الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2
كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية

العنوان:

أثر إدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق جودة الخدمات

-دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر-

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل.م.د في العلوم التجارية
تخصص: اتصال تسويقي

إعداد الطالبة:
نواري خيرة

إشراف الدكتور:
قاشي خالد

السنة الجامعية:2018/2017

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

العنوان:

أثر إدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق جودة الخدمات

-دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر-

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل.م.د في العلوم التجارية

تخصص: اتصال تسويقي

إعداد الطالبة:

نواري خيرة

أمام اللجنة المشكلة من:

د.سويسي عبد الوهاب	أستاذ	جامعة الجزائر03	رئيسا
د.قاشي خالد	أستاذ محاضر -أ-	المركز الجامعي تيبازة	مشرفا ومقررا
د.بورمانة عبد القادر	أستاذ محاضر -أ-	جامعة البليدة02	عضوا مناقشا
د.لخضاري نسيمة	أستاذ محاضر -أ-	جامعة البليدة02	عضوا مناقشا
د.حاج عيسى سيد أحمد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة البليدة02	عضوا مناقشا
د.صديقي النعاس	أستاذ محاضر -أ-	جامعة الجلفة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية:2018/2017

إهداء

الحمد لله على فضله ونعمه الذي لولا توفيقه وعونه لما تم هذا العمل واستوى

والصلاة والسلام على من لا نبي بعده

إلى والدي العزيزين: لكل ما قدموه في صبر وصمت حتى يكتمل هذا العمل

ويرى النور.

أطال الله في عمرهما وقدر لي إسعادهما بإذن الواحد الأحد.

إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليها للصمود: إخوتي وأخواتي.

إلى كل الأهل والأصدقاء، وأخص بالذكر أختي مكاوي فاطمة الزهراء من

كانت عونا لي. إلى جميع زملائي وزميلاتي بالدفعة.

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلمي

شكـر وعرفان

الحمد والشكر لله الذي علمنا وألهمنا وشق أبصارنا وأسماعنا وحرك أيدينا فأقلامنا ووفقنا بحوله وقوته إلى إتمام هذا العمل.

بكل كلمات التقدير والاحترام والعرفان والطاعة نقدم خاتمة هذا العمل ونسأله الغفران والرضا الذي جعل من العمل إتقانا وإخلاصا ومن الأجر إيمانا وإكمالا.

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الفاضل قاشي خالد الذي كان مرشدا وموجها وله منا خالص التقدير والإحترام لما بذله من مجهود في النصح والإرشاد بآرائه السديدة لإتمام هذا العمل.

أتقدم بجزيل الشكر مسبقا إلى السادة أعضاء اللجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الإشتراك في مناقشة هذا البحث وتقييمه.

إلى كل الأساتذة الكرام الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم وسايروا مشوارنا الدراسي وأخص بالذكر الأستاذ خالص صالح والأستاذ صديقي النعاس والأستاذ مكاوي ميلود.

إلى السيد لونيس سفيان رئيس مصلحة المنتجات الجديدة بمؤسسة اتصالات الجزائر لما قدمه من مساعدة وتسهيلات في الدراسة الميدانية.

أخيرا كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة والله ولي التوفيق على فضله.

الملخــص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع إدارة العلاقة مع الزبون بمختلف أبعادها (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا، الأفراد العاملين)، بمؤسسة اتصالات الجزائر ومساهمتها في تحقيق جودة خدماتها.

لاختبار العلاقة الارتباطية والتأثيرية الفرضية بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة، قمنا ببناء أنموذجا للدراسة يحدد تلك العلاقة ومن خلاله قمنا بتصميم أداة الدراسة والتي تمثلت في الإستبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 72 إستبانة بعد تحكيمها على عينة الدراسة، وقد تم الحصول على 65 إستبانة صالحة للتحليل.

قمنا بالتأكد من صدقها البنائي وثباتها، وقمنا بمعالجة بياناتها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي ال SPSS وإجراء الإختبارات الإحصائية اللازمة لتحديد العلاقة بين تلك المتغيرات واختبار الفرضيات، وقد خلصنا في الأخير إلى:

أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بمؤسسة اتصالات الجزائر.

ساهمت نتائج الدارسة إلى وضع مجموعة من التوصيات أهمها تعزيز تبني المؤسّسة لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون من خلال بناء هيكل متكامل يسمح لها من تقوية علاقتها بالزبون ويسهل عليها عملية التواصل معه والتعرف على رغباته، واعطاء أهمية أكبر لمقترحات الزبون ورغباته والعمل على تجسيدها في شكل منتجات تساهم في إنشاء القيمة التي يبحث عنها، مما يساعدها في تحقيق جودة لخدماتها.

الكلمات المفتاحية:

إدارة العلاقة مع الزبون، جودة الخدمة، مؤسسة اتصالات الجزائر.



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الإهداء.....	**5**
شكر وعرفان.....	**6**
الملخص باللغة العربية	**7**
قائمة المحتويات.....	**9**
قائمة الجداول.....	**15**
قائمة الأشكال.....	**19**
قائمة الملاحق.....	**22**
مقدمة.....	**24**
الفصل الأول: إدارة العلاقة مع الزبون	**36**
تمهيـــــــد.....	**37**
المبحث الأول: التسويق بالعلاقات.....	**38**
المطلب الأول: نشأة وتطور التسويق بالعلاقات.....	**38**
المطلب الثاني: مفهوم التسويق بالعلاقات.....	**46**
المطلب الثالث: عناصر التسويق بالعلاقات.....	**53**
المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة العلاقة مع الزبون.....	**56**
المطلب الأول: مفهوم الزبون وتصنيف زبائن المؤسسة.....	**56**
المطلب الثاني: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون.....	**62**
المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة العلاقة مع الزبون.....	**67**
المطلب الرابع: التكنولوجيا المستخدمة في إدارة العلاقة مع الزبون.....	**71**
المبحث الثالث: منهجية إدارة العلاقة مع الزبون	**77**
المطلب الأول: برنامج إدارة العلاقة مع الزبون.....	**77**

قائمة المحتويات

المطلب الثاني: متطلبات وخطوات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون.....	**80**
المطلب الثالث: قياس فعالية إدارة العلاقة مع الزبون والانتقادات الموجهة لها.....	**86**
خلاصة الفصل الاول.....	**91**
الفصل الثاني: التأصيل المفاهيمي لجودة الخدمة	**92**
تمهيـــــــد.....	**93**
المبحث الأول: الجودة التطور التاريخي، المفهوم والمتطلبات.....	**94**
المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الجودة.....	**94**
المطلب الثاني: مفهوم الجودة وأهميتها.....	**101**
المطلب الثالث: متطلبات الجودة.....	**106**
المبحث الثاني: أساسيات الخدمة.....	**110**
المطلب الأول: مفهوم الخدمة.....	**110**
المطلب الثاني: خصائص الخدمة.....	**114**
المطلب الثالث: تصنيف الخدمة.....	**119**
المطلب الرابع: عناصر نظام وإنتاج الخدمات.....	**122**
المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة.....	**127**
المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة.....	**127**
المطلب الثاني: أهمية وخصائص جودة الخدمة.....	**130**
المطلب الثالث: خصوصيات الجودة في المؤسسة الخدمية.....	**133**
خلاصة الفصل الثاني.....	**138**

قائمة المحتويات

الفصل الثالث: دور إدارة العلاقة مع الزبون في تفعيل جودة الخدمة	**139**
تمهيـــــــد:.....	**140**
المبحث الأول: نظام إدارة العلاقة مع الزبون.....	**141**
المطلب الأول: تحليل العلاقة مع الزبون (CRM Analytique).....	**141**
المطلب الثاني: تشغيل العلاقة مع الزبون (CRM opérationnel).....	**144**
المطلب الثالث: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون.....	**148**
المبحث الثاني: آليات تحقيق جودة الخدمة.....	**160**
المطلب الأول: أبعاد وكيفية تحقيق جودة الخدمة.....	**160**
المطلب الثاني: تحسين جودة الخدمة.....	**168**
المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمة.....	**174**
االمبحث الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة: العلاقة والأثر نظريا.....	**182**
المطلب الأول: علاقة إدارة العلاقة مع الزبون بتحقيق جودة الخدمة.....	**182**
المطلب الثاني: إسهام أساليب إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق جودة الخدمة.....	**184**
المطلب الثالث: عوامل نجاح إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق جودة الخدمة.....	**188**
خلاصة الفصل الثالث.....	**190**
الفصل الرابع: تشخيص لإدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر	**191**
تمهيـــــــد:.....	**192**
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.....	**193**
المطلب الأول: نشأة المؤسسة.....	**193**
المطلب الثاني: عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	**202**

قائمة المحتويات

المطلب الثالث: عناصر استراتيجية اتصالات الجزائر.....	**210**
المبحث الثاني: المزيج التسويقي لاتصالات الجزائر.....	**212**
المطلب الأول: الخدمات.....	**121**
المطلب الثاني: التسعير.....	**219**
المطلب الثالث: الترويج.....	**223**
المطلب الرابع: التوزيع.....	**225**
المبحث الثالث: واقع متغيرات الدراسة داخل المؤسسة.....	**227**
المطلب الأول: التكنولوجيا المستخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر.....	**227**
المطلب الثاني: نظام إدارة العلاقة مع الزبون بمؤسسة اتصالات الجزائر.....	**229**
المطلب الثالث: واقع جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر.....	**236**
خلاصة الفصل الرابع.....	**243**
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر	**244**
تمهيـــد:.....	**245**
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....	**246**
المطلب الأول: أنموذج الدراسة.....	**246**
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....	**248**
المطلب الثالث: أساليب تحليل البيانات.....	**249**
المبحث الثاني: الإختبارات الخاصة بأداة الدراسة (القياس).....	**250**
المطلب الأول: أداة الدراسة.....	**250**
المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة.....	**254**
المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة.....	**258**

قائمة المحتويات

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية.....	**260**
المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة.....	**260**
المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.....	**266**
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....	**290**
خلاصة الفصل الخامس.....	**310**
الخاتمة.....	**311**
قائمة المراجع.....	**320**
الملاحق.....	**332**
الملخص باللغة الأجنبية.....	**376**



قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01)	أوجه التشابه بين الزبون الداخلي والزبون الخارجي	57
(02)	الفرق بين السلع والخدمات	113
(03)	البنود الأساسية لنماذج قياس جودة الخدمة	176
(04)	تسعيرة الهاتف الثابت ب دج دقيقة	219
(05)	تسعيرة مكالمات الهاتف الثابت نحو خارج الجزائر	220
(06)	تسعيرة بطاقة أمال ب دج/ د (وطني)	220
(07)	تسعيرة خدمة الأنترنت WIFI للخواص	221
(08)	تسعيرة خدمة Anis home للخواص	221
(09)	أسعار وصيغ اشتراك الويماكس	222
(10)	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	252
(11)	معامل الارتباط بين المتغير المستقل وأبعاده	254
(12)	معامل الارتباط بين المتغير التابع وأبعاده	255
(13)	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه	256
(14)	معاملات الثبات لأبعاد الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرومباخ	258
(15)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	260

قائمة الجداول

(16)	توزيع عينة الدراسة حسب السن	262
(17)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	263
(18)	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	265
(19)	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات البعد الأول "التوجه نحو الزبون".	267
(20)	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات البعد الثاني "تعظيم قيمة الزبون".	270
(21)	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات البعد الثاني المتعلق بالتكنولوجيا	273
(22)	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات البعد الثاني "الأفراد العاملين".	276
(23)	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات البعد الثاني المتعلق الملموسية.	279
(24)	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات البعد الثاني المتعلق بالاعتمادية.	282
(25)	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات البعد الثاني المتعلق بالاستجابة	284
(26)	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات البعد الثاني المتعلق بالثقة	286
(27)	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات البعد الثاني المتعلق بالتعاطف.	288
(28)	معامل الارتباط بيرسون بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة	291
(29)	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة	292
(30)	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لدراسة أثر عناصر إدارة العلاقة مع الزبون على الملموسية	294
(31)	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لدراسة أثر إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) على الاعتمادية	296
(32)	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لدراسة أثر عناصر إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) على الاستجابة	299

قائمة الجداول

(33)	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لدراسة أثر عناصر إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) على االثقة.	301
(34)	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لدراسة أثر عناصر إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) على التعاطف	304
(35)	اختبار الفرضية السادسة	307

قائمة الأشكال

قائمة الاشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(01)	خلاصة لتطور مفهوم التسويق	45
(02)	مفهوم التسويق بالعلاقات	50
(03)	مصفوفة زبائن المؤسسة	60
(04)	برنامج إدارة العلاقة مع الزبون برنامج إدارة العلاقة مع الزبون	78
(05)	أوجه الجودة	103
(06)	فوائد تحسين الجودة	105
(07)	نظام إدارة الجودة	107
(08)	الخصائص المختلفة للخدمات	117
(09)	زهرة الخدمات	118
(10)	عناصر إنتاج الخدمة في مؤسسة خدمية	125
(11)	مفهوم جودة الخدمة	129
(12)	آلية عمل إدارة العلاقة مع الزبون	147
(13)	الطريقة التي تعمل بها حلقات الجودة	173
(14)	سلم Likert	177
(15)	نموذج تحليل الفجوات	178
(16)	العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبون والجودة	183

قائمة الاشكال

(17)	حلقة تحسين جودة خدمة الزبائن	185
(18)	عوامل نجاح إدارة العلاقة مع الزبون	188
(19)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	203
(20)	هيكل مديرية العلاقات مع الزبائن	207
(21)	حلول إدارة العلاقة مع الزبون	232
(22)	أنموذج الدراسة	247
(23)	تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس	261
(24)	تركيبة عينة الدراسة حسب السن	262
(25)	تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	264
(26)	تركيبة عينة الدراسة حسب الدخل	265



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الإستبانة بصورتها الأولية	333
02	قائمة بأسماء المحكمين	340
03	الإستبانة بصورتها النهائية	341
04	الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss20.0	345



مقـدمـة

مقدمـــــــة

مدخل:

يشهد القرن الحالي تطورات وتغيرات في شتى الميادين (الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية...)، ولعل أبرزها الثورة الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي ساهمت في انتشار أدوات حديثة للإنتاج وكذا طرق التواصل بين الأفراد والمؤسسات في أنحاء العالم، مما أدى إلى زيادة سرعة تبادل المعلومات بينهم وانفتاح الأسواق أمام جميع المستثمرين، الأمر الذي صاحبه ظهور منافسة شديدة بين المؤسسات للحصول على حصص سوقية وإقامة علاقات دائمة مع زبائنها.

يعتبر التسويق من أهم الأنشطة التي تمارسها المؤسسات والذي لا يمكن الاستغناء عنه وتجاهله، لكونه أساس في استمرارية ونمو المؤسسات، قد مرت الأنشطة التسويقية بمراحل كثيرة بدءا بمرحلة الانتاج حتى وصل إلى مرحلة التسويق بالعلاقات، حيث هذا الأخير يرتكز أساسا على إقامة علاقات دائمة ومتينة مع الزبون الحالي والمرتقب، والعمل على تسخير كل الإمكانيات المتاحة لإشباع احتياجاته والسعي للمحافظة عليه، لهذا تم تجسيد التسويق بالعلاقات من خلال "إدارة العلاقة مع الزبون" التي تهدف إلى كسب ولائه والاحتفاظ به وتحقيق مستوى الربحية المنشود.

لغرض توطيد العلاقة التي تربط المؤسسة بزبونها، فإنها تسعى جاهدة إلى إيجاد أساليب وتقنيات متميزة تساعدها على التميز والبقاء في ظل احتدام المنافسة وتوفر البدائل من العروض ومن أبرز الأساليب التي سارعت المؤسسة لتبنيها الجودة في منتجاتها، التي تمكنها من الريادة في الأسواق العالمية واستمرار التعامل معها.

مقدمـــــــة

فتقديم خدمات ذات جودة عالية للزبون أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات من خلال بحثها الدائم والمستمر للتعرف على حاجات ورغبات الزبون ومستوى الجودة التي يرغب بها، قصد توفيرها في منتجاتها وصولا إلى ضمان تحسين ولائه للمؤسسة، لأنه عبر هذا الطريق تضمن المؤسسة استمرارية علاقتها مع زبونها عبر توفيرها لما يرغب به وخاصة جودة الخدمات التي تقدمها وتتعامل بها.

مما تقدم فإن "إدارة العلاقة مع الزبون" تسعى إلى زيادة معرفة حاجات ورغبات الزبون الحالي وفهمها ومن ثم تقديم الخدمات التي يرغب بها الزبون، إضافة إلى بناء علاقات وطيدة معه. بحيث تتحول هذه العلاقة من اعتبار الزبون شخص يرتاد ويتعامل مع المؤسسة إلى اعتباره طرفا أساسيا في العمليات التسويقية التي تمارسها المؤسسة، ومن هذا المنطلق فإن **إشكالية الدراسة** تقوم على محاولة تحديد:

ما مدى مساهمة "إدارة العلاقة مع الزبون" في تحقيق جودة الخدمة؟

يمكن لنا إعادة صياغة التساؤل الرئيسي وطرحه على شكل تساؤلات كما يلي:

هل تتبنى "مؤسسة اتصالات الجزائر" إدارة العلاقة مع الزبون كآلية لجذب الزبون والمحافظة عليه؟

ما هو الدور الذي تلعبه جودة الخدمة المقدمة في نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر؟

هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق جودة الخدمة لمؤسسة اتصالات الجزائر؟

مقدمـــــــة

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق جودة الخدمة لمؤسسة اتصالات الجزائر؟

على هذا الأساس فإن **فرضية الدراسة** كالتالي:

استنادا إلى مشكلة الدراسة وعناصرها التي تم تحديدها مسبقا والأنموذج الذي سيطبّق فيها، قمنا بعرض فرضيّة رئيسيّة تنبثق عنها مجموعة من الفرضيّات الفرعيّة، والتي سنحاول اختبار مدى صحتها أو نفيها، وهي كالآتي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون وأبعاد جودة الخدمة للمؤسسة اتصالات الجزائر.

يتفرع منها الفرضيات **الفرعية** التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون والعناصر الملموسة.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون والاعتمادية.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون والاستجابة.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون والثقة.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون والتعاطف.

مقدمـــــــة

للتعمق في الدراسة أكثر قمنا بصياغة الفرضية الفرعية السادسة التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون كل على حدا وجودة الخدمة.

تأتي **أهمية** الدراسة من أهمية مفهوم "إدارة العلاقة مع الزبون" كنموذج عملي للتسويق بالعلاقات يمكن تطبيقه والإفادة منه في المؤسسات الجزائرية.

كما تسعى هذه الدراسة للتعرف على مواصفات الخدمة التي يبحث عنها الزبائن، وذلك من خلال تأسيس قاعدة بيانات كاملة ومتجددة تواكب التطور الاجتماعي والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات الزبائن، وبالتالي امتلاك المؤسسة لقاعدة زبائن أوفياء من شأنهم أن يحققوا لها الاستقرار في السوق، فهذه الدراسة تسهم في تأشير نقاط القوة والضعف في جودة الخدمات المقدمة للزبائن، ومدى الإفادة من "إدارة العلاقة مع الزبون" في دعم هذه الخدمات.

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من **الأهداف** أهمها يتمثل في التعرف على التأثير الذي يلعبه استخدام إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق جودة الخدمة، كما تهدف إلى تقديم إطار نظري وتطبيقي عن "إدارة العلاقة مع الزبون"، ومحاولة تحديد وتبسيط المقومات الأساسية لها بهدف خلق الوعي لدى المؤسسة المبحوثة حول أهمية "إدارة العلاقة مع الزبون"، ومدى مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق جودة الخدمة، وإبراز دور الزبون كقوة دافعة لتفوق وضمان بقاء واستمرار المؤسسة.

في الأخير الوصول لنتائج وطرح توصيات ومقترحات من شأنها المساهمة في زيادة الاهتمام بإدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية والاستخدام الأفضل لها واعتبارها ضرورة استراتيجية تساهم في تفعيل جودة خدماتها.

مقدمـــــــة

عن **أسباب اختيار الموضوع** فإنها ترجع إلى الرغبة في التعمق في مضامين هذه الدراسة هذا من جهة، واقتناعي من جهة أخرى بالدور الجوهري الذي تلعبه "إدارة العلاقة مع الزبون" في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للزبائن، وبالتالي المحافظة على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد، ومنه ضمان احتلال الصدارة والتميز، فالزبون أصبح اليوم المحور الرئيسي لأي نشاط تسويقي. بالإضافة إلى التسابق الشديد للمؤسسات لجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن والاحتفاظ بهم الذي لا يتم إلا بإرضائهم وبناء علاقة متينة وطويلة معهم. إضافة إلى الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع. عليه يمكن تقسيم مبرّرات ودوافع اختيار الموضوع إلى كما يلي:

أولا_ الدوافع الذاتيّة:

1. الميول الشخصي لمواضيع حديثة في مجال التسويق، ومحاولة ربطها بالاتصال التسويقي.
2. نوع التخصص وطبيعة الدراسة مما يستدعي الخوض في هذا الموضوع.
3. محاولة إنجاز دراسة علمية تبقى موضوع إفادة للباحث مستقبلا.

ثانيا_ الدوافع الموضوعيّة:

1. قلة المؤسسات الجزائرية التي تعتمد على آراء زبائنها لتحسين جودة خدماتها، مع غياب اعتماد طرق أكاديمية في هذه المؤسسات لقيامها بالعملية.

مقدمـــــــة

بالنسبة **للمنهج المعتمد في هذه الدراسة** فنظرا لطبيعة الموضوع وقصد الوصول لأهداف الدراسة والتعرف ومعالجة كل جوانبها، فإنه سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي نعتبره مناسبا لدراستنا وذلك في تجميع المعلومات وسرد الحقائق وما جاءت به الدراسات العلمية ومفكري التسويق حول متغيرات الدراسة، أما فيما يخص الشق التطبيقي من الدراسة فسيتم الاعتماد على دراسة حالة ميدانيا، بالاعتماد على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان الذي سيوزع للإجابة على الإشكالية، واعتماد أدوات التحليل الإحصائي لعرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

فيما يخص **مصادر البيانات والأدوات المستخدمة في الدراسة:** من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام الدراسة، استعنا بمجموعة من المصادر والأدوات كالآتي:

1. المسح المكتبي الذي كان الهدف الأساسي منه الوقوف على ما تناولته المصادر والمراجع العربية والأجنبية القديم منها والجديد في هذا الموضوع.
2. المصادر الأخرى للبيانات، المقالات والدراسات السابقة والمواقع المعلوماتية والمكتبية المتخصصة وأوراق المؤتمرات.
3. كما أننا اعتمدنا في الدراسة الميدانية على المقابلة حيث تم إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين في المؤسسة، كما تم إعداد الإستبانة كأداة للدراسة، حيث صممنا الإستبانة وفقا لمقياس **ليكرت الخماسي**، وللتعامل مع بياناتها فإننا اعتمدنا على برنامجي الإعلام الآلي الحزم الإحصائيّة للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث استعملنا الإصدار 20، إضافة إلى برنامج (EXCEL2010)، الذين ساعدانا على إجراء العديد من الإختبارات الإحصائية ذات العلاقة بأهداف البحث، والتي نذكر منها:

مقدمـــــــة

- ✓ حساب التكرارت والنسب المئوية.
- ✓ حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية.
- ✓ حساب معامل الإرتباط "بيرسون" بين كل فقرة من الإستبانة والمحور الذي تنتمي إليه من أجل قياس الإتساق الداخلي.
- ✓ حساب معامل كرونباخ ألفا (α) من أجل تقدير مدى الثبات الكلي للإستبانة، وأيضا للمحاور المشكلة لها بصفة مستقلة.
- ✓ الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد.

حدود الدراسة:

تقتضي منهجية البحث العلمي بهدف الاقتراب من الموضوعية، وتيسير الوصول إلى استنتاجات منطقية ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة الدراسة، وذلك بوضع حدود للإشكالية، مع ضبط الإطار الذي يسمح بالفهم الصحيح للمسار المقترح لتحليلها ومنهجية اختبار فرضياتها، ولتحقيق ذلك قمنا بإنجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية:

- ✓ **الحدود المكانية:** قمنا بإجراء الدراسة الميدانية بالمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بالجزائر العاصمة.
- ✓ **الحدود الزمنية:** يرتبط المجال الزمني للدراسة بداية باختيار الموضوع مع بداية السنة الجامعية وتحديدا في شهر جانفي 2014، أما الدراسة الميدانية فقد كانت خلال الفترة الممتدة من غاية شهر جانفي 2016 إلى غاية شهر جوان 2016.

بالنظر إلى **الدراسات السابقة** فقد تطرقت لكل متغير على حدا نذكر ما يلي:

مقدمـــــــة

- **محدوب عبد الحميد، إدارة العلاقة مع الزبائن ودورها في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة حالة "VITAJUS"–، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة سعد دحلب البليدة، 2010:** هدفت الدراسة إلى محاولة تشخيص نظام وأنشطة إدارة العلاقة مع الزبون على مستوى المؤسسة محل الدراسة وتقييمها للوقوف على جوانب القوة والضعف، الوقوف على مقومات وعوائق تسيير العلاقة مع الزبائن للمؤسسة خاصة في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ومنه إبراز الدور الذي تلعبه إدارة العلاقة مع الزبون في كسب ميزة تنافسية، حيث اعتمد الباحث في دراسته على الملاحظات المسجلة أثناء قيامه بالدراسة الميدانية وكذلك على المقابلات مع إطارات التسويق في المؤسسة محل الدراسة، كما استعان أيضا بالاستبيان المقدم لزبائن المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسة فيتاجو تمكنت من الحصول على قاعدة هامة من الزبائن الذين لديهم مستويات عليا من الولاء، وهو ما شكل نقطة قوة للمؤسسة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، ومنه الوصول إلى أن إدارة العلاقة مع الزبون تحقق فعلا ميزة تنافسية والتي تستمر مع الزمن.
- **شيرين عبد الحليم شاور التميمي، أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية –جوال في الضفة الغربية–، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية الدراسات والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2010:** هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على مدى تأثير مكونات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبائن على درجة الولاء لدى زبائن شركة جوال، كما سعت إلى معرفة مدى اهتمام شركة جوال بمكونات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها، وقد تم استخدام الاستبانة

مقدمـــــــة

كأداة لجمع البيانات فقد طورت الباحثة استبانتين الأولى وجهت إلى العاملين في شركة جوال، في حين وجهت الثانية إلى الزبائن، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن واقع اهتمام شركة جوال بمكونات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبائن في الضفة الغربية كان عاليا، أما مستوى ولاء الزبائن لشركة جوال كان متوسطا، وبأن إدارة العلاقة مع الزبائن تزيد من مستوى ولاء الزبائن، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بإيلاء أساليب وعمليات جمع البيانات والمعلومات عن الزبائن اهتماما أكبر.

- **ونس عبد الكريم ونس الهنداوي وآخرون، الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقات وأثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة الإسراء، الأردن، العدد 32، 2012:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التسويق بالعلاقات بأبعاده (توفر قاعدة معلوماتية للعملاء، أساليب الاتصال بالعملاء، التسويق الداخلي) على جودة خدمات المصارف الأردنية. شملت الدراسة عينة عشوائية بسيطة من عدد من الموظفين في ثماني مصارف عاملة في عمان. تم تصميم استبانة من أجل جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر للتسويق بالعلاقات بأبعاده المشمولة بالدراسة (توفر قاعدة بيانات للعملاء، أساليب الاتصال بالعملاء، التسويق الداخلي) على جودة خدمات المصارف الأردنية، ومن أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة ضرورة أن تقوم المصارف بتوفير قواعد بيانات ومعلومات عن العملاء تساعد على تلبية احتياجاتهم، اختيار الأساليب الاتصالية المناسبة والتي تميز المصرف عن منافسيه وكذلك لتعزيز وتوطيد العلاقة مع العملاء، وكذا اعتماد استراتيجية التسويق الداخلي لتعزيز ولاء الموظفين وبالتالي تحين الأداء وتقديم أجود الخدمات.

مقدمـــــــة

- Hicham Sayed Soliman, Customer Relationship Management and Its Relationship to the Marketing Performance, International journal of Business and Social Science, Centre for Promoting Ideas, USA, Vol 2, N 10, June 2011 **:**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الأسس النظرية لإدارة علاقات العملاء وعلاقتها بالأداء التسويقي من عدة زوايا، وقد أجريت الدراسة على عينة من المؤسسات المالية العاملة في مصر، حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ادارة علاقات العملاء والأداء التسويقي، ومن أهم التوصيات التي قدمها الباحث أنه من الضروري أن تسن ثقافة التسويق من خلال العلاقات القائمة على وجود علاقات طويلة الأمد مع العملاء، كما يجب إيلاء الاهتمام إلى وجود نظم المعلومات ذات الصلة بالعملاء من أجل دعم عملية صنع القرار.

- **بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن –دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأدرار–، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التسيير، فرع تسويق، جامعة قاصدي مرباح، 2009:** هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى الأهمية التي يحظى بها التسويق الداخلي لدى المصارف عينة الدراسة، معرفة مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المصارف عينة الدراسة وكذا معرفة مستوى رضا زبائن المصارف عينة الدراسة، وقد استعمل الباحث المقابلات الشخصية مع العاملين والزبائن بالمصارف عينة الدراسة. حيث توصلت الدراسة أنه يوجد انعكاس لتنفيذ إجراءات التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية المقدمة لدى الوكالات البنكية بأدرار، إضافة إلى أنه توجد علاقة

مقدمـــــــة

طردية بين رضا الزبائن وجودة الخدمات المقدمة، أي أنه كلما زادت جودة الخدمات المقدمة يزيد رضا زبائن الوكالات البنكية والعكس صحيح.

من أهم التوصيات التي قدمها الباحث ضرورة الاهتمام بعملية الاختيار والتعيين وتوظيف الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، والإيمان بمبدأ أن الزبون دائما على حق من خلال الدراسات الفعلية.

ما يميز دراستنا عن باقي الدراسات السابقة هو أن عنوان الدراسة موزع بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة وأن الدراسات السابقة أخذت بعين الاعتبار أحد هذه العوامل فقط وقامت بدراسته مع متغير آخر، فنلاحظ أن الدراسات السابقة عالجت كل متغير على حدا.

عليه فإن **هيكل دراستنا** سيتضمن جانبين تتقدمهم مقدمة وتليهم خاتمة تضم نتائج وتوصيات البحث:

الجانب النظري الذي يتضمن الفصول التالية: **الفصل الأول** الذي سنتعرض فيه إلى الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الزبون من خلال دراسة تطور التسويق بالعلاقات في الفكر التسويقي ثم أساسيات إدارة العلاقة مع الزبائن، للوصول إلى منهجية إدارة العلاقة مع الزبائن.

أما **الفصل الثاني** سنتعرض فيه إلى التأصيل المفاهيمي لجودة الخدمة من خلال التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالجودة ثم أساسيات الخدمة، ثم عرض مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة مفهومها، أهميتها، خصائصها وخصوصياتها في المؤسسات الخدمية.

بالنسبة **للفصل الثالث** فسنتعرض فيه إلى دور إدارة العلاقة مع الزبون في تفعيل جودة الخدمة حيث سنتناول فيه نظام إدارة العلاقة مع الزبون من خلال تحليل وتشغيل العلاقة مع الزبون

مقدمـــــــة

وسنتطرق إلى أهم أبعادها، ومن ثَّم إلى آليات تحقيق جودة الخدمة ذلك من ناحية مؤشراتها وكذا أهم نماذج قياسها، ثم تقييم مدى إسهام إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين وتحقيق جودة الخدمات.

الجانب التطبيقي ويتضمن الفصول التالية:

الفصل الرابع سنتناول فيه تشخيص لإدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر ذلك من خلال تقديم المؤسسة محل الدراسة وعرضها بشكل عام، ثم سنتناول فيه واقع إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة بالمؤسسة محل الدراسة.

أما **الفصل الخامس** سنتناول الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر حيث سنتطرق فيه إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة، ومن ثم تحليل ومناقشة الدراسة الميدانية من خلال الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة وتحليل وتقييم نتائج الدراسة الميدانية.



الفصـل الأول

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الزبون

تمهيـــــــــــــد

تعد الاتصالات التسويقية الطريقة الفعالة لمخاطبة الزبائن في مواجهة المنافسين نظرا للمغريات والأساليب المستخدمة في التأثير على سلوك المستهلكين، ولم يقتصر دور الاتصالات التسويقية على عملية إيصال الرسالة التسويقية عبر قنوات الاتصال بل واستقبال ردود أفعال الزبائن ومعرفة آرائهم ومشاكلهم ومقترحاتهم والرد عليها، مما يسمح بوجود علاقة مستمرة بين المؤسسة وزبائنها كل هذا في إطار مفهوم التسويق بالعلاقات، حيث تستطيع المؤسسة جمع معلومات تمكنها من تكييف استراتيجيتها التسويقية وفقا لما يخدم زبائنها ومصالحها.

هذا وقد أصبح التسويق بالعلاقات من مظاهر التسويق الحديث بحيث ساعد على عملية إدارة العلاقة مع الزبون باستخدام مختلف الطرق والأساليب الاتصالية والتسويقية والتقنية من أجل كسب الزبائن والمحافظة عليهم وزيادة الربحية من جراء ذلك، في الوقت الذي أدت فيه المنافسة على حصص السوق بين المؤسسات إلى التأثير على أذواق ونمط استهلاك الزبائن.

يتمتع عالم التسويق اليوم باستخدام المفاهيم الحديثة والتي بواسطتها تتم الاستفادة منها في تطوير العلاقات مع الزبائن ومن أحدثها مفهوم نظام إدارة العلاقة مع الزبون أو (**Customer Management System relationship**) وتطبيقاتها في الأنشطة التسويقية بالإضافة لكونه إستراتيجية عمل مدروسة ويتوفر على مجموعة من المتطلبات.

سنحاول التطرق إلى هذه المفاهيم في هذا الفصل الأول من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: التسويق بالعلاقات

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة العلاقة مع الزبون

المبحث الثالث: منهجية إدارة العلاقة مع الزبون

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الزبون

المبحث الأول: التسويق بالعلاقات

يعد مدخل التسويق بالعلاقات أحد المداخل الحديثة في الفكر التسويقي والتكنولوجي، حيث ساهمت الكثير من العوامل في ظهور ونمو هذا المفهوم، وعززت من مكانته كمنهج تسويقي حديث يركز على تدعيم العلاقة بين المؤسسة وزبائنها، وتزيد أهميته في ظل البيئة التسويقية الحالية وما تتميز به من ارتفاع شدة المنافسة واتساع نطاقها، الأمر الذي يدفع إلى ضرورة التركيز على تدعيم وتعزيز العلاقة بين المؤسسة وزبائنها كشرط ضروري واساسي للاحتفاظ بهم في ظل التغيرات البيئية الحالية.

المطلب الأول: نشأة وتطور التسويق بالعلاقات

إن ظهور التسويق بالعلاقات كغيره من المناهج التسويقية لم يكن فجأة، فقد كان نتيجة لعدة تغيرات وتطورات حدثت على المفهوم التسويقي التقليدي، حيث من الصعب تحديد بدقة وقت بروزه، فقد نشأ نتيجة إسهامات العديد من الباحثين والمفكرين الذين ساهموا في تعزيز دور العلاقة بين المؤسسة وعناصر محيطها، بما فيها المنافسين حيث إرتقت هذه العلاقة من واقع الصراعات والتنافس إلى علاقات تعاون وتشارك، مما جعل في بعض الأحيان المنافس شريك أو صديق خاصة بظهور التحالفات الإستراتيجية، وفي حقيقة الأمر أن التسويق بالعلاقات كان وليد جهود فكرية وتطبيقية التي بحثت طبيعة التفاعل بين المؤسسة وجميع الأطراف ذات العلاقة معها.

لهذا يعتبر التسويق بالعلاقات ذو مفهوم وبعد استراتيجي شامل لكافة العلاقات التي ينتجها نشاط المؤسسة وتقتضيها ضرورات البقاء والنمو والتكيف، فهو يركز على تحسين جميع العلاقات مع المؤسسة وتسخيرها لتدعيم وتطوير علاقاتها مع العملاء عن طريق تعظيم القيمة المدركة لهم، كأن تسخر المؤسسة علاقاتها الداخلية لخدمة علاقاتها الخارجية أي استخدام التسويق الداخلي لفائدة الأهداف التسويقية ذات البعد الخارجي، وإذا كان مفهوم التسويق بالعلاقات ينطوي على

العلاقة بين المشتري والبائع، فهذا الأمر كان الأكثر شيوعا في العصور الوسطى أين كانت الأعمال التجارية والصناعية صغيرة الحجم وطبيعة المبادلات ضيقة حيث أنه كان البائع ذو معرفة تامة بزبائنه وذو علاقات صداقة بهم لأنه يتعامل مع عدد محدود من الزبائن ولإتصاله المباشر بهم[1]، تلك المعرفة الكاملة بالزبائن وحاجياتهم من جهة والعلاقة الشخصية والقوية بين المشتري والبائع من جهة أخرى هي التي لم تطرح أي إشكال في إتمام عملية التبادل ومن ثم الاستغناء عما يسمى اليوم بعناصر المزيج التسويقي، ولكن منذ ظهور الثورة الصناعية وما أدت إليه من اتساع حجم المبادلات التجارية وظهور المؤسسات الصناعية الضخمة مما فرض ضرورة التعامل مع عدد كبير من الزبائن وتنوعهم وانتشارهم الجغرافي الواسع، مما طرح مشاكل تسويقية عديدة تتمحور معظمها حول كيفية تحقيق التوافق بين حاجات السوق وأهداف المؤسسة، أي كيف يمكن تحقيق مصالح أطراف العلاقات التجارية بشكل عادل ومنصف وخاصة أنها تبدو في ظاهرها متناقضة ومتضادة، وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية أين ظهرت المشكلة التسويقية بحدة عندما بدأت الأسواق تتشبع وظهرت صعوبة كبيرة في تصريف المنتجات، ومن هنا بدأ التسويق يفرض نفسه وتزداد الحاجة إليه شيئا فشيئا، وفي نفس الوقت عرف تطورا وتغيرا على الصعيد العملي والفكري إلى أن ظهرت العديد من النماذج التسويقية، التي لم تخرج عن إطارها العام وهو العلاقة بين المشتري والبائع، وبغية التعرف وتوضيح كيفية ظهور وتطور التسويق بالعلاقات سنعمل على تلخيص تطور التسويق بدءا من المفهوم الإنتاجي إلى الحديث بمختلف أبعاده وهذا على النحو الآتي:

---

[1] درمان سليمان صادق، **التسويق بالعلاقات** "**رؤية تكاملية في الفلسفة والمفاهيم والأسس**"، مطبوعة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك،2008، ص 03.

المفهوم الإنتاجي للتسويق: في المرحلة التي تلت ظهور الثورة الصناعية كانت إشكالية تسويق المنتجات وبيعها غير مطروحة، فبإمكان المؤسسة تسويق وبيع كل ما تنتجه بسهولة، نظرا لنقص عدد المنتجين وانخفاض الكفاءة الإنتاجية لوسائل الإنتاج وخاصة المرتبطة بالتكنولوجيا، الأمر الذي جعلها غير قادرة على تغطية الطلب الموجه إليها، ولهذا كان تركيز المؤسسات على الأنشطة الإنتاجية ودراسة كيفية رفع الإنتاجية، إذ كانت العوامل الإنتاجية ذات تأثير كبير وأساسي في ربح وفعالية المؤسسة، وهذا ما فرض توجه رئيسي مبني على المنتج مع إهمال حاجات ورغبات المستهلك أي أن الأفراد يحتاجون إلى المنتج بغض النظر عن المنافع التي يحصلون عليها من جراء استهلاكهم لذلك المنتج[1]، وذلك يعني أن المبرر الرئيسي للتوجه الإنتاجي هو أن المستهلكين يسعون دائما نحو السلع والخدمات المتوفرة والرخيصة[2]، هذا استنادا إلى الإعتقاد السائد القاضي بأن المستهلك هو الذي يبحث عما يحتاجه وأن مسؤولية المؤسسة تقتصر على الإنتاج والتوزيع مما جعل فلسفة إدارة المؤسسات تتجه إلى الإنتاج وليس التسويق[3]، نلاحظ من خلال هذا أن التوجه التسويقي للمؤسسات كان يهمل تماما المستهلك وحاجياته، وبالتالي نستخلص أن القوة بين طرفي العلاقة (منتج–مستهلك)، لم تكن متوازنة، فقد كان المستهلك في موقف ضعيف حيث يواجه عرضا محدودا أو يكاد يكون نادرا، بينما المؤسسات تواجه طلبا كبيرا، إذ كان هم المؤسسة كيفية تعظيم الإنتاج وتحسين الجودة وتخفيض تكاليف الإنتاج كضرورة أساسية لتعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف، وليس تلبية رغبات الزبون وطموحاته، ما دام هذا الأخير مجبر على شراء المنتج، هذا الوضع هو الذي أخل بطبيعة العلاقة بين الطرفين ومن ثم أثر على التوجه التسويقي للمؤسسة.

---

[1] Levitt, **Marketing myopia**, harvard business review, july, august 1960, p 45.

[2] أحمد النواعرة، **الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق**، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص88.

[3] حميد الطائي ومحمود الصميدعي وبشير العلاق وإيهاب علي القرم، **الأسس العلمية للتسويق الحديث "مدخل شامل"**، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2007، ص 122.

المفهوم البيعي: يعكس هذا التوجه التغيرات التي حدثت على المستوى الاقتصادي، وأدت غلى صعوبة تصريف المنتجات وبيعها نتيجة تشبع الأسواق وكثرة الإنتاج، فالتطور الذي عرفته وسائل الإنتاج وتحسن كفاءتها الإنتاجية بالإضافة إلى زيادة عدد المنتجين ساهم كثيرا في رفع الإنتاج وتنوعه، مما تسبب في صعوبة تصريف وبيع المنتجات، الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى البحث عن وسائل لبيع ما لديها من فائض الإنتاج، ومن هنا بدأ تحول توجه المؤسسات من التركيز على الإنتاج إلى التركيز على يبع ما تم إنتاجه، فلسفة هذا التوجه قائمة على أنه كل شيء يمكن بيعه بغض النظر عن رغبة المستهلكين فيه، ويتم تحقيق ذلك بالإعتماد على رجال بيع أكفاء من جهة وبمساعدة أنشطة البيع من جهة أخرى كالإعلان[1]، ويعتبر هذا التوجه خطوة مهمة نحو التركيز على المستهلك وعلاقته بالمؤسسة ولو كان ذلك بشكل محدود جدا.

في ظل هذا التوجه كان إهتمام المؤسسات منصبا حول كيفية بيع المنتجات، ولم تكن تعطي أي إهتمام لرغبات وحاجات المستهلكين، هنا تظهر عيوب ومشاكل هذا التوجه خاصة وأن المنتج لا يلبي نفس الحاجات لكافة الزبائن، فهم ينظرون إلى حجم وطبيعة الخدمات التي يمكن أن يقدمها المنتج وبالطبع هذه الأخيرة تختلف حسب اختلاف حاجات ورغبات المستهلكين، كما نتج عن هذا التوجه أيضا زيادة في حدة الصراعات حول قنوات التوزيع وعمليات الترويج، وعدم الإهتمام بالزبون وإلتفاف المؤسسة حول نفسها[2]، على هذا الأساس فإن فلسفة التوجه بالمبيعات تقوم على الاعتقاد بأن الاستخدام المكثف للوسائل والأنشطة البيعية سوف يدفع الناس إلى شراء مزيد من

---

[1] منير نوري، **التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 23.

[2] عبد القادر برانيس، **التسويق في المؤسسات الخدمات العمومية "دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر"**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص 71.

السلع والخدمات بشكل أكبر[1]. بالرغم من هذا إلا أن هذه المرحلة أعطت خطوات متقدمة نحو الإهتمام بالنشاطات التسويقية ولو بشكل محدود.

المفهوم التسويقي: هذا المفهوم يتحيز للمستهلك بل في واقعه وأهدافه موجه أساسا للمستهلك باعتباره محور العملية التسويقية ومحركها الأساسي، حيث يقوم هذا المفهوم عل أساس أن:[2]

- نقطة البداية تركز على السوق وليس على المجتمع.
- التركيز يتم على حاجات المستهلك وليس السلع.
- الاعتماد على وسائل التسويق التكاملي وليس وسائل الترويج فقط.
- تحقق أرباح المؤسسة من خلال إشباع حاجات المستهلك وليس من خلال المبيعات.
- تكون المؤسسة قادرة على خلق الطلب على منتجاتها من خلال آليات ووسائل تسويقية هجومية ومبتكرة.

هذا ما دفع بالمؤسسات إلى إعطاء إهتمام أكبر بحاجات المستهلكين ورغباتهم، وأصبحت هناك ضرورة تكامل كافة الأنشطة والجهود داخل المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق حاجات ورغبات الزبائن كضرورة أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة وخاصة التسويقية منها، وبالتالي أصبح نجاح المؤسسات لا يقترن فقط بالمعايير الإنتاجية بل يعود بشكل أساسي إلى قدرتها على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل.[3]

---

[1] محمد عبد العظيم، **إدارة التسويق مدخل معاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص24.

[2] قاشي خالد، **نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين النظرية والتطبيق –دراسة حالة: عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية–**، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012، ص 9.

[3] اسماعيل السيد، **التسويق**، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 22.

هذا التوجه مهد الطريق لظهور عدة نماذج وقناعات تسويقية تركز بشكل أساسي في مجملها على طبيعة التفاعل بين المؤسسة وكل الأطراف ذات العلاقة معها، فقد كان التسويق هنا مبني على كيفية تحقيق التفوق على حساب المصالح بين طرفي العلاقة، أي كيف يمكن للمؤسسة أن تنتج منتجات تتوافق مع حاجات ورغبات الزبون وتبيعها له بشكل يحقق لها أعظم ربح ممكن، وفي المقابل الزبون يريد الحصول على أكبر قدر ممكن من المنافع باستخدام أقل قدر ممكن من دخله، هذا ما يولد تصادم بين طرفي العلاقة.

المفهوم الحديث: في ظل هذا التوجه قد زاد الاتجاه نحو التركيز على الزبون ورغباته، وبضرورة الاحتفاظ به والحرص على تعامله المستمر والدائم مع المؤسسة، ولم يقتصر الأمر على الجانب التجاري لعلاقة الزبون بالمؤسسة فحسب بل توسع ليشمل جميع الجوانب وأبعاد تلك العلاقة، وبدأت النظرة الضيقة الآنية تزول وتحل محلها النظرة الواسعة الأفق والتي ترتكز على أن مصلحة المؤسسة تتحقق من خلال الإستثمار الجيد في علاقات المؤسسة بالأطراف المتفاعلة معها في إطار المصالح المشتركة، وبذلك ظهرت العديد من المفاهيم والمناهج التسويقية كالمسؤولية الإجتماعية للتسويق، والتسويق الأخضر والبيئي والتسويق الإستراتيجي والتسويق المباشر إضافة إلى التسويق بالعلاقات الذي برز ليؤكد على أهمية بناء العلاقات والتركيز على تنميتها وتطويرها من خلال التعاون والتشارك حتى ولو تطلب الأمر التضحية ببعض المصالح قصيرة الأجل، ففائدة المؤسسة تتحقق من خلال البعد الإستراتيجي لتلك العلاقات، وما ساعد على نمو ونجاح هذا المنهج هو تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي سهلت الاتصال المباشر والتفاعلي بين المؤسسة وزبائنها، ومن هنا بدأت تظهر العديد من الدراسات التي تشير صراحة إلى مفهوم التسويق بالعلاقات أو التي تنادي بضرورة التركيز على العلاقة كأساس لتدعيم تنافسية المؤسسات، وفي ظل هذا التوجه أصبح الزبون يعتبر نقطة البداية والنهاية لنشاط المؤسسة، فمنذ مطلع

الثمانينات أصبح التسويق بمفهومه التقليدي يعرف قصورا في مواجهة مختلف التحديات التي تواجه المؤسسة وخاصة في ظل زيادة حدة المنافسة واتساع نطاقها مما زاد التركيز وبشكل قوي على العلاقات المتبادلة والتعاون لتلبية الحاجة، وهذا ما يظهر بشكل محدود من خلال التسويق بمفهومه التقليدي[1]، فكانت الضرورة تدفع بالاتجاه نحو الإهتمام والتركيز على العلاقات، مما دفع بالتسويق ليركز على جذب الزبائن والإحتفاظ بهم وتحسين علاقاتهم بالمؤسسة، حيث يمتاز التسويق بالعلاقات عن التسويق بمفهومه التقليدي بنظرته الشمولية فبدلا من التركيز على المستهلك النهائي أو المنتج فهو يتجه إلى التركيز على القيمة الحقيقية للزبون من خلال بناء علاقات طويلة الأجل مع كافة الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة، حيث تعود نشأة هذا المفهوم بشكل أساسي إلى التسويق في القطاعين الصناعي والخدمي، إذ أن طبيعة التسويق في هذين القطاعين تتم عن طريق الاتصال المباشر والتفاعل مما يتطلب إقامة علاقات بين المؤسسة والزبون[2]، وموازاة مع التطورات في الميدان بدأت الدراسات في هذا الاتجاه على الصعيد الفكري تظهر بشكل كثيف منذ مطلع التسعينات والتي كانت تركز على أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن وضرورة تطويرها، حيث ساهمت كثيرا في تطوير هذا الاتجاه وتوسيع نطاقه فبدلا من اقتصاره على القطاع الخدمي والصناعي أصبح بالإمكان تطبيقه في جميع القطاعات، وبدلا من اقتصاره على العلاقة بين المؤسسة والزبون اتسع ليشمل جميع العلاقات التي تنشأ بين المؤسسة والأطراف الأخرى.

---

[1] Chaffey dave and Etal, **Internet marketing: strategy; implementation; practice**, pearson eduction limited, England, 2000, p 291.

[2] سعد محمد نعيم ياسين، **أبعاد إستراتيجية التسويق بالعلاقات وأثرها على الأداء التسويقي لشركات التأمين الأردنية**، رسالة ماجستير في التسويق، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2006، ص 26.

كما قد ساعدت العديد من العوامل على ظهور وتطور هذا المنهج التسويقي ومن أبرزها ما يلي:[1]

- ✓ تغير هيكل الموارد وبروز المعرفة كمورد أساسي لأنشطة المؤسسة وكمنتج لها.
- ✓ تطوير فلسفة العلاقة وزيادة أهميتها.
- ✓ تغيير التوجه نحو السوق، والتركيز على الزبون كأساس للنجاح.
- ✓ ظهور وتطور مفهوم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات.
- ✓ تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال واتساع نطاق تطبيقها في الأعمال التجارية.
- ✓ نمو قطاع الخدمات.

كخلاصة لتطور مفهوم التسويق نبرز الشكل التالي:



الشكل رقم (01): خلاصة لتطور مفهوم التسويق

Source: Souran Hougaard, Mogens Bjerre, **"The relationship marketer -rethinking strategic relationship marketing"**, 2nd édition, Springer édition, Denmark, 2009, p 18.

[1] Blois & keith, **The oxford textbook of marketing**, oxford university press, newyork, 2000, p 525.

المطلب الثاني: مفهوم التسويق بالعلاقات

إن تركيز المؤسسات على تدعيم علاقاتها بعملائها أمر ضروري في ظل الظروف الراهنة، فهي مجبرة على تعزيز هذه العلاقات والحفاظ عليها، فأهمية وجود علاقات قوية ودائمة بين المؤسسة وعملائها هو الذي فرض وجود التسويق بالعلاقات، الذي أصبح يحظى بالكثير من الإهتمام من طرف المؤسسات والمفكرين، لهذا فقد وردت العديد من التعاريف لهذا المنهج الجديد وسنورد أهمها على النحو التالي:

أول تعريف للتسويق بالعلاقات وفق بيري (Berry,1983) الذي يعتبر من الأوائل الذين قدموا هذا المصطلح، "بأن التسويق بالعلاقات يقوم على ثلاثة أسس هامة، هي جذب العملاء، ثم الاحتفاظ بهم وتعزيز الاشباع والولاء لديهم من خلال تقديم المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى العميل إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للسلعة أو الخدمة"[1]، يظهر لنا هذا التعريف البعد الاستراتيجي للتسويق بالعلاقات الذي يركز على الإحتفاظ بالعملاء من خلال حرص المؤسسة على رفع القيمة المدركة لهم، وهذا يفرض عليها التركيز بشكل أدق على أنشطة القيمة، والاستراتيجية هنا تنعكس حول كيفية البحث عن العملاء واختيارهم كأطراف في العلاقة طويلة الأجل التي تستلزم معرفة كاملة وشاملة ودقيقة لإحتياجاتهم ورغباتهم، ثم العمل على الإحتفاظ بهم من خلال مسايرة التطور والتغير في حاجاتهم ورغباتهم.

في هذا الصدد اتفق معه إياد شوكت منصور حين عرف التسويق بالعلاقات بأنه: "نشاط تسويقي مركز ومدعم يستهدف فئة معينة من الزبائن من أجل تدعيم وتعزيز علاقتهم بالمؤسسة

[1] Kasthuri Poovalingam & Dayaneethie Veersamy, **The Impact of communication on customer relationship marketing among cellular service providers**, Alternation 14, 2007, p 91.

وضمان استمراريتهم، ذلك من خلال كسب ولائهم للمؤسسة القائم على الرضا الدائم والتميز في خدماتهم".[1]

أما وفق بورتر (Porter,1993) "أن التسويق بالعلاقات هو عملية يقوم وفقها كل من البائع والمشتري ببناء علاقة فعالة وبشكل شخصي، وبطريقة محترفة ومربحة للكل الأطراف"[2]، يتضح من خلال هذا التعريف أن التسويق بالعلاقات يظهر عندما تركز المؤسسة أنشطتها نحو ترقية وبناء علاقات حسنة مع الزبائن، وهي بذلك تحرص على تحسين ونجاح مبادلاتها التجارية وأن تكون ذات نفع للطرفين، ولكن يظهر تركيز المؤسسة على العلاقة بينها وبين الزبون.

في حين عرفه كل من شيث وبارفيتيار (Sheth & Parvatiyar,1995) بأنه: "تنمية علاقات وثيقة مع بعض الزبائن والموردين والمنافسين، من أجل خلق القيمة من خلال التعاون و المجهودات المشتركة"[3]، وقد ركز هذا التعريف على أن جوهر التسويق بالعلاقات هو تنمية العلاقات ليس مع الزبائن فقط، وإنما أيضا مع الموردين والمنافسين، وهناك جانب هام آخر في التعريف وهو "خلق القيمة"، وتعتبر القيمة مكونا هاما للتسويق بالعلاقات، كما تعتبر مقدرة المؤسسة على تقديم قيمة عالية لعملائها إحدى الإستراتجيات التنافسية الناجحة، وهذه المقدرة أصبحت معيارا للتميز بين المؤسسات ووسيلة لتحقيق ميزة تنافسية لها.

كما عرفه جرنروز (Gronroos,2000) "تتمثل أهداف التسويق بالعلاقات في تحديد، بناء، المحافظة وتحسين العلاقات مع الزبائن وهذا لزيادة أرباح المؤسسة وتحقيق أهداف كل الأطراف المتعاملة، ويتم تحقيق ذلك من خلال عمليات التبادل والوفاء بالوعود المقدمة من طرف

---

[1] إياد شوكت منصور، **إدارة خدمة العملاء**، الطبعة 1، دار كنوز المعرفة العلمية، الاردن، 2008، ص 51.

[2] Supriya Biswas, **Relationship marketing text and cases**, PHL learning, India, 2011, p 8.

[3] جيهان عبد المنعم، **العلاقة بين المشتري والمورد مدخل للتسويق بالعلاقات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 53.

المؤسسة"[1]، حيث يعطي هذا التعريف فكرة جديدة عن التسويق بالعلاقات والتي تعكس تصرف المؤسسة واتجاهها نحو المبادلات مع العملاء، ومحاولتها لترقيتها إلى مصاف العلاقات التفاعلية الدائمة، وهذا ما يتصور من خلال السلوك الإيجابي للمؤسسة والهادف لتطوير علاقاتها مع الزبائن والحفاظ عليها بناءا على تحقيق النفع لكل الأطراف.

هذا ما يؤكده رأي كوتلر (Kotler,2001) "إن التسويق بالعلاقات يهدف إلى بناء علاقات طويلة الأجل متبادلة ومرضية للكل الأطراف سواء كانوا مستهلكين، موردين، موزعين وهذا من أجل المحافظة على أداء المؤسسة في قطاع الأعمال".[2]

أما حسب كريستوفر (Christopher) فإن: " الهدف الرئيسي للتسويق بالعلاقات هو تحويل الزبائن الجدد إلى زبائن دائمين، ومن ثم تحويلهم تدريجيا إلى زبائن أوفياء (الموالين) يتصرفون كمدافعين حميمين عن المؤسسة، وعندما يدافع الزبون الموالي عن فلسفة وخدمات المؤسسة المعنية، فإنه بهذا يتحول إلى مصدر من مصادر استقطاب المزيد من الزبائن"[3]، حيث يركز هذا التعريف على العلاقات المتطورة والمتقدمة إلى حد الصداقة التي تنشأ بناءا على المعاملات الإجتماعية، والثقة والمصداقية في حسن خدمة الزبون، بالشكل الذي يجعله يشعر بالإنتماء والطمأنينة اتجاه المؤسسة فيتحول إلى مدافع لها، مما يؤدي إلى انعكاسات إيجابية على سمعة المؤسسة.

---

[1] Carlos Brito, **Rlationship marketing: old win in a new bottle?** Innovation Marketing, Volume 7, Issue 1, 2011.

[2] Kasthuri Poovalingam & Dayaneethie Veersamy, **The impact of communication on customer relationship marketing among cellular service providers**, Alternation 14, 2007, p 92.

[3] حميد الطائي وبشير العلاق، **تسويق الخدمات –مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي–**"، دار اليازور العلمية، عمان، 2009، ص 162.

في هذا الصدد فإن جومسون وزملاؤه (Gummesson, 2002) اعتبروا أن التسويق بالعلاقات هو: "فكرة قائمة على التفاعل في إطار شبكة من العلاقات بين الموردين والموظفين والزبائن والأطراف الأخرى"[1]، هذا التعريف للتسويق بالعلاقات يعطيه مفهوما ونطاق أوسع فهو لا يقتصر على تلك العمليات والأنشطة ذات الاتصال المباشر بقيمة الزبائن، بل يشمل كل الأنشطة والأفراد والأقسام داخل المؤسسة بغرض توجيه جهودهم لبناء علاقات قوية بين المؤسسة ومحيطها من جهة وبين مختلف الأنظمة الفرعية للمؤسسة من جهة أخرى، وبذلك يكون للتسويق بالعلاقات بعدين أساسيين وهما البعد الداخلي الذي يتمثل في ضرورة تركيز وتوجيه جهود المؤسسة لتنمية وتطوير علاقاتها بموظفيها، والبعد الخارجي الذي يفرض عليها من جهة أخرى تنمية وتطوير علاقاتها مع كل الأطراف الخارجية، وبالتالي هو عبارة عن حلقة وصل بين المحيط الداخلي والمحيط الخارجي للمؤسسات.

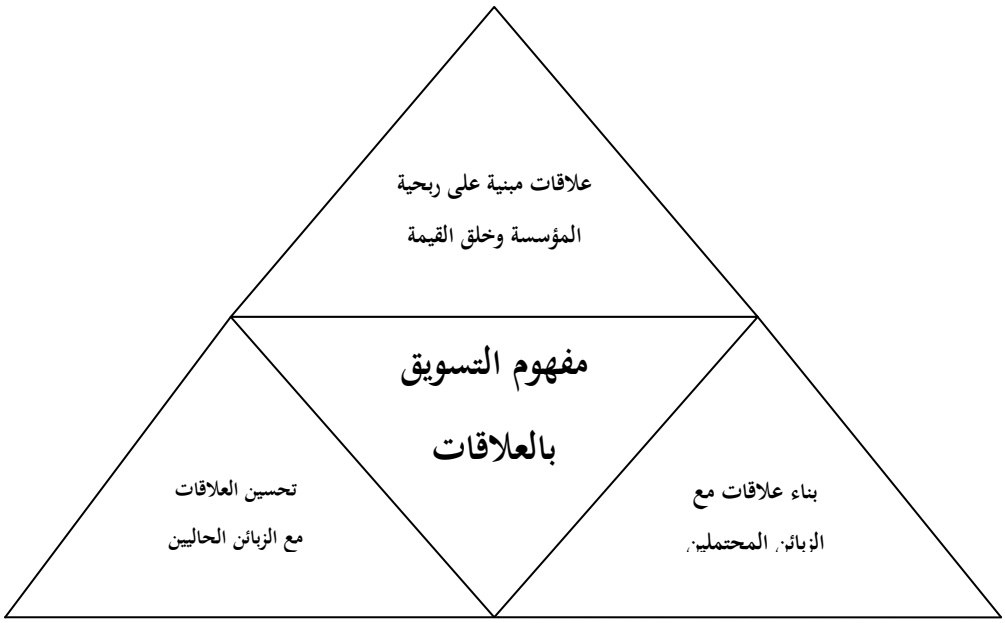
حسب كل من لنكستر وجوبر (Lancaster & Jobber,2006) "التسويق بالعلاقات هو مفهوم للمنهجية وتقنية التجارة الالكترونية والتي تستخدمها المؤسسة لإدارة علاقاتها مع زبائنها، وبشكل خاص حزمة البرمجيات التي تساعد في عملية التفاعل بين المؤسسة والزبون، والذي يمكن المؤسسة من توحيد جهودها الاتصالية لتقديم صورة جيدة ورسالة موحدة عن المؤسسة".[2]

---

[1] محمود يوسف ياسين، **واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة اربد**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2010 ص 395.

[2] Jons Berfenfeldt, **customer relationship management**, Master's thesis, Lulea university of Technology,department of business administration and social sciences ,Division of industrial marketing and e-commerce, Sweden, 2010, P3.

كما تم تعريف التسويق بالعلاقات بأنه هو كل سلوك تقوم به المؤسسة تسعى من خلاله إلى بناء وتطوير علاقات على شكل شبكات وتحالفات علاقاتية قوية ومربحة والمستمرة لأجل طويل، للتفاعل مع بعضها وخلق قيمة لجميع أطراف العلاقة.[1] يمكن تمثيل ذلك في الشكل التالي:



الشكل رقم (02): مفهوم التسويق بالعلاقات

المصدر: مسلوب محمد، مرجع سبق ذكره، ص 20.

بناءا على ما سبق يمكن اعتبار التسويق بالعلاقات على أنه: "إستراتجية شاملة وعملية تتضمن اكتساب، محافظة وحتى تحقيق الشراكة مع زبائن يتم انتقائهم بدقة، وهذا من أجل الحصول على قيمة مضافة لكل من المؤسسة والزبائن، وذلك من خلال كسب ولائهم القائم على الرضا الدائم والتميز في خدمتهم، فبواسطة السياسات والأساليب التسويقية المركزة تعمل المؤسسة

[1] مسلوب محمد، **محاولة دمج مفهوم التسويق بالعلاقات في الممارسات التسويقية للمؤسسة –دراسة حالة: المؤسسات الفندقية ذات خمس نجوم بالجزائر العاصمة–**، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2015، ص 20.

على إقامة علاقات دائمة بينها وبين الزبائن المهمين بالنسبة لها، حيث يتم استهدافهم بشكل خاص، حتى تضمن استمرارية العلاقة بينها وبين زبائنها".

من التعاريف السابقة يمكننا توضيح النقاط الأساسية للتسويق بالعلاقات حسب كل من ايفنز باتريسن (Evans & Patterson, 2004):[1]

- ✓ إن الهدف الأساسي للتسويق بالعلاقات يتمثل في كسب رضا العملاء وتعزيز تجربة الأطراف المتعاملة.
- ✓ في التسويق بالعلاقات يتم التركيز على العملاء المهمين (المربحين).
- ✓ تنطوي عملية التسويق بالعلاقات على تحديد نوعية العلاقات، وبالتالي إما المحافظة عليها أو التخلي عنها.
- ✓ العناصر الأساسية للتسويق بالعلاقات تضم عمليات التبادل، الوفاء بالوعود وحدود العلاقة مع العميل.
- ✓ إدارة التفاعل بين المؤسسة والزبائن في إطار الإستثمار في العلاقات بشكل مستمر من خلال الاتصالات المباشرة والتفاعلية والمعاملات الشخصية.[2]

بالنسبة **لأهمية التسويق بالعلاقات** فإن التسويق بالعلاقات يعتبر من الأدوات الهامة التي تساعد على تجاوز التحديات التسويقية التي تفرزها التغيرات البيئية، فهي تحقق المنافع لكل من المسوق والزبون في آن واحد، وللمؤسسات الكبيرة والصغيرة على حد سواء، وعلى الرغم من أن نتائج التسويق بالعلاقات قد تكون بطيئة لكنها كبيرة.

---

[1] Kasthuri Poovalingam & Dayaneethie Veersamy, op cit, p 92.

[2] بيتر فكس، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، **عبقرية التسويق**، دار الفجر، القاهرة، الطبعة 1، 2008، ص 357.

من خلال ما تطرقت له بعض الدراسات والأبحاث في مجال التسويق بالعلاقات للفوائد والمنافع التي تحصل عليها المؤسسات التسويقية والزبون على حد سواء من جراء تطبيق هذا المفهوم نجد:[1]

أ- **للمؤسسات التي تتبنى هذا المفهوم**

- تعتبر العلاقات طويلة الأجل مع الزبائن ميزة تنافسية دفاعية للمؤسسة – في ظل أسواق كثيفة المنافسة– تساعدها على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما، وتجنب الحروب السعرية.

- تساعد المؤسسات على الوصول إلى ما يعرف "بعميل مدى الحياة"، من خلال الوصول إلى الزبون الوفي.

- تساعد على تحقيق أرباح وعوائد مستقرة ومستمرة.

- تحقق تموقع في ذهن الزبون، بأن المؤسسة تقع في موقع الخبير والمستشار بالنسبة له في مجال تخصصها.

- التقليل من التكاليف التسويقية، خاصة في مجال الترويج والتعريف بالمؤسسة وجهود استقطاب الزبائن الجدد.

- تحقيق كلمة الفم الطيبة التي تجعل من الزبون جزء من شبكة التسويق للمؤسسة، ونوعا من الدعاية المجانية للمؤسسة ومنتجاتها.

- تزيد من كمية المشتريات وحجم الإنفاق من قبل الزبون على منتجات المؤسسة.

- تساعد على استهداف الزبون المناسب والمربح، في الوقت المناسب ومن خلال العروض المربحة مما يزيد من فعالية إستراتيجية استهداف الزبائن.

---

[1] Fournier, Susan, Susan Dobscha, and David Glen Mick, **Preventing the premature Death of relationship marketing**, Harvad Business Review, January/February, 1998, p42.

- تحقيق الثقة والالتزام والمشاركة في المعلومات بين المؤسسة وزبائنها.

– خلق وبناء عملية اتصال باتجاهين بين المؤسسة وزبائنها تحقق نوعا من التغذية العكسية التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا الزبون.

ب- **<u>للزبائن</u>**

أما ما يحققه التسويق بالعلاقات للزبون فيتمثل في:

- الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزبون التعامل معها.

- العلاقات الاجتماعية مع السوق أو مقدم الخدمة والعاملين لديه، والتي تساعده في الحصول على معاملة خاصة في أغلب الحالات.

- التقليل من تكاليف التحول من مسوق لآخر، سواء التكاليف الاجتماعية أو المادية أو النفسية.

المطلب الثالث: عناصر التسويق بالعلاقات

تعتبر عناصر التسويق بالعلاقات أدوات تنفيذية لتطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات من أجل الوصول إلى علاقات طويلة المدى مع الزبائن، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

1. **الروابط المالية:** حسب هذه الروابط تعمد المؤسسات بشكل أساسي إلى بيع منتجاتها على سعر محدد يقبل به الزبائن ويكون مقبولا ومعقولا عندهم، ويتحدد السعر من قبل المؤسسة بناءاً على أهداف وخطط معينة مثل حجم الشراء ومستوى الدخل عند الزبائن وأمور أخرى، وهذا كله من أجل الحفاظ على ولاء المستهلكين بحيث تشجعهم على شراء منتجاتها بكميات أكبر، كما أن أسلوب العروض السعرية الخاصة للزبائن المواليين تعتبر دافع للزبون بأن يتعامل مع منتجات المؤسسة.

2. **الروابط الاجتماعية:** يعنى بهذه الروابط تركيز المؤسسات على تقديم خدماتها بشكل شخصي، كما يقصد بها تلك الاتصالات الوثيقة التي تسعى إليها المؤسسة لتقديمها لزبائنها من خلال موظفي الخدمات، وتعتبر الروابط الاجتماعية استثمارات للوقت والجهد، فمن خلالها تستطيع المؤسسة تكوين علاقات ايجابية مع الشركاء والزبائن، وهي عبارة عن وسيلة لتقريب العلاقة بين البائع والمشتري، ويمكن وصف الروابط الاجتماعية باعتبارها مؤشرا لقياس رضا الزبائن وثقتهم والتزامهم بالمؤسسة وبالخدمة المقدمة إليهم، وقد قام سين وزملاؤه (Sin et al, 2005) بتناول بعض العناصر المكونة للروابط الاجتماعية كالآتي:[1]

- **الاتصال:** اعتبر الباحثون الاتصال على أنه وسيلة تبادل رسمية أو غير رسمية للمعلومات بين البائعين والمشترين، لأن التسويق بالعلاقات يسلط الضوء على أهمية تبادل المعلومات فب العلاقات التجارية، ولما لهذا العنصر من تأثير إيجابي وغير مباشر على عنصر الالتزام في العلاقات التجارية، وكذلك تعتبر عملية الاتصال بالزبائن من بين السمات التي تتميز بها المؤسسات التي تقوم بإدارة زبائنها مباشرة، من خلال التقنيات الخاصة بالتسويق مثل: التسويق عبر التلفون أو البريد المباشر والانترنت، ونظرا لدوره الهام في العلاقات السائدة بين العملاء والموردين، ومنهم من اعتبر أن الاتصال جوهر عملية التفاعل الحاصلة بين الموردين والزبائن.[2]
- **الثقة:** يعتبر هذا العنصر من عناصر العلاقات التجارية ويعنى به ذلك المستوى الذي يشعر به كل طرف في الاعتماد على سلامة الوعود التي يقدمها الطرف الأخر في علاقات التبادل، كما يعتبر هذا العنصر مفتاحا لبناء نموذج التسويق بالعلاقات، حيث أن

[1] محمود يوسف ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 36.

[2] Liem Viet et al, **relationship marketing orientation and customer satisfaction: evidence from Vietnam**, university of new south wales, Australia, 2010.

الثقة تنشأ من عمليات التبادل بشكل موضوعي ونزيه، كما تعتبر أن الثقة عامل رئيسي لنجاح العلاقات التجارية على المدى الطويل، كما أنها تشجع على زيادة التعاون والتواصل و تبادل المعلومات وباختصار تعد الثقة حجر الزاوية في التسويق بالعلاقات، وتعتبر الثقة كبعد من أبعاد التسويق بالعلاقات والذي يتم من خلاله تحديد مستوى الوعود والالتزام بها، لأن الثقة أساس التعامل، وأساس بناء علاقات طويلة ومتينة بالزبون والمورد وحتى على مستوى الموظف الداخلي في المؤسسة.[1]

- **التبادلية:** يعد هذا العنصر عنصر مهم من عناصر التسويق بالعلاقات، ويعنى به تقديم كل من الأطراف الامتيازات للطرف الأخر مقابل الحصول على نفس الامتيازات في موعد لاحق، كما يمكن وصفه على أنه عنصر أساسي في الاستقرار الاجتماعي والعلاقات المتبادلة، كما أن المعاملة بالمثل تميزت بأن العوائد ليس ضرورية أن تكون فورية أو عينية ولكن المهم أن يكون هناك توازن ومعاملة بالمثل من قبل الاطراف جميعها، حيث أن التبادلية تلعب دورا مهما في إقامة علاقات طويلة مع الزبائن[2].

