشكل (2.3)
131	الحصة السوقية لشركة "تلواز" وطنيا.	الشكل (3.3)
131	الحصة السوقية لشركة "تلواز" جهويا.	الشكل (4.3)
131	الحصة السوقية لشركة "تلواز" بالنسبة لمعجون المشمش.	الشكل (5.3)
139	تطور رقم الأعمال لشركة "تلواز" خلال السنوات (2014-2018).	الشكل (6.3)
139	تطور حجم المبيعات لشركة "تلواز" من (2014-2018).	الشكل (7.3)
139	تطور عدد المستهلكين (تجار الجملة والفضاءات التجارية) من (2014-2018).	الشكل (8.3)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
186-182	استبيان الدراسة.	الملحق (1)
187	قائمة أسماء المحكمين.	الملحق (2)
188	إنتاج الطماطم الصناعية في ولاية الشلف	الملحق رقم (3)
193-189	خط منتجات شركة "تلواز" الشلف	الملحق رقم (4)
194	صور عن مشاركة شركة "تلواز" في المعارض التجارية	الملحق رقم (5)

# مقدمة

## أ- توطئة:

شهدت بيئة شركات الأعمال تطورات سريعة وجذرية، حيث لم يعد المجتمع ينظر إلى شركات الأعمال نظرة تقليدية تركز على النواحي الاقتصادية فقط، وذلك بإنتاج السلع أو تقديم الخدمات بنوعية معينة وأسعار محددة، بل بدأت نظرة المجتمع تأخذ أبعاداً جديدة أكثر تعقيداً، وهي اعتبار أن الشركات جزءاً من أجزاء المجتمع ككل، وأن عليها مشاركة المجتمع وتحمل مسؤوليتها تجاهه، ويتحتم عليها أيضاً أن تستجيب لتوقعات وتطلعات المجتمع، وذلك بالمساهمة في إشباع حاجاته الاقتصادية والاجتماعية. وفي ظل اشتداد حدة المنافسة أصبحت هذه الشركات بحاجة لتحسين قدراتها التنافسية بأبعادها المختلفة، مثل التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع والسمعة وغيرها لضمان بقاءها بل العمل على تقدمها وزيادة حصتها السوقية. كما أن استثمار الأموال لبناء السمعة الجيدة يعتبر ثمناً لتعزيز ولاء المستهلكين، فكانت المسؤولية الاجتماعية جانباً مهماً جداً لدعم الشعور بالرضا لدى المستهلك.

فالمسؤولية الاجتماعية كاتجاه جديد في التسويق يضاف إلى أبعاده الأخرى، شكلت منعطفاً جديداً لإدارات التسويق في الشركات، فالمنتج خلال مراحل دورة حياته يجب أن يراعي ألا يكون مصدر ضرر للبيئة أو للمستهلكين والتسعير يجب أن يتلاءم مع نوعية المستهلكين والعمل على تطوير المنتج قد يضاف إلى التكلفة ولكنه يناسب نوعية المستهلكين. كما أن فلسفة المسؤولية الاجتماعية تقوم على ضرورة مراعاة الاعتبارات الاجتماعية والأخلاقية في الممارسات التسويقية، وكذا ضرورة الموازنة بين المصالح المتناقضة المتمثلة بالربحية ومصلحة المجتمع وتحقيق رضا المستهلكين. لأنه مع كثرة الخيارات أمام المستهلكين فإن التحدي لا يكمن في البحث عن مستهلكين جدد فقط ولكن في فهم وإدراك متطلبات المستهلكين الحاليين والإحتفاظ بهم، باعتبارهم شركاء للشركة لا بد عليها من بناء علاقات طويلة الأمد معهم، من خلال التأكيد على جودة منتجاتها وخدماتها عن طريق الإبداع والإبتكار. وكذا جودة العلاقة من خلال أهم مكوناتها (الرضا، الثقة، الإلتزام)، إضافة إلى تتبع المعلومات المرتدة عن المستهلكين وتحديد مدى رضاهم أو استيائهم عن (المؤسسة، منتجاتها، أو مقدم الخدمة فيها) مما يستدعي حثهم على تقديم شكاويهم ومعالجتها وتحسين العلاقة معهم وزيادة ولائهم.

ففي ظل الممارسات السلبية التي يتعرض لها المستهلك الجزائري جراء عدم الإلتزام الملحوظ من قبل بعض الشركات ببعض الحقوق الأساسية للمستهلك، أصبح هذا الموضوع ضمن القضايا الواجب على الشركات أخذها بالحسبان عند وضع الخطط واتخاذ القرارات التسويقية وغير التسويقية. وتأسيساً على ذلك فإن مفتاح نجاح ونمو الشركات الاقتصادية الجزائرية يمكن ربطه بمدى أهمية وإدراك المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بعدد من القيم والمعايير الأخلاقية تجاه كل ما له علاقة بالشركة سواء كان موظفاً، فرد من المجتمع أو زبون... فالمستهلك الجزائري يسعى للحصول على منتجات تحافظ على سلامته الصحية، فعلى سبيل المثال مع تنامي الثقافة الصحية وازدياد الوعي بأهمية التغذية



الصحية السليمة، أصبح المستهلك الجزائري يحاول قدر الإمكان تفادي الأغذية المعدلة جينيا، والتي تؤثر على صحته.

## ب- مشكلة الدراسة:

إن المسؤولية الاجتماعية في الإطار التسويقي تتجسد وتظهر جليا في مختلف آليات التسويق والأنشطة الفرعية المكونة له. وبهذا، فإن الحديث عن شركة تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية في التسويق إنما يعني التزاماً مسؤولاً شاملاً لمختلف مفردات وقرارات عمل هذه الإدارة المهمة والذي يتطلب من شركات الأعمال أن تسعى إلى تحقيق الرفاه الاجتماعي وتوفير البيئة الأفضل لمواردها البشرية، وعلى ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء المستهلكين في شركة "تيلواز" الشلف؟

ومن السؤال الرئيسي تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- إلى أي مدى تؤثر المسؤولية الاقتصادية على ولاء المستهلكين في شركة "تيلواز" الشلف؟
- 2- إلى أي مدى تؤثر المسؤولية القانونية على ولاء المستهلكين في شركة "تيلواز" الشلف؟
- 3- إلى أي مدى تؤثر المسؤولية الأخلاقية على ولاء المستهلكين في شركة "تيلواز" الشلف؟
- 4- إلى أي مدى تؤثر المسؤولية الطوعية على ولاء المستهلكين في شركة "تيلواز" الشلف؟

## ت- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من جانبين:

- **الجانب النظري:** حيث تعالج هذه الدراسة موضوعا يلقي اهتماما كبيرا في الدراسات الإدارية الحديثة النابعة من التحديات التي تواجهها شركات الأعمال، لأن التزامات هذه الأخيرة أصبحت تمتد في الوقت الحالي إلى مجالات أخرى لغرض تحقيق سمعة قوية لدى المستهلكين وبالتالي كسب ولائهم. كما توضح هذه الدراسة أن العلاقة مع المستهلك أصبحت تمثل العامل الحاسم والمهم لتحقيق ميزة تنافسية لشركات الأعمال، لذلك لا بد من تحسينها وتطويرها بشكل يرضي ويكسب ولاء المستهلكين ويحافظ عليهم.

● **الجانب العملي:** تسعى الدراسة الحالية ، لمعرفة مدى التزام شركة "تيلواز" الشلف بمسؤوليتها الاجتماعية ومساهمتها في زيادة ولاء المستهلكين. كما تشجع هذه الدراسة الشركات التي تريد الوصول إلى الريادة لتبني أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية ضمن خططها الإستراتيجية، كما تحفز هذه الدراسة متخذي القرار في شركة "تلواز" على العمل بإستراتيجية إدارة علاقة المستهلكين ووضعها في صلب استراتيجياتها، بحيث تتمكن من بناء علاقة قوية وبعيدة المدى مع المستهلكين ، وذلك من خلال الأخذ بالطرق والأساليب الواردة في الدراسة.

### ث-أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف رئيسي، هو تشخيص أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية على ولاء المستهلكين في شركة "تيلواز" الشلف وذلك من خلال:

- 1- التعرف بثقافة المسؤولية الاجتماعية، وإبراز آثارها الإيجابية على شركات الأعمال بصفة عامة وعلى شركة "تيلواز" الشلف بصفة خاصة.
- 2-الكشف عن ممارسات إدارة شركة "تيلواز" الشلف للمسؤولية الاجتماعية.
- 3-تقديم إطار نظري يعكس التوجهات الحديثة في بناء وتفعيل أنشطة إدارة علاقات المستهلكين، ليكون دليلا لشركة "تيلواز" والشركات المماثلة بهدف خلق الوعي وإثارة الاهتمام للعاملين عن أهمية تلك الموضوعات.
- 4- توصيف مستوى ولاء المستهلكين في شركة "تيلواز" الشلف.
- 5-تحري أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية على ولاء مستهلكي شركة "تيلواز" الشلف عبر المتغيرات الديمغرافية.
- 6-تقديم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات التي تدعم شركة "تلواز" الشلف في تطبيق مسؤوليتها الاجتماعية و تعزيز من ولاء مستهلكيها.

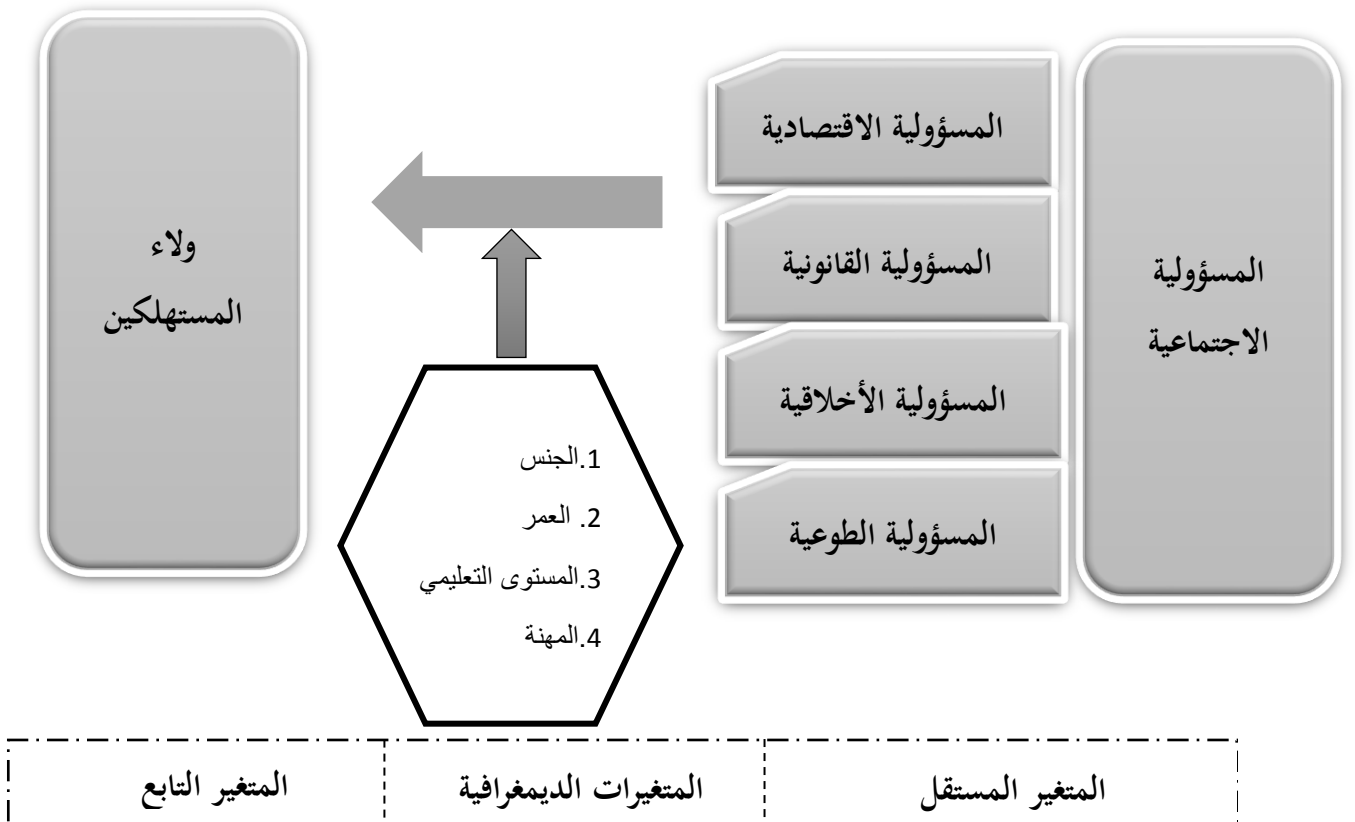
## ج- أنموذج الدراسة:

قامت الطالبة ببناء أنموذج الدراسة على ضوء مراجعة الدراسات السابقة على النحو التالي:

المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية وتنقسم إلى أربعة أبعاد (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الطوعية)

- المتغير التابع: هو ولاء المستهلكين.
- المتغيرات الديمغرافية: وتشمل كل من متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المهنة.

## الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بعض الدراسات السابقة.

## ح-فرضيات الدراسة:

تنطلق فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة على التساؤلات التي وردت في المشكلة منسجمة مع الطروحات النظرية ومفسرة لمتغيرات النموذج وهي على النحو التالي:

● **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء المستهلكين في شركة "تيلواز" الشلف.

يمكن تفكيك الفرضية الرئيسية الأولى إلى أربع فرضيات فرعية:

**1. الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المسؤولية الاقتصادية على زيادة ولاء المستهلكين في شركة "تيلواز" الشلف.

**2. الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المسؤولية القانونية على زيادة ولاء المستهلكين في شركة "تيلواز" الشلف.

**3. الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المسؤولية الأخلاقية على زيادة ولاء المستهلكين في شركة "تيلواز" الشلف.

**4. الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المسؤولية الطوعية على زيادة ولاء المستهلكين في شركة "تيلواز" الشلف.

● **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء المستهلكين في شركة "تيلواز" تعزى لخصائص (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المهنة)

يمكن تفكيك الفرضية الرئيسية الثانية إلى أربع فرضيات فرعية:

**1. الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء المستهلكين في شركة "تيلواز" تعزى لخاصية الجنس.

**2. الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء المستهلكين في شركة "تيلواز" تعزى لخاصية العمر.

3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء المستهلكين في شركة "تيلواز" تعزى لخاصية المستوى التعليمي.

4. **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء المستهلكين في شركة "تيلواز" تعزى لخاصية المهنة.

#### خ- مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

- 1- الاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بموضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث أصبحت شركات الأعمال تتبنى المسؤولية الاجتماعية رغبة منها في تحقيق مبدأ المواطنة.
- 2- وجود دلائل على تنامي موضوع المسؤولية الاجتماعية، وذلك عقب حدوث الكثير من الأزمات الاقتصادية والمالية التي كان سبب ظهورها هو البعد عن أخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية.
- 3- الأهمية المتزايدة لموضوع ولاء المستهلك، خاصة مع سرعة دخول المنتجات الجديدة إلى الأسواق من ناحية ونضج الأسواق الاستهلاكية من ناحية أخرى، وعليه أصبحت إدارة ولاء المستهلك تمثل تحدياً إدارياً محورياً.
- 4- أهمية المتغيرات المبحوثة، المسؤولية الاجتماعية و ولاء المستهلكين، والذي تضمن إستراتيجية إدارة علاقات المستهلكين بوصفها ذات أهمية كبيرة في تحسين فاعلية إدارة الشركات، ونظراً لقلة الدراسات العربية التي تناولت هذا المتغير، فقد ارتأينا القيام بهذه الدراسة من أجل إثراء المكتبة الجزائرية بصفة خاصة والعربية بصفة عامة.
- 5- تقديم النتائج والتوصيات لصناع القرار والمسؤولين في شركة "تلواز" لتعزيز ولاء المستهلكين وبناء علاقة قوية معهم، وذلك من خلال إدارة علاقة المستهلكين .

#### د- حدود الدراسة:

1. **الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود المفاهيمية للدراسة في المتغير المستقل ويتمثل في المسؤولية الاجتماعية والمتغير التابع ويتمثل في ولاء المستهلكين.
2. **الحدود المكانية:** جرت الدراسة في شركة "تيلواز" الشلف الواقعة بطريق الجزائر رقم 04.
3. **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة بجانبها الميداني خلال المدة الممتدة ما بين (2017/01/15) حتى (2019/06/25).

4. الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على مستهلكي شركة "تيلواز"، بالتحديد على بعض موردي الشركة أساتذة جامعيين، طلبة، لأنها الفئة الأنسب التي لديها وفرة من المعلومات وتمتلك ثقافة استهلاكية تفيد في الحصول على بيانات متعلقة بموضوع الدراسة.

#### ذ-المنهج المستخدم في الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة والإشكالية التي تحاول الإجابة عليها وهي الكشف عن مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء المستهلكين في شركة "تيلواز" الشلف فقد تم الاعتماد على المنهج الإستنباطي لمعالجة الجانب النظري للدراسة بالاعتماد على أداة الوصف من خلال التعاريف والإستدلالات المختلفة لمتغيرات الدراسة ثم اتباعها بالشرح والتفسير بالأمثلة والتفاصيل. أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الإستقرائي من خلال تحليل العلاقة التأثيرية للمسؤولية الاجتماعية على ولاء المستهلكين في شركة "تلواز" والوصول في الأخير إلى نتائج يمكن تعميمها.

#### ر-الدراسات السابقة:

لغرض استكمال الجانب النظري للدراسة وبهدف بناء نموذج الدراسة فكان لزاما على الطالبة استشراف الجهود السابقة في مجال دراستها، وما قدمه الذين سبقوا من جهد عملي وما تناولوه من متغيرات يمكن الإستفادة من بعضها في الدراسة الحالية. لذلك فإن العنصر التالي هو عرض وتحليل للدراسات السابقة المرتبطة بدراستنا، وقد تم مراعاة التسلسل الزمني في ترتيبها.

#### أولا: الدراسات العربية:

### 1. دراسة فؤاد حسين الحمدي(2003)

عنوان الدراسة: "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية لشركات الأعمال وانعكاساتها على رضا المستهلك: دراسة حالة عينة من الشركات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية"

طبيعة الدراسة: أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة أعمال في جامعة المستنصرية.

هدفت الدراسة إلى بحث مدى التزام الشركات المصنعة للمنتجات الغذائية في اليمن بالأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية وانعكاسها على رضا المستهلك. كما هدفت أيضا إلى تحديد درجة رضا المستهلك، ومدى تقييمه للأنشطة التي تقوم بها تلك الشركات تجاه حقوقه كمستهلك.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (140) استمارة استبيان على عينة من مديري الشركات، بالإضافة إلى (600) استمارة استبيان تم توزيعها على عينة من المستهلكين في أمانة العاصمة صنعاء.

أهم النتائج التي أشرتها الدراسة:

- إن درجة التزام الشركات عينة الدراسة تجاه المتغيرات التسويقية للمسؤولية الاجتماعية كانت أعلى قليلاً من الوسط الفرضي.
- إن رضا المستهلكين حول ما تقوم به تلك الشركات كان ضعيفاً.
- عدم التزام الشركات بالأسعار المثبتة على المنتجات الغذائية.
- أن الشركات المبحوثة لم تعط كلاً من (حق سماع الرأي، حق الحصول على المعلومات، حق التعويض، حق العيش في بيئة صحية) إهتماماً كافياً.

## 2-دراسة (أحمد حاوهر، سليمان شقيقات يوسف صبيح:2011)

عنوان الدراسة: "تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي (مدينتي نابلس وجنين)".

طبيعة الدراسة: دراسة لغرض استكمال متطلبات التخرج من قسم التسويق.

حيث هدفت الدراسة تحليل العلاقة والأثر بين إجراءات التسويق الداخلي المتمثلة في عدة عناصر ومنها معرفة مهام الوظيفة، البرامج التدريبية، الأجر المناسب، الاتصالات داخل المؤسسة، العمل الجماعي، ونشر المعلومات التسويقية المتعلقة بأداء العاملين، وتناولت الرضا الوظيفي من خلال ظروف العمل، وطبيعة الإشراف، نظام الحوافز والمكافآت، فرص الترقية، المكانة الاجتماعية، ضمانات الاستقرار والسلامة والأمن الوظيفي، مرونة ساعات العمل، والمناخ التنظيمي. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين إجراءات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.
- تؤثر إجراءات التسويق الداخلي في ولاء المستهلكين من خلال الرضا الوظيفي.

### 3- دراسة موسى قاسم القريوتي وآخرون (2014)

عنوان الدراسة: "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة زين للاتصالات الخلوية".

طبيعة الدراسة: مقال منشور في مجلة العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 1.

هدفت الدراسة إلى مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة (الاهتمام بالعاملين، التركيز على المستهلكين، حل المشكلات الاجتماعية، الاهتمام بالبيئة، المنافسة الشريفة، والمساهمة في الخطط التنموية) في تحقيق الميزة التنافسية، في شركة زين للاتصالات الخلوية.

تم توزيع (175) استبانة على فئتين هما (المديرون والعاملون) وجدت (151) منها صالحة للتحليل الإحصائي.

تشير نتائج الدراسة إلى وجود دورا إيجابيا للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية. كما أشارت إلى وجود أثر إيجابي لكل من التركيز على المستهلك والإهتمام بحل المشكلات الاجتماعية والإهتمام بالعاملين والإهتمام بالبيئة والمساهمة في دعم الخطط التنموية في الشركة المبحوثة.

### 4- دراسة (رافد الحداري ومهند العطوي: 2015)

عنوان الدراسة: "دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ولاء الزبون: دراسة تحليلية لأراء عينة من زبائن مصرف الرافدين - النجف الأشرف".

طبيعة الدراسة: مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية- المجلد 17 العدد 4، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مصرف الرافدين للمسؤولية الاجتماعية والتعرف على تأثير هذه الأخيرة في ولاء الزبون.

لإختبار الممارسات الفعلية للمسؤولية الاجتماعية ومستوى ولاء المستهلكتم اختيار عينة عشوائية من زبائن المصرف وزعت عليهم (300) استمارة، بلغ عدد الإستمارات الصالحة (283) استمارة.

توصلت الدراسة إلى:

- إهتمام المصرف بإحترام عادات وتقاليد المجتمع وكذلك تقديمه للخدمات بطريقة تتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع، الأمر الذي يمكنه من ثقة زبائنه وولائهم.
- عدم تحمل المصرف لمسؤولياته الإنسانية باعتبارها ركيزة أساسية لتعزيز ولاء المستهلكين.



ثانيا: الدراسات الأجنبية

## 1-دراسة (Konkolewsky,2002)

عنوان الدراسة: "Corporate Social Responsibility and Work Health"

طبيعة الدراسة: بحث علمي قامت به المنظمة الأوروبية لأمن وصحة العمل (EASHW).

قام الباحث وهو مدير المنظمة الأوروبية للأمن والصحة في العمل بالربط بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (CSR) وبين البيئة الصحية للعمل (OSH)، حيث اعتبر الباحث أن برامج المسؤولية الاجتماعية التي تتبناها الشركات تعد أداة فاعلة ويمكن الإستفادة منها في التحديد الدقيق لمعايير السلامة المهنية والصحية بين كل من أصحاب العمل والعاملين والمجتمع ككل. وقد أشار (77%) من أفراد عينة الدراسة التي أجريت في أوروبا من خلال المقابلات التي أجريت مع المستهلكين أن حماية العاملين مهنيا وصحيا تعد شيئا هاما، وأن الشركات يجب أن تساهم وتدعم ذلك.

وقد تبنت ذلك العديد من الشركات في حملاتها الدعائية من خلال تبنيها لمبدأ (الأمان الجيد + الصحة الجيدة + أعمال جيدة). كما أن شركة (TCO) السويدية استخدمت شعار السلامة المهنية والمسؤولية الاجتماعية كأداة تسويقية لكسب ثقة زبائنها حول سلامة وتصميم منتجاتها وآليات عملها.

## 2- دراسة (Murali Raman, wayne lim and Sumitra Nair :2012)

عنوان الدراسة: " The impact of Corporate Social Responsibility on Customer loyalty"

طبيعة الدراسة: مقال منشور في مجلة الدراسات الماليزية، المجلد 30، العدد 2 ص 71-91.

أجريت الدراسة: في الشركة المصنعة للإلكترونيات في ماليزيا.

هدفت الدراسة إلى إيجاد علاقة ارتباطية بين المسؤولية الاجتماعية للشركة وولاء المستهلكين.

لإختبار الممارسات الفعلية للمسؤولية الاجتماعية ومستوى ولاء المستهلكين تم اختيار عينة عشوائية من زبائن الشركة وزعت عليهم (600) استمارة، وقد أشار (85%) من أفراد عينة الدراسة التي أجريت من خلال المقابلات التي أجريت مع المستهلكين أن برامج المسؤولية الاجتماعية التي تتبناها الشركة تعد أداة فاعلة في كسب رضا وولاء عملائها.

أكدت نتائج الدراسة قوة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وولاء المستهلكين، كما أشارت بأن المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن أن توفر ميزة تنافسية إضافية للشركة.

### 3- دراسة ( Wilert puriwat and Suchart Tripopsakul :2018 ).

عنوان الدراسة: "The impact of Corporate Social Responsibility on Customer satisfaction and loyalty A Case Study of the Hotel Industry in Thailand"

طبيعة الدراسة: مقال Asia-Pacific Social Science Review 18(2) 2018, pp. 347-355

حيث هدفت الدراسة تحليل العلاقة والأثر بين المسؤولية الاجتماعية ورضا وولاء المستهلكين في عينة من الفنادق الهولندية، و تمثلت أنشطة المسؤولية الاجتماعية في هذه الفنادق في تنظيم زيارات لتعليم وترفيه التلاميذ في ورش عمل تعليمية ممتعة، وتزويدهم بالأغذية الصحية، وكذا وضع الإبتسامات على وجوه التلاميذ، كما تشمل هذه الأنشطة التلاميذ وأسرههم تحت شعار "من أجل الحياة"، وكذا إنشاء منتجعات تابعة للفنادق من خلال أنشطة واسعة النطاق، وتوجه الفنادق عينة الدراسة مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال الشعار التالي: هذا سلوكنا كمنظمة ونحن نشجع ضيوفنا وأصحاب المصلحة والموظفين لإحتضان هذه القيم. وتوصلت الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية للفندق تساهم بشكل إيجابي في قيمة الفندق على المدى الطويل واستدامتها تساهم في تأسيس سمعة الفندق، كما أن أسعار الغرف كانت تنافسية، لذلك صنف فندق تايلندا في المرتبة العاشرة عالميا، أفضل الوجهات السياحية، مع 27 مليون نسمة القادمين من جميع أنحاء العالم.

- عدد أماكن الإقامة بالفندق زاد من 277273 عام 2000 إلى 550672 عام 2014.
- كما أن كل ممارسات المسؤولية الاجتماعية المذكورة، ساهمت في تعزيز رضا الموظفين، وتحسين العلاقات العامة وبالتالي رضا المستهلكين وولائهم.

### مساهمة الدراسة:

لم تتناول الدراسات السابقة بصفة واضحة ومفصلة للمضامين الاقتصادية والاجتماعية لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على ولاء المستهلك، كما أنها لم تتعرض لأسس نجاح العلاقة مع المستهلكين التي تعتمد على التخطيط والتنفيذ الدقيقين. في حين اعتمدت دراستنا على إستراتيجية إدارة علاقات المستهلكين التي تمثل مسؤولية الإدارة العليا من خلال تحفيز وتدريب العاملين بالشركة. وهذا ما يمثل القيمة المضافة لدراستنا.

كما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالتطرق للمفاهيم ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية، فقد تعرضنا للمسؤولية الاجتماعية ومواطنة الشركة، والمسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات. جاءت هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة، ومحاولة جادة لاختبار مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء المستهلكين ميدانياً من خلال بناء أنموذج واختبار خاص بالدراسة يلائم بين ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وما ينبغي عمله في المجال الواسع للمسؤولية الاجتماعية لشركات الأعمال. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات في تحديد أوجه الاختلاف والتكامل بينها وبين ما تسعى الباحثة التوصل إليه، وهو ضرورة تحقيق قيمة مضافة لمستهلكي الشركة وعدم إغفال دور المسؤولية الاجتماعية تجاههم وبالتالي تحقيق ولاءهم.

ز- **تقسيمات الدراسة:** لغرض معالجة الدراسة الحالية والإجابة عن اشكالياتها واختبار صحة الفرضيات، ارتأينا تقسيمها إلى ثلاثة فصول على النحو التالي:

➤ **تناول الفصل الأول:** التأصيل النظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث تطرقنا للتطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، هذا إضافة إلى التعرض لممارسات المسؤولية الاجتماعية في الأنشطة التالية لشركات الأعمال، ووظيفة الإنتاج والعمليات، ووظيفة المشتريات والتخزين ووظيفة التسويق. أما في المبحث الثالث تعرضنا للمفاهيم ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية كالتالي، أخلاقيات الأعمال، المواطنة، والحوكمة.

➤ **أما الفصل الثاني** فتم تخصيصه لولاء المستهلك، فقد تطرقنا لمختلف مفاهيم الولاء من سنة (2003-2013). ثم تعرضنا لأنواع الولاء ومراحل تطوره، أما المبحث الثالث فخصصناه لإدارة علاقات المستهلكين، لما لها من دور في تعزيز القدرة التنافسية لشركات الأعمال.

➤ **أما الفصل الثالث** يتضمن واقع المسؤولية الاجتماعية في شركة "تيلواز"، تعرضنا في البداية لبطاقة تعريفية لشركة "تيلواز" الشلف من خلال ذكر مبادئ الشركة والأهداف المسطرة لها، ثم تم التطرق لممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركة. أما المبحث الثاني تم تخصيصه لمنهجية الدراسة والأساليب الإحصائية، بتبيان مجتمع وعينة الدراسة والظروف التي سادت توزيع الاستبيان، في حين خلص المبحث الثالث إلى مناقشة النتائج واختبار الفرضيات، وتوضيح مقدار الارتباط بين المتغيرات.

## الفصل الأول

التأصيل النظري لمفهوم المسؤولية

الاجتماعية لشركات الأعمال.

تمهيد:

إن التطور في مسؤوليات الشركات تجاه مجتمعاتها قد رافقه تصاعدا في تأثيرات المجتمع وضغوطه، لأن تبني إدارة هذه الشركات مزيدا من أهداف المجتمع وتطلعاته، كما أدت هذه الضغوط لمزيدا من الالتزام للطلب الاجتماعي سواء كان مفروضا بحكم القانون أو بالمبادرات التي تقوم بها لإرضاء المجتمع.

وفي هذا المجال لقد أورد الباحثون وجهات نظر متعددة بشأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، فالبعض ينظر إلى المسؤولية الاجتماعية على أنها عقد بين الشركة والمجتمع تلتزم بموجبه الشركة بإرضاء المجتمع وتحقيق ما يتفق مع الصالح العام. و البعض الآخر ينظر لها على أنها مفهوم مرن يتماشى مع التطور ويعني استجابة مختلفة لأشخاص مختلفين، ويتحدد مستوى ومدى هذه الاستجابة وفقا لمتطلبات الزمان والمكان ومستوى الوعي (Robbin, 1999: 149). حيث يشير (Bernan) إلى أن الوصول إلى تشخيص متكامل للمسؤولية الاجتماعية للشركات في حقيقة الأمر ليس بالعملية السهلة بل إنها معقدة جدا ويرجع هذا بالأساس إلى أمرين الأول يتمثل بوجود عدد كبير من أصحاب المصالح الذين تتعدد أهدافهم وتباين بل وتتناقض أحيانا والثاني وجود فجوة (Gap) بين ما يتوقعه المجتمع من هذه الشركات وبين ما يتصوره رجال الأعمال من إمكانيات يمكن أن تقدمها منظماتهم للمجتمع.

ومن هذا المنطلق ارتأينا التعرض في هذا الفصل لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وأثر ممارساتها داخل الشركة، إضافة إلى التعرض لمختلف المفاهيم ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية على النحو التالي:

- مفهوم المسؤولية الاجتماعية لشركات الأعمال.
- ممارسات المسؤولية الاجتماعية في أنشطة شركات الأعمال.
- المفاهيم ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية.

## المبحث الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية لشركات الأعمال.

على الرغم من أن المسؤولية الاجتماعية للشركة أصبحت حقيقة واقعية يصعب عليها تجاهلها إلا أن الفكر الإداري حتى في دول العالم التي قطعت شركاتها شوطا كبيرا في هذا المجال لم تقدم تعريفا شاملا متفقا عليه للمسؤولية الاجتماعية للشركة على وجه الدقة، لذلك كان لابد من استعراض ما جاء في الكتابات المختلفة من تعريفات لهذا المفهوم.

### المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية لشركات الأعمال:

أولا: تعريف المسؤولية الاجتماعية لشركات الأعمال من وجهة نظر عينة من الكتاب والباحثين:

يوجد العديد من التعاريف للمسؤولية الاجتماعية، وكل تعريف ينظر إليه من زاوية محددة، ولكن القاسم المشترك بين أكثرية التعاريف هو أن المسؤولية الاجتماعية للشركات مفهوم تدرج بموجبه الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها، قصد تحسين أثرها في المجتمع.

يعتبر (Milton Fraiedman) من أوائل من عرفوا المسؤولية الاجتماعية في سبعينيات القرن الماضي، حيث يرى: "أن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال سداد الأجور للعاملين مقابل العمل الذي يقومون به، وتقديم السلع والخدمات للمستهلكين مقابل ما يدفعونه من أموال، وسداد الضرائب للحكومات التي تقوم بتوفير الخدمات العامة للموظفين، واحترام سيادة القانون عن طريق احترام العقود المبرمة". كما يقر أن تبني الشركات للمسؤولية الاجتماعية من شأنه أن يقلل أرباحها ويزيد تكاليف العمل، كما من شأنه أيضا إعطاء قوة اجتماعية للأعمال بشكل أكثر من اللازم. ويعرفها الحمدي: "بأنها إلتزام أخلاقي بين الشركة والمجتمع تسعى من خلاله الشركة إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع بما من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين والمجتمع بشكل عام والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها المستقبلي". ( الحمدي، 2003:40).

كما عرفها نجم عبود: "بأنها التزام رجال وشركات الأعمال بالمصلحة الذاتية المتنورة التي تهتم بمصالح الأطراف الأخرى من غير حملة الأسهم كمصالح العاملين، الموردين، الموزعين، المنافسين، والمستهلكين ..."، وهي قيام شركات الأعمال بالبرامج والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية فيها". (نجم عبود، 2006، 201)

أما (Drucker) فقد عرف المسؤولية الاجتماعية: "بأنها التزام شركة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه". (الغالي والعامري، 2005، 49).

من مميزات هذا التعريف العمومية والغموض وذلك راجع إلى عدم تحديد أبعاده وضوابطه والمنافع المترتبة عن التزام شركات الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، إلا أنه كانت نقطة بداية لدراسة الموضوع في اتجاهات وتوجهات مختلفة. في حين أشار (Strier) إلى المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility): "أنها تمثيل لتوقعات المجتمع لمبادرات شركات الأعمال في مجال المسؤولية التي تتحملها شركات الأعمال تجاه المجتمع وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقانون وبصورة لا تضر بقيام شركات الأعمال بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها". (Strier, 1979, p9)، يمكن النظر إلى هذا التعريف من زاويتين الأولى هو أن المسؤولية الاجتماعية لشركات الأعمال هي عبارة عن مبادرة طوعية وليست إلزاماً قانونياً، بمعنى آخر أن شركات الأعمال تتصف بميزة المبادرة في مجال المسؤولية تجاه المجتمع، أما الناحية الثانية للتعريف أنه يجب أن لا تكون هذه المبادرات الاجتماعية على حساب المكسب الأساسي لها وهو تحقيق الربح، بحيث يرى (Strier) أن العائد من الاستثمار هو المحدد الأساسي لمقدار المسؤولية الاجتماعية.

أما "Carroll" من خلال أبحاثه الرائدة في هذا المجال فقد أوضح أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم يشمل على أربعة جوانب رئيسية: الأول يتمثل في المسؤولية الاقتصادية والثاني بالمسؤولية القانونية والثالث بالمسؤولية الأخلاقية والرابع بالمسؤولية الخيرية. (الغالي والعامري، 2005، 50).

أما (Holms) فقد اعتبر المسؤولية أنها: "التزام على منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها". (الصيرفي، 2007، 15).

وقد عرف (أحمد الدقن، 2009: 88) المسؤولية الاجتماعية بأنها: "التزام رسمي عن اقتناع من جانب إدارة الشركة بالتوازن والتكامل في تحقيق مصالح شركائها من أصحاب الأسهم والعاملين بالشركة والمقرضين والحكومة والموردين والموزعين".

أما (أشرف عبد الرحمن، نمله قنديل، 2009: 183) فيعرفان المسؤولية الاجتماعية بأنها: "الالتزام المستدام من قبل الشركة لتطبيق ميثاق الأخلاق الخاص بها وأيضاً الالتزام بالمشاركة في تطبيق الإصلاح للمجتمع من خلال تحسين مستوى معيشة الأفراد والعمل على زيادة وعيهم لأهمية المسؤولية الاجتماعية والتي ستمنح المواطنين بيئة صحية محلياً وعالمياً".

تعتبر هذه التعاريف الثلاث الأخيرة عن المسؤولية الاجتماعية بصفة الإلزامية، وهذا ما يجعل شركات الأعمال تتحمل تكاليف ربما هي غير قادرة على تحملها في بداية نشاطها، كما يرى "Holms" و"أشرف" تحسين الخدمات الصحية وحل المشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها.

ومن خلال ما قدم من تعاريف للمسؤولية الاجتماعية لشركات الأعمال يمكن تقديم التعريف التالي: تتمثل المسؤولية الاجتماعية في "المبادرات الطوعية لشركات الأعمال في التدخل لمعالجة المشاكل التي يعاني منها المجتمع والتي تكون مدرجة ضمن خططها الإستراتيجية بغرض تحقيق التنمية الاقتصادية الاجتماعية المتكاملة بالإضافة إلى المحافظة على البيئة التي تعمل فيها، في إطار تحقيق التوازن بين توقعات المجتمع والمصلحة الاقتصادية لهذه الشركات".

ثانيا: تعريف المنظمات الدولية للمسؤولية الاجتماعية:

سننظر لأهم التعاريف التي قدمتها الهيئات والمنظمات الدولية للمسؤولية الاجتماعية على النحو التالي:

**1- عرف البنك الدولي:** المسؤولية الاجتماعية لشركات الأعمال على أنها: "إلتزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد". (السكران، 2009، 162).

**2- الغرفة التجارية العالمية:** عرفت المسؤولية الاجتماعية على أنها: "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية. وبالتالي فإن أنشطة المسؤولية الاجتماعية تمارس من طرف رجال الأعمال بشكل تطوعي، دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا." (الأسرج، 2011، 3).

**3- مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة:** عرف المسؤولية الاجتماعية بأنها:

"الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية وفي الوقت ذاته العمل على تحس-ين حياة القوى العاملة وعائلاتهم إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل." (روبنز، 2004، 27)

**4 - وتعرف الأيزو 26000\* المسؤولية الاجتماعية:** "بالأفعال التي تقوم بها الشركة ، لتحمل مسؤولية آثار أنشطتها، على المجتمع والبيئة، حيث تكون هذه الأفعال متماشية مع مصالح المجتمع والتنمية المستدامة، وتكون قائمة على السلوك الأخلاقي، والامتثال للقانون المطبق والجهات العاملة فيما بين الحكومات". (الحموري

\*: الأيزو 26000: هو معيار دولي أطلقتته الشركة الدولية للمعايير، ليقدم توجهات بخصوص المسؤولية الاجتماعية.\*

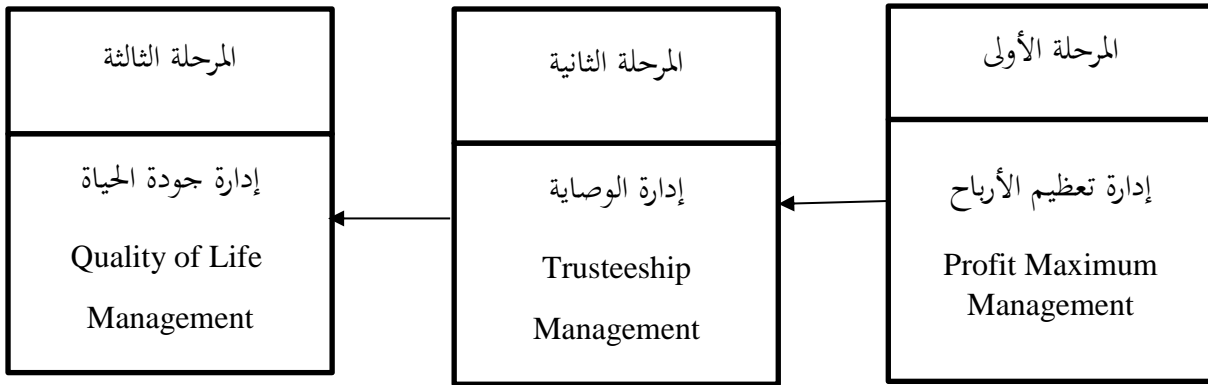


ثالثا: التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية:

لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية معروفا بشكل واضح في النصف الأول من القرن العشرين، حيث كانت الشركات تحاول تعظيم أرباحها بكافة الوسائل ولكن مع النقد المستمر لمفهوم الأرباح فقد ظهرت دوافع لأن تتبنى دورا أكبر تجاه البيئة التي تعمل فيها.

مر مفهوم المسؤولية الاجتماعية، بثلاثة مراحل أساسية: (خالد خليل الطيرة، 2012: 72-73)

الشكل رقم (1.1): مراحل التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.



المصدر: طارق رضوان محمد، "أثر الدور الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية على الفعالية التنظيمية لشركات الأعمال المصرية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، 2008، ص 46.

أ- مرحلة إدارة تعظيم الأرباح:

والتي بدأت منذ أوائل القرن الثامن (18) عشر واستمرت حتى نهايته وفي هذه المرحلة كان الهدف الأساسي لشركات الأعمال هو تعظيم الربح، والتوجيه نحو المصلحة الذاتية، وأن النقود والثروة هما الأكثر أهمية وقد كان القيد الوحيد هو ضرورة الالتزام بالقوانين والقواعد الرسمية التي تعمل الشركة من خلالها.

ب- مرحلة إدارة الوصاية:

والتي بدأت في مطلع العشرينات وامتدت حتى نهاية الستينات من القرن العشرين (20)، وفي هذه المرحلة أصبحت المسؤولية الأساسية لشركات الأعمال هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين، العاملين، والموردين، والدائنين، بمعنى أن المدير أصبح وكيلًا عن مجموعات مختلفة من أصحاب المصالح وليس الملاك فقط، أي أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة في هذه المرحلة تضمنت عنصرين أساسيين:

1-مسؤولية الإدارة عن زيادة ثروة الملاك.

2-مسؤولية الإدارة تجاه الأطراف المعنية بالشركة.

### ج-مرحلة إدارة جودة الحياة:

والتي بدأت في السبعينات واستمرت حتى الوقت الراهن، وفي هذه المرحلة تكون المسؤولية الاجتماعية ليست فقط تجاه الأطراف المعنية بالشركة وإنما تمتد لتشمل مساهمة الشركة في حل المشاكل والأمراض الاجتماعية مثل مشكلة التلوث، وحماية البيئة، ومحاربة الفقر والجريمة وغيرها. وذلك بمطالبة الشركات بتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية، الذي يركز على الأبعاد والعناصر التالية: (سيد جاد الرب، 2009: 8-9)

-توفير بيئة عمل صحية وآمنة من التوتر والقلق والأمراض.

-المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع (اتخاذ القرارات -الإدارة الذاتية- العوائد -الملكية).

-مشاركة النقابات العمالية لإدارة الشركة في تحسين ظروف العاملين.

-العدالة الاجتماعية وبناء الحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم

-توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي.

- إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتتماشى مع طموحات ومهارات العاملين

-عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية.

-إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي من خلال عمليات التعليم والتعلم والتدريب.

-إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والأسرية للعاملين.

- إتاحة الظروف الملائمة (ومنها ما سبق) لتحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة التنظيمية.

### رابعا: مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية

إن تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف شركات الأعمال، يوجب الأخذ بعين الاعتبار المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، حيث أن إهمال مجال معين يؤثر سلبا على باقي المجالات.

ويمكن تصنيف الأنشطة ذات الاستجابة الاجتماعية وفقا لما يلي: (ثابت، 2005، 170)

- **المسؤولية الاجتماعية في الممارسات التسويقية:** كأن تتحرى الشركة الصدق والأمانة في الإعلانات الخاصة بمنتجاتها، وتوجيه المستهلكين لشراء المنتجات الملائمة لاحتياجاتهم.
- **المسؤولية الاجتماعية في الممارسات ذات العلاقة بالمنتج:** وهي أن تتسم عمليات تصنيع المنتج بضمان الأمان والسهولة في الاستخدام... إلخ، فالشركة الذكية هي التي تصنع منتج يوافق توقعات ورغبات المستهلك، ويتعداها إلى ما هو أجود وأرقى.
- **المسؤولية عن تعليم وتدريب العاملين:** فالأنشطة المسؤولة اجتماعيا في هذا المجال يمكن أن تتضمن استراتيجيات الشركة في مجال تنمية مهارات العاملين وتحسين قدراتهم المهنية.
- **المسؤولية عن البيئة وتنميتها والحفاظ عليها:** ويبرز ذلك مثلا من خلال الاهتمام بتجنب تلوث البيئة واستنزاف المواد الطبيعية، بالإضافة إلى الاهتمام باستخدام الفاقد في العمليات الإنتاجية.
- **الأنشطة التي تساهم في تحقيق العدالة:** مثل رفع مساهمة المرأة في مجال العمل وتوظيف الأقليات وعدم التمييز بين الأفراد المؤهلين وفقا للنوع أو الدين أو اللون أو الأصول العرقية... إلخ.
- **توفير بيئة عمل آمنة:** ويتم ذلك من خلال التصرفات التي تجعل من بيئة العمل مكانا آمنا من المخاطر الصحية والمهنية، بالإضافة إلى النظافة وتوفير سبل الراحة.
- **ممارسة الأنشطة الطوعية:** كالقيام بأنشطة تعكس الاهتمام بقضايا ومشكلات المجتمع مثل تقديم التبرعات والمشاركة في الأعمال الخيرية.

#### المطلب الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية وعناصرها.

تمثل المسؤولية الاجتماعية صيغة عملية مهمة ومفيدة لشركات الأعمال في علاقاتها مع مجتمعاتها، ذلك أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية لهذه الشركات يحقق لها العديد من الفوائد في مقدمتها تحسين صورة الشركة بالمجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى المستهلكين والعاملين وأفراد المجتمع.

#### أولا: أهمية المسؤولية الاجتماعية

إن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية لشركات الأعمال يحقق لها العديد من المكاسب سنذكرها فيما يلي:

-تحسين صورة الشركة أمام المجتمع.

- ترسيخ المظهر الايجابي لدى المستهلكين والعاملين وأفراد المجتمع بصورة عامة خاصة إذا تمثلت المسؤولية الاجتماعية في تقديم مبادرات طوعية للمنظمة تجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة للمنظمة.
- تضفي المسؤولية الاجتماعية تحسينا على مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال وتؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
- تمثل تجاوبا فعالا مع التغييرات الحاصلة في حاجات المجتمع وتحقيق جانب من ذاتية الفرد والمجموعة.
- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية لشركات الأعمال.
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.
- كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل والشفافية والصدق في التعامل فإن هذه الجوانب تزيد من الترابط الاجتماعي (الغالي والعامري، 2005، 52-53).

#### ثانيا: عناصر المسؤولية الاجتماعية

حدد الباحثون مجموعة من العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية إلا أنهم يتباينون في ترتيب أولويات هذه العناصر حيث ظهرت اختلافات في ذلك حسب بيئة الدراسة، وحسب زمانها وطبيعة الدراسة المبحوثة. يمكن اعتماد العناصر التالية كمؤشرات لمحتوى المسؤولية الاجتماعية: (سكارنه، 2009، 166-168)

#### 1- المالكون:

- تحقيق أكبر ربح ممكن.
- تعظيم قيمة الشركة.
- رسم صورة محترمة للمنظمة في بيئتها.
- زيادة حجم المبيعات.

#### 2- العاملون:

- رواتب وأجور مجزية.
- فرص تقدم وترقية.
- تدريب وتطوير مستمر.
- عدالة وظيفية.
- ظروف عمل مناسبة.
- رعاية صحية.
- إجازات مدفوعة.
- إسكان للعاملين ونقلهم.

### 3- المستهلكين:

- منتجات بنوعية جيدة.
- أسعار مناسبة.
- جودة عالية وميسورية الحصول عليها.
- الإعلان الصادق.
- منتجات آمنة عند الاستعمال.

### 4- المنافسون:

- منافسة عادلة ونزيهة.
- معلومات صادقة وآمنة.
- عدم سحب العاملين من الآخرين بوسائل غير نزيهة.

### 5-المجهزون:

- الاستمرارية في التجهيز.
- أسعار عادلة ومقبولة.
- تطوير استخدامات المواد المجهزة.
- المشاركة في التعامل.
- تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل.

### 6-المجتمع:

- المساهمة في دعم البنى التحتية.
- توظيف المعاقين.
- خلق فرص عمل جديدة.
- دعم الأنشطة الاجتماعية.
- الصدق في التعامل وتزويده بالمعلومات الصحيحة.
- احترام العادات والتقاليد.

#### 7-البيئة:

- الحد من تلوث الماء والهواء.
- الاستخدام الأمثل والعادل للموارد وخاصة غير المتجددة منها.
- التشجير وزيادة المساحات الخضراء.

#### 8-الحكومة:

- الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجهات الصادرة من الحكومة.
- احترام تكافئ الفرص بالتوظيف.
- المساهمة في الإنفاق عن البحث والتطوير.
- المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة.
- المساعدة في إعادة التأهيل والتدريب.

#### 9-جماعات الضغط الاجتماعي:

- التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك.
- احترام أنشطة جماعات حماية البيئة.
- احترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها.
- التعامل الصادق مع الصحافة.

### ثالثاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

يرى الباحث "Carroll" أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تدرس في ظل أربعة أبعاد محددة وهي: (الغالي عامري، 2005، 65)

**1- البعد الاقتصادي:** ويستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي حيث يشتمل على مجموعة كبيرة من عناصر المسؤولية الاجتماعية يجب أن تأخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحرّة والاستفادة التامة من التطور التكنولوجي وبما لا يلحق ضرراً في المجتمع والبيئة.

### **2- البعد القانوني: Legal Dimension:** ويقوم هذا البعد على أساس مبادئ حماية

-البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك ويحتوي مجموعة كبيرة من العناصر يفترض أن تحترم من قبل الشركات وبالشكل الذي يعزز ويساهم في الارتقاء بالعلاقة مع المستهلك ومع العاملين بمختلف أجناسهم أعراقهم وأديانهم وكذلك منع الأضرار بالبيئة من خلال الاستخدام التعسفي للموارد أو التلوث الحاصل في الماء والهواء والتربة.

### **3- البعد الأخلاقي Ethical Dimension:** يستند إلى مبادئ ومعايير أخلاقية وكذلك إلى أعراف وقيم اجتماعية

وفي إطارها توجد مؤشرات عديدة تدرج في إطار تكافؤ الفرص والتوظيف والجوانب الأخلاقية في الاستهلاك ومراعاة مبادئ حقوق الإنسان واحترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع وغيرها.

### **4- البعد الخيري philanthropic Dimension:** ويرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام وما يتفرع عن ذلك

من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل وغيرها من جوانب أخرى.

### رابعاً: وجهات النظر المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية:

إن التأكيد على المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لا يعني أن هناك إقراراً كاملاً بهذه المسؤولية من قبل المعنيين والمتخصصين في هذا المجال، فلا يزال الجدل على أشده بين المعارضين للمسؤولية الاجتماعية والمدافعين عنها، ولكل فريق أسبابه وحججه التي تؤكد فيها وجهة نظره ضد أو مع المسؤولية الاجتماعية.

فوفقاً ل (فؤاد عارف، 2009: 39) هناك ثلاثة آراء مختلفة حول ممارسة المسؤولية الاجتماعية وهي:

**1-** يرى المؤيدون لفكرة المسؤولية الاجتماعية أن ثمة مصالح كبيرة للمنظمات وأصحاب الأعمال في تبني مذهب المسؤولية الاجتماعية، لأنها سوف تستفيد على المدى البعيد من نتائج ممارسة هذه المسؤولية على صعيد الاستقرار والسلام الاجتماعي، وذلك من خلال تعظيم أرباحها على المدى الطويل.

2- أما معارضة فكرة المسؤولية الاجتماعية فيعتقدون أن الدور الاجتماعي لرجال الأعمال قد يشتمل تركيزهم عن الجوانب الاقتصادية.

