

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
القسم: العلوم التجارية



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق الخدمات

دور نظام التسيير الالكتروني لشكاوى العملاء في تحسين جودة الخدمة

اقتراح نموذج لنظام تسيير الالكتروني لشكاوى العملاء

-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom-

تحت إشراف:

د/ بن أحسن ناصر الدين

د/ جبار ياسين

من إعداد الطالبين:

• قروي أيمن

• طواهري إياد

السنة الجامعية: 2023/2022



شكر وعرافان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من اصطنع اليكم معروفا فجازوه، فان عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى تعلموا انكم قد شكرتم، فان الشاكر يحب الشاكرين".

وعليه لا يسعنا الا ان نرفع أيدينا بالدعاء والشكر لله عز وجل ان وفقنا لإتمام هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر وأسمى معاني التقدير الى استاذنا المشرف الدكتور "بن أحسن ناصر الدين"، الذي لم يبخل علينا بالمعلومات والتوجيهات القيمة.

كما نتقدم أيضا بالشكر الى الأستاذ "جبار ياسين" على كل ما قدمه لنا من مساعدة ودعم طيلة السنة. كما نتوجه بالشكر إلى عمال اتصالات الجزائر -قلمة-

ولا يفوتني التوجه بجزيل الشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة وجميع أساتذة قسم العلوم التجارية.

أهدي هذا العمل إلى

من أسأل الله أن تكون سيدة من سيدات الجنة
"أمي رحمها الله وأسكنها فسيح جناته"

أبي حفظه الله ورعاه الذي رسم لي الطريق في
هذه الحياة ولم يترك لنفسه شيئاً في سبيل نجاحي
وسعادتي إلى قدوتي في الحياة والذي علمني
الصبر على الشدائد والاعتماد على النفس وقت
الضيق والذي أفنى حياته من أجلي لأنعم بحياة
كريمة

إلى الذي غمرني بحنان بحب الأبوة وعوضني
عن الاشتياق والحرمان

إلى أبي الغالي عز الدين أطال الله في عمره

إلى أختي سيرين حفظها الله ورعاها

ويسرى خلوة التي لم تبخل علينا بمعرفتها حفظها
الله ورعاها ويسر خطاها

وإلى كل أحبائي وأصدقائي وأقاربي خاصة
منصري إلياس"

إياد

أولا أحمد الله وأشكره على توفيقني
في انجاز هذا العمل المتواضع
أهدي هذا العمل إلى أعز ما أملك في الوجود
إلى الوالدين الكريمين
إلى التي أعطت ولم تدخر، إلى التي جادت ولم تبخل،
إلى التي عانت ولم تياس، إلى سر الوجدان منبع العطف والحنان،
أمي الغالية.
إلى من علمني معنى الكفاح والنضال
وكان قوتي في الحياة
والذي أفنى عمره وجهد نفسه من أجل تربيتي وتعليمي أبي العزيز.
إلى الذين شاركوني حبل الوريد وتقاسموا معي لبن إنسان حبيب
إخوتي
إيمان وملاك و آدم
إلى كافة الأصدقاء والأقارب

أيمن

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

-	الشكر والتقدير.....
-	الإهداء.....
-	فهرس الجداول.....
-	فهرس الاشكال.....
أ-د	المقدمة.....

الفصل الأول إدارة العلاقة مع الزيتون

06	تمهيد الفصل.....
07	المبحث الأول: ماهية إدارة العلاقة مع الزيتون.....
07	المطلب الأول: تعريف إدارة العلاقة مع الزيتون.....
11	المطلب الثاني: اهداف إدارة العلاقة مع الزيتون.....
13	المطلب الثالث: خصائص وعناصر إدارة العلاقة مع الزيتون.....
17	المطلب الرابع: مراحل ومكونات إدارة العلاقة مع الزيتون.....
20	المبحث الثاني: استراتيجية تنفيذ إدارة العلاقة مع الزيتون.....
20	المطلب الأول: تعريف تسيير العلاقة مع الزيتون وأدواتها.....
23	المطلب الثاني: استراتيجية ولاء الزيتون.....
26	المطلب الثالث: دور تسيير علاقة الإدارة مع الزيتون في تسليم قيمة الزيتون.....
29	المطلب الرابع: إدارة العلاقة مع الزيتون الكترونيا.....
34	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: تسيير الشكاوى

36	تمهيد الفصل.....
37	المبحث الأول: نظام معالجة شكاوى الزيتون.....
37	المطلب الأول: مفهوم شكاوى الزيتون والعوامل المرتبطة بها وجوانب الاستفادة منها.....
39	المطلب الثاني: لأسباب التي تدفع الزيتون إلى تقديم الشكاوى من عدمها.....

فهرس المحتويات

40	المطلب الثالث: المعيار الدولي لمعالجة الشكاوى وزيادة رضا الزبائن "آيزو 2001".....
42	المبحث الثاني: إجراءات واستراتيجيات معالجة شكاوى الزبائن.....
42	المطلب الأول: إجراءات معالجة شكاوى الزبائن ومبادئ التعامل معها.....
44	المطلب الثاني: اسباب إهمال شكاوى الزبائن وكيفية التقليل منها.....
45	المطلب الثالث: استراتيجيات معالجة الشكاوى وإنعاش الخدمة.....
47 خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية في اتصالات الجزائر -وكالة قالمة-
49 تمهيد
50	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.....
50	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.....
52	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.....
52	المطلب الثالث: فروع ومهام مجمع اتصالات الجزائر وأهدافه.....
56	المبحث الثاني: تطبيق معلوماتي حول تسيير شكاوى الزبائن.....
56	المطلب الأول: عرض نظام تسيير الشكاوى المطبق من قبل اتصالات الجزائر.....
57	المطلب الثاني: عرض النظام المقترح لتسيير شكاوى الزبائن.....
59	المطلب الثالث: التطبيق الإلكتروني المقترح (SAGER).....
69 خلاصة الفصل
 الخاتمة العامة:
 قائمة المصادر والمراجع.....
 الملاحق.....

قائمة الأشكال

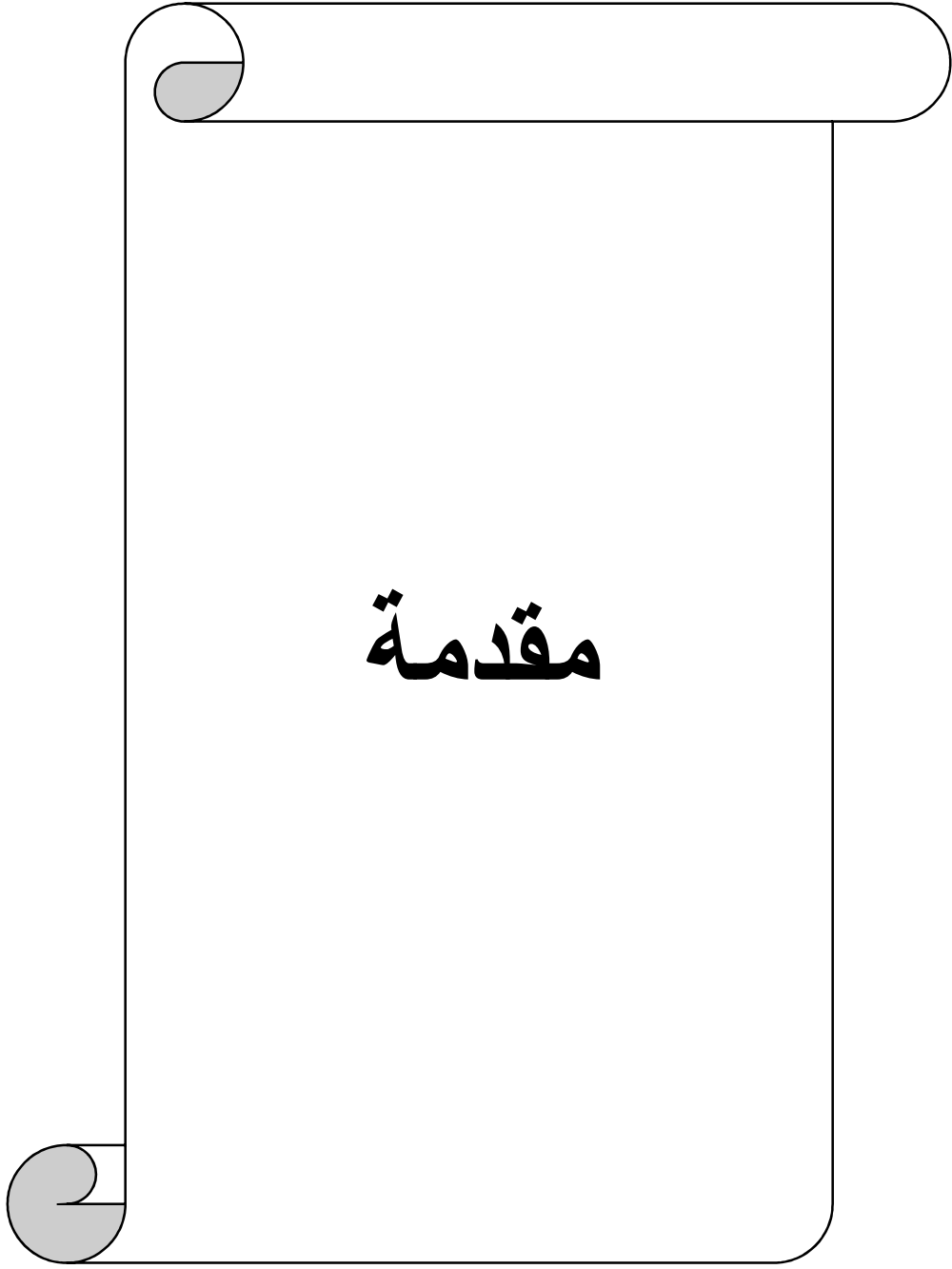
فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	مراحل زيادة رضى الزبون والحفاظ على ولاءه	01
12	الفوائد التي توفرها إدارة علاقة الزبون عند الحصول على / الاحتفاظ بـ (الزبون)	02
14	عناصر إدارة علاقات الزبون	03
16	مصفوفة التفاعل بين أنواع من منظمات الأعمال والزبون	04
25	مسار بناء استراتيجية ولاء الزبون	05
32	زيادة رضا الزبون إلكترونياً	06
52	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر لولاية قالمة	07
56	مخطط استقبال الزبائن في الحوامل الرقمية لاتصالات الجزائر	08
58	المخطط المقترح لنظام تسيير شكاوى الزبائن	09
60	قاعدة بيانات التطبيق المستندة من طرف المخطط المصمم	10
62	واجهة التطبيق SAGER	11
62	شريط الأدوات الخاص بالملف (fichier)	12
63	ملف طاقم العمل	13
63	خانة تسيير الشكاوى	14
64	مصلحة تسيير الشكاوى من طرف اتصالات الجزائر	15
65	خانة تسيير وجهات النظر	16
66	مصلحة وجهات نظر الزبائن على التدخلات (Gestion des réclamations)	17
67	الانتقادات والتقارير (Rapports et bilans)	18
67	لائحة الزبائن عن طريق العنوان (la liste des clients par adresse)	19
68	زر الخروج (Quitter).	20

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
10	أوجه الاختلاف بين التسويق التقليدي وإدارة العلاقة مع الزبون	01



مقدمة

يعد الزبون شريان الحياة لأي منظمة، فهو الثروة الحقيقية الثمينة لها وقائد الاقتصاد، كونه مصدرها الأول والأساسي في استرجاع رؤوس الأموال المستثمرة، والحصول على العوائد والفوائد، وتوجب على المنظمة الاهتمام به بصفة خاصة من خلال بناء علاقات ترابطية قوية معه، وفي هذا الصدد، جاء ما يسمى في مجال التسويق بإدارة علاقات الزبون، وهي نشاط يتضمن التغيير التنظيمي المستمر في الثقافة، العمليات، الهيكل والتكنولوجيا التي تتبناها المنظمة من أجل تحقيق بنية مناسبة تمكنها من استيعاب هذا المدخل، فهي استراتيجية تهدف إلى بناء وتعزيز العلاقات مع العملاء على المدى الطويل، تستند إلى مجموعة من التقنيات، الأدوات والعمليات التي تساعد المؤسسة على جذب الزبائن ذوي القيمة العالية، وذلك بالاعتماد على أنظمة إدارة علاقات الزبائن CRM اختصاراً للكلمات (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)، هذه الأخيرة هي عبارة عن مجموعة من الأنظمة الآلية والأدوات التقنية التي تسمح للشركات باتخاذ قرارات تسويقية صائبة من حيث التوقيت والجودة للمحافظة على مستوى ربحية أعمالها وتمييزها. إن اعتماد أنظمة CRM يبدأ بفهم تفكير تصرفات الزبائن، ثم تحليل احتياجاتهم ومعرفة تطلعاتهم من خلال قاعدة بيانات زاخرة تقوم بإدارة معلومات تفصيلية عن الزبون من أجل تقديم المنتجات والخدمات حسب الطلب، حيث أن الفوائد التي تحققها (CRM) للاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكبر من الفوائد التي تحصلها عند الحصول على زبائن جدد خلال الفترة الزمنية نفسها، خاصة إذا كان هؤلاء الزبائن مهمين ذلك لأن المنظمة ستعمل جاهدة لتعظيم ربحتهم من خلال التجديد والإبداع في صياغة مزيجها التسويقي بطرق وأساليب غير مألوفة ولم يسبق لها مثيل، لذلك، يمكن القول أن إدارة العلاقة مع الزبون هي استراتيجية تسويقية تهدف إلى التعرف على الزبائن الأكثر مردودية، والمحافظة عليهم اعتماداً على علاقة تبادلية ذات قيمة مضافة متمركزة على المدى الطويل بغية رفع العوائد كما تهدف إلى وضع الزبون في قلب سيرورات، أنشطة وثقافة المؤسسة، من خلال التتقيب على البيانات والتطبيقات الآلية لقوى البيع، فتعتمد المؤسسة للحفاظ على ولاء زبائنهم على تسيير شكاياتهم باعتبار أن عدم الانصات للزبائن أمر سيئ، والأسوأ منه هو عدم تقدير الألم الذي يعيشونه، ذلك أن عدم الإحساس بمشكلة الزبون هو بمثابة علامة واضحة على أن الزبون لا يجد من يهتم به، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى إصدار حكم تلقائي في الحال يظهر في شكل رد فعل عن المنتج، أو عن أداء المؤسسة، لذلك فإن تأثير شكاوي الزبائن على سياسة المؤسسة و العلاقة العامة قد يكون عديم القيمة أو هام جداً.

وفي هذا السياق، جاءت الدراسة الحالية بعنوان دور نظام التسيير الإلكتروني لشكاوى العملاء في تحسين جودة الخدمة مع اقتراح نموذج لنظام التسيير الإلكتروني لشكاوى العملاء لتسليط الضوء على أهمية

المقدمة العامة

ودور التسيير الجيد والحسن للعلاقة مع الزبون من أجل ضمان بقائه من عن طريق تحقيق رضاه وبالتالي ضمان التوفير في تكاليف إيجاد زبون جديد وتحقيق وفائه والذي أصبح أمرا ملحا يستدعي التقصي والبحث ومحاولة جمع المعطيات للإجابة على ذلك.

الإشكالية

بناء على ما تقدم، فإن السؤال الرئيسي يدور حول:

فيما يتمثل دور نظام التسيير الالكتروني لشكاوى العملاء في تحسين جودة الخدمات التي تقترحها المؤسسات كوسيلة لضمان بقائهم وتحقيق وفائهم وولائهم؟

الأسئلة الفرعية

- ما المقصود بإدارة العلاقة مع الزبائن؟
- كيف يتم تسيير شكاوى الزبائن في إطار تعزيز وفاء وولاء الزبائن؟
- كيف يتم تطبيق نظام التسيير الالكتروني لشكاوى العملاء؟

فرضيات البحث

- إدارة العلاقة مع الزبائن هي استراتيجية تهدف الى بناء وتعزيز العلاقات مع الزبائن على المدى الطويل، تستند الى مجموعة من التقنيات، الأدوات والعمليات التي تساعد المؤسسة على جذب الزبائن
- يتم تسيير الشكاوى عن طريق سرعة الاستجابة، الاعتذار، العمل على حل المشكلة والتعويض المادي.

أسباب اختيار الموضوع:

- قلة إدراك مسيري المؤسسات الجزائرية الدور الفعال الذي تلعبه إدارة العلاقة مع الزبون في تعزيز قوة تنافسية المؤسسة.
- قلة اهتمام المؤسسات الجزائرية الناشئة بضرورة الاستثمار في إدارة العلاقة مع الزبائن لما له من دور في تحقيق تعظيم الربح وتقليل التكاليف وتعزيز وتحسين سمعة ومكانة المؤسسة في السوق.
- قلة الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة.

المقدمة العامة

أهمية البحث

- فتح مجال البحث العلمي والاهتمام بمجال الاستثمار في التسويق لما له من أهمية ودور ومكانة في إمكانية تحقيق الوفرات الاقتصادية من خلال تعزيز وفاء الزبون وولائه وبالتالي تعظيم الأرباح
- وتقليل التكاليف ومن ثمة إمكانية منافسة المنتجات الأجنبية وتوجيه اهتمام الزبون بجودة خدمات المنتجات الوطنية ومنه الرقي والانتقال بالاقتصاد الوطني من اقتصاد ريعي إلى اقتصاد حقيقي.

أهداف البحث

- معرفة وفهم أهمية إدارة العلاقة مع الزبون وكذا الأدوات والتقنيات التي تعتمد عليها في استراتيجيتها لضمان وفاء وولاء الزبون.
- التأكيد على ضرورة الاستثمار في المجال التسويقي خاصة في إدارة العلاقة مع الزبون
- إثبات أهمية تطوير تقنيات وأدوات استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون.
- توضيح أهم المعوقات التي تقف أمام الإدارة الجيدة للعلاقة مع الزبائن

الحدود الزمانية

من 2023/03/12 إلى غاية 2023/06/14 وهي الفترة التي تم فيها محاولة تصميم تطبيق يمكن الزبائن من تتبع مراحل معالجة الشكاوى المقدمة من طرفهم.

منهج البحث

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المدعم بالتحليل للإحاطة بكل جوانب الموضوع، عن طريق جمع المعلومات والبيانات لوصف المشكلة المدروسة وتحليلها للوصول إلى نتائج محددة وفق الفرضيات المطروحة.

صعوبات البحث

- قلة المصادر والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة.
- عدم وجود المعلومات الإحصائية الكافية للقيام بالبحث العلمي بشكل صحيح على مستوى مواقع الانترنت الخاصة بالمؤسسات وكذا مواقع الوزارات.

من أجل فهم الموضوع والإلمام بجوانبه المختلفة، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول فصلين نظريين والثالث تطبيقي كالآتي:

حيث خصص الفصل الأول للتعرف على إدارة العلاقة مع الزبون من خلال دراسة ماهية إدارة العلاقة مع الزبون، تعريف إدارة العلاقة مع الزبون، أهداف إدارة العلاقة مع الزبون، خصائص وعناصر إدارة العلاقة مع الزبون، مراحل ومكونات إدارة العلاقة مع الزبون، أما المبحث الثاني فخصص لاستراتيجية تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون من خلال تعريف تسيير ادارة العلاقة مع الزبون وأدواتها، استراتيجية ولاء الزبون، دور تسيير ادارة العلاقة مع الزبون في تسليم قيمة الزبون وإدارة العلاقة مع الزبون الكترونيا.

أما الفصل الثاني، والذي عنون بتسيير الشكاوى فخصص لدراسة نظام معالجة شكاوى الزبائن من خلال دراسة مفهوم شكاوى الزبائن والعوامل المرتبطة بها وجوانب الاستفادة منها، الأسباب التي تدفع الزبون الى تقديم الشكاوى من عدمها، المعيار الدولي لمعالجة الشكاوى وزيادة رضا الزبون ISO 2001، أم المبحث الثاني فخصص لإجراءات واستراتيجيات معالجة شكاوى الزبائن من خلال إجراءات معالجة شكاوى الزبائن ومبادئ التعامل معها، أسباب إهمال شكاوى الزبائن وكيفية التقليل منها واستراتيجيات معالجة الشكاوى وإنعاش الخدمة.

وفيما يخص الفصل الثالث، تم حصره في الدراسة التطبيقية في اتصالات الجزائر -وكالة قالمة-

من خلال تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر والهيكل التنظيمي للمؤسسة وفروع ومهام مجمع اتصالات الجزائر وأهدافه

وخصصنا المبحث الثاني لتطبيق معلوماتي حول تسيير شكاوى الزبائن من خلال عرض نظام تسيير الشكاوى المطبق من قبل اتصالات الجزائر وعرض النظام المقترح لتسيير شكاوى الزبائن والتطبيق الإلكتروني المقترح.

الفصل الأول:

إدارة العلاقة مع الزبون

تمهيد:

إدارة العلاقة مع الزبائن هي عملية هادفة لبناء وتعزيز العلاقات بين الشركة والعملاء من خلال فهم وتحليل احتياجات العملاء وتلبيتها بطريقة فعالة ومريحة للشركة، وذلك بتطوير استراتيجيات لتحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم، بالإضافة إلى الحفاظ على عملاء موجودين وجذب عملاء جدد. لكن قبل التطرق إلى ذلك يجدر أولاً التعريف بإدارة العلاقة مع الزبون. وهذا ما سيتم إدراجه في الفصل حيث قسم كما يلي:

المبحث الأول: ماهية إدارة العلاقة مع الزبون

المطلب الأول : تعريف إدارة العلاقة مع الزبون

المطلب الثاني : أهداف إدارة العلاقة مع الزبون

المطلب الثالث: خصائص وعناصر إدارة العلاقة مع الزبون

المطلب الرابع: مراحل ومكونات إدارة العلاقة مع الزبون

المبحث الثاني: استراتيجية تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون

المطلب الأول: ماهية تسيير العلاقة مع الزبائن

المطلب الثاني: استراتيجية ولاء الزبون

المطلب الثالث: دور تسيير العلاقة مع الزبون في تسليم قيمة الزبون

المطلب الرابع: إدارة العلاقة مع الزبون الكترونياً

المبحث الأول: ماهية إدارة العلاقة مع الزبون

تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون استراتيجية تهدف الى بناء وتعزيز العلاقات مع العملاء على المدى الطويل، وستتطرق في هذا المبحث إلى تعريف إدارة العلاقة مع الزبون، أهدافها، خصائص وعناصرها، مراحلها ومكوناتها.

المطلب الأول: تعريف إدارة العلاقة مع الزبون

لقد تنوعت اسهامات وآراء الباحثين وظهرت عدة اتجاهات مختلفة في تحديد مفهوم أو تعريف إدارة علاقات الزبائن وهنا نستعرض عينة منها:

1- إدارة العلاقة مع الزبون هي فلسفة تستند الى مجموعة من التقنيات و الأدوات و العمليات التي

تساعد المؤسسة على جذب الزبائن ذوي القيمة العالية¹، يركز هذا التعريف على جانبين هما:

✓ الزبون ذو القيمة العالية ودورة حياته ابتداء من الدخول وانتهاء بمغادرته المؤسسة.

✓ لم يركز هذا التعريف على جانب مهم جدا هو الاحتفاظ بالزبون لأطول مدة ممكنة.

2- مجموعة جهود متكاملة لتحقيق وبناء وإدامة علاقات مستمرة ومتواصلة مع الزبائن وبما يحقق

النجاح المشترك لكلا الجانبين وتقوية الموقف التنافسي للمنظمة وزيادة ولاء الزبون باستخدام

التكنولوجيا المعلومات وقنوات الاتصال المختلفة²، يركز هذا التعريف على ثلاث أبعاد رئيسية:

✓ العلاقة مع الزبائن تكون بصفة دائمة.

✓ نتائج هذه العلاقة هي (ربح _ ربح).

✓ استخدام تكنولوجيا المعلومات وقنوات الاتصال.

أهم هذا التعريف نوعية الزبائن حيث لم يركز على أن يكون الزبون ذو القيمة العالية (الأكثر ربحية).

3- هي استراتيجية شاملة للمنظمة تستهدف جذب عدد منتقي من الزبائن والاحتفاظ بهم من أجل إيجاد

قيمة عالية لهم وللمنظمة³، يركز هذا التعريف على:

¹ درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة العلاقات ومعرفة الزبون، دار كنوز المعرفة للنشر، الأردن، عمان، 2012، ص113.

² في كومار، ويرنر رينارتز، تعريب سرور، علي إبراهيم سرور، إدارة علاقة العميل، مدخل قاعدة البيانات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2010، ص47.

³ في كومار، ويرنر رينارتز، تعريب سرور، علي إبراهيم سرور، ص113.

✓ استراتيجية المؤسسة.

✓ انتقاء الزبائن.

✓ إيجاد القيمة لكل من الزبون والمؤسسة.

أهم هذا التعريف استخدام التكنولوجيا المعلومات وقنوات الاتصال التي أصبحت جد مهمة في عصرنا هذا عصر الثورة التكنولوجية للمعلوماتية.

4- إدارة العلاقة مع الزبون تنصب على عمليات الاعمال (تسويق، مبيعات، خدمات) والتكنولوجيا والقواعد للتعامل مع الزبون في مختلف مراحل دورة حياة الأعمال، وهي عملية شاملة لبناء علاقات مع الزبون تكون مريحة، والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة ورضا ممتاز للزبون¹.

ركز هذا التعريف على ثلاث ابعاد أساسية: التسويق، المبيعات، الخدمات وهي تعتمد على التكنولوجيا وبالتالي لا بد من تكامل جهود العاملين في قسم التسويق، المبيعات والخدمات. لتلبية حاجات الزبائن المختلفة وتوزيعهم الجغرافي الواسع والتي تجسد رضا الزبون، وبالتالي تحقيق ولاء إضافي له ومن ثم الاحتفاظ به لمدة أطول.

أهم هذا الجانب نوعية الزبون حيث لم يوضح ان كان هذا الزبون مربحا ذو قيمة عالية أو زبون أقل ربحية ذو القيمة واطئة كما أهمل أيضا تكامل المؤسسة في عملها وشموليتها فهي تشكل استراتيجية شاملة "كل أقسام المؤسسة" والتي تستهدف جذب عدد منتقى من الزبائن والاحتفاظ بهم لمدة أطول.

