

إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية بشار-

حقانة ليلي*، بن سفيان الزهراء**

الإرسال: 2018/01/07

القبول: 2018/03/22

الملخص:

تهتم هاته الورقة البحثية بحثيات العلاقة التي تربط بين الزبون والتميز التنافسي، إذ تعد إدارة العلاقة مع الزبون من بين أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. وتهدف بشكل مباشر إلى تبيان مدى إهتمام المؤسسات بالزبون وإدارة العلاقة معه لتحقيق التميز والريادة؛ وكذلك مدى إدراك الزبون للمجهودات المبذولة من طرف المؤسسات لتوطيد تلك العلاقة على النحو الذي يخلق قيمة للزبون والمؤسسة في نفس الوقت. بلوغ تلك الأهداف تتطلب الإحاطة بالجانب النظري من خلال مسح شامل لأهم المفاهيم لكل من إدارة العلاقة بالزبون والميزة التنافسية وأثر كل منهما على الأخر. ومن ثم إسقاط تلك القراءات النظرية على أرض الواقع لتتجسد في دراسة تطبيقية انتهجت المنهج الوصفي التحليلي المستغل لنسخة 21 لتطبيق Spss المدعم بسلم Likert. وإعتمدت الدراسة على طريقة الإستبانة المدعمة بالمقابلة الموجهة لموظفي الصف الأمامي لدى متعاملي الهاتف النقال Djezzy؛ Ooredoo؛ Mobilis سعياً لإبراز ملامح CRM لوكالاتها المتواجدة بولاية بشار.

خلصت الدراسة إلى أنه بالرغم من إدراك الأهمية البالغة للزبون بكونه مصدر من مصادر خلق الميزة التنافسية؛ إلا أن المؤسسات الفاعلة في قطاع الهاتف النقال على المستوى المحلي لازالت لم تستغل إدارة العلاقة مع زبائنها في تحقيق التميز؛ يعود ذلك لعدة أسباب منها ما يتعلق بضعف تنافسية القطاع، ومنها ما يعود إلى الزبون في حد ذاته... بحيث لا زالت في وضع تحاول التوجه نحوه والتقرب منه.

الكلمات المفتاحية: إدارة العلاقة مع الزبون CRM، الإستراتيجية التنافسية، التميز والريادة، شخصنة العروض، الميزة التنافسية.

تصنيف JEL: M31، M15

Customer relationship management approach to achieve competitive advantage

-A study of the situation of mobile operators in the state of Bechar -

Abstract: *This working paper is studying the merits of the relationship between customer relationship management and competitive advantage since customer relationship management is considered as one of the important*

* طالبة دكتوراه تسويق؛ جامعة طاهري محمد بشار

** أستاذة محاضرة-أ-؛ جامعة طاهري محمد بشار

*approaches to achieve competitive advantage of the enterprise. It aims directly to demonstrate the extent to which enterprises are interested in the customer and to manage the relationship with him to achieve excellence and leadership, as well as the extent to which the client understands the enterprises' efforts to consolidate the relationship, which creates value for both the client and the enterprise. Achieving those goals requires surrounding the theoretical side through a comprehensive survey of the most important concepts for each of customer relationship management and the competitive advantage and their impact on each other. We dropped those theoretical readings on the ground to come up with a study, which pursued a descriptive and analytical approach, which uses the copy 21 of the Spss application supported by the Likert's ladder. It relied on a questionnaire supported by the front-line interview with mobile operators Djezzy; Mobilis; Ooredoo in an effort to highlight the **CRM** features of its agencies in the state of Bechar.*

The study concluded that while the customer is very important to be a source of competitive advantage, local mobile operators have not yet exploited the relationship management with their customers to achieve excellence. This is partly due to the weak competitiveness of the sector, and what comes back to the customer in itself ... so that it is still in a position trying to approach him and get closer to him.

Keywords: *Customer Relationship management CRM, Competitive advantage, Excellence and leadership, Personalization of offers, Strategic competitiveness*

JEL Classification M31, M15

1. مقدمة

"التميز والريادة" غاية سامية تتطلع لها كافة المؤسسات والقليل من يدركها بحكم أن السبيل لها شاق ويتطلب توفر الظروف المساندة لتحقيق ذلك، وبشكل خاصة توفر المورد البشري الكفاء، المبدع المبتكر والتميز المتفاني في خدمة المؤسسة، وهاته الأخيرة لا بد أنت تكون في خدمته ويجب أن توفر كافة الإمكانيات المادية والتقنية لمسايرة التطور الهائل الذي تشهده البيئة التنافسية. فالتعايش في ظل بيئة تنسم بحدة التنافس والصراع أمر يستوجب تطبيق آليات حديثة ضمن رؤى إستراتيجية تضع التنافس صوب أعينها، فتسعي للانفراد بجملة من الخصائص والميزات القابلة لتجدد والتحين بالشكل الذي يصعب عن المؤسسات المنافسة مجاراتها أو تقليدها. ومداخل تحقيق تلك الميزة التنافسية عديدة ومتعددة لكن أيا كانت يظل وللأبد "الزبون" مركزها ودورها؛ فوفقا لتوقعات R.Keith اليوم الذي تركز فيه كافة أنشطة المؤسسة على الزبون آت لا محال آجلا أو عاجلا يومئذ تكتمل الثورة التسويقية (The Marketing Revolution).

إن الإدراك والفهم المتعمق لحاجات الزبون ورغباته والعمل على إشباعها بمنتجات متميزة وبأقل التكاليف هو جوهر ذلك وكيف لا و"الزبون جوهر ثروة المنظمة" و"رضا المجتمع من رضا الزبون"-على رأي Druker. وذلك بات السبيل الأمثل لتحقيق التميز والريادة في التوجه نحو الزبون؛ أو بالأصح الارتكاز على الزبون من خلال توطيد العلاقة معه

وحسن إدارتها على نحو متكامل فيه كافة الأبعاد والمستويات الإستراتيجية والعملية والتحليلية، مما يسمح بانتقال المؤسسة من إدارة حافظة المنتوجات إلى إدارة حافظة الزبائن. أساسا لذلك أصبحت "إدارة العلاقة مع الزبون"؛ أو ما يطلق عليها اختصارا CRM أحد أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية، والتي تنتهج استراتيجيات عدة ترسخ مبدأ "خدمة الزبون" أصل من أصول نجاح المؤسسات وتميزها. ونظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها الموضوع والمتمثلة في تحقيق التميز والريادة للمؤسسة؛ وكذا خدمة الزبون وتحقيق رضاه، وكسب ولاءه من خلال الإصغاء الدائم لتطلعاته وترجمتها وتحسينها في منتوجات متميزة بأقل التكاليف وبأسعار تنافسية. تلك الأفكار إستدعت إثراء الموضوع الذي تمحور حول التساؤل الرئيسي:

هل فعلا حسن إدارة العلاقة مع الزبون تمكن المؤسسة من كسب ميزة تنافسية قابلة لتجديد؟

أما التساؤلات التي حامت حوله فهي عديدة ومتعددة يأتي على رأسها:

❖ ما هي الخطوات اللازمة في إدارة العلاقة مع الزبون في خلق ميزة تنافسية؟

❖ ما مدى تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون لذدى متعاملي الهاتف النقال بالجزائر؟

من الناحية الأكاديمية وللإحاطة التامة بجوانب البحث تم تبني الفرضية الأساسية التالية:

مادام الزبون جوهر ثروة المؤسسة ستعمل هاته الأخيرة على إدارة العلاقة معه بالشكل الذي يحقق لها التميز التنافسي.

تفرعت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

● الفرضية الأولى: إدارة المنظمة للعلاقة مع الزبون تسمح بخلق قيمة لكليهما وفي نفس الوقت؛

● الفرضية الثانية: من أجل فهم حاجات وتطلعات الزبون لابد أن تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات متينة ومتجددة؛

● الفرضية الثالثة: شخصنة العروض تؤهل المؤسسة لتنوع الخيارات والبدائل الإستراتيجية التي تدعم ريادتها.

2. محتوى الدراسة

1.2. الإطار النظري لدراسة

تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون أحد الأدوات الهامة التي تساعد المؤسسة على تجاوز التحديات التنافسية التي تنتج عن البيئة وتغيراتها. إذ بانتقال المؤسسة من التركيز على المنتج إلى التركيز على الزبون يمكنها من إنشاء مزايا تنافسية مستمرة عبر الزمن. تعني بالدرجة الأولى بخلق قيمة لكل من الزبون والمؤسسة لا تقتصر في التركيز على المنتوجات بقدر ما تتطلب فهم وتشخيص والدراسة الكافية للزبون وسلوكياته للتكيف معها، بحكم أن هذا الأخير شريك في سيرورة التسويق الاستراتيجي يجب الارتكاز عليه في تبني وممارسة إستراتيجية تنافسية تطمح للتميز والريادة.

1.1.2 إدارة العلاقة مع الزبون

المفهوم الأكثر أهمية والقلب المركزي للتسويق الحديث هو بناء علاقات مع الزبائن على أساس القيمة المضافة للزبون ورضائه. حيث أن Gary Armstrz & Kotler عرفوا التسويق من خلال إدارة العلاقات مع الزبون "التسويق هو إدارة العلاقات مع الزبائن المرغوبة"، والهدف المزدوج من التسويق هو جذب زبائن جدد عن طريق الوعد بقيمة مميزة والحفاظ على الزبائن الحاليين عن طريق كسب رضاهم (كوتلر و أرمستروذج 2007، 60-61). وبتفصيل أكثر يرى Kotler أن CRM "عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة، والمتعلقة بكل زبون على حدى، و كذا التسيير بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبائن، هذا كله من أجل تحقيق الاحتفاظ بولاء الزبائن للمؤسسة (Kotle et Keller 2012، 180). وهي بذلك "تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات، بهدف إشباع حاجات كل زبون بصفة فردية، من خلال الارتكاز على ما يقوله الزبون وما تعرفه المؤسسة عنه (Peppers, Rogers et pends 1999, 151) "حسب Rogers & Peppers؛ من خلال إقامة علاقات دائمة مع الزبائن الحاليين والمحتملين والسعي الجاد للمحافظة عليها في

صيغة ارتباط وتعاون وتبادل لموجهة المنافسة على المدى الطويل (بنشوري و الداوي 2010-2009 ، 367). علما أن المدى الطويل يستدعي وفقا ل Kincaid & Judith "الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، العمليات، التكنولوجيا والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة بما يحقق أهداف المؤسسة". (طالب و الجنابي 2009، 127) تلك التعاريف شملها أو لخصها مفهوم Payne لإدارة العلاقة مع الزبون والتي "تعني من خلالها المؤسسة بخلق وتحسين القيمة من خلال تطوير علاقات ملائمة مع الزبائن، وتمدها هذه النظرة الإستراتيجية بعلاقات مرحة وطويلة الأمد، وتزويدها بفرص لتحسين استعمال البيانات والمعلومات لفهم الزبائن وتطبيق استراتيجيات التسويق بالعلاقات بشكل أفضل" (PAYNE 2005, 22). وبناء عليه يتجلى للعيان أن مفهوم إدارة علاقات الزبون يتكون من ثلاثة عناصر (زبون*، إدارة، وعلاقة بينهما) (الدوري و يعرب أبريل 2006). فنجاح وتفوق تلك العلاقة وتميزها يستدعي حسب & Rogers Peppers (توافر Rogers Peppers 1999) «5I» المتمثلة في تحديد الهوية، الشخصية والإنفراد، التفاعل، الإندماج، والنزاهة.

