



مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان:

محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

تخصص: تسويق الخدمات

موجهة لطلبة: السنة الثالثة، السداسي السادس
ليسانس، نظام ل.م.د LMD

قسم: العلوم التجارية

من إعداد الدكتورة: شيقارة هجيرة

الصفحة	المحتوى
ص03-ص28	الفصل الأول : ماهية إدارة علاقات الزبائن
ص03	مقدمة الفصل
ص04	المبحث الأول: ماهية التسويق بالعلاقات
ص04	المطلب الأول: مفهوم التسويق بالعلاقات
ص05	المطلب الثاني : مراحل ظهور و مميزات التسويق بالعلاقات
ص07	المطلب الثالث: عناصر التسويق بالعلاقات
ص10	المبحث الثاني : إدارة العلاقة مع الزبون
ص10	المطلب الأول: مفهوم إدارة علاقة الزبون
ص15	المطلب الثاني: أهمية وهدف إدارة العلاقة مع الزبون
ص18	المطلب الثالث: خطوات تنفيذ إدارة العلاقات مع الزبون
ص19	المبحث الثالث: تطور موقع الزبون ضمن الفكر التسويقي وإدارة المؤسسة
ص20	المطلب الأول: التصورات الكلاسيكية للتسويق والنظرة إلى الزبون
ص22	المطلب الثاني :التصور التسويقي الحديث والنظرة إلى الزبون
ص28	خاتمة الفصل
ص28	دراسة حالة
ص30 - ص 59	الفصل الثاني : قيمة الزبون
ص30	مقدمة الفصل
ص31	المبحث الاول: ماهية الزبون
ص31	المطلب الأول: مفهوم العميل والزبون
ص32	المطلب الثاني : تصنيف زبائن المؤسسة
ص36	المطلب الثالث : دورة حياة الزبون
ص38	المطلب الرابع: مكانة الزبون في منهج إدارة المؤسسة
ص39	المبحث الثاني: خلق القيمة للزبون
ص39	المطلب الأول: مفهوم القيمة للزبون

43ص	المطلب الثاني: سلسلة القيمة
47ص	المطلب الثالث: تحليل التوجه نحو خلق القيمة
52ص	المبحث الثالث: تحليل قيمة الزبون
52ص	المطلب الأول: مفهوم ربحية الزبون
56ص	المطلب الثاني: كيفية قياس ربحية الزبون و الاحتفاظ بالزبون المربح
59ص	خاتمة الفصل
59ص	دراسة حالة
ص 61 - ص 94	الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأنظمة إدارة العلاقات مع الزبائن
61ص	مقدمة الفصل
61ص	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تكنولوجيا المعلومات
62ص	المطلب الأول: مفهوم جودة المعلومات
65ص	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول تكنولوجيا المعلومات
72ص	المبحث الثاني: تكنولوجيا الاتصالات
73ص	المطلب الأول : مفهوم تكنولوجيا الاتصالات
74ص	المطلب الثاني : تطبيقات تكنولوجيا الاتصالات
77ص	المطلب الثالث : مراكز الاتصال
80ص	المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات كمطلب أساسي في ادارة العلاقة مع الزبون
80ص	المطلب الأول: دمج تسيير العلاقة مع الزبون مع تكنولوجيا المعلومات
87ص	المطلب الثاني: استخراج البيانات Data Mining وتخزين المعلومات حول الزبون
90ص	المطلب الثالث: برامج إدارة علاقة الزبائن
94ص	خاتمة الفصل
94ص	دراسة حالة
ص 96 - ص 124	الفصل الرابع : رضا وولاء الزبون
96ص	مقدمة الفصل
97ص	المبحث الأول: ماهية رضا الزبون

ص 97	المطلب الأول: مفهوم الرضا والنظريات المفسرة له
ص 101	المطلب الثاني: تحليل محددات الرضا وعدم الرضا
ص 103	المطلب الثالث: نواتج الرضا وأدوات تحسينه
ص 106	المطلب الرابع: قياس رضا الزبون
ص 112	المبحث الثاني: ولاء الزبون
ص 112	المطلب الأول: تعريف ولاء الزبون
ص 114	المطلب الثاني: وسائل بناء ولاء الزبون
ص 117	المطلب الثالث: بناء استراتيجية ولاء الزبون
ص 122	خاتمة الفصل
ص 122	دراسة حالة
ص 123	خاتمة عامة
ص 124	قائمة المراجع و المصادر

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
ص5	الشكل رقم 1: مراحل ظهور التسويق بالعلاقات
ص8	الشكل رقم 2: عناصر التسويق بالعلاقات
ص13	الشكل رقم 3: مكونات إدارة علاقات الزبائن
ص14	الشكل رقم 4: العلاقة بين CRM والإدارة
ص18	الشكل رقم 5: خطوات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن
ص23	الشكل رقم 6: النظام التسويقي في ظل التوجيه بالزبون
ص25	الشكل رقم 7: ثلاثية التنمية للمؤسسة
ص35	الشكل رقم 8: مصفوفة زبائن المؤسسة
ص37	الشكل رقم 9 مراحل تطور الزبون
ص38	الشكل رقم 10: موقع الزبون ضمن هرم المؤسسة
ص40	الشكل رقم 11: محددات القيمة
ص42	الجدول رقم 12: قيم المنتج
ص44	الشكل رقم 13: سلسلة القيمة
ص53	جدول رقم 14 : اهم تعاريف ربحية الزبون
ص54	جدول رقم 15: مسببات التكلفة المنخفضة والمرتفعة لربحية الزبون المنفرد
ص55	الشكل رقم 16: مصفوفة ولاء/ ربحية الزبون
ص83	الشكل رقم 17: بناء قاعدة بيانات الزبون
ص89	الشكل رقم 18: كيفية عمل إدارة العلاقة مع الزبون داخل المؤسسة
ص98	الشكل رقم 19: صنع القرار و التقييم ما بعد الشراء وعلاقته بالرضا و عدم الرضا
ص109	الشكل رقم 20: مخطط إدارة شكاوى الزبون

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
ص4	الجدول رقم 1: اهم تعاريف التسويق بالعلاقات
ص42	الجدول رقم 2: قيم المنتج
ص53	الجدول رقم 3: اهم تعاريف ربحية العميل
ص54	الجدول رقم 4: مسببات التكلفة المنخفضة والمرتفعة لربحية الزبون المنفرد
ص73	الجدول رقم 5: المطابقة بين المعالجة اليدوية والالكترونية للمعلومات و البيانات
ص76	الجدول رقم 6: منافع تطبيقات تكنولوجيا الاتصالات و القدرات الاستراتيجية التي تنشدها
ص106	الجدول رقم 7: مقارنة بين استراتيجية الحصة السوقية و استراتيجية الرضا

توطئة

لقد تم إعداد هذه المحاضرات لتتناسب مع المتطلبات المبدئية للدراسة في مجال التسويق، وفق البرنامج الوزاري المعتمد، وعلى ذلك فقد حاولت جاهدة التبسيط و الإلمام بالمفاهيم و أسلوب العرض ما أمكن ليسهل للطالب الذي يدرس التسويق الخدمي التعامل معها، و اتساقا مع الهدف من إعداد هذه المحاضرات، فقد تم عرض المادة العلمية الواردة فيه كالتالي:

الفصل الأول : ماهية إدارة علاقات الزبائن

الفصل الثاني : قيمة الزبون

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأنظمة إدارة العلاقات مع الزبائن

الفصل الرابع : رضا وولاء الزبون

مقدمة عامة:

في ضوء الانتقال من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة والمعلومة أصبح من الضروري على المؤسسات التي تتسم بالتغير السريع في بيئتها وهذا لمزاولتها لأنشطة تتميز بعدم الملموسية إلى التوجه نحو الزبون والذي من خلاله تستمد قوتها. وتتمكن من تحقيق أقصى الأرباح وضمان استمراريتها، لهذا أصبحت مثل هذه المؤسسات الخدمية تسعى جاهدة لكسب الزبائن وبناء علاقات طويلة الأمد معهم حيث اعتبرت أن الزبون الذي يحقق للمؤسسة أقصى ربح هو الزبون المثالي وعليه تعمل على توطيد علاقتها معه، ومن أجل ذلك ظهرت إدارة متخصصة في هذا المجال تعرف بإدارة العلاقة مع الزبون. بالإضافة إلى أن المؤسسات تسعى إلى كسب أكبر حصة سوقية في المجال الذي تنشط فيه وتحاول أن تمتلك أكبر عدد من الزبائن وهذا يمكنها لتكون الرائدة في السوق.

إن إدارة علاقات الزبائن CRM ، هو نهج يتم استخدامه من قبل القسم التسويقي بالمؤسسات، من أجل إدارة العلاقة بين العلامة التجارية والعملاء الحاليين والمستهدفين. قد يقصد بالعملاء الأفراد على اختلاف خصائصهم، وقد يقصد بهم المؤسسات التي يتم التعامل معها على أساس شخصياتها الاعتبارية. يمكن الإشارة إلى إدارة العلاقات أيضاً، بكونها الأنظمة الآلية التي تعمل على تحليل أنشطة الجمهور التسويقية وعلاقتها بالعلامة التجارية. في الحالتين، فإن المفهوم البشري والآلي يشتركان في مهمة واحدة، وهي تحسين أسلوب التواصل مع الزبون المستهدف ومنحه أفضل تجربة شرائية ممكنة.

تعمل أنظمة إدارة العلاقات على تجميع كل صغيرة وكبيرة تتعلق بالزبائن، بداية من بياناتهم الشخصية كالعمر والمستوى الاجتماعي والمادي، وصولاً إلى دراسة خصائصهم النفسية وتفاعلاتهم المختلفة مع الرسائل التي توجه إليهم. تعمل هذه المعلومات كحجر الأساس التي تقوم عليه الأنشطة التسويقية ككل، وبدونها لن تستطيع الحملات التسويقية تحقيق أهدافها بالكفاءة المطلوبة، وبدونها أيضاً لا تستطيع الشركة التواصل مع جمهورها الحالي أو جذب المزيد من الجمهور المستهدف. فقبل حقبة التسعينات، لم يكن هناك نظام واضح لإدارة هذه العلاقات. فكانت مهمة فهم العميل تقع على عائق الموظفين المختصين في إدارة العلاقات العامة. لكن مع ظهور الإنترنت وتوسع الشركات على المستوى الإقليمي والدولي، أصبحت مهمة إدارة العلاقات مسؤولية تتولها تطبيقات الـ CRM الحديثة، بحيث تنظم العلاقة بين الشركات وجمهورها المتشعب، وتوضح الطرق الأكثر فعالية في التأثير على تفضيلاتهم وميولهم الغير متجانسة.

ويمكن وصف نهج إدارة العلاقات بكونه قاموساً شاملاً يضم كل ما يتعلق ببيانات الزبائن، بحيث يسهل الرجوع إليه عند الاستعانة به في تأسيس الحملات الدعائية، أو عند صياغة الرسائل الدعائية التي ترغب المؤسسة في إرسالها. فخبراء التسويق عادة ما ينظرون إلى هذا النهج كونه العنصر الفعال في

العملية التسويقية ككل. إذا صح هذا العنصر، صحت معه جميع النتائج المترتبة عليه. إذا فشل هذا العنصر، فشلت معه جميع الوسائل التسويقية المساعدة.

تكتسب إدارة العلاقات أهميتها من كونها وسيلة المؤسسات في محاصرة الزبون وإبعاده عن أي رسائل تشنيتية منافسة. فبفضل هذه الأنظمة تستطيع الشركة أن تضع العميل في بؤرة الاهتمام، بحيث تحيطه بالرسائل التي يرغب حقاً في تلقيها، وتمنحه القيمة التي يبحث عنها.

وكنيجة لهذا الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم، أصبح عنواننا لأحد المقاييس المدرسة لطلبة تخصص " تسويق الخدمات". والذين تم توجيهه هذه المطبوعة المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبون لهم.

وقد اعتمدنا في إعداد هذا المطبوعة على عنصري التبسيط والإيجاز في عرض المفاهيم وتحليل مختلف الحالات التي تم دراستها حتى يتسنى للطلبة من استوعابها، وذلك تماشياً مع خصائص التكوين في ظل نظام ل م د، حيث يدرس مقياس تسويق الخدمات إدارة علاقات الزبائن في السداسي الأول في السنة الثالثة ليسانس خلال تكوينه، وهو ما يستدعي اعتماد أسلوب العرض الدقيق والبسيط حيث يتسنى للإمام بكل جوانب هذا المقياس.

ومقياس إدارة علاقات الزبائن هو مقياس في غاية من الأهمية لاسيما لطلبة التسويق بمختلف تخصصاتهم، فهذه المطبوعة موجهة لطلبة الليسانس في ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، وبشكل أساسي في تخصصات: التسويق، تسويق الخدمات .

وقد يتضمن هذا الكتاب البيداغوجي الفصول التالية:

الفصل الأول: ماهية إدارة العلاقات مع الزبائن؛

الفصل الثاني: قيمة الزبون؛

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و أنظمة إدارة العلاقات مع الزبائن؛

الفصل الرابع: رضا وولاء الزبون.

الفصل الأول: ماهية إدارة علاقات الزبائن

مقدمة الفصل:

تطور التسويق بتطور الزمن وظهرت توجهات جديدة له منذ ثمانينات هذا القرن، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على خلق وإدامة العلاقات المستندة للزبون، أو التفاعل بشكل مستمر مع الزبائن الذي يؤدي إلى إرضاءهم وكسب ولائهم والاحتفاظ بهم، فهذا التحول في الفلسفة التسويقية ساعد الشركات في مواجهة الكثير من التحديات واستغلال الفرص التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، الأمر الذي ساعدها في التغلب أو على الأقل مواجهة المنافسة وهذا ما ينطوي تحت فلسفة التسويق بالعلاقات وبالأخص إدارة علاقات الزبائن.

ويمكن القول أن إدارة العلاقات مع الزبائن ظهرت نتيجة للتطور الطبيعي في المفهوم التسويقي الذي أصبح يعطي أهمية أكبر للزبون، فبعد شعار "الزبون الملك" الذي تزامن مع ظهور التسويق، صار هناك ظهر شعار جديد "الزبون الشريك" أو بعبارة أخرى "الزبون الخبير".

وسنحاول من خلال هذا الفصل تناول مفهوم التسويق بالعلاقات، كما سنحاول تقديم تعريف لهذا الأخير إضافة إلى تعريف إدارة علاقات الزبائن وذلك لتعميق فهم الطالب وزيادة قدرته على التحكم في مختلف المفاهيم التسويقية.

المبحث الأول: ماهية التسويق بالعلاقات:

يستخدم العديد من المؤلفين مصطلح التسويق بالعلاقات مع وجود اختلاف في التعريف فيما بينهم وإلى جانب ذلك هناك من يستخدم مصطلحات مختلفة مثل التسويق العلائقي Relational Marketing التبادل بالعلاقات Relationship Exchange ، كمرادف للتسويق بالعلاقات Relationship Marketing وهي مصطلحات تصب نسبيا في نفس المعنى . على الرغم من عدم وجود تعريفات دقيقة لهذه المصطلحات.

المطلب الأول: مفهوم التسويق بالعلاقات:

ظهرت في أدبيات التسويق الحديث ما عرف بالتسويق بالعلاقات Marketing Relationship الذي يقوم على أسس مخالفة تماما لما كان سائدا وفق المفهوم التقليدي للتسويق، وكانت عبارة التسويق العلاقات قد استخدمت لأول مرة في الثمانينات، و يعتبر Berry من الأوائل الذين قدموا هذا المصطلح في سنة 1983 وهي مازالت مصطلحا جديدا. الجدول التالي يلخص اهم التعريفات:

الجدول رقم 1: أهم تعاريف التسويق بالعلاقات

الكاتب	التعريف
Berry (1983)	جذب والاحتفاظ بالزبائن وتقديم خدمات متنوعة من قبل المنظمة وتعزيز العلاقة مع الزبون
Berry and Parasuraman (1991)	التسويق بالعلاقات يتعلق بجذب وتطوير وصيانة العلاقة مع الزبون
Gummesson (1994)	التسويق بالعلاقات هو النظر إلى العلاقة بشمولية وتفاعلية
Morgan and Hunt (1994)	التسويق بالعلاقات هو تقوية كل الأنشطة التسويقية بطريقة مباشرة نحو الاستقرار وصيانة وتطوير التبادل ضمن علاقة ناجحة
Shet and Parvatiyar (2000)	يتضمن ويدمج بين كل من المستهلكين والموردين وبقية الشركاء المساهمين في تطوير الأنشطة التسويقية للمؤسسة
Grönroos (1996)	التسويق بالعلاقات يتحدد من خلال استقرار وصيانة وتطوير العلاقات مع الزبائن وكل أصحاب المصلحة مع تحقيق الربح والوصول إلى تحقيق أهداف جميع الأطراف المعنية من خلال عملية التبادل مع الالتزام بالوعود المقدمة

المصدر: بتصريف عن منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 12، 13.

ومن خلال ما تم تقديمه من تعاريف للتسويق بالعلاقات، يمكن أن نعتمد التعريف الذي قدمه (2003) Kotler بأن هذا المفهوم عبارة عن "إنشاء علاقات قوية مع الزبائن والذين يتم اختيارهم على أساس مساهمتهم المحتملة في تحقيق نجاح المؤسسة"¹.

ويتطلب التسويق بالعلاقات أن تكون كل أجزاء المؤسسة منسقة في تعاملها مع الزبون، وأن يلعب التسويق الدور الرئيسي في هذا التعامل. ومن خلال مجموعة والتعاريف المقدمة سابقا، نستنتج بأن التسويق بالعلاقات له خصوصية تتمثل في:²

أ- استخدامه وسائل نشاط تفاعلية شخصية، تختلف عن وسائل الاتصال الجماهيري.

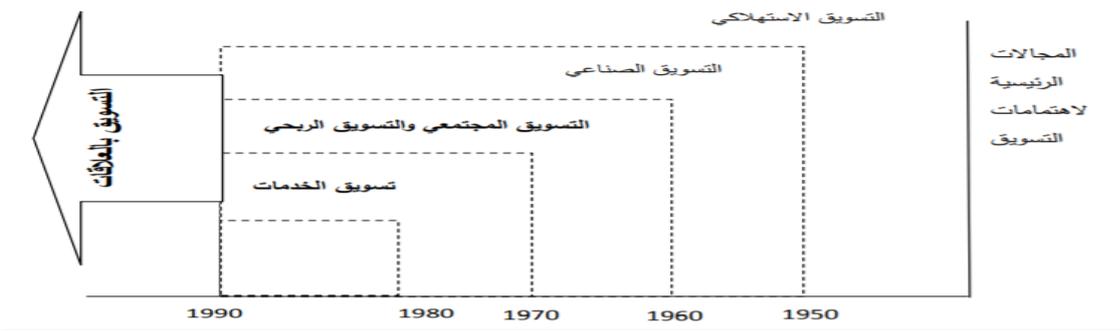
ب- هدفه هو الحصول على تقوية أو تغيير مواقف الزبون بشكل إيجابي اتجاه العلامة، أكثر من الحصول على صفقة آنية، بمعنى أن هدفه يكمن في إطالة تعامل الزبون مع المؤسسة قدر المستطاع، وهو ما يميزه عن البيع الشخصي، هذا الأخير الذي هدفه هو إحداث صفقات آنية دون الاهتمام بطبيعة العلاقة التي تجمع المؤسسة والزبون.

كما أن التسويق بالعلاقات هو فن القدرة لبناء علاقات شخصية متبادلة مع العملاء، وهو فن خلق العلاقات الشخصية مع الزبائن، تطوير متبادل لعلاقات طويلة الأجل بين البائع والمشتري ويعتبر من وجهة نظر الزبائن على أنه فرصة لتبادل المعلومات.

المطلب الثاني : مراحل ظهور و مميزات التسويق بالعلاقات:

يمكن في الأخير تقديم مراحل ظهور التسويق بالعلاقات كامتداد للمفهوم التسويقي من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 1: مراحل ظهور التسويق بالعلاقات



المصدر: درمان سليمان صادق ، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، ط 1 ، كنوز المعرفة، 2012، ص 14.

¹ بن جروة حكيم، محمد بن جوحو، تسويق بالعلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة ورقلة، ص 03.

² منى شفيق، التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة، مصر، 2006، ص 12.

ويلخص الشكل السابق تطور المفهوم التسويقي منذ ظهوره في الخمسينات من القرن الماضي حين انتشر في قطاع السلع الاستهلاكية، ثم تبنيه بالنسبة للأسواق الصناعي (التسويق الصناعي) في الستينات، ثم امتداده ليشمل المؤسسات غير الهادفة للربح (التسويق السياسي، التسويق المجتمعي...) بداية من السبعينات، إلى تسويق الخدمات في الثمانينات، ووصولاً إلى التسويق بالعلاقات الذي ظهر في القطاع الصناعي، ثم انتقل إلى قطاع الخدمات ليصبح مع نهاية التسعينات توجهًا حديثًا للتسويق يجعل من العلاقة بين المؤسسة والزبون محوراً أساسياً لنشاط التسويق. وتتبين أهمية تسويق العلاقات فيما يلي:³

- ✓ يساهم تسويق العلاقات في الاحتفاظ بمستوى عالٍ من التواصل الدائم مع الزبائن ومحاولة تقوية العلاقات معهم من خلال الوسائل التي تساعد على الوصول إليهم بشكل سريع و مناسب مثل: الانترنت، الهاتف...؛
- ✓ يركز تسويق العلاقات على أهمية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكثر من مجرد السعي لاستقطاب الزبائن الجدد؛
- ✓ يعتبر الوفاء بالوعد أهم مبدأ في تسويق العلاقات يحقق التطوير للخدمات التي يحتاجها الزبائن فتكسب المؤسسة رضاهم وولاءهم واستمرارهم في التعامل معها؛
- ✓ يسهل تسويق العلاقات إجراء عمليات التفاعل والاتصال مع الزبائن لمعرفة حاجاتهم و رغباتهم وتقديمها بالطرق التي يفضلونها و بأسلوب أفضل من المنافسين.

كما يحقق تسويق العلاقات المنافع لكل من المسوق والزبون معاً:

(1) بالنسبة للمؤسسات التي تتبنى هذا المفهوم:

- ✓ تعتبر العلاقات طويلة الأجل مع الزبائن ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- ✓ يساعد تسويق العلاقات المؤسسات على تحقيق أرباح و عائدات مستقرة ومستمرة؛
- ✓ يحقق صورة في ذهن الزبون بأن المؤسسة تحتل موقع الخبير بالنسبة له في مجال تخصصها؛
- ✓ تقليل التكاليف الترويجية وجهود استقطاب زبائن جدد؛
- ✓ المساعدة على استهداف الزبون المناسب والمريح في الوقت المناسب؛
- ✓ خلق عملية اتصال باتجاهين بين المؤسسة و زبائنها و بين المؤسسة و الأطراف الأخرى التي تتعامل معها يحقق من التغذية العكسية التي تساهم في تطوير العلاقات المستقبلية.

(2) بالنسبة للزبون:

³ يسمين دروازي، محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، السنة الجامعية 2017/2018

- ✓ الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزبون التعامل معها؛
 - ✓ العلاقات الاجتماعية مع المسوق والتي تساعد على الحصول على المعاملة الخاصة دائماً؛
 - ✓ التقليل من تكاليف التحول من مسوق لآخر سواء التكاليف المادية أو النفسية.⁴
- وباعتبار أن تسويق العلاقات يعمل وفق منطلق "أنا أسمع، أنا أحل، أنا أتكيف" فإنه ينتج عدة أهداف خاصة في إطار إدارة علاقة الزبون نذكر أهمها:
- ✓ تحديد الزبائن لتسهيل تحقيق ولائهم؛
 - ✓ توسيع نطاق العلاقة مع كل زبون أكثر من البحث عن زيادة عدد الزبائن.
 - ✓ بناء علاقات مستدامة و مرضية مع مختلف الأطراف في السوق بهدف الحصول على ثقتهم على المدى البعيد؛⁵
 - ✓ دعم سياسات وإجراءات الاحتفاظ بالزبائن لأن جذب زبائن جدد أكثر كلفة خمس مرات من الاحتفاظ بهم؛
 - ✓ إدراك أسباب تسرب الزبائن بطريقة عملية؛
 - ✓ تسهيل عمليات التفاعل مع المؤسسة في أي زمان ومكان؛
 - ✓ شعور الزبائن بأنهم يتعاملون مع مؤسسة مميزة تتعرف إليهم بشكل شخصي في كل تعامل بينهم.
- تمس أهمية تسويق العلاقات كلاً من المؤسسة والزبون على حد سواء فتسهيل نقل المعلومات يساعد كلاهما على الاستفادة أكثر من العلاقة كما أن أهداف تسويق العلاقات حساسة واستراتيجية ولا تتحقق إلا من خلال فهم عناصره.

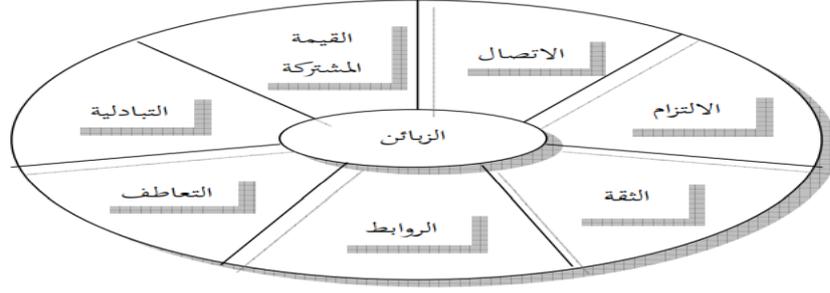
المطلب الثالث: عناصر التسويق بالعلاقات:

العديد من الباحثين الذين تطرقوا عند دراستهم لموضوع التسويق بالعلاقات إلى ذكر العناصر المكونة لهذا النشاط، وكل من هؤلاء الباحثين تطرق إلى ذكر العناصر بكاملها أو البعض منها، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

⁴عائشة بوسطة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011)، ص 33،34.

⁵ Philip Kotler, Marketing Management, 11eme éditions, 2003, p28.

الشكل رقم 2: عناصر التسويق بالعلاقات



Source: Leo Y.M. Sin and others, **Relationship Marketing Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation.** Journal of Business Research, Vol.58, No.2, 2005, P.187.

وفيما يلي شرح لكل عنصر من حيث التعريف والدور الذي يلعبه هذا العنصر في تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات:⁶

1. **الاتصال:** يعتبر الاتصال وسيلة تبادل رسمية أو غير رسمية للمعلومات بين البائعين والمشتريين، لأن التسويق بالعلاقات يسلط الضوء على أهمية تبادل المعلومات في العلاقات التجارية، ولما لهذا العنصر من تأثير إيجابي وغير مباشر على عنصر الالتزام في العلاقات التجارية. عملية الاتصال بالزبائن من بين السمات التي تتميز المؤسسات التي تقوم بإدارة زبائنهم مباشرة من خلال التقنيات الخاصة بالتسويق مثل: التسويق عبر الهاتف أو البريد المباشر والانترنت. بالإضافة لدوره الهام في العلاقات السائدة بين الزبائن والموردين. ومنهم من اعتبر أن الاتصال جوهر عملية التفاعل الحاصلة بين الموردين والزبائن.
2. **الثقة:** يعتبر هذا العنصر من عناصر العلاقات التجارية وهو ذلك المستوى الذي يشعر به كل طرف في الاعتماد على سلامة الوعود التي يقدمها الطرف الآخر في علاقات التبادل. وهناك من يرى بأن الثقة تنشأ عندما تحدث عمليات التبادل بشكل موضوعي ونزيه. وهي مصطلح يتسم بالاعتقاد لأنه يرجع إلى الإيمان والاعتماد على صدق، أمانة وكفاءة شخص موثوق. إذا فالثقة هي الاستعداد للاعتماد على شريك التبادل سواء كان ذلك من جانب الزبون أو المسوق، وهي لا تتصف فقط بالسلوك وإنما بخصائص جوهرية كالدافعية، الكفاءة، الأمانة، النزاهة، المصداقية، الشفافية، الوعود والميل إلى المساعدة. وهناك من يعتبر بأن الروابط الاجتماعية تساهم بشكل فاعل في خلق عنصر الثقة بين الأطراف، وهي تشجع على زيادة التعاون، التواصل وتبادل المعلومات، وهي

⁶ نجاح يخلف، دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن دراسة ميدانية لشركات الاتصالات: موبيليس، جازي، أوريدو، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة، السنة الجامعية 2017/2018، ص 17.

أساس بناء علاقات طويلة ومتينة بين الزبون والمورد، وحتى على مستوى الموظف الداخلي بالمؤسسة.

3. **الالتزام:** يعبر الالتزام عن رغبة المؤسسة في تنمية علاقتها بالزبائن والاحتفاظ بهم، واستمرار العلاقة معهم، والعمل على تأكيد النجاح طويل الأجل، وهو يعد من أهم العناصر لاستمرار علاقة المؤسسة بالزبون، كما يسمح بالتمييز بين الأفراد الذين سيستثمرون في علاقتهم مع المؤسسة أو الذين سيتركونها. إذا فالالتزام يركز على استمرارية رغبة الأفراد في الاحتفاظ بالعلاقة. وتتمثل متطلبات تطبيق مبدأ التزام المؤسسة فيما يلي:

✓ تزويد الزبائن بأفضل العروض الممكنة مع المحافظة على مستويات الأداء
تصميم وتوجيه كافة الأنشطة، العمليات والإجراءات في المؤسسة للوفاء
بالالتزامات التي تقدمها.

✓ عدم وضع معايير غامضة قابلة للعديد من التفسيرات المختلفة.

✓ عدم إعلان المؤسسة عن بعض المعايير التي لا تنوي تحقيقها.

4. **التعاطف:** يعتبر هذا العنصر مهما في العلاقات التجارية، وهو يمكن كل الأطراف من الاطلاع على أحوال الطرف الآخر، وتتبع أهمية هذا العنصر كونه يسعى إلى فهم حاجات ورغبات الزبائن ومشكلاتهم والعمل على حلها، وتقديم الخدمات الإضافية المرافقة للمنتجات، والعمل الدؤوب على مواكبة توقعات الزبائن، مع التركيز على أن عملية صيانة العلاقة مع الزبائن هي مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في المؤسسة، والتعاطف يعني أيضا أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والأدب و أن يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن، وهذا معناه قدرة المؤسسة وموظفيها على الاهتمام بكل زبون من زبائننا.

5. **التبادلية " التعامل بالمثل":** هو العنصر الخامس من عناصر التسويق بالعلاقة، فهو الذي يجعل كل طرف على استعداد لتقديم خدمة للطرف الآخر مع ثقته بأن الطرف الآخر سيرد الخدمة، وقد أظهرت بعض الدراسات إلى أن التبادل يحتاج إلى معرفة أكثر للسّمات العلائقية لسلوكيات إدارة المؤسسة والزبون، فالعلاقة التبادلية ظاهرة لدراسة التسويق بالعلاقة، فالتبادل هو تفاعل يحدث بين المؤسسة والزبون ويكون على مستويين هما: مستوى المؤسسة، إذ تبرم العقود التجارية والقانونية من أجل شراء وبيع المنتجات بناء على شروط أو بنود معينة، أما على المستوى الفردي فتتم الاتصالات الشخصية والتفاوض والمساومة وتبادل المعلومات بين المؤسسة والزبون، فالتبادل هو أحد العناصر الأساسية للتسويق بالعلاقة، وهو يقوم على أساس ارتباطات بين نشاطات التسويق .
وتقوم التبادلية على البعد المادي للتبادلات التي تتم في إطار العلاقة رابح - رابح، ويقصد بذلك تبادل المنافع والامتيازات المنبثقة من العلاقة الموجودة بين المؤسسة والزبون، حيث تعمل المؤسسة

على تنمية الشعور لدى الزبون بأنه شريك فيها، وأن علاقتهما تبادلية تتطلب استمراريتها في مراعاة تحقيق مصالح الطرفين بطريقة متوازنة

6. **الروابط:** يؤدي هذا العنصر إلى اتفاق المؤسسة والزبون على شيء معين، فالالتزام يؤدي إلى تطوير وتعزيز العلاقات مع الزبائن ومن ثم سيؤدي إلى شعور الزبون بالرضا اتجاه العلاقة بالمؤسسة وتعزيز ولائه، إلا أن متغير الروابط لم يلقى إلا قدراً متواضعاً نسبياً من الاهتمام من قبل الباحثين في مجال التسويق بالعلاقة مقارنة بالعناصر الأساسية السابقة الذكر، بالرغم من أن خلق روابط نفسية بين الزبون والمؤسسة يؤدي إلى تحقيق المزايا التالية:

- ✓ يصبح موظف المبيعات بالمؤسسة من المؤثرين على الزبون في صنع قراراته الشرائية، كما يجد موظف المبيعات سهولة في التعامل مع نفس الزبون، لمعرفته رغبات، احتياجات وأسلوب التعامل الذي يفضله الزبون، مما يؤدي إلى رضا الزبون عن المؤسسة، واستمتاع الموظف بعمله وأدائه بشكل أفضل لتعامله مع زبون راض.
- ✓ انخفاض في تكاليف التسويق لانخفاض وقت تأدية الخدمة للزبون
- ✓ انخفاض في تكلفة استبدال الزبائن المفقودين بزبائن جدد .
- ✓ زيادة الإيرادات التي تحصل عليها المؤسسة من كل زبون.

7. **القيمة المشتركة:** القيم هي مجموعة من المعايير التي يحملها الفرد نحو الأشياء والمعاني وأوجه الأنشطة المختلفة التي تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحوها، وتحدد السلوك المقبول والمرفوض، الصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي وهذه القيم لا تأتي من فراغ فهي مستمدة من البيئة بمعناها الواسع، ومن أهم مصادرها: التعاليم الدينية، التنشئة الاجتماعية، الخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد، ونقصد بالقيم المشتركة المنافع الاقتصادية والمعنوية التي تعود على كل من البائع من جهة مثل: كسب ثقة الزبائن وولائهم، تحقيق المزيد من العوائد والأرباح في الأجل الطويل، إضافة إلى تحقيق سمعة طيبة وحسنة عند جميع أفراد المجتمع، أما القيم والمنافع التي يجنيها المشتري عند وجود ممارسة لمفهوم التسويق بالعلاقات فتمثل في حصوله على مزايا عديدة كالمعاملة الخاصة، العناية والاهتمام، السعر المناسب، والبحث عن الرغبات التي تشبع حاجاته.

المبحث الثاني: إدارة العلاقة مع الزبون:

يتميز المحيط البيئي لأي منظمة بعدم التأكد والتعقيد والتداخل المتغيرات، نقص المواد وتعدد حاجات الزبائن. هذه الوضعية دفعت بالمنظمات إلى التوجه نحو تبني منهجية تركز على الزبون كونه مفتاح وسر بقائها أو زوالها من السوق تتمثل هذه المنهجية في إبرام علاقات ديناميكية ودائمة مع الزبائن الحاليين

والمرتقبين بغية الإشباع والولاء. فظهور هذا التصور كان من اهتمامات الباحثين منذ ظهور المفهوم التسويقي الذي يعتبر الزبون هو مركز القوة لكل قرار تتخذه المنظمة. ومن هذا المنظور، يجب على المنظمة أن تبحث باستمرار عن الكيفية التي من خلالها تقوي علاقتها به وبالتالي تحقيق أهدافها، يجدر بنا المقام أن نعرف هذا المفهوم الجديد القديم حتى يتسنى لنا معرفة سيرورته وأهدافه للمنظمة والزبون.

المطلب الأول: مفهوم إدارة علاقات الزبائن:

نظرا للاهتمام الكبير الذي توليه منظمات الأعمال للزبون*، واتخاذها مصمما لمنتجاته وسببا لوجودها، كان لزاما عليها إقامة علاقة تفاعلية معه هدفها تبادل القيمة، فمن جهة المنظمة عليها تقديم أعلى قيمة للزبون من خلال منتجاتها من سلع وخدمات ومن جهة الزبون يقدم قيمة للمنظمة في شكل أموال، اهتمام ودعاية مجانية لها مقابل ما يتحصل عليه بفضلها من منافع.

لأجل هذا ولأهمية قامت دراسات عديدة من طرف خبراء ومختصين في العمل على إيجاد أسس لهذه العلاقة، وقواعد تنظيمها وتوجه سيرها فجاء ما يسمى ب CRM أي إدارة العلاقة مع الزبون الذي تعتمد فيه المنظمة على أفكار مرتكزة وثرية وتقنيات حديثة ودقيقة.

لقد حدثت تحولات كثيرة بفلسفة التسويق في السنوات الأخيرة بدءاً من محاولة تعظيم الربح في المديت القصيرة وصولاً إلى بناء علاقات طويلة الأمد ومربحة لكل من الزبائن والمنظمة والأطراف الأخرى التي تشملها عملية التسويق. وهذه العلاقات طويلة الأمد يطلق عليها بإدارة علاقات الزبون (Customer Relationship Management) والتي تعني (القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون). أن الفكرة الأساسية لإدارة علاقات الزبون هي منبثقة من اهتمام التسويق الحديث أو المعاصر على الزبون واعتباره أحد الأركان الأساسية للمنظمة في تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند مد جسور وعلاقات مترابطة مع الزبائن. وأن الإطار العام لعملية إدارة علاقة الزبون (CRM) تتكون من أربع عمليات فرعية هي: (عملية تشكيل علاقة الزبون، عملية الحكم على العلاقة، عملية تقييم الأداء العلائقي وعملية تطور أو تحسين (CRM)). لقد كانت (CRM) مجرد أداة تستعمل في تعقب نشاطات المبيعات ويتم استعمالها من قبل المنظمات الكبيرة فقط، أما اليوم فقد تطورت أنظمتها من أماكن تخزين المعلومات التي يحتاجها المسوقون إلى أدوات لاتخاذ

يعرف الزبون على أنه ذلك الشخص الذي يتقدم لشراء المنتجات أو الحصول على خدمات إلا أن هذا المعنى يعتبر محدودا بعض الشيء في الحقيقة فإن كل شخص هو الزبون سواء كان من خارج المنظمة أو داخلها يجب النظر إليه باعتباره زبون". يعرف أنه: "شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على سلعة أو عدة سلع أو الاستفادة من خدمة أو عدة خدمات من مواردها". "الزبون هو كل شخص معنوي يسعى للاستفادة من موارد المنظمة.

القرارات من قبل إدارة المنظمة والتي تفيد العاملين لمقابلة حاجات الزبائن، إذ تستعمل كأنظمة لفهم سلوكيات الزبائن وإضافة طابع شخصي على التفاعلات العلائقية بين المنظمة وزبائنها، ولذا تعد كمستودع بيانات عن الزبون الذي زادت أهميته بدرجة كبيرة في الآونة الأخيرة. ويمكن اعتبار شبكة الإنترنت أحدث تقنية تساعد المسوقون على الاتصال مباشرة مع الزبائن وإقامة علاقات طويلة الأمد معهم، فضلاً عن قدرتها في الحصول على زبائن جدد، والاحتفاظ بالحاليين منهم لامتلاكها بوابات مختلفة تساعد على ذلك.

فنستطيع القول ان إدارة علاقة الزبون هو نهج لإدارة تفاعل المؤسسة مع الزبائن الحاليين والمستقبليين. حيث يعمل هذا النهج على تحليل بيانات تاريخ الزبائن مع المؤسسة من أجل تحسين أفضل علاقات تجارية مع الزبائن، مع التركيز بشكل خاص على الاحتفاظ بالزبائن، من أجل دفع نمو المبيعات. واحد الجوانب الهامة للنهج هو أنظمة CRM التي تقوم بتجميع المعلومات من مجموعة واسعة من قنوات مختلفة، بما في ذلك موقع المؤسسة، الهاتف، البريد الإلكتروني، الدردشة الحية، والمواد التسويقية، ووسائل الإعلام الاجتماعية، وغيرها من خلال نهج إدارة علاقات الزبائن والنظم المستخدمة لتسهيله تحظى الشركات بتعلم المزيد عن جماهيرها المستهدفة وكيفية تقديم أفضل تلبية لاحتياجاتهم. ومع ذلك، فإن اعتماد نهج إدارة علاقات الزبائن قد يؤدي في بعض الأحيان إلى المحسوبية داخل جمهور المستهلكين، مما يؤدي إلى عدم الرضا بين الزبائن وعدم تحقيق الغرض من النهج إجمالاً.

عرف Shawnee et sabin إدارة علاقة الزبائن بأنها القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون فهي تركز على الاتصال بين طرفين وأكثر.⁷ ركز الباحث في تعريفه على استعمال عدة وسائل تمنحه القدرة على التواصل مع الزبون بشكل مستمر. وعرفه على أنها: "العملية الاجتماعية للبناء والحفاظ على علاقات مربحة مع الزبون عن طريق تقديم قيمة ورضا إلى زبون".⁸ ركز الباحث في تعريفه على أهمية تقديم قيمة ورضا بمستوى عالي من أجل الحفاظ على الزبون.

كما تعرف على أنها "أنشطة إدارة قواعد البيانات الخاصة بالزبائن، حيث تنطوي تلك الأنشطة على إدارة تفاصيل المعلومات من كل زبون وكذلك إدارة عملية تحديد تلك المعلومات بغرض تعظيم الولاء لدى الزبون".⁹

ويمكن تعريفها كالتالي حسب كوتلر : "إدارة العلاقة مع الزبون هي منهجية لفهم سلوك الزبون والتأثير فيه من خلال التواصل معه، أو هي عبارة عن مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية

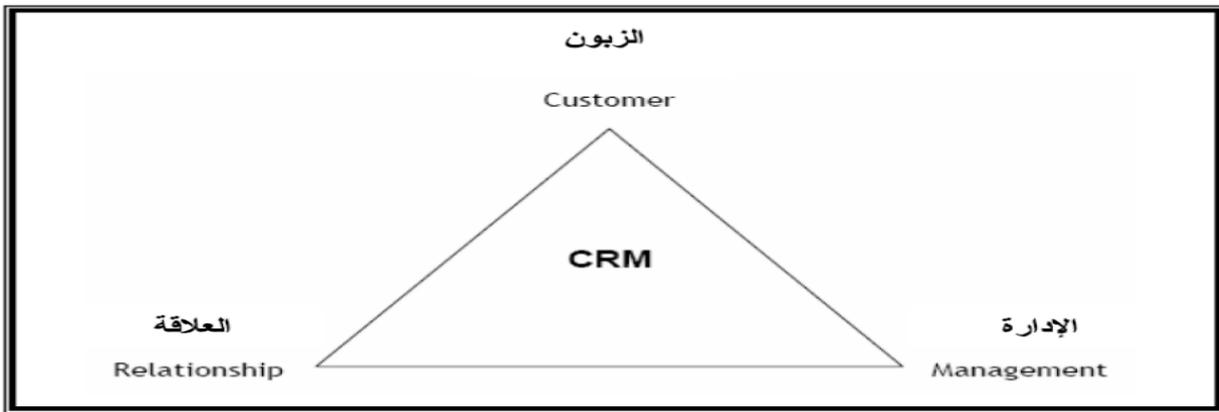
⁷ وائل محمود الشرايعة، أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخميس والأربع نجوم في مدينة عمان، مذكرة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 17.

⁸ حميد الطائي، مفاهيم في إدارة المبيعات والتسويق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 31.

⁹ محمد عبد العظيم، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 33.

إدارة علاقة من نوع جيد مع الزبائن هدفها الأساسي ربط علاقة خاصة وشخصية مع كل زبون".¹⁰ حيث يرى كوتلر على أهمية إقامة علاقة من نوع جيد مع الزبون من أجل ربط علاقة خاصة. وتعرف إدارة العلاقة مع الزبون على أنها "منهج من معرفة كسب، احتفاظ بأنهم أصولها، أنه الزبون وذلك من خلال إمداده بأكبر قيمة وأفضل إشباع ممكن". كذلك يرى كوتلر أن إدارة العلاقة مع الزبون هي: الزبائن هم أصول المنظمة مما يجعلها تبذل أقصى جهودها لكسبهم والحفاظ عليهم. والشكل يبين اهم مكوناته:

الشكل رقم 3: مكونات إدارة علاقات الزبائن



المصدر: عبد الله غالم، محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، ديسمبر 2011.

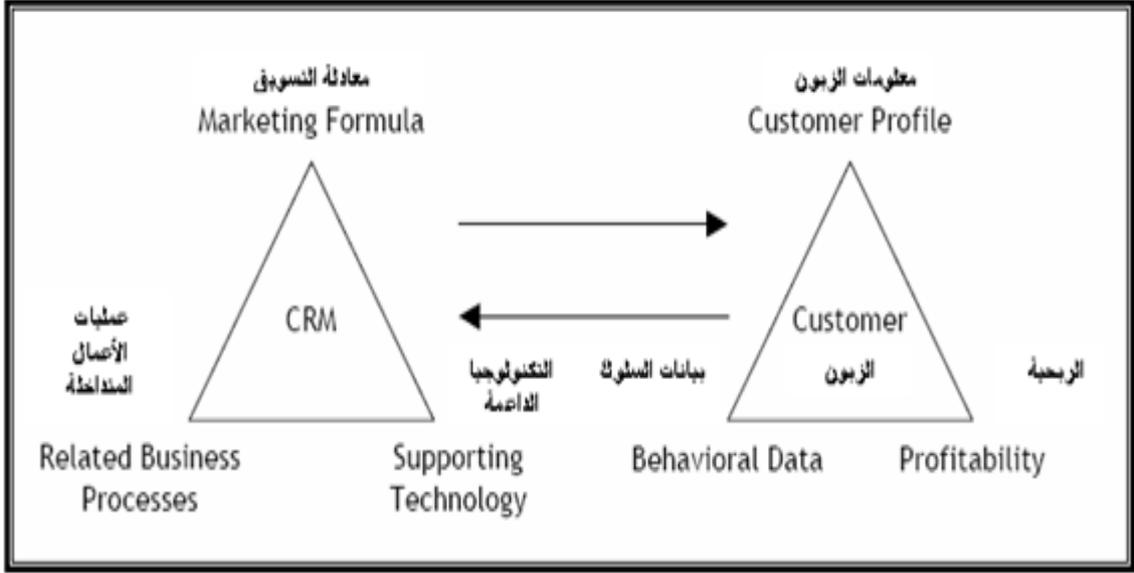
يمكن تفسير الشكل على ان إدارة علاقات الزبائن تتكون من:

(أ) **الزبون:** أن الزبون هو المصدر الوحيد للربح الحالي والنمو المستقبلي للمنظمة، وأن الزبون الجيد هو الذي يوفر ربح أعلى وبأقل موارد ممكنة، وهذا نادر الحصول بسبب أن الزبائن اليوم هم أكثر معرفة والمنافسة شديدة بين المنظمات.

(ب) **العلاقة:** تتضمن العلاقات بين المنظمة وزبائنها اتصالات ثنائية الاتجاه وتفاعل مستمر، والعلاقات يمكن أن تكون قصيرة الأمد أو بعيدة الأمد، ويمكن أن تكون مستمرة أو متقطعة متكررة أو مرة واحدة، والعلاقات يمكن أن تكون اتجاهات أو سلوك، حتى عندما يمتلك الزبائن موقف إيجابي اتجاه المنظمة ومنتجاتها فإن سلوك شرائهم يكون موقفي. ويمكن تجسيد هذه العلاقة كما يلي:

¹⁰ Kotler et dudubois, Marketing Management, édition-union, 8^{ème} édition, paris, 1994, p 5.

الشكل رقم 4: العلاقة بين الـ CRM والـزبون



المصدر: عائشة بوسطة ، مرجع سبق ذكره، ص 55.

وهذه العلاقة يمكن أن تكون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، ومستمرة أو منفصلة ، ومتكررة أو لمرة واحدة. وكذلك من الممكن أن تتأثر بمواقف أو بسلوك الزبائن. فعلى الرغم من ان الزبائن لهم مواقف ايجابية تجاه المنظمة ومنتجاتها، إلا إن سلوك الشراء يكون في أغلب الاحيان عالي الظرفيه. تعمل CRM على أن تكون علاقتها مع الزبائن علاقة مربحة وتحقق المنفعة المتبادلة . وتجدر الإشارة إلى أنه هناك أربع أنواع من التفاعلات بين منظمات الأعمال وزبائنهم والتي عن طريقها تتضح طبيعة العلاقة بينهما، وهي كما يأتي:

- ✓ المنظمات في الخلية العليا اليسرى من المصفوفة كثيرة التفاعل مع الزبائن وبصورة مباشرة (مثال لمصارف وشركات الإتصال) وبالتالي يكون من السهل عليها نسبياً بناء قاعدة بيانات .
- ✓ المنظمات في الخلية السفلى اليمنى من المصفوفة يكون من الصعب عليها التفاعل المباشر مع الزبائن وذلك بسبب طبيعة عملها (مثل مصنعي السيارات والاثاث).
- ✓ المنظمات التي تقع في الخلايا الأخرى من المصفوفة تمثل حالة الوسط، وعليها التحرك نحو الخلية العليا اليسرى وذلك عن طريق زيادة الأتصال المباشر مع الزبائن، من خلال إستخدام بعض المحفزات.