5- يعرف بيبرز وروجرز إدارة علاقات الزبائن أنها "تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات، بهدف اشباع حاجيات الزبائن بصفة فردية من خلال تركيز على ما يقوله الزبون وما يعرفه المؤسسة عنه².

لقد تحدث روجرز عن نقطة كانت أكثر اذهالا، اذ قال ان بزوغ وسائل الاعلام القابلة للتوجيه للأفراد باهظة التكاليف سيسفر نوع جديد تماما من المنافسة التجارية التي تضطر فيها المؤسسات على الزبائن واحدا بواحد، ومضى ليقول أنه عندما يحدث ذلك سيموت التسويق الجماعي وسيتغير جذريا دور المسوق،

¹ فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج، اساسيات التسويق، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 77.

² يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 202.

لقد كان المسوق الجماعي يهدف الى بيع منتج واحد الى اكبر مجموعة ممكنة من الزبائن وهذه العملية تتطلب إعداد ميزانية خاصة بالإعلان والترويج والمبيعات والدعاية، لقد كانت مهمة التسويق بالمؤسسة هو جعل المنتج فريدا بطريقة تروق الى اكبر عدد ممكن من الزبائن ثم الدعاية لذلك التفرد¹.

لقد جاءت فكرة ما يسمى بأنظمة إدارة علاقات الزبائن أو CRM هو اختصار للكلمات (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) وهي مجموعة من الأنظمة الآلية والأدوات التقنية التي تسمح للشركات باتخاذ قرارات تسويقية صائبة من حيث التوقيت والجودة للمحافظة على مستوى ربحية أعمالها وتنميتها، وتقدم إدارة العلاقة مع الزبون مساعدة قيمة في الكثير من المجالات².

ان إدارة معرفة الزبون تسمح بالتعرف على زبائن المؤسسة حيث تضمن رضاهم وبالتالي ولائهم، وتكون بذلك المؤسسة قد وفرت مصاريف باهظة على ميزانية الدعاية والاشهار والاعلان، وقامت باستثمارها في أنظمة إدارة العلاقة مع الزبون على اعتبار أن البحث عن زبائن جدد يكلف خمس مرات الاحتفاظ بهم، فتكون بذلك المؤسسة قد جنت فوائد هذه العلاقة الطويلة والمستمرة والمرتبطة بزبائنهم.

ان اعتماد أنظمة CRM تبدأ بفهم تفكير تصرفات الزبائن، ثم تحليل احتياجاتهم ومعرفة تطلعاتهم من خلال قاعدة بيانات زاخرة تقوم بإدارة معلومتا تفصيلية عن الزبون من أجل تقديم المنتجات والخدمات حسب الطلب، ولقد جاء مفهوم تسويق المعاصر في النصف الثاني من القرن العشرين ليحل محل المفاهيم السلعية والبيعية والتي كانت سائدة وحكمت تفكير المؤسسات منذ القدم فقد اهتم بتسيير كل أنشطة المؤسسة لخدمة العملية التسويقية التي هدفها الأول والأخير هو الزبون، الاحتفاظ به وتحقيق قيمة له³.

من خلال ما سبق يتبين لنا جليا أن مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون تمثل " استراتيجية شاملة للمؤسسة تهدف الى تحليل وتخطيط ومراقبة العلاقة القائمة مع حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمحتملين والتي تهدف الى خفض التكلفة وزيادة الإيرادات وخلق فرص وقنوات جديدة للتوسع، والعمل على تحسين قيمة الزبون وزيادة الرضا والربحية والمحافظة عليهم من خلال تكييف المنتجات والخدمات حسب خصائص كل زبون، ويتحقق هذا الارتكاز على برمجيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال".

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص189.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص304.

³ نزار عبد المجيد رشيد البروراي، فارس محمد النقشبندى، التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص149.

يأتي هذا الاهتمام والدراسة والتحليل في ظل ظروف قاسية ليساعد المؤسسة على بناء قدرة تنافسية تمكنها من وضع حاجات ورغبات الزبائن في محور اهتمامها، وتطبيق جميع أنشطة ووظائف التسويق لبناء علاقة طويلة الأجل مع زبائنها المنتقين والتي تضمن للمؤسسة قيادة جيدة واستراتيجية فعالة في أداء مهامها.

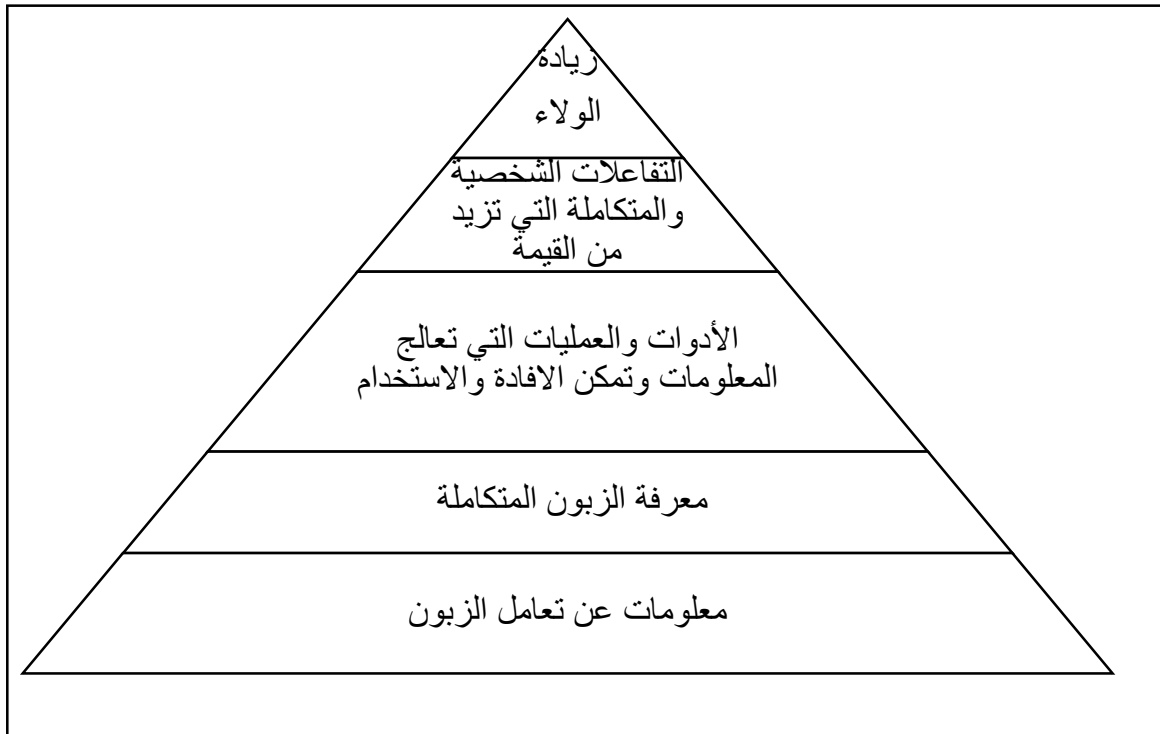
والجدول الموالي يوضح أوجه الاختلاف بـلـين التسويق التقليدي وإدارة العلاقة مع الزبون:

الجدول رقم (01): أوجه الاختلاف بين التسويق التقليدي وإدارة العلاقة مع الزبون

التسويق التقليدي	إدارة العلاقة مع الزبون
الاهتمام بمحفظة المنتجات	الاهتمام بمحفظة الزبائن
منتج واحد لكل الزبائن	عدة منتجات لزبون واحد
الاهتمام بحصة السوق	الاهتمام بحصة الزبون
العلاقة على المدى القصير	العلاقة على المدى الطويل

المصدر: من اعداد الطالب.

الشكل رقم (01): مراحل زيادة رضى الزبون والحفاظ على ولاءه



المصدر: درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة العلاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار

كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، ص 113.

المطلب الثاني: أهداف إدارة العلاقة مع الزبون

يعد الزبون شريان الحياة لأي منظمة، فهم الثروة الحقيقية الثمينة لها وقادة الاقتصاد. لذا عليها الاهتمام بهم. وبناء علاقات ترابطية قوية معهم، وكسب رضاهم وولائهم، وإيجاد قيمة لهم. إذ يعد الحوار وفلسفة الاعتناء بالرأي الآخر كعنصر رئيسي تستطيع المنظمة من خلالها إقامة علاقات طويلة الأمد مع زبائننا الحاليين، وسعيها الدؤوب للحصول على زبائن جدد.

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة العلاقة مع الزبون تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، نذكر من بينها¹:

- تحسين وزيادة رضا الزبون وولائه للمنظمة.
- تعظيم قيم الزبون مدى الحياة.
- الاستغلال الأمثل لقطاعات أو أجزاء الزبائن
- استهداف الزبائن المريحة من مجموع محفظة الزبون (أنفاق كل زبون).
- زيادة فاعلية وكفاءة إدارة الزبون.
- مشاركة الزبائن في طرح الأفكار الابداعية الجديدة.
- تقديم منتجات تلبي حاجات الزبائن الفرديين.
- قليل تكاليف التوزيع، معالجة الطلب، إدارة المخزون لتحقيق عبء الزبون وتكاليف الحصول عليه.

ويتفاوت الزبائن في قيمهم الاقتصادية المستقبلية والعوائد المتحققة للمنظمة من خلال تخصيص مصادرها للاحتفاظ بالزبائن الحاليين، ونمو الأكثر ربحاً منهم. إذ أن الفوائد التي توفرها (CRM) تتمثل بالحصول على الزبون الجديد والاحتفاظ بالزبون الحالي، ونمو ربحية الأخير. إن الفوائد التي تحققها (CRM) للاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكبر من الحصول على زبائن جدد خلال الفترة الزمنية نفسها، وخاصة إذا كان هؤلاء الزبائن مهمين فسوف تعمل المنظمة جاهدة على تعظيم ربحتهم من خلال التجديد والإبداع في صياغة مزيجها التسويقي بطرق وأساليب غير مألوفة ولم يسبق لها مثيل.

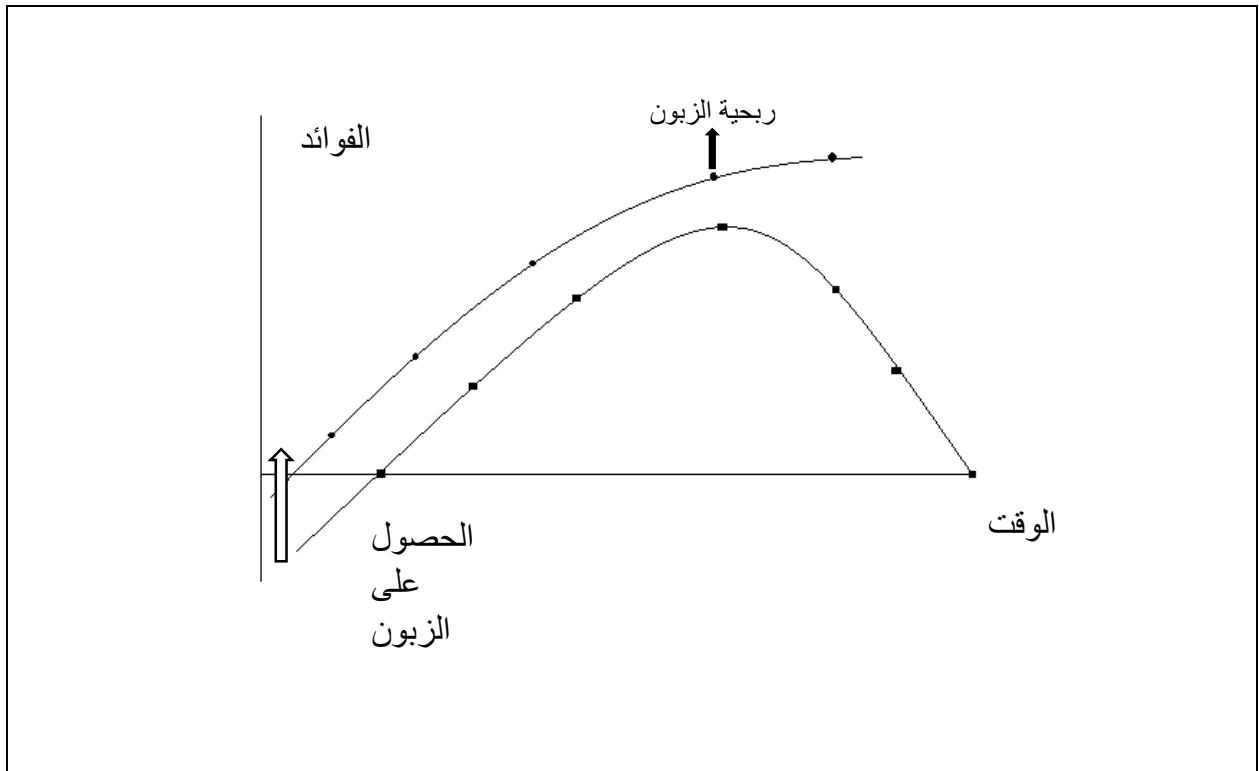
فعلى الرغم من الفوائد المتحققة من (CRM) القابلة للقياس. مثل الاحتفاظ بالزبون، إلا أن بعض المنظمات طوّرت طرقاً أخرى لاكتشاف الحقائق التي قد تمكنها من الاحتفاظ بالزبائن المريحين وذوي الولاء

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 206-207.

العالي لها. إذ تعتمد تلك المنظمات على المسوحات الدورية التي تبين قدرتها في إيجاد قيمة لهم. فإذا أنصح لها من نتائج المسح أنّ التغييرات أو التعديلات التي ستجربها على المنتجات تبدو مضيعة للوقت أو ذات تكاليف عالية، ستقوم فوراً برفض هذه التغييرات أو التعديلات. أما إذا أثبتت نتائج المسح بأن ما تم من تغيير على منتجاتها وبرنامجهما التسويقي بأكمله كان تغييراً إيجابياً، فستعمل به لتحفظ بالزبائن المريحين، إذ أنّ قيمة الاستمرار بالاحتفاظ بهم غير قابلة للجدال، لأن معظم المنظمات تزداد فيها تكلفة الحصول على زبون جديد، فغالباً ما تكون (5) مرات وقد تصل أحيانا إلى (7) مرات مقارنة بكلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي. (www.chrysalisinternational.com) فقبل عام 1996 ركزت المنظمات للحصول على الزبائن الجدد، إلا أنّ ما نشره فريدريك ريتشارد في كتابه "تأثير الولاء" الذي أصدره في نفس السنة كان له أثر كبير في تغيير أفكار إدارات المنظمات المبدعة لتركيزها على الاحتفاظ بالزبون الحالي، والذي اعتبرته العامل الحاسم والأهم في نجاحها وتفوقها في سوق الصناعة (<http://www.webmethods.com>).

الشكل رقم (02): الفوائد التي توفرها إدارة العلاقة مع الزبون

(CRM) عند الحصول على / الاحتفاظ بـ (الزبون)



Source: Chantjiraporn, Krizz, « Added Values of e-supply chains :CRM &

knowledgeManagement", Bangkok, Thailand, 2002: p23. <http://www.ecommerce.or>

[.th](http://www.ecommerce.or.th)

وهناك العديد من الأسباب التي تجعل الاحتفاظ بالزبون أكثر ربحية من الحصول عليه ومن أهم تلك الأسباب ما ذكر من قبل

- وضع التكاليف التي تتناقص مع الوقت في حياة الزبون.
- زيادة إنفاق الزبون بمرور الوقت.
- رضا الزبون، بما يجعله مستعداً لدفع سعراً أعلى.
- رضا الزبون يعزى لتجهيزه بالمنتجات، في الوقت المحدد وحين الطلب عليها من قبله.
- تكرار شراء الزبائن يقلل إلى حدّ ما التكاليف المنفقة على المنتج الجديد أو المطور.

الا ان هناك بعض الباحثين يرون بأن قيمة الزبون تحتل مكانة كبيرة ومهمة من بين الهدفين الآخرين (رضا وولاء الزبون)، وذلك لعدم قدرة المنظمة على تحقيق هذين الهدفين دون إيجاد قيمة للزبون من خلال تقديم منتجات إبداعية مطابقة لتوقعاته وتعود عليه بالمنافع وتشبع حاجاته ورغباته. وعليه يجب وضع قيمة الزبون في قمة الأهداف التسويقية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، لتصبح في مصاف المنظمات الناجحة والمتفوقة في المجال التسويقي، خاصة إذا كانت مبدعة في مزيجها التسويقي الشامل¹.

المطلب الثالث: خصائص وعناصر إدارة العلاقة مع الزبون

أولاً: خصائص إدارة العلاقة مع الزبون

هناك عدد من الخصائص التي تتمتع بها إدارة علاقات الزبون في المنظمات المعاصر والتي يمكن تحديد أبرزها بالآتي²:

- التوجه: الاهتمام الجدي التوجه نحو الزبون.
- الوسائل: استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات.
- المعلومات: كل البيانات الممكنة من الزبون.
- الهدف: تحقيق ربحية المنظمة وزيادتها.
- دور العاملين: تحديد طلبات الزبون وتوحيدها في نماذج معينة.

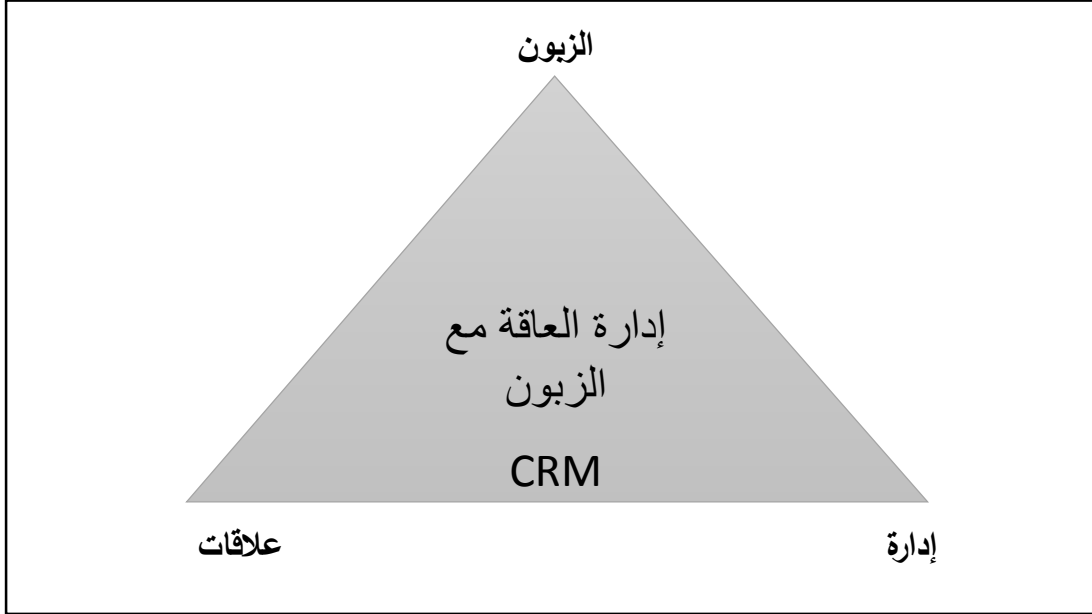
¹ يوسف حديم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 208-209.

² حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود جنابي، إدارة علاقات الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2017، ص 47.

ثانياً: عناصر إدارة العلاقة مع الزبون

عندما يتم تحليل مفهوم إدارة علاقات الزبون فإنها سوف تتكون من ثلاث عناصر وكما موضح:

الشكل (03): عناصر إدارة علاقات الزبون.



المصدر: جلاب احسان دهش والعبادي، هاشم فوزي دباس (2013) التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، الطبعة الأولى الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص 688.

1- الزبون : ان الزبون هو المصدر الوحيد للربح الحالي والنمو المستقبلي للمنظمة، وان الزبون الجيد هو الذي يوفر ربح أعلى باقل موارد ممكنة وهذا نادر الحصول بسبب ان الزبائن اليوم هم أكثر معرفة والمنافسة الشديدة بين المنظمات، ولهذا فان التكنولوجيا يمكن ان توفر القدرة على التميز بين الزبائن وإداراتهم، كم وان الزبون هو الشخص العادي او الاعتباري الذي يقوم بشراء المنتجات او الخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي او لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والاستهلاك، لذا يعد الزبون المصدر الوحيد لربح ونمو المنظمة في المستقبل، عليه فان الزبون الجيد هو الذي يوفر مزيدا من الربح مع قلة الموارد، لان الزبائن دائما على معرفة بالمنافسة الشرسة. وأحيانا يكون من الصعب معرفة من هو الزبون الحقيقي ذلك لان قرار الشراء غالبا ما يكون نشاط تعاوني ومن بين مجموعة من المشاركين في عملية صنع القرار، ويمكن عن طريق تقنية المعلومات ان تتوافر قدرات للتمييز وإدارة الزبائن وفقا لفلسفة الـ CRM على اعتبارها مدخل تسويقي يرتكز على جمع معلومات عن الزبائن من اجل بناء علاقات دائمة معهم، فضلا عن ذلك فإن الزبون وفقا لهذه الفلسفة له دورة حياة تنتهي مع توقف عملية الشراء. ان دورة حياة الزبون ضمن فلسفة إدارة علاقات الزبون CRM لها ارتباط وثيق بالطريقة التي تختارها المنظمة لإدارة علاقاتها مع زبائنها اذ يركز هذا لمفهوم

على ان المنظمة لا يمكن ان تنظر الى نجاحها في استقطاب الزبائن والمحافظة عليهم ضمن إطار زمني محدد وانما يجب ان تدار العلاقة من وجه نظر فلسفية مرحلية تبنى على أساس تتبع المراحل التي يمر بها الزبائن في علاقاتهم مع المنظمة والمتضمنة ثلاث مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى: الزبون المحتمل: وتمثل هذه المرحلة محاولة المنظمة لاستقطاب زبائن مرشحين عن طريق إعداد برامج لاكتسابهم لنقل الزبائن من حالة الشك والريبة (مرحلة ما قبل الشراء) بالمنتجات او الخدمات التي تقدمها المنظمة الى زبائن جدد ليحققوا لها أعلى الإيرادات في الأمدين القصير والطويل.

المرحلة الثانية: الزبون الفعلي: وتمثل هذه المرحلة محاولة المنظمة لتوطيد العلاقة مع الزبون عن طريق جمع كل المعلومات الأساسية عنه والتي تبدأ من مرحلة الخدمة (بعد عملية الشراء) ففي هذه المرحلة يكون الزبون قد تحول الى محفظة استثمارات مريحة بالنسبة للمنظمة لذلك فإنها ولمنتجاتها والذي سيترجم الى اعادة شراء مرة أخرى وابقائهم ضمن حلقة الولاء الخاصة بالمنظمة.

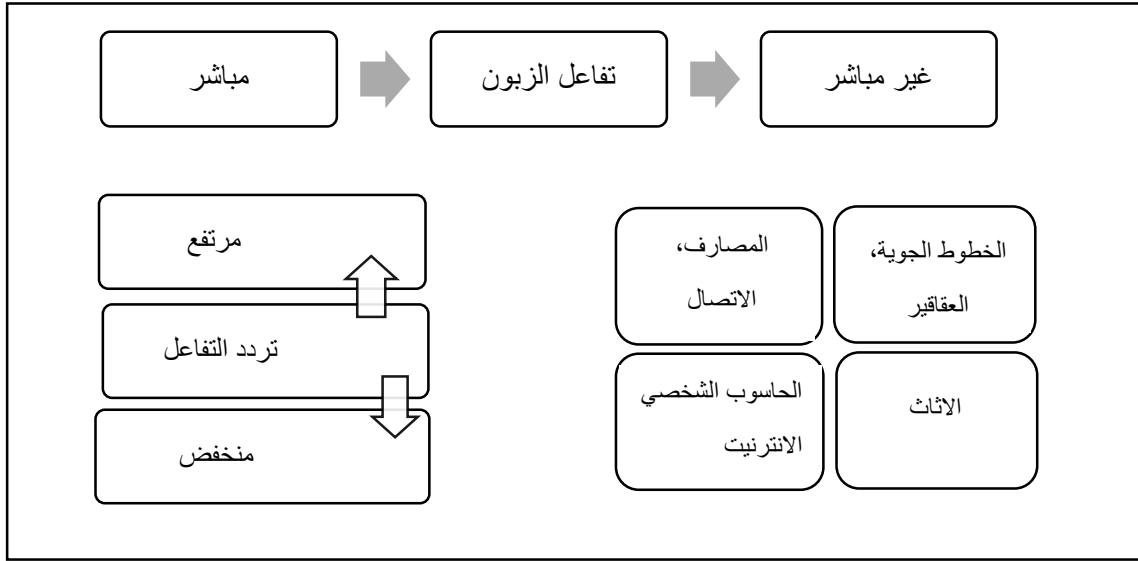
المرحلة الثالثة: الزبون السابق: في هذه المرحلة يتحول فيها الزبون عن استخدام منتجات او خدمات المنظمة ويكون هذا التحول بسبب ضعف عرضها التسويقي مقارنة بعروض المنافسين التي تكون أكثر اقناعاً من وجهة نظر الزبائن. ومن هنا يتوجب على المنظمة تصميم واعداد برامج استرجاع الزبائن السابقين وضمهم من جديد الى محفظة زبائن المنظمة (ضمن حلقة الولاء) والتي تضم مجموعة الزبائن الموالين لمنتجات المنظمة.

