



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../ 2019

قسم: علوم التسيير

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

دفعه: 2019

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة: دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق جودة  
الخدمات في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة: اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-

من إعداد الطالبتين:

تحت إشراف الدكتورة:

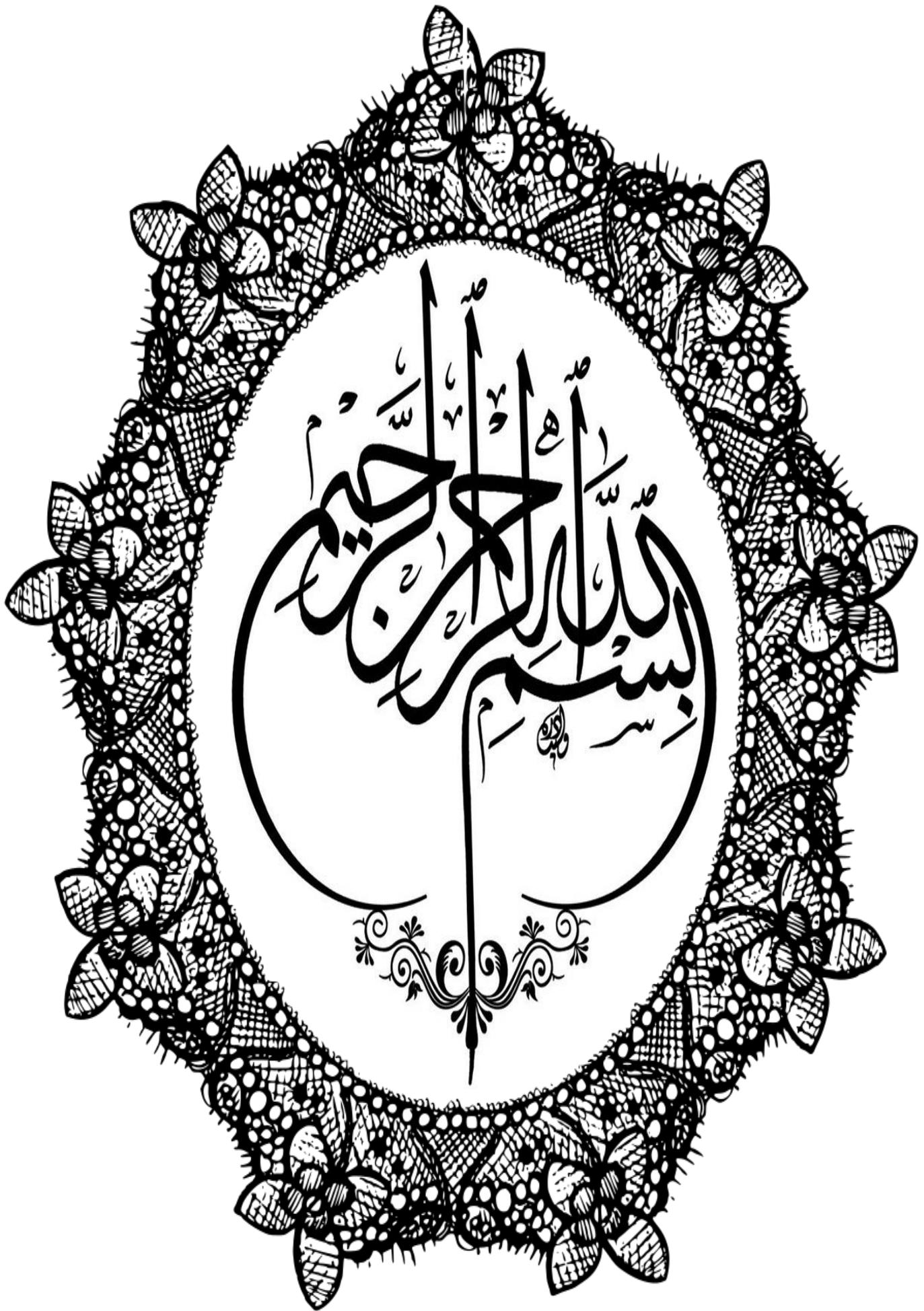
وولاب بن قيراط

- كوثر مشري

- أسماء مطروح

جامعة العربي التبسي - تبسة  
University of Arab Science and Technology  
نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

| الاسم واللقب  | الرتبة العلمية   | الصفة        |
|---------------|------------------|--------------|
| فريد راهم     | أستاذ محاضر - أ- | رئيسا        |
| وداد بن قيراط | أستاذ محاضر - ب- | مشرفا ومقررا |
| شوقي جدي      | أستاذ محاضر - أ- | عضوا مناقشا  |



# شكر وعرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بعد عمر الله - سبحانه وتعالى - وشكره، والصلاة والسلام على نبيه

"محمد صلى الله عليه وسلم"

نتقدم بخالص شكرنا، وعظيم تقديركمنا إلى:

الأستاذة المشرفة الدكتورة: **بن قيراط وولوا** على متابعتها لنا وتوجيهاتها  
الصائبة وصرها على كثرة أسئلتنا وتقديركمها النصيح للإتمام هذه المذكرة.

