



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2017.

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (م د)

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير / التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

عنوان المذكرة: دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية
دراسة تطبيقية في: الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين
وكالة تبسة

تحت إشراف الدكتورة:

نوال بوعلاف

من إعداد الطلبة:

محمد أنور جلايلية

عبد الجبار زايدي



نوقشت أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. فضيلة بوطورة	أستاذة محاضرة. ب	رئيساً
د. نوال بوعلاف	أستاذة محاضرة. ب	مشرفاً ومقرراً
د. الطاوس غريب	أستاذة محاضرة. ب	مناقشاً

السنة الجامعية

2016.2017

الإهداء

قال مُجَد رسول الله ﷺ: "إنَّ الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

أهدي هذا العمل:

إلى والدي الكرم ووالدي رحمة الله عليها؛

إلى إخوتي وأخواتي وكل عائلتي؛

إلى معلمي وأساتذتي؛

إلى أصدقائي.

محمد أنور جلايلية

أهدي هذا العمل:

إلى الوالدين العزيزين، كل الإخوة والأخوات والعائلة الكريمة

وإلى كل الأساتذة الذين رافقوني في مشواري الدراسي

وأيضاً إلى كل أصدقائي وصدیقاتي، زملائي وزميلاتي.

عبد الجبار زايدي

الشكر

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل، فله الشكر والمنّة والثناء أولاً وآخراً.

ونتقدم بجزيل الشكر إلى من شرفتنا بتأطيرنا وتوجيهنا لإتمام هذه المذكرة الدكتورة **نوال بوعلاف**، كما نتوجه بالشكر إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين لم يتوانوا في إعطائنا النصائح والتوجيهات، ومنهم لا على سبيل الترتيب أو المفاضلة: الطاوس غريب، عبد الرحمان رايس، رمضان بطوري، صباح براجي وحنان دريد. وأيضاً الأستاذة سعدية محبوب من جامعة محمد خيضر – بسكرة، والدكتور حكيم بن جروة من جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، بالإضافة إلى الدكتور هاشم فوزي دباس العبادي من جامعة الكوفة – العراق.

ونشكر أيضاً اللجنة المتفضلة بمناقشة هذا البحث.

الفهرس العام

	الإهداء
	الشكر
I-V	الفهرس العام
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الملاحق
IX	فهرس الاختصارات
أ-ز	مقدمة عامة
1	الفصل الأول : مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول : مفاهيم نظرية حول التسويق بالعلاقات
3	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التسويق بالعلاقات
3	الفرع الأول: مفهوم التسويق بالعلاقات
5	الفرع الثاني: أهمية التسويق بالعلاقات
7	الفرع الثالث: الفرق بين التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي
8	المطلب الثاني: مبادئ، أبعاد وأشكال التسويق بالعلاقات
8	الفرع الأول: مبادئ التسويق بالعلاقات
9	الفرع الثاني: أبعاد التسويق بالعلاقات
10	الفرع الثالث: الأشكال الحديثة للتسويق بالعلاقات
11	المطلب الثالث: روابط، سلبيات التسويق بالعلاقات وعلاقته بإدارة علاقات الزبائن
12	الفرع الأول: روابط التسويق بالعلاقات
13	الفرع الثاني: سلبيات التسويق بالعلاقات
14	الفرع الثالث: العلاقة بين التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن
15	المبحث الثاني: مقارنة مفاهيمية حول إدارة علاقات الزبائن
15	المطلب الأول: ماهية إدارة علاقات الزبائن
15	الفرع الأول: مفهوم إدارة علاقات الزبائن
17	الفرع الثاني: أهمية وفوائد إدارة علاقات الزبائن
19	الفرع الثالث: مكونات إدارة علاقات الزبائن
21	المطلب الثاني: أبعاد وعملية إدارة علاقات الزبائن

21	الفرع الأول: أبعاد إدارة علاقات الزبائن
23	الفرع الثاني: عملية إدارة علاقات الزبائن
25	الفرع الثالث: مراحل وخطوات تطبيق إدارة علاقات الزبائن
27	المطلب الثالث: مرتكزات إدارة علاقات الزبائن ومشاكلها
28	الفرع الأول: بناء علاقات الزبائن
30	الفرع الثاني: التكنولوجيا المستخدمة في إدارة علاقات الزبائن
31	الفرع الثالث: مشاكل إدارة علاقات الزبائن
32	خلاصة الفصل الأول
33	الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية
34	تمهيد الفصل الثاني
35	المبحث الأول: السياق العام لجودة الخدمة التأمينية
35	المطلب الأول: ماهية الخدمة التأمينية
35	الفرع الأول: مفهوم وأنواع الخدمة التأمينية
40	الفرع الثاني: العناصر والأسس التقنية للخدمة التأمينية
44	الفرع الثالث: إيجابيات وسلبيات استخدام الخدمة التأمينية
44	المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمة التأمينية
45	الفرع الأول: تعريف جودة الخدمة التأمينية
47	الفرع الثاني: أهمية جودة الخدمة التأمينية
48	الفرع الثالث: أبعاد جودة الخدمة التأمينية
49	المبحث الثاني: تقييم جودة الخدمة التأمينية
49	المطلب الأول: سيورة تقييم جودة الخدمة التأمينية
50	الفرع الأول: مرحلة ما قبل شراء الخدمة التأمينية
51	الفرع الثاني: مرحلة إنتاج الخدمة التأمينية
55	الفرع الثالث: مرحلة ما بعد تقديم الخدمة التأمينية
57	المطلب الثاني: قياس جودة الخدمة التأمينية
57	الفرع الأول: مؤشرات تقييم جودة الخدمة التأمينية
59	الفرع الثاني: أهم نماذج قياس جودة الخدمة التأمينية
61	المبحث الثالث: تحقيق جودة الخدمة التأمينية من خلال إدارة علاقات الزبائن
62	المطلب الأول: تعزيز العلاقة مع الزبون من خلال إدارة العلاقة معه

62	الفرع الأول: إدارة علاقات الزبون وتأصيل العلاقة معه
63	الفرع الثاني: استراتيجيات تأصيل العلاقة مع الزبون
65	الفرع الثالث: خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة
66	المطلب الثاني: إدارة علاقات الزبائن في قطاع التأمين
67	الفرع الأول: التوجه نحو الزبون والاحتفاظ به في قطاع التأمين
69	الفرع الثاني: العمليات الرئيسية لإدارة علاقات الزبائن في قطاع التأمين
71	الفرع الثالث: استراتيجيات واشكاليات تطبيق إدارة علاقات الزبائن في قطاع التأمين
76	الفرع الرابع: تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبائن على جودة خدمات التأمين
78	خلاصة الفصل الثاني
79	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية بوكالة La CAAR تبسة 310
80	تمهيد الفصل الثالث
81	المبحث الأول: التقديم العام لوكالة La CAAR تبسة 310
81	المطلب الأول: التعريف بوكالة La CAAR تبسة 310
81	الفرع الأول: التعريف بالوكالة
82	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة
82	المطلب الثاني: المصالح التي تحتويها الوكالة وتشخيص المهام
85	المبحث الثاني: تحضير الدراسة التطبيقية وتنفيذها
85	المطلب الأول: تحضير الدراسة التطبيقية
86	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
86	الفرع الثاني: عينة الدراسة
86	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة
87	الفرع الرابع: أدوات الدراسة
89	المطلب الثاني: تنفيذ الدراسة التطبيقية
89	الفرع الأول: صدق أدوات الدراسة
89	الفرع الثاني: ثبات الاستبيان
90	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الاحصائية
90	الفرع الأول: اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's alpha
90	الفرع الثاني: النسب المقوية والتكرارات
91	الفرع الثالث: المتوسطات الحسابية

91	الفرع الرابع: الانحرافات المعيارية
91	الفرع الخامس: مقارنة المتوسطات
91	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة والاستبيان
92	المطلب الأول: عرض نتائج المقابلة واختبار الفرضيات
92	الفرع الأول: التركيز على كبار الزبائن
93	الفرع الثاني: تنظيم إدارة علاقات الزبائن
94	الفرع الثالث: إدارة معرفة الزبائن
96	الفرع الرابع: إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا
97	المطلب الثاني: وصف خصائص العينة
97	الفرع الأول: متغير نوع الزبون
98	الفرع الثاني: متغير عدد سنوات التعامل مع الوكالة
99	الفرع الثالث: متغير التعاملات السابقة مع وكالات أخرى
100	الفرع الرابع: متغير صفة التعاقد مع الوكالة
100	الفرع الخامس: متغير سبب تفضيل الوكالة
101	المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات
101	الفرع الأول: مؤشر الملموسية
103	الفرع الثاني: مؤشر الاعتمادية
104	الفرع الثالث: مؤشر الاستجابة
105	الفرع الرابع: مؤشر الضمان
107	الفرع الخامس: مؤشر التعاطف
112	خلاصة الفصل الثالث
113	خاتمة عامة
118	قائمة المراجع
118	المراجع باللغة العربية
125	المراجع باللغة الإنجليزية
130	المراجع باللغة الفرنسية
130	المراجع باللغة الاسبانية
131	قائمة الملاحق
131	الملحق رقم (1): أسئلة المقابلة
132	الملحق رقم (2): استمارة خاصة بالزبائن
135	الملحق رقم (3): قائمة الأساتذة المحكمين

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
07	الفرق بين التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي	1
90	قيمة معامل الاتساق الداخلي باستخدام اختبار ألفا كرونباخ	2
97	توزيع مفردات العينة حسب نوع الزبون	3
98	توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات التعامل مع الوكالة	4
99	توزيع مفردات العينة حسب التعاملات السابقة مع وكالات أخرى	5
100	توزيع مفردات العينة حسب صفة التعاقد مع الوكالة	6
101	توزيع مفردات العينة حسب سبب تفضيلها للوكالة	7
102	تقييم مفردات العينة لمؤشر الملموسية	8
103	تقييم مفردات العينة لمؤشر الاعتمادية	9
104	تقييم مفردات العينة لمؤشر الاستجابة	10
106	تقييم مفردات العينة لمؤشر الضمان	11
107	تقييم مفردات العينة لمؤشر التعاطف	12
108	ترتيب مؤشرات جودة الخدمة التأمينية حسب متوسطها الحسابي	13
109	ترتيب عبارات نموذج الأداء الفعلي تنازلياً وفقاً لمستوى التقييم	14
110	مقارنة متوسطات إجابات الزبائن (أفراد وشركات) على مؤشر التعاطف	15

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	مكونات CRM.	1
21	الأبعاد الأربعة لـ CRM.	2
50	السلوك الشرائي للزبون (المؤمن له).	3
53	نظام تقديم الخدمة Servuction.	4
54	سيورة التفاعل بين الزبون وشركة التأمين (المطالبة بالتعويض).	5
60	نموذج "Servqual" Gap.	6
70	تحديات CRM في مجال التأمين.	7
82	الهيكل التنظيمي لوكالة تبسة 310	8
86	متغيرات الدراسة	9
97	تمثيل قطاعي لمفردات العينة حسب نوع الزبون	10
98	تمثيل قطاعي لمفردات العينة حسب عدد سنوات التعامل مع الوكالة	11
99	تمثيل قطاعي لمفردات العينة حسب التعاملات السابقة مع وكالات أخرى	12
100	تمثيل قطاعي لمفردات العينة حسب صفة التعاقد مع الوكالة	13

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
129	أسئلة المقابلة	1
130	استمارة خاصة بالزبائن	2
133	قائمة الأساتذة المحكمين	3
134	مخرجات برنامج SPSS V ²⁴	4

فهرس الاختصارات

الدلالة العربية	الدلالة الأجنبية	الاختصار
التسويق التقليدي	<i>Traditional Marketing</i>	TM
الجمعية الأمريكية للتسويق	<i>American Marketing Association</i>	AMA
المنتج، المكان (التوزيع)، السعر والترويج	<i>Promotion, Price, Place (Distribution), Product</i>	4Ps
التسويق بالعلاقات	<i>Relationship Marketing</i>	RM
الأعمال التجارية بين الشركات	<i>Business-to-Business</i>	B2B
إدارة علاقات الزبائن	<i>Customers Relationship Management</i>	CRM
إدارة الحسابات الرئيسية	<i>Key Account Management</i>	KAM
قيمة مدة تعامل الزبون	<i>Customer lifetime Value</i>	CLV
مؤشرات الأداء الرئيسية	<i>Key Performance Indicators</i>	KPI
إدارة معرفة الزبائن	<i>Customers Knowledge Management</i>	CKM
أكثر الزبائن قيمة	<i>Most Valuable Customers</i>	MVC
أكثر الزبائن نمواً	<i>Most Growable Customers</i>	MGC
زبائن تحت الصفر	<i>Below Zero Customers</i>	BZC
العائد على الاستثمار	<i>Return of Investment</i>	ROI
الجمعية الأمريكية للجودة	<i>American Society for Quality</i>	ASQ
المنظمة العالمية للتقييس	<i>International Organization for Standardization</i>	IOS
مقاييس رضا الزبون	<i>Customers Satisfaction Metrics</i>	CSM
الشركة الهندية للائتمان والاستثمار الصناعي	<i>Industrial Credit and Investment Corporation of India</i>	ICIC
الأعمال التجارية من شركة إلى شركة إلى مستهلك	<i>Business-to-Business-to-Consumer</i>	B2B2C
الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين	<i>La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance</i>	La CAAR

مقدمة عامة

مقدمة عامة

يتسم الاقتصاد اليوم بالتوجه أكثر نحو الخدمات والتكنولوجيا اللتان تستلزمان باستمرار علاقات طويلة المدى بين الشركات الخدمية والزبائن، مما يحتم على هذه الشركات تحويل تركيزها من مجرد تقديم الخدمة إلى ضمان رضا زبائنها بعد عملية الشراء، ومن أجل إبقائهم راضين، يتوجب عليها الحفاظ على التفاعل معهم من خلال متابعة شكاوهم واحتياجاتهم المستقبلية.

ومع زيادة حدة المنافسة، أدركت الشركات أن تحقيق "قيمة" بالنسبة للزبون لا يرتبط فقط بتخفيض أسعار الخدمات المقدمة له؛ بل بعدة جوانب أخرى كجودة الخدمة وعملية تقديمها، فعندما يتباطأ نمو السوق أو تصبح المنافسة أكثر حدة؛ فإنه من المرجح أن تحافظ الشركات على حصتها في السوق من خلال التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

ويعدُّ التسويق بالعلاقات أحد مداخل الأعمال الرئيسية للشركات التي تركز على الزبون. ولقد تيقنت هذه الشركات أنه من أجل نجاحها على المدى الطويل؛ يتوجب عليها أن تكون قريبة من السوق والزبون، حيث تتوقع احتياجاته وتصمم منتجات وخدمات لتلبية رغباته وتحقيق رضاه وكسب ولائه.

وكواحدة من نتائج تطور التسويق بالعلاقات ظهرت إدارة علاقات الزبائن التي تعتبر مقارنة الأعمال التي تحاول دمج الأفراد، العمليات والتكنولوجيا لتحسين علاقة الشركة بزبائنها، سواءً الحاليين منهم أو المحتملين. وعلى الرغم من تعقيد عملية تطبيقها؛ فإن الهدف النهائي منها هو زيادة الأعمال في بيئة جدد تنافسية من خلال تلبية متطلبات السوق واحتياجات الزبائن.

وعليه وجب على شركات التأمين كإحدى شركات الأعمال التي تختص بتقديم الخدمات تبني مقارنة جديدة تركز على الزبون لتلبية احتياجاته بشكل أفضل من أجل استمراريتها في بيئتها التنافسية، وكلما استطاعت شركة التأمين الاحتفاظ بالزبون، كلما زادت ربحيتها، كما أن معرفة ما يحتاجه الزبون والاستجابة له بشكل فعال، هو وسيلة ممتازة لتعزيز أعمال الشركة وبناء علاقة قوية معه.

كما ترتبط أيضاً استمرارية شركات التأمين في ممارسة أعمالها بشكل جيد بمدى قدرتها على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن (عقود التأمين) والاحتفاظ بهم والتركيز على الكبار منهم من جهة، وقدرتها على تلبية توقعات ورغبات هؤلاء الزبائن بتقديم مستوى جودة خدمة يعادل أو يفوق هذه التوقعات من جهة أخرى، حيث تحتل الجودة دوراً هاماً في تصميم وعرض خدمة التأمين.

كما تمتلك شركات التأمين ثروة من البيانات حول زبائنها، لكن العديد منها يفتقر إلى القدرة على استغلال هذه البيانات واستخراج المعلومات التي تعتبر حاسمة لاتخاذ قرارات الأعمال الاستراتيجية الهامة، وهنا تنشأ الحاجة لإدارة علاقات الزبائن؛ فبعض الشركات تتفهم ما يريده الزبون، لكنها لا تستطيع تلبية لأن هيكلها التنظيمي وطريقتها للقيام بالأعمال يحولان دون ذلك.

بالإضافة إلى أن الزبائن (المؤمن لهم) في الوقت الحاضر على وعي متزايد بالخيارات المعروضة فيما يتعلق بارتفاع معايير الخدمة التأمينية، فهم ينظرون إليها من حيث جودتها ومدى رضاهم عن تجاربهم أثناء الحصول عليها بشكل عام، ومع توسع هذه الخيارات أصبحوا يسعون لخدمات مخصصة أكثر من أي وقت مضى، لذلك أصبح مستوى رضا الزبائن وتقديم خدمات مخصصة لهم وذات جودة هو الهدف الرئيسي لشركات التأمين لزيادة حصتها في السوق.

ورغم أن مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون تبنته العديد من شركات التأمين لتحقيق الجودة في خدماتها؛ إلا أن مدى تطبيقه يتفاوت من شركة لأخرى، ومن هنا تظهر إشكالية البحث الرئيسية على النحو التالي:

أولاً: إشكالية البحث

ما مدى اعتماد الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين **La CAAR** وكالة تبسة 310 على إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحقيق الجودة في خدماتها، وما هو تقييم زبائنها لمستوى هذه الجودة؟

وتنبثق من الإشكالية السابقة التساؤلات الفرعية التالية:

ثانياً: التساؤلات الفرعية

- هل تعتمد **La CAAR** وكالة تبسة 310 على بعد "التركيز على كبار الزبائن" لتحقيق جودة خدماتها؟
 - هل تعتمد **La CAAR** وكالة تبسة 310 على بعد "تنظيم إدارة علاقات الزبائن" لتحقيق جودة خدماتها؟
 - هل تعتمد **La CAAR** وكالة تبسة 310 على بعد "إدارة معرفة الزبائن" لتحقيق جودة خدماتها؟
 - هل تعتمد **La CAAR** وكالة تبسة 310 على بعد "إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا" لتحقيق جودة خدماتها؟
 - ما هو مستوى تقييم زبائن **La CAAR** وكالة تبسة 310 لجودة الخدمة التأمينية المقدمة لهم؟
- ومن أجل الإجابة عن إشكالية البحث وتساؤلاتها الفرعية؛ تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

ثالثاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: تعتمد **La CAAR** وكالة تبسة 310 على إدارة علاقات الزبائن بأبعادها الأربعة كمدخل لتحقيق الجودة في خدماتها، مما يجعل تقييم زبائنها لمستوى الجودة مرتفعاً.

ويتفرع عن الفرضية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

- تعتمد **La CAAR** وكالة تبسة 310 على بعد "التركيز على كبار الزبائن" لتحقيق الجودة في خدماتها.
- تعتمد **La CAAR** وكالة تبسة 310 على بعد "تنظيم إدارة علاقات الزبائن" لتحقيق الجودة في خدماتها.
- تعتمد **La CAAR** وكالة تبسة 310 على بعد "إدارة معرفة الزبائن" لتحقيق الجودة في خدماتها.
- تعتمد **La CAAR** وكالة تبسة 310 على بعد "إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا" لتحقيق الجودة في خدماتها.
- يقيم زبائن **La CAAR** وكالة تبسة 310 مستوى جودة الخدمة التأمينية المقدمة لهم على أنه مرتفع في مؤشرات الخمس.

رابعاً: أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث في عدة نقاط منها:

- يُبرز البحث أهمية تطبيق شركات التأمين لمقاربة إدارة علاقات الزبائن ومفهوم الجودة في الخدمات التأمينية التي تقدمها؛
- إن المتغيرين اللذين يشكلان لب هذا البحث هما في الواقع من المفاهيم الهامة في التسويق وإدارة الأعمال، حيث يشكلان مصدراً مهماً من مصادر استمرارية الشركات وتحقيق الميزة التنافسية؛
- يمثل هذا البحث مرجعاً للأكاديميين والباحثين في العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وجودة الخدمة التأمينية، خصوصاً أن الدراسات العربية والمحلية قليلة في هذا المجال؛

مقدمة عامة

- يأمل هذا البحث إلى توجيه أنظار القارئ على شركات التأمين إلى الأهمية الكبرى لاعتماد إدارة علاقات الزبائن لتحقيق الجودة في خدماتهم؛
- يعتبر هذا البحث من أوائل البحوث العربية والمحلية التي تدرس العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن بأبعادها الأربعة وجودة الخدمة التأمينية بمؤشراتها الخمس.

خامساً: أهداف البحث

تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي:

- توضيح أهمية إدارة علاقات الزبائن في قطاع الخدمات وخاصة في قطاع التأمين؛
- إبراز المؤشرات التي يعتمد عليها الزبائن في تقييم جودة الخدمات التأمينية؛
- إظهار مدى تطبيق شركات التأمين لمفهوم إدارة علاقات الزبائن؛
- التعرف على تقييم الزبائن لمستوى جودة الخدمات التأمينية المقدمة لهم.

سادساً: منهج البحث

بغية الإلمام والاحاطة بمختلف الجوانب المتعلقة بالدراسة، وللإجابة عن الأسئلة المطروحة، وكذا اختبار صحة الفرضيات؛ تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة لتوضيح متغيراتها، وتم الاعتماد في الدراسة التطبيقية على تحليل المعطيات المستخرجة من المقابلة والاستبيان لتحقيق أهداف البحث.

سابعاً: حدود الدراسة

تنحصر الدراسة الحالية في الحدود التالية:

- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين La CAAR وكالة تبسة 310.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال السنة الجامعية 2017/2016.
- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على توضيح دور إدارة علاقات الزبائن الممثلة بأبعادها الأربعة (التركيز على كبار الزبائن، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) كمتغير مستقل في تحقيق جودة الخدمة التأمينية الممثلة بالمؤشرات الخمس (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان والتعاطف).

ثامناً: دواعي اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الاعتبارات والأسباب التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع منها:

- دوافع موضوعية: تتمثل فيما يلي:
- ندرة الدراسات المحلية والعربية التي تناولت هذا الموضوع؛
- إثراء المكتبة الجزائرية التي تعاني نقصاً في دراسة موضوع إدارة علاقات الزبائن بالأبعاد المدروسة؛
- إثراء المعلومات في مجال تسويق الخدمات لما يحتله هذا القطاع حالياً من أهمية كبرى في اقتصاديات الدول.
- دوافع شخصية: تتمثل فيما يلي:

- الميول الشخصي للمواضيع التسويقية التي تدرس الزبون وجودة الخدمة.

تاسعاً: صعوبات البحث

تمثلت الصعوبات التي واجهت هذا البحث فيما يلي:

- رفض بعض من أفراد العينة (الشركات) التعاون بالإجابة على عبارات الاستبيان بحجة وجوب تقديم تصريح من الجامعة والشركة محل الدراسة.

عاشراً: الدراسات السابقة

من أهم الدراسات المحلية، العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة بشكل جزئي ما يلي:

1. دراسة (Sin, Leo Y.M et al, 2005):⁽¹⁾

نظراً لعدم توفر مقياس موثوق به لقياس إدارة علاقات الزبائن، قام **Sin, Leo Y.M et al** بإجراء دراسة هدفت إلى تطوير مقياس موثوق وذو مصداقية لإدارة علاقات الزبائن، إذ قام الباحثون بتطوير المقياس على ثلاث مراحل، من خلال الاعتماد على ثلاث عينات تألفت الأولى من 150 مديراً مسجلين في أحد برامج الماجستير، والثانية من 215 مستجيباً من العاملين في الشركات المالية في هونج كونج، والثالثة من 276 مديراً حضروا ندوة عن إدارة علاقات الزبائن. وتوصلت نتائج الدراسة إلى مقياس موثوق وذو مصداقية لإدارة علاقات الزبائن تألف من أربعة أبعاد رئيسة هي: التركيز على كبار الزبائن، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا. واقترح الباحثون ضرورة اختبار المقياس المطور في بيئات أخرى لزيادة موثوقيته ومصداقيته.

2. دراسة (Li Yueh et al, 2010):⁽²⁾

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف تؤثر أساليب القيادة الإدارية والتحويلية على تنفيذ إدارة علاقات الزبائن المبنية على المعرفة في صناعة الفنادق التايوانية، حيث تم وضع نموذج للعلاقة بناءً على دراسات سابقة، وأُعيد في ذلك على الاستبيان متعدد العوامل لـ **Bass & Avolio**، وأيضاً على مجموعة من الأسئلة لتقييم أبعاد إدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا)، واشتملت عينة الدراسة على موظفي خدمات الغرف، قسم الأغذية والمشروبات، قسم التسويق، طاقم المطاعم وموظفي المكاتب الأمامية لخمس فنادق سياحية دولية بتايوان، وتم توزيع 300 استمارة استبيان أُستردت منها 146 استمارة، وقبلت منها 135 للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أساليب القيادة التحويلية وتنفيذ إدارة علاقات الزبائن المبنية على المعرفة، في حين تم رفض أثر أساليب القيادة الإدارية، وأوصت الدراسة بتطبيق نفس نموذج العلاقة في البر الصيني **Mainland China** وبالتحديد في فنادق خمس نجوم.

(1) Sin, Leo Y.M et al., *CRM: conceptualization and scale development*, European Journal of Marketing, Vol: 39, No: 11/12, 2005.

(2) Li Yueh et al., *The Effects of Leadership Styles on Knowledge-Based Customer Relationship Management Implementation*, International Journal of Management and Marketing Research, Vol: 3, N: 1, 2010.

3. دراسة (Akroush et al, 2011):⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى تعميم مقياس إدارة علاقات الزبائن الذي تم تطويره من قبل Sin, Leo Y.M et al, 2005 لاختبار قوة العلاقة بين مكونات تنفيذ إدارة علاقات الزبائن وأداء الأعمال في منظمات الخدمات المالية في الأردن، واعتمد الباحثون على الاستبانة لجمع بيانات الدراسة من 12 بنكاً و18 شركة تأمين قامت بتنفيذ إدارة علاقات الزبائن، ولهذا الغرض تم توزيع 320 استمارة موجهة للإدارة العليا لكل من البنوك وشركات التأمين. وللتحقق من إمكانية تعميم المقياس؛ استخدم الباحثون التحليل العاملي الاستكشافي وتحليل المسار لاختبار العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن والأداء، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مقياس Sin, Leo Y.M et al, 2005 قابل للتعميم على منظمات الخدمات المالية العاملة في البيئة الأردنية، كما أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية مهمة بين مكونات تنفيذ إدارة علاقات الزبائن والأداء المالي والتسويقي لمنظمات الخدمات المالية، وبينت الدراسة أن تنظيم إدارة علاقات الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا متبعتين قويين للتباين في أداء منظمات الخدمات المالية، وأوصت الدراسة بالتوسع في دراسة الأبعاد الأربعة لإدارة علاقات الزبائن والتحقق من إمكانية وجود أبعاد أخرى لها تساعد على تطبيقها، بالإضافة إلى دراسة أثر تطبيق CRM على الرضا والولاء من وجهة نظر الزبون وخاصة في الدول النامية.

4. دراسة (ريناتا حدادين، 2014):⁽²⁾

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي مقاساً باستخدام الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، وذلك بالاعتماد على استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث، إذ تكون مجتمع الدراسة من كافة البنوك التجارية وعددها 13 بنكاً، وتكونت وحدة التحليل من جميع المدراء العاملين في المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى والدنيا) كونهم الأقدر على الإجابة على أسئلة الاستبانة، حيث تم توزيع 150 استمارة وبعد الفرز تم استبعاد 12 منها، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن بأبعادها الأربعة (التركيز على كبار الزبائن، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) على الأداء التنظيمي مقاساً ببطاقة الأداء المتوازن (المؤشرات المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في البنوك التجارية الأردنية، كما أشارت النتائج إلى أن التركيز على كبار الزبائن وتنظيم إدارة علاقات الزبائن لهما الأثر الأكبر في الأداء التنظيمي، في حين لم يتبين أي أثر لإدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا، ومما أوصت به الدراسة ضرورة وضع الزبائن وخصوصاً الكبار منهم في صلب اهتمامات الإدارة العليا للبنك واستمرارية التواصل معهم وإدارة علاقاتهم إلكترونياً، بالإضافة إلى ضرورة استخدام البنك لكافة موارده للاحتفاظ بزبائنه وكسب آخرين جدد، وكذلك ضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي للبنك، موارده المالية والبشرية لأنها الإيجابي على تحسين الأداء.

⁽¹⁾ Mamoun N. Akroush et al., *Customer relationship management implementation: An investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context*, International Journal of Commerce, and Management, Vol: 21, N: 2, 2011.

⁽²⁾ ريناتا حدادين، أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، غير منشورة، تخصص الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014.

5. دراسة (فتيحة بوحروود، 2006):⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الجودة المدركة في مجال الخدمات التأمينية ورضا الزبائن واستمرايتهم في التعامل مع الشركة، وذلك بتطبيق نموذج الأداء الفعلي أو الاتجاه "Servperf" لتقييم جودة الخدمة المقدمة في البيئة الجزائرية وإثبات مصداقيته وإمكانية الاعتماد عليه في دراسات أخرى، واعتمدت هذه الدراسة على تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث، إذ تكون مجتمع الدراسة من مجموع الزبائن المؤمن لهم في فرع التأمين على السيارات، المتعاقدين مع شركة "LA CAAT" عبر وكالة سطيف وذلك خلال سنة 2004، وأخذ 175 زبون كعينة من هذا المجتمع وزعت عليهم الاستمارات واستردت بكاملها، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن جودة الخدمة تعمل على تحقيق رضا الزبون وكسب ولائه للشركة وخدماتها وضمان استمرارية ذلك على المدى الطويل، وأيضاً تم إثبات مصداقية نموذج الأداء الفعلي أو نموذج الاتجاه "Servperf" وإمكانية الاعتماد عليه في تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين وشركات خدمية أخرى، ومما أوصت به الدراسة ضرورة تدريب الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية على جودة الخدمة المقدمة للزبون، وقياس رضاه بصفة مستمرة للوقوف على مواطن القوة والضعف في أداء خدمات الشركة، وكذلك تنظيم ملتقيات حول "جودة خدمة الزبون" موجهة للموظفين مع إتاحة الفرصة لمشاركة الزبائن، لتدعيم ثقتهم في الشركات الوطنية.

6. اختلاف هذه الدراسة عن سابقتها

تختلف الدراسة الحالية عن سابقتها في نقاط أهمها:

- تجمع هذه الدراسة بين متغيرين لم تتطرق دراسات أخرى للعلاقة بينهما بشكل واضح؛
- تم تطبيق مقياس إدارة علاقات الزبائن ذي الأبعاد الأربع في بيئة جزائرية تختلف عن بيئة الدراسات السابقة؛
- التعمق في الإطار النظري للدراسة عكس ما تم التطرق إليه في الدراسات السابقة، خاصة في متغير إدارة علاقات الزبائن؛
- تمت دراسة متغير إدارة علاقات الزبائن تطبيقياً بالاعتماد على أداة المقابلة، خلاف الدراسات السابقة التي اعتمدت على الاستبانة؛
- تم تقييم جودة خدمات التأمين من وجهة نظر المؤمن لهم على اختلاف أنواعهم (أفراداً أو شركات)، وأيضاً على اختلاف نوع الخدمة التأمينية المقدمة لهم (التأمين على السيارات، العقارات، الأشخاص ... الخ).

الحادي عشر: هيكل البحث

بناءً على أهداف وفرضيات البحث، وفي حدود الإشكالية المطروحة؛ سيتم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول كالتالي:

في الفصل الأول المعنون بـ: "مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن" سيتم التطرق إلى المفاهيم النظرية لكل من التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن في مبحثين، الأول سيتناول مفهوم وأهمية التسويق بالعلاقات، مبادئه، أبعاده وأشكاله، بالإضافة إلى روابطه، سلبياته وعلاقته بإدارة علاقات الزبائن، أما في المبحث الثاني فسيتم التعرف على ماهية إدارة علاقات الزبائن، أبعادها وعملياتها، بالإضافة إلى مركزاتها ومشاكلها.

⁽¹⁾ فتيحة بوحروود، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات «LA CAAT»، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2005-2006.

مقدمة عامة

بالنسبة للفصل الثاني المعنون بـ: "إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية" سيتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث سيتناول الأول السياق العام لجودة الخدمة التأمينية بالتعرف إلى ماهيتها ومفهوم جودتها، والمبحث الثاني سيتم التعرف فيه إلى سيورة تقييم جودة الخدمة التأمينية وقياسها، وصولاً إلى المبحث الثالث الذي سيتم فيه تبيان إدارة علاقات الزبائن في قطاع التأمين وتعزيز العلاقة مع الزبون من خلال إدارة العلاقة معه.

أما بالنسبة للفصل الثالث المعنون بـ: "دراسة تطبيقية حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية بوكالة La CAAR تبسة 310" فسيتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث أيضاً، حيث سيتضمن الأول التقديم العام لوكالة La CAAR تبسة 310 من خلال التعريف بها وذكر المصالح التي تحتويها والمهام التي تقوم بها، وسيشتمل الثاني على كيفية التحضير للدراسة التطبيقية وتنفيذها وأهم أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في ذلك، أما الثالث فسيضم عرض وتحليل نتائج كل من المقابلة والاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

تمهيد الفصل الأول

شهدت السنوات الأخيرة انخفاضاً في فعالية أدوات التسويق التقليدية مع الزبائن، كما أن ثقافة التسويق تتجه نحو حوار أكثر تفاعلية، حيث تشارك كل من الشركة والزبائن بنشاط في تبادل المعلومات مما يحسن العلاقة بينهما، ويتيح للشركات التعرف أكثر على احتياجات زبائنها وتلبيتها بشكل أفضل، مما أدى إلى التحول نحو ما يسمى بالتسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن، حيث يقدم هاذان المفهومين تغييراً جذرياً في وجهة النظر لمعنى التسويق، فحسبهما يجب النظر إلى عناصر المزيج التسويقي الأربعة **4P'S** من منظور يركز على الزبائن **A customer oriented perspective**، ويجب أن يركز منهج التسويق بالصفقات (التقليدي) على الاحتفاظ بالزبائن، وأيضاً يبدو أن تجزئة السوق لم تعد تعمل بشكل فعّال؛ لذلك فمن الضروري إحداث نقلة نوعية من التسويق لجماهير مجهولة من الزبائن إلى إنشاء، تطوير وإدارة علاقات طويلة الأجل مع زبائن مستهدفين ومحددتين، وللتعمق أكثر في مفهومي التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن؛ سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول التسويق بالعلاقات؛
- المبحث الثاني: مقارنة مفاهيمية حول إدارة علاقات الزبائن.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول التسويق بالعلاقات

التسويق بالعلاقات مفهوم يهدف إلى تطوير علاقات تبادلية المنفعة وطويلة المدى بين الشركة والزيون، فمن وجهة نظر الشركة يعتبر التسويق بالعلاقات فن إنشاء العلاقات الشخصية مع الزبائن، ومن وجهة نظر الزبائن هو فرصة لمشاركة المعلومات حول احتياجاتهم وتلبيةها، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- **المطلب الأول:** مفهوم وأهمية التسويق بالعلاقات؛
- **المطلب الثاني:** مبادئ، أبعاد وأشكال التسويق بالعلاقات؛
- **المطلب الثالث:** روابط، سلبيات التسويق بالعلاقات وعلاقته بإدارة علاقات الزبائن.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التسويق بالعلاقات

للتعرف على مفهوم التسويق بالعلاقات وأهميته بالنسبة للشركات والزيون، وأيضاً ما يميزه عن التسويق التقليدي؛ سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

- مفهوم التسويق بالعلاقات؛
- أهمية التسويق بالعلاقات؛
- الفرق بين التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي.

الفرع الأول: مفهوم التسويق بالعلاقات

للتعرف على مفهوم التسويق بالعلاقات سيتم التطرق في هذا الفرع إلى ما يلي:

أولاً: تعريف التسويق بالعلاقات

وفقاً لمفهوم التسويق التقليدي **TM***، كانت برامج التسويق تركز على حث الزبائن على الشراء، سواء كانوا حاليين أو جدد، وفي غالب الأحيان لا يخصص سوى جزء صغير من ميزانية التسويق نحو الزبائن الحاليين.

تعرف (AMA)* التسويق على أنه: "عملية تخطيط وتنفيذ التصورات الخاصة بالأفكار، السلع والخدمات، وتسعيرها، وترويجها وتوزيعها لخلق التبادلات التي تلي الأهداف الفردية والتنظيمية"⁽¹⁾. ويتضمن هذا التعريف قائمة الأنشطة التي يقوم بها المسوق: التخطيط والتنفيذ لعناصر المنافسة الأربعة بحيث يتم إرضاء كل من الأهداف الفردية والتنظيمية، حيث يستند نموذج التسويق

* هو اختصار لمصطلح التسويق التقليدي أو *Traditional Marketing* وسنستعمله في باقي المذكرة لتفادي التكرار.

* الجمعية الأمريكية للتسويق أو *American Marketing Association*

(1) Svend Hollensen, *Marketing Management - A Relationship Approach*, 3rd edition, Ltd, Pearson Education, Harlow, United Kingdom, 2015, P: 8.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

التقليدي (كما هو الحال بالنسبة لـ 4Ps* - المعروف أيضا باسم "المزيج التسويقي") على ثلاث افتراضات هي: الافتراض الأول أن هناك عدداً ضخماً من الزبائن المحتملين؛ الافتراض الثاني أنهم واحتياجاتهم متجانسون إلى حد ما؛ والافتراض الثالث أنه من السهل استبدال المفقودين منهم بآخرين جدد. لكن بالنظر لأسواق اليوم، وبالتأكيد عند الانتقال من الأسواق الاستهلاكية إلى الأسواق الصناعية والخدمية؛ فإن هذه المقاربة قد لا تكون مناسبة.

في حين أن مفهوم التسويق بالعلاقات (Relationship Marketing) يقوم على أسس مختلفة عن التي يقوم عليها التسويق التقليدي، حيث أقرح مصطلح "التسويق بالعلاقات" أول مرة من طرف L. Berry عميد مركز البحوث في كلية إدارة الأعمال بجامعة Texas A&M University وعُرِّف على أنه: "استقطاب علاقات مع الزبائن والحفاظ عليها وتعزيزها بتقديم خدمات متعددة لهم"،⁽¹⁾ وحسب Grönroos فإن ذلك يكون ذلك في إطار الربح، من خلال التبادل والوفاء بالوعد،⁽²⁾ كما أن هذه العلاقات يمكن تحسينها أو إخماتها إذا لزم الأمر، وهذا حتى تلتقي أهداف كل الأطراف المعنية،⁽³⁾ وبعبارة أخرى يمكن القول أن العلاقة قد تطورت بين الزبون والشركة؛ عندما يكون هناك التزام وتبادل في الاتجاهين، مما ينشئ حالة من الفوز للطرفين، أين يحقق كل منهما مكسباً معيناً، ويستمر التعاون الفعال في علاقة طويلة المدى إذا أحس كل منهما بأنه فائز فيها.⁽⁴⁾

ويقول Alexander. R حسب نظرية التسويق بالعلاقات التي وضعها، أن RM* هو: "إنشاء وتطوير علاقة تفاعلية مرحة وطويلة المدى، مع الزبائن الحاليين والمحتملين والموردين وجماعات المصالح المختلفة"،⁽⁵⁾ وحسب P. Kotler تركز الشركات على الزبائن، المنتجات والقنوات الأكثر ربحية.⁽⁶⁾

* هو اختصار للعناصر الأساسية للمزيج التسويقي: *Product, Promotion, Price, Place (Distribution)*، وتعني على التوالي: المنتج، المكان (التوزيع)، السعر والترويج.

(1) Susan (Sixue) Jia, Fei Li, *A Review on the Formation and Development of the Relationship Marketing Theory*, International Journal of Business Research and Management (IJBRM), Vol: 7, Issue: 4, 2016, P: 53-54.

(2) Dong-Jenn Yang, Jay M. Wu, *A Review and Prospect of Relationship Marketing: A Citation Analysis*, Contemporary Management Research, Vol: 3, No: 3, September, 2007, P: 269.

(3) Annemie. B, Adele. B, *Relationship Marketing & Customer Relationship Management*, Juta and Co Ltd, 2008, P: 07.

(4) Syed H. Rahman, *Relationship Marketing: The Retail Customer's Perspective*, Innovative Marketing, Vol: 2, Issue: 1, 2006, P: 62.

* هو اختصار لمصطلح التسويق بالعلاقات أو *Relationship Marketing* وسيتم استعماله في باقي المذكرة لتفادي التكرار.

(5) Makau Ruth Minoo, *The Effect of Customer Relationship Management in The Banking Sector in Kenya*, a research project submitted in partial fulfilment of the Requirement for the award of degree of master in business Administration, school of business, university of Nairobi, Nairobi, Kenya, August, 2013, P: 10.

(6) Philip Kotler, *Marketing Management*, Millennium Edition, Custom Edition for University of Phoenix, Pearson Custom Publishing, Boston, U.S., 2002, P: 15.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

كما عرّفه Lovelock بأنه: "فلسفة للقيام بالأعمال وتوجه استراتيجي للشركات، يقتضي التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتحسين العلاقة معهم بدلاً من جذب زبائن جدد بصورة مستمرة".⁽¹⁾

ثانياً: خصائص التسويق بالعلاقات

- تشتمل التعريفات السابقة لـ RM على عدة خصائص تختلف بشكل كبير عن التعريف التاريخي للتسويق وتمثل فيما يلي:⁽²⁾
- يسعى RM لتكوين قيمة مضافة للزبائن، والذين بدورهم يقدرّون أيّاً من العروض سيحقق أكبر قيمة، ويشترّون من الشركة التي يرون أنّها تقدم أكبر من القيمة المتوقعة. وكان Adam SMITH هو من لاحظ منذ قرنين أنّ "السعر الحقيقي لأي شيء هو مقدار التعب والجهد المتحمل للحصول عليه، والتكلفة الإجمالية هي وقت المشتري وطاقته؛
 - يعترف RM بالدور الرئيسي للزبائن كأفراد، سواء كمشتريين أو عند تحديد القيمة التي يشاؤون تحقيقها؛
 - يمثل RM الجهد التعاوني المستمر بين المشتري والمشتريين؛
 - يمكن أن يعترف RM على الـ Costumer's purchasing lifetimes والتي تعني القيمة الحالية للربح المستقبلي المتوقع من مشتريات الزبون خلال مدة حياته بفرض أنه راضٍ عن منتجات أو خدمات الشركة وأنه يشتري منها باستمرار؛
 - لإنشاء القيمة التي يرغبها الزبائن؛ يسعى RM لبناء سلسلة من العلاقات ضمن الشركة، وبين الشركة وأصحاب المصالح، بما فيهم الموردون، قنوات التوزيع، الوسطاء والمساهمون؛
 - بتطبيق RM تحدد الشركة الزبائن الأكثر ربحية لها والذين يناسبون استراتيجيتها.

الفرع الثاني: أهمية التسويق بالعلاقات

أثبتت الممارسات العملية لتطبيق مفهوم RM مدى نجاح الشركات في قدرتها على الاحتفاظ بزبائنهم ومن ثمّ زيادة أرباحها من وراء تطبيقه، ولذلك تتسابق فيه الشركات لتيقننها مبدأً أنه إذا كسب زبونك فأنت ستكسب حتماً،⁽³⁾ وتكمن أهميته في المنافع التي يشكّلها والتي تعود بالفائدة على كلا الطرفين (الشركة والزبون)، وفيما يلي عرض لأهم هذه المنافع:

1. بالنسبة للشركات

- أ. يساعدها على أن تُكوّن صورة في ذهن الزبون بأنّها خبيرة وجديرة بتقديم المشورة في مجال تخصصها؛
- ب. يقلل من التكاليف التسويقية وخاصة المتعلقة بالترويج للتعريف بالشركة واستقطاب زبائن جدد؛

(1) إلهام فخري أحمد حسن، *التسويق بالعلاقات*، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات المنتدى العربي الثاني حول: "التسويق في الوطن العربي - الفرص والتحديات"، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر، 2003، ص: 395.

(2) Annekie. B, Adele. B, *Op. Cit.*, P: 7-8.

(3) دخيل غنام المطيري، *أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن - دراسة تحليلية على عينة من المسافرين على شركة طيران الجزيرة في دولة الكويت*، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الكويت، آب، 2010، ص: 31.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

- ج. زيادة فعالية استراتيجية استهداف الزبائن المناسبين؛⁽¹⁾
- د. رفع درجة ولاء الزبون للشركة، ما يعني تقليص احتمال قطعه للعلاقة معها والانتقال للشركة المنافسة؛
- هـ. تسهيل عملية تحديد احتياجات الزبون، ورغباته وتطلعاته للعمل على تلبيةها بسرعة؛
- و. زيادة سرعة تقديم منتجات جديدة وهذا بناءً على الأهمية السابقة؛
- ز. زيادة سرعة تميز الشركة في خدمة زبائنها، لاكتسابها خبرة مستمدة من تركيز جهودها على السعي الدائم لتطوير وتنمية العلاقة معهم وابتكار وسائل أكثر كفاءة في تلبية حاجاتهم ورغباتهم.⁽²⁾
- ح. السمعة الجيدة (Word of mouth): تكون الخدمة أو المنتج المراد شراؤه ذو درجة مخاطرة كبيرة إذا صُعب تقييمه ومقارنته بالمنتجات الأخرى، وبالتالي يلجأ طالبوه لأخذ النصيحة من زملائهم عن المصدر الأفضل لهذا المنتج. ويتجلى دور الزبون الراضي وذو الولاء العالي للشركة في أنه يقدم نصائح قوية ومقنعة لمن حوله، حيث تعتبر هذه الوسيلة هي الأكثر فاعلية من بين كل وسائل الإعلان.⁽³⁾

2. بالنسبة للزبائن

- أ. العلاقات الاجتماعية مع المسوق أو مقدم الخدمة والعاملين لديه؛ تساعد الزبون أحياناً في الحصول على معاملات خاصة؛
- ب. التقليل من تكاليف التحول من مسوق لآخر؛⁽⁴⁾
- ج. تعظيم القيمة التي يُحصلها الزبون*، وذلك لأن تركيز الشركة جهودها لخدمة فئة معينة من الزبائن؛ يخفض من النفقات التسويقية مثل الترويج من جهة، وبالتالي تستغل هذه النفقات لتحسين خدمة زبائنها الحاليين وتخفيض سعر البيع لهم، ومن جهة أخرى تلبية حاجياتهم بكفاءة وجودة عالية مما يؤدي إلى تعظيم القيمة والمنفعة لهم؛
- د. من بين الأهداف التي تسعى ورائها الشركة من خلال تبنيها لمنهج RM؛ هو الوصول إلى علاقة مشاركة بينها وبين زبائنها، مما يخولهم لأن يشاركوا في بعض القرارات التسويقية المتعلقة بهم كتطوير المنتج أو الخدمة؛
- هـ. يجنب الزبون التعرض للتضليل والغش التجاري، بالإضافة إلى تخفيض درجة مخاطرته عند عملية الشراء لتعامله مع شركة واحدة تهتم بتلبية حاجاته ورغباته؛

(1) Susan Fournier, et al., *Preventing the Premature Death of Relationship Marketing*, Harvard Business Review, The January-February Issue, 1998, 42-51.

(2) عبد الله قلش، أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات العربية، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2012-2013، ص: 101-102.

(3) منصف شرقي، دراجي راجي، *التسويق بالعلاقات وتطبيقاته لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر*، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات المنتدى الوطني حول: *التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أوت 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي 15 و16 ديسمبر، 2014، ص: 10.

(4) إلهام فخري أحمد حسن، مرجع سابق، ص: 406.

* يعني الفرق بين ما يدفعه الزبون من أجل الحصول على المنتج وبين المنافع التي يحصل عليها جراء استهلاكه له.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

و. تمنح الشركة بعض المزايا والمكافآت لزبائنها بغرض تشجيعهم على التعامل والبقاء معها لفترة طويلة، كما تقدم لزبائنها الأوفياء نصائح وتوجيهات قد تكون أحياناً خارج العلاقة التجارية كالنصائح الطبية والاجتماعية.⁽¹⁾

الفرع الثالث: الفرق بين التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي

حسب عملية التوجه بالعلاقات، فإن كل فرد في الشركة يساهم في إقامة علاقات مع زبائنها، وبالتالي يطور علاقة الشركة مع المجتمع أو السوق التي تتعامل معها، وهذا ما يميز RM عن بقية المفاهيم التسويقية الأخرى.⁽²⁾ والجدول رقم (1) يوضح أهم الفروق بين RM و TM:

الجدول رقم (1): الفرق بين التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي

الفرقة	التسويق التقليدي	التسويق بالعلاقات
التركيز	المعاملات الاقتصادية. يركز القرار على المنتج، العلامة التجارية و4Ps.	يركز القرار على العلاقات بين الشركات والأفراد.
البيئة التسويقية	قواعد التسويق واضحة جداً، محددة وثابتة.	قواعد التسويق واضحة نسبياً، محددة وثابتة. السوق مرتبط نسبياً بالشبكات والتحالفات. عدم وضوح الحدود بين الشركات، إن لم تكن متأكدة تماماً.
الأطراف المعنية	تشارك الشركة والمشترون في السوق بشكل عام باتصال بعيد وغير شخصي.	علاقات ديناميكية: بين البائعين والمشتريين وغيرهم من الشركات. والاتصالات شخصية وثيقة تقوم على الالتزام والثقة.
النوايا الإدارية	التركيز على حجم الصفقات/المبيعات، ويعتبر جذب زبائن جدد نجاحاً.	يعتبر الاحتفاظ بالزبائن الحاليين نجاحاً، بالإضافة إلى إرضاء الزبائن، زيادة الأرباح وتحقيق أهداف أخرى، مثل زيادة الولاء، وتخفيض مخاطر الزبائن، ... الخ.
تركيز الإنتاج	الإنتاج بأحجام ضخمة.	التخصيص الشامل.
الاتصال	الاتصالات منظمة ومتحفظة.	الاتصالات مفتوحة دون تضليل وتعزز علاقات العمل الفعالة.
الميزة التنافسية/التمييز	جودة المنتج هي الأهم للتمييز، ويستخدم المزيج التسويقي لذلك.	الإبداع هو الأهم للتمييز. العلاقات الوثيقة على المدى الطويل والتكيف ووضع الزبون في مركز الشركة هي مصادر للتمييز.

Source: Svend Hollensen, *Marketing Management – A Relationship Approach*, 3rd edition, Ltd, Pearson Education, Harlow, United Kingdom, 2015, P: 12.

(1) عبد الله قلس، مرجع سابق، ص: 98-99.

(2) نادية بوشاشبة، نعيمة خالدي، *التسويق بالعلاقات وأثره على تعزيز تنافسية المؤسسات الخدمية*، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات المنتدى الوطني حول: *التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي: 15 و 16 ديسمبر، 2014، ص: 4.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

المطلب الثاني: مبادئ، أبعاد وأشكال التسويق بالعلاقات

يقوم التسويق بالعلاقات على مجموعة من المبادئ والأبعاد لبناء علاقات طويلة المدى مع الزبائن، كما أنه يأخذ عدة أشكال حسب تفاعل الشركات مع زبائنها، وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

- مبادئ التسويق بالعلاقات؛
- أبعاد التسويق بالعلاقات؛
- الأشكال الحديثة للتسويق بالعلاقات.

الفرع الأول: مبادئ التسويق بالعلاقات

يرتكز التسويق بالعلاقات على مجموعة من الأنشطة الاستراتيجية التي تقودها الشركة لبناء علاقة طويلة المدى مع زبائنها وهي كما يلي:

1. **معرفة الزبون:** بإنشاء قاعدة بيانات إلكترونية تتضمن كل المعلومات والبيانات اللازمة عن زبائن الشركة.
2. **الاتصال والحوار مع الزبون:** إن الـ RM هو تسويق اتصال يركز على المبادلات التفاعلية بين الشركة والزبون، ولذلك فإن الشركات قد طورت مجموعة وسائل اتصال بينها وبين زبائنهم لزيادة ولائهم لها وهي:
 - أ. **الاتصال في اتجاه الزبون:** وذلك بكل أشكاله التقليدية وعن طريق الفاكس، الهاتف، والانترنت.
 - ب. **الاستماع للزبون:** وذلك بتطوير الشركة لمراكز الاتصال واستقصاء الرضا، للإصغاء لزبائنهم وفهم تطلعاتهم وانشغالهم.
 3. **اشتراك الزبون في الشركة أو العلامة:** حيث عندما تصل العلاقة بين الشركة وزبونها إلى مرحلة متطورة؛ يصبح الزبون شريكاً تؤخذ بعين الاعتبار أفكاره وتطلعاته في تصميم المنتجات أو توجيه مختلف الاستراتيجيات التسويقية، كاختيار منافذ التوزيع ومضمون الرسالة الإشهارية.⁽¹⁾

4. **رضا الزبون:** نظراً لأن عدم رضا الزبائن يؤدي إلى انخفاض مشترياتهم، وتعدد شكواهم وتحولهم للشراء من المنافسين.

5. **التزام الشركة:** يتطلب تطبيقه مجموعة من العناصر، منها:

أ. تزويد الزبائن بأفضل العروض الممكنة.

ب. المحافظة على مستويات الأداء العالية.

ج. تصميم وتوجيه كافة الأنشطة والعمليات والإجراءات في الشركة للوفاء بالالتزامات التي قطعها على نفسها.

د. التحسين المستمر في خدمات ومنتجات الشركة.

