



الموضوع:

أثر تطبيق إدارة علاقة الزبائن على أداء المؤسسة الخدمية

- دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة المسيلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إستراتيجية و تسويق

الأستاذ المشرف:
زاوش رضا

إعداد الطالبة:
بن خوخة أمال

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
مقررا ومشرفا	أستاذ مساعد " أ "	1. أ- زاوش رضا
مناقشا ورئيسا	أستاذ مساعد " أ "	2. قرواط يونس



شكر و عرفان

تعدد البحوث وتختلف طبعها وتنوع الصعاب وتبقى رحمة الله
فوق كل شيء ودعم الأعبة منهاج للوصول إلى المبتغى حيث
تتقاطع الإعترافات وتتشابك سهام التقدير والعرفان ويكون
الشكر للأستاذ المشرف "زاوش رضا" مرشدا وموجهنا ساقينا
من منبع العلم والأدب ودليلنا للوصول إلى الذروة وحمل المشعل
للتأدية الرسالة كما نشكر كل من الأساتذة مير أحمد، بوبعابة حسان
بعيطيش شعبان على تقديمهم لنا يد المساعدة والمعونة
ظاهرة كانت أو باطنة.

كما نتقدم إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل
من قريب أو بعيد بالشكر الجزيل، وحتى لا أنسى أن أتقدم بالشكر
إلى مكتبة باب الجامعة وإلى كل الجهات العلمية
وأمناء المكتبات وكل من أمدنا ولو بكلمة طيبة وصادقة ومن

صميم قلبه.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى

بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى رمز الحكمة والإيمان والطيبة الصافية

والذي رحمه الله

إلى اخوتي الذين قاسمتهم أجواء المحبة الاسرية الى "عائشة وعائلتها، مليكة

وعائلتها، نبيلة وعائلتها "

إلى إخواني "لخصر وعائلته، عبد الكريم وعائلته "

إلى كتاكت البيت "أسيل، بشرى، أمينة، فاروق، هيثم "

إلى التي كانت تزيد في عزيمتي وقوتي الى العزيمة على قلبي "وردة"

إلى لذة الوجود ومعنى المستقبل صديقتي الغاليات ورودي "أسماء، تونس،

سعدية، إيمان، شهرة، فطيمة ش "

إلى كل زملائي وزميلاتي بقسم علوم التسيير تخصص استراتيجية وتسويق

والى الذين جمعني بهم ايام الدراسة بدون استثناء "بجامعة لمسيلة"

إلى كل من حواهم قلبي ونسيهم قلبي اهديهم ثمرة جهدي هذا

أمال

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرهان
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ-هـ	مقدمة عامة
الفصل الأول: إدارة علاقة الزبون	
07	تمهيد
08	I- مفاهيم عامة حول إدارة علاقة الزبائن (CRM)
08	1- مفهوم إدارة علاقة الزبائن (العملاء)
09	2- التطور التاريخي لإدارة العلاقة مع الزبون
10	3- فوائد إدارة علاقة الزبائن
11	4- مكونات إدارة علاقة الزبائن
12	5- أهداف إدارة علاقة الزبائن
13	6- أهمية إدارة علاقة الزبائن
14	II- أنشطة إدارة علاقة الزبائن
14	1- معرفة الزبائن
16	2- تجزئة الزبائن
18	3- الاستماع إلى الزبون
21	4- شكاوي الزبائن
23	5- خدمة الزبائن
25	III- أبعاد إدارة علاقة الزبائن
25	1- اكتساب ثقة الزبائن
25	2- تقوية العلاقة مع الزبون

26	3- قيمة الزبون
28	4- رضا الزبون
32	5- ولاء الزبون
36	IV- التحديات المتعلقة بإدارة علاقة الزبائن
36	1- المنافع المحققة بالاعتماد على إدارة علاقة الزبون
37	2- دور إدارة علاقة الزبون في المؤسسة الخدمية
38	3- أنواع البيانات التي تحتاجها إدارة العلاقة مع العملاء:
39	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأداء الخدمي	
41	تمهيد
42	I- أساسيات حول الأداء
42	1- مفهوم الأداء ومحدداته
45	2- الكفاءة والفعالية
46	3- مفهوم تقييم الأداء وأهميته ومراحله
49	4- معايير قياس الأداء
50	5- أسباب فشل ومقومات فعالية تقييم الأداء
52	II- مفاهيم أساسية للخدمات
52	1- مفهوم الخدمة
53	2- خصائص الخدمة
55	3- تصنيف أو تقييم الخدمات
57	4- أهمية الخدمات وأنواعها
59	4- دورة حياة الخدمة
61	III- المؤسسة الخدمية
61	1- قطاع الخدمات
62	2- مفهوم المؤسسة الخدمية
62	3- خصائص المؤسسة الخدمية

63	4- تصنيف المؤسسات الخدمية وأنواعها
64	5- الهيكل التنظيمي للمؤسسات الخدمية
66	IV - الأداء في المؤسسة الخدمية
66	1- مفهوم أداء المؤسسة الخدمية
67	2- مؤشرات الأداء الخدمي
68	3- نوع العلاقة بين المؤسسات الخدمية وعملائها
69	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في وكالة موبيليس بالمسيلة	
71	تمهيد
72	I. تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال.
72	1- التطور التاريخي لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس"
73	2- التزامات مؤسسة موبيليس
74	3- أهداف مؤسسة موبيليس
74	4- الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس
76	II - إدارة علاقة الزبائن في مؤسسة موبيليس
76	1- التعرف على الزبون
77	2- تجزئة الزبائن
77	3- الإصغاء إلى الزبون
77	4- إدارة شكاوي المشتركين
78	5- خدمة العملاء
79	6- متابعة معدلات رضا المشتركين وولائهم للمؤسسة
79	III - الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
79	1- منهجية البحث الميداني
80	2- عينة الدراسة
80	3- إعداد الاستبيان
81	4- ثبات أداة البحث وصدقها

82	5- أدوات التحليل الإحصائي
83	IV- تحليل محاور الاستبيان
83	1- العوامل الديمغرافية المتعلقة بأفراد العينة
84	2- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لاستجابة مفردات عينة الدراسة نحو المتغيرات التابعة والمستقلة
98	خلاصة الفصل
100	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق



قائمة الجداول

والأشكال



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
17	المستويات الأربعة لمتطلبات الزيتون	1-1
44	العوامل المحددة للأداء	1-2
55	المشاكل الناجمة عن خصائص الخدمة والحلول المناسبة للتقليل من حدتها	2-2
68	العلاقة بين المؤسسة المقدمة للخدمة وزبائنها	2-3
82	اختبار ألفا كرومباخ	1-3
83	خصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	2-3
85	التكرارات والنسب المئوية لاكتساب الزيتون في المؤسسة	3-3
87	التكرارات والنسب المئوية تقوية العلاقة مع الزيتون في المؤسسة	4-3
90	التكرارات والنسب المئوية الاحتفاظ بالزيتون في المؤسسة	5-3
92	التكرارات والنسب المئوية الأداء الخدمي في المؤسسة	6-3
95	ارتباط برسون	7-3
96	تحليل تباين للفرضية الرئيسية	8-3
96	جدول معامل الارتباط	9-3

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	مصادر تكوين قاعدة البيانات	1-1
17	هرم الزبائن	2-1
23	نتائج اهتمام المؤسسة بشكاوى الزبائن	3-1
26	سلسلة من الأبعاد لإقامة علاقة متينة وطويلة مع الزبائن	4-1
29	التوجه التقليدي للمنظمات مقابل التوجه الحديث المركز على الزبون	5-1
32	استجابات السلوكيات والانفعالات للرضا	6-1
33	خطوات تحقيق الولاء	7-1
34	مصفوفة الولاء	8-1
35	هرم الولاء	9-1
46	مصفوفة الفعالية والكفاءة	1-2
48	مراحل تقييم أداء المؤسسات	2-2
49	نموذج الأهداف التي تم تحديدها	3-2
59	مراحل دورة حياة الخدمة	4-2
64	النمط التنظيمي لمؤسسة خدمية	5-2
65	نمط المصفوفة لمؤسسة خدمية	6-2
75	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس الوطنية	1-3
76	الهيكل التنظيمي لوكالة موبيليس بالمسيلة	2-3



مقدمة عامة



مقدمة عامة

يتسم عالم اليوم بانتشار التكنولوجيا ووسائل الاتصال المختلفة ومجالات استخدامها في جميع مناحي الحياة، ونتيجة للعولمة أصبح من الصعب لأي مؤسسة أن تلحق بركب العالم المتقدم، وتكون قادرة على المنافسة ومواجهة هته العولمة وتداعياتها دون أن تتوفر على نظام تقني متطور وفائق الجودة، من أجل ذلك تعد برامج خاصة وظيفتها في المؤسسة العمل على تطوير عمليتي الإنتاج والتسويق.

حيث أن هذا التحول في الفلسفة التسويقية (التحول من نظام التسويق الصفقات إلى نظام العلاقة مع الزبون) ساعد المؤسسات في مواجهة الكثير من التحديات واستغلال الفرص التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث أن نجاح العديد من الخدمات يعتمد على خلق وإدامة العلاقات المستندة على الزبون، أو التفاعل مع الزبائن الذي يؤدي إلى إرضاءهم وخصوصاً أولئك الذين يستخدمون الخدمة بتكرار على طول الوقت، وهنا يتوجب على مقدم الخدمة أن يقوم بخطوات ثابتة لبناء الثقة وتحقيق التزام الزبائن، وتحقيق رضا الزبائن بصورة جيدة بحيث يتميزوا بولاء عالي جداً لمقدم الخدمة ولا يكونوا راغبين في التحول إلى المنافسين.

حيث بدأت المؤسسات في الوقت الحاضر تدرك بأن من السهل البيع للزبائن الموجودين وهم يحققون ربحاً أكبر للبائع. ويتفق مدراء التسويق على هذا الرأي، و يعطي الكثير منهم الاهتمام ويخصص الكثير من الموارد لاجتذاب زبائن جدد، ويعتبر الزبائن الحاليون أمراً مضموناً وليس إلا عندما يحصل انخيار في نوعية الخدمة.

ونحن لا نريد بذلك القول بان الزبائن الجدد ليس لهم أهمية حيث أن لهم في الواقع أهمية حيوية لمستقبل معظم المؤسسات الخدمية ولكن هناك حاجة إلى تحقيق توازن ما بين الجهود الموجهة نحو الزبائن الحاليين والزبائن الجدد وهذا ما ينطوي تحت فلسفة إدارة علاقة الزبون .

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

إن انتشار المؤسسة الخدمية وتعدد الخدمات، جعل الزبون أكثر دقة في اختياراته وأكثر معرفة من ذي قبل بالخدمات وخصائصها، وأصبح أمام الزبون عديد الخيارات التي تحقق له المنافع والقيم التي يحتاجها، إلا أن كثرة المنافسة في بعض الأحيان تطرح أمام الزبون بدائل عديدة تصعب من عملية تحديد للقيم التي يرغب بها، هذا ما أدى

إلى صعوبة المؤسسة في تحقيق رضا الزبون ناهيك عن تحصيل ولائه، خاصة لدى المؤسسات الخدمية، فهناك تحديات كبيرة أمام الفاعلين في هذا القطاع لتقديم خدمات تتلائم مع احتياجات الزبون والحفاظ على الزبائن أكبر مدة ممكنة، وكذا على أداء المؤسسة.

وكل هذه التحولات وغيرها فرضت على المؤسسة اعتماد أحدث الاستراتيجيات التي تتمحور حول الزبون وبالاعتماد على التكنولوجيا من أجل رفع أداء المؤسسات ومن هنا جاءت إشكالية بحثنا على الشكل التالي:

"ما أثر تطبيق إدارة علاقة الزبون على أداء المؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة المسيلة؟".
وينبثق عنها مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- هل هناك أثر لاكتساب الزبائن على أداء المؤسسة الخدمية؟
- هل هناك أثر لتقوية العلاقة مع الزبائن على أداء المؤسسة الخدمية؟
- هل هناك أثر الاحتفاظ بالزبائن على أداء المؤسسة الخدمية؟.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

- H0: لا يوجد أثر لاكتساب الزبون على أداء المؤسسة الخدمية؛
- H1: هناك أثر لاكتساب الزبون على أداء المؤسسة الخدمية؛

الفرضية الثانية:

- H0: لا يوجد أثر لتقوية العلاقة مع الزبون على أداء المؤسسة الخدمية؛
- H1: يوجد أثر لتقوية العلاقة مع الزبون على أداء المؤسسة الخدمية؛

الفرضية الثالثة:

- H0: لا يوجد أثر لبرامج الاحتفاظ بالزبون على أداء المؤسسة الخدمية؛

- H1: يوجد أثر لبرامج الاحتفاظ بالزبون على أداء المؤسسة الخدمية.

مبررات اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب ومبررات دعت لاختيار هذا الموضوع أهمها :

- الوعي بضرورة استخدام إدارة علاقة الزبون داخل المؤسسات الخدمية؛
- المنافسة الاقتصادية الكبيرة بين المؤسسات الخدمية التي تفرض عليها ضرورة تطوير وتحسين العلاقة مع الزبون؛
- الاهتمام بالمواضيع المتعلقة بالتسويق نتيجة اهتمام وتخصص الطلبة.

أهمية البحث :

- إن الاهتمام بإدارة علاقة الزبون على مستوى المؤسسات الخدمية كعنصر فعال من شأنه رفع فعالية وتحسين مبيعات المؤسسة والذي ينعكس بالإيجاب على مكانة المؤسسة؛
- إبراز الدور الفعال لإدارة علاقة الزبون في توثيق العلاقة بين الزبون والمؤسسة الخدمية؛
- يمكن اعتبار هذا البحث كمنطلق للباحثين و المهتمين لإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال وذلك لأهميته في عصرنا هذا بالنسبة للمؤسسة و الزبون.

أهداف البحث :

يهدف تطبيق إدارة علاقة الزبائن للتقرب من الزبون وجعله يشعر بقيمة أكبر من تلك المقدمة من طرف المنافسين، وبالتالي الحصول على الميزة التنافسية التي تهدف إلى كسب رضا وولاء الزبون مما يساهم في نجاح وديمومة المؤسسة في الأمد الطويل .

ومن هنا جاءت الدراسة لتقييم أثر تطبيق إدارة علاقة الزبائن على أداء المؤسسات الخدمية، في زيادة القيمة للزبون بأبعادها المختلفة .

منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على مشكلة البحث والإحاطة بها حيث تم الرجوع إلى المصادر الثانوية من كتب باللغة العربية والأجنبية و دراسات سابقة، في الإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته، أما في الجانب التطبيقي فاستعنا بمنهج دراسة الحالة حيث تم الاعتماد على استمارة استبيان بهدف التعرف على تقييم إدارة علاقة الزبائن المطبقة في مؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة موبيليس بوكالة المسيلة، ودرجة تطبيقهم لها، وتمت معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية لعلوم الاجتماعية (SPSS).

حدود الدراسة : تحدد الدراسة بالأمور التالية :

- الحدود المكانية: وكالة موبيليس لولاية المسيلة
- الحدود الزمانية: السنة الجامعية 2014/2013
- الحدود العلمية : استنادا إلى النتائج التي بينتها الدراسات السابقة اعتمدنا على بعض الأنشطة الخاصة بإدارة علاقة الزبائن وأثرها على قيمة الزبون المتمثلة في الرضا والولاء .

الدراسات السابقة:

من الدراسات السابقة التي تم العثور عليها ما يلي:

- وائل محمود الشراعية، مذكر مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال تحت عنوان أثر إدارة علاقة الزبائن على أداء فنادق خمسة نجوم وأربعة نجوم في مدينة عمان، دراسة حالة: فنادق خمسة نجوم وأربعة نجوم 2010، والذي تم التطرق إلى مفهوم إدارة علاقة الزبائن والعوامل المؤثرة عليها، التوجه بالعلاقة بالزبائن، المعرفة التسويقية، برامج تعزيز الولاء وكذا الأداء والعلاقة بينه وبين إدارة علاقة الزبون، كما توصل إلى النتائج التالية:
- تأكيد أهمية الجهود التي تبذلها إدارة المؤسسة في تطبيق استراتيجيات أو مناهج إدارة علاقة الزبائن من خلال تعزيز التوجه بالعلاقات وتعزيز المعرفة التسويقية الخاصة بالزبائن.
- الاهتمام بالعاملين وتدريبهم وتشجيعهم لزيادة الاهتمام بالزبائن متمتين العلاقة بينهم.
- الاهتمام بمضامين المعرفة التسويقية للزبائن ومعرفة المهمة والأسلوب المثالي في إدارة علاقة الزبائن.

تقسيمات البحث:

في هذا الإطار يتم إجراء صياغة مشكلة الدراسة في اتجاهين، الاتجاه الأول فكري والاتجاه الثاني تطبيقي، تتوالى من أجل ذلك ثلاث فصول تتعلق بمتغيرات الدراسة حيث تناولنا ما يلي:

حيث تناول هذا الفصل الأول إلى مفاهيم عامة حول إدارة علاقة الزبون، وأنشطتها وأبعادها المتبعة، أما الفصل الثاني فتم التطرق إلى أساسيات الأداء، مفاهيم عامة حول الخدمة، وكذا المؤسسة الخدمية، لتتطرق بعدها إلى الأداء في المؤسسة الخدمية.

كما خصص الفصل الثالث للتعرف على أثر تطبيق إدارة علاقة الزبون في مؤسسة موبيليس على أدائها الخدمي، بدءا بتقديم عام لمؤسسة موبيليس، وأهدافها، الدراسة الميدانية التي يتم فيها تحليل وتفسير النتائج. وأخيرا الخاتمة العامة والنتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول



إدارة علاقة الزبون



تمهيد:

في عالم يسوده الانترنت وتطور التقنيات الحديثة في وسائل الاتصال، وصناعة المعلومات وخدمات حلول الأعمال الالكترونية، وفي عالم لا يتعد فيه المنافسون عنك سوى حركة بسيطة (بالماس)، وفي سوق لا تعرف لولاء الزبائن معنى مع كثرة الخيارات أمام المستهلكين فإن التحدي لا يكمن في البحث عن عملاء جدد فقط، ولكن في فهم وإدراك متطلبات الزبائن الحاليين والاحتفاظ بهم، لذلك ظهرت التقنيات الحديثة التي تهدف إلى توفير حلول كاملة لإدارة جهود الشركات التسويقية وتنفيذ قرارات تعتمد على الزبائن الحاليين والمحتملين ومدى تجاوبهم مع ما تقدمه المؤسسات من خدمات.

فالكثير من الأعمال سواء كانت تجارية أو خدمية تتشابه في طبيعة عملها، ولكن تختلف في طبيعة إدارتها وقائمة أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، العمال و الزبائن يعتبروا من العوامل الهامة والركائز الأساسية في كل عمل تجاري أو خدمي فمن غيرهم تختفي الأهداف وتتلاشى الأفكار والاستراتيجيات، ولتعزيز وتوسيع قاعدة الزبائن والمحافظة عليها يجب وضع استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف عن طريق وجود فرع إداري يهتم بالزبائن يطلق عليه إدارة علاقات الزبائن.

حيث نتناول هذا الفصل مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون وكذا أهميته بالنسبة للمؤسسة المعاصرة لنخوض بعدها إلى أنشطة وأبعاد إدارة علاقة الزبائن.

ثم نتناول التحديات المتعلقة بإدارة علاقة الزبائن التي توجه تطبيق CRM* في المؤسسات وخاصة الخدمية منها.

* CRM: Customer Relationship Mangement.

I. مفاهيم عامة حول إدارة علاقة الزبائن (CRM)

بالنظر إلى حداثة موضوع " إدارة علاقة الزبائن " فإن معالمة لم تتضح بشكل جلي إذ نجد المنظرين والممارسين لم يستقروا بعد على رؤية واضحة وموحدة لهذا المفهوم من حيث تعريفه، أهدافه، فوائده وأهميته من أجل ذلك تم تخصيص هذا الفصل التمهيدي لشرح الجوانب والمفاهيم المختلفة.

1- مفهوم إدارة علاقة الزبائن (الزبائن):

هناك تعريف عديدة لإدارة علاقة الزبائن من بينها:

- **تعريف 01:** "هي إدارة المعلومات التفصيلية عن الزبائن الأفراد، والإدارة الحريضة هي التي نقاط تماس الزبون لكي يعظم الولاء لديه".¹

- **تعريف 02:** " إدارة علاقة الزبائن تشمل أنشطة المؤسسة والتكنولوجيات الداعمة لها من أجل فهم زبائنها من زوايا مختلفة، بهدف تمييز منتجات وخدمات المؤسسة بشكل تنافسي، إدارة العلاقة مع الزبون تقتضي القيام بمجهود متواصل لتحسين معرفة الزبون وكيفية كسبه والمحافظة عليه، تهدف هذه الإدارة إلى الرفع من مستوى رضا الزبون وتعظيم درجة ولائه للمؤسسة وقيمة مشترياته،...".²

- **تعريف 03:** إدارة علاقة الزبائن هي نظام جذب، واكتساب الزبائن المرشحين، والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم، وفهم متطلباتهم، من خلال عملية طويلة تضع في اعتبارها التوفيق بين نشاط المؤسسة واستراتيجيتها، وتهدف إلى توطيد علاقة قوية مع الزبائن المرشحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع الزبائن غير المرشحين.³

- **تعريف 04:** إدارة علاقات الزبائن باختصار بالحروف CRM وهي تجمع بين التكنولوجيات والاستراتيجيات التجارية من أجل توفير المنتجات والخدمات التي يتوقعها الزبون أو التي هم على استعداد للدفع لأجلها".⁴

- **تعريف 05:** "إدارة علاقة الزبائن هي إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المؤسسة والمستفيدين بوجه عام، والزبائن على وجه الخصوص تقوم على أساس التفاوض والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم".⁵

¹ فيليب كوتلر، جاري آرسترونغ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور "أساسيات التسويق"، الكتاب الأول، دار النشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 263.

Amritiwana ,Gestion des Connaissances : application CRM et .business Edition Compusoress ,Paris, 2001, P32.

³ مكي يوسف شفيق، "التسويق بالعلاقات"، الطبعة الثانية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 85.

⁴ René lefébvre, gite ventre, Gestion de la Relation Client, Edition ey rolles, Paris, 2005, P03.

⁵ يوسف حجيم سلطان الطائي وهشام فوزي دباس العيادي، "إدارة علاقة الزبون"، ط 1، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 198.

- **تعريف 06:** " إدارة علاقة الزبائن تمثل نظرة شمولية متكاملة لكونها تركز على عملية الاتصال الدائم والمستمر مع الزبائن وتقديم القيمة المضافة لهم، من خلال فهم وإدراك حاجاتهم، ومشكلاتهم والعمل على حلها وتقديم الخدمات الإضافية المرافقة للمنتجات والعمل الدائم الدؤوب على مواكبة توقعات الزبائن مع التركيز على أن صيانة العلاقة مع الزبائن هي مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة ".¹

- **تعريف 07:** " إدارة علاقة الزبائن هي أسلوب متكامل يتم من خلاله التعريف على الزبائن وتحديدهم والعمل على استقطابهم، ومن ثم إشباع حاجاتهم ورتباتهم وفق إمكانياتهم وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم، وهذا يعني الاحتفاظ بهم مما يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى الأداء المطلوب، ويتم من خلال مجموعة من قنوات الاتصال المباشر مثل: الانترنت، المكالمات، البيع الشخصي،.... الخ ".²

ومن هنا وانطلاقاً من التعاريف السابقة لإدارة العلاقة مع الزبائن يمكن القول بأن CRM نظام جذب واكتساب الزبائن المرغوبين والاحتفاظ بهم وذلك من خلال تحليل معلوماتهم، وفهم متطلبات ومعرفة رغباتهم، ثم العمل على إشباعها من أجل تحقيق رضاهم وكسب رضاهم وولائهم.

2- التطور التاريخي لإدارة العلاقة مع الزبون

يعود تاريخ نشوء CRM إلى عصر ما قبل الصناعة، نتيجة للتفاعل بين المزارعين وزبائنهم، ففي القرن الثامن عشر الذي سمي بعصر الثورة الصناعية كانت الآلة وما يرتبط بها حاجس معظم المؤسسات في ذلك الوقت، لإنتاج منتجات متميزة الخصائص، بالإضافة للتميز العملي الذي أدى إلى التوصل لتلك المنتجات بأدنى تكلفة، كل ذلك كان بسبب تركيز رؤية المؤسسة على النظام التشغيلي وإعطائه الأولوية القصوى في عملها، وهذا ما أطلق عليه " إستراتيجية دفع التكنولوجيا ".³

وفي نهاية القرن العشرين "مرحلة السبعينات " والتي أطلق عليها " سنوات الترشيد " حيث أصبحت المؤسسات تعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن مع العمل على تحسين العملية البيعية والوصول إلى أسواق جديدة، كما بدأ بالقيام بعملية " تجزئة السوق " وتوسيع تشكيلة منتجاتها، أما مرحلة الثمانينات فيمكن تسميتها ب: " سنوات الجودة "، فمع تزايد متطلبات الزبائن وتزايد المنافسة، أصبح حاجس المؤسسات هو تحسين جودة المنتجات والخدمات من أجل إرضاء الزبائن.⁴

¹ علاء فرحان طالب وأمير الجنابي، " إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون) "، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 132.

² بن زاوي مايسة، " إدارة العلاقة مع الزبون في شركة التأمين "، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، سطيف، 2010، ص 57.

³ يوسف حجيم سلطان الطائي وهشام فوزي العيادي، مرجع سابق، ص 202.

⁴ René lefébvre, Gilles Ventre, Gestion de la Relation client, Edition eyrolles, Paris, 3^{ème} édition, 2001, P 10-11.

ويمكن تسمية المراحل السابقة متجمعة بـ " مرحلة التوجه بالمنتوج" حيث كانت المؤسسة تركز على المنتج كمحور لتطويرها وإبقاء العلاقة مع زبائنها.

مع دخول مرحلة التسعينات، كانت مؤسسات الأعمال على موعد مع منعرج تسويقي هام، لأنه الانتقال من "التوجه بالمنتوج" إلى "التوجه بالزبون"، فهذه المرحلة تشكل بحق بداية "عصر الزبون"، حيث سارعت المؤسسات إلى تكوين قاعدة بيانات حول زبائنهم وتوسيع قنوات الاتصال المباشر مع الزبون والتركيز على التسويق المباشر، ومما عجل وسرّع من مساعي تبني مدخل إدارة العلاقة مع الزبون، الإقرار اليوم بأن العلاقة الوطيدة والطويلة الأمد مع الزبائن تمثل واحدة من أهم موجودات المؤسسة.¹

ومع دخول الألفية الثالثة، يكون هذا التوجه "التوجه بالزبون"، قد تجسد فعليا كثقافة وإستراتيجية مؤسسية وتكريس هذا التوجه بظهور مفهوم "واحد لواحد"، والذي يعني تقديم عرض خاص لكل زبون والذي أصبح متاحا بفضل توسع استخدام شبكة الانترنت، بالتوازي مع الآفاق الجديدة التي فتحتها التكنولوجيات الحديثة الأخرى للإعلام والاتصال والتي سمحت بتقليص الوسيط بين المؤسسة والزبون وحتى الاتصال المباشر مما يتيح للزبون صناعة المنتج الذي يريده والخدمات الملحقه به وضمان الجودة بنفسه.²

3- فوائد إدارة علاقة الزبائن:

يحمل تبني CRM عدة مزايا للمؤسسة من بينها:³

- تحديد وتصنيف فئات الزبائن تبعا لدرجة ربحيتهم وتبعا لاحتمال استمرارية التعامل معهم؛
- استهداف فئات الزبائن الأكثر ربحية من خلال تحديد أنسب وسائل وأوقات الاتصال بهم؛
- توفير المعلومات ومدخلات لبحوث التسويق والخطة الإستراتيجية من دراسة ميول الزبائن وتوجهاتهم، ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية؛
- إعطاء صورة متكاملة عن الزبائن واحتياجاتهم مما يؤثر إيجابا على توكيد جودة مخرجات المؤسسة من وجهة نظر الزبون؛
- زيادة فرصة نجاح جهود رجال التسويق، فدراسة البيانات معلومات الزبائن يزيد من احتمال ملائمة منتجات المؤسسة لهم.

¹ بشير العلق، "التسويق في عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 73.

² عبد الحكيم خطاطاش، "الرؤية الإستراتيجية الحديثة لتحقيق رضا الزبون ووفائه"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، سطيف، 2006، ص 20.

³ رونالد سويفت، "إدارة علاقة العملاء"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 09، ماي 2002، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، ص 02.

4- مكونات إدارة علاقة الزبائن:

تتكون CRM من ثلاث مكونات رئيسية يمكن توضيحها كما يلي:

4-1- الزبون (العميل): تترجم كلمة الزبون في القاموس إلى المشتري، وحيث أن المشتريين كثيرين، لا يمكن لمؤسستك الاستفتاء عنهم على الإطلاق بهدف نجاحتها، فإن كيفية تعاملك مع المشتريين يعتمد بدرجة كبيرة على كيفية معاملة مؤسستك للعديد من الشخصيات.¹

- التعريف الحديث للزبون: يعتبر كل شخص تتعامل معه المؤسسة سواء كان من خارجها أو من داخلها يجب النظر إليه باعتباره زبوناً.²

إن إدارة العلاقة مع الزبائن تمر عبر المراحل التي يمر بها الزبائن في علاقتهم مع المؤسسة والمتضمنة 03 مراحل أساسية:³

- مرحلة الزبون المحتمل (زبون مرشح):

تتمثل هذه المرحلة في محاولة المؤسسة لاستقطاب زبائن مرشحين عن طريق إعداد برامج لاكتسابهم لنقل الزبائن من حالة الشك والريبة (مرحلة ما قبل الشراء) بالمنتجات والخدمات التي يقدمها المؤسسة إلى الزبائن الجدد ليحققوا لها الإيرادات في الأمدن القصير والطويل.

- مرحلة الزبون الفعلي:

وتتمثل هذه المرحلة في محاولة المؤسسة لتوطيد العلاقة مع الزبون عن طريق جميع كل المعلومات الأساسية عنه والتي تبدأ من مرحلة الخدمة (بعد عملية الشراء) ففي هذه المرحلة يكون الزبون قد تحول إلى محفظة الاستثمارات المرحة بالنسبة للمؤسسة.

- مرحلة الزبون السابق:

في هذه المرحلة يتحول فيها الزبون عن استخدام منتجات أو خدمات المؤسسة ويكون هذا التحول بسبب ضعف عرضها التسويقي مقارنة بعروض المنافسين لأنه أكثر إقناعاً من وجهة نظر الزبون، ومن هنا يتوجب على

¹ رون كار، دون بلوهويك، ترجمة دار الفاروق، "خدمة العملاء المتميزة"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 23.

² مامون سليمان الداردكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 182-183.

³ بدرة عقون: "دور إدارة التسويق في تعزيز ولاء العميل في شركات التأمين"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، جامعة سطيف، 2013، ص ص 54-55.

المؤسسة من خلال إدارة التسويق تصميم وإعداد برامج استرجاع الزبائن السابقين وضمهم من جديد إلى محفظة زبائن المؤسسة (ضمن حلقة الولاء) والتي تضم مجموعة الزبائن الموالين لمنتجات المؤسسة.

4-2- العلاقة: إن العلاقة يمكن أن تكون عبارة عن لقاء طارئ جمعت الصدفة بين الطرفين وهذا هو نمط العلاقات العرضية الطارئة، وفي العلاقة مع الزبون فإن الذي يمثل هذا النمط هو الصفقة، كما أن العلاقة يمكن أن تكون حالة ارتباط متبادلة يقوم على مصلحة واهتمامات مشتركة، وهذا هو نمط العلاقات الطويلة الأمد في الغالب.¹

4-3- الإدارة: نشاط CRM لا يتحدد فقط في إطار قسم التسويق بل يشمل التغيير المستمر في ثقافة المؤسسة وعملياتها وتعمل على تحويل المعلومات المجمعة لدى الزبون عن المؤسسة إلى معرفة، والتي تؤدي إلى مجموعة من الأنشطة بهدف الاستفادة من المعلومات والفرص في الأسواق إضافة إلى أن CRM يتطلب إجراء تغيير شامل في المؤسسة وأفرادها.²

5- أهداف إدارة علاقة الزبائن:

تعمل إدارة علاقة الزبائن إلى تحقيق الأهداف التالية:³

- توطيد علاقة طويلة الأجل مع الزبائن المرشحين؛
- تخفيض نسبة تسرب الزبائن، وزيادة معدل الاحتفاظ بالمرشحين منهم؛
- زيادة هامش الربح الناتج عن كل زبون، عن طريق بيع سلع أخرى لنفس الزبون؛
- إعطاء صورة متكاملة عن الزبائن واحتياجاتهم ورغباتهم، لتحديد أنسب وسائل وأوقات الاتصال بهم وتحديد مزيج المنتجات والخدمات التي يرغبون فيها؛
- تنمية القدرات الابتكارية في كيفية المحافظة على الزبائن واستقطابهم، وإدارة العلاقة بكفاءة وتحقيق التوازن بين رغباتهم ومنفعة المؤسسة، وبناء ثقافة المؤسسة لجعل الزبائن المحور الرئيسي للارتقاء والفوز بالزبون.
- التمكين الوظيفي، أي أن الاهتمام بالزبائن ورغباتهم، من جانب موظفي المؤسسة لا يمكن أن يتحقق طالما أن هؤلاء الموظفين بعيدين عن إدراك دورهم ومشاركتهم، فإن تتوفر الحافزية الكافية للأداء والرغبة

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي وهشام فوزي دباس العبادي، المرجع السابق، ص 195.

² عقون بدر، المرجع السابق، ص 55.

