

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف 1 -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

محاضرات في إدارة العلاقة مع الزبائن

لطلبة السنة الأولى ماستر:

تخصص تسويق خدمي

وتخصص تسويق سياحي وفندقي

- فرع العلوم التجارية -

الدكتورة: صليحة رقاد

أستاذ محاضر قسم (أ)

السنة الجامعية: 2017/2018

هذه المطبوعة هي عبارة عن محاضرات في مقياس إدارة
العلاقة مع الزبائن لطلبة السنة الأولى ماستر لتخصص كل من
تسويق خدمي وتسويق سياحي وفندقي، فرع العلوم التجارية،
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهي وشاملة
لمختلف محاور عرض التكوين المعتمد من الوزارة الوصية.

مِنْهُمُ الْمُسْلِمُونَ وَالْمَسْكِينُونَ

الإهداء

إلى روح طالب الدكتوراه تخصص تسويق:

مـر مـيـاشـي.....ترجما وتقديرا وعرفانا

صليحة رقاد

المقدمة

تعتبر إدارة العلاقة مع الزبائن من أكثر المواضيع بحثاً وأهمية في مجالي إدارة الأعمال والتسويق، ذلك لأنها تعدّ أحد أهم المداخل التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق البقاء والاستمرارية في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه؛ فلا أحد يعارض حقيقة أنّ الحفاظ على الزبائن وتنمية ولائهم يعدّ المرتكز الرئيس الذي يمكن المنظمات من البقاء في السوق الذي تنشط فيه على الرغم من كثرة العروض المتاحة أمام زبائنهم من منافسيها، خاصة وأنّ صعوبة اكتساب زبائن جدد أصبحت السمة البارزة في ظل تشبع الأسواق، وقد أكّدت معظم الدراسات إلى أنّ المنظمات التي استطاعت البقاء والنمو لمئات السنين إنما بلغت ذلك بفضل زبائنهم ودرجة رضاهم وولائهم لها.

ولقد بات التوجه نحو الزبائن من خلال التعرف عليهم ومعرفة حاجاتهم والتواصل المستمر معهم ضرورة حتمية لضمان ولائهم وتحقيق المزايا التنافسية للمنظمة في السوق، إذ يعطي هذا التوجه للزبائن شعور بأنهم يتعاملون مع منظمة متميزة تتعرف عليهم بشكل شخصي في كل حالة تعامل معهم، ومن هنا ظهرت أهمية تطبيق مدخل إدارة العلاقة مع الزبائن لخلق علاقات متميزة ودائمة بين المنظمة وزبائنهم على امتداد دورة حياتهم.

ومن جهة أخرى، أصبحت كل من عملية الاتصال وجودة خدمة الزبون من بين المتطلبات الهامة إن لم نقل الأهم على مستوى المنظمات في تحقيق التميز والبقاء، بالنظر لما تشهده من تزايد في أعدادها وتشابه أنواع منتجاتها وصعوبة التمييز بينها؛ ولذا أضحت المهمة الأساسية للمنظمات هي تقديم منتجات تستجيب ليس فقط لحاجات ورغبات الزبائن، وإنما أيضاً لتوقعاتهم أو تجاوزها، وهذا بهدف كسب رضاهم وولائهم الدائم والمستمر، فالمؤسسات في الوقت الحالي أصبحت لا تعمل فقط على إرضاء الزبائن وإبهارهم كما يقول الأمريكيون بل أصبحت تسعى إلى ما يسمى "إسعاد الزبائن" وتقديم ما لا يتوقعونه كما يقول اليابانيون.

وعلاوة على ذلك، اهتمت العديد من الدراسات في الآونة الأخيرة بمفهوم القيمة المدركة للزبون باعتباره أصلاً ينبغي إدارته، وأحد أهم نواتج تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن في المنظمة، فهذا المفهوم يبنى على مدخل المنفعة والتضحية، بمعنى أنّ القيمة المدركة للزبون ترتفع عندما يشعر بأن ما حصل عليه من منافع أعظم مما أعطى من تضحيات، الأمر الذي يترتب عنه شعور الزبائن بالرضى وتزايد معدل ولائهم للمنظمة بالشكل الذي يسهم في تحسين مردوديتها وتنافسيتها.

وقد تزايد الاهتمام بموضوع إدارة العلاقة مع الزبائن أكثر من أي وقت مضى، سواء من قبل المهنيين أو من قبل الباحثين، وأصبح يشكل حقلاً أساسياً من حقول تخصص التسويق على مستوى مؤسسة التعليم العالي، من خلال طرحه كمساق حيوي وضروري للطلبة على مختلف مسارات التكوين (ليسانس وماستر ودكتوراه)، كما يمكن لهذه المطبوعة أن تغطي حاجة كافة التخصصات التي يندرج موضوع إدارة العلاقة مع الزبائن ضمن موادها.

وفيما يلي نشرح أهم الأهداف التعليمية والمكتسبات المعرفية المطلوبة ومضمون المحاضرات.

1. الأهداف التعليمية: بعد دراسة الطالب لمحتويات هذه المادة سيتمكن من اكتساب المعارف والمهارات التالية:

✚ التعرف على مختلف المفاهيم المرتبطة بالزبون ومختلف أنماط سلوكه واكتساب مهارة التعامل مع كل نمط؛

✚ إدراك مفهوم التوجه نحو الزبون وتحديد أهم خصائص المنظمات المتوجه نحو زبائنها؛

✚ إدراك مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن وأهميتها وأهدافها؛

✚ التمييز بين مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون وبقية المفاهيم ذات الصلة؛

✚ إدراك سيروية تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون وممارستها في المنظمات؛

✚ التحكم في خطوات إدارة العلاقة مع الزبون؛

✚ إدراك أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون ونواتجها؛

✚ تحديد معالم الاستراتيجية التسويقية الموجه نحو الزبائن؛

✚ اكتساب مهارة تقديم خدمة متميزة للزبائن للتمكن من ممارستها مستقبلاً في المنظمات؛

✚ إدراك مدى إسهام إدارة العلاقة مع الزبون في زيادة مستويات الرضى والولاء لدى الزبون وتعظيم

ربحية المنظمة وتحسين آدائها؛

✚ تحديد معوقات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن في المنظمة واقتراح عوامل انجاحها.

2. المكتسبات المعرفية المطلوبة: يتطلب استيعاب وفهم محاور مقياس إدارة العلاقة مع الزبون أن

يكون الطالب لديه معارف مسبقة في المقاييس التالية:

✚ مقياس إدارة الأعمال؛

✚ مقياس مبادئ التسويق؛

✚ مقياس إدارة نظم المعلومات؛

✚ مقياس الإحصاء.

3. مضمون المحاضرات:

تشتمل المطبوعة على ستة فصول، يتطرق الفصل الأول منها في البداية إلى المفاهيم الأساسية حول الزبون والتوجه نحوه، من خلال تعريف الزبون وتحديد مختلف أنماط سلوكه وطرق التعامل مع كل نمط، ثم استعراض مفهوم التوجه نحو الزبون وخصائص المنظمات المتوجه نحوه، ويختتم الفصل بأسئلة تحليلية لاختبار معارف الطالب.

ويتطرق الفصل الثاني منها لدراسة مدخل إدارة العلاقة مع الزبائن، من خلال التطرق إلى التطور التاريخي لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون وعرض تعاريف مختلف الباحثين، ثم يتم التفريق بين مصطلح إدارة العلاقة مع الزبون وبقية المفاهيم ذات الصلة، كما يتم إبراز أهميتها وأهدافها، ومختلف خطوات تطبيقها واستراتيجياتها، وعرض أهم متطلبات تطبيقها كمشروع والمعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال لإدارة العلاقة مع الزبائن في المنظمة؛ ويختتم الفصل بأسئلة تحليلية لاختبار معارف الطالب.

ويتعرض الفصل الثالث لدراسة مفصلة لأبعاد إدارة العلاقة مع الزبون، والمتمثلة في: التعرف على الزبائن وتجزئتهم، والاتصال بالزبائن المستهدفين، وجودة خدمتهم؛ ويختتم الفصل بأسئلة تحليلية لاختبار معارف الطالب.

ويتطرق الفصل الرابع لدراسة نواتج إدارة العلاقة مع الزبون بشكل مفصل، ووفق الترتيب الآتي: تعظيم القيمة المدركة للزبون، تحقيق رضى الزبائن، تحقيق ولاء الزبائن، تحسين ربحية المنظمة. ويتعرض الفصل الخامس لدراسة علاقة أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون بنواتجها، من خلال إبراز علاقة كل من أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون بالقيمة المدركة للزبون، علاقة القيمة المدركة للزبون بالرضى، الرضى والولاء، الولاء وربحية المنظمة؛ ويختتم الفصل بأسئلة تحليلية لاختبار معارف الطالب.

ولتعميق معارف الطالب واثرائها، خصص الفصل السادس من هذه المطبوعة لعرض ملخصات مواضيع البحوث المبرمجة وبعض دراسات الحالة، والتي تدعم الإطار المفاهيمي للمحاضرات مع إدراج مجموعة من المراجع المقترحة لكل بحث، وقد تمحورت البحوث المبرمجة على بحوث نظرية وأخرى تطبيقية ذات الصلة بموضوع المطبوعة، وتمثلت في: إدارة التغيير؛ ثقافة الجودة؛ إدارة معرفة الزبائن؛

إدارة العلاقة مع الزبائن الالكترونية؛ تحليل ربحية الزبون؛ دراسة حالة مؤسسة التجزئة (Best Buy)؛ دراسة حالة مؤسسة أمازون دوت كوم (Amazon. com)؛ وإجراء دراسات ميدانية ببعض المنظمات المختارة لدراسة مدى تطبيقها لأبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن من وجهة نظر أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الزبون والتوجه نحوه

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الزبون والتوجه نحوه.

يعتبر الزبون هو المبرر الوحيد لوجود المنظمة ومركز اهتمامها، وبعدّ اشباع حاجاته بالشكل الذي يرضيه الوسيلة الرئيسية التي تمكنها من تحقيق الربح والنمو والتفوق. وفي ظل معطيات البيئة المعاصرة التي زادت من تعقيد وتنوع حاجات الزبائن وتزايد توقعاتهم، بات من الضروري على المنظمات جمع معلومات عن زبائنها ودراساتها وإيجاد المعرفة من خلالها، لخلق علاقة ذات جودة وأكثر شخصية معهم، وبالتالي ضمان ولائهم للمنظمة. ولهذه الأهمية، فقد خصص هذا الفصل للتعرف على مفهوم الزبون والتوجه نحوه، ويمكن تحديد أبرز الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها في الآتي:

الهدف العام:

يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بمفهوم الزبون والتوجه نحوه.

الأهداف التفصيلية:

- إن قراءة الطالب محتوى هذا الفصل سيساعده على ما يلي:
1. التعرف على مفهوم الزبون والتمييز بين هذا المصطلح وغيرها من المصطلحات ذات الصلة؛
 2. التعرف على مختلف أنماط الزبائن وطرق التعامل معهم؛
 3. إدراك أهمية الزبون بالنسبة للمنظمة؛
 4. التعرف على مفهوم التوجه نحو الزبون وإدراك أهميته؛
 5. التعرف على خصائص المنظمات ذات التوجه نحو الزبون.

المحتوى:

- أولاً - مفهوم الزبون.
- ثانياً - أنواع الزبائن.
- ثالثاً - أهمية الزبون.
- رابعاً - التوجه نحو الزبون.
- خامساً - خصائص المنظمات ذات التوجه نحو الزبون.

أولاً - مفهوم الزبون:

يعدّ مفهوم الزبون من بين المفاهيم التي عرفت تطوراً في المعنى والأهمية، فالتعاريف التقليدية للزبون تتمحور حول كونه: "ذلك الذي يدفع للمنظمة" أو "ذلك الشخص الذي يقتني البضاعة أو يشتري بهدف إشباع حاجاته المادية والنفسية أو لأفراد عائلته" (عباس والجنابي، 2017، ص. 16)، أو "ذلك الشخص المادي أو المعنوي الذي يشتري منتجات المنظمة" (Demeure, 2008, p. 348). والملاحظ من هذه التعاريف، أنها تنظر للزبون على أنه كل من يتعامل مع المنظمة ويتلقّى سلع وخدمات منها.

أما التعاريف الحديثة للزبون، فتعتبر أنّ كل شخص نتعامل معه، سواء كان من داخل أو خارج المنظمة، وسواء كانت منظمة ربحية أو غير ربحية، يجب النظر إليه كزبون. وفي هذا الإطار، نذكر تعريف المنظمة الدولية للمعايير وفقاً للمواصفة ISO 8402 الزبون على أنه: "وجهة المنتج الصادر من المورد" (محمد حسن وبسام عزام، 1999، ص. 25). ووردت كذلك ضمن هذا المعيار، الملاحظات التالية:

في الحالة التعاقدية، يسمى الزبون "مشتري"؛

يمكن أن يكون الزبون، المستهلك النهائي، المستخدم، المستفيد أو المشتري؛

يمكن أن يكون الزبون داخلياً أو خارجياً بالنسبة للتنظيم.

وينقسم زبائن المنظمة إلى نوعين أساسيين هما: (الداركة، 2006، ص. 182):

الزبائن الداخليون: وهم العاملون في جميع الأقسام الوظيفية، والذين يتعاملون مع بعضهم لإنجاز أعمال المنظمة؛

الزبائن الخارجيون: يسمّى كل من يتعامل مع منتجات المنظمة، ويتلقى المخرّجات النهائية منها بالزبون الخارجي، وإذا تكرر تعامله معها بصفة دائمة ومستمرة يصبح عميلاً لها (زبون مدى الحياة). وستركز دراستنا على هذا النوع من الزبائن، فعلى الرغم من أهمية الزبون الداخلي إلا أنّ الغاية النهائية تكمن في تحقيق رضى وولاء الزبون الخارجي.

ثانياً- أنواع الزبائن:

توجد عدة أسس يمكن الاعتماد عليها في تصنيف زبائن المنظمة وتحديدهم بدقة، ويعدّ التصنيف على أساس الخصائص الشخصية من بين أهم الأسس، إذ يعتبر الفهم التام لطبيعة سلوك الزبائن وخصوصاً الأنماط الشخصية لهم مفتاح الاستمرار في تقديم خدمة متميزة للجميع، من خلال فهم السمات الخاصة بكل نمط واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معها للمحافظة على ديمومة العلاقة معهم.

والجدول رقم (01) يلخص مختلف الأنماط الشخصية للزبائن وطريقة التعامل مع كل نمط.

جدول رقم (01): الأنماط الشخصية للزبائن وطرق التعامل معهم.

نمط شخصية الزبون	بعض مميزات شخصيته	طريقة تعامل مقدم الخدمة معه
الزبون السلبي	كثير الأسئلة، بطيء في اتخاذ القرارات؛ يعطي الردود للأسئلة التي تطرح عليه؛ يفكر في موضوعات كثيرة أثناء حديث مقدم الخدمة معه، مما يقلل درجة تركيزه واستيعابه لمحتوى حديث مقدم الخدمة.	الصبر ومحاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار؛ تدعيم الحديث معه بالأدلة التي تعمق قناعته بما يقوله مقدم الخدمة.
الزبون المتشكك	لهجته تنطوي على سخرية لما يقوله له مقدم الخدمة (عدم الثقة)، وقد يطلب تقديم برهان على ذلك.	عدم مجادلته فيما يقول؛ تعميق الحوار معه لمعرفة الأساس الذي يبنى عليه شكه، موافقته مبدئياً على بعض الجوانب الفرعية لموضوع الحديث معه إلى حين تحقيق جو من الثقة التامة.
الزبون الثرثار	يخلط الموضوعات ببعضها ولديه القدرة على جر مقدم الخدمة إلى الأحاديث التي يريدها.	الحرص على إبقاء الحديث معه ضمن سياق الخدمة محل الحديث؛ الموافقة على ما يبديه من آراء واقتراحات وتقديرها؛ محاولة استئذانه بأدب للتعامل مع زبون آخر .
الزبون المغرور	لا يسأل كثيراً لشعوره بأنه يعرف كل شيء (ثقة عالية)؛ ينفذ صبره بسرعة؛ يلجأ إلى المقاطعة في الحديث ويحاول إعاقة الآخرين عن العمل.	محاولة إنهاء معاملته بسرعة؛ معاملته على أنه شخص ذو أهمية كبيرة.
الزبون المتردد	عدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه؛ متردد في حديثه وغير مستقر في رأيه.	تدعيم الحديث معه بأدلة مقنعة ومنطقية تساعد على اتخاذ قراره.
الزبون الغضبان	سريع الغضب؛ يبحث عن أتفه الأمور لجعلها مبررات	لا تنتقده وتبحث عن أخطائه؛ الأدب

كافية لافتعال الغضب؛ آراؤه متشددة وفيها نوع من التحلي بالصبر في التعامل معه؛ التهجم؛ يصعب إرضاءه. الاستمرار في توجيه الأسئلة له والإصغاء له مع تقديم البراهين.

الزبون المشاهد في ذهنه شيء محدد، يجب التمعن والتفحص؛ لا يرغب أن يكون محل مراقبة أو ملاحظة. المتسوق

الترحاب به؛ عدم إبداء أية تصرفات تشعره بأنه مراقب؛ توضيح مميزات الخدمات التي تقدمها المنظمة وبالأدلة، وتركه بعدها مباشرة.

الزبون النزوي تجذبه المظاهر أكثر من المضمون، يتخذ قراراته بسرعة؛ يكره المعلومات التفصيلية عن الخدمة المقدمة، يختار ما يناسب تفضيلاته وفي حالة وقوعه في الأخطاء فسيلقي باللائمة على مقدم الخدمة. تقديم النصيحة التي تساعد على الاختيار الصحيح؛ توضيح أية التزامات يمكن أن تترتب على هذا الاختيار وذلك تجنباً لأي لوم في المستقبل.

الزبون العنيد متشبث بآرائه؛ يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة؛ محافظ يقاوم التغيير. محاولة مسأيرته فيما يقول؛ إظهار التقدير والاحترام لمعارفه؛ الطلب منه تقديم المقترحات حول الخدمة المقدمة.

الزبون المفكر عدم السرعة في اتخاذ القرار؛ البحث عن المعلومات والقيام بعمل مقارنات لاتخاذ القرار المناسب. إعطاؤه المعلومات الصحيحة والأدلة؛ الجدية في أسلوب الحوار معه.

وتوجد بعض المؤشرات التي تعتبر بمثابة مفاتيح لتحديد النمط السلوكي للزبون، ومن ثم الطريقة التي يجب استخدامها للتعامل معه، ونذكر منها:

طريقة سير الزبون أو خطواته في التحرك؛

المظهر ونوعية الملابس التي يرتديها؛

تعبيرات الوجه واليدين؛

أسلوب المخاطبة أو الحديث (اللهجة ونبرة الصوت).

ومن الأمور المهمة التي يجب على الزبون الداخلي مراعاتها عند التعامل مع الزبون الخارجي، نذكر (إياد شوكت منصور، 2008، ص. 84):

الإيمان باختلاف الزبائن وطبيعة تكوينهم؛

عدم الخلط بين شخصيته وكرامته وبين ما يجب عمله؛

أنّ التحدي والنجاح الحقيقي ليس بالتعامل مع الزبائن الإيجابيين فقط، ولكن التحدي الأكبر هو بالتعامل المميز مع الأنواع المختلفة من الزبائن.

ثالثاً- أهمية الزبائن بالنسبة للمنظمات:

يمكن تلخيص أهمية الزبون في بعض النقاط التالية:

الزبون هو المبرر الوحيد لوجود المنظمة في السوق؛

الزبون هو الأساس في خلق الفرص الوظيفية؛

إشباع حاجات الزبون هو الوسيلة لتحقيق الربح والنمو والبقاء؛

الزبون هو المصدر الرئيسي للحصول على أفكار التطوير والتحسين؛

أساس التقييم هو رضى الزبون؛

يمثل الزبون محور التركيز في قرارات المنظمة؛

يمثل التحديد الدقيق للزبون العنصر الرئيس الأول في عملية تصميم المنتج؛

النهوض بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

ولتسليط الضوء أكثر على أهمية الزبون بالنسبة للمنظمة، سنعرض بعض الإحصاءات التي

تساعد على إيضاح الصورة أكثر (فيسك، 2010، ص. 103):

20% من زبائنك يقدمون لك 80% من إيراداتك؛

10% من زبائنك يمنحونك 90% من أرباحك؛

الزبون الراضي تماماً سيخبر ثلاثة زبائن؛

الزبون غير الراضي عنك سيخبر أحد عشر زبون؛

الزبون شديد السخط سيخبر عشرين آخرين؛

98% من الزبائن غير الراضين لا يشتكون مطلقاً، إنهم يكتفون بعدم التعامل مع المؤسسة؛

65% من الزبائن تفقدتهم المنظمة بسبب تجارب سلبية؛

75% من التجارب السلبية لا تتعلق بالمنتج؛

أكبر أسباب فقدان الزبائن أنهم لا يشعرون بأنهم موضع تقدير؛

اكتساب زبون جديد يكلف خمسة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي؛

تكلفة استعادة زبون غير راضي تبلغ اثني عشر ضعف تكلفة الحصول عليه أساساً؛

على مدى خمس سنوات، تستعيد المنظمة في العادة 20% من زبائنهم؛

زيادة نسبة الاحتفاظ بالزبائن بـ 5% ستزيد في الأرباح بنسبة تتراوح ما بين 25% و 55%.

ومن بين أهم العوامل التي دفعت بالمنظمات إلى الاهتمام بزبائنها، نذكر (Alard, 2000, p.9):

🌟 **البيئة الاقتصادية الجديدة:** ساهمت التحولات التي طرأت على البيئة الاقتصادية للمنظمة، كتحرير الأسواق وبروز القطاع الخاص وتزايد عدد المبادلات التجارية، إلى جانب اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات في كسب زبائن جدد أو على الأقل المحافظة على زبائنها خاصة في ظل تشبع الأسواق، الأمر الذي أدى بها إلى ضرورة التفكير في كيفية الاحتفاظ بالزبائن بدل التفكير في كيفية جذب زبائن جدد؛

🌟 **تطور توقعات الزبائن والتكنولوجيا:** أدى كل من عامل المنافسة والتطور التكنولوجي واتساع شبكات الاتصال والانترنت إلى الرفع من توقعات الزبائن وتزايد وعيهم وجعلهم أكثر معرفة وتطلبا. وفي هذه الحالة، يصبح الزبائن أكثر انتقاءً واختياراً لما هو أفضل سواء من ناحية المنتج بحد ذاته أو طريقة التفاعل معهم، كما أنهم لا ينتظرون من المنظمة فقط الاتصال بهم وارضائهم وإنما يرغبون أيضا في الإصغاء إليهم، الأمر الذي يتطلب من المنظمات التعرف باستمرار على توقعات زبائنها وتقديم منتجات تتوافق مع هذه التوقعات؛

🌟 **ارتفاع تكلفة جذب الزبون:** أشارت بعض الدراسات إلى أنّ تكلفة جذب زبون جديد تعادل في المتوسط خمسة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي (Kotler, Kevin et Manceau, 2012, P. 157). ويمكن تفسير ذلك، في كون أنّ المنظمة في الحالة الاولى تتحمل تكاليف ترويجية باهظة لجذبه، أما في الحالة الثانية فكل ما تتحمله المنظمة من تكاليف فهو عبارة عن خصومات وتقديم هدايا وخدمات بسيطة للزبائن. وبالمقابل، أشارت بعض الدراسات إلى أن الزبون غير الراضي ينقل تجربته إلى 11 فردا في المتوسط، وهم بدورهم سيخبرون 55 فردا آخرين، فيكون إجمالي ما وصلت إليهم من أقوال سلبية عن المنظمة 66 شخصا في المتوسط، كما تبلغ تكلفة استعادة زبون غير راضي اثني عشر ضعف تكلفة الحصول عليه أساسا (جون والمين، 1998، ص. 16).

وعلى ضوء التحديات المذكورة وغيرها، بات من الضروري على المنظمات السعي نحو حتمية خلق ثقافة التوجه نحو الزبون وإقامة علاقة دائمة معه.

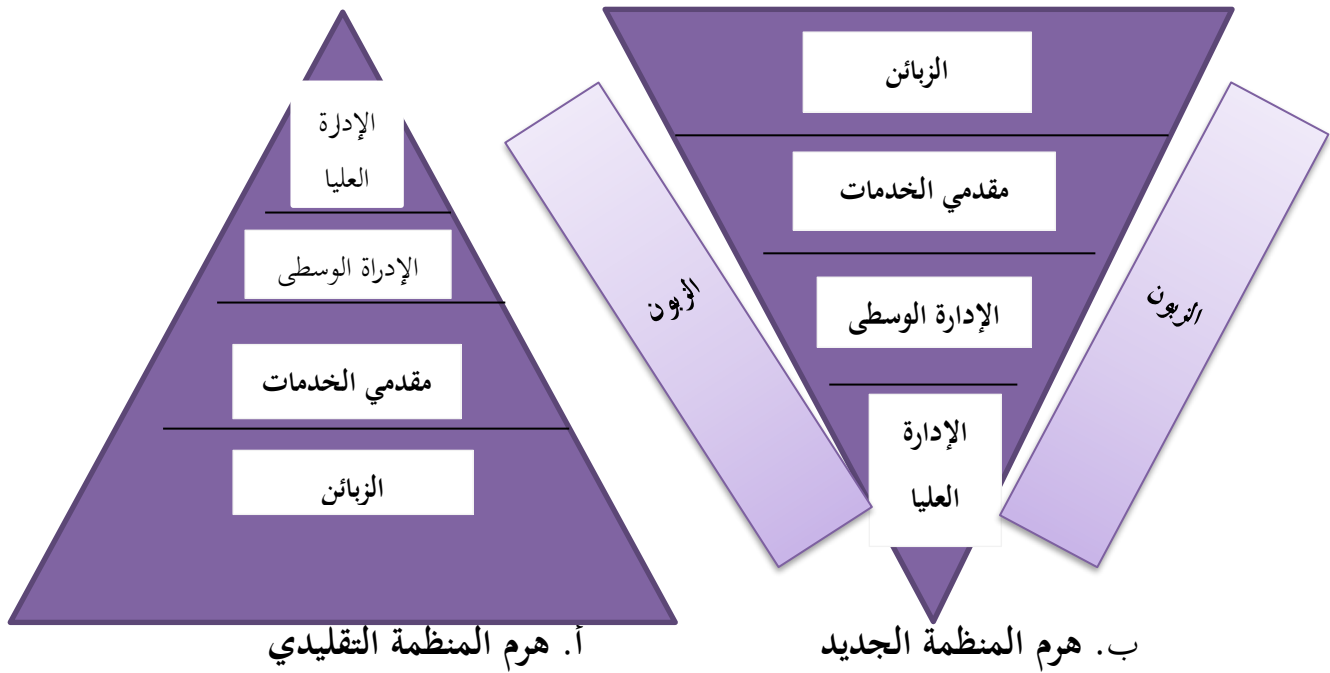
رابعاً- مفاهيم أساسية حول التوجه نحو الزبون:

أدركت العديد من المنظمات لاسيما بعد التحولات الكبيرة والمثيرة للاهتمام، أنها ليست متجهة نحو السوق- الزبون بل أنها متجهة نحو المنتج- المبيعات. والمتتبع لهذا الجانب، يلاحظ بوضوح التوجه الجاد للمنظمات نحو الزبون منذ منتصف الخمسينيات من القرن المنصرم، إذ تحولت الكثير من المنظمات الرائدة من العمل بالفلسفة (Make And Sale) إلى العمل بفلسفة (Spense And Respond)، وجوهر هذه الفلسفة التسويقية يقوم على فكرة تقديم المنتج المناسب للزبون بدلا من إيجاد الزبون المناسب لمنتج المنظمة.

وقد أعطي لمفهوم التوجه نحو الزبون والذي يطلق عليه أحيانا بـ "التركيز على الزبون" العديد من التعاريف، فقد عرّف التوجه نحو الزبون على أنه: "مجموعة من القيم والمعتقدات التي تضع اهتمامات الزبون على رأس أولويات المنظمة دون إقصاء الاهتمامات الأخرى للأطراف ذات المصلحة على غرار المسيرين والموظفين" (حططاش، 2017، ص. 153)، كما عرّف على أنه: "المدى الذي تعمل فيه المنظمة على معرفة حاجات زبائنهم وتوضيح التغيرات التي تؤثر عليها وسعيها لتحقيق رضاهم" (علي والجناي، ص.ص 94/95).

ويرى العديد من الباحثين أنّ الزبون يجب أن يكون في صميم التفكير الإداري للمنظمة، والتوجه نحوه ليس مجرد وظيفة من وظائف المنظمة ولكنها فلسفة الإدارة الحقيقية للاسترشاد بها في المنظمة ككل، فالمنظمات التي تعتبر الزبون المصدر الحقيقي لمردوديتها ترفض هرم المنظمة التقليدي - الشكل رقم (01-أ) - وتعتمد الهرم المقلوب، أي أنّ الزبون هو من يكون في أعلى الهرم وليس الإدارة العليا، وهو من يشكل مركز القرار وليس مركز القائد فقط بالنسبة للمنظمة، ثم بعد ذلك يأتي موظفو الخط الأمامي أو مقدمو الخدمات الذين هم في اتصال مباشر مع الزبائن، وبعد ذلك تأتي الإدارة الوسطى كرؤساء المصالح، الإطارات وغيرهم من المسؤولين، وفي النهاية نجد الإدارة العليا التي يتعين عليها تحفيز وتدريب الموارد البشرية في المنظمة، ويظهر الزبون على جانبي الهرم للإشارة إلى أنّ جميع مستويات المنظمة هي في خدمة الزبون، كما هو موضح في الشكل رقم (01).

شكل رقم (01): الرؤية التقليدية والحديثة للمنظمة.



المصدر:

Philip Kotler, Kevin Keller et Dolphin Manceau, **Marketing Management**, France Pearson, 14 édition, 2012, P. 148.

خامساً- خصائص المنظمات ذات التوجه نحو الزبون:

تتميز المنظمات ذات التوجه نحو الزبون بعدد من الخصائص، أوردتها المهتمون بهذا الشأن كل حسب وجهة نظره، وفيمايلي توضيح لذلك (جلاب، 2014، ص.ص. 30/26):

أ. انموذج (Day, 1994): ينظر هذا الباحث الى المنظمات ذات التوجه نحو الزبون على أنها تتصف بمايلي:

استشعار السوق؛

التواصل مع الزبون؛

ميسورية التوزيع.

ب. انموذج (Quinn, 1996): يرى هذا الباحث أن المنظمات ذات التوجه نحو الزبون تمتاز بالخصائص الآتية:

العمل على جعل كل عضو في الفريق يسعى إلى تلبية احتياجات الزبون؛

الاحتفاظ بقسم تسويق ذي أداء مميز؛

✚ المكافاة على أساس الولاء للزبون.

ت. نموذج (Goetsch and Davis, 1997): تتميز المنظمات ذات التوجه نحو الزبون على وفق وجهة نظر هذين الكاتبين بالخصائص التالية:

✚ الرؤية المركزة على الزبائن: من حيث إيمان القادة في هذه المنظمات بهذه الرؤية، وإشاعة أجواء المناخ التنظيمي المهتم بتلبية رغبات الزبائن واحتياجاتهم؛

✚ التعاغم مع الزبائن: من حيث إعطاء الزبون دورا استشاريا في عملية البيع؛ عدم إعطاء الوعود التي لا تستطيع المنظمة الوفاء بها؛ معرفة الأفراد لخصائص المنتج لاسيما تلك التي تسهم في خلق القيمة للزبون؛ الاهتمام بالتغذية العكسية من الزبائن والإفادة منها في عملية تطوير المنتج؛

✚ استعمال معلومات الزبائن: يمكن للمنظمة الإفادة من المعلومات المرتدة من الزبائن عبر إحدى الطرائق الآتية: معرفة الأفراد جميعا للكيفية التي يعرف بها الزبون الجودة؛ فسح المجال أمام الأفراد للزبون الحقيقي للمنظمة؛ تزويد الزبائن بالمعلومات الضرورية التي تساعد في تطوير التوقعات الواقعية؛ فهم الإدارة والأفراد لما يريد الزبائن وما هي توقعاتهم؛

✚ الوصول الى الزبائن: المنظمات ذات التوجه نحو الزبون لا تجلس وتنتظر زبائنها للحصول منهم على المعلومات المطلوبة، بل يتوجب عليها القيام بالآتي: تسهيل أداء الزبائن للأعمال؛ تشجيع الأفراد للسعي إلى ما وراء متطلبات أداء المهام الموكلة اليهم؛ السعي لحل مشكلات الزبائن كلها؛ فسح المجال أمام الزبائن لطرح مشكلاتهم؛

✚ المقدرة والقابلية والتمكين: يعامل منتسبو المنظمة ذات التوجه نحو الزبون بوصفهم مقتدرين ومهنيين وممكنين من أداء كل ما هو ضروري لإشباع حاجات الزبائن، وذلك يعني أن هؤلاء الأفراد جميعا على بينة من منتجاتهم وحاجات الزبائن ذات الصلة بهذه المنتجات، وبنفس الوقت يعني ذلك تزويد الأفراد بجميع الموارد الضرورية لتمكينهم من الوفاء بحاجات الزبائن؛

✚ التحسين المستمر للمنتج والعملية: تعمل المنظمات ذات التوجه نحو الزبون ما بوسعها لتحسين منتجاتها وعملياتها، وهذا المدخل يمكن أن يتحقق من خلال الآتي: تعاون المجموعات الوظيفية الداخلية للوصول إلى الأهداف المشتركة؛ دراسة التطبيقات الأفضل لأداء الأعمال وتبنيها؛ تقليص دورة البحث والتطوير؛ حل المشكلات حال حدوثها أو العلم بها؛ المباشرة بتنفيذ الأفكار الإبداعية والاستفادة منها في ميدان الواقع.

ث. **انموذج شركة (Ford):** في تقريرها السنوي لعام 1999، أوضحت الشركة أن المنظمة ذات التوجه نحو الزبون يجب أن تتصف بالآتي:

الإصغاء للزبائن؛

البحث عن الطرائق المؤدية لإشباع حاجات الزبائن.

ج. **انموذج (Kotler, 2000):** بين هذا الكاتب أن المنظمة ذات التوجه نحو الزبون تمتاز بالخصائص التالية:

القيمة الدائمة للزبون؛

الاحتفاظ بالزبون؛

تقديم قيمة مميزة للزبون؛

رضا الزبون.

د. **انموذج (Lynch, 2000):** يرى هذا الكاتب أن المنظمة ذات التوجه نحو الزبون هي المنظمة التي تصوغ استراتيجياتها على أساس الزبون، والمنظمة ذات التوجه نحو الزبون تتصف بالآتي:

فهم الزبون: وذلك من خلال الاتصال المباشر بالزبون على كافة المستويات، وإجراء المزيد من الدراسات حول الزبائن، ومعرفة سبب اختيار الزبائن للمنظمة؛

استجابة المنظمة لحاجات الزبائن: وذلك من خلال إجراء المسوحات حول مستويات رضى الزبائن وتحركات المنافسين، والاستجابة لشكاوى الزبائن ومقترحاتهم، وتقفي أثر بيانات الزبائن حول صورة المنظمة لديهم؛

تزويد الزبائن بالقيمة الحقيقية للأموال: وذلك من مراقبة الجودة، وإجراء المسوحات المقارنة مع أسعار المنافسين والخدمات التي يقدمونها، ومكافأة الأفراد العاملين على أساس أدائهم مع الزبائن.

ذ. **انموذج (العاني وآخرون 2002):** أوضح هؤلاء الكتاب أن المنظمة ذات التوجه نحو الزبون إنما هي المنظمة التي تتصف بالآتي:

استيعاب متطلبات الزبائن واحتياجاتهم وتحديد بها بصورة واضحة، وإعلام المستويات التنظيمية بهذه الاحتياجات؛

تحقيق التوازن بين هذه الاحتياجات وأصحاب المصالح؛

قياس مدى رضا الزبائن وإدامة العلاقة معهم.

ر. انموذج (Kotler, 2003): يرى هذا الكاتب أن المنظمة ذات التوجه نحو الزبون يجب أن تتصف بالآتي:

الشغف بالزبون؛

تنظيم الأقسام الوظيفية على أساس الزبون وليس على أساس المنتجات؛

الوصول إلى فهم عميق للزبون بالاعتماد على البحوث الكمية والنوعية.