6. **التفاعل مع الزبون:** ويكون ذلك باتباع العناصر التالية:

(1) حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه - دراسة حالة المصنع الجزائري الحديد للمصبرات NCA، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص تسويق، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2005-2006، ص: 111-112.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

- أ. أن تساعد الشركة زبائنها في حل مشكلاتهم في مجال الأعمال من خلال إنشاء مجلس استشاري لديها.
- ب. أن تقوم الشركة ببعض البحوث المشتركة بينها وبين وزبائنها في سوق الأعمال.
- ج. أن تستخدم الشركة الترويج المشترك بينها وبين زبائنها، على أساس أن الزبائن يشترون منتجات وخدمات الشركات التي تساعدهم.
- د. أن تشارك الشركة زبائنها في المعلومات الخاصة بها، والمتعلقة بنشاط البيع والتسويق بهدف إنشاء ثقة متبادلة بينهم.
7. خلق الروابط النفسية بين الزبون والشركة: يصبح زبائن شركة ما أكثر ولاءً لها؛ إذا نشأت بينهم وبين موظفيها علاقة، حيث يستطيع بذلك موظف المبيعات التأثير على صنع القرارات الشرائية للزبون، ويجد سهولة في التعامل مع نفس الزبون لمعرفته المسبقة برغباته واحتياجاته، ما يزيد في رضا ذلك الزبون عن الشركة. (1)

الفرع الثاني: أبعاد التسويق بالعلاقات

إن تحديد الأبعاد الرئيسية لـ RM مهم جداً لأنه من خلال فهمها، يمكن تطوير العلاقات وتحقيق الأهداف المرجوة، وتمثل هذه الأبعاد الرئيسية فيما يلي: (2)

1. **الاتصال:** يُعرف بأنه فهم الزبون من خلال التفاعل بينه وبين البائع بطريقة ودية وشخصية، ويعتبر بمثابة الغراء الذي يحافظ على قنوات التوزيع، كما أنه يشير إلى وتيرة ونوعية تبادل المعلومات بين الطرفين وله دور هام في خلق قيم وعلاقات أقوى، فبتعزيز الجودة، القيمة، الأداء وغيرها من الميزات؛ تُلبى أولويات الزبائن ويقنع المحتملون منهم ويُشجعون على اتخاذ قرار الشراء، بالإضافة إلى أن الاتصالات تُبلغ الزبائن عما تقوم به الشركة من أجل تعويض عدم رضاهم.
2. **الثقة:** تعتبر متغيراً أساسياً في التبادلات العلائقية، وتلعب الخصائص الفردية بما فيها الكفاءة، الصدق والموثوقية دوراً حاسماً في إنشائها. وتؤثر الثقة على العلاقات، التقييمات وحل المشكلات بالإضافة إلى أنها تُنشئ المزيد من المواقف المناسبة فيما يتعلق بالولاء المتبادل والعلاقات طويلة المدى، وتنشأ الثقة إذا كان أحد الأطراف يعتمد على موثوقية وصدق الطرف الآخر وتؤسس على أساس الخبرة والرضا والتعاطف، وكلما انخفض مستواها كلما كان له أثر سلبي، فكيف يمكنك أن تتعاطف مع شخص غير جدير بالثقة!
3. **الروابط:** تشير إلى تطور العلاقات العاطفية بين شركتين تحاولان تحقيق الهدف المناسب بطريقة موحدة. وتتطلب العلاقة طويلة المدى بين البائع والزبون تطوير الروابط بين الشركة وزبائنها، مما يؤدي للحد من الصراعات المحتملة بينهم، بالإضافة إلى أن البائعين والزبائن ذوي العلاقة الفردية القوية يشاركون في الحفاظ على الشركة أكثر من غيرهم.

(1) ساعد بن فرحات، سارة بوسعيد، دور التسويق بالعلاقات في تعزيز رضا وولاء الزبون، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات المنتدى الوطني حول: "التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي: 15 و16 ديسمبر، 2014، ص: 10-11.

(2) Mohammad Jafar Tarokh, Abbas Sheykhani, *Recognizing Relationship Marketing Dimensions and Effects on Customer Satisfaction, Loyalty and Word of Mouth Advertisement*, MAGNT Research Report, Vol: 3, N: 4, April, 2015, P: 66-67.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

4. **القيم المشتركة:** تعرف على أنها المعتقدات المشتركة حول السلوكيات، الأهداف والسياسات؛ سواء كانت مهمة، مناسبة وصحيحة أم لا، ووجودها يساهم في إنشاء المزيد من الالتزام للعلاقة وبالتالي إلى زبائن راضين إلى حد ما.

5. **التعاطف:** يعرف على أنه محاولة فهم ميول الشخص وأهدافه، فدون التعاطف لفهم وقبول احتياجات الزبون، من غير المرجح أن تحقق الشركة نتائج مناسبة، والعكس إن كان أحد الأطراف مهتماً بالآخر فذلك يطور علاقة فردية تجارية ويقدم وجهة نظر أكثر إيجابية. وأعرب Lovelock عن اعتقاده بأن الشركة الناجحة هي تلك التي تعرف زبائنها بشكل كبير وتولي اهتماماً كبيراً لاحتياجاتهم، أولوياتهم، توقعاتهم ومشاكلهم الفردية.

6. **التفاعل:** هو العمليات التي تمكن الزبائن من التفاعل وتقاسم المعلومات مع الشركة، مما يجعلهم أقل اشتكاً وأكثر تفهماً لمزودي الخدمة، ويكتسبون سلوكاً تعاونياً يظهر في استعدادهم لدفع أسعار عالية مع توقع مستوى أعلى من جودة الخدمة.

الفرع الثالث: الأشكال الحديثة للتسويق بالعلاقات

أكدت دراسات كل من Coviello, Brodie & Munro على أن لـ RM ثلاثة أشكال حديثة، والتي تتمثل في التسويق من خلال قاعدة البيانات؛ التسويق التفاعلي والتسويق الشبكي، وهي موضحة كما يلي:

1. **التسويق من خلال قاعدة البيانات:** وهو استخدام تكنولوجيا المعلومات لزيادة الأرباح وولاء الزبائن ورضاهم، وأيضاً لتشكيل علاقات معهم، ولكنها تكون في الغالب غير وثيقة. وتستخدم التكنولوجيا لما يلي: أولاً: تحديد وبناء قاعدة بيانات للزبائن الحاليين والمحتملين، ثانياً: إرسال رسائل متباينة على أساس خصائص الزبائن وما يفضلونه، ثالثاً: تتبع كل علاقة لمراقبة تكلفة الحصول على الزبون بالمقارنة مع قيمة المشتريات الناتجة عن تعامله مع الشركة، وتشكل هذه المعلومات أساساً لبرامج التسويق أو مصدرراً داخلياً من المعلومات يتعلق بسلوك الزبائن.⁽¹⁾

2. **التسويق التفاعلي:** هو تسويق تمارسه الشركات الخدمية التي تعترف بأن جودة الخدمة المتوقعة تعتمد بشكل كبير على نوعية التفاعل بين البائع والمشتري. ففي هذه الحالة تكون العلاقة أوثق، أين يكون هناك تفاعل مباشر بين الزبائن وممثلي الشركة (شخصياً أو عن طريق الهاتف والبريد الإلكتروني)، وعلى الرغم من ذلك لاتزال الخدمة مهمة في حد ذاتها، كما أن الأفراد والعمليات الاجتماعية يضيفون قيمة من خلال التفاعلات التي يمكن أن تشمل المفاوضات والتبادل المشترك للمعلومات، وكان هذا النوع من العلاقات موجوداً منذ فترة طويلة في العديد من البيئات المحلية، حيث البائع والمشتري يعرفان ويتقنان في بعضهما، بدءاً من البنوك

(1) Review:

- Makau Ruth Minoo, *Op. Cit.*, P: 10.

- Kaleem Mohammed khan, Mohammed Naved khan, *The Encyclopedic Dictionary of Marketing*, Illustrated edition, SAGE Publications, 2006, P: 146.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

المحلية إلى عيادات طب الأسنان. وفي الحقيقة يعمل التسويق التفاعلي على خدمة الزبون قبل بيعه المنتجات أو تقديم الخدمات له، فهو يهدف إلى إعلامه والسماع لحاجاته ورغباته، وتعتبر الإنترنت ومراكز الاتصال من أهم الأدوات لزيادة درجة التفاعلية.⁽¹⁾

3. **التسويق الشبكي:** لا يقتصر اهتمام الـ RM على العلاقات مع الزبائن فقط، بل يتعدى إلى تأسيس علاقات مع عدة أطراف لبناء قاعدة فريدة من العلاقات تسمى بالشبكة، والتي تحقق الربح المتبادل للجميع. ويواجه هذا النوع من التسويق تحديًا يتمثل في صعوبة فهم حاجيات ورغبات وأهداف الأطراف المعنية، إلا أن تكنولوجيا المعلومات ساعدت على تجاوز هذا التحدي من خلال ما أتاحتها من وسائل وتقنيات. ويطبق هذا النوع من التسويق بالدرجة الأولى في سياق الـ B2B* حيث تطور الشركات موقعها في علاقة شبكية مع الزبائن، الموزعين، الموردن، الإعلام، المستشارين، الجمعيات التجارية، الوكالات التجارية، المنافسين وحتى زبائن زبائنها، وهذا ما يدعم الدخول إلى استراتيجيات التحالف والشراكة، الأمر الذي جعل المنافسة تنتقل من منافسة بين الشركات إلى منافسة بين الشبكات المكونة للعلاقات. ومع ذلك، فإن مفهوم الشبكات مهم أيضا في بيئة التسويق الاستهلاكي حيث يتم تشجيع الزبائن على إحالة أصدقائهم ومعارفهم لمزود الخدمة.⁽²⁾

المطلب الثالث: روابط، سلبيات التسويق بالعلاقات وعلاقته بإدارة علاقات الزبائن

تتبنى الشركات التي تعتمد على التسويق بالعلاقات عدة أنماط تسويقية تختلف حسب الروابط التي بينها وبين زبائنها، لكن تعرض هذا التوجه إلى العديد من الانتقادات؛ أدى إلى ظهور مفهوم جديد يعرف بإدارة علاقات الزبائن، وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

- روابط التسويق بالعلاقات؛
- سلبيات التسويق بالعلاقات؛
- العلاقة بين التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن.

(1) Review:

- Ibid, P: 275.

- Christopher H. Lovelock, Lauren Wright, *Principles of Service Marketing and Management*, 2nd edition illustrated, Prentice Hall, Northwestern University, Evanston, Illinois, U.S., 1999, P:102.

- Pierre Alard, Damien Diringier, *La Stratégie de Relation Client : un support dynamique de management de la relation client*, Illustrated edition, Dunod, Paris, France, 2000, P :82.

* بمعنى الـ *Business-to-Business*.

(2) راجع:

- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، *إدارة علاقات الزبون*، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 22.

- حميد الطائي، بشير العلق، *مبادئ التسويق الحديث - مدخل شامل*، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 22.

- Christopher H. Lovelock, Lauren Wright, *Op. Cit.*, P: 102.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

الفرع الأول: روابط التسويق بالعلاقات

أشار كل من Berry & Parasuraman إلى أن ل RM ثلاثة أنماط تسويقية تبناها الشركات، حيث كلما ارتفع مستوى الـ RM المنقذ؛ تزداد قوة الترابط بينها وبين زبائنها. وتتمثل هذه الروابط فيما يلي:

1. **الروابط المالية:** والتي تعتمد أساساً على استخدام الشركة للحوافز السعرية لتشجيع الزبائن على شراء السلع أو الخدمات، أو تقديم منتجات أرخص أو هدايا مجانية لزبائنهم طويلي المدى، وأيضاً بطاقات VIP، كوبونات، خدمات توصيل مجانية وغيرها، وبما أن هذا الرابط تسهل مضاهاته من قبل المنافسين، فإنه لا يحقق بالضرورة ميزة تنافسية مستدامة.⁽¹⁾

2. **الروابط الاجتماعية:** هي علاقات شخصية تتعلق بأبعاد الخدمة وتقدم تفاعلات تواصلية، وتتكون عندما تحقق الشركات علاقات طويلة المدى مع الزبائن عبر الشبكات الاجتماعية، حيث في هذا النهج، تنظر الشركات للزبائن على أنهم أفراد مختلفون وتحاول تلبية مطالبهم المختلفة بخدمات مخصصة. وبالمقارنة مع الروابط المالية، والتي بُنيت على أساس الحوافز السعرية، فإن الروابط الاجتماعية تسمح للشركات بالتمتع بميزات تنافسية أكبر، ومفيدة أيضاً في زيادة معدل الاحتفاظ بالزبائن.⁽²⁾

3. **الروابط الهيكلية:** يشتمل هذا الرابط على مزايا القيمة المضافة التي تعتبر باهظة الثمن أو يصعب على الزبائن تحقيقها من تلقاء أنفسهم، وتتحقق هذه الروابط عندما تقدم الشركات المزيد من الخدمات المخصصة للزبائن بشكل فردي، مع التركيز على تقديم الخدمات ذات الجودة العالية وتطوير علاقات مستدامة طويلة المدى مكونة من الثقة والارتياح والالتزام. في هذه الحالة، يتعين على الشركات تقديم خدمات ومنتجات مبتكرة لزبائنهم لتلبية احتياجاتهم الخاصة. ويعتبر هذا الرابط هو الأكثر قيمةً بين الروابط السابقة، لأنه يوفر حلاً للمشاكل الحرجة للزبائن، وأيضاً يقدم العديد من الخدمات القيمة التي لا يمكن للمنافسين تقديمها، وهذا من شأنه رفع تكلفة تحول الزبائن نحو علامة أو شركة أخرى، لذلك، وعلى الرغم من أن المنافسين يحاولون تقليده من خلال استثمار الكثير من الوقت، المال، والجهد إلا أن ذلك لا يؤدي إلى نتيجة.⁽³⁾

(1) Review:

- Tsu-Wei Yu, *A Study of Relationship Marketing Types, Service Quality, and Relationship Quality on Customer Loyalty in the Life Insurance Industry*, Department of Senior Citizen Service Management, Chaoyang University of Technology, Taiwan, Fourth International Symposium on Risk and Insurance in Taiwan, Taipei County, Taiwan, 18 December, 2010, P: 9.
- Nan-Hong Lina, I-Chun Chung, *Relationship Marketing's Impact on Relationship Quality and E-Loyalty*, Journal of e-Business, Vol: 15, Issue: 1, March, 2013, P: 4.

(2) Review:

- Ibid, P: 4.
- Tsu-Wei Yu, *Op. Cit.*, P: 9.

(3) Review:

- Mary Susan Begalle, *Effectiveness of relationship marketing bonding tactics in predicting customer share in the public-sector school foodservice market*, Graduate Theses and Dissertations, Graduate College at Digital Repository, Iowa State University, Iowa, U.S., 2008, P: 10.
- Tsu-Wei Yu, *Op. Cit.*, P: 9.
- Nan-Hong Lina, I-Chun Chung, *Op. Cit.*, P: 5.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

الفرع الثاني: سلبيات التسويق بالعلاقات

أهملت بعض الدراسات الآثار السلبية لـ RM بسبب التركيز الضيق على أهميته، ومن هذه السلبيات الجمود أو الخمول المعرفي أو الإدراكي Cognitive inertia الذي يحدث بسبب طول مدة التعامل مع نفس الشركة فتصبح عادة يصعب تغييرها، الفشل في تغيير العملية التنظيمية Routine rigidity، وضعف الفحص البيئي Reduced environmental screening الذي يعتبر الخطوة الأولى في عملية تحديد الفرص والتهديدات البيئية المحتملة عند التدخل، والخطوات اللازمة للتصدي لها. (1)

كما يلخص Blois خمسة عوامل سلبية لـ RM طرحها Hakansson & Snehota وهي تتمثل فيما يلي:

1. فقدان السيطرة: إن تطوير العلاقة يؤدي حتماً إلى فقدان بعض السيطرة على شؤون مثل الموارد والأنشطة؛
2. عدم التحديد: إن العلاقة معرضة لتغيير مستمر، ومستقبل مجهول، جزء منه محدد بأحداث ماضية وأخرى حالية، بالإضافة إلى توقعات الأطراف المعنية حول الأحداث المستقبلية؛
3. متطلب للموارد: بناء علاقة والحفاظ عليها يتطلب تكاليف كبيرة؛ (2)
4. نفي الفرص الأخرى Preclusion from other opportunities: هناك دائماً حاجة لإعطاء الأولوية لاستخدام الموارد المحدودة، وبالتالي، فإنه قد لا يكون من الممكن السعي وراء جميع الفرص المرشحة كل على حدة. بالإضافة إلى ذلك، قد لا تتوافق بعض العلاقات مع العلاقة القائمة.
5. الطلب غير المتوقع: بالنظر إلى أن طرفي علاقة ما سيكون لهما أيضاً علاقات أخرى، ما يعني ارتباطهما في شبكة من العلاقات، فإن ذلك قد يأتي مع التزامات أو توقعات لسلوكيات معينة من قبل الآخرين. (3)

بالإضافة إلى ما سبق يوجه لـ RM مجموعة من الانتقادات منها:

- يؤدي عدم توافق منتجات وخدمات الشركة مع رغبات الزبائن إلى زيادة التكاليف، وهذا ما يحدث بسبب عدم تمكن الزبائن من إيصال المواصفات التي يرغبونها بشكل دقيق؛
- يتطلب تقديم خدمات إضافية يصعب تقليدها من المنافسين؛ جهداً وتكاليف كبيرة؛ (4)

(1) Robert W. Palmatier, *Relationship Marketing*, Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts, U.S., 2008, P: 94.

(2) Edward Little, Ebi Marandi, *Relationship Marketing Management*, 1st edition, Thomson Learning, 2003, P: 34-35.

(3) David Ford, *Understanding Business Marketing and Purchasing: An Interaction Approach*, 3rd edition, Thomson Learning, 2002, P: 100.

(4) زقاد هجيرة، *إدارة علاقات الزبون في المجال البنكي*، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2013، ص: 33-34.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

- إن أبعاد RM متعددة وتتطلب المشاركة الدائمة بين جميع الأعضاء الداخليين والخارجيين في نظام تشارك فيه القيم، مما يجعل تطبيق هذا النظام معقداً وصعب التنفيذ، لأن نجاحه يعتمد على المزج بين مختلف العناصر ذات التأثير من أجل إنشاء القيمة المضافة؛⁽¹⁾
- يصلح تطبيق RM فقط في الأسواق التي تتسم بتكاليف تحول عالية، والتي تحتاج لخدمات ما بعد البيع، وذلك لأنه يتم استثمار أموال كبيرة لبناء وتطوير مثل تلك العلاقات؛⁽²⁾
- تركيز الشركة على عدد محدد من الزبائن يعرضها إلى مخاطر فشل المحافظة على العلاقة معهم.⁽³⁾

الفرع الثالث: العلاقة بين التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

بعد أن زاد الاهتمام بـ RM خلال التسعينات، وتم الاعتراف بأن الزبون لا يتفاعل فقط مع إدارة التسويق، بل تتعدى علاقته إلى باقي أجزاء الشركة التي أصبحت جميعها تهدف إلى إرضاءه؛ قل ذلك الاهتمام تدريجياً بعدما تبين أنه من الصعب تحقيق نتائج جيدة بالاعتماد عليه، كما أثبت بأن الاستراتيجيات والأنظمة المستخدمة لمحاولة الحفاظ على قواعد بيانات الزبائن؛ مكلفة ومن الصعب الإبقاء عليها، وهذا ما زاد احتمال نهايته في بعض الشركات لولا إدخال تكنولوجيا المعلومات، حيث عاد بمفهوم جديد هو "إدارة علاقات الزبائن"*.⁽⁴⁾

تعد CRM جزءاً من الـ RM، حيث أن RM هو فلسفة وتوجه الشركة نحو الاحتفاظ بالزبائن، وتعمل CRM على تنفيذ تلك الفلسفة والتوجه على أرض الواقع، ومعنى آخر تعد CRM البنية التحتية المكونة من البرمجيات والأجهزة لإدارة بيانات الزبائن، فضلاً عن كونها وسيلة لأداء الأعمال، ولكن من دون فهم حاجات وأذواق الزبائن لن تنجح CRM إلا بتكاملها مع RM.⁽⁵⁾ وباختصار تُعتبر CRM التطبيق الإداري لـ RM عبر كامل الشركة، والذي يركز على الزبائن ويعزز ذلك بتكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهداف الأداء، أي إذا كان RM هو علم العلاقات، فـ CRM هي تطبيقها.⁽⁶⁾

⁽¹⁾ Christian Michon et al., *Le Marketeur: Fondements et nouveautés du marketing*, 3^{ème} édition, Pearson éducation, Paris, France, 2010, P: 406.

⁽²⁾ F. Robert Dwyer, *Customer lifetime valuation to support marketing decision making*, Journal of Direct Marketing, Vol: 11, Issue: 4, 1997, P: 6.

⁽³⁾ عبد الله قلش، مرجع سابق، ص: 148.

* سيتم التطرق لهذا المفهوم بمزيد من التفصيل في المبحث الثاني.

⁽⁴⁾ Jens Berfenfeldt, *Customer Relationship Management*, Master's Thesis, Department of Business Administration and Social Sciences, Luleå University of Technology, Sweden, 2010, P: 3.

* هو اختصار لمصطلح إدارة علاقات الزبائن أو *Customers Relationship Management* وسيتم استعماله في باقي المذكرات لتفادي التكرار.

⁽⁵⁾ بلال جاسم القيسي، *خلق القيمة المستدامة للزبون عبر تكامل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة - دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة*، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد: 21، العدد: 85، 2015، ص: 212.

⁽⁶⁾ Robert W. Palmatier, *Op. Cit.*, P: 7.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

بالإضافة إلى ما سبق، ترتبط CRM بـ RM في شكلين من أشكاله: التسويق من خلال قاعدة البيانات والتسويق التفاعلي، حيث أنها تركز على النشاطات التسويقية الموجهة نحو إقامة وتطوير علاقات ناجحة مع الزبائن دون غيرهم من أطراف العلاقة (كما في التسويق الشبكي)،⁽¹⁾ رغم أن العديد من الباحثين وسعوا مفهوم CRM ليشمل العلاقة مع الشركاء الآخرين.⁽²⁾

المبحث الثاني: مقارنة مفاهيمية حول إدارة علاقات الزبائن

إدارة علاقات الزبائن مفهوم يهدف إلى التوجه نحو كل زبون على حدة، بدلاً من التوجه نحو كتلة من الأفراد أو الشركات، حيث يتم استخدام معلومات الزبائن لتأطير العروض التي من المرجح أن تكون مقبولة، وهو ما جعله التقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات شيئاً ممكناً، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- **المطلب الأول:** ماهية إدارة علاقات الزبائن؛
- **المطلب الثاني:** أبعاد وعملية إدارة علاقات الزبائن؛
- **المطلب الثالث:** مرتكزات إدارة علاقات الزبائن ومشاكلها.

المطلب الأول: ماهية إدارة علاقات الزبائن

للتعرّف على مفهوم إدارة علاقات الزبائن وأهميتها وفوائدها على جميع المستويات التنظيمية للشركة، وأيضاً العناصر المكونة لها؛ سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

- مفهوم إدارة علاقات الزبائن؛
- أهمية وفوائد إدارة علاقات الزبائن؛
- مكونات إدارة علاقات الزبائن.

الفرع الأول: مفهوم إدارة علاقات الزبائن

للتعرف على مفهوم إدارة علاقات الزبائن سيتم التطرق في هذا الفرع إلى ما يلي:

⁽¹⁾ زقاد هجيره، مرجع سابق، ص: 37.

⁽²⁾ Roger Joseph Baran et al., *Principles of Customer Relationship Management*, Illustrated edition, Cengage Learning, 2008, 113.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

أولاً: تعريف إدارة علاقات الزبائن

كان منشأ CRM في مكانين لا علاقة لأحدهما بالآخر، الأول في الولايات المتحدة الأمريكية حيث كانت تعتمد على التكنولوجيا، أما الثاني الذي طُورت فيه فكان في مجال التسويق بين الشركات B2B Marketing في الدول الاسكندنافية وشمال أوروبا،⁽¹⁾ وفيما يلي أهم التعاريف التي تناولت هذا المفهوم:

نظر كل من Peppers, Rogers & Dorf لـ CRM على أنها: "تطبيق للتسويق بالعلاقات؛ والذي يستجيب لكل زبون بصفة فردية على أساس ما يقوله الأخير وما يُعرف عنه".⁽²⁾

وعرّفها Sawney على أنها: "القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة، والتي تعمل على البقاء باتصال دائم معهم".⁽³⁾

كما عرفها Payne بأنها: "مقاربة الأعمال التي تسعى لإنشاء، تطوير وتحسين العلاقات مع زبائن مستهدفين بعناية، من أجل تحسين قيمة الزبائن وربحية الشركة وبالتالي تعظيم قيمة المساهمين".⁽⁴⁾

وأيضاً عرفها كل من Philip Kotler & Kevin Lane بأنها: "عملية إدارة المعلومات المفصلة لكل فرد من زبائن الشركة ونقاط التواصل معهم من أجل أن تحظى بأقصى قدر من ولائهم".⁽⁵⁾ ونقطة التواصل مع الزبون هي أن يصادف فيها العلامة التجارية ومنتجاتها، من التجربة الفعلية إلى الاتصالات الشخصية أو الجماعية إلى الملاحظة العارضة.⁽⁶⁾

من خلال التعاريف السابقة يلاحظ التداخل بين RM و CRM لكن غالباً ما ينطوي على مجرد مسألة دلالية فقط، حيث اقترحت مجلة التسويق* حسب Payne & Frow تعريفاً لـ CRM استناداً إلى توليفة من الأدبيات، وأشارت إلى أنها عنصر فرعي من الـ RM، بالإضافة إلى ما يلي:⁽⁷⁾

(1) Grahame Dowling, *Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less Is More*, California Management Review, Vol: 44, No: 3, Spring, 2002, P: 87-89.

(2) Shirin Alavi, *Customer Relationship Management and Customer Experience Management Using Business Online Communities*, synopsis of the thesis submitted in fulfillment for the requirement for the degree of doctor of philosophy in management, Department of Humanities and Social Sciences, Jaypee Institute of Information Technology, Noida, India, 2012, P: 13.

(3) أسعد المحاميد وآخرون، *أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية*، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، جامعة الأردن، عمان، الأردن، المجلد: 11، العدد: 3، 2015، ص: 575.

(4) John Egan, *Relationship Marketing - exploring relational strategies in marketing*, 4th edition, Pearson Education Ltd, 2011, P: 266.

(5) Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Dirección de Marketing*, Duodécima edición, Pearson Educación, México, 2006, P:152.

(6) P. Kotler & K. Lane Keller, *Marketing Management*, 14th edition, Prentice Hall, 2012, P:135.

* مجلة التسويق هي مجلة أكاديمية نصف شهرية تغطي مجال التسويق، تتولى نشرها جمعية التسويق الأمريكية AMA.

(7) Robert W. Palmatier, *Op. Cit.*, P: 6-7.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

- حصر وتقييد المستهدف من العلاقة في الزبائن وشرائح كبار الزبائن (المهمين) فقط؛
- توحيد إمكانيات الـ RM وتكنولوجيا المعلومات؛
- تركيز أكثر على النواحي التكتيكية من خلال تكامل (العمليات، الأفراد، والقدرات التسويقية التي يتم تمكينها من خلال المعلومات، التكنولوجيا، والتطبيقات).

وهو ما يظهر في تعريف كل من Padmavathy & Sivakumar لـ CRM على أنها: "استراتيجية إدارية تشمل مجموعة من الممارسات المرتبطة بالعلاقة مع الزبون والتي تُدعم من قبل الأفراد، العمليات والتكنولوجيا للحفاظ على علاقات طويلة المدى مع الزبائن".⁽¹⁾

وكتعريف اجرائي لـ CRM يمكن القول أنها: "الأنشطة التسويقية الموجهة خصوصاً نحو كبار الزبائن، بالإضافة إلى العمليات التنظيمية والوسائل التكنولوجية الموجهة لجذب زبائن جدد وبناء وتحسين علاقات طويلة الأمد مع الحاليين والمحتملين منهم، بمعرفة وتحديد احتياجاتهم قصد الاحتفاظ بهم لأطول مدة ممكنة".

ثانياً: خصائص إدارة علاقات الزبائن

لكي تحقق CRM الغاية المرجوة من تطبيقها، لا بد من امتلاكها لمجموعة من الخصائص، وحسب Murillo & Annabi فهي تتمثل في:⁽²⁾ التوجه الذي يشير إلى الاهتمام بالتوجه نحو الزبون بشكل جدي؛ الوسائل التي تشير إلى استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات؛ المعلومات والتي تتعلق بكل البيانات التي يمكن جمعها عن الزبون؛ الهدف أي تحقيق وزيادة ربحية الشركة؛ دور العاملين الذي يتمثل في تحديد طلبات الزبون وتوحيدها في نماذج معينة.

الفرع الثاني: أهمية وفوائد إدارة علاقات الزبائن

تكمن أهمية CRM حسب Richards & Jones في عدة نقاط أهمها ما يلي:⁽³⁾

- القدرة على تحديد الزبائن الأكثر ربحية؛
- دمج العروض للزبائن من خلال قنوات التوزيع؛
- تحسين كفاءة وفعالية المبيعات؛
- شخصنة الرسائل التسويقية؛

⁽¹⁾ نرمين أحمد عبد المنعم السعدني، أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2012، ص: 10.

⁽²⁾ M. Garcí'a-Murillo, H. Annabi, *Customer knowledge management*, Journal of the Operational Research Society, Vol: 53, N: 8, 2002, P: 878.

⁽³⁾ Marko Laketa et al., *Customer Relationship Management: Concept and Importance for Banking Sector*, UTMS Journal of Economics, Vol: 6, Issue: 2, 2015, P: 243.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

- تخصيص المنتجات والخدمات للزبائن؛
- تحسين سياسة التسعير.

بالإضافة إلى ما سبق تكمن أهمية CRM أيضاً فيما يلي: (1)

- تخفيض التكاليف التسويقية، كون بناء علاقة طويلة المدى مع الزبون ستكون أقل تكلفة بخمس مرات من تكلفة الحصول على زبون جديد؛
- تقليص الكثير من التعقيدات في إجراءات التعامل مع الزبون، وذلك من خلال وجود علاقة قائمة ومنتينة معه؛
- الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة بشكل كفو، وتقليص فترة الانتظار ومدة تقديم الخدمة.

كما يمكن وضع إطار يصف ويصنف فوائد CRM على كل من المستوى التشغيلي، التكتيكي والاستراتيجي للإدارة على النحو التالي: (2)

1. **على المستوى التشغيلي:** لـ CRM على هذا المستوى العديد من هذه الفوائد التي قد تؤدي إلى فوائد ذات صلة بنفس المستوى الإداري أو بمستوى أعلى منه، ومنها: تحسين إدارة بيانات الزبائن الذي من مؤشرات (تحسين دقة معلومات الزبائن؛ تحسين اكتمال معلومات الزبائن؛ انخفاض في عدد السجلات المكررة؛ تخفيض الوقت اللازم للوصول إلى المعلومات الكاملة للزبائن؛ زيادة فرصة الحصول على المعلومات في الوقت المناسب)؛ كذلك تحسين إدارة العمليات الذي من مؤشرات (انخفاض في عدد العمليات غير اللازمة؛ زيادة الكفاءة في مختلف مراحل إدارة الزبائن؛ زيادة في كفاءة توزيع المهام)، أيضاً تحسين خدمة الزبائن الذي من مؤشرات (زيادة عدد القرارات في أول اتصال؛ تخفيض الوقت اللازم لمعالجة الاستفسارات؛ زيادة فرص الحصول على المعلومات ذات الجودة العالية عند نقطة الاتصال مع الزبائن)؛ وأيضاً تمكين الموظفين الذي من مؤشرات (زيادة معدل تحويل التوقعات إلى صفقات تامة؛ زيادة مستوى رضا الموظفين؛ تخفيض في إدارة موظفي المبيعات)؛ كما تفيد في تحسين الإنتاجية الذي من مؤشرات (تخفيض تكاليف الفرص الضائعة؛ تخفيض في تكاليف إنشاء قوائم الزبائن المحتملين، التسويق، خدمة الزبائن والمبيعات؛ زيادة في عدد الزبائن الذين يتعامل معهم مندوب المبيعات الواحد)؛ بالإضافة إلى التمكين من التجاوب في الوقت الحقيقي الذي من مؤشرات (زيادة في الـ Cross-sales*؛ زيادة في الـ Up-sales*؛ الكشف المبكر لاتجاهات السوق؛ زيادة عدد الحملات التسويقية الفعالة).

2. **على المستوى التكتيكي:** تتعلق هذه الفوائد بالمستوى المتوسط من الإدارة والتي تهتم بالتخطيط متوسط المدى ووضع الاستراتيجيات التكتيكية مثل الحملات التسويقية المحددة، ومنها: زيادة في سهولة تجزئة السوق التي من مؤشرات (زيادة في معدلات

(1) تامر البكري، أحمد الرحموي، *تسويق الخدمات المالية*، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 162.

(2) Graeme Shanks et al., *A Framework for Understanding Customer Relationship Management Systems Benefits*, Communications of the Association for Information Systems (CAIS), Vol: 25, Article: 26, September, 2009, P: 268-275.

* يقصد بالـ Cross-sales الخدمات التي تقدم للزبون إضافة إلى التي يشتريها أو يتلقاها بالفعل، وللمصطلح شرح أكثر في المبحث الثالث من الفصل الثاني.

* يقصد بالـ Up-sales الخدمات ذات السعر والربحية العاليين التي يتم تخفيض الزبون لشراؤها، وللمصطلح شرح أكثر في المبحث الثالث من الفصل الثاني.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

الاستجابة للحملات التسويقية؛ زيادة في تحديد الفرص التجارية والاستفادة منها؛ زيادة في إيرادات التسويق المستهدف*؛ زيادة في ربحية قطاعات السوق)؛ كذلك تسهيل إدارة الحسابات الرئيسية KAM* الذي من مؤشرات (زيادة في معدل الـ CLV*؛ زيادة في عدد الزبائن ذوي الـ CLV العالية؛ تخفيض عدد الزبائن ذوي المخاطر الائتمانية)؛ أيضاً تحسين إدارة قنوات التوزيع الذي من مؤشرات (زيادة عدد الصفقات من خلال القنوات ذات التكلفة الفعالة؛ زيادة في عدد أنشطة الخدمة الذاتية للزبائن؛ انخفاض في استخدام القنوات ذات التكلفة العالية)؛ بالإضافة إلى تحسين التحليل، التنبؤ وإعداد التقارير الذي من مؤشرات تحسن في رصد مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs*.

3. **على المستوى الاستراتيجي:** تتعلق هذه الفوائد بالمستويات العليا من الإدارة التي تهتم بصياغة رؤية وأهداف الشركة على المدى الطويل، ومنها: زيادة رضا الزبائن الذي من مؤشرات (زيادة في القيمة المدركة؛ زيادة في فترة ولاء الزبون؛ زيادة في عدد الزبائن المتكررين؛ انخفاض عدد الشكاوى؛ زيادة في عدد التوصيات المعتمدة على حسن السمعة)؛ كذلك تحسين أداء الأعمال الذي من مؤشرات (زيادة في الأرباح؛ زيادة في الـ Share of wallet، والتي تقيس العلاقة بين عمليات الشراء الفعلية لمنتجات وخدمات الشركة من قبل الزبون ومجموع الإمكانيات الشرائية له؛ زيادة في الاحتفاظ بالزبائن؛ زيادة الإيرادات لكل زبون؛ زيادة في المبيعات؛ زيادة في عدد الزبائن)؛ بالإضافة إلى تحسين الاستخدام المبتكر لأنظمة إدارة علاقات الزبائن.

الفرع الثالث: مكونات إدارة علاقات الزبائن

يقول Gerhard. Et al أنه: "يمكن أن يكون مشروع CRM ذو المخاطرة ذا فائدة إذا وفقط تم تقبله من طرف الإدارة العليا، وتم فهمه من قبل الموظفين ودعمه إلى هيكل أو بنية الشركة، فحتى أفضل التكنولوجيا تكون بلا جدوى دون الأفراد الذين يعملون بها"⁽¹⁾ وحسب Gray & Byun فإن CRM تتكون من العناصر الموضحة في الشكل التالي:

* يقصد بالتسويق المستهدف عملية التعرف والتحديد لاحتياجات القطاعات السوقية واختيار واحد أو أكثر من هذه القطاعات كهدف، ثم تطوير برامج تسويقية موجهة لكل منها.

* هو اختصار لمصطلح *Key Account Management*.

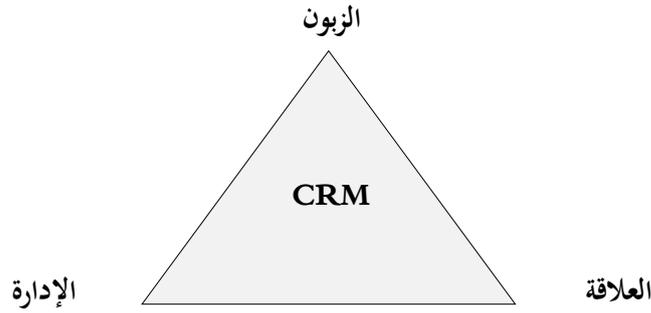
* هو اختصار لمصطلح *Customer lifetime Value*، ويقصد به القيمة التي تزيد بها الإيرادات المتوقعة من مدة تعامل الزبون مع الشركة عن تكاليف جذب وخدمة ذلك الزبون.

* هو اختصار لمصطلح *Key Performance Indicators*.

(1) Gerhard Raab, et al., *Customer Relationship Management - A Global Perspective*, 3rd edition, Routledge, U.S., 2016, P: 7.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

الشكل رقم (1): مكونات CRM.



Source: M. Kordalipoor et al., *A Literature Review on Customer Relationship Management and Critical Success Factors*, Applied mathematics in Engineering, Management and Technology, Vol: 3, N: 3, 2015, P: 403.

وفيما يلي شرح للمكونات الموضحة في الشكل (1):⁽¹⁾

1. **الزبون:** إن الزبون هو المصدر الوحيد للربح الحاضر للشركة ونموها المستقبلي، ومع ذلك فإن الزبون الجيد الذي يقدم أرباحاً أكثر بموارد أقل يعتبر نادراً، لأن معظم الزبائن مطلعون وعلى دراية بالمنافسة جد شرس؛ فأحياناً يكون من الصعب تمييز الزبون الحقيقي، وذلك لأن قرار الشراء في كثير من الأحيان يكون نشاطاً تعاونياً بين المشاركين في عملية اتخاذ القرار، وحسب Wyner يمكن لتكنولوجيا المعلومات توفير القدرة لتمييز وإدارة الزبائن، حيث يُنظر لـ CRM على أنها مقارنة التسويق التي تقوم على معلومات الزبائن.

2. **العلاقة:** إن العلاقة بين الشركة وزبائنها تشمل اتصالاً ثنائي الاتجاه وتفاعلاً مستمرين. ويمكن أن تكون العلاقة على المدى القصير أو الطويل، مستمرة أو منفصلة، متكررة أو لمرة واحدة، ويمكن أن تكون موقفية أو تصرفية. حتى وإن كان للزبائن موقف إيجابي تجاه الشركة ومنتجاتها؛ فسلوك شرائهم هو ظرفي للغاية، على سبيل المثال، نمط شراء تذاكر الطيران يعتمد على ما إذا كان الشخص يشتري التذكرة لإجازة عائلية أو لرحلة عمل. وتنطوي CRM على إدارة هذه العلاقة لتكون مربحة وذات منفعة متبادلة.

3. **الإدارة:** إن CRM ليست نشاطاً داخل إدارة التسويق فقط، بل تنطوي على التغيير المستمر للثقافة والعمليات على مستوى الشركة، حيث يتم تحويل معلومات الزبائن التي يتم جمعها إلى معرفة للشركة والتي تؤدي إلى الأنشطة التي تستفيد من المعلومات والفرص المتاحة في الأسواق. لذلك تتطلب CRM تغييراً شاملاً في التنظيم وأفراده، كما أن هناك برامج معينة لدعم عملية الإدارة تشمل: الخدمة الميدانية، الطلب إلكترونياً، تطبيقات الخدمة الذاتية، إدارة الكتالوج،* عرض الفواتير، برامج التسويق وتطبيقات التحليل، وقد صممت جميع هذه التقنيات، العمليات والإجراءات لترويج وتسهيل المبيعات ووظائف التسويق.

⁽¹⁾ Paul Gray, Jongbok Byun, *Customer Relationship Management*, Center for Research on Information Technology and Organizations (CRITO), University of California, Version 3-6, March, 2001, P: 8-10.

* الكتالوج كتاب يحتوي على قائمة لجميع المنتجات التي يمكنك شراؤها من الشركة، بما في ذلك المواصفات والأسعار لكل منتج.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

المطلب الثاني: أبعاد وعملية إدارة علاقات الزبائن

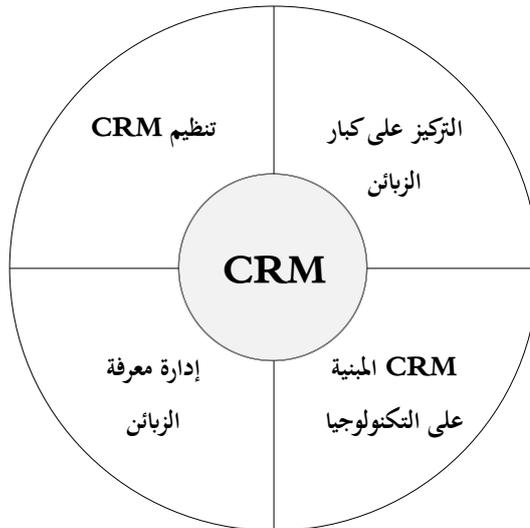
تقوم إدارة علاقات الزبائن على مجموعة من الأبعاد تعمل بصورة منهجية لتحسين أداء الشركات، كما أن عملية إدارة علاقات الزبائن تمر بمجموعة من المراحل والخطوات لتنفيذ فعال لها، ولتشكيل التصورات المرغوبة لدى الزبائن حول منتجات الشركات وخدماتها، وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

- أبعاد إدارة علاقات الزبائن؛
- عملية إدارة علاقات الزبائن؛
- مراحل وخطوات تطبيق إدارة علاقات الزبائن.

الفرع الأول: أبعاد إدارة علاقات الزبائن

حسب Sin, et al فإن CRM هي بناء متعدد الأبعاد يتألف من أربعة عناصر سلوكية واسعة تتمثل في: التركيز على كبار الزبائن، تنظيم CRM، إدارة معرفة الزبائن، و CRM المبنية على التكنولوجيا، ومن الضروري أن تعمل كل من هذه العناصر بصورة منظمة ومنهجية في الشركة لضمان تحسين أداء هذه الأخيرة،⁽¹⁾ وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): الأبعاد الأربعة لـ CRM.



Source: Sin, Leo Y.M et al., *CRM: conceptualization and scale development*, European Journal of Marketing, Vol: 39, No: 11/12, 2005, P: 1267.

⁽¹⁾ Abdul Alem Mohammed, Basri bin Rashid, *Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A framework Proposal on the Relationship among CRM Dimensions*, Marketing Capabilities and Hotel Performance, International Review of Management and Marketing, Vol: 2, N: 4, 2012, P: 221.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

وفيما يلي شرح للأبعاد الموضحة في الشكل (2):⁽¹⁾

1. **التركيز على كبار الزبائن:** وينطوي على التركيز الساحق على خدمة زبائن محددتين وتقديم أعلى قيمة مضافة للكبار منهم من خلال التسويق المخصص، ويضم هذا البعد: التسويق المركز على الزبائن؛ تحديد قيمة مدة تعامل كبار الزبائن؛ التخصيص؛ التسويق التشاركي التفاعلي، كما أنه لا بد من تمييز كبار الزبائن من خلال تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم؛ فيتضمن التسويق المركز على الزبائن فهم وتنفيذ احتياجات ورغبات هؤلاء الزبائن، كما أن هذا البعد يركز على الاختيار المتعمد للزبائن المفيد للشركة من الناحية الاستراتيجية والربحية، وبالنسبة لتحديد قيمة مدة تعامل كبار الزبائن، فإن المسوقين يقدرون قيمة دورة حياة كل زبون على حدة لتقرير ما إذا كان بناء علاقة معه وتقديم عروض مخصصة له سيعزز أرباح الشركة، أما بالنسبة للتخصيص الذي هو عبارة عن الممارسة التي تركز على الزبائن كل على حدة وإيجاد حلول لكل منهم؛ فإن التنوع الكبير في الاحتياجات، متطلبات وموارد الزبائن؛ يجعل التنبؤ أقل دقة وسلوك الزبون أقل قابلية للتنبؤ، مما يحتم على الشركات الناجحة ضبط عملية التوريد الخاصة بهم بسرعة لتلبية طلبات الزبائن من خلال **Relationship-Based Marketing**، والذي يسعى لتكييف التسويق للزبائن كل على حدة، وأما بالنسبة للتسويق التفاعلي أين يتم التفاعل بين المسوقين والزبائن في جوانب تصميم المنتجات والخدمات؛ فإن التعاون والتواصل هو مفتاح نجاح هذا البعد، ويمكن للشركات هنا أن تعمل مع كل زبون على حدة لتعزيز ولائه، وتقديم حلول حسب الطلب، وخلق قيمة العلاقة.

2. **تنظيم إدارة علاقات الزبائن:** تتضمن الاعتبارات الأساسية لنجاح تنظيم كامل الشركة حول CRM؛ هيكلًا تنظيميًا، التزاماً على مستوى الشركة بالنسبة للموارد اللازمة لتوفيرها، وإدارة للموارد البشرية المطلوبة، حيث أن الهيكل التنظيمي يتطلب من الشركة أن تعمل بأكملها على إقامة ورعاية علاقات قوية مع الزبائن، واعتماد الهياكل التنظيمية التي تضمن تحسين فاعلية هذه العلاقات، بإنشاء فرق عمل بناءً على تصنيفاتهم، أما التزام الشركة بتوفير الموارد اللازمة يتمثل في تخصيص الوقت والدعم والموارد اللازمة لتحديد وتلبية احتياجات الزبائن، في حين أن توفير المورد البشري المناسب يرتبط بالاستراتيجية، العاملين، التكنولوجيا والعمليات المختلفة التي هي في غاية الأهمية بالنسبة لـ CRM، لكن يعتبر العاملون هم أصحاب الدور الأكبر في بناء علاقات قوية مع الزبائن، حيث أوضح Krauss بأن العاملين هم الجزء الأصعب في CRM وليس التكنولوجيا.

3. **إدارة معرفة الزبائن:** لبناء علاقات جيدة مع الزبائن؛ من الضروري خدمة كل زبون على طريقته المفضلة، ولذلك، ينبغي التأكيد على **CKM***، وتشتمل الجوانب الرئيسية لـ "إدارة معرفة الزبائن" التي تُفهم على أنها ما تم تعلمه من الخبرة أو الدراسة

⁽¹⁾ Review:

- Sin, Leo Y.M et al., **CRM: conceptualization and scale development**, European Journal of Marketing, Vol: 39, No: 11/12, 2005, P: 1267-1270.

- Li Yueh et al., **The Effects of Leadership Styles on Knowledge-Based Customer Relationship Management Implementation**, International Journal of Management and Marketing Research, Vol: 3, N: 1, 2010, P: 3.

- Aliyu Olayemi Abdullateef, et al., **The impact of CRM Dimensions on Call Center Performance**, IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, Vol: 10, N: 12, December, 2010, P: 187-189.

- Abdel Fattah Mahmoud Al-Azzam, **The Impact of Customer Relationship Management on Hotels Performance in Jordan**, International Journal of Business and Social Science, Vol: 7, No: 4, April, 2016, 201-202.

* هو اختصار لمصطلح إدارة معرفة الزبائن أو **Customers Knowledge Management** وسيتم استعماله في باقي المذكرة لتفادي التكرار.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

العلمية لبيانات الزبائن؛ على التعليم المعرفي، توليد ونشر المعرفة وتبادلها، والاستجابة المعرفية؛ فالتعليم المعرفي حول الزبائن أمر أساسي لـ CRM، حيث يمكن أن يُستخدم لتطوير العلاقة مع الزبائن، والهدف الأساسي منه هو الإلمام بوجهات نظر الزبائن المختلفة، ويكون ذلك باستخدام أدوات استقصاء المعلومات مثل مستودعات البيانات التي تساعد الشركات في الاستفادة من معلومات الزبائن لرسم خطة الأعمال الاستراتيجية، وتزداد CKM أهمية إذا ما أقرنت بكبار الزبائن الذين يمثلون الجزء الأكبر من مبيعات الشركة، حيث أن خسارة أي واحد منهم تعني خسارة جزء كبير من الحصة السوقية للشركة. كما أن تبادل ومشاركة المعرفة بين أقسام الشركة المختلفة يحقق أقصى فائدة منها، وبالنسبة لتوليد ونشر المعرفة وتبادلها، فإن المعرفة تكون ذات قيمة محدودة ما لم يتم نشرها على مستوى كامل الشركة، علاوة على ذلك، فإن قيمة المعرفة تتصاعد من خلال النشر والتبادل، لذلك يجب على الشركات وضع آليات سليمة لنشر المعرفة حول الزبائن وذلك لتسهيل عمل إجراءات منسقة من قبل مختلف الإدارات، أما بالنسبة للاستجابة المعرفية فهي تعني العمل على الاستفادة من المعرفة التي تم توليدها ونشرها، وبما أن التسويق الآن أكثر تركيزاً على الاستجابة لطلبات الزبائن؛ فإن الإجراءات التي تُتخذ ليست فقط لتحقيق وتعزيز جودة الخدمة، ولكن أيضاً لتعزيز علاقات طويلة المدى مع الزبائن.

4. إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا: إن توفر بيانات الزبائن بشكل دقيق أصبح جزءاً أساسياً لنجاح تطبيق CRM، لذلك ينطوي هذا البعد على استخدام تقنيات الحاسب الآلي في بناء العلاقات، والاستفادة من التكنولوجيا الحالية وربط استعمال التكنولوجيا لمبادرات الأعمال المستهدفة بدقة. كما أن تطبيقات CRM القائمة على التكنولوجيا الحديثة تساهم في جمع وتخزين، تحليل وتبادل معلومات الزبائن داخل وخارج الشركة، مما يعزز قدرة الشركات الحديثة على الاستجابة لاحتياجات الزبائن الحاليين وكذلك جذب زبائن جدد، بالإضافة إلى تحقيق أكبر قدر من التخصيص مع نوعية أفضل بتكلفة أقل، كما أنها تساعد الموظفين في جميع نقاط اتصال خدمة الزبائن في تقديم الخدمة بشكل أفضل، لذلك فإن العديد من الأنشطة التي تركز على الزبائن ستكون مستحيلة دون وجود التكنولوجيا المناسبة.

الفرع الثاني: عملية إدارة علاقات الزبائن

يمكن تعريف العملية على أنها الطريقة التي تجري بها الأمور داخل الشركة، أو الأنشطة التي تقوم بها الشركة بشأن CRM.⁽¹⁾ كما أن الهدف من عملية CRM هو تشكيل تصورات الزبائن حول الشركة ومنتجاتها أو خدماتها من خلال تحديد الزبائن، بناء علاقات معهم وخلق معرفة حولهم.⁽²⁾ وتتمثل خطوات سلسلة تأثير CRM والتي تركز على الأركان الثلاث (الأفراد، التكنولوجيا والتنظيم)؛ حسب Gerhard في العناصر التالية:⁽³⁾

(1) Khalid Rababah, et al., *Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation Plan of CRM System*, International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, Vol: 1, N: 1, April, 2011, P: 23.

(2) Rajendra K. Srivastava, et al., *Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing*, Journal of Marketing, Vol: 63, Special Issue, 1999, P: 169.

(3) Yeung Cheuk Chi, *An Evaluation of The Customer Relationship Management (CRM) In Improving Service Quality of The Private Residential Properties in Hong Kong*, Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Master of Housing Management, The University of Hong Kong, Hong Kong, China, March, 2009, P: 15.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

1. **التوجه نحو الزبون:** ينبغي أن يتركز مجمل فكر الشركة على الاحتياجات الحالية والمحتملة للزبائن، رغبتهم، ومشاكلهم، وتحقيقاً لهذه الغاية، من المهم أن يكون للشركة المعرفة الدقيقة للأسواق، المنتجات، المنافسة والزبائن. ومن أجل تحقيق أقصى قدر من التوجه نحو الزبائن، تحتاج الشركة إلى هيكل تنظيمي يضع الزبائن في مركز الاهتمام؛ اعتماد الحلول التكنولوجية الحديثة؛ إدارة تركز على الزبائن؛ وموظفين. ويتم توفير برامج تدريب للموظفين حول خدمة الزبائن، وتمكينهم من استعمال أجهزة الكمبيوتر للحصول الفوري على المعلومات المفيدة وتقديم ردود سريعة على استفسارات الزبائن، بالإضافة إلى إدخال سجلات الاتصالات إلى النظام، ولذلك تظهر الحاجة إلى المزيد من الاستثمار في مجال التكنولوجيا وتدريب الموظفين حول استعمال الكمبيوتر ومبادئ التركيز على الزبائن.

2. **جودة المنتج وأداء الخدمة:** عامل مهم في نجاح الشركة يأتي من جودة منتجاتها أو خدماتها بالنسبة للمنافسين، وإنه من المفيد إدراج رغبات الزبائن في مرحلة التصميم، بدلاً من إيجاد زبائن لمنتجات الشركة وخدماتها، الفكرة تكمن في إيجاد منتجات وخدمات للزبائن.

3. **رضا الزبائن:** بعد أن يستهلك أو يستخدم الزبون منتجاً أو يستفيد من خدمة ما؛ يسأل نفسه إن كان سعيداً به (المنتج / الخدمة)، فإذا كان الجواب بنعم فإنه يميل إلى اختيار ذلك (المنتج / الخدمة) عند التسوق مرة أخرى، ويوصي به للآخرين وربما يصبح زبوناً منتظماً. ويعرّف رضا الزبون بـ: "استجابة المستهلك وتقييمه للتضارب بين التوقعات المسبقة (أو بعض المعايير الأخرى للأداء) والأداء الفعلي للمنتج كما يراه بعد استهلاكه"، وهذا يعني أنه إذا كان مقدم الخدمة أفضل مما هو متوقع فإن الزبون يكون راضياً والعكس صحيح، وعادة ما تقوم الشركات الكبرى بمسح سنوي حول مستويات الإرضاء لخدماتها، وباجتماعات مع ملاك الشركة لجمع الآراء من الزبائن مما يساعدها على معرفة المناطق التي تحتاج إلى تحسين.

4. **الاحتفاظ بالزبائن:** إن مفتاح بناء قاعدة زبائن منتظمين يكمن في الحصول على زبائن راضين، وإن الشركات تُولد رضا الزبائن وتنشئ أساساً لأعمال مستقبلية إن هي نجحت في تكييف أدائها مع أفكارهم وتوقعاتهم بدقة، أو حتى تجاوزها. ومن أجل احتفاظ الشركة بزبائننا عليها تنفيذ استراتيجية تنقسم إلى: روابط برامجية تتكون من برامج وإجراءات للمكافآت التي تجعل من الصعب على الزبون تبديل مقدم الخدمة، وروابط إنسانية تشير إلى المعاملة الممنوحة للزبون من طرف موظفين عاليي التدريب يمكن أن يوفر حلولاً فورية للزبائن حسب قيمتهم بالنسبة للشركة، بالإضافة إلى أن موظفي الخطوط (المكاتب) الأمامية المدربون جيداً قادرون على إعطاء الأولوية لأهمية شكاوى وطلبات الزبائن وتقديمها للموظفين الآخرين لمتابعتها.

5. **قيمة الزبون ونجاح الشركة:** هناك علاقة وثيقة بين التزام الزبائن ومستوى الأرباح، حيث أن الربح لكل زبون يتزايد مع تزايد مدة علاقة الزبون بالشركة. وفي هذه الخطوة يتم تحديد ما إذا تم تنفيذ CRM بشكل فعال في مستويين هما: "قيمة الزبون"، و"نجاح الشركة".

فعلى مستوى قيمة الزبون، يتم تقييم ما إذا كان استخدام نظام CRM يُمكن من معرفة الزبائن، تحفيز سلوكياتهم والاستثمار في المرشحين منهم، وعادة ما يتم حساب ذلك عن طريق استخدام CLV والتي هي كما سبق وقيل: الربح المتوقع أن تكتسبه الشركة من كامل دورة حياة الزبون.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

أما على مستوى نجاح الشركة فيُعتمد على "بطاقة الأداء المتوازن" للتقييم، حيث أنها تخطيط استراتيجي ونظام إدارة يُستخدم لموائمة أنشطة الأعمال مع رؤية الشركة واستراتيجيتها، تحسين الاتصال الداخلي والخارجي، ومراقبة الأداء التنظيمي بالمقابلة مع الأهداف الاستراتيجية. ونتيجة بطاقة الأداء المتوازن تُمكن من تقييم فعالية CRM والقيام بحملة تصويب وتقويم لتحسين نظامها.