3- أما الرأي الثالث فيرفض فكرة المسؤولية الاجتماعية انطلاقاً من خلفية أيديولوجية ترى أن هذه الفكرة ليست إلا محاولة لتفريغ دور الحكومة والدولة بوصفها رقيباً على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، والشركات متعددة الجنسيات بوجه خاص.

بينما أشار (صبح، محمود، 2008: 614-615) إلى الآراء المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات بما يلي:

1- **الآراء المؤيدة:** يرى أصحاب هذا الاتجاه أن هناك علاقة جيدة بين شركات الأعمال والمجتمع الذي تقوم بخدمته، والتي من شأنها أن تجعل أنشطتها أكثر قرباً للرغبات الاجتماعية، وتدور هذه الآراء حول الحجج التالية:

- **توقعات الجماهير:** يزداد الاهتمام بالنمو من جانب الجماهير بالدور الاجتماعي للشركات والذي يعني تلازم تحقيق الأهداف الاقتصادية للشركات جنباً إلى جنب مع أهداف جودة الحياة في المجتمع.
- **انخفاض الأهمية في الأجل الطويل:** إذا فشلت شركات الأعمال في التعامل مع مسؤوليتها الاجتماعية فإن بعض الجماعات في المجتمع ستتقدم وتتولى القيام بما مما يعني سحب القوة والتأثير من هذه الشركات.
- **الصورة الذهنية الإيجابية:** مما لاشك فيه أن تصرفات المسؤولية الاجتماعية التي تمارسها الشركات تحسن من انطباعات الجماهير والمجتمع عنها.
- **بيئة أفضل:** على حسب المدى الذي تصل إليه الشركات في تحسين البيئة فإن ذلك سيؤدي إلى تحقيق رخاء اقتصادي في المستقبل للأعمال.
- **تجنب التشريعات الحكومية:** كلما قامت شركات الأعمال بمزيد من مسؤولياتها الاجتماعية قل التدخل الحكومي المكلف في أعمالها.
- **إحداث توازن بين السلطة والمسؤولية:** لاننكر أن لشركات الأعمال تأثيرها وقوتها الاجتماعية الكبيرة، لذلك يكون من المنطقي أن تتحمل بقدر مماثل من المسؤولية الاجتماعية.
- **إفساح المجالات لشركات الأعمال:** فشلت مؤسسات عديدة في إدارتها لحل العديد من المشكلات الاجتماعية، لذلك قد يكون من المناسب ترك المجال لشركات الأعمال للتعامل معها.
- **توافر موارد كافية:** هناك تجمع مالي وخبرة عالية لدى قطاع الأعمال يمكن استخدامه في تقديم الخدمات الاجتماعية، لذلك من المنطقي أن تترك له هذا المجال.



- **المشكلات قد تصبح فرصا:** مما لا شك فيه أن القدرات الابتكارية لقطاع الأعمال يمكن تطبيقها على المشكلات الاجتماعية، حيث يمكن إدارة عدد منها بأسلوب يحولها إلى مجالات للأعمال تدار بالطريقة التجارية المربحة.
- **الوقاية خير من العلاج:** أي تأخير يحدث في التعامل مع المشكلات الاجتماعية اليوم يمكن أن يحولها إلى أزمات ومشكلات ضخمة في المستقبل.
- **مصالح المساهمين:** بالنسبة لما سبق ذكره، فإن تحقيقه يعني المزيد من الرخاء والمنافع الناتجة من تحسين البيئة بالاستجابة السريعة للمتطلبات الاجتماعية تحقق مصالح المساهمين في الأجل الطويل.
- **2- الآراء المعارضة:** المعارضون لتبني شركات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية وجهة نظرهم قائمة على النظرية الاقتصادية، حيث يرى (Milton Friedman) في هذا المجال أن أصحاب الأعمال يعملوا من مبادئ الاقتصاد الحر وليس انطلاقا من مبادئ المسؤولية الاجتماعية، وأن رجل الأعمال مسؤوليته الوحيدة هي تحقيق الربح، وإذا تصرف بدوافع غير اقتصادية فإنه ينفق أموال حملة الأسهم في غير مجالها. وتتلخص الآراء المعارضة فيما يلي: (الطيرة خالد، 2012: 94-95).
- **خسارة تعظيم الربح:** إن تحويل الموارد إلى برامج المسؤولية الاجتماعية يحد من فعالية مبادئ السوق التنافسية ويحرم المساهمين من مكاسبهم الاقتصادية.
- **التكلفة:** تؤدي الالتزامات الاجتماعية إلى زيادة أعباء التكاليف على الشركات حيث ينتج عنها فرصا ضائعة للاستثمارات المربحة..
- **عدم توافر المهارات اللازمة:** تفتقد معظم شركات الأعمال للمهارات الشخصية اللازمة للإدارة الناجحة للمشكلات والقضايا الاجتماعية.
- **تشنت الأغراض والأهداف:** يؤدي تفعيل الأهداف الاجتماعية إلى تخفيض الإنتاجية الاقتصادية للأعمال وبالتالي يمكن أن يعاني المجتمع من الأداء الضعيف الناتج من التشنت بين الأهداف الاقتصادية والمجتمعية على حد سواء.
- **الخوف من القوة والتأثير المتزايد:** تتمتع شركات الأعمال حاليا بقوة وتأثير كاف لمنظمات اجتماعية وبالتالي لا يحتاج الأمر لمزيد من القوة والتأثير الاجتماعي لها.

## خامسا: تجارب بعض الدول العربية في مجال المسؤولية الاجتماعية

سنذكر فيما يلي بعض تجارب الدول العربية في مجال المسؤولية الاجتماعية: (الطيرة خالد، 2012 : 88-91)

### 1- تجربة الإمارات العربية المتحدة:

قامت مؤسسة الإمارات للاتصالات وهي مؤسسة القطاع الخاص بدورها في مجال المسؤولية الاجتماعية مما ساعد في زيادة عدد عملائها، حيث قدمت دعما ماليا كبيرا لمبادرتين في الامارات وهما مشروع زايد للإسكان وصندوق الزواج الخيري، بالإضافة إلى فتح أكاديمية في الاتصالات مملوكة لها أمام أفراد المجتمع للتدريب على المناهج التقنية المتطورة.

### 2- تجربة مصر:

هناك شركات عديدة في مصر تلتزم بقضايا اجتماعية ابتكارية هامة وتخصص موارد كبيرة في مجال المسؤولية الاجتماعية ومن أهم الأمثلة على ذلك مؤسسة فودافون وقد وضعت شركة فودافون ثلاث غايات في اعتبارها لتنمية المجتمع وهي:

أ- توسيع نطاق أثر مبادرات المسؤولية الاجتماعية لشركة فودافون.

ب- التنسيق الفعال مع مؤسسات القطاع المدني لتحقيق التنمية المستدامة.

ج- الوصول إلى أكبر شريحة من المجتمع المصري.

وركزت هذه المؤسسة على قطاعين أساسيين لتنمية المجتمع هما التعليم والصحة، وقد تبنت معايير اختيار دقيقة لضمان الشفافية ونفذت بالتعاون مع منظمات محلية غير حكومية، ووكالات الأمم المتحدة ومنظمات دولية ومن أهم أمثلة مجالات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة فودافون مايلي:

- دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم من خلال الشراكة مع جمعية كير مصر لتلبية الاحتياجات التعليمية للقرى في مصر لتمكين المدارس والمجتمع المدني من استخدام تكنولوجيا المعلومات.

- مبادرة أهداف الألفية للتنمية وذلك بالتنسيق مع برنامج الأمم المتحدة، حيث أطلقت حملة تعليمية مكثفة حول الفقر والتعليم الابتدائي والمساواة بين الجنسين وتخفيض نسبة الوفيات بين الأطفال وتحسين صحة المرأة.

- التدريب المهني لذوي الاحتياجات الخاصة من الشباب وتمويل مشروعات (جمعية حق الحياة).

- تأسيس مركز حاسوب للأطفال الضريين في مصر القديمة بالقاهرة بالإضافة إلى خدمات رعاية مجانية بالتعاون مع مجموعة المغربي (الشان مها، 2009: 446).

### 3- تجربة الجزائر:

هناك شركة سوناطراك وهي شركة وطنية للبحث والتنقيب والاستغلال ونقل المحروقات أنشأت عام 1963 وهي الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية والغازية الهائلة في البلاد وكذلك بيعها، وتمثل مساهمتها في مجال المسؤولية الاجتماعية فيما يلي:

وقعت شركة سوناطراك وسبع شركات بتروولية أجنبية عام 2007 على اتفاقيات تقضي بإنشاء شركة بيئية متعددة الجنسيات مهمتها مكافحة تلوث مياه البحر بالمواد النفطية وستقوم الشركة بتعزيز قدرات تدخل الدول الساحلية من أجل تعاون أحسن في حالة وقوع تلوث بتروولي كبير وتسهيل تبادل المعلومات والتكوين في مجال التكنولوجيا الحديثة ومن المقرر أن يكون مقرها في الجزائر. (الطيرة خالد، 2012: 90).

- في سبيل حماية الملكية الثقافية والتاريخية، وضعت سوناطراك خطط للحفاظ على المواقع الأثرية والمتاحف التاريخية والأثرية الواقعة ضمن نطاق مناطقها الصناعية.

- وهناك مجموعة من الإنجازات ذات الطابع الاجتماعي حققتها الشركة وهي:

- ساهمت سوناطراك مع الشركة الجزائرية للطاقة في تحلية مياه البحر.
- تم إطلاق حملة واسعة للتشجير في سبيل حماية البيئة، وتم غرس 102060 شجرة من طرف العمال.
- التخفيض ومحاولة التقليل من المواد العضوية الملوثة والغازات السامة في الهواء.
- تكلفت شركة سوناطراك بمنح تجهيزات لأربع مراكز للتكوين المهني في أدرار وغرداية.
- التكفل بتجهيزات لعدد 55 مدرسة من حيث المواد البيداغوجية والتعليمية.
- إيصال الإنارة لعدد 18 تعاونية عائلية في ولاية سوق أهراس.

مما سبق يمكن القول بأن:

شركة سوناطراك كانت معروفة سابقا بأنها مصدر للدخل الوطني وللأرباح بشكل أساسي، أما اليوم فقد زاد اهتمامها بالجانب المرتبط بالشق الاجتماعي حيث بدأت التزاماتها الاجتماعية تتزايد، وهذا بلا شك سيمنحها ميزة تنافسية خاصة بين الشركات الدولية النفطية (بابا عبد القادر و هيبية مقدم، بدون سنة نشر 15-18).

### المطلب الثالث: المسؤولية الأخلاقية للتسويق.

في ظل المنافسة الشديدة تحول مركز الثقل والإهتمام من الإنتاج إلى التسويق ومن المنتج إلى الزبون، ليتم التحول من المدخل الإنتاجي إلى المدخل التسويقي الذي أصبح فيه التسويق وظيفة أساسية لها إستراتيجيتها الوظيفية وخططها ومفاهيمها المعاصرة وليصبح المستهلك هو السيد وليس المنتج.

#### أولاً: تعريف أخلاقيات التسويق:

عرفت المسؤولية الأخلاقية للتسويق بالفلسفة التسويقية المعبر عنها بالسياسات والإجراءات والأفعال التي تحقق بمجملها رفاهية المجتمع كهدف أساسي، كما عرفت على أنها ميول المسوقين بالالتزامات التي يصنعونها على أنفسهم آخذين بعين الاعتبار تحقيق الأرباح ورضا المستهلك ورفاهية المجتمع، وبها يقاس مستوى الأداء المحقق للمنظمة.

وتعبر عبارة "بين" (L.Bean) الذي يعتبر مؤسس مفهوم التسويق التي أطلقها في وقت مبكر عن هذه المرحلة (أنا لا أهتم بالمبيعات الكاملة إلا إذا كانت السلع مطلوبة والزبون يظل راضياً). فكما تتنافس الشركات بالقدرات المالية والإنتاجية والإبتكارية فإنها تتنافس وبدرجة مضاعفة في القدرة التسويقية، وهذا يعود إلى النقطة البؤرية في التسويق هي السوق الذي تتلاقى فيه المنتجات والخدمات والأساليب والخبرات وكذلك الأخلاقيات المختلفة للمتنافسين (نجم، 2006: 377).

#### كما تعرف أخلاقيات التسويق:

أو ما يمكن تسميته "بالتسويق الرشيد"، هو الذي يتميز بالنظرة المتوازنة لأهداف الشركة (في البقاء والنمو) وأهداف السوق والمستهلك (في الإستجابة الملائمة للحاجات) بين الأهداف قصيرة المدى (الربح ومواجهة المنافسين) والأهداف طويلة المدى (المحافظة والتطوير للحصة السوقية من خلال السمعة الجيدة) وذلك من خلال تبني القاعدة الأخلاقية كأساس للمشروعية في جميع أعمال الشركة (نجم، 2006: 378).

وتعرف كذلك أخلاقيات التسويق: بأنها مجموعة المعايير والمبادئ التي تحدد ما هو جيد أو مقبول وما هو سيء أو غير مقبول في الممارسات التسويقية، حيث تمثل الممارسات التسويقية مجالات واسعة تتمثل في: علاقات التوزيع، الإعلان، والترويج، التسعير، إدارة المنتجات وتطوير المنتجات الجديدة، علاقات وخدمات الزبون... إلخ (نجم، 2006، 284).

## ثانياً: المعايير الأخلاقية للتسويق

في ظل فلسفة التسويق الاجتماعي، فإن كل مدير يجب أن ينظر إلى ما وراء ما هو قانوني أو مسموح به، لتنمية معايير تستند إلى الشفافية والنزاهة والإحساس بالمسؤولية، رفاهية المستهلك في الأجل الطويل، وانطلاقاً مع هذا التوجه فقد بادرت الجمعية الأمريكية للتسويق بوضع إطار أخلاقي إرشادي لمسؤولي التسويق في مختلف المؤسسات، وهي على النحو التالي: (جمال المرسي ومصطفى أبو بكر، 2006: 498-500).

### 1- مسؤولية المسوق

يجب على مسؤولي التسويق تحمل المسؤولية عن نتائج أنشطتهم وقراراتهم، وأن يبذلوا قصارى جهدهم لضمان أن قراراتهم وتصرفاتهم تستهدف في المقام الأول لخدمة وإرضاء جماهيرهم والمجتمع ككل.

### 2- الممارسات المهنية لمسؤولي التسويق

يجب أن ترشد هذه الممارسات المهنية ب:

-القاعدة الأساسية لأخلاقيات المهنة: عدم تعمد التضرر.

-الإلتزام التام بقواعد وأصول ممارسة المهنة.

-التطبيق الدقيق لنواحي المعرفة أو الخبرة المكتسبة.

### 3- الأمانة والعدالة:

يجب على مسؤولي التسويق إظهار النزاهة والأمانة والعدالة في ممارساتهم التسويق من خلال: (ثابت ادريس، 2005، 498).

- الأمانة في خدمة العملاء والعاملين والموزعين و الموردين والجماهير الأخرى ذات العلاقة.

- عدم تعمد المشاركة وإثارة تعارض الإهتمامات بدون سابق إشارة لكافة الأطراف المعنية.

- تحقيق العدالة في دفع أو تحصيل أية تعويضات أو مزايا.

### 4- حقوق والتزامات عملية التبادل التسويقي:

يجب أن يتوقع أطراف هذه العملية ما يلي: (ثابت ادريس، 2005، 499).

- أن تكون المنتجات المعروضة تلائم الغرض من استخدامها.

- أن تكون الاتصالات بشأن المنتجات المعروضة غير خادعة.

- أن يتحمل كل طرف التزاماته المنصوص عليها في اتفاق التبادل.

#### 5- في مجال المنتجات الجديدة:

- نشر كل المخاطر والآثار الجانبية المتعلقة بالمنتج.

- الإشارة إلى كل المكونات البديلة التي قد تؤثر على أداء المنتج.

- الإشارة إلى كل المزايا التي قد تترتب عليها تكلفة إضافية.

#### 6- في مجال الإعلان:

- رفض الأساليب الترويجية التي تتضمن ضغطا على المستهلك أو خداعا له مثل: الإعلانات الزائفة أو التي تنطوي على خداع المستهلك.

- تجنب الترويج الزائد الذي يؤدي إلى المنافسة الضارة.

#### 7- في مجال التوزيع:

- عدم استغلال نقص المعروض من المنتجات لرفع الأسعار.

- عدم ممارسة التأثير على قرارات الوسطاء بشأن حرية توزيع المنتج من عدمه.

- عدم التمييز الواضح بين الوسطاء في الفئة الواحدة.

#### 8- في مجال التسعير:

- الكشف عن الأسعار الخاصة بأي معاملة.

- عدم ممارسة أساليب التسعير الضار.

## المبحث الثاني: ممارسات المسؤولية الاجتماعية في أنشطة شركات الأعمال.

إن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تتجسد من خلال التفاعل الإيجابي لمختلف الوظائف الرئيسية للمنظمة والمتمثلة في: الإنتاج والعمليات، التسويق، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية والمحاسبية، وكذلك إدارة العلاقات العامة... إلخ

وذلك حتى تكون القرارات المتخذة من قبل الشركة ذات أبعاد سلوكية إيجابية وكذلك لا تؤثر سلبا على مصالح أي من الفئات التي تتعامل معها الشركة، بمعنى آخر، أن المسؤولية الاجتماعية والسلوك الأخلاقي يمكن البحث عنهما والنظر إليهما في الشركة من خلال آليات عمل هذه الإدارات والقرارات التي تتخذها. (الغالي والعامري: 2005، 231).

### المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة الإنتاج.

تعتبر إدارة الإنتاج والعمليات ذات أهمية كبيرة لشركات الأعمال، ذلك أن إنتاج سلعة أو خدمة (منتج)، تقدم للمستهلك وترضي حاجاته ورغباته وتطلعاته ومن خلال هذا المنتج تستطيع الشركة بناء جسور من الثقة مع المستهلكين ومع مختلف فئات المجتمع. من مدافعين عن حقوق المستهلك وجمعيات حماية البيئة من التلوث وكذلك الدولة بقراراتها المختلفة في مجال استخدام الموارد واختيار مواقع الوحدات الإنتاجية والمخازن وكذا القوانين المتعلقة بجودة المنتج ومواصفاته..، لذلك وجب على هذه الإدارة تجسيد المرتكزات الأخلاقية والسلوكية في مختلف أوجه عملها وقراراتها حتى تبني الشركة سمعة متميزة في السوق وترضي جميع أصحاب المصالح.

### أولاً: في مجال تصميم المنتج Product Design:

يفترض أن الشركات التي تهتم بعلاقتها مع المجتمع وتخدم الإجراءات والقوانين السائدة أن تراعي وهي تتخذ قرارات تصميم المنتج العديد من الجوانب منها المواد الأولية المستخدمة وطبيعة هذه المواد وصلاحياتها وسلامة المستهلكين خاصة إذا كانوا أطفالاً أو مرضى. كذلك فإن طبيعة المواد المستخدمة وأسلوب استخدامها والطاقة المستهلكة وتأثيراتها موضعياً وبيئياً. والشيء المثير للانتباه هو أن الربح المادي الكبير هو سبب رئيسي في وجود بعض المنتجات التي فيها مخاطر على حياة الناس بسبب عدم الالتزام بالأبعاد المثلى وتوفير التهوية والإضاءة المطلوبة وفق المعايير المعمول بها في هذا النوع من الإنتاج. (الغالي والعامري، 2005: 233).

لذلك وجب على الشركة عند تصميم المنتج الالتزام بالمعايير الأخلاقية التالية: (مصطفى محمود، 2010: 280).

- مراعاة طبيعة المواد الأولية المستخدمة وصلاحياتها وسلامة أمن المستهلكين.
- القوانين والتشريعات الصادرة بشأن المواصفات الفنية للمنتج.
- تصميم المنتج بما يرتقي بالذوق العام وينسجم مع البيئة ولا يؤدي لأي أضرار بها.

- التركيب الفني للمنتج والمحافظة على صحة المواطن وحمايتها.
- ترشيد استخدام الطاقة واستخدام الآلات والأجهزة الأقل تلويثا وإهدارا للطاقة والموارد.
- الصيانة التي تعتبر التزام أخلاقي، تجنب الشركة الوقوع في مشكلات كثيرة.

#### ثانيا: تصميم مواقع الإنتاج Facility Layout

إن تصميم موقع العمل لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية: (الغالي والعامري، 2010:233).

- سلامة العاملين وحركتهم وحركة معدات العمل في الموقع.
- أهمية توفير النظافة والأمن في مكان العمل.
- توفير التهوية والتقليل من الضوضاء في المكاتب الإدارية.
- مراعاة أن الموقع لا يوجد بمكان مكتظ بالسكان لأنه سيؤثر سلبا على السكان وعلى البيئة معا.

#### ثالثا: تكنولوجيا العمليات المستخدمة Operation Technology:

إن تحمل المسؤولية الاجتماعية يرتبط مع حجم الشركة وعدد المتعاملين معها ونوعية بعض الآلات والأجهزة المستخدمة حيث أن هناك بعض الشركات التي تستخدم أنواعا من الطاقة والمواد في الإنتاج أكثر تلويثا وخطورة من منظمات أخرى أصغر حجما ولا تستخدم مواد بهذه الخطورة، حيث يلاحظ في الوقت الحاضر أن الشركات الخدمية كالمستشفيات ومراكز البحوث أصبحت مصدرا للتلوث، لذلك فإن الشركات الملتزمة اجتماعيا والمستندة في قراراتها إلى سلوك أخلاقي قويم أن تعالج بمنظور إنساني الجوانب التالية: . (مصطفى محمود، 2010:234)

- التخلص من مخلفات الإنتاج وتقليل الضوضاء التي تحدثها المكائن وتلوث الهواء.
- تجنب استخدام أساليب فنية من التقنية والتكنولوجيا ينتج عنها بواقي ومخلفات ضارة بالصحة.
- عدم استخدام التقنيات والتكنولوجيا الغير مطابقة لمواصفات الجودة المعيارية حتى ولو بحجة أنها منخفضة التكاليف لأن هذا التصور خاطئ، لأن التكنولوجيا تعتبر مكلفة جدا إذا ما أخذنا في الاعتبار تكلفة معالجة نواتجها السيئة.

#### رابعا: تصميم الوظائف Jobs Design :

تجسد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في إطار تصميم الوظيفة باهتمام إدارة العمليات والإنتاج بالعاملين كأفراد ومجموعات وبشكل غير مباشر بالمستهلك لاحقا. وعليه فإن تصميم الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار تقليل الإجهاد في موقع العمل والحفاظ على سلامة النظر والجهاز التنفسي والجهاز العصبي، وذلك بتوفير معدات السلامة المهنية الذي يعتبر أمر حيوي للحفاظ على حياة العاملين لذا يجب أن يشير المحتوى الوظيفي إلى



المعدات الضرورية لإنجاز العمل مثل القفازات والنظارات الواقية والقفعات والملابس الواقية والأحذية وغيرها من المستلزمات. (الغالي والعامري، 2006: 235).

#### خامسا: تخطيط و رقابة الإنتاج Production planning and control:

يمكن لإدارة الإنتاج والعمليات أن تركز مسؤوليتها الاجتماعية وسلوكها الأخلاقي باتجاه مختلف الفئات ذات المصلحة من خلال الفلسفة التخطيطية وآليات الرقابة التي تعتمدها في النظام الإنتاجي للمنظمة. هذا الأمر يأتي منسجما مع طبيعة البيئة التي تعمل فيها الشركة من جانب ومدى توفر القدرات البشرية للقيام بهذه العملية ومن جانب آخر فإن خطط الإنتاج والرقابة عليها يفترض أن تعزز من قدرات الشركة ورغبتها في التطور والتحسين المستمر. لذلك يفترض أن تراعي إشكالية استخدام المواد الأولية ونوعيتها والمواد المعادة للتصنيع وطبيعة الإجهاد الذي يتعرض له العاملون في موقع العمل وكذلك أن تأخذ هذه الخطط بنظر الاعتبار ساعات العمل الاجتماعية وفترات الراحة للعاملين في النظام الإنتاجي من المفترض أن تتجلى جميع الأمور لاحقا في العمل الرقابي والتخطيطي الذي يحدد أولويات المستهلك و تفضيلاته وفق آليات المنافسة السائدة. (العامري والغالي، 2006: 24-25).

#### المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة إدارة المشتريات والتخزين:

إن المسؤولية الاجتماعية تتجسد في كل من وظيفتي إدارة المشتريات والتخزين والموارد البشرية من خلال وضع آليات وأساليب عمل مسؤولة وأخلاقية على مستوى كل وظيفة كالتالي:

تعني الإدارة بعملية التخزين: "النشاط الذي يتم بمقتضاه استخدام الأساليب العلمية في تحديد كمية المواد الأولية، البضاعة نصف المصنعة وكذلك البضاعة المصنعة، بما يضمن تلبية متطلبات وظروف التشغيل وطلبات المستهلكين بأقل تكلفة ممكنة (الأسجح حسين، 2010: 134).

يعرف الشراء المسؤول بأنه: "النظام الذي يدمج عند بحثه على منتجات أو خدمات مورد أو مصنع، تضمين المعايير البيئية والاجتماعية والأخلاقية بالإضافة إلى المعايير الاقتصادية (politique, 2011).

والشكل (2.1) يوضح ممارسات المسؤولية الاجتماعية على مستوى إدارة الشراء والتخزين كالتالي:

الشكل رقم (2.1): ممارسات المسؤولية الاجتماعية على مستوى إدارة الشراء والتخزين.

### المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بوظيفة الشراء والتخزين

#### المعايير البيئية

- اختيار المواد التي تقلص من استعمال الموارد الطبيعية وتجنب إنتاج الفضلات والتقليص من أخطار التلوث البيئية.
- الحفاظ على معايير الجودة والتأكد من احترام الالتزامات القانونية، والتقييم الدقيق للتكاليف الاجتماعية.
- عدم شراء المواد المضرّة بالبيئة والمسببة للتلوث.
- توفير الظروف اللازمة للحفاظ على الجودة وسلامة السلع المخزنة.
- محاولة الحصول على المواصفات العالمية المتعلقة بالجودة وحماية البيئة

#### المعايير الاجتماعية والأخلاقية

- تقييم الأداء الاجتماعي للموردين.
- الاهتمام بشراء منتجات ذات جودة عالية والحرص على توفير أفضل الظروف عند تخزينها حماية للمستهلك.
- المساهمة في تحسيس الموردين حول رهانات التنمية المستدامة، لمختلف قطاعات النشاطات الاقتصادية.
- الحفاظ على حقوق العاملين على مستوى إدارة المشتريات والتخزين ومنحهم حقوقهم كاملة.
- مراعاة معايير الصحة والسلامة عند الشراء حتى لو كانت أسعار المواد مرتفعة.
- المشاركة في تحقيق الأهداف الاجتماعية كحماية المستهلك وحماية البيئة من التلوث في ضوء الالتزام الأخلاقي لإدارة المشتريات.

المصدر: مقدم وهيبية، "تقييم مدى استجابة شركات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، رسالة دكتوراه، جامعة وهران، 2014، ص150.

من الشكل أعلاه تتسنى ممارسات المسؤولية الاجتماعية على مستوى إدارة الشراء والتخزين من خلال الإشراف على تنفيذ خطة المشتريات طبقاً لسياسات وأنظمة الشركة، كما أن توفير الإحتياجات من مستلزمات الإنتاج يجب أن تكون بالكفاءة المطلوبة. (مقدم وهيبة، 2014، 88).

أما عملية التخزين فعمليات حفظ المواد والحفاظ عليها يجب أن تكون بأماكنها بالمخازن وفق شروط الحفظ، وترقيمها وحمايتها والرقابة عليها وجردها مع توفير ظروف التخزين المناسبة. إضافة إلى تقييم الأداء الاجتماعي للموردين والتعامل فقط مع الذين يراعون المسؤولية الاجتماعية ومبادئ التنمية المستدامة، هذا إضافة إلى نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين في قسم المشتريات والمخازن مع الحفاظ على حقوقهم ومراعاة معايير الصحة والسلامة عند الشراء حتى لو كانت الأسعار مرتفعة. والمشاركة في تحقيق الأهداف الاجتماعية كحماية المستهلك.

أما من ناحية المعايير الأخلاقية للبيئة: فلا بد من استعمال المواد التي لاتضر بالبيئة وتقلص من استعمال الموارد الطبيعية وتجنب إنتاج الفضلات وتلويث البيئة.

- محاولة الحصول على المواصفات العالمية للجودة " ISO " .
- الحرص على اقتناء التكنولوجيا النظيفة التي لاتضر بالبيئة.

#### المطلب الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة الموارد البشرية:

يكون ذلك بالإعتماد على الأسس التالية: (مقدم وهيبة، 2014، 150)

- الإعتماد على الأساليب القانونية في الإعلان عن الوظائف وفي إجرائها وفي تقييم نتائجها.
- الموثوقية في الإجراءات المعتمدة في عمليات التعبئة والإستقطاب .
- تأمين حقوق المتقدمين للوظائف (الشفافية والنزاهة) كما يجب أن تكون عملية الإستقطاب نابعة أصلاً من حاجة حقيقية للمورد البشري.
- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص للمتقدمين للوظائف والحفاظ على سرية المعلومات الخاصة بهم والرد عليهم.
- اعتماد أساليب التقييم الموضوعية والدقيقة والإبتعاد عن التحيز.
- متابعة وتوثيق أداء العاملين وتشخيص جوانب التميز والتدني في أدائهم وتقييم تطوره.
- تطوير أساليب وتقنيات العمل وتعميم استعمال النظم الإلكترونية والعمل على تطبيق معايير الجودة والتميز على مستوى إدارة الأفراد.

- تهيئة بيئة العمل وتشجيع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم ولا بد من تنفيذ برامج الموارد البشرية بطريقة تراعي فيها تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة.
- إقامة دورات تدريبية وتكوينية لتحسين مستوى أدائهم.
- تحقيق العدالة في الأجور والمكافآت.
- توفير متطلبات الصحة والسلامة المهنية والإلتزام بالتشريعات الخاصة بها مع توفير جو مناسب للعمل.
- تكوين بيئة تشجع فيها ثقافة الإبداع والابتكار... إلخ مع ربطها بالتحفيز المادي والمعنوي.
- معاملة الأفراد على أنهم مصدر لتحقيق ميزة تنافسية باعتبارهم أصولاً وعوامل للتغيير.

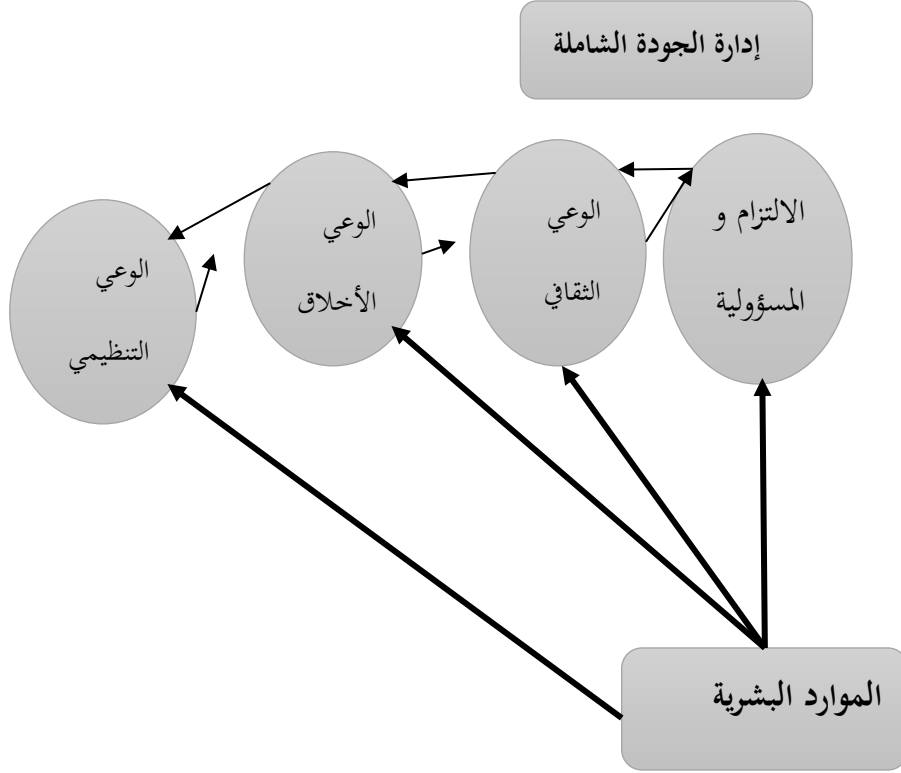
#### المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية في مجال أخلاقيات الجودة:

تستند أخلاقيات الجودة إلى تعزيز ثقة المستهلك والسوق في المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة. وذلك من خلال الإلتزام الأخلاقي والاجتماعي داخليا وخارجيا، الذي يتجسد في إشاعة مفاهيم العمل المثابر والتحسين المستمر والسلوك المنضبط. إن الشركة ذات الرؤية التكاملية ترى في الجودة مجموعة من الأبعاد المتداخلة والتي يتطلب الأمر الوفاء بالتزاماتها جميعا وهي: (العامري والغالي، 2006: 26-27).

- **الأداء performance:** وهو عنصر يمثل السمة الأساسية المطلوبة في المنتج، وفي ضوءه يتم إجراء المقارنة مع المنافسين، ويركن إليه المستهلك كخاصية أساسية لاقتناء السلعة.
- **المظهرية Features:** تعطي المظهرية جاذبية إضافية للمنتج وعليه يجب الاهتمام بالشكل الخارجي وإضافة بعض اللمسات التي يمكن أن تجذب الزبون.
- **المعولية أو الاعتمادية Reliability:** وهي احتمال أداء المنتج لوظيفته خلال فترة زمنية محددة بدون توقف وهو مطلب أساسي يبحث عنه المستهلك.
- **المطابقة conformance:** وتعني الإلتزام بالموصفات التصميمية والأدائية والشكلية المستهدفة من خلال العمليات الإنتاجية للمنتج كوحدة واحدة وفرعياته الجزئية.
- **المتانة Strength:** أو الصلابة تشير إلى تحمل المنتج للظروف المحيطة به والمؤثرة عليه وقدرته على الاستمرار وعدم التوقف عند تعرضه إلى سوء استخدام بسيط أو عند تحريكه من مكان لآخر.
- **القابلية للصيانة Maintainability:** استعداد المنتج لإجراء الصيانة عليه بسرعة وكفاءة وتكاليف معقولة وأن يكون سهل التفكيك والتركيب.
- **الكلفة cost:** أن تكون كلفة الإنتاج معقولة الأمر الذي يساعد في تقديمه للمستهلك بسعر معقول.

- الأمان عند الاستخدام **Safety in use**: إن الشركات على اختلاف أنواعها تتحمل مسؤولية اجتماعية أولا وقانونية ثانيا عن سلامة منتجاتها بحيث لا تحدث أضرار مادية أو ضررا يؤدي بحياة المستهلك وتكتسب صناعة لعب الأطفال خصوصية مميزة هنا حيث أن الطفل لديه حب استطلاع كبير ويحاول دائما تفكيك اللعبة لرؤية ما بداخلها فيجب أن تكون على درجة عالية من الأمان.

### الشكل رقم (3.1): الجودة وارتباطها بالوعي والسلوك الأخلاقي



المصدر: الفضل والطائي: "إدارة الجودة الشاملة: من المستهلك إلى المستهلك: منهج كمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2004، ص 395 .

الشكل أعلاه يوضح كون الجودة عامل لتنمية السلوك والوعي الأخلاقي لدى العاملين، حيث تمثل الجودة الشاملة التزاما ذو بعدين داخلي وخارجي فإن البعد الداخلي لها يشير إلى وعي العاملين بأهمية الجودة والتزامهم الأخلاقي تجاه السلوكيات والآليات التنظيمية المؤدية لها بحيث يؤدي هذا إلى تنمية الولاء لدى العاملين وتعزيز المشاركة بإيجابية في القرارات والعمل واندماج أكبر بين الإدارة والعاملين والعاملين والشركة من جانب آخر. أما البعد الخارجي فإنه يتجسد بتقديم منتجات ذكية آمنة سهلة الاستخدام متعددة الفائدة لها القدرة على إشباع حاجات المستهلك المتعددة.

### المطلب الخامس: المسؤولية الاجتماعية ودراسة سلوك المستهلك:

يعد الاهتمام المنهجي بدراسة سلوك المستهلك وذلك بتفهم حاجاته ورغباته لتحديد المزيج الإنتاجي والتسويقي أمراً جديداً نسبياً، وذلك من خلال بحوث المستهلك لدراسة وتحليل الخصائص والاعتبارات التي تحدد سلوكه الشرائي ونمطه الاستهلاكي.

يشير (مصطفى محمود، 2010: 192) إلى أن بقاء شركات الأعمال المعاصرة واستقرارها ونموها يتوقف على نجاح وظيفة التسويق في دراسة سلوك المستهلك بغرض العمل على إرضائه وكسب ثقته وانتمائه وولائه، وكل ذلك يتطلب من الشركة أن تخطط وتنفذ بحوث ودراسات المستهلك للتعرف على احتياجاته ورغباته وطموحاته وتوقعاته، وكذلك التعرف على ردود أفعاله واتجاهاته بشأن المنتج والشركة. ويفترض أن بحوث ودراسة سلوك المستهلك يتم تخطيطها وتنفيذها وفق الضوابط والأسس الاجتماعية والأخلاقية التالية: (مصطفى محمود، 2010: 194).

- الديناميكية والمرونة لمراعاة خصوصيات المستهلكين واحترام الفروق بينهم.
- الموضوعية والمهنية لتحقيق الحياد في الدراسة والتحليل وتجنب احتمالات التحيز في تفهم سلوك المستهلك والتعامل معه.
- الشفافية والوضوح في تحديد احتياجات ورغبات المستهلك والتعرف على آرائه واتجاهاته ومقترحاته.
- افتراض الرشد والمهادنية في سلوك المستهلك وارتباطه بشخصية المستهلك وثقافته وبيئته.
- التوازن في تحديد ودراسة محددات المستهلك لتشمل الاعتبارات الشخصية الذاتية وعناصر البيئة الداخلية للمستهلك، وكذلك عناصر البيئة الخارجية، دون تجاهل أي منها عند دراسة سلوك المستهلك في الشراء والاستهلاك.

### المبحث الثالث: المفاهيم ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية.

لقد تناول بعض من الكتاب والباحثين علاقة مفهوم المسؤولية الاجتماعية لشركات الأعمال ببعض المفاهيم الأخرى، حيث سنتعرض لعلاقة المسؤولية الاجتماعية بأخلاقيات الأعمال وكذا المسؤولية الاجتماعية ومواطنة شركات الأعمال وأخيرا المسؤولية الاجتماعية ومفهوم الحوكمة.

### المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال.

أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد، وأصبحت الشركات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية، وتعيد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز فيها المسؤولية الأخلاقية للمنظمة ولقد تناول بعض من الكتاب والباحثين مفهوم أخلاقيات الأعمال وفيما يلي نستعرض البعض منها:

#### أولاً: مفهوم أخلاقيات العمل:

عرف (نجم عبود، 2006: 18) الأخلاقيات بأنها: "مجموعة من القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيدا وما هو سيء، وبين ما هو صواب وما هو خطأ وما هو مقبول أو غير مقبول اجتماعيا، ولاشك في أن الأخلاقيات في كل مجتمع هي نتاج تطور تاريخي طويل لهذا فهي ضرورية في تكوين المجتمع والاستقرار والمحافظة على حياته الاجتماعية".

أما (جاد الرب سيد، 2005: 106) فيرى الأخلاقيات بأنها عبارة عن تلك المبادئ والقيم التي تؤثر على كل من الفرد والمجموعة عند اتخاذ أي قرار، وتلتزم الإدارة بسلوكيات ومبادئ إنسانية معينة ويكون الهدف منها هو جعل الأفراد أكثر سعادة ورفاهية مع الرقي بمختلف أنواع الأفعال والأنشطة والقرارات التي تخدم هذا الهدف. كما يشير (طارق رضوان، 2008: 3) إلى علاقة الأخلاقيات والأعمال بضرورة تحقيق التوازن والتكامل المتبادل بينهما على حد سواء، ولعل ما يزيد من أهمية هذا التوازن هو أن الشركات تواجه مجموعة من العوامل لعل التي قد تجعلها أكثر عرضة للمأزق الأخلاقي، حيث يكون العمل وفق قواعد تتجاوز فيها تلك الشركات مسؤوليتها الاجتماعية والالتزامات الأخلاقية، ومن هنا تظهر علاقة التكامل بين أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية، بمعنى أن توافر المعايير الأخلاقية والمناخ الأخلاقي داخل الشركة يؤدي إلى دعم ومساندة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية باعتبارها مسؤولية أخلاقية في المقام الأول.

بينما يشير (Harrison & John, 1998 : p 54) إلى أخلاقيات الأعمال ورسالة الشركة بسؤال جوهري واحد يجب على الشركة أن تسأل عنه عند تحديد رسالتها وهو "من الذي نساند؟" "What do we stand for?" والإجابة على هذا التساؤل تشكل حلقة وصل جوهريّة بين الأخلاق والاستراتيجية فاستراتيجية الشركة يمكن أن تتضمن رسالة تتعلق بالرغبة بتعظيم قيمة حملة الأسهم، أو تحقق فائدة للجميع أو مجموعة فرعية من أصحاب المصالح، أو زيادة الانسجام الاجتماعي، على سبيل المثال رسالة إحدى الشركات هي المساعدة في تحسين الرعاية الصحية وتحسين جودة حياة للأفراد في العالم.

وفي هذا السياق يضيف (Hill John, 2001 p65) بأن الغرض من أخلاقيات الأعمال هو ليس تعليم الفرق بين الصحيح و الخطأ ولكن منح الأفراد أداة للتعامل مع التعقيدات الأخلاقية، أداة يمكن أن تستخدم للتحديد والتفكير من خلال إشراك الأخلاقيات في القرارات الاستراتيجية ويمتلك أغلب الأفراد حسا جيدا لما هو صحيح وخطأ نحن نعرف أنه من الخطأ أن نكذب، نغش ونسرق، أو نعرض حياة الآخرين للخطر، لهذا يجب أن تعمل شركات الأعمال على تضمين البعد الأخلاقي في رسالتها لكي تتمكن من معرفة الاتجاهات التي ستساندنا لتكون الأداة التي نستطيع من خلالها التعامل مع التعقيدات الأخلاقية والتي سيؤدي إلى تعزيز أداء الشركة وسرعة رد الفعل عند التعرض للوقوع في المأزق الأخلاقي.

وقد عرف (أبو النصر مدحت، 2008: 72) أخلاقيات العمل بأنها مجموعة المبادئ التي تنشأ عن الاتجاه والرأي العام للمجتمع، وتهدف إلى تحقيق درجة عالية من المثالية وهي تمثل دستوراً أخلاقياً يجب على كل فرد في المجتمع أن يحترمه ويتبعه.

أما (محمود صبح، 2008: 621) فيعرفها بأنها المبادئ المرشدة للتصرفات والقرارات التي يأخذها المديرون وتحدد ما إذا كانت (جيدة أم رديئة) أو صحيحة أم خاطئة من منظور أخلاقي. وفقاً لما سبق يمكننا القول أن أخلاقيات العمل ماهي إلا مجموعة من المعايير التي توجه الفرد وتحكم تصرفاته وسلوكياته داخل الشركة وخارجها.

#### ثانياً: عناصر أخلاقيات العمل:

سنتناول في هذا الجزء بعض عناصر أخلاقيات العمل وهي:

- المعايير الأخلاقية لسلوكيات العمل داخل الشركة.
- نظم الثواب والعقاب المرتبطة بالسلوك الأخلاقي.
- المناخ الأخلاقي داخل الشركة.



## 1- المعايير الأخلاقية لسلوكيات العمل داخل الشركة:

تساعد وجود المعايير الأخلاقية لسلوكيات العمل داخل الشركة على الالتزام الأخلاقي للعاملين بها، وفي هذا الإطار يشير (أبو النصر مدحت، 2008: 415) بأن قيام الشركات بإصدار موثيق شرف أو مدونات أخلاقية تكون مرشداً وموجهة لقرارات المديرين وسلوك يعتبر في الوقت الحاضر شيئاً ضرورياً هاماً، على أن يتم وضع هذه الموثيق أو المدونات بشكل منبثق من طبيعة وأنشطة وأعمال الشركة والثقافة القائمة في المجتمع وأن يتم توجيه هذه الموثيق أو المدونات في كل منظمة نحو القضايا الأخلاقية لتكون مرشداً جيداً للعاملين. كما يشير كل من (زكريا الدوري وآخرون، 2010: 250) بأنه لكي يكون للمدير القدرة على اتخاذ القرارات الأخلاقية ويعزز أخلاقيات الأعمال في الشركة فلا بد من توفر:

### 1-1- مدونة للأخلاق 2- خطوط إرشادية للأخلاق

#### 1-1- مدونة الأخلاق:

تحديد كيف تتوقع الشركة من موظفيها أن يتصرفوا بينما هم في العمل، وتطوير مدونة الأخلاق يمكن أن تكون طريقة جذابة للترويج عن السلوك الأخلاقي، وأن أهمية مدونة الأخلاق تظهر من خلال:

- إيضاح توقعات الشركة لتصرفات العاملين في المواقف المختلفة.
  - إيضاح أن الشركة تتوقع من أفرادها بأن يدركوا الأبعاد الأخلاقية لقراراتهم وتصرفاتهم.
- ويعرف (بجيم عبود، 2006: 486) المدونة الأخلاقية بأنها وثيقة تصدرها الشركة تتضمن مجموعة القيم التي تتبناها في توجيه وممارسة أعمالها والتي تساعد العاملين في مواجهة القضايا والمشكلات.

#### 1-2- خطوط إرشادية للسلوك الأخلاقي:

تعرف الأخلاق بأنها قواعد للسلوك الشخصي على أساس الدين، أما القانون فيشير إلى القوانين الرسمية التي تسمح وتحرم سلوكاً معيناً، وأن نقطة البداية لكل قانون أخلاقي هو أحد مداخل السلوك الأخلاقي التالية: (خالد خليل الطيرة، 2012: 112)

أ- المدخل المنفعي: ويفترض هذا المدخل بأن الفعل أو الخطة يجب أن يحكم عليه من خلال المنفعة التي يقدمها للمجتمع، وأن ينتج أقل أذى وأقل تكاليف، وأن المشكلة مع هذا المدخل أنه لا يمكن أن ندرك كل المنافع والتكاليف عند اتخاذ قرار معين.

**ب-مدخل الحقوق الفردية:** ويفترض هذا المدخل أن البشر لهم حقوقهم الأساسية التي يجب أن تحترم في جميع القرارات وسلوكيات وقرارات معينة يجب أن يتم تجنبها إذا ما تعارضت مع حقوق الآخرين، كما يشجع هذا المدخل السلوك الأناني عندما يعرف الشخص الحاجات والرغبات كحق.

**ج- مدخل العدالة:** ويفترض هذا المدخل بأن متخذ القرار يجب أن يكون منصفاً، وعادلاً، وغير متحيز في توزيع المنافع على الأفراد والجماعات، وهي تتبع مبدأ توزيع العدالة (الأفراد المتساوون في حجم الأعمال يجب أن يعاملوا بنفس الطريقة) والعدالة تعني عدم التمييز بين الأشخاص.

كما يؤكد (سيد جاد الرب، 1990: 258) أن هناك بعض المبادئ الأخلاقية التي تلتزم بها الشركات وتجعلها إطاراً لقراراتها وهي المتمثلة فيما يلي:

**1- المبدأ النفعي:** القائم على تحقيق المنافع المتبادلة بين الشركة ومختلف الأطراف والذي يهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين والأطراف الأخرى وبما يقلل التعارض بين هذه الفئات وفي إطار كفاءة تنظيمية عالية، فهذا المبدأ يقوم على أساس تحقيق أكبر قدر من المنافع لأكثر قدر من الأفراد.

**2-مبدأ الالتزام بالحقوق الأخلاقية:** ويتحقق من خلال:

-توفير الحياة والأمن.

- المصداقية في التعامل.

- حرية التعبير والكلام والمشاركة.

- دعم الملكية الخاصة.

**3- مبدأ الالتزام بتحقيق مفهوم العدالة التنظيمية:** يتحقق من خلال:

- التوزيع العادل والمعادلة المتساوية لجميع العاملين على أساس مهاراتهم وإبداعاتهم وأدائهم دون تمييز آخر.

**4- مبدأ الالتزام بالواجبات الطبيعية من حيث:**

-الالتزام الشركة بتوفير الأعمال المناسبة للعاملين دون تحميلهم أي مخاطر أو أمراض.

- المهام والواجبات الوظيفية لا يجب أن تتسبب في إحداث متاعب إضافية على العاملين.

- عدم خروج التكاليف التنظيمية للعاملين على المهام والواجبات التنظيمية القانونية.

- هذه المهام أو الواجبات يجب ألا تسبب الظلم أو توقع الأذى على الآخرين.

### ثالثاً: نظم الثواب والعقاب المرتبطة بالسلوك الأخلاقي

يؤكد (Hosmer, L.T 1995 :p62) على أهمية النظم المتعلقة بالثواب والعقاب سواء المادي أو المعنوي داخل الشركة بتدعيم السلوك الأخلاقي ونبذ السلوك الأخلاقي للعاملين داخل الشركة. وفي هذا الإطار يشير (محمد زناقي، 2007: 375) أن الشركة يمكنها أن تشجع أفرادها على ممارسة السلوك الأخلاقي، وذلك من خلال توفير الحوافز المدعمة للسلوكيات الأخلاقية، وكذلك من خلال سن القوانين الرادعة للسلوكيات غير الأخلاقية، وأنه لبناء الشركة الأخلاقية فإن المسؤولية الأكبر تقع على عاتق مديريها بما لديهم من سلطات وصلاحيات تمكنهم من إرساء الإطار الثقافي الذي يركز على قيمة وأهمية السلوك الأخلاقي، وهنا يتوخى هؤلاء المديرون تشجيع وتعزيز السلوكيات الأخلاقية ومحاربة أنماط السلوك غير الأخلاقي، وبذلك يمكن توفير مناخ أخلاقي يظهر ثقافة الشركة ويميزها عن غيرها من شركات الأعمال. (الطيرة خالد، 2012: 114).

كما يشير (أحمد ماهر، 2013: 113-116) بأن الإبقاء على السلوك أو إضعافه يعتمد على نواتج السلوك، وهذه النواتج يطلق عليها أحياناً بالحوافز، فهناك حافز إيجابية مثل المدح والتشجيع والشكر والعوائد المادية وغيرها، وهناك حوافز سلبية كاستخدام الإنذار والنقل والخصم والفصل، وهناك طريقتين لتطبيق وإدارة الحوافز الإيجابية والسلبية هما إما بالإعطاء أو منع هذه الحوافز، وبذلك يمكن أن نجد أربعة أنواع من الحوافز هي:

1- تقديم حافز إيجابي (تدعيم إيجابي).

2- منع حافز إيجابي (عقاب بالمنع أو لا تدعيم)

3- تقديم حافز سلبي (عقاب).

4- منع حافز سلبي (تدعيم سلبي).

و الجدول رقم (1.1) يوضح أن النوعين الأول والرابع يؤديان إلى تثبيت وتشجيع السلوك، أما النوعان

الثاني والثالث فيؤديان إلى إضعاف السلوك كما يلي:

## 1- تشجيع وتثبيت السلوك:

يتم تثبيت السلوك من خلال تعرض القائم به لتجارب سارة، أو من خلال حصول الفرد على أثر طيب من جراء قيامه بهذا السلوك، وهذا الأثر الطيب قد يحدث إما من حصوله على حافز إيجابي، أو من خلال منع وحجب حافز سلبي عنه.

الجدول رقم (1.1): أنواع الحوافز.

1-تدعيم إيجابي	2-عقاب بالمنع/ لا تدعيم
تقديم حافز إيجابي	-منع حافز إيجابي
له أثر طيب	له أثر سلبي
-يستخدم في تثبيت السلوك	-يستخدم في إضعاف السلوك
مثال: إعطاء حوافز مثل: النقود، المدح، الشكر، التشجيع.	مثال: عدم إعطاء أي اهتمام لمروجي الإشاعات يوقفها.
3-عقاب	4-تدعيم سلبي
-تقديم حافز سلبي	- منع حافز سلبي
-له أثر سيء	- له أثر طيب
يستخدم في إضعاف السلوك	يستخدم في تثبيت السلوك
مثال: استخدام عقوبات الإنذار والخصم، والفصل والتوبيخ للحد من السلوك السيء.	مثال: عدم تطبيق لائحة الجزاءات على الذين يلتزمون بقواعد السلوك

إيجابي

سلبي

المصدر: أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 8، مصر

2013، ص114

### أ- تقديم حافز إيجابي:

إن قيام الفرد بسلوك مرغوب قد يؤدي إلى حصوله على حوافز إيجابية تحقق إشباعاته وترضي بعض حاجاته، مما قد يؤدي إلى تعزيز السلوك عند محاولة القيام به مرة أخرى، وبالتالي يزداد احتمال قيام الفرد بالسلوك نفسه في المستقبل ويطلق عليه التدعيم الإيجابي. وكمثال يمكن أن نقول أنه إذا ارتبط قيام الفرد بزيادة إنتاجيته بالحصول على حوافز إيجابية مثل عوائد مادية أو الشكر أو الترقية أو التشجيع أو حضور حفلة أو رحلة، فإن هذا يؤدي إلى تثبيت السلوك وزيادة الإنتاجية في المستقبل.