أسئلة للمناقشة

1. يشكل الزبون عنصرا هاما بالنسبة للمنظمة، أذكر أهم النقاط التي يمكن التدليل بها على هذه الأهمية؟
2. فيما تكمن أهمية تصنيف الزبائن؟
3. عدد الجوانب الرئيسية التي يغطيها مفهوم التوجه نحو الزبون؟
4. إحدى المنظمات التي تبيع الأجهزة الكهرو منزلية قررت العمل بمفهوم التوجه نحو الزبون، فما هو تعريف التوجه نحو الزبون الذي ستنتقل منه؟
5. تحدث عن خصوصيات المنظمات ذات التوجه نحو الزبون.
6. هل الزبون الداخلي مهم؟ وضح ذلك.
7. عدد الصفات الواجب توفرها في مقدم الخدمة عند تعامله مع مختلف أصناف الزبائن.

الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي لإدارة العلاقة مع الزبائن

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة العلاقة مع الزبائن.

الهدف العام:

يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بمهامية إدارة العلاقة مع الزبائن.

الأهداف التفصيلية:

1. التعرف على نشأة وتطور مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن؛
2. تحديد معالم مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن؛
3. التمييز بين مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن وبعض المفاهيم ذات الصلة؛
4. استيعاب أهمية وأهداف إدارة العلاقة مع الزبائن؛
5. التعرف على مختلف مراحل واستراتيجيات وممارسات إدارة العلاقة مع الزبائن في المنظمة؛
6. تحديد المتطلبات الأساسية لتطبيق مشروع إدارة العلاقة مع الزبائن في المنظمة؛
7. إدراك معوقات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن في المنظمة.

المحتوى:

- أولاً- التطور التاريخي للعلاقة مع الزبون .
- ثانياً- مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن .
- ثالثاً- المقارنة بين مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن وبعض المفاهيم ذات الصلة؛
- رابعاً- أهمية وأهداف إدارة العلاقة مع الزبائن .
- خامساً- متطلبات تطبيق مشروع إدارة العلاقة مع الزبائن .
- سادساً- سيورة تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن في المنظمة .
- سابعاً- ممارسة إدارة العلاقة مع الزبائن في المنظمة .
- ثامناً- معوقات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن .

أولاً- التطور التاريخي للعلاقة مع الزبون.

إن الاهتمام بموضوع العلاقة مع الزبون ليس بالشيء الجديد، فله جذوره التاريخية الضاربة في القدم قدم وجود الانسان على وجه المعمورة، وذلك نتيجة وجود تفاعل مباشر بين المنتج (المزارعين) والزبون؛ أما الشيء الجديد فيها فهو إدارة هذه العلاقة بشكل علمي لتحقيق أهداف المنظمة. ويمكن تلخيص أهم المراحل التي مرت بها العلاقة مع الزبون فيما يلي (Lefébure et Venturi, 2001, p.p. 9/11):

1. **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** تميزت العلاقة ما بين الزبون والمنظمة في هذه المرحلة بالخصوصية، نتيجة وجود اتصال مباشر ما بين الطرفين، فبالنظر إلى بساطة السوق بشقيه العرض والطلب، كانت المنظمات تعرف تماماً حاجات الزبائن الكمية والنوعية وتعرف كيفية تلبيتها؛

2. **مرحلة ظهور الثورة الصناعية (التسويق الواسع):** تميزت هذه المرحلة بتوجه المنظمات نحو الإنتاج بالحجم نتيجة تطور تكنولوجيا الإنتاج وإطلاق منتجات جديدة للاستجابة للطلب المتنامي آنذاك. وقد أصبحت المنظمات في علاقة غير مباشرة بمجموعة كبيرة من الزبائن باستخدام وسائل الاتصال الجماهيري والاعتماد على الحملات الترويجية للتعريف بمنتجاتها، وقد أثر ذلك بصورة ايجابية على ربحيتها، إلا أنّ هذا النجاح سرعان ما بدأ بالتراجع بسبب الوعود الكبيرة التي قدمتها الحملات الترويجية وقوة المنافسة، وقد استمرت هذه المرحلة إلى غاية نهاية الستينات من القرن الماضي؛

3. **مرحلة السبعينيات (سنوات الترشيد):** أصبحت المنظمات خلال هذه المرحلة من القرن الماضي، تعمل على التوجه نحو الإنتاج الأمثل والعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن، مع العمل على تحسين العملية البيعية والوصول إلى أسواق جديدة من خلال توسيع تشكيلة منتجاتها، كما بدأت بالقيام بتجزئة الزبائن (السوق المستهدف) نتيجة التنوع في حاجاتهم إلى الدرجة التي يصعب فيها إشباع حاجات فئات واسعة من المستهلكين وباستخدام نفس المزيج. وقد حققت تلك الاستراتيجيات نجاحاً أكبر من سابقتها، إلا أنّه سرعان ما تعثرت خطواتها لكونها لم تؤسس لإقامة علاقات طويلة المدى وبالتالي ضعف قدرة المنظمة على الحفاظ على ولاء زبائنها؛

4. **مرحلة الثمانينيات (سنوات الجودة):** مع تزايد متطلبات الزبائن وتنوعها، أصبح هاجس المنظمات خلال هذه المرحلة من القرن الماضي هو تحسين جودة منتجاتها لتحقيق رضى زبائنهم، فبدأت بقياسها وتقييمها واستخدام مختلف أساليب أو مداخل تحسين الجودة لتطوير منتجاتها؛

ويمكن أن نطلق على المراحل السابقة مجتمعة تسمية "مرحلة التوجه بالمنتج" حيث كان التركيز منصبا على المنتج كمحور رئيس لبقاء المنظمات في وسط المحيط الذي تنشط فيه؛

5. **مرحلة التسعينيات:** منذ بداية سنوات التسعينيات من القرن الماضي، عرفت المنظمات تغييرات مهمة وعميقة في فلسفتها التسويقية: الانتقال من "التوجه نحو المنتج" إلى "التوجه نحو الزبون"، فهذه المرحلة تشكّل بحق بداية "عصر الزبون"، حيث سارعت المنظمات إلى تكوين قاعدة بيانات حول زبائنها وتوسيع قنوات الاتصال المباشر معهم والتركيز على التسويق المباشر؛

6. **مرحلة بداية سنوات 2000:** من دون أي شك، أصبح التوجه نحو الزبون خلال هذه المرحلة مجسدا فعليا كثقافة واستراتيجية مؤسسية، كما عرفت هذه المرحلة ظهور مفهوم "التسويق واحد لواحد" الذي يعني تقديم عرض خاص لكل زبون على حدى، والذي أصبح متاحا بفضل توسع استخدام شبكة الانترنت، كما أصبحت المنظمات على اختلاف أنشطتها تهتم بشكل أكبر بتحسين خدماتها وإدارة العلاقة مع زبائنها. إلى جانب ذلك، سمحت الآفاق الجديدة التي فتحتها تكنولوجيات الاعلام والاتصال للزبون والمنظمة من الاتصال بصورة مباشرة وبتقليص الوسطاء، مما يتيح للزبون صناعة المنتج الذي يريده والخدمات الملحة به.

بعد كل هذه التطورات ومع تحديات البيئة التنافسية، أصبحت المنظمات أمام حتمية إقامة علاقة تفاعلية قوية مع الزبون، من خلال القيام بتحديد حاجاته ورغباته وإعداد استراتيجية تسويقية موجهة نحوه، إلى جانب تسطير برامج تسويقية تسمح بتقديم قيمة عالية له وتحقيق رضاه، وبذلك أصبح التنافس بين المنظمات على أساس من يستطيع أن يقدم أعلى قيمة ورضى للزبون، ولا يكون ذلك إلا بتطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن.

ثانيا- مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن:

إدارة علاقة الزبون هي ترجمة العبارة الانجليزية (CRM) Customer Relationship Management والعبارة الفرنسية (GRC) La Gestion de la Relation Client. ويعتبر مدخل إدارة العلاقة مع الزبائن مدخلا جديدا بكل تقنياته، ومن الطبيعي أن يتوفر له تعاريف كثيرة، فقد اجتذب اهتمامات العديد من الباحثين والممارسين على مدى العقد الماضي والحالي، وعلى الرغم من ذلك فلا يوجد تعريف محدد وموحد لهذا المفهوم من قبلهم، حيث نجد بعضهم تبنوا تعاريف متعلقة بمدخل التكنولوجيا، وآخرون تبنوا تعاريف متعلقة بالمدخل الاستراتيجي. وفي هذا السياق، نذكر ما

قاله سكوت نيلسون (Scott Nelson) -أحد المحللين البارزين في مجال إدارة العلاقة مع الزبائن- أنّ هناك نظرتين في مجال إدارة العلاقة مع الزبائن، فهناك من يعدّها برامج تطبيقية، وهناك من يعدّها فلسفة أعمال. وإلى جانب ذلك، هناك أيضا من يعتبر إدارة العلاقة مع الزبائن **سيرورة علائقية**. وفيما يلي طرح لبعض التعاريف وفق المداخل سألغة الذكر.

1. مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن وفق مدخل التكنولوجيا (سيرورة تكنولوجية): من بين التعاريف المقدمة في هذا السياق، نذكر:

✚ عرفت إدارة العلاقة مع الزبائن على أنّها: "تكنولوجيا معلومات أو برمجيات تساعد على تخزين وتحليل وتتبع البيانات أو المعلومات لتقديم خدمات أفضل" (عبيدات، 2012، ص.12).

✚ كما عرفت إدارة العلاقة مع الزبائن على أنّها: "عملية تخزين وتحليل كمية هائلة من البيانات التي يتم الحصول عليها من مركز خدمة الزبون وقسم المبيعات، مما يساعد على النظر بعمق إلى سلوك الزبون، والتعامل بطريقة مختلفة مع كل زبون، حيث تستطيع الاستجابة بسرعة لمتطلبات الزبائن الأكثر ربحية للمنظمة على حساب الزبائن الأقل ربحية" (Baran, 2008, p.4) ؛

✚ وعرفت أيضا على أنّها: "نشاط إدارة تسيير بيانات الزبائن" (Kotler et Armstrong, 2013, p.14) ؛

✚ كما عرفت على أنّها: "جمع المعلومات المفصلة، والمتعلقة بكل زبون على حدة، وكذا التسيير بعناية لكل نقاط أو لحظات الاتصال بهم لتعزيز ولائهم للمنظمة" (Kotler, Keller, Manceau, 2012, p.162). ويقصد بنقاط الاتصال كل الحالات التي يكون فيها الزبون في اتصال مع المنتج، ففي الفندق مثلا، تتمثل نقاط الاتصال في الحجز، الوصول للفندق والتعرف على الغرفة، الخدمة داخل الغرفة، تنظيف الملابس، المطعم، الحانات ومغادرة الغرفة.

2. مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن وفق مدخل العلاقات (سيرورة علائقية): من بين التعاريف المقدمة وفق هذا المدخل، نذكر:

✚ إدارة العلاقة مع الزبائن هي: "أسلوب متكامل يتم من خلاله تعريف الزبائن وتحديدهم، والعمل على استقطابهم، ومن ثم إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق إمكانياتهم وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم، وهذا يعني الاحتفاظ بهم، مما يساعد المنظمة على تحقيق مستوى الأداء المطلوب. ويتم ذلك من خلال مجموعة من قنوات الاتصال المباشرة مثل: الانترنت، المكالمات والبيع الشخصي، مما يساعد على تنظيم

القيمة المحققة للمنظمة والزبون خلال كل عملية تبادل، مما يساعد الزبائن على إجراء عمليات التفاعل والتبادل مع المنظمة في أي مكان وزمان، وبالطريقة التي يرغبون بها، ويعطيهم الشعور بأنهم يتعاملون مع منظمة فريدة ومميزة تتعرف إليهم بشكل شخصي في كل حالة تعامل معهم" (حسن، 2003، ص. 393)؛

كما عرفت على أنها: "منهج عمل يسمح بالتعرف على الزبائن، باكتسابهم ثم المحافظة عليهم وكسب ولاء أفضلهم بهدف الزيادة في رقم الأعمال والأرباح، بمعنى أنها العمل على بناء علاقات مربحة على المدى الطويل مع أفضل الزبائن من خلال استغلال جملة نقاط الاتصال بهم" (Lefébure et al., 2001, p.31)؛

وتعرف أيضا على أنها: "مفهوم جديد بدأ بغزو لغة التسويق ويقصد به: نظام جذب واكتساب الزبائن المربحين والاحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة الأجل، تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المنظمة واستراتيجياتها، لتوطيد علاقات قوية مع الزبائن المربحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع الزبائن غير مربحين" (رونالد، 2009، ص. 36)؛

3. مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن وفق مدخل الاستراتيجية: من بين أهم التعاريف المقدمة في هذا السياق، نذكر:

إدارة العلاقة مع الزبائن هي: "استراتيجية خلق القيمة للزبون وللمنظمة من خلال غرس ثقافة التوجه بالزبون ووضع الاستراتيجيات التشغيلية التي تسمح بتجسيد هذا التوجه انطلاقا من معرفه الزبون وحاجاته وتوقعاته ووصولها إلى إشباعها وإرضاء الزبون وكسب ولاءه، وبالتالي خلق القيمة للزبون وتحقيق المردودية المسطرة من طرف المنظمة" (supizet, 2002, p.420)؛

إدارة العلاقة مع الزبائن هي: "استراتيجية وعملية لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم وبناء علاقات شراكة مع الزبائن المنتقين لخلق قيمة أعظم لكل من المؤسسة والزبون، وتتضمن هذه الاستراتيجية تحقيق التكامل بين وظائف التسويق، البيع، خدمة الزبون لزيادة كفاءة وفعالية المؤسسة في تعظيم القيمة المقدمة له" (بن حمو، 2015/2016، ص. ص. 20).

وعلى ضوء ما سبق، يمكننا الأخذ بالمداخل السالفة الذكر في تعريف إدارة العلاقة مع الزبائن، حيث يتوجب عليها التعامل مع القضايا الخاصة بالتكنولوجيا من جهة وإعداد استراتيجيات وبرامج الاحتفاظ بالزبائن التي تمكن من خلق والمحافظة على علاقات قوية وذات مردودية مع الزبائن من جهة أخرى.

وعليه يمكننا القول أنّ إدارة العلاقة مع الزبائن هي: "استراتيجية عملية تستهدف تعظيم قيمة الزبون والمنظمة معا، وتعتمد في ذلك على استخدام تكنولوجيا معلومات شاملة ومتكاملة قصد التعرف الجيد على الزبائن، وتحديد أنسبهم لبناء علاقات صداقة وشراكة قوية وطويلة الأجل معهم من خلال إعداد سياسات وبرامج مناسبة للمحافظة على ولائهم".

ثالثا- المقارنة بين مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن وغيرها من المفاهيم ذات الصلة:

ظهر خلال السنوات الأخيرة في كتب ومجلات التسويق (التوجهات الحديثة للتسويق) كل من مفهوم التسويق الشخصي "التسويق واحد لواحد" والتسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبائن، والتي يمكن أن تتداخل مع مفهوم التسويق المباشر. وسنحاول من خلال هذا العنصر، تقديم توضيح لهذه المصطلحات، وتحديد الفروقات فيما بينها.

1. التسويق الشخصي:

بناء على البيانات المجمعة عن كل زبون، يمكن للمنظمات شخصنة منتجاتها وأسعارها ورسائل الاتصال مع كل زبون على حدى، والأمثلة في هذا الشأن متعددة، فالبانوك مثلا تعمل على تشخيص عروض قروضها للمحافظة على ولاء زبائنها (Kotler, Keller, Manceau, 2012, p. 162)؛

2. التسويق العلائقي:

لا يهدف هذا المفهوم إلى جذب الزبائن وإنما إلى الاحتفاظ بهم وتحسين العلاقة معهم، ففلسفته تدور حول الاتصال المستمر بالزبائن لتطوير علاقات شخصية وتفاعلية ومستمرة معهم (Demeure, 2008, p.353)؛

وما يمكن ملاحظته على ضوء هذين المفهومين، أنهما يشتركان في نقطة استخدام قاعدة البيانات، إلا أن التسويق الشخصي يعالج حاجات كل زبون بشكل فردي ومشخص بينما يتعامل التسويق العلائقي مع فئة معينة من الزبائن.

ويعتبر مشكل التمييز من الناحية المفاهيمية بين التسويق العلائقي وإدارة العلاقة مع الزبائن من القضايا المطروحة بالحاح، إلا أنه يعتبر التسويق العلائقي أصل إدارة العلاقة مع الزبائن، وهو يهتم بالزبون والأطراف الأخرى ذات المصلحة، بينما تهتم إدارة العلاقة مع الزبائن مع بناء علاقة مع الزبائن المهمين فقط (عبيدات، 2012، ص. 108)، إضافة إلى ذلك يعتبر التسويق بالعلاقات ذا طبيعة استراتيجية بالأساس بينما إدارة العلاقة مع الزبائن تستعمل أكثر الجانب التكتيكي (التطبيق العملي)، إذ تعتمد في

الغالب على استخدام التكنولوجيا لإدارة العلاقة مع الزبائن، إلا أنه من الخطأ الاعتقاد أن مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن ينحصر في الاستخدام الموسع للتكنولوجيا.

كما يمكن استخدام وسائل التسويق المباشر، إدارة العلاقة مع الزبائن من تأسيس حوارات هادفة مع الزبائن، فالتواصل الشخصي عبر الرسائل والاتصالات المباشرة هو الذي يؤدي إلى نظام سليم لإدارة العلاقة مع الزبائن وبما يفيد الزبائن أنفسهم.

والجدول رقم (02)، يوضح أهم الفروقات بين مفهوم تسويق الصفقات أو المعاملات (التسويق التقليدي) ومفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن.

جدول (02) : أهم الفروقات بين مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن ومفهوم تسويق الصفقات.

تسويق الصفقات	إدارة العلاقة مع الزبائن
التركيز على إدارة محفظة المنظمة من منتجاتها.	التركيز على إدارة محفظة المنظمة من زبائنها.
حساسية الزبون للسعر قوية.	حساسية الزبون للسعر ضعيفة.
نظرية قصيرة المدى للعلاقة مع الزبائن.	نظرية طويلة المدى للعلاقة مع الزبائن.
التركيز على المنتج.	التركيز على العلاقة.
التركيز على جذب الزبون.	التركيز على جذب الزبون والاحتفاظ به.
تعامل إجمالي مع الزبائن.	تعامل مع فئة من الزبائن.
اتصال أحادي.	اتصال ذو اتجاهين (تفاعلي).
اعلان غير شخصي.	تفاعل شخصي.
الاعتماد على مراقبة الحصة السوقية لقياس رضی الزبائن.	إدارة قاعدة البيانات لقياس رضی الزبائن.

رابعاً- أهمية وأهداف إدارة العلاقة مع الزبائن:

تمكّن إدارة العلاقة مع الزبائن المنظمة من تحقيق العديد من الفوائد، وسنحاول من خلال هذا العنصر توضيح أهميتها وأهدافها.

1. أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن:

تنبع أهمية وجود إدارة العلاقة مع الزبائن في المنظمة من أهمية الزبون في حد ذاته بالنسبة للمنظمة، فالزبون أولاً وآخراً وأبداً. وفي هذا السياق، ذكر كوتلر في أحد الأمثلة عن منظمة مختصة في صناعة النسيج، وضعت ملصقات في كل المكاتب تعرّف فيها الزبون لموظفيها قائلة:

الزبون هو الشخص المهم الحاضر في المكتب؛

الزبون ليس منّا، بل نحن منه؛

الزبون ليس عقبة أمام عملنا، بل هو سبب وجودنا، نحن لا نقدم له خدمة، بل هو من يقدم لنا خدماته؛

لا يفيد الصراع معه، لا أحد ينتصر أمام الزبون؛

الزبون يكلمنا عن حاجاته، ونحن من يليها بما يحقق أكبر قيمة له ولنا (نوري وبارك، 2014، ص. 121).

ويمكن إدراك أهمية وجود إدارة العلاقة مع الزبائن في المنظمة من خلال بعض المؤشرات والفوائد التالية:

تحقيق حجم معتبر من المبيعات من خلال زبون واحد موالي أكثر من الزبائن الذين يتحوّلون باستمرار من منظمة لأخرى، فالعائد من زبون واحد قابل للزيادة كلما زادت مدة العلاقة بينه وبين المنظمة، وقرارات شرائه تصبح سهلة وسريعة، كما سيزيد من انفاقه على تشكيلة منتجات المنظمة، ويزيد إقباله على شراء المنتجات الجديدة، وبالإضافة إلى ذلك، فإن تكلفة الحصول على زبون جديد تساوي 5 مرات تكلفة الحفاظ على الزبون الحالي، كما أنّ المنظمات تفقد في كل سنة كنسبة متوسطة 10% من زبائنها، ويوجد من المنظمات من تحسن من أرباحها ما بين 25% و85% نتيجة تخفيض 5% من عدد الزبائن المتحوّلين (Jallat, Stevens, Volle, 2006, P.P. 66/67)؛

تقليل التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج والتعريف بالمنظمة واستقطاب زبائن جدد، نتيجة وجود الكلمة المنطوقة الإيجابية عن المنظمة من قبل زبائنهم. وفي هذا السياق، نذكر مثلاً عن منظمة منتجة للبن في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي كانت قد قدّمت اعتذاراً لزبائنهم عن الانزعاج الذي

تسبب فيه عطل آلتين لطحن البن، وقد كلفها هذا الاعتذار شراء مساحات اعلانية تقدر بـ250.000 دولار تعلن فيها عن أسفها لهذا الانزعاج، وذلك من أجل وضع حد للزبائن غير الراضين على الاحتكاك بزبائن آخرين ناقلين لهم أقوال سلبية عن المنظمة نتيجة عدم رضاهم، ففي المتوسط، الزبون الراضي ينقل رضاه إلى ثلاثة أشخاص من حوله، أما في حالة عدم رضاه فينقل ذلك إلى اثني عشر شخص (نوري وبارك ن، 2014، ص. 129)؛

✚ تساعد على تطوير وتحديث منتجات المنظمة، حيث أثبتت الدراسات أن 80 بالمئة من المنتجات الجديدة مصدرها الزبائن؛

✚ تعمل على تخفيض المدركات السلبية لدى بعض الزبائن حول الممارسات التسويقية والترويجية؛

✚ تساعد على تحسين جودة خدمة الزبون عن طريق التقرب منه والتعرف بصورة شخصية على حاجاته؛

✚ تساعد على تحقيق التنسيق والتكامل بين وظائف المنظمة؛

✚ تساعد في توفير الوقت والجهد وأموال يمكن أن تبذل مع عملاء غير مربحين للمنظمة؛

✚ تساعد في الحصول على معلومات أكثر دقة عن الزبون وتكوين قاعدة بيانات عنه، وذلك للكشف

عن العديد من الخصائص والسلوكيات المرتبطة به، مثل: الدورة الشرائية للزبون، عدد مرات الشراء، الكميات المشتراة، نقاط البيع المفضلة وغيرها من الخصائص؛

✚ تمكن من استهداف الزبائن المربحين وتصنيفهم حسب درجة الاستفادة منهم؛

✚ تساعد في التعرف على الزبائن المحتملين.

2. أهداف إدارة العلاقة مع الزبائن:

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة العلاقة مع الزبائن في بناء علاقات قوية وعميقة وذات مردودية ومستمرة مع الزبائن، ولن يتحقق لها ذلك إلا من خلال تحقيقها للأهداف الفرعية التالية (عباس والجنابي، 2017، ص.ص. 44/46):

أ. خلق القيمة:

أدت المنافسة الشديدة بين المنظمات إلى الدفع بالعديد منها إلى التركيز على خلق وتقديم قيمة للزبون أفضل من المنافسين. ويعود بداية ظهور مصطلح قيمة الزبون إلى فترة الانتقال من شعار الزبون إلى توظيف العلم في تحديد حاجاته ورغباته وتبليتها بالطريقة المثلى، أي عند: بداية الاهتمام بتحقيق الجودة

في منتجات المنظمة. وتعرّف القيمة المدركة للعميل بصفة عامة على أنّها: الفرق بين المنافع التي يحصل عليها الزبون من استخدام المنتج وتكاليف الحصول عليه؛

ب. تحقيق الرضى:

إن رضى الزبون مهمة أساسية ينبغي على المنظمات أن تعمل على تحقيقها، وذلك من خلال العمل على تقديم منتجات تلبي توقعاتهم، فالزبائن يكونون مجموعة من التوقعات عن المنافع التي يتوقعون الحصول عليها قبل شراء المنتج، ويقومون بالمقارنة بين الأداء الفعلي للمنتج وبين الأداء المتوقع قبل الشراء، فإذا تحققت التوقعات أو تفوق الأداء الفعلي للمنتج عليها كانت النتيجة رضى الزبون، وعلى العكس كلما كان الأداء الفعلي أقل من الأداء المتوقع (حالة غير مرغوب فيها) كانت النتيجة عدم الرضى. ولتحقيق رضى الزبائن، ينبغي على المنظمة التوجه نحوهم والاهتمام بالتواصل المستمر معهم للتعرف الدائم على احتياجاتهم الحالية والمتوقعة اعتماداً على البحوث التسويقية بصفة عامة ونظام الإصغاء للزبون بصفة خاصة، وترجمتها إلى معايير، والالتزام بتطبيقها عند الانتاج والتقديم الفعلي للمنتج (المطابقة للمعايير) لتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم؛

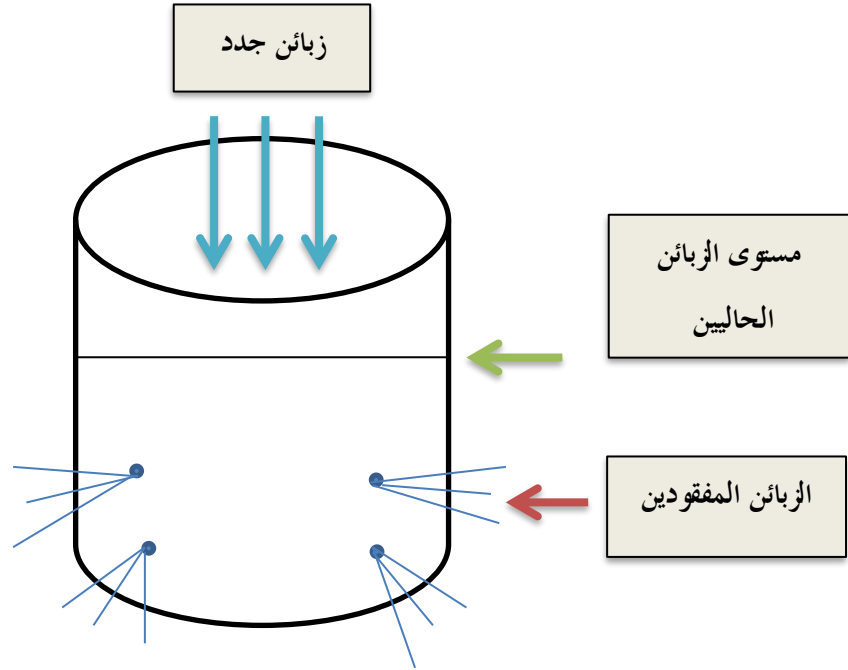
ت. تحقيق الولاء:

يعدّ ولاء الزبون الركن الأساسي في نجاح المنظمة، ويمكن للمنظمة أن تواجه أغلب المنافسين في السوق من خلال تحقيق ولاء الزبون لها، فضلاً عن زيادة مبيعاتها وتحسين سمعتها وخفض تكلفة اكتساب زبائن جدد لها.

وفي نفس السياق، نشير إلى أن المنظمات بدأت تدرك خطورة فقدان زبائنها وتحولهم لمنظمات أخرى، إذ أصبحت تأخذ بعين الاعتبار تقييم حصة فقدان زبائنها أي تقييم حجم المبيعات الضائعة (المتوسط السنوي) بالنسبة لكل زبون بالنظر إلى مشترياته الإجمالية خلال الفترة التي قضاها في الشراء ثم يضرب هذا المتوسط في عدد السنوات التي كان من المفترض أن يشتري فيها طيلة علاقته مع المنظمة. ولتفادي ذلك، ينبغي على المنظمات أن تراقب النقص الحاصل في زبائنها وتبحث عن الأسباب لمعالجتها (Kotler et Armstrong, 200, P.21).

والشكل رقم (02)، يبين نموذج "الدلو المثقوب" للاحتفاظ بالزبائن وتسربهم"، فالاحتفاظ بالدلو المثقوب يكون مكلفاً لأنه لكي نحافظ على مستوى المياه ثابتاً، يجب إضافة مياه جديدة لتحل محل المياه

المتسربة، وبالمثل إذا كانت المنظمة تهدف للاحتفاظ بعدد ثابت من الزبائن فإنّ من الأسهل عليها تجنب فقدان الزبائن الحاليين، وبالتالي لن تضطر إلى البحث عن زبائن جدد وبتكلفة أعلى. الشكل رقم (02): نموذج الدول ذو الثقوب للاحتفاظ بالزبائن وتسربهم.



المصدر: أدريان بالمر، مبادئ التسويق الخدمي، ترجمة بهاء شهاب وآخرون، مصر: مجموعة النيل العربية، 2009، ص. 435.

وعلى ضوء ما تقدم، يمكننا القول أنّ خلق وتقديم قيمة أعلى للزبائن من تلك التي تقدّمها لهم المنظمات المنافسة، وبالشكل الذي يضمن رضاهم وولائهم يلعب دورا كبيرا في توطيد علاقة المنظمة بزبائنهم على المدى الطويل وعدم فقدانهم، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تطبيق مدخل إدارة العلاقة مع الزبائن.

خامسا- متطلبات تطبيق مشروع إدارة العلاقة مع الزبائن:

يتطلب تطبيق مشروع إدارة العلاقة مع الزبائن، الارتكاز على عدة متطلبات وعوامل تكون الأساس في تحقيقها، ومن أكثر العوامل المساعدة على تحقيق ذلك، نذكر أهمها:

1. إدارة التغيير في المنظمة: يتوقف نجاح تطبيق سيورة إدارة العلاقة مع الزبائن في المنظمة، بالدرجة الأولى وكخطوة أولية وأساسية وتمهيدية على ضرورة إحداث تغييرات هامة وشاملة في مختلف مجالات المنظمة، ونذكر على رأسها: مجال التوجه الاستراتيجي، تكنولوجيا العمليات، الهياكل التنظيمية،

القيم المشتركة والأنماط القيادية الفاعلة. ولذا يشترط أن ينظر لمشروع تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن في المنظمة على أنه مشروع تغيير تنظيمي يتطلب تسييرا محكما أي السعي والعمل على التحضير الجيد لقيادة هذا التغيير. وفيما يلي توضيح لمجالات إدارة التغيير في المنظمة لتطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن:

أ. إدارة التغيير في التوجه الاستراتيجي (المضمون أو الجوهر): يرتبط هذا التغيير بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المنظمة، ويشمل: الغاية، الرؤية، الرسالة والأهداف. وفي هذا الإطار، ينبغي على المنظمة أن تعدّ استراتيجية موجه نحو الزبون تقوم على تحديد الزبائن المستهدفين وتكوين علاقات ذات مردودية معهم.

وبينّ (Nadler) أنّ ربط التغيير بالمواضيع الاستراتيجية للمنظمة يعدّ من أهم متطلبات نجاح التغيير، حيث ينبغي أن ترتبط الرؤية ببعض الأمور، منها (الطيبي، ص.ص 93/94):

✚ **العقلانية:** بمعنى توضيح لماذا المنظمة بحاجة للتغيير؛

✚ **أصحاب المصلحة:** مناقشتهم لمعرفة احتياجاتهم وتطلعاتهم المستقبلية، وماهي الفوائد المترتبة عن عملية التغيير؛

✚ **أهداف الأداء:** تحديد القيم والمعتقدات الرئيسية التي تدفع المنظمة للتغيير؛

✚ **العمليات والبناء التنظيمي:** كيف سيكون البناء التنظيمي للمؤسسة وماهي العلاقة بين كل العناصر فيها أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية؛

✚ **أسلوب التشغيل:** المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض؛

ب. إدارة التغيير التكنولوجي: يشمل مفهوم تكنولوجيا العمليات طائفة واسعة من العمليات والأنشطة والمستلزمات المختلفة التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، مثل قدرات ومهارات الموظفين، المستلزمات المادية وغيرها. وعادة ما يتم التعبير عن التكنولوجيا من خلال وصف حالتها بمؤشرات مثل الحداثة والجودة والمواكبة والكفاءة والفعالية وغيرها. ويهدف التغيير التكنولوجي بصفة عامة إلى تحسين طرق ووسائل أداء العمل كتغيير عملية وجدول تنفيذ المهام، إدخال معدات تقنية وطرائق عمل جديدة وتغيير المعايير، وهذا من شأنه أن يسهم في أداء أكثر فعالية وكفاءة للمنظمة وظروف عمل أفضل للعمال من خلال تخفيض الجهد العضلي المبذول. ومن هذا المنطلق، نرى أن النجاح في تطبيق إدارة

العلاقة مع الزبائن يتطلب التغيير في تكنولوجيا المنظمة باعتماد تكنولوجيا المعلومات (البرمجيات مثلا) والاتصال (الانترنت والمواقع الالكترونية والهاتف وغيرها) للاحتفاظ بزبائنهم؛

ت. **إدارة التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي:** تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير، حيث أنّ معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغييرات بالهيكل والعلاقات التنظيمية، إما بحذف بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها، أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات وإعادة تحديد المسؤوليات والصلاحيات وغيرها، وذلك بما يحقق المرونة للتنظيم القائم واستجابته أكثر للتغيرات البيئية. ولتطبيق سيورة إدارة العلاقة مع الزبائن بنجاح، فلا بد من هيكلتها على مستوى المنظمة وتحديد مهام ومسؤوليات وسلطات القائمين عليها؛

ث. **إدارة التغيير في اتجاهات الأفراد:** ويقصد به: تغيير الموقف من العامل الإنساني باتجاه اعتباره غاية التغيير ووسيلته في نفس الوقت، اعتماد العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي، الحوار مع الزبائن والتأكيد على تلبية حاجاتهم عند اتخاذ القرارات. وعادة ما تتبع عمليات تغيير اتجاهات الأفراد نموذج لوين على النحو الآتي (ديري، 2011، ص. 196):

➤ **مرحلة خلق الرغبة في التغيير:** يتم فيها، توضيح نقاط الضعف في الأداء أو السلوك لجعل الأفراد يحسون بالحاجة للتغيير؛

➤ **مرحلة الإذابة:** يتم فيها، التغلب على أي مقاومة يمكن أن تقف أمام نجاح عملية التغيير؛

➤ **مرحلة التغيير:** يتم فيها، تعليم الأفراد السلوك أو الأداء المرغوب فيه؛

➤ **ومرحلة التثبيت:** يتم فيها، تحويل السلوك الذي تمّ تعلمه إلى جزء من عادات الفرد وشخصيته، من خلال الممارسة لفترة طويلة لنمط السلوك الجديد.

2. **خلق ثقافة التوجه نحو الزبون في المنظمة:** يتطلب تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن التغيير من النمط الثقافي السائد إلى نمط ثقافي جديد يقوم على التوجه نحو الزبون، والذي يشير إلى الأفكار والمفاهيم والأهداف والإجراءات المؤدية إلى الارتقاء بأداء المنظمة للمحافظة على ولاء زبائنهم. ويمكن تعريف ثقافة التوجه نحو الزبون في المنظمة عموما على أنّها: "نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالتوجه نحو الزبون وتكوين علاقة قوية وذات مردودية معه على المدى الطويل". ومن الأمثلة للشعارات التي تعكس ثقافة تنظيمية موجهة نحو الزبون، نذكر: الزبون دائما على حق؛ الزبون هو النشاط؛ الزبون هو الرئيس؛ الزبون هو الملك؛ الزبون هو رأس المال المنظمة؛

3. التزام الإدارة بالتوجه نحو الزبون: تتمثل أهم أشكال دعم وتأييد والتزام الإدارة بالتوجه نحو الزبون والتي تسهم في تحقيق جودة الخدمة داخل المنظمة في:

✚ ترسيخ المصداقية لدى العاملين وإشعارهم بجدية الإدارة في تحويل فلسفة التوجه نحو الزبون إلى واقع ملموس؛

✚ إيجاد البيئة المشجعة لتطبيق رؤية المنظمة وثقافتها المتعلقة بالتوجه نحو الزبون؛

✚ تشجيع العاملين على التحسين المستمر في جودة العلاقة مع الزبائن.