الفرع الثالث: مراحل وخطوات تطبيق إدارة علاقات الزبائن

للتعرف على مراحل تطبيق إدارة علاقات الزبائن وخطوات فهم احتياجات ورغبات كل زبون سيتم التطرق في هذا الفرع إلى ما يلي:

أولاً: مراحل تطبيق إدارة علاقات الزبائن

من أجل تطبيق فعال لـ CRM على مستوى الشركة؛ يتوجب المرور ببعض المراحل الهامة وهي: كسب تأييد جميع المستويات التنظيمية؛ تحديد وتقسيم الزبائن في مجموعات مصالحة؛ تحقيق هيكل خاص بالزبون؛ قياس الأداء؛ والتخطيط. وفيما يلي شرح لهذه المراحل: (1)

1. كسب تأييد جميع المستويات التنظيمية: من أجل أن تطبق الشركات CRM، مطلوب منها، أولاً وقبل كل شيء، قبول مفهوم CRM على كامل مستواها، ومن طرف أفرادها، والافتناع بالحاجة إلى استخدامها، والمزايا التي يمكن الحصول عليها نتيجة لتطبيقها.

2. تحديد وتقسيم الزبائن إلى مجموعات مصالحة: إن تطبيق CRM يفترض فهم احتياجات ورغبات كل زبون، وفي هذه المرحلة يتوجب المرور بأربعة مراحل فرعية وهي: * أولاً: تحديد الزبائن؛ ثانياً: تمييز الزبائن / الخدمات؛ ثالثاً: التفاعل مع الزبائن؛ رابعاً: تخصيص المنتجات والخدمات.

ومن أهم تقسيمات الزبائن ذلك الذي يقسمهم للفئات الثلاثة التالية:

- MVC*: أكثر الزبائن قيمة، ويمثلون القيمة الرئيسية للشركة؛
- MGC*: أكثر الزبائن نمواً، وهم زبائن ذو احتمال نمو عالي؛
- BZC*: زبائن تحت الصفر.

(1) Review:

- Bob Constantin, Saseanu Andreea Simona, *The Need and Importance of Applying CRM Strategies*, The Annals of the University of Oradea, Economic Sciences, Management and Marketing, Tom: 17, Vol: 4, 2008, P: 757-758.

- Guillaume Parola, *How CRM solutions can sustain the company's strategy for reaching better profitability? The study of customer insights and how it impacts in the firm performance*, Professional English thesis, Rouen Business School, France, 2012, P: 35-36.

* سيتم شرح هذه المراحل بقليل من التفصيل في العنصر الثاني لهذا الفرع.

* *Most Valuable Customers.*

* *Most Growable Customers.*

* *Below Zero Customers.*

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

ويمكن تقسيم كل فئة من الفئات السابقة إلى فئات فرعية، استناداً إلى البيانات الديموغرافية من الاحتياجات والرغبات المعروفة،

وبالتالي، يجب أن يتم تصميم استراتيجيات الشركة، بحيث تضمن:

- الاحتفاظ بالزبائن الموجودين في فئة MVC؛

- تحويل زبائن فئة MGC إلى فئة MVC؛

- خفض تكاليف خدمة الزبائن الموجودين في فئة BZC.

ويمكن التوصل لتصنيف آخر لمحفظة (Portfolio) زبائن الشركة حسب قيمتهم وربحيتهم المتوقعة، وذلك لأربعة أصناف:

الزبائن "النجوم"، الزبائن "المنتجون"، زبائن "علامة الاستفهام"، زبائن "الإشكالية".

أ. الزبائن "النجوم": هم زبائن يتميزون بربحية وقيمة عاليين.

ب. الزبائن "المنتجون": هم زبائن ذوو قيمة عالية، ولكن مع احتمال انخفاض الربحية نسبياً.

ج. زبائن "علامة الاستفهام": هم زبائن ذوو مستوى ربحية عال، لكن مع انخفاض نسبي في قيمتهم، وتهدف الشركة إلى

محاولة تحويلهم إلى زبائن في صنف النجوم.

د. زبائن "الإشكالية": هم زبائن ذوو مستوى منخفض من الربحية، وأحياناً لا يمثلون فرصة حقيقية للتنمية. وهذه الفئة، لا

تقوم الشركة بأي إجراءات تخصيص، بل تستبعدهم من مجال اهتمامها.

بعد هذه التصنيفات تقرر الشركة الفئات التي ستوجه جهوداتها نحوها، بغية كسب إخلاصهم وحتى التفرد بخدومتهم، وبالتالي

فيما يخص زبائن "علامة الاستفهام" فالشركة تحاول كسب ولائهم، الزبائن "المنتجون" من المستحسن كسب إخلاصهم، أما الزبائن

"النجوم" فتحاول بلوغ التفرد بخدومتهم.

3. تحقيق هيكل خاص بالزبون: في هذه المرحلة، تكون الشركة بالفعل في منتصف طريق تطبيق CRM، وبعد أن يتم تحديد

وتقسيم الزبائن، تحتاج الشركة لتنفيذ هيكل خاص بهم داخل الإدارات المعنية، مع ضرورة مشاركة فعالة من الإدارة العليا وقسم الموارد

البشرية من أجل إنشاء هذا الهيكل الجديد وتشغيله بكفاءة.

4. قياس الأداء (النتائج): في هذه المرحلة ترتكب العديد من الشركات أخطاءً في اعتمادها على أدوات قياس كلاسيكية

مثل العائد على الاستثمار ROI* الذي لا ينصح باستخدامه، على الأقل في بداية اعتماد CRM، لأن معظم نجاحات الشركات

تعتمد على الجوانب النوعية.

كيف يقاس ولاء الزبائن فقط بالاعتماد على تحليل المبيعات فقط؟ هنا تحتاج الشركات أولاً لاتخاذ إجراءات طويلة لفهم الولاء

والولاء الجديد لزبائنهم بشكل تام، (على الأقل لسنة واحدة)؛ القيام باختبارات ال Innovation Benchmarking (وهو عملية

مستمرة لقياس المنتجات والخدمات والممارسات بالنسبة لأقوى المنافسين أو رواد تلك الصناعة⁽¹⁾)، والأكثر من ذلك إجراء

التحليلات النوعية.

* Return of Investment.

(1) Hariolf Grupp, Shlomo Maital, *Innovation Benchmarking in the Telecom Industry*, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, The International Center for Research on the Management of Technology, Cambridge, Mass, U.S., August, 1996, P: 1.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

5. التخطيط: تتمثل المرحلة الأخيرة في تطبيق CRM عن طريق وضع خطة، وينبغي أن تشمل على عدة جوانب مثل: الأهداف، طرق قياس الأداء، وطرق تغيير المواقف، بالإضافة إلى التغييرات على المستوى التنظيمي، التصميم، المحتوى، الوظائف وطريقة التفاعل، ... الخ.

ثانياً: خطوات فهم احتياجات ورغبات كل زبون

حسب Peppers, et al الشركة بأربعة خطوات لفهم احتياجات ورغبات كل زبون وتتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

1. تحديد الزبائن: تحديد الزبائن يمكن الشركة من اختيار أولئك الذين يعتبرون مهمين من الناحية الاستراتيجية، والذين يساهمون في نجاحها. كما أن هؤلاء الزبائن لديهم احتياجات فريدة، ونظراً لقيمتهم بالنسبة للشركة؛ فهم يحصلون على منتجات وخدمات طورت خصيصاً لتلبية تلك الاحتياجات.

2. تمييز الخدمات / الزبائن: تمييز الخدمات يعني أن مختلف الزبائن يحصلون من الشركة على منتجات مختلفة ومستويات مختلفة من الخدمات، وذلك حسب قيمتهم بالنسبة لها واحتياجاتهم الخاصة، وهذا يتطلب من الشركة تحديد كبار الزبائن (المهمين) وتكييف الخدمات طبقاً لتلك الاحتياجات. ويتم التحديد بالاستناد إلى حجم المبيعات أو بحساب CLV لكل زبون ويتم تعديل مستويات الخدمة وفقاً لذلك.

3. التفاعل مع الزبائن: تشير هذه الخطوة إلى أهمية التفاعل مع الزبائن، والجهود المبذولة لبناء علاقة معهم من خلال مجموعة متنوعة من أدوات وتكنولوجيات الاتصال. ويعتبر التفاعل أمراً ضرورياً لأن العلاقة لا يمكن أن تستمر وتتطور إلا إذا كان هناك اتصال مع الزبائن بشأن احتياجاتهم، تصوراتهم ورغباتهم، وهذا ينطوي على تطوير أساليب تواصل استباقية مع الزبائن فيما يتعلق بمنتجات / خدمات الشركة، كما أن التفاعل مع الشركة يزيد في توقعات وتطلعات الزبائن فيما يتعلق بالخدمة المتلقاة وكذلك نوعية أو جودة العلاقة.

4. تخصيص المنتجات والخدمات: تعتمد الشركة على التخصيص من أجل ضمان تلبية احتياجات الزبائن، ويتطلب منها ذلك تكييف منتجاتها وخدماتها بحيث تتضمن شيئاً فريداً لكل زبون، كما أن أتمتة التخصيص أصبحت ممكنة من خلال تكنولوجيا المعلومات.

المطلب الثالث: مرتكزات إدارة علاقات الزبائن ومشاكلها

ترتكز إدارة علاقات الزبائن على بناء علاقات طويلة المدى مع الزبائن باستخدام تكنولوجيات متعددة، وتختلف هذه العلاقات حسب نوع التفاعل معهم واختلاف مصادر توقعاتهم، كما يواجه هذا المفهوم مجموعة من المشاكل عند تطبيقه، وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

⁽¹⁾ Adele Berndt et al., *Implementing A Customer Relationship Management Programme in an Emerging Market*, Journal of Global Business and Technology, Vol: 1, N: 2, Fall 2005, P: 83-85.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

- بناء علاقات الزبائن؛
- التكنولوجيا المستخدمة في إدارة علاقات الزبائن؛
- مشاكل إدارة علاقات الزبائن.

الفرع الأول: بناء علاقات الزبائن

يعتقد غالبية المسوقين أن العلاقة مع الزبون تبدأ باللحظة التي يقوم فيها بالشراء، بحيث يتم إدخال اسمه وعنوانه إلى قاعدة البيانات، وقد تسمى هذه بالموعد الأول. والحقيقة أن الموعد الأول يهدف إلى بناء الثقة والعثور على الاهتمامات المشتركة بين الطرفين والوصول إلى قرار يتعلق في تحديد موعد ثانٍ، إذن أن الخطوة الأولى هي معرفة طبيعة المشتريات التي يرغبها الزبون وذلك لتطوير علاقات متبادلة المنفعة معه، وتتمثل الخطوة الثانية في التعرف على الاحتياجات التي تلبها هذه المشتريات والأشياء التي تتميز بها منتجات الشركة بحيث تدفع هذا الزبون إلى شرائها. (1)

أولاً: أسس بناء العلاقة مع الزبائن

إن المفتاح لبناء علاقات دائمة مع الزبائن هو إرضائهم وتقديم قيمة عالية لهم، فالزبائن الذين يتحقق لديهم الرضا يمكن أن يكونوا ذوي ولاء ويقدموا للشركة الحصة الأكبر من أعمالهم، وسيتم توضيح ذلك كما يلي:

1. **قيمة الزبون:** عادة ما تكون عملية جذب الزبائن والاحتفاظ بهم مهمة صعبة. فالزبائن يواجهون منتجات وخدمات متعددة، ويختارون في اختيار ما يريدون منها. والزبون يشتري من الشركة التي تقوم بعرض أعلى قيمة مدركة، ويقوم الزبون الاختلاف بين المنافع وكل كلف العرض التسويقي حسب عروض المنافسين. (2)

2. **رضا الزبون:** يعتمد رضا الزبون على الأداء المدرك للمنتج أو الخدمة المرتبط بتوقعاته. فإذا فشل المنتج / الخدمة في ذلك خلال فترة قصيرة أدى ذلك إلى حالة عدم رضا الزبون، أما إذا كان الأداء مقابلاً للتوقعات فإن الزبون سيكون راضياً عن المنتج وسعيداً أيضاً، وبذلك يكرر عمليات الشراء فضلاً عن إخبار الآخرين حول تجربته الجيدة. والمفتاح هو مقابلة توقعات الزبون مع أداء الشركة. والشركات الذكية تهدف إلى إسعاد زبائنهم، وتقدمهم فقط بما تستطيع تقديمه لهم، ثم تقوم بتقديم أكثر مما وعدت به. كما أن الشركات تحاول دائماً تحقيق مستوى عالٍ من رضا الزبون مقارنة مع منافسيها من خلال تخفيض أسعارها أو زيادة خدماتها المقدمة، وقد ينتج عن ذلك أرباح منخفضة، ولأن الغرض من التسويق تكوين قيمة مربحة للزبون، فإن الأمر يتطلب موازنة بين تقديم قيمة أفضل للزبائن وتحقيق رضاهم. (3)

(1) ونس عبد الكريم الهنداوي وآخرون، الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقات وأثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، العدد: 32، 2012، ص: 173.

(2) خلود عاصم وناس وآخرون، استعمال مدخلي تحليلي الربحية واحتساب قيمة الزبون مدى الحياة في إدارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، العدد: 23، 2010، ص: 191-192.

(3) نفس المرجع، ص: 192.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

3. مستقبل العلاقة مع الزبون: نظرا للاستعمال الواسع للإنترنت كوسيلة حديثة ومطلوبة من وسائل الاتصال؛ أصبحت حتمية من أجل أن تبني الشركات علاقات مع الزبائن وتلبي احتياجاتهم، لذلك فهي تسعى إلى توثيق العلاقة مع الزبون من خلال جمع كل المعلومات الأساسية عنه والتي تمكنها من اختيار استراتيجياتها الخاصة بجذبه. (1)

ثانياً: طبيعة التغير في علاقات الزبائن

تكون العلاقة بين الشركة والزبون إما علاقة ممتازة، ضعيفة أو منعدمة، وفيما يلي بعض من اتجاهات الشركة في الارتباط بزبائنهم: (2)

1. الاتجاه الأساسي: تقوم الشركة بالبيع بشكل عادي، حيث تنتهي العلاقة بين الطرفين بمجرد انتهاء عملية البيع.
2. الاتجاه القائم على ردود الأفعال: حيث تقوم الشركة ببيع المنتجات أو تقديم الخدمات للزبون بالإضافة إلى تشجيعه على الاتصال إن كانت لديه أسئلة أو تعليقات أو شكاوى.
3. الاتجاه القائم على إمكانية تحمل المسؤولية: حيث تقوم الشركة بالاتصال بالزبون بعد فترة قصيرة من عملية البيع من أجل معرفة مقترحاته فيما يخص تحسين الخدمة أو المنتج أو أي حالات نقص في المواصفات، الأمر الذي يساعد الشركة على تحسين أدائها.
4. الاتجاه المبادر: تتصل الشركة بالزبون من وقت لآخر للحصول على اقتراحات تتعلق بتحسين المنتجات / الخدمات أو التي تساعد في إنتاج منتجات أو تقديم خدمات جديدة، حيث تعتبر هذه العلاقة من الأساليب التي تعتمد عليها الشركة في متابعة زبائنهم لتحقيق رضاهم ومعالجة شكاواهم.
5. اتجاه الشراكة: في هذه الحالة يصبح الزبون جزءاً من رأس مال الشركة أو شريكاً، فتعتمد الشركة كل الوسائل والاستراتيجيات للاحتفاظ به، وتعمل بشكل متواصل معه لاكتشاف طرق تجعل الأداء بأفضل مستوى.

ثالثاً: مصادر توقعات الزبائن

يقصد بتوقعات الزبائن تلك الاعتقادات والإدراكات التي تتكون لدى الزبون حول خدمة محددة، بحيث تستخدم هذه الاعتقادات والإدراكات كمعايير للحكم على الأداء الفعلي عند تقديم الخدمة، وقد أوضحها Parasuraman بأنها تعني ما يجب

(1) راجع:

- بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات - تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة)، مجلة الباحث، العدد: 7، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009-2010، ص: 372.

- سما ساهرانظون ميرزا، تأثير مكونات تقانة المعلومات في إدارة علاقات الزبون - دراسة استطلاعية لعينة من المدراء في شركة تعبئة الغاز، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، السنة: 36، العدد: 97، 2013، ص: 230.

(2) دراجي راجحي، علي ماي، أثر تكنولوجيا المعلومات في إدارة العلاقة مع العملاء، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الوطني الثالث عشر حول: التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي: 9 و 10 ديسمبر، 2014، ص: 8.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

على مقدم الخدمة أن يوفره أو يقوم به من وجهة نظر الزبون، بدلاً مما يمكن أن يوفره أو يقدمه للزبون،⁽¹⁾ وتشكل التوقعات المرغوبة عادة من خلال عدة مصادر منها ما يلي:⁽²⁾

1. **الوعود الصريحة للخدمة:** هي تصريحات شخصية وغير شخصية عن الخدمة التي تقدمها الشركة للزبائن، فالنصريحات الشخصية هي وعود يبلغها الأفراد المخولون من الشركة للزبائن، أما التصريحات غير الشخصية هي الوعود التي ترسل إلى جمهور الزبائن عبر الإعلانات، المطويات أو المنشورات المكتوبة.
2. **الوعود الضمنية للخدمة:** هي إشارات غير الوعود الصريحة، متعلقة بالخدمة وتؤدي إلى استنتاجات حول ما يجب وما سوف تكون عليه الخدمة، وتأتي هذه الإشارات من التسعير والماديات (الملموسة) المرتبطة بالخدمة.
3. **السمعة:** هي تعليقات وآراء الأطراف الأخرى غير الشركة، والتي تنقل للزبائن ما ستكون عليه الخدمة، وتؤثر في الخدمة المرغوبة والخدمة المتوقعة.
4. **التجربة السابقة:** هي تعرض الزبون لنفس الخدمة، مما يشكل له مستوى الرغبة والتوقع.
5. **الخدمة المتوقعة:** هي أكثر واقعية وتحديداً من مستويات توقعات الزبائن للخدمة المقبولة أو الخدمة المرغوبة، والخدمة المتوقعة هي عادة تقدير أو حساب للخدمة التي سيحصل عليها الزبون خلال معاملة (صفقة) فردية، وليس خلال علاقته الكلية مع مقدم الخدمة.*

الفرع الثاني: التكنولوجيا المستخدمة في إدارة علاقات الزبائن

يرتكز تطبيق مفهوم CRM على مجموعة من الأدوات المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات، ومن أهمها ما يلي:⁽³⁾

1. **التطبيقات الآلية لقوى البيع:** وهي برمجيات الإعلام الآلي التي تساعد في إعطاء عمليات البيع صفة آلية من أجل تقصير دورة البيع وزيادة مردودية عملياته. كما تسمح للشركة بتخطيط وإدارة عمليات الاتصال من خلال دورة البيع التي تتضمن وظيفة مساعدة الزبون.
2. **مراكز الاتصال:** تنشأ مراكز الاتصالات من ازدواج استعمال الهاتف والجهاز الآلي إلى استعمال تكنولوجيا معالجة الصوت والبيانات.
3. **مخزن البيانات:** هو أداة تهدف إلى جمع المعطيات من مصادر مختلفة متواجدة في الشركة ليتم تحويلها إلى معطيات متجانسة ومعلومات تساعد على اتخاذ القرارات التسويقية، كما تمكن العاملين بالشركة من الولوج إلى هذه المعلومات عند الحاجة.

(1) معدي بن محمد آل مذهب، *توقعات المستفيدين والأبعاد المحددة لرضاهم عن جودة الخدمات: دراسة على الأجهزة الحكومية المتعاملة مباشرة مع الجمهور بمدينة الرياض*، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد: 49، العدد: 2، أبريل، 2009، ص: 170.

(2) Mr. Balaram, Bibhav Adhikari, *Managing Customer Relationships in Service Organizations*, Administration and Management Review, Vol: 21, N: 2, August, 2009, P: 75-76.

* للخدمة المتوقعة، المرغوبة والمقبولة شرح أكثر في المبحث الثاني من الفصل الثاني.

(3) ابراهيمي مسيكة، صديق ليندة، *أثر إدارة علاقات الزبائن على رضا وولاء الزبون - دراسة حالة بنك التنمية المحلية بولاية قسنطينة*، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات المنتدى الوطني حول: *التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، يومي: 15 و16 ديسمبر، 2014، ص: 10.

الفصل الأول: مدخل نظري حول التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

4. أدوات التنقيب عن البيانات: وتتضمن استخلاص المعلومات المفيدة عن الأفراد، الاتجاهات وأقسام الزبائن، ويرتكز هذا المفهوم على تقنيات إحصائية ورياضية.

5. الإنترنت: توفر فرصة مهمة لجذب الزبائن مع سياسة المعلومات والاتصالات التفاعلية؛ تحسين ولاء الزبائن من خلال توفير أفضل خدمة؛ جمع قدر هائل من البيانات من خلال أسلوب التفاعل والهياكل وتركيبية المستهدفين المختارة؛ كما يخلق الويب تسويق الخدمة الذاتية للزبائن حيث يمكن السيطرة على طبيعة وحجم الاتصال الخاص بهم مع موقع زيارتهم.

الفرع الثالث: مشاكل إدارة علاقات الزبائن

تواجه الشركات عند تطبيق CRM العديد من المشاكل، ومن أهمها ما يلي: (1)

1. خصوصية الزبائن: تعتبر خصوصية الزبائن مسألة مهمة في CRM، حيث أنها تتعامل مع كم كبير من بيانات الزبائن من خلال مختلف نقاط وقنوات الاتصال، كما أن عملية التخصيص في CRM تتطلب تحديد كل زبون على حدة وتجميع البيانات الديموغرافية عنه، إلا أن هذه البيانات يعتبرها الزبون شخصية وخاصة، مما يضع الشركات في معضلة أخلاقية، حيث أنها تريد جمع أكبر قدر ممكن من البيانات عن كل زبون لزيادة مبيعاتها، ولكنها بذلك تتجاوز الحدود الشخصية له.

عندما يشعر الزبون بأن البيانات تستخدم فقط لغرض إتمام الصفقات، فإنه لا يبالي بشأن الخصوصية، لكن عندما يستخدم المسوقون بياناته خارج إطار الصفقة الأصلية فإنه يصبح مهتماً بشأن خصوصيته، وتصبح مسألة مقلقة عندما تُجمع هذه البيانات دون إذن منه، أو دون أن يعرف أين سيتم استخدامها بالتحديد، ولذلك توجد أربعة قواعد أساسية يجب احترامها وهي: أولاً: يجب اخبار الزبون بأن بياناته يتم جمعها وأنها ستستخدم لأغراض محددة؛ ثانياً: يجب أن تكون للزبون حرية رفض تعقبه؛ ثالثاً: ينبغي أن يُسمح للزبون الوصول إلى بياناته وتصحيحها؛ رابعاً: ينبغي أن تُحمى بيانات الزبون من الاستخدام غير المصرح به.

2. عدم النضج التقني: لا تزال CRM في بداية عهدها، لذلك تعتبر برمجياتها نمطية وغير متكاملة أو ناضجة، إضافة إلى أن تكلفة تنفيذها مرتفعة، مما يؤدي إلى إحباط معنويات المستخدمين المحتملين لها. وعلى الرغم من ذلك هناك مجموعة من الحلول من بينها عملية الاندماج بين الشركات وأيضاً هناك محاولات لوضع تقنية وبروتوكولات موحدة لتنفيذ CRM.

غالباً ما يجتمع عدم النضج التقني أو الظروف غير المستقرة ومتطلبات الزبائن التي تكون غير واضحة أحياناً؛ ما يؤدي إلى فشل المشروع، ورغم أن عدم النضج التقني يمكن التغلب عليه، إلا أنه يحتاج وقتاً طويلاً.

(1) Review:

- Paul Gray, Jongbok Byun, *Op. Cit.*, P: 29-30.

- Samsudin Wahab, et al., *The influence of perceived privacy on customer loyalty in mobile phone services: An Empirical Research in Jordan*, IJCSI International Journal of Computer Science Issues, Vol: 8, Issue: 2, March, 2011, P: 48.

- ليث علي يوسف الحكيم، عمار عبد الأمير زوين، قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة - دراسة تطبيقية في شركة آسيا سبيل للاتصالات / فرع النجف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، الديوانية، العراق، المجلد: 11، العدد: 3، 2009، 73.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل؛ يمكن القول أن التسويق بالعلاقات فلسفة تهدف إلى تطوير علاقات طويلة المدى بين الشركة والزبائن وتحقيق منفعة لكل منهما، وتقوم هذه الفلسفة على مجموعة من المبادئ والأبعاد تهدف في مجملها إلى معرفة الزبون والتفاعل معه، والاستماع إلى رغباته وإشراكه في عملية تصميم الخدمات، من أجل خلق روابط قوية بينها وبينه، ويكون ذلك بتبني عدة أشكال وأنماط تسويقية تختلف ما بينها حسب قوة العلاقة والترابط ومداهما، لكن هذا لا يمنع من أن لهذا التوجه سلبيات أدت معها إلى ظهور مفهوم جديد هو "إدارة علاقات الزبائن"، حيث يعد هذا الأخير جزءاً من التسويق بالعلاقات ويعمل على تنفيذ فلسفته بمساعدة بنية تحتية مكونة من البرمجيات والأجهزة لإدارة بيانات الزبائن، ولتحقيق ذلك لابد من توفر مجموعة من الخصائص للوصول إلى فوائد تنعكس على كامل مستويات الشركة، التي يشترط أن تتقبل إدارتها هذا المفهوم وتنشر ثقافته بين موظفيها وتدعمه إلى هيكلها. وتقوم إدارة علاقات الزبائن على أربعة أبعاد من الضروري أن تعمل بصورة منظمة وممنهجة في الشركة لضمان تحسين أداء هذه الأخيرة، في ظل أنشطة وعمليات، الهدف منها هو تشكيل تصورات الزبائن حول الشركة وخدماتها، وتحتاج الشركة إلى المرور بعدة مراحل حتى تضمن تطبيقاً فعالاً لإدارة علاقات الزبائن وفهم احتياجات ورغبات كل زبون من أجل تحقيق رضاه وكسب ولائه، بجمع أكبر قدر ممكن من البيانات عنه دون التعدي على خصوصيته، لتكون بذلك أقرب إليه وتعمل على صياغة احتياجاته ومتطلباته في خدمات تساوي أو تفوق توقعاته، وتؤثر إيجاباً على إدراكاته للأداء الفعلي لتلك الخدمات.

الفصل الثاني

إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التامة

تمهيد الفصل الثاني

أصبح مفهوم جودة الخدمة التأمينية يثير انتباه الكثير من الشركات المالية ومن ضمنها شركات التأمين لتقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل يرضي الزبون (المؤمن له) ويساوي أو يفوق ما دفعه من أقساط تأمينية، كما أن جودة الخدمة التأمينية تساعد شركات التأمين على الاحتفاظ بزبائنهم وزيادة ربحيتها منهم، وتزيد من فرص جذب آخرين جدد، وتطوير العلاقة بينها وبينهم وتحسين صورتها الذهنية عندهم، وكما أصبح من المعروف الآن في معظم الصناعات بما فيها صناعة التأمين؛ أن جميع الزبائن ليسوا بنفس القيمة، فحسب مبدأ **Pareto (20-80)**؛ فإن **20%** من الزبائن يولّدون أكثر من **80%** من العائدات لمعظم الشركات. وفي ظل هذه الظروف، ليس من الحكمة أن تخصص شركات التأمين موارد متساوية لخدمة جميع الزبائن، وهنا تظهر الحاجة إلى تجزئتهم وتمييز البرامج من أجل مطابقة الإيرادات المحتملة مع عروض الخدمات، ويمكن تحقيق ما سبق بتطبيق مفهوم إدارة علاقات الزبائن، وهذا ما سيتم توضيحه في هذا الفصل بالتطرق إلى ما يلي:

- المبحث الأول: السياق العام لجودة الخدمة التأمينية؛
- المبحث الثاني: تقييم جودة الخدمة التأمينية؛
- المبحث الثالث: تحقيق جودة الخدمة التأمينية من خلال إدارة علاقات الزبائن.

المبحث الأول: السياق العام لجودة الخدمة التأمينية

إن لعلاقة الخدمة التأمينية بمختلف العلوم وانفرادها بخصائص تميزها عن بقية الخدمات؛ سبب في اختلاف الآراء حول تحديد مفهومها. كما أصبح موضوع جودة الخدمة وتحديد مفهومها وإبراز أهميتها بالنسبة لعدة أنشطة خدمية كالتأمين؛ محل اهتمام العديد من الباحثين في مجال تسويق الخدمات، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- **المطلب الأول:** ماهية الخدمة التأمينية؛

- **المطلب الثاني:** مفهوم جودة الخدمة التأمينية.

المطلب الأول: ماهية الخدمة التأمينية

يمكن وصف الخدمات بالأنشطة و/أو الفوائد التي يقدمها أحد الطرفين للآخر، ووصف خدمات التأمين كمنتج في شكل عقد قانوني مكتوب (وثيقة التأمين)، بالإضافة إلى حزمة من الخدمات المرتبطة به، وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

- مفهوم وأنواع الخدمة التأمينية؛

- العناصر والأسس التقنية للخدمة التأمينية؛

- إيجابيات وسلبيات استخدام الخدمة التأمينية.

الفرع الأول: مفهوم وأنواع الخدمة التأمينية

للتعرف على أهم تعاريف وخصائص الخدمة التأمينية، بالإضافة إلى أهميتها وأهم أنواعها؛ سيتم التطرق في هذا الفرع إلى ما يلي:

أولاً: تعريف الخدمة التأمينية

قبل تقديم أهم تعاريف الخدمة التأمينية، سيتم التطرق إلى تعريف التأمين والخدمة كل على حدة، وذلك كما يلي:

1. **تعريف التأمين:** يعتبر التأمين سمة الحياة العصرية، فبسبب تزايد الأخطار التي تهدد الإنسان وممتلكاته وتنوعها، كان لابد له من البحث عن وسيلة تخفف عنه آثارها السلبية، وخصوصاً الأثار المادية التي تنجم عن تحقق هذه الأخطار، ويعرف التأمين بأنه: "العملية التي يساهم من خلالها الأفراد بأقساط تمكنهم من الحصول على حق الحماية في حالة وقوع الأخطار المؤمن عليها في شكل تعويض تدفعه هيئة التأمين التي تأخذ على عاتقها تحمل الأخطار المؤمن عليها".⁽¹⁾

2. **تعريف الخدمة:** تعتبر الخدمات نشاطا انسانيا وفكريا متعدد الاتجاهات والأبعاد، وتم التحول إلى قطاعها بسبب تنامي حركة عصر المعلومات بفضل انتشار استخدامات الحاسوب وانتشار شبكة الاتصالات بشكل واسع، مما أدى ذلك الى تزايد حجم

(1) عبو عمر، عبو هدى، دور التأمين وإعادة التأمين في دعم التنمية، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات المنتدى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول"، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي: 3 و4 ديسمبر، 2012، ص: 3.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

المنافسة بين الشركات العاملة فيه، وتعرفها (AMA) بأنها: "منتجات غير ملموسة، يتم تبادلها من المنتج إلى المستعمل، ولا يتم نقلها أو خزنها وهي تقريبا تفتى بسرعة"، فالخدمة من الصعب تحديدها أو معرفتها لأنها تظهر في نفس الوقت الذي يتم طلبها واستهلاكها، فهي تتكون من عناصر غير ملموسة متلازمة، وتتضمن غالبا مشاركة الزبون، وهي متباينة حيث لا يمكن تقديم نفس الخدمة في كل الاوقات كما أنه لا يتم نقل ملكيتها.(1)

3. تعريف الخدمة التأمينية: للخدمة التأمينية عدة تعاريف من أهمها ما يلي:

تعرف الخدمة التأمينية على أنها: "المنتج الأساسي المعبر عنه بثيقة التأمين وما تتضمنه من شروط وأقساط وحدود تغطية، وما يرتبط بها من تعويضات وكشوف ومعاينات. والخدمات المرافقة لتقديم ذلك المنتج الأساسي".(2)

وتعرف بأنها: "منتج تسوقه وتنتجه شركة التأمين بهدف تلبية احتياجات الزبون ورغباته التأمينية ضد المخاطر المحتملة الوقوع في المستقبل، والتي يمكن أن تسبب له خسائر في شخصه أو ممتلكاته أو مسؤولية اتجاه غيره، وهي نشاط خاضع للمبادلة ولا ينتج عنه نقل للملكية".(3) غير أن عملية التبادل هذه ينتج عنها امتلاك وثيقة التأمين التي تثبت حق الزبون في الاستفادة من الخدمة التأمينية وفق الشروط المتفق عليها في العقد.(4)

كما تعرف بأنها: "المنتجات التي تقدمها الشركات التأمينية للزبائن أو المستفيدين لاطمئنان صاحب العلاقة وهو المؤمن سواءً على حياته أو ماله".(5)

وتعرف ب: "مجموعة من المنافع الملموسة وغير الملموسة المرتقبة التي تحتويها وثيقة التأمين، والتي تؤدي إلى إشباع احتياجات ورغبات المؤمن لهم وكذا الخدمات المرتبطة بها". ولكي تتماشى الخدمة التأمينية مع الاتجاهات الحديثة للتسويق لابد أن تتماشى مع رغبات واحتياجات الزبائن وتوقعاتهم والظروف التنافسية في السوق العالمية.(6)

(1) صادق مجيد عبد الرضا، فاضل عباس حسن، قياس جودة الخدمة في التعليم التقني - دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني/العمارة، مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، العراق، المجلد: 26، العدد: 4، 2013، ص: 252.

(2) محمد جودت ناصر وآخرون، جودة الخدمة التأمينية في قطاع التأمين السوري من وجهة نظر المؤمن لهم، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، اللاذقية، سوريا، المجلد: 35، العدد: 1، 2013، ص: 34.

(3) بن زيدان فاطمة الزهراء، قطاب فالحة، واقع تسويق خدمات التأمين الصحي بالجزائر، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول"، جامعة حسينية بن بوعللي، الشلف، الجزائر، يومي: 3 و4 ديسمبر، 2012، ص: 3.

(4) أحمد خلف حسين علي الزهيري، علاء عبد الكريم هادي البلداوي، تأثير التسويق الالكتروني في عناصر المزيج التسويقي للخدمة التأمينية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، العراق، المجلد: 8، العدد: 22، الفصل: 1، 2013، ص: 151-152.

(5) نفس المرجع، ص: 152.

(6) نادية أمين محمد علي، استراتيجيات مستحدثة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى العربي الثاني حول: "التسويق في الوطن العربي - الفرص والتحديات"، الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر، 2003، ص: 131.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

ويمكن تعريفها على أنها: "تلك المنافع المادية (إصلاح الضرر) أو المعنوية (الحصول على الأمن وزوال الخوف) المرتقبة أو الآجلة نتيجة وعد شركة التأمين بالتعويض في حال وقوع الضرر أو الخطر المتفق عليه حسب ما تحتويه وثيقة التأمين".⁽¹⁾

ثانياً: خصائص الخدمة التأمينية

تستمد الخدمة التأمينية خصائصها من تميز الخدمات عن المنتجات المادية ومن تميزها عن باقي الخدمات، فهي كغيرها من الخدمات منتج معنوي يتلزم انتاجها مع استهلاكها، وتباین جودتها ويصعب تنميطها، ويصعب انتاجها وتخزينها، لذلك تركز شركات التأمين على جاهزية الشركة عوضاً عن جاهزية الخدمة، وتتميز عن باقي الخدمات بكونها خدمة قابلة للتسويق على نطاق واسع، ومستهلكها شخص طبيعي واعتباري، ودرجة التلازم بين انتاجها واستهلاكها في الحدود الدنيا، ولا تعتمد كثيراً على الآلات والأدوات، وتحتاج لرأس مال ضخمة وملاءة مالية دائمة ومستمرة.⁽²⁾

بالإضافة إلى ما سبق تنفرد الخدمات التأمينية بخصائص أخرى تميزها عن باقي الخدمات، ومن أهمها ما يلي:

- الخدمة التأمينية آجلة وليست حالية، ويترتب عن ذلك ضرورة بذل جهود ترويجية متخصصة لتجسيد مزايها للزبائن، خاصة وأن هذه المزايا من الصعب الإحساس بقيمتها في الوقت الذي يتم فيه بيع وثيقة التأمين؛⁽³⁾
- الخدمة التأمينية غير ملموسة، إذ لا يمكن للمؤمن له لمسها أو الشعور بمردودها إلا في حالة تكبده خسارة بسبب خطر مؤمن منه، وقيام شركة التأمين بتعويض هذه الخسارة، وتتمثل منفعة هذه الخدمة في ضمان أموال وممتلكات وحياة ومسؤولية الفرد من آثار الأخطار التي تهدده، كما تعد الخدمة التأمينية غير جذابة، لأن منافعها ترتبط بالحوادث المؤسفة والكوارث التي يتعرض لها الأفراد؛ وهي ذات طابع احتمالي مستقبلي، إذ قد يحصل المؤمن له على هذه المنفعة (التعويض) أو لا يحصل عليها بسبب احتمالية وقوع الأخطار؛⁽⁴⁾
- تتميز العلاقة بين المؤمن والمؤمن له بالاستمرارية، حيث أن طبيعة معظم وثائق التأمين هي عقود تمتد من فترة عام حتى عشرين عاماً أو أكثر، وتقتضي هذه الخاصية أن يكون من ضمن أهداف التسويق الحفاظ على العلاقة التي تربط الشركة بالزبون؛
- تُنشئ الخدمة التأمينية الطلب على خدمات أخرى تقدمها شركة التأمين لنفس الزبون، حيث أن المؤمن له يمكن أن يتمتع بأكثر من خدمة من خدمات شركة التأمين دون أن تتعارض، ويعتمد نجاح الشركة على قدرتها على تنويع وتطوير الوثائق التي تقدمها للزبائن؛

(1) فتيحة بوحرد، الدور الاستراتيجي للجودة كأداة تسويقية لخدمات التأمين - دراسة تقييمية من منظور العملاء لجودة الخدمة بالشركة الجزائرية للتأمينات «CAAT»، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التنسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد: 12، 2012، ص: 203.

(2) محمد جودت ناصر وآخرون، مرجع سابق، ص: 35.

(3) إلهام نعمة كاظم، تقييم جودة الخدمات التأمينية في شركة التأمين الوطنية - فرع الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، الديوانية، العراق، المجلد: 15، العدد: 3، 2013، ص: 120.

(4) فائزة عبد الكريم محمد، أثر تحسين جودة الخدمات التأمينية في تحقيق المزايا التنافسية / دراسة ميدانية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، العراق، العدد: 17، 2011، ص: 235.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

- لا تخضع أسعار الخدمة التأمينية لآليات العرض والطلب وإنما يتطلب تسعيرها خبرة فنية ورياضية بعمليات التأمين، كما أن الطلب عليها مرتبط بالوعي الثقافي للمجتمع وكذلك طبيعته من حيث اختلاف طبقاته في الدولة الواحدة، وتتميز هذه الخدمة بأن هناك محددات للطلب عليها من قبل الشركة نفسها بعكس الخدمات الأخرى مثل توافر الشروط الصحية والقدرة على دفع الأقساط؛(1)

- تقوم الخدمة التأمينية أساساً على وعد المؤمن له أو المكنتب بالتعويض في حال حدوث الضرر الناتج عن وقوع الخطر، لذلك فإن المتعاقد أو مشتري وثيقة التأمين قد لا ينتفع بذلك في حال عدم تحقق الخطر. وفي هذه الحالة فقط لا يكسب المؤمن له أية فائدة أو منفعة من خدمة التأمين، وعلى عكس ذلك فإن شركة التأمين تعتبر هي المستفيدة الوحيدة من تحصيلها للأقساط ومن عوائد استثمارها لهذه المبالغ المجمعة؛(2)

- الخدمة التأمينية متنوعة ومتعددة التغطيات، حيث تتنوع وفقاً لطبيعة الأخطار المؤمنة، أو الأشياء المؤمن عليها، أو مبالغ التأمين، وفترة السريان، والشروط التي تتضمنها الوثائق. ومع ذلك تتنوع لنفس الأشياء ولذات الأخطار وفترة التغطية. وهذا التنوع يجعل وثائق التأمين غير متشابهة مما يصعب المفاضلة أو المقارنة بين تكاليف كل منها؛

- الخدمة التأمينية وسيطة التسويق، حيث تُقدّم للأفراد والشركات المختلفة في أماكن تواجدهم. وتلجأ شركات التأمين للاستعانة بالوكلاء والسماسة والمنتجين في تسويق خدمات التأمين بينما تكتفي الشركة بمركزها الرئيسي بالإضافة إلى عدد من الفروع المتباعدة؛

- الخدمة التأمينية تقديرية النتائج، حيث يتم احتساب المقابل لها على أساس تقديري، فالأسس الفنية والنماذج والخبرة، كلها تهدف فقط إلى تقليل انحرافات التكلفة الفعلية عن تلك المقدرة والمحسوب على أساسها القسط. إذ أن المخصصات الفنية تعتمد هي الأخرى على التقدير بالنسبة لقيمة التسوية؛(3)

- انعدام الحماية القانونية للإبداع في مجال الخدمات التأمينية، وبالتالي لا يمكن لشركات التأمين أن تتنافس على المدى الطويل بالاعتماد على منتجها الأساسي، وإنما من خلال الخدمات المرافقة والعلاقة التفاعلية.(4)

ثالثاً: أهمية الخدمة التأمينية

فيما يلي أهم الفوائد التي تقدمها الخدمة التأمينية من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية:(5)

(1) نادية أمين محمد علي، مرجع سابق، ص: 130.

(2) فتيحة بوجرود، الدور الاستراتيجي للجودة كأداة تسويقية لخدمات التأمين، مرجع سابق، ص: 203.

(3) أحمد خلف حسين علي الزهيري، علاء عبد الكريم هادي البلداوي، مرجع سابق، ص: 152-153.

(4) حساني حسين، تقييم جودة خدمات التأمين الإلكترونية - إشارة لنظام Orass بالشركة الوطنية للتأمين، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات المنتدى العلمي الدولي الرابع حول: "عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر - (عرض تجارب دولية)"، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، يومي: 26 و 27 أبريل، 2011، ص: 8.

(5) راجع:

- هارون نصر جمعة، التأمين في مواجهة الخطر، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 114-119.

- ممدوح حمزة أحمد، تأمينات الحياة ورياضيات التأمين - الجزء الأول، طبعة مجهولة، 2010، ص: 9-12، كتاب تم تحميله بتاريخ: 2017/02/23، على الساعة: 11:54 AM، على الرابط: <http://documents.tips/download/link/-2011-56ddfd02347f9>.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

1. من الناحية الاقتصادية:

تبرز أهمية الخدمة التأمينية من الناحية الاقتصادية فيما يلي:

- أ. بما أن نظام التأمين يقدم حماية وتعويضات ضد الخسائر التي تترتب عن وقوع الأخطار التي يتعرض لها الأفراد والشركات؛ فإن وجود خدمات التأمين يحفز على القيام بمشاريع مختلفة، حيث لا يبقى هناك مجال للتردد في القيام بهذه المشاريع بسبب الخوف من ضياع الأموال المستثمرة فيها نتيجة لوقوع العديد من الأخطار كالسرقة والحرائق.
- ب. يعتبر التأمين وسيلة ادخارية هامة عند قيام شركات التأمين بتجميع الأقساط التأمينية واستثمارها في توظيفات مختلفة، وذلك في انتظار وصول تاريخ استحقاقها، مما يعتبر الخدمات التأمينية مصدراً تمويلياً غير مباشر.
- ج. تبرز أهمية الخدمات التأمينية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للأفراد بما أن التأمين يؤدي إلى تخفيف نتائج الخطر عند وقوعه وبيع الأمان في نفوسهم على مستقبلهم، مما يمكنهم من تركيز تفكيرهم وطاقاتهم على العمل وابتكار واستحداث الوسائل الكفيلة لزيادة الإنتاج وتحسين مستواه.

2. من الناحية الاجتماعية:

أما من الناحية الاجتماعية فتبرز أهمية الخدمة التأمينية فيما يلي:

- أ. تحقق الخدمات التأمينية الاستقرار الاجتماعي للفرد والأسرة، من خلال محاربة الفقر حيث يجنب الفرد العوز والحاجة لما يضمن له من تعويض مادي يحقق له ولأسرته الحد الأدنى من مستوى المعيشة، عن طريق تعويضه عن الخسائر التي تحدث في دخله نتيجة لمرضه أو عجزه أو غيرها.
- ب. تعتبر الخدمات التأمينية وسيلة تساعد على تنمية الشعور بالمسؤولية وتقلل من الحوادث، حيث أن قيام الفرد بالتأمين على حياته يضمن لأسرته حياةً كريمة بعد مماته، كذلك تأمين السيارة يضمن للمتضرر من الخطر المؤمن منه عند وقوعه؛ التعويض اللازم له، وبالتالي فإن الخدمة التأمينية تنمي الشعور بالمسؤولية لدى الفرد تجاه نفسه وأسرته وتجاه مجتمعه.

رابعاً: أنواع الخدمة التأمينية

للخدمة التأمينية عدة أنواع من أهمها ما يلي: (1)

1. **خدمة التأمين على الملكية:** وتكون على ممتلكات الأفراد أو الكيانات القانونية، وتتعلق بالحوادث أو الظواهر الطبيعية (السيارات، المباني، الأدوات والمقتنيات المنزلية ومختلف الأصول... الخ)؛ ما يعني أن جميع الممتلكات المنقولة وغير المنقولة العائدة للأفراد أو الكيانات القانونية يمكن التأمين عليها، وبطبيعة الحال يتوقف هذا على الظروف العملية للبيئة المعينة التي تعمل فيها شركة التأمين والسياسات الخاصة بها بالإضافة إلى خبراتها في سوق معينة؛ مما يجعل بعض الممتلكات غير قابلة للتأمين عليها، وقد تختلف ظروف تأمين الممتلكات أو عدمها من شركة لأخرى ومن سوق لآخر.

(1) Ciprian Matis, Liviu Ilies, *Customer relationship management in the insurance industry*, Journal of Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol: 15, 2014, P: 1140-1141.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

2. خدمة التأمين على الحياة: وتكون على الفرد في حد ذاته، وتهدف للحد من الخسائر الناجمة عن الكوارث الطبيعية، الحوادث، الأمراض... الخ، لدفع المبالغ المؤمنة نتيجة لبعض الأحداث كالموت والإعاقة... الخ، ولهذا النوع من الخدمات التأمينية أيضاً بعض الاستثناءات، فلا يمكن تقديم هذه الخدمات للأشخاص الذين تزيد أعمارهم عن 65 سنة.

3. خدمة التأمين من المسؤولية: ويعوّض هذا النوع من الخدمات التأمينية الأضرار التي تعرض لها طرف ثالث وتسبب فيها المؤمن له، ولذلك فاعتماداً على نوع التأمين المطالب به؛ يُقبل الزبائن إذا كانوا يقعون ضمن المعايير المحددة مسبقاً من قبل شركة التأمين.

الفرع الثاني: العناصر والأسس التقنية للخدمة التأمينية

لإنتاج الخدمة التأمينية وتقديمها في أحسن صورة ممكنة، وفي ظل حجم مناسب من التكاليف؛ تهتم شركات التأمين بتحديد ثلاثة عناصر أساسية متكاملة ومتراصة فيما بينها وضرورية لقيام عقد التأمين، وتمثل في: الخطر؛ القسط؛ ومبلغ التأمين. ويتم تحديدها وفقاً لأسس تقنية معينة تقوم عليها فلسفة التأمين، وهذه الأسس هي: التعاون؛ المقاصة؛ وتقدير الاحتمالات والإحصاءات، وفيما يلي شرح لهذه العناصر والأسس:

أولاً: العناصر التقنية للخدمة التأمينية

إنّ العناصر التقنية للخدمة التأمينية هي: الخطر والقسط ومبلغ التأمين. ويمكن القول أن من العناصر الثلاثة، يُعتبر القسط محل التزام المؤمن له ويُعتبر مبلغ التأمين محل التزام المؤمن. أما الخطر وهو أهم هذه العناصر، فهو محل التزام كل من المؤمن له والمؤمن. فالمؤمن له يلتزم بدفع أقساط التأمين، ليؤمن نفسه من الخطر، والمؤمن يلتزم بدفع مبلغ التأمين، لتأمين المؤمن له من الخطر،⁽¹⁾ وهذه العناصر تعتمد عليها شركات التأمين لتحديد الصورة التعاقدية للخدمة التأمينية مع الزبون، وفيما يلي شرح لهذه العناصر:

1. **الخطر:** يعرف الخطر بأنه: "احتمالية وقوع حادث مستقبلاً، أو حلول أجل غير معين خارج إرادة المتعاقدين، قد يَهْلِك الشيء بسببه أو يحدث ضرر منه".⁽²⁾

كما أن الخطر في مجال التأمين لا يقتصر على ما سبق فقط بل يشمل أيضاً ما قد يصادف الإنسان من أحداث سعيدة كالزواج أو البقاء لسن معينة، وبالتالي يعرف بأنه: "حادث مستقبلي محتمل الوقوع لا يتوقف على إرادة أي من الطرفين اللذين تم بينهما العقد".⁽³⁾

(1) سليم علي أمين الوردى، إدارة الخطر والتأمين، الطبعة الالكترونية، مكتبة التأمين العراقي - منشورات مصباح كمال، العراق، 2016، ص: 93.

(2) بلعزوز بن علي، استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث، العدد: 7، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009-2010، ص: 331.

(3) نفس المرجع، ص: 332.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

ويتّصف الخطر التأميني بعدّة خصائص، أهمها إمكانية قياسه كمياً، وأتّه ذو طابع احتمالي؛ فحدوثه أو عدم حدوثه مستقبلاً غيرٌ مؤكّد، وأتّه يحدث بصورة غير إرادية خارجة عن سيطرة الشخص ويتّرب عن وقوعه خسارة مادية للشخص في نفسه، أو ممتلكاته أو الاثنين معاً، وقد يتسبب وقوعه في ضرر للغير، فتترب عنه مسؤولية مدنية للشخص المعني.

إنّ وجود الخطر هو ما يدفع الزبون لطلب الخدمة التأمينية، فشعوره بوجود خطر معين يهدد شخصه أو ممتلكاته يجعله في حالة قلق وعدم تأكّد بخصوص الخسارة المادية التي يمكن أن يسببها حدوث أو تحقق هذا الخطر، وبالتالي يلجأ إلى طلب الحماية بشراء التغطية التأمينية.⁽¹⁾

2. **القسط التأميني:** يعبر عن ثمن أو سعر الخدمة التأمينية المقدمة من طرف شركة التأمين، يدفعه الزبون مقابل التزام الشركة بتغطية الخطر المؤمن منه، ويعتبر ركناً من أركان التأمين القانونية وعنصراً من عناصره الفنية، وترطبه علاقة تناسبية قوية بالخطر؛ فسعر الخدمة التأمينية لا يخضع لآلية العرض والطلب مثل أسعار السلع وباقي الخدمات، وإنما يتحدّد وفقاً لنظرية الاحتمالات وقانون الأعداد الكبرى.*⁽²⁾

ويعرّف على أنه: "المبلغ الذي يلتزم بسداده المؤمن له كما هو وارد بالعقد، مقابل تعهد شركة التأمين بدفع مبلغ التأمين عند تحقق الخطر المؤمن ضده".⁽³⁾

3. **مبلغ التأمين:** عند تحقق الخطر المؤمن ضده، يصبح للزبون الحق في مبلغ التأمين الذي تلتزم الشركة بدفعه له، حيث ينص في العقد المبرم على مبلغ التأمين صراحة، كما هو الحال في التأمينات النقدية، وينطبق ذلك على التأمين على الحياة ويتم دفع المبلغ بالكامل للزبون عند تحقق الخطر المؤمن منه. أما في التأمينات على الخسائر، فيمثل مبلغ التأمين الحد الأقصى لالتزام شركة التأمين، وهو التعويض الذي يعتمد تحديده على قيمة الخسائر.⁽⁴⁾

(1) فيحة بوحرد، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات «LA CAAT»، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2005-2006، ص: 15.

* ينص قانون الأعداد الكبرى على: "أنه كلما زاد عدد الوحدات المتجانسة المعرضة لخطر معين والتي يتم مشاهدتها وفقاً لعملية المعاينة؛ كلما أمكن الحصول على تقدير احتمالي أفضل وأدق".

(2) نفس المرجع، ص: 15.

(3) قرواني مريم، دور إدارة المبيعات في جذب العملاء في شركات التأمين - دراسة حالة شركة التأمين الدولية للتأمين وإعادة التأمين بالجزائر العاصمة «CIAR»، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص اقتصاديات التأمين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014-2015، ص: 5.

(4) بن بيتش بلال، أثر جودة الخدمة التأمينية على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في السوق الوطنية - دراسة مقارنة بين شركتين تأمينيتين، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع مالية وبنوك وتأمينات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2012-2013، ص: 10.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

وقد يتضمن العقد أحيانا قيام شركة التأمين بأداء خدمات شخصية للزبائن، ويكون ذلك عادة في تأمين المسؤولية، كأن تدخل الشركة في الدعاوى التي يرفعها المتضرر على الزبون، لمطالبته بالتعويض ويكون تدخل الشركة بهدف الدفاع عنه، وتحمل مصاريف الدعوى، ومحاولة حصر التعويض المحكوم به.⁽¹⁾

ثانياً: الأسس التقنية للخدمة التأمينية

تؤدي شركة التأمين مبلغ التعويض للأشخاص الذين لحق بهم الضرر على أساس الرصيد المجمع لديها، والمكون من أقساط المؤمن لهم، وحتى يكون الرصيد كافياً لتنفيذ التزاماتها ويتحقق التوازن بين مجموع الإيرادات والنفقات؛ يترتب عليها أن تعمل وفقاً لأسس تقنية محددة ووسائل عملية مختلفة،⁽²⁾ وفيما يلي شرح لهذه الأسس:

1. **التعاون:** يقوم التأمين على فكرة التعاون، بمعنى تجميع عدد كبير من الزبائن، لأجل عدد قليل من المتضررين، أي تشكيل وعاء تساهم فيه الأثرية، وتعوض منه الأقلية ممن تحقق لهم الخطر المؤمن منه، حيث تتولى شركة التأمين عملية استقطاب الزبائن وتجميعهم في فئات متجانسة من حيث الخطر، ويقتصر دورها في إدارة وتنظيم التعاون بصورة تتناسب مع درجة احتمال وقوع الخطر من جهة، ومدى حسامته من جهة أخرى، ولا تلجأ لرأس مالها الخاص للوفاء بالتزاماتها إلا عند عدم كفاية الأقساط المدفوعة في تغطية الأخطار المتحققة، حتى إذا تحققت هذه الأخيرة لبعض المستأمنين، تعاون جميعهم لتعويض المتضرر عن طريق أقساط أو اشتراكات يلتزم بدفعها كل منهم، وبهذا التعاون يتم تحمل الخطر من قبل الجميع بحساسة مقبولة منهم، ويكون إما قبل وقوع الخطر للحيلولة دون وقوعه بالقدر المستطاع، أو بعد وقوعه للإسهام في تحمل نتائجه بصورة مشتركة.⁽³⁾

ويُشترط لقيام هذه العملية توافر ما يلي:⁽⁴⁾

- أن يكون الخطر متفرقاً؛ بمعنى ألا يتجمع حدوثه في وقت واحد، أي لا يأخذ شكل الكوارث أو المصائب العامة؛
- وجود عدد كبير من الحالات المتماثلة المعرضة لنفس الخطر؛ أي تجانسها من حيث طبيعته ومدته وقيمتها؛

(1) فتيحة بوحرد، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مرجع سابق، ص: 16.

(2) قرواني مريم، مرجع سابق، ص: 6.

(3) راجع:

- فتيحة بوحرد، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مرجع سابق، ص: 16.

- أقاسم نوال، دور نشاط التأمين في التنمية الاقتصادية - دراسة لحالة قطاع التأمين في الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية (1992-1998)، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2001، ص: 39.