ج) الإدارة: أن إدارة علاقات الزبون ليس نشاط يقع ضمن قسم التسويق فقط، ولكن يتضمن أيضا التغيير المنظمي المستمر في الثقافة والعمليات والهيكل والتكنولوجيا التي تتبناها المنظمة من أجل تحقيق بنية تحتية مناسبة تمكن المنظمة من استيعاب هذا المدخل، وأن معلومات الزبون التي تجمع تتحول إلى معرفة المنظمة التي تقود الأنشطة لأخذ ميزة المعلومات والفرص السوقية.¹¹

وتتأثر إدارة علاقات الزبون بمفاهيم نظم المعلومات، وتركز على الجانب التطبيقي مثل نظم البيع بدعم الحاسوب (CAS) Computer Aided Sellin، وتمتد قوى البيع Sales Force Automation (SFA)، وتكون مسؤولة عن أتمتة ورقابة عمليات البيع. بينما نظم أخرى ركزت على أتمتة التسويق والخدمة، وتدمج هذه الأنظمة باتجاه تكوين نظام إدارة علاقات زبون متكامل. وأن التصنيف المقبول بشكل واسع للنظم التي ترتبط بإدارة علاقات الزبون هو:

- ✓ نظام عمليات إدارة علاقات الزبون: ويعمل على تحسين كفاءة عمليات إدارة علاقات الزبون، ويتضمن الحلول لأتمتة قوى البيع، أتمتة التسويق، ومراكز الاتصالات، إدارة مركز التفاعل مع الزبون.
- ✓ النظم التحليلية لإدارة علاقات الزبون: إدارة تقييم المعرفة حول الزبون لتكوين فهم أفضل عن كل زبون وسلوكه، وحول قواعد البيانات والتنقيب في البيانات هي بشكل نموذجي نظام تعمل في هذه المساحة.
- ✓ النظم التعاونية لإدارة علاقات الزبون: وتعمل على تحقيق التزامن وإدارة نقاط التفاعل من الزبون وقنوات الاتصال.¹²

المطلب الثاني: أهمية وهدف إدارة العلاقة مع الزبون:

تقوم المنظمات بتبني إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن لأسباب هجومية ودفاعية، المحفزات الهجومية نابعة من رغبة المنظمات في تطوير الربحية عن طريق تقليص النفقات وزيادة العوائد من خلال تطوير الرضا والولاء لدى الزبائن، المحفزات الدفاعية تظهر عندما يقوم كبار المتنافسين بتبني نظام إدارة العلاقة مع الزبائن بنجاح فتظهر المخاوف من خسارة الزبائن وتقليص العوائد.¹³

وتتفق أدبيات إدارة علاقة الزبون على الأهمية الكبير التي تجنيها المنظمات عند تطبيق فلسفة إدارة علاقة الزبون إذ تتجلى أهميتها فيما يلي:

¹¹ Gray, P & Byun, J. **Customer Relationship Management**”, University of California, Irvine, CENTRE FOR RESEARCH ON INFORMATION TECHNOLOGY AND ORGANIZATIONS, Version ,2001, p, 8-9.

¹² Gebert, H & Geib, M & Kolbe, Lriempp, G. **Towards Costumer Knowledge Management: Interneting Costumer Relationship Management and Knowledge Management Concepts**, the second International Conference on Electronic Business, Taipei, Taiwan, December 10, 2002 ,13, p 3.

¹³ يوسف أبو فارة، أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، جوال في الضفة الغربية، مذكرة الماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2010، ص 26.

- ✓ تساعد إدارة علاقة الزبون المنظمة في دعم أسواقها من خلال التوجه نحو كسب أفضل وإدارة الحملات التسويقية بأهداف واضحة وموضوعية وتساعد في قيادة وخلق النوعية في المبيعات.
- ✓ تساعد المنظمات في تحسين عمليات البيع بالتجزئة وإدارة المبيعات من خلال المشاركة بالمعلومات من جميع العاملين.
- ✓ تساعد في بناء علاقات فردية من الزبون والعاملين ويساهم ذلك في تحسين وتطوير الإحساس بالرضا لدى الزبون.
- ✓ تساهم في تنظيم الأرباح وتحديد الزبائن ذوي القيمة أو المربحين وتزيدهم بأفضل أو بمستوى عالي من الخدمات.
- ✓ تزويد العاملين بالمعلومات وسد حاجات العمليات لمعرفة الزبون وفهم احتياجاته وكيفية بناء علاقة وطيدة ما بين المنظمة والزبون والشركاء في عملية التوزيع وبشكل فعال.
- ✓ تساعد في التعريف على نوعية الزبون وتحليل البيانات التي تخصه مما يساهم بفعالية في تغيير إستراتيجية المنظمة في عملياتها المختلفة ومنها بشكل خاص وظيفة التسويق وتقديم الخدمات.
- ✓ تحسين خدمة الزبون وزيادة فعالية مركز الاتصالات وتفعيل عمليات البيع والتسويق وتحسين التعريف على الزبائن وعمليات البيع والتسويق وتحسين التعرف على الزبائن واستهدافهم بشكل أفضل وتقليل التكاليف وزيادة الربحية الإجمالية.
- ✓ تعطي إدارة علاقة الزبون في المحيط التنافسي المتزايد فوائد إستراتيجية عديدة للمنظمات وتجعل العلاقات شخصية مع الزبون.

إن الهدف العام من تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون هو تطوير علاقة أكثر ربحية وطويلة الأمد مع الزبائن تنتج عنها إدارة فعالة تستطيع تصنيف وإرضاء المحافظة على الزبائن الأكثر ربحية فإن اكتساب الزبائن والحفاظ عليهم والحصول على ولائهم هو هدف رئيسي لإدارة العلاقة مع الزبائن حيث أن ولائه يؤدي إلى تقليل النفقات التسويقية لأنهم ليسوا بحاجة إلى أساليب دعائية مركزة لأنهم سيشترون سلع المنظمة مرارا وتكرارا في المستقبل لن يتحولوا إلى سلع المنافسين مهما كانت الوسائل الدعائية الأخرى مكثفة. كما أن الزبون الموالي يساعد المنظمة لتصبح أكثر تفهما لاحتياجاته وتوقعاته وبالتالي يسهل على المنظمة عملية إرضائه لكن لا يمكن لهذا الهدف أن يتحقق بسرعة¹⁴ وتوجد هناك عدة أهداف تسعى إدارة علاقة الزبون لتحقيقها منها ما يلي:¹⁵

¹⁴ يوسف أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

¹⁵ نفس المرجع، ص 28.

(1) **رضا الزبون:** يعتمد رضا الزبون على الأداء المدرك للمنتج بالنسبة إلى توقعات الزبون إذا ما كان هذا الأداء غير متفق مع توقعات الزبون فإن الزبون لن يكون راضي وإذا كان هذا الأداء يتقابل مع توقعات الزبون فإن الزبون سيتحقق عنده الرضا، وإذا ما زاد هذا الأداء عن توقعات الزبون فإن رضا الزبون سيزداد أو يبتهج، المنظمات التسويقية تسعى إلى إرضاء الزبائن منه أكثر من المنافسين ويمكنها تحقيق ذلك من خلال تقليل أسعارها وزيادة خدماتها.

(2) **ولاء الزبون:** يقصد بولاء الزبون هو ارتباطه أو التزامه بعلامة تجارية أو بمحل معين، أن هو الرغبة في التعامل مع منظمة معينة دون المنظمات المنافسة وهنا على المنظمة أن تراعي مبدأ التكاليف التي تستثمرها لتقوية ولاء الزبون لها وهناك خمسة مستويات من الاستثمار لبناء العلاقة مع الزبون:

- ✓ التسويق الأساسي الذي يقوم به رجال البيع من خلال بيع المنتج.
- ✓ التسويق التفاعلي الذي يقوم به رجال البيع من خلال بيع المنتج وتشجيع الزبائن للاتصال بالمنظمة فيما إذا كان لديه أي سؤال أو تعليق أو شكوى.
- ✓ التسويق المستفسر الذي يقوم رجال البيع من خلاله بالاتصال بالزبون للتأكيد فيما إذا المنتجات متوافقة مع حاجاته.
- ✓ التسويق المترقب الذي يقوم رجال البيع من خلاله بأخذ اقتراحات الزبائن حول تطوير المنتج الحالي أو المنتج الجديد.
- ✓ التسويق المشارك المنظمة تعمل مع زبائنها للمساعدة في تحسين أدائها.

(3) **قيمة الزبون:** إن مفتاح بناء علاقة طويلة مع الزبون هي تكوين أفضل رضا وقيمة للزبون، والزبائن الذين يتكون لهم رضا يكونون موالين وهنا فإن عملية جذب الزبائن والحفاظ عليهم يمكن أن تكون من المهام الصعبة لأن الزبون عادة يواجه تشكيلة مدهلة ومتحيزة من المنتجات ليختار منها والزبون يشتري من المنظمة التي تقدم أعلى قيمة مدركة للزبون حيث يقوم الزبون بتقييم الاختلافات بين كل المنافع وكل التكاليف الناتجة من منتجات المنظمات ومن ثم مقارنتها مع عروض المنافسين، وهذا التسويق يتضمن إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم وإن مهمة الأعمال هي تحقيق الأرباح من خلال الوصول إلى قيمة الزبون وفي ظل الاقتصار القائم على المنافسة الشديدة وزيادة وعي الزبائن مقابل الخيارات المتعددة من المنتجات فإن المنظمة تستطيع أن تتفوق فقط من خلال ضبط عملية الوصول إلى القيمة واختيار وتقديم وتناقل أفضل قيمة. وقد تناولنا في الأهداف التسويقية إدارة علاقة الزبون المتضمنة (رضا الزبون، ولاء الزبون، قيمة الزبون).¹⁶ بالتالي

¹⁶ يوسف حجيم سلطان، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 209.

تهدف إدارة العلاقة مع الزبون إلى توطيد العلاقة مع الزبائن المرشحين، فما يربط أي منظمة بزبائنها العاديين إنما هم مجرد تعاملات قد يخسر فيها أحد الطرفين، إذ يحرص كل منهما على تحويل هذه التعاملات العابرة إلى علاقة دائمة، بينما تسعى إدارة العلاقة مع الزبون المريح إلى تعزيز العلاقات معه.¹⁷

المطلب الثالث: خطوات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون:

تتم عمليات إدارة العلاقة مع الزبون الممثلثة في اكتساب الزبائن والمحافظة عليهم وبناء العلاقات معهم عبر سبع خطوات كما يتضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 5: خطوات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون



المصدر: عبد نايف باسم فيصل، التأثيرات التفاعلية بين مقدرات إدارة المعرفة وانعكاساتها في نجاح إدارة علاقات الزبائن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 42، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الأنبار، 2014، ص 161.

يتضح من الشكل السابق أن خطوات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون تتمثل في:

1. إنشاء قاعدة بيانات عن نشاط الزبون: ونعني بها جمع البيانات المتعلقة بالقطاع السوقي المستهدف، ووضعها في قاعدة البيانات التسويقية بغرض إفادة المؤسسة بمعرفة منتظمة وآلية للزبائن، وتتعدد مصادر هذه البيانات) استقصاءات، رجال البيع، مصلحة خدمة الزبائن..... الخ
2. تحليل قاعدة البيانات: بعد عملية تحديد الزبائن و معرفتهم، يتم بعد ذلك تحليل البيانات المتعلقة بهم وتقسيمهم إلى مجموعات على أساس خصائصهم المشتركة، والتي تترجم من خلال سلوكياتهم، و يمكن للمؤسسة تجزئة الزبائن على نوع المنتجات المشتراة، أو من خلال، (أساس

¹⁷ رولاند سويفت، إدارة علاقات العملاء، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد 09، القاهرة، 2002، ص 2.

أهمية المشتريات (زبون صغير ، متوسط، كبير الأرباح التي تحققها المؤسسة من خلالهم، وهو معيار مهم لتوجيه الإستراتيجية العلائقية.

3. اختيار الزبائن: بعد تحديد الزبائن وجمع المعلومات عنهم في مستودع بياناتهم، تأتي الخطوة التالية وهي التمييز بينهم حسب قيمتهم في المؤسسة، والفكرة الأساسية هي أن مساهمات الزبائن في المبيعات والأرباح غير متساوية.

4. استهداف الزبائن المربحين: تحاول المؤسسة في هذه الخطوة على نوعية الزبائن الذين يمكن خدمتهم بعناية و على ضوء ذلك يسعى مدير و التسويق إلى جذب العملاء من أجزاء السوق المختلفة الذين يحققون فرص جيدة للمؤسسة في النمو الربحية، فعلى المؤسسة أن تكون انتقائية في اختيار الجزء من السوق الذي سوف تخدمه ، وفي اختيار الزبائن في كل جزء على حدا، فالتركيز يجب أن لا ينصب على أعداد الزبائن بقدر ما هو على قيمة هؤلاء الزبائن ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

5. بناء برامج العلاقة: في هذه الخطوة تتفاعل المؤسسة مع زبائنها من أجل معرفة المزيد عن اهتماماتهم وأولوياتهم وذلك بعد التحوار المستمر معهم من خلال جميع قنوات التواصل المتاحة للمؤسسة، بالإضافة إلى إشراك موظفي المؤسسة في عملية التفاعل وحثهم على تلك الاتصالات لمعرفة المزيد عن الزبون وحاجاته المحددة وإشراكه في الحوار، واستخدام الخبرة والفهم المكتسبين من هذه الاتصالات لتطوير علاقة أقوى وأبقى مع الزبون.

6. تعديل سلوك المؤسسة بما يتلاءم مع الزبون: في هذه الخطوة يتم الإستفادة من تحديد الزبائن و التمييز بينهم وتشجيعهم على التفاعل في جعل العروض بالمؤسسة و منتجاتها متلاءمة حسب متطلبات الزبائن و احتياجاتهم.

7. وضع معايير للتقييم: يتم بناء العلاقة مع الزبون بمرور الوقت، ويتم إثراءها في كل تفاعل معه بمعنى أن التعلم يمثل بعدا أساسيا لهذا المسار، وحتى تتحقق المؤسسة علاقة فعالة مع زبائنها يتعين عليها القيام بتقييم إدارته لهذه العلاقة، ويتم ذلك عن طريق استخدام مؤشرات مثل مؤشر الرضا ، رقم الأعمال المحقق عن كل زبون..... الخ

المبحث الثالث: تطور موقع الزبون ضمن الفكر التسويقي في المؤسسة:

تتطلب عملية البحث في تحديد معالم أي مفهوم أو مصطلح امتلاك مرجعية تاريخية تبين مختلف التصورات التي مر بها، ومن هذا المنطلق تجدر العودة إلى تاريخ الفكر التسويقي وتطوره لصياغة مفهوم الزبون وموقعه من نشاط المؤسسة واستراتيجياتها في ظل مختلف التصورات التسويقية التي تبنتها وصولا

إلى جعل الزبون أحد المناهج الأكثر فعالية في إدارة المؤسسة من خلال معرفة الزبون وتمييزه والإصغاء إلى حاجاته وتطلعاته.

- فما هي مختلف المراحل التي مر بها التصور التسويقي وما موقع الزبون في كل مرحلة؟

- ما هو مفهوم المؤسسة لزبونها وما هو دوره في توجيه استراتيجياتها؟

المطلب الأول: التصورات الكلاسيكية للتسويق والنظرة إلى الزبون:

كان ميلاد أول تصور للفكر التسويقي بميلاد الثورة الصناعية أو كما عرفت بثورة الإنتاج، منذ ذلك الحين عرف هذا التصور عدة تطورات استمرت إلى غاية الخمسينات من القرن الماضي وتتلخص هذه المرحلة في ثلاثة توجهات هي:

1. التوجه بالمفهوم الإنتاجي: انصب اهتمام المؤسسة ولفترة طويلة على كيفية استغلال مواردها استغلالاً تاماً لتحقيق الإشباع إلى الأسواق¹⁸، يفترض هذا التصور أن الزبون يبحث عن المنتج المتاح وبأقل تكلفة بغض النظر عن اعتبارات أخرى تتعلق بالجودة أو الناحية الجمالية للمنتج، من هذا يتضح أن تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع والقدرة على تخفيض التكلفة وكفاءة شبكة التوزيع في التغطية الواسعة للأسواق المستهدفة هي الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.¹⁹ إضافة إلى هذا فأساس كل تعاملات المؤسسة مع محيطها الخارجي ينطلق من الفروع الإنتاجية وقدرتها في الحصول على موارد لإنتاج أكبر عرض ممكن.

2. التوجه بالمفهوم السلعي: يرى العديد من الأخصائيين في التسويق أن هذه المرحلة ضمنية بين سابقتها والتي تليها وهي أقرب إلى التصور الإنتاجي، إلا أننا وعلى غرار البعض الآخر من الباحثين قمنا بفصلها كمرحلة مستقلة لتوضيح بعض التغيرات التي مسّت مكانة الزبون في المؤسسة. في هذه المرحلة أدرك رجل التسويق أن الزبون يفضل المنتجات ذات الجودة العالية²⁰، فأصبحت وظيفة الجودة في المرحلة الثانية من حيث الأهمية بعد وظيفة الإنتاج، ومن بين الشعارات التي ترجمت هذا التصور نجد "السلعة الجيدة تبيع نفسها"، هذا الشعار الذي ارتكز عليه توجه العديد من المؤسسات لاسيما مؤسسة Elgin National²¹ وهي من أكبر المؤسسات المتخصصة في صناعة الساعات ذات الجودة العالية، كانت توزع منتجاتها من خلال محلات المجوهرات الشهيرة وقد تميزت هذه الساعات بجودة صنع عالية خاصة مع استخدام الذهب في صناعة بعض الأجزاء، احتفظت المؤسسة بمركزها في السوق منذ

18 عصام الدين أبو علفة، التسويق مفاهيم إستراتيجية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2002، ص 21.

19 ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، دار روائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص 08.

20 عبد الرحمن ثابت إدريس، جمال محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005، ص 41.

21 محمد فريد صحن، إسماعيل السيد، نادية عارف، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 74.

نشأتها سنة 1864 إلى غاية الخمسينات من القرن الفارط، حيث تراجعت مبيعاتها وحصتها السوقية نتيجة دخول منافسين جدد إلى السوق بتشكيلات جديدة ومقاييس وألوان مختلفة، مما شكل فرصة جديدة ومجال أوسع للاختيار أمام زبائن مؤسسة Elgin، الذين تحولوا من الساعات الثمينة ذات الموقع الاجتماعي، إلى ساعات جذابة المظهر وبخصائص جديدة (ساعات ضد الماء والصدمات، تملئ ذاتيا، بأسعار تنافسية...). فمن خلال عرض تجربة مؤسسة Elgin National نرى أن التصور التسويقي الذي تبنته المؤسسة في هذه المرحلة لا يزال يعاني من القصور بالرغم من كونه على تقديم منتج ذا جودة، ويرجع هذا إلى أن الجودة المقدمة للزبون كانت من منظور وتصور مهندس الجودة في المؤسسة دون دراسة أو معرفة بحاجات ورغبات الزبون أو مستويات الجودة التي يطلبها السوق، فقام هذا التصور على فرضيات أساسية هي:22

- ✓ المستهلك يهتم أساسا بعنصر الجودة في المنتجات المعروضة وينظر إلى تلك المنتجات كمجموعة من المواصفات وليس باعتبارها أدوات لإشباع حاجات معينة لديه؛
- ✓ عملية المفاضلة بين المنتجات التنافسية يتم على ضوء العلاقة بين الجودة والسعر؛
- ✓ المستهلكين لديهم معرفة بالمنتجات والعلامات البديلة المعروضة في السوق.

شكل هذا التصور امتدادا للتصور الإنتاجي الذي استمر إلى غاية الأزمة الاقتصادية سنة 1929 الناتجة عن الكساد الذي مس الأسواق بسبب الأفكار التي تبنتها المؤسسة في هذه المرحلة، باعتبار أن السوق هي سوق بائعين لفترة طويلة بمعنى أن كل ما ينتج يباع دون النظر إلى ظروف المنافسة التي كانت تزداد تدريجيا مما ولد فائضا كبيرا في العرض، هذا الوضع المتأزم دفع المؤسسات للبحث عن حلول للتخلص من هذا الفائض ودفع الزبون للشراء، فاتجهت نحو تصور جديد هو المفهوم البيعي.

3. **التوجه بالمفهوم البيعي:** اعتبرت المؤسسات هذا التوجه حلا لأزمة الكساد، فتحوّلت إستراتيجية المؤسسة من وظيفة الإنتاج إلى وظيفة الترويج وتكثيف الجهود البيعية للتأثير على الزبون واستمالته للشراء²³، ينطلق هذا التوجه من مجموعة افتراضات هي:
- ✓ الزبون بطبيعته لن يقوم بعملية الشراء إلا إذا تم دفعه وتكثيف الجهود الترويجية حوله لإقناعه بالشراء أو بالأحرى إرغامه على الشراء²⁴؛
 - ✓ الزبون عادة ما ينسى الخبرات السابقة الناتجة عن تجارب الشراء ولا ينقلها إلى الآخرين، قد يقوم بتكرار شراء نفس المنتج دون الرجوع إلى التقييم السابق؛

22 عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

23 محمد حافظ حجازي، المقدمة في التسويق، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 205، ص 28.

24 طارق الحاج، علي ربابية، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 1999، ص 14.

✓ هناك فرص بيعية كثيرة متاحة في السوق ومن ثمة فإن الاهتمام سيرتكز على كيفية تحقيق مبيعات للزبون دون الاهتمام بالاحتفاظ به.

من الملاحظ أن الفرضيات التي قام عليها هذا التصور مرتبطة بسلوك الزبون لكن كونه لم يعتمد على نتائج بحوث ودراسات لسلوك الزبون، بقي هذا التوجه مجرد افتراضات من رجال التسويق لم تعطي الحل المناسب للأزمة ولم تزد إلا من صعوبة العملية البيعية. بالرغم من نقائص وعجز هذا التصور إلا أنه لا يزال يميز واقع العديد من المؤسسات خاصة في الاقتصاديات المتخلفة، والتي لم تصل بعد لتحديد معالم التصور التسويقي الحديث، إلا أنه أعطى لفتة هامة إلى الزبون ووسع مجال الاهتمام به.

المطلب الثاني: التصور التسويقي الحديث والنظرة إلى الزبون :

قطعت أكبر المؤسسات شوطا كبيرا في الممارسة التسويقية، مما سمح ببلورة مفهوم أكثر تطورا ينطلق من حاجات ورغبات الزبون والبحث عن الأدوات والوسائل التي تسمح بتلبية هذه الحاجات مع ضمان ربحية المؤسسة، وقد تضمن التصور الحديث أربع محاور أساسية كلها تركز على الزبون وهي:

1. **التركيز على الأسواق:** يعتبر اختيار السوق المستهدف من النقاط الرئيسية لأي نشاط تسويقي، بالاعتماد على مبدأ التجزئة الفعالة لقطاعات السوق يمكن الوصول إلى أكبر تجانس ممكن لعناصر القطاع، مما يزيد من فرصة وقدرة المؤسسة في الاستجابة لحاجات زبائنها بفعالية. وقد أثبتت المؤسسات اليابانية لصناعة السيارات أهمية التجزئة الفعالة في تلبية الحاجات من خلال إنتاج سيارة خاصة بالمرأة العاملة والتي تتضمن مجموعة من الخصائص تختلف عن التشكيلات الموجهة لباقي القطاعات وقد حققت نجاحا كبيرا.

2. **التوجه بحاجات الزبون:** يرى أغلب الأخصائيين والميدانيين في مجال التسويق أنه لا أساس للترفة بين مفهوم التوجه التسويقي أو التوجه بالزبون، بمعنى أن تبني المؤسسة للحل التسويقي يعني بالضرورة توجيهها بحاجات ورغبات الزبون، وصحة هذا التوجه تستلزم ما يلي:

✓ تحديد حاجات ورغبات الزبون من وجهة نظره وسلوكه وليس من منظور المؤسسة ونظرة العاملين بها، لأن عملية تحديد الخصائص التي يرغب فيها الزبون انطلاقا من تصورات المسؤولين يفسر فشل العديد من المنتجات الجديدة بمجرد نزولها السوق، وبالتالي يجب أن تسعى المؤسسة إلى :

✓ تلبية حاجات حقيقية معبر عنها وليست متصورة.²⁵

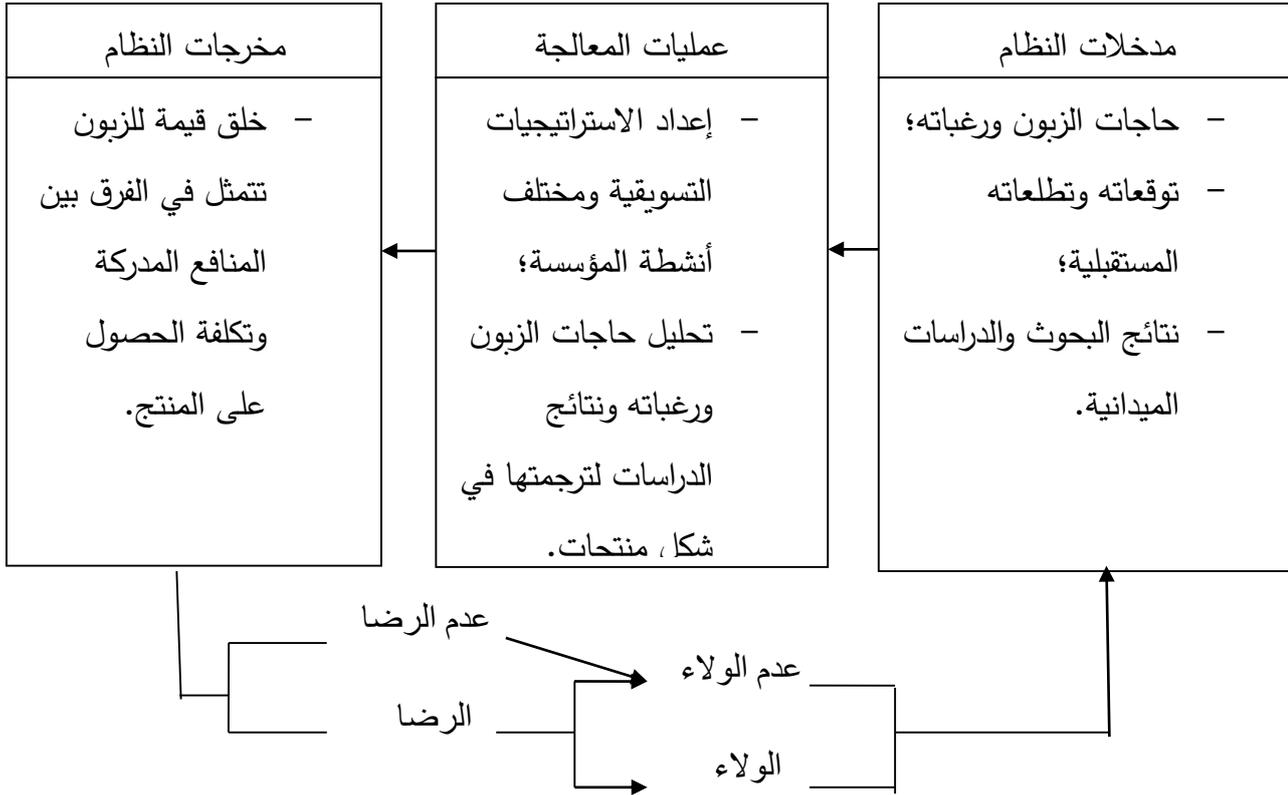
✓ القيام بالبحوث التسويقية ودراسات السلوك لمعرفة وتحديد حاجات الزبون بدقة.

²⁵ كلود فوسلر، بيتر جيمس، ترجمة علاء أحمد صالح، إدارة البيئة، مركز الخبرات المهنية لإدارة بيمك، الجيزة، 2001، ص 84.

✓ التوجه بالزبون لا يعتبر مسؤولية قسم التسويق وحده، بل يجب أن يعمل كل عناصر المؤسسة كنظام متكامل موجه لتلبية حاجات الزبون وزيادة مستوى الرضا لديه، وفي هذا المضمون جاء تصريح المدير التنفيذي لمؤسسة Ford أثناء العمل على مشروع سيارة Rover أن الثقافة السائدة في المؤسسة مفادها أن الزبون يجب أن يحب السيارة، وقد أدركت المؤسسة أنه لا يمكن الاستعانة بالتكنولوجيا من أجل التكنولوجيا فقط.²⁶

3. **تكامل النظام التسويقي:** بناء على الأطر والأفكار التسويقية التي طورتها المؤسسات الأكثر تقدماً من خلال ممارساتها في مجال التسويق أصبح من الأنسب صياغة هذا المفهوم في صورة نظام متكامل الأجزاء يظهر بشكل عملي وأكثر ملائمة للتحليل والدراسة، وكأي نظام يضمن ثلاث عناصر أساسية هي المدخلات وعمليات المعالجة والمخرجات كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 6: النظام التسويقي في ظل التوجيه بالزبون



المصدر: Kotler, B. Ddubois, Marketing Management, édition pearson, paris, 11^{ème} édition, 2003, p 12.

يوضح الشكل السابق دورة تامة لمختلف عمليات النظام والتي تتلخص فيما يلي:

²⁶ فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، التسويق، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، 202، الجزء الثالث، ص 188.

- **مدخلات النظام:** تعبر مدخلات النظام عن جملة من حاجات ورغبات الزبون وتطلعاته والتي يتم تحديدها والتعرف عليها بالاعتماد على نتائج الدراسات والبحوث التسويقية لفهم سلوك الزبون وآليات اتخاذ قرار الشراء.
- **عملية المعالجة:** تتمثل عملية معالجة وتحليل مدخلات النظام في إعداد وصياغة مختلف السياسات والاستراتيجيات التسويقية على ضوء نوعية وطبيعة المدخلات، فتتم العمليات الآتية:²⁷
 - أ- تصميم الإنتاج وتطويره على أساس ما يطلبه الزبون وما يرضي حاجته، وانتقاداته للنماذج القديمة وذلك بإحداث تغييرات في خصائص المنتج أو تقديم منتج جديد.
 - ب- يتم بناء شبكة توزيع تراعي فيها المؤسسة مواقع زبائنها ومدى استعدادهم وإمكانياتها للبحث عن المنتج والتضحية بالجهد والوقت للحصول عليه.
 - ج- تأهيل وتدريب القوى البيعية بالاتصال والتعامل مع الزبون بشكل يناسب ثقافته ومستواه وخصوصيات كل زبون كفرد.
 - د- تعتمد المؤسسة في تصميم الرسالة الإعلانية على نتائج الدراسات المتعلقة بفهم ثقافة الزبون وعاداته ومستوياته التعليمية وكل ما يتعلق بمدى قدرته على فهم وفك رموز الرسالة الإعلانية.
 - هـ- تراعي المؤسسة في عملية تسعير منتجاتها، إلى جانب القدرة الشرائية للزبون إجمالي التكاليف التي يكون مستعد لتحملها من أجل الحصول على المنتج.
- **مخرجات النظام:** حوصلة وخلاصة مختلف عمليات المعالجة التي تعرضت لها مدخلات النظام، الهدف منها هو تقديم شيء لصالح الزبون يعبر عنه "بالقيمة" وهي الشيء الذي يعبر عن مدى استجابة المنتج الذي تقدمه المؤسسة لحاجات الزبون وتوقعاته.
- **التغذية العكسية:** تسعى المؤسسة دائما إلى تقييم مدى استجابة النظام وتحقيقه الأهداف المسطرة وذلك من خلال معرفة وقياس الأثر الناتج عن تقييم الزبون لمخرجات النظام، ويعبر رد الفعل عن:
 - ✓ **الرضا:** تعبر حالة الرضا عن استجابة مخرجات النظام لحاجات الزبون، بمعنى أن القيمة المقدمة والتي يدركها الزبون من استهلاك منتج المؤسسة تساوي أو تفوق القيمة المتوقعة، وحالة الرضا في حد ذاتها تولد سلوكين متعاكسين هما:
 - ✓ **الولاء:** يمكن أن يشكل مستوى الرضا المحقق حافزا لدى الزبون للاستمرار في اقتناء المنتج أو العلامة وبالتالي يستمر في إبداء نفس الحاجات أو أكثر تطورا وبالتالي يستمر عمل النظام.
 - ✓ **عدم الولاء:** رغم استجابة منتجات المؤسسة لحاجات وتوقعات الزبون إلا أن هذا لم يخلق دافعا قويا لولائه للمنتج أو العلامة، لأن هذا الأخير يتعلق بمتغيرات أخرى.

²⁷ عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 69.

✓ **عدم الرضا:** لا يعني عدم الرضا عجز النظام وفشله التام، بل دليل على وجود ثغرات في عمل النظام يجب معالجتها من خلال تحليل أسباب عدم الرضا.

1. التسويق والتنمية المستدامة: وصل الفكر التسويقي الحديث والمتوجه بحاجات الزبون إلى التفكير في

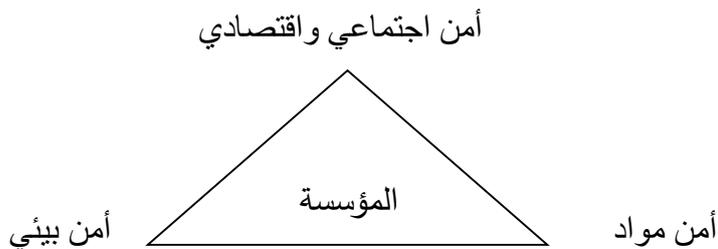
مستقبل الأجيال القادمة لأن تحقيق رضا الزبون في الوقت الحاضر لم يعد الهم الوحيد، وإنما أصبح الحفاظ على مستقبل هذا الزبون مسؤولية كبرى أمام المؤسسة، فمن غير المنطقي الحصول على زبون راض وبيئته مهددة، ومن هنا ظهرت المفاهيم التسويقية الجديدة، كالتسويق الأخضر والتسويق البيئي والتسويق المجتمعي التي ارتبطت جميعها بمفهوم التنمية المستدامة، ولفهم التنمية المستدامة نقدم بعض التعاريف منها: يقصد بالتنمية المستدامة "التنمية التي تسمح للأجيال الحاضرة بتلبية حاجاتها دون منع القادمة من فعل نفس الشيء"²⁸. فيتلخص مضمون هذا التعريف في ضرورة امتلاك المؤسسة لرؤية مستقبلية، لأن الأجيال القادمة تشكل مستقبل المؤسسة وإن كانت مهددة فإن مستقبل المؤسسة يكون حتما مهددا. كما ان التنمية المستدامة للمؤسسة تنشأ من إيجاد توازن منسجم لتحقيق جملة من الأهداف هي:²⁹

✓ الهدف الاقتصادي: يتعلق بربحية المؤسسة مع ضمان الانتعاش الاقتصادي.
✓ الهدف الاجتماعي: ويعني ضرورة التزام المؤسسة بالحفاظ على مستوى معيشي واجتماعي مناسب لأفراد المجتمع ككل ولزبائنها خاصة، فالتوجه التسويقي يجب أن يتضمن مبادئ وأسس حماية المستهلك.

✓ هدف متعلق بالمحيط: لا يجب أن يتسبب نشاط المؤسسة في الإضرار ببيئة الزبون لأن ذلك يجعله غير راضي عنها، ومثال على ذلك امتناع الزبون عن شراء الثلاجات التي تحتوي على مادة CFC وهي مادة تضر بالغلاف الجوي.

كذلك "نعني بالتنمية المستدامة، مؤسسة مستدامة أو قابلة للاستمرار في عالم الأعمال بالارتكاز على ثلاثية التنمية المستدامة"³⁰. حيث تتضمن ثلاثية التنمية المستدامة ثلاث محاور أساسية يجب أن تفهمها المؤسسة وتكون قادرة على العمل بها، لكي تضمن مستقبل زبائنها وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 7: ثلاثية التنمية للمؤسسة



²⁸ Guy audiger, Management pour l'entreprise, gualino édition, paris, 2003, p 369.

²⁹ Ibid, p 326.

³⁰ كلود فوسلر، بيتر جيمس، مرجع سبق ذكره، ص 188.

المصدر: كلود فوسلر، بيتر جيمس، مرجع سبق ذكره، ص 187.

تضم الثلاثية ثلاثة رؤوس هي:

- أمن المواد: يقصد به قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات ذات موارد متوفرة ولا تتميز بالندرة.
 - الأمن الاجتماعي والاقتصادي: يترجم إلى فلسفة تسويقية هي توفير منتجات يمكن استهلاكها من طرف المجتمع، مع إمكانية تحسين جودتها.
 - الأمن البيئي: أصبح الأمن البيئي الاتجاه الذي يميز سلوك المؤسسات لأنه لم يعد مجرد خيار بل إلزام ومسؤولية، فمن الحاجات الأساسية للزبون الحصول على محيط وبيئة آمنة.
- نستطيع القول أن العامل الرئيسي في علاقة العملاء هو كيف تنشئ علاقة مع العميل، فإن هذا النهج يعتمد على حقيقة أنه لتقوم هذه العلاقة فإن هناك طرفين معنيين بذلك هما: المزود والمشتري ويمكن تقسيم ما يتعلق بالعنصر البشري إلى جانبين أساسيين :

- **الزبون:** من أجل إنشاء علاقة مستقرة مع العميل فإنه على المنظمة أن تهتم بكل من:
 - ✓ القيمة: يجب على المنظمة أن تعرف ما تعنيه القيمة بالنسبة للعميل، فبعضهم يعرفها بأنها السعر المنخفض وآخر يعرفها بمثابة الجودة وماذا يتوقع العميل من المنتج أو الخدمة وما يقوم بدفعه من أجل الحصول على المنتج.
 - ✓ الرضا: يجب على المنظمة تحقيق الرضا للعميل وفقا لمعايير القيمة واحتياجات العميل.
 - ✓ الاحتفاظ والولاء: وهي تعني العملاء الأكثر ربحية والذين لديهم علاقة مستمرة مع المنظمة ويرتبط الولاء ارتباطا وثيقا بالأداء.
- **المنظمة:** هناك عدة جوانب تتعلق بالمنظمة منها:
 - ✓ الثقافة: لكي ينجح نظام إدارة علاقة العملاء في تحقيق أهدافه فإنه على المنظمة أن تقوم بتطوير ثقافتها الداخلية بحيث يتم تشجيع جميع العاملين على المشاركة والتعلم من الهيكلية الجديدة في العمل ومن العمليات المتعلقة بالعملاء، بالإضافة إلى أنه يجب أن تتوافق تطبيق نظام إدارة علاقة العملاء مع الثقافة الحالية للمنظمة.
 - ✓ الموظفين: تولى إستراتيجية العلاقة مع العملاء اهتماما كبيرا في الأفراد، حيث أنهم يقومون بدور معقد أكثر مما يبدو عليه الواقع، حيث أن دورهم متواصل من البداية وحتى النهاية، لذا لا بد من تطوير أداء الموظفين بشكل دائم عن طريق التدريب والتحفيز المادي والمعنوي وتقييم أدائهم على أساس رضا الزبائن.

✓ الإدارة: يعتبر التزام الإدارة العليا عامل أساسي لضمان إيصال الفوائد الموعودة للعملاء، وأن محور إدارة العملاء يتطلب دعم والتزام من الإدارة العليا لإدارة علاقة العملاء من خلال تنفيذ برامج إدارة علاقة العملاء، وبدون هذا الدعم من الإدارة العليا فلن يكتب لها النجاح.

خاتمة الفصل:

إن ظهور مفهوم إدارة العلاقات مع الزبون كان مسألة ضرورة نتيجة للتطورات التكنولوجية والاتصالات التي أدت لظهور وسائل الكترونية، شبكة الإتصال حديثة والانترنت، مما أدت إلى إحداث تغير جوهري في توجهات المؤسسات كان أساسها تبني فلسفة تسويقية جديدة جوهرها إقامة علاقات زبون متطورة وطويلة الامد. فمن خلال هذا الفصل فقد تم للتطرق إلى مفاهيم التسويق بالعلاقات، والذي أصبح من القرارات الإستراتيجية للمنظمات المتمثلة بإقامة علاقات مع العملاء، فقد أصبح من الضروري بحث سمات العلاقات طويلة المدى، إذ يلعب دورا هاما في تعزيز تطبيق استراتيجيات التسويق بالعلاقات. كما تم التطرق إلى مفهوم إدارة علاقات الزبائن الذي هو عبارة عن إدارة تفاعل المؤسسة مع الزبائن الحاليين والمستقبليين. يعمل هذا النهج على تحليل بيانات تاريخ الزبائن مع المؤسسة من أجل تحسين أفضل علاقات تجارية معهم مع التركيز بشكل خاص على الاحتفاظ بالزبائن المربحين، من أجل دفع نمو المبيعات. وفي الأخير تم التطرق إلى تطور موقع الزبون ضمن الفكر التسويقي للمؤسسة حيث أصبحت المؤسسة تقدر الزبون وليس فقط تهدف إلى تلبية رغباته عبر المنتجات المقدّمة، فهو أصبح ذو قيمة معتبرة وأصبح يشاركها في إتخاذ القرارات التسويقية.

دراسة حالة

تعتبر شركة الخطوط الجوية الجزائرية أحد المؤسسات العمومية الكبرى في الجزائر، كان غالبا ما يشار إليها كونها بعيدة كل البعد عن تطبيق المفهوم التسويقي، وهو ما يمكن تأكيده من خلال الحملات التي يقوم بها زبائن الشركة عبر الانترنت. وما يعزز هذا الطرح هو عدم تنوع مزيج خدمة النقل الجوي لهذه المؤسسة مقارنة بما تقدمه المؤسسات المنافسة، حيث تكتفي المؤسسة: الدرجة الاقتصادية ودرجة الأعمال. وعلى الرغم من ذلك إلا أن المؤسسة تحاول الاستعانة بالأدوات التسويقية المختلفة من أجل الحفاظ على زبائنها واستقطاب زبائن جدد، وذلك عبر مجموعة من الإجراءات مثل برامج الولاء ، الإعلانات التجارية وحملات تنشيط المبيعات. واضافة إلى ما سبق، تحاول المؤسسة مساندة التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتغير في سلوك الزبائن عبر تغيير نظام الحجز الخاص بها، وفتح صفحات خاصة بها في مواقع التواصل الاجتماعي كالفيسبوك والتويتر. كما يقوم أعوان مكلفون بالإجابة على الرسائل والتعليقات المتضمنة أسئلة أو استفسارات للزبائن، إضافة إلى بث رسائل إعلانية و تهاني في المناسبات الوطنية والدينية

المطلوب :

- (1) هل ترى بأن المؤسسة تطبق المفهوم التسويقي ولماذا؟ بماذا تستفيد الإدارة التسويقية للمؤسسة بإنشائها لصفحات على الفايسبوك والتويتر؟
- (2) هل ترى بأن مفهوم إدارة علاقات الزبائن مطبق في هذه الحالة؟

الفصل الثاني : قيمة الزبون

مقدمة الفصل:

تستند علاقات العملاء المتينة إلى التجربة المتسقة والمخصصة التي تقدّمها المؤسسة، بغض النظر عن مكان وجود العميل في دورة المبيعات. ويعني ذلك أن كل فريق في المؤسسة، بدءًا من فريق التسويق وفريق المبيعات ووصولاً إلى فريق الدعم، يجب أن يقدم تجربة متسقة عند التفاعل مع العميل. ولهذا على أفراد المؤسسة تحليل قيمة العملاء والزبائن من أجل وضع استراتيجيات لعلاقات العملاء طويلة الأجل. وهذا ما سوف نستعرضه من خلال هذا الفصل.

المبحث الأول: ماهية الزبون:

سمح التطور الكبير الذي عرفه مفهوم التسويق وتجسيد أسس التوجه بالزبون لهذا الأخير بتبوء مكانة بارزة ضمن اهتمامات المؤسسة وفرض سيادته على قراراتها الإستراتيجية لإرضاء وبناء ولائه باعتباره أحد العناصر الأساسية في قائمة عملاء المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم العميل والزبون:

يقصد بالعملاء مختلف الأطراف الذين يتعاملون مع المؤسسة أو تربطهم علاقة معينة بها، يمكن أن نصنف عملاء المؤسسة إلى عميل داخلي و عميل خارجي.

- **العميل الداخلي:** يقصد بالعميل الداخلي المورد البشري في المؤسسة، وهم القائمون على إعداد استراتيجيات المؤسسة وتنفيذ أنشطتها وخططها تفاعل هذا العنصر يشكل مختلف الأطر التنظيمية في المؤسسة وثقافتها واتجاهاتها.³¹ من أهم جوانب إدارة الجودة الشاملة تعزيز العلاقة مع العميل الداخلي بشكل دائم وتحسينها باستمرار لأنه المسؤول عن التنفيذ وهو الذي يغطي الواجهة الأمامية التي تتعامل بها المؤسسة مع محيطها الخارجي، خاصة في مجال تسويق الخدمات، يعتبر تأهيل عنصر بشري في المؤسسة يتميز بالكفاءة أمر ضروري، لأنه سيكون على اتصال وعلاقة مباشرة مع زبائن المؤسسة وهذا ما يعرف بالتسويق التفاعلي. إضافة إلى أن الإدارة نفسها تمثل جزء مكمّل من أجزاء النظام الذي يتكون من سلسلة من العاملين والوحدات التنظيمية، فهي تمثل مورد وزبون في نفس الوقت، فالقسم الذي يؤدي مهمة ما هو إلّا زبون لقسم يسبقه ومورد للقسم الذي يليه.

- **العميل الخارجي:** يعبر عن العلاقات التي يمكن أن تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، وتميز بين ثلاث عملاء خارجيين أساسيين للمؤسسة هم:

أ- **المورد:** يقصد بالمورد مختلف مصادر التمويل أو التمويل التي تتعامل معها المؤسسة بما في ذلك مورد رأس المال كالبنوك ومختلف المؤسسات المصرفية، ومورد المواد، مورد بالعنصر البشري (سوق العمل) وتعتبر عقود المؤسسة مع الموردين في الغالب من العقود المتوسطة أو الطويلة الأجل تتطلب تطوير علاقة قوية معهم تسمح بمشاركتهم في خلق القيمة للزبون.

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، وتنتج حالة

³¹ سعادي خنساء، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2006، ص 42.

التعاون هذه من وجود اتصال مباشر ما بين الموزعين والزبائن على اختلاف أنواعهم وخصائصهم، ويمثل الموزعين مجموعة المؤسسات التسويقية التي تسهل مختلف التدفقات بين المؤسسة والزبون. **ج- الزبون:** يعتبر الزبون في الفكر التسويقي العميل الأكثر أهمية، ويمثل الشخص الذي يشتري ويستعمل ما تنتجه المؤسسة، ويعرف أيضا على أنه "شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على سلعة أو عدة سلع، أو الاستفادة من خدمة أو عدة خدمات لموارد ما"³².

المطلب الثاني : تصنيف زبائن المؤسسة:

توجد عدة زوايا واعتبارات يمكن الاعتماد عليها في تصنيف زبائن المؤسسة وتحديدهم بدقة من أجل إعطاء الفرصة لرجل التسويق لتركيز جهوده وتوجيه التعامل مع الزبائن بشكل فردي *personnalisé*. يمكن تقسيم الزبائن إلى عدة تقسيمات وهذا حسب المعيار المتبع سواء كان التقسيم حسب الهدف أو حسب الأهمية، أو حسب الشخصية.

1) تصنيف الزبائن من خلال هدف الشراء: يمكن تقسيم الزبائن من خلال الهدف الذي يتم من أجله الشراء:

✓ الأفراد والأسر: ويتمثل الدافع الأساسي بالنسبة لهم في إشباع حاجات ورغبات مباشرة أي الاستهلاك يعتبر شخصي ويسمى الشراء الاستهلاكي.