2- العلاقات: تتضمن العلاقات بين المنظمة وزبائنها اتصالات ثنائية الاتجاه وتفاعل مستمر. والعلاقات يمكن ان تكون قصيرة الأمد او بعيدة الأمد، ويمكن ان تكون مستمر هي مستمرة او متقطعة متكررة أو مرة واحدة، والعلاقات يمكن ان تكون اتجاهات او سلوك، حتى عندما

يمتلك الزبائن موقف ايجابي اتجاه المنظمة ومنتجاتها فإن سلوك شرائهم يكون موقفي. ويشير الى ان العلاقة بين المنظمة وزبائنها عملية مستمرة وفي الاتجاهين مبنية على الاتصال والتفاعل، وهذه العلاقة يمكن ان تكون قصيرة الأجل او طويلة الأجل، ومستمرة او منفصلة ومتكررة او لمرة واحدة. وكذلك من الممكن ان تتأثر بمواقف او بسلوك الزبائن. فعلى الرغم ان الزبائن لهم مواقف ايجابية اتجاه المنظمة ومنتجاتها، الا ان سلوك الشراء يكون في اغلب الأحيان عالي الظرفية. تعمل على ان تكون علاقتها مع الزبائن علاقة مريحة وتحقق المنفعة المتبادلة. وتجدر الإشارة الى ان هناك أربع أنواع من التفاعلات بين منظمات الأعمال وزبائنها والتي عن طريقها تتضح طبيعة العلاقات بينها وكما موضح في الشكل (التالي) وهي كما يلي:

- المنظمات في الخلية العليا اليسرى من المصفوفة كثيرة التفاعل مع الزبائن وبصورة مباشرة (مثلاً المصارف ومنظمات الاتصال) وبالتالي يكون من السهل عليها نسبياً بناء قاعدة بيانات.
- المنظمات في الخلية السفلى اليمنى من المصفوفة يكون من الصعب عليها التفاعل المباشر مع الزبائن وذلك بسبب طبيعة عملها (مثل مصنعي السيارات والآلات).
- المنظمات التي تقع في الخلايا الأخرى من المصفوفة، تمثل حالة الوسط وعليها التحرك نحو الخلية العليا اليسرى وذلك عن طريق زيادة الاتصال المباشر مع الزبائن، الحال منظمة من خلال استخدام بعض المحفزات كما هو الحال مع منظمة (Kellogg) التي وجدت حلاً مبتكراً لهذا المشكلة عن طريق مسابقة (اكل واريح) حيث يجد الأطفال 15 رقماً داخل علب الحلوى ثم يذهبون لموقع المنظمة على الانترنت ويقومون بإدخال بعض المعلومات الشخصية وبعدها يصبحون مؤهلين للعب المجاني.

شكل (4): مصفوفة التفاعل بين أنواع من منظمات الأعمال والزبون



المصدر: جلاب، احسان دهش والعبادي، هاشم فوزي دباس (2013) التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع عمان، ص 693.

3 الإدارة: ان إدارة علاقات الزبون ليس نشاط يقع ضمن قسم التسويق فقط، ولكن يتضمن أيضاً التغيير التنظيمي المستمر في الثقافة والعمليات والهيكل والتكنولوجيا التي تتبناها المنظمة من اجل تحقيق بنية مناسبة تمكن المنظمة من استيعاب هذا المدخل، وان معلومات الزبون التي تجمع تتحول الى معرفة المنظمة التي تقود النشاطات لأخذ ميزة المعلومات والفرص السوقية ، حيث تشير البحوث الى ان نشاط إدارة علاقات الزبون لا يتحدد فقط في اطار قسم التسويق، بل يشمل التغيير

المستمر في ثقافة المنظمات و عملياتها ، وتعمل على تحويل المعلومات المجمعّة لدى الزبون عن المنظمة الى معرفة والتي تؤدي الى مجموعة من الأنشطة بهدف الاستفادة من المعلومات والفرص في الأسواق، إضافة الى ان ال CRM تتطلب اجراء تغيير شامل في المنظمة وافرادها. وهناك مجموعة من البرامج المحددة لدعم عملية إدارة علاقات الزبون وتتضمن (الخدمة الميدانية، تطبيقات الخدمة الذاتية، دليل الإدارة، قانون العرض، برامج التسويق، تحليل الطلبات) ان كل هذه التقنيات والعمليات والإجراءات تهدف الى تعزيز وتسهيل مهام التسويق والمبيعات والخدمة¹.

المطلب الرابع: مراحل ومكونات إدارة العلاقة مع الزبون

أولاً: مراحل إدارة العلاقة مع الزبون

العلاقة مع الزبون كما رأها ستون وآخرون حددت بالمراحل الاتية (داوي وكاظم، 2013: 189)

1- **مرحلة جذب الزبون:** حيث يتم تشخيص الزبون المناسب وفقاً لمعايير الزبون التي تتسجم مع تصورات المنظمة، وتعمل بعد ذلك في محاولات لجذبة باستعمال الطرق المختلفة مع تشجيعية على التردد عليها.

2- **مرحلة الإجابة عن تساؤلات الزبون:** حينما يتردد الزبون الى المنظمة، يبادر بطرح مجموعة من الأسئلة والاستفسارات تعد الإجابة عليها في غاية الأهمية إذا ان التعثر في الإجابة على تساؤلات الزبائن قد يؤدي الى رسم صورة غير مناسبة للمنظمة مما يجعلهم لا يقبلون عليها ويصابون بخيبة امل واحباط عن والعكس بالعكس تماماً وتمتاز هذه المرحلة بكونها قصيرة ولكنها مهمة جداً.

3- **مرحلة الترحيب بالزبون:** يقدم الزبون حين ترده على المنظمة فرصة لإدارة المنظمة للتعرف عن كثر بخصوص الرعاية والاهتمام التي يحصل عليها الزبون وتلك التي يتوقع الحصول عليها من العاملين او القائمين على تقديم المنتج.

4- **مرحلة تبادل المعلومات:** تعد من المراحل المهمة في العلاقة بين المنظمة والزبون، اذ يتضح للزبون المعلومات الضرورية التي يحتاجها بشأن السلعة أو الخدمة التي تتعامل بها المنظمة والذي هو بصدده، طلبها، كما ان المنظمة ستكون على علم بما يحمله الزبون من رغبات وطموحات وقدرات في الدفع وطبائع وامانة الزبون.

¹ حسين ولد حسين عباس، وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-52.

5- **مرحلة تطور علاقة الزبون بالمنظمة:** تتم إدارة العلاقة بين الطرفين بشكل امن مع الاستجابة لرغبات وطلبات الزبون بشكل دقيق في الوقت المحدد وقد تنتم هذه المرحلة بالمثالية اذ قد لا يصل اليها كافة الزبائن.

6- **إدارة المشكلات:** قد تظهر اثناء التعاملات بين الزبون والمنظمة بعض المشاكل والمعوقات التي تحتاج الى حلول من جانب المنظمة، وعلى المنظمة استثمارها من خلال ما يتوفر لديها من معرفة في هذا المجال واستحضار خزين الخبرات والمهارات لغرض التمسك بالزبون، وبعكسه سيغادر الزبون الى منافس اخر.

7- **استعادة الزبون:** ان إدارة هذه المرحلة تعتمد بشكل كبير على قدرتها في استعمال المعلومات والبيانات المتوفرة لديها سواء في قواعد البيانات الخاصة بالزبون او فيما يتعلق بالمعلومات والمعرفة التي يوفرها مركز المعرفة في المنظمة¹.

ثانيا: مكونات إدارة العلاقة مع الزبون

تتكون إدارة العلاقة مع الزبون كنظام من ستة اجزاء أساسية هي (ميرزا 1 قيادة CRM يتطلب CRM من المنظمة استعدادا تام للاستمرار بعملية الاتصال: (2013:230).²

1- **قيادة CRM:** يتطلب CRM من المنظمة استعداد تام للاستمرار بعملية الاستمرار مع الزبون وبناء علاقة طويلة معه تكون محددة الأهداف والشروط والقدرة على تنظيم هذه العلاقة.

2- **نمذجة CRM:** الاعتماد على نظم الدعم الالية في إدارة هذه العلاقة وتسيير امتلاك الكفاءات والقدرات اللازمة لاستغلال الانموذج في ملفات الزبائن مع تحقيق الأهداف.

3- **تبسيط عمليات CRM:** تتطلب عملية التبسيط تحقيق عدة مستويات من التوافق والتطابق بين محيط العمل ومحيط الأعمال، بين البنية التحتية والأهداف، بين الأساليب والأهداف وبين الكفاءات والأهداف.

4- **المخرجات:** ان اي نظام يجب ان يأتي بنتيجة تعرف بمخرجات النظام والنتيجة التي يحققها انموذج CRM هي خلق قيمة للمنظمة والزبون وتحقيق رضا وولاء الزبون وجذب زبائن جدد.

¹ حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص ص 54-55.

² نفس المرجع السابق، ص ص 55-56.

5- تقييم عملية CRM: ان عملية إدارة العلاقة مع الزبون تحتاج الى تقييم مدى تحقيقها لأهداف المنظمة، وكذلك خضوعها لعملية مراجعة لضمان كفاءة النظام في استغلال الوسائل وصحة العمليات.

6- تحسين عملية CRM: العمل على تقييم ومراجعة النتائج وكشف نقاط الضعف في سير العملية ومن ثم القيام بعمليات التصحيح والمعالجة المناسبة.

المبحث الثاني: استراتيجية تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون

تعتبر استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون أساسية لتحقيق نجاح مستدام في الأعمال التجارية، تهدف هذه الاستراتيجية الى تحقيق اعلى مستويات الرضا للعملاء من خلال تعزيز التواصل وتقديم تجربة فريدة وتلبية احتياجات العملاء بطريقة فعالة.

المطلب الأول: ماهية تسيير العلاقة مع الزبائن

1- تعريف تسيير العلاقة مع الزبائن¹

تعرف تسيير العلاقة مع الزبون على أنها: " استراتيجية تهدف الى وضع الزبون في قلب سيرورات، أنشطة وثقافة المؤسسة".

ويعرف تسيير العلاقة مع الزبون كذلك على أنها: " قدرة المؤسسة على انشاء علاقة مريحة على المدى الطويل مع الزبائن المنتقين من خلال الاستثمار العقلاني للموارد".

وتعرف كذلك على أنها: " القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون".

ويعرفها الباحث على أنها: "تجسيد للمقاربة العقلانية من خلال تطبيق التكنولوجيات الحديثة ذات الصلة بالإعلام والاتصال، والهادفة الى توطيد العلاقة مع الزبون".

2- أهمية تسيير العلاقة مع الزبائن

تتبع أهمية إدارة العلاقة مع الزبون من خلال مساهمتها في الآتي²:

- عملت إدارة علاقات لزبون على تحديد القيمة الكلية للزبون في حالة استمرار علاقته بالمؤسسة وتكلفة خسارته في حالة الزبائن التالفين جراء تعامل المؤسسة معه على أساس الصفقة، وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق رضاه.
- عملت إدارة علاقات الزبائن على زيادة قدرة المؤسسات على المنافسة وذلك عن طريق دخولها كمنافس قوي تقدم منتجاتها استجابة لرغبات الزبائن وحاجاتهم وكذلك على أساس العلاقة الذكية مع الزبون.

¹ بن أحسن ناصر الدين، إدارة علاقات الزبائن، مطبوعة مقياس، تخصص تسويق الخدمات، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2021-2022، ص29.

² نفس المرجع، ص 31-32.

- مساعدة الباحثين والمصممين في ابتكار وتصميم المنتجات وفق حاجات الزبائن، لا أنهم الأعراف ماذا يبتكرون ويصممون، فهم الذين يأتون بالأفكار الجديدة بالاعتماد على حاجاتهم وهذا خلافا للعلاقة التقليدية التي كانت تبعد الزبون عن أي تدخل في عمل الباحثين والمصممين.
- استطاعت المؤسسات بمساعدة إدارة علاقات الزبائن أن تصنع استراتيجيات وقرارات حاسمة في أي لحظة وأي مكان.
- تعمل إدارة علاقات الزبائن على إشراك كل موظفي المؤسسة في البيانات المتعلقة بالزبائن بشكل متجانس، وعليه سيتم كشف الأخطاء والأمور غير النظامية بشكل فعال، وأي تعليق من أي زبون سوف يوزع على كل دوائر المؤسسة وبهذا تصبح المؤسسة سابقة أكثر في تحقيق ولاء الزبون.
- إن المؤسسات التي استخدمت إدارة علاقات الزبائن في تعاملاتها مع الزبائن، استطاعت أن تحقق زيادة واضحة في المبيعات مع خفض نفقات التشغيل وتعزيز رضا الزبون.

3- أدوات تسيير العلاقة مع الزبون

يرتكز مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون على مجموعة من الأدوات المتمثلة أصلا في التكنولوجيا المعلومات، ونجد من بين الأدوات المستخدمة في تسيير العلاقة مع الزبون ما يلي¹:

أ- التطبيقات الآلية لقوى البيع:

التطبيقات الآلية لقوى البيع هي عبارة عن برامج تسمح بالتسيير الآلي للأنشطة التجارية في المجالات التالية:

- ✓ العلاقات التجارية: تسيير الاتصالات، تسيير حسابات الزبائن، اعداد العروض التجارية.
- ✓ وسائل مساعدة للبيع: اعداد وتصميم دليل المقابلة الهاتفي.
- ✓ تنظيم الأنشطة: تسيير الوقت، تسيير الأجندة.
- ✓ متابعة الأنشطة: اعداد عرض حال للأنشطة، اعداد توقعات للأنشطة ومتابعة الأهداف، اعداد لوحة القيادة.

¹ بن أحسن ناصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 32-34.

ب- أداة التنقيب عن البيانات:

يتضمن مفهوم التنقيب عن البيانات، استخراج البيانات المفيدة من الأفراد، الاتجاهات وأقسام الزبائن ويرتكز هذا المفهوم على التقنيات الإحصائية والرياضية، ويمكن الاستفادة من أداة التنقيب في المجالات التالية:

❖ عملية التنقيب:

بعد جذب المؤسسة للزبائن من خلال الرسائل الاعلانية المستهدفة لهم، يتم انشاء قاعدة البيانات التي تضم البيانات المنبثقة عن الاتصالات الأولية التي يقوم بها الزبائن بالمؤسسة، ليتم بعد ذلك القيام بالتنقيب عن البيانات من أجل اختيار الزبائن المستهدف للاتصال بهم.

❖ استهداف العملية التسويقية:

من أجل تفعيل استهداف العملية التسويقية، تقوم المؤسسة بتحديد خصائص الزبائن الذين تود استهدافهم، ثم بعد ذلك تبحث في قاعدة بياناتها عن الزبائن الموافقين للخصائص المحددة أنفاً، كما تقوم بتسجيل معدلات تطور الزبائن والاتصالات مع كل زبون، ليتم معرفة تحسن عملية الاستهداف مع مرور الوقت.

❖ الاحتفاظ بالزبائن:

يمكن للمؤسسة ان تحتفظ بزبائنها من خلال ارسالهم لهدايا شخصية، تقديم عروض خاصة، أو مدهم بقسائم تخفيض السعر، ويتم هذا بالارتكاز على البيانات المتوفرة في قاعدة البيانات من أجل معرفة الخاصة بكل زبون.

❖ إعادة تنشيط عملية الشراء:

من أجل احياء اهتمام الزبائن بالمؤسسة ومنتجاتها، تقوم هذه الأخيرة بإعداد وارسال رسائل مكيفة حسب خصائص كل زبون، ويكون هذا عددا في فرص المناسبات العامة.

❖ تحديد بعض الأخطاء:

يساعد استخدام المؤسسة لأداة التنقيب عن البيانات في تدارك بعض الأخطاء الناشئة عن سوء الاتصال بالزبائن، حيث يمكنها هذا من إعادة الاتصال بهم ومراجعة تلك الأخطاء من خلال دراسة معرفة أسباب انهائهم للعلاقة مع المؤسسة.

❖ مخزن البيانات:

هو عبارة عن أداة تهدف الى جمع البيانات من مصادر مختلفة ومتواجدة في المؤسسة، ليتم تحويلها الى بيانات متجانسة ومعلومات تساعد على اتخاذ القرارات التسويقية، كما تمكن العاملين بالمؤسسة من الولوج الى هذه المعلومات، ومن بين التطبيقات التي تتيحها هذه الأداة، نجد:

- إعطاء صورة موحدة وشاملة عن الزبون لمختلف الأقسام في المؤسسة.
- توفير أكبر كم ممكن من المعلومات، ولجميع العاملين بالمؤسسة.
- توفير الوقت اللازم لإعداد تقارير مشتركة.
- مراقبة سلوك الزبون.
- التوقع بالمبيعات.

المطلب الثاني: استراتيجية ولاء الزبون

أولاً: تعريف استراتيجية ولاء الزبون

- قبل أن نتطرق إلى تعريف استراتيجية ولاء الزبون نقوم بتعريف الاستراتيجية، حيث تعرف الاستراتيجية بأنها "خطط وأنشطة المنشأة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة عالية من التوافق بين رسالة المنشأة وأهدافها، و بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها، من أجل تحقيق أداء المنشأة بفعالية وكفاءة عالية¹."
- أما استراتيجية ولاء الزبون فعرّفها العديد من الباحثين من بينهم بارلوا (Barlow) الذي جاء في تعريفه بأنها "استراتيجية تسويقية تهدف إلى التعرف على الزبائن الأكثر مردودية، والمحافظة عليهم اعتماداً على علاقة تبادلية ذات قيمة مضافة ومتمركزة على المدى الطويل، من أجل رفع العوائد²"
- وعرّفها كوتلر على أنها "استراتيجية تجمع كل عمليات المنشأة الموجهة نحو التأثير على السلوك الشرائي الحالي والمستقبلي للزبون بصفة إيجابية من أجل استقرار وتمديد علاقة المنشأة بالزبون²"

¹ محمد حافظ الحجازي، مقدمة في التسويق، الطبعة الأولى، دار وفاء لندنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007، ص292.

² Kotler et Dubois, **Marketing management**, Pearson éducation, 11eme édition, France,2013, p85.

- وبالتالي يمكن القول إن استراتيجية ولاء الزبون هي استراتيجية تسويقية تقوم بتخصيص الموارد التقنية والمالية والبشرية الضرورية من أجل بناء علاقة دائمة وناجحة مع الزبائن¹.

ثانياً: أهداف استراتيجية ولاء الزبون

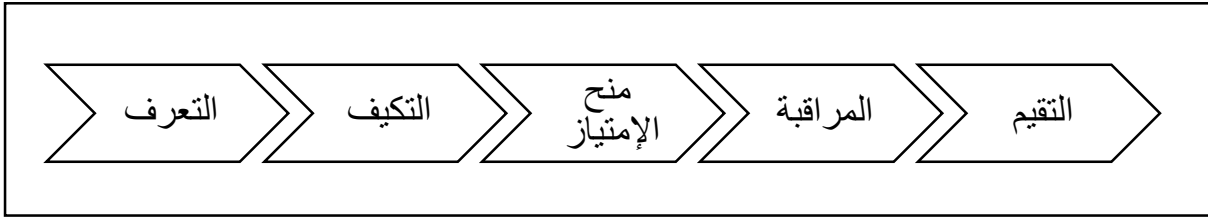
تهدف استراتيجية ولاء الزبون للمنشأة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على الزبائن الأكثر مردودية واختيارهم: إن اختيار الزبائن الأكثر مردودية يتطلب التعرف على هؤلاء الزبائن، وهو ما يحتاج إلى قواعد بيانات تسويقية من أجل تقسيم السوق اعتماداً على معايير مختلفة سلوكية، اجتماعية، وديموغرافية.
- 2- المحافظة على الزبائن: بعد تقسيم السوق إلى مجموعات من الزبائن واختيار الزبائن الأكثر مردودية، يصبح الاهتمام الرئيسي هو بناء علاقة مستمرة و دائمة بين الزبون والمنشأة باعتبارها محددات أساسية في قرارات اختيار الزبون للمنشأة، لأن الولاء لا يمكن تحقيقه بواسطة التفضيل للعلامة التجارية فقط بل الثقة، والالتزام، والارتباط يساهمون في تقوية هذه العلاقة التي يجب أن تتضمن بعداً معلوماتياً من أجل كسب ولاء هؤلاء الزبائن.
- 3- رفع استهلاك الزبائن: هنا يدخل الولاء في إطار استراتيجيات تبحث على المحافظة على الزبائن و حزمهم، ثم اعتماداً على قاعدة الزبائن الموضوعية تعمل المنشأة على رفع رقم أعمالها وقيمة هؤلاء الزبائن، وهذا ما يعني رفع مستوى استهلاكهم، والانتقال من تسويق موسع (البحث المستمر عن الزبائن الجدد) إلى تسويق مكثف (تطوير قيمة الزبائن الحاليين)².

¹ محمد الأمين الحفيظي، دور إدارة التسويق في كسب ولاء الزبون، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2009-2008 ص147.

² هوارى معارج، أحمد مجدل، أمينة ريان، سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص74-76.

الشكل رقم (05) مسار بناء استراتيجية ولاء الزبون



Source : Jean Marc LEHU, **Stratégie de fidélisation**, édition d'organisation, paris, sans année, p74.

ثالثاً: أنواع استراتيجيات ولاء الزبون

ندرج فيما يلي بعض الاستراتيجيات على سبيل المثال لا الحصر، وهي استراتيجيات اثبتت فعاليتها من خلال تجارب المنظمات الرائدة وهي كالاتي (خليل والدليمي): (29-28: 2015).

1- استراتيجيات منتجات الولاء: حيث تركز هذه الاستراتيجيات على الخطوات التالية:

متابعة الزبون خلال دورة حياة المنتج، حيث تبدأ هذه المرحلة من إطلاق المنتج الى مرحلة تدهوره، حيث تقدم له لتلبية نفس الحاجة منتجات كيفية مع مختلف التقييمات التي يجريها بحيث تتناسب مع سنه ومع الجيل الذي ينتمي اليه، بهدف خلق علاقة طويلة الأمد مع الزبون.

تتمى المنظمة وتطور منتجات الولاء بهدف ارضاء الحاجات المتنوعة والمتطورة لدى الزبون، هذه الاستراتيجية تم اتباعها من طرف المجموعة الأمريكية (Vanity Fair) وبالأخص مع تشكيلة المنظفات / المبيضات لدى أكبر موزع (Variance) الذي اعتمد على مبدأ التفكير في التكيف ومتابعة المرأة خلال 24 ساعة من حياتها اليومية.

2- استراتيجية الزبون السفير: عندما يتحول أفضل الزبائن الى قوة بيعيه نشيطة ومحفزة يسمح لهذا

الزبون بزيادة الثقة لدى الزبائن المحتملين الذين يبحثون عن اجاباتهم لتساؤلاتهم حول المنتج او العلامة، هذا الزبون السفير والذي بإمكانه ان يقنع زبون محتمل ان يتعامل مع المنظمة او العلامة يكافئ من قبل المنظمة. ومثال على ذلك ما قامت به منظمة (Mazda) للإطلاق سيارة 626 في شهر ديسمبر 1998 عندما اختارت أفضل زبائنها وهم الزبائن الذين لديهم تاريخ طويل مع العلامة بان يصبحوا سفراء للسيارة 626. تم اختيار 650 عنصرا من بين المتقدمين بحيث يجيبون على اسئلة الزبائن المحتملين في اوقات متعددة ويتم اجراء التجربة بالسيارات الخاصة لهؤلاء السفراء

فيحصلون مقابل تعاونهم هذا على مراقبة مجانية لسياراتهم و10% تخفيض على القطع الاضافية الأولية في تجريب النماذج الجديدة.

3- **استراتيجية التخلي:** ان هذه الاستراتيجية تعتمد الدفاعية في حال الانتقال من وضع مستقر الى وضع أكثر تنافسية، ولاسيما مع انفتاح السوق، فالمنظمات تواجه خطر فقدان زبائنها بدافع التغيير في استراتيجيتها.

4- **استراتيجية بناء الولاء بالأحداث:** وهو ما قامت به منظمة (General Motors) في المعرض الدولي للسيارات لسنة 1998 في فرنسا مع إطلاق الجيل الثاني Opel 4*4 التي تم عرضها مقابل 14000 مالك للجيل الاول 4*4، قدمت G.M دعوه عامة لكل زبائنها للتوجه نحو ابوابها المفتوحة 24 ساعة ودعت كل وكلائها لتجريب السيارة الجديدة وذلك من خلال مسابقة تم اجراؤها، والفائز يتمتع بتجريب السيارة لمدة 8 ايام وقد اسفرت هذه العملية عن تدعيم مستوى الولاء لدى بعض الزبائن الذين بادروا بشراء السيارة الجديدة.

5- **استراتيجية بناء الولاء بتعاون علامتين:** ويعني اشتراك علامتين غير متنافستين في تقديم المنتجات تستهدف نفس القطاع السوقي شرط ان يكون التكامل مستغلا تماما وهناك تقارب بين طبيعة المنتجات، بحيث يحصل الزبون على مكافئته بولائه للعلامة الأولى او بولائه للعلامة الثانية، ان وجود تكامل كبير بين العلامتين يؤدي دورا فعالا في نجاح مثل هذه الاستراتيجية مثل التكامل بين خدمات منظمات الطيران ومنظمات سيارات الاجرة¹.

المطلب الثالث: دور تسيير العلاقة مع الزبون في تسليم قيمة الزبون

تعتمد المنظمات المعاصرة المختلفة على التقنيات الحديثة للتسويق لمعالجة مشاكلها التسويقية كإخفاض ثقة الزبائن وولائهم للمنظمات، وصياغة الاستراتيجيات الملائمة للتوجه نحو الزبائن ومعرفة متطلباتهم وتحقيق رضاهم، ثم ولائهم، فالرؤية المعاصرة لإدارة علاقات الزبون تتمثل بجهود المنظمة لبناء علاقة مريحة مع زبائن مختارين اعتمادا على قيمتهم بالنسبة للمنظمة، إذ تركز إدارة علاقات الزبائن على عملية تسليم قيمة لهم، من خلال التفاعلات بين المنظمة وزبائنها المهمين، فالمنظمات اليوم لا تريد علاقات مع كل الزبائن، بل تستهدف من هم الأكثر ربحية².

¹ حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص ص 155-156.

² بن أحسن ناصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-37.

1- تعريف قيمة الزبون:

تواجه المنظمات اليوم تحولات سريعة في العديد من المجالات لعل من أبرزها تزايد طلبات الزبائن وزيادة معرفتهم بأصناف المنتجات وجودتها، عليه فإن المنافسة اشتدت فيم بينها، فنجد أن أحد الأسس الرئيسية لبناء واستدامة الميزة التنافسية، هو من خلال الالتزام بتسليم قيمة فائقة للزبون.

والمنظمات الناجحة التي بنت قاعدة عريضة من الزبائن الموالين، أدركت أن كسب ولائهم يتحقق من خلال استمرارية تسليم قيمة متميزة لهم، وهي بدورها تمنع تحركهم نحو المنظمات المنافسة، لأن القيمة تحقق الرضا الذي يقود بدوره الى الولاء، لذا وجدت المنظمات أن الطريق لبناء علاقة طويلة الأمد مع الزبون لتزويده بقيمة محفزة يعد أمراً ضروريا لتحقيق النجاح التسويقي، فيجب أن يكون هناك مزيد من العناية لمعرفة كيف يدرك الزبون القيمة المستلمة، وقد تنجح المنظمة إذا ما قدمت قيمة ورضا للزبون المستهدف، فالزبون يختار من بين المنظمات على أساس أي منها يقدم له قيمة أعلى.