- أحمد شرف الدين، أحكام التأمين - دراسة في القانون والقضاء المقارنين، الطبعة الثالثة، مطبعة نادي القضاة، القاهرة، مصر، 1991، ص: 44.

- فتيحة بوحرد، الدور الاستراتيجي للجودة كأداة تسويقية لخدمات التأمين، مرجع سابق، ص: 202.

- بلال ملاحسو، دور التأمينات على النمو الاقتصادي في الجزائر للفترة 1997-2010، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول"، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي: 3 و 4 ديسمبر، 2012، ص: 6.

(4) كمال محمود جبرا، التأمين وإدارة الخطر، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 17-18.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

- أن يكون الخطر منتظم الحدوث إلى درجة مألوفة؛ فلا يكون وقوعه نادرا بحيث يتعدّر إحصاؤه ولا يكون كثير الحدوث فتكلف تغطيته ثمنا باهظا.

وبالتالي يحقق التعاون الأمان للمؤمن في أداء التزاماته عن طريق الرصيد المشترك المكون من مجموع الأقساط المدفوعة، ويحقق الأمان للمؤمن له لأنه يطمئنه على الحصول على مبلغ التأمين عند استحقاقه، وذلك من الرصيد المشترك الذي يتكون نتيجة مساهمة كل المؤمن لهم، وبذلك لا يتعرض لخطر إعسار المؤمن.⁽¹⁾

2. **المقاصة:** يتبع المؤمن سياسة تسويقية تأمينية مدروسة، ليجذب إليه أكبر عدد ممكن من الزبائن والذي يسمح لهم بالحصول على عدد كبير من أقساط التأمين، وهنا ينتهي دور المؤمن لهم، لينطلق دور المؤمن من خلال إجراء المقاصة بين الأخطار المؤمن عليها، ونوعي بالمقاصة انتقاء المؤمن من بين الأخطار المؤمن عليها، مجموعة الأخطار المتشابهة؛ أي التي تكون لها نفس الصفات فتؤدي إلى تقديم إحصاء دقيق لها، إذن فإن تأثير الأخطار لا يمس مؤمناً له واحداً فقط بل مجموعة من المؤمن لهم، وهنا تظهر أهمية المقاصة، فعن طريقها يتمكن المؤمن من دفع التعويض المالي دون أن يتأثر مركزه المالي أو يصاب بأي إعسار، خاصة عند تحقق بعض الحوادث التي تهدد منطقة جغرافية بكاملها.⁽²⁾

3. **تقدير الاحتمالات:** لنجاح عملية المقاصة بين الأقساط التي تحصل عليها شركة التأمين والمبالغ التي تتعهد بدفعها عند تحقق الخطر؛ يتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية، التي تساعد في معرفة احتمالات وقوع الخطر من خلال تتبع وملاحظة أكبر عدد ممكن من الحالات، فمثلا يستعين المؤمن بالإحصائيات لمعرفة نسبة الوفيات التي تقع بين مجموعة من الأفراد خلال فترة زمنية معينة، فكلما زاد عدد الحالات التي تجري عليها الملاحظة والفترة الزمنية التي تتم خلالها؛ كلما كانت النتائج أكثر دقة. ونفس الشيء بالنسبة لخطر الحريق وحوادث السيارات، فتقوم شركة التأمين بإحصاء عدد الأخطار التي تحققت ومقدار الخسائر الناجمة عنها. وعلى أساس هذه الإحصاءات المجمعّة يتم تقدير فرص أو احتمالات وقوعها. ويتم ذلك وفقا لقانون الأعداد الكبرى، وبهذه الطريقة تتمكن شركات التأمين وهيئاته من التوقع مقدما وعلى وجه التقدير لعدد المخاطر التي سوف تتحقق من بين تلك التي تمّ التأمين عليها، وعدد المؤمنين الذين يتوجب اجتماعهم حتى يكون رصيد الأقساط قادرا على تغطية التعويضات، ويتم بذلك أيضاً، تسعير كل نوع من أنواع الخدمة التأمينية على أساس الخطر واحتمال وقوعه، إضافة إلى عناصر أخرى يتضمنها قسط التأمين، مثل: (المدة أو فترة التأمين، المصاريف المتعلقة بعملية التأمين، الرسوم ... الخ).⁽³⁾

(1) أحمد شرف الدين، مرجع سابق، ص: 45.

(2) صندرة لعور، التأمين على أخطار المؤسسة - دراسة حالة تأمين خسائر الاستغلال، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص بنوك وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004-2005، ص: 16.

(3) راجع:

- فتيحة بوحرد، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مرجع سابق، ص: 17.

- صندرة لعور، مرجع سابق، ص: 18.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

الفرع الثالث: إيجابيات وسلبيات الخدمة التأمينية

لاستخدام الخدمات التأمينية مجموعة من الإيجابيات والسلبيات من أهمها ما يلي: (1)

أولاً: إيجابيات الخدمة التأمينية

تتميز الخدمة التأمينية بالعديد من الإيجابيات التي تقدمها عن السلع المادية، ومن أهمها ما يلي:

- حصول المؤمن له (الشركة مثلاً) على تعويض عند تعرضها لخسارة ما، نتيجة تحقق خطر مؤمن عليه؛ يجعلها تستطيع الاستمرار بالعمل من دون حدوث تغيرات جذرية للدخل الذي تحققه.
- تتجاوز الشركة عن طريق الخدمة التأمينية حالة القلق، وتبعث روح الطمأنينة للعاملين فيها من الأخطار المحيطة بهم، الأمر الذي يساعد على زيادة الكفاءة والإنتاج.
- قيام شركات التأمين بتقديم خدمات مهمة في مجال إدارة الخطر والتعرف على الأخطار التي يتوجب تأمينها، والسبل الكفيلة بتقليل الخسائر المحتملة وضبطها وتسوية الخسائر لدى حدوثها.
- إن إدراج أقساط التأمين ضمن المصاريف الإدارية يجعلها غير خاضعة للضريبة.

ثانياً: سلبيات الخدمة التأمينية

تتمثل أهم سلبيات استخدام الخدمة التأمينية فيما يلي:

- تشكل أقساط الخدمات التأمينية عبئاً على المصاريف الإدارية، حيث يتوجب تسديدها مقدماً إلى شركة التأمين، وبذلك تحرم الشركة المؤمنة لها من استخدام هذه الأموال في مجالات أخرى.
- بذل الكثير من الوقت والجهد في عملية اختيار شركة التأمين المناسبة، ودراسة شروط وأحكام وثيقة التأمين، فضلاً عما تتطلبه عملية التأمين من سجلات ومستندات.
- إن استفادة الشركة من الخدمات التأمينية قد يشجع المسؤول عن إدارة الخطر على التراخي في إتباع أسلوب ضبط الخسائر، على أساس أن شركة التأمين ستقوم بدفع التعويض عند الخسارة.

المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمة التأمينية

للتعرف على مفهوم جودة الخدمة التأمينية وأبعادها؛ سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

- تعريف جودة الخدمة التأمينية؛

- موساوي عمر، محمّدات الإبراد في قطاع التأمين الجزائري - دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين «SAA»، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2006، ص: 16.

(1) أحمد خلف حسين علي الزهيري، علاء عبد الكريم هادي البلداوي، مرجع سابق، ص: 153.

- أهمية جودة الخدمة التأمينية؛
- أبعاد جودة الخدمة التأمينية.

الفرع الأول: تعريف جودة الخدمة التأمينية

قبل تقديم أهم تعاريف جودة الخدمة التأمينية، سيتم التطرق في هذا الفرع إلى تعريف الجودة وجودة الخدمة كل على حدة، وذلك كما يلي:

1. **تعريف الجودة:** تعدُّ الجودة القاسم المشترك لاهتمامات المدراء والمتخصصين من مهندسين واقتصاديين، فقد عرّفها (ASQ)* بأنها: "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في مقدرة سلعة أو خدمة معينه على تلبية حاجات معينه". (1) أما Slack فقد عرّفها بأنها: "درجة التوافق بين مستوى توقعات الزبائن وإدراكهم لمستوى إشباع تلك التوقعات"، (2) وحسب Krajewski & Ritzman ومن وجهة نظر الزبائن تعرّف بأنها: "مطابقة المواصفات، القيمة، الملائمة للاستخدام". (3) أما حسب معايير ISO 9000* تعرّف الجودة بأنها: "قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية لمنتج أو نظام أو سيورة ما على إرضاء متطلبات الزبائن وباقي الأطراف المعنية"، (4) ويشمل مفهوم الجودة بذلك مختلف الأنشطة والعمليات سواء كانت صناعية أو خدمية، وينطبق على كافة التنظيمات سواء كانت ربحية أو غير ذلك، ويتضمن تفاعل وتكامل جميع مكونات النظام لتحقيق المتطلبات الخاصة بالزبائن، الموردن، المالكين، المسيرين، المستثمرين، المجتمع والأفراد العاملين في الشركة... الخ.

2. **تعريف جودة الخدمة:** تعرف جودة الخدمة بأنها: "مقابلة احتياجات الزبائن من أول مرة، وفي كل مرة يتعاملون فيها مع شركة الخدمة"، (5) فهي عملية تحسين مستمرة أساسها تقديم خدمة صحيحة من المرة الأولى مع مراعاة احتياجات الزبائن وتطورها بمرور الزمن، لضمان مستويات جودة أحسن لتلبية هذه الاحتياجات. وتعرف أيضاً بأنها: "مدى استجابة الزبائن وردود أفعالهم

* هو اختصار لمصطلح *American Society for Quality* أو الجمعية الأمريكية للجودة.

(1) ونس عبد الكريم الهنداوي وآخرون، مرجع سابق، ص: 169.

(2) بلال جاسم القيسي، كريم ذياب أحمد، تأثير إدارة علاقات الزبون في تحقيق جودة الخدمات في شركات الاتصالات العاملة في العراق - دراسة مسحية في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة ديبالي للبحوث الإنسانية، جامعة ديالى، بعقوبة، العراق، العدد: 55، 2012، ص: 24.

(3) نفس المرجع.

* هو اختصار لمصطلح *International Organization for Standardization* أو المنظمة العالمية للتقييس، وISO 9000 عبارة عن سلسلة المواصفات المكتوبة، التي أصدرتها ISO سنة 1987، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أنّ منتجاتها سلعا و/أو خدمات تتوافق مع أو تفوق حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن. ثاني إصدار للسلسلة كان سنة 1994 وثالث إصدار كان سنة 2000.

(4) فتيحة بوحرد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية: بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، العدد: 2، ديسمبر 2014، ص: 109.

(5) فتيحة بوحرد، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مرجع سابق، ص: 32.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

حول الخدمة المقدمة من قبل الشركات ومقدمي الخدمات".⁽¹⁾ وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يُنظر إليها كتقييم شامل لسلوك مقدميها، وتعرّف حسب Gummesson ب: "الجودة المدركة من طرف الزبون، والتي تؤكد تقييم الفرد لقيمة مجموع الخدمات المقدمة"، ويصف Grönroos جودة الخدمة على أساس الفرق بين جودة الخدمة المتوقعة وجودة الخدمة المختبرة،⁽²⁾ فإذا كانت التوقعات أكبر من الأداء، تكون الجودة غير مرضية، مما يتسبب في استياء الزبائن (عدم رضاهم).⁽³⁾ وبما أن الخدمات تتصف بأنها "غير ملموسة" و"غير متجانسة" و"انتاجها واستهلاكها متلازمان عادة"؛ فإن عملية تقييم الزبون لجودة الخدمة، عملية استثنائية ولا يمكن التعرف عليها بسهولة.⁽⁴⁾

3. تعريف جودة الخدمة التأمينية: إن إعطاء تعريف محدد لجودة الخدمة التأمينية ليس سهلاً كونها خدمة غير ملموسة مثل باقي الخدمات، ولعدم وجود معايير نمطية للحكم على جودتها، لذلك فإن تحديد مفهومها أصبح يخضع لآراء مختلفة منها رأي الزبون (المؤمن له)، منتج وثائق التأمين ومدراء الفروع وغيرهم، وهي آراء لا تعكس بالضرورة اتجاهها مائلاً، وفيما يلي أهم هذه التعريفات:

تعرّف جودة الخدمة التأمينية بأنها: "مقياس معنوي يقارن يستخدمه المؤمن له للحكم على أن أنشطة شركة التأمين بالاستناد إلى تجربته الشخصية، من خلال مقارنة إدراكه لمستوى الخدمة التأمينية المقدمة له مع ما كان يتوقعه، أو لمقارنته مع ما تقدمه له شركات التأمين الأخرى".⁽⁵⁾

وعرّفها محمود فؤاد حسان بأنها: "ما تقدمه شركات التأمين من حماية تأمينية بما يحقق رغبات الزبائن ويتطابق مع توقعاتهم ويفي باحتياجاتهم التأمينية بشكل مستمر، وتمثل دوماً مقياساً أو معياراً للدرجة التي يصل إليها مستوى الخدمة المقدمة للزبائن ليقابل توقعاتهم".⁽⁶⁾

(1) Nurul Fadly Habidin et al., *Customer Relationship Management and Service Quality Improvement in Malaysian Healthcare Industry*, International Journal of Pharmaceutical Sciences Review and Research, Vol: 35, Issue: 1, Article: 39, November – December, 2015, P: 205.

(2) Reza Pashaie et al., *Evaluation of service quality in insurance industry based of costumer and personnel view in kavsar insurance institute*, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol: 5, N: 5, September, 2013, P: 185.

(3) Prabha Ramseook-Munhurrin et al., *Service Quality in The Public Service*, International Journal of Management and Marketing Research, Vol: 3, N: 1, 2010, P: 38.

(4) Masood H. Siddiqui, Tripti Ghosh Sharma, *Analyzing customer satisfaction with service quality in life insurance services*, Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Macmillan Publishers Ltd, Vol: 18, Issue: 3, November, 2010, P: 222.

(5) محمد جودت ناصر وآخرون، مرجع سابق، ص: 35.

(6) محمود فؤاد حسان، قياس جودة الخدمات في شركات التأمين بالتطبيق على القطاع العام (مصر، الشرق، الأهلية)، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر، المجلد: 9، العدد: 3، 1997، ص: 8.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

كما عُرِّفَتْ بأنها: "مجموعة الخصائص المميّزة لخدمة التأمين، القادرة على مقابلة احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، وتعمل على إرضائهم، وتمثل تقييما شاملا لأداء الشركة، ودرجة تميّزه مقارنة بالشركات المنافسة".⁽¹⁾

وتعرِّف من المنظور التأميني بأنها: "تقديم أفضل الخدمات التأمينية، وتحكم في ذلك أخلاقيات ممارسة المهنة، وبالتالي تقديم التعويضات لمستحقيها"، أما من المنظور الإداري فتعني: "كيفية استخدام الخبرة التأمينية المتاحة والقدرة على جذب الزبائن المرتقبين"، أما من وجهة نظر المؤمن لهم أو المستفيد من الخدمة التأمينية وهو الأهم فتعني: "طريقة الحصول عليها ونتيجتها النهائية".⁽²⁾

وتحتل وجهة نظر المؤمن له أو المستفيد من الخدمة (الزبون)، أهمية بالغة حيث أن مستوى تلك الجودة يعتمد بشكل كبير على إدراك الزبون وتقييمه لها، وبالتالي ستكون الخدمة التأمينية ذات جودة أعلى لو جاءت متلائمة مع توقعات الزبائن ولبت احتياجاتهم.⁽³⁾

حيث أن تلبية احتياجات الزبون ورضاه يأتیان في أن شركة التأمين تكون شفافة في عملية البيع، وبالأخص في خدمة ما بعد البيع، وذلك بالقيام بعملية شرح واف من المؤمن عن مدى التغطية التأمينية التي سيأخذها الزبون.⁽⁴⁾

وكتعريف اجرائي لجودة الخدمة التأمينية يمكن القول أنها: "طريقة تقديم الخدمة التأمينية بأسلوب يقابل أو يفوق توقعات الزبون (المؤمن له)، وذلك في بيئة مادية مناسبة لإرضائه وإعطاءه صورة ذهنية إيجابية عن شركة التأمين".

الفرع الثاني: أهمية جودة الخدمة التأمينية

في ظل التغيّرات المتسارعة في بيئة الأعمال وتحديات المنافسة التي تواجهها العديد من الشركات، بما فيها شركات التأمين؛ تمثل الجودة سبيلا لتحقيق ميزة تنافسية، تمكنها من تعزيز مكانتها السوقية وتضمن بقاءها واستمراريتها، وتُتيح لها إمكانية التوسع في أسواق أخرى مستقبلية، وقد يكون ذلك من خلال ما يلي:⁽⁵⁾

1. الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتوسيع نطاق التعامل معهم: إذ أن ارتفاع مستوى الخدمة التأمينية المقدمة للزبون بشكل يتوافق مع احتياجاته ويقابل توقعاته، يجعله راض عن الشركة، ويستمر في التعامل معها، بل قد يزيد نطاق هذا التعامل بشراء تغطيات تأمينية أخرى متنوعة؛ بمعنى كسب ولاء الزبون ووفائه للشركة ومختلف الخدمات التي تعرضها.

(1) فتيحة بوحرد، الدور الاستراتيجي للجودة كأداة تسويقية لخدمات التأمين، مرجع سابق، ص: 205.

(2) إلهام نعمة كاظم، مرجع سابق، ص: 121-122.

(3) نفس المرجع، ص: 122.

(4) إفتخار جبار عبد، جودة الخدمات التأمينية وأثرها على رضا الزبون - دراسة تحليلية لآراء عينية من زبائن شركة التأمين العراقية/فرع الديوانية، بحث منشور بموقع جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، بتاريخ: 2016/11/7، تم تحميله بتاريخ: 2016/11/28، على الساعة: 8:18 AM، على الرابط: <http://qu.edu.iq/repository/?cat=82>.

(5) صالح صالح، فتيحة بوحرد، تقييم جودة الخدمة في المؤسسة الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات المنتدى الدولي حول: "الجودة والتميز في منظمات الأعمال"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي: 7 و8 ماي، 2007، ص: 04.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

2. جذب واستقطاب زبائن جدد: ويتحقق ذلك بواسطة الاتصالات بين الزبائن الحاليين والمحتملين، والناجمة عن الانطباعات الجيدة والصورة الإيجابية التي ينقلها الزبون إلى غيره، فالزبون الحالي يكون مصدرا لزبائن آخرين، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات على أنّ الزبون الراضي يستطيع أن يجذب خمسة زبائن آخرين للتعامل مع الشركة، دون أن تكون هناك جهود ترويجية من طرف هذه الأخيرة.

3. تحسين الأداء المالي للشركة: وذلك بزيادة المبيعات نتيجة توسيع نطاق التعامل مع الزبائن الحاليين واستقطاب آخرين جدد، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، تخفيض التكاليف الناجمة عن تصحيح الأخطاء الممكن حدوثها في العمل، وتوفير تكاليف البحث عن زبائن جدد، وبالتالي تخفيض ميزانية الترويج؛ فالزبون الحالي أقل تكلفة وأكثر ربحية ومصدر لزبائن آخرين.

الفرع الثالث: أبعاد جودة الخدمة التأمينية

إن الجودة في مجال خدمات التأمين يُمكن أن تتضمن الأبعاد التالية:

1. **البعد المادي:** ويتعلق بالبيئة التي تُقدّم فيها الخدمة التأمينية ويشمل عدة عناصر، منها:
 - أ. موقع شركة التأمين، مظهرها الخارجي، تصميمها الداخلي وأماكن تقديم الخدمة وقاعات الانتظار... الخ؛
 - ب. مستوى التكنولوجيا المستخدمة على مستوى شركة التأمين؛
 - ج. مظهر العاملين في شركة التأمين؛
 - د. أنظمة وإجراءات التعامل مع الزبائن؛
 - هـ. اللوحات الإرشادية... الخ.⁽¹⁾
2. **البعد الوظيفي:** ويتمثل في طريقة التعامل وأسلوب تقديم الخدمة التأمينية للزبون، وهو نتيجة لتفاعل عدّة عناصر، منها:
 - أ. حسن المعاملة لتوطيد العلاقة مع الزبون وتجنب خسارته؛
 - ب. حسن الاستماع وإظهار الاهتمام بالزبون؛
 - ج. الكفاءات والقدرات ومهارات التعامل اللازمة مع الزبائن؛
 - د. فهم ومعرفة الزبون؛
 - هـ. العلاقات الشخصية... الخ.
3. **الصورة الذهنية:** يتعلق هذا البعد بالانطباعات التي يُكوّنها الزبون عن شركة التأمين، من حيث سمعتها، تاريخها، سياستها... الخ، وتتأثر بالبعدين المادي والوظيفي بدرجة كبيرة، إضافة إلى عوامل أخرى مثل: الأنشطة الترويجية للشركة، تبادل الآراء والتجارب بين الزبائن، معلومات من الأصدقاء والأقارب... الخ.⁽²⁾

(1) فتيحة بوحرد، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مرجع سابق، ص: 48-49.

(2) السعدي رجال، نجاح بولدان، تطبيق نماذج صفوف الانتظار لقياس جودة الخدمة البنكية - خدمات السحب والإيداع في بنك التنمية المحلية - وكالة جيبل، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات المنتدى الوطني السادس حول: "الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي: 27 و28 جانفي، 2009، ص: 04. (بتصرف)

المبحث الثاني: تقييم جودة الخدمة التأمينية

للتعرف على سيرورة تقييم جودة الخدمة التأمينية، مؤشرات ونماذج قياسها؛ سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- **المطلب الأول:** سيرورة تقييم جودة الخدمة التأمينية؛
- **المطلب الثاني:** قياس جودة الخدمة التأمينية.

المطلب الأول: سيرورة تقييم جودة الخدمة التأمينية

تبدأ سيرورة تقييم جودة الخدمة التأمينية من مرحلة ما قبل الشراء، وتستمر أثناء التقديم وتمتد إلى ما بعد التسليم، وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

- مرحلة ما قبل شراء الخدمة التأمينية؛
- مرحلة إنتاج الخدمة التأمينية؛
- مرحلة ما بعد تقديم الخدمة التأمينية.

ينظر إلى تقييم جودة الخدمة عادةً من وجهتي نظر؛ إحداهما داخلية تعبر عن موقف الإدارة ومدى التزامها بالمواصفات التي صممت الخدمة على أساسها، أما وجهة النظر الخارجية فتتركز على جودة الخدمة المدركة من قبل الزبائن. وعلى اعتبار أن المفهوم التسويقي الحديث الذي يصطلح عليه بـ: "التوجه نحو الزبون" ومعرفة حاجاته وتوقعاته، فإن تقييم الجودة يقوم على أساس ملاحظة الزبون لخصائص الخدمة وأبعادها ومدى إدراكه لأدائها الفعلي؛ بمعنى الخدمة الكلية المدركة. وبناء على ذلك، يمكن القول أن تقييم جودة الخدمة التأمينية يجب أن يكون من وجهة نظر الزبون، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب من أهمها ما يلي: (1)

- قد لا يكون لدى شركة التأمين معرفة بالمعايير أو المؤشرات المحددة لاختيار الزبائن أو نوايا الشراء لديهم، أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل مؤشر في تقييم جودة الخدمات التي تقدمها؛
- قد لا تتمكن إدارة شركات التأمين من معرفة الأساليب التي يدرك بها الزبائن الأداء الفعلي للخدمة؛
- قد لا تعترف شركة التأمين بحقيقة أن حاجات الزبائن وتوقعاتهم تتطور استجابة للتطور في الخدمات المقدمة لهم سواء من الشركة نفسها أو من طرف شركات منافسة، وهو ما يجعلها تعتقد أن ما تقدمه يعتبر مناسباً؛
- قد لا تتمكن شركة التأمين، نظراً لنقص إمكانياتها، من تحديد حاجات زبائنهم ومعرفة توقعاتهم أو تقييم مستوى رضاهم عن الأداء، وبالتالي عدم القدرة على تحديد مستوى الجودة في خدماتها.

(1) بوعنان نور الدين، *جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء - دراسة ميدانية في المؤسسة الهنائية لسكبيكة*، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص علوم التسويق، فرع التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006-2007، ص: 70. (بتصرف)

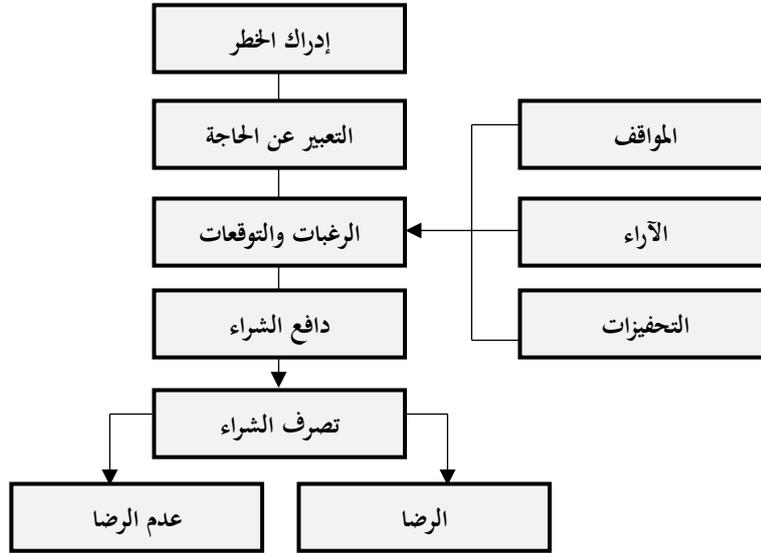
الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

ويرتبط تقييم الجودة بمستوى إدراك الزبائن للخدمة الكلية المقدمة لهم؛ بمعنى أن عملية تقييم الجودة من طرف الزبون تشمل بالإضافة إلى الخدمة الأساسية أو الجوهرية "التأمين"؛ مختلف الجوانب المادية (الملموسة)، وغير الملموسة (التفاعلية) المتصلة بتقديم الخدمة. إلى جانب ذلك، فعملية التقييم تعتمد بشكل كبير على حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن قبل شراء الخدمة التأمينية.⁽¹⁾ وعليه، فإن سيورة تقييم جودة الخدمة التأمينية تبدأ من مرحلة ما قبل الشراء، وتستمر أثناء التقديم وتمتد إلى ما بعد التسليم بغرض إعطاء حكم شامل على الجودة، ويتضمن كافة الجوانب المتعلقة بتقديم الخدمات التأمينية. وفيما يلي شرح لهذه المراحل:

الفرع الأول: مرحلة ما قبل شراء الخدمة التأمينية

تتضمن مرحلة ما قبل شراء الخدمة التأمينية مجموعة من المراحل الفرعية التي يتم من خلالها اتخاذ قرار الشراء، والتي تشكل مجتمعة ما يُعرف بالسلوك الشرائي الذي يعرف بأنه:⁽²⁾ "تلك التصرفات التي تنتج عن شخص ما نتيجة تعرضه لمنتجات داخلية أو خارجية من أجل حصوله على منتج أو خدمة محددة تشبع حاجاته ورغباته"، وهو موضح حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (3): السلوك الشرائي للزبون (المؤمن له).



Source : Charbonnier. J, *Marketing et management en assurance*, L'Harmatan, Paris, France, 1
Octobre, 2000, P : 59.

وفيما يلي شرح للخطوات الموضحة في الشكل (3):

أ. إدراك الخطر والتعبير عن الحاجة: يقصد بإدراك الخطر؛ تقدير احتمال الحدوث العشوائي لحادث معين، والأضرار التي يمكن أن يسببها، ويتأثر إدراك الزبون للخطر بعدة عوامل، منها: درجة الوعي الثقافي، البيئة الاجتماعية، التعليم، المحيط المهني، الدخل، وعوامل ديموغرافية مثل: السن، الجنس... الخ، إضافة إلى النتائج التي يمكن أن تنتج عن وقوعه (درجة الضرر)، كما أنّ الشعور بتهديد خطر ما، قد ينشأ عنه خسارة مادية معينة للزبون في شخصه و/أو ممتلكاته أو مسؤوليته تجاه غيره بسبب حالة عدم

(1) نفس المرجع، ص: 70.

(2) زكريا أحمد عزام وآخرون، *مبادئ التسويق الحديث*، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص: 128.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

التأكد المرتبطة بحجم هذه الخسارة، مما يدفع بالزبون إلى التعبير عن حاجته لوجود تغطية تأمينية لها، حيث تُعرّف الحاجة على أنّها: "طموح نفسي عميق متولد عن حالة فيزيولوجية، شعورية نتيجة لإدراك الفرق بين الوضعية الحالية المعيشة، ووضعية مستقبلية، أي تنبئية، تتطلب البحث عن الرضا"، فالتعبير عن الحاجة إلى التغطية التأمينية أساسه - كما تم ذكره سابقاً - شعور الزبون بالخطر، ويتم إرضاء هذه الحاجة (إشباعها) من خلال البحث عن وضعية مستقبلية أفضل؛ أي إزالة حالة عدم التأكد مستقبلاً فيما يتعلق بالخسارة المادية الناجمة عن تحقق الخطر المؤمن منه.

ب. الرغبات والتوقعات: يتطلب إرضاء الحاجة إلى التغطية التأمينية ضد خطر أو مجموعة أخطار معينة؛ قيام الزبون بالبحث عن مصادر الحصول عليها من خلال تجميع المعلومات الخاصة بمختلف شركات التأمين العارضة لخدماتها، عن طريق وسائل الإعلام المتنوعة، مواقع الإنترنت، الإرشادات التي يقدمها الأصدقاء والمزلاء والأقارب... الخ، وعلى أساس ذلك، يقوم الزبون بالمفاضلة بين تلك الشركات، واختيار الشركة التي يرغب في التعامل معها، وبالتالي تظهر رغبته في طلب الخدمة التأمينية وتتكون لديه مجموعة من التوقعات حول مستوى الأداء بهذه الشركة، وتُعرّف الرغبة على أنّها: "الإرادة العفوية الصريحة أو الضمنية لتحقيق هدف معين، وتتطلب إشباعها فوراً أو في الأجل القصير"، كما تُعرّف توقعات الزبائن حول مستوى الخدمة على أنّها: "تلك الاعتقادات التي تتكون لدى الزبون، ويتمنى تحقيقها أو توافرها في الخدمة المقدمة له من طرف الشركة التي يتعامل معها".⁽¹⁾

يرى بعض الباحثين أن لتوقعات الزبون وفقاً لجودة الخدمة مستويان، حيث يتمثل المستوى الأول في "الخدمة المرغوبة" والذي تتحقق عنه توقعات وإدراكات الزبون حول ما يجب أن تكون عليه جودة الخدمة. ويتمثل المستوى الثاني في "الخدمة المقبولة" والذي يعكس الحد الأدنى من التوقعات، أي ما يمكن أن يتنازل عنه الزبون في تطوعاته نحو مستوى الخدمة، وتأتي بين هذين المستويين "الخدمة المتوقعة" أو "منطقة التسامح" التي يتغاضى فيها الزبون عن بعض القصور وفقاً لشخصيته وطبيعة الخدمة المقدمة، ويمكن القول هنا بأن هناك مستوى آخر على طرف النقيض من المستوى الأول وهو مستوى "الخدمة غير المرغوبة" والذي لا تتحقق عنده توقعات الزبون، مما يجعل ولائه وثقته بالشركة يقل، بل ربما يؤثر سلباً في بقية الزبائن.⁽²⁾

ج. دافع الشراء: بعد مرحلة التقييم للبدائل وتأكيد الرغبة الفعلية للحاجة إلى التغطية التأمينية من الأخطار المتوقع حدوثها، يتضح للزبون ضرورة اتخاذ قرار الشراء بالتوجه إلى شركة التأمين المختارة وتقديم طلب الشراء.⁽³⁾

الفرع الثاني: مرحلة إنتاج الخدمة التأمينية

إنّ عملية إنتاج الخدمة التأمينية تتم من خلال إجراءات رسمية مختلفة، كما أن هذه المرحلة تمثل عملية التفاعل بين الزبون وشركة التأمين، ويميزها تداخل عدة عناصر تشكل ما يُصطلح عليه بنظام الخدمة (Servuction)*، وفيما يلي شرح لما سبق:

1. خطوات إنتاج الخدمة التأمينية: تتضمن مرحلة إنتاج الخدمة التأمينية عدة خطوات أهمها ما يلي:

(1) فتيحة بوحرد، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مرجع سابق، ص: 34-38.

(2) معدي بن محمد آل مذهب، مرجع سابق، ص: 171.

(3) بن بتيش بلال، مرجع سابق، ص: 17.

* لفظ "Servuction" هو نتيجة إدغام الكلمتين اللاتينيتين "Service" التي تعني الخدمة و"Production" التي تعني الإنتاج.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

أ. **طلب التأمين:** بعد اقتناع الزبون بإجراء التأمين، يتقدم بطلب التأمين، إلى شركة التأمين، ويطلق على الزبون المرتقب الذي يتقدم بطلب التأمين تسمية "طالب التأمين" (Proposer). ويمكن أن يتحقق طلب التأمين بصيغ مختلفة: شفاهاً أو بواسطة الهاتف أو المراسلة. ولكنه في الغالب يجري بملء استمارة معدة من قبل شركة التأمين، تحتوي على أسئلة يجب على طالب التأمين الإجابة عنها (كاسمه، مهنته، عنوانه، سنه، مدة التأمين الراغب فيها... الخ)، وبأية صيغة يجري فيها طلب التأمين (يتعلق بالخطر المطلوب تغطيته، وبجميع الظروف المحيطة به التي من شأنها مساعدة الشركة في دراسة طبيعة الخطر وظروفه)، فهو يعبر عن إرادة طالب التأمين بإجراء التأمين. أو ما يسمى بحالة "الإيجاب". وعندما يقترن طلب التأمين بموافقة المؤمن، "القبول"، يتحقق ركن التراضي، ويعتبر عقد التأمين منعقدًا.⁽¹⁾

ب. **فحص الطلب ودراسته:** بعد أن تتحصل الشركة على البيانات المطلوبة، يقوم الخبراء بفحص الطلب ودراسته، من خلال فحص الأخطار المرغوب في التأمين منها ومدى توفرها على الشروط التقنية من حيث (الكثرة العددية، انتشار الخطر وتفرقه، انتظام حدوثه...). والهدف من ذلك هو ضمان توزيع الخطر توزيعاً سليماً، حتى تحتاط الشركة للتقلبات المفاجئة وغير المتوقعة، وهذا ما يُمكنها من المحافظة على سلامة مركزها المالي ويساعدها على الاستمرار في جذب عوامل الإنتاج؛ بالإضافة إلى اختيار الأخطار التي تتوافق مع سياسات الشركة التأمينية المحددة.⁽²⁾

ج. **تحليل الخطر بهدف التسعير:** عند الموافقة على طلب التأمين - بعد دراسة الخطر - يتم تحليل الخطر وتسعيره؛ ذلك أنّ الأسعار تتناسب مع درجة الخطر المؤمن منه، بالإضافة إلى ذلك، يتم إجراء فحص طبي إذا كان موضوع الخدمة هو "التأمين على الحياة"، ويتم الكشف عن المسببات المحتملة للخطر إذا كان الموضوع "التأمين على الممتلكات"، كما يتم تبليغ الزبون بكافة الشروط وانتظار الرد بالموافقة أو بالانسحاب.⁽³⁾

د. **إصدار إشعار التغطية المؤقت:** بعد موافقة الزبون على الشروط يتم إصدار إشعار التغطية المؤقت، وهو عبارة عن مذكرة تغطية مؤقتة تحررها الشركة لإبلاغ الزبون (طالب التأمين) بموافقتها على منح التغطية التأمينية، ويتم إصدار هذا الإشعار نظراً لأنّ إصدار وثيقة التأمين يتطلب فترة زمنية معينة، لكن هذا الإشعار لا يلزم شركة التأمين بالتزاماتها ما لم يصدر عقد التأمين.

هـ. **إصدار عقد التأمين:** بعد إيجاب الطرفين؛ أي بعد موافقة طالب التأمين على شروط شركة التأمين وقبول الشركة بتغطية الخطر، تقوم الشركة بتحرير وثيقة التأمين وتوقيعها ومن ثم تسليمها للمؤمن له الذي بدوره يؤيد تسلمه إياها بسداد القسط الأول.

(1) راجع:

- محمد حسن عبد الأمير الربيعي، عبد الأمير عبد الحسين شياح العلي، تحليل العلاقة بين الأقساط والتعويضات في التأمين على الحياة - بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد: 7، العدد: 21، الفصل: 4، 2012، ص: 110.

- سليم علي أمين الوردي، مرجع سابق، ص: 119.

(2) ثناء محمد طعيمة، محاسبة شركات التأمين "الإطار النظري والتطبيقي"، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2002، ص: 23.

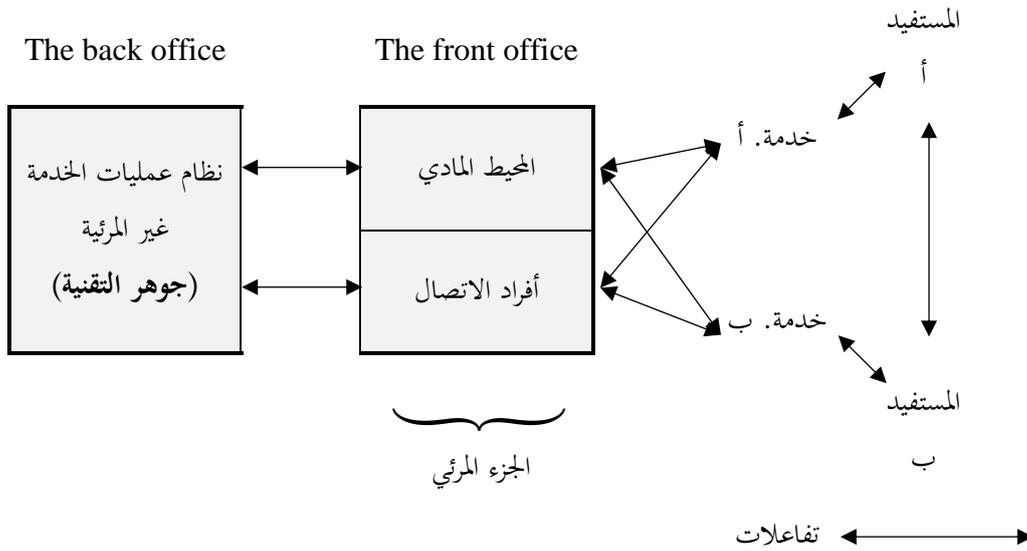
(3) فتيحة بوحرود، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مرجع سابق، ص: 39.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التامة

و. الإخطار بوقوع الخطر والمطالبة بالتعويض: أول خطوة في هذه المرحلة هي إعلام الشركة بحدوث الحادث، حيث إذا تأخر المؤمن له عن إعلام الشركة بحدوث الضرر خلال المدة المحددة بالعقد؛ يسقط حقه في التعويض بسبب عدم التزامه بشروط العقد من جهة، ومن جهة أخرى إضاعة الفرصة على شركة التأمين في الرجوع إلى مسبب الضرر. وبعدها تتم المخالصة أي مقارنة المعلومات الواردة من المؤمن له مع معلومات الكشوف والخبرة، للخروج بنتيجة ما إذا كان الحادث مشمولاً بالتأمين أم لا. (1)

2. نظام الخدمة: نظام الخدمة Servuction يمثل إشراك الزبون في العناصر المرئية لعمليات الخدمة والتسليم، (2) ويتضح نظام تقديم الخدمة في الشكل التالي:

الشكل رقم (4): نظام تقديم الخدمة Servuction.



المصدر: حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات "مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي"، طبعة ملونة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 144.

حسب الشكل رقم (4) ينقسم نظام الخدمة إلى جزأين:

جزء ظاهري للزبون ويُسمى بالمكتب الأمامي (The front office) والجزء الآخر مخفي عنه (غير ظاهري) يُسمى بالمكتب الخلفي (The back office)، وقد يُتجاهل تواجد، وبناءً على ذلك، فإن نظام الخدمة التأمينية، يمكن أن يتضمن العناصر التالية:

أ. الزبون: وهو العنصر الأساسي لوجود الخدمة؛

(1) كريمة شيخ، إشكالية تطوير ثقافة التأمين لدى المستهلك ببعض ولايات الغرب الجزائري، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص تسويق دولي، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، مدرسة الدكتوراه: التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009-2010، ص: 14.

(2) Christopher H. Lovelock et al., *Services Marketing*, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, Edinburgh, United Kingdom, 2011, P: XV.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

ب. **المحيط المادي:** ويشمل مختلف العناصر المادية الملموسة للخدمة، مثل: الموقع، المظهر الخارجي للشركة وتصميمها الداخلي، ومختلف التسهيلات المادية الأخرى... الخ؛

ج. **المستخدمون في الاتصال:** وهم الممثلون المباشرون لشركة التأمين، مُكَلَّفون باستقبال الزبون وإرشاده ومساعدته؛

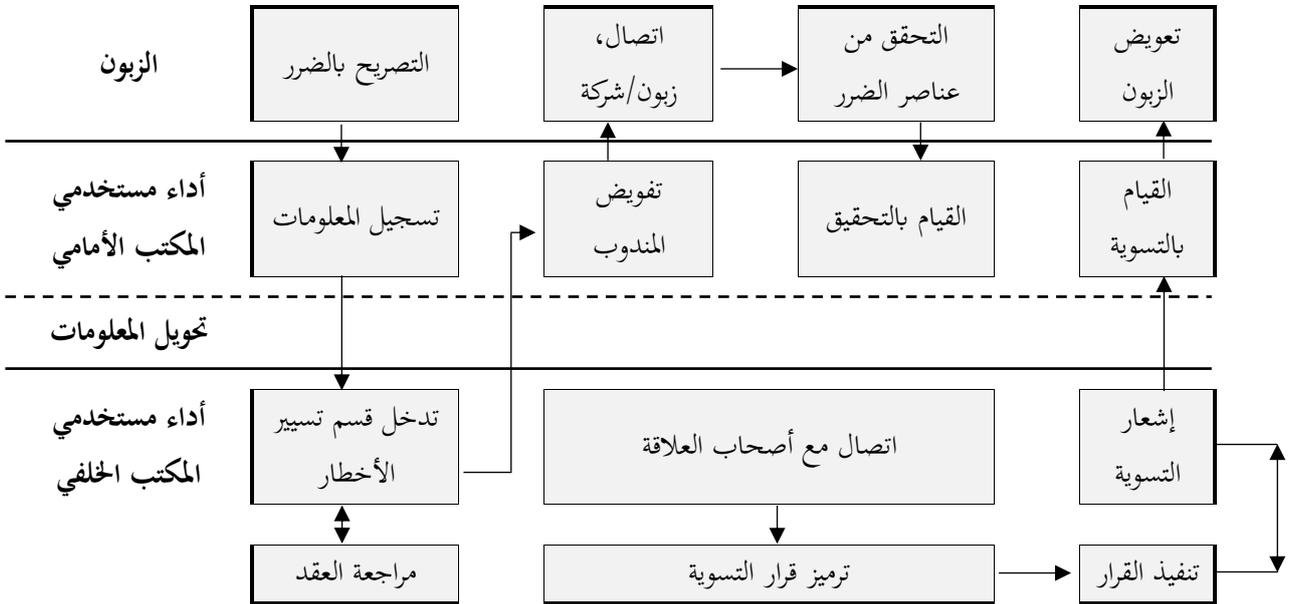
د. **زبائن آخرون:** سواء كانوا طالبين لنفس الخدمة أو أنواع أخرى من الخدمات التي تقدمها الشركة؛

هـ. **النظام غير المرئي:** ويُسمى أيضا بالجوهر التقني، يهتم بالتسيير الكامل للشركة (استراتيجية الشركة، الإدارة، الهيكلة التنظيمية... الخ) ويتكون من عدة أقسام وظيفية (مالية، تسويق، تسيير الموارد البشرية... الخ).

إنّ تقييم الزبون للجودة خلال مختلف المراحل لأداء الخدمة التأمينية، يتأثر بعدة عوامل أهمها: التفاعل بين الزبون والمستخدمين في الاتصال؛ المحيط المادي لتقديم الخدمة التأمينية؛ عملية التفاعل بين الزبائن الآخرين والتي تشكل جزءا من نظام تقديم الخدمة، وتؤثر في تحديد موقف الزبون تجاه الخدمة التأمينية المقدمة له؛ بالإضافة إلى التفاعل بين أجزاء النظام المرئية وغير المرئية، ودرجة التنسيق بينهما، فأى خلل في مهام مستخدمى المكتب الخلفي يؤثر مباشرة على مهام مستخدمى المكتب الأمامي، ويصبح ذلك ملموسا لدى الزبون من خلال تفاعله مع الجزء الظاهر من النظام، مثلا: طول فترة الانتظار، احتجاج الزبون، صعوبة الاتصال بالمستخدمين... الخ. (1)

ويمكن توضيح مختلف العلاقات بين الزبون، المستخدمين في الاتصال ومستخدمى المكتب الخلفي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5): سيرورة التفاعل بين الزبون وشركة التأمين (المطالبة بالتعويض).



المصدر: بن بيتش بلال، أثر جودة الخدمة التأمينية على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في السوق الوطنية - دراسة مقارنة بين شركتين تأمينيتين، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية

(1) فتيحة بوحرد، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مرجع سابق، ص: 41-42.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع مالية وبنوك وتأمينات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2012-2013، ص: 19.

يبين الشكل رقم (5) السيرورة التفاعلية بين الزبون وشركة التأمين خلال المطالبة بالتعويض، حيث بعد قيام الزبون بالتصريح بالضرر الناجم عن تحقق الخطر المؤمن منه؛ يتولى مستخدمو المكتب الأمامي عملية تسجيل المعلومات في شكل ملف وتحويلها إلى المكتب الخلفي، أين يباشر مستخدمو هذا المكتب مهامهم بتدخل قسم تسيير الأضرار، وذلك لمراجعة العقد والشروط المتفق عليها، ويتم الاتصال بالزبون عن طريق المكتب الأمامي للتحقق من عناصر الضرر ومطابقتها مع ما أتفق عليه في العقد، ثم يتولى مستخدمو المكتب الخلفي عملية التسوية وتنفيذ قرار التعويض ومنه تسليم مبلغ التعويض للزبون من طرف مستخدمي المكتب الأمامي (1).

الفرع الثالث: مرحلة ما بعد تقديم الخدمة التأمينية

خلال هذه المرحلة يتحدد رضا الزبون عن الخدمة الكلية المقدمة له من طرف شركة التأمين من عدمه، أخذا بعين الاعتبار كل المراحل السابقة، وعليه سيتم التطرق في هذا الفرع إلى مفهوم الرضا وعلاقته بجودة الخدمة المدركة كما يلي:

1. تعريف رضا الزبون: يعرف رضا الزبون بأنه: "الانطباع بالمكافأة أو عدمها لقاء التضحيات التي يتحملها الزبون عند الشراء"، ويعرف أيضاً بأنه: "الحكم على جودة المنتج الناتج عن المقارنة بين توقعات الزبون للخدمة والأداء الفعلي". وعرفه Hunt بأنه: "تقييم يثبت بأن التجربة كانت على الأقل مثلما كان من المفترض أن تكون"، ومن خلال جودة الخدمة يُظهر الزبون رضاه من عدمه بالاعتماد على خبرته المتراكمة من التعامل مع الشركات التي تعمل بنفس القطاع كشركات التأمين مثلاً، إذ يتمثل رضاه من خلال تقييمه لمرحلة ما بعد الشراء للمنتج أو حصوله على الخدمة التأمينية وهي خلاصة تجربته على مر الزمن (2) ويمكن القول أن الرضا هو دالة الفرق بين الأداء والتوقعات، والتي تتكون من ثلاثة مستويات كالأتي (3):

- الأداء > التوقعات ← زبون غير راضٍ Dissatisfied.

- الأداء = التوقعات ← زبون راضٍ Satisfied.

- الأداء < التوقعات ← زبون راضٍ ومبتهج Satisfied & delighted.

كذلك الحال بالنسبة للخدمة، فإن محاولة فهم توقعات الزبائن هي محاولة ضمان القدرة على تصميم الخدمة وتقديمها لتحقيق التوقعات المرغوبة للزبون، فإذا كانت الخدمة ضمن أو أكبر من التوقعات؛ عندها يكون الزبائن راضين ويحاولون استخدام الخدمة مرة ثانية، وقد يخبرون الآخرين بتوقعاتهم التي حققتها الشركة.

(1) بن بيتش بلال، مرجع سابق، ص: 19-20.

(2) حاكم جبوري الخفاجي، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون - دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي / فرع النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد: 8، العدد: 25، 2012، ص: 84.

(3) غسان قاسم داود اللامي، حسين هشام عبد الرحمان، تأثير تقييم أداء أعضاء قنوات التوزيع في رضا الزبون - بحث ميداني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد: 19، العدد: 74، 2013، ص: 50.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كدخل لتحقيق جودة الخدمة التامة

2. خصائص رضا الزبون: تتمثل خصائص رضا الزبون فيما يلي: (1)

أ. **الرضا ذاتي:** هنا يتعلق رضا الزبون بعنصرين أساسيين هما: طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للزبون من جهة؛ والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، فنظرة الزبون هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع الرضا.

ب. **الرضا نسبي:** لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي، فكل زبون يقوم بالمقارنة من خلال نظريته لمعايير السوق. فبالرغم من أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع.

ج. **الرضا تطوُّري:** يتغير رضا الزبون من خلال تطور هذين المعيارين: مستوى التوقع من جهة ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى. فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات الزبون أن تعرف تطوراً نتيجة لظهور خدمات جديدة وتطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة، والشئ نفسه بالنسبة لإدراك الزبون لجودة الخدمة الذي يمكن أن يعرف هو أيضاً تطوراً عند الأخذ في الحسبان بجميع التغيرات الحاصلة.

3. مراحل إنشاء رضا الزبون: وتتمثل في ثلاث خطوات رئيسية كما يلي: (2)

أ. **فهم حاجات الزبون:** يتوجب على مقدمي الخدمة أن يكونوا على اتصال دائم بالزبائن سواءً الحاليين منهم أو المحتملين، وذلك ليتسنى لهم معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء الزبائن، إذ يعد فهم الزبون والإلمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية للشركة.

ب. **التغذية المرتدة للزبون:** تتمثل هذه الخطوة في مجموع الطرق والأساليب التي يستعملها مقدمو الخدمة لتعقب آراء الزبائن عن الشركة لمعرفة مدى تلبية هذه الأخيرة لتوقعاتهم، وذلك باعتماد الشركة على التغذية العكسية من الزبائن.

ج. **القياس المستمر:** تتمثل الخطوة الأخيرة لإنشاء الرضا في قيام الشركة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا الزبون كنظام CSM* الذي يقدم إجراءً لتتبع رضا الزبون طوال الوقت بدلاً من معرفة مدى تحسن أداء الشركة في وقت معين.

ويتحقق رضا الزبون من خلال عدة نقاط أهمها ما يلي: (3)

(1) نضال بدر شيت، السياسات التسعيرية وأثرها في رضا الزبون - دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري بعض المنظمات الصناعية، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد: 6، العدد: 12، 2014، ص: 254-255.

(2) يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، الرؤية الاستراتيجية للقيادات الجامعية ودورها في إدارة علاقات الزبون الداخلي / دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، الديوانية، العراق، المجلد: 10، العدد: 4، 2008، ص: 33.

* هو اختصار لمصطلح مقاييس رضا الزبون أو Customers Satisfaction Metrics.

(3) يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون - دراسة تطبيقية في معمل بيبيسي الكوفة، مجلة علوم إنسانية، السنة: 5، العدد: 36، شتاء 2008، ص: 8.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

- إشراك الزبائن في مناقشة خطط الجودة وطرائق تطويرها، وتخصيص مكافأة مجزية لكل مقترح يحقق نتائج إيجابية من بين مقترحاتهم؛
- تقديم هدايا رمزية للزبائن في المناسبات الرسمية وبطاقات تهنئة بعبارات تنم على الاحترام والتقدير؛
- زيارة كبار الزبائن (المهمين) بين الحين والآخر للاستماع ميدانياً لأرائهم ومقترحاتهم؛
- متابعة الزبائن الذين اشتروا أو استفادوا من خدمات الشركة لمرة واحدة ولم يكرروا عملية الشراء ثانية للوقوف على الأسباب.

4. **علاقة الرضا بجودة الخدمة المدركة:** من خلال ما سبق، يمكن القول أنّ هناك علاقة تداخلية بين الرضا وجودة الخدمة المدركة، وتعرّف هذه الأخيرة بأنّها: "تقييم شامل لحكم الزبون على تفوق وتميز السلعة / الخدمة"⁽¹⁾، حيث يمكن أن يُعطى هذا الحكم دون خبرة سابقة في التعامل مع الشركة، بخلاف الرضا الذي هو تقييم مُؤسس على خبرات سابقة في التعامل مع الشركة، إضافة إلى خبرات تعامل أخرى مع شركات منافسة، وإنّ حالة الرضا / عدم الرضا تتأثر بمواقف الزبون تجاه الخدمة وتجاربه أو خبراته السابقة، وتؤدي إلى تكوين مواقف أخرى جديدة بعد كل تجربة جديدة للخدمة، كما أن لكل من الرضا والجودة المدركة علاقة بجزء الخدمة. فمن جهة، تؤثر هذه الخدمة على توقعات الزبائن ومواقفهم خلال مرحلة ما قبل الشراء، وتؤثر في إدراكاتهم وأسلوب تفاعلهم مع الخدمات المقدمة لهم من جهة أخرى، فالرضا يعتمد بشكل أساسي على تلك المواقف والخبرات السابقة، غير أنّه يتميز بجانب عاطفي (حالة شعورية للزبون) يتضمن السرور والسعادة الناتجين عن المستوى المتميز للجودة ويدوم لفترة زمنية محدودة، ويؤدي إلى تكوين مواقف إيجابية تجاه الخدمة (على العكس، فعدم الرضا يؤدي إلى تكوين المواقف السلبية). وبالتالي فالجودة تعمل على تحقيق الرضا لدى الزبون من خلال إشباع حاجاته ورغباته وتجاوز توقعاته.

المطلب الثاني: قياس جودة الخدمة التأمينية

للتعرف على أهم المؤشرات والنماذج التي يُستند إليها لتقييم وقياس جودة الخدمة التأمينية؛ سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

- مؤشرات تقييم جودة الخدمة التأمينية؛
- أهم نماذج قياس جودة الخدمة التأمينية.

الفرع الأول: مؤشرات تقييم جودة الخدمة التأمينية

يرى بعض الباحثين أن الدراسات التي قام بها Parasuraman وزملاؤه سنة 1985 هي أكثر الدراسات قبولاً لتحديد مؤشرات تقييم جودة الخدمة، حيث توصل الباحثون إلى تطوير عشر مؤشرات أساسية تحدد جودة الخدمة وفقاً لإدراك الزبون،

(1) راجع:

- غسان قاسم داود اللامي، حسين هشام عبد الرحمان، مرجع سابق، ص: 10.
- فتيحة بوحرد، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مرجع سابق، ص: 46-47.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

وتتمثل هذه المؤشرات في (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الاتصالات الفعالة مع الزبائن، المصدقية، كفاءة وقدرة مقدم الخدمة، اللباقة والاحترام في التعامل، الأمانة، فهم ومعرفة حاجات الزبائن وسهولة الوصول إلى أفراد الخدمة)، وفي سنة 1988 قام هؤلاء الباحثون بتخفيضها إلى خمس مؤشرات فقط،⁽¹⁾ وهي نفسها التي يستند إليها الزبائن لتقييم جودة الخدمة في شركات التأمين، وفيما يلي شرح لهذه المؤشرات:⁽²⁾

1. **الملموسية:** فيما يتعلق بصناعة التأمين، تعطي الشركات أهمية كبيرة للجوانب الملموسة أو المادية، والتي تشير إلى وسائل الراحة التي توفرها للزبائن لتدعم علاقاتها معهم مثل: أماكن الجلوس، نظافة المباني والموظفين (مقدمي الخدمة)، ومن المتفق عليه أن المحيط المادي لشركات التأمين يجب أن يكون داعماً ومريحاً للزبائن حتى يكون لهم تصور إيجابي لجودة الخدمة.