✓ المؤسسات: وهي الوحدة المشتريّة للسلعة والخدمات ويختلف الدافع هنا عن الأفراد من حيث أنها تنتج سلع أو تقدم خدمة معينة وتنقسم إلى:

1. **المشتري الصناعي:** ويتمثل في مشروعات الأعمال مثل: النقل والبنوك والهدف بإنتاج سلع وخدمات أخرى وبيعها لغرض الربح.

2. **المشتري الوسيط:** مثل تجار الجملة والتجزئة والهدف من الشراء لديهم هو الربح.

3. **المؤسسات الحكومية وغيرها:** مثل الأجهزة الحكومية والمؤسسات التي لا تهدف إلى الربح مثل المستشفيات ومدارس التعليم.

هناك عوامل مشتركة بين الشراء الاستهلاكي وشراء المؤسسات وعوامل اختلاف :

✓ عوامل الاختلاف: نجد إن الأصناف التي تشتريها المؤسسات (السلع الصناعية) تنسم بأنها أكثر تعقيدا من الناحية الفنية، وجود بعض العلامات التجارية بين علامات الشراء مثل: أسلوب المبادلة،

³² Claude dumeure , **Marketing** ,Editions d'organisations, Paris , 1992 , p 346

✓ عوامل الاتفاق: نجد إن كل من الشراء الاستهلاكي وشراء المؤسسات يعتمد أساسا على عملية اتخاذ القرارات وكلاهما يقوم به أفراد حيث أن السلوك الشرائي للمؤسسات سلوك بشري مثل: السلوك الشرائي الاستهلاكي .

(2) **تقسيم الزبائن من خلال تحديد المهن:** وهذا من خلال ما تنتجه المؤسسة من منتج وما يقدمه هذا المنتج من حلول لدى هؤلاء الزبائن وللمهن المختلفة مثل مؤسسة تنتج ألواح خشب حيث أن الزبائن يمكن أن يكونوا:

- ✓ تجار المواد الذين يشاركون في الصنع، النجارين، البنائين...
- ✓ الصناعات التي تستخدم المنتج لحاجات خاصة بها.
- ✓ الزبائن الذين يعملون في بناء منازل فردية.
- ✓ المتعهدون الذين غالبا ما يقررون نوعية المواد المختارة للبناء مثل المهندسين المعماريين أو أصحاب المقاولات والشركات العامة والخاصة للإسكان...

بعد أن تكون مختلف المهن (المنتج) التي تهتم مؤسسة قد حددت سيبدأ تحليل جديد للزبائن:

- ✓ زبائن المؤسسة المضمونين والنشطاء حيث نعتبر بشكل عام أن الزبائن النشطاء هم الزبائن الذين بعملية الشراء مرة على الأقل أو وفق الحد الأدنى من المرات في الأشهر أو في السنة الأخيرة.
- ✓ الزبائن الجدد المستجلبون لدى المؤسسة ولها دراية بهم.
- ✓ الزبائن المستجلبون المجهولون: وهم الزبائن الذين لا تعرف المؤسسة بوجودهم وتجهل أسماءهم وعناوينهم ولكن يمكن أن تعرف تعدادهم.

(3) **التصنيف على أساس الخصائص الشخصية:** أدرج الباحثون تحت هذا المعيار ستة أنماط شخصية يمكن أن يتعامل بها الزبون وهي:³³

- ✓ **الزبون العاطفي:** هذا الزبون يتصرف وفق عواطفه فلا نجد في الغالب تحليل منطقي لتصرفاته.
- ✓ **الزبون الرشيد:** على عكس الزبون العاطفي، قراراته تتميز بالعقلانية 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.

³³ محمود جاسم الصمد علي، ردينه عثمان يوسف، سلوك المستهلك، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص 19.

✓ **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.

✓ يعتبر هذا التصنيف ذو أهمية بالغة في توجيه أعمال وإستراتيجيات رجل البيع في التعامل مع زبائنه.

(4) **التصنيف على أساس أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة:** لا يحتل كل زبائن المؤسسة نفس

المستوى من الأهمية في نشاطها والأثر في ربحية المؤسسة وبناءا على هذا المعيار يمكن أن

نصنف زبائن المؤسسة إلى ثلاثة أصناف هي: 34.

✓ **الزبون الاستراتيجي:** هو الزبون الأكثر مردودية، يتميز في الغالب بمستوى ولاء على المنتجات أو علامة المؤسسة.

✓ **الزبون التكتيكي:** هذا النوع من الزبائن أقل مردودية لكنه يحتل مكانة مهمة في سلم أولويات وانشغالات المؤسسة التي تسعى لرفعه إلى مستوى أحسن.

✓ **الزبون الروتيني:** هو زبون يتساوى احتمال استمراره في التعامل مع المؤسسة مع احتمال قطعه العلاقة، يعرف على أنه الزبون المشكل، بمعنى يمكن أن يمثل بالنسبة للمؤسسة فرصة أو تهديد.

(5) **التصنيف الزبائن حسب قانون "باريتو":** وهذا من خلال مشاركتهم في رقم الأعمال وهذا

لمعرفة القطاع الملائم الذي تتواجد فيه المؤسسة وهذا الاتجاه الجديد يمكن قيادته من خلال

مرحلتين:

✓ تحديد ومعرفة بنية الاستثمار في المبيعات (من هم الزبائن الذين يحققون القسم الأكبر من المردود؟).

✓ تحديد ومعرفة نقاط القوة التي يمكن امتلاكها.

تظهر التجارب أن القسم الأكبر من رقم الأعمال أو الحجم الأكبر من المبيعات في كل الشركات يتحقق بالتعامل مع عدد قليل من الزبائن. ف"باريتو" أنشأ قانونا يسمى (20 x 80) الذي يقول أن 20% من عدد الزبائن بشكل عام يحقق 80% من رقم الأعمال وبشكل يثير الفضول يتحقق أيضا من أجل 20% من المنتجات تحقق 80% من رقم الأعمال وكذلك يتحقق من أجل مردود المنتجات ومردود الزبائن. ويمكن ألا يكون هذا القانون قاعدة يجب الاعتماد عليها دوما فهو في بعض الحالات يمكن أن يكون (10 x 90) أي 10% من الزبائن يحققون 90% من رقم الأعمال وهي حالات سائدة في القطاعات الصناعية خصوصا عند المتعهدين وهذا يجعل فعالية مبيعاتها هشة جدا.

34 سعادي خنساء، مرجع سبق ذكره، ص 44.

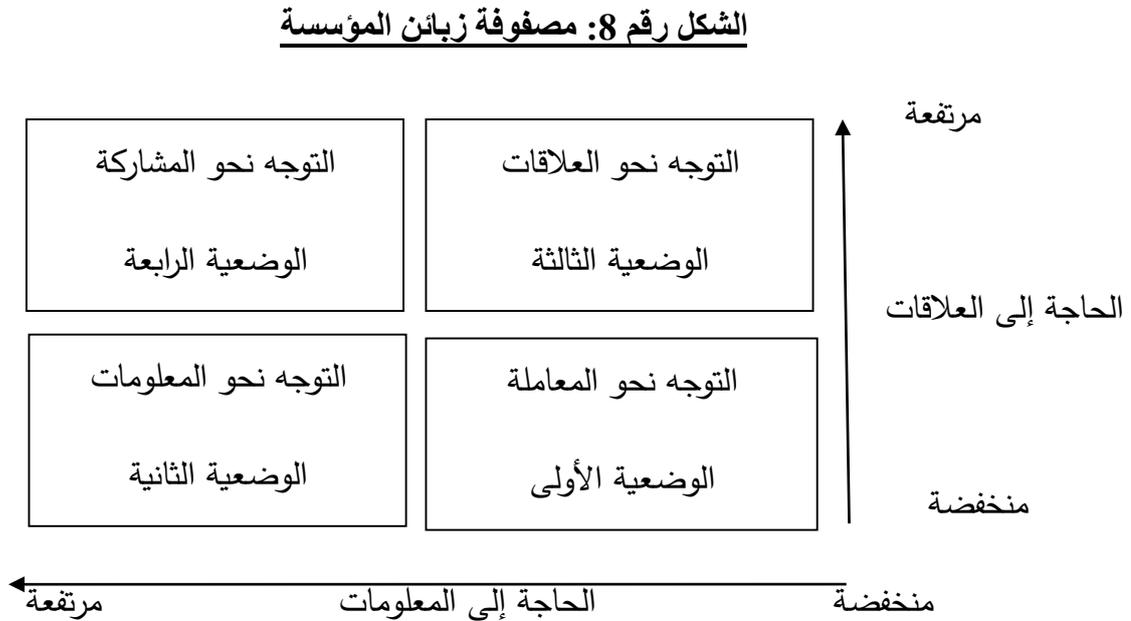
(6) تصنيف الزبائن إلى مهمين وزبائن متوسطي الأهمية وزبائن صغار: وهذا من خلال ثلاث وجهات نظر: وجهة نظر الحجم (رأس المال والكمية المباعة) ، وجهة نظر المردود، وجهة نظر الأمان الذي يوفره الزبون وخطر مغادرته من حافظة الزبائن والصعوبات التي يمكن أن يخلقها للمؤسسة.

حيث أن هذا التقسيم للفئات الكبيرة وفق وجهات النظر الثلاثة السابقة ينتج عنه التقسيمات الآتية:

- ✓ **زبائن مهمين**: يسمحون بتحقيق حجم مهم وهم لحد ما مربحون لأن أهميتهم بالنسبة للمؤسسة تسمح لهم بمناقشة الأسعار والحصول على شروط معينة قد تؤدي إلى زيادة الأسعار ولكن الأمان الذي يحققه هؤلاء الزبائن ضعيف إذ أن إضاعة أحدهم سوف تكون نتائجها قاسية على المؤسسة.
- ✓ **زبائن متوسطي الأهمية**: يشكلون مجتمعين حجم أعمال مهم، فمردودهم جيد والأمان الذي يقدمونه مهم لأن إضاعة أحدهم ستعوض بعددهم الكبير وبالتالي سيكون تأثيرهم مهملاً على الحجم الكلي للأعمال.
- ✓ **الزبائن الصغار**: يشكلون كلهم جزءاً صغيراً من حجم نشاطات المؤسسة فمردودهم ليس مثالياً لأنهم قادرين على فرض شروط معينة.

(7) تصنيف الزبون حسب توجههم نحو المعلومة و العلاقة:

الشكل التالي يبين تصنيف الزبائن حسب الحاجة إلى العلاقات وإلى المعلومات:



المصدر: ريتشارد ويتلي، ديان هيومان، ترجمة عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالعملاء، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 1988، ص 259.

يوضح الشكل السابق أربعة وضعيات يمكن أن تفسر الارتباط بين المؤسسة والزبون هي:³⁵

- أ- **الوضعية الأولى:** الزبون المدرج ضمن هذه الوضعية يعرف على أنه زبون مشتري يريد الحصول على المنتج المناسب في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، يتميز بقلّة رغبته في بناء علاقة مع المؤسسة أو المشاركة في المشروع.
- ب- **الوضعية الثانية:** هنا نجد الزبائن الراغبين في المعلومات، فهم يهتمون كثيرا بالحصول على المنتج أو العلامة المراد شراؤها مع قلّة حاجتهم إلى العلاقات، يتسم الزبون الباحث عن المعلومات بمعرفته لما يريد لكنه بحاجة إلى التعلم.
- ج- **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 تلبيةها وستمكنه من الاستفادة من المعلومات التي تملكها، غالبا ما يكون الزبون الذي يبحث عن العلاقة هو زبون يفتقد للخبرة ولا يرغب في بذل مجهود بشكل دائم للبحث عن المعلومات.
- د- **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 المدى مع المؤسسة من أجل تحقيق أهداف مشتركة، تبرز مثل هذه العلاقات في مجال التعاملات الصناعية.

رغم اختلاف زوايا واعتبارات التصنيف يبقى هدف المؤسسة من اعتماد أحد هذه التصنيفات هو تمديد ومعرفة خصائص الزبائن الذين تتعامل معهم، وتبقى الخطوة الموالية هي اختيار إستراتيجية مناسبة للتعامل مع كل صنف.

المطلب الثالث : دورة حياة الزبون:

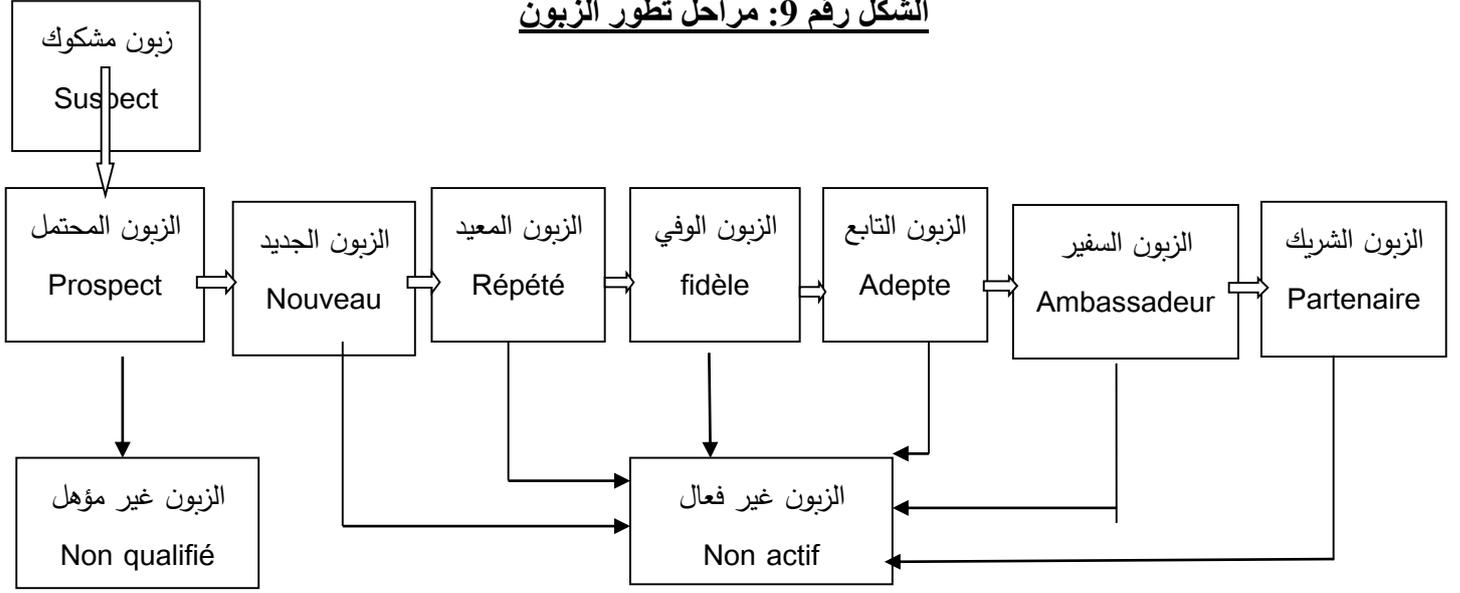
في التوجه بالزبون انتقل اهتمام الإدارة من دورة حياة المنتج إلى دورة حياة الزبون، وتعرف دورة حياة الزبون على أنها الفترة التي تتراوح ما بين بداية تعامل الزبون مع منتجات المؤسسة من جمع المعلومات والتعرف عليها حتى الوصول إلى مرحلة الولاء أو التخلي النهائي عن منتجات المؤسسة.³⁶

ويوضح الشكل المقابل مختلف المراحل التي يمر بها الزبون في علاقته مع المؤسسة:

³⁵ ريتشارد ويتلي، ديان هيومان، مرجع سبق ذكره، ص 258.

³⁶ Chistoph Allard, **Le Management de la valeur client**, édition Dunod, paris, 2003, p 163.

الشكل رقم 9: مراحل تطور الزبون



Source : Kotler , Dubois : **Marketing Management**, 13eme Edition, Pearson Education ,France , 2009, P : 185.

يمر الزبون على المراحل التالية:

- ✓ **الزبون المشكوك suspect:** كل الزبائن إمكانية تعاملهم مع المؤسسة.
- ✓ **الزبون المحتمل prospect:** تؤهل المؤسسة الزبون المشكوك لأن يكون زبون محتمل بتحفيظه، فبعد عملية التشاور مع الذات أو المقربين يتجاوز الزبون مرحلة الشك ويظهر لديه احتمال أن يصبح زبون للمؤسسة ويمكن أن تنتهي دورة حياة هذا الزبون بمجرد بدايتها لأنه يصبح زبون غير مؤهل وبدون عائد.
- ✓ **الزبون الجديد nouveau:** استقرار الزبون المحتمل على شراء منتج أو علامة المؤسسة للمرة الأولى يؤهله ليصبح ضمن قائمة زبائن المؤسسة الحاليين.
- ✓ **الزبون المعيد répété:** بعد عملية الشراء الأولي يقوم الزبون بتقييم قرار الشراء، فيكون راضي عن المنتج ومستعد لتكرار عملية الشراء مرة أخرى.
- ✓ **الزبون الوفي fidèle:** هو زبون يزداد مستوى الرضا لديه بعد كل عملية شراء، هذا ما يولد لديه تعلق بالعلامة أو المؤسسة وبالتالي يصبح وفيا.
- ✓ **الزبون التابع adepte:** تتطور حالة الولاء لدى الزبون لتمس كل منتجات أو علامات المؤسسة، وبالتالي تعتبر حالة الولاء للعلامة أو المؤسسة أكثر تطورا من الولاء للمنتج، وعن هذه الحالة تتولد المرحلتين المقبلتين.

✓ **الزبون السفير ambassadeur**: هو زبون وفي لا يكتفي بشراء منتجات وعلامات المؤسسة بل يصبح بمثابة أداة ترويجية في تحفيز الآخرين على شراء العلامة أو المنتج.

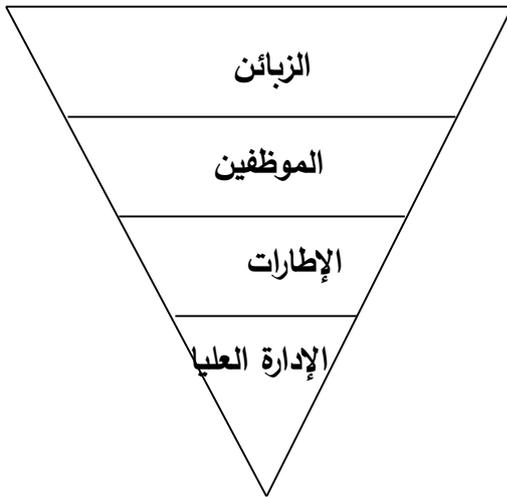
✓ **الزبون الشريك partenaire**: في هذه الحالة المتطورة من دورة حياة الزبون يتولد لديه تعلق كبير بالعلامة أو المنتج ويصبح من الصعب تغييره بجعله يشعر بأنه طرف من الأطراف الأساسية في المؤسسة التي أثبتت استحقاتها لولائه.

يجدر الإشارة أن احتمال فقدان الزبون وتخليه عن المؤسسة يبقى دائما في كل مرحلة من المراحل السابقة أو أن الزبون يصبح غير فعال ويحمل المؤسسة أكثر من العائد وبالتالي التخلي عنه يصبح حلا وليس مشكلة.

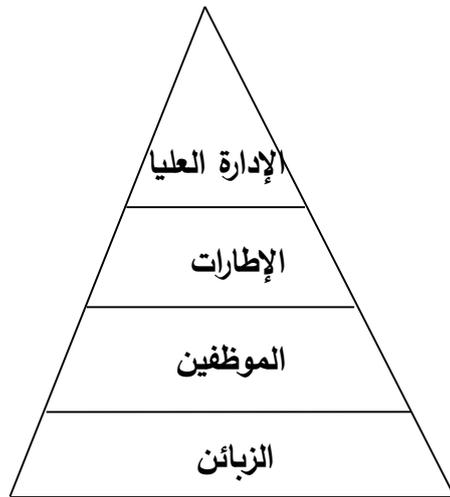
المطلب الرابع: مكانة الزبون في منهج إدارة المؤسسة:

أخذ الزبون المراكز الأكثر حساسية وأهمية في إدارة المؤسسة وشكل مصدر للتغيير الذي برز في تغير المستويات ضمن هرم الإدارة، وحمل المؤسسة على إيجاد أهم الاستراتيجيات لتوجيه الإدارة الجديدة بالزبون. ولقد قدم Kotler نموذجا جديدا لهرم الإدارة التي أصبحت تركز على الزبون، وينشأ هذا النموذج من عملية بسيطة هي قلب هرم الإدارة التقليدي كما يوضح الشكل الموالي:

الشكل رقم 10: موقع الزبون ضمن هرم الإدارة



ب- هرم الإدارة الجديد



أ- هرم الإدارة التقليدي

Source : P.Kotler, B.Dubois, op-cit, p27.

يبين كوتلر من خلال الشكل رقم 06 أنه إلى جانب التسويق الخارجي الذي يهتم بالأسواق يجب الاهتمام بالتسويق الداخلي الذي ينصب على تنمية وتطوير المورد البشري في المؤسسة لتفعيل مساهمته في خدمة الزبون، ومنه فالتوجه بالزبون فكرة يجب على المؤسسة تبينها في ثقافتها وتنظيمها الداخلي فلا يعني شيئاً تقديم وعود للزبائن لا تكون المؤسسة قادرة على الوفاء بها. ففي هرم الإدارة الجديد والممثل بالهرم "ب" أصبح الزبون وليس المدير في أعلى الهرم، وهو الآن يشكل مركز القرار وليس مركز العائد فقط بالنسبة للمؤسسة، يأتي بعده موظفي الخط الأمامي في المستوى الثاني لعلاقتهم المباشرة بالزبون خاصة في مجال تسويق الخدمات، في المستوى الثالث نجد موظفي التأطير أو الهياكل ويقصد بهم مسئول المكاتب، رئيس الخدمات وغيرهم من المسؤولين. وأخيراً وفي المستوى الرابع نجد الإدارة العليا وهي صاحبة القرار الذي يعتبر خلاصة لمختلف المستويات إضافة إلى هذا فوجود الزبائن على جانبي الهرم يعني أ، كل المؤسسة في خدمة الزبون.³⁷

المبحث الثاني: خلق القيمة للزبون:

أدركت المؤسسة من دراسة وفهم سلوك الزبون وآليات اتخاذ قرار الشراء، أن توجيه عملية التقييم ما بعد الشراء في الاتجاه الإيجابي أي تحقيق رضا الزبون، يستدعي منها توجيه كل إمكانياتها من أجل تقديم منتج ذو قيمة عالية يدركها الزبون في التقييم ما بعد الشراء وتفق القيمة المتوقعة. في ظل التوجه بالزبون أصبح التوجه بالقيمة أحد الركائز الأساسية والهدف من إدراج هذا المبحث هو فهم مضمون القيمة التي تقدمها المؤسسة لزبائنها وتحليل القيمة كمنطق جديد للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم القيمة للزبون:

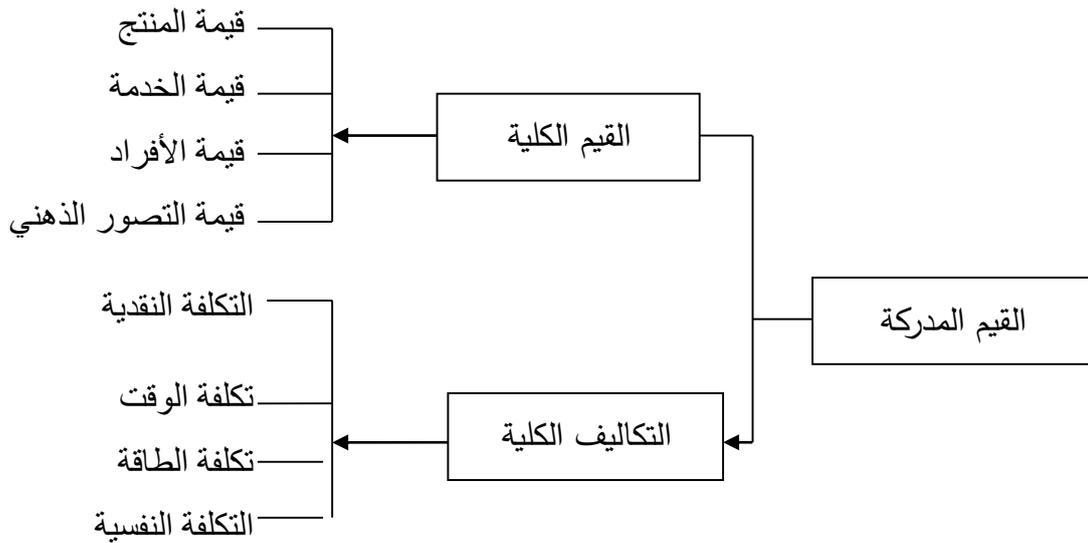
لقد أشار بيتر دراكر drucker Peter بأن وظيفة أي مشروع هي إنشاء الثروات والقيمة سواء للمستخدمين أو الزبائن أو حملة الاسهم أو العمال... الخ، حيث أن إنشاء القيمة يعتبر مكون ضروري في نشاط المؤسسة لتقديم ميزات إضافية في منتجات أو إضافة قيمة للزبائن بتسهيل استعمال المنتجات وتفعيل الاتصال عبر التقنيات الحديثة، كل هذه هي إضافة قيمة للزبون غير أنه يجب أن تدرك المؤسسة أن الحكم الذي يدرك ويقرر أن هذه قيمة إضافية هو الزبون اذ ينعكس ذلك في استمرار العلاقة في وجود محسوسية وتجربة هذه القيمة والرضا عليها الا الانتقال الى منتجات المنافسين.³⁸ كما ان المنفعة لم تعد التي يحصل عليها الزبون من استهلاك المنتج هي الحكم الوحيد في عملية التقييم بل يجب مقارنتها بتكلفة الحصول عليه،

³⁷ Ibid, p 27.

³⁸ James G. Barnes , **Build Your Customer Strategy A Guide To Creating Profitable Customer Relationships**, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2006, p 38.

والفرق الناتج عن المقارنة يعبر عنه بالقيمة المدركة. فقد شكل موضوع القيمة المدركة محل بحث ودراسة لدى الكثير من المختصين وفي هذا الصدد يمكن أن ندرج بعض والتعاريف. فحسب Kotler القيمة هي "ذلك الفرق بين القيم الكلية والتكلفة الكلية، حيث تتعلق القيم الكلية بالمنافع التي يحصل عليها الزبون من المنتج، أما التكلفة الكلية فتتعلق بمجموع التكاليف المالية والوظيفية والنفسية التي يبذلها الزبون".³⁹ كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم 11 : محددات القيمة



Source : P. Kotler, B. Dubois, op-cit, p 67.

يوضح الشكل رقم 08 محددتين أساسيتين للقيمة المدركة أو المقدمة للزبون هما:

(1) **القيم الكلية:** تتلخص القيم التي يحصل عليها الزبون في العناصر الآتية:⁴⁰

- ✓ **قيمة المنتج:** هي الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوفر في المنتج، مثل الصلابة مستوى الأداء، الاقتصادية في التشغيل الاعتمادية، القدرة على الأداء لفترة طويلة...
- ✓ **قيمة الخدمة:** هي مجموعة المنافع غير الملموسة التي يحصل عليها الزبون مثل خدمات ما بعد البيع، طريقة التسليم، الصيانة، توفر قطع الغيار في مجال أجهزة والمجال الميكانيكي.
- ✓ **قيمة الأفراد:** تكمن في الخبرات ومهارات العاملين في المؤسسة، وما يمارسونه من تأثير على سلوك الزبون وتقييمه للمنتج، فوجود أفراد على درجة عالية من الأداء يسهل من العملية البيعية وإمكانية استمرار التعامل بين المؤسسة والزبون وبناء علاقة طويلة المدى.

³⁹ Chistoph Allard, **Le Management de la valeur client : Comment optimiser la rentabilité de vos programmes CRM**, Collection : Stratégies et management, Dunod, 2002, p 66.

⁴⁰ محمد فريد الصحن، **إدارة التسويق**، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2002، ص 67.

✓ **قيمة التصور الذهني:** تشكل صورة العلامة والمؤسسة جزء كبير من القيمة التي يحصل عليها الزبون والتي تتضمن إضافة إلى الأبعاد الحقيقية للأداء البعد النفسي والبعد الاجتماعي الذي يحققه الزبون من اقتناء المنتج (المتعة، التفاخر...).

(2) **مجموع التكاليف:** تتمثل التكاليف التي يتحملها الزبون من أجل الحصول على المنتج فيما يلي:⁴¹

- ✓ **التكلفة المالية:** تتمثل في سعر المنتج ومختلف المصاريف المتعلقة بعملية الشراء.
- ✓ **تكلفة الوقت:** تستغرق عملية الشراء وقتا محددا يسعى الزبون دائما لتقليصه.
- ✓ **تكلفة الطاقة:** من أجل الحصول على المنتج يبذل الزبون عدة مجهودات في عملية البحث أو التنقل.
- ✓ **التكلفة النفسية:** تعتبر التكلفة النفسية عن تقبل الآخرين وانتقاداتهم لقرار الشراء.

يعرف Carman و Arichy القيمة على أنها "أهداف الزبون وحاجاته الشخصية والمنافع التي يسعى للحصول عليها، تمثل كلها عوامل وأسباب هامة تكمن وراء تحديد القيمة التي تتحدد له من شراء المنتج"، يبين التعريف أن مستوى القيمة التي يتوقع الزبون الحصول عليها من شراء منتج ما يجب أن تستجيب لأهدافه وتطلعاته وحجم المنافع التي يريد الحصول عليها، لكن التعريف لم يشر إلى تكلفة كل هذا وهي ما يمكن أن يؤثر سلبا على القيمة المدركة. و يعرفها Guy Audigier في كتابه على أنها "متغير يزداد بتلبية حاجات الزبون أو انخفاض تكلفة المنتج"⁴²، و يضيف في تعريفه عنصر هام له تأثير على مستوى القيمة المقدمة للزبون وهو التكلفة التي يتحملها للحصول على المنتج.

نستطيع القول ان من مضمون والتعاريف السابقة يمكن أن نعرف القيمة على أنها قدرة المنتج على تلبية حاجات الزبون في حدود إمكانياته. حيث يشمل كل منتج على مجموعة من القيم تظهر في أربع مستويات ملخصة في الجدول الموالي:

⁴¹ كوتلر وآخرون، **التسويق**، مرجع سبق ذكره، ص 192.

⁴² Guy Audigier, op-cit, p 155.

الجدول رقم 12: قيم المنتج

المجال	المستوى	القيمة
العرض	الإنتاج والتسويق	قيمة التكلفة valeur de coût : بمعنى أن كل التكاليف المتعلقة بالإنتاج، البحث والتطوير، تسويق المنتج يجب أن تكون مدرجة ضمن سعر التكلفة، لأنه يعتبر مرجع لتقدير القيمة المادية للمنتج.
الطلب	استهلاك واستعمال	قيمة استعمالية valeur d'usage : تتعلق بالخدمات المتحصل عليها من المنتج والمرتبطة بقدراته وخصائصه الذاتية. مثال: آلة طباعة في المؤسسة تجنبها جهد ومصاريف إضافية في التنقل إلى الناشر.
	المضمون الرمزي	القيمة المعنوية valeur d'estime : فكرة مرتبطة بصورة المنتج التي يحصل عليها الزبون، وهي قيمة مستقلة عن القيمة الاستعمالية، فليس بالضرورة كل منتج عنده قيمة معنوية تكون لديه قيمة استعمالية. مثال: لدى جامع الطوابع البريدية، طابع نادر له قيمة معنوية كبيرة في حين قيمته الاستعمالية معدومة.
السوق	المعاملات	قيمة تبادلية valeur d'échange : تتعلق هذه القيمة بإمكانية مفاوضة المنتج، وهذا مرتبط أساسا بمنتج لديه سعر يقبل في السوق. مثال: سيارة عمرها أكثر من 10 سنوات بحالة جيدة، تكون لديها قيمة تبادله ضعيفة على عكس القيمة الاستعمالية تكون مرتفعة.

المصدر: Christoph Allard, opcit, p 68

يلخص الجدول رقم 02 مختلف القيم التي يمكن أن يشمل عليها منتج ما، ويمكن أن يحصل عليها الزبون كلها من اقتناؤه المنتج كما يمكن أن تغيب إحدى هذه القيم.

كما تتم مختلف عمليات التقييم لمنتج أو العلامات التي يقوم بها الزبون على طول مسار عملية اتخاذ قرار الشراء، يأخذ الزبون وضعيتين أساسيتين وهما.

(1) **تقييم البدائل قبل عملية الشراء**: عملية تقييم البدائل هي ثالث مرحلة من إجراءات اتخاذ قرار الشراء، سبق شرحها بالتفصيل في المبحث السابق، نشير الآن فقط إلى أن الزبون يكون بصدد القيام بعملية مفاضلة ومقارنة بين البدائل المطروحة أمامه، وتخلف القيم التي تتم مقارنتها من منتج لآخر، في هذه المرحلة يقوم الزبون ببناء توقعاته إذ يتم اختيار البديل المناسب على أساس ارتفاع القيمة المتوقعة لهذا البديل، وللتوضيح نعرض على الزبون سيارتين بعلامتين مختلفتين A و B. يقوم الزبون بالاختيار انطلاقا من تقييم الخصائص الأساسية كالآتي:

- ✓ **الراحة**: يمنح الزبون نقطة للعلامة A ونقطة أخرى للعلامة B.
- ✓ **خدمات الصيانة وتوفر قطع الغيار**: يمنح نقطة للعلامة A ونقطة أخرى للعلامة B.

وهكذا مع باقي الخصائص، ثم يقوم بجمع النقاط وهذا ما سيحدد الخيار المناسب، لا تعتبر هذه الطريقة الوحيدة بل هناك عدة نماذج للتقييم المستهلك للبدائل حيث هناك نماذج تعويضية ونماذج غير تعويضية.

(2) **تقييم ما بعد الشراء:** عملية التقييم في هذه المرحلة تكون عملية أحادية لموضوع واحد وهو البديل الذي تم اختياره على أساس نتائج التقييم في المرحلة السابقة، يقوم الآن الزبون بالتأكد من صحة توقعاته، فعملية استعمال واستهلاك المنتج تفرز مستوى جديد من القيمة وهو القيمة الفعلية أو المدركة، يقوم الزبون بالمقارنة بين القيمة المتوقعة والتي كونها في المرحلة السابقة مع القيمة المدركة فعلا بعد استهلاك المنتج، وتتولد عن عملية المقارنة ثلاث نتائج محتملة هي: 43

✓ القيمة المتوقعة أكبر من القيمة المدركة، هنا الزبون يكون غير راضي ومستاء ويمكن أن يقدم شكوى.

✓ القيمة المتوقعة مساوية للقيمة المدركة مما يخلق حالة من التوازن يمكن أن تجعل الزبون في حالة من الرضا.

✓ القيمة المدركة أكبر من القيمة المتوقعة، وهو ما ينتظر الزبون تحقيقه ليكون راضي جدا.

المطلب الثاني: سلسلة القيمة :

سلسلة القيمة هو مصطلح يستخدم في مجال إدارة الأعمال للتعبير عن مجموعة النشاطات التي تؤديها شركة تعمل في صناعة مُحدّدة من أجل تقديم مُنتج ذي قيمة (بعبارة أخرى سلعة و/ أو خدمة) للسوق. أتى هذا المفهوم من إدارة الأعمال ووصفه لأول مرة مايكل بورتر في كتابه الأكثر مبيعا لعام 1985 بعنوان «الميزة التنافسيّة: خلق أداء عال والحفاظ عليه» قائلاً ترتكز فكرة سلسلة القيمة على طريقة عرض المؤسسات للعمليّة وفكرة اعتبار المنظمات الصناعية (أو الخدمية) على أنها نظام مؤلف من أنظمة فرعية لكل منها دخل وخرج وعمليات تحويل خاصّة. تشمل المُدخلات والمُخرجات اكتساب الموارد واستهلاكها بما فيها الأموال والعمالة والمواد والتجهيزات والأبنية والأرض والإدارة والتّوجيه. تُحدّد كيفية تنفيذ نشاطات سلسلة القيمة التكاليف وتؤثر على الأرباح".

كما اضيف مفهوم سلاسل القيمة كأدوات لدعم القرار إلى نموذج الاستراتيجيات التنافسية التي طوّرها بورتر في بدايات عام 1979. صنّفت اللوجستيات الداخليّة والعمليات واللوجستيات الخارجية

• أنظر محاضرات سلوك المستهلك
43 محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 71.

والتسويق والمبيعات والخدمات في سلاسل القيمة الخاصة ببورتر على أنها أنشطة أولية. تتضمن الأنشطة الثانوية التأمين وإدارة الموارد البشرية والتطوير التقني والبنية التحتية.

نستطيع القول اذن ان إنشاء قيمة للزبون يتطلب من المؤسسة الاستعداد الداخلي يترجم في تنظيمها وثقافتها الداخلية فكل عناصر النظام تشارك في خلق القيمة للزبون، فلا يجب أن تتنافى ثقافة مختلف الوظائف في المؤسسة والعمليات مع مفهوم القيمة للزبون.⁴⁴ ففي هذا الصدد قدم Michel Porter هندسة متناسقة ومتكاملة لمختلف الأنشطة المؤسسة في شكل سلسلة عرفها "بسلسلة القيمة" تضم مجموعتين من الأنشطة تعمل بشكل متكامل يؤهل المؤسسة لتقديم القيمة المنتظرة من طرف الزبون، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم 13: سلسلة القيمة



Source : P. Kotler, b. Dubois, op-cit, p 76.

تتضمن سلسلة القيمة الموضحة في الشكل 08 مجموعتين من الأنشطة هي:

(1) **الأنشطة الأساسية:** تضم الأنشطة الأساسية مختلف الوظائف ذات العلاقة المباشرة بالمنتج والتي

تمثل المنشأ الأساسي لمختلف العناصر المكونة لقيمة الخدمة المقدمة للزبون وهي:⁴⁵

أ- **وظيفة الإمداد والتمويل:** تمثل مورد للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها نقطة البداية في خلق القيمة

للزبون على المستوى القاعدي وكون هذه الوظيفة مصدر للموارد الأولية الداخلة في عملية

الإنتاج فمن أجل تفعيل دورها في خلق القيمة يجب أن تتمثل للمبادئ الآتية:

✓ اختيار المورد الخارجي وهو المورد القادر على تقديم مواد ذات قيمة؛

⁴⁴ Michel Montebello, **La stratégie de la création de la valeur pour le client**, édition economica, Paris, 2003, p 161.

⁴⁵ P. Kotler, b. Dubois, op-cit, p 76.

✓ استمرارية التمويل وتعني وجود مستوى معين من المخزون في متناول قسم الإنتاج بالكم والنوع المناسب وفي الوقت المناسب؛⁴⁶

✓ الاتصال وهو عنصر أساسي في تواصل حلقات سلسلة القيمة، يترجم في الانتقال الدائم للمعلومات وفي الاتجاهين بين قسم الإنتاج والتمويل.

ب- **وظيفة الإنتاج:** ميزت وظيفة الإنتاج توجه المؤسسات في العقود الماضية، سواء تعلق الأمر بالإنتاج ككل أو بالمنتج في حد ذاته وخصائصه، ومن الطبيعي أن تستمر ثقافة الجودة في تمييز نشاط العديد من المؤسسات ويضح هذا أكثر من أقسام الإنتاج حيث كان الهدف واضحا وهو إنتاج ذو جودة، إلا أن هذه الجودة كانت محددة بالنسبة لمعايير تقنية داخلية، فمفهوم الجودة المدركة وحاجات الزبون كان غائبا عن ثقافة المؤسسة. حيث يعتبر التوجه الإنتاجي منافيا لمنطق القيمة لأن الزبون الذي يعتبر جوهر منطق القيمة لم يكن يشكل سوى مصدر إزعاج دائم في نظر الوظيفة الإنتاجية، فهو الذي يلزمها بالتنوع أو بتقليص حجم التشكيلة، وهو الذي يحدد الجودة المدركة وفق معايير لا تتحكم فيها وظيفة الإنتاج (الخدمات المرافقة، مواعيد التسليم، الصورة الذهنية ...). فإذا كانت كل متطلبات الزبون موجهة بالدرجة الأولى إلى وظيفة الإنتاج، فكيف يمكن التصور أنه بإمكان المؤسسة خلق قيمة لهذا الزبون، ووظيفة الإنتاج بمعزل عن التوجه بالقيمة أولا تملك حتى مبادئ ثقافة (الزبون أولا). و لدمج هذه الوظيفة ضمن التوجه بالقيمة يجب استخدام دفتر أعمال يتضمن ما يلي:

✓ خصائص الجودة المدركة وتكاليفها؛

✓ متطلبات الجودة المدركة من طرف الزبون والسعر الأقصى المستعد لدفعه مقابل مستوى معين من الجودة؛

✓ ضرورة رفع موقع الزبون باعتماد حاجاته ورغباته كمرجع أساسي للعملية الإنتاجية.

ج- **وظيفة الإمداد بالمنتجات (الإنتاج):** مهمة هذا القسم هو ضمان التدفق المستمر بالمنتجات من وظيفة الإنتاج إلى قسم المبيعات ويعتبر حلقة وصل بين الوظيفتين وذلك بتحويل الطلبات المعدة في قسم المبيعات إلى قسم الإنتاج في شكل خطط وأوامر إنتاج.

د- **التسويق والمبيعات:** هذا القسم الذي يفترض دائما أنه على علاقة مباشرة بالزبون، إلا أن هذه الحقيقة لم تكن صحيحة إلا في ظل التوجه بالزبون ومنطق القيمة، فإعداد الاستراتيجيات والأنشطة التسويقية لمنتج القيمة يجب أن تنطلق من الزبون لتصل إليه.

⁴⁶ فليب كوتلر وآخرون، **التسويق**، مرجع سبق ذكره، ص 205.

هـ- **الوظيفة المتعلقة بخدمة الزبون:** تتعلق بالخدمات المقدمة للزبون من طرف رجل البيع خلال العملية البيعية ومساعدته على الاختيار، وكذا كفاءته الإجابة على اعتراضات الزبون، إضافة إلى خدمات ما بعد البيع التي تندرج ضمن إستراتيجية البحث عن مصادر جديدة لزيادة قيمة المنتج بما فيها الضمان، خدمات الصيانة وغيرها، فهي تعتبر من بين الوسائل جد فعالة في بناء ولاء الزبون للمؤسسة أو العلامة.⁴⁷

(2) **الأنشطة الفرعية "وظائف الدعم":** تسميتها بالأنشطة الفرعية لا يعني تهميشها أو التقليل من أهميتها في عملية خلق القيمة، بل هي أنشطة مكملة للأنشطة الأساسية، ولا يمكن أن يتم عمل هذه الأخيرة من دون دعمها، القائمة طويلة وقد سلط Porter الضوء على أربعة أنشطة هي:⁴⁸

أ- **البحث والتطوير:** هذه الوظيفة جد مستبعدة عن الزبون النهائي وفي أغلب الحالات لا نسمع سوى الحديث عن ميزانية البحث التي تحدد تكلفة البحث، لكنها لا تعتبر متغير مرتبط بالمشروع وبالتالي ليست متغير في تكلفة المنتج موضوع البحث. وقد اعتبرت الوظيفة الأكثر استقلالية، لكن السؤال الذي يطرح: من أين تستمد أفكار المنتجات الجديدة وخصائص جودة المنتجات. ولأسف لم يكن للزبون موقع على مسار البحث والتطوير فهو مجرد حقل لتطبيق النتائج المتوصل إليها، بدلا أن يكون نقطة البداية، هذا ما ولد مخطرين:

- ✓ **جودة عالية جدا (Qualité non perçue / sur-qualité):** جودة غير مدركة، ترجع إلى درجة تعقيد الخصائص أو عدم وضوحها، مما يحول دون إدراكها من طرف الزبون بصورة جيدة.
- ✓ **جودة دون المستوى (Sous-qualité):** جودة بمميزات غير ملائمة وتكلفة زائدة تعيق التوجه بالقيمة أو أن الخصائص المقدمة ليست هي التي يريدها الزبون.

حالة العزلة التي تعمل فيها وظيفة البحث والتطوير عن الزبون تعطي تفسيراً كافياً لفشل العديد من المنتجات الجديدة رغم جودتها بمجرد نزولها السوق، هذه الحالة لن تكون سوى عائقاً يحول دون الوصول إلى القيمة الحقيقية، لذا وجب إخراج هذه الوظيفة من عزلتها ووقوعتها للاستجابة لصوت زبائن المؤسسة والجعل من اقتراحاتهم وأفكارهم المادة الأولية لأبحاثها وتطويراتها، وقد أبدت العديد من كبريات المؤسسات عدة سلوكيات في هذا المجال، من بينها: مؤسسة Renault التي تقوم بإجراء مسابقة عبر الأنترنت لأفضل التصاميم للسيارة التي يتصورها الفرد مستقبلاً، وهذا فتح لها المجال لتصميم موديلاتها انطلاقاً من هذه التصورات؛ كما تضع العديد من المؤسسات في نقاط بيعها ما يعرف بسجل الاقتراحات.

⁴⁷ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 77.

⁴⁸ نفس المرجع، ص 77.

ب- **وظيفة الموارد البشرية:** يعتبر التوجه نحو خلق قيمة للزبون تغييرا بتحول بالمؤسسة من منطق الحجم أو منطق فائض السعر premium إلى منطق القيمة، السؤال الذي يجب طرحه هل سيتقبل المورد البشري في المؤسسة هذا التغيير؟ كيف يمكن القياس وتقييم أداء المؤسسة إذا كان خلق القيمة للزبون ليس مترجما في الأهداف ولا يقاس بانتظام؟ كيف يمكن أن نلوم مدير يقيس ويقيم دائما على أساس العائد من الاستثمارات ويتبنى منطق الحجم أو منطق فائض السعر وتعظيم هوامش ربحه؟ كيف نحاسب آخر يحكم فقط بنمو رقم الأعمال في التميز بالحجم وكذلك في تحديد الجودة؟ المسؤولية الهامة لإدارة الموارد البشرية هي إعطاء مصداقية للتوجه بالقيمة ومكافحة السلوكيات التي تسمح بهذا.

إذا كان خلق القيمة للزبون هو المنطق المميز، فإن إرضاء الزبون هو المقياس لأداء المسيرين الذين يجب أن يقيموا على أساس مدى مساهمتهم المباشرة أو غير المباشرة في إرضاء الزبون فمهما يكن المستوى الوظيفي أو التنظيمي للعامل لديه دورة في خلق القيمة للزبون أو لعمله الداخلي، فنجاح التوجه يفرض ألا تبني كل عامل لهذا التوجه كثقافة يرى بها مستقبل المؤسسة ولتجنب مقاومة المورد البشري لهذا التغيير يجب أن تتقاسم معه الإدارة العليا فهم الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة في تحقيق الرضا الداخلي ورضا الزبون، وهذا يتطلب ما يلي:

✓ وجود هرم سلطة أكثر انبساط يسمح للعامل بالمشاركة في القرارات ويجعله أكثر استعدادا لقبول التغيير؛

✓ تطوير نظم المعلومات في المؤسسة على مختلف المستويات.

ج- **البنية الأساسية:** تتمثل في وظيفة المالية والمحاسبة ومختلف الأطر التنظيمية، فهيكلة المؤسسة يجب أن تساهم في تحقيق التكامل والانسجام بين مختلف الأنشطة على طول سلسلة القيمة، فيجب أن تتضمن قنوات كافية لتدفق المعلومات، فالكثير من حالات فشل المؤسسات كان ناتجا عن عدم استجابة بنيتها التنظيمية للتغيير الحاصل، إذ يجب على المؤسسة أن تتبنى هيكلة تنظيمية مرنة.

د- **إدارة الشراء:** تسهر هذه الوظيفة على تلبية متطلبات مختلف الأقسام الأخرى، يجب أن تتميز بالكفاءة لأن تراجع أدائها يمس بباقي حلقات السلسلة.