³ منى شفيق، المرجع السابق، ص 86.

الأكيدة في العمل لا يستطيع تكوين اتجاهات ايجابية نحو الزبون ولهذا لا بد على المؤسسة أن توفر لموظفيها ساحات أوسع من التصرف، وتدريبهم على أن يكونوا شركاء في مسؤولية خدمة الزبائن.¹

6- أهمية إدارة علاقة الزبائن:

قد تظهر أهمية إدارة علاقة الزبائن في النقاط التالية:²

6-1- زيادة عوائد المؤسسة عن كل زبون: إن الاحتفاظ بالزبائن على الأمد الطويل فإنه يحقق المزيد من الإنفاق، وتعني هذه النقطة أن بناء علاقات حميمة ومتينة مع الزبائن يخلق عندهم ولاء مستمر في التعامل مع المؤسسة دون غيرها، وهذا الولاء يحقق أرباحا على المدى البعيد من خلال إقبال الزبائن المستمر على شراء منتجات وخدمات المؤسسة.

6-2- انخفاض التكاليف التشغيلية للمؤسسة: أي أن الزبائن الذين تم بناء علاقات جيدة معهم تصبح عملية تقديم الخدمة أسهل وأقل تكلفة، على عكس الزبائن الجدد الذين هم بحاجة إلى جهود كثيرة من قبل المؤسسة لخلق وتطوير العلاقات معهم.

6-3- حصول المؤسسة على مزيد من التوصيات الشخصية: أو ما يسمى بملفه (الفهم المسموعة)، والتي نعني بها تلك السمعة الطيبة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها بين أفراد المجتمع حيث أن بناء العلاقات القيمة مع الزبائن يخلق مستوى عالي من الرضا والولاء، وأن إخبار بعض الزبائن لبعضهم من التجربة الطيبة في تعاملهم مع المؤسسة يزيد من إقبال الزبائن الآخرين على منتجات وخدمات المؤسسة، فعليها أن تسعى جاهدة إلى تحقيق مستوى عالي من الرضا والولاء، لزيادة عدد زبائنها وبالتالي تحقيق أهدافها.

6-4- قدرة المؤسسة على فرض فارق في السعر: إن الزبائن مع المدى الطويل يحققون أرباحا أكثر، لأنهم غالبا ما يدفعون نظير نفس المنتجات أو الخدمات ثمنا أعلى مقارنة بما يدفعه الزبائن الجدد، وقد يحدث هذا لأن الزبائن القادمين ليسوا مؤهلين للحصول على العروض الأولية التمهيدية الخاصة أو لأن الزبائن القدامى عادة ما يكون أقل حساسية تجاه الأسعار، وهم على معرفة بإجراءات المؤسسة وموظفيها ومنتجاتها وبالتالي يحصلون على قيمة أكبر جراء العلاقة.

¹ بن زاوي مایسة، المرجع السابق، ص 59.

² سليمان سفيان، "التسويق بالعلاقات كمدخل جديد لتعزيز الولاء عند الزبون في المؤسسة الصغير والمتوسطة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسويق، جامعة ورقلة، 2012، ص 47.

II- أنشطة إدارة علاقة الزبائن:

إن تطبيق إستراتيجية إدارة علاقة الزبائن يتطلب مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتكاملة لبعضها البعض، وخاصة في وظيفة التسويق، ويمكن حصر هذه الأنشطة في معرفة الزبون، تجزئة الزبائن، الاستماع إلى الزبائن، شكاوي الزبائن، خدمة الزبائن.

1- معرفة الزبائن:

هناك تعاريف عديدة لهذا المفهوم من بينها:

- **تعريف 01:** في ظل التطور الذي شهدته تكنولوجيا الإعلام والاتصال أصبح بإمكان المؤسسات الربحية وغير الربحية تكوين وتخزين قواعد ضخمة من المعلومات (Data Base) حول زبائنهم ثم معالجتها واستخدامها بشكل آلي، كما أصبحت هذه القواعد بمثابة الركيزة الأولى لتحقيق كفاءة العمل الإداري.¹
- **تعريف 02:** في إطار معرفة الزبائن، لا بد من القيام بانتقاء وتصفية المعلومات الكثيفة المتدفقة من الزبائن عبر قنوات الاتصال المختلفة، أي أن جمع وتنظيم المعلومات الضرورية والمفيدة لمعرفة الزبائن وإدارة العلاقة معهم، ذلك أن كثرة المعلومات تقتل المعلومة وتبطل من عملية اتخاذ القرار.²
- **تعريف 03:** تعتبر معرفة الزبائن من أهم أنشطة إدارة علاقة الزبائن، وتكمن أهميتها في أنها تلم بكل الجوانب المتعلقة بالزبون وجمع أكبر كم من المعلومات عليه سواء تعلق ذلك بمعلوماته الشخصية، أو مشترياته أو تجربة سابقة مع المؤسسة، ويعود أسباب إخفاق الخدمات جديدة إلى عدم تكييف المسوقين لعقلياتهم مع عقول المستهلكين، وذلك راجع إلى تجاهل المسؤولين للزبائن لعدم معرفتهم لما يريدونه.³
- **تعريف 04:** هذه المعلومات يتم تصنيفها وتحليلها لتتحول إلى " معرفة " حول الزبون، إذا معرفة الزبون في النهاية تقتضي تكوين قاعدة بيانات حول الزبائن وتحليلها، من أجل اتخاذ القرارات على أساس هذا التحليل.⁴

¹ Marié. Hélène Delmon, Management des Systèmes D'information, 1^{ère} édition, Edition Dunod, 2003, Paris, France, P 188.

² pierre Alard, Domien Dirringer, la Strategie de Relationclient, un Support Dynamique de Management de la Relation Client: le Modèle Custiener Connections, 1^{ère} édition, (juillet 2000), Edition. Dunoud, Paris, France, P 172.

³ بوغرداوي زكية، أثر حداثة المعلومات في تحسين إدارة علاقة مع الزبون في البنوك، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2010، ص70.

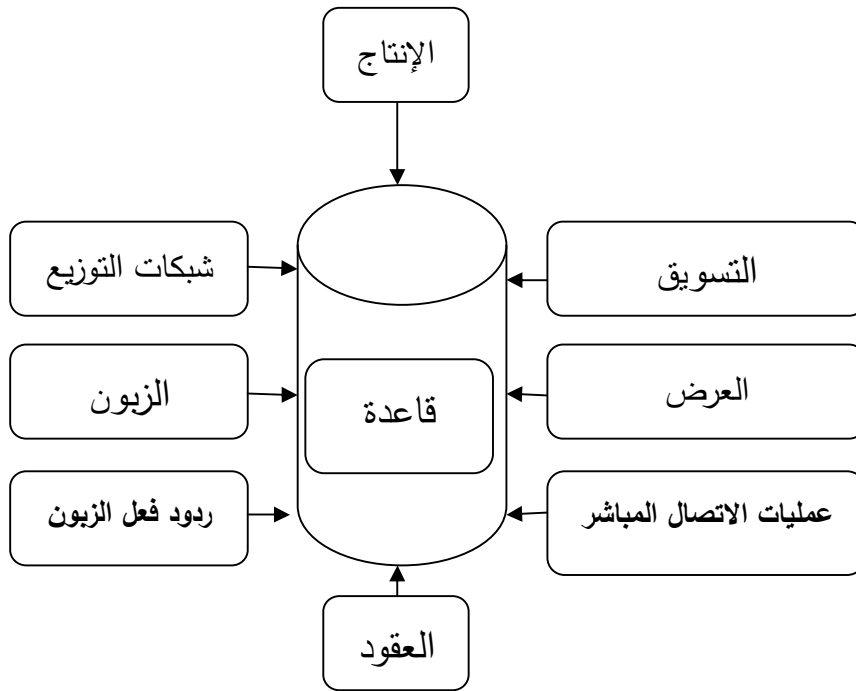
⁴Amrit Tiwana, op, cit, p 43.

وعملية تحليل المعلومات تقتضي تكوين قاعدة بيانات للزبائن والتي تمر بالمراحل التالية:¹

- الاستماع والاستغلال لمصادر المعلومات الداخلية والخارجية للزبائن؛
- تقييم مصادر المعلومات من حيث التكلفة، الغرض، وهي إمكانية التحقيق؛
- وضع منهج لتسهيل عملية جمع البيانات؛
- تقييم مدى دمج المعلومات المتاحة سابقا.

ويتم توضيح صادر الحصول على المعلومات في قاعدة البيانات وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): مصادر تكوين قاعدة البيانات



Source : pierre Alard, Domien Durringer, la Strategie de Relationclient, un Support Dynamique de Management de la Relation Client: le Modèle Custiener Connections, 1^{ère} édition, (juillet 2000), Edition. Dunoud, Paris, France, P 96.

ومعنى ذلك أن المؤسسة تحصل على المعلومة من المصدرين، من خلال طبيعة نشاطها (المشتريات، الطلبات، الدفع، الاكتاب، "التعاقد"... الخ) أو من خلال مصادر خارجية (إحصاءات مهنية، دراسات المنافسة... الخ).²

¹ بوغرداوي زكية، مرجع سابق، ص 70-71.

² - Jaycuuy Ludovicstora, le Client Capital de L'entreprise, les éditions d'organisation, 1993, Paris, France, p 51.

وتمثل قاعدة بيانات الزبائن الدعامة الأساسية لاتخاذ القرارات بشأن تقديم المنتجات الجديدة، وتطوير الخدمات الحالية، وتحسين المركز السوقي وتصميم الحملات الترويجية، وتحتاج هذه القاعدة لبيانات الزبائن هو تحقيق الفهم الدقيق لاحتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم للخدمة، مما يساعد في تطوير القدرة على التنبؤ لهذه الاحتياجات وتقديم الخدمة بشكل يفوق توقعاتهم مما يدعم الولاء والانتماء للمؤسسة.¹

2- تجزئة الزبائن:

من خلال استخدام CRM في فهم الزبائن بصورة أفضل، تستطيع المؤسسة أن تقدم مستويات أعلى لخدمة الزبائن، وتطوير علاقات أعمق كما يمكن أن تستخدم CRM في تحديد الزبائن مرتفعي القيمة، واستهدافهم بفعالية أكبر، والبيع المتتابع لمنتجات المؤسسة لهم، وإنتاج عروض يتم تفصيلها طبقاً لمتطلبات زبائن محددين.²

2-1: تعريف تجزئة الزبائن

تعرف على أنها تصنيف الزبائن حسب معايير وخصائص معينة للحصول على مجموعات متجانسة مع العمل على تحجيم كل مجموعة إلى أقصى حد ممكن للوصول إلى تشخيص وتكييف العرض المقدم لكل زبون، أي الاستهداف الأمثل لكل واحد منهم.³

تنطلق التجزئة من فكرة أن الزبائن يشكلون قيمة مختلفة بالنسبة للمؤسسة وكذلك أن الاستهداف الفعال لهم لا يتم إلا بإدراك نقاط الاختلاف والتشابه بين سلوكهم وأمزجتهم الشرائية، ومن ناحية تحليل القيمة يقوم منطلق التجزئة على أساس أن نسبة عالية من الزبائن تستحوذ على 80% من التكاليف التجارية (الإشهار، الاتصالات،... الخ) ولا تحقق سوى 20% من المبيعات، في حين أن نسبة قليلة منهم تشكل 20% من التكاليف، في حين تحقق 80% من مبيعات المؤسسة، من هذا المنطلق يجب تصنيف الزبائن "بشكل هرمي"، اعتماداً على قيمة كل زبون، وهذا التحقيق لا يتم إلا بتحليل قاعدة البيانات كما سبق الإشارة إليه سابقاً.⁴

الشكل الموالي يوضح تصنيف الزبائن وفق قيمة كل زبون:

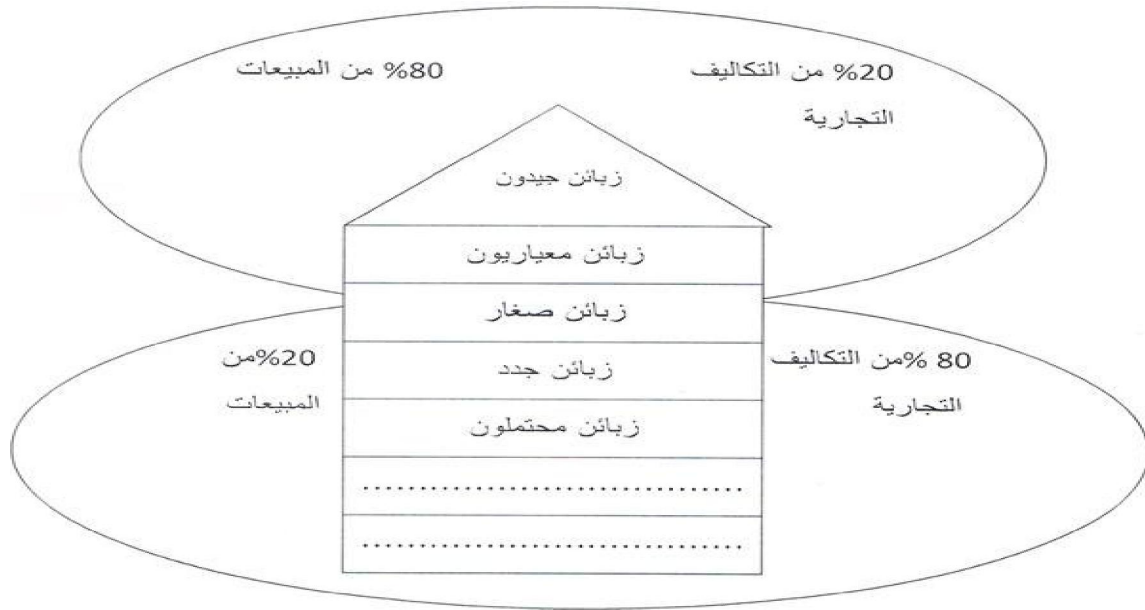
¹ خططاش عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 53.

² فيليب كوتلر وجاري آر مستونج، مرجع سابق، ص 265.

³ بوغرداوي زكية، مرجع سابق، ص 72.

⁴ خططاش عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 57.

الشكل رقم (1-2): هرم الزبائن



Source Jaycuuy Ludovicstora, le Client Capital de L'entreprise, les éditions d'organisation, 1993, Paris, France, 21.

تعتبر التجزئة وفقا لمعيار قيمة الزبون من باب الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المالية منها والبشرية، وانتهاج سياسة تسويقية فعالة على أساس تخصيص العلاقة مع كل زبون، وذلك آخذا بعين الاعتبار للصف الذي ينتمي إليه من بين الأصناف الثلاثة التالية:¹

أ- **الزبائن الشركاء:** وهم أولئك الذين يرغب المؤسسة في الاحتفاظ بهم ويرتبط بهم علاقة ولاء قوية، وذلك بالنظر لحجم القيمة التي يخلقها كل طرف حيث يتعاملان بمنطق التعاون والتشاور في تحقيق أهدافهما معا لذلك استحقوا وصف شريك.

ب- **الزبائن الجيّدون:** وهم الزبائن مهمون بالنسبة للمؤسسة بالنظر للقيمة التي يخلقونها، لكن دون أن يصلوا إلى درجة الشركاء بمفهوم السابق الذكر.

ج- **زبائن الدرجة الثالثة:** هذا التصنيف يمثل أهمية أقل بالنسبة للمؤسسة وقد تكون تكاليفهم التسويقية أعلى من الإيرادات التي يحققونها، وفي هذه الحالة يجب على الإدارة التسويقية تقليل التكاليف المخصصة لاستهدافهم، أو حتى حذفهم من قائمة المستهدفين.

¹ Joy curry, Ludovic Stora , Op.Cit, p p: 96- 97.

2-2: معايير تجزئة الزبائن:

وقد يتم تجزئة الزبائن وفقا لمعيارين أساسيين هما:¹

2-2-1: المعيار الكلاسيكي: ويتضمن العناصر التالية:

- نوع الزبون (مستهلك فردي، جماعي، جمعيات محلية...)؛
- الموقع الجغرافي؛
- العامل السكاني؛
- العامل النفسي؛
- معتقدات ونمط المعيشة.

2-2-3: المعايير الحديثة: فإننا نقصد بها السلوك أو المزاج الشرائي للزبون والتي لم تكن ممكنة قبل الثورة الرقمية والتطور التكنولوجي مما تسهل عملية التعرف على الزبون من خلال تكوين قاعدة البيانات.

3- الاستماع إلى الزبون:

تشجع المؤسسات الرائدة زبائنهم على التقدم بمقترحاتهم في كل المجالات لتطوير وتحسين عناصر المزيج التسويقي بما يحقق رضاهم أو شكاوي متعلق بالمنتج أو الخدمة.

3-1: تعريف الاستماع

هو أن تفكر المؤسسة بعقل زبونها وليس بعقلها هي، وتشجع الزبائن على التقدم بمقترحاتهم في كل المجالات لتطوير وتحسين عناصر المزيج التسويقي، بما يحقق رضاهم أو بشكاوي متعلقة بالمنتج أو الخدمة من خلال القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة في هذا الصدد، مما يزيد من درجة ولاء المستهلك، وإحساسه أنه موضوع اهتمام من جانب المؤسسة.²

3-2: أساليب الاستماع لصوت الزبون

هناك أساليب عديدة للاستماع لصوت الزبون من بينها:³

¹ حططاش عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 59-60.

² دراج نبيلة صليحة، "خلق المؤسسات للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، سنة الجمعية، 2006، ص 66.

³ دراج نبيلة صبيح، مرجع سبق ذكره، ص 66-67.

- استثمارات آراء الزبائن: وهي عبارة عن استثمارات تحتوي على مجموعة من الأسئلة حول الخدمة المقدمة يقوم الزبون فيها بإبداء رأيه حول هذه الخدمة.
- ندوات صوت الزبون: أو ما يدعى بمجالس الزبائن تضم عددا قليلا من الزبائن تم الاجتماع بهم بصفة دورية، للإجابة عن استفساراتهم والأخذ بآرائهم.
- الاستبانة عن طريق البريد: تقوم إدارة علاقة الزبائن بطبع ورقة عليها بعض الأسئلة الخاصة عن عمل المؤسسة أو الإدارة فيقوم الزبون بإعطاء إجابات لتلك الأسئلة (جيد جدا)، (جيد)، (مقبول)، (ضعيف)، ومنها يتعرف المدير أو دارة علاقات الزبائن على توقعات الزبون للعمل وجودته، كما يعرف مواطن الضعف في المؤسسة فيعمل على علاج النقص.
- مقابلات الزبائن: ويقصد بها المقابلات مع الزبائن والتي تكون إما وجها لوجه أو في المعارض التي تقوم بها المؤسسة.
- زيارة الأخصائيون في شكل زبون: وهي الزيارات التي يقوم بها الأخصائيون في شكل زبائن (متكرون) بعدها يقومون بتقديم تقارير عن كيفية معاملتهم للتوصل إلى أدق المعلومات عن أسلوب تقديم الخدمة. وتعتبر المعلومات التي يقدمها رجال الخدمة داخل المؤسسة في الصفوف الأمامية عن الإبلاغ عن ردود الفعل التي يلاحظونها على الزبائن من خلال التحوار مهم.

3-3: متطلبات الزبائن

من بين أهداف الاستماع إلى الزبون التعرف إلى متطلبات الزبائن، إلا أن الأمر ليس بهذه السهولة، فالزبائن لا يعبرون دائما عن متطلباتهم، ولا يقدمون دائما معلومات مفصلة عنها، كما يكونون غير واعين أصلا ببعض متطلباتهم.¹

يلخص الجدول التالي المستويات المختلفة لمتطلبات الزبائن:

الجدول رقم (1-1): المستويات الأربعة لمتطلبات الزبائن

مذكور صراحة	مفترضة	مكتوبة	مجهولة
"هذا ما أرغب فيه أو أحتاجه"	"كنت أظن أنك تعرف حاجتي لذلك"	"لم أكن أدري أنه بإمكانني الحصول على ذلك"	"لم أفكر قط بذلك"

المصدر: خططاش عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 61.

¹ خططاش عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 61.

وفيما يلي تفصيل هذه المستويات:¹

- **المتطلبات المذكورة صراحة:** معرفة هذا النوع من المتطلبات يتم من خلال سؤال الزبون مباشرة عما يريده ويرغب فيه.
- **المتطلبات المفترضة:** تحديد هذا النوع من المتطلبات يعتبر صعبا، لأن الزبون يضمن أنها واضحة ولا حاجة للاهتمام بأن يذكرها على وجه التحديد، وكثيرا ما تكون هذه المتطلبات قائمة على أساس ثقافة وتقليد المؤسسة أو صناعة أو ممارسة شائعة في العمل التجاري،... إلخ، فالصعوبة تكمن في كون الزبون يعرف تمام هذه المتطلبات في حين أن المؤسسة قد تدرك بعضها ويخفي عنها البعض الآخر.
- **المتطلبات المكتومة:** قد يرى الزبون أن المؤسسة غير قادرة على تلبية متطلبات معينة، فيعتبر نفسه غير معني بالإفصاح عنها، لذا على المؤسسة أن تتأكد دائما من أن زبونها يكون مطلعاً من أن المؤسسة قادرة على تلبية احتياجاته.
- **المتطلبات المجهولة:** إن المتطلبات المجهولة هي غائبة عن وعي الزبون لأنها أشياء لم تخطر على باله قط، أحد أفضل الأمثلة على منتج لحاجات أو متطلبات مجهولة هو جهاز التسجيل المحمول (الولكمان) من إنتاج مؤسسة " سوني " (SONY)، والذي لقي نجاحا خارقا، إن الشباب والمراهقون الذين كانوا يتسكعون حاملين على أكتافهم صناديق التسجيل ثقيلة لم يكونوا يسعون أو يفكرون في إمكانية الحصول على آلة تسجيل تستخدم شريط (كاسيت) يستطيعون وضعها في جيوب ملابسهم ويستمعون إلى المادة المسجلة بواسطة سماعات توضع في فتحة الأذن، فلو سئل هؤلاء المراهقون عن متطلباتهم لأجابوا أنه صندوق تسجيل أقل وزنا فقط. إن المؤسسات التي تتقن كيفية استكشاف متطلبات الزبون من الفئات الأربعة هي التي ستكتب لها البقاء في النهاية.

3-4: الإجراءات المتخذة بعد الاستماع

جاءت الشبكة العالمية لتجعل من أنظمة "الاستماع إلى الزبون"، أداة أكثر فعالية من أي وقت مضى لمواجهة مختلف مسائل التعامل مع الزبائن، حيث تستطيع هذه الأنظمة أن تكشف لك كذلك عن زبائنك غير الراضين عنك إذ تؤهلها قدرتها على متابعة الزبائن، بحيث يصبح صوت الزبون الذي يعبر به عن عدم رضاه عن منتجات المؤسسة أو خدماتها، بل قد تستطيع أيضا أن يقدم للمؤسسة بعض النصائح حول التعامل مع الزبون غير الراضي وكيفية إرضائه، فعندما يشترك جميع الموظفين في المؤسسة في البيانات المتعلقة بالزبائن بشكل متجانس

¹ خططاش عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 61.

فسوف يتم عملية كشف الأخطاء والأمور غير النظامية بشكل فعال، وأي تعليق من أي زبون سوف يوزع على جميع دوائر المؤسسة.¹

4- شكاوي الزبائن:

يعتبر عدم إنصائك لزبائنك سيء ولكن الأسوأ منه هو عدم تقديرك للألم الذي يعيشونه، ويعتبر عدم الإحساس بمشكلة الزبون بمثابة علامات واضحة على أن الزبون لا يجد من يهتم به، مما يؤدي في النهاية إلى إصدار حكما تلقائيا في الحال.

4-1: تعريف شكاوي الزبائن

يمكن تعريف شكاوي الزبائن بأنها توقعات الزبائن التي لم تهم المؤسسة بإشباعها، وهي سلاح ذو حدين إذا تم الاهتمام بها زاد ولاء الزبائن للمؤسسة، وإذا تم إهمالها تحول الزبائن إلى المنافسين.²

4-2: معالجة شكاوي الزبائن

تعتقد بعض المؤسسات ضرورة الاستماع إلى الشكاوي ودراسة استياء الزبون لتحديد الرضا فيكون الزبون غير راضيا عن عمليات الشراء بنسبة 25% على مر الوقت إلا أنه هناك بعض المؤسسات لا تشعر بفائدة من الشكاوي لأنها لا تعرف كيفية التعامل مع الشكاوي، وبعض الشركات استطاعت أن تصمم وتنفذ برنامج تسويقي يساعد في تشخيص الأخطاء والشكاوي، حيث قدمت مقترحات وإنشاء مواقع على الانترنت وعناوين الكترونية تسمح للزبون بسرعة الشكاوي وسهولة الاتصال.³

ومن خلال الاهتمام بشكاوي الزبائن هذا الأمر يتطلب من مجهري الخدمات أن يكون على درجة عالية من الصبر والأناة في استيعاب شكاوي الزبائن، وامتصاص غضبهم واستيائهم من الخدمة والسلعة واتخاذهم الإجراءات الكفيلة بمعالجة الموقف من خلال:⁴

- الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكاوي المقدمة من قبلهم؛
- تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك؛
- استبدال الأجزاء التالفة أو غير الصالحة للاستخدام بالسلعة؛

¹ إباد شوكت منصور، "إدارة خدمة العملاء"، ط1، دار كنوز المعرفة، العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص157.

² مكي يوسف شفيق، مرجع سابق، ص 42.

³ غسان قاسم داود اللامي، "إدارة التسويق أفكار وتوجهات جديدة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 121.

⁴ خضير كاظم محمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2002، ص ص 222-223.

- استبدال السلعة بأكملها بسلعة أخرى أو بديلة ثم في نهاية المقام يقدم الشكل لهم وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات ذات النوعية الجيدة بصورة دائمة.

3-4: أسباب الاهتمام بشكاوي الزبائن

ومن بين الأسباب مايلي:¹

- الزبون غير الراضي لن يصبح زبونا دائما للمؤسسة، كما يشجع زبائن آخرين على ترك المؤسسة؛
- الزبون غير الراضي سوف يذكر ذلك إلى 14 فرد على الأقل عن المشكلة؛
- تكلفة حل المشكلة تتراوح ما بين 10- 25 % من تكلفة إيجاد زبون جديد؛
- الزبون الذي يقوم بالشكوى ويتم حل مشكلته يكون رضاه ثابت، ويصبح زبونا وولاءه مرتفع للمؤسسة؛
- سوف يقوم الزبون الذي يتقدم بالشكوى، ويتم حل مشكلته بترشيح المؤسسة لتعامل معها إلى عشرة أفراد جدد على الأقل؛
- يوضح الزبائن الشاكون المشاكل القائمة كما يوجهون علامات إنذار مبكرة تساعد المؤسسة على التغلب على المشاكل التي لا تعرفها، مما يضيع الفرصة على منافسيها في اكتساب زبائن المؤسسة الدائمين؛
- تساعد شكاوي الزبائن في تطوير منتجات المؤسسة وزيادة مبيعاتها.

4-4: نتائج الاهتمام بشكاوي الزبائن

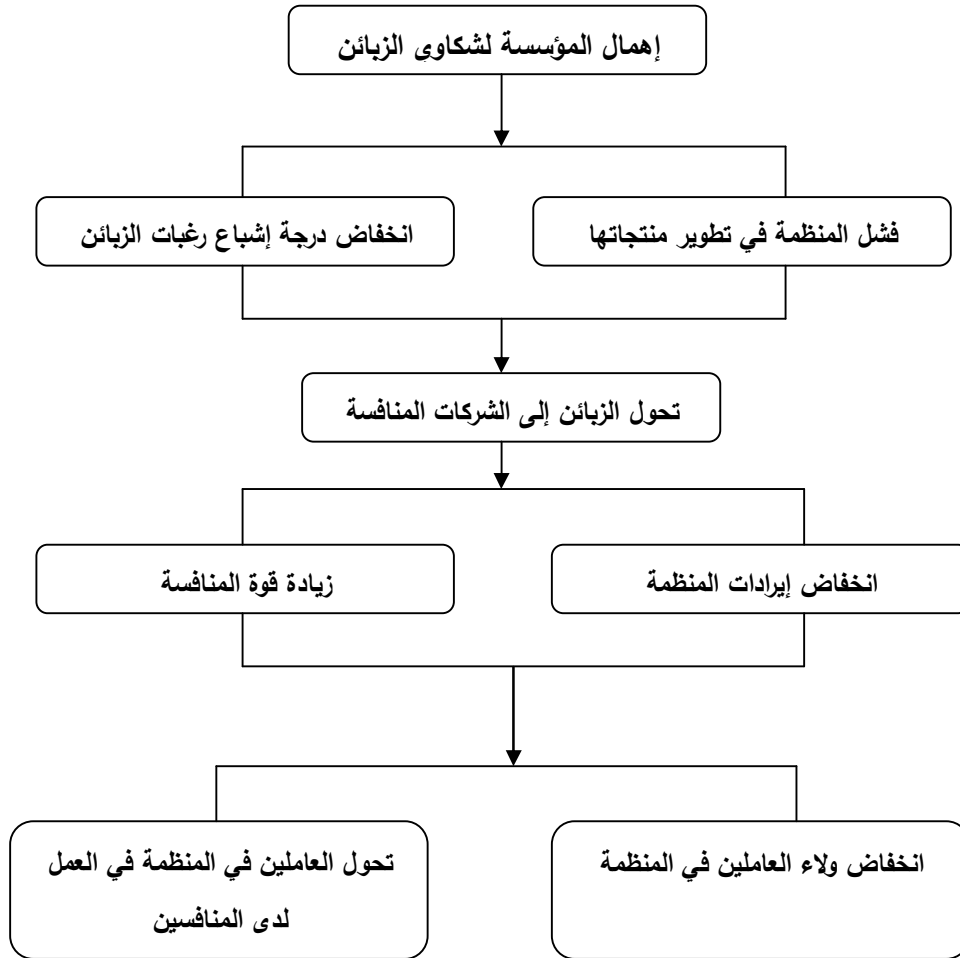
تتمثل أهم نتائج المؤسسة في:²

- تحول الزبائن إلى المؤسسات المنافسة؛
 - انخفاض إيرادات المؤسسة؛
 - زيادة قوة المنافسة؛
 - انخفاض ولاء العاملين في المؤسسة؛
 - رغبة العاملين في المؤسسة في العمل لدى المنافسين.
- يوضح الشكل التالي نتائج إهمال المؤسسة لشكاوي الزبائن.

¹ مكي يوسف شفيق، مرجع سابق، ص 42- 43.

² المرجع نفسه، ص 43.

الشكل رقم (1-3): نتائج إهمال المؤسسة لشكاوى الزبائن



المصدر: منى يوسف شفيق، "التسويق بالعلاقات"، الطبعة الثانية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 44.

5- خدمة الزبائن

1-5: مفهوم وأهمية خدمة الزبائن

هي مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تعزيز مستوى رضا الزبائن أي الإحساس بأن المنتج قد نال رضا الزبون ومتطلبات أدق، أي هي العملية التي تم من خلالها تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن، من خلال تقديم خدمة ذات جودة عالية مما ينتج عنها رضا الزبائن وتتفاوت أهمية خدمة الزبائن حسب نوع المنتج وكذا نوع الزبون.¹

ونستطيع القول بأن البائع يسلم الجودة عندما يكون منتجه أو خدمته تلبي أو تفوق توقعات الزبون، فالمؤسسة التي ترضي أغلب زبائنها تحتاج وقت يطلب عليه وقت الجودة، ولكننا نحتاج إلى أن نميز بين جودة التوافق وجودة الأداء.²

¹ بوعداوي زكية، مرجع سابق، ص 75.

² غسان قاسم داود اللامي، مرجع سابق، ص 121.

وقت توسعت استراتيجيات خدمة الزبائن بشكل سريع لتشمل المزيد من الخدمات التفاعلية التي ستشكل تحديا جديدا وكبيرا في نجاح عمليات جذب زبائن الجدد والاحتفاظ بهم، حيث تسعى المؤسسة من خلال التقنيات الجديدة إلى ضمان وجود الشخص المناسب في الوقت المناسب لتقديم الخدمة الشخصية المثلى لزبائن المؤسسة، وحيث أن عمليات التخطيط لعدد العاملين في مراكز الاتصالات التقليدية تهتم بتحديد وجود الموظفين وعدد الاتصالات المتوقعة والوقت اللازم للرد عليها، ولكن خدمات مراكز الاتصال متعددة القنوات إضافة أبعادا جديدة لعمليات التنبؤ بمستوى إنتاجية الموظفين، بما في ذلك القدرة على تمكين الموظفين من استخدام طرق اتصال أخرى كالرسائل الالكترونية وإدارة عدة حوارات فضلا عن المكالمات الهاتفية العادية كل ذلك في وقت واحد.¹

2-5: عناصر خدمة الزبون

يمكن تحديد العناصر الأساسية لخدمة الزبائن وفقا لتوقيت حدوث المعاملة أو التبادل بين المنتج والزبون كما يلي:²

- **عناصر خدمة الزبون قبل المعاملة:** قد يلجأ الزبون إلى المؤسسة لمساعدته على تحديد احتياجاته وتقديم النصح له، لذا يجب تزويده ببيانات واضحة وصريحة عن منتجات المؤسسة وخدماتها وسياساتها المتعلقة بالتسليم، طرق الشحن، مواعيد التسليم... الخ، إن معرفة كل هذه الجوانب سوف تجعل الزبون على دراية بنوع الخدمة المتوقع الحصول عليها من المؤسسة.

- **عناصر خدمة الزبون أثناء المعاملة:** تتشكل من جملة الأنشطة التي تتم أثناء تنفيذ المعاملة والتسليم الفعلي للمنتج، ومثال ذلك ضبط مواعيد التسليم والدقة في الوفاء بطلبية الشراء، حالة المنتجات، توافر المنتج في المخازن... الخ.