3. **الروابط الهيكلية:** تنشأ الروابط الهيكلية عادة عندما تقوم المؤسسة بتعزيز علاقاتها مع العملاء من خلال تقديم الحلول للمشاكل التي تواجههم، وذلك من خلال أنظمة تقديم المنتجات بدلا من الاعتماد فقط على المهارات الفردية في بناء العلاقات، وتمثل الروابط الهيكلية تقديم منافع ذات قيمة مضافة للزبائن من الصعب أو من المكلف جدا للمنافسين تقديمها على سبيل المثال، تقديم خدمات متكاملة من خلال شركاء تجاريين لا تكون متاحة

---

[1] Mohamed Taleghani et al, **the role of relationship marketing in customer orientation process in banking industry with focus in loyalty**, international journal of business and social science, Vol2, 2011.

[2] Simon J. Pervan et al**, Reciprocity as a key stabilizing norm of interpersonal marketing relationships: Scale development and validation**, Journal of Industrial Marketing Management, Vol38, 2009.

بسهولة من خلال قواعد مصادر أخرى، بيانات الزبائن المتكاملة، التحالفات مع مؤسسات أخرى لتقديم خيارات أكثر للزبون، تكنولوجيا تبادل المعلومات بين المؤسسة والزبائن غيرها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة تكلفة تحول الزبون إلى منافس آخر، النجاح في الاحتفاظ بالزبون، تحسين مستوى كفاءة وإنتاجية الزبون، وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.[1]

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة العلاقة مع الزبون

يعتمد التسويق الحديث على الاتصال الدائم بالزبائن نظرا لتغير أذواقهم ورغباتهم باستمرار ومع وجود المنافسة وجدت المؤسسات نفسها ملزمة بالمحافظة على زبائنها، ما دفعها للعمل على إقامة علاقات معهم وتنميتها، فظهرت فلسفة العلاقة مع الزبون وإدارتها لدعم هذا التوجه والذي نتطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الزبون وتصنيف زبائن المؤسسة

قبل التطرق لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون **(CRM)** يجب أولا توضيح مفهوم الزبون وتصنيفات زبائن المؤسسة.

أجمع الباحثون والمفكرون أن الزبون يعد المحور الأساسي لأنشطة المؤسسة بصفته المعادلة الأصعب لكل إدارة مؤسسة، حيث ينقسم زبائن المؤسسة إلى قسمين:[2]

1- **الزبائن الداخليين:** وهم الأفراد العاملين في جميع الوحدات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال.

كما تم تعريفهم: "هم الأشخاص الذين يعملون داخل مؤسستك، ويعتمدون عليك في أعمالهم".[1]

---

[1] محمد سليمان عواد، **أثر الروابط العلائقية في السلوك التحولي لمستخدمي الهاتف النقال في الأردن**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 2، 2012.

[2] علاء فرحان وأميرة الجنابي، **إدارة المعرفة -إدارة معرفة الزبون -**، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 73.

2- **الزبائن الخارجيين:** وهم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة ويتلقون المخرجات النهائية منها.

"هم أناس لا يعملون داخل المؤسسة، ولهم حاجة تستطيع المؤسسة تلبيتها لهم". [2]

إذ أن توسيع فكرة الزبون بوصفه أحد موجودات المؤسسة (الزبون الداخلي) و(الزبون الخارجي، تعد فكرة منطقية، فلا فرق بين زبون يحتاج لمنتج أو خدمة خارج المؤسسة وآخر يحتاج لمنتج أو خدمة داخل المؤسسة، والجدول (01) يوضح أوجه التشابه بين الزبون الداخلي والزبون الخارجي.

جدول رقم (01): أوجه التشابه بين الزبون الداخلي والزبون الخارجي

أوجه التشابه	الزبون الداخلي	الزبون الخارجي
- الاستلام من	العملية الإنتاجية السابقة	آخر عملية إنتاجية
- التوقيت	حسب الحاجة	حسب موعد التسليم أو عند الحاجة
- الاهتمام	الاستلام بالتوقيت الملائم وبالمواصفات المتفق عليها	الاستلام بالموعد
- الشكوى	من التأخير أو عدم الملائمة	من وقت الانتظار أو تأخر التسليم
- النتائج	رضا العامل	رضا الزبون وولائه.

المصدر: علاء فرحان وأميرة الجنابي، **مرجع سبق ذكره**، ص 74.

[1] زاهر عبد الرحيم عاطف، **تسويق الخدمات**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 54.
[2] زاهر عبد الرحيم عاطف، نفس المرجع السابق، ص 54.

حيث ينقسم الزبون الخارجي إلى:

أ- **المورد:** ويقصد به مختلف مصادر التموين والتمويل التي تتعامل معها المؤسسة، وتعتبر عقود المؤسسة مع الموردين في الغالب عقود متوسطة أو طويلة الأجل تتطلب تطوير علاقة قوية معهم تسمح بمشاركتهم في خلق قيمة الزبون.

ب- **الموزع:** ينبغي اعتبار الموزع عنصر استراتيجي في نشاط المؤسسة لأن العلاقات التعاونية داخل قنوات التوزيع تساهم في تحقيق رضا الزبون النهائي وبالتالي تحقيق ربحية المؤسسة.[1]

ت- **الزبون:** إن التعريف التقليدي للزبون يتمثل في أنه شخص يشتري أو يستعمل ما تنتجه المؤسسة، أما الزبون من وجهة النظر الحديثة، فيتمثل في مختلف الأفراد الطبيعيين والمعنويين والجهات التي تستفيد أو تتأثر بمنتجات وخدمات وأنشطة المؤسسة.[2]

ثانيا: تصنيف زبائن المؤسسة: يمكن تصنيف زبائن المؤسسة على أساس عدة معايير:[3]

أ- **تصنيف الزبائن على أساس الشخصية:** أدرج الباحثون تحت هذا المعيار ستة أنماط شخصية يمكن أن يتعامل الزبون بها وهي:

- ✓ **الزبون العاطفي:** هذا الزبون يتصرف وفقا لعواطفه فلا نجد في الغالب تحليل منطقي لتصرفاته.

---

[1] محمود جاسم الصميدعي وعثمان يوسف ردينة، **سلوك المستهلك**، ط 1، دار المنهاج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 19.

[2] الخساء سعادي، **التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 42.

[3] حكيم بن جروة ومحمد بن حوحو، **تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر التحقيق المنافسة واكتساب مدو تنافسية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية تاريخ قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، الجزائر 10/09 نوفمبر 2010، ص 07.

- ✓ **الزبون الرشيد:** على عكس الزبون العاطفي قراراته تتميز بعقلانية والبحث الدائم عن تحقيق المنفعة من وراء أي سلوك.
- ✓ **الزبون الودود:** يعتبر من الزبائن المرغوب فيهم فهو لا يسبب أي مشاكل في نقاط البيع يحاول دائما دعم الاتصال القائم بينه وبين رجل البيع.
- ✓ **الزبون الانفعالي:** يتميز بالمزاج المتقلب ويستجيب بانفعال مع المواقف ويتخذ أحيانا قرارات شراء عشوائية.
- ✓ **الزبون الهادئ:** يتميز الزبون الهادئ بالتأني في اتخاذ قرارات الشراء ولا يستجيب بسرعة لإغراءات رجل البيع في نقطة البيع.
- ✓ **الزبون الخجول:** هذا الزبون لا يعبر عن رأيه، وهو ما يمثل مشكلة أمام المؤسسة.

ب- تصنيف الزبائن حسب أهمية قيمة الزبون بالنسبة للمؤسسة:

لا يحتل كل زبائن المؤسسة نفس المستوى من الأهمية في نشاطها والأثر في ربحية المؤسسة وبناءا على هذا المعيار يمكن تصنيف زبائن المؤسسة إلى ثلاثة أصناف هي:[1]

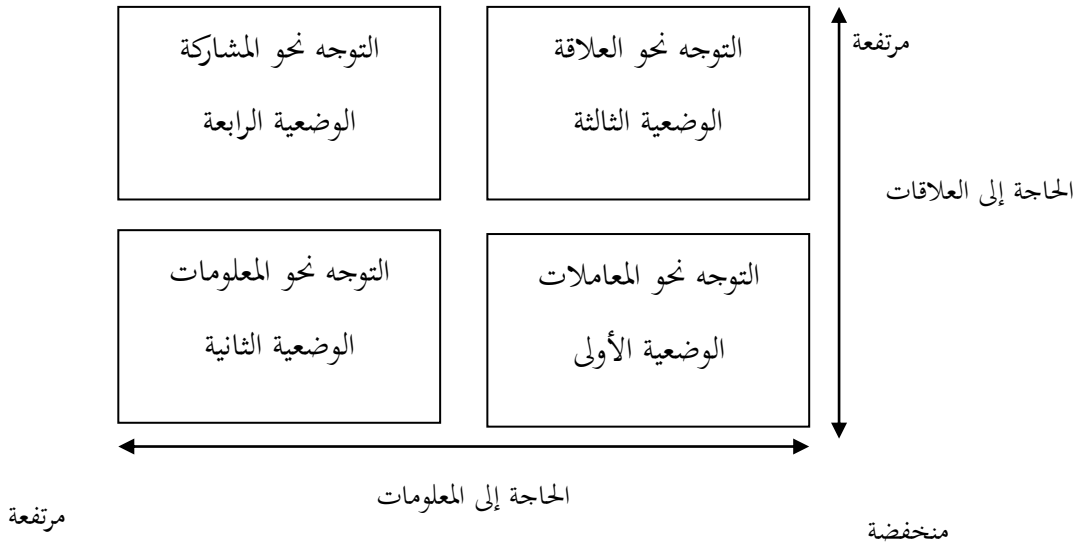
- ✓ **الزبون الإستراتيجي:** وهو الزبون الأكثر مردودية، يتميز في الغالب بمستوى ولاء عالي لمنتجات أو علامة المؤسسة.
- ✓ **الزبون التكتيكي:** هذا النوع من الزبائن أقل مردودية لكنه يحتل مكانة مهمة في سلم أولويات وانشغالات المؤسسة التي تسعي إلى رفعه لمستوى أحسن.
- ✓ **الزبون الروتيني:** هو زبون يتساوى احتمال استمراره في التعامل مع المؤسسة مع احتمال قطعه للعلاقة ويعرف أنه الزبون المشكل، بمعنى يمكن أن يمثل للمؤسسة فرصة أو تهديد.

---

[1] حاتم تجود، **تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 29.

ج- تصنيف على أساس الارتباط بين الزبون والمؤسسة: تأخذ العلاقة التي يمكن أن تربط الزبون بالمؤسسة عدة أوجه تمثل مختلف نقاط التقاطع بين متغيرين أساسيين هما:

حاجة الزبون إلى العلاقة وحاجته إلى المعلومات كما هو موضح في الشكل الموالي:



الشكل رقم (03): مصفوفة زبائن المؤسسة

المصدر: يوسف حجيم الطائي وهشام فوزي العبادي، **إدارة علاقات الزبون**، الطبعة 1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 268.

- **الوضعية الأولى:** الزبون المدرج ضمن هذه الوضعية يعرف على أنه زبون مشتري يريد الحصول على المنتج المناسب في الوقت المناسب بأقل تكلفة يتميز بقلة رغبته في بناء علاقة مع المؤسسة.
- **الوضعية الثانية:** هنا نجد الزبائن الراغبين في المعلومات فهم يهتمون كثيرا في الحصول على المنتج المراد شراؤه مع قلة حاجتهم إلى العلاقات، يتسم الزبون الباحث عن المعلومات بمعرفته لما يريد لكنه بحاجة إلى التعلم.[1]

[1] بن جروة حكيم وبن حوحو محمد، مرجع سبق ذكره، ص 8.

- **الوضعية الثالثة:** في هذه الحالة نجد الزبون الراغب في العلاقة، هذا الزبون يعطي أهمية كبيرة وقيمة للمؤسسة التي يفترض أنها تدرك بدقة حاجاته ورغباته وهي قادرة على تلبيتها وستمكنه الاستفادة من المعلومات التي تملكها، غالبا ما يكون الزبون الذي يبحث عن العلاقة هو زبون يفتقد للخبرة ولا يرغب في بدل مجهود بشكل دائم للبحث عن المعلومات.

- **الوضعية الرابعة:** الزبون الموجود في هذه الوضعية يترجم فكرة متطورة مفادها أن الزبون هو شريك للمؤسسة والزبون الراغب في المشاركة هو الذي يسعى لإقامة علاقات شخصية وطويلة مع المؤسسة من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

مما سبق نستنتج أن عملية تصنيف الزبائن لها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، تكمن في:

- التعرف بشكل أفضل على السوق من خلال التعرف على مختلف الزبائن
- الاستفادة من تصنيف الزبائن من خلال التعرف على الشريحة المناسبة لمنتجات المؤسسة
- زيادة الأرباح والمبيعات أو تقليل التكاليف.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون

إن فلسفة تسويق العلاقات مع الزبون ساعدت المؤسسات في تطوير استراتيجياتها التسويقية من خلال استحداث مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون كعملية إدارية استراتيجية وفلسفة تسويقية تركز على الزبائن باعتبارهم رأس مال المؤسسة التي تستثمر فيها، وشهد هذا المفهوم تحولا كبيرا في المفاهيم والتطبيقات مع تطور التسويق.

كما يعتبر مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون أو (Customer Relationship Management CRM) من المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة نظرا لأهميتها، وعموما يمكن عرض أهم التعريفات:

قد عرف كل من موهان (Mohan) وجيف (Jeff) في 2001 إدارة العلاقة مع الزبون بأنها: "القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون".[1] بالتالي تمكن إدارة العلاقة مع الزبون المؤسسات بالإتصال والتفاعل مع زبائنها بشكل دائم، مما يمكن المؤسسات من تقييم نشاطها وتحديد آراء واتجاهات وردود أفعال زبائنها.

أما شيفتر (Schefter) وريتشالد (Reicheld) في 2002 فقد اعتبر إدارة العلاقة مع الزبون بأنها: "استراتيجية لبناء ولاء الزبائن وزيادة الأرباح على مر الزمان".[2] نلاحظ أن هذا التعريف ركز على اعتبار نشاط إدارة العلاقة مع الزبون يندرج ضمن استراتيجية بناء ولاء الزبون وبالتالي تحصيل نتائجها يكون في المدى الطويل.

---

[1] يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، **الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون –دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة–**، مجلة العلوم الانسانية، العدد 36، 2008، ص 18.

[2] ليث الحكيم وعمار عبد الأمير زوين، **قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 3، 2009، ص 05.

في حين قدم ويكستروم (Wikstrom) في 2003 تعريفا جاء مؤيدا فيه فكرة (Scott Nelson) حين اعتبر إدارة العلاقة مع الزبون بأنها: "فلسفة لتعزيز قيمة العمليات المحددة ودمج مختلف الاختصاصات في المؤسسة وتطويرها من أجل ايصال صوت الزبائن وإضافة قيمة عليا للزبون في المدى الطويل، فضلا عن تحديد قطاعات الزبائن الحاليين والمحتملين".[1] في هذا التعريف إشارة إلى نقطة جدّ مهمة وهي أن نجاح تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون يقتضي أولا اقتناع الإدارة العليا بأهمية الزبون وبأنه أصبح موردا هاما من مواردها ثم اقتناع جميع العاملين بهذه الفكرة، وهذا يستدعي تكييف ثقافة المؤسسة مع مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون بدءا من المستويات العليا للإدارة إلى المستويات الوسطى وإنتهاء بالمستويات الدنيا أو الإدارة التنفيذية.

أما كوتلر (Kotler) وكيلير (Keller) في 2006 فقد قدما تعريفا أكثر وضوحا وتجسيدا في الواقع، حين عرّفا إدارة العلاقة مع الزبون أنها: "عملية إدارة المعلومات التفصيلية لكل زبون على حدا، وإدارة الاتصال مع جميع الزبائن بعناية لتعظيم ولاء الزبائن".[2] في هذا إشارة إلى أن بناء العلاقات مع الزبون يعتمد على مصادر المعلومات، وفي هذا الصدد فإن نظام إدارة العلاقة مع الزبون يشبه نظام المعلومات التسويقية إلا أنه موجه نحو الزبون، تهدف من خلاله المؤسسة إلى خلق الزبائن نظرا لأهمية الاحتفاظ بهم وتنمية علاقة حقيقية معهم.[3]

---

[1] ليث الحكيم وعمار عبد الأمير زوين، نفس المرجع السابق، ص 05.

[2] محمد عبد الرحمان أبو منديل، **واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن –دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية–**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، 2008، ص 90.

[3] بنشوري عيسى والداوي الشيخ، **تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات –تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية–**، مجلة الباحث، العدد 07، ورقلة، ص 368.

عرفها عمرو عبد الرحمان في 2007: "أنها إستراتيجية للعمل تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية طويلة المدى وذلك بتحقيق قيمة عالية للعميل وباستخلاص قيمة عالية للعمل ذاته".[1]

بالنسبة ل نجم عبود نجم فقد قدم في 2008 التعريف التالي: " الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، العمليات، التكنولوجيا والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة بما يحقق أهداف المؤسسة".[2]

تضمن هذا التعريف تأييد لوجهة نظر مكنزي (Mekenzie) في 2001 أن إدارة العلاقة مع الزبون هي عبارة عن: "تركيبة مؤلفة من استراتيجية ونظام معلومات تستهدف تركيز الانتباه على الزبائن بغية خدمتهم بشكل أفضل".[3]

أما أرمسترونغ (Armstrang) وكوتلر (Kotler) في 2010 فقد اعتبرا إدارة العلاقة مع الزبون بأنها: "نشاط تسيير وإدارة بيانات الزبائن"، وفي هذا توضيح بأن إدارة العلاقة مع الزبون تستهدف معالجة البيانات المتعلقة بكل زبون على حدى وهذا بهدف تعزيز ولائه للمؤسسة".[4]

في إطار التسويق بالعلاقات، قدم ساندرين بوغيال (Sandrine Burriel) في 2010 تعريفا لإدارة العلاقة مع الزبون بأنها: "عملية جذب الزبائن وتحقيق ولائهم من أجل إقامة علاقة طويلة المدى بين الزبائن والعلامة".[5]

---

[1] عمرو عبد الرحمان توفيق، ترجمة هالة صدقي، **إدارة علاقات العملاء**، مخبر الخبرات المهنية بميك، القاهرة، 2007، ص 14.

[2] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، الطبعة 2، دار الوراق، الأردن، 2008، ص 332.

[3] بشير العلاق، **قضايا تسويقية معاصرة**، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010، ص 245.

[4] Gary Armstrang et Philip kotler, **Principes de marketing**, 10éme édition, Paris: Pearson, 2010, p 13.

[5] Sandrine Burriel, **Google Adwords-Scénario complet pour réussir sa compagne marketing**, Paris: Pearson, 2010, p 232.

(CRM) تتألف من ثلاث جوانب: (Customer) الزبون، (Relationship) العلاقة، (Management) الإدارة، **الزبون:** يعرف بأنها لشخص الذي تتعامل المؤسسة معه بشكل احترافي، وهو الفرد الذي تقوم المؤسسة بتوجيه سلعها وخدماتها له. **العلاقة:** تعرف على أنها كيف تتفاعل المؤسسة مع زبائنها، كيف ترى المؤسسة زبائنها، كيف يرى الزبائن المؤسسة، وكيف تؤثر الصفقة بين المؤسسة والزبون على المدى الطويل، بينما تمثل **الإدارة** في هذا السياق الطريقة، أو الممارسة الإدارية، المعالجة، الإشراف، أو المراقبة للعلاقة مع الزبائن.[1]

من التعاريف السابقة نستخلص مجموعة من الخصائص تتميز بها إدارة العلاقة مع الزبون وهي:

- تتضمن إدارة العلاقة مع الزبون بعدا استراتيجيا، فهي عملية تحتاج إلى تخطيط طويل المدى على مستوى الإدارة العليا، وأن عوائدها ونتائجها يتم تحقيقها في المدى الطويل.
- تتضمن إدارة العلاقة مع الزبون بعدا فلسفيا، فنجاحها مرتبط بمدى قناعة العاملين داخل المؤسسة بأهمية الزبون، والفائدة من إقامة علاقة معه.
- إدارة العلاقة مع الزبون هي نظام لمعلومات الزبائن، تمكن المؤسسة من توفير البيانات حول الزبون ومعالجتها للحصول على معلومة تفيد المؤسسة من اتخاذ قرارات سليمة.
- إدارة العلاقة مع الزبون هي عملية شاملة فهي تشمل جميع الوظائف داخل المؤسسة وفي جميع المستويات، ومسؤوليتها لا تقع على وظيفة التسويق، بل على جميع الوظائف.
- إدارة العلاقة مع الزبون عبارة عن توليفة بين ثلاث عناصر أساسية هي: أداء الأفراد والتكنولوجيا المستخدمة وثقافة المؤسسة.

---

[1] Ramendra Thekur, **CUSTOMER SATISFACTION, BEHAVIOR INTENTION, ATTITUDE, AND KNOWLEDGE: FOCUS ON THE ANTECEDENTS OF RELATIONSHIP SHARE IN THE CONTEXT OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM),** the Doctor of Philosophy Degree, Department of Marketing, the Graduate School Southern Illinois, University Carbondale, 2005, p 10.

وفقا لكل من غراي (Gray) وبان (Byun) في 2001 فإن إدارة العلاقة مع الزبون تعمل وفقا للمبادئ الرئيسية الآتية:[1]

1. **معاملة الزبون بشكل متفرد:** حيث تستند فلسفة إدارة العلاقة مع الزبون على مبدأ الفردية في التعامل مع الزبون. هذا يعني أن محتوى خدمات الزبائن ينبغي أن يصمم على أساس تفضيلات وسلوك الزبون الشخصية، مما يخلق الراحة الشخصية له، ولكنها في نفس الوقت تزيد من التكلفة المتغيرة للبائعين.
2. **ولاء الزبون:** اكتساب ولاء الزبون والاحتفاظ بهم من خلال العلاقة الشخصية، ويحدث ذلك متى ما عمدت المؤسسة إلى تلبية الاحتياجات الشخصية للزبائن ودعم العلاقة معهم.
3. **اختيار الزبون الجيد:** إن عملية التمييز بين الزبائن تستند على أساس العمر وقيمة الزبون وللمؤسسة الحق في ايجاد والإبقاء على الزبائن الذين عن طريقهم تتولد معظم الأرباح.

[1] ليث الحكيم وعمار عبد الأمير زوين، مرجع سبق ذكره، ص 13.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة العلاقة مع الزبون

أولا: أهمية إدارة العلاقة مع الزبون

عموما تشير الأدبيات التسويقية إلى أن هناك مجموعة من النقاط التي تعبر عن أهمية إدارة العلاقة مع الزبون على النحو التالي:[1]

1. يعتبر مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون متطلب أساسي في عصر التسويق الحديث، ويعد أحد الاتجاهات التي تدعو إليها المؤسسات بشكل مستمر.
2. يساعد مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون المؤسسة في المحافظة على الزبائن والاتصال بهم بشكل فعال عن طريق قنوات اتصالية معينة، على نحو يحقق التكامل بين المؤسسة والزبائن.
3. تحسين فاعلية التسويق، واستخدام الوقت الحقيقي للجهود الترويجية، وخلق الحوافز للعملاء، وبناء العلامة التجارية، وتعزيز ولاء العملاء، وبناء علاقات طويلة الأجل,
4. أهمية الموظفين والزبائن في المؤسسات الخدمية، وأن علاقة الزبون بالموظف هي جزء أساسي من علاقة الزبائن بالمؤسسة ككل.
5. تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون آلية تنفيذ وتطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات على نحو يسعى لتطوير وتعزيز العلاقات مع هؤلاء العملاء، والعمل على خلق الرضا والولاء عندهم.

---

[1] إياد عبد الفتاح النسور، **تسويق المنتجات المصرفية**، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 142.

ثانيا: أهداف إدارة العلاقة مع الزبون

إدارة العلاقة مع الزبون هي إستراتيجية تستخدم كوسيلة للتقرب من العملاء من أجل تلبية أفضل للحاجات، وتحقيق النمو والربحية، وهي تتناول التسويق ليس من منطق المنتج وإنما من منطق الزبون:[1]

أ- **الحصول على زبائن جدد**

الشرط الأساسي لتجنيد زبائن جدد هو الحصول على عناوين الزبائن المحتملين، ومن الممكن شراء قوائم هذه العناوين من مؤسسات متخصصة، كما يمكن أن يتم جمعها أيضا عن طريق قنوات إدارة العلاقة مع الزبون الاتصالية عبر نموذج الاتصال، الألعاب والمسابقات، التسجيل في النشرات الإخبارية، الصفقات الالكترونية ...، وغير الاتصالية كالقسيمات.

أيضا، يتعلق الأمر بجذب الزبائن المحتملين من خلال تقديم عروض جذابة لهم مثل الاشتراك في خدمة معينة، عضوية نادي أو الاشتراك في صفقة.

عدد الزبائن المحتملين الذين تم تحولهم إلى زبائن فعليين للمؤسسة مقارنة مع الرسائل التي أرسلتها المؤسسة (معدل التحول) يسمح بالتعرف على أداء العملية التسويقية وتكلفة الحصول على زبون. بالنسبة للمؤسسة، الحصول على زبون جديد يتطلب الكثير من الاستثمار من أجل نتائج أحيانا تكون غير مرضية، والاختصاصيين يقدرون أنه من الواضح أن الحصول على ولاء الزبائن الحاليين أبسط بكثير.

---

[1] حشلاف حياة، **أثر إدارة العلاقة مع العميل في بناء ولائه دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر –الوكالة التجارية للاتصالات بالقليعة–**، مذكرة ماستر، تخصص اتصال تسويقي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة لونيس علي، البليدة، 2011، ص ص 28-29.

ب- <u>التعرف على الزبائن</u>

من أجل التعرف أحسن على زبائنها، لا بد للمؤسسة أن تجمع المعلومات الواردة إليها (معلومات الزبائن، تفضيلاتهم من المنتجات والخدمات، تاريخ مشترياتهم، الرسائل المتبادلة، ...) مما يسمح لها بوصف زبائنها.

هذه البيانات، التي قد تكون شاملة، تخزن في مستودعات للمعلومات تركز على خدمة الزبائن، وهذه المعلومات تتبع بالتحليل، وتقنية التحليل الأكثر استخداما هي "تعدين البيانات"، أي "Datamining".

تعدين البيانات هو: "مجموعة تقنيات وأساليب إحصائية، رياضية وحاسوبية، تسمح بالاستخلاص اعتمادا على وحدة تخزين كبيرة من البيانات الخام من المعارف الأصلية التي كانت مجهولة من قبل. يتطلب هذا البحث الذي يهدف إلى اكتشاف المعلومات الخفية من البيانات المحتواة والتي يتم اكتشافها من البحوث، الاتجاهات، العلاقات أو بحوث الانتظام". فتعدين البيانات هو التنقيب وتحليل كميات كبيرة من البيانات لاكتشاف أشكال وقواعد كبيرة بمساعدة وسائل آلية أو نصف آلية.

في مجال إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية والانترنيت، تعدين البيانات غالبا ما يستعمل من أجل تصنيف المستخدمين إلى فئات، تحديد ملامح المتصفح وإجراء اتصالات بين المنتجات.

هذا وتسمح عملية تعدين البيانات بتنميط الزبائن إلى فئات من أجل تقديم عروض تتكيف معهم، فكلما كان العرض مكيفا مع الزبون المستهدف بالعرض، كلما كان هناك حظ أكبر لأن يكون هذا الزبون مهتما بالقيام بعملية الشراء.

ج- تحقيق ولاء زبائن المؤسسة

اكتساب زبون بواسطة مختلف العمليات التسويقية يمثل تكاليف مرتفعة بالنسبة للمؤسسة، لابد إذا أن يكون الزبون المكتسب ذو مردودية، مما يستوجب أن تكون دورة حياة الزبون ممددة أقصى ما يمكن. هذا، وكون أن الانترنيت أصبحت تنافسية جدا (عمليا كل مؤسسة على الأقل لديها موقع على الانترنيت)، ولأن الزبائن متقلبين، فلا شيء يمنع الزبائن -حتى لو كانوا راضين- من الشراء من منافسي المؤسسة.

فالزبون إذا ليس مكتسبا بشكل نهائي، لذلك لابد من جلبه للشراء بصورة منتظمة، وحتى الزيادة في سلة مشترياته. الزبون المعني لا يجب أن يصبح أبدا زبونا غير فعال (أي الذي لا يشتري إلا لمرة واحدة)، وإلا فقدته المؤسسة، لذلك لابد لها أن تضع كل شيء قيد التنفيذ من أجل الإبقاء على انتباه عملائها (خلق ولاء) وجلبهم لاستهلاك منتجاتها وخدماتها بانتظام من خلال عروضها المكيفة، ولابد من التوضيح أن هذه الأهداف ليست أعمالا محددة وإنما مستمرة مع الزمن.

المطلب الرابع: التكنولوجيا المستخدمة في إدارة العلاقة مع الزبون

للتكنولوجيا أهمية كبيرة في إنشاء إدارة العلاقة مع الزبون، وهي تساعد في دعم بعض العمليات لتمكين الموظفين من التركيز قدر الإمكان على المهام التي يمكن أن تحقق أكبر قيمة.

كذلك من خلال تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بحيث أصبح من الممكن للزبون الاتصال مع المؤسسة بعدة طرق (الهاتف، الفاكس، البريد) مما يسمح لهم ببناء علاقة دائمة على الرغم من المسافة الجغرافية التي تفصل بينهما.

الإنترنت لها آثار عميقة على إعادة تصميم إجراءات العمل للمؤسسة، وهذا لأنها تتيح تبادل المعلومات وتوزيعها بطريقة تعرض للمؤسسات فرصا هائلة من حيث تحقيق مكاسب في الإنتاجية أو أي شكل من إمكانات التنمية.[1]

بالتالي فإن الاستخدام الفعال للعلاقة المستندة لتكنولوجيا المعلومات يشجع على إرساء علاقة تسويقية طويلة الأمد مع الزبائن والموردين والمنافسين والآخرين في بيئة المؤسسة الخارجية، وهنا يستطيع المسوقون والمديرون وضع إصبعهم على نبض العميل والاستجابة لحاجاته المتغيرة، ومن خلال الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى أي من الموجودات التسويقية الأخرى تستطيع المؤسسة بناء إستراتيجية تسويقية مبنية على علاقات ناجحة.[2]

---

[1] Taaan, **Le rôle du CRM dans la fidélisation des clients**, **magistère** non soutenu en sciences de gestion option Marketing, ESC, p14

[2] بشير عباس محمود العلاق، **التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا (دراسة تمهيدية)**، الملتقى الأول: التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطور)، الإمارات العربية السعودية، 15-16 أكتوبر 2002، ص26.

ساعد التقدم التكنولوجي كثيرا على إقامة علاقة وطيدة بين المؤسسة والزبون، ذلك راجع إلى جملة من التكنولوجيات التي تأتي أهم خصائصها فيما يلي:[1]

أ- **الـــــــــــحوار**

فهي وسيلة تبادل جديدة في عصر الإعلام الآلي، وهي التبادل الذي لا يمكن أن يحده لا الوقت ولا المسافات، حيث تساهم في تحرر المؤسسة من القيود البشرية والمالية، وتعطي الزبائن إمكانية التعامل مع المؤسسة بلا حدود، إذن فهي تمثل فرصة لعلاقة جيدة ما بين المؤسسة والزبون.

ب- **الانتشـــــــار**

أي أن التكنولوجيا توضع للاستعمال دون قيود مكانية ولا زمنية، فنجدها تستعمل في أي مكان وكل يوم. فالإنترنت مثلا وسيلة سهلة المنال والفهم لأي شخص في أي وقت، وهي في خدمة الزبائن بدون أية قيود.

ج- **الآنـيـــــــــــة**

وتدل على قدرة التكنولوجيا على معالجة وتحليل المعلومات في وقت قياسي، فعن طريق التكنولوجيا ترقم البيانات حول الزبون وسلوك المستهلك وغير ذلك لتحلل وتعالج من أجل التصرف بالشكل المناسب مع سلوكياته وتوقعاته.

د- **الانتقـــــــال**

أنسب مثال، استخدام تكنولوجية الهاتف النقال أي التكنولوجيات المحمولة أو المشحونة والتي تساعد على تحرك الزبون، وتعطيه إمكانية المشاركة والاستفادة من بعض الخدمات مهما كان المكان الذي يتواجد فيه، ومنه التوصل إلى علاقة مباشرة ما بين المؤسسة والزبون.

---

[1] حشلاف حياة، مرجع سبق ذكره، ص ص 35 36.

هـ- **التواصـــــــل**

تعني قدرة التكنولوجيا على الارتباط بشبكة، من أجل الحوار مع الأجهزة التي تنتج وتستعمل نفس بروتوكول الاتصال. هذه التقنية تتيح للعميل فرصة الاطلاع وتبادل المعارف عن طريق. ومع شبكة من الأجهزة.

بالتالي فرصة التواصل والحوار مع مجموعة من الأشخاص ممثلين بالآلات –بما فيهم مؤسسات– مما يتيح إمكانية اطلاع الزبائن على مواقع لمؤسسات تهمهم من أجل التعامل معها بشكل مباشر.

تتميز هذه الخصائص للتكنولوجيات الحديثة بتأثيرات مختلفة باختلاف نوع وسيلة الاتصال المستعملة.

بالنسبة **للوسائل التكنولوجية المستعملة في إدارة العلاقة مع الزبون** فمؤسسات الأعمال اليوم تسعى إلى بناء علاقات مباشرة مع زبائنها حول العالم مستخدمة وسائل جذب وترويج ذات تكنولوجيات عالية، تساعدها على تحقيق نجاحات كبيرة تتمثل أساسا في تعظيم وتوطيد روابطها معهم مما يزيد مبيعاتها بمعدلات تفوق بكثير تلك التي كانت تحققها باستعمال أساليب الجذب والترويج التقليدية، حيث قد ساهمت التطورات التكنولوجية الحديثة في ولادة أنواع مختلفة من الوسائل التي يمكن للمؤسسة استعمالها لتفعيل علاقتها مع كل من يتعامل معها من موردين، وسطاء، وبالأخص مع الزبائن.[1]

[1] دراج نبيلة صليحة، **خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، البليدة، 2006.

أهم هذه الوسائل، نذكر ما يلي: [1]

أ- مراكز النداءات

قد جاء تعريفها حسب دليل مراكز النداءات على أنها: "مجموعة من الوسائل البشرية النظامية والتقنية التي تضعها المؤسسة بهدف تمكين الزبائن من الحصول على استجابة لطلباتهم".

ب- التلفزيون التفاعلي

منذ ظهور التلفاز قبل نصف قرن من الزمن لم يتعرض لتغيرات رئيسية، فقد يكون أبرز تغير هو التحول من نظام الأبيض والأسود إلى الملون، ثم التحسينات الطفيفة بالشاشة لتعطي صورة أنقى وصوتا أجمل. لكن ابتداء من نهاية القرن العشرين حدث انقلاب كامل في مفهوم التلفزيون.

هذا التغير يتمثل في تحويل التلفاز من آلة صماء تسحر المشاهد وتدفع عقله للاسترخاء بالكامل (كما أثبتت الدراسات الطبية) إلى جهاز تفاعلي بالكامل، الإنسان جزء والآلة تمثل الجزء الآخر.

أي أن التلفاز التفاعلي هو الذي يعطي المشاهد فرصة للاختيار (ليس التنقل بين القنوات) بين ما يعرض وحرية المشاركة في بعض البرامج مع إمكانية طلب معلومات أو حتى تحديد أسلوب الرؤية للمشهد.

التركيز على المحتوى المناسب لكل زبون "هذه بضاعتنا، وهذا ما يمكن أن نقدمه لك!"، فبالتلفزيون التفاعلي يمكن أن يقدم إعلان مصمم خصيصا لكل زبون. الشراء من خلال التلفزيون التفاعلي سيكون نقلة نوعية مختلفة حيث ستظهر - حسب البرنامج- إشارات إعلانية (أسفل أو أعلى أو في مربع صغير) والمهتم سوف يضغط على الزر لمزيد من المعلومات.

[1] حشلاف حياة، مرجع سابق، ص ص 36-39.

ج- الانترنيت

فقد تنامى دور الانترنيت وتعاظمت أهميته كوسيلة اتصال تفاعلية مبتكرة ليس فقط بالنسبة للأفراد وإنما أيضا بالنسبة للمؤسسات على اختلاف أنواعها.

فعندما يبحث الزبون عن معلومة ما أو عن طريقة تسديده للمشتريات مباشرة، فإن هذه الوسيلة تسمح بتوفير كل هذا، والإجابة على حاجاته الآنية حالا، وتقديم رفاهية التجارة المنزلية.

هذا بالنسبة لما تتيحه للزبون كطرف أول في العلاقة، أما الطرف الثاني وهو المؤسسة، فالإنترنيت تضمن لها الحصول على معلومات حول الزبائن وتفضيلاتهم، وبذلك تساعدها على جعل العرض أكثر فردية.

ومنه فإن الانترنيت وسيلة جدا مهمة تدعم تسيير العلاقة ما بين المؤسسة وزبائنها بشكل موسع، ويظهر هذا من خلال النقاط التالية:

- وسيلة شخصية تقوم على أساس مخاطبة الفرد.
- زائر الانترنيت (زبون حقيقي أو مهتم) يكون في موقف المتفاعل الإيجابي المسيطر، وهو صاحب القرار الأول والأخير فيما يشاهد.
- عبر الإنترنيت تستخدم الصورة والنص المكتوب، لخدمة عنصري المعلومات والتفاعل المباشر والفوري مع الزبون.
- يمارس الإقناع من خلال تقديم خدمات مفصلة تبعا لاحتياجات كل زبون، ويقدم قيمة مضافة له.
- من خلال هذه الآلية يتم التحاور مع الزبون بشكل مباشر وشخصي، وتترك له فرصة التحاور كيفما يشاء، وتزوده بالمعلومات التي يريدها حصريا.

- للزبون حرية اختيار المعلومات عن السلع والخدمات التي يريدها، كما أن الانترنيت تحمل المزيد من المعلومات المفصلة والتي يمكن أن يحتاجها الزبون ليتخذ قرار الشراء بكامل قناعته ومن دون أي غموض.

- الرسائل الإعلانية المنشورة عبر الإنترنيت تستهدف دفع الزبائن لدخول الموقع لا التوقف عنده لقراءة الأشعار أو الأقوال المأثورة، كما أن الإنترنيت ليست مجرد وسيلة إعلان فحسب بل هي وسيلة لإبرام الصفقات والعقود وإتمام صفقة البيع في نفس لحظة الإعلان، فالزبون يمكنه أن يتصل بالمعلن عن طريق البريد الإلكتروني ليبرم الصفقة ويتم البيع في نفس لحظة رؤيته الإعلان، وهكذا فإن المعلن (المؤسسة) يصبح متأكدا من أن الزبون سيتخطى كافة مراحل الشراء بنجاح.

د- الهاتف النقال

لقد فرض الهاتف النقال نفسه بفضل خصائصه في الحياة اليومية للأفراد، ما خوله ليكون داعما أساسيا لإستراتيجية العلاقة مع الزبون التي تتبناها المؤسسة، حيث أنه ليس مثل الهاتف الثابت بل تتوفر فيه مزايا إضافية أهمها أنه يستعمل في أي زمان ومكان، كما أنه سهل الاستعمال ويصاحب الأفراد عند تنقلهم من منطقة إلى أخرى، بذلك فهو يستجيب لرغبات الزبائن، عند حاجتهم إلى معلومات أو إشباع هذه الحاجات في ميعادها.[1]

هذا ويوجد نوعين من النداءات الهاتفية: الخارجية وهي التي تقوم بها المؤسسة للاتصال بالزبائن من أجل شراء إحدى منتجاتها أو تزويدهم ببعض المعلومات المتعلقة أيضا بمنتجاتها، والداخلية وهي النداءات التي تتلقاها المؤسسة من خلال الأرقام الهاتفية المجانية.

[1] Pierre Alard, Damien Dirringer, **La Stratégie de la Relation Client (un support dynamique de management de la relation client, le mode customer connection)**, édition DUNOD, Paris 2000, P 59.

المبحث الثالث: منهجية إدارة العلاقة مع الزبون

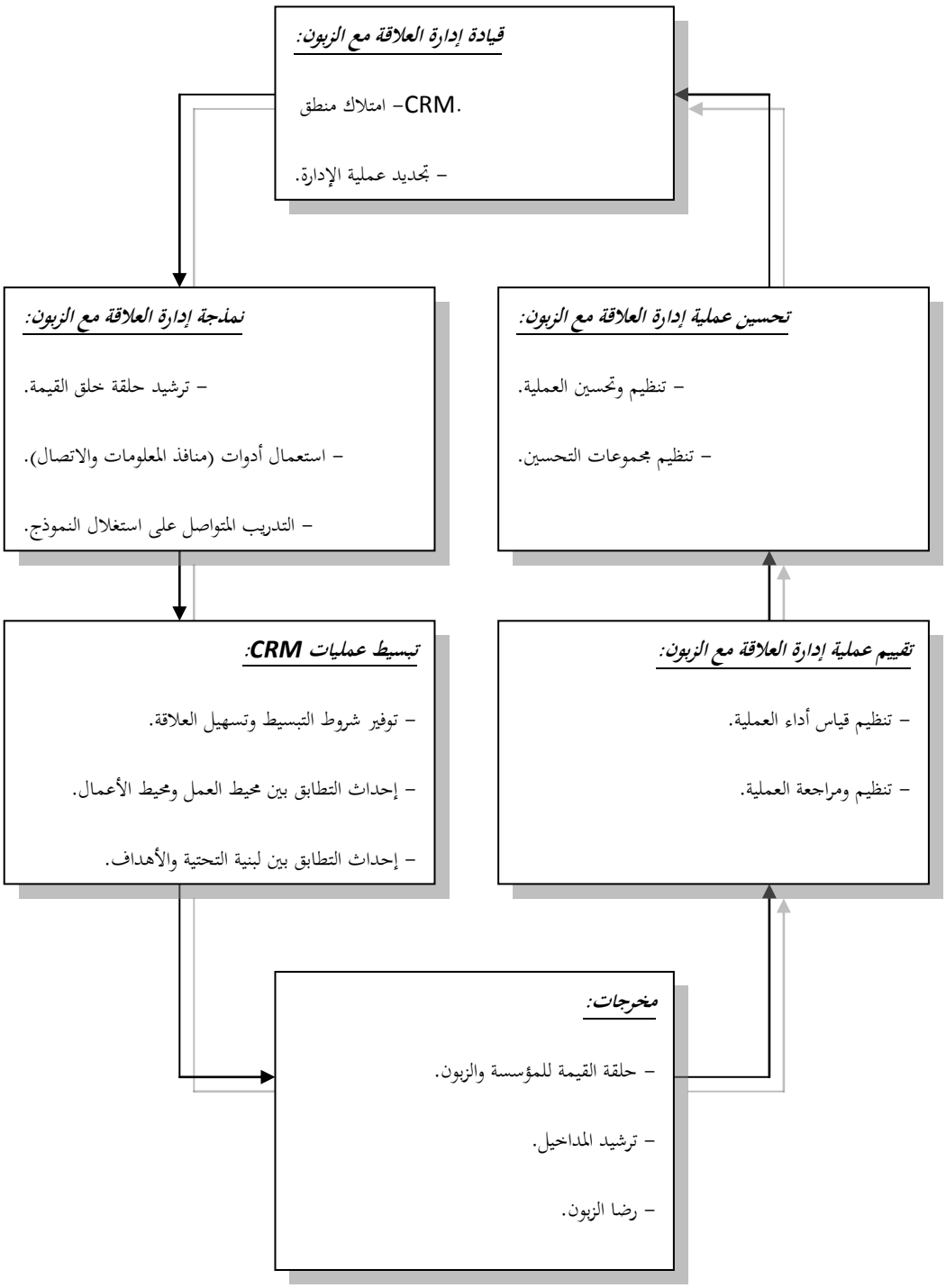
إن التوجه بالزبون في إطار مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون يركز على برنامج مدروس وعلى تنفيذ فعال لهذا البرنامج، كما يتطلب رقابة وتقييم باستمرار، حتى يمكن للمؤسسة معرفة مدى نجاحها في تحقيق أهدافها التسويقية ومدى نجاعة هذا البرنامج، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: برنامج إدارة العلاقة مع الزبون

تحتوي نظم المعلومات على جانب إداري وجانب آلي يسهل عملية إدارتها وتنظيمها، كذلك هو الأمر بالنسبة لإدارة العلاقة مع الزبون كنظام، فإذا كانت تعتمد على توفير قاعدة من البيانات عن الزبائن فهذه الأخيرة تتطلب برنامج دعم آلي لتسجيلها ومعالجتها لجعلها جاهزة لاتخاذ القرارات، عرف النموذج بنظام **CRM** انتشر بسرعة كبيرة في المؤسسات الأوروبية.[1]

يعمل النظام بالصورة الموضحة في الشكل الموالي، حيث يضم الجانب البشري وكفاءات الإدارة وتسيير البنية التحتية للنظام، وجانب آلي تدعمه برامج الإعلام الآلي الأكثر تطورا في معالجة البيانات.

[1] Pierre Alard, Damien Dirringer, Op-Cit, P 41.



الشكل رقم (04): برنامج إدارة العلاقة مع الزبون.

Source : Jean Supizet, **"Le management de la performance durable"**, édition d'organisation, Paris, 2002, p 202.

يوضح الشكل رقم (04) إدارة العلاقة مع الزبون كنظام متكون من ستة أجزاء أساسية هي:[1]

أ- قيادة إدارة العلاقة مع الزبون: إدارة نموذج إدارة العلاقة مع الزبون يتطلب من المؤسسة استعداد تام للاستمرار في عملية الاتصال مع الزبون وبناء علاقة طويلة المدى معه تكون محددة الأهداف والشروط، إضافة إلى ضرورة امتلاك القدرة على تنظيم هذه العلاقة.

ب- نمذجة إدارة العلاقة مع الزبون: ونقصد بها الاعتماد على نظم الدعم الآلية في إدارة هذه العلاقة وتسيير ملفات الزبائن، مع امتلاك الكفاءات اللازمة لاستغلال النموذج في تحقيق الأهداف المسطرة.

ج- تبسيط عمليات إدارة العلاقة مع الزبون: تتطلب عملية التبسيط تحقيق عدة مستويات من التوافق والتطابق هي:

- التوافق بين محيط العمل ومحيط الأعمال.
- التوافق بين البنية التحتية والأهداف.
- التوافق بين الأساليب والأهداف.
- التوافق بين الكفاءات والأهداف.

د- المخرجات: عمل أي نظام يجب أن يأتي بنتيجة تعرف بمخرجات النظام والنتيجة التي يحققها نموذج إدارة العلاقة مع الزبون هي:

-خلق قيمة للمؤسسة والزبون.

- تحقيق رضا ولاء الزبون.

-جذب زبائن جدد.

-خلق قيمة لباقي الأطراف.

---

[1] حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص96.

هـ- تقييم عملية إدارة العلاقة مع الزبون: كأي نشاط تقوم به المؤسسة، عملية إدارة العلاقة مع الزبون تحتاج إلى تقييم مدى تحقيقها لأهداف المؤسسة، وكذا خضوعها لعملية مراجعة لضمان كفاءة النظام في استغلال الوسائل وصحة العمليات.

و- تحسين عملية إدارة العلاقة مع الزبون: تسمح نتائج التقييم والمراجعة بكشف نقاط الضعف والاختلالات في سير العملية، ومنه القيام بعمليات التصحيح والمعالجة المناسبة.

المطلب الثاني: متطلبات وخطوات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون

التنفيذ الفعال لبرنامج إدارة العلاقة مع الزبون يتطلب خمس عناصر نذكرها فيما يلي:[1]

أ- الإستراتيجية

هناك ستة إستراتيجيات مطبقة في برنامج إدارة العلاقة مع الزبون: التوزيع، التجزئة (تمييز الزبائن)، السعر، التسويق، العلامة والإعلان، والتي تمارس الأثر الأكثر أهمية هي الثلاث الأولى. فإستراتيجية التوزيع تهدف لاختيار القناة التي من خلالها ينقل العرض للزبون، التجزئة تعرف كيف هم زبائن المؤسسة، وإستراتيجية السعر تمثل عامل التفريق الأهم بين السلع أو الخدمات، فقد أصبحت المقارنة سهلة بفضلها وهي تقرر نسبة معتبرة من قيمة العرض.

من المهم إعادة النظر جيدا في كل من هذه الإستراتيجيات، فربما تكون هناك صعوبات خلال تنفيذ مشروع إدارة العلاقة مع الزبائن أو تقييم نتائجه، وتظهر حينها الحاجة للتغيير.

[1] Stanley Brown**, la gestion de la relation client**, traduit de l'anglais (etats-Unis) par Marie Christine Guyon, Pearson education France, 2006, p41-44.

ب- الـــــتجزئة

فيما مضى، كانت التجزئة محدودة بمنتج أو سوق واحد، ولكن منذ بعض الأعوام، أصبحت المؤسسات تستخدمها من أجل الحكم على القيمة التي يمكن أن يمتلكها زبائنها، وتقوم بعض المؤسسات بتصنيف زبائنها اعتمادا على حاجاتهم ومن خلال تطوير التسويق وفقا لذلك.

هذه الفكرة بسيطة، فقد يكون من الصعب استخلاص برنامج وفي لاحتياجات زبائن المؤسسة، ولكن من أجل تحقيق تجزئة فعالة، لابد من إيجاد مجموع الأشكال الخوارزمية* التي تسمح بنمذجة سلوكهم.

في كثير من الأحيان، الأقسام التي تبدأ المؤسسة بتعريفها ينقصها الوضوح. فقد يحدث أنها لا تصل إلى تصنيف زبائنها إلى فئات، والسبب يعود عادة كون أنها تعطي أهمية للتوقعات السلوكية أو النفسية، بالمقارنة مع نماذج تاريخية أو بيانات ديمغرافية، ومن أجل ضمان أن يصبح الزبائن المحتملين مصنفين بشكل صحيح من المهم اختبار الخوارزميات بشكل جيد.

ج- الـــــتكنولوجيا

عمليات إدارة العلاقة مع الزبون تستند إلى بيانات الكترونية، وبالتالي فإنه لديها جانب تقني أساسي يتمثل في عملية خلق قاعدة بيانات متكاملة، منطقية وعملية. من المهم أيضا البحث في البرامج المستعملة من أجل تسيير هذه القاعدة للبيانات.

تعدين البيانات، يعتبر من دعائم اتخاذ القرار، تسيير الحملات، التجهيزات المادية ومراكز النداءات، فإذا كانت تطبيقاته الموجهة لتسيير قاعدة البيانات، دعائم اتخاذ القرار والتجهيزات يشيع

* **الخوارزمية:** مجموعة من الخطوات الرياضية والمنطقية والمتسلسلة اللازمة لحل مشكلة ما، تقتصر على ثلاث تراكيب: التسلسل، الاختيار والتكرار.

استخدامها في قطاع الاتصالات، فالأدوات المستخدمة في عملية تعدين البيانات، فيما يخص تسيير الحملات ومراكز النداءات تكون أقل شيوعا.

إن أهم مشكل تكنولوجي يطرح على المؤسسات يكمن في تنمية قاعدة بياناتها. ففي معظم الأحيان، تكوّن المؤسسات هذه القاعدة بالنظر لضمان القيام بأسهل تخزين، وبالتالي من المستحيل تكييفه مع إدخال الطلبيات والفواتير. ومن هنا يتم تجهيز عدد منها مع قواعد بيانات مستقلة عدة من أجل دعم عمليات تعدين البيانات، تسيير الحملات وتسيير عمل مراكز النداءات، وهذا الأسلوب ليس فقط مكلف في الوقت والمال، ولكن يثير في كثير من الأحيان مشاكل محاسبية.

د- الـــــــعمليات

تحديد العمليات المهمة في تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون لا تمثل – بحد ذاتها- مشكلا، فعمليات إدارة العلاقة مع الزبون هي النظام والطريقة التي يتم من خلالها تنفيذ أنشطة التسويق المباشر، بدون تعقيد، ويتطلب فترات قصيرة.

لذلك، فإن أهم الجهود لإعادة هندسة العمليات تهدف إلى التقليل من الوقت المحدد، من أجل تحقيق أنشطة تسويقية معينة، الحد من الارتباط الداخلي بينها، والنظر في إزالة مجموع الأخطاء.

بسبب التركيز على الوقت، من المثير للاهتمام أن نلاحظ أن المشاكل تنتج في غالب الأحيان من فشل قياس أو تقييم العملية في حد ذاتها، فالمؤسسات تركز انتباهها كثيرا على تنبؤاتها لمعدل قبول السلع أو الخدمات المعروضة لدرجة أنها تنسى التحسين المستمر للعملية، فعدم الحصول على البيانات الموجودة وتطويرها، سواء كانت إيجابية أو سلبية، تعرقل بشدة تنفيذ البرنامج.

التخلص من المعلومات التي تحصلت عليها مراكز النداءات الصادرة عندما تتم معالجتها أو إحالتها إلى قاعدة البيانات المركزية تشكل مثالا مناسبا، والمؤسسات الأكثر نجاحا في تحقيق مثل هذه التحسينات هي تلك التي تركز على دعم اتخاذ قرارات مغلقة. أي الارتباط بين النتيجة والعمل، وهذا العمل لديه آلية للرصد تصل إلى تقييم وتغيير عملية اتخاذ القرار ككل.

هـ- الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو المكون الذي لا تعطيه المؤسسات الأهمية اللازمة في غالب الأحيان في تنفيذ برنامج لإدارة العلاقة مع الزبائن، والتسويق في المؤسسات يستند في معظم الأحيان على وسائل الإعلام، حتى أن الانتقال إلى التسويق المباشر يثير مشاكل خاصة عندما يتزامن مع مقدمة للتقسيم حسب الاحتياجات.

إن عملية إنشاء فرق متعددة التخصصات تكون مقسومة على قطاعات غير فعالة، شكلت هذه الجماعات للتعلم وممارسة أنماط جديدة من الحملات، كل جماعة لابد لها – بالتناوب- أن تعمل على مختلف أنواع المعرفة: الاسترداد، الولاء، توسيع وتحسين العرض والاستكشاف (أنواع إدارة العلاقة مع الزبون)، وفي كل منها أشخاص معينين يجب أن يفهموا كيف يتم تسريع انتقال المعارف وتوجيه زملائهم.

ويمكن تلخيص **خطوات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون** في خمس خطوات كما يلي:[1]

- ✓ **تحديد القطاع السوقي المستهدف:** تقوم المؤسسة بتحديد الزبائن الذين من المتوقع أن يشتروا عروض المؤسسة، والزبائن المتوقعين من وجهة نظر المؤسسة هم الزبائن الذين لديهم اهتمام قوي بسلع المؤسسة، ولديهم القدرة على شرائها. تقوم هذه الخطوة بدراسة الزبائن المتوقعين، وذلك لغرض تصفيتهم، بمعنى تقسيمهم إلى زبائن متوقعين مؤهلين،

[1] مني يوسف شفيق، "**التسويق بالعلاقات**"، الطبعة 2، المنطقة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 55.

وزبائن غير مؤهلين، والمقصود بالزبائن غير المؤهلين هم الزبائن الذين ترفضهم المؤسسة أو تستبعدهم أو لا تستهدفهم، وذلك لأسباب عديدة منها: أن هؤلاء الزبائن قد يكونون غير مربحين بالنسبة للمؤسسة، بينما الزبائن المؤهلون هم الذين يشكلون عنصر جذب للمؤسسة، وإن المؤسسة تستطيع التعامل معهم وفقا لمواردها وقدراتها المتاحة.

- ✓ **خلق قاعدة بيانات لأعضاء القطاع السوقي:** تحتاج المؤسسة لخلق قاعدة بيانات لأعضاء القطاع السوقي المستهدف لاستخدامها كمرجع مهم في المحادثات التي سوف تتم مع الزبائن فيما بعد، وتتمثل أهمية قاعدة البيانات التسويقية في تسيير العملية التسويقية، إذ أن قواعد البيانات تسمح بتأسيس حوار شخصي مع الزبائن وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الولاء، كما أنها تمكن المؤسسات من تقييم المعلومات المتوفرة عن الزبائن، فالمؤسسات التي تتبنى مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون يجب أن تتوفر لديها قاعدة بيانات خاصة بزبائنها من أجل الوصول إلى كل عميل والتعامل معه بصفة شخصية، حيث أن قواعد البيانات المتطورة تمكن المؤسسات من تحقيق التفاعل والحوار المفتوح، وبالتالي علاقات شخصية وطويلة مع العديد من الزبائن في وقت واحد.[1]
- ✓ **تقييم أهم العملاء في القطاع السوقي:** يتم تقييم أهم العملاء في القطاع السوقي المستهدف كما يلي:

- حساب ربحية كل عميل بناء على كل من: فترة تعامله مع المؤسسة والتي يتم حسابها بالمعادلة التالية :**متوسط حجم المبيعات السنوية الخاصة بعميل محدد * متوسط عدد السنوات التي قضاها العميل في التعامل مع المؤسسة**، العائد المتوقع من العميل ويتم حسابه على أساس قيمة الدخل المستقبلي المتوقع من العميل.

[1] Hudson Nwakanma**, relationship marketing: An important tool for success in marketplace**, Journal of business and economic research, Vol5. 2007.

- حساب متوسط تكلفة خدمة الزبون: فوفقا لقانون باريتو أو قاعدة 20/80 نجد أن 80% من إجمالي حجم المبيعات، ومن أرباح المؤسسة تأتي من 20% من الزبائن، ومن ثم يمكن القول بأن إجمالي تكاليف خدمة الزبائن تحدث بسبب 20% من الزبائن،[1] وبوجه عام يتم اختيار الزبائن الذين يزيد العائد المتوقع منهم عن نفقات الاحتفاظ بهم، أما بالنسبة للزبائن الذين يتساوى العائد منهم مع نفقاتهم، فيتم العمل على زيادة العائد منهم عن نفقاتهم، وذلك عن طريق بيع أكبر عدد من المنتجات لهم، كما يتم تقليص التعامل مع الزبائن الذين يقل العائد منهم عن نفقاتهم، أو الزبائن ذوي السلوك السيء.

✓ **إنشاء نظام فعال للاتصالات مع عملاء المؤسسة:** يؤدي إنشاء نظام فعال للاتصالات مع زبائن المؤسسة إلى وجود علاقات تبادل مربحة لكل من: المؤسسة وزبائنها وبناء تلك العلاقة على الثقة المتبادلة فيما بينها، ولكي تقوم المؤسسة بتأسيس علاقات شخصية بينها وبين زبائنها ينبغي عليها أن تتمتع بروح الانصات الإيجابي للزبائن، كذلك معرفة آراء الزبائن حول المؤسسات المنافسة وأيضا على المؤسسة أن تطبق برامج العضوية مثل برامج مكافأة العميل المتكرر، برنامج نادي العضوية وفيه يتم منح عضوية مجانية للمتعاملين مع المؤسسة، أو في مقابل رسم اشتراك بسيط، بحيث يتمتع المنتمي لهذا النادي بخصومات على بعض منتجات المؤسسة، برنامج لكبار الشخصيات المهمة المتعاملة مع المؤسسة وفيه تحدد المؤسسة أكثر زبائنها قيمة وتقوم بمنحهم امتيازات وتسهيلات خاصة.[2]

---

[1] Stan Lipovetsky, **Pareto 80/20 law: derivation via random partitioning**, International Journal of Mathematical Education in Science and Technology, Vol40, 2009.

[2] مني يوسف شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 63.

- ✓ **المحافظة على ولاء الزبائن:** يعد ولاء الزبون الركن الأساسي لنجاح أي مؤسسة والتكامل مع باقي العناصر الأخرى وحيث تعد عملية الاحتفاظ بالزبون من القضايا الصعبة جدا بسبب التغيرات الخاصة بسيكولوجية الزبائن، وسلوكهم ويعتبر الولاء مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون، فالزبون الذي يتميز بالولاء يمتلك التزاما قويا في ضوء تجربته السابقة بالتعامل مع المؤسسة، ويستخدم الولاء كإشارة إلى تفضيل الزبائن لطلب خدمات منظمة ومحددة دون سواه، كما يعد مفهوم ولاء الزبون تحديدا للسلوك أكثر منه تحديدا كموقف. إذ أن للولاء بعدين أساسين بعد سلوكي متمثل في عدد مرات الشراء (التكرار)، والكلمة المنقولة الايجابية، أما البعد الموقفي فيتعلق بمدى ارتباط الزبون بعلامة المؤسسة وشعوره بالانتماء لها أي المواقف الايجابية نحو المؤسسة.[1]

المطلب الثالث: قياس فعالية إدارة العلاقة مع الزبون والانتقادات الموجهة لها

إن إدارة العلاقة مع الزبون كغيرها من أنشطة المؤسسة ووظائفها يتطلب رقابة وتقييم باستمرار، حتى يمكن للمؤسسة معرفة مدى نجاحها في تحقيق أهدافها التسويقية ومدى نجاعة هذا المنهج، ولهذا يجب الارتكاز على معايير معينة لإنجاز هذه المهمة، وتزداد أهمية هذا التقييم إذا علمنا بحداثة هذا المنهج، وأنه يخضع إلى تمحيص واختبار من طرف العديد من الباحثين، وإثر ذلك فقد وجهت له بعض الانتقادات، على هذا الأساس سنعمل على شرح معايير تقييم هذا المنهج وأهم الانتقادات التي وجهت له.

[1] Natale Peter Dithan, relationship marketing, Word **of mouth, communication and customer loyalty in the telecommunication industry of Uganda,** Master's thesis, Makerere university, science in marketing, Kampala-Uganda, 2009, P15.

1. مؤشرات قياس فعالية إدارة العلاقة مع الزبون:

في هذا الإطار فقد تم وضع مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مدى فعالية إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تحقيق مصالح كل الأطراف ذات العلاقة وليس مصالح المؤسسة فقط لأنه دوما يسعى إلى بناء علاقات تعاون وتشارك والتي يمكن تحديدها على النحو الآتي:[1]

- ✓ مستوى الثقة بين الطرفين: كلما زادت الثقة بين الطرفين دل على أن الأنشطة التسويقية في هذا الإطار ذات فعالية، لكون أن الثقة أساس تكوين العلاقات القوية والطويلة، ويمكن قياس الثقة من خلال طريقة التعامل بين الأطراف أو من خلال دراسة آرائهم.
- ✓ مستوى الالتزام: حيث أنه كلما كان التزام الأطراف قوي وجاد كلما دل على فعالية إدارة العلاقة مع الزبون ونجاحها في فرض الالتزام على كل أطراف العلاقة، وهو يعبر عن مدى رغبة وجدية هذه الأطراف في الحفاظ على العلاقة وتنميتها من خلال التعاون والمشاركة.
- ✓ طول فترة العلاقة بين الطرفين: كلما كانت العلاقة طويلة زادت فعالية غدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق أهدافها، فالعلاقة الطويلة هي هدف أساسي لهذا المنهج، ولهذا يمكن قياس الأداء التسويقي للمؤسسة في هذا الإطار من خلال هذا المؤشر المهم.
- ✓ مدى وجود اتصالات مباشرة وتفاعلية: فالاتصالات المباشرة وذات اتجاهين تعتبر مؤشر عن وجود علاقة تفاعلية وتعاونية بين الطراف ترتكز على معالجة القضايا المشتركة والتي تتمحور العلاقات.

---

[1] Pressey, Mathews, **barriers to relationship marketing in consumer retailing**, journal of services marketing, vol.14, no.1, p37.

- ✓ مدى التركيز على حاجات ورغبات الزبائن: إن أهم شيء لجذب والاحتفاظ بالزبائن وتعزيز علاقتهم بالمؤسسة هو الاهتمام بتلبية حاجاتهم ورغباتهم، وذلك بناءا على الفهم الصحيح لتلك الحاجات.
- ✓ مستوى الجودة، والتي تشير إلى مدى نجاح المؤسسة في تحقيق المطابقة بين سياستها التسويقية ورغبات الزبائن وبناء علاقات حسب ميولاتهم وتوجهاتهم، ولهذا فإن الجودة هنا تظهر في اتجاهين كإشارة على أن كلا طرفي العلاقة مطالب بتحسين هذه الخيرة وتطويرها وبنائها بما يضمن تعظيم المنافع للأطراف على حد سواء.
- ✓ جهود المؤسسة في الاحتفاظ بالزبائن: ويقيس لنا هذا المؤشر جهود المؤسسة المبذولة حقيقة في سبيل الاحتفاظ بالزبائن، من خلال السعي لإرضائهم وتدعيم ولائهم للمؤسسة والذي يتحقق بناءا على إشباع حاجاتهم وتدعيم علاقتهم بالمؤسسة.

بالإضافة إلى المؤشرات السابقة هناك مؤشرات أخرى يمكن من خلالها قياس إدارة العلاقة مع الزبون كالروابط التي تنشئها المؤسسة في إطار بناء علاقتها بالزبائن، والتي تحدد من خلال قوتها في منع الأطراف من قطع العلاقة، وأيضا من خلا عدد هذه الروابط وكلما كانت هذه الروابط كثيرة وقوية زادت في طول العلاقة وبالتالي زيادة في فعالية إدارة العلاقة مع الزبون، بالإضافة إلى ذلك هناك مؤشر آخر يتمثل في درجة الاعتمادية والتي تشير إلى مدى اعتماد الأطراف في تحقيق مصالحها وحاجاتها من خلا هذه العلاقة، وبالتالي فإن درجة الاعتمادية تزداد كلما زادت حجم المنافع والمصالح المحققة من خلال هذه العلاقة.

من خلال ما سبق يتضح أن فعالية ونجاح إدارة العلاقة مع الزبون مرتبط بشكل مباشر بمستوى جودة العلاقة المبنية بين المؤسسة وزبائنها والتي تظهر من خلال الروابط والالتزامات والتفاعلات والدوافع والمنافع المحققة وطول هذه العلاقة فإدارة العلاقة مع الزبون تستهدف بناء وتطوير العلاقات.

2. الانتقادات الموجهة لإدارة العلاقة مع الزبون:

رغم الأهمية الكبيرة التي تكتسبها إدارة العلاقة مع الزبون، ورغم دوره في بناء العلاقات وتطويرها واشباع حاجات وتحقيق طموحات أطراف العلاقة، إلا أن هذا لا يعني أنه خالي من النقائص والعيوب فهناك الكثير منها، على العموم فإنه من الضروري على المؤسسات البحث عن نقاط ضعف أي استراتيجية أو توجه تتبناه، وهذا بغرض معالجتها وتفاديها، يمكن تلخيص أهم المعوقات لهذا المنهج على النحو التالي:[1]

- ✓ يتصف بمحدودية التطبيق: فيجب الانتباه دائما إلى أن هذا المنهج ممكن التطبيق في بعض الحالات وفي خالات أخرى لا يكون مجديا، بالتالي فإن إدارة العلاقة مع الزبون ليست صالحة لكافة الحالات بل يقتصر على حالات معينة ومحدودة.
- ✓ من الصعب في بعض الأحيان التمييز بين الحالات التي يمكن تطبيق فيها هذا المنهج التقليدي أو منهج التسويق بالعلاقات.
- ✓ احتمال فشل العلاقة فإدارة العلاقة مع الزبون مبنية على الاستثمار في علاقات الزبائن من خلال الجهود المبذولة لبنائها وتطويرها، ولكون ذلك لا يضمن النجاح الأكيد لاستمرارية

[1] معتصم عقاب عبد القادر مسعود، **استخدام مفهوم التسويق بالعلاقات بالاستناد إلى عنصري القيمة والرضا للزبائن في شركات التامين في الأردن وفلسطين** "**دراسة مقارنة**"، أطروحة دكتوراه في التسويق، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص 80.

تلك العلاقة فقد تفشل وبالتالي يعرض المؤسسة إلى تحمل خسائر إضافية، خاصة إذا كانت عملية التطبيق غير مبنية على دراسات حقيقية ودقيقة.

- ✓ إن التركيز على عدد محدود من الزبائن يعرض المؤسسة إلى مخاطر الفشل في المحافظة على العلاقة لفترة طويلة.
- ✓ أن الزبائن في كثير من الأحيان لا يفضلون أن تكون لهم علاقات هيكلية، لأنها تحد من حريتهم في اختيار المؤسسات وقطع العلاقة إذا ما أرادو ذلك.

في الأخير يجب أن نؤكد أن موضوع إدارة العلاقة مع الزبون لا زال حديث النشأة وبحاجة إلى دراسات متخصصة ومعمقة لإثبات مدى نجاعته وقدرته على تحقيق الأهداف التسويقية المرجوة، كما أنه لا يزال من الناحية العملية اختبار ولم تظهر نتائج ذلك كاملة لقياس مدى فعاليته، مع أن الوسائل المساعدة على تطبيق هذا المنهج لا زالت في تطور مستمر كتكنولوجيا المعلومات والاتصال وغيرها، وبالتالي حظوظ نجاح تطبيقه وتوسع نطاق ذلك لا زالت قائمة.

خلاصة الفصل الاول:

إن التوجهات والتطورات التسويقية الحالية للمؤسسات عكست التطور والتغير في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية لهذه المؤسسات، إذ ساهمت التغيرات على مستوى هذه البيئات في إحداث وبروز مناهج تسويقية عديدة مبنية في مجملها على تحسين وتطوير دور هذه المؤسسات وإبراز مكانتها الحقيقية وتحسين علاقاتها مع عناصر محيطها، مع اعتبار الزبون نقطة الارتكاز في النشاط التسويقي للمؤسسة ومحور اهتمام كل أنشطتها ووظائفها، حيث يتصدر هذه المناهج التسويق بالعلاقات كمنهج تسويقي برز حديثا في الساحة العلمية ليؤكد على أهمية علاقات المؤسسة بمختلف اتجاهاتها.

ففي ظل التوجهات التسويقية الحديثة فإن إدارة العلاقة مع الزبون تمنح المؤسسة فرصة التفوق في استراتيجياتها التسويقية وهي بذلك تسعى لكسب زبائن مربحين والحفاظ عليهم عن طريق تحقيق ولائهم باستمرار، فالمؤسسة تستثمر إدارة العلاقة مع الزبون عن طريق الاتصال الدائم والمباشر بالزبائن ومتابعة حاجاتهم باستمرار عن طريق قواعد البيانات التسويقية المتضمنة لمعلوماتهم، وتقيم علاقات وطيدة معهم عن طريق التفاعل معهم باستخدام تكنولوجيا الاتصالات.

حيث يتم التفاعل الشخصي بين الزبون والمسوق ضمن برنامج إدارة العلاقة مع الزبون، إذ أن العلاقات داخل المؤسسة تتحكم بشكل مباشر في العلاقات خارج المؤسسة، ولعل ما يربط بينهما هو العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين الزبون والمسوق، حيث أن المسوق قد يعرف عن الزبون ما لم يعرفه هذا الأخير عن نفسه، وهذا ما يجعل الزبون يرتبط بالمؤسسة في حال ما إذا ارتبط بمنتجاتها وصار يتسم بولائه لها.