المطلب الثالث: تحليل التوجه نحو خلق القيمة:

إذا كان توجه المؤسسة نحو منطق خلق القيمة للزبون عبارة عن حالة من التطور عرفتها المؤسسة، يقودنا هذا إلى الإيمان بوجود منطق كان سائدا من قبل أو أنه لا يزال موازيا لمنطق القيمة ومن خلال هذا المطلوب يمكن أن نلقي نظرة على التوجهات السابقة للتوجه نحو القيمة.⁴⁹

ففي الثلاثين سنة الأخيرة من القرن الماضي فرض على المؤسسة منطقيين لإرضاء الزبون، الأول يتعلق بالسعر كمتغير ومفتاح للتفوق، والثاني يرتبط بالجودة في أول قائمة اهتمامات المؤسسة، هذين المنطقيين أعطيا فوائد غير محدودة في تجزئة السوق إلى مجموعتين غير متنافستين. المجموعة الأولى هم زبائن حساسين للسعر فقط، والآخرين حساسين للجودة فقط، فقلم من نوع BIC أو قلم من نوع Mant Blanc يؤديان نفس وظيفة الكتابة، ساعة Swatch أو ساعة Rolex كلاهما تعطيان التوقيت، إلا أنها ثنائيات لا تعمل في نفس المجموعة، وبالتالي ليست متنافسة. تخفيض تكاليف المنتج بزيادة الحجم (اقتصاديات السلم)، كان إلى غاية الستينات من القرن الماضي مفتاح الإستراتيجية التنافسية، فامتلاك المؤسسة لميزة تنافسية في التكاليف تسمح لها بالحصول على ميزة تنافسية في السعر، والنتيجة الحتمية هي زيادة الحصة السوقية وبالتالي تغطية الربح الوحدوي المنخفض عن طريق العدد الكبير من الوحدات المباعة.

سنوات من بعد، مشروع PIMS* قدم إحصائيات تأخذ بعين الاعتبار الجودة التي أصبحت البديل الوحيد للحصة السوقية، امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية بالجودة تسمح لها ببيع منتجاتها بسعر مرتفع ومضاعفة العدد المنخفض من الوحدات المباعة بهامش ربح وحدوي مرتفع جدا، أحسن تموقع تنافسي كان محل بحث من طرف المؤسسة كان عن طريق التحكم في التكاليف أو الجودة العالية لأن امتلاك أحد الميزتين مرتبط بإنتاجيتها وأدائها. في هذا الإطار تم وضع عدة نماذج تحليلية للوضعيتين، في مقدمتها النموذج الذي طوره (Boston Consulting Group) بإشراف الباحث Michel Porter الذي وضع مخطط للمنطقيين اللذان ميزا السلوك الاستراتيجي للمؤسسات في السنوات السابقة، ويرتكز كل منطق على وجود علاقة بين متغيرين.

1) المنطق الأول: منطق الحجم: يربط هذا المنطق بين متغيرين هما التكلفة وحجم الإنتاج،

استمر خلال سنوات السبعينات من القرن الماضي، ينطلق من الفرضيات الآتية:

- ✓ التكلفة الوحدوية للمنتج جزء كبير منها يتحدد بالإنتاج المتراكم؛
- ✓ زيادة حجم الإنتاج يخفض التكاليف وهذا ينعكس على السعر ويسمح دائما بتقديم عرض منخفض السعر؛

⁴⁹ Michel Montebello, op-cit, p 11.

* (Projet Impact of Market Strategie) دراسة أثر المتغيرات الإستراتيجية الهامة على الربح.

✓ الزبون حساس للسعر فقط؛

✓ السعر يخلق الطلب لذا يجب تخفيضه بسرعة مقارنة بالمنافسين للحصول على أكبر حصة سوقية.

(2) المنطق الثاني: منطق فائض السعر: يربط هذا المنطق العلاقة بين الطلب والسعر، ظهر

خلال سنوات الثمانينات من القرن الماضي، يحقق هذا المنطق ميزة تنافسية للمؤسسة بالجودة ويرتكز على الفرضيات الآتية:

✓ الجودة مكلفة جدا والزبون كون علاقة بين السعر وجودة المنتج؛

✓ الزبون حساس للجودة ومستعد لدفع السعر المرتفع؛

✓ إمكانية الحصول عند كل مستوى من السعر على قطاع من الزبائن محتملين.

استحوذ كلا المنطقتين على إستراتيجية المؤسسات ولقد أثبتت التجربة في كل مرة فشلها خاصة مع

تزايد حاجات الزبون وقدرته على الربط بين المتغيرات، وهذا الفشل كان بسبب مساوئ جوهرية منها:

✓ يفرض المنطق الأول أن الرضا يساوي السعر والمنطق الثاني يرى أنه يساوي الجودة العالية لكن عجز كل منهما عن تحديد أسباب عدم الرضا؛

✓ في الحقيقة أن كلا المنطقتين في جوهرهما لا يحققان الرضا بل ينقصان من حالة عدم الرضا؛

✓ تموقع المؤسسات كان أقل استقرارا في المدى البعيد كونه يرتكز على متغير واحد يفترض أن وضعيات التميز هي وضعية واحدة فقط، هذا ما يحد من حركية المؤسسة؛

✓ كل منطق يحمي أقوى المنافسين من منافسيه في القطاع الثاني لكنه لن يضمن له الحماية من منافس استطاع أن يتميز بتوليفة (السعر / الجودة) أو ما يعرف بمنطق خلق القيمة.

لكن يجدر الإشارة ان منطق القيمة يعمل وفق التوليفة (جودة / سعر) التي تعرف بتوليفة القيمة،

فجودة المنتج تعبر عن قدرة المنتج في تحقيق مجموعة من المنافع للزبون، أما السعر فهو القيمة المادية

التي يكون الزبون مستعد لدفعها مقابل مستوى معين من الجودة، على أساس أن مستوى الجودة يجب أن

يبيرر السعر.⁵⁰ حيث بعد أن ثبت قصر التصور الذي يقسم السوق إلى قطاعين، قطاع حساس للسعر فقط

وقطاع حساس للجودة فقط، باختلال وضعيات العديد من المؤسسات، ندرك أنه يوجد قطاع جديد هم زبائن

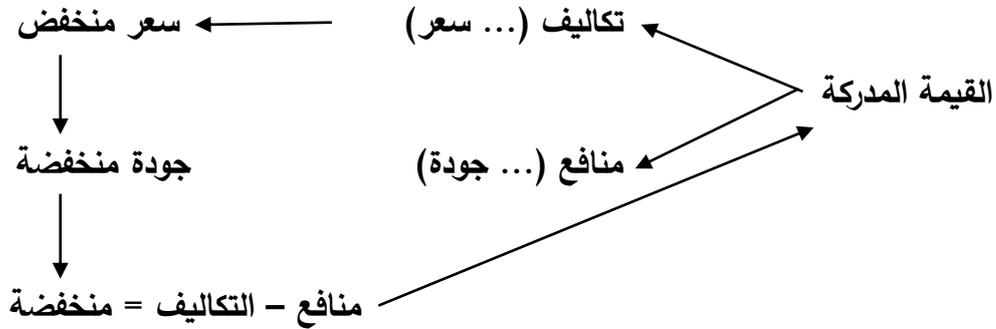
حساسين للسعر والجودة معا ويعرفون بزبائن القيمة. فالسؤال الذي يطرح: لماذا لا يمكن أن تعتبر مستهلكي

القطاع الأول (حساسين للسعر فقط) ومستهلكي القطاع الثاني (حساسين للجودة فقط) مستهلكي قيمة. يمكن

⁵⁰ Ibid, p 39.

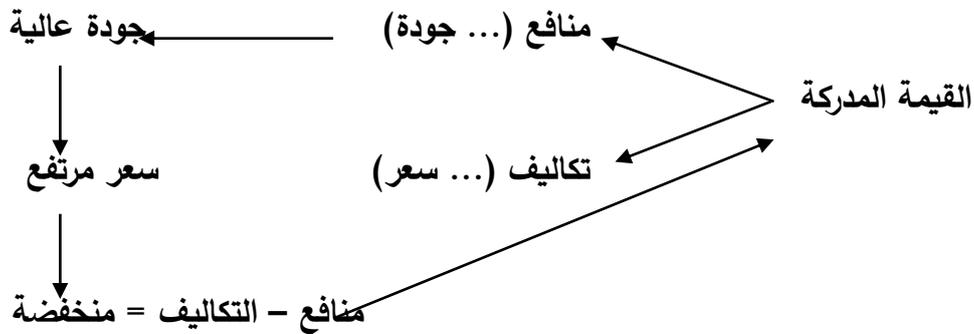
إعطاء لجواب على هذا السؤال بشكل واضح بالعودة إلى الشكل رقم (07) (محددات القيمة المدركة) لاستخلاص الاستنتاجين الآتين:

أ- المجموعة الحساسة للسعر:



فانخفاض السعر ينتج بالضرورة انخفاض كبير في الجودة المدركة وهذا يقود بطبيعة الحال إلى انخفاض الفرق بين مجموع المنافع والتكاليف وبالتالي انخفاض القيمة المدركة.

ب- المجموعة الحساسة للجودة:



من الواضح أن الجودة العالية تسمح بتحقيق زيادة ملحوظة في المنافع المتحصل عليها إلا أنه في الجهة المقابلة ونظرا للارتفاع الكبير في السعر الناجم عن تكاليف الجودة العالية من جهته أدى إلى زيادة كبيرة في التكاليف المحتملة، وهذا يحول دون ارتفاع في الفرق بين إجمالي المنافع والتكاليف وبالتالي تكون نفس النتيجة السابقة بتحقيق قيمة مدركة منخفضة.

نستطيع القول أن التوجه نحو خلق القيمة للزبون نشأ من تحويلين هامين هما:⁵¹

(1) **التحول من الجودة إلى القيمة:** Lexus, Hugo, Boos, Porcshe هي مؤسسات رائدة تتموقع في Lux*، تبحث الآن عن إرضاء تشكيلة جديدة من الزبائن أقل حساسية من زبائنهم الحاليين للجودة وأقل استعدادا لدفع السعر المرتفع من أجل الخروج من وضعية لم تعد تسمح بتغطية الزيادة في التكاليف الثابتة، للتوجه نحو السوق بقيمة أكبر وإعطاء قيمة لميزتها التنافسية ضمنت هذه المؤسسات إستراتيجيتها فكرة سعر أقل مع الحفاظ على مستوى الجودة العالية، لجعله مقبول لدى زبون القيمة الذي أصبح يميز حتى أسواق Lux*. فمجال صناعة السيارات يسمح بتسليط الضوء على آلية التحول نحو القيمة انطلاقا من تموقع Premium، إذا أدركت المؤسسات الأوروبية والأمريكية حتمية هذا التحول نتيجة المنافسة الكبيرة التي أعلنتها المؤسسات اليابانية في الأسعار وبجودة ليست بعيدة عن الجودة الأوروبية والأمريكية. الأسواق لا تزال مقسمة إلى ثلاثة قطاعات:

- أسواق الحجم: زبائن محتملين بإمكانهم فقط تبرير الجودة المنخفضة بالسعر المنخفض؛
- أسواق Premium: تراجع وركود عدد الزبائن المحتملين؛
- أسواق القيمة: تشكيلة جديدة من الزبائن انخرفت عن القطاعين الآخرين وجعلت Mercedes Benz تتجه من أعلى التشكيلة، نحو دخول قطاع القيمة بالتخفيض في التكاليف مع الحفاظ على نفس مستوى الجودة المدركة.

(2) **التحول من الحجم إلى القيمة:** هذا التحول يعتبر أصعب من التحول من الجودة، إلا أن المؤسسات الآسيوية للسيارات أثبتت إمكانية التوجه من الحجم إلى القيمة، حيث أضافوا إلى سياراتهم (منتج في منطقتي الحجم) اليوم جودة مدركة أعلى من دون تعديلات كبيرة في المنتج وركزوا على الخدمات المرافقة من دون ارتفاع في السعر، إضافة إلى تمديد فترة الضمان إلى 3 سنوات. إلا أن هذا لا يعتبر سهلا بالنسبة لجميع المؤسسات، فما يجب فهمه هو أن التحول من منطقتي الحجم إلى منطقتي القيمة صعب ويتطلب وقتا طويلا، من التحول من Premium إلى القيمة، لأن تخفيض التكاليف مسألة داخلية ويمكن للمؤسسة التحكم به، على العكس الزيادة في الجودة فهي تتوقف على إدراك الزبون وهو ما يصعب على المؤسسة التحكم فيه، إضافة إلى أن عوامل أخرى تدرج ضمن الجودة المدركة كصورة العلامة أو المؤسسة التي تمثل مزايا تنافسية مستدامة تتطلب وقتا طويلا لبنائها. إلا أنه يمكن للمؤسسات المتوجهة بمنطق الحجم استغلال جزء من أرباحها الكبيرة التي تحققها في تحسين جودة منتجاتها وجذب "زبون القيمة" الأكثر ربحية من الزبون الحساس للسعر فقط.

⁵¹ Ibid, p 41.

*Lux = علامات تتميز بالجودة العالية جدا موجهة لفئة معينة في السوق.

المبحث الثالث: تحليل ربحية الزبون :

لاحظ Ducker Peter قبل أكثر من 38 سنة أن المهمة الأولى لأي منظمة هي خلق الزبون، كونه الطرف الرئيس في تعظيم القيمة ضمن قيود كلف البحث، والمعرفة والدخل وفي ظل مجموعة الخيارات الواسعة التي يواجهها . يعد تحليل قيمة الزبون في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات، لاسيما القيمة المتأتية من الزبون صوب المنظمة. إذ تتمثل هذه القيمة بمقدار ما يحققه الزبون من أرباح مستقبلية بعيدة الامد، تحصل عليها المنظمة من خلال الاحتفاظ بالزبائن المربحين، في حين تتمثل القيمة إلى الزبون بالمنافع والخصائص التي يتصف بها المنتج، والتي تنجم عن ملاءمتها لرغبات الزبون.

وهكذا يأخذ مفهوم القيمة نوعان هما: القيمة إلى الزبون من وجهة نظر الزبون، ثم القيمة من الزبون من وجهة نظر المنظمة.

القيمة إلى الزبون (Customer To Value) , VTC تشير القيمة إلى الزبون إلى توفير المنظمة لمنتجات ذات قيمة وأهمية يدركها الزبون. وترتبط القيمة المقدمة من المنظمة إلى الزبون بالقيمة العائدة إليها من تعامل الزبون معها واستمرار العالقة بينهما.

- (1) **القيمة من الزبون: Customer From Value , VFC** يشتق تحليل القيمة من الزبون , Approach in Outside Customer From Value باستخدام مدخل يبدأ من الخارج إلى الداخل Approach in Outside من الزبون إلى المنظمة. يستند تحليل القيمة من الزبون إلى ثلاثة أبعاد وهي:
- ✓ ربحية الزبون Profitability Customer: ويقاس أرباح المنظمة الكلية المتحققة من زبائنها. كما تعكس ربحية الزبون على مستوى الزبون
 - ✓ حصة المحفظة Wallet of Share: وتقيس العوائد المتحققة من الزبون جراء شرائه لمنتجات المنظمة، وتقاس حصة المحفظة على مستوى الزبون.
 - ✓ عدد الزبائن Customer of Number: يشير إلى المساحة السوقية التي تسيطر عليها المنظمة نتيجة لولاء الزبائن لعلامة المنظمة التجارية. وتؤثر المدة الزمنية التي تستغرقها العالقة مع المنظمة في قيمة الزبون، ومستوى المنظمة ومستوى القطاع السوقية.

المطلب الأول: مفهوم ربحية الزبون:

ظهرت العديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تركز على الزبائن في الوقت الحاضر مثل إدارة علاقات الزبائن التي تعتبر بمثابة قاعدة بيانات متعلقة بهم والحفاظ عليها مفيد لأغراض دراسة أنماط

وسلوكلهم خاصة مع الذين تتعامل معهم المؤسسة والعمل على مقابلة متطلبات واحتياجاتهم بالمنتجات أو الخدمات الفعلية. ولكن الشيء المهم جدا والذي لا تتضمنه هذه الأساليب والأنظمة الإدارية هو "ربحية الزبون" وذلك لأنها تعتمد على ربحية المنتجات، إذ أن المؤسسات لا تعرف الزبائن المرشحين للزبائن غير المرشحين، لذلك عليها معرفة ربحية كافة الزبائن لكسب الميزة التنافسية في ظل البيئة التنافسية. كما قد تزدهر المؤسسات إذا ما اتخذت موقف قوي مع الزبون في اتخاذ قراراتها من خلال إعطاء العناية المتزايدة من قبل المحاسبين والإداريين عن طريق تحليل ربحيته من خلال إعداد تقارير وتحليل لتكاليف وإيرادات الزبائن وأن التزود بهذه المعلومات يمكن المدراء من ضمان مساهمة الزبائن بشكل كبير في ربحية المؤسسة ككل ويوفر مستوى قابل للمقارنة مع مؤسسات أخرى. و الجدول التالي يوضح أهم تعاريف ربحية الزبون:

جدول رقم 14 : اهم تعاريف ربحية الزبون

التعريف	الكاتب
القيمة الحالية لكافة الأرباح المستقبلية المولدة من قبل الزبون.	Gupta and Lehmann (2003)
صافي الربح أو الخسارة الذي تحققه المؤسسة من تعاملها مع أحد الزبائن على مدار مدة تعاملها معه.	Berger and Nasr (1998)
الأرباح المتوقعة من الزبون مع حصر التكاليف المترتبة عن إدارة الزبائن .	Blattberg and Deighton (1996)
صافي القيمة الحالية لتيار المساهمة في الأرباح الناتجة من تعامل واتصال الزبائن بالمؤسسة.	Pearson (1996)
صافي القيمة الحالية لتيار المستقبلي من المساهمة المتوقعة من الزبون في النفقات والأرباح.	Jackson (1994)
صافي القيمة الحالية المستقبلية لكل النفقات العامة والأرباح .	Roberts and Berger (1989)
صافي القيمة الحالية لكل الأرباح والنفقات العامة المتوقعة من الزبون .	Courtheoux (1995)

Source : Hyunseok Hwang, Taesoo Jung, Euiho Suh : **An LTV model and customer segmentation based on customer value a case study on the wireless telecommunication industry, Expert Systems with Applications**, Volume 26, Issue 2, February ,2004, Pages 181-188, p 182.

تعرف ربحية الزبون بشكل عام على أنها تحديد أو مطابقة أو تخصيص عوائد المؤسسة وتكاليفها حسب الزبائن. و من جهة أخرى تعرف ربحية الزبائن بأنها إيراد المبيعات المتحقق من زبون معين أو مجموعة زبائن مطروحا منه جميع التكاليف الحاصلة في سبيل تقديم منتج أو خدمة للزبون أو مجموعة الزبائن، كما يتضح أن هذه الإستراتيجية تركز على الزبون وتقوم على فرض أن المبيعات المتزايدة سوف تعظم ربحية المؤسسة في الأمد الطويل وبالتالي تحقيق الأرباح الكلية من خلال علاقة المؤسسة بالزبائن . مما سبق نستطيع القول أن ربحية الزبون هي الأختلاف أو الفرق بين الإيرادات أو العوائد المكتسبة من

الزبون والتكاليف المرتبطة بالخدمات المقدمة للزبون . حيث تسعى المؤسسات لتحديد شرائح الزبائن الذين يحققون لها مستويات متباينة من الأرباح، وفي بعض الأحيان تكون المؤسسة محظوظة عند تعاملها مع عملاء بتكلفة منخفضة. وقد أورد كابلان مجموعة من الخصائص التي تسبب التكلفة العالية والتكلفة المنخفضة المرتبطة بربحية الزبون يمكن إيرادها في الجدول الآتي:

جدول رقم 15: مسببات التكلفة المنخفضة والمرتفعة لربحية الزبون المنفرد

مسببات التكاليف المنخفضة	مسببات التكاليف المرتفعة
- الأوامر المتعلقة بمنتجات معيارية.	- الأوامر المتعلقة بمنتجات خاصة وفقاً لطلب الزبون
- أوامر شراء كبيرة.	- أوامر شراء بكميات محدودة
- طلبات متتالية بها	- طلبات غير قابلة للتنبؤ بها
- مواصفات معيارية للمنتج وطرائق التسليم	- مواصفات خاصة للمنتج وطرائق التسليم
- المعالجة والتشغيل إلكترونياً	- المعالجة والتشغيل اليدوي
- مبالغ صغيرة للنشاطات ما قبل البيع (طلبات وأسعار قياسية) .	- مبالغ كبيرة للنشاطات ما قبل البيع (التسويق، الغاية، موارد البيع.)
- لا توجد خدمات ما بعد البيع.	- مبالغ كبيرة للنشاطات ما بعد البيع (التركيب، الصيانة، التدريب، الكفالة).
- لا تتطلب الاحتفاظ بالمخزون	- تتطلب الاحتفاظ بالمخزون.
- السداد في الوقت المحدد.	- دفعات بطيئة تؤدي إلى ظهور مبالغ متراكمة بالذمم المدينة.

المصدر: باسل اسعد ، دور مدخل تحليل ربحية الزبون في ترشيده القرارات الإدارية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم (بمنشآت الخدمات التعليمي دراسة تطبيقية) الاقتصادية والقانونية – المجلد 30/2014 -العدد الثاني-، ص259

يمكن تصنيف الزبائن في ضوء كلف وعوائد علاقتهم بالشركة الى أربع مجاميع:

- 1) المجموعة الأولى: تتكون هذه المجموعة من الزبائن المربحين الذين يكون لهم عوائد عالية وتكاليف منخفضة وهؤلاء هم الذين يكونوا فاعلين بالنسبة للشركة فهي تحتاج الى اتباع استراتيجية دفاعية لتخفيض تحولهم وانتقالهم الى شركات أخرى.
- 2) المجموعة الثانية : تتكون من زبائن ذوي عوائد عالية وتكاليف عالية فحجم علاقتهم وصفقاتهم وتفاعلاتهم كبير مع الشركة ويمكن ان نطلق عليهم الزبائن النشطين وهي تتضمن زبائن مربحين وزبائن غير مربحين.

3) المجموعة الثالثة: وتشمل زبائن ذوي عوائد منخفضة وتكاليف منخفضة وأيضاً تشمل زبائن مربحين وغير مربحين ولأن عوائدهم قليلة فأنهم لا يمثلون نفس الإحتمالية المربحة في المجموعة السابقة.

4) المجموعة الرابعة: وتشتمل هذه المجموعة على الزبائن غير المربحين لأن عوائد العلاقة تكون منخفضة وتكاليف عالية جداً.

كما يمكن تصنيف الزبائن طبقاً لربحيتهم المحتملة ودرجة ولائهم الى اربع تصنيفات وكل تصنيف يحتاج الى استراتيجية مختلفة من قبل المؤسسة: (Kotler, 2009: 88)

1) الأصدقاء الحقيقيون : True Friends ويكونوا مربحين ولديهم ولاء عالي للمؤسسة إذ يوجد اتفاق قوي بين احتياجاتهم وعروض الشركة ويجب ان تعمل المؤسسة على الأستثمار فيهم بشكل كبير.

2) الغرباء : Strangers ويكونوا ذو ربحية منخفضة وولاء بسيط ويوجد اتفاق ضعيف بين احتياجاتهم وعروض المؤسسة.

3) الفراشات : Butterflies وهم زبائن مربحين لكن دون ولاء ويوجد اتفاق جيد بين عروض الشركة واحتياجاتهم أي يمكن ان تستفاد منهم المؤسسة لفترة قصيرة ثم يتركوها بعد ذلك ومن هنا أتت هذه التسمية.

4) الأوز : وهم مرتفعي الولاء للمؤسسة لكنهم ليسوا مربحين ويوجد اتفاق محدود بين احتياجاتهم وعروض المؤسسة.

الشكل رقم 16 : مصفوفة ولاء/ ربحية الزبون

ربحية عالية	الفراشات	الأصدقاء الحقيقيون
ربحية منخفضة	الغرباء	الأوز
	زبائن قصيري الامد	زبائن طويلي الامد

الربحية المحتملة

الولاء المتوقع

المصدر: Kotler & Armstrong, 2008, p 88

ومن أساليب حساب ربحية الزبون:

حساب ربحية الزبون (CPA) على مستوى الفرد : يجري تحليل ربحية العميل على مستوى الفرد بصورة أرقام وأشكال تقدم صورة واضحة حول كيفية سلوك المشتري (الخدمات المطلوبة، سلوك الشراء وما شابه

ذلك) وسلوك المجهز (توفير الخدمة، الخصومات والسماحات والتعبئة والتغليف، إيصال المنتج لمحل العميل وما شابه ذلك) ومقارنة تكاليفها مع الإيرادات وهوامش أرباح المبيعات.

حساب ربحية الزبون (CPA) على المستوى الإجمالي : ضمن المستوى الإجمالي فإن أرقام وأشكال تحليل ربحية العميل تقدم استبصار عن توزيع وتركيز الأرباح ضمن مجموعة من العملاء. وهناك طريقتان لتحليل ربحية العملاء على المستوى الإجمالي وهما طريقة هرم ربحية العميل التي تظهر مجموعة كبيرة من العملاء من ذوي الإيرادات المنخفضة في قاعدة الهرم ومجموعة صغيرة من العملاء من ذوي الإيرادات العالية جدا في قمة الهرم ومنحنى Stobachoff الذي قدمه Stobacha عام 1998 وهذا المنحنى تحدد على محاور مجموعتان من البيانات تكون الأولى على المحور الأفقي وتظهر الزبائن الأكثر ربحية إلى إقليم ربحية، أما المجموعة الثانية من البيانات فتظهر الربحية المتراكمة على المحور العمودي. فقد لاحظ stobacha أن 60% من العملاء هم مربحين ويمثلون 125% من الربحية الكلية أما المتبقي من العملاء هم غير مربحين ويشكلون نسبة 40% ويستهلكون فائض الربحية المتولد من المجموعة الأولى البالغة نسبتها 60% بصورة تكاليف خدمات.

المطلب الثاني: كيفية قياس ربحية الزبون والاحتفاظ بالزبون المربح:

من الفقرات الرئيسية الأساسية في تحديد وقياس ربحية العميل نجد:

- 1) **عوائد العميل:** تعتبر العوائد من أوائل ما يجب أن يتم تحديده عند احتساب ربحية العميل والشركات عادة ما تمتلك معلومات تتعلق بالمبيعات والعوائد المتعلقة بها، لكل من عملائها وهناك عدد من المعلومات الأخرى المطلوبة مثل الخصومات المقدمة للعميل وغيرها من الامتيازات.
- 2) **تكلفة المنتج:** تعتبر تكلفة المنتج على أنها أكبر فئة تكلفة، والتي عادة ما يتم احتسابها أو تقديرها من قبل كل الشركات، وتختلف الطرق المستخدمة لحساب التكلفة بحسب النظام الذي تستخدمه الشركة ولكن لاحتساب ربحية العميل يفضل استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة.
- 3) **التكلفة الخاصة بالعميل:** هي تلك التكلفة الخاصة بالعميل كما قدم مسبقا المشتقة مباشرة من حاجات وطلبات العميل وبجانب التكلفة التي تم تحديدها في أعلاه، والتي قد تكون مصنفة بشكل خاطئ كتكلفة للمنتج، والتي قد تتضمن العديد من التكاليف التي قد يشار إليها على أنها كل مبيعات وتكاليف إدارية، وبشكل عام فإن هذه التكلفة قد تتضمن تكاليف المبيعات، والتسويق، والتوزيع، والإعلان، والاستشارات القانونية.
- 4) **تكلفة فرص الموجودات:** وهي تلك التكاليف التي يتم تخصيصها على العملاء وفقا لاستخدام تلك الموجودات في خدمة العميل أو تقديم المنتج له، والتي من الممكن أن تتضمن رأس المال العامل،

مثل المخزون، والموجودات الثابتة مثل المكائن والمعدات وتحسب تكلفة الفرصة من خلال ضرب تكلفة رأس مال الشركة، أو معدل الفائدة المناسب في متوسط قيمة الموجود. و على الرغم من أن الشركات تستطيع أن تقيس رضا العميل إلا أن معظمها تفشل في قياس الربحية المحاسبية عنها على مستوى العميل الفرد. وعموما توجد ثلاثة مقاييس شائعة الاستعمال لقياس ربحية العميل يتكرر ذكرها في أدبيات الفكر المحاسبي والإداري ومنها:

✓ **أولاً: مقياس الربحية التاريخية :** تفهم ربحية العميل عادة على أنها ربحية تاريخية، وتعرف بأنها القيمة المستقبلية للإيرادات مطروحا منها التكاليف (الفعلية)، والربحية التاريخية هي مقياس نجاح الشركة في استغلال إمكانية العميل وضمن هذا القياس فإن هناك تضليل يشوب هذا المقياس فمثلا في الصناعات الدورية غير المستقرة تكون الربحية التاريخية مشوهة بسبب الدورات التي تمر بها الصناعة. لذلك فإن مقارنة اثنان من العملاء خلال مرحلتين مختلفتين من دورة حياة الصناعة باستخدام الأرباح التاريخية قد يكون مضلل لأن الربحية تتأثر بالعوامل البيئية. بالإضافة إلى أن الربحية التاريخية تتأثر بدورات حياة العميل والتي تعبر عن علاقاتهم مع الشركة بصورة فترات زمنية مختلفة وعادة تكون ربحية العميل منخفضة خلال بداية فترة العلاقة ويفترض أن تكون أكثر ربحية بازدياد دورة الوقت. يؤكد الباحث أن مقياس ربحية العميل التاريخية جيد إذا كانت معلومات التكلفة والإيرادات متوافرة. وفي نطاق اتخاذ القرار والرقابة فإن معلومات الربحية التاريخية يمكن أن تستخدم لمراقبة تحديد الربحية المتوقعة.

✓ **ثانياً: مقياس هامش الربحية :** يقيس مقياس هامش الربحية مساهمة العميل بالأرباح الكلية للشركة ويتطلب تعريف الزمنية قصيرة الأمد والطويلة الأمد، ففي الفترات الزمنية قصيرة الأمد تكون طلبات العملاء الآخرين ثابتة لأن الطلبات المتفق عليها يجب أن تسلم وكذلك بسبب القيود التشغيلية والتشغيلية فإن جدولة الإنتاج مع الطلب لا يمكن أن تعدل وعلى أي حال فإن الطلبات غير المربحة في المدى البعيد يمكن أن تستبعد وتستبدل بطلبات أخرى ثانية، فعلى سبيل المثال فإن العملاء قد يشتركون من نفس المجهز فقط مرة واحدة وبالتالي يتضح كيف الطلبات تؤثر على الربحية الكلية للشركة. وفي الأمد الطويل فإن هامش الربح لا يساوي بشكل مباشر إيرادات العميل مطروحا منها تكاليف الخدمة والإنتاج كما في الأمد القصير. ويعتبر مقياس هامش الربحية جيد لاختيار العميل لأنه يقيس التكاليف الفعلية التي يسببها العميل.

✓ **ثالثاً: مقياس الربحية المحتملة :** يصف مقياس الربحية المحتملة ربحية عميل ما في المستقبل أو في وضع مثالي، وفي ظل هذا الوضع يشتري العميل حصة كبيرة من المشتريات الكلية من نفس المجهز ومن ناحية أخرى فإن المجهز يشتغل بشكل كفاء قدر الإمكان مع العميل، والربحية المحتملة يمكن أن تفهم على أنها الربحية المستقبلية للعميل.

يمكن لإدارة العلاقات الزبائن بالمؤسسة أن تزيد ربحية المنشأة من خلال زيادة استثماراتها في الزبائن ذوي القيمة المرتفعة، وتقل استثماراتها في الزبائن ذوي القيمة المنخفضة للمؤسسة. تستطيع القول أن هذه الرؤية الإستراتيجية لإدارة العلاقات الزبائن تشير إلى أن الموارد المخصصة لإقامة وتعزيز العلاقات معهم يتعين تخصيصها وفقا لقيمة أو ربحية كل من الزبائن للمؤسسة، وبالتالي فإن تركيز إدارة العلاقات الزبائن تكون مبنية ليس على كيفية إقامة العلاقات معهم والحفاظ عليها وتعزيزها، وإنما على إقامة العلاقة المناسبة مع كل زبون على نحو يؤدي إلى تعظيم ربحية المؤسسة وأن جوهر ربحية الزبون هو أن المؤسسة ليس لديها منتجات مربحة ولكن لديها زبائن مربحين، وهذا التوضيح قائم على أساس منطقي "بأن إنتاج منتج يحدث تكلفة بينما الربح يحدث ببيع المنتج، ولتحقيق مبيعات يجب أن يكون لدى المؤسسة زبون".

ويرى البعض أنه يمكن تطبيق عدة استراتيجيات من أجل زيادة الربحية المتولدة من الزبون بثلاثة طرق هي:

الأولى: عن طريق اكتساب زبائن جدد ومن ثم زيادة عدد مستخدمي المنتج أو الخدمة.
الثانية: عن طريق تعظيم ربحية الزبائن الحاليين، وذلك بتحفيزهم نحو السلوك الذي يحقق إيرادات مرتفعة للمؤسسة.

الثالثة: عن طريق زيادة فترة علاقة الزبون المربح لفترات أطول. كما يرى البعض الآخر أنه يمكن زيادة إيرادات المبيعات للزبون وتخفيض تكاليفه من خلال العوامل التالية:

- تحليل تكاليف خدمة الزبون.
 - قياس القيمة العمرية بالنسبة للمؤسسة.
 - تطوير علاقات الربحية طويلة الأجل للزبائن.
- ويرى البعض أن اختلاف الربحية بين الزبائن يرجع لأربعة أسباب رئيسية هي:

- الاختلاف في الإيرادات التي يحققها كل زبون؛
- الاختلاف في مستوى الخدمة المقدمة لكل زبون؛
- الاختلاف في قنوات التوزيع الخاصة بكل زبون؛
- الاختلاف في التكلفة المرتبطة بكل عميل.

خاتمة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل ابراز المفاهيم الأساسية للزبون، حيث أن إدارة علاقات الزبائن مبنية على فلسفة الزبون وإلى كيفية التعامل معه من أجل إرضاءه. فقد تطرقنا في المبحث الأول إلى التعريف بالزبون. وفي المبحث الثاني تطرقنا على كيفية خلق القيمة للزبون و في المبحث الثالث إلى تحليل ربحته. نستطيع القول أن الزبون هو الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء المنتجات أو الخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والاستهلاك ، لذا يعد الزبون المصدر الوحيد لربح ونمو المنظمة في المستقبل، عليه فإن الزبون الجيد هو الذي يوفر مزيدا من الربح مع قلة الموارد، لان الزبائن دائماً على معرفة بالمنافسة الشرسة.

دراسة حالة

FDS شركة تقوم بتركيب أنظمة الري. يشتمل عملائها على المزارعين والهيئات الحكومية المحلية والمراكز الرياضية ومقاولي البناء. حجم المبيعات السنوية حالياً 25 مليون \$، والأرباح قبل خصم الضرائب السنوية 1.2 مليون \$. وتعمل الشركة حالياً بما يقارب من طاقتها الكلية، ولكن نشاطات الشركة حالياً محصورة بسبب النقص في المهندسين المهرة لتركيب وصيانة معدات الضخ لأنظمة الري. أسعار التركيب يتم التفاوض عليها بين العملاء و مندوبي المبيعات الذين لديهم السلطة بمنح تخفيضات على الأسعار بهدف الحصول على عقود كبيرة ولديهم الصلاحية أيضاً بمنح شروط دفع مخفضة أو أكثر ملائمة لدي مندوبي المبيعات السلطة لتقديم خصومات على الأسعار من أجل الفوز بعقود كبيرة أو في مقابل ترتيبات للدفع أكثر ملاءمة . تركيب أنظمة الري عادة ما يستغرق عدة أشهر في حالة العقود الكبيرة، وتقوم الشركة بإنشاء مكتب في مقر العميل مع مجمع لحفظ أجزاء نظام الري وغيرها من المخزونات. من الصعب تسليم المخزون للموقع وخاصة عندما يكون الزبون والذي غالباً ما يكون مزارعاً يقيم في موقع بعيد . بالنسبة للمراكز الرياضية فأنها تصر في معظم الأحيان على الحد الأدنى من تعطيل المناشط الرياضية أثناء فترة تركيب أنظمة الري الجديدة مما يحد من مقدرة الشركة على تأسيس مكتب في الموقع أو مخازن لحفظ الأدوات مما يؤخر في بعض الأحيان فترة التركيب بسبب انتظار فريق التركيب وصول المواد يقوم فريق التركيب عادة بملء جداول حضور يومية. المحاسب الإداري للشركة غير راض عن ترتيبات التقارير الحالية ويعتقد أن بعض أنواع العقود مربحة أكثر من غيرها فعلى سبيل المثال يقوم المزارعون بالتفاوض على الأسعار بشكل أفضل من الهيئات الحكومية (مثل البلديات) وبعض العقود معقدة وصعبة في التفاوض أكثر من غيرها وإمكانية الحصول على عقد من الهيئات الحكومية قد يستغرق زمناً أكثر في التفاوض من العقود مع الزبائن الآخرين. يعتقد المحاسب الإداري بأن الشركة قد تستفيد أكثر من إدخال نظام تقارير ربحية العميل. وذلك عندما يمكن

قياس ربحيه من كل زبون على حده. الفائدة المتوقعة من هذا النوع من التقارير تكمن في أن الشركة سوف تكون قادرة على توفير موارد أكبر للحصول على عقود مربحة أكثر من العملاء وبالتالي يساعد في زيادة ربحية الشركة. الرئيس التنفيذي للشركة غير مقتنع بأن نظام قياس ربحية العميل سيكون مفيدا ويريد أن يعرف طريقة الحصول على المعلومات وطريقة جمعها بالإضافة الى التكلفة المتوقعة والفائدة المرجوة من نظام تقارير ربحية العميل(customer profitability reporting system).

المطلوب:

1. مناقشة متطلبات نظام المعلومات لقياس ربحية العميل في الشركة، وكيف يمكن الحصول على البيانات اللازمة لهذا النظام .
2. مناقشة كيفية استخدام المعلومات في نظام قياس ربحية العميل (customer profitability reporting system) وكيف ستؤدي إلى تحسين الرقابة الإدارية داخل الشركة .
3. وضح ما هي التكاليف المباشرة وغير المباشرة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لهذا النظام، وكيف يمكن تقييم قيمة مثل هذا النظام.

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأنظمة إدارة العلاقات مع الزبائن

مقدمة الفصل:

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تعتبر اليوم من أهم التحديات التي تطرح نفسها بقوة في مجال إدارة الأعمال، وخصوصا فيما يتعلق بنظم المعلومات الإدارية، التي أصبحت تتعامل مع كم هائل من المعلومات، في بيئة داخلية متزايدة النمو، وفي وسط خارجي معقد، كثير الأبعاد والمتغيرات، إضافة إلى إمكانية تأثيرها على فاعلية إدارة المعرفة بالمنظمة. كل هذه النقاط وما يرتبط بها، سنتطرق إليها في مباحث هذا الفصل.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تكنولوجيا المعلومات:

لكي تكون إدارة علاقات الزبائن إدارة فعالة يستلزم على المؤسسة تكوين قاعدة معطيات ومعلومات وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم جودة المعلومات:

تواجه المؤسسة مشكل توقع المستقبل بصفة عامة ومستقبل علاقتها مع الجزئيات الفاعلة في السوق بشكل خاص، بسبب عدم امتلاك المعلومات الكافية، وذات العلاقة المناسبة وغيرها من عناصر تحقيق جودة المعلومات، لما لها من دور حاسم في النجاح في السوق خصوصا إذا كان السوق صناعي، نظرا للطبيعة المتميزة والتقنية المعقدة ومستوى التوازن بين العرض ومتطلبات الزبون فالصعوبة أمر جد متأصل في تحقيق النجاح وهو يعتمد على الدور الحيوي للمعلومات.⁵²

من اجل الحكم على مدى فاعلية وكفاءة المعلومة في دعم ومساعدة متخذ القرار فإنه يجب أن تكون نقطة الانطلاق في هذا الحكم هي القدرة على الاستفادة منها وتحديد درجة الرضا عن هذه المعلومات بتوفرها ودرجة الأمان التي تميزها بحيث تمنح الثقة في الاعتماد عليها.

فيعرف أمن المعلومات بأنه "البحث في السياسات والاستراتيجيات التي ينبغي تفعيلها لحماية المعلومات من مختلف الاعتداءات أو التجاوزات التي قد تتعرض لها والمخاطر التي يمكن أن تهددها. من الناحية العملية، فهي مجموعة الوسائل والتدابير والتي يجب توفيرها لتأمين حماية المعلومات من المخاطر المتأتية سواء من داخل بيئة المعلومات محل الحماية أو من خارجها. أما إستراتيجية أمن المعلومات فهي مجموعة القواعد التي تتعلق بالوصول إلى المعلومات والتصرف فيها ونقلها داخل هيكل يعتمد المعومة عنصرا أساسيا في تحسين أدائه بلوغ أهدافه.⁵³ و تعتبر التكاليف المرتبة على المعومات هي نتاج تكلفة تطوير المعلومات المكونة من البحث ضمن تحديد متطلبات النظام من المعلومات التي يترتب عليها تكلفة الإنشاء في التكوين وتأهيل الأفراد، أو التجهيزات الضرورية وصولا إلى تكاليف التشغيل التي تشمل عدد كبير من المتغيرات وهي أشمل أنواع التكاليف بحيث يمكن أن تحتوي الأنواع السابقة. وبالوصول إلى جودة المعلومات نتكلم عن سهولة الوصول والدقة والوضوح مع شمولية المعلومات بحيث تحقق الأهداف المرجوة من معالجتها بناء على ملاءمتها وحدائتها في ظل درجة عالية من المرونة تمكن كل من يطلبها من

⁵² Leonidas C. Leonidou, Bradley R. Barnes, Michael A. Talias ,**Exporter- importer relationship quality The inhibiting role of uncertainty, distance and conflict**, industrial marketing management revue, 35, 2006, p 576-588.

⁵³ محمد بن عبد الله سعيد العسيري، **المخاطر الإستراتيجية التي تهدد أمن المعلومات والحلول**، الملتقى الخامس للخدمات الإلكترونية بالمنطقة الشرقية: الخدمات الإلكترونية الشاملة: نجاحات وتحديات، المملكة العربية السعودية، 22- 24 مارس، 2010، ص 66.

استخدامها. فتعد خاصية النوع من أهم خصائص المعلومات المعتمدة كمؤشر في قياس فاعلية تضم المعلومات ذلك لأن المعلومات تشكل أحد أهم الموارد التنظيمية المهمة والحرية، إذ أن المعلومة ذات الجودة الأقل أو الرديئة وخاصة الإستراتيجية⁵⁴ يمكن أن يكون لها نتائج عكسية على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة وبسبب هذه الأهمية تميل المؤسسات إلى تحسين جودة المعلومات بدل من الاهتمام بالكمية، على الرغم من صعوبة تحديد جودة المعلومة لاختلاف تحليل الجهة المستفيدة من المعلومة، زيادة على أن الحصول على معلومة بجودة تامة أمر مكلف جداً، فضلاً على أنه غير ممكن من الناحية الواقعية لاشتراك المعلومة بحد ذاتها وسبل وإمكانيات الوصول إليها في تحديد جودتها. ومنه ينبغي النظر إلى أهميتها في اتخاذ القرار ومدى الحاجة إليها وليس مدى توفرها موازاة مع أهمية القرار كذلك، وفيما يلي عناصر تبين الخصائص الفرعية المشكلة لجودة المعلومة:⁵⁵

- **صلة المعلومة بالقرار:** تبدو بعض تعاريف مفهوم الصلة غامضة وغير عملية وتميل أخرى إلى أنها مرادفة لمفهوم مفيدة useful ومن جهة أخرى تعني الصلة ارتباط المعلومة مباشرة بالأسبقيات أو الأهداف الخاصة بالمؤسسة وبناء على صلة المعلومة بالقرار يتم تحديد البدائل ومخرجات كل بديل.
- **درجة الوضوح:** تعني درجة استيعاب المعلومة وفهمها بسهولة على نحو يمكن المستفيد من إدراك أهميتها، أما المعلومة غير الواضحة فهي التي لا يتم التأكد من معناها، أي عندما يتعذر على المستفيد تصنيفها بطريقة ملائمة.
- **جديدة:** تتصف المعلومة بأنها جديدة عندما لا يوجد مخطط تتطابق معه هذه المعلومة، والمشاكل غير الروتينية تنسجم مع هذا الوصف لعدم وجود مخطط يستخدم في تفسيرها وإنها غير معروفة سابقاً.
- **السرية:** تحتم خاصية الجودة على المعلومة أن تكون سرية، وتعني سرية المعلومة تأمين تدفقها في القنوات المخصصة لها ومنع تسربها خارج تلك القنوات لتجنب كل الانحرافات والمشاكل التي يمكن أن تنتج.

⁵⁴ نظام المعلومات الإستراتيجية هو النظام المستخدم في تسيير المعلومات والمساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية أما المعلومات الإستراتيجية فهي تعرف بجملة من التغيرات منها الخصائص ومجالات الاستخدام وشكلها وأهدافها والمستويات الإدارية وقيمتها. فإذا عرفنا المعلومة الإستراتيجية على أساس الخصائص فيتم ذلك بمراعاة أربعة خصائص جوهرية هي طبيعة التوجه ودرجة المخاطرة وعدم التأكد ونوع الخطط ومستوى الاهتمام القيادي وبناء عليه فإن المعلومة الإستراتيجية هي ذات التوجه المستقبلي أي المعلومة التي تملك القدرة على استشراق مستقبل المؤسسة، والتي تنطوي على درجة عالية من حالات عدم التأكد والمخاطرة، والتي ترتبط بالخطط بعيدة المدى والتي تقع ضمن اهتمامات الإدارة العليا للمؤسسة.

انظر: محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي: نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الثقافة، الأردن، 2009، ص ص 45-47.
⁵⁵ نفس المرجع، ص ص 45-47.

- إمكانية المقارنة: تشير هذه الخاصية إلى أن المعلومة ذات الجودة تساعد المستفيد على معرفة التشابه والاختلاف بين مجموعتين أو أكثر من الظواهر موضع الدراسة، كما تشير إلى أن المعلومة تكون بصيغة يمكن عرضها واستخدامها مع المعلومات الأخرى.

- شكل المعلومة: ينبغي عرض المعلومة للمستفيد بصورة تحقق الهدف منها لغرض تسهيل مهمة متخذي القرار من جداول ورسومات بيانية ومعادلات رياضية... إلخ.

ويمكن للمؤسسة أن تتجنب عدد كبير من الخسائر من خلال الكفاءة التي يتمتع بها مستخدمو النظام وقدرة البرمجيات المستعملة موازاة مع المكونات المادية المستعملة من حواسيب وأجهزة مسح وغيرها، كما أن تفعيل برامج تسيير البيانات يرفع من جودة القرارات بحيث تسهم هذه البرامج في:

- عدم التكرار في البيانات؛

- تناسق البيانات وترابطها؛

- تمثيل البيانات المخزنة للواقع الحالي؛

- توفير بيئة معالجة متعددة للمستخدمين؛

- أمن البيانات؛

- سلامة البيانات وكمالها.

تحقق المؤسسة من جودة المعطيات أرباح لا يمكن حصرها، نظرا لمساهمتها وسريتها في كل صغيرة وكبيرة ضمن المؤسسة بكل أقسامها ومستوياتها، ومع ذلك يمكن التطرق إليها عبر مساهمتها في رفع قيمة الزبون كما يلي:

- الوصول إلى أكبر قيمة للزبون: هناك علاقة وطيدة بين التزام الزبون ومستوى الربح بالنسبة للمؤسسة حيث أن الربح يزداد بزيادة مدة العلاقة بين المؤسسة والزبون لذا فإن تسيير العلاقة مع الزبون يقوم على دعامتي قيمة الزبون ونجاح المؤسسة. تظهر جودة المعلومات ضمن عنصر تسيير العلاقة مع الزبون والاعتماد على الانترنت في نقطتين أساسيتين هما تقييم المستعمل ودرجة الرضا أي وقت استعمال هذه المعلومات وتكرار استعمالها، في حين يعتبر الرضا هو نتاج أداء نظام المعلومات المعتمد بمعنى سهولة الاستعمال والوصول وإبداء الموقف، والخلاصة هي أن

جودة المعلومات تقاس من خلال تطبيقاتها وملاءمتها وإمكانية فهمها واكتمالها وتنافسية محتواها مع التميز بالديناميكية والشخصية ضمن سياق الممارسة التجارية.⁵⁶

- **نجاح أعمال المؤسسة:** تهدف المؤسسة من ممارسة تسيير العلاقة مع الزبون إلى تحقيق رقم كبير لقيمة الزبائن الذين تربطها بهم علاقة، وتعرف هذه القيمة على أنها مجموع دورة حياة جميع زبائن المؤسسة، بمعنى أنها تشمل قيمة كل مشتريات الزبائن التي يمكنهم شراؤها من المؤسسة على مدار الوقت الذي يتعاملون فيه معها، ومنه فإن قيمة الزبون تعكس بدورها درجة الولاء التي يمكنها ويتحلى بها هؤلاء الزبائن مما ينتج علاقة طردية بين قيمة الزبون وولائه، وبالتالي فإن مفهوم قيمة الزبون هو مقياس جيد لتحليل أداء المؤسسة على عكس بعض المقاييس التقليدية مثل حجم المبيعات أو الحصة السوقية لكون المبيعات والحصة السوقية هي محددات لما كان في زمن قد مضى بينما قيمة الزبون هي تعبر بصورة واضحة على ما يمكن أن يحدث في المستقبل.⁵⁷

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول تكنولوجيا المعلومات:

لقد ساهمت الاختراعات والابتكارات التكنولوجية على مر العصور، في تغيير الأسلوب الذي يعمل به الإنسان، وفي عصر المعلوماتية الحديث، تساهم نظم الحاسبات والاتصالات وشبكات المعلومات في إحداث تغيير جذري، ليس فقط في أسلوب العمل، ولكن أيضا في أمان العمل، والتكنولوجيا التي تتيح ذلك تعمل على تكامل كل من المكون الجامد المتعلق بالآلات: hardware والمكون اللين الذي يضم البرمجيات: software والمكون العقلي: brain ware في وعاء واحد.⁵⁸ هذه التكنولوجيا يصطلح عليها اسم "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، وهي تعتبر إحدى الدعائم الأساسية للمنظمة المعاصرة، وغيابها أو إهمالها يؤثر سلبا على عمليات وأنشطة المنظمة، وينقص من حظوظ تنافسيتها، سواء على المستوى المحلي أو المستوى الدولي، على هذا الأساس ارتأينا أن نقدم المفاهيم الأساسية المتعلقة بهذه التكنولوجيا.

