

دور إدارة علاقات العملاء في تحسين جودة الخدمة
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر
المديرية العملية للاتصالات لولاية المدية

أ.د. مكيد علي – المدية
أ. زعاف نصيرة – المدية

ملخص

في خضم المنافسة المتزايدة والتسارع نحو السبق في خدمة العملاء وتحقيق رضاهم وولائهم أصبح على المنظمات انتهاج استراتيجيات تمكنهم من رسم صورة متكاملة الأبعاد والزوايا لعملائها وذلك بالتحليل والتنظيم الدقيق للكم الهائل من المعلومات الخاصة بهم، وبمعنى آخر فإن معرفة العملاء ومعرفة ما يشعرون به وما يحتاجونه وما يتوقعونه يحتاج إلى إدارة علاقات العملاء والتي تعتبر المدخل الرئيسي لإدارة خدمة العملاء وتحسين جودة الخدمة.

الكلمات الدالة: العملاء، جودة الخدمة، إدارة علاقات العملاء.

Abstract

While the competition grow, the acceleration to attend customer's satisfaction and loyalty doubled. Now, organization and societies have to follow strategies and take measures in order to draw a hole picture by alighting all angles and details to their customers. So, they need to analyze and organize the huge number of informations concerning customers. Otherwise; being in touch with customers, knowing their feeling, their needs, and their expectations needs a good relationship management. That can be an introduction to manage customer's service, and ameliorate the quality of the service.

Key words: Customers, the good quality of service, relationship management.

مقدمة:

شهد العالم في الآونة الأخيرة اهتماما بالغا بموضوع جودة الخدمة في المنظمات سواء كانت صناعية أو خدمية، ففي عصر يفرض على المنظمات تحديات كبيرة، ومنافسة حادة وشرسة، والطلب المتزايد من جانب العملاء على الخدمات بالإضافة إلى ظهور ما يسمى بالاختيار الاستهلاكي والذي يقوم على فرضية أن المستهلك لا يأتي إلى المنظمة بشكل عشوائي بل إن طلبه على الخدمة أو السلعة يعد اختياريًا، وطبقًا لمعايير محددة يطورها لنفسه ويعبر فيها عن ذاته وعن الأطراف المؤثرة على قراراته، أصبحت المنظمات الصناعية والخدمية على حد السواء تضع نصب أعينها الميزة التنافسية والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الاهتمام بالعملاء والحرص على إرضائهم وإسعادهم من خلال تحقيق حاجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم، حيث برز مفهوم خدمة العملاء كنتيجة حتمية للتوجه نحو العميل باعتباره الركيزة الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في المنظمات، وهنا تبرز خدمة العملاء كمحور أساسي في نجاح المنظمة، والتي يزداد الاهتمام بها يوما بعد يوم، وأخذت ممارساتها تزداد بشكل عقلائي، فهذه الأخيرة لها ثقافتها المتمثلة بأساليب ابتكارها وتصميمها وتقديمها ومتابعتها. فماذا نقصد بجودة خدمة العملاء؟

في هذه الدراسة نحاول الإجابة على التساؤل التالي: كيف يمكن للمؤسسة الرفع من جودة خدماتها من خلال إدارة علاقات العملاء؟

ويتفرع على هذا التساؤل الأسئلة التالية:

- ماذا نقصد بجودة الخدمة؟
- كيف يمكن لإدارة علاقات العملاء تحسين جودة الخدمة؟
- ما مدى تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- أهداف الدراسة:** بالإضافة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة والأسئلة الفرعية، فإن هذه الدراسة تهدف إلى:
- التعرف على أهمية جودة الخدمة لجميع المؤسسة سواء كانت خدمية أو صناعية ومدى تأثيرها على رضا العميل.
- لفت الانتباه إلى أهمية جودة الخدمة وإدارة علاقات العملاء والعلاقة التي تربط بينهما.
- دراسة مدى التزام مؤسسة اتصالات الجزائر بالرفع من جودة خدماتها عن طريق إدارة علاقاتها معهم.

أهمية الدراسة: تتجلى أهمية دراسة هذا الموضوع من أهمية العميل الخارجي ودور هذا الأخير في دفع المنظمة للتحسين المستمر لإرضائه وكسب ولائه، ويكون ذلك من خلال جودة الخدمة والتي لم تعد خيار بالنسبة لجميع المؤسسات على حد السواء بل إلزام تتمكن من خلالها من تعزيز ميزتها التنافسية.

من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على التساؤل الرئيسي قسمنا دراستنا إلى جزء نظري وآخر تطبيقي، حيث يشمل الجزء النظري على عرض بعض الدراسات التي تناولت موضوع جودة الخدمة، بالإضافة إلى التعرف على جودة الخدمة وإدارة علاقات العملاء وأهميتها هذين المفهومين بالنسبة للمؤسسة، أما في الجزء التطبيقي فسنقوم بتحليل واختبار درجة التزام وتطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر لمفهوم إدارة علاقات العملاء وذلك بالاعتماد على آراء موظفيها، وفي الأخير نعرض أهم النتائج المتوصل إليها والتوصيات المقترحة.