وفي ضوء التعاريف الأنفة الذكر، يتضح أن إدارة العلاقة مع الزبون تمثل مختلف النشاطات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل الحصول على جميع المعلومات المتعلقة بالزبائن لاسيما حاجاتهم ورغباتهم ومن ثم إقامة علاقات طويلة الأمد معهم علاقة تعود بالنفع على كليهما.

2.1.2. الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية مبتغى لكل مؤسسة اقتصادية؛ وذلك نتيجة لأهميتها في تحقيق التفوق المستمر. وبطبيعة الحال لن يكون هذا التفوق قصير المدى بحكم أنه سعي دائم من أجل الحفاظ على توازن المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح بما فيهم المنافس.

تعددت واختلفت تعاريف ومفاهيم الميزة التنافسية باختلاف الباحثين وتوجهاتهم، لكنها تنسب بالدرجة الأولى إلى Porter الذي يؤكد على أنها "نشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة قابلة للتجسيد ميدانيا، تتسم بفعالية أكثر من تلك المستعملة من طرف المنافسين" (Porter 1993, 48). وهي بذلك "ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس" (مرسي 1998 ، 37)؛ وكثيرا ما تتجلى في "مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين" (Lambin 1998, 331) وفقا لJean J.Lambin. وجوهرها يكمن فيما تتمتع به المؤسسة من مهارة أو مورد متميز يتيح لها إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر زبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز" (السلمي 2001، 104)؛ فالزبون هو من يقدر ذلك التميز وبذلك استدامة المؤسسة مرهون باستدامة الزبون الذي يعد جوهر ثروتها فكل أنشطتها تركز عليه وتتجه نحوه (بن سفيان 2013-2014).

* والزبون الجيد هو الذي يوفر ربح أعلى بأقل موارد ممكنة؛ لكن هذا نادر الحصول بسبب إن الزبائن اليوم هم أكثر معرفة بالمنتجات الموجودة في الأسواق وهذا ما يشكل منافسة شديدة بين المنظمات ولهذا فإن التكنولوجيا يمكن أن توفر القدرة على التميز بين الزبائن وإدارتهم. لتفاصيل أكثر طالع: عبد الله غالم ومحمد قريشي؛ "دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن"؛ مجلة الأبحاث الاقتصادية وإدارية؛ العدد العاشر؛ جامعة بسكرة؛ ديسمبر 2011.

فبشكل واضح يتجلى أن الميزة التنافسية لفظ يحمل معانيه إذ تدل على إنفراد المؤسسة عن باقي المنافسين في القطاع؛ أي تميزها من حيث إمتلاكها للإمكانات أو المورد المتميز أو المهارة الخاصة التي تتجسد في خلق قيم للزبائن تفوق المنافس وعلى نحو يتسم بالديمومة ويخضع لإستراتيجيات تنافسية واضحة المعالم.

3.1.2 مزاي إدارة العلاقة مع الزبون على الميزة التنافسية وسبل تعزيزها:

ففي الوقت الراهن تغير توجه المؤسسات لإنشاء التميز التنافسي ليعتمد مدخل إدارة الزبائن بدلا عن الوصول بالإنتاج إلى مستوى الجودة الشاملة لمحاكاة شراسة المنافسة في السوق. إذ تبين أن المؤسسات التي تدار بالزبائن، قامت بتغيير نفسها بصورة كاملة بحيث تحولت إلى شكل الذي يريده الزبون. وذلك ما أكدته العديد من دراسات على رأسها دراسة Fred Reischeld (Lendrevie, Lévy et Lindon 2006, 868) التي خلصت إلى أن رفع درجة ولاء الزبون بنسبة 5% يمكنه أن يؤدي إلى زيادة الربحية بنسبة تتراوح من 25% إلى 100%*. إن قدرة المؤسسة على التنافس في السوق يعتمد على قدرتها في بناء وتطوير علاقات مع زبائنها، و الارتكاز عليهم لمعرفة المزيد عن حاجاتهم ورغباتهم للحصول على تدفق معلوماتي عالي الدقة، لاستخدام تلك المعلومات في اتخاذ القرارات التسويقية الخاصة بجوانب مهمة من عناصر المزيج التسويقي (Volle et Delécolie 2012, 15)؛ كاختيار مواصفات المنتج وأسعاره؛ أو اختيار منافذ التوزيع؛ أو تصميم الرسالة الترويجية... مما سيعزز قدرة المؤسسة على تحسين عروض المنتج أو الخدمات، ويمدها بالاستجابة السريعة للاحتياجات المتغيرة للزبائن بامتلاكها للمعلومات المناسبة في الوقت المناسب؛ على النحو الذي يسمح لها بالاحتفاظ بمؤلاء الزبائن لفترة طويلة وصيانة العلاقة (Ivens et Mayrhofer 2003, 45) فضلاً عن اكتساب زبائن جدد. فالمؤسسات التي تريد البقاء في طليعة المنافسين هي التي تتمكن من ترجمة حاجات ورغبات الزبون إلى منتجات أو خدمات مطابقة لحاجاته ورغباته محققة أكبر إشباع له وبشكل أفضل من المنافسين. أكثر ما يعزز ذلك الإرتباط موظفو الخطوط الأمامية لإتصالهم المباشر بالزبون ولما لهم من قدرة على الإرتقاء لتطلعاته ومعرفة الحاجات ورغبات؛ والحصول على التغذية العكسية اللازمة بشأن المنتجات والخدمات؛ وكذا التأثير في قراراته. فضلا على إمكانية تدخلهم لعلاج المشاكل والحصول على المعلومات من رجال الشارع نفسه حول مستوى أداء المؤسسة مقارنة بمنافسيها. لذلك بناء التميز والإستدامة فيه يتطلب إمتلاك المؤسسة لكفاءات قادرة على إدارة علاقتها مع الزبائن على إختلاف تطلعاتهم؛ ويستدعي التكوين والتدريب المتواصل فعلى رأي Robert Lee "إن التدريب الذي توفره للأفراد والذي يمكنهم من البيع أكثر سيكون له صداه المباشر على آلات تسجيل النقد لديك". الإرتباط الذي يستشعر فيه الزبون بتميزه وتمتعه بمعاملة خاصة تغذي شعوره بالرضا وتدفع به نحو الولاء (Waserman 2001, 151)، والإمتياز يتطلب أسلوبا إستراتيجيا شاملا ومتكاملا ومميزا تماما يطلق عليه اسم "التفاعل مع الزبون المتسم بالخصوصية"*** إذ من شأنه أن يؤدي إلى زيادة القيمة بالتفاعل مع الزبائن.

** علما أنه بالرغم من الإنتشار الواسع للدراسة، إلا أن البحوث الجديدة تؤكد على أن مجرد إرضاء الزبون لم يعد هو الضمان الوحيد للحصول على ولاءه؛ لعدم وجود رابطة بين إرضاء الزبون (وهو عكس الإرضاء التام للزبون) ودرجة الاحتفاظ به. وقد أكد ذلك بنك PNC (من مؤسسات الخدمات المالية الأسرع نموا) في دراسة أجراها حديثا عندما توصل إلى أن الزبائن الذين يحصلون على أقصى درجات الرضاء والذين حصلوا على تقدير يتراوح بين ست إلى سبع نقاط وفقا لمقياس يبدأ من واحد وينتهي بسبعة، هم الذين يحتمل أن يظلوا على ولائهم *** الأسلوب المتميز في التعامل جعل أحد زبائن مؤسسة (ساتيرن) يبدي رغبته في أن يصبح واحدا من موزعيها وليس مجرد زبون عابر.



