

تحقيق جودة الخدمات في ضوء إدارة علاقات الزبون

دراسة تطبيقية في عدد من شركات الاتصالات العاملة في العراق

م.م بلال جاسم القيسي

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد

م.م عماد علي الدليمي

كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة العراقية

المستخلص

تبنى البحث الحالي العلاقة بين إدارة علاقات الزبون وجودة الخدمة المقدمة للزبون، اذ تشير الأدبيات بان الزبون هو الذي يسمح للمنظمات بان تربح وتنمو، لذا، يتوجب على المنظمات أن تُدير هذا الكنز المخبوء من خلال إدارة علاقات الزبون، والتي تعد في جوهرها فلسفة عمل يجري من خلالها معرفة زبائن المنظمة، وتجهيزهم بالخدمات المناسبة، في الوقت المناسب، وصولاً إلى تحقيق أهدافهم، وبما يؤدي إلى تعزيز الثقة في العلاقة التي تؤدي إلى منفعة مربحة لكلا الطرفين، في حين تمثل جودة الخدمات مجموعة الخصائص التي لها القدرة على إشباع حاجات الزبائن عن طريق الخدمات المتوافقة مع توقعات الزبائن.

لقد برزت مشكلة البحث الحالي من خلال عدة أسئلة كان أهمها هو «هل أن متغيرات إدارة علاقات الزبون لها علاقة في جودة الخدمات في المنظمات المبحوثة؟». أما هدف البحث فيتمثل في تحديد ملامح تأثير إدارة علاقات الزبون على جودة الخدمات، في حين برزت أهمية البحث من خلال تأشير نقاط القوة والضعف في جودة الخدمات المقدمة للزبائن، ومدى الإفادة من إدارة علاقات الزبون في دعم هذه الخدمات، وقد برزت أهم فرضية هي وجود علاقة ارتباط وتأثير لعلاقات الزبون وأبعادها مع جودة الخدمات وأبعادها. وكان المنهج المستخدم هو المنهج المسحي، فالعينة المبحوثة هي (٨٤) مديراً ومساعداً ومشرفاً من شركة (Zain) للاتصالات الخلوية بفروعها-Orascom MTC، وكانت من ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها البحث هو عدم تفعيل مدراء الشركات المبحوثة لأبعاد إدارة علاقات الزبون «معرفة الزبون، تفاعلية الزبون، قيمة الزبون، رضا الزبون» في تعزيز جودة الخدمات. ومن ابرز التوصيات التي قدمت في هذا الجانب انه ينبغي على المدراء الاستفادة من أبعاد إدارة علاقات الزبون في تعزيز جودة الخدمات من خلال «ضمان الجودة والاعتمادية وتقمص الدور والاستجابة والملموسية».

Abstract

Adoption of the current research of the relationship between customer relationship management (CRM) and the quality of service provided to the customer, recalling the literature that the customer is that allows organizations to win and grow, so organizations must manage this the hidden treasure through customer relationship management, which is in essence a philosophy of action through which knowledge of customers, equipped with the appropriate services in a timely manner, to achieve their goals, so as to strengthen confidence in the relationship that leads to profitable benefit for both parties, while the quality of services The set of properties that have the capacity to satisfy the needs of customers through services that are compatible with the expectations of customers.

Current research problem has emerged through several questions is the most important (it is the customer relationship management variables linked to quality of service in organizations discussed?. objective research is the identification of customer relationship management impact on the quality of services, whilst important jobs by pointing the strengths and weaknesses in the quality of services provided to customers, and how to benefit from customer relationship management in support of these services, the main hypothesis has emerged is a relationship link customer relationships and impact and dimensions with The quality of services and their dimensions. The method used is the scanning method, the sample is examined (84) as Director and Assistant Supervisor of the company (Zain) cellular communications branches (Orascom-MTC, and was one of the main findings of the research is not activate corporate managers discussed dimensions of customer relationship management (knowledge of the customer, interactive customer, customer value, customer satisfaction) in enhancing the quality of services. Abzat The recommendations are the managers should take advantage of the dimensions of the customer relationship management in enhancing the quality of services through (quality assurance, reliability, playing the role and responsiveness and tangibility).

المبحث الأول منهجية الدراسة وإجراءاتها وأدواتها

أولاً- مشكلة الدراسة:

أدركت المنظمات أهمية الزبون بعدما أصبح مركز الجهود التسويقية، إذ باتت هذه المنظمات تبحث عن سبل خدمة هذا الموجود الحيوي المهم، لاسيما أنها تتعامل مع موجود بشري، يمكن أن نطلق عليه بالصندوق الأسود لما يحمله الزبون من مشاعر وانفعالات وأذواق وثقافات متعددة، إذ يصعب معرفتها، حتى الزبون نفسه لا يعرف ماذا يريد، بسبب تقارب الصناعات والخدمات التي نُسخَت وقلّدت من قبل المنافسين لهذا أصبحت رغبة المنظمات في التوغل في معرفة الزبون، لتقديم الخدمة الأفضل ومتميزة وذات كلفة أقل.

وإذا كانت جودة الخدمات وإدارة علاقات الزبون قد حُسمت على الصعيد النظري، ولم يعد ثمة غبارٍ عليها تنظيراً وفلسفةً، فأن حسمها في الواقع الميداني يُعدّ بحد ذاته مشكلة قائمة في إطار عمل المنظمات المعنية في الدراسة وعلى هذا الأساس فأن مشكلة الدراسة سيمهد له بعدد من التساؤلات وسيتكفل الجهد الإحصائي بالإجابة عن تساؤلاته، وكما يأتي.

التساؤل الأول:

ما هو مستوى أهمية متغيرات الدراسة في المنظمات المبحوثة؟

ما هو مستوى أهمية جودة الخدمات المقدمة للزبون في المنظمات المبحوثة؟

التساؤل الثاني:

هل أن أبعاد إدارة علاقات الزبون المتمثلة بـ (معرفة الزبون وتفاعلية الزبون

وقيمة الزبون ورضا الزبون وثقافة الزبون) لها تأثير على جودة الخدمات.

التساؤل الثالث: هل أن أبعاد إدارة علاقات الزبون لها علاقة بعناصر جودة الخدمات؟

ثانياً- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة منهج المسح الاستطلاعي، وهو المنهج الذي اتسم باقتران وصف الظاهرة بتحليلها من أجل استخلاص النتائج الخاصة بها، وكونه يركز على استطلاع

الآراء إذ يعتمد على تشخيص الحالة وتحليلها وصولاً إلى استخلاص النتائج ورصد المؤشرات الأساسية. وقد استخدم (الوصف) في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمتطلبات الدراسة.

ثالثاً- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحديد ملامح تأثير إدارة علاقات الزبون على جودة الخدمات، فضلاً عن تحقيق الأهداف الآتية:

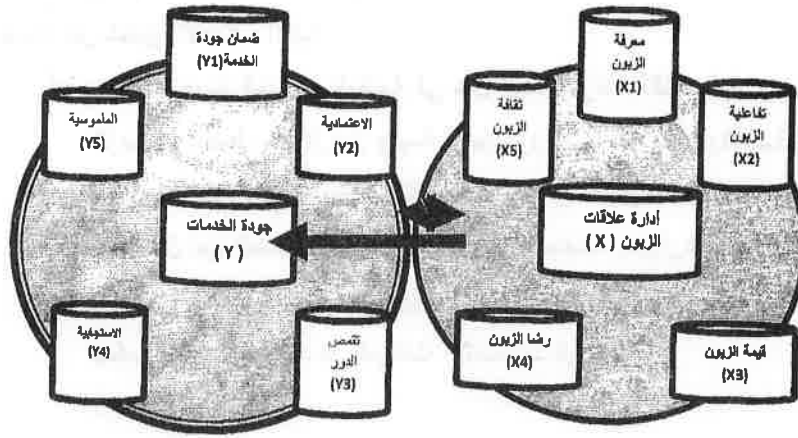
- أ- دراسة جودة الخدمات المقدمة في ظل أبعاد إدارة علاقات الزبون «معرفة الزبون والتفاعل مع الزبون وقيمة الزبون ورضا الزبون وثقافة الزبون» والتعرف على واقع تطبيق العلاقة مع الزبون ومستوى تقديم الخدمات.
- ب- تقييم كل من المتغيرات موضوع الدراسة والمتمثلة بإدارة علاقات الزبون وجودة الخدمات في ضوء استجابة العينة المبحوثة لفقرات الاستبانة والذي يعكس واقع المتغيرات في شركات الاتصالات في العراق.

رابعاً- أهمية الدراسة:

- من المؤمل أن هذه الدراسة ستحقق غدد من الاهميات يمكن أجمالها كما يأتي:
- أ- إثارة دوافع المنظمات المبحوثة عامة والقيادات الإدارية خاصة لتجاوز ظاهرة إغفال أهمية الزبون بوصفه المحور الذي تصبّ عليه استراتيجيات منظمات الأعمال، وبوصفهما من الموجودات البالغة الأهمية في المنظمات.
 - ب- تسهم الدراسة في تأشير نقاط القوة والضعف في جودة الخدمات المقدمة للزبائن، ومدى الاستفادة من إدارة علاقات الزبون في دعم هذه الخدمات.
- يتطلب تحقيق أهداف الدراسة بناء مخطط يعتمد على تركيب متغيراته الأساسية على جودة الخدمات وإدارة علاقات الزبون ويتضمن مخطط الدراسة الفرضي الذي يوضحه الشكل (١) على تقسيم متغيراته على نوعين هما:

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

- ١- المتغير التفسيري: إدارة علاقات الزبون والمتمثل بعدد من الأبعاد وهي (معرفة الزبون والتفاعل مع الزبون وقيمة الزبون ورضا الزبون وثقافة الزبون)، إذ تم الاستعانة بنموذج (Kimet al., 2003).
- ٢- المتغير الاستجابي: المتمثل بجودة الخدمات المقدمة للزبون والتي تتمثل بـ (ضمان الجودة، الاعتمادية، تقمص الدور، الاستجابية، الملموسية).



شكل (١) النموذج الفرضي للبحث

خامساً- فرضيات الدراسة:

- أ- تزداد الخدمات المقدمة من قبل الشركات المبحوثة جودة من خلال أبعادها المتمثلة بأبعاد «ضمان الجودة والاعتمادية وتقمص الدور والاستجابية والملموسية» بارتباطها مع أبعاد إدارة علاقات الزبون «معرفة الزبون، تفاعلية الزبون وقيمة الزبون ورضا الزبون وثقافة الزبون».
- ب- يتأثر تقويم جودة الخدمات الخلوية لشركات الاتصالات ايجابياً بإدارة علاقات الزبون المتمثلة بـ «معرفة الزبون وتفاعلية الزبون وقيمة الزبون ورضا الزبون وثقافة الزبون».

سادساً- إجراءات الدراسة وأدواتها:

أ - مبررات اختيار موقع الدراسة:

يعد تحديد الموقع الذي يجري فيه البحث أمراً مهماً وضرورياً من أجل تحقيق الموضوعية والصدق والثبات التي تعد كلها شروطاً لازمة في الاستبانة التي ستخص العينة المبحوثة. وعلى هذا الأساس فقد جرى إجراء مسح أولى للشركات التي يمكن أن تكون مناسبة لإجراء الدراسة فيها. فكانت شركات الاتصالات الخلوية وقد اختيرت شركة زين (Zain) للاتصالات الخلوية وللأسباب الآتية:

١- تمثل شركات الاتصالات الخلوية أحد أهم القطاعات الاقتصادية في العالم، وهي الأكثر عرضة لتغيرات السوق العراقية، خاصة بعد تحولها من سوق محتكرة من قبل شركة واحدة، الى سوق تنافسية، يبحث فيها المستهلك عن أفضل خدمة تقدمها شركات الاتصالات.

٢- اختيار شركة (Zain) للاتصالات الخلوية العالمية مجتمع للبحث، فهي تعد من الشركات العالمية الرائدة في مجال الاتصالات في العالم. ويُفترض أن تقدم للزبون العراقي خدمات ذات جودة عالية من خلال خبراتها العالمية، وتكون مصدر ثقة وسعادة للزبون.

٣- يُعد قطاع الاتصالات الخلوية من القطاعات التي تتميز بمنافسة عالية ضمن الأسواق العالمية، والتي تجعل الشركات العاملة في هذا المجال سباقاً في تقديم أفضل خدمة للزبون في كافة أنحاء العالم.

ب - الحدود الزمانية والمكانية:

جرى جمع المعلومات الخاصة من العينة المبحوثة في الشركة موضوعة البحث للمدة ما بين (١٥-٩-٢٠٠٩ لغاية ٢١-١١-٢٠٠٩) في مدينة بغداد وجرى اختيار شركة (Zain) للاتصالات الخلوية بفرعها (Orascom-MTC).

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

جدول (١) خصائص عينة البحث				
ت	المتغيرات	توزيع الخاصية	العدد	النسبة %
١	الجنس	نكر	١٥	%١٨
		أنثى	٦٩	%٨٢
	المجموع		٨٤	%١٠٠
٢	الفئة العمرية (سنة)	٣٥ - ٢٦	١٤	%١٧
		٤٥ - ٣٦	٢٠	%٢٤
		٥٥ - ٤٦	٣٨	%٤٥
		٥٦ فأكثر	١٢	%١٤
	المجموع		٨٤	%١٠٠
٣	المؤهل العلمي	بكالوريوس	٤٥	%٥٤
		دبلوم عالي	١١	%١٣
		ماجستير	٢٢	%٢٦
		دكتوراه	٦	%٧
	المجموع		٨٤	%١٠٠

المبحث الثاني الجانب النظري للبحث

أولاً - إدارة علاقات الزبون (customer relationship management):

أ: مفهوم إدارة علاقات الزبون (CRM):

أعترف بإدارة علاقات الزبون منذ منتصف تسعينيات القرن الماضي، بسبب حقيقة الطلب المتزايد من قبل الزبائن على الجودة الأرقى، والوصول الواضح والأقل تشوشاً إلى الخدمة. وهذا التأكيد على خدمة الزبون المتجددة كان قد دفع الشركات ومدراء القمة إلى التفكير مجدداً بطرائق تقليدية لتوافر الخدمة. ولقد حددت إدارة علاقات الزبون

أصلاً بأنها علاقة استراتيجية تدبر العملية التي تجمع بين أفضل ممارسات المعلومات ومعرفة مبرمجيات إدارة علاقات الزبون الملائمة للمنظمة، من أجل خدمة حاجات زبونها المشخصة وزيادة ولاءه. والرؤية الأصلية لإدارة علاقات الزبون كانت قد اعتمدت بصورة كبيرة على تكنولوجيا المعلومات وتطوير البرمجيات، والتركيز الأصلي لهذه الأنظمة كان رغبة تحولها إلى عملية تفاعل الزبون المتجهة خارجياً المصممة لإكمال عمل تكنولوجيا المعلومات المنظمة المتجهة داخلياً. ولعلّ أهم ما يُذكر أن النمو التكنولوجي وثورة الانترنت في التسعينات كانت كلها قد وفرت الأساس لإدارة علاقات الزبون من خلال تأسيس قنوات البيع المباشرة مع تفاعل الزبون السريع ودورات المبيعات الأقصر (Smith,2006:87).

عرف (Harper,2003:2) إدارة علاقات الزبون، بأنها فلسفة عمل يجري من خلالها معرفة زبائن المنظمة، وتجهيزهم بالخدمات المناسبة، في الوقت المناسب، وصولاً إلى تحقيق أهدافهم، وبما يؤدي إلى تعزيز الثقة في العلاقة التي تؤدي إلى منفعة مربحة لكلا الطرفين. كما عرفها كل من (Kreauter&Moedritsher,2002:1) على أنها فلسفة أعمال موجهة نحو الزبون تتضمن تحليلاً وتخطيطاً ورقابة على العلاقات مع الزبون وإدارة التفاعلات معه. ومن وجهة نظر (Gebert et al., 2002:2) عرفها بأنها عمليات تفاعلية تحقق التوازن الأفضل بين استثمارات المنظمة وإشباع حاجات الزبون لتوليد أعلى ربح. أشار (نجم 2005:304) إليها بأنها الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات والعمليات والتكنولوجيا والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة. على وفق ما جاء به (Kok&Zyl,2006:6) أن إدارة علاقات الزبون هي نشاطات المنظمة المرتبطة بتطوير الزبائن والمحافظة عليهم، وتمثل مجموع عمليات الأعمال الداخلية مثل المبيعات والتسويق ودعم الزبون مع استخدام التقنيات المتطورة. وجاء (نجم 2008:330) بتعريف أوسع لإدارة علاقات الزبون، ليؤكد بأنها الاستخدام الواسع لتقنيات المعلومات وشبكات الأعمال وبرمجيتها وأنظمتها الخبيرة من أجل إدامة وتطوير العلاقات مع الزبون، وهذا التعريف يقوم على مدخل التكنولوجيا التي قدمت إمكانات عظيمة في عملية التشابك الفائق والاتصال المستمر بالزبون.