- **عناصر خدمة الزبائن بعد المعاملة:** طبقا لمفهوم التسويق الحديث، فإن النشاط التسويقي يستمر إلى ما بعد إتمام عملية البيع، وذلك أن بعض السلع، وبالذات الصناعية التي تحتاج إلى خدمات المنتجين بعد إتمام عملية البيع مثل: التركيب الضمان، الصيانة، الإصلاح... الخ، تندرج هذه الخدمات تحت فرع " خدمات ما بعد البيع"، تكتسي هذه الخدمات طابعا متميزا وأهمية خاصة لدرجة أنها تشكل في الكثير من الحالات المعيار الفاصل في المفاضلة بين العروض المتوفرة واتخاذ القرار الشرائي.

¹ اياد شوكت منصور، مرجع سابق، ص 155.

² حططاش عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 73.

III - أبعاد إدارة علاقة الزبائن:

إن أبعاد إدارة علاقة مع الزبائن تتجلى في خمس مستويات من التفاعل بين المؤسسة والزبون، وتوجه فيها المؤسسة مواردها المتاحة من أجل خلق علاقة قوية مع الزبائن.

1- اكتساب ثقة الزبائن

1-1: مفهوم اكتساب ثقة الزبائن: قبل التعرف على اكتساب ثقة الزبائن يجب تعريف اكتساب الزبائن.

- **تعريف اكتساب الزبون:** هي تحديد الزبائن المحتملين وتحويلهم إلى زبائن دائمين وذلك من خلال قيام المؤسسة باستعمال عدة أدوات لجمع أسماء الزبائن الجدد من خلال استعمال الإعلان والبريد المباشر والتسويق عبر الهاتف ومصروفات المعارض وشراء الأسماء من سماسرة الأسماء، ويؤكد كوتلر بأن المؤسسات اليوم الذكية لا ترى نفسها كبائعة للمنتجات، ولكنها ترى نفسها جاذبة للزبائن.¹

- **تعريف اكتساب ثقة الزبون:** تعتبر هذه الطريقة من أحسن الطرق للتعامل مع الزبون لأنه في هذه المرحلة تستطيع المؤسسة أن تحافظ على زبائنها من خلال إيجاد الحل العلمي، علاوة على ذلك، ستظل العلاقة بينكما قائمة وقوية.²

- **حساب تكلفة كسب زبون:** عندما تعمل CRM يمكن أن تتفرق فوائدها على تكاليفها، ومخاطرها، وبناء على اقتراحات زبائنها، تدعى نظم Siebel System أن الزبائن الذي يستخدمون تقرير نظم برامج CRM تزداد عائدهم 16% في المتوسط، وتزداد ولاء زبائنهم.³

كثير من المسيرين والمستخدمين لا يدركون جدياً التكلفة الحقيقية لفقدان احد زبائن إلا أنه في الحقيقة عندما يقرر أحد الزبائن الغير راضين قطع التعامل مع المؤسسة فان التكلفة أكثر عمقا وبعدا مما قد تتصور.⁴

2- تقوية العلاقة مع الزبون: هي عملية جمع المعلومات الأساسية الخاصة بتوطيد العلاقة مع الزبون والتي يمكن المؤسسة من اختيار استراتيجياتها الخاصة باكتساب الزبائن وهي الخطوة التي تبدأ من خلالها المؤسسة باسترجاع تعاملاتها السابقة، وتحدد على أسسها مدى الأرباح التي يمكن تحقيقها، إذ تحاول إقناع الزبون باستعمال منتجاتها الحالية وشراء منتجاتها الجديدة، كما يحدد في هذه المرحلة صحة الاختيار الذي أنفقت عليه المؤسسة ومدى ربحية

¹ أميرة خضير كاظم العنزي: "دور أبعاد إدارة علاقة الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2010، ص 57.

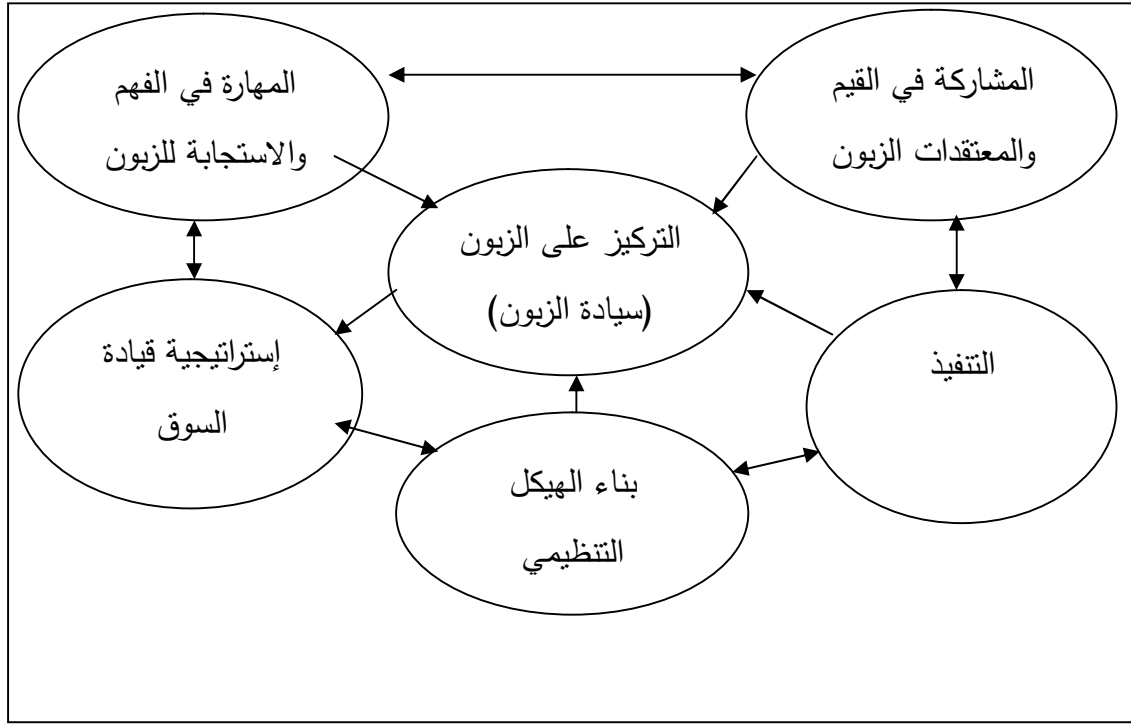
² رون كار- دون بلو هويك، تعريف قسم الترجمة بدار الفروق، مرجع سابق، ص 103.

³ فيليب كوتلر- جاري آرمسترونج، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، مرجع سابق، ص 267.

⁴ حططاس عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 16.

هذا الاختيار ويتحدد القرار الخاص بالإبقاء على هذا الزبون وموقعه في المحفظة الاستشارية، كما أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق علاقة متينة وطويلة الأمد مع الزبون عبر سلسلة من الأبعاد كما هو موضح في الشكل التالي:¹

شكل رقم (1-4): سلسلة من الأبعاد لإقامة علاقة متينة وطويلة مع الزبون



المصدر: أميرة خضير وكاظم العنزي، مرجع سابق، ص 59.

ويتضح من الشكل السابق أن مفهوم التركيز على الزبون يعني أن الزبون يحتل مركز النشاطات والفعاليات التسويقية أي أن إشباع حاجاته تتطلب دراسة معمقة لإنتاج ما يشبع تلك الحاجات والرغبات، فمن الضروري للمؤسسة أن تقوم بمتابعة تغيرات البيئة التي تحدث تغيرات في أذواق الزبون حتى يتسنى لها البقاء والاستمرارية، فالاستمرارية تغير أذواق الزبون (يهدد مكانة المؤسسة وتطورها)، إذا غفلت على مواكبة تلك التغيرات في السوق.²

3- قيمة الزبون:

يعد بقاء مؤسسات ونجاحها من الوقت الحاضر على ما تقدمه لزيائنها من قيمة وذلك في إطار علاقة التعامل المباشر بينها وبين الزبون من جهة، وما تقدمه من منتجات أثناء عملية التبادل من جهة ثانية، ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر وضع إستراتيجية مهمة في التفكير إلى ما هو أبعد من عملية تقديم المنتجات والخدمات بل تحقيق

¹ أميرة خضير كاظم العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² المرجع نفسه، ص 59.

مستوى جيد وعميق لعلاقة المؤسسة بالزبون وفلسفة تسويق تمكن المؤسسات من تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به طويلا.

1-3: مفهوم قيمة الزبون

هناك تعاريف كثيرة من بينها:¹

تعريف 01: الفرق بين قيمة الزبون الكلية والكلفة الكلية.

يعرفها 02: ما يحصل عليه الزبون نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه، فهي تمثل إجمالي المنفعة مطروحا منها الكلف التي يتحملها الزبون عند اتخاذ لقرار شرائي.

تعرف 03: بأنها عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها وتشمل منافع المنتج نفسه والخدمات الإسناد والأطراف المشتركة في عملية الشراء والوقت والجهد المبذولين للحصول على المنتج والمخاطر المدركة وهكذا يسعى الزبون لجني أقصى المنافع مقابل التضحيات التي يقدمها للحصول على المنتج أو الخدمة.

2-3: سلسلة القيمة

اقترح مايكل بورتر أستاذ جامعة هارفرد بأن سلسلة القيمة تمثل أداة لتحديد الطرق اللازمة لخلق قيمة أكبر للزبون وطبقا لهذا النموذج فان كل المؤسسة عبارة عن تركيب من الأنشطة التي تؤدي لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم ودعم منتجاتها، تحدد سلسلة القيمة تسع أنشطة إستراتيجية خمس منها داعمة وأربعة داعمة والتي تخلق القيمة والكلفة ضمن عمل معين، الأنشطة الأساسية وتمثل الإمدادات المتجهة نحو الداخل أو المواد التي يتم جلبها إلى الأعمال، وعمليات معالجتها وتحويلها إلى منتجات نهائية وتسويقها والتي تتضمن المبيعات وخدماتها، أما الأنشطة الداعمة تتضمن التطور التكنولوجي وإدارة الموارد البشرية والبنى التحتية للمؤسسة التي يتم إدارتها من قبل أقسام مخصصة في المؤسسة، تغطي البنى التحتية للمؤسسة التكاليف العامة وتكاليف التخطيط والمالية والمحاسبة والتكاليف الخاصة بالشؤون الحكومية.²

¹ سوزي صلاح مطلب الشيبيل، " تطبيق إدارة علاقة الزبائن في مراحل الشراء الالكتروني وآثارها في بناء قيمة للزبون"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على الماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، عمان، 2012، ص 50.

² غسان قاسم داود اللامي، مرجع سابق، ص 54.

3-3: إبعاد قيمة الزبون

بناء على دراسات (Sheth , Sanchez, Swoney and soutar) ، تم اعتماد ثلاث أبعاد للقيمة لأغراض هذه الدراسة وهي:¹

- **القيمة النقدية:** وهي القيمة التي يستمدتها المنتج أو الخدمة من تحقيقه المهمة أو المنفعة المطلوبة منه في حال شراءه.

- **القيمة العاطفية:** وهي المشاعر التي يشعر بها الزبون عند استخدام المنتج أو خدمة المؤسسة، وتأتي هذه القيمة من الشعور الذي يولد للزبون عند الاستخدام.

- **القيمة الاجتماعية:** هي فائدة مستمدة من قدرة المنتج أو الخدمة على تعريف مفهوم الذات اجتماعيا، وهي مرتبطة أيضا بالقبول الاجتماعي وتحسين صورة الشخص أما الأشخاص الآخرين في المجتمع.

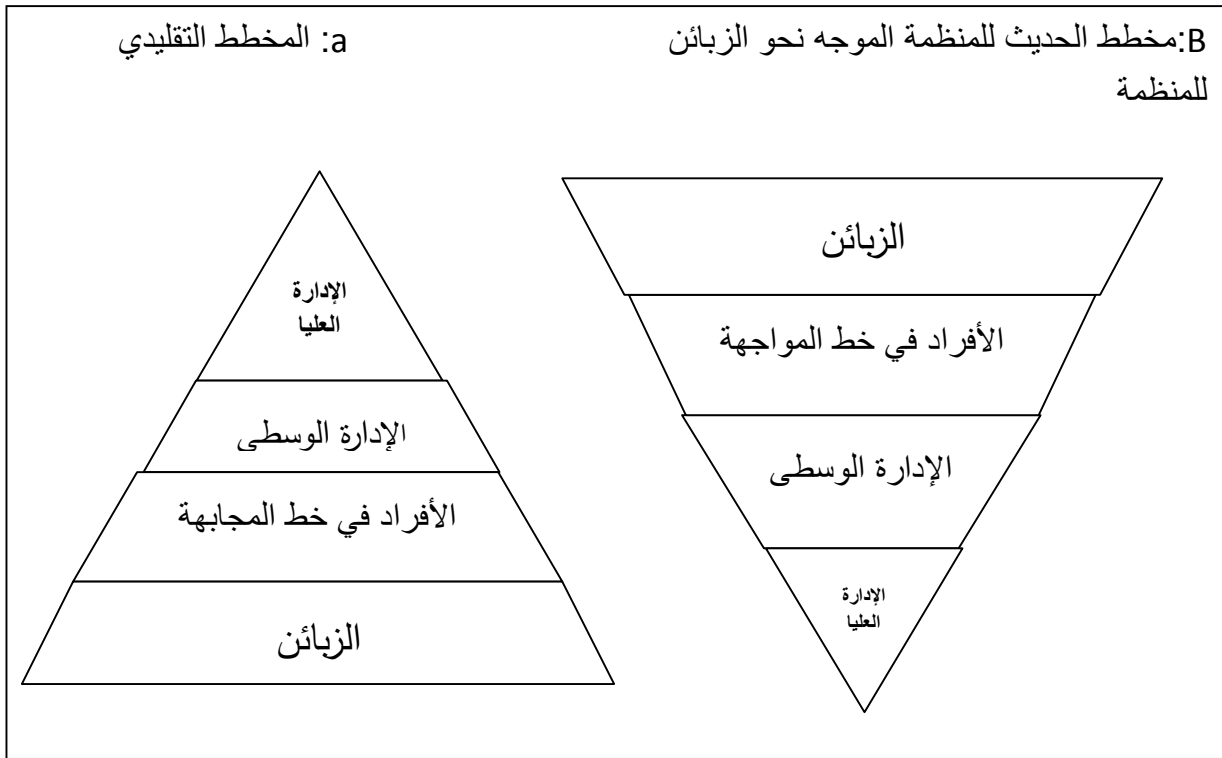
3-4: إدراك قيمة الزبون

إن القيمة التي تخلقها المؤسسة تأتي من الزبائن والمقصود بالزبائن هو الزبون الذي يمتلكه المؤسسة في الوقت الحالي والمستقبل، فنجاح الأعمال يعتمد على الحصول على الزبائن والمحافظة عليهم وزيادة عددهم فالزبون هو السبب الرئيسي الذي يدفع الأفراد إلى بناء المعامل واستئجار الموظفين وجدولة الاجتماعات فبدون نشاط الزبائن لا نستطيع أن نتخيل قيام العمل التجاري، ولذلك فإن المؤسسات الناجحة في عملية التسويق تقلب مخطط مكانة الرئيس، رأسا على عقب، حيث أنه يأتي الزبائن في القمة ويليهم في الأهمية الأفراد الذين يخدمون ويلبون حاجات الزبائن بينما يكون في القاعدة المدراء (الإدارة العليا) كما يوضحها الشكل التالي:²

¹سوزي صلاح مطلب الشيبيل، مرجع سابق، ص 54.

²عُثمان قاسم داود اللاهي، مرجع سابق، ص 112.

شكل رقم (1-5): التوجه التقليدي للمؤسسات مقابل التوجيه الحديث المركز على الزبون



المصدر: غسان قاسم داود اللامي، "إدارة التسويق أفكار وتوجهات جديدة"، مرجع سابق، ص 113.

4-رضا الزبون

سوق نتطرق في هذا الجزء إلى تعريف الرضا ومحدداته، وأنواعه، وخصائصه والسلوكيات الناجمة عنه.

4-1: تعريف الرضا

تعريف 01: "حكم الزبون بالنظر إلى الخبرة الاستهلاكية أو الاستعمال الناتج عن توقعاته بالنسبة للمنتج والأداء المدرك".¹

تعريف 02: "ردود الفعل الايجابية للزبون اتجاه السلعة، أو الخدمة المقدمة له من المنتج أو الخدمة، من جميع النواحي المختلفة، سواء من ناحية سعرها أو وفرتها أو خصائصها أو المعلومات المتوفرة عنها وكذا جودتها وغير ذلك".²

¹Kotler et dubois.Op Cit.P68.

²سامعي رجاء، "المزيج التسويقي للخدمات السياحية كأداة لتحقيق رضا الزبون"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص 79.

تعريف 03: "الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة مقابل التضحية بالنقود والجهد".¹ وأخيراً يمكن القول بأن الرضا هو ذلك المستوى من إحساس الفرد الناجم عن المقارنة بين أداء الخدمة المدركة وبين توقعات هذا الفرد وبعبارة أخرى يمكن القول أن الرضا هو دالة الفرق بين الأداء المدرك والمتوقع من الزبون، حيث يمكن صياغة درجات الرضا حسب المعادلة التالية:²

التوقعات < الأداء ← السعادة ← الارتباط الوثيق والولاء للمؤسسة.

التوقعات > الأداء ← الاستياء ← البحث عن بديل آخر.

2-4: محددات الرضا

وتتجلى في ثلاث أبعاد أساسية وهي:³

- **التوقعات:** وهي تعبر عن الأداء الذي يتطلع الزبون للحصول عليه من اقتناء منتج معين ويعبر عنه بالقيمة المتوقعة قبل تنفيذ قرار الشراء، ويمكن أن تتحدد الجوانب الأساسية للتوقع الذي يكونه الزبون عن المنتج فيما يلي:

- توقعات عن خصائص المنتج (الجودة المتوقعة)؛
- توقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية؛
- توقعات عن تكاليف المنتج.

- **الأداء المدرك:** وهو المستوى الفعلي للأداء الذي يتحصل عليه الزبون نتيجة استهلاكه لمنتج معين، وهو يعتبر كمرجع لتحديد مدى تحقق التوقعات التي كونها الزبون بخصوص المنتج الذي كان محل اختيار بين مجموع البدائل.

- **المطابقة (التشبيث):** وهي الفرق بين مستوى التوقعات (الأداء المتوقع ومستوى الأداء الفعلي الذي يحصل عليه الزبون بعد شراء المنتج)، وهي بمثابة درجة الانحراف لأداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء.

3-4: خصائص الرضا

ويمكن التعرف على خصائص الرضا والمتمثلة في:⁴

- **الرضا الذاتي:** تتعلق الرضا بعنصرين أساسيين هما طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للزبون من جهة، والإدراك الذاتي للمنتج من جهة أخرى والخاصية الذاتية للرضا ينتج عنها ضرورة وجود عناصر مادية خاصة بالأنشطة الخدمية، أي جعل العناصر المعنوية ملموسة.

¹ بن زاوي مايسة، مرجع سبق ذكره، ص 61.

² ميني أسماء، " دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تحقيق رضا الزبون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012، ص 64.

³ بوغرداوي زكية، مرجع سابق، ص 58.

⁴ بسطال هاجر، "بناء الولاء لدى العميل نحو العلامة التجارية"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة سطيف، 2009-2010، ص 81.

- الرضا النسبي: لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي فكل زبون يقوم بالمقارنة من خلال نظرتة لمعايير السوق، فبالرغم من أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع.

- الرضا التصوري: يتغير الرضا للزبون من خلال تطور معيارين هما: مستوى التوقع من جهة، ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى، فمع مرور الوقت يمكن لتوقعات الزبون أن تعرف تطورا نتيجة ظهور منتجات جديدة مثلا.

4-4: أنواع الرضا

يمكن تصنيف الرضا إلى الأنواع التالية:¹

- الرضا عن النظام: ويعبر من التقسيم الموضوعي الذي يقوم به الزبون للمنافع الكلية التي حصل عليها من النظام التسويقي مثل: الأسعار، الجودة، توافر السلعة، التصور الذهني عن السلعة.

- الرضا عن المؤسسة: ويشير إلى ما يحصل عليه الزبون في التعامل مع مؤسسات السلع والخدمات مثل: التسهيلات المقدمة في مجال الرعاية الصحية.

- الرضا عن السلعة أو الخدمة: ويشير إلى التقييم الموضوعي الذي يقوم به الزبون لجميع المخرجات والخبرات عند استخدام أو استهلاك السلع والخدمات، بمعنى أن المستهلك يقارن توقعات السابقة مع مخرجات السلعة.

4-5: السلوكيات الناجمة عن حالة الرضا

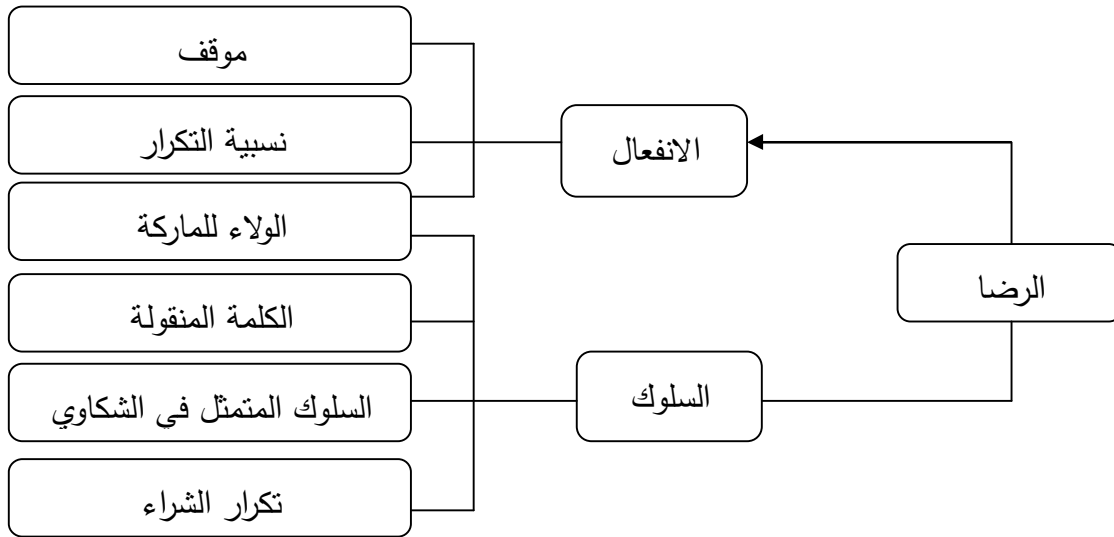
يظهر الزبون الراضي مجموعة من الاستجابات تترجم حالة ومستوى الرضا الذي حققه من اقتناء المتبع أو العلامة.²

والشكل التالي يوضح السلوكيات الناتجة عن الرضا وعدم الرضا.

¹ مكي يوسف شفيق، مرجع سابق ذكره، ص 63.

² سامعي رجاء، مرجع سبق ذكره، ص 96.

الشكل رقم (1-6): الاستجابات السلوكية والانفعالية للرضا



المصدر: سامعي رجاء، مرجع سابق، ص 96.

وتتمثل هذه السلوكيات في:¹

- سلوك تكرار الشراء: يختلف سلوك تكرار الشراء عن سلوك الولاء، فسلوك تكرار الشراء لا يشترط أن يكون الشراء متتالي، في حين أن الولاء يتطلب ذلك إضافة إلى أن الدراسات أثبتت أنه يوجد ارتباط كبير بين مستوى الرضا وظهور نوايا تكرار الشراء لدى الزبون لاحقاً.

يعتبر تأثير الرضا على تكرار الشراء أكبر من تأثير الجودة لأن إدراك جودة مرتفعة لا يقود بالضرورة إلى تكرار الشراء أن لم تؤد هذه الجودة إلى تحقيق مستوى معين من الرضا، وهذه العلاقة الأخيرة لا تعتبر قطعية، لأن الجودة ليست الضمان الوحيد لرضا الزبون.

- التحدث بكلام ايجابي: يعد سلوك التحدث بكلام ايجابي أحد أهم سلوكيات ما بعد الشراء المترتبة على الرضا، حيث هذا الأخير تعد مقدمة هامة لسلوك التحدث الايجابي عن المنتج أو الخدمة، أن رضا الزبون ينتج عنه إحساس ايجابي يخزن في ذاكرة الزبون قد يستخدم في الحالة التي يكون فيها الزبون جماعة مرجعية تؤثر في السلوك الشرائي للأفراد، من خلال التأثير على اعتقاداتهم وقيمتهم وسلوكهم بالإيجاب.

5: ولاء الزبون

ما يميز حالة الولاء عن سلوك تكرار الشراء تكرار انه إضافة إلى عملية الشراء المتتالية لنفس المنتج، هو وجود نوع من ارتباط والتعلق ينشأ بين الزبون والمنتج في حين يكون سلوك تكرار الشراء ناتج فقط عن العادة أو وفرة المنتج بالقرب من الزبون الراضي يكون لديه استعداد للولاء للعلامة أو المؤسسة.

¹ سامعي رجاء، مرجع سابق، ص 96.

5-1: تعريف الولاء

تتعدد الأبحاث والدراسات في محاولة ضبط مفهوم سلوك الولاء الذي يبديه الزبون اتجاه العلامة أو المؤسسة أو المحل، وفيما يلي تعريف الولاء:¹

يعرف الولاء على أنه: حالة من التفضيل المستمر يصل بالزبون إلى حد الدفاع بإصرار عما تقدمه المؤسسة وهذا ما يقدمه الزبون لها.

أي أن الولاء هو تمسك الزبون الذي يتميز بالولاء بما تقدمه المؤسسة وتفصيلية عن ما تقدمه المؤسسات الأخرى، والإصرار على ذلك مهما كانت البدائل والمؤثرات.

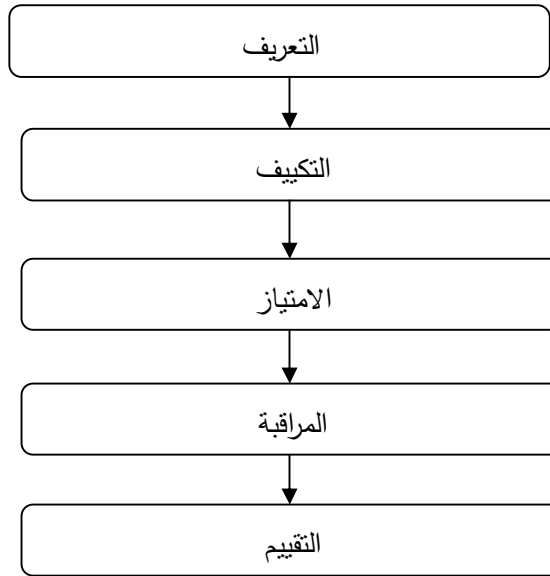
بمعنى أن الزبون الذي يتميز بالولاء هو الزبون الذي يشتري نفس العلامة عدة مرات وبشكل متتالي، ومنه يمكن تحديد وقياس الولاء بطريقة عملية مفادها أن الزبون يكون في حالة ما إذا قام بشراء نفس العلامة ثلاث أو أربع مرات بشكل متتالي ويكون اعتقاداً إيجابياً اتجاه هذه العلامة.

ويعرف أيضاً على أنه: درجة اعتقاد إيجابي للزبون بالنسبة للعلامة والالتزام اتجاهها والنية في مواصلة شرائها.

5-2: خطوات تحقيق الولاء

إن الولاء ما هو إلا هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه وفق منهج استراتيجي، وخطوات تسويقية تقوم بها المؤسسة:²

شكل رقم (1-7): خطوات تحقيق الولاء



المصدر: دواير سليمان، مرجع سابق، ص 11.

¹ بوراس كريمة، " دور رضا الزبون في بناء إستراتيجية الولاء"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة سطيف، سنة الجامعية، 2010، ص 35.

² دواير سليمان، " بناء الولاء للعميل في مؤسسة النقل العمومي"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة سطيف، سنة الجامعية، 2012، ص 11-12.

ويتضح من الشكل السابق ميلي: ¹

- الخطوة الأولى التحديد والتعريف: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بالتعرف على الزبون، المنافسين كذلك التقنيات المستخدمة.

- الخطوة الثانية التكييف: بعد تحديد المؤسسة لميزاتها التنافسية، لذلك فإن من الواجب عليهما أن تقوم بالتكييف لاختيار الأصلي للمستهدف وذلك وفق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- الخطوة الثالثة التركيز أو التمييز: تعد هذه المرحلة هي الجوهرية في سيرورة الولاء وتعتبر هي عملية الولاء نفسها مع وجود بعض الاستثناء والتي تكون ملزمة مثل استهلاك الزبون نفس العلامة.

- الخطوة الرابعة المراقبة: تعد المراقبة مهمة في تحقيق الولاء، يعتمد في ذلك الرقابة على فعالية التقنيات المستعملة وعلى الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بولاء الزبون.

- الخطوة الخامسة التطوير: يعد هذه الخطوة من الخطوات الهمة في عملية بناء الولاء فهي تعني بإعادة تطوير إستراتيجية الولاء من خلال النتائج المحصل عليها في المرحلة السابقة.

3-5: مستويات ولاء الزبون

يمكن أن تعتمد على مدخلين لترويج مستويات الولاء هما: ²

1-3-5: مصفوفة الولاء: يقدم هذا النموذج بتجزئة لحقيقة الزبائن إلى مجموعات بالنظر إلى درجة الولاء ونقطة التنقل بالنسبة لكل مجموعة كما يوضح الشكل التالي:

شكل رقم (1-8): مصفوفة الولاء

المجموعة الأولى	المجموعة الثانية
الزبون الوفي	الزبون الفرصة
المجموعة الثالثة	المجموعة الرابعة
الزبون المراقب	الزبون الخطر

المصدر: بن زاوي مايسة، مرجع سابق، ص 66.

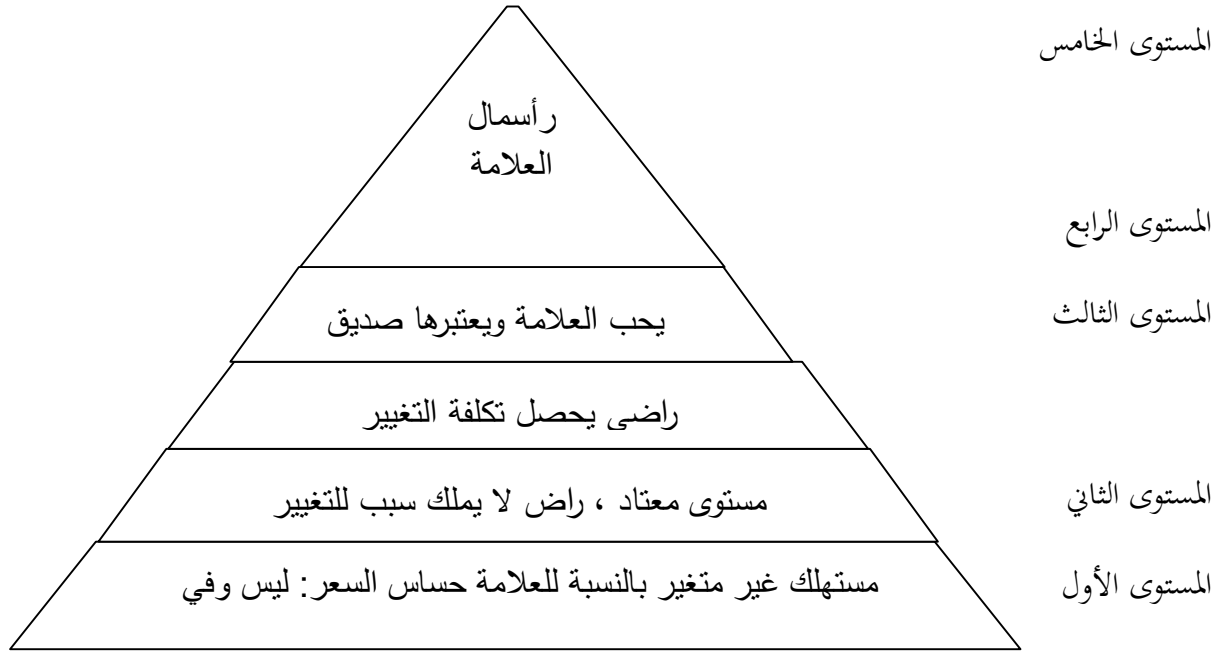
¹ دواير سليمان، المرجع السابق، ص 13.

² بن زاوي مايسة، مرجع سابق، ص ص 66-67.

وشرح هذه المجموعات يكون كالتالي:¹

- **المجموعة الأولى:** تضم الزبائن يكون لديهم مستوى عالي من الولاء بتعلق عاطفي قوي بالعلامة أو المؤسسة ولديهم النية في البقاء كزبائن للمؤسسة.
 - **المجموعة الثانية:** هم زبائن متعلقون بالمؤسسة أو العلامة لكنهم لا يفكرون في المواصلة في التعامل مع نفس المؤسسة أو العلامة، يشكلون فرصة يجب استغلالها وذلك بخلق حافز لديهم للاستمرار في العلاقة.
 - **المجموعة الثالثة:** الزبون المراقب هم زبائن لديهم نية للاستمرار في التعامل مع المؤسسة أو العلامة.
 - **المجموعة الرابعة:** هم الزبائن بمستوى متدني من الولاء فهم ليسوا متعلقون ولا يملكون النية في البقاء زبائن المؤسسة.
- 5-3-2: هرم الولاء:** كما نلاحظ في الشكل الموالي يمكن أن تحدد عدة مستويات من الولاء للعلامة وفي المستوى نجد الشكل مختلف لأصل العلامة ومشاكل تسويقية مختلفة.