تعود بداية نشأة قيمة الزبون الى فترة انتقال من شعار الزبون هو الملك الى توظيف العلم في تحديد الرغبات الحقيقية للزبون والقيمة المضافة له، وهذا يعود في جزء كبير منه الى حركة تطور الجودة وعلى وجه الخصوص الى توظيف معايير رضا الزبون.

وتعرف قيمة الزبون على أنها: "مزيج من المنافع والتوضيحات المرتبطة باستخدام المنتج الذي يشبع حاجات ورغبات الزبون، خلال فترة تملكه للمنتج".

وتعرف قيمة الزبون على أنها كذلك: "عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من المنتج وبين تكلفة الحصول عليها، وتشمل منافع المنتج نفسه، خدمات الاسناد، الأطراف المشتركة بعملية الشراء، الوقت والجهد المبذول للحصول على المنتج، المخاطرة المدركة".

وتختلف القيمة باختلاف الزبون واختلاف وجهة نظره صوب المنافع التي يرغب في الحصول عليها، فيكون أكثر رضا عندما تكون القيمة عالية، أي عندما تكون المنافع التي يحصل عليها أكبر من التضحيات.

2- أبعاد قيمة الزبون:

يتوجب على المنظمات التي تسعى بالارتقاء بالزبون الى مرتبة الزبون الموالي إضافة قيمة إضافية الى منتجاتها في ضوء ما يتطلع اليه الزبون، بعبارة أخرى جعله يشعر ان ما يحصل عليه يتجاوز القيمة

التي حصلت عليه المنظمة منه، وتتحدد ابعاد القيمة استنادا الى فكرة المنفعة أو حزمة المنافع التي يحصل عليه الزبون نتيجة تعامله مع المنظمة، هناك عنصرين أساسيين، وكما جاء بها KOTLER لأجل تكوين قيمة الزبون، فإنها تنقسم الى جزئيتين هما¹:

أ- **القيمة الكلية للزبون:** وهي حزمة المنافع الاقتصادية التي يمكن ان تقدمها المنتجات للزبائن، وهي بدلالة مجموعة من معايير الجودة التي يفترض توفرها في المنتج، كتصميمه وجماليته ومثاقته وكفاءة أداءه، فالذي يهتم الزبون بالمنافع التي يحصل عليها من اقتنائه للمنتج، فعلى سبيل المثال، ان المنتجات ذات الجودة العالية التي تباع بأسعار عالية ليست معيارا للقيمة المتوقعة من قبل الزبون، لكن القيمة من وجهة نظره هي الجودة المتوقعة بالسعر الذي يرغب بدفعه، فالزبون لا يبحث عن المنتج بجودة عالية وبأقل الأسعار، لكن يبحث عن تعظيم نسبة الجودة الى السعر، وقد استطاعت سلسلة متاجر ماركس وسبنسر البريطانية أن تحقق مبيعات عالية وشهرة، إذ تقوم بانتقاء مجموعة من السلع عالية الجودة وتعرضها في متاجرها بأسعار مقبولة وملائمة لزيائنها، فلاقت نجاحا منقطع النظير.

قيمة الخدمة: أصبحت الخدمة المقدمة من المنظمات من اهم عناصر القيمة المسلمة للزبون، وبقدر اهتمام الزبون بقيمة المنتج، فانه يعطي اهتمام لتقديم الخدمة أثناء القيام وبعد القيام أيضا، وهذا بدوره يعزز القيمة المسلمة له، ويضمن استمرارية تعامله مع تلك المنظمات، وهناك عدد من مجالات الخدمة لعل من أهمها سهولة طلب المنتج والسرعة في تسليمه، فضلا عن خدمات ما بعد البيع المقدمة له.

القيمة الشخصية: يعد الافراد العاملين في المنظمات وبخاصة رجال البيع من اهم مصادر التميز في الخدمة المقدمة للزبائن، باعتبارهم من أكثر أدوات الاتصالات التسويقية فاعلية فيم يخص تسليم القيم للزبون، فالخصائص الأساسية لرجال البيع الذين يضيفون قيمة شخصية له هي:

الاحتراف: اذ يتوقع الزبون بان يمتلك كادر البيع المهارات والمعرفة المطلوبة.

اللباقة والكياسة: فيتوقع الزبون اللطف والأدب والاحترام والود في التعامل.

الاعتمادية أو الجدير بالثقة: فيجب أن يكون الكادر موثوق به.

¹ بن أحسن ناصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 37.

المثابرة: اذ يرغب الزبون في التعامل مع كادر يؤمن بأنه قادر على التغلب على أصعب المعوقات العملية. قيمة المكانة الذهنية: تعد المكانة الذهنية للمنظمة ضرورية للزبون (اعتقادات الزبون الصحيحة عن المنظمة ومنتجاتها)، ومن ثم فان القيمة لا تتمثل بجودة المنتج فقط، لكن الصورة الذهنية مترسخة في ذهنه لها دورها في تعزيز تلك القيمة، ويعتمد رضا الزبون من عدمه على مجموعة ادراكاته لعوامل بناء المكانة الذهنية، فيضع الزبائن أسبقيات لتلك العوامل.

ب-الكلفة الكلية للزبون: وتنقسم هذه الفقرة الى الآتي:

- **التكلفة النقدية:** السعر هو القيمة التبادلية للمنتجات وعلى أساسه تحدد قيمة المنتج التي سيحصل عليها الزبون.
- **تكلفة الوقت:** بعض الزبائن يعدون تكلفة الوقت أعلى من التكلفة النقدية، وهذا يظهر جليا لدى الزبائن الذين لا يرغبون بأن يكون لديهم وقت ضائع.
- **تكلفة الجهود:** وهو الجهد الذي يقوم به الزبون للحصول على المنتج، اذ يعد تكلفة يدفعها الزبون.
- **التكلفة النفسية:** تتضمن التكاليف النفسية التعامل مع افراد جدد والحاجة لفهم الإجراءات الجديدة، والمجهود المبذول من اجل التكيف مع الأشياء الجديدة، وكذلك قد يصاحبها نوع من الإحباط لدى الزبون في حالة عدم إضافة قيمة له عن اقتناؤه منتجا معيناً.

المطلب الرابع: إدارة العلاقة مع الزبون إلكترونياً

مفهوم واستراتيجية عمل إدارة علاقات الزبون:

تكمن العبقرية في تحويل هذا الشيء المعقد جداً إلى هيكل مبسط، لتركيز رؤوس الأموال والمواهب القيادية والإدارية نحو احتلال موقع رائد في السوق العالمي من خلال التسويق والدخول إلى عالم التجارة الإلكترونية. ولكن المشكلة التي لا يود الكثيرون من أصحاب القرار في عالم الأعمال الاقتناع بها، هيا تقنية المعلومات وقدرات الحاسب ليست العصا السحرية لتحل جميع المشكلات التي من حولنا، بل على العكس تماماً، قد تؤدي إلى كوارث أحياناً إذا لم نحسن استخدامها. فعلى سبيل المثال إذا تعرضت شركة ما إلى مشكلات في إدارة خدمات الدعم الفني، ووجدت أن الزبائن يتسربون إلى منافسيها، فإن إنفاق آلاف الدولارات في شراء برمجيات وحلول تقنية لمواجهة ذلك قد يرهق ميزانية الشركة، ولا يجدي نفعاً؛ إذ أن النقطة الأهم هي إدراك موضع الخلل، ثم البدء بعلاجه.

وقد زاد في الآونة الأخيرة اهتمام شركات تقنية المعلومات في تقديم حلول إدارة علاقات الزبائن ليست كمنتج بحد ذاته بقدر ما هي مفهوم واستراتيجية عمل، ومما لا شك فيه أن هناك حلولاً وأدوات تساعد على نجاح العلاقة بين الشركة وعملائها، والاستفادة من هذه العلاقة في تطوير أعمال الشركة، إلا أنه منذ البداية لا بد أن نتفق على تحديد مفهوم إدارة علاقات الزبائن، وإن كانت تلك الحلول التي تعتمد عليها معظم الشركات تلتقي على التقنيات نفسها، وإنما تختلف في طريقة إعدادها وتطويرها، وسبل دمجها مع أنظمة قاعدة بيانات الشركة بأنواعها المختلفة، ولكن الفرق يكمن في الطريقة التي يدمج فيها مزودو تلك الحلول ويجعلونها تتلاءم مع احتياجات زبائنهم مع اتباع الاستراتيجية السليمة لإدارة هيكل العمل، وهو ما يساعد على تطوير سرعة إنجاز الأعمال.

- مفهوم إدارة علاقات الزبون الإلكترونية:

تتضمن إدارة علاقات الزبون الإلكترونية خلق استراتيجيات وخطط حول كيفية دعم التكنولوجيا والبيانات الرقمية لإدارة علاقات الزبون الإلكترونية. وأُنيطت هذه المهمة إلى بعض المتخصصين من فرق التجارة الإلكترونية نظراً لقلّة أعمالهم.

وعلى وجه الخصوص يمكن القول إن هنالك مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة علاقات الزبون الإلكترونية وفعاليتها والتي تتطلب نوعاً معيناً من الإدارة هي:

- 1- إدارة جودة البريد الإلكتروني تغطية عناوين البريد الإلكتروني واستكمال المعلومات الزبونية من قواعد بيانات أخرى لتسهيل عملية الاستهداف.
- 2- تفعيل تسويق البريد الإلكتروني لدعم عملية البيع المتبادل.
- 3- البحث عن البيانات لتحسين عملية تحقيق الأهداف.
- 4- توفير مواقع خدمة زبونية على شبكة الإنترنت الإلكترونية.
- 5- إدارة جودة الخدمة الشبكية لضمان حصول المشتري للمرة الأولى على تجربة زبونية تشجعهم على الشراء مرة أخرى.
- 6- إدارة التجربة الزبونية المتعددة القنوات كونهم يستخدمون مختلف الوسائط كجزء من عملية الشراء ومعرفة دورة حياة الزبون.

تماشياً مع التوجهات العالمية، فإن الشركات اليوم تعمل على دمج أنظمة إدارة الأعمال مع إمكانات نظام (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية) أو (E-CRM)، سعياً منها لتوفير تطبيقات متميزة تسمح للشركات الناشئة بالتنافس بقوة في الاقتصاد العالمي الجديد. ويعني مصطلح (E-CRM) إدارة علاقات الزبائن

الإلكترونية القادرة على دعم الزبائن والتعامل معهم بشكل آلي وأتوماتيكي من دون تدخل بشري أو بتدخل بشري في أضيق الحدود. وهي تعتمد على استخدام قنوات التعامل المباشر مع الزبائن من خلال البريد الإلكتروني والشبكة العالمية (الإنترنت) بصورة أساسية، بالإضافة إلى بعض التقنيات اللاسلكية المحدثة كالدردشة و(واب) (بروتوكول التطبيقات اللاسلكية) وتقنية (الصرف الآلي) (ATM) والهاتف المصرفي (IVR) وبينما تساعد تطبيقات إدارة علاقات الزبائن التقليدية أو العادية الموظفين على التعامل وجهاً وهي لوجه مع الزبائن، فإن تطبيقات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تسمح للشركات بأن تدير علاقاتها مع الزبائن بصورة متميزة فريدة في بيئات عمل الإنترنت والشبكة العالمية.

وبالتالي ستكون عملية الاتصال غير شخصية متمثلة بما تمتلكه هذه المنظمات من تقانة وكفاءة في استخدام الشبكة العالمية للإنترنت مما يساهم ذلك في الاتصال إلكترونياً بزبائنها.

فعلى سبيل المثال تعتزم شركة الاتصالات السعودية تطوير استراتيجية شاملة لإدارة علاقات الزبائن، الأمر الذي سيسهم في إتاحة بيئة أكثر تنافسية للشركات الهاتفية الجواله وللمحافظة على ريادتها في سوق الاتصالات، ويمنحها القدرة على الرد بنحو أسرع على استفسارات الزبائن، وعرض خدمات متعددة على مدار الساعة، وتعزيز قدرة الشركة السعودية وكفاءتها في خدمة متطلبات الزبائن، إضافة إلى إيجاد نقطة اتصال موحدة ومتكاملة للرد على مكالمات الزبائن وأسئلتهم، وتركز المرحلة الأولى من مشروع رعاية الزبائن على تقنيات إدارة علاقات الزبائن الاتصالية (Communicationnel CRM) وذلك عبر بناء بنية تحتية تتيح لشركة الاتصالات السعودية الاستجابة لاستفسارات الزبائن وطلباتهم بشكل أكثر كفاءة وسرعة، بينما تتضمن المرحلة الثانية اعتماد تقنيات إدارة علاقات الزبائن التشغيلية (Opérationnel CRM) وذلك من خلال تزويد موظفي شركة الاتصالات السعودية بالأدوات البرمجية المتطورة لتوحيد بيانات ومعلومات زبائن ومشاركي الشركة. وأما المرحلة الثالثة والأخيرة من هذا المشروع فتركز على الاعتماد على تقنيات إدارة علاقات الزبائن التحليلية (Analytical CRM) وذلك من خلال الأبحاث والدراسات التحليلية لبيانات الزبائن وملفاتهم، والتي تتيح لشركة الاتصالات السعودية القيام بعمليات بحث ذكية لتحديد الخدمات والمنتجات المحددة التي تناسب جميع الزبائن الحاليين والمحتملين.

ومن خلال ما تقدم يتضح بأن هنالك ثلاثة مراحل أساسية لتحقيق التنافس في مجال خدمة الزبون

إلكترونياً وهي:

1- علاقات الزبون الاتصالية.

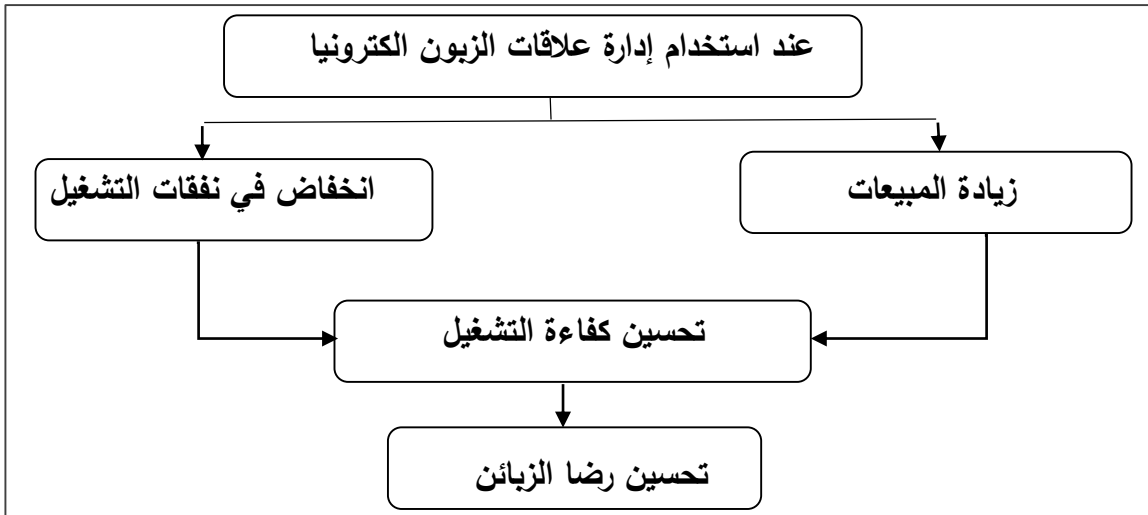
2- علاقات الزبون التشغيلية.

3- علاقات الزبون التحليلية.

وكل هذه العمليات تستخدم الإنترنت كوسيلة للاتصال.

ومن المعروف أن الشركات التي استخدمت حلول إدارة علاقات الزبائن استطاعت أن تحقق زيادة واضحة في المبيعات مع خفض نفقات التشغيل وتحسين رضا الزبائن (أنظر الشكل (التالي) كما نجحت في تحسين كفاءة التشغيل وأن تفتح فرصاً جديدة أمامها، وذلك بعد أن كانت تعاني في السابق من مجموعة الأخطاء التي تحدث نتيجة الإدخال والتعامل اليدوي، الأمر الذي يكلفها الكثير من الوقت والمال، وساعدها تطبيق تلك الحلول على تقليل عامل القلق واحتمالات الخطأ التي قد تنجم عن عملية تلقي الأوامر بالطريقة القديمة المعتمدة على الورق بنسبة 90%، كما أن هذا الحل خفض من احتياجات فريق إدخال الأوامر بنحو 50% وهذا بدوره قلل من تكاليف خدمة الزبائن بنحو 30% إضافة إلى زيادة قدرتها على الإسراع بالاتصال بعدد أكبر من الزبائن وهو ما جعلهم يتوقعون أن تزيد مبيعاتهم بناء على ذلك بأكثر من 30%، حيث وجدت تكنولوجيا واحدة قادرة على إرضاء كل الاحتياجات الفردية لهؤلاء الزبائن وبطريقة معقولة وفي إطار زمني معقول لمواجهة هذه التحديات، فأصبحت أكثر قدرة على وضع كتالوج تسويقي متميز وإضافة الاتجاه الشخصي لكل عميل على المحتوى.

الشكل رقم (06): زيادة رضا الزبون إلكترونياً.



ومن خلال الشكل السابق يتضح بأن إدارة علاقات الزبون إلكترونياً ستساهم في خلق مزايا تنافسية وذلك عن طريق تخفيض الكلفة وتحسين رضا الزبون وهنا عملية التحسين تختلف عن الرضا لكون التحسين يعني البحث المستمر من قبل المنظمة عن أفضل البرامج والخطط لزيادة الرضا لكون الزبون راضي ولكن الشركة تطمح بأن يكون أكثر رضاً.

وتعد الإدارة الإلكترونية لعلاقات الزبائن واحدة من أكثر التكنولوجيات تقدماً وتخصصاً في العالم، ولكن الذي كان يحد من انتشارها في الماضي المشكلات الخاصة بكيفية التنفيذ بالإضافة إلى ارتفاع التكلفة، وصعوبة تحليل الزبائن ووضع المقاييس لما يحتاجون إليه، ويكمن التحدي الكبير في ضرورة بذل أعلى جهد في تحديد الأشخاص والموارد المطلوبة لتنفيذ مثل هذه الأنظمة، حيث إنها ليست مجرد أنظمة أو برمجيات يتم تطبيقها، ولا هي نظريات أو شعارات، ولكنها ثقافة ومعرفة يجب أن تنعكس على تنظيم الشركة وهيكلها ومنسوبيها، حيث لا بد أن تكون الرؤية والأهداف واضحة للجميع لكي نضمن ولاء الجميع وحماسهم ومشاركتهم الإيجابية.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق، يمكن استخلاص النقاط التالية:

- أصبح للزبون مكانة هامة لدى مختلف المؤسسات، إذ جعلت العولمة من السوق ملتقى عالمي لجميع المنتجات والخدمات، مما جعل الذواق وتوجهات الزبائن متغيرة باستمرار وغير ثابتة.
- ان وسائل الاتصال والاعلام ذات التكنولوجيا المتطورة جعلت تداول المعلومات حول المنتجات وخصائصها متاحا للجميع،
- قامت المؤسسة بالتفكير في سبيل إقامة علاقة مع المورد المميز وجعله مصمما لمنتجاتها ومصدر للمعلومات التي تساهم في ابتكاراتها من أجل التفوق على منافسيها وباستمرار.
- قامت المؤسسة ب تطوير علاقة تفاعلية ذات منفعة للطرفين ومستمرة وفي أسس علمية
- العلاقة التي تكون بين المؤسسة والمورد، أو المؤسسة والزبون هي بمثابة مصدر دائم للأرباح التي تسمح لها بتوسيع مشاريعها وتنويع تشكيلة منتجاتها مما يؤهلها لتحسين وضعيتها التنافسية وكفاءتها.

الفصل الثاني:

تسيير الشكاوى

تمهيد:

من خلال دراسة الفصل السابق، يمكن اعتبار إدارة العلاقة مع الزبون استراتيجية تسويقية تهدف إلى التعرف على الزبائن الأكثر مردودية، والمحافظة عليهم اعتمادا على علاقة تبادلية ذات قيمة مضافة ومتمركزة على المدى الطويل، من أجل رفع العوائد كما تهدف إلى وضع الزبون في قلب سيرورات، أنشطة وثقافة المؤسسة، من خلال التتقيب على البيانات والتطبيقات الآلية لقوى البيع، حيث ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تعمل المؤسسة جاهدة للحفاظ على ولاء وولاء زبائننا من خلال تسيير الشكاوى، وهذا ما سيتم إدراجه في هذا الفصل حيث قسم كما يلي :

المبحث الأول: نظام معالجة شكاوى الزبائن

المطلب الأول: مفهوم شكاوى الزبائن والعوامل المرتبطة بها وفوائدها

المطلب الثاني: الأسباب التي تدفع الزبون إلى تقديم الشكاوى من عدمها

المطلب الثالث: المعيار الدولي لمعالجة الشكاوى وزيادة رضا الزبون

"ايزو10002"

المبحث الثاني: إجراءات واستراتيجيات معالجة شكاوى الزبائن

المطلب الأول: إجراءات معالجة شكاوى الزبائن مبادئ التعامل معها

المطلب الثاني: أسباب اهمال الشكاوى وكيفية التقليل منها

المطلب الثالث: استراتيجيات معالجة الشكاوى وإنعاش الخدمة

المبحث الأول: نظام معالجة شكاوى الزبائن

تعتبر معالجة الشكاوى الزبائن من أهم الجوانب خدمة الزبائن، لذلك فإننا سنوضح في هذا المبحث المقصود بشكاوى الزبائن، وأهميتها والعوامل المؤثرة فيها، كما سنناقش أسباب إهمال المؤسسات لشكاوى الزبائن، وسبل معالجة تلك الشكاوى، لتحقيق العديد من الفوائد الموجودة.

المطلب الأول: مفهوم شكاوى الزبائن والعوامل المرتبطة بها وفوائدها

يعتبر عدم الانصات للزبائن أمراً سيئاً، ولكن الأسوأ منه هو عدم تقدير الألم الذي يعيشونه، ويعتبر عدم الإحساس بمشكلة الزبون بمثابة علامة واضحة على أن الزبون لا يجد من يهتم به، مما يؤدي في النهاية إلى إصدار حكم تلقائي في الحال¹، هنا تظهر الشكاوى، و تكون كرد فعل عن المنتج، أو عن أداء المؤسسة، لذلك فإن تأثيرها على سياسة المؤسسة و العلاقة العامة قد يكون عديم القيمة أو هام جداً.

ويرتبط سلوك شكاوى الزبون عكسياً بتقييم الرضا، ومع ذلك فإن هناك من يرى أن المصدر الفعلي لدافعية

الشكاوى ليس هو حكم الرضا في حد ذاته، ولكنه يمثل حالة عاطفية سلبية أو غير سارة، الناتجة عن تقييم العناصر غير المفضلة لاستهلاك المنتج².

أولاً: تعريف شكاوى الزبون

تتعدد التعريفات حول معنى شكاوى الزبون، نذكر منها ما يلي:

✓ شكاوى الزبائن هي توقعات الزبائن التي لم تهتم المؤسسة بإشباعها، وهي سلاح ذو حدين، فإذا تم الاهتمام بها زاد ولاء الزبائن للمؤسسة، و إذا تم إهمالها تحول الزبائن إلى المنافسين³.

¹ أمال بن خوخة، أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن على أداء المؤسسة الخدمية، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص استراتيجية وتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014، ص21.

² المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، حقيبة تدريب، خدمة العملاء، 217 سوق، المملكة العربية السعودية، طبعة 1429هـ، ص 38.

³ مال بن خوخة، مرجع سبق ذكره، ص21.

- ✓ تعرف شركة (TELSRA) شكاوى الزبائن على أنها تعبير عن عدم الرضا، أو التظلم الذي يتم تقديمه للشركة عن أي منتجاتها أو خدماتها، أو عن الطريق التي تتعامل بها مع أي شكاوى¹.
- ✓ شكاوى الزبون هي حالة لعدم الرضا يبينها الزبون نتيجة لاستلام منتجات غير مطابقة، أو نتيجة لسوء تعامل خلال أي مرحلة من مراحل التعامل معه.
- ✓ شكاوى الزبون هي إيضاح صريح من جانب الزبون بعدم الرضا، فالشكاوى تقدم خدمات جلييلة للمؤسسة، من حيث كونها تمثل رد الفعل من جانب الزبون عن المنتج، أو عن أداء المؤسسة.

ثانيا العوامل المرتبطة بشكاوى الزبون:

يرتبط سلوك الشكاوى بمجموعة من العوامل هي²:

- ✓ درجة شعور بعدم الرضا من جانب الزبون.
- ✓ أهمية المنتج بالنسبة للزبون.
- ✓ المنفعة المتوقعة أن يحصل عليها الزبون إذ قدم شكاوى.
- ✓ شخصية الزبون.
- ✓ من سينتفع بالشكاوى المقدمة من الزبون.
- ✓ الإمكانيات المتاحة للزبون لتقديم الشكاوى.
- ✓ خبرة الزبون السابقة بالمنتج.

ثالثا: جوانب الاستفادة من شكاوى الزبائن

يمثل الزبائن المتذمرين أحد المصادر الهامة للتعرف على نواحي القصور ومجالات التحسين الممكنة، مما يساعد في تجنب فقدان الزبائن، أو تحولهم إلى المنافسين، كذلك قد تتعلق الشكاوى بتوقعات الزبائن لأداء المنتج، حيث لا يجدون فيه المستوى الذي يرضيهم، وعليه فإن الشكاوى تساهم في تطوير المنتج ومن ثم زيادة المبيعات³.

يمكن للمؤسسات الاستفادة من معالجة شكاوى زبائنهم في المجالات التالية⁴:

¹ - إجراءات الشكاوى لدى TELSRA، ص1 من الموقع

<https://www.telstra.com.au/content/dam/tcom/personal/help/pdf/telstra-complaint-handling-process-arabic.pdf> أطلع عليه يوم 2023/05/10.

² عبد العزيز الصبحي، خدمة العملاء، نوفمبر 2014، في الموقع

<http://fl15341830.blogspot.com/2014/11/blog-spot.html>، أطلع عليه بتاريخ 2017/02/16.

³ جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص67.

⁴ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مرجع سبق ذكره، ص45.

- تلقي الضوء على عناصر العمل التي تحتاج إلى تعديل، وتحسين ومعالجة الأخطاء قبل وقوعها.
- تساعد في كسب زبائن جدد أكثر، بسبب الأحاديث العابرة الإيجابية التي يتناقلها الزبائن عن المؤسسة دون الحاجة إلى الكثير من المال والوقت.
- تساعد في التعرف على الافراد الذين بحاجة الى تدريب او مراقبة دائمة لعملهم.
- تساعد في مراقبة مستويات الخدمة بين مختلف المواقع والإدارات.
- تمثل أداة توصيل سريعة ومباشرة للمعلومات إلى الرئيس.
- تزيد من ثقافة العاملين حول خبرة الزبون وتوقعاته ومتطلباته،
- تمكن المؤسسة من الاحتفاظ بزبائنها الراضين عن خدماتها.
- تحفز في لاتخاذ إجراء جديد، وتغير إيجابي لجودة الخدمة.
- تجعل المؤسسة في تواصل مستمر مع التوجهات الجديدة للزبائن.
- توفر معلومات استخباراتية عن المنافسين، وما يعملونه ولا عمله.

المطلب الثاني: الأسباب التي تدفع الزبون إلى تقديم الشكاوى من عدمها

تعني العناية بالزبون ممارسة كافة الأنشطة والتصرفات التي تساعد في تحديد أقصى درجات الإشباع والرضا، عما يتم تقديمه له من منتجات أو خدمات حتى لا يضطر الزبون إلى تقديم شكاوى، إلا أنها تحدث أخطاء، وبالتالي توجد مسببات للشكاوى نتيجة عدة أسباب¹.

أولاً: الأسباب التي تدفع الزبون إلى الشكاوى

هناك أسباب عديدة لشكاوى الزبائن بعضها يرجع إلى المؤسسة، والبعض الآخر يرجع إلى مقدم الخدمة،

والبعض يرجع إلى الزبون نفسه، تذكر منها²:

1- بالنسبة للمؤسسة تتمثل في

- ✓ تفوق المنافسين من حيث السعر أو المواصفات أو الخدمات.
- ✓ عدم تحقق الإشباع المطلوب من المنتج أو الخدمة.
- ✓ ضعف الثقة أو المصادقية.

2- بالنسبة لمقدم الخدمة: تتمثل في:

- ✓ الآلية والنمطية وخلو مقدم الخدمة من المشاعر.
- ✓ الحالة المزاجية للموظف.

¹ جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² بورة ابتسام، العمري أميرة، أثر الإدارة الفعالة لشكاوى العملاء على تحسين جودة الخدمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، 2018/2019، ص 04.

- ✓ التمييز بين الزبائن.
- ✓ البطء والتأخير في تقديم الخدمة.
- 3- بالنسبة للزبون: تتمثل في:
 - ✓ الحالة المزاجية للزبون.
 - ✓ فشل الخدمة مقارنة بالتوقعات.
 - ✓ مقاومة العميل للتغيير.
 - ✓ نقص أو عدم توافر المعلومات لدى الزبون.

ثانيا: أسباب عدم تقديم الزبون للشكاوى

- هناك أسباب عديدة لعدم تقديم الزبون للشكاوى، منها¹:
- ✓ عدم الثقة في اهتمام الإدارة بإزالة أسباب الشكاوى.
 - ✓ عدم المعرفة بكيفية التوجه بالشكاوى.
 - ✓ إدراك الزبون أن الشكاوى قد لا تبرز الوقت أو الجهد المبذول.
 - ✓ سهولة التحول الى مصادر بديلة.
 - ✓ الرغبة في الانتقام أو رد الفعل.

المطلب الثالث: المعيار الدولي لمعالجة الشكاوى وزيادة رضا الزبون "ايزو 10002"

ان معالجة شكاوى الزبائن بفعالية سيحول سخط الزبون الى رضا، ويسمح بالوصول الى درجات توقعاتهم، خصوصا إذا تم التعامل مع هذه الشكاوى على أنها فرصة لتحسين أداء المؤسسة. ويساعد المعيار الدولي ايزو 10002 على زيادة رضا الزبائن، فتطبيق نظام إدارة شكاوى الزبائن أصبح متطلبا أساسيا لضمان نجاح واستمرار عمل المؤسسة.

أولاً: مفهوم المعيار الدولي آيزو 10002 لمعالجة الشكاوى وزيادة رضا الزبائن

يتطلع زبائن المؤسسة دائما للحصول على أفضل الخدمات، كما أن المنافسين يجتهدون لتلبية متطلبات الزبائن، لذلك فإن نظام آيزو 10002 الخاص برضا الزبائن يساعد المؤسسة على وضع نظام لمعالجة شكاوى الزبائن بشكل فعال، كما أنه سيساعد المؤسسة على تحديد الشكاوي وطريقة معالجتها وطريق التخلص منها تدريجيا، بالإضافة إلى تحديد الأماكن التي تحتاج إلى تحسين، مما يساعد في القضاء على أسباب الشكاوي من جذورها، فالمعيار الدولي آيزو 10002 يحدد الضوابط والعمليات التي تسمح

¹ جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص66.

للمؤسسات بالتعامل مع شكاوى الزبائن باحترافية وفاعلية، وتضمن رضا الزبائن عن مستوى الخدمة المقدمة¹.

ثانياً: مزايا وفوائد المعيار آيزو 10002

- ✓ لمعيار آيزو مجموعة من الفوائد نذكر منها²:
- ✓ تحقيق الكفاءة التشغيلية لتحديد أسباب الشكاوى.
- ✓ حل المزيد من الشكاوى من خلال تبني التركيز على الزبون.
- ✓ إشراك الموظفين في فرص جديدة للتدريب على خدمة الزبائن.
- ✓ دمج معيار آيزو 10002 مع معيار آيزو 9001* لرفع الكفاءة والفاعلية.
- ✓ متابعة عملية التعامل مع الشكاوى وتحسينها باستمرار.

ثالثاً: أفضل النصائح لتطبيق معيار آيزو 10002

- ✓ للحصول على أفضل النتائج ينصح بإتباع النصائح الآلية لتطبيق آيزو 10002³.
- ✓ الحصول على التزام ودعم الإدارة العليا.
- ✓ تواصل داخلي جيد في جميع مجالات العمل.
- ✓ مقارنة أنظمة الجودة الحالية بمتطلبات آيزو 10002.
- ✓ الحصول على آراء الزبائن والموردين فيما يتعلق بنظام إدارة الشكاوى الحالي.
- ✓ تشكيل فريق يشرف على تطبيق معايير المطلوبة بغرض الحصول على أفضل النتائج.
- ✓ وضع خطة تفصيلية وتقاسم الأدوار والمسؤوليات والفترات الزمنية.
- ✓ تخصيص المبادئ الأساسية لإدارة نظام الشكاوى لتتوافق مع نطاق العمل.
- ✓ حث الموظفين على المشاركة في برامج التدريب والحوافز.
- ✓ مشاركة المعلومات الخاصة بمعيار آيزو 10002.

¹ المعيار الدولي لمعالجة شكاوى وزيادة رضا العملاء آيزو 10002، عن الموقع، <https://www.bsigroup.com/ar>، 01114، أطلع عليه يوم 2023/05/13.

² المعيار الدولي لمعالجة شكاوى وزيادة رضا العملاء آيزو 10002، المرجع نفسه.
*يعد المعيار الدولي آيزو 9001 المعيار الأكثر انتشاراً في العالم لأنظمة إدارة الجودة. فهو بالإضافة للمعيار الدولي آيزو 9004 تنتمي إلى عائلة المعايير آيزو. 9000 ويساعد هذا المعيار المؤسسات بشكل أساسي على تلبية طلبات وتوقعات العملاء.

³ المعيار الدولي لمعالجة شكاوى وزيادة رضا العملاء آيزو 10002، عن الموقع، <https://www.bsigroup.com/ar>، أطلع عليه يوم 2023/05/13.

المبحث الثاني: إجراءات واستراتيجيات معالجة شكاوى الزبائن

تعتبر معالجة شكاوى العملاء من أهم جوانب خدمة العملاء، لذلك فإننا سنوضح في هذا المبحث المقصود بشكاوى الزبائن، وأهميتها والعوامل المؤثرة فيها، كما سنناقش أسباب إهمال المؤسسات لشكاوى الزبائن وسبل معالجة تلك الشكاوى وهذا لتحقيق العديد من الفوائد المرجوة.

المطلب الأول: إجراءات معالجة شكاوى الزبائن مبادئ التعامل معها

يحتاج الزبائن لمن يشعر بأن احتياجاتهم هي أولوية بالنسبة للمؤسسة، فعندما تستجيب المؤسسة لشكاوى الزبائن بأسلوب ملائم، تستعيد ثقة الزبون بالمؤسسة، وبالتالي تعود وتخلق زبائن أصحاب ولاء لها.

أولاً: إجراءات معالجة شكاوى الزبائن

عند القيام بعملية معالجة الشكاوى يكون هناك اختلاف في المعالجة بحسب اختلاف الشكاوى، فمنها من لا تتوفر لها إجابات أو حلول فورية، والبعض منها يتوجب حلها فوراً، في حين أن البعض الآخر يتطلب التحقق منها، فالشكاوى لا تقتصر على تأمين التغذية المرتدة المفيدة فقط، بل انها تخلق أيضاً فرصة للذهاب أبعد من توقعات الزبون.

تمر عملية معالجة شكاوى الزبائن بالإجراءات التالية¹:

- ✓ **الفحص والغرلة:** تعتبر مرحلة الفحص والغرلة هي أول مرحلة في عملية معالجة شكاوى الزبون، حيث يتم في هذه المرحلة القيام بعملية جمع الشكاوى وفحصها والتحقق منها، والقيام بعملية الغرلة حيث يتم ابعاد الشكاوى غير مقبولة أو غير حقيقية، والاحتفاظ بالشكاوى الحقيقية، لتسهيل عملية حل الشكاوى.
- ✓ **التحقق والاستفسار:** يتم في هذه المرحلة التحقق من أهمية الشكاوى ومصدرها والاستفسار عن سبب إيداع هذه الشكاوى ومسبباتها أو المشكل الذي صادف الزبون، أيضاً ما إذا كانت شكاوى عاجلة.
- ✓ **اتخاذ القرار المناسب:** هنا يتم اتخاذ القرار المناسب في كيفية حل شكاوى الزبون، بما يتناسب مع نوع الشكاوى ومدى أهميتها، وضرورتها بالنسبة للزبون، وتحديد المدة التي يتم فيها حل الشكاوى، ان كانت شكاوى عاجلة او غير عاجلة.

¹ خالد بن سامي محمد حسين، تأثير نظام إدارة الجودة أيزو 9000 على رضا العملاء وزيادة النشاط دراسة تطبيقية على حجاج مؤسسة الطوافة، إدارة الجودة الشاملة، مقالة في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ال عدد 02/2009، جامعة الملك عبد العزيز السعودية، ص 152.

- ✓ الاتصال بالزبون: الاتصال بالعميل وسؤاله ما إذا تم حل شكواه بما يناسبه ويرضيه، وتشجيعه على تقديم شكاويه في كل مرة يصادفه مشكل.
- ✓ المتابعة: لا ينتهي الأمر دائما بإزالة أسباب الشكوى، بل يجب على المؤسسة ان تمحور الأثر السلبي الذي تركته هذه المشكلة، من تاريخ العلاقة بالعميل، للتأكد من ان كل شيء على ما يرام، واشعار العميل بالاهتمام الحقيقي وتشجيعه على تكرار الشراء.

ثانيا: مبادئ التعامل مع شكاوى الزبائن

يود الزبون دائما أن يجد شخصا يشكو اليه، ومقدم الخدمة المتميز هو الذي يعالج الشكوى قبل وصولها الى مستويا اعلى، خاصة وان معظم الزبائن يرحبون بكل مشكلاتهم من أقصر الطرق. وعليه يجب مراعاة القواعد التالية¹:

- الإدراك الكامل لمشكلات الزبائن مهما كانت بسيطة، والعمل على اكتشاف مثل هذه المشكلات ما أمكن ذلك.
- الإصغاء الى مشكلات الزبائن لأنها احدى الجوانب الهامة في عمل مقدم الخدمة.
- نقل المشكلة بأمان الى المشرف إذا لم يكن مفوضا له السلطات إيجاد حل لها.
- متابعة حل مشكلات الزبائن بدقة لتحديد الاسباب التي أدت اليها، وعدم الوقوع فيها مرة أخرى.
- اتباع السياسة العامة التي تضعها الإدارة العليا بالمؤسسة لمعالجة مشكلة الزبائن، حتى تتحقق العدالة لحل جميع مشكلات الزبائن، مما يزيد من القبول العام للمؤسسة لدى زبائنها.
- يجب وضع القاعدة متعارف عليها "الشكاوى شيء طبيعي ومن ثم يجب مقومتها".
- يجب النظر الى الشكاوى من وجهة نظر العميل وليس من وجهة نظر مقدم الخدمة أو حتى المؤسسة.
- إدراك أن مقدم الشكوى في حالة عدم اتزان عصبي ونفسي، لشعوره بأنه على حق، يجب الانصات لشكواه والعمل على إعادة اتزانه بأقصى سرعة.
- لا يجب استنتاج ان الزبون غير امين في عرض الشكوى الخاصة به حتى ولو ضخم منها، فالمشكلة الصغيرة ربما تكون عادية لمقدم الخدمة على عكس الزبون الذي يرى ان ذلك خطيرا.
- قبل اهمال أي شكوى بحجة ان ليس لها حل، يجب دراسة بدائل العلاج المبتكر فقد تكون بسيطة.
- يجب عدم تأجيل البث في شكوى الزبون بل يجب اشعاره بأنه ستتخذ إجراءات فورية لعلاج المشكلة.

¹ الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، التعامل مع شكاوي العملاء، <http://www.abahe.co.uk/customer-service-pdf,13>، تاريخ الاطلاع 2023/05/13، ص 457.

- عند التعامل مع المشكلات التي يبديها الزبائن يفضل دائما اللجوء الى طرق المواجهة "وجها لوجه"، والأساليب الشفاهية بدلا من اللجوء الى طرق المواجهة.
- شكر الزبون، واعتبار الشكوى هدية الى المؤسسة وعدم التذمر امام الزبون.
- الاعتذار للزبون بكلمات صريحة بعد شكره¹.
- وفي حالة الشكاوي التي يتقرر رفضها يجب اتباع ما يلي²:
- افصها الزبون ان رفض الشكوى ليس راجعا الى شخصه، ولكن بسبب التعارض مع نظام ومصصلحة المؤسسة.
- تقديم المستندات والأدلة التي تقنع الزبون سبب رفض شكواه.
- لا يجب ان يكون الزبون انطباعا بأن مقدم الخدمة او المؤسسة قد انتصرا عليه برفض شكواه، وأنه ليس على حق بل يجب إقناعه حتى يترك مكان تقديم الخدمة وفي قرارة نفسه أنه لا يوجد تقصير من جانب المؤسسة أو العاملين بها.

المطلب الثاني: أسباب اهمال الشكاوى وكيفية التقليل منها

قد ينظر بعض مديري المؤسسات الى الشكوى على أنها تهديدات تؤثر على مستويات الأداء في الأجل القصير، بدلا من اعتبارها فرسا ذهبية لتحقيق انطلاقات ملموسة في مستويات الخدمة، فتجاهل الشكاوي يمثل فقدان لأحد المصادر الهامة والقيمة للمعلومات على مستوى الخدمة وفرص تطويرها³.

أولا: أسباب اهمال الشكاوى

من أهم الأسباب التي تؤدي بالمؤسسات اهمال الشكاوى، أن كثيرا مما ترى الإدارة ان هؤلاء الزبائن مجننين على الإدارة وبيالغون في ابراز العيوب الموجودة في المنتج أو السلبيات المتعلقة بتقديم الخدمة، وفي كثير من الأحيان لا تعكس الشكاوى المستوى الحقيقي لرضا الزبائن عن منتجات المؤسسة، بسبب التصفية التي تتم على الشكاوى من قبل مستويات الإدارية.

ثانيا: كيفية التقليل من شكاوى الزبائن

تستخدم المؤسسات الناجحة في مجال خدمة الزبائن مجموعة من الأساليب التي تساهم في التقليل من شكاوي الزبائن والتي يمكن تلخيصها فيم يلي⁴:

1- السعي الجاد للتعرف على توقعات الزبائن لمستويات الخدمة: فالتعرف على توقعات الزبائن يمثل

أحد المعايير الرقابية على الخدمة، وهو ما يتطلب وجود أنظمة فعالة وعاملين على مستوى مرتفع

¹ جانيل بارلو، كلاوس مورل، خدمة العملاء، خلاصة كتب المدير ورجل الأعمال، اصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة السابعة، العدد العشرون، 1999، ص7.

² الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 456-457.

³ جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص ص 67-68.

⁴ نفس المرجع السابق، ص ص 70-71.

من المهارة، حتى تحقق وعود المؤسسة عن خدماتها، وترقى هذه الخدمات الى مستويات توقعات الزبائن.

2- **التحديد الجيد لمجالات الشكاوى والدراسة المتأنية لها:** ان التعامل مع الشكاوى على أساس تدريجي وليس شاملا قد يندر بكارثة، فالشكاوى في أي مجال تعكس قصورا في ناحية ما، وتعدد الشكاوى بالنسبة لنفس الجانب تعتبر بمثابة مؤشرات لوجود خلل خطير يجب التصدي له.

3- **تطوير الإجراءات:** ان الأداء المتميز للخدمة يتطلب تحقيق نوع من التوازن بين الجانب الفني أو التكنولوجي وبين الجانب الإنساني، فأجهزة الحاسوب المتقدمة لا يمكنها وحدها ان تحقق البيع الا إذا كان مقدميها افراد متميزين، يمتلكون القدرة على العرض والرد عن الأسئلة، وإبراز المنافع وفهم احتياجات الزبون.

4- **تقديم الضمانات للزبائن:** تساهم الضمانات في إزالة الشعور بالمخاطرة عند شراء المنتج وبالتالي تقليل الحساسية عند حدوث أي مشكلة تتعلق باستخدام أو تحد من المنافع التي يتوقعها الزبون من وراء اقتناؤه للمنتج.

5- **إرضاء العملاء المتذمرين:** ان إرضاء الزبون عند وجود شكوى مع تقديم شيء إضافي يمكن ان يساعد في تحسين العلاقة به، مع الاعتذار له وابداء الإحساس بمعاناته، بالتالي يساهم في تغاضي الزبون عن هذه التجربة السلبية.

ومن الأساليب التي يمكن استخدامها لإرضاء الزبائن المتذمرين¹:

- الاعتذارات الشخصية أو المكتوبة.
- تخفيضات الأسعار أو الخصومات.
- تقديم بعض الخدمات المجانية مثل الشحن أو الصيانة.
- استبدال المنتجات المعيبة مجانا.
- التسوية الودية والمتابعة بهدف التأكد من رضا الزبون.

المطلب الثالث: استراتيجيات معالجة الشكاوى وإنعاش الخدمة

قد تقسيمها الى العديد من الاستراتيجيات أهمها:

1- **سرعة الاستجابة:** لا بد ان تتميز بهيكلية معينة تضمن الحصول على أفضل النتائج من تطبيقها حيث يجب ان تكون خطوات الاستجابة لاعتراضات العملاء محددة ومتسلسلة وان تتوافر لدى المؤسسة تعليمات مكتوبة بهدف مساعدة الموظفين بالقيام بعمليات الإنعاش اللازمة، وتشمل على توقيت وتجاوب الزمن الذي يقضيه العميل منتظرا حتى يتمك معالجة اعتراضه ومشكلته، فكلما

¹ جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ص 71-72.

كانت هذه الاستجابة سريعة كلما زادت من رضا العميل وحسن تقييمه لعملية الإنعاش ومعالجة شكاويه.

2- **سياسة الاعتذار:** وتعتبر العامل الأساسي الذي يساهم في تعويض العملاء معنويا عن الضرر الذي تعرض له فالاعتراف في الوقوع في الفشل هو أولى خطوات الاعتذار والذي لا بد له من أن يكون متبوعا بالتعاطف، اظهار الاهتمام والأدب في التعامل مع العملاء.

3- **تفسير أسباب الفشل:** من الواجب على المؤسسات تقديم تفسير حول أسباب فشل الخدمة بالشكل المناسب اتجاه عملائها وأن تكون هذه التفسيرات واضحة كما يجب عليها تحديد الأساليب التي يجب اتباعها لإنعاش الخدمة والتعامل مع الفشل الحاصل.

4- **المساعدة في حل المشكلة:** على الموظفين تحديد كافة الإمكانيات الممكنة لحل مشاكل العملاء ومن ثم مساعدة العملاء على اتخاذ الإجراءات اللازمة كما يجب على الموظفين ان تعتمد قراراتهم على رغبات العملاء واسهاماتهم، كما ينبغي على المؤسسة تدريب الموظفين على الكيفية الواجب اتباعها بهدف التعامل مع شكاوى العملاء ومساعدتهم على حل مشاكلهم.

5- **التعويض المادي:** ان الهدف الرئيسي من استراتيجية التعويض المادي هي استعادة رضا العملاء مع الأخذ بعين الاعتبار ان المبالغة في التعويض المادي سيؤدي الى نتائج سلبية.

خلاصة الفصل:

يمكن تلخيص الفصل الثاني في الآتي:

- شكاوى الزبائن هي توقعات الزبائن التي لم تهتم المؤسسة بإشباعها، وهي سلاح ذو حدين فاذا تم الاهتمام بها زاد ولاء الزبائن للمؤسسة، وإذا تم اهمالها تحول الزبائن الى منافسين.
- هناك أسباب عديدة لشكاوى الزبائن، بعضها يرجع الى المؤسسة، والبعض الآخر يرجع الى مقدم الخدمة، والبعض يرجع الى الزبون نفسه.
- ويساعد المعيار الدولي ISO 10002 على زيادة رضا الزبائن، فتطبيق نظام إدارة شكاوى الزبائن أصبح متطلبا أساسيا لضمان نجاح واستمرار عمل المؤسسة.
- يساعد المعيار الدولي ISO 10002 على زيادة رضا الزبائن، فتطبيق نظام إدارة شكاوى الزبائن أصبح متطلبا أساسيا لضمان نجاح واستمرار عمل المؤسسة.
- يظهر لنا ولاء الزبون من خلال قيامه بإعادة شراء سلعة او خدمة مفضلة بشكل مستمر في المستقبل، على الرغم من المؤثرات الظرفية أو الجهود التسويقية، والتي من المحتمل ان تسبب التحول في السلوك.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية في
اتصالات الجزائر "وكالة
قائمة"

تمهيد:

بهدف اثراء ما جاء في الجانب النظري، وإعطاء أكثر تفاصيل وشرح دقيق لإدارة الشكاوى ومدى تأثيرها على جودة الخدمة والحفاظ على مكانة المنتج في السوق، سنقوم بدراسة مؤسسة مديرية اتصالات الجزائر في ولاية قالمة في مجال إدارة الشكاوى، وسنقوم بتعريفها وإعطاء نظرة حول الخدمات المقدمة من طرف هذه المؤسسة.

حيث سنقسم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الثالث: فروع ومهام مجمع اتصالات الجزائر وأهدافه

المبحث الثاني: تطبيق معلوماتي حول تسيير شكاوى الزبائن

المطلب الأول: عرض نظام تسيير الشكاوى المطبق من قبل اتصالات الجزائر

المطلب الثاني: عرض النموذج المقترح

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

إن ظهور مؤسسة اتصالات الجزائر جاء لانفتاح السوق على المنافسة ولذلك نحاول التعريف بالمؤسسة وهياكلها وأهم أهدافها ونشاطاتها وأحدث فروعها.

نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات حيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون 03/2000 المؤرخ في 05/08/2000 الذي تم بموجبه إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصال في الجزائر، وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية لاتصالات الجزائر

1- التعريف بالمؤسسة:

هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات وبعد القرار 2000/03 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003 ومن أجل تطوير حجمها ومكانتها العالمية والمشاركة في ترقية مجتمع الاتصال في الجزائر جاءت هذه المؤسسة بتنمية استراتيجية الخدمة العامة طبقا للمخطط الوطني لتهيئة الإقليم بعد استشارة سبط ضبط البريد والمواصلات والاتصالات السلكية واللاسلكية وذلك بتحقيق ضمان الاتصال على الشبكة الهاتفية وديمومة تقديم الخدمة الهاتفية والوصول بالشبكات العمومية لكافة أرجاء الوطن بالإضافة الى كونها المتعامل الرائد في مجال الاتصالات في الجزائر حيث تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجد عبر كافة مناطق الوطن وذلك من خلال هيكلتها، فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتجها الى أبعد نقطة من هذه البلاد اتصالا الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مديرية إقليمية¹.

¹ الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر، www.algeriatelecom.dz تاريخ المطالعة 2023/05/14 على الساعة

وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 58 ولاية مديريات ولائية إضافة الى مديريتين اضافيتين للعاصمة بمجموع 60 مديرية عبر التراب الوطني ومن جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

2- أهم نشاطاتها تمحورت حول:

- ✓ تموين مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- ✓ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصال العامة والخاصة.
- ✓ انشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصال.