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

ويمكن تعريف إدارة علاقات الزبون بشكل أكثر تركيزاً، بأنها فلسفة أعمال طويلة الأجل تهدف الى تعزيز قيمة المنظمة عن طريق الاستخدام الاستراتيجي الفاعل للمعرفة لرفع قيمة الزبون وولائه وبناء علاقات قوية معه والمحافظة عليه وإيصال صوته ليكون شريكاً حقيقياً لها عبر دورة حياته مع المنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة. وأن إدارة علاقات الزبون هي من الموجودات الأساسية للمنظمة، واعتبرت الزبون كالزراع على أرضها، إذ تتولى إيجاد خدماته بأحسن وجه، من خلال معرفته، وتحقيق رغباته ورضاه، والاهتمام بولائه، ورفع قيمته، والاحتفاظ به، وإيصال صوته، ومن ثم تقوم بحصد أفضل الثمار وتعزيز القيمة والنمو والشهرة.

ب: منافع إدارة علاقات الزبون:

أزداد وعي المنظمات وإدراكها للعديد من المنافع المحتملة التي تزودها إدارة علاقات الزبون، وقد اقترح (Kimet al ., 2003 : 4) أربعة منافع وهي:

- ١- ازدياد القدرة على الاحتفاظ بالزبائن وضمان ولائهم.

- ٢- مستوى عالٍ من ربحية الزبائن.

- ٣- قيمة أبتكارية للزبون.

- ٤- توحيد المنتجات والخدمات.

وأضاف (Kok,2006: 7) عدد من المنافع التي تعود من إدارة علاقات الزبون

على المنظمة وهي:

- ١- تساعد قسم التسويق بتحديد واستهداف أفضل الزبائن للمنظمة، وفي إدارة

الحملات التسويقية مع الأهداف الفرعية والكلية الواضحة، وفي توليد القنوات النوعية لفرق المبيعات.

- ٢- تساعد في تحسين مبيعات أمين الصندوق، والربح وإدارة المبيعات عن طريق

جعل المعلومات التي يشترك فيها عدد من الموظفين المتأهلين.

- ٣- تسمح بتشكيل علاقات فردية مع الزبائن بهدف تحسين رضا الزبون وتعظيم

الأرباح، وتحديد الزبائن الأكثر ربحاً، وتزويدهم بأعلى مستوى من الخدمة.

- ٤- تزيد إدارة علاقات الزبون من الاحتفاظ بالزبائن، والإيرادات، والولاء والرضا،

والاهم من كل ذلك تزويد العاملين بالمعلومات والعمليات المطلوبة لمعرفة

زبائنهم، وفهم احتياجاتهم، وبناء العلاقة بفاعلية بين المنظمة، وقاعدة زبائنهم، وشركاء التوزيع لديها.

٥- تزود إدارة علاقات الزبون بالمنفذ العالمي إلى الزبون وقواعد البيانات المتعلقة به وتحسين عمليات الأعمال، وتقليل المبيعات العامة، والتسويق والكلفة التشغيلية.

ج: مراحل إدارة علاقات الزبون:

أشار الباحثون (ستون وآخرون، 2003)، إلى أن العلاقة مع المنظمة تخضع إلى سلسلة من المراحل وقد تتطور لتصل إلى علاقة متينة، وقد لا يستمر الزبون، وينتقل بين نماذج المنتجات والخدمات الكثيرة من المنظمات أو الباعة. وعلى أية حال أن العلاقة مع الزبون، وكما موضحة بالشكل (٢) تمر بسبع مراحل هي: (الكعبي 2006 : 42)

١- مرحلة جذب الزبون: إذ يجري تشخيص الزبون المناسب على وفق المعايير التي تتسجم مع تصورات المنظمة.

٢- مرحلة الإجابة عن تساؤلات الزبون: حينما يتردد الزبون على المنظمة، يبادر بطرح مجموعة من الأسئلة والاستفسارات، تعد الإجابة عنها في غاية الأهمية.

٣- مرحلة الترحيب بالزبون: يقدم الزبون حين ترده على المنظمة فرصة لإدارة المنظمة للتعرف عن كثر بخصوص الرعاية والاهتمام التي يحصل عليها الزبون.

٤- مرحلة تبادل المعلومات: تعد من المراحل المهمة في العلاقة بين المنظمات والزبون، إذ تتضح للزبون المعلومات الضرورية التي يحتاجها بشأن السلعة أو الخدمة التي تتعامل بها المنظمة.

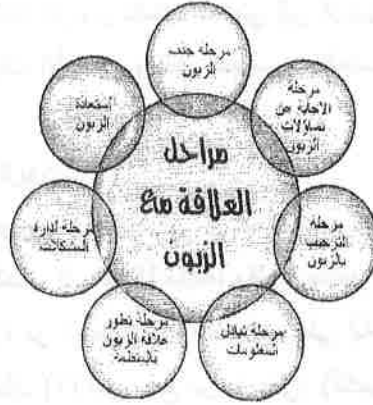
٥- مرحلة تطور علاقة الزبون بالمنظمة: يتم تطور العلاقة بين الطرفين بشكل آمن مع الاستجابة لرغبات ولطلبات وطموحات الزبون بشكل دقيق في الوقت المحدد.

٦- مرحلة إدارة المشكلات: ربما تظهر أثناء التعاملات بين الزبائن والمنظمة بعض المشكلات والمعوقات التي تحتاج إلى حلول من جانب المنظمة.

٧- مرحلة استعادة الزبون: من المحتمل أن ينهي الزبون علاقته بالمنظمة لأسباب مختلفة، قد يكون بسبب الخدمة المتدنية أو السعر المرتفع، إلا أن تدارك الموقف قد

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

يعيد الزبون إلى التعامل مع المنظمة. من المؤكد إن قبول الزبون بمستوى الجودة أو السعر أو الخدمة، لابد أن يكون مساوياً أن لم يكن أعلى من مستوى المنافسين.



شكل (٢) مراحل العلاقة مع الزبون

ح: أسباب تبني إدارة علاقات الزبون:

تتبلى إدارة علاقات الزبون مبدأ الاحتفاظ بالزبائن، وتهتم بهذا المبدأ أكثر من مبدأ البحث عن زبون جديد، استنادا إلى الحقائق الآتية: (Gray& Byun,2001:10)

١- على وفق مبدأ باريتو، يولد (20%) من زبائن المنظمة الحاليين (80%) من أرباحها.

٢- تبذل المنظمة جهود بيعية أكبر للزبون الجديد نسبة للزبون الحالي.

٣- يؤدي الزبون الأصيل دورا ايجابيا في عملية الحصول على زبائن جدد وبدون كلفة تذكر.

٤- الاحتفاظ بنسبة (25%) من الزبائن الحاليين يسهمون في (25%) من أرباح المنظمة.

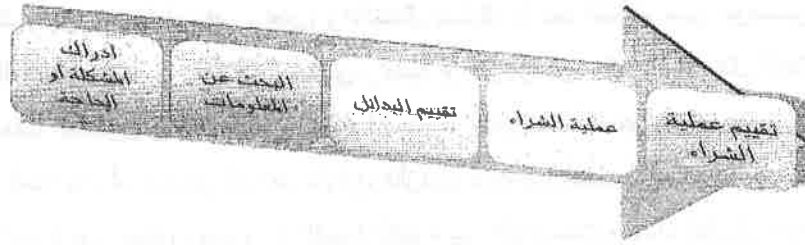
د: سلوك الزبون:

يبدل المسوقون في المنظمات الناجحة جهوداً كبيرة لفهم حاجات زبائنهم، وللحصول على فهم أفضل لسلوكهم الشرائي. كما أن قدرة الشركة على بناء وإدامة علاقات مرضية مع

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

الزبائن تتطلب فهماً أفضل لسلوك الشراء، فالسلوك الشرائي هي عملية اتخاذ قرار، والأفعال المتعلقة بقيام الفرد بشراء واستخدام المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، فإن المسوقين يقومون باختبار التأثيرات الأساسية حول الأسئلة الآتية: لماذا، أين وكيف يقوم الزبون بالشراء، ويكون المسوقين في وضع أفضل للتنبؤ بكيفية استجابة الزبون لإستراتيجية التسويق لاسيما بالشركة (Pride, 2000: 197)، فالجواب يكمن عميقاً في رأس الزبون، وإن فهم عقل الزبون هي ليست بالمهمة السهلة. المستهلكون أنفسهم وفي أغلب الأحيان لا يفهمون بالضبط ما الذي يؤثر في شرائهم (Kotler&Armstrong,2005:143) وهذا ما ستجيب عليه الدراسة الحالية في تساؤلها الفكري الأول.

أجمع الباحثون والمؤلفون على سلسلة شراء المشتري التي تسمى عادة بالسلوك الشرائي للزبون، وبرز هؤلاء الباحثين (Kotler,2005:6)، (Pride, 2000 : 197) أذ تتضمن هذه السلسلة والتي تبدأ بإدراك المشكلة أو الحاجة والبحث عن المعلومات وتقييم البدائل وعملية الشراء وتقييم عملية الشراء الماضية.



شكل (٣) سلسلة قرار شراء المستهلك
(Kotler,2005:6)

تحديد المشكلة: وتسمى في بعض المصادر إدراك الحاجة: يتحقق الشعور بالمشكلة عندما يشعر المشتري بالفرق بين الحالة المرغوبة والحالة الفعلية، وربما يكون تحديد المشكلة سريعة أو بطيئة، وربما يواجه بعض الأفراد مشكلة أو حاجة معينة، ولكنهم لا يكونون

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

منتبهين لها أو مهتمين بها، والمسوقين يستخدمون رجال التسويق والإعلان والتعبئة والتغليف للمساعدة في حل هذه الحاجة.

البحث عن المعلومات: هي عملية قيام المستهلك بجمع المعلومات والاطلاع ومعرفة الأنواع المتوفرة والأسعار والفوائد التي تعود من المنتج.

تقييم البدائل: يستخدم المستهلك المعلومات لتقييم البدائل واختيار الصنف أو العلامة، ويستخدم المستهلك حسابات دقيقة وتفكير منطقي، وفي بعض الأحيان يعتمدون على أصدقائهم في هذا الأمر، ويمكن أن يقارن المستهلك بين الجودة والسعر، والقيمة.

قرار الشراء: بعدما يُقِيم المستهلك الأصناف والبدائل والعلامات المتوفرة سوف يختار أكثر العلامات فائدة ويمكن أن يؤثر في قرار الشراء بعض الأشخاص المقربين أو بعض العوامل مثل الدخل، السعر، منفعة المنتج المتوقعة.

سلوك ما بعد الشراء: وظيفة المسوقين لا تنتهي بمجرد بيع المنتج، فبعد شراء الزبون المنتج قد يكون راضياً أو غير راضٍ، والانشغال بسلوك ما بعد الشراء هو موضوع اهتمام المسوقين، فمعرفة إذا كان المشتري راضياً أو غير راضٍ يكون من خلال العلاقة بين توقعات المشتري والأداء الفعلي للمنتج. فالمنتج إذا كان تحت ما هو متوقع، فالمشتري سيخيب أمله، به، أما إذا كان كما هو متوقع، فالزبون سيكون راضياً، أما إذا تجاوز التوقعات، فالزبون سيكون مسروراً. الفجوة الكبيرة بين التوقعات والأداء تخلق عدم الرضا للزبون.

وفي المجال ذاته طور (سميث، 2001:216) نموذجاً أطلق عليه (قائمة مراجعة الخطة التسويقية) من خلال رضا الزبون أو عدمه، إذ أن الزبون الراضي يؤدي إلى الولاء، ومن ثم تكرار عملية الشراء، والعكس صحيح، وقد أطلق (كوتلر وآخرون، 2002:210)، على هذه المرحلة (رد الفعل الشرائي) إذ يقوم فيها الزبون بأعمال لاحقة بعد اقتنائه بالسلعة بالاعتماد على الرضا وعدم الرضا الذي يظهر نتيجة الشكوك في صحة الاختيار التي تظهر بعد عملية الاختيار.

ر: متغيرات وأبعاد إدارة علاقات الزبون:

أ - الولاء والرضا والمبادئ العامة لهما

«الزبائن الراضون يصبحون رسلاً» هذه العبارة قالها (Duan Collins) الرئيس التنفيذي لشركة (Parker). أن هدف المنظمات ليس إيجاد زبائن بل إيجاد معجبين (Fans). وكلمة Fan هي اختصاراً لكلمة (Fanatic) وتعني «متعصب» التي تصف كيف يشعر زبائن شركة هارلي للدراجات البخارية تجاه منتجات هذه الشركة (كوتلر، 2000:158). تبحث المنظمات اليوم عن طرق الاحتفاظ بالزبائن وزيادة ربحيتهم. وما دامت كلفة اكتساب الزبون الجديد تبلغ خمسة أضعاف كلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي، فإن المنظمات تسعى إلى تطوير استراتيجيات راسخة لإدارة العلاقة مع الزبائن والتي يكون لها مكون مكمل لإدارة المعرفة، وقد طوّرت كثير من المنظمات ونفذت خطوات إدارة العلاقة مع الزبون في محاولة لمعرفة المزيد عن الزبائن وتطوير علاقة محسنة معهم، على أمل أن تتوّج هذه الجهود بالولاء والرضا المتزايد من الزبون.

عُرف ولاء الزبون بأنه استعداد الشخص المستهلك لبذل الطاقة للوفاء لمنظمات الأعمال، بحيث تظهر درجة تطابق الزبون مع المنظمة التي يتعامل معها ودرجة ارتباطه بها (العنزي، 2003:18)، وهو مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون (نجم، 2008:336). وأكد (Poukkula, 2004:2) أن أي حوار بين البائع والزبون يجب أن يقود إلى رضا وولاء والتزام وثقة وربح، وهذه الفرضية تُدعم من قبل مدارس علاقات التسويق التقليدية.

ويضيف كل من (Teklitz & McCarthy) أن تحليل إدارة علاقات الزبون يركز على تحليل خلق البيانات من الجانب العملياتي، وأن إحدى مفاتيح الربحية لأي مشروع هو ولاء الزبون (Teklitz, Frank & McCarthy, 1999:5). أما أبرز ما أشار إليه (Kotler, 2005:23) في هذا الاتجاه إن الإدارة الجيدة لعلاقات الزبائن تخلق هناءة للزبون، بالمقابل أن الزبائن السعيدين يبقون موالين ويتحدثون بإيجابية للآخرين عن المنظمة ومنتجاتها، وهناك فرق بين الرضا والرضا التام وحتى الهبوط الطفيف في الرضا قد يخلق هبوط هائل في الولاء، وهكذا فإن الهدف من وراء إدارة علاقات الزبون، هو ليس فقط خلق رضا الزبون ولكن إسعادهم أيضاً. لذا فمن الضروري الحصول على بيانات

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

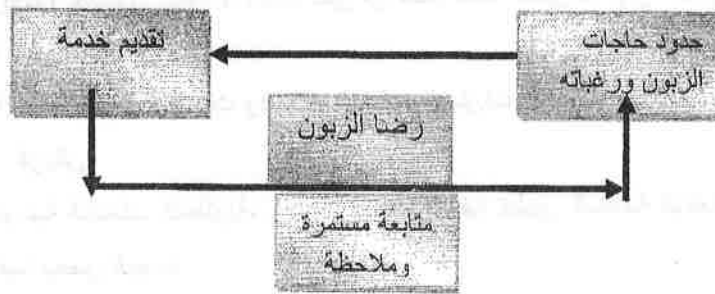
عن الزبائن بشكل مناسب وإدارتها وتحويل هذه البيانات إلى معرفة قيمة يمكن الاشتراك فيها وزيادتها لتحسين وتصنيع عروض المنتجات والخدمات على وفق طلب الزبائن فان خطوات إدارة علاقة الزبون لن تصل إلى إمكانيتها المتكاملة لتحويل الزبائن العاديين إلى موجودات الزبائن المخلصين مدى الحياة (Kok, 2006:3).