الشكل رقم: (1-9) هرم الولاء



المصدر: بن زاوي مايسة، مرجع سابق، ص 67.

- **المستوى الأول:** نجد الزبائن غير المتميزين وهم يرون أن كل العلامات يمكن أن ترميهم بشكل جيد واسم العلامة لا يؤدي بالنسبة لهم أي دور في قرار الشراء.

¹ بن زاوي مايسة، مرجع سابق، ص 67.

- **المستوى الثاني:** المحافظين هم زبائن راضين عن العلامة على الأقل ليس لديهم سبب كافي يدفعهم لتغيير العلامة، ولا هم حساس وضعيف يركز على العادة وقانون أقل جهة.
- **المستوى الثالث:** هم زبائن راضين لكنهم يأخذون بعين الاعتبار تكلفة وعائد التغيير فيقومون بحساب تكلفة وعائد التغيير، فيبقون أوفياء إذا كان التغيير يكلف أكثر مقارنة بالبقاء.
- **المستوى الرابع:** نجد هنا الزبائن العاطفيين هم زبائن يحبون العلامة لصورتها، لقصتها، لبروزها وللخبرة التي يحصلون عليها من خلال التعامل معها، يعتبر الأصدقاء العلامة وتعلقهم بها حقيقي ويجب المحافظة عليهم.
- **المستوى الخامس:** هم زبائن مسرورين بالتعامل مع العلامة واستعمالها ومستعدون لبذل كل مجهود للحصول عليها، هم زبائن مناضلون من أجل العلامة ويعتبرون من أصول العلامة.

IV- التحديات المتعلقة بإدارة علاقة الزبائن

تواجه إدارة علاقة الزبائن تحديات كبيرة توضح لنا أنه مهما كان المستوى الذي حققه من تحديات لـ CRM فإن التحدي الطاعني عليه هو تحقيق ولاء الزبون.

1- المنافع المحققة بالاعتماد على إدارة علاقة الزبون

تعمل إدارة علاقة الزبائن على تحقيق المنافع التالية:¹

- التوجه نحو الزبون؛
- تمكين الزبون من المشاركة في دعم مسيرة المؤسسة وتعزيز موقعها التنافسي في السوق (شركاء لا زبائن)؛
- منهجية إدارية مدركة للحاجات الإنسانية مما يؤدي إلى ضرورة إحداث التمييز في الخدمات المقدمة بتطلعات الأفراد وتوقعاتهم حول أنفسهم والمحيطين بهم؛
- تبني مفهوم المؤسسة الحاضرة لزيائنها وإحلاله مكان المؤسسة الجاذبة لهم؛
- توكيد مستمر على معايير الجودة والالتزام الدائم نحو الزبون؛
- التطور والابتكار وذلك بفتح آفاق البحث والتطوير للوصول إلى مستويات أعلى من الرضا لدى الزبائن مما يقدم لهم؛
- تحسين مستمر للخدمة والحرص على تخفيض التكاليف؛

¹ - بوعراوي زكية، مرجع سابق، ص 56.

- تبني معلومات فعالة قادرة على تكوين قواعد معلومات إستراتيجية لدعم مراكز صناعة القرار في الوقت المناسب؛
- التمكين الموظفي أي الاهتمام بالزبائن ورعايتهم من جانب موظفي المؤسسة لا يمكن أن يتحقق طالما أن هؤلاء الموظفين بعيدين عن ادراك دورهم ومشاركتهم، فإن لم تتوفر الحافزية الكافية للأداء والرغبة الأكيدة في العمل لا يستطيع تكوين اتجاهات ايجابية نحو الزبائن ولهذا لا بد على المؤسسة أن توفر لموظفيها مساحات أوسع من التصرف وتدريبهم على أن يكونوا شركاء في مسؤولية خدمة الزبائن؛
- ترويج ثقافة الزبون بين كافة كوادر المؤسسة وتكريس جهود كافة الإدارات فيها لتبني هذه الثقافة؛
- خفض نسبة تسرب الزبائن وزيادة معدل الاحتفاظ بالزبائن المرشحين؛
- زيادة هامش الربح الناتج من كل تعامل مع كل زبون، عن طريق بيع سلع أخرى لنفس الزبون.

2- دور إدارة علاقة الزبون في المؤسسة الخدمية: ¹

يتم جمع المعلومات في هذا القطاع لأغراض تسييرية من جهة، وتحليل سلوك ومزاج الزبون من اجل التحكم في إدارة العلاقة معه من جهة أخرى، ففي البنوك مثلا يتم جمع معلومات مفصلة حول الحسابات البنكية والعمليات البنكية التي يجريها الزبائن (المبلغ الإجمالي، النفقات، حسابات، الادخار، التوظيف، الفوائد... الخ) كما يتم جمع المعلومات (سوسيو ديمغرافية) تتعلق بهوية الزبون (الاسم، العنوان، تاريخ الميلاد، المهنة، الحالة العائلية... الخ) وذلك بالخصوص الأسباب القانونية، أضيف إلى ذلك المعلومات المستقاة عن طريق الشبائيك وذلك من خلال الاتصال المباشر مع الزبون.

إن مجموع هذه المعلومات تبقى عديمة الفائدة إذا لم تحولها إدارة البنك إلى " معرفة" حول زبائنها من خلال استغلالها في:

- تكوين ميزانية التدفقات المالية السنوية للزبون، حساب العائد... الخ؛
- ملاحظة نمط الدفع المستعمل من طرف الزبون (الصك، الدفع نقدا، البطاقات..)؛
- تحليل الحسابات وتصنيفها إلى مجموعات (Segments) متجانسة بعد القيام بهذه التحليل يتكون لدى المؤسسة الرصيد من " المعرفة" حول الزبائن تسمح ب:
- تحديد المنتج المناسب لكل زبون أو فئة من الزبائن؛
- تحديد العائد على كل زبون سنويا، كل 03 سنوات... الخ، وهو ما يسمح بتحديد قيمة الزبون" بالنسبة للمؤسسة.

¹ خططاش عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 45-46.

- تحليل خطر فقدان الزبون، أي تحوله إلى مؤسسة آخر وذلك من خلال تحديد عوامل ضعف العلاقة معه (عدم السداد في الوقت المحدد ، تقديم الشكاوي...)؛
- قياس الخطر المالي للزبون لما يتعلق الأمر بتقديم قرض ، بتقديم كشوفات... الخ؛
- كشف فرص إطلاق منتجات جديدة من خلال تحليل مزاج الزبون وسلوكه، ورغباته المعبر عنها من خلال نقاط الاتصال والتفاعل معه؛
- ضم الزبون إلى المجموعة المناسبة له (تجزئة السوق) من اجل تقديم العروض الملائمة لكل فئة.

أما في قطاع الاتصالات فان متعامل الهاتف النقال على سبيل المثال، تتكون لديه معرفة مفصلة حول مجموعة اتصالات الزبون، فواتير التسديد، بالإضافة إلى المعلومات السوسيو-ديمغرافية التي يتحصل عليها عند إمضاء العقد والتي تدون على وثيقة التعاقد، والمعلومات المتأتية من اتصالاته بالمؤسسة.

هذه المعلومات تسمح ببناء معرفة حول الزبون من خلال إخضاعه لجملة من التحاليل مثل:

- تحليل العادات الاتصالية للزبون (توقيت الاتصال، مدة المكالمة، الجهة المتصل بها... الخ) وتحديد الاستعمال الرئيسي للهاتف النقال (الاتصال بالمؤسسة، الاتصال بالعائلة... الخ)؛
- تقسيم جودة الخدمة المقدمة وذلك بقياس عدد المرات التي يتحاور فيها الزبون الاتصال بإحدى الأرقام؛
- تقييم حركية الزبون (أي تحديد المناطق الجغرافية التي يتصل بها الزبون)؛
- تحديد الميزانية الإجمالية التي يخصصها الزبون للاتصال؛
- الفائدة التي يجنيها متعامل الهاتف النقال نفسها المنافع التي ذكرناها سابقا بالنسبة للبنك.

3- أنواع البيانات التي تحتاجها إدارة العلاقة مع الزبائن:

تحتاج إدارة علاقة الزبائن توافر البيانات التالية:¹

- بيانات ديمغرافية وتتضمن: السن، والنوع، الوظيفة، والمكانة الاجتماعية لكل زبون من زبائن المؤسسة؛
- بيانات اتصال وتتضمن كلا من: عنوان السكن، وأرقام الهاتف، وأماكن وجوده ووسائل الاتصال المفضلة، والموظف المختص بالاتصال لكل زبون من زبائن المؤسسة؛
- بيانات الدخل والاستهلاك وتتضمن كلا من: القدرة الشرائية، والسلع المشتريات وكمياتها والسلع المفضلة، وعلامتها التجارية وأنماط الاستهلاك الخاصة بكل زبون من زبائن المؤسسة؛
- بيانات أخرى وتتضمن كلا من: الأفراد المؤثرين على قرار الشراء ونسبة الاتفاق على السلع المنافسة وأسباب تعامل كل زبون من زبائن المؤسسة معها ومقترحاتهم ورأيهم الشخصي في المنافسين للمؤسسة.

¹ مكي شفيق، المرجع السابق، ص 86-87.

خلاصة الفصل:

من خلال العرض التي تناوله هذا الفصل، تكون معالم مفهوم إدارة علاقة الزبائن قد توضحت، إذ تبين أن توليد المعرفة أصبحت ضرورة لضمان الاستمرار والتقدم والرقى، فهي أحد عوامل الإنتاج ونوعاً من أنواع رأس المال القائم، على الفكر والخبرة الذين يتحددان ويتطوران باستمرار، كما تناول الفصل أيضاً إلى أن تطبيق إدارة علاقة الزبائن مرتبطة بممارسة جملة من الأنشطة الضرورية والمتربطة فيما بينها فمدى تطبيق وممارسة هذه الأنشطة على مستوى المؤسسة من عدمه تمثل معياراً للحكم على مدى توجه المؤسسة بالزبون.

ويعد سلوك الرضا أو عدم الرضا الناتج عن المرحلة الأخيرة من راحل اتخاذ القرار الشرائي وهو يمثل رد الفعل أو التصرف الصادر من الزبون أثناء مرحلة ما بعد الشراء، فسلوك الرضا هو الحالة التي تتطابق فيها حاجات ورغبات وتوقعات الزبون والتفوق على الأداء الفعلي للمنتج أما سلوك عدم الرضا فهو الحالة العكسية، فعلي المؤسسة قياس الرضا بشكل مستمر ومحاولة تحسين للوصول إلى ولاء الزبون.

وفي الأخير تم التطرق إلى التحديات التي تعرقل نجاح إدارة العلاقة مع الزبائن، وكذا تطبيق CRM في المؤسسات الخدمية.

الفصل الثاني

الأداء الخدمي

تمهيد:

يحتل قطاع الخدمات مكانة هامة في معظم الاقتصاديات سواء كانت هذه الخدمات خالصة أو مرافقة للسلع وفي وقتنا الحالي تحتل الخدمة مكانة هامة لدى الزبائن دعت إلى المنافسة بين المؤسسات العاملة في هذا القطاع من جهة والتطورات الحاصلة في جميع ميادين الحياة من جهة أخرى وهو مازال على مستوى قطاع الاتصالات في الجزائر مثلاً.

وأصبحت المؤسسات تولي العناية الهامة لخدمة الزبائن وتحاول في ذلك أن تبرز قيمة زبائنها حتى تصل إلى أداء أفضل ويتمشى مع هذه التطورات.

ولالإحاطة بهذا قدم في هذا الفصل أساسيات حول الأداء وكذا أهميته بالنسبة للمؤسسة لنخوض بعدها إلى المفاهيم الأساسية للخدمة وخصائصها لتتطرق في الأخير إلى دورة حياة الخدمة.

ثم نتناول بعدها المؤسسة الخدمية من حيث المفهوم والتصنيف لتتطرق بعدها إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمية.

وتتطرقنا في الأخير إلى أداء المؤسسة الخدمية التي مزجت بين أداء العمال وطبيعة المؤسسة.

I. أساسيات حول الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً، وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام عمال الإدارة، إلا أن المجال لا زال واسعاً لمزيد من البحث والدراسات لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع، ولهذا سنتطرق إلى مفهوم الأداء ومحدداته، وكذا أهدافه.

1- مفهوم الأداء ومحدداته:

1-1: مفهوم الأداء

تعريف 01: يعرف الأداء على أنه صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسات على استغلال مواردها، وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة وفقاً لمحاوَر تلائم المؤسسة وطبيعتها عملها، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط.¹

تعريف 02: تشتمل أنظمة إدارة الأداء على مقاييس كل من السلوكيات (ما يفعله الموظف)، والنتائج (نتائج سلوك الموظف) لا يشتمل تعريف الأداء على نتائج سلوك الموظف ولكن السلوكيات نفسها.²

تعريف 03: يقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف، التي يسعى النظام إلى تحقيقها".³

تعريف 04: كما يرى حمادي أن "الأداء هو تصور مخرجات أو أهداف، ظهورها هو نتاج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات تنوي بها تفجير وتجنيد الطاقات الموجودة داخل المؤسسة، بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المؤسسة إليه".⁴

تعريف 05: ويعرف الأداء " بأنه نشاط أو سلوك يرتبط بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف والنتائج المسطرة".⁵

¹ هيرمان آجينير، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، " إدارة الأداء"، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 112.

² وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالي، " سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 42.

³ عبد المحسن توفيق محمد، " تقييم الأداء"، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، 1998، ص 03.

⁴ عبد المحسن توفيق محمد، مرجع نفسه، ص 03.

⁵ فوزية بوقطف، " مؤشرات قياس الأداء والفعالية في المنظمات"، الملتقى الدولي، أداء وفعالية المنظمات في ظل التنمية المستدامة يومي 10-11 نوفمبر 2009، جامعة

المسيلة، ص 181.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نميز خاصيتين للأداء، أولاً: أنها ذات طبيعة تقييمية يعني هذا أنه يمكن الحكم على هذه السلوكيات أنها سلبية أو متوسطة أو ايجابية لفعالية الأفراد والمؤسسة، بمعنى آخر يمكن أن تختلف قيمته هذه السلوكيات على أساس أهم كانوا يسهموا تجاه تطوير الأفراد أو وحدة الأهداف التنظيمية، ثانياً : الأداء متعدد الأبعاد يعني هذا أن هناك أنواع عديدة ومختلفة للسلوكيات التي لها القدرة على تحقيق (أو إعاقة) الأهداف التنظيمية.

1-2: محددات الأداء:

إن الرغبة في التعرف على مستوى الأداء تتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وتحكم فيه وتختلف آراء الباحثين في تحديد محددات الأداء بدقة فذهب البعض إلى اعتبار الأداء نتاج تفاعل دافعية الفرد وقراراته كما أن هناك من اعتبره محصلة تفاعل المقدرة على العمل والرغبة فيه، فهو إذن محصلة تفاعل عوامل داخلية.

قدم بروتزولر Porter & lowler نموذجان يقوم على جملة من الافتراضات تتعلق بمحددات الأداء فقد لخصها الباحث في العوامل الثلاثة التالية:¹

- **الجهد المبذول:** يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل فكلما زادت جهود الفرد كلما عبر ذلك عن قوة الدافعية لديه، فالجهد المبذول، القدرات والخصائص الفردية، بالإضافة لأدراك الفرد لدوره الوظيفي.
- **قدرات الفرد وخصائصه الشخصية:** وتعكس درجة فاعلية الجهد المبذول وتمثل التدريب، التعليم، الخبرات.
- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** ويعبر عن درجة إلمام الفرد بالواجبات التي عليه القيام بها بحيث يشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يمارس بها هذا العمل.

وصنف سامح عبد المطلب عامر محددات الأداء إلى محددتين هما:²

- أ- تتأثر العوامل التي تحدد الأداء بالموظف (أي القدرات والخبرة السابقة) ممارسات الموارد البشرية وبيئية العمل مثل: تقدم بعض المؤسسات فرص أكثر للتدريب عن مؤسسات أخرى، في قيمة القائمة والمتعلقة باستثمار التدريب السنوي، في هذه المؤسسات ليس من المحتمل أن تكون المعرفة الصريحة مشكلة كبيرة، لأنه عندما يتم

¹ محمد سلامة " الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماجستير في علوم التنسيير، جامعة المسيلة، 2011، ص 49.

² محمد سلامة، مرجع نفسه، ص 49.

الفصل الثاني : ----- الأداء الخدمي

التعرف على نقص المعرفة وتحديدته فيكون لدى الموظفين فرص عديدة لملا الفجوة، رغم هذا ربما تتعلق مشكلات الأداء أكثر بالمعرفة الإجرائية والدافع.

ب- بالنسبة للمعرفة الإجرائية ربما تكون لدى الموظفين بالفعل المعرفة بأداء مهمة معينة لكن ربما لا يكون لديهم المهارات للقيام بها بسبب نقص المعرفة للممارسة بالنسبة للدافع فإن مؤشرات العجز ربما تكون قد سببت (أغراض للنجاح)، التي تشتمل على صيانة مشاعر الموظفين المتعلقة بالإحباط، الاستياء والغضب وربما يكون لهذه المشاعر تأثيرات سلبية قوية على الدافع وربما يبذل الموظفون حدا أدنى للطاقة بأعمالهم.

كما وضع هاينز Haynes تصنيفا للعوامل المرتبطة بالأداء والمؤشرة عليه فمنها ما هو خاضع لسيطرة الموظف ومنها ما هو خارج سيطرته ويتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد والموقف الذي يعيشه كالتالي:¹

أ- الموظف: يعتبر أحد أهم العوامل المرتبطة بالأداء والمؤثرة عليه من خلال ما يملكه من قدرات ومهارات، اهتمامات ودوافع للإنجاز.

ب- الوظيفة: وتشمل الأنشطة والمهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها أداء العمل كما تسمح للموظف بتطوير أدائه من خلال التغذية العكسية

الجدول رقم (2-1): العوامل المحددة للأداء

المعرفة الصريحة	المعرفة الإجرائية	الدافع
الحقائق	المهارات المعرفية	اختيار الأداء
المبادئ	المعرفة القياسية	مستوى الجهد
الأهداف	المعرفة الطبيعية	الإصرار على السلوك
	المعرفة الشخصية	

المصدر: سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 115.

¹ سامح عبد المطلب، " إدارة الأداء"، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 115.

2- الكفاءة والفعالية

2-1: الفعالية

تعرف الفعالية على أنها: استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أنها تختص ببلوغ النتائج، أي أن الفعالية تهتم بالنتائج.¹

- هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية أو هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية.²

2-2: الكفاءة

- هي قدرة الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة.³

- يمثل مفهوم كفاءة المؤسسة معيار الرشد في استخدام الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة، حيث أن المؤسسة الهادفة للنمو والتطور لا بد وأن تؤمن إمكانية استمرار تدفق موارده لكي تعمل بشكل فعال ومستمر.⁴

2-3: العلاقة بين الفعالية والكفاءة

تبدو العلاقة بين الفعالية والكفاءة كبيرة جدا فرغم إمكانية أن تكون المؤسسة فاعلة وليس ذات كفاءة أو العكس لكن الإدارة تبحث دائما عن وجود توافق وموائمة بين هذين المفهومين، حيث المطلوب أن تكون فاعلة وكفاءة في نفس الوقت.⁵

والشكل التالي يوضح العلاقة بين الفعالية والكفاءة:

¹ الداوي الشيخ، " نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسة الاسمنت في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص 05.

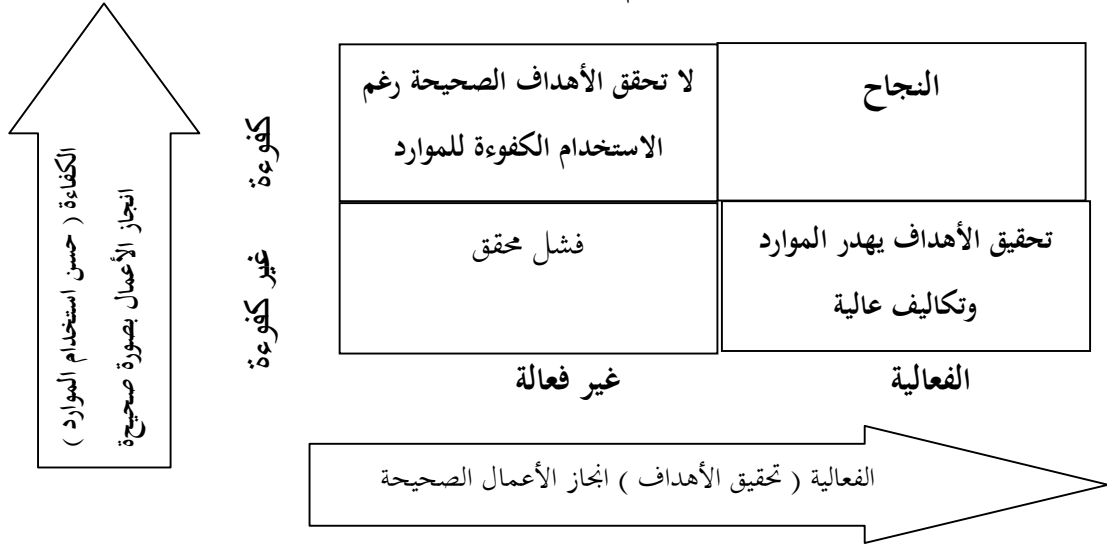
² سعد صادق بحري، " إدارة توازن الأداء"، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 201.

³ مرجع نفسه، ص 201.

⁴ وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، " سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي"، مرجع سابق، ص 46.

⁵ مرجع نفسه، ص 47.

الشكل رقم (2-1): مصفوفة الفعالية والكفاءة



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

يتضح من الشكل السابق بأن المؤسسات التي تستطيع تحقيق عنصري الكفاءة والفعالية هي وحدها القادرة على النمو والازدهار وانجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة، بينما المؤسسات الغير كفوءة وغير فعالة يكون مصيرها الانحيار لأنها لم تستطيع انجاز أهدافها أو أنجزت الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة، أما المؤسسات الفعالة التي لا تتمتع بالكفاءة سوف تستطيع البقاء من خلال تحقيق أهدافها ولكن ليس بالكفاءة المطلوبة وربما لا تستطيع التنافس في الأمد البعيد إلا أن المؤسسات الكفوءة التي لا تتمتع بالفعالية يكون الانحدار التدريجي مصيرها لعدم قدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح في انجاز الأهداف الصحيحة رغم أنها تستخدم الموارد بصورة كفوءة.

3- مفهوم تقييم الأداء وأهميته ومراحله

3-1: مفهوم تقييم الأداء

- يمكن تعريفه أنه الذي يزود المؤسسة بتغذية العكسية عن الأداء الكلي لها من أجل تطويره بخطط مستقبلية.¹
- كما يعرف تقييم الأداء بأنه عبارة عن " القيام بأعباء الوظيفة عن مسؤوليات وواجبات وفق للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء والمدرب".²

¹ موقف محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، 2008، ص 57.

² مبارك بنيه ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 33.

- يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء السابق ومقارنته بالمعايير الموضوعية والنتائج المطلوب تحقيقها ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.¹

- كما يعرف تقييم الأداء بأنه : " إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ومقارنتها بالأهداف المحققة وتحديد مقدار الانحرافات مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها.²

* نستخلص من التعاريف السابقة أن تقييم الأداء يعتبر المؤشر الموضوعي الذي تحكم إليه الإدارة في معرفة مدى فعالية وكفاءة الأنشطة التي تؤدي داخل المؤسسة وذلك من خلال قياس الأداء بالمؤسسة ومقارنته بالأداء المحدد لتحقيق الأهداف المسطرة.

3-2: أهمية تقييم الأداء

يسعى تقييم الأداء إلى تحقيق بعض الأهداف التي تسهم في آن واحد بتطوير أداء الفرد والمؤسسة ككل من خلال الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف والعمل على تدريس من اجل رفع كفاءته وبالتالي نجاح المؤسسة ويمكن إنجازها فيما يلي:³

- تزويد المدراء ومتخذي القرار عن مختلف مستويات الأداء في المؤسسة؛

- معرفة مدى مساهمة الجميع في تحقيق أهداف المؤسسة؛

- مساعدة المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير الأداء.

3-3: مراحل تقييم الأداء

إن كل مؤسسة تقوم بتقييم أداء عاملها حتى تحقق الفعالية في أدائها ويمكن توضيح أهم المراحل التي تتبعها المؤسسة في تقييم أدائها فيما يلي:⁴

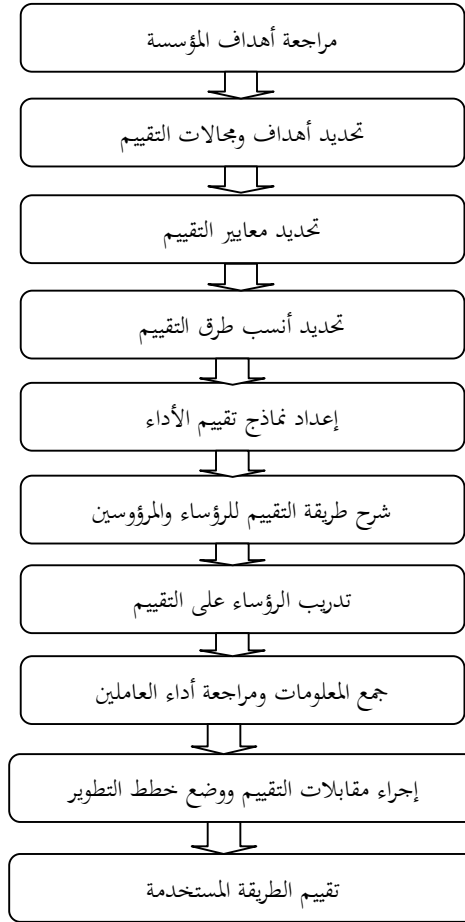
¹ عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد حضير، بسكرة، 2001، ص 95.

² وائل صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، المرجع سابق، ص 58.

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2011، ص 147.

⁴ فوزية بوقطف، مرجع سبق ذكره، ص 182.

شكل رقم (2-2): مراحل تقييم أداء المؤسسة



المصدر: فوزية بوقطف، مؤشرات قياس الأداء والفعالية في المؤسسات، مرجع سابق، ص 182.

3-4: أهداف تقييم الأداء

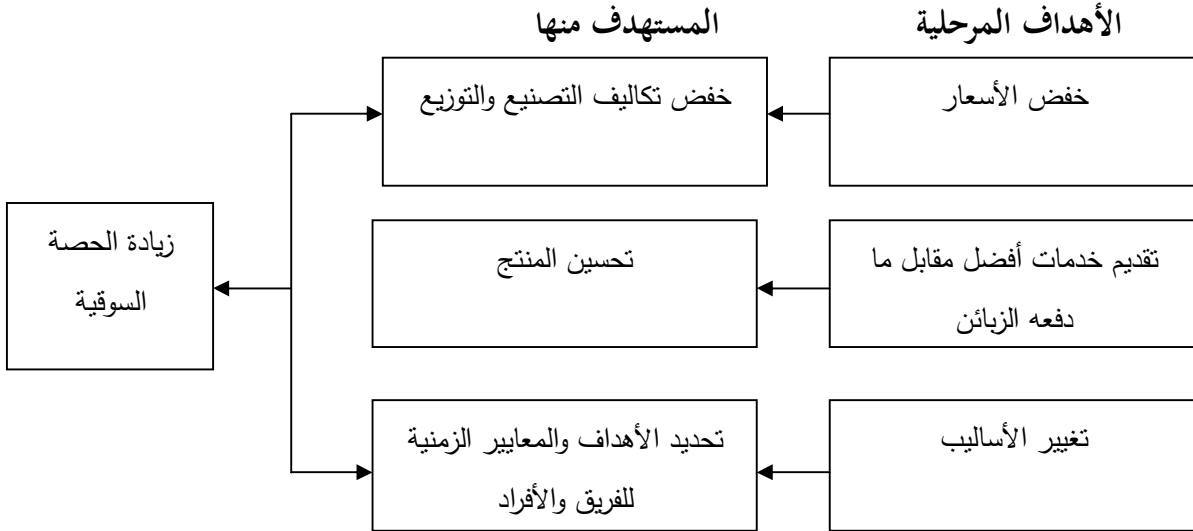
حيث أن تقدم الأداء يشمل زاويتين وهما الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم فان يسعى لتحقيق المزايا الآتية:¹

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية؛
- تفاديا لمحسوبة عن طريق توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات؛
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل جهود أكبر حتى يستفيدوا من فرض التقدم المفتوحة أمامهم؛
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم؛

¹ عبد الرحمان توفيق، "مجالات تقييم الأداء الفعال-ج1"، إعداد المادة العلمية خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط5، 2007، ص 61.

- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختبار والتدريب والنقل والترقية.

شكل رقم (2-3): نموذج الأهداف التي تم تحديدها



المصدر: سهيلة عباس، " القيادة الابتكارية والأداء المتميز"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص 115.

نادرا ما يتم تحقيق الأهداف بدون الحاجة إلى التغلب على بعض الصعوبات غير المتوقعة وكذلك بعض الإحباط بل حتى مواجهة بعض الكوارث ولذلك يعد تحقيق الأهداف رغم تلك العوائق، إذ أن الأحداث السلبية المؤثرة على الأهداف تتطلب إجراءات فورية للتعامل معها وتتطلب حالة ذهنية ايجابية لابد من نقلها إلى العاملين.¹

4- معايير قياس الأداء

تتم عملية قياس الأداء باستخدام طرق وأساليب متنوعة منها ما يستخدم المؤشرات المالية ومنها ما لا يكتفي بالمعايير المالية وبضيف إليها أدوات غير مالية لقياس الأداء.²

وهناك عدة أنواع من المعايير ندرجها وفق الآتي:³

¹ سهيلة عباس، " القيادة الابتكارية والأداء المتميز"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 115.

² سعد صادق بحيري، " إدارة توازن الأداء"، الدار الجامعية، ط1، القاهرة، مصر، 2004، ص 190.

³ رضا السيد، " قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتزويد، ط1، القاهرة، مصر، 2007، ص 128-129.

4-1: معايير المدخلات ومعايير المخرجات

- معايير المدخلات: هي المعايير المصممة لقياس جودة العاملين والعمل الواجب بذله لأداء المهام التي يتطلبها التنفيذ.
- معايير المخرجات: وهي المعايير المصممة لقياس نتائج الأداء من حيث التكلفة والوقت، الكمية والنوعية.

4-2: المعايير التاريخية: المعايير المقارنة، المعايير الفنية:

- المعايير التاريخية: هي المعايير التي تقوم بمقارنة الأداء الحالي بالأداء السابق.
- المعايير المقارنة: هي المعايير التي تقوم بمقارنة معدلات الأداء الحالية لأداء المؤسسة بمعدلات الأداء في المؤسسات المنافسة أو المشابهة لها.
- المعايير الفنية: هي المعايير التي تعتمد على الدراسات والوسائل العلمية في احتساب الوقت والحركة اللازمين لأداء كل نشاط.

5- أسباب فشل ومقومات فعالية تقييم الأداء:

5-1: أسباب فشل برامج تقييم الأداء

- تقول التطبيقات والممارسات العملية لبرامج تقييم الأداء أن هناك أسباب تساهم في فشل هذه البرامج وعدم تحقيقها للأغراض المستهدفة منها، وفيما يلي بعضاً من هذه الأسباب:¹
- عدم تحديد الفترة الزمنية التي يجب تقييم مستوى أداء الفرد عنها؛
 - تعقد الإجراءات والنماذج المستخدمة في عملية التقييم؛
 - تساهل المشرف في عملية التقييم إلى إعطاء تقديرات مرتفعة؛
 - ضعف الاتصال بين طرق عملية التقييم مما يساعد في فشلها؛
 - تصور المعلومات لدى المديرين والمرتبطين بالأداء الفعلي؛

¹سواحل شهيرة، " مساهمة الرضا للوظيفي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2011، ص ص 55-56.

- عدم وقوع معايير التقييم؛
- المأخذ غير الجدي لعملية تقييم الأداء من قبل المديرين؛
- عدم استعداد المديرين لمراجعة الأداء مع العاملين؛
- الافتقار إلى صدق وأمانة المسؤولين عند التقييم وكذا افتقارهم لمهارات التقييم؛
- القصور الناتج من عدم معرفة الموظفين بنتائج الأداء الذي يقومون به باستمرار؛
- عدم كفاءة المناقشات التي تتم بهدف تطوير الموظفين؛
- الخوف من نتائج تقييم الأداء وما يترتب عليها من سياسات الأبعاد أو النقل وغيرها؛
- احتمال وجود تحفيز ايجابي كان أو سلبي؛
- صعوبة تقييم بعض الأعمال وخاصة غير الملموسة منها؛
- عدم توفر نماذج ومعايير التقييم المناسبة.

ومما سبق يتضح أن الأسباب الحقيقية في فشل برامج تقييم الأداء ترجع في معظمها إلى قصور وعدم دعم الإدارة العليا لهذه البرامج.

2-5: مقومات فاعلية تقييم الأداء

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية والتي يمكن اعتبارها أيضا مقومات لفاعلية نظام تقييم الأداء.¹

- تحديد أهداف واضحة للمؤسسة ولكل وحدة تنظيمية؛
- تهيئة نظام فاعل للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه؛
- تهيئة نظام فاعل للاتصالات يسير نقل وتحديث المعلومات بين الأفراد بين أطراف التقييم؛
- وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله؛
- تصميم معايير موضوعية وعملية للتقييم تبعده عن الاعتبارات والتحيزات الشخصية كلما أمكن؛

¹ رضا السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 143-149.