3- البطاقة التقنية للمؤسسة²:

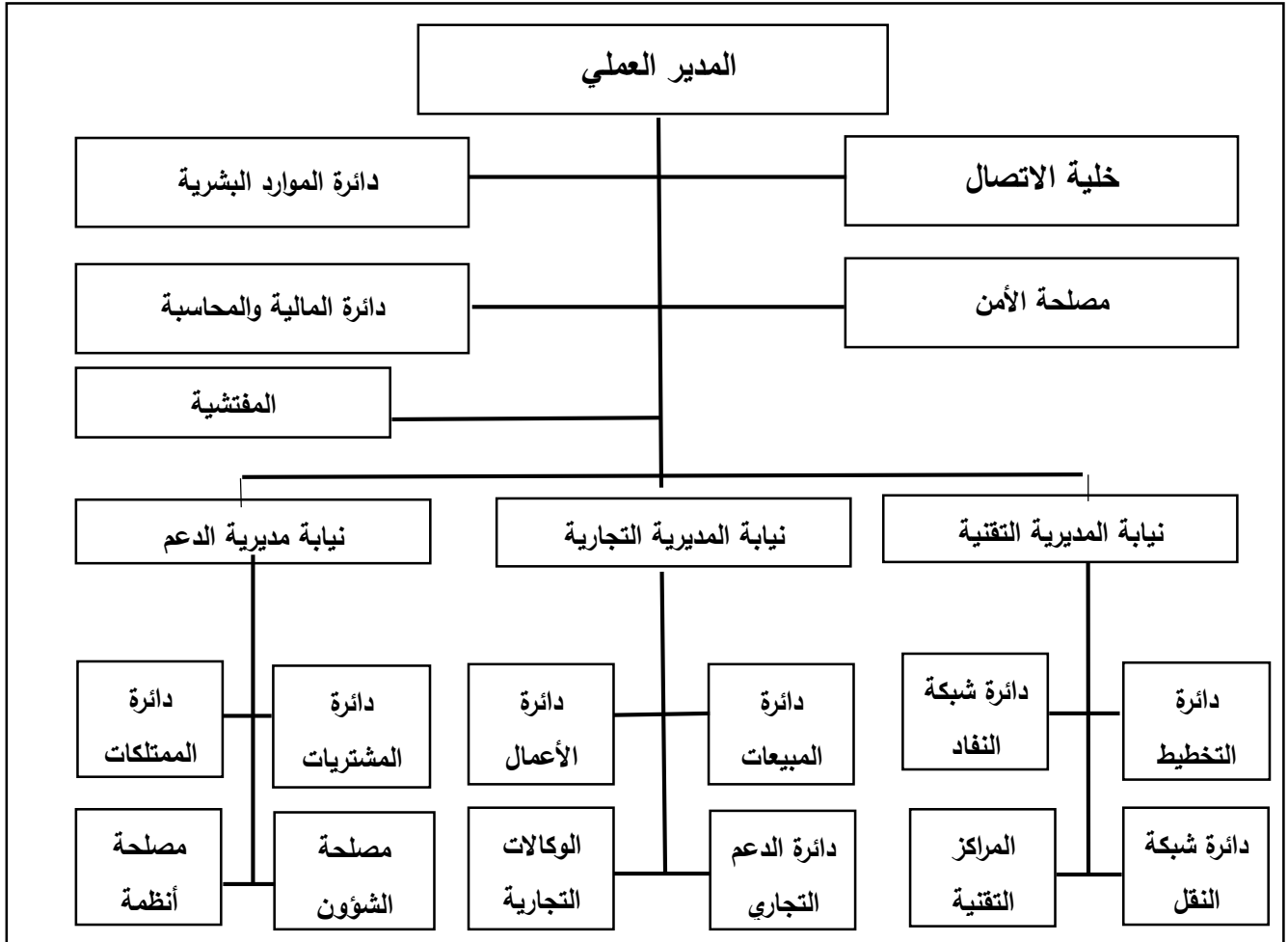
- ✓ المقر الاجتماعي: الطريق الوطني رقم 05، الديار الخمس، المحمدية، الجزائر، 16200.
- ✓ رقم السجل التجاري: رقم 02 ب 18083.
- ✓ التعريف الجبائي: 808 001 216 000 337
- ✓ رأس المال الاجتماعي: 000 000 115 000
- ✓ البند الضريبي: 162 93838021.
- ✓ رقم التعريف الاحصائي: 936 656 290216 000
- ✓ رقم الهاتف: 82 38 38 (21) (213)
- ✓ البريد الالكتروني: dzcontact@at.dz www.algeriatelecom.dz
- ✓ موقع المؤسسة: www.algeriatelecom.dz
- ✓ البطاقة التقنية: الوكالة التجارية - قالمة-
- ✓ المقر الاجتماعي: -شارع سريدي محمد الطاهر-

² الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر، www.algeriatelecom.dz تاريخ المطالعة 2023/05/14 على الساعة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر

يتلخص الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر لولاية قالة فيما يلي:

الشكل (07): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر لولاية قالة



المصدر: وثائق داخلية من مؤسسة اتصالات الجزائر قالة.

المطلب الثالث: فروع ومهام مجمع اتصالات الجزائر وأهدافه

إن ظهور اتصالات الجزائر كمؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم برأسمال اجتماعي مكلفة بتطوير شبكة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ودخولها المنافسة وذلك نظرا لأهميتها في سوق الاتصالات الجزائرية، لذلك نحاول فيم يلي التعرف على فروع اتصالات الجزائر والوقوف على أهدافها ومهامها.

أولاً: فروع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي منة خلال فروعها التي أنشأت لتساير التطورات الحاصلة والاتصالات فقد تم انشاء³:

1- فرع اتصالات الجزائر موبيليس:

تعتبر موبيليس أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر وأصبح فرعاً مستقلاً بذاته في أوت 2003. يشرف هذا الفرع على تقديم عروض وخدمات مختلفة، اشتراكات 0661، موبيكونترول، قوسطو، موبيليس كارت، موبى كنكت، سلكني، خدمة الرسائل المصورة والصوتية MMS خدمة GPRS و3G و4G، إضافة الى كل خدمات التعبئة الالكترونية: أرسلني، رصيدي، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشركي الدفع المسبق، وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشركين جد نافعة بالإضافة الى التنوع والابداع في العروض والخدمات المقترحة.

تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية، مبدعة، وفيية وشفافة في محيط جد تنافسي وسليم أساس مفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصادقية بالإضافة الى الاتصال المباشر، وما زاد ذلك قوة شعارها: " أينما كنتم". حيث يغطي هذا الفرع تغطية وطنية للسكان بنسبة 98% وذلك من خلال شبكة تجارية على مستوى الوطن تتمثل في:

✓ أكثر من 178 وكالة تجارية.

✓ أكثر من 82.965 نقطة بيع غير مباشرة.

✓ أكثر من 5000 محطة تغطية BTS.

✓ أرضية خدمات ناجحة وذات جودة عالية.

2- فرع اتصالات الجزائر (ATS):

تم اطلاقه في اول مرة في جويلية 2004 كهيكل باتصالات الجزائر، واستقل بذاته في 29 يوليو 2006 كفرع تابع إداريا لمجمع اتصالات الجزائر بإشراف وزير البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال في إطار استراتيجية التنمية الشاملة التي أطلقها المجمع، وتشمل أهدافه ما يلي:

❖ ضمان جودة مؤشرات لقياس الخدمة لتحسين رضا العملاء.

❖ توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق.

³ الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر www.algeriatelecom.dz يوم 2023/05/14 على الساعة 14:44.

❖ الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيا جديدة استجابة لاحتياجات العملاء، من الطلب في السوق والتكنولوجيا.

❖ وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (انتيلايسات وانماريسات، والمحطات الطرفية، ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية...) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية.

❖ النقل والتسليم على الصعيد الوطني والدولي للاتصالات في الامتثال للقواعد التي حددتها اللائحة التنظيمية للاتصالات الدولية والاتفاقيات الدولية التي تعمل في إطار الاتفاقات المبرمة مع مقدمي خدمات الاتصالات الساتلية والدولية (نظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية، المنظمة الدولية للإمارات، عريسات، والاتحاد الدولي للاتصالات).

3- فرع اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب"

يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت جواب تكنولوجية الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة، ولإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي والبحث العلمي، التكوين المهني، الصحة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حاليا بشبكات الإنترنت بمقرات الربط بالإنترنت عن طريق شبكة "جواب".

ثانيا: الأهداف العامة للمجمع:

سطرت إدارة ومجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات وذلك من أجل⁴:

- ✓ زيادة في عروض الخدمات المتنوعة، الهاتف الثابت والنقال، الربط بشبكة الإنترنت وغيرها مع تسهيل عمليات الاشتراك في خدماتها وتلبية متطلبات أكبر عدد من المستعملين.
- ✓ تطوير وزيادة حجم التشكيلة المعروضة من الخدمات وجعلها منافسة في خدمات الاتصال لتصبح الشركة الرائدة في مجال نشاطاتها المختلفة على المستوى المحلي وحتى العالمي.
- ✓ تطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- ✓ المشاركة في تنمية وترقية مجتمع المعلومات في الجزائر لمواكبة التطورات بإدخال التكنولوجيا في مجال الاتصالات والتقنية المستعملة.

⁴ مقابلة مع السيد الشاهد، مرساوي راضية، الوكالة التجارية، فرع قالمة، يوم 2023/05/15 على الساعة 11:00.

ثالثا: مهام مجمع اتصالات الجزائر

إن من أهم أنشطة اتصالات الجزائر ما يلي⁵:

- تزويد خدمات الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.
- تعمل على انشاء وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصال.

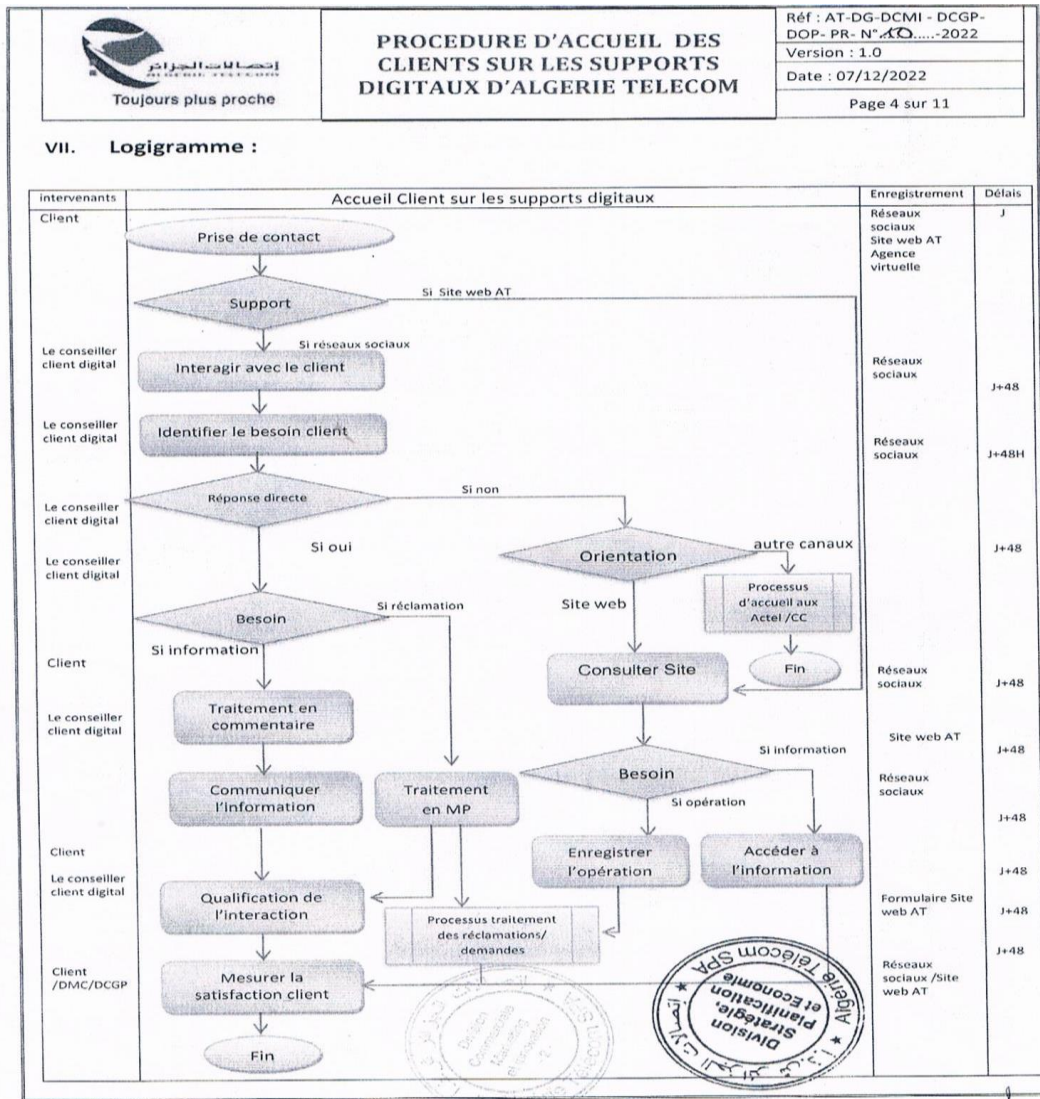
⁵ الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر www.algeriatelecom.dz، يوم 2023/05/15، على الساعة 14:00.

المبحث الثاني: تطبيق معلوماتي حول تسيير شكاوى الزبائن

تعتبر إدارة شكاوى الزبائن من الأمور الحيوية التي يجب على أي منشأة تجارية أو خدمة الاهتمام بها، حيث تعد الشكاوى من أهم المؤشرات التي تعكس مدى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة وتساعد في تحديد نقاط الضعف والقوة في العملية التشغيلية للمنشأة، وبعد تحليل وتقييم عملية تسيير شكاوى الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر (قالمة) بهدف تحديد مدى فعالية الإجراءات المتبعة في التعامل مع الشكاوى وتحسين جودة الخدمات المقدمة، ارتأينا تصميم تطبيق (SAGER) والذي سنقدمه في هذا المبحث.

المطلب الأول: عرض نظام تسيير الشكاوى المطبق من قبل اتصالات الجزائر

الشكل رقم (08): مخطط استقبال الزبائن في الحوامل الرقمية لاتصالات الجزائر.



المصدر: الوثائق المقدمة من طرف اتصالات الجزائر

شرح المخطط:

يتضمن مخطط اتصالات الجزائر على سيرورة تلبية احتياجات الزبائن من حيث الخدمات أو الشكوى أو طلبات الحصول على المعلومات، حيث يستخدم الزبون مواقع التواصل الاجتماعي وموقع اتصالات الجزائر في الحصول على خدمة أو تقديم شكوى و يتم اطلاق (DCGP و DMC)⁶* شهريا، على مختلف الوسائط المتاحة لمستخدمي الانترنت للزبائن، واستقصاءات رضا العملاء المتعلقة بما يلي:

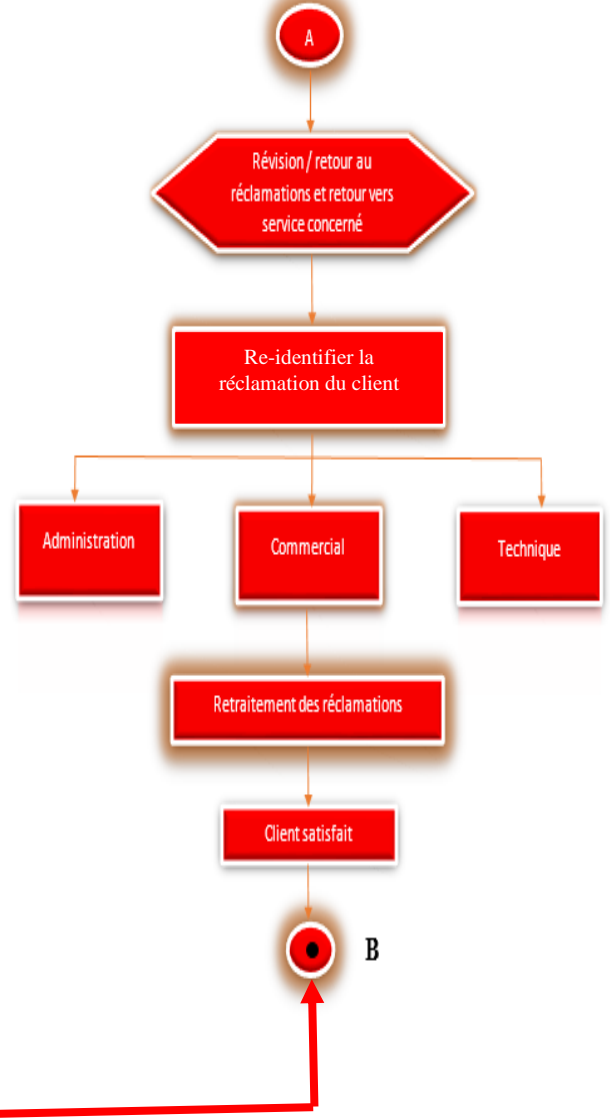
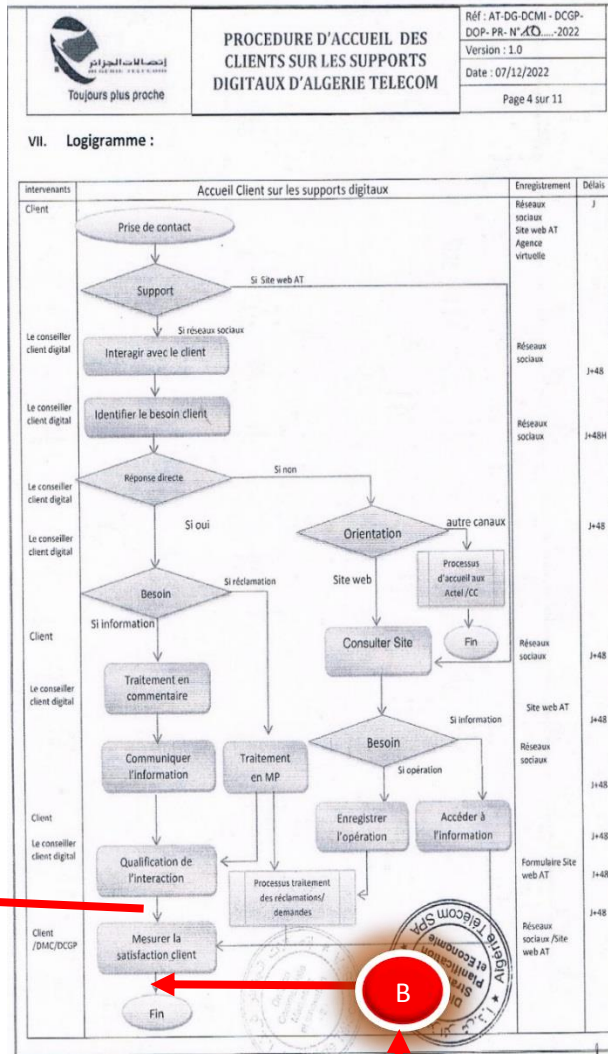
- جودة المحتوى المنشور .
- تصميم موقع الجزائر للاتصالات.
- جودة التنقل على موقع الجزائر للاتصالات.
- جودة الترحيب والتفاعل مع العميل.
- أهمية المعلومات والمبادئ التوجيهية المرسله.

"ويجب على إدارة العلامات التجارية والاتصالات نشر الاستطلاعات المذكورة وإبلاغ نتائجها للعملاء على الوسائط الرقمية المختلفة".

ويعني ذلك أن مصالح اتصالات الجزائر المكلفة بالشكاوى الالكترونية هي التي تستقبل الشكوى وترسلها الى المصلحة المعنية لمعالجة هذه الشكوى، ولكن لا يمكن للمؤسسة معرفة رأي الزبون إن كان راض أم لا فهي تقوم بالاتصال مع الزبون في وسائل التواصل الاجتماعي والموقع الالكتروني بارسال رسالة لتبليغه أنه قد تم أخذ الشكوى بعين الاعتبار وستقوم المؤسسة بمعاينة ومعالجة الشكوى في أقرب وقت ممكن ولكن لا يمكن للزبون متابعة شكواه والاطلاع عليها وكذا لا يمكن للمؤسسة متابعة حالة الرضا لدى الزبون بعد معالجة الشكوى المقدمة من قبله.

المطلب الثاني: عرض النظام المقترح لتسيير شكاوى الزبائن

من خلال دراسة مخطط نظام تسيير شكاوى الزبائن لمؤسسة اتصالات الجزائر اكتشفنا بعض النقائص في معالجة وتسيير الشكاوى فارتأينا الى اقتراح نموذج جديد يسهل تسيير الشكاوى.



المصدر: من اعداد الطالبين.

المخطط المقترح لنظام تسيير شكاوى الزبائن: يمثل الشكل رقم (09) النموذج المقترح لنظام تسيير شكاوى الزبائن، والذي تم ادخال إضافة عليه وهذا نظرا لعدم تأكد المؤسسة من تحقق حالة الرضا لدى الزبون أو أن المؤسسة لا تقوم بالتغذية العكسية، وكذلك عدم قدرة الزبون من متابعة ومعاينة شكواه إلكترونيا.

من هنا جاء اقتراحنا بتحسين الخدمة المقدمة عبر المرحلة السالفة الذكر عن طريق إدخال مخطط يتشكل من المراحل التالية (الشكل):

❖ **التغذية العكسية:** في حالة عدم رضا الزبون عن الخدمة المقدمة يقوم بطلب شكوى من جديد من هنا يتدخل نموذجنا المقترح والذي يتمثل في إعادة معالجة وتشخيص شكواه من جديد (FEEDBACK)، ومن ثم ارسال شكواه للمصلحة المختصة.

❖ **إعادة التشخيص:** إعادة تشخيص شكوى الزبون المطلوبة وإرسالها إلى المصالح المعنية بها (الشكوى، معالجة الشكوى، رضا الزبون).

❖ **المصالح المعنية:** تستند عملية الشكاوى الالكترونية الحالية (الانتقادات / التقارير) على مراحل المخطط التالي، يترتب عنها ثلاثة سيناريوهات:

✓ من طرف المصالح الادارية.

✓ من طرف المصالح التجارية.

✓ من طرف المصالح التقنية.

❖ **إعادة معالجة:** تتمثل في إعادة معالجة شكوى الزبون من جديد.

❖ **زبون راض:** بعد معاينة ومعالجة شكوى الزبون من جديد يترتب عليها زبون راض عن الخدمة.

نهاية المخطط والعودة إلى المخطط الأصلي.

ملاحظة: مع قدرة معاينة ومتابعة الشكوى من طرف الزبون أيضا عبر التطبيق الالكتروني المقترح (SAGER).

المطلب الثالث: التطبيق الالكتروني المقترح (SAGER).

(SAGER): SYSTEM AUTOMATISE DE GESTION DES E-RECLAMATIONS

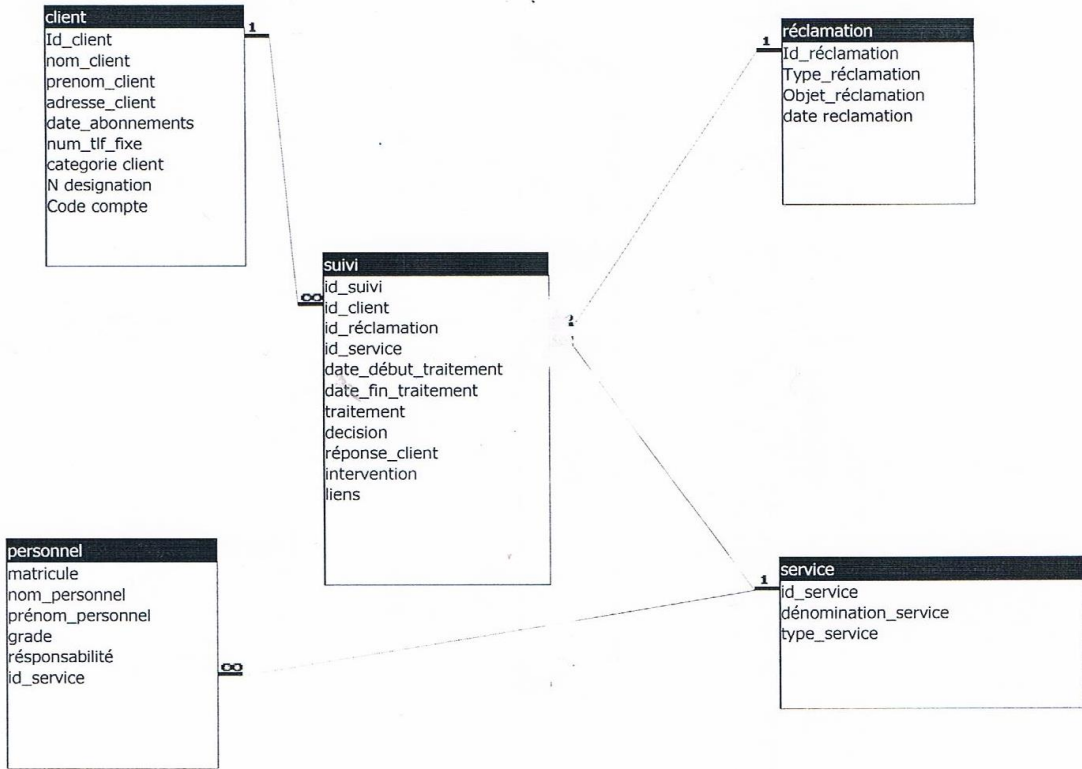
من خلال استعمال برنامج ACCES 2003 المختص في تسيير قواعد البيانات قمنا بإعداد قاعدة بيانات DATABASE تشمل جميع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والزبائن ومنها قمنا بتصميم التطبيق.

أولا: قاعدة البيانات:

تشمل جميع البيانات المتعلقة بمؤسسة اتصالات الجزائر والتي يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): قاعدة بيانات التطبيق المستندة من طرف المخطط المصمم

Relations pour SAGER_2023-05-23
mardi 23 mai 2023



المصدر: من اعداد الطالبين.

وتتكون قاعدة البيانات من:

1. مصالح المؤسسة: التجارية والتقنية والإدارية، وتشمل كل مصلحة فئة من العمال كما يلي:

- الترقيم الخاص بالعامل (matricule).
- اسم العامل (nom personnel).
- لقب العامل (prénom personnel).
- الرتبة (grade).
- المسؤولية (responsabilité).
- تعريف المصلحة (id service).

2. المعلومات المتعلقة بالزبائن:

- اسم الزبون ولقبه.

• رقم الهاتف الثابت والمحمول.

• عنوان الزبون.

• تاريخ الاشتراك.

• صنف الزبون.

• رقم تعريف الزبون

• رقم الحساب.

3. الشكاوى:

• تشخيص الشكاوى (id réclamation).

• نوع الشكاوى (type réclamation).

• موضوع الشكاوى (objet réclamation).

• تاريخ الشكاوى (date réclamation).

4. المتابعة:

• تشخيص المتابعة (id suivi).

• تشخيص الزبون (id client).

• تشخيص الشكاوى (id réclamation).

• تشخيص المصلحة (id service).

• تاريخ بداية المعالجة (date_début_traitement).

• تاريخ نهاية المعالجة (date_fin_traitement).

• المعالجة (traitement).

• القرار (décision).