شكل رقم(01): القيمة والتميز بالإرتكاز على الزبون

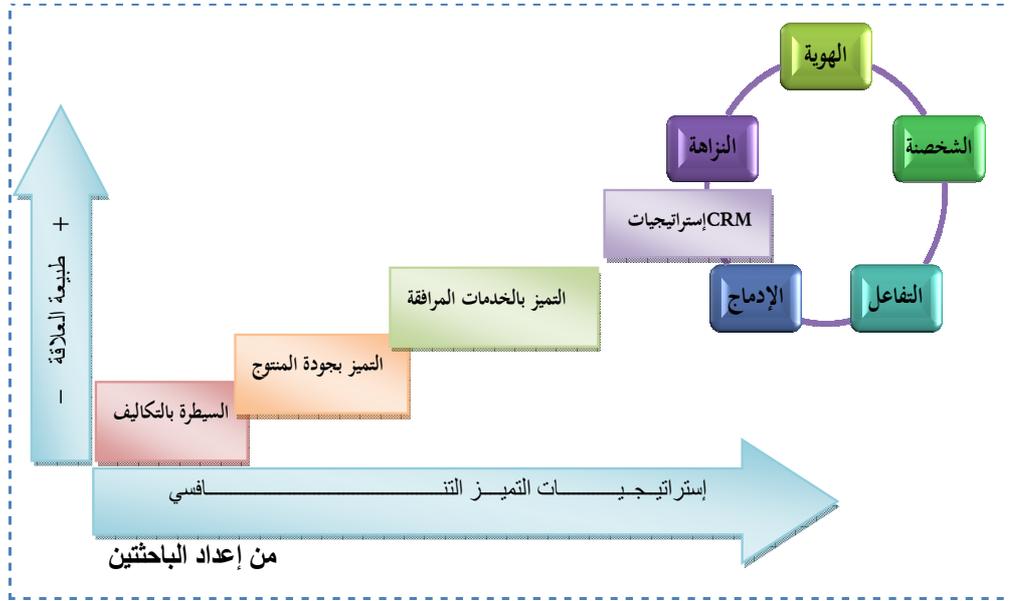
قد تختار المؤسسات الخدمية تقديم جودة وظيفية للخدمة أو تختار مدخل مواءمة الخدمة لاحتياجات كل زبون وحسن إدارتها وهذا هو مجال دراستنا، وفي الحالتين يكون متاحا أمام المؤسسة بناء الميزة التنافسية الدائمة من خلال العلاقة مع الزبون. وتمضي الميزة التنافسية الدائمة للعلاقة مع الزبائن إلى ما هو أبعد من الترتيبات التقاعدية وترتيبات الشراء؛ فهي تتضمن العلاقات الفعالة التي تتولد عن العلاقات العاطفية والمعرفية بالزبون فضلا عن النواحي السلوكية كذلك. علما أن المؤسسة تحقق جملة من المنافع لإكتسابها ميزة تنافسية قوية ترتكز على الزبون وتمثل أبرزها في:

- التحكم في تكلفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين والتي هي أقل بكثير من تكلفة الحصول على زبائن جدد (فهذه التكلفة لا تزيد في المتوسط عنها 20% من تكلفة جذب زبائن جدد). ويقدر Jagdish Sheth "أن اكتساب المؤسسة لزبون جديد يكلفها خمسة أضعاف ما تنفقه في سبيل الاحتفاظ بالزبون الذي يتعامل معها حاليا" (Jagdish 2009) ؛
- الزبون الذي يقوم بتطوير علاقة قوية مع المؤسسة سوف يميل لاستخدام خدماتها مرارا وتكرارا وهو ما ينتج عنه ارتفاع نصيب الزبون الواحد من المبيعات والتالي ترتفع حصصها السوقية.
- تصبح المؤسسات أكثر فعالية عبر الزمن لإمتلاكها القدرة على توقع تطلعات الزبون، وينتج عن هذه المعرفة تخفيض في التكاليف وارتفاع في مستوى جودة الخدمة المقدمة. إضافة إلى ذلك تشير الدراسات الحديثة أن الزبائن يشكلون مصدر للإبداع المؤسسي بنسبة لا تقل عن 17% (Berkowitz s.d.) ؛
- حصول المؤسسة على دعاية شفوية إيجابية يتم نقلها من الزبائن الحاليين على الزبائن المرتقبين (محمود 2008 ، 102-103) (تأثير الكلمة المنطوقة).

4.1.2 إدارة العلاقة مع الزبون ضمن الاستراتيجيات العامة ل Porter

لقد أشار العديد من الكتاب أمثال Levitt (110-101, 2006, Billé et Soparnot) للأهمية المتزايدة للعلاقات مع الزبائن في حقل التسويق الاستهلاكي وكذا في التسويق الصناعي؛ وأكد على ضرورة توجه المؤسسات نحو إشباع حاجات الزبائن عوض التركيز على بيع المنتجات ليقدم بذلك مفهوم المنتج المتجدد. إذ أن جذب

الزبون يكون من خلال مجموع خبراته الشرائية والاستهلاكية، وليس فقط من خلال المنتج في حد ذاته. ويتمثل العنصر الأساسي للعلاقة مع الزبون في إنشاء القيمة للمؤسسة والزبون من خلال التعاملات المتكررة مع هذا الأخير؛ بالمقابل تتمثل القيمة المنشأة للزبون في النتيجة المحصلة من الخبرة الشخصية من خلال شراء واستهلاك المنتج. وفي هذا الشأن قامت الباحثة Fons Cendrine (Fons 3-4 juin 2004) بدمج العلاقة مع الزبون ضمن الاستراتيجيات العامة لـ Portre لتحديد طبيعة تلك العلاقة من حيث القوة والضعف؛ يمكن تلخيصها عبر الحالات التالية (Guran et al.: Fons 6-9 juin 2007, 3-6)



شكل رقم (02): إستراتيجيات التميز التنافسي وطبيعة العلاقة مع الزبون

- ❖ إستراتيجية السيطرة بالتكاليف تعدّ الأقل تطبيقاً في بيئة شديدة المنافسة، لصعوبة صيانة تلك الإستراتيجية ضمن ديناميكية السوق وتطوره؛ بالمقابل يسهل تقليدها في حالة ظهور أي تطور تكنولوجي أو معرفي من جانب المنافسين لذلك الإستناد إليها يكون في المدى القصير، علماً أن العلاقة آنذاك تتسم بالضعف****؛
- ❖ الخيار الثاني المتعلق بإستراتيجية التميز من خلال جودة المنتج ممكن أن يتمتع المؤسسات ذات العلامات القوية والجاذبة بعلاقة قوية نوعاً ما مع زبائنها؛
- ❖ وفيما يخص الخيار الاستراتيجي الثالث فيتمثل في إقامة نظام فعال للخدمات المرافقة الذي يسمح للمنظمة بتقديم جودة عالية للخدمات، أي مساعدة متميزة للزبائن، وإقامة حوار بناء معهم من أجل التنبؤ وحل المشاكل التي يعاني منها الزبائن، وكذا زيادة قيمة المنتج مما يسمح بتوطيد العلاقة والرفع من درجة قوتها شيئاً فشيئاً فهي بمثابة إنتقال من التسويق الشامل إلى بناء علاقات شخصية مع الزبون بفضل التنسيق بين العلاقات الإنسانية والخبرة المهنية؛
- ❖ أما فيما يتعلق بالخيار الاستراتيجي الأخير الذي تسوده العلاقة القوية والمتينة بحكم أنه مرتكز ليس فقط على فكرة أن الزبون هو مشتري ومستهلك، بل هو شريك ذا قيمة في داخل سيروية التسويق الاستراتيجي .

**** إذ أن علاقة ضعيفة مع الزبون قد لا تكون سيئة إن كان كل من الزبون والمنظمة راضيان على هذه الوضعية، وأن مستوى المردودية

ويبين تطور العلاقات مع الزبائن من المستوى الضعيف إلى المستوى القوي، انتقالاً من مقارنة التسويق الشامل إلى مقارنة التسويق بالعلاقات من خلال الحوار على المدى الطويل. أما التميز عن طريق التسويق بالعلاقات فيضغ في المركز إستراتيجية المؤسسة والحوار التفاعلي مع كل زبون. إذ تسمح هذه المقارنة بالحصول على معلومات محدثة عن الحاجات والرغبات الخاصة بكل زبون، وكذا تطورها مع الزمن. فترجمة هذه المعلومة، يمكن للمؤسسة أن تكيف إستراتيجيتها التسويقية الحالية مع خصوصيات كل زبون، ذلك على مستوى المنتج، السعر، التوزيع والاتصال... وأخيراً، تسمح مقارنة إنشاء القيمة بالجمع، وبصفة كاملة بين خبرة المنظمة وخبرة الزبائن من أجل إيجاد منتج خاص لكل زبون. وفي هذه الوضعية لا تكيف المؤسسة فقط مفهوم المنتج مع حاجات مختلف الزبائن، بل انتقلت من التوجه بالزبون إلى مقارنة الارتكاز على الزبون التي من خلالها تعتبر تنمية وصيانة العلاقات المتبادلة والمرحبة.

2.2. الدراسات السابقة

تم الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة بينها:

أ. دراسة (بن داودية 2017)، بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لكسب ولائه للمؤسسة الخدمية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية إدارة علاقات الزبون في زيادة ولائه مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الشلف، بالإضافة إلى تبيان دورها والمزايا المحققة من خلال تبنيها بالنسبة للمؤسسة والزبون، من خلال توزيع إستبانة على عينة بلغت 391 مفردة من زبائن اتصالات الجزائر، وعولجت البيانات المتحصل عليها بإستخدام برنامج spss نسخة 20.

توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بالسعر والتغطية وخلق إنطباع إيجابي من خلال إدراك الزبون، في حين أغفلت أن جودة الخدمة تلعب دور أساسي في ولاء الزبائن للمؤسسة والتواصل بين المؤسسة والزبون.

ب. دراسة (بوعزة 2017)، بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) وجه من أوجه التسويق المعاصر" هدف هذا المقال إلى البحث في توجه من التوجهات الحديثة والمعاصرة في التسويق التي تحاول تجسيد فلسفة "الزبون هو السيد او الملك". أين تدرك المنظمة ضرورة تطوير علاقة طويلة الأجل مع الزبون للتواصل إلى معرفة شاملة ودائمة عنه، مما يسمح لها بالوصول إلى مستوى الشراكة (منظمة- زبون)، وبالتالي الإستفادة من مكاسب ومزايا هذه الشراكة كالرضا، الولاء، القيمة، وتكوين رأي المال الزبوني.

توصلت الدراسة إلى أن إدارة العلاقة مع الزبون منبثقة من إهتمام التسويق المعاصرة بالزبون وإعتباره أحد الأركان الأساسية للمنظمة في تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند مد جسور تواصل وإقتمة علاقات شراكة حقيقية مع الزبائن.

ج. دراسة (عرقوب و بالي 2016)، بعنوان "دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين آليات إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الفندقية-"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مستوى تبني نظم المعلومات التسويقية في المؤسسات الخدمية الجزائرية، ومدى انعكاس ذلك على فعالية آليات إدارة علاقتها مع زبائنها وتوطيد العلاقة بهم وتحقيق رضاهم، من خلال دراسة حالة عينة من الفنادق في عدد من ولايات الوسط، التي تعتبر إحدى أهم المؤسسات الخدمية.

توصلت نتائج الدراسة إلى إهمال تبني واستخدام أنظمة المعلومات التسويقية في العديد من المؤسسات الخدمية الجزائرية، وكذا ضعف تطبيق آليات إدارة العلاقة مع الزبون وعدم العمل على تطويرها مما أدى على إنخفاض مستويات رضا الزبون.