### ب- إيقاف ومنع حافز سلبي:

قد يلجأ الفرد للقيام بالسلوك المرغوب منه لأنه الوسيلة التي تمكنه من تجنب العقاب، ولذلك تعرف هذه الطريقة بالتعلم بالتجنب أو التعلم بالهروب، وهو ما قد يطلق عليه بالتدعيم السلبي، فعلى سبيل المثال يمكن القول بأن الثبات على الالتزام بقواعد وآداب العمل يمنع من تطبيق لائحة الجزاءات، أي يمنع من تطبيق عقاب مثل الإنذار، والخصم، والنقل، والرفد.

### 2- إضعاف السلوك:

يتم إضعاف السلوك من خلال تعرض الفرد لعوائد غير سارة من جراء قيامه بهذا السلوك غير المرغوب واستمرار تعرض الفرد لتجارب غير سارة قد يؤدي إلى إضعاف هذا السلوك ويتم توجيه الفرد للتجارب غير السارة إما بتقديم حافز سلبي، عقاب أو حجب أو منع حوافز إيجابية عنه.

### أ- تقديم حافز سلبي (عقاب):

يستخدم العقاب كوسيلة ناجحة في بعض الأحيان لإضعاف سلوك غير مرغوب فيه، وما قد يحدث أن استخدام الحافز السلبي أو العقاب يحدث تجارب بالألم وعدم السعادة، مما قد يؤدي إلى ميل الفرد لعدم تكرار هذا السلوك مرة أخرى، فمثلاً إذا قام أحد الأفراد بإهانة رئيسه في العمل، ثم تعرض الفرد إلى الخصم أو النقل أو الفصل من الوظيفة، فإن ذلك يكون رادعاً كافياً له ولغيره ألا يهين رئيسه المباشر في العمل.

### ب- منع حافز إيجابي (اللاتدعيم):

تعتمد هذه الطريقة على إضعاف أو إطفاء سلوك غير مرغوب فيه من خلال حبس وحجب ومنع المدعمات الإيجابية عنه يطلق أحياناً عن هذه الطريقة العقاب بالمنع، فمثلاً عدم الاهتمام لمروج إشاعات يوقفه، كما أن عدم مدحه يوقفه أيضاً عند حده.

#### رابعاً: المناخ الأخلاقي داخل الشركة:

يعرف المناخ الأخلاقي: بأنه الأسلوب الذي تتعامل من خلاله الشركة مع قضايا من قبيل المسؤولية المحاسبية، الاتصال والنظام والعدالة، الثقة، ورفاهية الأطراف ذات الصلة.

يعرف المناخ الأخلاقي (Ethical Climate) بأنه الجو المعنوي للنظام الاجتماعي، والذي يتسم بالإدراك المشترك حول الصواب والخطأ، بالإضافة إلى كيفية التي ينبغي من خلالها التعامل مع القضايا الأخلاقية.

كما حدد (Ferrell et al :2004) خمسة أبعاد أساسية لتعريف مناخ العمل الأخلاقي وهي:

- التركيز على الهدف Goal Emphasis: ويشير إلى المعايير السائدة لاختيار الأهداف التنظيمية.

- التركيز على الوسائل Means Emphasis: ويشير إلى المعايير السائدة لتحديد الكيفية التي ينبغي من خلالها تحقيق أهداف الشركة

- توجه المكافآت Reward Orientation: ويشير إلى المعايير السائدة حول الكيفية التي تتم بها مكافأة الأداء.

- دعم العمل Task Support: ويشير إلى المعايير السائدة المتعلقة بكيفية تخصيص الموارد لأداء مهام أو وظائف محددة.

- الدعم النفسي - الاجتماعي (social Emotonal support) ويشير إلى المعايير السائدة المتعلقة بنوع العلاقات المتوقعة داخل الشركة.

ويشير (Ferrell et al,2004: p76) بأن توافر المناخ الأخلاقي داخل الشركة ملزم للعاملين لأتباع السلوك الأخلاقي، وأن العنصر المهم في الشركة هو المناخ الأخلاقي، وبما أن ثقافة الشركة تتضمن القيم والقواعد التي تتصف بمدى واسع للسلوك بالنسبة لأعضائها نجد المناخ الأخلاقي يعكس أو بمعنى آخر يجب على التساؤل التالي هل للشركة ضمير أخلاقي أو قواعد أخلاقية؟

وللتأكيد على أهمية المناخ الأخلاقي داخل الشركة يشير (Flumer,2004: p188) بأن هناك تأثيراً للإدارة العليا على الإدارات الأخرى داخل الشركة في اتخاذ الأخلاقي، حيث أن غياب التصرفات الأخلاقية للإدارة العليا يزيد من الميل نحو التصرفات اللاأخلاقية من جانب الإدارات الدنيا في التنظيم.

#### والسؤال الآن كيف يمكن تحسين المناخ داخل الشركة؟

للإجابة على هذا السؤال يشير (أبو النصر مدحت، 2008: 73) إلى عدد من النقاط الهامة حول تنمية أخلاقيات الأداء في أي منظمة وهي كالتالي:

1- أن تعتبرها الإدارة العليا أحد مسؤولياتها الرئيسية لتدعيم سلوكيات العمل التي تتميز بما يلي:

Honesty - الأمانة

probity - النزاهة

Fairness - العدالة

2- أن تضع الإدارة العليا نموذجاً يحتذى به. Set an Example

3- أن تعمل الإدارة العليا على التوضيح الكامل للسياسات clarity.

4- يجب أن يعرف المرؤوسين وصفاً دقيقاً لأخلاقيات الأداء Reference

5- الإنفاق على أهداف واقعية قابلة للتحقيق Realistic & Achievable.

6- إنشاء ميثاق أخلاقيات الأداء Management Code of Ethics على أن يتحول هذا الميثاق إلى دفة حياة إدارية يومية.

7- الجدية في التعامل مع من يخرج عن نطاق الأخلاقيات المتعارف عليها أو يتجاوزها وتخصيص وحدة إدارية مهمتها:

Ethics Advocate - التحقيق

Dismissal - الاستبعاد

ويذكر كل من (كمال عبد العال، إبراهيم القعيد، 2004: 25) أن من أهم الأمور المشتركة التي تجعل العاملين يحبون

أعمالهم والشركات التي يعملون فيها وهي:

1- حصولهم على حقوقهم المادية الأساسية.

2- حسن المعاملة والاحترام والتقدير.

3- التحفيز المستمر مادياً كان أم معنوياً.

4- معرفة سياسة العمل وأهدافه ومشاركتهم في وضعها ووسائل تحقيقها.

5- البرامج الإنسانية والاجتماعية التي تخدم روح التعاون والألفة والمحبة بين العاملين بجميع مستوياتهم.

وفي هذا الإطار يشير (مدحت أبو النصر، 2005: 85) بأن تقديم المزايا والخدمات للعاملين في الشركة ولأسرهم يحقق عدة مزايا منها:

1- جذب الأفراد للعمل واستمرارهم بالشركة.

2- توفير المناخ الملائم الذي يشعر الأفراد بالأمان.

3- شعور جميع الموظفين بأن الشركة تسهر على رعايتهم وترعى حقوقهم.

ومن أهم هذه المزايا والخدمات مايلي:

**1-المزايا المادية: ومنها:**

-الإجازات والعطلات المدفوعة.

-أجر الوقت غير المنتج.

- القروض.

-المشاركة في الأرباح.

- ملكية الأسهم.

**2-الخدمات الصحية: ومنها:**

- الكشف الطبي العام.

-الفحوص والتحليل الطبية.

-التأمين الصحي والعلاج.

- تنمية الوعي الصحي.

**3-الخدمات التسهيلية ومنها:**

-الإسكان.

-المواصلات.

- دور الحضانة.

**4-الخدمات الاجتماعية والرياضية ومنها:**

-النوادي الاجتماعية والرياضية.

-الرحلات.

**5-الخدمات التعليمية والثقافية: ومنها:**

-إتاحة الفرصة للعاملين لإكمال تعليمهم.

- تعليم الكبار ومحو الأمية.

- المحاضرات والندوات الثقافية.

كما يشير (إبراهيم السيد، 2007: 7) بأن تحقيق الرفاهية للعاملين بشركات الأعمال يمثل جزءاً لا يتجزأ من المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، خاصة الحفاظ على حقوق العاملين وحريرتهم في التعبير عن آرائهم وإشراكهم في عملية صنع القرار داخل الشركة، هذا بالإضافة إلى تمتعهم بالرعاية الصحية والاجتماعية الواجبة.



## المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية ومواطنة شركات الأعمال.

إن مراجعة معمقة لأبعاد التطور في الاقتصاد كما في الأعمال يكشف عن حقيقة أن هناك رؤيتين: الأولى هي رؤية الربح (profit Vision) التي تستهدف تعظيم قيمة حملة الأسهم والتعبير عنها يتمثل في النموذج الاقتصادي القائم على تعظيم الربح. والثانية هي: رؤية المسؤولية الشاملة (Total Responsibility Vision) كتمثيل واسع للمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة وأخيرا مواطنة الشركة، والتعبير الرسمي عنها يتمثل في نموذج الأعمال القائم على قيمة أصحاب المصلحة. (نجم عبود، 2012: 412).

**أولا: مفهوم مواطنة الشركة:** إن مفهوم مواطنة الشركة كغيره من المصطلحات الإدارية لا يحظى بتعريف قياسي يتم الاتفاق عليه من قبل الجميع، وذلك يعود إلى الأسباب التالية:

**1- مفهوم مواطنة الشركة:** مفهوم عميق تطور تطورا تاريخيا وعلى مستويات مختلفة، مما يجعل هذا المفهوم يحمل دلالات واسعة ومتنوعة. فقد كانت في بدء المساهمات الخيرية (Philanthropic contributions)، حيث كانت الشركات بين الفينة والأخرى تقوم بتجاوز مسؤوليتها الاقتصادية إلى تقديم بعض التبرعات أو المساعدات أو الهدايا لجهات داخل الشركة (كالمعاملين) أو خارجها (الجمعيات الخيرية).

**2- مداخل الأعمال المختلفة:** إن شركات الأعمال لازالت تعمل وفق أسس ومفاهيم مختلفة مما ينعكس على موقفها من مواطنة الشركة. فلا زال الكثير من الممارسات تتعامل على أساس الرؤية قصيرة الأمد مما ينعكس على إنحسار سياسات وممارسات مواطنة الشركة إلى مساهمات تبرعية ومجال ضيق. في حين نجد أن الشركات القائمة ذات الرؤية الإستراتيجية طويلة الأمد لم تعد تكتفي بتطوير مواطنة الشركة على مستوى البرامج والممارسات وإنما هي تتبنى مواطنة الشركة منظور استراتيجي. وهذا ما نجده في أغلب استراتيجيات أفضل (100) شركة مجلة فورتشن (Fortune) وكذلك أفضل (100) مواطني الشركة لمجلة أخلاقيات الأعمال (Business Ethics) كما كشفت تلك الجهات عن تبني مواطنة الشركات الفعالة.

**3- تباين مستوى التطور الاقتصادي والاجتماعي:** إن المواطنة العادية في البلد ومواطنة الشركة في قطاع الأعمال هي نتاج تطور تاريخي يتداخل فيه التراث التاريخي والحضاري للبلد مع التطورات الحديثة في المجتمع والاقتصاد على حد سواء.

وهذا ما ينعكس على مفهوم المواطنة بشكل عام ومواطنة الشركة بشكل خاص. كما أن تباين التطور على مستوى الأقاليم والدول يكشف عن تباين التصورات حول أهمية ومدى الاستجابة لمواطنة الشركة ومسؤوليتها الاجتماعية.

ففي مسح دولي حول الثلاثي الاقتصادي العالمي: أوروبا، أمريكا الشمالية، وآسيا، أظهر أن الشركة كانت متقاربة بالأهداف والسياسات المرتبطة بالتكنولوجيا ومفاهيم وأساليب الأعمال، إلا أنها كانت متباينة في ممارستها المتعلقة بمواطنة الشركة والاستجابة للمسؤولية الاجتماعية للشركة، فقد بلغ معدل الاستجابة في آسيا (40%)، مقابل (49%) في أوروبا، و(59%) في أمريكا ..

#### 4- قيمة أصحاب المصلحة:

إن مفهوم أصحاب المصلحة لا زال يتطور ويكتسب أهمية متزايدة، ويمكن تعريف أصحاب المصلحة بأنهم جميع الأفراد والجماعات التي تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بقرارات الشركة (Esty & Winston: 2006). والمقصود في هذا التعريف بأصحاب المصلحة الذين يتأثرون بشكل مباشر هم الذين يمثلون بيئة مهام الشركة أو أصحاب المصلحة الداخليين: كالمستهلكين والموردين، أما الذين يتأثرون بشكل غير مباشر يسمون بأصحاب المصلحة الخارجيين أي البيئة العامة التي تضم القوى الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والقانونية وغيرها. والواقع أن الاهتمام المتزايد بأصحاب المصلحة وقوة تأثيرهم على أعمال وسمعة الشركة وبالتالي نجاحها وفشلها، كان تطورا مهما في إعادة بناء الشركات وأهدافها وأسبقيتها ومسئوليتها. حيث على الشركة أن تركز على مطالب أصحاب المصلحة بنفس القدر الذي تركز فيه على مصالح المالكين مما يفرض عليها مسؤوليات اجتماعية واسعة. وهذا ما يمثل نقلة نوعية في تحقيق التوازن بين حقوق الشركات وواجباتها على أسس جديدة من المواطنة. والجدول (2.1) يوضح الالتزامات الاجتماعية للمنظمة.

الجدول رقم (2.1): الالتزامات الاجتماعية للشركة من أجل أصحاب المصلحة.

أصحاب المصالح	الالتزامات الاجتماعية المفروضة
1. مالكو الشركة	- زيادة قيمة الشركة، عائد ملائم على الاستثمار، حوكمة الشركة، الثقافة والمعلومات المالية.
2. موردو الموارد	- التعامل معهم بشكل سليم وعادل، التعاون والاستشارة الفنية معهم.
3. المصارف والمقرضون	- إعادة الشركة لديونهم وما يترتب عليها.
4. الهيئات الحكومية	- الامتثال للقوانين واللوائح المالية و دفع الضرائب.
5. العمال والنقابات	- تقديم بيئة عمل آمنة والتفاوض بطريقة جيدة مع ممثلي العمال وتوفير فرص العمل.
6. المستهلكين	- تقديم منتجات آمنة، أسعار ملائمة، جودة عالية، الإعلان المسؤول.
7. المنافسون	- المنافسة الشرعية وتحاشي القيود التجارية.
8. الجماعة المحلية والمجتمع الكبير	- تجنب ممارسات الأعمال التي تضر بالبيئة.

SOURCE : Certo (2003) Modern Management, Prentice Hall ,New Jersey,p55.

نلاحظ من الجدول أن الاهتمام المتزايد بأصحاب المصلحة يؤثر على أعمال وسمعة الشركة وبالتالي نجاحها وفشلها، كما يساهم في إعادة بناء الشركات وأهدافها وأسبقيتها ومسؤولياتها. حيث على الشركة أن تركز على مطالب أصحاب المصلحة بنفس القدر الذي تركز فيه على مصالح المالكين، (حيث يمثل أصحاب المصلحة جميع الأفراد والجماعات التي تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بقرارات الشركة، كالمستهلكين والموردين والهيئات الحكومية.. إلخ.)، مما ظل يفرض عليها مسؤوليات اجتماعية واسعة. وهذا بالتأكيد كان بمثابة نقلة نوعية في تحقيق التوازن بين حقوق الشركات وواجباتها على أسس جديدة من مواطنة الشركة.

ثانياً: تعريف مواطنة الشركة: يمكن تعريف مواطنة الشركة بأنها: "السلوك الطوعي الذي يساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية (أي تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة). وذلك بالاعتماد على مبادرات الشركة الطوعية في خدمة أصحاب المصلحة والمجتمع عموماً". وتتمثل خصائص هذا السلوك فيما يلي: (نجم عبود، 2012:420).

- 1- السلوك طوعي: أي ليس مفروضاً في نظام توصيف الوظائف للعاملين.
- 2- السلوك عفوي: لا أحد يأمر به ضمن سياق العمل في الشركة.
- 3- السلوك سيساهم في الفاعلية التنظيمية: أي أنه يمتد إلى ما هو أبعد من المصلحة الضيقة للمنظمة والمصلحة الشخصية للأفراد فيها.
- 4- السلوك الذي لا يكافئ عليه على الأرجح عن طريق أنظمة تقييم الأداء في الشركة خاصة وأنه ليس جزءاً من توصيف العمل.

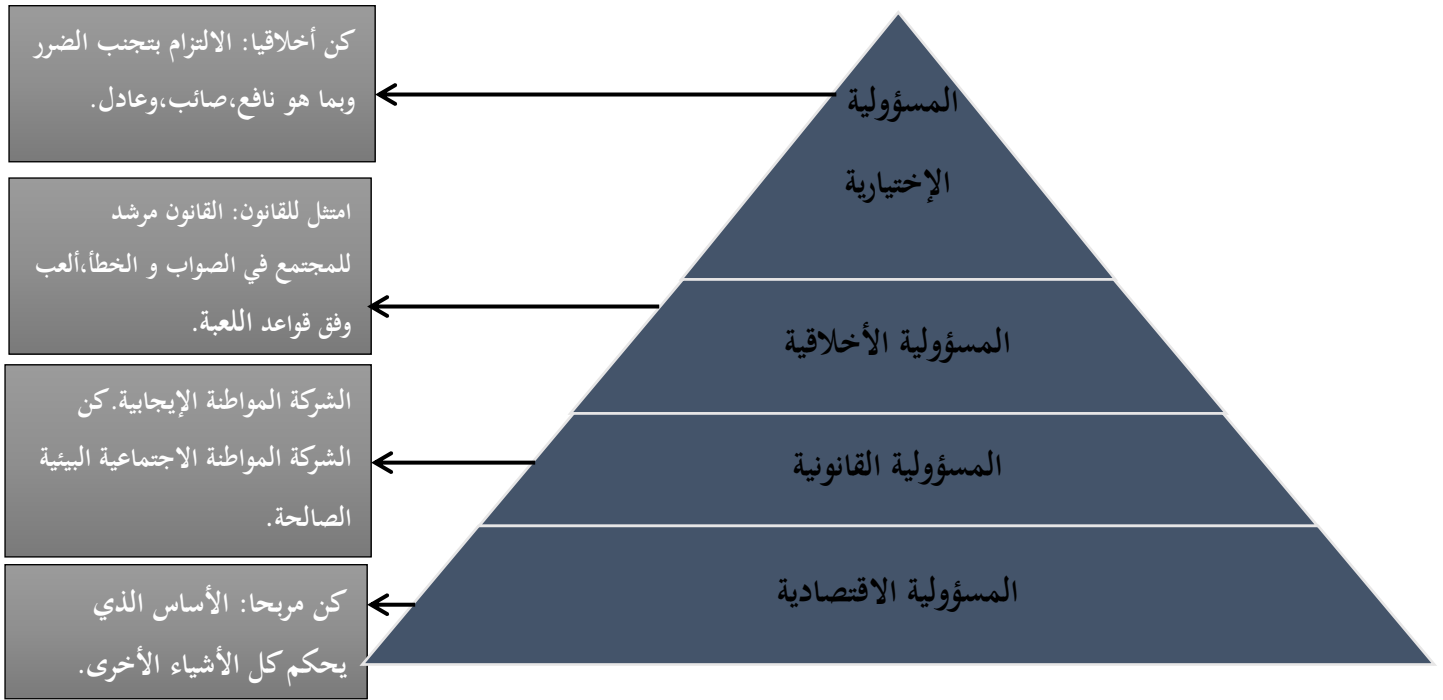
**كما تعرف مواطنة الشركة بأنها:** لقد تجاوز مفهوم مواطنة الشركة فكرة المساهمات الطوعية، وهذا ما يمكن أن نلاحظه في التعريف التالي:

- العلاقة التبادلية بين الشركة ومواطنيها في المجتمع. وفي نفس السياق تعرف مواطنة الشركة بأنها عملية فهم وإدارة التأثيرات الأوسع للشركة على المجتمع بما يحقق مصلحة الشركة والمجتمع ككل. (نجم عبود، 2012: 421).
- أما التعريف الذي حددته مدونة مواطنة الشركة: بأنها إضافات الشركة المتعلقة بحماية البيئة، حقوق الإنسان، الصحة والسلامة العامة، رفاة العاملين ومجتمعها. ([www.citizenwork.org](http://www.citizenwork.org)).
- والتعريف التالي يحدد مواطنة الشركة بأنها: تبني الأعمال لتركيز استراتيجي من أجل الإيفاء بالمسؤوليات والتوقعات والمبادرات الاقتصادية، الخيرية، القانونية، الاجتماعية، الأخلاقية التي تحقق الاستجابة الأفضل لأصحاب مصلحة الأعمال. ولهذا التحديد أبعاد واضحة هي: (نجم عبود، 2012: 421).
- 1- أنه يتبنى البعد الاستراتيجي لمواطنة الشركة بما يجعلها جزءاً أساسياً من الاستراتيجية الكلية للمنظمة.
  - 2- التحديد الأوسع لمسؤوليات وتوقعات الشركة الاقتصادية، الخيرية، القانونية، الاجتماعية، الأخلاقية.
  - 3- المبادرات التي تمنح للشركة التميز عن الشركات المنافسة الأخرى في مواطنة الشركة.
  - 4- أن هذه المسؤوليات موجهة لأصحاب المصلحة.

ثالثاً: مراحل تطور مواطنة الشركة.

قد لا تبدو مواطنة الشركة جديدة كلياً على الشركات فمنذ البدء كان هناك تأكيد على مسؤوليتها حيال الجماعة المحلية والمجتمع الذي تعمل في كنفه. ولا شك أن الإخفاق الذي وقعت فيه جراء عدم الموازنة بين مصلحة الشركة ومصلحة أصحاب المصلحة والمجتمع بشكل عام (المسؤولية الاجتماعية)، أدى إلى تعالي الأصوات التي تؤكد إلى إعادة التوازن لصالح المسؤولية الاجتماعية لشركات الأعمال، وأن تكون هذه المسؤولية جزءاً أساسياً من إستراتيجياتها وسياساتها وممارساتها وليس مسألة ضمنية تتحقق كنتيجة تلقائية ثانوية للمسؤولية الاقتصادية. ولعل التطور اللاحق هو ارتباط تلك الإستراتيجيات والسياسات بأخلاقيات الإدارة والمسؤولية الأخلاقية للمنظمة. والتطور الأبرز فيما بعد هو ما يتمثل بالتأكيد المتزايد على مواطنة الشركة. وفي هذا السياق يمكن أن نحدد مراحل مواطنة الشركة كالآتي:

الشكل رقم (4.1): هرم المسؤولية الاجتماعية للشركة.



Source :A.B.(Carroll:The pyramid of Corporate Responsibility1991 ,p42)-

1- مرحلة المسؤولية الاقتصادية

في هذه المرحلة كانت الشركات بمثابة منشآت للثروة ومولدات للأرباح من أجل المالكين والمبدأ الذي يميز هذه المرحلة، كن مربحاً (Be profitable)، حيث أن الشركة التي تقوم على أساس الاستثمارات المالية سوف توفر فرص العمل عند الإنشاء وفرص عمل عند مباشرة أعمالها، وتدفع الضرائب عند نهاية السنة المالية وتدفع

التزاماتها الأخرى كاملة للآخرين. وعند تحقيق الربح فإنها توزع جزء منه والجزء الآخر يمكن استخدامه في توسيع الشركة الذي سيعني فرص عمل جديدة ودفع ضرائب إضافية وغيرها. فمن أجل تعظيم الربح دخلت الشركة في صراعات مع العاملين، كما دخلت في انتهاكات الأخلاقية في تعارضات قاسية مع قيم المجتمع ومعاييره، لهذا كان لابد من مرحلة جديدة.

## 2- مرحلة المسؤولية القانونية

في هذه المرحلة القانون هو مصدر التمييز بين ما هو صائب وما هو خاطئ، ومصدر الموازنة بين الحقوق والواجبات في الأعمال، وإن على الشركات أن تلعب وفق قواعد اللعبة. والواقع أن هذه المرحلة يمكن التعبير عنها بمرحلة المسؤولية الاجتماعية التي بقدر ما هي عملت على تفادي الاصطدام بالقانون الحديدي للمسؤولية (إذا لم تقم الشركات بمسئوليتها كما يجب فإن الدولة ستفرض ذلك عليها)، فإنها كانت تركز على الالتزام بالحد الأدنى ومن المسؤولية الاجتماعية الذي يمثل القانون، مما يفرض على الشركات تبني المسؤولية القانونية وأن لا تعارض تبني بعض القوانين التي تعبر عن مسئوليتها الاجتماعية في خدمة المجتمع كما كانت في السابق.

## 3- مرحلة المسؤولية الأخلاقية

تعتمد هذه المرحلة على الممارسات الأخلاقية للشركة والتي تشمل مجموعة المعايير والقيم التي تحدد ما هو صائب وسليم وعادل في سلوك الشركة أو ما يسمى بأخلاقيات الأعمال. حيث يتم تخطي المصلحة الذاتية الضيقة التي تقوم عليها المسؤولية الاقتصادية للشركات، وتخطي الالتزامات القانونية لمصلحة الشركة التي تقوم عليها المسؤولية القانونية لتصل إلى إثراء وتطوير صورتها وسياساتها وممارساتها الطوعية والمبادرات الاجتماعية (برامج التبرعات، والرعاية لمشروعات اجتماعية) والأخلاقية (دعم القيم الأخلاقية والاستثمار الأخلاقي وغيرها) للشركة. مما يضمن تحقيق سمعة أقوى وقبول أوسع لتعامل أفراد المجتمع والحكومة معها.

## 4- مرحلة المسؤولية الاختيارية (مرحلة مواطنة الشركة)

وهي مرحلة المسؤولية الطوعية للشركة التي بموجبها تتحول إلى شركة مواطنة صالحة (Good corporate Citizen) عبر مساهمتها في تعزيز موارد المجتمع وتحسين نوعية الحياة فيه. إنها مرحلة المسؤوليات الإضافية والمبادرات الطوعية التي تثري فيها الشركة قيم المجتمع ومشروعاته الاجتماعية وبرامجه الخيرية وكل ما يجعل المجتمع بشكل أفضل.

وفي هذه الأنشطة الإضافية والمبادرات الطوعية لا يشترك التزام الشركة بمجال عملها بل تتجاوزته إلى جميع مجالات وحاجات المجتمع. وكما أن المواطن العادي هو مسؤول أينما يوجد حيال ما يقدمه في خدمة مجتمعه، كذلك الشركة يمكن أن تقدم ما تستطيع تقديمه أينما توجد أعمالها وحيثما تستطيع أن تقدم أشياء إضافية في المجالات الأخرى.

وفي هذه المرحلة التي تعتبر تنويجا لكل المراحل السابقة، تتنوع مهام مواطنة الشركة لتغطي نطاقا واسعا من المهام. ومن أجل الاطلاع على أبعاد مواطنة الشركة نقدم فيما يأتي نموذج لبرامج مواطنة الشركة في نوفارتيس (Novartis) وهي شركة عالمية في مجال البحث والتطوير لمنتجات حماية وتحسين البيئة والرعاية الصحية. (نجم عبود نجم، 2012: 425-426)

لقد أنشأت هذه الشركة عام (1996) من دمج شركتين سويسريتين هما: ساندوز (sandoz) وسيبا جيغي (ciba-geigy) واشتق اسمها من الكلمات اللاتينية (Nova Arte) وتعني المهارات الجديدة. وجوهر أعمالها يتمثل في المنتجات الصيدلانية، رعاية الزبون، الجينات، رعاية العين، وصحة الحيوان. وهي من الشركات الدولية الناجحة في مجال أعمالها مقرها في بازل في سويسرا وتستخدم (81) ألف عامل ينتشرون في (140) بلدا في العالم، وتستثمر (4.3) بليون دولار. والشركة تتميز بتوجيهات جادة في مواطنة الشركة كجزء من سياساتها في التأثير العالمي وتغطي هذه التوجيهات مجالات واسعة ومتنوعة وهي:

أ- إدارة مواطنة الشركة:

حيث أن هذه التوجهات تحدد عمليات وآليات إدارة مواطنة الشركة في التعامل مع تعارض القرارات والشكاوى، وكذلك تعارض القرارات والشكاوى، وكذلك التعارض بين أهداف الأداء المالي وأهداف مواطنة الشركة وإن العاملين قادرين على إثارة القضايا مع الإدارة العليا بدون خوف من الانتقام.

ب. ظروف العمل العادلة:

وهذا التوجه يتعلق بتحسين رفاه العاملين لأنه يتعلق بسياسات الأجور وساعات العمل الملائمة، تجنب عمل الأطفال، حصر التمييز، واحترام حرية العاملين في التجمع والتنظيم.

ج. أخلاقيات الأعمال:

إن توجهات مواطنة الشركة تحدد المعايير الأدنى لممارسات التسويق العادل في البلد الأم والبلدان الأخرى. وهذا خلاف ما نجده في الولايات المتحدة التي تضع مدونات سلوك صارمة تتساهل مع سلوكيات شركتها في الخارج فيما يتعلق بالرشى والمدفوعات غير المشروعة. ( M.E porter and D.Linde,1995.p :120 )

د. حقوق الإنسان والاهتمام بالمجتمع:

إن هذه التوجهات تهتم بصعوبات التعامل مع الحكومات التي تنتهك حقوق الانسان في بعض البلدان. لهذا فان الشركة تتبنى سياسة تقوم على دعم وحماية حقوق الإنسان المقبولة دوليا، وتوجه المديرين المحليين من أجل الاهتمام الفعال بشؤون البلد والمحافظة على الحوار الملائم مع أصحاب المصلحة فيه.

هـ. قيم ومبادئ مواطنة الشركة:

إن الشركة تسعى لتكون منظمة مواطنة مسؤولة، لهذا هي تعمل أي شيء من أجل أن تكون مستدامة اقتصاديا، اجتماعيا، وبيئيا بما يحقق النجاح طويل الأمد.

ومن أجل ذلك فإنها تتبنى ما يأتي: (نجم عبود نجم، 2012: 427-428)

1- القيم الجوهرية التي تقوم على الحقوق الأساسية لكل فرد في الشركة مثل: حماية الخصوصية، حرية الاختيار والتعبير، حرية التجمع، عدم التمييز، وحق الإصغاء له.



2- إن الشركة تعتبر الموارد البشرية سر نجاحها، لهذا فهي تقيم سياساتها وممارساتها على أساس العدالة، الانفتاح، الاحترام المتبادل.

3- أن تكون الشركة قائمة في الصحة، السلامة، والحماية البيئية (للعاملين، الجيران، المستهلكين، وكل الذين يتأثرون بأنشطة الشركة).

4- الاهتمام بتوقعات واهتمامات أصحاب المصلحة.

5- تقديم المعلومات لأصحاب المصلحة والاصغاء بفاعلية لهم بكل ما يتعلق بالمنتجات، العمليات، التكنولوجيات موضع الخلاف.

6- تكامل مبادئ مواطنة الشركة مع استراتيجية أعمالها.

رابعاً: مجالات مواطنة الشركة.

من أجل الوقوف على تجارب شركات الأعمال في مجال المواطنة، فقد تم استطلاع برامج وممارسات ومجالات هذه المواطنة في عدد من الشركات العربية والدولية. ولقد كان اختيار الشركات الدولية أسهل إذ أن مواقع هذه الشركات على الإنترنت واسعة ومتطورة وثرية بالمعلومات وسهلة الاستخدام وتتسم بالتحديث المستمر، فهناك شركات صناعية أمريكية مثل شركة فورد(سيارات)، وكوكاكولا(مشروبات غازية) وغيرها وأوروبية مثل شركة باير الألمانية (صناعة الدواء) وشركة نوفارتيس السويسرية(صناعة صيدلانية)، ويابانية مثل شركة تويوتا(سيارات) وياماها(آلات موسيقية) وشركات برمجيات مثل ميكروسوفت الأمريكية وساب(sap) الألمانية. إلخ.

أما الشركات العربية تعتبر أقل عدداً مثل الشركات التي تظهر في أدلة الشركات الوطنية (الأردنية، المصرية، السورية، السعودية)، حيث يلاحظ على الشركات العربية رغم تنوع مجالات عملها(صناعية وخدمية) ورغم تباين حجمها (مجموعات اقتصادية وشركات كبيرة ومتوسطة)، إلا أنها لازالت لم تتبنى مواطنة الشركة في برامجها وتقاريرها السنوية رغم ظهور برامج اجتماعية عديدة في أعمال هذه الشركات.

والجدول التالي يوضح مجالات مواطنة الشركة في عدد من الشركات:

الجدول رقم (3.1): مجالات واتجاهات مواطنة الشركة في عدد من الشركات.

مواطنة الشركة ( Cisco ) : تركز على <a href="http://www.cisco.com">www.cisco.com</a>	
المجال	الأمثلة
1. التعليم	-أنها تبحث في استخدام الابتكار التكنولوجي من أجل تحسين التعليم وزيادة الوصول إليه
2. البيئة	- التعليم حول اقتصاد الطاقة والمحافظة عليها -إعادة التدوير وشهادة أيزو 14001 وبرامج أخرى.
3. التنوع	-تدعيم التنوع وخاصة داخل الشركة.
4. حقوق الإنسان	- الشركة تناضل من أجل معاملة العاملين والجماعات المحلية باحترام وكرامة.
5. الجماعة المحلية	- تشجيع بناء الجماعات المحلية المنتجة عبر التأثير الاجتماعي للمدخل الاستراتيجي للشركة وجعله جزء منه.
*مواطنة الشركة Merrill Lynch تركز على <a href="http://www.ml.com">www.ml.com</a>	
1. الأعمال الخيرية	مبادرات خيرية وتطوعية كأساس في شركة عالمية تبني علاقاتها والمشاركة في بناء رفاه الجماعات المحلية عبر العالم.
2. الاستثمار غير مسترجع	الاستثمار في الشباب من خلال إعداد الشباب بمواطنة الشركة من أجل الغد بتزويدهم بالمعرفة والدراية الفنية الضرورية للنجاح المهني والمالي.
3. المتطوعين	حيث أن المتطوعين يدعمون الجماعة المحلية ويمثلون الالتزام الشامل بمواطنة الشركة.
4. التنوع	الشركة تعتبر نفسها ناجحة في تقديم خدمات مالية متنوعة عالميا وأن تنوع العاملين ذوي التنوع العرقي، الأخلاقي، الجنسي، والأساليب الشخصية والمعتقدات السياسية يشجعون على ذلك .

مواطنة الشركة نورديا (Nordea) البريطانية تركز على (www.nordea.com)	
1. الالتزام بالحرية	وتم التأكيد فيه على دعم التأثير العالمي للأمم المتحدة والتصريح العالمي لحقوق الإنسان، واتفاقيات منظمة العدل الدولية (ILO)، وتوجيهات منظمة الأوسيد (OECD) المتعلقة بالشركات متعددة الجنسيات
2. الالتزام بتكافؤ الفرص	التأكيد على المهنية العالية بغض النظر عن التمييز على أساس الجنس أو العنصر في الشركة.
3. الالتزام برعاية البيئة	العمل على خفض التأثيرات البيئية السلبية وزيادة التأثيرات البيئية الإيجابية لأنشطة الشركة. مع دعم مبادئ الصيرفة لبرنامج الأمم المتحدة لحماية البيئة (UNEP)
4. الالتزام بالمواطنة الطيبة	وذلك من خلال احترام القوانين واللوائح والمعايير في الدول التي تعمل الشركة فيها والعمل مع الشركات الأخرى من أجل التنمية الملائمة والمستدامة في المجتمعات حيث العاملون والمستهلكين يعملون ويعيشون .
5. الإلتزام بالأخلاقيات والاستقامة.	حيث الشركة لا تعرض ولا تلتبس ولا تقبل الهدايا والمدفوعات غير المشروعة ولا تحدد المنافسة الحرة والعدالة .

المصدر: نجم عبود نجم، "المسؤولية البيئية في شركات الأعمال الحديثة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2012، ص 428-429.

### المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات.

منذ انفجار الأزمة الآسيوية عام 1997، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات، حيث يمكن وصف هذه الأزمة بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة. لذلك فقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة، فعلى سبيل المثال، فإن حوكمة الشركات الجيدة تكون في شكل الإفصاح عن المعلومات المالية ومكافحة الفساد. إذ تعتمد الحوكمة على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي يقوم على أساس القانون، يهدف إلى أداء أكثر شفافية للشركات مما يجعلها قادرة على حصد ما تشاء من تمويل من أسواق المال.

#### أولاً: مفهوم الحوكمة:

قدم لمفهوم الحوكمة عدة تعاريف اختلفت باختلاف صفة مقدمها، وفيما يلي أهمها:

1. عرف باركينسون ( parkinson ) في كتابه الحوكمة: "أنها الإجراء الإداري، الإشرافي والتنسيقي المعتمد والذي يعكس مصداقية إدارة الشركة في رعايتها لمصالح الشركاء".

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح " Corporate Gouvernance"، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة".

وتعرف مؤسسة التمويل الدولية الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها". مرجع

2. كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية " OECD " بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين".

**3. وهناك من يعرفها بأنها:** " مجموع قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين. " وبمعنى آخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين العلاقات الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية. (السكرانه، 2009: 319).

وعلى الرغم من تعدد التعاريف التي أحاطت بالمفهوم، إلا أن التعريف الأكثر شيوعاً هو **التعريف الذي يتبناه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة،** حيث يعرفها " بأنها ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها".

**ثانياً: خصائص وأركان الحوكمة:** طبقاً لتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تتصف الحوكمة بالخصائص والأركان التالية: (السكرانه، 2009: 321-323)

**1. المشاركة:** تعتبر مشاركة كل من الرجال والنساء ركيزة أساسية للحكم الجيد. وقد تكون إما بصورة مباشرة أو من خلال مؤسسات تمثيلية شرعية وسيطة. فالمشاركة يجب أن تكون معلومة ومنظمة. ويعني هذا حرية التجمع والتعبير من ناحية ومجتمعاً مدنياً منظماً من ناحية أخرى.

**2. حكم القانون:** يتطلب الحكم الجيد أطر قانونية عادلة والتي يجري تنفيذها بحيادية. ويتطلب أيضاً الحماية الكاملة لحقوق الإنسان. والتنفيذ العادل للقانون يتطلب قضاء مستقلاً، وشرطة محايدة وغير فاسدة.

**3. الشفافية:** تعني الشفافية أن صناعة القرارات وتنفيذها. وتعني كذلك إتاحة معلومات كافية بأشكال مفهومة، ومن خلال الإعلام.

**4. سرعة الاستجابة:** أن تحاول العمليات والمؤسسات أن تكون مواتية لكل الفاعلين.

**5. الإجماع والموافقة:** ثمة فاعلين متعددين ورؤى متعددة في المجتمع. ويتطلب الحكم الجيد توسط مختلف المصالح في المجتمع من أجل الوصول إلى توافق واسع بشأن ما يشكل المصلحة المشتركة لكل المجتمع وكيف يمكن تحقيقها. يتطلب أيضاً نظرة واسعة وطويلة المدى حول المطلوب من أجل تنمية المستدامة، وكيفية تحقيق أهداف هذه التنمية.

**6. المساواة والاشتمال:** إن صلاح المجتمع يعتمد على ضمان شعور كل أعضائه بأن لهم حظ من المشاركة فيه ولا يشعرون بالإقصاء من التيار الرئيسي للمجتمع. ويتطلب هذا أن تحظى كل المجموعات، وخاصة المجموعات الأكثر استضعافاً، بفرص من أجل تحسين أو الحفاظ على ما هو في صالحها.

**7. الفاعلية والكفاءة:** يعني الحكم الجيد أن نتائج العمليات والمؤسسات تتفق مع احتياجات المجتمع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التي في متناولها، ويغطي مفهوم الكفاءة أيضاً الاستخدام القائم على الاستدامة للموارد الطبيعية وحماية البيئة.

**8. المحاسبة:** تعتبر المحاسبة ركيزة أساسية للحكم الجيد، ليس فقط بالنسبة للمؤسسات الحكومية، ولكن أيضاً بالنسبة للقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني التي يجب أن تخضع للمحاسبة من قبل المجتمع والقائمين على المؤسسات، وبشكل عام فإن منظمة أو مؤسسة ما يجب أن تخضع لمحاسبة أولئك المتأثرين بقراراتها أو أفعالها. والمحاسبة لا يمكن أن تكون سارية بدون شفافية وحكم القانون.

**9. الرؤية الاستراتيجية:** ينبغي أن يمتلك القادة والعامّة، وكذلك القائمين على المؤسسات، رؤية طويلة المدى للحكم الجيد والتنمية، بالتوازي مع الوعي بما هو مطلوب لهذه التنمية.

#### ثالثاً: معايير الحوكمة:

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علماً بأنها أصدرت تعديلاً لها في عام 2004. وتتمثل في:

**1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:** يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلاً من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقاً مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

**2. حفظ حقوق جميع المساهمين:** وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

3. المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عملية استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
4. دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحوصلهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والمستهلكين.
5. الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.
6. مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

## خلاصة الفصل:

تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية عبر المراحل المختلفة فقد ارتبط في البداية بتحقيق الربح والتوجيه نحو المصلحة الذاتية، وفي نهاية القرن العشرين بدأ الاهتمام بمصالح الأطراف الأخرى. وزيادة توسع الأنشطة الاقتصادية والإنتاجية وما نتج عنها من أضرار بيئية في هذه المرحلة توجهت شركات الأعمال نحو ما يسمى بإدارة جودة الحياة بمساهمتها في حل المشاكل والأمراض الاجتماعية والمحافظة على البيئة.

إن شركات الأعمال التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية في مجالات التعليم والبيئة وحقوق الإنسان فهي ترتقي بهذا السلوك لأن تصل إلى مرحلة المسؤولية الطوعية التي بموجبها تتحول إلى شركة مواطنة صالحة عبر مساهمتها في تعزيز موارد المجتمع وتحسين نوعية الحياة فيه. إنها مرحلة المسؤوليات الإضافية والمبادرات الطوعية التي تثري فيها الشركة قيم المجتمع ومشروعاته الاجتماعية وبرامجه الخيرية وكل ما يجعل المجتمع بشكل أفضل.

كما أن التزام الشركات بالأخلاقيات والاستقامة يعتبر من المسؤولية الاجتماعية، من خلال رفضها للهدايا والمدفوعات الغير مشروعة ولا تحدد المنافسة الحرة والعادلة. فهي منظمات تلتزم بالمعايير الأخلاقية.

أما في إطار المسؤولية الاجتماعية والحوكمة فتعتمد هذه الأخيرة على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي يقوم على أساس القانون، يهدف إلى أداء أكثر شفافية لشركات الأعمال مبنيا على المحاسبة.



## الفصل الثاني

مدخل لولاء المستهلك.

تمهيد:

إن محور الارتكاز الأساسي للأنشطة التسويقية لأي منظمة هو تنمية وتدعيم والحفاظ على ولاء المستهلكين تجاه المنتجات أو الخدمات التي تقدمها وعليه يمكن النظر إلى ولاء المستهلك على أنه يتمثل في قوة العلاقة بين الاتجاه النسبي للفرد وبين تفضيل هذا الفرد لتكرار الشراء. إلا أن هذه العلاقة يتوسطها العديد من المعايير الاجتماعية والعوامل الموقفية، بالإضافة إلى عوامل أخرى تتمثل في المقدمات (Antecedents) المعرفية، والشعورية المتعلقة بالاتجاه النسبي والتي يمكن أيضا أن تسهم في تحقيق ولاء المستهلك، هذا بالإضافة إلى الجوانب السلوكية والإدراكية وتلك المتعلقة بالدافعية.

كما يعد ولاء المستهلك هدفا هاما في مجال التخطيط الاستراتيجي للتسويق، ويمثل محورا أساسيا لبناء وتنمية الميزة التنافسية التي يمكن أن تتحقق للشركة كلها من خلال إدارة التسويق خاصة في ظروف المنافسة العالمية الشديدة مع سرعة دخول المنتجات الجديدة إلى الأسواق من ناحية ونضج معظم الأسواق الاستهلاكية بسرعة من ناحية أخرى. فإن مهمة إدارة ولاء المستهلك أصبحت تمثل تحديا إداريا محوريا.

إن عملية الشراء المتكرر وبدرجة عالية ربما تكون نتاج لقيود معرفية مثل وجود السلعة أو الخدمة في متاجر معينة دون غيرها، في حين أن التكرار المحدود للشراء ربما يكون نتاجا لعدم تفضيل المستهلك للمنتج أو بسبب رغبة المستهلك في تنوع المنتج أو المتجر. لذلك يمكن القول بأن الجوانب السلوكية وحدها لا تكفي لتوضيح كيف، ولماذا يتم تنمية ولاء المستهلك.

وعلى هذا الأساس كان لزاما علينا التعرض في هذا الفصل لمفاهيم الولاء من وجهة نظر عينة من الكتاب والباحثين والتعرف على أنواعه ومراحل تطوره، كما تطرقنا للإستراتيجية التي تنتهجها الشركة للاستفادة من المعلومات الخاصة بالمستهلكين لتطوير المعرفة بهم وإقامة علاقات مربحة الأمد معهم. وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لولاء المستهلك

المبحث الثاني: أنواع الولاء، ومراحل تطوره.

المبحث الثالث: إدارة علاقات المستهلكين (المستهلكين).

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لولاء المستهلك.

إذا كان رضا المستهلك هو مقياس لا يمكن الاعتماد عليه كمؤشر لتكرار الشراء، فإن المقياس الممكن الاعتماد عليه في هذا الصدد هو ولاء المستهلك، ففي الماضي كانت الجهود الموجهة لتحقيق الرضا تدور في إطار التأثير في اتجاهات المستهلك فقط... ولكن مفهوم الولاء يتعدى الاهتمام بالاتجاهات ليشمل أيضا السلوك. فالمستهلك ذو الولاء يكون له سلوكا شرائيا غير عشوائيا(متحيزا) يتم التعبير عنه عبر الزمن من خلال وحدة شرائية معينة.

يرى East وزملاءه (2000) أنه من الأفضل الإبقاء على تعريفات الولاء بسيطة بدلا من أن تكون معقدة كما يجب أن تكون مرتبطة بطريقة القياس على اعتبار أن ذلك من شأنه مساعدة المسوقين والباحثين على تقييم الروابط السببية بين المتغيرات والوصول لأفضل التوقعات والتفسيرات والتطبيقات، هذا وأشاروا إلى ضرورة التمييز بين أشكال الولاء المختلفة بدلا من التعامل معها بصورة مجمعة، مما يساعد على معرفة الاختلافات بينها. لذا نسعى في هذا المبحث لتقديم وجهات نظر مختلف الكتاب والباحثين عن مفهوم الولاء وهذا للفترة ما بين 2002-2013.

## المطلب الأول: مفهوم ولاء المستهلك.

بداية يعتبر الولاء جزئية من استراتيجية المؤسسة في تحقيق الاحتفاظ بقاعدة كبيرة من المستهلكين وزيادة مستوى الربحية ضمن الرفع من قيمة المستهلكين، ومنه فإن الولاء الفعلي ضمن خصائصه الجوهرية يجب أن يسمح للمؤسسة بجذب المستهلكين الجدد وجعلهم مصادر دخل مستقبلية للمؤسسة (Lars Meyer :2002,19) إن مفهوم ولاء المستهلكين يعد تحديدا لسلوكهم أكثر منه تحديدا لموقفهم. حيث يمكن تعريف الولاء على أنه تكرار عملية شراء المستهلك من الشركة، أو تكرار تردد المستهلك على الشركة.

كما أن ولاء المستهلك حتى يتحقق لابد من توافر عنصرين أساسيين هما الاتجاه المفضل والعالي تجاه المنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى البديلة، والعنصر الآخر هو تفضيل تكرار الشراء وبذلك يمكننا القول بأن محور ارتكاز الإطار المفاهيمي هو النظر إلى الولاء على أنه العلاقة بين الاتجاه النسبي نحو كيان معين (علامة- خدمة- متجر - بائع) وبين السلوك المدعم بتكرار الشراء. (علاء عباس:2009،75).

حيث ذكر « Cheverton » أن هناك عدة عوامل جوهرية بالنسبة للعميل يمكنها بناء ولاء دائم وطويل الأمد أهمها العاملين التاليين: (Cheverton 2006).

العامل الأول: أنه كلما زاد تشابك العلاقة بين العلامة التجارية والمستهلك، زادت فرصة بناء ولاء دائم وطويل نحوها

العامل الثاني: أنه كلما كانت العلامة التجارية قادرة على تعيين وتحديد القضايا الملحة بالنسبة للعملاء، زادت بالتبعية فرصة بناء ولاء طويل الأجل نحوها.

ويرى البعض الآخر أن ولاء المستهلك هو استمرار المستهلك في التردد على الشركة وشراء منتجاتها بالرغم من تقديم الشركات المنافسة منتجات أفضل وأرخص. وهناك آخرون يرون أن ولاء المستهلك هو ميل هذا المستهلك لاختيار منتج أو خدمة وتفضيلها على آخر. فالولاء عبارة عن مزيج من المعاني العاطفية مثل الإيمان بشيء أو الميل له، ولكن السلوك الفعلي للعميل وليس عواطفه هو الذي يصنع الربحية.

ولا يشترط أن تكون المبيعات المرجحة وحدها هي المؤشر لنجاح برامج الولاء، حيث أشار (Helberg: 2017). لتوصل أحد الأبحاث التي اعتمدت على استقصاء قاعدة عريضة من المستهلكين شملت أكثر من (600.000) مستهلك حول العالم، إلى ضرورة اهتمام المسوقين بتحقيق الارتباط العاطفي نحو العلامة في حالة الرغبة في بناء الولاء لها، وليس فقط الاهتمام بتكرار شراء المستهلكين لها، حيث إن ذلك من شأنه تعظيم العائد المالي والاستثماري لبرامج الولاء، والإبقاء على ما تم تحقيقه من نجاح، بالإضافة إلى جعل علامتهم التجارية قائدة في فئتها.

هناك شرطان أساسيان للوصول إلى حالة الولاء وهما:

### 1. الإبقاء على أو الاحتفاظ بالمستهلك: Customer Retention

ويشير هذا الشرط إلى مدى طول علاقة الشركة مع المستهلك، وتشير هذه النسبة إلى النسبة المئوية للمستهلكين الذين يكررون مشترياتهم من شركة معينة مقسوما على أو منسوبة إلى إجمالي عدد المشترين وذلك خلال فترة زمنية معينة.

### 2. الحصة الكلية للمستهلك: Total Share of Customer

ويشير هذه الحصة إلى النسبة المئوية لميزانية المستهلك المنفقة على الشركة، فعلى سبيل المثال تستحوذ الشركة على نسبة 100% أو حصة كلية للمستهلك عندما ينفق هذا المستهلك إجمالي المبلغ المخصص للحصول على المنتج

من نفس الشركة في حين تكون النسبة 90% فرضاً- وذلك إذا قام بشراء 90% من قيمة المنتج من الشركة و10% من شركة أخرى. (علاء عباس:2013،445).

و بناءاً على ما سبق يمكن تعريف ولاء المستهلك على أنه:(علاء عباس:2013،446)

- مفهوم يتصف بالتحيز (غير عشوائي)
- ينطوي على استجابات سلوكية (القيام بالشراء)
- يتم التعبير عنه عبر الزمن (القيام بالشراء أكثر من مرة على مر الزمن)
- بواسطة وحدة اتخاذ قرار معين (فرد- أسرة - لجنة مشتريات-إدارة- شركة)
- فيما يتعلق بعلامة أو أكثر من ضمن مجموعة من العلامات الخاصة بمنتج معين ( بولو - باسات - جولف... كلها تنتمي إلى نوع واحد هو (فولكس واجن...إلخ).
- وهو نتاج لبعض العمليات النفسية للوحدة.

ويعرض الجدول (1.2) مفهوم الولاء من وجهة نظر عينة من الكتاب والباحثين للفترة من 2003-2013.

جدول رقم (1.2): مفاهيم الولاء من وجهة نظر عينة من الكتاب والباحثين للفترة من 2003-2013.