- اختبار طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء؛
- تدريب كاف لرؤساء على كيفية إجراء التقييم، ومقابلة التقييم، وفهم السلوكيات العاملين وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية؛
- إعلام المرؤوسين بمعايير التقييم ليعملوا على الوفاء بها؛
- اتصال فعال بين الرئيس والمرؤوسين على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح والصراحة وتقبل النقد الموضوعي؛
- بناء ثقة متبادلة بين الإدارة العليا والمستويات القيادية الأدنى؛
- تناسب نموذج التقييم مع الخصائص المميزة للوظيفة أو المجموعة التوعوية لوظائف التي يكون شاغلها محلا للتقييم.

II- مفاهيم أساسية للخدمات

حتى تستطيع فهم الأداء الخدمي لابد من التطرق في البداية إلى ماهية الخدمات من خلال التعرض إلى مفهومها وخصائصها وطبيعتها وتصنيفها.

1- مفهوم الخدمة:

تناول العديد من الكتاب مفهوم الخدمة وتعريفها وقد اختلف بعضهم في هذا المجال فمنهم من حدد قطاع الخدمات على أنه ذلك المجال الذي يقدم مخرجات غير ملموسة ومنهم من حدده بالمؤسسات التي تقدم الخدمات البحث كالبنوك، المستشفيات، التأمين... إلخ، أما البعض الآخر فقد حدده بتلك المؤسسات التي تقدم مزيجا من المنتجات والخدمات في الوقت ذاته.

تعريف 01: " الخدمة عبارة عن أنشطة أو منافع أو نواحي إشباع، تقدم للبيع أو تكون مرتبطة بالسلعة المباعة، إذن يمكن القول أن الخدمة هي نشاط أو منفعة يستطيع أي طرف تقديمها لطرف آخر، وهي منتج مادي قد يرتبط أحيانا بمنتج مادي أو سلعة".¹

تعريف 02: " نشاط موجه لإشباع المستفيدين".²

¹ نبيلة ميمون، " البيع الشخصي وخدمة العملاء في المؤسسة الاقتصادية"، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، الجزائر، 2014، ص 113.

² رديبة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، " التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي"، دار المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص 119.

تعريف 03: " تعرف الخدمة على أنها أوجه النشاط غير الملموس والتي تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات عندما يتم تقديمها وتسويقها إلى المستهلك الأخير أو المستخدم الصناعي مقابل أجر معين من المال، على أن لا تقتزن هذه الخدمات ببيع منتجات أخرى".¹

تعريف 04: " نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خصائص الحياة (الامتلاك) وليس نتيجة لانتقال ملكيتها".²

تعريف 05: " نشاط أو عمل يقدمه طرف لطرف آخر، ويكون أساسا غير ملموس، ولا ينتج عنه أي نقل للملكية كما يمكن أن يرتبط أولا بتقديم سلعة مادية".³

تعريف 06: "الخدمة هي عبارة عن منفعة مدركة بالحواس قائمة بحد ذاتها، أو مرتبطة بشيء مادي ملموس وتكون قابلة للتبادل ولا يترتب عليها ملكية، وهي في الغالب غير ملموسة".⁴

نلاحظ من التعاريف والمفاهيم السابقة انه من الصعب إعطاء مفهوم واحد لكلمة خدمة نتيجة لاختلاف كل خدمة عن الأخرى، يمكن تلخيص التعاريف السابقة في تعريف شامل وهو الخدمة هي تجربة مؤقتة يعيشها الزبون عن طريق التأثير المتبادل بين هذين الأخيرين ومستخدمي المؤسسة الخدمية.

2- خصائص الخدمة:

إن الاختلاف بين السلعة والخدمة تؤدي إلى اختلاف في المفاهيم والممارسات الخاصة بالتسويق في القطاع الخدمي من التسويق في القطاع السلعي لذلك نجد بعض الخصائص التسويقية التي تتضمن بها الخدمات والتي يمكن إنجازها فيما يلي:

1-2: الخدمة غير الملموسة: إن هذه الصفة تعني أن المستهلك لا يستطيع إدراك الخدمة من خلال حواسه الخمسة فلا يمكن لمشتري الخدمة بذاتها قبل الشراء، كما لا يمكن القيام ببعض الوظائف التسويقية بالنسبة للخدمات مثل: التعبئة والتغليف، النقل والتخزين.⁵

¹ عبد الجبار مندبل، " أسس التسويق الحديث"، دار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2002، ص 269.

² تسيير العجامة، "التسويق المصرفي"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص 20.

³ المرجع نفسه، ص 21.

⁴ زكريا أحمد عزام وعبد الباسط حسونة، " مبادئ التسويق الحديث"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 260.

⁵ عمر وصفي صقبلي وقحطان بدر العبدلي، " مبادئ التسويق مدخل كمي"، دار زهران للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 1994، ص 120.

2-2: الخدمة متماسكة لا تتجزأ

تقدم الخدمات وتستهلك في نفس الوقت أي لا يمكن تجزئتها خلافا للسلع وتشير خاصية التماسك إلى وجود علاقة مباشرة ما بين مقدم الخدمة والزبون، حيث يتطلب الأمر في غالب الأحيان حضور المستفيد عند تقديمها، الأمر الذي يجعل لتسويق الخدمات ميزة خاصة وهي أن كلا من الإنتاج والتسويق يتمان في وقت واحد، كما أن تواجد المستهلك أثناء تقديمها له تأثير كبير على النتائج المتوقعة من الخدمة الشيء الذي يجعل المؤسسة الخدمية توجه إمكانياتها نحو تدريب مقدمي الخدمة، نظرا لانعكاس مستوى خبرتهم على سلوك المستهلك والتي يساعد في تعزيز صورة المؤسسة في أذهان الزبائن.¹

2-3: عدم تماثل (تجانس) الخدمة

تتميز الخدمات بهذه الصفة والتي تعني بها عدم القدرة على تنشيط الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير، فيجب على مقدمي الخدمات أن يتعهدوا بأن يكون خدماتهم متماثلة ومتجانسة في كل مرة من مرات تقديم الخدمة، وهذه الخاصية أدت إلى أن يقوم قبل الحصول الخدمة بالاستفسار والتحدث مع الآخرين الذين سبق وأن استفادوا من خدمة عن مستوى مهارة مقدمي هذه الخدمة.²

2-4: الخدمة قابلة للتلاشي

بما أن الخدمة تمثل فعلا أو تصرفا، فإنها تتلاشى وتنتهي سواء تم الاستفادة منها أو " لا"، وذلك يعود لاستحالة تخزينها والاستفادة منها لحين وقوع الطلب عليها فمثلا المقاعد غير المحجوزة في الطائرة على رحلة معينة لا يمكن تخزينها لرحلة أخرى، وبهذا يكون قد فقدت للأبد وبما أن الخدمة قابلة للفناء والتلاشي لا تمثل مشكلة بالنسبة للمؤسسة إذا كان الطلب مستقرا أما في حالة وقوع تقلبات في الطلب تطرح مشكلة وفرة الخدمات المقدمة مقابل انخفاض الطلب عليها.³

وكخلاصة لما سبق يمكن تلخيص المشاكل التسويقية المتعلقة لخصائص الخدمات في الجدول التالي⁴

¹ محمود جاسم الصميدعي، "مدخل التسويق المتقدم"، دار المنهل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000، ص 221.

² زكريا أحمد عزام وعبد الباسط حسونة، مرجع سابق، ص 266.

³ محمود جاسم الصميدعي، "مدخل التسويق المتقدم"، مرجع سابق، ص 222.

⁴ محمد محمود مصطفى، "التسويق الاستراتيجي للخدمات"، دار النهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 70.

الفصل الثاني : ----- الأداء الخدمي

جدول رقم (2-2): المشاكل الناجمة عن خصائص الخدمة والحلول المناسبة للتقليل من حدتها.

الخاصية	المشاكل الناتجة عنها	الحلول المقترحة للتقليل من حدتها
اللاملموسة	-عدم القدرة على حمايتها قانونيا من خلال العلامة التجارية، وبراءات الاختراع. -عدم إمكانية عرضها وإجراء اتصال مع الزبائن من خلالها في أي وقت. -صعوبة تحديد سعر الخدمة.	-وضع استراتيجيات تركز على أمثلة تعبر عن الخدمة وتجسد منفعتها. -تحفيز الاتصال الشفهي مع الأفراد. -خلق صورة وسمعة قوية وواضحة للمنظمة كي ترسخ في أذهان الزبائن. -استخدام محاسبة التكاليف عند تحديد الأسعار. -إجراء اتصالات ما بعد شراء الخدمة
التماسك	-صعوبة تنشيط الإنتاج بسبب اشتراك المستهلك في الإنتاج. -صعوبة وضع نظام مركزي لإنتاج الخدمة بشكل واسع.	-الاحتيار الجيد لمقدمي الخدمة مع التعامل مع الزبائن وإدارتهم. -استعمال عدة أماكن لتقديم الخدمة.
عدم التجانس	-عدم القدرة على تخزين الخدمة. -تذبذب الطلب وعدم استقراره	-إيجاد حلول أصلية لرفع القرض أثناء زيادة الطلب.
التلاشي	-نسبة جودة الخدمة. -صعوبة وضع أسس ومعايير ثابتة ونمطية للخدمات. احتمال تغيير مقاييس جودة الخدمة لدى نفس الزبون ومعنويات مقدمي الخدمة على جودة الخدمة.	-تنميط خطوات وإجراءات تقديم الخدمات في جميع أنحاء المنشأة. -التعرف على ما يرضي الزبون من خلال المعلومات المرتدة. -تصنيع أو تخصيص الخدمة.

المصدر: محمد محمود مصطفى، "التسويق الاستراتيجي للخدمات"، مرجع سابق، ص70.

3- تصنيف أو تقييم الخدمات

نتيجة للتداخل والتنوع بين الخدمات والسلع يصعب تقييم التصنيفات على كل الخدمات ولهذا كان من الضروري استعراض المزيد من التصنيفات للخدمات، حيث يساعد التصنيف على فهم الأفضل للخدمة المعنية ويمكن تصنيف الخدمات على أسس عدة منها:

3-1: نوع السوق

ويمكن تصنيفها إلى:¹

- سوق استهلاكي: يكون الخدمة موجه للاستخدام النهائي من قبل المستهلك.

¹ ودينة محمود، "التسويق المصري مدخل متكامل، مرجع سابق، ص 26.

- سوق صناعي : تستخدم الخدمة كوسيط في العملية الإنتاجية.

3-2: الاعتمادية : تنوع الخدمة الاعتمادية على¹:

- المعدات: مثل الغسيل الآلي للسيارات، الموزعين الآليين... الخ.

- الأفراد: أي كثافة العمال، كما تنوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل العمال الماهرين أو غير الماهرين، أو من قبل المحترفين.

3-3: درجة خصوصية الخدمة: حيث تميز بين:

- الخدمات العامة: مثل النقل الجوي، الأكل السريع... الخ.

- الخدمات الأكثر خصوصية: كالمستشارين القانونيين، معاهد التجميع... الخ.

3-4: أهمية حضور المستفيد: حيث يتطلب الخدمات ضرورة حضور المستفيد لكي يؤدي الخدمات (مثل العمليات الجراحية)، وبعضها الآخر لا يتطلب ذلك، وإذا كان المستفيد حاضرا يجب مراعاة احتياجاته واستقباله جيدا إضافة إلى مراعاة جودة الخدمة.²

3-5: طبيعة المستفيد: وتعني ما إذا كانت الخدمة المقدمة للمستهلك النهائي مثل الخدمات السياحية، أو مقدمة إلى المؤسسات مثل: خدمات الاستشارة الإدارية القانونية.³

3-6: أهداف مقدم الخدمة: وتصنف إلى:⁴

- خدمات تقدم بدافع الربح مثل المؤسسات الخاصة (مستشفيات، مدارس خاصة...).

- خدمات لا تقدم بدافع الربح مثل: الخدمات المقدمة من الدولة.

وكلا الصنفين يتطلب استراتيجيات مختلفة على الأخرى.

¹ زكريا أحمد عزام وعبد الباسط حسونة، "مبادئ التسويق الحديث"، مرجع سابق، ص 262.

² زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مرجع سابق، ص 263.

³ ردينة ومحمود، مرجع سابق، ص 27.

⁴ Kotler et dubois. OpCit. P428.

4: أهمية الخدمات وأنواعها

4-1: الأهمية

إن التطورات والتحولات الهامة في المؤسسات في الفترة الحالية الراهنة أدت إلى زيادة الاهتمام بصناعة الخدمات مقارنة بصناعة السلع، ويلاحظ أن الاهتمام بقطاعات الخدمات بعكس مراحل النمو الاقتصادي لأي دولة، حيث أنه نمت قطاع الخدمات بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية، ويعود هذا التحول إلى حركة عصر المعلومات التي نشأت بفعل اختراع الحاسوب وتطور الاتصالات، هذه الظاهرة تغيرها من ظواهر إلى مسببها نذكر مايلي:¹

- زيادة أوقات الفراغ وازدياد ضغط العمل وارتفاع دخل الفرد مما زاد الدخل القابل للإنفاق على الخدمات الترفيهية؛
- ازدياد تعقيد المنتجات تقنيا مما يستدعي الحاجة إلى خدمات الصيانة؛
- زيادة نسبة عدد العاملين في صناعة الخدمات، حيث أشارت التقارير إلى أن هذا القطاع كان يستحوذ على حوالي 25% من مجموع القوى العاملة في قطاعات الاتصال وذلك عام 1965، وارتفعت النسبة إلى ما يقارب 35% في الفترة من 1989 إلى 1991م؛
- الفوائد الناجمة عن التخصص وفي ضوء ذلك تقوم المؤسسات الصحية والتعليمية بإحالة مسؤولية التزويد بالعمل والسكن إلى مؤسسات خدمية خاصة لأعمال بوضع الإعلان في تصرف وكالة متخصصة في نشاط الأعمال.

كما أشار زكريا أحمد عزام وعبد الباسط حسونة إلى النقاط التالية:²

- ارتفاع نسبة العاملين في قطاع الخدمات حيث تشير الدراسة إلى أن أكثر من ثلثي مجموع القوى العاملة في العالم تعمل في قطاع الخدمات،
- ارتفاع نسبة الخدمات من الناتج القومي الإجمالي حيث تشير الإحصائيات أن الخدمات ساهمت في 72% من الناتج القومي الإجمالي لاقتصاد الاتحاد الأوربي وحوالي 85% في اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية،

¹ عبد العزيز أبو تبة، " تسويق الخدمات المتخصصة، الورقة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص 26.

² مأمون الدراكة وآخرون، " إدارة الجودة الشاملة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001، ص ص 146-150.

- التغيرات التكنولوجية التي حدثت في منظمات الأعمال فالتسويق الالكتروني واستخدام التكنولوجيا أدى إلى زيادة الحاجة إلى الخدمات المدعمة لهذه الأنشطة.

2-4: أنواع الخدمات

تحدد جودة الخدمات وفقا لبعدين هما البعد الإجرائي والبعد الشخصي (الإنساني) فالبعد الإجرائي يرتبط بالنظم والإجراءات المحددة لتقديم المنتجات أو الخدمات، أما البعد الشخصي فيرتبط بطرق تفاعل وتعامل مقدم الخدمة مع الزبون وما يستخدمه من سلوكيات ومواقف ومهارات لفظية وعلى أساس هذه البعدين يمكن الإشارة إلى أربعة أنواع أساسية من الخدمة وهي:¹

- **طريقة المبرد للخدمات (الخدمات الباردة) :** وتتماز هذه الخدمة بوجود إجراءات سيئة في تقييم الخدمة، مع وجود سلوكيات ومواقف غير مناسبة موجهة للزبائن وتتميز الخدمة هنا في الجانب الإجرائي بأنها بطيئة وغير متناسقة، غير منظمة وتمتاز بالفوضى وغير مريحة، أما من الجانب الشخصي فتمتاز بأنها غير شفافة، وغير مفهومة، كما أنها خدمة باردة وجدية وبعيدة عن أجواء الانبساط والفرح، وبالتالي غير مرغوبة من قبل الزبون، فالرسالة الموجهة للزبائن في هذه الحالة: " نحن لا نهتم".

- **طريقة المصنع للخدمات:** تمتاز بانخفاض الجانب الشخصي وارتفاع الجانب الإجرائي، ففي الجانب الإجرائي تمتاز هذه الخدمة بأنها تأتي في الوقت المناسب، متناسقة وبعيدة عن الفوضى، أما في الجانب الشخصي فتمتاز بأنها غير شفافة، فاترة، منخفضة وغير مرغوب فيها، فالرسالة الموجهة للزبائن في هذه الحالة : أنتم مجرد أرقام ونحن هنا لمعالجتكم.

- **طريقة الحديقة الوردية للخدمات:** تمتاز بارتفاع مستوى الجانب الشخصي للخدمة، وانخفاض مستوى الجانب الإجرائي فبالنسبة للجانب الإجرائي تتميز بأنها بطيئة، غير متناسقة، غير منظمة، أما بالنسبة للجانب الشخصي فتمتاز بأنها ودودة، مرغوب فيها، فالرسالة الموجهة للزبائن في هذه الحالة : نحن نبذل أقصى وسعنا ولكن لا نعرف تماما ما نقوم به.

- **طريقة جودة وخدمة العضو:** تمتاز الخدمة في هذه الحالة بارتفاع مستوى الجانب الشخصي والجانب الإجرائي معا بالنسبة للجانب الإجرائي فإنها تأتي في الوقت المناسب، متناسقة، موحدة، أما على المستوى الشخصي فتمتاز

¹ مأمون الدراكة وآخرون: مرجع سابق، ص 152.

الفصل الثاني : ----- الأداء الخدمي

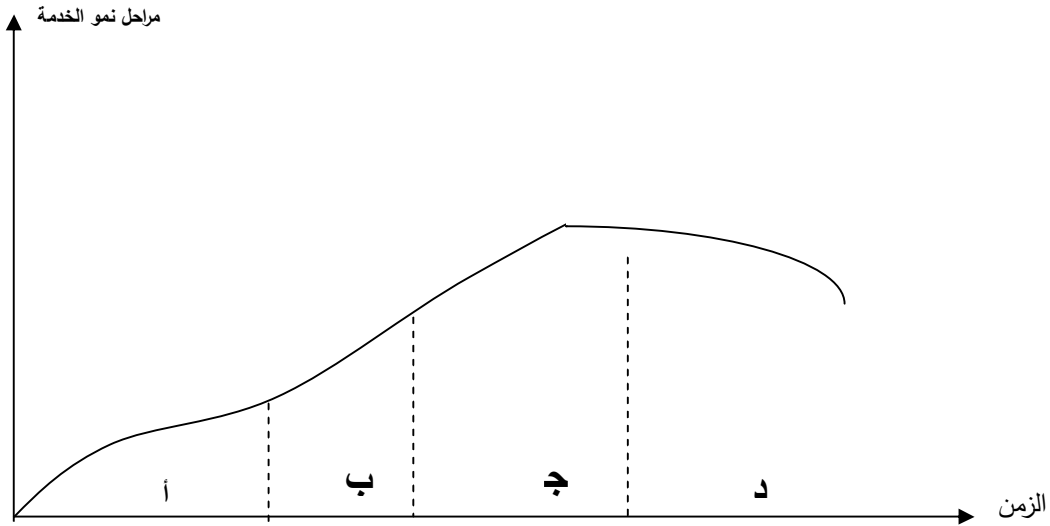
بأنها ودودة، جذابة، بارعة، مرغوب من طرف الزبون، والرسالة الموجهة للزبائن في هذه الحالة: نحن نعتني بكم ونسعى لخدمتكم.

4- دورة حياة الخدمة:

تتميز دورة حياة الخدمة بكونها تتكون من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة السلع: التقدم، النمو، النضج، والانحدار، كما أنها تحمل نفس الخصائص في كل مرحلة، إلا أنها تختلف من حيث الاستراتيجيات الممكنة استخدامها، إذ لا يمكن تطبيق كل استراتيجيات دورة حياة السلع على الخدمات، فينبغي تعديلها لتناسب الخدمة ويعود سبب التعديلات إلى خصائص الخدمة التي تم التطرق إليها سابقاً، إضافة إلى سهولة تقليد المنافسين للخدمة المقدمة.¹

ويبين الشكل الموالي دورة حياة الخدمة.

شكل رقم (4- 2) : مراحل دورة حياة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان الميماوي، " إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص78.

¹ محمود جاسم الصميدعي وبشير العلاق، " أساسيات التسويق الشامل والمتكامل"، دار المنهاج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2002، ص 393.

ويمكن تناول هذه المراحل كما يلي:¹

أ- مرحلة التقديم : يقال أن الخدمة في مرحلة التقديم عندما تقدم للمرة الأولى، أو أن شكل الخدمة الحالية قد تم تغييره، وترتكز استراتيجيات المؤسسة في هذه المرحلة من دورة حياة الخدمة الجديدة على كسب قبول السوق لها، وذلك لأن نسبة قليلة من الزبائن المستهدفين ممن يتوقع منهم أن يجازفوا بطلب الخدمة الجديدة، وهنا تظهر ميزة الخدمة حيث العديد من الخدمات يمكن تقديمها على نطاق ضيق ويمكن توسيعها إذا لاقت القبول من المستهدفين.

ب- مرحلة النمو: في مرحلة النمو يزداد نمو الخدمة حيث تظهر التدفقات النقدية الايجابية وبسبب نمو واتساع الطلب على الخدمة وما ينتج عن ذلك من زيادة أو ارتفاع في مبيعات الخدمة مما يؤدي إلى مبيعات أو أرباح كبيرة إلا أن هذه الزيادة في المبيعات والأرباح تجذب المنافسين والمنافسة تأتي بتغييرات مهمة في استراتيجيات التسويق لمؤسسة الخدمة وبدلاً من البحث عن طرق لجعل الزبائن يجربون الخدمة الجديدة فإن أسواق الخدمة الآن يواجه مهمة أكثر تحديداً لإقناع بالعلامة التجارية.

ج- مرحلة النضوج: في هذه المرحلة يبدأ مستوى الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات بالهبوط البطيء وتزداد حدة المنافسة فقد يظهر المبتكر للخدمة للزبائن على أساس السعر أو الخصائص الهامشية المتميزة وبالتالي يبدأ مسوق الخدمات بالبحث عن طرق مريحة لامتداد دورة حياة الخدمة في مرحلة النضوج وفي هذه المرحلة أيضاً لا يرى الزبائن أية فروقات في ما تقدمه المؤسسات المختلفة للخدمة.

ففي هذه المرحلة المتأخرة لنضوج الخدمة تصبح الفاعلية لعملية التسليم الداخلي والخارجي للخدمة أكثر

أهمية حيث لا تزال القدرة موجودة لدى المؤسسة لإضافة خدمات إضافية ففي الوقت نفسه فإن القدرة تصبح متاحة للزبائن الآخرين الذين لأسباب أخرى يفضلون استخدام الخدمة الجوهرية فقط مثال ذلك الطيران دون خدمات الشحن أو التحميل.²

¹ قاسم نايف علوان الحياوي، " إدارة الجودة في الخدمات " دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 78.

² جمال الدين محمد المرسي، " أساسيات التسويق المعاصر "، مكتبة التوحيد الحديثة، مصر، 1998، ص 476.

د- مرحلة الانحدار: في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة من قبل جميع المؤسسات وهذا يحدث لظهور خدمات جديدة تشبع حاجات الزبائن بصورة أفضل فالطلب على خدمة الاتصال من خلال الهاتف الثابت مثلا بدأ بالانخفاض عنها أصبح الهاتف النقال أكثر جودة.¹

ففي هذه المرحلة فإن الخدمة سوف تقدم فقط إذا طلبها الزبون بصراحة وإذا انخفض الطلب عليها فسيجبر مقدم الخدمات على إيقاف الإنتاج كليا لأن الخدمات ما عادت مريحة بالنسبة له ويجب التخلص منها وبالتالي يجب أن يكون هناك خدمة جديدة بحيث يتم إعادة دورة وتتصف هذه المرحلة بالخصائص التالية:²

- انخفاض مستوى الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات؛

- انخفاض حدة المنافسة وتناقص الأرباح وانخفاض رأس المال.

ومما سبق نلاحظ أن مرحلة التقدم هي المرحلة المتميزة بالبطء، بينما مرحلة النمو هي مرحلة قبول السوق الواسع للخدمة، ومرحلة النضوج هي المرحلة التي يقل فيها النمو لأن المنتج حقق القبول لدى جميع الزبائن، ومرحلة الانحدار هي الفترة التي يكون فيها الأداء بالانخفاض والتراجع.

III- المؤسسة الخدمية

1- قطاع الخدمات:

لم يحظ قطاع الخدمات بأي اهتمام يذكر من قبل الاقتصاديين المبكرين حيث اعتبر هؤلاء الخدمة غير مثمرة، أو منتجة ولا تضيق قيمة تذكر الاقتصاد وقد ميز "آدم سميث" في كتاباته في القرن 18، خاصة كتاب "ثروة الأمم" بين الإنتاج ذي المخرجات الملموسة والإنتاج عديم المخرجات الملموسة وصفا هذا الأخير بأنه فاقد لأي قيمة (أي غير مثمر أو منتج)، وقد ساد هذا الاعتقاد حتى الربع الأخير من القرن 19، عندما جاء "ألفرد مارشال" بالقول الذي مفاده أن الشخص الذي يعرض أو يقدم خدماته هو قادر على تقديم متعة للمستفيد تماما مثل الشخص الذي ينتج سلعة".³

فقطاع الخدمات لا يدور في إطار المؤسسات المتخصصة كالبنوك وخطوط الطيران والمصارف والاتصالات والتأمين... الخ، حيث أنه كان يستحوذ على حوالي 25% من مجموع القوى العاملة في العالم وذلك عام 1965م، وارتفعت هذه النسبة إلى ما يقارب 49% في الفترة 1995، 1990، وفي الدول المتقدمة كانت

¹قاسم نايف علوان الحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، مرجع سابق، ص 81.

²جمال الدين محمد المرسي، "أساسيات التسويق المعاصر"، مرجع سابق، ص 477.

³ بشير عباس العلاق وحيد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار الزاهر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 19.

السنة في الفترتين 56%-74% على التوالي غير أن قطاع الخدمات أصبح يتصدر مكانة مهمة في اقتصاديات معظم الدول سواء كانت هذه المؤسسات تهدف أو لا تهدف إلى تحقيق الربح.¹

2- مفهوم المؤسسة الخدمية:

هناك عدة تعاريف للمؤسسة الخدمية من بينها:

- تعريف 01: المؤسسة الخدمية هي هيكل منظم لقدرات خاصة لتدعيم خدمات مختلفة الأشكال والأنواع، فالمؤسسات والمؤسسات العامة في مجال الخدمات تقدم فعلياً هيئات الأنواع المختلفة من الخدمات إلى المستهلكين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات، فهي تستخدم أشخاص محترفين، وتقوم بتأجير مهاراتهم لبيع الخدمة للزبون، فهناك مؤسسات تؤدي خدماتها مع سلع يملكها الزبون وأخرى تؤديها مباشرة مثل التأمينات، البنوك، الاتصالات... الخ.²

- تعريف 02: المؤسسة الخدمية عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص والوسائل المؤسسة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات ورغبات الزبون.³

- تعريف 03: تقصد بالمؤسسة الخدمية كل مؤسسة تتحدد غرضها الأساسي في تقديم خدمة لزبونها، ومن أمثلة مؤسسات تقديم الخدمة، الفنادق، المطاعم، المستشفيات، المؤسسات المالية والتعليمية وغيرها.⁴

3- خصائص المؤسسة الخدمية:

تختلف طبيعة الخدمة عن طبيعة السلعة وبالتالي فإن المؤسسة التي تنتج الخدمة تختلف عن المؤسسة التي تنتج سلعا مادية، وهذا ما جعل المؤسسة الخدمية تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها:⁵

- تقوم المؤسسة الخدمية بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية إلى مخرجات غير ملموسة، ولكن محسوسة في صورة خبرات وتجارب يمر بها زبائن المؤسسة، وقد تتطلب هذه المخرجات تكتيكات مادية تبذل من خلالها الخدمة المقدمة، إلا أن هذا لا يعني تحويلها إلى مخرجات مادية، فخدمة التعليم مثلاً: تستلزم وجود مباني تعليمية، وكتب وأوراق إلا أنها في حد ذاتها ليست ملموسة، لكونها معارف ذهنية عليا، وخبرات تعليم لا يمكن تحديد أبعادها مادية.

1 بشير عباس العلاق وحيد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 21.

2 عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتب الإشعاع للطباعة والنشر، ط1، القاهرة، 1998، ص 76.

3 أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص 15.

4 أحمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 04، 2006، جامعة ورقلة، 2006، ص 8.

5 زكي الخليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاتها، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص 34.

- تتميز المؤسسة الخدمية بأن زبائنها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها، وبالتالي يتعذر على هذه المؤسسات تنميط مخرجاتها، فهي دائما متغيرة ومتنوعة حسب ما يطلبه كل زبون أو كل مجموعة من الزبائن؛

- تتميز المؤسسة الخدمية بحاجاتها المستمرة في لمعلومات الصحيحة والمراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها التسويقية بسبب الطبيعة غير الملموسة لمنتجاتها وطبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات والتي تحتاج إلى عمليات اقناع الزبون أكثر منها بسبب ما تتميز به منتجاتها من إنتاج وتقديم وانتفاع في وقت واحد.

4- تصنيف المؤسسات الخدمية وأنواعها

4-1. تصنيف مؤسسات تقديم الخدمة:

قد قام Hay Wood, Fermer (1988) بتقديم نموذج التقييم مؤسسات تقديم الخدمة (تصنيفها) حسب ثلاث أبعاد أساسية هي:¹

أ- درجة الاتصال التفاعلي (عالي/منخفض)؛

ب- درجة الاعتماد على العنصر البشري في تقديم الخدمة (عالي/منخفض)؛

ج- درجة القدرة على تغيير مواصفات الخدمة حسب رغبة الزبون (عالي/منخفض)؛

وفي حالة مشابهة قام Venderner and Chadurick (1959) بتقسيم الخدمة حسب بعدين رئيسيين هما:²

أ- درجة التفاعل والاتصال (عالي/منخفض)؛

ب- درجة وجود سلعة في عملية تقديم الخدمة (خدمة فقط، خدمة مع بعض السلع، خدمة في شكل سلعة).

4-2: أنواع المؤسسات الخدمية

هناك العديد من المؤسسات المتنوعة في مجال الخدمات، ويمكن تصنيفها حسب مجموعة من البدائل ومن بينها:³

- حسب نوع الملكية: فهناك مؤسسات القطاع الخاص كالمخازن الاحتياطية، مؤسسات التوزيع، البنوك، وهناك مؤسسات القطاع الحكومي، كالشرطة، المشافي الحكومية... الخ.

¹ سهيلة حداد، فعالية البيع لشخصي في تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 14.

² أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 8.

³ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2003، ص 59.

- حسب السوق الذي تعمل فيه المؤسسة: فهناك مؤسسات تعمل في وسط استهلاكية (كتأمين الاقتصادي، تجارة التجزئة)، وهناك مؤسسات تعمل في سوق الإنتاج (خدمات أقسام الحاسوب).
- حسب مستوى الاتصال: فهناك مؤسسات خدمية ذات اتصال قوي بزبائنها (كالمزين والطبيب)، وهناك مؤسسات ذات اتصال ضعيف (كالغسلات الأوتوماتيكية العامة أو المصانع).

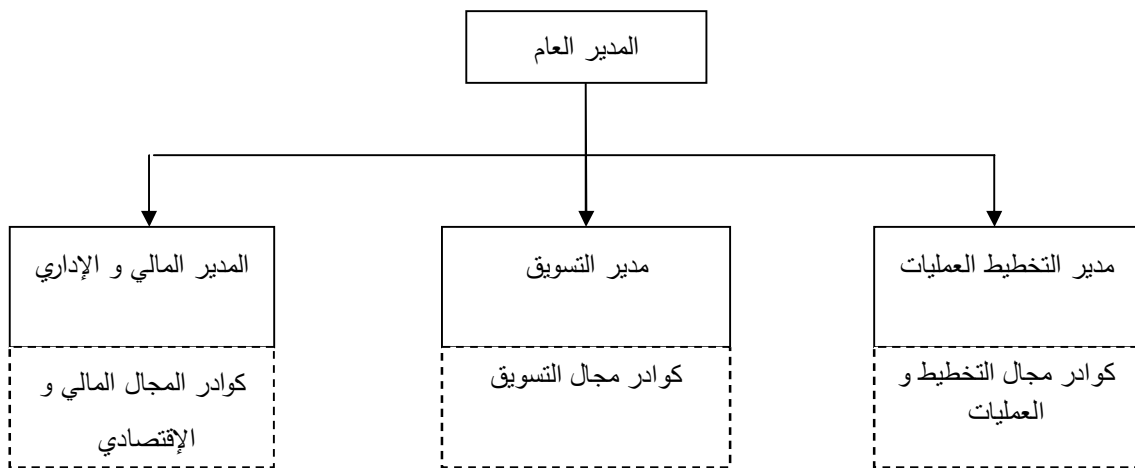
5- الهيكل التنظيمي للمؤسسات الخدمية:

تختلف الهياكل التنظيمية للمؤسسات الخدمية، إلا أن هناك نمطين هما الأكثر شيوعاً بين هذه المؤسسات هما:

5-1. الهيكل التنظيمي المفلطح:

هو أحد أنماط الهيكل الهرمي، إلا أنه يتميز بان عدد مستوياته التنظيمية محدودة للغاية ويكون فيه نطاق الإدارة واسعاً، ويتناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تتكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهيل والخبرة، وتتكون الأهمية النسبية للتخصصات على ذات المستوى، وتتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي إلى تلك الفئات على مدى قوة روح العمل الجماعي السائد فيها، وتتميز هذا النمط الهيكلي بقصر خطوط السلطة والاتصال الرأسية، وسهولة الاتصالات الأفقية ومن ثم التدفق السريع للبيانات والمعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي بما يحقق السرعة في عملية اتخاذ القرارات، ولاشك أن هذا النمط المناسب للأنشطة الخدمية يكون أقل تكلفة من الأنماط التقليدية الأخرى، ويوضح الشكل الموالي النمط المفلطح للهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمية.¹

الشكل رقم (2- 5): النمط التنظيمي المفلطح لمؤسسة خدمية.