د. دراسة (بن حمو 2015-2016)، بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال - دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك بـرج بوعريـريـج -"

هدفت هذه المذكرة إلى التعرف على دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، من خلال توزيع إستبـيـانـين مس الأول عمال مؤسسة كوندور إلكترونيك لمعرفة واقع تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون وشملت العينة 100 عامل، أما الثاني فقد وجه لـزبائن مؤسسة كوندور لمعرفة مدى تميز المؤسسة ودرجة ولاء الزبائن لها وبلغت العينة 300 زبون. وقد تم معالجة بيانات الدراسة ببرنامج spss نسخة 20.

توصلت نتائج الدراسة أن مؤسسة كوندور تطبق إدارة العلاقة مع الزبون؛ كما أن درة تميزها في السوق الجزائرية متوسطة؛ ودرجة ولاء الزبائن للمؤسسة منخفضة؛ وأثبت أن هناك علاقة طردية بين تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون وتميز المؤسسة.

3.2. الدراسة الميدانية

1.3.2 منهجية الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن أسلوب المسح المكتبي، من خلال الرجوع إلى الأبحاث السابقة والإطلاع على أدبيات الموضوع. إلى جانب إستخدام أسلوب المسح الميداني لغرض جمع البيانات اللازمة بواسطة توزيع إستبـيـان على عمال الصف الأمامي لكل من مؤسسة موبيليس وأوريدو وجيزي بمدينة بشار، ليتم بعد ذلك تحليلها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية Spss نسخة 20

2.3.2 مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في وكالات مؤسسات الاتصالات لكل من جيزي وأوريدو وموبيليس، أما العينة فتمثلت في عمال الصف الأمامي للوكالات الثلاثة، حيث بلغت 20 مفردة.

3.3.2 فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: إدارة المنظمة للعلاقة مع الزبون تسمح بخلق قيمة لمؤسسة والزبون؛
- الفرضية الثانية: من أجل فهم حاجات وتطلعات الزبون لابد أن تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات متينة ومتجددة؛
- الفرضية الثالثة: شخصنة العروض تؤهل المؤسسة لتنويع الخيارات والبدائل الإستراتيجية التي تدعم ريادتها.

4.3.2 تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة: سوف يتم التطرق للخصائص الديموغرافية للعمال من خلال الجداول

التالية:

الجدول رقم (01): توزيع مفردات العينة وفقا للجنس

الجنس	أوريدو	موبيليس	جيزي
الجنس	<p>50,00% ذكور 50,00% إناث</p>	<p>50,00% ذكور 50,00% إناث</p>	<p>66,67% ذكور 33,33% إناث</p>
التحليل	عينة المتعامل أوريدو تشكلت بنسب متساوية بين الجنسين الذكر و الأنثى.	يمثل العينة لوكالة موبيليس كل من نسبة ذكور و إناث بنسبة 50% إي بالتساوي بين الجنسين.	بالنسبة لمؤسسة جازي تشكلت العينة والتي مست جميع الوكالة التجارية من حيث الجنس ما يفوق 66% ذكور و 33.3% إناث.

الجدول رقم (02): توزيع مفردات العينة وفقا للعمر

العمر	أوريدو	موبيليس	جيزي
العمر	<p>75,00% 25-40 25,00% 40-60</p>	<p>66,67% 25-40 33,33% 40-60</p>	<p>100,00% 25-40</p>
التحليل	ضمت العينة نفس الفئتين السابقتين أي ما بين (25-40) سنة و (40-60) سنة بنسب على النحو التالي 75% و 25%، وذلك ما يتمتع أفرادها بالحياة و النشاط نخدم أهداف وغايات المؤسسة.	الفئة العمرية لعينة الدراسة لمعامل موبيليس ضمت شريحتين عمريتين، حيث تمتعت الفئة العمرية ما بين (25-40) سنة بنسبة 66.7% تتمتع بكامل الحيوية و النشاط في أداء المهام الموكلة لها و 33.3% لما بين (40-60) سنة	الفئة العمرية للمتعامل جازي كلها من شريحة ما بين (25-40) سنة وهي فئة تتمتع بقممة النشاط وتساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف الأنظمة المتبناة من طرف المؤسسة

المتوى الدراسي	أوريدو	موبيليس	جيزي
المتوى الدراسي	<p>100,00% جامعي</p>	<p>100,00% جامعي</p>	<p>83,33% جامعي 16,67% ماعد للتدرج</p>
التحليل	على نفس النحو تمتلك الوكالة لإطارات جامعية يؤهلها لخدمة الزبائن تبعاً لفلسفتها الإدارية الحديثة.	تكتلك موبيليس هي الأخرى موارد حامل لشهادات جامعية لدراسات التدرج بنسبة 100% وذلك يؤهلها لممارسة الأنظمة الحديثة في التسيير و التسويق.	في ما يتعلق بالمستوى الدراسي تمتلك جازي مورد بشري حامل لشهادات جامعية بنسبة 83.3%، إضافة إلى شهادات ما بعد التدرج بنسبة 16.7% ولعل ذلك يدعم تبنيها لأنظمة التسويق و الإدارة الحديثة.

الجدول رقم (03): توزيع مفردات العينة وفقا للمستوى الدراسي

الدخل	أوريدو	موبيليس	جيزي
التحليل	الجدول رقم (04): توزيع مفردات العينة وفقا للدخل الشهري		
	<p>تمنح المؤسسة لأفرادها ما قابل ما يقدمون من قوى عمل مداخيل مرتفعة إلى حد ما بحيث أن 50% من عمال الصف الأمامي يتحصلون على ما يفوق 80000 دج، و 25% نفس النسبة لكل من ذوي الدخل فوق المتوسط (45000-65000) دج والضعيف (18000-30000) دج و تسجيل غياب لشريحة الدخل المتوسط أي ما بين (30000-45000) دج.</p>	<p>المؤسسة تسعى لتوفر الظروف المادية لمواردها البشرية لدعمهم لتبني أهداف المؤسسة وفلسفتها الحديثة، إذ أن نصف موظفي الصف الأمامي يحصلون على دخل مرتفع يتعدى 80000 دج. أما شرائح الدخل الأقل منها فوق المتوسط والمتوسط والضعيف نسبيا فسجلت بنسبة 16.7% لكل منها.</p>	<p>فيما يرتبط بالظروف المادية التي توفرها المؤسسة لخدمة أفرادها ومن تم حرص هؤلاء على تحقيق أهدافها. وكثرا ما يقاس ذلك بالدخل الشهري، ويبين الاستبيان أن نسبة 66.7% يتحصلون على دخل متوسط نوعا ما مقدر ما بين (30000-45000 دج)، ونسبة 16.7% لدخل متدني أقل من 30000 دج ودخل فوق المتوسط يميل إلى الإرتفاع (65000-80000 دج).</p>

الجدول رقم (05): توزيع مفردات العينة وفقا مدة مشاط المؤسسة

مدة مشاط المؤسسة	أوريدو	موبيليس	جيزي
التحليل	الجدول رقم (05): توزيع مفردات العينة وفقا مدة مشاط المؤسسة		
	<p>المورد البشري الخاص بخدمات الصف الأمامي للمتعامل أوريدو 75% منه قضى أكثر من 5 سنوات في خدمة الزبائن و هو أمر يحيطهم بالمعرفة الكافية لتوجهات الزبون، أما النسبة المتبقية أي الربع (25) مدة عملها ما بين (3-5) سنوات أي مدة متوسطة.</p>	<p>مفردات العينة المستجوبين بالنسبة لمعامل موبيليس فيما يتعلق بالمدة التي قضوها في العمل أسفرت على أن 66.7% منهم يؤدون مهامهم أكثر من 5 سنوات وهي مدة تعد طويلة المدى في الأبعاد الإستراتيجية، فتسمح بالإدراك التام للمهام وفهم رغبات الزبون وطموحاته و 33.3% منهم مدة متوسطة أي ما بين (3-5) سنوات.</p>	<p>مدة نشاط الفرد لذا المؤسسة، كان الهدف من الحصول على هاته المعلومة معرفة مدى طول الفترة الزمنية التي قضها الفرد في وذلك لما لها من تأثير على إحداث تراكم خبرة والتمرس الذي يساهم في رفع الأداء العامل ومن تم المؤسسة ككل في تقديمها للقيمة و خدمتها لزيائنها وبالتأكيد كفاءات المواد البشرية عامل محدد من محددات التميز، وفي هذا الشأن أظهر الاستبيان أن 50% يعملون لذي المتعامل جازي يؤدون نفس المهام لمدة تفوق 5 سنوات ما بين (3-5 سنوات) بنسبة 50% أي ما بين مدة متوسطة وطويل المدى، وهي مدة كافية تسمح لفهم وإدراك العميق للمهام المرتبطة بخدمة الزبون.</p>

5.3.2 مناقشة أسئلة الإستيانية: سيتم حوصلة النتائج المتحصل عليها أسئلة الإستبانة في مايلي:

● مناقشة نتائج إجابات عمال وكالة جيري: أظهر الاستبيان ومن ضمن مجموعة من الأهداف إن الهدف الأساسي للوكالة يكمن في كسب الولاء، يليه كسب الرضا والحصول على المعلومة بشأنه بحكم أنه يمثل جوهر وجودها وأساس تميزها. وبذلك تسعى لجذبه بمختلف الوسائل. ولكن بشكل خاصة من خلال السعر وجودة الخدمات ومجانيته؛ ليظل السعر العامل والمؤثر البارز على سلوك المستهلك، أما هدفها الثاني والمرتبط بالمعلومة فأساس الحصول عليها يكمن في مدى إستيعاب انشغالات الزبائن والعمل على معالجتها، وعمال الصف الأمامي بنسبة 100% يدركون ذلك لكن لا يتكبد عناء تدوينها كبيانات لبناء قاعدة مستقبلية إلا نسبة 50%. أما عن المسار الذي تأخذ المعلومة فيما بعد تدونها بنفس النسبة السابقة تؤكد استغلالها في بناء و تحين قاعدة البيانات و التي أكدت امتلاك المؤسسة لها مفردات العينة بنسبة 100%. ونظرا للأهمية البالغة لتلك المعلومة تستغل الوكالة كافة طرق جمع البيانات عن الزبائن وأظهر الاستبيان أنها على نفس الدرجة وتمثل تلك الطرق في الهاتف و الإتصال المباشر و الإيميل و الموقع الإلكتروني؛ و مواقع التواصل الإجتماعي. أما فيما يرتبط بإمكانية الولوج إلى قاعدة البيانات ف66.7% يسهل عليهم ذلك والنسبة المتبقية أقرت بعدم الإمكانية وأرجعت ذلك إلى نطاق صاحبات مناصبهم.