2. **الاعتمادية:** تشير الاعتمادية (الموثوقية) في صناعة التأمين إلى دقة مقدمي الخدمة وتوقيتهم المناسب في التعامل مع مشاكل الزبائن والوفاء بوعودهم لهم، ويمكن أن تؤثر بشكل كبير على جودة الخدمة المدركة وتعتبر من أهم الخصائص التي تشكل توقعات الزبائن حول الأخيرة، وتعتبر أيضاً المحرك الأساسي لجودة الخدمة، والذي يتعلق بقدرة شركة التأمين على تنفيذ الخدمة كما وعدت بطريقة دقيقة ويمكن الاعتماد عليها.

3. **الاستجابة:** تشير الاستجابة إلى رغبة شركات التأمين في تقديم المساعدة لزبائنهم، حيث يتوقع هؤلاء الزبائن من الشركة أن توفر لهم خدمة سريعة وذات جودة عالية، وهذا ما يؤدي إلى شعور الزبائن بالتقدير عند تلقي أعلى جودة خلال عملية تقديم الخدمة لهم.

4. **التعاطف:** يشير إلى قضاء مقدمي الخدمات في شركات التأمين وقتاً إضافياً في جعل الزبائن يشعرون بأنهم مميزون، خاصون ومقدرون، مما يؤثر إيجابياً على جودة الخدمات التأمينية المقدمة لهم، ويشير أيضاً إلى الطريقة التي تعطي بها الشركة اهتماماً فردياً لكل زبون من زبائنهم؛ فعندما يكون مقدمو الخدمة التأمينية قادرين على تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن وفردنة* individualize الاهتمام بهم؛ يؤدي ذلك إلى احتمال كبير في أن يواصل الزبون تعامله مع شركة التأمين.

5. **الضمان (التأكد):** الضمان هو درجة من الثقة والاطمئنان، يشعر بها الزبون وهو متيقن بأن مزود الخدمة كفء لتقديمها؛ حيث يمثل موظفو شركة التأمين مؤشراً لضمان جودة الخدمة، بحيث يثق فيهم الزبون أثناء عرض وتقديم الخدمة، لذلك وفي الحالات التي يجد فيها الزبون نفسه غير مرتاح عند التعامل مع الموظف (مقدم الخدمة) وجهاً لوجه؛ هناك احتمال كبير بأن يوقف تعامله مع تلك الشركة ويبحث عن تلبية حاجاته في شركة أخرى.

(1) صلاح محمد شيخ ذيب، دراسة العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة المتوقعة والمدركة ولاء العميل - دراسة مسحية على عملاء المصارف التجارية في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، اللاذقية، سوريا، المجلد: 35، العدد: 6، 2013، ص: 16.

(2) Review:

- Charu Upadhyaya, V. K. Jain, *Measuring the Underlying Dimensions of Service Quality in Insurance Sector India*, Vidyaniketan Journal of Management and Research, Vol: 1, Issue: 1, 2013, P: 2.

- Alawni Mohammed Saad et al., *Consequences of Service Quality in the Insurance Industry - A Case Study on Saudi Arabia Insurance Industry*, Journal of International Business Management, Vol: 10, Issue: 3, 2016, P: 210.

* وهي ترجمة لمصطلح Individualize وتعني إضفاء طابع الفردية على شيء ما، وتسويقياً تعني تقديم عرض خاص لكل زبون.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

الفرع الثاني: أهم نماذج قياس جودة الخدمة التأمينية

على الرغم من الصعوبات التي تواجهها عملية قياس جودة الخدمة التأمينية والمتمثلة بتفاوت القدرات الإدراكية للمؤمن لهم، وتعدد مستويات الجودة التي تتم المقارنة على أساسها، واعتماد عملية القياس على معايير غير مادية؛ فإن المحاولات والدراسات أسفرت عن اقتراح واستخدام عدة مقاييس لجودة الخدمة التأمينية، بعضها معنوي وبعضها مادي يُستدل من خلاله على جودة الخدمة ولا يقيسها كمياً، ومن أهم هذه المقاييس ما يلي:

1. قياس جودة الخدمة التأمينية من خلال عدد شكاوى المؤمن لهم.

2. قياس جودة الخدمة التأمينية من خلال وضع زمن معياري ومقارنته بزمن الإنجاز الفعلي⁽¹⁾.

بالإضافة إلى المقياسين السابقين، قدم Parasuraman نموذج الفجوة «Servqual»^{*}، وقدم كل من Cronin & Taylor نموذج الأداء الفعلي للخدمة «Servperf»^{*} لاستخدامهما في المجال البحثي، ورغم أن كلا النموذجين يوظفان 22 بنداً والخمس مؤشرات المذكورة سابقاً؛ إلا أنه يوجد خلاف شديد حول أي من النموذجين هو الأفضل لقياس جودة الخدمة⁽²⁾، وفيما يلي شرح لهذين النموذجين:

3. نموذج الفجوة "Servqual" Gap ل Parasuraman: ويتم قياس جودة الخدمة التأمينية حسب هذا النموذج من خلال تحديد الفجوة بين توقعات الزبائن حول مستوى الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها، وتعبير آخر؛ معرفة أو تحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، ويعبر عن ذلك بالعلاقة التالية:

جودة الخدمة (الفجوة) = الإدراكات - التوقعات.

وبالمقارنة بين التوقعات والإدراكات، يمكن تحديد حجم الفجوة والتي أحصاها Parasuraman في خمس فجوات يمكن أن تؤدي إلى ضعف جودة الخدمة⁽³⁾، وهي موضحة في الشكل التالي:

(1) محمد جودت ناصر وآخرون، مرجع سابق، ص: 35-36.

* لفظ *Servqual* يُقصد به: جودة الخدمة وهو ناتج عن دمج عبارتي: Service التي تعني الخدمة و Quality التي تعني الجودة.

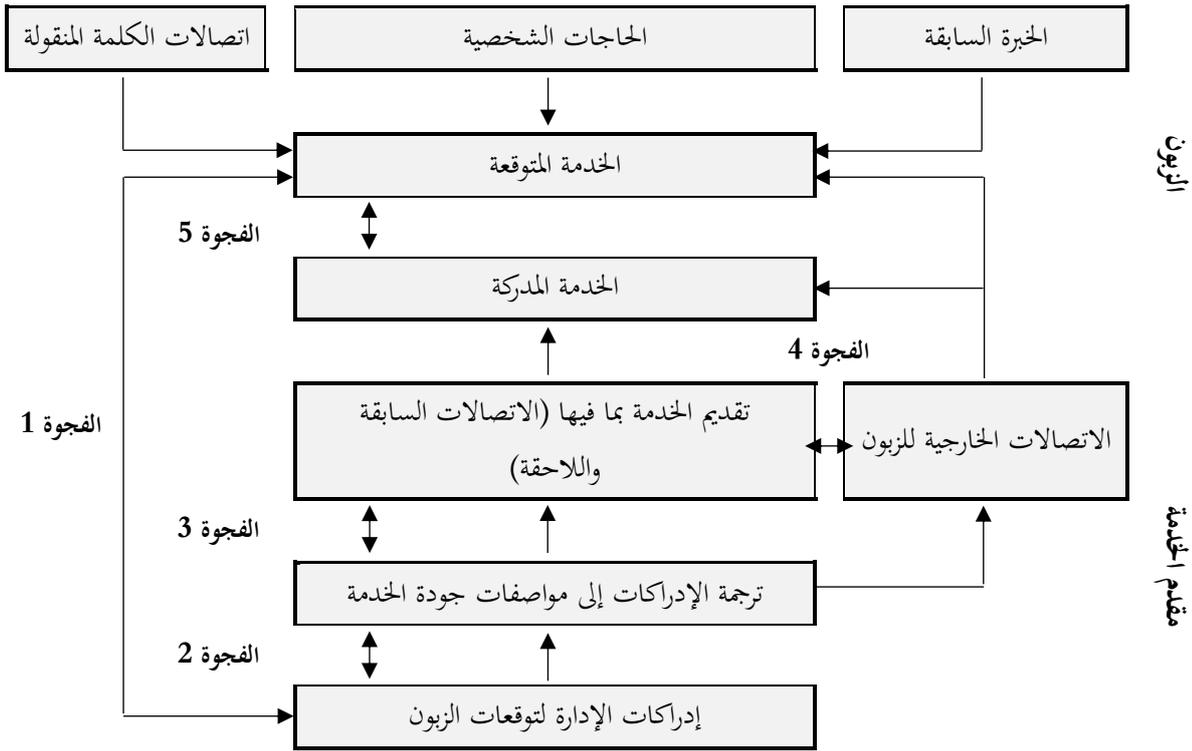
* لفظ *Servperf* يُقصد به: أداء الخدمة وهو ناتج عن دمج عبارتي: Service التي تعني الخدمة و Performance التي تعني الأداء.

(2) Alawni Mohammed Saad et al., *Op Cit.*, P: 213-214.

(3) قاسم نايف الحياوي، *إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات*، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006، ص: 98-99.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

الشكل (6) نموذج "Servqual" Gap.



Source: Francis Buttle, *Customer Relationship Management - Concepts and Technologies*, 2nd edition, Elsevier Ltd, United Kingdom, 2009, P: 204.

وحسب الشكل (6) تتمثل الفجوات الخمس فيما يلي:

- الفجوة الأولى The Knowledge Gap: تحدث بين ما يتوقعه الزبون، وما تعتقد إدارة الشركة أن الزبون يتوقعه.
- الفجوة الثانية The Policy Gap: تحدث عندما تفشل إدارة الشركة في تصميم معايير الخدمة التي تلي توقعات الزبون.
- الفجوة الثالثة The Delivery Gap: تحدث عندما يفشل نظام تقديم الخدمة - الأفراد، العمليات والتكنولوجيا - في تقديم معايير الخدمة المحددة.
- الفجوة الرابعة The Communications Gap: تحدث عندما تعد اتصالات الشركة الزبائن بمستوى أداء خدمة لا يستطيع نظام تقديم الخدمة تقديمه. (1)
- الفجوة الخامسة The Service Quality Gap: تحدث بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة، وتتعلق بالفرق بين توقعات الزبائن وإدراكهم للخدمة المقدمة بالفعل، وتكون محصلة لجميع الفجوات السابقة بحيث يتم على أساسها الحكم على جودة أداء شركة التأمين ككل. (2)

(1) Francis Buttle, *Customer Relationship Management - Concepts and Technologies*, 2nd edition, Elsevier Ltd, United Kingdom, 2009, P: 203-204.

(2) قاسم نايف الحياوي، مرجع سابق، ص: 100.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

4. نموذج الأداء الفعلي للخدمة "Servperf" ل Cronin & Taylor: يركز هذا النموذج على مبدأ أن الجودة تمثل مفهوماً اتجاهياً يتصل برضا الزبائن عن الخدمة التأمينية المقدمة لهم فعلياً، ولكنه ليس مرادفاً لهذا الرضا حيث أنه يرتبط بإدراكات الزبائن للأداء الفعلي لتلك الخدمات،⁽¹⁾ ويعرف الاتجاه على أنه: "تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة".⁽²⁾ ويقوم هذا النموذج على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة؛ أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالزبون فقط؛ ذلك أنّ جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات، وهي دالة للإدراكات السابقة للزبائن وخبرات وتجارب التعامل مع الشركة ومستوى الرضا عن الأداء الحالي للخدمة. فالرضا حسب هذا النموذج يعتبر عاملاً وسيطاً بين الإدراكات السابقة لجودة الخدمة والأداء الحالي لها، وضمن هذا الإطار تتم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف الزبون، وفي حالة انعدام الخبرة السابقة فإنه يعتمد بشكل أساسي على توقعاته خلال مرحلة ما قبل الشراء وذلك لتقييمه للأداء الحالي.⁽³⁾ ويعبر عن جودة الخدمة حسب هذا النموذج بالعلاقة التالية:⁽⁴⁾

$$SQ_i = \sum_{j=1}^k P_{ij}$$

SQ_i : هي جودة الخدمة المدركة للفرد الواحد.

k : هو عدد السمات/البند

P : تصور الفرد i فيما يتعلق بأداء الشركة الخدمية عن السمة/البند j .

وعليه، فإنّ الاتجاه كأسلوب لتقييم جودة الخدمة في شركات التأمين، يتضمن الأفكار التالية:⁽⁵⁾

أ. أنّ الأداء الحالي للخدمة يحدد بشكل كبير تقييم الزبون لجودة الخدمة المقدمة فعلياً من شركة التأمين؛

ب. ارتباط الرضا بتقييم الزبون لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع الشركة؛ أي أنّ التقييم عملية تراكمية طويلة المدى (نسبياً)؛

ج. تعتبر المؤشرات المحددة لمستوى الجودة: (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الضمان والملموسية) ركيزة أساسية لتقييم

مستوى الخدمة التأمينية وفق نموذج "Servperf".

(1) Nitin Seth et al., *Service quality models: a review*, International Journal of Quality and Reliability Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol: 22, N: 9, 2005, P: 920.

(2) عائشة عتيق، *جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية: حالة الجزائر*، الطبعة الأولى، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 102.

(3) ناجي ذيب صالح معلا، *الأصول العلمية للتسويق المصرفي*، طبعة مزيّدة ومنقحة، دون ناشر، عمان، الأردن، 2007، ص: 57-58.

(4) Mohd. Adil et al., *SERVQUAL and SERVPERF: A Review of Measures in Services Marketing Research*, Global Journal of Management and Business Research Marketing, Vol: 13, Issue: 6, Version: 1, 2013, P: 69.

(5) إياد فتحي العالول، *قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظات قطاع غزة*، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011، ص: 19.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

المبحث الثالث: تحقيق جودة الخدمة التأمينية من خلال إدارة علاقات الزبائن

لإدارة علاقات الزبائن في قطاع التأمين خصوصيات معينة تستوجب معها عمليات واستراتيجيات خاصة من أجل تطبيق فعال لها بما يضمن تحقيق جودة خدمات هذا القطاع، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- **المطلب الأول:** تعزيز العلاقة مع الزبون من خلال إدارة العلاقة معه؛
- **المطلب الثاني:** إدارة علاقات الزبائن في قطاع التأمين.

المطلب الأول: تعزيز العلاقة مع الزبون من خلال إدارة العلاقة معه

للتعرف على مفهوم تأصيل العلاقة مع الزبون واستراتيجياته، بالإضافة إلى خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة؛ سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

- إدارة علاقات الزبون وتأصيل العلاقة معه؛
- استراتيجيات تأصيل العلاقة مع الزبون؛
- خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة.

الفرع الأول: إدارة علاقات الزبون وتأصيل العلاقة معه

في ظل زيادة وعي الزبائن بضرورة توافر الجودة والابتكار والتحديث، والتأكيد على استمرار تطبيق هذه الاستراتيجيات في الخدمات التأمينية؛ استوجب التعرف المستمر على احتياجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية، بهدف الوصول إلى كسب ولائهم ووفائهم لشركة التأمين من خلال تقديم أنواع مختلفة ومتجددة لوثائق التأمين وتوسيع أسواق الشركة. لذلك يبقى من الضروري على إدارة شركة التأمين تنوع محفظة منتجاتها أو خدماتها وهو ما يساهم في توزيع المخاطر التسويقية على مكونات المحفظة، ويعمل على تلبية طلبات الزبون لتغطية مخاطر أخرى.

ويمكن لشركة التأمين من خلال إقامة مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون والاستماع لرغباته واحتياجاته التأمينية؛ أن تستفيد من فرص إنشاء منتجات / خدمات جديدة، والتي من شأنها أن تقدم لإدارة الشركة مركزاً متميزاً وبالتالي وضعاً تنافسياً قوياً، من خلال تمايز إدارتها بتغطية أخطار جديدة، بناءً على فعالية وحسن إدارة هذه العلاقات التسويقية، وبناء علاقات ناجحة وطويلة المدى مع الزبائن.

كما يعتبر تأصيل العلاقة مع الزبون ركيزة أساسية بالنسبة لشركات التأمين لتقديم خدمات ذات جودة، فتواصلُ العلاقة بالزبون يمثل عملية تحسين مستمر لجودة الخدمة عن طريق تقييم الزبون للنتيجة المتحصل عليها من جهة، والتقييم الداخلي الذي تقوم به الشركة بنفسها لضمان توافق مواصفات الخدمة مع متطلبات الزبون.⁽¹⁾

(1) فتيحة بوحرد، الدور الاستراتيجي للجودة كأداة تسويقية لخدمات التأمين، مرجع سابق، ص: 212-213.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

حيث يحدث اتصال بين الشركة والزيون من خلال سيرورة التسويق لمعرفة احتياجاته ورغباته ويتم ترجمتها إلى المواصفات التي على أساسها يتم تحديد خصائص الخدمة الكلية ومواصفات الرقابة على جودتها قبل عملية التسليم، وبعد ضبط هذه المواصفات يتم أداء الخدمة (التداخل بين الزبائن وشركة التأمين)، بعد ذلك تتم عملية التقييم على المستويين الداخلي والخارجي، واستغلال نتائج التقييم في إعادة تصميم الخدمة ومواصفات أدائها أو استغلالها في ضبط سيرورة الأداء.⁽¹⁾

الفرع الثاني: استراتيجيات تأصيل العلاقة مع الزبون

في سعي شركات التأمين لتأصيل العلاقة مع زبائنهم؛ يتوجب عليها وضع عدة استراتيجيات منها:

1. إدارة فترة انتظار الزبون: تؤثر الفترة التي يقضيها الزبون في انتظار الحصول على الخدمة التأمينية أو في انتظار إنجاز معاملة معينة (طلب التأمين، الإخطار بوقوع الحادث، المطالبة بالتعويض... الخ) تأثيراً كبيراً على إدراكاته للأداء الفعلي وانطباعاته حول الشركة ومستوى جودة خدماتها، لذلك ينبغي على الشركة استثمار فترة انتظار زبائنهم، بجعلهم ينشغلون بشيء ما خلال تلك الفترة؛ فالزبون الذي ينتظر وهو مشغول يشعر بوقت أقصر من الزبون الذي ينتظر وهو غير مشغول، ويمكن تحقيق ذلك على سبيل المثال: بوضع جرائد أو مجلات أو نشرات إعلامية في متناول الزبائن للتعريف بالشركة، تهيئة قاعات وأماكن الانتظار المناسبة... الخ.

2. التعامل مع شكاوى الزبائن: إنّ شكاوى الزبون عبارة عن ترجمة لعدم رضاه عن مستوى الأداء بالشركة، وقد يرجع ذلك لعدة أسباب، منها:

أ. تقديم الخدمة بشكل مخالف لما تم الوعد به، وذلك من حيث: التوقيت، السلوك، أنماط الاتصال... الخ، مما يتسبب في وجود مشاكل لدى الزبون؛

ب. ضعف المصداقية أو الثقة في الشركة نتيجة لضعف مهارة الموظفين أو عدم قدرتهم على فهم احتياجات الزبون؛

ج. الحالة المزاجية للزبون أو الموظف: قد يواجه الزبون و/أو الموظف ظروفًا غير مرغوبة تؤثر على حالته المزاجية، وبالتالي تؤثر على تفاعلاته واستجابته للطرف الآخر، وقد يترتب عن ذلك مشكلات في التعامل بين الطرفين؛

د. نقص الوعي وعدم توافر المعلومات لدى الزبون؛

هـ. عدم توافق الخدمة المقدمة مع توقعات الزبون.

وعلى أساس ذلك اقترح بعض الكتاب العديد من الأساليب للتعامل مع شكاوى الزبائن، من أهمها ما يلي:

- التعرف على توقعات الزبائن لمستويات الخدمة المقبولة؛

- التحديد الجيد لمجالات الشكاوى؛

- تطوير إجراءات العمل وتبسيط متطلبات الحصول على الخدمة واستخدام التكنولوجيا المتطورة؛

- تقديم الضمان وتوفير الأمان في التعامل مع الشركة لإزالة الشعور بالمخاطرة عند شراء الخدمة التأمينية؛

- أداء الخدمة بطريقة صحيحة من المرة الأولى؛

(1) فتيحة بوحرد، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مرجع سابق، ص: 62-63.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كدخل لتحقيق جودة الخدمة التآمنية

- الاتصال الفعال بالزبائن؛
- تحويل المشكلات إلى فرص بهدف كسب زبائن مجدد والاحتفاظ بالخالين منهم؛
- تجاوز توقعات الزبون وتحقيق التميز في تقديم الخدمة؛
- العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات؛
- وضع الإرشادات اللازمة للتعامل مع شكاوى الزبائن.⁽¹⁾

3. **شخصنة العلاقة مع الزبون:** حتى تتميز العلاقة مع الزبون لآبد من تقوية درجة التقارب فيها، فليست الخدمة هي التي تخلق التميز ولكن العلاقة هي في حد ذاتها التي تخلقه. ولجعل العلاقة مع الزبون شخصية يجب أن تعتمد على الاتصال به، أي أن توظف الشركة الموظف المناسب والخاص بكل زبون حتى تضمن استمرارية العلاقة من خلال التعرف أكثر عليه وعلى احتياجاته، وتستعمل هذه الطريقة خاصة مع الزبائن الأكثر تعاملأ مع الشركة، إلى جانب الزبائن الذين تراهم الشركة مهمين في التعامل معها، فعلى الشركة أن تختار أعوانا تجاريين مكلفين بالتعرف على الزبائن وخدمتهم بما يعرف بـ: "محفظة الزبائن" ويتم ذلك حسب نوع الزبائن وطريقة التعامل معهم، بالإضافة إلى ذلك يمكنها الاستعانة بوسائل الاتصال والإعلام لأنها تعطي فرصة أكبر لجعل العلاقة مع الزبائن شخصية، مثل استعمال موقع الشركة على الإنترنت من أجل التعرف على سلوك كل زبون وتحديد رغباته، وحتى تخلق الشركة الولاء لدى زبائنها يتطلب منها تسطير برنامج لزيادة الولاء وإنشاء نوادي خاصة بالزبائن المفضلين لديها.⁽²⁾

كما تسعى الشركات لبيع وتقديم الخدمات لأكبر عدد ممكن من الزبائن عن طريق التسويق والاتصالات الجماعية Mass Marketing، مما يسمح بتنميط العرض لتخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تخفيض أسعار البيع لضمان أكبر حجم ممكن من المداخل، إلا أنها تسعى تدريجيا (خاصة عند قلة زبائنها وأهميتها) لتمييز خدماتها من حيث خصائصهم وهذا ما يعرف بشخصنة العرض أو شخصنة التسويق Personalized Marketing.

وتنقسم الشخصنة من حيث حجم التكاليف إلى:

- **شخصنة الخدمة:** وتعرف على أنها تصميم خدمات تلائم طلبات كل الزبائن وتوقعاتهم، أما التفاعل معهم فيتم بإفراهم الرسائل والخدمات لتطوير علاقة فردية تفاعلية، وخاصة مع تطور وسائل الاتصال، ولا تركز فقط على جذب الزبائن وإنما الاحتفاظ بهم وتنمية علاقات فردية معهم؛

- **الشخصنة ذات الحجم:** وهي تلبية طلبات كل زبون على حدة بتحضير حجم كبير من التخصيص الفردي للخدمات والعمليات التسويقية تتشارك فيها الكثير من أنظمة الإنتاج.⁽³⁾

4. **قيام شركة التأمين بدور المرشد للزبون:** تقوم شركات التأمين بعرض العديد من الخدمات التآمنية والتي تتطور وتنوع باستمرار، وفي بعض الأحيان يجهل الزبائن ماهي هذه الخدمات وكيف يمكن الاستفادة منها، لذا يجب على شركة التأمين أن تكون

(1) هاني حامد الضمور، *تسويق الخدمات*، الطبعة الثالثة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 294.

(2) بوغنان نور الدين، *مرجع سابق*، ص: 88.

(3) بنشوري عيسى، *الداوي الشيخ، مرجع سابق*، ص: 370.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

خير عونٍ لهم للقيام بدور المرشد، خاصة عندما يشعر الزبون بأن هذا الإرشاد يساعده على تحقيق منافع مادية كخفض تكاليف الحصول على الخدمات التأمينية أو الحصول على منافع اعتبارية.

5. بناء نظام للحوافز يتناسب وتقسيمات الزبائن: وذلك بموجب المعلومات التي توفرها قاعدة البيانات لدى شركة التأمين، ويجب أن تتناسب هذه الحوافز مع الفئات المستهدفة من حيث طبيعة أعمالهم وغيرها.⁽¹⁾

الفرع الثالث: خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب إتباع الخطوات التالية:⁽²⁾

1. جذب انتباه الزبائن: ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال المواقف التي يديها مقدم الخدمة للزبائن وفقاً لما يلي:

- الاستعداد النفسي والذهني لمواجهة الزبائن، وإشعارهم بالاهتمام بهم؛
- حسن المظهر والمقابلة الايجابية والفاعلة نحو الزبائن؛
- الابتسامة والدقة في التعامل مع الزبائن وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم؛
- الروح الايجابية المتفاعلة نحو الزبائن بصرف النظر عن الجنس والمظاهر... الخ؛
- الثقة بالنفس وقوة الشخصية وانتهاج الموضوعية في التفاعل والتعامل مع مختلف الزبائن؛
- الدقة التامة في إعطاء المواصفات الدقيقة عن الخدمة وعدم اللجوء للمبالغة؛
- إشعار الزبائن بالسعادة المتناهية في تقديم الخدمة.

وكل هذا يعد بمثابة صورة ذهنية فاعلة، إضافة إلى أنها تعزز سبيل الولاء الدائم للزبائن في اقتناء الخدمة وتكرار حصولها باستمرار.

2. خلق الرغبة لدى الزبائن وتحديد حاجاتهم: ومن المتطلبات الأساسية التي يتم اعتمادها بهذا الشأن ما يلي:

- العرض السليم والمنطقي والمرتب لمزايا الخدمة؛
- التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها الزبون؛
- اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حاسة السمع واللمس والشم... الخ؛
- ترك الفرصة للزبون بشكل كامل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستعداً للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة دون مبالغة أو تحويل؛
- التركيز على الجوانب الإنسانية بالتعامل كالترحيب، الابتسامة والشعور بالأهمية، توفير متطلبات الحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن.

(1) صلاح عبد الرحمن مصطفى الطالب، اتجاهات إدارات البنوك التجارية الأردنية نحو تأصيل العلاقة مع العميل - (دراسة تحليلية ميدانية)، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات المنتدى العربي الأول حول: "التسويق في الوطن العربي - الواقع وآفاق التطوير"، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر، 2002، ص: 122.

(2) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص: 220-225.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كدخل لتحقيق جودة الخدمة التأسيسية

3. إقناع الزبون ومعالجة اعتراضاته: ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- أ. أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهبية في فن التعامل مع الزبائن وهي (أن الزبون دائماً على حق)، وفي هذا المجال يمكن الاعتماد على مجموعة من المبادئ كما يلي:
 - الاعتماد على مبدأ نعم هذا صحيح ولكن، حيث يظهر مقدم الخدمة للزبون اتفاقه مع وجهة نظره في جزء منها ثم يعمل على تنفيذها بذلك؛
 - الإقلال قدر الإمكان من الاعتماد على النفي المباشر، مع إمكانية الاعتماد عليه في الحالات التي لا يكون منها مفر إلا اللجوء إليه؛
 - طريقة التعويض: وهي تقوم على المثل الشائع أن "الغالي ثمنه فيه"، فإذا قام الزبون بالاعتراض على ثمن الخدمة، يمكن التسليم معه بارتفاع السعر، لكن عند أخذ اعتبارات الجودة، فإن ذلك يجعلها تظهر بأنها الأوفر من الناحية الاقتصادية؛
 - طريقة العكس: تقوم على قلب الاعتراض إلى ميزة، مثال ذلك الاعتراض على بعض أنواع السيارات بأنها صغيرة، وهنا يمكن الرد بأن ذلك من أهم مميزاتها حيث أنها تحتاج إلى مساحة أقل بالنسبة لأماكن الانتظار والوقوف فضلاً على أنه يمكن المرور بسهولة نسبية في أماكن اختناق المرور؛
 - طريقة الاستجواب: تقوم على لجوء مقدم الخدمة إلى توجيه بعض الأسئلة للزبون يكون في الإجابة عليها اتقاء لاعتراض الزبون.
- ب. يجب على مقدم الخدمة الاستماع جيداً للزبون وأن يظهر الاهتمام واليقظة بحديثه ويمكن أن يدون بعض آرائه وملاحظاته؛
- ج. يجب على مقدم الخدمة ألا يأخذ اعتراضات الزبون بالقضية المسلم بها؛
- د. من الأمور الهامة عند الرد على الاعتراضات ألا يشعر مقدم الخدمة الزبون بأنه قد هزم في المنافسة، حيث إن هذا الشعور قد يؤدي إلى نتائج عكسية وقد يعمل على فشل المهمة البيعية بعد أن كادت أن تنتهي بنجاح.

4. التأكد من استمرارية الزبائن بالتعامل مع الشركة: ويمكن ذلك بما يلي:

- أ. الاهتمام بشكاوى الزبائن وملاحظاتهم: ويتطلب هذا الأمر من مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوى الزبائن واتخاذهم الإجراءات الكفيلة لمعالجة المواقف من خلال:
 - الاعتذار لهم عن الخطأ وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة من قبلهم؛
 - تعويضهم عن الخطأ الناجم عن ذلك؛
 - تصحيح الخدمة وشكر الزبون وتعظيم دوره في دعم الشركة.
- ب. توفير خدمات ما بعد البيع: يجب على مقدمي الخدمة أن يتابعوا باستمرار تقديم خدمات ما بعد البيع.

المطلب الثاني: إدارة علاقات الزبائن في قطاع التأمين

تتسابق شركات الأعمال في العالم ومنها شركات التأمين إلى الاهتمام بإشباع احتياجات زبائنهم عن طريق محاكاة رغباتهم ووضع أولويات اهتماماتهم عند تصميم الشكل النهائي للخدمة، لتصل في النهاية إلى خدمة مفصلة طبقاً لتوقعاتهم

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

ومطالبهم، وعن طريق تطبيق إدارة علاقات الزبائن يتم خلق علاقة مع الزبون تمتد لأجلال مستقبلية وتقديم أعلى جودة خدمة له، وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

- التوجه نحو الزبون والاحتفاظ به في قطاع التأمين؛
- العمليات الرئيسية لإدارة علاقات الزبائن في قطاع التأمين؛
- استراتيجيات واشكاليات تطبيق إدارة علاقات الزبائن في قطاع التأمين؛
- تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبائن على جودة خدمات التأمين.

الفرع الأول: التوجه نحو الزبون والاحتفاظ به في قطاع التأمين

يشير التوجه نحو الزبون إلى درجة تأكيد الشركات وتركيزها على تحقيق احتياجات الزبون وتوقعاته نحو جودة الخدمة. ويشير الاحتفاظ بالزبائن إلى قدرة الشركات على جذب زبائن جدد وتحويل الحاليين منهم إلى زبائن يكررون عملية الاستفادة من خدماتها، ولإيضاح هذين المفهومين في قطاع التأمين؛ سيتم التطرق في هذا الفرع إلى ما يلي:

أولاً: التوجه نحو الزبون في قطاع التأمين

لم تعد شركات التأمين تنظر للزبون من منظور خدمات محددة أو معاملة سريعة لمرة واحدة، فلتعظيم ربحية مدة التعامل -Life time profitability من خلال كبار زبائنهم؛ وجب عليها الخروج من التفكير التسويقي التقليدي، حيث أن التكنولوجيا ورفع القيود والعوامة غيرت وجه صناعة التأمين وتم استبدال النشاط التأميني التقليدي بمقدمي خدمة على المستوى الوطني والمستوى متعدد الجنسيات مدعومين بنظام تكنولوجي وكثرة الخيارات في الخدمات، وعليه وجب على هذه الشركات أن تتصور علاقاتها مع زبائنهم على المدى الطويل.

كما تسمح مقارنة RM لمسوق الخدمات التأمينية بعرض وتقديم خدمات تلي احتياجات الزبائن، وذلك على أساس الخبرة والمعلومات التي تم جمعها بمرور الزمن، وكلما عرف مسوق التأمين عن الزبون، كلما تم توجيه خدمات مناسبة له بشكل فعال، ما يزيد في المبيعات والربحية بشكل كبير.

ويعتبر تحقيق وتطوير علاقات طويلة المدى مع الزبائن واحد من المواضيع الرئيسية في مجال RM، وهذا ينطوي على القدرة على الاحتفاظ بالزبائن، وأيضاً يعتمد على وكلاء يمتلكون خصائص "مناسبة"، وتختلف هذه الخصائص حسب ما إذا كان الزبون فرداً أو شركة. ويطلق عليهما بلغة التأمين: "الأفراد حملة وثائق التأمين" Personal lines policyholders، "الشركات حملة وثائق التأمين" Commercial lines policyholders على التوالي.

وإن على أي شركة تأمين ترغب في تحقيق الجودة في خدماتها أن تعرف جميع المعلومات المتعلقة بسلوكيات زبائنهم (المؤمن لهم)، لأنها عبارة عن هيكل متكامل من المعلومات التي يستطيع التسويقيون على أساسها بناء استراتيجياتهم الخاصة بأبعاد الجودة وكيفية تضمينها في هذه الخدمات التي يرغبها الزبائن، وبشكل عام يمكن تعريف سلوك الزبون بأنه: "ذلك التصرف الذي يبرزه الزبون في

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

البحث عن شراء أو استخدام السلع أو الخدمات أو الأفكار أو الخبرات التي يتوقع أنها ستشبع رغباته أو حاجاته وحسب الإمكانيات الشرائية المتاحة".

والجدير بالذكر هنا أن للتجارب السابقة دور مهم في رشاد سلوك الزبون بمجموعة من قرارات الشراء، وقبل ذلك سيكون أمامه الوقوف طويلاً أمام الخدمات والمفاضلة على أساس الجودة والتعرف على درجة رضاه عن هذه الخدمات، لذلك فإن الزبون عندما يرى الجودة فإنه يراها وفقاً لنتيجة إدارة علاقته، والتي يكون فيها هو المحور الأساسي.

كما يؤكد Evans بأن العلاقة بين الجودة وتوقعات الزبون ورغباته عن الخدمة تتضح من خلال أن الجودة في الشركات الخدمية كشرركات التأمين؛ يتم تحديدها عن طريق ثلاث مراحل أساسية بدأً بدراسة الزبون وفهم متطلباته وتوقعاته عن الخدمة من خلال إدارة العلاقة معه ودراسة السوق المنافس والظروف البيئية المحيطة، ثم تصميم الخدمة بما يتناسب وتوقعات الزبون، وصولاً إلى مراقبة العمليات الخدمية لضمان خدمات تلائم التصميم والمواصفات الموضوعية مسبقاً.

لذلك ومن وجهة نظر استراتيجية، تحتاج شركات التأمين أن تعيد النظر في تركيزها التقليدي على خطوط الإنتاج، وعليه وجب تبني رؤية شاملة عن الزبون كجزء من سلسلة متصلة - لا كعمالة (صفقة) فردية -، بل كعلاقة لمدى الحياة.⁽¹⁾

ثانياً: الاحتفاظ بالزبائن في قطاع التأمين

تسعى الشركات جاهدة لأكثر من مجرد إرضاء الزبائن؛ فهي ترغب أيضاً في استبقاء (الاحتفاظ) الزبائن الذين يشترون ويستفيدون من منتجاتها وخدماتها. والاحتفاظ بالزبائن هو القدرة على التأثير عليهم من أجل إبقائهم مع الشركة. ومعظم الشركات تركز على الاحتفاظ بالزبائن أكثر من إرضائهم؛ لأنه حتى الزبائن الذين يشعرون بالرضا يقومون بإجراء تغييرات في المنتجات والخدمات التي يختارون شراءها أو الاستفادة منها.

تؤمن شركات التأمين منذ فترة طويلة بقيمة الاحتفاظ بالزبائن والتي يطلقون عليها الاستمرارية. والاستمرارية هي استبقاء الأعمال التجارية التي تجرى عندما تبقى وثيقة التأمين سارية المفعول نتيجة للدفع المستمر لأقساط تجديد الوثيقة. فشركات التأمين تراقب الاستمرارية؛ لأن الزبائن الباقين هم بوجه عام أكثر ربحية من الزبائن الجدد. ويعطي الزبائن الباقون سيلاً مستمراً من الإيرادات ويسمحون لشركات التأمين بمد تكاليف اكتساب الزبون على فترة أطول من الوقت. والزبائن الباقون بوجه عام هم أيضاً أقل

(1) Review:

- Evelina Bazini et al., *Importance of relationship marketing management in the insurance business in Albania*, XI International Conference about: "Service Sector in terms of Changing environment", 27-29 October, Ohrid, Republic of Macedonia, 2011, Published on the Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol: 44, 2012, P: 159.

- G. Arockia Raj, Dr. K. Baranidharan, *Customer Relationship Management in Insurance Industry*, International Journal of Management Focus, Vol: 2, Issue: 4, Oct - December, 2012, P: 2.

- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، دور جودة المنتج في إهماج الزبون باستخدام نموذج كانو، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد: 5، العدد: 16، 2010، ص: 157-158. (بتصرف)

- محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك - مدخل استراتيجي، الطبعة الرابعة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 13. (بتصرف)

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

حساسية للسعر من الزبائن الجدد، ففي الغالب تحتاج الشركات إلى تقديم خصومات أو حوافز أخرى لجذب الزبائن الجدد، ولكن في العادة لا تكون هذه الجهود ضرورية بالنسبة للزبائن الحاليين. ونتيجة لذلك، فإن هوامش ربح الشركة على المنتجات والخدمات التي يتم بيعها وتقديمها للزبائن الحاليين تكون أعلى من الهوامش على المنتجات والخدمات المباعة والمقدمة للزبائن الجدد.⁽¹⁾

ويتم الاحتفاظ بالزبائن في قطاع التأمين من خلال روابط تم ذكرها سابقاً كروابط لـ RM* بالإضافة إلى روابط التخصيص، وذلك كما يلي:⁽²⁾

1. **الروابط المالية:** وتعني توفير شركات التأمين لخصومات الحجم والحوافز السعرية الأخرى للحفاظ على حصتها في السوق وبناء قاعدة زبائن ذوي ولاء.
2. **الروابط الاجتماعية:** ترتبط شركات التأمين مع زبائنها - كما ذكرنا سابقاً - بعلاقات طويلة المدى من خلال روابط اجتماعية وشخصية؛ فمثلاً تفضل شركة ICICI* أن ترسل بطاقات المعايدة وتحياي أعياد الميلاد لزبائنها بالإضافة إلى أشياء أخرى.
3. **الروابط الهيكلية:** ويتم بناؤها من خلال توفير توليفة من الخدمات وتجاوز الروتين العادي، فمثلاً توفر الشركات الخاصة للتأمين على الحياة خدمات عند عتبات المنازل Door step services لزبائنها، ما يقوي العلاقة بينهم.
4. **روابط التخصيص:** وهنا التخصيص الشامل لا يعني توفير خيارات لا منتهية للزبائن بالشكل الذي يجعلهم مختارين فيما يريدونه؛ بل يعني ذلك تزويدهم بخدمات مصممة خصيصاً لتناسب احتياجاتهم الفردية.

الفرع الثاني: العمليات الرئيسية لإدارة علاقات الزبائن في قطاع التأمين

تشتمل CRM على مجموعة واسعة من الأنشطة بدءاً بتجزئة الزبائن في قاعدة البيانات، استقطاب زبائن جدد والاحتفاظ بال الحاليين منهم، لذلك فإن CRM ليست مجرد تكنولوجيا وإنما هي نظام ذكي ومقاربة تركز على الزبائن Customer-centered approach تتبناها الشركات في فلسفتها للتعامل مع زبائنها، وتواجه CRM في قطاع التأمين تحديات كثيرة كما هي موضحة في الشكل التالي:

⁽¹⁾ شارون ألن بيترسون وآخرون، **تسويق التأمين**، دون طبعة، جمعية إدارة مكتب التأمين على الحياة (لوما)، الترجمة بتصرف - مركز رويال، البحرين، 2010، ص: 166.

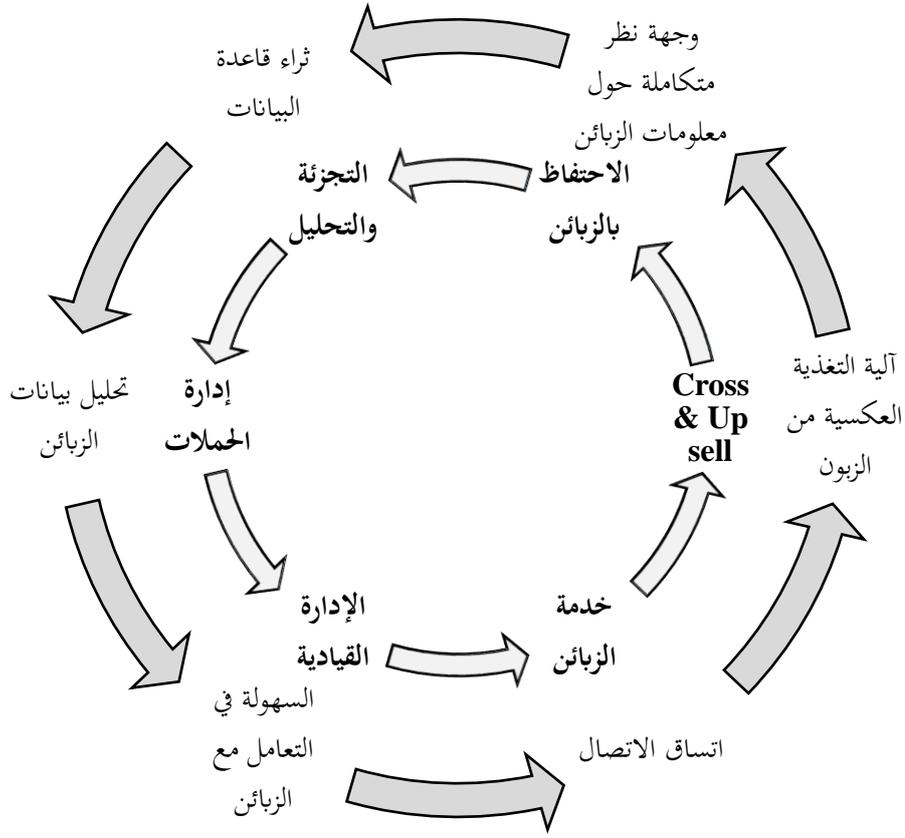
* للاطلاع يرجى مراجعة "روابط التسويق بالعلاقات" في المبحث الأول من الفصل الأول.

⁽²⁾ G. Arockia Raj, Dr. K. Baranidharan, *Op. Cit.*, P: 2.

* هو اختصار لـ **Industrial Credit and Investment Corporation of India**، وهو بنك متعددة الجنسيات للخدمات المالية مقره في مومباي.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

الشكل رقم (7): تحديات CRM في قطاع التأمين.



Source: Ciprian Matis, Liviu Ilies, *Customer relationship management in the insurance industry*, Journal of Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol: 15, 2014, P: 1142.

وفيما يلي شرح للتحديات الموضحة في الشكل (7):

- من أجل تجزئة فعالة للزبائن، يجب أن تكون قاعدة البيانات الخاصة بهم غنية بالمعلومات، وهذا يشمل المعلومات الديموغرافية، معلومات حول نمط المعيشة، الأسرة، الاحتياجات والتفضيلات، ويكمن التحدي الذي تواجهه شركات التأمين في هذا الشأن في جمع هذه المعلومات، نظراً لأن العملية العادية لبيع وتقديم الخدمات التأمينية تجمع القليل منها، ورغم أنه في خدمات التأمين على الحياة لا يكون جمع المعلومات معقداً أبداً فهو يتمثل في توقعات معدل الوفيات حسب العمر بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل الجنس، المهنة وعادات التدخين... إلخ؛ إلا أنه في غير التأمين على الحياة *non-life insurance services* يكون تصنيف أهداف المؤمن له متضمناً أنشطة أكثر تعقيداً نظراً لتنوع وتعدد العناصر التقنية، وبمجرد جمع البيانات الإحصائية المتعلقة بفئات أهداف المؤمن لهم؛ تتمثل الخطوة التالية في التقدير الدقيق للخسائر المستقبلية لفترة طويلة بما فيها الكفاية لاعتمادها في تحديد أسعار أو مبالغ الأقساط التأمينية.

- تتمثل الخطوة الثانية في تحليل قواعد البيانات، والهدف منها تجزئة الزبائن، ال *Cross-selling*، الاحتفاظ بالزبائن على المدى الطويل... إلخ، ويتم تحقيق هذه الأهداف من خلال مقاربات مختلفة للتحليل كتجميع وتصنيف البيانات.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

- الخطوة المالية تتعلق بأهمية التفاعل مع المؤمن في موقع الشركة ومن خلال قنوات الاتصال المتوفرة للزبون، وهو أمر مهم للغاية لإدارة فعالة للخدمة، وتشير عملية CRM إلى اتساق التواصل بين القنوات المختلفة التي من خلالها تقدم شركات التأمين خدماتها للزبائن، وإن توفير اتصال متنسق بين مختلف القنوات (مراكز الاتصال، البوابات الالكترونية وغيرها)؛ يعتبر إشكالية إن لم يكن هناك نهج متكامل لتخزين المعلومات التي تم جمعها من الزبائن والوصول إليها.

- ومطلوب أيضاً تنفيذ بعض التدابير الذكية في مواقع العمل والتي بعد الحصول على البيانات الخام؛ تكون قادرة على إجراء الاتصالات اللازمة لزيادة ال Cross-selling على أساس محفظة الزبون وولائه طويل المدى.

- كما تعتبر آلية جمع التغذية العكسية (المرتدة) من الزبائن واحدة من التحديات التي تواجه تطبيق CRM، وبالرغم من أن تطبيق هذه الآلية يتم من خلال دراسات السوق ومجموعات التركيز، إلا أن النتائج تكون مقيدة نظراً لصغر حجم العينات والتردد غير الكافي للبحوث، وبالتالي فالتحدي بالنسبة لشركات التأمين يتمثل في تطوير آلية مستمرة للحصول على تغذية عكسية من الزبائن، الموزعين والموظفين ما يسمح لهم بتقديم خدمات تلبي احتياجات المستهلكين لها.

- وأخيراً لا بد من إنشاء وجهة نظر متكاملة حول معلومات الزبائن عبر جميع وحدات الشركة، كما أن نظام CRM يعتبر في غاية الأهمية فيما يتعلق بالمخاطر، حيث أن شركة التأمين تكون قادرة على مراقبة تراكم الخطر في حالة الزبون الذي يستفيد من عدة خدمات تأمينية لها.

وبالنظر إلى أن أنظمة CRM المطبقة بشكل صحيح، آخذة في التوسع في معظم مستويات الشركة؛ فقد أُقترح أن تعتمد الشركة نهجاً شاملاً بحيث يضع CRM في وسطها من خلال توجيه عملياتها نحو الزبون.⁽¹⁾

الفرع الثالث: استراتيجيات وإشكاليات تطبيق إدارة علاقات الزبائن في قطاع التأمين

للتعرف على استراتيجيات تطبيق إدارة علاقات الزبائن في قطاع التأمين وإشكاليات تطبيقها؛ سيتم التطرق في هذا الفرع إلى ما يلي:

أولاً: استراتيجيات تطبيق إدارة علاقات الزبائن في قطاع التأمين وأساليب تطويرها

1. استراتيجيات تطبيق CRM في قطاع التأمين

لتطبيق إدارة علاقات الزبائن في قطاع التأمين العديد من الاستراتيجيات أهمها ما يلي:⁽²⁾

أ. تقديم أفضل قيمة وأفضل جودة خدمة: تحتاج شركات التأمين إلى التركيز على معايير جودة خدماتها من أجل تحسين سلوك شراء زبائنها، وهذا يشمل ما يلي:

⁽¹⁾ Ciprian Mătiș, Liviu Ilieș, *Op. Cit.*, P: 1142-1143.

⁽²⁾ G. Arockia Raj, Dr. K. Baranidharan, *Op. Cit.*, 2012, P: 2-4.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

- الجدارة الائتمانية*، معدلات الأداء ودرجة الائتمان*؛
- مسح الزبائن وجمع البيانات؛
- العمل بصفتهم أمناء على أموال الزبائن واستثمارها لمصلحتهم؛
- بناء علاقات دائمة مع الزبائن والحفاظ عليها، وإبقائهم على اطلاع.

ب. **التجزئة الفعالة للزبائن:** يمكن القيام بتجزئة السوق في قطاع التأمين على نحو فعال من خلال تطبيق تحليلات لتحديد أي من الخدمات تدخل في فئة الـ Cross-selling، وأي منها تدخل في فئة الـ Up-selling.

ج. **جعل كل علاقة زبون أكثر ربحية:** بما أن المنافسة اليوم شديدة، وأن هناك مزيجاً مختلفاً من الزبائن في قطاع التأمين؛ فإن شركات التأمين تبحث الآن أكثر من أي وقت مضى عن زيادة الربحية من الزبائن الحاليين. وهذا يعني أن عليها أن تولي اهتماماً كبيراً للـ Cross-selling لمجموعة متنوعة من الخدمات التأمينية لكل زبون.

د. **معرفة الزبون والاحتفاظ به:** في بيئة متعددة الخدمات؛ يصعب جداً معرفة وقياس معدل تسرب الزبائن، ولكن توجد بعض العوامل الكمية والنوعية التي يمكن لموظفي شركة التأمين استعمالها لإجراء دراسة معمقة لمعرفة زبائنهم المرشحين والاحتفاظ بهم، فيتوجب عليهم فهم أسباب ترك بعض الزبائن لشركة التأمين وأسباب بقاء بعضهم وما يتوقعونه من خدماتها التأمينية، وأيضاً من المهم أن تعرف شركات التأمين كيف تغير في ذهنياتها بحيث يبقون لفترة أطول.

هـ. **وضع طرق متعددة لتمكين الزبائن من الاتصال بشركة التأمين:** تحتاج شركات التأمين لوضع قنوات مختلفة مثل: الفروع، مراكز الاتصال، موقع انترنت خاص بالشركة وأكشاك لمساعدة الزبائن في التواصل مع الشركة، وبالتالي تعزيز راحتهم بدعم من التكنولوجيا.

و. **التنقيب عن البيانات وتخزينها:** إن مستودع البيانات جزء مهم من أي نظام دعم اتخاذ القرار، ويحتاجه فريق التسويق لتحديد خطط العمل مثل: الحملات التسويقية، الترقبات والمبادرات التسويقية الخاصة... الخ، ومنه يتم تنفيذ هذه الخطط عن طريق القنوات التي تستخدمها شركات التأمين للوصول إلى زبائنهم.

ز. **إدماج المكاتب الأمامية والخلفية:** يجب أن يكون كل من المكتبين الأمامي والخلفي متصلين بشكل جيد رغم أنهما يختلفان في وظائفهما مثل: أتمتة قوة المبيعات، التسويق الآلي وخدمة الزبائن والدعم والمساعدة، كما أن عدم قدرة شركات التأمين على دمج هذين المكتبين؛ يؤدي حتماً إلى سلبيات تشغيلية كبيرة فيما يخص الاحتفاظ بالزبائن.

ح. **قيمة مدة تعامل الزبون CLV:** من أجل استغلال إمكانات الربح المستقبلية للزبائن؛ أدرك ممارسو التسويق أن CLV مهمة للغاية في تنفيذ CRM، حيث أن مفهوم CLV يعامل كل زبون أو (جزء سوقي) كاستثمار، وهدف التسويق هنا ليس فقط

* الجدارة الائتمانية: هي دراسة لمجموعة العوامل المالية والشخصية للزبون بهدف التعرف على قدرته ورغبته في سداد الالتزامات المستقبلية التي قد تنشأ عن منحه قديراً معيناً من الائتمان.

* درجة الائتمان: هي التعبير العددي على أساس تحليل مستوى ملفات الائتمان للشخص ما، لمعرفة الجدارة الائتمانية له.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

تحديد الزبائن المحتملين، لكن زيادة ربحية الحاليين منهم من خلال الـ Cross-selling، الذي يَشجُّ من حسن فهم شركات التأمين لزبائنهم، احتياجاتهم وما يفضلونه وما لا يفضلونه.

إن مفتاح إنشاء علاقات جديدة ذات قيمة مضافة؛ هو جمع أكبر قدر ممكن من معرفة الزبائن، والتي تمكن من الاحتفاظ بشرائح الزبائن الأكثر جاذبية (أهمية).

2. أساليب تطوير استراتيجيات CRM في قطاع التأمين

تشتمل معظم استراتيجيات إدارة علاقات الزبائن في قطاع التأمين على العناصر التالية:⁽¹⁾

أ. خيارات الخدمة الذاتية:

في العلاقات التأمينية التقليدية، الزبون / شركة التأمين، يقوم مقدم الخدمة التأمينية عموماً بتقديمها للزبون. إلا أن التقدم التكنولوجي يتيح لحملة الوثائق (المؤمن لهم) وسائل أخرى لتطوير علاقاتهم مع الشركة. وتقدم شركات التأمين لزبائنهم اليوم مجموعة متنوعة من خيارات الخدمة الذاتية، من بينها أرقام هواتف للاتصال المجاني، ومواقع إلكترونية للشركة، إضافة إلى بريد إلكتروني، وقد أصبحت الإنترنت أداة أساسية للخدمة الذاتية بالنسبة لزبائن شركات التأمين، فالمواقع الإلكترونية تمكن الزبائن من الحصول على معلومات مفيدة كلما أرادوا ذلك. ويقدر الزبائن قيمة هذا الخيار من خيارات الخدمة الذاتية لأنه متاح 24 ساعة في اليوم، 7 أيام في الأسبوع. ومن بين الأسباب التي تجعل الزبائن يفضلون القيام بالخدمة الذاتية على الإنترنت: الراحة، توفر المعلومات، استثمار الوقت، وتمكن الإنترنت الشركات أيضاً من تحسين العلاقات مع الزبائن، وذلك عن طريق تقديم معلومات مفيدة عن سلوك الزبائن. وتستطيع الشركات الاعتماد على مراقبة المواقع الإلكترونية لدراسة سلوك الزبائن ومتابعة كيفية استخدامهم لهذه المواقع.

ب. البيع المتقاطع (Cross-selling) والبيع المتصاعد (Up-selling):

أكثر شركات التأمين نجاحاً هي تلك التي تحقق أكثر من مجرد بيع خدمات تأمينية أكثر أو أفضل؛ فهي تتولى إدارة الصورة المالية للزبون بأكملها. ويتعين على الشركات أن تعرف ما لدى الزبون من وثائق تأمين، وما يحتاج إليه منها، والخدمات الأخرى التي يمكن أن تفيده. والشركات التي تتعامل بفعالية مع احتياجات زبائنهم هي الأقدر على بناء علاقات مثمرة معهم. ولتحسين علاقات الزبائن، غالباً ما تستخدم الشركات استراتيجيات الـ Cross-selling والـ Up-selling، وذلك كما يلي:

- **البيع المتقاطع:** هو عملية التعرف على حاجة زبون حالي لخدمات إضافية، أثناء بيع أو بعد بيع خدمة أولية له، ثم الترويج لخدمات تكمل هذه الخدمة الأولية لتوفير حلول كاملة بدرجة أكبر، ويعود الـ Cross-selling على الشركة بالفائدة من خلال تحقيق أكبر قدر من الربحية ومن ولاء الزبون، كما يستفيد الزبون أيضاً، حيث ينعم بالراحة لكون شركة واحدة تقوم بإدارة خدمات متعددة، وأيضاً براحة البال التي تتحقق من إدراك أن إحدى الحاجات الحقيقية قد تم إشباعها. كما يساعد في إنشاء الزبائن عن نقل أعمالهم إلى أماكن أخرى، وعلى سبيل المثال: قد يكتشف مقدم الخدمة حاجة زبون ما إلى تأمين على الحياة وهو يبيع له

(1) شارون ألن بيترسون وآخرون، مرجع سابق، ص: 162-165.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كدخل لتحقيق جودة الخدمة التامنية

وثيقة تأمين على سيارة، وكلما زادت الروابط بين الزبون وبين مقدم الخدمة أو الشركة، كلما زادت احتمالات بقاء الزبون مع مقدم الخدمة هذا أو هذه الشركة.