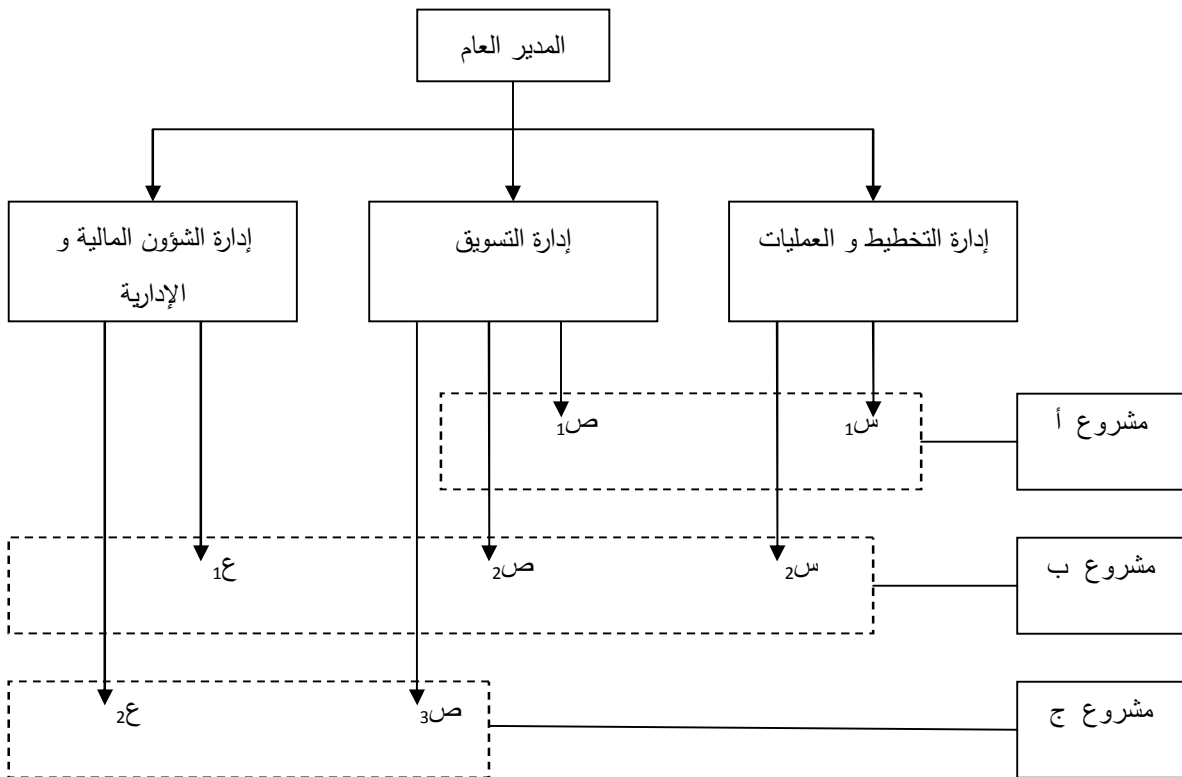
المصدر: سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، ص 70.

¹ سعيد محمد المصري، "إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية"، الدار الجامعية، ط1، مصر، ص 69.

2-5. نمط هيكل المصفوفة:

يتناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تقوم بصفة رئيسية على نظام المشروعات التي تخطط وتنفذ حسب طلبات الزبائن وخلال برنامج زمني محدد له بداية ونهاية متفق عليها، وهذا الأساس يتم تكوين فرق عمل المشروعات (كل مشروع على حدة) تجمع فيها التخصصات المختلفة، وتتوقف فعالية الأداء المؤسسات التي تنتمي إلى هذه الفئة على مدى توافر روح العمل الجماعي، وعلى قدرتها على إتمام المشروعات طبقا للبرامج الزمنية، وفي إطار التكاليف المقدرة لها، ويفتتح استخدام هذا النمط في العديد من المؤسسات الخدمية، وبصفة خاصة مؤسسات الاستشارية، والخدمات البحرية والتوكيلات التجارية، وشركات الاتصال، وغيرها من المؤسسات التي لا تقدم ناتجا ماديا ملموس لزبائنهم، ويوضح الشكل التالي هذا النمط التنظيمي.¹

شكل رقم (2-6): نمط المصفوفة لمؤسسة خدمية



المصدر: سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، ص 72.

¹ سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية"، مرجع سابق، ص 72.

من خلال هذا الشكل يتضح أن:

- فريق عمل المشروع (أ) يتكون من س1 (إدارة التخطيط والعمليات)، وص1 (إدارة التسويق، ويكون ل:س1 دوران، أحدهما دائر في الإدارة التي ينتمي إليها والآخر مؤقت ضمن فريق المشروع (أ) لحين انجازه؛
- فريق عمل المشروع (ب) يتكون من س2، ص2، ع1؛
- فريق عمل المشروع (ج) يتكون من ص3، ع2

IV- الأداء في المؤسسة الخدمية

على عكس مصنعي المنتجات الذين يمكن أن يضبطوا آلاهم، ومدخلاتهم حتى يصبح كل شيء كاملا، تختلف جودة الخدمة دائما، اعتمادا على التداخلات بين العاملين والزبائن، ومهما ازدادت جدية المحاولات، فحتى أفضل المؤسسات سيحدث لها تأخير في التسليم من حين إلى آخر، إلا أن استعادة الخدمات الجيدة يمكن أن تحول الزبائن الغاضبين إلى زبائن لديهم ولاء للمؤسسة، لذلك يجب أن تتخذ المؤسسات خطوات ليس لتقديم خدمة جيدة في كل مرة فقط، وإنما الاستعداد لتصحيح الخدمة المخطئة عند حدوثها.

1- مفهوم أداء المؤسسة الخدمية:

تقوم المؤسسة الخدمية على مبدأ فهم تفكير تصرفات الزبائن وتحليل احتياجاتهم ومعرفة تطلعاتهم من خلال قواعد البيانات (تم التطرق إليها في الفصل الأول) التي لا بد أن تكون ممتلئة بكل أنواع المعلومات، حتى تتمكن المؤسسات من التقرب منهم كثيرا، والإجابة عن كل تساؤلاتهم وتوصيل ما يرغبون فيه، ومن هنا تأتي التحديات عندما يوجد لدينا فئات مختلفة من المشتركين، كتلك التي لدى مؤسسات الاتصالات والبنوك، والمؤسسات الخدمية الكبرى، لأنها تحدد نوعية الزبائن، وفئاتهم نوم يرغبون فيه من خدمات، وما يعانون من مشكلات، خصوصا على صعيد الخدمات التي تعتبر من أهم عوامل المحافظة على ولاء الزبائن، حيث تعاني المؤسسات الكبرى من تسرب الزبائن، حيث أن هناك دراسات إحصائية تشير إلى أن معدل فقدان الزبائن لدى المؤسسات قد يبلغ 20% من عدد زبائنها الكلي كل عام، وأن تكلفة المحافظة على الزبون قد تبلغ ستة أضعاف كلفة اكتساب زبون جديد، وأن 68% من زبائن يغيرون المؤسسات التي يتعاملون معها بسبب الخدمات.¹

¹ إياد شوكت منصور: "إدارة خدمة العملاء"، مرجع سابق، ص 153.

ومن أجل هذا فإن أول خطوة لحل هذه المشكلة هو تفويض عاملي الخط الأمامي وإعطائهم السلطة والمسؤولية، والخوافز التي يحتاجونها لتمييز احتياجات الزبون، ورعايتها وتلبيتها، فعلى سبيل المثال، يعطي العاملين الجيدين التدريب والسلطة لعمل أي شيء يراه مناسباً في الواقع، لجعل الزبائن سعداء، كما يُتوقع منهم أن يساعدوا الإدارة في اكتشاف أسباب مشاكل الزبائن، وإخطار المديرين بطرق تحسين خدمة الاتصالات الشاملة.¹

-أداء المؤسسة الخدمية يعبر عن مدى قدرة المؤسسات في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك فيما يتعلق بحصولها على مواردها المختلفة وكفاءة عملياتها الداخلية وإنتاج منتجات مطلوبة من قبل المجتمع، والأداء بهذا المفهوم يتضمن ثلاث أبعاد هي أداء الأفراد في أطار وحداتهم التنظيمية في إطار البيئة التي تعمل فيها.²

2- مؤشرات الأداء الخدمي:

هي عبارة عن العوامل التي يمكن قياسها والتي تحدد الأداء، وفيما يلي مؤشرات الأداء في المؤسسات الخدمية:³

- درجة رضا الجمهور: مدى مصداقية أعمال المؤسسة، قبول منجزاتها، ودرجة التفاعل والمشاركة مع المؤسسة؛

- درجة رضا العاملين(الرضا الوظيفي): مدى تفاني والتزام العاملين في المؤسسة، درجة الإخلاص والولاء والانتماء للمؤسسة، درجة الجدية في تنفيذ خطط المؤسسة؛

- درجة الموقع التنافسي: موقع المؤسسة محلياً وإقليمياً وعالمياً، درجة تأثير المؤسسة، درجة المنافسة بين المؤسسات في السوق؛

- درجة المكاسب والنتائج(العائد الحقيقي للمؤسسة): كمية مخرجات المؤسسة، نوعية مخرجات المؤسسة، والجدوى الاقتصادية لتلك المخرجات؛

- درجة تنفيذ الأداء العام للمؤسسة: درجة الالتزام بمعايير الأداء العالي للخدمات، مدى السرعة والاستجابة في تقديم الخدمات، والاستمرارية في الأداء والسرعة.

¹ فليب كوتلر وجاري أرمسترون، تعريف سرور علي إبراهيم سرور، مرجع سابق، ص 513.

² وصفي عبد الكريم الكساسبة، "تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 77.

³ محمد العربي غزي، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص 34.

3- نوع العلاقة بين المؤسسات الخدمية وزبائنها:

إن هذا العنصر يربط بين بعدين أساسيين وهما علاقة الزبون الشرائية بالمؤسسة هل هي دائمة أو منقطعة (حالات منفصلة) الحدوث، ومنه هل يمكن، تطوير علاقة رسمية معه، أم الأمر لا يتعدى علاقة البيع المنفصلة قصيرة الأجل، والجدول الآتي يقدم توضيحات أكثر:¹

جدول رقم (2-3): العلاقة بين المؤسسة المقدمة للخدمة وعملائها

العلاقة			طبيعة تقديم الخدمات
لا توجد علاقة رسمية	توجد علاقة رسمية	العمليات	
محطة الإذاعة، حماية الشرطة، الإنارة في الشوارع، التلفزيون.	التأمين، الإشتراك بالهاتف، التسجيل بالكلية، البنوك.	عمليات منتظمة	
إستئجار السيارات، خدمة البريد، دفع فواتير الهاتف، مسرح سنما، وسائل النقل العامة، المطاعم.	الإشتراك بالمحلات والفضائيات، بطاقة كوبونات مثل: الإشتراك مع وسائل النقل العامة.	عمليات منقطعة	

المصدر: هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص41.

¹ هاني حامد الضمور: "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2002، ص 41.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تناولنا في الفصل الثاني تبين لنا أهمية الأداء داخل المؤسسات وضرورة العناية بهذا الأخير، إذا ما أرادت المؤسسات البقاء والصمود في عالم يتطور بدرجة متسارعة، مما زاد من المنافسة في قطاع الخدمات وكذلك تبين مكانة الزبون في العملية التسويقية بل وفي كل التحديات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة. ومن أجل الإلمام بالموضوع تم التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالأداء، وكذا مختلف العناصر المحددة للخدمة، لتتطرق بعدها إلى مفهوم المؤسسة الخدمية ودورة حياتها، لنقوم في الأخير بالتعرف على أداء المؤسسة الخدمية.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية في

وكالة موبيليس بالمسيلة

تمهيد:

تطرقنا في الفصلين السابقين إلى مفاهيم إدارة علاقة الزبائن ومختلف العناصر المكونة لها، والأداء الخدمي، وقصد إظهار التقارب بين المعلومات النظرة التي تم التطرق إليها، اخترنا موظفي مؤسسة موبيليس للهاتف النقال كدراسة حالة بغية التعرف على وضعية إدارة علاقة الزبائن المطبقة في المؤسسة.

ولهذا سنحاول في هذا الفصل إسقاطها ميدانيا، من خلال عرض وتحليل واقع تطبيق إدارة علاقة الزبائن لهذه المؤسسة التي تصنف على أنها خدمية، وهو ما يعطي جود للخدمة المقدمة من قبل عارض الخدمة، ففي الخدمة يكون هناك التقاء واحتكاكا مباشرا بين الزبون وعارض الخدمة (رجل التسويق).

وحتى نصل إلى نتائج ملموسة سنقوم باعتماد أداة استبيان موجه لموظفي المؤسسة لمعرفة وتبيان أثر تطبيق إدارة علاقة الزبائن بالنسبة للخدمات التي تقدمها المؤسسة.

I. تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال.

إن ظهور مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال جاء كنتيجة لانفتاح السوق على المنافسة، ولذلك نحاول فيما يأتي التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال من خلال تطورها التاريخي، والتعرف على الهيكل التنظيمي والوقوف على أهم الأقسام والمديريات.

1- التطور التاريخي لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس":

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برؤوس أموال عمومية، تتعامل في سوق الشبكات وخدمات الاتصال، أنشأت في أبريل 2002، بموجب القانون 03-2002 من 5 أوت 2003 المتعلق بإعادة هيكل قطاع البريد والمواصلات.

في سنة 2004 بلغ رأس مال الشركة 100 مليون دج موزعة على 20000 سهم تبلغ قيمة كل سهم 5000 دج، دخلت اتصالات الجزائر السوق فعلا ابتداء من 1 جانفي 2003، ساعية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- زيادة عروض خدمات الاتصال وتسهيل الحصول عليها من طرف أكبر عدد ممكن من المستعملين.
- الرفع من نوعية الخدمة المعروضة وتوسيع تشكييلها والعمل على جعلها أكثر تنافسية.
- تطوير شبكة الاتصالات الوطنية.

وقد قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بوضع برنامج لتطوير شبكة الاتصال للفترة 2004-2008 باستثمار تقديري بلغ 203976 مليون دج أي ما يعادل 25 مليار دولار.

وتعتبر مؤسسة موبيليس للهاتف النقال فرع من المؤسسة الأم اتصالات الجزائر بصفتها تملك فيها 100% من الأسهم، ونالت هذه الأخيرة استقلالية في أوت 2003.

تعدى عدد العمال في مؤسسة موبيليس 1000 عامل سنة 2003 وتراجع العدد إلى 600 عامل خلال سنة 2004، ليعود ويرتفع من جديد حيث وصل عدد المستخدمين في سنة 2006 إلى 1700 عامل.

ونعرض في النقاط التالية أهم التطورات التي مرت بها مؤسسة موبيليس:

- في عام 2002 استفادت شركة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والنقال GSM ودخلت الرخصة عبر التطبيق بدءا من الفاتح جانفي 2003 حيث أوكلت مهمة توفير خدمة الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر باستعمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

- في أوت 2003 تمت عملية تفرغ شركة اتصالات الجزائر وتم انشاء ATM موبيليس للهاتف النقال في شركة ذات أسهم.
- في ماي 2004 موبيليس تدشن مركز المشتركين.
- في أوت 2004 موبيليس تقترح خدمة الدفع المسبق موبيليس البطاقات.
- ديسمبر 2004 موبيليس تدشن أول شبكة تجريبية لخدمات الهاتف النقال الجيل الثالث UHTS بالشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية للتكنولوجيا.
- ديسمبر 2004 موبيليس تعزز على مليون مشترك.
- فيفري 2005 موبيليس تقترح خدمتي الانترنت عبر الهاتف MMS/GPRS تحت اسم MOBI+
- مارس 2005 موبيليس تعرض الخدمة الجديدة للدفع المسبق موبيليت وفي نفس الشهر تدشين موبيليس أول وكالة تجارية لها.
- أبريل 2005 موبيليس تحرز على مليوني مشترك.
- سبتمبر 2005 موبيليس تحقق نجاحا آخر بإحراز ثلاث ملايين مشترك.
- أكتوبر 2005 موبيليس تأخذ حجما أكبر بأربعة ملايين مشترك.
- مارس 2006 موبيليس تحرز على ستة ملايين مشترك.
- استطاعت شركة موبيليس في الأشهر الأولى من سنة 2006 أن تغطي أكثر من 80% من التراب الوطني.
- ديسمبر 2013 موبيليس تفتح 3G+.

2- التزامات مؤسسة موبيليس:

تواجه مؤسسة موبيليس عدة التزامات نوجزها في النقاط التالية:

- وضع شبكة ذات جودة عالية في متناول المشتركين.
- ضمان وصول المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.
- اقتراح عروض واضحة بسيطة وشفافة.
- التحسين المستمر للمنتجات، الخدمات، والتكنولوجيا المستعملة.
- الانتقاء المستمر للمشتركين والاستجابة السريعة لشكاويهم.

- التطوير والتحديد والوفاء بالوعود.

3- أهداف مؤسسة موبيليس:

أهداف المؤسسة كثيرة ومتنوعة ويتلخص أبرزها فيما يأتي:

- الزيادة في عدد المشتركين واسترجاع الحصاص من السوق

- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 98% من التراب الوطني.

- استعمال مختلف التكنولوجيات وتصدر السوق.

- تنمية الشبكة التجارية.

- الإبداع أكثر في استراتيجية التجارية وسياسة الاتصال.

وللوقاية بمختلف هذه الالتزامات والمضي قدما في تحقيق الأهداف، وصفت المؤسسة الهيكل التنظيمي الذي

يضمن لها المرونة والسهولة في الوصول إلى ذلك.

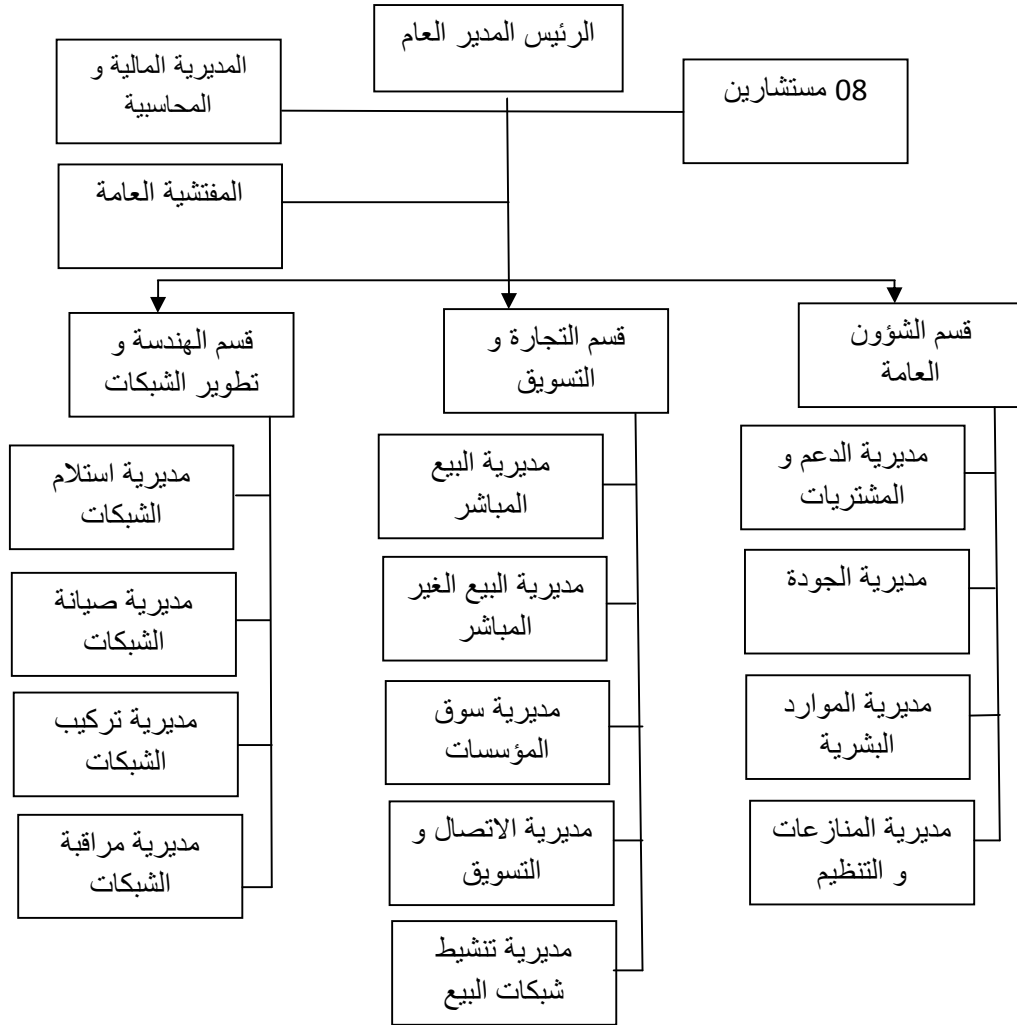
4- الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس:

اتصالات الجزائر للهاتف النقال وهي مؤسسة منظمة وفق المعايير الدولية للإدارة/ مقرها الاجتماعي

بجريدة الجزائر العاصمة، يشرف على تسييرها رئيس مدير عام تتفرع في ثلاث أقسام تحتوي المديرية بالإضافة إلى

مجلس إدارة تابع للمدير العام ومديرية المحاسبية والمالية والمفشية العامة كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس الوطنية



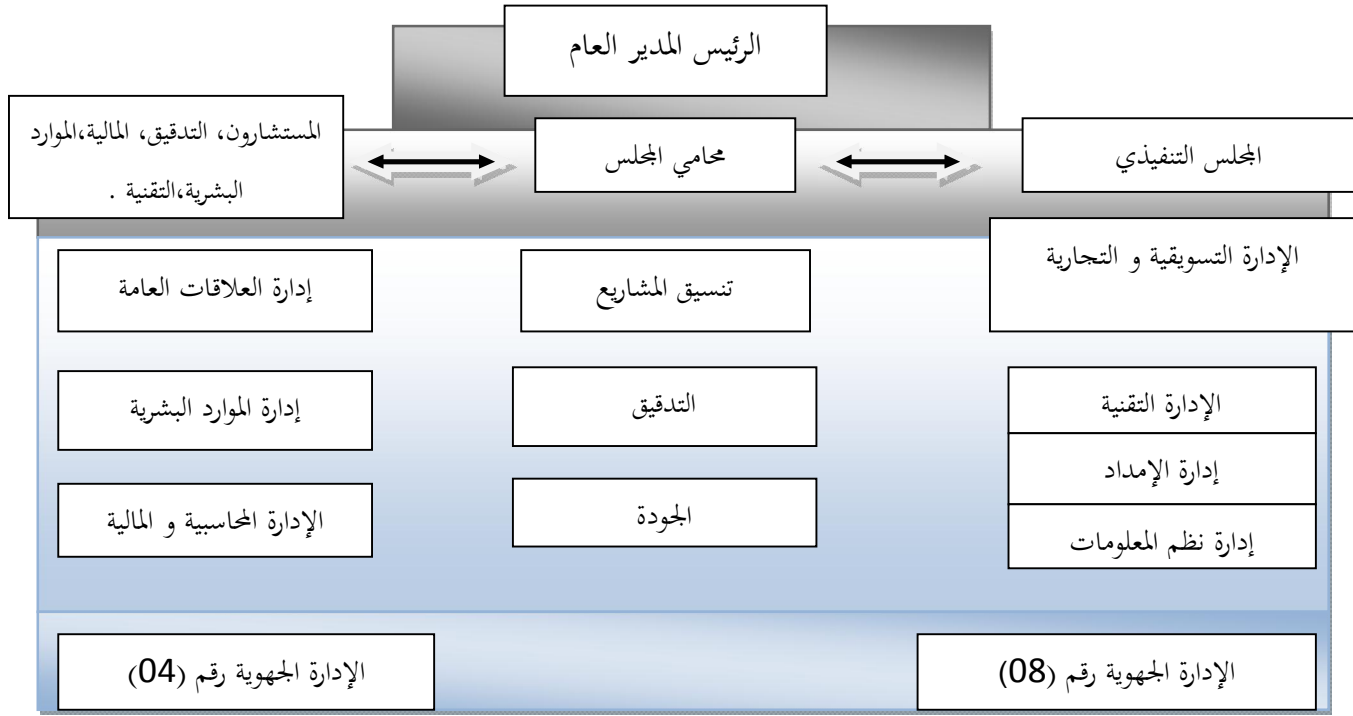
Source : <http://www.mobilis.dz/brochre.ppt.pag> Consultée le 03/05/2014

كما توجد ثمانية مديريات جهوية (الجزائر، ورقلة، بشار، قسنطينة، عنابة، سطيف، الشلف، وهران)، وكل

مديرية جهوية تتفرع منها خمس مديريات فرعية، بالإضافة إلى مفتش جهوي يتبع المدير الفرعي.¹

¹Source: <http://www.mobilis.dz/brochre.ppt.pag>.Consultée le 03/05/2014.p3.

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي لوكالة موبيليس بالمسيلة.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة وكالة المسيلة.

II- إدارة علاقة الزبائن في مؤسسة موبيليس:

سنتناول في هذا السياق أهم الجوانب التنظيمية والإجرائية والسلوكية التي تدعم إدارة علاقة الزبائن واليت سبق وأن تطرقنا إليها في الفصل الأول.

1- التعرف على الزبون:

تستوجب عملية التعرف على الزبون امتلاك قاعدة بيانات فنية بكل المعلومات حول كل المشتركين، بحيث يتم تحديثها بشكل دوري مع إجراء مختلف التحليل الإحصائية لحساب مختلف المؤشرات، واستخلاص النماذج والقيام بالتنبؤ.

وفيما يخص شركة موبيليس يمكن القول أنها كانت لا تملك نشاطا متكاملًا للتعرف على العميل قبل عام 2009، وكما يتعلق بقاعدة بيانات الزبائن، لأن المؤسسة لم تكن تملك قاعدة شاملة وموحدة، لأن غدارة التسويق كانت لا تملك سوى قاعدة بيانات شاملة بمشاركة الدفع البعدي، وذلك لارتباط هذه الفئة بالفاتورة، حيث يتم تقييد كل المعلومات المتعلقة بالمشارك، أما فيما يخص مشترك الدفع المسبق، في ظل الفوضى التي كانت تميز سوق الهاتف النقال، أما بعد سنة 2009 فيمكن القول أن مؤسسة موبيليس أصبحت تملك قاعدة على

كل مشترك موبيليس بسبب ضبط القوانين من طرف مؤسسة موبيليس ولم يعد هناك شرائح الدفع المسبق دون هوية، مما عزز من متابعة المعلومات المتعلقة بكل الشرائح المستعملة في امن الزبائن، ليس مثل السابق.¹

2- تجزئة الزبائن:

تقوم شركة موبيليس بتجزئة زبائنهم إلى:²

- مشتركى الدفع المسبق: وهم المشتركون في إحدى خدمات الدفع المسبق سالفا الذكر ويمثلون نسبة 72% من زبائن الشركة.
- مشتركى الدفع الآجل: ويمثلون نسبة 28 % من الزبائن وأغلبهم من المؤسسات.

3- الإصغاء إلى الزبون:

إن الإصغاء إلى ما يقوله الزبون يعتبر مصدرا ذهبيا للمعلومات، التي تمكن الشركة من خلالها التعرف لحاجات ورغبات الزبائن المشبعة وغير المشبعة، والمشاكل المطروحة وحتى اقتراحات العملاء لتحسين جودة الخدمة، ومن هذا المنطلق يمكن للمؤسسة أن تضع هذه المعلومات في اعتبارها عند صياغة استراتيجياتها.

وفيما يخص شركة موبيليس فإن الوسيلة الرئيسية المستخدمة للإصغاء إلى الزبائن، هي مركز الاتصال والذي يعتبر وسيلة اقتصادية فعالة، لأن الشركة تستمد عبره المعلومات من العملاء في الوقت الحقيقي، مما يسمح باتخاذ الإجراء التصحيحي أو التحسيني المناسب.

كما يمكن للمشاركين من خلال الاتصال بمصلحة خدمة الزبائن سواء لطلب خدمة أو تقديم شكوى أو اقتراح حول خدمة.

بالإضافة إلى مركز الاتصال تقوم شركة موبيليس باستطلاعات دورية لآراء مشتركها للوقوف على جوانب الرضا وعدم الرضا على المنتجات والخدمات، ومتابعة التطورات الحاصلة على مستوى حاجات ومتطلبات الزبائن.³

4- إدارة شكاوى المشتركين:

لقد تمحورت شكاوى المشتركين حول مشكلة التغطية وضعف الإشارة الشبكية، مما تسبب في انقطاعات متكررة للمكالمات الهاتفية، ولقد سعت شركة "موبيليس" لحل هذه المشكلة التقنية وتوصلت إلى تنصيب شبكة

¹ مقابلة شخصية مع مدير وكالة موبيليس بالمسيلة.

² الموقع الإلكتروني للشركة www.mobilis.dz

³ الموقع الإلكتروني لسلطة ضبط البريد والمواصلات www.arpt.dz

ذات جودة عالية نسبيا، حيث تغطي معظم مناطق الوطن، حيث حققت تغطية أكثر من 90% سنة 2007، بفضل استثمارات المؤسسة وشركاتها مع مؤسسات أجنبية ذات خبرة في مجال الشبكات.

وحسب تقرير سلطة الضبط لسنة 2005، فإن 85% من الزبائن المتصلين بمصلحة خدمة الزبائن يقدمون شكوى بخصوص الفوترة، وهي نقطة جد مهمة لأنها تمس مصداقية الشركة كلها، وغالبا ما يتهم الزبائن المؤسسة بأنها تسرق أموالهم وتزور أرصدهم الهاتفية ويرجع هذا الاتهام لعدة خلفيات نذكر منها:¹

- تزايد الشعور بعدم الثقة في المؤسسات العمومية الذي تولد عبر الزمن لدى المواطن الجزائري.
- إحداث الاحتيال خلال شهر أكتوبر 2005، التي تعرض لها مشتركو الدفع المسبق عند اقتنائهم لبطاقات تعبئة مستعملة حيث تلقت "موبيليس" 2900 شكوى بهذا الخصوص.
- أغلب الزبائن ليس لديهم معرفة كافية عن طريقة الفوترة أو نوع التسعير المتبع.
- سوء التعامل مع شكاوي المشتركين وعدم تحمل المسؤولية في معالجة بعض المشاكل.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن أسلوب معالجة الشكاوي على مستوى مؤسسة موبيليس تشوبه بعض النقائص ونقاط الضعف تستدعي إعادة النظر فيه لجعله أكثر صرامة وفاعلية، وتلك لأن الشكاوي والزبائن تشكل فرصة لتحقيق رضا الزبون وولائه أن أحسنت المؤسسة معالجتها مهما كلفها الأمر، كما قد تشكل تهديد لسمعة المؤسسة إن قابلتها بعدم الاهتمام وعدم تحمل المسؤولية.

5- خدمة العملاء:

ترتكز خدمة المشتركين في مؤسس موبيليس على النقاط التالية:²

- توظيف متخصصين في مجال الهاتف النقال من اجل المعالجة السريعة لشكاوي المشتركين.
- تصميم عروض بسيطة تكون سهلة الاستعمال من طرف الزبائن.
- التحسين المستمر لمنتجاتها، وخدماتها، والتكنولوجي المستعملة.
- الاستجابة لكل الشكاوي وفي كل الأوقات.
- التسهيلات في طرق التسديد عن طريق البريد وبطاقات التعبئة.
- الامتيازات والخدمات المدرجة ضمن الشرائح المختلفة.

¹ الموقع الالكتروني لسلطة ضبط البريد والمواصلات www.arpt.dz

² <http://www.mobilis.dz/brochre.ppt.pag.Consultée le 03/05/2014>.

- تقديم هذه خدمات وإشارات على مستوى مركز الاتصالات أو على مستوى نقاط البيع ومحلات موبيليس ووكالتها التجارية.

6- متابعة معدلات رضا المشتركين وولائهم للمؤسسة:

تقوم إدارة التسويق لمؤسسة " موبيليس " بإعداد دراسات واستبيانات لعينات من زبائنها بشكل دوري، لتحديد جوانب الرضا وعدمه، ومتابعة تطور معدل الولاء للمؤسسة، كما تحرص أن تكون متيقظة إزاء كل تحركات منافسيها، لمواكبة العروض الابتكارين التي تطرحها المؤسسات المنافسة " جيزي"، " أريدو" لضمان تحول زبائنها عن خدماتها.¹

وقد بينت نتائج تقرير سلطة الضبط للبريد والمواصلات أن أزيد من 55% من المشتركين لا يفكرون في تغيير المتعامل إلا في حالة دخول متعامل جديد وهذا يعني أن نصف المشتركين أوفياء، لكن هناك نجد مفروض على إدارة التسويق وهو الرفع من معدل الولاء، خاصة أن هؤلاء المشتركين عبروا عن استعدادهم لتغيير في حالة دخول منافس آخر. وهذا ما حدث بالفعل سنة 2004 عندما منح الرخصة الثالثة الوطنية للاتصالات والتي دخلت بجملة تسويقي وترويجية مكثفة وخدمات ابتكارية مغايرة، وهذا من شأنه استقطاب شريحة واسعة من زبائن المنافسين.²

III- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

بعد أن تطرقنا بالتحليل لواقع إدارة علاقة الزبائن في مؤسسة موبيليس هذا ما أعطى لنا صورة واضحة حول أداء المؤسسة الخدمي لكن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير إدارة علاقة الزبائن على أداء المؤسسة هذا ما تطلب منا إجراء استبيان لمعرفة العلاقة بين المتغيرين و بناء نموذج إحصائي للعلاقة يمكننا من معرفة درجات التأثير لكل عنصر من عناصر إدارة علاقة الزبائن على أداء المؤسسة.