ويعرف (Ganzarol et al., 2003:1) إدارة علاقات الزبون، بأنها صيانة العلاقات الطويلة المدى المفيدة بشكل متبادل مع الزبائن المهمين بشكل استراتيجي. وهذه إشارة إلى أن الاحتفاظ بالزبائن أهم عامل في إدارة علاقات الزبون. ولقد أشار (O'Brien, 2003: 219) حول أهمية الاحتفاظ بالزبون، إلى أن المنظمة تستطيع أن ترفع أرباحها إلى (80%) من خلال زيادة احتفاظها بالزبون (5%) سنوياً فقط. وهذه إشارة إلى أن الاحتفاظ بالزبون أهم بكثير من اكتسابه، وأن الزبون الذي تحتفظ به المنظمة يكون بالتأكيد راضياً، والزبون الراضي يخبر من (8-10) أشخاص عن خبرته، وأن فرص بيع المنتج إلى زبون جديد هي (15%) بينما تكون فرص بيع المنتج إلى زبون حالي هي (50%)، وأن (70%) من الزبائن المرتدين سيعاودون التعامل مع المنظمة، إذا ما حاولت المنظمة وبسرعة الاهتمام أو الاعتناء بالخدمة. ويقول (كوتلر وآخرون, 2002:211) لسوء الحظ أن النظرية التقليدية للتسويق مكرسة لفن جذب الزبائن الجدد، وليس لإقامة العلاقات المتبادلة، وفي أحد تقارير المعلومات عن ما أذا خفّضت المنظمة معدل فقدان الزبائن إلى 5% فقط، فسوف يكون بإمكانها رفع أرباحها إلى (85%).

يشير (Kotler & Armstrong, 2005:7) إلى أن عملية جذب الزبائن والاحتفاظ بهم قد تكون مهمة صعبة، وأن الزبائن عادة ما يواجهون صفراً من الخدمات المميزة لهم، فما هي الخدمة التي سيختارونها...؟ فالزبون عادة سيشتري من المنظمة التي تقدم أعلى قيمة محسوسة يمكنهم الحصول عليها. ويضيف أن رضا الزبون يعتمد على الأداء المحسوس للمنتج المرتبط بتوقعات المشتريين، فإذا فشل المنتج في الأداء خلال مدة قصيرة فإن الزبون سيكون غير راضٍ، وأما إذا تطابق الأداء مع التوقعات، فإنه سيحقق رضا وولاء الزبون، وإذا تجاوز الأداء التوقعات فإن الزبون سيكون راضياً

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

جداً و سعيدياً، إن هدف المنظمات الناجحة هو الزبون المسرور من خلال الوعد بما يستطيعون تقديمه وإيصاله، ومن ثم تقديم ما هو أكثر مما وعدوا به. أشار (Baumeister,2002:2) إلى أن بقاء المنظمة واستمرارها ونجاحها في المرحلة الحاضرة التي تتسم بالانفتاح والمنافسة، وأتساع ظاهرة العولمة وتأثيرها على مدى استجابتها لحاجات ورغبات الزبائن المعنيين بمخرجاتها، أو الإفاد من خدماتها، ويتطابق الرأي مع (غاتو، 2004: 113) إذ ذكر أن تحقيق أرضاء الزبون بتحديد احتياجاته ورغباته وتوقعاته وتلبيتها، وأن رد فعل الزبون لتأدية الخدمة المقدمة هو محصلة خدمة الزبون الفاعلة، والزبائن الراضون هم الزبائن المتكررون والشكل (3) يبين ذلك.



الشكل (3) رضا الزبون من خلال تقديم الخدمات
المصدر: غاتو، ريكس، (2004)، «دليل المدير الذكي»، تعريب هشام الدجاني، مكتبة

وبالاتجاه ذاته يؤكد (Kamakura et al.,2004:12) أن الاحتفاظ بالزبون يؤثر تأثيراً واضحاً في زيادة أرباح المنظمة، كما يسهم في زيادة القيمة المالية لها، في حين تكون لقيمة الزبون طويل الأمد أهمية كبيرة لدى المجهزين وأصحاب المصالح، لإدراكهم إن الاحتفاظ يمثل العامل الأساس لزيادة الربح. وكما يساعد التركيز على الزبون، التنبؤ أي من يشكلون خطراً عند انسحابهم من المنظمة، وبهذا الصدد ينوه (Peter&olson,1994) أن المدراء الذين يريدون أرضاء الزبون لكسب ولائهم، يحتاجون إلى تحليل وفهم معمق لأولئك الزبائن، وأن فهم سلوك الزبون هو التعرف على العناصر الأساسية لهذا السلوك (Wright & Kearns,1998 : 4).

يصرّح (كوثر وآخرون, 2002:40) بأن المنظمات تدرك أن فقدان زبون واحد لا يعني إلا ضياع وفقدان صفقة متكاملة، وهذا يعني ضياع سلسلة متكاملة من المشتريات التي كان يمكن أن يقوم بها الزبون أثناء تعلقه أو تمسكه بهذه العلامة التجارية أو تلك. ويضيف القول، إن إدارة الطلب تعني إدارة الزبائن، فالطلب على إنتاج المنظمة ينطلق من مجموعتين: الزبائن الجدد والزبائن الدائمين. وكانت نظرية وممارسة التسويق التقليدية مركزة على جذب الزبائن الجدد وبيعهم السلع أو الخدمات. وأما اليوم فقد تغيرت الظروف، فضلاً عن اتباع استراتيجيات تهدف إلى جذب الزبائن الجدد، وعقد الصفقات معهم تقوم المنظمات بكل ما هو ممكن للحفاظ على زبائنها القدامى ودعم العلاقات الدائمة معهم. ويؤكد (جاستون, 1998:281) على أن هناك ثلاثة متغيرات تؤثر على رعاية الزبائن:

- الإمام بطبيعة المنتجات وامتلاك العاملين للمهارات المختلفة في تعاملهم مع الزبائن.
- نوعية الخدمات المطلوبة، وأدراك الزبائن لكيفية تطبيق المنظمة لتوقعات الزبائن فيما يخص الجودة.
- الهيكلية وتشكيلات المنظمة اللذان يحددان مدى فاعلية تقديم الخدمات ابتداءً من الاتصالات الأولية مع الزبائن وانتهاءً بتقييم الزبائن لما يتلقون من خدمات.
- يتطلب التطبيق الفاعل لبرامج العناية بالزبائن اتباع ثلاث خطوات أساسية: الأولى تحديد طبيعة ومكونات الخدمات المتاحة للزبائن. ويمكن تحليل كل من الخدمات المتوفرة لتحديد:
 - شبكة العناصر المستخدمة في تزويد الخدمات.
 - العملية التنظيمية الداخلية التي تسهم في تحقيق العناصر.
 - نقاط الاتصال مع الزبائن خلال العملية الاستهلاكية، أن هذا التفصيل يشكل الأساس الذي تقوم عليه المرحلة الثانية: وهي تحديد المعايير التي يمكن من خلالها معرفة مدى جودة الخدمات المقدمة. وبعض هذه المعايير تتضمن مظاهر محسوسة (كتكاليف أسعار المكونات المستعملة في أنظمة الكمبيوتر الحديثة المستخدمة لخدمة الزبائن)، وأما المعايير الأخرى فهي مبنية على أسس محسوسة كمدى تعاون العاملين والوقت اللازم للرد على شكاوى الزبائن.

المرحلة الثالثة لبرامج رعاية الزبائن، التي تنص على تنظيم العيّنات التي تحدد ما إذا كان هنالك أي تنوع بين الأداء الحقيقي والأداء المرغوب فيه وعندما يكون هنالك تنوع بين الجودة الحقيقية والمرغوب فيها للخدمات يجب على المنظمة أن تباشر ب خطة علاجية لهذا الغرض.

أهتم الباحثون في الآونة الأخيرة بالزبون وعدّوه الركيزة الأساسية لأية منظمة، خدمية كانت أم تصنيعية. فقاموا بإطلاق الصيحات من أجل كسب الزبون، لذا يعلن (Stoleunard) الذي يدير إحدى أكبر الأسواق في العالم عن قاعدتين لموظفيه «صرخة اليوم هي: الزبون هو رقم (١)، القاعدة الأولى: الزبون دائماً على حق. القاعدة الثانية: إذا كان الزبون مخطئاً، فأرجع إلى القاعدة الأولى» (كوتلر، 2000: 142) لذا أفرد (Hoffman&Batson, 1997: 271) مجموعة من المنافع المهمة جداً لرضا الزبون وهي:

- إذا كان الزبون راضياً عن المنظمة فإنه يتحدث إلى الآخرين، وهذا يؤدي جذب الزبائن الجدد.
- عندما يكون الزبون راضياً عن الخدمة المقدمة إليه، فإن قراره بالعودة إلى المنظمة سيكون سريعاً.
- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه سيقول من احتمال توجه الزبون إلى منظمة أخرى أو منظمات منافسة.
- إن المنظمة التي تهتم برضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين، لاسيما في إطار المنافسة السعرية.
- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه سوف يدفعه للتعامل في المستقبل مع المنظمة مرة أخرى.
- يعد رضا الزبون بمثابة تغذية عكسية للمنظمة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه، مما يجعل المنظمة تطور خدماتها المقدمة إلى زبائنها.
- تتمكن المنظمة التي تسعى إلى قياس رضا الزبون من تحديد حصتها السوقية.
- يعد رضا الزبون مقياس جودة الخدمة المقدمة.

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

ز: قيمة الزبون والعوامل الثقافية المؤثرة في سلوكه

١- قيمة الزبون:

هي الأرباح الملموسة وغير الملموسة المكتسبة من نشاطات إدارة علاقات الزبون، والتي تساعد على تنظيم العلاقة مع الزبون بشكل ناجح، ويمكن تحقيق قيمة الزبون مثلاً من خلال القيمة المضافة بالمعلومات الوثيقة الصلة في الجماعات الفعلية وبرامج الولاء، ولغرض تحديد قيمة الزبون، نحتاج إلى تحليل معلومات مثل حملة التسويق وعدد الزبائن المحتفظ بهم وصافي المبيعات، ويتوجب على إدارة علاقات الزبون أن توفر للزبون وللمنظمة التجارية قيمة مربحة متبادلة (Kim et al., 2003:13).

عرّف (Pfeifer et al., 2004:6) قيمة الزبون بأنها قيمة الشيء، أي السعر المكافئ للنقد في الوقت الحاضر والذي يمكن أن يدفعه الزبون لقاء الحصول على منافع التدفق النقدي المستقبلي، وأشار إليها (Giffin, 2002:2) بأنها القيمة الناتجة من إسهامات الزبون في الأرباح القابلة للتوزيع، وأن قيمة الزبون تساوي قيمة المنظمة، ولقد اعتمد التسويق الحديث على خلق القيمة للزبائن، فمن خلال الشكل (٤) الذي أشار إليه (Kotler & Armstrong, 2005:6) والذي يوضح خمسة نماذج بسيطة لعملية التسويق لتنتهي بالحصول على قيمة من الزبائن، بينما تكون الخطوات الأربع الأولى، هو عمل المنظمة على فهم الزبائن، وبناء علاقات قوية بهم، وفي الخطوة الأخيرة تحصد المنظمة الجوائز جراء خلق قيمة رئيسة للزبائن، فمن خلال خلق قيمة للزبائن سوف تحصل المنظمة بالمقابل قيمة منهم على شكل أرباح، وأن القيمة المقترحة، أو المقدمة من المنظمة عبارة عن مجموعة من الفوائد أو القيم التي توصلها إلى الزبائن لضمان إشباع حاجاتهم، وتحقيق رضاهم. ومن خلال الأفكار المطروحة آنفاً يمكن تعريف قيمة الزبون بأنها الأرباح الملموسة وغير الملموسة المكتسبة من نشاطات إدارة علاقات الزبون، والتي تساعد على تنظيم علاقات قوية و مربحة مع الزبائن بشكل ناجح. ويضيف أن عملية جذب الزبائن والاحتفاظ بهم قد تكون مهمة صعبة، لأن الزبائن يواجهون صفّاً من المنتجات والخدمات المحيرة لهم، وأن الزبون سيشتري عادة من المنظمة التي تعرض أو تقدّم أعلى قيمة محسوسة يمكنهم الحصول عليها.

و: العوامل الثقافية المؤثرة في الزبون:

عرف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الموحد الثقافة بأنها «عادات وتقاليد المجتمع الصميمة» (العلاق، 1983:150). أما قاموس (Oxford, 1987:210) فقد عرفها بأنها «كل الفنون والمعتقدات والعادات الاجتماعية، وخصائص المجتمع». وأشار إليها قاموس (Longman, 1983:270) أنها «الفنون والعادات والمعتقدات، وكل المنتجات الأخرى للفكر الإنساني والتي يقوم بها الأفراد خلال فترة زمنية معينة». وعرفها (Avruch, 2003:1) أنها القيم، والمعتقدات، والرموز التي تنتقل عبر المجتمع، والمعايير التي يفسرها الأعضاء ويجعلون سلوكهم وممارساتهم تصبح ذات معنى. وعرفها (Smith, 2004:1) أنها مجموعة القوى المحددة للسلوك البشري، التي تتكون من شبكة من المفاهيم، اللغة المشتركة، المحددات، والتوقعات المشتركة المدعومة فترة زمنية من الوقت .

يشير (Kotler , 2005 : 144) أن العوامل الثقافية تمارس تأثيراً قوياً وواسع النطاق في سلوك الزبون والثقافة هي من أكبر الأسباب المؤدية لسلوك وحاجات الأشخاص، فالسلوك الإنساني يتطور وينضج الى حد كبير في المجتمع. الطفل يتعلم القيم الأساسية والإدراك والحاجات والسلوكيات من العائلة ومن التقاليد المهمة الأخرى. مثلاً الطفل في الولايات المتحدة يتعلم ويكتشف طبيعياً قيم الانجاز والنجاح والحركة والارتباطات والعلاقات والكفاءة، الواقعية والتقدم والرفاهية المادية وخصوصية الفرد والحرية والإنسانية واللياقة البدنية والصحة. أن كل مجتمع يمتلك ثقافة واتجاه نحو التسوق، فالأسرة والأطفال لديهم رأي كبير في الأصناف التي يشترونها، أن الأسباب أكثر وفاء للعلامة والصنف، وهم يدعمون المنظمة التي تبدي اهتماماً خاصاً بهم. يُلاحظ المسوقون دائماً التغيرات الثقافية في الطلب ويكتشفون المنتجات الجديدة التي يحتاجها المستهلكين، مثال ذلك، تغير المجتمع تجاه الاهتمام بالصحة واللياقة البدنية، مما يتوجب على المسوقين خلق الخدمات الجديدة التي تدعم الصحة واللياقة البدنية، ومعدات الرياضة وبرامج الرشاقة والغذاء الخاص، التغير نحو عدم الرسمية نتج عنه المزيد من الطلب على الملابس غير الرسمية والأثاث المنزلي البسيط.

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

ي: معرفة الزبون والعمليات المرتبطة بها:

١- معرفة الزبون- من هم زبائننا....؟ ماذا يريدون.....؟ كيف يشترون.....؟ ماذا يمكننا أن نبيع لهم أكثر من ذلك.....؟ كم هو موالى لنا.....؟ أي واحد منهم مربح.....؟ هذه الأسئلة صعبة الإجابة جداً، إذا كان الزبائن يدارون منعزلين عن الأقسام ووحدات العمل والإدارة. أصبحت معرفة الزبون شريان الحياة، رغم ذلك كل مدير تنفيذي يشتكي من قلة معرفته بالزبون. فالمعرفة هي أن تضمن أنك طوّرت منظمة ملائمة أكثر وبشكل محدد وتحتاج الى بيانات زبون عالية النوعية. ويشير (Kim et al.,2003:13) إلى أن معرفة الزبون هي تفهم حاجاته ولحاحاته مما يؤثر على طرق التفاعل معه، وتعد معرفة الزبون من المتطلبات الضرورية وجزءاً أساسياً للوفاء بحاجاته المستقبلية وللنهوض بعمليات الإدارة.