التوجه نحو الزبون و بناء إستراتيجيات تنافسية مرتبطة به تتطلب الإصغاء الدائم لطموحاته وإعتراضاته، أساسا لذلك تضع الوكالة كافة آليات التظلم تحت تصرفه ليتضح أن من أكثرها استغلالا صندوق الشكاوي لأنه يضمن سرية الزبون المعترض وكذلك الموقع الإلكتروني أما نسبة التقرب المباشر التي تفصح على مقدم الشكوي فلا تتعدى 16.7%. الفهم المتعمق من طرف عمال الصف الأمامي لانشغالات الزبون أحد أهم محددات الإستراتيجية التنافسية، إذ تمكن المؤسسة من معرفة أكثر الآليات أثارها في الزبون وتبعاً للاستبيان أثبتت نسبة 50% أن الزبائن يهتمون وبشكل خاص بالمنتوجات المميزة المقدمة لهم والتي تنفرد بها المؤسسة عن زبائنها.

فيما يرتبط بCRM ونظامها تم تجميع العبارات واعتماد سلم ليكرت في التقييم واهتمت أول عبارة وبشكل مباشر على أن الغاية من اعتماد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون تتمثل في التميز وصادقت كل مفردات العينة على ذلك لكن بدرجتين متفاوتتين ومثلت 66.7% درجة موافق و النسبة المتبقية موافق تماما ولعل إدراك ذلك من طرف موظفي الواجهة خطوي أساسية في بلوغه. ومادامت الميزة مرتبطة بالزبون تري أعلى نسبة (66.7%) أن فهم وتشخيص حاجات هذا الأخير هو العمل على تلبيتها محور أساسي لتوطيد العلاقة؛ ليظهر مدى تأثير درجة الاتصال على ذلك وفي هذا الشأن يقر كل عمال الصف الأمامي على أن درجة الاتصال عالية ما بين مؤسستهم والزبون. وفي نفس السياق وبنفس النسبة وبدرجة موافق إعتبر الزبون مصدر لربحية المؤسسة واستدامتها لنستخلص أن الربحية واستدامة محدد للإستراتيجيات التنافسية ويمثلان الهدف الغايات المرجوة من إقامة علاقة تبادلية بين المؤسسة والزبون أساسها خلق القيم وفعلا أكدت 83.3% على ذلك وبدرجة موافق و66.7% وبنفس الدرجة من تلك النسبة تعلل ذلك بالجهود الجبارة التي تبذل لكسب رضا"صاحب ثرة المؤسسة"أي الزبون هذا الأخير تختلف شرائحه وأنواعه ومن المعايير الدالة على ذلك معدل ربحيته التي تختلف أساسا من زبون إلى آخر لكن مفردات العينة لا تؤمن بذلك أو لا تدركه إلا بنسبة 16.7% بدرجة موافق. جني وتعظيم معدل تلك الربحية يتأثر بعوامل عدة وبشكل خاص بمؤدي الخدمة أصحاب الاتصال المباشر مع الزبون لذلك نسبة 83.3% إجمالاً و بدرجتين مختلفتين (موافق/ موافق تماما) تدرك أن الإستقبال الجيد والمعاملة الطيبة

من محددات الولاء ويستلزم ذلك التدريب المتواصل إذ أقرت نسبة 66.7% بدرجة موافق و16.7% موافق جدا على ذلك ويقدر هذه النسبة الكبيرة أنكرت مفردات العينة ذلك . فالولاء الذي يتحقق بديمومة الرضا و الرضا يتطلب رقي المؤسسة في خدماتها لزيائنها وتلبيةها لحاجاتهم تبعاً لأذواقهم أي شخصيتها للعروض المقدمة فنسبة 66.7% ترى بأن المؤسسة تعتمد هذا الأسلوب. ولا يمكن لها شخصنة عروضها ما لم يسهم عمال الصف الأمامي معرفة الحاجات الكامنة لزيائن الوكالة ويتطلب منهم ذلك مجهودات جبارة هي الأخرى تتطلب تمييزها عن طريق التحفيز فتقر معظم العينة المستقصات بذلك لكن بالمقابل لا يمكن إهمال النسبة المعتبرة والمتمثلة في 33.3% التي تصرح بعدم تلقيها لأية تحفيزات.

طبيعة القطاع وتضارع المنافسين من أجل الوصول إلى المعلومات بأقصى سرعة وأقل تكلفة تستلزم على المؤسسة استغلال التكنولوجيا الحديثة لاستقطاب وجلب المعلومة عن طريق الاستفادة من الإنترنت ومواقع التواصل والموقع الخاص بها وهو أمر تأكده نسبة 66.6% و نسبة 16.6% تلتزم الصمت والحياد وبنسبة مماثلة ترى أن المؤسسة لازالت لم تستغل تكنولوجيا المعلومات. وباتت نفس النسبة غير موافقة تماما على عبارة استعمال المؤسسة لبرمجيات الإعلام الآلي في تحليل و تخزين البيانات و من الغرابة أن يقدر تلك النسبة لا يعلمون عنها شيئا رغم أنها من مستلزمات العمل و نصف العينة أكدوا على العبارة بدرجة موافق والأمر لا يقتصر على امتلاك التقنية بقدر ما يحتم امتلاك المورد المتميز في التنقيب و التحليل ويؤكد عمال الصف الأمامي أن خدماتهم لزبون تتطلب دعم عمال الصف الخلفي المتخصصون في التنقيب عن البيانات وتحليلها وتعدت النسبة 83%.

وفي سؤال مباشر مرتكز على السؤالين السابقين استفسرنا عن تبني المؤسسة نمط إدارة العلاقة مع الزبون إلكترونيا وترى نسبة 66.7% اعتمادها على ذلك و 16.7% غير متفق تماما معهم و لا يرى بوجود إدارة علاقة إلكترونيا وهي ذاته التي أنكرت العبارتين السابقتين وهو أمر منطقي.

● مناقشة نتائج إجابات وكالة موبيليس: أظهرت نتائج الاستبيان أن اهداف المؤسسة من تبنيها لإدارة العلاقة مع الزبون تبين وفقا نسبة 50% أن هدف كسب رضا الزبون يأتي في الدرجة الأولى وهو سبيل لتحقيق الولاء تدريجيا دون أن نهمل هدف الحصول على المعلومات عن الزبائن؛ تلك المعلومات التي أكد تراكمها و معالجتها أن جذب أكبر عدد من الزبائن يعتمد على كل من السعر وجودة الخدمات ومجانيتها و يبقى السعر سيد الموقف بصفته أهم عامل جذب بنسبة 66.7%. وتحديد سبل التأثير على الزبائن مبني على الفهم المتعمق لانشغالهم بفضول إستيعاب نسبة 83.3% من عمال الصف الأمامي لذلك، دون أن تنكر نسبة 16.7% الفهم التام لسلوك الزبائن بسبب تعدد المؤثرات. علما أن فهم إنشغالات الزبائن يساهم في بناء قاعدة بيانات وهاته الأخيرة تتطلب تدوين للبيانات و تهتم نفس النسبة السابقة بذلك، كما لا تكثر النسبة التي لم تتفهم تلك الإنشغالات بالتدوين ولا تعلم شيئا عن مصادر تلك المعطيات والمعلومات على عكس ذلك من إهتمامو بالتدوين أكدوا أنه يتم إدراجها في قاعدة البيانات بنسبة 66.7% ومنهم من رأى بأنها تستغل في إتخاذ القرار وتوطيد العلاقة بـ 16.7%؛ ولجمع أكبر قدر من البيانات تضع المؤسسة تحت تصرف عمال الصف الأمامي كافة الطرق وإتضح من خلال الإستقصاء وبنسبة 50% أن الموقع الإلكتروني للمؤسسة هو الأكثر إستعمالا، وبنفس القدر نجد كل من الإتصال المباشر ومراكز البيع والإيميل. سخرت تلك الوسائل لتحسين قاعدة البيانات التي تمتلكها المؤسسة تبعاً لتصريح 83.3% و النسبة المفقودة من الإجمالي هي ذاتها النسبة التي لا تعلم عن وجودها

والأمر منطقي و النسبة منطقية لأنها لا تعلم عن مسار المعلومة ولا تقوم بتدوينها؛ والسبب الأساسي في عدم الإكترات لذلك هو إستحالة الولوج إلى قاعدة البيانات التي إذ أكد و التصريح بذلك شمل كافة الموظفين أي بنسبة تامة(100%) . إثراء تلك القاعدة لا يقتصر على تدوين التطلعات وإنما يفسح المجال أمام إبداء الرأي و النقد والشكوي؛ وفيسيل ذلك تتيح المؤسسة كافة سبل التظلم لتظل آلية صندوق الشكاوي تحتل الريادة لتمتعها بخاصية السرية و التكم؛ وبنفس النسبة يستغل كل من السجل ومكتب الشكاوي و الخط الخاص ناهيكة عن الموقع الإلكتروني.