- **البيع المتصاعد:** هو استراتيجية مشابهة لسابقتها، فيما عدا أنه يتضمن ترويج خدمة أكثر قوة، وأكثر قيمة، وأكثر ربحية من الخدمة الذي يفكر الزبون أصلاً في شرائها، وعلى سبيل المثال: الزبون الذي يرغب في شراء وثيقة تأمين على الحياة بقيمة **100.000** دولار، قد يقرر شراء وثيقة بقيمة **200.000** دولار بعد أن يوضح له مقدم الخدمة الفرق في الفوائد والتكاليف.

ج. التخصيص الشامل:

من الطرق الأكثر فاعلية للشركات لإقامة علاقات ذات معنى مع الزبائن؛ أن يتم تخصيص منتجاتهم وخدماتهم واتصالاتهم من أجل تلبية احتياجاتهم، فتخصيص المنتجات والخدمات يتيح لشركات الخدمات المالية بيع منتجاتها وفقاً للرغبات الخاصة للزبون واحتياجاته وتفضيلاته، وعادةً ما يُشار إلى المستوى العالي من تخصيص عروض المنتجات وتقديم الخدمات على نطاق واسع بالتخصيص الشامل. والهدف من التخصيص الشامل هو فهم الزبائن وإنشاء علاقة بين حاجة ورغبة كل زبون في قطاع معين من السوق وبين المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة. ويشكل التخصيص الشامل تحدياً لشركات الخدمات المالية؛ لأنه يجب عليها إيجاد طريقة من أجل تخصيص المنتجات المالية بشكل مربح في الأسواق الشاملة. وهناك طريقة أظهرت أنها واعدة، وهي تزويد الزبائن بقائمة من الخيارات الموحدة والسماح لهم ببناء منتجاتهم. فعلى سبيل المثال: غالباً ما تقدم شركات التأمين التي تباع دفعات متغيرة مدى الحياة منتجاً أساسياً بسيطاً يوفر مزايا قياسية برسوم منخفضة بالإضافة إلى مجموعة إضافية من المزايا الإضافية التي يمكن للزبون شراءها بتكلفة إضافية.

د. الخدمة ذات الشرائح:

تشجع CRM الشركات للتعامل مع الزبائن بشكل مختلف على أساس القيمة الحالية والمحتملة للزبون. والخدمة ذات الشرائح Tiered service هي استراتيجية يعكس من خلالها مستوى الخدمة التي يتلقاها كل زبون قيمته للشركة. وهناك طريقتان تقدم الشركات من خلالهما الخدمة ذات الشرائح:

- **تفاوت الرسم:** ويتضمن تقديم مستوى ثابت من الخدمة لكل زبون ولكن مع تفاوت الرسوم التي يدفعها عن الخدمة استناداً إلى ربحيته للشركة. وفي هذه الحالة، يدفع الزبون منخفض القيمة أكثر من الزبون مرتفع القيمة لنفس مستوى الخدمة. وربما يحصل كبار زبائن الشركة على بعض الخدمات دون تكلفة. وقد تحد القيود التنظيمية لبعض الصناعات من قدرة الشركة على استخدام هذا الأسلوب.

- **تفاوت الخدمة:** ويتضمن تنوع عدد ومستوى الخدمات التي يتلقاها الزبون وفقاً لقيمته للشركة. فالزبون منخفض القيمة يتلقى الخدمات الأساسية التي تهدف إلى تلبية احتياجاته الأساسية، وعندما تزيد قيمته، تزيد الشركة من مستوى الخدمة له، وغالباً ما يتلقى كبار الزبائن خدمات إضافية. ومن خلال تنوع مستوى الخدمات، ترضي الشركات وتحتفظ بزبائنها الأكثر قيمة دون التضحية بزبائنها ذوي القيمة المنخفضة والحساسين للسعر.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

كما تعطي بعض شركات التأمين أيضاً خدمات ذات شرائح من خلال تقديم مزيج مختلف من تفاوت الرسم وتفاوت الخدمة لزبائنهم الأكثر قيمة.

وعلى الرغم من أن الخدمة ذات الشرائح غالباً ما تستهوي الشركات؛ إلا أن منح بعض الزبائن خدمات وأسعار أفضل من غيرهم من الزبائن يؤدي لنشوء عدم الرضا بينهم وخصوصاً من هم في الشرائح الأدنى. ويمكن للشركات تقليل عدم الرضا المحتمل هذا من خلال التأكد من حصول كل الزبائن على مستوى أساسي متساوٍ من الخدمة ومعاملتهم باحترام. كما يمكن للشركات أن تقلل من إحباط الزبون من خلال التأكد من أن أداء منتجاتها وخدماتها على النحو المعلن عنه.

هـ. التسويق الموجه لأحداث الحياة:

هو مزاوله المبيعات الوقتية والجهود الترويجية حول الأحداث المهمة لحياة الزبائن. ويتم تصميم هذه الاستراتيجية التسويقية لتلبية احتياجات الزبون المحددة والخاصة عند ظهورها. فعلى سبيل المثال: تستهدف شركات التأمين في الغالب التغييرات في أحداث الحياة، مثل: الزواج والترقيات الوظيفية والتغييرات في عدد أفراد الأسرة أو تكوينها والتقاعد؛ لأن هذه الأحداث ربما تؤدي إلى الحاجة للحماية التأمينية المتزايدة. كما تستخدم شركات الخدمات المالية الأخرى التسويق الموجه لأحداث الحياة، فعلى سبيل المثال: ربما توجه البنوك التي تتولى حملة التسويق الموجه لأحداث الحياة جهودها لشريحة الطلاب خريجي الجامعات الذين يوشكون على دخول سوق العمل.

ثانياً: إشكاليات تطبيق إدارة علاقات الزبائن في قطاع التأمين

تواجه عملية CRM تحديات تختلف حسب كل مجال نشاط معين، والتي لا يمكن حلها عن طريق تطبيق نفس النظام الموحد، وأثبت في قطاع التأمين أن تطبيق CRM يمكن أن يكون معقداً للغاية وخصوصاً بسبب الاختلافات التي تميز كل نوع من الخدمات التأمينية، وتمثل أهم هذه الإشكاليات فيما يلي: (1)

1. تتطلب العديد من المنتجات / الخدمات التأمينية قدرًا ضئيلاً من خدمات ما بعد البيع After-Sale services، فمثلاً بمجرد أن يستفيد الزبون من وثيقة التأمين على الحياة؛ يكون الحدث الهام التالي هو المطالبة بالتعويض أو انتهاء مدة العقد.

2. قوة المبيعات في التأمين على الحياة أكثر ميولاً نحو استقطاب زبائن مشتريين جدد، فعلى الرغم من أن ال Cross-selling أرخص من استقطاب زبائن جدد؛ فإن هيكل التعويضات وتدريب رجال البيع في هذا المجال يشجع على استقطاب زبائن جدد على حساب تطوير العلاقة مع الحاليين منهم.

(1) Ciprian Matiș, Liviu Ilieș, *Op. Cit.*, P: 1141.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كدخول لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

3. من المهم للغاية فهم أن المعلومات الصحيحة لا يتم تشاركتها بشكل صحيح عبر سلسلة التوريد والتي تتكون من عدة مستويات في نموذج B2B2C*، وحتى يكون تطبيق CRM فعالاً، يجب أن تكون الشركة قادرة على توفير نقطة اتصال للمعلومات لجميع الأطراف لرؤية التفاعل إلى غاية المستهلك النهائي للخدمة التأمينية.

الفرع الرابع: تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبائن على جودة خدمات التأمين

من خلال ما تم دراسته في الفصلين الأول والثاني؛ تم استنتاج التأثيرات التالية لإدارة علاقات الزبائن الممثلة بأبعادها الأربعة (التركيز على كبار الزبائن، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) على جودة الخدمة في شركات التأمين، وذلك كالتالي:

1. تأثير بعد التركيز على كبار الزبائن على جودة الخدمة التأمينية

إن الاختيار المتعمد للزبائن المفيد لشركات التأمين من الناحية الاستراتيجية والربحية، واشباع احتياجاتهم المختلفة والمتفرقة؛ يجعل هذه الشركات تستثمر وقتها ومواردها في تصميم خدمات ذات جودة عالية تتناسب بصورة مباشرة مع العائدات التقديرية التي ستستفيد منها جراء التركيز على خدمتهم، ذلك وقد يكون لكبار زبائن شركات التأمين رغبات واحتياجات تتطلب منها رفع مستوى جودة خدماتها من أجل الاحتفاظ بهم وتعظيم قيمة مدة تعاملهم معها، ويُمكن تحديد قيمة مدة التعامل CLV لكبار الزبائن أو الزبائن المحتملين لشركات التأمين من معرفة ما إذا كان تخصيص وقتها ومواردها لتقديم خدمات مخصصة وذات جودة عالية سيعزز من أرباحها، وبالتالي تكون قد استثمرت مواردها بشكل كفاء وفعال، كما أن اختلاف وجهات نظر الزبائن في تقييمهم لجودة خدمات شركات التأمين؛ يحتم عليها تكييف التسويق لهؤلاء الزبائن، بحيث يضمن تقديم خدمات مخصصة تقابل أو تفوق توقعاتهم لجودتها، بالإضافة إلى أن تركيز مقدمي الخدمات التأمينية على كل زبون لوحده وبذلهم جهوداً لفهم تساؤلاته والتعرف على احتياجاته؛ هو شكل من أشكال التعاطف الذي يعتبر مؤشراً هاماً في تقييم جودة هذه الخدمات.

ومن خلال ما سبق يتضح تأثير بعد التركيز على كبار الزبائن على مستوى جودة الخدمة التأمينية في جانب التعاطف.

2. تأثير بعد تنظيم إدارة علاقات الزبائن على جودة الخدمة التأمينية

يساعد اعتماد شركات التأمين على هيكل خاص بالزبون يكون فيه هو محور الاهتمام؛ على إنشاء فرق عمل بناءً على تصنيفات الزبائن، مما يمكنها من التحديد الدقيق لاحتياجات هؤلاء الزبائن ورغباتهم، وتقديم خدمات تقابل أو تفوق توقعاتهم لمستوى جودتها من أجل الاحتفاظ بهم وجذب آخرين جدد، ويتضمن تنظيم CRM أيضاً تخصيص شركات التأمين لمواردها من أجل تحسين الجوانب الملموسة أو المادية التي توفرها لجميع زبائنها وخاصة الكبار منهم، ومثال ذلك: تحسين المظهر المادي للشركة ومحيطها، تهية قاعات الانتظار وتزويدها بكتيبات ومنشورات للتعريف بالشركة وخدماتها، وكل هذا وغيره من أجل التأثير إيجاباً على إدراكات الزبائن للأداء الفعلي وانطباعاتهم حول الشركة ومستوى جودة خدماتها، والأهم من ذلك فإن توفير المورد البشري المناسب وبالعدد الكافي بالإضافة إلى تدريبه بتوفير برامج تدريب لتطوير مهاراته في التعامل مع الزبائن؛ يزيد في درجة ثقة واطمئنان

* بمعنى الـ Business-to-Business-to-Consumer.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التأمينية

هؤلاء الزبائن بشأن مقدم الخدمة لتأكدهم وتيقنهم بكفاءته أثناء عرضه وتقديمه لها، كما أن وضع نظام مكافآت لمقدمي الخدمات بناءً على مجهوداتهم في تلبية رغبات الزبائن؛ يجعلهم أكثر استعداداً واستجابة لخدمة هؤلاء الزبائن.

ومن خلال ما سبق يتضح تأثير بعد التركيز على كبار الزبائن على مستوى جودة الخدمة التأمينية في جانب الملموسية، الاستجابة، والضمان.

3. تأثير بعد إدارة معرفة الزبائن على جودة الخدمة التأمينية

إن معرفة شركات التأمين بجميع المعلومات المتعلقة بسلوكيات زبائنهم؛ يساعدها على تحقيق الجودة في خدماتها، لأن تلك المعلومات عبارة عن هيكل متكامل يستطيع التسويقيون على أساسه بناء استراتيجياتهم الخاصة بأبعاد الجودة وكيفية تضمينها في الخدمات التي يرغبها الزبون، كما أن تبادل وتشارك المعرفة حول الزبائن بين الأقسام المختلفة لشركة التأمين يعزز الاستجابة السريعة لاحتياجاتهم، خاصة عندما يرغب أحدهم خدمة مخصصة أو تعديل خدمة ما، بالإضافة إلى أن ما تتعلمه شركات التأمين من الخبرة أو الدراسة العلمية لبيانات الزبائن؛ يساعد مقدمي الخدمة على أن يكونوا أكثر استجابة واستعداداً لتساؤلات الزبائن وطلباتهم، كما يساعدهم على التعامل مع كل زبون حسب ما يُعرف عنه في الشركة وإعطائه الاهتمام الفردي الذي يجعله يشعر بالتقدير عند تلقي الخدمة، وبالإضافة إلى ما سبق فإن توجيه حملات تسويقية من أجل تعريف الزبون بالشركة وخدماتها؛ يساعد في تكوين صورة ذهنية إيجابية عنها.

ومن خلال ما سبق يتضح تأثير بعد التركيز على كبار الزبائن على مستوى جودة الخدمة التأمينية في جانب الاستجابة، التعاطف والملموسية.

4. تأثير بعد إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا على جودة الخدمة التأمينية

إن امتلاك شركات التأمين للمعدات والأجهزة التكنولوجية المناسبة لتشغيل البرمجيات الملائمة لجمع، تخزين، تحليل وتبادل معلومات الزبائن داخل وخارج الشركة، وتحديثها باستمرار؛ يعزز من قدرتها على الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن كتسديد مبالغ التعويض بعد فترة قصيرة، بالإضافة إلى انعكاس ذلك إيجاباً على اعتمادية مقدمي الخدمة بشأن تعاملهم مع مشاكل وشكاوى الزبائن في الوقت المناسب وكذلك وفائهم بالوعود، كما تحقق تطبيقات CRM القائمة على التكنولوجيا كقواعد ومستودعات البيانات؛ أكبر قدر من التخصيص للخدمات مع جودة أعلى وبتكلفة أقل، بالإضافة إلى تمكين الموظفين في جميع نقاط اتصال خدمة الزبائن من تقديم الخدمة بشكل أفضل وخالي من الأخطاء.

ومن خلال ما سبق يتضح تأثير بعد التركيز على كبار الزبائن على مستوى جودة الخدمة التأمينية في جانب الاستجابة، الاعتمادية والضمان.

من التأثيرات السابقة لإدارة علاقات الزبائن الممثلة بأبعادها الأربعة على جودة الخدمة التأمينية؛ يمكن القول بأن CRM مدخل أساسي بالنسبة لشركات التأمين لتقديم خدمات ذات جودة، فتواصل العلاقة مع الزبائن والتركيز على كبار منهم يمثل عملية تحسين مستمرة لجودة الخدمة عن طريق تقييم الزبون للنتيجة المحصل عليها من جهة، والتقييم الداخلي الذي تقوم به الشركة بنفسها لضمان توافق مواصفات الخدمة مع متطلبات الزبون.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل؛ يمكن القول أن الخدمة التأمينية هي مجموعة المنافع المتبادلة بين شركة التأمين والزبون، حيث أن الزبون يسعى لإشباع احتياجاته بشراء التغطية التأمينية لخطر محتمل وقوعه مستقبلاً، وشركة التأمين تسعى لمقابلة هذه الاحتياجات بهدف تحقيق الربح، وتتعدى منافع الخدمة التأمينية لتشمل المجتمع ككل من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية، كما تنفرد بخصائص تميزها عن باقي أنواع الخدمات مما يستلزم توافر عناصر وأسس تقنية متكاملة ومترابطة فيما بينها لقيام عقد التأمين، ويرتبط مفهوم الجودة في مجال الخدمات التأمينية بقدرة شركة التأمين على تلبية احتياجات زبائنها ورغباتهم التأمينية بشكل يتوافق أو يفوق توقعاتهم حول مستوى أداء الشركة، لذلك فإن تقييم هذه الجودة يكون من وجهة نظر الزبائن أخذاً بعين الاعتبار تجاربهم السابقة، احتياجاتهم الحالية وتوقعاتهم المستقبلية، ويرتبط بمستوى إدراكهم للخدمة الكلية المقدمة من طرف شركة التأمين من خلال عدة مراحل مرتبطة بسلوكه الشرائي والتفاعلي وكذلك موقفه بعد أداء الخدمة، لذلك تسعى شركات التأمين إلى تأصيل العلاقة مع زبائنها بوضع عدة استراتيجيات الهدف منها تقوية درجة التقارب بينهما والتأثير إيجاباً على إدراك الزبون للأداء الفعلي لكسب رضاه، وهنا تظهر الحاجة لإدارة علاقات الزبائن التي تكتسي خصوصية معينة في قطاع التأمين مما يستوجب معها عمليات واستراتيجيات تختلف عن التي تنطبق في باقي القطاعات، بالإضافة إلى مواجهتها لتحديات وإشكاليات بسبب الاختلافات التي تميز كل نوع من الخدمات التأمينية، لكن رغم ذلك فإن مدى تطبيق إدارة علاقات الزبائن يختلف من شركة تأمين لأخرى.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية بوكالة La

CAAR تبنة 310

تمهيد الفصل الثالث

أدركت شركات التأمين أهمية وضرورة فهم احتياجات الزبائن لتصميم منتجات وخدمات ذات جودة للحصول على رضاهم وولائهم، ومع التطور التكنولوجي؛ أصبح ممكناً التعامل مع المعلومات المتنوعة والمعقدة المتعلقة بتفضيلات الزبائن وسلوكياتهم بشكل جيد وفعّال، وذلك من خلال تبني مفهوم إدارة علاقات الزبائن الذي أثبتت مساهمته في تحقيق جودة الخدمة وضمان سرعة تقديمها والوصول إلى فهم أكثر عمقاً للزبائن، ولمعرفة مدى تطبيق شركات التأمين لهذا المفهوم كمدخل لتحقيق الجودة في خدماتها؛ تم اختيار الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين La CAAR وكالة تبسة 310 لإجراء الدراسة الميدانية، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- المبحث الأول: التقديم العام لوكالة La CAAR تبسة 310؛
- المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛
- المبحث الثالث: دراسة وتحليل نتائج المقابلة والاستبيان.

المبحث الأول: التقديم العام لوكالة La CAAR تبسة 310

الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين **La CAAR*** هي أقدم شركات التأمين في الجزائر. في الواقع، تم إنشاؤها عقب الاستقلال في عام 1963 كصندوق للتأمين وإعادة التأمين، وفي الوقت الحالي لها وكالات في جميع ولايات الوطن، منها وكالة تبسة 310 والتي تم اختيارها لتكون محل الدراسة التطبيقية، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- **المطلب الأول: التعريف بوكالة La CAAR تبسة 310؛**
- **المطلب الثاني: المصالح التي تحتويها الوكالة وتشخيص المهام.**

المطلب الأول: التعريف بوكالة La CAAR تبسة 310

للتعرف على وكالة تبسة 310 سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

- التعريف بالوكالة؛
- الهيكل التنظيمي للوكالة؛

الفرع الأول: التعريف بالوكالة

بدأت الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين - وكالة تبسة 310 نشاطها في 01-01-1989، وهي تابعة للمديرية الجهوية بعنابة، والمديرية العامة التي مقرها الجزائر العاصمة، إضافة إلى أنها مؤسسة مدنية تلعب دور النيابة عن الشركة الأم. تأخذ الوكالة شكلا هرمياً الهدف منه توجيه كافة الجهود نحو تحسين نوعية استقبال الزبائن وتلبية طلباتهم على أحسن وجه ممكن وكسب أكبر عدد ممكن منهم.

ويتمثل نوع نشاط الوكالة في أنه نشاط تجاري يهدف إلى تحقيق الربح وذلك عن طريق تجميع أقساط المؤمن لهم وإعادة تم لهم في شكل تعويض عند تحقق الحادث المؤمن منه، لأنها تخضع لإحكام الأمر 96-05 الذي يبين أن نشاطها يتمثل في توفير الأمان عن طريق تغطية المخاطر وتعويض الأضرار، كما تتمتع بالاستقلال المالي والشخصية المعنوية.

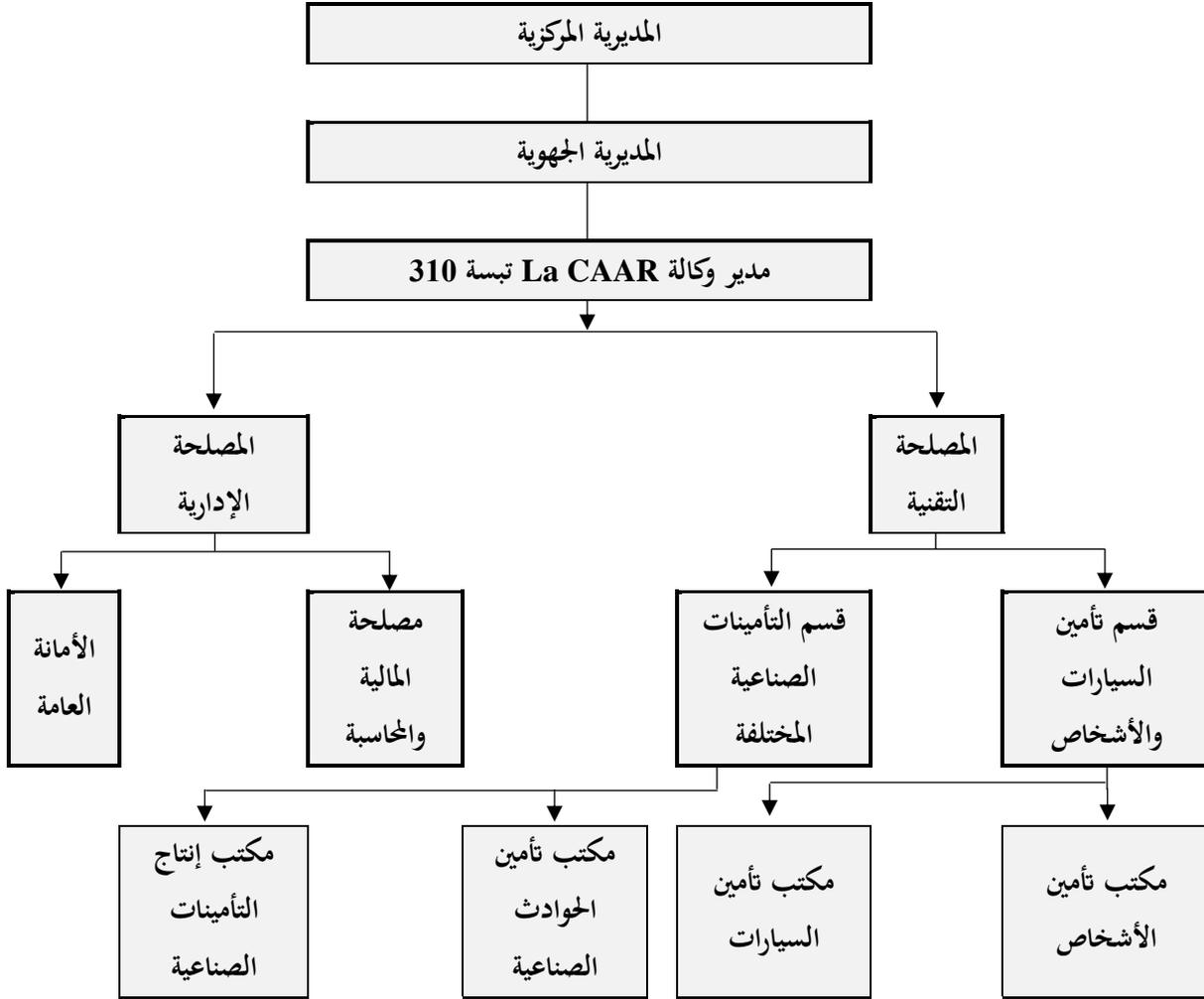
من خدماتها تأمين الأخطار الصناعية وتأمين السيارات الذي له حصة كبيرة في رقم أعمالها، ويأخذ فيها التأمين شكلان:

- تأمين ذو أقساط ثابتة: أي تظل فيها الأقساط ثابتة القيمة على طول مدة التأمين كتأمين السيارات.
- تأمين ذو أقساط متغيرة: يتغير فيها القسط بازدياد الخطر أو نقصانه كتأمين الأشخاص، ففي تأمين الوفاة يزداد مبلغ القسط كلما زاد السن والعكس صحيح.

* هو اختصار للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين أو *la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance* وسنستعمله في باقي المذكرة لتفادي التكرار.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة

الشكل رقم (8): الهيكل التنظيمي لوكالة تبسة 310.



المصدر: مصلحة تأمين الأشخاص وكالة تبسة 310.

المطلب الثاني: المصالح التي تحتويها الوكالة وتشخيص المهام

من المصالح التي تحتويها وكالة تبسة 310 نجد ما يلي:

1. مدير وكالة تبسة 310: يتمثل في رئيس الوكالة الذي تستند إليه جملة من المهام الداخلية والخارجية باعتباره المسؤول

المباشر على تسيير الوكالة، ومن مهامه ما يلي: (1)

أ. من الناحية الداخلية:

- متابعة المصالح والإشراف عليها؛

(1) Guide de procédure de gestion technique CAAR-PDG, 1995, P: 7.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية بوكالة La CAAR تبسة 310

- تنشيط وربط أنشطة الوكالة ومراقبتها ومتابعتها ميدانياً؛
- يقوم بترقية العاملين؛
- اتخاذ القرارات في حدود السلطة المخولة له؛
- المكلف بالأعمال القضائية مع المحامي (الإجراءات).

ب. من الناحية الخارجية:

- التعاقد مع الزبائن فيما يخص عقود التأمين والحرص على الاحتفاظ بهم وكسب المزيد منهم؛
- التدخل في حالة النزاع والفصل فيه بين المؤمن لهم وأحد المصالح؛
- السهر على المعرفة الشاملة للمحيط الاقتصادي؛
- مراقبة جميع الأنشطة التقنية والمالية؛
- مراقبة عقود التأمين وإمضاءها.

2. الأمانة العامة:

وهي وظيفة السكرتاريا حيث تعتبر المساعد الأول لمدير الوكالة ويتمثل دورها فيما يلي:

- تأمين أحسن الأحوال لتسيير الصادر والوارد للوكالة (رسال، استقبال، تسجيل وترتيب)؛
- تأمين المكالمات الهاتفية لمدير الوكالة؛
- تنظيم مفكرة المواعيد الرسمية لمدير الوكالة (الزيارات الاجتماعية).

3. مصلحة المحاسبة والمالية:

تعتمد وكالة تبسة 310 كباقي الوكالات على سجلات محاسبية حتى يتسنى لها تسجيل العمليات وتبويبها في سجلات خاصة، وهذه المصلحة توكل لها جميع العمليات المالية والمحاسبية الخاصة للشركة، وذلك بالاتصال بجميع المصالح الأخرى، يتم فيها تحصيل الديون وترتيب الفواتير ويتم جمعها وتحصيلها من هذه المصلحة، أيضاً تقوم بتسجيل الحوادث الحاصلة ضمن الشركة؛ مثال وقع حادث بعد اكتمال جميع الإجراءات في مصلحة الحوادث، هنا يتم تسديد التعويضات عن طريق الشيك أو نقداً حسب المبلغ المقدر من طرف الخبير حيث يشرف عليها شخص واحد يقوم بكل أعمال القبض (مصلحة الإنتاج) وأعمال الصرف (مصلحة الحوادث)، وتعتمد على المخطط الحسابي القطاعي والخاص بمحاسبة شركات التأمين، يوضح فيه أسماء وأرقام الحسابات المستخدمة في الشركة، يساعد المحاسب في تسجيل العمليات في حساباتها المالية وبالتالي دفترها الخاص، كما يعتمد على وسائل مختلفة منها ملفات التعويض، ملفات التأمين، وثائق التأمين، وثائق الدفع (شيك، صك) وثيقة الإشعار بالاستلام، ثم يتم تفريغ هذه المعلومات في سجلات خاصة:

- سجل المصروفات: تسجل فيها جميع مصاريف الوكالة؛
- سجل الواردات: تسجل فيه جميع الواردات؛
- دفتر الأستاذ الخاص بالبنك: تسجل فيه كل عمليات المساواة عن طريق البنك؛
- دفتر الأستاذ الخاص بالصندوق: تسجل فيه كل عمليات المساواة عن طريق الصندوق.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية بوكالة La CAAR تبسة 310

كما تستعمل المصلحة نظاماً رقابياً خاصاً يعتمد على المدير أو نائبه، يقوم بالتنسيق بين المصالح وتقديم التوجيهات المناسبة في حالة ظهور أي صعوبات في التسيير على مستوى الوكالة والمصادقة على كافة العمليات التي تقوم بها الوكالة.

ملاحظة:

يحتفظ المؤمن له عند تعويضه بوثيقة التعويض لاستعمالها في الوقت الضروري، في المقابل تحتفظ شركة التأمين بوصول الاستلام الذي يمثل ويبين أن عملية التعويض قد تمت وفق الشروط المنصوص عليها في العقد.

4. المصلحة التقنية:

تضم هذه المصلحة عمليات إنتاج الخدمة التأمينية، أي اكتتاب عقود التأمين وعمليات حوادث التأمين وتضم:

أ. مصلحة الحوادث:

تقوم هذه المصلحة بتنفيذ الأحكام الصادرة، وهذا في حالة حادث مرور جسماني وهذا بالإضافة إلى بعض الإجراءات التي تقام قبل الحصول على التعويض:

- يحرر التحقيق من طرف الدرك الوطني؛
- الاستدعاء من طرف المحكمة؛
- التصريح بالحوادث من طرف المؤمن له؛
- تقوم الشركة (المؤمن) بتوكيل محامي الدفاع؛
- إصدار الحكم من طرف المحكمة، وإذا كان الحكم مطابقاً للقانون الساري لا تقوم الشركة بالاستئناف أو الطعن أو المعارضة في الحكم الصادر عن هيئة المحكمة.

ب. مصلحة الإنتاج:

أثناء قدوم المؤمن له إلى LA CAAR وكالة تبسة 310 طالباً لعملية التأمين، لابد أن يكون مصحوباً بالوثائق التالية: (بطاقة التعريف؛ رخصة السياقة؛ البطاقة الرمادية)، بالإضافة إلى وثائق أخرى مثل شهادة عدم حدوث حادث من شركة التأمين التي كان مؤمن فيها.

ملاحظة:

إذا قام المؤمن له لأول مرة بعملية التأمين في LA CAAR وكالة تبسة 310 يجب ألا تقل مدة التأمين عن سنة، وهذه في حالة كون أن العمر الإنتاجي للمركبة لا يتجاوز 10 سنوات.

وهذه المصلحة هي المسؤولة عن إبرام العقود وهي المصلحة الأساسية في الوكالة، إذ أن كل العمليات تبدأ فيها، كما أن من خلال نشاطها يتم تحديد رقم أعمالها وتنقسم بدورها إلى:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية بوكالة La CAAR لسنة 310

- مصلحة تأمين الحوادث الصناعية: يتمثل نشاط الوكالة في توفير الأمانة والرقابة، وذلك بتغطية المخاطر التي يتعرض لها المؤمن لهم، خاصة المخاطر التي تتعرض لها الشركات الصناعية أثناء ممارسة نشاطها، ومن أهم تلك المخاطر خطر الحريق الصناعي الذي يعتبر من الأخطار الكبيرة وأكثرها شيوعاً ويعود ذلك إلى جسامه الأضرار التي يسببها هذا النوع من المخاطر لممتلكات الشركة وبالتالي يجعل هذه الأخيرة غير قادرة على تحمله فتحتاج إذاً إلى:
- تأمين ممتلكاتها (بنايات، عتاد، أثاث، وبضائع... إلخ)؛
- التأمين ضد طعن الغير (المسؤولية المدنية).

حيث يحتوي هذا القسم على مكتبين، مكتب إنتاج ومكتب حوادث ومن بين الضمانات: (الحريق والانفجار، السرقة، حوادث المياه وحوادث الأشغال، أخطار الإعلام الالي، المسؤولية المدنية، كسر الزجاج، تأمين النقل، التأمين الرياضي).

- مصلحة التأمين على الأشخاص والسيارات: وتتضمن قسمان مختلفان يجب فصلهما كل في قسم خاص به:
- قسم تأمين السيارات: تم تخصيص فرع لتأمين السيارات لكثرة أهميته في الشركات ولحدوث الأخطار فيه بنسبة كبيرة وعديدة ومتكررة، وساهمت أقساط هذا النوع في زيادة رقم أعمال الشركات، حيث تخضع لأحكام القانون المدني والقانون رقم 80-34-37 المؤرخ في 16-02-1980 المتعلقة بالتأمين على السيارة - المركبة.
- قسم تأمين الأشخاص: تتمثل الوثيقة الأساسية لهذا القسم في تعويض الأشخاص، أي التعويض عن كل خطر يتعلق بشخص الإنسان (المؤمن له)، والتأمين الجماعي صورة من صوره، أي أن اكتسابها لا يعني سلامة المكتسب بل الأفراد العاملين عنده وتميز أن المكتسب ليس هو المستفيد.

المبحث الثاني: تحضير الدراسة التطبيقية وتنفيذها

لهدف التعرف على الخطوات المتبعة لتحضير وتنفيذ الدراسة التطبيقية، والأساليب المستخدمة في ذلك؛ سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- **المطلب الأول:** تحضير الدراسة التطبيقية؛
- **المطلب الثاني:** تنفيذ الدراسة التطبيقية؛
- **المطلب الثالث:** أساليب المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: تحضير الدراسة التطبيقية

لتنفيذ هذه الدراسة، تم انتقاء مجتمع لها واختيار عينة عشوائية منه، وذلك لإثبات الفرضيات الموضوعية، وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

- مجتمع الدراسة؛
- عينة الدراسة؛
- متغيرات الدراسة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية بوكالة La CAAR تبسة 310

- أدوات الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

لغرض معرفة مدى تطبيق شركات التأمين لمفهوم إدارة علاقات الزبائن وأثر ذلك على تقييم زبائنها لجودة خدماتها؛ تم اختيار الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين La CAAR وبالتحديد وكالة تبسة 310، حيث تمت دراسة مدى تطبيق مفهوم إدارة علاقات الزبائن من وجهة نظر موظفي الوكالة، وتقييم مستوى جودة الخدمات المقدمة من وجهة نظر زبائنها.

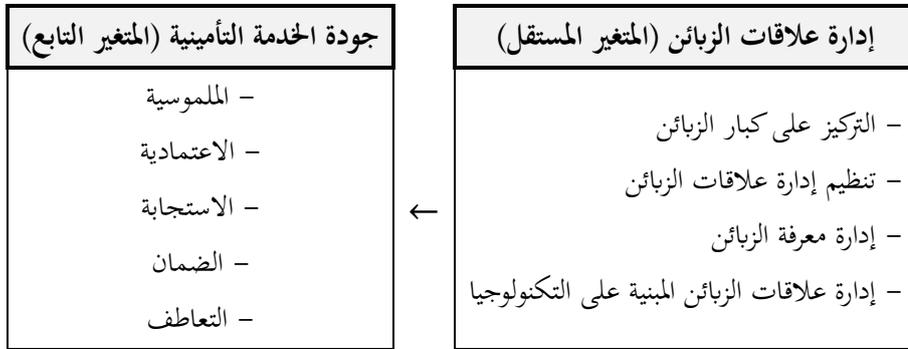
الفرع الثاني: عينة الدراسة

تم توجيه أسئلة المقابلة لرئيس مصلحة المالية والمحاسبة بوكالة La CAAR تبسة 310 استناداً إلى خبرته ومعرفته الواسعة بموضوع الدراسة، أما بالنسبة لاستمارة الاستبيان ونظراً لصعوبة إجراء عملية مسح شامل لكل الزبائن؛ فقد تم اختيار عينة بطريقة عشوائية وتوزيع 41 استمارة أغلبها عن طريق المقابلة الشخصية، ثم استبعاد استمارة واحدة 1 لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الاحصائي، ليصبح العدد 40 استمارة.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على متغيرين، واحد مستقل والآخر تابع، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (9): متغيرات الدراسة.



المصدر: بناءً على إشكالية البحث.

وفيما يلي توضيح للمتغيرات المذكورة في الشكل رقم (9):

1. المتغير المستقل:

ويتمثل في إدارة علاقات الزبائن بأبعادها الأربعة (التركيز على كبار الزبائن، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا)، إذ تمت دراسة مدى اعتماد الوكالة على CRM كمدخل لتحقيق الجودة في خدماتها.

2. المتغير التابع:

ويتمثل في جودة الخدمة التأمينية بمؤشراتها الخمس (الموسمية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان والتعاطف)، إذ تمت دراسة تقييم زبائن الوكالة لمستوى هذه الجودة.

الفرع الرابع: أدوات الدراسة

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة؛ تم الاعتماد على أداتين هما: المقابلة الشخصية والاستبيان، وفيما يلي توضيح أكثر لهما:

1. المقابلة:

تعرف بأنها: "محادثة بين الباحث والشخص أو الأشخاص المرتبطين بالدراسة بغرض الحصول على معطيات تتعلق بموضوع الدراسة،... (1)"، حيث تم إجراء مقابلة شخصية مع السيد رئيس مصلحة المالية والمحاسبة من أجل التعرف على مدى اعتماد وكالة La CAAR تبسة 310 على إدارة علاقات الزبائن بأبعادها الأربعة كمدخل لتحقيق الجودة في خدماتها، بطرح عشرين سؤالاً موزعة حسب أبعاد إدارة علاقات الزبائن كالتالي: (2)

- الأسئلة من 1 إلى 6 تعبر عن بعد التركيز على كبار الزبائن؛
- الأسئلة من 7 إلى 11 تعبر عن بعد تنظيم إدارة علاقة الزبائن؛
- الأسئلة من 12 إلى 15 تعبر عن بعد إدارة معرفة الزبائن؛
- الأسئلة من 16 إلى 20 تعبر عن بعد إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا.

وتم الحرص على أن تكون الأسئلة المطروحة بسيطة، واضحة ومختصرة، مع استعمال صيغ مختلفة من أدوات الاستفهام قصد دفع الحبيب لتقديم إجابات طويلة ومفصلة، بالإضافة إلى اعتماد تقنية التسجيل الصوتي لتفادي تضييع وقت المقابلة في كتابة الإجابات أو تلخيصها، وذلك طبعاً بعد إذن الحبيب.

2. الاستبيان:

يعرف بأنه: "مجموعة من الأسئلة المطروحة حول الظاهرة المدروسة، وتستخدم هذه الوسيلة في البحوث المسحية التي تجيب عن استفسارات مثل: ما مدى؟ وما كيفية؟ من خلال قياس وجهات النظر لمجتمع الدراسة،... (3)"، وتم تشكيل استمارة استبيان بهدف معرفة مستوى تقييم زبائن وكالة La CAAR تبسة 310 لمستوى جودة خدماتها، وتتضمن الاستمارة جزئين، حيث يتعلق الجزء

(1) إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية (المذكورة، الأطروحة، التقرير، المقال) وفق طريقة الـ *IMRAD*، الطبعة الرابعة، مخبر الجامعة - المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص: 14.

(2) أنظر الملحق رقم (1).

(3) إبراهيم بختي، مرجع سابق، ص: 13.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية بوكالة La CAAR تبسة 310

الأول بمعلومات حول خصائص الزبائن، ويتعلق الجزء الثاني بمؤشرات تقييم جودة الخدمة التأمينية والمثلة باثنتين وعشرين عبارةً موزعة كما يلي: (1)

- العبارات من 1 إلى 4 تعبر عن مؤشر الملموسية؛
- العبارات من 5 إلى 9 تعبر عن مؤشر الاعتمادية؛
- العبارات من 10 إلى 13 تعبر عن مؤشر الاستجابة؛
- العبارات من 14 إلى 18 تعبر عن مؤشر الضمان؛
- العبارات من 19 إلى 22 تعبر عن مؤشر التعاطف.

وتم اعتماد نموذج "Servperf" لتقييم جودة خدمات وكالة La CAAR تبسة 310 لأنه سهل التطبيق من الناحية العملية مقارنة بنموذج "Servqual" (نموذج الفجوة)؛ حيث يعتمد في تقييمه لجودة الخدمة على تحديد اتجاهات الزبائن وإدراكاتهم للأداء الفعلي (أي الخدمة المدركة) عن طريق حساب المتوسط العام لإجاباتهم التي تعكس حكمهم على مستوى الخدمة المقدمة وفقاً للمؤشرات الخمس: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان والتعاطف.

في حين أنّ نموذج الفجوة، بالإضافة إلى تحديده لجانِب الإدراكات، فهو يعمل على تحديد توقعات الزبائن من أجل تحديد الفجوة بين الخدمة المدركة (الأداء الفعلي) والخدمة المتوقعة؛ بحساب الفرق بين المتوسط العام للإجابات في الحالتين: التوقعات والإدراكات، بمعنى أنّ استخدام نموذج "Servperf" يستلزم إعداد قائمتين للأسئلة إحداها تستخدم لتحديد إدراكات الزبائن، أمّا الثانية فتعطي بصيغة التوقع لمعرفة توقعات الزبائن حول مستوى الأداء بالشركة. وهذا يتطلب وقتاً كبيراً لشرح الفكرة للزبون واستجوابه، وهو ما يجعل استجابة الزبائن للاستمارة ضعيفة من جهة. ومن جهة أخرى، فقد لا يميز بعض الزبائن ذوي المستويات الدنيا من التعليم والمستوى الثقافي الضعيف بين الأسئلة في صيغة التوقع وبين الأسئلة التي تُشير إلى إدراكاتهم للأداء الفعلي للخدمة المقدمة.

وتمت مراعاة أن تكون الإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني وفق مقياس "ليكرت" ذي الدرجات الخمس باعتباره من بين أنسب المقاييس الخاصة بقياس الإدراكات والاتجاهات والآراء، وكذلك لاستخدامه في الدراسات السابقة في هذا المجال. وقد طُلب من الزبون إعطاء درجة موافقته على كل عبارة من العبارات الاثنتين والعشرين على مقياس "ليكرت" كما يلي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

(1) أنظر الملحق رقم (2).

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التامنية بوكالة La CAAR سنة 2010

وسيتعامل مع قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي: (1) $(3.67 \leq)$ مستوى تقييم مرتفع، (من 3.66 إلى 2.34، مستوى تقييم متوسط)، $(2.33 \geq)$ ، مستوى تقييم منخفض، وذلك وفقاً للمعادلة التالية: (القيمة العليا - القيمة الدنيا) \div عدد المستويات؛ أي: $(5 - 1) \div 3 = 1.33$ وهذه القيمة هي طول الفئة، وبذلك يكون:

- مستوى تقييم منخفض: $1 + 1.33 = 2.33 \geq$.
- مستوى تقييم متوسط: $2.34 + 1.33 = 3.67$ ، أي من 2.34 إلى 3.67.
- مستوى تقييم مرتفع: من 3.68 إلى 5.

المطلب الثاني: تنفيذ الدراسة التطبيقية

بعد تحضير الدراسة، تم توزيع أسئلة المقابلة والاستبيان على مجموعة من المحكمين لثمينها، حتى يتم توزيعها على أفراد العينة، ومن أجل التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة؛ سيتم التطرق إلى ما يلي:

- صدق أدوات الدراسة؛
- ثبات الاستبيان.

الفرع الأول: صدق أدوات الدراسة

تم عرض أسئلة المقابلة والاستبيان للتحكيم على أساتذة مختصين في موضوع البحث من جامعة تبسة، حيث تم الأخذ بالمقترحات والتوصيات الواردة منهم حول مدى وضوح الأسئلة والعبارات وتمثيلها لمتغيرات الدراسة، وذلك لزيادة درجة صدق أدوات الدراسة وسهولة فهمها من طرف عينة الدراسة. (2)

الفرع الثاني: ثبات الاستبيان

للتأكد من درجة الاتساق الداخلي بين العبارات والتحقق من مصداقية نموذج "Servperf"، حيث قُدرت قيمة ألفا كرونباخ بـ: 0.879 (87.90%) وهي قيمة تفوق المعدل الذي يمثل الحد الأدنى المتعارف عليه في العلوم الاجتماعية وهو: 60% ، والجدول التالي يوضح ذلك:

(1) ريناتا حدادين، أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، غير منشورة، تخصص الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014، ص: 51.

(2) أنظر الملحق رقم (4).

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية بوكالة La CAAR لسنة 310

الجدول رقم (2): قيمة معامل الاتساق الداخلي باستخدام اختبار ألفا كرونباخ.

ألفا α كرونباخ	عدد العبارات
.879	22

المصدر: مخرجات SPSS بناءً على نتائج الاستمارة.

كما يلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ لا تتأثر كثيراً بعد حذف أي عبارة من عبارات نموذج "Servperf"، وأن المدى الذي تنذبذبه فيه القيم الجزئية لكل عبارة؛ صغير ويقترّب من الصفر، مما يشير إلى أن كل عبارة من عبارات النموذج تساهم بشكل مناسب في قيمة ألفا لثبات الدرجة الكلية للنموذج.⁽¹⁾

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

بعد الانتهاء من عملية استرداد استمارات الاستبيان التي تم توزيعها على عينة الدراسة؛ تم ترميز البيانات وتفرغها في الحاسوب باستعمال برنامج Microsoft Office Excel 2016، وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package (SPSS V 24) for Social Sciences، حيث تم الاستعانة ببعض الأدوات التالية:

الفرع الأول: اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's alpha:

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، وبحسب العلاقة التالية:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum \sigma_i}{\sigma_t} \right]$$

n: يمثل عدد الأسئلة.

σ_i : يمثل التباين لعبارة المحور.

σ_t : يمثل التباين في مجموع محاور الاستمارة.

الفرع الثاني: النسب المئوية والتكرارات

تم استخدامها لوصف خصائص عينة الدراسة، وتحسب النسبة المئوية بالعلاقة التالية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة}}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} \times 100$$

(1) أنظر الملحق رقم (4)، جدول معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف كل عبارة.

الفرع الثالث: المتوسطات الحسابية

تم استخدامها للتعرف على مستوى تقييم الزبائن لكل مؤشر من مؤشرات جودة الخدمة التأمينية، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum x_i}{n}$$

x_i : يمثل المفردة أو الحالة.

n : يمثل عدد المفردات.

الفرع الرابع: الانحرافات المعيارية

تم استخدامها لمعرفة تشتت الاستجابات الواردة عن متوسطاتها الحسابية وبالتالي التعرف على درجة تجانس الاستجابات، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

x_i : يمثل التكرار.

\bar{x} : يمثل المتوسط الحسابي.

N : يمثل حجم العينة.

الفرع الخامس: مقارنة المتوسطات

وفي ذلك تم استخدام اختبار **T-Test** لعينتين مستقلتين لمقارنة إجابات أفراد العينة (زبائن وشركات) لأحد مؤشرات جودة الخدمة التأمينية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة والاستبيان

لهدف عرض وتحليل نتائج كل من المقابلة والاستبيان، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بمدى اعتماد وكالة **La CAAR** تبسة على إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحقيق الجودة في خدماتها، ومستوى تقييم زبائنها لهذه الجودة؛ سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- **المطلب الأول:** عرض نتائج المقابلة واختبار الفرضيات؛
- **المطلب الثاني:** وصف خصائص العينة؛
- **المطلب الثالث:** تحليل بيانات مؤشرات جودة الخدمة التأمينية واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض نتائج المقابلة واختبار الفرضيات

أثناء التواجد بوكالة La CAAR تبسة 310؛ تم إجراء مقابلة مع السيد رئيس مصلحة المالية والمحاسبة،⁽¹⁾ وبعد طرح مجموعة من الأسئلة حول مدى تطبيق الوكالة لإدارة أبعاد الزبائن بأبعادها الأربعة (التركيز على كبار الزبائن، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا)؛ كانت إجاباته موضحة في هذا المطلب كما يلي:

الفرع الأول: التركيز على كبار الزبائن

في سوق التأمينات يوجد نوعان من الزبائن (عاديون وخصاؤون)، حيث يتمثل الزبائن الخاصون (كبار الزبائن) في الشركات الخاصة أو التابعة للدولة، والتي لها عقود تأمين مرفقة باتفاقيات على أساس الامتيازات التي تقدمها الوكالة سواءاً للشخص المعنوي أو الأفراد العاملين في هذه الشركات، ومن ضمن الخدمات التأمينية المخصصة التي تقدمها الوكالة مثلاً، تخفيضات لأسطول السيارات التابع للشركة المتعاقدة تصل إلى غاية 50%، وفي نفس الوقت ترفق هذه الخدمات بامتيازات لموظفي الشركة كل حسب مركزه فيها.

إن من أهم ما تركز عليه الوكالة هو البحث عن احتياجات كبار زبائنها، فقد تكون لهم رغبات يمكن أن تلبها الوكالة بإنتاج عروض أو خدمات مخصصة، فمثلاً في الآونة الأخيرة تمت ملاحظة تزايد عدد حوادث السيارات، ما دفع الوكالة لاقتراح خدمات تأمينية مرافقة لخدمة التأمين على السيارات، كالتأمين على حياة السائقين، أو إضافة خدمة قطر السيارات **Dépannage Auto**، ويكمن التمييز بين الزبائن العاديين وكبار الزبائن هنا، في أن الأخير يمكن أن يصل إليهم فاطر السيارات في أي مكان على المستوى الوطني، أما الزبون العادي فيعطى اختيارات في حدود 30 إلى 100 كلم فقط.

بما أن نشاط الوكالة هو تجاري يهدف إلى تحقيق الربح؛ فإنها تسعى لبيع جميع أنواع خدماتها التأمينية، لذلك في حالة رغبة أي زبون في تعديل أي خدمة ما بإضافة ضمانات أخرى لوثيقة التأمين نظراً لتوسع مجال نشاطه أو تحسن حالته المادية؛ فإن المصلحة المعنية تلي رغبتة حتى تضمن استمرارية تعامله معها. أما في حالة رغبة أحد كبار الزبائن بعرض مخصص؛ يتم توجيه طلب مرفق بكل الخصوصيات المرغوب فيها للدائرة التجارية التابعة للمديرية الجهوية بولاية عنابة، وبعد دراسة الطلب والموافقة عليه يقدم العرض المخصص للزبون، وأحياناً يكون هذا العرض أحسن مما تم طلبه.

إن الاختصاص الرئيسي للوكالة هو تأمين المشاريع الكبرى من (حرائق، سرقة، تعطل آلات البناء، أعطال كهربائية ... الخ)، ورغم الزيادة الملاحظة في عدد السيارات - مما جعل معظم الوكالات الأخرى تتجه نحو هذا النوع من التأمين - إلا أن هذه الزيادة جاءت مرفقة بزيادة في حوادث السيارات، ما يعني ضعف الربحية المحققة من هذا النوع بسبب المبالغ الطائلة التي ستدفع للتعويض، وهذا ما جعل اهتمام هذه الوكالة يتجه نحو المشاريع الكبرى. وبالنسبة لكيفية الاختيار بين مختلف المشاريع من الناحية الربحية؛ فإن الوكالة تنظر أولاً إلى طبيعة النشاط، ثم إلى الجدوى الاقتصادية لهذه المشاريع، حيث تختار مثلاً الشركات التي لديها سائقون ذوي

(1) مشري مولدي، وكالة La CAAR تبسة 310، مدى تطبيق الوكالة لأبعاد إدارة علاقات الزبائن، مكتب مصلحة المالية والمحاسبة، 12 أبريل 2017، من الساعة 14:00 - 16:00 (مقابلة شخصية).

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية بوكالة La CAAR تبسة 310

خبرة وموظفون ذوي حس بالمسؤولية أثناء أداء مهامهم، وتستغني عن الشركات التي يكون دفعها للأقساط غير منتظم أو تكون مهددة بالإفلاس، أما بالنسبة للزبائن العاديين فهي تختار منهم الذين يملكون سجل حوادث نظيف، أو على الأقل يكونون الطرف المتضرر في الحادث وليس المسبب له.

يمكن لكبار الزبائن التفاوض في مجالين فقط بخصوص وثيقة التأمين، الأول هو دفع قسط التأمين على دفعات، والثاني هو تخفيض قيمة قسط التأمين، وهذا يكون بموجب اتفاقيات بين الوكالة وهؤلاء الزبائن، وتمثل العروض الإضافية التي تقدمها لهم الوكالة من أجل الاحتفاظ بهم في تخفيضات قسط التأمين على أساس حسن سيرتهم.

من خلال إجابات السيد رئيس مصلحة المالية والمحاسبة على أسئلة محور "التركيز على كبار الزبائن"، يمكن استنتاج ما يلي:

- تقدم الوكالة خدمات مخصصة لكبار زبائنها (الخاصين)؛
- من أهم أولوياتها البحث عن احتياجات كبار زبائنها وتلبيتها؛
- تسعى لتلبية احتياجات زبائنها سواءً عند رغبتهم بتعديل الخدمات المقدمة لهم أو بتخصيص خدمات عند الطلب؛
- تختار الزبائن المفيد لها من الناحية الربحية بالنظر إلى (طبيعة النشاط، الجدوى الاقتصادية، القدرة على السداد، خلو سجل الحوادث... الخ)؛
- تمكّن كبار زبائنها من التفاوض في مسألتين فقط (دفع الأقساط على دفعات، وتخفيض قيمة القسط)؛
- من أجل الاحتفاظ بزبون معين، يمكن أن تخفّض له قسط التأمين على أساس حسن سيرته.

وبالتالي فالوكالة تعتمد على بعد "التركيز على كبار الزبائن" إلى حد بعيد، ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تقول: "تعتمد الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين La CAAR وكالة تبسة 310 على بعد "التركيز على كبار الزبائن" كمدخل لتحقيق الجودة في خدماتها".

الفرع الثاني: تنظيم إدارة علاقات الزبائن

تعتمد الوكالة هيكلًا هرميًا بسيطًا تتضح فيه المسؤوليات والأدوار داخلها ما يضمن الاتصال المباشر مع الزبائن، حيث يلاحظ وجود مكتب أمامي **Front office** لضمان أحسن استقبال ممكن للزبون، وأيضاً غياب السكرتاريا في مكتب المدير ما يضمن كذلك اتصالاً مباشراً معه.

تقام على مستوى المديرية الجهوية بعنابة دورات سنوية خاصة بكيفية التعامل مع الزبائن كفنيات تحصيل الديون دون خلق حساسية بين الوكالة والزبون، وأيضاً دورات تكوينية في مجال التسويق والبيع الشخصي من أجل تطوير مهارات الموظفين في كسب الزبائن والاحتفاظ بهم.