مصطلحات الدراسة:

- جودة الخدمة: مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة للمساعدة في إيجاد الجو الذي يوفر للعملاء الراحة وبيعهم فيهم الثقة مما يقود بالتالي إلى استمرار تعاملهم معها.

- إدارة علاقات العملاء: يعرف CRM بأنه نظام جذب، واكتساب العملاء المربحين، والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم، وفهم متطلباتهم، من خلال عملية طويلة تضع في اعتبارها التوفيق بين نشاط المنظمة وإستراتيجيتها، وتهدف إلى توطيد علاقة قوية مع العملاء المربحين فقط، وتقليل مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين.

حدود الدراسة: بهدف معالجة الإشكالية وتحقيق الأهداف الموضوعية قمنا بوضع المحددات التالية للبحث:

- اقتصرنا دراستنا في الجانب النظري على محورين أساسيين هما: جودة الخدمة وإدارة علاقات العملاء ودور هذه الأخيرة في تحسين جودة الخدمة.

- أما الجانب التطبيقي فقد اقتصرنا على الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بولاية المدية.

فرضيات الدراسة:

- جودة الخدمة هي خدمة العميل بشكل متميز أي كل ما تقوم به المؤسسة من أجل مصلحة العميل - وهي أيضا كل شيء لا تقدم عليه لتعارضه مع مصلحة العميل - الأمر الذي يؤدي إلى خلق تفاعلات شخصية مرضية تترك أثرا طيبا لدى العميل مع مختلف موظفي المؤسسة.

- يمكن لإدارة علاقات العملاء تحسين جودة الخدمة من خلال اختيار مشروع إدارة علاقات العملاء المناسب وتطبيقه بطريقة صحيحة، ووفقا لخطة مدروسة، وذلك لا يساهم فقط في تعزيز علاقات العملاء مع المنظمة بل وكذلك في زيادة أرباحها بشكل ملحوظ.

- مؤسسة اتصالات الجزائر بما فيها الوحدة العملية للاتصالات بولاية المدية تسعى لتطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء من خلال تبنيها لمجموعة من المبادئ والتي من أهمها أن أساس عملها هو العلاقات الإنسانية مع العميل.

الدراسات السابقة:

- دراسة: هاجر بوعزة " أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية" 2012 حاولت هذه الدراسة التعرف على مدى مساهمة التسويق بالعلاقات والذي يهتم بالعميل وبناء علاقات دائمة معه في تحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال دراسة مجموعة من المحاور الأساسية والمتمثلة في التوجه بالعميل الخارجي وأساليب التسويق بالعلاقات وتأثيرها على اكتساب ميزة تنافسية، كما أجريت دراسة حالة على مؤسسة اتصالات الجزائر "الوكالة التجارية بورقلة"

تبين من الدراسة أن بناء علاقات طويلة مع العملاء ومحاولة الحفاظ عليهم والتعرف على مختلف حاجاتهم ورغباتهم من أجل خلق القيمة لديهم وتحقيق رضاهم وبالتالي كسب ولائهم يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها المسطرة وتحسين صورتها أمام عملائها لا يتم إلا من خلال إدارة علاقات العملاء باعتبارها وسيلة فعالة تسهل عملية الاتصال والتواصل بالعملاء، بما يجعلها مستقبلا تمتلك قاعدة من العملاء الأوفياء الذين تربطهم علاقة متميزة مع المؤسسة.

- دراسة: بن أحسن ناصر الدين: "مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية" 2009.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الجودة في الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية للاتصالات لمدينة قلمة، بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير المتغيرات

الديموغرافية والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي على أداء الموظفين وتقديمهم لخدمة جيدة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود نوع من الاهتمام من قبل الوكالة التجارية لمدينة قالمة بأبعاد جودة الخدمة المعتمدة في الدراسة وهي الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، بالإضافة إلى عدم وجود فوارق واضحة نحو الجودة الفعلية للخدمة المقدمة باختلاف الجنس، السن، المستوى التعليمي.

- دراسة: بن شوري عيسى: "دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية ورقلة" 2009.

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان مدى تأثير التسويق بالعلاقات على ضمان وزيادة ولاء العملاء من خلال التركيز على التبادل العلائقي وبناء علاقات جيدة على المدى البعيد مع العميل وأثره على رضاه وكسب ولائه.

وقد خلصت الدراسة إلى أن الولاء يعبر عن تكرار الشراء مدفوعا باستراتيجيات وبرامج المؤسسات لبنائه والتي من أهمها التسويق واحد لواحد واستعمال الوسائل الاتصالية الحديثة والتي أدت إلى ظهور التسويق بالعلاقات، إلا أن ذلك ليس كافيا لضمانه، حيث أن تكرار الشراء وبرامج المؤسسة وإستراتيجيتها تساهم في بناء الولاء لكنها لا تكفي لضمانه.

أولا: الجزء النظري.