4. التسيير الفعال للعنصر البشري في مجال خدمة الزبائن: ويتضمن ذلك خمسة عناصر أساسية، تتمثل في:

✚ استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات: ومن مواصفات الكفاءة المطلوبة، نذكر: مهارات الاتصال؛ المعرفة الوظيفية، الحماس؛ المبادرة؛ القدرة على الإقناع والتأثير؛ القدرة على العمل الجماعي؛ الولاء والانتماء؛ القدرة على حل المشكلات؛ القدرة على تطبيق المهارات والمعرفة؛ القدرة على تحمل الضغوط الوظيفية؛

✚ تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين: ويتم ذلك من خلال الاستمرار في إعداد مختلف برامج التدريب التي تركز على تنمية وتطوير قدرات العاملين ومهاراتهم الوظيفية والسلوكية، ومن هذه البرامج، نذكر: برامج بناء الوعي بخدمة الزبائن، البرامج الموجهة لتنمية مهارات محددة في مجال خدمة الزبون، برامج تنمية السلوكات والاتجاهات الإيجابية الواجب مراعاتها مع الزبائن؛

✚ مكافأة وتحفيز الأداء المتميز؛

✚ التقييم العادل والموضوعي للأداء: يسهم نشاط التقييم من تحقيق جملة من الفوائد، منها: التعرف على فرص التحسين في الأداء، تنظيم المكافآت والحوافز بناء على أسس موضوعية، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين. ويتم تقييم الأداء من قبل الزبائن، الرؤساء، الزملاء، التقييم الذاتي والمرؤوسين؛

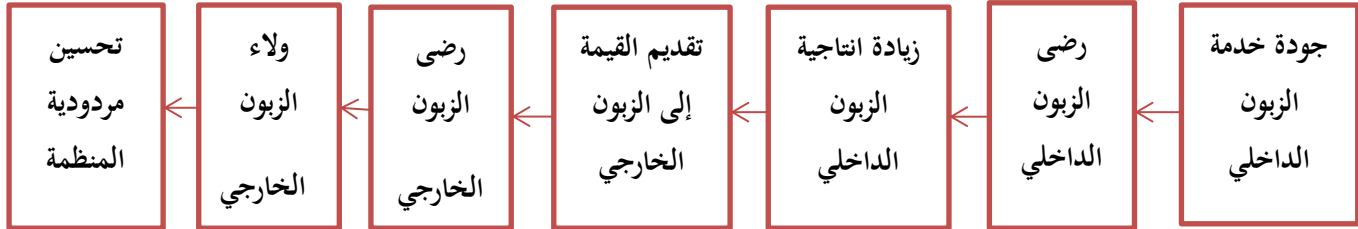
✚ الحفاظ على العاملين: ومن الأساليب المستخدمة، نذكر: برامج الرعاية الطبية والتأمين الصحي، برامج الرعاية الاجتماعية وخدمات العاملين، برامج تحسين بيئة العمل وبرامج التدريب؛

5. العمل الجماعي وسيادة روح الفريق، وهذا من شأنه أن يسهم في تبادل المعارف والخبرات والمشاركة في التطوير والتحسين المستمر في جودة العلاقة مع الزبائن؛

6. اعتماد التكنولوجيا لتحقيق الاتصال الفعال بين موظفي المنظمة أو بينها وبين زبائنها.

ويمكن توضيح مساهمة دعم وتأيد الإدارة العليا في تحقيق التوجه نحو الزبون في الشكل رقم (03).

شكل رقم (03): التزام الإدارة بالتوجه نحو الزبون.



سادسا- سيرورة تطبيق مدخل إدارة العلاقة مع الزبائن في المنظمة:

تنبع استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن من استراتيجية المنظمة، وهي تعتمد على سيرورة تشتمل على محاور رئيسية أو خطوات أو مراحل أو عمليات أو أنشطة متتابعة يجب الالتزام بتطبيقها، فينبغي أولا البدء بجمع وتحليل البيانات حول الزبائن لتحديد الفئة المستهدفة منهم، ومن ثم وضع الخطة والبرامج المناسبة لتحسين العلاقة معهم والاحتفاظ بهم، كما تقوم على تنظيم وتوجيه ورقابة مختلف الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف المسطر من قبلها والمتوافق مع الهدف العام للمنظمة (زيادة معدل ولاء الزبائن المستهدفين مثلا).

1. تكوين قاعدة بيانات عن الزبائن للتعرف عليهم (المدخلات):

تمثل المعلومة محور التوجه نحو الزبون وإدارة العلاقة معه، كما أصبحت الأداة التي توفر الفرص ذات الربحية العالية للمنظمة وتجنبها الكثير من الخسائر، الأمر الذي يتطلب تكوين قاعدة من البيانات (Data Base) عن الزبائن ذات الجودة العالية (بيانات دقيقة، صحيحة، موضوعية وحديثة وفي الوقت المناسب)، والتي يعتمد عليها في استهداف الزبائن واتخاذ القرارات المناسبة للاحتفاظ وتنمية العلاقة معهم. وتشمل قاعدة البيانات التي تعتبر بمثابة نظام شامل للمعلومات على ملفات عن الزبائن تحتوي على البيانات التالية: بيانات سوسيو ديموغرافية أو شخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، تاريخ الميلاد)، بيانات عن الأحداث والمناسبات المهمة في حياتهم، بيانات عن السلعة المشتراة (الصنف، الكمية، التاريخ)، بيانات حول عملية الاتصال (وسيلة الاتصال، العنوان، الهاتف، المكان، التوقيت)، بيانات عن المحيطين بالزبائن، معلومات عن نتائج البحوث والدراسات المتعلقة بسلوكهم وأنماطهم الشرائية وضمن أي صنف من الزبائن ينتمي (عميل عصبي مثلا)، معلومات عن

صفقات البيع السابقة وتقارير المبيعات والأرباح، المعلومات التسويقية المتعلقة برغبات الزبائن وتفضيلاتهم في الشراء واختيار المنتجات وبيانات أخرى (مدى رضاه، مقترحاته، رأيه في المنتجات المنافسة،...).

ويتم جمع هذه البيانات من مصدرين أساسيين، هما: مصادر داخلية، نذكر منها: الصفقات المبرمة (المشتريات، ملفات القرض)، مراكز الإتصال، تقارير رجال البيع، مسوحات رضى الزبائن، الاتصالات عبر مواقع الانترنت وفي المعارض ومختلف نقاط التواصل مع الزبائن (الموقع الإلكتروني، نقاط البيع، قسم خدمة الزبائن،...); ومصادر خارجية، نذكر منها: دراسات المنافسة ومختلف المعطيات الإحصائية. وبعد جمع البيانات، يتم حفظها بالاعتماد على التقنيات التكنولوجية الحديثة (البرمجيات) التي تخزن البيانات (مخزن البيانات "Data Werhouse" يخزن جبال هائلة من البيانات)، وتمكّن الموظفين من الوصول إليها بطريقة سهلة وسريعة. وتمثل قاعدة البيانات الدعامة الأساسية لاتخاذ القرارات، لذا ينبغي تحديثها وتطويرها (إمدادها بالمعلومات أو البيانات الجديدة) حتى تستمر الفائدة منها؛

2. مرحلة غريلة البيانات وتحليلها لتحديد الزبائن المستهدفين (تنقيب البيانات Data Mining):

بعد عملية جمع البيانات عن الزبائن، تأتي عملية معالجتها لتصبح معلومات ومعارف تستخدمها إدارة المنظمة في اتخاذ مجموعة من القرارات، ونطلق على هذه المرحلة بمرحلة تنقيب البيانات التي تعرّف على أنها: "عملية غريلة كميات من البيانات وتحليلها لإيجاد المعلومات المناسبة لفهم سلوك الزبائن واتخاذ القرارات، وذلك باستخدام أدوات تحليل المعطيات (أدوات التحليل الإحصائي ومختلف التقنيات الكمية) التي تسهم في اكتشاف واستخراج العلاقات المهمة بين المتغيرات" (Demeure, 2008, p. 351). وفي البنوك مثلاً: يتم جمع البيانات الديمغرافية والبيانات المتعلقة بالحسابات البنكية للزبائن، وبعد معالجتها تصبح معلومات تستخدمها الإدارة في اتخاذ مجموعة من القرارات المستقبلية المتعلقة بـ: معرفة ميزانية التدفقات السنوية للزبون وبالتالي تحديد قيمة الزبون من خلال العائد المتوقع؛ قياس المخاطر المتعلقة بالزبون سواء تعلق الأمر بمخاطر فقدان أو عدم التسديد؛ التأكد من طريقة الدفع المفضلة من طرفه لتحديد نوع الخدمة التي يجب تقديمها للزبون؛ تصنيف حسابات الزبائن إلى مجموعات متجانسة لتحديد البرامج التسويقية المناسبة لكل فئة منهم.

وتسمح عملية تنقيب البيانات من التعرف على الزبون الحالي والمرقب والاستهداف الأمثل للزبائن، أي تمسح بتجزئة زبائن المنظمة وتصنيفهم حسب عدة مؤشرات، وفي مقدمتها أو أهمها مؤشر

ربحية الزبون. والسبب الرئيسي في التصنيف هو تحديد الزبون الذي تستطيع وترغب المنظمة في خدمته (عميل مربح يتمتع بقدرة شرائية مرتفعة) ومحاولة فهم والتعرف على احتياجاته جيداً، وتحديد القيمة التي يجب عليها انفاقها في إطار جهودها في بناء العلاقة معه، كما توفر عملية تجزئة أو تصنيف الزبائن الوقت والجهد والأموال التي كانت من الممكن أن تبذل مع زبائن غير مربحين للمنظمة.

وعادة ما يتم تصنيف الزبائن وفق معيار أو مؤشر الربحية إلى ثلاث مجموعات:

1. مجموعة الزبائن الأكثر قيمة (المحافظة عليهم)؛
2. مجموعة الزبائن الأكثر نمواً (المحافظة عليهم وتنمية العلاقات معهم)؛
3. مجموعة الزبائن الأقل من الصفر (في حالة عدم تمكن المنظمة من جعل العلاقة مربحة معهم، ينبغي عليها عدم التعامل معهم).

والجدير بالتنويه، أنّ تمييز الزبائن المربحين من غير المربحين يبدو جذاباً، لكن يمكن أن يكون معرقلاً إذا استخدمت المنظمة هذه المعرفة لإبعاد الزبائن الذين يمكن أن يكونوا زبائن كباراً في المستقبل، ويضاف إلى ذلك أنّ هناك زبائن يعطون ربحية قد تكون قصيرة الأمد، وذلك هو الخطأ الذي تقع فيه معظم المنظمات بحيث تقوم باستثمار الأموال في إدارة علاقتها معهم.

وتعدّ برمجيات تكوين وتحليل واستغلال قاعدة البيانات من بين أهم البرمجيات الأساسية لإدارة العلاقة مع العميل المستخدمة في عملية تنقيب البيانات، فقد ذكرت صحيفة (Wall Street Journal) الأمريكية أنّ "المنظمات الأمريكية أنفقت عام 2001 أكثر من 122 مليار دولار أمريكي على اقتناء أجهزة الحاسوب والبرمجيات والخدمات ذات الصلة بفرز البيانات الخاصة بالزبائن، وأن مردود ذلك سينعكس بالتأكيد على العوائد على الاستثمار، وذلك بفضل الاستهداف الأمثل للزبائن والتقليص الملحوظ في التكلفة والجهد التي كانت تهدر نتيجة الكم الهائل من البيانات غير المنظمة التي تفتقد إلى أسلوب علمي للتنقيب عنها والاستفادة منها" (علاق، 2002، ص. 304).

وفي إطار تكوين وتحليل واستغلال قاعدة البيانات، تعرض المنظمات عدة منتجات مثل: برمجية (Customer Data Integration)، برمجية (Siebel Data Quality)، برمجية (Siebel Universal)، برمجية (Customer Master)، برمجية (Fuzzy Logic Data Stream Mining) وغيرها من البرمجيات التي تعالج المعلومات آلياً من خلال تصنيفها واستخراج نماذج وروابط بينها، وكذا حساب مختلف المؤشرات حول الزبائن. ويعدّ استخدام هذا النوع من البرمجيات هو السبيل الوحيد للتحكم في حجم المعلومات

المتنامي بمعدلات متسارعة جدا والقيام بمسح شامل لها عوض تحليل عينة صغيرة منها، مما يكسب المنظمة معرفة تامة بزبائنها الحاليين والمحتملين والمستهدفين (حططاش، 2017، ص. 174).

كما تفيد المعلومات المستقاة من عملية "تنقيب البيانات" المنظمة في الإجابة على مجموعة من التساؤلات الخاصة بصياغة الاستراتيجية التسويقية، ومنها: من هم الزبائن الذين يمثلون البيئة التسويقية؟ من هم الزبائن الذين يتركون أكبر تأثير على منحنيي المبيعات والأرباح؟ من هم الزبائن الذين يظهرون اهتماما كبيرا بمنتجاتنا، من هم الزبائن الذين يملكون أكبر ولاء للمنظمة؟ من هم الزبائن الذين يمكن زيادة وتعزيز ولائهم للمنظمة.

3. إدارة عملية (CRM) :

بعد القيام بنشاط تحديد الزبائن المستهدفين وتصنيفهم (التركيز على النوعية وليس العدد)، يتم القيام بجملة من الوظائف الإدارية التي تتناسب وأهمية كل فئة من الزبائن المستهدفين.

ج. التخطيط: وتشمل هذه المرحلة مايلي:

✚ **تحديد الأهداف**: وتبدأ هذه المرحلة بتحديد جملة من الأهداف الواضحة والقابلة للقياس (نسبة المبيعات، الأرباح، الحصة السوقية، عدد الزبائن الجدد، نسبة الاحتفاظ بالزبائن وولائهم) لكل فئة من الزبائن المستهدفين. وقد أشارت بعض الدراسات، إلى أن اختيار هدف محدد لكل زبون رئيس هو المعيار الحقيقي الذي يضمن للمنظمة الوصول إلى أعلى مستويات الرضى.

✚ **تحديد الاستراتيجية المناسبة للاحتفاظ بزبائن كل صنف**: قدم كل من (Berry & Parasuraman) سنة 1991 مجموعة من الاستراتيجيات التي من شأنها أن تسهم في الاحتفاظ بالزبائن، نذكر منها:

- **المجموعة المالية**: والقائمة على تقديم حوافز مادية للزبائن لتشجيعهم على تكرار الشراء، وربطهم مع المنظمة لأطول فترة ممكنة، ولكن مثل هذه الاستراتيجية سهلة التقليد من قبل المنافسين، وتأثيرها قصير الأجل شأنه شأن وسائل تنشيط المبيعات الأخرى، ولا بد أن تترافق مع مستوى مناسب من الجودة المدركة من قبل الزبائن؛
- **المجموعة الاجتماعية**: والقائمة على أهمية بناء علاقات اجتماعية مع الزبائن وبشكل شخصي وليس اعتبارهم مجرد وجوه بدون أسماء، وإنما هم أصدقاء معروفون بالنسبة لإدارة المنظمة والعاملين فيها،

مع الاستمرار في التعرف على حاجاتهم والعمل على فهمها، ومواكبة اشباعها بشكل يضمن رضى الزبائن؛

• **المجموعة المتوافقة مع حاجات الزبائن:** والمعتمدة على تقديم المنتج المناسب لحاجات الزبون بشكل فردي، من خلال تقديم الحلول الخاصة والمناسبة لكل عميل، ويتم ذلك من خلال تقديم العروض المرنة التي يمكن تكييفها حسب حاجة الزبون، ومن أمثلتها: الشخصية.

• **المجموعة الهيكلية:** وتعتمد هذه المجموعة على المشاركة والتكامل مع الزبائن الذين يرتبطون مع المنظمة بعلاقات طويلة الأجل، سواء في المعلومات أو الموارد أو التكنولوجيا، وصولاً إلى تقديم المنتج المطلوب من قبل الزبائن، ومثل هذه المجموعة صعبة التقليد من قبل المنافسين، مما يمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، من خلال استدامة العلاقة مع الزبائن .

ح. **التنظيم:** يتطلب القيام بأنشطة إدارة العلاقة مع الزبائن بفعالية ضرورة هيكلة وظيفة إدارة العلاقة مع الزبائن في المنظمة وإمدادها بمختلف المستلزمات والموارد مع تحديد المهام والمسؤوليات.

خ. **التوجيه:** وتضم هذه العملية الأنشطة التالية:

✚ التنسيق مع مختلف الوظائف ضمن منظور كلي متكامل؛

✚ الاتصال ومن الضروري أن يكون "اتصال ذو اتجاهين" مع استخدام مختلف وسائل الاتصال كالبريد الإلكتروني، الانترنت، الأساليب المباشرة ووسائل الاتصالات التسويقية الأخرى؛

✚ التدريب، وترتكز برامجه بصفة خاصة على كيفية التعامل مع الزبائن وكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات (البرمجيات)؛

✚ التحفيز من خلال وضع نظام حوافز مصمم على أساس الإنجاز المرتكز على فهم وارضاء الزبون.

د. **التقييم (قياس وتقييم فعالية إدارة العلاقة مع الزبائن):** إن معظم نتائج إدارة العلاقة مع الزبائن لا يمكن قياسها بفترة زمنية قصيرة، وإنما يتطلب ذلك دورة كاملة للأنشطة الخاصة به للتحقق من مدى فعاليته. وتقاس نتائجه وفقاً لمجموعة من المعايير، من أهمها:

✚ **المعايير السلوكية:** ومن أمثلتها: التغير في اتجاهات الزبائن تجاه المنظمة ومنتجاتها؛ التغير في درجة تفضيل منتجات المنظمة مقارنة بالمنافسين؛ التغير في العلاقة التي تربط المنظمة بزبائنهم (عدد مرات الاتصال)

✚ **المعايير الكمية:** ومن أمثلتها: نسبة الاحتفاظ بالزبائن؛ التغير في المبيعات، التغير في الحصة السوقية، التغير في الأرباح.

وبشكل عام، توجد عدة مقاييس أو مؤشرات لقياس فعالية إدارة العلاقة مع الزبائن، نذكر منها (محمد ابراهيم عبيدات، 2012، ص. 319):

✚ مقياس جذب الزبائن الجدد؛

✚ مقياس الزبائن وتحديد درجات التحول (الزبائن المفقودين)؛

✚ مقياس الفاعلية والكفاءة وسلوك الموظفين؛

✚ مقاييس أخرى ترتبط بالتعرف على قيمة الزبون.

سابعاً- ممارسة إدارة العلاقة مع الزبائن في المنظمة:

يتم ممارسة إدارة العلاقة مع الزبائن في ثلاث مستويات مختلفة وبشكل متكامل حيث أن كل مستوى هو حجر الأساس لنجاح تطبيق المستوى الموالي، وتتمثل هذه المستويات في (بن حمو ، 2016/2015، ص. 21):

المستوى الأول، ويتعلق بالإدارة الاستراتيجية للعلاقة مع الزبائن والتي يتم من خلالها نشر وتحسيد ثقافة التوجه نحو الزبون في المنظمة والالتزام بها، إلى جانب السعي نحو استهداف الزبائن المرشحين والحفاظ على ولائهم من خلال خلق وتقديم قيمة أفضل من المنافسين وتحديد البرامج المناسبة لخدمتهم بطريقة أفضل؛

المستوى الثاني، ويتعلق بالإدارة العملية مع الزبائن، وتعرف بالواجهة الأمامية للمنظمة، ويتم خلالها أتمة نقاط الالتقاء المباشر مع الزبائن كاستخدام برمجيات الحاسوب في وظائف التسويق والبيع وخدمة الزبائن، والتواصل إلكترونياً مع الزبائن عن طريق صفحات الانترنت والإيميل والرسائل القصيرة، وذلك بهدف خدمة الزبائن بصورة أفضل.

المستوى الثالث، ويتعلق بالإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبائن، وتعرف بالواجهة الخلفية للمنظمة، وتتضمن فهم نشاطات الزبون التي حدثت في المكاتب الأمامية، فيتم جمع المعلومات وتحليلها وتنقيتها لاستهداف فئة الزبائن المرشحين والعمل على المحافظة عليهم من خلال تسطير برامج الولاء المناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد موظفي المكاتب الأمامية في الاحتفاظ بوعودها تجاه الزبائن.

وعلى ضوء ما سبق، تجدر الإشارة إلى أنّ ممارسة إدارة العلاقة مع الزبائن في المنظمة يقتضي توجيه كافة وظائف المنظمة نحو الزبون وإرضاءه، فلا بد أن يكون هناك تكامل وتنسيق فيما بينها، فيعمل قسم التسويق على تحديد حاجات ورغبات الزبائن وتسليم المنتجات في الوقت والمكان المناسبين، كما يهتم أيضا بتحديد مستوى رضاهم وولائهم للمنظمة؛ ويعمل قسم التموين على البحث عن أفضل الموردين للتموين بمستلزمات الإنتاج ذات الجودة والسعر المناسبين؛ ويهتم قسم الإنتاج بصنع منتجات ذات جودة مناسبة ودعوة الزبائن إلى مواقع الإنتاج للاستفادة من اقتراحاتهم؛ ويهتم قسم المحاسبة بحساب وتحليل ربحية الزبائن للتمكن من التعرف على العملاء المربحين؛ ويحرص قسم المالية على دعم استراتيجيات وبرامج الاحتفاظ بالزبائن؛ ويهتم قسم العلاقات أو خدمة الزبائن بإنشاء جو ثقة مع الزبائن وتوطيد العلاقات معهم.

ثامنا-معوقات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن في المنظمة:

من المشاكل أو المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن بفعالية في المنظمة، نذكر:

- ✚ ممارسة إدارة العلاقة مع الزبائن قبل إحداث تغييرات تنظيمية؛
- ✚ نقص وضعف الاتصالات خاصة بين الإدارات المختلفة في المنظمة أو بينها وبين زبائنهم، مما يؤثر سلبا على عملية جمع البيانات أو المعلومات وتحليلها واستخدامها بطريقة مثلى عند اتخاذ القرارات؛
- ✚ تأخر المعلومات، فعملية معالجة كميات كبيرة من البيانات تحتاج إلى وقت طويل نسبيا للتخلص من البيانات غير الضرورية مما يؤثر على فاعلية إدارة العلاقة مع الزبائن؛
- ✚ النقص في البيانات؛
- ✚ عدم دقة بعض البيانات؛
- ✚ ارتفاع تكلفة البرمجيات وتنفيذها؛
- ✚ عدم استيعاب أو فهم أو تطبيق الموظفين للوسائل التكنولوجية المرتبطة بالنظام المستخدم لإدارة العلاقة مع الزبائن؛

✚ **خصوصية الزبائن:** على اعتبار أن تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن يتطلب جمع البيانات والمعلومات الشخصية والسلوكية عن الزبائن، فإنه ينبغي حماية هذه الخصوصية من المعلومات، وهي تعدّ من الأمور الصعبة، على الرغم من وجود سياسات وقوانين لهذا الغرض (التشريع الخاص بالرقابة المعطاة للوالدين على المعلومات التي تنشر للأطفال، وتشريعات ترتبط بالمكالمات الخاصة بالأفراد والحالات الصحية

والحسابات المصرفية وغيرها). والمشكلة التي تطرح نفسها هنا، هي: هل من الممكن أن تبيع المنظمات بعض المعلومات المرتبطة بزيائنها؟ وهل تلتزم المنظمات بالتشريعات الخاصة بالتعامل مع المعلومات الخاصة بالأفراد؟ وهل تضمن المنظمات في ممارساتها التسويقية خصوصيات الزبائن أم لا؟ فلا يزال هناك جدل كبير حول النزاع بين مصالح المنظمات التي تركز على الحصول على المعلومات الخاصة بالزبائن والالتزام بسرية أو خصوصية البيانات والمعلومات عنهم بسبب تزايد الضغوط الاجتماعية لحماية خصوصية الأفراد ومعلوماتهم التي تم تجميعها عنهم.

وهناك جملة من النقاط الإرشادية التي يتم وضعها من قبل المنظمات لحماية خصوصية الزبائن، نذكر منها (عبيدات، 2012، ص. 326):

- طلب الإذن من الزبائن لتزويدهم بالمعلومات؛
- حماية البيانات من خلال قانون يتعامل مع خصوصية بيانات الزبائن من قبل المنظمة؛
- تأمين مخازن بيانات الزبائن؛
- ينبغي إبلاغ الزبائن بأن بياناتهم الشخصية لا تستخدم إلا لأغراض معينة؛
- قدرة الزبون على تعقب أو الاطلاع على هذه البيانات؛
- السماح للزبون الحصول على بياناته وتصحيحها؛
- تحديد ظروف كشف البيانات لطرف ثالث.

أسئلة للمناقشة

1. ماهي الأسباب التي أدت إلى توجه الفكر التسويقي نحو تنمية العلاقة مع الزبائن؟
2. عدد الجوانب الرئيسية التي يغطيها مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن؟
3. بين أهمية المجال العملي والمجال التحليلي لإدارة العلاقة مع الزبائن؟
4. ناقش العلاقة بين التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبائن والتسويق بالصفقات؟
5. ماهي المبررات التي تدفع المنظمات للاستثمار في تطوير العلاقة مع الزبون؟ استعن بمنظمة من اختيارك لتوضيح اجابتك.
6. ناقش العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن والاستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر؟
7. تهتم إدارة العلاقة مع الزبائن بإدارة زبون واحد ولا تهتم بعملية الحصول على زبائن جدد، علل؟
8. اشرح لماذا تعتبر إدارة العلاقة مع الزبائن عملاً صعباً؟

الفصل الثالث: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن

الفصل الثالث: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن.

الهدف العام:

يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بأبعاد أو محددات إدارة العلاقة مع الزبائن، والمتمثلة في: معرفة وتجزئة الزبائن، الاتصال بالزبائن المستهدفين وجودة خدمة الزبائن المستهدفين.

الأهداف التفصيلية:

إن قراءة الطالب محتوى هذا الفصل سيساعده على ما يلي:

1. التعرف على مفهوم معرفة وتجزئة الزبائن؛
2. إدراك أهمية معرفة وتجزئة الزبائن؛
3. التعرف على مفهوم الاتصال والإصغاء للزبون؛
4. التعرف على مختلف مصادر الإصغاء للزبون؛
5. التعرف على مختلف وسائل الإصغاء للزبون؛
6. التعرف على مفهوم جودة خدمة الزبون وإدراك أهميتها؛
7. التعرف على مختلف الأبعاد التي يعتمد عليها الزبون في الحكم على جودة الخدمة المقدمة، والتعرف على أهم نماذج قياس جودة الخدمة والمفاضلة بينها؛

المحتوى:

يشتمل هذا الفصل على ما يلي:

أولاً - معرفة وتجزئة الزبائن.

ثانياً - الاتصال بالزبائن.

ثالثاً - جودة خدمة الزبائن.

أولاً - معرفة وتجزئة الزبائن:

تعتبر المعرفة المنطلق الأساسي لتنفيذ استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، ومن البديهي أن تكون معرفة الزبائن (La connaissance des clients) على رأس قائمة أنشطتها، فهي تهدف إلى توضيح الصورة من كل جوانبها حول هذا الذي ندير العلاقة معه، ولا يمكن الحديث عن الحفاظ على العلاقة مع الزبون دون التعرف عليه أولاً، ولا يتم ذلك إلا من خلال جمع كم من البيانات الخاصة به من قنوات الاتصال المختلفة، ومعالجتها من أجل الوصول إلى المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار، فالمعلومة أساس بناء العلاقة معه والتوجه به. وقد أتاحت تكنولوجيا المعلومات (الجزء التكنولوجي في نظم المعلومات المختص بوظيفة معالجة البيانات وتخزينها وإخراجها في شكل معلومات مفيدة إلى مستخدميها لاتخاذ القرارات المناسبة) للمنظمات إمكانية تخزين أحجام كبيرة جداً من البيانات تحت مسمى مستودعات أو بنوك البيانات التي تعدّ بمثابة أنظمة شاملة لمعلومات الزبون انطلاقاً من المعلومات الشخصية مثل: السن، الجنس، العنوان.... الخ إلى تاريخ وعدد مرات ومبلغ عمليات الشراء التي قام بها، ثم تصل إلى الرغبات الخاصة، تفضيلاته في التعامل، مجالات الرضى فيما يتعلق بمنتجاتها وجودتها.

والجدير بالتنويه في هذا المجال، أنه ينبغي أن تتسم هذه البيانات بخصائص الجودة من الناحية الموضوعية، الحداثة الوقتية وملائمتها للمعالجة، كما أنه غالباً ما يتم اللجوء إلى بحوث التسويق والإصغاء للعميل في جمع المعلومات الخاصة بسلوك الزبائن وتفضيلاتهم وآرائهم الخاصة بالمنظمة ومنتجاتها، وينبغي أيضاً تصنيف هذه المعلومات وتحليلها لتحويل إلى معرفة حول الزبون.

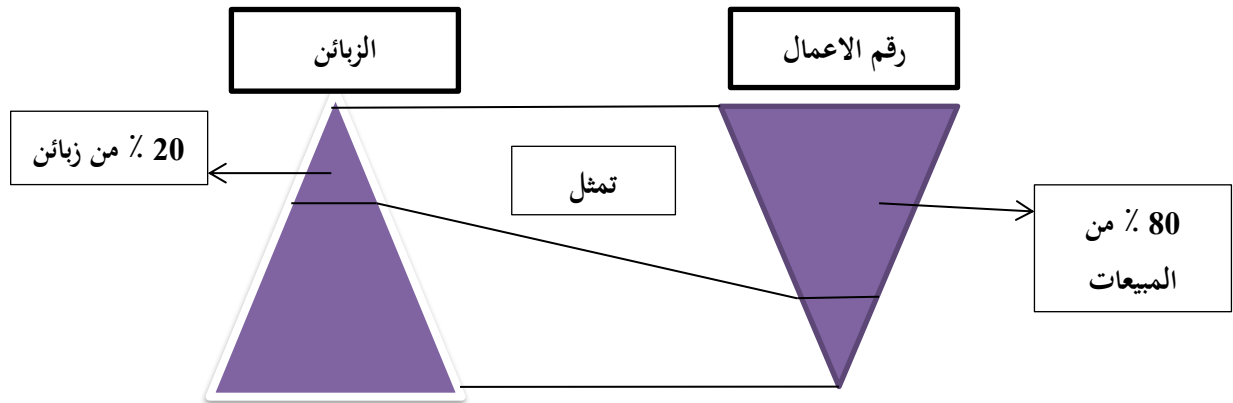
وتلي مرحلة معرفة الزبائن، مرحلة **التجزئة** (Segmentation et Sélection des clients) والتي تعني تقسيم زبائن المنظمة إلى مجموعات متشابهة. ولم تعد التجزئة تتم بشكل بسيط بالاعتماد على المعايير الكلاسيكية فحسب (السن، الجنس، الدخل، الحالة الاجتماعية...)، بل أصبحت تتم

الفصل الثالث _____ أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن.

على أساس السلوك الشرائي الذي يمكن ملاحظته بمتابعة تاريخ العلاقة مع كل زبون (Noyé, 2000, p.33). وتوجد عدة طرق لتجزئة الزبائن، نذكر منها (Demeure, 2008, p.p.349/350):

1. رقم الأعمال المحقق من الزبون (Le chiffre d'affaires réalisé par le client):

يعتبر رقم الأعمال الذي تحققه المنظمة من الزبون مؤشر تجزئة بسيط لكنه فعال، فهو يصنف الزبائن إلى مجموعات متجانسة حسب رقم الأعمال من الأكثر إلى الأقل. ونجد حسب هذا التصنيف القاعدة الأساسية لقانون باريتو: 20 بالمئة من الزبائن تحقق 80 بالمئة من رقم الأعمال. والشكل رقم (04) يوضح تصنيف الزبائن حسب قانون باريتو. الشكل رقم (04): تصنيف الزبائن حسب قانون باريتو.



المصدر:

Claude Demeure, **Aide- Mémoire : Marketing**, France : Dunod, 6 édition, 2008, p. 349.

وغالبا ما يتم تجزئة الزبائن وفق هذا المعيار، وذلك تفاديا لمشكلة أنّ نسبة عالية من الزبائن تكلف المنظمة 80% من التكاليف التجارية ولا تحقق سوى 20 % من المبيعات، في حين أنّ نسبة قليلة منهم تشكل 20 % من التكاليف وتحقق 80 % من المبيعات. وتؤدي التجزئة وفق هذا المعيار أيضا، إلى الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة، إضافة إلى انتهاج سياسة تسويقية فعالة على أساس تخصيص العلاقة مع كل زبون. وعادة ما يتم تصنيف الزبائن وفق هذا المعيار إلى المجموعات التالية (Curry et Stora, 1993, p. 96):

الفصل الثالث _____ أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن.

🚩 **الزبائن المالكون (الشركاء):** تتعامل المنظمة مع هذا النوع من الزبائن وكأنهم من المساهمين في رأسمالها، حيث تكون العلاقة قوية جدا والقيمة المضافة كبيرة للطرفين؛

🚩 **الزبائن الجيدون:** وتعتبر هذه الفئة من الزبائن مهمة بالنسبة للمنظمة الزبائن بالنظر للقيمة التي يقدمونها، لكن دون أن يصلوا إلى درجة الشركاء بالمفهوم السابق الذكر؛

🚩 **زبائن الدرجة الثالثة:** وهم أقل الأصناف أهمية على الإطلاق، لأنهم لا يقدمون قيمة مضافة كبيرة، وقد تكون تكاليفهم التسويقية أعلى من الإيرادات، وينبغي على الإدارة التخلص منهم.

وفي السياق نفسه، يشير أيضا كل من فيلب كوتلر وجاري ارسترونج إلى أنه يمكن تصنيف الزبائن إلى أربع مجموعات وفقا لـ **ربحيتهم وولائهم المتوقع**، كما ما هو موضح في الشكل رقم (05):

الشكل رقم (05): مجموعات علاقة الزبون.



الفصل الثالث ————— أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن.

المصدر: فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور، الرياض: دار المريخ، 2007، ص. 94.

2. طريقة RFM (Récence, Fréquence, Montant d'achat):

وترتكز هذه الطريقة على تحليل ثلاثة متغيرات، هي:

➤ تاريخ آخر طلبية (La récence de l'achat)، ويشير إلى فترة الاستهلاك أي الوقت الفاصل لآخر شراء؛

➤ التردد على الشراء (La fréquence d'achat)، ويعكس عدد الصفقات في فترة زمنية محددة؛

➤ المبلغ المتراكم لمشتريات الزبون في المنظمة (Le montant d'achat)، ويتعلق بقيمة مشتريات الزبون؛

ويعطى لكل زبون علامة تتكون من ثلاثة أرقام تتوافق والمتغيرات الثلاثة، فعلى سبيل المثال، اذا استعملت المنظمة سلم تنقيط ثلاثي، فستمنح العلامة 111 للزبون الممتاز والعلامة 333 للزبون الصغير.

ويمكن أن تستعمل هذه الطريقة مع متغيرات أخرى كأقدمية الزبون (تاريخ أول طلبية) أو نوعية المشتريات (طبيعة المنتجات المشتراة).

ج. قيمة الزبون (La valeur client):

تمثل قيمة الزبون مردوديته طيلة تعامله مع المنظمة، وتحسب بدلالة حجم المشتريات والتكاليف التي أنفقتها المنظمة لجذبه والمحافظة عليه، ويسمح هذا المعيار بتجزئة الزبائن بدلالة المردودية الحقيقية لكل زبون.

ثانيا- الاتصال بالزبائن المستهدفين (Communiquer avec ses client):

لا أحد ينكر حقيقة أن المنظمات تقوم بالتحول من التسويق الضخم إلى التسويق العلائقي، وذلك بانتقالها من التسويق الاعلامي إلى الاتصال بالزبائن المستهدفين فقط. ويعرف الاتصال بصفة عامة على أنه: "عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر". وتتكون عملية الاتصال من خمسة عناصر رئيسية، هي: المرسل، المرسل إليه، الرسالة، الوسيلة والتغذية العكسية. وتهدف المنظمة من خلال عملية الاتصال إلى تعظيم رقم أعمال الزبائن من خلال تقديم عروض خاصة بهم وتناسب مع احتياجاتهم.

الفصل الثالث _____ أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن.