من الجراسات الأدبية يظهر أن المعلوماتية هي علم كسائر العلوم الأخرى، يتكون من عدة فروع واختصاصات كالبرمجة المعلوماتية، التحليل المعلوماتي وتصميم النظم المعلوماتية... ويتمحور موضوعها حول المعالجة الآلية للمعلومات الأولية والمعطيات. و من جهة نظر أخرى، يمكن اعتبار المعلوماتية فرع من فروع علم حديث النشأة، يعرف بـ "علم المعلومات" المرتبط بعلوم الحاسوب والمكتبات والاتصالات

⁵⁶ Laila El Harouchi, **L'évaluation des sites de e-commerce pour une gestion personnalisée de la relation client**, Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, N 2 et 3, édition IDGL, Rabat, 2010, p 178-180.

⁵⁷ محمد عبد العظيم أبو النجا، **التسويق المتقدم**، مرجع سبق ذكره، ص 42.

⁵⁸ سمية عبد الحميد السيد علي، **دور نظم المعلومات في دعم مناخ الاستثمار**، رسالة مقدمة للحصول على العضوية في العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2004، ص 117.

واللغات وعلم النفس. وقد تم إعطاء تعريف لهذا العلم، إثر انعقاد مؤتمرين في بداية الستينات بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك كما يلي: علم المعلومات هو العلم الذي يبحث في ماهية المعلومات وسلوكها، والقوى التي تحكم تدفق المعلومات، والوسائل التي تعالج المعلومات من أجل الولوج إليها واستخدامها الاستخدام الأمثل.⁵⁹ ولقد مست المعلوماتية باعتبارها فرعاً من فروع علم المعلومات كل الميادين، وخاصة منها تلك المتعلقة بنشاط منظمة الأعمال، ففي مجال المعلوماتية للتسيير مثلاً ظهرت آلات لمعالجة النصوص، ومطارف⁶⁰ متنوعة والتي بررت ظهور مفهوم تطبيق المعلوماتية والتليماطيك في الأعمال المكتبية. ومع توسع الحاجة إلى الإعلام، نفهم سبب التطور السريع الذي عرفه علم المعلومات وبالخصوص فرع المعلوماتية، ونفهم لماذا أصبح استثمار المنظمات يتركز أكثر فأكثر على شراء الأجهزة الإلكترونية واقتناء أو تصميم البرامج، بدل الاستثمار في سلع التجهيز الأخرى واليد العاملة. وبذلك أصبح الحاسوب الذي يعتبر اليوم العمود الفقري للمعلوماتية ينافس الإنسان في جميع أعماله تقريباً، اليدوية منها والذهنية، بحيث قطعت الدول المتقدمة في هذا المجال أشواطاً معتبرة، في تطوير أساليب العمل والتخطيط والتسيير والتنظيم، وذلك لمسايرة التطور الكبير الذي حصل في الميدان التكنولوجي. يمكن القول أن المعلوماتية هي بمثابة الإطار العام الذي تتطور فيه تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، ويعتبر مصطلح تكنولوجيا المعلومات من أكثر المصطلحات شيوعاً في عصرنا الحالي، وتتعدد الجوانب التي يمكن من خلالها النظر إلى مفهوم هذا المصطلح وأبعاده، وقد يكون من المفيد أولاً عرض مفهوم التكنولوجيا ثم إعطاء تعريف لتكنولوجيا المعلومات وعرض مكونات صناعتها. فتعددت التعريفات التي تعرضت لمفهوم التكنولوجيا، ويتمثل المفهوم العلمي للتكنولوجيا في أنها "تطبيق العلم/ العلوم الحديثة على الإنتاج ووسائله، أي تطبيق كل ما هو مستحدث وجديد في العلوم النظرية لأن العلم يقوم بإمدادنا بالمعرفة وتطبيقها في المجالات المختلفة.⁶¹ وقد أوضح بعض الباحثين أن الفرق بين العلم والتكنولوجيا يكمن في أن العلم يهدف إلى التطوير وفهم واستيعاب الطريقة التي تكون عليها الأشياء، وأسباب حدوثها، بهدف إيجاد قدر من الرقابة عليها ومحاكاتها أو حتى تحسينها، كما يرتبط العلم بالإنسان والتعلم، والعلم أساس المعرفة ومحرك التكنولوجيا أما التكنولوجيا فهي تطبيق للمعرفة ومحرك للتنمية والتقدم. وبين باحثون آخرون أنه يمكن النظر إلى العلم والتكنولوجيا في إطار علاقة تكاملية على أساس أن العلم هو البيئة الخصبة التي تنبت فيها التكنولوجيا، إذ تنمو بنموه وتتغير وتتجدد بتغيره وتجده في الزمن. فالعلم إذن هو أساس التكنولوجيا، غير أنه لا يؤدي بذاته إليها، كما أن التطور العلمي لا يؤدي تلقائياً إلى التطور التكنولوجي، إنما هو شرط لإمكانية هذا التطور ذلك أن التطور التكنولوجي يأتي نتيجة التفاعل والترابط بين ما يتوصل إليه البحث العلمي من نتائج وقوانين وبين التطبيق

⁵⁹ سليم الحسنية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص 38.

⁶⁰ مطارف وهي أجهزة إلكترونية تستعمل في الاتصال فيما بين الحواسيب.

⁶¹ محمد محمد الهادي ونشأت الخميسي العيطاني وأحمد قطب، نحو مستقبل أفضل لتكنولوجيا المعلومات في مصر، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1995، ص 48.

الفوري والسريع لهذه النتائج في المؤسسات الإنتاجية القائمة.⁶² كما أنه من الخطأ أن نعرف التكنولوجيا بأنها الاختراعات الحديثة، وذلك باعتبار أن المنظور التاريخي يقول أنها لن تكون آخر المخترعات في سلسلة تطور مراحل المجتمع الإنساني، وبالتالي فإن التكنولوجيا بمعنى كل ما يستعين به الإنسان للقيام بأعماله لتعين أعضائه وقواه الجسمية قد وجدت منذ البداية مع الإنسان، كما يرتبط معناها ومضمونها بطبيعة المرحلة التاريخية ومستوى تطور الحياة الاجتماعية، إلا أنه يجب أن يؤخذ في الاعتبار، بأن نوعية الوسائل التي يعتمد عليها لسد هذا العجز تتغير في طبيعتها وفي مداها تبعاً لظروف كل عصر، والبعد الاجتماعي له دور كبير في تحديد مستوى التكنولوجيا المطلوبة والمتوافقة مع مستوى العصر لتتماشى مع قدرات الإنسان والوفاء باحتياجاته.⁶³ وبالتالي يمكن إعطاء تعريف شامل للتكنولوجيا، بحيث ينظر إليها باعتبارها طريقة لعمل شيء ما، وأن ذلك يتطلب توافر ثلاثة عناصر هي: معلومات عن هذه الطريقة، وسائل لتنفيذها وعمليات الاستيعاب. وإذا كانت المعلومات والوسائل يمكن نقلها باعتبارها أشياء مجسدة، فإن الاستيعاب لا يكتسب إلا من خلال الدراسة والخبرة.⁶⁴ ويرجع الاهتمام بالتكنولوجيا إلى عدة أسباب وعوامل أهمها:⁶⁵

- اعتماد معدل النمو الاقتصادي على معدل التطور التكنولوجي.
- الاهتمام المتزايد بتطوير مختلف الأجهزة والمعدات، وإعطاء مساندة كبيرة للأبحاث في هذا المجال.
- اهتمام الحكومات والمنظمات الدولية بالتحقق من كفاءة السياسات المحلية والخاصة بتدعيم التطور التكنولوجي وحسن الاستفادة منه.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نلخص إلى ما يلي فيما يخص التكنولوجيا:⁶⁶

- تتميز التكنولوجيا بالديناميكية والتطور المستمر، كما تهدف إلى اكتساب مهارات جديدة مع تنمية وتطوير المهارات القديمة.
- لا تعتبر التكنولوجيا هدفاً في حد ذاتها بل هي وسيلة لحل مشكلات المجتمع وتحقيق التنمية الشاملة.
- ترتبط التكنولوجيا بالعلم والمعرفة، وبكيفية تطبيق هذا العلم وتلك المعرفة مختلف ميادين

⁶² نوفيل حديد، تكنولوجيا الإنترنت وتأهيل المؤسسة للإندماج في الاقتصاد العالمي مع دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص 52.

⁶³ جمال أبو شنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1999، ص 48.

⁶⁴ C. Dahlman and L. Westphal, the transfer of technology, finance and development, Dec 1983, p 09.

⁶⁵ محمد محمد الهادي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 48-49.

⁶⁶ عفاف محمد الباز، دور التكنولوجيا في تحديث المنظمة الإدارية، المؤتمر القومي الثالث لمركز بحوث التنمية التكنولوجية بعنوان "المشروع الوطني لتحديث الدولة في إطار المتغيرات المحلية والدولية، جامعة حلوان، مصر، 07-08 ماي 2001، ص ص 173-176.

كما يعتبر مصطلح تكنولوجيا المعلومات من أكثر المصطلحات استخداما في الأبحاث والدراسات المعاصرة وبالتالي لا يمكن إحاطته بتعريف واحد محدد وإنما هناك عدة تعريفات نذكر من أهمها:

- "تكنولوجيا المعلومات هي الطرق الإلكترونية للحصول على المعلومات ومعالجة وتخزين ونقل المعلومات، بالإضافة إلى الخدمات المساعدة التي تدعم هذه الأنشطة، وتشمل تكنولوجيا المعلومات على المكونات المادية للحاسب، البرمجيات، معدات الاتصالات، والصناعات التي تعتمد بصفة أساسية على العمل الآلي".⁶⁸

- "تكنولوجيا المعلومات مصطلح يشمل كل الصور التكنولوجية التي تستخدم لخلق وتخزين وتبادل واستخدام المعلومات في أشكالها المختلفة (بيانات للأعمال، محادثات صوتية، صور ساكنة ومتحركة، وسائط متنوعة ...) وهو مصطلح ملائم ليضم كلا من تكنولوجيا الاتصالات والحاسبات الإلكترونية معا، ويعد قطاع تكنولوجيا المعلومات القطاع القائد للمستقبل ويطلق عليه اسم "ثورة المعلومات".⁶⁹

مما سبق يمكن أن نستخلص أن تكنولوجيا المعلومات هي حسيبة لتزواج وتفاعل مجموعة من المكونات الأساسية تتمثل في: الحاسبات الإلكترونية، البرمجيات وأجهزة الاتصالات.

ولقد مرت تكنولوجيا المعلومات بثلاثة مراحل أساسية، حيث اهتمت في بادئ الأمر بمعالجة البيانات، ثم انتقلت في المرحلة الثانية إلى معالجة المعلومات، وأخيرا أصبحت تركز على معالجة المعرفة. وهو ما يمكن توضيحه على النحو التالي:⁷⁰

- **المرحلة الأولى: مرحلة معالجة البيانات:** وبدأت هذه المرحلة مع منتصف الخمسينات من القرن العشرين، ولقد اتسمت بمحدودية الإمكانيات والتطبيقات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات، والتي اقتصرت على المعالجة الآلية للبيانات بهدف الحصول على المعلومات التي تلبى احتياجات المستفيدين في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، ومن أهم التطبيقات التي وفرتها تكنولوجيا

⁶⁷ محمد محمد الهادي الهادي، نحو تطوير مصادر المعلومات التكنولوجية العربية لمواجهة التحدي الحضاري، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1997، ص 14

⁶⁸ The committee for development policy, poverty amidst risks the need for change, department of economic and social affairs, united nations, New York, 3- 7 april 2000, p 06.

⁶⁹ Department of D.S.E. information technology, faculty of Business administration, The Chines university of Hong Kong, China, 2000, p 03.

⁷⁰ خالد مصطفى بركات، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي للهيئات العامة العاملة في مجال المواصلات والنقل البري: دراسة تطبيقية على الهيئة القومية لسكك حديدية مصر، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2005، ص ص 86- 87.

المعلومات في هذا الصدد: برامج حسابات العملاء، برامج حسابات الموردين، برامج مراقبة المخزون، برامج المرتبات، نظم إدارة قواعد البيانات ونظم معالجة الكلمات والنشر المكتبي.

- **المرحلة الثانية: مرحلة معالجة المعلومات:** بدأت هذه المرحلة خلال عقد الستينات من القرن العشرين، وشهدت تطورا ملحوظا في أجهزة الحاسبات، وذلك بهدف تحقيق الترابط والتكامل بين المجالات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة، وهو ما أدى إلى ظهور عدد من نظم المعلومات الوظيفية مثل نظم معلومات التسويق ونظم معلومات الموارد البشرية.

- **المرحلة الثالثة: مرحلة معالجة المعرفة:** وبدأت خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين وشهدت تطورا ملحوظا في البرمجيات وظهور تطبيقات الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة، مما ساهم في تحسين القدرات والإمكانات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات وزيادة قدرتها على محاكاة السلوك البشري.

وإن من أهم المميزات التي تميز تكنولوجيا المعلومات ذلك التطور المتسارع والمستمر الحاصل على مستوى ثلاثة عناصر أساسية هي: الحاسوب المعاصر، البرمجيات وقواعد البيانات، والتي تعتبر المكونات الأساسية لصناعة تكنولوجيا المعلومات. وسنذكر فيما يلي الأفكار والمبادئ الأساسية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، والتي يحتاجها المستخدم النهائي، مهما كان تخصصه ومهما كانت طبيعة نشاطه:

أ- **الحاسوب:** الحاسوب جهاز اخترعه الإنسان ليساعده في أداء بعض الأعمال بصورة أفضل وأسرع وهو عبارة عن جهاز إلكتروني يعمل طبقا لتعليمات محددة سلفا، وهو جهاز يقوم بمعالجة البيانات بكميات هائلة، وباستعمال عمليات حسابية ومنطقية دقيقة وكثيرة، دون تدل الإنسان المتكفل بتشغيله. هذا الجهاز هو جهاز مركب من أجهزة جزئية مستقلة ومتراصة في آن واحد، يؤدي كل منها وظيفة محددة بطريقة منظمة ومتناسقة تدعى تلك الأجهزة ب: المعدات، وتدعى تلك الطريقة ب: البرمجيات، وهذان العنصران يشكلان معا ما يسمى ب: نظام الحاسوب.⁷¹ ويتكون الحاسوب المعاصر من العناصر الأساسية التالية:

- **وحدات الإدخال:** والتي بواسطتها يتم إدخال البيانات والمعلومات إلى الحاسوب، ومن أمثلة ذلك: لوحة المفاتيح، قارئ الأسطوانات، القلم الضوئي ...

- **وحدات المعالجة المركزية:** وهي تحتوي على المكونات الذكية للحاسوب، وتتمثل وظيفتها في تمثيل المعطيات والتعليمات داخل الحاسوب، معالجتها ثم إخراجها، هذه الوحدات هي:

✓ وحدة الذاكرة الرئيسية التي تقوم بحفظ البيانات ومحتوى برنامج التشغيل، إضافة إلى البرامج التنفيذية التي يستعملها المستخدم.

⁷¹ مجدي محمد أبو العطا، تعرف على الحاسوب الشخصي، العربية لعلوم الحاسب، القاهرة، 1996، ص ص 8-9.

✓ وحدة الحساب والمنطق وهي المسؤولة عن إنجاز العمليات الحسابية مثل: الجمع والطرح ...والعمليات المنطقية مثل: أكبر من وأصغر من ...

✓ وحدة التحكم أو السيطرة ومهمتها المراقبة والتحكم في جميع مكونات الحاسوب، عندما يبدأ تشغيل النظام وهي بمثابة الجهاز العصبي للحاسوب، لأنها تقوم بتحليل التعليمات المعطاة بواسطة وحدات الإدخال ومن ثم تعطي الأوامر لوحدة الحساب والمنطق.

- **وحدات التخزين:** سواء منها الرئيسية التي تقوم بتخزين البيانات أثناء المعالجة أو الثانوية التي تقوم بالتخزين لغير المعالجة مثل الأقراص والأشرطة الممغنطة والضوئية.⁷²

- **وحدات الإخراج:** وهي عديدة ومتنوعة نذكر منها: الطابعات للأوراق، أجهزة التسجيل الصوتية والمرئية، شاشات العرض وغيرها ...

- **وسائل الاتصال:** وهي الوسائل التي تؤمن الربط بين الحاسوب من جهة وبين شبكات الاتصال من جهة أخرى.

ب- البرمجيات: ظهرت صناعة البرمجيات مع ظهور الحاسب الآلي وتطورت بدرجة كبيرة بعد انتشار استخدام الحاسبات وخاصة الشخصية منها، وتعتبر صناعتها من الصناعات عالية القيمة المضافة، حيث وصلت قيمتها المضافة في نهاية القرن العشرين إلى أكثر من 80% إذ تعتمد بدرجة أساسية في إنتاجها على العنصر البشري.⁷³

- **برامج النظام:** وهي تسعى إلى تعظيم إنتاجية النظام مع تخفيض التكاليف ولقد بدأ استعمالها في بداية الخمسينات وتطورت بتطور الحواسيب وهي تكتب وتعد من قبل صانعي الحواسيب ومؤسسات البرمجة المتخصصة. وتؤدي هذه البرامج عدة وظائف من أهمها:

- إدارة موارد الحاسوب (المدخلات، التخزين، المعالجة، المخرجات).

- تخصيص مساحات التخزين للبيانات والمعلومات.

- المحافظة على سرية المعلومات المخزنة والتنبيه إلى الأخطاء التي يرتكبها المستخدم.

- تحويل البرامج المكتوبة بلغة عليا (لغة المبرمج كلغة الباسكال أو البازيك) إلى برامج اللغة الدنيا (لغة الآلة)، وهي اللغة التي يفهمها الحاسوب وينفذ من خلالها الأوامر.

⁷² عيد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 214.

⁷³ مركز بحوث السوق، صناعة البرمجيات في مصر، الواقع الحالي، المستقبل المأمول، اتحاد بونك مصر، القاهرة، 2000، ص ص 2- 5.

- **البرامج التطبيقية:** وهي البرامج التي يستخدمها المستفيد النهائي من أجل أداء تطبيقاته المختلفة على الحاسوب والتي تتعلق بمجال نشاط معين مثل: المحاسبة والمالية، تسيير المخزونات، محاسبة الرواتب ...

وتختلف البرامج التطبيقية باختلاف مجالات تطبيقاتها مما يجعل تصنيفاتها كثيرة وشاملة لمختلف نشاطات الإنسان ويمكن أن نذكر منها:

✓ **البرامج التطبيقية العامة:** وهي البرامج التي تمكن من معالجة البيانات والمعلومات العامة، التي يمكن أن تستفيد منها فئة كبيرة من المستخدمين ومن أمثلتها: برامج معالجة النصوص، الرسوم البيانية، والبرامج التثقيفية وغيرها ...

✓ **برامج التطبيقات الإدارية:** مثل برامج إدارة الأعمال (محاسب الرواتب، التسويق، المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية ...) وبرامج دعم القرارات التي تلعب دورا كبيرا في نظم المعلومات الإدارية، إذ تساعد على اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية.

✓ **برامج التطبيقات العلمية:** وهي تستخدم في معالجة البيانات وحل المشكلات المتعلقة بالميدان العلمية كالرياضيات والعلوم الطبيعية والإحصاء وبحوث العمليات ...

✓ **برامج الأنظمة الخبيرة:** وهي البرامج الأكثر تخصصا وتطورا في البرامج التطبيقية، وسوف نتحدث عنها بشيء من التفصيل في الأجزاء التالية من هذا البحث، نظرا لأهميتها كأنظمة قاعدية تدعم نظم المعلومات الإدارية في أداء وظائفها وتحقيق أهدافها إضافة إلى مساعدة الإدارة في اتخاذ قراراتها.⁷⁴ فهذه الأنظمة لا تعتمد على قواعد البيانات أو المعلومات، وإنما هي مبنية على قواعد المعرفة في مجال خبرة معينة مثل الطب، الهندسة، التسويق، أو التصنيع ...

ج- قواعد البيانات: وهي من أهم العناصر ليس بالنسبة للحاسوب وإنما من وجهة نظر استخداماتها الضرورية، إذ أنها تمثل المادة الخام التي تستخرج منها البيانات والمعلومات في أي عمل تطبيقي ويمكن إعطاؤها عدة تعاريف أهمها:

- قاعدة البيانات في بيئة الحاسوب، وهي الوعاء الافتراضي الذي يحتوي البيانات والمعلومات الخاصة بفرد أو نشاط أو حدث أو منظمة أو بلد ما، غالبا ما تكون البيانات والمعلومات محفوظة في أوعية حاسوبية (مغناطيسية أو إلكترونية أو ليزيرية). ومن الناحية الفنية يمكن القول بأن قاعدة البيانات هي مجموعة من الملفات ذات العلاقة المتبادلة والمخزنة معا على وسائط حاسوبية، لكن

⁷⁴ سمير كامل محمد، أساسيات المراجعة في ظل بيئة التشغيل الإلكتروني للبيانات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 1999، ص 108.

بشكل مستقل عن البرامج التي تقوم باستخدام أو تشغيل هذه البيانات، وبالوقت نفسه فإن هذه البيانات تكون قابلة للتعديل والتحديث والاسترجاع حسب رغبة المستفيد.⁷⁵

- تعتبر قاعدة البيانات نظاما لحفظ البيانات على أحد وسائط التخزين الحديثة بالحاسبات الإلكترونية التي تستخدم أحدث الأساليب المتطورة لتكنولوجيا تخزين وحفظ البيانات، والتي تسمح بتخزين كم هائل من البيانات وهذا النظام يسمح بإضافة وتعديل وتحديث البيانات كلما لزم الأمر ذلك بسرعة ودقة متناهية بحيث تفي بمتطلبات المستخدم بطريقة فعالة، من خلال مركزية البيانات وتقليل التكرار فيها، وهذه البيانات إما أن تكون داخلية للمنظمة (أو القطاع) أو خارجية تعبر عن علاقة المنظمة أو القطاع مع البيئة الخارجية.⁷⁶

وبإشراك هذه المكونات مع بعضها تؤثر في مجمل عناصر المعالجة اليدوية والتقليدية بمختلف وظائفها فتصبح هذه المعالجة آلية إلكترونية كما يوضح ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم 05: المطابقة بين المعالجة اليدوية والإلكترونية للمعلومات والبيانات

المعالجة الإلكترونية	المعالجة اليدوية	
لوحة المفاتيح - القلم الضوئي - الفأرة وعصا التوجيه - قارئ الشفرة الشريطية	الملاحظات البشرية - المستندات الورقية - الآلات الكاتبة - آلات تسجيل النقد	الإدخال
وحدة المعالجة المركزية - المعالج الدقيق	العقل البشري - الآلات الحاسبة	المعالجة
شاشة العرض المرئي - الاستجابة الصوتية - الطابعات	الصوت البشري - التقارير المكتوبة - المحادثات الهاتفية	الإخراج
ذاكرة الحاسب - الشرائط الممغنطة - الأقراص الممغنطة والمضغوطة	العقل البشري - السجلات الورقية - دواليب وأدراج الحفظ	التخزين
وحدة التحكم - الحاسب - تعليمات وبرامج الحاسب	العقل البشري - الإجراءات المكتوبة	الرقابة

المصدر: خشبة محمد السعيد، نظم المعلومات: المفاهيم- التحليل- التصميم، جامعة الأزهر، مصر، 1992، ص 66.

المبحث الثاني: تكنولوجيا الاتصالات:

لقد شهد قطاع الاتصالات في فترة قصيرة، وبفضل التطورات التكنولوجية الهائلة والمتسارعة التي طرأت عليه، تحولا حاسما في أهميته وفي الوظائف التي يؤديها، بحيث أصبح بالفعل المحرك الأهم لأي نقلة نوعية منظمة، فلم تعد وظيفة الاتصالات فقط للتخاير داخل المؤسسة أو مع محيطها الخارجي، بل اتسعت بسرعة وبفضل شبكة الانترنت، لتشمل نقل البيانات والمعلومات والصور وغيرها، باستخدام الأقمار

⁷⁵ سليم الحسنية، مرجع سبق ذكره، ص 118.

⁷⁶ سمية عبد الحميد السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

الصناعية والألياف الضوئية وإدخال تقنية الفاكس والهاتف النقال. هذه التطورات أدخلت تحسينات كبرى على أنظمة الاتصال وسرعتها داخل المؤسسة.

المطلب الأول : مفهوم تكنولوجيا الاتصالات:

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات بما حملته من معدات وبرامج حديثة نقلة نوعية وكمية ضخمة، في مجال تخزين ومعالجة البيانات والمعلومات، المرتبطة بمختلف نشاطات الإنسان، بما فيها نشاطات إدارة الأعمال والتسيير. وبالمثل فإن تكنولوجيا الاتصالات لا تقل أهمية ولا تأثيراً، إذ أنها حملت معها وسائل وأدوات سهلت كثيراً من تناقل المعلومات وتداول المعارف، واختصرت المسافات طويلاً وزمناً، حتى أن العالم أصبح بمثابة القرية الصغيرة إن لم نقل أقل، نظراً لتطور وسائل الاتصال التي قربت بين أرجائه. فمن التلغراف في نهاية القرن الثامن عشر (1792م)، إلى الاتصال البرقي الكهربائي (1876م)، إلى جهاز الراديو المحمول (1922م)، إلى جهاز التلفاز (1930م)، إلى الأقمار الصناعية، إلى ثورة الحاسوب وظهور شبكات الاتصال الإلكترونية العالمية والمحلية. وتعود أصول تكنولوجيا الاتصالات إلى اكتشاف الهاتف من طرف جراهام بيل، إذ بعد اكتشافه بـ75 سنة أصبحت هناك شبكة ضخمة للاتصالات التليفونية تغطي العالم كله، كما ظهر أول ربط بين الحاسب وأجهزة الاتصال عام 1940⁷⁷، عندما استخدم الدكتور جورج ستينتز خطوط التليفون في إرسال البيانات، من كلية دارتموث في نيو همبشير إلى معامل بيل في نيويورك. وبدأ الاستخدام العملي لشبكات الاتصالات مع الحاسب سنة 1950م، بواسطة الخطوط الجوية الأمريكية، ثم بدأ استخدام الاتصالات ينمو سريعاً بعد ذلك، حتى أصبحت الحاسبات الشخصية تستطيع الارتباط بشبكات الاتصالات، وتستفيد من المعلومات المخزنة بالحاسب المركزي، وأدى انتشار أجهزة الاتصالات المستخدمة مع الحاسب إلى اندماجها مع مكونات الحاسب، حتى أصبح من الصعب أن تتميز عنها. ويمكن أن نقول بأن تكنولوجيا الاتصال، تعبر عن التطور الحاصل في أساليب ووسائل إرسال المعلومات والمعارف واستقبالها، عبر مسافات متباعدة جغرافياً، وباستعمال معدات وإجراءات وبرامج متخصصة في هذا المجال، أخرجت إلى الوجود ما يسمى بالاتصالات الإلكترونية. ولقد تجاوز مفهوم الاتصالات الإلكترونية المهمة التقليدية لنقل المعلومات، فأصبحت هذه الاتصالات إحدى وسائل التعليم وإقامة المؤتمرات والندوات عن بعد، وتعد كندا في مقدمة البلدان التي استخدمت تقنية المعلومات كوسيلة اتصال بالأشخاص الذين يرغبون في التعلم عن بعد، وبذلك أصبحت الاتصالات الإلكترونية بمثابة شبكات العلوم المستندة على الحاسوب، لتحل محل المجالات والدوريات العلمية.⁷⁸ وتتيح تكنولوجيا الاتصالات للمنظمة كل ماتحتاجه من بيانات ومعلومات، بالسرعة والكلفة والدقة المناسبة، متجاوزة كل القيود والحدود التي تعترض الطريقة التقليدية في الاتصالات،

⁷⁷ موسوعة دلتا كمبيوتر، الحاسبات الإلكترونية، حاضرها ومستقبلها، مطابع المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1992، ص ص 169-167.

⁷⁸ محمد الطاعنة وطارق العلوش، الحكومة الإلكترونية تطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العبية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص 76.

سواء كانت هذه الحدود داخل الوحدة الواحدة أو خارجها. إذ أن تكنولوجيا المعلومات عززت من القدرات الإستراتيجية لنظم الاتصالات، فضلا عن تحقيق عدد من المنافع.

وبصفة عامة، فإن تكنولوجيا الاتصالات واستخداماتها تفيد في تعزيز القدرات الإستراتيجية للمنظمة، ومن ثم تحقيق الكثير من المنافع المرتبطة بها، والتي يمكن إظهارها في الجدول التالي:

الجدول رقم 06: منافع تطبيقات تكنولوجيا الاتصالات والقدرات الإستراتيجية التي تنشدها

المنافع	القدرات الإستراتيجية للمنظمة	استخدامات تكنولوجيا الاتصالات
تقديم أفضل خدمة لاتخاذ القرار، والحد من التأخير في إجراء أي معاملة أو معالجة أو أي موقف محدد.	تجاوز الحدود الجغرافية: الحصول على المعلومات حول أي مهمة من خلال مواقع التحكم الذاتي.	استخدام الانترنت والاكسترنيت وبناء قاعدة بيانات شاملة لتلبية حاجات اتخاذ القرار والرقابة على الأنشطة الإستراتيجية.
تقديم إجابة عن أي تساؤل خلال ثوان.	تجاوز القيود الزمنية: تزويد مواقع السيطرة الذاتية بالمعلومات فور طلبها.	استخدام شبكة معلومات على الخط (فورية).
خفض معاناة الانتظار والتلكؤ، التي يجابهها المتعاملون مع المنظمة وبذلك يتم تحسين مستوى اتخاذ القرار.	تجاوز قيود الكلفة: تخفيض الكلفة المترتبة عن استخدام وسائل الاتصال التقليدية.	استخدام الندوات الإلكترونية المباشرة بين الوحدة الإدارية ونظائرها من خلال الانترنت والإنترانيت والاكسترنيت.
تقديم خدمة مربحة وسريعة للعملاء والمجهزين والعاملين والإدارة.	تجاوز القيود الهيكلية: دعم العلاقات لأهداف القدرة التنافسية.	استخدام نظام تبادل البيانات إلكترونيا، بين الأطراف ذات الصلة بنشاط أو مهام الإدارة، باستخدام الإكسترنيت أو شبكات أخرى.

المصدر: محمد الطعمنة وطارق العلوش، مرجع سبق ذكره، ص 80.

المطلب الثاني : تطبيقات تكنولوجيا الاتصالات:

من أمثلة تطبيقات تكنولوجيا الاتصالات البعيدة نجد: التعليم عن بعد بواسطة الحاسوب، الاستخبارات عن بعد حول الأسواق العالمية، بواسطة شبكات المعلومات الاقتصادية، البريد الإلكتروني، العمل والإنتاج والتسوق عن بعد...ومن أبرز التقنيات الحديثة التي لعبت دورا أساسيا في جودة عملية الاتصال، نجد نظم الاتصالات الفضائية، التي تقدم خدمات هامة كالبث التلفزيوني والإذاعي، وتأمين الخدمات الهاتفية وخدمات الانترنت بدرجة عالية من السرعة والدقة والكفاءة. وعلى هذا الأساس فإن تكنولوجيا الاتصالات تمنح عدة تطبيقات للمنظمة أهمها: الهاتف الثابت والنقال والشبكات الإلكترونية بأنواعها: الانترنت، الإنترانيت والاكسترنيت وغيرها ...

أ- **الهاتف النقال:** يعتمد على الاتصالات اللاسلكية التي شهدت مؤخرا تطورات تكنولوجية أدت إلى توجه بعض الدول الأوروبية نحو نظام (UMTS Universal Mobile Telecommunication System)، لذلك فشركات الاتصال العالمية وضعت في مخططاتها الدخول إلى دائرة ما يعرف بالجيل الثالث للنقال، وعليه باتت مشاريع GSM (النظام القديم) غير ذات ربحية عالية وتقلص الاهتمام بها. وقد ساعد على تطور هذا النوع من الهواتف ازدياد الشركات المختصة به وخدمات القيمة المضافة وانخفاض أسعاره بالمقابل ساهم في تحقيق النمو الداخلي لقطاع الاتصالات والحفاظ على مصالح العملاء والمستخدمين وأدى إلى زيادة الأرباح ودفع العجلة الاقتصادية كما أنه يعتبر أحد أدوات التجارة الإلكترونية.

ب- **شبكات الاتصال الإلكترونية:** تعتبر الشبكات الإلكترونية من أهم الوسائل، التي تساهم في عملية نقل وتوزيع البيانات والمعلومات داخل المنظمة، وبين المنظمة ومحيطها الخارجي، فتكون بذلك أكثر سرعة ودقة. وكلمة الشبكة تشير اثنين أو أكثر من أجهزة الحاسب متصلين معا.⁷⁹

ت- **شبكة الانترنت (Internet):** وهي شبكة الشبكات، ولقد شهدت تطور مذهلا رافق تطور الحواسيب ووسائل الاتصال، واتسعت هذه الشبكة لتواكب اتساع عدد المستخدمين لها، فضلا عن توسع المنظمات والحواسيب والشبكات في العالم، إذ أن هناك الملايين من شبكات الأعمال والشبكات التربوية والبحثية، مرتبطة ضمن نظم حاسوبية لمستخدمين في أكثر من 200 دولة في العالم⁸⁰. وأصبحت الإنترنت مطلبا مهما لتحقيق التواصل والتساند بين الشركات والأشخاص والمنظمات والدول والنظم التجارية الإلكترونية. ولقد تطورت شبكة الإنترنت، انطلاقا من شبكة البحث والتطوير الأرنيت (Arpanet) التي كانت مقاصدها عسكرية في البداية، إذ صممت عام 1957م لهذا الغرض، وأنشئت في عام 1969 من قبل وزارة الدفاع الأمريكية لتسهيل مهمة اشتراك العسكريين والأكاديميين والباحثين الحكوميين للاتصال بواسطة البريد الإلكتروني والاشتراك بالبيانات والموارد الحاسوبية، وبعدئذ شهدت الشبكات الإلكترونية نموا هائلا خلال الفترة (1960-1995)، نفذت خلالها العديد من الشبكات لنقل الأخبار وتبادل المعلومات، إلى حين إحلال الإنترنت بدلا من الأرنيت (Arpanet) عام 1995، كما

⁷⁹ م.ف. طلبية، الانترنت... طريق المعلومات السريع، مطابع المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1996، ص 23.
محمد الطعمنة وطارق العلوش، مرجع سبق ذكره، ص 92.

شهدت الفترة (1998-1999) نمواً معتبراً في استخدام الحاسب الشخصي ليصل من 30 مليون إلى 40 مليون حاسب ساهم في توسع استخدام الإنترنت. وكانت مستندا الإنترنت في البداية عبارة عن نصوص فقط، ومع قدوم (WWW : World wide web) أي شبكة العنكبوتية العالمية، أصبحت الإنترنت تتضمن الرسوم والصور والأصوات ولقطات الفيديو وغيرها. ومع تطور الإنترنت تطورت مساهمات ملايين الأفراد في إدارتها والعمل عليها. وتعني WWW مجموعة واسعة من المستندات المخزنة في كمبيوتر الإنترنت، وهذه المستندات هي صفحات على الشبكة، تحتوي كل منها رموزاً دالة على استخداماتها من قبل المستفيد من خدمات الإنترنت⁸¹.

ث- **شبكة الإنترنت (Intranet):** الإنترنت مصطلح يطلق على الشبكة الداخلية، وهي في الواقع تطبيق لمبادئ وأغراض الشبكة العالمية: الإنترنت، ولكن على الشبكة الداخلية للمنظمة. إذ تعطي هذه الشبكة مظهراً منظماً لقواعد بيانات العملاء، وملفات الاتصال، ومعلومات المنتجات، وتتميز بأنها أسهل استخداماً من قبل الموظفين، ولكنها تطبق معايير الإنترنت فهي تساهم في توفير النفقات بالمقارنة مع أنظمة البريد العادية. والإنترنت في أغلب الأحيان غير مفتوحة لأشخاص من خارج المنظمة، وفي هذا السياق فهي تنطوي على ميزات الأمن كجدران الحماية (جدار الحماية مركب من جزأين: مادي وبرمجي، ويتصرف كما لو كان حارساً لبوابة، وهو يستخدم أجهزة خادمة مهمتها فحص كل من يحاول الدخول إلى الشبكة والخروج منها ويسجل اتصالاته)، وهذه الجدران لا تتيح للأشخاص غير المصرح لهم بالدخول إلى شبكة الإنترنت، لاسيما أن فكرة الإنترنت مبنية حسب قواعد الإنترنت، وبالتالي أصبحت العديد من التقنيات التي تحتاجها المنظمة لإنشاء إنترنت قياسية، تأتي بأسعار مناسبة، وبالإمكان الحصول على الأنظمة والبرامج المتوافقة مع الإنترنت من أي شركة كمبيوتر، كما يمكن إنشاء شبكة خاصة افتراضية، ومع ظهور أجهزة الحاسب الحضنية (المحمولة)، سمح لأي موظف متحرك وصل نفسه مع شبكة الإنترنت الخاصة بالمنظمة، ليرسل ويستقبل بريده، وليرتب مواعيدته وليحصل على المعلومات التي يريد، وهذا ما يزيد من فاعلية الأداء والإنتاجية.

ج- **شبكة الإكسترنيت (Extranet):** تشير هذه الشبكة إلى مجموعة شبكات إنترنت ترتبط ببعضها عن طريق الإنترنت، وتحافظ على خصوصية كل شبكة إنترنت، مع منح أحقية للمشاركة في بعض الخدمات والملفات فيما بينها، أي شبكة الإكسترنيت هي الشبكة التي

81 هايدي شيل، كيف تستعمل الإنترنت، ترجمة مركز التعريب والترجمة، القاهرة، 1998، ص15.

تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالمتعاملين والشركاء والمزودين ومراكز الأبحاث، الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد، أو تجمعهم مركزية التخطيط أو الشراكة وتؤمن لهم تبادل المعلومات والتشارك فيها، دون المساس بخصوصية الإنترنت المحلية لكل منظمة وتستخدم في شبكة الإكسترنيت كلمة المرور للحماية، لكونها غير موجهة لعموم الجمهور كما هو الشأن في الانترنت.⁸² وتتسع تطبيقات الإكسترنيت إلى العديد من المجالات، أهمها:⁸³

- نظم التشارك على قواعد البيانات التابعة لمنظمات أو مراكز مختلفة.
- شبكات منظمات الخدمات المالية والمصرفية.
- نظم إدارة شؤون المواطنين والموارد للشركات العالمية ومتعددة الجنسيات.
- توريد المستلزمات من السلع والخدمات اللازمة للعمليات الإنتاجية.
- توزيع السلع والخدمات.
- إجراءات عمليات الشراء والبيع.
- متابعة استحصال المستحقات ومتابعة المدينين وغيرها.

المطلب الثالث : مراكز الاتصال:

لقد تطورت مراكز الاتصال في العقد الماضي لتصبح هي الخط الأمامي داخل المؤسسة والذي يتعامل مع العملاء، وأصبحت جزء لا يتجزأ من أي عمل تقريبا، ومن هنا اكتسبت أهميتها في تنفيذ استراتيجيات المؤسسة، فهي بمثابة جزء أساسي لأي مؤسسة تتعامل مع متطلبات العملاء بكثرة. علاوة على أن معظم المؤسسات باتت تدرك أهمية جذب والحفاظ وتطوير العلاقة مع العميل من خلال قنوات إدارة علاقة العملاء، ولا شك أن مراكز الاتصال هي إحدى هذه القنوات الأساسية في الوصول إلى العملاء، ويعتبر مركز الاتصال بمثابة محور مركزي يربط العميل على تحسين العلاقة بين الشركة وعملائها. وإن بدء اهتمام الشركات بعلاقات العملاء ودمج تقنيات جديدة في العمليات التي يتم تنفيذها في نطاق الأعمال تعد عوامل أدت في واقع الأمر إلى تطور قطاع مراكز الاتصالات، علاوة على أن جميع مراكز الاتصال ما إذا كانت المنظمة ربحية أو غير ربحية فإنهم يكافحون من أجل تقديم خدمة ممتازة، تعمل على تلبية متطلبات العميل بأقل التكاليف وقد صفت مراكز الاتصالات كمورد متاحة لتعزيز خدمة العملاء، وإستراتيجية تقليل التكاليف والجمع بين الاثنين معا. وتعتبر مركز الاتصال المتعلقة بخدمات الزبائن ومراكز

⁸² التكريتي سعد غالب وبشير عباس العلق، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2002، ص 368.

⁸³ نفس المرجع، ص 77.

البيع واحدة من أوائل مراكز الاتصال التي تم إنشاؤها بواسطة شركة طيران أمريكية عام 1956، وبعد فترة قصيرة قدمت شركة (AT & T) خصومات هائلة على المكالمات الصادرة والتي أدت بدورها إلى تطور مراكز الاتصال الخاصة بالتسويق على الصعيد المحلي والعالمي وتبعها بعد ذلك عام 1967 تقديم الأرقام المجانية 800 رقم والتي أتاحت للزبائن طريقة الوصول للدعم الفني لتلبية طلباتهم دون تكلفة وقد ازدهرت في الوقت الحديث مراكز الاتصال في قطاعات السفر والصحة والبنوك والتسوق حيث أنهم وجدوا أن هذه المراكز تعود بالفائدة عليهم. وتتميز مراكز الاتصال من خلال تكامل الهاتف وتكنولوجيا وحدات العرض المرئي وكان لمراكز الاتصال في الآونة الأخيرة تكنولوجيا جديدة وهي ما يسمى IVR أي الاستجابة الصوتية التفاعلية بالإضافة إلى التكنولوجيا الموجودة وإن معظم مراكز الاتصال حاليا تعتبر جزء من المؤسسة، وبالاعتماد على حجم المؤسسة فيمكن أن يتراوح مركز الاتصال من موظف واحد بهاتف واحد إلى مجموعة كبيرة من الموظفين تتوزع على مدار اليوم وتتكون من مئات الموظفين ، وفيما يتعلق بإدارة مراكز الاتصال في ثلاث مجالات مهمة هي في خدمة العملاء والاحتفاظ بهم، مجال التسويق المباشر، وكصدر لإدارة المعلومات وملاحظات العملاء.(Friedman, 2001)

مركز الاتصالات هو حلقة الوصل بين مقدم الخدمة والمتلقي وهو المكتب المركزي لتلقي وإيصال العديد من الطلبات المقدمة عبر الهاتف. ومركز الاتصالات تشغله شركة لدعم المنتجات أو التعامل مع الاستفسارات وتقديم المعلومات للمستهلكين بالتسويق بالهاتف يقوم مركز الاتصالات بعمل المكالمات الصادرة للتسويق بالهاتف والتعامل مع العملاء وتقديم خدمات المنتجات وتحصيل الديون أيضا. إضافة إلى مركز الاتصالات فان التعامل الجماعي مع الرسائل والفاكسات والدرشات والبريد الإلكتروني في مكان واحد يدعى بمركز الاتصالات المجمع. مركز الاتصالات غالبا ما يستخدم مساحة واسعة مفتوحة للعمل لموظفيه حيث يجلس كل منهم على مكتب منفصل، ويحتوي كل مكتب على حاسب لكل موظف وهاتف وسماعة، كما يتصل الحاسب الآلي لكل موظف بمفتاح لتحويل الاتصالات وواحد أو أكثر من الحواسيب الآلية لمشرفي المركز. ويمكن للمركز ان يعمل بشكل مستقل أو ان يرتبط من خلال الشبكات مع مراكز أخرى، وغالبا ما ترتبط تلك المراكز بشبكة الحاسوب للشركات التي ترتبط بدورها بحاسبات عملاقة وحواسيب صغيرة الحجم وشبكات محلية. نظام التكامل الحاسوبي الهاتفي أصبحت مسارات الصوت والبيانات في المركز ترتبط مع بعضها البعض بشكل متزايد من خلال مجموعة من التقنيات الجديدة التي تدعى نظام التكامل الحاسوبي الهاتفي (computer telephony integration).

فمعظم الشركات الكبرى تستخدم مراكز الاتصال للتواصل مع عملائها. ومن الأمثلة على ذلك شركات المرافق، وتجار التجزئة الذين يستخدمون البريد لتسويق منتجاتهم وأقسام دعم العملاء لاستخدام أجهزة

وبرامج الحاسوب. بعض الشركات تقوم كذلك بتوفير بعض الخدمات الداخلية لأقسامها من خلال مراكز الاتصالات. ومن أمثلة ذلك مكاتب المساعدة، والدعم المالي للشراء بالتجزئة، ومكاتب دعم المبيعات.⁸⁴

تستخدم مقاييس الأداء لإدارة مراكز الاتصال وتحسين الكفاءة وزيادة رضا العملاء بشكل عام، وعادة عندما تتحسن مقاييس الأداء لمركز الاتصال فإن هذا ينعكس على العمل ككل، وفيما يلي بعض أهم مقاييس الأداء لمراكز الاتصال:

- **مدة المكالمات:** تعتبر من المقاييس القديمة وتعتمد على فكرة أن كل مكالمات تختلف عن الأخرى في مدتها وتعتبر من أسهل الإحصائيات قياساً.
- **تكلفة المكالمات:** بالرغم من أن هذا المقياس يعتبر سهل وجذاب بالنسبة للإدارة إلا أن هناك خطر حقيقي هو أن يتم إغلاق المكالمات بسرعة كبيرة وبالتالي تضيع فرص بناء الولاء وتحسين الإيراد حيث أنه كلما كانت مدة المكالمات قصيرة سينتج عنها تكلفة أقل، ويتم عادة حساب تكلفة المكالمات من خلال قسمة التكلفة الكلية لمركز الاتصال على عدد المكالمات.
- **الجدول الزمني:** هي أداء قياس تعمل على مساعدة وصقل خبرات موظفي مركز الاتصال بحيث يتم الرد على المكالمات بسرعة ويعتبر هذا المقياس من أهم المقاييس من وجهة نظر العملاء وأي تأخير من قبل الموظف يؤثر سلباً على الكفاءة والتكلفة والأداء.
- **مستوى رضا العملاء:** يعتبر مقياس هام ويتصل مباشرة بزيادة الربحية من خلال الولاء.
- **نسبة تحويل المكالمات:** يشير هذا العنصر من مقاييس الأداء إلى الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد "الموظف" فأي فشل في تحويل المكالمات أو الحاجة إلى تحديث للأسئلة الأكثر شيوعاً أو معلومات أخرى على الصفحة الإلكترونية حيث يجب أن تسمع المكالمات في حالة تحويلها للتعرف على المشكلة.
- **إيراد المكالمات:** حيث أن هناك العديد من مراكز الاتصال الربحية فإن فهم فاعلية جهد المبيعات يعتبر أمر حيوي في الحكم على مركز الاتصال.
- **مستوى استنزاف الموظفين:** إن ارتفاع مستوى الاستنزاف الوظيفي يمثل خطر على أغلب مراكز الاتصال مما يتسبب في ارتفاع مستوى تكاليف التوظيف والتدريب، انخفاض مستوى جودة المكالمات وبقائها لفترات طويلة في الانتظار لعدم خبرة الموظفين الجدد.