1- جودة خدمة العملاء:

يدرك العملاء الخدمة دائما على أساس جودتها ومقدار ما تحققه لحاجاتهم ورغباتهم من إشباع، والحقيقة أن مدى رضاهم هذا يتحدد في ضوء الخبرات الشخصية المتراكمة لدى العميل والتي يصعب من خلالها توقعاتهم وتطلعاتهم حول الخدمة، وقد أدركت المنظمات حقيقة أن قدراتها التنافسية في السوق إنما تعتمد على مدى التزامها بتقديم خدمات ذات جودة عالية، ومدى ما تبذله من جهود اتجاه تحسين مستوى تلك الجودة مع مرور الوقت، وأصبحت المنظمات تسعى لتحقيق التميز من خلال الخدمات التي تقدمها، ولا يتحقق هذا إلا من خلال تجاوز توقعات عملائها، ومن ثم الاستناد إلى ذلك في تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

وحتى نتعرف على جودة الخدمة علينا أولا التعرف على الجودة، حيث أن هناك اختلاف واضح وكبير في تعريف الجودة، فكل يراها حسب وجهة نظره والمجال الذي ينتمي إليه: فهناك من يراها تكمن في جودة التصميم والإنتاج، أي المطابقة للمواصفات والمعايير، وأن يتم الإنتاج بطريقة صحيحة من المرة الأولى، وهي وجهة نظر رجال الإنتاج. في حين ينظر رجال التسويق إلى الجودة على أنها تتحدد من خلال وجهة نظر المستخدم، فهي ليست فقط تحقيق حاجاته ورغباته بل تجاوزها والانتقال إلى إسعاده وولائه للمنظمة، وهذا هو المفهوم الحديث للجودة إذ يمكن الحكم من خلال العميل بجودة أو رداءة المنتج، وعندما نتحدث عن العميل هنا لا نقصد به العميل الخارجي فقط وإنما العميل الداخلي كذلك.

أما بالنسبة للخدمة، فإذا تحدثنا عنها كمنتج يقدم للعميل من قبل منظمة خدمية فيمكن تعريفها كما يلي:¹

- " عمل غير ملموس (غير مادي) بحيث تشبع حاجات ورغبات المستهلك".

¹ مأمون سليمان الدرادكة، 2006، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 180، 181.

- " أداء لنشاطات موجه لإشباع حاجات محددة للمشتريين " .
- " نشاط أو منفعة يستطيع أي طرف تقديمها لطرف آخر ومن الضروري أنها غير مادية (غير ملموسة)" .

أما لو نظرنا إلى الخدمة كمزية إضافية تضيف على المنتج سواء كان سلعة أو خدمة تميز أكثر وإرضاء أكثر للعميل الخارجي ففي هذه الحالة نطلق عليها تسمية "خدمة العملاء" ويمكن تعريفها كما يلي:

خدمة العملاء هي قدرة الموظفين المؤهلين والأكفاء والمتحمسين وأصحاب الخبرة في تقديم وتوفير منتجات وخدمات لعملائهم في الداخل والخارج بشكل يلي حاجياتهم الظاهرة والخفية بهدف الاستفادة من إشهار التمتمة (de bouche à orielle) الإيجابية التي ستجلب عملاء جدد.¹

ومن عند الحديث عن خدمة العملاء في المؤسسة فإن من الأهمية بما كان أن نفرق بين هذه الخدمة وخدمة المؤسسة، فإذا كانت الأخيرة هي ما تنتجه المؤسسة وبشكل مصدرا لأرباحها، فإن خدمة العملاء تمثل الجهود التي تركزها المؤسسة لتوفير راحة العملاء والمحافظة عليهم، وبالتالي فإن خدمة العملاء يمكن تعريفها على النحو التالي:²
- مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة للمساعدة في إيجاد الجو الذي يوفر للعملاء الراحة ويبحث فيهم الثقة مما يقود بالتالي إلى استمرار تعاملهم معها.
كما يمكن استعراض جودة الخدمة من خلال التعاريف التالية:³

- يؤكد البعض على أن جودة خدمة العميل هي: " تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، ويتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم المنتجات أو الخدمة، أما الجانب الإنساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية) مع العملاء " .
- كما أنه يقصد بجودة الخدمة " جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه، وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها".

- خدمة العميل هي كل ما تقوم به الشركة من أجل مصلحة العميل – وهي أيضا كل شيء لا تقدم عليه الشركة لتعارضه مع مصلحة العميل – الأمر الذي يؤدي إلى خلق تفاعلات شخصية مرضية تترك أثرا طيبا لدى العميل مع مختلف موظفي الشركة، وتقوم الحملة السابقة بإلقاء الضوء على جوهر الخدمة المتميزة التي ترضي العميل نظرا لتوافقها مع احتياجاته الشخصية بدرجة تجعل العميل يشعر بالخصوصية ويتذكر تعامله مع الشركة ويرغب في العودة مرة أخرى.⁴

¹ Gilbert Rock, Marie-Josée Ledoux, 2006, **Le service à la clientèle**, édition de renouveau pédagogique inc, québec , p :3.

² ناجي معلا، 2010، **خدمة العملاء: مدخل اتصالي سلوكي متكامل**، الطبعة الأولى،

زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ص: 29-30.

³ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص: 181.

⁴ رون كار، دون لاوهويك، الإعداد والترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، 2001، **خدمة العملاء المتميزة**، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، ص: 22.