ويعدّ الإصغاء للزبون أحد أهم أشكال الاتصال، ويعرّف هذا الأسلوب على أنه: "الاتصال الدائم بين المنظمة والزبائن من أجل التعرف على حاجاتهم" (gogue , 2001, P. 96). ويعتمد أسلوب الإصغاء للزبون على جمع المعلومات التي يمكن الحصول عليها من جملة من المصادر، أهمها:

🚩 **الزبائن الحاليون:** تدرك المنظمات إدراكاً تاماً قيمة زبائنها الحاليين، فهي تنظر إليهم كأهم أصل من أصولها، مدركة أن الحصول على زبون جديد يكلفها خمسة أضعاف الجهد الذي تبذله في الحفاظ على زبون حالي، لذلك نجد لدى معظم المنظمات نهجاً للإصغاء إلى الزبائن الحاليين، باستخدام عدة أساليب وفي مقدمتها المقابلة (الحوار والمناقشة)؛

🚩 **الزبائن المفقودون:** يعتبر الزبائن المفقودون مصدر من أهم المصادر التي يمكن الاستماع إليها لتحسين المتواصل، إلا أنّ اعتماد هذا المصدر يتطلب وجود قاعدة بيانات عن الزبائن تسمح بمعرفة وتيرة مشترياتهم والمعلومات اللازمة للاتصال بهم؛

🚩 **الزبائن المحتملون:** ونعني بهم الأفراد الذين لم يسبق أن تعاملت معهم المنظمة. وفي هذا المجال، نشير إلى أنّ منظمات المنتجات الاستهلاكية تستهدف الاستماع لمثل هذا النوع من الزبائن للحصول على أفكار حول كيفية إطلاق منتج جديد أو تحسين وتطوير منتج قديم؛

🚩 **زبائن المنظمات المنافسة:** إنّ الاستماع إلى زبائن المنظمات المنافسة يمثل مجالاً آخر ينطوي على إمكانية هامة لمعرفة حاجات الزبائن ورغباتهم، فالاستماع إليهم يعدّ فرصة ثمينة لمعرفة الحاجات التي تلبسها المنظمات المنافسة والتي لم تنتبه إليها المنظمة أو أغفلتها؛

🚩 **الزبائن غير المباشرين:** إنّ لجوء المنظمات إلى الوسطاء لتوزيع منتجاتها يجعلها في اتصال غير مباشر بينها وبين زبائنها، ولذلك لا ينبغي عليها الاستماع إليهم فقط، بل يجب عليها أن تجد طرقاً للاستماع إلى زبائنها مباشرة؛

🚩 **الزبائن الداخليون (الموظفون):** هناك مصدر آخر من المصادر المحتملة لمدخل عملية تحسين منتجات المنظمة، والمتمثل في الزبائن الداخليين الذين يتفاعلون مباشرة مع الزبائن والذين هم أكثر توقعاً وإدراكاً لحاجات الزبائن.

وتتمثل أهم أساليب الإصغاء للعملاء المستهدفين في:

🚩 **مجالس الزبائن:** وتضم عدد من الزبائن المستهدفين، يتم دعوتهم والتحاور معهم بصورة دورية للتعرف على حاجاتهم ومقترحاتهم؛

الفصل الثالث _____ أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن.

✚ **المقابلات الفردية وجها لوجه:** هي مقابلات شخصية توفر الكثير من فرص التعرف على أفكار الزبائن، وتتيح فرص التعبير بحرية عما يدور في ذهنهم؛

✚ **جولات الزبائن:** هي عبارة عن دعوة الزبائن المستهدفين لزيارة المنظمة، ومناقشتهم في أفضل الطرق لخدمتهم، فالزبائن يقدمون للمنظمة أحسن الأفكار عندما يتواجدون في موقعها؛

✚ **مقابلات الزبائن في المعارض:** حيث يجدر بالمنظمة إقامة كشك في المكان الذي يتجمع فيه عملائها المستهدفين، لأن ذلك يتيح لها فرصة الاستماع إليهم لفترة زمنية معتبرة؛

✚ **المحادثات الهاتفية مدفوعة الأجر:** تقوم المنظمة بذكر أرقام الهواتف على منتجاتها أو على النشرات الخاصة بهذه المنتجات، وهي تعتبر طريقة فعالة لجمع المعلومات من الزبائن أثناء استهلاكهم للمنتج، كما أنها تزيد من رضاهم؛

✚ **إجراء دراسات عن طريق البريد والهاتف والمواقع الالكترونية:** تتناول مثل هذه الدراسات عددا محددا من الأسئلة توجه إلى الزبائن المستهدفين، لذلك فهي أكثر فائدة لجمع آراء مختلفة تكون في شكل إجابات وردود عن الأسئلة المطروحة ذات الإجابات المحدودة؛

✚ **مراكز الاتصال:** ويمكن هذا النوع من المراكز من تحقيق التواصل المستمر بين المنظمة وعملائها؛

✚ **مسوحات رضى الزبائن المستهدفين؛**

✚ **إدارة شكاوى الزبائن المستهدفين،** وهي تعدّ نظام تحذير مبكر يمكن المنظمة من معرفة نقاط ضعفها ومعالجتها في الوقت المناسب، ووضع الإجراءات المناسبة لتجنب إعادة الوقوع في نفس المشكلة مرة أخرى. وتعتبر أنظمة إدارة قواعد البيانات ذات أهمية بالغة، فهي تمنح المنظمة احصاءات حول عدد الشكاوى وانواعها، وتمكّنها من معرفة الأنواع الأكثر تكرارا وأوقاتها وأسبابها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. وقد أشارت الدراسات في هذا السياق، إلى أنّه من بين الزبائن الذين يصرّحون بشكواهم، يستمر ما بين 54 و 70% منهم في شراء منتجات المنظمة نتيجة معالجة شكواهم، وترتفع النسبة إلى 95% إذا تمت معالجة الشكوى بطريقة سريعة. ومن جهة أخرى، ينقل الزبون الذي تمت معالجة شكواه بفعالية انطباعه الإيجابي عن تجربته مع المنظمة على الأقل خمسة أشخاص من المحيطين به (Kotler, Keller et Manceau, 2012, p.156).

ومن بين أهم الاجراءات المتبعة لاستعادة ثقة الزبون بالمنظمة، نذكر (Kotler, Keller et

(Manceau, 2012, p.156):

الفصل الثالث — أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن.

- فتح خط مجاني يشغل طيلة أيام الأسبوع وعلى مدار 24 ساعة، سواء بالهاتف أو الفاكس أو البريد الإلكتروني، وذلك لاستقبال ومعالجة الشكوى؛
- الاتصال السريع بالزبون مقدم الشكوى، فالتأخر في الرد يزيد من حالة عدم الرضى لدى الزبون ومن خطر التحدث السلبي عن المنظمة؛
- تحمل مسؤولية ما حدث دون اشعار الزبون بالمسؤولية؛
- إمداد مصلحة خدمة الزبائن بموظفين يمتازون باللباقة والقدرة على إرضاء الزبون خاصة صاحب الشكوى.

وبعد أن تستمع المنظمة إلى زبائها، يجب أن تتابع العمل في ضوء ما حصلت عليه من تغذية مرتدة، فالاستماع ليس غاية في حد ذاته، بل يجب بعده الاستجابة فوراً للمشاكل والمسائل والاهتمامات الراهنة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك، ثم إخبار الزبائن بنتائج الاستماع والتحسينات التي قامت بها المنظمة، فتقاسم النتائج مع الزبائن يعدّ مؤشر على صراحة وصدق المنظمة معهم، وهذا من شأنه أن يشجعهم على تقديم تغذية مرتدة على استطلاعات مستقبلية.

ثالثاً - جودة الخدمة الزبائن (La qualité du service):

1. مفهوم جودة الخدمة:

تعود بداية الاهتمام بجودة الخدمة حسب فورر وشركائه لثمانينات القرن الماضي، فمنذ سنة 1982 اقترح **قرونروز** نموذج الذي يفترض أنّ الزبون يقارن إدراكه للجودة بتوقعاته، وبدأ الرضى يقاس باتجاه ومدى الفرق بين الجودة المدركة والمتوقعة. وقد تزامن هذا الاهتمام مع الانطلاقة الحقيقية لعلم تسويق الخدمات، الذي ظهرت طلائعه في الخمسينات من القرن الماضي، والذي أشار إلى ضرورة إثبات تميز الخدمة عن السلعة بجملة من الخصائص (اللاملموسة، عدم التخزين، عدم الملكية، التلازمة وصعوبة تقييم جودة الخدمة). وقد أعطيت لجودة الخدمة عدة تعريفات نذكر بعضها فيما يلي:

🚩 **عرف لوفلوك** جودة الخدمة على أنها: "تقييم معرفي على المدى الطويل للخدمة المقدمة من قبل المنظمة، وهي الدرجة التي يمكن ابتداء منها إرضاء الزبون بتلبية حاجاته ورغباته وتوقعاته باستمرار" (بو عبد الله، 2014/2013، ص. 54). وما يلاحظ من هذا التعريف، أنّه تمّ ربط مفهوم جودة الخدمة بمفهوم الرضى؛

الفصل الثالث _____ أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن.

✚ عرّفت جودة الخدمة على أنّها: "التفوق على توقعات الزبون" (وليامز، 1999، ص.39). والمقصود بجودة الخدمة في هذا التعريف، أن تتفوق المنظمة في خدماتها التي تؤديها فعليا على مستوى التوقعات التي يحملها الزبون اتجاه هذه الخدمات (إبحار الزبون).

✚ وقد اعتبر **خضير كاظم حمود**، جودة الخدمة بأنها تعتبر من المجالات الرئيسية التي يمكن لمنظمات الخدمات أن تميّز نفسها بها، وهي: "تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين" (حمود، 2002، ص.181). وما يتبين لنا من خلال هذا التعريف، أن جودة الخدمة تعني تقديم خدمة متميزة مقارنة بالمنافسين في السوق.

✚ وعرّفت جودة الخدمة أيضا على أنّها: "تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية" (إياد شوكت منصور، 2008، ص.119). ويشير هذا التعريف، إلى أنّ جودة الخدمة هي محصلة التفاعل بين البعد الإجرائي والبعد الشخصي، مما يستوجب ضرورة الاهتمام بهذين الجانبين في تقديم الخدمة.

✚ ويقصد بجودة الخدمة أيضا "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركونها في الواقع العملي، وهي المحدد الرئيس لرضى المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسة للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها" (عبد القادر بريش، 2005، ص.258). ويشير هذا التعريف، إلى ثلاث نقاط رئيسية هي:

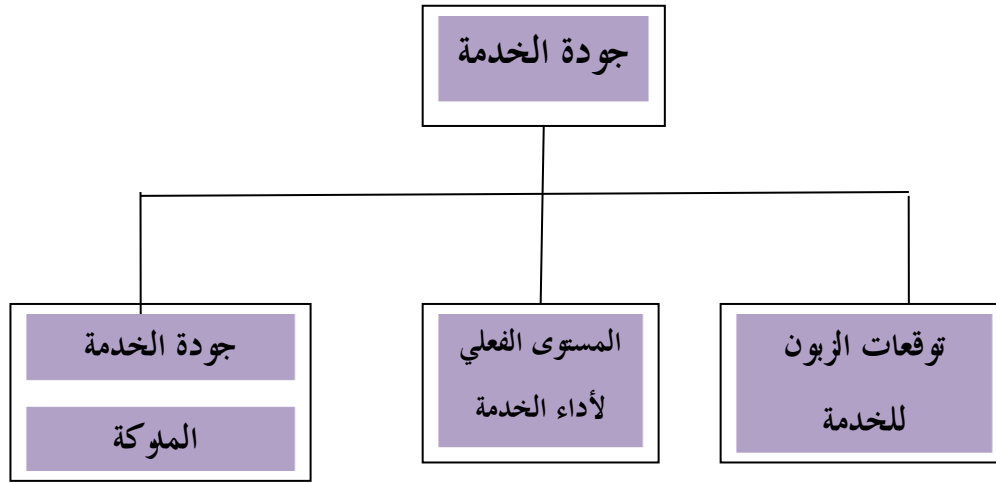
• ترتّب مستويات جودة المنتج الخدمي إلى ثلاث مراتب، هي:

أ- **جودة الخدمة المتوقعة**: وتعرّف على أنّها "تمثل توقعات الزبون لمستوى جودة الخدمة المقدمة؛

ب- **جودة الخدمة الفعلية**: وتتمثل في المستوى الفعلي لأداء الخدمة، فهي الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة؛

ج- **جودة الخدمة المدركة**: وهي الجودة التي يدركها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المجربة. والشكل رقم (06) يوضح ذلك.

شكل رقم (06): مستويات جودة الخدمة.



• تعتبر جودة الخدمة المقدّمة من أهم العوامل المؤثرة على درجة رضى الزّبون، إذن الجودة المدركة هي جزء من الرضى أو عنصر مؤدي إليه.

• تعدّ جودة الخدمة المقدّمة مؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليه المنظمات في تدعيم وكزها التنافسي. كما يمكن النظر إلى جودة الخدمات من وجهة نظر داخلية تعبر عن موقف الإدارة، وأخرى خارجية تعبر عن موقف الزّبائن، وهذا ما يؤكد عليه الباحثان (Krajewski) و(Ritzman). حيث تقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالمواصفات التي تكون الخدمة قد صممت على أساسها (جودة المطابقة)، أما وجهة النظر الخارجية فتتركز على جودة الخدمة المدركة من قبل الزّبون (مروان جمعة درويش، 2007، ص. 258).

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف جودة الخدمة على أنّها: "تقديم منفعة تتصف بجملة من الخصائص والمميزات التي تجعلها قادرة على تلبية احتياجات الزّبائن وتوقعاتهم أو تتجاوزها لكسب رضاهم".

2. أبعاد جودة الخدمة:

على الرّغم من تزايد إدراك الباحثين والممارسين في صناعة الخدمات، بأهمية الجودة في خدمة الزّبائن وأثرها على رضاهم، فإنّ التّعرف على الأبعاد الأساسية لجودة الخدمة، يعدّ من الموضوعات التي استحوذت اهتمام الكثير من الباحثين والإداريين على حد سواء. وقد عكف الباحثون في مجال دراسة جودة الخدمة، ومن بينهم الفريق الأمريكي بيرى، زيثامل وباراسورامون (BPZ) Zeithaml, Berry (et Parasuraman)، سنة 1985 على تحديد عشرة أبعاد لجودة الخدمة، تتمثل في (Christopher

الفصل الثالث _____ أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن.

(Lovelock et autres, 2008 , P.P.469/470): الاعتمادية؛ الاستجابة؛ الكفاءة؛ سهولة الحصول على الخدمة؛ اللباقة؛ الاتصال؛ المصداقية؛ الأمان؛ معرفة وتفهم الزبون والجوانب المادية الملموسة. وقد أكد الباحثون على أنّ أبعاد جودة الخدمة في أغلب القطاعات إن لم تكن كلها متضمنة في هذه القائمة، وإن اختلفت أهمية عناصرها من قطاع لآخر.

وفيما يأتي إيضاحات مختصرة لدلالات كل بعد من هذه الأبعاد:

✚ **الاعتمادية:** ونعني بها، قدرة مقدّم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه، بدرجة عالية من الدقة والإتقان (عدم حدوث الأخطاء)، أي: توفير خدمات بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الإتقان وفي المواعيد المحددة؛

✚ **الكفاءة:** وتعني، امتلاك مقدّمي الخدمات للمهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة. ويمكن للمؤسسات الخدمية تحقيق هذا البعد، من خلال الحرص على توفير الموارد البشرية ذات معارف ومهارات تتناسب ومجال تخصصهم، والعمل المستمر على عملية تدريبها وتحفيزها لجعلها قادرة وراغبة في العمل وبالتالي تقديم خدمة بمستوى مرتفع من الجودة. وقد حققت سلسلة فنادق (Marriott) على سبيل المثال، شهرة واسعة في مجال الخدمة الفندقية بسبب خبراتها في استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات في مجال خدمة الزبائن؛

✚ **الاستجابة:** وتشير إلى رغبة واستعداد مقدّمي الخدمات لخدمة ومساعدة الزبائن بشكل فوري ودون تأخير. أي: ينبغي على المنظمات الخدمية أن تمتلك المرونة الكافية للاستجابة لمختلف متطلبات الزبائن، وذلك من خلال توفير عدد كاف من الموارد البشرية ومنافذ الحصول على الخدمة وجميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمادية التي تكفل استمرار عملية انتاج الخدمة دون توقف؛

✚ **الأمان:** ونعني به، غياب المخاطرة والشك في التعامل مع المنظمة. ويستخدم هذا المؤشر، للتعبير عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدّمة وفي من يقدمها. وحتى توفر المنظمة للزبون جو آمن يخلو من المخاطر، فإنه ينبغي عليها أن تخصص قوة أمن خاصة بالمنظمة، تشكّلها الإدارة لتوفير جوانب الأمان المختلفة مثل منع السرقات وحوادث الاعتداء؛

✚ **المصداقية:** ويقصد بها مدى قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها وتعهدهاتها للزبون. ويتضح ذلك جليا وبصورة خاصة في المحاولات التي تقوم بها المنظمات لاستقطاب الزبائن الجدد من خلال إعلاناتها في وسائل الإعلام المختلفة، حول ما تتميز به من إمكانيات وتسهيلات مادية. وتبرز

الفصل الثالث _____ أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن.

مصادقية المنظمة هنا في تحقيق ما وعدت به في إعلاناتها وفي وعودها للزبائن أثناء زيارتهم لها. وعلى سبيل المثال، حققت منظمة (McDonald's) مكانتها في سوق الوجبات السريعة من خلال وعدها الشهير بالحصول على نفس مستوى الخدمة في أي فرع من فروعها في أي مكان في العالم؛

🚩 **إمكانية وسهولة الحصول على خدمة:** والمقصود بها، سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف الزبون. وتفسر سهولة التعامل في الخدمة بعدة مؤشرات منها: إمكانية وسرعة الاتصال الشخصي، سهولة الاتصال عبر الهاتف، ملائمة الموقع، ملائمة ساعات العمل، وجود أماكن انتظار للسيارات؛

🚩 **الاتصال:** ويقتضي هذا المؤشر، تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات اللازمة حول طبيعة الخدمة وتكلفتها. ويعدّ تحقيق عملية الاتصال بين المنظمة والزبون من أهم الأبعاد التي تصب في تحقيق جودة الخدمة، فالاتصال يتيح لمقدم الخدمة مناقشة وتحليل وفهم وإدراك كل ما يتعلق بالزبون (حاجاته، مشكلاته ومقترحاته)، ويتيح لهذا الأخير إيصال أفكاره وآرائه وتوفير التغذية العكسية التي تساهم في تحسين وتطوير العملية الإنتاجية للخدمة. وحتى تكون عملية الاتصال قادرة على تحقيق أهداف المنظمة فإنه ينبغي أن يمتلك الزبون ومقدم الخدمة مهارات الاتصال الناجح ومهارات الإصغاء الفعال؛

🚩 **معرفة وتفهم الزبون:** والمقصود بها، بذل الجهود من طرف مقدمي الخدمات لفهم حاجات الزبائن ومعرفة احتياجاتهم الخاصة. وتتمثل أهم حاجات الزبون في: الحاجة للفهم، إذ يجب أن تفسر الرسائل التي يبعث بها الزبائن بصورة صحيحة؛ الحاجة للشعور بالترحيب، فلا بد أن يشعر الزبون بأن طلبه مهم بالنسبة للموظف؛ الحاجة لتلقي المساعدة، النصح وشرح إجراءات الخدمة بعناية وهدوء والحاجة للراحة، إذ يحتاج الزبائن إلى الشعور بالارتياح والتخفيف عن قلقهم. ولتحقيق هذا البعد، ينبغي على المنظمة التركيز فهم الزبون وإدراك حاجاته من خلال القيام بدراسات استطلاعية دورية، كما يجب الاستماع إلى شكاوي الزبون ومشكلاته والعمل على إيجاد حلول لها، هذا بالإضافة إلى دراسة وتحليل آراء ومشكلات ومقترحات مختلف الأطراف الداخلية والخارجية المتعاملة معها؛

🚩 **الملموسية:** تحتاج المنظمة في تقديم خدماتها إلى مجموعة من المستلزمات المادية التي تجسد هذه الخدمة سواء بصورة مباشرة (قاعات الانتظار ونظافتها، مختلف الأدوات والوسائل المستخدمة في إنتاج وتقديم الخدمة، مظهر العاملين،... إلخ) أو غير مباشرة (الحدائق، مواقف السيارات... إلخ)؛

الفصل الثالث _____ أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن.

🚩 **اللباقة:** ونعني بها، تمتع مقدّمي الخدمات بروح الصداقة، الاحترام واللطف في التعامل كاستقبال الطيّب مع التحيّة والابتسامة مع الزبائن. وفي المنظمة، ينبغي أن يسود جو من الإحرام المتبادل والتعامل الحسن الذي يضمن لكل من مقدم الخدمة والزبون مكانته واحترامه. وفي حالة حدوث أي تجاوزات لا تنسجم مع الأسس الأخلاقية، التنظيمية والمهنية فإن المنظمة وتعليماتها تعالج ذلك بما يكفل استمرارية الأداء الجيد في هذا المجال.

وفي دراسة لاحقة، تمكّن الباحث باراسورامون وزملاؤه سنة 1988 من دمج هذه المؤشرات العشرة في خمسة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة، هي (Daudin et Tapiero, 1996, P. 9): المظاهر المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الضّمان والتّعاطف، وهذا بعد أن توصلوا إلى وجود ارتباطات قوية بين بعض هذه الأبعاد، وبالتحديد بين الاتصال، الكفاءة، اللباقة، المصداقية والأمان من جهة؛ وبين معرفة وتفهم الزبون وامكانية وسهولة الحصول على الخدمة من جهة أخرى. والجدول رقم (03)، يوضح الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة:

الفصل الثالث _____ أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن.

جدول رقم (03): أبعاد جودة الخدمة.

المؤشر	البيان
الجوانب الملموسة	- المظهر الخارجي حسن المظهر. - التصميم الداخلي للمؤسسة يسهل عملية تقديم الخدمة. - تتوفر بالمبنى شروط السلامة والصحة العامة (الإضاءة والتهوية والتكييف). - حداثة الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة. - المظهر اللائق لمقدمي الخدمات. - توافر المرافق والتسهيلات المادية المتاحة للزبائن.
الاعتمادية	- التزام المنظمة بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة. - التزام المنظمة بتقديم الوعود التي قطعتها للزبون. - تقديم الخدمة بشكل صحيح (عدم حدوث أخطاء). - معلومات دقيقة وصحيحة.
الاستجابة	- السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة. - الرغبة في مساعدة الزبائن والاستجابة الفورية لطلباتهم. - الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى.
الضمان	- الشعور بالأمان في التعامل. - الثقة بمقدمي الخدمات. - خلو الخدمة المقدمة من الشك. - امتلاك مقدم الخدمة المعرفة والمهارات اللازمة لتقديم الخدمة. - تحلي مقدمي الخدمات بالأدب وحسن الخلق في التعامل مع الزبائن.
التعاطف	- فهم ومعرفة احتياجات وتوقعات الزبائن. - تقدير ظروف الزبون والتعاطف معه. - الاهتمام الشخصي بالزبون وكأنه هو المتعامل الوحيد والمهم لديهم.

يحتوي البعدان الأخيران (الضمان والتعاطف) بنوداً تمثل في الأصل سبعة من الأبعاد العشرة الأصلية والمتمثلة في: الاتصال، المصداقية، الأمان، الكفاءة، البقاية، معرفة وتفهم الزبون، إمكانية وسهولة الحصول على الخدمة، والتي لم تبق منفصلة بعد مراحل التدقيق المتعددة.

الفصل الثالث _____ أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن.

كما اقترح الباحث **قرونوز (Gronroos)** ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة هي: **البعد الفني**، ويشير إلى ما يتلقاه الزبون نتيجة لتعامله مع منظمة خدمية معينة، أي: ما تقدمه الخدمة من فائدة للزبون؛ **البعد الوظيفي**، وهو الكيفية التي تقدم بها الخدمة أو معاملة مقدم الخدمة؛ **وجودة الصورة الذهنية للمنظمة**، وتشير إلى الكيفية التي يدرك بها الزبون المنظمة والتي تتأثر بكل من الجودة الفنية والجودة الوظيفية لخدمات المنظمة والتي تؤثر في النهاية على إدراك الزبائن لجودة الخدمة المقدمة (البرواري وباشيوة، 2011، ص. 548).

وقدم الباحثان **ليهنتان وليهنتان (Lehtinen)** أيضا ثلاثة أبعاد للجودة، هي: **الجودة المادية** مثل التجهيزات والمباني، **جودة المنظمة** والمقصود بها الصورة التي تبنيها المنظمة لنفسها من خلال سلوك مسئول وأخلاقي تجاه المجتمع، **وجودة المعاملة (الجودة التفاعلية)**. كما يقسمان أيضا جودة الخدمة إلى **جودة العمليات** التي يلاحظها الزبون أثناء تقديم الخدمة، **وجودة المخرج** الملاحظ بعد تلاقي الخدمة والتي يحكم عليها الزبائن بعد استخدام الخدمة، فمثل جودة العمليات المهارة التي يظهرها الحلاق أثناء الحلاقة بحركته وحديثه، ومثل جودة المخرج التسريحة النهائية التي يحكم عليها الزبون في آخر المطاف (البرواري وباشيوة، 2011، ص. 548).

3. نماذج قياس جودة الخدمة:

يعدّ القياس أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة الخدمية في التأكد من تلبية حاجات الزبائن، وهو ما أشارت إليه غالبية تعاريف الباحثين والمنظمة الدولية للمقاييس. وتاريخيا، تظهر تجربة القياس في القطاع الخدمي قصيرة إذا ما قيست إلى تجربة القطاع الصناعي، فبينما تمتد التجربة الصناعية في القياس على الأقل إلى المدرسة التaylorية في بداية القرن الماضي؛ تعود تجربة القطاع الخدمي في القياس إلى التنامي الحديث نسبيا لدور القطاع الخدمي في الولايات المتحدة والدول الصناعية في منتصف الستينيات من القرن الماضي.

ويعدّ فهم المنظمة للزبون وكيف يقيم جودة الخدمة المقدمة له هو نقطة البداية في أي منهجية لتحسين الجودة بما يحقق لها رضى وولاء زبائنهم، ومن ثم تحقيق ربحية أكبر واستمرارية في السوق. ولكن معرفة كيف يقيم الزبون الخدمة المقدمة له ليس بالأمر السهل، فكثيرا ما تجد المنظمات الخدمية صعوبة في فهم تجارب الزبون مع الخدمة المقدمة له وكيفية تقييمه لها، وهذا ما دفع بالباحثين إلى إعداد دراسات مكثفة وعميقة عن نماذج وطرق قياس جودة الخدمة بنوعيتها الذاتية والموضوعية.

الفصل الثالث — أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن.

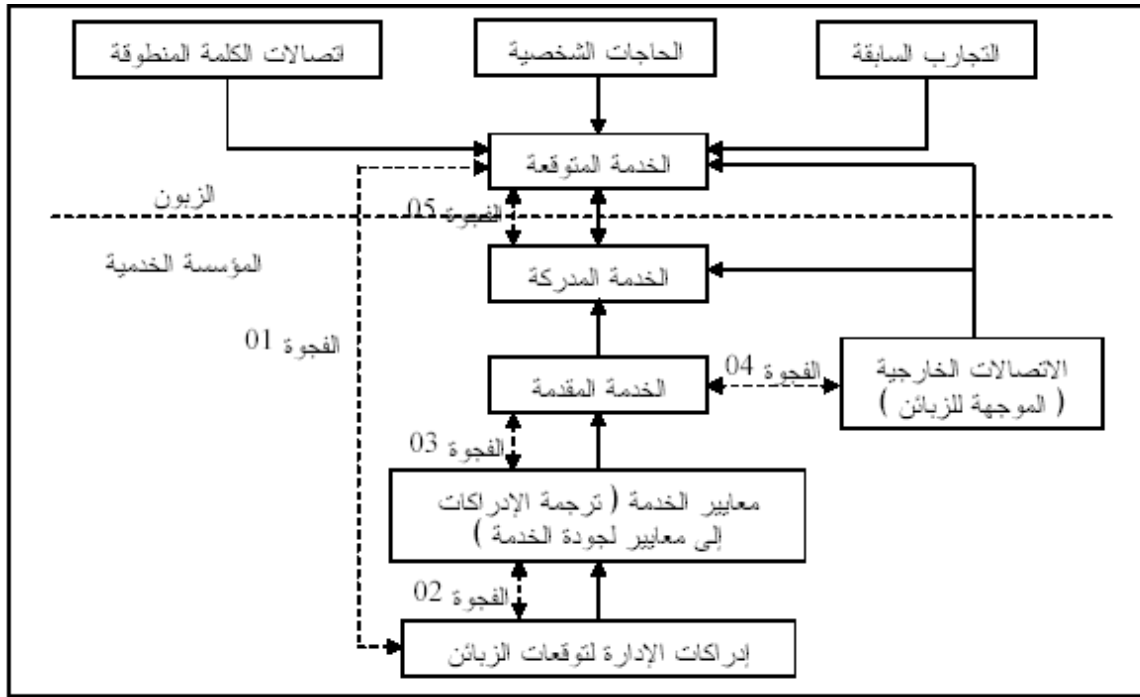
وتشير الدّراسات الخاصة بالقياس الذاتي لجودة الخدمة إلى أنّ هناك نموذجين رئيسيين لقياس جودة الخدمة في أي قطاع خدمي، يعتمدان بشكل أساسي على مجموعة من المؤشرات التّقييمية، هما: نموذج الفجوات ونموذج الأداء الفعلي، وهما ما سيتمّ تسليط الضوء عليهما في هذه المطبوعة؛ أما الجانب الموضوعي فيعتمد على مؤشرات موضوعية عديدة لقياس جودة الخدمة، وتعدّ نظرية صفوف الانتظار والمحاكاة أساسا جيدا يمكن استخدامه في عملية القياس في هذا المجال.

أ- نموذج الفجوات The Gaps Model:

تنسب أول محاولة لقياس جودة الخدمة إلى أبحاث الثلاثي الأمريكي (BPZ) إذ تمكّنوا سنة 1988 من تصميم نموذجهم الشهير (SERVQUAL)، وقد تأثرت دراسات قياس جودة الخدمة بعد ذلك في معظمها بهذا النموذج. وقد أعدّ الفريق الأمريكي هذا النموذج، من خلال دراسة استكشافية نوعية كان الهدف منها فهم أفضل لطبيعة جودة الخدمة من وجهة نظر كل من الإدارة والزبون، لتحديد أسباب مشاكل الجودة واقتراح الحلول المناسبة لها، إذ تمّ استهداف أربع مؤسسات خدمية مختلفة هي: البنوك، مؤسسات التأمين، السمسرة والتوصيل، وهذا بغرض تمثيل التنوع في محددات الجودة، وبناء على نتائج المقابلات التي أجريت مع المنفذين، مدراء التسويق، مدراء مصالح العلاقة مع الزبائن، ومدراء تنفيذيين، واستنادا إلى مبدأ التأكيد/النفي لأولفر (oliver)، القائم على فكرة أنّ الزبون يقيم جودة الخدمة المقدمة له من خلال المقارنة ما بين الخدمة المقدّمة والخدمة المتوقعة، أسس بيرري وزملاؤه نموذج الفجوات الذي يستند على توقعات الزبائن لمستوى الخدمة المقدّمة وعلى إدراكاتهم لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدّمة إليهم. وهذا من منطلق، نجد أنّ الزبائن يقيمون جودة الخدمة المقدّمة إليهم من خلال مقارنة ما يريدون أو يتوقعون مع ما يحصلون عليه فعلا، وبالتالي تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والإدراكات.

وقد توصلت الدّراسة التي أجراها هؤلاء الباحثين، إلى أنّ المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة هو: الفجوة بين إدراك الزبون لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته حول هذه الخدمة. وبالإضافة إلى هذه الفجوة، هناك أربع فجوات أخرى تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2006، ص. 13-15، هاني حامد الضمور، 2005، ص. 439-441). والشكل رقم (07) يبين ذلك.

شكل رقم (07): نموذج فجوة جودة الخدمة.



المصدر:

kotler et Dubois, **Markerting Mangement**, Paris: Publi Union, 10^{eme} édition, 2000, p. 452 .

يوضح هذا النموذج كما هو مبين في الشكل رقم (05)، وجود خمس فجوات تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة، هي (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2006، ص. 13-15 وهاني حامد الضمور، 2005، ص. 439-441):

- **الفجوة الأولى (فجوة البحوث):** تنتج عن الاختلاف بين توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراك إدارة المنظمة لتلك التوقعات. وتعود أهم مسببات هذه الفجوة إلى الآتي:
- عدم القيام بالبحوث اللازمة (بحوث التسويق) لمعرفة متطلبات الزبائن أو عدم كفاية المعلومات المستقاة من تلك البحوث؛

الفصل الثالث _____ أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن.

• عدم الاستخدام السليم لهذه المعلومات أو التفسير الخاطئ لها، فقد لا تدرك إدارة المنظمة بدقة رغبات الزبائن وكيفية حكمهم على مكونات الخدمة، إما لأنّ المعلومات التي لديها خاطئة أو أنّه تم تفسيرها بصورة غير صحيحة؛

• عدم فعالية عملية الاتصال بين القائمين بين مختلف المستويات التنظيمية بالمنظمة، وخاصة الاتصالات الرأسية بين مقدمي الخدمات والمديرين مما يحول دون معرفة الإدارة بتوقعات الزبائن واحتياجاتهم؛

ويمكننا القول أنّ المشكل الأساسي الذي يولد هذه الفجوة هو مشكل الاستماع للزبون؛

🚩 **الفجوة الثانية (فجوة التصميم أو الجودة الفنية):** تنتج عن الاختلاف بين إدراكات إدارة المنظمة لتوقعات الزبائن، ومواصفات جودة الخدمة الموضوعة من قبل المنظمة. بمعنى أنّه حتى ولو كانت حاجات الزبائن المتوقعة معروفة بالنسبة للإدارة، فإنه لا يمكن ترجمتها إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدّمة. وتعود أهم مسببات هذه الفجوة إلى الآتي:

- عدم تحديد هدف خاص بتقديم خدمة ذات جودة؛
- عدم وجود التأييد الكافي من قبل الإدارة العليا لضرورة وضع مواصفات لجودة الخدمة وإجراءات تقديمها؛
- وجود قيود تتعلق بموارد المنظمة.

🚩 **الفجوة الثالثة (فجوة التقديم):** تشير إلى عدم وجود تطابق بين مواصفات جودة الخدمة الموضوعة، ومواصفات التسليم الفعلي للخدمة. وتعود أهم مسببات هذه الفجوة إلى الآتي:

- تدني مستوى مهارة مقدّمي الخدمات أو حدوث عطب في الأجهزة والمعدّات المستخدمة في تقديم الخدمة؛

- عدم فعالية عملية الرقابة في المنظمة؛
- عدم تناسب أنظمة الثواب والعقاب مع أداء مقدّمي الخدمات؛
- عدم فعالية التسويق الداخلي في إقناع مقدّمي الخدمات بأهمية تسليم الخدمة على النحو المخطط لها (انعدام الوعي بأهمية جودة خدمة الزبون)؛
- عدم موافقة مقدّمي الخدمات على مواصفات جودة الخدمة والتي قد تتطلب سلوك معين.

الفصل الثالث _____ أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن.

🚩 **الفجوة الرابعة (فجوة الاتصالات):** تنتج عن الاختلاف بين مواصفات التسليم الفعلي للخدمة، والخدمة المروّجة، وقد يعزى سبب ذلك إلى المبالغة في تقديم وعود لا تستطيع المنظمة الوفاء بها.

🚩 **الفجوة الخامسة:** وتظهر في الاختلاف بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، أي أنّ الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية. وتمثل هذه الفجوة، المحصلة النهائية لجميع الفجوات السابقة، إذ يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المنظمة ككل. وحتى يمكن سدّ الفجوة الخامسة، فإنه لا بدّ من سدّ جميع الفجوات الأربع، حيث أنّ وجود أي فجوة سلبية من هذه الفجوات الأربع سوف يتسبّب في إحداث قصور في الخدمة المقدّمة بالفعل للزبائن، ومن ثمّ وجود فروقات سلبية بين إدراكات الزبائن للخدمة الفعلية المقدّمة لهم وبين توقعاتهم.

ومن الناحية العملية، فإنّ هذا النموذج يساعد إدارة المنظمة على التوصل إلى نتائج متعددة الأبعاد تتعلق بمستوى جودة الخدمات المقدّمة، والتي تتلخص في الآتي (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2006، ص. ص. 301/302):

- مدى قدرة إدارة المنظمة أو عجزها على تفهم احتياجات ورغبات الزبائن، والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

إدراك الإدارة لتوقعات الزبائن نحو الخدمة المعنية بالتقديم (-) توقعات الزبائن نحو نفس الخدمة.