1- منهجية البحث الميداني.

قبل أن نشرع في تحليل المعلومات التي تمكنا من الحصول عليها في الدراسة الميدانية كان لابد من الإشارة إلى منهجية الدراسة التي قمنا بإتباعها والتي تتمثل في الخطوات التالية:

- مجال وحدود الدراسة:

الحدود المكانية: يتمثل المجال المكاني لدراسة في وكالة موبيليس بالمسيلة .

¹ الموقع الإلكتروني للشركة www.mobilis.dz

² خطاطاش عبد الحكيم، مرجع سابق، ص106.

الحدود البشرية: لقد شملت الدراسة عينة من عمال وكالة موبيليس بالمسيلة

الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال السنة الجامعية 2013 – 2014.

- أدوات الدراسة (تقنيات جمع وتحليل معطيات الدراسة)

بما أن موضوع البحث يتعلق بإدارة علاقة الزبون في المؤسسة الخدمية فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك منهج دراسة الحالة الشيء الذي استوجب منا اللجوء إلى أدوات الدراسة التالية:
الاستبيان: حيث قمنا بطرح مجموعة من المتغيرات المؤثرة في موضوع البحث: حيث قمنا بتسليمه لمجموعة من العمال (46 عامل).

المقابلة: تعد أفضل طريقة لجمع المعلومات والبيانات، فلقد تم إجراء مقابلة مع مدير وكالة موبيليس بالمسيلة من أجل معرفة إدارة علاقة الزبون في مؤسسة موبيليس، وكذلك تم إجراء مقابلة مع عمال المؤسسة عند تسليمهم للإستبيان.

2- عينة الدراسة.

بما أن الدراسة تهدف إلى قياس أثر تطبيق إدارة علاقة الزبون على أداء مؤسسة موبيليس، لذا فقد استهدفت الدراسة الأشخاص الذين يعملون في مؤسسة موبيليس، حيث تم توزيع استبيان لأغراض البحث على عينة من مجتمع الدراسة، و بلغ حجم العينة 46 عامل.

- أسباب اختيار عمال مؤسسة موبيليس كعينة للدراسة:

تكمن أهم أسباب اختيار عمال مؤسسة موبيليس كعينة لدراسة فيما يلي :

- باعتبار مؤسسة موبيليس، أهم متعامل في سوق الهاتف النقال في الجزائر، حيث أنها تتميز هذه المؤسسة بنسبة معتبرة من الجودة والسعر المناسبين والتنوع في المنتجات .
- الريادة التي تحتلها هذه المؤسسة في سوقها، حيث استطاعت جذب وكسب أكبر عدد من الزبائن في وقت قصير، وهي في تطور كل سنة .

3- إعداد الاستبيان:

- الاستبيان يحتوي على 03 أجزاء يضم كل جزء منها عدد من الأسئلة، وجاءت الفرضيات التي قد بني عليها موضوع بحثنا وذلك عن طريق إيجاد صيغ لأسئلة يمكن من خلالها الوصول إلى المطلوب بناء على المواضيع التالية:

الجزء الأول: الخصائص الشخصية لأفراد العينة.

الجزء الثاني: معلومات عن إدارة علاقة الزبون .

الجزء الثالث: معلومات حول الأداء الخدمي في المؤسسة.

عند تصميمنا لقائمة الأسئلة أو الاستبيان، اعتمدنا على نوعين من الأسئلة وهي :

- الأسئلة المغلقة: وبها أعطينا الخيارات المحددة للمقصى وهي نوعان:

سؤال مغلق ذو إجابتين (مثل: الجنس)

سؤال مغلق ذو إجابات متعددة (أي أكثر من إجابتين مثل: العمر، الدخل، الخبرة المهنية)

- أسئلة لقياس الاتجاهات: باستعمال عبارة (موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق جدا)

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت*¹ للتعرف على وجهة نظر الزبون حول كل عنصر من عناصر إدارة علاقة الزبائن وعلاقتها بالأداء الخدمي، و يتكون هذا المقياس من 5 درجات، تتراوح بين 1 و5، حيث تشير الدرجة 1 إلى عدم الموافقة جدا، 2 إلى عدم الموافقة، 3 إلى الحياد، 4 إلى الموافقة و 5 إلى الموافقة جدا.

كما قمنا بتحديد متوسط مجالات التقييم الممثلة كما يلي:

- المجال الأول [1، 1.79] اتجاه الإجابات نحو غير موافق جدا

- المجال الثاني [1.80، 2.59] اتجاه الإجابات نحو غير موافق

- المجال الثاني [2.60، 3.39] اتجاه الإجابات نحو المحايد

- المجال الرابع [3.40، 4.19] اتجاه الإجابات نحو الموافق

- المجال الخامس [4.20، 5] اتجاه الإجابات نحو موافق جدا

4- ثبات أداة البحث و صدقها.

تم اختبار صدق أداة القياس و ثباتها بإتباع العديد من المراحل و الخطوات، بدءا من عملية التحقق من صدق الأداة، بمعنى التأكد من أنها تصلح لقياس ما وضعت من اجل قياسه.

وقد تم الاستعانة باختبار ألفا كرومباخ*² للتحقق من ثبات أداة البحث، وكانت النتيجة أن قيمة ألفا تساوي 0.708، وكون أن هذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية، لذلك فهذه النسبة تعتبر مقبولة لأغراض البحث العلمي في مجال البحث العلمي.

¹- مقياس ليكرت: مقياس للباحث ليكرت يؤكد على التمييز بين قوة توافق المفردة مع الخيار أو العبارة، و ذلك بتحديد المستويات، ويعتبر أكثر المقاييس سهولة و استخداما.

²- معامل ألفا كرومباخ : يستخدم لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداء.

الجدول رقم (3-1): نتائج اختبار ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبانة.

الرقم	المجال	معامل ألفا كرومباخ
01	إدارة علاقة الزبون	0.843
02	كسب (جذب) الزبائن	0.604
03	تقوية العلاقة مع الزبائن	0.639
04	الإحتفاظ بالزبون	0.637
05	الأداء الخدمي	0.502
	جميع المجالات	0.708

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن قيمة ألفا كرومباخ جيدة لكل مجال من حالات الاستبيان.

5- أدوات التحليل الإحصائي:

لمعالجة البيانات تم الاعتماد على برنامج (SPSS)، و تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية.

- المتوسط الحسابي و الانحراف لمعياري.

- معامل ارتباط بيرسون.

- اختبار (t) : يستخدم هذا الاختبار لفحص فرضية تتعلق بالوسط الحسابي، بمعنى ما إذا كان متوسط متغير ما

لعينة واحدة يساوي قيمة ثابتة. لكن قبل كل ذلك يجب أن تتحقق شروط الاختبارات البرامترية في العينة محل

الدراسة و هي كالآتي:

- التوزيع الطبيعي للمتغير المراد الاختبار على متوسطه: يلاحظ أن حجم العينة محل الدراسة كبيرة (تعتبر

العينة من الحجم الكبير إذا كان حجمها يساوي أو يفوق 30 (مفردة)، في هذا البحث فان حجم العينة هو 46

أكبر من 30، و بالتالي فشرط التوزيع الطبيعي محقق.

- تجانس التباين:

- بيانات المجال: يعتبر هذا الشرط محققا في البحث، حيث استعمل فيه مقياس ليكرت الخماسي (من 5

درجات)، و الاختلاف بين نقطتين عليه هو نفسه و يساوي 1.

- الاستقلالية: هذا الشرط محقق، حيث تم الاعتماد في هذا البحث على الاستبيان بالمقابلة، و هذا بعزل كل

مفردة محل الاستجواب عن بقية المفردات، بحيث لا يتأثر سلوكه في الإجابة عن أسئلة الاستبيان.

IV- تحليل محاور الاستبيان

يتمثل مجتمع البحث في العاملين في مؤسسة موبيليس، حيث شملت العينة 46 عامل واسترجعت كاملة، وهي صالحة للدراسة .

1- العوامل الديمغرافية المتعلقة بأفراد العينة

يمكن وصف عينة الدراسة من خلال الجدول التالي الذي يستعرض فيه كافة المتغيرات التي تمثل خصائص العينة:

الجدول رقم (3-2): الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	النوع	
67.4%	31	ذكر	الجنس
32.6%	15	أنثى	
100%	46	المجموع	
15.2%	07	أقل من 30000	الدخل
71.7%	33	من 30000 إلى 45000	
13%	06	أكثر من 45000	
100%	46	المجموع	
19.6%	09	أقل من 30 سنة	السن
65.2%	30	من 30 إلى 45 سنة	
15.2%	17	ما يفوق 45 سنة	
100%	46	المجموع	
19.6%	09	أقل من 01 سنة	الخبرة
43.5%	20	من 01 إلى 05 سنوات	
37%	17	أكثر من 05 سنوات	
100%	46	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (02) في فئة الجنس ارتفاع عدد المشتركين من الذكور، حيث بلغ عددهم 31 فردا بنسبة مئوية تقدر بـ 67.4%، في حين بلغ عدد الإناث 15 فردا، بنسبة مئوية تقدر بـ 32.6%، ونلاحظ في فئة الدخل أن غالبية المستجوبين تتراوح أعمارهم ما بين 30000 إلى 45000 دينار جزائري حيث بلغ عددهم

33 فردا، بنسبة مئوية تقدر ب 71.7%، و هو ما يعني أن دخل العمال في مؤسسة موبيليس جيد، و تليها فئة أقل من 30000 دينار جزائري، في حين أن اقل نسبة كانت في الفئة فوق 45000 دينار حيث بلغ عددهم 6 فردا بنسبة مئوية تقدر ب 13%.

أما الفئة المتعلقة بسن عمال مؤسسة موبيليس فتشير النسب الموضحة فيها إلى أن أعلى نسبة كانت للفئة (من 30 إلى 45 سنة) وكان عددهم 30 مفردة والذي تمثل نسبة 65.2%، ويأتي بعدها العمال أقل من 30 سنة بنسبة 19.6% وهذا ما يؤكد أن مؤسسة موبيليس تعتمد على الطاقات الشابة في لتقديم الخدمة للزبون، لتأتي في الأخير نسبة العمال الأكبر من 45 سنة بنسبة 15.2%.

كما يتضح من خلال الخبرة المهنية أن العمال الذين لديهم خبرة ما بين سنة و خمس سنوات يأتون في المرتبة الأولى، حيث بلغ عددهم 20 فردا بنسبة مئوية تقدر ب: 43.5%، و هذا ما يؤكد حقيقة إن المؤسسة تعتمد على الطاقات الشابة لتقديم الخدمة، و يأتي العمال ذوي الخبرة أكثر من خمس سنوات في المرتبة الثانية و يليهم العمال الذين خبرتهم اقل من سنة بنسبة ضئيلة تقدر ب: 19.6%.

3- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لاستجابة مفردات عينة الدراسة نحو المتغيرات التابعة والمستقلة

في هذا الجزء سيتم دراسة وتحليل محاور الاستبيان الموزعة على العاملين في مؤسسة موبيليس وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لمحاولة الاستبيان.

1-2 المحور الثاني: إدارة علاقة الزبون

1-1-2 القسم الأول: اكتساب (جذب) الزبائن في مؤسسة موبيليس

الجدول رقم (3-3): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع

فقرات اكتساب الزبون في مؤسسة موبيليس

الرقم	العبرة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
05	تهتم مؤسسة موبيليس بعملية الحصول على زبائن جدد لزيادة إيراداتها مستقبلا	26 %56.5	17 %37	2 %3.4	1 %2.2	00 %00	4.46	0.751	موافق جدا
06	تقدم مؤسسة موبيليس حوافز للعاملين لحثهم على كسب زبائن جدد باستمرار	21 %45.7	20 %43.5	3 %6.5	2 %4.3	00 %00	4.30	0.785	موافق جدا
07	تقدم مؤسسة موبيليس خدمات إضافية بغية كسب زبائن جدد	14 %30.4	22 %47.8	8 %17.4	1 %2.2	1 %2.2	4.02	0.882	موافق
08	تركز مؤسسة موبيليس لاكتساب زبائن جدد يتوقع شرائهم لخدمات كثيرة	17 %37	27 %58.7	2 %4.3	00 %0.0	00 %00	4.33	0.565	موافق جدا
09	تعرف مؤسسة موبيليس بالخدمات الجديدة بغية كسب زبائن مريحين	14 %30.4	25 %54.3	6 %13	1 %2.2	00 %00	4.13	0.718	موافق
10	تهتم مؤسسة موبيليس بتقديم خدمات ملائمة لزبائنها الجدد	17 %37	25 %50.3	00 %0.0	4 %8.7	00 %00	3.97	1.07	موافق
	المجموع						4.09	0.51	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

إن متوسط إجابات مفردات العينة اتجاه هذا المحور المتعلق بـ (اكتساب زبائن في مؤسسة موبيليس) هو

4.09، وحيث قدر الانحراف المعياري 0.51 هذا ما يدل على اتجاه مفردات العينة نحو موافق .

أما بشكل تفصيلي فإنه تم ترتيب العبارات المدرجة تحت هذا المحور من حيث درجة الموافقة كما يلي:

- **الفقرة 05:** يوضح الجدول أن أغلبية أفراد العينة أجابوا (بموافق جدا) حيث بلغ عددهم 26 مفردة والذي

تمثل نسبة 56,5%، في حين كان عدد الأفراد الذين أجابوا (بموافق) 17 والتي تمثل نسبة 37% وهذا ما

يؤكد أن مؤسسة موبيليس تهتم بالحصول على زبائن جدد بغية زيادة إيراداتها مستقبلا، حيث أن محايد، وغير

موافق، وغير موافق جدا، كان عددهم ونسبتهم (1، 2.2%)، (2، 3.4%)، (00، 00%) على التوالي.

أما فيما يخص الوسط الحسابي فيساوي 4.46 في حين كان الانحراف المعياري يساوي 0.751 حيث يتجه متوسط الفقرة إلى موافق .

- **الفقرة 06:** يوضح الجدول أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت بموافق جدا حيث بلغ عددهم 21 مفردة أي ما يمثل نسبة 45.7%، ويأتي بعدها الإجابات بموافق بـ 20 مفردة بنسبة 43.5%، ما يبين أن المؤسسة تقدم حوافز للعاملين لحثهم على كسب زبائن جدد باستمرار تقدم خدمات إضافية بغية كسب زبائن جدد، حيث أن محايد، وغير موافق، وغير موافق جدا، كان عددهم ونسبتهم (3، 6.5%، 4.3، 2%، 00، 00%) على التوالي.

أما فيما يخص الوسط الحسابي فيساوي 4.30 في حين كان الانحراف المعياري يساوي 0.785، حيث يتجه متوسط الفقرات إلى موافق جدا .

- **الفقرة 07:** يوضح الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم منصبة في موافق بـ 22 مفردة ما يمثل نسبة 47.8%، في حين كان عدد أفراد الذين أجابوا بموافق جدا 14 مفردة ما يمثل نسبة 30.4%، ما يؤكد أن مؤسسة موبيليس تقدم إضافية بغية كسب زبائن جدد، حيث أن محايد وغير موافق وغير موافق جدا، كان عددهم ونسبتهم (8، 17.4%) (1، 2.2%)، (2، 2.2%)، على التوالي.

أما فيما يخص الوسط الحسابي فيساوي 4.02 في حين كان الانحراف المعياري يساوي 0.882، حيث تتجه متوسط الفقرة إلى موافق جدا.

- **الفقرة 08:** نلاحظ من الجدول أن أغلبية الإجابات كانت موافق بما يعادل 27 مفردة مانسبته 58.7% لتأتي بعدها الإجابات بموافق جدا 17 مفردة ما نسبته 37%، مما يؤكد أن المؤسسة تركز اهتمامها على اكتساب زبائن جدد يتوقع شرائهم لخدمات كثيرة، حيث أن محايد وغير موافق وغير موافق جدا، كان عددهم ونسبتهم (2، 4.3%)، (00، 00%)، (00، 00%) على التوالي .

أما فيما يخص الوسط الحسابي فيساوي 4.33 في حين كان الانحراف المعياري يساوي 0.465، حيث يتجه متوسط فقرة إلى موافق.

- **الفقرة 09:** نلاحظ من الجدول أن أغلبية الإجابات كانت موافق بـ 25 مفردة ما يمثل نسبة 58.7% في حين كان عدد أفراد الذين أجابوا بموافق جدا 14 مفردة ما يمثل نسبة 30.4% مما يؤكد أن المؤسسة تعمل

الفصل الثالث - - - - - الدراسة الميدانية في وكالة موبيليس بالمسيلة

على التعريف بالخدمات الجديدة من أجل كسب زبائن جدد، حيث أن محايد وغير موافق وغير موافق جدا، كان عددهم ونسبتهم (6، 13%)، (2.2، 1%)، (00، 00%) على التوالي .
أما فيما يخص الوسط الحسابي فيساوي 4.13 في حين كان الانحراف المعياري يساوي 0.718، حيث يتجه متوسط الفقرة إلى موافق .

- **فقرة 10:** نلاحظ من الجدول أن أغلبية الإجابات كانت موافق بـ 23 مفردة ما يمثل نسبة 50% في حين كان عدد أفراد الذين أجابوا بموافق جدا 17 مفردة ما يمثل نسبة 37% مما يؤكد أن المؤسسة تهتم بتقديم خدمات تتلائم مع متطلبات زبائنها الجدد، حيث أن محايد وغير موافق وغير موافق جدا، كان عددهم ونسبتهم (00، 00%)، (4، 8.7%)، (00، 00%) على التوالي .
أما فيما يخص الوسط الحسابي فيساوي 3.97 في حين كان الانحراف المعياري يساوي 1.07، حيث يتجه متوسط الفقرات إلى موافق.

2-1-2: القسم الثاني: تقوية العلاقة في مؤسسة موبيليس

جدول رقم (3-4): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع

فقرات تقوية العلاقة مع الزبائن في مؤسسة موبيليس

الرقم	العبرة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
11	قيمة الزبون هي حجر الأساس عند تصميم مؤسسة موبيليس لمنتجات جديدة	9 %19.6	23 %50	2 %4.3	12 %26.1	00 %00	3.85	0.788	موافق
12	ترتقي مؤسسة موبيليس بعلاقتها بتقديم منتجات تفوق توقعات زبائننا	14 %30.4	27 %58.7	4 %8.7	1 %2.2	00 %00	4.17	0.677	موافق
13	تسعى المؤسسة لإرضاء الزبائن بفهم حاجاتهم ومتطلباتهم من أجل تلبيةها	6 %13	16 %34.5	14 %30.8	10 %21.7	00 %00	3.52	0.836	موافق
14	تهتم المؤسسة بشكاوى الزبائن وسماع وجهات نظرهم	8 %17.4	20 %43.5	15 %32.6	3 %6.5	00 %0.0	3.72	0.834	موافق
15	تقوي المؤسسة علاقتها بالزبائن المتوقعين بزيادة قيمة علاقتهم في المستقبل	15 %32.6	25 %54.5	6 %13	00 %00	00 %00	4.20	0.654	موافق جدا
16	تهتم مؤسسة موبيليس بتقديم المنافع بحسب الأدوار التي يلعبونها	15 %32.6	24 %52.2	3 %6.5	4 %8.4	00 %0.0	4.08	0.864	موافق
	المجموع						3.92	0.453	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

إن متوسط إجابات مفردات العينة اتجاه هذا المحور المتعلق بـ (تقوية العلاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس) هو 3.92، وحيث قدر الانحراف المعياري 0.453 هذا ما يدل على اتجاه مفردات العينة نحو موافق .

أما بشكل تفصيلي فإنه تم ترتيب العبارات المندرجة تحت هذا المحور من حيث درجة الموافقة كما يلي:

- **الفقرة 11:** يوضح الجدول أن أغلبية المستجوبة أجابوا (بموافق) حيث بلغ عددهم 23 مفردة والذي تمثل نسبة 30% في حين كان عدد الأفراد الذين أجابوا (بموافق جدا) 9 مفردة والذين يمثلون نسبة 19.6%، مما يوضح أن المؤسسة تعتمد على قيمة الزبون من أجل تصميم منتجات جديدة تتناسب مع متطلبات الزبائن، حيث أن محايد وغير موافق وغير موافق جدا، كان عددهم ونسبتهم (2، 4.3%)، (12، 26.1%)، (00، 00%) .

أما فيما يخص الوسط الحسابي فيساوي 3.85 في حين كان الانحراف المعياري يساوي 0.788 حيث يتجه متوسط الفقرة إلى موافق .

- **الفقرة 12:** يوضح الجدول أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت بموافق جدا حيث بلغ عددهم 27 مفردة أي ما يمثل نسبة 58.7% ويأتي بعدها الإجابات بموافق بـ 14 مفردة بنسبة 30.4%، ما يبين أن المؤسسة ترتقي بعلاقتها بتقديم منتجات تفوق توقعات زبائنها، حيث أن محايد، وغير موافق، وغير موافق جدا، كان عددهم ونسبتهم (4، 8.7%)، (1، 2.2%)، (00، 00%) على التوالي

أما فيما يخص الوسط الحسابي فيساوي 4.17 في حين كان الانحراف المعياري يساوي 0.677، حيث يتجه متوسط الفقرة إلى موافق.

- **الفقرة 13:** يوضح الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم منصبة في موافق بـ 16 مفردة ما يمثل نسبة 34.5% في حين كان عدد أفراد الذين أجابوا موافق جدا 6 مفردة ما يمثل نسبة 13%، ما يعني أن المؤسسة تسعى لإرضاء زبائنها من خلال فهم حاجات ورغبات زبائنها من أجل تلبيةها، حيث أن محايد وغير موافق، وغير موافق جدا، كان عددهم ونسبتهم (14، 30.8%) (10، 21.7%)، (00، 00%) على التوالي.

أما فيما يخص الوسط الحسابي فيساوي 3.52 في حين كان الانحراف المعياري يساوي 0.836، حيث يتجه متوسط الفقرة إلى موافق.

- **الفقرة 14:** نلاحظ من الجدول أن أغلبية الإجابات كانت موافق بما يعادل 20 مفردة مانسبته 43.5% لتأتي بعدها الإجابات بموافق جدا 8 مفردة ما نسبته 17.4%، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تهتم بشكاوى الزبائن والاستماع إلى وجهات نظرهم حيث أن محايد، وغير موافق، وغير موافق جدا، كان عددهم ونسبتهم (15 ، 32.6%)، (3، 6.5%)، (00، 00%) على التوالي.

أما فيما يخص الوسط الحسابي فيساوي 3.72 في حين كان الانحراف المعياري يساوي 0.834، حيث يتجه متوسط الفقرة إلى موافق.

- **الفقرة 15:** نلاحظ من الجدول أن أغلبية الإجابات كانت موافق بـ 25 مفردة ما يمثل نسبة 54.3% في حين كان عدد أفراد الذين أجابوا بموافق جدا 15 مفردة ما يمثل نسبة 32.6%، ما يبين أن المؤسسة تقوي علاقتها بزبائنهم المتوقعين بزيادة قيمة علاقتهم في المستقبل، وحيث أن محايد، وغير موافق، وغير موافق جدا، كان عددهم ونسبتهم (6 ، 13%)، (00، 00%)، (00، 00%) على التوالي.

- أما فيما يخص الوسط الحسابي فيساوي 4.20 في حين كان الانحراف المعياري يساوي 0.654، حيث يتجه متوسط الفقرة إلى موافق جدا.

- **الفقرة 16:** نلاحظ من الجدول أن أغلبية الإجابات كانت موافق بما يعادل 24 مفردة مانسبته 52.2% لتأتي بعدها الإجابات بموافق جدا 15 مفردة ما نسبته 32.6%، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تقدم المنافع حسب الأدوار التي يلعبونها (المبادر، المؤثر، متخذ القرار الشرائي، المشتري، المستعمل) تهتم بشكاوى الزبائن والاستماع إلى وجهات نظرهم، حيث أن محايد، وغير موافق، وغير موافق جدا، كان عددهم ونسبتهم (3 ، 6.5%)، (4، 8.7%)، (00، 00%) على التوالي.

أما فيما يخص الوسط الحسابي فيساوي 4.08 في حين كان الانحراف المعياري يساوي 0.864، حيث يتجه متوسط الفقرات إلى موافق.

3-1-1: القسم الثالث: الاحتفاظ بالزبون في مؤسسة موبيليس

جدول رقم (3-5): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع

فقرات الاحتفاظ بالزبان في مؤسسة موبيليس

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
17	احتفاظ مؤسسة موبيليس بالزبان أحد أسباب زيادة قيمة المؤسسة في السوق	28 %60.9	12 %26.1	2 %4.3	4 %8.7	00 %00	4.39	0.930	موافق جدا
18	تحرص المؤسسة على إيجاد قنوات اتصال مباشرة وغير مباشرة لإدامة العلاقة مع الزبون	21 %45.7	16 %34.8	5 %10.9	4 %8.7	00 %00	4.17	0.950	موافق
19	تحاول المؤسسة التعرف بشكل دوري على ردود أفعال الزبان اتجاه منتجاتها	17 %37	20 %43.5	7 %15.2	2 %4.3	00 %00	4.13	0.833	موافق
20	تدرس المؤسسة أسباب تحول الزبان إلى المنافسين	20 %43.5	23 %50	3 %6.5	00 %00	00 %00	4.37	0.610	موافق جدا
21	تعد مؤسسة موبيليس برامج تدريبية لزيادة قدرة رجال البيع على الاحتفاظ بالزبان	13 %28.3	31 %67.4	2 %4.3	00 %00	00 %00	4.24	0.524	موافق جدا
22	تسعى مؤسسة موبيليس لبذل جهود تسويقية ملائمة للاحتفاظ أكبر قدر ممكن بزبانها	17 %37	28 %60.9	00 %00	1 %2.2	00 %00	4.32	0.593	موافق جدا
	المجموع						4.27	0.453	موافق جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

إن متوسط إجابات مفردات العينة اتجاه هذا المحور المتعلق بـ (الاحتفاظ بالزبون في مؤسسة موبيليس) هو 4.27، و حيث قدر الانحراف المعياري 0.453 هذا ما يدل على اتجاه مفردات العينة نحو موافق جدا .

أما بشكل تفصيلي فإنه تم ترتيب العبارات المندرجة تحت هذا المحور من حيث درجة الموافقة كما يلي:

- الفقرة 17: يوضح الجدول أن أغلبية أفراد العينة أجابوا (بموافق جدا) حيث بلغ عددهم 28 مفردة والذي تمثل نسبة 60.9% في حين كان عدد الأفراد الذين أجابوا (بموافق) 12 مفردة والتي تمثل نسبة 26.1%، مما أكد أن مؤسسة موبيليس تسعى للاحتفاظ بزبانها من أجل زيادة قيمتها في السوق، حيث أن محايد وغير موافق وغير موافق جدا، كان عددهم ونسبتهم (2، 4.3%)، (4، 8.7%)، (00، 00%) على التوالي.

أما فيما يخص الوسط الحسابي فيساوي 4.39 في حين كان الانحراف المعياري يساوي 0.930 حيث يتجه متوسط الفقرة إلى موافق جدا.

- **الفقرة 18:** يوضح الجدول أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت بموافق جدا حيث بلغ عددهم 21 مفردة أي ما يمثل نسبة 45.7% ويأتي بعدها الإجابات بموافق بـ 16 مفردة بنسبة 34.8%، ما يوضح أن المؤسسة تحرص على إيجاد قنوات اتصال مباشرة وغير مباشرة لإدامة العلاقة مع الزبون، حيث أن محايد، وغير موافق، وغير موافق جدا، كان عددهم ونسبتهم (5، 10.9%)، (4، 8.7%)، (00، 00%) على التوالي. أما فيما يخص الوسط الحسابي فيساوي 4.17 في حين كان الانحراف المعياري يساوي 0.950، حيث يتجه المتوسط الحسابي للفقرة إلى موافق.

- **الفقرة 19:** يوضح الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم منصبة في موافق بـ 20 مفردة ما يمثل نسبة 43.5% في حين كان عدد أفراد الذين أجابوا بموافق جدا 17 مفردة ما يمثل نسبة 37%، ما يبين أن المؤسسة تحاول التعرف بشكل دوري على ردود أفعال الزبائن اتجاه منتجاتها، حيث أن محايد وغير موافق وغير موافق جدا، كان عددهم ونسبتهم (3، 6.5%)، (1، 2.2%)، (00، 00%) على التوالي. أما فيما يخص الوسط الحسابي فيساوي 4.13 في حين كان الانحراف المعياري يساوي 0.833، حيث يتجه المتوسط الحسابي للفقرة إلى موافق.

- **الفقرة 20:** نلاحظ من الجدول أن أغلبية الإجابات كانت موافق بما يعادل 23 مفردة ما نسبته 50% لتأتي بعدها الإجابات بموافق جدا 20 مفردة ما نسبته 43.5%، ما يؤكد أن المؤسسة تدرس أسباب تحول الزبائن إلى المنافسين، حيث أن محايد وغير موافق وغير موافق جدا، كان عددهم ونسبتهم (3، 6.5%)، (00، 00%)، (00، 00%) على التوالي.

أما فيما يخص الوسط الحسابي فيساوي 4.37 في حين كان الانحراف المعياري يساوي 0.610، حيث يتجه المتوسط الحسابي للفقرة إلى موافق جدا.

- **الفقرة 21:** نلاحظ من الجدول أن أغلبية الإجابات كانت موافق بـ 31 مفردة ما يمثل نسبة 67.4% في حين كان عدد أفراد الذين أجابوا بموافق 13 مفردة ما يمثل نسبة 82.3%، ما يبين أن المؤسسة تقوم بإعداد برامج تدريبية لزيادة قدرة رجال البيع على الاحتفاظ بالزبائن، حيث أن محايد وغير موافق وغير موافق جدا، كان عددهم ونسبتهم (2، 4.3%)، (00، 00%)، (00، 00%) على التوالي.

الفصل الثالث - - - - - الدراسة الميدانية في وكالة موبيليس بالمسيلة

أما فيما يخص الوسط الحسابي فيساوي 4.24 في حين كان الانحراف المعياري يساوي 0.524، حيث يتجه المتوسط الحسابي للفقرة إلى موافق جدا.

- الفقرة 22: نلاحظ من الجدول أن أغلبية الإجابات كانت موافق بما يعادل 28 مفردة ما نسبته 60.9% لتأتي بعدها الإجابات بموافق جدا 17 مفردة ما نسبته 37%، ما يؤكد أن المؤسسة تقدم عروض تسويقية من أجل الاحتفاظ بزبائنهم أكبر قدر ممكن تدرس ، حيث أن محايد وغير موافق وغير موافق جدا، كان عددهم ونسبتهم (00،00%)، (1،2.2%)، (00،00%) على التوالي.

أما فيما يخص الوسط الحسابي فيساوي 4.32 في حين كان الانحراف المعياري يساوي 0.593، حيث يتجه المتوسط الحسابي للفقرة إلى موافق جدا.

1-2: المحور الثاني: الأداء الخدمي.

جدول رقم (3-6): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع

فقرات الأداء الخدمي في مؤسسة موبيليس

الرقم	العبارة	كبير جدا	كبير	متوسط	صغير	صغير جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
23	تقدم مؤسسة موبيليس خدمات تتلائم مع احتياجات زبائنهم	12 %26.1	31 %67.4	2 %4.3	1 %2.2	00 %00	4.17	0.808	موافق
24	احتفاظ المؤسسة بالزبائن مقارنة مع منافسيه راجع إلى نوعية الخدمات المقدمة	10 %21.7	31 %67.4	2 %4.3	1 %2.2	2 %4.3	4.09	0.626	موافق
25	تعد الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الميزة الأهم التي تساهم في تحسين صورتها وسمعتها مقارنة بالمنافسين	11 %23.9	29 %63	5 10.9 %	1 %2.2	00 %00	4.09	0.661	موافق
26	جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة يعود إلى عملية تدريب الإطارات المختصة مقارنة بالمنافسين	16 %34.8	29 %63	3 %6.5	00 %00	00 %00	4.24	0.565	موافق جدا
27	تقدم مؤسسة موبيليس خدمات وبرامج خاصة تنطلق من حاجة الزبون	13 28.3	29 63	4 8.7	00 00	00 00	4.19	0.581	موافق
28	تهتم المؤسسة بالزبائن بكفاءة عالية مقارنة بمنافسيها	16 34.8	29 63	1 2.2	00 00	00 00	4.32	0.518	موافق
	المجموع						4.184	0.318	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

إن متوسط إجابات مفردات العينة اتجاه هذا المحور المتعلق بـ (الأداء في مؤسسة موبيليس) هو 4.184، و حيث قدر الانحراف المعياري 0.318 هذا ما يدل على اتجاه مفردات العينة نحو موافق .

أما بشكل تفصيلي فإنه تم ترتيب العبارات المدرجة تحت هذا المحور من حيث درجة الموافقة كما يلي

-**الفقرة 23:** يتضح من خلال نتائج الاستبيان أن أغلب الإجابات كانت كبيرة بـ 31 مفردة ما يمثل نسبة 67.4% ويليه نتائج كبيرة جدا بـ 12 مفردة والذي يعادل نسبة 26.1 %، مما يعني أن المؤسسة تقدم خدمات تتلائم مع احتياجات زبائنهم، في حين كانت إجابات متوسط، صغير، صغير جدا، كانت عددهم ونسبتهم هي على التوالي (2، 4.3%)، (1، 2.2%)، (2، 4.3%) أما فيما يخص المتوسط الحسابي فيساوي 4.17، في حين الانحراف المعياري يساوي 0.808، حيث يتجه المتوسط الحسابي للفقرة إلى موافق.