نرجو من المولى عز وجل أن ينور وربها ويبارك في عمرها وصحتها إن شاء  
الله.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة أساتذة كلية العلوم  
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين كان لهم الفضل الكبير في نجاحنا  
وكل الطاقم الإداري بالكلية.

والشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة وأخص بالذكر الأعضاء  
العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

وفي الأخير أشكر كل من ساهم من قريب وبعيد. □

# الإهداء

اللهم اجعل هذا العمل خالصا لوجهك الكريم

أهدي ثمره عملي هذا الى :

من زرعت فبا حب العلم وكانت فدوني في الخلم ولها الفضل في مسكّي للفلم أمي  
الفاضلة

إلى مصدر فخري واعتزازي، إلى من غرس فبنا حب التعلم واللفاح وشفي من أجل أن

نسبر في طريق النجاح: أبي العظيم

من احبوا في الامل وكانوا سدي في انجاز هذا العمل أخواني العزيزات

من صبر وتحمل معي مشقة الطريق زوجي العزيز

وزبنه الحباه الدنيا فله كبري اللؤلؤين ظافر ومريم

إلى كل الاهل والاحباب إلى كل من كان لي سندا في هذا البحث، الى كل الاصدقاء

وخاصة ولاندة، حفيزه، أسماء، عواطف، هندة، فتيحة، وهيبه، عائشه، بئينه،

ساره، رضا، فيصل...

إلى من بك العيون شوقا للفاهم جدي وجدتي وصدقني ربمأ أسألهم الله فسبح

جنانه.

إلى من عشت معهم أجمل الذكريات بخلوها ومرها زملائي في الاقامة الجامعية

1000 سربر 1.

إلى كل من ذكرت ونسبت، أهدى هذا الجهد المتواضع، سائلة المولى عز وجل ان

بعلمنا ما نفعنا، وأن نفعنا بما علمنا، وأن نفع به غيرنا وبزبدنا.

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

الحمد لله الذي وفقنا على إتمام هذا العمل المتواضع.

أهدي هذا العمل إلى من ربط الله بهما العبادة والإيمان وأتمنى رضاها بعد رضا الله  
"و فضى ربك أن لا تعبد إلا إياه و بالوالدين إحساناً"

إلى التي حملتني وهنا على وهن وجعل الله الجنّة تحت قدميها إليك يا أرق وأنبى

إنسانة في الوجود "أمي الغالبة" حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من غرس في نفسي اللبرياء وعلمني كيف أشقّ طرفي في الحياة، إلى الذي منحني

كل شيء لم ينتظر مني أي شيء "أبي العزيز" حفظه الله.

إلى جميع الأهل والأقارب.

إلى كل من أحبهم ولم ينذركم فلمي.

الطالبة مفروق أسماء

## المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية، ومن أجل تحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة. حيث تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلة من طرف إطارات المؤسسة وأيضاً على الاستبيان، حيث تم توزيع هذا الأخير على عينة من المجتمع تتمثل في زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، وتم توزيع 380 استبياناً تتضمن أبعاد كل من إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمات لدراسة مدى أهميتهما في كل من المؤسسة والزبائن، واسترجع منه 325 استبيان، والقابلة للتحليل كانت 300 استبياناً، حيث اعتمدنا على برنامج SPSS من أجل تحليل نتائج الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة تطبق منهج إدارة العلاقة مع الزبون من خلال أبعادها الثلاث (الاتصال، قيمة الزبون وولاء الزبون) التي جاءت بنفس الترتيب لكن بصفة متوسطة في الحفاظ وكسب زبائن الحاليين والجدد، كما أن مستوى جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة جاءت في مستوى أعلى لاهتمامها بجودة خدماتها حسب رأي الزبائن. كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين إدارة العلاقة مع الزبائن وجودة الخدمات، ما يؤثر على مستوى الخدمات المقدمة في مؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة العلاقة مع الزبون، جودة الخدمات، الزبون، اتصالات الجزائر.