- مدى فاعلية التنظيم وكفاية الموارد التنظيمية من حيث القدرة على ترجمة توقعات الزبائن إلى مواصفات فعلية في الخدمة المقدمة لهم، والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

إدراك إدارة المنظمة لتوقعات الزبائن للخدمة (-) إدراك إدارة المنظمة لمواصفات الخدمة المقدمة بالفعل للعملاء.

- مستوى أداء مقدّمي الخدمات في تقديم الخدمة للعملاء بمستوى جودة يتطابق مع المواصفات المحددة من جانب الإدارة، والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

إدراك مقدّمي الخدمات للمواصفات الواجب توافرها في الخدمة المقدّمة للعملاء (-) إدراك الزبائن لمستوى الخدمة المقدّمة لهم بالفعل.

- مدى المصدقية والثقة في المنظمة، والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

إدراك الزبائن لمستوى الخدمة المقدّمة لهم بالفعل (-) إدراك الزبائن لمستوى الخدمة وفقا للوعود المقدّمة والإعلانات الخاصة في وسائل الإعلام.

الفصل الثالث _____ أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن.

- مستوى رضى / عدم رضى الزبائن عن الخدمة المقدمة لهم، والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

توقعات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة (-) إدراك الزبائن لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة.

وقد عمل الفريق الثلاثي (BPZ) فيما بعد على مراحل لتطوير طريقة عملية لقياس الجودة المدركة للخدمة عبر بناء مقياس (SERVQUAL) يقيس أبعاد جودة الخدمة من خلال 22 سؤالاً مزدوج الصياغة، لقياس التوقعات والادراكات، مع سلم للإجابة من سبع درجات أعلاها أوافق بشدة وأدناها لا أوافق بشدة.

ومن التحفظات (الانتقادات) الموجهة لنموذج (SERVQUAL) كنموذج وكطريقة عملية لقياس جودة الخدمة، نذكر منها ما يتعلق بموضوع القياس، حيث أشار كل من كرونين وتايلور وكاسبر على أن المقياس يقيس في الواقع رضى الزبون وليس الجودة؛ كما أنه يعطي للجوانب النفسية والاجتماعية في الخدمة وكيفية تقديمها (الجانب الوظيفي) قيمة أكبر من مضمون الخدمة (الجانب التقني)، فالمعاملة الحسنة للطبيب لا تعوض قلة كفاءته.

ومن التحفظات ما يتعلق باستخدام مفهوم الفجوة بين التوقع والإدراك، فاستخدام هذا النموذج يتطلب قياس التوقعات مع الإدراك ومن ثم حساب الفرق بين متوسطي المتغيرين، وهذا ما يجعل من عملية القياس والتحليل عملية معقدة، إلى جانب ذلك قد لا تكون توقعات الزبائن دائماً واضحة عن الخدمة، خاصة عندما تكون الخدمة جديدة عليه، كما يمكن أن يسبب مفهوم التوقعات ميلاً اجتماعياً في الإجابات، بسبب رغبة المستجوب في الظهور بأن له توقعات عالية بشأن جودة الخدمة والميل لإعطاء تقييم متدني للأداء الفعلي، هذا بالإضافة إلى التعريف المتعددة التي أعطتها فريق بيرى وزملاؤه في مقالاتهم لمفهوم التوقعات والتي تدل على غموضه (حاجات الزبون، ما يريده الزبون، ما يجب على المنظمة أن تحققه)، وقد بينّ تيز أنّ زيادة الفجوة (إدراك - توقع) لا يعني بالضرورة زيادة الجودة المدركة، فهو قد ينتج عن انخفاض توقعات الزبائن، فالزبائن يميلون مع الوقت إلى تعديل توقعاتهم للخدمة متأثرين بإدراكهم لواقع هذه الأخيرة، وهذا ما يؤثر على مصداقية النموذج.

كما أعطيت تحفظات خاصة بطول الاستجواب نفسه وتوقيت توزيع الاستجواب، قبل أم بعد تقديم الخدمة، وطريقة صياغة بنود المقياس، إذ امتزجت بين الصياغة الايجابية والسلبية، حيث

الفصل الثالث _____ أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن.

صيغت ثلاثة عشر فقرة إيجاباً والتسع الباقية سلبياً (بنود الاستجابة والتعاطف)، وهذا من شأنه أن يزيد من أخطاء الفهم وإطالة المدة اللازمة لقراءة البنود، لكن سرعان ما تخلى باراسورمان وزملاؤه سنة 1991 عن هذه الصياغة المزدوجة وحولوا كل البنود السلبية إلى بنود إيجابية تفادياً للمشاكل التي تسببها الازدواجية في البيانات المجمعة (بو عبد الله، 2013/2014، ص.ص. 73/68).

ب- نموذج أداء الخدمة (SERVPERF) The Service Performance Model :

ينسب هذا النموذج الذي ظهر سنة 1992، إلى كلٍّ من الباحثين كرونين وتايلور (Cronin et Taylor). وقد جاء هذا النموذج، نتيجة للانتقادات التي وجهت من طرفهم إلى نموذج الفجوات وخاصة ذلك الجزء الخاص بالتوقعات، إذ يرفض هذا النموذج فكرة الفجوة بين إدراكات الزبائن وتوقعاتهم، ويركّز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدّمة للزبون، أي: التركيز على إدراك الزبائن للأداء الفعلي للخدمة المقدمة. ويعدّ هذا المقياس من الناحية العملية، أحد الأدوات الفعّالة التي يمكن أن تساعد على إظهار جوانب القصور في مستوى جودة الخدمة المقدّمة من وجهة نظر المستفيدين منها. ولم يختلف هذا النموذج عن سابقه في اعتماده على نفس المؤشرات التقييمية (الاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف، والملموسية)، إلا أنّه يميّز عنه بالبساطة من حيث القياس والتحليل وكذلك بزيادة درجة الثقة والمصدقية وإمكانية التطبيق فهو يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال وجهة نظر الزبائن، وأنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية: جودة الخدمة = الأداء الفعلي، والنقاش لازل لم يحسم بعد فيما يتعلق بأفضلية هذا النموذج أو ذاك.

أسئلة للمناقشة

1. اشرح الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
 2. ما نغني بمعرفة الزبائن وتجزئتهم.
 3. لماذا لا تهتم إدارة العلاقة مع الزبائن بالتعامل مع الزبائن غير المربحين؟
 4. ماذا نغني بالإصغاء للعميل؟
 5. ما هي أهم محاور الإصغاء للعميل.
 6. إحدى المنظمات التي تبيع الأجهزة الكهرو منزلية قررت العمل بمفهوم جودة خدمة الزبائن، فما هو تعريفك لها، وكيف يتم تحقيقها؟
 7. هب أنك كنت تعمل في قسم خدمة الزبائن في إحدى الفنادق، وقد تم تكليفك بقياس جودة الخدمة المقدمة للزبون، السؤال المطروح:
+ قم بتحديد المعايير اللازمة لجودة خدمة الزبون.
+ ماهي الأسئلة التي تقيس كل معيار من خلالها؟
 8. لقد تم تسليمك لمهام مدير خدمة الزبائن، ولكن ومنذ بدء استلامك لهذا المنصب، كانت تنهال عليك شكاوي الزبائن بأنه لا يوجد مصداقية في المواعيد لوصول رجال الصيانة وأنهم لا يقومون بعملهم الصحيح، وقد قمت بالاتصال بمدير الصيانة فقال لك:
+ إدارة المنظمة لا تعطيه ميزانية كافية؛
+ عدد الموظفين لا يكفي؛
+ حوافز ومكافآت الموظفين موحدة مهما كان العمل بسيطاً أو صعباً.
- السؤال المطروح: أين الفجوة؟ وبماذا تنصح؟

الفصل الرابع: نواتج إدارة العلاقة مع الزبائن

الفصل الرابع: نواتج إدارة العلاقة مع الزبائن.

الهدف العام:

يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بنواتج إدارة العلاقة مع الزبائن، وهي: القيمة المدركة للزبون، الرضا والولاء.

الأهداف التفصيلية:

إن قراءة الطالب لمحتوى هذا الفصل سيساعده على ما يلي:

1. التعرف على مفهوم القيمة المدركة للزبون؛
2. تحديد عناصر أو مكونات القيمة المدركة للزبون؛
3. التعرف على مفهوم الرضا وإدراك محدداته؛
4. استيعاب مختلف أساليب قياس الرضا؛
5. التعرف على مفهوم الولاء وإدراك مستوياته؛
6. التمييز بين مختلف أنواع الولاء؛
7. استيعاب مختلف أساليب قياس الولاء؛
8. إدراك معوقات الولاء.

المحتوى:

يشتمل هذا الفصل على ما يلي:

أولاً - القيمة المدركة للزبون.

ثانياً - الرضا.

ثالثاً - الولاء.

أولاً - القيمة المدركة للزبون (la valeur perçue par le client):

إن الشعور النفسي بالقلق والحرمان الناتج عن ظهور الحاجات والرغبات، يدفع بالزبون للبحث عن المنتجات التي تفي بتلبيتها، الأمر الذي يجعله مستعداً للتضحية بشيء من موارده وممتلكاته لطلبها. والأبعد من ذلك، نجد أن الزبون أصبح يبحث عن المنظمات التي تقدم أعلى قيمة مدركة، فإذا ما قام باستخدام أو تجربة هذا المنتج لأول مرة فسيحكم عليه انطلاقاً من تقييمه للفرق بين التكاليف أو التضحيات من جهة والمنافع والمزايا من الجهة الأخرى، أي: ما يدركه من قيمة.

1. مفهوم القيمة المدركة للزبون:

تعددت التعاريف والمفاهيم للقيمة المدركة للزبون، نذكر بعضاً منها فيما يلي:

✚ عرف كوتلر وارمنسترونج (Kotler et Armstrong) القيمة المدركة للزبون على أنها: "تقييم الزبون للفرق الإجمالي بين المنافع والتكاليف المدركة لأحد العروض مقارنة بالعروض الأخرى المنافسة" (Kotler et Armstrong, 2013, p.14).

✚ كما يراها كل من رافالد وقرونروز (Revald et Gronroos) على أنها: "النسبة بين المنافع المدركة والتضحيات المدركة" (Revald.A, Gronroos.C, 1996, p. 19).

✚ وعرفها كل من شرشل وبيتر (Churchill et Peter) على أنها: "الفرق بين المنافع المدركة للزبون نتيجة شرائه واستخدامه السلع أو الخدمات والمتمثلة في: المنافع الوظيفية، الاجتماعية، الشخصية والتجريبية وبين التكاليف المدركة للزبون الناتجة عن تبادل هذه السلع أو الخدمات والمتمثلة في التكاليف النقدية والزمانية والسيكولوجية والسلوكية" (Churchill.G, Peter.J, 1998, p.492).

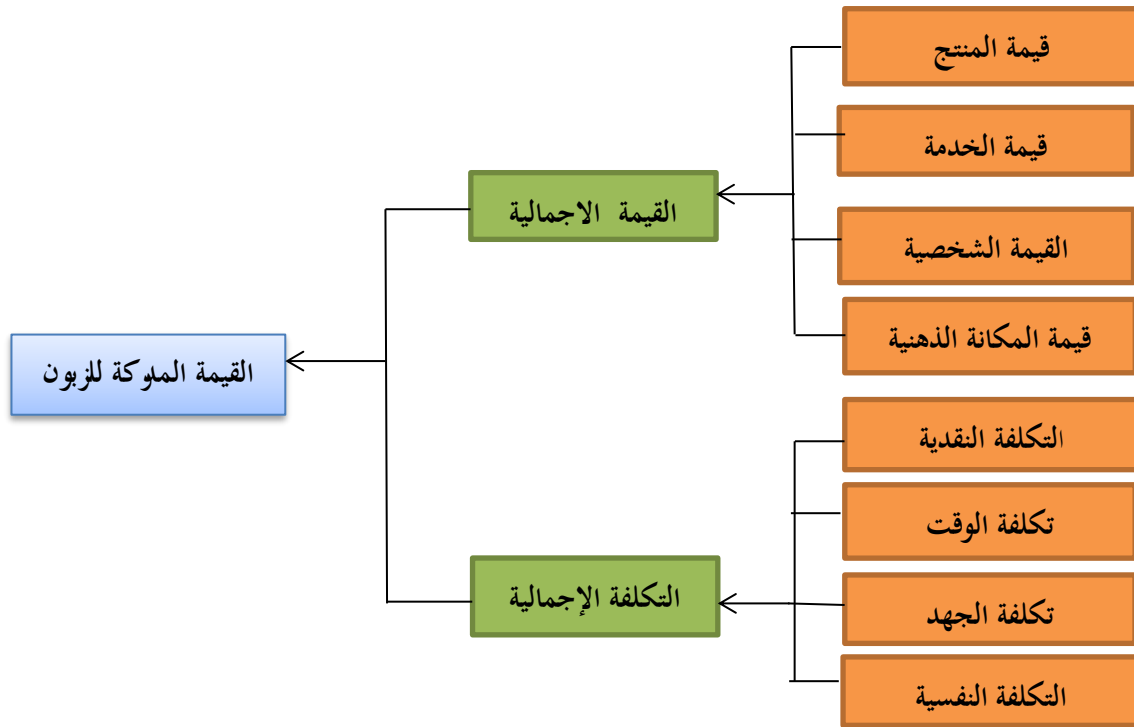
وعلى ضوء ما سبق من تعاريف، يمكننا القول بأنّ القيمة المدركة للزبون هي: "المقارنة أو المفاضلة التي يقوم بها الزبون بين المنافع الكلية التي يتحصل عليها والتكاليف الكلية التي يتحملها جراء الحصول على هذا المنتج".

وفي السياق نفسه، ينبغي التمييز بين مفهومي القيمة إلى الزبون (La valeur aux clients) والقيمة من الزبون (La valeur des clients)، فالقيمة إلى الزبون تركز على القيمة الصافية التي يتحصل عليها الزبون من استهلاكه للمنتج، أي المنافع التي يتصف بها المنتج والتي تلبي حاجات ورغبات الزبون، أما القيمة من الزبون فتتمثل في مقدار ما تحصل عليه المنظمة من قيمة صافية من زبائنها، أي مقدار ما يحققه الزبون من أرباح مستقبلية طويلة المدى، تحصل عليها المنظمة من خلال الاحتفاظ به (Baines, Fill, Page, 2011, p. 555).

2. عناصر القيمة المدركة للزبون:

يوضح الشكل رقم (08) عناصر القيمة المدركة للزبون حسب كل من (Kotler, Keller et Manceau)، والمتمثلة في: القيمة الاجمالية (المنافع التي يحصل عليها الزبون من المنتج) والتكلفة الإجمالية (التضحيات).

شكل رقم (08): عناصر القيمة المدركة للزبون.



المصدر:

Philip Kotler, Kevin Keller et Dolphin Manceau, **Marketing Management**, France Pearson, 14 édition, 2012, P. 149.

كما تطرقت العديد من الدراسات إلى عناصر أو مكونات القيمة المدركة للزبون بصيغ مختلفة، وسيتم

التطرق إلى أهم هذه الدراسات، فيما يلي (أحمد، 2012، ص.ص. 36/38):

أ. دراسة جروال وزملائه (Grwal et autre) سنة 1998: بينت أن القيمة المدركة للزبون تتكون من

عنصرين:

🚩 **قيمة الاستحواذ:** وهي صافي المكاسب الخاصة بالزبائن نتيجة امتلاكهم للمنتج، والناجمة عن

المقارنة بين الجودة والسعر؛

✚ **قيمة التعاملات:** والناجمة عن إدراك الزبون لأي تخفيضات تؤدي لانخفاض السعر عن أي سعر بيع سابق.

ب. دراسة ليو وآخرون (Liu et autre) سنة 2005: بينت أن، القيمة المدركة للزبون تحتوي على ثلاثة عناصر هي:

✚ **القيمة الاقتصادية في التبادل:** وهي تقييم الزبون للتبادل بين الجودة والسعر بالنسبة للمنافسين؛
✚ **القيمة في الخدمة:** وهي المنافع التي تعود على المشتري من الخدمة المقدمة بشكل مباشر مقارنة بالمنافسين؛

✚ **القيمة من الخدمة المدعمة:** وهي جودة العلاقة بين المشتري والعاملين مقارنة بالمنافسين.
ت. دراسة أحمد علي أحمد عبد القادر سنة 2012: بينت أنّ القيمة المدركة للزبون، تحتوي على عنصرين هما:

✚ **المنافع:**

وقسمت إلى نوعين من المنافع، وهما:

• **المنفعة الاقتصادية:** وهي المنفعة الملموسة المتعلقة بالوظائف الأساسية المادية والتي يتم الحصول عليها نتيجة شراء وامتلاك واستخدام السلعة أو الخدمة، وتتكون المنفعة الاقتصادية من جزئين هما:

- **منفعة الاستحواذ أو المنفعة الوظيفية:** وهي صافي المنافع التي يتم الحصول عليها نتيجة امتلاك المنتج، ويمكن التعبير عنها من خلال المعادلة التالية:

قيمة الاستحواذ/ القيمة الوظيفية = (منفعة شراء المنتج - تكاليف الشراء).

وبالتالي هنا نتحدث عن منفعة شراء المنتج، والتي تحدد عن طريق خصائص المنتج التي تشبع حاجة المشتري وتكاليف الشراء، وبالتالي فهذه المنفعة هي نتيجة للتوازن بين منافع الشراء الوظيفية وبين تكاليف الشراء.

- **منفعة الصفقة:** وهي الإشباع النفسي الناتج عن المزايا المالية عند الشراء ويمكن تحديدها من خلال المعادلة التالية:

منفعة الصفقة = السعر المتوقع - سعر الشراء.

وبالتالي هنا كلما كان سعر شراء المنتج أقل من السعر المتوقع كلما زادت منفعة الصفقة من خلال زيادة المتعة النفسية نتيجة الحصول على المنافع المالية الملائمة.

• المنفعة النفسية والاجتماعية: وهي المنافع المرتبطة بالخصائص غير ملموسة والتي يتفاعل معها الزبون وتشبع له رغبات داخلية، وتشمل هذه المنفعة على ثلاثة أنواع من المنافع:

- المنفعة الاجتماعية: وهي الشعور الإيجابي للزبون من قبل الآخرين نتيجة امتلاكه للمنتج؛
- المنفعة الشخصية: وهي الشعور بالمتعة الشخصية والتي يحصل عليها الزبون نتيجة امتلاكه للمنتج؛

- المنفعة التجريبية: وهي الشعور بالمتعة الحسية والتي يحصل عليها الزبون نتيجة امتلاكه للمنتج.
- ✚ التضحيات: وهي إجمالي التكاليف النقدية وغير النقدية التي يضحي بها الزبون عند شراء المنتج أو اقتناء الخدمة، وتقسم التضحيات إلى نوعين:

• التكاليف النقدية: ويقصد بها النقود التي يدفعها الزبون جراء حصوله على المنتج أو إقتناء الخدمة، أي القيمة المالية المدفوعة مقارنة بالمنافع التي الحصول عليها فعلا؛

- التكاليف غير النقدية: ويقصد بها تكاليف التسوق أو تكاليف المعاملات، وتمثل فيما يلي:
- تكاليف التفكير: وتشير إلى المجهود الذهني والضغط التي يشعر بها عند إتخاذ القرار والقلق الناتج عن هذا الاختيار؛

- تكاليف البحث: ويقصد بها تكاليف البحث اللازمة لصنع القرار الشرائي، وتشمل على البحث عن المعلومات الخاصة بالمنتج وتقييمها لاستخلاص المعلومات التي تدخل في صنع القرار؛

- تكاليف الوقت: ويشير إلى الزمن الذي يقضيه الزبون في شراء المنتج والانتظار للحصول على المنتج.

ثانيا- الرضا (La satisfaction):

يعتبر تحقيق رضى الزبون من بين أهم المرتكزات التي تؤدي إلى إقامة علاقة قوية ودائمة بينه وبين المنظمة، خاصة إذا ما أدرك الزبون بأنها تمنحه قيمة أعلى مقارنة بعروض المنظمات المنافسة. وفيما يلي توضيح لهذا المفهوم.

1. مفهوم الرضا:

أعطيت لمفهوم الرضا عدة تعاريف نذكر منها:

✚ عرفه كوتلر وارمسترونج على أنه: "مدى مطابقة الأداء لمدرک للمنتج مع توقعات الزبائن، بمعنى شعور الزبون بالسعادة أو الاستياء نتيجة مقارنة الأداء الفعلي مع توقعاته" (Armstrong et al., 2013, p.14).

✚ وعرف الرضا على أنه: "إحساس الزبون الناتج عن حكم مقارن بين أداء المنتج وبين توقعاته" (الصحن، 2002، ص. 415).

✚ ويعرف الرضا أيضا على أنه: "الانطباع بالمكافئة أو عدم المكافئة لقاء التضحيات التي يتحملها الزبون عند الشراء" (Ray, 2001, p. 21).

وعلى ضوء ما سبق، يمكننا تعريف الرضا على أنه: "حالة نفسية أو شعور عاطفي للزبون ناتج عن المقارنة بين الأداء الفعلي للمنتج وبين توقعاته".

وينتج لدى الزبون نتيجة هذه المقارنة، ثلاث مستويات من الرضا:

أ- إذا فاق الأداء الفعلي توقعات الزبون، فإن الزبون سيكون راضيا جدا؛

ب- إذا تساوى الأداء الفعلي مع توقعات الزبون، سيكون الزبون راضيا؛

ت- إذا لم يصل الأداء الفعلي لمستوى توقعات الزبون فإن الزبون يكون غير راض.

2. خصائص الرضا:

تتمثل أهم خصائص الرضا في (Ray, 2001, p. 111/112):

أ- الرضا الذاتي: يتحدد رضا الزبون من خلال عنصرين هما، توقعاته الشخصية من جهة، والإدراك الذاتي للمنتج من جهة أخرى، فالزبون هنا لا يحكم على جودة المنتج بواقعية وموضوعية، بل يحكم على من خلال ما يتوقعه من المنتج؛

ب- الرضا النسبي: لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي، وكل زبون يقوم بالمقارنة من خلال نظريته لمعايير السوق؛

ت- الرضا التطوري: يتغير رضا الزبون من خلال معيارين، هما: مستوى التوقع ومستوى الأداء المدرك، فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات الزبون أن تعرف تطورا نتيجة لظهور منتجات جديدة وكذلك بالنسبة لإدراك الزبون لجودة الخدمة الذي يمكن أن يعرف هو أيضا تطورا خلال عملية تقديم الخدمة، ولذلك قياس رضا الزبون أصبح يتبع نظام يتوافق مع هذه التطورات عن طريق الأخذ في الحسبان جميع التغيرات الحاصلة.

3. أهمية الرضا:

يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في سياسة أي منظمة، ويعدّ من أكثر المعايير فعالية للحكم على أدائها، وفيما يلي مجموعة من العناصر المعبرة عن أهمية رضا الزبون:

✚ إذا كان الزبون راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المنظمة، فإن قراره بالعودة إليها سيكون سريعا (الولاء)؛

✚ إذا كان الزبون راضيا عن أداء المنظمة فإنه سيتحدث إلى الآخرين، مما يولد زبائن جدد؛
✚ إن رضى الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المنظمة سيقول من احتمال توجهه إلى منظمات أخرى منافسة؛

✚ إن المنظمة التي تهتم برضى الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولا سيما فيما يخص المنافسة السعرية؛

✚ يمثل رضى الزبون تغذية عكسية للمنظمة، الأمر الذي يمكنها من التحسين المستمر في منتجاتها.

4. محدّدات الرضا أو عدم الرضا: تتمثل محدّدات الرضا أو عدم الرضا في:

أ- التّوقّعات: تمثل التّوقّعات تطلّعات أو أفكار الزبون بشأن احتمالية ارتباط أداء المنتج بخصائص ومزايا معينة متوقّعة الحصول عليها منه، فهي الاعتقادات المسبقة للزبون عن أداء منتج معين. ويتم تكوين التّوقّعات من مصادر متعددة، منها: الاتصالات التسويقية؛ الخبرة السابقة في التعامل مع المنظمة أو منتجاتها؛ الخبرة السابقة في التعامل مع منظمات أخرى تقدم نفس الخدمة؛ الكلمة المنطوقة والسعر المعلن. وهناك عدّة تصنيفات للتّوقّعات، نذكر منها تصنيف day (كشيدة ، 2010، ص. 41/40):

✚ **التوقعات عن طبيعة وأداء المنتج أو الخدمة:** هي المنافع التي يتوقع الزبون الحصول عليها من شراء واستخدام المنتج نفسه؛

✚ **التوقعات عن تكاليف المنتج أو الخدمة:** هي التكاليف التي يتوقع أن يتحملها الزبون في سبيل الحصول على المنتج، مثل: الوقت والجهد المبذول في عملية التسوق وجمع المعلومات عن العلامات الموجودة في السوق، بالإضافة إلى سعر شراء المنتج؛

✚ **التوقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية:** وهي رد الفعل المتوقع للأفراد الآخرين مثل: الأقارب، وذلك عند شراء الفرد للمنتج، ويأخذ شكل الاستحسان، أو الاستهجان للمنتجات المشتراة.

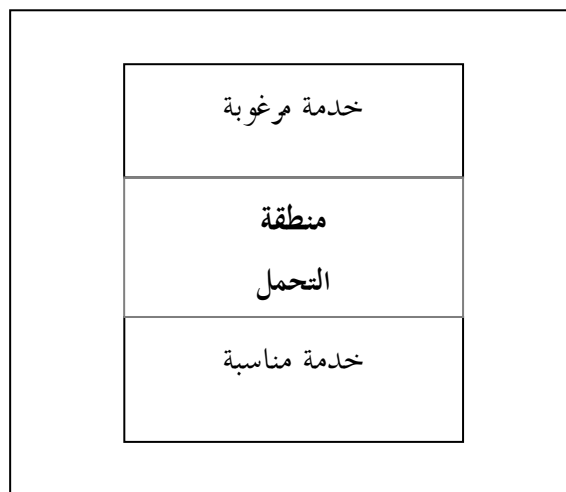
وتنقسم توقعات الزبائن عند تحليلها إلى المستويين التاليين:

✚ **مستوى الخدمة المرغوبة:** ويعكس مستوى الخدمة الذي يتمنى الزبون أن يحصل عليه؛

✚ **مستوى الخدمة الملائمة أو المناسبة:** ويعكس هذا المستوى من الخدمة ما ينظر إليه الزبون على أنه مقبول.

ويوجد بين هذين المستويين من التوقعات نطاق يعرف **بمنطقة التحمل أو التسامح**، التي تمثل ذلك المدى أو النطاق من مستوى أداء الخدمة والذي يجده الزبون مرضيا (لا يسبب ازعاج الزبون). والشكل رقم (09) يوضح ذلك:

الشكل رقم (09): مستويات توقعات الزبائن.



ب- **الأداء الفعلي:** يتمثل في مستوى الأداء الذي يدركه الزبون عند استعماله للمنتج؛
ت- **المطابقة أو عدم المطابقة:** تتحقق عملية المطابقة بتساوي الأداء الفعلي للمنتج مع الأداء المتوقع، أما حالة عدم المطابقة فيمكن تعريفها بأنها درجة انحراف أداء السلعة أو الخدمة عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء، وهنا نجد حالتين:
+ انحراف موجب: أي الأداء الفعلي أكبر من الأداء المتوقع، وهي حالة مرغوب فيها، ينتج عنها حالة الرضا؛

+ انحراف سالب: أي الأداء الفعلي أقل من الأداء المتوقع، وهي حالة غير مرغوب فيها، ينتج عنها حالة عدم الرضا.

وبالعودة إلى الشكل رقم (09)، نجد أنه إذا ما وجد **الأداء الفعلي** للخدمة أسفل منطقة التحمل، فإنّ الزبون قد يشعر بالإحباط ويكون غير راضٍ عن أداء المنظمة؛ أما إذا وجد مستوى الأداء الفعلي للخدمة أعلى منطقة التحمل فإنّ الزبون يشعر بالرضا. فمثلاً قد يرغب زبون ما في الحصول على خدمة معينة في مدة لا تتجاوز العشر دقائق (مستوى مرغوب)، لكنه ووفقاً لخبراته السابقة أو تأثره باتصالات الكلمة المنطوقة، توقع الزبون أن يحصل على نفس الخدمة خلال عشرين دقيقة (مستوى مناسب)، ومنه تكون منطقة التحمل لدى الزبون ما بين عشرة وعشرين دقيقة. فإذا زاد الوقت الفعلي عن منطقة التحمل شعر الزبون بالسخط، الإحباط وعدم الرضا تجاه المنظمة، لأنه توجد زيادة عن الحد المناسب الممكن تحمله؛ أما إذا كان الوقت الفعلي خلال وقت منطقة التحمل، فإنّ الزبون يكون راضياً عن سرعة أداء مقدمي الخدمات، وإذا ما قل الوقت الفعلي عن المستوى المرغوب فيه، فإنّ الزبون قد يشعر بسعادة ورضى أكبر، ذلك أن الأداء الفعلي فاق توقعاته.

5. **السلوكيات الناجمة عن الرضا أو عدم الرضا:**

يمكن توضيحها فيما يلي (كشيد، 2010، ص.ص 41/42):

أ- **السلوك المترتب عن حدوث الرضا:**

+ سلوك تكرار الشراء؛

+ سلوك التحدث بكلام إيجابي؛

+ سلوك الولاء.

ب- السلوك المترتب عن حدوث عدم الرضا:

وتتمثل اهم أشكاله في:

➤ **التحول من التعامل مع المنظمة إلى المنافسين:** يعدّ تحوّل الزبون ردّ فعل سلوكيّ ناتج عن حدوث عدم الرضا عن المنتج، ممّا ينتج عنه حالات هروب الزبائن، لذا يجب على المنظمة القضاء على كلّ أسباب التحول التي نذكر منها:

- عدم إظهار اهتمام بالزبائن من قبل مقدمي الخدمات؛
- استغراق وقت طويل للاستجابة لمتطلبات الزبون؛
- عدم توفّر المنتج وفق ما هو مطلوب، بالإضافة إلى أنّ مستوى الجودة متقارب مع مستوى المنافسين مع سعر أعلى؛
- عدم قدرة المنظمة على الوفاء بوعودها، كأن نجد فجوة بين جودة المنتج التي وعدت بها المنظمة والجودة التي يتميّز بها المنتج فعلاً؛
- عدم القدرة على التعامل مع شكاوى الزبائن بطريقة ترضيهم.

➤ **سلوك الشكوى:** يعدّ سلوك الشكوى ردّ فعل يحدث نتيجة عدم الرضا الذي يشعر به الزبون عن المنتج بسبب وجود أخطاء عند تقديمه، مثل: التأخير في تسليم المنتج، تقديم سلعة أو خدمة لم يطلبها الزبون، عدم توفير ما يطلبه الزبون في الوقت والمكان المتفق عليه. وفي المتوسط، يوجد حوالي 25% من الزبائن غير راضين عن مشترياتهم، و5% فقط منهم من يصرّحون بشكواهم، أما البقية فيعتقدون بأنه لا يوجد جدوى من التصريح بالشكوى، وينبغي التوقف عن التعامل مع المنظمة. وزيادة على ذلك، ينقل الزبون غير الراضي انطباعه السلبي عن المنظمة في المتوسط لـ 11 شخصا (Kotler, Keller et Manceau, 2012, p.156). ومن بين أهم الحجج الزبون غير الراضي في الامتناع عن التعبير، نذكر:

- أنّ الأمر ليس له قيمة، لأنّ الوقت والجهد اللذين يبذلان للالتزام بالردّ على الشكوى بالغ الأهمية بالمقارنة بالمنافع التي يترتب الحصول عليها؛
- يعتبر أنّ الشكاوي هي مصدر إزعاج ونزاع شديد بين الزبون والمنظمة؛
- يرى أنّ الإدارة لا تشجّع شكاوى الزبائن؛
- عدم وجود قناة اتصال لتقديم الشكاوي من خلالها.

6. قياس الرضا:

تتمثل أهم أساليب قياس رضى الزبائن في (كشيدة، 2010، ص.ص 47/45):

أ. القياسات الدّقيقة: القياسات الدّقيقة متعدّدة، يمكن ذكر البعض منها:

✚ الحصّة السّوقية؛

✚ معدّل الاحتفاظ بالزبائن؛

✚ المردودية؛

✚ عدد الخدمات المستهلكة من قبل الزبون؛

✚ تطوّر عدد الزبائن.

ب. البحوث الكيفية (القياسات التّقريبية): تعتمد القياسات التّقريبية على انطباعات الزبائن من خلال الاستماع لهم، وتتمثّل في:

✚ إدارة الشكاوي للزبائن: تشجّع المنظمة الموجهة بالزبائن زبائنهم على التّقدّم لتسجيل الشكاوي عند تعاملهم مع المنظمة، وتعتبر الشكاوي منجم ذهب بالنّسبة للمنظمة، فالزبون الذي يشتكي يبقى دائماً زبوناً وفيما إذا استطاعت المنظمة إرضاءه بالمعالجة الفعالة لشكاواه؛

✚ بحوث حول الزبائن المفقودين: هذا النّوع من البحوث يهتمّ بتحليل الزبائن المفقودين عن طريق الاتصال بهم وتحليل أسباب توقّفهم عن التّعامل مع المنظمة، ومحاولة إزالة هذه الأسباب وتحقيق رضاهم من جديد؛

✚ بحوث الزبون الخفي.

ت. البحوث الكميّة: تتجسّد في استخدام بحوث الرضا من خلال الاستقصاء كمعرفة مدى رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدّمة من طرف المنظمة، بالإضافة إلى معرفة نيّة الزبون في إعادة شراء الخدمة ومعرفة النّظرة الإيجابية أو السّلبية الّتي يقدّمها الزبائن المرتقبون. ويتمّ إعداد بحوث الرضا باتّباع الخطوات التالية:

1. تحديد أهداف البحث: تتمثّل الأهداف في النّتائج المتوقّع الحصول عليها من البحث، ونذكر منها:

✚ معرفة أسباب عدم الرضا؛

✚ قياس درجة رضا الزبائن؛

✚ معرفة وضعية المنظمة.

2. إعداد الاستقصاء حول رضا الزبون: يخضع لنفس القواعد التي تخضع لها الاستقصاءات المتعلقة بدراسة السوق.

3. صياغة الأسئلة: يمكن استخدام منهجين لصياغة الأسئلة، وهما: المنهج الإجمالي الذي يعتمد على قيام الزبون بتقييم المنتج في ضوء كل الخبرات المتعلقة بشرائه واستخدامه. والمنهج التفعيلي الذي يعتمد على قياس رضا الزبون عن كل مكون من مكونات المنتج على أساس أنّ هناك دوافع متعددة لسلوك الزبون.

4. تجميع البيانات: هناك عدّة طرق لتجميع البيانات، وهي مرتبطة مباشرة بتكلفة البحث، حجم العيّنة، شكل الأسئلة، والتي نذكر منها: المقابلة الشخصية، البريد، الهاتف.

5. تحليل البيانات: بعد القيام بجمع البيانات، نقوم بتحليلها وفقاً للغرض المدروس.

6. عرض النتائج.

ثالثاً- ولاء الزبون (La fidélité):

أصبح موضوع الولاء موضوعاً هاماً لدى جميع المنظمات، لما له من أهمية كبيرة في نجاحها، بل أصبح يعدّ الهدف الرئيس لها، ونظراً للتغيرات المستمرة في سلوكيات الزبائن، فإن كسب ولائهم أصبح من القضايا الصعبة جداً، مما أدى بكثير من الباحثين إلى الاهتمام به ودراسته للكشف عن الطرق والوسائل والسبل لبنائه والمحافظة عليه.

1. مفهوم الولاء:

اختلفت نظرة الباحثين حول مفهوم الولاء وتعددت التعاريف، وهذا ما أدى إلى الاهتمام به ودراسته والكشف عن مختلف الوسائل والطرق لبنائه والمحافظة عليه، وفيما يلي عرض لأهم هذه التعاريف:

✚ عرف الولاء حسب أوليفر (Oliver) على أنّه: "التزام كبير بإعادة الشراء والتعامل مع المنتج في المستقبل على الرغم من التأثيرات الموقفية والجهود التسويقية التي تستهدف تحويل السلوك ورغبة الفرد بالتحدث بإيجابية عن العلامة أو المنتج أو المنظمة أمام الآخرين" (Kotler, Keller et Manceau, 2012, p.158).