الفصل الثاني

تمهيـــــــــد

إن أغلب المؤسسات في الوقت الراهن تسعى للتميز والريادة في السوق، ومحاولتها قدر الإمكان استقطاب زبائن جدد خاصة مع إشتداد المنافسة في الأسواق حيث قامت بإعتمادها على أساليب وتقنيات حديثة تجعلها في مقدمة المؤسسات، لذلك أصبحت تراعي حاجات ورغبات الزبائن بالدرجة الأولى حيث إنتهجت أسلوب يميزها عن منافسيها في الأسواق ألا وهو تطبيق منهج الجودة وإدخالها في جميع عملياتها الإنتاجية والخدمية لتتطابق مع توقعات زبائنها الحاليين والمرتقبين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة وقناعة الزبائن بجودة خدماتها، ومن هنا يتطلب من المؤسسة الفهم الجيد لمعنى الجودة وتعميمه على جميع أفراد المؤسسة لتقديم خدمات ذات جودة عالية تتوافق مع المتطلبات.

هذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الجودة– التطور التاريخي، المفهوم والمتطلبات

المبحث الثاني: أساسيات الخدمة

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة

المبحث الأول: الجودة التطور التاريخي، المفهوم والمتطلبات

ازداد الوعي بالمؤسسات في السنوات الأخيرة بضرورة الإرتقاء إلى مستويات أعلى من التفوق والتميز، إذ سعت العديد من المؤسسات في العالم لترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة في عملياتها التصنيعية والخدمية والإنتاجية حتى تستطيع مجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي، مما دفع بهذه المؤسسات لتبني استراتيجيات الإهتمام بالجودة لتحسين أدائها وتوفير منتجات تشبع حاجات ورغبات الزبائن المعلنة وغير المعلنة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الجودة

لقد تم الاهتمام بالجودة بصيغ ومفاهيم متعددة جميعها تهدف إلى تحسين جودة المنتج ومراحل زمنية عدة يمكن بيانها كما يلي:[1]

1- الجودة في العصور القديمة:

إن النشأة الحديثة لموضوع الجودة، لم تمنع البعض من إرجاع موضوع الجودة إلى العصور القديمة، لعل من أبرزها ما جاء في مواد قانونية في شريعة حمورابي التي دونها في سلسلته المشهورة، والتي يمتد تاريخها إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد ففي التعامل التجاري ألزم التاجر أن تقدم سلعته جيدة وإلا عليه أن يتلافى النقص الحاصل فيها ويصلح عيوبها، كما أن المادة 299 وهي تختص بتنظيم الأعمال تنص إذا كان قد بنى بيتا لرجل ولم يحسن عمله بحيث انهار البيت الذي بناه وسبب الموت لصاحبه أي صاحب البيت سوف يقتل ذلك البناء، وقد شاهدنا دلالة الكثير من الآثار التي ضلت شاخصة إلى يومنا هذا رغم عتو الزمن عليها وما تمتاز به من

[1] مهدي السمرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي**، الطبعة 1، دار جرير، الأردن، ص 40.

جودة في العمل والاتقان مثل أهرامات مصر، وجدران المعابد، وسور الصين العظيم وناهيك عن القصور والمساجد والقلاع والأمثلة في هذا المضمار كثيرة ولا تحصى.

كما يحث الاسلام العامل المسلم على اتقان عمله وأن يكون مسؤولا عن جودته وسلامته من العيوب فقد دعي لتحسين الجودة واتقان العمل وجعل لمن يحسن عمله أطيب الجزاء، وقوله تعالى "ولتُسئلُنَّ عمَّا كُنتُم تَعمَلُون" [النحل :93]، وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم يحث أتباعه على اتقان العمل ويرغب فيه، ويعده قربة من أحب القربات إلى الله سبحانه وتعالى، ويقول صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب من العامل أن يحسن" وفي رواية أخرى: "إن الله يحب أحدكم إذا عمل عملا أن يتقنه" [رواه البيهقي].

كذلك قوله تعالى: "وَقُل اعمَلُوا فَسَيَرَى الله عَمَلَكُم وَرَسُولُهُ وَالمُؤمنُون" [التوبة:105][1].

يذكر أن الكوفة اشتهرت بصناعة الخز الذي لاقى رواجا كبيرا في الأقطار الاسلامية كافة، واشتهرت الأندلس بمنتوجاتها حتى اصبحت معروفة في كثير من الأقطار وتصدر إلى الشرق العربي وشمال أوربا.[2]

[1] خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، **إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي**، الطبعة 1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1997، ص ص9-10.

[2] مهدي السامرائي، نفس المرجع السابق، ص 42.

2- مراحل الجودة في العصر الحديث:

لقد درج أغلب الكتاب والباحثون وأصحاب الإختصاص على تقسيم مراحل الجودة تبعا للتقسيم الآتي:[1]

- ✓ **المرحلة الأولى: ضبط الجودة**

تميزت هذه المرحلة بأن مسؤولية الجودة تقع على مشرفين مختصين بضبط الجودة ومتابعة قياسها والتحقق منها على المنتجات التي تقوم المؤسسة بصناعتها.

- ✓ **المرحلة الثانية: الضبط الإجمالي للجودة**

اتسمت هذه المرحلة بقيام العامل نفسه بالضبط الإحصائي للعمليات التي ينفذها ويطلق عليها اسم "الجودة في المنشأ" وفيها يكتشف العامل مدى الانحراف في القطعة التي ينتجها فيتمكن من ايقاف الإنتاج المناسب ومنع الحصول على منتجات معيبة.[2]

- ✓ **المرحلة الثالثة: ظهور مؤسسات متخصصة بالجودة**

امتازت هذه المرحلة بعدد من المتغيرات في بيئة الصناعات وخاصة بعد فترة الكساد الاقتصادي الرأسمالي سنة (1929-1933)، مما أدى إلى ظهور مؤسسات صناعية متخصصة بضبط الجودة عند إنتاج وبيع المنتجات كذلك ظهور حلقات الجودة في اليابان عام 1956 وما حدث عليها من تطورات بعد ذلك.

---

[1] قاسم نايف العلوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2001**، الطبعة 1، دار الثقافة، الاردن،2005، ص ص 24-25.

[2] صورية طيب الزغيمي، **محددات ولاء المستهلك لمنتجات المؤسسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2008، ص 104.

✓ **المرحلة الرابعة: تحسين الجودة**

تميزت هذه المرحلة بتطور مفهوم حلقات الجودة في اليابان إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكذلك ظهور مفهوم التلف الصفري في اليابان إلى جانب مفاهيم أخرى كتوكيد الجودة الذي يعتبر نظام متكامل يتضمن عدد من السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في المؤسسات الصناعية.

✓ **المرحلة الخامسة: إدارة الجودة الشاملة**

سبب ظهور هذه المرحلة هو تزايد شدة المنافسة العالمية، واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة البلدان النامية، وخسارة المؤسسات الأمريكية والأوربية لحصص كبيرة في هذه الأسواق، إزاء هذا الوضع قامت المؤسسات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولا وعتما، واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين حيث استخدمتها المؤسسات الأمريكية والأوربية لصد غزو الصناعة اليابانية لأسواقها.[1]

✓ **المرحلة السادسة: مرحلة القرن 21:**

هي المرحلة المستقبلية التي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان، بأنها ستكون مرحلة الإهتمام بالمستهلك من خلال تقديم وإنتاج كل ما يرغب به المستهلك من حيث سهولة وسرعة الحصول على المنتج عند الطلب.

---

[1] عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، الطبعة 1، دار وائل، الأردن، 2000، ص 28.

في هذا السياق ظهر ما يسمى ب **ضمان الجودة والإيزو (ISO)**[1]، للوثوق بجودة ما تستلمه المؤسسة من مورديها، كان لا بد من عمليات مراجعة دورية لنظام الجودة لديهم، نظام يعتمد على منظومة معايير تقبلها أو تختارها المؤسسة نفسها. تميز هذا النظام لضمان الجودة بالثقل الشديد، فقد تطلب أن يكون على المورد الواحد أحيانا أن يلبي أكثر من نظام جودة واحد إذا كان يورد لأكثر من مؤسسة واحدة، وترتب على ذلك تكلفة عالية لعمليات المرجعة. في هذه الظروف ظهرت الحاجة لتوحيد معايير المراجعة لتخفيف العبء على المؤسسة والمورد على حد سواء[2].

الإيزو 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات سنة 1987. تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلع وخدمات) تتوافق أو تفوق حاجات، رغبات وتوقعات الزبائن"، وتعد سلسلة مواصفات الإيزو 9001، 9002 و9003 – كل في مجال النشاط الخاص بها – نموذجا لنظام الجودة الذي يؤكد لإدارة المنظمة وزبائنها أن أنشطة الجودة تتم وفقا للمعايير المهنية العالمية[3].

أنشأت المنظمة الدولية للمعايير في 1976 لجنة تقنية (TC 176) لإعداد معايير في الإدارة وضمان الجودة. إنتظم أول لقاء لهذه اللجنة في 1980، وفي 1986 أصدرت النشرية ISO

---

[1] International Standards Organisation. الهيئة الدولية للمواصفات القياسية.

[2] بو عبد الله صلاح، **نماذج وطرق قياس جودة الخدمة –دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر–**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2014، ص 35.

[3] سمير محمد عبد العزيز، **جودة المنتج**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1999، ص ص 137– 147.

8402 التي اختصت بالمصطلحات (vocabualry standard)، ثم في 1987 أصدرت المجموعة الأولى من المعايير ISO 9000، والتي تألفت من:[1]

- المفاهيم الأساسية والمصطلحات ومعايير توجيهية ISO 9000.
- ثلاثة معايير لمتطلبات ضمان (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003)، تتمايز عن بعضها البعض من حيث شموليتها: معيار ISO 9001 هو المعيار الشامل، معيار ISO 9002 لا يشمل التصميم، ومعيار ISO 9003 لا يشمل أيضا الخدمات البعدية، الشراء والتحكم في العمليات.
- معيار توجيهي لإدارة الجودةISO 9004 .

صححت هذه المجموعة لمزيد من الفعالية والكفاءة في 1994، في 2000، وأخيرا في 2008. تعتمد نشرة ISO 9001 ثمانية مبادئ لنظام الجودة:[2]

- التوجه بالزبون: على المنظمة ان تفهم الحاجات الحالية والمستقبلية للزبون وأن ترضي رغباته وتتفوق على توقعاته.
- القيادة: على القيادة العليا وضع الغايات والتوجهات للمنظمة، وخلق مناخ يشجع على التزام وانخراط العاملين بأهداف المنظمة.
- الإشراك الفعال للعاملين: الأفراد على كل المستويات هم الأساس الحقيقي لأي منظمة، والتزامهم يسمح بوضع كفاءاتهم في فائدة المنظمة.
- استخدام مدخل العمليات: يمكن تحقيق النتائج المرغوبة بكفاءة أكبر عندما يستخدم مدخل

[1] Juran M. Joseph and Goodfrey A. Blanton, **Juran's Quality Handbook**, 5th Edition, McGraw-Hill, USA, 1999 ,P 111.
[2] Abdellali Bouzid, **Normes ISO 9001**, ou ligne directrices EQUA pour l'enseignement supérieur, Actes du colloque international sur les enjeux de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur, 20 et 21 Nov, Consortium des Universités de l'Est, Université de Skikda, Algérie, 2010.

العمليات في النظر إلى الأنشطة.

- الإدارة بمدخل النظم: تعيين وفهم وإدارة العمليات المرتبطة كنظام يسهم في فعالية وكفاءة المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها.
- التحسين المستمر: التحسين المستمر للأداء يجب أن يكون دوما هدف المنظمة.

اتخاذ القرارات بناءا على البيانات والحقائق.

- العلاقات ذات الفائدة المتبادلة: وجود علاقات مربحة لكل من المورد والمؤسسة يزيد فرص خلق القيمة من قبل الطرفين.

هذه المبادئ هي تقريبا مبادئ إدارة الجودة الشاملة. الاهتمام بنظام الجودة للإيزو وكسب شهاداتها شكل حركة لا يزال زخمها زاخرا، وهو يعبر عن حاجة حقيقية لكسب ثقة الزبون والتحقق من قدرة المورد على توفير الطلبيات حسب المواصفات الموضوعة والآجال المحددة. استخدام معايير موحدة سمح بتخفيف تكاليف الحصول على المصادقة على نظم ضمان الجودة من أجل الحصول على هذه الضمانة. اليوم ينشأ اهتمام متصاعد بجوانب أمنية وصحية وبيئية في المنتجات، وفي ظل السوق المفتوحة، هناك حاجة متزايدة لمعرفة مكونات المنتج ومصدره، وبالتالي الحاجة لضمان تسجيل كل ذلك.

المطلب الثاني: مفهوم الجودة وأهميتها

1- **مفهوم الجودة:** لقد أعطيت عدة تعاريف لجودة المنتج من طرف العديد من الباحثين في المجال التسويقي نذكر منها:

تعريف الجودة لغويا: "يردها المعجم الوسيط إلى فعلها الثلاثي جاد ومصدره جودة، أو جودة بمعنى صار جيدا ويقال جاد العمل فهو جيد، وجمعها جياد أو جيائد، وجاد الرجل أي أتى بالجيد من قول أو عمل".[1]

الجودة من وجهة النظر اليابانية: "هي نظام الوسائل الموجهة لإنتاج السلع والخدمات التي تناسب المشتري".[2]

تعرفها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة: "بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين".[3]

عرفت المنظمة الدولية للتقييس الجودة: "بأنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا".[4]

كذلك تعرف الجودة: "بأنها حالة ديناميكية ترتبط بالمنتجات المادية والخدمات وبالأفراد والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالات مع التوقعات".[5]

---

[1] محمد خلف الله وآخرون، **المعجم الوسيط**، الطبعة 2، الجزء 1، مطابع دار المعارف، مصر، 1972، ص 145.

[2] Seddiki abdallah , **management de la qualité** , office de publication universitaire, alger, p24.

[3] مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، الطبعة 1، دار صفاء، الأردن، 2008، ص 16.

[4] محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري**، الأردن، 2005، ص 08.

[5] زيد منير عبوي، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة 1، **دار كنوز المعرفة**، الأردن، 2006، ص32.

بالإضافة إلى التعاريف السابقة، قدم مجموعة من رواد الجودة تعاريف مختلفة نوجزها فيما يلي:[1]

-(ph.crosby): "إن الجودة هي المطابقة للمواصفات".

- (j.juran): " الجودة هي الملائمة للإستخدام".

- (christan meria): "الجودة هي قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات المستعملين وبأقل تكلفة".

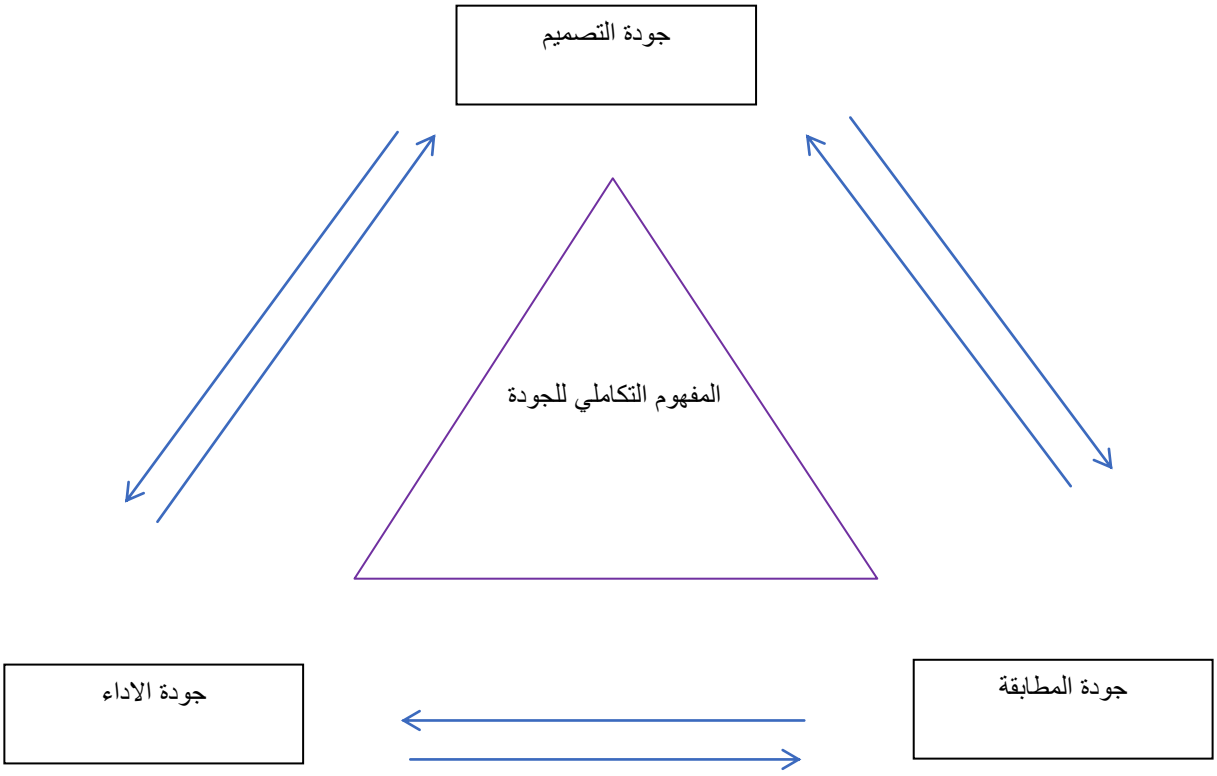
من التعاريف السابقة نستنتج أن الجودة هي مجموعة الخصائص والمزايا المرتبطة بالمنتج المادي والخدمي والتي تتوافق مع رغبات ومتطلبات المستهلكين أو تفوق توقعاتهم".

يمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاثة زوايا، ترتبط الأولى بجودة التصميم وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج، وترتبط الثانية بجودة الإنتاج وهي المواصفات التي تحقق خلال العملية الإنتاجية، وترتبط الثالثة بجودة الأداء والتي تظهر للزبون، والإتجاه الحالي والحديث هو المفهوم التكاملي للجودة الذي يجمع ويربط بين الزوايا الثلاثة للجودة للتأثير المتبادل بينها الذي ينعكس على ما يستلمه الزبون النهائي.[2] يوضح الشكل التالي ذلك:

---

[1] بومدين يوسف، **دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الصغيرة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 78.

[2] رعد عبد الله الطائي وعيسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري، الاردن، 2008، ص 30.



الشكل رقم (05): أوجه الجودة

المصدر: رعد عبد الله الطائي عيسى قدادة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

2- أهمية الجودة:

تتبوأ الجودة أهمية إستراتيجية سواء على المستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع وأخذت هذه الأهمية بالتزايد منذ الخمسينيات، ويمكن بيان أهمية الجودة للمنظمات الصناعية من خلال تأثيرها في الفقرات التالية:[1]

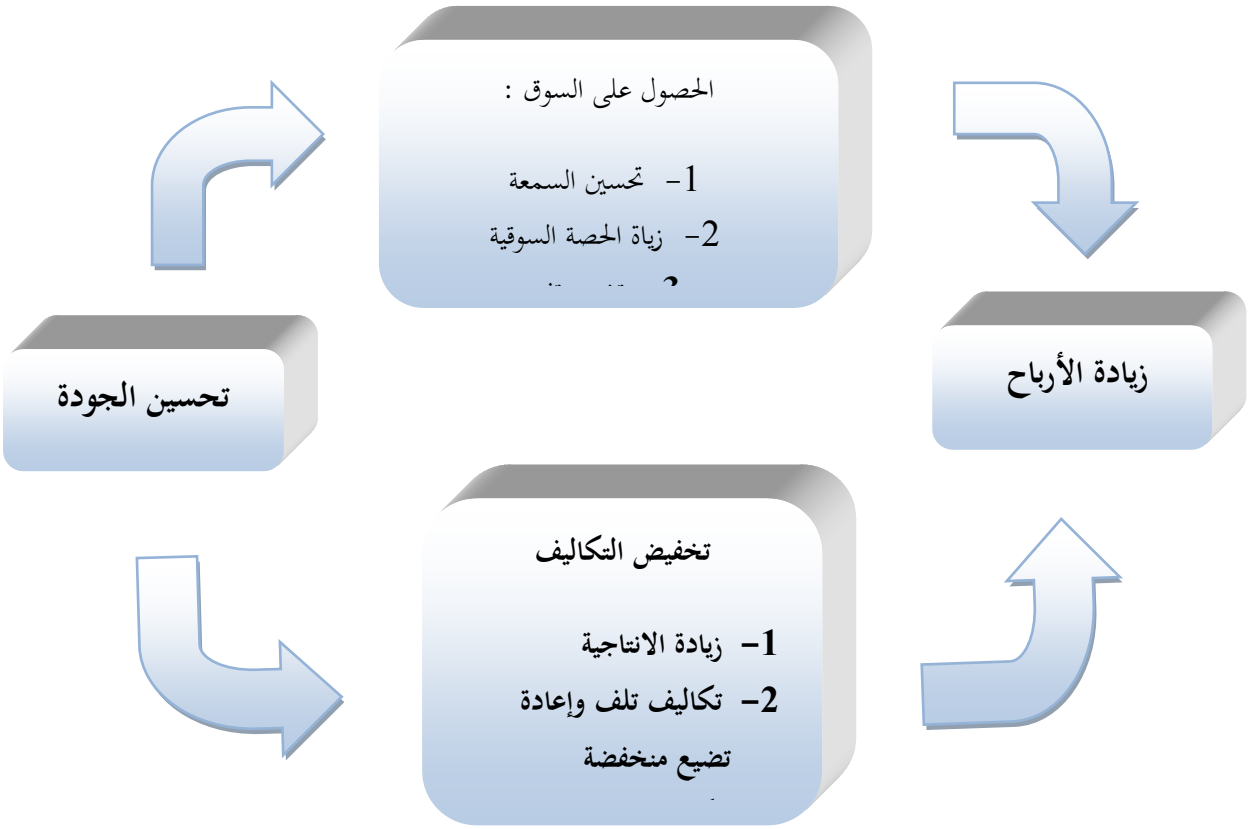
[1] يوسف حجيم الطائي وآخرون، **نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية**، دار اليازوري، الاردن، 2009، ص 73.

أ- شهرة المؤسسة: تستمد شهرة المؤسسة من مستوى الجودة الذي تنتج به منتجاتها، فهذا يضفي عن المؤسسة السمعة الحسنة والانتشار الواسع لمنتجاتها، ويترتب على فشل الإدارة في إعطاء الاهتمام الكافي بالجودة الإساءة إلى سمعة المؤسسة وربما فقدان عدد كبير من زبائنها.

ب- المسؤولية القانونية عن المنتج: إن المؤسسات التي تقوم بتصميم منتجات معينة وانتاجها تكون مسؤولة قانونيا عن كل أذى يحصل نتيجة استخدام المنتج وعليه لابد أن تنتج وتوزع منتجات خالية من العيوب والأخطاء، قدر الإمكان لتتجنب المساءلة القانونية المترتبة عن ذلك.

ج- التطبيقات الدولية: من أجل أن تكون المؤسسة المنتجة في وضع تنافسي على المستوى العالمي أو الدولي فإن عليها الاهتمام بمستوى الجودة، المنتج يجب أن يتوافق وينسجم مع المتطلبات العالمية، حتى تتضمن المنظمة بقاءها في بيئة الأعمال، فعلى سبيل المثال: عند الحصول على شهادة ISO9000 يتطلب ذلك في المؤسسة الإلتزام بالمواصفات المحددة، والمتفق عليها دوليا في مجال الجودة، كما أن حصول المؤسسة على هذه الشهادة لا يعني توقف المؤسسة عن تطوير مستواها بل يجب أن تعمل على التحسين المستمر لجودة منتجاتها.

د- التكاليف والحصة السوقية: إن تحقيق الجودة والتحسين المستمر لها سوف يؤدي إلى جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن ومن ثم زيادة الحصة السوقية، ذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة ربحية المؤسسة، ويمكن توضيحه في الشكل التالي:



الشكل رقم (06): فوائد تحسين الجودة

المصدر: حيدر علي المسعودي، **إدارة تكاليف الجودة استراتيجيات**، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص 32.

من خلال الشكل يتضح لنا بأنه عند تحسين سمعة المؤسسة وزيادة حجم المبيعات وحرية التسعير مما يؤثر على الربحية وبذات الطريقة يؤثر تحسين الجودة في تخفيض التكاليف الناتج عن زيادة الإنتاجية وتقليل التلف وتكاليف إعادة التصنيع وتكاليف ضمان المنتجات بعد بيعها.

المطلب الثالث: متطلبات الجودة

يؤكد بعض الكتاب والباحثين أن تطبيق الجودة يمر من خلال ترسيخ ثقافة تنظيمية جديدة، هيكل تنظيمي أفقي، إعادة هندسة العمليات وأساليب التنفيذ.

1. الثقافة التنظيمية:

يقصد بها مجموعة المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين أعضاء المؤسسة وهي تساعد في توجيه السلوك الإنساني داخل المؤسسة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع.[1]

حدد John Woods ستة قيم يمكن أن تبني عليها ثقافة ناجحة وثرية للجودة، وتكمن القيمة الحقيقية لهذه القيم فيما يصاحبها من تغيير في السلوكيات وهي:[2]

- القيمة الأولى: كلنا نعمل سويا شركاء، المؤسسة والزبائن والموردون.
- القيمة الثانية: انسانية العلاقات الرسمية بالعمل، تخفيف الرسميات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- القيمة الثالثة: الاتصال الصادق المنفتح، حيوي وضروري.
- القيمة الرابعة: لكل فرد فرصة الوصول لكافة المعلومات عن كافة العمليات.
- القيمة الخامسة: أهمية التركيز على العمليات.
- القيمة السادسة: ليس هناك نجاح أو فشل وإنما خبرات التعلم.

الثقافة التنظيمية الجديدة يجب أن تساعد كل من يعمل في المؤسسة على التعامل والتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وكذا العمل على تحقيق رضا دائم لجميع الأفراد والإحساس بالمسؤولية تجاه تحقيق النجاح.

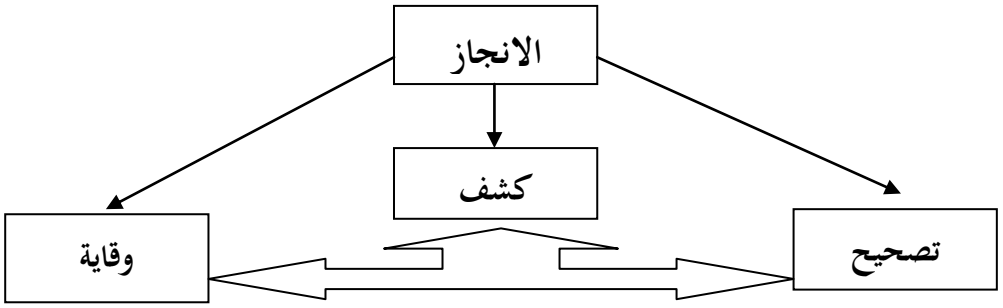
---

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، الطبعة 1، دار الصفاء، الأردن، 2003، ص 335.

[2] أحمد سيد مصطفى، **إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000**، جامعة الزقازيق، مصر، 2005، ص 25.

2. الهيكل التنظيمي:

أشار كل من Wissler & colling إلى أن نظام إدارة الجودة قد يتكون من أربعة أنظمة تحتية متسلسلة حسب الشكل التالي:[1]



الشكل رقم (07): نظام إدارة الجودة

Source: Jean-luc charron et sabine sépari, **Management manuel et applications**, 1e édition, Dunod, paris ,2008, p 292.

- تتألف أنشطة الانجاز من صياغة لاختبارات الجودة، تحديد السياسات الواجب تطبيقها وأيضا تعبئة الأفراد.
- تبحث أنشطة الوقاية عن تجنب كل ما يسبب عدم الجودة، ويمكن تحقيق ذلك بتكوين الأفراد على الوقاية.
- تتحقق أنشطة الكشف من تدقيق قياس الجودة، عن طريق تطبيق واستغلال نظام معلومات يهتم بمستوى الجودة.
- تهدف أنشطة التصحيح إلى تصحيح الأخطاء المسببة لعدم الجودة.

1 Jean-luc charron et sabine sépari, **Management manuel et applications**, 1e édition, Dunod, paris ,2008, p 292.

لقد أشار Deming إلى ضرورة إزالة الحواجز الموجودة بين الأقسام والادارات المختلفة في المؤسسة ويعني ذلك كسر الحدود الموضوعة بين الأقسام المختلفة في الهيكل الوظيفي التقليدي، ويتحقق ذلك من خلال منظور العملية الذي يربط كل أجزاء التنظيم مع بعضها ويزيد من فهم العاملين للنظام كله، بدلا من التركيز على جزء صغير فقط وبضبط هيكل التنظيم مع عمليات العمل الفعلية التي يؤديها التنظيم، يمكن أن تقدم الخدمة للزبائن بفعالية أكبر، وترى إدارة الجودة المؤسسة كنظام من العمليات المتداخلة والمرتبطة جانبيا من خلال شبكة من الموردين والزبائن المتعاونين.

3. إعادة الهندسة أو إعادة تصميم العملية:

يعرف Hammer اعادة الهندسة على أنها: "إعادة تصميم جذرية لعمليات المؤسسة بهدف تحقيق تحسين وتطوير باهر في أداء هذه الأخيرة".[1]

تشمل إعادة الهندسة طرح أسئلة أساسية عن مختلف العمليات مثل لماذا نفعل ذلك؟ وبهذه الطريقة؟ ويكون الهدف تحقيق قفزات كمية في الأداء وتحقيق درجة عالية من التطابق مع توقعات الزبون، ويمكن رؤية أهمية إعادة تصميم العملية لتحسين الجودة بناء على عمل Asbjon، فالعملية هي ما يوصل توقعات الزبون إلى المنتجات والخدمات التي يحصل عليها، فهي ما يؤكد أو يفشل في تأكيد أن المنتجات تحقق توقعات الزبون أو تتعداها.[2]

---

[1] بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 150.

[2] جيمس ايفان وجيمس دين، **الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والاستراتيجية**، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، بميك، مصر، 1996، ص 333.

تشمل الأساليب المفيدة لهندسة الجودة ما يلي:[1]

- الهندسة المتزامنة والذي يطور فيه أفراد الهندسة والانتاج مع بعضهم تصميمات المنتج لتحديد التي تكون وظيفية وسهلة التصنيع.
- تحليل القيمة والذي تحلل فيه وظيفة كل مكون من مكونات المنتج لتحديد كيف يمكن تحقيقه بالصورة الاقتصادية الأكثر.
- مراجعات التصميم والتي يجري فيها المديرون تقويما لكيفية ارتباط التصميم بمتطلبات الزبون، وكيف يمكن تحسينه قبل طرحه للإنتاج.
- تصميم التجارب والذي تطبق فيه تجارب احصائية نظامية لتحديد أفضل حالات مزيج لمعلمات المنتج، والعملية للجودة المرتفعة والتكلفة المنخفضة، وتشمل كل هذه الجهود مستوى مرتفع من عمل الفريق.

[1] جيمس ايفان وجيمس دين، نفس المرجع السابق، ص 498.

المبحث الثاني: أساسيات الخدمة

لا تخلو مؤسسة من إدارات تقدم خدمة للعاملين أو لإدارات أخرى. فالخدمات إما أن تكون هي النشاط الأساسي أو أن تكون نشاطا داخليا لمؤسسة غير خدمية .

المطلب الأول: مفهوم الخدمة

لقد أعطيت عدة تعاريف للخدمة من طرف العديد من الباحثين في المجال التسويقي نذكر أهمها:

تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة على أنها تقدم على شكل نشاط أو امتياز أو رضا مقدمة خلال البيع أو تابع للمنتج المباع.[1]

يلاحظ من تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق بان الخدمة تعبر عن نشاط يتم عبر عملية بيع حاصلة سواء كانت خدمة مستقلة أو مصاحبة لمنتج ما، كما أن هذا التعريف لا يميز بصورة كافية بين السلعة والخدمة.

كما تعرف أيضا بأنها الأنشطة، المنافع، والإشباعات التي تقدم بغرض بيعها وتكون السمة الأساسية فيها أنها غير ملموسة.[2]

لا يختلف هذا التعريف عن سابقه من حيث اعتبار الخدمة نشاطا مرتبطا بمنافع معينة يتم من خلال عملية البيع إلا أن هذا التعريف أضاف صفة جديدة للخدمة في كونها غير ملموسة.

هناك تعريف آخر يصفها بانها: "أي نشاط أو انجاز أو منفعة يقدمها طرف ما للطرف الآخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية، وان إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس".[3]

---

[1] Michel Langloiset, Gerard Tocquer, **marketing des services :le defi relationnel**, Édition Goetan Morine,canada,1992,p21.

[2] محمد فريد الصحن، **التسويق: مفاهيم واستراتيجيات**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1998، ص256.

[3] Philipe Kotler, Berbard Dubois, **marketing management**, 10éme Édition, Publi union, Paris, 2000, p436.

من التعاريف السابقة تتضمن الخدمة ما يلي:

- تكون الخدمة في الغالب غير ملموسة.
- قد ترتبط الخدمة بمنتج مادي أو قد لا ترتبط بذلك.
- لا يمكن إمتلاك الخدمة وإنما يمكن الإستفادة من عرضها.
- الخدمة تدرك بالحواس من خلال المنفعة التي تقدمها للمستفيد.
- تتألف الخدمة من جوهر تدعمه خدمات تكميلية.

✓ **الفرق بين جودة السلعة وجودة الخدمة:**

طبعا هناك إختلاف بين جودة السلعة وجودة الخدمة ويمكن ايجازها كالتالي[1]:

قد تنتج المؤسسات سلعا أو تقدم خدمات ويدعم كل منهما خدمات مساعدة وتقليديا كانت تصاحب الجودة السلع المصنعة فقط، بكلمات أخرى كانت تصاحب عناصر ملموسة ويمكن التأكد من خواصها، وفحصها وإختبارها من قبل فاحصين يعملون في معامل مجهزة بأحسن الأجهزة، كما قد يستخدم البعض كلمة خدمة على أنها عكس منتج، لكن عادة ما تستخدم كلمة منتج في تغطية الخدمة، كما في حالة تنمية البنك حسابات القروض والتوفير لمنتجات مالية بالمثل عندما ينتج أحد المنتجين لعبة يكون متجه في تأثيره أي خدمة التسلية، والتمييز الأفضل بين الاثنين عند الكلام عن المنتجات بمعنى محدود يجب أن تستخدم كلمة سلع، ففي كندا على سبيل المثال توجد ضرائب السلع والخدمات.

---

[1] أنظر المراجع:

- جوزيف كيلازا، **تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة**، دار المريخ بالرياض، 2004، ص ص 156-165.
- عواطف ابراهيم الحداد، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة 1، دار الفكر، الأردن، 2009، ص ص 22-24.

كذلك في الفرق بين جودة السلعة والخدمة حرصت المؤسسات على تقديم منتجاتها بشكل أفضل حتى تحقق مستوى الرضا لديهم وطورت مجموعة من الأبعاد التي تعتمد عليها جودة المنتج وبما أننا ندرس جودة المنتج بصفة عامة ويجب التفرقة بين الأبعاد في الجودة التي تتطلبها السلع والخدمات من خلال ما يلي:

1. **أبعاد الخدمة:** نظرا لكون الخدمات غير ملموسة وصعبة القياس مثل ما هو لدى السلع إلا أن مستهلك الخدمة لديه تصور خاص عن الخدمة التي ستقدم له، وبواسطتها يمكن الحكم على جودة الخدمة لذا يتطلب من المؤسسات الخدمية لذا يتطلب من المؤسسات الخدمية مراعاة الجوانب التي يريدها المستهلك في الخدمة وبناءا على ما تتمتع به الخدمة من خصائص يمكننا أن نضع عشرة أبعاد تقاس من خلال جودة الخدمة.
2. **أبعاد السلعة:** يمكن قياس جودة المنتجات بسهولة نظرا للطبيعة أو الخصائص المادية التي تتمتع بها، وقد صنفت الأبعاد التي يمكن من خلالها مقياس جودة السلع إلى أبعاد ثمانية (الأداء، المظهر، المعولية، المطابقة، المتانة، قابلية الخدمة، الجمالية، الجودة المدركة...).

الجدول التالي يبين الفرق بين السلع والخدمات:

الجدول رقم (02): الفرق بين السلع والخدمات

السلع	الخدمات
السلع ملموسة وقيمة السلع تكمن في حقيقة أنه يمكن تملكها أي أن الملكية تنتقل إلى الزبون.	الخدمات تكون غالبا غير ملموسة، وذلك أنها عبارة عن أنشطة وتصرفات أو جهود، كما لا يمكن تملك معظم الخدمات وتكمن قيمة الخدمة أو جوهر المنفعة المترتبة على الخدمة في التجربة التي يعيشها الزبون. ولا تتضمن الخدمة عادة نقل أو تحويلا الملكية.
السلع يمكن تخزينها، إذ يمكن أن يخزن الفائض من السلع إلى حين وجود الطلب عليه.	الخدمات غير قابلة للتخزين، فالطاقة غير المستغلة في مجال الخدمات لا يمكن تخزينها ولا يمكن بالتالي تحويلها من وقت لآخر.
هناك انفصال بين المنتِج والزبون ويتم الاتصال بينهما عن طريق الوسطاء وبالتالي فإن هناك فاصل زمني بين الإنتاج والإستهلاك يتم من خلاله نقل وتخزين السلع.	الخدمات لا يمكن فصلها عن مقدمها، فمقدم الخدمة ينتج ويقدم الخدمة في آن واحد، كما يتم إنتاج الخدمة واستهلاكها في نفس الوقت.
يمكن إحداث قدر كبير من النمطية في السلع وبالتالي يمكن إنتاج السلع على نطاق واسع واستخدام أساليب الرقابة على الجودة بسهولة.	الخدمات تختلف في الجودة بمرور الوقت ولذلك لا يمكن ضمان النمطية في جودة الخدمة، وذلك بسبب اعتماد الخدمة على مقدمها.

Source: James Teboul, **Le management des services**, Eyrlles, France, 2006, p 48.

من الجدول السابق نستنتج أن هناك:

-سلع مادية ملموسة بنسبة 100% و هي السلع التي لا يصاحبها أي نوع من الخدمات؛

-سلع مادية ملموسة يصاحبها خدمة أو أكثر لجذب الزبائن مع الملاحظة أنه كلما كانت السلع المعقدة من الناحية الفنية كلما زادت أهمية الخدمات المصاحبة للسلع؛

-خدمات تصاحبها سلع ملموسة كخدمة الطيران مثلا؛

-خدمات خالصة بنسبة 100% و هي الخدمات التي لا يصاحبها أي نوع من السلع المادية .

المطلب الثاني: خصائص الخدمة

تتمثل خصائص الخدمة في العناصر التالية:

1- عدم ملموسية الخدمة:

إن هذه الخاصية لجميع الخدمات كما أنها تعتبر معيارا أساسيا في التفريق بين نشاطات الخدمات والنشاطات المتعلقة بالسلع المادية. فلا يمكن إدراك الخدمات بالشم، الذوق واللمس....الخ وبالتالي فليس لها تجسيد مادي وبناء على ذلك فإنه لا يمكن نقلها أو تخزينها أو تعبئتها أو فحصها قبل الشراء. فمن الناحية العملية إن إنتاج واستهلاك الخدمة يحدث في نفس الآونة، لذلك يصعب علينا معاينتها كما سبق وذكرنا. لهذا فإن ترويج الخدمات لا يعتمد على خصائصها وإنما على مزاياها، فالمستهلك في سبيل تقليل نسبة عدم التأكد من منافعها فإنه يبحث عن مؤشرات تساهم في توضيح نوعية تلك المنفعة وربطها بها كالمعلومات، الشعارات، الأسعار والتي تكون في غاية الأهمية لكسب ثقة الزبون.[1]

[1] Philipe Kotler, Berbard Dubois, **Marketing Management,** op-cit, pp 456-458.

2- التلازمية:

هي عبارة عن درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها فنقول أن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياسا إلى السلع المادية. تشير خاصية التلازمية في هذه الحالة إلى وجود علاقة مباشرة بين مزود الخدمة والمستفيد، فغالبا ما يتطلب الأمر حضور المستفيد من الخدمة عند تقديمها، وهذا ما يحقق لتسويق الخدمات ميزة خاصة، حيث يتم إنتاج الخدمة وتسويقها في آن واحد معا. كما أن تواجد مزود الخدمة ومتلقيها معا له تأثير على النتائج المتوقعة من الخدمة (مثل خدمة الحلاقة أو الطبابة أو السفر). هذا ما يدفع بمؤسسات الخدمة إلى توجيه إمكانياتها نحو تدريب وتأهيل وتطوير قابليات وجدارات مزودي الخدمات نظرا لانعكاس مستوى مهاراتهم الايجابية على عملية تقديم الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية لخدماتها. كما يترتب على خاصية التلازمية ضرورة مساهمة أو مشاركة المستفيد في إنتاجاه وهذه السمة تعتبر أساسية حيث لا يمكن أداء الكثير من الخدمات دون توافرها.[1]

3- عدم تماثل الخدمة:

تتميز الخدمات بخاصية عدم التماثل طالما أنها تعتمد على مهارة أو أسلوب أو كفاءة مزودها وزمان ومكان تقديمها، كما نجد أنه من الصعب إيجاد معايير نمطية للإنتاج في حالة الخدمات فكل نوع من أنواع الخدمات لها طرق مختلفة في كيفية قياسها، بل ونجد صعوبة في قياس الإنتاجية الخاصة بكل منها، كما أن مزود الخدمة يقدم خدمات بطرق مختلفة اعتمادا على ظروف معينة وبذلك تتباين الخدمة المقدمة من قبل نفس الشخص أحيانا. كذلك من وجهة نظر

[1] حميد الطائي وآخرون، **الأسس العلمية للتسويق الحديث -مدخل شامل-**، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 197-198.

المستهلك فإنه من الصعب عليه أن يحكم على الجودة قبل عملية الشراء هذا ما يدفعه إلى التحدث مع الآخرين (أشخاص قاموا بشراء الخدمة) قبل اختيار الجهة التي سيتعامل معها.[1]

من الأساليب المستخدمة في الفنادق لمحاولة تغيير الخدمات، ولو لحد نسبي، اختيار وتدريب الموظفين، استخدام نظام الشكاوى والاقتراحات، نظام المتابعة والمسح لأداء الزبائن، للتأكد من رضا الزبائن عن مستوى وجودة الخدمة.[2]

4-قابلية الفناء:

الخدمات تستهلك بسرعة ولا يمكن خزنها، فالغرف الفندقية غير المشغولة تعتبر خسارة على الفندق ولا يمكن تخزينها والمقاعد الفارغة في رحلة جوية تمثل عدم إشغال وتعتبر طاقة مهدورة. كذلك فإن الطلب على الخدمات يعتبر متذبذب بسبب الموسمية أو بسبب الظروف الطبيعية أو ظروف أخرى.[3]

5- نقل الملكية:

إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة وخاصية مميزة للخدمات مقارنة بالسلع المادية، فبالنسبة لهذه الأخيرة، فإن لمستخدمها حق التصرف بها، امتلاكها، استخدامها واستهلاكها بشكل كامل، وبإمكانه تخزينها أو بيعها في وقت لاحق، وعندما يدفع ثمنها فإن المستهلك يمتلك السلعة، أما بالنسبة للخدمة، فإن المستفيد له فقط الحق باستعمال أو استخدام الخدمة لفترة معينة أو لوقت محدد في كثير من الأحيان (مثل تأجير غرفة في فندق أو مقعد في طائرة، أو استئجار منزل أو سيارة) وإن ما يدفعه لا يكون إلا لقاء الاستعمال أو الاستئجار أو الحصول على منفعة مباشرة من

---

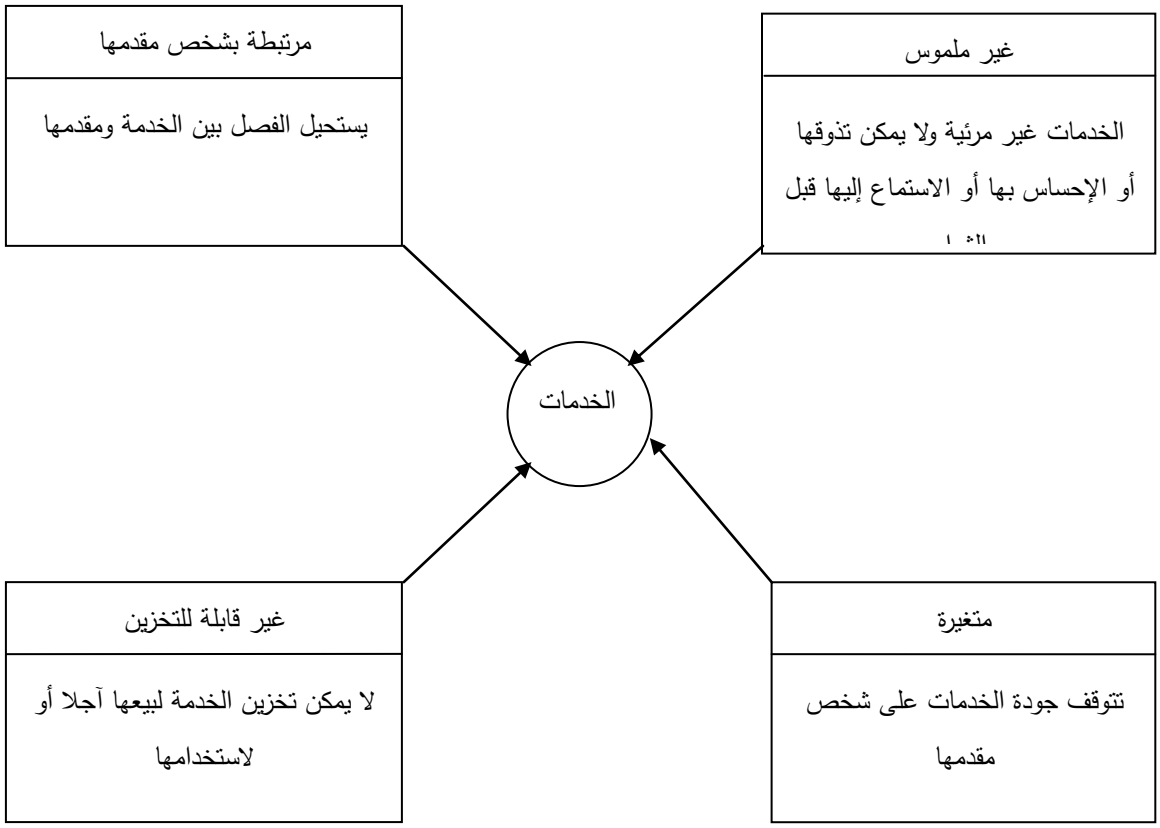
[1] هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص ص29-31.

[2] خالد مقابلة، **التسويق الفندقي**، الطبعة 1، دار زهران للنشر، الأردن، 2010، ص 13.

[3] ماهر عبد العزيز، **صناعة السياحة**، دار زهران للنشر، الأردن، د س، ص ص140-141.

الخدمة المقدمة إليه[1]. فهو لا يمتلكها كما في السلع المادية، مما يسبب مشكلة تسويقية لأن المستهلك يشعر بالسعادة عند تملكه للسلعة مما يلقي بعبء كبير على رجل تسويق الخدمة حتى يشعره بهذه الخاصية.

يوضح الشكل التالي الخصائص المختلفة للخدمات والتي سبق شرحها.



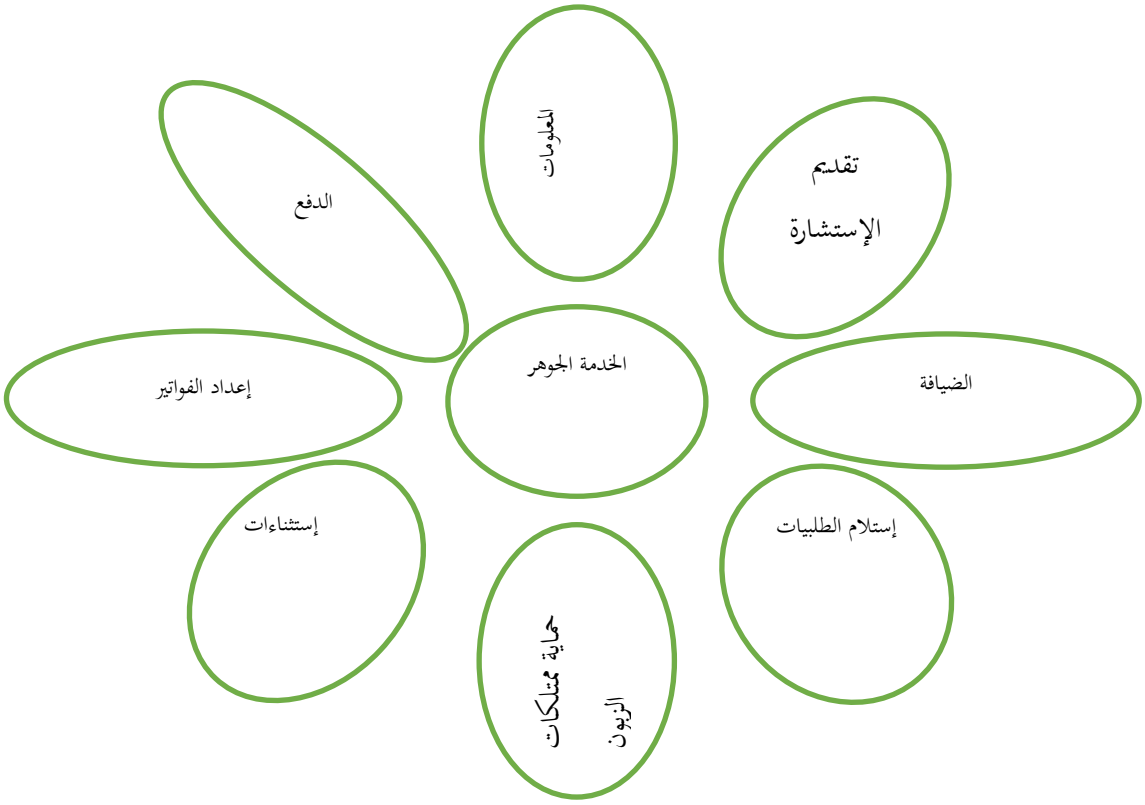
الشكل رقم (08): الخصائص المختلفة للخدمات

المصدر: محمد فريد الصحن وآخرون، **التسويق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 288.

[1] حميد الطائي وبشير العلاق، **مبادئ التسويق الحديث –مدخل شامل–**، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 148.

تتمثل أبعاد الخدمة في جوهر يسمى الخدمة الجوهر وخدمات تكميلية داعمة لهذا الجوهر، فالجوهر يشير إلى الفائدة الأساسية التي يرغب الزبون بالحصول عليها من الخدمة، بينما تشير الخدمات التكميلية إلى أشياء أخرى ضرورية للحصول على خدمة متكاملة[1].

يمثل الشكل التالي الخدمة الجوهر والخدمات المكملة لها على شكل زهرة الخدمات:



الشكل رقم (09): زهرة الخدمات

المصدر: حميد الطائي وبشير العلاق، **تسويق الخدمات**، مرجع سبق ذكره، ص 71.

[1] حميد الطائي وبشير العلاق، **مبادئ التسويق الحديث –مدخل شامل–**، مرجع سبق ذكره، ص 144.

المطلب الثالث: تصنيفات الخدمة

بسبب التداخل والتنوع بين الخدمة والسلعة، فان مزيدا من الفهم لطبيعة الخدمة يمكن أن يتحقق من خلال استعراض تصنيفات الخدمة كما يلي:

1-التصنيف حسب النوع:

يتم الاعتماد على المعايير التالية:

1-1- من حيث الاعتمادية: حيث تتنوع الخدمات على أساس اعتمادها إما على المستلزمات المادية ومن أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وخدمات النقل العام وخدمات البيع الآلي، أو على اليد العاملة ومن أمثلتها خدمات التدريس.[1]

1-2-من حيث مشاركة الزبون أو المستفيد: حيث تتطلب بعض الخدمات حضور الزبون ومشاركته للحصول على الخدمة اللائقة مثل العلاج الطبي، السياحة والإطعام، بينما لا تتطلب خدمات أخرى مشاركة الزبون أو حضوره طوال الوقت مثل خدمة تصليح أو صيانة السيارات، خدمات الاستشارة. [2]

1-3-حسب أهداف ودوافع مقدم الخدمة: وقد قسم كوتلر وارمسترونغ هذا الصنف من الخدمات إلى ثلاث أنواع هي: [3]

---

[1] قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات**، دار الشروق للنشر، الاردن، 2005، ص 74.

[2] حميد الطائي وآخرون، **الاسس العلمية للتسويق الحديث -مدخل شامل-**، مرجع سبق ذكره، ص 191.

[3] نظام موسى السويدان وشفيق إبراهيم حداد، **التسويق: مفاهيم معاصرة**، دار الحامد للنشر، الأردن، 2003، ص 232.

أ- **الخدمات الحكومية:** تقدم من طرف الدولة إلى الأفراد ليس بدافع الربح مثل المستشفيات الحكومية والبريد والمدارس والجامعات الحكومية.

ب- **الخدمات الخاصة غير الربحية:** وهي خدمات تقدم من طرف مجموعة من الأفراد أو منظمات أو جمعيات إلى مختلف الأفراد وليس بدافع الربح مثل الجمعيات الخيرية، المساجد.

ج- **الخدمات الربحية:** تقدم بدافع الربح مثل المنظمات الخاصة كالمستشفيات والمدارس والجامعة الخاصة، خطوط النقل، شركات السياحة والسفر.

2-التصنيف حسب الطبيعة:

يقسم هذا التصنيف وفق المعايير التالية:

2-1-حسب طبيعة السوق:

ا-**خدمات استهلاكية:** وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل الخدمات السياحية، الخدمات الصحية، وخدمات النقل.

ب- **خدمات المنشآت:** وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال كما هو الحال في الاستشارات الإدارية، والخدمات المحاسبية، وصيانة المباني والمكائن والمعدات.

2-2-حسب درجة الاتصال بالمستفيد:

ا-**خدمات ذات اتصال شخصي عالي:** مثل خدمات الطبيب، المحامي، وخدمات السكن، وخدمات النقل الجوي وغيرها.

ب- **خدمات ذات اتصال شخصي منخفض:** مثل خدمات الصراف الآلي، التسويق عبر الانترنت.

ج-**خدمات ذات اتصال شخصي متوسط:** مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة، وخدمات المسرح.

2-3-حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات:

ا-**خدمات مهنية: مثل** خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين الإداريين والصناعيين.

ب- خدمات غير مهنية: مثل خدمات حراسة العمارات ومواقف السيارات تنظيف الحدائق.[1]

3-تصنيف حسب الوجهة:

هذا التصنيف يعتمد على اعتبار الخدمة بمثابة عملية موجهة حسب الاتي:[2]

3-1-خدمات معالجة الناس: خدمة موجهة إلى المستفيد كشخص مادي ومن أمثلتها خدمات الطبيب الموجهة إلى المريض شخصيا.

3-2-خدمات معالجة الممتلكات: خدمات موجهة إلى الممتلكات المادية مثل صيانة السيارات أو المسكن أو أي شيء مادي لأن الأمر لا يتطلب مشاركة المستفيد بشكل مباشر في تقديم الخدمة.

3-3-خدمات معالجة المثير العقلي: وهي تتضمن مجموعة من الخدمات المؤلفة أو أعمال غير محسوسة موجهة إلى عقول المستفيدين أو أذانهم ومن أمثلها خدمات الإذاعة والتلفزيون والانترنيت وغيرها.

---

[1] حميد الطائي وبشير العلاق، **تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره**، ص 43.

[2] حميد الطائي وآخرون، **الاسس العلمية للتسويق الحديث -مدخل شامل-**، مرجع سبق ذكره، ص ص194-195.

المطلب الرابع: عناصر نظام وإنتاج الخدمات

يشمل النظام الخدماتي عدة عناصر وكذا إنتاج الخدمات سنتطرق إليها من خلال هذا المطلب.

أولا: عناصر النظام الخدماتي:

يشمل النظام الخدماتي من عدة عناصر تتفاعل فيما بينها لإنتاج وتقديم الخدمة، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:[1]

أ .**الزبون** :كل من يتعامل مع المؤسسة ويتلّقى سلع وخدمات منها يعتبر عميلا (زبونا) وهو العنصر الأساسي للنظام وهو المستفيد من الخدمة المقدمة من طرف المؤسسات الخدمية لها لأن حضوره ضروري وبدونه فالخدمة غير موجودة، ومثال ذلك هو تلك الغرفة المتواجدة في الفندق والتي لم تحجز طوال ليلة ما، فعدم حضور الزبون أدى إلى عدم تواجد الخدمة بالرغم من وجود القدرات والإمكانيات المتوفرة للخدمة.

ب .**الحامل المادي** :ويعني الحامل الضروري لإنتاج الخدمة الذي يستعمله سواء المستخدمون الذين هم في اتصال مباشر مع الزبون، أو الزبون نفسه، هذا الحامل يضم البيئة المادية المحيطة بالمستفيد ومقدم الخدمة أثناء تأدية الخدمة، ويمكن تقسيمه إلى قسمين:

- الوسائل الضرورية للخدمة وتتمثل في الأثاث، والآلات وغيرها والموضوعة تحت تصرف المستخدمين والزبائن واستعمالها ينتج الخدمة.
- المحيط المادي للخدمة ويتكون من كل ما يحيط بالوسائل مثل المباني، المحلات، المرافق، الديكور...الخ، فهذا المحيط المادي له دور في عملية شراء الخدمة، فالزبون عندما يحاول

[1] باحميد نسيمة، **جودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية من وجهة نظر عملائها**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2012، ص ص 8-9.

الحكم على نوعية الخدمة قبل استعمالها أو شراءها فهو يستعين بهذه الأدلة المادية المحيطة بتقديم الخدمة.

ج .المستخدمون المباشرون "**موظفوا المكتب الأمامي**": يشمل كل الأشخاص العاملين والموظفين من طرف المؤسسة الخدمية، وهم الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن ويمثلون المؤسسة في نظرهم أي يعتبرون الجزء المرئي فيها، ويؤدي هؤلاء الموظفون دورا بالغ الأهمية في عملية تقديم الخدمة وجودتها، مما يتطلب توافرهم على مهارات وكفاءات عالية.

د .الخدمة :الخدمة تمثل هدف ونتيجة النظام الخدمي، وهي النشاط الذي ينتج عنه المنفعة التي يحصل عليها المستفيد أثناء حصوله على الخدمة، وتمثل النتيجة المتولدة من مجموعة التفاعلات الحاصلة بين مختلف عناصر إنتاج الخدمة والتي يعتمد تقديمها غالبا على وجود مقدم الخدمة والزبون في آن واحد، وتتمثل العناصر المتفاعلة فيما بينها في:

أولا :الزبون.

ثانيا :الحامل المادي.

ثالثا :المستخدمون المباشرون.

هذه المحصلة تمثل الفائدة التي تشبع رغبات الزبون، وتحقق أهداف المنظمة الخدمية بالاستمرار في التواجد.

هـ .نظام التنظيم الداخلي :التنظيم الداخلي له تأثيرا مباشرا على الحامل المادي والمستخدمين المباشرين، أي بمعنى آخر التسيير الداخلي للمؤسسة والذي يتم تحت إشراف الإدارة العليا للمؤسسة والتي تعتبر مصدر القرارات المتعلقة بعرض الخدمات، اختيار المحيط المادي، توظيف وتسيير الموارد البشرية، تحديد أشكال الإتصال بين المؤسسة والزبائن.....إلخ، ويشمل هذا التنظيم أيضا جميع الوظائف الكلاسيكية للمؤسسة من تسويق، مالية، موارد بشرية، إدارية...الخ، وكذلك بعض

الوظائف المختصة والتكميلية والتي هي ضرورية لتحقيق الخدمة، مثل صيانة العتاد، التنظيف في الفندق.....إلخ

ثانيا: عناصر إنتاج الخدمات:

تتكون المؤسسة الخدمية من عدة عناصر تتفاعل فيما بينها في إطار الهدف المنشود منها. فمن خلال خصائص الخدمات، تقوم المؤسسة الخدمية بتحويل تشكيلة مدخلات مادية وغير مادية إلى مخرجات غير ملموسة ماديا، لكنها محسوسة على صورة خبرات وتجارب يمر بها زبائن المؤسسة الخدمية.[1].تتفاعل هذه العناصر فيما بينها وتعمل ضمن بيئة محيطة بها تؤثر فيها وتتأثر بها، وبهذا يمكن اعتبارها نظاما لإنتاج الخدمات (serviction)* وتؤثر على شكل عرض، إنتاج، استهلاك وجودة الخدمة المقدمة.

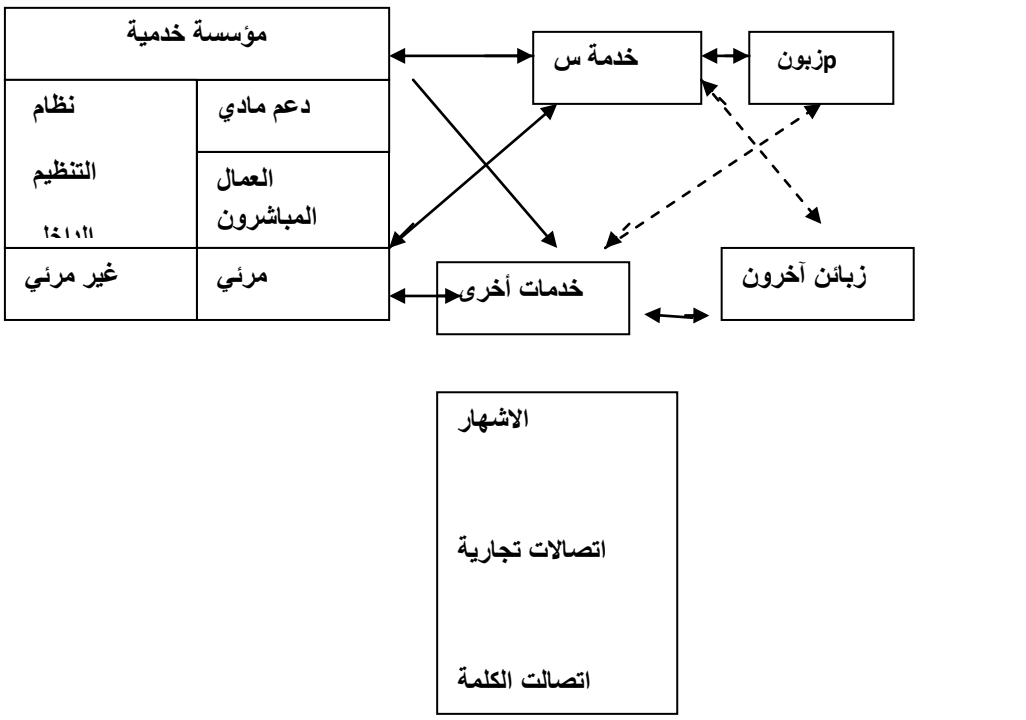
لقد حدد كل من Eiglier وLangeard خمسة عناصر أساسية في إنتاج الخدمات، تتمثل في نظام التنظيم الداخلي، دعم مادي، العمال المباشرون، الزبون وأخيرا عرض الخدمات.[2]

[1] سعيد محمد المصري، **إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية: المفاهيم والاستراتيجيات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص28.

[2]Michel Langlois & Gèrard Tocquer, **marketing des services: le défi relationnel**, Édition Goetan Morine, canada, 1992, p26.

* كلمة serviction مركبة من كلمتين هما: (service) خدمة و(production) إنتاج بمعنى إنتاج الخدمة.

يمكن توضيح عناصر إنتاج الخدمات من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (10): عناصر إنتاج الخدمة في مؤسسة خدمية

Source: (P) Kotler & (B)Dubois, op-cit, p448.

1- **نظام التنظيم الداخلي:** وهو الجزء غير المرئي من المؤسسة والذي يساهم في التسيير الكامل للمؤسسة، أي هو ما يتعلق بإدارة المؤسسة، حيث يشتمل على كل الوظائف الإستراتيجية، التسويق، المالية، الموارد البشرية والوظائف الأخرى للمؤسسة، ويعتبر هذا النظام مصدر القرارات المتعلقة بعرض الخدمات، كما أن له تأثير مباشر على عمليات تقديم الخدمات وعلى الجودة فيها، بوجود دعائم مادية وبشرية داخلة في إنتاج الخدمات يختص بها نظام التنظيم الداخلي للمؤسسة الخدمية.

2- **العمال المباشرون:** وهم الأفراد الذين لهم اتصال مباشر بالزبون، كما لهم دور كبير وضروري في عملية تقديم الخدمات، لأنهم يمثلون المؤسسة في نظر الزبائن، كما أنهم يمثلون حلقة وصل بين مصالح المؤسسة مصالح الزبائن.[1]

3- **الدعم المادي (السند المادي):** ويشمل اللوازم الضرورية لإنتاج الخدمة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، كالهيئة والديكور الداخلي للمكان، التجهيزات، موقع المؤسسة المكاني، المعدات الضرورية لإنتاج الخدمات...الخ، والذي يؤثر على دور العمال المباشرون، الزبائن وحتى على نظام التنظيم الداخلي.

4- **الزبون:** وهو نفسه المستهلك ويعتبر عنصرا ضروريا لوجود الخدمة، فمن دونه لا يوجد مبررا لوجودها. لذلك يجب على المؤسسة الخدمية بناء علاقات ذات جودة عالية مع زبائنها، سواء كانوا أفردا أو مؤسسات تحصل على خدمات المؤسسة الخدمية، كما أن له تأثير مباشر على تقديم الخدمات والجودة فيها.

5- **الخدمات:** إذا اعتبرنا أن المؤسسة الخدمية كنظام، فالخدمات تعتبر مخرج أو منتج لهذا النظام عبر عملية إنتاج الخدمات، فعرض الخدمات يستهلك عندما يكون الزبون في علاقة مع العمال المباشرين والسند المادي في النظام الإنتاجي للخدمة. [2]

عادة ما يميز عرض الخدمات بين الخدمة الأساسية والخدمة المعززة. فالخدمة الأساسية تعتبر محور وأساس خدمات المؤسسة الموجهة لتحقيق إرضاء الاحتياجات الأساسية للزبائن، أما الخدمة المعززة، تمثل قيمة إضافية للخدمة الأساسية يمكن تحليلها على أنها خدمات مساعدة أو خدمات تمييزية.

---

[1] Armand Dayon & autres, **Manuel de gestion**, volume1, édition ellipses, paris,1999, p519.

[2] نعيجات عبد الحميد، **جودة الخدمات البنكية وأثرها على رضا الزبون**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2005، ص 11.

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة

تعتقد الكثير من المؤسسات أن جودة الخدمة عبارة عن أمر ثانوي وليس أساسيا، ولكن الجودة أمر يجب تثبيته وجعله من الأمور الأساسية للمؤسسة، لأن جودة الخدمة لها دور فعال في تطوير المؤسسة والسير بها نحو الأفضل والحد من تزايد المشكلات والأخطاء بقدر الإمكان.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة

قبل التطرق إلى التعاريف الخاصة بجودة الخدمات يجب التعرف مسبقا على ثلاث مجموعات من الأبعاد لجودة الخدمات وهي:

1. **البعد الفني:** هو الذي يتمثل في تطبيق العام والتكنولوجيا لمشكلة معينة.
2. **البعد الوظيفي:** عبارة عن ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والزبون.
3. **الإمكانيات المادية:** هو ذلك المكان الذي تؤدى فيه الخدمة.

يعتقد البعض أن جودة الخدمة من المفاهيم غير المحددة والمحيرة والتي يصعب تقييمها والحكم عليها، ذلك بسبب الخصائص التي تنفرد بها مثل عدم الملموسية وعدم التجانس في المخرجات وغيرها، وسنحاول عرض عدد من المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة:

عرفها Kotler على أنها إحدى الإستراتيجيات التنافسية الكبرى في مجال الخدمات من اجل ضمان مستوى أفضل.[1]

عرفت جودة الخدمة على أنها "محصلة التفاعل بين الزبون وعناصر تتعلق بالمؤسسة مزودة الخدمة"[2].

---

[1] Philip.Kotler et Bernard Dubois, Marketing **Management publicité**, édition France, Paris, 9eme édition, 2000, P 451.

[2] ناجي معلا، **خدمة الزبائن**، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 195.

كما تعرف على أنها: جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركونها في الواقع الفعلي وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها.[1]

عرفت أنها "قياس لمدى تطابق مستوى الجودة المقدمة مع توقعات الزبون"[2].

كما عرفت أيضا أنها "مقدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات الزبون أو حتى تفوق توقعاته"[3].

بصفة عامة: جودة الخدمة هي القيام بإنتاج خدمة تعبر عما يرغب فيه الزبون أو حتى ما يوفق توقعه فيها، بذلك فهي تعكس ردود الفعل الإيجابية اتجاه الخدمة التي تؤدي إلى تلبية متطلبات رغبات الزبون وإشباع حاجاته وبالتالي تحقيق ذما يطمح إليه.

مفهوم جودة الخدمة بشكل خاص ارتبط بمفهوم الرضا وبالتالي بتقييم الزبون؛ لوفلوك يؤكد هذا التوجه مع محاولة إبراز عنصر الديمومة وعنصر المعرفية، فهو يعرف مفهوم جودة الخدمة بأنها "تقييم معرفي، على المدى الطويل، للخدمة المقدمة من قبل المؤسسة"، وأنها "الدرجة التي يمكن ابتداء منها إرضاء الزبون بتلبية حاجاته ورغباته وتوقعاته باستمرار"[4].

---

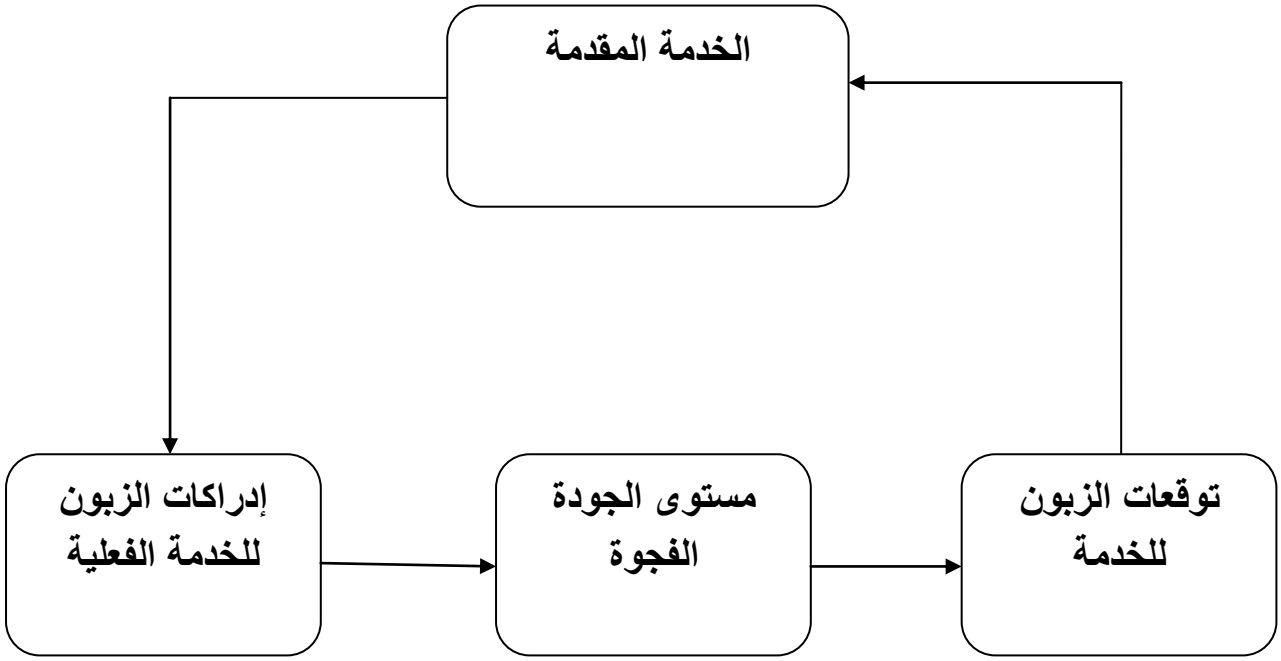
[1] مأمون سليمان الدراركة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، مرجع سبق ذكره، ص 181.