التعريف	الكاتب	السنة	الصفحة	المفهوم
1	Gartner	2003	100	المشاعر الجيدة المستمدة من التعاملات الإيجابية والتي تقود إلى استمرار العلاقة بين المستهلكين والشركة
2	Wallance et al.	2004	249	استراتيجية تهدف إلى زيادة رضا الزبائن وزيادة اقبالهم على عملية الشراء وانتمائهم للتعامل مع نفس الشركة دون غيرها من الشركات المنافسة الأخرى.
3	Pullman&Gross	2005	111	المفتاح لنجاح كثير من المنظمات الخدمية لأنه يرتبط بتحقيق الرضا وتطوير العلاقات مع الزبائن.
4		2006	143	التزام عميق لإعادة الشراء أو التعامل مع المنتج أو الخدمة المفضلة في المستقبل على الرغم من التأثيرات الظرفية والجهود التسويقية التي بإمكانها التسبب في تغيير السلوك.
5	Chang&Chen	2007	104	الحالة التي تتحقق بعد الرضا عن خدمات أو منتجات الشركة حيث أن المستهلك الراضي يكون أكثر مواليا للشركة بمجرد أنه راضي عنها.
6	Ha&Stoel	2008	215	أداة أساسية لتنمية جهود نشاط إدارة علاقات الزبون مع الزبائن كما يلعب دورا حاسما في الحفاظ على الزبائن وتطوير العلاقات بين الزبائن والشركات.
7	الطائي والعبادي	2009	251	ركن أساسي لنجاح أي منظمة والتكامل مع باقي العناصر الأخرى حيث بالزبون من القضايا الصعبة بسبب التغيرات السيكولوجية وسلوك الزبائن.

التزام راسخ عند الزبائن في إعادة شراء المنتج المفضل في المستقبل وهذا يعطي الأفضلية تعاملاته لعلامة تجارية أو شركة معينة.	2	2010	Casalo et al	8
إدارة الحالة الذهنية للزبون وسلوكه الشرائي.	441	2011	Haghtalab et al	9
القدرة الشرائية لعلامة تجارية معينة ويقاس الولاء من خلال استمرارية الشراء للعلامة المفضلة لدى الزبائن.	283	2012	Kocoglu	10
أداة فعالة للمصارف للحصول على ميزة استراتيجية تساعد في زيادة التنافس فيما بينها.	111	2013	Anabila & Awuyo	11

المصدر: هبة الطائي، "أثر إدارة علاقات الزبون على الولاء الزبوني: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية"، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان: الأردن، 2018، ص 103-104.

وبالإضافة من المفاهيم السابقة يمكننا تعريف الولاء نظرياً لأغراض الدراسة الحالية بالآتي:

"مجموعة الاتجاهات والمواقف والسلوكيات التي تعكس الالتزام والثقة والسلوك الشرائي وإستمرارية الاستعمال المستقبلي للعلامة أو الخدمة من قبل المستهلك أو تزيكته للمنظمة صاحبة العلامة أو الخدمة إلى أصدقائه أو أقرابه".

المطلب الثاني: تعريف الولاء للخدمة.

وفقاً للإطار المفاهيمي الذي قدمه "جرينر وبراون" فإن الولاء للخدمة يعرف على أنه:

"رغبة المستهلك لإعادة تفضيل نفس مقدم الخدمة أو الشركة بشكل متسق، حيث يكون هذا التفضيل أول اختيار له من بين البدائل، وذلك بصرف النظر عن المؤثرات الموقفية والجهود التسويقية التي تهدف إلى تحويل السلوك.

ووفقاً لـ "بارنز" فإن الولاء للخدمة لا بد من أن يتحقق من خلال ثلاث شروط وهي: (علاء عباس: 2009، 38)

1- الرغبة القوية لدى المستهلك نحو الخدمة بشكل مستمر أو دوري.

2- حرية المستهلك في اختيار الخدمة أو مقدم الخدمة أو الشركة الخدمية.

3- توافر أكثر من مقدم للخدمة في إطار نفس الصناعة الخدمية.

في البداية يمكن القول أنه إذا تحدثنا عن الولاء للخدمة فإننا نتحدث في المقابل عن المستهلك، إذ يعد ولاء المستهلكين مؤشرا على مدى نجاح المؤسسة في إحداث تأثيرات إيجابية عبر أنشطتها التسويقية والأنشطة المختلفة المرتبطة بها وهذا في حد ذاته مؤشر على مدى قوة وكفاءة المؤسسة من الناحية التسويقية و مدى ثقة عملائها بها عبر ما توفره لهم من مزايا ومنافع ، حيث يظهر ذلك في العادات الشرائية للمستهلكين والتي تكون في شكل استمرارية في التعامل مع المؤسسة والإقبال المستمر على شراء منتجاتها دون غيرها من المنافسين.

### أولا: مقياس الولاء للخدمة

في إطار الأبعاد المعرفية والاتجاهات السلوكية قدم "جونى واثير" ثمان مقاييس لقياس الولاء للخدمة على النحو الآتي: (علاء عباس:2013، 446-447).

- 1- السلوك الشرائي المتكرر: يعد السلوك الشرائي المتكرر من أنواع السلوك نحو شيء معين.
- 2-الاتصالات الشخصية: وتعني التوصية بالمنتج للآخرين وذلك بأي وسيلة "توجيه خارجية"، وهناك اتصالات شخصية داخلية مع مقدمي الخدمة من خلال رغبة المستهلكين في تقديم التغذية العكسية إلى الشركة.
- 3- فترة الاستهلاك: تشير إلى الفاصل الزمني بين كل مرة يتم فيها استهلاك الخدمة. وهو يعبر عن الصفة طويلة الأجل المعبرة عن الولاء للخدمة من خلال الاستمرارية في التعامل مع مقدمي الخدمة.
- 4- القدرة على تحمل السعر: فكلما زاد ولاء المستهلك كلما زاد استعداده لدفع سعر أعلى وذلك رغبة من المستهلك في تجنب الخطر المدرك المصاحب للشراء.
- 5- النية للشراء المتكرر: يعكس الولاء إلى حد كبير، النية إلى الشراء المتكرر من نفس الفرد مع الالتزام الشعوري نحوه.
- 6- التفضيل: يعبر هذا المقياس عن البعد الاتجاهي للولاء حيث يصل المستهلك إلى الولاء الحقيقي عندما يشعر بالرغبة في تفضيل تكرار الشراء.



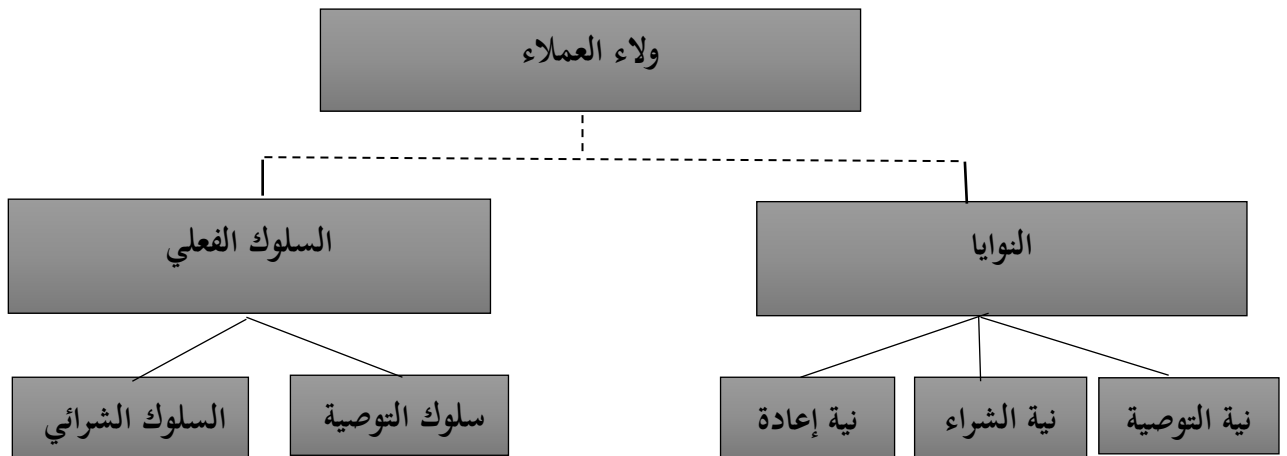
7- أول ما يخطر على البال: اتساقا مع السلوك المخفض فإن المستهلكين ذوي الولاء العالي يقتصرون اختيارهم على بديل واحد عادة ما يكون أول ما يطرأ على بالهم، وبالتالي فهم يقومون بالتفكير في مقدمي الخدمة كأول شيء يخطر على بالهم.

#### ثانيا: تعريف الولاء للعلامة التجارية:

يتضح تركيز دراسات الولاء للعلامة التجارية على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: السلوك، الاتجاهات أو كليهما معا، حيث يركز قياس الولاء من منظور السلوك على دراسة السلوك الشرائي الفعلي أو تقرير السلوك الماضي دون التركيز على العمليات المعرفية التي تؤدي إلى هذا السلوك، بينما اعتمد قياس الولاء من منظور الاتجاهات على مسببات السلوك مع اهمال النواتج السلوكية وبالتالي التركيز على عبارات التفضيل أو النوايا السلوكية وليس على السلوك الشرائي الفعلي (الصحن:2000).

الشكل الآتي يبين مفهوم الولاء للعلامة التجارية:

#### الشكل رقم(1.2): مفهوم الولاء للعلامة التجارية.



المصدر: دينا السيد عبد المقصود الباز، "تأثير شخصية العلامة على ولاء المستهلك لها وارتباطه العاطفي بها"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2010: ص 84.

### المطلب الثالث: أهمية ولاء المستهلك وفوائده.

إن المؤسسة تسعى وبشكل مستمر ضمن أولوياتها إلى الإحتفاظ بالمستهلك وتقوية روابطها بزبائنهم لتحقيق عدد من النتائج. تسهم في دفع المؤسسة إلى بذل مجهود كبير للإحتفاظ بالمستهلكين.

#### أولاً: أهمية الولاء:

لا يعتبر الولاء ثمرة الاحتكار كما لا ينشأ من إعطاء التخفيضات، ومن ثم فالولاء الحقيقي هو ما ينتج عن جودة العلاقة الموجودة بين المسوق والمستهلك، وفي حالة القدرة على بناء الولاء من خلال الاحتكاك الشخصي تعتبر العلامة التجارية هي الطريقة الأساسية والفعالة لتمثيل وتصوير هذه العلاقة، وفيما يلي سنذكر مجموعة العناصر التي تمثل أهمية الولاء: (السيد دينا، 2010: 82).

- يعتبر الولاء من المكونات الهامة لتعزيز قيمة العلامة التجارية والتي تنشأ معتمدة عليه بدرجة كبيرة، مما يبرر الاهتمام ببرامج بناء الولاء التي ستساعد بالتبعية في بناء تلك القيم وتعزيزها.
- يعتبر ( Reichheld: 2003) الولاء أنه يعتبر محرك للنمو والربحية وكذلك مقياس جوهري للنجاح.
- يشير ( Kumar: 2008) إلى أن المواليين الحقيقيين هم هؤلاء المستهلكين الذين يشعرون بشدة أن الشركة هي أفضل وسيلة لتلبية احتياجاتهم عن منافسيها الذين لم يضعوها في الحسبان، مما يجعلهم يشترون منها حصرياً كل احتياجاتهم .
- كما يعتبر ( Reichheld: 2003) الولاء انه بصدد كسب التزام الأفراد نحو علاقة من شأنها تحسين حياتهم على المدى الطويل.
- يعبر الولاء عن الالتزام القوي بإعادة الشراء أو إعادة التعامل مع منتج أو خدمة مفضلة بصورة متسقة في المستقبل، وذلك بالرغم من المؤثرات الموقفية أو المجهودات التسويقية التي لديها القدرة في سلوك التحول.

ثانياً: الأسباب الداعية للاهتمام بولاء المستهلك: من الأسباب التي تدعو شركات الأعمال إلى الاهتمام بولاء المستهلك ما يلي: (علاء عباس، 2013: 450)

- 1- إن ولاء المستهلك يمكن الشركة من تحديد السعر المربح بالنسبة لها.
- 2- يمثل ولاء المستهلك أحد العوائق الهامة لدخول منافسين جدد.
- 3- يعتبر الولاء المحدد الأساسي للتنبؤ بالحصة السوقية للمنظمة والتنبؤ بالأرباح.
- 4- يمكن الولاء المستهلك من تمتع الشركة بقوة تفاوضية أكبر على قنوات التوزيع وبالتالي خفض تكاليف البيع.

5- إن قدرة الشركة على الاحتفاظ بولاء 5% من عملائها فقط يمكن أن يؤدي إلى زيادة أرباحها بمعدلات تتراوح بين 25% إلى 35%.

6- انخفاض التكاليف النسبية للاحتفاظ بالمستهلكين ذوي الولاء مقارنة بتكاليف اكتساب مستهلكين جدد.

7- زيادة ولاء مستهلك بالنسبة لمنظمة معينة يعني زيادة قدراتها التنافسية في مواجهة المنافسين.

8- ولاء المستهلك يعني أن المستهلك يصبح أقل حساسية للجهود التسويقية والترويجية للمنافسين.

### ثالثا: فوائد الولاء

للولاء فوائد كثيرة بالنسبة للمستهلكين من خلال حصولهم على فوائد اجتماعية من العلاقة الطويلة مع مقدمي الخدمة والتي تتضمن الشعور بالانتماء، الصداقة، الألفة والدعم الاجتماعي. كما يعتبر ولاء المستهلك أهم داعم لإستمرار وجود المؤسسة في السوق وهو رأس المال الحقيقي للمؤسسة أي رأس مال المستهلك. وفيما يلي نذكر فوائد الولاء بالنسبة للمستهلك وكذا بالنسبة لمزودي الخدمة.

### 1- فوائد الولاء للمستهلك

يرى (Benett et al) أن فوائد الولاء للمستهلك تتلخص بالنقاط الآتية: (8: 2002, Benett et al)

- العلاقة طويلة الأمد مع مقدمي الخدمة تخفض الخطر، تبسط الخيار، وتمنح شعور برضا مثالي للمستهلك.
- العلاقة طويلة الأمد مع المؤسسة تخفض الخطر المدرك من طرف المستهلك وتعزز ثقته بأن المؤسسة لن تقوم بتقديم منتج غير ملائم أو غير كامل، وحتى إذا بيعت مثل المنتجات بطريقة غير مقصودة المستهلك متأكد أن هذه المؤسسة ستقوم بعمل تصحيحي فعال.
- ينظر إلى الولاء على أنه وسيلة يستطيع من خلالها المستهلكين الاقتصاد في جهود اتخاذ القرار وذلك من خلال اتخاذ القرارات الاعتيادية المتعمد والمكررة.
- الفهم العميق لحاجات المستهلكين المستمدة من العلاقة الطويلة مع مقدم الخدمة تخفض من الوقت والجهد المبذول من طرف المستهلكين للتزود بمعلومات جديدة، ونقل المشاكل واحتياجات المنتج. ومع البقاء مع نفس مزود الخدمة فإن المستهلكين تتجنب تكلفة تعلم إجراءات جديدة.

- يشجع المستهلكين مقدمي الخدمة ليصبحوا أكثر اهتماما برضاهم مما يمكن أن ينتج عنه معاملة خاصة من قبل مقدم الخدمة، والتي يمكن أن تتمثل في اقتطاعات من السعر، تسريع الخدمة، أو الزبونية (customization). والزبونية يمكن أن تضم تعامل مميز، اهتمام إضافي، معرفة شخصية وخدمات خاصة غير ممنوحة لزبائن آخرين.

## 2- فوائد ولاء المستهلكين لمزودي الخدمات:

إن ولاء المستهلك ينعكس بفوائد لمزودي الخدمات وكما يلي: (Rawley, 2005: 577)

- انخفاض حساسية المستهلكين للسعر.
- انخفاض تكاليف جذب مستهلكين جدد.
- تحسين ربحية المؤسسة.
- المستهلكون الموالون يعملون كقوة تسويقية رائعة وذلك من خلال توصياتهم والكلمة المنطوقة الإيجابية.
- كلفة خدمة المستهلكين الموالين منخفضة جزئيا وذلك راجع إلى أنهم على علم بالمنتجات كما أنهم أقل طلبا للمعلومات.
- المستهلكون الموالون ليسوا فقط بحاجة لمعلومات أقل، بل هم أيضا يعملون كمصدر معلومات لزبائن آخرين.

## رابعا: متطلبات ولاء المستهلك:

- إن الوصول بولاء المستهلك إلى درجة تساوي ولاء الموظف لمؤسسته أمر يعود بفائدة كبيرة للمؤسسة لكون تكلفة الاحتفاظ أقل من تكلفة الحصول على مستهلك جديد ويرتكز الولاء على عدد من العناصر منها الأسعار، القيمة المدركة، درجة الاقتناع ويمكن أن يزيد من ولاء المستهلكين بدعم النقاط التالية: (Gautam. M :2007)
- المشاركة: الاستماع والفهم بشكل مستمر ومتيقظ لكل متطلبات المستهلك وقد ظهر هذا العنصر بشكل جلي في العناصر السابقة.
  - التجنيد: جعل المستهلكون يشعرون بأنهم شركاء اعتمادا على جعلهم حاضرين بطريقة مستمرة وهنا يعتمد الأمر على إمكانات المؤسسة المادية والبشرية.
  - التنوير: دمج الخدمة والتعليم بهدف التأثير الإيجابي في المستهلكين ومنحهم زاد معرفي لمواجهة المغالطات الممكنة في السوق مثل التقليد...إلخ.

- **الاستهلاك الذكي:** لقد أدى كل من التقدم العلمي الهائل الذي نعيشه هذه الأيام والسلع والمنتجات التي لا حصر لها، والانفجار السكاني الذي يعيشه العالم والذي شكل ضغطا مستمر على موارد الأرض المحدودة، إلى تسارع بظهور ما يسمى بترشيد التسويق للمحافظة على الموارد من النضوب، وظهرت منافذ توزيع لإعادة المنتجات إلى المصانع لإعادة تصنيعها (عبد العزيز مصطفى، 2006: 30).
- كما أن سعي المؤسسات لتلبية ما يرغب به المستهلك أدى إلى ظهور سلع وخدمات وأفكار تضر بالمجتمع والبيئة وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين (ردينة عثمان، 2004: 64).
- **التمكين:** مساعدة المستهلكين على الشعور بالثقة والأمن وهو مطلب مهم في السوق الحالية على مستويات مختلفة نظرا لسرعة التغير في الأسعار أو لقصر دورة حياة المنتج أو لكثرة المنتجات أو لكثرة العروض... إلخ، ومنه يكون المستهلك أمام خوف مستمر من أن يكون قد خسر فرصة بديلة.
- **التكليف:** التأكيد على أن هناك ثقة في العلاقة وقد تعتمد المؤسسة في ذلك على تفعيل التسويق المجتمعي أو التسويق الأخضر بهدف تحميل المستهلك مسؤولية مشتركة مع المؤسسة.

#### خامسا: نتائج ولاء المستهلك:

تسعى المؤسسة إلى العمل على إيجابية نتائج القيمة في المعلومات التي يتحصل عليها المستهلك من خلال توفير وجعل المستهلك يتلقاها ويعالجها بالطريقة الصحيحة والإيجابية. وتعتبر العولمة وجعل العالم قرية صغيرة جزئية مهمة في اتجاه تقليص الجهود المبذول في زرع الأفكار عبر المجتمعات وتوحيد السلوكيات بعد ترسيخ معتقدات معينة تخدم غزو الأسواق دون وجود حواجز تحول دون التمكن في الأسواق المستهدفة. والشكل التالي يظهر عملية تحويل المعلومات بناء على المعارف المكتسبة، علما ان للمؤسسات دور في بناء هذه المعارف بالتحكم في مصادرها ليتم رسم مسبق لهذه المخرجات المتمثلة في أداء المستهلك بالاقتناء أو الامتناع.

#### سادسا: تصميم ولاء المستهلك

بطريقة منظمة يجب خلق تصميم الولاء وصولا إلى نتيجة نهائية من تصميم الولاء هي بناء نموذج أعمال يؤدي إلى جعل المستهلك بمثابة المحامي لصالح علامة المؤسسة ويتفانى في ذلك انطلاقا من التجارب الإيجابية التي توصل إليها تجاه العلامة والتي تبني لديه الولاء، ومنه فإن العلاقة الإيجابية الناشئة من الثنائية التجريبية والعلامة تجنب المؤسسة خطر انفصال أو تحول المستهلك لصالح المنافسين. إن خلق الولاء عند المستهلك يجب أن يكون يختلف عن المنافسين ويكون ثابت لصالح المؤسسة ويعتمد بالضرورة على جهود كبير يؤدي إلى خلق قيمة لدى المستهلك، وقد يأخذ تصميم الولاء المراحل أو النقاط التالية:

## تعرف قيمة المستهلك من خلال العناصر التالية:

- تعريف أهداف الأجزاء السوقية للمستهلكين.
- تعريف الأهداف المؤدية إلى قيمة المستهلك وتحديد القيم المعروضة والسلوك المؤدية إلى الولاء.
- جعل العلامة مميزة في وعودها.

### 1-تصميم تجربة المستهلك للعلامة:

- تطوير فهم عميق لتجربة المستهلك.
- تصميم نقاط لمراجعة سلوك تقديم وعود العلامة.
- تطوير الإستراتيجية نحو تغييرات شاملة لتطبيق التجارب الجديدة للعميل أو المستهلكين الجدد.

### 2-تحضير الأفراد:

- تحضير المسيرين لقيادة تجارب المستهلك.
- تجهيز العمال بالمعرفة والمهارات والأدوات اللازمة لتوفير وعود العلامة والوقوف عند كل نقاط مراجعة سلوك المستهلك.
- تعزيز الأداء القيادي من خلال النشاطات والمقاييس.

### 3-تحمل مسؤولية تحسين الأداء:

- استعمال المعلومة المرتدة من المستهلك والعامل من أجل تحسين تجربة المستهلك بشكل مستمر.
- تتبع مستمر للعلاقة بين تجارب المستهلك والعلامة ضمن سيرورة الأعمال.
- ترتيب مصفوفة الأعمال في كل من نظام الموارد البشرية والأنشطة المادية لتسليم أحسن التجارب للعميل.

## المبحث الثاني: أنواع الولاء ومراحل تطوره.

على الرغم من تعدد التصنيفات التي قدمت لتصنيف ولاء المستهلك إلا أن التصنيف الذي قدمه (ديك وباسو 1994) يعد الأكثر شيوعاً. فقد اعتمدت كثير من الدراسات والأبحاث على هذا التصنيف. لذا نسعى في هذا المبحث لتقديم أنواع الولاء، أهميته وفوائده، ثم نتطرق للأسباب الداعية للاهتمام بولاء المستهلك، وأخيراً سنعرض تصميم ولاء المستهلك ومراحل تطوره.

### المطلب الأول: أنواع ولاء المستهلك.

يستند التصنيف الذي قدمه "ديك وباسو 1994" على وجود أربعة فئات وأنواع لولاء المستهلك. والشكل التالي يوضح ذلك. (علاء عباس، 2013: 450-452)

#### الشكل رقم (2.2): أنواع ولاء المستهلك

		السلوك	
		عالي	منخفض
الاتجاه النسبي	عالي	الولاء Loyalty	الولاء الكامن Latent
	منخفض	الولاء الزائف Spurious	عدم الولاء disloyalty

المصدر: علاء عباس، "التسويق: مدخل لقضايا تسويقية معاصرة"، الدار الجامعية الإسكندرية، ط1، 2013، ص451

وفيما يلي شرح لهذه الأنواع:

#### أولاً: لا يوجد ولاء (عدم الولاء): disloyalty

يعد هذا الموقف غياباً لمفهوم الولاء. حيث يكون الاتجاه النسبي منخفضاً وأيضاً لا يوجد دليل على الرغبة في تكرار الشراء. وفي هذا الموقف فإن أفضل شيء يمكن أن تقوم به الإدارة هو محاولة خلق شيء من الولاء من خلال برامج الترويج أو من خلال ما يعرف بنوادي الولاء أو من خلال العروض الخاصة.

### ثانيا: الولاء الزائف: Spurious Loyalty

يقال على هؤلاء المستهلكين أن لديهم قصور أو جمود ذاتي. بمعنى أنهم يقومون بالشراء بشكل تلقائي ودون تفكير كلما ظهرت الحاجة للمنتج، حيث يكون هناك تأييد من جانبهم لإعادة الشراء وذلك من الجانب السلوكي والذي يكون بسبب توافر عروض خاصة مثلا. ولكن الاتجاه النسبي لهم يتسم بأنه منخفض جدا ولا يوجد نية لديهم للقيام بالشراء مرة أخرى. وفي هذه الحالة يجب على الإدارة أن تقوم بزيادة تكاليف التحول بما يجعل هؤلاء يتحملون تكاليف أعلى إذا ما حاولوا التنقل بين العلامات.

### ثالثا: الولاء الكامن: Latent Loyalty

يتميز هؤلاء المستهلكين بأن لهم اتجاه نسبي عالي نحو المنتج أو الشركة، ولكن السلوكيات المدعومة للشراء منخفضة بمعنى أنهم لا يقومون بشراء المنتج كلما ظهرت الحاجة. وقد يرجع ذلك إلى بعض المؤثرات الموقفية مثل "الموقع غير الملائم للمتجر أو الخضوع لتأثير الآخرين". وفي هذه الحالة يجب على إدارة الشركة أن تركز على إزالة العقبات التي تحول دون القيام بالشراء بزيادة شبكات التوزيع أو تنمية حسابات ائتمانية مثلا.

### رابعا: الولاء: Loyalty

يتميز المستهلكون ذوي الولاء بوجود اتجاه نسبي نحو العلامة. وكذلك فإن السلوك المدعم لتكرار الشراء يكون مرتفع أيضا. وتسعى أغلب الشركات للوصول إلى هذا النوع من الولاء، وفي هذه الحالة يجب على الشركات بذل أقصى جهودها للحفاظ على الاتجاه النسبي المرتفع نحو السلعة، وأيضا الحفاظ على ممارسة السلوك المدعم لتكرار الشراء من قبل المستهلك ويتمثل السلوك الأساسي للمستهلكين في هذه الحالة في رفض الاهتمام بالعروض.

وقد قدم John Mckean مرتكزات أساسية للولاء هي: (70-72, 2010: John Mckean)

- **الولاء التعاقدية:** أن يكون هناك عقد يقيّد الطرفين كأن يكون بين مؤسستين أو يكون بالاشتراك مثل الصحف والمجلات أو غيرها مثل خدمات الإنترنت والهاتف.
- **الولاء الوظيفي:** يكون مبني على وظائف المنتج بحيث أن تكامل وظائف المنتج فيما بينها وضمن التجربة ينشأ هذا المكون عند المستهلك.
- **الولاء العاطفي:** يمثل جانب الأحاسيس التي يعتمد عليها المستهلك في تفضيله للمنتجات وهو مرتكز أساسي للمؤسسة في مقاومة التحديات.



## سابعاً: مراحل تطور ولاء المستهلك

بصفة عامة يمر المستهلك -وفقاً لأوليفر- بأربعة مراحل، حتى يتحقق الولاء تجاه السلعة أو الخدمة وهي على الترتيب الولاء المعرفي، ثم الولاء الشعوري أو العاطفي، ثم الولاء النزوعي، وأخيراً الولاء السلوكي. وسوف يتم تناول هذه المراحل الأربعة على النحو التالي: (علاء عباس: 2013، 452-453).

### 1- الولاء المعرفي: Cognitive Loyalty

يشير هذا النوع من الولاء إلى توافر حجم معين من المعلومات لدى المستهلك ويتشكل هذا النوع من الولاء بناء على المعلومات التي تمكن الفرد من توفيرها من مصادر مختلفة سواء من الخبرات السابقة أو من الآخرين. ويتسم هذا النوع من الولاء بـ "السطحية".

### 2- الولاء الشعوري أو العاطفي: Emotional Loyalty

في هذه المرحلة ينتقل الفرد إلى الإعجاب بالمنتج أو الشعور بالالتزام العاطفي تجاهه وذلك كنتيجة لتوافر الولاء المعرفي ويترتب على ذلك ترسيخ الشعور العاطفي لتفضيل السلعة عن غيرها. ومعنى ذلك أن هذا النوع من الولاء عرضة للتغير لأنه مجرد شعور.

### 3- الولاء النزوعي: Conative Loyalty

يعبر هذا النوع من الولاء عن توافر النوايا السلوكية الناتجة عن كثافة الشعور الإيجابي نحو العلامة. ويعبر عن هذا الولاء النزوعي بالميل أو الرغبة أو الالتزام القوي لإعادة الشراء ومع كل ذلك فإن التصرف بمعنى القيام بالشراء قد لا يتحقق في هذه المرحلة.

### 4- ولاء التصرف: Action Loyalty: يعبر عن هذه المرحلة بتحول النوايا إلى تصرفات تتمثل في

الشراء الفعلي للعلامة. كما أن قيام الفرد بالشراء قد يكون مصحوباً برغبة قوية في التغلب على المعوقات التي تحول دون تحقيق هذا التصرف وعندما يتكرر التصرف يصل المستهلك إلى ما يعرف بمرحلة التصرف الذاتي وتعني استمرارية المستهلك في القيام بإعادة شراء نفس المنتج كلما ظهرت الحاجة إليه ودون تفكير.

والجدول رقم (2.2) يوضح مراحل تطور ولاء المستهلك:

الجدول رقم (2.2): مراحل تطور ولاء المستهلك وجوانب الإضعاف في كل مرحلة.

مرحلة الولاء	تعريفها	جوانب الإضعاف
1. الولاء المعرفي.	الولاء لمعلومات كالسعر والخصائص وغيرها.	مزايا في السلع المنافسة سواء فعلية أو في تصور المستهلك، أو معلومات عن السعر من خلال الخبرات الشخصية أو الاتصالات التسويقية.
2. الولاء الشعوري.	الولاء سببه الحب فيقول المستهلك لدى ولاء لأني أحب المنتج.	يمكن الإضعاف عن طريق تدعيم حب العلامات المنافسة، أو من خلال البحث عن التنوع والتقليل من أداء المنتج.
3. الولاء النزوعي.	الشعور بالنية للشراء فيقول المستهلك أنا ملتزم بالشراء.	يمكن الإضعاف من خلال ارسال رسائل تنافسية مضادة مثل محاولات المنافسين إعطاء كوبونات أو عينات.
4. ولاء التصرف.	يصل الولاء إلى مرحلة جمود التصرف مصحوبا بالقدرة على التغلب على العقبات التي تحول دون الحصول على السلعة.	يمكن الإضعاف من خلال الإيحاء بأن العلامة غير متاحة والإيحاء بأن أداءها قد تدهور.

Source: Richard Oliver ,whence Consumer Loyalty? Journal of Marketing, Vol.63, ,(1999) p 33 .

### المطلب الثالث: تنمية ولاء المستهلك.

يمر المستهلك بسبعة مراحل حتى يتحقق الولاء بالنسبة له وهي مرحلة المستهلك المتشكك، ومرحلة المستهلك المحتمل، ومرحلة المستهلك المحتمل الغير مؤهل، ومرحلة المشتري لأول مرة، ومرحلة المستهلك المداوم، ومرحلة المستهلك، ومرحلة المؤيد والمدافع عن منتجات الشركة.

على سبيل المثال إذا ما نظرنا إلى شركة " هارلي دافيدسون" المتخصصة في تصنيع الدراجات والدراجات البخارية نجد أنها شركة رائدة في تحقيق ولاء المستهلك ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هو كيف يمكن للشركات الأخرى تحقيق ولاء المستهلك مثل شركة "هارلي دافيدوس"؟

فهذا المستهلك يمر بمراحل معينة مثل الشجرة التي تنمو وتمر بخطوات ومراحل حتى تطرح الثمرة، نفس الشيء يمكن قوله على المستهلك ذو الولاء يمر بمراحل وكل مرحلة لها متطلباتها الخاصة وفي كل مرحلة يكون لدى الشركة فرصة كبيرة لتحويل مستهلكيها إلى مستهلكين ذوي ولاء.

سوف نلقي لمحة على هذه المراحل: (علاء عباس: 2009، 105-106).

#### المرحلة الأولى: المستهلكين الذين يشعرون بالشك في شراء المنتج: Suspects

يمكن أن نطلق عليهم المتشككين وهؤلاء يشملون الأفراد الذين يشكون في إمكانية الشراء. ويطلق عليهم هذا الاسم لأن الشركة تشك في قيامهم بالشراء ولا يتوافر لديها اليقين بذلك.

#### المرحلة الثانية: المستهلكين المحتملين: Prospects

المستهلكين المحتملين يعرفون الشركة جيدا، ويعرفون مكانها وما المنتجات التي تبيعها، لأنهم قد سمعوا عن المنتج أو قرأوا عنه ولديهم القدرة على الشراء ومع ذلك لم يقوموا بالشراء الفعلي.

#### المرحلة الثالثة: المحتملين الغير مؤهلين: Disqualified prospect

هؤلاء هم الأفراد المحتملين الذين تعرف الشركة جيدا أنهم ليس لديهم الحاجة للمنتج أو ليس لديهم القدرة على الشراء.

### المرحلة الرابعة: المشتريين لأول مرة: First Time buyers

هؤلاء هم المشتريين الذين قاموا بالشراء مرة واحدة فقط. وهؤلاء يمكنهم الشراء من الشركة وأيضا من منافسيها.

### المرحلة الخامسة: المستهلكين المداومين: Repeat Customers

وهؤلاء هم الذين يقومون بالشراء مرتين أو أكثر لنفس المنتج، وربما يقومون بشراء منتجات من نفس خط الإنتاج أو من نفس الشركة.

### المرحلة السادسة: مرحلة المستهلكين: Clients

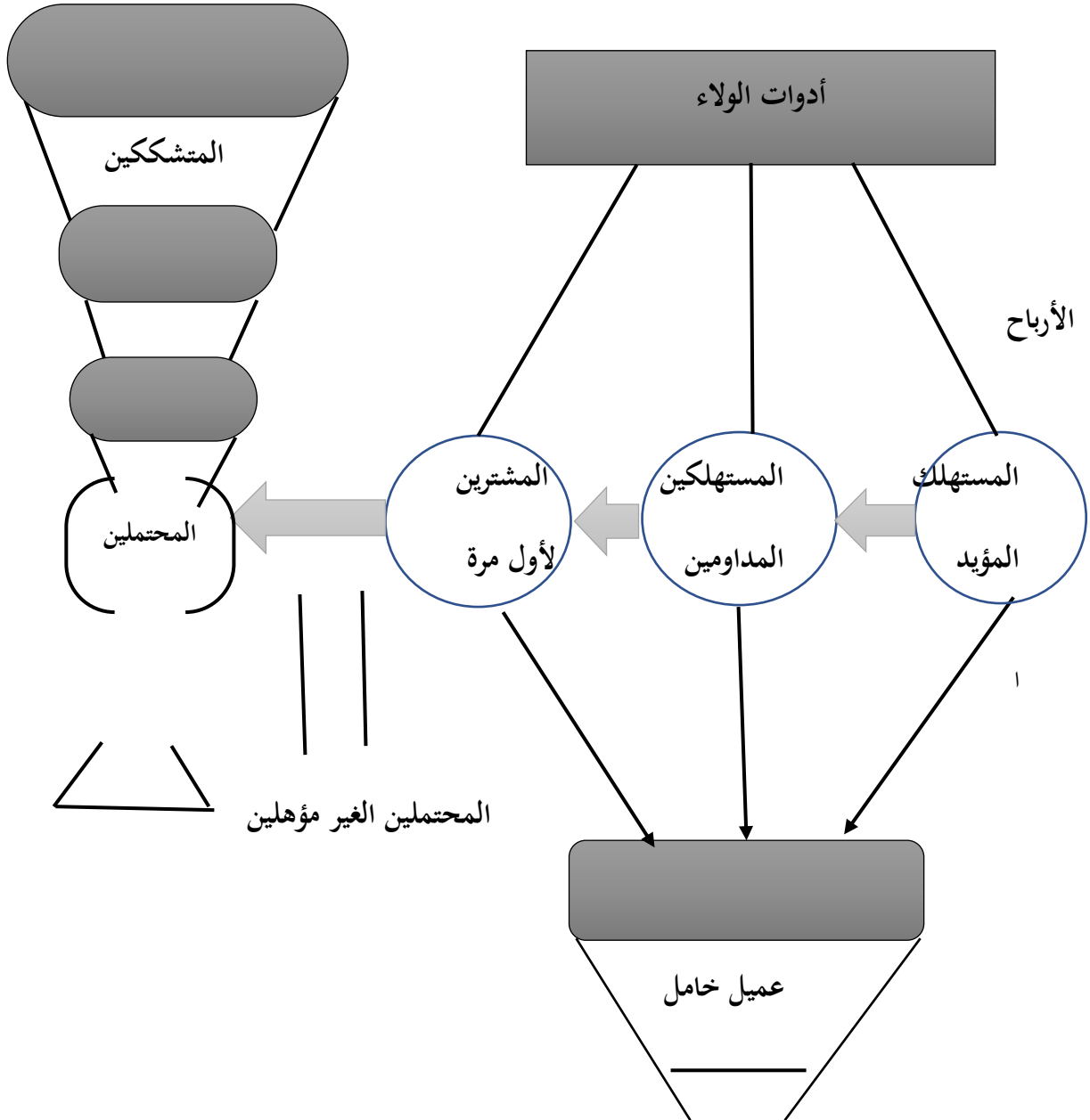
هؤلاء هم الذين يشترون كل شيء تقدمه الشركة، ويكونوا في حاجة إلى منتجاتها ولديهم القدرة المالية على الشراء كما يقومون بالشراء بشكل منتظم وتكون العلاقة بينهم وبين الشركة علاقة قوية بالدرجة التي لا تجعلهم يتأثرون بعروض أو إجراءات المنافسين.

### المرحلة السابعة: المستهلكين المؤيدين أو المدافعين عن منتجات الشركة: Advocates

هؤلاء هم الذين يشترون كل شيء تباعه الشركة ويستخدمون المنتج بشكل منتظم ويتابعون أخبار الشركة بشغف من حيث أي منتج جديد تزعم الشركة تقديمه، وبالإضافة إلى ذلك فإنهم يشجعون الآخرين على الشراء، ويتحدثون عن المنتج بطريقة إيجابية وعلى أسلوب التسويق والخدمات المقدمة. ويمكن هؤلاء جذب مستهلكين جدد للتعامل مع الشركة لأنهم أفضل معلن عنها. (علاء عباس: 2009، 106).

والشكل رقم (3.2) يوضح مراحل تنمية ولاء المستهلك:

الشكل رقم (3.2): مراحل تنمية ولاء المستهلك.



المصدر: علاء عباس، "ولاء المستهلك: كيفية تحقيقه والحفاظ عليه"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2009:ص108.

الشكل أعلاه يبين ثلاث مقدمات رئيسية تشكل الاتجاه النسبي للمستهلك تجاه شيء معين وهي المقدمات المعرفية، والشعورية والنزوعية حيث ينتج عن تظافر هذه المقدمات تكوين الاتجاه النسبي، بالإضافة إلى ذلك فإن العوامل الموجية والمعايير الاجتماعية تلعب دورا هاما- كما سنرى- في صياغة ولاء المستهلك، وينتج عن الولاء مجموعة من النتائج سيتم تناولها كما هو موضح في الشكل.

### المبحث الثالث: إدارة علاقات المستهلكين.

تعتبر إدارة العلاقة مع المستهلك بناء استراتيجي يضع المستهلك في مركز أنشطة المؤسسة وبالشكل الصحيح، والهدف منها هو الوصول إلى معلومات عميقة حول المستهلك تضمن تقدم تدريجي في توطيد العلاقة وتعتبر هذه المعلومات من أهم دعائم عمل النشاط التسويقي من خلال تقديم المتغيرات الأساسية لوضع استراتيجيات المزيج التسويقي وتخطيط معالم مستقبل المؤسسة المبني على ولاء المستهلك والرفع من قيمته.

حيث نتطرق في هذا المبحث لما يلي:

- عناصر مهمة في إدارة العلاقة مع المستهلك.
- تحليل العلاقة مع المستهلك.
- أطر قياس إدارة علاقات المستهلكين.

#### المطلب الأول: مفهوم إدارة علاقات المستهلكين ( Customer Relationship Management ) .

يعد مفهوم إدارة علاقات امن المفاهيم الحديثة نسبيا في ميدان التسويق، ولقد تعددت المفاهيم المقدمة له ويرجع ذلك إلى اختلاف نظرة كل كاتب لهذا المفهوم.

#### أولا: تعريف مصطلح إدارة علاقات المستهلكين ( Customer Relationship Management )

مصطلح إدارة علاقات المستهلكين (CRM) واسع الانتشار والتكرار كما أنه يحمل بين طياته مجموعة من التكنولوجيات والفلسفات يفهمها العاملون في هذا المجال، كما تقول "community.com" « CRM »: فإن إدارة علاقات المستهلكين الاستراتيجية هي نوع من التطبيقات الشاملة التي تحقق التنسيق والتوافق بين الأنواع المختلفة للعملاء وذلك بتوحيد وتكامل الأشخاص والعمليات لتفعيل وتعظيم العلاقات بين جميع المستهلكين. (هالة صدقي، 2007: 28-29)

وهناك بعض المصطلحات التي ترتبط بإدارة علاقات المستهلكين الاستراتيجية ( Strategic CRM ) مثل:

- معرفة المستهلكين. customer knowledge
- ولاء المستهلكين. customer loyalty
- رضا المستهلكين. customer satisfaction.
- المقاييس. measurements.
- الاحتفاظ بالمستهلكين. Keeping customers.
- توجه المستهلكين. customers direction.

- الاستراتيجية. strategy.
- النجاح. success.
- الإدارة العليا. top management.
- التكنولوجيا. Technology.
- الرؤية. Vision.

تعتبر إدارة ولاء المستهلكين من العناصر الهامة المكونة لإدارة علاقات المستهلكين لذلك نجد غالبية الشركات تتساءل ما الذي يمكن أن نفعله لكي نزيد من ولاء عملائنا؟

ويعرض جدول (3.2) عددا من المفاهيم التي طرحت للمفهوم المذكور من وجهة نظر عينة من الكتاب والباحثين.

الجدول رقم (3.2): مفاهيم إدارة علاقات المستهلكين من وجهة نظر عينة من الكتاب والباحثين للمدة من 2002-2011.

ت	الكاتب	السنة	الصفحة	المفهوم
1	Gebert et al	2002	2	عملية تفاعلية تحقق موازنة مثلى بين استثمارات الشركة وإشباع حاجات المستهلك لتوليد أعلى الأرباح.
2	Kincaid	2003	37	النظام الذي يغطي كل العناصر المطلوبة لبناء علاقات ناجحة مع الزبائن.
3	Lamb et al	2004	642	إستراتيجية أعمال واسعة على مستوى الشركة تم تصميمها لتحسن الربحية والإيراد ورضا المستهلك من خلال التركيز على مجاميع محددة من الزبائن.
4	Shang&Chen	2005	1	توليفة من الأفراد والعمليات والتكنولوجيا تهدف إلى فهم حاجات المستهلك ودعم استراتيجية العمل وإقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن.
5	Payne	2006	6	نظام كمبيوتر تستخدمه الشركة لحزن المعلومات عن المستهلك من أجل تقديم المنتجات إليهم حسب الطلب.

6	Laudon	2007	127	فلسفة أعمال تستند إلى منطق أن تلك المنظمات التي تفهم الحاجات الشخصية للزبائن تكون في موقف أفضل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المستقبل.
7	Plunkett et al	2008	8	مدخل إداري طويل الأمد لعلاقات المستهلك يحاول تقوية الارتباط بين المستهلك والشركة.
8	Rai	2008	22	إستراتيجية شاملة لاكتساب، الاحتفاظ والمشاركة مع زبائن مختارين لخلق قيمة متفوقة للمنظمة والزبائن.
9	Kotler& Keller	2009	89	هي عملية إدارة المعلومات التفصيلية بعناية عن الزبائن الأفراد وكل نقاط تماس الزبون لتعظيم ولاء الزبون.
10	Barringer& Ireland	2010	576	مدخل تسويقي تقوم به الشركة بتجميع معلومات الشراء الخاصة بالزبائن لتحسين قدرته على فهم والاستجابة لرغبات الزبون وانماطه الشرائية.
11	Pride&Ferrell	2011	13	استخدام المعلومات عن الزبائن لخلق استراتيجيات تسويقية تعمل على تطوير وإدامة العلاقة مع الزبون.
12	Peppers&Rogers	2011	7	إستراتيجية أعمال واسعة على مستوى الشركة لإدارة علاقات الزبون وتحقيق أهداف معينة للزبون من خلال القيام بأعمال خاصة بكل زبون.
13	Keegan &Green	2011	584	عملية خزن وتحليل البيانات المجمعة من نقاط تماس الزبون لغرض تحديد الزبائن الأفضل للمنظمة وتلبية حاجياتهم بشكل فاعل وكفؤ ومريح قدر المستطاع.

المصدر: هبة الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 61-62.

ومن خلال الاطلاع على ما ورد في الجدول (3.2) من مفاهيم إدارة علاقات المستهلك نلاحظ أنها تتلاقى في عدة جوانب تمثل أساس مفهوم إدارة علاقات المستهلك وكان من أهمها: (التركيز على المستهلك، بناء علاقات طويلة الأمد مع المستهلك، ولاء المستهلك، الاحتفاظ بالمستهلك، قيمة المستهلك، كسب المستهلك، تحقيق المنفعة لكل من الشركة والمستهلك، العلاقة المربحة مع المستهلك).

حيث أن من خلال التنوع في طرح المفهوم استطعنا أن نجد اختلافا في زاوية كل كاتب لتطرقه لهذا المفهوم، إذ نجد (Lamb et al) و (Rai) و (Peppers& Roger) قد ركزوا على كون إدارة علاقات المستهلك هي



استراتيجية أعمال لاكتساب المستهلك وبناء علاقات طويلة الأمد معهم وزيادة مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم ومن ثم زيادة معدل الاحتفاظ بهم.

أما (Plunkett et al) و (Barringer& Ireland) فقد وصفوا إدارة علاقات المستهلك بأنها مدخل إداري تسويقي هدفه تقوية العلاقة مع المستهلك والشركة.

في حين نجد أن (Kotler& Keller) و (Pride&Ferrell) و (Keegan& Green) قد نظروا إلى إدارة علاقات المستهلك على أنها عملية جمع وتخزين وتحليل وإدارة المعلومات التفصيلية عن المستهلك لتعظيم ولائه.

أما باقي المفاهيم فقد سلطت الضوء بدورها على الدور الرئيسي والأساسي لإدارة علاقات المستهلك في كونها وسيلة مهمة في بناء وتقوية العلاقة مع المستهلك وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

وفي إطار ما تقدم وتأسيسا عليه، يمكننا تعريف إدارة علاقات المستهلكين نظريا لأغراض الدراسة الحالية بأنها:

" إستراتيجية تنتهجها الشركة للاستفادة من المعلومات الخاصة بالمستهلكين لتطوير المعرفة بهم وإقامة علاقات مربحة الأمد معهم تضمن الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين منهم واكتساب جدد آخرين بالشكل الذي يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة".

ثانيا: أهمية إدارة علاقات المستهلكين.

لقد حظي مفهوم إدارة علاقات المستهلكين بعناية كبيرة من الباحثين والمهتمين بزيادة ولاء المستهلكين والاحتفاظ بهم. ونظرا للدور الكبير الذي يلعبه في التسويق الحديث فسوف يتم الإشارة لأهمية إدارة علاقات المستهلك: (هبة الطائي، 2018: 64-65).

1- تساعد إدارة علاقات المستهلك الشركة في دعم أسواقها من خلال التوجه نحو كسب أفضل وإدارة الحملات التسويقية بأهداف واضحة وموضوعية وتساعد في قيادة وخلق النوعية في المبيعات.

2- تساعد في بناء علاقات فردية مع المستهلك والعاملين ويساهم ذلك في تطوير وتحسين الإحساس بالرضا لدى المستهلك.

3- تساهم في تنظيم الأرباح وتحديد المستهلك ذو القيمة أو المرشحين.

4- تزويد العاملين بالمعلومات وسد حاجة العمليات لمعرفة المستهلك وفهم احتياجاته وكيفية بناء علاقة وطيدة ما بين الشركة والمستهلك والشركاء في عملية التوزيع وبشكل فاعل.

5-تحسين فاعلية التسويق من خلال استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.

6-تحسين خدمة المستهلك.

7-تطوير وبناء علاقات وطيدة مع المستهلكين.

8-زيادة عدد المستهلكين والاحتفاظ بهم.

ثالثا: أهداف إدارة علاقات المستهلكين.

أشار (Kini K , 2010 :156) إلى أهداف إدارة علاقات المستهلكين يمكن أن تقسم إلى أربعة أصناف وكما يأتي:

### 1-معرفة المستهلك: Consumer Knowledge

-تجميع المعلومات المناسبة عن الزبون.

-تحليل بيانات الزبون.

-اكتساب زبائن جدد.

-تحسين مهارات العاملين.

### 2- تفاعل المستهلك: Consumer Interaction

-الاستجابة المناسبة لطلبات المستهلك.

- تكامل عمليات الأعمال.

-تحسين إدارة القنوات.

### 3-قيمة المستهلك Customer Value

-تحسين الاحتفاظ بالزبون.

-زيادة الأرباح.

-تحسين خدمة الزبون.

### 4-رضا المستهلك Customer Satisfaction

-تحسين جودة الخدمة.

- إقامة علاقة مع المستهلك.

ولخص (Baran et al, 2008 :18) أهداف إدارة علاقات المستهلكين بما يأتي:

أ-تحديد المستهلكين المحتملين.

ب-فهم حاجات المستهلكين، الحالية والكامنة.

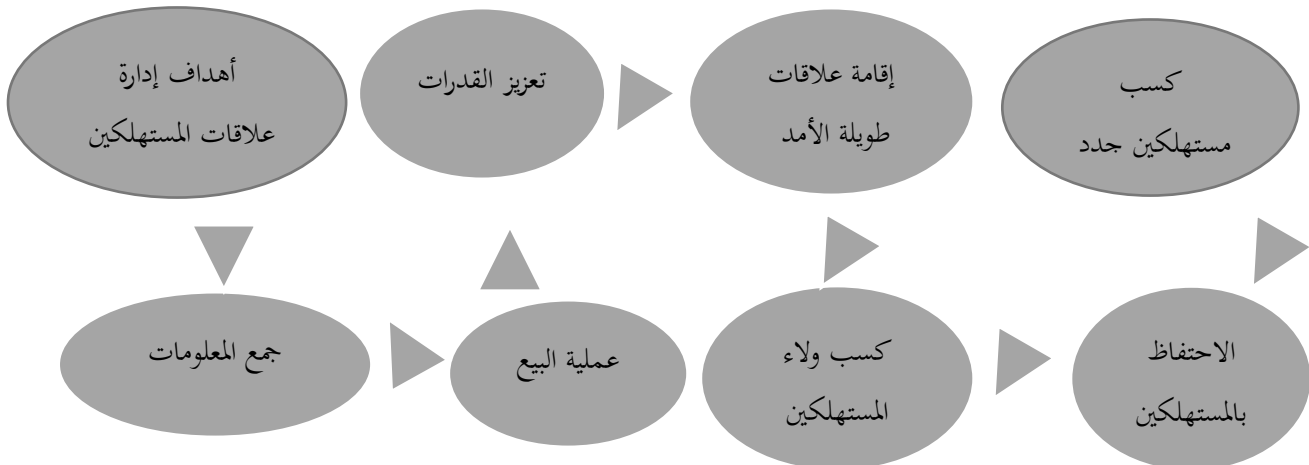
ج-التمييز بين المستهلكين المرشحين وغير المرشحين.

د-التقليل من المستهلكين غير المرشحين من خلال زيادة القيمة والرضى.

هـ-زيادة استخدام المنتجات والخدمات الحالية.

وبموجب ما تقدم يتبين وجود اختلاف في وجهات نظر الكتاب حول أهداف إدارة علاقات المستهلكين التي تسعى إلى تحقيقها، والسبب أن الهدف من إدارة علاقات المستهلكين ليس فقط بيع السلع والخدمات بل جمع المعلومات عن المستهلكين، تعزيز القدرة التنافسية من خلال إقامة علاقات طويلة الأمد مع المستهلكين ومن ثم الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم واكتساب زبائن جدد عن طريق الدعاية غير المباشرة من قبل المستهلكين الحاليين.

الشكل رقم (4.2): أهداف إدارة علاقات المستهلكين.



المصدر: هبة الطائي، المرجع السابق، ص 70.

#### رابعاً: محددات إدارة علاقات المستهلكين.

إدارة العلاقة مع المستهلك تعتمد على الفهم والتأثير في سلوك المستهلك من خلال التواصل معه وذلك بهدف تحسين كلا من:

- عملية الحصول على المستهلك.
- الاحتفاظ بالمستهلك.
- الحصول على ولاء المستهلك وتحقيق الربح.

ولكي يكون المستهلك مركز نشاط المؤسسة يجب الحصول على المعلومات المتعلقة به بسرعة وسهولة وبناء قاعدة بيانات فعالة ضمن سيرورة بناء العلاقة مع المستهلك وصيانتها. وعليه يعتمد نشاط إدارة العلاقة مع المستهلك على الأنشطة التالية: (براهيمي عبد الرزاق، 2019: 62-65).