**Abstract :**

The aim of this study is to know the role of the customer relationship management in achieving the quality of services in economic institutions. So, in order to achieve this, we had used the descriptive and the case study methods, we had also relied on the observation and meeting with the responsables of the services. Concerning the questionnaire, it was distributed to a sample of community which was represented in the customers of Algeria Telecom agency of Tebessa. 380 questionnaires were distributed that included the dimensions of the customer relationship management and the quality of services in order to study their importance in both of institution and customers, and about 325 questionnaires were retrieved, and the questionnaires which can be analyzed were about 300, when we relied on the Spss program in order to to analyze the results of the study.

The results of the study proved that Algeria Telecom agency of Tebessa, implements the customer relationship management approach through its three dimensions (communication, customer value and customer loyalty), which came in

the same order but moderately in maintaining and winning existing and new customers. The quality of services provided by Algeria Telecom agency of Tebessa was at a higher level of interest in the quality of its services, according to customers. The study also proved that a weak correlation between CRM and quality of service, which affects the level of services offered by the institution in question.

**Keywords:** Customer Relationship Management, Quality of Service, Customer, Communication Algeria.

الفهارس

فهرس المحتويات

| الصفحة   | الموضوع   |
|--|---|
|  | شكر وعرافان   |
|  | الإهداء   |
|  | الملخص  |
| I  | فهرس المحتويات  |
| III  | فهرس الجداول  |
| IV   | فهرس الأشكال  |
| V  | فهرس الملاحق  |
| 6 - 2  | مقدمة   |
| <b>الفصل الأول: الاطار مفاهيمي لإدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمات</b>  |   |
| 8  | تمهيد   |
| 9  | المبحث الأول: الدراسات السابقة                                  |
| 9  | المطلب الأول: الدراسات العربية                                  |
| 13   | المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية                                |
| 17   | المطلب الثالث: الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة   |
| 20   | المبحث الثاني: مدخل إلى جودة الخدمات وإدارة العلاقة مع الزبون   |
| 20   | المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة وأهميتها                        |
| 29   | المطلب الثاني: مفهوم و أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون            |
| 41   | المطلب الثالث: العلاقة بين جودة الخدمة وإدارة العلاقة مع الزبون |
| 45   | خلاصة الفصل   |
| <b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر (وكالة تبسة)</b> |   |
| 47   | تمهيد   |
| 48   | المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية                          |

## الفهارس

|    |  |
|----|--|
| 48 | المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة                                      |
| 56 | المطلب الثاني: واقع إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة- |
| 58 | المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة  |
| 63 | المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة   |
| 63 | المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة                              |
| 66 | المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة                                     |
| 72 | المطلب الثالث: اختبار الفرضيات   |
| 78 | خلاصة الفصل  |
| 79 | الخاتمة  |
| 83 | قائمة المراجع  |
| 87 | الملاحق  |

فهرس الجداول

| الصفحة | العنوان  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 59     | الاستبيانات الموزعة والمسترجعة                               | 01    |
| 61     | مقاييس الاستبيان   | 02    |
| 62     | طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي                               | 03    |
| 63     | اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة                     | 04    |
| 63     | توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير السن                   | 05    |
| 64     | توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمستوى التعليمي              | 06    |
| 65     | توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير مدة التعامل مع المؤسسة   | 07    |
| 65     | توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير سبب التعامل مع المؤسسة   | 08    |
| 66     | تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد قيمة الزبون          | 09    |
| 67     | تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد ولاء الزبون          | 10    |
| 68     | تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الاتصال              | 11    |
| 69     | تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الملموسية            | 12    |
| 69     | تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الاعتمادية.          | 13    |
| 70     | تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الاستجابة            | 14    |
| 71     | تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الضمان               | 15    |
| 71     | تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد اللباقة              | 16    |
| 72     | نتائج التوزيع الطبيعي  | 17    |
| 73     | نتائج اختبار الفرضية الرئيسية                                | 18    |
| 73     | نتائج اختبار الفرضيات الفرعية                                | 19    |
| 75     | استجابة عينة الدراسة نحو تقييم الزبائن لجودة الخدمات المقدمة | 20    |
| 77-76  | استجابة عينة الدراسة نحو تقييم إدارة العلاقة مع الزبون       | 21    |

فهرس الأشكال

| الصفحة | العنوان  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 22     | جودة الخدمة  | 01    |
| 25     | أبعاد جودة الخدمة  | 02    |
| 27     | نموذج تحليل الفجوات  | 03    |
| 38     | استخدام وسائل الاتصال للتأثير على الزبائن                    | 04    |
| 51     | الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر وكالة تبسة | 05    |