[2] حميد الطائي وبشير العلاق، **تسويق الخدمات**، مرجع سبق ذكره، ص 154.

[3] علي فلاح الزعبي، **إدارة التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 404.

[4] Lovelock et al, **Marketing des services**, 6eme édition, Paris: Pearson Education, 2008, p 609.

يوضح الشكل التالي مفهوم جودة الخدمة:



الشكل رقم (11): مفهوم جودة الخدمة

المصدر: عوض بدير الحداد، **تسويق الخدمات المصرفية**، البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999، ص 237.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص جودة الخدمة

من خلال هذا المطلب سنتناول أهمية جودة الخدمة وخصائصها.

أولا: أهمية جودة الخدمة

لجودة الخدمات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الإنتاج، وتصنيف المنتجات بانتظار الزبائن لكن في مجال الخدمات فإن الزبائن والموظفين يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، فعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والزبائن معا، لذلك تكمن أهمية جودة الخدمات في:[1]

1. **نمو مجال الخدمة:**

لقد تزايدت أعداد المؤسسات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فعلى سبيل المثال نصف مؤسسات الأعمال يتعلق نشاطها بالخدمات إضافة إلى نمو المؤسسات المتصلة بالخدمات ما زال مستمرا بالتوسع.

2. **ازدياد المنافسة:**

إذ من المعلوم أن بقاء المؤسسات يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة، لذلك فإن توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.

[1] مأمون سليمان الدراركة، مرجع سبق ذكره، ص 194.

3. الفهم الأكبر للزبائن:

أن تتم معاملتهم بصورة جيدة، ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الكبر للزبائن.

4. المدلول الاقتصادي لجودة خدمة الزبون:

أصبحت المؤسسات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة زبائنها، وهذا يعني أن المؤسسات يجب ألا تسعى فقط إلى اجتذاب زبائن جدد، ولكن يجب عليها أن تحافظ على الزبائن الحاليين ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة الزبائن من أجل ضمان ذلك.

كما أن قياس جودة الخدمة في المؤسسة التي ترتكز عللا رضا ومتطلبات العملاء يعتبر أمرا حيويا، وتكمن أهمية قياس جودة الخدمة في المؤسسات الخدمية فيما يلي:[1]

- تزود المؤسسة بمعلومات (تغذية عكسية) حول درجة رضا الزبائن عن خدماتها، وهذه المعلومات تشكل الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحسين خدماتها وتطويرها وكذلك تستخدم لأغراض التقييم والمقارنة.
- معرفة ما يحتاجه الزبائن وإذا كانت الإجراءات التي تتخذها المؤسسة ملائمة لهم أم لا.
- معرفة العاملين ذوي معدلات الأداء المرتفع وذوي الأداء المنخفض وذلك حتى يتسنى مكافأة المتميزين منهم، أو دفع الآخرين لتحسين أدائهم.

[1] أحمد عبد الله الرشدي، **استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية**، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2009، ص ص 98 99.

- تحديد ما هو جيد وما هو سيء فيما يخص المؤسسة الخدمية وزبائنها مما يساعد على الوصول إل التوازن بين مصالح كل من الطرفين وتحقيق التحسين المستمر.

ثانيا: الخصائص الرئيسية لجودة الخدمات

تقسم الخصائص الرئيسية لجودة الخدمات إلى نوعين رئيسيين هما[1]:

ب-**الجودة الفنية:** تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة بمعنى الجوانب التي يمكن أن تعبر عنها بشكل شخص أي كمي ويتطلب هذا النوع من الجودة الاعتماد على مقدمي الخدمة ذوي الخبرات والمعارف المتميزة بالخدمات وإجراءات متنوعة.[2]

ت- **الجودة الوظيفية:** أي الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى الزبون، وتتمثل في ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والعميل الذي يستخدم الخدمة.

ث-**الإمكانيات المادية:** وهي طبيعة المكان الذي تؤدى فيه الخدمة.

يجب أن تسعى إدارة المنظمة لتعزيز جودة خدماتها من خلال تحديد الهدف الاستراتيجي لجودة الخدمة ومتابعة احتياجات وتوقعات الزبائن وقياس الجودة ورضا الزبون، وتخفيض تكاليف الخدمة وبناء قاعدة لكسب ولاء الزبون.

---

[1] هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 503.

2 بشير العلاق وعبد النبي الطائي، **تسويق الخدمات**، الطبعة 1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 256.

المطلب الثالث: خصوصيات الجودة في المؤسسة الخدمية

حتى نفهم خصوصيات الجودة في القطاع الخدمي لا بد من إعطاء نظرة عامة حول المؤسسة الخدمية خاصة، باعتبارها الجهة التي ستقوم بتطبيق الجودة في مجال الخدمات.

للوصول إلى مفهوم للمؤسسة يتناسب مع مجال الخدمات يتطلب منا الأمر إعطاء أرضية لمفهوم المؤسسة، هناك عدة تعاريف للمؤسسة نذكر منها:

عرف الدليل الإحصائي الفرنسي سنة 1999 المؤسسة على أنها «كل وحدة قانونية متكونة من أشخاص طبيعيين أو معنونين يتمتعون بحرية اتخاذ القرارات في إنتاج السلع والخدمات».[1]

نلاحظ أن هذا التعريف لم يتضمن الوسائل المادية وعناصر الإنتاج التي تؤدي إلى الحصول على السلع وخدمات.

كما تعرف المؤسسة على أنها: «منظومة اقتصادية مكونة من مجموعة من الأشخاص والوسائل المادية والتي يتم استعمالها لإنتاج وعرض السلع والخدمات في السوق»[2].

يمكن تعريفها على أنها «وحدة اقتصادية تضم عددا من الأشخاص وتستخدم مختلف عناصر الإنتاج لتحويلها إلى مخرجات عن طريق قيامها بأنشطة وفعاليات وذلك بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من السلع والخدمات»[3].

نلاحظ أن التعريف الثاني والثالث يتفقان من حيث أنهما يتضمنان العنصر البشري والوسائل المادية وعناصر الإنتاج التي يتم بواسطتها الحصول على مخرجات تتمثل في السلع والخدمات.

---

[1] -R – Brenneman et S- Sépari, **Economie d'entreprise**, Dunod, paris, 2001, P 22.
"toute unité légale, personne physique ou personne morale, qui jouissant d'une autonomie de décision,produit des biens et des services marchands".

[2] Olivier Torrés – Blay, **Economie d'entreprise**, Economica, Paris, 2000, P 7.
"l'entreprise est une organisation économique dotée de moyens humains et financiers qu'elle utilise pour produire et d'offrir sur le marché de biens ou services".

[3] أحمد شاكر العسكري، **التسويق مدخل إستراتيجي**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 15.

من خلال التعاريف المقدمة سابقا لكل من المؤسسة والخدمة يمكن تعريف المؤسسة الخدمية على أنها: "هي كل مؤسسة يتحدد غرضها الأساسي في تقديم خدمة للزبون".[1]

نستنتج أن المؤسسة الخدمية عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص والوسائل المنظمة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات ورغبات الزبون.

من المهم التمييز بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في استراتيجيات تحسين الجودة، فالمؤسسات الخدمية لها تحديات خاصة، والاستراتيجيات المتاحة لها ليست نفسها لدى المؤسسة الإنتاجية. المؤسسات الخدمية مثلا لا تستطيع أن تعتمد على تحسين خدمات ما بعد البيع أو على المراقبة البعدية للجودة، لأن الخدمة تستهلك ساعة إنتاجها[2].

خصوصية الخدمة تنشأ أيضا من تزامن إنتاجها مع استهلاكها، إذا كان المنتج المادي ينتج ثم يباع ثم يستهلك، في عمليات متتالية ومنفصلة، فالخدمة لا تخضع لهذه التراتبية الواضحة، حيث تباع الخدمة أولا ثم تنتج وتستهلك غالبا في الوقت نفسه، وهذا يفرض تعقيدات خاصة حين تكون كثافة الطلب شديدة التباين زمنيا، ما ينتج عنه تدهور الخدمة في أوقات الذروة وتعطيل الموارد في أوقات الطلب الضئيل. تلازمية إنتاج واستهلاك الخدمة مع تباين كثافة الطلب تصعبان ضمان الخدمة باستمرار وبنفس الجودة.

عدم استقرار جودة الخدمة تسببه ميزة أخرى لهذه الأخيرة تتمثل في الدور الكبير للعامل البشري المتمثل في العاملين في الجودة. هذا التباين في الأداء يشكل أحد أهم تحديات ضبط الجودة في قطاع الخدمات.

---

[1] أحمد بن عيساوي، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث**، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006، ص 08.

[2] بوعبد الله صلاح، مرجع سبق ذكره، ص 48.

تتميز الخدمة أيضا عن السلعة المادية بمشاركة الزبون في إنتاجها وأدائها، وبحضور الزبون في مكان الخدمة وأحيانا مشاركته في إنتاجها. هذا الدور يولد هو الآخر تعقيدات خاصة، فكل ما يراه الزبون في مركز الخدمة قد يؤثر في تقييمه للمؤسسة وللخدمة، حتى الزبائن الآخرين الحاضرين، من جهة أخرى تؤثر كفاءة الزبون نفسه ورغبته في التعاون على الجدوى في النهاية، ونجد مثالا واضحا لذلك في خدمات التعليم والتكوين والصحة.

هذه الخصائص وإن تفاوتت من صناعة خدمية لأخرى، فإنها مشاهدة في أغلب الخدمات، وتجعل قياس جودة الخدمة أكثر صعوبة لعدم استقرار المؤشرات الموضوعية وغلبة الخصائص الذاتية للخدمة على الخصائص المادية الملموسة.

إضافة لخصوصيات جودة الخدمة هناك عوامل مؤثرة في تسويق الخدمة يجب مراعاتها من أجل الوصول إلى الجودة التي يرغب فيها الزبون هذه العوامل هي:[1]

أ .**التغير في سلوك الزبائن** :وهي ظاهرة واضحة في التسويق، ولعل أكثر الظواهر الخاصة بالتغيير في سلوك الزبائن تلك التي تتطلب اكتساب المعرفة في كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة، مما يعني ضرورة التوجه نحو الزبائن وتعليمهم كيفية استخدام هذه التقنيات والتعامل مع آلياتها.

ب .**قلة القوانين والتدخلات الحكومية** :نظرا لوضوح صفة التعامل في قطاع الخدمات، فإن ما يصدر من قوانين وتشريعات تكون غالبا محدودة نسبيا.

[1] تيسير العجارمة، **التسويق المصرفي**، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 34-35.

ج .**المنافسة** :وهي سمة ظاهرة في هذا القطاع نتيجة لمرونة التعامل في هذا الجانب والسرعة في التغيير والتبديل واتخاذ المواقف أمام أي ظاهرة تصدر من المؤسسات المنافسة الأخرى، وما اقتناء التقنيات الحديثة والتشجيع على استخدامها إلا ظاهرة واضحة في مجال المنافسة، بحيث ينتج عن ذلك تنويع في الخدمة وتطويرها بمرور الوقت.

د .**الإبداع التكنولوجي** :هذه الناحية لها تأثير واضح في سوق الخدمات، فاستخدام التكنولوجيا يساهم في توسيع الموارد والقدرة على المنافسة في هذه الصناعة المتقلبة والمتفجرة بالمنتجات الجديدة.

هـ .**علاقات الزبون والجودة** :المهمة الرئيسية للتسويق تكمن في جذب الزبون، واستمرارية تعزيز العلاقات معه، وتهدف إلى بناء علاقات الخدمة المتعددة على المدى الطويل، وتحصيل الرضا الكلي له عن الخدمات، فالزبون لم يعد ذلك الفرد التقليدي في التعامل، وإنما العكس، إذ يحاول في تعامله أن يضع جانب جودة الخدمة في مقدمة الأمور المطلوبة.

إضافة لما سبق هنالك بعض العوامل المؤثرة على توقعات الزبون للخدمة يجب أيضا مراعاتها تتمثل فيما يلي:[1]

- **الكلمة المنطوقة:** وهي تتمثل في رأي أصدقاء الزبون بخصوص الخدمة التي يرغب في الحصول عليها.
- **الحاجات والفضيلات الشخصية:** مثال ذلك، هل يعتقد أو يرى الزبون ضرورة في أن يرتدي القائمون على تقديم الخدمة زيا موحدا، وهل أن هذا الزي مهم وحيوي في رأيه؟

[1] محمد ناصر فراس الأشقر، **دور التسويق في تفعيل السكني في الجمهورية العربية السورية**، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، عدد 3، سوريا، 2005، ص 176.

- **التجارب السابقة:** وتعكس وجهة نظر الزبون حول الخدمة التي سبق وأن حصل عليها فإذا كانت الخدمة ذات جودة واستطاعت تحقيق رضا الزبون فإن هذا استبقى في هذه ويتوقع الحصول على نفس الرضا في كل مرة.
- **الاتصالات الخارجية:** فعلى سبيل المثال نأخذ الإعلان، فالزبون إذا سمع إعلانا واستطاع جذب انتباهه لأهمية لخدمة المقدمة من خلال ما ورد في الإعلان فإنه سوف يحكم بجودتها.

خلاصة الفصل الثاني:

أصبحت الجودة ضرورة لا يمكن الإستغناء عنها خاصة من وجهة نظر الزبون والذي أصبح جاهزا للبحث عن خدمات ذات جودة عالية وإستعداده لدفع ثمنها دون التردد وذلك لمطابقتها للمواصفات وملاءمتها للإستخدام ، لذلك يتطلب من المؤسسة الإهتمام بتحسين جودة خدماتها بتعميم ثقافة الجودة بين موظفيها ومحاولة مراقبة الجودة قدر الإمكان وذلك لما ينعكس إيجابا على تحقيق رغبات وتطلعات زبائنها وبالتالي المحافظة على زبائنها الحاليين وكسب زبائن جدد .

حيث أن التحكم في جودة الخدمة وضمانها أمر في غاية الصعوبة خاصة وأن الزبون جزء من عملية تقديمها والذي يعتبر العامل الأكثر أهمية في تحديد جودة الخدمة من وجهة نظر المؤسسة وخاصة منها المؤسسة الخدمية.



الفصل الثالث

تمهيـــــــــد:

إن التحولات والتطورات في المفاهيم التسويقية حث المؤسسات على أن تنظر للزبائن كشركاء للمؤسسة، وأن تبني معهم علاقات طويلة الأمد، وأن تحافظ على هؤلاء الزبائن، حيث إن نجاح العديد من المؤسسات يعود لسعيها على خلق وإدامة العلاقات المستندة للزبون، أو التفاعل مع الزبون الذي يؤدي إلى إرضائهم ثم كسب ولائهم، من خلال معرفة كل ما يرغب فيه الزبون، ومن ثم الوصول إلى جودة الخدمة التي يرغب فيها الزبون.

سنتطرق في هذا الفصل إلى مختلف الأبعاد المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبون وأبعاد جودة الخدمة بالإضافة إلى العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: نظام إدارة العلاقة مع الزبون

المبحث الثاني: آليات تحقيق جودة الخدمة

المبحث الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة: العلاقة والأثر نظريا

المبحث الأول: نظام إدارة العلاقة مع الزبون

تعتبر البيانات ذات أهمية كبيرة في تسيير إدارة العلاقة مع الزبون، وهذا لا يتم إلا من خلال تكنولوجيا المعلومات (قواعد البيانات، مراكز الاتصال، البريد الالكتروني...) إضافة إلى قدرة المؤسسة على استعمالها بكفاءة، لذا سنحاول في هذا المبحث أن نبين كيفية تحليل وتشغيل العلاقة مع الزبون، إضافة إلى الأبعاد.

المطلب الأول: تحليل العلاقة مع الزبون (CRM Analytique)

تقوم إدارة العلاقة مع الزبون على نظام تحليلي لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنفيذية والتي تتعلق بمعرفة الزبائن، جذبهم، وتطوير العلاقات معهم والمحافظة عليها، ويرتكز هذا النظام على تحليل المعلومات التي يتم جمعها وتخزينها من أجل التبادل المربح مع الزبائن، وتتم عبر مراحل وهي:[1]

أولا- التعرف:(Identifier)

هي عبارة عن عملية لجمع المعلومات على كل زبون، أو على الأقل أولئك الذين قامت المؤسسة باستهدافهم في مخططها.

يجب أن تكون هذه المعلومات منسقة ومدمجة ضمن قاعدة بيانات، بحيث تمتلك المؤسسة وسيلة منهجية لمعرفة زبائنها، ومن بين مصادر المعلومات نجد: الاستبيان، قوة المبيعات، قواعد البيانات... الخ.

[1] Fyall A, Callod C and Edwards B**. "Relationship Marketing the Challenge for Destinations"**, Annals of Tourism Research, Vol. 30, 2003, P 644 & P 645.

ثانيا- إدارة البيانات:

1. قاعدة البيانات:

أ- قاعدة البيانات التسويقية: هي برمجيات تدير بطريقة منظمة وعلاقية المعلومات المتعلقة بمختلف أقسام المؤسسة، قوة البيع، الوكالات، منتجي الملفات، الانترنت..، من أجل زيادة أداء العمليات التسويقية والتجارية.[1]

ب- قاعدة بيانات الزبون: هي مجموعة منظمة من المعلومات المتاحة والتشغيلية حول الزبائن، المستعملة من أجل الحصول على مهارات التأهيل، بيع سلعة أو منتج، وأيضا المحافظة على علاقة تجارية.[2]

2. التنقيب عن المعلومات(DATA-MINING):

من خلالها تستطيع المؤسسة اكتشاف الزبائن المهمين ومعرفة الاتجاهات العامة للزبائن، وبالتالي إقامة علاقات مربحة معهم.[3]

3. مستودع البيانات (DATA Ware-house):

إجرائية لتجميع المعطيات من مصادر مختلفة متواجدة في أقسام المؤسسة وتحويلها إلى معطيات متجانسة ومعلومات تساعد في اتخاذ القرار،[4] وتمكن هذه التكنولوجيا من تخزين البيانات من مصادر داخلية وخارجية للمؤسسة، وسهولة وسرعة عرضها لمتخذي القرارات في الوقت المناسب.

---

[1] Mc Belaid, **marketing : concept clé**, les pages bleus international éducation, l'Algérie, 2008, p 85.

[2] Philip Kotler, op-cit, p 193.

[3] Kotler & Keller, **"marketing management",** 14thedition, Prentice hall, 2012, P71.

[4] ونوغي امال، **دور التسويق بالعلاقات في مؤسسات الخدمات السياحية- دراسة حالة لعينة من وكالات السياحة والأسفار لولاية ورقلة** -، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2012، ص 23.

ثالثا- التجزئة:(Segmenter)

التجزئة على أساس قاعدة البيانات للزبائن عبارة عن جمع الزبائن الذين يشتركون في نفس الخصائص المؤثرة على سلوكهم الشرائي. يمكننا في هذه الحالة تجزأت الزبائن حسب أهميتهم، أي أهمية القيم التي أنفقوها مع مؤسستنا (أهمية مشترياتهم: صغيرة، متوسطة، كبيرة ...) أو أنواع المنتجات التي تم شراؤها ... الخ.

فالتجزئة مهمة لإجراء سياسة التسويق بالعلاقات.

رابعا- التوفيق:(Adapter)

تحديد وتجزئة الزبائن يؤديان إلى تكييف وتشخيص الخدمة والاتصال مع الزبون. قد يشمل هذا التوفيق على تكييف أو تشخيص العرض، قنوات الاتصال أو على محتوى الاتصالات.

خامسا- التبادل:(Echanger)

التفاعل أو التبادل ينتج إما عن الحملات التسويقية المنظمة من قبل المؤسسة، أو استجابة للطلبات الواردة من الزبون.

يجب في نفس الحال احترام الخصوصية للزبون وهذا رغم استعمال المؤسسة الطابع الشخصي في الرسالة الموجهة له.

سادسا- التقييم:(Evaluer)

العلاقات مع الزبائن تبني مع مرور الوقت وتنمو مع كل اتصال وتفاعل، وبالتالي تقييم فعالية الاتصال جزء أساسي من هذه العملية.

يجب أن تسطر وتوصف بجدية الأهداف في كل مرحلة لتسهيل عملية التقييم، والمؤشرات لذلك يمكنها اتخاذ عدة أشكال، كمؤشر الرضا، رقم أعمال الزبون مع المؤسسة مردودية الزبون...الخ.

المطلب الثاني: تشغيل العلاقة مع الزبون (CRM opérationnel)

هي عبارة عن أدوات الإعلام الآلي والتي تساعد المؤسسة على معرفة زبائنها بشكل أفضل، وتسمح بتخزين معلومات عن الزبائن وتتيح التفاعل مع الزبائن بشكل فعال، وتتضمن التكنولوجيات العملية: مراكز الاتصال، الفاكس، الانترنت، قواعد البيانات الخاصة بالزبائن، التطبيقات الآلية للبيع، التطبيقات المتعلقة بتسيير الطلبيات.[1]

أولا: مركز الاتصال

إن نجاح إدارة العلاقة مع الزبون مرتبط بضمان اتصال دائم متكامل معه، وذلك بتكامل جميع أنشطة الاتصال في أي حملة ترويجية لتحقيق الأهداف التسويقية.

يعتبر مركز الاتصال مجموعة من الأنشطة التي يعطي معلومة عن الخدمة وايجابياتها وذلك لجلب الزبائن لاستخدامها. أيضا هو مجموعة من المعلومات المتعلقة بالوسائل والدلالات التي توجهها المؤسسة بمتلقي الهدف.[2]

كما يعرف على أنه العمليات الإدارية القائمة على أساس الحوار التفاعلي منع الجمهور المستهدف من خلال تنظيم وتطوير وتقييم سلسلة من الرسائل الموجهة نحو المجاميع المختلفة منهم باتجاه خلق مكانة للمنظمة في ذهنهم.[3]

---

[1] Alex R. Zablah et al, **An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management**, Journal of industrial marketing management, Vol33, 2004.

[2] Belaid Mc**, Marketing : Concepts clés**, les pages bleues internationales éducation, l'Algérie, 2008, p71.

[3] ثامر البكري، **الاتصالات التسويقية والترويج**، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 291.

ثانيا: الموقع الإلكتروني (site Web)

الموقع الإلكتروني عبارة عن واجهة،[1] وهو الوسيلة الأكثر استعمالا لإدارة العلاقة مع الزبون بحيث أن العديد من المؤسسات تعتمد الموقع الإلكتروني كوسيلة لإدارة علاقتها مع زبائنها (E-CRM).

حيث عند إنشاء المؤسسة للموقع الإلكتروني الخاص بها يجب أن تأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:[2]

- من الضروري أن تتمتع المؤسسة برؤية ممتازة على الشبكة.
- تحديث المعلومات المنشورة على الموقع بانتظام (التعريف بمنتجات المؤسسة).
- شخصنة الموقع الإلكتروني (site Web) بتوفير محتوى موقع مناسب لكل مستخدم من أجل الاحتفاظ بالزبون وكسب ولائه.
- تتبع مسار الزبائن عن طريق أدوات الموقع التحليلية وتقديم معلومات حول حركة الموقع. الصفحات والمنتجات الأكثر زيارة، وأيضا المنتجات الأقل زيارة.

ثالثا: البريد الالكتروني (Email):

يعد الوسيلة الثانية الأكثر استعمالا لإدارة العلاقة مع الزبون **(CRM)** وهي أداة تسويق مباشرة وآلية اقتصادية (غير مكلفة)، ويستعمل البريد الإلكتروني قانتين هما:[3]

- الإرسال الجماعي لملف عناوين البريد الالكتروني (e-mail).
- النشرات الموزعة بانتظام على المشتركين التي تعد وسيلة لكسب الولاء.

---

[1] Line Lasserre, Bernard Legrand, **crm: les attentes des clients**, pearson éducation, France, 2002, p 117.
[2] Andreas Meier, **le crm analytique les outils d'analyse OLAP et data mining**, séminaire de constomer Relationship management, université de firboug, le 26 avril 2008, p 9.
[3] Ibid, p 10.

التكامل بين تحليل العلاقة مع الزبون (CRM Analytique) وتشغيل العلاقة مع الزبون (CRM operational):

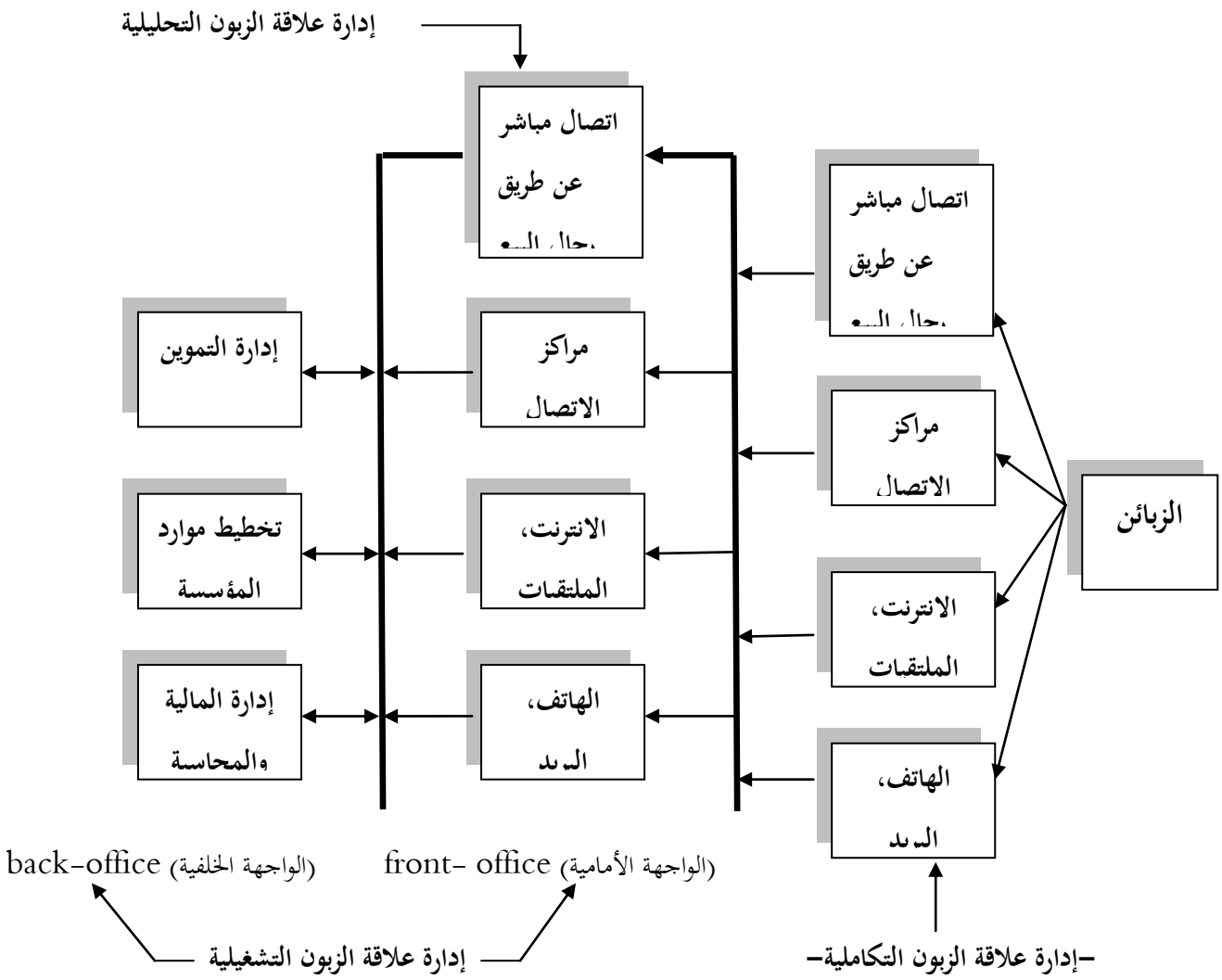
إن وظيفة التسويق تساعد التاجر، والذي بدوره يقدم للتسويق المعلومات الميدانية التي تمكنه من تحسين عمله التجاري، وهذا نفسه بين CRM التحليلي وCRM التشغيلي، حيث أن CRM التشغيلي يركز على السير اليومي للعلاقة مع الزبون من خلال مختلف نقاط الاتصال (خدمات الزبائن، مراكز الاتصال...الخ)، وCRM التحليلي يهدف إلى تحسين فهم الزبائن وتسيير المعلومات في مختلف المصادر التجارية.[1]

تعتبر هذه الأنظمة أنظمة مترابطة فكل نظام يرتبط بنظام آخر، فمثلا النظام التحليلي يساعد على اتخاذ القرارات على المستوى التشغيلي، ومن جهة أخرى لا يمكن تحليل المعلومات إلا إذا تم جمعها عن طريق النظام التشغيلي وهكذا، وفي الأخير فإن هذه الأنظمة تعمل مع بعضها البعض من أجل خلق القيمة التجارية.[2].

[1] René lefébure, gilles venture, **gestion de la relation client**, Eyrolles éducation, France, 2005, p 413.

[2] Vera lucia, **Analytical Customer Relationship Management in Retailing Supported by Data Mining Techniques**, Doctoral thesis , University of Porto, Portugal, 2012, P15.

يمكننا تلخيص آلية عمل إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة في الشكل التالي:



الشكل رقم (12): آلية عمل إدارة العلاقة مع الزبون

Source : Alain Fernandez Nodesway ,"**Le CRM Customer Relationship Management -Gestion de la relation client expliqué**-", http://www.piloter.org/livresblancs-pdf/definition-crm.pdf. Page consulté le: 06/01/2016, p 10.

المطلب الثالث: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون

إن مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون إنبثق من إنتقال الفكر التسويقي من التوجه بالمنتج إلى التوجه بالزبون وظهور فلسفة التسويق بالعلاقات، حيث تعتمد هذه الفلسفة على إدارة العلاقة مع الزبون من أجل إقامة حوار صريح ومباشر ودائم مع كل زبون من الزبائن وهذا لتعميق المعرفة لهذا الزبون وتحديد حاجاته ورغباته وكيفية التعامل معه بعلاقة تمتاز بالخصوصية والحوار الهادف بين المؤسسة من جهة والزبون من جهة اخرى.

أولا: التوجه نحو الزبون

بيّن Naver & Slater (1990) أن التوجه بالعلاقة بالزبائن يشير إلى قدرة الشركة على تفهم ومعرفة حاجات الزبائن المستهدفين ورغباتهم وكذلك خصائصهم والعوامل المؤثرة في قراراتهم وسلوكياتهم الشرائية، ويؤكد Margan & Strong (1998) أن التوجه بالعلاقة بالزبائن لا يتضمن فقط التعرف على سلسلة القيمة لزبائن من خلال المؤسسات، بل ايجاد أعلى قيمة لزبائن تلك المؤسسات من خلال طريقتين: زيادة المنافع والفوائد للزبون مقارنة بالكلفة التي يتحملها، أو تقليل تكلفة الزبون مقارنة بالمنافع التي يحصل عليها، ويتم قياس التوجه بالزبون من خلال:[1]

- التعرف على حاجات زبائن المؤسسات الحالية والمستقبلية ورغباتهم وفهمها.
- التعرف على ما يحقق رضا الزبائن في المؤسسات.
- ايجاد اعلى قيمة لزبائن المؤسسات.

[1] وائل محمود الشرايعة، **أثر إدارة علاقات الزبائن على أعلى فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 21.

اتساقا مع ما ذكره Naver & Slater (1990) فإن التوجه بالعلاقة بالزبائن يعني كافة الأنشطة التي تتضمن الحصول على معلومات عن المستهلكين في السوق المستهدف ونشرها في كافة قطاعات الأعمال. مما يساعد على زيادة إمكانية توليد قيمة عالية للعملاء، والحصول على المعلومات التي تطور معرفة الزبائن.

أما فيما يخص **مكونات التوجه بالعلاقة بالزبون** فتتمثل في الآتي:[1]

1- **المكون المرتبط بالزبائن:** والمتضمن كافة الاعمال الموجهة نحو الزبائن ومعرفة قيمة المنتجات، وخدمة العملاء، ووضع مصالحهم في المقام الأول، واحتياجات الزبائن المستمرة، وفهم حاجاتهم وإرضائهم، والعلاقة معهم ومدى الاستجابة لهم.

2- **المكون المرتبط بالمنافسين:** والمتضمن التعرف على المنافسين وتحركاتهم بالإضافة إلى التركيز التنافسي.

3- **المكون المرتبط بالسوق:** والمتضمن خدمات ما بعد البيع للزبائن، والمعلومات وأساس المنافسة في السوق المستهدف والقوى المحركة للسوق.

4- **المكون المرتبط بالمنتجات:** والمتضمن الجودة، السمعة، وخدمات التقييم والقيمة المضافة للزبائن.

5- **المكون المرتبط بالموظفين:** والمتضمن آليات الاتصال والتواصل مع الزبائن ومرونة الأنشطة والمهارات والترقيات المستمرة للموظفين، والرضا الوظيفي.

6- **المكون المرتبط بالمؤسسة نفسها:** والمتضمن توليد قيمة أعلى للزبائن، والبحث عن الزبائن الجدد، والشفافية في التعامل مع الزبائن.

---

[1] [1] وائل محمود الشرايعة، نفس المرجع السابق، ص ص 22 23.

ثانيا: قيمة الزبون

بدأ الاهتمام بإنشاء قيمة للزبون مع بداية التسعينات، وذلك نتيجة تطور موقعه والسعي وراء تحديد رغباته واحتياجاته الحقيقية والعمل على إشباعها، وقد قام العديد من الباحثين بدراسة هذا المفهوم الذي اعتبره البعض صعب التحديد لكونه مرتبطا بسلوك الزبائن تجاه المنتج المعروض من قبل المؤسسة.[1]

إن ظهور الحاجة لدى الزبون هي بمثابة الدافع الأساسي للتفكير في شراء المنتج ولكن لا تحدد نوع المنتج الذي يمكن شراؤه، وبفعل المعلومات والأفكار لدى الزبون ومختلف العوامل الاجتماعية والثقافية والشخصية، تنشأ القيمة المتوقعة عن العلاقة، أي هي العامل الأساسي الذي يحدد من خلاله نوع العلاقة مع المؤسسة، ثم يقوم بشراء المنتج والتعامل معها، وبعدها تظهر القيمة المدركة للزبون أي حكمه الشخصي على العلاقة والمنتج ومدى قدرته ونجاحه في تلبية حاجاته ورغباته، وما درجة تطابق هذه القيمة المحصل عليها مع القيمة المتوقعة عن العلاقة، وهذه الدرجة هي التي تحدد درجة إشباع تلك الحاجات والرغبات وعليه فإن تحقيق رضا الزبون مرتبط بكفاءة المؤسسة في تحقيق توقعاته[2]، وهذا ما تبنى عليه التوجهات الفكرية الحالية لمفهوم الجودة، إذ تعتبر هذه الأخيرة بمثابة درجة التطابق بين خصائص المنتج (أي القيمة المحصلة)*والمتطلبات

---

[1] Evrard Sammuel Karine, **Stratégie de l'entreprise**, Press universitaire de Grenoble, Paris, 2006, P 121.

[2] جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، **دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص101 .

*يقصد هنا بالقيمة المحصلة مستوى الأداء الفعلي للمنتج والذي يظهر بعد الاستعمال والاستخدام، أي حجم المنافع المتحصل عليها، أما القيمة النظرية للمنتج فتمثل مستوى الأداء الذي يجب أن يحققها لمنتج بالنظر إلى خصائصه ومكوناته والتكنولوجيا المستخدمة في إنتاجه.

الموضوعة له (أي القيمة النظرية)،[1] وهذا يبين أن للحاجات والرغبات دور في بناء كل من القيمة المدركة والقيمة المتوقعة، ويمكن شرح أبعادهما على النحو الآتي:

✓ القيمة المتوقعة للزبون:

قبل اتخاذ قرار التعامل وبناء علاقات مع المؤسسة يكون لدى الزبون حكم مسبق، يتوقع حسبه تحقيق رغباته وتلبية حاجاته، إذ أنه يتصور تحقيق مستوى عالي من الإشباع لحاجاته النفسية والاجتماعية والمادية بشكل يفوق ما يمكن تحقيقه لدى المنافسين، وهذا ما يتمثل في القيمة المتوقعة للزبون، التي تعتبر التصور المبدئي لحجم المنافع والمزايا الممكن تحصيلها من جراء بناء تلك العلاقة والتي تتشكل من عدة عناصر منها المعلومات والمعارف المتوفرة عن المؤسسة، حيث تختلف القيمة المتوقعة من فرد لآخر وذلك لأن إدراك الأفراد للأشياء والأحداث يتم بطرق مختلفة، بناءًا على اختلاف حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم وأنماط الشخصية وخبراتهم وأهدافهم والمواقف التي يتعرضون لها، هذه العناصر التي تتحكم في بناء القيمة المتوقعة للزبون اتجاه المؤسسة ومنتجاتها.[2]

✓ القيمة المدركة للزبون:

بعد تحقيق التعامل الأولي أو التجريبي تنشأ لدى الزبون نظرة وحكم على مدى ملاءمة ونجاح المؤسسة في تلبية حاجاته ورغباته، وهذا الحكم مبني على تقييم شخصي بناءًا على حاجات ورغبات الفرد والقيمة التي كان يتوقعها وحجم ونوع المنافع التي حصل عليها من جراء هذا

---

[1] مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، **إدارة الجودة الشاملة (من المستهلك إلى المستهلك)** ، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 23.

[2] عبد الله قلش، **أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية**، أطروحة دكتوراه، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2013، ص 174.

التعامل، فبناءًا على هذه الأمور الثلاث تتحدد القيمة المدركة للزبون أي القيمة المحصل عليها من جراء استخدام المنتج، وعليه تكون القيمة المدركة عبارة عن الحكم النهائي الذي يصدره الزبون عن المنتج ويأتي بعد عملية الاستخدام أي هو صافي القيمة المتحصل عليها من طرف الزبون من جراء استخدامه للمنتج بعد حذف أعباء وتكاليف التحصيل.[1]

كما **تعرف قيمة الزبون** بأنها المنافع المرتبطة بالتكلفة التي يستلمها الزبون من المؤسسة من خلال عملية المبادلة التي تجري بين ما يحصل عليه من المنتج وتكلفة الحصول عليه، بحيث يسعى الزبون دائما إلى الحصول على أقصى إشباع مقابل التضحيات التي يقدمها لشراء المنتج، كما أن قيمة الزبون تساوي قيمة المؤسسة.[2]

هنالك عنصرين أساسين وكما جاء بها Kotler لأجل تكوين القيمة للزبون فأنها تقسم إلى جزئيين وهما:[3]

1- **القيمة الكلية للزبون** Total Customer Value: وهي حزمة من منافع الزبون التي يحصل عليها من المنتج وهذه تنقسم إلى الآتي:

أ- **قيمة السلعة** Product Value: ويقصد بها الخصائص المادية للمنتج نفسه ويمكن أن تتضمن (الأداء، المعولية، المطابقة، المتانة، الجمالية) وفي بعض الأحيان يطلق عليها تسمية أبعاد الجودة.

---

[1] Kotler p et keller k, **marketing management**, [12] Édition, usa, prenticehall, 2006, p141.

[2] علاق حنان، **إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة حالة الخطوط الجوية–**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة العمليات التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2014، ص 80.

[3] Dowling, Grahame, "**Customer Relationship Management**, California Management Review", Vol 44, No 3, Spring 2002, P101.

ب- **قيمة الخدمة:** هنا لابد التميز في تقديم الخدمة ويمكن أن تتضمن (الحسابات والائتمان، تسهيلات الطلب، التسليم، التنصيب، خدمات ما بعد البيع، الضمان).

ت- **القيمة الشخصية** (Personnel Value): أصبح أفراد المؤسسة مصدراً مهماً لتحقيق التميز وبشكل خاص في التسويق الموجه نحو الخدمة والجودة العالية نسبياً للخدمات الشخصية هي صعبة التقليد من قبل المنافسين لأنها تعتمد على ثقافة المؤسسة ومهارات الإدارة وتتضمن الآتي: (الاحتراف، الكياسة والمجاملة، الثقة، المثابرة، المعولية).

ث- **قيمة المكانة الذهنية** (Image Value): المكانة الذهنية هي طريقة ملائمة للإشارة إلى مجموعة متآلفة (Constellation) من المكافأة النفسية Rewards Psychological التي يستلمها الزبون من الشراء، تملك استهلاك المنتج وتبرز المكانة الذهنية من خلال الرسالة الإعلامية أو من خلال التعبئة.

2- **الكلفة الكلية للزبون** (Total Customer Cost): وتقسم هذه الفقرة إلى الآتي:

أ- **الكلف النقدية:** السعر هو القيمة التبادلية للمنتجات وعلى أساسه تحدد قيمة المنتج التي سيحصل عليها الزبون.

ب-**كلف الوقت** (Time Cost): بعض الزبائن يعدون كلفة الوقت أعلى من الكلف النقدية وهذا يظهر بوضوح لدى الزبائن الذين يرغبون بأن يكون لديهم وقت ضائع.

ت-**كلف المجهود** (Energy Cost) وهو الجهد الذي يقوم به الزبون للحصول على المنتج. إذ يعد كلفة يدفعها الزبون.

ث-**الكلف النفسية** (Psychic cost): تتضمن الكلف النفسية التعامل مع أفراد جدد والحاجة لفهم الإجراءات الجديدة والمجهود المبذول من أجل التكيف مع الأشياء الجديدة وكذلك قد

يصاحبها نوع من الإحباط لدى الزبون في حالة عدم إضافة قيمة له عن اقتناءه منتج معين.

على هذا الأساس فإن القيمة تعد أساسا لتحقيق الميزة الثنائية للمؤسسة والتي تتمثل في القدرة على تحقيق حاجات الزبون أو القيمة التي يثمن الحصول عليها الزبون من ذلك المنتج.

ثالثا: التكنولوجيا

تعتبر التكنولوجيا أداة إدارة العلاقة مع الزبائن حيث أنها تؤدي دورا مزدوجا، جمع البيانات والمعلومات عن الزبائن يتطلب تطبيقات تكنولوجية وبرمجيات محوسبة خاصة ليتم تخزين هذه المعلومات وتحليلها بشكل دقيق وتوظيفها في بناء الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، أيضا برمجيات الحماية المتطورة مطلوبة للمحافظة على خصوصية بيانات ومعلومات الزبائن ولمنع أي اختراق للمعلومات التي يتم التعامل معها بسرية تامة هذا من جانب، من الجانب الآخر يتم الاعتماد على التطبيقات التكنولوجية في بناء العلاقة الإلكترونية مع الزبائن من خلال تصميم الصفحات للتواصل مع SMS الإلكترونية، مراسلة الزبائن عبر البريد الالكتروني واستخدام رسائل الموبايل الزبائن. بالرغم من أهمية دور التكنولوجيا في إدارة العلاقة مع الزبائن الا أنها من الخطأ الفادح النظر الى إدارة العلاقة مع الزبائن على أنها تطبيقات تكنولوجية بحتة. إذ لا بد وأن تندمج وتتفاعل مع كافة المكوّنات والوظائف لتنتج عن استخدمها نجاح في اتمام بناء العلاقة مع الزبائن حيث أن العلاقة الإلكترونية غير كافية لبناء علاقة طويلة الأجل بل تأتي مكمّلة للعلاقة المباشرة مع الزبائن.[1]

[1] شيرين عبد الحليم شاور التميمي، "**أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية –جوال في الضفة الغربية**"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2010، ص 41.

مواصفات التطبيقات التكنولوجية:

أتمتة مهام وعمليات المكاتب الأمامية لها أثر مباشر على تجربة الزبون والتي تؤثر على علاقتها بالمؤسسة لذا لا بد من استخدام التطبيقات التكنولوجية التي تتناسب مع طبيعة نشاط وحجم المؤسسة أيضا يجب أن تراعي هذه التطبيقات التكنولوجية بشكل أساسي طبيعة الزبون الذي ستتأثر بهذه التطبيقات من خلال استخدامها ويجب أن تحرص المؤسسة على أن تكون تجربة الزبون ايجابية حتى لا تترك أثر سلبي ينعكس على علاقتها المستقبلية معها، لذا لا بد من توفّر الواصفات الأتية في التطبيقات التكنولوجية المستخدمة:[1]

1. قابلية الاستخدام (Usability)

التطبيقات التكنولوجية يجب أن تكون سهلة الاستخدام بالنسبة للزبون بحيث أنها بأقل جهد ممكن يحقق الزبون أهدافه من عملية الاتصال وعلى هذا الأساس يجب أن توظف هذه التطبيقات للحصول على الاستجابة العالية من الزبون باتجاه تطوير وتقوية العلاقة ما بينه وبين المؤسسة. في الأنظمة التقليدية سابقا كانت تستخدم قوائم الوظائف أو كما يسمي دليل المستخدم لتسهيل استخدام التطبيقات على الزبون، التطبيقات التكنولوجية الحديثة أصبحت تصمم على أساس توقع سلوك المستهلك ورغباته ويتم اضافة ملاحظات مثل (المزيد من المعلومات اضغط على الرابط....)، وذلك بهدف تسهيل الاستخدام.

[1] شيرين عبد الحليم شاور التميمي، نفس المرجع السابق، ص ص 42-43.

2. **المرونة** (Flexibility):

أن يتم التوقع المسبق بما يرغب به الزبون من تطبيق تكنولوجي محدد ليس بالأمر السهل لأن الزبائن لا يتبعون النص المحدد من قبل المؤسسة دائما، مرونة التطبيق تحدد كيفية توفير البدائل للمستخدم في أي وقت، هذه البدائل عادة تطبق من خلال روابط الكترونية أو من خلال بعض النوافذ في شاشة الحاسوب ويحب أن تكون هذه البدائل مرنة بحيث لا يتم ابلاغ المستخدم بعدم قدرته على بلوغ مرحلة معينة قبل الأخرى.

3. **فعالية التنفيذ** (High performance):

التنفيذ هو وظيفة كافة التطبيقات التكنولوجية، تطبيقات إدارة العلاقة مع الزبائن يجب أن تكون سريعة وفعّالة، عادة ما يتم تقييم فعالية أداء التطبيقات حسب أداء أضعف رابط في النظام وعندما تكون الشبكة محملة بقاعدة بيانات ضخمة فإن ذلك يؤدي الى بطئ في منفصل لتطبيقات إدارة العلاقة مع (server) الخدمة لذلك غالبا ما يتم وضع خادم الزبائن واخر خاص بقاعدة البيانات وذلك لزيادة الفعالية. أيضا تقاس فعالية تنفيذ التطبيقات التكنولوجية في إدارة العلاقة مع الزبائن من خلال تحديد درجة الاندماج والتزامن التكنولوجية مثالا على ذلك عندما يستقبل الزبون رسالة من الشركة عبر البريد الالكتروني وتكون هذه الرسالة محملة بملفات كبيرة بحيث تستغرق عدة دقائق لفتحها فإن هذا الزبون سيتفادى فتح الرسائل المستقبلية الواردة إليه من الشركة لذا يجب أن تراعي الشركة حجم الرسائل الصادرة للزبائن حتى تستمر العلاقة مع الزبون وتتطور بالاتجاه الذي ترغب به الشركة.

4. **التطور** (Scalability):

عند نمو نظام إدارة العلاقة مع الزبائن يتم استخدام تطبيقات بتزايد من قبل أشخاص من داخل وخارج الشركة فمن المهم أن تمتلك التطبيقات التكنولوجية الخاصة بالنظام خاصية التطور والتوسع والقدرة على تحمل الضغط الناتج عن زيادة عدد المستخدمين في نفس الوقت فمثلا بعض مواقع الانترنت يتصفحها الجمهور عند الصباح فيكون الضغط على الشبكة كبير مما يؤدي الى بطئ أو انقطاع في الخدمة وهذا الأمر غير مرغوب فيه عندما تكون الشركة مهتمة بتطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن لأنه من المهم التواصل مع الزبائن بطريقة صحيحة وغير متقطعة حتى يستجيب الزبون ايجابيا مع هذا التواصل.

رابعا: الأفراد

بالنسبة لعنصر الافراد فيمكن تناول ما يلي: [1]

الأشخاص هم القوة المزودة ومصدر الطاقة لإدارة العلاقة مع الزبائن وهم العامل المساعد لنجاح تطبيق استراتيجية العلاقة مع الزبائن ولهم دور مهم في فعالية التنفيذ حيث أنه بدون التفاعلات المناسبة ما بين الأشخاص والزبائن يكون تطبيق العمليات الخاصة بالنظام ضمن دائرة المخاطرة. هؤلاء الأشخاص هم المدراء وموظفي المكاتب الأمامية والذين يلتقون بشكل مباشر مع الزبائن، يزداد الاعتماد على أداء الموظفين في تحقيق أهداف إدارة العلاقة مع الزبائن حيث أنها تسعى لبناء علاقات طويلة الأمد، بناء العلاقة وتطورها مع الزبون يعتمد على شخصية الموظف وطريقته في التواصل مع الزبائن وقدرته على تلبية احتياجاتهم، فالأفراد يساهمون بشكل مباشر في الحصول على رضا الزبائن وولائهم. من المهم تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن في مستوياتها الثلاثة

[1] شيرين عبد الحليم شاور التميمي، نفس المرجع السابق، ص ص 47-48.

(الاستراتيجي، العملياتي والتحليلي). على المستوى الاستراتيجي لإدارة العلاقة مع الزبائن لا بد من تغيير رؤية الشركة وتطوير ثقافتها التنظيمية بحيث يصبح السلوك القيادي للشركة موجها نحو رضا الزبائن .على مستوى العملياتي لإدارة العلاقة مع الزبائن يؤدي مدراء وموظفي دائرة التسويق ودائرة المبيعات ودائرة الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات، يؤدون دورا مركزيا ومباشرا في نجاح بناء علاقات طويله الأجل مع الزبائن، الإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبائن تعتمد على دقة أداء الموظفين في الحصول على المعلومات والبيانات وتحليلها بهدف استخدامها في تصميم الحملات التسويقية وبرامج الولاء.

من المهام التي يقوم بها الأفراد في إدارة العلاقة مع الزبائن:

- الأفراد يقومون بتطوير المفهوم الاستراتيجي ليصبح موجها نحو الزبون.
- الأفراد يختارون التطبيقات التكنولوجية لإدارة العلاقة مع الزبائن.
- الأفراد يطبقون ويستخدمون التطبيقات التكنولوجية.
- الأفراد ينسقون فيما بينهم من خلال تقاطع الوظائف من أجل اتمام مهام إدارة العلاقة مع الزبائن.
- الأفراد يستحدثون قاعدة بيانات الزبائن ويحافظون عليها.
- الأفراد يصممون عمليات التسويق والبيع والخدمات.
- الأفراد قد يحتاجون الى التغيير في بعض تطبيقات العمل.

تولي استراتيجية العلاقة مع الزبائن اهتماما كبيرا في الأفراد حيث أنهم يقومون بدور معقد أكثر مما يبدو عليه الواقع حيث أن دورهم متواصل من البداية وحتى النهاية، لذا لابد من تطوير أداء الموظفين بشكل دائم عن طريق التدريب، التحفيز المادي والمعنوي، تقييم أدائهم على أساس رضا الزبائن حيث أن الرضا الوظيفي يؤثر على طبيعة العلاقة مع الزبون. دمج الأفراد في الخطط

الاستراتيجية التي تخص الزبائن وإشراكهم في عمليات إدارة العلاقة مع الزبائن للتأكد من قناعتهم وتأييدهم لأهمية إدارة العلاقة مع الزبائن. في حال عدم الحصول على دعم الأفراد في تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن قد يتجه بعض الموظفين نحو تزويد قاعدة البيانات الخاصة بالزبائن بمعلومات ضعيفة أو يقومون فقط بتعبئة المعلومات الضرورية بدون الاهتمام بمدى دقتها أو قربها من الواقع وذلك تجنبا لأي لوم من المدير، في مثل هذه الحالات يحمّل النظام بمعلومات خاطئة أو منقوصة يؤثر على فعالية الأداء فيما بعد. في مثل هذه الحالات على الإدارة أن تحوّل الأفراد من النظرة الفردية الى النظرة التنافسية الجماعية وذلك باستخدام محفزات تتناسب مع مستوياتهم الإدارية وأهدافهم الشخصية وتدعم ثقتهم بنفسهم بهدف الحصول على دعمهم في تطبيق النظام.

المبحث الثاني: آليات تحقيق جودة الخدمة

يعتبر تحقيق جودة الخدمة من الأهداف التي تسعى أي مؤسسة خدمية للوصول إليها، باعتبار أن الخدمات أصبحت تمثل قطاعا هاما ومكملا لباقي القطاعات رغم كونها من المفاهيم التي يصعب الحكم عليها وتقييمها، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة كافية حول أبعاد جودة الخدمة، كيفية تحقيقها وتحسينها، بالإضافة إلى أهم نماذج قياسها.

المطلب الأول: أبعاد وكيفية تحقيق جودة الخدمة

إن من أهم المعايير التي يعتمد عليها في تقييم الجودة هي تلك التي يحددها الزبون، لذا سنقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى أبعاد جودة الخدمة بالإضافة إلى كيفية تحقيق جودة الخدمة.

أولا: أبعاد جودة الخدمة:

من أبرز الدراسات في هذا المجال الدراسة الشهيرة التي قدمها كل من (Berry وParasuraman وZeithamal، 1985) حول قياس جودة الخدمات وتحديد الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمات من أهم الإسهامات في الفكر التسويقي، حيث توصل هؤلاء إلى تقديم نموذج الفجوات الشهير، والذي عرف أيضا بنموذج (PZB) اختصارا لأسماء الباحثين الثلاث الذين طوروا هذا النموذج وأصبح يعرف بنموذج SERVQUAL، وأبرز هؤلاء الباحثين أن المظاهر الرئيسية لجودة الخدمة التي يبني عليها الزبائن توقعاتهم وإدراكاتهم، ومن ثم الحكم على جودتها تتمثل في عشرة أبعاد رئيسية وهي كالتالي:

أ- **الإعتمادية Reliability**: تشير الإعتمادية إلى قدرة مزود الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يُعتمد عليه. فالمستفيد يتطلع إلى مزود الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة، من حيث الوقت والإنجاز تماما مثلما وعده بذلك.[1]

إن هذا المعيار هو الأكثر أهمية في تحديد إدراكات جودة الخدمة عند الزبائن، لذلك نجد الزبائن يرغبون في التعامل مع المؤسسات التي تحافظ على وعودها خصوصا تلك التي تخص الميزات الجوهرية للخدمة.[2]

ب-**الإستجابة Responsiveness**: وهي قدرة ومدى استعداد وجاهزية مقدم الخدمة على تقديم الخدمة المناسبة للمستفيدين والاستجابة لطلباتهم بشكل سريع.

ت-**الجوانب المادية الملموسة Tangibles**: يشير هذا المعيار إلى مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية والمعدات ومظهر مقدمي الخدمات وأدوات ووسائل الاتصال معهم، ففي كثير من الأحيان قد يتم تقييم الحدمة من قبل الزبون بالاعتماد على الخصائص الشكلية أو الملموسة المرافقة للخدمة المستخدمة كالتسهيلات المادية (المعدات، الأجهزة، المباني، الأفراد،...الخ).[3]

ث-**الاتصال Communication**: وتعني دوام إمداد الزبائن بالمعلومات، ومخاطبة الزبون بالغة التي يفهمها، والإنصات وتأمين الحصول على المعلومات الإسترجاعية FEED BACK مثلا هل أن المورد الخدمة قادر على توجيه الزبون حول طبيعة الخدمة

---

[1] حميد الطائي وبشير العلاق، **مبادئ التسويق الحديث** "**مدخل شامل**"، مرجع سبق ذكره، ص 154.

[2] تيسير العجارمة، **التسويق المصرفي**، مرجع سبق ذكره، ص 334.

[3] هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، مرجع سبق ذكره، ص 511.

المقدمة والدور الذي ينبغي على الزبون أن يلعبه للحصول على الخدمة المطلوبة، بالتحديد مثلا هل يتم إبلاغ الزبون بالأعطال أو العراقيل التي قد تحصل في نظام تقديم الخدمة؟[1]

ج-**الأمان Security**: ويعكس ذلك خلو المعاملات مع البنك من الشك والخطورة، ويتضمن الأمان المادي والمالي وسرية المعاملات.[2]

ح-**سهولة الحصول على الخدمة Accessibility**: أن تكون هناك سهولة في التواصل ما بين مقدم الخدمة والزبون، بالإضافة إلى وضع كل التسهيلات اثناء تقديم الخدمة وذلك من خلال:

- سهولة الاستفسار عن الخدمة المراد تحقيقها.
- مدة الانتظار في تقديم الخدمة.
- ملائمة مكان تقديم الخدمة.
- ملائمة مواعيد العمل.

خ-**درجة معرفة وفهم الزبون Understanding the Customer**: وتعني بذل الجهد لفهم احتياجات الزبون ومعرفة احتياجاته الخاصة، الاهتمام الفردي بالزبون، ومعرفة الزبون الدائم للبنك، وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم.[3]

---

[1] هواري معراج، **تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية – دراسة ميدانية–**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 42.

[2] بريش عبد القادر، **جودة الخدمات كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 3، 2005، ص 257.

[3] بريش عبد القادر، **مرجع سبق ذكره**، ص 257.

د- **الجدارة Comprtence**: وتعكس مستوى الجدارة الذي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمة، من حيت المهارات والقدرات التحليلية والإستنتاجية، والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل، وفي حالة التعامل مع مورد خدمة ما لأول مرة، فإن المستفيد غالبا ما يلجأ إلى معايير مثل الكفاءات العلمية لتقيم جدارة مورد الخدمة وجودة خدماته.[1]

ذ- **اللباقة Courtesy**: تعبر عن مدى شعور الزبون بالرعاية والاهتمام الشخصي الذي توليهما إدارة المؤسسة للزبون شخصيا ويعكس رغبة الزبون في الحصول على معاملة خاصة من مقدمي الخدمة، يعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والآداب وأن يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن.[2]

ر- **التوكيد Assurance**: ويشير إلى معلومات ولطف القائمين على تقديم الخدمة وقدرتهم على إستلهام الثقة والائتمان.[3]

تجدر الإشارة إلى أن هؤلاء الباحثين (Parasuraman والآخرون سنة 1990) أدركوا بأن هذه الأبعاد العشرة غير مستقلة تماما عن بعضها البعض ومتداخلة فيما بينها، لذلك قاموا باختصار هذه الأبعاد إلى خمسة أبعاد فقط أطلق عليها فيما بعد نموذج جودة الخدمات Servqual، هذه الأبعاد تتمثل فيما يلي:[4]

---

[1] هواري معراج، **مرجع سبق ذكره**، ص 42.

[2] جباري فادية، **تأثير جودة الخدمة على رضا العميل "دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa تلمسان"**، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، مدرسة دكتوراه التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 94.

[3] حميد الطائي وبشير العلاق، **تسويق الخدمات**، مرجع سبق ذكره، ص 247.

[4] يوسف أبو فارة وآخرون، **الجودة والتميز في منظمات الأعمال**، تحرير فريد كورتل، الجزء الأول، الطبعة 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 262 263.

أ- **الأشياء الملموسة:** أي وجود التسهيلات المادية وظهور العناصر المادية.

ب- **الإعتمادية:** أي القدرة على إنجاز الخدمة المطلوبة بدقة وثبات.

ت-**الإستجابة:** أي القدرة على تقديم الخدمة بسرعة وبصدر رحب ومساعدة الزبائن.

ث-**الثقة والأمان:** أي معرفة العاملين الكياسة والقدرة على كسب الثقة والثقة بالنفس.

ج-**التعاطف:** وتعني معاملة الزبائن بشكل فردي، أي أن تعمل المؤسسة على أن يشعر الزبون بنوع من التميز مقارنة بالزبائن الآخرين، ويكون جوهر التفاعل العاطفي هو الوصول للزبون من خلال علاقة شخصية وبأن الزبون هو فريد وخاص.[1]

ثانيا: كيفية تحقيق جودة الخدمة:

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب إتباع الخطوات التالية:[2]

- **جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالزبائن:**

إن جذب انتباه الزبائن وإظهار الاهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة، فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة الزبائن وحسن المظهر، والابتسامة الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس... تعتبر كلها بمثابة مثير يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى الزبائن من أجل الحصول على الخدمة التي يريدها إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للزبائن من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها باستمرار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المواقف الإيجابية التالية:

---

[1] كمال مولوج ومحمد طلحة، **الصيرفة الالكترونية وتأثيرها على جودة الخدمات المصرفية**، الملتقى الدولي الرابع حول عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر (عرض تجارب دولية)، يومي 26-27 أفريل 2011، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر.

[2] خضير كاظم محمود، **إدارة الجودة**، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2002، ص ص 217 .218

- الاستعداد النفسي والذهني لمقابلة الزبائن والاهتمام بهم والرغبة في تقديم الخدمة لهم.

حسن المظهر.

- الابتسامة والرقة والدفء في التعامل مع الزبائن وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم.
- الروح الإيجابية نحو الزبائن بغض النظر عن الجنس، والعمر والمظهر.
- الدقة التامة في إعطاء المواصفات عن الخدمة دون اللجوء إلى المبالغة أو التهويل.
- إشعار الزبائن بالسعادة في تقديم الخدمة وأن المؤسسة التي يعمل بها تمثل أفضل المؤسسات تأكيدا للجودة والاهتمام بتقديمها.
- عدم التصنيع في المقابلة والحديث والتخلص من الصور السلبية في التعامل.
- التركيز على أن المؤسسة تبدأ بالزبون وتنتهي به في توفير الخدمة.

- **خلق الرغبة لدى الزبائن وتحديد احتياجاتهم:**

إن خلق الرغبة وتحديد احتياجات الزبائن تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة ومن المتطلبات الأساسية لذلك نذكر:

- العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرتها.
- التركيز على النواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها الزبون مع الالتزام بالموضوعية في إقناع الزبون بالتعامل في خدمة أخرى لتفادي القصور.
- اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حاسة السمع واللمس والنظر والشم والتذوق، فالرؤية أو اللمس تغني عن الاستماع.
- ترك فرصة للزبون لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستعدا للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة مما يجعل الزبون مستعدا لاستكمال إجراءات اقتناء الخدمة.

- التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والابتسامة والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن.

- **إقناع الزبون ومعالجة اعتراضاته:**

إن عملية إقناع الزبون بإقتناء تلك الخدمة ليست بالأمر السهل وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى الزبائن عند تقديم الخدمات وكذلك معالجة الاعتراضات التي يبديها الزبون عند الشراء أو يضع العراقيل أمام إتمام ذلك رغم اقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان، فيرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود اعتراض من قبل الزبون، لذلك فطريقة الرد على الاعتراض تختلف من موقف لآخر لذلك هناك مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات الزبائن ويمكن توضيحها كما يلي:

- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع الزبائن وهي (أن الزبون دائما على حق) بحيث يجب أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسيا في الرد على الزبون ولا يعمل على تأكيد خطأ وجهة نظر الزبون مباشرة ولكن يجب أن يعتمد على مجموعة من المبادئ في هذا المجال وهي:[1]

  - التقليل من الاعتماد على النفي المباشر مع استخدامه في الحالات التي لا يكون منها مفر من اللجوء إليه.
  - طريقة التعويض وتقوم على تعويض اعتراض الزبون على الخدمة من ناحية السعر مثلا بإظهار جودتها.
  - طريقة العكس وتقوم هذه الطريقة على قلب الاعتراض إلى ميزة.

[1] خضير كاظم محمود، **إدارة الجودة**، مرجع سابق، ص 218.

- طريقة الاستجواب وتقوم هذه الطريقة على أن يلجأ مقدم الخدمة إلى توجيه بعض الأسئلة على الزبون بحيث يكون في الإجابة عليها تقييد لإعتراضه.
- يجب على مقدم الخدمة أن يكون مستمعا جيدا للزبون وأن يظهر الاهتمام واليقظة مع تدوين الآراء والملاحظات التي يبديها الزبون حتى يتم إرضاء كبريائه.
- يجب على مقدم الخدمة ألا يأخذ اعتراضات الزبون قضية مسلم بها، فقد يكون الزبون راغبا في اقتناء خدمة معينة لكنه يثير الاعتراض فقط من أجل إنهاء المقابلة لذلك فيجب أن يكون مقدم الخدمة يقظا لذلك وإذا ما تأكد من استحالة التعامل معه يجب إنهاء المقابلة بشكل لبق.
- يجب على مقدم الخدمة ألا يجعل الزبون يشعر بانهزامه في المناقشة وأنه قد انتصر عليه لأن هذا الشعور قد يؤدي إلى فشل عملية البيع بعدما أن كادت تنتهي بنجاح.

- **التأكد من استمرارية تعامل الزبائن مع المؤسسة:**

إن عملية التأكد من استمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء لدى الزبائن يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضمانا لولاء الزبائن للمؤسسة ومنها:

- الاهتمام بشكاوى الزبائن وملاحظاتهم، بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية الصبر في استيعاب شكاوى الزبائن واتخاذ الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك من خلال:
  - الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة لهم.
  - تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك.
  - استبدال السلع المستخدمة في الخدمات.
  - تقديم الشكر للزبائن وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة.

- توفير خدمات بعد البيع، فبعد إتمام عملية البيع والتعاقد فعلى مقدمي الخدمات أن يتابعوا باستمرار تقديم قطع الغيار فتقديم هذه الخدمات بكفاءة عالية يساعد على استمرار الزبائن في التعامل مع المؤسسة وبالتالي استمرار وجودها واستقرارها.

المطلب الثاني: تحسين جودة الخدمة

ينصب جل إهتمام المؤسسات في كيفية التحسين من جودة خدماتها واهم الطرق التي يجب القيام بها في عملية تحسين الجودة، لذا سيتناول هذا المطلب مفهوم تحسين الجودة إضافة إلى قيم وطرق عملية التحسين.

أولا: مفهوم تحسين الجودة: هي عبارة عن مجموعة من التدابير التي تتخدها المؤسسة لزيادة فاعلية وكفاءة الأنشطة والعمليات من أجل إعطاء فوائد إضافية فيما يتعلق بالجودة لكل من المؤسسة وزبائنها.[1]

لذا فإن عملية تحسين الجودة هي استراتيجية تنافسية تركز عليها المؤسسات على المدى البعيد، وأن تكامل تخطيط تحسين الجودة مع تخطيط المؤسسة الإستراتيجي يضع الجودة في المؤسسة موضعا استراتيجيا، ذلك من خلال إدخال الجودة في ثقافة المؤسسة وأنشطتها اليومية وتشجيع ثقافة المؤسسة التي تلتزم بتحسين الجودة وجعلها محورا رئيسيا في خطط المؤسسة.[2]

ذكر كل من (Kuhn,2004) و(Montgomery,2005) في تحسين الجودة بأنها تقليل التغيير في العمليات والمنتجات وأن تحسين الجودة يؤدي إلى تخفيض الكلف من خلال تحسين الأداء وتقليل الكلفة الناتجة عن رداءة المنتجات والخدمات مما يخفض الكلفة الكلية ويزيد من هامش الربح وتحقيق الولاء الأعمق للزبون وهكذا تسهم الجودة الجيدة في تمايز المؤسسة عن

[1] مأمون سليمان الدراركة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، مرجع سبق ذكره، ص 43.
[2] مأمون سليمان الدراركة، نفس الرجع السابق، ص 67.

منافسيها، ويعد التحسين المستمر عنصرا مهما لتخفيض الانحرافات بأنواعها (العامة والخاصة) والتي تحدث في العملية الإنتاجية مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية، ويعني التحسين الإضافي أو التقدم المفاجئ في المعرفة والتقنية كجزء من العمليات اليومية وفي جميع وحدات العمل في المؤسسة.[1]

مما سبق يمكن القول أن تحسين الجودة هو الاستجابة للتغيير في المؤسسة والبيئة بما يسهم في إشباع حاجات وتوقعات الزبائن الحاليين والمستقبليين ومواجهة المنافسين في الأسواق المحلية والعالمية.

ثانيا: القيم العامة لتحسين الجودة

للقيام بعملية تحسين وتطوير الجودة هناك عدة قيم يجب أن تتحقق على إدارة المؤسسة من جهة والموظفين من جهة أخرى وهي متمثلة فيما يلي:[2]

أ- القيم التي يجب تحققها في الإدارة:

- الإيمان بالتحسين المستمر للجودة.
- اعتبار الجودة عاملا استراتيجيا.
- إعطاء الجودة الاهتمام الأكبر في التنظيم.
- توزيع المسؤولية عن تحقيق الجودة المطلوبة بين المعنيين بتقديم الخدمة كافة.

تحفيز الموظف، لأن رضاه ينعكس على رضا الزبون.

---

[1] بشار محمد خليل العبيدي وسحر حمد كرجي العزاوي، **الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، 2010، ص ص 226-227.

[2] محمود حسين الوادي وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية**، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 43.

ب-القيم التي يجب تحققها في الموظفين:

- كل موظف مسؤول عن جودة ما ينتجه وما يقدمه.
- ضرورة تنفيذ الأعمال دون خطأ من المرة الأولى.
- هدف الموظف الإنتاج دون الوقوع في الخطأ.
- تعتبر مشاركة العامل أساسية في تحسين الجودة.
- العمل المستمر معا على حل أي مشكلة.

ثالثا: طرق تحسين جودة الخدمة

تتلخص طرق تحسين جودة الخدمة فيما يلي:[1]

أ- **أسس وترميز الجودة:** إن أول خطوة لتحقيق الجودة هي تحديد معايير جودة الخدمة بناء على توقعات الزبائن، وهذه المعايير تساعد في تعريف نظام العمل وعلامة لتقييم الأداء وترتيب توقعات الزبائن حسب أهميتها كما أنه لا بد من التركيز على نوعية هذه المعايير التي تسمح لمقدم الخدمة فهمها وتطبيقها بشكل جيد. حيث الخطوة التالية لتطوير جودة الخدمة هي وضع أدوات ووسائل هيكلية، تساعد على تحويل الأفكار الجيدة إلى عمل ملموس، ومصدر هذه الأفكار يكون من موظفي الخط الأمامي الذين هم على اتصال مباشر مع الزبائن.

ب-شمول جهود المدراء: إن أحد أهم تحديات جودة الخدمة هو المحافظة عليها عبر الزمن، وإن المدير هو من يواجه هذا التحدي، فهو الذي يحدد أداء العمل في كل يوم، فمسؤوليته

[1] رسمية أحمد أمين أبو موسى، **أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية: دراسة مقارنة بين بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني**، رسالة ماجستير في قسم التمويل والمصارف، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2000، ص 50-59. (بتصرف)

تقف حنبا إلى جنب مع مسؤولية الموظفين، لذلك لا بد من شمولية جهود المدراء في عملية تحسين جودة الخدمة.

ت-تحسين مهارات وكفاءات الموظفين: معظم الدراسات السابقة ركزت على أهمية العنصر البشري والدور الهائل الذي يلعبه الأفراد العاملين في المؤسسات الخدمية من حيث تقديم خدمة جيدة للزبائن وخاصة أولئك الذين على اتصال مباشر ومستمر مع الزبائن، وقد أوضحت نتائج هذه الدراسات أن أهم مكون على الإطلاق في برنامج تحسين جودة الخدمة في المؤسسات يكمن في الموظف وتعامله الفعلي مع الزبائن، وكذلك التدريب المستمر والمنظم لفئة الموظفين ممن هم على احتكاك مباشر مع الزبون.

كما ولا بد من التركيز على أداء الموظفين والعمل على تطوير معرفة الموظفين ومهاراتهم، وأيضا التركيز على التدريب المستمر والمركزية واللامركزية في تطوير المهارات، لأن ذلك سيؤدي إلى زيادة رضا الزبائن وتحسين مستوى الخدمات المقدمة، وتعزز الرضا الوظيفي، وتزيد من عدد الموظفين المؤهلين.