تقوم خدمة العميل بإضفاء لمسة إنسانية على الصفقات التجارية، وهناك خاصيتان أساسيتان لكل تفاعل يحدث بين المنظمة والعميل:¹

- الشراء أو الصفقة التجارية.
- العلاقة: تقوم الخدمة المتميزة التي يتلقاها العميل دائما ببناء علاقة قوية مما يؤدي إلى استمرار التفاعل، وتحقيق مبيعات أكبر.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن جودة الخدمة هي عبارة عن ثقافة تنتهجها المنظمات التي تسعى للبقاء في ظل شدة المنافسة هدفها الأساسي إرضاء العميل عن مخرجات المنظمة وذلك من خلال مطابقة توقعاته مع الأداء الفعلي لها، وهي تحتل جانبان جانب مادي أو إجرائي وآخر شخصي أو معنوي، حيث أن المنظمات في العصر الحديث لم تعد تبحث عن إرضاء العميل فقط وإنما تسعى لإساعده من خلال تقديم خدمة متميزة له. ومن هنا فإن خدمة العملاء، تمثل جهدا متواصلا من قبل إدارة المؤسسة وكافة كوادرها، كما وأن تأديتها لا بد أن تتم في إطار برنامج متكامل وطبقا لخطة تسويقية شاملة للمؤسسة وخدماتها.²

2- إدارة علاقات العملاء: إن تعظيم القيمة المضافة من أي سلعة أو خدمة يعني جني نتائج علاقة مستدامة بين المنظمة والعملاء، ونظرا لأهمية هذه العلاقة فإن على المنظمة أن تقوم بإدارتها بطريقة فعالة تمكنها من تحقيق ذلك الناتج المثمر،³ لذا فالمنظمات في حاجة إلى توفير الخدمات عبر قنوات متعددة بما في ذلك الهاتف، البريد الإلكتروني، الإنترنت، مراكز الاتصال، والأجهزة المحمولة وذلك بهدف إرضاء العملاء والمحافظة عليهم، ويعتقد الخبراء أن ذلك هو التوجه الجديد في إستراتيجية علاقات العملاء ولسنوات القادمة.⁴

ولكي نفهم إدارة علاقات العملاء (CRM) علينا أن نقوم أولا بتعريف هذا المصطلح، وقد وجد اختلاف كبير حول هذا المفهوم، نتج عنه وجود أكثر من تصور لذلك ولهذا السبب فقد تم حصر تعريف إدارة علاقات العملاء في المفاهيم التالية:

- يعرف CRM بأنه نظام جذب، واكتساب العملاء المربحين، والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم، وفهم متطلباتهم، من خلال عملية طويلة تضع في اعتبارها التوفيق بين نشاط المنظمة وإستراتيجيتها، وتهدف إلى توطيد علاقة قوية مع العملاء المربحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين.⁵

من خلال التعريف السابق يمكن القول أن: تقديم سلعة أو خدمة مقابل شيك أو قيمة من النقود لا يعني علاقة بالمعنى الذي يهمننا في هذا المجال وإنما يعني فقط عملية تجارية، تكون هناك علاقة حقيقية عندما يكون هناك تبادل للمعلومات في الاتجاهين بين المنظمة وعملائها بالإضافة إلى معالجة ذات معنى لمحتوى هذا التبادل.⁶

¹ نفس المرجع السابق، ص: 22.

² ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

³ نفس المرجع السابق، ص: 60.

⁴ مدحت محمد أبو النصر، 2010، أسس الخدمة المتميزة، (الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ص: 147.

⁵ منى شفيق، 2005، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص: 85.

⁶ Line Lasser, BernardLegrand, 2002, CRM : les attentes des clients, édition de renouveau pédagogique inc, France , p :35.

فإدارة علاقات العملاء تعني بالنسبة للمنظمة بناء علاقة ربحية طويلة الأجل مع العملاء، لأن عملاء اليوم يضمنون دخل ومردود الغد بالنسبة لها. وتوثق هذه العلاقة من خلال جعلها علاقة شخصية حيث يتم التعامل مع العملاء كل واحد على حدة، وأصبح هذا ممكن بفضل دخول التكنولوجيات الجديدة، وإمكانية تنظيم ومعالجة البيانات¹. وعموما فإن إدارة علاقات العملاء الجيدة هي بمثابة قلب نجاح المنظمة، وهناك العديد من عناصر ومكونات التكنولوجيا التي تدخل في إدارة علاقات العملاء ولكن من الخطأ الكبير التفكير فيها على أنها مصطلح أو مفهوم تكنولوجي بحت، حيث أن الأسلوب الأمثل للتفكير في إدارة علاقات العملاء هو أنها عملية تساعد في جمع عدد كبير من المعلومات عن العملاء والمبيعات وفعاليات التسويق ومؤشرات واتجاهات السوق². ومنه فإن مفهوم خدمة العملاء يجب أن يتجاوز العلاقة التي تنتهي ببيع الخدمة وتحقيق المبادلة ليتمدد إلى بناء علاقة وطيدة مستدامة بين المنظمة وعملائها، إنها التزام ومسؤولية وهكذا تصبح خدمة العملاء إطار مفاهيمي متكامل يقوم على الالتزام المتبادل والمسؤولية التشاركية³.