كما عرف الولاء أيضا على أنه: "موقف إيجابي للزبون نحو المنتج أو العلامة أو المنظمة، يتضح ذلك من خلال تكرار السلوك الشرائي" (معراج وريان، 2012، ص. 35).

وعرف الولاء أيضا على أنه "التزام عميق من جانب الزبون بإعادة شراء المنتج مفضل لديه ورعايته من خلال اتخاذ مواقف إيجابية نحوه، والتحدث عنه بإيجابية، وقيامه بتوصية الآخرين بالشراء، مع عدم وجود أي نوايا بالتحول إلى أصناف أخرى في حالة تعرضه لأية حملة ترويجية تخص المنظمات المنافسة" (معلاء، 2010، ص. 55).

وما يلاحظ على ضوء هذه التعاريف، أنها تركز على الدمج بين الجانب السلوكي (إعادة شراء نفس المنتج أو العلامة لفترة طويلة) والجانب الموقفي أو الاتجاهات (التزام كبير بالعلامة أو المنتج، بمعنى وجود حالة تفضيل) في تحديد مفهوم الولاء، وعلى الرغم من تركيز معظم الدراسات على الولاء السلوكي (La Fidélité Comportementale) فقط، إلا أن هناك دراسات، ترى أن الولاء الموقفي (La Fidélité Attitudinale) هو الذي يميز بين الولاء الحقيقي (الدائم) والولاء المزيف (المؤقت)، فالولاء المزيف يركز على الجانب السلوكي فقط (تكرار الشراء) ولكنه لا يضمن الاستمرار، فهو لا يقيس كيف ولماذا يحدث السلوك، أما الولاء الحقيقي فهو يعني إصرار والتزام الزبون بتكرار الشراء من نفس المنظمة ولديه اتجاه إيجابي نحوها.

وعلى ضوء ما سبق من التعاريف، يمكن تعريف الولاء على أنه: "ذلك السلوك الناجم عن تكرار تجربة الشراء من نفس المنظمة دون غيرها من المنظمات المنافسة والتوصية بها للآخرين".

2. أهمية الولاء:

تجلى أهمية الولاء في عدة نقاط، نذكر منها Kotler, Keller et Manceau, 2012, (p.157):

الولاء يخفف من التكاليف التسويقية: إن الحفاظ على الزبائن الحاليين أقل تكلفة من البحث عن زبائن جدد، فتكلفة جذب زبون جديد تعادل خمسة مرات تكلفة الحفاظ على الزبون الحالي، كما أنه من الصعب جدا جذب زبون راض عن منتجات منظمة منافسة؛
الزبون الوفي أكثر مردودية من الزبون الظرفي: تكون عمليات شراء الزبون الوفي متكررة ومتزايدة، وبالتالي تكون مردوديته كبيرة على المنظمة، من الزبون الظرفي؛

الزبون الوفي يعتبر مصدر ربح مستمر للمنظمة: إن الزبون الوفي أقل تحسسا للحملات الترويجية التي تقوم بها المنظمة المنافسة، ويصبح متعلقا بالمنظمة على المدى الطويل، كما أنّ زيادة معدل ولاء الزبائن بـ 5% يؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة من 25% إلى 85%، وذلك حسب قطاع النشاط ونوع المنظمة؛

الزبون الوفي مصدر للكلمة المنطوقة الإيجابية: إن الزبون الراضي والوفي سوف يقوم بنقل إحساسه وتعاييره الايجابية إلى مجموعة من الناس الذين يتعامل معهم في حياته اليومية، وهو بذلك يعتبر وسيلة فعالة وصادقة وبدون تكاليف؛

الولاء يمنح الوقت والسهولة في الاستجابة للمنافسة: امتلاك قاعدة من الزبائن الأوفياء تمنح للمنظمة الوقت للاستجابة، لان الزبون الوفي راض، ولا يبحث عن التجديد، وفي كل الأحوال، يمكن ألا يكون حتى منتبها لوجود منتجات جديدة.

3. أنواع الولاء:

هناك أشكال عدة للولاء، يمكن تصنيفها كما يلي (معلاء، 2010، ص. 60/58):

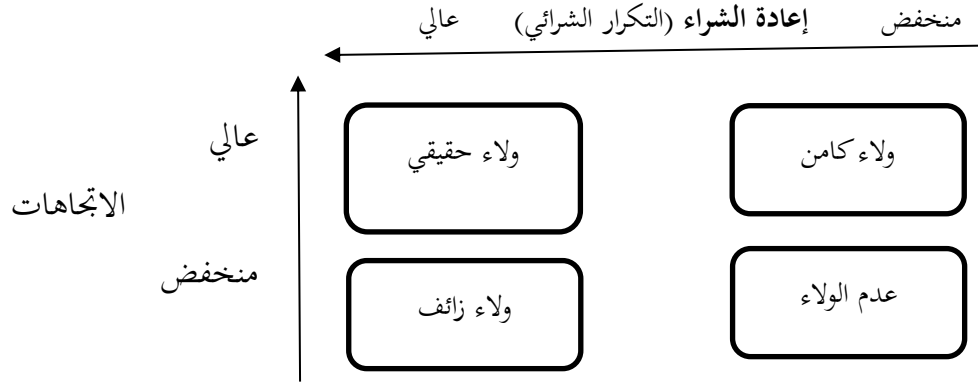
الولاء المنعدم أو غير الموجود: ويعني هذا الموقف غياب الولاء، حيث يكون الاتجاه النسبي منخفضا، أي لا يوجد أي دليل للرغبة في تكرار الشراء، فهم لا يتأثرون بالمتغيرات الموقفية التي تسعى إلى تحفيزهم، فهم منتقلون بين المنظمات أو العلامات؛

الولاء بدافع العادة: وهو ولاء زائف، يتمثل في الحالة التي يكون فيها الزبون الذي يقدم على شراء حاجاته من محلات معينة، بحكم العادة ربما، لأن المحل قريب أو مناسب فالولاء هنا يكون بدافع الروتين وهو ليس ولاء حقيقيا؛

الولاء الكامن: هو الحالة الناجمة عن الرغبة بالشيء، دون أن تقترن هذه الرغبة بالشراء المتكرر لهذا الشيء، وذلك لأسباب تملئها الظروف وليس الثمن؛

الولاء الحقيقي: في هذه الحالة يكون الاتجاه النسبي مرتفعا، والسلوك المؤيد لتكرار الشراء مرتفع، وبالطبع هذه الحالة هي أكثر نوع من أنواع الولاء التي تسعى أغلب المنظمات الوصول إليه. والشكل رقم (10) يلخص أنواع الزبائن حسب درجة ولائهم.

الشكل رقم (10): أنواع الزبائن حسب درجة ولائهم.



المصدر: حسين ولي عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2017، ص. 159.

4. مستويات الولاء (سلم الولاء):

صنف الباحثون أربعة مستويات أو مراحل للولاء، تبدأ بتكوين اعتقادات حول المنتج، ثم تطوير الاتجاهات الإيجابية، ثم الالتزام بالشراء وأخيراً الوصول إلى استمرار تكرار الشراء، وفي كل مرحلة يمكن للزبون أن يصبح ولي، إلا أنه كلما اقترب إلى المرحلة الرابعة كلما كان الولاء أقوى، وفيما يلي توضيح لهذه المراحل (الخشروم وعلي، ص. 77):

أ. الولاء الإدراكي (المعرفي): تتركز هذه المرحلة على المعلومات المتوفرة لدى الزبون، وتقييمه العقلائي الإيجابي لمنتج معين مقارنة بالمنتجات الأخرى، أي أن الزبون يقوم بمقارنة المعلومات المتوفرة حول المنتجات أو المنظمات المتنافسة ثم الاختيار بينهما، فالولاء هنا يكون قائماً على الاعتقادات، ويتوجه الزبون نحو علامة أو منظمة معينة بسبب مستوى الأداء والخصائص كالسعر، الجودة، الخدمات المقدمة وغيرها من الخصائص فالولاء الإدراكي إذن عبارة عن بداية لتطوير سلوك الولاء؛

ب. الولاء العاطفي (الشعوري): بعد قيام الزبون بتجربة المنتج (السلعة أو الخدمة)، يقوم بعدها بتقييمه وتحديد مدى قدرته على تلبية رغباته، يدخل في المرحلة العاطفية أين يطور اتجاهات وتفضيلاً إيجابياً أو غير إيجابي اتجاه المنتج أو العلامة. وتشير هذه المرحلة إلى مستوى التفضيل الذي يظهره الزبون، ويتمثل بمستوى العواطف والمتعة والرضا من التجربة، فكلما زاد الإدراك بأن المنتج يقوم بالدور المطلوب أي (المستوى المنتظر من الزبون) كلما زاد الولاء العاطفي؛

ت. **الولاء الميولي (النزوعي):** يعبر هذا المستوى من الولاء على توافر النوايا السلوكية الناتجة عن كثافة الشعور الإيجابي نحو المنتج أو العلامة. ويشار إلى هذا النوع بالميل والرغبة أو الالتزام لإعادة شراء علامة معينة، وهذا الولاء يعدّ بمثابة الحافز أو الدافع القوي لإعادة الشراء وتفضيل المنتج عن غيره، ومع ذلك فإن القيام بالشراء قد لا يتحقق في هذا المستوى؛

ث. **الولاء العملي أو السلوكي:** وهو المستوى الذي يتحول فيه الزبون من النية إلى الاستخدام الفعلي، ويعبر عنه من خلال المستوى الذي يقوم به الزبون باستخدام المنتج أو العلامة، وكم ينفق من المال والوقت على هذا المنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى، أي أنّ الشراء يكون مصحوبا برغبة قوية مع الاستمرار بشراء نفس المنتج وبدون تفكير.

والشكل رقم (11) مراحل الولاء لدى الزبائن من منظور المنظمة (سلم الولاء).



المصدر:

Jacques Dioux et Nathalie Tramonte, **Le Marketing**, Gruxelles : Deboeck, 2012, p. 572.

والملاحظ من الشكل رقم (11)، أنّ الزبون في البداية يكون محتملا، أي من المحتمل أن يقوم الزبون بعملية الشراء، وقيام المنظمة بتشجيعه على القيام بأول عملية شراء باستخدامها لعناصر المزيج التسويقي يصبح الزبون المحتمل زبونا جديدا، ويتواصل تشجيعها له ليكرر الشراء مرات متعددة وبالتالي يصبح الزبون مواليا للمنظمة نتيجة إدراكه بأنّ المنتج يلبي حاجاته وتطلعاته مما يولد لديه شعور **بالرضا** عن المنظمة ومنتجاتها، الأمر الذي يؤدي به إلى حث الأفراد المحيطين به لشراء منتجات المنظمة، وفي هذه الحالة يتحول إلى زبون سفير للمنظمة، ويزداد مستوى الرضا عند كل مرة يشتري فيها الزبون إلى أن يتحول رضاه إلى **ثقة** في قدرة المنظمة على تحقيق متطلباته باستمرار، وستدفعه هذه الثقة إلى **الالتزام** بتكرار التعامل مع المنظمة دون غيرها من المنظمات، وتتوطد نتيجة ذلك العلاقة أكثر فاكثر بين المنظمة والزبون السفير إلى أن يصبح زبونا مشاركا في المنظمة من خلال اقتراحاته وانتقاداته التي تؤخذ بعين الاعتبار في تحسين منتجات المنظمة.

5. قياس الولاء:

توجد جملة من المؤشرات التي تسمح بقياس ولاء الزبون، نذكر منها (Claude Demeure, 2008, p.356):

• دورة حياة الزبون، وهي دالة لكل من متغير الزمن ومتغير رقم الأعمال المحقق مع هذا الزبون، وهي تمكّن من معرفة الزبون الجديد، الزبون الموالي (يتعامل بصورة متكررة مع المنظمة ومنتجاتها) والزبون المفقود؛

• طريقة RMF (Récence, Fréquence et Montant Des Achats) التي تسمح بمعرفة الزبون الوفي؛

• مؤشر الرضا؛

• اتصالات الكلمة المنطوقة: وتعني التوصية بالمنتج أو المنظمة للآخرين؛

• نية إعادة الشراء: تكرار الشراء ويعني التعامل المتكرر مع المنظمة؛

• عدم الحساسية للسعر: وتعني استعداد الزبون لدفع أسعار أعلى مقابل منتجات المنظمة؛

• سلوك الشكوى: ويكون من خلال تحمل النتائج الناجمة عن المشاكل التي يمكن مواجهتها عند التعامل مع المنظمة.

6. معوقات الولاء

يوجد هناك معوقان أساسيان لتحقيق المنظمة لولاء الزبون، وهما الجوانب الفطرية، ووجود بعض محفزات التحول نحو علامات أخرى، ويمكن تناوّلها على النحو الآتي (علي، 2009، ص.ص. 62/63):

أ. الجوانب الفطرية للزبون: هناك بعض الخصائص الفطرية الاستهلاكية التي يمكن أن تصعب على المنظمة الحياة على ولاء الزبون، فعلى سبيل المثال الأفراد الباحثين عن التنويع والتغيير لا يمكن أن نتوقع تكوين مفاهيم الولاء لديهم، في حين أنهم أشخاص يسهل جدا التأثير عليهم لتجربة أي منتج آخر جديد، ومن الأسباب الرئيسية لحالة عدم حدوث الولاء لدى الزبون، وجود عدد كبير جدا من العلامات وتوقف وابتعاد الزبون تماما عن التعامل مع فئة المنتج (مثل التوقف عن التدخين)، وبالإضافة إلى ما سبق فإن التغييرات في حاجة الزبون يمكن أن تؤدي إلى عدم الولاء، وهذه التغييرات يمكن أن تأخذ شكلين رئيسيين:

• **نضوج الزبون:** حيث تحل الاحتياجات الجديدة محل الاحتياجات القديمة، وعلى سبيل المثال مع نمو الطفل فإن الألعاب التي يطلبها تتغير بشكل مستمر لكي تتناسب مع المرحلة العمرية التي يمر بها؛

✚ **عقلانية الزبون:** إن ظهور ابتكار جديد يمكن أن يلي حاجة الزبون بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، وذلك على اعتبار أن هذا الابتكار أو المنتج الجديد يمثل الاختيار الأفضل منطقياً.

ب. **محفزات التحول:** يمكن القول بأن حالة الولاء الحقيقي تعتبر إلى حد ما نوع من عدم العقلانية، ويمكن للمنافسين الاستفادة من هذا الوضع من خلال تقديم الرسائل الإعلانية الإقناعية والحوافز المشجعة والتي تدفع الزبون للتحول إلى علامات أخرى.

وتشير الدراسات إلى أن أكثر مكونات الولاء عرضة للتأثير عليها والتي يسهل تغييرها هي الولاء المعرفي، أما عند الوصول إلى مرحلة ولاء التصرف فإنه يصعب جداً تغييره، وعلى الرغم من وصول بعض الزبائن إلى مرحلة الولاء الكامل إلا أنه من الصعب جداً الوصول إلى مرحلة الولاء المطلق، لأنه في كل مرحلة من مراحل الولاء يحاول المنافسين التأثير على الزبائن بغرض إضعاف ولاء الزبون في كل مرحلة، وتقليلها وجذب الزبائن نحو علامتهم.

وحتى تتمكن المنظمة من تكوين علاقات مربحة مع الزبائن وعلى المدى الطويل، ينبغي عليها اعتماد كل من استراتيجيات وأدوات الولاء السالفة الذكر، ولكن بشكل يتلائم مع كل الفئة مستهدفة من الزبائن. وفيما يلي توضيح لاستراتيجيات وأدوات الولاء التي تسهم في تكوين علاقات مربحة على المدى الطويل مع الزبائن

7. استراتيجيات وأدوات بناء الولاء:

أ. استراتيجيات الولاء:

تعدّ استراتيجية بناء الولاء استراتيجية تسويقية موضوعة بهدف خلق ولاء الزبائن والمحافظة على عليه، فهي مصممة لإدارة الزبائن الأكثر ربحية بالدرجة الأولى. وسنحاول من خلال هذا العنصر التعرض إلى مجموعة من الاستراتيجيات التي أثبتت فعاليتها وكفاءتها في مختلف المنظمات، وهي (Morgat, 2005,p.26):

✚ **استراتيجية منتجات الولاء:** حيث تركز على متابعة الزبائن خلال دورة حياته منذ إطلاق المنتج إلى غاية مرحلة التدهور، إذ يتم تكييف منتجات تتلاءم مع كل مرحلة من مراحل حياة هذا الزبون، تتناسب وخصائصه الديمغرافية والاجتماعية وتلبي نفس الحاجة وهذا بهدف خلق علاقة طويلة معه؛

✚ **استراتيجية ضد التخلي:** وتستخدم في حالة انتقال المنظمة من حالة احتكار السوق الى حالة المنافسة في السوق، إذ تكون المنظمة في حالة دفاع عن المواقع لتتمكن من المحافظة على زبائنها فتستخدم بعض الإغراءات الترويجية وتقديم امتيازات لزبائنها الاوفياء؛

✚ **استراتيجية الزبون السفير:** عندما يتحول أفضل الزبائن إلى قوة بيعية نشيطة ومحفزة، يسمح هذا الزبون بزيادة الثقة لدى الزبائن المحتملين الذين يبحثون عن إجابة لتساؤلهم حول المنتج؛

✚ **استراتيجية بناء الولاء بالخدمات:** وهي مستخدمة كثيرا في مجال البنوك والتأمينات وهذا لتحقيق ولاء أفضل لزبائنها، وتتطلب هذه الاستراتيجية توسيع وتحسين خدمات إضافية، تكون متناسقة مع رسالة المنظمة؛

✚ **استراتيجية بناء الولاء بتعاون علامتين:** يعني اشتراك علامتين غير متنافستين في تقديم سلع وخدمات تستهدف نفس القطاع السوقي، شرط أن يكون التكامل مستغلا تماما، بحيث يحصل الزبون على مكافأته بولائه للعلامة الأولى أو بولائه للعلامة الثانية، وهذا يؤدي إلى نجاح الاستراتيجية؛

✚ **استراتيجية التعويض:** وتمثل بقيام المنظمة بمنح مزايا خاصة للزبائن المستهدفين وهذا بعد تحقيقهم لحجم معين من التعامل مع المنظمة، وكمثال على ذلك هو قيام أغلب منظمات الطيران بوضع برنامج (Miles) والذي يضمن تقديم رحلات مجانية أو مزايا أخرى مثل قاعات انتظار متميزة؛

✚ **استراتيجية التقوية:** هذه الاستراتيجية تتضمن تنمية مشتريات الزبائن الحاليين، وذلك من خلال منح تخفيضات إضافية خلال فترة زمنية معينة، أو إرسال الرسائل الالكترونية والمجلات، إلى غير ذلك.

ب. **أدوات بناء الولاء:** تعتمد المنظمات على عدة أدوات، لبناء ولاء زبائنها وإنشاء علاقة مربحة وقوية معهم، تتمثل في (Lehu, 2003, p. 2003) :

✚ **نادي الزبائن:** يرتبط عمل النادي بنظام النقاط التي يحصل عليها المنخرط بالتسجيل في النادي وبعد الحصول على الرصيد المناسب من النقاط يتم تحويلها إلى هدايا خلال مدة الاشتراك في هذا النادي، ويهدف إنشاء نادي الزبائن إلى:

- بناء ولاء أفضل للزبائن بعد تمييزهم؛

- تقوية صورة العلامة والمنظمة؛
- تدعيم قاعدة البيانات التسويقية؛
- والعمل على هدف وقطاع محدد.

ولا تتحدد فعالية النادي بعدد المنخرطين بل بقدرة المنظمة على إدارة النادي، وكذا طبيعة المنخرطين ومدى رضاهم عن المنظمة (منتجاتها وعلاماتها)؛

🚩 **بطاقات الولاء:** وهي عبارة عن بطاقات تمنح للزبائن، وتسمح لهم بالحصول على امتيازات متنوعة كالتخفيضات والحسومات، هدايا، تسهيل عمليات الدفع، معاملة خاصة، وغيرها من الامتيازات وقد أصبحت بطاقات الولاء أداة تسويقية جد مهمة تسمح بالتعرف على الزبائن ذوي الولاء وتتبع عملياتهم، وهي من أكثر أدوات بناء الولاء استخداما نظرا لمرونة تطبيقها وسهولة استخدامها من طرف الزبائن؛

🚩 **خدمات ما بعد البيع:** وتتمثل في مجموعة من الخدمات المقدمة من طرف المنظمة لزيائنها بعد بيع المنتج من تركيب، إرشادات الاستعمال، صيانة، مراجعة، الضمان، وغيرها من الخدمات، ونظرا لكون بعض المنتجات ذات تكنولوجيا عالية، فالزبون لا يتحكم كليا في طريقة تشغيلها، لذلك فخدمات ما بعد البيع أصبحت ضرورية، كما أنها تعتبر سلاح حقيقي يقوي ولاء الزبون، فمهما كان رضا الزبون عن المنتج فإن خدمات ما بعد البيع يمكنها تعزيز هذا الرضا، فالمنظمة بذلك تثبت للزبون أن علاقتها لم تنته بمجرد الدفع وشراء المنتج بل تستمر حتى بعد إتمام عملية البيع؛

🚩 **مراكز الاتصال:** تحتل مراكز الاتصال مكانة مهمة في استراتيجية المنظمة، فمثلا معظم منظمات الهاتف تملك موزع ذكي للاتصالات الواردة، وكذلك نظام دمج بين الهاتف والاعلام الآلي يسمح بعرض بطاقة الزبون على الخط، وهذه الإمكانيات التقنية أدت إلى تطوير إدارة العلاقة مع الزبون في مجال الاتصالات، واستقبال الزبائن وكذلك إدارة قاعدة البيانات بشكل أفضل، ويتم الاعتماد على مراكز الاتصال لعدة أغراض نذكر في مقدمتها:

- الاستقبال في المحلات؛
- البيع عن بعد؛
- مساعدة الزبائن؛
- جمع المعلومات عن الزبائن.

🚩 **مجالات الزبائن:** وهي عبارة عن مواعيد منتظمة في شكل رسائل، مجلات، رسائل إخبارية إلكترونية وغيرها، لتزويد الزبائن بالمعلومات والنصائح التي يحتاجون إليها، وعليه يستدعي الأمر أن تكون هذه المعلومات مميزة، قابلة للاستخدام وقيمة بالنسبة لهؤلاء الزبائن ويتم استخدام هذه الأداة عندما تكون تكلفتها اقل مقارنة بالأدوات الأخرى لبناء ولاء الزبائن؛

🚩 **الهدايا:** يتلقى الزبائن نظير قيامهم بسلوك الشراء المتكرر هدايا ترسل إليهم من طرف المنظمة، كمكافأة يتلقاها مقابل ما يحققه من منافع وقيمة مضافة للمنظمة؛

المواقع الإلكترونية: تسعى المنظمات من خلالها لإنشائها لموقع إلكتروني خاص بها، لتمكن الزبائن بالاتصال بهم عبر الانترنت، ويتم تزويد الزبائن بالنصائح والمعلومات الخاصة بالمنظمة من أجل تحفيزهم وتفعيل علاقتهم بها، وبالتالي يمكن أن تعتمد المنظمات على هذه الأداة من أجل تعزيز ولاء لزبائنهم من خلال الاتصال التفاعلي وإقامة علاقة طويلة الأجل معهم.

أسئلة للمناقشة

1. اشرح بأسلوبك الخاص كل من مصطلح القيمة المدركة للزبون والقيمة إلى الزبون والقيمة من الزبون.
2. تحدث عن مكونات القيمة المدركة للزبون.
3. كيف تسهم إدارة العلاقة مع الزبائن في تعظيم القيمة المدركة للزبون.
4. حدد اهم الفروقات بين الرضا والقيمة المدركة للزبون.
5. لماذا الاحتفاظ بالزبائن يعد عنصرا جد مهم في التسويق الحديث؟
6. ماذا نعني بسلم الولاء؟

الفصل الخامس: دور إدارة
العلاقة مع الزبائن في تحسين
ربحية المنظمة بناء على تعظيم
القيمة المدركة للزبون وتحقيق
رضاه وولائه.

الفصل الخامس: دور إدارة العلاقة مع الزبائن في تعظيم ربحية المنظمة بناء على تعظيم القيمة المدركة للزبون وتحقيق رضاه وولائه

الهدف العام:

يهدف هذا الفصل إلى إدراك الطالب للعلاقة ما بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن ونواتجها.

الأهداف التفصيلية:

إن دراسة الطالب لمحتوى هذا الفصل سيساعده على:

1. إدراك العلاقة بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن؛
2. إدراك علاقة جودة الخدمة بالقيمة المدركة للزبون؛
3. إدراك علاقة القيمة المدركة للزبون بالرضى؛
4. إدراك علاقة الرضى بالولاء؛
5. إدراك علاقة الولاء بربحية المنظمة.

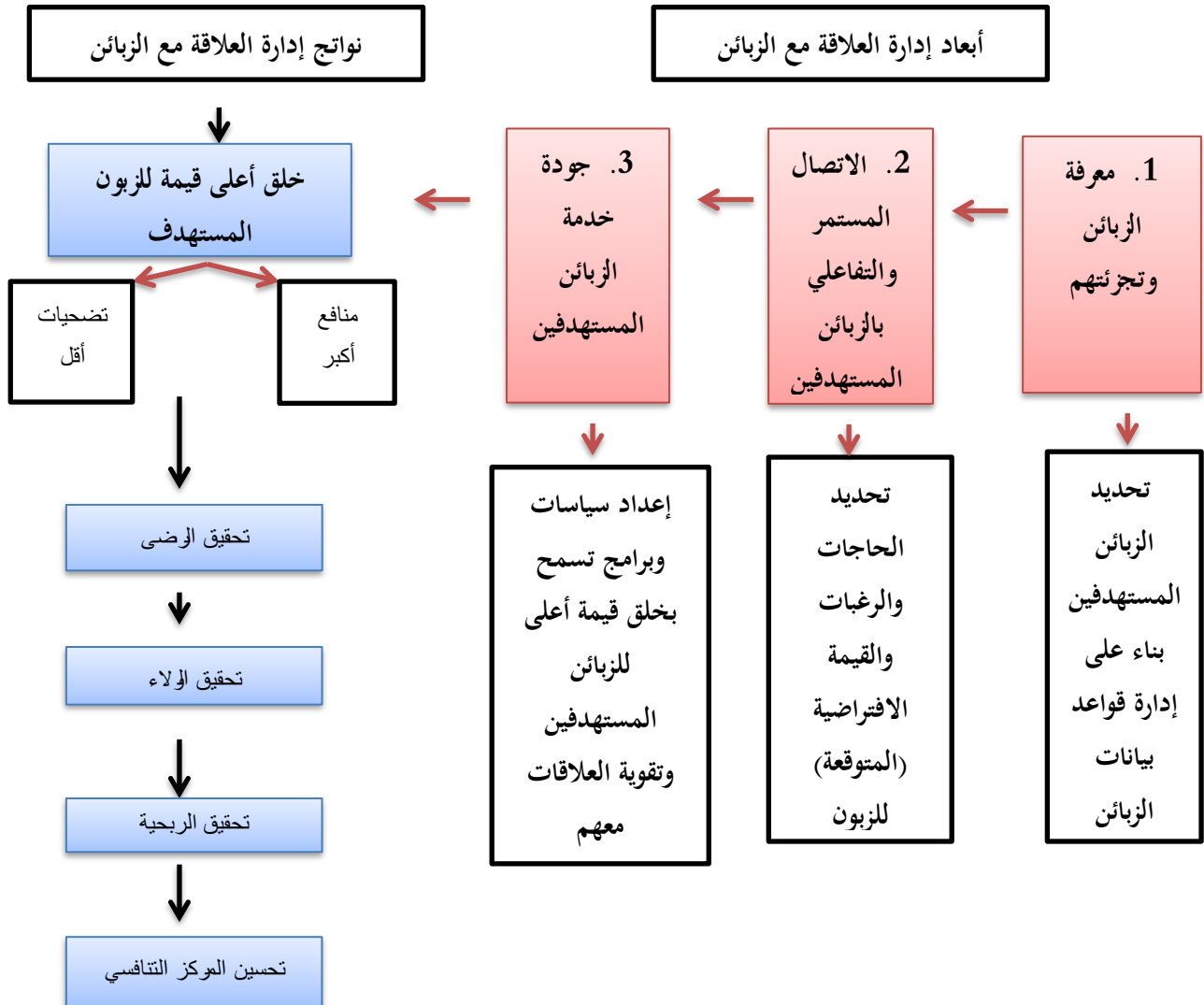
المحتوى:

يشتمل هذا الفصل على ما يلي:

- أولاً - علاقة أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن بالقيمة المدركة للزبون.
- ثانياً - علاقة القيمة المدركة للزبون برضاه.
- ثالثاً - علاقة الرضى بولاء الزبون.
- رابعاً - علاقة الولاء بربحية المنظمة.

يمكن توضيح دور تطبيق ابعاد إدارة العلاقة مع الزبائن في تعظيم ربحية المنظمة، وبالتالي تحسين مركزها التنافسي بناء على خلق قيمة أعلى للزبون وتحقيق رضاه وولاءه، في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): علاقة أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن مع نواتجها.



يتبين لنا من خلال الشكل رقم (12) وجود علاقات تكاملية إيجابية بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن ونواحيها، وفيما يلي تفصيل لذلك:

أولاً - علاقة أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن بالقيمة المدركة له:

إن لتطبيق أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن دوراً كبيراً في خلق وتعظيم القيمة المدركة للزبون، فهي تسمح باستهداف مجموعة معينة من الزبائن وبالتحديد الزبائن المرشحين (استراتيجية التركيز) من خلال عملية جمع البيانات عن الزبائن وتكوين قاعدة البيانات عنهم، والتي تعد بمثابة نظام معلومات شامل للزبون بدءاً من المعلومات الشخصية وانتهاء بتاريخ معاملاته مع المنظمة من حيث القيمة، عدد المرات ومدى انتظام التعامل من عدمه، وتمثل هذه القاعدة الدعامة الأساسية لعملية تجزئة الزبائن وتحديد الفئة المستهدفة منهم (الفئة المربحة)؛ ثم تمكن عملية الاتصال المستمرة والتفاعلية معهم من تحديد احتياجاتهم والتوقعات أو الافتراضات عن القيمة التي يتوقعون الحصول عليها (المنافع والتضحيات) قبل شراء المنتج، وبعدها يتم التركيز على تلبية احتياجاتهم بالشكل الذي يتوقعونه أو يفوق ذلك (جودة الخدمة)، أي تقديم منتج يتسم بالجودة من خلال الالتزام بأبعاد جودة الخدمة (معايير الملموسية والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف).

ثانياً - علاقة القيمة المدركة للزبون برضاه:

يعتبر التوجه نحو الزبون الركيزة الأساسية والأولية التي تتمحور عليها استراتيجيات المنظمات في عالم اليوم، ويعدّ تعظيم قيمة الزبون من أهم أهدافها، ولن يتحقق هذا الهدف إلا من خلال تطبيق سيورة إدارة العلاقة مع الزبائن التي تسهم بشكل فعال في تحقيق رضى الزبون بناء على تعظيم القيمة المدركة له، أي: بتقديم قيمة له تفوق التوقعات، وهذا ما أشارت إليه معظم تعاريف الباحثين للرضى.

ويتفق كل من (Hunt، Jenkins، Cadotte، Woodruff، Wikie) على أنّ الزبائن يكونون مجموعة من التوقعات عن المنافع التي يتوقع الحصول عليها قبل شراء المنتج، ويقومون بالمقارنة بين

الأداء الفعلي للمنتج وبين الأداء المتوقع قبل الشراء، فإذا تحققت التوقعات أو تفوق الأداء الفعلي للمنتج عليها كانت النتيجة رضى الزبون، وعلى العكس كلما كان الأداء الفعلي أقل من الأداء المتوقع (حالة غير مرغوب فيها) كانت النتيجة عدم الرضى (كشيدة، 2010، ص. 40).

ويؤكد لوفلوك على أن الجودة المدركة كأحد أهم أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن هي عنصر مؤدي إلى الرضى، فهو الدرجة التي يمكن ابتداء منها إرضاء الزبون بتلبية حاجاته وتوقعاته باستمرار. وقد أشار راست وأوليفر سنة 1994 إلى أن الرضى يعتبر "تجربة بعد الاستهلاك" تقارن الجودة المنظورة أو الفعلية والجودة المتوقعة.

ثالثاً- علاقة الرضى بولاء الزبون:

يعدّ الرضى عنصراً أساسياً في ضمان ولاء الزبون، إذ يؤدي تقديم المنظمة لخدمة بالشكل الذي يلي حاجات الزبون ويقابل توقعاته - كما أشرنا سابقاً- إلى تحقيق رضاه، ويتولد عن ذلك في غالب الأحيان ارتباط عاطفي يدفعه إلى الالتزام بشراء نفس الخدمة في كل مرحلة شراء وبالتالي عدم التحول إلى مؤسسات منافسة أخرى، وهو ما نعبر عنه بـ **سلوك الولاء**، أي أنه كلما كان الزبون راضياً كلما كان أكثر ميلاً لإعادة شراء الخدمة التي ولدت لديه الرضى.

وقد بينت الدراسات وجود اختلافات كبيرة في ولاء الزبائن، بين الذين يكونون أقل رضى، والراضين بدرجة متوسطة، والراضين بدرجة كبيرة، فالانخفاض البسيط في درجة الرضى يمكن أن يؤدي إلى انخفاض كبير في الولاء، كما أنّ الزبائن الراضين هم الأكثر ترجيحاً للولاء (كوتلر وأرمسترونج، 2007، ص. 89).

رابعا- علاقة الولاء بربحية المنظمة:

إنّ الاهتمام بحاجات وتوقعات الزبائن وتلبيتها باستمرار، سيكسب المنظمة علاقات إيجابية مع عملائها، مما يضيف نوعا من رفع روح العمل لدى الموظفين والشعور أكثر بالرضا لدى الزبائن، وسيترتب عن ذلك ولاء الزبائن الذي سينجم عنه العديد من الفوائد، منها:

- ✚ أرباح متحققة نتيجة تكرار وزيادة إقبال الزبائن الحاليين على الشراء؛
- ✚ أرباح متحققة من رفع الأسعار لأن حساسية الزبون الحالي للسعر ستكون أقل مقابل الحصول على المنفعة؛
- ✚ زيادة المبيعات كنتيجة لقيام الزبائن الراضين بالترويج للمنظمة ومن ثم جذب عملاء جدد؛
- ✚ ضمان عدم فشل المنتجات الجديدة وتحقيق الأرباح منها نتيجة شراء الزبون أي منتج جديد يتم طرحه في السوق؛
- ✚ يعرض الزبون اقتراحاته لتحسين أداء المنظمة ويقدم أفكارا جديدة؛
- ✚ تقليل خسائر فقدان الزبائن، حيث بينت نتائج الدراسات مايلي: أن تكلفة جذب زبون جديد تعادل 5 أو 10 أضعاف تكلفة الاحتفاظ برضى الزبون الحالي؛ تخسر المنظمات سنويا 10% من عملائها؛ تقليل ما نسبته 5% من فقدان الزبائن يؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة من 25% إلى 85% وذلك على حسب نوع القطاع الذي تعمل به المنظمة؛ في دراسة لـ 14 منظمة تبين أن أسباب فقدان الزبائن تعود إلى ضعف وعدم اهتمام المنظمات بهم (Jallat, Stevens, Volle, 2006, P.P. 66/67)
- وحتى تتمكن المنظمة من تكوين علاقات مربحة مع الزبائن وعلى المدى الطويل، ينبغي عليها اعتماد كل من استراتيجيات وادوات الولاء السالفة الذكر، ولكن بشكل يتلائم مع كل فئة مستهدفة من الزبائن.

وعلى ضوء ما تقدم، يتبين لنا جليا بأن تطبيق سيرورة إدارة العلاقة مع الزبائن يسهم بشكل رئيس في تعظيم ربحية المنظمة وبالتالي تحسين ممرزها التنافسي من خلال إسهامه في خلق وتعظيم القيمة المدركة للزبون، وذلك من عن طريق الاهتمام بتطبيق الأبعاد الأساسية لإدارة العلاقة مع الزبائن والمتمثلة في: معرفة الزبائن وتجزئتهم واستهداف الزبائن المربحين والاتصال بهم وجودة خدمتهم، وسينجم عن ذلك تقديم منفعة أكبر وبتكلفة أقل عما كانوا يتصورون، الأمر الذي سيولد لديهم رضى وولاء وبالتالي تحسين ربحية المنظمة وممرزها التنافسي.