ث-حل مشكلة الزبائن كإستثمار: إن الإستثمار السريع الكفء في حل مشكلة الزبائن، هو أحد الخطوات الفعالة التي يمكن أن تتخذها المؤسسة لبناء سمعة الجودة، هذا الاستثمار يتطلب موظفين متعلمين ومدربين وذوي كفاءات ومهارات مناسبة، وأخيرا فإنه يحتاج إلى النظرة طويلة الأجل لتغيير الإتجاهات والعادات والمهارات بدلا من النظرة قصيرة الأجل والمتمثلة في زيادة الأرباح.

ج-حلقات الجودة والخدمة: هي مجموعة من العاملين يلتقون بشكل منتظم لحل المشاكل المتعلقة بجودة الخدمة والعمل على تحسينها،[1] هذه المجموعة من العاملين تُشَكَّل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناء على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعيا وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم،[2] وتبدأ حلقات الجودة اجتماعها بعملية العصف الذهني لقائمة المشكلات التي يريدون حلها، والتي تبدو أيضا أكثر تطبيقا في الواقع العملي، وعند الوصول إلى الحل المقترح للمشكلة تعرض التوصيات على الإدارة ثم يبدأ تطبيق الحل، وتهدف حلقات الجودة إلى:[3]

- تخفيض تكاليف العمل.
- تحسين ظروف العمل.
- تنمية مهارات الموظفين الفنية والقيادية.
- تعميق الإنتماء والولاء للمؤسسة أو الشركة.

إن نجاح حلقات الجودة يتطلب دعما متواصلا من جانب الإدارة والعاملين، كما انه يتطلب إلتزاما طويل الأجل، فتنفيذها يتطلب وقتا وميزانية مناسبة وتخطيطا استراتيجيا دقيقا.

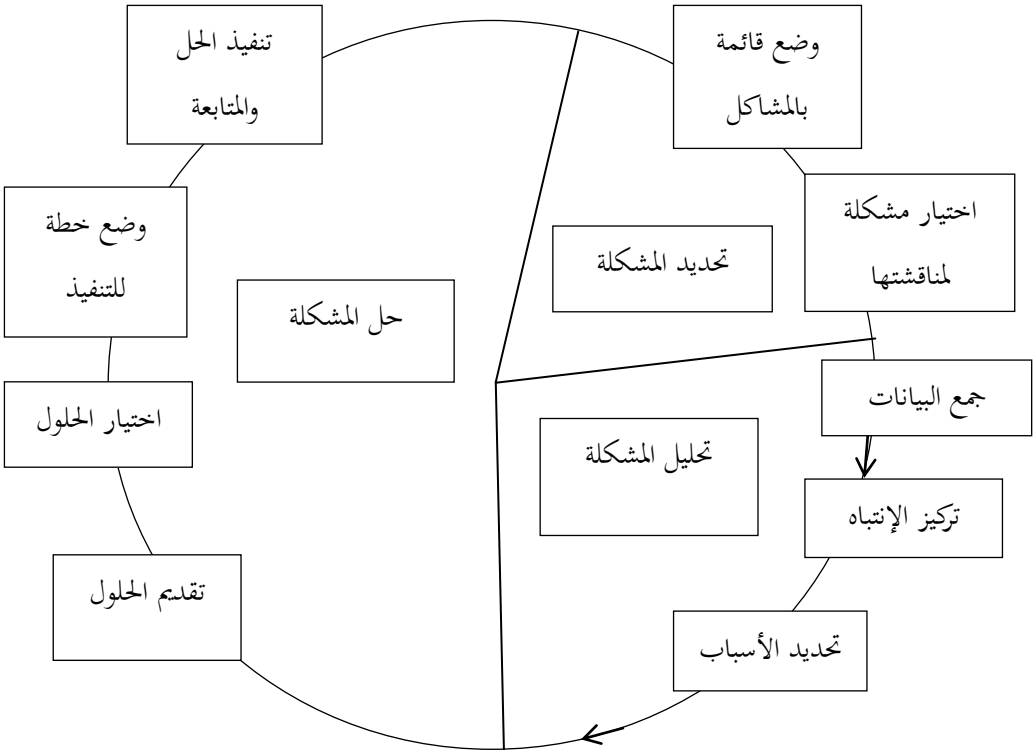
---

[1] بن عيشى عمار، **البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية –بسكرة–**، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 79.

[2] خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، **إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 165.

[3] فتحي أحمد يحي العالم، **نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية: دراسة علمية وتطبيقية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 203.

يبين الشكل التالي الطريقة التي تعمل بها حلقات الجودة، من خلال الوظائف التي تتبناها المجموعة، وهي تحديد المشكلة، تحليلها وحلها:[1]



الشكل رقم (13): الطريقة التي تعمل بها حلقات الجودة

المصدر: مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، مرجع سبق ذكره، ص168.

[1] مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 167.

تتلخص مراحل العمل في:

- **مرحلة تحديد المشكلة:** يتم تحديد المشكلة من خلال وضع قائمة للمشاكل ثم اختيار مشكلة لمناقشتها.

- **مرحلة تحليل المشكلة:** يتم فيها جمع البيانات وتوفير المعلومات حول المشكلة لتحديد أسباب المشكلة.

- **مرحلة حل المشكلة:** تقدم جميع الحلول المقترحة ثم اختيار الحلول المناسبة لوضعها قيد التنفيذ والمتابعة.

المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمة

من أهم الطرق السائدة لقياس جودة الخدمات خمسة طرق، هي:[1]

- مقياس عدد الشكاوى.
- مقياس الرضا.
- مقياس الزبون الموجه بالقيمة.
- مقياس الفجوة بين الإدراك والتوقعات.
- مقياس الأداء الفعلي.

فيما يلي سنتطرق للمقياسين الرئيسين التي تعتمد مختلف المؤسسات عليهما عند قياس الجودة وهما: مقياس الفجوة بين الإدراك والتوقعات أو SERVQUAL ومقياس الأداء الفعلي أو SERVPERF.

[1] توفيق محمد عبد المحسن، **قياس الجودة والقياس المقارن: أساليب حديثة في المعايرة والقياس**، بدون دار نشر، 2006، ص 54.

أولا: نموذج الفجوة SERVQUAL: إن مفهوم الجودة في مجال الخدمات يعتبر مفهوما مركبا يصعب قياسه من خلال وسائل بسيطة أو عادية، ونظرا للدور الذي تلعبه الجودة في استراتيجية تسويق الخدمة، فقد تعددت وتواصلت الدراسات التي استهدفت قياس توقعات وإدراكات الزبائن لجودة الخدمة. كما أن الجودة في مجال الخدمات تمتلك بعدين من ناحية القياس هما: جودة العمليات وجودة الناتج، بالإضافة إلى أن العوامل ذات الأهمية في تحديد جودة الخدمة هي تلك التي يعتبرها الزبون كذلك، فالزبون هو الذي يقوم بتقييم جودة الخدمة، بينما تكون التقييمات التي تقوم بها الجهات الأخرى تقييمات مكملة وليست رئيسية. كما توصلوا إلى مقياس يقوم على مقارنة توقعات الزبائن للخدمة (Expected Quality) والأداء الفعلي لها (Th Performance) عرف بإسم **مقياس الفجوة أو** Servqual، ويمكن التعبير عن هذا المقياس رياضيا كالتالي:

جودة الخدمة = الأداء – التوقعات

يمكن استخدام هذا المقياس لتحقيق أكبر لتوقعات الزبائن وإدراكاتهم للأداء الفعلي للخدمة، كما يمكن تعديل مكونات هذا المقياس كي يتوافق مع المتطلبات الخاصة بكل مؤسسة بمعنى أنه يمثل إطارا عاما يمكن تعديله بالإضافة أو بالحذف حسب الحاجة، ويستند مقياس الفجوة Servqual على استقصاء مكون من 22 عنصرا تعكس الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة وهي الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، الأمان، اللباقة. حيث يتم سؤال الزبائن عن توقعاتهم بالنسبة لأبعاد الجودة المختلفة من خلال استبيان يتكون من 22 عبارة، بعد ذلك يتم سؤالهم عن إدراكاتهم أو تقييمهم لهذه الأبعاد في الواقع العملي بالنسبة للمؤسسة الخدمية موضع الدراسة،[1] وعند طرح الفرق بين الإجابات ينتج لنا ما يسمى بالفجوات التي تعبر عن درجة رضا الزبون عن الخدمة

[1] عوض بدير الحداد، **تسويق الخدمات المصرفية**، البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999، ص 346.

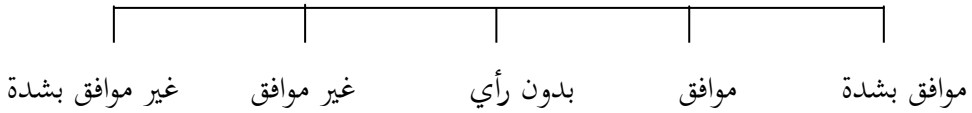
المقدمة بأبعادها وعناصرها المختلفة، والجدول الموالي يبيّن 22 بندا المصممة وفقا لمقياس Servqual:

الجدول رقم (03): البنود الأساسية لنماذج قياس جودة الخدمة

الرقم	البنود الأساسية والممثلة لأبعاد الجودة
1	وجود أجهزة تقنية حديثة.
2	وجود موظفين وتسهيلات مادية جذابة.
3	وجود موظفين ذوي هندام حسن.
4	وجود مرافق وتسهيلات مادية تتناسب مع نوع الخدمات المقدمة.
5	مدى الإلتزام بالمواعيد المحددة للقيام بأعمال موعودة.
6	التعاطف والدعم عند مواجهة المشاكل.
7	إمكانية الإعتماد على الإدارة (الإعتمادية).
8	تقديم الخدمة في الموعد المحدد.
9	حفظ سجلات دقيقة.
10	إخبار الزبائن بالوقت الصحيح لتأدية الخدمة.
11	الحصول على خدمة فورية.
12	وجود موظفين يرغبون دائما في خدمة الزبائن.
13	وجود موظفين مهتمين بتلبية طلبات الزبائن.
14	وجود موظفين يوثق بهم.
15	الشعور بالأمانة في التعامل مع موظفي المؤسسة.
16	وجود موظفين يتحلون بالأدب والأخلاق الحميدة.
17	مدى دعم إدارة المؤسسة للموظفين بما يساعدهم على تقديم خدمة أفضل.
18	مدى الاهتمام بزبون دون الأخر.
19	مدى الاهتمام الشخصي بالزبون.
20	مدى معرفة الموظفين بحاجات الزبائن.
21	مصلحة الزبون.
22	ملاءمة أوقات دوام المؤسسة.

المصدر: ناجي معلا، **الأصول العلمية للتسويق المصرفي**، الطبعة 3، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن، 2007، ص 63.

تكون الإجابات عن العبارات السابقة باستخدام سلم Likert موضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم (14): سلم Likert

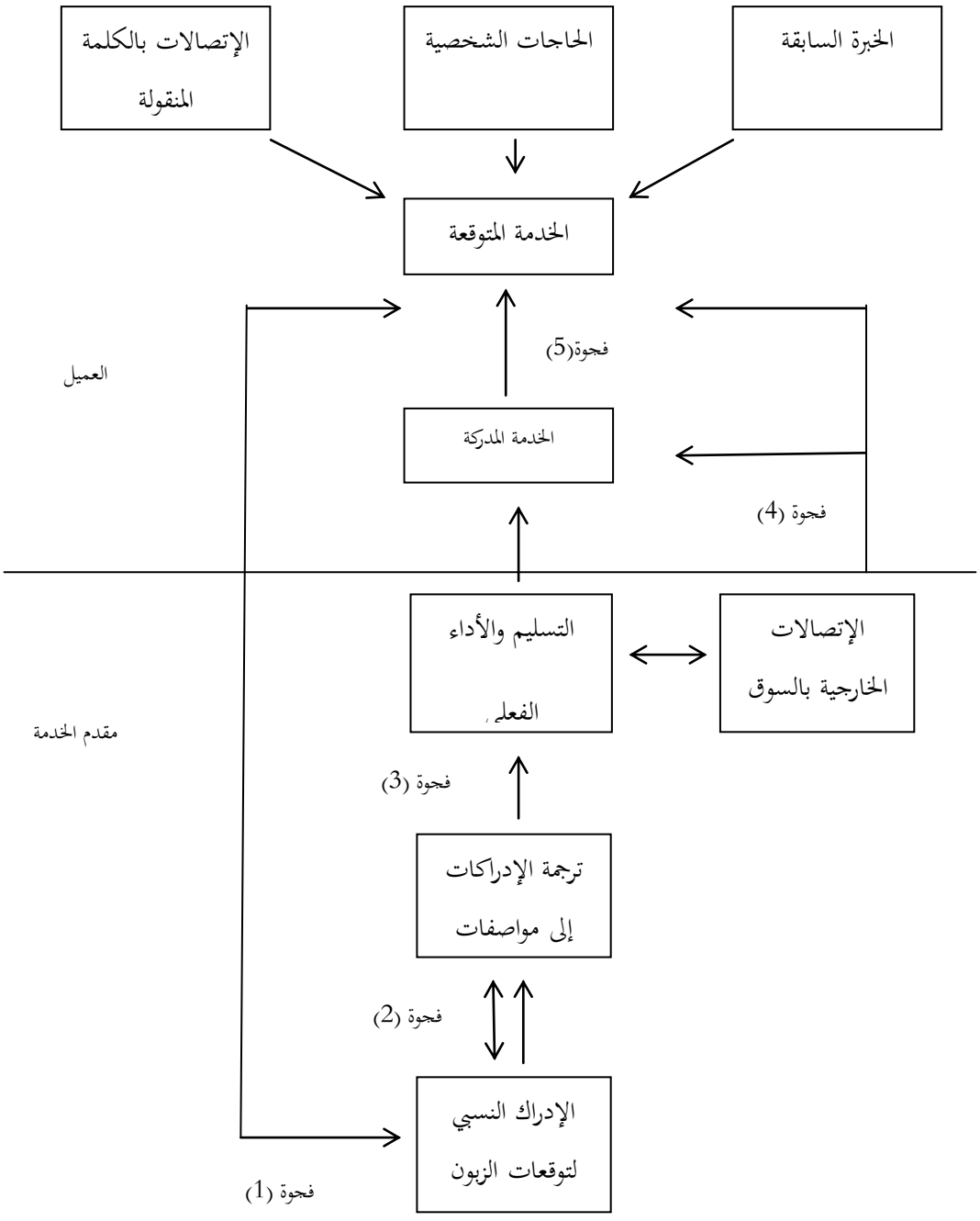
المصدر: نظام موسى سويدان ونزار عبد الحميد البراواري، **إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص50.

حيث تكون النتائج كما يلي:

- الخدمة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة فإن الزبائن يتجهون نحو عدم قبول الخدمة المقدمة أو عدم الرضا عنها وتكون جودة الخدمة أقل من مرضية.
- الخدمة المتوقعة مساوية للخدمة المدركة فإن جودة الخدمة تكون مرضية.
- الخدمة المتوقعة أقل من الخدمة المدركة فإن الزبائن يتجهون نحو الرضا الكبير عن الخدمة المتوقعة وتكون جودة الخدمة مثالية.

لقد طور كل من Parasureman, Zeithaml, Berry نموذجا يدعى تحليل الفجوة، بهدف استخدامه في تحديد وتحليل مصادر مشاكل الجودة والمساعدة في تحسين الجودة1، وقد حدد نموذج الفجوة خمس فجوات رئيسية التي تسبب عدم النجاح وتتمثل في الشكل التالي:

[1] هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 505.



الشكل رقم (15): نموذج تحليل الفجوات

المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا، **التسويق المتقدم**، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص113.

حدد نموذج الخدمة الفجوات التي تسبب الفشل في تقديم الجودة المطلوبة بخمس فجوات هي:[1]

- **الفجوة الأولى:** بين توقعات الزبون وإدراك المؤسسة لها: قد لا تدرك المؤسسة رغبات الزبائن وكيفية حكمهم على مكونات الخدمة لأن المعلومات التي لديها غير صحيحة أو تم تفسيرها بطريقة خاطئة.
- **الفجوة الثانية:** بين إدراك إدارة المؤسسة وترجمتها إلى مواصفات: وتعني أن مواصفات الجودة لا تتطابق مع توقعات الإدارة، وقد يرجع السبب إلى عدم قدرة المؤسسة على وضع مستويات واضحة للجودة أو أن هذه المستويات لا ترقى إلى توقعات الزبائن.
- **الفجوة الثالثة:** بين تحديد مستوى جودة الخدمة والتقديم الفعلي للخدمة: حيث أن هناك عدة عوامل تؤثر على أداء الخدمة كأن يكون الموظفين غير أكفاء.
- **الفجوة الرابعة:** بين أداء الخدمة والاتصال بالسوق: تعني أن الوعود المعطاة أثناء أنشطة الاتصال الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة، قد يرجع السبب إلى عدم التنسيق بين العمليات والتسويق الخارجي للمؤسسة.
- **الفجوة الخامسة:** بين الخدمة المقدمة والخدمة المتوقعة: قد يكون ذلك لحدوث أكثر من فجوة واحدة.

إن استخدام نموذج الفجوة يمكن من توجيه الجودة مع الزمن أو مقارنة الأداء مع المنافسين، كما يمكن استخدام هذا الأسلوب لتحسين الأداء والوصول إلى الخدمة التي ترضي الزبون، إلا أن هذا النموذج لم يسلم من الانتقادات مما أدى إلى ظهور نموذج جديد وهو نموذج الأداء (SERVPERF).

---

[1] علي فلاح الزعبي، **إدارة التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص406.

ثانيا: نموذج الأداء (SERVPERF)

ظهر هذا النموذج سنة 1992 وهو ينسب إلى الباحثين (Taylor & Cronin)، جاء هذا النموذج نتيجة للإنتقادات التي وجهت من طرفهما إلى نموذج الفجوات وخاصة ذلك الجزء المتعلق بالتوقعات.

يقوم هذا النموذج على أساس رفض فكرة الفجوة بين الأداء والتوقعات في تقييم جودة الخدمة، وهو يركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة، أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالزبون فقط، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

جودة الخدمة = الأداء

استخدم في هذا النموذج نفس الأبعاد والعناصر التي تتكون منها 22 عبارة السابقة الذكر، كما أن أسلوب القياس لم يتغير والذي تمثل في مقياس Likert للموافقة أو عدم الموافقة على العبارات المذكورة.

لقد ثبت نجاح هذا النموذج في تفسير الجودة المدركة محل التقييم والقياس، بالإضافة إلى تميز هذا النموذج بالبساطة من حيث القياس والتحليل، إلا أنه يهمل توقعات الزبائن من ناحية، ولا يتضمن في القياس الأبعاد التنظيمية، الإدارية وأداء العاملين والتي تعتبر من المحددات المهمة والمؤثرة على مستوى جودة الخدمة من ناحية أخرى، ورغم أنه يساعد على تحديد الأبعاد والعناصر الأساسية للجودة الكلية إلا أنه لا يساعد المؤسسة على كشف نقاط القوة والضعف في مستوى الخدمة المقدمة والتي ربما تتعلق بجوانب أخرى وليست فقط اتجاهات الزبون.[1]

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس، **كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية**، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 304.

تتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية:[1]

- في غياب خبرة الزبون السابقة في التعامل مع المؤسسة فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية لمستوى تقييمه لجودتها.
- بناء على خبرة الزبون السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع المؤسسة، فإن عدم رضاه عن مستوى الخدمة المقدمة يقوده إلى مراجعة المستوى الأولى للجودة.
- إن الخبرات المتعاقبة مع المؤسسة ستقود إلى مراجعات إدراكية أخرى لمستوى الجودة، وبالتالي فإن تقييم الزبون لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم التي يقوم بها الزبون فيما يتعلق بجودة الخدمة، وهكذا فإن رضا الزبون عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة له أثر مساعد في تشكيل إدراكات الزبون للجودة، وعند تكرار الشراء فإن الرضا يصبح أحد المدخلات الرئيسية في عملية التقييم.

عليه نخلص إلى أن الاتجاه كأسلوب لتقييم جودة الخدمة يتضمن الأفكار التالية:[2]

- أن الأداء الحالي للخدمة يحدد بشكل كبير تقييم الزبون لجودة الخدمة المقدمة فعليا من المؤسسة الخدمية.
- ارتباط الرضا بتقييم الزبون لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع المؤسسة أي أن التقييم عملية تراكمية طويلة الأجل نسبيا.
- تعتبر المؤشرات المحددة لمستوى الجودة (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الضمان والأشياء الملموسية) ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة وفق نموذج الأداء الفعلي.

---

[1] ياسمينة حميش، **تأثير جودة الخدمة على رضا العميل الخارجي "دراسة حالة: الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر البليدة"**، مذكرة ماستر، تخصص اتصال تسويقي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2012، ص 37.

[2] ياسمينة حميش، نفس المرجع السابق، ص 37.

المبحث الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة: العلاقة والأثر نظريا

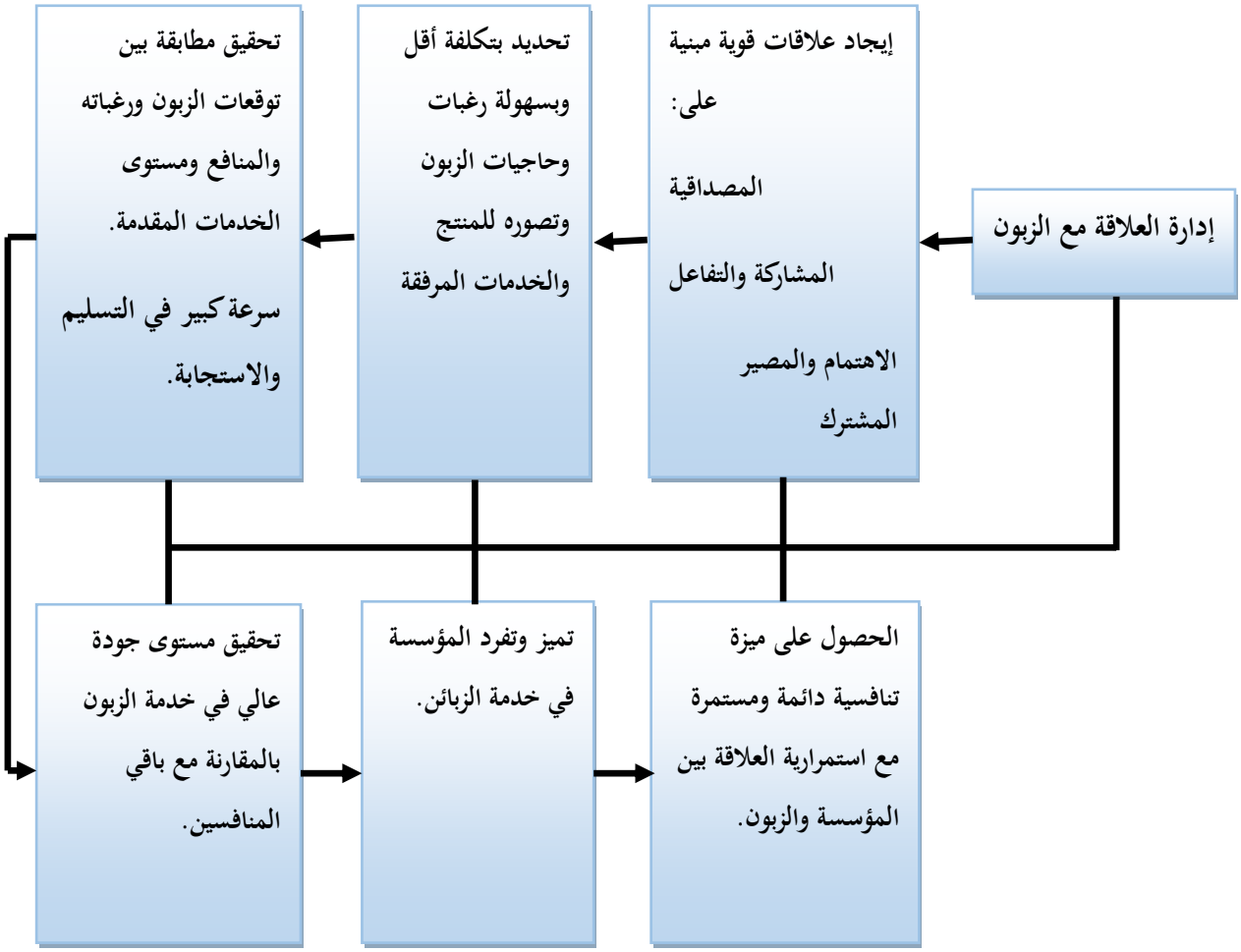
إن الهدف الأساسي لإدارة العلاقة مع الزبون هو دعم وتحسين جودة الخدمة، بناءا على مجموعة من الأساليب التي تستخدمها لهذا الغرض، فتحقيق جودة الخدمة يجب أن يقوم على تدعيم وتحسين مكونات العلاقة بين المؤسسة والزبون وهذا ما تسعى إليه إدارة العلاقة مع الزبون. سنعمل من خلال هذا المبحث على تحديد علاقة إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق جودة الخدمة وتوضيح تأثير أساليب وعوامل نجاح إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق جودة الخدمة.

المطلب الأول: علاقة إدارة العلاقة مع الزبون بتحقيق جودة الخدمة

من خلال جودة العلاقة يمكن تحديد مستوى رضا الزبون، حيث أن رضا وتقييم الزبون للخدمة يتوقف على مستوى الجودة التي يحصل عليها من جراء استخدامه للخدمة وقيمة المنافع التي يحصل عليها من ذلك، فمستوى الجودة التي تتصف بها خدمة ما تتحدد بقيمة المنافع المحصل عليها ومدى مطابقتها مع توقعات ورغبات الزبون، فالرفع من مستوى هذه الجودة يبدأ أساسا من العمليات والأنشطة والموارد والوسائل المستخدمة وطريقة توظيفها والمزج بينها، إلى كيفية توظيفها وطريقة الاستجابة لطلبات الزبون وكيفية التعامل معه، وحتى يمكن للمؤسسة تحقيق مستويات عالية من الجودة عليها أن تجعل الزبون نقطة البداية والنهاية في نفس الوقت، وهذا ما يتوقف بدوره على طبيعة العلاقة التي تربط الزبون بالمؤسسة، والتي تعمل إدارة العلاقة مع الزبون على تقويتها وتعزيزها، فإذا كانت تلك العلاقة قوية ومتينة استطاعت المؤسسة الوصول بسهولة إلى تحديد حاجيات ورغبات الزبون وتحقيقها بفعالية ومن ثم تحقيق مستويات عالية من الجودة، وعكس ذلك إذا ما كانت ضعيفة وغير متينة، فهنا تظهر أهمية إدارة العلاقة مع الزبون في تعزيز العلاقة بين المؤسسة والزبون ومن ثم رفع جودة الخدمة المقدمة له[1]، كما يوضحه الشكل التالي:

---

[1] عبدالله قلش، مرجع سبق ذكره، ص 211.



الشكل رقم (16): العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبون والجودة

المصدر: عبد الله قلش، مرجع سبق ذكره، ص 211.

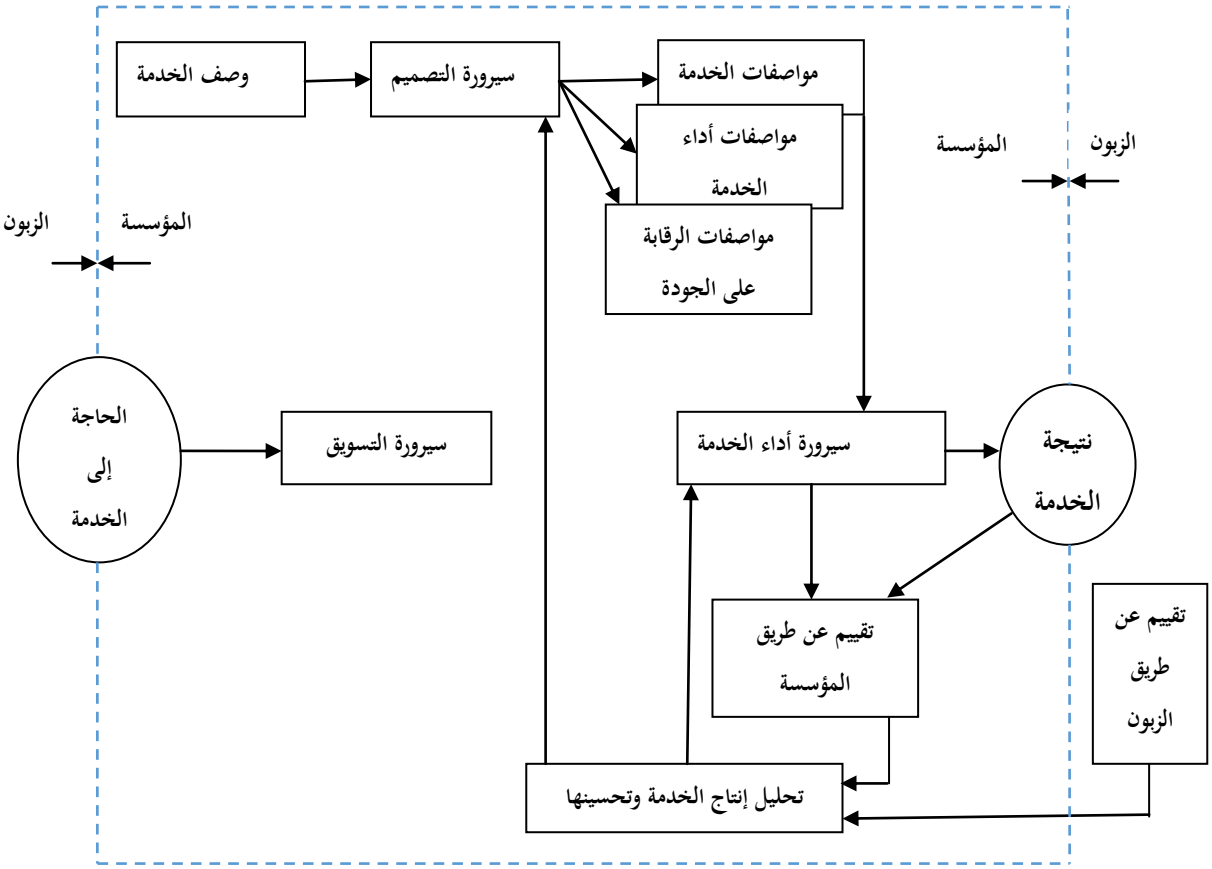
فإدارة العلاقة مع الزبون تعمل على خلق علاقة قوية ومتينة بين المؤسسة والزبون بهدف الاحتفاظ به، بحيث تكون علاقة مبنية على الاتصال التفاعلي والمشاركة والثقة والمصداقية وغيرها، هذا ما يسهل على المؤسسة تحديد حاجيات الزبون وتوقعاته من المؤسسة وأنشطتها ومختلف خدماتها ومن ثم العمل على تحقيقها بدقة وبتكلفة أقل، ما يساعد على الوصول إلى المطابقة بين جهود ومساعي المؤسسة وطموحات وتوقعات الزبون الأمر الذي يجعلها تحقق أبعاد

الجودة المبنية على المطابقة والمصداقية وغيرها،[1] مؤديا ذلك إلى التميز والتفوق في خدمة الزبون مما يجعلها قادرة على التنافس، وكذا الاستمرار في تدعيم العلاقة وتحسينها مع الزبون، من خلال تحسين وتطوير خدمة الزبون بما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين المؤسسة وزبونها وهذا ما تصبو إليه إدارة العلاقة مع الزبون.

المطلب الثاني: إسهام أساليب إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق جودة الخدمة

تميز العلاقة مع الزبون سمة ضرورية للمؤسسات التي تعمل على تطوير وتحسين خدماتها، فالتكامل بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة من خلال تقييم الزبون لما يحصل عليه وإدراكه لتميز المؤسسة يعتبر الأساس بالنسبة للمؤسسة وبقاءها، فالمؤسسة تقوم بعملية تقييم داخلية لمختلف نقاط القوة والضعف، لضمان تقديم خدمات تتطابق مع متطلبات الزبون المتزايدة والمتغيرة، والعمل على إضافة تحسينات مستمرة في الخدمات لم يكن يتوقعها الزبون، لكي تجعله أكثر ولاءاً وثقة في المؤسسة، ويمكن إيضاح هذا التكامل والترابط بين الزبون والمؤسسة في ظل تأثير إدارة العلاقة مع الزبون على جودة الخدمة في الشكل التالي:

[1] عبد الله قلش، نفس المرجع السابق، ص 211.



الشكل رقم (17): حلقة تحسين جودة خدمة الزبائن

Source: B.Forman, **du manuel qualité au manuel de management**, l'outil stratégique, AFNOR, Paris, 2001, p 94.

يمكن تفسير الشكل كما يلي: [1]

يقوم مسؤولي إدارة العلاقة مع الزبون بالاتصال المباشر أو غير المباشر بالزبائن الحاليين أو المحتملين لمعرفة حاجاتهم وتوقعاتهم اتجاه خدمات المؤسسة، ليتعاون ويتشارك جميع العاملين على ترجمتها وتحويلها إلى المواصفات المرغوب توفرها (الحدمة، أداء الخدمة، الرقابة على الجودة)، وبالاجتهاد في عرضها أو أدائها للزبائن، هنا يحدث التداخل بينهم وبين المؤسسة، وفي

[1] بوسطة عائشة، **أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء "دراسة حالة مجمع –صيدال– مديرية التسويق والإعلام الطبي"**، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر –3–، 2011، ص ص 134 135.

هذه اللحظة على العاملين تقديم مستوى خدمة متميز وذو جودة كبيرة له، وكذا معاملة متميزة تجعلهم سعداء بالتعامل معهم، من جهة وضمان الاحتفاظ به من جهة أخرى.

استعمال الزبون للخدمة سيولد له إحساس يجعله إما راضي يتمنى استمرار العلاقة، وإما متذمر يرغب في إنهاء علاقته بالمؤسسة على الفور، فإن استطاعت المؤسسة تبني كل المبادئ التي ترتكز عليها إدارة العلاقة مع الزبون واستيعابها من طرف جميع أقسامها سيؤثر حتما بالإيجاب على جودة الخدمة، واستمرارها في العلاقات التفاعلية المربحة مع زبائنها مما ينتج عنه رفع مردودية المؤسسة واتساع حصتها السوقية وكذا تموقعها المتميز في السوق، جراء التميز في العلاقة مع الزبون من خلال الجودة في خدمته والعناية الفائقة به.

لإدارة العلاقة مع الزبون أثر كبير في تحقيق جودة الخدمة حيث تعمل على الاتصال المستمر بالزبون لمعرفة كل جديد عن توقعاته ليضمن استمرارية العلاقة من خلال معرفة احتياجاته في الوقت المناسب قصد تلبيتها في الوقت المحدد وبالأسلوب الذي يرغب فيه الزبون خلال تعامله مع المؤسسة، هذا سينجم عنه الاحتفاظ بهذا الزبون ومساهمة هذا الأخير في جذب زبائن جدد، تسعى المؤسسة لتحويلهم إلى زبائن دائمين، وهذا لن يتحقق ما لم تكن هناك جودة في الخدمات المقدمة، وجودة في العلاقة وكذا جودة المعاملة أثناء فترة التعامل، فالترابط الحاصل بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة له إنعكاسات إيجابية للغاية على بقاء واستمرار المؤسسة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

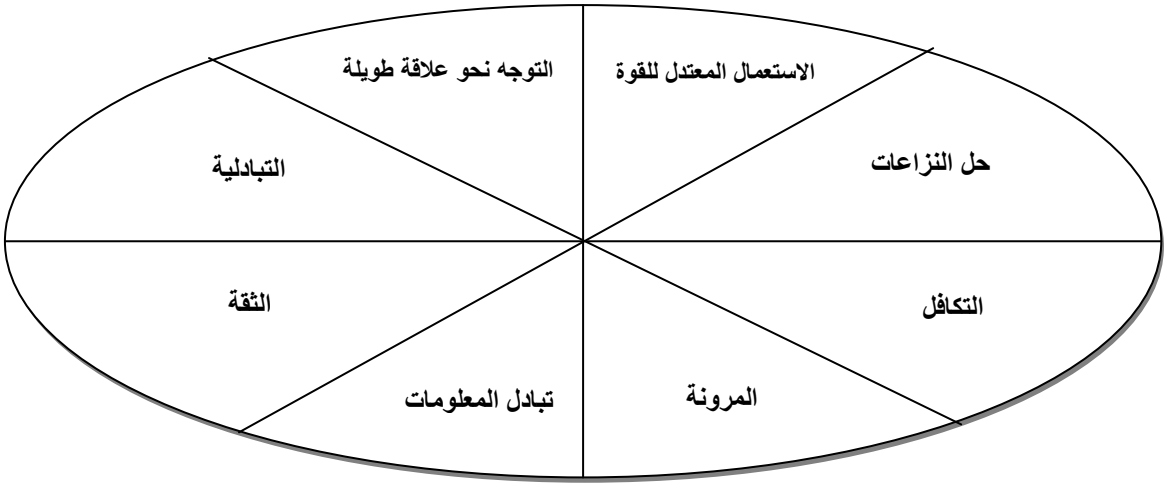
- استمرار علاقات الزبائن لفترة طويلة.
- تضييق المسافات التي كانت تفصل الزبون عن المؤسسة.
- الحصول على زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين.
- أمان واستقرار المؤسسة في ظل سوق سريع التقلبات.

- التأثير الإيجابي لجودة خدمة الزبائن في العلاقة.
- جودة الخدمة سمة مهمة وأداة فعالة لنجاح إدارة العلاقة مع الزبون.
- تكامل الأنشطة التي تختص بإدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة.
- إدراك جميع موظفي المؤسسة أن التعاون بين مختلف الأقسام هو سر النجاح والتفوق (أهمية التسويق بالنسبة لجميع الوظائف الأخرى).
- إدراك المؤسسات أن محور إنطلاق أنشطتها الزبون.
- بروز الدور الفعال والمهم للتسويق الداخلي في نجاح تطبيق التسويق بالعلاقات (الكفاءات والمهارات المؤهلة) لخدمة الزبائن بتميز وجودة عالية.
- تقليل التكاليف وتعظيم مردودية المؤسسة.

إن نجاح المؤسسة مرهون بنجاحها في تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون، فإستمرار العلاقات التفاعلية بينها وبين زبائنها هو محصلة لإنطلاقها من معرفة الزبون واحتياجاته باستخدام مختلف التقنيات التكنولوجية الحديثة التي تسهل هذه العملية، فالتفاعلات الناتجة لن تعطي ثمارها ما لم يستوعب العاملين ضرورة الجودة في الخدمات المقدمة وكذا الجودة في تقديمها لهؤلاء الزبائن "تعامل متميز وكفاءة عالية".

المطلب الثالث: عوامل نجاح إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق جودة الخدمة

وضع كل من Bjorn Ivens & Urlike Mayrhfer، ثماني عوامل تسمح بنجاح استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون، والمبينة في الشكل الموالي وهي:[1]



الشكل رقم (18): عوامل نجاح إدارة العلاقة مع الزبون

Source: Vens, Bjorn et Myrhofer**,** Ulrike**, Les facteurs de réussite du marketing relationnel,** Décision Marketing, n° 31, 2003, p 43.

أ- **التوجه نحو علاقة طويلة:** من اللقاء الأول وخلال كل العلاقة مع الزبون، يجب على المؤسسة أن نعبر لزبائنها عن استعدادها للمحافظة على علاقة التبادل، ومثل هذا يسمح بإقامة قاعدة صلبة للثقة ويوضح الالتزام الصادق من طرف المؤسسة.

ب-التبادلية: في علاقة طويلة الأجل، ليس من الضروري على الشركاء تعظيم أرباحهم في كل صفقة، المهم أن تكون الحصيلة الشاملة للعلاقة متوازنة، على المؤسسة أن توضح لزبائنها بأنها تطمح إلى ربح مشترك من خلال علاقة رابح / رابح.

---

[1] يوسف حيمر، **دور التسويق بالعلاقات في كسب وفاء الزبون "دراسة حالة شركة طبية فوود كمبني"**، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3-، 2011، ص ص 83-85.

ت-**الثقة:** لتبيّن تبنّيها للتوجه العلاقاتي على المؤسسة أن تحاول فهم ما ينتظره زبائنها مقابل المهام التي عليهم القيام بها، وتعمل جاهدة لتغطية أدوارها بصفة ثابتة حتى تثبت أنها جديرة بالثقة.

ث-**تبادل المعلومات:** يمكن أن يكون مفيدا للشريك، ويمثل ميزة مؤكدة للطرفين وأيضا عاملا جيّدا لإثبات الثقة.

ج-**المرونة:** إن الاتفاقيات المبرمة بين المؤسسات وزبائنها، تحدد شكل التعامل بهدف استباق حالات مستقبلية، وقد تختلف التوقعات عن الواقع في بعض الحالات، وعللا المؤسسة في هذه الحالة أن تتبنى اتفاقية جديدة، كتغيير الكميات أو آجال التسليم، كتعبير عن رغبتها في المحافظة على العلاقة مع الزبون باحترام مصلحة كل طرف.

ح-**التكافل:** في الحالات صعبة، وفي وجود توجه علاقاتي قوّي، يمكن أن يحث المؤسسة على تقديم المساعدة للزبون (في حدود الاستطاعة وبدون انتظار مقابل آني).

خ-**حل النزاعات:** إن وجود نزاعات يضر بالعلاقة في التعاملات، وفي حالة التوجه العلاقاتي، فإن الأطراف المعنية تبحث عن إيجاد تسوية بالاعتماد على تعاملات مرنة، ومنح الأولوية للتوفيق بين مصالح كل طرف، من أجل السماح باستمرارية العلاقة.

د- **الاستعمال المعتدل للقوة:** يمكن للمؤسسة غي علاقاتها مع الزبائن أن تجد نفسها في موضع قوة متنوعة، حيث يمكنها استعمال وسائل ضغط لتحقيق أهدافها، غير أن هذه الوسائل يمكن أن تجعل الجو التبادلي صعبا، ولهذا ومن أجل المحافظة على ثقة الزبائن، فإن على المؤسسة التي تمتلك وسائل الضغط أن تمتنع عن استعمالها لفرض مصالحها.

خلاصة الفصل الثالث:

إن نجاح المؤسسة مرهون بنجاحها في تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون، فإستمرار العلاقات التفاعلية بينها وبين عملائها هو محصلة لإنطلاقها من معرفة الزبون واحتياجاته باستخدام مختلف التقنيات التكنولوجية الحديثة التي تسهل هذه العملية، فالتفاعلات الناتجة لن تعطي ثمارها ما لم يستوعب العاملين ضرورة الجودة في الخدمات المقدمة وكذا الجودة في تقديمها لهؤلاء الزبائن "تعامل متميز وكفاءة عالية".

فإدارة العلاقة مع الزبون تقوم بشكل أساسي على مبدأ الاستثمار في العلاقة مع الزبون بغرض تحسينها وتطويرها باستمرار، كسبيل لتحقيق الأهداف التسويقية والاستراتيجية للمؤسسة، حيث تسعى إلى زيادة قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالزبون لأطول فترة ممكنة من خلال تقوية الروابط بمختلف أنواعها، مما يجعل تلك العلاقة تتسم بالقوة وطول مدة الحياة وكثرة المنافع والمزايا، وهذا ما يعبر عنه بجودة العلاقة، فهي تشير إلى قوة العلاقة بين المؤسسة والزبون، فجودة العلاقة هي تعبير عن مدى سلامة وقوة العلاقة التي تربط المؤسسة بزبونها، حيث كلما كانت تلك العلاقة جيدة من حيث طول الفترة وقوة الروابط وحجم المنافع والمكاسب كلما ساعد المؤسسة في رفع مستوى جودة خدماتها.



الفصل الرابع

تمهيـــــد:

للوصول إلى نتائج ملموسة لا يمكن الاعتماد على الجانب النظري فقط، بل لابد من الاهتمام بالجانب التطبيقي حتى نستطيع المقارنة بين ما تم الوصول إليه نظريا وما هو موجود واقعيا، وهذا فيما يخص موضوع دراستنا.

نظرا لأهمية مؤسسة اتصالات الجزائر في سوق الاتصالات الجزائرية ودورها البارز في تنمية قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ارتأينا أن تكون موضوع دراسة الحالة، باعتبارها مؤسسة وطنية رائدة في مجال الاتصال، ومن المؤسسات التي لها دور كبير في تنمية وتطوير البنية التحتية للاتصال في الجزائر، بالإضافة إلى انها مؤسسة خدمية تهتم بزبائنها وتعمل على التحسين المستمر لجودة خدماتها.

عليه ارتأينا تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: المزيج التسويقي لاتصالات الجزائر

المبحث الثالث: واقع متغيرات الدراسة داخل المؤسسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

يعتبر قطاع الاتصالات من أهم القطاعات التي شهدت تغيرات جذرية خاصة في السنوات الأخيرة بعد صدور القانون رقم 03- 2000 المتعلق بتنظيم الاتصالات السلكية واللاسلكية، والذي بدأت معه نهاية عهد احتكار الدولة لهذا القطاع وفتح الباب أمام المنافسة العالمية القوية.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات ممثلة في "**اتصالات الجزائر**."

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية حديثة النشأة، تأسست بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت2000 المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات؛ والذي فرق تماما بين النشاطات البريدية ونشاطات الاتصالات، وقد فوض هذا القانون لمؤسسة اتصالات الجزائر نظاما أساسيا لمؤسسة عمومية اقتصادية مسماة بـ: "**اتصالات الجزائر**" شركة ذات أسهم برأسمال قدره 50.000.000.000 دج، بدأت رسميا في نشاطها منذ 01 جانفي 2003، لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تعمل تحت وصايتها 13 مديريات إقليمية DRT :délégation régional de télécommunication وهي: الجزائر العاصمة، الشلف ، وهران ، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة، الأغواط، بليدة، تلمسان، تيزي وزو، باتنة.

بالإضافة إلى 50 مديرية عملية DOT: direction opérationnelle de télécommunication.

قد مرت نشأة اتصالات الجزائر بالمراحل التالية:[1]

- **التذكير بما قبل سنة 2002 :**

قبل صدور قانون 03 -2000 كان سوق الاتصالات في الجزائر يعاني من تأخر في انتشار الهاتف حيث أنه لم يكن يتجاوز 6 % مقابل 8 % في باقي دول المغرب العربي و40% في الدول المتقدمة بالإضافة إلى ذلك، أكثر من نصف البلديات لم تكن موصولة بشبكة الاتصالات .كانت شبكات إعلام المؤسسات منعدمة تقريبا، كان عدد مستخدمي الانترنت ضعيفا جدا رغم وجود 61 مزود معتمد وآلاف مقاهي الانترنت، كانت شبكة التوزيع الهاتفي الحلقة الأضعف للشبكة معرقلة بذلك الانتشار الواسع للأنترنت.

كانت بنية الشبكة القوية والمتكاملة بسعة 2.5 Gbps أهم مكتسبات القطاع آنذاك وقد كانت شبكة اتصالات الجزائر من أهم الشبكات على مستوى الدول الناشئة.

- **اتصالات الجزائر: أكبر التحديات منذ نشأتها:**

تم إنشاء اتصالات الجزائر التي اتخذت الشكل القانوني لشركة ذات أسهم، لتعمل على سوق شبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية، ميلادها منصوص عليه في القانون 03/2000 بتاريخ 5 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات الذي يفصل أنشطة البريد عن أنشطة الاتصالات.

[1] تم الاطلاع على الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر: https://www.algerietelecom.dz/AR/index.php?p=cadre_juridiqu
تاريخ الاطلاع: 2016/02/20 الساعة: 01:40.

بدأت اتصالات الجزائر نشاطها رسميا في 1 جانفي 2003 ودخلت في عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

أصبحت اتصالات الجزائر الممثل الرئيسي لتطبيق استراتيجية إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في الجزائر مؤكدة بالتالي مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري وهذا من خلال توفير أكبر نفاذ لشبكة الاتصالات.

- **حصيلة الإنجازات 2003-2013**

1- الشبكة الوطنية:

تم إدخال الألياف البصرية إلى الجزائر في سنة 1987، وقد كانت التكنولوجيا الرئيسية التي أسست عليها الشبكات ذات المسافات الطويلة، سواء كانت وطنية أو دولية.

قبل سنة 2000، كان طول الشبكة الأرضية للألياف البصرية 7244 كم، تم وصلت إلى 15.000 كم في 2003 لتضم إلى منتصف 2013، 47.000 كم.

من 2.5 Gbps في سنة 2000، وصلت سعة شبكة الاتصالات اليوم إلى 350 Gbps في الشمال و120 Gbps في جنوب البلاد.

هدفت خطة عمل اتصالات الجزائر لسنة 2014 إلى تحديث شبكتها الذي لا يكون ممكنا إلا من خلال تكثيف الألياف البصرية لإمكانية جمع شبكات الصوت والمعطيات معا على المستوى الوطني وأيضا تعميم استعمال الألياف البصرية على مستوى المدن وذلك بتغيير الكوابل النحاسية القديمة والمكلفة التي تعتبر المصدر الرئيسي لتراجع مستوى جودة الخدمة.

تجدر الإشارة في إطار خطة التطوير لسنة 2014، تم ربط نحو 2200 بلدية التي يفوق عدد سكانها 1000 نسمة بالألياف البصرية. تقدر المسافة الكلية بعد هذا الربط ب 23.935 كم .

2- الشبكة الدولية:

من أجل نقل خدمات الصوت والمعطيات، تتكون الشبكة الدولية لاتصالات الجزائر من روابط تحت مائية وأرضية وفضائية. نظرا للطلب المستمر للأنترنت ذات التدفق السريع والانترنت الفائق السرعة، عرفت الصلة التحت مائية ALPAL2 التي تربط الجزائر العاصمة ببالما في 2007 زيادة من 2.5 Gbps إلى 10 Gbps.

توفر الصلة التحت المائية الثانية SMW4 التي تربط عنابة ومرسيليا وسنغافورة، فرص متنوعة فيما يتعلق بالقدرات ونقاط النزول المحتملة والمتعددة التي تسمح بوضع عروض مختلفة بخصوص الصوت والأنترنت.

زيادة إلى الصلات التحت المائية، تستعمل اتصالات الجزائر صلات أرضية وفضائية للحفاظ على علاقاتها الخمسة عشر المباشرة لتصل من خلالها إلى باقي العالم .ولتطوير شبكة الاتصالات الدولية، قامت اتصالات الجزائر بإطلاق مشروع الصلة الثالثة بالألياف البصرية بين وهران وفالنسيا (اسبانيا).

من ناحية أخرى ومن أجل الاستغلال الأمثل للروابط على الصعيد الدولي ونقل الاتصالات الدولية الموجهة إلى الجزائر، خططت اتصالات الجزائر لإنشاء نقاط تواجد بأوروبا. حيث تأسست أول نقطة في سنة 2011 بمرسيليا بالتعاون مع الشريك ISLALINK الذي أسس فرع ORANLINKالمخصص لاستغلال نقطة التواجد (POP).

3- شبكة النفاذ:

كان عدد أجهزة وصل الزبائن: 2.637.234 في سنة 2003 ثم أصبح في نهاية سنة 2012، 5.014.122 جهاز ومنهم 4.030.122 جهاز سلكي و984.000 جهاز لاسلكي من نوع WLL.

عرفت الأنشطة في قطاع شبكة النفاذ تصاعدا خلال سنة 2012 خاصة بعد وضع وتشغيل 600.000 جهاز بالتكنولوجيا الجديدة من نوع MSAN على مستوى 22 ولاية، قد سمح برنامج تشغيل أجهزة التكنولوجيا الجديدة بتحديث الشبكة إلى نسبة 14 % في شهر مارس 2013 ويمتد هذا البرنامج على 48 ولاية لتحديث 3 ملايين نقطة نفاذ ومن بينها 1 مليون مبرمج لسنة2013.

كما تجدر الإشارة أنه ارتفع عدد الزبائن لخدمة الهاتف من 2.079.464 في سنة 2003 إلى 3.267.183 في شهر مارس 2013، أي زيادة قدرها 57% .

4- الانترنت:

عرف مجال الانترنت، تقدما إيجابيا في عدة ميادين، وقد ورد في تقرير محاضرة الأمم المتحدة حول التجارة والتطور (تقرير الإعلام الاقتصادي 2009، الاتجاهات والتوقعات)، أنه تم تصنيف الجزائر من بين الدول الإفريقية الخمسة التي تجمع 90% من مشتركي الانترنت ذو الدفق السريع إلى جانب المغرب وتونس ومصر وجنوب إفريقيا.

قد كان هذا نتيجة عدة عمليات تحسين وتطوير وتنظيم وبذل مجهودات كثيفة من أجل تطوير وتوسيع شبكات الاتصالات الوطنية والدولية، وبالفعل منذ سنة 2008، تم ربط 1541

بلدية بالأنترنت بفضل شبكة الانترنت ذو التدفق السريع وهذا ما سمح بوصل المنازل والشركات ومقاهي الانترنت بهذه الخدمة حيث ارتفعت نسبة توفر الانترنت ذو التدفق السريع في المنازل من 1 % في 2005 إلى 20 % في 2013.

عرف النطاق الترددي الدولي الذي كان محدودا برابطين من 34 Mbps تطورا تدريجيا منذ 2004 ليصل بعدها إلى 5 Gbps في 2005 تم 10.8 Gbps في 2007 تم 48 Gbps في 2010 ليصل اليوم إلى 131 Gbps وهذا بتنويع على مستوى الرابط الدولي ALPAL2، SMW4 ومزودين دوليين للأنترنتFrance Telecom و Telecom Italie وغيرها.

فيما يتعلق بعدد أجهزة الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقلت من 56.000 في 2005 إلى 1.309.454 في نهاية شهر مارس 2013 إضافة أنه مع انتشار شبكة الجيل الجديد من نوع MSAN،تم تشغيل 682540 خط، من بينها 50 % تخص الانترنت ذو التدفق السريع+ADSL2.

فيما يتعلق بعدد زبائن الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقل من 178.707 زبون في نهاية 2007 إلى 1.188.201 في مارس 2013 حيث 60 % منهم يستفيد من خدمة الانترنت ذو التدفق السريع مع مودم WIFI.

لقد زاد الطلب على خدمة الانترنت خاصة في سنة 2008 عندما أجريت تخفيضات قدرها 50% على مجموعة عروض اتصالات الجزائر الخاصة بالأنترنت ذو التدفق السريع.

في سنة 2003، كان أقصى تدفق الاتصالات على الشبكة الهاتفية هو 64 .Kbps أما اليوم فيمكن أن يصل إلى 20 Mbps مع تكنولوجيا +2 ADSL.

كما تستطيع الشركات اختيار تمديد شبكاتها مع توسيع إمكانية التوصيل بالألياف البصرية التي تصل إلى Gbps.10 .

5- شبكات الشركات:

اتصالات الجزائر فخورة لأنها تحظى بثقة المؤسسات العامة والشركات الكبرى لقطاع الاقتصاد سواء كانت عامة أو خاصة.

تعرض اتصالات الجزائر لزبائنها مجموعة من الخدمات عبر الشبكة الموضوعة تحت تصرفهم.

كما تم تشغيل أكثر من 83.000 رابط انترنت ذو التدفق السريع لهؤلاء الزبائن، 55% للأنترنت ذو التدفق السريع ADSL و SHDSL و39% منها وصلات متخصصة.

انتقل عدد الوصلات المتخصصة المقدمة للمؤسسات والشركات من 19.000 في 2005 إلى 32.500 في 2013 أي زيادة قدرها 71 % خلال هذه الفترة.

وصلات X25 ذات التكنولوجيا القديمة لا تمثل إلا 5 % من هذه الروابط كما قد تم وضع برنامج لإيقاف هذه التكنولوجيا وتحويل الزبائن إلى تكنولوجيا جديدة في بداية سنة 2013، ففي سنة 2013 أطلقت اتصالات الجزائر الجيل الثالث.

6- الشبكة التجارية:

منذ نشأة اتصالات الجزائر، تم تقوية الشبكة التجارية من سنة إلى أخرى للتقرب من الزبائن. لدينا اليوم 341 وكالة تجارية مقابل 225 وكالة في 2005.

7- الموارد البشرية:

في سنة 2003، كان لاتصالات الجزائر 20.845 عامل مع نسبة تأطير ضعيفة جدا لا تتجاوز 2 % أما اليوم وبعد عشر سنوات، لدينا 5.879 إطار وإطار سامي من بين21.357 موظف بنسبة تأطير قدرها 27%. فيما يخص الجهود الرامية إلى تحسين كفاءة الموارد البشرية، انتقل عدد المكونين من 1400 موظف مكون في 2003 إلى5.029 في 2012 ثم أكثر من 8.000 موظف مبرمج تكوينهم إلى نهاية 2013 حسب الأهداف المحددة في إطار خطة العمل.

منذ نشأتها، وظفت اتصالات الجزائر 11.447 عاملا من جميع الفئات، من بينهم 3121 في إطار أنظمة الدعم للإدماج المهني .

8- اتصالات الجزائر حضرت لإطلاق الجيل الرابع في 2014

قررت شركة اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي للهاتف الثابت تركيب أول شبكة في الجزائر تعتمد على تكنولوجيا الجيل الرابع 4G حيث أطلقت اتصالات الجزائر المناقصة للاختيار المتعامل الذي يرافقها للتركيب هذه الشبكة.

قررت شركة اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي للهاتف الثابت تركيب أول شبكة في الجزائر تعتمد على تكنولوجيا الجيل الرابع 4G حيث أطلقت اتصالات الجزائر المناقصة للاختيار المتعامل الذي يرافقها للتركيب هذه الشبكة (LTE -WiMax) المعروفة بمصطلح Long Term Evolution، "وشرعت الشركة العمومية للثابت والانترنت في اختيار الشريك الافضل للتركيب شبكة الجيل الرابع التي هي أسرع شبكة للبيانات في الجزائر، ومن المتوقع أن تزيد سرعاتها بمعدل ضعفين عن شبكات الجيل الثالث الحالية. حيث قال مصدر من وزارة البريد وتكنولوجيات الاعلام

والاتصال، إن اتصالات الجزائر ستضع معيارا قياسيًا للجيل الجديد من الاتصالات، وفي ظل ذلك تتطلع الشركة العمومية في تنفيذ شبكات عالية السرعة بسرعات أكبر من الجيل الثالث 3G.

نتيجة لذلك، سيكون لأول مرة لتكنولوجيا الجيل الرابع 4G (LTE –WiMax) تأثير كبير على المشتركين في الجزائر وتجربتهم في إجراء الاتصالات". وتشير نفس المصادر الى إمكانية توقيع المتعامل التاريخي عقداً تجارياً مع شركة "هواوي" العالمية المتخصصة في شبكات الاتصالات اللاسلكية والبنية التحتية، لترقية شبكة الهاتف المحمول من تقنيات الجيل الثالث 3G إلى تقنية (الجيل الرابع) المعروفة باسم LTE هذه التقنية المتطورة التي ستنقل قطاع الاتصالات في الدولة إلى آفاق جديدة على حد قوله. كما وأن شركة اتصالات الجزائر ومع نهاية سنة 2014 طرحت تقنيات الجيل الرابع (LTE) لأول مرة في الجزائر، في بعض المناطق التي لا يصلها الادي اس ال وتقنية ال 3 جي تمهيداً لتعميمها تدريجيا في باقي أنحاء البلاد، وقال إن تبني اتصالات الجزائر لهذه التقنيات المتطورة البعيدة المدى يؤكد حرصها على تبني أحدث التقنيات والتطبيقات لافتا الى الانتقال الى شبكة الجيل الثالث سيسهل من مهمة الشركة في ترقية الشبكة إلى تقنيات الجيل الرابع التي توفر سرعات لنقل البيانات تصل الى 100 ميجا بايت في الثانية. تتآلف شبكة الجيل الرابع للاتصالات اللاسلكية من مجموعة من التقنيات والمواصفات التي توفر سعات غير مسبوقة لنقل البيانات وأهم ما يميز الجيل الجديد من الاتصالات المتحركة هو النفاذ اللاسلكي إلى الشبكات الواسعة النطاق وإمكانية التنقل بين الأنظمة المختلفة بجهاز واحد، بحيث يمكن التنقل من شبكة الهاتف النقال إلى شبكة الأقمار الاصطناعية إلى الشبكات اللاسلكية المحلية. وتم إصدار مواصفات ومعايير لهذه التقنية الذي كان كافياً لكي يبدأ مصنعو الهواتف المتنقلة في بناء أجهزة حديثة قادرة على التعامل مع الجيل الرابع وما بعده. سوف تقدم هذه التقنية

سرعات عالية جداً بتقنية مختلفة تقدر بـ 100 ميجا بت في الثانية وتصل إلى 173 ميجابت بالثانية في مراحله الأولى حتى تصل إلى 1 جيجابت بالثانية في مراحله المتقدمة.

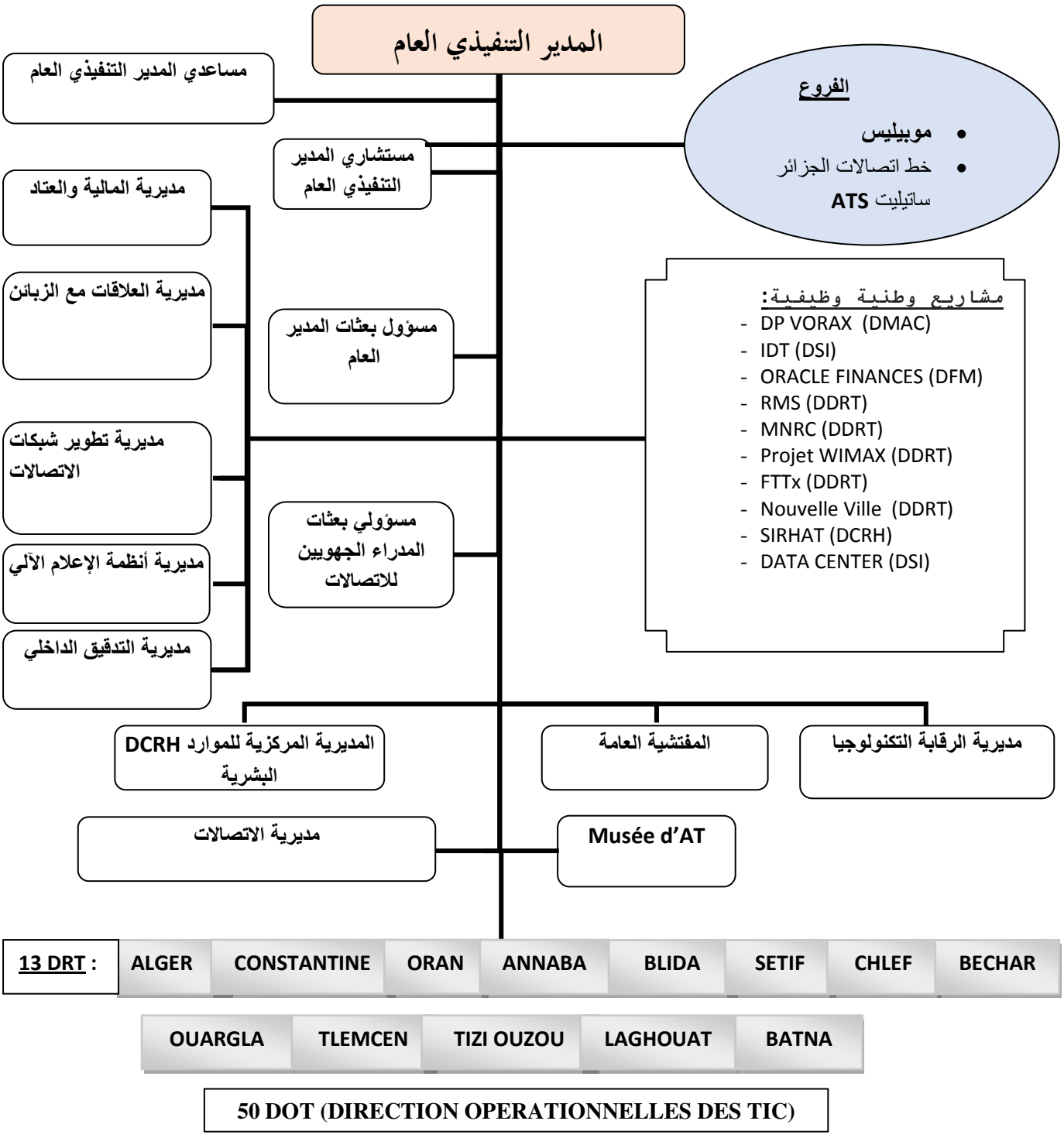
المطلب الثاني: عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من هذه الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد.

اتصالات الجزائر تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية: لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان). أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني. من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية "ومراكز هاتفية.[1]

[1] https://www.algerietelecom.dz/AR/?p=presentation 2016/10/09 19:59



الشكل رقم (19): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

المصدر: مديرية العلاقات مع الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر

بهدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف الإدارات والمصالح لجأت المؤسسة إلى التوزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها بتوظيف إطارات ذات كفاءة عالية وتقنيين سامين ومهندسي أعمال يساهمون في ترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العام.

الشكل أعلاه يمثل الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر ويتكون من:[1]

-المدير العام: هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة.

-فرعين للخطوط: -**خط موبيليس:** وهو خط خاص بالهاتف النقال Mobilis.

-**خط اتصالات الجزائر ساتيليت** ATS Algerie Telecom Satellite: وهو الخط المباشر لاتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية.

-مساعدي المدير العام

-مستشاري المدير العام

-مسؤول بعثات المدير العام

-مسؤولي بعثات المدراء الجهويين للاتصالات

-5 مديريات

- ✓ مديرية المالية والعتاد: وهي مكلفة بما يلي:
  - تقديم المساعدة للهياكل العملية.
  - معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة المؤسسة.
  - تسيير وحماية الذمم المالية، وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية.

[1] وثائق مقدمة من طرف مديرية العلاقات مع الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- تهيئة المراكز وتسيير المراكز التابعة.
- تنشيط السير المالي للمؤسسة.

✓ مديرية تطوير شبكات الاتصال:

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات أخرى.
- مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات.
- تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها .
- تدعيم المديريات الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.

✓ مديرية أنظمة الإعلام الآلي: مكلفة ب:

- حديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال.
- إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية.
- متابعة مخططات الاستثمارات.
- تخطيط تصميم والمساعدة في الصيانة وتطوير الأنظمة العامة فيها يخص الإعلام الآلي والتسيير.

✓ مديرية التدقيق الداخلي.

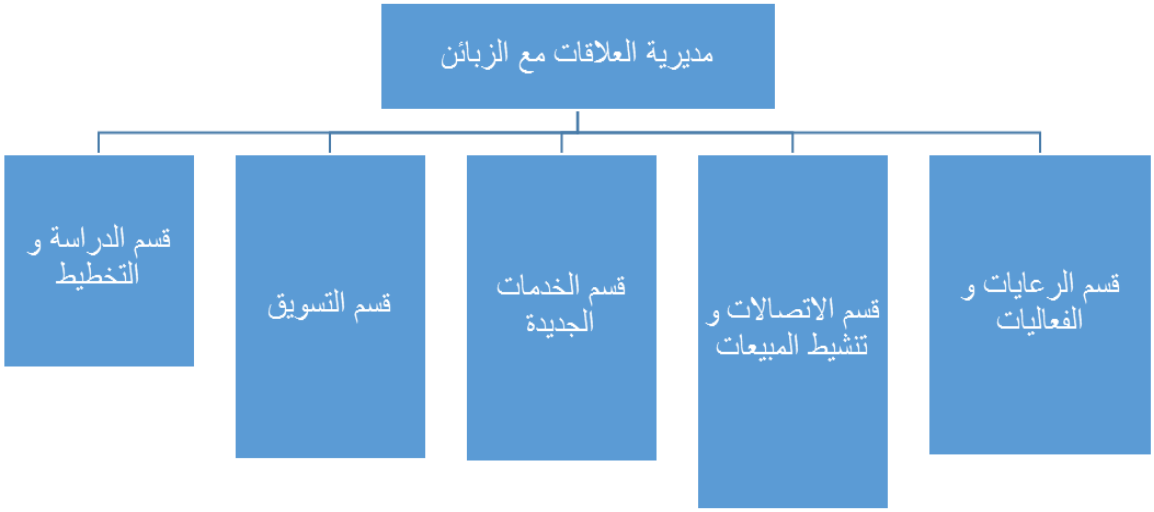
✓ مديرية العلاقات مع الزبائن.

-بالإضافة الى:

- المفتشية العامة: وهي تحت الرقابة المباشرة للمدير وهي مكلفة ب:
  - مراقبة قاعدة الأعمال السنوية.
  - تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا.
  - القيام بتحقيقات في حالة أي مضرة للمؤسسة.
  - تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المتفشيات الإقليمية.
  - تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.
- المديرية المركزية للموارد البشرية "DCRH": وهي مكلفة بالمهام التالية:
  - تعتبر العمود الفقري للمؤسسة.
  - إعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير.
  - المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.
  - إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي.
  - تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات.
- مديرية الاتصالات.
- مديرية الرقابة التكنولوجية.
- 13 مديرية إقليمية في الولايات التي سبق ذكرها.

-50 وحدة عملياتية.

سنركز في دراستنا هذه على مديرية العلاقات مع الزبائن لأنه يخدم موضوعنا، والممثل هيكله في الشكل الآتي:



الشكل رقم (20): هيكل مديرية العلاقات مع الزبائن

المصدر: مديرية العلاقات مع الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر

- **هيكل مديرية العلاقات مع الزبائن**

كما هو موضح أعلاه، مديرية العلاقات مع الزبائن (D.R.C) مثل المديريات الأخرى التي تقدم تقاريرها مباشرة إلى المدير العام. على رأس هذه المديرية رئيس يدير خمسة (05) أقسام.

مديرية العلاقات مع الزبائن (D.RC) يحدد ويقترح ويطور استراتيجيات التسويق لخطوط مختلفة من العلامات التجارية والخدمات لتحسين وملاءمة المنتجات للأسواق.

➢ **مهام وأهداف مديرية العلاقات مع الزبائن D.R.C:**

مديرية العلاقات مع الزبائن D.R.C كما كان يسمى سابقا مديرية التسويق والاتصالات التجارية D.M.C.C، في مجموعة اتصالات الجزائر له جوانب مختلفة، سواء من حيث التسويق وخاصة تجاريا.

الأقسام الخمسة تعمل على مسايرة تطورات السوق والمعلومات التي يتم جمعها في هذا المجال. كما يقومون بتحليل المبيعات وإعطاء الأهداف التجارية والاستراتيجية لمديري المنتجات، وتحديد الخطة التسويقية (المعطيات، وأبحاث السوق، والحجج ...) ويساهم في تطوير استراتيجية المنتج وصورة العلامة التجارية.

هذه الدراسات تسمح لمديرية العلاقات مع الزبائن D.R.C بتحديد وتقييم الفرص المتاحة في السوق ووضع خطة عمل.

- **من وجهة نظر تسويقية، تتمثل مهام هذه المديرية فيما يلي:**[1]

– تحليل الأسواق والبيئة التنافسية.

– تعريف الاستراتيجية ودورة حياة المنتج.

– تعريف مختلف عناصر المزيج – التسويقي.

– تطوير أدوات الدعم التسويقي للبيع.

– تحليل ومراقبة تأثير عمليات التسويق.

– محاور التنمية المقترحة.

– دراسة جدوى لمشاريع التنمية.

[1] وثائق مقدمة من طرف مديرية العلاقات مع الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر.

– إدارة الأعمال.

علاوة على ذلك، فإنه يقوم بتنشيط، تنظيم وإدارة الفرق التجارية، التي هي مسؤولة عن هامش الربح الذي حققه فريقه وصياغة الاستراتيجية، ويسهر على أهمية الاستجابة لزبائنها.