**1. الإستهداف:** من أجل الحصول على زبائن جدد والاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين فإنه يجب قبل الانطلاق في الإنتاج للعملاء الجدد والانتباه التام لإيجابيات خدمة المستهلكين الحاليين واشباع احتياجاتهم ضمن مفهوم انتقال المؤسسة من التسويق بالصفقة إلى التسويق بالعلاقات بناء على قواعد بيانات المستهلكين التي تملكها المؤسسة بحيث اعتبر Russell S. Winer أن أول خطوة ضمن الاستهداف تكون على هذا الأساس مع ضمان التعرف والاتصال المستمرين مع المستهلكين الكامنين وتحويلهم إلى زبائن حاليين يتم استهدافهم بعد تصنيفهم ضمن القطع التي يمكن التعامل معها وذات جاذبية وتتميز بإمكانية النمو والزيادة من ناحية الربحية مع الحرص على الاستفادة من التقنية المتوفرة وتقديم شيء ذو قيمة. (براهيمي عبد الرزاق، 2019: 62)

يمكن للمؤسسة أن تنفق أموال طائلة على أجزاء قد تكون صغيرة غير أنها يمكن أن تفتح السوق بالكامل أمام المؤسسة، وخير مثال على ذلك ما حدث مع المؤسسات اليابانية في دخولها إلى سوق السيارات الأمريكية وتجاوز كل الحواجز من المنافسين إلى الحكومة، لأن الرهان كان مبني على المستهلك والمؤسسة بحيث تم استهداف المستهلك المطلوب والذي يضمن الجاذبية والربحية مع قدرة المؤسسة في الوصول إليه وتجاوز كل حواجز الدخول سواء كانت مالية أو قانونية أو تقنية... إلخ.

توجد أمثلة كثيرة في نجاح المؤسسات التي تحسن الاستهداف وإن كان الجزء أو القطعة السوقية صغيرة، فضمن مفهوم الفجوة "Niche" التي قد تعني الحفرة الصغيرة أو يتم تمثيلها ببيت الكلب، نجد أنها كلها معاني أو تشبيهات توحي بأن هذا المكان لا يدخله إلا صاحبه ولا يسع غيره، ونشير هنا إلى حجم المؤسسة قد يتوافق مع الجزء المستهدف كذلك بحيث يناسب الجزء الصغير المؤسسة الصغيرة من ناحية تفادي المنافسة الشديدة في الأجزاء الكبيرة. لذا تكمن فاعلية الاستهداف في التمكن من إنشاء القيمة للعميل باعتبارها مصدر رئيسي للميزة التنافسية. ويتحقق هذا من خلال ثلاث عناصر رئيسية هي: (Simon and other, 2003: 240)

- القيمة التي يحصل عليها المستهلك.
- القيمة التي تحصل عليها المؤسسة من المستهلك.
- تنمية قيمة دورة حياة الأجزاء المستهدفة للعميل.

## 2. الرد الفعال: الرد الفعلي يكون بطرح وبيع منتج يلبي المطلوب بطريق فعالة وبال جودة المطلوبة فيكون الأداء

الفعلي للمنتج متوافق مع الأداء المتوقع من المستهلك خصوصا مع تنامي المنافسة بين المؤسسات وتعتبر طريقة الاستجابة لرغبات المستهلكين من العوامل التي تنمي المؤسسة أو تحط بها وبالتالي خروجها من المنافسة.

تدير المؤسسة ما تحصل عليه ل من معلومات ومعطيات خاصة بالمستهلك كما تدير كذلك ما لديها من خبرات ومهارات من أجل الحفاظ عليها وتطويرها والاستفادة منها قدر المستطاع للوصول إلى تحقيق أعلى مستويات التنافسية وإرضاء المستهلكين بتقديم عرض تميزه الكفاءة في الأداء المتميز المبني على الإبداع والابتكار المستمر.

## 3. تحريض المستهلك: البناء الأولي للعلاقة مع المستهلك يكون يجعله يشعر بذاتيته مع المؤسسة بزيادة

الثقة لديه وتنشيطه وتحفيزه في اتجاه التأثير الإيجابي في المستهلكين المحتملين وتقديم المعلومات التي يطلبونها عن المنتج أو العلامة فيتحول إلى قوة بيع نشطة ومحفزة تسهم في فهم بعض المشاكل العالقة في أذهان بعض المستهلكين والتي تجد المؤسسة صعوبة في فهمها وبالتالي يتم تحريض المستهلك على اقتناء المنتج من المؤسسة وبشكل أفضل من قبل زبون مماثل لكنه يملك القدرة على الفهم وفصل التداخل. (براهيمي، 2019: 64).

والشكل التالي يبرز كيف أنه يجب على المؤسسة أن تقوم بمجهود تحريض المستهلك:

الشكل رقم (5.2): مجهود المؤسسة تجاه تحريض المستهلكين.



Source : Bo Edvardsson, Anders Gustafsson, per kristensson , peter Magnusson, Jonas Matting :Involving Customers in New service Development , Imperial College Press , London p258

من الشكل أعلاه يظهر أن المؤسسة تقوم بمجهود تحريض المستهلك مقابل تحقيق بعض الأهداف فلكل هدف وسيلة انطلاق بداية من أن المستهلك يدفع مقابل مالي لمنتج المؤسسة ويزود المؤسسة بمعلومات بعد ما استقبل عرض المؤسسة بهدف التأثير في سلوكه إيجابيا تجاه المؤسسة لغرض الدفع بالمستهلك من أجل الوصول به إلى مراحل متقدمة فيصبح شريك انطلاقا من إنتاج الحاجات وتلبية الرغبات إلى التبني التام للتوقعات بتهيئة طرق الإنتاج والاتصال المادية والبشرية والاستمرار في ذلك ببناء وصيانة العلاقة مع المستهلك التي يجب أن تأخذ صبغة الاستمرار.

**4. الاحتفاظ:** الاحتفاظ بالمستهلكين أمر حيوي وأساسي ضمن العلاقات التسويقية بهدف تحديد أسباب خسارة المستهلكين وبذل مجهود لتجنبها واستعادة المستهلكين الذين لديهم استعداد للانتقال إلى المنافسين.

معدل الاحتفاظ بالمستهلك الجديد: يمثل نسبة المشتريين لأول مرة والذين يقومون بإعادة الشراء خلال فترة زمنية محددة والتي تتحدد بناء على دورة الشراء المتكررة للعميل (علاء عباس، 2009: 245-247).

## وفيما يلي أسس الحفاظ على المستهلك:

تتمثل أسس الحفاظ على المستهلك في العناصر التالية: (Graham Robers, 2002: 37-38)

- اختيار المستهلكين المناسبين لإجراء البحوث التسويقية
- معرفة وتحديد أي نشاط تقوم به المؤسسة في مجال الأعمال.
- الانتقال بالمستهلك من الرضا إلى الولاء بالتركيز على مسار الاكتساب ثم الولاء.
- تطوير برامج التعامل مع المستهلك.
- تقيين منتجات وخدمات المؤسسة.
- تدريب وتشجيع العمال على حسن التعامل مع المستهلكين.
- توفير حاجات المستهلكين بسرعة وكفاءة.
- معرفة ما يريده المستهلك بالضبط من خلال بنائه علاقة مع المؤسسة.
- معرفة أسباب ترك المستهلكين للتعامل مع المؤسسة بواسطة المنتجات التي يتطلعون إليها.
- معرفة الإجراءات اللازمة لتحسين نسبة الاحتفاظ بالمستهلكين ضمن الإستراتيجية المناسبة.
- استعمال مفهوم سوق التسعير على أساس القيمة.
- معرفة ما الذي يجب فعله في كل بداية.

5. الجذب: تواجه المؤسسات اليوم واقع جديد افرزته التغيرات الحاصلة على مكونات البيئة التسويقية فإذا كانت مؤسسات الأمس يمكن أن تستمر في خسران بسيط للعملاء دون تأثر في ظل مفهوم الدلو الناضج (Leaky Bucket) فقد تغير هذا المفهوم ليصبح خطأ كبير تقع به المؤسسة بل عليها تجنب هذا بتحقيق تفاعل مناسب مع المستهلك في وجود العوامل المناسبة الداخلية والخارجية.

6. تنمية المستهلك: تطوير العلاقة مع المستهلك بتحفيزه وزيادة ولائه للمنتج بالاعتماد في ذلك على تحليل سلوكه الشرائي وتستمر المؤسسة في تطوير علاقته مع زبائنه بحيث يتم تطوير المستهلك المشكوك أو المحتمل أن يكون مستهلك للمنتج ليصبح زبون جديد بعد اقتنائه للمنتج وتستمر عملية تطوير العلاقة معه ليعيد عملية الشراء ويدعم المؤسسة بهذا الاختيار ليتوج في مراحل أخرى من التطور المستمر في العلاقة إلى زبون وفي للعلامة ويدعمها بانتمائه إليها عند من يتصل بهم في محيط علاقته من الفم إلى الأذن وبعد شعوره بالانتماء يصبح سفير مدافع وموجه لسلوك الآخرين باتجاه إيجابي نحو المؤسسة لكونه يشعر بخسارته لخسارة المؤسسة وإن نجاحه من نجاحها فهو بمثابة الشريك.

(1) أي أنه يوجد توازن في عدد المستهلكين الضائعين والمحتفظ بهم والجدد ومنه فان الدلو يكون لديه مستوى معين يحافظ عليه

**7. معالجة الشكاوى:** تمثل الشكاوى مجموعة الأفعال التي تحدث نتيجة عدم رضا المستهلك بعد عملية الشراء، كما أنها تمثل فرصة للمنظمة لتحسين علاقاتها مع عملائها بالإضافة إلى ذلك تحسين السلعة أو الخدمة. يعتبر البحث في شكاوي المستهلكين وتيسير تقديم المعلومة المرتدة عن عرض المؤسسة من الأساليب الفعالة للحفاظ على ربحية المؤسسة بحيث يجب تتبع أحدث مقتنيات المستهلكين ومدى تحقيق توقعاتهم وهل كانت نتيجة الشراء متوافقة مع التوقعات وكيف يمكن تحسينها وقد يتم الاعتماد في الحصول على المعلومات المرتدة من المستهلكين باللجوء إلى حلول غير تقليدية عندما تواجه المؤسسة كما هائلا من الشكاوى والأسئلة والمقترحات فتجعل مسؤولية الإجابة عليها مشتركة بين كل عمال المؤسسة بالاعتماد على عنصري التدريب والتحفيز(علاء عباس، 2009: 216).

#### خامسا: أطر قياس إدارة علاقات المستهلكين.

إن قياس الشركة لأنشطة إدارة علاقات المستهلكين يعتمد في الأساس على الشخص الذي يقوم بهذا القياس وعلى الأنشطة التي يتم قياسها وفيما يلي أطر قياس إدارة علاقات المستهلكين الأكثر شيوعا.

#### 1- بناء العلامة المميزة (الماركة) أو الشعار والرمز (Brand Building)

الهدف من بناء العلاقة المميزة (الماركة) هو الاهتمام باسم الشركة والشعار أو الرمز الذي تتميز به وهو ما يعرف بملكية العلامة التجارية، حيث تعتبر العلامة كأحد أصول الشركة الغير ملموسة.

ومن بين الذين كتبوا ف موضوع تقييم العلامة " David Aaker " الذي قسم ملكية العلامة إلى:

- الولاء للماركة (العلامة): ويعد هذا مقياسا لحجم الصلة والارتباط المتوفر بين المستهلك وهذا المنتج بعينه...
- إدراك الماركة: وتعني قدرة المستهلك المرتقب على إدراك أو تذكر منتج بعينه دون ما يماثله من منتجات أخرى.
- الجودة المدركة (الحسوسة): وتعني إحساس المستهلك بجودة المنتج أو الخدمة المقدمة مقارنة بما يتوقعه أو بما يراه في البدائل الأخرى).



- ما يرتبط بالماركة نفسها وتعني كل ما يرتبط بالماركة أو المنتج في ذهن المستهلك وهذا الارتباط قد يكون في صورة الارتباط بشخص مشهور أو أسلوب حياة متبع أو منطقة جغرافية أو طريقة استخدام معينة يصعب تحديدها. ويمكن قياس ولاء المستهلك للمنتج قياسا كميًا وبعده مثل التي تستخدم في قياس إدراك المنتج كالمقابلات مع المستهلكين وإجراءات عمليات المسح الميداني والاستقصاءات. كما تستخدم أيضا كمقياس للجودة. وقد انشغل المختصون بدراسة ومناقشة موضوع إدراك العلامة التجارية والاهتمام بها على مدار السنوات الأربعين الماضية وقالوا أن هناك عدة عوامل أخرى غير إدراك العلامة وفهمها تتدخل في مسألة امتلاك العلامة مثل الرغبة في الشراء. وتفضيل علامة (ماركة) على أخرى. ورغبة المستهلك في الدفع... وغيرها. كما أن هناك علاقة بين معرفة الماركة وبين جودة منتجاتها بمعنى أن شهرة العلامة التجارية مرتبط بجودة المنتجات التي تحمل هذه العلامة كما أنه يمكن قياس هذه المفاهيم عن طريق نسبة تواجد هذه الماركة داخل السوق وحجم المبيعات وعدد مرات طلب المستهلكين لهذه الماركة على جذب والاحتفاظ بهم. وقد اقترح "Davenport & Beck" طريقة مختلفة للتعامل مع موضوع أهمية وأثر العلامات التجارية وابتكروا أسلوبا وأسمياه (Attention Scope). ويساعد هذا الأسلوب المديرين على فهم نوع الاهتمام الذي يحصلون عليه من عملائهم ومن الموظفين وأيضا من الموردين. وفي الأسلوب يتم جمع البيانات عن طريق المسح الميداني ثم تصنيفها إلى ثلاث مجموعات:
  - 1- الاهتمام السريع / الاهتمام بعد تفكير.
  - 2- الاهتمام الإداري / الاهتمام الحكرر (المرغم).
  - 3- الاهتمام المنحذب / الاهتمام المرتد.وتستطيع الشركات باستخدام هذه أن تنمي استراتيجياتها وأن تعيد تصنيف ذاتها لتحتل المكانة اللائقة بين المنافسين.
- 2- بناء ملكية (امتلاك) المستهلكين (Customer Equity) أ- نمذجة سلوك المستهلكين تناولت كتابات عديدة في الفترة الأخيرة المزايا الناجمة عن اعتبار المستهلكين أصل من أصول الشركة بل أنها اعتبرتهم أهم من العلامة التجارية كأصل من أصول الشركة أيضا.

وإذا اعتبرنا أن المستهلك هو أول وحدة يتم تحليلها فان مفاهيم إدارة علاقات المستهلكين (CRM) تقترح إطارين للعمل في هذا الموضوع الأول فهم كيفية ارتباط امتلاك الشركة للعميل بالقيمة العائدة على الشركة من ذلك وأيضا فهم سلوكيات المستهلكين وتوجهاتهم وارتباطها بامتلاك الشركة لهم. ويعتبر المجال والإطار الأول إطارا إداريا يستهدف ربط جميع أنشطة الاحتكاك بالمستهلكين بحق امتلاك المستهلكين وبنجاح العمل داخل الشركة.. أما الإطار العمل الثاني فيعتبر إطارا تسويقيا يهدف إلى فهم كيفية تأثير سلوكيات المستهلكين وتوجهاتهم بأنشطة الشركة وأسلوبها في التعامل معهم.

### ب- إدارة قيمة المستهلكين

قد اتبعت وسائل كثيرة ومتنوعة في قياس المستهلكين بالنسبة للشركة نسوق منها أربعة فيما يلي: إدارة امتلاك قيمة المستهلكين، وقد وصف "Rust-et-al.2001" إدارة حق امتلاك قيمة المستهلكين على أنها أكثر هذه الوسائل شمولاً واحتواءً للأمر. حدد "Rust-et-al" العناصر المكونة في مجموعة من حقوق الامتلاك حيث قسم العناصر المكونة لقيمة المستهلكين إلى مجموعة من حقوق الامتلاك المختلفة كالتالي:

- **حق امتلاك القيمة:** وتعني قياس قيمة المنتج بالنسبة للعميل ورضائه عن جودته وشكله وسعره كعناصر أساسية.
  - **حق امتلاك العلاقة المميزة:** وتعني القياسات المعنوية غير الملموسة والكامنة خلف المدركات الحسية بمعنى إدراك المستهلك لوجود وأهمية العلامة التجارية المميزة وتقديره لها ومدى إدراكه للبعد الاجتماعي والذوق العام عند اختياره لهذه الماركة (العلامة) بالتحديد.
  - **حق الاحتفاظ بالعلامة (بالمنتج):** وتعني ميل المستهلك للتمسك بمنتج معين وماركة معينة متجاوزا كل القياسات الموضوعية والمعنوية ومعتمدا على ولائه الداخلي، وإعجابه وولعه بالمنتج أو على إحساسه الخاص بهذه الماركة.
- ويحتاج كل عنصر من العناصر السابقة إلى القياس والتقييم وقد حدد الخبراء مجموعة من النقاط الاستراتيجية التي يمكن قياسها في هذا المجال.

### 3- تحليل قيمة المستهلكين:

من أشهر من كتبوا عن تحليل قيمة المستهلكين "Bradley gale" والذي قام بتطبيق ما كتب "Ray Kordupleski" بشركة "At &" وتقوم تحليلات قيمة المستهلكين من وجهة نظره على أساس مقارنة سعر وجوده وقيمة المنتج والهدف من هذه التحليلات هو تحديد أثر التغيرات في سعر وسعر وقيمة وجود المنتج على حجم تواجده داخل السوق وعلى ذلك فان هذه التحليلات تعكس من ناحية أخرى الصلة

بين جهود وأنشطة الشركة في التعامل مع المستهلكين وخدمتهم وبين معدلات الأداء داخل الشركة. وأغلب التحليلات والدراسات تنصب على الجودة وتحديد عناصرها ولكن السعر أيضا يحتاج إلى دراسة وتحليل لأن السعر والجودة مجتمعين هما العنصران اللذان يحققان رضا المستهلك وبناء على ذلك يتخذ قرار الشراء. والحقيقة أن فكرة ومفهوم رضا المستهلكين مفهوم قديم ومتبع ولكن مفهوم قياس قيمة المستهلكين لدى الشركة فهو من المفاهيم الجديدة التي بدأ تبنيها داخل الشركات الكبرى في أمريكا الآن وقد وضعت جودة المنتج في المقدمة ثم رضا المستهلكين ثم ولاء المستهلكين بالترتيب. وتعتبر طريقة المسح (SURVEYS) من أفضل الحصول على بيانات تحليل القيمة لدى المستهلك لأن طريقة أخذ العينات العشوائية تختلف باختلاف مدى حركية القاعدة التي ينتمي إليها المستهلكين ومدى تنوع البيئة التنافسية وأيضا حجم وعدد مرات التغيير الحادث في أنشطة الشركة الداخلية.

#### 4- ملاحظة الولاء:

تناول فريدريك - ريتشهلد (Frederick F Reichheld) في كتاباته موضوع الولاء ( ليس فقط ولاء المستهلكين ولكن أيضا ولاء الموظفين وولاء الشركاء والمساهمين) وقد استخدمت هذه الكتابات كمقياس لمعرفة أثر أنشطة الاحتكاك والمواجهة مع المستهلكين وقد ساعدت هذه القياسات الشركات على النظر إلى قاعدة المستهلكين من منظور أسي (طولي) كما ساعدتها على أن تدرك أنه كلما قلت العيوب التي ينفر منها المستهلكين كلما أثر ذلك إيجابيا على الشركة على المدى البعيد وعلى ذلك فان بيانات ولاء المستهلكين تستخدم كمؤشر للأداء المالي للشركة فمثلا 5% زيادة في معدل الاحتفاظ بالمستهلكين يمكنها أن تؤدي إلى زيادة بين 30% - 95% في القيمة الحالية للعملاء وإلى نسبة مماثلة في أرباح الشركة (Reichheld, 1996).

وكما ذكر (Reichheld, 1996) فانه إذا أرادت الشركات عمل تحليلات لأنشطتها فانه عليها أن تجمع بيانات عن نقاط الضعف والعيوب وعن المبيعات وعن إجمالي الأرباح وعن التسويق وعن حجم المصروفات وأخيرا بيانات عن كل هذه الأمور بالمستهلكين وأثرها عليهم. ويتم تحليل هذه البيانات على أساس تقسيم المستهلكين إلى مجموعات فمثلا المستهلكين الذين اكتسبتهم الشركة في عام 2005 يوضعون في مجموعة 2005 وهكذا... هذا النوع من التحليلات يساعد على تحديد وحل المشكلات المتعلقة بولاء المستهلكين تجاه الشركة وعلى ذلك يمكن تصميم أنشطة التعامل مع المستهلكين بما يتلاءم و آرائهم وولائهم.

وقد استخدم (Reichheld) طريقتين لقياس الولاء لدى المستهلكين:

#### 1- قائمة الموازنة الخاصة بالمستهلكين (Customer balance sheet)

2- قائمة تدفق قيمة المستهلكين (Customer Value flow statement)

5-النموذج السلوكي للعملاء:

هناك أمر ثالث يتساوى في الأهمية مع بناء العلامة التجارية داخل السوق ومع حق امتلاك الشركة للعميل ألا وهو "نموذج سلوكيات المستهلكين" وهذه النوعية من النماذج تحاول تفسر سلوكيات المستهلكين عن طريق وصف الملابس والظروف التي تسبق كل سلوك لهم وحجم التأثير الواقع عليهم من هذه الملابس... لذلك حاول الباحثون التعرف أكثر على سلوكيات المستهلكين أيا كانت أهداف الشركة وخططها وأدائها كما ركز الباحثون أيضا على مفاهيم

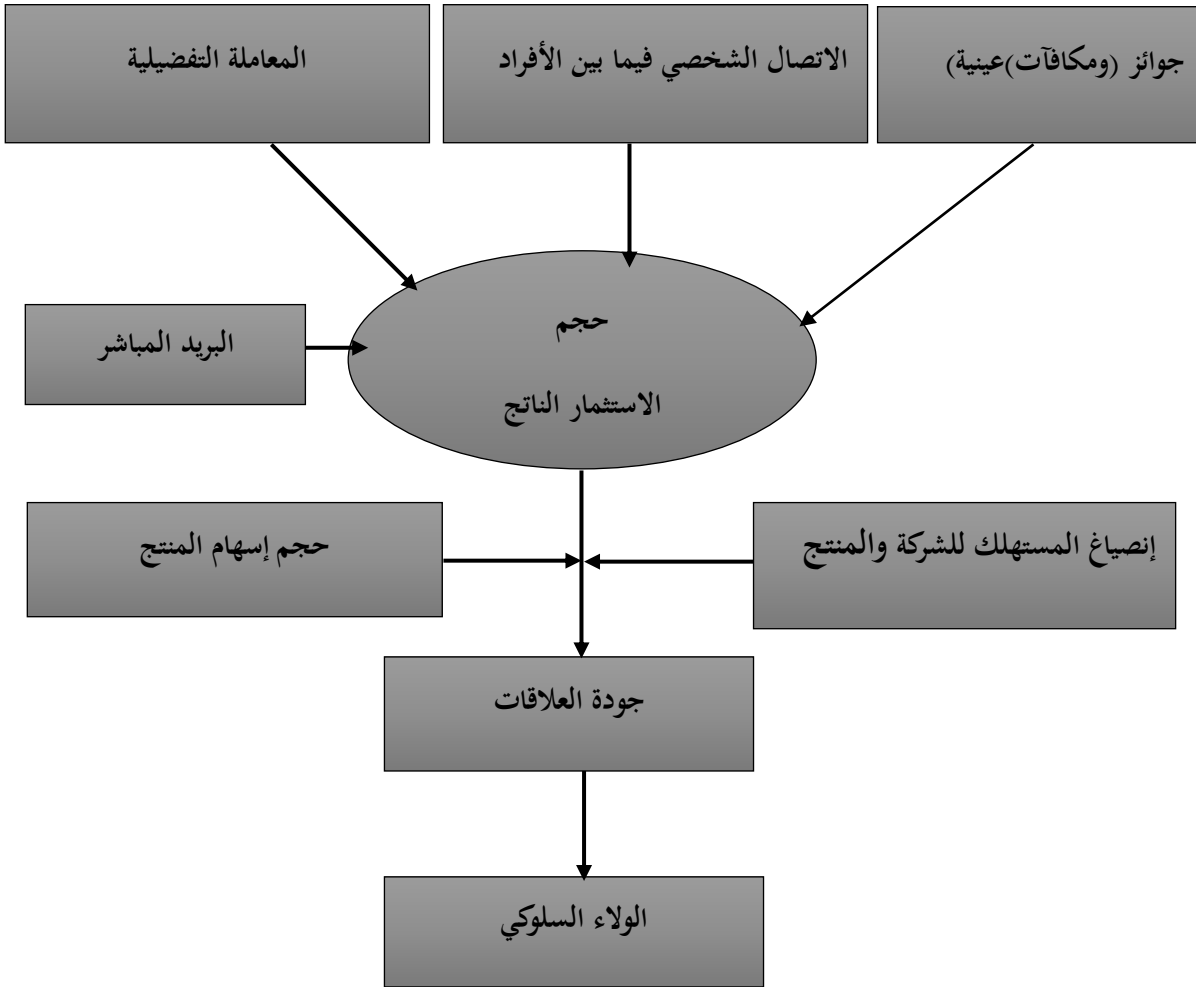
جديدة تربط بين سلوك المستهلكين وولائهم للشركة.

ويوضح الشكل (6.2) مثلا لهذا النوع من النماذج وفيه يبين (De Wulf et al,2001) كيف أن الخطط التسويقية القائمة على العلاقات المختلفة فيما بين الأمور

وتؤثر على علاقة المستهلكين بالاستثمار داخل الشركات الصغيرة. أيضا من خلال استخدام أساليب ووسائل قياس الجودة بما في ذلك أعمال المسح والدراسات المتخصصة. وضع المتخصصون معايير محددة وقاموا بجمع البيانات لفهم ومعرفة كيفية أثر خطط وأساليب التسويق على السلوك الشرائي للعملاء.

ويوضح الشكل (6.2)، كيف أن الخطط التسويقية القائمة على العلاقات المختلفة تؤثر على علاقة المستهلكين داخل الشركات الصغيرة. أيضا من خلال استخدام أساليب ووسائل قياس الجودة بما في ذلك أعمال المسح والدراسات المتخصصة. وضع المتخصصون معايير محددة وقاموا بجمع البيانات لفهم ومعرفة كيفية أثر خطط وأساليب التسويق على السلوك الشرائي للعملاء.

الشكل رقم (6.2): النموذج السلوكي للعملاء.



المصدر: هالة صدقي، "إدارة علاقات المستهلكين"، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة: مصر، 2007، 107.

## المطلب الثاني: فن التعامل مع المستهلكين.

يحتاج كل فرد في المؤسسة أن يفهم الهدف من ولاء المستهلك بوضوح. فالخدمة الممتازة تؤدي إلى إرضاء المستهلك وهذا الرضا يعتبر عنصراً أساسياً في خلق ولاءه، فالولاء هو الهدف النهائي. حيث أن انصراف المستهلكين الذي يثير المشاعر ويسبب عدم الرضا ينتج عن بعد سلبي في ثلاثة أسباب: القيمة، النظام، والعاملين. إن موظفي الخط الأمامي هم الذين يمثلون الشركة في عيون المستهلك، لذلك يجب على الإدارة أن تدعمهم بالأدوات (التدريب، الأنظمة) الضرورية لخدمة المستهلك.

### أولاً: مفاتيح الاتصال السليم مع الآخرين:

يجب اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع المستهلكين في حالة الاتصال المباشر، لذلك سنذكر فيما يلي مفاتيح التعامل السليم مع المستهلكين (عمر الطراونة، 2013: 14-20)

#### 1- فهم الطرف الآخر.

- نوعه.
- ثقافته.
- ماذا يريد

"خاطبوا الناس على قدر عقولهم".

#### 2- الترحيب ويتألف مما يلي:

- الابتسامة.
- المصافحة.
- كلمات الترحيب.
- استخدام اسم الطرف الآخر.
- النظر في العينين.

فالترحيب والابتسامة، تمنح ألفة+ إيجابية فهي تعتبر أسرع سهم تملك فيه القلوب كالمالح في الطعام. (من لا يستطيع الابتسام يجب ألا يفتح متجره) أما المصافحة يجب أن تكون بقوة.

### 3- إشعار الطرف الآخر بالأهمية:

- التفرغ له.
- إشعاره بأنه يطرح أفكار مهمة.
- التركيز على ما يقوله والبحث عن المعنى الحقيقي لكلماته.

### 4- إشعار الطرف الآخر بالراحة والأمان:

- اختيار المكان المناسب.
- الاحتفاظ بالأسرار وعدم كشفها.

### 5- إشعار الطرف الآخر بالقبول:

- الاستماع.
- عدم التذمر.
- الحرص على وقته.
- توفير البدائل.

### 6- إشعار الطرف الآخر بصدقك وأمانتك:

- الالتزام بالمواعيد.
- عدم الإفراط بالترحيب.
- توفير طلبه والبدائل الممكنة.

### ثانيا: أنواع المستهلكين وكيفية التعامل معهم:

يعرف المستهلك بأنه الشخص الذي تخدمه المؤسسة، لذا يعتبر حجر الأساس لها. والمسؤول الأول عن نجاحها أو فشلها، لذا تسعى المؤسسة أثناء إنشائها لتحديد أهدافها، وخدماتها بما يتلائم مع طبيعة المستهلك، وطبيعة الخدمات التي يطلبها، علما أن هناك أنواع كثيرة من المستهلكين، مما يتطلب اكتساب مهارة التعامل مع كل نوع.

فيما يلي: نذكر أنواع المستهلكين وكيفية التعامل معهم.

## 1. المستهلك الصديق (Friendly)

أ. مواصفاته: يتصف المستهلك الصديق بالمواصفات التالية: (عمر الطراونة، 2013: 25-41)

- حديثه يتسم بالمرح.
- يتقبل التوجيه والنصيحة.
- يتوقع الكثير من الخدمات.
- ينصرف عنك إذا كذبت عليه.
- يتطرق إلى موضوعات مختلفة الهوية إذا صادقك.

ب. كيف تتعامل معه:

- وجه له أسئلة وكن صادقاً معه.
- وجهه إلى الحديث المعروض عليه.
- لا تنخدع بحديثه فيخرجك عن الموضوع.
- تحدث بلغته وطريقته إذا أمكن
- لخص الموضوع مبيناً المنافع التي تعود عليه

## 2. المستهلك الثرثار:

أ. مواصفاته:

- يتدخل فيما لا يعنيه
- مسرف في الكلام.
- يحاول السيطرة على مجريات الحديث.
- الوقت بالنسبة له ملكه الشخصي.

ب. كيف تتعامل معه:

- حافظ على هدوئك معه ولا تنفعل.
- وجه له أسئلة مغلقة
- تولى إدارة دفة الحديث.
- حاول السيطرة عليه أثناء الحديث.
- ادخل معه في مرحلة إتمام الخدمة.



### 3. المستهلك خشن المعاملة:

أ. مواصفاته:

- سريع الغضب.
- متمسك بأرائه.
- قلق ومتوتر وعدواني.
- مندفع وصعب المراس.
- يتجنب الآخرين لسوء معاملته.

ب. كيف تتعامل معه:

- اظهر رغبتك في خدمته وتحقيق مصلحته.
- حافظ على هدوءك وكن واقعياً.
- أنصت إليه جيداً.
- تقرب إليه وحاول تخفيض توتره.
- اسع إلى كسب ثقته ولا تدخل في جدال معه.

### 4. المستهلك المتشبت برأيه:

أ. مواصفاته:

- عنيد وذكي ومتمسك باتجاهاته.
- فخور بنفسه ويدعي معرفة كل شيء.
- لا ينصت لك.
- يعتبر نفسه صاحب أفكار خلاقة
- يشعرك بأن هناك فرق بينك وبينه.

ب. كيف تتعامل معه:

- ركز على نواحي الاتفاق معه.
- أكد له أن لديك الكثير من الخبرات.
- شجعه على طرح أفكاره.

- اتخذ المنطق في التعامل معه.
- أنصت إليه واحترم وجهة نظره وكن مرحا معه.

### 5. المستهلك المتردد: (Hésitant)

أ. مواصفاته:

- كثير التردد.
- يثق بنفسه بقدر محدود.
- يحتاج دائما لمبررات وأسانيد.
- يهدر وقت مقدم الخدمة.
- قد يفقدك أعصابك.

ب. كيف تتعامل معه:

- تعرف على أسباب تردده وحاول إزالتها.
- رد على جميع استفساراته واعتراضاته.
- أعطه الكثير من التأكيدات.
- بين له مزايا اتخاذ القرار الآن.
- ساعده على اتخاذ القرار حالا.

### 6. المستهلك المغرور: (Conceited)

أ. مواصفاته:

- لديه جنون العظمة.
- يتوقع المساعدة من الآخرين.
- صعب الإقناع.
- يعتبر الآخرين منفذين لتعليماته.
- نرجسي وسريع الغضب.

ب. كيف تتعامل معه:

- تعرف على سبب غروره.

- استخدم المديح والإطراء معه.
- لا تنفعل ولا تجادله.
- تعامل معه من زاوية إعجابه.
- لا تنتقم منه.

## 7. المستهلك القلق:

### أ. مواصفاته:

- متوتر ومشغول الفكر ومتخوف.
- يصعب عليه الاسترخاء.
- يكره التغيير ويعجز عن التفكير بسبب قلقه.
- يهتم جدا بتقييم الآخرين له.
- يشك في الغير وفي نفسه.

### ب. كيف تتعامل معه:

- تعرف على سبب قلقه.
- تعاطف معه.
- طمئنه بأنك حريص على مساعدته.
- أشعره بصداقتك له.
- خاطبه باسمه وارفع التكليف بينك وبينه.

## 8. العدواني المستعد للتشاجر:

### أ. صفاته:

1. يبدي عدم اهتمام بالمقابل.
2. عكر المزاج متحفز لوجود نقطة ضعف لدى المقابل.
3. يستخدم أسلوب الهجوم ورفع الصوت على المقابل.
4. يتحدى بسعادة ويقف معاد للحقيقة باستمرار.

5. يفرح إذا فشل المتكلم في نقطة ما ويرفض أفكاره.

ب . كيف تتصرف مع العدوانية:

1. كن مستمعا جيدا له وأشعره بذلك دون الحديث.

2. اختصار الحديث معه.

3. عدم التطرق إلى الموضوعات التي تثير حفيظته.

4. ابتسم وكن مرحا بعيدا عن الانفعال واستخدام العبارات التي تدل على الموافقة: هز الرأس نعم..... كلام سليم، أفهمك جيدا.

5. إبعاده عن مجال تخصصه بضرب أمثلة بعيدة.

6. ركز على موضوع الاتفاق والالتقاء معه.

9. المستهلك الخجول:

أ. صفاته:

1. غير واثق من نفسه.

2. يتحفظ ويحمر وجهه لأقل مؤثر.

3. يخشى التحدث مع أن لديه الكثير ويحاول الاختباء خلف المجموعة.

4. ينزوي ولا يحب أن يبرر في شيء.

5. كثير القلق والتردد.

ب . كيف تتصرف مع الخجول:

1. زرع الثقة بنفسه ومن وسائل ذلك الثناء والتشجيع.

2. حثه عن التحدث عن أفكاره (اسأله عن خبرته).

3. أظهر له سلامة حديثه وأفكاره.

4. بدد القلق والتردد لديه من خلال ذكر مساوئ خجله.

## 10. المستهلك الأرسقراطى (المتعالى):

أ. صفاته:

1. مبالغ بأفكاره.
2. يقلل من شأن الآخرين.
3. متعطرس متعجرف يتعامل مع الآخرين بتعالى وتكبر.
4. يحاول تصيد سلبيات المتحدث ويخرجه ويرفع الصوت عليه.
5. عدم الثقة بالناس.
6. يطلب الحصول على مزايا لنفسه.
7. يكشر من مقاطعة حديث الآخرين.

ب. كيف تتصرف مع المتعالى:

- حاول أن تمسك أعصابك وتحافظ على هدوئك التام.
- تقبل انتقاداته وتعليقاته.
- حاول دائما أن تعرض وجهة نظرك كل ماسمحت لك الفرصة وذلك بشكل سلس وهادئ وودود.
- إلقأ إلى المديح والإطراء والثناء كي تكسب قلبه.
- استعمل معه أسلوب ومهارة "نعم..ولكن" أي نعم فكرتك فيها هذاالجانب صحيح ولكن هناك رأي آخر.

## 11. المستهلك المتملق:

أ. صفاته:

- يتودد لك بشكل مبالغ فيه.
- يسعى إلى الوصول والتقرب منك بشقى الوسائل.
- يستخدم محاملات غير صادقة لكي يكسب مودتك.
- يحدثك بما تود سماعه.
- يجعل غيره يعمل نيابة عنه، ويبرز ويتسلق على أكتاف الآخرين.

ب . كيف تتصرف مع المتملق:

- علم المتملق الطريقة اللائقة للمدح، وضع ذلك عن طريق أسلوبك في مدح عمل شخص.
- أعمل على النقد البناء، حافظ على اللهجة الإيجابية مجتنباً التهديد.
- أشعره بمعرفتك بجهوده ودوره وإمكاناته من خلال إشارات ذكية في ذلك.
- قدم الثناء على جهد من عمل معه في الخفاء.

12. المستهلك الساخر:

أ . صفاته:

- يستخدم السخرية ليستفزك ويغضبك ويضحك الآخرين.
- يعبر عن نقده وشكواه بالاستهزاء وتوجيه التعليقات.
- يحاول السيطرة على الموقف أو على اللقاء والمجلس دون أن يبدو مسؤول عنه.
- يتلمس في عيون ووجوه من حوله الابتسامة بعد سخريته.
- يغضب في حال نصحه بالابتعاد عن أسلوب السخرية ويرى أن ذلك نوع من أنواع المزاح.

ب . كيف تتصرف مع الساخر:

- اطلب التوضيح، استخدم العبارات المؤدبة لتطلب من المستهزئ أن يوضح انتقاداته وليكن أكثر تحديدا في مقاصده.
- غير اتجاه حديث المستهزئ واجعله يتوقف عن السخرية منك أو من الزملاء ويركز على الموضوع.
- تحدث مع هذا الشخص على انفراد وأنت في قمة الهدوء والأعصاب والابتسام، لتشعره أن سخريته لم تحقق هدفها.

13. المستهلك الكسول:

أ . صفاته:

- يهمل بعمله والواجبات الملقاة عليه (في المدرسة، المنزل، العمل).
- يتجاهل بعض الأعباء والأعمال والواجبات المكلف بها.
- لا يكن اعتبارا ولا يقدر مشاعر زملائه وأصدقائه.
- لا يجب أن يلتزم أو يرتبط بأي أعمال.

## ب . كيف تتصرف مع الكسول:

- أظهر له مشاعرك الدافئة لشخصه واهتمامك به كفرد، عبر عن إيمانك بأهميته، استخدم المناقشات الودية لاستكشاف المشكلة ومعرفة ما يسوؤه.
- اجث عن حوافز تشجعه مع تدريبه على ان يضعوا لأنفسهم حوافز.
- ترتيب لقاءات مفتوحة مع جميع الزملاء لمناقشة الجذ والمثابرة والتفاعل في سبيل القضاء على التقاعس والكسل.
- ممارسة التشجيع له باستمرار وبصور متنوعة.

## 14. المستهلك المشاغب:

### أ . صفاته:

- لا يعرف الأنظمة ولا يلتزم بها بل ويتعمد تجاهلها.
- يحرص على أن يتصرف خلاف الأنظمة للفت الأنظار نحوه.
- يسخر ويثير الاعتراضات.
- في حال الاعتراض عليه ومناقشة أمام المجموعة فانه يرفع الصوت ويسئ الأدب كي لا ينقصه الآخرون.
- كثير الحركة العبثية.

### ب . كيف تتصرف مع المشاغب:

- لا تتصيد وتعلق على جميع ما يبدو منه.
- امنحه التقدير والاحترام واجعل له مكانة في نفسك دون أن تبدي إعجاب تجاه تصرفاته اللامسؤولة.
- شجع وابدأ إعجابك به في حال التزامه في الأنظمة أو اتران سمته، كأن تبدي إعجابك بذكائه من خلال تصرفاته الحسنة.
- لا تدخل معه في جدال.
- لا تناقشه أو تعترض عليه أمام المجموعة.
- لا تبد أي إعجاب أو ابتساماة تجاه مشاغباته.
- أشعره بوجوده وأهميته وكلفه بمهام وكلفه بمهام تناسب قدراته وأعنه على ذلك.
- تحدث معه بانفراد وأظهره له ودك ومشاعرك الدافئة.

ثالثا: الأقوال التي تؤثر على المستهلك:

إن استخدام العبارات المناسبة أثناء الحوار مع المستهلك، يمكن أن تصنع فارقا كبيرا وتجعل تجربة المستهلكين مثمرة، لذلك سنقدم فيما يلي قائمة من 10 عبارات لإستخدامها لتقديم خدمة أفضل للعملاء وبناء علاقات أعمق معهم. (عمر الطراونة، 2013: 44-45).

1- أفضل عشر أقوال تقولها للعميل:

1. أي خدمة ثانية؟
2. شكرا لاتصالك.
3. مع السلامة.
4. كيف بقدر أساعدك؟
5. إني متفهم لما تقول.
6. إنك على حق.
7. سأتابع مشكلتك شخصيا.
8. إنه لمن دواعي سروري...
9. من أجلك.
10. هل يمكنني المساعدة بأي شيء آخر.

2- أسوأ عشر أقوال تقولها للعميل:

كما أن إختيار العبارات المناسبة أثناء التحدث مع المستهلك تسبب له ارتياحا، فإن هناك عبارات غير ملائمة، يجب على مقدم الخدمة تجنب الوقوع فيها أثناء الحديث، فيما يلي هذه العبارات:

1. نحن لا نستطيع أن .... (ما بقدر).
2. أنت مخطئ.
3. يجب عليك أن...



4. لا أدري.

5. اتصل بنا لاحقاً.

6. ليس هذا من اختصاصي.

7. متأسف لا أستطيع عمل شيء.

8. لا أسمح لك بذلك.

9. هذه سياسة الدائرة.

10. كلمة (لا).

### المطلب الثالث: التميز في خدمة المستهلكين.

يقصد بالتميز في خدمة المستهلكين، تقديم الخدمات المختلفة، بشكل متفرد وبطريقة تحقق توقعات المستهلكين ورضاهم، وهو ما يجب توفره في العديد من الشركات التي تتعامل بشكل مباشر أو غير مباشر مع المستهلكين. لذلك فإن تحقيق مستويات الجودة المطلوبة في تقديم الخدمة يتوقف على عمليات التحسين والتطوير المستمر التي تقوم بها المؤسسة على المستوى الداخلي بتكليف الأنظمة الإدارية وتطوير إجراءات العمل وتدريب الموارد البشرية، من أجل التميز في العلاقات مع المستهلكين.

### أولاً: مفهوم الخدمة

يمكن تعريف الخدمة بشكل عام على أنها (المنافع غير المحسوسة التي تقدمها المؤسسة لعملائها لقاء ثمن معين)، أما الخدمة المتميزة فهي (ذلك النوع من الخدمات التي تتسم بدرجة عالية من الجودة وتترك انطباعاً إيجابياً لا يمحو في نفس المستهلك عن جودة تلك الخدمات).

ويمثل رضا المستهلك حجز الزاوية في خدمة المستهلكين، ويذهب البعض إلى أبعد من ذلك، فيقولون أن الخدمة المتميزة لا تقتصر على إرضاء المستهلك، بل تتجاوز ذلك إلى امتاعه وإسعاده، وتحقيق استمرار تلك المشاعر الإيجابية في نفس المستهلك.

## ثانيا: أهمية جودة خدمة المستهلكين

في الوقت الحاضر، فقد أصبح التميز في خدمة المستهلكين متطلبا أساسيا للنجاح، وازدهرت أهمية جودة خدمة المستهلكين لأسباب كثيرة منها:

1. النمو المضطرد في قطاع الخدمات: يشهد الوقت الحاضر توسعا كبيرا في مؤسسات الخدمات في كافة القطاعات وقد اشارت بعض الدراسات إلى أن حوالي ثلث القوى العاملة في الدول الصناعية يعمل في مجال الخدمات، ومع التوسع في استخدام التقنيات الحديثة في العمل كالحاسوب والرجل الآلي في الصناعة، فإن مجال الخدمات سيزداد نموا وتوسعا.

2. إزدياد المنافسة: إن النمو الهائل في عدد مؤسسات الخدمات ظاهرة ملحوظة في كافة المجالات كالمصارف وشركات الطيران والفنادق وشركات التأمين والمطاعم والمستشفيات وغيرها، وقد أدى ذلك إلى تنافس شديد بينهما لاجتذاب عملاء جدد وللمحافظة على المستهلكين الحاليين، ولعل جودة الخدمة تمثل ميزة تنافسية كبيرة لآلاف المؤسسات الخدمية.

3. تطور مفاهيم الخدمة المتميزة: شهد العقدان الأخيران من القرن العشرين تطورا مذهلا في عدد الكتب والمقالات والبحوث المتعلقة بخدمة المستهلكين، وقد ساعد ذلك في فهم أكبر للعملاء وتوقعاتهم واحتياجاتهم.

### ثالثا: العناية بالمستهلكين:

إن جودة العناية بالمستهلكين من جانب تقديم الخدمة يتجسد في جذب انتباه المستهلكين وإظهار الاهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية، فالإستعداد النفسي والذهني لملاقاة المستهلكين وحسن المظهر، والإبتسامة الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال تعتبر كلها بمثابة مثير يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى المستهلكين من أجل الحصول على الخدمة التي يريدونها، إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للعملاء.

### أ. ما الذي يحتاجه المستهلكين

1. الحاجة إلى الترحيب بهم.
2. تقديم الخدمة لهم في الوقت المناسب.
3. الدقة والإتقان في إنجاز معاملاتهم.
4. الشعور بالراحة.

5. الشعور بالأهمية.
  6. الحاجة إلى فهمهم والإصغاء.
  7. تلقي العون أو المساعدة المطلوبة.
  8. الحاجة إلى التقدير والاحترام.
  9. الحاجة إلى تذكركم أو التعرف عليهم.
  10. الإجابة على استفساراتهم مهما كانت تبدو تافهة.
- ب. هرمية أهداف التعامل مع المستهلكين:
1. أن تمنع بروز شكاوى المستهلكين (وقائي)
  2. أن تعالج شكاوى المستهلكين بفعالية عند بروزها (علاجي).
  3. أن ترضي المستهلكين.
  4. أن تسعد المستهلكين.
  5. أن تحافظ على المستهلكين الحاليين.
  6. أن تجذب عملاء جدد.
  7. أن تساهم في نجاح مؤسستك، وبالتالي نجاحك.
  8. أن تستمتع في تعاملك مع المستهلكين.
- ج. خطوات جودة خدمة المستهلك: فيما يلي الخطوات المتبعة من أجل خدمة متميزة للعميل:
1. اظهر موقفا إيجابيا نحو جميع المستهلكين
- أ. نظرة إيجابية للذات: ثقتك بنفسك.
  - ب. انتماء وظيفي: حب العمل والاعتزاز بالمؤسسة.
  - ج. مظهر لائق من حيث اللباس والهندام.

د. لغة الجسد: ابتسامة طبيعية، وجه مسترخ، اتصال بالعين.

هـ. نبرة صوت هادئة في الكلام وعلى الهاتف.

و. نشاط وحيوية.

2. حدد حاجات عملائك الأساسية:

أ. الحاجة للفهم (الإصغاء لما يريدونه).

ب. الحاجة للشعور بالترحيب: (أنك سعيد لرؤيتهم وخدمتهم).

ج. الحاجة للشعور بالأهمية: (تولي كل عميل عناية خاصة).

د. الحاجة للراحة:

● البدنية: مكان انتظار مريح.

● النفسية: العناية والترحيب بهم.

3. اعمل على توفير حاجات عملائك

أ. تأدية مهام وظيفتك بكفاءة وإتقان.

ب. الاتصال الفعال: الوضوح والدقة والصراحة والصدق.

ج. إبداء ملاحظات مناسبة: (اقترح بدائل أفضل للعميل).

د. تلبية الحاجات الأساسية الأربعة: (الفهم، والترحيب، والأهمية، والراحة).

هـ. الاستعداد لغير المتوقع (الطوارئ).

4. تأكد من أن عملائك سوف يعودون إليك.

أ. العناية بشكاواهم.

ب. الكياسة في كسب المستهلكين الصعبين إلى جانبك.

ج. اتخاذ الخطوة الإضافية لتقديم خدمة متميزة.

د. الاستمرار في ممارسة جميع مبادئ الجودة.

هـ. الاهتمام بالمستهلك.

## 5. إسعاد المستهلكين:

يؤكد خبراء الإدارة أن رضا المستهلك هو السبب الرئيسي في نجاح المؤسسات وازدهارها، وذلك للاعتبارات التالية:

- أن المستهلك الراضي يبلغ على الأقل عميلا واحدا أو اثنين عن تجربته الناجحة في التعامل مع المؤسسة مما يساعد على جذب عملاء جدد للمؤسسة.
- أن المستهلك المستاء يبلغ أربعة أو خمسة عملاء على الأقل عن تجربته غير المرضية مع المؤسسة، مما يجعل من الصعب على المؤسسة الاحتفاظ بعملائها الحاليين، ناهيك عن جذب عملاء جدد.

لذلك فإن النظريات والبحوث الحديثة في خدمة المستهلكين جعلت رضا المستهلك هو المحور الذي تدور حوله استراتيجيات وخطط وأنشطة خدمة المستهلكين في المؤسسة.

ولكن خبراء الإدارة وعلى رأسهم توم بيترز (Tom peters) لم يقفوا عند هذا الحد، بل قالوا أن الهدف هو إسعاد المستهلك وامتاعه بحيث تبقى تجربته مع المؤسسة عالقة في ذهنه بصورة إيجابية إلى الأبد.

فالهدف هو المستهلك السعيد، لا المستهلك الراضي، ولكن مع تحقيق الأرباح للمؤسسة.

سنعرض في الجدول التالي خصائص موظف الاستقبال الفعال، مقارنة مع الموظف الفاشل:

الجدول رقم (4.2): معايير تقييم موظف الاستقبال.

موظف الاستقبال الناجح	موظف الاستقبال الفاشل
موقفه إيجابي من المستهلكين	موقفه سلبي من المستهلكين
يستمتع بالتفاعل مع الناس وخدمتهم	يفضل العمل لوحده والتعامل مع الآلات
مظهره بهيج وهندامه لائق	مظهره كئيب وهندامه غير لائق
يضع المستهلك في مركز الاهتمام	يضع نفسه في مركز الاهتمام
نشط وحيوي	مرهق وفاتر الهمة
ينظر لوظيفته كمهنة إنسانية	ينظر لوظيفته كعمل فني بحت
يتسم بالمرونة والانفتاح	يتسم بالجمود والانغلاق
ولاء وانتماء للمؤسسة	اهتمام بالراتب بالدرجة الأولى
متزن وهادئ	منفعل ومتوتر

## الفصل الثاني: مدخل لولاء المستهلك.

يعترف بالخطأ ويتحمل المسؤولية	يلوم الآخرين ويتهرب من المسؤولية
يجامل ويرحب ويتسم	يعمل كآلة بدون قلب أو روح
يشعر المستهلك أنه على حق دائماً	ينتقد المستهلك لأنفه خطأ
التقمص العاطفي - يضع نفسه مكان المستهلك	التجرد العاطفي - يبعد نفسه عن المستهلك

المصدر: عمر الطراونة، "فن التعامل مع المستهلكين والجمهور: خدمة فائقة التميز"، دار البداية ناشرون وموزعون، الإسكندرية: مصر، 2013، ص 133.

### المطلب الرابع: معالجة شكاوى المستهلكين:

الشكوى: هي حالة من الاستياء أو التذمر يشعر بها المستهلك تجاه ما تقدمه له المؤسسة من خدمات.

وقد تكون: (عمر الطراونة، 2013: 142-144)

- فنية (إجرائية) بسبب تعقيد أو بطئها.
- سلوكية (شخصية) بسبب سوء التعامل.

وقد تكون:

- صحيحة لها ما يبررها.
- غير صحيحة ليس لها ما يبررها.

وقد تكون:

- ظاهرة: يتم التعبير عنها بشكل صريح.
- خفية: يمكن استشفافها من انفعالات المستهلك.

وقد تكون:

- بسيطة: يسهل حلها فوراً وبشكل مباشر.
- صعبة: تحتاج لوقت ولدراسة وتحليل.
- معقدة: لها جوانب متعددة وآثار مهمة.

وفي كل الأحوال، فإنه يجب معالجة الشكوى مهما كان نوعها.

#### أولاً: خطوات معالجة الشكاوى:

- تقبل الشكوى والاستعداد لمواجهتها وتحمل مسؤولية ذلك.
- الإصغاء بعناية إلى الشكوى من وجهة نظر المستهلك.
- تحديد الشكوى والحصول على تأكيد المستهلك بأنك سمعتها بصورة صحيحة.
- الاعتذار عن أي قصور بسبب الشكوى.
- التعاطف مع المستهلك وتقدير مشاعره: (غضب، استياء، خيبة أمل...).
- الاستفسار من المستهلك عن الحل المناسب من وجهة نظره.

- الاتفاق مع المستهلك على الإجراء المناسب الذي ستخذه لمعالجة الشكوى، سواء كان:
  - أ. حل مباشر فوري.
  - ب. رفع الشكوى إلى أحد المسؤولين.
- دراسة الشكوى وإخبار المستهلك بالنتيجة لاحقاً.
- شكر المستهلك على عرض الشكوى عليك.
- المتابعة للتأكد من أنه تمت معالجة الشكوى.
- العمل على إزالة أسباب الشكوى كي لا تتكرر مستقبلاً.