أسئلة تطبيقية

1. وضح بأسلوبك الخاص كيف تسهم سيورة تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن في تعظيم القيمة المدركة للزبون.
2. اشرح أثر جودة الخدمة لمنظمة من اختيارك على ولاء الزبون من خلال متغير الرضى.
3. اشرح أثر جودة الخدمة لمؤسسة من اختيارك على ربحية المنظمة من خلال كل من متغير الرضى والولاء.

الفصل السادس:
ملخصات البحوث ودراسات
الحالة المبرمجة

الفصل السادس: مخلصات البحوث ودراسات الحالة المبرمجة

قائمة البحوث ودراسات الحالة المبرمجة:

البحث الأول: إدارة التغيير.

البحث الثاني: ثقافة الجودة.

البحث الثالث: إدارة معرفة الزبائن.

البحث الرابع: إدارة العلاقة مع الزبائن الالكترونية.

البحث الخامس: ربحية الزبائن.

دراسة حالة مؤسسة التجزئة (BEST BUY).

دراسة حالة مؤسسة أمازون دوت كوم (Amazon. com)

دراسة ميدانية لواقع تطبيق أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن في بعض المنظمات المختارة.

.

البحث الأول: إدارة التغيير .

المحاور الرئيسة للبحث:

أولاً- مفهوم إدارة التغيير.

ثانياً- خصائص إدارة التغيير.

ثالثاً- مجالات إدارة التغيير.

رابعاً- مواجهة مقاومة التغيير.

الملخص:

يتوقف تحقيق المنظمة للجودة في خدمة الزبائن، بالدرجة الأولى وكخطوة أولية وأساسية وتمهيدية على ضرورة إحداث تغييرات هامة وشاملة في مختلف مجالات المنظمة والعمل على التحضير الجيد لقيادة هذا التغيير.

أولاً- مفهوم إدارة التغيير.

يمكن تعريف التغيير على أنه: عملية ايجابية هادفة تؤدي بالمنظمة إلى الانتقال من الوضع الحالي المعروف والمتعود عليه إلى الوضع المنشود في المستقبل، والتميز بالتحسين والتطوير والارتقاء. أما إدارة التغيير في المنظمات، فيمكن تعريفها على أنها: جملة من الأنشطة المتعلقة بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العملية التغييرية المستهدفة في المنظمة بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود.

ثانياً- خصائص إدارة التغيير.

تتميز إدارة التغيير بعدة خصائص ينبغي معرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة لتحقيق الأهداف المسطرة في العملية التغييرية، ومن أهم هذه الخصائص نذكر:

1. **الاستهدافية:** بمعنى أنّ إدارة التغيير لا تتحرك عشوائياً، وإنما هي عملية منظمة تتجه نحو تحقيق هدف محدد؛
2. **الواقعية:** ينبغي أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، أي أن يتم في إطار امكانياتها والظروف التي تمر بها، وأن تكون أسبابه ودوافعه واقعية وموضوعية؛
3. **التوافقية:** ينبغي أن يكون توافق بين عملية التغيير وبين رغبات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير. وتتمثل هذه القوى في:
 - ✚ **متخذو قرار التغيير:** وهم الأشخاص الذين يتخذون قرار التغيير ويقع على عاتقهم تبريره وتوفير كل ما يستلزم لإنجاح تنفيذ عملية التغيير؛
 - ✚ **جماعة المشروع:** وهي الفئة التي تتولى تسيير وتنفيذ عملية التغيير في المنظمة؛
 - ✚ **المستخدمون/ المستفيدون:** وهي الفئة المعنية بالتغيير سواء أكانت فئة أفراد أم مجموعة من المنظمات أو الملايين من الأشخاص.
 - ✚ **القوى المحايدة:** وهي الفئة التي تراقب العملية التغييرية دون تأثير إيجابي أو سلبي؛
 - ✚ **القوى المعارضة:** وهي الفئة المقاومة للمشروع التغييرى والساعية لإثبات فشله أو إيقافه.
4. **الفعالية:** ينبغي أن تكون إدارة التغيير فعالة، من خلال المرونة في التحرك والقدرة في التأثير في قوى التغيير والتعامل معها وتوجيهها لتحقيق أهداف التغيير؛
5. **المشاركة:** تؤدي المشاركة في برامج التغيير خاصة من قبل الأفراد المتأثرين بالتغيير إلى خلق تفاعل إيجابي مع قادة التغيير والالتزام بتنفيذ التغيير؛
6. **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية التي تعمل ضمنها المنظمة، أي عدم تعارض إدارة التغيير مع الأخلاق والأعراف السائدة وغيرها مع ضرورة تعديل القواعد والقوانين التي تتعارض مع التغيير؛
7. **الاصلاح:** يجب أن تسعى إدارة التغيير نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة، أي تحسين الوضع القائم؛
8. **الرشد:** يتميز كل عمل إداري ناجح بصفة الرشد التي تقوم على تعظيم النتائج بأقل تكلفة ممكنة. وفي هذا السياق، ينبغي أن يخضع كل تصرف أو قرار في إدارة التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد، بمعنى أن لا تكون الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة؛

9. القدرة على التطوير والابتكار: يتعين أن يقوم فحوى التغيير على الارتقاء والتقدم، وإيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا حتى يكسب تأييد الأفراد المتأثرة بالتغيير؛

10. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: ينبغي في الإدارة الفعالة للتغيير أن تحقق المؤسسة القدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومحاولة السيطرة عليها والتحكم في اتجاهاتها ومسارها.

ثالثا- مجالات إدارة التغيير.

يمكن أن تلمس إدارة التغيير المجالات الآتية.

1. إدارة التغيير في التوجه الاستراتيجي (المضمون أو الجوهر): يرتبط هذا التغيير بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المنظمة، ويشمل: الغاية، الرؤية، الرسالة والأهداف.

2. إدارة التغيير التكنولوجي: يهدف التغيير التكنولوجي بصفة عامة إلى تحسين طرق ووسائل أداء العمل، كتغيير عملية وجدول تنفيذ المهام، إدخال معدات تقنية وطرائق عمل جديدة، تغيير المعايير، وهذا من شأنه أن يسهم في أداء أكثر فعالية وكفاءة للمؤسسة وظروف عمل أفضل للعمال من خلال تخفيض الجهد العضلي المبذول.

3. إدارة التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي: تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير، حيث أنّ معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغييرات بالهيكل والعلاقات التنظيمية، إما بحذف بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها، أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات وإعادة تحديد المسؤوليات والصلاحيات وغيرها، وذلك بما يحقق المرونة للتنظيم القائم واستجابته أكثر للتغيرات البيئية.

4. إدارة التغيير في اتجاهات الأفراد: ويقصد به، تغيير الموقف من العامل الإنساني باتجاه اعتباره غاية التغيير ووسيلته في نفس الوقت، اعتماد العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي، التأكيد على حاجات اصحاب المصلحة عند اتخاذ القرارات. وعادة ما تتبع عمليات تغيير اتجاهات الأفراد نموذج لوين على النحو الآتي:

أ. مرحلة خلق الرغبة في التغيير: يتم فيها، توضيح نقاط الضعف في الأداء أو السلوك لجعل الأفراد يحسون بالحاجة للتغيير؛

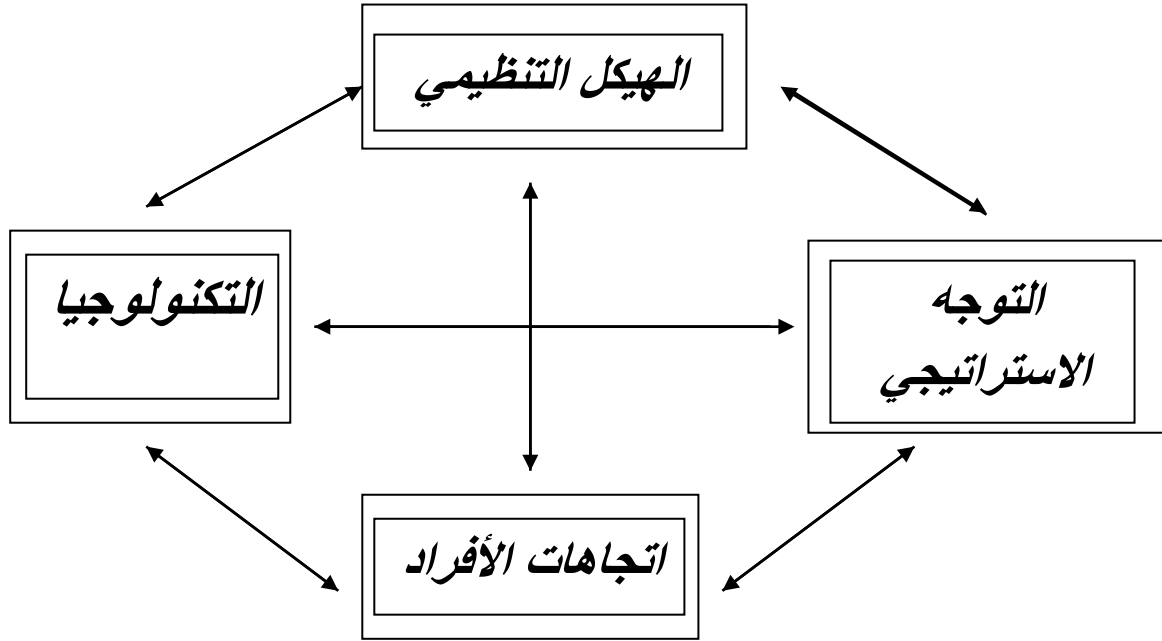
ب. مرحلة الإذابة: يتم فيها، التغلب على أي مقاومة يمكن أن تقف أمام نجاح عملية التغيير؛

ت. مرحلة التغيير: يتم فيها، تعليم الأفراد السلوك أو الأداء المرغوب فيه؛

ث. **مرحلة التثبيت:** يتم فيها، تحويل السلوك الذي تمّ تعلمه إلى جزء من عادات الفرد وشخصيته، من خلال الممارسة لفترة طويلة لنمط السلوك الجديد.

وفي الأخير لابد من الإشارة، بأنّ هذه المجالات متداخلة ومتراطة بحيث تؤثر وتتأثر ببعضها البعض. والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (13): المجالات الرئيسية للتغيير.



رابعاً- مواجهة مقاومة التغيير:

1. **مفهوم مقاومة التغيير:** تعتبر مقاومة التغيير من أهم المشاكل التي تواجه القائمين عليها، ويمكن تعريفها على أنّها: ردة فعل سلوكية طبيعية وهادفة أو هي استجابة عاطفية وإرادية ناجمة عن كل فعل يمكن أن يشكل خطراً أو يهدد أسلوب العمل المعتود عليه من قبل الفرد.
2. **السلوكيات المتوقعة من الفرد اتجاه التغيير:** عموماً، لا تظهر السلوكيات المقاومة للتغيير عند كل من فئة متخذي قرار التغيير وفئة جماعة المشروع لكونهم المروجين للتغيير، وإنما تظهر بصفة عامة لدى فئة الأفراد المعنيين بالتغيير الذين لا يهمهم التحسين بسبب تعودهم على الروتين. وغالباً، ما تظهر ثلاثة أنواع من السلوكيات المتوقعة من الأفراد اتجاه التغيير، هي:
 - أ. **السباقون (PROACTIFS):** وهم الأشخاص المؤيدون للتغيير، فهم لا يترددون في الإشادة بمزاياه والاجتهاد في مشاركة كل فرد معني بالتغيير في تنفيذه. ولا تمثل هذه الفئة سوى 10% من الأشخاص المعنيين بالتغيير؛

ب. **السليميون (PASSIFS):** هم الأشخاص الذين يبحثون عن الأمان وهم يمثلون حوالي 80% من الأفراد المعنيين بالتغيير، وغالبا ما يفضل هؤلاء الأفراد الالتزام بالحياد نتيجة عدم فهم ما وراء عملية التغيير. وفي هذا الإطار ونظرا لنسبتهم الكبيرة، يتوجب على متخذي قرار التغيير وجماعة المشروع شرح وتبيين مدى أهمية هذا التغيير وإبراز النتائج الايجابية المتوقعة من تطبيقه، لتبديل سلوكهم وجعلهم مؤيدين لتنفيذ وإنجاح مشروع التغيير؛

ت. **المعارضون (OPPOSANTS):** وهم الأشخاص الذين يعلنون معارضتهم لمشروع التغيير لأسباب معينة، وهم يهدفون إلى عرقلة التغيير والعودة إلى النظام القديم أو التفاوض على الثمن المدفوع مقابل التغيير. ويجسد سلوكهم بشكل جماعي أو فردي من خلال ملاحظات غير بناءة وتهجم على متخذي قرار التغيير، وفي الحالات الاستثنائية يلجؤون إلى الإضراب، وهم لا يشكلون سوى 10 % من الأفراد المعنيين بالتغيير. وتكشف جميع الملاحظات التي أبدت من قبل الباحثين عن وجود ثلاث فئات من المعارضين هم: المعارضين في صمت والمعارضين الصرخاء والمعارضين المفاوضين، وتتمثل أهم أشكال مقاومتهم للتغيير قبل إجرائه في: تجاهل التحويلات المطلوبة؛ طلب تأجيل التغيير؛ الدخول في معارضة مفتوحة وعدوانية كالإضرابات؛ التأكيد على أنّ التغيير لن يحدث. ومن أشكال مقاومة التغيير التي تحدث أثناء تنفيذ التغيير، نجد: التماطل في العمل؛ رفض التعلم؛ التغيب. وفي الأخير، نشير إلى أنه لكي يكون التغيير ناجحا ويحمل عوائد للمؤسسة لا بد من أن يمر بمرحلة المقاومة لما لها من آثار إيجابية، فهي تلزم متخذي قرار التغيير وجماعة المشروع على توضيح أهداف التغيير ووسائله وأثاره بشكل أفضل، وتدعيم حججهم ومعالجة بعض الأمور التي لا يمكن أن تتم بدون وجود مقاومة.

3. **أسباب مقاومة التغيير:** يقسم المختصون في مجال إدارة التغيير المصادر التي تجعل العاملين يرفضون التغيير إلى مصدرين أساسيين هما:

أ. **المصادر التنظيمية لمقاومة التغيير:** وهي أسباب يكون مصدرها تنظيمي، أي أنها أسباب تجعل العاملين يرفضون التغيير بسبب إدارة التغيير نفسه، فهي أسباب يكون منشؤها المنظمة نفسها والتي ليس للأفراد يد في ذلك. وتقسم إلى ستة أسباب هي: تعقيد إجراءات التغيير؛ قصور أهداف التغيير؛ جهود الجماعات داخل المنظمة؛ تهديد الخبرة المكتسبة؛ تهديد عناصر القوة بالمنظمة وإعادة تنظيم الموارد.

ب. الأفراد كمصدر لمقاومة التغيير: هناك أيضا جملة من الأسباب التي تجعل العاملين يقاومون التغيير وفقا لأسباب تتعلق بهم وهي: عادات الأفراد؛ الأمان؛ العوامل الاقتصادية؛ الخوف من المجهول؛ القصور في المعرفة والادراك والعوامل الاجتماعية.

4. طرق معالجة مقاومة التغيير.

ويلخص محمد الصيرفي أكثر المداخل شيوعا في خفض مقاومة التغيير في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): مداخل خفض مقاومة التغيير.

الأسلوب	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	الآثار
الاتصال للإقناع	عند عدم وجود معلومات دقيقة عن أهداف ونتائج التغيير	متى تم الإقناع سيساعد الأفراد على تنفيذ التغيير	يحتاج لوقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبيراً
المشاركة	عند وجود مقاومة كبيرة	التزام المشاركين بتنفيذ التغيير	يمكن أن يستغرق الأمر وقتاً طويلاً
الوعد بالدعم والمساعدة	عندما يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباته	متى اطمأن المستهدفون بالتغيير إلى جدية الوعد وكفاية الدعم تتلاشى مقاومتهم	يسهل الحصول على تجاوب سريع مع برنامج التغيير
التفاوض	عند تعرض شخص للخسارة جراء التغيير ويكون له قوة ملحوظة للمقاومة	طريقة سهلة نسبياً	قد تكون مكلفة إذا طالب آخرون الأسلوب نفسه
المناورة	حين تفشل الوسائل الأخرى	حل غير مكلف	إمكانية حدوث مشكلات في المستقبل
الترهيب الصريح والضمني	عندما تكون سرعة التغيير ضرورية وحتمية وتكون لقادة التغيير سلطة وقوة ملحوظة	حل سريع على كافة أنواع المقاومة	يمكن أن يؤدي إلى مخاطرة أو هياج
النقل، الفصل، التعيين	عند رفض الالتزام	التخلص من المقاومين المؤثرين وردع مقاومين آخرين	قد تظهر الإدارة بمظهر استبداد وقد تفقد كفاءات بشرية مؤثرة

المصدر: محمد الصيرفي، إدارة التغيير، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2010، ص. ص. 106/107.

تجدر الإشارة، إلى أنّ عملية التغلب على مقاومة التغيير لا يمكن أن تتم من خلال الاعتماد على مدخل واحد ذلك لأنّ التغيير نفسه عملية معقدة، وبالتالي ينبغي اتباع أكثر من مدخل في آن واحد، هذا من جهة. ومن جهة أخرى ينبغي انتقاء مداخل خفض مقاومة التغيير الملائمة لأسباب المقاومة المناسبة.

وفي الأخير، ينبغي أن نشير إلى أن مقاومة الأفراد لمبادرات التغيير سيخدم في طياته كثيرا عملية التغيير، وسيسهم في نجاحها بشكل كبير من خلال ما تكشف عليه المقاومة من نواحي ضعف أو ثغرات لم ينتبه لها قادة التغيير.

المراجع المقترحة:

1. خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
2. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، عمان: دار المسيرة، الطبعة الأولى، 2011.
3. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
4. كمال قاسمي، "إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة دكتوراه علوم، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية: 2010/2011.
5. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرون، عمان: دار حامد، الطبعة الأولى، 2006.

6. D. AUTISSIER et J. M. MOUTOT, **Méthode De Conduite Du Changement**, Paris: Dunod, 2007.

البحث الثاني: ثقافة الجودة

المحاور الرئيسة للبحث:

أولاً - مفهوم الثقافة التنظيمية.

ثانياً - عناصر الثقافة التنظيمية وخصائصها.

ثالثاً - التغيير نحو ثقافة الجودة.

الملخص:

يتوقف تحقيق المنظمة للجودة في خدمة الزبائن على ثقافتها التنظيمية، ومدى كونها منسجمة مع الفهم المتعلق بجودة خدمة الزبون، حيث باءت معظم عمليات التغيير التي قامت بها هذه المنظمات بالفشل الذريع، كونها لم تدرك ولم تحدد ثقافتها التنظيمية القائمة ولم تعمل على تطويرها في سياق عمليات التغيير الذي قامت بها.

أولاً - مفهوم الثقافة التنظيمية.

يمكن تعريف الثقافة على أنها: مجموع الأفكار والسلوكيات والاتجاهات والقيم والعادات والتقاليد المتوارثة من جيل لآخر. أما الثقافة التنظيمية فهي: مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية المشتركة، والتي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

ويمكن النظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها:

✚ جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي تعيش فيه؛

✚ تعطي المنظمة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال؛

✚ طريقة للتفكير بالأمور كالقيم والمعتقدات التي تمثل نتاج العقول؛

✚ طريقة ممارسة الأشياء كالعادات والتقاليد؛

✚ خليط من التفكير والسلوك؛

✚ من الأشياء التي من الممكن تعلمها واكتسابها وهي قابلة للنقل والتوارث.

ثانياً- عناصر الثقافة التنظيمية وخصائصها.

1. عناصر الثقافة التنظيمية: ثقافة المنظمة هي نظام مركب يتكون من: الجانب المعنوي، الجانب السلوكي والبناء الخارجي أو الإطار المادي.
أ. الجانب المعنوي: ويشمل جملة الأبعاد التالية:

✚ القيم التنظيمية: تمثل القيم الاتفاقات المشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحدة حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم...الخ...، أما القيم التنظيمية فهي تمثل قلب الثقافة التنظيمية لأنها تعد معياراً ملائماً لتوجيه السلوك نحو أو ضد أمر ما، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه السلوك ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم نذكر: قيم التعاون، قيم العدالة، قيم الانتماء، قيم الشفافية، قيم الثقة التنظيمية، قيم المشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها من القيم الثقافية للمنظمات.

✚ المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، وعادة ما تنبثق المعتقدات في المنظمات عن علاقة ارتباطية بين ما يحدث من سلوك إداري والأثر الذي يحدثه هذا السلوك، فتنشأ المعتقدات حول طبيعة هذا السلوك ويصدر الناس أحكامهم من خلال الأثر المرتبط به، سواء أكان معتقداً إيجابياً أم سلبياً، ومن أمثلة المعتقدات التنظيمية أهمية المشاركة في عملية صنع القرار، والمساهمة في العمل الجماعي؛

✚ الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع وهي مستخلصة من الثقافة العامة للمجتمع.

✚ التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة أو كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والإقتصادية.

ب. الجانب السلوكي: ويشمل:

🚩 **التقاليد:** وهي عبارة عن مجموعة من قواعد السلوك التي تنشأ عن الرضى والاتفاق الجمعي؛

🚩 **الطقوس الجماعية:** ويقصد بها تلك السلوكيات التي يتم تكرارها بانتظام من طرف الأفراد في المنظمة وفق معايير محددة، وبعبارة أخرى هي أدوات تنظيمية للوحدة الجماعية، تعمل على تثبيت قواعد السلوك الجمعية لأنها تتكرر بصفة انتظامية، سواء تعلق الأمر بطريقة التحدث في وسط العمل مثلاً أو طريقة إدارة الاجتماعات أو طريقة عقد الجلسات والتجمعات العمالية كحلقات الجودة.

ت. **البناء الخارجي (الإطار المادي):** ونعني به الجوانب المادية الملموسة في المنظمة كالتصميم المعياري لأبنيتها، أماكن حفظ الوثائق والمعلومات، أماكن استقبال الزبائن وغيرها من المؤشرات المادية التي تعطي دلالة على الثقافة السائدة لدى أعضائها والتي تعكس سلوكياتهم واتجاهاتهم، فمثلاً قد يؤدي وجود زي نمطي يرتديه موظفي المنظمة إلى إبراز التجانس والانسجام بينهم.

2. **خصائص الثقافة التنظيمية:** تبرز طبيعة الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من الخصائص

والمميزات تطرق إليها مختلف الباحثين حسب وجهات نظر متباينة، نورد أهمها فيما يلي:

🚩 **الإنسانية:** فالعنصر البشري هو مصدر الثقافة وصانعها والمتفاعل معها، والثقافة تتصف بالإنسانية لأنها تتشكل من المعارف والعلوم والحقائق والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة، أو تلك التي تكون لديهم خلال تفاعلهم داخلها؛

🚩 **الاكتساب والتعلم:** من الحقائق الثابتة التي يتفق عليها جميع علماء الاجتماع والنفس والأنثروبولوجيا أن الثقافة مستقلة عن الأشخاص الذين يحملونها ويمارسونها، فهي لا تتصل بكل ما هو غريزي أو فطرياً وموروث بيولوجيا بل هي أمور يكتسبها الإنسان بواسطة التعلم من المجتمع الذي يعيش فيه وهي تختلف من مجتمع لآخر، وذلك أن الثقافة التنظيمية هي نتاج لوضعية اجتماعية واقتصادية وترتبط بالنظام الاقتصادي والاجتماعي السائد، فالثقافة التنظيمية في المجتمعات الزراعية أو الريفية تختلف عن الثقافة التنظيمية في المجتمع الصناعي؛

🚩 **الاستمرارية،** تحتفظ السمات الثقافية بوجودها لعدة أجيال رغم ما تتعرض لها لمجتمعات من تغيرات، فكثيراً من الملامح السمات التي تتمثل في العادات والتقاليد والعقائد والخرافات والأساطير تحتفظ بكيانها ووظيفتها لعدة أجيال حتى وإن زال السبب الذي أدى لظهورها. ويرجع ذلك إلى قناعة الأفراد بهذه الموروثات متى كانت قادرة على الوفاء باحتياجاتهم وتحقيق أهداف المنظمة.

🚩 **التراكمية:** يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية، وتبرز التراكمية في الموروثات الثقافية المادية أكثر منها في الموروثات المعنوية كالقيم واللغة؛

🚩 **التكاملية:** بمعنى العناصر الثقافية تؤلف فيما بينها كلا متكاملا متناسقا وأن أجزائها المتباينة في حالة انسجام وتكامل، وتكون مشتركة بين أعضاء المنظمة.

🚩 **التغيير الثقافي:** نقصد بالتغيير الثقافي التبدل الجزئي أو الكلي لمكونات الثقافة التنظيمية. وتمتاز الثقافة بالتغير شأنها في ذلك شأن كل الظواهر الكونية، ويصيب التغيير الثقافي كافة عناصر الثقافة المادية واللامادية، ويحدث التغيير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال الجديدة من خبرات ووسائل وقيم، وأنماط سلوك أو بفضل ما تستبعده وتحذفه من أساليب وأفكار وأدوات نتيجة لأنها لم تعد تتفق مع الظروف الجديدة. ويبدأ التغيير بالعناصر المادية، ويكون فيها أسرع من العناصر غير المادية التي يكون فيها التغيير بطيء إلى حد ما.

ثالثا- التغيير نحو ثقافة الجودة.

يعرف التغيير من النمط الثقافي السائد إلى نمط ثقافي جديد يقوم على الجودة بـ: **ثقافة الجودة**، والتي تشير إلى الأفكار والمفاهيم والأهداف والاجراءات المؤدية إلى الارتقاء بأداء المنظمة. وتشمل ثقافة الجودة عدّة جوانب، نذكر منها: الاهتمام بالزبون؛ أداء العمل بشكل صحيح منذ البداية؛ التفاني في العمل؛ احترام الآخرين؛ الصدق في التعامل مع الآخرين؛ الخطأ هو فرصة للتطور وعدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فاعلية. وفي هذا المجال، تواجه المنظمات التي تسعى لتحقيق الجودة في خدمة الزبائن مجموعة من التحديات، نذكر من أبرزها:

🚩 **إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة؛**

🚩 **نشر الوعي بأهمية الجودة ودفع العاملين للتطوير والتحسين المستمرين** يتطلب تغيير ثقافة العمل السائدة؛

🚩 **ما تتطلبه ثقافة الجودة من الفرد العامل لتحقيق الاندماج الكلي والكامل**، يستدعي أن تقوم إدارة المنظمة بالتحاور والتشاور مع العاملين والاستماع إليهم، وإشراكهم وهذا يأخذ في أغلب الأحيان حيزا معتبرا من الوقت خاصة إذا كانت هناك مقاومة حادة للتغيير؛

🚩 **عنصر الثقة على مستويات مختلفة:** الأفراد، الإدارة، الزبائن، الموردين، المتعاملين،... إلخ

ومن هذا المنطلق، ومن أجل العمل على تغيير نمط الثقافة السائدة والتوجه نحو ثقافة الجودة، فإنه لا بد من توافر بعض المتطلبات إلى جانب تدعيم وتأييد الإدارة العليا، نذكر منها:

✚ تغيير هيكل المكافأة: ويعدّ دافعا قويا لتغيير القيم والسلوك عن طريق ربط التغيير المطلوب بنظم المكافآت؛

✚ توضيح السلوك المرغوب فيه في إطار المهام المسؤول عنها كل فرد في المنظمة؛

✚ إبراز الحاجة للتغيير وإتاحة السبل أمام التوجه الثقافي الجديد؛

✚ التفاعل الإيجابي بين أعضاء المنظمة لنشر ثقافة الجودة وتعزيزها (تشكيل فرق الجودة)؛

✚ تعليم وتكوين العاملين لزيادة الكفاءة المطلوبة لتنفيذ الأعمال في إطار ثقافة العمل الجديدة، وتغيير السلوكيات والمعارف باتجاه تحقيق الأهداف المسطرة؛

✚ اعتماد أنظمة الاتصال الفعال لتبليغ أهداف التغيير ومضمون الثقافة الجديدة.

وتوجد جملة من القيم التي يمكن أن تسهم في إرساء ثقافة الجودة، هي:

✚ أن نعمل سويا كشركاء وهذا عكس الذاتية؛

✚ جعل العلاقات الرسمية انسانية، أي تخفيف الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا عكس جعل الاتصال محدودا ومغلقا وباتجاه واحد؛

✚ الاتصال المنفتح، وهذا عكس جمود علاقات العمل واتصافها بالرسمية؛

✚ إمكانية وصول كل فرد إلى كل المعلومات حول كافة العمليات، وهذا عكس الاحتكار الشخصي للمعلومات؛

✚ التركيز على العمليات؛

✚ ليس هناك فشل أو نجاح وإنما هناك خبرات تعلم؛

✚ إتقان العمل؛

✚ المبادرة؛

✚ والسعي لأداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى.

المراجع المقترحة:

1. خالد يوسف محمد الزعبي، "أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" في مجلة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة، جدة: مركز النشر العلمي، المجلد 22، العدد 01، 2008.
2. خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
3. عثمان حسن عثمان، "تحول ثقافة المنظمة في ظل العولمة" في مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، العدد 08، 2008.
4. كمال بوقرة، "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المنظمة الجزائرية"، رسالة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة الحاج لخضر بباتنة، 2007/ 2008.
5. لعل بوكميش، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.

البحث الثالث: إدارة معرفة الزبائن.

المحاور الرئيسية للبحث:

أولاً - مفهوم إدارة المعرفة.

ثانياً - مفهوم إدارة معرفة الزبائن.

ثالثاً - استراتيجيات ونماذج إدارة معرفة الزبائن.

رابعاً - المقارنة بين إدارة معرفة الزبون وإدارة العلاقة مع الزبائن.

خامساً - معوقات تطبيق إدارة معرفة الزبون.

الملخص:

أصبحت المنظمات في عالم اليوم أكثر ادراكاً لأهمية اكتساب وتطوير المعرفة عن بيئتها الداخلية والخارجية لضمان بقائها في طليعة المنافسين لها، ولعل إدارة معرفة الزبائن تمثل الجانب الأهم لإدارة المعرفة في المنظمة، كونها تمثل أحد أجزائها الأساسية التي تسمح بالتعرف الدقيق على حاجات ورغبات وتوقعات من جهة وامدادها بالمعرفة التي يحتاجها من جهة أخرى، وهذا من شأنه أن يساهم في تدعيم العلاقة مع الزبائن مما سيحقق التفوق التنافسي للمنظمة في سوقها المستهدف.

أولاً - مفهوم إدارة المعرفة:

يمكن تعريف المعرفة على أنها: القدرة التي يمتلكها فرد على فهم وتفسير البيانات والمعلومات ومزجها بالخبرات والمهارات لأداء المهام الموكلة إليه بإتقان.

ويوجد نوعين رئيسيين من المعرفة، هما: **المعرفة الضمنية**، وهي المعرفة المخفية الموجودة في عقل كل فرد، ويصعب نقلها وتحويلها إلى الآخرين؛ **والمعرفة الصريحة**، وهي تشير إلى أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها ويتعامل معها الجميع.

ولقد تعدت تعاريف إدارة المعرفة، إلا أنها تصب في إطار واحد يدور حول التجميع المنتظم للمعلومات من مختلف المصادر وتحليلها واستنتاج المعرفة منها وتنظيمها وتخزينها وتوزيعها لاستخدامها في المجالات أو الأغراض المناسبة لها.

وتتمثل عمليات إدارة المعرفة في:

1. تكوين المعرفة؛
2. تنظيم المعرفة؛
3. تخزين المعرفة؛
4. توزيع المعرفة؛
5. تطبيق المعرفة.

ثانيا- مفهوم إدارة معرفة الزبائن:

ينبغي أولا التمييز بين نوعين من المعرفة، هي: **المعرفة للزبائن والمعرفة من الزبائن**، فالمعرفة للزبائن تشمل معلومات تقدمها المنظمة للزبائن وتكون خاصة مثلا بمنتجات المنظمة واسواقها، في حين المعرفة من الزبائن تشمل حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن ومتطلباتهم. وتعرف إدارة معرفة الزبون على أنها: مدخل استراتيجي يركز على استخدام معرفة الزبون لتحسين العلاقة مع الزبائن وتوطيدها.

ثالثا- نماذج إدارة معرفة الزبون:

أ. انموذج (Murillo et Annabi, 2002)؛

ب. انموذج (Bueren et el, 2005; Gebert et al, 2003)؛

ت. انموذج (ton su et al, 2005).

رابعا- المقارنة بين إدارة معرفة الزبون وإدارة العلاقة مع الزبائن.

خامسا- معوقات تطبيق إدارة معرفة الزبون:

- ✚ أن تتعامل المنظمة مع زبائنهم على أنهم شركاء معرفة وليسوا مصادر للمعرفة فقط؛
- ✚ عدم الاهتمام لتنوع الزبائن واستخدام نوع واحد أو اثنين من المعرفة للتعامل مع كل الزبائن؛
- ✚ ضعف الحوافز المناسبة لكل من الزبائن والمنظمة؛
- ✚ عدم كفاءة هيكل وعمليات المنظمة لإدارة معرفة الزبون؛
- ✚ الموازنة بين الثقة والمحافظة على سيرة المعرفة.

المراجع المقترحة:

1. أحمد بن مويضة، تأثير برامج إدارة العلاقات مع الزبائن على تنافسية المنظمة الاقتصادية. دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الاقتصادية بمدينة الأغواط، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2016/2015.
2. بسيم قائد عبده محمد العريفي، دور مدخل إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية، اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2008.
3. حسين وليد حسين عباس وأحمد عب محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2017.
4. علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009.
5. قرارية ريمة، أثر إدارة معرفة الزبائن على أداء الشركات في قطاع الاتصالات: دراسة تحليلية مقارنة بين: موييليس، جازي، أوريدوو/، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017/2016؛
6. طالبي علاء فرحان، إدارة معرفة الزبون، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004.
7. محمد ابراهيم عبيدات، إدارة علاقات الزبائن، عمان: أمانة عمان الكبرى، 2012
8. Frédéric Jallat , Eric Stevens, **Gestion de la relation client**, 2^{émé} édition ; Pearson éducation, 2007.

البحث الرابع: إدارة العلاقة مع الزبائن الالكترونية

المحاور الرئيسة للبحث:

- أولاً- مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن الالكترونية.
- ثانياً- أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن الالكترونية.
- ثالثاً- المقارنة بين إدارة العلاقة مع الزبائن الالكترونية وإدارة العلاقة مع الزبائن.

الملخص:

مع تزايد حدة المنافسة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أصبح لزاماً على المنظمات أن تسعى بخطوات متسارعة نحو توظيف التكنولوجيا لتطوير وتحسين العلاقة مع الزبائن، حتى تتمكن من الحفاظ على عملائها الحاليين وجذب زبائن جدد. ويعدّ مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن الالكترونية من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة الهادفة إلى التطوير والتحسين المستمر في أداء المنظمات.

أولاً- مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن الالكترونية:

تعرف إدارة العلاقة مع الزبائن الإلكترونية على أنّها: "مدخل استراتيجي لتوطيد العلاقة مع الزبائن وتطويرها باعتماد قنوات التعامل المباشر مع الزبائن من خلال البريد الإلكتروني والانترنت بالإضافة إلى بعض التقنيات اللاسلكية الحديثة كالدرشة والويب وتقنية الصراف الآلي وغيرها من وسائل الاتصال الإلكترونية.

ثانياً- أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن الالكترونية:

1. زيادة ولاء الزبائن؛
2. زيادة فعالية عمليات التسويق؛
3. زيادة فعالية دعم وخدمة الزبائن؛

4. زيادة فعالية الخدمة وخفض التكلفة.

ثالثا- المقارنة بين إدارة العلاقة مع الزبائن الالكترونية وإدارة العلاقة مع الزبائن.

المراجع المقترحة:

1. أحمد بن مويّزة، تأثير برامج إدارة العلاقات مع الزبائن على تنافسية المنظمة الاقتصادية. راسة ميدانية على عينة من المنظمات الاقتصادية بمدينة الأغواط، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2016/2015.
2. عبد الحكيم حططاش، دور تطبيق الحكومة الالكترونية في الجزائر في تحسين إدارة العلاقة مع الزبائن، ، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2018/2017.
3. عمران عز الدين، أثر تكنولوجيا الاعلام والاتصال على فعالية إدارة العلاقة مع الزبائن: دراسة مقارنة بين شركات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2017/2016.