- **من الناحية التجارية**، تتمثل مهام المديرية فيما يلي: [1]
- تعريف شبكات التوزيع من حيث الأسواق والمنتجات.
- تنشيط ومراقبة شبكات التوزيع.
- اقتراح البحث عن أسواق جديدة.
- معرفة واقتراح الأنشطة التجارية والترويجية في مختلف الأسواق.
- تحليل وتجميع المعلومات التجارية.
- تحديد أهداف العمل من مختلف الشبكات.
- تحليل السوق والممارسات التجارية.
- تحديد وتنشيط قوة المبيعات.

[1] وثائق مقدمة من طرف مديرية العلاقات مع الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الثالث: عناصر استراتيجية اتصالات الجزائر

تتمحور عناصر استراتيجية اتصالات الجزائر الاساسية فيما يلي:[1]

1. مهمتها:

مهمة اتصالات الجزائر لا تتمثل في أن تكون المشغل الرئيسي لخدمات الاتصالات المتعددة في الجزائر فقط، ولكن المساهمة أيضا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر. لذا تعمل اتصالات الجزائر على خلق بيئة استثمارية مواتية، وخلق قيمة مضافة قابلة للتطوير. اتصالات الجزائر مؤسسة وطنية تلتزم بمجموعة متنوعة من برامج رعاية الأعمال الاجتماعية في جميع أنحاء التراب الوطني.

2. أهدافها وغاياتها:

الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات ثلاث أهداف أساسية تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر: سطرت إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها مند البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها مؤسسة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات.

كما قد سمحت هده الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

بالنسبة لغايات المؤسسة فتتمحور حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

[1] وثائق مقدمة من طرف مديرية العلاقات مع الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

3. **قيمها:** هذه القيم تتمثل فيما يلي:

- **الأخلاق والنزاهة:** من خلال إنشاء وتطوير علاقات نزيهة ومخلصة تقوم على الصدق والشفافية داخل المؤسسة وكذا مع بيئتها الخارجية.
- **التنمية:** ينبغي على الشركة أن تصل إلى مستوى التحديات التي تفرضها البيئة التي تعمل فيها، من خلال التحسين المستمر لشبكتها والمنتجات والخدمات، تطوير الثقافة والجودة وهذا لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز والأداء.
- **الابتكار:** تقديم أحدث الابتكارات التكنولوجية والتجارية أكثر من أي وقت مضى تكيفا مع احتياجات السوق.
- **العمل الجماعي:** المساهمة في تقدم كل والتقدم لجميع من خلال تبادل المعارف والمهارات، وتعزيز التضامن والاستفادة الخبرات.
- **القيادة:** ممارسة إدارة الترويج لهذه المبادرة، واحترام المسؤولية المهنية والأخلاقية نظرا لجميع أصحاب المصلحة.
- **توجيه العملاء:** يجري دائما الاستماع إلى العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم للقيام بكل ما هو ممكن لتحقيق رضاهم وولاءهم.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي لاتصالات الجزائر

من أكبر التحديات التي تواجه أي منظمة هو تحدي وضع مزيج تسويق فعال يمكن أن يوصلها إلى تحقيق الأهداف المسطرة وهذا من خلال التنسيق الجيد فيما بين متغيراته المتمثلة في الخدمة، السعر، الترويع والترويج.

المطلب الأول :الخدمات

تتضمن شركة اتصالات الجزائر عل مزيج واسع من خلال الخدمات المقدمة في السوق الجزائرية ومن أهم المنتجات هي:

خدمة الهاتف الثابت بنوعية السلكي واللاسلكي، الخطوط الخاصة وخدمة البطاقات المسبقة بطاقة أمال وبطاقة قضاء الانترنت، خدمة الانترنت ذو التدفق العالي ADSL، خدمة التكنولوجيا الجديدة MSAN، خدمة الأكشاك المتعددة الخدمات، المزايا المجانية التي يستفيد منها كل زبون أو مشترك مثل ميزة النداء الثاني، المحاور الثلاثية تحويل النداء، الفاتورة المنفصلة والأصفاء الخمس، 4G، بطاقة في مكتبتي...الخ وفيما يلي شرح لهذه الخدمات:[1]

1. **خدمة الهاتف الثابت السلكي:** توفر اتصالات الجزائر، شبكة اتصالات مثالية وتتضمن جودة عالية في نوعية الاتصالات بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي، والتي تغطي كامل التراب الوطني، وتعرض اتصالات الجزائر خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت هي:

1) إعلام بنداء في الانتظار: تسمح هذه الخدمة للمشترك عند إجرائه لمكالمة ما بمعرفة إن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به وذلك بإشارة سمعية، وبها يمكنه عدم المبالاة وترك

[1] معلومات مقدمة من طرف مديرية العلاقات مع الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر.

المكالمة الجديدة، أو تحرير المكالمة الأولى وأخذ المكالمة الجديدة، أو الاحتفاظ بالمكالمة الأولى مع أخذ مكالمة الأولى مع أخذ المكالمة الجديدة.

2) النداء بدون ترقيم: هذه الخدمة تسمح بالحصول على رقم أوتوماتيكيا دون تشكيله، والذي تمت برمجته، حيث أنه عند رفع السماعة وبعد مرور 5 ثوان يتم تشكيل الرقم أوتوماتيكيا، هذه الخدمة موجهة إلى الأطفال الصغار المعاقين والمسنين.

3) خدمة المنبه: هذه الخدمة تسمح للمشترك أن يبرمج بنفسه نداء أو عدة نداءات، ويمكن إلغاء النداءات المبرمجة، بالإضافة إلى تنبيهه بالمواعيد المهمة.

4) المحاضرة الثلاثية: هذه الخدمة تسمح بالاتصال بين ثلاثة مشتركين في نفس الوقت، فهي تمكن من إجراء اجتماعات بعيدة المدى.

5) تحويل النداء: هذه الخدمة تسمح للمشترك أن يحول كل المكالمات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو.

6) ترقيم مختصر: تسمح هذه الخدمة باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) لرقم واحد.

7) تعريف برقم طالب المكالمة: هذه الخدمة تسمح بكشف رقم طالب المكالمة الواردة إلى جهاز المشترك.

8) إقفال الاستعمال الدولي: تسمح هذه الخدمة للمشترك بان يتحكم أو يحرر الاستعمال الدولي من جهازه والتحرير يتم عن طريق إدخال الرقم السري والذي يتحصل عليه الوكالة التجارية للاتصالات.

9) الفاتورة المنفصلة: تسمح هذه الخدمة بالحصول على قائمة مفصلة للاتصالات المنجزة خلال فترة معينة.

2. **خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي** WLL: بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، توفر اتصالات الجزائر تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين لاسلكيا عن طريق تقنية Loop Wirelless WLL Local ونظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية والمزايا التي توفرها هذه التكنولوجيا فقد اعتمدت عليها اتصالات الجزائر من أجل استدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الريفية ولتوفير فعالية أكثر في مجال الاتصالات.

✓ **خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي:**

- سرعة الانتشار وسهولة الشبكة.
- السهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء لأنه يحتوي على الخيوط ولا على الأعمدة.
- سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأعطال.
- جودة خدمات مضمونة.
- تكنولوجيا متطورة.

✓ **الخدمات المتاحة:**

- الخدمات الأساسية للهاتف (الصوت، الفاكس، المحاضرات الثلاثة...).
- خدمة الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحلية بتدفق يصل إلى 14.4 كيلوبابت ساعي.
- خدمات الانترنت والفيديو بتدفق يصل إلى 15.6 كيلو بابت ساعي.
- خدمات متممة.

3. خدمات الانترنت ADSL (FaWri eaSy anim + MSAN):

1) **خدمة أنترنت:** "جواب" هي خدمة الانترنت المقدمة من طرف اتصالات الجزائر، والتي تم إنشاءها بناء على إعادة هيكلة خدمات الانترنت السابقة FaWri.Easy.Anis فأصبح "جواب" فرع مجمع اتصالات الجزائر مهمته وضع الخيرات والقدرات في خدمة ابتكار والتحديد ويعمل على تطوير وتنوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا مسايرة طموحات الزبائن من خلال العمل على تقديم تكنولوجيا حديثة، عالية الجودة تسمح بحرية الإبحار في شبكتها بتقنية الانترنت ذات التدفق العالي.

2) **خدمة أنيس + Anis:** هي خدمة الانترنت عريضة النطاق فائقة السرعة من اتصالات الجزائر" جواب"، مستند على آخر التكنولوجيا الحديثة NGNNeW) Generation (Network متوفرة بصيغات مختلفة من حيث السرعة وتكلفة الخدمة، وحسب فئات وأصناف الزبائن:

- ✓ بالنسبة للزبائن الخواص والزبائن المهنيين الأحرار هناك خدمة Anis Ehte و Anis Home توفر خدمة الانترنت بتدفق ما بين 512 كيلوبايت/ثا حتى 8 ميغا بايت/ثا.
- ✓ بالنسبة للمهنيين المحترفين هناك خدمة Anis pro + توفر خدمة انترنت فائق السرعة من 1 ميغابايت حتى 20 ميغابايت.

4. بطاقات الدفع المسبق (Amel):

بطاقة أمال هي بطاقة تمكن حاملها بالاتصال بأي متعامل ثابت أو نقال، وطني أو دولي من أي خط هاتفي للاتصالات الجزائر، عن طريق الرقم 1517 من أي هاتف عمومي، وهي

تسمح بالتحكم في الميزانية، حيث يتم إظهار الحساب عند بداية كل مكالمة، كما أنها تحتوي على أرصدة مختلفة وفقا لاحتياجات كل شخص 50 دج، 100 دج، 200دج.

5. **خدمة IDOOM:** هو العرض الجديد لاتصالات الجائر التي يمكن من اجراء مكالمات غير محدودة من نحو الثابت مقابل دفع استدراك بسيط يبدأ من 350 دج شهريا.
6. **بطاقة في مكتبتي** :تقدم اتصالات الجزائر خدمة بطاقة في مكتبتي وهي عبارة عن جميع المراجع باللغة الفرنسية، وهي مكتبة رقمية موجهة إلى الطلبة الجامعيين والمدرسين وكذا الباحثين الذي هم بصدد البحث عن كتب تعليمية وأكاديمية باللغة الفرنسية.
7. **خدمة LTE4G:** تعتبر اتصالات الجزائر أو متعامل بسوق تكنولوجيا LTE4G في شمال افريقيا، وهي الثانية على المستوى الافريقي بعد جنوب افريقيا تمكن من الاتصال بالأنترنت بسرعة عالية تصل حتى 100 Mbps، وهي تكنولوجيا لاسلكية تعمل عن طريق موجات الراديو، يتم تقسيم التدفق بين مجموعة من المشتركين وتتميز هذه الخدمة ب:

- تمكن من تدفق الانترنت بسرعة عالية جدا.
- تثبت وضبط لمحطة الاستقبال الخاصة بالزبون بطريقة بسيطة وسريعة.
- يستطيع المستخدمون استعمال الأجهزة المختلفة المجهزة بالاتصال اللاسلكي Wifi.
- حجم التدفق يسرع عمل خدمات الوسائط المتعددة والبث المباشر للفيديوهات العالية الدقة على الانترنت فعرض 4G محدد بكمية استهلاك المعلومات وليس بسرعة التدفق. إذ سرعة التدفق المتوفرة والتحميل والوقت المختار.

يمكن من الاستفادة الكاملة من الاشتراك كما يحتوي هذا العرض على نوعين، وهي كما يلي:

- ✓ **عرض خاص بالزبائن: عرضGO** 5 : يستطيع الزبون التحميل بسرعة تدفق عالية جدا بكمية **5**G بسعر 3500 دج لشهر وحين يتم استهلاك الكمية يبقى الزبون متصلا بالانترنت بسرعة تدفق تصل إلى512 kbps، وهذا خلا فترة صلاحية العرض.
- ✓ **عرض بالنسبة للخواص GO 10:** يستطيع الزبون التحميل بسرعة تدفق عالية جدا بكمية يستطيع الزبون التحميل بسرعة تدفق عالية جدا بكمية GO 10: يستطيع الزبون التحميل بسرعة تدفق عالية جدا بكمية GO 10 بسعر6500 دج لشهر، وحين يتم استهلاك الكمية، يبقى الزبون متصلا بالأنترنت بسرعة تدفق تصل إلى512 Kbps وهذا خلال فترة صلاحية العرض.

8. **الويماكس Wi-Max**: الويماكس كلمة قصيرة تعني التشغيل البيئي في جميع أنحاء العالم من أجل الوصول الميكروويف، وهو معيار للاتصالات اللاسلكية، يستعمل اليوم في غالب الأحيان كوسيلة إرسال ووصول إلى الانترنت ذات التدفق السريع، كما يغطي مساحة جغرافية واسعة استنادا إلى معيار إرسال راديو 80213 الموافق عليه في 2011 من قبل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي.

أثير ويماكس عرض كامل ومناسب للشركات ولمستعملي الانترنت في المناطق المعزولة، ويهدف إلى تلبية احتياجات الشركات من حيث الوصول إلى الانترنت ذات التدفق السريع، كما يعتمد على تكنولوجيا إرسال لاسلكية ذات تدفق سريع عبر موجات راديو تصل إلى 20 Mbps في الثانية مع مجال نظري قدره 25 كم.

يطبق في المناطق المعزولة كالمواقع الريفية والجبال والصحراء والمناطق التي تفتقر لبيئة الاتصالات الأرضية كالمناطق الغير مجهزة والمتضررة وذا المناطق الاستراتيجية :كالبنوك، التأمينات، الإدارات العامة والصيانة عن بعد، وتتميز خدمة الويماكس:

- اتصال انترنت ذات التدفق السريع متماثل ودون دعم بالأسلاك.
- انترنت غير محددة مدارة من برامج مؤمن ومتكرر.
- يعتبر رابط نجده للاستعمالات الدقيقة.

9. **خدمة FTTXM:** تعتبر حل لنفاذ إلى شبكة الجيل الجديد الذي يعتمد على استعمال الالياف البصرية لتوفير خدمات النطاق العريض، وهي 10 مرات أو حتى 100 مرة أسرع من الحلول التقليدية من نوع ADSL فعرض FTTX يقدم العديد من الخدمات منها:

- الانترنت ذات التدفق العالي جدا والذي يصل إلى 155 Méga.
- المكالمات الهاتفية غير محددة، ومجانية نحو كل شبكة بروتوكول الانترنت IP وشبكات الهاتف الثابت لاتصالات الجزائر.

10. **خدمة وان كليك one clich:** تضع اتصالات الجزائر تحت تصرف المهنيين الحل الجديد وان كليك الذي يسمح لهم بإنشاء ونشر موقعهم الالكتروني بنفسهم، وهذا ببعض النقرات وبدون عارف خاصة في الاعلام الآلي، حيث بإمكان الزبون إيواء موقعه الالكتروني تحت اسم المجال (DZ) وإنشاء بريده الالكتروني ومن مزاياه هذه الخدمة لدينا:

- مئات النماذج للمواقع المهنية.
- سهل وسريع ومريح.
- كامل وقابل للتخصيص.

تعمل خدمة وان كليك وفق الخطوات التالية:

- **اختيار نموذج الموقع الالكتروني:** لإبراز وجودكم على الانترنت، اختاروا ضمن مئات النماذج موقع الأنترنت الذي يناسبكم.
- **تخصيص الموقع الالكتروني:** بفضل المحرر البديهي" أسحب أدفع "يدرج الزبون محتوياته من نص وصورة وأنشطة.
- **نشر الموقع:** بنقرة واحدة فقط، ينسر الموقع ويتم إثبات الزبون على الانترنت.

المطلب الثاني: التسعير

1. **تسعير الهاتف الثابت:** سيتم عرض الاسعار من خلال الجداول الموالية بالنسبة للمكالمات الوطنية:

جدول رقم (04): تسعيرة الهاتف الثابت ب دج دقيقة

الاتجاه	تسعيرة الهاتف بدون رسوم	تاريخ العرض
الهاتف الثابت (محلي ووطني)	3 دج	منذ 01 نوفمبر 2009
الهاتف النقال	8دج	

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة الفواتير بالمؤسسة

أما بالنسبة للمكالمات الدولية فقد تم تقسيم الدول إلى 5 مجموعات كما يلي:

المجموعة الأولى: أوروبا.

المجموعة الثانية: المغرب والدول العربية.

المجموعة الثالثة: أمريكا الشمالية (الولايات المتحدة الأمريكية، كندا).

المجموعة الرابعة: أمريكا الجنوبية، إفريقيا، آسيا، أندونيسيا.

المجموعة الخامسة: بلدان أخرى (كوبا، كنيا، الصومال، كوريا).

تسعيرة الدقيقة بالدينار الجزائري بدون رسوم وقد بدأ تشغيل هذه الأسعار منذ 1 جويلية 2009.

الجدول رقم (05): تسعيرة مكالمات الهاتف الثابت نحو خارج الجزائر.

	نحو شبكة الهاتف الثابت	نحو شبكة الهاتف النقال
المجموعة الأولى	12 دج (أي 2 دج لكل 10 ثا)	26 دج (أي 2 دج لكل 6.4 ثا)
المجموعة الثانية	20 دج (أي 3 دج لكل 3.5 ثا)	34 دج (أي 2 دج لكل 3.5 ثا)
المجموعة الثالثة	21 دج (أي 2 دج لكل 5.7 ثا)	21 دج (أي 2 دج لكل 5.7 ثا)
المجموعة الرابعة	34 دج (أي 2 دج لكل 3.5 ثا)	34 دج (أي 2 دج لكل 3.5 ثا)
المجموعة الخامسة	55 دج (أي 2 دج لكل 2.2 ثا)	55 دج (أي 2 دج لكل 2.2 ثا)

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة الفواتير بالمؤسسة

2. **تسعير بطاقة أمال:**

جدول رقم (06): تسعيرة بطاقة أمال ب دج/ د (وطني)

التجاه	الأولى بدون رسوم	تكلفة الحساب ب 30 ثا	تخفيض السعر %30	تخفيض السعر %50
مكالمات محلية	2 دج	1 دج	0.67 دج	0.5 دج
مكالمات وطنية	4 دج	2 دج	1.33 دج	1 دج
هاتف نقال	9 دج	9 دج	/	/

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة الفواتير بالمؤسسة

تقوم المؤسسة بتطبيق نوع من التسعيرة وهو التسعيرة خارج وقت الذروة مختلف عن التسعير وقت الذروة :حيث أنه أيام السبت إلى الأربعاء من الساعة 21.00 سا إلى 00.00 والخميس من 12.00سا إلى 00.00 سا تخفيض السعر ب 30% إضافة إلى أنه أيام العطل والمناسبات بما فيها الجمعة يتم تطبيق هذا التخفيض من سا 5.00 إلى منتصف الليل 30% كما يطبق تخفيض آخر ب % 50 وهذا أيام السبت إلى الأربعاء من الساعة 00.00 إلى الساعة 5.00 سا بما في ذلك أيام العطل والمناسبات أما بنسبة لتسعيرة الدولية فهي نفسها تسعيرة الهاتف الثابت السابقة الذكر.

3. أسعار الانترنت: WIFI

بالنسبة للمشتركين الخواص:

الجدول رقم (07): تسعيرة خدمة الأنترنت **WIFI** للخواص

نوع التدفق	التسعيرة دج/ شهر	
Kbs256	132.00	Modem 5000.00 DA/TTC
Kbs512	1556.00	
Mega1	2019.00	

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة الفواتير بالمؤسسة

تسعيرة بالنسبة للمشتركين الخواص في خدمة Anis home (التسعيرة ب دج/ الشهر)

جدول رقم (08): تسعيرة خدمة Anis home للخواص

	من 1 إلى 5 أشهر	من 6 إلى 11 أشهر	أكثر من 12 شهر
512 كيلو بايت/ ثانية	1556.00	1556.00	1556.00
1 ميغا بايت/ ثا	2019.00	2019.00	2019.00
2 ميغا بايت/ ثا	3300.00	3100.00	2900.00
4 ميغا بايت/ ثا	5700.00	5400.00	5100.00
8 ميغا بايت/ ثا	10600.00	9900.00	9200.00

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة الفواتير بالمؤسسة

تسعيرة الويماكس:

الجدول رقم (09): أسعار وصيغ اشتراك الويماكس

تدفق الانترنت	الويماكس 50%	الويماكس 80%	الويماكس 100%
Kbps512	16.500	27.500	36.000
Mbps1	27.000	44.500	57.000
Mbps2	50.000	75.000	97.000
Mbps3	70.500	99.000	120.000
Mbps4	90.000	120.000	149.000
Mbps5	120.000	149.000	180.000
Mbps6	149.000	180.000	225.000
Mbps7	180.000	255.00	257.000
Mbps8	255.000	257.000	305.000
Mbps9	257.000	305.000	330.000
Mbps10	305.000	330.000	480.000
Mbps20			950.000

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة الفواتير بالمؤسسة (مع العلم أن تكاليف التشغيل تقدر ب 40.000 دج بدون رسوم)

تسعيرة بطاقة في مكتبي: يتم اقتناؤها من الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر مقابل 2400 دج بحيث يمكنه تصفح 18 ألف كتاب في شتى المجالات من علوم التربية والصحة وثقافة عامة وغيرها.

المطلب الثالث: الترويج

لقد ركزت مؤسسة اتصالات الجزائر على الترويج كعنصر هام من عناصر المزيج التسويقي، التي يمكنها من احتراف السوق الجزائرية، وبالتالي تحقيق أهدافها التسويقية وفيما يلي نستعرض المزيج الترويجي الذي تستخدمه المؤسسة[1]:

أولا- الإعلان:

تقوم المؤسسة بتصميم حملات إعلانية واسعة وبشكل مكثف من خلال استخدام كافة الوسائل الإعلانية المتاحة التلفزة، الاذاعة...الخ واعتمادها بشكل كبير على الإعلان عند إعدادها للحملات الترويجية مقارنة مع باقي العناصر الأخرى من المزيج الاتصالي، وذلك كونه الوسيلة الأكثر انتشارا كما يغطى الإعلان منطقة جغرافية كبيرة، باعتباره من الوسائل التي تمكن من التعريف السريع بالخدمة المقدمة وكذا الوصول إلى المستهلكين الموثقين، فضلا عن كونه يمس شرائح المجتمع من قراء ومشاهدين ومستمعين.

- ✓ **الإعلان في التلفزة:**

إن مؤسسة اتصالات الجزائر ركزت حملاتها الإعلانية من خلال التلفزة الوطنية بقنواتها الثلاث الأرضية والفضائيتين وذلك بتنظيم ومضات إشهارية وفي اوقات مختارة تمس ذروة المشاهدين ويصل عدد تكرار الومضات الاشهارية إلى 15 مرة يوميا، كما تستخدم المؤسسة في إعداد الومضات الاشهارية العديد من المشاهير من ممثلين ورياضين ومقدمين.

[1] وثائق مقدمة من طرف مديرية العلاقات مع الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر.

✓ **الإذاعة:**

تصنف الإذاعة من الوسائل التي لا تقل أهمية عند استخدامها كوسيلة للحملات الإعلانية، حيث تقوم اتصالات الجزائر ببث حملاتها الإعلانية من خلال القنوات الإذاعية الجزائرية، كما تركز اتصالات الجزائر على بث ومضاتها الاشهارية في أوقات تكون فيها نسبة عالية من المستعملين مثل الفترات الصباحية.

✓ **الصحف:**

الشيء الملاحظ على أغلب الجرائد الوطنية أنها لا تخلو من إعلانات اتصالات الجزائر، حيث نجد باستمرار على مختلف الصحف اليومية مثل الخبر والشروق...الخ وكذلك في المجالات الثقافية والفنية العديد من الصفحات الإعلانية الخاصة بالاتصالات الجزائر سواء في الصفحات الوسطى أو الأولى أو الأخيرة التي هي أكثر لفتا للانتباه.

✓ **الفضاءات الإعلانية الحرة:**

هي الإعلانات المنتشرة في شوارع المدن الجزائرية الخاصة بالاتصالات الجزائر وهي على شكل لافتات وملصقات موجودة في الأماكن العمومية والشوارع الرئيسية بالإضافة إلى تلك الموجودة في الملاعب الوطنية.

ثانيا- تنشيط المبيعات:

تعتبر ترقية المبيعات من الأنشطة الاتصالية الفعالة والتي تحقق أهداف ونتائج مشجعة حيث تساهم في زيادة المبيعات وتقوم اتصالات الجزائر بطرح العديد من العروض الترقوية من حين لآخر وذلك لتحضير الزبائن على شراء أكثر، وفي محاولة منها توسيع نطاق حصتها السوقية.

ثالثا- العلاقات العامة:

على غرار عناصر مزيج الاتصال التسويقي الأخرى تهتم اتصالات الجزائر بالعلاقات العامة كعنصر فعال عند إعداد السياسات الاتصالية، فهي تقوم بالعديد من الأنشطة في إطار برامج العلاقات العامة مع الزبون وذلك بالمشاركة في رعاية أحداث وتظاهرات عديدة بهدف الوصول إلى قلب المجتمع الجزائري والاقتراب منه نجد: رعاية جمعيات مكافحة السرطان، رعاية برنامج فرسان القرآن.

المطلب الرابع: التوزيع

تعتمد المؤسسة على التوزيع من خلال الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر، الوكالة التجارية للاتصالات هي خلية ناشطة توكل لها مهمة تقديم جميع خدمات شركة اتصالات الجزائر لزبائنها، أي أنها تعتبر الواجهة لزبائن المؤسسة أينما كان، تحتوي الوكالة على:

- **مكتب إستقبال:** يقوم الموظف بتوجيه الزبون إلى الخدمات التي يريدها وأيضا عرض مختلف الخدمات المتوفرة.
- **مكتب الزبائن متعدد الوظائف:** مهمته تدوين العمليات التجارية، إعلام الزبون بسير عملية تلبية طلباته، إطلاعه على تسعيرة مختلف الخدمات، إطلاعه على فاتورته وتفاصيل كل المكالمات بالتدقيق.
- **مكتب الاديسال والخطوط الهاتفية اللاسلكية WLL:** مهمته تنحصر أساسا في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا التكفل بعملية البيع المباشر لهذه الخدمات.
- **مكتب الخزينة:** مهمته التحصيل المالي من خلال الفوترة، الطبع والموافقة على عمليات الشراء من خلال الختم، مراقبة الخزينة.

- مكتب أمر الزبائن: تسجل الطلبات الخطية للزبائن، وتوزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية معالجة طلبات الزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في أجالها، دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات.
- **الموقع الالكتروني:** توفر شبكة الانترنت المؤسسات منافذ توزيعية وترويجية فعالة كما أنها توفر مزايا عدة تتمثل في الكم الهائل من المعلومات التي يمكن توفيرها على الموقع الالكتروني.

تنشط اتصالات الجزائر من خلال موقعها على شبكة الانترنت الذي يحمل النطاق التالي:

WWW.algerietelecom.dz يحتوي الموقع على كل المعلومات التي يحتاجها الزائر من تعريف المؤسسة، خدماتها، أسعارها.

المبحث الثالث: واقع متغيرات الدراسة داخل المؤسسة

في هذا المبحث سنتطرق إلى المنهجية التي أخذتها مؤسسة اتصالات الجزائر لبناء نظام إدارة العلاقة مع الزبون، ثم إبراز البرنامج المستعمل وكيف تم إدراج قاعدة البيانات وبعد ذلك، إظهار عملية التنسيق بين مختلف وسائل نظام لإدارة العلاقة مع الزبون. ومن جهة أخرى سنتطرق لكيفية تسيير المؤسسة لجودة خدماتها، وكذا أساليب تقييمها.

المطلب الأول: التكنولوجيا المستخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر

كون مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة في قطاع التكنولوجيا والاتصالات والتي على دراية كاملة بقيمة الزبائن للنمو والاستمرار في السوق فبتبني نظام إدارة العلاقة مع الزبائن تكون قد قامت بتعزيز إستراتيجية موجهة نحو الزبون.

حيث أن مؤسسة اتصالات الجزائر تستخدم برامج لتسيير علاقتها مع الزبائن على حسب نوع الخدمة التي تقدمها، البرامج المستعملة لنظام إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة اتصالات الجزائر هي نظام GAIA، نظام BILLING، نظام ECSM.

1. الهاتف الثابت:

لتنظيم العلاقات وتسيير الخدمات بالنسبة للزبائن استثمرت اتصالات الجزائر في 2003 نظام المعلومات مع رائد عالمي فرنسي، النظام هو GAIA يسمح هذا البرنامج بالعمليات التالية:[1]

- **تسيير قاعدة بيانات الزبائن:** ذلك من خلال تسجيل المعلومات الخاصة بالزبائن (الاسم، رقم الخدمة، عدد الاشتراكات، ...)، هذه المعلومات تكون منظمة حسب الوكالات والأفراد العاملين فيها، على كل مستوى جهوي.

[1] معلومات مقدمة من طرف مديرية العلاقات مع الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- **تطوير وتحسين قاعدة البيانات:** بعد تسجيل المعلومات يتم تطويرها على مستوى مديرية نظام الفوترة DSB.
- **تسيير قاعدة الزبائن** بطريقة متعدد المعايير على مستوى مديرية الدعم التجاري DSC حيث تهتم هذه المديرية بالتسيير فقط.
- **تنظيم العمليات التجارية:** مثل طلب خدمة، دراسة طلب خدمة، تشغيل خدمة.
- **تسيير الشبكة:** إلى أي مدى الشبكة متاحة. حيث في الوكالات الجهوية يوجد قسم يتوفر فيه تقنيين لتسيير الشبكة، يسمى هذا القسم بالقسم المركزي لتسيير الهياكل والشبكات.
- **تسيير خدمات ما بعد البيع:** يهتم المشاكل كمعالجة الشكاوى على مستوى الوكالة التجارية والوكالات الجهوية.

قاعدة بيانات الزبائن تستجيب لمعايير الاتصالات الدولية وكذا الاحتياجات الداخلية.

2. **الانترنت:**

بالنسبة لخدمة الانترنت اتصالات الجزائر تستخدم نظام BILLING وهو نظام يسمح بتسجيل حسابات الزبائن وفوترتها لخدمة (Anis, Anis+" cvbs"، فوري "Fawri", Easy).

نظام الفوترة Billing أطلق سنة 2005 يحتوي على قاعدة بيانات للزبائن (الاسم، القب والعرض)، إضافة إلى تشغيل الخدمة (سرعة التدفق والخدمات المرفقة للخدمة المشغلة)، كما ينظم الفوترة ويسير دورة حياة الخدمة. فهو يقوم بتنظيم العمليات التجارية (إنشاء حساب زبون وتزويده بالخدمة المطلوبة).

بالنسبة للمديريات المسؤولة عن هذا النظام فهي: مديرية أنظمة الفوترة ومديرية الدعم التجاري.

3. **الجيل** 4:

تستخدم اتصالات الجزائر نظام ESCM بالنسبة لخدمة الجيل 4 وهو نظام يسمح بتسيير حسابات الزبائن، حجم الانترنت ونظام التعبئة وهو نظام يهتم بالتسيير فقط.

مما سبق نجد أن الأنظمة التي تستخدمها اتصالات الجزائر متعددة، ولكن النظام الوحيد الذي له علاقة مع الزبائن هو نظام GAIA، بعكس الأنظمة الباقية التي لا تسير العلاقة مع الزبون.[1]

على هذا الأساس سيتم التطرق إلى نظام GAIA بتفصيل أكثر كونه النظام الذي يهتم ويسير العلاقة مع الزبون في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: نظام إدارة العلاقة مع الزبون بمؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: تعريف البرنامج المستخدم لإدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة ومزاياه

GAIA7: برنامج عمل كامل ومتكامل تماما، يوفر إدارة متقاربة ومنسقة للعمليات التجارية بالمؤسسة: CRM، وأنواع من المنتجات والخدمات، الطلبات، الشبكة والشكاوى، الفواتير والمدفوعات، وتوفير واجهة، ...الخ، مع تصميم مفتوح ومدعوم بأحدث التكنولوجيا.

هو نظام يسير العروض المتعددة بشكل متكامل: الخطوط الثابتة، والإنترنت، والتلفزيون، IP.

- ✓ **مزاياه:**
  - **بالنسبة للمؤسسة:**

- إدارة البيانات/ إدارة تجارية/ إدارة الاتصال.
- إدارة الفواتير/ إدارة المالية.
- إدارة الزبائن/ إدارة الوقت.

[1] معلومات مقدمة من طرف مديرية العلاقات مع الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- **بالنسبة للزبون:**

- حلول متكاملة: تخفيض التكلفة الإجمالية للملكية، والمخاطر والتضاربات.

- إدارة متكاملة لعلاقات الزبائن.

- نظام عالي الأداء مع الالتزام القوي.

✓ **وظائفه:**

1. إدارة البيانات: الحزم المركبة، الترويج والخصومات

- تهيئة جميع العروض المقدمة.

✓ المنتجات والخدمات.

✓ التعريفات الجمركية، التخفيضات والعروض الترويجية.

✓ تشكيلة العروض المركبة 3-play, 4-play...، (مع خيارات شخصية).

✓ عروض الدفع المسبق، الدفع الآجل.

✓ دورة حياة العروض.

- تخفيض وقت التسوق 'Time To Market'، ذلك من خلال إدماج مشغل تصنيف الخدمة مع إعداد الفواتير.

- محاكاة الخصوصية والعالمية.

- إدارة قواعد التوافق، التبعية والأولويات.

2. التسيير التجاري:

✓ **الواجهة الأمامية لجميع طلبات الزبائن**

- الحل الكامل لجميع نقاط البيع.

- محطة تحكم لجميع أنواع عروض الدفع المسبق والدفع الآجل (PSTN, Broadband, IPTV, VoIP, 3-play, 4-play, offres B2B, Liaisons louées, RNIS,…)
- أتمتة عمليات البيع والمتابعة الكاملة (الأهلية، دراسة الجدوى التلقائية، التدخلات المهمة، أوامر العمل، المواعيد، قدرة الزبائن على الدفع، الملكية التجارية).
- تسيير الاتصال، يعمل على تتبع جميع تفاعلات واتصالات الزبائن (الشكاوى، الطلبات، النزاعات، ...).
- ترتيب الرسائل العامة والشخصية.

✓ **الخلفية:**

- **إدارة كاملة للتحكم في طلبات الزبائن:**

- طلبات التوصيل (xDSL, FTTx,...) كاملة وتخصيص فريق تقني (مثل: تفعيل DSLM, MSAN, génération d'identifiants radius,..).
- تسيير المكاتب الخلفية لعروض B2B (الخطوط المؤجرة، RNIS، PABX،...).

- **تسيير العمليات الخاصة:**

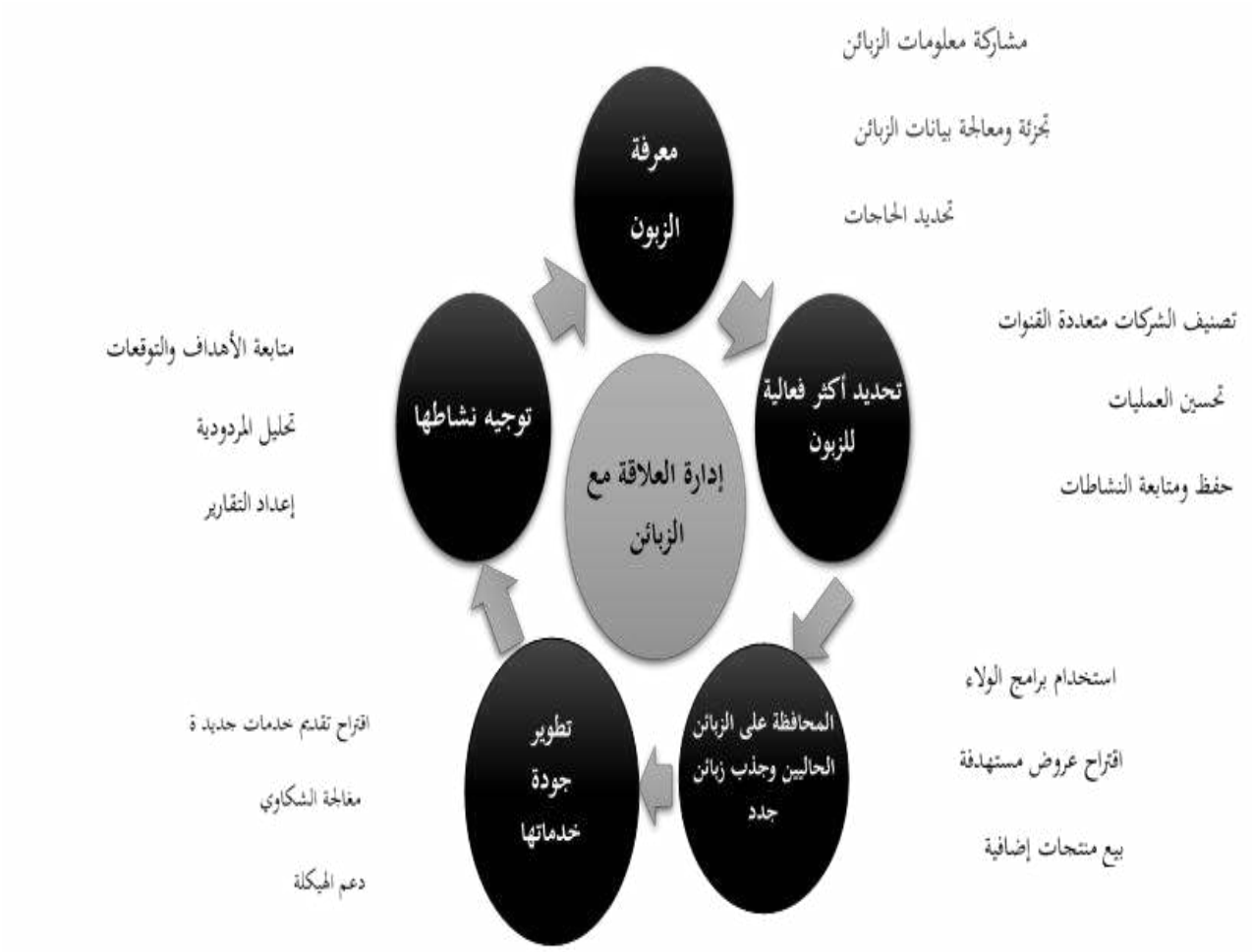
- الحصول على عروض التشغيل الثلاثي والتشغيل الرباعي.
- برامج الولاء.
- برنامج الترقيم وصندوق الأرقام.
- إزالة العروض الترويجية.
- مجموعة المستخدمين المغلقة.

3. إدارة الزبائن: تسيير زبائن المؤسسات

- تسيير زبائن الحسابات الكبرى والمؤسسات: مواقع متعددة، حسابات متعددة، منتجات متعددة...
- وضع تسلسلات هرمية للزبائن، مجموعة المستخدمين المغلقة، الفواتير الجماعية.
- الوصول المباشر لمعلومات الفواتير: المجموع، التقارير، وحدات الاتجار.

ثانيا: ما الذي تقدمه إدارة العلاقة مع الزبون؟

- **الحلول:** يمكن اختصارها في الشكل الآتي:



الشكل رقم (21): حلول إدارة العلاقة مع الزبون

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

من خلال الشكل السابق فإن حلول إدارة العلاقة مع الزبون تتمثل فيما يلي:

1. معرفة الزبون وذلك يتم من خلال:

- مشاركة معلومات الزبائن.
- تجزئة ومعالجة بيانات الزبائن.
- تحديد الحاجات.

2. تحديد أكثر فعالية للزبون:

- تصنيف المؤسسات متعددة الخدمات.
- تحسين العمليات.
- حفظ ومتابعة النشاطات.

3. المحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد:

- استخدام برامج الولاء.
- اقتراح عروض مستهدفة.
- بيع منتجات إضافية.

4. تطوير جودة خدماتها:

- اقتراح تقديم خدمات جديدة.
- معالجة الشكاوى.
- دعم الهيكلة.

5. توجيه نشاطها:

- متابعة الأهداف والتوقعات.
- تحليل المردودية.
- إعداد التقارير.

- **المهام الرئيسية لإدارة العلاقة مع الزبون:**

إدارة الحملات ● تعريف ● تنفيذ ● متابعة وتحليل النتائج	**إدارة واجهة الزبون** ● تحديد الزبون / المستخدم ● متابعة الزبون ● إدارة تفاعلات الزبائن ● إدارة وسائل الإتصال
دعم الزبون ● إدارة البطاقات ● التعليمات	**ادارة المبيعات** ● إدارة عمليات البيع (مسارات وفرص) ● إدارة قوة البيع ● إدارة العقود
مستودع تجاري ● بيانات الزبائن والموردين	

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

- **عند بدء تشغيل Sof'CRM يعطي:**

- وجهة نظر اصطناعية للنشاط الحالي (تذاكر، أعمال تجارية، آفاق، لوحة القيادة، جدول زمني ...).
- وصول سريع إلى تفاصيل المعلومات.
- جدول متعدد الوجهات، أعمال تعاونية، وذلك بالتزامن مع Outlook.

- **Sof'CRM يقدم إمكانية :**

- تحديد الحملات التسويقية مع تحديد: الأهداف، الوسائل والمستهدفات.
- اتباع في الوقت الحقيقي لسير الحملة.
- تحليل أداء الحملة مع الإجراءات المرتبطة بها (الاتصالات، الاتفاقيات المبرمة ...).

- **Sof'CRM يسمح :**

- إدارة الحسابات، الاتصالات والأعمال.
- الفحص الاصطناعي لجميع الأنشطة المتعلقة بحساب أو اتصال.
- إدارة منهجية SPANCO للبيع لزبائن المؤسسة.
- رصد الأنابيب التجاري عبر لوحات وتقارير عن الطلب

- **Sof'CRM تضمن المتابعة لكل أنواع طلبات الزبائن من خلال :**

- تذاكر مفصلة لتاريخ مبادلات الزبائن.
- تنبيهات لاحترام ال SLA.
- أسئلة وأجوبة للاستفادة من حلول.
- مؤشرات وتقارير النشاطات للتخصيص.

- وفر **Sof'CRM:**

- بيانات استقصاء المعلومات تحسب في الوقت الحقيقي على مجموعة من البيانات CRM.
- معيار مؤشرات الأداء الرئيسية ولوحات القيادة (الأنابيب التجارية، ودعم أداء الزبائن...).

- تقارير للتخصيص وPDF.
- وظيفة تسويق جغرافي لوضع البيانات الاستراتيجية (زبون، احتمال ومقترحات تجارية...).

المطلب الثالث: واقع جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر

سنتطرق في هذا المطلب إلى كيفية إدارة الخدمات بالإضافة إلى أساليب تقييم جودة الخدمة، وإلى جهود وتحديات تحسين جودة الخدمة في" اتصالات الجزائر.

أولا- إدارة الخدمات:

تقوم المديريات التقنية بربط جميع الخدمات المقدمة عبر الأنترنت بالمصلح المختصة لتلبية رغبات الزبون بالنسبة لدفع الفواتير، حيث الفضاء الخاص بالزبون له علاقة مباشر مع قاعدة البيانات وذلك من أجل تسيير الحساب بطريقة مباشرة.

بالنسبة لطلب خدمة تقوم مصلحة مختصة بتوجيه الطلب الى الوكالة التجارية التي تسير حساب الزبون.

في كل ولاية هناك قسم يسير العلاقات مع الزبائن ولكل قسم فريق تقني في الوكالة التجارية مختص بخدمة ما بعد البيع يقوم بتسيير الشكوى (جمع وتحليل ومعالجة الشكاوى على حسب المناطق الجغرافية ونوع الشكوى) وتغذية عكسية.

ثانيا- أساليب تقييم جودة الخدمة:

سنويا تقوم اتصالات الجزائر بتقييم مجمل النقائص التي رفعت إليها عبر الوسائل التي استعملتها:[1]

- **الاتصال الدائم مع الزبائن في مكاتب الاستقبال:** حيث تعتبر هذه الطريقة من بين الطرق المستعملة من طرف المؤسسة للإصغاء لزبائنها من اجل تحسين جودة الخدمة، حيث يسعى العاملين في مكاتب الاستقبال إلى فهم توقعات واهتمامات الزبائن والاجابة على استفساراتهم وتركز المؤسسة على أن يتمتع هؤلاء العاملي بالمهارات والكفاءة اللازمة للقيام بهذا العمل.
- **مركز الاتصالات:** قامت المؤسسة مؤخرا بإنشاء هذا المركز وهي وسيلة فعالة تستعملها المؤسسة لتوطيد العلاقة مع زبائنها، تهدف إلى توفير حلول تتلاءم وطلبات كل زبون، يتكون هذا المركز من مجموعة موارد بشرية، تنظيمية وتقنية وضعت للاستماع للزبائن من أجل تلبية طلباتهم واحتياجاتهم، تقديم التوجهات، المعلومات والنصائح لهم، ومن مهامها:

- ضمان الواجهة اليومية بين المؤسسة وزبائنها.
- ضمان خدمة ما بعد البيع للمنتجات.
- إنشاء وتوطيد علاقة ودية مع الزبائن.
- تسيير شخصي لوضعية الزبون (B2C).
- استقبال مركزي لتفعيل أكبر.
- معالجة كم معتبر من الاتصالات بتكاليف منخفضة.

[1] معلومات مقدمة من طرف مديرية العلاقات مع الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- التمكن من المعلومة التي تصبح أداة استراتيجية لخدمة المؤسسة.

كما يمكن للزبائن تقديم الشكاوى من خلال الاتصال بمركز الاتصالات عن طريق الرقم الأخضر 107.

يتم استقبال الشكاوى من طرف المكلف بتقديم النصائح الذي يتبع الإجراءات اللازمة للتكفل لحل المشكل كما يلي:

- الاطلاع على بطاقة المعلومات الخاصة بالزبون والتي تحتوي على: اسم ولقب المشترك، نوع الاشتراك، طبيعة الخدمة، نوع المودم، ...
- يجب على المكلف بتقديم النصائح والاستماع الجيد للزبون من اجل التمكن من معرفة المشكل والتأكد منه والعمل عل معالجته حسب طبيعته.
- في حالة عدم تمكن المكلف بتقديم النصائح من حل المشكلة يقوم بتوضيحه في بطاقة الشكاوى والتي ترسل إلى المصلحة المعنية لمعالجتها في أقرب الآجال.
- يقوم مركز الاتصالات بتجميع شهري لشكاوى الزبائن من أجل معالجتها والتقليص من نسبتها، حيث يتم وضعها في شكل تقرير وإرسالها إلى مدير مركز الاتصالات وهذا الأخير يقوم بتوصيلها للمديرية العامة.

- **البريد الالكتروني:** كما قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بفتح بريد الكتروني من أجل ضمان تكفل أفضل بانشغالات زبائنها وتفعيل تحسين جودة الخدمات والعلاقات مع الزبائن، وتهدف هذه المبادرة إلى السماح للزبائن بإعلام إدارة المؤسسة بشكاويهم واقتراحاتهم وملاحظاتهم وضمان تكفل أفضل بانشغالاتهم والتحسين المستمر لجودة الخدمات التي تمنح لهم، وبفضل هذه الوسيلة الالكترونية سيتم فورا الأخذ بعين الاعتبار كل الطلبات من

قبل مدير المؤسسة شخصيا من أجل الاستجابة بسرعة وبأسلوب شخصي لشكاوى وانشغالات الزبائن.

إطلاق البريد الالكتروني "jesignale@at.dz" اتصالات الجزائر تضع العلاقة مع الزبائن وتحسين جودة الخدمة محور انشغالاتها حرصا منها على تحسين جودة العلاقات التي تربطها بزبائنها ومنحهم الفرصة لإرسال انشغالاتهم مباشرة إلى المديرية العامة، تضع اتصالات الجزائر تحت تصرفهم بريدا الكترونيا مخصصا لهذا الغرض بعنوان: jesignale@at.dz يتسنى اليوم لكل شخص أن يبلّغ عن أيّ خلل وظيفي أو تقصير يعاينه على مستوى الوكالات التجارية أو تأخر غير عاديّ في تصليح الأعطال أو في الرد على طلبات الربط بخدمتي الهاتف والأنترنت وذلك بإرسال انشغاله عبر البريد الالكتروني jesignale@at.dz الذي أنشئ لذات الغرض.

بعد استلام الانشغالات، ستقوم هيئة مستقلة خاضعة للسلطة المباشرة للرئيس المدير العام لاتصالات الجزائر بالتحقيق فيها قبل تحليلها ومعالجتها. من جهة أخرى، ستتكفل هذه الهيئة بالمتابعة والتحقق من تسوية هذه الاختلالات الوظيفية المبلّغ عنها.

عليه ففي حالة حدوث اختلال في خط الهاتف أو اضطرابات في الانترنت فعلى الزبون إتباع الخطوات التالية من أجل طرح انشغالاته:

- الاتصال مجانا عن طريق هاتف ثابت إلى الرقم 12: خدمة لاختلال لاتصالات الجزائر.
- أو الاتصال مجانا عن طريق هاتف ثابت إلى الرقم 100: مركز الاتصالات لاتصالات الجزائر.
- أو التقرب من الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر الاقرب إليك.

في حالة مرور 48 ساعة من الإخطار عن الشكوى باستعمال إحدى الطرق السابقة (12، 100، الوكالة) ولم يتم معالجة الشكوى فيجب:

1. يتم الاطلاع على الموقع التالي: www.at.dz
2. النقر على الايقونة التي يكون مكتوب فيها je signal.
3. إرسال الشكوى.

ترمي مؤسسة الجزائر من خلال هذا الإجراء الإبداع غي علاقتها مع الزبائن والالتزام ببذل كل الجهود في سبيل ضمان الوفاء لزبائنها والارتقاء إلى تطلعاتهم.

كما تضع على مستوى كل وكالة تجارية **خلية للجودة ولوحة القيادة:** يتمثل دورها في مراقبة وصيانة الخطوط الهاتفية وخطوط الانترنت ADSL والخطوط المتخصصة على حسب نوع الزبائن، حيث ينقسم هذا الأخير إلى ثلاثة أنواع وهم الزبون الشخصي (العادي) والزبون المتوسط والحسابات الكبرى والمصالح العمومية، إضافة إلى مراقبة جودة الخدمات المقدمة.

ثالثا– جهود وتحديات تحسين جودة الخدمة في" اتصالات الجزائر":

تضع اتصالات الجزائر خطة العمل للسنة المقبلة: هناك خطة عمل سنوية تأخذ بعين الاعتبار عملية تحسين الخدمة تساعد على تحديد الميزانية الموجهة لجميع الهياكل المعنية بالعملية حيث قامت بما يلي:[1]

- يتم تقسيم وسائل على كل مديرية، تتمثل هذه الوسائل في معدات تقنية وأخرى بشرية.
- كما قامت بتأسيس هيكل جديد على مستوى مديرية العلاقات مع الزبائن يتمثل فيما يلي: رئيس قسم المبيعات حيث وضع تحت تصرف هذا القسم ثلاثة مكلفين جهويا بالعلاقات مع الزبائن:
  - مكلف بتحسين المبيعات والعلاقات مع الزبائن بالمنطقة الشرقية (بومرداس، تبسة، ...).
  - مكلف بتحسين المبيعات والعلاقات مع الزبائن بمنطقة الوسط (الجزائر العاصمة، شلف، ...).
  - مكلف بتحسين المبيعات والعلاقات مع الزبائن بالمنطقة الغربية (غليزان، تلمسان، ...).
- كما تقوم اتصالات الجزائر بإنشاء وكالات تجارية جديدة كل سنة، المؤسسة عملت أيضا على إعادة تأهيل وتحسين مظهر الوكالات القديمة، وتوفير نظام آلي لتسيير الانتظار في المكاتب الرئيسية.
- توسعة نظام تسيير قائمة الانتظار Fille d'attendre.
- توفير أنظمة دفع جديدة.
- العمل على توسعة الشبكة من حيث الكمية والنوعية.

[1] معلومات مقدمة من طرف مديرية العلاقات مع الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- إطلاق مركز استعلامات من جيل جديد متعدد القنوات يسمح بتسيير العلاقة مع الزبائن عبر (الهاتف، الشبكات الاجتماعية، البريد الالكتروني، دردشة، ...).

رغم كل هذه الإصلاحات، مازال الزبائن يشهدون اختلالات مستمرة في الخدمات، مثل الانقطاع المتكرر لشبكة الانترنت، يصل الاكتظاظ في كثير من المرات إلى حدود غير مقبولة، وفي ظروف صعبة داخل المكاتب وخارجها.

هذه الاختلالات تثير التساؤل أحيانا عن نجاعة الاستراتيجية المتبعة وتبرز الحاجة إلى متابعة منهجية للجودة مبنية على قياس دقيق، يقيم الجهود، ويحدد المسؤوليات، ويضع اليد على مواطن وأسباب الخلل، السبب قد يعود إلى أن الجهود المبذولة غير كافية مقارنة بتطور الطلب على الخدمة، الذي تضاعف عدة مرات في بعض الخدمات الأساسية.

التقييم الدوري للنشاط ولمؤشرات الجودة هو من الأنشطة اليومية في المؤسسة، لكن المؤسسة بحاجة أيضا لتقييم يأتي من خارجها من المستخدم نفسه، فللقياس والتقييم الخارجي الذي يأتي من المستخدم مصداقية خاصة، غير تلك التي تأتي من موظفي المؤسسة.

هذا النوع من التقييم يمارس أيضا في المؤسسة في أشكال متعددة، مثل الرسائل التي تصل من الزبائن إلى الإدارة في مختلف المستويات، تشتكي من قضايا محددة أو تبلغ عن تجاوزات محددة، أو أيضا السجلات المفتوحة للمواطنين لتسجيل ملاحظاتهم، أو ما تنقله الصحافة، مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم أيضا بدراسات لاستطلاع آراء الزبائن على المستوى الوطني والمحلي.

خلاصة الفصل الرابع:

من خلال هذا الفصل الذي تناولنا فيه دراسة تشخيصية لإدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر، تطرقنا إلى تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال النشأة والمراحل التي مرت بهم بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي العام وكذا الهيكل الخاص بال قسم الخاص بالدراسة وأخير إلى عناصر استراتيجية اتصالات الجزائر المتمثلة في المهام والاهداف والغايات والقيم والاستراتيجية الحالية المتبعة.

كما تطرقنا إلى واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة حيث سلطنا الضوء على التكنولوجيا المستخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر، وإلى نظام إدارة العلاقة مع الزبون من خلال برنامج GAIA.

بالإضافة إلى واقع جودة الخدمة في المؤسسة حيث قدمنا من خلاله إدارة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، وكيفية تحسين جودة الخدمة وأساليب تقييمها.



الفصل الخامس

تمهيـــد:

بهدف إثراء ما جاء في القسم النظري، وإعطاء تفاصيل أكثر وشرح دقيق لدور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الخدمة، سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية، حيث قمنا بتحديد قطاع التكنولوجيا والاتصالات كوجهة لدراستنا التطبيقية واخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر.

سنقوم في هذا الصدد باستغلال برنامجي الإعلام الآلي: SPSS 20.0، Excel 2010.

قد تم تقسيم هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: الاختبارات الأولية لأداة الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية، حيث سنتطرق لكيفية تصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز مشكلة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة ونوع المنهج والأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، ونختم هذا المبحث بإجراء اختبارات خاصة بأداة الدراسة للتأكد من مدى صدقها وثباتها.

المطلب الأول: أنموذج الدراسة

إنّ الهدف الأساسي من أغلب الدراسات هو تحديد العلاقة والأثر التي تربط بين مجموعة من المتغيرات، هذه الأخيرة التي تقسم إلى أنواع عدّة أهمها المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.

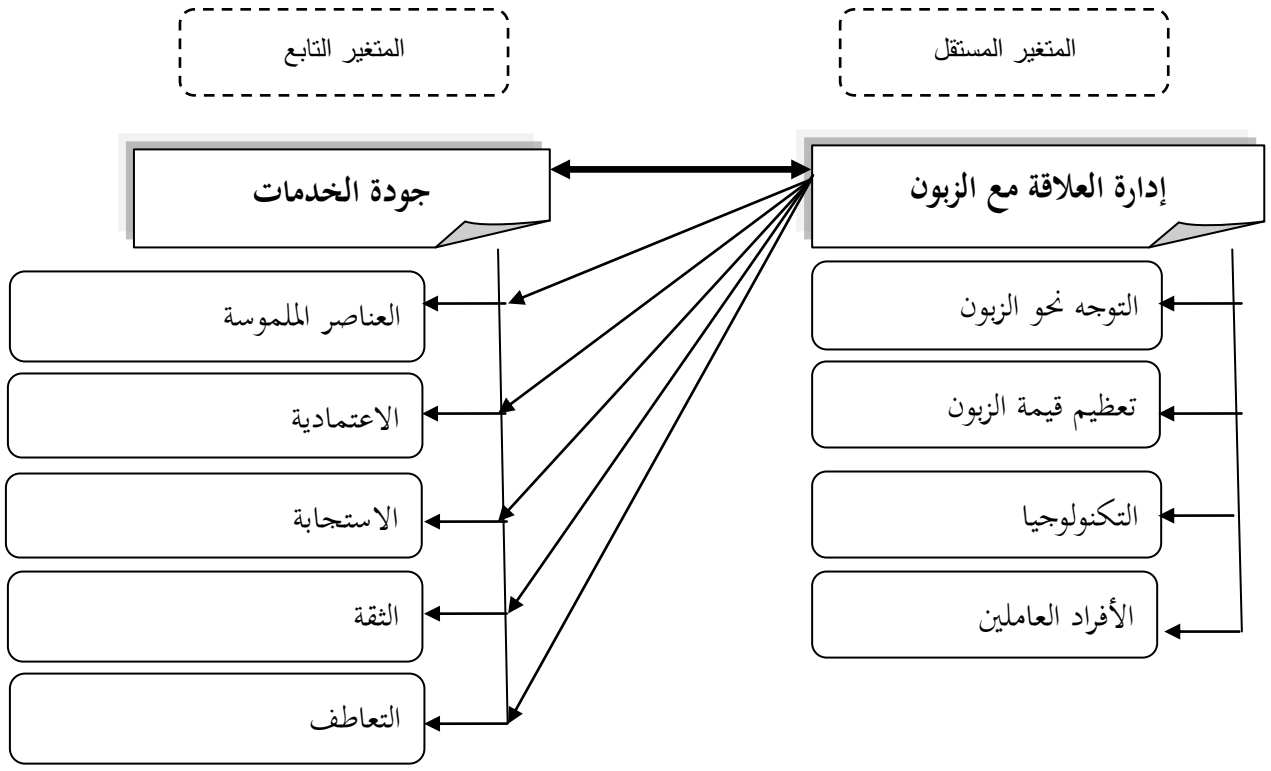
ويقصد بأنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكوّنة للبحث.[1] ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول مستقل والثاني تابع، حيث يتمثل المتغير المستقل في إدارة العلاقة مع الزبون الذي يرتكز على (التوجه نحو الزبون، تعظيم قيمة الزبون التكنولوجيا والأفراد العاملين)، أما المتغير التابع فهو جودة الخدمة والذي يتكون من (العناصر الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والتعاطف).

حيث تم بناء هذا الأنموذج بالاعتماد على دراسات سابقة.

---

[1] محمد سعيد جوال، **نحو تفعيل دور المدير في إدارة الوقت "دراسة مسحية على عينة من المديرين بولاية الأغواط"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2010، ص 126.

الشكل الآتي يوضح أنموذج الدراسة المعتمد بشكل تفصيلي:



الشكـل رقم (22): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتطلب البحث العلمي اختيار وتحديد مجتمع الدراسة، الّذي يمثل مجموعة الأفراد أو العناصر الّتي يريد الباحث تعميم نتائج دراسته عليها، ويعرّف **أحمد همشري** مجتمع البحث بأنه: "جميع أفراد الظاهرة الّتي يدرسها الباحث".[1]

بناءا على التعريف فإنّ مجتمع البحث يعني تحديد المفردات الّتي سيتم إعداد البحث لهم أو الدراسة عنهم، ومجتمع البحث في دراستنا هم العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، والعينة التي تمّ اختيارها هي **العينة الغير عشوائية التحكمية المتعمدة** وتعرف هاته العينة بأنها: "تلك العينة التي يتمّ اختيار وحداتها على حسب وجهة نظر الباحث وحسب موضوع الدراسة ذاته"[2].

حيث مست **الإطارات ورؤساء المصالح** بمديرية العلاقات مع الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر والبالغ عددهم 72 فردا وقد تعمدنا استهدافهم نظرا لكونهم الأقرب والأقدر على توجيه وفهم موضوع دراستنا.

---

[1] عمر أحمد الهمشري، **المكتبة ومهارات استخدامها**، الطبعة 1، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009، ص 318.

[2] عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، **الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج spss**، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2009، ص 128.

المطلب الثالث: أساليب تحليل البيانات

تم الاستعانة ببرنامج Excel 2010 في الرسومات البيانية المختلفة وبرنامج SPSS 20.0 في عملية التفريغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل آلفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع.
- حساب معامل الإرتباط "بيرسون" بين كل فقرة من الإستبانة والمحور الذي تنتمي إليه من أجل قياس الإتساق الداخلي.

المبحث الثاني: الإختبارات الخاصة بأداة الدراسة (القياس)

سنحاول التطرق إلى أداة الدراسة وصدقها وثباتها في هذا المبحث.

المطلب الأول: أداة الدراسة

من المؤكد أن أي دراسة علمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي سيسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها.

قمنا في هذه الدراسة في الجانب التطبيقي باستخدام الاستبيان في جمع البيانات الأولية، حيث تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى قسيمين هما:

القسم الثاني: يحتوي على **البيانات الخاصة بالموظفين** من حيث (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

القسم الأول: يحتوي على **المتغير المستقل** والمتمثل في **إدارة العلاقة مع الزبون** والذي ينقسم إلى أربعة أبعاد رئيسية متمثلة في:

- البعد الأول: التوجه نحو الزبون يتكون من سبع عبارات.
- البعد الثاني: تعظيم قيمة الزبون يتكون من تسع عبارات.
- البعد الثالث: التكنولوجيا يتكون من سبع عبارات.
- البعد الرابع: الأفراد العاملين يتكون من سبع عبارات.

كذا على **المتغير التابع:** المتمثل في جودة الخدمة ويتكون من خمس أبعاد رئيسية هي:

- البعد الأول: الملموسية يتكون من ست عبارات.
- البعد الثاني: الاعتمادية يتكون من ست عبارات.
- البعد الثالث: الاستجابة يتكون من خمس عبارات.
- البعد الرابع: الثقة يتكون من ست عبارات.
- البعد الخامس: التعاطف يتكون من ست عبارات.

كما تم استخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم إجابات المستهلكين والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، بحيث تم إعطاء رقم (وزن) لكل درجة من المقياس من اجل تسهيل عملية معالجتها كالآتي:

- ❖ موافق بشدة: (5)
- ❖ موافق: (4)
- ❖ غير متأكد: (3)
- ❖ غير موافق: (2)
- ❖ غير موافق بشدة: (1)

ولتحديد درجة الاتجاه انطلاقا من الأوزان ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5−1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (5÷4=0.8)، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهو العدد خمسة. وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (10): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

	المتوسط المرجح	الاتجاه
1	(1.79-1)	غير موافق بشدة
2	(2.59-1.80)	غير موافق
3	(3.39-2.60)	غير متأكد
4	(4.19-3.40)	موافق
5	(5-4.20)	موافق بشدة

المصدر: محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص 132.

أمّا عن **توزيع أداة الدراسة**، فبعد ضبطها قمنا بتطبيقها ميدانيا وفق المراحل التالية:

- في **المرحلة الأولى** قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف، والذي أعطى الموافقة على الشروع بتطبيقها ميدانيا على عينة الدراسة.
- في **المرحلة الثانية** قمنا بالاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر بداية من شهر **فيفري** لسنة **2016**، ذلك لعرض فكرة موضوع الدراسة من أجل الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة وتوزيع الاستبيان، وقد قمنا بالاتصال والتواصل مع أصحاب القرار وخاصة مدير التسويق، ومديرة الموارد البشرية، وتناقشنا معهم حول موضوع الدراسة والهدف من إجرائها بمؤسستهم، حيث قمنا بتربص داخل المؤسسة قمنا من خلاله بالعديد من المقابلات مع بعض المسؤولين تحت **إشراف السيد ل.س مدير قسم الخدمات الجديدة**، تم من خلالها جمع المعلومات الخاصة بمتغيرات الدراسة، واستمر إلى غاية شهر **جوان 2016**، من ثم عرضنا عليهم النموذج النهائي لأداة الدراسة وتحصلنا على الموافقة.

- في **المرحلة الثالثة** وزعنا أداة الدراسة بتاريخ **26 ماي 2016** حيث قام قسم الخدمات الجديدة بالمساعدة في مهمة توزيع الاستبيان أداة الدراسة وجمعها من الموظفين، كما اتفقنا معه على موعد لاستلام الاستبيانات المجاب عنها في فترة امتدت إلى 20 يوم.
- في **المرحلة الرابعة** وبعد حلول الموعد لاستلام الاستبيانات المجاب عنها، استرجعنا **69** استمارة من أصل **72** استمارة، وبعد الفحص والقراءة التفصيلية لجميع الاستمارات المسترجعة وجديا أن الصالح منها للتحليل هو **65** استمارة، حيث قمنا بتفريغ محتوياتها في برنامج spss للمعالجة الإحصائية، في حين أن 04 استمارات فقط غير صالحة للتحليل بسبب ترك المستجوبين لها للعديد من الأسئلة بدون إجابة، وعليه قمنا بإقصائها في عملية التفريغ النهائي.

المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة

1- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين) (صدق المحتوى):** للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بعرضها أولا على الأستاذ المشرف بالجامعة، وبعد موافقته عليها قام بعرضها على المشرف بمؤسسة اتصالات الجزائر، ومن ثم على عدد من المحكمين الأساتذة، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

2- **الصدق التجريبي (الإتساق الداخلي):** قام الباحث بحساب الإتساق الداخلي للاستبيان وذلك بحساب معامل الارتباط:

أ- **صدق التكوين (البنائي):** وذلك بحساب معامل الإرتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية لهذا المتغير (المتغير الذي تنتمي إليه) كما يلي:

- بين المتغير المستقل وأبعاده: وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): معامل الارتباط بين المتغير المستقل وأبعاده.

البيانات	البعد (1) التوجه نحو الزبون	البعد (2) تعظيم قيمة الزبون	البعد (3) التكنولوجيا	البعد (4) الافراد العاملين
المتغير المستقل (إدارة العلاقة مع الزبون)	0.868	0.791	0.915	0.775

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء مخرجات SPSS 20.

يتضح من خلال الجدول (11) أن معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير المستقل موجبة وتراوحت بين (0.775) و(0.915)، وأن جميع الأبعاد كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية يساوي (0.05).

❖ بين المتغير التابع وأبعاده: وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (12): معامل الارتباط بين المتغير التابع وأبعاده.

البيانات	البعد (1) الملموسية	البعد (2) الاعتمادية	البعد (3) الاستجابة	البعد (4) الثقة	البعد (5) التعاطف
المتغير التابع (جودة الخدمة)	0.785	0.842	0.854	0.841	0.570

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء مخرجات SPSS 20.

يتضح من خلال الجدول (12) أن معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المتغير التابع والدرجة الكلية للمتغير التابع موجبة وتراوحت بين (0.570) و(0.854)، وأن جميع الأبعاد كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية يساوي (0.05).

ب- صدق المحك: وذلك بحساب معامل الإرتباط بين درجة كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لهذا البعد، وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	-	-
البعد (1) التوجه نحو الزبون	0.816	0.721	0.741	0.618	0.726	0.794	0.466	-	-
	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16
البعد (2) تعظيم قيمة الزبون	0.305	0.322	0.437	0.401	0.393	0.533	0.661	0.660	0.764
	العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20	العبارة 21	العبارة 22	العبارة 23		--
البعد (3) التكنولوجيا	0.750	0.534	0.600	0.735	0.649	0.638	0.648	-	-
	العبارة 24	العبارة 25	الفقرة 26	العبارة 27	العبارة 28	العبارة 29	العبارة 30	-	-
البعد (4) الأفراد العاملين	0.425	0.714	0.773	0.725	0.612	0.779	0.902	-	-
	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	-	-	-
البعد (5) الملموسية	0.720	0.714	0.809	0.305	0.611	0.766	-	-	-
	العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	-	-	-
البعد (6) الاعتمادية	0.637	0.646	0.898	0.677	0.455	0.536	-	-	-
	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16	العبارة 17	-	-	-	-
البعد (7) الاستجابة	0.833	0.602	0.650	0.638	0.455	-	-	-	-
	العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20	العبارة 21	العبارة 22	العبارة 23	-	-	-
البعد (8) الثقة	0.590	0.686	0.742	0.633	0.446	0.703	-	-	-
	العبارة 24	العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27	العبارة 28	العبارة 29	-	-	-
البعد (9) التعاطف	0.626	0.681	0.485	0.638	0.387	0.603	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء مخرجات SPSS 20.

يتضح من خلال الجدول (13) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه موجبة وتراوحت بين (0.305) و(0.898)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية يساوي (0.05).

حسب النتائج السابقة فإن أداة الدراسة تتمتع بمصداقية عالية وصلاحية كبيرة للتطبيق الميداني وذلك بسبب قوة الارتباط الداخلي بين جميع فقرات الدراسة.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، ولتقدير ثبات الدراسة سنعتمد على معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) الذي يعد من أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات، حيث سنقوم بحسابه لأداة الدراسة ككل وللأبعاد المشكلة لها وهذا ما نبرزه من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (14): معاملات الثبات لأبعاد الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرومباخ.

أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
التوجه نحو الزبون	7	**0.826**
تعظيم قيمة الزبون	9	**0.653**
التكنولوجيا	7	**0.769**
الافراد العاملين	7	**0.833**
الملموسية	6	**0.745**
الاعتمادية	6	**0.723**
الاستجابة	5	**0.642**
الثقة	6	**0.695**
التعاطف	6	**0.591**
الدراسة ككل	**59**	**0.938**

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء مخرجات SPSS 20.

يتضح من خلال الجدول (14) أن معامل الثبات للبعد التاسع الخاص بالتعاطف قيمته (0.591) والبعد الثاني الخاص **تعظيم قيمة الزبون** كانت قيمته (0.653) والبعد السابع والثامن الخاص **الاستجابة والثقة** كانت قيمتهما (0.642) و(0.695) على التوالي وهي قيمة مقبولة، أما معامل الثبات للبعد الثالث الخاص **التكنولوجيا** فقيمته (0.769) والبعد الخامس الخاص **الملموسية** فكانت قيمته (0.745) والبعد السادس الخاص **الاعتمادية** كانت قيمته (0.723) وهي قيم جيدة، أما معامل الثبات للبعد الاول والرابع الخاص **التوجه نحو الزبون** و**الافراد العاملين** فقد كانت قيمتهما (0.826) و(0.833) على التوالي وهي قيمة ممتازة. أما بالنسبة لمعامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0.938) وهي قيمة ممتازة وتدل على ثبات عال جدا تتمتع به الدراسة ككل.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة، وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشتمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على مدى تمكن المنتجات الجديدة من اقناع المستهلك.

المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة

القسم الأول: بيانات خاصة بالمستهلكين

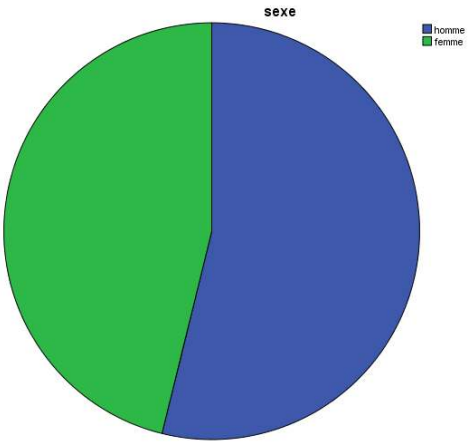
1- الجنس: يمثل الجدول والشكل التاليين النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (15) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	35	%53.8
أنثى	30	%46.2
المجموع	65	%100

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء مخرجات SPSS 20.