#### ثانياً: مبادئ الخدمة المتميزة:

تتسم المؤسسات المتميزة في خدمة المستهلكين بالتالي: (عمر الطراونة، 2013: 147)

1. الإصغاء والفهم والاستجابة السريعة لرغبات وحاجات وتوقعات المستهلكين.
2. تطوير استراتيجية خدمة متميزة وتعميمها على جميع العاملين.
3. وضع معايير دقيقة ومحددة لتقييم جودة الخدمة، وقياس مستوى الخدمات الفعلية وفقاً لهذه المعايير وبصورة منتظمة.
4. استخدام موظفين مؤهلين، وتدريبهم، وتحفيزهم وتحويلهم الصلاحيات الكافية لخدمة المستهلكين.
5. الاعتراف بالإنجازات المتميزة في خدمة المستهلكين، ومكافأتهما، والإعلان عنها، وتكريم الموظفين الذين حققوها.

#### أ- طرق وأساليب الإصغاء:

لا يوجد طريقة واحدة مثلى لاستطلاع آراء وأفكار المستهلكين، فالطريقة المناسبة تعتمد على نوع المؤسسة وطبيعة عملها ونوعية عملائها. ومن الطرق الفعالة التي تستخدمها مؤسسات الخدمة المتميزة في التعرف على أفكار وآراء عملائها مايلي: (عمر الطراونة، 2013: 149-151).



1. **وجها لوجه (face-to-face)** إن أبسط طريقة في الاصغاء للعملاء هي التحدث معهم مباشرة، وسؤالهم عما يعجبهم وعما لا يعجبهم في الخدمات المقدمة لهم، واقتراحاتهم لتطوير تلك الخدمات.
2. **البحوث والدراسات (Formal research):** ويعني ذلك إجراء مسح دورية لاستطلاع آراء المستهلكين. ويكون ذلك عادة عن طريق تصميم وتوزيع استبانة مبسطة يطلب فيها من المستهلكين تقييم درجة رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم واقتراحاتهم لتطويرها. ويمكن أن تقوم بذلك إدارة متخصصة في المؤسسة مثل إدارة علاقات المستهلكين أو العلاقات العامة، أو مؤسسة خارجية متخصصة.
3. **الاتصال المباشر مع موظفي المقدمة أو موظفي الخط الأول** كما يسمون أحيانا (Frontline contact) وتتضمن هذه الطريقة دعوة بعض المستهلكين إلى المؤسسة والتباحث معهم حول الخدمة، أو إقامة حفل ترفيهي لموظفي الخدمة وبعض المستهلكين معا ليتم بينهم اتصال مباشر. مثال ذلك، دعوة بعض أصحاب السيارات إلى لقاء مع موظفي الصيانة الذين أصلحوا سياراتهم، والاستماع على آرائهم وملاحظاتهم حول خدمة صيانة السيارات.
4. **الخط الساخن (Hot Line):** وهو من الوسائل السريعة والاقتصادية والميسرة للعملاء. ويتضمن ذلك عادة تزويد المستهلكين بأرقام هواتف خاصة وأسماء أشخاص يمكنهم الاتصال بهم للاستيضاح أو طلب معلومات عن الخدمة أو تقديم شكوى، أو غير ذلك. وهذا مصدر غني للمعلومات عن اتجاهات المستهلكين.
5. **صناديق الاقتراحات والشكاوى: (Suggestion Boxes):** وهي عبارة عن صناديق خشبية أو بلاستيكية صغيرة تعلق في أماكن الخدمة نفسها بحيث يسهل على المستهلكين وضع اقتراحاتهم وشكاواهم فيها. ويثبت عليها أحيانا أقلام وكارتات صغيرة لكتابة الملاحظات ويقوم مسؤول علاقات المستهلكين بفتحها بين فترة وأخرى وتجميع ما فيها من ملاحظات.
6. **الندوات المختلطة: (Mixed Panels):** وهي ندوات نقاش يشارك فيها بعض المسؤولين في المؤسسة مع بعض المستهلكين في مناقشة كافة جوانب الخدمة، وبخاصة الجوانب السلبية. وقد تتخذ هذه الندوات شكل لقاءات بين موظفين المواجهة وموظفي المساندة وبعض المديرين للتباحث حول آراء المستهلكين واقتراحاتهم المتعلقة بالخدمة.

ومن الأمثلة على ذلك ما يلي: قامت إحدى الشركات (Deluxe) التي تعمل في مجال طباعة البطاقات والكراتات والشيكات وغيرها بتحديد رؤيتها للخدمة المتميزة من وجهة نظر عملائها على أنها تتمثل في "إنجاز أية طلبية وطباعتها وشحنها للعميل خلال مدة لا تتجاوز (48) ساعة من استلامها، وبدون أخطاء".

- حددت سلسلة المطاعم السريعة (McDonalds) رؤيتها للخدمة المتميزة بأربعة عناصر وهي: الجودة، و سرعة الخدمة، والقيمة، والنظافة.
  - أما أحد البنوك (Maryland national Bank) فقد حدد رؤيته للخدمة المتميزة على أنها "تقديم أفضل الخدمات المصرفية للعملاء بأسعار مناسبة وتحقيق أرباح معقولة للبنك، ومعاملة المستهلكين كما نحب أن نعامل." وقدّم البنك الضمانة الرمزية التالية: "إذا وقع خطأ في إنجاز معاملة المستهلك أو في كشف حسابه، فإن البنك سيدفع عشر دولارات بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن الخطأ ورسالة اعتذار." ويتم خصم ذلك المبلغ من ميزانية فرع البنك الذي وقع فيه الخطأ، وتسجل نقطة سلبية في تقييم أداء ذلك الفرع.
- المطلب الخامس: العلاقة ما بين المسؤولية الاجتماعية لشركات الأعمال وولاء المستهلكين.**

تعتبر المسؤولية الاجتماعية لشركات الأعمال من العناصر الرئيسية في تكوين سمعة الشركات والمشاركة في استراتيجيات واقعية وفعالة لتقديم الخدمات الاجتماعية، وتعزيز السمعة العامة للمنظمة مما يسهل آلية إدارة الشركة والرفع من قدرتها على استقطاب عملاء جدد وزيادة حصتها في السوق. ومن جانب آخر فإن الاستثمار في النشاط الاجتماعي من الممكن أن يعزز قيمة الشركة في السوق المالي ورفع قدرتها في الوصول إلى رأس المال علاوة عن المزايا الأخرى من بناء القدرة على تحقيق نتائج أفضل في مسائل التوظيف والولاء للمنظمة والاحتفاظ بالموظفين وتعزيز دوافع العمل والابداع وزيادة الإنتاجية. كما أن المشاركة في العمل الاجتماعي مع أصحاب العلاقة بآليات الحوار المفتوح والشراكات الفعالة وإظهار الشفافية من شأنه تحسين علاقة الشركة مع المجتمعات وبالتالي التحفيز على تطوير الأعمال.

حيث يمكن لنا أن نؤسس للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وولاء المستهلكين على النحو التالي:

- مع زيادة نفوذ المؤسسات الأهلية الضاغطة كجمعيات حماية المستهلك وذلك لتفعيل دور المؤسسات اجتماعيا في المجتمعات التي توجد فيها، ومع تراجع دور الإعلان ونمطيته كأداة ترويجية، برز دور المسؤولية الاجتماعية كأداة تستطيع المؤسسة التسويقية بواسطتها كسب ولاء المستهلكين وأفراد المجتمع بالإضافة إلى تحقيق استمراريتها.

- إن أفراد المجتمع على حد سواء يقدرّون المؤسسات التي يشعرون بأنها تعمل من أجلهم ومن أجل أبنائهم، وذلك يساعد على خلق صورة ذهنية إيجابية عنها والذي بدوره يعطي للمؤسسة أولوية على الشركات الأخرى المنافسة في كسب ولائهم.

تتصف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وولاء المستهلكين بأنها علاقة مترابطة وذات فائدة على شركات الأعمال والمجتمع، حيث أثبتت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية وجود تلك العلاقة الترابطية، وكانت أغلب نتائجها مؤيدة لوجود تلك العلاقة مثل دراسة: (والتي طبقت على قطاع الشركات المصنعة للمنتجات الغذائية في اليمن، تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية ورضا المستهلك وأن درجة التزام الشركات عينة الدراسة تجاه المتغيرات التسويقية للمسؤولية الاجتماعية كانت أعلى قليلاً من الوسط الفرضي).

- فيما أشارت دراسة فالح عبد القادر الحوري وآخرون (إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية) والتي طبقت في قطاع الاتصالات الخلوية الأردنية إلى أن شركات الاتصالات الخلوية الأردنية أظهرت مستوى عالٍ من الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المجتمع المحلي، الموظفين، المستهلكين، الموردين، البيئة، المساهمين)، وبينت أن هناك أثر إيجابي للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها على إدارة الصورة الذهنية.

- أما آمنة محسن أحمد ناجي وفي دراسة لها بعنوان (ادراك المستهلك العراقي للمسؤولية الاجتماعية للشركات 2011) والتي طبقت في العراق، فقد أظهرت النتائج توفر الإدراك لدى المستهلك العراقي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات مع ميل أكبر للاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية منها. وجود علاقة بين الالتزام بالشركات بالمسؤولية القانونية والأخلاقية وبين استعداد المستهلك للاستجابة لها.

وفي دراسة أجراها موسى قاسم القريوتي وآخرون (دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: 2014) والتي طبقت على قطاع الاتصالات الخلوية الأردني 2014. تشير نتائج الدراسة إلى وجود دوراً إيجابياً للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية،

كما أشارت إلى وجود أثر إيجابي لكل من التركيز على المستهلك، والاهتمام بحل المشكلات الاجتماعية، والاهتمام بالعميلين، والاهتمام بالبيئة، والمنافسة الشريفة، والمساهمة في دعم الخطط التنموية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة المبحوثة.

وفي دراسة أجراها وصفي نزال وآخرون (أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية على قطاع الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر المستهلكين 2011) تشير نتائجها إلى إظهار العديد من الجوانب الإيجابية في أن أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية حصل على درجة استجابة كبيرة من وجهة نظر المستهلكين، كما بينت النتائج تعامل الشركة مع عملائها وأبناء المجتمع الفلسطيني ودورها الفاعل في دعم الأنشطة الثقافية وغيرها لتبقى الصورة الذهنية إيجابية لكسب ولائهم.

وفي دراسة ((2012Murali Raman ,Wayne lim and sumitra Nair))

والتي أجريت في الشركة المصنعة للإلكترونيات في ماليزيا (أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على ولاء المستهلك) جاءت هذه الدراسة لإيجاد أدلة ذات الصلة لربط مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات بولاء المستهلك داخل الشركة. حيث أكدت نتائج الدراسة قوة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وولاء المستهلكين، كما أشارت بأن المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن أن توفر ميزة تنافسية إضافية للشركة.

وجاءت دراسة 2009 Farooaue (أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على ولاء المستهلكين والنية الشرائية) والتي أجريت في شركات الاتصالات في باكستان (إسلام آباد) للكشف عن أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لديها تأثير إيجابي على ولاء المستهلكين والنية الشرائية، حيث أثبتت نتائج الدراسة وجود ذلك الأثر.

أما دراسة (ki-Han Chung, Ji -Eun Yu, Myeong-Guk choi. and Jae-Ik Shin) والتي أجريت في الصين (أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على رضا وولاء المستهلكين الدور المعدل صورة الشركة) جاءت هذه الدراسة للكشف عن كيف تؤثر عوامل المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، البيئية، حماية المستهلك) على رضا وولاء المستهلكين، وقياس أثر الاعتدال في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وولاء المستهلكين، وصورة الشركة تعدل العلاقة بينهم، وحماية المستهلك هو أكثر عامل مهم في المسؤولية الاجتماعية في حين حماية البيئة هو أقل عامل، ويرى الباحثين لا بد من تثقيف المواطنين بيئيا.

## خلاصة الفصل:

من خلال العناصر التي تعرضنا إليها في متن الفصل المحددة لمفهوم الولاء:

- تتضمن الإستراتيجية التسويقية الفعالة استهداف المستهلكين المتشككين، والاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين.

كما أن المستهلك ذو الولاء يظهر أربعة سلوكيات شرائية مميزة تتمثل في:

- تكرار الشراء.

- شراء سلع أخرى من نفس خط المنتج.

- التوصية بالمنتج إلى الآخرين.

- عدم الاستجابة لعروض المنافسين.

- يمر المستهلك ذو الولاء بسبعة مراحل أساسية هي مرحلة المستهلك المتشكك والمحتمل، والمحتمل غير المؤهل، والمشتري لأول مرة، والمستهلك المداوم، والمستهلك المؤيد.

- إن العنصران الأساسيان لزيادة ولاء مستهلك الشركة هما توافر الاتجاه الإيجابي تجاه منتجاتها ومتابعة المستهلك، أما لو كان المستهلك خاملاً فيجب أن تهتم هذه الشركة بإعادة جذبه مرة أخرى. كما أن العنصر الرئيسي لبناء الولاء في النظام التسويقي هو تحقيق المرونة، والقدرة على التكيف مع الحاجات الفردية للمستهلكين، فلما يتوافر الولاء لدى المستهلكين يجب على الشركة أن تتعامل مع كل منهم بشكل فردي. حيث نجد غالبية الشركات تتساءل ما الذي يمكن أن نفعله لكي نزيد من ولاء عملائنا؟ وبالتالي تعتبر إدارة ولاء المستهلكين من العناصر الهامة المكونة لإدارة علاقات المستهلكين من خلال عملية الاتصال معهم، بحيث تعكس جهود متميز يعتمد على جمع كل المعلومات الضرورية للتفاعل بين الشركة والمستهلك، فهي تتضمن مراكز النداء وقواعد بيانات المستهلكين وكل الوظائف الداعمة لتحليل ومعالجة بيانات المستهلك، كما أنها مستوى استراتيجي بالشركة ونموذج أعمال يعتمد بشكل كبير على المستهلك واستعمال المعلومات لإنجاز هدف أساسي هو تحقيق وإشباع حاجات ورغبات المستهلك على مر الزمن لبناء علاقات قوية وبعيدة المدى وزيادة الربح والتمكن من مواجهة المنافسة الحادة، فهي عملياً تقوي ولاء المستهلكين لتصبح بمثابة ميزة تنافسية لا غنى عنها.

## الفصل الثالث

واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية  
في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تلواز" الشلف

تمهيد:

إن التطور الذي عرفته مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تغيرات الاقتصاد العالمي، جعلها تضع الربح والعائد الاقتصادي من أولوياتها، لكن في ظل اشتداد حدة المنافسة، برزت معايير أخرى لتقييم أداء هذه المؤسسات، حيث تحول مفهوم المسؤولية الاجتماعية من ممارسات اختيارية إلى ممارسات إجبارية غدت تمثل مصدرا لتحقيق التميز والريادية وزيادة القدرة التنافسية لدعم بقاء واستمرارية هذه المؤسسات. وفي الجزائر لا يزال هذا المفهوم مرتبط بنشاطات عشوائية من قبل بعض الشركات مقتصر على التبرعات بدون ارتباطها مع خطة التنمية الوطنية الشاملة خاصة المستدامة التي تحافظ على مصالح المجتمع العليا والأجيال القادمة.

من خلال المفاهيم التي تم التطرق إليها في الفصول النظرية، سنحاول إسقاطها على الفصل التطبيقي، من خلال التطرق لواقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية في شركة "تيلواز" الشلف، وذلك بالاعتماد على عدة أساليب لجمع البيانات، نذكر منها، المقابلة، الملاحظة والاستبيان. سنتطرق في هذا الفصل لثلاث مباحث رئيسية:

المبحث الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية في شركة "تيلواز".

المبحث الثاني: منهجية الدراسة والأساليب الإحصائية

المبحث الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

### المبحث الأول: واقع المسؤولية الاجتماعية في شركة "تيلواز"

إن شركة تحويل وتصبير الخضر والفواكه "التلواز" تساهم في حل مشاكل المجتمع من خلال التخفيف من البطالة وذلك عن طرق توفير فرص عمل لسكان المنطقة، كما تساهم في دعم المجتمع المحلي من خلال دعم الفلاحين وهذا ما سنتعرض له بالتفصيل في المطلب الثاني.

### المطلب الأول: البطاقة التعريفية لشركة "تيلواز" الشلف:

أي مؤسسة أو وحدة اقتصادية تحمل بطاقة تعريف خاصة بها تتميز بشكل قانوني يميزها عن المؤسسات الأخرى، في هذا الصدد سوف نتطرق إلى التعريف بهذه الشركة وتبيان نشاطها ونشاطها وستتطرق لبعض التفاصيل والمعلومات على المصلحة التجارية خاصة.

### أولاً: نبذة تاريخية حول الشركة:

**1- نشأة الوحدة:** الوحدة التي تشكل موضوع دراستنا هي شركة تحويل وتصبير الخضر والفواكه بالشلف "التلواز" - LA TELLOISE- كانت تدعى عند بنائها سنة 1965 بالشركة الجزائرية للمصبرات الغذائية (S.O.A.L.C.O) وفي سنة 1972 أطلق عليها اسم الشركة الجزائرية للمصبرات وتنمية الصناعات الغذائية SO.GE.DIA ثم سميت المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية E.NA.JU.C والتي تفرعت عنها كل من:

- المؤسسة الوطنية للأجسام الدسمة E.N.C.G
- المؤسسة الوطنية للسكريات E.N.A.SUCRE
- المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية E.NA.JU.C

وهذا بعد ظهور سياسة إعادة هيكلة المؤسسات سنة 1982 وأصبحت تحت وصاية وزارة الفلاحة سنة 1986 طبقاً للمرسوم 452/82 الصادر 1982/12/11 بعدما كانت تحت وصاية وزارة الصناعات الخفيفة والذي يناسب المؤسسة لهدف تموينها مباشرة من طرف المستثمرات الزراعية بصفة دائمة دون اللجوء إلى ديوان الخضر والفواكه (O.F.L.A).

تقع المديرية العامة لهذه المؤسسة بالبلدية، وكانت تضم 14 وحدة موزعة على 03 أقطاب وهي: القطب الغربي، القطب الأوسط، القطب الشرقي إلا أنه تم ابتداء من سنة 1997 تم هيكلة خمسة (05) مجموعات وأصبحت هذه الوحدات مستقلة عن المؤسسة الأم، بينما 09 وحدات الباقية استمرت تزاوّل نشاطها في ظل سياسة جديدة تتمثل في إشراف إحدى الوحدات على الأخرى ذلك بوضع مسير على رأس الوحدة المشرفة.



## الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تيلواز- الشلف".

وفي صدد ذلك أصبحت وحدة غليزان تشرف على وحدة الشلف وسميت العلاقة الموجودة بين الوحدتين بـ"التلية". تحت عقد 97/772 الموافق لـ 1997/01/03 وأطلق عليها اسم "التلواز" « LA TELLOISE » وهذا لكون موقعها التلي.

### 2- تعريف الوحدة:

انطلقت أشغال بناء هذه الوحدة (وحدة الشلف) سنة 1965 ودخلت عملية الإنتاج سنة 1967 وقد ساهم في المشروع مكتب الدراسات والانجازات الصناعية بالجزائر " B.E.R.I " والشركة اليوغسلافية " JEDINSTVO".

تقع شركة تحويل وتصبير الخضر والفواكه على بعد 01 كلم من مقر بلدية الشلف إلى جهة الشرقية وبالضبط على حافة الطريق الوطني رقم 04 الذي يربط الجزائر العاصمة بوهران، بالقرب من السكك الحديدية وهي تتربع على مساحة تقدر بـ 04 هكتارات منها 02 مغطاة.

سبب وجود هذه الشركة في هذا الإقليم يكمن في كون هذه المنطقة ذات طبيعة زراعية وبالتالي فهي تشكل مصدرا هاما للمواد الأولية لمثل هذا النوع من الصناعات إضافة إلى موقعها الاستراتيجي الذي يسهل عملية التموين والتسويق إلى جانب ذلك فان هذه الوحدة تشكل عنصرا لا يقل أهمية في توزيع الدخل القومي وذلك عن طريق توفير فرص العمل لسكان هذه المنطقة، إن شركة "التلواز" يمكن تصنيفها حسب طبيعة نشاطها بالمؤسسات الإنتاجية التجارية في نفس الوقت، إذ تقوم بشراء سلع ثم بيعها دون إجراء أي تغيير عليها وهذا من أجل تغطية بعض الخسائر المحتملة وزيادة الفائض المادي (الربح).

أما من الجهة القانونية كانت تعتبر من المؤسسات العامة التابعة لقطاع الدولة، وتكمن أهميتها في تلبية حاجيات السوق ومتطلبات المجتمع ومستوى نشاطها محلي جهوي (إقليمي) ووطني، وأما نشاطها الأساسي فيعتمد على القطاع الزراعي على وجه الخصوص، وفق نشاط صناعي يتماشى مع إنتاج زراعي.

### 3- خصوصية الشركة :

في شهر جويلية سنة 2007 تم خصخصة وحدة التلواز وكل الوحدات التابعة للمؤسسة الأم ENAJUC بالبلدية. وسميت بمؤسسة ذات شخص وحيد EURL-LA TELLOISE وفي شهر مارس سنة 2010 تم تحويلها إلى شركة ذات مسؤولية محدودة (ش.ذ.م.م) " SARL-LA TELLOISE " حيث يقدر رأس مالها الاجمالي بـ 70 000 000.00 دج وتتوفر الشركة على أحدث المعدات والتجهيزات المستعملة في صناعة المصبرات الغذائية، حيث تقدر الطاقة الإنتاجية بـ 20000 طن سنويا، وقدرات تشغيل العمال هي: 75 عامل دائمون منها: 12 عمال بالإدارة، 15 عمال في الصيانة، 43 عامل بورشة الإنتاج، 05 عمال في المخبر ويزيد عدد العمال في المواسم إلى 120 عامل.

• الموقع الإلكتروني للشركة: WWW.LATELLOISE.COM



• شعار الشركة

ثانيا: المهام الأساسية للشركة وأهدافها :

### 1- مهام الشركة :

إن شركة تحويل وتصبير الخضر والفواكه "تلواز" تقوم بإنتاج عدة منتجات غذائية منها العصير، مربى الفواكه ومصبرات الخضر انطلاقا من المادة الأولية التي تستقبلها من طرف الفلاحين والسوق المحلية والدولية أحيانا أي المستوردة ونلخص إنتاجها فيما يلي :

#### • واقع استخدام المنتج لدى شركة "تلواز":

لدى شركة "تلواز" خطين من المنتجات بحيث تنتج في الخط الأول المصبرات الغذائية وفي الخط الثاني العصائر. فيما يخص خط الإنتاج الأول "المصبرات الغذائية" من حيث العمق فهو كبير إذ يحتوي على 7 أذواق تتمثل في التالي: ( ملحق رقم 3)

-مربى البرتقال.

-مربى المشمش.

-مربى الإجاص.

- مربى التفاح.

-مربى التين.

-معجون الطماطم.

-إضافة إلى ذلك الهريسة.

أما فيما يخص خط الإنتاج الثاني (العصائر) فعمق هذا الخط قليل نوعا ما حيث يحتوي على 4 أذواق من

العصائر وهي:

• عصير البرتقال ( ثلاثي مركز البرتقال).

• عصير المشمش (ثلاثي مركز المشمش).

• عصير المندرين ( ثلاثي مركز المندرين)

• كوكتال الفواكه.

● الطاقة الإنتاجية لكل خط إنتاجي: ( ملحق رقم 02)

أ-الخط الإنتاجي الأول:

1-مرى المشمش 1/2 رطل.

مرى المشمش 4/4 كلغ.

مرى المشمش 5/1.

2- مرى التين 1/2.

مرى التين 4/4.

3- مرى التفاح 1/2.

مرى التفاح 4/4.

4-مرى الإجاص 1/2.

مرى الإجاص 4/4.

5-مرى البرتقال 1/2.

مرى البرتقال 1/4.

مرى البرتقال 5/1.

6-مركز الطماطم 22% 1/2.

مركز الطماطم 22% 4/4.

7-مضاعف مركز الطماطم 28%.

8- هريسة 1/2.

هريسة 4/4.

هريسة 6/1.

ب-الخط الإنتاجي الثاني:

1-ثلاثي مركز البرتقال 5/1.

2-ثلاثي مركز المشمش 5/1.

3-ثلاثي مركز المندرين 5/1.

4-كوكتال الفواكه.

## الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تيلواز- الشلف-

يبلغ متوسط الإنتاج الفعلي اليومي لجميع الأحجام 20طن/يومياً أي حوالي 8000طن سنوياً. كما يتم وضع ملصقات في العبوات قصد تمييز المنتج بوضع العلامة التجارية الخاصة بالتلواز تحوي عدة معلومات تتمثل في:

-نوعية ذوق المشروبات.

-المعلومات الخاصة بتركيب المشروب.

-مدة الصلاحية.

-عنوان المؤسسة.

-رقم الهاتف والفاكس و E-mail

علماً أن الشركة تستورد الغلاف الخاص بمنتجاتها من مؤسسة مختصة المتواجدة بالقبة.

### ● القيمة المدركة للمنتج:

إن الأبعاد الحقيقية لمنتجات التلواز تتمثل فيما يلي:

أ-القيمة النفسية: الملاحظ أن المستهلك محفز لشراء هذا المشروب أو المرعى كونه إنتاج محلي زيادة على ذلك سعي إرضاء رغباته بثقة وإطمئنان لمنتجات التلواز والتي عمل هذا الأخير على بنائها طوال فترة عملها في مجال العصير والمصبرات الغذائية.

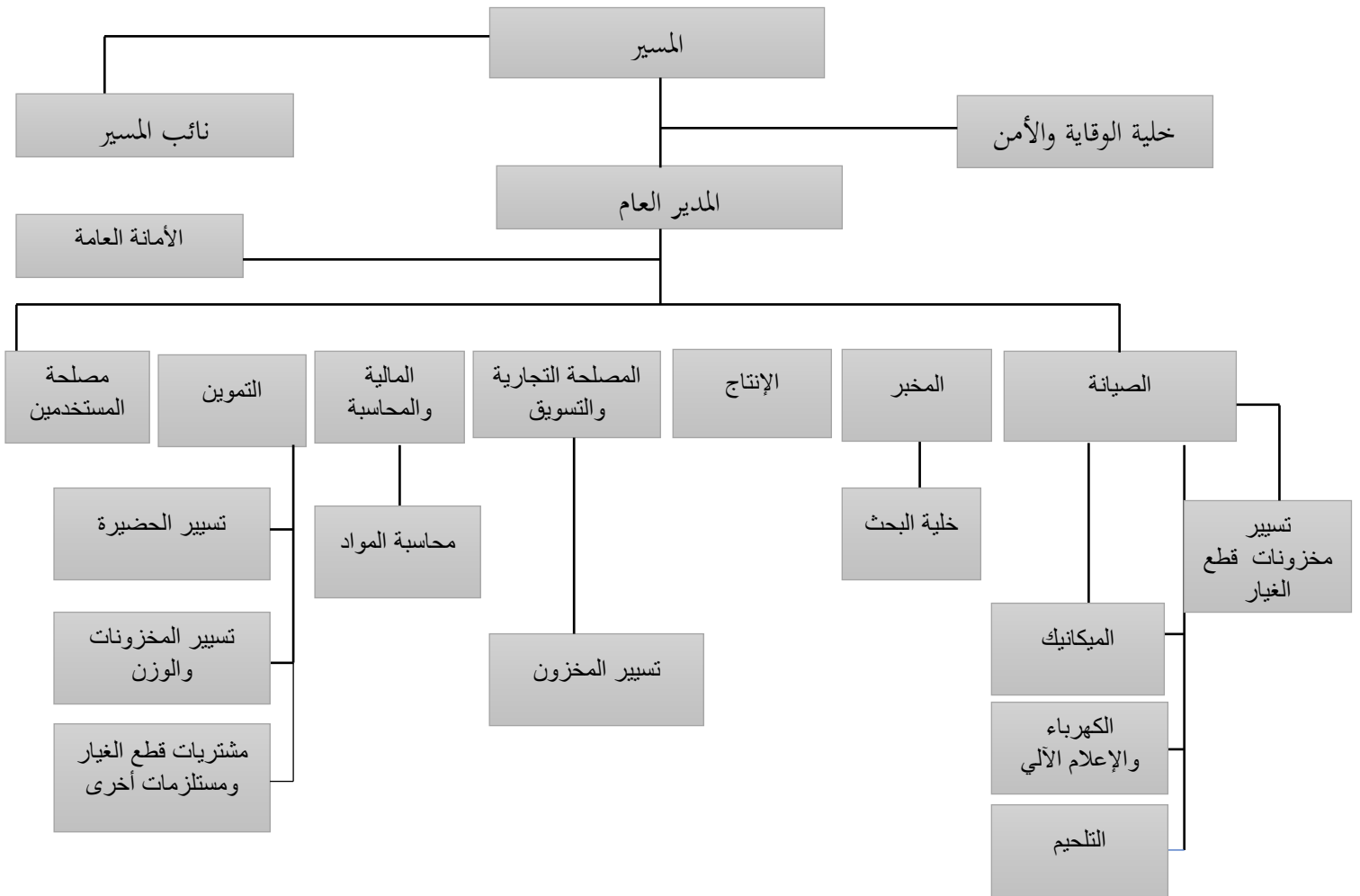
ب-القيمة الاقتصادية: على الرغم من زيادة أسعار السكر التي تعتمد عليها بكثرة في صناعة العصير والمصبرات الغذائية، حافظت شركة التلواز على توازن أسعار منتجاتها في السوق، بحيث كانت قد خزنت السكر مسبقاً احتياطاً.

ج-القيمة الوظيفية: وتتمثل في الإشباع الذي يتلقاه المستهلك ويحسه جراء إستهلاكه للعصير والمصبرات الغذائية للتلواز مع ما يتمتع به المنتج بنوعية المذاق.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للشركة:

إن الهيكل التنظيمي بصفة عامة مرتبط بالشركة سواء كانت إنتاجية، صناعية، تجارية أو غير ذلك. ويمكن تلخيص وحصر معنى الهيكل التنظيمي في انه إقامة ووضع ما يسمى بالمراكز الاستثمارية أو الاستقلال بكيفية تضمن أكبر درجة من التنسيق والارتباط. ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لشركة تحويل وتصبير الخضر والفواكه "تلواز" بالشلف أنظر في الشكل رقم (1.3).

الشكل رقم (1.3): الهيكل التنظيمي لشركة « تلواز ».



المصدر: معطيات المصلحة التجارية للشركة.

من الهيكل التنظيمي يتضح لنا أن الشركة تحتوي على إحدى عشر مصلحة أساسية وكل مصلحة لها فروع ويمكننا تقسيم هذا الهيكل إلى قسمين: قسم مصالح الإدارة، وقسم المصالح التقنية ويرأس هذه المصالح المدير تحت إشراف مسير الشركة، وذلك على النحو التالي:

### **1 - المسير:**

هو على رأس الهيكل التنظيمي للشركة إذ يقوم بتسييرها ووضع الخطط المناسبة واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لحل المشاكل التي تعرقل سير الشركة كما أنه يشرف على المصالح المختلفة الأخرى. فالمسير له السلطة الكاملة والقرار الأخير في الشركة.

- نائب المسير: ينوب عن المسير في حالة الغياب.

**2- المدير العام:** عمله يندمج ضمن الأعمال الإدارية وهو بعد المسير ونائب المسير مباشرة حيث يقوم بإعداد الموازنات التقديرية المختلفة للشركة ويتابع بانتظام مختلف العمليات المالية والمحاسبية للوحدة، ويقوم بإعطاء حسابات المخططات المالية ويتابع كذلك أرصدة وحسابات المستهلكين والممولين الرئيسيين للوحدة ويشترك مع الفروع الأخرى في وضع الميزانية الشهرية والسنوية، إضافة إلى أن أي تمويل مالي للمصالح لا يتم إلا بتوقيعه لطلب الدفع بعد الاطلاع على الفواتير والتأكد من صحة المبلغ الذي كمله.

### **3- خلية النظافة والأمن:**

نشاط هذه المصلحة ضروري في كل شركة إذا كانت إنتاجية فهي تحتوي على مصنع به الآلات الضخمة ومخازن وعدد لا بأس به من العمال ففي حالة وقوع كارثة أو حادث خطير بالشركة تتدخل هذه المصلحة عن طريق أعوانها لإنقاذ الموقف، فالمصلحة بها فرعين هما:

- فرع التدخل السريع: وهو يعمل على التدخل في حالة، إهمال العمال مهمة الإسعاف والحراسة.
- فرع الوقاية: والذي يتدخل قبل وقوع الحوادث والعمل على تجنبها.

**4- الأمانة:** الدور الأساسي لها هو التنسيق بين مختلف المصالح والربط بين هذه الأخيرة والعمال واستقبال البريد الصادر والوارد التي تصدرها الشركة وتستلمها. كذلك الاستقبال للزوار والمكالمات الهاتفية، كما تلعب دورا أساسيا في السير الحسن لشؤون الإدارة.

**5- مصلحة المستخدمين:** لها دور جامع لمختلف نشاطاتها ويكمن نشاطها في ممارسة عمليات مهنية تكون بمثابة سند أو دعامة بالنسبة للمصالح الأخرى، إذ تعتبر أكثر المصالح في الشركة نشاطا ولكل واحدة دورها الخاص بها وتتفرع إلى:

● فرع تسيير المستخدمين:

- متابعة استمرارية العمل عن طريق كشف الغيابات.
- إعداد ملفات الأفراد في إطار احترام قوانين العمل.
- السهر على احترام التعليمات العامة للصحة والأمن.

● فرع الخدمات الاجتماعية ومن أهم مهامها:

- الإشراف على أنشطة الفروع فيما يخص التعاون وطب العمل والضمان الاجتماعي.
- إجراء عملية التسديد لمبالغ الأغراض الاجتماعية.
- الالتزام بتطبيق كل الإجراءات المتعلقة بصندوق الضمان الاجتماعي (إيداع ملفات التقاعد).

● فرع الأجور:

يقوم هذا الفرع بحساب أجور العمال وكل ما يتعلق بالإجراءات التابعة له وهذا بالتنسيق مع مصلحة المستخدمين.

**6- مصلحة التموين:**

هي مصلحة تقوم بتموين المؤسسة بجميع المستلزمات الضرورية وفيها ثلاث فروع

- فرع تسيير الحضيرة
- فرع تسيير المخزونات والوزن
- فرع المشتريات قطع الغيار ومستلزمات أخرى

**7- مصلحة المالية والمحاسبة:**

إن لهذه المصلحة دور لا يقل أهمية فهي تهتم بالتسجيل المحاسبي لمختلف نشاطات الشركة ويتم على مستواها مراقبة الوضعية المالية والمحاسبية للمؤسسة بحيث لا يمكن لأي شركة تجارية أن تستغني عن هذه المصلحة لأنها تقوم بتسجيل كل العمليات مهما كان حجمها ومن خلالها يمكن للشركة معرفة وضعيتها المالية السنوية، وذلك عن طريق الميزانية الختامية وجدول حسابات النتائج إلى جانب تحليل التكاليف هذا، ويقوم بتنشيط كل الأعمال المالية ولها كذلك مهام أخرى نذكر منها:

- معالجة جميع المشاكل المتعلقة بالأموال أي توفير المال اللازم لضمان السير الحسن للشركة
- جرد الموارد المالية المتوفرة لدى الشركة.
- دفع الضرائب

- الحصول على الأموال عن طريق التمويل الداخلي أو الخارجي (الاستقراض). وهذه المصلحة تتفرع إلى:

- فرع المحاسبة العامة والتحليلية: يقوم بمسك عدة دفاتر يسجل عليها مختلف العمليات التي تقوم بها الشركة يوميا، ومنها مثلا دفتر الصندوق، دفتر المشتريات وهذه كلها يوميايات مساعدة وتسجل ضمن اليومية المركزية في نهاية الشهر.

ويتابع هذا الفرع المذكورة المركزية الخاصة بالاستثمارات أي الإصلاحات السنوية وكذلك إعداد ميزان المراجعة بالمجاميع والأرصدة، الميزانية الختامية وجدول الحسابات والتأجيل وكذلك إثبات التصريح الضريبي في المدة المحددة وتسجيل المعلومات المتعلقة بأجور العمال وتحديد سعر التكلفة للمنتجات وكل وثائق الشركة تمر بمصلحة المحاسبة.

- فرع محاسبة المواد: يهتم هذا النوع بالأشياء المادية ودورها يكمن في استقبال المادة الأولية والمواد الاستهلاكية، وذلك عن طريق تسجيلات في وصلات الدخول وكذلك مراقبة خروج المنتج النهائي بتسجيله في وصلات خروج مع ضرورة الحفاظ على الوصل وذلك باستعمال طريقة الداخل أولا والخارج أولا وطريقة الداخل أخيرا والخارج أولا بالإضافة إلى التكلفة الوسطية المرجحة.

#### **8 - مصلحة الإنتاج:**

تعتبر هذه المصلحة بمثابة الشريان الرئيسي في هذه الشركة حيث تقوم مصلحة الإنتاج بتحويل المواد الأولية إلى المنتجات نصف مصنعة وكاملة الصنع قابلة الاستهلاك ويتم تسليمها إلى مصلحة التجارة إلى أن تقوم بإيداعها في المخازن.

وتتفرع منها خلية البحث في طرق الإنتاجية الجديدة

#### **9- مصلحة المخبر:**

يشرف عليها رئيس المخبر ومهندسان و2 تقني سامي يساعده في أداء مهامه، تشرف على إجراء التحاليل وبصفة دائمة فيما يخص المنتج النهائي ونصف المصنع وكذا المواد الأولية بعدما يتم إرسال تقارير عن التحاليل اليومية إلى المدير، تتركز مهمتها في تسوية وتصحيح الأخطاء الواقعة أثناء عملية الإنتاج حيث يقوم المدير باتخاذ الإجراءات اللازمة . وتتفرع منها خلية البحث والتطوير والجودة.



10 - مصلحة الصيانة: يتركز دورها أساسا في صيانة جميع ممتلكات الشركة بما فيها وسائل الإنتاج، معدات وأدوات القسم الإداري.....الخ.

والعمل على وضع مناهج وطريقة الصيانة تخدم بالدرجة الأولى وسائل ومعدات الإنتاج وتعمل على عصرنتها ومراقبتها باستمرار.

و تتفرع إلى

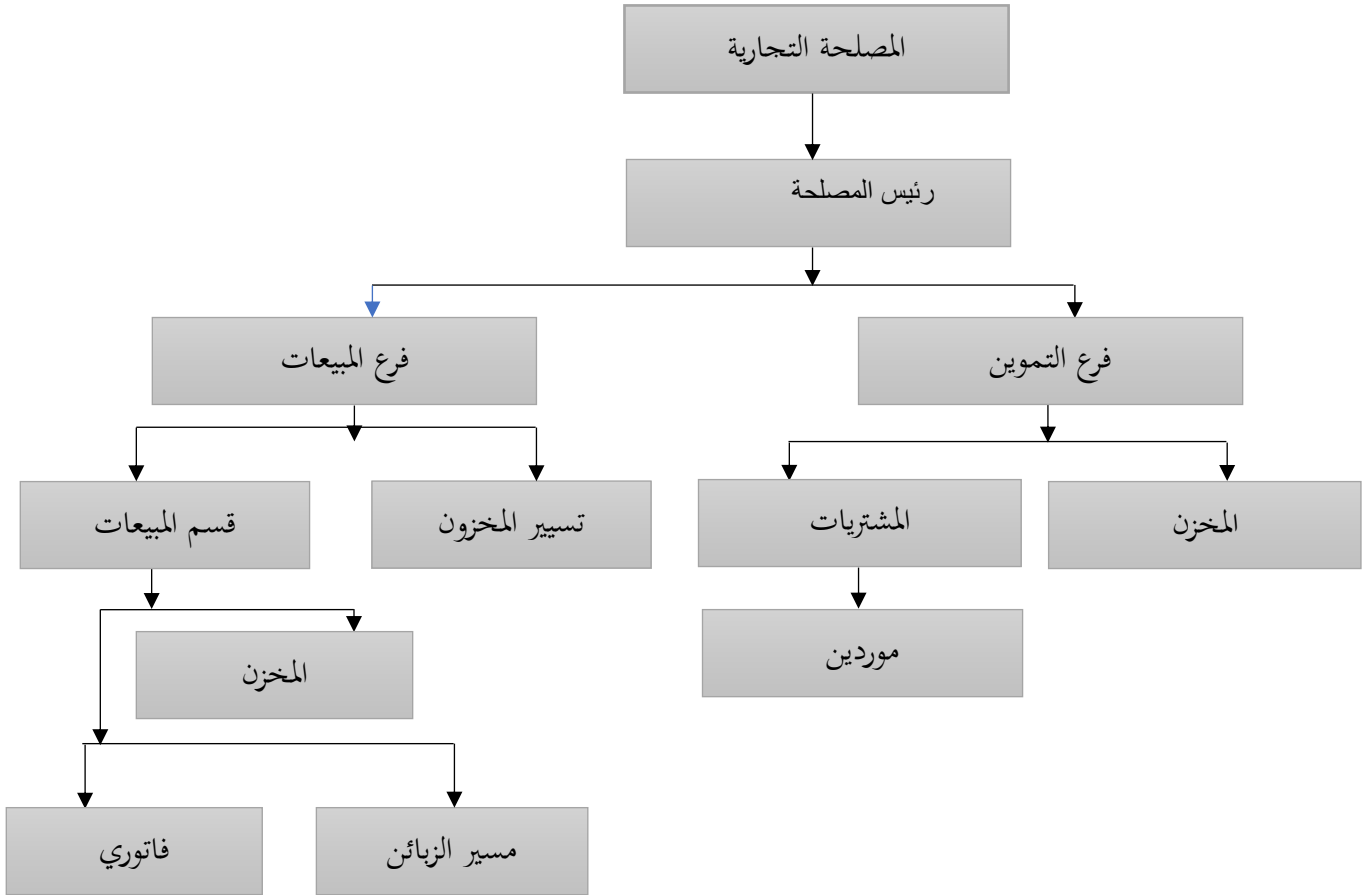
- فرع تسيير مخزونات قطع الغيار
  - فرع خلية البحث في قطع الغيار والآلات
  - فرع الصيانة التقنية ويتمثل في:
- 1- الميكانيك .
  - 2- الكهرباء والإعلام الآلي.
  - 3- التلحيم.

#### 11- المصلحة التجارية:

تقوم هذه المصلحة بالعمليات المتعلقة بالتمويل كإجراء المواد الأولية ومستلزمات نشاط الشركة ولها دور آخر يتمثل في بيع منتجات الشركة، كما تقوم باستقبال طلبات المستهلكين وإرسالها إلى مصلحة الإنتاج وهي تعمل بشكل متكامل وبهدف واحد يكمن في تحقيق السياسة التجارية للوحدة مع احترام الأدوار والمهام الأخرى لكل مصلحة وبدورها تنقسم إلى عدة فروع:

- الشراء
- البيع
- فرع تسيير المخزون.
- فرع التسويق.

الشكل رقم (2.3): الهيكل التنظيمي للمصلحة التجارية والتسويق.



المصدر: معطيات المصلحة التجارية للشركة.

**الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تلواز"- الشفاف-**

أ. فرع الشراء: تقوم الشركة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عملياتها الإنتاجية، ويتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين هامين: الجودة والنوعية والسعر.

الجدول رقم (1.3): مشتريات المواد الأولية للسنوات (2014-2016).

مشتريات المواد الأولية لسنوات 2014-2015-2016(طن)			
2016	2015	2014	
365 594	696 554	-	مادة البرتقال
1 802 703	5 304 895	1 292 960	مادة المشمش
10 043 572	11 634 374	5 512 608	مادة الطماطم الصناعية
958 876	704 400	439 633	الفلفل الحلو
566 441	435 939	4 737	الفلفل الحار
-	-	592 509	مادة التين
226 981	-	100 994	مادة الفرولة
-	272 584	-	مادة الاجاص و التفاح

المصدر: إحصائيات شركة "تلواز".

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مشتريات مادة الطماطم الصناعية تمثل أكبر نسبة من جميع مشتريات المواد الأولية، حيث تضاعفت قيمة مشتريات مادة الطماطم الصناعية من 2014-2015، إذ ارتفعت من 5512608 طن سنة 2014، إلى 11634374 سنة 2015، وهذا راجع إلى توسيع نشاط تحويل مادة الطماطم الصناعية بتركيب آلات متطورة جدا وذلك بطاقة إنتاج تصل إلى 1300 طن / ساعة. ويرجع هذا الفضل لقيام المؤسسة بجلب بذور الطماطم من النوعية الجيدة(الفحلة ) وتوزيعها على الفلاحين المتعاقدين مع المؤسسة بالإضافة إلى القيام بأيام تقنية حول تنمية زراعة الطماطم الصناعية كما يقوم مهندس دولة في الفلاحة بمعاينة جميع الفلاحين ومتابعة الفلاحين في الميدان مباشرة . تأتي في المرتبة الثانية مشتريات المادة الأولية من المشمش، وذلك نظرا للإقبال الكبير على إستهلاك مربى المشمش، حيث بلغت الحصة السوقية لمربى المشمش 50%(لشركة "تلواز").

## الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تيلواز- الشلف".

ثم فيما بعد تأتي مشتريات المواد الأولية من البرتقال لفلل حار تفاح إحصاف وفرولة. وهذا يكون عن طريق التعاقد مع الفلاحين خاصة مادة الطماطم. حيث تم التعاقد في سنة 2016 مع 147 فلاح يتوزعون على ولايات عين الدفلى، الشلف، غليزان.

### ب. فرع البيع:

يعد هذا النشاط أهم عقبة داخل الشركة، حيث يتم توزيع كل ما تم إنتاجه، عبر قنوات التوزيع المباشرة وغير مباشرة ليصل المنتج في الأخير إلى المستهلك النهائي.

### ج- فرع تسيير المخزون:

يقوم فرع تسيير المخزون بمتابعة حركة الدخول والخروج للأنواع المختلفة للمخزون فابتداء من تخصيص بطاقات منفصلة لكل نوع من المخزونات ولكل مادة على حدة تحمل عددا من المعلومات مثل: اسم المادة - رمزها كمية الطلبات - الكمية المحددة لإعادة الطلب (المخزون الادنى) - اسم المورد - سعر الوحدة - مكان وجود المادة في المخزن. حيث يتم فيها تسجيل كل حركات دخول وخروج ما تبقى من رصيد بعد كل عملية وبشكل مستمر عادة يوميا.

### د- فرع التسويق:

يركز هذا الفرع على تحديد خصائص السوق من اجل تركيز أفضل لتلبية الاحتياجات. ويعني التركيز على السوق، تحديد حجم السوق وتحليل البيئة التسويقية ومجموعات المستهلكين المستهدفة التي تستطيع الشركة خدمتهم بطريقة أفضل.

## الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تلواز- الشلف-

رابعاً: شركة "تلواز" بالأرقام:

رقم أعمال الشركة قدر ب: 1.927.145.000.00 دج

عدد الموظفين: 98 موظف.

عدد نقاط البيع المعتمدة: تاجر جملة واحد على مستوى ولاية الشلف، ومركز تخزين يقوم بتغطية الولاية من حيث الدكاكين، والأسواق المفتوحة. فرع على مستوى ولاية غيليزان.

- فرع على مستوى ولاية تيارت.
- فرع على مستوى ولاية البليدة.
- فرع على مستوى ولاية وهران.
- الحصة السوقية: الجدول التالي يوضح الحصة السوقية لشركة "تلواز".

الجدول رقم (2.3): الحصة السوقية لشركة "تلواز".

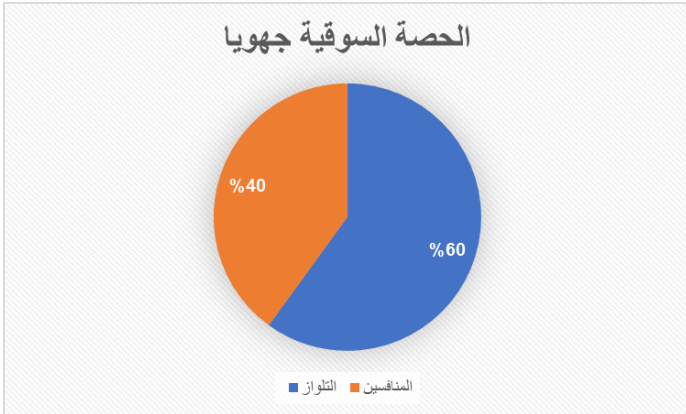
الشركة	جهويا	وطنيا	معجون المشمش
التلواز	%60	%15	%50
المنافسين	%40	%85	%50

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الشركة.

على المستوى السوق المحلي للشركة فإننا نلاحظ استحواذ وانتشار ملموس ولا بأس به خاصة في غرب وجنوب البلاد تفسره السياسة التسويقية المبنية على الإتصال المباشر بمختلف الموزعين وتجار الجملة المنتشرين عبر التراب الوطني بالإضافة إلى نقاط التوزيع التابعة للشركة في كل من وهران والشلف والتي تساهم عن طريق بائعيها المعتمدين في الوصول إلى المناطق البعيدة. نضيف إلى ذلك كله العلاقات الدائمة والمستمرة مع مختلف المطاعم المتحركة للإدارات بالجنوب الجزائري والمساماة Catring. تتطلع الشركة للوصول إلى حصة سوقية تقدر ب45% وطنيا.

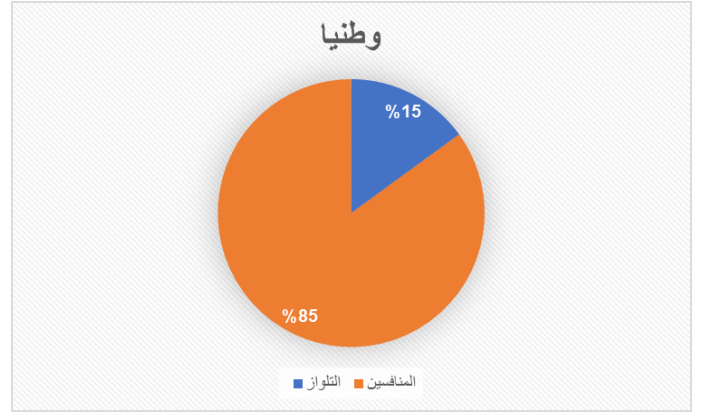
## الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تلواز"- الشلف-

الشكل رقم (3.4): الحصة السوقية لشركة "تلواز" جهويا



المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الشركة.

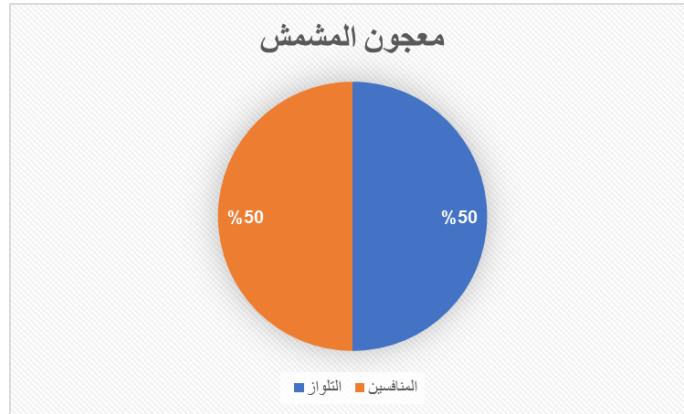
الشكل رقم (3.3): الحصة السوقية لشركة "تلواز" وطنيا



المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الشركة.

الشكل رقم (3.5): الحصة السوقية لشركة "تلواز" بالنسبة لمعجون المشمش.

المشمش.



المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الشركة.

## الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تلواز"- الشفاف-

1. رؤية شركة "تلواز": التغطية الكاملة للتراب الوطني + الولوج للسوق الأوربية عبر بوابة التصدير.

2. رسالة الشركة: الذوق والبنة والسومة غير تهنى.

3. مبادئ شركة "تلواز":

- الاهتمام: نحن نتواصل بالموردين ونقدم الدعم لهم (الفلاحين)، نستمع لشكاوي المستهلكين، ونتمتع بروح المسؤولية والإلتزام.
- نهدف للوصول إلى مستويات عالية من الجودة والسلامة الصحية للمستهلكين.
- شركة "تلواز" اليوم تفرض نفسها كشركة وطنية، مبدعة في محيط جد تنافسي أساسه وشعاره "المستهلك هو الملك" وذلك من خلال تحقيق رغباته والمحافظة على سلامته الصحية.
- التحدي: تقديم الأفضل دائما.

5. مهام شركة "تلواز":

لتحقق شركة "تلواز" رؤيتها، فهي تلتزم بما يلي:

- توفير منتجات بمستوى من الجودة وبأسعار تنافسية.
- المساهمة في دعم المجتمع المحلي.
- توفر بيئة عمل مناسبة لموظفيها.
- تنفيذ سياستها البيئية بصرامة.
- التطوير المستمر لعملياتها الإنتاجية وفقا لسياسة الجودة.