في الأخير يمكن القول أن هدف إدارة علاقات العملاء يكمن في وضع علاقة تعاونية مربحة بين المنظمة وعملائها، حيث في عالم العلاقات التجارية يمكن للمنظمة كسب ولاء عملائها عن طريق جودة الخدمة والتي لا يحصلون عليها في منظمة أخرى، كما أن هناك هدف آخر يكمن في أن إدارة علاقات العملاء تسمح للمنظمة بأن تكون أكثر استماعا للعميل حتى تتمكن من تلبية حاجاته ورغباته وكسب ولاءه، حيث أن مشروع إدارة علاقات العملاء يسمح لكل فروع المنظمة وأجزائها من الإطلاع على نظام المعلومات لتتمكن من رفع معارفه عن العميل وبالتالي إمداده بالمنتجات التي تستجيب لحاجاته ورغباته.

3- شروط ومقومات نجاح إدارة علاقات العملاء في تحسين جودة الخدمة: مما لا شك فيه أن إطلاق مشروع إدارة علاقات العملاء (CRM) بشكل سليم من شأنه النهوض بالمنظمة إلى مستويات علمية في الأداء والتميز والقدرة على المنافسة في خدمة العملاء وتلبية حاجات السوق وتحقيق الربحية، ولتحقيق ذلك لابد من الشروط التالية:

1- إن الشرط الأساسي والذي يعتبر القاعدة الأساسية التي تقوم عليها الممارسة الفعالة للعلاقات العامة الناجحة هي الاهتمام أولا بالعميل الداخلي (الموظف داخل المنظمة)، باعتبار أن العلاقة العامة الناجحة مع العميل الخارجي هي نتاج العلاقة العامة الناجحة مع العميل الداخلي، وبدون هذه الأخيرة فإن العلاقة مع العميل الخارجي ستمنى بالفشل، ولذا تعمل المنظمة على أن تتفهم رغبات واتجاهات العميل الداخلي لتسترد بها في وضع سياساتها وشرحها لهم لكسب تأييدهم وتعاونهم بما يعود بالخير على الطرفين⁴.

¹ Carole Hamon, Pascal Lézin, Alain Toullec, 2004, **Gestion de clientèles**, Dunod Paris, p : 14.

² عمرو عبد الرحمان توفيق، 2007، **علاقات العملاء**، ترجمة: هالة صدقي، مركز

الخبرات المهنية للإدارة-بميك، مصر، ص: 13.

³ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

⁴ السيد عليوة، 2001، **تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة**، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص: 95-96.

2- تعمل المنظمة على تقوية علاقاتها بعملائها، نظرا لأن ذلك سيؤدي إلى تنمية علاقات العمل مع المنظمة، ويكون محصلة ذلك استمرار المنظمة في السوق، ولذلك تعمل المنظمات على تأسيس علاقات قوية مع العملاء وذلك من خلال:¹

- * التعرف على احتياجات العملاء واعتبارهم شركاء للمنظمة.
- * توفير نظام اتصالات يسمح بتبادل المعلومات بين المنظمة والعملاء بما يؤدي إلى تلبية حاجاتهم ورغباتهم، وتحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية.
- * وجود نظام اتصالات مخطط بين المنظمة وعملائها بشكل متكرر، لدعم الصداقة بين الموظفين والعملاء، وذلك بهدف الحصول على المعلومات الخاصة بهم والمتعلقة باحتياجاتهم ورغباتهم، والعمل على إعطائهم جميع المعلومات التي يرغبون في الحصول عليها من المنظمة.
- * الاستمرار في تقوية العلاقة مع العملاء وإرضائهم.

3- ومن شروط التي يجب أن تتوفر في موظف المنظمة الذي يكون في واجهة التعامل مع العميل ما يلي:²

- * المعرفة التامة لكل المعلومات التي تملكها المنظمة عن العميل قبل القيام بالتعامل معه.
- * القدرة على فهم هذه المعلومات، حيث يفترض أن يكون الموظف ذو كفاءات خاصة.
- * البرنامج المستعمل لإظهار هذه المعلومات يجب أن يكون أكثر سهولة في الاستعمال وأكثر سرعة في التنفيذ.
- * يجب على الموظف بذل قصار جهده للتكيف مع قواعد عمل المنظمة لتلبية احتياجات العميل.

هذا بالإضافة إلى:³

- * المهارة في إدارة العلاقات، والتعامل مع العملاء والمرونة في الاستجابة لطلباتهم.
- * الاستعداد لاتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا، والقدرة والرغبة على تحمل المسؤولية.
- * القدرة والمعرفة الفنية بالمنتجات المقدمة من المنظمة.

4- كما يحتاج تطبيق برامج إدارة علاقات العملاء توافر المتطلبات التالية:⁴

- * وجود بيئة تؤمن بفلسفة أن العميل أهم عنصر في اهتمامات المنظمة.
- * وجود نظام يدعم كل من التسويق والبيع الفعال.
- * أن تسمح الإدارة العليا بدعم العلاقات الفعالة مع العملاء، وأن تكون إستراتيجية وبيئة العمل مهيأة لتطبيق إستراتيجية إدارة علاقات العملاء.
- وتستطيع المنظمة الساعية إلى تطبيق مفاهيم وتقنيات "إدارة علاقات العملاء" من أجل الوصول إلى "إدارة التميز" تحقيق غاياتها إذا استكملت المقومات التالية:⁵

¹ منى شفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 46-47.