منه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (23): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس

المصدر: من مخرجات Excel 2010 على ضوء نتائج الاستبيان.

يبين الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته (53.8%) من عينة الدراسة من الذكور و(46.2%) من الإناث ومنه نلاحظ أن نسبة الذكور تفوق الإناث ويمكن إرجاع التفاوت بين الفئتين أنّ مجال تحمل المسؤولية في القرارات الإدارية بالمناصب الحساسة في المؤسسات تعتبر مناصب عمل للرجال.

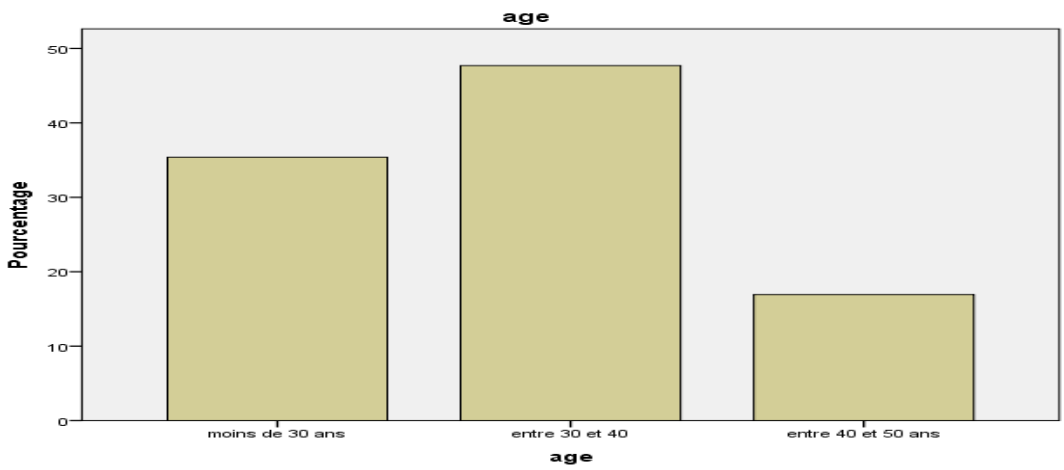
2- السن: يمثل الجدول والشكل التاليين النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب السن:

الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب السن

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 30سنة	23	%35.4
من 30 إلى 40 سنة	31	%47.7
من 41 إلى 50 سنة	11	%16.9
أكبر من 50 سنة	00	%00
المجموع	65	%100

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء مخرجات SPSS 20

منه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (24): تركيبة عينة الدراسة حسب السن

المصدر: من مخرجات SPSS 20 على ضوء نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول والشكل السابقين، يتبين أن ما نسبته (35.4%) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، (47.7%) أعمارهم تتراوح بين "30 و40 سنة"، (16.9%) أعمارهم"من 40 إلى 50 سنة"، ومنه نجد أن نسبة (83%) من المستهلكين الذين تمّ استجوابهم تقل أعمارهم عن 40 سنة، وعليه فإنّ غالبية أفراد عينة الدراسة (لا يزال مسارهم المهني والوظيفي ممتد وتنتظر منهم المؤسسة المزيد من العمل لتحسين جودة خدماتها وضمان البقاء في موقع الريادة.

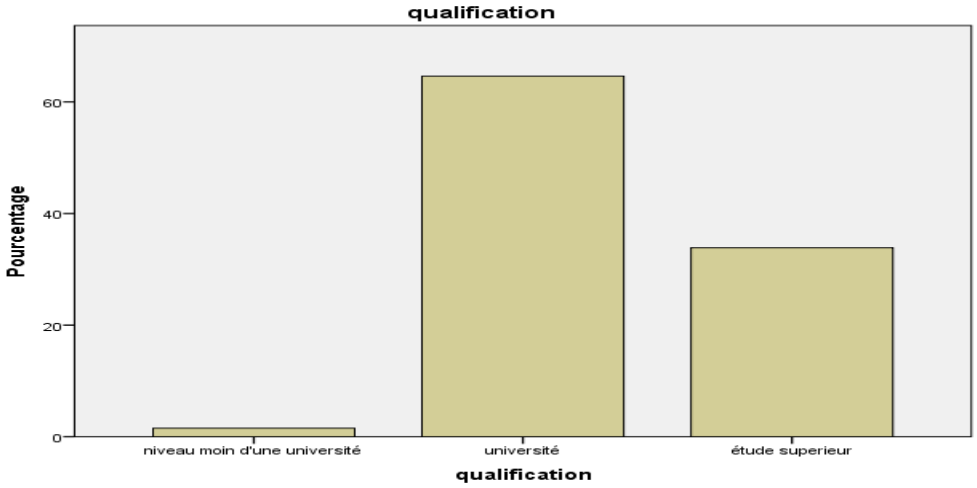
3- المستوى التعليمي: يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من جامعي	1	% 1.5
جامعي	42	%64.6
دراسات عليا	22	%33.8
المجموع	65	% 100

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء مخرجات SPSS 20.

منه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (25): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المصدر: من مخرجات SPSS 20 على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال الجدول والشكل السابقين، نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة الإحصائية هو المستوى الجامعي (64.6%) ثم يليه المستوى دراسات عليا (33.8%)، أما النسبة الأقل فتمثلت في الأفراد الذين لهم مستوى أقل من جامعي بـ (1.5%).

4- **الخبرة:** يمثل الجدول والشكل التاليين النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة:

الجدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة.

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	22	%33.8
من 5 إلى 10 سنوات	21	%32.3
من 11 إلى 15 سنة	20	%30.8
أكثر من 15 سنة	2	%3.1
المجموع	65	%100

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء مخرجات SPSS 20.

منه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (26): تركيبة عينة الدراسة حسب الدخل

المصدر: من مخرجات SPSS 20 على ضوء نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول والشكل السابقين، يتبن أنّ الخبرة العملية لأفراد عينة الدراسة الأكثر أقل 5 سنوات بنسبة (33.8%) من إجمالي أفراد الدراسة، ثم تأتي فئة "من5 سنوات إلى 10 سنوات" بنسبة (32.3%)، أما أقل النسب فكانت للأفراد الذين لديهم خبرتهم "تفوق 15 سنة" بنسبة (3.1%) "، والذين خبرتهم ما بين "من 10سنوات إلى 15 سنة"، بنسبة قدرت ب (30.8%)، وبالمقارنة بتاريخ تأسيس المنظمة نجد أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة من مؤسسيها والساهرين على تطويرها بنسبة (99%).

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

لإختبار مدى موافقة الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر على محاور الاستبيان، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على عباراته كل على حدا حسب مقياس ليكرت الخماسي المعتمد، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وهذا ما توضحه الجداول التالية:

أولا: التوجه نحو الزبون يتكون هذا البعد من سبع فقرات، والجدول رقم (19) يوضح اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص التوجه نحو الزبون.

الجدول رقم (19): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات البعد الأول المتعلق التوجه نحو الزبون.

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
01	2	3	7	21	32	4.20	1.01	موافق بشدة
	3.1 %	4.6 %	10.8 %	32.3 %	49.2 %			
02	2	0	0	33	30	4.36	0.78	موافق بشدة
	3.1 %	% 0	% 0	50.8 %	46.2 %			
03	0	4	4	36	21	4.13	0.78	موافق
	% 0	6.2 %	6.2 %	55.4 %	32.3 %			
04	0	2	22	30	11	3.76	0.76	موافق
	%0	3.1 %	33.8 %	46.2 %	16.9 %			
05	3	10	20	25	7	3.35	1.02	غير متأكد
	4.6 %	15.4 %	30.8 %	38.5 %	10.8 %			
06	2	10	5	41	7	3.63	0.97	موافق
	3.1 %	15.4 %	7.7 %	63.1 %	10.8 %			
07	0	15	30	17	3	3.12	0.81	غير متأكد
	%0	23.1 %	46.2 %	26.2 %	4.6 %			
	3.79	0.62	موافق					

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء مخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول رقم (19) يتضح أن هناك درجة **موافقة** على التوجه نحو الزبون لدى الموظفين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.79) وبانحراف معياري (0.62) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (19) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص التوجه نحو الزبون تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تشجع الإدارة العليا العاملين على الاهتمام بالعلاقة مع الزبون" بمتوسط حسابي بلغ (4.36) وبانحراف معياري بلغ (0.78) مما يدل على أن أفراد العينة **موافقون** على مبدا المؤسسة، فيما حصلت فقرة "يعد الاحتفاظ بالزبون في قمة أولويات المؤسسة" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.20) وبانحراف معياري (1.01) مما يدل على **موافقة** أفراد العينة على ماتضعه المؤسسة في أولوياتها، وحصلت فقرة "تؤكد الإدارة على اهمية بناء العلاقات مع الزبائن" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.13) وبانحراف معياري (0.78) وهو دال على **موافقة** أفراد العينة على أن اهمية العلاقة مع الزبون، وحصلت فقرة " عند تصميم إدارة المؤسسة لعملياتها يتم التركيز على حاجات الزبائن بشكل رئيسي." على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.76) حيث أن أفراد العينة **موافقين** أن حاجات الزبائن من أساسيات عمليات التصميم للمنتجات، وجاءت في المرتبة الخامسة فقرة " يتم تصميم العمليات الداخلية في المؤسسة لتعزيز جودة العلاقة مع الزبائن" بمتوسط حسابي (3.12) وبانحراف معياري (0.81) وهذا يدل على **موافقة** أفراد العينة، أما فقرة " يتم منح الحوافز والمكافآت للعاملين في

المؤسسة بالاستناد إلى قياس رضا الزبائن." فقد تحصلت على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.35) وبانحراف معياري (1.02) وهو دال أيضا على **عدم تأكد** أفراد العينة أن هذه العبارة. ويلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

ثانيا: تعظيم قيمة الزبون يتكون هذا البعد من خمسة فقرات، والجدول رقم (20) يوضح اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص تعظيم قيمة الزبون.

الجدول رقم (20): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات البعد الثاني المتعلق بتعظيم قيمة الزبون.

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
08	0	5	9	43	8	3.83	0.74	موافق
	%0	7.7 %	13.8 %	66.2 %	12.3 %			
09	0	3	11	44	7	3.84	0.66	موافق
	%0	4.6 %	16.9 %	67.7 %	10.8 %			
10	6	7	18	27	7	3.33	1.10	غير متأكد
	9.2 %	10.8 %	27.7 %	41.5 %	10.8 %			
11	6	7	25	12	15	3.35	1.21	غير متأكد
	9.2 %	10.8 %	38.5 %	18.5 %	23.1 %			
12	2	7	11	33	12	3.70	0.99	موافق
	3.1 %	10.8 %	16.9 %	50.8 %	18.5 %			
13	0	0	14	42	9	3.92	0.59	موافق
	%0	%0	21.5 %	64.6 %	13.8 %			
14	4	2	6	34	19	3.95	1.03	موافق
	6.2 %	3.1 %	9.2 %	52.3 %	29.2 %			
15	2	7	14	40	2	3.50	0.85	موافق
	3.1 %	10.8 %	21.5 %	61.5 %	3.1 %			
16	4	8	19	16	18	3.55	1.19	موافق
	6.2 %	12.3 %	29.2 %	24.6 %	27.7 %			
	3.66	0.49	موافق					

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء مخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول رقم (20) يتضح أن هناك درجة **موافقة** على تعظيم قيمة الزبون لدى الموظفين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.66) وبانحراف معياري (0.49) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (20) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بتعظيم قيمة الزبون تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات المستهلكين في عينة الدراسة كما يلي:

فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تحرص المؤسسة على تبسيط إجراءات سير معاملات الزبائن " بمتوسط حسابي بلغ (3.95)، وبانحراف معياري بلغ (1.03) مما يدل على أن أفراد العينة **موافقون** على أن المؤسسة تحاول تبسيط إجراءات سير معاملات الزبائن، فيما حصلت فقرة " تقوم المؤسسة بدراسات ميدانية للتعرف على رضا زبائنها" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري (0.59) مما يدل على **موافقة** أفراد العينة على ما جاء فيها، وحصلت فقرة " تحصل المؤسسة على البيانات الخاصة بزبائنها من البيانات التي يصرحون بها عند الحصول على الخدمة" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (0.66) وهو دال على **موافقة** أفراد العينة على ان قاعدة البيانات تجمعها من تصريحات الزبائن، وحصلت فقرة " تحرص المؤسسة على فهم طبيعة ونوع الزبائن الذين تتعامل معهم" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.83) وبانحراف معياري (0.74) وهو دال أيضا على موافقة أفراد العينة، وجاءت في المرتبة الخامسة فقرة " تحرص المؤسسة على أن تكون توفير فترة انتظار الزبائن قصيرة" بمتوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (0.99) حيث أن أفراد العينة **موافقين** أن

المؤسسة حريصة على تقليص فترة انتظار الزبائن، وجاءت في المرتبة الثامنة فقرة " تهتم المؤسسة بتحديث بيانات الزبائن بشكل مستمر " بمتوسط حسابي (3.35) وبانحراف معياري (1.21) حيث أن أفراد العينة **غير متأكدين** من أن المؤسسة تعمل على تحديث بيانات الزبائن، ويلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

ثالثا: التكنولوجيا يتكون هذا البعد من سبع فقرات، والجدول رقم (21) يوضح اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص التكنولوجيا.

الجدول رقم (21): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات البعد الثالث المتعلق بالتكنولوجيا

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
17	4	7	9	35	10	3.61	1.07	موافق
	6.2 %	10.8 %	13.8 %	53.8 %	15.4 %			
18	0	12	9	34	10	3.64	0.95	موافق
	%0	18.5 %	13.8 %	52.3 %	15.4 %			
19	0	6	16	36	7	3.67	0.79	موافق
	%0	9.2 %	24.6 %	55.4 %	10.8 %			
20	5	10	13	21	16	3.50	1.23	موافق
	7.7 %	15.4 %	%20	32.3 %	24.6 %			
21	8	11	14	18	14	3.29	1.31	غير متأكد
	12.3 %	16.9 %	21.5 %	27.7 %	21.5 %			
22	2	7	12	41	3	3.55	0.86	موافق
	3.1 %	10.8 %	18.5 %	63.1 %	4.6 %			
23	4	5	27	16	13	3.44	1.09	موافق
	6.2 %	7.7 %	41.5 %	24.6 %	%20			
	3.53	0.68		موافق				

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء مخرجات SPSS 20

من خلال الجدول رقم (21) يتضح أن هناك درجة **موافقة** فيما يخص بعد التكنولوجيا لدى الموظفين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.53) وبانحراف معياري (0.68) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات المستهلكين حول ما جاء في هذا البعد.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (21) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالتكنولوجيا تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تمتلك المؤسسة المعدات والأجهزة المناسبة لخدمة زبائنها" بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وبانحراف معياري بلغ (0.79) مما يدل على أن أفراد العينة **موافقون** على توفر المعدات والأجهزة المناسبة لدى المؤسسة لخدمة زبائنها، فيما حصلت فقرة "لدى المؤسسة البرمجيات المناسبة لخدمة زبائنها" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.64) وبانحراف معياري (0.95) مما يدل على **موافقة** أفراد العينة على توفر برمجيات لخدمة زبائنها، وحصلت فقرة " تمتلك المؤسسة الاطارات الفنية اللازمة لتوفير الدعم الفني لاستخدام تكنولوجيا الكمبيوتر في بناء علاقات الزبائن" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري (1.07) وهو دال على **موافقة** أفراد العينة على توفر الاطارات الفنية اللازمة لتوفير الدعم الفني لاستخدام تكنولوجيا الكمبيوتر في بناء علاقات الزبائن، وحصلت فقرة " تستخدم المؤسسة التطور التكنولوجي لزيادة فاعلية التواصل مع الزبائن" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.55) وبانحراف معياري (0.86) وهو دال على **موافقة** أفراد العينة، وجاءت في المرتبة السادسة فقرة " يتوفر في كل الفروع التابعة للمؤسسة المعلومات الشخصية الخاصة بزبائنها" بمتوسط حسابي

(3.29) وبانحراف معياري (1.31) حيث أن أفراد العينة **غير متأكدين** أن الفروع التابعة للمؤسسة تحتفظ بالمعلومات الشخصية الخاصة بزبائنها، ويلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات على هذه الفقرات، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيم الانحراف المعياري لها.

رابعا: الأفراد العاملين يتكون هذا البعد من سبع فقرات، والجدول رقم (22) يوضح اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص الأفراد العاملين.

الجدول رقم (22): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات البعد الرابع المتعلق بالأفراد العاملين.

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
24	0	5	23	23	14	3.70	0.89	موافق
	%0	7.7 %	35.4 %	35.4 %	21.5 %			
25	3	1	25	25	11	3.61	0.94	موافق
	4.6 %	1.5 %	38.5 %	38.5 %	16.9 %			
26	11	2	10	31	11	3.44	1.29	موافق
	16.9 %	3.1 %	15.4 %	47.7 %	16.9 %			
27	12	6	27	15	5	2.92	1.17	غير متأكد
	18.5 %	9.2 %	41.5 %	23.1 %	7.7 %			
28	16	23	12	14	0	2.36	1.08	غير موافق
	24.6 %	35.4	18.5 %	21.5 %	% 0			
29	1	9	11	36	8	3.63	0.92	موافق
	1.5 %	13.8 %	16.9 %	55.4 %	12.3 %			
30	8	6	24	22	5	3.15	1.10	غير متأكد
	12.3 %	9.2 %	36.9 %	33.8 %	7.7 %			
	3.26	0.75	غير متأكد					

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء مخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول رقم (22) يتضح أن هناك درجة **عدم تأكد** لدى الموظفين فيما يخص بعد الأفراد العاملين وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.26) وبانحراف معياري (0.75) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات المستهلكين حول ما جاء في هذا البعد.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (22) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص الأفراد العاملين تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات المستهلكين في عينة الدراسة كما يلي:

فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تحرص المؤسسة على اختيار وتعيين أفراد أكفاء لشغل وظائف ذات اتصال مباشر بالزبائن" بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وبانحراف معياري بلغ (0.89) مما يدل على أن أفراد العينة **موافقون** على أن المؤسسة تحرص على تعيين أفراد أكفاء لشغل وظائف ذات اتصال مباشر بالزبائن، فيما حصلت فقرة " تقوم المؤسسة بإعداد دورات وحملات تحسيسية للموظفين حول أهمية خدمة الزبائن وإرضائهم" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.92) مما يدل على **موافقة** أفراد العينة على ما جاء في العبارة، وحصلت فقرة " لدى المؤسسة نظام متكامل وفعال لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة بما يكفل تنمية وتطوير مهارات وقدرات واتجاهات العاملين" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري (0.94) وهو دال على **موافقة** أفراد العينة على العبارة، وحصلت فقرة " تعمل المؤسسة تطوير أداء موظفيها ليتوجه نحو الاهتمام بتحسين وتطوير العلاقة مع الزبون" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.44) وبانحراف معياري (1.29) وهو دال على **موافقة** أفراد

العينة، ويلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات على هذه الفقرات، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيم الانحراف المعياري لها.

جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة " تسعى المؤسسة لتقديم الحوافز والمكافآت للموظفين بغرض تشجيعهم على التميز في خدمة الزبائن" بمتوسط حسابي (2.36) وبانحراف معياري (1.08) حيث أن أفراد العينة **غير موافقين** على أن المؤسسة تقدم الحوافز والمكافآت للموظفين بغرض تشجيعهم على التميز في خدمة الزبائن.

خامسا: الملموسية يتكون هذا البعد من ست فقرات، والجدول رقم (23) يوضح اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص الملموسية.

الجدول رقم (23): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات البعد الأول المتعلق الملموسية.

الرقم العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
01	3	7	7	42	6	3.63	0.96	موافق
	4.6 %	10.8 %	10.8 %	64.6 %	9.2 %			
02	5	8	22	27	3	3.23	0.99	غير متأكد
	7.7 %	12.3 %	33.8 %	41.5 %	4.6 %			
03	10	17	27	8	3	2.64	1.03	غير متأكد
	15.4 %	26.2 %	41.5 %	12.3 %	4.6 %			
04	0	8	23	31	3	3.44	0.77	موافق
	%0	12.3 %	35.4 %	47.7 %	4.6 %			
05	2	10	20	28	5	3.36	0.94	غير متأكد
	3.1 %	15.4 %	30.8 %	43.1 %	7.7 %			
06	0	6	9	36	14	3.89	0.85	موافق
	%0	9.2 %	13.8 %	55.4 %	21.5 %			
	3.36	0.61	غير متأكد					

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء مخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول رقم (23) يتضح أن هناك درجة **عدم تأكد** لدى الموظفين فيما يخص الملموسية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.36) وبانحراف

معياري (0.61) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات المستهلكين حول ما جاء في هذا البعد.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (23) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالملموسية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "إن المواد المتعلقة بخدمات المؤسسة (مطبوعات، فواتير، الموقع الالكتروني...الخ) جذابة المظهر" بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وبانحراف معياري بلغ (0.85) مما يدل على **موافقة** أفراد العينة على ما جاء في العبارة، فيما حصلت فقرة " تمتلك المؤسسة أجهزة تقنية حديثة ومتطورة" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.96) مما يدل على **موافقة** أفراد العينة، وحصلت فقرة " تركز إدارة المؤسسة على ظهور الموظفين والعاملين بالمظهر اللائق" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.44) وبانحراف معياري (0.77) وهو دال على **موافقة** أفراد العينة على أن إدارة المؤسسة تركز على ظهور الموظفين والعاملين بالمظهر اللائق، وحصلت فقرة " يتمتع موظفو المؤسسة بحسن في التعامل مع الزبائن" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.36) وبانحراف معياري (0.94) وهو دال على **عدم تأكد** أفراد العينة على ما جاء في العبارة، وجاءت في المرتبة الخامسة فقرة " المباني والتسهيلات المادية الأخرى جذابة" بمتوسط حسابي (3.23) وبانحراف معياري (0.99) حيث أن أفراد العينة **غير متأكدين** بأن لمباني والتسهيلات المادية الأخرى جذابة، وجاءت في المرتبة السادسة فقرة " التصميم والتنظيم الداخلي حديث وجذاب" بمتوسط حسابي (2.64) وبانحراف معياري (1.030.99) حيث أن أفراد العينة **غير متأكدين** بأن التصميم والتنظيم الداخلي حديث

وجذاب، ويلاحظ أيضا أن هناك تشتتا نوعا ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

سادسا: الاعتمادية يتكون هذا البعد من ست فقرات، والجدول رقم (24) يوضح اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص الاعتمادية.

الجدول رقم (24): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات البعد الثاني المتعلق بالاعتمادية.

الرقم	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
07	0	15	18	29	3	3.30	0.88	غير متأكد
	%0	23.1 %	27.7 %	44.6 %	4.6 %			
08	0	3	16	37	9	3.80	0.73	موافق
	%0	4.6 %	24.6 %	56.9 %	13.8 %			
09	11	11	22	17	4	2.87	1.16	غير متأكد
	16.9 %	16.9 %	33.8 %	26.2 %	6.2 %			
10	9	12	16	24	4	3.03	1.17	غير متأكد
	13.8 %	18.5 %	24.6 %	36.9 %	6.2 %			
11	1	13	39	11	1	2.96	0.70	غير متأكد
	1.5 %	%20	%60	16.9 %	1.5 %			
12	6	16	26	15	2	2.86	0.98	غير متأكد
	9.2 %	24.6 %	%40	23.1 %	3.1 %			
	المجموع					3.14	0.62	غير متأكد

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء مخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول رقم (24) يتضح أن هناك درجة **عدم تأكد** لدى الموظفين فيما يخص الاعتمادية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.14) وبانحراف معياري (0.62) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (24) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالاعتمادية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تهتم المؤسسة بمشاكل الزبائن والإجابة على استفساراتهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، وبانحراف معياري بلغ (0.73) مما يدل على **موافقة** أفراد العينة على أن المؤسسة تهتم بمشاكل الزبائن والإجابة على استفساراتهم، فيما حصلت فقرة " تلتزم المؤسسة بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.30) وبانحراف معياري (0.88) مما يدل على **عدم تأكد** أفراد العينة من أن المؤسسة تلتزم بالأوقات المحددة، وحصلت فقرة " تحرص المؤسسة على إخبار الزبائن بالوقت الصحيح لتأدية الخدمة" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.03) وبانحراف معياري (1.17) وهو دال على **عدم تأكد** أفراد العينة على أن المؤسسة تحرص على إخبار الزبائن بالوقت الصحيح لتأدية الخدمة، ويلاحظ أن هناك تشتتا نوعا ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها، وحصلت فقرة " توفر المؤسسة للزبون سجلات دقيقة للمكالمات عند طلبها" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.96) وبانحراف معياري (0.70) وهو دال على **عدم تأكد** أفراد العينة مما جاء في العبارة.

سابعا: الاستجابة يتكون هذا البعد من خمس فقرات، والجدول رقم (25) يوضح اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص الاستجابة.

الجدول رقم (25): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات البعد الثالث المتعلق بالاستجابة.

الرقم	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
13	10	12	26	10	7	2.87	1.17	غير متأكد
	15.4 %	18.5 %	%40	15.4 %	10.8 %			
14	0	12	6	34	13	3.73	0.98	موافق
	%0	18.5 %	9.2 %	52.3 %	%20			
15	0	9	25	23	8	3.46	0.88	موافق
	13.8 %	38.5 %	35.4 %	35.4 %	12.3 %			
16	0	11	20	26	8	3.47	0.92	موافق
	%0	16.9 %	30.8 %	%40	12.3 %			
17	2	13	23	26	1	3.16	0.87	غير متأكد
	3.1 %	%20	35.4 %	%40	1.5 %			
	3.34	0.62	غير متأكد					

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء مخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول رقم (25) يتضح أن هناك درجة **عدم تأكد** لدى الموظفين فيما يخص الاستجابة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.34) وبانحراف معياري (0.62) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات المستهلكين حول ما جاء في هذا البعد.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (25) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالاستجابة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات المستهلكين في عينة الدراسة كما يلي:

فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " موظفو المؤسسة على استعداد دائم لمساعدة الزبائن" بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وبانحراف معياري بلغ (0.98) مما يدل على **موافقة** أفراد العينة على استعدادهم الدائم لمساعدة الزبائن، فيما حصلت فقرة " يتوفر لدى المؤسسة عدد كافي من الموظفين لتقديم الخدمات للزبائن" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري (0.92) مما يدل على **موافقة** أفراد العينة على توفر العدد الكافي من الموظفين لخدمة الزبائن، وحصلت فقرة " يستجيب موظفو المؤسسة لاحتياجات الزبائن مهما كانت درجة انشغالهم" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.46) وبانحراف معياري (0.88) وهو دال على **موافقة** أفراد العينة على ما جاء في العبارة، وحصلت فقرة " تتميز المؤسسة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة فئات المتعاملين" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.16) وبانحراف معياري (0.61) وهو دال على **عدم تأكد** أفراد العينة على تميز المؤسسة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة فئات المتعاملين، جاءت فقرة " تقدم المؤسسة بشكل خدماتها إلى زبائنها بشكل فوري" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.87) وبانحراف معياري (1.17) وهو دال على **عدم تأكد** أفراد العينة على السرعة في تقديم الخدمات للزبائن، ويلاحظ أن هناك تشتتا نوعا ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

ثامنا: الثقة يتكون هذا البعد من ست فقرات، والجدول رقم (26) يوضح اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص الثقة.

الجدول رقم (26): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات البعد الرابع المتعلق بالثقة.

الرقم	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
18	0	13	41	11	0	2.96	0.61	غير متأكد
	%0	%20	63.1 %	16.9 %	%0			
19	1	9	39	14	2	3.10	0.73	غير متأكد
	1.5 %	13.8 %	%60	21.5 %	3.1 %			
20	8	10	10	33	4	3.23	1.16	غير متأكد
	12.3 %	15.4 %	15.4 %	50.8 %	6.2 %			
21	0	0	8	40	17	4.13	0.60	موافق
	%0	%0	12.3 %	61.5 %	26.2 %			
22	0	0	9	35	21	4.18	0.65	موافق
	%0	%0	13.8 %	53.8 %	32.3 %			
23	0	5	28	22	10	3.56	0.84	موافق
	%0	7.7 %	43.1 %	33.8 %	15.4 %			
	3.53	0.50	موافق					

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء مخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول رقم (26) يتضح أن هناك درجة **موافقة** لدى الموظفين فيما يخص الثقة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.53) وبانحراف معياري (0.50) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (26) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالثقة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات المستهلكين في عينة الدراسة كما يلي:

فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يتوفر لدى المؤسسة أجهزة وإجراءات للحفاظ على سرية معلومات الزبائن " بمتوسط حسابي بلغ (4.14)، وبانحراف معياري بلغ (0.65) مما يدل على **موافقة** أفراد العينة على أهمية الحفاظ على معلومات الزبائن، فيما حصلت فقرة " تحافظ المؤسسة على سرية المعلومات الخاصة بالزبائن" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.13) وبانحراف معياري (0.60) مما يدل على **موافقة** أفراد العينة أيضا على أهمية سرية معلومات الزبائن، وحصلت فقرة " يتابع موظفو المؤسسة الإجراءات الخاصة بالخدمة لغاية حصول الزبون عليها" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.56) وبانحراف معياري (0.84) وهو دال على **موافقة** أفراد العينة على ما جاء في الفقرة، وحصلت فقرة " سلوك موظفي المؤسسة يعطي للزبائن انطباعا بالثقة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.96) وبانحراف معياري (0.61) وهو دال على **عدم تأكد** أفراد العينة على أن سلوك موظفي المؤسسة يعطي للزبائن انطباعا بالثقة.

تاسعا: التعاطف يتكون هذا البعد من ست فقرات، والجدول رقم (27) يوضح اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص التعاطف.

الجدول رقم (27): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات البعد الخامس المتعلق بالتعاطف.

الرقم	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
24	2	13	22	19	39	3.30	1.04	غير متأكد
	3.1 %	%20	33.8 %	29.2 %	13.8 %			
25	0	10	14	22	19	3.76	1.04	موافق
	%0	15.4 %	21.5 %	33.8 %	29.2 %			
26	0	8	12	37	8	3.69	0.84	موافق
	%0	12.3 %	18.5 %	56.9 %	12.3 %			
27	0	5	8	40	12	3.90	0.78	موافق
	%0	7.7 %	12.3 %	61.5 %	18.5 %			
28	0	8	23	32	2	3.43	0.74	موافق
	%0	12.3 %	35.4 %	49.2 %	3.1 %			
29	0	6	18	35	6	3.63	3.63	موافق
	%0	9.2 %	27.7 %	53.8 %	9.2 %			
	3.62	0.50		موافق				

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء مخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول رقم (27) يتضح أن هناك درجة **موافقة** لدى الموظفين فيما يخص بعد التعاطف، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.62) وبانحراف

معياري (0.50) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات المستهلكين حول ما جاء في هذا البعد.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (27) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالتعاطف تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات المستهلكين في عينة الدراسة كما يلي:

فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تلائم ساعات العمل في المؤسسة جميع فئات زبائنها" بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وبانحراف معياري بلغ (0.78) مما يدل على **موافقة** أفراد العينة على أن المؤسسة تراعي الأوقات التي تخدم الزبون، فيما حصلت فقرة " تتفهم المؤسسة احتياجات الزبائن وتسعى لتحقيقها" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (1.04) مما يدل على **موافقة** أفراد العينة على أن المؤسسة تعمل على تفهم احتياجات الزبائن وتسعى لتحقيقها، ، ويلاحظ أن هناك تشتتا نوعا ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها، وحصلت فقرة " تلتزم المؤسسة وموظفيها بالاهتمام الفردي بزبائنها" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.69) وبانحراف معياري (0.84) وهو دال على **موافقة** أفراد العينة على العينة على أهمية المعاملة الخاصة بكل فرد حسب احتياجاته، وحصلت فقرة " تضع المؤسسة المصلحة العليا للزبائن في مقدمة اهتماماتها" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.30) وبانحراف معياري (1.04) وهو دال على **عدم تأكد** أفراد العينة مما جاء في العبارة، ويلاحظ أيضا أن هناك تشتتا نوعا ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

نسعى من خلال هذا المطلب إلى اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية والتي جاءت على النحو الآتي: "لا يوجد تباين بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة" ومن أجل تحقيق ذلك قمنا بتقسيمها إلى ست فرضيات فرعية سنقوم باختبار مدى موافقة أو رفض كل منها، حيث تم اختبار الفرضيات عند مستوى معنوية (α=0.05) وقد اخترنا لتحقيق ذلك استعمال معامل الارتباط بيرسون، تحليل الإنحدار البسيط والمتعدد، وكان ذلك كما يلي:

- **<u>الفرضية الرئيسية</u>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α=0.05 بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة.**

لإجراء هذا الاختبار انطلقنا من خيارين أساسين لهذه الفرضية:

أولا- فرضية العدم (ف0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة.

ثانيا- الفرضية البديلة (ف1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة.

فإذا كان مستوى الدلالة المحسوب أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم (ف0)، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم (ف0).

أولا: تحليل العلاقة الارتباطية بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة

لإختبار هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة كما تم تطبيق الإنحدار الخطي البسيط بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة، والجداول (28) (29) توضح ذلك:

الجدول رقم (28): معامل الارتباط بيرسون بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة.

البيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة	0.654	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء مخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول رقم (28) يتضح أن معامل الارتباط بين **إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة** بلغ (0.654) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (α=0.05) مما يدل على وجود ارتباط متوسط موجب بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة.

ثانيا: تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة

الجدول رقم (29): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة.

البيان	β	R	R square	F	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة	1.446 0.549	0.654	0.427	47.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء مخرجات SPSS20.

يظهر من خلال الجدول رقم (29) أن نسبة تأثير إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة بلغت (0.549) وهي تمثل قيمة (β)، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في إدارة العلاقة مع الزبون يؤدي إلى زيادة في جودة الخدمة بقيمة (0.549)، وبلغت قيمة (R) معامل الارتباط (0.654) وهي قيمة دالة إحصائيا وتدل على وجود ارتباط بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة، وبلغت قيمة (R-square) معامل التحديد (0.427) أي أن ما قيمته (0.427) من التغيرات في جودة الخدمة ناتج عن التغير في إدارة العلاقة مع الزبون، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) (47.000) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (α=0.05)، كما أن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة

إن هذا يعود إلى أن كل من التوجه نحو الزبون، تعظيم قيمة الزبون، التكنولوجيا والأفراد العاملين تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

ويمكن التعبير على نموذج العلاقة كما يلي:

$$Y= 1.446+0.549X$$

حيث Y: تمثل المتغير التابع (جودة الخدمة).

X: تمثل المتغير المستقل (إدارة العلاقة مع الزبون).

لاختبار الفرضية الرئيسية بشكل فرعي تم تقسيمها إلى ست فرضيات فرعية، وتم استخدام أسلوب الإنحدار المتعدد لاختبار كل فرضية على حدى.

- **<u>الفرضية الفرعية الأولى</u>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إدارة العلاقة مع الزبون والملموسية.**

لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الإنحدار المتعدد بين إدارة العلاقة مع الزبون والملموسية، والجدول رقم (30) يوضح ذلك:

ولإجراء هذا الاختبار انطلقنا من خيارين أساسين لهذه الفرضية:

أولا- فرضية العدم (ف0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون والملموسية.

ثانيا- الفرضية البديلة (ف1): يوجد أ ثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون والملموسية.

فإذا كان مستوى الدلالة المحسوب أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم (ف0)، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم (ف0).

الجدول رقم (30): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لدراسة أثر عناصر إدارة العلاقة مع الزبون على الملموسية.

البيان	β	t-value	الدلالة	R	R square	F-value	مستوى الدلالة الإحصائية
التوجه نحو الزبون	0.431	2.722	0.008	0.722	0.522	16.375	0.000
قيمة الزبون	-0.116	-0.635	0.528				
التكنولوجيا	-0.052	-0.366	0.715				
الافراد العاملين	0.428	4.443	0.000				

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء مخرجات SPSS20.

يظهر من خلال الجدول رقم (30) أن هناك تأثير لعناصر إدارة العلاقة مع الزبون على الملموسية، وأن الأفراد العاملين يؤثر على الملموسية بالدرجة الأولى، حيث بلغت قيمة (t) (4.443) وبدلالة إحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (α=0.05)، كما بلغت نسبة تأثير الأفراد العاملين على الملموسية (0.428) وهي تمثل قيمة β، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في الأفراد العاملين يؤدي إلى زيادة في الملموسية بقيمة (0.428)، ثم جاء التوجه نحو الزبون حيث بلغت قيمة (t) (2.722) وبدلالة إحصائية (0.008) وقيمة β بلغت (0.431) أي أن الزيادة بقيمة واحدة في التوجه نحو الزبون يؤدي إلى زيادة في الملموسية بقيمة (0.431)، يليه التكنولوجيا حيث بلغت قيمة (t) (-0.366) وبدلالة إحصائية (0.715) وقيمة β

بلغت (0.052-)، وأخيرا جاءت قيمة الزبون بدرجة تأثير ضعيفة حيث بلغت قيمة (t) (0.635-) وبدلالة إحصائية (0.528) وقيمة β بلغت (0.116-)، وتعد العلاقة قوية بين عناصر إدارة العلاقة مع الزبون والملموسية كون معامل الارتباط يساوي (0.722).

يتبين من خلال النتائج السابقة أن هناك اختلاف بين عناصر إدارة العلاقة مع في درجة التأثير على الملموسية، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) (16.375) المحسوبة وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (α=0.05)، كما أن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عناصر إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والملموسية

منه يمكن التعبير على نموذج العلاقة كما يلي:

$$y_1 = 0.944 + 0.431x_1 - 0.116x_2 - 0.052x_3 + 0.428x_4$$

حيث **y1**: تمثل الملموسية.

x1: تمثل التوجه نحو الزبون.

x2: تمثل قيمة الزبون.

x3: تمثل التكنولوجيا.

x4: تمثل الافراد العاملين.

➢ **<u>الفرضية الفرعية الثانية</u>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والاعتمادية.**

لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الإنحدار المتعدد بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والاعتمادية، والجدول رقم (31) يوضح ذلك، ولإجراء هذا الاختبار انطلقنا من خيارين أساسين لهذه الفرضية:

أولا- فرضية العدم (ف0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين **إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والاعتمادية.**

ثانيا- الفرضية البديلة (ف1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين **إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والاعتمادية.**

فإذا كان مستوى الدلالة المحسوب أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم (ف0)، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم (ف0).

الجدول رقم (31): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لدراسة أثر إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) على الاعتمادية.

البيان	β	t-value	الدلالة	R	R square	F-value	مستوى الدلالة الإحصائية
التوجه نحو الزبون	0.340	1.850	0.069	0.603	0.364	8.582	0.000
قيمة الزبون	0.071	3.333	0.740				
التكنولوجيا	0.016	0.096	0.924				
الافراد العاملين	0.248	2.215	0.031				

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء مخرجات SPSS 20.

يظهر من خلال الجدول رقم (31) أن هناك تأثير لعناصر إدارة العلاقة مع الزبون على الاعتمادية، وأن قيمة الزبون يؤثر على الاعتمادية بالدرجة الأولى، حيث بلغت قيمة (t) (3.333) وبدلالة إحصائية (0.740) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (α=0.05)، كما بلغت نسبة تأثير قيمة الزبون على الاعتمادية (0.071) وهي تمثل قيمة β، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في قيمة الزبون يؤدي إلى زيادة في الاعتمادية بقيمة (0.071)، ثم جاء الافراد العاملين حيث بلغت قيمة (t) (2.215) وبدلالة إحصائية (0.031) وقيمة β بلغت (0.248) أي أن الزيادة بقيمة واحدة في الافراد العاملين يؤدي إلى زيادة في الاعتمادية بقيمة (0.248)، يليها التوجه نحو الزبون حيث بلغت قيمة (t) (1.850) وبدلالة إحصائية (0.069) وقيمة β بلغت (0.340)، وأخيرا جاء التكنولوجيا بدرجة تأثير ضعيفة حيث بلغت قيمة (t) (0.096) وبدلالة إحصائية (0.924) وقيمة β بلغت (0.016)، وتعد العلاقة جيدة **بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والاعتمادية**.كون معامل الارتباط يساوي (0.603).

يتبين من خلال النتائج السابقة أن هناك اختلاف بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والاعتمادية، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) (8.582) المحسوبة وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (α=0.05)، كما أن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والاعتمادية.

منه يمكن التعبير على نموذج العلاقة كما يلي:

$$y_2 = 0.728 + 0.340x_1 + 0.071x_2 + 0.016x_3 + 0.248x_4$$

حيث **y2:** تمثل الاعتمادية

x1: تمثل التوجه نحو الزبون.

x2: تمثل قيمة الزبون.

x3: تمثل التكنولوجيا.

x4: تمثل الافراد العاملين.

- **الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والاستجابة.**

لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الإنحدار المتعدد بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والاستجابة، والجدول رقم (32) يوضح ذلك. ولإجراء هذا الاختبار انطلقنا من خيارين أساسين لهذه الفرضية:

أولا- فرضية العدم (ف0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والاستجابة.

ثانيا- الفرضية البديلة (ف1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والاستجابة.

فإذا كان مستوى الدلالة المحسوب أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم (ف0)، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم (ف0).

الجدول رقم (32): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لدراسة أثر عناصر إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) على الاستجابة.

البيان	β	t-value	الدلالة	R	R square	F-value	مستوى الدلالة الإحصائية
التوجه نحو الزبون	-0.217	-1.060	0.293	0.470	0.221	4.260	0.000
قيمة الزبون	0.336	1.424	0.160				
التكنولوجيا	0.283	1.531	0.131				
الافراد العاملين	0.130	1.039	0.303				

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء مخرجات SPSS20.

يظهر من خلال الجدول رقم (32) أن هناك تأثير لعناصر إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) على الاستجابة، وأن التكنولوجيا يؤثر على الاستجابة بالدرجة الأولى، حيث بلغت قيمة (t) (1.531) وبدلالة إحصائية (0.131) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (α=0.05)، كما بلغت نسبة تأثير التكنولوجيا على الاستجابة (0.283) وهي تمثل قيمة β، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في التكنولوجيا يؤدي إلى زيادة في الاستجابة بقيمة (0.283)، ثم جاءت قيمة الزبون حيث بلغت قيمة (t) (1.424) وبدلالة إحصائية (0.160) وقيمة β بلغت (0.336) أي أن الزيادة بقيمة واحدة في قيمة الزبون يؤدي إلى زيادة في الاستجابة بقيمة (0.336)، يليه الافراد العاملين حيث بلغت قيمة (t) (1.039) وبدلالة إحصائية (0.303) وقيمة β بلغت (0.130)، وأخيرا جاء التوجه نحو الزبون بدرجة تأثير ضعيفة حيث بلغت قيمة (t) (-1.060) وبدلالة إحصائية (0.293) وقيمة β بلغت (-0.217)،

وتعد العلاقة متوسطة بين عناصر إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والاستجابة كون معامل الارتباط يساوي (0.470).

يتبين من خلال النتائج السابقة أن هناك اختلاف بين عناصر إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) في درجة التأثير على الاستجابة، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) (4.260) المحسوبة وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (α=0.05)، كما أن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد ثرأ ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والاستجابة.

منه يمكن التعبير على نموذج العلاقة كما يلي:

$$y_3 = 1.514 - 0.217x_1 + 0.336x_2 + 0.283x_3 + 0.130x_4$$

حيث **y3**: تمثل الاستجابة.

x1: تمثل التوجه نحو الزبون.

x2: تمثل قيمة الزبون.

x3: تمثل التكنولوجيا.

x4: تمثل الافراد العاملين.

- **<u>الفرضية الفرعية الرابعة</u>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) الثقة.**

لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الإنحدار المتعدد بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والثقة، والجدول رقم (33) يوضح ذلك.

ولإجراء هذا الاختبار انطلقنا من خيارين أساسين لهذه الفرضية:

أولا- فرضية العدم (ف0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والثقة.

ثانيا- الفرضية البديلة (ف1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والثقة.

فإذا كان مستوى الدلالة المحسوب أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم (ف0)، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم (ف0).

الجدول رقم (33): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لدراسة أثر عناصر إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) على االثقة.

البيان	β	t-value	الدلالة	R	R square	F-value	مستوى الدلالة الإحصائية
التوجه نحو الزبون	0.172	1.070	0.289	0.497	0.247	4.926	0.000
قيمة الزبون	0.088	0.475	0.637				
التكنولوجيا	0.088	0.605	0.548				
الافراد العاملين	0.112	1.139	0.259				

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء مخرجات SPSS20.

يظهر من خلال الجدول رقم (33) أن هناك تأثير لعناصر إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) على الثقة، وأن الافراد العاملين يؤثر على الثقة بالدرجة الأولى، حيث بلغت قيمة (t) (1.139) وبدلالة إحصائية (0.259) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (α=0.05)، كما بلغت نسبة تأثير الافراد العاملين على الثقة (0.112) وهي تمثل قيمة β، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في الافراد العاملين يؤدي إلى زيادة في الثقة بقيمة (0.112)، ثم جاء التوجه نحو الزبون حيث بلغت قيمة (t) (1.070) وبدلالة إحصائية (0.289) وقيمة β بلغت (0.172) أي أن الزيادة بقيمة واحدة في التوجه نحو الزبون يؤدي إلى زيادة في الثقة بقيمة (0.172)، يليه التكنولوجيا حيث بلغت قيمة (t) (0.605) وبدلالة إحصائية (0.548) وقيمة β بلغت (0.088)، وأخيرا جاءت قيمة الزبون بدرجة تأثير ضعيفة حيث بلغت قيمة (t) (0.259) وبدلالة إحصائية (0.031) وقيمة β بلغت (0.098)، وتعد العلاقة متوسطة بين عناصر إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والثقة كون معامل الارتباط يساوي (0.497).

يتبين من خلال النتائج السابقة أن هناك اختلاف بين عناصر إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) في درجة التأثير على الثقة، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) (4.926) المحسوبة وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (α=0.05)، كما أن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والثقة.

منه يمكن التعبير على نموذج العلاقة كما يلي:

$$y_3 = 1.880 + 0.172x_1 + 0.088x_2 + 0.088x_3 + 0.112x_4$$

حيث **y3:** تمثل الثقة.

x1: تمثل التوجه نحو الزبون.

x2: تمثل قيمة الزبون.

x3: تمثل التكنولوجيا.

x4: تمثل الافراد العاملين.

- **الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والتعاطف.**

لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الإنحدار المتعدد بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والتعاطف، والجدول رقم (34) يوضح ذلك. ولإجراء هذا الاختبار انطلقنا من خيارين أساسين لهذه الفرضية:

أولا- فرضية العدم (ف0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والتعاطف.

ثانيا- الفرضية البديلة (ف1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والتعاطف.

فإذا كان مستوى الدلالة المحسوب أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم (ف0)، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم (ف0).

الجدول رقم (34): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لدراسة أثر عناصر إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) على التعاطف.

البيان	β	t-value	الدلالة	R	R square	F-value	مستوى الدلالة الإحصائية
التوجه نحو الزبون	-0.151	0.885-	0.380	0.421	0.177	3.226	0.000
قيمة الزبون	0.167	0.853	0.397				
التكنولوجيا	0.132	0.857	0.395				
الافراد العاملين	0.200	1.925	0.059				

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء مخرجات SPSS20.

يظهر من خلال الجدول رقم (34) أن هناك تأثير لعناصر إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) على التعاطف، وأن الأفراد العاملين يؤثر على التعاطف بالدرجة الأولى، حيث بلغت قيمة (t) (1.925) وبدلالة إحصائية (0.059) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (α=0.05)، كما بلغت نسبة تأثير الأفراد العاملين على التعاطف (0.200) وهي تمثل قيمة β، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في الأفراد العاملين يؤدي إلى زيادة في التعاطف بقيمة (0.886)، ثم جاء التكنولوجيا حيث بلغت قيمة (t) (0.857) وبدلالة إحصائية (0.395) وقيمة β بلغت (0.132) أي أن الزيادة بقيمة واحدة في التكنولوجيا يؤدي إلى زيادة في التعاطف بقيمة (0.175)، يليه قيمة الزبون حيث بلغت قيمة (t) (0.853) وبدلالة إحصائية (0.397) وقيمة β بلغت (0.167)، وأخيرا جاء التوجه بالزبون بدرجة تأثير ضعيفة حيث بلغت قيمة (t) (0.885-) وبدلالة إحصائية (0.380) وقيمة β بلغت (0.151-)،

وتعد العلاقة متوسطة بين عناصر إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والتعاطف كون معامل الارتباط يساوي (0.421).

يتبين من خلال النتائج السابقة أن هناك اختلاف بين عناصر إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) في درجة التأثير على التعاطف، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) (3.226) المحسوبة وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (α=0.05)، كما أن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والتعاطف.

منه يمكن التعبير على نموذج العلاقة كما يلي:

$$y_5 = 2.465 - 0.151x_1 + 0.167x_2 + 0.132\ x_3 + 0.200\ x_4$$

حيث **y5**: تمثل التعاطف.

x1: تمثل التوجه نحو الزبون.

x2: تمثل قيمة الزبون.

x3: تمثل التكنولوجيا.

x4: تمثل الافراد العاملين.

- **<u>الفرضية الفرعية السادسة</u>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون كل على حدا (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) وجودة الخدمة مجتمعة.**

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية السادسة والتي مفادها **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) كل على حدا وجودة الخدمة** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لابد من اختبار الفرضيات الجزئية الصفرية التالية والتي نوردها كما يلي:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين **التوجه نحو الزبون** وجودة الخدمة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين **قيمة الزبون** وجودة الخدمة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين **التكنولوجيا** وجودة الخدمة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين **الافراد العاملين** وجودة الخدمة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

قد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضيات بين كل من المتغيرات المستقلة المتكونة من **أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون** والمتغير التابع جودة الخدمة والجدول رقم (35) يوضح النتائج:

الجدول رقم (35): إختبار الفرضية السادسة

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	β	F	معامل الارتباط	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية	نموذج العلاقة
التوجه نحو الزبون	جودة الخدمة	0.385	24.716	0.531	0.282	*0.000	QS=1.942+0.385crm1
قيمة الزبون	جودة الخدمة	0.428	17.791	0.469	0.220	*0.000	QS=1.832+0.428crm2
التكنولوجيا	جودة الخدمة	0.380	32.126	0.581	0.338	*0.000	QS=2.058+0.380crm3
الافراد العاملين	جودة الخدمة	0.347	32.462	0.583	0.340	*0.000	QS=2.270+0.347crm4

المصدر: من إعداد االباحثة على ضوء مخرجات **SPSS20**

(*): تشير إلى أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%).

من خلال الجدول رقم (35) نستنتج ما يلي:

تحليل الفرضيات الجزئية للفرضية الفرعية السادسة:

الفرضية الجزئية الأولى:

نلاحظ أنّ (sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية (5%) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة إذًا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه نحو الزبون وجودة الخدمة عند مستوى المعنوية (5%).

الفرضية الجزئية الثانية:

نلاحظ أنّ (sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية (5%) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة إذًا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين قيمة الزبون وجودة الخدمة عند مستوى المعنوية (5%).

الفرضية الجزئية الثالثة:

نلاحظ أنّ (sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية (5%) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة إذًا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكنولوجيا وجودة الخدمة عند مستوى المعنوية (5%).

الفرضية الجزئية الرابعة:

نلاحظ أنّ (sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية (5%) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة إذًا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الافراد العاملين وجودة الخدمة عند مستوى المعنوية (5%).

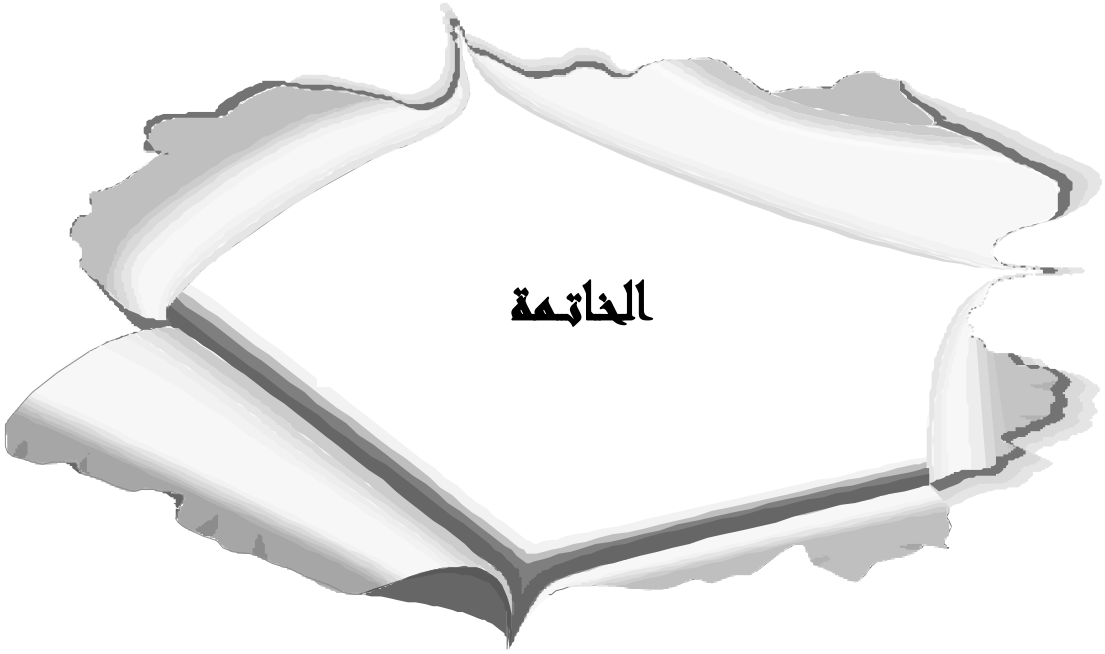
نلاحظ أن أكثر أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون تأثيرا على تحسين جودة الخدمة هي الأفراد العاملين بمعامل تحديد بلغ 34%، أي أن ما قيمته (0.340) من التغيرات في جودة الخدمة ناتج عن التغير في الاهتمام بالأفراد العاملين كبعد من أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون، كما بلغت قيمة درجة التأثير (β) (0.347) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالأفراد العاملين يؤدي إلى زيادة في جودة الخدمة بقيمة (0.347)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة (32.462) وهي دالة عند مستوى معنوية (α=0.05)، تليها التكنولوجيا بمعامل تحديد 33.8%، أي أن ما قيمته (0.338) من التغيرات في جودة الخدمة ناتج عن التغير في الاهتمام بالتكنولوجيا كبعد من أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون، كما بلغت قيمة درجة التأثير (β) (0.380) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالتكنولوجيا يؤدي إلى زيادة في جودة الخدمة بقيمة (0.380)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة (32.126) وهي دالة عند مستوى معنوية (α=0.05)، وتليها التوجه نحو الزبون بمعامل تحديد 28.2%، أي أن ما قيمته (0.282) من

التغيرات في جودة الخدمة ناتج عن التغير في الاهتمام بالتوجه نحو الزبون كبعد من أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون، كما بلغت قيمة درجة التأثير (β) (0.385) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالتوجه نحو الزبون يؤدي إلى زيادة في جودة الخدمة بقيمة (0.385)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة (24.716) وهي دالة عند مستوى معنوية (α=0.05)، وأخيرا قيمة الزبون بمعامل تحديد 22%، أي أن ما قيمته (0.220) من التغيرات في جودة الخدمة ناتج عن التغير في الاهتمام بقيمة الزبون كبعد من أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون، كما بلغت قيمة درجة التأثير (β) (0.428) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بقيمة الزبون يؤدي إلى زيادة في جودة الخدمة بقيمة (0.428)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة (17.791) وهي دالة عند مستوى معنوية (α=0.05).

خلاصة الفصل الخامس:

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية المتعلقة بقياس أثر إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الخدمة التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر وتحليل وعرض النتائج المتوصل إليها، وقد اقتصرت الدراسة على العاملين، حيث تم توزيع 72 استبيان واسترجاع 65 عينة صالحة للتحليل، وبعد تفريغ الإستمارات في برنامج SPSS، تم اختبار فرضيات البحث، حيث تم إثبات ما يلي:

- عدم صحة الفرضية الرئيسية ورفضها، حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والعناصر الملموسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) الاعتمادية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) الاستجابة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والثقة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والتعاطف.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) كل على حدا وجودة الخدمة.



الخاتمة

الخاتمـــــــــة

الخاتمة:

حتى تتمكن المؤسسة من مزاولة نشاطاتها على أحسن وجه، لابد عليها أن تتبنى وتطور سياسات تسويقية حديثة وفعالة، التي تمكنها من الحفاظ على حصتها السوقية التي أنشئت من أجلها.

من بين أهم هذه السياسات تأتي "إدارة العلاقة مع الزبون"، التي تعتبر كوسيلة مباشرة للتواصل مع الزبون.

من هنا برزت لنا أهمية توفر نظـام إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة، وبالخصوص الخدماتية التي تتبنى ضرورياً التسويق بالعلاقات.

إن الاستفادة من أنظمة إدارة العلاقات مع الزبون ليست فقط في اقتناء نظام البرنامج الآلي المفضل، بل يجب أيضاً ملاءمة عمل المؤسسة للتأقلم مع احتياجات الزبائن.

فالهدف من إدارة العلاقة مع الزبون هو تسهيل عملية فهم الزبون والإجابة على كافة استفساراته فوريا، وأيضا تمييز عرض المؤسسة عن باقي العروض المنافسة، مما يؤدي زبونها إلى الشعور بالاستثنائية بهذه المؤسسة عوض مؤسسة أخرى.

من جهة أخرى ومن خلال دراستنا هذا واعتمادا على الإطار النظري، اتضح لنا أن موضوع جودة الخدمة ونماذج قياسها أصبح من المواضيع التي جذبت اهتمام العديد من الباحثين، وبعد تنامي قطاع الخدمات في الاقتصاديات العالمية وإدراك المؤسسات بضرورة التوجه نحو الزبون، أصبحت هذه المؤسسات تسعى إلى تهيئة المناخ المناسب الذي يساعد على تطور ونمو هذا القطاع الخدماتي، وتعد خدمات الاتصالات أحد الركائز الأساسية لهذا القطاع.

الخاتمـــــــــة

كما تعد الجودة من استراتيجيات مؤسسات الاتصالات التي تعتمد عليها للوصول إلى توقعات الزبون أين ينصب اهتمام المؤسسة على الإقتراب منه والبقاء على صلة مع زبائنها بغرض التعرف على حاجاتهم ورغباتهم وتحديد الكيفية التي يقابل بها متطلباتهم، وعليه فقد أصبح ينظر للجودة من عين الزبون بعدما كانت تعرف بأنها مجرد المطابقة للمواصفات، أي أن الزبون يعتبر هو الحكم عن مدى تحقيق الجودة، ولهذا لم يعد هدف المؤسسات الوصول إلى الجودة العالية من منظورها وإنما يتمثل هدفها في الوصول إلى مستوى توقعات الزبون ولم لا تجاوزها من خلال تقديم خدمة ذات جودة عالية من وجهة نظر الزبون، ولهذا فهي تسعى دوما إلى تحسين جودة خدماتها وتهتم بمعرفة وقياس مستويات توقعات وإدراكات الزبون وتحديد العوامل التي لها تأثير على الجودة ومحاولة تقليل الآثار السلبية لهذه العوامل على تلك المستويات.

فالدمج بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة عامل حاسم لديمومة المؤسسات، حيث أن جودة الخدمة وإدارة العلاقة مع الزبون تربطهما علاقة إيجابية ويتفاعلان معا من أجل تحقيق الريادية للمؤسسة، كما أنهما يكملان بعضهما البعض وكلاهما يؤديان إلى نجاح وديمومة المؤسسة في البيئة السريعة التغير، فهما يواكبان التطورات في المؤسسات التي تستخدمهما جنبا إلى جنب.

انطلاقا ممّا سبق نستنتج وجود علاقة ارتباطية طرديّة بين إدارة العلاقة مع الزبون بمختلف أبعادها وجودة الخدمة، إذ يمكن القول أنّ تبنّي المؤسسة لإدارة العلاقة مع الزبون يعزز ويدعم تحقيق الجودة لخدماتها.

الخاتمـــــــــة

نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج التي يمكن تفريعها إلى قسمين:

1- النتائج الخاصة بالجانب النظري:

من خلال العرض النظري لموضوع الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي يمكن اختصارها من خلال الآتي:

- ✓ تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون يرتكز على الأنظمة المعلوماتية والتكنولوجيات الحديثة، ممّا يضفي صفة الآلية في العمل، والذي يساهم في تدعيم عامل السرعة في تقديم المنتجات المكيّفة وفقا لرغبات الزبائن، ويتوجب على المؤسّسة التي تسعى إلى تحسين مستوى الرضا لدى زبائنها والارتقاء بهم إلى مرتبة الزبائن الموالين.
- ✓ أن نجاح المؤسسة من الناحية التسويقية يعتمد إلى حد كبير على قدرتها في التعرف على اتجاهات زبائنها، ورسم وتطوير استراتيجياتها التسويقية لتتلاءم مع تلك الاتجاهات، بالإضافة إلى قدرتها على التأثير في هذه الاتجاهات بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة واستراتيجياتها التسويقية.
- ✓ تتميز الخدمات بخصائص رئيسية تميزها عن السلع وهي تؤثر في صعوبة تصميم البرامج التسويقية وصياغة الاستراتيجيات التسويقية.
- ✓ إن التحكم في جودة الخدمة وضمانها أمر في غاية الصعوبة خاصة وأن الزبون جزء من عملية تقديمها والذي يعتبر العامل الأكثر أهمية في تحديد جودة الخدمة من وجهة نظر المؤسسة وخاصة منها المؤسسة الخدمية.

الخاتمـــــــــة

- ✓ الترابط الحاصل بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة له إنعكاسات إيجابية للغاية على بقاء واستمرار المؤسسة.

2- النتائج الخاصة بالجانب الميداني:

لقد قمنا بإجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر حيث توصلنا من خلالها إلى جملة من النتائج وهي كالآتي:

- ✓ أن أداة الدراسة تتمتع بمصداقية عالية، وصلاحية كبيرة للتطبيق الميداني بسبب قوة الارتباط الداخلي بين جميع عباراتها وأبعادها، وهذا ما دعمه **معامل كرونباخ ألفا** 'Cronbach's Alpha' فقد كانت قيمته للدراسة ككل **(0.938)** وهي قيمة **ممتازة**، وهي تدل على ثبات عال جدّا تتمتع به الدراسة ككل، وهذا يعني أننا متأكدون بنسبة **(93.8%)** من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس مجتمع الدراسة.
- ✓ كما اتضح لنا بخصوص واقع أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون أن هناك درجة موافقة فيما يخص كل من (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا)، أما بعد الأفراد العاملين فكان هناك درجة عدم تأكد فيما يخص هذا البعد.
- ✓ أما بالنسبة لواقع أبعاد جودة الخدمة أن فكان هناك درجة موافقة فيما يخص كل من (الاعتمادية، الثقة، والتعاطف)، أما بعد (الملموسية، والاستجابة) فكان هناك درجة عدم تأكد فيما يخص هذان البعدان.
- ✓ كما اتضح لنا أن أكثر أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون تأثيرا على تحسين جودة الخدمة هي الأفراد العاملين، تليها التكنولوجيا ثم التوجه نحو الزبون، وأخيرا قيمة الزبون.

الخاتمـــــــــة

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة، وهذا ما يثبت **عدم صحة الفرضية الرئيسية**، أي أن لإدارة العلاقة مع الزبون دور في تحسين وتحقيق جودة الخدمة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والعناصر الملموسة، وهذا ما يثبت **عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى**.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والاعتمادية، وهذا ما يثبت **عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية**.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والاستجابة، وهذا ما يثبت **عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة**.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والثقة، وهذا ما يثبت **عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة**.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) والتعاطف، وهذا ما يثبت **عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة**.

الخاتمـــــــــة

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا والافراد العاملين) كل على حدا وجودة الخدمة، وهذا ما يثبت **عدم صحة الفرضية الفرعية السادسة.**

مما سبق وبخصوص اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بجودة خدماتها، يمكن القول أنها على درجة مقبولة من الاهتمام بالجودة و الوعي بأهميتها لتسويق خدماتها، وهذا على الرغم من وجود العديد من النقاط السلبية من الناحية التسويقية التي تمت ملاحظتها في المؤسسة محل الدراسة مثل:

- ✓ تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون بالمؤسسة مازال في بداياته.
- ✓ عدم القدرة على السيطرة التامة على المشاركين في عملية تقديم الخدمة على الرغم من إدراك معظم العاملين ما لأثر ذلك على قرار الزبون وانطباعه اتجاه المؤسسة.
- ✓ أهمية وجود تواصل مباشر بين الزبون والمؤسسة.
- ✓ ضرورة الصيغ الفوري لكل استفسارات الزبون وشكاويه.
- ✓ إلزامية التوفر على المعلومات الدقيقة على مستوى نظام إدارة العلاقة مع الزبون لكي ينجح الاتصال معه.
- ✓ ضرورة مشاركة عمال المؤسسة في منهج التسويق العلاقاتي المنتهج من طرف المؤسسة ونظام إدارة العلاقة مع الزبون لنجاح هذا الأخير.

الخاتمـــــــــة

الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء النتائج السابقة يمكن سرد مجموعة من الاقتراحات والتوصيات كالآتي:

- ✓ تعزيز تبني المؤسّسة لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون من خلال بناء هيكل متكامل يسمح لها من تقوية علاقتها بزبائنها ويسهل عليها عملية التواصل معهم والتعرف على رغباتهم، واعطاء أهمية أكبر لمقترحات الزبون ورغباتهم والعمل على تجسيدها في شكل منتجات تساهم في إنشاء القيمة التي يبحثون عنها.
- ✓ توعية وتعريف موظفي المؤسسة بمفهوم جودة الخدمة وكيفية تطبيقه في جميع المستويات الإدارية، فموظفي الإدارة العليا يجب أن تكون لديهم المعرفة اللازمة بمفاهيم وتطبيقات جودة الخدمة حتى تتشكل لديهم القناعة اللازمة لدعم وتطبيق استراتيجية جودة الخدمة، أما موظفي الإدارة الوسطى فهم حلقة الوصل بين الإدارة العليا وموظفي الخطوط الأمامية لذلك يجب عليهم استيعاب مفهوم جودة الخدمة وأن تكون لديهم المهارات الضرورية لتحفيز وتوجيه موظفي الخطوط الأمامية نحو تطبيق مفهوم الجودة، أما موظفي الخطوط الأمامية فهم الذين يحتكون مباشرة مع الزبائن، فيجب أن تكون لديهم القدرة والرغبة على تطبيق مفاهيم جودة الخدمة وتتوفر هذه الرغبة من خلال تواصل وتحفيز وتوجيه الإدارة العليا والإدارة الوسطى لهم.
- ✓ التأكيد على ضرورة تفعيل تعظيم قيمة الزبون التي ظهرت بمستوى منخفض من الأهمية بجودة الخدمات.
- ✓ رغم التصميم الحالي للنظام والذي يأخذ بعين الإعتبار المعلومات المتعلقة بالزبون، إلاّ أنه من الضروري توحيد برنامج يضم كل الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

الخاتمـــــــــة

- ✓ خلق الوعي لدى المستعملين والمشاركين في نظام إدارة العلاقة مع الزبون بما يخص أهمية نظـام إدارة العلاقة مع الزبون.
- ✓ ترسيخ مبادئ التسويق بالعلاقات الخاصة بفن جذب الزبون والاحتفاظ به.
- ✓ ضرورة قيام مؤسسة اتصالات الجزائر باستقصاء لزبائنها على الأقل مرتين في السنة حرصا منها على رفع مستوى جودة خدماتها لمواجهة متطلبات الزبون اللامتناهية.
- ✓ تقديم مكافئات لأحسن عامل، وذلك لتحفيزهم على العمل من أجل تقديم الأفضل للزبون.

آفاق الدراسة:

إن هناك مجموعة من الجوانب ذات الصلة بهذا الموضوع يمكننا اقتراحها كمواضيع لبحوث مستقبلية وهي:

- ✓ أثر إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون.
- ✓ أثر إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق الريادية للمؤسسة
- ✓ مساهمة إدارة المعرفة في تفعيل إدارة العلاقة مع الزبون.
- ✓ أهمية التكنولوجيا في نجاح إدارة العلاقة مع الزبون.
- ✓ دور إدارة العلاقة مع الزبون في إنشاء وايصال القيمة للزبون.
- ✓ تقييم جودة الخدمة في قطاعات خدمية أخرى.



قائمة المراجع

قائمـــــة المراجـــع

قائمة المراجع:

أولا- باللغة العربية

الكتب:

1	أبو فارة يوسف وآخرون، **الجودة والتميز في منظمات الأعمال**، تحرير فريد كورتل، الجزء الأول، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2011.
2	إدريس ثابت عبد الرحمان، **كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية**، الدار الجامعية، مصر، 2006.
3	البكري ثامر، **الاتصالات التسويقية والترويج**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
4	البلداوي عبد الحميد عبد المجيد، **الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج spss**، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2009.
5	الحداد عواطف ابراهيم، **إدارة الجودة الشاملة**، دار الفكر، ط1، الأردن، 2009.
6	الحداد عوض بدير، **تسويق الخدمات المصرفية**، البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999.
7	الدرادكة مأمون سليمان، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة الزبائن**، الطبعة 1، دار صفاء، الأردن، 2008.
8	الزعبي علي فلاح، **إدارة التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
9	السمرائي مهدي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي**، الطبعة 1، دار جرير، الأردن.
10	السيد اسماعيل، **التسويق**، الدار الجامعية، مصر، 1999.
11	الصحن محمد فريد، **التسويق: مفاهيم واستراتيجيات**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1998.
12	الصحن محمد فريد وآخرون، **التسويق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
13	الصميدعي محمود جاسم وردينة عثمان يوسف، **سلوك المستهلك**، ط 1، دار المنهاج للنشر والتوزيع، الأردن ، 2007.
14	الصيرفي محمد عبد الفتاح، **الإدارة الرائدة**، الطبعة 1، دار الصفاء، الأردن، 2003.
15	الضمور هاني حامد، **تسويق الخدمات**، دار وائل للنشر، الأردن ، 2005.

قائمـــــة المراجـــع

16	الضمور هاني حامد، **تسويق الخدمات**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
17	الطائي حميد وآخرون، **الأسس العلمية للتسويق الحديث -مدخل شامل-**، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
18	الطائي حميد والصميدعي محمود والعلاق بشير والقزم إيهاب علي، **الأسس العلمية للتسويق الحديث "مدخل شامل"**، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2007.
19	الطائي حميد والعلاق بشير، **تسويق الخدمات**، الطبعة العربية، دار اليازوري، الأردن، 2009.
20	الطائي حميد والعلاق بشير، **تسويق الخدمات –مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي-"**، دار اليازور العلمية، الأردن، 2009.
21	الطائي حميد والعلاق بشير، **مبادئ التسويق الحديث -مدخل شامل-**، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
22	الطائي رعد عبد الله وقدادة عيسى، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري، الاردن، 2008.
23	الطائي يوسف حجيم وآخرون، **نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية**، دار اليازوري، الاردن، 2009.
24	العالم فتحي أحمد يحي، **نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية: دراسة علمية وتطبيقية**، دون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
25	العجارمة تيسير، **التسويق المصرفي**، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
26	العزاوي محمد عبد الوهاب، **إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري**، الأردن، 2005.
27	العسكري أحمد شاكر، **التسويق مدخل إستراتيجي**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
28	العلاق بشير والطائي عبد النبي، **تسويق الخدمات**، الطبعة 1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
29	العلاق بشير، **قضايا تسويقية معاصرة**، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2010.
30	العلوان قاسم نايف، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2001**، الطبعة 1، دار الثقافة، الأردن،2005.
31	الفضل مؤيد عبد الحسين، الطائي يوسف حجيم، **إدارة الجودة الشاملة (من المستهلك إلى المستهلك)** ، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
32	المحياوي قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات**، دار الشروق للنشر، الاردن، 2005.