خامسا: العوامل المؤثرة في توزيع منتجات شركة "تلواز":

- 1- طبيعة المنتج: يجب على الشركة التكييف من الوسطاء (تجار الجملة، تجار التجزئة) لدورهم في تهيئة الأنواع المختلفة على حسب حاجات الزبون.
  - 2- حجم الطلبية: كلما كانت الطلبية كبيرة تسعى الشركة إلى توزيع منتجاتها بطريقة مباشرة وهذا داخل الولاية، لتحقيق الزيادة في هامش الربح.
  - 3- التركيز الجغرافي: شركة التلواز مركزة جل إهتمامها على سوق الولاية وهو يبين إنتهاجها سياسة التوزيع الإنتقائي.
  - 4- عدد المستهلكين: إن لعدد المستهلكين أثر كبير في إختيار قناة توزيعية معينة لإيصال المنتجات.
- فالمستهلكين الكبار من حيث الحجم وصغار من حيث العدد (يشكلون قيمة كبيرة محققة للتعامل الدائم معهم)، ورغم عددهم الصغير تسعى المؤسسة إلى توصيل منتجاتها إليهم بشكل فعال عن طريق التوزيع المباشر.
- أما المستهلكين صغار من حيث الحجم وكبار من حيث العدد ( لكن يشكلون قيمة كبيرة وهم مجتمعين) فتعتمد التلواز على إيصال منتجاتها إليهم عن طريق وسطاء. والجدول التالي يوضح السياسة التوزيعية في شركة "تلواز".
- الجدول ( 3.3): السياسة التوزيعية في شركة "تلواز"

التوزيع المباشر 30%	التسديد	التوزيع غير المباشر (تجار الجملة) 60%	التسديد	الفضاءات التجارية الكبرى 10% (غير مباشر)	التسديد
فتح نقاط بيع معتمدة. -الشلف -وهران -الجزائر -بجاية -باتنة	نقدا -السمار -سطيف -غرداية	الدفع عن طريق البنك (Versement)	-أرديس (ARDIS) -فاميلي شوب -أونو -كاترينغ	عن طريق الشيكات و التحويلات.	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات الشركة.



## **2- التوزيع المباشر لدى شركة التلواز:**

نلاحظ أن شركة تلواز نادرا ما تعتمد على التوزيع المباشر، رغم أنه مريح للشركة، تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق على الإطلاق ومن الأساليب الشائعة لهذا التوزيع محلات التجزئة. كما تكون عبر التنقل للشركة لإقتناء المنتج، ومن المستهلكين الذين يعتمدون على هذا التوزيع: موظفو الشركة، في المناسبات والأفراح، والمستهلكين الدائمين.

## **3- التوزيع غير المباشر لدى شركة التلواز:**

أ. **تجار الجملة:** تعتمد شركة التلواز على تجار الجملة وخاصة التوزيع خارج الولاية، إذ تقدم لهم التحفيزات من خلال من المنتج مجانية في بداية التعامل، ومساعدتهم على تخطي التكاليف المرتفعة المتعلقة بتوزيعهم لهذا المنتج وكذلك لبلوغ وتسهيل الوصول إلى الأسواق الخارجية (خارج ولاية الشلف) ومن بين الأسواق التي يغطيها تجار

الجملة هو سوق الجزائر (واد السمار). فيما يخص تكاليف التوزيع للمناطق البعيدة فالشركة هي من تتحمل تكاليف النقل إلى الوجهة المحددة لكن مع المتعاقدين معها شريطة أن يكون حجم الطلبية يتجاوز 1000 palettes.

ب. **الوكلاء:** لا تعتمد شركة "تلواز" على وكيل خارج الولاية.

**1- الإعلان في الإذاعة:** يكون الإعلان بشكل خاص في إذاعة "الشلف"، وهنا قصد التذكير بمنتجات "تلواز" داخل السوق المحلي وتعريفه خارج الولاية، إذ تصل أمواج إذاعة "الشلف" المحلية إلى خارج الولاية.

## **المطلب الثاني: المسؤولية الأخلاقية للتسويق في شركة "تلواز"**

في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها شركة "تلواز" في مجال منتجات العصائر والمصبرات الغذائية، تحول مركز الثقل والإهتمام لها من الإنتاج إلى التسويق ومن المنتج إلى المستهلك حيث أعادت النظر بتوجهاتها التسويقية وأصبح المستهلك هو السيد وليس المنتج، فهي تحرص على تحقيق رغباته وميولاته لتكسب رضاه وولائه.

### **أولا: في مجال التوزيع:**

● عدم استغلال شركة "تلواز" لنقص المعروض من المنتجات لرفع الأسعار: فرغم انخفاض مبيعات الطماطم سنة 2015 بسبب انخفاض منتج الطماطم إلا أن الأسعار بقيت ثابتة، رغم أن المنتج مطلوب في السوق فهي دوما تراعي القدرة الشرائية للمستهلك ورضاه، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على المسؤولية الأخلاقية للشركة.

● عدم ممارسة شركة "تلواز" التأثير على قرارات الوسطاء بشأن حرية توزيع المنتج من عدمه.

- عدم تمييز الشركة بين الوسطاء في الفئة الواحدة.
- تمتح شركة "تلواز" الحق للمستهلك في إعادة استبدال المنتج في حالة ظهور عيوب فيه.

#### ثانيا: في مجال التسعير :

فيما يخص التسعير نجد أن شركة "تلواز" تنتهج سياسة التسعير على أساس التكلفة ومبدأ هذه السياسة هو تحديد سعر البيع على أساس سعر التكلفة مضافا إليه هامش الربح وفق العلاقة التالية:

سعر البيع = سعر التكلفة (تكلفة المواد الأولية + تكاليف الإنتاج + تكاليف التوزيع) + هامش الربح.

#### ● أهم العوامل المؤثرة على تسعير منتجات شركة "تلواز":

من بين أهم العوامل المؤثرة على تسعير منتجات "تلواز" أسعار المواد الأولية، إضافة إلى تلك المنافسة الشديدة من عدة منتجات أخرى منها الوطنية "كعمور" و "إزدهار و sim" في مجال العصير والمصبرات الغذائية وكذلك من منتجات عالمية مثل: "فيد" (تركيا). مع أنه كان محتكرا للسوق المحلي في السنوات السابقة حيث كانت تعرف الشركة سابقا (SOGEDIA) شركة التسيير والتنمية الصناعية الغذائية، قبل فتح السوق الوطني للمنتجات الأجنبية وبدخول منافسين جدد أثرت على تحديد الأسعار وأصبح التسعير لدى الشركة يأخذ بعين الاعتبار المنافسة إلا أن شركة "تلواز" تحافظ على السعر المنخفض مقارنة مع باقي المنتجات الأخرى المنافسة له.

- الصورة الذهنية القوية والإيجابية التي يحملها المستهلك في ذهنه عن منتجات "تلواز" (سعر منخفض) من المنتجات المنافسة (رغم جودة المنتج) وتناسب مع مستوى دخل الزبون.
- عدم استخدام شركة "تلواز" لأساليب التسعير الضار.

#### ثالثا: في مجال الترويج

تتضح سياسة الترويج لدى شركة "تلواز" من خلال عدة أنشطة ترويجية تقوم بها من إستعمالها لقنوات إتصالية غير مباشرة ذات التأثير الكبير على شريحة كبيرة من المستهلكين مثل: الإعلان في القنوات الإذاعية وهذا قصد التعريف بمنتجات جديدة أو التذكير بالمنتج وتمتين الصورة الذهنية للعلامة بالوسائل التالية: (مصلحة المستخدمين).

عدم استخدام شركة "تلواز" الأساليب الترويجية التي تتضمن ضغطا على المستهلك أو خداعا له مثل: الإعلانات الزائفة أو التي تنطوي على خداع المستهلك.

- تتسم السياسة الإعلانية التي تتبعها الشركة بالصدق والدقة، وتتجنب الترويج الزائد الذي يؤدي إلى المنافسة الضارة، فمثلا لما نجد في لافتات شركة "تلواز" للطمطم المصبرة (طبيعي) 100%، هذا يعتبر إعلان صادق

## الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تلواز"- الشفاف-

لأن مكونات الطماطم المصبرة (طماطم +ملح) فقط. وعملية التصبير بدون مواد حافظة والتعقيم يكون بالحرارة.

- تلتزم شركة "تلواز" بالمنافسة الشريفة والنزيهة، كما تحترم الشركة المنتجات المنافسة، وهي تسعى من خلال تطوير منتجاتها بكل أمانة أن تخرق السوق الدولي، أي تصدير منتجاتها للخارج.

### رابعاً: في مجال السلامة الصحية للمستهلكين:

تسعى شركة "تلواز" للحفاظ على صحة المستهلكين من خلال المنتجات التي تقدمها لهم، فهي تتفادى المواد الكيميائية في التصنيع المضرة بالصحة خاصة المواد الحافظة والمحسنتات الغذائية (les sines alimentaires).

فعلى سبيل المثال بالنسبة للطماطم المصبرة:

- الطماطم المصبرة: المنتج طبيعي 100%، بدون مواد حافظة.
- التعقيم والبسترة بالحرارة فقط (voie thermique).

بتاريخ 12 مارس 2019 على الساعة العاشرة صباحاً، قمنا بمقابلة شخصية مع المهندسة المختصة في المنتجات الغذائية التي تعمل بالمخبر، أكدت لنا أن منتج الطماطم المصبرة طبيعي، حيث التعقيم والبسترة بالحرارة فقط. كما قامت بشرح لنا جميع خطوات التي يمر بها المنتج قبل وصوله إلى المستهلك، على النحو التالي: (قرمال نعيمة: 2009)

- المرحلة 1: تعقيم المادة مصنعة نهائياً.
- المرحلة 2: تعقيم العلب فارغة.
- المرحلة 3: اختبار العلب قبل ملئها بتمريرها في آلة خاصة: إذا كانت العلب تحوي ثغرات تسمح بدخول ميكروبات، تسحب هذه العلب جانباً.
- المرحلة 4: تملئ العلب بالمادة المصنعة.
- أما بالنسبة للعلب الحديدية، فهي مطلية بطلاء غذائي (Vernie alimentaire) أبيض يسمى بالحديد الأبيض (le Fer blanc)، لتفادي تلامس المنتج النهائي مع الحديد الذي يصدأ، وذلك محافظة على سلامة صحة المستهلك.

## الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تيلواز- الشلف".

المطلب الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية لشركة "تيلواز" الشلف.

تحرص شركة "تيلواز" على تحقيق التوازن بين أهدافها (البقاء والنمو) وأهداف السوق والمستهلك (في الإستجابة للملائمة للحاجات)، وكذا بين الأهداف قصيرة المدى (الربح ومواجهة المنافسين) والأهداف طويلة المدى (المحافظة والتطوير للحصة السوقية) وذلك من خلال السمعة الجيدة، والتي تكتسبها من علاقتها الاجتماعية مع جمهور المستهلكين والموردين، فهي تقوم بمجموعة من الأنشطة في مجال المسؤولية الاجتماعية متمثلة فيما يلي:

### أولاً: دعم الفلاحين:

ساهمت شركة "تيلواز" الشلف في دعم القطاع الفلاحي، حيث هناك حوالي 200 فلاح متعاقد يتم التكفل بإعطائهم البذور المستوردة من إيطاليا لجودة النوعية والمسمدة في السوق الجزائرية بـ "الفحلة"، حيث تقوم بتقديم تسييقات مالية لمزاولة النشاط بداية الموسم الفلاحي لتغطية بعض المصاريف من حراثة وسقي وغيرها. وبعد المتابعة والمراقبة حتى موسم الجني يقوم الفلاح بتقديم منتوجه من الطماطم الذي هو مدعم أساساً من طرف الدولة، لمصلحة الإنتاج بالشركة. تشتري الشركة من الفلاح الطماطم بـ 16 دج للكيلوغرام الواحد والدولة تقوم بإرجاع ما قيمته 5 دج. هذا بالنسبة للطماطم أما الفواكه الأخرى فهي غير مدعمة ويتم تخليص الفلاح آلياً. والجدول التالي يوضح أنواع الدعم المقدم للفلاحين:

### الجدول رقم ( 4.3): الدعم المالي للفلاحين.

تاريخ تقديم الدعم	مبلغ الدعم (شراء البذور) (دج)	التسييق المالي (دج)	المساحة المغروسة (الهكتار)	المجموع (دج)
2019/03/24	400000.00	1000000.00	40 هكتار	1400000.00
2019/01/09	42000.00	100000.00	03 هكتار	142000.00
2019/04/21	105000.00	200000.00	04 هكتار	305000.00

المصدر: إعداد الطلبة بالإعتماد على معطيات الشركة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة طردية بين المساحة المغروسة والتسييق المالي الممنوح، وكذلك هناك عوامل أخرى تؤثر على قيمة التسييق الممنوح للفلاحين نذكر منها:

- \* الإمكانيات والوسائل الفلاحية التي يمتلكها الفلاح مثل الجرار، الشاحنات، وسائل السقي ..
- \* تعاملات المورد (الفلاح) مع الشركة: كلما كان المورد موالي للشركة كلما زادت قيمة التسييق المالي الممنوح.

**الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تيلواز- الشلف"**

**الجدول رقم (5.3): التسيقات المالية لسنة 2019**

الرقم	التسيقات المالية	المبلغ (دج)
01	البذور المستوردة من إيطاليا (الفحلة)	17.416.000.00
02	الشيكات	18.340.000.00
03	المبالغ النقدية (ESP)	8.590.333.00
	المجموع	44.346.333.00

المصدر: إعداد الطلبة بالإعتماد على معطيات الشركة.

الدعم المقدم للفلاحين متمثل في التسيقات والبذور، حسب كل فلاح متعاقد وما يملك من مساحة، مقابل شراء أكثر من 80% من محصوله.

ثانيا: العلاقات العامة: تسعى شركة "تلواز" إلى إقامة علاقات طيبة مع جمهور المستهلكين وهذا بالقيام بعدة أنشطة كتقديم التبرعات في الأعياد والمناسبات الدينية (عاشوراء- 15000 دج لكل موظف + الفقراء والمساكين، وعيد الأضحى - 10000 دج لكل موظف، ورمضان 10000 دج لكل موظف). والمشاركة في قفة رمضان.

ثالثا: سبر آراء للمستهلكين: تم سبر آراء المستهلكين في مختلف المعارض المحلية على مستوى ولاية الشلف وذلك عن طريق ملاء استمارة أسئلة وتوزيعها على المستهلكين، من أجل فهم احتياجاتهم ومقترحاتهم وشكاويهم.

-المعارض التجارية: بمناسبة عيد البرتقال شاركت شركة "التلواز" في المعارض التجارية ولازلت إلى يومنا هذا، حيث ان لهذه الأخيرة دور فعال في تصريف منتجاتها، وتعتبر كذلك طريقة للتعريف باستمرارية الشركة وتوسع خطوط منتجاتها وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على تموقع العلامة التجارية في ذهن المستهلك وكسب ولاءه. ملحق رقم (4). حيث شاركت شركة "تيلواز" في ثلاث معارض في مدة تقل عن شهرين، محلي، جهوي، دولي.

- المعرض الذي نظمته غرفة الصناعة والتجارة: في ديسمبر 2018.
- المعرض الجهوي في عين الدفلى في نهاية ديسمبر 2018.
- المعرض الدولي بوهران: في شهر جانفي 2019، مع شركات هولندية، اسبانية وفرنسية شاركت الشركات الجزائرية.

## الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تلواز"- الشفاف-

### رابعاً: ممارسات أخرى:

- تنظيم أبواب مفتوحة للرحلات الإستطلاعية للشركة على المدارس والثانويات.
- قامت الشركة بتخفيضات تصل إلى 15% وكان ذلك في مربى البرتقال من ديسمبر 2012 إلى أبريل 2013.

### المطلب الرابع: أثر ممارسات المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية لشركة "تلواز" على أرباح الشركة:

فيما يلي مشاركات المؤسسة والمتمثلة في حجم المبيعات ورقم الأعمال، والجدول رقم (6.3) يوضح تطور كل من حجم المبيعات ورقم الأعمال لشركة "تلواز" للفترة الممتدة ما بين (2014-2018).

الجدول رقم (6.3): تطور حجم المبيعات وعدد المستهلكين لشركة "تلواز".

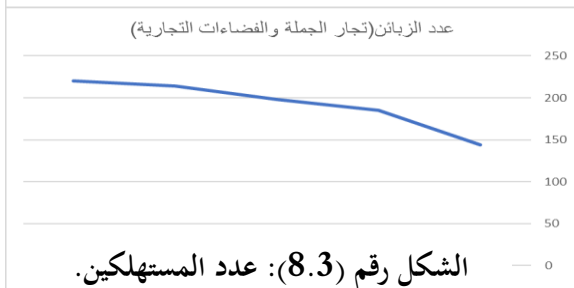
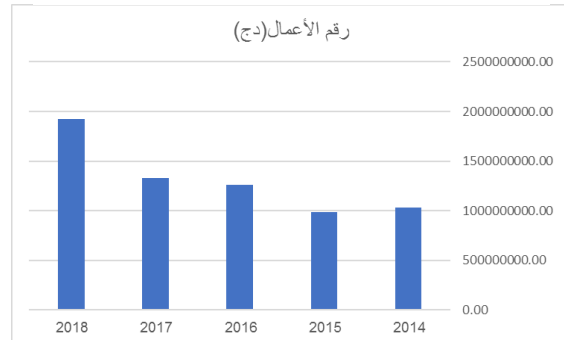
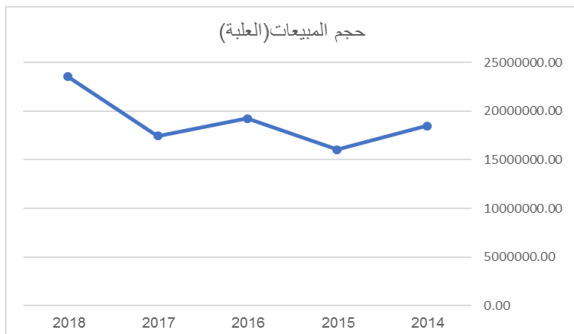
السنوات	حجم المبيعات(العلبة)	رقم الأعمال(دج)	عدد المستهلكين(تجار الجملة والفضاءات التجارية)
2014	18.490.000.00	1.028.000.000.00	144
2015	16.047.000.00	985.678.000.00	185
2016	19.230.000.00	1.262.464.000.00	198
2017	17.470.000.00	1.327.206.000.00	214
2018	23.540.000.00	1.927.145.000.00	220

المصدر: إحصائيات المصلحة التجارية.

من خلال الجدول نلاحظ انخفاض رقم الأعمال من سنة (2014-2015) وهذا راجع إلى انخفاض مبيعات الطماطم . أما من السنوات(2016-2018) هناك زيادة مستمرة في رقم الأعمال، تعود هذه الزيادة إلى زيادة حجم الطلبات حيث ارتفع عدد المستهلكين من (تجار الجملة والفضاءات التجارية من 144 زبون سنة 2014 إلى 220 زبون سنة 2018. وبالتالي كان لزاماً على الشركة مضاعفة إنتاج الطماطم الصناعية بفتح ورشة جديدة وشراء آلات جديدة (سلسلة إنتاج الطماطم) حيث ارتفعت كمية إنتاج هذه الأخيرة من 300طن/اليوم إلى 1400طن/اليوم أي ما يعادل نسبة زيادة 78%. والأشكال التالية توضح تطور كل من رقم الأعمال وحجم المبيعات وعدد المستهلكين لشركة "تلواز" للفترة الممتدة ما بين(2014-2018).

الشكل رقم (7.3): حجم المبيعات.

الشكل رقم (6.3): رقم الأعمال.



الشكل رقم (8.3): عدد المستهلكين.

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة والأساليب الإحصائية:**

تعد المنهجية حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي نظري وتطبيقي وبين إمكانية تجسيده في حياة شركات الأعمال، ولذلك فقد قامت الباحثة بما يلزم من أجل التحقق من مصداقية الترابط والمحافظة على الاستمرارية في بلوغ مقاصد الدراسة.

**المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة:**

**1-تعريف مجتمع الدراسة:** مجتمع الدراسة عبارة عن المجموعة الكلية للأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي تشترك فيما بينها في صفة أو أكثر ويرغب الباحث في دراستها وتحليل المعلومات المتوفرة عنها.(عبد المحسن القيسي،2016: 3) والذي يمثل في دراستنا مستهلكي منتجات شركة "تلواز" في ولاية الشلف. من خلال مجتمع الدراسة يمكن تحديد العناصر التالية:

أ-عنصر المعاينة: الذكور والإناث من 18 سنة فأكثر في المجتمع المستهدف.

ب- المدى الجغرافي: يتمثل المدى الجغرافي لهذه الدراسة في ولاية الشلف.

ج- المدى الزمني: الفترة الممتدة بين شهري جانفي وجوان من عام 2019.

**2- عينة الدراسة:** هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث، تتوفر فيها خصائص المجتمع الأصلي كافة، ويتم

اختيارها بطريقة معينة لإجراء البحث عليها، وتعميم نتائجها على مجتمع البحث كاملا. (Hair et al,2002)

حيث اعتمدنا في الدراسة الحالية على العينة الميسرة (convenient sample)، ممثلة لبعض شرائح المجتمع، هذا إضافة إلى موظفي شركة "تيلواز" وبعض تجار الجملة والموردين. وذلك بالاستعانة بالنسخ الورقية مع النسخ الإلكترونية.

**3-حجم العينة:**يتطلب حساب حجم العينة استخدام الصيغة الحسابية المناسبة وتحديد عوامل عدة وإفترض قيما

لعوامل أخرى أو أخذها من مسوح سابقة أو متشابهة وفيما يلي قانون التباين لتحديد حجم العينة في حالة مجتمع

$$n=z^2.p(1-p) / e^2=384. \text{ غير متناهي:}$$

حيث : n : حجم العينة.

Z: التوزيع الطبيعي القياسي يحدد مستوى الثقة =1.96

e: الخطأ المعياري=0.05

P =النسبة المئوية للإستجابة (0.5).

حيث قدر حجم العينة حسب قانون التباين ب(384)، أما عمليا فقد تم الحصول على (136) إجابة إلكترونية

و(250) إجابة ورقية أي في المجموع 386 استبانة.

**المطلب الثاني: أساليب قياس المتغيرات و جمع البيانات:**

**أولاً: أساليب جمع البيانات**

بالنسبة للبيانات الثانوية فقد اعتمدت الباحثة على المسح المكتبي وذلك بالاطلاع على أدبيات وولاء المستهلك، وكذا الاعتماد على المراجع الحديثة التي تم الحصول عليها في فترة التبرص خارج البلد وكذا من المعارض الوطنية والدولية. حيث اكتسبت الباحثة في هذه الفترة معارف حديثة بامتياز في مجال إدارة العلاقة مع المستهلك وتأثيرها على الولاء الزبوني.

أما بالنسبة للبيانات الأولية فقد تم تجميعها من خلال:

المقابلات الشخصية مع مفردات الدراسة: تم من خلالها شرح الهدف من الاستبيان والعبارات المتضمنة. هذا بالنسبة للنسخ الورقية.

أما التقنية التي ساعدت الباحثة أكثر هي تقنية النسخ الإلكترونية، فقد تم الحصول على (136) إجابة إلكترونية في مدة لا تتجاوز شهرين.

**ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة:**

لقد اعتمدت الدراسة على استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، في تحليل البيانات المختلفة التي تم جمعها، فبعد الحصول على البيانات وتفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج (SPSS) تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- قياس ثبات المقياس المستخدم باستخدام معامل "ألفا كرومباخ" «Cranbach alpha»

2- حساب المتوسطات الحسابية لبيان مدى تركيز فقرات الدراسة التي تمثل متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، وكذلك حساب الانحرافات المعيارية.

3- حساب معامل الارتباط لبيرسون لقياس صدق الفقرات.

4- تحليل التباين الأحادي Anova من أجل تحديد مدى وجود فروق معنوية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي والمهنة للمسؤولية الاجتماعية على ولاء المستهلكين.

5- إختبار t لعينة واحدة من أجل مقارنة الأوساط الحسابية للفقرات المكونة .....

**ثالثاً: المقياس المستخدم:**

تم استخدام مقياس ليكرت الرباعي، نظراً لما يتميز به هذا المقياس الفتوي من مناسبة للدراسات المتعلقة بسلوكيات الأفراد، كما يوفر للباحثة القدرة على رصد الفروق الموجودة بين خصائص المفهوم المقاس بين مفردات مجتمع الدراسة من خلال إخضاعها لمجموعة من التحليلات الإحصائية المناسبة من أجل دراسة هذه الفروق واختبار الفرضيات.



## الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تيلواز- الشفاف-

وبالتالي سيتم اعتماد هذا مقياس ليكرت الرباعي في قياس جميع متغيرات الدراسة الحالية، كما هو موضح كالتالي:

1: غير موافق بشدة.

2: غير موافق.

3: موافق.

4: موافق بشدة.

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال:

- إيجاد طول المدى =  $4 - 1 = 3$ ، ثم قسمة المدى على عدد الفئات  $4/3 = 0.75$  وبعد ذلك يضاف (0.75) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي:

جدول رقم (7.3): درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي.

درجة التقدير	مقياس ليكرت الرباعي	قيم المتوسط الحسابي
منخفض جدا	غير موافق بشدة	[ 1.00 ، 1.75 ]
منخفض	غير موافق	[ 1.76 ، 2.50 ]
مرتفع	موافق	[ 2.51 ، 3.25 ]
مرتفع جدا.	موافق بشدة	[ 3.26 ، 4.00 ]

المصدر: إعداد الطالبة

رابعا: قياس صدق وثبات أداة الدراسة:

**1-ثبات أداة الدراسة:** يقصد بالثبات أو الإعتماادية، الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة لأسئلة متعددة بالنسبة للموضوع محل الدراسة، حيث تكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أكبر من (0.60) (Sekaran, 2010: 311).

حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل (ألفا كرومباخ)، إذ بلغت قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل 0.863 وهي نسبة أعلى من النسبة المقبولة 60% (Malhotra,2004). لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

**الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تيلواز- الشلف".**

الجدول رقم (8.3): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة

0.785	قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ككل (المتغير المستقل)
0.881	ألفا كرونباخ لولاء المستهلكين (المتغير التابع)
0.863	ألفا كرونباخ للإستبانة ككل

المصدر: مخرجات spss.

## 2-الصدق الظاهري:

لقد تطلب للتحقق من الصدق الظاهري الاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى قسم العلوم التجارية من جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف- ومن جامعة حلوان بمصر ومن لجامعة الفلسطينية للحكم على مدى صلاحية وصدق فقرات الاستبيان، وقد استجبتنا لأراء المحكمين وقمنا بما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، مرفق ملحق رقم (1).

## 3-الصدق البنائي: قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة بعد التأكد من صدقها الظاهري على عينة ميسرة تمثل

فئات مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (386)، وذلك لتحديد مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة بحساب معاملات الارتباط لبيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد الأداة وجميع عبارات البعد الذي ينتمي إليه، على النحو التالي:

## جدول رقم (9.3): معاملات الارتباط للإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات بعد المسؤولية

الاقتصادية وجميع عبارات هذا البعد.

بعد المسؤولية الاقتصادية	
معامل الارتباط	رقم العبارة
0.685**	01
0.793**	02
0.891**	03
0.792*	04

المصدر: مخرجات spss.

\*\* دال عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول رقم (9.3) أن جميع معاملات الارتباط لعبارات بعد المسؤولية الاقتصادية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ويشير ذلك إلى وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات بعد المسؤولية الاقتصادية وجميع العبارات التي يتضمنها هذا البعد.

جدول رقم (10.3): معاملات الارتباط للإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات بعد المسؤولية القانونية وجميع عبارات هذا البعد.

بعد المسؤولية القانونية	
معامل الارتباط	رقم العبارة
0.685**	05
0.793**	06
0.869**	07

المصدر: مخرجات spss.

\*\* دال عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول رقم (10.3) أن جميع معاملات ارتباط عبارات بعد المسؤولية القانونية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ويشير ذلك إلى وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات بعد المسؤولية القانونية وجميع العبارات التي يتضمنها هذا البعد.

جدول رقم (11.3): معاملات الارتباط للإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات بعد المسؤولية الأخلاقية وجميع عبارات هذا البعد.

بعد المسؤولية الأخلاقية	
معامل الارتباط	رقم العبارة
0.828**	08
0.716**	09
0.848**	10
0.683**	11

المصدر: مخرجات spss.

\*\* دال عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول رقم (11.3) أن جميع معاملات ارتباط عبارات بعد المسؤولية الأخلاقية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ويشير ذلك إلى وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات بعد المسؤولية الأخلاقية وجميع العبارات التي يتضمنها هذا البعد.

جدول رقم (12.3): معاملات الارتباط للإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات بعد المسؤولية الطوعية وجميع عبارات هذا البعد.

بعد المسؤولية الطوعية	
معامل الارتباط	رقم العبارة
0.828**	12
0.716**	13
0.848**	14
0.683**	15

المصدر: مخرجات spss.

\*\* دال عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول رقم (12.3) أن جميع معاملات الارتباط لعبارات بعد المسؤولية الطوعية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ويشير ذلك إلى وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات بعد المسؤولية الطوعية وجميع العبارات التي يتضمنها هذا البعد.

جدول رقم (13.3): معاملات الارتباط للإتساق الداخلي بين جميع عبارات محور ولاء المستهلكين.

محور ولاء المستهلكين					
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.744**	24	0.718**	20	0.755**	16
0.702**	25	0.863**	21	0.848**	17
0.736**	26	0.724**	22	0.691**	18
0.758**	27	0.671**	23	0.683**	19

المصدر: مخرجات spss.

\*\* دال عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول رقم (13.3) أن جميع معاملات الارتباط لعبارات استبانة محور ولاء المستهلكين دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ويشير ذلك إلى وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات استبانة محور ولاء المستهلكين. وهذا يعني أن فقرات محور ولاء المستهلكين توصف بالصدق البنائي، وبالتالي يمكن القول أن فقرات المسؤولية الاجتماعية وولاء المستهلكين ككل توصف بالصدق البنائي.

### المبحث الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

في هذا المبحث يتم عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي توصلت إليها أفراد العينة حول متغيرات الدراسة المعتمدة، وتم استخدام المتوسطات الحسابية لتقدير المستويات، هذا بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وتوضيح مقدار التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة الذي يساعد في إعطاء كافة المؤشرات الإحصائية ذات الدلالة العلمية في الإجابة على أسئلة الدراسة. وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسيين يغطيان متغيرات الدراسة وفقا لما يلي:

- التوزيع التكراري لإجابات الدراسة.
- اختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: تحليل وعرض نتائج البيانات التعريفية:

البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة: تمثلت بيانات أفراد عينة الدراسة حسب (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المهنة).

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس: من الجدول (14.3) أن أفراد عينة الدراسة كانت نسبة الذكور تقدر ب 51% وهي أكبر من نسبة الإناث التي قدرت ب 49%.
- جدول رقم (14.3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

النسبة (%)	التكرار	الجنس
51.0%	197	ذكور
49.0%	189	إناث

المصدر: مخرجات spss.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر: يتضح من الجدول (15.3) أن هناك تباين بين أفراد عينة الدراسة وأن الفئة العمرية ما بين (20-30 سنة) تمثل نسبة (47.4%) وهي أكبر نسبة وهي الفئة التي تمثل الطلبة الجامعيين (ما فوق التدرج)، الذين كانوا أكثر استجابة للاستبانة الإلكترونية. وهذا ما يبينه الجدول التالي:
- جدول رقم (15.3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر.

النسبة (%)	التكرار	الفئة العمرية
12.7%	49	أقل من 20 سنة
47.4%	183	20-30 سنة
25.4%	98	31-40 سنة

**الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تيلواز- الشفاف-**

40 سنة فأكثر	56	14.5%
المجموع	386	100%

المصدر: مخرجات spss.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: يتضح من الجدول (16.3) أن ما نسبته (46.6%) من أفراد عينة الدراسة مستواهم جامعي، في حين أن (25.9%) حاملين للشهادات العليا، أي ما نسبته (72.5%) من أفراد العينة من ذوي الكفاءات العلمية والعملية، ها ما يمكنهم من فهم فحوى الاستبيان والهدف منه. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (16.3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
27.5%	106	ثانوي
46.6%	180	جامعي
25.9%	100	ما فوق التدرج
100%	386	المجموع

المصدر: مخرجات spss

- يتضح من الجدول (17.3) أن ما نسبته (90.2%) من أفراد عينة الدراسة يمثلون مستهلكي منتجات شركة "تيلواز"، وهذا دليل على اتساع استهلاك منتجات الشركة حيث أصبحت شركة وطنية، ولديها طاقم متنوع من المنتجات (عصائر، مصبرات ومربي الفواكه). أما ما نسبته (1.8%) مثلت نسبة الموردين، في حين قدرت نسبة باعة الجملة ب (8.0%).
- جدول رقم (17.3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المهنة.

النسبة (%)	التكرار	المهنة
90.2%	348	مستهلك نهائي
1.8%	7	مورد
8.0%	31	بائع جملة
100%	386	المجموع

المصدر: مخرجات spss.

المطلب الثاني: تحليل وعرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة.

1. تحليل وعرض نتائج واقع تبني شركة "تلواز" للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المستهلكين:

سنحاول تحليل وعرض كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية على حدى.

جدول رقم (18.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني بعد المسؤولية الاقتصادية.

عبارات المسؤولية الاقتصادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التبنى
1- تتميز منتجات شركة "تيلواز" بالجودة	2.98	0.60	2	مرتفع
2- تهدف شركة "تيلواز" للوصول إلى مستويات عالية من الكفاءة.	3.11	0.66	1	مرتفع
3- تهتم شركة "تيلواز" بمقترحات وشكاوي المستهلكين تجاه منتجاتها.	2.63	0.73	4	مرتفع
4- تلتزم شركة "تيلواز" بعدم المغالاة في أسعار المنتجات.	2.92	0.75	3	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.91	0.68		

المصدر: مخرجات spss.

- تحليل وعرض نتائج تبني شركة "تلواز" للمسؤولية الاقتصادية: يوضح الجدول رقم (18.3) واقع تبني المسؤولية الاقتصادية في شركة "تيلواز"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.63-3.11) مقارنة مع المتوسط العام الذي بلغ (2.91).

فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تهدف شركة "تيلواز" للوصول إلى مستويات عالية من الكفاءة" بمتوسط حسابي قدر ب(3.11) وانحراف معياري بلغ (0.66)، وجاءت الفقرة "تتميز منتجات شركة "تيلواز" بالجودة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ(2.98) وانحراف معياري بلغ(0.60)، في حين احتلت الفقرة "تلتزم شركة "تيلواز" بعدم المغالاة في أسعار المنتجات" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب(2.92) وانحراف معياري بلغ (0.75)، وأخير احتلت الفقرة "تهتم شركة تيلواز بمقترحات وشكاوي المستهلكين تجاه منتجاتها" المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب(2.63) وانحراف معياري بلغ (0.73). وبشكل عام تبين من تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه واقع تبني شركة "تيلواز" للمسؤولية الاقتصادية كان مرتفعاً.

**الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تيلواز- الشفاف-**

جدول رقم (19.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني بعد المسؤولية القانونية.

عبارات المسؤولية القانونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التبني
5- تسهم شركة "تيلواز" في الحفاظ على البيئة من خلال القوانين والأنظمة التي تطبقها.	2.82	0.72	2	مرتفع
6- تلتزم شركة "تيلواز" بممارسة الأعمال التي تتوافق مع قوانين المجتمع.	2.96	0.60	1	مرتفع
7- تتحمل شركة "تيلواز" مسؤولية الأضرار التي قد يتعرض لها المستهلكين عند استهلاكهم لمنتجاتها.	2.45	0.85	3	منخفض
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.74	0.72		

المصدر: مخرجات spss.

تحليل وعرض نتائج تبني شركة "تلواز" للمسؤولية القانونية: يوضح الجدول رقم (19.3) واقع تبني المسؤولية القانونية في شركة "تيلواز"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.45-2.96) بالمقارنة مع المتوسط العام الذي قدر ب (2.74). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " تلتزم شركة "تيلواز" بممارسة الأعمال التي تتوافق مع قوانين المجتمع" بمتوسط حسابي قدر ب (2.96) وانحراف معياري بلغ (0.60)، وجاءت الفقرة " تسهم شركة "تيلواز" في الحفاظ على البيئة من خلال القوانين والأنظمة التي تطبقها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.82) وانحراف معياري قدر ب (0.72)، في حين احتلت الفقرة: " تتحمل شركة "تيلواز" مسؤولية الأضرار التي قد يتعرض لها المستهلكين عند استهلاكهم لمنتجاتها" المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب (2.45) وانحراف معياري بلغ (0.85).

بناء على الإجابات السابقة تبين أن مستوى تبني شركة "تيلواز" للمسؤولية القانونية كان مرتفعاً.



**الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تيلواز- الشانف-**

الجدول رقم (20.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني بعد المسؤولية الأخلاقية

عبارات المسؤولية الأخلاقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التبني
8-تقوم شركة "تيلواز" بترويج منتجاتها بشكل وأداء أخلاقي.	3.090	0.63	2	مرتفع
9-تهتم شركة "تيلواز" بإعلام المستهلك بخصائص المنتجات التي تقدمها.	2.79	0.77	3	مرتفع
10-تعد من أخلاقيات الشركة الاعتراض على ما تقوم به بعض الشركات في التحايل على الأسعار من خلال الخصومات الغير حقيقية.	2.50	0.76	4	منخفض
11- تحترم شركة "تيلواز" عادات وتقاليد المجتمع الذي تعمل فيه.	3.093	0.64	1	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.87	0.70		

المصدر: مخرجات spss.

- تحليل وعرض نتائج تبني شركة "تلواز" للمسؤولية الأخلاقية: يوضح الجدول رقم (20.3) واقع تبني المسؤولية الأخلاقية في شركة "تيلواز"، حيث كانت المتوسطات الحسابية للفقرات " تحترم شركة "تيلواز" عادات وتقاليد المجتمع الذي تعمل فيه"، " تقوم شركة "تيلواز" بترويج منتجاتها بشكل وأداء أخلاقي " أكبر من المتوسط العام الذي بلغ (2.87)، في حين جاءت كل من الفقرات " تهتم شركة "تيلواز" بإعلام المستهلك بخصائص المنتجات التي تقدمها"، " تعد من أخلاقيات الشركة الاعتراض على ما تقوم به بعض الشركات في التحايل على الأسعار من خلال الخصومات الغير حقيقية " أقل من المتوسط الحسابي العام. بناء على هذه الإجابات تبين أن مستوى تبني شركة "تيلواز" للمسؤولية الأخلاقية كان مرتفعاً.

**الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تيلواز- الشفاف-**

جدول رقم (21.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني بعد المسؤولية الطوعية.

عبارات المسؤولية الطوعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التبني
12-تقدم شركة "تيلواز" الهبات والتبرعات لدعم المجتمع المحلي.	2.37	0.78	3	منخفض
13-تساهم شركة "تيلواز" في دعم البنى التحتية للمجتمع كأشياء المدارس والطرق والمستشفيات...	2.075	0.77	4	منخفض
14-تسهم شركة "تيلواز" في حل المشكلات والتخفيف من الأضرار التي تلحق بالمجتمع.	2.53	0.81	1	مرتفع
15- تساهم شركة "تيلواز" في دعم توفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة	2.49	0.98	2	منخفض
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.37	0.83		

المصدر: مخرجات spss

- تحليل وعرض نتائج تبني شركة "تلواز" للمسؤولية الطوعية: يوضح الجدول رقم (21.3) واقع تبني المسؤولية الطوعية في شركة "تيلواز"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.075-2.53) بالمقارنة مع المتوسط العام الذي قدر ب (2.37). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تسهم شركة "تيلواز" في حل المشكلات والتخفيف من الأضرار التي تلحق بالمجتمع " بمتوسط حسابي قدر ب (2.53) وانحراف معياري بلغ (0.81)، وجاءت الفقرة " تساهم شركة "تيلواز" في دعم توفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ(2.49) وانحراف معياري قدر ب(0.98)، في حين احتلت الفقرة " تقدم شركة "تيلواز" الهبات والتبرعات لدعم المجتمع المحلي " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب(2.37) وانحراف معياري بلغ (0.78)، أما الفقرة " تساهم شركة "تيلواز" في دعم البنى التحتية للمجتمع كأشياء المدارس والطرق والمستشفيات" فقد احتلت المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(2.075) وانحراف معياري قدر ب(0.77).

وبشكل عام فقد تبين من اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه واقع تبني شركة "تيلواز" للمسؤولية الطوعية أن كان منخفضا عموما. يمكن تلخيص واقع تبني شركة "تيلواز" للمسؤولية الاجتماعية في الجدول التالي:

## الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تيلواز- الشلف-

جدول رقم (22.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة.

عبارات المسؤولية الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب مستوى تبني
المسؤولية الاقتصادية	2.91	0.68	1
المسؤولية القانونية	2.74	0.72	3
المسؤولية الأخلاقية	2.87	0.70	2
المسؤولية الطوعية	2.37	0.83	4
المسؤولية الاجتماعية لشركة "تيلواز"	2.72	0.73	

المصدر: مخرجات spss

التحليل:

من الجدول رقم (22.3) يتضح لنا أن مستوى تبني شركة "تيلواز" للمسؤولية الاقتصادية احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب(2.91)، وبدرجة تبني مرتفعة نسبيا، وهذا راجع لأن الشركة اقتصادية تهدف إلى تحقيق الربح، فهي تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق الجودة والإبداع والتطوير في منتجاتها خاصة في ظل المنافسة التي تخضع لها من طرف شركات عمور وازدهار. كما أن شركة "تلواز" تتبع الإستراتيجية التالية لغرض الحصول على ميزة تنافسية:

- اختيار شركة "تلواز" للمادة الأولية ذات الجودة العالية التي تمكنها من مواجهة المنافسة في السوق الدولية للحفاظ على المستهلكين الحاليين وجذب مستهلكين جدد. حيث تقوم باستيراد بذور الطماطم من إيطاليا وهي بذور ذات نوعية جيدة والمسماة في السوق الجزائرية "بالفحلة"، وذلك للحفاظ على حصتها السوقية.
- تبلغ الحصة السوقية لشركة "تلواز" في مجال الطماطم المصبرة 60% جهويا مقارنة مع الحصة السوقية للمنافسين التي تبلغ 40%.
- تغطية الطلب المحلي والوطني: حيث قامت الشركة سنة 2016 باستثمار جديد تمثل في مضاعفة حجم الطماطم الصناعية (سلسلة إنتاج الطماطم)، حيث ارتفع حجم الإنتاج من 300 طن/اليوم إلى 1400 طن/اليوم، أي بمعدل زيادة قدر ب78%.

كما تملك شركة "تلواز" مفاتيح الحصول على ميزة تنافسية:

- منتج ذو جودة.
- سعر أقل.
- قيمة أفضل.

## الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تيلواز- الشلف".

- تصميم منتج منخفض الكلفة وأقل ضرر (لسلامة صحة المستهلكين).
- تنويع شبكة التوزيع، حيث تعتمد على التوزيع المباشر (تجار التجزئة)، والتوزيع الغير مباشر (تجار الجملة).  
حيث يمثل تجار الجملة نسبة 60%، في كامل التراب الوطني عدا الجنوب في المناطق التالية:  
- (سوق السمار (الجزائر)، سطيف، غرداية).  
أما بالنسبة للتوزيع غير مباشر (30%)، فقد قامت بفتح نقاط بيع معتمدة في النواحي:  
- الشلف (الشلف، غيليزان، تيسمسيلت).  
- (وهران، الجزائر، بجاية، باتنة).  
والفضاءات التجارية الكبرى 10%: يتم التوزيع في كل من:  
- أرديس (Ardis).  
- فاملي شوب.  
- أونو. (Auno).  
- كاترينغ.  
في حين احتلت المسؤولية الأخلاقية لشركة "تيلواز" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.87)، وهو مستوى تبي مرتفع نسبيا، ذلك لأن:
- الشركة صادقة في ترويج منتجاتها، فلما في اللافتات منتج الطماطم المصبرة منتج طبيعي (100%)، فهو إعلان صادق، لأن المكونات عبارة عن طماطم + ملح فقط، لا توجد مواد حافظة كما أن التعقيم يكون عن طريق الحرارة فقط.
- كذلك تحافظ الشركة على أسعار معقولة تتناسب مع مستوى دخل المستهلكين، وعدم استغلالها لنقص المعروض من المنتجات لرفع الأسعار.
- تبتعد الشركة عن الخداعي التسويقي سواء في إعلاناتها أو في التسعير، فهي تهتم باعلام المستهلك وتعريفه بخصائص المنتجات التي تقدمها وتاريخ صلاحيتها ونفاذها بشكل واضح.
- كما تحافظ على سلامة صحة المستهلكين، وذلك من خلال اختبار العلب قبل ملئها، إذا ما كانت تحوي ثغرات تسمح بدخول ميكروبات، إذا ما وجدت توضع جانبا، هذا إضافة إلى طلي العلب الحديدية بطلاء غذائي، (Verni e alimentaire) يسمى بالحديد الأبيض. (مقابلة مع مهندسة المخبر). أما عن المسؤولية القانونية فقد جاءت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.74) وانحراف معياري قدر ب(0.72) وأخير يأتي

## الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تيلواز- الشفاف-

مستوى تبني شركة "تيلواز" للمسؤولية الطوعية فقد جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة لأن مساهمات الشركة الطوعية ضعيفة وهذا راجع لأن الشركة في بداية نشاطها كانت تابعة للدولة وفي السنوات

الأخيرة أصبحت تابعة للقطاع الخاص، فهي لم تصل بعد إلى نسبة الحصة السوقية (رقم الأعمال) التي تجعلها تتبنى ضمن خططها الإستراتيجية المساهمات الطوعية.

### 2. تحليل وعرض نتائج مستوى ولاء مستهلكي شركة "تلواز":

للإجابة على ذلك كان لابد من الإستعانة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، بالإضافة إلى تبيان أهمية كل فقرة كما هو موضح في الجدول التالي:  
جدول رقم (3.23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الولاء.

عبارات الولاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التبرني
16-تحقق لي منتجات الشركة توقعاتي.	2.79	0.70	3	مرتفع
17-أرى أن الشركة تعمل على إرضاء زبائنها.	2.97	0.69	1	مرتفع
18-أقتني منتجات هذه الشركة لأنها الأفضل بالنسبة لي.	2.53	0.86	6	مرتفع
19-أنا مستعد لدفع المزيد مقابل منتجات هذه الشركة.	2.16	0.88	12	منخفض
20-أخطط للحفاظ على علاقة طويلة الأجل مع منتجات الشركة.	2.50	0.74	7	منخفض
21-أشعر بوجود رابط عاطفي بيني وبين هذه الشركة.	2.18	0.80	11	منخفض
22-أنصح أصدقائي باقتناء منتجات هذه الشركة.	2.74	0.79	4	مرتفع
23-أنا على استعداد لبذل جهد إضافي للبقاء مع هذه الشركة.	2.43	0.92	8	منخفض
24-أنوي الاستمرار في شراء منتجات هذه الشركة.	2.63	0.76	5	مرتفع
25-تمنحني الشركة منافع أكبر من السعر الذي أدفعه فيها.	2.40	0.82	9	منخفض

**الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تيلواز"- الشفاف-**

مرتفع	2	0.76	2.87	26-أبدي رأبي للآخرين بصورة إيجابية عن منتجات هذه الشركة.
منخفض	10	0.79	2.35	27- لا أتوقع التحول إلى شركة أخرى.
		0.79	2.54	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (23.3) آراء و اتجاهات أفراد عينة الدراسة (مستهلكي شركة "تيلواز") تجاه ولائهم للشركة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.97-2.35) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي قدر ب (2.54). إذ جاءت الفقرة " أرى أن الشركة تعمل على إرضاء زبائنها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.97) وانحراف معياري قدر ب(0.69)، في حين احتلت الفقرة " أبدي رأبي للآخرين بصورة إيجابية عن منتجات هذه الشركة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (2.87) وانحراف معياري بلغ (0.76)، كما احتلت المرتبة الثالثة الفقرة " تحقق لي منتجات الشركة توقعاتي " بمتوسط حسابي بلغ (2.79) وانحراف معياري قدر ب(0.70)، أما الفقرة " أنصح أصدقائي باقتناء منتجات هذه الشركة"، فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب(2.74) وانحراف معياري بلغ (0.79)، بينما احتلت الفقرة " أنوي الاستمرار في شراء منتجات هذه الشركة" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (2.63) وانحراف معياري قدر ب(0.76)، في حين جاءت الفقرة "أقتني منتجات هذه الشركة لأنها الأفضل بالنسبة لي" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (2.53) وانحراف معياري(0.86)، أما الفقرة " أخطط للحفاظ على علاقة طويلة الأجل مع منتجات الشركة "فقد جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره(2.50) وانحراف معياري بلغ (0.74)، أما الفقرة " أنا على استعداد لبذل جهد إضافي للبقاء مع هذه الشركة" فقد جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ(2.43) وانحراف معياري مقداره (0.92)، وبالنسبة للفقرة " تمنحني الشركة منافع أكبر من السعر الذي أدفعه فيها" فقد كانت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدر ب(2.40) وانحراف معياري بلغ(0.82)، أما الفقرة" لا أتوقع التحول إلى شركة أخرى" فقد احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(2.35) وانحراف معياري بلغ(0.79).

وبشكل عام تبين أن مستوى ولاء المستهلكين لمنتجات شركة "تيلواز" كان مرتفعاً.

تظهر آراء أفراد عينة الدراسة أن شركة "تيلواز" تعمل على إرضاء زبائنها من خلال المنتجات التي تقدمها، وهذا يدل على جودة منتجاتها التي تجعل المستهلكين راضين على اقتناء المنتج باستمرار وبالتالي حصولها على مستهلكين موالين، ذلك لأن الجودة تعد اليوم مطلباً رئيسياً وأحد الخيارات الإستراتيجية لمواجهة التحديات وتحقيق التميز والتفوق.

## الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تيلواز"- الشفاف-

كما تبين من تحليل آراء أفراد العينة أن شركة "تيلواز" تحقق توقعات زبائنها هذا ما يجعلهم يبدون آراءهم للآخرين بصورة إيجابية عن منتجاتها، الأمر الذي يكسب الشركة سمعة جيدة. أما بالنسبة لمستوى ولاء المستهلكين بشكل عام تجاه منتجات الشركة فهو مرتفع نسبياً فهذا يعني اقتصادياً أن هناك شركات منافسة لشركة "تيلواز" هي التي تحتل المراتب الأولى في تسويق منتجاتها، بجودة أعلى من منتجات شركة "تيلواز"، على سبيل المثال في مجال الطماطم المصرية (ازدهار، عمور). ثم تليها في المرتبة الثالثة "تيلواز". يمكن القول أن شركة "تيلواز" أصبحت شركة وطنية تهدف للوصول إلى مستويات عالية من الكفاءة.

### المطلب الثالث: تحليل وعرض اختبار فرضيات الدراسة:

قامت الباحثة باختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات التأثير والإرتباط، باستخدام اختبار الإنحدار البسيط واختبار (F)، ومعامل الإرتباط (R)، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (24.3) نتائج تحليل الانحدار لاختبار مساهمة المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تيلواز"

معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R2)	مستوى الدلالة	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	تحليل الانحدار
.591*	.350	.000 <sup>b</sup>	206.513	21.895	1	21.895	الانحدار
				.106	384	40.713	البواقي
					385	62.608	المجموع

\*دال عند مستوى (0.05) المصدر: معد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: وتنص على أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين المسؤولية الاجتماعية و ولاء المستهلكين، ولدراسة العلاقة وقوتها بين المتغيرين تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد مدى قدرة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع باستخدام معامل التحديد والتعرف على طبيعة العلاقة وقوتها بين كل منهما باستخدام معامل الارتباط، ومن خلال الجدول رقم (24.3)، اوضحت النتائج أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (206.513=f) عند مستوى معنوية (0,000)، وبمأن مستوى المعنوية اقل من (0,05) فان ذلك يعني معنوية العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و ولاء المستهلكين، بمعنى وجود تأثير موجب للمتغير المستقل على المتغير التابع حيث بلغ معامل الارتباط (0,591) ومنه قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

**الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تيلواز- الشلف-**

الجدول رقم (25.3) نتائج تحليل الانحدار لاختبار مساهمة بعد المسؤولية الاقتصادية في زيادة ولاء مستهلكين شركة "تيلواز".

معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	تحليل الانحدار
0.132	.363*	.000 <sup>b</sup>	58.324	17.031	1	17.031	الانحدار
				.292	384	112.128	البواقي
					385	129.159	المجموع

\*دال عند مستوى (0.05) المصدر : معد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: وتنص على أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين بعد المسؤولية الاقتصادية وولاء المستهلكين، وحسب الجدول رقم (25.3) بلغت قيمة  $f=58.324$  عند مستوى معنوية (0,00) وحيث ان مستوى المعنوية اقل من (0,05) فان ذلك يعني معنوية العلاقة بين المسؤولية الاقتصادية و ولاء المستهلكين ، اي وجود تأثير موجب حيث بلغ معامل الارتباط (0.363) ومن ثم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

جدول رقم نتائج تحليل الانحدار لاختبار مساهمة بعد المسؤولية القانونية في زيادة ولاء مستهلكين شركة "تيلواز" (26.3).

معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	تحليل الانحدار
.094	.306*	.000 <sup>b</sup>	39.649	19.988	1	19.988	الانحدار
				.504	384	193.582	البواقي
					385	213.569	المجموع

\*دال عند مستوى (0.05) المصدر : معد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين بعد المسؤولية القانونية وولاء المستهلكين، ومن خلال الجدول رقم (26.3) تظهر النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية الذي يظهر قيمة  $f$  البالغة  $f=39.649$  عند مستوى معنوية (0,00) وحيث ان مستوى المعنوية اقل من (0,05) فان ذلك يعني معنوية العلاقة بين المسؤولية القانونية لشركة "تيلواز" وولاء المستهلكين ، ما يعني وجود تأثير موجب بين المتغيرين في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0,306)، ومن ثم قبول الفرضية الفرعية الثانية.



## الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تيلواز"- الشلف-

جدول رقم (27.3) نتائج تحليل الانحدار لاختبار مساهمة بعد المسؤولية الأخلاقية في زيادة ولاء مستهلكين شركة "تيلواز".

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	مستوى الدلالة	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	تحليل الانحدار
.464*	.216	.000 <sup>b</sup>	105.630	16.750	1	16.750	الانحدار
				.159	384	60.893	البواقي
					385	77.643	المجموع

\*دال عند مستوى (0.05) المصدر : معد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين بعد المسؤولية الأخلاقية وولاء المستهلكين، ومن خلال الجدول رقم (27.3) تظهر النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة الذي يظهر قيمة  $f$  البالغة  $f=105.630$  عند مستوى معنوية (0,000)، وحيث ان مستوى المعنوية اقل من (0,05) فان ذلك يعني معنوية العلاقة بين بعد المسؤولية الأخلاقية لشركة "تيلواز" وولاء المستهلكين ، ما يعني وجود تأثير موجب بين المتغيرين في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.464)، ومن ثم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

جدول رقم (28.3): نتائج تحليل الانحدار لاختبار لمساهمة بعد المسؤولية الطوعية في زيادة ولاء مستهلكين شركة "تيلواز"

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	مستوى الدلالة	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	تحليل الانحدار
.516*	.266	.000 <sup>b</sup>	139.214	35.694	1	35.694	الانحدار
				.256	384	98.458	البواقي
					385	134.152	المجموع

\*دال عند مستوى (0.05) المصدر : معد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين المسؤولية الطوعية وولاء المستهلكين، ومن خلال الجدول رقم (28.3) تظهر النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة الذي يظهر قيمة  $f$  البالغة  $f=139.214$  عند مستوى معنوية (0,000)، وحيث ان مستوى المعنوية اقل من (0,05) فان ذلك يعني معنوية العلاقة بين المسؤولية الطوعية لشركة "تيلواز" وولاء المستهلكين ، ما يعني وجود تأثير موجب بين المتغيرين في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.516)، ومن ثم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

## الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تيلواز"- الشفاف-

2. نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية الرئيسية الثانية على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين المسؤولية الاجتماعية وولاء المستهلكين في شركة "تيلواز" تعزى لخصائص (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المهنة). وتظم الفرضيات الفرعية التالية:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين المسؤولية الاجتماعية وولاء المستهلكين بدلالة الجنس ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار الفرق بين متوسطين (Independent-Samples T Test) ، ومن خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (29.3) يمكننا تسجيل النتيجة التالية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المسؤولية الاجتماعية على زيادة ولاء المستهلكين تعزى لمتغير الجنس، على اعتبار ان قيمة t بلغت (-1.234) عند مستوى معنوية (0,05) وحيث أن قيمة المعنوية المقدر ب (0,69) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، فان هذا يعني رفض الفرضية الفرعية الاولى، وقد اشارت النتائج ايضا الى ان متوسط اتجاهات الذكور وقيمتها (2.61) جاء أصغر من متوسط اتجاهات الإناث المقدر ب (2.66) و بوجود الفرق بين متوسطي الذكور والإناث فإن هذا الفرق غير معنوي اي انه غير دال احصائيا .

الجدول رقم (29.3): نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الأولى.

المتغير	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	T قيمة	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	197	2.6107	.40957	.02918	-1.234	0.69
	انثى	189	2.6647	.44886	.03265		

المصدر : معد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

-اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء المستهلكين، تعزى لمتغير العمر ولاختبار هذا الفرض تم الاعتماد على تحليل التباين الاحادي (one way ANOVA) وذلك لأن عامل العمر يحتوي على أربع فئات وهي (اقل من 20 سنة )، (من 20 سنة الى 30 سنة)، (من 31-40)، (اكثر من 40 سنة). وقد أثبتت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (30.3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المسؤولية الاجتماعية على زيادة ولاء المستهلكين تعزى لمتغير العمر، اذ بلغت قيمة  $F = 1.610$  عند مستوى معنوي (0.187). وهي أكبر من (0.05)، ومنه رفض الفرضية الفرعية الثانية.

**الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تيلواز- الشاف-**

الجدول رقم(30.3) نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الفرعية الثانية.

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	3	.296	1.610	.187
	داخل المجموعات	382	.184		
	المجموع	385	71.036		

المصدر : معد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS .

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين المسؤولية الاجتماعية وولاء المستهلكين بدلالة المستوى التعليمي ، اذ تشير نتائج الجدول رقم (31.3) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بدلالة المستوى التعليمي عند قيمة F تساوي ( 2.979 ) و مستوى معنوية(0.052).وهي اكبر من (0.05) ، ومنه عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر المسؤولية الاجتماعية على زيادة ولاء المستهلكين تعزى لمتغير المستوى التعليمي وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول رقم (31.3) نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الفرعية الثالثة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة
المستوى التعليمي	بين المجموعات	2	.544	2.979	.052
	داخل المجموعات	383	.183		
	المجموع	385	71.036		

المصدر : معد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين المسؤولية الاجتماعية وولاء المستهلكين بدلالة المهنة، اذ تشير نتائج الجدول رقم (32.3) الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بدلالة المهنة عند قيمة F تساوي (9.481) و مستوى معنوي ( .000).وهي أصغر من (0.05) ، ومنه وجود فروق ذات دلالة احصائية لمساهمة المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء المستهلكين تعزى لمتغير المهنة وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الثالث: واقع تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكي شركة "تيلواز- الشاف-

الجدول رقم (32.3) نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الفرعية الرابعة.

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة
المهنة	بين المجموعات	2	1.676	9.481	.000
	داخل المجموعات	383	.177		
	المجموع	385	71.036		

المصدر: معد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

## خلاصة الفصل:

بالإعتماد على ما تقدم من تحليل نظري ودراسة تطبيقية فيما يتعلق بمدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء المستهلكين في شركة "تلواز" الشلف، اتضح مايلي:

- أن مستوى إدراك أهمية المسؤولية الاجتماعية من طرف إدارة شركة "تلواز" كان مرتفعا على العموم، حيث أظهرت الدراسة مجموعة من الأنشطة تمثلت في دعم الفلاحين ومتابعتهم ماديا ومعنويا لغاية جني المحصول، كما تسعى هذه الشركة إلى إقامة علاقات طيبة مع جمهور المستهلكين وذلك بالقيام بعدة أنشطة، كتقديم التبرعات في الأعياد والمناسبات الدينية، وتنظيم أبواب مفتوحة للرحلات الإستطلاعية على المدارس والثانويات. هذا بالإضافة إلى مجموعة من الممارسات التي تندرج ضمن المسؤولية الأخلاقية للشركة، إلا أنها لاتقوم بهذه الأنشطة بصفة دورية، بل هي عبارة عن أنشطة موسمية تدخل ضمن ممارسات المسؤولية الطوعية للشركة.
- يتوفر لدى الشركات المبحوثة مستوى متوسط من الولاء حيث قدر ب 2.54 وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية من طرف شركة "تلواز" الشلف في زيادة ولاء مستهلكيها.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المهنة) لتأثير المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء مستهلكين شركة "تلواز".

خاتمة

لقد حاولنا في هذه الدراسة بحث مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء المستهلكين في شركة "تلواز" الشلف، تم تحديد طبيعة هذه العلاقة من خلال ثلاثة فصول، فقد تم التطرق في الفصل الأول إلى التأصيل النظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، في الفصل الثاني تم التعرض لمفاهيم ولاء المستهلك من قبل مجموعة من الباحثين، وكذا مفهوم إدارة علاقة المستهلكين أما في الفصل الثالث فقد تناولنا الجانب التطبيقي للدراسة من خلال التعريف بشركة "تلواز" وتبيان واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في الشركة، وكذا آثار هذه الممارسات على أرباح الشركة وعلى عدد المستهلكين وولائهم للشركة ثم التطرق للتصميم المنهجي للدراسة للوصول في الأخير لعرض نتائج التحليل الوصفي لتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

وبعد معالجة الموضوع من جميع جوانبه توصلنا إلى مجموعة من النتائج على المستويين النظري والميداني يمكن إيجازها فيما يلي:

### 1. النتائج النظرية:

- إن النقد المستمر لمفهوم تعظيم الأرباح أفرز بوادر حقيقية لأن تتبنى شركات الأعمال دوراً أكثر تجاه البيئة التي تعمل فيها، وفي هذا السياق ومن خلال الدراسات السابقة والإطلاع على الأدبيات فقد تم التوصل إلى تعريف للمسؤولية الاجتماعية وهو كالتالي: "المسؤولية الاجتماعية تتمثل في المبادرات الطوعية لشركات الأعمال في التدخل لمعالجة المشاكل التي يعاني منها المجتمع والتي تكون مدرجة ضمن خططها الإستراتيجية بغرض تحقيق التنمية الاقتصادية الاجتماعية المتكاملة بالإضافة إلى المحافظة على البيئة التي تعمل فيها، في إطار التوازن بين توقعات المجتمع والمصلحة الاقتصادية لهذه الشركات".
- تتمثل المسؤولية الاجتماعية للعاملين في التدريب والتطوير المستمر لهم، تحقيق عدالة وظيفية، ظروف عمل مناسبة ورعاية صحية. أما بالنسبة للزبائن فتتمثل المسؤولية الاجتماعية في توفير منتجات بنوعية جيدة وأسعار مناسبة إضافة إلى إعلانات صادقة.
- تعتمد المسؤولية الاجتماعية من المنظور التسويقي أو ما يعرف بالتسويق "الرشيد" أو "المتنور" على تبني القاعدة الأخلاقية كأساس للمشروعية في جميع أعمال الشركة ( في مجال الترويج، التوزيع، التسعير...).
- إن شركات الأعمال التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية في مجالات التعليم، البيئة، وحقوق الإنسان، هذا السلوك يجعلها ترتقي لتصل إلى مرحلة المسؤولية الطوعية، التي بموجبها تتحول إلى منظمات مواطنة عبر مساهمتها في تعزيز موارد المجتمع وتحسين نوعية الحياة فيه.
- حيث يمكن تعريف مواطنة الشركة بأنها السلوك الطوعي الذي يساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وذلك بالإعتماد على مبادرات الشركة الطوعية في خدمة أصحاب المصلحة والمجتمع عموماً.
- تتمثل إدارة علاقات المستهلك في استراتيجية تنتهجها الشركة للاستفادة من المعلومات الخاصة بالمستهلكين لتطوير المعرفة بهم وإقامة علاقات مربحة الأمد معهم، تتضمن الإحتفاظ بالمستهلكين الحاليين منهم واكتساب جدد آخرين بالشكل الذي يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

- تساعد إدارة علاقات المستهلك الشركة في دعم أسواقها من خلال التوجه نحو كسب أفضل، وإدارة الحملات التسويقية بأهداف واضحة وموضوعية وتساعد في قيادة وخلق النوعية في المبيعات. كما تسهم في تنظيم الأرباح وتحديد المستهلك ذو القيمة أو المربح، وتخفيض كلفة اكتساب زبائن جدد.

## 2. النتائج التطبيقية:

- أن مستوى تبني شركة "تيلواز" للمسؤولية الاقتصادية احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب(2.91)، وبدرجة تبني مرتفعة نسبياً، وهذا راجع لأن الشركة اقتصادية تهدف إلى تحقيق الربح، فهي تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق الجودة والإبداع والتطوير في منتجاتها خاصة في ظل المنافسة التي تخضع لها من طرف شركات عمور وازدهار. اختيار شركة "تلواز" للمادة الأولية ذات الجودة العالية التي تمكنها من مواجهة المنافسة في السوق الدولية للحفاظ على المستهلكين الحاليين وجذب مستهلكين جدد. حيث تقوم باستيراد بذور الطماطم من إيطاليا وهي بذور ذات نوعية جيدة والمسماة في السوق الجزائرية "بالفحلة"، وذلك للحفاظ على حصتها السوقية، حيث تبلغ الحصة السوقية لشركة "تلواز" في مجال الطماطم المصبرة 60% جهويًا مقارنة مع الحصة السوقية للمنافسين التي تبلغ 40%.
- احتلت المسؤولية الأخلاقية لشركة "تيلواز" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.87)، وهو مستوى تبني مرتفع نسبياً، ذلك لأن الشركة صادقة في ترويج منتجاتها، فلما في اللافتات منتج الطماطم المصبرة منتج طبيعي (100%)، فهو إعلان صادق، لأن المكونات عبارة عن طماطم + ملح فقط، لا توجد مواد حافظة كما أن التعقيم يكون عن طريق الحرارة فقط. كذلك تحافظ الشركة على أسعار معقولة تناسب مع مستوى دخل المستهلكين، وعدم استغلالها لنقص العروض من المنتجات لرفع الأسعار.
- أما عن المسؤولية القانونية فقد جاءت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.74)، وأخير يأتي مستوى تبني شركة "تيلواز" للمسؤولية الطوعية فقد جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة لأن مساهمات الشركة الطوعية ضعيفة وهذا راجع لأن الشركة في بداية نشاطها كانت تابعة للدولة وفي السنوات الأخيرة أصبحت تابعة للقطاع الخاص فهي لم تصل بعد إلى نسبة الحصة السوقية (رقم الأعمال) التي تجعلها تتبنى ضمن خططها الإستراتيجية المساهمات الطوعية.

## 3. مناقشة النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة:

- النتائج الخاصة بآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء المستهلكين بينت ان معظم افراد العينة على ادراك تام بأن شركة "تيلواز" تتبنى مسؤولية اجتماعية من خلال دعم الفلاحين، كما اظهرت النتائج ان شركة "تيلواز" تتمتع بصورة ذهنية جيّدة نتيجة جودة ونوعية منتجاتها كما ان المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة تساهم في زيادة ولاء المستهلكين حسب ما اثبتته النتائج.
- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة في شركة "تيلواز" الشلف على زيادة ولاء المستهلكين، حيث أن القوة التفسيرية



للمنموذج فقد بلغت ( $R_2 = 0.350$ ) وهي قوة تفسيرية معتبرة، مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) تفسر ما مقداره (35%) من المتغير التابع (قيمة ولاء المستهلكين)، وقد تم تقسيمها الى الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء المسؤولية الاقتصادية على زيادة ولاء المستهلكين في شركة "تيلواز" الشلف، أما القوة التفسيرية فقد بلغت ( $R_2 = 0.132$ ) وهي قوة تفسيرية معتبر ايضاً، ويعني ذلك أن ما نسبته (13%) من التغير الكلي في قيمة ولاء المستهلكين يمكن تفسيره بالتغير في المسؤولية الاقتصادية لشركة "تيلواز".

وتشير هذه النتيجة الى إقبال المستهلكين على منتجات شركة "تيلواز" خاصة المصبرات وكل أنواع المرابي وحتى عصائر الفواكه الطبيعية والحالية من الحافظ مما يؤدي الى زيادة التعرف بالعلامة وإدراك خصائصها وبالتالي رفع قيمتها، وتحسين سمعة الشركة.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء المسؤولية القانونية على زيادة ولاء المستهلكين في شركة "تيلواز" الشلف، أما القوة التفسيرية فقد بلغت ( $R_2 = 0.094$ ) وهي قوة تفسيرية لها دلالة قليلة جداً أي أن المتغير المستقل (المسؤولية القانونية) يفسر ما مقداره (9.4%) من المتغير التابع (ولاء المستهلكين).

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء المسؤولية الأخلاقية على زيادة ولاء المستهلكين في شركة "تيلواز" الشلف، أما القوة التفسيرية فقد بلغت ( $R_2 = 0.216$ ) وهي قوة تفسيرية لها دلالة مما يعني أن بعد (المسؤولية الأخلاقية) يفسر ما مقداره (21%) من المتغير التابع (ولاء المستهلكين).

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء المسؤولية الطوعية على زيادة ولاء المستهلكين في شركة "تيلواز" الشلف، أما القوة التفسيرية فقد بلغت ( $R_2 = 0.266$ ) وهي قوة تفسيرية لها دلالة مما يعني أن بعد (المسؤولية الطوعية) يفسر ما مقداره (26%) من المتغير التابع (ولاء المستهلكين).

- **الفرضية الرئيسة الثانية:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين المسؤولية الاجتماعية وولاء المستهلكين بدلالة الجنس، وقد يرجع هذا الى عدم اختلاف الذكور على الاناث في استهلاك منتجات شركة "تيلواز" فكل المنتجات المعروضة تكون موجهة لكلا الجنسين.

- أثبتت النتائج ايضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء المستهلكين تعزى لمتغير العمر؛ كما أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية بين المسؤولية الاجتماعية وولاء المستهلكين بدلالة المستوى التعليمي،

وهذا يعزى الى تقارب المستوى التعليمي بين الافراد كما ان سهولة الوصول الى المعلومة وانتشار وسائل التواصل الاجتماعي ازاحت الفجوة المعلوماتية بين فئات المجتمع. كما ان الأحداث التي ترعاها اوربدو تتميز بانها تخاطب جميع افراد المجتمع وبذلك فهم يحملون نفس التصور الى حد ما عن أنشطة الرعاية التي يتابعونها.

#### 4. التوصيات: على ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- على شركة "تيلواز" الاهتمام بالجانب الترويجي لمنتجاتها على اختلاف أنواعها وذلك عبر الأجهزة السمعية البصرية، حتى تعرف بعلامتها التجارية وتوسع من جمهور المستهلكين.
- زيادة التطوير والتنوع في منتجاتها، حتى تكون سباقة لمنافسيها في الجودة والتنوعية، وتصدر مستقبلا منتجاتها إلى الخارج.
- نوصي شركة "تيلواز" بالاهتمام برعاية الأنشطة التي تمثل قيم المجتمع وتثبت انتمائها للجزائر من خلالها.
- رعاية أنشطة تم المجتمع الجزائري أكثر ويكون لها دور في المساهمة في اكتشاف مواهب جزائرية استثنائية مما يعطي صورة أكثر ايجابية عن الشركة وهذا ما ينعكس على قيمة علامتها التجارية.
- صياغة نشاطات المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار استراتيجية الشركة وجعلها خيار ضمن هيكلها التنظيمي وإنشاء قسم خاص بالمسؤولية الاجتماعية وهذا بدوره يؤثر ايجابا على قيمة شركة "تيلواز".
- العمل على خلق توازن بين الهدف الرئيسي للشركة أي مسؤوليتها الاقتصادية والاجتماعية.
- نوصي الشركة بالمساهمة في النشاطات الخيرية، وكذا مشاركتها في دعم البنى التحتية للمجتمع، هذا إضافة إلى النشاطات التي تختص بها الشركة مثل: دعم الفلاحين وتوفير فرص العمل، حتى ترتقي إلى سلوك المواطنة.
- من توصيات أفراد عينة الدراسة، وضع منتجاتها في علب زجاجية بدلا من الألمنيوم الذي يعتبر مضر للصحة وذلك من أجل تفادي الضرر للبيئة وللمستهلكين.
- على شركة "تيلواز" القيام بتحديث حسابها على موقع التواصل الاجتماعي facebook، على ان يتضمن كل منتجاتها، وضع خانة لراء المستهلكين حول منتجاتها، من أجل معرفة المستهلكين الموالين والاحتفاظ بهم، وجذب مستهلكين جدد، ويكون هذا التفاعل بمثابة إدارة علاقة المستهلكين.
- الاعتماد على خبراء متخصصين في القيام بتنفيذ استراتيجية إدارة علاقات المستهلكين (المستهلكين) كونها استراتيجية أعمال واسعة على مستوى الشركة فهي تحتاج إلى دراسة وممارسة وخبرة عالية، من أجل فهم حاجات المستهلك وذلك من خلال تجميع وخرن وتحليل البيانات من نقاط تماس المستهلك لتلبية حاجاته بشكل فاعل وكفؤ ومربح لغرض تعظيم ولاء المستهلك وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المستقبل.

## 5. الدراسات المستقبلية:

في إطار استنتاجات الدراسة وتوصياتها تقترح الباحثة الدراسات المستقبلية الآتية:

- أثر المسؤولية الاجتماعية على العلاقات العامة في شركات الاتصالات الجزائرية.
- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في إطار وظيفة العمليات وأثرها على أداء الأعمال.
- توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية.
- تقييم مدى استجابة شركات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية.
- أثر إدارة علاقات المستهلكين على الولاء الزبوني.

# المراجع

## المصادر

### القرآن الكريم

### السنة النبوية

أولاً: باللغة العربية:

أ/الكتب:

1. أبو النصر، مدحت محمد (2008)، "قيم وأخلاقيات العمل والإدارة"، الدار العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
2. أبوبكر، مصطفى محمود (2015)، "سلوك المستهلك: الإدارة الاستراتيجية لممارسة نشاط التسويق في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
3. أحمد ماهر (2013)، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 8، الإسكندرية، مصر.
4. بول تيم (2004)، "50 طريقة فعالة للاحتفاظ بعميلك"، مكتبة جرير، ط1، المملكة العربية السعودية.
5. براندون توروبوف (2008)، "فن ومهارة التعامل مع الناس"، مكتبة جرير، الرياض: المملكة العربية السعودية.
6. براهيم، عبد الرزاق (2019)، "إدارة العلاقة مع المستهلك: منظور تحليلي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، الإمارات العربية.
7. البرواري، نزار عبد المجيد (2004)، "استراتيجيات التسويق"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
8. البكري، ثامر (2001)، "التسويق والمسؤولية الاجتماعية"، دار وائل للنشر، ط1 عمان: الأردن.
9. البكري، ثامر والنوري، (2009)، "التسويق الأخضر"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
10. تولى، متولي السيد (2007)، "السلوك التنظيمي-المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق"، القاهرة، مكتبة عين شمس.
11. ثابت، عبد الرحمن إدريس (2005)، "إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات"، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.
12. جاد الرب، سيد محمد (1990)، "إدارة شركات الأعمال - منهج متكامل في إطار المفاهيم الإدارية المتقدمة"، ط1، القاهرة: مصر.
13. جاد الرب، سيد محمد (2005)، "السلوك التنظيمي"، القاهرة مطبعة العشرى.

14. جاد الرب، سيد محمد (2009)، " الأخلاقيات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في شركات الأعمال العصرية"، مطبعة الدار الهندسية، القاهرة: مصر.
15. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر (2006)، دليل فن خدمة المستهلكين ومهارات البيع"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
16. الحموري، صالح ورولا، المعاينة (2015)، " المسؤولية المجتمعية للمؤسسات"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
17. الدوري، زكريا وآخرون (2010)، "وظائف وعمليات منظمات الأعمال"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
18. رجي عليان مصطفى (2009)، "أسس التسويق المعاصر"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
19. ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي (2004)، "تكنولوجيا التسويق"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
20. السكارنه، بلال خلف (2009)، "أخلاقيات العمل"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: الأردن.
21. سليمان صادق (2010)، "التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. سونيك غوبتا، دونالد ليهمان (2006)، "إدارة المستهلكين كاستثمارات طويلة الأمد"، ترجمة أمين الأيوبي، الدار العربية للعلوم والنشر، بيروت لبنان.
23. سيمون مدلتون (2013)، "كل ماتحتاج معرفته عن التسويق"، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والإشهار، القاهرة.
24. شاهين، أحمد وعبد الحميد صلاح (2014)، "فنون الإعلان والتسويق"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ط1، القاهرة: مصر.
25. الصيرفي، محمد (2007)، "المسؤولية الاجتماعية للإدارة"، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، القاهرة: مصر.
26. عبد العال، كمال وإبراهيم القعيد (2004)، "الإدارة بالأخلاق"، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة: السعودية.

37. عبد العزيز مصطفى أبو نبعة (2006)، "التسويق المعاصر"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
38. عبد المحسن علي القيسي (2015)، "طرائق المعاينة و المسوح"، بدون سنة نشر، بغداد: العراق.
29. علاء عباس (2013)، "التسويق: مدخل لقضايا تسويقية معاصرة"، الدار الجامعية الإسكندرية، ط1، الإسكندرية.
30. علاء عباس علي (2009)، "ولاء المستهلك"، الدار الجامعية الإسكندرية، ط1، الإسكندرية.
- عمر الطراونة (2013)، "فن التعامل مع المستهلكين والجمهور: خدمة فائقة التميز"، دار البداية ناشرون وموزعون، الإسكندرية: مصر.
31. الغالبي، طاهر والعامري، صالح (2006)، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات"، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
32. الغالبي، طاهر والعامري، صالح (2010)، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، دار وائل للنشر ط1 عمان: الأردن.
33. قاسم، سعد عيد، (2018)، "التسويق الاجتماعي والرعاية الاجتماعية: في ظل التحديات المستقبلية المعاصرة"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة: مصر.
34. كوتلر، فيليب ونانسي لي (2011)، ترجمة علا أحمد إصلاح، "المسؤولية الاجتماعية للشركات"، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، ط1 القاهرة: مصر.
35. محمد زناقي (2007)، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
36. محمود، صبح (2008)، "الأبعاد الجديدة في إدارة شركات المساهمة المعاصرة: الأخلاقيات الإدارية والمسؤولية الاجتماعية"، المؤتمر السنوي الثالث عشر: إدارة أزمة الدعم وفعاليات العدالة الاجتماعية، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
37. مصطفى، أحمد سيد (2004)، "إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري"، القاهرة.
38. مصطفى، محمود أبو بكر (2010)، "أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية الإسكندرية: مصر.
39. مقدم، وهيبه، (2003)، "المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية خالقة للقيمة" -دراسة حالة شركة سونطراك الجزائرية.

40. نجم عبود نجم (2008)، "البعد الأخضر للأعمال: المسؤولية البيئية لرجال الأعمال"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان: الأردن.
41. نجم عبود نجم (2012)، "المسؤولية البيئية في شركات الأعمال الحديثة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان: الأردن.
42. نجم، نجم عبود (2006)، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
43. نوري، منير (2013)، "سلوك المستهلك المعاصر"، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الشلف، الجزائر.
44. هالة صدقي (2007)، "إدارة علاقات المستهلكين"، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة: مصر.
45. هبة حميد عبد النبي الطائي (2018)، "أثر إدارة علاقات الزبون على الولاء الزبوني: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية"، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان: الأردن.
- ب/الرسائل العلمية:  
الدكتوراه
1. الحمدي، فؤاد محمد (2003)، "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك " دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية"، جامعة المستنصرية، العراق.
2. السيد، دينا عبد المقصود الباز (2010) "نموذج مقترح لتأثير شخصية العلامة على ولاء المستهلك لها وارتباطه العاطفي بها"، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة- جامعة عين شمس، القاهرة: مصر.
3. سيدي محمد بن اشنهو (2010)، " دراسة المكونات المؤثرة في ولاء الزبون بالعلامة جيزي" أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان: الجزائر.
4. طارق رضوان محمد، رضوان، (2008)، "أثر الدور الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية على الفعالية التنظيمية لشركات الأعمال المصرية": دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء في مصر، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة طنطا.



5. الطيرة، خالد خليل معيتيق (2012)، " أثر إدراك الإدارة والعاملين للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة على المزايا التنافسية" - بالتطبيق على قطاع الصناعة في ليبيا- أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال. كلية التجارة- جامعة عين شمس، القاهرة: مصر.
  6. فلاق، محمد (2014)، "مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في شركات الأعمال": دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الشلف، الجزائر.
  7. مقدم، وهيبة (2014)، "تقييم مدى استجابة شركات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران: الجزائر.
- ج/التقارير:

1. تقرير صادر عن وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن (2008)، "ملتقى وزراء التنمية الاجتماعية العرب (التوصيات)".
2. صادق جعفر (2007)، "لمحات من واقع المسؤولية الاجتماعية للشركات في مملكة البحرين"، إصدارات الدائرة التطوعية، المنامة، البحرين.
3. مركز مراس للإستشارات الإدارية (2010)، "الدليل الإرشادي للسياسات والإجراءات لبرامج المسؤولية الاجتماعية"، مجلس المسؤولية الاجتماعية بالرياض، سلسلة تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات، الرياض، السعودية.
4. المنظمة الدولية للمساءلة الاجتماعية (2008)، "المسؤولية الاجتماعية (SA 8000)"، نشرة صادرة عن المنظمة الدولية للمساءلة الاجتماعية.
5. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (2003)، "كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع"، منشورات الأمم المتحدة، رقم الوثيقة: UNCTAD/ITE/TEB 2003/7.
6. نihal المغربل وياسمين فؤاد (2008)، "المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية"، ورقة عمل رقم 138، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، مصر.
7. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية (2009)، "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر".

## د/المجلات:

1. أحمد بلالي (2008)، "الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة"، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة ورقلة، الجزائر.
2. الأسرج، حسين (2010)، "المسؤولية الاجتماعية للشركات"، مجلة جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية تصدر عن المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 90.
3. الأسرج، حسين عبد المطلب (2011)، تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مصر، معهد التخطيط القومي الكويت، منشور على الموقع <http://mpr.a.ubi-munich.de/35599>
4. بلال خلف السكارنه (2012)، "أخلاقيات العمل وأثرها في إدارة الصورة الذهنية في شركات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والثلاثون.
5. درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم (2007)، "أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى"، مجلة تنمية الرافدين العدد 85، المجلد (29).
6. شاكركي إبراهيم (2011)، "التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية"، دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والإدارة في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات، العدد 23 حزيران.
7. طاهر منصور الغالي وصالح العامري (2002)، "المسؤولية الاجتماعية لشركات الأعمال وشفافية نظام المعلومات"، مجلة وقائع المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
8. المنصور، محمد (2003)، "المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصناعية من وجهة نظر المديرين" المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد (21).
9. ناصر مراد (2009)، "التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر"، مجلة بحوث عربية إقتصادية، العدد 46، مصر.

## ه/الندوات والمؤتمرات:

1. أبوبكر، مصطفى محمود (2000)، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية"، المؤتمر العلمي السنوي الثاني - الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، الإسكندرية القاهرة.
2. الدقن، أحمد السيد محمد (2009)، "المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص - نحو إطار مفاهيم لنشأة وتطور المفهوم ونموذج مقترح لتقويم الأداء والأثر"، المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية: التوجهات الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص تجاه المشكلات الاقتصادية، القاهرة، مصر.
3. روبنزر، يكوبر (2004)، "كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة"، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف سويسرا .
4. السيد، إبراهيم عبد الجليل (2007)، "المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال: برنامج مؤسسات الأعمال للتنمية المستدامة" - مركز البيئة والتنمية للإقليم العربي وأوروبا (سيداري)، المؤتمر العربي الرابع للإدارة البيئية: التنمية المستدامة والإدارة المجتمعية، المنامة، مملكة البحرين.
5. الشال، مها محمد مصطفى (2009)، "المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ورجال الأعمال" - تجربة مصر وبعض التجارب الدولية، المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية والتوجهات الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص تجاه المشكلات الاقتصادية والاجتماعية، مصر.
6. الشيخ الداوي (2009)، تحليل آليات حماية المستهلك في ظل الخداع والغش التسويقي: حالة الجزائر: بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث: إدارة شركات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن.
7. عارف، فؤاد محمد عيسى (2009)، "المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر - دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات"، المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية: التوجهات الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص تجاه المشكلات الاقتصادية، القاهرة.

8. عبد القادر بريس وزهير غرابه(2012)، دور القطاع الخاص في الجزائر في تعميق مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي حول: شركات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر.
9. محمد، فريد الصحن (2000)، "قياس الولاء للعلامة التجارية"، المؤتمر العلمي الثاني، اللجنة العلمية لإدارة الأعمال، الإسكندرية: القاهرة.
- و/المواقع الإلكترونية:
1. منتدى الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات(2011/07/12)،  
[www.cgrforum.com/public/main\\_arabic\\_](http://www.cgrforum.com/public/main_arabic_)
  2. موسوعة المجتمع المدني الأردني، "الشركات الأردنية تفهم المسؤولية الاجتماعية على أنها تحسين مزايا العاملين فيها، (2011/02/13)،  
[www.civil\\_society-jo.net](http://www.civil_society-jo.net).
  3. وجدي بركات، "محاضرات في العلاقات العامة والإتصال في الخدمة الاجتماعية"  
(2011/02/01)، [www.uqu.edu.sa](http://www.uqu.edu.sa).
  4. يومية الوقت الإلكترونية، "الشركات الأقل مسؤولية بالمجتمع تخسر 1.5 مليار دولار"، (2010/05/09)،  
[www.alwaqt.com](http://www.alwaqt.com).

ثانيا: المراجع الأجنبية

#### A-BOOKS:

1. Ararat,Melsa & cehum Geocenogla (2007), "**Drivers for sustainable corporate responsibility, case Turkey**", CSR Association Turkey General.
2. Daniel C Esty; Andrew S Winston (2006), "**Green to gold : how smart companies use environmental strategy to innovate**", create value, and build competitive advantage, New Haven [Conn.] : Yale University Press.
3. Winston. S and Esty.C (2006), "**Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage**" , <https://www.researchgate.net/publication>.
4. Ferrell ,O.et al,(2004), "**Business Ethics :Ethical decision Making and cases**",6<sup>th</sup> Houghton Mifflin,Boston :New york.

5. Kotler, Philip and Gray Armstrong, 1999, "**principle of Marketing**", prentice hall international, Inc, print USA.
6. Kotler, Philip, 2000, "**Marketing Management**", The Millennium Edition, 10th Edition, prentice Hall.
7. Kumar. V (2008 ), "**Managing Customers for Profit: Strategies to Increase Profits and build loyalty**" Prentice Hall Professional.
8. Lars Mayer (2002), "**Les sources d'efficacité des programmes de fidélisation : une étude empirique sur la base d'un panel single source**", Thèse de doctorat en Sciences de gestion.
9. Marilyn M. Helms. (2006), "**Encyclopedia of Management**" 5<sup>th</sup> ed, Thomson, USA.
10. Smith and Nephew (2003), "**Social Responsibility**", Management principals (UK).
11. Bishop, G.A (2001), "**Corporate Reputation management : A Method for Creating proactive**", Adaptive organization .Master Thesis, Royal Roads university, Canada.
12. Roach (2004), "**Training and Development Enhancing communication and leadership skills**", (New york.: Pearson Education in).
13. Whehan & Hunger (2002), "**Strategic management Business policy**", ninth edition, by pearson prentice hall in united stated of America.

#### **B- Articles :**

1. Alan D. Smith (2007), "**Making the case for the competitive advantage of corporate social responsibility**", Business strategy series, vol. 8 Mo .3.
2. Anne Marie Fray, (2007), "**Ethical behavior and social responsibility Process and evaluation**" , Management Decision 45(1):76-88 DOI: 10.1108/00251740710718971.
3. Brenda.E.J and Dinah p.(2002), "**Evaluation and implementation a study of values**", Business Ethics and corporate social responsibility, Journal of Business Ethics, vol 41.
4. David Jones(2004), "**Human Resource HR Transformation, it pon secures**" HR conference Vandan inn Morjqn tozn November 9, pon secous health.
5. David, B (2000) "**Management an introduction corporate social responsibility**" prentice, hall.

6. John Meehan, Karon Meehan and Adam Richards (2006), "**corporate social responsibility**": The 3CSR Model, international journal of Social Economics.
7. Hair et al(2004), "**An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research**", March 2012 Journal of the Academy of Marketing Science 40(3):414–433 DOI: 10.1007/s11747-011-0261-6.
8. Karin Falkenburg. Birgit Schyns (2007), "**Work satisfaction organizational commitment and withdrawal Behaviors**", management research news, vol 30 issue10.
9. Flumer (2004), "**The Smart Negotiator: Cognitive Ability and Emotional Intelligence in Negotiation International**" Journal of Conflict Management 15(3):245-272 ,DOI: 10.1108/eb022914.
10. Gautam.M" (2007), "**Customer Value Investment: Formula for Sustained Business Success**" , amazon Business.
11. Graham.R (2002), "**Le facteur humain** ", Amazon Business.com/ Customer Reviews.
12. Hosmer, L.T. (1995) Trust: "**The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics**". Academy of Management Review, 20, 379-403.
13. Helberg (2017) ,"Electrical Supply lcc - Trademark Details", <https://trademarks.justia.com/870/43/>.
14. Jeffrey S. Harrison, Caron H. St. John) 1998(, "**Strategic Management of Organizations and Stakeholders**", Concepts & Cases, vol (01), South-Western.
15. Kini.K ) 2010(, "**Electronic Customer Relationship Management (CRM): Opportunities and Challenges in a Digital World**", Irish Marketing Review Special Issue Vol 18 Issue 1 and 2, Business and Management.
16. McKean.J (2010 ) "**Managing Customers Through Economic Cycles**" Amazon Business : ASIN : B01FEPTMWC Publisher : Wiley (January 1, 1868).
17. Lars Mayer-waarden(2006), "**The impact of loyalty programmes on repeat purchase behavior**", Journal of marketing management 22 (1-2), 61-88.

18. Porter M.E & D. Linde (1995), "**Toward a new Conception of Environment-Competitiveness Relationship**", Journal of economic perspectives.

19. Peter Cheverton(2006) , "**Understanding Brands**"

<https://books.google.dz>.

20. Rawley.J ) 2005(," **The four Cs of customer loyalty**",Discover Journals, Books & Case Studies Marketing Intelligence & Planning ISSN: 0263-4503.

21. Reichheld )2003 ( "**The One Number You Need to Grow**" Harvard Business Review Home.

22. Rust-al ( 2001), "**Special offers and product promotions**" , Amazon Business : For business-only pricing, quantity discounts and FREE Shipping. Register a free business account , B01KBIIYIU.

23. Strier, Franklin 1979, "**The Business Manager's Dilemma Defining Social Responsibility**", Journal of Engineering Management, Vol.2) N 01)

24. Susan F, Sandler (2002), "Solution for Training Today's" age diverse Work.

25. Shaun.J (2010)," **Customer Experience Management Influences Customer Loyalty**":Case Study of Supercenters in Thailand", DOI: 107763/IPEDR. 2012. Vol 50. 11. 32. Simon and other (2003), " Customer value-based pricing strategies: why companies resist" , Journal of Business Strategy Volume 29, Issue 4 ISSN: 0275-6668.

The

26. Wulf et al (2001) , "**Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration**", Journal of Marketing 65(4):33-50 DOI: 10.1509/jmkg.65.4.33.18386.

### **c-websites:**

1.<http://www.universalis.fr/encyclopedie/france-i-annee-politique-2011>

2. <http://citizenworks.org.bitverzo.com/>

الملاحق



الملحق رقم (01)

الاستبيان حول مساهمة المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء المستهلكين في شركة "تيلواز"

جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

سيدي الكرم، سيدي الفاضلة.....تحية طيبة وبعد

أضع بين أيديكم استبيان الدراسة الموسومة ب " مساهمة المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء المستهلكين " بالتطبيق على عينة من المستهلكين (شركة "تيلواز" الشلف) التي تدخل ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، بهدف استطلاع آراءكم حول مساهمة المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الثلاثة (مسؤولية اقتصادية، قانونية، أخلاقية، طوعية) على مستهلكي شركة "تيلواز" الشلف.لذا أرجو التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة، بعناية مع ابداء أية ملاحظات ترونها مناسبة، علما أن البيانات التي ستوفرها الاستبانة ستخدم أغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

أشكركم على حسن تعاونكم واهتمامكم

البيانات الأولية:

السن

- أقل من 20 سنة
- 20-30 سنة
- 31-40 سنة
- 40 سنة فأكثر

المستوى التعليمي

- ثانوي
- جامعي
- ما فوق التدرج

المهنة

- مستهلك
- مورد
- بائع جملة

العبارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية:

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	العبارات
				المسؤولية الاقتصادية:
				1- تتميز منتجات شركة "تيلواز" بالجودة العالية.
				2- تهدف شركة "تيلواز" للوصول إلى مستويات عالية من الكفاءة.
				3- تهتم شركة "تيلواز" بمقترحات وشكاوي المستهلكين تجاه منتجاتها.
				4- تلتزم شركة "تيلواز" بعدم المغالاة في أسعار المنتجات.
				المسؤولية القانونية:
				5- تسهم الشركة "تيلواز" في الحفاظ على البيئة من خلال القوانين والأنظمة التي تطبقها.
				6- تلتزم الشركة "تيلواز" بممارسة الأعمال التي تتوافق مع قوانين المجتمع.
				7- تتحمل الشركة "تيلواز" مسؤولية الأضرار التي قد يتعرض لها المستهلكين عند استهلاكهم لمنتجاتها.
				المسؤولية الأخلاقية:
				8- تقوم الشركة "تيلواز" بترويج منتجاتها بشكل وأداء أخلاقي.
				9- تهتم شركة "تيلواز" بإعلام المستهلك بخصائص المنتجات التي تقدمها.

				10- تعد من أخلاقيات الشركة الاعتراض على ما تقوم به بعض الشركات في التحايل على الأسعار من خلال الخصومات الغير حقيقية.
				11- تحترم الشركة "تيلواز" عادات وتقاليد المجتمع الذي تعمل فيه.
				المسؤولية الطوعية:
				12- تقدم الشركة "تيلواز" الهبات والتبرعات لدعم المجتمع المحلي.
				13- تساهم الشركة "تيلواز" في دعم البنى التحتية للمجتمع كإنشاء المدارس والطرق والمستشفيات والمراكز العلمية.
				14- تساهم الشركة "تيلواز" في حل المشكلات والتخفيف من الأضرار التي تحل بالمجتمع.
				15- تساهم الشركة "تيلواز" في دعم توفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.

العبارات التي تتعلق بولاء مستهلكي منتجات شركة "تيلواز" المصنعة بالشلف، يرجى إبداء الرأي في الخانة التي تناسبكم.

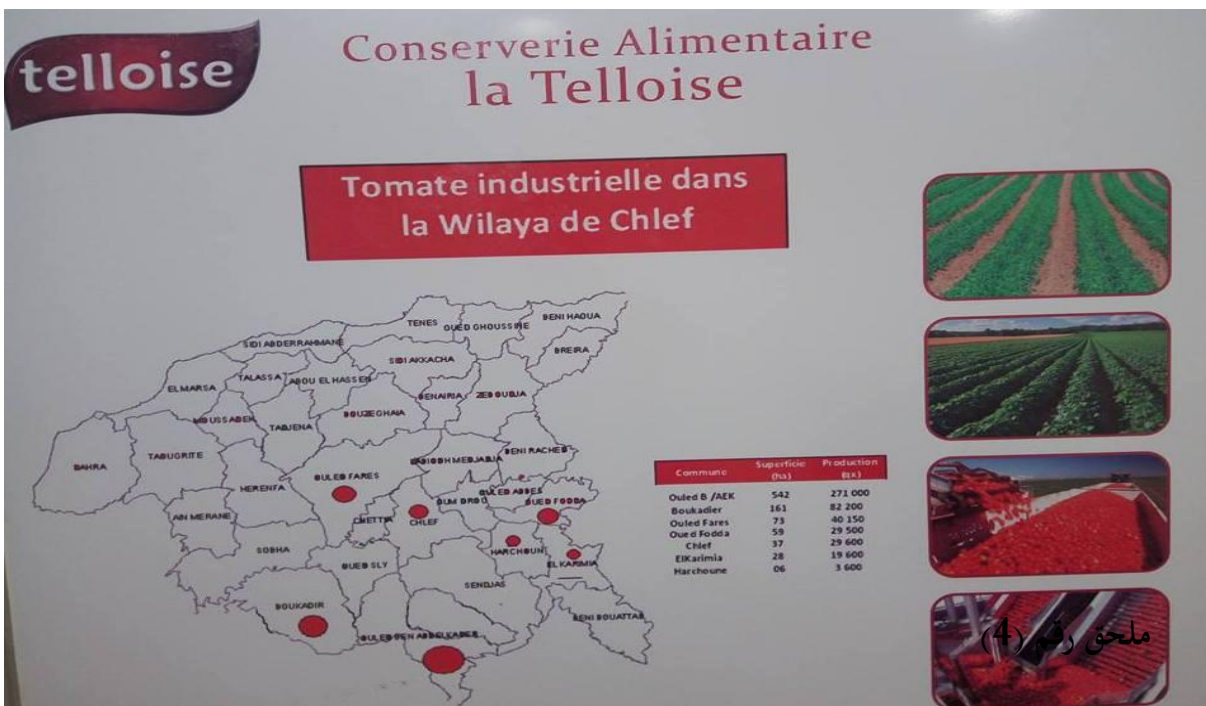
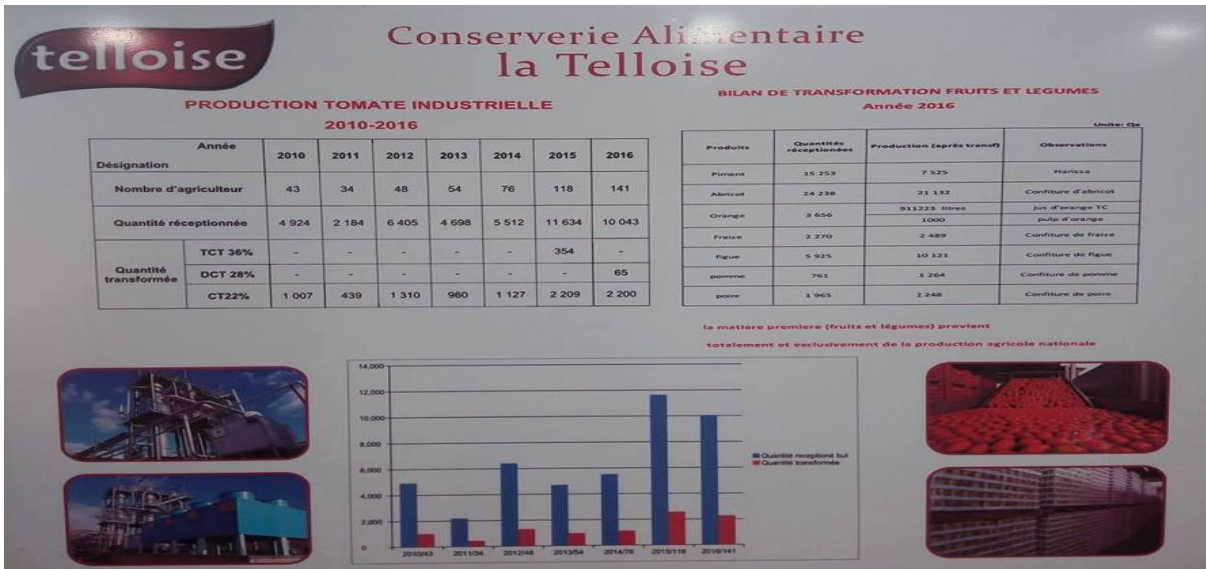
رقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحقق لي منتجات الشركة توقعاتي.				
2	أرى أن الشركة تعمل على إرضاء زبائنها				
3	أقتني منتجات هذه الشركة لأنها الأفضل بالنسبة لي.				
4	أنا مستعد لدفع المزيد مقابل منتجات هذه الشركة.				
5	أخطط للحفاظ على علاقة طويلة الأجل مع منتجات الشركة.				
6	أشعر بوجود رابط عاطفي بيني وبين هذه الشركة.				
7	أنصح أصدقائي باقتناء منتجات هذه الشركة.				
8	أنا على استعداد لبذل جهد إضافي للبقاء مع هذه الشركة.				
9	أنوي الاستمرار في شراء منتجات هذه الشركة.				
10	تمنحني الشركة منافع أكبر من السعر الذي أدفعه فيها.				
11	أبدي رأبي للأخرين بصورة إيجابية عن منتجات هذه الشركة.				
12	لا أتوقع التحول إلى شركة أخرى.				

## قائمة أسماء المحكمين

## الملحق رقم (02)

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الرقم
جامعة الشلف	أستاذ التعليم العالي	د. راتول محمد	01
جامعة الشلف	أستاذ التعليم العالي	د. مزريق عاشور	02
جامعة الشلف	أستاذ التعليم العالي	د. مداح عرايبي الحاح	03
جامعة حلوان - مصر -	أستاذ الخدمة الاجتماعية	د. زين العابدين رجب	04
جامعة فلسطين	بروفيسور مشارك	د. عزمي وصفي عوض	05

ملحق رقم (3)



أ- سلسلة الحوامض:



تبدأ من بداية 01 جانفي الى غاية 20 فيفري، يتم فيها استقبال مادة البرتقال من نواحي الشلف غليزان مستغام ومتيجة وتيبازة، ليتم تحويل المادة الأولية إلى:

- لب البرتقال Pulpe d'orange en fut (منتوج نصف مصنع يتم تحويله فيما بعد إلى منتوج تام الصنع) المتمثل في :

2- ثلاثي مركز البرتقال Pulpe d'orange en fut (منتوج تام الصنع).

3- مربى البرتقال: ينتج مصنع التلواز للمصبرات الغذائية نوعين لمربى البرتقال من فئة 1/2 (400 غ) وفئة (800 غ)





➤ ب- سلسلة المشمش:



- تبدأ من بداية 20 ماي إلى 15 جويلية

يتم فيها استقبال مادة المشمش من نواحي مسعد نقاوس الشلف مستغانم

ليتم تحويل المادة الأولية إلى :

- لب المشمش Pulpe d'abricot en fut (منتوج نصف مصنع يتم تحويله الى منتوجات تامة الصنع).
- مربى المشمش Confiture d'abricot : ينتج مصنع التلواز للمصبرات الغذائية ثلاث فئات لمربى المشمش من فئة 1/2 (400 غ) وفئة (800 غ) و فئة (5 كلغ)
- ثلاثي مركز المشمش Triple Concentré d'abricot (منتوج تام الصنع).



➤ ج- سلسلة الطماطم الصناعية:



Conserverie Alimentaire La Telloise  
Route Nationale N° 4 Chlef 02 000 (Algérie)  
Tél (+213) 27 77 19 13 – Fax (+213) 27 77 24 46  
Email : latelloise@gmail.com

تبدأ من بداية 1 جويلية إلى 30 سبتمبر

يتم فيها استقبال مادة الطماطم الصناعية من الفلاحين المتعاقدين مع المؤسسة من نواحي.

الشلف : أولاد بن عبد القادر الشطية أولاد فارس الصبحة و بوقادير، غليزان، عين الدفلى

ليتم تحويل المادة الأولية إلى :

➤ ثلاثي مركز الطماطم 36% TCT en fut Triple Concentré tomate

➤ مضاعف مركز الطماطم 28% DCT Double Concentré tomate

➤ مركز الطماطم 22% Concentré tomate



د- سلسلة التين:



تبدأ من بداية 1 سبتمبر إلى 15 سبتمبر

يتم فيها استقبال مادة التين من الفلاحين من بني حواء مستغنام.

ليتم تحويله إلى

- لب التين Pulpe de figue en fut
- مربى التين Confiture de figue من فئة 1/2 (400 غ) وفئة (800 غ)

هـ- سلسلة الهريسة: ➤



تبدأ من بداية 16 سبتمبر إلى 15 أكتوبر

يتم فيها استقبال مادة الفلفل الحلو و الفلفل الحار من الفلاحين من مستغنام، غليزان، الشلف .

ليتم تحويله إلى الهريسة Harissa .

وتنتج الشركة عدة منتجات أخرى منها:

- مربى التفاح والأجاص Confiture pomme et poire
- مربى الفراولة ومربى الكرز Confiture de Fraise et cerise



**2- الأهداف المسطرة للشركة:** إن هدف شركة تحويل وتصبير الخضر والفواكه بالشلف هو:

- زيادة كمية المنتجات المطلوبة بكثرة في السوق للحصول على هامش ربح كبير.
- كفاية السوق المحلية.
- القضاء على التبعية الغذائية.
- فتح مناصب شغل جديدة وخاصة في بعض المواسم التي تتطلب يد عاملة إضافية.
- زيادة القدرة الإنتاجية للشركة.
- إعداد وتكوين عمال من ذوي الخبرة للارتكاز عليهم في المستقبل.

ملحق رقم (4): المعارض التجارية.