إتاحة المؤسسة لزيائنها كافة طرق التظلم وإعتمادها على آليات متنوعة لجمع البيانات وإرتفاع نسبة موظفو الصف الأمامي المدركون لإنشغالات الزبائن مكنت مؤسسة من معرفة أكثر الآليات تأثيرا على الزبون وتمثلت في آلياتين هما على الترتيب توفير منتجات بأقل التكاليف وبأسعار تنافسية(66.7%) وتميزالمنتجات

وباعتماد سلم دو خمس درجات تتفاوتة في الحصول على الإجابة تبعا لمجموعة من العبارات المترابطة تمثلت أولها في ربط إدارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية؛ أكدت نسبة 50% على أن تبني نظام CRM مدخل لتحقيق التميز المؤسسي وبدرجة موافق إضافة إلى 16.7% موافق تماما بمعنى أن 66.7% من العينة يدركون أهمية توطيد العلاقة مع الزبون. وأساسا لذلك يرى موظفي الصف الأمامي بنسبة 100% أن السبيل الأمثل لتوطيد العلاقة يكمن في الإحاطة التامة لحاجات الزبون وبدل أقصى أمكانية لتلبيتها وفقا لرؤى إستراتيجية تنافسية و النسبة دائما تؤكد وبشدة أن الزبون منبع الاستدامة والربحية وإقامة العلاقة معه تعود بالنفع ليه و على المؤسسة فتخلق القيمة لكليهما وتخدم مصالحهما في آن واحد. والتباين الوحيد هاهنا في درجة الموافقة (موافق تماما/ موافق). بحيث وبدرجة موافق بشدة وبنسبة 83.3% إضافة إلى 16.7% بدرجة موافق تؤكد بدل المؤسسة بما فيها عمال الصف الأمامي بدل كافة الجهود لإرساء علاقة قوية مع الزبون. ولكن إنقسمت مفردات العينة إلى إجابتين متضادتين في أن يكون التعامل مع الزبون مبني على نفس درجة الإهتمام؛ وذلك مانعكس في حكمهم على درجة الربحية و مدى تماثلها أو اختلافها من زبون لأخر وأبدت نسبة 33.3% رأيها في أن شرائح الزبون تختلف والشريحة التي تتمتع بربحية عالية يلقبوها بالزبون الذهبي. هذا الزبون الذي يؤثر في ولائه و بشكل بارز المعاملة الحسنة والمظهر الاثق و الإستقبال الجيد أثبتت بالموافقة ذلك نسبة 100% منها 83.3% موافقة وبشدة. والامر لا يتوقف عند ذلك وإنما يستوجب على موظفي الصف الامامي التعامل بمهارة وكفاءة في خدمتهم لزبون والمسألة تستوجب التدريب المتواصل إذ تري نسبة 66.7% بدرجة موافق بخضوعها لتدريب ضف لها الموفقون تماما وبنسبة 16.7% والبقية لم تعارض وإنما التزمت الصمت.

ورغم النسب المرتفعة في إدراك الانشغالات وتعدد آليات الاتصال المباشرة والغير مباشرة لم يتم الجزم على أن للمؤسسة درجة إتصال عالية فتمايزت التصريحات بين قرابة 33% موافقون وموفقون بشدة وبمثلها لا يعلمون شيئا إضافة إلى من هم غير موافقون بنسبة 16.7 ليصعب الحكم هاهنا لتضارب الأراء فيما بينها.

مادام لزبون شرائح عدة بمعنى ربحية مختلفة وتطلعات متميزة نسبة 50% من مفردات العينة تلح على بضرورة شخصنة العروض إضافة على 33.3% وافقت على ذلك؛ تقدم المعلومات عن كل زبون أساس لشخصنة العروض و إهتمام عمال الواجهة بذلك يتأثر بمدى تثمين المؤسسة لجهودهم ونصف العينة هاهنا تتحفص عن الإجابة و 16.7% تؤكد عدم حدوث ذلك والنسبة الأضعف تقر بحصولها على تحفيزات(وبتمام الموافقة).

الحصول على المعلومة إضافة إلى تخزين وتحليل البيانات وتأسيس قاعدة لها لا يقتصر على إمتلاك المؤسسة للمورد البشري وإنما يدعمه المورد المادي والتقنيات الحديثة التي تسهل إدارة العلاقة وأعلى نسبة وبدرجتين للموافقة تؤكد امتلاك المؤسسة لأحدث تكنولوجيا المعلومة وما تبقى من العينة لم يبدي رفضه أو معارضته وإنما التزم الصمت. كما لا يرتبط فقط بعمال الصف الأمامي وإنما وفي إطار منظومة كاملة يحتاج إلى دعم عمال الصف الخلفي لتنقيب عن البيانات وتحليلها. والأغلبية صادقت على إمتلاك فريق الدعم ونسبة معتبرة فضلت الصمت.

وعن إدارة المؤسسة لعلاقتها مع الزبون إلكترونياً حضرت درجة الموافقة والموافقة بشدة بأعلى نسبة إذ تعدت 66.7% أما المعارضة فقدت بـ 16.7%.

● مناقشة نتائج إجابات وكالة أوريدو: أظهرت نتائج الإستبيان أن الأهداف المنتظرة من إقامة العلاقة مع الزبون حصرت في هدفين وبنفس الدرجة المعبر عنها 50% تمثل في كسب رضا الزبون و الحصول على المعلومة التي تكنسي أهمية بالغة في إقامة وتقييم وتطوير تلك العلاقة. وإتضح أن أهم عامل مؤثر على تلك العلاقة بصفته أكبر عامل جذب تمثل في السعر حسب رأي 75% من العينة يليه جودة الخدمات المقدمة؛ يكمن السر في حسن إدارة علاقة أي مؤسسة مع زبائنها في مدى فهم وإدراك موظفي الصف الأمامي لإنشغالات زبائنهم والعمل في حدود صلاحياتهم على معالجتها والأغلبية أقرت بقدرتها على ذلك لكن لا يمكن أن نهمل نسبة 25% التي أنكرت ذلك لصعوبته التي تعود إلى تدخل العوامل المؤثرة وتميز سلوك المستهلك بالتعقيد إذ يحتاج لخبرات متعدد لإستعباه. لكن لا يمنع ذلك نت تدوين تلك الإنشغالات لإقامة قاعدة بيانات ذلك ما أكدته كافة العينة وبنسبة 100% إذ لا يتعارض بأي حال من الأحوال تدوين المعلومات مع إدراك الإنشغالات. والنسبة 75% من النسبة الإجمالية السابقة أكدت أن تلك المعطيات تدرج ضمن قاعدة البيانات والربع المتبقي لا يعلم عن مسارها شيئاً فمهمته تنتهي بالتدوين. وهاته النسبة تناقض إجابتها في سؤال لاحق عن مسار هته البيانات إذ وبنسبة 100% أكدت رفعها للمسؤولين.

وغاية في تأسيس قاعدة بيانات صلبة وضمناً تحينها وقف للمستجدات تسخر المؤسسة كافة آليات جمع البيانات و المعلومات لكن إتضح أن من أكثرها إستغلالاً الهاتف أو ما يعرف بمراكز الإتصال دلت على ذلك نسبة 50% و 50% المتبقية تشاطرها كل من الإتصال المباشر بزيارة الوكالة والموقع الإلكتروني. فرغم وجود تلك القاعدة إلا أن لا يحق لأي موظف كان من الولوج إليها أو تحميل بيانات جديدة فيها للحفاظ على سرية المعلومة وعدم تركها لتقدير الشخصي نظراً للأهمية الإستراتيجية لها في إدارة العلاقة مابين والوكالات والزبائن.

خدمة الزبون تتطلب تجسيد تطلعاته بتفاسم منتجات وخدمات راقية كما تستلزم فهم إنشغالاته وإدراك أي مشكلة تعترض تحقيق ذلك إذ يحق لزبون التظلم والوكالة تحفظ له ذلك الحق لتسخيرها لكافة آليات تقاسم الشكاوي ليظل ويمثل باقي الوكالات صندوق الشكاوي هو أفضل آلية دلت عليها نسبة 50% وتليها نسبة 25% لكل من سجل الشكاوي و قصد مكتب الخاص بإبداء الرأي وتقسيم النقض و طرح المشاكل.

وعن أكثر الآليات تأثيراً في الزبائن أكدت نسبة 75% بأن السعر هو أكبر عامل مؤثر في سلوك الزبون وذلك يتطلب من المؤسسة العمل على تدنية تكاليفها لتقسيم منتجات بأسعار تنافسية والنسبة المتبقية تكثر أكثر مدى تميز المنتجات وجودة الخدمات. تسهم تلك المؤثرات في تحديد إستراتيجيات إدارة العلاقة مع الزبون لكسب ميزة تنافسية وفي

طلب لنا عن تأكيد لهذا الطرح تباينت الآراء و انقسمت إلى أربع درجات وبنفس الحدة مابين موافق /تماما موافق/ محايد /غير موافق فلا يمكن الجزم؛ وظلت تلك النسب عند موافقها في تحديد ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بدرجة إتصال عاليا مع زبائنها. لكن الأمر الذي لا يمكن الاختلاف فيه وبنسبة 75% هو أن توطيد العلاقة مع الزبون يؤسس تبعا لتشخيص حاجاته وتلبية تطلعاته وبدرجة موافق ناهيك عن من هم موافقون بشدة ويمثلون النسبة المتبقية. رغم تأكيد العبارة السابقة من طرف كافة مفردات العينة إلى الآراء تباينت فيما إذا كان الزبون مصدر لرحمة و الاستدامة وفضلت نسبة 25% الحياد وعلى النقيض شددت موافقتها نسبة 25% ونصف العينة وافقت.