² Gilbert Rock, Marie-José Ledoux, op-cit, p : 179.

³ منى شفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 87-88.

⁴ نفس المرجع السابق، ص: 87.

⁵ علي السلمي، 2002، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص: 87.

- 1- تكوين رؤية خاصة لتنمية العلاقات مع العملاء وإدماجها في الرؤية العامة للمنظمة، بمعنى أن تصبح إقامة وتنمية وإدارة العلاقة مع العملاء جزء لا يتجزأ من رؤية المنظمة وفلسفتها العامة.
 - 2- ترجمة الرؤية إلى إستراتيجية تتكامل مع استراتيجيات التسويق بالمنظمة لتحديد المداخل والآليات الأفضل التي تتبعها المنظمة في الوصول إلى عملائها والتواصل معهم وإدماجهم في نسيج تنظيمها وإشراكهم في عملياتها.
 - 3- تحويل إستراتيجية إدارة علاقات العملاء إلى مجموعة من البرامج والإجراءات التنفيذية، ووضع الآليات المناسبة لمتابعتها وتقييم فعاليتها.
 - 4- التركيز على مجموعة الأنشطة ذات التأثير الأكبر في تحقيق رؤية المنظمة في علاقاتها بعملائها وتوفير الموارد اللازمة لتنمية تلك الأنشطة واستمرارها.
- وخلاصة القول أن اختيار مشروع إدارة علاقات العملاء المناسب وتطبيقه بطريقة صحيحة، ووفقا لخطة مدروسة، لا يساهم فقط في تعزيز علاقات العملاء مع المنظمة بل وكذلك في زيادة أرباحها بشكل ملحوظ.

ثانيا: الجزء التطبيقي.

- 1- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي المديرية العملية والوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية المدية.
 - 2- **عينة الدراسة:** تم أخذ عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم توزيع 50 نسخة، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة 41 نسخة.
 - 3- **فرضيات الدراسة:** لغرض الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة، تم وضع الفرضيات التالية:
 - الفرض الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر ممثلة بموظفيها تؤمن بأن أساس عملها هو العلاقات الإنسانية مع العملاء.
 - الفرض الثاني: مؤسسة اتصالات الجزائر ممثلة بموظفيها تؤمن بأن الموظف الناجح هو الذي يستطيع التعامل مع العملاء بإيجابية.
 - الفرض الثالث: مؤسسة اتصالات الجزائر ممثلة بموظفيها تؤمن بأن المستوى الذي تعتمد عليه في تسويق العلاقات في مجال تقديم الخدمات هو بناء جسور اجتماعية، وهيكلية مع العملاء.
 - 4- **أدوات الدراسة:** تم تصميم الاستبيان وتم عرضه على مجموعة من المختصين الأكاديميين من أساتذة الجامعة لتحكيمها، وبعد إجراء التعديلات المناسبة تم توزيعه على عينة الدراسة، يشمل الاستبيان على جزأين: الأول يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين، والجزء الثاني يتعلق بتحديد مدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر لإدارة علاقات العملاء في سبيل تحسين جودة خدماتها.
- وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تقييم الاستبانة والجدول التالي يبين المعيار الذي تم التحليل على أساسه بناء على قيم المتوسط الحسابي:

جدول رقم(1): معيار التحليل على أساس المتوسطات الحسابية.

الدرجة	الوسط الحسابي
جيد	2.60 - 1.00
متوسط	3.40 - 2.61
سيئ	5.00 - 3.41

لغرض تحليل البيانات الأولية للدراسة تم استخدام برنامج التحليل المسمى " الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS" كما يلي:
 - استخراج التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية.
 - قياس المتوسطات الحسابية لتحديد مدى تطبيق المؤسسة عينة البحث لإدارة علاقات العملاء.

5- التحليل الإحصائي والاقتصادي لإدارة علاقات العملاء.

1-5- تحليل البيانات الشخصية: فيما يخص الفئة المستهدفة فإن أغلب أعمار المشاركين تتراوح بين 20 و40 سنة بنسبة 68.2%، تمثل فئة الذكور 53.7% والإناث 46.3%، أكبر نسبة والتي تقدر بـ 61% من الموظفين يمتلكون مؤهل علمي جامعي بالإضافة إلى 34.2% يملكون المستوى الثانوي، أما فيما يخص سنوات الخبرة فكانت النتائج كما يلي: غالبية موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يملكون خبرة مهنية تفوق الـ 10 سنوات والتي تقدر بـ 51.2% تليها نسبة 19.5% يملكون خبرة مهنية تتراوح ما بين الخمس والعشر سنوات، وهو ما يؤثر على كفاءة وفاعلية النشاطات التي يقوم بها هؤلاء الأفراد خصوصا فيما يتعلق بالتعامل مع العملاء. ونجد 12.2% تقل خبرتهم المهنية عن السنة الواحدة، في حين تصل نسبة ذوي الخبرة المهنية التي تتراوح ما بين 1 إلى 5 سنوات إلى 17.1%، هذه النسب تتوافق مع المناصب التي يشغلها الموظفون في المؤسسة حيث وجدنا أن أكبر نسبة توافق مهنة عون إداري بنسبة 41.5% تليها إطار بنسبة 31.7% ثم رئيس مصلحة بنسبة 19.5% وفي الأخير عامل بسيط بنسبة 7.3%.