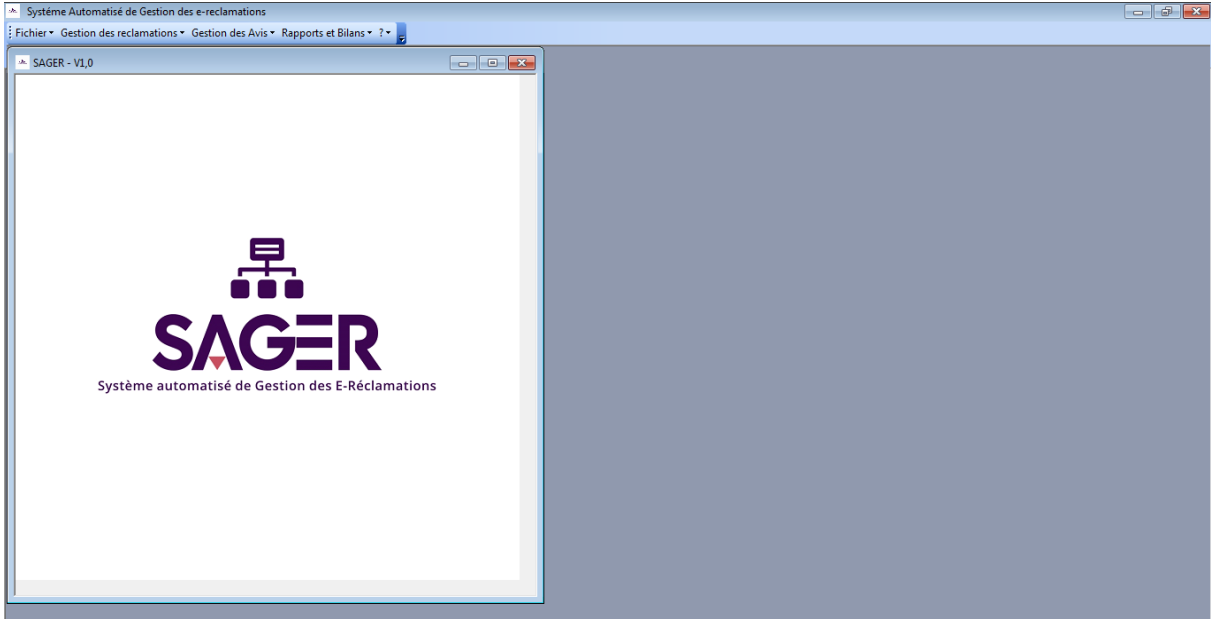
• إجابة الزبون (réponse client).

• التدخل (intervention).

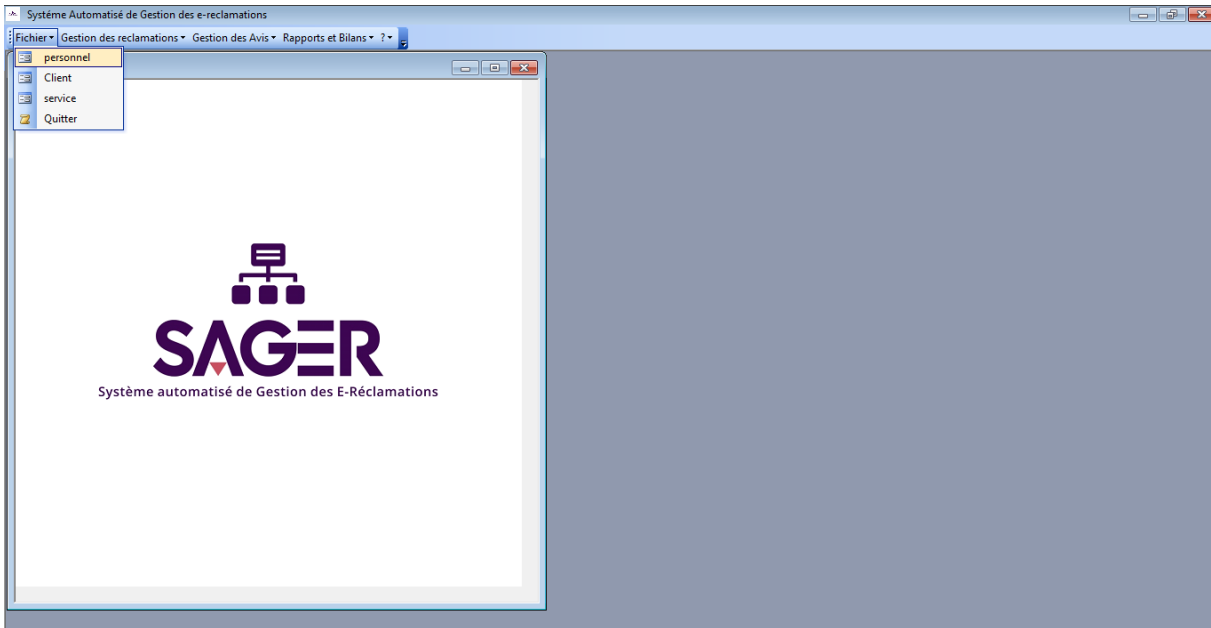
• الروابط (liens).

ثانيا: التطبيق SAGER:

الشكل رقم (11): واجهة التطبيق SAGER.



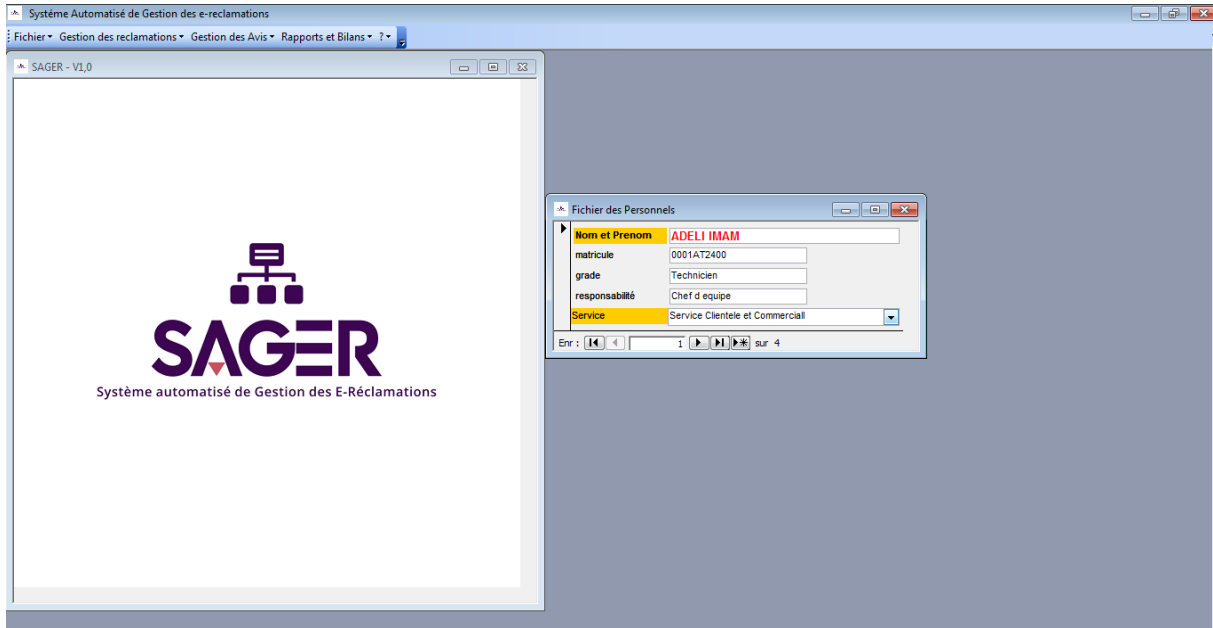
الشكل رقم (12): شريط الأدوات الخاص بالملف (fichier).



عند النقر على زر ملف (fichier) تظهر أربعة خيارات:

- Personnel (طاقم العمل)
- Client (الزبون)
- Service (الخدمة)
- Quitter (الخروج)

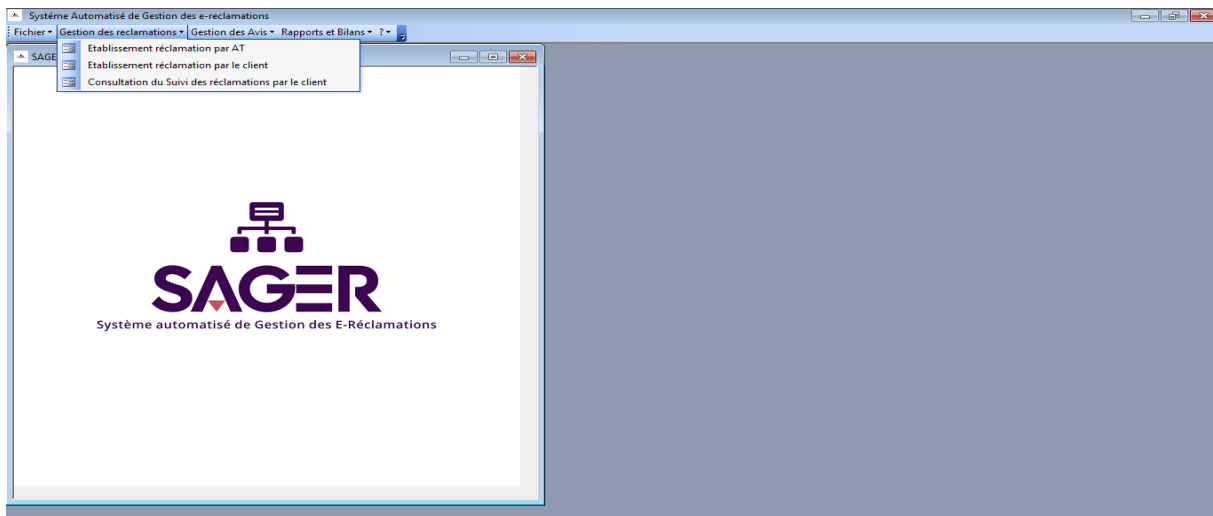
الشكل رقم (13): ملف طاقم العمل.



عند النقر على زر (personnel) تظهر لنا لائحة تتضمن المعلومات الشخصية كالاتي:

- الاسم واللقب (nom et prenom)
- رقم التسجيل (matricule)
- الرتبة (grade)
- المسؤولية (responsabilite)
- الخدمة المعنية (service)

الشكل رقم (14): خانة تسيير الشكاوى.



الخانة الثانية: تسيير الشكاوى (gestion de reclamations) وتحتوى على:

- مؤسسة الشكاوى من طرف اتصالات الجزائر (etablissement reclamations par algerie telecom).
- مؤسسة الشكاوى من طرف الزبون (etablissement reclamation par le client).
- استشارة ومتابعة الشكاوى من قبل العميل (consultation du suivi des reclamations par le client).

الشكل رقم (15): مصلحة تسير الشكاوى من طرف اتصالات الجزائر

عند النقر على زر (Etablissement Reclamation Par At) تظهر لنا اللائحة التالية:

- رقم الشكاوى (id reclamation).
- رقم الهاتف (numero tel fixe du client).
- نوع الشكاوى (type reclamation).
- مشروع الشكاوى (objet reclamation).
- تاريخ الشكاوى (date reclamation).

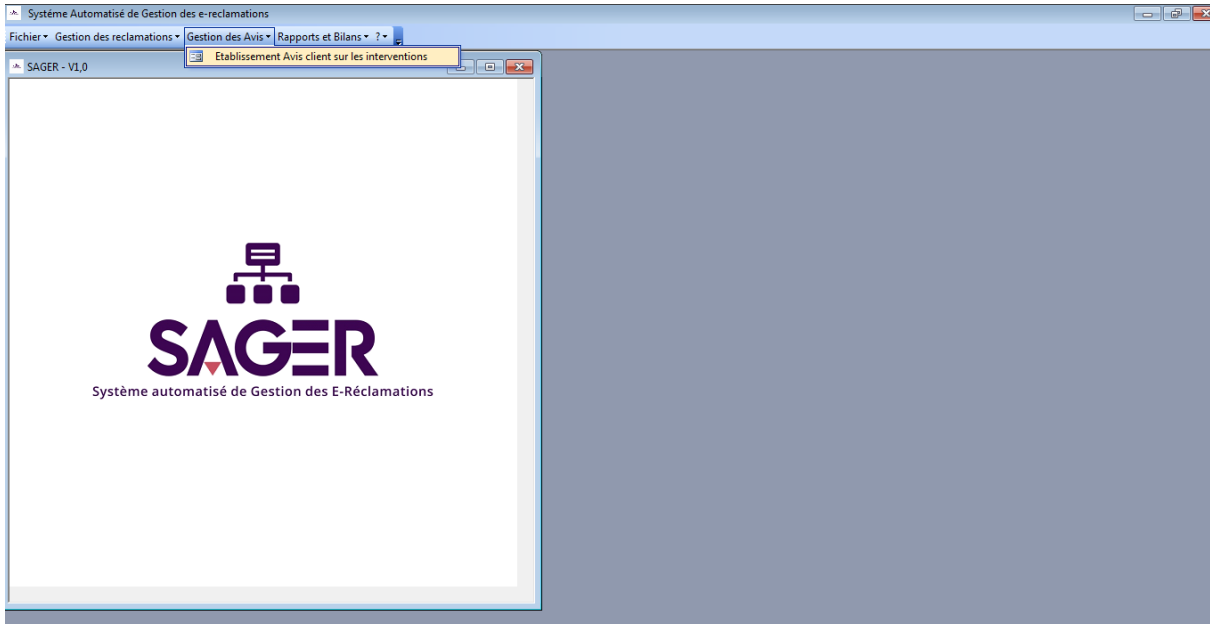
Enter le num de tel fixe - placer le curseur sur le num de tel pour voir le suivis des interventions de la reclamation

أدخل رقم الهاتف الثابت ثم انقر على الرقم الهاتف لمشاهدة متابعة التدخل و الشكاوى.

- اسم المصلحة (denomination service).
- تاريخ بداية المعالجة (date debut traitement).

- تاريخ نهاية المعالجة (date fin traitement)
- تقرير التدخل (rapport intervention)
- الموظفين المسؤولين عن التدخل (personnel en charge de l'intervention)
- البيان النهائي (constat final)
- الروابط (liens)
- اسم المصلحة (denomination service)
- تقرير التدخل (rapport intervention)
- (personnel)
- بيان التدخل (constat intervention)
- رابط التدخل (lien intervention)

الشكل رقم (16): خانة تسيير وجهات النظر.



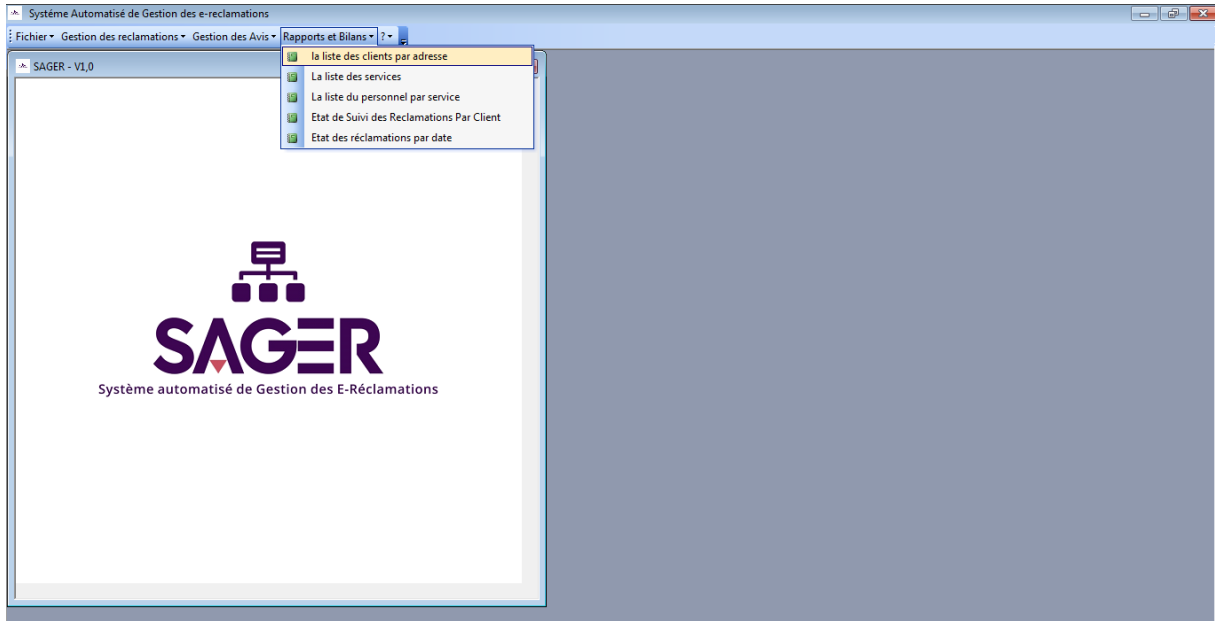
عند النقر على زر تسيير الآراء (gestion des avis) تظهر خانة فيها إنشاء آراء العملاء حول التدخلات (Etablissement avis client sur les interventions)

الشكل رقم (17): مصلحة وجهات نظر الزبائن على التدخلات (Gestion des réclamations).

ثم تظهر لنا اللائحة الموالية التي تحتوي على:

- ادخال رقم الهاتف الثابت (Entrer votre numéro de tel fixe)
- نوع الشكوى (Type de réclamation)
- محتوى الشكوى (Objet réclamation)
- تاريخ الشكوى (Date réclamation)
- التقرير الأول للشكوى (Rapport première intervention) مع وضع رأي الزبون
- تاريخ بداية المعالجة ونهاية المعالجة (Date début traitement et date fin traitement)
- تقرير التدخل الإضافي (Rapport intervention supplémentaire)
- وضع وجهة النظر فيما يخص المداخلة ووضع الملاحظة
- تاريخ بداية ونهاية المعالجة (Date début et fin de traitement)
- وضع وجهة النظر فيما يخص المداخلة الإضافية ووضع الملاحظة

الشكل رقم (18): الانتقادات والتقارير (Rapports et bilans).



عند النقر على زر التقرير زر لائحة الزبائن عن طريق العنوان la liste des clients par adresse تظهر لنا اللائحة التالية:

الشكل رقم (19): لائحة الزبائن عن طريق العنوان (la liste des clients par adresse).

The screenshot shows the 'La liste des clients par adresse' table in the SAGER system. The table has the following columns: adresse_client, num_Tel, fixe, Id_client, Nom client, date_abon, categorie client, N designation, and Code compte. The data is grouped by agency (Agence de Guelma, cité agabi m ed b27 n, Cite des peupliers, cité gahdour tahar b).

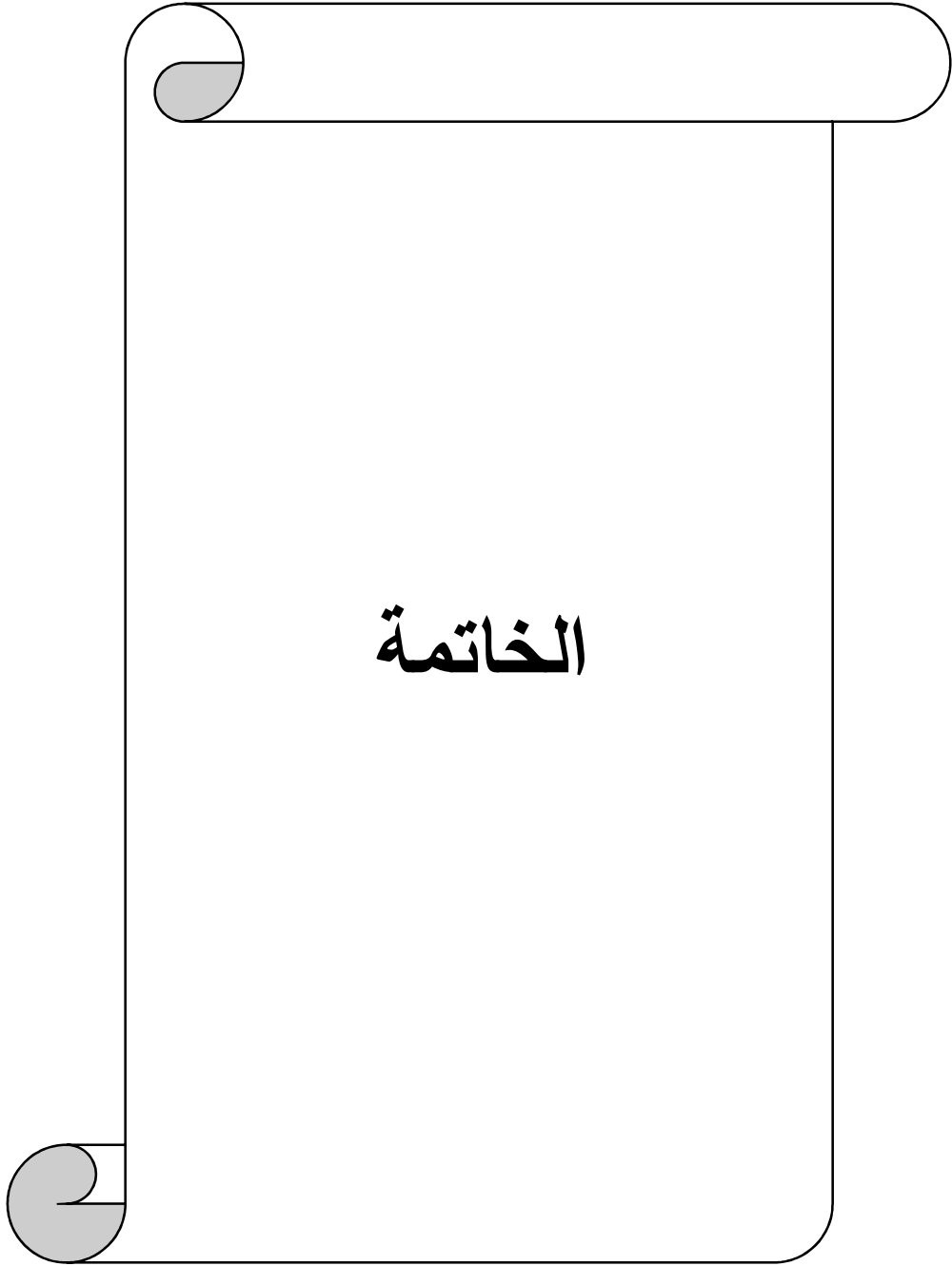
adresse_client	num_Tel, fixe	Id_client	Nom client	date_abon	categorie client	N designation	Code compte
Agence de Guelma	037373737	000000000	AT	01/01/2000	Ordinaire	1254	128598
cité agabi m ed b27 n	037112265	3698521456	djamel guerroui	06/07/2004	Ordinaire	1456	511568
Cite des peupliers	037212121	3698514753	Allaoua Guiri	01/01/1999	Ordinaire	5746	196354
cité gahdour tahar b	037257256	1597129	bilal messiad	06/06/2001	Ordinaire	00126	157443

تظهر لنا لائحة جميع الزبائن وكل المعطيات المتعلقة بهم.



خلاصة الفصل:

بالرغم من محاولة اتصالات الجزائر في تهيئة نشاطاتها من التقليدية إلى الرقمية بالاعتماد على المنصات والمواقع الالكترونية لتسيير الإجراءات وسهولة التواصل مع الزبائن، إلا أنها لا تزال تعاني من التأخر وعدم مواكبتها للركب العالمي وهذا راجع لصعف حجم الاستثمارات وعدم قدرتها على تصنيع موارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لذا من الضروري استغلال الطاقات والموارد المتوفرة للاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وغيرها من الابتكارات، وفي ظل رقمته العالم في كافة المجالات قمنا ببناء نموذج (تطبيق الكتروني) لرقمنه تسيير شكاوى العملاء، لتسهيلها على الزبائن والموظفين بصفة عامة ولتحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة.



الخاتمة

خاتمة عامة

من خلال دراسة دور وأهمية نظام التسيير الالكتروني لشكاوى العملاء في تحسين جودة الخدمة مع اقتراح نموذج لنظام التسيير الالكتروني لشكاوى العملاء، والقيام بدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، تم رصد مجموعة من النتائج التي على أساسها يمكن تقديم إجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية، وباختبار الفرضيات، وعليه ثبت صحة ونفي الفرضيات وفق الشكل التالي:

- إدارة العلاقة مع الزبون هي استراتيجية شاملة للمؤسسة تهدف الى تحليل، تخطيط ومراقبة العلاقة القائمة مع حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمحتملين التي تهدف الى خفض التكلفة، زيادة الإيرادات مع خلق فرص وقنوات جديدة للتوسع، إضافة إلى العمل على تحسين قيمة الزبون، زيادة رضاه والحفاظ على ولاءه من خلال تكييف المنتجات والخدمات حسب خصائص كل زبون، وذلك بالارتكاز على برمجيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- تمر عملية معالجة شكاوي الزبائن أولاً **بالفحص والغربة**، إبعاد الشكاوي غير حقيقية، والاحتفاظ بالشكاوي الحقيقية، لتسهيل عملية حل الشكوى، ثم **التحقق والاستفسار** عن سبب إيداع هذه الشكوى ومسبباتها أو المشكل الذي صادف الزبون، بعد ذلك **اتخاذ القرار المناسب** في كيفية حل شكوى الزبون، وتحديد المدة التي يتم فيها حل الشكوى، مع **الاتصال بالزبون** وسؤاله ما إذا تم حل شكواه بما يناسبه ويرضيه، وتشجيعه على تقديم شكاويه في كل مرة يصادفه مشكل، وأخيراً **المتابعة** للتأكد من ان كل شيء على ما يرام، وأشعار العميل بالاهتمام الحقيقي وتشجيعه على تكرار الشراء.