أعلى نسبة وبدرجة موافق تماما أكدت أن إستراتيجيات إدارة العلاقة مع الزبون تعتمد لخلق القيمة لطرفين على حد سواء لأن مسايرة البيئة التنافسية تستوجب ذلك فلم يسجل أي اعتراض أو حياد لهاته العبارة. تبعا للإجابة السابقة وعلى نفس النحو أكد موظفي الصف الأمامي بدلهم كافة الجهودات لكسب رضا الزبون لأنه يأتي في أولويات إستراتيجيات المؤسسة ككل. تنتهج المؤسسة أسلوب المفاضلة بين زبائنها وبنسبة جد مرتفعة دون تسجيل لأي اعتراض سوي 25% تكتم ويعود ذلك لإدراك نسبة 25% أن ربحية الزبائن تختلف وذلك أساس تقسيمهم إلى شرائح والأمر خاضع للمنطق لسيما وأن النسبة المحايدة سابقا ظلت على رأيها. تصنيف الزبائن إلى شرائح يستلزم من المؤسسة الإعتماد على شخصنة العروض بالشكل الذي يحافظ على الزبائن وينمي رضاهم ويكسب ولائهم إذ تؤكد نسبة 50% بدرجة موافق تماما على أن ذلك آلية لكسب ميزة تنافسية نهيك عن 25% موافقة؛ لكن إعتضت وبشدة نسبة 25% المتبقية. إضافة إلى سبل تنمية الولاء كحسّن المعاملة وجودة الإستقبال و العينة ككل تقر ذلك و75% منها تأكده بشدة؛ من أجل بلوغ ذلك يحتاج إلى مهارات متنامية يكتسبها المورد البشري بالتدريب المستمر الذي أكدته مفردات العينة بدرجات متفاوتة في حين لزمّت نسبة 25% التحفظ عن الإجابة. تضاعفت النسبة الأخيرة و التزمت الحياد في سؤال لنا عن المحفزات المادية والمعنوية و الـ50% المتبقية صرحت بعدم ذلك وبدرجة موافق. مسايرة التطور الهائل الذي يشهده قطاع الهاتف النقال يتطلب من المؤسسة تحديث إدارتها لعلاقتها مع الزبون بإستغلال ما وصل إليه عالم الأترنت وفي هذا أبدت نسبة 50% موافقتها التامة و25% موافقة معتدلة في أن إدارة العلاقة مع الزبون ارتقت إلى الإدارة الإلكترونية وربع العينة المتبقي أنكر ذلك و بشدة لأن تجسيده يتطلب توفر إمكانات خاصة. علما أن الإدارة الإلكترونية تحتاج إلى إمتلاك المؤسسة لتقنية وإستغلالها لأنظمة وآليات الإعلام الآلي سواء لجلب أو لمعالجة البيانات و المعلومات وبنفس الدرجة ومابين موافق و موافق تماما وفي عبارتين منفصلتين أكد عمال الصف الأمامي ذلك و فضلت في كلتا الحالتين نسبة 25% إلتزام الحياد. و جلب المعلومات ومن تم إدارتها يستلزم توافر مورد بشري داعم يمتلك القدرة والكفاءة في التنقيب عنها إذ أقرت نسبة 75% توفر ذلك المورد لذي المؤسسة وهو أساس التميز فيما بقيت نسبة 25% على نفس الموقف محايدة.

4.2 مناقشة فرضيات الدراسة: بناء على الأسس النظرية والإسقاط العملي وفي إطار مناقشة الفرضيات وعلى رأسها الفرضية المحورية؛ ورغم إدراك الأهمية البالغة لزبون والمتمثلة في كونه مصدر من مصادر خلق الميزة التنافسية إلا أن المؤسسات الناشطة في قطاع الهاتف النقال على المستوى المحلي لازالت لم تستغل إدارة العلاقة مع زبائنها في تحقيق التميز.

وعاد ذلك لجملة من الأسباب منها ما يرجع إليها وإلى ضعف تنافسية القطاع إجمالاً، ومنها ما يعود إلى الزبون. وهذا ما يؤدي بنا إلى نفي الفرضية لعدم تجسدها على أرض الواقع (أي من الجانب التطبيقي فقط لا الأكاديمي).
أما الفرضيات الفرعية فتم:

- إثبات الفرضية الأولى التي ترى بأن إدارة المؤسسة للعلاقة مع الزبون تسمح بخلق قيمة لكليهما ففعلاً أسفرت الدراسة بأن كل طرف يحقق مصلحة؛ فزبون تلبية حاجاته بتوفير آلية تسهل عليه الاتصال والتواصل (رغم عدم إلحاحه) والمؤسسة تحقق ربحية (وإلا كيف يفسر تواجدها في القطاع لأكثر من عقد من الزمن)؛
- إثبات الفرضية الثانية المبنية على فرض أن أساس قاعدة بيانات هو الفهم حاجات وتطلعات الزبون فتبين ذلك من الناحية التطبيقية، لكن الإشكال يكمن في استغلال تلك القاعدة في إدارة العلاقة وشخصنة العروض تبعاً لتوجهات الزبائن وتغيراتها؛
- نفي الفرضية الثالثة المتعلقة بتأهيل المؤسسة لتنويع الخيارات والبدائل الإستراتيجية على أساس شخصنة العروض بالشكل الذي يدعم ريادةها. إذ لازالت المؤسسات المحلية لم تبلغ درجة الاستغلال التام للمعلومات وقاعدة البيانات حول الزبون، وترجمتها الفعلية إلى منتوجات تلبية التطلعات الشخصية. وإن تمكنت في بعض الأحيان من تقديم عروض إلا أنها لم تبلغ البعد الاستراتيجي وضلت في شكل حملات ترويجية.

3. الخلاصة: التسويق ذلك الفن والفلسفة الذي يقوم على أساس تشخيص حاجات ورغبات الزبائن وتلبيتها والتأثير فيهم، تلك الغاية التي تجعل من الزبون حجر الزاوية في تنشيط الحياة الاقتصادية التي تؤطرها المؤسسة وفقاً لقدرتها على خلق القيم وتشاطرها مع مختلف الأعوان الاقتصاديين. لينبثق عنه فرع عرف بالتسويق بالعلاقات، تلك العلاقات التي يعد الزبون محورها لها، فبات يعول عليه في تحقيق التميز والتفوق ليشكل شطراً لهذا النوع من العلوم تحتل فيه إدارة العلاقة مع الزبون الصدارة. نظراً لأهميتها البالغة لاسيما في بيئة تتسم بالشراسة وتسارع وثيرة التغير والتسابق نحو تحقيق ميزة تنافسية مرتكزة على الزبون. ليتحول بذلك التوجه العام للفلسفة التسويقية للمؤسسة من إدارة حافظة المنتوجات إلى إدارة حافظة الزبائن؛ وهاته الأخيرة تستوجب على المؤسسة مد الزبون بقيم مضافة تستجيب لتوقعاته. ولن يتحقق ذلك إلا بالفهم المتعمق لانشغالات الزبائن وتطلعاتهم بامتلاك مورد بشري ذو كفاءة تمكنه من مد جسور التواصل وتعزز التفاعل وترفع من درجة إندماجه إلى حد ضمان استمرارية العلاقة التبادلية التي تقوم على الثقة والنزاهة، وبالشكل الذي يدعم قاعدة بيانات المؤسسة وينميها على النحو الذي تتنامى به حاجات ورغبات الأفراد.

1.3 النتائج: المسح النظري والتجسيد العملي للموضوع مكن من مناقشة الفرضيات لاسيما من الناحية التطبيقية، وهي الأخرى ساهمت في استخلاص جملة من النتائج يمكن حصرها في:

- نشاط المؤسسات في بيئة لا تتمتع بشراسة المنافسة كان سبب رئيسي في عدم تبنيتها لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون تلك العلاقة التي لا زالت تبني على الربحية لا الإستدامة. فضلاً عن عدم وضوح الإستراتيجية وبقائها محصورة في المديرية العامة مما يحد من عمل عمال الصف الأمامي نتيجة لعدم فهمهم لأهداف المؤسسة ولا المشاركة في صياغتها، إضافة إلى عدم تمكينهم وتثمين مجهوداتهم؛
- شخصنة العروض يتيح للمؤسسة تعظيم الفرص وفتح أكبر قدر من النوافذ والخيارات الإستراتيجية لخلق الميزة التنافسية وتعدد مصادرها لقيامها على إستراتيجية التركيز. إذ تعد مصلحة خدمة الزبائن أحد الآليات المستعملة في إدارة العلاقة إلا أن هذه الأخيرة في بعض الأحيان لا تفهم انشغالاته وتطلعاته، ولا يحق تدوينها في قاعدة البيانات للاستفادة منها في اتخاذ القرارات من طرف المسؤولين. وحتى امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات متينة وحدها ليس دليل على أنها تتنهج فلسفة إدارة العلاقة مع الزبون؛

• CRM نظام متكامل الأجزاء (الاتصال، القيمة، التوافق بين المحيط الداخلي والخارجي، الإمكانيات البشرية والتقنية، قبيلة التقييم-الربحية والاستدامة-، التطوير المستمر...) فقدان أو غياب أي جزء من الأجزاء سيؤدي إلى اختلال النظام والنموذج وبالتالي اندثار إدارة العلاقة مع الزبون إستراتيجيا. CRM تتطلب توطيد العلاقة مع الزبون من خلال الارتكاز عليه والارتباط به مع الإدراك التام لتطلعاته وإشباعها وفقا لأذواقه وتفضيلاته لا الاكتفاء بالتوجه نحوه كما هو الحال في المؤسسات محل الدراسة.

2.3 المقترحات: لا نملك في هذا المستوى والموقف سوى تقديم بعض الإقتراحات المستقتات من الإحاطة النظرية والعملية للموضوع إذ تمس بدرجة كبيرة المؤسسات الناشطة في قطاع الهاتف النقال:

• ضرورة اهتمام المؤسسات بنهج واستراتيجيات إدارة العلاقة مع الزبون، خاصة والجزائر تتوجه إلى اقتصاد السوق والانفتاح بالتأهب للانضمام إلى منظمة العالمية التجارة مما يزيد من اشتداد حدة المنافسة. والعمل على إقامة علاقات وطيدة مع الزبائن وتطويرها وإدارتها بشكل الذي يحقق المنفعة والقيمة لكليهما ويضمن رفع الأداء العام للمؤسسة؛ ويتطلب ذلك اعتماد نظام كامل متكامل يخضع لرؤى إستراتيجية غايتها التميز والريادة؛

• حتمية التغيير تستوجب على المؤسسة الإصغاء وبروية لطلبات وتطلعات الزبائن وبدل الجهود لتلبية مهامها اختلفت أو تنوعت لأن ذلك سيعظم من فرص تميزها ويدعم انجذاب الزبائن نحوها ويسهم في تحقيق رضاهم وكسب ولائهم وبتنوعها بالاستدامة. ويتعزز ذلك بإعطاء أهمية بالغة لعمال الصف الأمامي فهم يمثلون حلقة الوصل، مع العمل على رفع كفاءاتهم ومهاراتهم وفسح المجال أمامهم للخلق والإبداع وتمكينهم من المساهمة في صياغة الأهداف الاستراتيجية بثمن أرائهم ومجهوداتهم بالتحفيز المادي والمعنوي؛

• السعي الذؤوب لتأسيس قاعدة البيانات وتجديدها واستغلالها في تعرفها على زبائننا لتسخير آليات فعالة في توطيد العلاقة معه والارتكاز عليه في تحديد سياستها واستراتيجياتها التنافسية.