2-5- تحليل فقرات الاستبيان:

المحور الأول: العلاقات الإنسانية مع العملاء.

الجدول رقم (2): نتائج إجابات العينة بالنسبة للمحور الأول.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1-تستمتع بحق بالعمل من أجل خدمة الآخرين.	1.87	0.7808	جيدة
2- في معظم الأحوال تكون مبتسما في وجه الآخرين.	1.75	0.7341	جيدة
3- تكون سعيدا عندما تنتهي أعمال العملاء (الزبائن) بنجاح.	1.51	0.5060	جيدة
4- ترى أن أساس وظيفتك هو العلاقات الإنسانية مع العملاء (الزبائن).	2.02	0.8799	جيدة

المصدر: من إعداد الباحثة.

يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (1.51 - 2.02) وبانحراف معياري بين (0.5060 - 0.8799) وذلك بالموافقة على كل العبارات بدرجة جيدة ما يعني أن مؤسسة اتصالات الجزائر ممثلة بموظفيها تدرك جيدا أنها مؤسسة خدمية سر نجاحها هو

توفير خدمة متميزة، ويمكن الحصول عليها من خلال التعامل الإنساني مع العميل وإضفاء الطابع الشخصي في العلاقة معه فمن أهم الوسائل التي تزيد من تمسك العميل بالمؤسسة وتحسن نوعية الخدمة هي تبني المؤسسة لسياسات تحث الموظفين على التعامل مع العملاء بشكل حسن وبصدر رحب وجعل تجربة التعامل مع المؤسسة تجربة مريحة وليس لها مثيل، هذا ما يدفعه للتعامل مع المؤسسة مرة أخرى إلى جانب جلبه لعملاء آخرين من خلال نقل الكلمة الطيبة عن المؤسسة.

المحور الثاني: التعامل مع العملاء بإيجابية.
الجدول رقم(3):نتائج إجابات العينة بالنسبة للمحور الثاني.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1- تضع العميل (الزبون) في مركز الاهتمام المطلوب؟	1.56	0.5936	جيدة
2- أنت مقتنع بشعار " العميل (الزبون) دائما على حق.	2.80	0.9802	متوسطة
3- هل تحافظ على مظهرك	1.50	0.5547	جيدة
4- تعتذر للعملاء في حالة تأخير معاملاتهم أو لوقوع خطأ ما.	1.75	0.7993	جيدة
5- تتحكم في انفعالاتك ومزاجك في معظم الأوقات عند التعامل مع العملاء.	2.24	0.9945	جيدة
6- تؤمن بأول مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة "كسب رضا العملاء"	1.58	0.4566	جيدة
7- لديك صعوبات في التعامل مع العملاء.	2.97	0.9350	متوسطة
8- تعطي المؤسسة تحفيزات للعاملين عند تغطيتهم لعدد كبير من العملاء.	2.95	1.0712	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة.

يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (1.50 - 2.97) وبانحراف معياري بين (0.5547 - 0.9350) بالموافقة بدرجة جيدة لغالبية الفقرات ما يعني أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يدركون أن سر العلاقات الجيدة مع العملاء هي المظهر الجيد، واللباقة، كما يجب أن يكون إيجابيا مع العميل فخدمة العملاء الناجحة والفعالة تعني حل المشاكل التي يعاني منها العملاء في فترة قصيرة، والاستعداد التام والدائم لتوجيه الاعتذار حتى لو لم يكونوا على خطأ، والتحكم في الانفعالات وفصلها عن العمل، وهو ما ينقل للعميل التزام المؤسسة بعملها والعمل على كسب احترام ورضا العميل عنها، ومنه المعيار الأول الذي يحدد نجاح الموظفين المهني هو مدى إسعادهم وإرضائهم للعملاء، حيث تعتبر السياسة التي تركز على العميل بشكل رئيسي من أفضل السياسات التي يجب إتباعها إذا أرادت المؤسسة أن تحافظ على عملائها ووفائهم لها.

المحور الثالث: المستوى المعتمد في تسويق العلاقات.
الجدول رقم(4):نتائج إجابات العينة بالنسبة للمحور الثالث.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1- المستوى الذي تعتمد عليه مؤسستك في تسويق العلاقات في مجال تقديم الخدمات هو بناء جسور اجتماعية مع العملاء، حيث تستمر المؤسسة في الاتصال بعملائها وتحاول أن تكون على معرفة متزامنة بحاجاتهم.	3.12	1.0048	متوسطة
2- المستوى الذي تعتمد عليه مؤسستك في تسويق العلاقات في مجال تقديم الخدمات هو بناء جسور هيكلية، من خلال تقديم خدمات تسهم في إضافة القيمة للعملاء، لا تكون موجودة لدى بقية المؤسسات المنافسة.	3.17	0.9975	متوسطة
3- المستوى الذي تعتمد عليه مؤسستك في تسويق العلاقات في مجال تقديم الخدمات هو استخدام الحوافز السعرية لتشجيع العملاء على الاستمرار في التعامل معها.	2.24	0.9945	جيدة

المصدر: من إعداد الباحثة.

يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.24- 3.17) بانحراف معياري تروح ما بين (0.9945- 0.9975) وهذه النتائج تشير إلى أن المؤسسة لا تدرك أهمية العلاقات طويلة الأمد مع العملاء وخلق جسور هيكلية تجعل من مغادرة العميل للمنظمة تكلفة إضافية يتحملها هذا الأخير، وبالتالي تمكنها من المحافظة على عملائها، في حين أنها تعتمد على السعر فقط في تحفيز العملاء على الاستمرار في التعامل معها.

6- نتائج اختبار الفروض:

لمعرفة مدى تبني مؤسسة اتصالات الجزائر لإدارة علاقات العملاء قمنا باختبار الفرضيات كما يلي:

جدول رقم(5): نتائج اختبار الفرضيات.

الدلالة الاحصائية	معامل الارتباط لسبيرمان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفروض	
0.000	0.539	0.7252	1.78	مقبولة	العلاقات الإنسانية مع العملاء
0.000	0.676	0.7981	2.16	مقبولة	التعامل مع العملاء بإيجابية
0.003	0.446	0.9989	2.84	مقبولة	المستوى المعتمد في تسويق العلاقات

المصدر: من إعداد الباحثة.

يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لمدى التزام المؤسسة بتطبيق إدارة علاقات العملاء تراوحت ما بين (1.78 - 2.84) وكان أبرزها محور العلاقات الإنسانية مع العملاء وأدناها محور المستوى المعتمد في تسويق العلاقات حيث أن المتوسطات الحسابية ترامحت بين الجيدة والمتوسطة، كما يظهر الجدول كذلك أن جميع المحاور ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≥ 0.05)، ومنه يتم قبول فرضيات الدراسة، وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجموع الكلي 2.26 مما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى سياسة إدارة علاقات العملاء بدرجة جيدة.

7- التوصيات والاقتراحات:

- على ضوء النتائج المتحصل عليها من الدراسة نقترح مجموعة من التوصيات والاقتراحات تتمثل في:
- يعتبر العميل الخارجي أهم المرتكزات التي تمكن المنظمة من التفوق على منافسيها، ومنه على المؤسسة السعي الدائم للمحافظة عليه من خلال تلبية حاجاته ورغباته وحتى التفوق عليها من أجل إسعاده.
- عدم إهمال العميل الداخلي (الموظفين) باعتباره العنصر المحوري في خلق القيمة المضافة عند تقديمه للخدمة، وبالتالي التأثير على إرضاء العميل الخارجي، وهذا يستدعي من المنظمة تطوير سياسات العمل لتدعيم انتماء الموظفين وتحسيسهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- الخدمة المتميزة هي نتاج مجموعة من السياسات والإجراءات تهدف بالدرجة الأولى إلى إرضاء العميل ومنه تحقيق ميزة تنافسية.
- ضرورة تخطيط وتنفيذ مجموعة من البرامج التعريفية بالعميل وأهمية كسب رضاه وولائه في إطار الحملات التحسيسية بالمؤسسة.
- ضرورة ترسيخ مفهوم الجودة في عقول موظفيها وأنها ترقد في عين العميل الخارجي، فهو الذي يحكم عليها، وبالتالي كسب رضا العميل يعد من أهم مبادئ تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة بالإضافة إلى أنه نتيجة حتمية لها.
- سر التفوق وتقديم خدمة متميزة هو التعامل الإنساني مع العميل وإضفاء الطابع الشخصي في العلاقة معه، أي السعي للتعرف على كل منهم كإنسان والارتباط به.

- على مؤسسة اتصالات الجزائر أن تدرك أهمية العلاقات طويلة الأمد بعملائها وبناء الجسور الهيكلية، وليس فقط إتقان أساليب الاتصال غير المتكرر معه، فهي التي تمكن المؤسسة من معرفة المزيد عن احتياجات وتفضيلات عملائها وبالتالي تحقيقها.
- مراجعة نظام الحوافر والرواتب وربطها بأداء الموظفين ومدى قدرتهم على تقديم خدمات متميزة.

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية:

- 1- السيد عليوة، 2001، تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، (الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- 2- رون كار، دون لاوهويك، الإعداد والترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، 2001، خدمة العملاء المتميزة، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر.
- 3- علي السلمي، 2002، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- 4- عمرو عبد الرحمان توفيق، 2007، علاقات العملاء، ترجمة: هالة صدقي، مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك، مصر.
- 5- مأمون سليمان الدرادكة، 2006، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 6- مدحت محمد أبو النصر، 2010، أسس الخدمة المتميزة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- 7- منى شفيق، 2005، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإداري، مصر.
- 8- ناجي معلا، 2010، خدمة العملاء: مدخل اتصالي سلوكي متكامل، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون الأردن.

باللغة الأجنبية:

- 1- Carole Hamon, Pascal Lézin, Alain Toullec, 2004, **Gestion de clientèles**, Dunod, Paris.
- 2- Gilbert Rock, Marie-Josée Ledoux, 2006, **Le service à la clientèle**, édition de renouveau pédagogique inc, québec .
- 3- Line Lasser, Bernard Legrand, 2002, **CRM : les attentes des clients**, VMP Pearson éducation, France .