يقاس أداء موظفي الوكالة بمدى رضا الزبائن بعد عملية تقديم الخدمة لهم، وذلك بملاحظة سرعة التقديم مع أخذ الوقت الكافي للشرح والإجابة عن الاستفسارات دون التسبب في طول فترة انتظار الزبائن الآخرين.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية بوكالة La CAAR تبسة 310

تتم مكافئة موظفي الوكالة بمنحهم نوعين من منحة المرودودية (منحة المرودودية الفردية ومنحة المرودودية الجماعية)؛ فالمرودودية الفردية يتم احتسابها من طرف المدير على عشرين نقطة كل ثلاثة أشهر، وتشمل الغيابات، حسن السيرة في التعامل مع الزبائن ... الخ، أما المرودودية الجماعية والتي تكون على أربعين نقطة تشمل مدى تنفيذ الموظفين للتقديرات الموضوعية من طرف المديرية الجهوية وتتضمن كمية الإنتاج، قيمة التعويضات، قيمة الديون المحصلة، قيمة الأقساط ... الخ.

يتم تصنيف الزبائن في الوكالة إلى زبائن مهمين (كبار) وآخرين عاديين، لكن تتم خدمتهم بنفس المستوى القاعدي (الأساسي) للخدمة، وبالنسبة لفرق العمل المتخصصة لخدمتهم، فهي مقسمة حسب نوع الخدمات التأمينية الأساسية (أشخاص، سيارات، أخطار متعددة ... الخ)، وهذا لا يمنع توجيه الزبائن إلى مصلحة أخرى غير المصلحة المتخصصة في خدمتهم من أجل تخفيف الضغط عن المصلحة المعنية، وهذا ما يسمى داخل الوكالة بمبدأ التكافل.

تقع مسؤولية تحسين المحيط المادي للوكالة والوكالات الأخرى على عاتق الشركة الأم، حيث تضمن أن يكون المظهر الخارجي والتصميم الداخلي موحداً على جميع وكالاتها عبر الوطن، ورغم ذلك فإن الوكالة تبادر بطلب موارد من أجل تهيئة محيطها المادي ثم ترفع الطلب إلى المديرية الجهوية التي بدورها تقدمه للمديرية العامة، وحسب البرنامج السنوي للشركة الأم يتم تخصيص موارد مالية على شكل استثمار موجه لهذا الشأن.

من خلال إجابات السيد رئيس مصلحة المالية والمحاسبة على أسئلة محور "تنظيم إدارة علاقات الزبائن"، يمكن استنتاج ما يلي:

- تعتمد الوكالة هيكلاً تنظيمياً هرمياً بسيطاً لضمان أحسن استقبال للزبون، واتصال مباشر مع مدير الوكالة؛
- يتم تدريب موظفي الوكالة على مستوى المديرية الجهوية من خلال دورات حول كيفية تحصيل الديون، التسويق والبيع الشخصي؛
- يقاس أداء موظفي الوكالة بمدى رضا الزبائن بعد عملية تقديم الخدمة لهم؛
- تتم مكافئة موظفي الوكالة بمنحهم نوعين من المرودودية، واحدة على أساس تعاملهم مع الزبائن وأخرى على أساس مدى تنفيذهم للتقديرات الموضوعية؛
- تصنف الوكالة زبائنهم إلى مهمين (كبار) وعاديين، وتتم خدمتهم بنفس المستوى القاعدي، مع إعطاء امتيازات للكبار والدائمين منهم؛
- من أجل أن تحسن الوكالة مظهرها المادي؛ تقدم طلباً للمديرية الجهوية التي بدورها ترفعه للشركة الأم.

وبالتالي فالوكالة تعتمد على بعد "تنظيم إدارة علاقات الزبائن" إلى حد بعيد، ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تقول: "تعتمد الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين La CAAR وكالة تبسة 310 على بعد "تنظيم إدارة علاقات الزبائن" كمدخل لتحقيق الجودة في خدماتها".

الفرع الثالث: إدارة معرفة الزبائن

يتم الاتصال بين الوكالة والزبون أساساً باستعمال الهاتف (النقال أو الثابت) حيث يتم طلب رقم هاتف كل زبون عند تعامله مع الوكالة لأول مرة، كما تعتمد الوكالة لإرسال رسالتين قصيرتين لزبائنهم الدائمين (أفراداً أو شركات) من أجل تذكيرهم باقتراب

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية بوكالة La CAAR لسنة 2010

انتهاء صلاحية تأمينهم، واحدة قبل عشرة أيام وأخرى قبل يومين، وبالنسبة لكبار زبائننا فإنها تعتمد أيضاً على إرسال رسائل بريدية أو فاكس، والأكثر من ذلك تقوم الوكالة بالاتصال بهم والتنسيق مع المديرية الجهوية لتنظيم أيام خاصة، حيث تستدعي كل وكالة تابعة لها كبار زبائننا وتكفل إقامتهم ومطعمهم من أجل تعريفهم بالعروض أو الخدمات التأمينية الجديدة.

بالنسبة لكبار الزبائن تنظم الوكالة لقاءات ودية من أجل ضمان استمرارية الاتصال بينهم، أما بالنسبة للزبائن العاديين، فالوكالة تحاول تحديث معلوماتهم الشخصية (رقم الهاتف، العنوان الشخصي ... الخ)، وذلك بالاستفسار عند حضور الزبون لدفع قسط التأمين.

لتقييم مواقف واتجاهات الزبائن حول الخدمات المقدمة؛ توجد مكاتب دراسات على مستوى المديرية الجهوية والمديرية المركزية، تتمثل مهامها في دراسة أسباب تسرب أو تخلي بعض الزبائن عن خدمات وكالة معينة من حيث (الأسعار، أداء الموظفين، طول فترة التعويض ... الخ)، ثم وضع خطط لمعالجة النقائص وتدارك الأخطاء.

لا تقوم الوكالة بالترويج لخدماتها بنفسها، بل تتبع الخطط الموضوعة من طرف الشركة الأم، ذلك لأن الوكالة ليست لها الاستقلالية وحرية التصرف بهذا الشأن، حيث تقوم الشركة الأم بتوزيع (منشورات، مجلات، كتيبات، هدايا ... الخ)، وأيضاً رعاية بعض الشركات المتعاقدة معها والإعلان في الإذاعة والتلفزيون، أما على المستوى المحلي تقوم الوكالة برعاية الجامعة مثلاً أو تغطية نشاطات ثقافية، ويكون ذلك بطلب منها وبعد موافقة المديرية الجهوية.

عند أول لقاء يطلب مقدم الخدمة من الزبون المعلومات الشخصية اللازمة بما يضمن تكوين صورة واضحة عنه، وحسب طبيعة الزبون والأثر الذي يتركه عند مقدم الخدمة؛ يكون التعامل معه في المرات المقبلة مختلفاً، حيث يمكن أن يعرض مقدم الخدمة خدمات تأمينية إضافية غير الخدمة التي قدمت للزبون بناءً على مهنة الأخير أو مجال نشاطه، كاقترح خدمة تأمين العيادة الطبية أو خدمة تأمين المسؤولية المدنية لزبون يمارس مهنة الطب، مما يجعل مقدم الخدمة هنا في موقف المبادرة بتغطية احتياجات الزبون وإعلامه بخيارات متاحة قد يحتاجها الأخير لكنه يجهلها، وأيضاً بملاحظة مقدمي الخدمة لزبائنهم - بالاعتماد على الخبرة المكتسبة أو المعرفة بالبيع الشخصي - يستطيعون تقدير احتياجات هؤلاء الزبائن وطرح العروض التي تناسب مستواهم المادي.

من خلال إجابات السيد رئيس مصلحة المالية والمحاسبة على أسئلة محور "إدارة معرفة الزبائن"، يمكن استنتاج ما يلي:

- يتم الاتصال بين الوكالة والزبائن باستعمال الهاتف، الرسائل القصيرة SMS، الرسائل البريدية، الفاكس وتنظيم أيام خاصة لكبار زبائننا برعاية المديرية الجهوية؛
- تضمن الوكالة استمرارية الاتصال بينها وبين زبائننا بتنظيم لقاءات ودية مع كبار زبائننا، والتحديث المستمر لمعلومات الزبائن الباقين؛
- لتقييم وتحديد مواقف الزبائن تجاه خدمات الوكالة؛ تعتمد الأخيرة على نتائج مكاتب الدراسات الموجودة بالمديرية الجهوية والمديرية المركزية؛
- تقع مسؤولية ترويج خدمات الوكالة على عاتق الشركة الأم، وتكتفي الوكالة بتقديم طلبات لرعاية بعض المتعاقدين معها؛
- تؤثر المعرفة المسبقة حول الزبون إيجاباً على استجابة مقدمي الخدمات لاحتياجاته.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية بوكالة La CAAR نسبة 310

وبالتالي فالوكالة تعتمد على بعد "إدارة معرفة الزبائن" إلى حد بعيد، ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تقول: "تعتمد الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين La CAAR وكالة نسبة 310 على بعد "إدارة معرفة الزبائن" كمدخل لتحقيق الجودة في خدماتها".

الفرع الرابع: إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا

تستخدم جميع وكالات La CAAR بما فيها وكالة نسبة 310 برنامج L'ORASS لخدمة زبائنها على مستوى كل المصالح سواءً التقنية أو المحاسبية، كما تتوفر على أجهزة الإعلام الآلي من نوع HP VPRO بمعالج I7 عالي السرعة ونظام تشغيل Windows أصلي وغير قابل للتعديل عليه، وتتم صيانة الحواسيب آلياً ومباشرة من الشركة HP الأم، وكل هذا في إطار آخر استثمار قامت به شركة La CAAR، كما أنها تقوم بتحديث هذه الأجهزة باستمرار لمواكبة التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي ولإعطاء صورة إيجابية في ذهن الزبون عن حداثة أجهزتها ومعداتنا.

مقارنةً مع البرمجيات التي كانت تستخدمها الوكالة في السابق، يلاحظ تحسن في العديد من الجوانب كتقليص زمن انتاج وثيقة التأمين، تقليص فترة التعويض ومعالجة الشكاوى، سرعة الولوج لبيانات الزبائن وتعديل الخدمات ... الخ، مما انعكس إيجاباً على استجابة مقدمي الخدمة لاحتياجات الزبائن.

تتوفر جميع مصالح الوكالة على المعلومات الشخصية للزبائن ويتم تشاركها عن طريق شبكة داخلية تتيح لكل مصلحة الاطلاع على بيانات أي زبون متعاقد مع الوكالة، وأيضاً وباستخدام برنامج TeamViewer يمكن للمديرية الجهوية الولوج لجميع بيانات زبائن الوكالات التابعة لها لتصفح المعلومات المرغوب فيها أو حتى إنشاء عقود تأمين باسم الوكالة، وهذا بعد إعطائها الإذن من طرف رئيس المصلحة في الوكالة.

يتم تخزين معلومات الزبائن في قاعدة بيانات الخادم Serveur الرئيسي، حيث تُحدَّث في نهاية كل يوم قاعدة البيانات على مستوى الوكالة بتخزين ثلاث نسخ (اثان منها على مستوى القرص الصلب للخادم ونسخة في قرص خارجي محمول Disque amovible)، وترسل نسخة عن بيانات الزبائن كل 10 إلى 15 يوماً إلى المديرية الجهوية.

من خلال إجابات السيد رئيس مصلحة المالية والمحاسبة على أسئلة محور "إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا"، يمكن استنتاج ما يلي:

- تستخدم الوكالة برنامج L'ORASS لخدمة زبائنها سواءً في المصالح التقنية أو المحاسبية؛
- تستخدم الوكالة أجهزة إعلام آلي حديثة ومتطورة تناسب البرمجيات المستخدمة، ويتم تحديثها باستمرار؛
- تتوفر جميع مصالح الوكالة على معلومات الزبائن، ويتم تشاركها عن طريق شبكة داخلية؛
- تحقق البرمجيات المستخدمة استجابة سريعة لاحتياجات الزبائن، وتنعكس على تقليص زمن الإنتاج، التعويض، معالجة الشكاوى، ... الخ؛
- يتم تخزين بيانات الزبائن في قاعدة بيانات تُحدَّث يومياً، وتُنسخ إلى ثلاث نسخ لحمايتها من الضياع أو الحذف.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية بوكالة La CAAR تبسة 310

وبالتالي فالوكالة تعتمد على بعد "إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا" إلى حد بعيد، ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي تقول: "تعتمد الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين La CAAR وكالة تبسة 310 على بعد "إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا" كمدخل لتحقيق الجودة في خدماتها".

المطلب الثاني: وصف خصائص العينة

بغرض التعرف على بعض خصائص العينة حول طبيعة تعاملها مع وكالة La CAAR تبسة 310؛ تضمنت استمارة الاستبيان مجموعة من المتغيرات هي: نوع الزبون، عدد سنوات التعامل مع الوكالة، التعاملات السابقة مع وكالات أخرى، صفة التعاقد مع الوكالة وسبب تفضيل هذه الوكالة، وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

الفرع الأول: متغير نوع الزبون

يوضح الجدول رقم (3) توزيع مفردات العينة حسب نوعها (فرد أو شركة):

الجدول رقم (3): توزيع مفردات العينة حسب نوع الزبون.

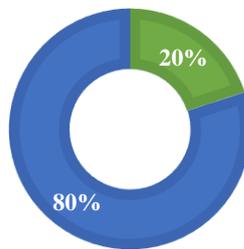
نوع الزبون	التكرار	النسبة المئوية
فرد	32	80%
شركة	8	20%
المجموع	40	100%

المصدر: مخرجات SPSS بناءً على نتائج الاستمارة.

الشكل رقم (10): تمثيل قطاعي لمفردات العينة حسب نوع الزبون.

نوع الزبون

فرد شركة



المصدر: مخرجات Excel بناءً على نتائج الاستمارة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية بوكالة La CAAR تبسة 310

يلاحظ من خلال الجدول رقم (3) والشكل رقم (10) أنّ: أغلبية مفردات العينة هم من الزبائن الأفراد ويمثلون نسبة 80%، في حين أنّ نسبة 20% من مفردات العينة هم من الزبائن ممثلي الشركات.

الفرع الثاني: متغير عدد سنوات التعامل مع الوكالة

يوضح الجدول رقم (4) توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات تعاملها مع وكالة La CAAR تبسة 310:

الجدول رقم (4): توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات التعامل مع الوكالة.

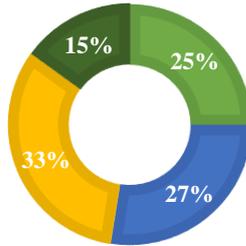
عدد سنوات التعامل مع الوكالة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 1 سنة	6	15%
من 1 إلى 5	13	32.5%
من 5 إلى 10	11	27.5%
أكثر من 10	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: مخرجات SPSS بناءً على نتائج الاستمارة.

الشكل رقم (11): تمثيل قطاعي لمفردات العينة حسب عدد سنوات التعامل مع الوكالة.

سنوات التعامل مع الوكالة

■ أقل من 1 سنة ■ من 1 إلى 5 ■ من 5 إلى 10 ■ أكثر من 10



المصدر: مخرجات Excel بناءً على نتائج الاستمارة.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4) والشكل رقم (11) أنّ: أغلبية مفردات العينة تتراوح مدة تعاملهم مع وكالة La CAAR تبسة 310 من 1 إلى 5 سنوات، أي ما يعادل نسبة 32.5% من مجموع مفردات العينة، بينما حوالي 6 زبائن أو ما يعادل نسبة 15% هم عملاء جدد، فترة تعاملهم مع الوكالة لا تتجاوز السنة. أمّا باقي الزبائن، وعددهم 21 زبوناً يمثلون 52.5% من إجمالي العينة فتفوق مدة تعاملهم مع الشركة الخمس سنوات (من 5 إلى أكثر من 10 سنوات)، وهذا يدل على خبرة الزبائن عينة الدراسة في التعامل مع الوكالة، ما يدعم - إلى حد ما - البيانات التي يدلون بها عند تقييمهم للأداء الفعلي للخدمة التأمينية بالوكالة، وأيضاً

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية بوكالة La CAAR تبسة 310

يمكن حساب نسبة الاحتفاظ بالزبائن في الوكالة - مع مراعاة تحول بعضهم وجذب آخرين جدد - بقسمة عدد الزبائن الذين تتجاوز مدة تعاملهم 10 سنوات على عدد الزبائن الذين لا تتجاوز مدة تعاملهم السنة الواحدة، لنجد نسبة 166.66% تقريباً وهي نسبة جد ممتازة.

الفرع الثالث: متغير التعاملات السابقة مع وكالات أخرى

يوضح الجدول رقم (5) توزيع مفردات العينة حسب تعاملها السابق مع وكالات أخرى من عدمه:

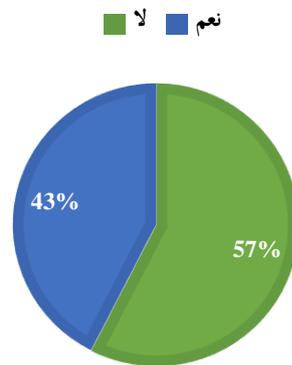
الجدول رقم (5): توزيع مفردات العينة حسب التعاملات السابقة مع وكالات أخرى.

التعاملات السابقة مع وكالات أخرى	التكرار	النسبة المئوية
لا	17	42.5%
نعم	23	57.5%
المجموع	40	100%

المصدر: مخرجات SPSS بناءً على نتائج الاستمارة.

الشكل رقم (12): تمثيل قطاعي لمفردات العينة حسب التعاملات السابقة مع وكالات أخرى.

التعاملات السابقة مع وكالات أخرى



المصدر: مخرجات Excel بناءً على نتائج الاستمارة.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (5) والشكل رقم (12) أن: نسبة 57.5% من مفردات العينة سبق لهم التعامل مع وكالات تأمين أخرى، في حين أن نسبة 42.5% من مفردات العينة لم يسبق لهم التعامل مع وكالات تأمين أخرى. وما يمكن استخلاصه من هذه المعطيات أن تقييم الزبائن لمستوى جودة الخدمة الكلية بوكالة La CAAR تبسة 310؛ سيكون مرتبطاً إلى حد ما بتجارهم السابقة مع الوكالات الأخرى التي سبق لهم التعامل معها؛ وبالتالي سوف يعتمدون في ذلك على المقارنة بين الأداء الفعلي في وكالة La CAAR تبسة 310 ومختلف الوكالات الأخرى.

الفرع الرابع: متغير صفة التعاقد مع الوكالة

يوضح الجدول رقم (6) توزيع مفردات العينة حسب صفة تعاقدتها مع وكالة La CAAR تبسة 310:

الجدول رقم (6): توزيع مفردات العينة حسب صفة التعاقد مع الوكالة.

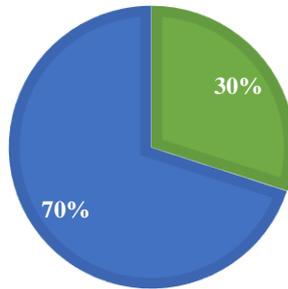
النسبة المئوية	التكرار	صفة التعاقد مع الوكالة
70%	28	اختيارياً
30%	12	في إطار اتفاقية
100%	40	المجموع

المصدر: مخرجات SPSS بناءً على نتائج الاستمارة.

الشكل رقم (13): تمثيل قطاعي لمفردات العينة حسب صفة التعاقد مع الوكالة.

صفة التعاقد مع الوكالة

■ اختيارياً (حرة) ■ في إطار اتفاقية



المصدر: مخرجات Excel بناءً على نتائج الاستمارة.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (6) والشكل رقم (13) أن: أغلبية مفردات العينة هم متعاقدون مع الوكالة اختيارياً، وعددهم 28 زبوناً، ويمثلون نسبة 70% من مفردات العينة، في حين أن 12 زبوناً هم متعاقدون مع وكالة La CAAR تبسة 310 في إطار اتفاقية، ويمثلون نسبة 30%، مما يدل على أن قرارات شراء الخدمة حرة وصادرة عن إرادة الزبائن ورغبتهم الشخصية، ويؤكد على الصورة الذهنية الجيدة وحسن الانطباعات المتكونة لديهم خلال مرحلة ما قبل شراء الخدمة التأمينية.

الفرع الخامس: سبب تفضيل هذه الوكالة

يوضح الجدول رقم (7) توزيع مفردات العينة حسب سبب تفضيلها لوكالة La CAAR تبسة 310:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية بوكالة La CAAR تبسة 310

الجدول رقم (7): توزيع مفردات العينة حسب سبب تفضيل الوكالة.

المجموع	نسبة اختيار أو عدم اختيار الخانة		سبب تفضيل الوكالة
	عدم اختيارها	اختيار الخانة	
100%	45%	55%	جاذبية المظهر
100%	45%	55%	خلو الخدمة من الأخطاء
100%	27.5%	72.5%	سرعة الاستجابة للطلبات
100%	17.5%	82.5%	الثقة والأمان في التعامل
100%	15%	85%	حسن الاستقبال والمعاملة

المصدر: مخرجات SPSS بناءً على نتائج الاستمارة.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن: سبب تفضيل الزبائن لوكالة La CAAR تبسة 310 – أين يمكن لهم اختيار أكثر من سبب – تركز في: حسن الاستقبال والمعاملة بنسبة 85%، يليه الثقة والأمان في التعامل بنسبة 82.5%، ثم سرعة الاستجابة للطلبات بنسبة 72.5%، وأخيراً خلو الخدمة من الأخطاء وجاذبية المظهر بنسبة 55% لكل منهما.

يلاحظ من خلال تحليل خصائص العينة أن معظم عينة الدراسة هم من الزبائن الأفراد بنسبة 80%، وتكون مدة تعاملهم مع الوكالة الخمس سنوات بنسبة 52.5%، وأن أغلبهم تعاملوا مع وكالات تأمين أخرى بنسبة 57.5%، كما أنهم متعاقدون مع الوكالة بصفة اختيارية ونسبتهم 70%، بالإضافة إلى أن السبب الأول لتفضيلهم للوكالة هو الثقة والأمان في التعامل بإجماع نسبته 82.5%.

المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات

سيتم التطرق في هذا المطلب لإجابات الزبائن (عينة الدراسة)، والخاصة بعبارات النموذج المعتمد في الدراسة (نموذج الأداء الفعلي "Servperf") حسب كل مؤشر، وذلك بعدما تم تفرغ الاستمارات وترميز البيانات وإدخالها للحاسوب، وذلك كما يلي:

الفرع الأول: مؤشر الملموسية

بهدف التعرف على تقييم الزبائن لمؤشر الملموسية للخدمة التأمينية لوكالة La CAAR تبسة 310؛ تم الاعتماد على أربع (4) عبارات موضحة حسب الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية بوكالة La CAAR تبسة 310

الجدول رقم (8): تقييم مفردات العينة لمؤشر الملموسية.

مؤشر الملموسية				
العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التقييم
1. المظهر الخارجي والتصميم الداخلي للوكالة مناسبان لطبيعة نشاطها.	4.43	0.50	88.5%	مرتفع
2. أماكن توقيف السيارات مناسبة.	2.05	0.99	41%	منخفض
3. مظهر الموظفين لائق ويدل على الاحترافية.	4.33	0.66	86.5%	مرتفع
4. تمتلك الوكالة أجهزة حديثة ومتطورة.	4.08	0.94	81.5%	مرتفع
المجموع (الملموسية)	3.72	0.55	74.38%	مرتفع

المصدر: مخرجات SPSS بناءً على نتائج الاستمارة.

يوضح الجدول رقم (8) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ونسبة الموافقة، وذلك بالنسبة لكل عبارة من العبارات الأربع التي تعكس مؤشر الملموسية، وذلك كما يلي:

- **88.5%** من الزبائن يوافقون بنسبة عالية على أن "المظهر الخارجي والتصميم الداخلي للوكالة مناسبان لطبيعة نشاطها"، حيث تحصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي بقيمة **4.43** ما يعكس مستوى تقييم مرتفع حسب مقياس ليكرت المستخدم، وذلك بانحراف معياري قدره **0.50**، وهو مقدار تشتت إجابات الزبائن عن متوسطها الحسابي.
- **86.5%** من الزبائن يوافقون بنسبة عالية على أن "مظهر الموظفين لائق ويدل على الاحترافية"، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة **4.33** ما يعكس مستوى تقييم مرتفع، وذلك بانحراف معياري قدره **0.66**.
- **81.5%** من الزبائن يوافقون بنسبة عالية على أن "الوكالة تمتلك أجهزة حديثة ومتطورة"، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة **4.08** ما يعكس مستوى تقييم مرتفع، وذلك بانحراف معياري قدره **0.94**.
- **59%** من الزبائن يعتبرون أن "أماكن توقيف السيارات غير مناسبة"، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة **2.05** ما يعكس مستوى تقييم منخفض وذلك بانحراف معياري قدره **0.99**.

بناءً على ما سبق، وبشكل عام، يمكن القول بأنّ أغلبية الزبائن، بنسبة **74.38%** من مجموع مفردات العينة كان مستوى تقييمهم لمؤشر الملموسية مرتفعاً، وذلك لأنّ المتوسط الحسابي المقدّر بـ **3.72** يقع ضمن مجال مستوى التقييم المرتفع: من **3.68** إلى **5**، وذلك بانحراف معياري قدره **0.55** وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي **3.72**، ويُعبر ذلك عن مستوى التقييم المرتفع لأغلبية العناصر الملموسة للخدمة التأمينية لوكالة **La CAAR** تبسة **310**، وهذا ما يثبت جزءاً من صحة الفرضية الفرعية الخامسة التي تقول: "يقيم زبائن الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين **La CAAR** وكالة تبسة **310** مستوى جودة الخدمة التأمينية المقدمة لهم على أنه مرتفع في مؤشراتها الخمس".

الفرع الثاني: مؤشر الاعتمادية

يهدف التعرف على تقييم الزبائن لمؤشر الاعتمادية للخدمة التأمينية لوكالة La CAAR تبسة 310؛ تم الاعتماد على خمس (5) عبارات موضحة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (9): تقييم مفردات العينة لمؤشر الاعتمادية.

مؤشر الاعتمادية				
العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التقييم
5. يوفر موظفو الوكالة خدمات خالية من الأخطاء.	4.08	0.80	81.5%	مرتفع
6. يلتزم موظفو الوكالة بالوفاء بالوعود في الوقت المناسب.	4.30	0.61	86%	مرتفع
7. يمكن للزبون الاعتماد بشكل كامل على موظفي الوكالة.	4.25	0.59	85%	مرتفع
8. تتوفر الوكالة على عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين.	3.68	0.86	73.5%	مرتفع
9. توفر الوكالة للزبائن بيانات دقيقة كبيانات الدفع أو غيرها.	4.08	0.83	81.5%	مرتفع
المجموع (الاعتمادية)	4.08	0.41	81.5%	مرتفع

المصدر: مخرجات SPSS بناءً على نتائج الاستمارة.

يوضح الجدول رقم (9) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ونسبة الموافقة، وذلك بالنسبة لكل عبارة من العبارات الخمس التي تعكس مؤشر الاعتمادية، وذلك كما يلي:

- 86% من الزبائن يوافقون بنسبة عالية على أن "موظفي الوكالة يلتزمون بالوفاء بالوعود في الوقت المناسب"، حيث تحصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي بقيمة 4.30 ما يعكس مستوى تقييم مرتفع حسب مقياس ليكرت المستخدم، وذلك بانحراف معياري قدره 0.61، وهو مقدار تشتت إجابات الزبائن عن متوسطها الحسابي.
- 85% من الزبائن يوافقون على أنه بإمكانهم "الاعتماد بشكل كامل على موظفي الوكالة"، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة 4.25، ما يعكس مستوى تقييم مرتفع، وذلك بانحراف معياري قدره 0.59.
- 81.5% من الزبائن يوافقون على أن الوكالة توفر "خدمات خالية من الأخطاء" و"البيانات الدقيقة كبيانات الدفع أو غيرها"، حيث تحصلت هاتان العبارتان على متوسط حسابي بقيمة 4.08 لكل منهما، ما يعكس مستوى تقييم مرتفع، وذلك بانحراف معياري قدره 0.80 و 0.83 على التوالي.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية بوكالة La CAAR تبسة 310

- **73.5%** من الزبائن يوافقون على أن "الوكالة تتوفر على عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين"، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة **3.68**، ما يعكس مستوى تقييم مرتفع، وذلك بانحراف معياري قدره **0.86**.

بناءً على ما سبق، وبشكل عام، يمكن القول بأن أغلبية الزبائن، بنسبة **81.5%** من مجموع مفردات العينة كان مستوى تقييمهم لمؤشر الاعتمادية مرتفعاً، وذلك لأن المتوسط الحسابي المقدّر بـ **4.08** يقع ضمن مجال مستوى التقييم المرتفع: من **3.68** إلى **5**، وذلك بانحراف معياري قدره **0.41** وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي **4.08**، ويُعبر ذلك عن مستوى التقييم المرتفع لكل عناصر الاعتمادية للخدمة التأمينية لوكالة **La CAAR** تبسة **310**، وهذا ما يثبت جزءاً من صحة الفرضية الفرعية الخامسة التي تقول: "يقيم زبائن الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين **La CAAR** وكالة تبسة **310** مستوى جودة الخدمة التأمينية المقدمة لهم على أنه مرتفع في مؤشرات الخمس".

الفرع الثالث: مؤشر الاستجابة

بهدف التعرف على تقييم الزبائن لمؤشر الاستجابة للخدمة التأمينية لوكالة **La CAAR** تبسة **310**؛ تم الاعتماد على أربع عبارات موضحة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (10): تقييم مفردات العينة لمؤشر الاستجابة.

مؤشر الاستجابة				
العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التقييم
10. يستغرق موظفو الوكالة أقصر وقت ممكن لتقديم الخدمة.	4.28	0.82	85.5%	مرتفع
11. تُسدّد الوكالة مبلغ التعويض بعد فترة زمنية قصيرة.	3.25	1.06	65%	متوسط
12. موظفو الوكالة على استعداد تام لمساعدة الزبون.	4.43	0.59	88.5%	مرتفع
13. تعالج الوكالة شكاوى الزبائن في الوقت المناسب.	3.70	0.97	74%	مرتفع
المجموع (الاستجابة)	3.91	0.65	78.25%	مرتفع

المصدر: مخرجات SPSS بناءً على نتائج الاستمارة.

يوضح الجدول رقم (10) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ونسبة الموافقة، وذلك بالنسبة لكل عبارة من العبارات الأربع التي تعكس مؤشر الاستجابة، وذلك كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية بوكالة La CAAR تبسة 310

- **88.5%** من الزبائن يوافقون بنسبة عالية على أن "موظفي الوكالة على استعداد تام لمساعدة الزبون"، حيث تحصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي بقيمة **4.43** ما يعكس مستوى تقييم مرتفع حسب مقياس ليكرت المستخدم، وذلك بانحراف معياري قدره **0.59**، وهو مقدار تشتت إجابات الزبائن عن متوسطها الحسابي.
- **85.5%** من الزبائن يوافقون على أن "موظفي الوكالة يستغرقون أقصر وقت ممكن لتقديم الخدمة"، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة **4.28**، ما يعكس مستوى تقييم مرتفع، وذلك بانحراف معياري قدره **0.82**.
- **74%** من الزبائن يوافقون على أن "الوكالة تعالج شكاوى الزبائن في الوقت المناسب"، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة **3.70**، ما يعكس مستوى تقييم مرتفع، وذلك بانحراف معياري قدره **0.97**.
- **65%** من الزبائن يوافقون على أن "الوكالة تُسدد مبلغ التعويض بعد فترة زمنية قصيرة"، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة **3.25**، ما يعكس مستوى تقييم متوسط، وذلك بانحراف معياري قدره **1.06**.

بناءً على ما سبق، وبشكل عام، يمكن القول بأن أغلبية الزبائن، بنسبة **81.5%** من مجموع مفردات العينة كان مستوى تقييمهم لمؤشر الاستجابة مرتفعاً، وذلك لأنّ المتوسط الحسابي المقدّر بـ **3.91** يقع ضمن مجال مستوى التقييم المرتفع: من **3.68** إلى **5**، وذلك بانحراف معياري قدره **0.65** وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي **3.91**، ويُعبّر ذلك عن مستوى التقييم المرتفع لكل عناصر الاعتمادية للخدمة التأمينية لوكالة **La CAAR** تبسة **310**، وهذا ما يثبت جزءاً من صحة الفرضية الفرعية الخامسة التي تقول: "يقيم زبائن الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين **La CAAR** وكالة تبسة **310** مستوى جودة الخدمة التأمينية المقدمة لهم على أنه مرتفع في مؤشرات الخمس".

الفرع الرابع: مؤشر الضمان

بهدف التعرف على تقييم الزبائن لمؤشر الضمان للخدمة التأمينية لوكالة **La CAAR** تبسة **310**؛ تمّ الاعتماد على خمس (5) عبارات موضحة حسب الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية بوكالة La CAAR تبسة 310

الجدول رقم (11): تقييم مفردات العينة لمؤشر الضمان.

مؤشر الضمان				
العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التقييم
14. موظفو الوكالة نزهاء وجدديون بالثقة.	4.48	0.55	89.5%	مرتفع
15. يمتلك موظفو الوكالة المعرفة والكفاءة الكافيين لحل مشاكل الزبائن.	4.13	0.85	82.5%	مرتفع
16. في حالة نشوء تعقيدات يتخذ مدير الوكالة قرارات سريعة ومفيدة لحلها.	3.78	0.86	75.5%	مرتفع
17. تحافظ الوكالة على خصوصية معلومات الزبائن.	4.20	0.65	84%	مرتفع
18. تقوم الوكالة بمتابعة وتحديث معلومات الزبائن.	4.13	0.65	82.5%	مرتفع
المجموع (الضمان)	4.14	0.47	82.8%	مرتفع

المصدر: مخرجات SPSS بناءً على نتائج الاستمارة.

يوضح الجدول رقم (11) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ونسبة الموافقة، وذلك بالنسبة لكل عبارة من العبارات الأربع التي تعكس مؤشر الضمان، وذلك كما يلي:

- **89.5%** من الزبائن يوافقون بنسبة عالية على أن "موظفي الوكالة نزهاء وجدديون بالثقة"، حيث تحصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي بقيمة **4.48** ما يعكس مستوى تقييم مرتفع حسب مقياس ليكرت المستخدم، وذلك بانحراف معياري قدره **0.55**، وهو مقدار تشتت إجابات الزبائن عن متوسطها الحسابي.
- **84%** من الزبائن يوافقون على أن "الوكالة تحافظ على خصوصية معلومات الزبائن"، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة **4.20**، ما يعكس مستوى تقييم مرتفع، وذلك بانحراف معياري قدره **0.65**.
- **82.5%** من الزبائن يوافقون على أن "موظفي الوكالة يمتلكون المعرفة والكفاءة الكافيين لحل مشاكل الزبائن" و"تقوم الوكالة بمتابعة وتحديث معلومات الزبائن"، حيث تحصلت هاتان العبارتان على متوسط حسابي بقيمة **4.13** لكل منهما، ما يعكس مستوى تقييم مرتفع، وذلك بانحراف معياري قدره **0.85** و**0.65** على التوالي.
- **75.5%** من الزبائن يوافقون على أن "مدير الوكالة يتخذ قرارات سريعة ومفيدة لحل التعقيدات في حالة نشوئها"، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة **3.78**، ما يعكس مستوى تقييم مرتفع، وذلك بانحراف معياري قدره **0.86**.

بناءً على ما سبق، وبشكل عام، يمكن القول بأن أغلبية الزبائن، بنسبة **82.8%** من مجموع مفردات العينة كان مستوى تقييمهم لمؤشر الضمان مرتفعاً، وذلك لأن المتوسط الحسابي المقدّر بـ **4.14** يقع ضمن مجال مستوى التقييم المرتفع: من **3.68** إلى **5**. وذلك بانحراف معياري قدره **0.47** وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي **4.14**، ويُعبر ذلك عن مستوى التقييم المرتفع لكل عناصر الاعتمادية للخدمة التأمينية لوكالة **La CAAR** تبسة **310**، وهذا ما يثبت جزءاً من صحة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية بوكالة La CAAR تبسة 310

الفرضية الفرعية الخامسة التي تقول: "يقيم زبائن الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين La CAAR وكالة تبسة 310 مستوى جودة الخدمة التأمينية المقدمة لهم على أنه مرتفع في مؤشرات الخمس".

الفرع الخامس: مؤشر التعاطف

يهدف التعرف على تقييم الزبائن لمؤشر التعاطف للخدمة التأمينية لوكالة La CAAR تبسة 310؛ تم الاعتماد على أربع (4) عبارات موضحة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (12): تقييم مفردات العينة لمؤشر التعاطف.

مؤشر التعاطف				
العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التقييم
19. يحصل كل زبون على اهتمام فردي من قبل موظفي الوكالة.	4.25	0.67	85%	مرتفع
20. يهتم موظفو الوكالة باحتياجات الزبون ورغباته التأمينية.	4.38	0.54	87.5%	مرتفع
21. يشعر الزبون بالاحترام والتقدير في كل مرة تقدم له الخدمة.	4.53	0.55	90.5%	مرتفع
22. يتم تذكير الزبون قبل انتهاء صلاحية تأمينه.	3.15	1.48	63%	متوسط
المجموع (التعاطف)	4.08	0.55	81.5%	مرتفع

المصدر: مخرجات SPSS بناءً على نتائج الاستمارة.

يوضح الجدول رقم (12) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ونسبة الموافقة، وذلك بالنسبة لكل عبارة من العبارات الأربع التي تعكس مؤشر التعاطف، وذلك كما يلي:

- 90.5% من الزبائن يوافقون بنسبة عالية على أن "الزبون يشعر بالاحترام والتقدير في كل مرة تقدم له الخدمة"، حيث تحصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي بقيمة 4.53 ما يعكس مستوى تقييم مرتفع حسب مقياس ليكرت المستخدم، وذلك بانحراف معياري قدره 0.55، وهو مقدار تشتت إجابات الزبائن عن متوسطها الحسابي.
- 87.5% من الزبائن يوافقون على أن "موظفي الوكالة يهتمون باحتياجات الزبون ورغباته التأمينية"، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة 4.38، ما يعكس مستوى تقييم مرتفع، وذلك بانحراف معياري قدره 0.54.
- 85% من الزبائن يوافقون على أن "كل زبون يحصل على اهتمام فردي من قبل موظفي الوكالة"، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة 4.25، ما يعكس مستوى تقييم مرتفع، وذلك بانحراف معياري قدره 0.67.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية بوكالة La CAAR تبسة 310

- **63%** من الزبائن يوافقون على أنه "يتم تذكير الزبون قبل انتهاء صلاحية تأمينه"، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة **3.15**، ما يعكس مستوى تقييم متوسط، وذلك بانحراف معياري قدره **1.48**.

بناءً على ما سبق، وبشكل عام، يمكن القول بأن أغلبية الزبائن، بنسبة **81.5%** من مجموع مفردات العينة كان مستوى تقييمهم لمؤشر التعاطف مرتفعاً، وذلك لأن المتوسط الحسابي المقدّر بـ **4.08** يقع ضمن مجال مستوى التقييم المرتفع: من **3.68** إلى **5**. وذلك بانحراف معياري قدره **0.55** وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي **4.08**، ويُعبر ذلك عن مستوى التقييم المرتفع لكل عناصر الاعتمادية للخدمة التأمينية لوكالة **La CAAR** تبسة **310**، وهذا ما يثبت جزءاً من صحة الفرضية الفرعية الخامسة التي تقول: "يقيم زبائن الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين **La CAAR** وكالة تبسة **310** مستوى جودة الخدمة التأمينية المقدمة لهم على أنه مرتفع في مؤشرات الخمس".

من خلال تحليل إجابات مفردات العينة الخاصة بتقييم مؤشرات جودة الخدمات التأمينية لوكالة **La CAAR** تبسة **310**؛ يلاحظ أن مستوى تقييم زبائن الوكالة لكل مؤشر من مؤشرات جودة الخدمة التأمينية الخمس كان مرتفعاً، وفيما يلي ترتيب كل مؤشر حسب متوسطه الحسابي الإجمالي:

الجدول رقم (13): ترتيب مؤشرات جودة الخدمة التأمينية حسب متوسطها الحسابي.

الرتبة	المؤشر	المتوسط الحسابي
1	الضمان	4.14
2	الاعتمادية والتعاطف	4.08
3	الاستجابة	3.91
4	الملموسية	3.72

المصدر: مخرجات **Excel** بناءً على نتائج الاستمارة.

يلاحظ من الجدول رقم (14) أن المؤشر الأكثر دلالة على جودة الخدمة التأمينية لوكالة **La CAAR** تبسة **310** هو مؤشر الضمان بأعلى متوسط حسابي يقدر بـ **4.14**، يليه مؤشري الاعتمادية والتعاطف بمتوسط حسابي يقدر بـ **4.08** لكل منهما، بعد ذلك يأتي مؤشر الاستجابة بمتوسط حسابي يقدر بـ **3.91**، وأخيراً مؤشر الملموسية بمتوسط حسابي يقدر بـ **3.72**.

ويمكن التمييز بين أهم العناصر التي حصلت على مستوى تقييم مرتفع من طرف الزبائن، من خلال ترتيب العبارات الإثنتين والعشرين تنازلياً حسب متوسطها الحسابي، كما يوضّحه الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية بوكالة La CAAR تبته 310

الجدول رقم (14): ترتيب عبارات نموذج الأداء الفعلي تنازلياً وفقاً لمستوى التقييم.

ترتيب عبارات نموذج الأداء الفعلي تنازلياً وفقاً لمستوى التقييم		
العبرة	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة
مستوى التقييم		
21. يشعر الزبون بالاحترام والتقدير في كل مرة تقدم له الخدمة.	4.53	90.5%
14. موظفو الوكالة نزهاء وجديرون بالثقة.	4.48	89.5%
12. موظفو الوكالة على استعداد تام لمساعدة الزبون.	4.43	88.5%
1. المظهر الخارجي والتصميم الداخلي للوكالة مناسبان لطبيعة نشاطها.	4.43	88.5%
20. يهتم موظفو الوكالة باحتياجات الزبون ورغباته التأمينية.	4.38	87.5%
3. مظهر الموظفين لائق ويدل على الاحترافية.	4.33	86.5%
6. يلتزم موظفو الوكالة بالوفاء بالوعود في الوقت المناسب.	4.30	86%
10. يستغرق موظفو الوكالة أقصر وقت ممكن لتقديم الخدمة.	4.28	85.5%
19. يحصل كل زبون على اهتمام فردي من قبل موظفي الوكالة.	4.25	85%
7. يمكن للزبون الاعتماد بشكل كامل على موظفي الوكالة.	4.25	85%
17. تحافظ الوكالة على خصوصية معلومات الزبائن.	4.20	84%
18. تقوم الوكالة بمتابعة وتحديث معلومات الزبائن.	4.13	82.5%
15. يمتلك موظفو الوكالة المعرفة والكفاءة الكافيين لحل مشاكل الزبائن.	4.13	82.5%
9. توفر الوكالة للزبائن بيانات دقيقة كبيانات الدفع أو غيرها.	4.08	81.5%
5. يوفر موظفو الوكالة خدمات خالية من الأخطاء.	4.08	81.5%
4. تمتلك الوكالة أجهزة حديثة ومتطورة.	4.08	81.5%
16. في حالة نشوء تعقيدات يتخذ مدير الوكالة قرارات سريعة ومفيدة لحلها.	3.78	75.5%
13. تعالج الوكالة شكاوى الزبائن في الوقت المناسب.	3.70	74%
8. تتوفر الوكالة على عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين.	3.68	73.5%
11. تُسدّد الوكالة مبلغ التعويض بعد فترة زمنية قصيرة.	3.25	65%
22. يتم تذكير الزبون قبل انتهاء صلاحية تأمينه.	3.15	63%
2. أماكن توقيف السيارات مناسبة.	2.05	41%
المجموع (مؤشرات جودة الخدمة التأمينية)	4.00	79.91%

المصدر: مخرجات SPSS بناءً على نتائج الاستمارة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية بوكالة La CAAR تبسة 310

يلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن التقييم الإجمالي لمستوى جودة الخدمة التأمينية لوكالة La CAAR تبسة 310 كان مرتفعاً بنسبة موافقة قدرها **79.91%**، حيث تحصل إجمالي العبارات على متوسط حسابي قدره **4.00** ما يعكس مستوى تقييم مرتفع حسب مقياس ليكرت المستخدم، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الخامسة التي تقول: "يقيم زبائن الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين La CAAR وكالة تبسة 310 مستوى جودة الخدمة التأمينية المقدمة لهم على أنه مرتفع في مؤشراتها الخمس".

ولاختبار الفرضية الرئيسية، تم الاعتماد على مقارنة إجابات أسئلة المقابلة والاستبيان بتأثيرات أبعاد إدارة علاقات الزبائن على جودة خدمات التأمين، **(4)** وذلك كما يلي:

أثر اعتماد وكالة La CAAR تبسة 310 على بعد "التركيز على كبار الزبائن" إيجاباً على مؤشر "التعاطف" لجودة الخدمة التأمينية، حيث تحصل هذا المؤشر على نسبة موافقة تقدر بـ **81.5%** ومتوسط حسابي يقدر بـ **4.08** ما يعكس مستوى التقييم المرتفع، وبالاعتماد على مقارنة متوسطات إجابات كل من الأفراد والشركات (كبار الزبائن) لمؤشر "التعاطف"؛ يمكن توضيح الفرق بين إجاباتهم كما يلي:

الجدول رقم (15): مقارنة متوسطات إجابات الزبائن (أفراد وشركات) على مؤشر التعاطف.

مقارنة متوسطات مؤشر التعاطف					
نوع الزبون	المتوسط الحسابي	التكرار	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التقييم
فرد	4.03	32	0.58	80.63%	مرتفع
شركة	4.25	8	0.37	85%	مرتفع
المجموع	4.08	40	0.55	81.5%	مرتفع

المصدر: مخرجات SPSS بناءً على نتائج الاستمارة.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن نسبة موافقة كبار الزبائن (الشركات) على عبارات مؤشر "التعاطف" بلغت **85%**، بمتوسط حسابي يقدر بـ **4.25**، في حين بلغت نسبة موافقة الزبائن العاديين (الأفراد) **80.63%** بمتوسط حسابي يقدر بـ **4.03**، وهذا ما يفسره اعتماد وكالة La CAAR تبسة 310 على بعد "التركيز على كبار الزبائن"، رغم أن كلا النوعين من الزبائن (أفراد وشركات) كان مستوى تقييمهم لهذا المؤشر مرتفعاً.

أثر اعتماد وكالة La CAAR تبسة 310 على بعد "تنظيم إدارة علاقات الزبائن" إيجاباً على كل من مؤشر "الملموسية"، "الاستجابة" و"الضمان" لجودة الخدمة التأمينية، حيث تحصلت هذه المؤشرات على نسب موافقة تقدر بـ **74.38%**، **78.25%**، **82.8%** على التوالي، ومتوسطات حسابية تقدر بـ **3.72**، **3.91**، **4.14** على التوالي، مما يعكس مستوى تقييم مرتفع.

(1) للاطلاع يرجى مراجعة الفرع الرابع للمبحث الثالث من الفصل الثاني.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية بوكالة La CAAR تبسة 310

أثر اعتماد وكالة La CAAR تبسة 310 على بعد "إدارة معرفة الزبائن" إيجاباً على كل من مؤشر "الاستجابة"، "التعاطف" و"الملموسية" لجودة الخدمة التأمينية، حيث تحصلت هذه المؤشرات على نسب موافقة تقدر بـ **78.25%**، **74.38%**، **81.5%** على التوالي، ومتوسطات حسابية تقدر بـ **3.91**، **3.72**، **4.08** على التوالي، مما يعكس مستوى تقييم مرتفع.

أثر اعتماد وكالة La CAAR تبسة 310 على بعد "إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا" إيجاباً على كل من مؤشر "الاستجابة"، "الاعتمادية" و"الضمان" لجودة الخدمة التأمينية، حيث تحصلت هذه المؤشرات على نسب موافقة تقدر بـ **78.2%**، **81.5%**، **82.8%** على التوالي، ومتوسطات حسابية تقدر بـ **3.72**، **3.91**، **4.14** على التوالي، مما يعكس مستوى تقييم مرتفع.

بالتالي ومما سبق يمكن إثبات صحة الفرضية الرئيسية التي تقول: "تعتمد الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين La CAAR وكالة تبسة 310 على إدارة علاقات الزبائن بأبعادها الأربعة كمدخل لتحقيق الجودة في خدماتها، مما يجعل تقييم زبائنها لمستوى الجودة مرتفعاً".

خلاصة الفصل الثالث

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل وبعد الدراسة التطبيقية بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين **La CAAR** وكالة تبسة 310، اتضح أن الأخيرة تابعة للمديرية الجهوية بعنابة والمديرية المركزية بالجزائر العاصمة، وهي ذات نشاط تجاري تهدف من خلاله إلى تحقيق الربح وتعتمد هيكلاً تنظيمياً هرمياً بهدف حسن استقبال الزبائن وخدمتهم، كما أنها تقدم خدمات تأمينية متنوعة على مستوى عدة مصالح مقسمة حسب نوع هذه الخدمات.

بعد التقديم العام للوكالة، تم التطرق إلى كيفية تحضير الجانب التطبيقي من خلال انتقاء واختيار مجتمع وعينة الدراسة والتعرف على المتغيرات المعنية، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة للحصول على المعلومات اللازمة والمساعدة على تنفيذ الدراسة، وصولاً إلى التحقق من صدق وثبات كل من أسئلة المقابلة وعبارات الاستبيان، كذلك توضيح أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استعمالها كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري،... الخ، بعد ذلك جرى عرض وتحليل كل من نتائج المقابلة والاستبيان واختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات المتفرعة عنها حيث أثبتت صحتها جميعاً.

خاتمة عامة

يعد التسويق بالعلاقات من المفاهيم التي تهدف إلى إنشاء وتطوير العلاقات مع الزبائن الحاليين والمحتملين بالإضافة إلى أصحاب المصالح الآخرين، وخلاف المفهوم التقليدي للتسويق، فإن التسويق بالعلاقات يركز على علاقات أكثر انتظاماً على المدى الطويل ويتعدى إجراء الصفقة الواحدة إلى استمرارية العلاقة والتفاعل بالتعرف على الزبائن من خلال إدارة بياناتهم بفعالية لتكوين معرفة عميقة بهم.

وكإحدى نتائج تطور المفهوم السابق ظهر ما يسمى بإدارة علاقات الزبائن، وهو مفهوم يعمل على تنفيذ أهداف وتوجهات التسويق بالعلاقات على أرض الواقع بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، لكن بالتركيز على العلاقة مع الزبائن وبالأخص المهمين منهم، حيث يقوم تطبيق إدارة علاقات الزبائن على أبعاد أساسية كمدى قدرة الشركات على مقابلة احتياجات ورغبات مجموعة من كبار الزبائن، من خلال تقديم خدمات معدلة ومصممة خصيصاً لهم، وعلى الكيفية التي يتم بها تنظيم علاقات الزبائن في الشركة بحيث يؤدي إلى خلق وتقديم قيمة مضافة لهم، ومدى امتلاك العاملين للمهارات والقدرات التي تمكنهم من بناء علاقات مميزة مع الزبائن والمحافظة عليها، وذلك بالاعتماد على عمليات اكتساب وتحليل المعلومات التي يتم الحصول عليها من الزبائن والمتعلقة باحتياجاتهم ثم تحويلها إلى معرفة مفيدة تمكن الشركات من تقديم خدمات تفي برغبات وتوقعات الزبائن، وهذا في ظل القدرات التكنولوجية التي تهدف إلى توطيد العلاقة مع الزبائن وتساعد على اكتسابهم والتفاعل معهم والاحتفاظ بهم بصياغة احتياجاتهم في خدمات تقابل أو تفوق توقعاتهم، حيث يؤثر ذلك إيجاباً على إدراكهم للأداء الفعلي لتلك الخدمات.

الخدمة التأمينية كغيرها من أنواع الخدمات تتصف بأنها منتج معنوي يتلزم انتاجها مع استهلاكها وتباين جودتها ويصعب ترميزها، لكنها تنفرد بخصائص أخرى تميزها عن بقية الخدمات، فهي خدمة مستقبلية، متنوعة التغطيات وتقديرية النتائج، كما أنها تهدف إلى تحقيق احتياجات المؤمن لهم بتوفير التغطية التأمينية التي تناسب توقعاتهم، وإدراكهم لجودة الخدمة، حيث يعتبر الأداء الفعلي للأخيرة مقياساً يستخدمه الزبائن للحكم على مستواها بالنظر إلى المظهر المادي للشركة والموظفين المقدمين لها، وقدرةهم على أداء الخدمة وفقاً للوعود المقدمة في أقصر فترة ممكنة مع أخذ الوقت الكافي والاهتمام بكل زبون بشكل فردي مما يضمن ثقة الأخير في مقدم الخدمة، ومن أجل ذلك تسعى شركات التأمين إلى تأصيل العلاقة مع زبائنهم بوضع استراتيجيات تهدف إلى تقوية درجة التقارب بينهما والتأثير على إدراك الزبون للأداء الفعلي وكسب رضاه، مما يستوجب تطبيق مفهوم إدارة علاقات الزبائن الذي يعتبر مدخلاً أساسياً لتقديم خدمات ذات جودة؛ فتواصل العلاقة مع الزبائن والتركيز على الكبار منهم يمثل عملية تحسين مستمرة لجودة الخدمة عن طريق تقييم الزبون للنتيجة المحصل عليها من جهة، والتقييم الداخلي الذي تقوم به الشركة بنفسها لضمان توافق مواصفات الخدمة مع متطلبات الزبون، كما يؤثر كل بعد من أبعاد إدارة علاقات الزبائن على واحد أو أكثر من مؤشرات جودة خدمات التأمين بالشكل الذي يجعل تطبيق CRM بهذه الأبعاد؛ يساهم في أن يكون تقييم المؤمن لهم لجودة الخدمة ذو مستوى عالٍ.

وتم اسقاط ما سبق على الدراسة التطبيقية التي أجريت بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين وكالة **La CAAR** تبسة 310، حيث تمت دراسة مدى تطبيقها لأبعاد إدارة علاقات الزبائن، ومستوى تقييم زبائنهم لجودة خدماتها.