يشير (Henninget al.,2002:2) إلى أن المعرفة حول الزبائن يجمع الفهم حول بواعث الزبون، والمعرفة من الزبائن هي معرفة الزبائن حول المنتجات والمجهّزين والأسواق، ضمن التفاعلات مع الزبائن، هذه المعرفة يمكن أن تجمع لتغذية التحسين المستمر، ومثال ذلك تحسين الخدمة أو تطوير المنتج الجديد. ويضيف Gibbertet (al.,2003:2) أن إدارة علاقات الزبون هي إدارة المعرفة من الزبائن، أي بمعنى آخر المعرفة الساكنة في الزبائن بالمقارنة مع المعرفة حول الزبائن، مثال ذلك خصائص الزبون وتفضيلاته السائدة.

أن فكرة معرفة الزبون هي المعرفة التي تحيط بالزبون، فضلاً عن المعرفة التي امتلكت من قبل الزبون وأن أحد البواعث الرئيسة لتطبيق إدارة علاقات الزبون، هو تعقب سلوك الزبون، لكسب البصيرة الى معرفة أذواقه وحاجاته لتساعد هذه المعلومات على تصميم أفضل المنتجات.. الخ (Mithas&Krishnan,2004:10) . أن معرفة الزبون تتعلق بثلاث خصائص الأولى: هي معرفة الزبون حول الخدمات التي تشتري، والثانية: المعرفة التي يجب أن تمتلكها المنظمة والتي من خلالها تساعد الزبون لاتخاذ قرار الشراء، والثالثة: هي المعرفة الحالية التي يفهمها الزبون.

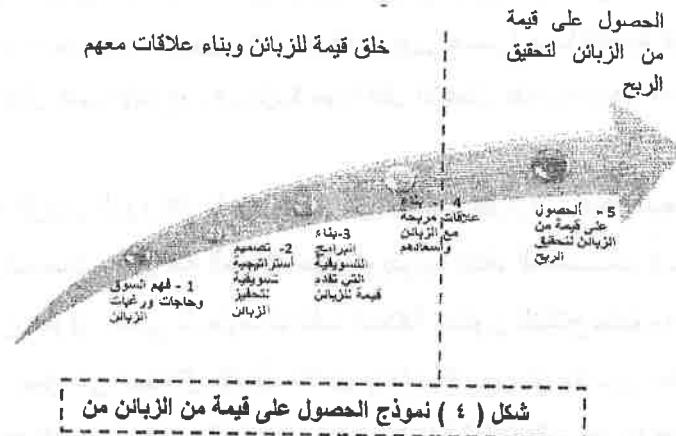
إن عرض المنتجات أو الخدمات لوحدها لم تعد كافية، فالمنظمات يجب أن تزود زبائنهم بالتجارب المقنعة، وإن المعرفة المتزايدة حول مهارات الزبائن وحاجاتهم، تمكن

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

الأعمال التجارية لاستباق الفرص، لتحسين تجارب الزبائن، وتزودهم أفضل الخدمات، وبالتالي يصبحون مركز رضا الزبون وتعد معرفة الزبون عنصراً مهماً للتغذية الراجعة المتكررة والتي تؤثر على الإبداع، وهي ثروة مهمة لكل الأعمال التجارية وهي مصدر قيمة للزبون.

معرفة الزبون ثروة إدارية حرجة، وهو القاعدة للقرارات الاستراتيجية في تطوير السلع والخدمات، وإن قلة المعرفة مكلفة وبدونها تفتقد المنظمات فرص العائد، ومن دون التوفر العالي للمعلومات ذات العلاقة ستكون النتائج مشؤومة. وإن المنظمات التي تخفق في استغلال تقنيات تكامل بيانات الزبون لن تكون عندها قدرة الرد بسرعة لتغيير اتجاهات السوق. ويضيف (Kim,et al .,2003:13) أنهم الصعب تصنيف الزبائن بسبب تنوع أذواق الزبون وتفضيلاتهم، ومن أجل تحليل حاجات الزبون تستخدم إدارة علاقات الزبون أدوات استخراج بيانات وتقنيات تخزين ملائمة، ونستطيع أن نتعلم ونستفهم عن خواص الزبون بتحليل معرفة واحتفاظ وانحراف والحصول على الزبون، ولأجل تبني بيئة أعمال موجهة نحو الزبون تستخدم المنظمات تقانة استخراج البيانات وتخزينها، والمشكلة الرئيسة هي تنقية واختيار أو انتقاء ومعالجة وتحليل وإدارة هذه البيانات، بغاية استشفاف المعلومة وثيقة الصلة بأنشطة إدارة علاقات الزبون، وإن وظيفة التسويق هي من أهم الوظائف للحصول على البيانات. وإن قدرة البحث على البيانات المتطورة والمعقدة التي تستعمل في الحسابات الإحصائية لاكتشاف الأنماط والارتباطات في البيانات، إن هذا التعبير يشبه التنقيب عن الذهب، تنقيب البيانات هي معرفة إضافية (Rygielski et al.,2002,485).

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون



Source: Kotler. Philip, & Armstrong. G., (2005), "Marketing :An Introduction", 7th ed, prentice Hall, New. Jersey:6

يشير (Murillo, & Annabi, 2002:875) أن هدفنا هو أن يتحول رجل البيع إلى جامع للمعرفة من الزبائن، ومن ثم يستخدم هذه المعرفة لمساعدة هؤلاء الزبائن. ويقترح أن معرفة الزبون هي جزء من معرفة المنظمة، وأن أهمية الزبون بوصفه مصدر للمعرفة ومن خلال تقاسم المعرفة مع الزبون تحصل المنظمة إلى مزايا المعرفة التي يحملها كل زبون تقوم بالتفاعل معه، ويمكن أن تساعد في توضيح (لماذا يقوم الزبائن بما يقومون به) بينما تكون بيانات المعاملات مفيدة في تحديد مشكلات التفضيلات، أما من خلال التفاعل مع الزبون فإن المنظمة يمكن أن تسأل الزبائن مباشرة عن مشكلاتهم وتفضيلاتهم وحاجاتهم بصورة مباشرة، بحيث تتكون لديها فكرة واضحة عن مصدر هذه العوامل، وهناك مجالان مختلفان من المعرفة: هي المعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المواضيع المتعلقة بالسلع والخدمات التي يهتم بشرائها، والمعرفة التي تمتلكها المنظمة والتي يمكن أن تستخدمها لمساعدة الزبون في اتخاذ قرارات الشراء، لهذا توجد عملية تفاعلية لتبادل المعرفة بين المنظمة والزبون.

يضيف (Ganzaroli, et al., 2003:5) أن معرفة الزبون تسمح للمنظمات بتسليم قيمة مضافة للزبائن، وبهذه الطريقة يحسن مستوى رضا الزبون والاحتفاظ به.

ويمكن تعريف معرفة الزبون بأنها فهم حاجات الزبون المتجددة والتفاعل معه من خلال تعقب سلوكه ومتابعته، ومنحه القيمة التي ترضيه، واكتساب القيمة التي ترضينا، والتي تتضمن معرفة من الزبون، ومعرفة حول الزبون، ومعرفة للزبون.

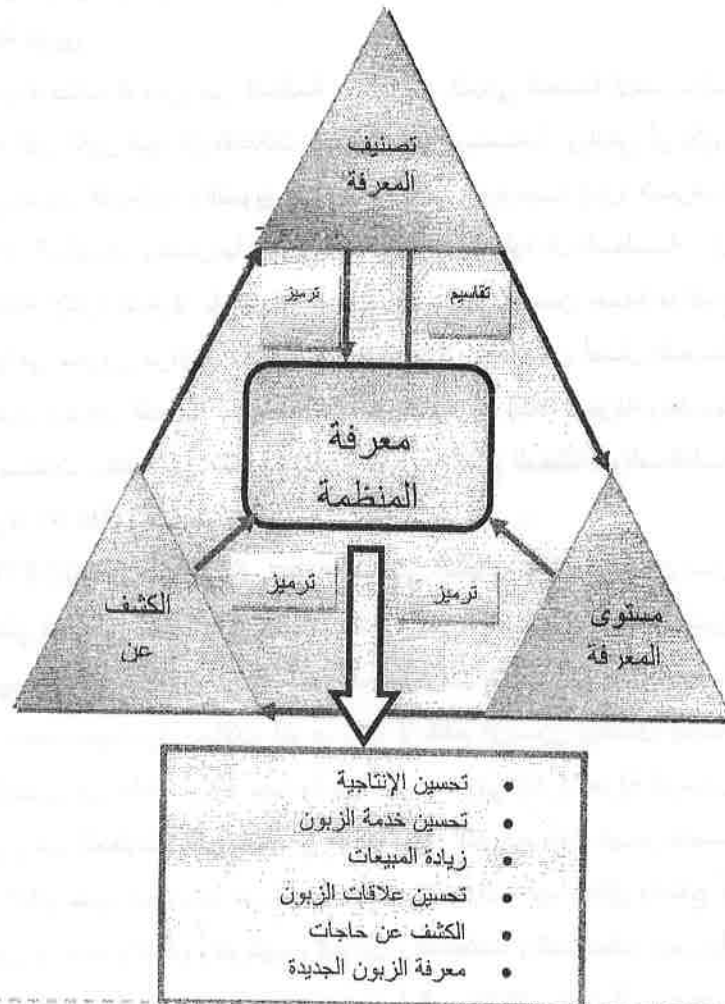
٢- عمليات معرفة الزبون

يعد دمج تفاعلات الزبائن عبر المنظمة يحولها من المباني المقسمة لاتصالات الزبائن إلى البيئة التي تكون فيها كل تفاعلات الزبائن منسقة ومنسجمة. وبلغي أن يكون خزين الزبائن في مركز المبيعات، والتسويق ويمكن استخدام تكنولوجيا إدارة المعرفة لضمان عدم تكرار المعلومات وتضاربها وقدمها مما تؤثر على فاعلية كل المنظمة . أن البنية التحتية الفاعلة لإدارة المعرفة بإمكانها الحصول على المعرفة من عدة مواقع مختلفة، وتنظيمها في مخزون مركزي مع تصنيف منظم بشكل جيد من أجل البحث والاسترجاع الكفوء، وتوافر القدرات الجماعية من أجل الاشتراك بتلك المعرفة وتقاسمها وعرضها على صفحات مختلفة من الشبكة الداخلية ضمن الأقسام المختلفة، والمحافظة على تداول المعرفة (Kok&Zyl,2006:9).

أشار (Murillo, & Annabi,2002:879) إلى عمليات معرفة الزبون من خلال النموذج الذي قدمه في الشكل (٥)، عندما يجتمع الزبون والبائع فأنهم يجعلون معرفتهم وخبراتهم في حالة تفاعل. وفي المواجهة المباشرة هذه ينشأ الزبون حاجة لمنتج معين أو خدمة معينة، وفي حالات أخرى ربما لا يقتنع الزبون ويأمل إيجاد المعلومات في المخزن في حالة معرفته جيدا ما يريد شراءه. وفي إدارة معرفة الزبون يتحول البائع من واهب للمعلومات إلى المصغي المنتبه جيداً الذي يحاول فهم حاجة الزبون، ويوسع البائع جمع المعلومات من الزبون حول التفضيلات فيما يتعلق بالمنتج أو الزبون، مثل اللون والحجم والشكل والتركيب والموديل والمنتجات، والخدمات. وحول المنتجات المنافسة، لاسيما المواصفات التي تجذبهم. نمط المعرفة التي يمكن أن يجمعها البائع يمكن أن تكون حول أسباب شراء المنتج - الاعتبارات الجمالية أو السعر أو الحدود الزمنية الملائمة أو المعتقدات. وهذه البيانات يمكن أن تبرهن بأنها قيمة جداً للمنظمة ويمكن الكشف عن فرص السوق الجديدة والخدمات الجديدة ومواصفات المنتج الجديد. ففي الجزء الأول من الخطوة هذه يشخص الزبون والبائع هدف تفاعلهم، وكشف المعرفة

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

هي عملية مستمرة، إذ سيستمر الزبون بكشف ما يعرفه، طول مدة التفاعل لكشف حاجته وتقييم الخيارات.



شكل (٥) مخرجات معرفة الزبون

Murillo,M Garcia & Annabi,H,(2002)," Customer Knowledge management", *Journal of the operational research society* : 883.

يُظهر لنا الشكل السابق بعض العمليات لمعرفة الزبون هي:

أولاً- تصنيف المعرفة: بينما يستعرض الزبون ما يعرفه وما يفضلهُ، يبدأ رجل البيع بخلق خارطة عقلية لحاجات الاستخدام. واستناداً إلى تفضيلات الزبون، سيبدأ رجل البيع بتحديد أجزاء المعرفة التي يمكن أن تساعد الزبون في الحصول عليها في موقف معين ولمساعدة الزبون في اتخاذ قرار معين، ويقوم رجل البيع بتوافر المعرفة للزبون ويؤدي هذا إلى تسهيل عملية التبادل بين الزبون ورجل البيع على إنها تبادل ملاحظات، وأن إدارة معرفة الزبون تهدف إلى تقديم المعلومات الضرورية للزبون لاتخاذ القرار الصحيح، وهذه الخطوة تعدّ رئيسة لأنها توضح حاجات وتوقعات الزبون بشأن السلعة أو الخدمة.

ثانياً- تحديد مستوى المعرفة: في هذه النقطة من التفاعل، يكون الزبون قد حصل على معلومات عامة عن المنتجات والخدمات، كما إن رجل البيع يكون قد رسم فكرة عن تفضيلات وحاجات الزبون، فمن المهم أن يمتلك رجل البيع فكرة واضحة عن حاجات الزبائن لتحديد نوع المعلومات التي يحتاجها لاتخاذ القرار، وإن المنظمة ستستفيد أكثر من المواجهة، ذلك لأنه؛ حالما يعرف الزبون البدائل المتاحة في المخزن فإنه سيقوم بتعديل تفضيلاته على وفق لما هو متاح فعلاً، وقد يكون من المفيد حينها للمنظمة التمييز بين التفضيلات الحقيقية والتفضيلات المعدلة.

ثالثاً- ترميز المعرفة: تحتاج المعرفة التي يجري جمعها من خلال التعامل المباشر بين الزبون ورجل البيع إلى التوثيق، بحيث يمكن لأشخاص آخرين باستردادها من خلال قاعدة المعرفة التي يمكن استخدامها من قبل العاملين الآخرين والمدراء، فضلاً عن مستخدمي المنظمة في المواقع الأخرى، وربما يكون الجزء الأكثر صعوبة في هذه العملية هو قرار الإدارة حول نوع المعلومات التي تحتاج جمعها وترميزها في قاعدة المعرفة.

رابعاً- تقاسم المعرفة: حالما يجري ترميز المعرفة، يجب ان تكون هناك ميكانيكية يمكن من خلالها حصول كل العاملين على المعرفة التي جرى جمعها، وهذا الأمر ضروري ليس فقط يجعل العاملين أكثر معرفة بشأن المنتجات، ولكن كمقياس تحذير مسبق في حالة دوران العمل.

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

خامساً- التفاعل مع الزبون: تقسم برامج إدارة علاقات الزبون إلى صنفين: الأول/ يدير تفاعل الزبون ويحتوي على تطبيقات لخدمات الزبون وأتمتة التسويق، وهذه التطبيقات تُصفي طابع الشخصية للعلاقات مع الزبون. الثاني/ صنف يحلل سلوك الزبون ويحتوي على التقارير وأدوات البيانات وهذا يسمح بقياس الرضا والاحتفاظ، ويعزز فهم مشكلات وتفضيلات الزبون. وتذكر مجموعة كارتنر (Gartner Group) بأن (55%) من كل مشروع إدارة علاقات الزبون تُسلط فشل، وتلاحظ المنظمة أن حالات الفشل هذه (20%) تؤدي إلى خسارة العلاقات الطويلة الأجل (Baumeister,2002:2).