⁸⁴ <https://ar.wikipedia.org/>

- مستوى سرعة الرد على الاتصال: يعتبر من أهم العوامل التي لها تأثير على رضا العملاء وحيث أنه تؤدي في بعض الحالات إلى إغلاق الاتصال قبل أن يتم الاستجابة لطلب المتصل وبالتالي إلى فقد الإيراد، زيادة معدل استنزاف الموظفين بسبب ضغط العمل، إن مقياس متوسط زمن سرعة الرد على المكالمات من السهل أن يتم قياسه وبشكل من وجهة نظر أساسية في مستوى التوظيف في مراكز الاتصال بحيث يجب الأخذ بعين الاعتبار الوقت الذي يمكنه المتصل في سماع الأسطوانة الصوتية قبل أن يتم الرد عليه.

المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات كمطلب أساسي في إدارة العلاقة مع الزبون:

بما أن تسيير المعلومات يعني تسيير مستقبل المؤسسة فإن أولى المعلومات بالتسيير هي معلومات الزبائن نظراً لأهميتها في وجود المؤسسة وتأثيرها المباشر عليها، فالزبائن هم أصحاب أكبر قدر من العلاقة وبما أنه توجد علاقة فإنه يجب تسييرها بالاعتماد على المعلومات التي توفرها هذه العلاقة من بدايتها إلى نهايتها ومن باب أولى كذلك ما ينتج عنها من معلومات مرتدة عن الزبون عبر قنوات الاتصال.

المطلب الأول: دمج تسيير العلاقة مع الزبون مع تكنولوجيا المعلومات:

بما أن قواعد البيانات هي العصب الرئيسي في المؤسسات باختلاف أنواعها ونتيجة للتطور الكبير في حجم معلومات المؤسسات مع التطور في أنظمة الحاسوب تم دمج هذين المتغيرين ليعطي أنظمة تسيير قواعد البيانات من الجمع إلى المعالجة واستخراج النتائج. كما أن حجم البيانات واستيعابها أمران مختلفان تماماً فمعظم البيانات التي يتم جمعها هي ذات طابع إحصائي من نية الشراء والأولويات وهي عناصر تنتج معلومات سطحية عن المستهلكين ولا تعد هذه البيانات مفيدة بحد ذاتها باعتبارها تعمل إلى حد كبير نيابة عن تأثيرات القوى وقرارات أخرى أهم.⁸⁵ ولقد ساعدت التكنولوجيا بشكل كبير في السنوات الأخيرة المسؤولين بشكل مباشر على تفعيل العلاقة مع الزبون وكانت التكنولوجيا بمثابة الحل لتحقيق أحسن النتائج ضمن تسيير العلاقة مع الزبون وبذلك تم إدخال البرمجيات بشكل مكثف في النشاط الإستراتيجي للمؤسسات في مجال التجارة الإلكترونية واعتبرت حلاً مثالياً في النهوض بخدمة الزبائن والوصول إلى أعلى مستويات التوافق بين الزبائن وأفراد الواجهة الأمامية للمؤسسة، ويعتبر دمج التكنولوجيا بأقسام المؤسسة ضرورة ملحة تعود بالفائدة والاستقرار في استغلال الفرص ومواجهة التهديدات ودعم نقاط القوة وتصحيح نقاط الضعف وبالتالي فهي تعكس أداء المؤسسة وربحياتها.⁸⁶

⁸⁵ جبرالذالتمان، ترجمة محمد رياض الأبرش، كيف يفكر الزبائن البصر النافذ في طريقة تفكير السوق، الحوار الثقافي، لبنان، 2004، ص 44.

⁸⁶ Silvio Wilde, op-cit, 2011, p 09.

يؤكد Silvio Wilde أنه على المؤسسة أن تعمل على تحسين العلاقة مع الزبون بشكل مستمر من جمع ومعالجة البيانات المتعلقة بالزبائن وتوفير متطلباتهم بعد تبني اختياراتهم، لتحقيق تكامل بين أهداف المؤسسة والزبائن. ويتفق معه Graham Roberts Phelps بحيث يبين ضمن الشكل التالي هذه الحلقة بمد جسور المتابعة والاهتمام ودعم رضا الزبون وتسليم كل متطلباته بأعلى مستوى من الجاهزية والترحيب، بعد الفهم الدقيق لكل الاحتياجات بناء على الاستماع وبذل مجهود يرقى إلى مستوى كشف مكامن سلوك الزبون والمساعدة على توفير سبل الحصول على المعلومات ضمن مناخ يتسم بالشفافية والمصادقية. حيث تعتمد المؤسسة على نظام تسيير قواعد البيانات Database Management System DBMS الذي هو عبارة عن مجموعة من البرامج تمكن المستخدم من التعامل مع قواعد البيانات من حيث القدرة على تعريفها وإنشائها وتمثيلها وتعديلها ومعالجتها من حيث التعريف ووضع القيود عليها وحذفها وفرزها وتخزينها واسترجاعها بطريقة سهلة.⁸⁷ ومراحل ادارة الزبائن تكون كما يلي:

1. **ترقب والتقاط المعلومة المرتردة:** تستمر المؤسسة في استشعار معلومات الزبون بشكل مستمر ولا تدخر جهد في ذلك بالاعتماد على مد سبل التفاعل والتواصل. يعتبر الاتصال مع الزبون من العناصر الأساسية المكونة لتسيير العلاقة مع الزبون، إذ يجب تحديد محتوى ومضمون الرسالة التي يجب أن يتلقاها الزبون، وتحديد وسيلة نقل هذه الرسالة بحسب الجزء المستهدف من السوق أو الزبون المستهدف، ففنون الاتصال متعددة ومختلفة. وهنا تسهم إستراتيجية المؤسسة في اختيار قنوات الاتصال الواجب اتباعها بحيث يأخذ عدد من الأبعاد منها التكلفة والتجمع أو العدد الذي يمكن الوصول إليه وجذب الانتباه ودرجة التأثير... إلخ. تتضمن وسيلة الاتصال المثالية مدى إمكانية الوصول السليم للرسالة إلى الفرد المواجهة إليه مباشرة، وهنا تختلف الوسائل بحيث نجد التلفاز مثلا قد يكون فعال في مناطق ومع منتجات وقد لا يكون ذو فائدة على الإطلاق في وجود ثقافات معينة قد تكون الصحف أو لا أو الإذاعة أكثر فاعلية، وهكذا مع الوسائل أو الحوامل الأخرى مثل الانترنت أو البريد الالكتروني... الخ

2. **تسيير العلاقة مع الزبون عبر الانترنت Electronic customer relationship management e- CRM:** وهي استعمال الانترنت وتكنولوجيا الإعلام ضمن تطبيقات تسيير العلاقة مع الزبون بحيث تدخل الانترنت في كل نشاطات إنشاء القيمة للمؤسسة إذ يتم الاعتماد عليها في دعم إطالة مدة العلاقة مع الزبون وتخفيض تكاليف الحصول والاحتفاظ مع الإنفاص من نسبة الضياع في ظل التمكن من الاتصال المستمر والمتميز مع الزبائن بحسب تصنيفهم.⁸⁸

⁸⁷ ياسر مطيع، محمد الراميني، تامر جلال، محمد نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 23.

⁸⁸ Tawfik Jelassi, Albrecht Enders, op-cit, p 104- 130.

3. **بناء قواعد بيانات الزبون:** هناك نوعان من البيانات الواجب الحصول عليها هما بيانات خاصة بالزبائن الحاليين وبيانات خاصة بالزبائن المتوقعين، مع ضرورة توفير إمكانية الحصول على تقارير دورية وسريعة لتحليلها مما يتطلب السعي الحثيث نحو التقاط وحفظ بيانات الزبون. تتضمن قواعد البيانات الخاصة بالزبائن تسجيلات كاملة لممارسات المؤسسة أو الزبائن الحاليين والمتوقعين خلال فترات زمنية محددة تلتزم أو تتميز بالنقاط التالية:

- تصميم نظام كامل للاستجابات وعدم الاستجابة التي تمت مع كل الزبائن الذين تم الاتصال بهم بهدف وضع الخطط لكلا النوعين من الزبائن المستجيبين وغير المستجيبين وتخصيص الموارد اللازمة لكل منهما.
- إجراء اختبارات عملية للقوائم التي تحتوي على أسماء الزبائن الذين سيتم الاتصال بهم وتدقيق الأسماء التي يتم وضعها على قائمة البيانات الخاصة بالمؤسسة.
- تحليل ردود كافة الأسماء الواردة في القوائم وتصنيف درجة استجابة كل مجموعة منها بالإضافة إلى تحليل المعلومات الديمغرافية الخاصة بكل مجموعة من الزبائن.
- تقسيم المؤسسات المتعامل معها إلى كبيرة وصغيرة ومتوسطة أو غير ذلك من أنواع التقسيم من أجل تحديد سبل وأدوات التواصل معه بحسب هذا التقسيم المتبنى.

قد ينظر إلى تسيير العلاقة مع الزبون على أنها وصف تطبيق البرمجيات، كما تعني أحيانا أخرى التسويق واحد إلى واحد بدلا من الجزء، وتارة أخرى إلى العملية العامة في تسيير مختلف التفاعلات مع الزبون مع مزود الخدمة وبصفة عامة هي خدمة الزبون والعناية به مع تقديم الدعم الآلي، أما التسويق واحد لواحد فهو يصف التقنيات المستعملة لإنشاء جزيئات من السوق تتكون من زبون واحد، ووفقا للمستشار بوز هاملتون Booz Alen Hamilton يمكن أن تنفق المؤسسة على خدمة الزبون 20% من نفقات التشغيل وتعتبر المعلومة المتعلقة بالزبون أهمها نظرا لمساهمتها في تسيير دورة حياة الزبون. وفي أغلب الأحيان تمر عملية بناء قاعدة بيانات الزبون بسبعة مراحل كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 17: بناء قاعدة بيانات الزبون



Source : Francis Buttle, **Customer Relationship Management Concept and Tools**, Elsevier, Jordan Hill, 2004, p 140.

ويمكن إيضاح الخطوات أعلاه كما يأتي⁸⁹:

1. إنشاء قاعدة بيانات عن نشاط الزبون: إن قواعد البيانات التقليدية لم تعد ذات جدوى لمنظمات الأعمال الكبيرة لذي أستبدلت بمستودعات البيانات Data Warehouses والتي عن طريقها يتم القيام بمجموعة من الإجراءات لتجميع البيانات عن الزبون من مصادرها المختلفة (الداخلية أو الخارجية) وكما موضح في الشكل (أدناه، وتحويلها إلى معطيات متجانسة ومعلومات تساعد على اتخاذ القرار، كما تمكن جميع المستثمرين من الوصول إلى هذه المعلومات عن طريق تطبيقات وواجهات متعددة. وقاعدة بيانات الزبون تتضمن معلومات عن الآتي:
✓ المعاملات: وينبغي ان تشمل على كافة التفاصيل المرافقة لعملية الشراء مثل: (الثمن المدفوع ، المنتج ، تاريخ التسليم).

⁸⁹ بتصرف حسب بيسمين دروازي ، ص 54.

✓ الاتصال من الزبائن: توجد اليوم العديد من نقاط وقنوات الاتصال التي تسهل من عملية التواصل بين الزبون والمنظمة، ولكن الأمر الضروري الذي يجب معرفته في هذه المرحلة هو من بدء في الاتصال الزبون أم المنظمة .

✓ المعلومات الوصفية: هذا النوع من البيانات يستخدم لأغراض التحليل.

✓ استجابة لمحفزات التسويق: هذا الجزء من المعلومات يتضمن معلومات عن الزبون في حالة عدم استجابته لمبادرة تسويق العلاقات، او أي اتصال مباشر آخر.

✓ البيانات ثابتة على مر الزمن: المنظمات تلجأ عادة الى استخدام طرق متنوعة لبناء قواعد بياناتها، منها أفتراضها ثبات بياناتها كما هو حال مصنعي السلع المعمرة يستخدمون المعلومات الوصفية من بطاقات الضمان الاساسية .

إن قاعدة البيانات تهدف إلى تحقيق ما يأتي :

✓ تحديد ماهية البيانات التي يمكن التعامل معها (من جمع وخرن واسترجاع) على وفق ما يمكن أن يحتاجه المستفيد بالدرجة الأساس .

✓ إمكانية مراقبة كافة الملفات التشغيلية (الإجرائية) الخاصة بكل نظام فرعي، وبما يؤدي إلى منع أو تقليل حالات التكرار في البيانات والتي يمكن أن يشترك فيها أكثر من نظام فرعي، فضلاً عن إمكانية تحقيق الأمن والسرية في التعامل مع تلك البيانات من قبل كل المستفيدين منها.

✓ تسهيل التعامل مع البيانات التي تنشأ في كل النظم الفرعية، ولا سيما عندما يكون حجم هذه البيانات كبيراً وتنوعها متعددأ.

✓ السرعة في الحصول على إحتياجات المستفيدين من البيانات المختلفة، وبما يساهم في تقليل الوقت والجهد المبذولين .

2. تحليل قاعدة البيانات :ويتم ذلك عن طريق مجموعة من الإجراءات لأستخلاص مواصفات

وعلاقات من البيانات وتقديم معلومات جديدة لم تكن معروفة مسبقاً تساعد على اتخاذ القرار بشكل

أفضل، من خلال أستعمال تقنية التنقيب في البيانات Data Mining وعلى النحو الآتي:

✓ تحديد مناطق أو مشكلات يكون للتحليل فيها قيمة عالية.

✓ تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة بإستعمال تقنية تنقيب البيانات .

✓ التصرف بناءاً على النتائج المستخلصة.

✓ تقييم النتائج والدروس المفيدة من المعلومات المستخلصة.

ويهدف تحليل قاعدة البيانات إلى المساعدة في العمليات الآتية :

- ✓ التسويق الموجه .
- ✓ تجزئة السوق .
- ✓ الاحتفاظ بالزبون.
- 3. نظرة تحليلية للقرارات التي تستهدف الزبائن (أختيار الزبائن)
- 4. استخدام أدوات لاستهداف الزبائن (الزبائن المستهدفين)
- 5. كيفية بناء علاقات مع الزبائن المستهدفين (تسويق العلاقات).
- 6. مراعاة قضايا خصوصية الزبائن.
- 7. وضع مقاييس لقياس نجاح برنامج الـ CRM.

عند تنفيذ بناء قاعدة البيانات لابد من مراعاة جملة من المسائل من أهمها ما يأتي:

- ✓ خصوصية الزبائن : خصوصية الزبائن هي من المسائل الهامة التي ينبغي مراعاتها عند تنفيذ استراتيجية الـ CRM ، ذلك لأنها تستند على قاعدة واسعة من البيانات عن الزبائن سواءً كانت ديموغرافية أو سلوكية من خلال مختلف نقاط وقنوات الاتصال. وهذه البيانات تعد شخصية من وجهة نظر معظم الزبائن. وبما أنه هناك ضرورة حتمية لجمع مثل هذه البيانات عن الزبائن من أجل تنفيذ استراتيجية الـ CRM كان لابد من حماية خصوصية الزبائن، وهي من الأمور ليست بالبسيطة على الرغم من وجود اهتمام واسع بالزبون في اللوائح القانونية والسياسات العامة في جميع انحاء العالم. فما زال هنالك لبس وعدم وضوح في تحديد مدى خصوصية بيانات الزبائن وكونها محمية وينبغي الا تستخدم إلا لأغراض معينة ، ولكن مع ذلك توجد اربع قواعد رئيسة ينبغي العمل وفقها من أجل حماية خصوصية الزبائن، هي:
- ✓ ينبغي ابلاغ الزبائن إن معلوماتهم شخصية وجمعت لتستخدم لأغراض محددة .
- ✓ ينبغي ان يكون الزبون قادر على تعقبها .
- ✓ ينبغي ان يسمح للزبون الحصول على معلوماته و تصحيحها .
- ✓ بيانات الزبون ينبغي حمايتها من الاستخدام غير المأذون به .

ويؤكد John Mckean على أنه يجب أن توفر المؤسسة المعلومات اللازمة لتحديد متطلبات السوق الحالية والمستقبلية بهدف تفعيل إستراتيجي يستند على تسيير المعلومات لتسليم أعلى قيمة للزبون كمتغير جد حرج في البناء الإستراتيجي للعلاقة مع الزبون. بحيث يتم تجميع البيانات بشكل عام عن طريق الحاسب وتخزينها بطرق تسهل عملية استخراجها وتحديثها لاستخدامها في تصميم طرق ووسائل الاتصال وتبيان نقاط الاتصال بالزبائن من ملاحظة أو تجارب أو مسح آلي لمقتنياتهم عن طريق البطاقات التي يستعملونها في ظل وجود وسائل تكنولوجية تسمح بذلك، ناهيك عن ما تنتيحه تكنولوجيا الاتصال بصفة عامة وأهم ما

يتميز اتصال المؤسسة هو أنه يشمل مكونات الداخل من عمال وامتداد إلى الخلف مع مصادر التمويل والتمويل، وكذلك إلى الأمام مع الموزعين والمنافسين، ومنه فإن نقاط التواصل التي يجب أن تسيرها المؤسسة متعددة ومتنوعة وكلها تسهم في تحديد عرض المؤسسة. ولهذا مكنت الحواسيب والبرمجيات من الانتشار السريع لمصادر البيانات ومعالجتها باستخدام أساليب أكثر نجاعة وتمكين المؤسسات كمن تحليل قواعد بياناتها وتحقيق مزايا دمج قواعد بيانات أخرى إلى القواعد الخاصة بالمؤسسة وزيادة القدرة على الاختيار للمعلومات المطلوبة وصولاً إلى تحقيق مستويات متقدمة في الدقة والسرعة في اتخاذ القرار المناسب. وتكون عملية تطوير حجم قاعدة بيانات الزبون كالاتي:

1. تشكيل وتنظيم قواعد البيانات: بما أن المنتج له دورة حياة كما للزبون كذلك فإن هذا ينعكس بشكل

مباشر على الحصة السوقية للمؤسسة والحصة السوقية النسبية كنتيجة. ومنه نتكلم عن الحراك المستمر لزبائن الذين كانت لهم علاقة مع المؤسسة أو أنها ستكون أو لن تكون ومن لهم علاقة مستمرة، ناهيك عن درجة هذه العلاقة من الناحية قوتها ولصالح من بشكل أكبر بحيث إذا انفصلت تؤثر سلبياً على أحد الطرفين. كل هذه المتغيرات وغيرها هي واردة ضمن التتبع المستمر للبيانات ومعالجتها وهي تتطلب مجهود كبير في نضجها وإعطائها صبغة اتخاذ القرارات المناسبة. وفي حالة دراسة البيانات والمعلومات من ناحية الكمية وتطورها فنحن نتكلم عن الندرة والسرية والتكلفة العالية لمعلومات ذات جودة بصفة أكيدة. كما تشير المعولية أو الموثوقية إلى الخاصية التي تسمح للمستفيد من المعلومة الاعتماد عليها بثقة وكفاءة في اتخاذ القرار. يقدم Silvio Wilde ضمن الشكل تمثيل جد دقيق لتطور قواعد بيانات الزبون من حيث كفاءتها لتصل من المستوى المنخفض إلى المرتفع موازاة مع تناقص مستوى العشوائية في هذه البيانات بحيث ترتقي من كونها بيانات تتكيف إلى درجة ما، مع سبل وأدوات الحصول على المعلومات إلى مستوى الاختيار، بحيث تكون تتوافق مع مجال النشاط وتخدم منظور تحقيق مجمل أهداف المؤسسة إلى المستوى الأعلى من الغرابة والتمثل في ضبط المجال بناء على المعايير المحددة في المعالجة، التحليل، والاختبار من قبل الخبراء والمختصين لاستخراج النتائج وتبيان الأولويات وتكييفها مع إمكانيات المؤسسة واختيار المتوافق مع الإستراتيجية. لقد وفق Silvio Wilde في هذا الشكل إلى درجة كبيرة بدمج بعد الكفاءة والغرابة مع المعالجة والتحليل وإعادة البناء الموافق لإستراتيجية المؤسسة.

2. توظيف قواعد بيانات الزبون: على العموم نجد أن قاعدة بيانات الزبون تقدم

وظيفتين هما: وظيفة عملية ووظيفة تحليلية، الوظيفة العملية لقاعدة البيانات هي المساعدة اليومية لتتبع نشاط الأعمال كأن نعرف رقم هاتف الزبون وهل هو مدخن أم لا وحالته المالية...إلخ. أما الوظيفة التحليلية لقاعدة البيانات فهي: تمكين المؤسسة من تحقيق المستوى الأمثل للقيمة وذلك

للزبون وبالزبون كما تسهم في صناعة القرار.⁹⁰ و تكون البيانات شاملة ودقيقة بحيث تظهر كل متغيرات بناء أفكار وتوقعات هذا الزبون، وتحديد اتجاهاته واكتشاف فرص جديدة، وبناء تام لمعرفة الزبون بتقديم مسح كامل للمتغيرات الداخلية أي المتعلقة به مباشرة والخارجية التي تشمل المحيط المتواجد به.

نلاحظ مما سبق الدور البارز الذي تقوم به تكنولوجيا المعلومات في دعم تسيير العلاقة مع الزبون وتمكين المؤسسة من فهم الزبون والتأثير فيه بشكل يسمح بالوصول إلى الأهداف المسطرة.

المطلب الثاني: استخراج البيانات Data Mining وتخزين المعلومات حول الزبون :

ترتبط تسيير العلاقة مع الزبون بين تكنولوجيا المعلومات والتسويق الإستراتيجي لبناء علاقات مربحة وطويلة المدى مع الزبون كما أن تنفيذ الإستراتيجية يتطلب وجود أنظمة دعم مثل نظام تكنولوجيا المعلومات ومن سمات الانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات تضخم حجم المعلومات بصورة كبيرة بحيث أصبح عنصرا هاما في جوانب عديدة من المجتمع. ومن جهة أخرى برز تحدي جديد في كيفية تحويل قواعد البيانات من قواعد تخزين وبحث عن المعلومة إلى مخازن للمعلومات تنتج المعرفة وتساعد في اتخاذ القرار. لذلك دعت الحاجة لظهور تقنيات استخراج المعلومات Data Mining أو مجازا يسمى التنقيب في أعماق منجم المعلومات، وما يتفرع عنها من استخراج المعلومات من النصوص Text Mining مع استخدام مخازن المعلومات Data Warehousing والأمل في استخدام هذه التقنيات على شبكة الانترنت فيما يسمى Web Mining كما تعتمد المؤسسة في تفعيل تسيير العلاقة مع الزبون على تكامل مجموعة من الأنظمة الفرعية كنظام تخزين البيانات ونظم استخراجها ونظام البيع الآلي ونظام المعلومات التسويقية.

تقوم المؤسسة بتحليل شامل للمعلومات المتوفرة لديها من أجل تقديم تقارير عما حدث وتوقع لما يمكن أن يحدث في ظل الانفجار الهائل للمعلومات مما استوجب ضرورة وجودة أنظمة خاصة تمكن المؤسسة من استخراج المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ضمن الكفاح المستمر للبقاء في بيئة المنافسة. ويعتبر من المهام الأساسية لاستخراج المعلومات هو الوصول إلى معارف جديدة كانت مجهولة وتوقع الأحداث المستقبلية مع تجاوز عدد كبير من الضغوط منها الكم الهائل من المعلومات بالاعتماد على مجموعة من الخطوات لتحقيق الاستخراج الأمثل فبعد التجميع يجب المعالجة للتمكن من الاستخراج. وهنا يجب تنظيف المعلومات الرديئة وبناء خوارزميات تقاطع المعلومات بالتركيب الملائم وفهم معاني البيانات المتوفرة بالشكل الصحيح.

⁹⁰ Francis Buttle, op-cit, p 140- 141.

ويمكن تعريف تقنيات استخراج البيانات بأنه عملية الحصول على المعرفة المهمة والجديدة والمفيدة من خلال كميات كبيرة من البيانات حسب نماذج حسابية أو إحصائية أو منطقية، فاستخراج البيانات منهجية جديدة تجمع بين نتائج الأبحاث في الذكاء الاصطناعي، الفهم الآلي، التعرف على الأشكال، قواعد المعلومات، الرياضيات الإحصائية، واجهات الاستعمال واللغة. كما تعرف استخراج المعلومات على أنها: تقنية قوية و جديدة تستعمل لمساعدة المؤسسة على استخراج البيانات المتعلقة بالأنماط واتجاهات الزبائن من قيادة تحسين العلاقة معهم وهي أحد أهم الأدوات المستعملة في تسيير العلاقة مع الزبون.⁹¹ ومراحل استخراج البيانات Data mining هي كالآتي:⁹²

1. تحديد أهداف استخراج البيانات: تتطلب الخطوة الأولى في استخراج البيانات إعداد أهداف وأسئلة من الممكن أن تجيب عليها عملية التنقيب عن البيانات. الفحص الرئيسي في تحديد أهدافنا من البيانات المستخرجة يجب أن يتم عبر المفاضلة بين التكلفة والدقة من نتائج العملية.
2. اختيار البيانات: تعتمد عملية التنقيب عن البيانات إلى حد كبير على جودة البيانات المستخدمة. في بعض الأحيان، تكون البيانات متاحة بسهولة لمزيد من المعالجة. على سبيل المثال، بيانات محال تجار التجزئة في كثير من الأحيان فليدهم معلومات وافية وقواعد بيانات كبيرة من مشتريات العملاء وسلوكياتهم. من ناحية أخرى، البيانات قد لا تكون متاحة بسهولة لاستخراج البيانات. في مثل هذه الحالات، يجب تغيير مصادر البيانات أو حتى التخطيط لمبادرات جديدة لجمع البيانات، بما في ذلك الدراسات الاستقصائية .
3. معالجة المسبقة للبيانات: تعد معالجة البيانات المسبقة خطوة مهمة في استخراج البيانات. غالبًا ما تكون البيانات الخام غير مستقرة تحتوي على بيانات خاطئة أو غير ذات صلة. بالإضافة إلى ذلك ، حتى مع البيانات ذات الصلة ، قد تواجه كثير من البيانات التي تحتاج لدمج لتعطينا صورة أفضل. في مرحلة ما قبل المعالجة.
4. تحويل البيانات: بعد تعيين الميزات المطلوبة للبيانات وانتهاء عملية المعالجة المسبقة، فإن الخطوة التالية هي تحديد التنسيق المناسب الذي يجب أن يتم فيه تخزين البيانات. يمكن التقليل من عدد الميزات دون خسارة كبيرة في المعلومات. بالإضافة إلى ذلك، قد تحتاج إلى أن تكون المتغيرات تحولت للمساعدة في شرح الظاهرة التي تجري دراستها.
5. تخزين البيانات: يجب تخزين البيانات المحولة بتنسيق يجعلها مواتية لاستخراج البيانات. يجب تخزين البيانات بتنسيق يعطي قراءة / كتابة غير مقيدة وفورية. فإثناء عملية استخراج البيانات، يتم إنشاء متغيرات جديدة، والتي هي كتابة مرة أخرى إلى قاعدة البيانات الأصلية، ولهذا السبب

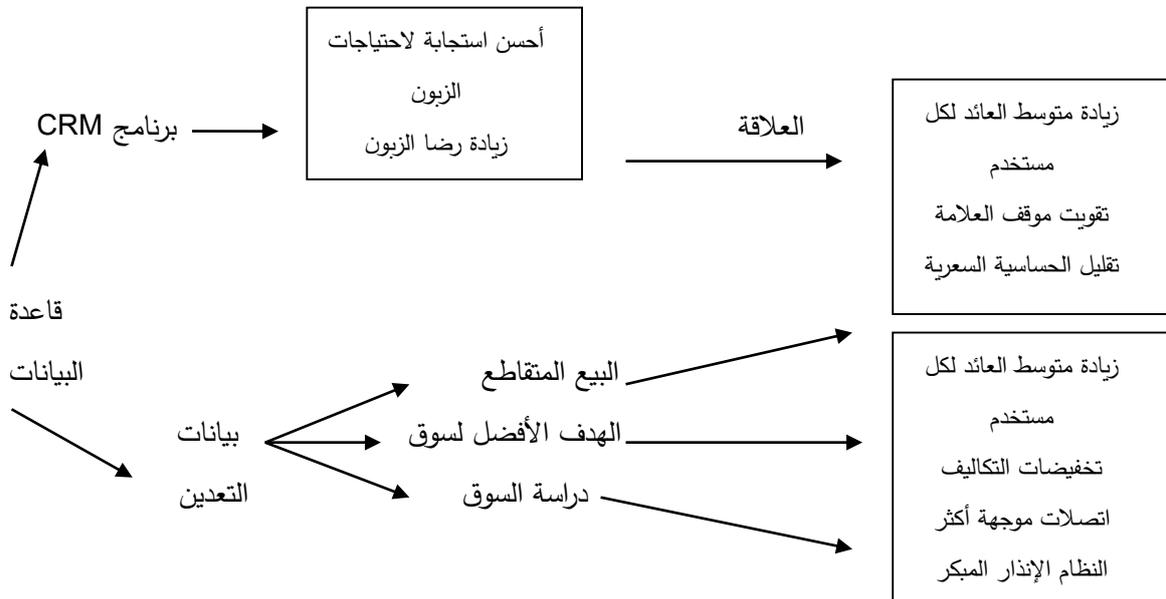
⁹¹ Ching- Hsue Cheng, You- Shyang Chen, op-cit, p 4176.

⁹² <https://hasafa.net/data-mining- مراحل-استخراج-البيانات/>

يجب أن يكون نمط تخزين البيانات يُسهّل القراءة والكتابة على قاعدة البيانات. كذلك يجب أن تكون سلامة البيانات وخصوصيتها مصدر قلق رئيسي لمخزني البيانات.

6. التنقيب عن البيانات: بعد معالجة البيانات وتحويلها وتخزينها بشكل مناسب، فإنها تخضع لعملية التنقيب أو لاستخراج البيانات. تغطي هذه الخطوة طرق تحليل البيانات، بما في ذلك الطرق البارامترية وغير البارامترية، وخوارزميات التعلم الآلي. طرق عرض متعددة الأبعاد باستخدام إمكانات الرسوم البيانية المتقدمة مفيدة جداً في تطوير فهم أولي للاتجاهات الخفية في مجموعة البيانات. ونظراً لتمييز البيانات بتداخلها وتعقد علاقتها وحجمها الكبير والتغير باستمرار. فإنه يستلزم ضرورة وجود تجهيزات وتقنيات متقدمة تمكن من التنقيب والتحليل ضمن هذا الكم الهائل من البيانات والعلاقات للوصول إلى الكشف الآلي للبيانات المهمة وبعدها تقديمها بطريقة ملائمة ومحقة. ومنه فإن التنقيب عن المعلومات يشمل الأدوات والتقنيات والأنظمة التي تؤدي مهام التحليل الآلي.⁹³ والشكل التالي يبين كيفية عمل إدارة العلاقة مع الزبون داخل المؤسسة عن طريق استعمال مختلف البيانات و البرامج:

الشكل رقم 18: كيفية عمل إدارة العلاقة مع الزبون داخل المؤسسة



المصدر: إلهام فخري احمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، 6- 8 أكتوبر 2003، ص 418.

⁹³ Duane e. Sharp : Customer Relationship management system handbook, auerbach publications, New York, 2003, p p 118- 119.

ان برنامج تسيير العلاقة مع الزبون يؤدي إلى تحسين الاستجابة لاحتياجات الزبائن مما يمكن أيضا من زيادة الارتياح لديهم. كما أن مفتاح نجاح أي برنامج يوضع لتسيير العلاقة مع الزبون بناؤه على إرضاء الزبائن مما يجعل من الزبائن أكثر ولاء، وإن بطرق مختلفة مثل زيادة متوسط العائد لكل مستخدم أو تقوية موقف العلامة أو التقليل الحساسية السعر أو تخفيض من احتمال حدوث ردة فعل سلبية من قبل الزبائن وبالتالي فإنه هناك صلة قوية بين تسيير العلاقة مع الزبون والرضا والولاء. وبالأخص إن كان هذا الزبون عبارة عن مؤسسة بمعنى أن العلاقة هي بين مؤسستين فإن عامل الرضا جد مهم في نجاح العلاقة لأنه يؤثر نفسيا ويشجع على الشراكة والعمل الجماعي ويسمح بانسيابية أكثر في إتمام الصفقات من الناحية الإدارية وتجنب الانتقال إلى مؤسسات منافسة كما أنه يحول دون اللجوء الفوري للقضاء في حالة ظهور مشكلة ما.⁹⁴

المطلب الثالث: برامج إدارة علاقة الزبائن:

هي برامج تساعد المنظمات على تطبيق إدارة علاقة عملاء فعالة، وهذه البرامج تعمل عبر جميع إدارات المنظمة للمساعدة في تنسيق التفكير حول العميل في جميع الأقسام. بالإضافة إلى أن هذه البرامج تساعد من خلال تخزين المعلومات بشكل يكون سهل الوصول إليه، بالإضافة إلى إمكانية إضافة ملاحظات مندوبي المبيعات في جميع مراحل دورة البيع مما يكون له أكبر الأثر في جعل عمليات البيع أكثر كفاءة وفعالية. وهي أنواع:⁹⁵

(1) إدارة علاقات العملاء التشغيلي: إن الهدف الأساسي من أنظمة إدارة علاقات العملاء هو دمج وأتمتة المبيعات، والتسويق، ودعم العملاء. وبالتالي، فإن هذه النظم عادة ما يكون لها لوحة قيادة Dashboard والتي تعطي نظرة شاملة للأنظمة الثلاثة على صفحة واحدة لكل عميل للشركة. توفر لوحة القيادة عادة معلومات العميل، مشترياته، جهود التسويق السابقة، وأكثر من ذلك، يلخص كل العلاقات بين العميل والشركة. يتكون نظام إدارة علاقات العملاء التشغيلي من 3 عناصر رئيسية هي: أتمتة قوى البيع، و أتمتة التسويق، وأتمتة الخدمات. يعمل نظام أتمتة قوى البيع مع جميع مراحل دورة المبيعات، من إدخال معلومات العقد الابتدائي حتى تحويل العملاء المحتملين إلى عملاء فعليين. على سبيل المثال، في أغسطس 2000، أصدرت أوراكل حزمة برمجيات إدارة علاقات العملاء، OracleSalesOnline.com، والذي يعمل على إنشاء قوائم الاتصال، والجداول الزمنية وتتبع الأداء على شبكة الإنترنت بحيث يمكن الوصول لمعلومات العملاء بسهولة

⁹⁴ Nouredine Belhsen, Mahmoud Belamhitou : **Le comportement proactif et satisfaction dans le milieu industriel étude empirique**, Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N 2 et 3, édition IDGL, Rabat, 2010, p 59.

⁹⁵ <https://ar.wikipedia.org/>

لجميع العاملين سواء في المكتب أو عن بعد. تقوم أنظمة أتمتة قوى البيع بتحليل ترويج المبيعات، وتؤتمت عملية تتبع تاريخ حساب العميل سواء العميل المتكرر أو المستقبلي وينسق بين المبيعات والتسويق ومراكز الاتصال، ومنافذ البيع بالتجزئة. إلى جانب ذلك تمنع تشتت مجهودات مندوبي مبيعات والعملاء وترصد كذلك مسارات كافة الاتصالات والمتابعة بين الطرفين بشكل آلي. يركز نظام أتمتة التسويق على تسهيل عملية التسويق الشاملة لجعلها أكثر فعالية وكفاءة. على سبيل المثال، عندما يقوم النظام برصد سلوك العملاء، فيقوم نظام قوى البيع عبر سحابة التسويق إتاحة الفرصة لشركات الأعمال لتشكيل حملات تسويقية تبين تفاعل العملاء مع الشركة. إن أدوات نظام إدارة علاقات العملاء مع نظام أتمتة التسويق يمكن لها أتمتة المهام المتكررة، على سبيل المثال، إرسال رسائل البريد الإلكتروني والتسويق الآلي في أوقات معينة للعملاء، أو نشر المعلومات التسويقية على وسائل الاعلام الاجتماعية. الهدف مع أتمتة التسويق هو لتحويل العميل المستهدف إلى عميل كامل. تعكف أنظمة إدارة علاقات العملاء اليوم أيضا على إشراك العملاء من خلال وسائل الاعلام الاجتماعية. حيث أتمتة الخدمة هو جزء من نظام إدارة علاقات العملاء التي تركز على التكنولوجيا لخدمة العملاء مباشرة. من خلال أتمتة الخدمات يتم دعم العملاء من خلال قنوات متعددة مثل الهاتف والبريد الإلكتروني، قواعد المعرفة، وبوابات التذاكر، أسئلة وأجوبة، وغيرها. على سبيل المثال، برنامج إدارة علاقات العملاء Dynamics CRM Software التابع لمايكروسوفت يتابع أوقات الزيارات الترويجية، و النهائية، وأكثر من أجل تحسين كفاءة خدمة العملاء ضمن الأعمال التجارية.

(2) إدارة علاقات العملاء التحليلي: إن دور نظم إدارة علاقات العملاء التحليلية هو تحليل بيانات العملاء التي تم جمعها من خلال مصادر متعددة، وتقديمها بحيث يمكن لمديري الأعمال اتخاذ قرارات أكثر وثوقية. تستخدم نظم إدارة علاقات العملاء التحليلية تقنيات مثل التنقيب عن البيانات، والارتباط، والتعرف على الأنماط لتحليل بيانات العملاء. هذه التحليلات تساعد على تحسين خدمة العملاء من خلال إيجاد المشاكل الصغيرة التي لا يمكن حلها من خلال التسويق لأجزاء مختلفة من جمهور المستهلكين بشكل مختلف. على سبيل المثال، من خلال تحليل سلوك الشراء عند قاعدة العملاء، ربما تجد الشركة أن عملائها لم يقوموا بشراء الكثير من المنتجات في الآونة الأخيرة. بعد المسح من خلال هذه البيانات، قد تفكر الشركة بإعادة تسويق بضائعها لهذه المجموعة الفرعية من المستهلكين بشكل مختلف، وذلك بتواصل أفضل يوضح لهذه المجموعة كيف أن منتجات هذه الشركة تفيد المجموعة على وجه التحديد.

(3) إدارة علاقات العملاء التعاوني: الهدف الأساسي الثالث لأنظمة إدارة علاقات العملاء هو دمج أصحاب المصلحة الخارجيين مثل الموردين والبائعين والموزعين، وتبادل معلومات العملاء عبر

المنظمات. على سبيل المثال، التغذية الراجعة التي يمكن جمعها من زيارات فرق الدعم الفني و يمكن لها أن تساعد في توجيه تسويق المنتجات والخدمات لهذا العميل في المستقبل.

فيحتل نظام شركة مايكروسوفت المرتبة الأعلى في عمق استخدام وظائف النظام والتوجيه ، و رضا العملاء و كلفة البرمجيات و الصيانة لمدة 5 سنوات و ذلك لأنها تستخدم منتجات متكاملة في إشراك العملاء، وخاصة من خلال النظام المكتبي 365 وPowerBI، وهما منصتي تحليلات أعمال. في حين تستخدم منصات مايكروسوفت لإدارة علاقات عملاء بشكل رئيسي في الخدمات المالية، والقطاع العام ومجالات الخدمات المهنية، يغطي منافسوها في تطبيقات المؤسسة ، NetSuite، أوراكل، SAP و Salesforce، مجالات إضافية كمجالات التجزئة، البرمجيات، تجارة الجملة / التوزيع والاتصالات، و التقنية المتقدمة ، والرعاية الصحية والخدمات الحكومية.

من حيث تطبيقات الأسواق المتوسطة ، تطبيقات الأعمال الصغيرة ، أتمتة قوى المبيعات ينظر إلى مايكروسوفت كأفضل من حيث عمق استخدام وظائف النظام والتوجيه ، و رضا العملاء و كلفة البرمجيات و الصيانة لمدة 5 سنوات لمنصتها . Dynamics CRM هذه المنصة تدمج عناصر مختلفة، وتشارك العملاء في نقاط متعددة. منافسو مايكروسوفت في الأعمال الصغيرة والأسواق المتوسطة مثل Hubspot، Infusionsoft، Zoho، BPMonline، NetSuite، أوراكل، Salesforce يغطون احتياجات إضافية لمجالات مثل العقارات والاتصالات، وتجارة التجزئة، والبرمجيات، تجارة الجملة / التوزيع، التكنولوجيا العالية ، والرعاية الصحية، والحكومة، الوكلاء، وكالات التسويق والاستشارات والتعليم.

في مجال إدارة الحوافز تم تصنيف شركة Xactly الأعلى من حيث عمق الوظائف والتوجيه ، و رضا العملاء و التكلفة لمدة 5 سنوات للبرمجيات والصيانة في منتجات إدارة أداء المبيعات. ومن المعروف عن Xactly تقديمها منتجات قوية لإدارة حوافز الشركات من أي حجم، ومؤخرا مع منتج Insights Xactly الذي صدر في أغسطس 2014، يساعد الشركات مقارنة نفسها مع منافسيها من أجل إصلاح خطط الأعمال. تغطي Xactly مجالات البرمجيات / التكنولوجيا الفائقة لخدمات الأعمال و علوم الحياة، و توفر كذلك منتجات أدوات لمجموعة من المجالات المهنية. منافسو Xactly في إدارة الحوافز ، Callidus ، آي بي إم (فاريست)، NICE Systems و Synergy، يغطون الاحتياجات الإضافية لإدارة الحوافز في مجالات مثل التأمين / الخدمات المالية والاتصالات والبنوك والسفر.

تعرف سحابة التسويق الخاصة ب Salesforce ببنيتها المعقدة والتي تسمح لمستخدميها الاتصال بتطبيقات ومصادر بيانات متعددة داخل وخارج Salesforce من خلال واجهة متصفح واحد. من حيث عمق الوظائف والتوجيه ، و رضا العملاء و التكلفة لمدة 5 سنوات للبرامج والصيانة، تأتي Salesforce في

المرتبة أعلى من منافسيها في فئة حلول التسويق. على الرغم من أن سحابة التسويق تستخدم في الغالب في الخدمات المالية، التصنيع / البيع بالتجزئة ومجالات التكنولوجيا المتقدمة هناك مجالات أخرى مثل وسائل الإعلام والبيئة والاتصالات والأدوية من تخدمها شركات مثل أدوبي، IBM و سحابة التسويق من Oracle و Teradat

النسبة لفئة استخبارات الأعمال، تحتل تيراداتا المراكز الأولى ، ويرجع ذلك في معظمه إلى عامل عمق وظائف أنظمتهم. من خلال بنية البيانات الموحدة لمنتجاتهم يقدمون خيارات في تصنيف العملاء، و الحملات الموجهة و تخصيص المحتوى. على الرغم من أن منتجاتها تستخدم عادة في الخدمات المالية، الأدوية و مجالات البيع بالتجزئة، فهناك مجالات أخرى مثل الرعاية الصحية والاتصالات والمنتجات الاستهلاكية، التأمين، تجارة الجملة والحكومة والخدمات المهنية تغطيها منافسي تيراداتا في مخابرات الأعمال مثل IBM، وأوراكل، QlikTech و SAS.

عند النظر في فئة جودة البيانات لمنتجات أنظمة إدارة علفات العملاء ، نجد، أن Informatica تتقدم الشركات الأخرى لعمق وظائف نظامها ، ورضا العملاء واتجاه الشركة بشكل عام. على الرغم من أن Informatica تلبي مجالات الرعاية الصحية، والخدمات المالية ومجالات التصنيع، فإن منافسيها، اكسبريان، IBM، بيتني باوز SAS يوفرون منتجات CRM متخصصة في جودة البيانات لمجالات مثل الحكومة، وتجارة التجزئة والاتصالات والمرافق والتأمين.

بالنسبة للاستشارات، تأتي Appirio قبل منافسيها بسبب توسعها في مجال تطوير التطبيقات النقالة في عام 2015. وعلى الرغم من أن نظام Appirio يلبي مجالات التجزئة والتكنولوجيا والتعليم، فإن منافسيها في هذا المجال، كابجيميني، إرنست آند ينغ، شركة هيتاشي للاستشارات والخدمات IBM الأعمال العالمية، يقدمون خدماتهم في مجالات الاتصالات، الخدمات المالية، الحكومة، التصنيع والرعاية الصحية.

خاتمة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى استعراض المفاهيم الأساسية حول تكنولوجيا المعلومات و تبيان دورها كمكسب أساسي في إدارة العلاقة مع الزبون. كما نستطيع القول أنها تعد مؤخرًا جزءاً لا يتجزأ في إدارة العلاقة مع الزبائن إذ أضحت هذه الوسائل كالمح الذي لا يغيب عن الطعام بالتالي أصبحت كل المنظمات بحاجة اليها من اجل توطيد علاقات جيدة مع زبائننا وفي تدعيم ادارتها ببرامج تساعدنا في تسبير هذه العلاقات. فلا يتناول برنامج "إدارة علاقات العملاء" اختيار الحلول للمبيعات وأتمتة الخدمة، بل يتناول كيفية تحقيق التواصل الأفضل مع العملاء والاشتراك معهم، وتوقع رحلة المشتري والعثور على طرق حول استيفاء احتياجاته بشكل أفضل من المنافسة.

دراسة حالة

يعتبر السيفوي من أشهر محلات السوبر ماركت في بريطانيا ولديها أكثر من سبعة ملايين زبون. ولقد طرحت سيفوي كروت في اكتوبر 1995م ولقد نجحت هذه البطاقات بشكل ممتاز بعد سنتين من اطلاقها حيث تم إصدار ما يزيد عن 7,1 مليون كارت. وقد هدفت سيفوي من برنامج البطاقات ان تتمكن من جمع معلومات عن صفقات الشراء التي يقوم بها الزبون وماهي طبيعة المنتجات التي يشتريها الزبون وما هي قيمة انفاقه عليها. ولقد كانت البطاقات هي السعر الفردي تمثل جزءا لاسرراتيجية التسويق للمؤسسة فاصبحت المؤسسة أكثر قدرة على فهم الاحتياجات بصورة كبيرة بالاضافة الى تحسين تصميم المنتج وترويجه وكذلك تطوير الاتصالات مع الزبائن. وقد جمعت المؤسسة البيانات على مستوى المنتج او العنصر الفردي ولذلك كانت قادرة على ربط المنتج الفردي كما جمعت تفاصيل شخصية مثل مرحلة الحياة، معلومات الاسرة، الوظيفة وغيرها من المعلومات ولقد أدركت المؤسسة سريعا انها واجهت كما هائلا من البيانات وحتى تستطيع التكيف مع هذه البيانات قامت بتطوير هيكل لادارة وتجزئة هذه البيانات وقد شملت عملية التجزئة بناء على تفاصيل الاسرة وبناء على مرحلة تكوين الاسرة او العادات الشرائية لها ، ولكل جزء تم تحليل الحداثه و التكرار حتى تستطيع المؤسسة تقييم الانفاق المتوسط وتكرار الزيارة وقيمة مدى الحياة ومعدل الاحتفاظ ومتغيرات مشابهة وبعد ذلك قياس تاثير مجهودات التسويق على هذه المتغيرات عبر الزمن وبعد ذلك يتم تحديد الأجزاء الفرعية بناء على سلوك الشراء ، ويمكن وصف الأجزاء الفرعية بناء على استخدام الزبون للسوبر ماركت المنافسة وكذلك شراءه من سيفوي وبيانات مرحلة الحياة قد تؤدي الى متابعة مفصلة عن العائلات والتي تمثل الهدف لسيفوي ، وقد غطى التحليل مجموعات المنتجات كما غطى مجموعات المستهلكين وبشكل نظري بإمكان سيفوي ان تأخذ أي منتج محدد مثل مثل الحليب وتقييم تكرار الشراء ، الانفاق ، لكل جزء من الزبائن لذا فعلى سبيل المثال فان العائلة التي تقع في مجموعة " السلوك المرتفع" قد تدفع مايقارب 06 جنيهات سترليني على الحليب وتكرر

زيارتها للسوبرماركت 04مرات في الشهر ، وقد تقارن سيفوي هذه البيانات مع بيانات أبحاث التسويق الخارجية والتي قد تشير الى انطلاق مرتقب للمنتج.كما قامت سيفوي بتحليل عنقودي مفصل والذي رسم العلاقات بين مجموعات مختلفة من المنتجات حتى تتمكن من التركيز في أنشطتها التسويقية.