قائمة المراجع.

1. أحمد بن داودية. (2017). إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لكسب ولائه للمؤسسة الخدمية، *مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية*، 6(3)، 1001-1024.
2. خالد بوعزة. (2017). إدارة العلاقة مع الزبون CRM وجه من أوجه التسويق المعاصر، *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، 8(1)، 348-362.
3. زكرياء مطلق الدوري ، و عدنان حسين يعرب . (2006). إدارة معرفة الزبون وفق منظور التكامل بين إدارة المعرفة إدارة علاقات الزبون حياة وعلاقتها بدورة الزبون، *المؤتمر العلمي الدولي السادس حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة والتكنولوجيا المعلومات*، عمان.
4. زهراء بن سفيان . (2013-2014). محاضرات في تسير المنظمة الاقتصادية- محاضرات خاصة بدفعات السنة الثانية -LMD، جامعة بشار.
5. علاء فرحان طالب ، و أميرة الجنابي(2009). *إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون*. 1. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
6. علي السلمي (2001). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.

7. علي عرقوب، و حمزة بالي . (2016). دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين أليات إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الفندقية.-، *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*، 9(2)، 1-17.

8. عيسى بنشوري ، و الشيخ الداوي . (2009-2010). تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المنظمات-تجربة بنك الفلاحة و التنمية الريفية المديرية الجهوية ورقلة ”-مجلة الباحث .

9. فليب كوتلر، و جاري أرمستروذج (2007). *أساسيات التسويق*. الجزء الأول. ترجمة علي إبراهيم سرور سرور، دار المريخ لنشر،رياض.

10. مصطفى محمد محمود (2008). *التسويق الإستراتيجي للخدمات*. دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان.

11. نبيل خليل مرسي(1998). *الميزة التنافسية في مجال الأعمال الإسكندرية*، مركز الإسكندرية للكتاب،مصر.

12. نجاة بن حمو .(2015-2016). إدارة العلاقة مع الزبون كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال -دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك بيرج بوغريج .-أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد. تلمسان.

1. Berkowitz, Jim. «Customer relationship management (CRM): the defining business initiative of the new millennium.» *Business Intelligence –Best Practices*, s.d: <http://www.bi-bestpractices.com/view-articles/4662>

2. Billé , Jérôme , et Richard Soparnot(2006). La gestion de la relation client ou customer relationship management une source d'innovation. *La revue des sciences de gestion*,

3. Fons, Cendrine .(3-4 juin2004.). Les stratégies de défense face à l'introduction d'un produit nouveau –etude exploratoire-. *13 conférence de l'AIMS*. Normandie-Vallée de seine.

4. Guran, Calin , et Cendrine Fons. (6-9 juin2007).La relation client comme source d'avantage concurrentiel: un modèle expérimental des stratégies génériques .» *16èmeconférence internationale de management stratégique*. Montréal.

5. Ivens , Bjorn, et Ulrike Mayrhofer(2003). Les facteurs de réussite de marketing relationnel . *revue décision marketing; Association Française du Marketing*,31.Fernández-Manzanal, R., Rodríguez-Barreiro, L., & Carrasquer, J. (2007). Evaluation of environmental attitudes: Analysis and results of a scale applied to university students. *Science Education*, 91(6), 988-1009.

6. Jagdish , N.Sheth. (15 Avril 2009).Client fore life. **Singapore management university:** Istitute of servise excellence: https://loringward.com/admiredadvisor/DtJagdishSheth_ClientsforLife.pdf

7. Kotler, Philip , et Kevin Keller.(2012). *Marketing et Management*. 12ème . **Pearson Education** .France.

8. Lambin, Jean-Jacques.(1998). *Le marketing stratégique* . 4ème. **édition international**. Paris.

9. Lendrevie, Jacques, Julien Lévy, et Denis Lindon.(2006). *Marcator*. 8ème . **Dunod**. paris
10. PAYNE , Adrian.(2005). *Handbook of CRM*. **Elsevier Linacre House** .Great Britain.
11. Peppers, Don, Martha Rogers, et Bob Dorf pends (1999). Is your company ready for One to One marketing. **HBR–harverd business review**. New York.
12. Porter, Mechale .(1993). *L'avantage concurrentiel des nations*. **inter-éditions**. Paris.
13. Volle, Pierre, et Thierry Delécolie.(2012). *Stratégie cliente: point de vue d'expert sur le management de la relation client*. **Pearson**. France.
14. Waserman, Sylvain.(2001). *L'organisation relations clients*.: **Dunod**. Paris.

الملاحق.

الملحق (1)

استبيان خاص بموظفين متعامل الهاتف النقال

سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة: تحية طيبة وبعد

في إطار تحضير مذكرة التخرج تحت عنوان " إدارة العلاقة مع الزبون كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية " المكتملة لنيل شهادة الماستر ونظرا للأهمية البالغة لأرائكم وانطباعاتكم في نجاح هذه الدراسة، نأمل أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بصراحة تام وصدق. علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي. نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إثراء هذه الدراسة.

الجزء الأول من الاستبيان:

1- ماهي الأهداف المتوخاة من إقامة علاقات مع الزبائن؟

-	حصول على معلومات تفيد المؤسسة
-	كسب رضا الزبون
-	كسب ولاء الزبون
-	التميز عن باقي المنافسين
-	تحقيق أرباح للمؤسسة
-	تحقيق الإستدامة

2- ما تقدم مؤسستكم من اجل جذب الزبائن؟

-	بالسعر مناسب
-	بتقديم هدايا
-	بالخدمات الجانية
-	بجودة الخدمات
-	بجودة وسرعة الإنترنت

العناية الخاصة بالزبون	-
------------------------	---

3- أنت كعامل في هذه المؤسسة هل تستطيع فهم وإستيعاب انشغالات الزبائن ومعالجتها؟

نعم لا

4- عند فهمك لهذه الانشغالات هل تقوم بتدوينها على أساس أنها بيانات؟

نعم لا

5- عند إعطائك هذه المعلومات للمعنيين بالأمر ماذا يفعلون بها؟

يهملوها يدونونها في قاعدة البيانات يستعملونها في اتخاذ القرارات

لا أعلم عنها شيئاً أخرى أذكرها:

6- عن طريق ماذا تقوم مؤسستكم بجمع البيانات عن الزبائن؟

الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة مراكز البيع البريد الإلكتروني

الإتصال المباشر مع الزبون الهاتف موصل الإجتماعي

أخرى أذكرها:

7- لدى مؤسستكم قاعدة بيانات عن زبائنها؟

نعم لا

8- إذا كان نعم : هل يستطيع أي عامل أن يدخل إليها ويضيف بيانات عن زبائن فيها؟

نعم لا

9- ماهي سبل التنظيم التي تستعملونها؟

صندوق شكاوي الزبون سجل الشكاوي مكتب خاص لشكاوي

خط خاص لتنظم التنظيم عبر الموقع الخاص بالمؤسسة

أخرى

أذكرها:

10- وفق شرائح زبائنكم، ماهي أكثر آلية تأثيراً فيهم؟

طرح منتجات بأقل التكاليف (الأسعار) طرح منتجات متميزة ومختلفة عن باقي المنافسين

خدمة شريجة معينة لتلبية كافة طلباتكم الخاصة

قيم العبارات التالية بوضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة:

موافق تماما	موافق	لا أعلم محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
					11- تعتمد مؤسسة على إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون من أجل إكساب ميزة تنافسية
					12- عن طريق دراسة الحاجات الأساسية وتلبيتها تقوم المؤسسة بتوطيد العلاقة مع الزبون
					13- الزبون يعتبر مصدر لربحية المؤسسة واستدامتها
					14- إستراتيجية المؤسسة تخدم مصالح المؤسسة والزبون في نفس الوقت
					15- إن المؤسسة تبدل مجهودات كبيرة من أجل إرضاء الزبون
					16- تتعامل المؤسسة مع الزبائن كلهم بنفس المستوى لا تميز بينهم
					17- جميع الزبائن لهم نفس الربحية على المؤسسة
					18- يؤدي الاستقبال الجيد والمعاملة الحسنة إلى ولاء الزبون للمؤسسة
					19- تقوم المؤسسة بتلبية الطلبات الخاصة للزبائن عن طريق شخصنة العرض حسب أذواق وحاجات الزبائن (تشخيص العروض والخدمات)
					20- هناك دائما تدريب للعمال من أجل تحسين التعامل مع الزبائن
					21- تقوم المؤسسة بتحفيز عمالها عند معرفة معلومات وتفصيل خاصة عن الزبائن
					22- تعتمد المؤسسة على الإنترنت والموقع الخاص بها و مواقع التواصل الاجتماعي من اجل جلب البيانات عن الزبائن
					23- الاتصال في المؤسسة مع الزبون عالي
					24- لدى المؤسسة فريق خاصة من اجل التنقيب وتحليل البيانات المدرجة في قاعدة البيانات
					25- تقوم المؤسسة باستعمال برامج الإعلام الآلي في تخزين وتحليل المعلومات
					26- لذي المؤسسة إدارة العلاقة مع الزبون إلكترونيا

الجزء الثاني من الاستبيان: معلومات عامة

1-الجنس:

أنثى:

ذكر:

2-العمر:

بين 18 سنة إلى 25 سنة

بين 25 سنة إلى 40 سنة

بين 40 سنة إلى 60 سنة

من 60 سنة فأكثر

3-المستوى الدراسي:

<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>	مابعد التدرج
<input type="checkbox"/>	أساسي	<input type="checkbox"/>	ابتدائي	<input type="checkbox"/>	

4-الدخل الشهري:

<input type="checkbox"/>	أقل من 18000 دج	<input type="checkbox"/>	، بين 18000-30000 دج
<input type="checkbox"/>	بين 30000 دج إلى 45000 دج	<input type="checkbox"/>	، بين 45000 دج-65000
<input type="checkbox"/>	من 65000 دج إلى 8000	<input type="checkbox"/>	، أكثر من 80000

5- مدة النشاط:

<input type="checkbox"/>	أقل من 3 سنوات	<input type="checkbox"/>	ما بين 3 سنوات إلى 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	أكبر من 5 سنوات حددها
--------------------------	----------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	-----------------------------