ثانياً- جودة الخدمات :

أ: مفهوم الخدمات:

عرف (Kotler,2000:467) الخدمة على أنها «أي نشاط أو منفعة يمكن لأحد الأطراف أن يقدمها لطرف آخر وهي أساساً غير ملموسة، ولا ينتج عنها أي تملك، وقد يرتبط إنتاجها أو لا يرتبط بمنتج مادي، ومن ناحية أخرى أكد (Mathis&Jackson,2003:33) أن توصيل خدمة ممتازة هو أسلوب لزيادة الأداء التنافسي». وأشار إليها (كوتلر وآخرون، 2003:144) في مصدر آخر «أنها أي نشاط أو عمل ذي منفعة يمكن لجهة معينة أن تقدمه لجهة أخرى، والخدمات من حيث الجوهر هي غير ملموسة ولا تؤدي إلى اقتناء ملكية ما». ومع زيادة مستوى معدل الجودة للمنتج بصورة شاملة بين المتنافسين فقد تحول الزبائن نحو الخدمة كوسيلة أولية للمفاضلة بين المنظمات، وقد قامت المنظمات التي استفادت من هذه النزعة لدى الزبائن بما يأتي (Kotler,2003:322)

١- ترسيخ أهداف الخدمة التي تدعم أهداف العمل وأهداف المنتج.

٢- تحديد وتعريف ما ينتظره الزبون من نوعية الخدمة والاستجابة.

٣- ترجمة توقعات الزبون إلى خدمة قابلة للتوصيل.

٤- وضع أنظمة توصيل متكاملة ومنسجمة ومتخصصة بتوصيل الخدمة.

٥- المراقبة والسيطرة على أداء ونوعية الخدمة.

٦- تقديم استجابة سريعة وفاعلة من ناحية الكلفة لحاجات الزبائن.

ب: خصائص الخدمة:

للمنتجات الخدمية خصائصها التي تميزها عن المنتجات السلعية، وقد أجمع أغلب الباحثين على خمس خصائص رئيسة للخدمات، هي:

١- القيمة المعنوية للخدمة: تعني عدم إمكانية مشاهدتها أو تذوقها أو سماعها أو الإحساس بها قبل أن يتم شرائها. فمثلاً، إن الأشخاص الذين يجرون جراحة تجميل لا يستطيعون مشاهدة النتيجة قبل الشراء، كما أن المسافرين على متن الطائرة لا يملكون غير التذكرة والوعد بوصولهم ووصول أمتعتهم بأمان إلى الجهة المطلوبة والوقت المحدد، وللتقليل من عدم التأكد، يقوم المشترون بالبحث عن أشارات عن جودة الخدمة، حيث نجدهم يتوصلون إلى الاستنتاجات حول الجودة من المكان والأفراد والسعر. ولهذا تكمن مهمة مجهز الخدمة في جعل الخدمة ملموسة بوسيلة واحدة أو عدة وسائل، وإرسال الإشارات الصحيحة حول الجودة. ويسمى بعض المحللين هذه الحالة بـ "إدارة الدليل Avidence Management" والتي تقوم خلالها منظمة الخدمة بتقديم خدماتها للزبائن بدليل منظم ونزيه حول قدراتها : (Kotler , 2005 , 249).

يشير (أدريان، ٢٠٠٣: ٢٧) إلى الخدمة بوصفها معنوية (غير ملموسة) تقود إلى بعض المضامين، حيث يواجه الزبائن صعوبة في تقييم الخدمات المتاحة لهم، وبهذا يجب أن يتوافر للزبون كم هائل من المعلومات عن الخدمات الكثيرة المتوافرة من قبل المنظمات المتنافسة. وعلى هذا الأساس تحاول الإدارة الى تقليل تعقيد الخدمات المقدمة للزبون ليفهمها الزبون.

٢- عدم التجزئة، التلازمية: يجري أولاً إنتاج السلع الطبيعية، ومن ثم حفظها وبعد ذلك بيعها، وأخيراً استهلاكها. أما الخدمات فتباع ثم يجري إنتاجها واستهلاكها، حيث يحدث ذلك في الوقت ذاته. أن عدم تجزئة أو فصل الخدمات يعني انه لا يمكن فصلها عن مصادرها، بغض النظر إن كانت تقدم من قبل الإنسان أو الآلة. وإذا قدّم الإنسان خدمة فأنه يعد جزءاً من هذه الخدمة (كوتلر , 2003: 147). ومثال ذلك العامل الذي يؤدي نصيحة لزبون، يتعلق باختيار البضاعة المناسبة والتي استثمر جزءاً من أمواله فيها (جاستون , 1998: 269).

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

٣- عدم الاستمرارية: بما إن عملية إنتاج واستهلاك الخدمات تعتمد على الأشخاص، فإن هناك خطر لعدم استمرارية الجودة. وتتعلق جودة الخدمات بمن ومتى وأين وكيف تقدم. وجودة الخدمات بحد ذاتها من الصعب جداً مراقبتها. (كوتر, 2003:149).

٤- عدم الاحتفاظ (التلاشي):صفة عدم الاحتفاظ بالخدمة، تعني انه لا يمكن حفظها بهدف بيعها لاحقاً أو استخدامها. ولا تشكل صفة عدم الاحتفاظ بالخدمات مشكلات معينة إذا كان الطلب عليها مستقراً نوعاً ما إلا أنه إذا تعرض الطلب لبعض التقلبات المختلفة، فإن مؤسسات تقديم الخدمات تواجه صعوبات ومشكلات. وتستطيع مؤسسات تقديم الخدمات أن تطبق عدة استراتيجيات لإزالة عدم التناسق ما بين الطلب والعرض، ومن ناحية الطلب فإن التسعير التمييزي أي وضع أسعار مختلفة في وقت مختلف يساعد في تغيير قليل في حصة الطلب في وقت الذروة، ويمكن القول انه بإمكان المنظمة وضع أسعار متدنية في الوقت أو الفصل الميت (كوتر, 2003:150). وعلى المسوق الناجح هو كيفية إيجاد منافع الزمان والمكان (Peter&Donnelly,2000:185).

٥- غياب التملك: عندما يشتري المستهلكون السلع الطبيعية وعلى سبيل المثال السيارات أو الكمبيوترات مثلاً، يحصلون على إمكانيات خاصة لاستخدام المنتج لمدة زمنية غير محدودة، أي يمتلكون السلعة، أما عند شراء الخدمة فلا يمكن امتلاكها، لان الخدمة تستهلك عند استخدامها (كوتر, 2003:150).

٦- التعددية (التغاير): إن تسليم المنتجات الخدمية يتميز بالتعددية، إذ انه من الصعب توحيد مقاييس الإنتاج في حالة تدخل العديد من الموظفين في عملية التوزيع، ويضاف إلى ذلك إن للزبائن رغبات متنوعة فيما يتعلق بنوع الخدمة المطلوبة (جاستون, 1998:269). ويضيف (Etzelet al., 1997:519) انه من المستحيل لصناعة الخدمة، أو حتى مقدّم الخدمات أن يوحّد قياس المخرجات. إن كل وحدة من الخدمة هي نوعاً ما مختلفة من الوحدة الأخرى للخدمة نفسها بسبب العامل الإنساني في الإنتاج والتسليم. ويشير (Kotler

(2005:250) أن تنوع الخدمة يعني أن جودة الخدمات تعتمد على هوية من يقدمها فضلاً عن وقت ومكان وكيفية تقديمها.

إذن تختلف الخدمة في خصائصها أعلاه من حيث عدم الملموسية والتلازمية مع البائع وتغاير الخواص وتذبذب الطلب. ويواجه تسويق الخدمة تحديات خاصة قد لا تلازم بيع السلع، فهناك عدد من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تؤثر بشكل كبير في ستراتيجيات تسويق الخدمة تلك التي تحتاج إلى التأكد من إن الخدمات الجديدة قد جرى تطويرها بشكل منطقي وإن الحالية قد خلقت الصورة الجديدة لدى الزبون. والذي يلاحظ إن ما ورد في الكتب والأدبيات التسويقية حول خصائص الخدمة لا تخرج في فحواها عن الخصائص التي ذكرت آنفاً مع التغير والتنوع تبعاً للجهة المقدمة للخدمة. ويؤكد (Payne,1995:9) على أنه يمكن أن تكون خصائص الخدمة مصدراً لتمييزات تنافسية، فالخدمة التي يمكن فهمها بصورة أسهل والتي يمكن تقييم منافعتها بصورة أسهل يمكن لها أن تكتسب ميزة كبيرة.

ج: فجوات الخدمات:

من خلال العديد من الخدمات، فإن علاقة الزبون الدائمي بخلاف علاقة الزبون الوقتي التي تنشأ ما بين البائع والمشتري، وبعبارة أخرى، فإن الزبون ينظر إلى البائع على أنه شخص يتمتع بقدرات معرفية ذات قيمة بالنسبة له، وتعدّ علاقة المريض بطبيبه أحد أمثلة هذه العلاقة، وكذلك علاقة الأستاذ الجامعي وطلّبه، ففي معظم الأحيان يلتزم المشتري بالنصيحة التي يقدمها له البائع أو بمقترحاته، وقد تكون هذه العلاقات ذات طبيعة تمتاز بالديمومة. وبما أن العديد من المنظمات الخدمية هي من الصنف الذي يتعامل مع الزبائن الدائمين، فأنهم يمارسون وظيفة التسويق بأسلوب أكثر تخصصاً، ولذا تعدّ الخدمات ذات النوعية المميزة مهمة جداً لنجاح أية منظمة في بيئة اليوم التي تزداد ضراوتها التنافسية، وفي إشارة من (Peter&Donnelly,2000:188-189) في إحدى الدراسات التي تمحورت حول مستوى الخدمات وجودتها، أوردت حوالي ما يزيد على (40%) من الذين جرت عليهم الدراسة أن سبب تحولهم إلى منظمات أخرى منافسة، هو رداءة مستوى الخدمات، فيما لم يأتي على ذكر الأسعار سوى (8%) منهم، ومن الجدير بالذكر أن الزبون هو الذي يحدد نوعية الخدمات المميزة له على ضوء البدائل المتاحة له

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

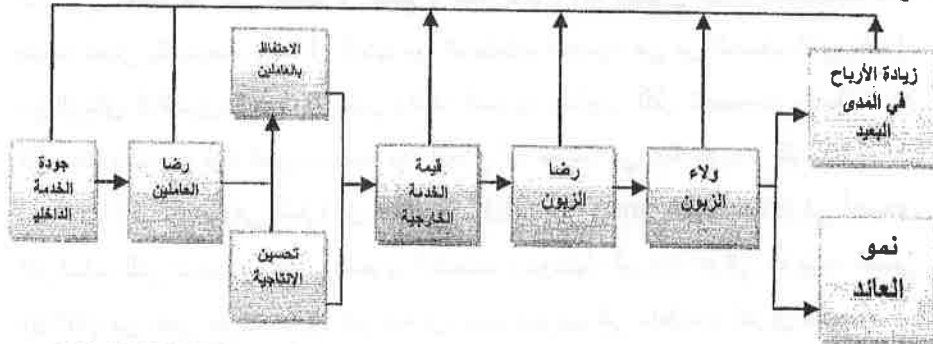
واحتياجاته الخاصة، وتُعزى مشكلات تحديد النوعية الجيدة للخدمات إلى التباين في التوقعات، ردود الأفعال، الخبرات الخاصة بالتعامل ما بين مؤدي الخدمة المعينة وبين الزبون، ويمكن تحديد عدد من الفجوات كالآتي:

- ١- الفجوة ما بين توقعات الزبون وردود أفعال الإدارة بصدد توقعات الزبون هذه.
- ٢- الفجوة ما بين ردود أفعال الإدارة لتوقعات الزبون ومواصفات نوعية الخدمة التي تقدمها المنظمة المعنية.

٣- الفجوة ما بين مواصفات نوعية الخدمة، والنوعية المدركة للخدمة.

- ٤- الفجوة ما بين تسليم الخدمة الفعلية والاتصالات الخارجية المتعلقة بتلك الخدمة.
- وفي الأساس فإن الزبون يتلقى مستوى نوعية الخدمة على أنها دالة لأهمية واتجاه الفجوة ما بين الخدمة المتوقعة والخدمة المستلمة.

يشير (Wrigley, 2000, 2) على وجود علاقة وثيقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون وربحية المنظمة فمن خلال الشكل (٧)، يتبين أن تقديم العاملين لخدمات ذات جودة عالية يسهم في تحقيق رضاهم مما يجعلهم بالنتيجة ذات احتمالية اكبر للبقاء في منظماتهم لمدة أطول، ويكونون قابليين لبذل المزيد من جهودهم لتحسين الإنتاجية. ويقتزن هذان العاملان بتقديم خدمات ذات قيمة أفضل تكون بدورها طريقاً لكسب رضا الزبائن، وتعزيز أواصر العلاقات الإيجابية بينهم وبين المنظمة، ومن ثم خلق مستويات عالية للولاء من قبلهم وتعطي للمنظمة الخدمة كلمة منطوقة قوية وصادقة، مما يترتب عليه تحقيق منافع إضافية في تقليل تكاليف جذب زبون جديد. ولذا فإن برامج تحسين الجودة تسهم بشكل فاعل في زيادة ربحيتها في المدى البعيد ونمو عائدها.



شكل (٦) مساهمة ربحية الخدمة

Source : Wrigley, Sarah, "Customer Satisfaction Research-The Need for A New Way Forward" 2, (<http://www.gundabluay.com/data/mrsn2000.pdf>).

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

وبالاتجاه ذاته يشير (Kotler , 2005 : 250) الى أن منظمات الخدمة الناجحة تركز اهتمامها على كل من زبائنها وعاملها. وأنها تفهم سلسلة ربح الخدمة التي تربط أرباح منظمة الخدمة مع رضا العامل والزبون. وتتكون هذه السلسلة من خمس حلقات:

أ - جودة الخدمة الداخلية: اختيار وتدريب العامل الأفضل، وتوافر أجواء عمل ذات جودة ودعم قوي لأولئك الذين يتعاملون مع الزبائن.

ب - عاملوا خدمة راضون ومنتجون: وهم عاملون أكثر رضاً وإخلاصاً وجدية في العمل.

ج - قيمة خدمة أكبر: خلق قيمة للزبون وتسليم الخدمة بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.

د - زبائن راضون ومخلصون: زبائن راضون ومخلصون ومستثمرون في عمليات الشراء واستدلال زبائن آخرون.

هـ - أرباح وتطور الخدمة بشكل صحيح: أداء منظمة الخدمة بشكل أمثل.

ج: مفهوم الجودة:

تعد الجودة (Qualit) القاسم المشترك لاهتمامات المدراء والمتخصصين من مهندسين واقتصاديين، واحتل موضوع جودة الخدمة الأولوية بهدف تحسين الإنتاجية، بعد أن اتضح أنها تمثل العامل الرئيس في نجاح المنظمات، وكان نجاح اليابان خلال العقود الأخيرة في الوقت الماضي، وبشكل خاص في سوق الصناعات الالكترونية، وصناعة السيارات نموذجاً لسعي المنظمات للاهتمام بالجودة، وبذلك تمكنت اليابان أن تحقق انجازات على المستوى العالمي نتيجة اعتمادها فلسفات متقدمة ورائدة منها الجودة مسؤولية الجميع، والتحسين المستمر للجودة، والتلف الصغري، وحلقات الجودة (العزوي 16:2001).

أشار (Slack&Others,1998:63) إلى الجودة بأنها «درجة التوافق بين مستوى توقعات الزبون وإدراكهم لمستوى إشباع تلك التوقعات». في حين وضع (Krajewski & Ritzman, 1999: 215) مجموعة تعاريف للجودة مشتقة من وجهة نظر الزبون، وهذه التعاريف تؤكد بأن الجودة تعني: مطابقة المواصفات، القيمة، الملائمة للاستخدام .

د: مداخل الجودة:

تتأطر الجودة في خمسة مداخل والتي طورها (David Carvin) وهي تعكس وتتناغم إلى حد ما المفاهيم التي اعتمدها رواد الجودة و ممارستها (Haksever et al. , 2000) نقلاً من (الدوري, 2006:10)

١- مدخل التميز: على وفق هذا المدخل فان الجودة تعني التفوق الطبيعي وهو لا يمكن إدراكه إلا علمانراه ومشكلة هذا المدخل انه لا يقدم للمدراء الدليل أو الأسلوب العلمي للتميز او التفوق وحدوده.

٢- المدخل المعتمد على المنتج، وتعني الجودة بالأسلوب المعتمد على الخصائص والسمات الكلية للجودة والقابلة للقياس والضرورية لتحقيق رضا الزبون.