المطلوب:

1. افترض أنك مدير التسويق لسفوي، حدد الاستخدامات الأساسية للبيانات في الحالة؟
2. اشرح كيف يمكنك استخدام هذه البيانات في خطة للأنشطة التسويقية الموجهة لزبائن سيفوي الحاليين؟

الفصل الرابع : رضا وولاء الزبون

مقدمة الفصل:

لم يعد الزبون يبحث عن منتجات بل يبحث عن حلول لمشاكله، ومن هنا لم تعد مهمة المؤسسة هي تقديم منتجات بل إيجاد حلول لمشاكل زبائنها، فثورة التحول التي تقودها المؤسسة بنشاطاتها وثقافتها وتنظيمها نحو الزبون لفهم وتحديد حاجاته بدقة، ليست لمجرد ممارسة التغيير بل هي عملية معالجة لنقاط ضعف المؤسسة للخروج بنتيجة هي خلق قيمة للزبون هذه الأخيرة لا تعتبر هدفا في حد ذاته بل وسيلة للانتقال إلى المرحلة الموالية والمتمثلة في تحقيق رضا الزبون.

لا يجب أن تتصور المؤسسة أن تقديم الحل للزبون وإرضائه يكون على حساب إمكانياتها بدون مقابل وأن المستفيد الوحيد هو الزبون، لأن هذا غير صحيح فرضا الزبون سيؤدي بالضرورة إلى ضمان ربحية المؤسسة نتيجة ولاءه لأنه سيكون مستعدا لتكرار شراء نفس المنتج أو العلامة، إضافة إلى كونه سيشكل وسيلة إعلانية مجانية لصالح المؤسسة من خلال تعبيره عن حالة الرضا والحديث بالإيجاب مع من حوله عن المنتج أو العلامة مما يخلق لديهم حافز للشراء، والعكس في حالة عدم رضا الزبون واستيائه فذلك يؤدي إلى فقدان زبون من زبائن المؤسسة، ويشكل خطر فقدانها لزبائن محتملين نتيجة عملية الاتصال السلبي التي يقوم بها الزبون غير الراضي . إذن فمن أجل إثبات وجود المؤسسة يجب أن نثبت قدرتها على إرضاء الزبون رضا مادي ونفسي وحتى اجتماعي، والقيام بقياسه باستمرار وتوجيه كل إمكانيات المؤسسة لتحسينه، فإن كان الرضا هو النتيجة الإيجابية من تقييم قرار الشراء والهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلق القيمة، فما هي أبعاد حالة الرضا وما المقصود بعدم الرضا؟ كيف تستطيع المؤسسة ان تحقق ولاء الزبون وان تحوله الى ولاء مستدام؟

سنحاول من خلال الفصل تناول مفهومي الرضا والولاء لما لهما من أهمية بالغة في جعل الزبون جزءا من المؤسسة وكننتيجة لبرامج إدارة العلاقة مع الزبون.

المبحث الأول: ماهية رضا الزبون:

لا يعتبر بناء علاقة مع الزبون الهدف الأخير لإدارة التسويق التي تسعى إلى كسب الزبون، بل عليها التغلب على العوائق التي تؤدي إلى اتساع الفجوة بين إدراكاته و توقعاته عن المنتج ومفاجأته بأداء متميز للمنتجات قصد تحقيق رضاه و بناء ولاءه بصفة دائمة. سنحاول من خلال الفصل تناول مفهوم الرضا والتطرق لأهميته البالغة في جعل الزبون جزءا من المؤسسة و كنتيجة لبرامج إدارة العلاقة مع الزبون.

المطلب الأول: مفهوم الرضا والنظريات المفسرة له :

أهمية الموضوع دفعت الباحثين والمختصين إلى تكثيف وتوسيع الأبحاث والدراسات لإيجاد مفهوم وإطار دقيق لحالة الرضا، فظهرت نظريات في مختلف علوم الاقتصاد و علم النفس و علم الاجتماع تحاول إيجاد تفسير وسببا لرضا الزبون. فقد حاول العديد من المختصين تحديد المعالم الدالة على الرضا لدى الزبون ويمكن أن ندرج بعض التعاريف للرضا:

يعرف Sheth و Haward الرضا على أنه "الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) مقابل التضحية بالنقود والجهد".⁹⁶

على هذا الأساس فإن الزبون سيقوم بمقارنة قيمة المنتج بالسعر والجهد الذي بذله للحصول عليه وليكون راضيا يكفي أن يتساويا أو تكون قيمة المنتج أكبر، من دون النظر إلى أثر الخبرات السابقة أو ما كان الزبون يتوقع الحصول عليه، فهذا التعريف لا ينطبق إلا على الاختراعات الجديدة التي لا يملك الزبون أي فكرة عنها.

يعرفه P. kotler بأنه "حكم الزبون بالنظر إلى الخبرة الاستهلاكية أو الاستعمال الناتج عن توقعاته بالنسبة للمنتج والأداء المدرك".⁹⁷

يضيف هذا التعريف فكرة هامة هي مقارنة الزبون لتوقعاته الناتجة عن الخبرات السابقة بالأداء الفعلي للمنتج، وقد لخص مفهوم الرضا في نتيجة الحكم الموضوعي الذي يقوم به الزبون ولم يشر إلى الحالة الداخلية والنفسية للشخص التي تلعب دورا هاما في تحديد مستوى الرضا، فالحكم الموضوعي يمكن أن يكون نفسه لدى شخصين مختلفين لكن مستوى الشعور بالرضا لا يكون نفسه.

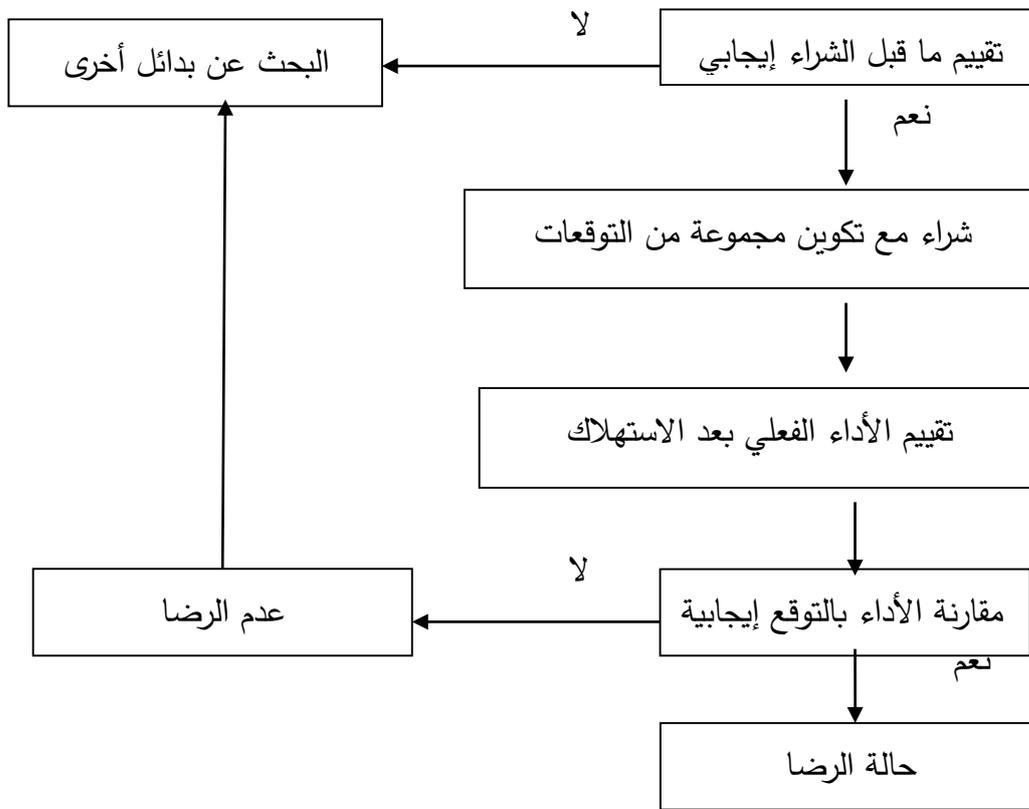
⁹⁶ عائشة مصطفى المناوي، "سلوك المستهلك"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص 222.

⁹⁷ P. Kotler, B. Dubois, op-cit, p 68.

يعرفه R. Ladwin بأنه "الحالة النفسية الناتجة عن عمليات تقييم مختلفة".⁹⁸

بهذا التعريف الثالث نستخلص أن الزبون يقوم بعملية تقييم أداء المنتج أو القيمة المدركة ومقارنتها بالقيمة المتوقعة والتي تم على أساسها اختيار المنتج أو العلامة من بين البدائل، فيصدر حكماً بالإيجاب أو السلب على نتيجة التقييم هذه الأخيرة تولد لدى الزبون شعور معين سواء بالرضا أو الاستياء. نستطيع القول ان في حالة الرضا يتولد الشعور الإيجابي اتجاه المنتج أو العلامة على مرحلتين متكاملتين موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 16: صنع القرار والتقييم ما بعد الشراء وعلاقته بالرضا وبعدم الرضا



المصدر: استنتاج شخصي بالاعتماد على: عائشة مصطفى المناوي، مرجع سابق، ص 134.

من الشكل يتضح أن أصل التوقعات التي يكونها الزبون عن المنتج أو العلامة تكون نتيجة تقييمه للبدائل قبل اتخاذ قرار الشراء اعتماداً على خبراته السابقة أو المعلومات التي يحصل عليها من مختلف المصادر، وبعد الشراء واستهلاك المنتج يقوم هذا الزبون بمقارنة ما يحمله من توقعات بخصوص كفاءة المنتج وقدرته على تلبية حاجاته، مع الأداء الفعلي الذي أدركه من عملية الاستهلاك فتكون النتيجة إيجابية وتعود إلى الرضا أو سلبية ينتج عنها عدم الرضا وتوجه الزبون للبحث عن بدائل أخرى.

⁹⁸ Ibid, p68.

تحقق حالة الرضا جملة من المزايا للزبون والمؤسسة في نفس الوقت منها:⁹⁹

- حالة الرضا تعتبر ميزة في حد ذاتها للزبون كونها تعبر عن حالة من الاستقرار النفسي اتجاه موضوع معين؛
- رضا الزبون يحقق ميزة تنافس للمؤسسة لأنه يسمح باستقرار برامج وخطط العمل خلال فترة زمنية وبالتالي تخفيض أعباء وتكاليف المؤسسة؛
- تدفع مستويات الرضا العالية الزبون إلى تكرار عملية الشراء مما يعني تكرار المعاملات التي تربط المؤسسة بالزبون وبالتالي يمكن أن تنشأ علاقة واتصال دائم بينهما؛
- الرضا يخلق حافز لدى الزبون ليكون وفيًا للمؤسسة أو العلامة.

لم يقتصر الاهتمام بالرضا على مجال الأعمال، فقد كان أول المهتمين بحالة الرضا هم علماء النفس وفيما يلي بعض النظريات التي حاولت إيجاد تفسير حالة الرضا.

(1) نظرية عدم تثبيت التوقعات أو عدم المطابقة: بالعودة إلى النظريات السابقة نجد

أن الظروف التي يمكن أن تأخذ بعين الاعتبار لتوضيح الاختلاف بين الجودة المدركة والرضا لا تعطينا معلومات عن محددات الرضا.¹⁰⁰ وقد كان Cardozo أول من اعتبر أن الرضا مرتبط بالجهد الذي يبذله الزبون للحصول على المنتج خاصة عند مستوى تكون فيه التوقعات عالية، وقد أوضح في دراساته أن الزبون الذي تكون توقعاته عالية يكون أقل رضا من الذي تكون توقعاته متوسطة بالنسبة للمنتج أو خبرة الشراء¹⁰¹، في حين أن أبحاث أخرى أعطت نتائج متناقضة لنتائج Cardozo، تثبت أنه إذا لم تكن التوقعات عالية لن يكون الزبون مستعد لتقييم أداء المنتج بشكل ملائم. يفسر هذا التناقص بالرجوع إلى نظرية التناسق الإدراكي La Coherence Cognitive باعتبار أن الزبون يسعى لأن يكون متناسقا في مواقفه من أجل تجنب أي مشكل أو صراع في تقييماته، فيعمل على تقليل الاختلاف بين التوقع والأداء بالبحث عن كل ما يمكن أن يؤهل الأداء لمستوى توقعاته. فمبدأ النظرية يأخذ بعين الاعتبار توقعات الزبون بالنسبة للعرض ومستوى الأداء المحقق فعلا إذ أن الزبون يقوم بتقييم المنتج على أساس عدد من الخصائص والميزات حسب توقعاته وأيضا على أساس الخبرة الاستهلاكية، فالرضا يفترض أن يكون نتيجة تركز على الفرق بين التوقع والأداء أو نتيجة عدم المطابقة¹⁰².

⁹⁹ كشيدة حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

¹⁰⁰ Ibid, p 380.

¹⁰¹ عائشة مصطفى المناوي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

¹⁰² Richard Ladwin, op-cit, p 382.

(2) نظرية التضاد الإدراكي *La théorie de la dissonance cognitive*: يرى

أنصار هذه النظرية أن حالة الرضا تعبر عن حالة نفسية من التضاد عندما يواجه الزبون وضعية شراء للاختيار بين بديلين بنفس المستوى التقني، لكن بالنسبة لمعايير مختلفة يتخذ الزبون القرار أحد البديلين، هذا يقوده إلى حالة من التوتر الداخلي الزبون يتساءل عما إذا كان قد قام بالاختيار الأفضل وبشكل نهائي¹⁰³ وإن لم يكن من الأحسن اختيار العلامة التي امتنع عن شرائها، هذه الحالة من التوتر لا تستمر طويلا، فسيحاول الزبون العودة إلى حالة الاستقرار بالبحث عن حلول ملائمة تبرر القرار الذي اتخذه وللتخفيف من حالة التضاد الإدراكي يملك الزبون حلين ممكنين:

- **الحل الأول:** يتعلق بتغيير وتخفيض رغبته الذاتية في الخيارات الأخرى البديلة.
- **الحل الثاني:** يتعلق باستقبال وبشكل إيجابي كل المعلومات التي من شأنها أن تدعم اختياره.

في هذا الإطار أثبتت دراسات أجريت على مجموعة من المنتجات المعمرة من طرف Brehen أن الزبون يغير تقييمه للخيارات بعد اتخاذ قرار الشراء، فيعيد تقييمه للمنتج المختار بطريقة أفضل مقارنة مع المنتجات التي لم يتم اختيارها مع أنه قبل اتخاذ قرار الشراء كل البدائل كان مرغوب فيها، من جهة أخرى توضح الخبرة أنه ما لم تكن هناك حالة من التضاد مرتفعة لن يتم إعادة تقييم البدائل وتحسين تقييم البديل الذي وقع عليه الاختيار بالمقارنة. حيث يكون الزبون مستعد دائما للبحث واستقبال المعلومات التي تدعم اختياره وليس العكس، وهذا يشرح سبب اهتمام وتفضيل مالكي السيارات الجدد للإشهارات المتعلقة بسيارتهم ولا يعيرون اهتمام للإشهارات الخاصة بالخيارات الأخرى من أجل تجنب أي استياء يمكن أن يعقب عملية الشراء. و أثبتت التجربة أن المعلومات التي يتلقاها الزبون عن المنتج بعد عملية الشراء، يكون لها انعكاس أكبر على الرضا من تلك التي يتلقاها قبل الشراء. فإذا اعتبرنا أن نظرية التضاد صالحة فهي تعني أن الزبون يكون راضي باختياره حتى وإن لم يستجيب المنتج لتوقعاته، على هذا الأساس فإذا تورط زبون في شراء منتج وكان تقييم عدم التثبيت سلبي يعلن رضاه لكن لن يكرر الشراء وعلى العكس ففي حالة تقييم عدم التثبيت إيجابي، يكون راضيا ويتوجه نحو تكرار الشراء بشكل منطقي والولاء للعلامة. حتى بالنسبة للمنتجات التي تتميز بدرجة من التعقيد يبقى المنتج حذرا جدا بشأن تفسير قياسات الرضا المحققة بالنسبة إلى الزبائن، هؤلاء الذين بإمكانه تطوير وضعية مزدوجة تقودهم إلى حالة من التوافق بخصوص تقييم مستوى الرضا من دون أن يترجم ذلك في التفكير في إعادة الشراء.

¹⁰³ Ibid, p 386.

المطلب الثاني: تحليل محددات الرضا وعدم الرضا :

أن محددات الرضا عبارة عن دراسة سلوك الرضا لدى الزبون تتحدد ضمن مجال بثلاثة أبعاد أساسية هي التوقعات (القيمة المتوقعة)، الأداء الفعلي (القيمة المدركة)، المطابقة أو عدم المطابقة.

(1) **التوقعات:** تعبر التوقعات عن الأداء الذي ينتظر أو يتطلع الزبون إلى الحصول عليه من اقتناء منتج أو علامة معينة، ويعبر عنه بالقيمة المتوقعة قبل تنفيذ قرار الشراء ويمكن أن تحدد الجوانب الأساسية للتوقع الذي يكونه الزبون عن المنتج فيما يلي:¹⁰⁴

✓ **توقعات عن خصائص المنتج (الجودة المتوقعة):** تتعلق الجودة بمجموع الخصائص التي يملكها المنتج في حد ذاته والتي يرى الزبون أنها ضرورية ومناسبة ويمكن أن تحقق له مجموعة من المنافع بعد استعمال المنتج، بالنسبة للسلع المعمرة يمكن أن تتلخص جودتها في الخصائص الآتية:¹⁰⁵

- سهولة استعمال المنتج؛
- القدرة على الأداء لفترة طويلة؛
- الاقتصادية في التشغيل؛
- الخدمات المرافقة؛
- مدى توفر قطع الغيار في حالة المنتجات الإلكترونية أو الميكانيكية أو إمكانية صيانتها.

✓ **توقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية:** تتعلق المنافع الاجتماعية التي يمكن للزبون تحصيلها من اقتنائه للمنتج، بصورة المنتج أو صورة العلامة¹⁰⁶، وما يمكن أن يمنحه للزبون من أثر إيجابي اجتماعي، بمعنى ردة فعل الآخرين اتجاه الزبون نتيجة اقتنائه لهذا المنتج سواء كان بالاستحسان أو الرفض.

✓ **توقعات عن تكاليف المنتج:** يكون الزبون مجموعة من التوقعات في مقابل المنافع، هي توقعات عن التكاليف أو السعر الذي يجد نفسه ملزماً بدفعه مقابل الحصول على المنتج بمجموع المنافع، والمقصود بالسعر ليس المبلغ فقط بل يتضمن إضافة إلى السعر كل جهد مادي أو معنوي يبذله في سبيل الحصول على المنتج بما في ذلك عملية التسوق وجمع المعلومات عن المنتج ومختلف الآثار المعنوية والنفسية التي يتحملها.

¹⁰⁴ عائشة المناوي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 128.

¹⁰⁵ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 64.

¹⁰⁶ P . Kotler, B. Dubois, op-cit, p 67.

(2) **الأداء المدرك:** يعبر الأداء المدرك عن مستوى الأداء الذي يحصل عليه فعلا الزبون نتيجة استعماله واستهلاكه للمنتج، ويرى Churchill و Permant أن الأهمية الأساسية للأداء المدرك تكمن في كونه يعتبر مرجعي لتحديد مدى تحقق التوقعات التي كونها الزبون بخصوص المنتج الذي كان محل اختيار من بين مجموع البدائل ويعتبر الإدراك من بين المعايير المعتمدة في نظرية مقاييس المقارنة لقياس الرضا المتمثلة في (الأداء المثالي والأداء المتوسط...).

(3) **المطابقة (التثبيت):** تمثل المطابقة عملية إيجاد الفرق بين مستوى التوقعات (الأداء المتوقع) ومستوى الأداء الفعلي الذي حصل عليه الزبون بعد شراء المنتج، وتعرف المطابقة على أنها "درجة الانحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء".¹⁰⁷

كما ركزت أغلب الدراسات واهتمامات المؤسسة على سلوك رضا الزبون، إلا أنه في الاتجاه المعاكس يوجد سلوك عدم الرضا الذي لا يقل وزنا وأهمية عن الرضا، فبقدر ما تجنيه المؤسسة من ربح وفوائد نتيجة رضا زبائننا، يمكن أن تخسر الكثير بسبب عدم رضا العدد القليل منهم.

عرفه Handg على أنه "الفجوة بين المزيج المثالي لخصائص معينة والمزيج الفعلي، وربط Cohen بين التوقع وعدم الرضا واقتراح أن حالة عدم الرضا تأتي من التوقعات المتزايدة للزبون، والتي تزيد الخصائص التي يحصل عليها ودرجة توقعه".¹⁰⁸

من خلال هذا التعريف يمكن الإشارة إلى أن عدم الرضا هو حالة من عدم المطابقة السلبية تتولد عنها مجموعة من السلوكيات والإجابات هي:¹⁰⁹

(1) **الإجابة الإدراكية La réponse Cognitive:** في العديد من الوضعيات في الحياة اليومية للفرد، يبحث عن تحديد الأسباب أو شرح الآثار الناجمة عن السلوكيات التي يلاحظها حتى في حالة غياب علاقة واضحة بين السبب والآخر، يعرف هذا المبدأ العام "بالإسناد السببي"، وضع من طرف الباحث Heider يسمح للفرد بتحقيق انسجام مع محيطه من هذا المنظور عندما يواجه الزبون حالة تعطل جهاز كهربائي منزلي أو بصفة عامة عطب بمنتج، فهو يطور إسنادات تقدم لنا أسباب مختلفة لشرح فشل المنتج في إرضاء الزبون، يمكن أن تكون من طبيعة مختلفة ومتنوعة.

¹⁰⁷ عائشة مصطفى المناوي، مرجع سبق ذكره، ص 121.

¹⁰⁸ نفس المرجع، ص 122.

¹⁰⁹ Richard Ladwin, op-cit, p 390.

(2) الإجابة السلوكية Réponse Comportentale: إذا كان الإسناد السببي يسمح

بتسطير وإظهار إجابات متنوعة وبشكل يعقب تجربة استهلاكية فاشلة (عدم الرضا) من المهم القيام مجرد لهذه الإجابات المختلفة.¹¹⁰

المطلب الثالث : نواتج الرضا وأدوات تحسينه:

يظهر الزبون الراضي مجموعة من الاستجابات تترجم حالة ومستوى الرضا الذي حققه من اقتناء المنتج أو العلامة. وتتمثل هذه السلوكيات في:

(1) **سلوك تكرار الشراء:** يختلف سلوك تكرار الشراء عن سلوك الولاء، فيلوك تكرار الشراء لا يشترط أن تكون الشراءات متتالية، في حين أن الولاء يتطلب ذلك إضافة إلى أن الدراسات أثبتت أنه يوجد ارتباط كبير بين مستوى الرضا وظهور نوايا تكرار الشراء لدى الزبون لاحقاً.¹¹¹ يعتبر تأثير الرضا على تكرار الشراء أكبر من تأثير الجودة لأن إدراك جودة مرتفعة لا يقود بالضرورة إلى تكرار الشراء إن لم تؤدي هذه الجودة إلى تحقيق مستوى معين من الرضا، وهذه العلاقة الأخيرة لا تعتبر قطعية، لأن الجودة ليست الضمان الوحيد لرضا الزبون.

(2) **اتصال من الفم إلى الأذن إيجابي:** يعد سلوك التحدث بكلام إيجابي عن المنتج من أهم السلوكيات الإيجابية الناجمة عن الرضا إذا يقوم الزبون بتخزين الشعور والانطباع الإيجابي الناتج عن تجربته الاستهلاكية في ذاكرته لينقلها إلى الأفراد الذي من حوله¹¹²، يشكل هذا النوع من الاتصال وسيلة إعلامية مجانية وذات فعالية كبيرة في جذب زبائن جدد للمؤسسة.

(3) **الولاء:** ما يميز حالة الولاء عن سلوك تكرار الشراء أنه إضافة إلى عملية الشراء المتتالية لنفس المنتج أو العلامة هو وجود نوع من الارتباط أو وفرة المنتج بالقرب من الزبون، إذ أن الزبون الراضي يكون لديه استعداد للولاء للعلامة أو المؤسسة.

كما تنشأ من حالة الرضا مجموعة من علاقات مع عدة عناصر مرتبطة بنشاط المؤسسة واستراتيجياته أو بسلوك الزبون. حيث أوضح Fornel¹¹³ أن العلاقة بين رضا الزبون والحصة السوقية للمؤسسة يمكن أن تكون موجبة عندما تكون أذواق وتفضيلات المستهلكين متجانسة والمنتجات المقدمة للسوق متجانسة، كما يمكن أن تكون هذه العلاقة سلبية إذا كانت أذواق المستهلكين متباينة والمنتجات متجانسة. كما أوضح Alet Anderson أن هذه العلاقة قد تكون عكسية في المدى القصير، فمؤسسة بحصة

¹¹⁰ Ibid, p 391.

¹¹² P. Kotler, B. Dubois, op-cit, p 68.

¹¹¹ كشيده حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص .

¹¹³ كشيده حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

سوقية صغيرة تخدم السوق بشكل فعال وجيد وبالتالي تتوقع مستويات رضا مرتفعة، في حين مؤسسة تخدم كل السوق مما يعني قطاعات متميزة وفي الغالب تقدم لها منتجات متجانسة فتكون غير قادرة على إرضاء زبائنها بشكل جيد، لكن يمكن أن تصبح هذه العلاقة طردية في المدى الطويل. يبين الجدول الموالي أوجه المقارنة بين إستراتيجية الحصة السوقية وإستراتيجية الرضا.

الجدول رقم 07: مقارنة بين إستراتيجية الحصة السوقية وإستراتيجية الرضا

وجه المقارنة	إستراتيجية الحصة السوقية	إستراتيجية رضا الزبون
حالة السوق	أسواق منخفضة النمو أو مشبعة	أسواق منخفضة النمو أو مشبعة
نوع الإستراتيجية	إستراتيجية هجومية	إستراتيجية دفاعية
نقطة الارتكاز	المنافسة	الزبائن
معياري النجاح	زيادة الحصة بالمقارنة مع المنافس	زيادة الاحتفاظ بالزبائن
الهدف	زبون جديد	ولاء الزبون

المصدر: نفس المرجع، ص 53.

من ملاحظة الجدول نستخلص مجموعة من الاستنتاجات هي:

- ✓ تعتمد كلا الإستراتيجيتين من طرف المؤسسة في أسواق تتميز بنمو ضعيف أو أسواق مشبعة؛
- ✓ تعتمد المؤسسة في إستراتيجية الحصة السوقية على مبدأ الهجوم للاستحواذ على القطاعات السوقية غير المغطاة أو سعياً نحو حصص المنافسين، أما في إستراتيجية رضا الزبون فهي تسعى للدفاع عن رصيدها الحالي من الزبائن بالحفاظ على مستويات رضا تكون عالية؛
- ✓ تركز إستراتيجية الحصة السوقية على مواجهة المنافس كعدو للمؤسسة، تستغرق المؤسسة كل طاقاتها في هذه المواجهة، في حين إستراتيجية الرضا تركز على الزبون الذي تعتبره المؤسسة صديق ليس من الصعب بناء علاقة معه واستمالته؛
- ✓ معيار نجاح إستراتيجية الحصة السوقية مرتبط بنصيب المؤسسة من قطاعات السوق المستهدفة مقارنة بالمنافسين في نفس مجال العمل، في حين أن معيار نجاح إستراتيجية الرضا يتعلق بمعدل الاحتفاظ بالزبائن؛
- ✓ الهدف من إستراتيجية الحصة السوقية هو جذب زبائن جدد أما إستراتيجية الرضا فهي وسيلة لضمان ولاء الزبون.

كما انه مدى الارتباط بين رضا الزبون ونجاح المؤسسة ظل ولوقت طويل مجرد اعتقاد، أكدته اليوم مجموعة من الحجج، ففي كثير من المؤسسات أصبح بالإمكان ومن السهل ربط العائد برضا الزبون ورضا الزبون برضا الموظفين. فرضا العمال وتبنيهم لثقافة التوجه بالزبون يسمح بتقديم قيمة أكبر لهذا الأخير، مما يؤدي من دون شك إلى رفع مستويات الرضا لديه، وما يتولد عنه من سلوك إيجابي كولاء الزبون الطي يجعل منه أصل دائم وبالتالي قيمة إضافية لصالح المؤسسة تدعم ربحيتها.¹¹⁴ و باعتبار الجودة المدركة أحد العناصر الأساسية المكونة للقيمة التي تقدها المؤسسة للزبون فأثر الجودة المدركة على رضا الزبون يمثل جزء من أثر القيمة الكلية، وما تجدر الإشارة إليه أن العلاقة "الجودة تساوي الرضا" هي علاقة خاطئة والمعادلة الصحيحة هي أن الجودة تؤدي إلى الرضا، هذا يعني أن الرضا دالة في مجموعة من المتغيرات من بينها الجودة والتوقعات، فليس دائما الجودة المدركة تعتبر مبررا لحالة الرضا فهناك الكثير من حالات الرضا رغم انخفاض مستوى الجودة، وفي الجهة المقابلة وبالرغم من مستوى الجودة العالية يكون الزبون غير راضي، ومثال ذلك وجود مسافرين في محطة تقدم خدمة في المستوى لكن في نفس الوقت يوجد أشخاص يسببون إزعاج لهذا المسافر، وهذا ما يولد لديه حالة من الاستياء تقود ربما إلى مقاطعة هذه المحطة . كما يجدر بنا الإشارة ان هذه العلاقة بقيت عالقة بين مؤيد ومعارض، لكن ما يتفق عليه أن الجودة العالية تعتبر من مقدمات الرضا في أغلب الوضعيات، تقود بالضرورة إلى الرضا إلا في حالة وجود عناصر تشويش مثل المثال السابق، هذه الأهمية تدفع المؤسسة للتركيز على جودة منتجاتها من أجل تحسين الرضا.

إذن لا تسعى المؤسسة فقط لإرضاء زبائننا، بل هي في بحث دائم عن الوسائل التي تمكنها من تحسين مستويات الرضا وكذا الإجابة على حالات عدم الرضا ومعالجتها وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوسائل. ففي مجال الخدمات تتولد حالة عدم الرضا من مجموعة من الفجوات يجب تقليصها للعودة إلى حالة الرضا، هي خمسة فجوات تركز على عنصري التوقعات والعرض (الأداء).¹¹⁵

(1) التوقعات: تتحدد توقعات الزبون كما يلي:

- ✓ حاجات الزبون التي يسعى لتبديلها؛
- ✓ التجربة أو الخبرات السابقة؛
- ✓ اتصال المؤسسة مع الزبون؛
- ✓ الاتصال من الفم إلى الأذن مع محيطه سواء سلبي أو إيجابي.

(2) العرض (الأداء):

¹¹⁴ Ibid, p 43.

¹¹⁵ Ibid, p 912.

- ✓ فهم التوقعات انطلاقاً من دراسات وبحوث التسويق (بحوث المستهلك وقياسات الرضا)؛
- ✓ تقديم المنتج (سلع أو خدمات).

(3) **متابعة الزبون:** تهدف متابعة الزبون واستمرار الاتصال بينه وبين المؤسسة إلى بناء علاقة قوية يمكن تطويرها في شكل علاقات شخصية وفردية باعتبار أن لكل زبون خصوصياته، وتتم عملية المتابعة كالاتي: 116

- ✓ أثناء إعداد التصاميم؛
- ✓ خلال عملية الإنتاج؛
- ✓ أثناء وبعد عملية التسليم؛
- ✓ خدمات ما بعد البيع (الضمان، الصيانة،...)
- ✓ تقديم معلومات تدعم اختياره، لأن أثر المعلومات التي يحصل عليها الزبون بعد عملية الشراء أكبر من أثر المعلومة قبل الشراء.

(4) **تحسين الجودة المدركة:** سبق وأن أشرنا إلى أن الجودة المدركة من مقدمات الرضا، والتي يتم تقييمها من طرف الزبون كجانب مهم من جوانب أداء المؤسسة تحقق له جزء من مستوى الرضا لديه.

المطلب الرابع : قياس رضا الزبون :

لا تتعلق هذه القياسات بتحليل سلوك الرضا أو عدم الرضا لدى الزبون في حد ذاته، بل تتعلق بدراسة وتحليل العناصر المرتبطة بنشاط المؤسسة والتي تتأثر بنواتج حالات الرضا أو عدم رضا الزبون. هناك متغيرات كثيرة، لكن الأبحاث ركزت وسلطت الضوء على ما هو أكثر أهمية في نشاط المؤسسة والتي يرون أنها أكثر ارتباطاً وتأثراً بمستويات الرضا أو عدم الرضا وهي: 117

(1) **الحصة السوقية:** سبق وأشرنا من خلال المبحث السابق إلى العلاقة بين الرضا والحصة السوقية للمؤسسة إضافة إلى أوجه التقارب بين إستراتيجية الحصة السوقية وإستراتيجية رضا الزبون، وقياس الحصة السوقية يعتبر سهلاً وممكنًا إذا كانت عملية تجزئة السوق فعالة، بمعنى أن القطاعات السوقية قابلة للقياس فيتم تحديد الحصة السوقية على أساس عدد عملاء المؤسسة الذي يعطي مؤشراً حقيقياً ومعبراً عنها خاصة في حالة الزبون الصناعي حيث المؤسسة تتعامل مع عدد محدود من الزبائن المعروفين وتربطهم معها علاقة تعاقدية فليس من الخطأ أن نعبر عن زيادة الحصة السوقية

¹¹⁶ كشيدة حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص 94.

¹¹⁷ Robert Kaplan, P. David, Korton, " le tableau de bord prospective", édition d'organisation, paris, 1998, p 83.

للمؤسسة بزيادة عدد زبائنها، كما أن فقدان زبون بالضرورة يعني فقدان جزء من الحصة السوقية. إلا أن الوضع ليس مماثلاً في حالة المنتجات الواسعة الاستهلاك، ويمكن أن نبرز دقة هذا القياس بالمثال الآتي: في مجال الاتصالات ليس من الصعب على المؤسسة أن تعبر عن الحصة السوقية التي تملكها انطلاقاً من عدد المنخرطين بناء على قاعدة بيانات الزبائن أو عدد الخطوط الموزعة. لكن الإشكال الذي يطرح في حالة امتلاك شخص لأكثر من خط اتصال فإن كانت المؤسسة تمتلك حقاً قاعدة بيانات لزبائنها لن يكون هناك مشكل فالزبون واحد سواء امتلك خط أو أكثر من خط وفقدانه يعني بالضرورة تخليه عن كل الخطوط، فإن كان هناك زبون واحد منخرط قام بشراء خط ثاني فذلك لا يعبر عن زبون جديد، لكن الإشكال يطرح في حالة عدم امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات عن زبائنها كما هو بالنسبة لأغلب المنتجات الواسعة الاستهلاك. حيث تنطلق المؤسسة من فرضية أن تشغيل خط يعني زبون جديد أو إلغاء الخط يعني فقدان الزبون وهذا لا يعتبر دائماً صحيح في الحالة التي تم عرضها (امتلاك الزبون لأكثر من خط)، فبالإلغاء خط تعتبره المؤسسة زبون مفقود غير راضي عن خدمتها وهذا ليس بالضرورة صحيح. فقياس الحصة السوقية يأخذ بعين الاعتبار عدد الزبائن الموزع بين المنافسين أي موقع المؤسسة مقارنة دائماً بمنافسيها، ولا يهتم بالزبائن الذين لا ينتمون لأي قطاع سوقي (هم ليسوا زبائن لدى المنافسين)، يعتبرون زبائن مفقودين إما غير راضين عن أي مؤسسة أو أنهم لا يملكون أي حافز للتعامل مع أحد المنتجين وبالتالي هم فرصة ضائعة يجب استغلالها. في نفس المجال (المنتجات واسعة الاستهلاك) تحاول المؤسسة تحديد عدد زبائنها انطلاقاً من: تحديد حجم المبيعات؛ و معرفة متوسط (معدل تكرار الشراء بالنسبة للزبون) الذي يعطى بالقانون الآتي:

$$\text{متوسط حجم تكرار الشراء} = \frac{\text{حجم المبيعات}}{\text{عدد الزبائن}}$$

لكن عيب المتوسط أنه يتأثر بالقيم الشاذة لذا يمكن أن نحصل على نتائج غير دقيقة فيما يخص متوسط الشراء لكل زبون.

(2) **معدل الاحتفاظ أو فقدان الزبائن:** نعني بالاحتفاظ بالزبائن استمرارهم في التعامل مع المؤسسة، وهنا نتحول من الحديث عن تأثير الرضا في بناء الولاء إلى مدى تعبير ولاء الزبون عن مستوى رضاه، إذ يفترض أن الزبون الوفي يبقى وفيًا للمؤسسة أو العلامة نتيجة تحقيق أداء المؤسسة لمستوى رضاه الكفيل بضمان ولاءه، فتجد المؤسسة في ولاء زبائنها دليلاً كافياً على ارتفاع مستوى الرضا لديهم، إلا أن هذا الافتراض يبقى نسبي ويختلف من مجال لآخر، إضافة إلى أن الزبون

الراضي ليس بالضرورة هو زبون وفي¹¹⁸، وبالتالي لن يعبر دائما فقدان الزبائن عن انخفاض مستوى الرضا لديهم¹¹⁹، هذه النقطة المتعلقة بمدى تأثير الرضا على ولاء الزبون، يتناولها الفصل الموالي بالتفصيل. وما تجدر الإشارة إليه هو كون هذا المقياس لا يمكن أن يعبر بدقة عن مستوى الرضا الذي تحققه المؤسسة لزيائنها، فلا يمكن اعتبار زبائن أوفياء لمؤسسة تحتكر مجال عملها هم بالضرورة راضون لأن ولاءهم يمكن أن يكون مدفوعا بانعدام البديل.

(3) **عدد المنتجات المستهلكة (متوسط تكرار الشراء):** سبق وأن أشرنا إلى هذا العنصر في المقياس السابق، يحسب متوسط الشراء لمجموعة من الزبائن، فكلما كان المتوسط مرتفع دل على ارتفاع مستويات الرضا والعكس صحيح، إلا أن العيب الذي يجعل هذا المقياس يتميز بنوع من القصور وقلة الدلالة هو كون المتوسط يتأثر بالقيم الشاذة فيتوازن بين عدد الشراءات المرتفعة جدا والمنخفضة جدا، ويصبح غير معبر عن الحقيقة. إضافة إلى هذه المقاييس هناك: قياس قيمة المردودات وقياس عدد الشكاوي خلال فترة زمنية معينة.

كون القياسات غير المباشرة لم تكن تتعلق بدراسة سلوك الزبون في حد ذاته، وإنما تقوم على تقديرات لمتغيرات لا تفسر حقيقة حالة الرضا أو عدم الرضا لدى الزبون، ظهرت ضرورة التقرب من الزبون وتحليل سلوكه بشكل مباشر لمعرفة حوافز أو معوقات الرضا لديه.

(1) **إدارة شكوى الزبون:** تعتبر الشكاوي من الإجابات الخاصة عن حالة عدم الرضا يعبر بها عن استياء من انخفاض أداء المنتج، وتتضمن إدارة شكوى الزبون جانبين: الجانب الشكلي والجانب التحليلي.

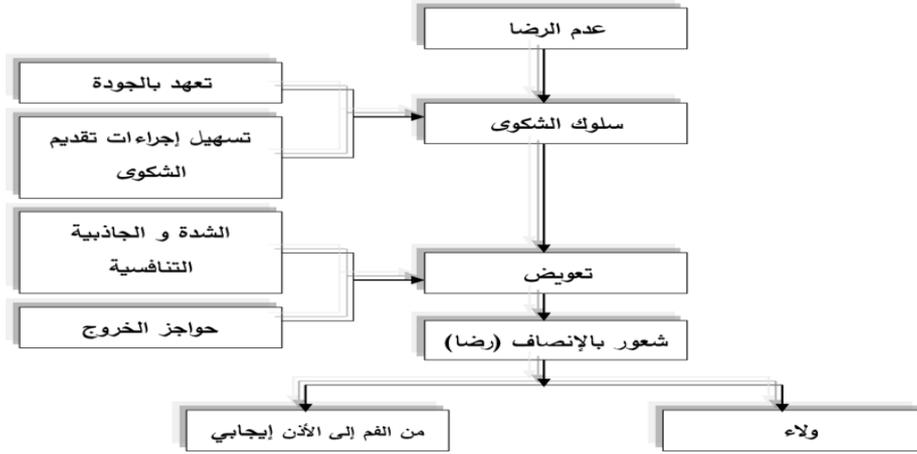
✓ الجانب الشكلي: يتعلق الأمر بإمكانية مقارنة مستويات عدم الرضا، بتزايد عدد الشكاوي المقدمة، أو تركيزها على منتج أو خدمة معينة دليل على انخفاض مستوى الجودة المدركة.

✓ الجانب التحليلي أو التسييري لشكاوي الزبون: تقلدت إدارة شكوى الزبون أهمية كبيرة في منح المؤسسة مجال للتدخل و تدارك حالات عدم الرضا لأن الإشكال الأكبر الذي تواجهه المؤسسة هو الزبون غير الراضي الذي لا يبدي شكوى ، تقوم المؤسسة بدراسة و تحليل الشكاوي المقدمة من أجل إبداء استجابة تصحيحها مناسبة، فإن استطاعت المؤسسة أن تستخلص من الشكاوي أسباب عدم الرضا و الاستياء صار من السهل عليها معالجتها و التحول بالزبون غير الراضي إلى حالة من الرضا و ربما الولاء و يكون مسار عملية معالجة الشكاوي وفق المخطط التالي:

¹¹⁸ Wolkerin formation, 'fidélisation et relatin client', <http://www.Csa.tmo.fr/solution/cra-pdf>, p 2.

¹¹⁹ J. Lndrevie, D. lindon, op-cit, p 917.

الشكل رقم 17: مخطط إدارة شكاوى الزبون



المصدر: يسمين دروازي، محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، السنة الجامعية 2017/2018

(2) **بحوث الزبائن المفقودين:** تسعى المؤسسة من خلال هذه الأبحاث إلى تحقيق الأهداف الآتية: 120

✓ تحديد ومعرفة عوامل المفاضلة لدى الزبون؛

✓ أسباب انقطاع بعض الزبائن عن التعامل مع المؤسسة.

يعتبر الهدف الثاني الدافع الأساسي للقيام ببحوث الزبائن المفقودين، تقوم المؤسسة بإجراء مقابلات مع بعض الزبائن الذين تحولوا نحو المنافسين وذلك من أجل إجراء حوار والاستماع إلى إجابة الزبون فيما يخص الأسباب التي دفعته للتحويل ومقاطعة منتجات أو علامة المؤسسة، من أجل معالجتها والتقليل من معدل فقدان الزبائن المؤسسة ملزمة باتباع الخطوات الآتية: 121

✓ يجب على المؤسسة أولاً تحديد وتعريف معدلات الاحتفاظ بالزبائن؛

✓ يجب على المؤسسة أن تقدر إلى أي مدى نفقد الأرباح بفقدان الزبون.

(3) **بحوث الزبون الخفي "Le client mystère":** الزبون الخفي تقنية أخرى يستعان بها في مجال

الخدمات والتوزيع لقياس رضا الزبون، يركز هذا النوع من البحوث الكيفية على الاتصال بأحد الأشخاص ليقوم بدور الزبون، ويطلب منه كتابة تقرير عن كل انطباعاته السلبية والإيجابية، في بعض الحالات هؤلاء الزبائن المختفين يطورون وضعيات بها إشكال تسمح باختبار رد فعل الموظفين، كأن يقوم هذا الزبون بإبداء الشكوى والاستياء أمام الموظف المقدم للخدمة أو البائع في المساحات الكبرى، بصوت مرتفع وملفت للنظر، لمعرفة كيف يتصرف مقدم الخدمة أو البائع حيال

¹²⁰ Laurent Hermel, op-cit, p 13.

¹²¹ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 80.

هذا الوضع.¹²² فالمؤسسة لا يجب أن تشغل زبائن حقيقيين وإنما تطلب من مديرها أو مسؤوليها أن يؤديوا من حين لآخر دور الزبون الخفي، من أجل الحصول على خبرة ميدانية بخصوص الطريقة التي يعالج بها الزبون مختلف المواقف.

(4) **البحوث الاستطلاعية:** يعتبر هذا النوع من البحوث الكيفية تمهيدا ضروريا للقيام بالبحث الكمي، فمؤسسة ترغب في قياس رضا زبائنها يجب أن تحدد أولا ماذا ستقيس، وهذا ما يتم التعرف عليه من خلال القيام بدراسة استطلاعية وبالتالي التحديد الدقيق لمشكلة البحث والفروض وعناصر الدراسة.¹²³

كما تسمح الدراسة الكمية بتوفير معلومات لكنها غير كافية للمؤسسة، فهي تسمح لها بفهم ظاهرة ما أو سلوك معين صدر عن الزبون، كأسباب الرضا وأسباب عدم الرضا، هذه المعلومات تم جمعها في مقابلة عينة غير دقيقة وغير ممثلة للمجتمع، تمنح للمؤسسة مجال للاستجابة لكن بناء إستراتيجية موجهة وصحيحة تتطلب تكميم هذه المعطيات (السلوكات، الاعتقادات...). يمر البحث الكمي بالمراحل الآتية:¹²⁴

(1) **تحديد أهداف الدراسة:** تتمثل أهداف الدراسة الكمية فيما يلي:

- ✓ قياس أهمية كل عامل من عوامل الرضا؛
 - ✓ قياس مستوى الرضا عن أداء المؤسسة المتعلق بالعوامل الأكثر أهمية؛
 - ✓ قياس الرضا الكلي للعينة عن أداء المؤسسة؛
 - ✓ معرفة العوامل الأكثر أهمية في رفع مستوى الرضا ومقارنتها بمستوى أداء المؤسسة.
- (2) **اختيار العينة:** الدراسة الاستطلاعية قد انتهت، ولا يمكن أن نتصور بأن نفس العينة سوف تجرى عليها الدراسة الكمية، فعينة الدراسة الكمية يجب أن تكون دقيقة وممثلة، ويتم اختيار العينة وفق المراحل التالية:

- ✓ تحديد نطاق الدراسة: ويشمل الإطار الزمني والمكاني.
- ✓ تعيين المجتمع المدروس: يقصد به المجتمع الذي ستسحب منه العينة.
- ✓ طرق المعاينة أو السحب.
- ✓ حجم العينة.

¹²² Laurent Hermel, op-cit, p 13.

¹²³ ثابت عبد الرحمن إدريس، "بحوث التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 138.

¹²⁴ Claude Dumeur, op-cit, p 59.

بعد اختيار إحدى الطرق السابقة للقيام بعملية السحب، يأتي حجم العينة المطلوبة حيث يجب أن

يراعي في تحديد حجم العينة ما يلي:¹²⁵

- ✓ تكلفة المعاينة والتي تتناسب طرداً مع حجم العينة؛
- ✓ الوقت المتاح لإجراء الدراسة؛
- ✓ شكل الاستقصاء المعتمد (مقابلة، هاتف، استبيان إداري)؛
- ✓ الأعمال المنجزة انطلاقاً من النتائج ومدى أهميتها، فكلما كانت القرارات مهمة وإستراتيجية استلزمت مستوى دقة عالي وبالتالي حجم عينة أكبر.

(3) **حساب حجم العينة و طرق الاستقصاء:** أولاً يجب تحديد مستوى الخطأ المسموح به أو تحديد مستوى الثقة الشائعة الاستعمال هي 1%، 5%، 10%، وهناك عدة طرق إحصائية يمكن اعتمادها لحساب حجم العينة. وقبل إعداد استبيان الدراسة الكمية، يجب تحديد الطرق التي سيتم بها استقصاء عناصر العينة، فنوع الأسئلة التي سيتضمنها الاستبيان وطرق صياغتها وعددها يجب أن يتناسب مع طريقة الاستقصاء.

(4) **إعداد الاستبيان و تجميع البيانات:** تتم صياغة قائمة الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان ويجب مراعاة المبادئ الآتية في عملية الصياغة:¹²⁶

- ✓ يجب أن يكون السؤال مفهوم وخالي من أي تعقيد؛
- ✓ تجنب الأسئلة المزدوجة، فكل سؤال يجب أن يكون بإجابة مستقلة؛
- ✓ تجنب التحيز في طرح الأسئلة؛
- ✓ تجنب توجيه المستجوب إلى إجابة معينة؛
- ✓ قدرة السؤال على تحقيق الهدف منه؛
- ✓ امتلاك المستجوب للمعلومة اللازمة للإجابة.