قائمـــــة المراجـــع

33	المسعودي حيدر علي، **إدارة تكاليف الجودة استراتيجيات**، دار اليازوري، الأردن، 2010.
34	المصري سعيد محمد، **إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية: المفاهيم والاستراتيجيات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
35	النسور إياد عبد الفتاح، **تسويق المنتجات المصرفية**، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
36	النواعرة أحمد، **الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق**، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
37	الهمشري عمر أحمد، **المكتبة ومهارات استخدامها**، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
38	الوادي محمود حسين وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
39	ايفان جيمس ودين جيمس، **الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والاستراتيجية**، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، بميك، مصر، 1996.
40	بن سعد عبد العزيز بن سعيد خالد، **إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي**، الطبعة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1997.
41	بيتر فكس، ترجمة: الخزامي عبد الحكم، **عبقرية التسويق**، الطبعة 1، دار الفجر، القاهرة، 2008.
42	توفيق عمرو عبد الرحمان، ترجمة صدقي هالة، **إدارة علاقات العملاء**، مخبر الخبرات المهنية بميك، القاهرة، 2007.
43	حمود خضير كاظم والشيخ روان منير، **إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
44	خلف الله محمد وآخرون، **المعجم الوسيط**، الطبعة 2، الجزء 1، مطابع دار المعارف، مصر، 1972.
45	سويدان نظام موسى والبراواري نزار عبد الحميد، **إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
46	سويدان نظام موسى وحداد شفيق إبراهيم، **التسويق: مفاهيم معاصرة**، دار الحامد للنشر، الأردن، 2003.
47	شفيق يوسف مني، **"التسويق بالعلاقات"**، الطبعة 2، المنطقة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
48	صادق درمان سليمان، **التسويق بالعلاقات** "**رؤية تكاملية في الفلسفة والمفاهيم والأسس**"، مطبوعة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، 2008.

قائمـــــة المراجـــع

49	عاطف زاهر عبد الرحيم، **تسويق الخدمات**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
50	عبد العزيز سمير محمد، **جودة المنتج**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1999.
51	. عبد العزيز ماهر، صناعة السياحة، دار زهران للنشر، الأردن، د س.
52	عبد العظيم محمد، إدارة التسويق مدخل معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
53	عبد المحسن توفيق محمد، **قياس الجودة والقياس المقارن: أساليب حديثة في المعايرة والقياس**، بدون دار نشر، 2006.
54	عبد المنعم جيهان، **العلاقة بين المشتري والمورد مدخل للتسويق بالعلاقات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
55	عبوي زيد منير، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة 1، **دار كنوز المعرفة**، عمان، 2006.
56	عقيلي عمر وصفي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، الطبعة 1، دار وائل، الأردن، 2000.
57	فرحان علاء والجنابي أميرة، **إدارة المعرفة -إدارة معرفة الزبون -**، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
58	كيلازا جوزيف، **تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة**، دار المريخ بالرياض، 2004.
59	محمود خضير كاظم، **إدارة الجودة**، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2002.
60	مرسي جمال الدين محمد، أبو بكر مصطفى محمود، **دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة)**، الدار الجامعية، الإسكندرية.
61	مصطفى أحمد سيد، **إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000**، جامعة الزقازيق، مصر، 2005.
62	معلا ناجي، **الأصول العلمية للتسويق المصرفي**، الطبعة الثالثة، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن، 2007.
63	معلا ناجي، **خدمة الزبائن**، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
64	مقابلة خالد، **التسويق الفندقي**، ط1، دار زهران، الأردن، 2010.
65	منصور إياد شوكت، **إدارة خدمة العملاء**، الطبعة 1، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن، 2008.
66	نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، الطبعة 2، دار الوراق، الأردن، 2008.
67	نوري منير، **التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

المجلات العلمية

1	الأشقر محمد ناصر فراس، **دور التسويق في تفعيل السككي في الجمهورية العربية السورية**، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، عدد 3، سوريا، 2005.
2	الحكيم ليث وزوين عمار عبد الأمير، **قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة**

قائمـــة المراجـــع

	علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 3، 2009.
3	الطائي يوسف حجيم سلطان والعبادي هاشم فوزي دباس، **الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون –دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة-**، مجلة العلوم الانسانية، العدد 36، 2008.
4	العبيدي بشار محمد خليل والعزاوي سحر حمد كرجي، **الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، 2010.
5	بريش عبد القادر، **جودة الخدمات كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 3، 2005.
6	بن عيساوي أحمد، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث**، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006.
7	عواد محمد سليمان، **أثر الروابط العلائقية في السلوك التحولي لمستخدمي الهاتف النقال في الأردن**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 2، 2012.
8	عيسى بنشوري والشيخ الداوي، **تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات –تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-**، مجلة الباحث، العدد 07، ورقلة.

الأطروحات والرسائل الجامعية:

1	أبو منديل محمد عبد الرحمان، **واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن –دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية-**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، 2008.
2	الشرايعة وائل محمود، **أثر إدارة علاقات الزبائن على أعلى فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
3	باحميد نسيمة، **جودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية من وجهة نظر عملائها**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2012.
4	برانيس عبد القادر، **التسويق في المؤسسات الخدمات العمومية "دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر"**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006.
5	بن عيشى عمار، **البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية –بسكرة-**، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
6	بوسطة عائشة، **أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء "دراسة حالة مجمع - صيدال- مديرية التسويق والإعلام الطبي"**، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3-، 2011.

قائمـــــة المراجـــع

7	بو عبد الله صلاح، **نماذج وطرق قياس جودة الخدمة -دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر-**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2014.
8	بومدين يوسف، **دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الصغيرة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
9	جباري فادية، **تأثير جودة الخدمة على رضا العميل "دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa تلمسان"**، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، مدرسة دكتوراه التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
10	جوال محمد سعيد، **نحو تفعيل دور المدير في إدارة الوقت "دراسة مسحية على عينة من المديرين بولاية الأغواط"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2010.
11	حاتم نجود، **تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه -دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات NCA-**، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، البليدة 02، 2006.
12	حشلاف حياة، **أثر إدارة العلاقة مع العميل في بناء ولائه دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر –الوكالة التجارية للاتصالات بالقليعة-**، مذكرة ماستر، تخصص اتصال تسويقي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة لونيس علي، البليدة، 2011.
13	حميش ياسمينة، **تأثير جودة الخدمة على رضا العميل الخارجي "دراسة حالة: الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر البليدة"**، مذكرة ماستر، تخصص اتصال تسويقي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2012.
14	حيمر يوسف، **دور التسويق بالعلاقات في كسب وفاء الزبون "دراسة حالة شركة طبية فوود كمبني"**، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3-، 2011.
15	دراج نبيلة صليحة، **خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، البليدة، 2006.
16	سعادي الخنساء، **التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
17	شاور التميمي عبد الحليم شيرين، "**أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال في الضفة الغربية**"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2010.
18	طيب الزغيمي صورية، **محددات ولاء المستهلك لمنتجات المؤسسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2008.

قائمـــــة المراجـــع

19	عبد الله الرشدي أحمد، **استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية**، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2009.
20	علاق حنان، **إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ـدراسة حالة الخطوط الجوية-**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة العمليات التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2014.
21	قاشي خالد، **نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين النظرية والتطبيق ـدراسة حالة: عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-**، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012.
22	قلش عبد الله، **أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية**، أطروحة دكتوراه، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2013.
23	مسعود معتصم عقاب عبد القادر، **استخدام مفهوم التسويق بالعلاقات بالاستناد إلى عنصري القيمة والرضا للزبائن في شركات التامين في الأردن وفلسطين "دراسة مقارنة"**، أطروحة دكتوراه في التسويق، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.
24	مسلوب محمد، **محاولة دمج مفهوم التسويق بالعلاقات في الممارسات التسويقية للمؤسسة ـ دراسة حالة: المؤسسات الفندقية ذات خمس نجوم بالجزائر العاصمة-**، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2015.
25	معراج هواري، **تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية ـدراسة ميدانية-**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
26	نعيجات عبد الحميد، **جودة الخدمات البنكية وأثرها على رضا الزبون**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2005.
27	ونوغي امال، **دور التسويق بالعلاقات في مؤسسات الخدمات السياحية- دراسة حالة لعينة من وكالات السياحة والأسفار لولاية ورقلة -**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2012.
28	ياسين سعد محمد نعيم، **أبعاد إستراتيجية التسويق بالعلاقات وأثرها على الأداء التسويقي لشركات التأمين الأردنية**، رسالة ماجستير في التسويق، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2006.
29	ياسين محمود يوسف، **واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة اربد**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2010.

قائمـــــة المراجـــع

المؤتمرات العلمية:

1	العلاق بشير عباس محمود، **التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا (دراسة تمهيدية)**، الملتقى الأول: التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطور)، الإمارات العربية السعودية، 15-16 أكتوبر 2002.
2	بن جروة حكيم وبن حوحو محمد، **تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر التحقيق المنافسة واكتساب مدو تنافسية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية تاريخ قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، الجزائر 10/09 نوفمبر 2010.
3	مولوج كمال وطلحة محمد، **الصيرفة الالكترونية وتأثيرها على جودة الخدمات المصرفية**، الملتقى الدولي الرابع حول عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر (عرض تجارب دولية)، يومي 26-27 أفريل 2011، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر.

ثانيا– باللغة الأجنبية:

Les ouvrages

1	Belaid Mc**, Marketing : Concepts clés**, les pages bleues internationales éducation, l'Algérie, 2008.
2	Blois & keith, **The oxford textbook of marketing**, oxford university press, newyork, 2000.
3	Chaffey dave and Etal, **Internet marketing: strategy; implementation; practice**, pearson eduction limited, England, 2000.
4	Evrard Sammuel Karine, **Stratégie de l'entreprise**, Press universitaire de Grenoble, Paris, 2006.
5	Forman B., **du manuel qualité au manuel de management**, l'outil stratégique, AFNOR, Paris, 2001.
6	Gary Armstrang et Philip kotler, **Principes de marketing**, 10éme édition, Paris: Pearson, 2010.
7	James Teboul, **Le management des services**, Eyrlles, France, 2006.
8	Jean-luc charron et sabine sépari, **Management manuel et applications**, 1e édition, Dunod, paris ,2008.
9	Jean Supizet, **"Le management de la performance durable"**, édition d'organisation, Paris, 2002.
10	Juran M. Joseph and Goodfrey A. Blanton, **Juran's Quality Handbook**, 5th Edition, McGraw-Hill, USA, 1999 ,P 111.
11	Kotler & Keller, **"marketing management",** 14thedition, Prentice hall, 2012, P71.
12	Levitt, Marketing myopia, harvard business review, july, august 1960.
13	Liem Viet et al, **relationship marketing orientation and customer satisfaction: evidence from Vietnam**, university of new south wales, Australia, 2010.
14	Line Lasserre, Bernard Legrand, **crm: les attentes des clients**, pearson éducation, France, 2002.
15	Lovelock et al, **Marketing des services**, 6eme édition, Paris: Pearson Education, 2008.
16	Michel Langloiset,Gerard Tocquer ,marketing des services :le defi relationnel,edition Goetan Morine,canada,1992.

قائمـــة المراجـــع

124	Olivier Torrés – Blay, **Economie d'entreprise**, Economica, Paris, 2000.
125	Philipe Kotler et Bernard Dubois, Marketing **Management publicité**, édition France, Paris, 9eme édition, 2000.
126	Philipe Kotler, Berbard Dubois, **marketing management**, 10éme Édition, Publi union, Paris, 2000.
127	Philipe Kotler et keller k, **marketing management**, 12 Édition, usa, prenticehall, 2006.
128	Pierre Alard, Damien Dirringer, **La Stratégie de la Relation Client (un support dynamique de management de la relation client, le mode customer connection)**, édition DUNOD, Paris 2000.
129	R – Brenneman et S- Sépari, **Economie d'entreprise**, Dunod, paris, 2001.
130	René lefébure, gilles venture, **gestion de la relation client**, Eyrolles éducation, France, 2005.
131	Sandrine Burriel, **Google Adwords-Scénario complet pour réussir sa compagne marketing**, Paris: Pearson, 2010.
132	Seddiki abdallah , **management de la qualité** , office de publication universitaire, alger,2004.
133	Souran Hougaard, Mogens Bjerre, **"The relationship marketer -rethinking strategic relationship marketing"**, 2nd édition, Springer édition, Denmark, 2009.
134	Stanley Brown**, la gestion de la relation client**, traduit de l'anglais (etats-Unis) par Marie Christine Guyon, Pearson education France, 2006.
135	Supriya Biswas, **Relationship marketing text and cases**, PHL learning, India, 2011.

Les articles, les rapports et les revues

136	Alex R. Zablah et al, **An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management**, Journal of industrial marketing management, Vol33, 2004.
137	1 Armand Dayon & autres, **Manuel de gestion**, volume1, édition ellipses, paris,1999.
138	Carlos Brito, **Rlationship marketing: old win in a new bottle?**, Innovation Marketing, Volume 7, Issue 1, 2011.
139	Dowling, Grahame, "**Customer Relationship Management**, California Management Review", Vol 44, No 3, Spring 2002.
140	Fyall A, Callod C and Edwards B**. "Relationship Marketing The Challenge For Destinations"**, Annals of Tourism Research, Vol. 30, 2003.
141	Fournier, Susan Dobscha, and David Glen Mick, **Preventing the premature Death of relationship marketing**, Harvad Business Review, January/February, 1998.
142	Hudson Nwakanma**, relationship marketing: An important tool for success in marketplace**, Journal of business and economic research, Vol5. 2007.

قائمـــة المراجـــع

143	Kasthuri Poovalingam & Dayaneethie Veersamy, **The Impact of communication on customer relationship marketing among cellular service providers**, Alternation 14, 2007.
144	Mohamed Taleghani et al, **the role of relationship marketing in customer orientation process in banking industry with focus in loyalty**, international journal of business and social science, Vol2, 2011.
145	Pressey, Mathews, **barriers to relationship marketing in consumer retailing**, journal of services marketing, vol.14, no.1.
146	Simon J. Pervan et al**, Reciprocity as a key stabilizing norm of interpersonal marketing relationships: Scale development and validation**, Journal of Industrial Marketing Management, Vol38, 2009.
147	Stan Lipovetsky**, Pareto 80/20 law: derivation via random partitioning**, International Journal of Mathematical Education in Science and Technology, Vol40, 2009
148	Vens, Bjorn et Myrhofer**,** Ulrike**, Les facteurs de réussite du marketing relationnel,** Décision Marketing, n° 31, 2003.

Les thèses et les mémoires

149	Jons Berfenfeldt, **customer relationship management**, Master's thesis, Lulea university of Technology,department of business administration and social sciences ,Division of industrial marketing and e-commerce, Sweden, 2010.
150	Natale Peter Dithan, relationship marketing, Word **of mouth, communication and customer loyalty in the telecommunication industry of Uganda,** Master's thesis, Makerere university, science in marketing, Kampala-Uganda, 2009.
151	Ramendra Thekur, **customer satisfaction, behavior intention, attitude, and knowledge: focus on the antecedents of relationship share in the context of customer relationship management (crm),** the doctor of philosophy degree, department of marketing, the graduate school southern illinois, university carbondale, 2005.
152	Taaan, **Le rôle du CRM dans la fidélisation des clients**, **magistère** non soutenu en sciences de gestion option Marketing, ESC.
153	Vera lucia, **Analytical Customer Relationship Management in Retailing Supported by Data Mining Techniques**, Doctoral thesis , University of Porto, Portugal, 2012.

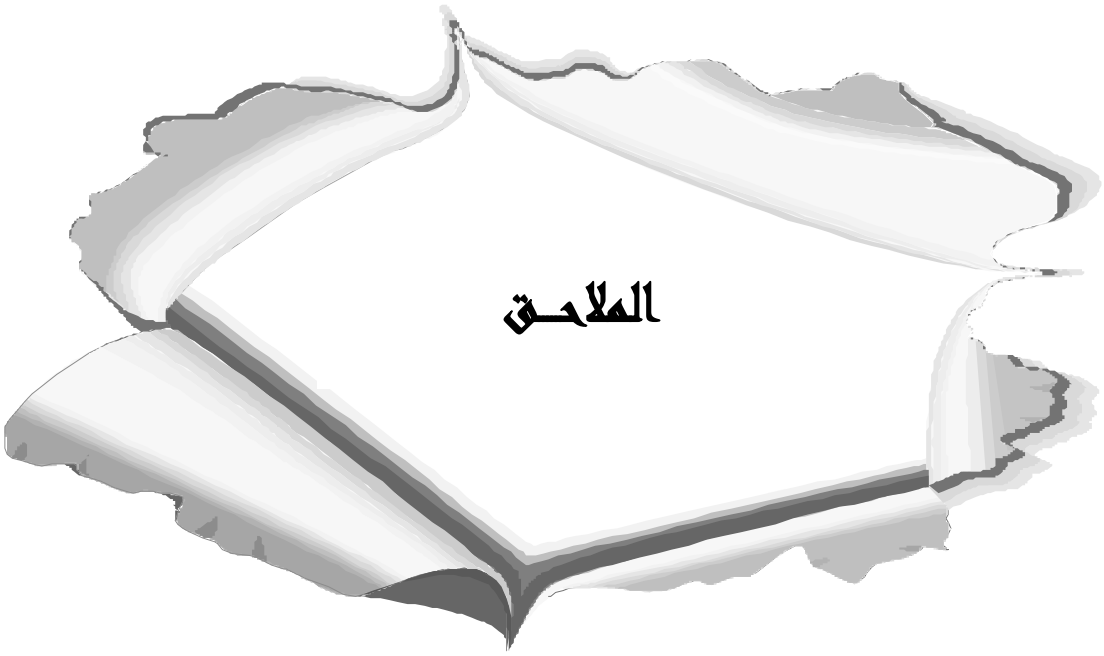
Les séminaires et les conférences

154	Abdellali Bouzid, **Normes ISO 9001**, ou ligne directrices EQUA pour l'enseignement supérieur, Actes du colloque international sur les enjeux de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur, 20 et 21 Nov, Consortium des Universités de l'Est, Université de Skikda, Algérie, 2010.
155	Andreas Meier, **le crm analytique les outils d'analyse OLAP et data mining**, séminaire de constomer Relationship management, université de firboug, le 26 avril 2008.

قائمـــــة المراجـــع

ثالثا– المواقع الإلكترونية:

https://www.algerietelecom.dz/AR/index.php?p=cadre_juridiqu	**156**
https://www.algerietelecom.dz/AR/?p=presentation	**157**
Gestion de la relation client expliqué- ,http://www.piloter.org/livresblancs-pdf/definition-crm.pdf	**158**



الملاحـق

الملاحق

الملاحق:

الملحق (01): الإستبانة المرسلة إلى المحكمين

الموضوع: طلب تحكيم استبانة

الأستاذ/ة الفاضل/ة:

يسرني أن أضع بين يديك هذه الاستبانة، التي تهدف لجمع المعلومات الميدانية اللازمة، للبحث الذي أقوم بإعداده استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه ل.م.د تخصص: اتصالات تسويقية، والموسوم موضوعه بالعنوان الآتي:

أثر إدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق جودة الخدمات–دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر–

–من اعداد الطالبة: نواري خيرة تحت إشراف الأستاذ: قاشي خالد

حيث صممت هذه الاستبانة بناء على ما جاء في الدراسة النظرية التي قمنا بها، وذلك بهدف محاولة الإجابة على الإشكالية الأساسية الآتية:

ما مدى مساهمة "إدارة العلاقة مع الزبون" في تحقيق جودة الخدمة، وما هو مستوى اهتمام المؤسسة بهذا الجانب؟

استنادا إلى مشكلة الدراسة التي تم تحديدها قمنا بعرض فرضية رئيسية وفرضيات فرعية كالآتي:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا، الافراد العاملين) وتحقيق جودة الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا، الافراد العاملين) والملموسية.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا، الافراد العاملين) والاعتمادية.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا، الافراد العاملين) والاستجابة.

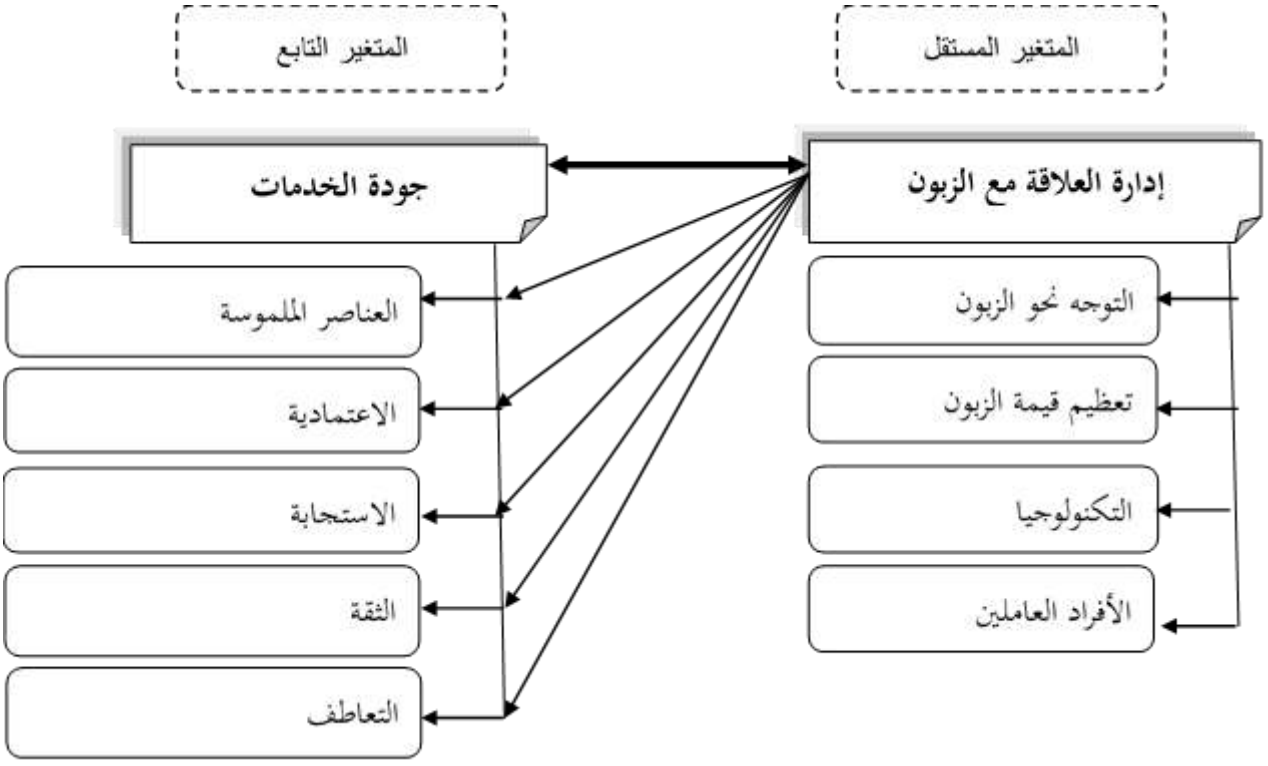
الملاحق

لا لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا، الافراد العاملين) والثقة.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا، الافراد العاملين) والتعاطف.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون (التوجه نحو الزبون، قيمة الزبون، التكنولوجيا، الافراد العاملين) وجودة الخدمة.

أنموذج الدراسة



الملاحق

نظرا لما تتمتعون من كفاءة علمية وخبرة ميدانية في هذا المجال، فإن الباحثة تتوجه إليكم راجية إبداء آرائكم السديدة ومقترحاتكم حول الأمور التالية، بوضع علامة (X) في المكان الذي ترونه مناسبا:

كما نرجو منكم سيدي الفاضل/ سيدتي الفاضلة ملء استمارة المعلومات العامة الخاصة بكم، لأهمية ذلك عند إضافتكم إلى قائمة المحكمين للاستبانة.

أرجو قبول خالص تحياتي وتقديري ،،، وأني أقدم لكم الشكر المسبق على كافة توجيهاتكم.

معلومات خاصة بالمحكمين

1/ الاسم:.....

2/ اللقب: .....

3/ المؤهل العلمي: .....

4/ جهة العمل: .....

5/ عدد سنوات الخبرة: .....

رأي المحكم النهائي في الاستبانة:

الملاحق

القسم الثاني: المحور الأول: إدارة العلاقة مع الزبون

ت	المتغير (البعد)	الفقرة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		التعديل المناسب
			نعم	لا	نعم	لا	
01	التوجه نحو الزبون	في مؤسستكم يعد الاحتفاظ بالزبون في قمة الأولويات.					
02		تشجع الإدارة العليا العاملين على الاهتمام بالعلاقة مع الزبائن.					
03		تؤكد إدارة المؤسسة على أهمية بناء العلاقات مع الزبائن.					
04		عند تصميم إدارة المؤسسة لعملياتها يتم التركيز على حاجات الزبائن بشكل رئيسي.					
05		يتم منح الحوافز والمكافآت للعاملين في المؤسسة بالاستناد إلى قياس رضا الزبائن.					
06		يتم تصميم العمليات الداخلية في المؤسسة لتعزيز جودة العلاقة مع الزبائن.					
07		تنظيم العمل في المؤسسة يتم بالاستناد إلى تصنيف الزبائن إلى فئات متجانسة.					
08	تعظيم قيمة الزبون	**تحديد الزبائن**					
09		تحرص المؤسسة على فهم طبيعة ونوع الزبائن الذين تتعامل معهم.					
10		تحصل المؤسسة على البيانات الخاصة بزبائنها من البيانات التي يصرحون بها عند الحصول على الخدمة.					
11		تعمل المؤسسة على جمع البيانات عن الزبائن من مصادر مختلفة.					
12		تهتم المؤسسة بتحديث بيانات الزبائن بشكل مستمر.					
13		**رضا الزبون**					
14		تحرص المؤسسة على أن تكون توفير فترة انتظار الزبائن قصيرة.					
15		تقوم المؤسسة بدراسات ميدانية للتعرف على رضا زبائنها.					
16		تحرص المؤسسة على تبسيط إجراءات سير معاملات الزبائن.					
17		**احترام الزبون**					
18		تسعى المؤسسة إلى حصول الزبائن على منافع تتجاوز الوقت					

الملاحق

		والجهد الذي يبذلونه للحصول على الخدمة.							
19		يمكن القول بأن إدارة المؤسسة قريبة من زبائنها.							
20	التكنولوجيا	تمتلك المؤسسة الاطارات الفنية اللازمة لتوفير الدعم الفني لاستخدام تكنولوجيا الكمبيوتر في بناء علاقات الزبائن.							
21		لدى المؤسسة البرمجيات المناسبة لخدمة زبائنها.							
22		لدى المؤسسة المعدات والأجهزة المناسبة لخدمة زبائنها.							
23		تحتفظ المؤسسة بقاعدة بيانات شاملة لزبائنه.							
24		يتوفر في كل الفروع التابعة للمؤسسة المعلومات الشخصية الخاصة بزبائنها.							
25		تستخدم المؤسسة التطور التكنولوجي لزيادة فاعلية التواصل مع الزبائن.							
26		توفر المؤسسة تقنيات حماية متطورة للعلاقة الالكترونية مع الزبائن.							
27	الأفراد العاملين	تحرص المؤسسة على اختيار وتعيين أفراد أكفاء لشغل وظائف ذات اتصال مباشر بالزبائن.							
28		لدى المؤسسة نظام متكامل وفعال لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة بما يكفل تنمية وتطوير مهارات وقدرات واتجاهات العاملين.							
29		تعمل المؤسسة تطوير أداء موظفيها ليتوجه نحو الاهتمام بتحسين وتطوير العلاقة مع الزبون.							
30		تهتم المؤسسة بدمج أفكار ومقترحات موظفيها ضمن إعداد وتطوير خططها الاستراتيجية.							
31		تسعى المؤسسة لتقديم الحوافز والمكافآت للموظفين بغرض تشجيعهم على التميز في خدمة الزبائن.							
32		تقوم المؤسسة بإعداد دورات وحملات تحسيسية للموظفين حول أهمية خدمة الزبائن وإرضائهم.							
33		تهتم المؤسسة بتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين ليساهموا بفاعلية في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن.							

الملاحق

المحور الثاني: جودة الخدمة

ت	المتغير (البعد)	الفقرة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		التعديل المناسب
			نعم	لا	نعم	لا	
01	العناصر الملموسة	تمتلك المؤسسة أجهزة تقنية حديثة ومتطورة.					
02		المباني والتسهيلات المادية الأخرى جذابة.					
03		التصميم والتنظيم الداخلي حديث وجذاب.					
04		تركز إدارة المؤسسة على ظهور الموظفين والعاملين بالمظهر اللائق.					
05		يتمتع موظفو المؤسسة بالكياسة في التعامل مع الزبائن.					
06		إن المواد المتعلقة بخدمات المؤسسة (مطبوعات، فواتير، الموقع الالكتروني...الخ) جذابة المظهر.					
07	الاعتمادية	تلتزم المؤسسة بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة.					
08		تهتم المؤسسة بمشاكل الزبائن والإجابة على استفساراتهم.					
09		تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة بالشكل الصحيح والمطلوب من أول مرة.					
10		تحرص المؤسسة على إخبار الزبائن بالوقت الصحيح لتأدية الخدمة.					
11		توفر المؤسسة للزبون سجلات دقيقة للمكالمات عند طلبها.					
12		يتوفر لدى المؤسسة أنظمة توثيق وسجلات دقيقة خالية من الأخطاء.					
13	الاستجابة	تخبر المؤسسة زبائنها بدقة عن الوقت المطلوب لإنجاز الخدمة.					
14		تقدم المؤسسة بشكل خدماتها إلى زبائنها بشكل فوري.					
15		موظفي المؤسسة على استعداد دائم لمساعدة الزبائن.					
16		يستجيب موظفو المؤسسة لاحتياجات الزبائن مهما كانت درجة انشغالهم.					
17		يتوفر لدى المؤسسة عدد كافي من الموظفين لتقديم الخدمات للزبائن.					
18		تتميز المؤسسة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة					

الملاحق

		فئات المتعاملين.						
19	الثقة	سلوك موظفي المؤسسة يعطي للزبائن انطباعا بالثقة.						
20		يتمتع موظفو المؤسسة باللباقة والمجاملة عند تعاملهم مع الزبائن.						
21		تتوفر لدى موظفي المؤسسة المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة الزبائن واستفساراتهم.						
22		هناك معرفة ومهارة متخصصة للإداريين والفنيين في المؤسسة.						
23		تحافظ المؤسسة على سرية المعلومات الخاصة بالزبائن.						
24		يتوفر لدى المؤسسة أجهزة وإجراءات للحفاظ على سرية الاتصالات الخاصة بالزبائن.						
25		يتابع موظفو المؤسسة الإجراءات الخاصة بالخدمة لغاية حصول الزبون عليها.						
26	الاهتمام (التعاطف)	تضع المؤسسة المصلحة العليا للزبائن في مقدمة اهتماماتها.						
27		تتفهم المؤسسة احتياجات الزبائن وتسعى لتحقيقها						
28		تلتزم المؤسسة وموظفيها بالاهتمام الفردي بزبائنها.						
29		تلائم ساعات العمل في المؤسسة جميع فئات زبائنها.						
30		يتميز موظفو المؤسسة بالقدرة على منح الاهتمام الشخصي بالزبائن.						
31		يعمل موظفو المؤسسة على الإيحاء لزبائنها الدائمين بأن لهم أهمية خاصة تميزهم عن غيرهم.						
32		لموظفي المؤسسة القدرة على مراعاة ظروف الزبائن والتعاطف معهم.						

المحور الثالث: المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر ❐ أنثى ❐

السن: أقل من 30 سنة ❐ 30 إلى 34سنة ❐ من 35 إلى 39 سنة ❐

40سنة فأكثر ❐

المستوى التعليمي: ثانوي❐ تقني ❐ جامعي ❐ دراسات عليا ❐

عدد سنوات الخبرة: 5سنوات فأقل ❐ من6إلى 10سنوات ❐

من 11 إلى15سنة ❐ أكثر من 16 سنة ❐

الملاحق

الملحق (02).قائمة بأسماء المحكمي

قائمة بأسماء المحكمين

	الرتبة العلمية والاسم الكامل للمحكم	جهة العمل
01	الأستاذ الدكتور علي فلاح الزعبي	جامعة عمان العربية– الأردن
02	الأستاذ الدكتور خالص صالح	جامعة لونيسي على بالبليدة– الجزائر
03	الدكتور سيد أحمد حاج عيسى	جامعة لونيسي على بالبليدة– الجزائر
04	الدكتور حمزة عمر زواوي	جامعة لونيسي على بالبليدة– الجزائر
05	الدكتور نوي طه حسين	جامعة زيان عاشور بالجلفة– الجزائر
06	الدكتور علة مراد	جامعة زيان عاشور بالجلفة– الجزائر
07	الدكتور صديقي النعاس	جامعة زيان عاشور بالجلفة– الجزائر
08	الدكتور طارق هزرشي	جامعة زيان عاشور بالجلفة– الجزائر
09	الدكتور محمد السعيد جوال	جامعة زيان عاشور بالجلفة– الجزائر

الملاحق

الملحق (03): الاستبانة في صورتها النهائي

l'Université de Blida 02

spécialité «Communication Marketing»

Questionnaire

Nos salutations:

J'ai l'honneur de vous presenter ci-joint ce questionnaire, qui vise à rassembler les données dans le domaine de ma recherche que je suis prête à compléter pour l'obtention d'un doctorat, spécialité: communication marketing, dont le thème est le suivant:

l'effet de la gestion de la relation client pour atteindre la qualité des services –etude de cas: Algerie Télécom–

Avec l'espoir que vous aurez accepté de bien vouloir répondre au questionnaire.

Il demeure entendu que vos vues seront entourées par le secret et ne seront utilisés que pour les fins de la recherche scientifique.

En vous remerciant de votre coopération avec nous à l'appui de la recherche scientifique, veuillez croire en notre profonde gratitude et notre profond respect.

Veuillez cochez (X) dans la case appropriee:

Numéro	*les phrases*	*pas du tout d'accord*	*pas d'accord*	*pas sur*	*d'accord*	*tout à fait d'accord*
	Gestion de relation client					
1	Dans votre entreprise le principe c'est de garder le client au sommet des priorités.					
2	La direction générale encourage les employés à plus de considération aux relations avec les clients.					
3	L'administration de l'entreprise souligne l'importance de l'établissement des relations avec les clients.					
4	Lorsque l'administration de l'entreprise conçoit ses droits, doit se concentrer sur les besoins des clients principalement.					
5	Octroyer des encouragements et des récompenses pour les travailleurs de l'entreprise basée sur la mesure de la satisfaction du client.					
6	concevoir des processus internes d'organisation afin d'améliorer la qualité de la relation avec les clients.					
7	L'organisation du travail dans l'entreprise est basée					

الملاحق

	sur la classification des clients en groupes homogènes.					
8	L'entreprise tient à la compréhention de la nature et du type de clients qui traitent avec elle.					
9	L'entreprise cerne les données sur ses clients à partir de données autorisées par ces derniers.					
10	L'entreprise travaille à recueillir des données sur les clients provenant de différentes sources.					
11	l'entreprise donne de l'importance à la mise à jour des données sur une base continue.					
12	La société tient à offrir à ses clients une courte période de temps d'attente.					
13	des études sur le terrain par la société seront faites pour cerner la satisfaction du client.					
14	L'organisation tient à simplifier les procédures de conduite des opérations de la clientèle.					
15	L'entreprise cherche à faire obtenir pour les clients des avantages dépassant le temps et les efforts qu'ils font pour obtenir le service.					
16	On peut dire que l'administration de l'entreprise est proche de ses clients.					
17	Enterprise possède des cadres nécessaires pour fournir un appui technique pour l'utilisation de la technologie informatique pour établir des relations avec la clientèle.					
18	La société a le logiciel approprié pour servir ses clients.					
19	L'entreprise possède l'équipement et des dispositifs appropriés pour servir ses clients.					
20	L'entreprise maintient une base de données complète de sa base de clients.					
21	Il existe dans l'ensemble des antennes de l'entreprise des renseignements personnels sur leur clients.					
22	La société utilise le développement technologique pour accroître l'efficacité de la communication avec les clients.					
23	L'entreprise fournit des techniques électroniques de pointe pour protéger la relation avec les clients.					
24	La société tient à la sélection et la nomination de personnes qualifiées pour combler les postes de contact direct avec les clients.					
25	L'entreprise dispose d'un système intégré et efficace pour la gestion des ressources humaines dans l'organisation de manière à assurer le développement des compétences, des aptitudes des employés.					
26	La société travaille à améliorer le rendement des employés axés vers l'intérêt de l'amélioration et du développement de la relation avec le client.					

الملاحق

27	L'entreprise prend soin de l'intégration des idées et des suggestions de ses employés au sein de la préparation et du développement de son plan stratégique.					
28	L'entreprise cherche à fournir des incitations et des récompenses aux employés dans le but de les encourager à l'excellence dans le service à la clientèle.					
29	La société prépare des campagnes et des séances de sensibilisation pour les employés à propos de l'importance du service à la clientèle et sa satisfaction.					
30	La société donne de l'importance à la satisfaction au travail pour ses employés afin qu'ils contribuent efficacement à améliorer la qualité des services fournis à ses clients.					
La qualité des services						
1	L'entreprise possède des dispositifs technologiques modernes et sophistiqués.					
2	Des Bâtiments et autres installations physiques attrayants.					
3	Le Design intérieur de l'entreprise est moderne et attrayant.					
4	L'administration de l'entreprise se concentre sur la présentation de ses employés et ses travailleurs de la manière la plus appropriée.					
5	le personnel dispose de courtoisie pour traiter avec les clients de l'établissement.					
6	Les documents relatifs aux services de l'entreprise (publications, factures, site web etc ...) ont un aspect attrayant.					
7	La société est déterminée à la mise en œuvre des actions dans des délais précis.					
8	L'entreprise donne de l'importance aux problèmes des clients prend la peine de répondre à leurs questions.					
9	L'organisation tient à assurer correctement le service dès la première fois.					
10	La société tient à informer les clients du bon moment pour effectuer le service.					
11	L'entreprise fournit au client des tableaux précis pour les appels sur demande.					
12	Des documents et systèmes dépourvus d'erreur sont disponibles à la société.					
13	L'entreprise fournit ses services à ses clients immédiatement.					
14	Le personnel de la société sont toujours prêts à aider les clients.					
15	Le personnel de la société répond aux besoins des clients, quel que soit le degré de leur préoccupation.					
16	un personnel suffisant est disponible au niveau de					

الملاحق

	l'entreprise pour fournir des services à la clientèle.					
17	une capacité appréciable de l'entreprise est remarquée pour répondre aux besoins de toutes les catégories de clients.					
18	Le comportement du personnel de la Société donne aux clients l'impression de confiance.					
19	L'enterprise a du tact ainsi que son personnel et de la courtoisie lorsqu'ils traitent avec les clients.					
20	Le personnel dispose d'une connaissance suffisante pour répondre aux questions des clients et des enquêtes.					
21	L'entreprise garde les informations confidentiels sur ses clients.					
22	Les dispositifs et procédures disponibles pour la société sont maintenus d'une manière confidentielle ainsi que les communications privées avec les clients.					
23	Un suivi par le personnel de l'institution est fait pour les services jusqu'à son obtention par le client.					
24	L'entreprise a mis l'intérêt suprême de clients à la pointe de ses préoccupations.					
25	L'entreprise comprend les besoins des clients de l'entreprise et cherche à atteindre.					
26	La société et son personnel se sont engagé à donner à ses clients une attention individuelle.					
27	les heures de travail dans l'entreprise se conforment aux clients de toutes les catégories.					
28	Le Personnel de l'entreprise travaille à suggérer en permanence à ses clients fidèles qu'ils ont une signification particulière sur les autres.					
29	le personnel de l'entreprise prend en compte les circonstances et la sympathie des clients.					

Sexe: ☐ homme ☐ femme

Age: ☐ Moins de 30 an ☐ Entre 30 et 40 ans ☐ Entre 40 et 50 ans ☐ Plus de 50ans

Qualification: Niveau moin d'une université ☐ Universitaire ☐ étude superieur ☐

Experience: moins de 5 ans ☐ de 5-10 ans ☐ de 11-15 ans ☐ plus de 15 ans ☐

الملاحق

الملحق رقم (04): مخرجات SPSS

معاملات الارتباط بين عبارات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه

Corrélations

		crm1	crm2	crm3	crm4	CRM
crm1	Corrélation de Pearson	1	,771**	,737**	,466**	,868**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
crm2	Corrélation de Pearson	,771**	1	,667**	,352**	,791**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,004	,000
	N	65	65	65	65	65
crm3	Corrélation de Pearson	,737**	,667**	1	,644**	,915**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65	65
crm4	Corrélation de Pearson	,466**	,352**	,644**	1	,775**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000		,000
	N	65	65	65	65	65
CRM	Corrélation de Pearson	,868**	,791**	,915**	,775**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65

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

الملاحق

Corrélations

		qs1	qs2	qs3	qs4	qs5	QS
qs1	Corrélation de Pearson	1	,603**	,486**	,657**	,279*	,785**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,025	,000
	N	65	65	65	65	65	65
qs2	Corrélation de Pearson	,603**	1	,637**	,742**	,261*	,842**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,035	,000
	N	65	65	65	65	65	65
qs3	Corrélation de Pearson	,486**	,637**	1	,664**	,531**	,854**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
qs4	Corrélation de Pearson	,657**	,742**	,664**	1	,218	,841**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,081	,000
	N	65	65	65	65	65	65
qs5	Corrélation de Pearson	,279*	,261*	,531**	,218	1	,570**
	Sig. (bilatérale)	,025	,035	,000	,081		,000
	N	65	65	65	65	65	65
QS	Corrélation de Pearson	,785**	,842**	,854**	,841**	,570**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65	65

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

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

الملاحق

Corrélations

		crm1	Dans votre entreprise le principe c'est de garder le client au sommet des priorités	La direction générale encourage les employés à plus de considération aux relations avec les clients	L'administration de l'entreprise souligne l'importance de l'établissement des relations avec les clients	Lorsque l'administration de l'entreprise conçoit ses droits, doit se concentrer sur les besoins des clients principalement	Octroyer des encouragements et des récompenses pour les travailleurs de l'entreprise basée sur la mesure de la satisfaction du client	concevoir des processus internes d'organisation afin d'améliorer la qualité de la relation avec les clients	L'organisation du travail dans l'entreprise est basée sur la classification des clients en groupes homogènes
crm1	Corrélation de Pearson	1	,816**	,721**	,741**	,618**	,726**	,794**	,466**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
Dans votre entreprise le principe c'est de garder le client au sommet des priorités	Corrélation de Pearson	,816**	1	,612**	,568**	,441**	,531**	,562**	,213
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,088
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
La direction générale encourage les employés à plus de considération aux relations avec les clients	Corrélation de Pearson	,721**	,612**	1	,473**	,197	,616**	,529**	,074
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,116	,000	,000	,557
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
L'administration de l'entreprise souligne l'importance de l'établissement des relations avec les clients	Corrélation de Pearson	,741**	,568**	,473**	1	,597**	,384**	,392**	,312*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,002	,001	,011
	N	65	65	65	65	65	65	65	65

الملاحق

Lorsque l'administration de l'entreprise conçoit ses droits, doit se concentrer sur les besoins des clients principalement	Corrélation de Pearson	,618**	,441**	,197	,597**	1	,226	,406**	,270*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,116	,000		,071	,001	,030
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
Octroyer des encouragements et des récompenses pour les travailleurs de l'entreprise basée sur la mesure de la satisfaction du client	Corrélation de Pearson	,726**	,531**	,616**	,384**	,226	1	,555**	,115
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002	,071		,000	,362
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
concevoir des processus internes d'organisation afin d'améliorer la qualité de la relation avec les clients	Corrélation de Pearson	,794**	,562**	,529**	,392**	,406**	,555**	1	,370**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,001	,000		,002
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
L'organisation du travail dans l'entreprise est basée sur la classification des clients en groupes homogènes	Corrélation de Pearson	,466**	,213	,074	,312*	,270*	,115	,370**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,088	,557	,011	,030	,362	,002	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65

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

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

الملاحق

Corrélations

		crm2	L'entreprise tient à la compréhention de la nature et du type de clients qui traitent avec elle	L'entreprise cerne les données sur ses clients à partir de données autorisées par ces derniers	L'entreprise travaille à recueillir des données sur les clients provenant de différentes sources	l'entreprise donne de l'importance à la mise à jour des données sur une base continue	La société tient à offrir à ses clients une courte période de temps d'attente	des études sur le terrain par la société seront faites pour cerner la satisfaction du client	L'organisation tient à simplifier les procédures de conduite des opérations de la clientèle	L'entreprise cherche à faire obtenir pour les clients des avantages dépassant le temps et les efforts qu'ils font pour obtenir le service	On peut dire que l'administration de l'entreprise est proche de ses clients
crm2	Corrélation de Pearson	1	,305*	,011	,437**	,701**	,393**	,533**	,661**	,660**	,764**
	Sig. (bilatérale)		,014	,928	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
L'entreprise tient à la compréhention de la nature et du type de clients qui traitent avec elle	Corrélation de Pearson	,305*	1	,452**	-,253*	,171	,525**	-,030	-,254*	-,110	,195
	Sig. (bilatérale)	,014		,000	,042	,172	,000	,812	,041	,385	,120
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
L'entreprise cerne les données sur ses clients à partir de données autorisées par ces derniers	Corrélation de Pearson	,011	,452**	1	-,394**	-,221	,237	-,267*	-,327**	,057	-,029
	Sig. (bilatérale)	,928	,000		,001	,077	,057	,032	,008	,651	,821
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
L'entreprise travaille à recueillir des données sur les clients provenant de différentes sources	Corrélation de Pearson	,437**	-,253*	-,394**	1	,420**	-,277*	,349**	,381**	,180	,245*
	Sig. (bilatérale)	,000	,042	,001		,001	,025	,004	,002	,152	,049
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65

الملاحق

l'entreprise donne de l'importance à la mise à jour des données sur une base continue	Corrélation de Pearson	,701**	,171	-,221	,420**	1	,112	,340**	,434**	,322**	,345**
	Sig. (bilatérale)	,000	,172	,077	,001		,373	,006	,000	,009	,005
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
La société tient à offrir à ses clients une courte période de temps d'attente	Corrélation de Pearson	,393**	,525**	,237	-,277*	,112	1	-,039	-,059	,178	,255*
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,057	,025	,373		,760	,643	,156	,040
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
des études sur le terrain par la société seront faites pour cerner la satisfaction du client	Corrélation de Pearson	,533**	-,030	-,267*	,349**	,340**	-,039	1	,552**	,264*	,346**
	Sig. (bilatérale)	,000	,812	,032	,004	,006	,760		,000	,034	,005
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
L'organisation tient à simplifier les procédures de conduite des opérations de la clientèle	Corrélation de Pearson	,661**	-,254*	-,327**	,381**	,434**	-,059	,552**	1	,594**	,486**
	Sig. (bilatérale)	,000	,041	,008	,002	,000	,643	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
L'entreprise cherche à faire obtenir pour les clients des avantages dépassant le temps et les efforts qu'ils font pour obtenir le service	Corrélation de Pearson	,660**	-,110	,057	,180	,322**	,178	,264*	,594**	1	,486**
	Sig. (bilatérale)	,000	,385	,651	,152	,009	,156	,034	,000		,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
On peut dire que l'administration de l'entreprise est proche de ses clients	Corrélation de Pearson	,764**	,195	-,029	,245*	,345**	,255*	,346**	,486**	,486**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,120	,821	,049	,005	,040	,005	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65

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

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

الملاحق

Corrélations

		crm3	Enterprise possède des cadres nécessaires pour fournir un appui technique pour l'utilisation de la technologie informatique pour établir des relations avec la clientèle	La société a le logiciel approprié pour servir ses clients	L'entreprise possède l'équipement et des dispositifs appropriés pour servir ses clients	L'entreprise maintient une base de données complète de sa base de clients	Il existe dans l'ensemble des antennes de l'entreprise des renseignements personnels sur leur clients	La société utilise le développement technologique pour accroître l'efficacité de la communication avec les clients	L'entreprise fournit des techniques électroniques de pointe pour protéger la relation avec les clients
crm3	Corrélation de Pearson	1	,750**	,534**	,600**	,735**	,649**	,638**	,648**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
Enterprise possède des cadres nécessaires pour fournir un appui technique pour l'utilisation de la technologie informatique pour établir des relations avec la clientèle	Corrélation de Pearson	,750**	1	,368**	,293*	,385**	,379**	,402**	,578**
	Sig. (bilatérale)	,000		,003	,018	,002	,002	,001	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
La société a le logiciel approprié pour servir ses clients	Corrélation de Pearson	,534**	,368**	1	,587**	,390**	-,090	,108	,273*
	Sig. (bilatérale)	,000	,003		,000	,001	,477	,392	,028

الملاحق

	N	65	65	65	65	65	65	65	65
L'entreprise possède l'équipement et des dispositifs appropriés pour servir ses clients	Corrélation de Pearson	,600**	,293*	,587**	1	,265*	,226	,356**	,260*
	Sig. (bilatérale)	,000	,018	,000		,033	,070	,004	,037
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
L'entreprise maintient une base de données complète de sa base de clients	Corrélation de Pearson	,735**	,385**	,390**	,265*	1	,615**	,272*	,235
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,001	,033		,000	,028	,060
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
Il existe dans l'ensemble des antennes de l'entreprise des renseignements personnels sur leur clients	Corrélation de Pearson	,649**	,379**	-,090	,226	,615**	1	,403**	,179
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,477	,070	,000		,001	,153
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
La société utilise le développement technologique pour accroître l'efficacité de la communication avec les clients	Corrélation de Pearson	,638**	,402**	,108	,356**	,272*	,403**	1	,479**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,392	,004	,028	,001		,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
L'entreprise fournit des techniques électroniques de pointe pour protéger la relation avec les clients	Corrélation de Pearson	,648**	,578**	,273*	,260*	,235	,179	,479**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,028	,037	,060	,153	,000	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65

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

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

الملاحق

Corrélations

		crm4	La société tient à la sélection et la nomination de personnes qualifiées pour combler les postes de contact direct avec les clients	L'entreprise dispose d'un système intégré et efficace pour la gestion des ressources humaines dans l'organisation de manière à assurer le développement des compétences, des aptitudes des employés	La société travaille à améliorer le rendement des employés axés vers l'intérêt de l'amélioration et du développement de la relation avec le client	L'entreprise prend soin de l'intégration des idées et des suggestions de ses employés au sein de la préparation et du développement de son plan stratégique	L'entreprise cherche à fournir des incitations et des récompenses aux employés dans le but de les encourager à l'excellence dans le service à la clientèle	La société prépare des campagnes et des séances de sensibilisation pour les employés à propos de l'importance du service à la clientèle et sa satisfaction	La société donne de l'importance à la satisfaction au travail pour ses employés afin qu'ils contribuent efficacement à améliorer la qualité des services fournis à ses clients
crm4	Corrélation de Pearson	1	,425**	,714**	,773**	,725**	,612**	,779**	,902**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
La société tient à la sélection et la nomination de personnes qualifiées pour combler les postes de contact direct avec les clients	Corrélation de Pearson	,425**	1	,381**	,006	,038	,177	,394**	,345**
	Sig. (bilatérale)	,000		,002	,960	,766	,158	,001	,005
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
L'entreprise dispose d'un système intégré et efficace pour la gestion des	Corrélation de Pearson	,714**	,381**	1	,497**	,408**	,110	,565**	,653**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002		,000	,001	,383	,000	,000

الملاحق

ressources humaines dans l'organisation de manière à assurer le développement des compétences, des aptitudes des employés	N	65	65	65	65	65	65	65	65
La société travaille à améliorer le rendement des	Corrélation de Pearson	,773**	,006	,497**	1	,564**	,425**	,514**	,647**
employés axés vers l'intérêt	Sig. (bilatérale)	,000	,960	,000		,000	,000	,000	,000
de l'amélioration et du développement de la relation avec le client	N	65	65	65	65	65	65	65	65
L'entreprise prend soin de l'intégration des idées et des	Corrélation de Pearson	,725**	,038	,408**	,564**	1	,366**	,388**	,681**
suggestions de ses	Sig. (bilatérale)	,000	,766	,001	,000		,003	,001	,000
employés au sein de la préparation et du développement de son plan stratégique	N	65	65	65	65	65	65	65	65
L'entreprise cherche à fournir des incitations et des	Corrélation de Pearson	,612**	,177	,110	,425**	,366**	1	,433**	,460**
récompenses aux employés	Sig. (bilatérale)	,000	,158	,383	,000	,003		,000	,000
dans le but de les encourager à l'excellence dans le service à la clientèle	N	65	65	65	65	65	65	65	65
La société prépare des campagnes et des séances	Corrélation de Pearson	,779**	,394**	,565**	,514**	,388**	,433**	1	,649**
de sensibilisation pour les	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,001	,000		,000

الملاحق

employés à propos de l'importance du service à la clientèle et sa satisfaction	N	65	65	65	65	65	65	65	65
La société donne de l'importance à la satisfaction au travail pour ses employés afin qu'ils contribuent efficacement à améliorer la qualité des services fournis à ses clients	Corrélation de Pearson	,902**	,345**	,653**	,647**	,681**	,460**	,649**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65

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

الملاحق

Corrélations

		qs1	L'entreprise possède des dispositifs technologiques modernes et sophistiqués	Des Bâtiments et autres installations physiques attrayants	Le Design intérieur de l'entreprise est moderne et attrayant	L'administration de l'entreprise se concentre sur la présentation de ses employés et ses travailleurs de la manière la plus appropriée	le personnel dispose de courtoisie pour traiter avec les clients de l'établissement	Les documents relatifs aux services de l'entreprise (publications, factures, site web etc ...) ont un aspect attrayant
qs1	Corrélation de Pearson	1	,720**	,714**	,809**	,305*	,611**	,766**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,014	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
L'entreprise possède des dispositifs technologiques modernes et sophistiqués	Corrélation de Pearson	,720**	1	,368**	,415**	,036	,290*	,715**
	Sig. (bilatérale)	,000		,003	,001	,776	,019	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Des Bâtiments et autres installations physiques attrayants	Corrélation de Pearson	,714**	,368**	1	,624**	,027	,356**	,343**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003		,000	,833	,004	,005
	N	65	65	65	65	65	65	65
Le Design intérieur de l'entreprise est moderne et attrayant	Corrélation de Pearson	,809**	,415**	,624**	1	,337**	,327**	,435**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,006	,008	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
L'administration de l'entreprise se concentre sur la présentation de ses	Corrélation de Pearson	,305*	,036	,027	,337**	1	-,101	,051
	Sig. (bilatérale)	,014	,776	,833	,006		,424	,689

الملاحق

employés et ses travailleurs de la manière la plus appropriée	N	65	65	65	65	65	65	65
le personnel dispose de courtoisie pour traiter avec les clients de l'établissement	Corrélation de Pearson	,611**	,290*	,356**	,327**	-,101	1	,498**
	Sig. (bilatérale)	,000	,019	,004	,008	,424		,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Les documents relatifs aux services de l'entreprise (publications, factures, site web etc ...) ont un aspect attrayant	Corrélation de Pearson	,766**	,715**	,343**	,435**	,051	,498**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,005	,000	,689	,000	
	N	65	65	65	65	65	65	65

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

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

الملاحق

Corrélations

		qs2	La société est déterminée à la mise en œuvre des actions dans des délais précis	L'entreprise donne de l'importance aux problèmes des clients prend la peine de répondre à leurs questions	L'organisation tient à assurer correctement le service dès la première fois	La société tient à informer les clients du bon moment pour effectuer le service	L'entreprise fournit au client des tableaux précis pour les appels sur demande	Des documents et systèmes dépourvus d'erreur sont disponibles à la société
qs2	Corrélation de Pearson	1	,637**	,646**	,898**	,677**	,455**	,536**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
La société est déterminée à la mise en œuvre des actions dans des délais précis	Corrélation de Pearson	,637**	1	,386**	,554**	,187	,266*	,158
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000	,136	,032	,209
	N	65	65	65	65	65	65	65
L'entreprise donne de l'importance aux problèmes des clients prend la peine de répondre à leurs questions	Corrélation de Pearson	,646**	,386**	1	,519**	,244	,109	,373**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,051	,389	,002
	N	65	65	65	65	65	65	65
L'organisation tient à assurer correctement le service dès la première fois	Corrélation de Pearson	,898**	,554**	,519**	1	,540**	,489**	,340**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,006
	N	65	65	65	65	65	65	65

الملاحق

La société tient à informer les clients du bon moment pour effectuer le service	Corrélation de Pearson	,677**	,187	,244	,540**	1	,190	,248*
	Sig. (bilatérale)	,000	,136	,051	,000		,130	,046
	N	65	65	65	65	65	65	65
L'entreprise fournit au client des tableaux précis pour les appels sur demande	Corrélation de Pearson	,455**	,266*	,109	,489**	,190	1	-,119
	Sig. (bilatérale)	,000	,032	,389	,000	,130		,346
	N	65	65	65	65	65	65	65
Des documents et systèmes dépourvus d'erreur sont disponibles à la société	Corrélation de Pearson	,536**	,158	,373**	,340**	,248*	-,119	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,209	,002	,006	,046	,346	
	N	65	65	65	65	65	65	65

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

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

الملاحق

Corrélations

		qs3	L'entreprise fournit ses services à ses clients immédiatement	Le personnel de la société sont toujours prêts à aider les clients	Le personnel de la société répond aux besoins des clients, quel que soit le degré de leur préoccupation	un personnel suffisant est disponible au niveau de l'entreprise pour fournir des services à la clientèle	une capacité appréciable de l'entreprise est remarquée pour répondre aux besoins de toutes les catégories de clients
qs3	Corrélation de Pearson	1	,833**	,602**	,650**	,638**	,445**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
L'entreprise fournit ses services à ses clients immédiatement	Corrélation de Pearson	,833**	1	,280*	,444**	,487**	,353**
	Sig. (bilatérale)	,000		,024	,000	,000	,004
	N	65	65	65	65	65	65
Le personnel de la société sont toujours prêts à aider les clients	Corrélation de Pearson	,602**	,280*	1	,551**	,139	-,056
	Sig. (bilatérale)	,000	,024		,000	,269	,656
	N	65	65	65	65	65	65
Le personnel de la société répond aux besoins des clients, quel que soit le degré de leur préoccupation	Corrélation de Pearson	,650**	,444**	,551**	1	,167	-,082
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,184	,515
	N	65	65	65	65	65	65
un personnel suffisant est disponible au niveau de l'entreprise pour fournir des services à la clientèle	Corrélation de Pearson	,638**	,487**	,139	,167	1	,247*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,269	,184		,047
	N	65	65	65	65	65	65
une capacité appréciable de l'entreprise est remarquée pour répondre aux besoins de toutes les catégories de clients	Corrélation de Pearson	,445**	,353**	-,056	-,082	,247*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,656	,515	,047	
	N	65	65	65	65	65	65

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

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

الملاحق

Corrélations

		qs4	Le comportement du personnel de la société donne aux clients l'impression de confiance	L'enterprise a du tact ainsi que son personnel et de la courtoisie lorsqu'ils traitent avec les clients	Le personnel dispose d'une connaissance suffisante pour répondre aux questions des clients et des enquêtes	L'entreprise garde les informations confidentiels sur ses clients	Les dispositifs et procédures disponibles pour la société sont maintenus d'une manière confidentielle ainsi que les communications privées avec les clients	Un suivi par le personnel de l'institution est fait pour les services jusqu'à son obtention par le client
qs4	Corrélation de Pearson	1	,590**	,686**	,742**	,633**	,446**	,703**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Le comportement du personnel de la société donne aux clients l'impression de confiance	Corrélation de Pearson	,590**	1	,427**	,403**	,263*	,092	,185
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,034	,467	,140
	N	65	65	65	65	65	65	65
L'enterprise a du tact ainsi que son personnel et de la courtoisie lorsqu'ils traitent avec les clients	Corrélation de Pearson	,686**	,427**	1	,281*	,282*	,088	,605**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,023	,023	,487	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Le personnel dispose d'une connaissance suffisante pour répondre aux questions des clients et des enquêtes	Corrélation de Pearson	,742**	,403**	,281*	1	,305*	,167	,370**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,023		,013	,184	,002
	N	65	65	65	65	65	65	65

الملاحق

L'entreprise garde les informations confidentiels sur ses clients	Corrélation de Pearson	,633**	,263*	,282*	,305*	1	,441**	,329**
	Sig. (bilatérale)	,000	,034	,023	,013		,000	,007
	N	65	65	65	65	65	65	65
Les dispositifs et procédures disponibles pour la société sont maintenus d'une manière confidentielle ainsi que les communications privées avec les clients	Corrélation de Pearson	,446**	,092	,088	,167	,441**	1	,117
	Sig. (bilatérale)	,000	,467	,487	,184	,000		,355
	N	65	65	65	65	65	65	65
Un suivi par le personnel de l'institution est fait pour les services jusqu'à son obtention par le client	Corrélation de Pearson	,703**	,185	,605**	,370**	,329**	,117	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,140	,000	,002	,007	,355	
	N	65	65	65	65	65	65	65

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

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

الملاحق

Corrélations

		qs5	L'entreprise a mis l'intérêt suprême de clients à la pointe de ses préoccupations	L'entreprise comprend les besoins des clients de l'entreprise et cherche à atteindre	La société et son personnel se sont engagé à donner à ses clients une attention individuelle	les heures de travail dans l'entreprise se conforment aux clients de toutes les catégories	Le Personnel de l'entreprise travaille à suggérer en permanence à ses clients fidèles qu'ils ont une signification particulière sur les autres	le personnel de l'entreprise prend en compte les circonstances et la sympathie des clients
qs5	Corrélation de Pearson	1	,626**	,681**	,485**	,638**	,387**	,603**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
L'entreprise a mis l'intérêt suprême de clients à la pointe de ses préoccupations	Corrélation de Pearson	,626**	1	,195	,091	,245*	,267*	,237
	Sig. (bilatérale)	,000		,119	,471	,049	,031	,057
	N	65	65	65	65	65	65	65
L'entreprise comprend les besoins des clients de l'entreprise et cherche à atteindre	Corrélation de Pearson	,681**	,195	1	,255*	,451**	,029	,296*
	Sig. (bilatérale)	,000	,119		,041	,000	,817	,017
	N	65	65	65	65	65	65	65
La société et son personnel se sont engagé à donner à ses clients une attention individuelle	Corrélation de Pearson	,485**	,091	,255*	1	,333**	-,133	,133
	Sig. (bilatérale)	,000	,471	,041		,007	,292	,292
	N	65	65	65	65	65	65	65
les heures de travail dans l'entreprise se conforment aux clients de toutes les catégories	Corrélation de Pearson	,638**	,245*	,451**	,333**	1	-,011	,198
	Sig. (bilatérale)	,000	,049	,000	,007		,930	,114
	N	65	65	65	65	65	65	65
Le Personnel de l'entreprise travaille à suggérer en	Corrélation de Pearson	,387**	,267*	,029	-,133	-,011	1	,302*
	Sig. (bilatérale)	,001	,031	,817	,292	,930		,014

الملاحق

permanence à ses clients fidèles qu'ils ont une signification particulière sur les autres	N	65	65	65	65	65	65	65
le personnel de l'entreprise prend en compte les circonstances et la sympathie des clients	Corrélation de Pearson	,603**	,237	,296*	,133	,198	,302*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,057	,017	,292	,114	,014	
	N	65	65	65	65	65	65	65

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

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

معامل كرونباخ ألفا

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,938	59

الملاحق

الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	CRM[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : QS

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,654[a]	,427	,418	,34352	1,835

a. Valeurs prédites : (constantes), CRM

b. Variable dépendante : QS

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5,546	1	5,546	47,000	,000[b]
	Résidu	7,434	63	,118		
	Total	12,981	64			

a. Variable dépendante : QS

b. Valeurs prédites : (constantes), CRM

الملاحق

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,446	,289		5,010	,000
	CRM	,549	,080	,654	6,856	,000

a. Variable dépendante : QS

فرضية فرعية 1

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,722[a]	,522	,490	,44108	2,027

a. Valeurs prédites : (constantes), crm4, crm2, crm3, crm1

b. Variable dépendante : qs1

الملاحق

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	12,743	4	3,186	16,375	,000[b]
	Résidu	11,673	60	,195		
	Total	24,416	64			

a. Variable dépendante : qs1

b. Valeurs prédites : (constantes), crm4, crm2, crm3, crm1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,944	,430		2,198	,032
	crm1	,431	,158	,434	2,722	,008
	crm2	-,116	,182	-,093	-,635	,528
	crm3	-,052	,143	-,058	-,366	,715
	crm4	,428	,096	,525	4,443	,000

a. Variable dépendante : qs1

الملاحق

فرضية فرعية 2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,603[a]	,364	,322	,51151

a. Valeurs prédites : (constantes), crm4, crm2, crm3, crm1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8,981	4	2,245	8,582	,000[b]
	Résidu	15,698	60	,262		
	Total	24,679	64			

a. Variable dépendante : qs2

b. Valeurs prédites : (constantes), crm4, crm2, crm3, crm1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
		A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
1	(Constante)	,728	,498		1,462	,149	-,268	1,725
	crm1	,340	,184	,340	1,850	,069	-,028	,707
	crm2	,071	,212	,056	,333	,740	-,353	,494
	crm3	,016	,165	,018	,096	,924	-,315	,347
	crm4	,248	,112	,302	2,215	,031	,024	,471

a. Variable dépendante : qs2

الملاحق

فرضية فرعية 3

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	crm4, crm2, crm3, crm1[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : qs3

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,470[a]	,221	,169	,57058

a. Valeurs prédites : (constantes), crm4, crm2, crm3, crm1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
		A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
1	(Constante)	1,514	,556		2,725	,008	,403	2,626
	crm1	-,217	,205	-,216	-1,060	,293	-,627	,193
	crm2	,336	,236	,265	1,424	,160	-,136	,808
	crm3	,283	,185	,311	1,531	,131	-,087	,652
	crm4	,130	,125	,157	1,039	,303	-,120	,379

a. Variable dépendante : qs3

الملاحق

فرضية فرعية 4

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,497[a]	,247	,197	,44898

a. Valeurs prédites : (constantes), crm4, crm2, crm3, crm1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,972	4	,993	4,926	,002[b]
	Résidu	12,095	60	,202		
	Total	16,067	64			

a. Variable dépendante : qs4

b. Valeurs prédites : (constantes), crm4, crm2, crm3, crm

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
		A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
1	(Constante)	1,880	,437		4,300	,000	1,005	2,755
	crm1	,172	,161	,214	1,070	,289	-,150	,495
	crm2	,088	,186	,087	,475	,637	-,283	,460
	crm3	,088	,145	,121	,605	,548	-,203	,378
	crm4	,112	,098	,169	1,139	,259	-,085	,308

a. Variable dépendante : qs4

الملاحق

فرضية فرعية 5

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,421[a]	,177	,122	,47436

a. Valeurs prédites : (constantes), crm4, crm2, crm3, crm1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,903	4	,726	3,226	,018[b]
	Résidu	13,501	60	,225		
	Total	16,404	64			

a. Variable dépendante : qs5

b. Valeurs prédites : (constantes), crm4, crm2, crm3, crm1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,465	,462		5,337	,000
	crm1	-,151	,170	-,185	-,885	,380
	crm2	,167	,196	,163	,853	,397
	crm3	,132	,153	,179	,857	,395
	crm4	,200	,104	,298	1,925	,059

a. Variable dépendante : qs5

الملاحق

فرضية جزئية 1

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,531[a]	,282	,270	,38469

a. Valeurs prédites : (constantes), crm1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,658	1	3,658	24,716	,000[b]
	Résidu	9,323	63	,148		
	Total	12,981	64			

a. Variable dépendante : QS

b. Valeurs prédites : (constantes), crm1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
		A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
1	(Constante)	1,942	,298		6,524	,000	1,347	2,536
	crm1	,385	,077	,531	4,971	,000	,230	,539

a. Variable dépendante : QS

الملاحق

فرضية جزئية 2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,469[a]	,220	,208	,40084

a. Valeurs prédites : (constantes), crm2

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,858	1	2,858	17,791	,000[b]
	Résidu	10,122	63	,161		
	Total	12,981	64			

a. Variable dépendante : QS

b. Valeurs prédites : (constantes), crm2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
		A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
1	(Constante)	1,832	,376		4,875	,000	1,081	2,582
	crm2	,428	,102	,469	4,218	,000	,225	,631

a. Variable dépendante : QS

الملاحق

فرضية جزئية 3

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,581[a]	,338	,327	,36940

a. Valeurs prédites : (constantes), crm3

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,384	1	4,384	32,126	,000[b]
	Résidu	8,597	63	,136		
	Total	12,981	64			

a. Variable dépendante : QS

b. Valeurs prédites : (constantes), crm3

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
		A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
1	(Constante)	2,058	,242		8,519	,000	1,575	2,541
	crm3	,380	,067	,581	5,668	,000	,246	,514

a. Variable dépendante : QS

الملاحق

فرضية جزئية 4

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,583[a]	,340	,330	,36875

a. Valeurs prédites : (constantes), crm4

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,414	1	4,414	32,462	,000[b]
	Résidu	8,566	63	,136		
	Total	12,981	64			

a. Variable dépendante : QS

b. Valeurs prédites : (constantes), crm4

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
		A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
1	(Constante)	2,270	,204		11,129	,000	1,862	2,677
	crm4	,347	,061	,583	5,698	,000	,225	,469

a. Variable dépendante : QS

الملخـــص

Résumé:

L'objectif de cette étude est d'analyser la réalité de la gestion de la relation avec le client dans toute ses dimensions (l'orientation vers le client, la valeur du client, la technologie, les travailleurs), dans la société Algérie télécom et sa contribution pour la qualité de ses services.

Afin de tester influence et corrélation entre la gestion de la relation de client et la qualité de service, nous avons élaboré un modèle d'étude qui détermine cette relation et à travers lequel nous avons conçus l'outil d'étude qui est représenté dans un questionnaire pour recueillir les données. Où 72 questionnaires ont été distribués après avoir subi une correction sur un échantillon d'étude, et on a obtenus 65 questionnaires validés pour l'analyse.

nous avons vérifié sa fiabilité et sa stabilité, et on a traité ses données en se basant sur le programme statistique SPSS et effectué les tests statistiques nécessaires pour déterminer la relation entre ces variables et le test des hypothèses.

Finalement nous avons conclu qu'il y a un effet statistique significatif entre la gestion de la relation client et la qualité de service à un niveau significatif (α=0,05) dans la société Algérie télécom.

Les résultats de l'étude ont contribué à l'élaboration d'un ensemble de recommandations, dont la plus importante est de renforcer l'appropriation du concept relation client par l'établissement d'une structure intégrée lui permettant de renforcer ses relations avec les clients, faciliter leur communication, donner plus d'importance aux propositions et aux désirs du client et travailler à les incarner sous la forme de produits qui contribuent à la création de la valeur qu'ils recherchent, ce qui les aide à atteindre la qualité de leur services .

Les mots clés :

Gestion de la relation client, qualité de service, la société Algérie télécom.