٣- المدخل المعتمد على الاستعمال، وتعني الجودة على وفق هذا المدخل بالتطابق مع مفهوم الملائمة للاستعمال.

٤- المعتمد على التصنيع، هذا المدخل يهتم بجودة المطابقة مقارنة بالمتطلبات أو قدرة الاستجابة لمواصفات التصميم.

٥- المدخل المعتمد على القيمة الاستراتيجية، يعتمد على المدخل على وفق منظور القيمة الاستراتيجية للزبون، وتعني الموازنة بين قيمة الزبون الإجمالية وكلفة الزبون الإجمالية.

ونتيجة التحول للجودة في تسعينيات القرن الحالي ظهر مصطلح الجودة الشاملة (Total Quality) يعرف المعهد الفيدرالي الجودة الشاملة على أنها «منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، حيث يتضمن استخدام الأساليب الكمية من قبل كل المديرين والعاملين لغرض إجراء التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة» (Stephen,1993:418). وعرفها Rialy على أنها «تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، على أن يبدأ التحسين أولاً للمراحل المختلفة للعمل، حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات الزبون». نقلاً من (التميمي، 2006:10). وتستند ممارسات وتطبيقات نظام إدارة الجودة الشاملة إلى مجموعة من المبادئ

الأساسية، التي تشكل الركائز الرئيسة لهذا النظام، والتي تعكس الممارسات الإدارية الأفضل في منظمات الأعمال الحديثة.

هـ: جودة الخدمات المقدمة:

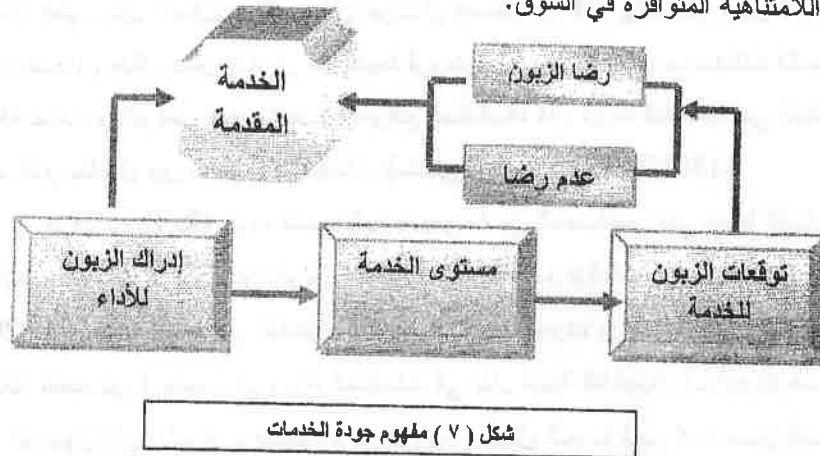
من الصعب تعريف جودة الخدمات وقياسها والتحكم فيها وتوصيلها للناس بشكل محدد. ومع ذلك عند تسويق الخدمات تعد جودة الخدمة عاملاً مهماً بالنسبة لنجاح المنظمة، فعلى سبيل المثال: يمتلك خطّان جويّان طائرتة (Boing 747)، ويفرضان الأجرة نفسها، وهناك بنكان يوفران كل منهما قروض رهونات للمنازل بمعدلات فائدة متطابقة تماماً، وبافتراض توفر الوقت والمواقع المتشابهة، فإن جودة الخدمات هي العامل الوحيد الذي يفاضل بين ما تقدمه المنظمات (ستانتون وآخرون، 2006:308).

عرف (Kotler) جودة الخدمات بأنها «مجموعة من الخصائص التي لها القدرة على إشباع حاجات الزبائن عن طريق الخدمات المتوافقة مع توقعات الزبائن» (الجريري، 2006:67). هناك الكثير من الباحثين الذين ربطوا بين الجودة ورضا الزبون، فجودة الخدمات تلعب دوراً حاسماً في نجاح المنظمات في ظل البيئة التنافسية، فالجودة هي مفتاح الوصول إلى الأسواق واستقطاب الزبائن ومن خلال الجودة المدركة من قبل الزبائن. ومن الباحثين من يرى أن الجودة تعني الامتياز أو الدقة أو مطابقة المتطلبات للزبون. ومن ثم فإن الجودة تعني أشياء مختلفة لكل فرد أو منظمة، وهذا يجعل تعريف الجودة الخطوة الأولى في برامج التطوير. أما الباحث (حداد، 1999:236)، فكان له هذا التعريف لجودة الخدمات حيث بين انه «مقياس لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة أو أنها الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها، مما يساعد في كسب رضاهم وتقوية العلاقة مع المنظمة».

رضا الزبون عبارة عن مشاعر تعبّر عن السعادة والسرور الناتجين من مقارنة الزبائن بين الخدمات المقدمة وتوقعاتهم عنها، والزبون يكون في حالة استياء وخيبة أمل عندما يعجز الأداء عن تخطي التوقعات أما في حالة التطابق بين الأداء والتوقعات، فإن الزبون يشعر بالرضا ويكون في حالة رضا عال عندما يتجاوز الأداء التوقعات مما يولد الولاء للمنظمة. واتجهت بعض المنظمات إلى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة لتحقيق رضا الزبائن وكسبهم فقد عرفت منظمة المقياس البريطانية إدارة الجودة الشاملة على

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

أنها نظام أو فلسفة إدارية مستحدثه تعمل على تحقيق (رضا الزبائن) قبل الربح وبالتسالي فهي فلسفه تمثل التكامل والشمول. فجودة الخدمة أذن هي أيفاء المنظمة لمتطلبات الزبون من خلال مطابقة المواصفات الموعودة للخدمات وتحسينها المستمر لتكون الأفضل دائما من وجهة نظر الزبون منسجما مع سعر الخدمة والقيمة التي سيدركها الزبون و في ظل البدائل اللامتناهية المتوافرة في السوق.



و: أبعاد جودة الخدمة المقدمة للزبون:

- هنالك مجموعة من الأبعاد لجودة الخدمات، جرى ذكرها في مراجع عدة منها من اتفقت على نقاط محددة ومنها من أضاف عليها، وفيما يأتي أهم أبعاد جودة الخدمات:
- ١- الاعتمادية (المعولية): وهي مقياس قدرة النظام أو الخدمة على الأداء خلال مدة معينة في ظروف تشغيل محددة، كما تعرف بأنها إمكانية عمل السلعة أو النظام أو الخدمة خلال العمر الإنتاجي له من دون أعطال في ظروف الاستعمال العادية (العزاوي, 2004:173). وذكر (الجريري, 2006:70) أن المعولية هي قدرة مقدم الخدمة على انجاز وأداء الخدمة بشكل دقيق يعتمد على الدقة في القيام بالعمل، تقديم الخدمة بطريقة صحيحة، وأداء الخدمة في وقتها المحدد.
 - ٢- الموثوقية (المطابقة): هو مدى مطابقة مواصفات السلعة أو الخدمة وجودتها لتوقعات الزبون، بمعنى آخر هي مدى قدرة مواصفات وجودة السلعة أو الخدمة على تلبية حاجات ورغبات الزبون على وفق ما كان يتوقعه (عقيلي 2001:34).

٣- الجدارة: ما هو مستوى الجدارة التي يتمتع بها القائلون على تقديم الخدمة، من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية، والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل؟ (العلاق والطائي، 2007:258).

٤- الأداء: ويشير هذا البعد إلى الصفات العامة أو الرئيسة التي تميز بها السلعة أو الخدمة مثل سعة اسطوانات المحرك في السيارة، قوة الدفع الأمامي أو الخلفي أو الطول أو العرض، الخ (عقيلي، 2001:34).

٥- درجة فهم مقدم الخدمة للزبون: كم من الوقت والجهد يحتاج مقدم الخدمة لكي يفهم الزبون؟ وهل يفهم المتطلبات الخاصة بالزبون؟ وهل يعرف مشاعر الزبون ويقدرها؟ (العلاق والطائي، 2007:258).

٦- الجودة المدركة: هي الشعور بالثقة في مستوى الجودة والذي يصوره الزبائن على أساس ما يرونه، وخبراتهم السابقة، وسمعة المنظمة وهو يعكس موقف الزبون تجاه المنظمة أكثر من كونها سلعة تنتجها أو خدمة تقدمها (محسن والنجار، 2004:448).

٧- الاتصال: وتعني قدرة مقدم الخدمة على الاستماع الجيد إلى الزبائن ومخاطبتهم باللغة التي يفهموها (الجريري، 2006:70).

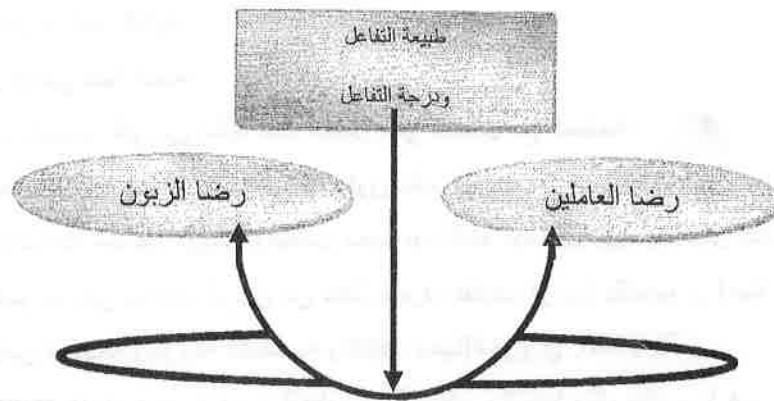
٨- الاستجابة: وهي استعداد مقدم الخدمة ورغبته في تقديم المساعدة للزبائن فوراً وفي أي وقت وتتضمن (الجريري، 2006:70):

- الدقة في مواعيد التنفيذ.
 - السرعة في تلبية الخدمة.
 - تقديم الخدمات التي من شأنها حث العميل على التعامل مع المنظمة.
- ٩- الكياسة (التقمص العاطفي): وتعني ان يكون مقدم الخدمة على قدر كبير من الاحترام ومراعاة مشاعر الزبائن والتعامل معهم بود أثناء الاتصال بهم، وتتضمن بذل الجهود للتعرف على حاجات الزبون من خلال معرفة طلبات الزبون بالتحديد و إعطاء اهتمام خاص لحاجاته وظروفه الشخصية والتكيف معها (الجريري، 2006:70).

١٠- الأمان: هل ان الخدمة خالية من الخطورة والمخاطر والشك؟ مثال ذلك ما هي درجة الامان المترتبة على قيام الزبون باستخدام الصراف الآلي. (العلاق والطائي، 2007:258).

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

وأشارت (Ellis, et al., 2005:54) نقلاً عن (Heskett, et al., 1997) أنه قام بتصميم إطار عمل أطلق عليه مفهوم مرآة الرضا (Satisfaction Mirror Framework)، وهو يعبر عن طبيعة العلاقة الإيجابية بين رضا الزبون من جهة ورضا العاملين القائمين على توافر الخدمة للزبون من جهة أخرى، ويمكن تعريف مرآة الرضا بأنها الانسجام بين مستويات رضا الزبون ورضا العاملين، إذ أن الانسجام الأكبر يعكس قوة المرآة، وأضافت أن قوة المرآة تقاس من خلال حساب مطلق الفروق بين جانبي الرضا للزبون وللعاملين، فكلما كانت الاختلافات قليلة فتعدُّ بوصفها مؤشر على قوة المرآة. ومرآة الرضا تستند إلى فكرة أن العاملين والزبائن يرغبون بتحقيق علاقة توازن فيما بينهم، وأن طبيعة التفاعل ودرجته تتوسط تلك العلاقة. إن علاقة التفاعل مابين العامل والزبون تنشأ من خلال العلاقة الخدمية المباشرة التي يقدمها العامل في المنظمة للزبون بطريقة ينتج عنها تحقيق الرضا لكليهما. ويفترض أن الأشخاص الذين يقدمون الخدمة للزبائن يقومون ببناء مرآة الرضا من خلال تطويرهم لسبل اتصالات ودية عبر مدة زمنية معينة، ويمكن أن يحدث ذلك فقط عندما يتعامل الزبون مع فرد أو أكثر من أعضاء المنظمة، وبذلك إن التوقعات والادراكات تنمو وتتطور فيما بينهم نتيجة لذلك التفاعل، والشكل (٨) يوضح إطار عمل مرآة الرضا من منظور (Heskett).



شكل (٨) إطار عمل مرآة الرضا

Source: Ellis, R. Susan, Gudergan, Siegfried P., Johnson, Lester W., (2005), *Social Psychological Underpinning of the Satisfaction Mirror*: 55

المبحث الثالث

الإطار العملي للبحث

تحديد الأهمية للمتغيرات المبحوثة واختيار فرضيات البحث

أولاً: تحديد الأهمية للمتغيرات المبحوثة

يوضح هذا المبحث تحديد نسب الأهمية لمتغيرات الدراسة الفرعية والرئيسية بحسب ورودها في إجابات المبحوثين إذ جرى استخدام التحليل الإجمالي وليس على مستوى الفقرات وفيما يأتي تفصيلاً لهذا التحليل.

أ: تحديد مستوى الأهمية لمتغيرات إدارة علاقات الزبون (X)

توزعت خمس متغيرات فرعية للمتغير الرئيس (إدارة علاقات الزبون) وهي (معرفة الزبون، تفاعلية الزبون وقيمة الزبون ورضا الزبون وثقافة الزبون)، إذ جرى التعبير عنها بـ (X1، X2، X3، X4، X5) على التوالي، ومن خلال معطيات الجدول (٢) يتضح أن معرفة الزبون (X1)، تفاعلية الزبون (X2)، قيمة الزبون (X3)، رضا الزبون (X5) قد بلغت نسبة الإجابة (٨٤%) على مساحة المقياس، بتمائل القيمة الوسيطة إذ بلغت (٤.٢)، بمستوى أهمية (جيد جداً)، في حين بلغ قيمة الزبون (X4) (٨٢%) بنفس مستوى الأهمية (جيد جداً).

ب: تحديد مستوى الأهمية لأبعاد جودة الخدمات المقدمة للزبون (Y)

أشارت المعطيات المبينة في الجدول (٣) أن المتغيرات الفرعية التابعة للمتغير الرئيس جودة الخدمات كانت (ضمان جودة الخدمة والاعتمادية وتقمص الدور والاستجابية والملموسية)، والتي جرى التعبير عنها بـ (Y1، Y2، Y3، Y4، Y5). ومن خلال الجدول لوحظ أن ضمان جودة الخدمة والمعبّر عنه (Y1) والاستجابية (Y4) قد بلغا نسبة أهمية قيمتها (٨٠%) من مساحة المقياس، وبنفس القيمة الوسيطة إذ بلغت مقدارها (٤) بمستوى أهمية (جيد جداً)، في حين كانت نسبة الأهمية لمتغير الملموسية (Y5) قد بلغ (٨٨%) من مساحة المقياس بمستوى أهمية (جيد جداً)، أما بعد الاعتمادية الذي جرى ترميزه بـ (Y2) قد بلغت نسبة الإجابة قيمتها (٧٦%) وقيمة وسيطة (٣.٨)، فيما

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

جدول (٣) ترتيب الأهمية لأبعاد متغير جودة الخدمات المقدمة للزبون				
Y	أبعاد جودة الخدمات المقدمة للزبون	الوسيط	نسبة الإجابة	مستوى الأهمية
Y 1	ضمان جودة الخدمة	4	80%	جيد جداً
Y 5	المنموسية	4.4	88%	جيد جداً
Y 2	الاعتمادية	3.8	76%	جيد
Y 4	الاستجابة	4	80%	جيد جداً
Y 3	تقصص الدور	3.6	72%	جيد

حصل المتغير الفرعي تقمص الدور والمعتبر عنه (Y3) على أقل نسبة إذ بلغت قيمتها (٧٢%) بقيمة وسيطية (٣.٦).