-**الفقرة 24:** نلاحظ من خلال النتائج أن أغلبية الإجابات منصبة في كبيرة بـ 31 مفردة ما يمثلون نسبة 67.4 % في حين كانت إجابات كبيرة جدا بـ 10 مفردة ما يمثل نسبة 21.7 %، مما يدل على أن مؤسسة موبيليس تعتمد على الاحتفاظ بالزبائن مقارنة مع منافسيها من خلال نوعية الخدمات المقدمة، في حين كانت الإجابات بمتوسط، وصغير، صغير جدا، كان عددهم ونسبتهم على التوالي (4، 8.7%)، (1، 2.2%)، (00، 00%) . أما فيما يخص المتوسط الحسابي فيمثل 4.09 في حين الانحراف المعياري يساوي 0.626، حيث يتجه المتوسط الحسابي للفقرة إلى موافق.

-**الفقرة 25:** يتضح من خلال نتائج الاستبيان أن أغلبية الإجابات منصبة في كبير بعدد مفردات يساوي 29 مفردة ما يمثل نسبة 63% في حين كانت إجابات كبيرة جدا تمثل 11 مفردة التي تتناسب مع نسبة 23.9% وهذا ما يؤكد أن مؤسسة موبيليس تتميز من خلال الخدمات التي تقدمها من أجل تحسين صورتها وصمعتها مقارنة بالمنافسين، في حين كانت الإجابات بمتوسط، صغير وصغير جدا (5، 10.9%)، (1، 2.2%)، (00، 00%) على التوالي.

أما فيما يخص المتوسط الحسابي فيساوي 4.09 في حين الانحراف المعياري يساوي 0.661 حيث يتجه المتوسط الحسابي للفقرة إلى موافق.

-**الفقرة 26:** نلاحظ من خلال الجدول أن الإجابات التي تمثل كبيرة هي 29 مفردة ما يمثل نسبة 63% في حين أن الإجابات الممثلة لكبير جدا تساوي 16 مفردة ما يمثلون نسبة 34.8 %، وهذا يدل على أن عملية التدريب تأثر على جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس مقارنة مع منافسيها، في حين كان عدد ونسبة متوسط، صغير، صغير جدا على التوالي (3، 6.5%)، (00، 00%)، (00، 00%) .

أما المتوسط الحسابي فيمثل 4.24 في حين الانحراف المعياري يساوي 0.565، حيث يتجه المتوسط الحسابي للفقرة إلى موافق جدا .

الفقرة 27: يتضح من خلال نتائج الاستبيان أن أغلبية الإجابات منصبة في كبير بعدد مفردات يساوي 29 مفردة ما يمثل نسبة 63% في حين كانت إجابات كبيرة جدا تمثل 13 مفردة التي تتناسب مع نسبة 28.3% وهذا ما يؤكد أن مؤسسة موبيليس تقدم خدمات وبرامج تتناسب مع حاجة زبائنها ، في حين كانت الإجابات بمتوسط، صغير وصغير جدا (4، 8.7%)، (00، 00%)، (00، 00%) على التوالي.

أما فيما يخص المتوسط الحسابي فيساوي 4.19 في حين الانحراف المعياري يساوي 0.581 حيث يتجه المتوسط الحسابي للفقرة إلى موافق.

الفقرة 28: نلاحظ من خلال الجدول أن الإجابات التي تمثل كبيرة هي 29 مفردة ما يمثل نسبة 63% في حين أن الإجابات الممثلة لكبير جدا تساوي 16 مفردة ما يمثلون نسبة 34.8%، وهذا يدل على أن المؤسسة ذات كفاءة عالية مقارنة بمنافسيها، في حين كان عدد ونسبة متوسط، صغير، صغير جدا على التوالي (1، 2.2%)، (00، 00%)، (00، 00%).

أما المتوسط الحسابي فيمثل 4.32 في حين الانحراف المعياري يساوي 0.518، حيث يتجه المتوسط الحسابي إلى موافق جدا.

1- اختبار فرضيات الدراسة:

إن الهدف الرئيسي وراء هذا الاستبيان هو اختبار مدى العلاقة بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة لهذه الدراسة:

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية:

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لاكتساب زبائن جدد على أداء المؤسسة الخدمية. ستختبر هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير المتغيرتين فيما بينهما.

H0: لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لاكتساب زبائن على الأداء الخدمي المؤسسة.

H1: توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لاكتساب زبائن على الأداء الخدمي المؤسسة.

وأهم نتائج الانحدار البسيط، كانت المتغيرة المستقلة (برامج اكتساب زبائن جدد) المتغيرة التابعة (الأداء الخدمي المؤسسة).

- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتقوية العلاقة مع الزبائن على أداء المؤسسة الخدمية .

H0: لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لتقوية العلاقة مع الزبائن على الأداء الخدمي المؤسسة .

H1: توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لتقوية العلاقة مع الزبائن على الأداء الخدمي المؤسسة .

نتائج الانحدار البسيط، كانت المتغيرة المستقلة (برامج تقوية العلاقة مع الزبون) المتغيرة التابعة (أداء الخدمي المؤسسة).

- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للاحتفاظ بالزبائن في المؤسسة على أدائها الخدمي.

H0: لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 للاحتفاظ بالزبائن في المؤسسة على أدائها الخدمي.

H1: توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 للاحتفاظ بالزبائن في المؤسسة على أدائها الخدمي.

نتائج الانحدار البسيط، كانت المتغيرة المستقلة (برامج الاحتفاظ بالزبون) المتغيرة التابعة (أداء الخدمي المؤسسة).

جدول رقم (3-7): ارتباط بارسن

Modèle	معامل الارتباط بيرسن	معامل التحديد	α	β	t المحسوبة	قيمة sig
(Constante)	—	—	2.371	—	5.11	0.000
ax1	0.654	0.427	0.83	0.91	2.41	0.020
ax2	0.297	0.356	0.048	0.071	0.485	0.630
ax3	0.521	0.271	0.300	0.427	2.712	0.010

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يظهر من خلال الجدول ما يلي:

- **Ax1** اكتساب زبائن في مؤسسة موبيليس: حيث ظهر معامل الارتباط 0.654 والذي يمثل أن 65.4% مفسرة، في حين تظهر قيمة $t=2.41$ والتي تشير إلى العلاقة بين المتغيرتين، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.020 وهو أقل من 0.05 والتي تشير إلى العلاقة بين المتغيرتين، وبالتالي ومما تم عرضه من نتائج يتم قبول الفرضية البديلة H1 والتي تنص على:

توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لاكتساب زبائن على الأداء الخدمي المؤسسة.

- **Ax2** تقوية العلاقة مع الزبائن: حيث ظهر معامل الارتباط 0.297 والذي يمثل أن 27.9% مفسرة بالنموذج والباقي مفسرة بالعناصر الأخرى، في حين تظهر قيمة $t=0.485$ والتي تشير إلى العلاقة بين

المتغيرتين، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.630 وهو أكبر من 0.05 والتي تشير إلى العلاقة بين المتغيرتين، وبالتالي ومما تم عرضه من نتائج يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 والتي تنص على:
لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لتقوية العلاقة مع الزبائن على الأداء الخدمي المؤسسة .

3-ax الاحتفاظ بالزبائن في المؤسسة: حيث ظهر معامل الارتباط 0.521 والذي يمثل أن 52.1 % مفسرة بالنموذج، في حين تظهر قيمة $t=2.712$ والتي تشير إلى العلاقة بين المتغيرتين، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.010 وهو أقل من 0.05 والتي تشير إلى العلاقة بين المتغيرتين، وبالتالي ومما تم عرضه من نتائج يتم قبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على:
توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 للاحتفاظ بالزبائن في المؤسسة على أدائها الخدمي.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة علاقة الزبون على أداء المؤسسة الخدمية .
ستختبر هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير المتغيرتين فيما بينهما.
 H_0 : لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لإدارة علاقة الزبون على أداء المؤسسة الخدمية.

H_1 : توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لإدارة علاقة الزبون على أداء المؤسسة الخدمية.

- نتائج الانحدار البسيط، كانت المتغيرة المستقلة (إدارة علاقة الزبون) المتغيرة التابعة (أداء الخدمي للمؤسسة).

جدول رقم (3-8): تحليل التباين للفرضية الرئيسية

Modèle	Somme des carrés	درجة الحرية Ddl	Moyenne des carrés	قيمة F المحسوبة	قيمة sig
Régression	1.330	3	0.443	5.750	0.002
Résidu	3.238	42	0.077		
Total	4.568	45			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

جدول رقم (1-9): جدول معامل الارتباط

Modèle	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	F الجدولية	قيمة sig
	0.540	0.291	5.750	0.002

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدولين (3-8)، (3-9) يتبين أن معامل الارتباط يساوي 0.540 وها ما يعني أن 54% من المعطيات مفسرة بالنموذج، في حين مستوى المعنوية 0.002 وهي أقل من 0.05، حيث أن F الجدولية تقدر بـ 5.75، وبالتالي ومما تم عرضه من نتائج يتم قبول الفرضية البديلة H1 والتي تنص على: توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لإدارة علاقة الزبون على أداء المؤسسة الخدمية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر، حيث لاحظنا التطور الكبير والسريع الذي عرفته مؤسسة موبيليس منذ انطلاقتها، من حيث عدد المشتركين والتغطية الشبكية، كما ركزنا على نشأتها وهيكلها التنظيمي وأهدافها.

ثم في الأخير قمنا بدراسة عن أثر إدارة علاقة الزبائن الذي تقدمه مؤسسة موبيليس من اكتساب أكبر عدد من الزبائن وتعمل المؤسسة على تقوية العلاقة معهم من أجل تحقيق الاحتفاظ بهم، لذا قمنا بتصميم وتنفيذ الاستبيان يستجيب لأهداف الدراسة، من خلال تطبيق الاستبيان وجمع البيانات وتجهيزها لغرض التحليل الإحصائي وبعدها قمنا بعملية معالجة البيانات وتحليلها واختبار صحة الفرضيات، ليعقبها في الخاتمة النتائج والاقتراحات.

فجوهر ما توصلت إليه الدراسة أن إدارة علاقة الزبون هو أحد أهم استراتيجيات الأداء الخدمي، بحيث تسعى من خلاله المؤسسة إلى الاستحواذ على كم كبير من الزبائن وبناء علاقات قوية معهم وكذا تلبية رغباتهم، من أجل تصدر المرتبة الأولى بين باقي المؤسسات المنافسة.



الخاتمة العامة



الخاتمة العامة:

عبر الحركة التفاعلية التي ترغب المؤسسات في بنائها مع زبائنها، تبرز إدارة علاقة الزبون كحجر أساس لكل متغير من متغيراتها التي تحاول من خلالها المؤسسات فهم تطلعات زبائنها وتلبيتها، وخصوصا على مستوى المؤسسات الخدمية التي تتمتع بدرجة عالية من اللاملموسية، ولذلك فهي تسعى إلى تحقيق أفضل الأداء من خلال التقرب وبأكبر قدر ممكن من الزبائن وهذا العنصر هو ما يحقق لها تطبيق إدارة علاقة الزبون.

وعليه لم تعد مسألة إدارة علاقة الزبون مسألة اختيارية بل أمرا لا بد منه، تسعى المؤسسة للوصول إليه مستعملة أقوى الأفكار وأحسن الطرق والأساليب، فمن اجل خلق وبناء رضا وولاء الزبون، يجب مفاجأته دائما بما يفوق توقعاته بالإيجاب، ويتم ذلك بتقديم منتجات بخصائص مميزة ومزايا فريدة، كما أن تعريف الزبون بكل ما تفعله المؤسسة لأجله، يزيد من قناعته الراسخة في أداء المنتج، وتفوقه على ما تقدمه المؤسسات الأخرى فتتوطد علاقته مع المؤسسة ويتطور ولاءه لها إلى إخلاص بلا حدود.

إن البحث الميداني الذي اجري على عمال مؤسسة موبيليس وذلك بإجراء استبيان موجه إليهم، يمثل محاولة للوقوف على اثر تطبيق إدارة علاقة الزبون على أداء في مؤسسة موبيليس، وبالتالي محاولة التعرف على مدى نجاعة إدارة علاقة الزبون التي تستخدمه المؤسسة وهذا اعتمادا على وجهة نظر عينة من عمال موبيليس حول الأداء المقدم من طرفهم، وإجمالا يمكن القول بان التقييم الجيد لأفراد عينة الدراسة يعكس نجاح مؤسسة موبيليس في تقديم خدماتها.

النتائج:

من خلال الجانب النظري توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعتبر إدارة علاقة الزبون وسيلة تهدف إلى جذب الزبائن والمحافظة عليهم ببناء علاقة طويلة معهم على الأمد الطويل؛
- تساعد إدارة علاقة الزبون في تحقيق الثقة المشتركة بين المؤسسة وزبائنها؛
- تهدف إدارة علاقة الزبون إلى المحافظة على زبائنها بدلا من البحث عليهم باستمرار؛
- تسعى إدارة علاقة الزبون إلى التركيز على جودة الخدمة المقدمة إلى الزبائن والإبداع والابتكار الدائم في الخدمات؛

- إن إدارة علاقة الزبون تجعل من الزبائن أقرب للمؤسسة مما يسهل عليها فهم حاجياتهم ومحاولة إشباعها؛
- تقوم إدارة علاقة الزبون بإعطاء صورة متكاملة عن الزبون بما يؤثر إيجابا على علاقة المؤسسة بالزبون.
- كما حاولنا في الجنب التطبيقي التحليل والتعمق أكثر ومحاولة إسقاط المفاهيم النظرية على الجانب النظري من خلال توصيف المؤسسة المدروسة وكذا من خلال أسئلة مقدمة لعمال المؤسسة على شكل استبيان حيث قمنا بالدراسة بمؤسسة موبيليس للهاتف النقال وكالة المسيلة، وأهم النتائج المتوصل إليها مايلي:

- **الفرضية الأولى:** والتي تقول(هناك أثر لاكتساب الزبون على أداء المؤسسة الخدمية) وهي فرضية صحيحة.

- **الفرضية الثانية:** والتي تقول (لا يوجد أثر لتقوية العلاقة مع الزبون على أداء المؤسسة الخدمية) فرضية خاطئة

- **الفرضية الثالثة:** والتي تقول (يوجد أثر لبرامج الاحتفاظ بالزبون على أداء المؤسسة الخدمية) وهي فرضية صحيحة


الاقتراحات والتوصيات:

- القيام ببحوث تسويقية خاصة بالزبائن بصفة دورية ومستمرة لمعرفة تطلعاتهم ورغباتهم من أجل تحديدها بنجاعة وفعالية ؛
- الاهتمام بالشرائح الأكثر ربحية بوضع برامج تسويقية خاصة بها وبخدماتها المتميزة مع مراعاة باقي الشرائح وذلك بتقديم خدمات مركزة لكل نوع من الزبائن وحسب حاجاتهم ؛
- الاهتمام بمعالجة شكاوي الزبائن بشكل أسرع من الوقت الراهن والاستجابة لشكاويهم من أجل ضمان ولائهم والبقاء مع المؤسسة ؛
- محاولة التنوع في الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس لأغراء زبائنها ومحاولة اكتساح السوق الجزائري ؛
- تطبيق برامج متطورة تعنى بإدارة علاقة الزبون من أجل توطيد البرامج العلاقية التي تبني عليها مؤسسة موبيليس أهدافها وبالتالي الوصول إلى السمعة الجيدة والكلمة الطيبة المنطوقة من طرف الزبائن ؛
- ضرورة تصميم الخدمات التي تقدمها المؤسسة بشكل متنوع ومتكامل وأكثر من ذي قبل ؛


- محاولة اكتشاف أكثر الوسائل الاتصالية فعالية من أجل أن اعتماد المؤسسة عليها ومن أجل إيضاح ملامح صورة المؤسسة وتبيان ثقافتها المتبعة ؛
- ضرورة حسن اختيار رجال التسويق وخاصة في قسم الاستقبال والاهتمام بمظهرهم؛
- محاولة إشراك المؤسسة لزيائنها في كيفية تقديم الخدمة.

آفاق البحث:

- بعد دراستنا لذا الموضوع تبين لنا أنه موضوع واسع لم نستطع التعمق في مختلف جوانبه، لذا نقترح بعض المواضيع التي يمكن لها أن تستدرك مختلف النقائص على هذا الموضوع:
- بناء العلاقة مع الزبون ودوره في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.
 - دور أبعاد إدارة علاقة الزبون في خلق قيمة للزبون.
 - إدارة معرفة الزبون وعلاقتها بجودة الخدمة.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

1. أبو قحف عبد السلام، "التسويق وجهة نظر معاصرة"، الطبعة الأولى، مكتب الإشعاع للطباعة و النشر القاهرة، 1998.
2. أبوتيعبة عبد العزيز، "تسويق الخدمات المتخصصة"، الطبعة الأولى، الوراقة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
3. آجينير هيرمان، ترجمة عامر سامح عبد المطلب، "إدارة الأداء"، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
4. إدريس وائل محمد صبحي والغالي طاهر محسن منصور، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
5. بحيري سعد صادق، "إدارة توازن الأداء"، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003-2004.
6. توفيق عبد الرحمان، "مجالات تقييم الأداء الفعال" الجزء الأول، إعداد المادة العلمية، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الخامسة، 2007.
7. توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء"، مطبعة الإخوى الأشقاء للطباعة، القاهرة، 1998.
8. حسونة فيصل، "إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، 2011.
9. الدراكة مؤمون سليمان، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
10. سامح عبد المطلب، "إدارة الأداء"، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
11. السكري أحمد شاكر، "التسويق مدخل إستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
12. سلطان يوسف حجيم والعيادي هشام فوزي دباس، "إدارة علاقة الزبون"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
13. سهيلة عباس، "القيادة الإبتكارية والأداء المتميز"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
14. السيد رضا، "قياس وتطوير أداء المؤسسة العربية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتزويد، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007.
15. شفيق منى يوسف، "التسويق بالعلاقات"، الطبعة الثانية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.

16. صقيلي عمر وصفي والعبدي قحطان بدر، "مبادئ التسويق كمدخل كمي"، دار زهران للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2000.
17. الصميدعي محمود جاسم، "مدخل التسويق المتقدم"، الطبعة الأولى، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
18. طالب علاء فرحان و الجنائبي أميرة، "إدارة المعرفة :إدارة معرفة الزبون"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
19. الظمور هاني حامد، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
20. العجاجمة تيسير، "التسويق المصرفي"، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
21. عزام زكريا أحمد وحسونة عبد الباسط، "مبادئ التسويق الحديث"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، للأردن، 2008.
22. العلاق بشير عباس والطائي حميد عبد النبي، "تسويق الخدمات"، الطبعة الأولى، دار الزاهر للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
23. العلاق بشير عباس، "التسويق في عصر الانترنت والإقتصاد الرقمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،
24. كار رون، بلوهويك دون، ترجمة دار الفاروق، "خدمة العملاء المتميزة"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
25. الكساسبة وصفي عبد الكريم، "تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
26. كوتلر فليب وآرمسترونج جاري، ترجمة سرور علي إبراهيم، "أساسيات التسويق"، الكتاب الأول، بدون طبعة، دار النشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2008.
27. اللامي غسان قاسم داود، "إدارة التسويق: أفكار وتوجهات جديدة"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
28. محمود خضير كاظم، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002.
29. الحياوي قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
30. المرسي جمال الدين محمد، "أساسيات التسويق المعاصر"، مكتبة التوحيد الحديثة، القاهرة، 1998.

31. المساعد زكي خليل، "تسويق الخدمات وتطبيقاتها"، الطبعة الأولى، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

32. المصري سعيد محمد، "تسويق الخدمات"، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر،

33. مصطفى محمد محمود، "التسويق الإستراتيجي للخدمات"، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

34. منديل عبد الجبار، "أسس التسويق الحديث"، دار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

35. منصور إياد شوكت، "إدارة خدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

36. ميمون نبيلة، "البيع الشخصي وخدمة العملاء في المؤسسة الإقتصادية"، الدار الجامعية الجديدة، بدون طبعة، الجزائر، 2014.

37. هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

38. يوسف ردينة عثمان والصميدعي محمود جاسم، "التسويق المصري، مدخل إستراتيجي كمي تحليلي"، الطبعة الأولى، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

الأطروحات:

39. بسطال هاجر، "بناء الولاء لدى العميل نحو العلامة التجارية"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة سطيف، 2009-2010.

40. بن زاوي مايسة، "إدارة العلاقة مع الزبون في شركة التأمين"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2009-2010.

41. بوراس كريمة، "دور رضا الزبون في بناء ولاء"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2009-2010.

42. بوغرداوي زكية، "أثر حداثة المعلومات في تحسين إدارة العلاقة مع الزبون في البنوك"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2009-2010.

43. خضير أميرة والعنزي كاظم، "دور أبعاد إدارة علاقة الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفى، العراق، 2010.

44. خططاش عبد الحكيم، "الرؤيا الإستراتيجية الحديثة لتحقيق رضا الزبون ووفائه"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2005-2006.
45. داوي الشيخ، "نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسة الإسمنت في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.
46. دراج صليحة، "خلق المؤسسات للقيمة لدى الزبون، لتحقيق ولاءه"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
47. دواير سليمان، "بناء الولاء للعميل في مؤسسة النقل العمومي"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة سطيف، 2011-2012.
48. سامعي رجاء، "المزيج التسويقي للخدمات السياحية كأداة لتحقيق رضا الزبون"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة سطيف، 2010.
49. سلامة محمد، "الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2010-2011.
50. سليمان سفيان، "التسويق بالعلاقات كمدخل جديد لتعزيز الولاء عند الزبون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة ورقلة، 2011-2012.
51. الشبل سوزي صلاح مطلب، "تطبيق إدارة علاقة الزبون في مراحل الشراء الإلكتروني وأثارها في بناء قيمة للزبون"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الإلكترونية، كلية الأعمال، عمان، 2012.
52. الضمور موفق محمد، "واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، 2008.
53. عقون بدرة، "دور إدارة التسويق في تعزيز ولاء العميل في شركة التأمين"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012-2013.
54. العنزري مبارك نبيه ضامن، "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
55. غزي محمد العربي، "ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006.

56. مبني أسماء، "دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحقيق رضا الزبون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2011-2012.
57. مزهود عبد المليك، "الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم"، جامعة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خضير. بسكرة، 2001.

المجلات والملتقيات:

58. بن عيشاوي أحمد، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة ورقلة، 2006.
59. بوقطف فوزية، "مؤشرات قياس الأداء والفعالية في المنظمة"، الملتقى الدولي: أداء وفعالية المنظمات في ظل التنمية المستدامة، يومي 10-11 نوفمبر 2009، جامعة المسيلة
60. سويفت رونالد، "إدارة علاقة العملاء"، مجلة خلاصات كتب المديرين ورجال الأعمال، العدد 09، الشركة العربية للإعلان العلمي، القاهرة، ماي 2002.

المراجع باللغة الأجنبية:

61. Amritiwana, (2001), Gestion des Connaissances : application CRM et .business Edition Compusoress ,Paris ,France.
62. Jaycuuy Ludovicstora, le Client Capital de L'entreprise, les éditions d'organisation, 1993, Paris, France.
63. Marié. HélèneDelmon, Management des Systèmes D'information, 1^{ère} édition, Edition Dunod, 2003, Paris, France.
64. pierre Alard, Domien Dirringer, la Strategie de Relationclient, un Support Dynamique de Management de la Relation Client: le Modèle Custiener Connections, 1^{ère} édition, (juillet 2000), Edition. Dunoud, Paris, France.
65. René lefébwre, Gilles Ventre, Gestion de la Relation client, Edition eyrolles, P2001, Paris France, 3^{ème} édition.
66. René lefébwre,gitte ventre , Gestion de la Relation Client , Edition ey rolles, 2005,



الملاحق



الملحق رقم (01): إستمارة إستبيان

جامعة محمد بوضياف المسيلة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

عنوان الدراسة: أثر تطبيق إدارة علاقة الزبون على أداء المؤسسة الخدمية

- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس "وكالة المسيلة"-

- أخي الكريم المحترم؛

- أختي الكريمة المحترمة.

بالنظر لما نجده بكم من علم ومعرفة وخبرة، أضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لإكمال متطلبات الحصول على ماستر استراتيجية وتسويق .

لذا نرجو تعاونكم معنا في الإجابة على فقرات الاستبيان بكل صراحة لاستعمالها لغرض علمي بحت، مع العلم بأن المعلومات التي سوف يتم الحصول عليها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وانتهز هذه الفرصة لأعبر لكم عن شكري وتقديري لتخصيصكم جزء من وقتكم لتعبئة هذا الاستبيان، متمنيا أن يتم قراءة العبارات بعناية، وضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيك.

الطالبة:

المشرف:

بن خوخة أمال

زاوش رضا

المحور الأول: معلومات شخصية

الجنس -	ذكر ()
	أنثى ()

الدخل -	أقل من 30000 ()
	من 30000 إلى 45000 ()
	أكثر من 45000 ()

السن -	أقل من 30 سنة ()
	من 30 إلى 45 سنة ()
	ما يفوق 45 سنة ()

مدة العمل مع مؤسسة موبيليس (الخبرة المهنية)	أقل من 1 سنة ()
	من 1 سنوات الى 5 سنوات ()
	أكثر من 5 سنوات ()

المحور الثاني: أبعاد إدارة علاقة الزبون

القسم الأول: اكتساب (جذب) الزبائن في مؤسسة موبيليس

الرقم	العبارات المستخدمة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
05	تتمت مؤسسة موبيليس بعملية الحصول على زبائن جدد لزيادة إرادتها مستقبلا					
06	تقدم مؤسسة موبيليس حوافز للعاملين لحثهم على كسب زبائن جدد باستمرار					
07	تقدم مؤسسة موبيليس خدمات إضافية بغية كسب زبائن جدد					
08	تركز مؤسسة موبيليس لاكتساب زبائن جدد يتوقع شرائهم لخدمات كثيرة					
09	تعرف مؤسسة موبيليس بالخدمات الجديدة بغية كسب زبائن مريحين					
10	تتمت مؤسسة موبيليس بتقديم خدمات ملائمة لزبائنهم الجدد					

القسم الثاني: تقوية العلاقة مع الزبائن

الرقم	العبارات المستخدمة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
11	قيمة الزبون هي حجر الأساس عند تصميم مؤسسة موبيليس لمنتجات جديدة					
12	ترتقي مؤسسة موبيليس بعلاقتها بتقديم منتجات تفوق توقعات زبائنهم					
13	تسعى المؤسسة لإرضاء الزبائن بفهم حاجاتهم ومتطلباتهم من أجل تلبيةها					
14	تتمت المؤسسة بشكاوى الزبائن وسماع وجهات نظرهم					
15	تقوي المؤسسة علاقتها بالزبائن المتوقعين بزيادة قيمة علاقتهم في المستقبل					
16	تتمت مؤسسة موبيليس بتقديم المنافع بحسب الأدوار التي يلعبونها					

القسم الثالث: الاحتفاظ بالزبون

الرقم	العبارات المستخدمة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
17	احتفاظ مؤسسة موبيليس بالزبائن أحد أسباب زيادة قيمة المؤسسة في السوق					
18	تحرص المؤسسة على إيجاد قنوات اتصال مباشرة وغير مباشرة لإدامة العلاقة مع الزبون					
19	تحاول المؤسسة التعرف بشكل دوري على ردود أفعال الزبائن اتجاه خدماتها					
20	تدرس المؤسسة أسباب تحول الزبائن إلى المنافسين					
21	تعد مؤسسة موبيليس برامج تدريبية لزيادة قدرة رجال البيع على الاحتفاظ بالزبائن					
22	تسعى مؤسسة موبيليس لبذل جهود تسويقية ملائمة للاحتفاظ أكبر قدر ممكن بزبائنها					

المحور الثالث: الأداء الخدمي في المؤسسة

الرقم	العبارات المستخدمة	كبيرة جدا	كبيرة	متساوية	صغيرة	صغيرة جدا
23	تقدم مؤسسة موبيليس خدمات تتلاءم مع احتياجات زبائنها					
24	احتفاظ المؤسسة بالزبائن مقارنة مع منافسيه راجع إلى نوعية الخدمات المقدمة					
25	تعد الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الميزة الأهم التي تساهم في تحسين صورتها وسمعتها مقارنة بالمنافسين					
26	جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة يعود إلى عملية تدريب الإطارات المختصة مقارنة بالمنافسين					
27	تقدم مؤسسة موبيليس خدمات وبرامج خاصة تنطلق من حاجة الزبون					
28	تتمتع المؤسسة بالزبائن بكفاءة عالية مقارنة بمنافسيها					

الملحق رقم (02): مخرجات SPSS

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,371	,463		5,119	,000
1 ax1	,083	,091	,135	2,41	,020
ax2	,048	,099	,071	,485	,630
ax3	,300	,111	,427	2,712	,010

a. Variable dépendante : y

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	1,330	3	,443	5,750	,002 ^b
1 Résidu	3,238	42	,077		
Total	4,568	45			

a. Variable dépendante : y

b. Valeurs prédites : (constantes), ax3, ax2, ax1

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,540 ^a	,291	,241	,27767

a. Valeurs prédites : (constantes), ax3, ax2, ax1

Corrélations

		ax1	ax2	ax3	y
ax1	Corrélation de Pearson	1	,284	,466**	,654*
	Sig. (bilatérale)		,056	,001	,016
	N	46	46	46	46
ax2	Corrélation de Pearson	,284	1	,439**	,297*
	Sig. (bilatérale)	,056		,002	,045
	N	46	46	46	46
ax3	Corrélation de Pearson	,466**	,439**	1	,521**
	Sig. (bilatérale)	,001	,002		,000
	N	46	46	46	46
y	Corrélation de Pearson	,354*	,297*	,521**	1
	Sig. (bilatérale)	,016	,045	,000	
	N	46	46	46	46

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,708	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,604	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,502	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,843	24

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
q5	46	2	5	4,46	,751
q6	46	2	5	4,30	,785
q7	46	1	5	4,02	,882
q8	46	3	5	4,33	,560
q9	46	2	5	4,13	,718
VAR00002	42	1,00	5,00	3,9762	1,07040
q10	46	2	5	3,85	,788
q11	46	2	5	4,17	,677
q12	46	2	5	3,52	,836
q13	46	2	5	3,72	,834
q14	46	3	5	4,20	,654
VAR00003	46	2,00	5,00	4,0870	,86477
q15	46	2	5	4,39	,930
q16	46	2	5	4,17	,950
q17	46	2	5	4,13	,833
q18	46	3	5	4,37	,610
q19	46	3	5	4,24	,524
VAR00004	46	2,00	5,00	4,3261	,59831
q20	46	2	5	4,17	,608
q21	46	2	5	4,09	,626
q22	46	2	5	4,09	,661
q23	46	3	5	4,24	,565
VAR00006	46	3,00	5,00	4,1957	,58193
VAR00005	46	3,00	5,00	4,3261	,51873
ax1	46	3,17	4,83	4,0942	,51550
ax2	46	3,00	4,83	3,9239	,46575
ax3	46	3,00	4,83	4,2717	,45319
y	46	3,33	4,67	4,1848	,31862
N valide (listwise)	42				

الملحق رقم: العلامة التجارية لمؤسسة موبيليس





موبايليس
mobilis
موبايليس



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق إدارة علاقة الزبون على أداء المؤسسات الخدمية، حيث يفرض الواقع الحالي على المؤسسات التوجه نحو الزبون لإقامة علاقة تفاعلية طويلة الأجل، كونه العمود الفقري لها وأهم أركان نجاحها، في حين تعتبر هذه العلاقة استراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المؤسسة والمستفيدين بوجه عام والزبائن بوجه الخصوص، تقوم على أساس التحاور والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم .

وحتى تنتقل إدارة علاقة الزبون من حيزها النظري إلى حيزها التطبيقي، لابد من ممارسة جملة من الأنشطة المتكاملة والمتمحورة حول الزبون والمتمثلة أساسا في: معرفة الزبون، تجزئة الزبائن، الاستماع إلى الزبون، إدارة الشكاوى وخدمة الزبون.

ولشتمين الدراسة النظرية قمنا بإسقاطها على مجال الاتصالات، أين كانت دراستنا الميدانية على وكالة موبيليس بالمسيلة، باستعمال الاستبيان ، حيث لمسنا تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسة قيد الدراسة.

Résumé

Cette étude a pour but de connaître l'influence de la Gestion de la relation client (la *gestion de la relation avec le client*) sur le rendement de l'entreprise *de services*.

En effet, la réalité actuelle impose aux entreprises de faire l'orientation client, par ce qu'il est considéré comme une colonne vertébrale et un facteur de sa réussite, à ce moment là cette relation considérée commettante une stratégie globale et une opération cohérente entre l'entreprise et les bénéficiaires d'une façon générale et les clients en particulier, elle se fonde sur la discussion et la consultation et la confiance réciproque entre eux-mêmes afin de préserver la relation client et leur donner un intérêt.

En outre, pour la mise en pratique du cadre théorique de la gestion de la relation client, Il nous faut pratiquer des activités cohérentes et outillées focalisant sur le client: connaître le client, diviser les clients, écouter attentivement aux clients, la gestion des réclamations et servir le client.

Pour cela , nous avons transposé cette étude théorique dans le domaine de la communication d'entreprise dans lequel nous avons fait notre étude empirique. Nous avons pris comme lieu du terrain l'agence de 'MOBILIS' à M'sila, puis nous avons aussi procédé par le questionnaire pour recueillir de données, nous avons également constaté que ce type de gestion a été pris en charge dans l'entreprise visée.