أولاً: اختبار الفرضيات

1. تقدم وكالة **La CAAR** تبسة 310 خدمات مخصصة لكبار زبائنها وذلك بالبحث عن احتياجاتهم وتلبيتها سواءً بتعديل الخدمات المقدمة سلفاً أو بإنشاء عرض خاص عند الطلب، كما تختار الوكالة زبائنها المرشحين بالنظر إلى عدة مؤشرات حتى تضمن كفاءة استثمار مواردها، وأيضاً تفتح مجالاً للتفاوض في بعض أركان عقد التأمين لكبار زبائنها من أجل الاحتفاظ بهم وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى القائلة أن وكالة **La CAAR** تبسة 310 تعتمد على بعد "التركيز على كبار الزبائن" كمدخل لتحقيق الجودة في خدماتها؛
2. تعتمد الوكالة هيكلًا تنظيمياً بسيطاً يضع الزبون في محور اهتماماته ويضمن خدمته بشكل أفضل، كما أنه يتم تدريب مقدمي الخدمة وتطوير مهاراتهم في التعامل مع الزبائن، ويقاس أدائهم وتحدد مكافئتهم بناءً على ذلك، بالإضافة إلى أنه يتم التعامل مع كافة أنواع الزبائن بشكل يضمن تقديم نفس المستوى الأساسي للخدمة، مع تمييز الزبائن المهمين، وأيضاً تسعى الوكالة إلى التحسين الدائم لمظهرها المادي بالمبادرة إلى الطلب من المديرية الجهوية التابعة لها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة أن وكالة **La CAAR** تبسة 310 تعتمد على بعد "تنظيم إدارة علاقات الزبائن" كمدخل لتحقيق الجودة في خدماتها؛
3. توفر الوكالة قنوات تمكن من الاتصال المستمر وفي الاتجاهين بينها وبين زبائنها، لما للمعرفة المسبقة حول الزبون من تأثير إيجابي على استجابة مقدمي الخدمة، وتحاول الوكالة الاستفادة من بحوث مكاتب الدراسات المتواجدة بالمديرية الجهوية التابعة لها لمعرفة سلوكيات واتجاهات هؤلاء الزبائن حول الخدمات المقدمة، كما أنها تسعى لتحسين صورتها الذهنية باستغلال الحملات التسويقية والترويجية التي تقوم بها الشركة الأم، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة أن وكالة **La CAAR** تبسة 310 تعتمد على بعد "إدارة معرفة الزبائن" كمدخل لتحقيق الجودة في خدماتها؛
4. تمتلك الوكالة البرمجيات والمعدات المناسبة لخدمة زبائنها ومشاركة معلوماتهم عبر جميع مصالحها، كما أنها تحافظ على سرية وأمن هذه المعلومات في قاعدة بيانات تحدّث دورياً، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة القائلة أن وكالة **La CAAR** تبسة 310 تعتمد على بعد "إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا" كمدخل لتحقيق الجودة في خدماتها؛
5. يقيم زبائن الوكالة مستوى جودة الخدمات المقدمة لهم بأنه مرتفع في مؤشراتها الخمس بمتوسطات حسابية تقدر ب: (الملموسية 3.72، الاعتمادية 4.08، الاستجابة 3.91، الضمان 4.14، التعاطف 4.08)، ومتوسط حسابي إجمالي يقدر ب: 4.00، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الخامسة القائلة أن تقييم زبائن وكالة **La CAAR** تبسة 310 لمستوى جودة خدماتها كان مرتفعاً في مؤشراتها الخمس؛
6. تعتمد وكالة **La CAAR** تبسة 310 على إدارة علاقات الزبائن بأبعادها الأربعة (التركيز على كبار الزبائن، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا)، مما جعل تقييم زبائنها لمستوى جودة خدماتها مرتفعاً بنسبة موافقة إجمالية تقدر ب: 79.91%، ومتوسط حسابي إجمالي يقدر ب: 4.00، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

ثانياً: نتائج الدراسة

خلّصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي انبثقت من المعلومات التي تم جمعها من المراجع وعن طريق المقابلة والاستبيان، وهي كما يلي:

1. نتائج الدراسة النظرية

من خلال ما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أ. يتيح التسويق بالعلاقات للزبائن فرصة مشاركة احتياجاتهم مع الشركة، مما يساعد هذه الأخيرة على تلبيةها بشكل أفضل؛
- ب. تهدف إدارة علاقات الزبائن إلى التوجه نحو كل زبون على حدة باستهداف الزبائن المناسبين منهم، والتركيز على تخصيص الخدمات التي توافق احتياجاتهم، من أجل الاحتفاظ بهم وزيادة ربحيتها منهم؛
- ج. تنفرد الخدمات في مجال التأمين بخصائص تميزها عن غيرها من الخدمات، فهي خدمة مستقبلية، متنوعة التغطيات، وسيطية التسويق وتقديرية النتائج،... الخ، وترتبط جودتها بمدى قدرة الشركة على تلبية احتياجات الزبائن بشكل يتوافق مع توقعاتهم أو يفوقه؛
- د. تتم عملية تقييم الجودة في مجال الخدمات من وجهة نظر الزبون لأنها تأخذ بعين الاعتبار إدراكاته للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، غير أنّ ذلك لا يُقلل من أهمية عمليات التقييم الداخلية التي يمكن أن تقوم بها الشركة الخدمية؛
- هـ. تختلف استراتيجيات إدارة علاقات الزبائن وأساليب تطويرها في قطاع التأمين عن غيره من القطاعات، حيث تتضمن استراتيجيات كخيارات الخدمة الذاتية، الخدمة ذات الشرائح، التسويق الموجه لأحداث الحياة،... الخ؛
- و. يؤثر كل بعد من أبعاد إدارة علاقات الزبائن في واحد أو أكثر من مؤشرات جودة الخدمة التأمينية.

2. نتائج الدراسة التطبيقية

من خلال ما تم التطرق إليه في الدراسة التطبيقية في وكالة **La CAAR** تبسة 310 وتحليل النتائج واختبار الفرضيات تم التوصل إلى ما يلي:

- أ. تقدم الوكالة خدمات مخصصة لكبار زبائنها وتبحث باستمرار عن احتياجاتهم قصد تلبيةها، كما تختار الزبائن المفيد لها من الناحية الربحية حتى تضمن استثمار مواردها بكفاءة وتعزيز أرباحها؛
- ب. لا تُشرك الوكالة كبار زبائنها في تصميم وثائق التأمين، لكن تسمح لهم بالتفاوض في ثمن القسط وفترة تسديده؛
- ج. تعتمد الوكالة هيكلاً تنظيمياً يضمن الاتصال المباشر بين مقدم الخدمة والزبون، وبين الزبون ومدير الوكالة؛
- د. يتم تدريب موظفي الوكالة على فنيات التعامل مع الزبون ويقاس أدائهم وتتم مكافئتهم على أساس حسن خدمته؛
- هـ. تخدم الوكالة الزبائن العاديين والمهمين بنفس المستوى الأساسي للخدمة مع إعطاء امتيازات للكبار والدائمين منهم؛
- و. ليس للوكالة حرية التصرف في مواردها المالية، لكنها تسعى دائماً لتحسين مظهرها المادي وصورتها الذهنية لدى الزبون بتقديم طلب للمديرية الجهوية التابعة لها؛
- ز. تستخدم الوكالة وسائل متعددة للاتصال بزبائنها وتعمل على المحافظة على استمراريته؛

خاتمة عامة

- ح. تعتمد الوكالة على نتائج مكاتب الدراسات المتواجدة بالمديرية الجهوية لتحديد اتجاهات الزبائن تجاه الخدمة المقدمة؛
- ط. تساعد المعرفة المسبقة لمقدمي الخدمة بالزبون على خدمته بشكل أفضل؛
- ي. تستخدم الوكالة أحدث البرمجيات وأجهزة الإعلام الآلي لخدمة زبائنهم مما يتيح لها مشاركة معلوماتهم عبر كامل مصالحتها، وتحافظ على سرية هذه المعلومات وتخزنها في قاعدة بيانات تحدد دورياً؛
- ك. يعتبر زبائن الوكالة أن الأداء الفعلي للخدمة المقدمة يمتاز بالجودة في جل مظاهره، مما يعكس مستوى التقييم المرتفع لكل مؤشر من المؤشرات الخمس، وذلك بمتوسطات حسابية تقدر بـ: (الموسمية 3.72، الاعتمادية 4.08، الاستجابة 3.91، الضمان 4.14، التعاطف 4.08)، ومتوسط حسابي إجمالي يقدر بـ: 4.00.
- ل. جاء مستوى تقييم كبار الزبائن (الشركات) لمؤشر "التعاطف" مرتفعاً وأكبر من مستوى تقييم الزبائن الأفراد، بمتوسط حسابي يقدر بـ: 4.25، للشركات و 4.03 للأفراد؛
- م. يرجع مستوى التقييم المرتفع لجودة خدمات الوكالة إلى خبرة الزبائن في التعامل معها بالإضافة إلى وكالات أخرى، مما جعل تقييمهم يعتمد على الخبرة المتراكمة والمقارنة؛
- ن. أظهر التقييم الإجمالي لعبارة نموذج "Servperf" أن أهم مظاهر الجودة في أداء الخدمة بالوكالة تمثلت في: شعور الزبائن بالاحترام والتقدير في كل مرة تقدم لهم الخدمة؛ اتصاف موظفي الوكالة بالنزاهة والموثوقية؛ استعداد موظفي الوكالة لخدمة الزبائن؛ ملائمة مظهر الوكالة المادي لطبيعة نشاطها؛ اهتمام موظفي الوكالة باحتياجات الزبائن ورغباتهم.
- س. كما أظهر التقييم الإجمالي لعبارة نموذج "Servperf" بعض نقاط الضعف في أداء الخدمة بالوكالة، وتمثلت في: طول فترة التعويض خاصة عندما يكون الحادث مع مؤمن له في وكالة أخرى؛ اقتصار خدمة التذكير قبل انتهاء صلاحية التأمين على كبار الزبائن أو عدد قليل من الزبائن ذوي الأقدمية؛ صعوبة توقيف السيارات أمام مقر الوكالة لعدم توفر مكان مناسب لذلك.
- ع. أكثر المؤشرات دلالةً على جودة الخدمات المقدمة في الوكالة هو مؤشر "التعاطف"، حيث جاء في المرتبة الأولى بنسبة موافقة تقدر بـ: 82.8% ومتوسط حسابي يقدر بـ: 4.14.
- ف. حازت عبارة "يشعر الزبون بالاحترام والتقدير في كل مرة تقدم له الخدمة" على أكبر نسبة موافقة تقدر بـ: 90.5% وأعلى متوسط حسابي يقدر بـ: 4.53، مما يعكس السلوك الإيجابي لموظفي الوكالة في التعامل مع الزبائن.

ثالثاً: الاقتراحات

بعد التعرض إلى عناصر الدراسة، تم طرح مجموعة من التوصيات أهمها ما يلي:

1. إشراك كبار الزبائن في تصميم وثائق التأمين ولو بنسبة معينة، والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم؛
2. تشكيل وحدة داخل الوكالة لدراسة سلوكيات الزبائن واتجاهاتهم نحو الخدمات المقدمة؛
3. إنشاء مصلحة خاصة بإدارة علاقات الزبائن على مستوى الوكالة لضمان أحسن تطبيق لها؛
4. إعداد برامج تدريبية تعزز من قدرات مقدمي الخدمة في التعامل مع الزبائن؛
5. تجزئة السوق من خلال تصنيف الزبائن إلى شرائح سوقية مختلفة ووضع استراتيجيات تسويقية لكل منها؛

6. العمل على تقليص فترة التعويض بتسهيل الاجراءات خاصة بين الوكالات التأمينية الأخرى؛
7. إنشاء موقع إلكتروني للوكالة أين يمكن للزبون دفع قسط التأمين عن بعد وإعطاء رأيه حول خدماتها؛
8. البحث عن المؤشرات التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمة المقدمة والتركيز عليها لتحسين أداء الوكالة؛
9. القيام بالبحوث التسويقية لسلوك المستهلك لتحديد احتياجاته ورغباته بدقة؛
10. تعميم خدمة التذكير قبل انتهاء صلاحية التأمين على جميع أنواع الزبائن مما يزيد من فرصة بقائهم مع الوكالة؛
11. توفير الحماية لسيارات الزبائن عند توقفها بجانب مقر الوكالة؛
12. ضرورة مواكبة التطور في جودة الخدمات المصاحب لتطور احتياجات الزبائن بالارتقاء بمستويات أداء الخدمة.

رابعاً: آفاق البحث

رغم الجهود المبذولة في محاولة الالمام بكل عناصر أي بحث على اختلاف أنواعه، فإن هذا البحث وغيره قد يحتاج إلى إضافات، وحيث أنه يعتبر نتاجاً لبحوث أخرى سابقة، يمكن إضافة معطيات جديدة حتى يكون فيما بعد سندا لبحوث لاحقة تفضي إلى إنجاز مواضيع أخرى يمكن اقتراحها كالاتي:

1. أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة علاقات الزبائن؛
2. أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للشركات الخدمية؛
3. أثر تحسين جودة الخدمة على محددات رضا الزبون (نموذج الفجوة)؛
4. أثر دراسة السوق على فعالية إدارة علاقات الزبائن؛
5. أثر التوجه نحو الزبون على رضاه وولائه.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

– الكتب

1. البكري ثامر، الرحومي أحمد، *تسويق الخدمات المالية*، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
2. بيترسون شارون ألن وآخرون، *تسويق التأمين*، دون طبعة، جمعية إدارة مكتب التأمين على الحياة (لوما)، الترجمة بتصرف – مركز رويال، البحرين، 2010.
3. جبرا كمال محمود، *التأمين وإدارة الخطر*، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
4. جمعة هارون نصر، *التأمين في مواجهة الخطر*، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
5. حمود خضير كاظم، *إدارة الجودة وخدمة العملاء*، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
6. شرف الدين أحمد، *أحكام التأمين – دراسة في القانون والقضاء المقارنين*، الطبعة الثالثة، مطبعة نادي القضاة، القاهرة، مصر، 1991.
7. الضمور هاني حامد، *تسويق الخدمات*، الطبعة الثالثة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
8. الطائي حميد، العلاق بشير، *تسويق الخدمات "مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي"*، طبعة ملونة، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
9. الطائي حميد، العلاق بشير، *مبادئ التسويق الحديث – مدخل شامل*، الطبعة العربية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
10. الطائي يوسف حجيم سلطان، العبادي هاشم فوزي دباس، *إدارة علاقات الزبون*، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
11. طعيمة ثناء محمد، *محاسبة شركات التأمين "الإطار النظري والتطبيقي"*، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2002.
12. عبيدات محمد إبراهيم، *سلوك المستهلك – مدخل استراتيجي*، الطبعة الرابعة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
13. عتيق عائشة، *جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية: حالة الجزائر*، الطبعة الأولى، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
14. عزام زكريا أحمد وآخرون، *مبادئ التسويق الحديث*، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

قائمة المراجع

15. المحياوي قاسم نايف، *إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات*، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006.
16. معلا ناجي ذيب صالح، *الأصول العلمية للتسويق المصرفي*، طبعة مزيدة ومنقحة، دون ناشر، عمان، الأردن، 2007.
17. الوردى سليم علي أمين، *إدارة الخطر والتأمين*، الطبعة الالكترونية، مكتبة التأمين العراقي - منشورات مصباح كمال، العراق، 2016.
- الرسائل الجامعية
1. أقاسم نوال، *دور نشاط التأمين في التنمية الاقتصادية - دراسة لحالة قطاع التأمين في الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية (1992-1998)*، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2001.
2. بن تيش بلال، *أثر جودة الخدمة التأمينية على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في السوق الوطنية - دراسة مقارنة بين شركتين تأمينيتين*، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع مالية وبنوك وتأمينات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2012-2013.
3. بوحروود فييحة، *تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات «LA CAAT»*، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2005-2006.
4. بوغان نور الدين، *جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء - دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة*، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص علوم التسيير، فرع التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006-2007.
5. ريناتا حدادين، *أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية*، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، غير منشورة، تخصص الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014.
6. زقاد هجيره، *إدارة علاقات الزبون في المجال البنكي*، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2013.
7. السعدني نزمين أحمد عبد المنعم، *أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية*، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2012.

قائمة المراجع

8. شيخ كريمة، إشكالية تطوير ثقافة التأمين لدى المستهلك ببعض ولايات الغرب الجزائري، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص تسويق دولي، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، مدرسة الدكتوراه: التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009-2010.
9. العالول إباد فتحي، قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظات قطاع غزة، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011.
10. قرواني مريم، دور إدارة المبيعات في جذب العملاء في شركات التأمين - دراسة حالة شركة التأمين الدولية للتأمين وإعادة التأمين بالجزائر العاصمة «CIAR»، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص اقتصاديات التأمين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014-2015.
11. قلش عبد الله، أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات العربية، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2012-2013.
12. لعور صندرة، التأمين على أخطار المؤسسة - دراسة حالة تأمين خسائر الاستغلال، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص بنوك وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004-2005.
13. المطيري دخيل غنام، أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن - دراسة تحليلية على عينة من المسافرين على شركة طيران الجزيرة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الكويت، آب، 2010.
14. موساوي عمر، محددات الإيراد في قطاع التأمين الجزائري - دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين «SAA»، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2006.
15. نجود حاتم، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائته - دراسة حالة المصنع الجزائري الحديد للمصبرات NCA، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص تسويق، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2005-2006.

- المقالات المنشورة

1. بلعوز بن علي، استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث، العدد: 7، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009-2010.

قائمة المراجع

2. بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات - تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة)، مجلة الباحث، العدد: 7، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009-2010.
3. بوحرود فتيحة، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية: بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، العدد: 2، ديسمبر 2014.
4. بوحرود فتيحة، الدور الاستراتيجي للجودة كأداة تسويقية لخدمات التأمين - دراسة تقييمية من منظور العملاء لجودة الخدمة بالشركة الجزائرية للتأمينات «CAAT»، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد: 12، 2012.
5. حسان محمود فؤاد، قياس جودة الخدمات في شركات التأمين بالتطبيق على القطاع العام (مصر، الشرق، الأهلية)، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر، المجلد: 9، العدد: 3، 1997.
6. الحكيم ليث علي يوسف، زوين عمار عبد الأمير، قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة - دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات / فرع النجف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، الديوانية، العراق، المجلد: 11، العدد: 3، 2009.
7. الخفاجي حاكم جبوري، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون - دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي / فرع النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد: 8، العدد: 25، 2012.
8. ذيب صلاح محمد شيخ، دراسة العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة المتوقعة والمدركة وولاء العميل - دراسة مسحية على عملاء المصارف التجارية في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، اللاذقية، سوريا، المجلد: 35، العدد: 6، 2013.
9. الربيعي محمد حسن عبد الأمير، شياع العلي عبد الأمير عبد الحسين، تحليل العلاقة بين الأقساط والتعويضات في التأمين على الحياة - بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، العراق، المجلد: 7، العدد: 21، الفصل: 4، 2012.
10. الزهيري أحمد خلف حسين علي، البلداوي علاء عبد الكريم هادي، تأثير التسويق الإلكتروني في عناصر المزيج التسويقي للخدمة التأمينية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، العراق، المجلد: 8، العدد: 22، الفصل: 1، 2013.
11. شيت نضال بدر، السياسات التسعيرية وأثرها في رضا الزبون - دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري بعض المنظمات الصناعية، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد: 6، العدد: 12، 2014.
12. الطائي يوسف حجيم سلطان، العبادي هاشم فوزي دباس، الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون - دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مجلة علوم إنسانية، السنة: 5، العدد: 36، شتاء 2008.

قائمة المراجع

13. الطائي يوسف حجيم سلطان، العبادي هاشم فوزي دباس، الرؤية الاستراتيجية للقيادات الجامعية ودورها في إدارة علاقات الزبون الداخلي / دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، الديوانية، العراق، المجلد: 10، العدد: 4، 2008.
14. الطائي يوسف حجيم، العبادي هاشم فوزي، دور جودة المنتج في إبحاج الزبون باستخدام نموذج كانو، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد: 5، العدد: 16، 2010.
15. عبد الرضا صادق مجيد، حسن فاضل عباس، قياس جودة الخدمة في التعليم التقني - دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني/ العمارة، مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، العراق، المجلد: 26، العدد: 4، 2013.
16. القيسي بلال جاسم، خلق القيمة المستدامة للزبون عبر تكامل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة - دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد: 21، العدد: 85، 2015.
17. القيسي بلال جاسم، كريم ذياب أحمد، تأثير إدارة علاقات الزبون في تحقيق جودة الخدمات في شركات الاتصالات العاملة في العراق - دراسة مسحية في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة ديالى للبحوث الإنسانية، جامعة ديالى، بعقوبة، العراق، العدد: 55، 2012.
18. كاظم إلهام نعمة، تقييم جودة الخدمات التأمينية في شركة التامين الوطنية - فرع الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، الديوانية، العراق، المجلد: 15، العدد: 3، 2013.
19. اللامي غسان قاسم داود، حسين هشام عبد الرحمان، تأثير تقييم أداء أعضاء قنوات التوزيع في رضا الزبون - بحث ميداني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد: 19، العدد: 74، 2013.
20. المحاميد أسعود وآخرون، أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، جامعة الأردن، عمان، الأردن، المجلد: 11، العدد: 3، 2015.
21. محمد فائزة عبد الكريم، أثر تحسين جودة الخدمات التأمينية في تحقيق المزايا التنافسية / دراسة ميدانية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، العراق، العدد: 17، 2011.
22. آل مذهب معدي بن محمد، توقعات المستفيدين والأبعاد المحددة لرضاهم عن جودة الخدمات: دراسة على الأجهزة الحكومية المتعاملة مباشرة مع الجمهور بمدينة الرياض، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد: 49، العدد: 2، أبريل، 2009.
23. ميرزا سما ساهرانطون، تأثير مكونات تقانة المعلومات في إدارة علاقات الزبون - دراسة استطلاعية لعينة من المدراء في شركة تعبئة الغاز، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، السنة: 36، العدد: 97، 2013.
24. ناصر محمد جودت وآخرون، جودة الخدمة التأمينية في قطاع التأمين السوري من وجهة نظر المؤمن لهم، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، اللاذقية، سوريا، المجلد: 35، العدد: 1، 2013.

قائمة المراجع

25. الهنداوي عبد الكريم ونس وآخرون، الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقات وأثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، العدد: 32، 2012.
26. وناس عاصم خلود وآخرون، استعمال مدخلي تحليلي الربحية واحتماب قيمة الزبون مدى الحياة في إدارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، العدد: 23، 2010.
- الملتيقات
1. ابراهيمي مسيكة، صديق ليندة، أثر إدارة علاقات الزبائن على رضا ولاء الزبون - دراسة حالة بنك التنمية المحلية بولاية قسنطينة، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتيقي الوطني حول: "التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي: 15 و 16 ديسمبر، 2014.
 2. أحمد حسن إلهام فخري، التسويق بالعلاقات، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتيقي العربي الثاني حول: "التسويق في الوطن العربي - الفرص والتحديات"، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر، 2003.
 3. بوشاشية نادية، خالدي نعيمة، التسويق بالعلاقات وأثره على تعزيز تنافسية المؤسسات الخدمية، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتيقي الوطني حول: "التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي: 15 و 16 ديسمبر، 2014.
 4. حساني حسين، تقييم جودة خدمات التأمين الإلكتروني - إشارة لنظام Orass بالشركة الوطنية للتأمين، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتيقي العلمي الدولي الرابع حول: "عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر - (عرض تجارب دولية)"، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، يومي: 26 و 27 أبريل، 2011.
 5. رابحي دراجي، ماي علي، أثر تكنولوجيا المعلومات في إدارة العلاقة مع العملاء، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتيقي الوطني الثالث عشر حول: "التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي: 9 و 10 ديسمبر، 2014.
 6. رجال السعدي، بولودان نجاح، تطبيق نماذج صفوف الانتظار لقياس جودة الخدمة البنكية - خدمات السحب والإيداع في بنك التنمية المحلية - وكالة جيجل، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتيقي الوطني السادس حول: "الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي: 27 و 28 جانفي، 2009.
 7. بن زيدان فاطمة الزهراء، قطاب فالحة، واقع تسويق خدمات التأمين الصحي بالجزائر، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتيقي الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي: 3 و 4 ديسمبر، 2012.

قائمة المراجع

8. شرفي منصف، راجحي دراجي، *التسويق بالعلاقات وتطبيقاته لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر*، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الوطني حول: "التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي: 15 و 16 ديسمبر، 2014.
 9. صالح صالحي، بوحروود فتيحة، *تقييم جودة الخدمة في المؤسسة الجزائرية*، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي حول: "الجودة والتميز في منظمات الأعمال"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي: 7 و 8 ماي، 2007.
 10. الطالب صلاح عبد الرحمن مصطفى، *اتجاهات إدارات البنوك التجارية الأردنية نحو تأصيل العلاقة مع العميل - (دراسة تحليلية ميدانية)*، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى العربي الأول حول: "التسويق في الوطن العربي - الواقع وآفاق التطوير"، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر، 2002.
 11. عبو عمر، عبو هدى، *دور التأمين وإعادة التأمين في دعم التنمية*، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي: 3 و 4 ديسمبر، 2012.
 12. بن فرحات ساعد، بوسعيد سارة، *دور التسويق بالعلاقات في تعزيز رضا وولاء الزبون*، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الوطني حول: "التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي: 15 و 16 ديسمبر، 2014.
 13. محمد علي نادية أمين، *استراتيجيات مستحدثة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين*، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى العربي الثاني حول: "التسويق في الوطن العربي - الفرص والتحديات"، الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر، 2003.
 14. ملاحسو بلال، *دور التأمينات على النمو الاقتصادي في الجزائر للفترة 1997-2010*، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي: 3 و 4 ديسمبر، 2012.
- الإنترنت 
1. أحمد ممدوح حمزة، *تأمينات الحياة ورياضيات التأمين - الجزء الأول*، طبعة مجهولة، 2010، ص: 9-12، كتاب تم تحميله بتاريخ: 2017/02/23، على الساعة: 11:54 AM، على الرابط الإلكتروني: <http://documents.tips/download/link/-2011-56ddfd02347f9>.
 2. جبار عبد إفتخار، *جودة الخدمات التأمينية وأثرها على رضا الزبون - دراسة تحليلية للآراء عينية من زبائن شركة التأمين العراقية/فرع الديوانية*، بحث منشور بموقع جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، بتاريخ: 2016/11/7، تم تحميله بتاريخ: 2016/11/28، على الساعة: 8:18 AM، على الرابط الإلكتروني: <http://qu.edu.iq/repository/?cat=82>.

- **Books** 

1. Annekie. B, Adele. B, ***Relationship Marketing & Customer Relationship Management***, Juta and Co Ltd, 2008.
2. Christopher H. Lovelock et al., ***Services Marketing***, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, Edinburgh, United Kingdom, 2011.
3. Christopher H. Lovelock, Lauren Wright, ***Principles of Service Marketing and Management***, 2nd edition illustrated, Prentice Hall, Northwestern University, Evanston, Illinois, U.S., 1999.
4. David Ford, ***Understanding Business Marketing and Purchasing: An Interaction Approach***, 3rd edition, Thomson Learning, 2002.
5. Edward Little, Ebi Marandi, ***Relationship Marketing Management***, 1st edition, Thomson Learning, 2003.
6. Francis Buttle, ***Customer Relationship Management - Concepts and Technologies***, 2nd edition, Elsevier Ltd, United Kingdom, 2009.
7. Gerhard Raab, et al., ***Customer Relationship Management - A Global Perspective***, 3rd edition, Routledge, U.S., 2016.
8. Hariolf Grupp, Shlomo Maital, ***Innovation Benchmarking in the Telecom Industry***, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, The International Center for Research on the Management of Technology, Cambridge, Mass, U.S., August, 1996.
9. John Egan, ***Relationship Marketing - exploring relational strategies in marketing***, 4th edition, Pearson Education Ltd, 2011.
10. P. Kotler & K. Lane Keller, ***Marketing Management***, 14th edition, Prentice Hall, 2012.
11. Philip Kotler, ***Marketing Management***, Millennium Edition, Custom Edition for University of Phoenix, Pearson Custom Publishing, Boston, U.S., 2002.
12. Robert W. Palmatier, ***Relationship Marketing***, Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts, U.S., 2008.
13. Roger Joseph Baran et al., ***Principles of Customer Relationship Management***, Illustrated edition, Cengage Learning, 2008.
14. Svend Hollensen, ***Marketing Management - A Relationship Approach***, 3rd edition, Ltd, Pearson Education, Harlow, United Kingdom, 2015.

– **Theses and dissertations** 📖

1. Guillaume Parola, ***How CRM solutions can sustain the company's strategy for reaching better profitability? The study of customer insights and how it impacts in the firm performance***, Professional English thesis, Rouen Business School, France, 2012.
2. Jens Berfenfeldt, ***Customer Relationship Management***, Master's Thesis, Department of Business Administration and Social Sciences, Luleå University of Technology, Sweden, 2010.
3. Makau Ruth Minoo, ***The Effect of Customer Relationship Management in The Banking Sector in Kenya***, a research project submitted in partial fulfilment of the Requirement for the award of degree of master in business Administration, school of business, university of Nairobi, Nairobi, Kenya, August, 2013.
4. Mary Susan Begalle, ***Effectiveness of relationship marketing bonding tactics in predicting customer share in the public-sector school foodservice market***, Graduate Theses and Dissertations, Graduate College at Digital Repository, Iowa State University, Iowa, U.S., 2008.
5. Shirin Alavi, ***Customer Relationship Management and Customer Experience Management Using Business Online Communities***, synopsis of the thesis submitted in fulfillment for the requirement for the degree of doctor of philosophy in management, Department of Humanities and Social Sciences, Jaypee Institute of Information Technology, Noida, India, 2012.
6. Yeung Cheuk Chi, ***An Evaluation of The Customer Relationship Management (CRM) In Improving Service Quality of The Private Residential Properties in Hong Kong***, Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Master of Housing Management, The University of Hong Kong, Hong Kong, China, March, 2009.

– **Journals** 📖

1. Abdel Fattah Mahmoud Al-Azzam, ***The Impact of Customer Relationship Management on Hotels Performance in Jordan***, International Journal of Business and Social Science, Vol: 7, No: 4, April, 2016.
2. Abdul Alem Mohammed, Bastri bin Rashid, ***Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A framework Proposal on the Relationship among CRM Dimensions, Marketing Capabilities and Hotel Performance***, International Review of Management and Marketing, Vol: 2, N: 4, 2012.
3. Adele Berndt et al., ***Implementing A Customer Relationship Management Programme in an Emerging Market***, Journal of Global Business and Technology, Vol: 1, N: 2, Fall 2005.

4. Alawni Mohammed Saad et al., ***Consequences of Service Quality in the Insurance Industry - A Case Study on Saudi Arabia Insurance Industry***, Journal of International Business Management, Vol: 10, Issue: 3, 2016.
5. Aliyu Olayemi Abdullateef, et al., ***The impact of CRM Dimensions on Call Center Performance***, IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, Vol: 10, N: 12, December, 2010.
6. Bob Constantin, Saseanu Andreea Simona, ***The Need and Importance of Applying CRM Strategies***, The Annals of the University of Oradea, Economic Sciences, Management and Marketing, Tom: 17, Vol: 4, 2008.
7. Charu Upadhyaya, V. K. Jain, ***Measuring the Underlying Dimensions of Service Quality in Insurance Sector India***, Vidyaniketana Journal of Management and Research, Vol: 1, Issue: 1, 2013.
8. Ciprian Matis, Liviu Ilies, ***Customer relationship management in the insurance industry***, Journal of Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol: 15, 2014.
9. Dong-Jenn Yang, Jay M. Wu, ***A Review and Prospect of Relationship Marketing: A Citation Analysis***, Contemporary Management Research, Vol: 3, No: 3, September, 2007.
10. Evelina Bazini et al., ***Importance of relationship marketing management in the insurance business in Albania***, XI International Conference about: “***Service Sector in terms of Changing environment***”, 27-29 October, Ohrid, Republic of Macedonia, 2011, Published on the Journal of Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol: 44, 2012.
11. F. Robert Dwyer, ***Customer lifetime valuation to support marketing decision making***, Journal of Direct Marketing, Vol: 11, Issue: 4, 1997.
12. G. Arockia Raj, Dr. K. Baranidharan, ***Customer Relationship Management in Insurance Industry***, International Journal of Management Focus, Vol: 2, Issue: 4, Oct – December, 2012.
13. Graeme Shanks et al., ***A Framework for Understanding Customer Relationship Management Systems Benefits***, Communications of the Association for Information Systems (CAIS), Vol: 25, Article: 26, September, 2009.
14. Grahame Dowling, ***Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less Is More***, California Management Review, Vol: 44, No: 3, Spring, 2002.
15. Khalid Rababah, et al., ***Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation Plan of CRM System***, International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, Vol: 1, N: 1, April, 2011.

16. Li Yueh et al., *The Effects of Leadership Styles on Knowledge-Based Customer Relationship Management Implementation*, International Journal of Management and Marketing Research, Vol: 3, N: 1, 2010.
17. M. García-Murillo, H. Annabi, *Customer knowledge management*, Journal of the Operational Research Society, Vol: 53, N: 8, 2002.
18. M. Kordalipoor et al., *A Literature Review on Customer Relationship Management and Critical Success Factors*, Applied mathematics in Engineering, Management and Technology, Vol: 3, N: 3, 2015.
19. Mamoun N. Akroush et al., *Customer relationship management implementation: An investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context*, International Journal of Commerce, and Management, Vol: 21, N: 2, 2011.
20. Marko Laketa et al., *Customer Relationship Management: Concept and Importance for Banking Sector*, UTMS Journal of Economics, Vol: 6, Issue: 2, 2015.
21. Masood H. Siddiqui, Tripti Ghosh Sharma, *Analyzing customer satisfaction with service quality in life insurance services*, Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Macmillan Publishers Ltd, Vol: 18, Issue: 3, November, 2010.
22. Mohammad Jafar Tarokh, Abbas Sheykhan, *Recognizing Relationship Marketing Dimensions and Effects on Customer Satisfaction, Loyalty and Word of Mouth Advertisement*, MAGNT Research Report, Vol: 3, N: 4, April, 2015.
23. Mohd. Adil et al., *SERVQUAL and SERVPERF: A Review of Measures in Services Marketing Research*, Global Journal of Management and Business Research Marketing, Vol: 13, Issue: 6, Version: 1, 2013.
24. Mr. Balaram, Bibhav Adhikari, *Managing Customer Relationships in Service Organizations*, Administration and Management Review, Vol: 21, N: 2, August, 2009.
25. Nan-Hong Lina, I-Chun Chung, *Relationship Marketing's Impact on Relationship Quality and E-Loyalty*, Journal of e-Business, Vol: 15, Issue: 1, March, 2013.
26. Nitin Seth et al., *Service quality models: a review*, International Journal of Quality and Reliability Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol: 22, N: 9, 2005.
27. Nurul Fadly Habidin et al., *Customer Relationship Management and Service Quality Improvement in Malaysian Healthcare Industry*, International Journal of Pharmaceutical Sciences Review and Research, Vol: 35, Issue: 1, Article: 39, November – December, 2015.

28. Paul Gray, Jongbok Byun, **Customer Relationship Management**, Center for Research on Information Technology and Organizations (CRITO), University of California, Version 3-6, March, 2001.
29. Prabha Ramseook-Munhurrun et al., **Service Quality in The Public Service**, International Journal of Management and Marketing Research, Vol: 3, N: 1, 2010.
30. Rajendra K. Srivastava, et al., **Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing**, Journal of Marketing, Vol: 63, Special Issue, 1999.
31. Reza Pashaie et al., **Evaluation of service quality in insurance industry based of costumer and personnel view in kavsar insurance institute**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol: 5, N: 5, September, 2013.
32. Samsudin Wahab, et al., **The influence of perceived privacy on customer loyalty in mobile phone services: An Empirical Research in Jordan**, IJCSI International Journal of Computer Science Issues, Vol: 8, Issue: 2, March, 2011.
33. Satoshi Ueno, **The Impact of Customer Relationship Management**, Program on U.S.-Japan Relations, Harvard University, USJP Occasional Paper, Vol: 6, N: 13, 2006.
34. Sin, Leo Y.M et al., **CRM: conceptualization and scale development**, European Journal of Marketing, Vol: 39, No: 11/12, 2005.
35. Susan (Sixue) Jia, Fei Li, **A Review on the Formation and Development of the Relationship Marketing Theory**, International Journal of Business Research and Management (IJBRM), Vol: 7, Issue: 4, 2016.
36. Susan Fournier, et al., **Preventing the Premature Death of Relationship Marketing**, Harvard Business Review, The January-February Issue, 1998.
37. Syed H. Rahman, **Relationship Marketing: The Retail Customer's Perspective**, Innovative Marketing, Vol: 2, Issue: 1, 2006.

- **Symposiums** 📖

1. Tsu-Wei Yu, **A Study of Relationship Marketing Types, Service Quality, and Relationship Quality on Customer Loyalty in the Life Insurance Industry**, Department of Senior Citizen Service Management, Chaoyang University of Technology, Taiwan, Fourth International Symposium on Risk and Insurance in Taiwan, Taipei County, Taiwan, 18 December, 2010.

قائمة المراجع

- Dictionaries

1. Cambridge University Press, **Cambridge Business English Dictionary**, Illustrated edition, Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom, 2011.
2. Kaleem Mohammed khan, Mohammed Naved khan, **The Encyclopedic Dictionary of Marketing**, Illustrated edition, SAGE Publications, 2006.

ثالثاً: المراجع باللغة الفرنسية

- Livres

1. Charbonnier. J, **Marketing et management en assurance**, L'Harmatan, Paris, France, 1 Octobre, 2000.
2. Christian Michon et al., **Le Marketeur: Fondements et nouveautés du marketing**, 3^{ème} édition, Pearson éducation, Paris, France, 2010.
3. Pierre Alard, Damien Dirringer, **La Stratégie de Relation Client : un support dynamique de management de la relation client**, Illustrated edition, Dunod, Paris, France, 2000.

رابعاً: المراجع باللغة الإسبانية

- Libros

1. Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **Dirección de Marketing**, Duodécima edición, Pearson Educación, México, 2006.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): أسئلة المقابلة

جامعة العربي التبسي - تبسة

قسم علوم التسيير

التركيز على كبار الزبائن	
1	هل تقدم الوكالة خدمات تأمينية مخصصة لكبار زبائننا؟
2	هل تبذل الوكالة جهداً للتعرف على احتياجات كبار زبائننا؟ وكيف يتم ذلك؟
3	ما هو موقف الوكالة عندما يرغب أحد الزبائن خدمة مخصصة أو تعديل خدمة تأمينية ما؟
4	كيف تختار الوكالة الزبائن المقيدين لها من الناحية الربحية؟
5	ما هي المجالات التي يمكن لكبار الزبائن التفاوض فيها بخصوص وثيقة التأمين؟
6	ما هي العروض الإضافية التي تقدمها الوكالة من أجل أن تحتفظ بزبون معين؟
تنظيم إدارة علاقة الزبائن	
7	ما هو شكل الهيكل التنظيمي المعتمد في الوكالة؟ وما هو الهدف منه؟
8	كيف يتم تدريب مقدمي الخدمة وتطوير مهاراتهم في التعامل مع الزبائن؟
9	كيف يقاس أداء مقدمي الخدمة بالوكالة؟ وعلى أساس تتم مكافئتهم؟
10	على أي أساس تصنف الوكالة زبائننا؟ وكيف يتم التعامل مع كل صنف؟
11	هل تستثمر الوكالة موارد خاصة من أجل تحسين مظهرها المادي؟
إدارة معرفة الزبائن	
12	كيف يتم الاتصال بين الوكالة والزبون؟ وكيف تضمن الوكالة استمرارية هذا الاتصال؟
13	هل تعتمد الوكالة نموذج تقييم لتحديد مواقف زبائننا تجاه الخدمات المقدمة؟
14	كيف تروج الوكالة لخدماتها؟
15	كيف تؤثر المعرفة المسبقة حول الزبون في استجابة مقدمي الخدمة لاحتياجاته؟
إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا	
16	ما هي البرمجيات التي تستخدمها الوكالة لخدمة زبائننا؟
17	هل تتناسب المعدات والأجهزة المتوفرة مع البرمجيات المستخدمة؟ وهل يتم تحديثها باستمرار؟
18	هل تتوفر جميع مصالح الوكالة على المعلومات الشخصية للزبائن؟ وكيف يتم مشاركتها؟
19	هل تحقق برمجيات خدمة الزبائن استجابة سريعة لاحتياجاتهم؟ وكيف ذلك؟
20	أين يتم تخزين البيانات الخاصة بالزبائن؟

الملحق رقم (2): استمارة خاصة بالزبائن

جامعة العربي التبسي - تبسة

قسم علوم التسيير



استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد:

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لقياس متغيرات الدراسة التي تتعلق بـ (دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية) دراسة تطبيقية في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين La CAAR وكالة تبسة 310، في إطار إعداد مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال، وقد أُعدت للحصول من خلالها على آرائكم في الفقرات التي تتضمنها الاستبانة. يرجى التفضل بالإجابة على جميع الأسئلة الواردة في الاستبانة المرفقة حتى يتم إجراء التحليل المطلوب حول موضوع البحث، علماً بأن الآراء والمقترحات والبيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال إجاباتكم القيمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستحاط بالسرية التامة.

المشرف:
نوال بوعلاف

الطلبة:
محمد أنور جلايلية
عبد الجبار زايدي

الجزء الأول: معلومات عامة عن الزبون (ة)

1. الزبون: فرد شركة
2. منذ متى وأنت تتعامل مع الوكالة: أقل من 1 سنة من 1 إلى 5 من 5 إلى 10 أكثر من 10
3. هل تعاملت مع وكالة أخرى سابقاً: نعم لا
4. ما هي صفة تعاقدك مع الوكالة؟ اختيارية (حرة) في إطار اتفاقية
5. هل فضلت هذه الوكالة بسبب؟
 - جاذبية المظهر وامتلاك المعدات الحديثة
 - خلو الخدمة من الأخطاء
 - سرعة الاستجابة للطلبات
 - الثقة والأمان في التعامل
 - حسن الاستقبال والمعاملة

الجزء الثاني: مؤشرات جودة الخدمة التأمينية

أولاً: الملموسية Tangibles					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1. المظهر الخارجي والتصميم الداخلي للوكالة مناسبان لطبيعة نشاطها.
					2. أماكن توقيف السيارات مناسبة.
					3. مظهر الموظفين لائق ويدل على الاحترافية.
					4. تمتلك الوكالة أجهزة حديثة ومتطورة.
ثانياً: الاعتمادية Reliability					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					5. يوفر موظفو الوكالة خدمات خالية من الأخطاء.
					6. يلتزم موظفو الوكالة بالوفاء بالوعود في الوقت المناسب.
					7. يمكن للزبون الاعتماد بشكل كامل على موظفي الوكالة.
					8. تتوفر الوكالة على عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين.
					9. توفر الوكالة للزبائن بيانات دقيقة كبيانات الدفع أو غيرها.
ثالثاً: الاستجابة Responsiveness					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					10. يستغرق موظفو الوكالة أقصر وقت ممكن لتقديم الخدمة.

					11. تُسدد الوكالة مبلغ التعويض بعد فترة زمنية قصيرة.
					12. موظفو الوكالة على استعداد تام لمساعدة الزبون.
					13. تعالج الوكالة شكاوى الزبائن في الوقت المناسب.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رابعاً: الضمان Assurance
					14. موظفو الوكالة نزهاء وجدديرون بالثقة.
					15. يمتلك موظفو الوكالة المعرفة والكفاءة الكافيين لحل مشاكل الزبائن.
					16. في حالة نشوء تعقيدات يتخذ مدير الوكالة قرارات سريعة ومفيدة لحلها.
					17. تحافظ الوكالة على خصوصية معلومات الزبائن.
					18. تقوم الوكالة بمتابعة وتحديث معلومات الزبائن.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	خامساً: التعاطف Empathy
					19. يحصل كل زبون على اهتمام فردي من قبل موظفي الوكالة.
					20. يهتم موظفو الوكالة باحتياجات الزبون ورغباته التأمينية.
					21. يشعر الزبون بالاحترام والتقدير في كل مرة تقدم له الخدمة.
					22. يتم تذكير الزبون قبل انتهاء صلاحية تأمينه.

الملحق رقم (3): قائمة الأساتذة المحكمين

الإمضاء	الرتبة العلمية	الأستاذ (ة)
		الطاوس غريب رمضان بطوري عبد الرحمان رايس حنان دريد

الملحق رقم (4): مخرجات برنامج SPSS V²⁴.

ثبات أداة الدراسة

N of Items	Cronbach's Alpha
22	.879

معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف كل عبارة

Cronbach's Alpha if Item Deleted	
.873	المظهر الخارجي والتصميم الداخلي للوكالة مناسبان لطبيعة نشاطها.
.881	أماكن توقيف السيارات مناسبة.
.871	مظهر الموظفين لائق ويدل على الاحترافية.
.866	تمتلك الوكالة أجهزة حديثة ومتطورة.
.874	يوفر موظفو الوكالة خدمات خالية من الأخطاء.
.874	يلتزم موظفو الوكالة بالوفاء بالوعود في الوقت المناسب.
.873	يمكن للزبون الاعتماد بشكل كامل على موظفي الوكالة.
.883	تتوفر الوكالة على عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين.
.879	توفر الوكالة للزبائن بيانات دقيقة كبيانات الدفع أو غيرها.
.871	يستغرق موظفو الوكالة أقصر وقت ممكن لتقديم الخدمة.
.871	تُسدّد الوكالة مبلغ التعويض بعد فترة زمنية قصيرة.
.871	موظفو الوكالة على استعداد تام لمساعدة الزبون.
.869	تعالج الوكالة شكاوى الزبائن في الوقت المناسب.
.872	موظفو الوكالة نزهاء وجديرون بالثقة.
.871	يملك موظفو الوكالة المعرفة والكفاءة الكافيين لحل مشاكل الزبائن.
.874	في حالة نشوء تعقيدات يتخذ مدير الوكالة قرارات سريعة ومفيدة لحلها.
.874	تحافظ الوكالة على خصوصية معلومات الزبائن.
.876	تقوم الوكالة بمتابعة وتحديث معلومات الزبائن.
.875	يحصل كل زبون على اهتمام فردي من قبل موظفي الوكالة.
.873	يهتم موظفو الوكالة باحتياجات الزبون ورغباته التأمينية.
.872	يشعر الزبون بالاحترام والتقدير في كل مرة تقدم له الخدمة.
.879	يتم تذكير الزبون قبل انتهاء صلاحية تأمينه.

نوع الزبون

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
80.0	80.0	80.0	32	فرد Valid
100.0	20.0	20.0	8	شركة
	100.0	100.0	40	Total

سنوات التعامل مع الوكالة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
15.0	15.0	15.0	6	أقل من 1 سنة Valid
47.5	32.5	32.5	13	من 1 إلى 5
75.0	27.5	27.5	11	من 5 إلى 10
100.0	25.0	25.0	10	أكثر من 10
	100.0	100.0	40	Total

التعاملات السابقة مع وكالات أخرى

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
42.5	42.5	42.5	17	لا Valid
100.0	57.5	57.5	23	نعم
	100.0	100.0	40	Total

صفة التعاقد مع الوكالة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
70.0	70.0	70.0	28	اختيارياً Valid
100.0	30.0	30.0	12	في إطار اتفاقية
	100.0	100.0	40	Total

سبب تفضيل هذه الوكالة

Percent of Cases	Responses		
	Percent	N	
55.0%	15.7%	22	سبب تفضيل هذه الوكالة جاذبية المظهر
55.0%	15.7%	22	خلو الخدمة من الأخطاء
72.5%	20.7%	29	سرعة الاستجابة للرغبات
82.5%	23.6%	33	الثقة والأمان في التعامل
85.0%	24.3%	34	حسن الاستقبال والمعاملة
350.0%	100.0%	140	Total

مؤشر الملموسية

Std. Deviation	Mean	N	
.501	4.43	40	المظهر الخارجي والتصميم الداخلي للوكالة مناسبان لطبيعة نشاطها.
.986	2.05	40	أماكن توقيف السيارات مناسبة.
.656	4.33	40	مظهر الموظفين لائق ويدل على الاحترافية.
.944	4.08	40	تمتلك الوكالة أجهزة حديثة ومتطورة.
		40	Valid N (list wise)

إجمالي مؤشر الملموسية

40	Valid N
0	Missing
3.71875	Mean
.546514	Std. Deviation

مؤشر الاعتمادية

Std. Deviation	Mean	N	
.797	4.08	40	يوفر موظفو الوكالة خدمات خالية من الأخطاء.
.608	4.30	40	يلتزم موظفو الوكالة بالوفاء بالوعود في الوقت المناسب.
.588	4.25	40	يمكن للزبون الاعتماد بشكل كامل على موظفي الوكالة.
.859	3.68	40	تتوفر الوكالة على عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين.
.829	4.08	40	توفر الوكالة للزبائن بيانات دقيقة كبيانات الدفع أو غيرها.
		40	Valid N (list wise)

إجمالي مؤشر الاعتمادية

40	Valid N
0	Missing
4.07500	Mean
.406833	Std. Deviation

مؤشر الاستجابة

Std. Deviation	Mean	N	
.816	4.28	40	يستغرق موظفو الوكالة أقصر وقت ممكن لتقديم الخدمة.
1.056	3.25	40	تُسدّد الوكالة مبلغ التعويض بعد فترة زمنية قصيرة.
.594	4.43	40	موظفو الوكالة على استعداد تام لمساعدة الزبون.
.966	3.70	40	تعالج الوكالة شكاوى الزبائن في الوقت المناسب.
		40	Valid N (list wise)

إجمالي مؤشر الاستجابة

40	Valid	N
0	Missing	
3.91250	Mean	
.651797	Std. Deviation	

مؤشر الضمان

Std. Deviation	Mean	N	
.554	4.48	40	موظفو الوكالة نزهاء وجديرون بالثقة.
.853	4.13	40	يملك موظفو الوكالة المعرفة والكفاءة الكافيين لحل مشاكل الزبائن.
.862	3.78	40	في حالة نشوء تعقيدات يتخذ مدير الوكالة قرارات سريعة ومفيدة حلها.
.648	4.20	40	تحافظ الوكالة على خصوصية معلومات الزبائن.
.648	4.13	40	تقوم الوكالة بمتابعة وتحديث معلومات الزبائن.
		40	Valid N (list wise)

إجمالي مؤشر الضمان

40	Valid	N
0	Missing	
4.14000	Mean	
.468932	Std. Deviation	

مؤشر التعاطف

Std. Deviation	Mean	N	
.670	4.25	40	يحصل كل زبون على اهتمام فردي من قبل موظفي الوكالة.
.540	4.38	40	يهتم موظفو الوكالة باحتياجات الزبون ورغباته التأمينية.
.554	4.53	40	يشعر الزبون بالاحترام والتقدير في كل مرة تقدم له الخدمة.
1.477	3.15	40	يتم تذكير الزبون قبل انتهاء صلاحية تأمينه.
		40	Valid N (list wise)

إجمالي مؤشر التعاطف

40	Valid	N
0	Missing	
4.07500	Mean	
.552384	Std. Deviation	

ترتيب عبارات نموذج الأداء الفعلي تنازلياً وفقاً لمتوسطها الحسابي

Mean	N	
4.53	40	يشعر الزبون بالاحترام والتقدير في كل مرة تقدم له الخدمة.
4.48	40	موظفو الوكالة نهاء وجدديرون بالثقة.
4.43	40	موظفو الوكالة على استعداد تام لمساعدة الزبون.
4.43	40	المظهر الخارجي والتصميم الداخلي للوكالة مناسبان لطبيعة نشاطها.
4.38	40	يهتم موظفو الوكالة باحتياجات الزبون ورغباته التأمينية.
4.33	40	مظهر الموظفين لائق ويدل على الاحترافية.
4.30	40	يلتزم موظفو الوكالة بالوفاء بالوعداء بالعود في الوقت المناسب.
4.28	40	يستغرق موظفو الوكالة أقصر وقت ممكن لتقديم الخدمة.
4.25	40	يحصل كل زبون على اهتمام فردي من قبل موظفي الوكالة.
4.25	40	يمكن للزبون الاعتماد بشكل كامل على موظفي الوكالة.
4.20	40	تحافظ الوكالة على خصوصية معلومات الزبائن.
4.13	40	تقوم الوكالة بمتابعة وتحديث معلومات الزبائن.
4.13	40	يمتلك موظفو الوكالة المعرفة والكفاءة الكافيين لحل مشاكل الزبائن.
4.08	40	توفر الوكالة للزبائن بيانات دقيقة كبيانات الدفع أو غيرها.
4.08	40	يوفر موظفو الوكالة خدمات خالية من الأخطاء.
4.08	40	تمتلك الوكالة أجهزة حديثة ومتطورة.
3.78	40	في حالة نشوء تعقيدات يتخذ مدير الوكالة قرارات سريعة ومفيدة لحلها.
3.70	40	تعالج الوكالة شكاوى الزبائن في الوقت المناسب.
3.68	40	تتوفر الوكالة على عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين.
3.25	40	تُسدّد الوكالة مبلغ التعويض بعد فترة زمنية قصيرة.
3.15	40	يتم تذكير الزبون قبل انتهاء صلاحية تأمينه.
2.05	40	أماكن توقيف السيارات مناسبة.

جودة الخدمة التأمينية

40	Valid	N
0	Missing	
3.99545	Mean	

اختبار T-Test لعينتين مستقلتين

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	نوع الزبون
.103340	.584580	4.03125	32	مؤشر التعاطف فرد
.133631	.377964	4.25000	8	شركة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تقرير المشرف حول سير عملية تأطير مذكرة ماستر

بعد أداء واجب التحية والاحترام؛
يمكن التأكيد بشأن سير عملية الإشراف على مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر.

اسم ولقب الطلبة :

1. محمد أنور جلايلية

2. عبد الجبار زايدي

القسم الذي يتبعه الطلبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال المؤسسات السنة الجامعية : 2017/2016.

عنوان المذكرة : دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة التأمينية

مكان التربص : الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين وكالة La CAAR تبسة 310

فترة التربص : من 2017/04/12 إلى غاية : 2017/05/02.

اسم ولقب المشرف : نوال بوعلاف الرتبة : أستاذ محاضر - ب -

القسم الذي يتبعه المشرف : علوم التسيير تخصص المشرف : إدارة أعمال المؤسسات

تاريخ بدء الإشراف : 2016/11/03.

ملاحظات حول سير عملية الإشراف :

تمت عملية الإشراف في ظروف ممتازة، وذلك لالتزام الطلبة بكل التعليمات الموجهة لهم.
(للضرورة يمكن إضافة ملاحظات أخرى على ورقة مرفقة)

الخلاصة :

المذكرة قابلة للمناقشة العلنية خلال الدورة الأولى ؛ المذكرة قابلة للمناقشة العلنية خلال

الدورة الثانية ؛ المذكرة غير قابلة تماما للمناقشة (ترفق بتقرير إضافي يبرر ذلك)

التاريخ : 2017/05/08.

توقيع المشرف

الملخص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق إدارة علاقات الزبائن في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين La CAAR - وكالة تبسة 310، وعلى تقييم زبائنها لجودة الخدمات المقدمة لهم، وذلك بالاعتماد على مقابلة مع رئيس مصلحة المالية والمحاسبة بالوكالة حول مدى اعتماد الأخيرة على إدارة علاقات الزبائن بأبعادها الأربع (التركيز على كبار الزبائن، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا). وتم الاعتماد أيضاً على استبانة لغرض معرفة مستوى تقييم عينة البحث المتمثلة في الزبائن للمؤشرات الخمس (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان والتعاطف) لجودة الخدمات المقدمة لهم حسب نموذج "Servperf"، إذ تم توزيع 41 استمارة وقبول 40 منها للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وبعد عرض وتحليل كل من إجابات المقابلة والاستبيان؛ تم التوصل إلى أن الوكالة تعتمد على الأبعاد الأربع لإدارة علاقات الزبائن مما جعل مستوى تقييم زبائنها لجودة خدماتها مرتفعاً.

الكلمات المفتاحية: إدارة علاقات الزبائن، زبون، جودة، خدمة، جودة خدمة تأمينية، La CAAR

Abstract:

This study aimed to identify the extent of Customer Relationship Management's implementation in the Algerian Insurance and Reinsurance Company La CAAR - Agency of Tébessa 310, and its customers' evaluation to the services provided to them, relying on an interview with the head of the agency's Finance and Accounting Department about the latter's dependence on customer relationship management with its four dimensions (Key customer focus, Customer relationship management organization, customer knowledge management and technology based customer relationship management). A questionnaire was also used to identify the evaluation's level of the research sample represented by the agency's customers about the quality of the provided services' five indicators (Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance and Empathy) according to the "Servperf" model, where 41 forms were distributed and 40 of them were accepted to be analyzed statistically with the Statistical Package for the Social Sciences software. After presenting and analyzing both the interview's and the questionnaire's results; the study came to conclusion that the agency depends on customer relationship management in a way that makes its customers' evaluation about its service quality level at a high rate.

Keywords: Customer relationship management, customer, quality, service, insurance service quality, La CAAR.