النتائج:

يمكن الإشارة من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- إدارة العلاقة مع الزبون هي فلسفة تستند الى مجموعة من التقنيات والأدوات والعمليات التي تساعد المؤسسة على جذب الزبائن ذوي القيمة العالية
- بأنظمة إدارة علاقات الزبائن CRM اختصاراً للكلمات هي مجموعة من الأنظمة الآلية والأدوات التقنية التي تسمح للشركات باتخاذ قرارات تسويقية صائبة من حيث التوقيت والجودة للمحافظة على مستوى ربحية أعمالها وتنميتها، وتقدم إدارة العلاقة مع الزبون مساعدة قيمة في الكثير من المجالات، فهي تسمح بالتعرف على زبائن المؤسسة حيث تضمن رضاهم وبالتالي ولائهم، وتكون بشكل يوفر عليها المصاريف الباهظة في ميزانية الدعاية والاشهار والاعلان

خاتمة عامة

- إدارة العلاقة مع الزبون تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، مثل تحسين وزيادة رضا الزبون وولائه للمنظمة، تعظيم قيمة الزبون مدى الحياة، استهداف الزبائن المربحة من مجموع محفظة الزبون (أنفاق كل زبون)، بالإضافة لتقليل تكاليف التوزيع، معالجة الطلب، إدارة المخزون ومنه تحقيق عبء الزبون وتكاليف الحصول عليه،
- تتمثل مراحل إدارة العلاقة مع الزبون في جذب الزبون، الإجابة على تساؤلات الزبون، الترحيب بالزبون، تبادل المعلومات، تطور علاقة الزبون بالمنظمة، إدارة المشكلات واستعادة الزبون.
- تهدف استراتيجية ولاء الزبون للمنشأة إلى التعرف على الزبائن الأكثر مردودية واختيارهم، المحافظة على الزبائن ورفع استهلاك الزبائن.
- تتضمن إدارة علاقات الزبون الإلكترونية خلق استراتيجيات وخطط حول كيفية دعم التكنولوجيا والبيانات الرقمية لإدارة علاقات الزبون الإلكترونية.
- إن تطبيقات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تسمح للشركات بأن تدير علاقاتها مع الزبائن بصورة متميزة فريدة في بيئات عمل الإنترنت والشبكة العالمية.
- شكاوى الزبائن هي توقعات الزبائن التي لم تهتم المؤسسة بإشباعها.
- إن معالجة شكاوى الزبائن بفعالية سيحول سخط الزبون الى رضا، ويسمح بالوصول الى درجات توقعاتهم، خصوصا إذا تم التعامل مع هذه الشكاوى على أنها فرصة لتحسين أداء المؤسسة.
- إن نظام أيزو 10002 الخاص برضا الزبائن يساعد المؤسسة على وضع نظام لمعالجة شكاوى الزبائن بشكل فعال، كما أنه سيساعد المؤسسة على تحديد الشكاوى وطريقة معالجتها وطريق التخلص منها تدريجيا، بالإضافة إلى تحديد الأماكن التي تحتاج إلى تحسين، مما يساعد في القضاء على أسباب الشكاوى من جذورها.
- تستخدم المؤسسات الناجحة في مجال خدمة الزبائن مجموعة من الأساليب التي تساهم في التقليل من شكاوى الزبائن تتمثل في السعي الجاد للتعرف على توقعات الزبائن لمستويات الخدمة، التحديد الجيد لمجالات الشكاوى والدراسة المتأنية لها ذلك أن الشكاوى في أي مجال تعكس قصورا في ناحية ما، تطوير الإجراءات، تقديم الضمانات للزبائن وإرضاء العملاء المتذمرين.



قائمة المصادر

والمراجع

الكتب:

جانيل بارلو، كلاوس مورل، خدمة العملاء، خلاصة كتب المدير ورجل الأعمال، اصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة السابعة، العدد العشرون، 1999.

جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبوبكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.

حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود جنابي، إدارة علاقات الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2017.

خالد بن سامي محمد حسين، تأثير نظام إدارة الجودة أيزو 9000 على رضا العملاء وزيادة النشاط دراسة تطبيقية على حجاج مؤسسة الطوافة، إدارة الجودة الشاملة، مقالة في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ال عدد 02/2009، جامعة الملك عبد العزيز السعودية.

درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة العلاقات ومعرفة الزبون، دار كنوز المعرفة للنشر، الأردن، عمان، 2012،

في كومار، ويرنر رينارتز، تعريب سرور، علي إبراهيم سرور، إدارة علاقة العميل، مدخل قاعدة البيانات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2010.

فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج، اساسيات التسويق، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007.

محمد الأمين الحفيظي، دور إدارة التسويق في كسب ولاء الزبون، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة، الجزائر، 2009-2008.

محمد حافظ الحجازي، مقدمة في التسويق، الطبعة الأولى، دار وفاء لندنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007.

المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، حقيبة تدريب، خدمة العملاء، 217 سوق، المملكة العربية السعودية، طبعة 1429 هـ.

نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005،

- نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013،
- هوارى معارج، أحمد مجدل، أمينة ريان، سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008،

المواقع:

- إجراءات الشكاوي لدى TELSRA، ص1 من الموقع
<https://www.telstra.com.au/content/dam/tcom/personal/help/pdf/telstra-complaint-handling-process-arabic.pdf> أطلع عليه يوم 2023/05/10
- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، التعامل مع شكاوي العملاء، تاريخ الاطلاع <http://www.abahe.co.uk/customer-service-pdf,13>. 2023/05/13.
- عبد العزيز الصبحي، خدمة العملاء، نوفمبر 2014، في الموقع <http://fl15341830.blogspot.com/2014/11/blog-spot.html>، أطلع عليه بتاريخ 2017/02/16.
- المعيار الدولي لمعالجة شكاوى وزيادة رضا العملاء آيزو 1114، عن الموقع، <https://www.bsigroup.com/ar-AE/-ISO-10002> أطلع عليه يوم 2023/05/13.
- الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر، www.algeriatelecom.dz تاريخ المطالعة 2023/05/14 على الساعة 14:07.

قائمة الاختصارات:

DMC : LA DIRECTION DE LA MARQUE ET DE LA COMMUNICATION
DCGP : DIRECTION COMMERCIAL GRAND PUBLIC

*يعد المعيار الدولي آيزو 9001 المعيار الأكثر انتشارا في العالم لأنظمة إدارة الجودة. فهو بالإضافة للمعيار الدولي آيزو 9004 تنتمي إلى عائلة المعايير آيزو. 9000 ويساعد هذا المعيار المؤسسات بشكل أساسي على تلبية طلبات وتوقعات العملاء.

المذكرات:

أمال بن خوخة، أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن على أداء المؤسسة الخدمية، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص استراتيجية وتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014.

بن أحسن ناصر الدين، إدارة علاقات الزبائن، مطبوعة مقياس، تخصص تسويق الخدمات، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2021-2022.

بورة ابتسام، العمري أميرة، أثر الإدارة الفعالة لشكاوى العملاء على تحسين جودة الخدمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2018/2019.

المراجع باللغة الأجنبية:

Kotler et Dubois, **Marketing management**, Pearson éducation, 11eme édition, -1
.France,2013

قائمة الملاحق



ALGERIE TELECOM EPE/SPA RC 02B 18083
Capital social : 115.000.000.000 DA
Siège Social : Route Nationale n°05, Cinq Maisons, Mohammadia-16200-Alger
NIF : 000 216 001 808 337
NIS : 000 216 290 656 936

PROCEDURE D'ACCUEIL DES CLIENTS SUR LES SUPPORTS DIGITAUX D'ALGERIE TELECOM



Version : 1.0

Décembre 2022



PROCEDURE D'ACCUEIL DES
CLIENTS SUR LES SUPPORTS
DIGITAUX D'ALGERIE TELECOM

Réf : AT-DG-DCMI - DCGP-
DOP- PR- N° 40...-2022

Version : 1.0

Date : 07/12/2022

Page 3 sur 11

vi. Abréviations :

- DMC : la Direction de la Marque et de la Communication
- DCGP : Direction commerciale Grand Public
- ACTEL : Agence Commerciale des Télécommunications
- MP : Message privé





PROCEDURE D'ACCUEIL DES CLIENTS SUR LES SUPPORTS DIGITAUX D'ALGERIE TELECOM

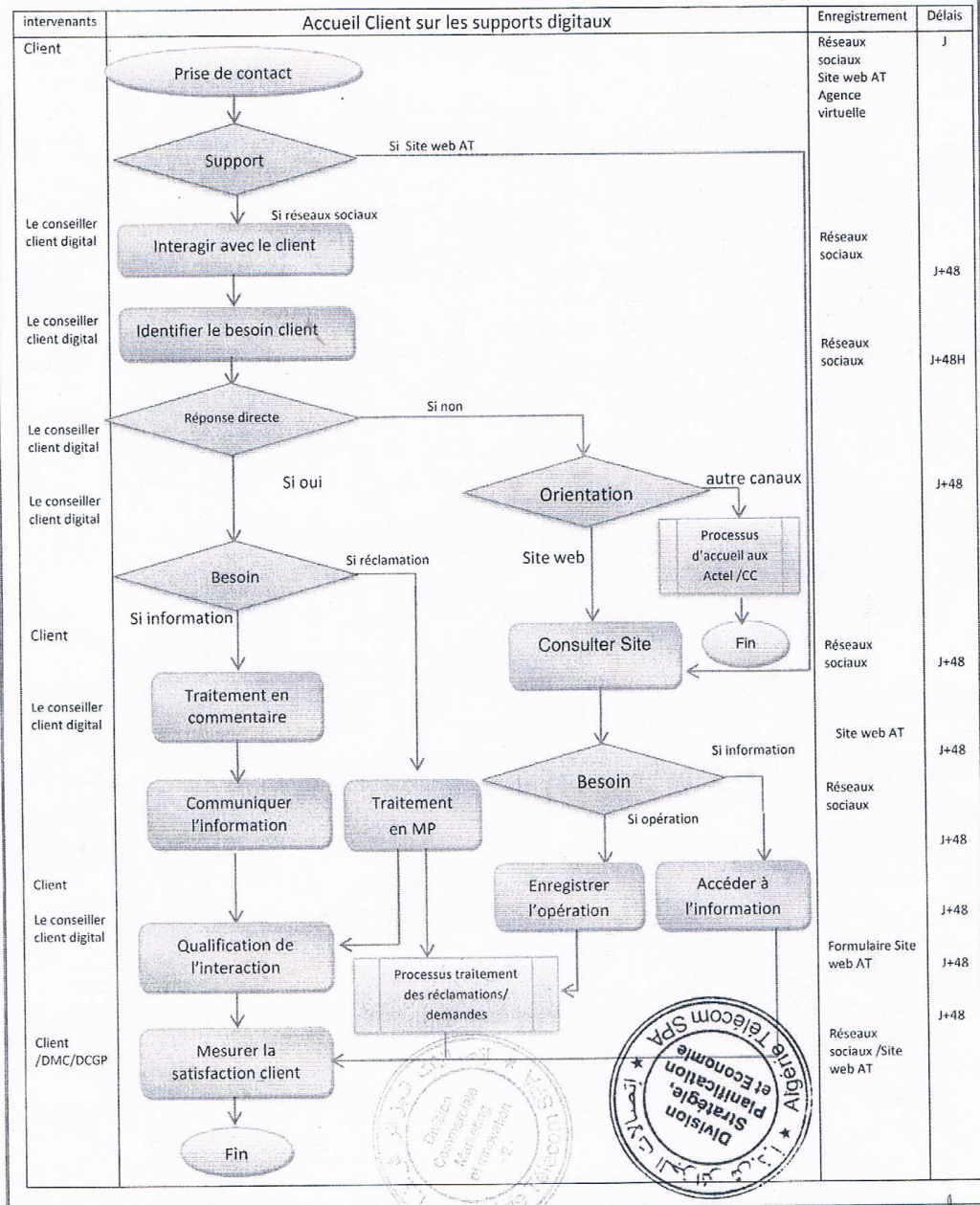
Réf : AT-DG-DCMI - DCGP-DOP- PR- N° 40.....-2022

Version : 1.0

Date : 07/12/2022

Page 4 sur 11

VII. Logigramme :





**PROCEDURE D'ACCUEIL DES
CLIENTS SUR LES SUPPORTS
DIGITAUX D'ALGERIE TELECOM**

Réf : AT-DG-DCMI - DCGP-
DOP- PR- N° 10...-2022

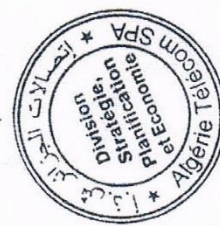
Version : 1.0

Date : 07/12/2022


Page 5 sur 11

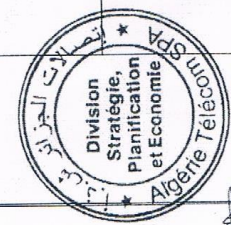
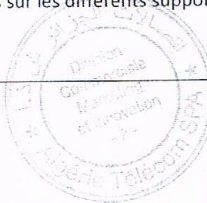
VIII. Explication du logigramme :

Etapas	Actions	Intervenants
1. Réception	<p>Pour ses besoins en matière de prestations, réclamations ou demandes d'informations, le client utilise les réseaux sociaux et le site web d'Algérie télécom</p> <p>En consultant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Site Web d'Algérie Télécom : https://www.algeriatelecom.dz/ • La page Facebook d'Algérie Télécom: Intitulée : Algérie Télécom - إتصالات الجزائر Lien : https://www.facebook.com/AlgerieTelecom • Le compte Twitter d'Algérie Télécom Intitulé « Algérie Télécom » Lien : https://twitter.com/Algerie_Telecom • Le compte Instagram d'Algérie Télécom Intitulé « algeriatelecom » Lien : https://www.instagram.com/algeriatelecom/ • Page LinkedIn d'Algérie Télécom Intitulée : « Algérie Télécom » Lien : https://www.linkedin.com/company/algerie-telecom • La chaine YouTube d'Algérie Télécom Intitulée « Algérie Télécom » Lien : https://www.youtube.com/user/Tvalgeriatelecom <p>[Voir annexe N°2]</p> <p>Le client consulte le contenu et peut prendre attache avec le Conseiller client digital en cas de besoins sur les réseaux sociaux.</p>	Client / DMC/DCGP



1

 <p>Toujours plus proche</p>	<p>PROCEDURE D'ACCUEIL DES CLIENTS SUR LES SUPPORTS DIGITAUX D'ALGERIE TELECOM</p>	<p>Réf : AT-DG-DCMI - DCGP- DOP- PR- N°...10...-2022 Version : 1.0 Date : 07/12/2022 Page 8 sur 11</p>
<p>5. Consultation du site web d'AT</p>	<p>Le client consulte le site web d'Algérie Télécom ou il est orienté à partir d'autres canaux.</p> <p>Le site www.algeriatelecom.dz est un site public accessible sur le web ou l'internaute :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accède à l'ensemble des informations. • Effectue des opérations en ligne (demande ; paiement, réclamation...) Via des formulaires simples claires dans plusieurs langues, faciles à utiliser <p>Webmaster [Direction de la Marque et la Communication] anime le site web et enrichie le contenu publié afin qu'il réponde aux attentes des internautes et des clients.</p>	<p>DMC/ Client</p>
<p>6. Traitement des demandes et réclamations</p>	<p>Les opérations effectuées ou les demandes formulées par le client feront l'objet de traitement par les structures intervenantes chacune en ce qui la concerne conformément aux processus déjà définis à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le traitement d'une demande en ligne. • Le traitement d'un litige sur NGBSS. • La signalisation et le traitement d'un dérangement. • Le paiement en ligne. • L'accueil au niveau des agences commerciales d'Algérie télécom. • L'accueil téléphonique au niveau du centre d'appels d'Algérie Télécom. 	<p>Client /structures d'AT</p>
<p>7. Mesure de la satisfaction et communication des résultats</p>	<p>La DCGP et la DMC lance mensuellement, sur les différents supports mis à la disposition des internautes et des clients, des sondages de satisfaction client relatifs à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La qualité du contenu publié. • Le Design du site Web d'Algérie Télécom. • La qualité de la navigation sur le site web d'Algérie Télécom • La qualité de l'accueil et de l'interaction avec client. • La pertinence des informations et des orientations communiquées. <p>La Direction de la Marque et de la communication doit publier lesdits sondages et communiquer leurs résultats aux clients sur les différents supports digitaux. [Voir annexe N°3].</p>	<p>Client /DMC/DCGP</p>



Signature

Annexe N°3

Enquête Satisfaction Client - Site web d'Algérie Télécom

- Comment évaluez-vous le Design du site web d'Algérie Télécom ?



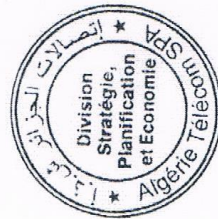
- Comment évaluez-vous la navigation sur le site web d'Algérie Télécom ?



- Comment évaluez-vous la clarté du contenu du site web d'Algérie Télécom ?



- Comment évaluez-vous l'utilité des informations disponibles sur le site web :



R

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قلمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

عنوان المشروع:

دور نظام التسيير الالكتروني لشكاوى العملاء في تحسين جودة الخدمة -

اقتراح نموذج لنظام التسيير الالكتروني لشكاوى العملاء- دراسة حالة

موقع مؤسسة اتصالات الجزائر ALGERIE TELECOM

مشوه ٤ لنا، شادة مؤسسة ناشئة في، اطار القاء الهادف، 1275



الاسم التجاري

SAGER

بطاقة معلومات:

حول فريق الاشراف وفريق العمل

1- فريق الاشراف:

فريق الاشراف	
التخصص:	(01) المشرف الرئيسي:
مقاولاتية تسويق الخدمات	بن أحسن ناصر الدين
التخصص:	(01) المشرف الرئيسي:
إعلام آلي	جبار ياسين

2- فريق العمل:

فريق المشروع	التخصص	الكلية
الطالب: قروي أيمن	تسويق الخدمات	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الطالب: طواهي إياد	تسويق الخدمات	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قائمة الملاحق

- ✓ يتمثل مجال نشاطنا في تحسين التسيير الالكتروني لشكاوى العملاء (خدمات، تطبيقات حديثة).
- ✓ بدأت الفكرة من خلال النظر للعراقيل والصعوبات التي واجهتنا أثناء تعاملنا مع اتصالات الجزائر حيث تبلورت لدينا فكرة انشاء تطبيق الكتروني لعدم وجود تفاعل مناسب للشكاوى الالكترونية حيث أصبحت الإدارة الفعالة لشكاوى العملاء وظيفية ضرورية للتحسين المستمر لنظام معلومات الشركة وأدائها وهي جزء مهم للتواصل مع الزبائن ومع ذلك في المنظمات الجزائرية تخلفت عن تطوير وظائف الأعمال الأخرى وتظل معالجتها بشكل أساسي يدويا أو شبه آلي في أفضل الحالات.
- ✓ سنقوم بإعداد تطبيق الكتروني يساعد الزبون في تتبع معالجة ومعاينة شكواه.
- ✓ يتم ذلك من خلال تقديم واعداد تطبيق الكتروني.
- ✓ بما أنه تطبيق الكتروني ينجز الكترونيا عن طريق الحاسوب والانترنت.

2. القيم المقترحة:

- يمكن أن تنشأ القيم المقترحة أو المقدمة للمؤسسات من خلال العناصر التالية:
- تقديم حلول للمؤسسات التي تتبنى نظام تسيير الشكاوى.
 - الاستجابة للطلب المتزايد حول تسيير شكاوى الزبائن من قبل المؤسسات حول تسيير شكاوى العملاء.

3. فريق العمل:

هنا نتحدث عن فريق العمل على المشروع من خلال:

- ✓ الطالب قروي أيمن
- ✓ الطالب طواهري إياد

4. أهداف المشروع:

- ✓ تقديم خدمة أساسية متعلقة بمعالجة شكاوى الزبائن أو انتاج الأنظمة الخاصة بتسيير شكاوى الزبائن
- ✓ من أهداف توسيع مجال خبرة المؤسسة يشمل مجالات تسويقية متعددة (استشارات، اجراء دراسات سوق كمية ونوعية...)

قائمة الملاحق

5. جدول زمني لتحقيق المشروع:

الأشهر

07	06	05	04	03	02	01		
					✓	✓	البحث في قواعد البيانات الخاصة ببراءات الاختراع وجمع المعلومات	
				✓	✓		الشروع في الاختبارات المخبرية لإعداد النموذج الأولي	
			✓	✓	✓		تجريب النموذج الأولي	
		✓	✓	✓			تجربة النموذج الأولي خارج المخابر	
	✓						تسجيل براءة الاختراع من اجل الحصول على رقم الإيداع والحماية الصناعية	
✓							متابعة عملية الحصول على براءة الاختراع وتصحيح ملاحظات الممتحنين من inapi	

الأعمال

6. عرض القطاع السوقى:

✓ السوق المحتمل: جميع المؤسسات

✓ السوق المستهدف (الشريحة): المؤسسات الخدمية.

7. النموذج الاولي التجريبي

النموذج الأولي التجريبي هو نسخة أولية تم صنعها من المنتج أو الخدمة والتي تستخدم كأساس في التطوير للوصول الى المنتج النهائي الذي سيطبق في السوق رسميا.

✓ شرح للمراحل الأساسية المتبعة للوصول الى النموذج الأولي.

المحور الرابع: خطة الإنتاج والتنظيم.

<p>✓ الشركاء الرئيسيين</p> <p>مقدمي خدمات الدعم: شركاء لتوفير خدمات الدعم الفني والتقني ومطوري البرامج للتعامل مع الشكاوى بشكل فعال.</p>	<p>✓ الأنشطة الرئيسية</p> <p>تطوير وصيانة منصة الشكاوى الإلكترونية. توفير فريق لمعالجة الشكاوى والاستجابة لها. توفير تقارير واحصائيات حول الشكاوى وتحليلها لتحسين العمل.</p> <p>✓ الموارد الرئيسية</p> <p>الموظفين: فريق متخصص في معالجة الشكاوى والتواصل مع العملاء</p> <p>التكنولوجيا: البنية التحتية اللازمة لتشغيل منصة الشكاوى الإلكترونية ومعالجة البيانات.</p>	<p>✓ القيمة المقترحة</p> <p>سهولة تقديم الشكاوى: منصة إلكترونية سهلة ومريحة للعملاء لتقديم شكاويهم. سرعة الاستجابة: توفير منصة إلكترونية للاستجابة للشكاوى وحلها بسرعة. رضا العملاء: السعي لتلبية احتياجات العملاء وتحسين تجربتهم من خلال معالجة الشكاوى بفعالية.</p>	<p>✓ العلاقات مع العملاء</p> <p>تواصل مستمر: إقامة اتصال مستمر مع العملاء من خلال المنصة الإلكترونية لتأكيد استلام الشكاوى وتحديث حالتها. الاستجابة السريعة: الرد بسرعة على الشكاوى وتوفير تحديثات دورية للعملاء حول حالة شكاوهم.</p> <p>✓ القنوات</p> <p>منصة الشكاوى الإلكترونية: توفير منصة إلكترونية مثل موقع الويب أو تطبيق محمول للعملاء لتقديم الشكاوى.</p>	<p>✓ شرائح العملاء جميع المؤسسات</p>
<p>✓ هيكل التكاليف</p> <p>تطوير وصيانة المنصة الإلكترونية: تكاليف تطوير وتحديث المنصة والاستضافة الإلكترونية</p> <p>التدريب والتطوير: تكاليف تدريب فريق معالجة الشكاوى وتحسين مهاراتهم</p>	<p>✓ مصادر الإيرادات</p> <p>رسوم الشكاوى: تحصيل رسوم من المؤسسات عند القيام بمعالجة الشكاوى إلكترونياً.</p> <p>التعاقدات التحتية: الدخل المحصل من إبرام عقود مع مؤسسات في شكل تعاقد تحتي (sous-traitance)</p>			



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

قسم: العلوم التجارية.....
N° : 588/DC / F.S.E.C.S.G/U.G/2023 / 2023 / ك.ع.ا.ت.ع.ت.ا.ج.ق / DC / 588 رقم
Guelma, le 05/03/2023 قالمة، في

إلى السيد: Algeria-Telecom S.A.S

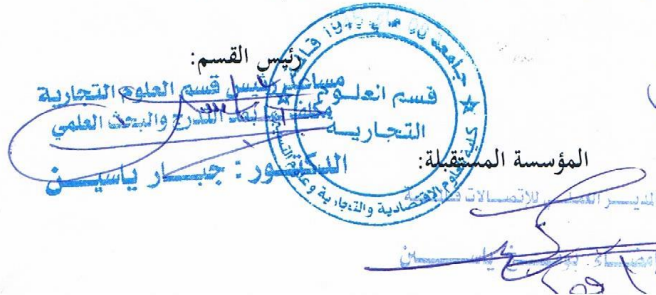
الموضوع: طلب إجراء تربص ميداني

التحية طيبة، و بعد.....

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء التربص بمؤسستكم
للطلبة الآتية أسمائهم:

- 1- بواهي عبد السيد رقم السجل: 17/36039497
 - 2- حجر محمد رقم السجل: 17/360485321
 - 3- حسني رقم السجل: 17/360485321
- شعبة: علوم تجريبية تخصص: تسيير الأعمال السنة الجامعية: 2022/2023
عنوان الموضوع: نظام التسيير الإلكتروني لشركة
مدة التربص: 30 يوم من 2023/03/12 إلى 2023/04/11
مكان التربص: Algeria-Telecom S.A.S قالمة

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم، و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.



الملخص:

نظام التسيير الالكتروني لشكاوى العملاء يلعب دورا حيويا في تحسين جودة الخدمة، يتيح هذا النظام تسجيل وتوثيق الشكاوى بشكل دقيق ومنظم، يساهم في تحسين استجابة المؤسسة للشكاوى وتتبع عملية المعالجة، بالإضافة الى ذلك يمكن استخدام البيانات المجمعة لتحليل اتجاهات الشكاوى وتحديد أنماط المشكلات الشائعة واتخاذ إجراءات لمعالجتها، يوفر النظام أيضا تفاصيل شاملة حول حالة المعالجة والتدخلات التي تمت، هذا يعزز الشفافية ويعطي العملاء ثقة بأن شكاويهم تعالج بجدية وفعالية.

كلمات مفتاحية: نظام تسيير الشكاوى، الجودة، جودة الخدمات، رضا الزبون.

Résumé :

Le système de gestion électronique des réclamations clients joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la qualité de service. Ce système permet d'enregistrer et de documenter les réclamations de manière précise et ordonnée, ce qui contribue à améliorer la réponse de l'organisation aux réclamations et à suivre le processus de traitement. Les données collectées peuvent être utilisées pour analyser les tendances des plaintes, identifier les schémas de problèmes communs et prendre des mesures pour y remédier. Le système fournit également des détails complets sur l'état du traitement et les interventions qui ont eu lieu. Cela améliore la transparence et donne aux clients l'assurance que leurs plaintes sont traitées avec sérieux et efficacité.

Mots clés : système de gestion des réclamations, qualité, qualité de service, satisfaction client.