ثانياً- اختبار فرضيات الدراسة:

أ: تحليل علاقات الارتباط

افترضت الدراسة وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، وبعد أن جرى قياس العينة المبحوثة في الشركة المعنية، ظهرت النتائج الآتية:

جدول (٤) علاقات الارتباط بين أبعاد إدارة علاقات الزبون وأبعاد جودة الخدمات

جدول (٢) قياس مستوى الأهمية لأبعاد متغير إدارة علاقات الزبون				
X	أبعاد عمليات المعرفة	الوسيط	نسبة الإجابة	مستوى الأهمية
X1	معرفة الزبون	4.2	84%	جيد جداً
X2	لفاعلية الزبون	4.2	84%	جيد جداً
X3	قيمة الزبون	4.2	84%	جيد جداً
X4	ثقافة الزبون	4.1	82%	جيد جداً
X5	رضا الزبون	4.2	84%	جيد جداً

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

مستوى المعنوية		أبعاد جودة الخدمات										الأبعاد	
		الملموسية		الاستجابية		تقمص الدور		الاعتمادية		ضمان الجودة			
		Y5		Y4		Y3		Y2		Y1			
		t	r	t	r	t	r	t	r	t	r		
-	-	0.17	.019	0.39	.043	0.14	.016	0.76	.084	0.718	.079	X1 معرفة الزبون	
-	-	0.66	.073	0.15	-.017	0.16	.018	0.19	.021	-0.2	-.022	X2 تفاعلية الزبون	
-	-	0.07	-.008	0.34	.038	0.09	-.010	0.89	.098	0.65	.092	X3 قيمة الزبون	
%٨	٢	1.88	.118*	0.4	.044	0.38	.042	0.07	.008	1.79	.179*	X4 رضا الزبون	
%١٦	٤	2.01	.222**	1.74	.122*	1.67	.124*	0.13	.015	١.٧٤	.124*	X5 ثقافة الزبون	
%٢٤	٦	الإجمالي											
n =84							t الجدولية = 1.662						

١. لم تظهر أي علاقة ارتباط بين معرفة الزبون (X1) وكل من (ضمان الجودة والاعتمادية وتقمص الدور والاستجابية والملموسية) وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول السابق (٠.٠٧٩، ٠.٠٨٤، ٠.٠١٦، ٠.٠٤٣، ٠.٠١٩) على التوالي. حيث نجد أن قيم (t الجدولية أكبر من قيمها المحسوبة) وهذه النتيجة تؤكد بعدم وجود ارتباط بين معرفة الزبون وأبعاد جودة الخدمات، وهذا يعني إن المدراء لم يستفيدوا من معرفة الزبون ذات نسبة الأهمية العالية لدى المنظمة في تعزيز ضمان الجودة والاعتمادية وتقمص الدور والاستجابية والملموسية.

٢. لم تظهر أي علاقة ارتباط بين تفاعلية الزبون (X2) وكل من (ضمان الجودة والاعتمادية وتقمص الدور والاستجابية والملموسية) وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول السابق هي (-0.22، 0.02، ٠.٠١٨، -0.017، ٠.073) على التوالي. حيث نجد أن قيم (|t| الجدولية أكبر من قيمها المحسوبة) وهذه النتيجة تؤكد بعدم وجود ارتباط بين تفاعلية الزبون وأبعاد جودة الخدمات، وهذا يعني إن المدراء لم يستفيدوا من تفاعلية الزبون العالية الأهمية لدى المنظمة في تعزيز ضمان الجودة والاعتمادية وتقمص الدور والاستجابية والملموسية.

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

٣. لم تظهر أي علاقة ارتباط بين قيمة الزبون (X3) وكل من (ضمان الجودة والاعتمادية ونقص الدور والاستجابية والملموسية) وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول السابق هي (0.092، 0.098، -0.010، 0.038، -0.008) (على التوالي). حيث نجد أن قيم (t) الجدولية أكبر من قيمها المحسوبة) وهذه النتيجة تؤكد بعدم وجود ارتباط بين قيمة الزبون وأبعاد جودة الخدمات. وهذا يعني إن المدراء لم يستفيدوا من قيمة الزبون العالية لدى المنظمة في تعزيز ضمان الجودة والاعتمادية ونقص الدور والاستجابية والملموسية.

٤. توجد علاقة ارتباط إيجابية بين رضا الزبون (X4) وكل من (ضمان الجودة والملموسية)، إذ كانت معاملات الارتباط لها (0.179*، 0.118*)، وكانت قيمتها المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، بينما لم يظهر أي ارتباط بين رضا الزبون وكل من (الاعتمادية ونقص الدور والاستجابية)، إذ كانت معاملات الارتباط لها (0.008، 0.042، 0.044)، وتبين أن قيم (t) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية وكما موضحة بالجدول السابق. وهذا يعني إن المدراء لم يستفيدوا من (رضا الزبون) العالية لدى المنظمة في تعزيز (الاعتمادية ونقص الدور والاستجابية). فيما جرى الاستفادة من رضا الزبون في تعزيز كل من (ضمان الجودة والملموسية).

٥. توجد علاقة ارتباط إيجابية بين ثقافة الزبون (X5) وكل من (ضمان الجودة ونقص الدور والاستجابية والملموسية)، وكانت معاملات الارتباط (0.124*، 0.124*، 0.222**)، وكما موضحة بالجدول (١١) ظهرت قيم (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وتميزت العلاقة بين ثقافة الزبون والملموسية بكونها ذات ارتباط أكثر قوة من باقي العلاقات. وهذا يعني إن المدراء لم يستفيدوا من (ثقافة الزبون) العالية لدى المنظمة في تعزيز (الاعتمادية) بينما أحسن المدراء في الاستفادة من (ثقافة الزبون) في تعزيز (ضمان الجودة و نقص الدور والاستجابية والملموسية).

من ملاحظة الجدول (١٥) يظهر أن أبعاد علاقات الزبون أظهرت (٦) علاقات معنوية من أصل (٢٥) علاقة ارتباط مع ابعاد جودة الخدمات وبما يشكل (٢٤%) من مجموع العلاقات وهذه القيمة لا تسمح بقبول الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة علاقات الزبون «معرفة الزبون وتفاعلية الزبون وقيمة الزبون ورضا الزبون وثقافة الزبون» وعناصر تقييم جودة الخدمات المقدمة للزبون «ضمان الجودة والاعتمادية وتقمص الدور والاستجابية والملموسية».

من خلال المبحث السابق والذي كشف عن وجود اهتمام كبير من قبل الشركة لكل أبعاد إدارة علاقات الزبون وعناصر جودة الخدمات، ولكن لم تُعزز هذه الأهمية بنتيجة الارتباطات التي جرى تفصيلها آنفاً، والسبب يعود الى عدم وجود اهتمام لدى المدراء المعنيين في تفعيل العلاقة بين معرفة الزبون وجودة الخدمات المتمثلة بعناصرها «ضمان الجودة والاعتمادية وتقمص الدور والاستجابية والملموسية»، كذلك الحال مع تفاعلية الزبون وقيمة الزبون، إذ أبدت الشركة اهتمام واضح لهذين البعدين ولكن لم يستثمروا هذين البعدين في دعم جودة الخدمات المتمثلة بأبعادها الخمسة، فيما تبين أن هناك اهتمام فعلي ولكنه متواضع وقليل في تسخير (رضا الزبون) في دعم جودة الخدمات، وهذا ما تبين مع البعدين (ضمان الجودة والملموسية)، وبرز اهتمام الشركة الفعلي بصورة واضحة من خلال الربط العملي بين ثقافة الزبون وجودة الخدمات المقدمة للزبون من خلال أبعادها «ضمان الجودة وتقمص الدور والاستجابية والملموسية». ومحصلة هذه النتائج نجد إن الشركة لم تولي أي اهتمام يذكر بين إدارة علاقات الزبون والإدارة المعنية في تقديم جودة الخدمات للزبائن، وهذا يؤكد إن كلا الإدارتين تعملان بشكل انفرادي، ولا يوجد دعم وتفعيل تطبيقي لإدارة علاقات الزبون في تقديم جودة خدمات مميزة للزبون، وهذا ما نتلمسه فعلياً من خلال سوء الخدمات في الاتصالات للشركة المبحوثة. وإن النتائج التي تظهر أن المدراء استعملوا مهارات أخرى في إحداث تغيير جدي في جودة الخدمات.

ب: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

أشارت فرضية الدراسة الرابعة بوجود علاقة تأثير بين إدارة علاقات الزبون المتمثلة بـ (معرفة الزبون وتفاعلية الزبون وقيمة الزبون ورضا الزبون وثقافة الزبون) وجودة الخدمات الخلوية لشركات الاتصالات، وفي ضوء هذه الفرضية جرت

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لجودة الخدمات الخلوية (X) بوقت واحد وكانت معادلة الانحدار كما يأتي $(X = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2 + \beta X_3 + \beta X_4 + \beta X_5)$. أما القيم الحقيقية لمعادلة الانحدار فهي:

$$\text{جودة الخدمات} = 1.167 + 0.079 (\text{معرفة الزبون}) + 0.142 (\text{تفاعلية الزبون}) + 0.109 (\text{قيمة الزبون}) + 0.283 (\text{رضا الزبون}) + 0.372 (\text{ثقافة الزبون})$$

جدول (٥) تحليل التباين للعلاقة بين إدارة علاقات الزبون وجودة الخدمات					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى المعنوية
الانحدار	1.265	5	0.253	3.790	0.004
البواقي	5.205	78	0.066		
الكل	6.469	83			

من خلال مؤشرات الجدول (٥) والشكل (٥١) يظهر أن قيمة (f) كبيرة بما يقود إلى قبول الفرضية التي مفادها «يتأثر تقويم جودة الخدمات الخلوية لشركات الاتصالات بإدارة علاقات الزبون» المتمثلة بـ «معرفة الزبون، تفاعلية الزبون، قيمة الزبون، رضا الزبون، ثقافة الزبون»، بدرجة حرية (٥ ، ٧٨) وبمستوى معنوية (٠.٠٥) وحدود ثقة (٠.٩٥)، ومما يعزز هذه المؤشرات قيم (t) إذا كانت قيمة $(tX_1=0.755)$ ، وقيمة $(tX_2=1.317)$ ، وقيمة $(tX_3=1.034)$ ، وقيمة $(tX_4=2.672)$ ، وقيمة $(tX_5=3.498)$ ، وبمستوى معنوية (0.001 , 0.009 , 0.304 , 0.192 , 0.453) على التوالي، وهذه القيم تشير إلى معنوية رضا الزبون (X4)، وثقافة الزبون (X5) من دون الأبعاد الأخرى، فقد كانت قيمة الثابت $(a=1.617)$ ، وهذا يعني أن هناك وجوداً لجودة الخدمات مقداره (١.٦١٧) حتى وأن كانت قيمة $(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5)$ تساوي صفراً. وأما قيمة $(\beta_1=0.079)$ وهذا يعني تغييراً مقداره (١) في معرفة الزبون يؤدي إلى ارتفاع في جودة الخدمات مقداره (٠.٠٧)، وهو ارتفاع لا يعكس علاقة حقيقية بين

معرفة الزبون، وجودة الخدمة، وكما أشارت مؤشرات قيم (t). أما $\beta_2=0.142$ فهي تعني تغيراً مقداره (١) في تفاعلية الزبون سيؤدي إلى ارتفاع في جودة الخدمات مقداره (٠.١٤٢)، وهو ضئيل وغير معنوي وكما تبين من قيمة (t). أما $\beta_3=0.109$ فهي تعني أن تقدماً مقداره (١) في قيمة الزبون يقود إلى ارتفاع في جودة الخدمة مقداره (0.109)، وهو تقدم ضئيل وغير معنوي، وكما هو مبين في قيمة (t).
تعني $\beta_4=0.283$ أن تقدماً مقداره (١) في رضا الزبون، سيقود إلى ارتفاع في جودة الخدمة مقداره (٠.٢٨٣) وهو تقدم متوسط ومعنوي بما يشير إلى أهمية رضا الزبون في جودة الخدمات. وأما قيمة $\beta_5=0.372$ فهي تعني أن تقدماً مقداره (١) في ثقافة الزبون سيقود إلى ارتفاع جودة الخدمات مقداره (٠.٣٧٢) وهو تقدم جيداً ومعنوي، وكما أفادت بذلك قيمة (t). وقد أشارت قيمة معامل التحديد الزائف (PR) والذي مقداره (0.447)، وهذا يعني أن ما مقداره (٠.٤٤٢) من التباين الحاصل في (X) هو تباين مفسر بفعل أبعاد المتغير التفسيري التي دخلت النموذج، وأن (0.553) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار.

أن التأثير الذي ظهر من خلال رضا الزبون وثقافة الزبون ما هو إلا امتداد لنتيجة علاقات الارتباط التي ظهرت بين إدارة علاقات الزبون وجودة الخدمات، إذ تدعم علاقات التأثير هذه علاقات الارتباط بين نفس المتغيرين وهذا تأكيد على إن الشركة عينة البحث قد أبدت اهتمام في تفعيل رضا الزبون وثقافة الزبون في جودة الخدمات مما نتج إن هذين المتغيرين مؤثرين في عملية تقديم جودة في خدمات، بينما أخفقت في تفعيل كل المتغيرات وتسخيرها في دعم جودة الخدمات المقدمة للزبون.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- أ- لم يستفيد المدراء من معرفة الزبون العالية الأهمية لدى المنظمة في تعزيز ضمان الجودة والاعتمادية وتقصص الدور والاستجابة والملموسية.

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

- ب- ظهر ان المدراء في الشركة المبحوثة لم يفعلوا تفاعلية الزبون التي ظهرت بمستوى عالي من الأهمية في تعزيز جودة الخدمات بأبعادها (ضمان الجودة والاعتمادية وتقمص الدور والاستجابية والملموسية).
- ت- تبين إنه لم يجري تعزيز من قبل مدراء شركة زين للاتصالات لقيمة الزبون لتفعيلها في تعزيز جودة الخدمات المتمثلة بالأبعاد (ضمان الجودة والاعتمادية وتقمص الدور والاستجابية والملموسية)، علماً أن كل هذه الأبعاد كانت بمستوى عالي من الأهمية.
- ث- لم يُفَعَل المدراء المستوى العالي من أهمية رضا الزبون لدى المنظمة في تعزيز جودة الخدمات بالأبعاد (الاعتمادية وتقمص الدور والاستجابية)، فيما جرى الاستفادة من رضا الزبون في تعزيز كل من (ضمان الجودة والملموسية).
- ج- ظهر إن المدراء في الشركة المعنية في البحث قد فعلوا بين ثقافة الزبون في تعزيز جودة الخدمات المتمثلة بـ (ضمان الجودة وتقمص الدور والاستجابية والملموسية)، فيما لم يجري تفعيلها في تعزيز الاعتمادية.
- ح- تبين ان التغيير الايجابي الذي حصل في إدارة علاقات الزبون قد أحدث تغيير فعلي في جودة الخدمات.

ثانياً: التوصيات

- أ- ينبغي على المدراء الاستفادة من معرفة الزبون العالية الأهمية لدى المنظمة في تعزيز جودة الخدمات من خلال «ضمان الجودة والاعتمادية وتقمص الدور والاستجابية والملموسية».
- ب- التأكيد على ضرورة تفعيل تفاعلية الزبون التي ظهرت بمستوى عالي من الأهمية بجودة الخدمات من خلال «ضمان الجودة والاعتمادية وتقمص الدور والاستجابية والملموسية».
- ت- ينبغي التوصل الى معرفة سبب عدم تعزيز قيمة الزبون من قبل مدراء شركة زين للاتصالات في تفعيلها مع جودة الخدمات المتمثلة بـ «ضمان الجودة والاعتمادية وتقمص الدور والاستجابية والملموسية»، علماً أن كل هذه الأبعاد كانت بمستوى عالي من الأهمية.

- ث- ضرورة تفعيل دور رضا الزبون ذو الأهمية العالية لدى المنظمة في تعزيز جودة الخدمات المتمثلة بـ«الاعتمادية وتقمص الدور والاستجابية»، وتأكيد الدور الفاعل الذي ظهر بين رضا الزبون وبين ضمان الجودة والملموسية.
- ج- استثمار التقدم الفاعل الحاصل بين ثقافة الزبون في تعزيز جودة الخدمات المتمثلة بـ«ضمان الجودة وتقمص الدور والاستجابية والملموسية»، والتأكيد على تفعيل ثقافة الزبون في تعزيز الاعتمادية لدى جودة الخدمات.
- ح- تأكيد المدراء على استعمال إدارة علاقات الزبون الذي أحدث تغيير ايجابي لجودة الخدمات في الشركة المعنية بالبحث.