فهرس الملحق

| الصفحة | العنوان                          | الرقم |
|--------|----------------------------------|-------|
| 88     | المقابلة                         | 01    |
| 89     | جدول سيكاران لاستخراج عينة البحث | 02    |
| 93-90  | الاستبيان                        | 03    |
| 94     | القائمة الأساتذة المحكمين        | 04    |
| 96-95  | اختبار ألفا كرونباخ              | 05    |
| 99-97  | نتائج التحليل الإحصائي           | 06    |
| 100    | اختبار الفرضيات                  | 07    |



أدت الثورة الصناعية في منتصف القرن الثامن عشر إلى تغييرات جذرية في أصول المنافسة التقليدية، حيث تحولت الأسواق من أسواق المنتجين إلى أسواق المستهلكين نتيجة لوجود عدد من المنافسين في كل قطاع من القطاعات الاقتصادية. مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم لتصميم منتجات وخدمات تفي بتلك الحاجات والرغبات.

وتلتها ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بداية القرن التاسع عشر، حيث جعلت من هذا العالم المترامي قرية صغيرة يستطيع سكانها التواصل مع بعضهم البعض بكل سهولة وبسر. وهذا أدى إلى تحرير العديد من الأسواق وزيادة حدة المنافسة العالمية وانخفاض تكاليف دخول الأسواق العالمية وتوفر منتجات وخدمات متعددة ومتشابهة ومنتجات بديلة وأسواق منافسة شبه تامة.

كما تحتل وظيفة التسويق المركز الأهم في بناء أهداف وسياسات المؤسسات وكذا تحديد مستوى أدائها باعتبارها نشاط متكامل من جهة، وصلة المؤسسة بزبائنها من جهة أخرى، وقد كان للتطورات التكنولوجية أثر بالغ في تطور هذه الوظيفة فبعد أن كان اهتمام المؤسسات ينصب على جذب زبائن جدد، أصبح لزاما عليها كسب الزبائن من خلال إقامة علاقات تفاعلية وطيدة ودائمة معهم، فإدراك المؤسسات أن سر نجاحها وبقائها ومحور أنشطتها هو الزبون، كل هذا أدى إلى ظهور مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون.

وشهدت هذه العقود الأخيرة تطور هاما في مجال الخدمات التي أصبحت تشكل أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول، مما خلق منافسة شديدة بين مقدميها. في هذه الظروف، أصبح هناك وعي لدى الباحثين المهتمين بالأنشطة الخدمية بأهمية إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق جودة الخدمات من أجل خلق ميزة تنافسية وزيادة الربحية للمؤسسات الخدمية.

ولضمان استمرارية وبقاء المؤسسة، وإنشاء العلاقة مع الزبون كعنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة يتطلب ذلك تشخيص العرض لكل زبون، وهذا لا يأتي إلا بالتعرف الجيد على الزبائن من خلال جمع وتحليل بياناتهم، وحسن تجزئتهم إلى شرائح متجانسة واختيار الشرائح الأكثر مساهمة في رأسمال المؤسسة لتقييم مدى إمكانية إقامة العلاقات معهم.

وقصد توطيد العلاقة التي تربط المؤسسة بزبائنها، نجدها تسعى جاهدة إلى إيجاد أساليب متميزة تساعدها على البقاء في ظل اشتداد المنافسة، ومن أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها تحقيق الجودة في منتجاتها سواء السلع منها أو الخدمات، فتقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن أصبح من خلال بحثها الدائم عن حاجات وتوقعات الزبون ومستوى الجودة التي يرغب توفيرها في الخدمة، كما أن تقييم جودة الخدمات

وتحسينها وتطويرها بشكل دائم يعتمد أساسا على جميع المعلومات حول الخدمات المقدمة لزبائن المؤسسة، وذلك باتخاذ استراتيجيات فعالة في تسويق خدماتها، مما يزيد من مستوى ولاء الزبون للمؤسسة كل هذا يساهم في استمرار العلاقة والتعامل بين هذه المؤسسة وزبائنها وتطبيق أنشطة الخدمة بالشكل الملائم.

### أولا- مشكلة الدراسة

تسعى العديد من المؤسسات للتنافس فيما بينها في عدة مجالات، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تؤمن البقاء الدائم ما لم تسعى على الحفاظ على زبائنها الحاليين ومحاولة جلب زبائن جدد مع المحافظة عليهم وكسب ثقتهم، وهذا عن طريق تقديم خدمات جيدة وذات جودة عالية، مما يتطابق مع حاجات ورغبات الزبائن، وبناء عليه يمكن طرح إشكالية الدراسة كآتي:

➤ **السؤال الرئيسي:** ما مدى مساهمة تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-؟.