4. Frédéric Jallat , Eric Stevens, **Gestion de la relation client**, 2^{ème} édition ; Pearson éducation, 2007.

البحث الخامس: ربحية الزبون

المحاور الرئيسة للبحث:

أولاً- مفهوم ربحية الزبون.

ثانياً- إدارة دورة حياة الزبون.

ثانياً- خصائص تحليل ربحية الزبون.

ثالثاً- تحليل إيرادات وتكاليف الزبون.

رابعاً- مشاكل تحليل ربحية الزبون.

الملخص:

تعد عملية تحليل ربحية الزبون إحدى الطرق التي تمكن المنظمات من تحديد عملائها المربحين لخدمتهم بشكل أفضل، فالمنظمات تواجه عند تحليل ربحية الزبائن حقيقة أن هناك عدد قليل من الزبائن الذين يحققون أغلب أرباح المنظمة، كما تجد أن عدد قليل من الزبائن يستهلكون موارد كبيرة جداً قياساً بالإيرادات المحققة من ورائهم.

أولاً- مفهوم ربحية الزبون.

تعرف على أنها: "عملية تسجيل وتحليل العوائد التي يتم تحصيلها من الزبائن، وكذلك تسجيل وتحليل التكاليف اللازمة لتحقيق تلك العوائد، ويؤدي تحليل ربحية الزبائن الذين يتباينون من ناحية العوائد والتكاليف إلى توفير رؤية على سبب وجود الاختلافات في الإيرادات التي يتم الحصول عليها من العديد من الزبائن، ويستخدم المدراء المعلومات المتعلقة بهذا التحليل لغرض التأكد من حصول الزبائن الذين يساهمون في تحقيق الدخل التشغيلي للمنظمة على اهتمام يوازي حجم مساهمتهم في تحقيق الأرباح لتلك المنظمة".

ثانيا- إدارة دورة حياة علاقة الزبون بالمنظمة.

يعد مفهوم دورة حياة علاقة الزبون (Le cycle de vie de la relation client) من المفاهيم الحديثة التي تلقى قبولا واسعا في ادبيات الفكر التسويقي الحديث، لما له من ارتباط وثيق بالطريقة التي تختارها المنظمة في إدارة علاقاتها مع الزبائن، ويركز هذا المفهوم على أن المنظمة لا يمكن أن تنظر إلى نجاحها في استقطاب الزبائن والحفاظ عليهم ضمن إطار زمني محدد، وإنما يجب أن تدار العلاقة من وجهة نظر مرحلية تبنى على أساس تتبع المراحل التي يمر بها الزبائن في علاقتهم مع المنظمة (الجذب والنمو والحفاظ والفقدان) بهدف اختيار المحفظة التي تضم مجموعة الزبائن الذين يحققون للمنظمة أعلى الإيرادات في الامدين القصير والطويل، ويمكن تصور العلاقة الجدلية ضمن المراحل الاربعة الآتية:

المرحلة الأولى: كسب الزبائن

وتمثل نقطة النجاح الاولى لاستراتيجيات المنظمة في استقطاب وكسب الزبائن، فالمنظمة خلال هذه المرحلة تحاول استقطاب الزبون واتمام الصفقة معه واقناعه بالعودة من جديد واستخدام منتجات المنظمة، وتصل المنظمة إلى هذه المرحلة بعد انفاق مبالغ كبيرة عادة، وبذل جهود تسويقية تحاول من خلالها إضافة هذا الزبون إلى محفظتها الحالية، ولا تتوقع المنظمة في هذه المرحلة تحقيق أرباح عالية.

المرحلة الثانية: نمو الزبائن

تسعى المنظمة خلال هذه المرحلة إلى توطيد العلاقة مع الزبون من خلال جمع كل المعلومات الاساسية عنه (قاعدة البيانات) والتي تمكن المنظمة اختيار استراتيجياتها الخاصة بتنمية العلاقة معه الزبائن، وهي المرحلة التي تبدأ من خلالها المنظمة باسترجاع استثماراتها السابقة، وتحدد على أساسها مدى الأرباح التي يمكن تحقيقها، حيث تحاول اقناع هذا الزبون باستخدام منتجاتها الحالية وشرائها بكميات كبيرة وشراء منتجات أخرى وتبني المنتجات الجديدة.

المرحلة الثالثة: الحفاظ على الزبائن

تمتاز هذه المرحلة باستقرار العلاقة، وبوجود ثقة والتزام كبيرين من الطرفين. وبصفة عامة، تعرض المنظمة خلال هذه المرحلة العديد من برامج الولاء التي من شأنها أن تسهم في رفع حجم وقيمة المنتجات المباعة ومن منع الزبائن من التحول عنها.

المرحلة الرابعة: تحول أو فقدان الزبائن

وفي هذه المرحلة تنفصم علاقة المنظمة بزبائنها لأسباب عديدة، منها ما يعود إلى رغبة المنظمة في انهاء العلاقة حينما يتبين لها أنّ الزبون قد لا يحقق أرباحا على المدى الطويل، ومنها ما يعود إلى رغبة الزبون في التحول إلى منظمات أخرى، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة معرفة الأسباب من خلال الاتصال بهم ومعالجتها.

ثالثا- مميزات أو خصائص عملية تحليل ربحية الزبون:

نميز بين أربعة خصائص رئيسية لعملية تحليل ربحية الزبون، هي:

1-سلسلة القيمة الكلية؛

2-الصفقات المتعددة؛

3-المنتجات المتعددة؛

4- التكاليف المرتبطة بالزبون.

ثالثا- تحليل ايرادات وتكاليف الزبون:

1. تحليل ايرادات الزبون؛

2. تحليل تكلفة الزبون.

رابعا- مشاكل تحليل ربحية الزبون:

1. يتطلب معلومات تفصيلية عن تكاليف أنشطة الوحدة الاقتصادية وكيفية تخصيصها على الزبائن؛

2. يتطلب استهلاك وقت وجهد وتكلفة إضافية في متابعة تكاليف وايرادات كل زبون؛

3. صعوبة تخصيص بعض التكاليف التي لا تتعلق بزبون معين مثل تكاليف الإعلان التي يجب ان تخصص على زبائن معينين؛

4. عدم استخدام الوحدة الاقتصادية المناسبة في تدوين مصادر الكلفة التي يفترض استخدامها من أجل تحديد الموارد التي يستهلكها الزبون.

المراجع المقترحة:

1. حسين وليد حسين عباس وأحمد عب محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2017.
2. Frédéric Jallat , Eric Stevens, **Gestion de la relation client**, 2^{ème} édition ; Pearson éducation, 2007.
3. Philip Kotler, Kevin Keller et Dolphin Manceau, **Marketing Management**, France : Pearson, 14 édition, 2012.
4. Claude Demeure, Aide- Mémoire : Marketing, France: Dunod, 6 édition, 2008.

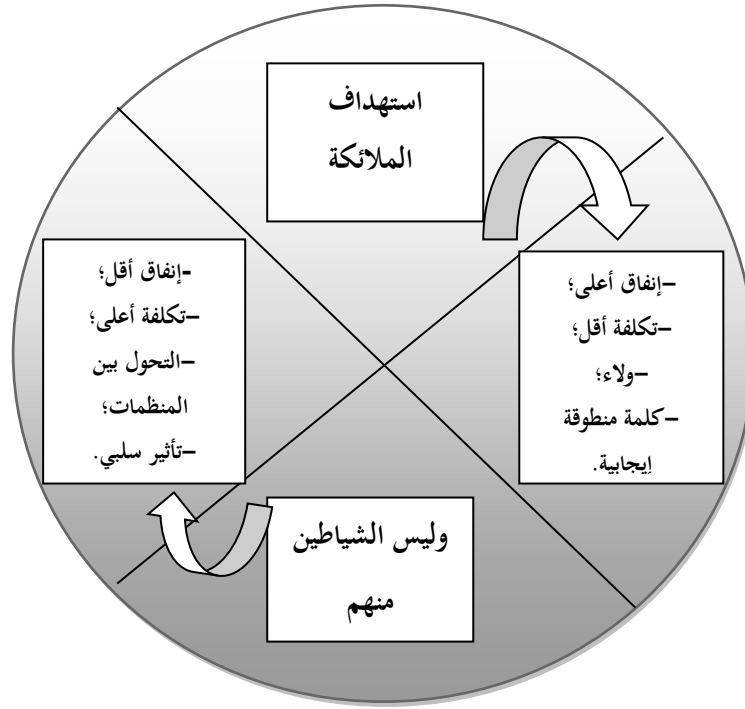
دراسة حالة مؤسسة التجزئة (BEST BUY)

يعود أصل مؤسسة التجزئة الأمريكية (BEST BUY) إلى قلب مدينة مينا بوليس (أكبر مدينة في ولاية مينيسوتا الواقعة في شمال الولايات المتحدة الأمريكية)، حيث كان هناك متجر صغير يبيع تسجيلات موسيقى الستينات من القرن الماضي اسمه "صوت الموسيقى". ومع تطور الموسيقى والتكنولوجيا، وخلال سنوات السبعينات من القرن الماضي، نما المتجر وتنوعت معروضاته، وأصبح عبارة عن شركة تضم مجموعة من المتاجر في جميع أنحاء ولاية مينيسوتا. وفي عام 1981، ضرب المدينة إعصار أدى إلى بيع الشركة سلعها بأقل الأسعار. وعلى إثر ذلك، التقطت الشركة فكرة الأسعار المنخفضة وأعيد تسميتها بـ (BEST BUY). ونمت الشركة سريعاً، فحققت خلال عشرة أعوام ما قيمته 1 مليار دولار من الإيرادات، كما أقيمت على عملية شراء مؤسسات أخرى متخصصة في الإلكترونيات كشركة (Magnolia Hi-Fi).

وعندما تولى براد أندرسون (Brad Anderson) منصب المدير التنفيذي للمؤسسة في عام 2002، اقترح إنفاق 50 مليون دولار على الاستراتيجية الجديدة للمؤسسة والقائمة على مبدأ "الزبون محور الاهتمام"، فقد أدرك أن معظم تجار التجزئة لا يفكرون في عملائهم إلا قليلاً، فيعرضون مجموعة هائلة من المنتجات ولا يعبؤون كثيراً بمن يدخلهم المتاجر، أما استراتيجية الزبون محور الاهتمام فمعناها مختلف، بحيث يتم تصميم المتاجر، والخدمة وخيارات المنتجات المعروضة بحيث يكون محورها الاحتياجات الخاصة للعملاء.

وبناء على تقسيم تفصيلي للزبائن إلى شرائح مختلفة، أدرك أنه ليس كل الزبائن مهمين، بل إنه وصل به الأمر إلى حد وصف البعض من الزبائن "بالملائكة" والبعض الآخر "بالشياطين"، كما حدد العروض المناسبة لكل فئة منهم، وفق الشكل رقم (14):

الشكل رقم (14): بعض الزبائن ملائكة والبعض الآخر شياطين.



المصدر: بيتر فيسك، عبقرية معاملة الزبون، ترجمة: أحمد طاهر ومحمد حسن، القاهرة: علم الكتب، 2010، ص. 108.

وانبهر مجلس إدارة المنظمة بالنتائج المحققة نتيجة جعل الزبون محورا لاهتماماتها، فقد تضاعفت المبيعات وواصلت المنظمة سياسة الاستحواذ على المنظمات للارتقاء بعروضها. وبحلول عام 2006 كانت المنظمة قد افتتحت 233 متجرا مصمما حسب الشرائح المتعددة من الزبائن و300 متجرا كل منها مصمم ليخدم شريحة واحدة من الزبائن.

وعندما سُئل أندرسون في مؤتمر عقد عن تجارة التجزئة بلندن وكيف يتخذ قراراته بخصوص أي مؤسسة سيشترى، وأي سوق سيدخله أو أي خدمات سيبدأ في طرحها، كانت إجابته تركز على فكرة "الزبون في بؤرة الاهتمام":

"أي شخص يمكنه أن يتقدم بفكرة مشروع تجاري مقنعة قائمة على افتراضات بشأن الأرباح المستقبلية ونسب الخصم- في حين أن قضاء الوقت مع الزبون، وفهم ما يريده، وكيف يمكنك أن تجعل الأمور أفضل بالنسبة له، هو مؤشر أفضل لإرشادك في عملية اتخاذ القرار وتحديد أين تكمن أولويات مؤسستك".

وترغب المنظمة الآن في نشر نموذجها الخاص بالزبون محور الاهتمام في جميع أنحاء العالم، فقد افتتحت مواقع لتوريد المستلزمات وتجارة التجزئة في الصين، واستحوذت على سلسلة (Five Star Appliance) والتي تملك 151 متجرا في أنحاء بكين وشنغهاي. وفي كندا واصلت المنظمة إدارة 128 متجرا تحت العلامة التجارية (Future Shop)، و51 متجرا تحت اسم (BEST BUY). وفي أوروبا شكلت استثمارا مشتركا مع المنظمة البريطانية (Carphone Warehouse) بهدف تطوير فكرة (GSM) بأي هاتف نقال.

وفي الختام، يمكن القول بأن استراتيجية "الزبون محور الاهتمام" قد مكنت مؤسسة (BEST BUY) من أن تصبح مؤسسة تجزئة متعددة الجنسيات، مختصة في الإلكترونيات الاستهلاكية، ومجموعة متنوعة من البضائع ذات الصلة، بما في ذلك البرمجيات، وألعاب الفيديو، والموسيقى، وأجهزة تسجيل الفيديو، والهواتف المحمولة، والكاميرات الرقمية وأجهزة ستيريو السيارة وكاميرات الفيديو، بالإضافة إلى الأجهزة المنزلية كالغسالات والمجففات والثلاجات.

المصدر: بيتر فيسك، عبقرية معاملة الزبون، ترجمة: أحمد طاهر ومحمد حسن، ص. 108، بتصرف.

أسئلة مراجعة دراسة الحالة:

1. ما المقصود باستراتيجية "التوجه نحو الزبون" المنتهجة من قبل مؤسسة (BEST BUY) ؟
 2. حدد خطوات استراتيجية "التوجه نحو الزبون" المنتهجة من قبل مؤسسة (BEST BUY)؛
 3. تمثل مصفوفة التجزئة بالمردودية إحدى الأدوات المستخدمة في إدارة العلاقة مع الزبائن، والتي تتم اعتمادها من قبل مؤسسة (BEST BUY) في تصنيف زبائنهم.
- أ. حدد أصناف الزبائن الممكنة من خلال هذه المصفوفة؛
- ب. ما هو الهدف من استخدامها؟
- ت. ما هي المعايير المستخدمة في قياس المردودية؟

- ث. في أي حالة يظهر مفهوم الوفي لمؤسسة (BEST BUY) ؟ وكيف تم تسميته من قبلها؟
- ج. يحتاج أنواع الزبائن المختلفين - وفقاً لمصفوفة التجزئة بالمردودية- إلى استراتيجيات إدارة علاقة مختلفة، فكيف تتعامل مؤسسة (BEST BUY) مع كل صنف منهم؟
4. حدد أهم الفروقات بين المنظمة التي تتخذ من المنتج محور لها وتلك التي تجعل الزبون هو محور تفكيرها، كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة (BEST BUY).

دراسة حالة مؤسسة أمازون دوت كوم (Amazon. com):

تسعى أمازون إلى أن تكون أكبر مؤسسة تركز على الزبون على وجه الأرض، فهي تؤمن بأنّ الاستراتيجيات التي محورها الزبون تكون أكثر فعالية في وسط بيئة سريعة التغير.

وفي بداية التسعينات من القرن الماضي وبالتحديد في عام 1994، أسس جيف بيزوس (Jeff Bezos) مؤسسة لبيع الكتب على شبكة الانترنت، وأطلق عليها تسمية كادابرا (cadabra.com) مستوحياً إياه من اسم ابراكادابرا. وبعد عام، غيّر المؤسس (jeff bezos) اسم المنظمة إلى أمازون وأطلق موقع (amazon.com)، وقد كان الاسم الجديد من وجهة نظره يتناسب أكثر مع هدفه في أن يكون متجره أكبر متجر في العالم تماماً كنهـر الأمازون، بالإضافة إلى ذلك، فإن اختيار اسم يبدأ بحرف الألف يجعله يتصدر أي قائمة بحث مرتبة ترتيباً أبجدياً. وفي عام 2000، ظهر شعار مؤسسة أمازون كسهم يشبه شكل الابتسامة يمتد من حرف "الألف" إلى "الياء"، والذي يشير إلى أنّ المنظمة توفر كافة المنتجات أي من الألف إلى الياء.

وكانت تنبؤات المؤسس (jeff bezos) المالية الأولى للمؤسسة غير عادية من حيث لم يتوقع تحقيق أرباح لمدة أربع أو خمس أعوام على الأقل، على عكس من العديد من تنبؤات المنظمات الموجودة على الانترنت شديدة التفاؤل في ذلك الوقت. وجاءت توقعاته صائبة، ونما العمل بثبات، مما سبب الكثير من الاحباط لبعض المساهمين، غير أنّه تمسك بالمشابرة والصمود. وفي عام 2002، تمكنت المنظمة أخيراً من تحقيق ربح يقدر بـ 5 مليون دولار والذي يتجاوز الآن 1 مليار دولار. ومنذ ذلك الحين، استمرت أمازون في إظهار براعة وتميز في تحديد افضل الفرص والثقة في اقتناصها. وتنوعت المنتجات المعروضة لتشمل الموسيقى والفيديو والالكترونيات والحاسبات

والملابس والأدوات المنزلية وتحميل البرامج والسلع الاستهلاكية الأساسية. وقد تمكنت من الوصول إلى كل مكان في العالم عن طريق المشاركة والاتحاد مع مواقع أخرى على الانترنت وتجار تجزئة آخرين، وكذلك مراكز ترويج إقليمية في جميع أنحاء العالم بداية بأوروبا واليابان ثم تبعها الصين من خلال شراء موقع جويو (joyo.com).

وصارت تجربة الزبون مع مؤسسة أمازون أكثر ثراء، فقد شملت الآن عمليات تقييم يجريها الزبون لمنتجات المنظمة، وتوصيات شخصية، والشراء "بنقرة واحدة"، وقوائم الأمنيات، وتتبع عمليات التسليم، والكتب التي تطبع حسب الطلب والنشر الذاتي. وفي إطار تقديم خدمة ذات جودة للزبون، فقد سعت المنظمة إلى التقليل من العيوب إلى أدنى حد ممكن من خلال تبني تقنيات برامج الجودة مثل (six sigma) والتركيز على الأبعاد الرئيسة لجودة الخدمة ونظم التوحيد القياسي. إضافة إلى هذا، وبنا على تاريخ شراء كل زبون، توصي المنظمة بالكتب أو الأقراص المدججة أو شرائط العروض المرئية التي يمكن أن تقع في اهتمام الزبون. وبهذه الطريقة، تستخلص أمازون دوت كوم حصة أكبر من ميزانية تسليّة الزبون ووقت راحته. وفي هذا السياق، ويقول أحد عشاق موقع أمازون مايلي: "إن أمازون بكل بساطة موقع رائع، إنه يحتفظ بسجل تتبع به ما أشتريه وبهذا لا ينتهي الأمر بي إلى شراء أصناف متكررة، إني أجد الكثير من الكتب المستعملة التي لم تعد تطبع أو التي تكون تكلفتة شرائها أقل بكثير من سعر بيعها بالتجزئة، إنه ليس المكان الذي أقصده في بادئ الأمر، لكنه عادة ما يكون آخر مكان، لأنني طالعت الأسعار في بقية الأماكن وأدركت أن في استطاعتي شرائها بسعر أرخص من أمازون". ولعل هذا الرأي يشكل مثالا على سبب تضاعف إيراداتها ثلاث مرات منذ عام 2002 حتى وصلت إلى 13 مليار دولار.

المصدر: موقع المنظمة، بتصرف.

أسئلة مراجعة دراسة الحالة:

1. حدد أبعاد (محددات) القيمة المقدمة للزبون من قبل مؤسسة أمازون دوت كوم.
2. وضح كيف تمكنت مؤسسة أمازون من تعظيم القيمة المدركة للزبون اعتمادا على استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.
3. كيف تمكنت مؤسسة أمازون دوت كوم من زيادة حصة زبائنها؟ وماذا تقترح عليها من أساليب أخرى لزيادة حصة زبائنها؟

4. قدم جملة من الاقتراحات التي يمكن أن تساعد مؤسسة أمازون دوت كوم في التعامل مع زبائنها في كل مرحلة من مراحل دورة حياة الزبون.
5. قيّم جودة خدمة الموقع الإلكتروني لمؤسسة أمازون دوت كوم بالاعتماد على أبعاد جودة خدمة الموقع الإلكتروني.

دراسة ميدانية لواقع تطبيق أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن في بعض المنظمات الخدمية المختارة.

المحاور الرئيسة للبحث:

أولاً- التعريف بالمنظمة الخدمية وعرض مختلف خدماتها.

ثانياً- تحديد مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن في المنظمة الخدمية المختارة وأبعادها.

ثالثاً- دراسة مدى موافقة الزبون الداخلي أو الزبون الخارجي على تطبيق أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن في المنظمة الخدمية محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على الاستبيان التالي (يمكن تعديل عبارات الاستبيان بما يتناسب ونوع نشاط المنظمة الخدمية ونوع الفئة المستهدفة من الزبائن):

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق تماماً
1	تحرص المنظمة على تسجيل مختلف البيانات الشخصية للزبون.				
2	تحرص المنظمة باستمرار على تسجيل أي تحديث في المعلومات الشخصية للزبون (الحالة الاجتماعية، الوظيفة، المستوى العلمي، ...)				
3	تحرص المنظمة على التسجيل المستمر لمختلف التعاملات مع الزبائن.				
4	تحرص المنظمة على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة بزيائنها.				
5	تحرص المنظمة على تصنيف زبائنها وفقاً لمؤشر ربحية الزبون.				
معرفة الزبون					
5	تحرص المنظمة على التواصل المستمر مع الزبائن بصفة شخصية.				
6	تحرص المنظمة على التعرف على حاجات الزبائن باستمرار.				
7	تطلب المنظمة من الزبائن دورياً تقديم اقتراحاتهم.				
8	تحرص المنظمة على الاستماع باهتمام إلى شكاوى الزبائن.				
9	تحرص المنظمة على معرفة مدى رضى الزبائن عن الخدمة المقدمة.				
10	يتمتع موظفو المنظمة بمستوى عالٍ من مهارات التواصل.				
11	توفر المنظمة مختلف أنواع وسائل الاتصال التي تسمح للزبائن بالتواصل معه بيسر.				
الاتصال					
12	جاذبية المظهر الخارجي للمنظمة.				
13	التزام الموظف باللباس الرسمي.				
14	تمتلك المنظمة وسائل متطورة لتقديم الخدمة.				
15	تلتزم المنظمة بتقديم خدمات خالية من الأخطاء.				
16	تحرص المنظمة على الوفاء بالوعود المقدمة للزبائن.				
17	تحرص المنظمة على تقديم الخدمة في الموعد المحدد.				
18	تحرص المنظمة على تلبية متطلباتك بشكل فوري.				
19	تحرص المنظمة على الرد الفوري للشكاوى المقدمة.				
20	تحرص المنظمة على الرد على استفسارات الزبائن مهما كانت درجة الانشغال.				

21	يحظى موظفوا المنظمة بالثقة من طرف الزبائن.				
22	يتمتع موظفوا المنظمة بالكفاءة العالية.				
23	يتحلى موظفوا المنظمة بالأدب وحسن الخلق.				
24	تحرص المنظمة على سرية المعلومات الخاصة بزيائنها.				
25	تتميز المنظمة بالصدق في المعلومات المقدمة للزبائن.				
26	تحرص المنظمة على توفير الأمن داخل بيئتها.				
27	تشعر بالاهتمام الشخصي من قبل مقدم الخدمة.				
28	تضع المنظمة مصلحة الزبون في مقدمة اهتماماتها.				
	جودة الخدمة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف).				

المراجع المقترحة:

1. أحمد بن مويزة، تأثير برامج إدارة العلاقات مع الزبائن على تنافسية المنظمة الاقتصادية. راسة ميدانية على عينة من المنظمات الاقتصادية بمدينة الأغواط، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2015/2016.
2. بن هو نجا، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق المية التنافسية، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015/2016.
3. عمران عز الدين، أثر تكنولوجيا الاعلام والاتصال على فعالية إدارة العلاقة مع الزبائن: دراسة مقارنة بين شركات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2016/2017.
4. رانية شنيقي وسلمي خلفي، أثر محددات القيمة المدركة للعميل على تحقيق ولاءه، مذكرة ماستر، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2017/2018.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً - الكتب:

1. أدريان بالمر، مبادئ التسويق الخدمي، ترجمة بهاء شهاب وآخرون، مصر: مجموعة النيل العربية، 2009.
2. إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
3. بيتر فيسك، عبقرية معاملة العميل، ترجمة: أحمد طاهر ومحمد حسن، القاهرة: علم الكتب، 2010.
4. ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
5. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2002.
6. خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
7. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، عمان: دار المسيرة، الطبعة الأولى، 2011.
8. زكي خليل مساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، الأردن: دار المناهج، الطبعة الأولى، 2003.
9. ستويل دانييل، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، ترجمة أسعد كامل إلياس، عمان: مكتبة العبيكان، 2002.
10. سوفيت رونالد، إدارة علاقات العملاء، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، مصر، 2009.
11. عباس علي علاء، ولاء المستهلك، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009.
12. فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الرياض: دار المريخ للنشر، 2007.
13. لعل بوكميش، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
14. مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
15. مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2015.
16. محمد إبراهيم عبيدات، إدارة علاقات الزبائن، عمان: أمانة عمان الكبرى، 2012.
17. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر

والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002.

18. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005
19. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مصر: الدار العالية، 2002.
20. محمد حسن وبسام عزام، إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة، دمشق: مركز الرضا للكمبيوتر، كانون الثاني 1999.
21. نوري منير وبارك نعيمة، إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الجزء الرابع 2014،
22. ناجي معلاء، خدمة العملاء، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
23. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2005.
24. الهواري معراج وامينة ريان، سياسات وبرامج ولاء العميل وأثرها على سلوك المستهلك، دار الكنوز والمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2012.

ثانيا- الرسائل العلمية:

1. أحمد بن مويضة، تأثير برامج إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسة الاقتصادية. دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2016/2015.
2. بسيم قائد عبده محمد العريفي، دور مدخل إدارة معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2008.
3. بن حمو نجاة، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016/2015.
4. عبد الحكيم حططاش، دور تطبيق الحكومة الالكترونية في الجزائر في تحسين إدارة العلاقة مع العميل، ، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2017.
5. علي أحمد عبد القادر أحمد، تحليل محددات ونواتج القيمة المدركة للعميل: دراسة تطبيقية على عملاء قطاع التلفون المحمول في مصر، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة كفر الشيخ، مصر، 2012.

6. عمران عز الدين ، اثر التكنولوجيا و الاعلام الاتصال على فعالية ادارة العلاقة مع الزبائن، **اطروحة دكتوراه**، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016/2017.
7. صالح بو عبد الله، "نماذج وطرق قياس جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر"، **رسالة دكتوراه علوم**، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2014.
8. قرارية ريمة، أثر إدارة معرفة العملاء على أداء الشركات في قطاع الاتصالات: دراسة تحليلية مقارنة بين: موييليس، جازي، أوريدوو/، **أطروحة دكتوراه علوم**، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016/2017.
9. كمال بوقرة، "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية"، **رسالة دكتوراه علوم**، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة الحاج لخضر بباتنة، 2007/2008.
10. كمال قاسمي، "إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، **رسالة دكتوراه علوم**، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية: 2010/2011.
11. نعيمات، عبد الحميد، "جودة الخدمات البنكية وتأثيرها على رضا الزبائن"، **رسالة ماجستير**، جامعة الأغواط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004 / 2005.

ثالثا- المجالات:

1. أحمد سيد مصطفى، "تحسين جودة الخدمات الحكومية من وجهة نظر متلقي الخدمة" في منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، 2002.
2. احسان دهب جلاب، "نحو جامعات محلية متوجهة نحو العميل: دراسة حالة في كليات جامعة القادسية" مجلة الباهر، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الأعمال، كانون الثاني 2014.
3. حبيبة كشيدة، "قياس رضا الزبون عن جودة المنتجات لتحقيق التميز التنافسي" في مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، العدد 15، 2010.
4. حسين عامر علي و اميرة ماتف الجنابي، "التوجه نحو العميل و ولائه: تحقيق تجريبي ادور الوسيط لإدراك جودة الخدمة"، مجلة كلية الادارة و الاقتصاد ، المعهد الفني .
5. عبد المطلب عبد الحميد، "الاتجاهات الحديثة في خصخصة المرافق العامة" في منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، 2007.

6. عبد القادر بريش، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك" في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر: ديوان المطبوعات العالية، العدد الثالث، ديسمبر 2005.
7. محمد الخشروم وسليمان علي، أثر الفرق المدرك والجودة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية، -مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية-، العدد 4.

رابعاً- الملتقيات:

1. الهام فخري احمد حسن، التسويق بالعلاقات، بحث مقدم في الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي، الفرص و التحديات المنظمة العربية للتنمية و الإدارة، الدوحة، من 6 الى 8 اكتوبر 2003.
2. مروان جمعة درويش، " تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين " في الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 7 / 8 ماي 2007.
3. نجم عبود نجم، "إدارة الجودة الشاملة في الجامعات" في الملتقى الدولي الأول حول رهانات ضمان جودة التعليم العالي، جامعة 20 أوت 1955، يومي 20/21 نوفمبر 2010.

المراجع باللغة الأجنبية:

أولاً- الكتب:

1. Christopher LOVELOCK, Jochen WIRTZ, Denis LAPERT, Annie MUNOS, **Marketing des services**, Paris : PEARSON, 6 édition, 2008.
2. Churchill.G, Peter.J, **Marketing creating value for cutomers**, 2^{émé} Boston : Irwin/McGraw Hill, 1998.
3. Claude Demeure, Aide- Mémoire : Marketing, France: Dunod, 6 édition, 2008.
4. Daniel Ray, **Mesurer et Developper la satisfacation des clients**, paris, 2^{émé} édition, 2001.
5. Frédéric Jallat, Eric Stevens, **Gestion de la relation client**, 2^{émé} édition, Pearson éducation, 2007.
6. Jay HEIZER & Barry RENDER, **Operations Management**, prentice- hall, 2001.

7. Jean- Jacques Daudin et Charles TAPIERO, **Les Outils et le Contrôle de la Qualité**, Paris: economica, 1996.
8. Jean supizet, **le management de la performance durable**, édition d'organisation, Paris France, 2002.
9. Jean Marc Lehu, **stratégie de fidélisation**, édition d'organisation, 2^{ème} édition, France, 2003.
10. Philip Kotler, Kevin Keller et Dolphin Manceau, **Marketing Management**, France Pearson, 14^{ème} édition, 2012,
11. Philip kotler et Dubois, **Markerting Mangement**, Paris: Publi Union, 10^{ème} édition, 2000.
12. Philip Kotler et Armstrong, **Principe de Marketing**, Pearson édition , 11^{eme} édition, Paris France, 2013
13. Octave Jokung- Nguéna, Jean-Luc ARRÈGLE, Yves DE RONGÉ, Wolfgang ULAGA, **Introduction au Management de la Valeur**, Paris: Dunod, 2001.
14. Pierre Eiglier, **Marketing et Stratégie des Services**, Paris: édition economica, 2004.
15. -Pierre Morgat, **Fidélisez vos client**, édition d'organisation, Paris: France, 3^{ème} édition, 2005.
16. René lefébure , Gilles venturi , **Gestion de la relation client**, paris : Eyrolles, 3^{ème} édition, 2001
17. Richard Ladwin, **Le comportement de consommateur et de l'acheteur**, Economica, Paris, 1999, p399 .

ثانياً – المقالات :

1. Richard Oliver, **whene consumer loyalty?** , journal of marketing, vol. 63, 1999, p 33-44.
2. Revald.A, Gronroos.C, the value concept and relationship marketing, **European journal of marketing**, 1996, vol30, no° 2.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
[أ – ث]	المقدمة
[12 – 2]	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الزبون والتوجه نحوه.
2	أهداف الفصل الأول.
3	أولاً – مفهوم الزبون.
4	ثانياً – أنواع الزبائن.
6	ثالثاً – أهمية الزبائن.
8	رابعاً – مفاهيم أساسية حول التوجه نحو الزبون.
9	خامساً – خصائص المنظمات المتوجهة نحو الزبون.
12	أسئلة للمناقشة
[36 – 14]	الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي لإدارة العلاقة مع الزبائن.
14	أهداف الفصل الثاني.
15	أولاً – التطور التاريخي لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن.
16	ثانياً – مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن.
19	ثالثاً – المقارنة بين مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن وغيرها من المفاهيم ذات الصلة.
21	رابعاً – أهمية وأهداف إدارة العلاقة مع الزبائن.
25	خامساً – سيورة إدارة العلاقة مع الزبائن واستراتيجياتها.
28	ساساً – متطلبات تطبيق مشروع إدارة العلاقة مع الزبائن.
33	سابعاً – ممارسة إدارة العلاقة مع الزبائن في المنظمة.
34	ثامناً – معوقات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن.
36	أسئلة للمناقشة.
[59 – 38]	الفصل الثالث: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن .
38	أهداف الفصل الثالث.
39	أولاً – معرفة وتجزئة الزبائن.
42	ثانياً – الاتصال بالزبائن المستهدفين.
45	ثالثاً – جودة خدمة الزبائن المستهدفين.

59	أسئلة للمناقشة.
[82 – 61]	الفصل الرابع: نواتج إدارة العلاقة مع الزبائن.
61	أهداف الفصل الرابع.
62	أولاً – القيمة المدركة للزبون.
65	ثانياً – الرضى.
73	ثالثاً – الولاء.
82	أسئلة للمناقشة.
[90 – 84]	الفصل الخامس: دور إدارة العلاقة مع الزبائن في تعظيم ربحية المنظمة بناء على تعظيم القيمة المدركة للزبون وتحقيق رضاه وولائه.
84	أهداف الفصل الخامس.
86	أولاً – علاقة ابعاد إدارة العلاقة مع الزبائن بالقيمة المدركة له.
88	ثانياً – علاقة القيمة المدركة للزبون بالرضى.
88	ثالثاً – علاقة الرضى بولاء الزبون.
89	رابعاً – علاقة الولاء بربحية المنظمة.
90	أسئلة للمناقشة.
[122 – 92]	الفصل السابع: ملخصات البحوث ودراسات الحالة المبرمجة.
92	قائمة البحوث ودراسات الحالة المبرمجة.
93	البحث الأول: إدارة التغيير كمتطلب رئيسي لتحقيق الجودة في خدمة الزبون.
100	البحث الثاني: ثقافة الجودة.
106	البحث الثالث: إدارة معرفة الزبون.
109	البحث الرابع: إدارة العلاقة مع الزبائن الالكترونية.
111	البحث الخامس: ربحية الزبون.
114	دراسة حالة مؤسسة التجزئة (BEST BUY).
117	دراسة حالة مؤسسة أمازون دوت كوم (Amazon. com).
119	دراسة ميدانية لواقع تطبيق ابعاد إدارة العلاقة مع الزبائن ببعض المنظمات الخدمية المختارة.
[127 – 123]	قائمة المراجع.
129	فهرس الأشكال والجداول.
131	فهرس المحتويات.

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
1	الأنماط الشخصية للزبائن وطرق التعامل معهم.	4
2	الفروقات بين مفهوم ادارة العلاقة مع العميل ومفهوم التسويق بالصفات.	20
3	أبعاد جودة الخدمة.	51
4	الرسائل غير اللفظية.	87
5	مداخل تخفيض مقاومة التغيير	98

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
1	الرؤية التقليدية والحديثة للمنظمة.	9
2	نموذج الدول ذو الثقوب للاحتفاظ بالزبائن وتسربهم.	24
3	التزام الإدارة بالتوجه نحو الزبون.	28
4	تصنيف الزبائن حسب قانون باريتو.	40
5	مجموعات علاقة الزبون.	41
6	مستويات جودة الخدمة.	47
7	نموذج فجوة جودة الخدمة.	54
8	عناصر القيمة المدركة للزبون.	63
9	مستويات توقعات الزبائن.	68
10	أنواع الزبائن حسب درجة ولائهم.	75
11	مراحل الولاء لدى الزبائن من منظور المنظمة (سلم الولاء).	76
12	علاقة أبعاد إدارة العلاقة مع العميل بنواتجها.	85
13	المجالات الرئيسية للتغيير.	96
14	بعض الزبائن ملائكة والبعض الآخر شياطين.	115

تم بحمد الله