المصادر المعتمدة

المراجع والمصادر العربية

1. أدريان بالمر، (2003)، «مبادئ تسويق الخدمات»، ترجمة محمد ايوب، دار الرضا للنشر، دمشق.
2. الحميدي، نجم عبد الله، السامرائي، سلوى امين والعبيد، عبدالرحمن، (2005)، «نظام المعلومات الدارية مدخل معاصر» دار وائل، عمان، الاردن.
3. العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2001)، «أنظمة ادارة الجودة والبيئة»، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
4. العلاق، بشير عباس، (1983)، «معجم مصطلحات العلوم الإدارية الموحد»، الدار العربية للموسوعات، الطبعة الأولى.
5. جاستون، لان، (1998)، «التميز التسويقي» ترجمة بيت الافكار الدولية.
6. حداد، شفيق ابراهيم و سويدان، نظام موسى، (1999)، «أساسيات التسويق»، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.
7. سميث، بول، (2001) «أفضل الاجابات لاصعب أسئلة التسويق»، ترجمة وطبع ونشر مكتبة جرير، الرياض.
8. غاثو، ريكس، (2004)، «دليل المدير الذكي»، تعريب هشام الدجاني، مكتبة العبيكان.

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

٨. عقيلي، عمر وصفي، (2001)، «المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة»، دار وائل للنشر، عمان.
٩. كوتلر، فليب، (2000)، «كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها»، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير، مصر.
١٠. كوتلر وآخرون، (2002) «التسويق تطوره - مسؤوليته الاخلاقية - استراتيجيات»، ترجمة مازن نفاع، الجزء الاول، منشورات دار علاء الدين، دمشق.
١١. كوتلر وآخرون، (2003)، «التسويق: السلع والأسعار - الجزء الرابع»، ترجمة مازن نفاع، دار علاء الدين للنشر، دمشق.
٢٠. محسن، عبد الكريم و النجار، صباح مجيد، (2004)، «إدارة الانتاج والعمليات»، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن.
٢١. نجم، عبود نجم، (2005)، «إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات»، الطبعة الأولى، الوراق للطباعة والنشر، عمان.
٢٢. النميمي، أياد فاضل محمد، (2006) «إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في عينة من البنوك التجارية الأردنية»، المؤتمر العلمي الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان.
٢٣. أدوري، زكريا وحسين، يعرب، (2006)، «إدارة معرفة الزبون وفق منظور التكامل بين ادارة المعرفة وادارة علاقات الزبون وعلاقتها بدورة حياة الزبون»، المؤتمر الثاني، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، عمان .
٢٤. العنزي، سعد، ونعمة، نغم حسين، (2001)، «أثر استثمار راس المال الفكري في اداء المنظمة»، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، تصدرها كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد ٨ العدد ٢٨.
٢٥. نجم ، عبود نجم ، (2006)، «عملية تقييم في إدارة الجودة الشاملة الجامعية الهيكلية والمؤشرات»، المؤتمر العلمي الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان.

- ٢٦ الجريري، صالح عمرو، (2006)، «اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية»، اطروحة دكتوراة في علوم ادارة الاعمال، غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد.
- ٢٧ الكعبي، نعمة شلبية، (2006)، «اثر المعرفة في إدارة علاقات الزبون: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الاهلية في بغداد»، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

المصادر الاجنبية

- 28 Etzel , Michael & Walker , Brucej and Stanton,Wi.ham ,(1997)," Marketing ", McGraw-Hill Companies Inc ,New York .
- 29 Hoffman, Douglas&Bateson.g.,(1997),"Essentials of services marketing", The Dryden press,Harcourt brace college publsher.
- 30 Kotler,Philip, (1997)," Marketing Management: Analysis , planning impemention control "prentice Hall, New Delhi.
- 31 Kotler, Philip, &Armstrong.G.,(1999),"Principles of marketing ",Hall,INC,U.S.A.
- 32 Kotler, Philip & Armstrong, Gary, (2005),"Marketing An Introduction", Pearson Education , New Jerse.
- 33 Longman Dictionary of Contemporary English, (1983), Printed in G.B. at the Press, Bath.
- 34 Mathis , Robert & Jackson, John,(2003),"Human resource management "South western, a division of Thomson learning,U.S.A.
- 35 O'Brien J.A., (2002), "Management Information System , Managing Information Technology in the E - Business Enterprise ", McGraw - Hill/Irwin.
- 36 Oxford Advanced Learner's Dictionary Of Current English, (1987), Printed in Great Britain by Watson, Hazell, Viney Limited,Aylesbury, Bucks.
- 37 Payne, Adrian. (1995), "The Essence of Services Marketing", Hall of India Private Limited, New Delhi.
- 38 Peter. j. paul & Donnelly, James ,(2000),"Marketing Management Knowledge and Skills ",McGraw-Hill,U.S.A.
- 39 Pride,William, (2000) "Marketing Concepts and Strategies" Houghton Mifflin company,U.S.A.
- 40 Slack .Nigle, Chambers. Stuart, Hrland .Christine, Harrison. Alan&Robert. Johanston, (1998), "Operation Management", London.UK, Pitman Publishing.

- 41 Evans, Zach,(2003), "Knowledge Management and Organizational Operations" October
- 42 . Ganzaroli, Andrea & Lorenzon, Antonio and Pilotti, Luciano, (2003), "Rules of the CRM technologies trajectories to manage marketing knowledge to sustain the competitiveness and the business value creation: a European comparison", 28-29 Novembre.
- 43 . Henning Thureau, T., Gwinner, K.P. & Gremler, D.D. (2002), "Understanding Relationship Marketing Outcomes an Interaction of Research", Vol. (4), No. (3), Feb.
- 44 Kim , Jonghyeok & Suh , Euiho and Hwang , Hyunseok ,(2003),"Amodel For evaluation the effectiveness of using the balanced scorecard", Journal of
- 45 Kok,J.,(2006)," The Relationship Between(KM)and Business Intelligence and CRM", Department of Information Studies,Rand Afrikaans University, PO Box524,Auck land Park.
- 46 Kreauter, S. G. & Moedritscher, G. (2002),"Alternative Approches toward Measuring CRMPerformance",6th research Conference on Relationship Marketing and Customer Relationship Management, Atlanta, June 9-12.
- 47 Murillo,M,Garcia&Annabi,H,(2002),"Customer Knowledge management" ,Journal of the operational research society.
- 48 Pfeifer, P., Haskins, M.E. & Conroy, R.M. (2004)," Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and the Treatment of A Acquisition Spending", Journal of Managerial Issues, April (12) .
- 49 Smith,Alan,(2006),"CRM and Customer Service:strategic Asset or Corporate Overhead?"Emerald Group publishing limited.
- 50 Wright,Malcolm&Kearns,Zane,(1998), "Progress in marketing knowledge",Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science ,VOL.3.
- 51 Avruch, Kevin, (2003), "Culture as Context, Culture as Communications: Considerations for Humanitarian Negotiators".
- 52 Baumeister, Hubert,(2002),"Customer Relationship Managementfor SMEs", Germany
- 53 Ellis, R. Susan, Gudergan, Siegfried P., Johnson, Lester W., (2005), "Social Psychological Underpinningof the Satisfaction Mirror".
- 54 Gebert,Hennig&Geib,Malte&Kolbe,Lutz and Riempp,gerold ,(2002), "Towards customer knowledge management: Intecgrating customer relayonship management and knowledge management concepss".
- 55 Gibbert,Michael & Leibold, Marius andProbst,Gilbert ,(2003), "Five styles of Customer Knowledge Management, And how smartcompanies".

- 56 Giffin,Andrew,(2002),"Manageng customer value for customer satisfaction ,New markets and profit enhancement", www.iisonline.org/singapore/Giffin.pdf.
- 57 Gray,Paul&Byun,Jongbok,(2001)," Customer Relationship Management Authors" ,Claremont Graduate school.
- 58 Harper, S. (2003), "Customer Relationship Management (CRM)& Straight Through Processing(STP):Building blocks For Your Business, www.nhanz.net.
- 59 Kamakura,W., Ansari, A., Fadr,P.& Iyengar, R. (2004), "Choice Models and Customer Relationship management",http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/scott.neslin/choice_symp_2004_CRM_session_sammary%20may%2016.20
- 60 Mithas ,Sunil & M. S. Krishnan& Claes Fornell,(2004),"Effect of Information Technology Investments on Customer Satisfaction: An Empirical Analysi"
<http://www.bus.umich.edu/tempfiles/WorkingPapers/WP200400893.pdf>.
- 61 Poukkula, Karolina,(2004),"Understanding Learning Processes in Customer Relationships"
<http://smib.vuw.ac.nz/8081WWWANZMAC2004CDs/sitepapers/Poukkul1.PD>
- 62 Rygielski, Chris& Wang, Jyun and Yen, David ,(2002),"Datamining techniques for customerrelationship management Technology in Society".
- 63 Smith, L. Aiman, (2004), "What do we know about developing and sustaining a culture of Innovation".
- 64 Stephen, Harrison Ronald,(1993), "Total Quality Management", The Organizational Equivalent of Truth in Public
- 65 Teklitz,Frank & McCarthy ,Robert,(1999)," Analytical Customer Relationship Management
"<http://www.dmreview.com/whitepaper/crmd.pdf>
- 66 Wrigley, Sarah, (2000),"Customer Satisfaction Research-The Need for A New Way Forward",(<http://www.gundabluey.com/data/mrsa.pdf>).

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

الاستبانة

أدارة علاقات الزبون					
ت	في أدناه تصورات ومنظورات حقيقية حول ادارة علاقات الزبون، أعط رأيك المناسب بتأشير موقفك في المستطيل المناسب.	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق إلى حد ما
1	لدى الشركة قاعدة معرفية كبيرة حول حاجات الزبون وتفضيلاته وجودة الخدمات التي تقدم إليه.				
2	أرى أن قاعدة بيانات الزبون في الشركة لم تتصف بالدقة المرجوة.				
3	خصائص الخدمات التي يطلبها الزبون الحالي والمحتمل غير معروفة وغير محددة من قبل الشركة .				
4	تجرى بحوث ودراسات حول اتجاهات وسلوكيات.				
5	تستخدم الشركة قاعدة بيانات الزبون لغرض تصميم خدمة مناسبة.				
6	توجد قنوات متعددة للاستجابة لتساؤلات الزبون.				
7	لا تهتم الشركة بسرعة للاستجابة لتساؤلات الزبون.				
8	تنظر شركتنا الى زبائنها بأنهم شركاء وليس خصوم.				
9	تقوم الشركة بأقصى ما لديها من إمكانيات للقيام بالحملة التسويقية والبيعية لتعريف الزبون بالخدمة وكيفية الاستفادة منها .				
10	تحدث الشركة بياناتها عن الزبائن باستمرار وبطرق مختلفة ، وتنفذ برامج لرعايتهم.				
11	تستخدم الشركة أساليب إدارية وتسويقية مناسبة لجذب الزبائن المميزين (مثلهم أصحاب الفاتورة، والمتقنين حول العالم)				
12	تسعى الشركة لتقديم المكافآت والحوافز الكفيلة بزيادة قيمة الزبون الحالي.				
13	لا تركز قاعدة بيانات الزبون في الشركة على كسب ولاءه والاحتفاظ به لمدة أطول.				
14	تعطي الشركة اهتماما كبيرا للمحافظة على الزبون الحالي أكثر من الزبون المحتمل (الزبون الجديد).				
15	لا يهتم الشركة ببناء علاقات قيمة طويلة الأمد مع الزبائن.				

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

16	تسعى الشركة جاهدة لخفض كلف الخدمة المقدمة للزبون .				
17	لا تحاول شركتنا زيادة أرباحها على حساب رضا الزبون .				
18	أرى أن أساليب الاتصال بالزبون والتعامل معه مرضية .				
19	الزبائن متاحين للجميع فلا داعي أن نسمي لكسبهم على حساب منافس آخر				
20	توفر الشركة موظفين أكفاء في إدارة التسويق والمبيعات والتوزيع للتعامل مع الزبون.				
21	تسهل الشركة عملية التعلم لثقافة الزبون العراقي وقيمه ومعتقداته.				
22	تهتم إدارة الشركة ببحوث السوق حول ثقافة الزبون .				
23	تنظم الشركة حلقات دراسية وتقيم دورات تدريبية حول ثقافة الزبون مع محاضرين خارجيين.				
24	هناك مشاركات واضحة للزبائن في بعض الفعاليات والمناسبات التي تقيمها الشركة .				
25	يهم شركتنا ربط نهجها بكل زبون على حدة للاستفادة من ثقافته في خططها وبرامجها.				

جودة الخدمات المقدمة للزبون					
ت	يقصد معرفة رأيك الشديد حول جودة الخدمات المقدمة للزبون شركتكم، يرجى الإجابة بدقة بعد القراءة المتأنية للحبارة، ثم حدد مدى اتفاقك من عدمه، وذلك بوضع إشارة أمام المستطيل الذي يناسب موقفك.	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا أتفق إلى حد ما لا أتفق
1	لا يشترك العاملون بدورات تدريبية مبرمجة لتطوير قابلياتهم، وخصوصا التي تتعلق بتحسين خدمة الزبون.				
2	تخضع سجلات الزبائن ووثائقهم لمراجعات الإدارة وتدقيقها باستمرار.				
3	يخضع العاملون لمتابعة ورقابة شديدتين بسبب وجود شكوك لدى إدارة الشركة بتقديم خدمة متميزة للزبائن.				
4	يتم أداه سمعة الشركة وشهرتها لوجود اعتقاد بيننا أنها تقدم خدمة غير مرئية لا يراها الزبون.				
5	تتعامل الشركة مع الزبون بحدود الخدمة التي تقدمها له عبر الشبكة فقط.				
6	يعتمد على الشركة في تلبيتها طلبات الزبون واحتياجاته بسرعة مذهلة .				
7	لم ترفع الشركة شعار الزبون كل شيء ومنفعته فوق كل اعتبار.				

تحقيق جودة الخدمات في ضوء ادارة علاقات الزبون

8	لا يعمل على تقنياتنا وأجهزتنا الحالية المتاحة في الشبكة في تقديم خدمات مميزة للزبائن.				
9	الخطط الإستراتيجية الحالية في الشركة لا تلبي خدمة طموحة للزبون .				
10	تراعي الشركة شكاوى الزبائن وتقدم للأقسام والوحدات المعنية ويتعامل معها بكل صدق.				
11	تشارك إدارة الشركة بالمؤتمرات واللوات الوطنية الخاصة بجودة خدمة الزبائن تطلعا منها لأداء دور متميز في البيئة العراقية.				
12	توجد في الشركة ملاكات فنية مؤهلة ومخصصة لتطوير جودة الخدمات المقدمة للزبائن .				
13	لا تنطلق معاملة الزبون من منطق أنه محتاج لخدماتنا.				
14	يود العاملون ملاطفة الزبائن لكن الإدارة لا تسمح بذلك خوفا من ضياع الوقت.				
15	تسعى شركتنا باستمرار لامتلاك المقدرات الجوهرية التي تغوي أذوار ما يمارسه المنافسون.				
16	لدى العاملين رغبة عالية للاستجابة لطلبات الزبائن طالما هنالك مغريات تقدمها الشركة اليهم .				
17	تجري اتصالات مستمرة مع نخبة من الزبائن لمعرفة ردود أفعالهم تجاه الخدمة المقدمة من قبل شركتنا .				
18	لا تكفي المواقع الشبكية المنتشرة لأداء الخدمة الجيدة للزبائن.				
19	تسعى إدارة الشركة لحل مشكلات الزبائن أول بأول وبدون تأخير.				
20	المسؤولون الإداريون في الشركة ليس لديهم الوقت الكافي لمواجهة الزبائن ومقابلتهم أن رغبوا بذلك .				
21	لم يكن لدى الزبائن انطباعا جيدا لامتتع موظفينا باللباقة والكياسة في التعامل معهم.				
22	تتوافر في الشركة تلك الأجهزة والتقنيات المتطورة الكافية لخدمة الزبائن على أحسن ما يرام.				
23	لم تكن الخدمات الطارئة والفورية للزبائن بالمستوى المطلوب.				
24	المرافق العامة والمباني والتسهيلات المكانية المتوافرة غير جذابة ولا تلبي الحاجات المتطورة للزبائن.				
25	يسهل الاتصال بالإدارة والعاملين في أي وقت وبالشكل الذي يرضي الزبون.				