وبعد القيام بالمقابلات أو الاتصالات الهاتفية أو جمع الاستبيانات الموزعة، يكون المستجوب قد حصل على كم معين من المعلومات الخام، والتي تحتاج إلى دراسة ومعالجة إحصائية من أجل استعمالها كمادة جاهزة لصناعة القرار.

(5) **تحليل البيانات وعرضها:** يتم تحليل البيانات انطلاقاً من طبيعة الإجابة، إن كانت كيفية فهي تحتاج إلى تحليل المضمون وفهم جيد للإجابة، أما إذا كانت الأجوبة كمية فنعتمد على الطرق الإحصائية باستخدام برامج متطورة مثل SPSS, EVIEWS, ...، ويتضمن التحليل عدة مستويات:

¹²⁵ P. Kotler, B. Dubois, op-cit, p 142.

¹²⁶ ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 300.

- ✓ مقاييس الأهمية والأولوية لدى الزبون؛
- ✓ متوسط الأهمية بالنسبة لكل عنصر على حدى؛
- ✓ مقاييس الرضا، ومستويات الرضا عن كل عنصر؛
- ✓ الرضا الإجمالي للزبون عن أداء المؤسسة؛
- ✓ الرضا الكلي للعينة المدروسة عن أداء المؤسسة؛
- ✓ مقارنة أهمية كل عنصر بأداء المؤسسة.

المبحث الثانى : ولاء الزبون:

ستطرق في هذا المبحث الى تعريف ولاء الزبون والى وسائل بناء ولاء الزبون والى بناء إستراتيجية ولاء الزبون.

المطلب الأول: تعريف ولاء الزبون:

يسلط الباحثون الضوء على فهم السلوك والتوجه الصادر عن الزبون قبل الانتقال إلى تحديد الوسائل والأدوات الأكثر فعالية التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء الولاء. فتعددت الأبحاث والدراسات في محاولة ضبط مفهوم سلوك الولاء الذي يبديه الزبون اتجاه العلامة أو المؤسسة أو المحل، وفيما يلي ندرج تعريفين يلمان بأهم جوانب الولاء.

يعرف Brown ولاء الزبون على أنه "توقع شراء علامة ما في غالب الأحيان انطلاقاً من خبرة إيجابية سابقة"¹²⁷، بمعنى أن الزبون الذي يتميز بالولاء هو الزبون الذي يشتري نفس العلامة عدة مرات وبشكل متتالي، ومنه يمكن تحديد وقياس الولاء بطريقة عملية مفادها أن الزبون يكون وفي إذا قام بشراء ثلاث أو أربع مرات نفس العلامة بشكل متتالي ويكون اعتقاد إيجابي اتجاه هذه العلامة.¹²⁸

يعرف Mown الولاء على أنه "درجة اعتقاد إيجابي للزبون بالنسبة للعلامة والالتزام اتجاهها والنية في مواصلة شراءها."¹²⁹

الولاء للعلامة يقدم فوائد و يمكن بشكل يسمح بتحقيق أرباح بعدة طرق:¹³⁰

¹²⁷ Ibid, p 52.

¹²⁸ Christian Michon, Le **Merkateur**, édition Pearson, paris, 2003, p 71

¹²⁹ Jérôme Bon, T. Elisabeth, desbordes, op-cit, p 53.

¹³⁰ Jean Noel Kapferer, op-cit, p 53

(1) **الولاء يخفض من التكاليف التسويقية:** إن الحفاظ على الزبائن الحاليين أقل تكلفة من البحث وجذب زبائن جدد وعلى حد تصريح المسؤول عن خلية بناء الولاء لمؤسسة France Télécom أن التكاليف التسويقية للحفاظ على الزبون الحالي تمثل بنسبة 1 إلى 10 من تكاليف جذب زبون جديد للهاتف النقال، ففي الغالب زبائن العلامات الأخرى لا يملكون سبب للتغيير ولذلك من الصعب الوصول إليهم بالرغم من أنهم يعلمون بوجود بديل آخر، يجب أن نقدم لهم سببا متميزا لتحفيزهم على المخاطرة والتغيير، وللإشارة من المخاطر التي تواجه الزبائن الحاليين نجد أن المؤسسة في أولوياتها تقديم عروض متميزة لجذب زبائن جدد وعلى الرغم من أن الزبائن الحاليين ما عدا الذين يكون مستوى الرضا لديهم منخفض هم أسهل للحفاظ عليهم، فمتابعة وتحسين رضا زبائن المؤسسة أقل تكلفة من البحث عن زبائن جدد.¹³¹

إضافة إلى ما سبق فولاء الزبون يعتبر من حواجز الدخول الفعالة في وجه المنافسين الجدد، فمن الصعب الحصول على ربح في قطاع يتميز زبائنه بولاء مرتفع للمؤسسة أو العلامة، لكن حتى يكون الولاء للعلامة بمثابة حماية فعالة واعتبار الزبون في منأى عن الهجوم، يجب تدعيم الاتصال معه بشكل دائم لزيادة مستوى ولائه.

(2) **الولاء يقوي تموقع المنتج:** العلاقة بين المنتجين والموزعين تسير في غالب الأحيان بمبدأ القوة فالرهانات كبيرة والوضعيات غالبا غير متوازية، وقيمة العلامة تصبح مهمة في مثل هذا التصور، فالعلامات الكبرى مثل: COCA COLA، VIZIR، BOLSHENI، تجد نفسها في أحسن المواقع، لأن الموزع يدرك أن الزبائن يريدون هذه العلامة وولاءهم يضمن دورة كافية، لذا أصبحت فكرة الولاء عاملا مهما في اختيار الموزعين لأن الموزع الذي لا يبيع هذه العلامات يدفع الزبون إلى تغيير محل التموين، إذن الولاء القوي يدعم الموقع التفاوضي للمنتجين في التفاوض مع الموزعين، بالخصوص إذا أرادوا تقديم تنوع أو التحول بالعلامة إلى قطاع آخر.

(3) **الولاء يساعد على جذب زبائن جدد:** إذا كان لدينا قاعدة جيدة من الزبائن الأوفياء وهم زبائن راضيين أو الذين يحبون فعلا العلامة فمن السهل جدا جذب زبائن جدد خاصة عندما يكون شراء المنتج فيه مخاطرة، زبون محتمل الذي لا يخرج عن مسار الزبائن الأوفياء لن يتحمل تكاليف المخاطرة. "لا تخاطروا بأن تكونوا على الباب، اشترى منتجات IBM"، هذه الجملة متداولة منذ وقت طويل في الولايات المتحدة الأمريكية، فأصبحت بمثابة مأثرة ترتكز على ملاحظة الاتجاه الجيد خاصة فيما يتعلق بالمنتجات الأكثر تجديدا، فالاستعمال الوفي للعلامة من طرف مجموعة

¹³¹ J. Lendrevie, D. Lindon, op-cit, p 924.

من الزبائن بمثل رسالة الضمان للزبائن المحتملين أو ما يعرف بالاتصال من الفم إلى الأذن إيجابي يشجع الزبائن على التعامل مع المؤسسة بالتقليل من أثر المخاطر.

(4) **الولاء يمنح الوقت والسهولة في الاستجابة للمنافسة:** إذا قام منافس بإطلاق منتج أحسن، امتلاك قاعدة من الزبائن الأوفياء تمنح المؤسسة الوقت للاستجابة لأن الزبون الوفي راضي لا يبحث عن التجديد، في كل الأحوال يمكن أن لا يكون حتى منتها لوجود منتجات جديدة، لكن لكل شيء سلبيات فالولاء القوي يساعد العلامة في مواجهة المنافسين لكن لن يكون طويل المدى إن لم يكن أداء منتجاتها في القمة. فعلاصة Citroën و Peugeot عرفت بولاء زبائنها لدرجة تسميتهم ب Citroënist أوفياء مدى الحياة أبا وابنا، رغم أن "la 605" لأنها عرفت في بداية مشوارها مشاكل كبيرة في الكفاءة، فزبائن كثيرون حتى هذه النقطة كانوا أوفياء تحولوا نحو المنافسين خاصة "Renault".

المطلب الثاني : وسائل بناء ولاء الزبون:

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الوسائل التي تراها أكثر فعالية في بناء ولاء مرتفع للزبون.

(1) **نادي الزبائن "Club des clients":**¹³² شكلت مؤسسة Barbie مجموعة كبيرة من زبائنها سميتهم "الكوكب B" كانت موزعة في فرنسا خلال سنة 1983 تضم ما لا يقل عن 200 ألف فتاة، إذ تدخر كل واحدة منهن ما لا يقل عن €7.5 في السنة، التسجيل في النادي يكون على موقع الانترنت أو بملء استمارة توجد على غلاف الدمية، ويقوم العنصر المنخرط بتدوين المعلومات الخاصة بنقطة البيع المعتادة، خلال السنة تتلقى الفتاة رسائل تذكيرية لمميزات دميته وأصدقائها الذين يروجون للمنتجات الجديدة، وفي عيد ميلاد الفتاة يمكن أن تحصل على هدية ممتازة إضافة إلى أن الموقع يسمح باكتشاف عدة معلومات حول Barbie وأصدقائها ويسمح للفتيات الاتصال فيما بينهن من خلال الموقع. يرتبط عمل النادي بنظام النقط التي يحصل عليها المنخرط بالتسجيل في النادي، الاطلاع على العناوين الجديدة في الموقع، شراء منتج بعد الحصول على الرصيد المناسب من النقاط يتم تحويلها إلى هدايا خلال مدة الاشتراك في "الكوكب B"، يهدف إنشاء نادي الزبائن إلى:¹³³

- ✓ بناء ولاء أفضل الزبائن بعد تمييزهم؛
- ✓ تقوية صورة المؤسسة والعلامة؛
- ✓ تدعيم قاعدة البيانات التسويقية؛

¹³² J. Lendrevie, D. Lindon, op-cit, p 924.

¹³³ Pierre Mogat, **Fidéliser vos clients**, édition d'organisation, paris, 2^{ème} édition, 2001, p 146.

✓ العمل على هدف وقطاع محدد.

وفعالية النادي لا تتحدد بعدد المنخرطين بل بقدرة المؤسسة على إدارة النادي، وكذا طبيعة المنخرطين ومدى رضاهم عن المؤسسة (منتجاتها وعلاماتها).

(2) **بطاقات الولاء:** البطاقة هي وسيلة دفع، والآن أصبحت أداة تسويقية بشكل تام، أساس عمل البطاقة يرتكز على نظام التعرف على الولاء الملازم لسلوك تكرار الشراء والمشارك في عرض ظروف تسويقية متميزة. تتميز البطاقات في خدمة نظام محاسبة نقاط الولاء التي يتم تحويلها إلى هدايا، علاوات وخدمات، بإمكان الزبائن حساب النقاط المتراكمة والاختيار في " Le Catalogue" العلاوة أو الجائزة المناسبة. وبعض المؤسسات أكثر تطورا تزود وبشكل آلي زبائنها بمعلومة والتحسيس بالعروض الجديدة ويمكن أن نميز بين عدة أنواع من البطاقات:

✓ بطاقة ب "à puce"؛

✓ بطاقة "à codes barres"؛

✓ بطاقة ب "à pistes".

يجدر الإشارة ان الإمكانيات التقنية جد مختلفة بالنسبة للبطاقات "à puce"، حيث لديها قانون بالنسبة للمعالجة، فمن خلالها تتم تخزين المعلومات الخلوية حول تكرار سلوك شراء لدى الزبون وقد أعطى لها الباحثون Anglo-saxons تسمية جديدة هي "Smart card" ونعني بها البطاقات الذكية. فهي تحدد أصناف الزبائن حسب الزبائن المنخرطون في بطاقات الولاء والاشتراك في بطاقات الولاء سواء مجانية أو بالدفع جد متنوعة على أساس اختلاف العلامات والمنتجات. و يمكن تلخيص عوامل نجاح بطاقات الولاء فيما يلي:

✓ تسمح بالتجديد والابتكار وتوسيع العلامة من دون المساس بصورة العلامة؛

✓ تقوية الشعور بالتميز؛

✓ تجزئة وتحديد الحاملين المحتملين للبطاقات؛

✓ اختبار التكنولوجيا الأحسن أداء؛

✓ تحديد إيجابيات وسلبيات مجانية البطاقة لمعرفة أنه ليس فقط البطاقات المدفوعة هي التي تقدم

تجزئة فعالة؛

✓ لا تقدم البطاقات إلا لأحسن الزبائن؛

✓ زيادة احتمال تجديد البطاقات.

(3) **خدمات ما بعد البيع:** والتي تتضمن:

✓ مراقبة السيارات؛

✓ ورشة إصلاح مرفقة باستمارة تضم معلومات عن الزبون (تاريخ الإصلاح، مختلف عمليات الإصلاح) هذه الاستمارة تحول إلى مراكز المعالجة الذي يدخل ضمن قاعدة البيانات.

فنجاح إستراتيجية الولاء لمؤسسة Renault يركز على جودة الخدمة واحترام إجراءات جمع المعلومات من ورشات الإصلاح.

(4) **مراكز الاتصال:** أغلب الأرضيات الاتصالية تقدم موزع ذكي للاتصالات الداخلية، وثنائي بين الهاتف والإعلام الآلي، يسمح بعرض بطاقة الزبون بشكل آلي على شاشة المستقبل حتى قبل أن يكون على الخط، هذه الإمكانيات تسمح بتنظيم مناسب لإدارة العلاقة مع الزبون في مجال الاتصالات واستقبال الزبائن بشكل نظامي وكذا إدارة قاعدة البيانات بشكل علائقي "Relationnel"، في مجال التوزيع يتم الاعتماد على مراكز الاتصال لأجل:

✓ استقبال الزبائن في المحل؛

✓ البيع عن بعد؛

✓ مساعدة الزبون؛

✓ جمع معلومات عن الزبون.

فمؤسسة Darty قدمت نموذج متميز في إدارة مراكز الاتصال فهي تعالج ما لا يقل عن 1.1 مليون اتصال في السنة في مركز باريس لوحده وكل الاتصالات الداخلية يتم الإجابة عنها قبل المحاولة الرابعة "الرنة الرابعة"، الزبائن المتصلين في الغالب يبحثون عن إجابات بخصوص:

✓ ساعات فتح محلاتهم المعتادة Darty؛

✓ لأجل توفير المنتج في محل معين؛

✓ إمكانية الإصلاح على الطريق.

بالإضافة إلى وضع موقع على الانترنت بوظيفة Click and Talk يتصل الزبون مباشرة بالمستقبل بالصوت والصورة ليجيب على تساؤلاته.

(5) **الكوبونات والهدايا:**¹³⁴ هي وسائل تنشيط بهدف بناء ولاء الزبون سواء للمؤسسة أو العلامة، إضافة إلى هذه الوسائل توجد وسائل أخرى كالعروض الموسمية، التخفيضات وغيرها من الوسائل التي تدعم مستوى الولاء السلوكي أو الناتج عن المقدمات الداخلية (الرضا، العاطفة، التعلق...).

¹³⁴ Hugues Dewolf, La Fidélisation de la clientèle, édition diffusion, Clermont, 1999, p 40.

المطلب الثالث: بناء إستراتيجية ولاء الزبون:

تتبع المؤسسة مسار إستراتيجي يسمح بتوجيه كل الوسائل للحفاظ على الزبائن وبناء ولائهم، من خلال مختلف أنواع إستراتيجيات بناء الولاء الموجهة لرفع معدل الشراء لدى الزبون أو زيادة تعلقه بالمؤسسة أو العلامة. يتم تنفيذ مختلف الإستراتيجيات بالاعتماد على مخطط عملي منظم يعرف ببرنامج بناء الولاء الذي يسمح بقياس درجة الولاء ومعرفة مدى فعالية الإستراتيجية المطبقة فإستراتيجية بناء الولاء هي الإستراتيجية التي تضع محل التنفيذ كل الوسائل التقنية والمالية والبشرية للتعامل مع أفضل الزبائن، ونجاح الإستراتيجية يفرض إتباع مسار منهجي صحيح. و يتضمن المسار الإستراتيجي خمسة مراحل أساسية هي: 135

(1) **مرحلة التعرف:** يجب على المؤسسة معرفة وتحديد زبائنها ومنافسيها واختيار التقنيات والوسائل اللازمة، هذا ما يدفعها إلى القيام بالإجراء الثلاثي الآتي:

✓ **مراجعة حقيقية زبائنها:** حاجات، توقعات، تقدير مجموعة زبائن المؤسسة؛

✓ **مراجعة المنافسة:** طبيعة ومكونات عرض المنافسين، محاور وطرق الاتصال؛

✓ **مراجعة تقنيات بناء الولاء:** الإمكانيات المتوفرة، سهولة الاعتماد عليها.

لهذا فالمبدأ التسويقي البسيط الذي يتعلق بمعرفة المحيط وهدف المؤسسة يسمح لها وبكفاءة تحديد كل مجموعة من زبائنها تتوجه إليها بعرض خاص وتقنيات بناء ولاء أكثر تميز.

(2) **مرحلة التكيف:** بعد أن حققت المؤسسة ميزتها التنافسية وكونها نادرا ما تعيش في محيط مستقر، يصبح من المهم وفي غالب الحالات تكيف الخيارات مع الهدف وخاصة أهداف المؤسسة الإستراتيجية هذا هو هدف المرحلة الثانية الذي يسمح للمؤسسة بالاستعمال الكامل للتقنيات المعروفة من طرف الجميع، باستعمالات لا تكون مماثلة للمنافس الأول، فالأساس هو تقديم عروض متميزة تسمح بالحصول على قيمة خاصة تبرر الولاء من منظور الزبون.

(3) **مرحلة تقديم الامتياز:** في هذه المرحلة تنفذ المؤسسة مختلف الأنشطة المتعلقة ببناء الولاء، وكون الزبون يبقى وفي لأنه يحصل على فوائد إذا استمر في استهلاك نفس العلامة أو لديه رغبة في التغيير، أعمال بناء الولاء يبرز دورها في تعظيم الفوائد التي يحصل عليها الزبون من خلال الامتيازات المقدمة له "خاصية، فائدة، حق متعلق بخدمة أو سلعة" هو شيء مؤكد، لكن ما يجب أن تبحث عنه المؤسسة هو الخاصية أو الفائدة أو الحق الذي لا يقدمه الآخرون.

(4) **مرحلة المراقبة:** آخر مرحلة هي مراجعة ومراقبة فعالية التقنيات المستعملة، فالهدف من الإستراتيجية قد يمكن من بناء رابط قوي وطويل المدى بين الزبون والعلامة، إضافة إلى هذا

¹³⁵ Jean Marc Lehu, op-cit, p 42.

فإستراتيجية بناء الولاء تتطلب وسائل مالية جد معتبرة، وهذه المرحلة من المراقبة والمراجعة تسمح بقياس العائد على الاستثمار من الإستراتيجية.

(5) **مرحلة التقييم:** لا يقتصر على تقييم العائد المالي من الاستثمار في بناء ولاء الزبون فمن خلال هذه المرحلة يجب تقييم الإستراتيجية في حد ذاتها إذا كانت تقدم دعم حقيق للميزة التنافسية وللعلامة، اعتمادا بالدرجة الأولى على دراسات قياس الولاء، هذا التقييم أصبح ضروري لأن الزبون بحاجة إلى التجديد والتنوع، فعندما يكون كل شيء جيد يعيد الزبون التفكير في التغيير من أجل المواصلة في النمو والتطور، لكن في غالب الأحيان وتحت ضغط البحث عن النتائج في المدى القصير الميدانيين يركزون على المرحلة الثالثة، وهي مرحلة تقديم التميز.

سوف ندرج فيما يلي بعض الإستراتيجيات على سبيل المثال لا الحصر، هي إستراتيجيات أثبتت فعاليتها تجارب المؤسسات الرائدة:

- (1) **إستراتيجيات منتجات الولاء:** تركز هذه الإستراتيجية على الخطوات الآتية:
 - ✓ متابعة الزبون خلال دورة حياته ومن إطلاق المنتج إلى تدهوره، تقدم له لتلبية نفس الحاجة منتجات مكيفة مع مختلف التقييمات التي يجريها وتناسب مع سنه ومع الجيل الذي ينتمي إليه، بهدف خلق علاقة طويلة المدى مع الزبون؛
 - ✓ تنمي المؤسسة وتطور منتجات الولاء بهدف إرضاء الحاجات المتنوعة والمتطورة للزبون، هذه الإستراتيجية تم إتباعها من طرف المجموعة الأمريكية Vanity Fair وبالأخص مع تشكيلة المنظفات/ المبيضات لدى أكبر موزع Variance، الذي اعتمد على مبدأ التفكير في التكيف ومتابعة المرأة خلال 24 ساعة من حياتها اليومية.

- (2) **إستراتيجية الزبون السفير:** عندما يتحول أفضل الزبائن إلى قوة بيعية نشيطة ومحفزة يسمح هذا الزبون بزيادة الثقة لدى الزبائن المحتملين الذين يبحثون عن إجابة لتساؤلاتهم حول المنتج أو العلامة، هذا الزبون السفير والذي بإمكانه أن يقنع زبون محتمل أن يتعامل مع المؤسسة أو العلامة يكافئ من قبل المؤسسة. قامت مؤسسة MAZDA لإطلاق سيارة 626 في شهر ديسمبر 1998 بحث أفضل زبائنهم وهم الزبائن الذين لديهم تاريخ مع العلامة على الأقل ثلاث سيارات بأن يصبحوا سفراء للسيارة 626. سميت هذه العملية بـ "آراء حكماء" التي تركز على مبدأ "جرب MAZDA قديمة واطلب رأي مالكها قبل شراء الجديد". تم اختيار 650 عنصر من بين المتقدمين موزعين على 05 عناصر عن كل وكيل يمثلون السفراء الرسميين لدى MAZDA يجيبون على تساؤلات الزبائن المحتملين ل La 626 في أوقات متعددة ويتم إجراء التجربة بالسيارات الخاصة لهؤلاء السفراء فيحصلون مقابل تعاونهم على:

✓ مراقبة مجانية لسيارتهم؛

✓ 10% تخفيض على القطع الإضافية؛

✓ الأولوية في تجريب النماذج الجديدة.

(3) **إستراتيجية ضد التخلي Anti Attraction:** تعتمد الإستراتيجية الدفاعية في حالة الانتقال من محيط مستقر إلى محيط أكثر تنافسية، خاصة مع انفتاح السوق، فالمؤسسة الوطنية تواجه خطر فقدان زبائنها بدافع التغيير.

(4) **إستراتيجية بناء الولاء بالأحداث:** هو ما قامت به مؤسسة General Motors في المعرض الدولي للسيارات لسنة 1998 في فرنسا مع إطلاق الجيل الثاني Opel 4 x 4 التي تم عرضها في مقابل 14000 مالك للجيل الأول 4 x 4. قدمت G.M دعوة عامة لكل زبائنها للتوجه نحو أبوابها المفتوحة 24 سا على 24 سا، ولدى كل وكلائها لتجريب السيارة الجديدة، وذلك على أساس مسابقة تم إجراؤها، الفائز يتمتع بتجريب السيارة لمدة 08 أيام وقد أسفرت هذه العملية عن تدعيم مستوى الولاء لدى بعض الزبائن الذين بادروا بشراء السيارة الجديدة.

(5) **إستراتيجية بناء الولاء بالخدمات:** تطورت هذه الإستراتيجية بشكل واسع في مجال الخدمات المصرفية والتأمين، تتطلب هذه العملية توسيع وتحسين خدمات إضافية تكون متناسقة مع رسالة المؤسسة، مثل ما تقدمه بعض شركات الطيران كالحجز في الفنادق، توفير النقل من المطار إلى الفندق.

(6) **إستراتيجية الولاء المتعدي:** سميت هذه الإستراتيجية بالولاء المتعدي لأنها لا تستهدف ولاء الزبون النهائي مباشرة بل بالاعتماد على وسائط وتنقسم إلى قسمين:

✓ **خلق حواجز الخروج:** تسعى المؤسسة لخلق حواجز لمنع الزبون من التخلي عن المؤسسة والعلامة وتتمثل في خلق تكلفة التغيير، وترتكز فكرة خلق تكاليف التغيير على تقديم حل لمشاكل الزبون، حلا يتميز في العلامة أو في مجموعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ففي اليوم.أ تجار الجملة للمواد الصيدلانية يمثلون عدد كبير من الموزعين يملك كل واحد منهم قوة بيعية (تجار التجزئة) وتسعيرات مختلفة ومن أجل المحافظة على ولاء هذه القوة البيعية يعرض هؤلاء الموزعين على تجار التجزئة خدمات إضافية متميزة، حيث يقدم الموزع MC Kesson لموزعي التجزئة جهاز كمبيوتر يسهل لهم عملية تسير المخزون ووظيفة التموين، بهذا MC Kesson خلق تكلفة للتغيير تضمن ولاء موزعيه.¹³⁶

¹³⁶ Jean Noel Kapferer, op-cit, p 57.

✓ إضافة أن نظام النقاط والمكافآت المؤجلة المعتمد في برنامج بناء الولاء يخلق حاجز جد قوي يحول دون فقدان الزبائن، كون أن النقاط لا تحول من مؤسسة لأخرى في حالة تغيير المؤسسة، لكن إذا لم يكن مجموع النقاط المتراكم كبير لن يكون هناك احتمال لبقاء الزبون.

(7) **خلق ولاء القوة البيعية لبناء ولاء الزبون:** تستهدف هذه الإستراتيجية بالدرجة الأولى شبكة التوزيع من أجل زيادة مبيعات العلامة في نقطة البيع والحصول على المواقع في رفوف المحل التجاري بشكل جذاب، حيث يقدم للبائعين نفس نظام النقاط والمكافآت الذي يقدم للزبون النهائي.

(8) **إستراتيجية بناء الولاء بتعاون علامتين (CO-Branding):** يعني اشتراك علامتين غير متنافستين في تقديم سلع وخدمات تستهدف نفس القطاع السوقي¹³⁷، في نفس المجموعة تشكل بديل موجه ومهم، شرط أن التكامل يكون مستغل تماما، بحيث يحصل الزبون على مكافئته بولائه للعلامة الأولى أو بولائه للعلامة الثانية. حيث وجود تكامل كبير بين العلامتين يؤدي دور فعال في نجاح مثل هذه الإستراتيجية، مثل التكامل بين خدمات مؤسسة الطيران وشركات سيارات الأجرة.

(9) **إستراتيجية بناء الولاء بالرضا:** أثبتت الأبحاث والدراسات أن تحقيق مستويات عالية من الرضا يشكل ضمان كافي لبناء ولاء الزبون، هذه النقطة نتطرق إلى دراستها بالتفصيل من خلال المبحث الثالث والدراسة التطبيقية.

كما يؤدي الإفراط في الاهتمام بإستراتيجية بناء الولاء إلى مجموعة من المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة أو العلامة وهي:

(1) **ليس كل الزبائن مناسبين لبناء الولاء:** يرى Riechherld أن الزبائن الذين يستهدفون بإستراتيجية الولاء يجب فصلهم عن الزبائن الصغار في استهلاكهم للمنتجات والذين يستهلكون أكبر وقت في التعامل مع رجل البيع، للأسباب الآتية:

✓ الزبائن الأوفياء ليسوا هم الزبائن الأكثر تطلبا أو الأوائل في خلق العراقيل، فهم نادرا ما يستجيبون بطريقة معارضة لتعديلات المنتج، أو تصميم جديد، أو لغليف جديد.

✓ الولاء ليس هدف في حد ذاته، يمكن أن يكون وسيلة لتحسين أداء المؤسسة في السوق وبالتالي يجب أن تكون الإستراتيجية انتقائية وموجهة لأحسن الزبائن الذين يرتبطون بربحية المؤسسة وتطورها ويجب الابتعاد عن الزبائن الذين لا يحققون عائد للمؤسسة وهم:¹³⁸

أ- **الزبون المراوغ Zappeur:** هم زبائن ليس لديهم أي تعلق بالعلامة، يغيرون العلامة أو المؤسسة باستمرار، بناء ولائهم يمكن أن يحمل المؤسسة تكلفة أكبر من تكلفة جذب جذب

¹³⁷ Dominique Crié, op-cit, p 28.

¹³⁸ Jerome Bon, Elisabeth Tessier, Derbordres, op-cit, p 57.

زبائن جدد، إضافة إلى أن الاستعداد للتغيير يختلف حسب الفئات العمرية وحسب الجنس، وقد أعطت نتائج بعض الدراسات أن الفتيات الشابات هم أكثر استعداد للمخاطرة وبالتالي تغيير العلامة أو المحل.

ب- **الزبون غير المريح:** هم زبائن صغار أو أصحاب طلبات خاصة، أو الزبائن الذين تتطلب خدمتهم وقت واهتمام يفوق العائد المحصل عليه، إلا أن زبون غير المريح بالنسبة لمؤسسة قد يكون مربحا لمؤسسة أخرى.

ج- **الزبون الذي يتسبب في فقدان زبائن آخرين:** وأحسن مثال لتوضيح هذه الحالة مطعم يستقبل يوميا زبائن جدد نظرا لتمييز خدماته، مع وجود زبائن أوفياء لكنهم في المقابل يتصرفون بطريقة غير لائقة يتسبب في إزعاج وفقدان الزبون الجديد ويصعب من مهمة المؤسسة في الاحتفاظ به، لذا ففقدان المؤسسة لمثل هؤلاء الزبائن المزعجين ورغم ولائهم لا يمثل خسارة للمؤسسة، وفي حالات جد معقدة تجد المؤسسة نفسها مضطرة لقطع علاقاتها بمثل هؤلاء الزبائن.

(2) **ارتباط المؤسسة بالزبائن الأوفياء فقط:** المؤسسة التي تركز على قاعدة ضيقة من الزبائن بمستوى عالي من الولاء تتحمل مخاطر أكبر من تلك المؤسسة المرتكزة على قاعدة أوسع من الزبائن الأقل ولاء (هم زبائن يقسمون شراواتهم على علامات مختلفة وبحرص متفاوتة)، ففي حالة حدوث مشكل (مثل انقطاع المخزون) المؤسسة أو العلامة الأولى تتحمل أثر سلبي أكبر قد يشكل كارثة، لأن نفس الأثر وبنفس الشدة يتحمله زبونها الذي يتعامل معها بصورة مطلقة. في حين أن المؤسسة أو العلامة الثانية تكون أقل تضرر لأن تأثر زبائن يكون أقل، كون الزبون لا يتعامل مع المؤسسة أو العلامة بصورة انفرادية، فجزء فقط من شراواته سيتأثر بالمشكل الحاصل.

(3) **بناء الولاء المفرط يسرع بدورة حياة العلامة:** التركيز على بناء ولاء الزبائن الحاليين بدرجة كبيرة وإهمال عملية جذب زبائن جدد، يؤدي إلى تقادم العلامة وبالتالي تقادم صورة العلامة، وفي إطار الحفاظ على زبائنها الذين يزداد متوسط أعمارهم كل سنة، يظهر هذا الأثر على المدى المتوسط والطويل حيث تصبح العلامة مسنة وصورتها قديمة غير قادرة على جذب زبائن جدد في مقابل فقدان زبائنها الأوفياء الذين تقدموا في السن، هذه الفكرة تبدو أكثر نظرية كون المؤسسات تعتمد على إستراتيجيات تسمح بإدارة العلامة في الزمن وبناء على دورة حياة زبائنها.

خاتمة الفصل:

هناك اهتماماً متزايداً من المنظمات بالحفاظ على الزبائن الحاليين، ولهذا قياس رضا العملاء مؤشراً لمدى نجاح المنظمة في تقديم المنتجات والخدمات إلى السوق. رضا الزبائن هو مفهوم غامض ومجرد، والمظهر الفعلي لدرجة الرضا يختلف من شخص لآخر، ومن منتج/خدمة إلى منتج/خدمة. فمستوى الرضا يمكن أن يختلف تبعاً لخيارات أخرى لدى الزبون وتبعاً للمنتجات الأخرى التي يمكن للعميل مقارنتها بمنتجات المنظمة. كما أصبح الولاء يكتسي بعداً أساسياً في فهم سلوك الزبون، ومسعى إستراتيجياً تهدف كل المؤسسات إلى تحقيقه نظراً للدور الذي يلعبه في بقائها وإستمرارها مهما كانت طبيعة قطاع نشاطها. تلجأ المؤسسات إلى إدراج برامج الولاء ضمن إطار إستراتيجيات تسويقية دفاعية، تقوم على مبدأ أن المحافظة على الزبائن الحاليين أقل تكلفة من جذب زبائن جدد، وأن الزبائن الأوفياء هم الأكثر مردودية.

دراسة حالة

في سنوات التسعينات، كانت سلسلة محلات بيع العطور " Marionnaud " رائدة في مجال بطاقات الولاء. ومع بداية سنوات 2000 كانت المؤسسة سباقة لاستخدام شبكات الهاتف النقال في الاتصال التسويقي.

في سنة 2005 أطلقت هذه السلسلة حملة ترويجية تحت شعار (20 سنة من الحب) بمناسبة عيد ميلادها العشرين، وذلك عبر ثلاث فضاءات متكاملة هي: الانترنت، نقاط البيع وشبكات الهاتف النقال. وكانت نتائج هذه الحملة جد مرضية من حيث شهرة العلامة والروابط مع المستهلكين. وعلى سبيل المثال، زار موقع الشركة على الانترنت أكثر من 670 ألف متصفح خلال هذه الحملة (حيث بلغ 3 أضعاف عدد الزائرين للموقع في الأوقات العادية). كما بلغت نسبة قراءة الرسائل العلانية عبر الهواتف المحمولة 24%. وتمثلت هذه العملية الأخيرة في ارسال قصاصات هدايا لأكثر من 100 ألف زبون دائم تم اختيارهم من خلال مراعاة التوزيع الجغرافي وبناء على المعلومات المستقاة من قاعدة بيانات الزبائن الحاصلين على بطاقات الولاء. واستجاب ما يقارب % (5 4500 زبون) من الزبائن المستهدفين لهذه الحملة عبر زيارتهم لمحلات Marionnaud من أجل الاستفادة من التخفيضات والهدايا، كما كلفت العملية خزينة المؤسسة مبلغ 100 ألف يورو.

وتسمح استراتيجية التسويق بالعلاقات ل " Marionnaud " بزيادة معرفة المؤسسة لزبائنهم بشكل دقيق وبناء قاعدة بيانات الزبائن تسمح للمؤسسة بإدارة علاقتها معهم بشكل يسمح بتحقيق أهدافها التسويقية. وبلغ عدد زبائن المؤسسة المنخرطين في برنامج الولاء (بطاقات الولاء 6 مليون زبون أي ما يعادل 80% من العدد الإجمالي لزبائن العلامة. وفي سنة 2008، أكدت العلامة على رغبتها في الحفاظ على

ريادتها في مجال التسويق بالعلاقات عبر إدارة علاقات الزبائن بشكل يضمن لها التميز عن منافسيها، وذلك عبر تبني شعار جديد تجاه الزبائن "الشيء الوحيد الذي يميزنا، هم أنتم". كما تجدر الإشارة إلى أن العلامة تملك أكثر من 12000 منتج ضمن تشكيلتها المقدمة للزبائن من عطور ومواد تجميل. وتجسيد لهذا التوجه الجديد للمؤسسة، قامت بإعادة النظر في بطاقة الولاء الممنوحة للزبائن، حيث أصبح كل 1 "يورو" من المشتريات يمنح للزبون 1 نقطة، وفي حالة تجميع 150 نقطة يتم منح قسامة تخفيض ب 7,5 يورو.

المطلوب:

- (1) حسب رأيك ما هي القيمة التي تمنحها علامة " Marionnaud " لزبائنها؟
- (2) ما هي المصادر المعتمدة والتي توفر لهذه العلامة المعرفة الجيدة والدقيقة للزبون؟
- (3) تطرقنا في الدرس إلى العديد من برامج الولاء المتبعة من قبل المؤسسات، ما هو البرنامج المتبع من قبل هذه العلامة؟
- (4) حسب ما تم تناوله في الدرس هناك العديد من أشكال ولاء الزبون، ما هو شكل الولاء الممكن تحقيقه بناء على السياسة المتبعة من العلامة؟
- (5) عند تقييمك لسياسة التسويق بالعلاقات المتبعة، هل ترى بأنها كافية لإدارة علاقات الزبائن بشكل جيد؟ وماهي المقترحات التي تقدمها من أجل تطوير هذه السياسة؟
- (6) قدم مقترحات للمؤسسة تضمن لها ضمان الاستمرارية في السوق وتحقيق الريادة السوقية؟

الخاتمة العامة:

من خلال هذه المطبوعة المنجزة حول إدارة علاقات الزبائن والموجه لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص تسويق، كان هدفنا هو الوصول إلى تقديم صورة عن مفهوم إدارة علاقة الزبون المستخدم في مجال التسويق بشكل كبير. تعتبر إدارة العلاقة مع الزبائن CRM تحولا في هاما في فلسفة التسويق. وذلك التحول من تركيز الجهود على تعظيم الربح في المديت القصيرة إلى بناء علاقات طويلة الأمد ومربحة لكل من الزبائن والمنظمة والأطراف الأخرى التي تشملها عملية التسويق. الفكرة الاساسية لادارة العلاقة مع الزبائن منبثقة من اهتمام التسويق الحديث او المعاصر بالزبون واعتباره أحد الأركان الأساسية للمنظمة في تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند مد جسور وعلاقات مترابطة مع الزبائن. فالزبون صار يملك العديد من الخيارات لتلبية حاجاته، كما أن العروض المقدمة من المؤسسات صارت متقاربة، الأمر الذي أدى إلى سعي هذه الأخير إلى بناء علاقة متواصلة مع الزبون من أجل ضمان وولائه لها. فلا يعتبر بناء علاقة مع الزبون الهدف الأخير لإدارة التسويق التي تسعى إلى كسب الزبون، بل عليها التغلب على العوائق التي تؤدي إلى اتساع الفجوة بين إدراكاته وتوقعاته عن المنتج ومفاجأته بأداء متميز للمنتجات قصد تحقيق رضاه وبناء ولاءه بصفة دائمة.

ومحاولة منا على الإلمام بالموضوع قمنا تقسيم المطبوعة الى أربعة فصول، حيث قمنا في الفصل الأول على تبيان مفهوم كلا من التسويق بالعلاقات ومفهوم إدارة العلاقات مع الزبائن، مع تبيان خطوات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون. كما حاولنا تقديم أهمية وموقع الزبون ضمن الفكر التسويقي في المؤسسة:

كما تطرقنا في الفصل الثاني إلى مفهوم الزبون مع تبيان أهميته بالنسبة للمؤسسة عن طريق توضيح مفهوم القيمة للزبون عن طريق تحليل ربحيته بالنسبة للمؤسسة.

وفي الفصل الثالث قمنا بتوضيح مفهوم تكنولوجيا المعلومات كمطلب أساسي في ادارة العلاقة مع الزبون نظرا لأهميته البالغ في استعمال البرمجيات لتسيير العلاقة مع الزبون.

وأخيرا تطرقنا في الفصل الأخير إلى مفهوم الرضا والنظريات المفسرة له، مع توضيح مفهوم ولاء الزبون وتبيان أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل بناءه.

المصادر و المراجع:

أولا اللغة العربية:

1. أبو شنب جمال ، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1999
2. أبو علفة عصام الدين ، التسويق مفاهيم إستراتيجية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2002.
3. أبو العطا مجدي محمد ، تعرف على الحاسوب الشخصي، العربية لعلوم الحاسب، القاهرة، 1996.
4. التكريتي سعد غالب وبشير عباس العلاق، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع 2002.
5. الحاج طارق ، علي ربايعية، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 1999 .
6. الحسنية سليم ، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
7. الشرايعه محمود وائل، أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخميس والأربع نجوم في مدينة عمان، مذكرة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010
8. الطعامنة محمد وطارق العلوش، الحكومة الإلكترونية تطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العبية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.
9. الصحن محمد فريد ، إدارة التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2002
10. الصحن محمد فريد ، إسماعيل السيد، نادية عارف، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
11. الطائي حميد ، مفاهيم في إدارة المبيعات والتسويق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
12. الطائي محمد عبد حسين ، نعمة عباس خضير الخفاجي: نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الثقافة، الأردن، 2009.
13. الطعامنة محمد وطارق العلوش، الحكومة الإلكترونية تطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العبية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.
14. الهادي محمد محمد ونشأت الخميسي الغيطاني وأحمد قطب، نحو مستقبل أفضل لتكنولوجيا المعلومات في مصر، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1995.
15. المناوي عائشة مصطفى، سلوك المستهلك، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998.
16. الهادي محمد محمد الهادي، نحو تطوير مصادر المعلومات التكنولوجية العربية لمواجهة التحدي الحضاري، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1997.
17. ياسل اسعد، دور مدخل تحليل ربحية الزبون في ترشيد القرارات الإدارية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد 30/2014 -العدد الثاني-، ص259 (بمنشآت الخدمات التعليمي دراسة تطبيقية).
18. ثابت إدريس عبد الرحمان، جمال محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005.
19. جاسم الصمد علي محمود، ردينه عثمان يوسف، سلوك المستهلك، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
20. حجازي محمد حافظ، المقدمة في التسويق، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005.

21. خشبة محمد السعيد، نظم المعلومات: المفاهيم- التحليل- التصميم، جامعة الأزهر، مصر، 1992.
22. درمان سليمان صادق ، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، ط 1 ، كنوز المعرفة، 2012 .
23. زالتمان جيرالد، ترجمة محمد رياض الأبرش، كيف يفكر الزبائن البصر النافذ في طريقة تفكير السوق، الحوار الثقافي، لبنان، 2004.
24. سويفت رولاند، إدارة علاقات العملاء، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد 09، القاهرة، 2002.
25. شفيق منى، التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة، مصر، 2006.
26. شيل هايدي، كيف تستعمل الإنترنت، ترجمة مركز التعريب والترجمة، القاهرة، 1998.
27. سلطان يوسف حجيم، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
28. طلحة ف.، الانترنت .. طريق المعلومات السريع، مطابع المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1996.
29. عبد العظيم محمد، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
30. عبد نايف باسم فيصل، التأثيرات التفاعلية بين مقدرات إدارة المعرفة وانعكاساتها في نجاح إدارة علاقات الزبائن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 42، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الأنبار، 2014.
31. فوسلر كلود، بيتر جيمس، ترجمة علاء أحمد صالح، إدارة البيئة، مركز الخبرات المهنية لإدارة ميك، الجيزة، 2001.
32. كامل سمير محمد، أساسيات المراجعة في ظل بيئة التشغيل الإلكتروني للبيانات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 1999.
33. كوتلر فيليب وآخرون، ترجمة مازن نفاع، التسويق، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، 2002.
34. مركز بحوث السوق، صناعة البرمجيات في مصر، الواقع الحالي، المستقبل المأمول، اتحاد بونك مصر، القاهرة، 2000.
35. معلا ناجي، رائف توفيق، أصول التسويق، دار روائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
36. وينلي ريتشارد، ديان هيمن، ترجمة عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالعملاء، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 1988، ص 259.

ثانياً بالغة الأجنبية:

1. Allard Chistoph, Le Management de la valeur client : Comment optimiser la rentabilité de vos programmes CRM , Collection : Stratégies et management, Dunod, 2002, ,p 66.
2. Allard Chistoph, Le Management de la valeur client, édition Dunod, paris, 2003
3. Buttle Francis, Customer Relationship Management Concept and Tools, Elsevier, Jordan Hill, 2004.

4. Belhsen Nouredine, Mahmoud Belamhitou: Le comportement proactif et satisfaction dans le milieu industriel étude empirique, Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N 2 et 3, édition IDGL, Rabat, 2010.
5. Demeure Claude, Marketing, Editions des organisations, 1992.
6. Department of D.S.E. information technology, faculty of Business administration, The Chinese university of Hong Kong, China, 2000, p 03.
7. Dewolf Hugues, La Fidélisation de la clientèle, édition diffusion, Clermont, 1999, p 40.
8. El Harouchi Laila, L'évaluation des sites de e-commerce pour une gestion personnalisée de la relation client, Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, N 2 et 3, édition IDGL, Rabat, 2010
9. Gebert, H & Geib, M & Kolbe, Lriempp, G. Towards Costumer Knowledge Management: Interneting Costumer Relationship Management and Knowledge Management Concepts, the second International Conference on Electronic Business, Taipei, Taiwan, December 10 ,2002
- 10.Gray, P & Byun, J. Customer Relationship Management'', University of California, Irvine, centre for research on information technology and organizations, Version ,2001
- 11.Guy audiger, Management pour l'entreprise, gualino édition, paris, 2003.
12. G. Barnes James, Build Your Customer Strategy A Guide To Creating Profitable Customer Rrelationships, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2006, p 38.
- 13.Hyunseok Hwang, Taesoo Jung, Euiho Suh : An LTV model and customer segmentation based on customer value a case study on the wireless telecommunication industry, Expert Systems with Applications, Volume 26, Issue 2, February ,2004, Pages 181-188, p 182.
- 14.Kaplan Robert, P. David, Korton, le tableau de bord prospective, édition d'organisation, paris, 1998.
- 15.Kotler, Dubois : Marketing Management, 13eme Edition, Pearson Education ,France , 2009
- 16.Kotler Philip, Marketing Management,11eme éditions, 2003.
- 17.Leo Y.M. Sin and others, Relationship Marketing Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation. Journal of Business Research, Vol.58, No.2, 2005, P.187.
- 18.Leonidas C. Leonidou, Bradley R. Barnes, Michael A. Talias, Exporter-importer relationship quality The inhibiting role of uncertainty, distance and conflict, industrial marketing management revue, 35, 2006.

19. Michon Christian, Le Merkateur, édition Pearson, paris, 2003, p 71.
20. Mogat Pierre, Fidéliser vos clients, édition d'organisation, paris, 2ème édition, 2001, p 146.
21. Montebello Michel, La stratégie de la création de la valeur pour le client, édition economica, Paris, 2003.
22. The committee for development policy, poverty amidst risks the need for change, department of economic and social affairs, united nations, New York, 3- 7 april 2000. Department of D.S.E. information technology, faculty of Business administration, The Chinese university of Hong Kong, China, 2000.

ثالثا الملتقيات و المذكرات والمطبوعات:

1. الباز عفاف محمد ، دور التكنولوجيا في تحديث المنظمة الإدارية، المؤتمر القومي الثالث لمركز بحوث التنمية التكنولوجية بعنوان "المشروع الوطني لتحديث الدولة في إطار المتغيرات المحلية والدولية، جامعة حلوان، مصر، 07- 08 ماي 2001
2. أبو فارة يوسف ، أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، جوال في الضفة الغربية، مذكرة الماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2010.
3. بوسطة عائشة ، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ال جزائر 3، الجزائر، 2011.
4. بن عبد الله سعيد العسيري محمد ، المخاطر الإستراتيجية التي تهدد أمن المعلومات والحلول، الملتقى الخامس للخدمات الإلكترونية بالمنطقة الشرقية: الخدمات الإلكترونية الشاملة: نجاحات وتحديات، المملكة العربية السعودية، 22- 24 مارس، 2010
5. بن جروة حكيم، محمد بن حوحو، تسويق بالعلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة ورقلة.
6. حديد نوفيل ، تكنولوجيا الأنترنت وتأهيل المؤسسة للإندماج في الاقتصاد العالمي مع دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص 52.
7. خالد مصطفى بركات، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي للهيئات العامة العاملة في مجال المواصلات والنقل البري: دراسة تطبيقية على الهيئة القومية لسكك حديدية مصر، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2005
8. دروازي يسمين ، مطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، جامعة بومرداس، السنة الجامعية 2017/2018.
9. سعادي خنساء، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
10. عبد الحميد السيد علي سمية ، دور نظم المعلومات في دعم مناخ الاستثمار، رسالة مقدمة للحصول على العضوية في العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2004.

11. فخري أحمد حسن إلهام ، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، 6- 8 أكتوبر 2003.
12. موسوعة دلتا كمبيوتر، الحاسبات الإلكترونية، حاضرها ومستقبلها، مطابع المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1992.
13. يخلف نجاح ، دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن دراسة ميدانية لشركات الاتصالات موبيليس، جازي، أوريدو، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة، السنة الجامعية 2018/2017،

رابعاً مواقع انترنت:

1. تاريخ الاطلاع 20 مارس 2021 <https://hasafa.net/data-mining/> مراحل-استخراج-البيانات
2. تاريخ الاطلاع 20 مارس 2021 <https://ar.wikipedia.org/>
3. Wolkerin formation, ‘‘fidélisation et relatin client’’,
تاريخ الاطلاع 20 مارس 2021 <http://www.Csa.tmo.fr/solution/cra-pdf.2021>