وقصد الإجابة على الإشكالية نطرح مجموعة من الأسئلة الجزئية التالية:

- **السؤال الجزئي الأول:** هل توجد علاقة بين القيمة وجودة الخدمات المقدمة في مؤسسة محل الدراسة؟
- **السؤال الجزئي الثاني:** هل توجد علاقة بين الاتصال وجودة الخدمات المقدمة في مؤسسة محل الدراسة؟
- **السؤال الجزئي الثالث:** هل توجد علاقة بين الولاء وجودة الخدمات المقدمة في مؤسسة محل الدراسة؟

### ثانيا- فرضيات الدراسة

انطلاقا من السؤال الرئيسي والأسئلة الجزئية، يمكن صياغة الفرضيات كما يلي:

- 1- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبائن وتحقيق جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- عند مستوى دلالة (0,05).
- **الفرضية الجزئية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيمة وجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، عند مستوى دلالة (0,05).
- **الفرضية الجزئية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء وجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، عند مستوى دلالة معنوية (0,05).
- **الفرضية الجزئية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال وجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، عند مستوى دلالة (0,05).

2- الفرضية الرئيسية الثانية: مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة متوسط.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة: مستوى إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة ضعيف.

### ثالثا - أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- التعرف على مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تحقيق جودة الخدمات في مؤسسة محل الدراسة؛
- تقديم أهمية وفائدة لدور الذي تلعبه أساليب إدارة العلاقة مع الزبون في ضمان بقاء واستمرار المنظمة؛
- بيان واقع تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة محل الدراسة والوسائل المستخدمة لذلك؛
- إبراز العلاقة التي تربط إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمات مع مستوى رضاهم وولائهم للمؤسسة.

### رابعا - أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تلقي الضوء على مدى جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة-، مع مراعاة التركيز على مفهوم أن الزبون هو الحكم على جودة تلك الخدمات ولذلك يجب أن تعي الإدارات أهمية تحقيق متطلبات الزبون بل تذهب إلى ما هو أبعد من ذلك، فيجب البحث في ما يتوقعه الزبون من الخدمة المقدمة من مؤسسة اتصالات الجزائر، فالاستجابة الفعالة لها تعكس مدى تطور مستوى الخدمات بالنسبة للزبون، وتساعد المؤسسة على كسب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة.

إذا تبرز أهمية الموضوع من خلال الاستثمار الكبير الذي تدخل به المؤسسة في مجال تسيير إدارة العلاقة مع الزبون موازاة مع تحقيق جودة الخدمات.

أما من ناحية الاضافة العلمية فتأتي أهمية هذه الدراسة من كونها دراسة متقدمة في تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون مع تحقيق جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية علما أن مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون هو حديث على المستوى العربي والجزائر بشكل أخص وهذا لا ينفي وجود تطبيقات إدارة العلاقة مع الزبون بالمؤسسة الجزائرية بناء على ما توصلت إليه عدد الدراسات السابقة التي تطرقت إلى هذا المفهوم.

### خامسا - مبررات اختيار موضوع الدراسة

هناك عدة مبررات دفعت البحث في هذا الموضوع، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- الرغبة في البحث في الموضوع، نظرا لكون الزبون يجد صعوبة أكبر في تقييم جودة الخدمة مقارنة بالسلعة المادية؛

- التركيز على أهمية قطاع الخدمات الذي يحظى باهتمام عالمي كبير، فضلا عن الاهتمام المتزايد بجودة الخدمات؛
- تسليط الضوء على أهمية جودة الخدمة المقدمة للزبائن ومدى أهمية رضا الزبون عن هذه الخدمة، كونها أصبحت أساس تقديم الخدمات والمنتجات على حد سواء؛
- التعرف على آراء الزبائن حول علاقته بالمؤسسة.

#### سادسا- منهجية البحث

بغية الإلمام بجوانب الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، من خلال التركيز على أهم أبعاد جودة الخدمات، نماذج قياسها. وأيضا مختلف العناصر الأساسية في إدارة العلاقة مع الزبون من الأبعاد والأدوات التي تعتمدها بغية الوصول إلى كيفية تطبيقها في المؤسسات الخدمية. أما في الجزء التطبيقي تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة بالاستعانة بالاستبيان لجمع المعلومات ومن ثم تحليلها واختبار الفرضيات بالاعتماد على التحليل الإحصائي المتمثل في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، وكذا بغية دراسة إشكالية موضوع الدراسة وتحليل أبعادها وجوانبها ونتائجها وكذا الإجابة على التساؤلات الفرعية.

#### سابعا- هيكل البحث

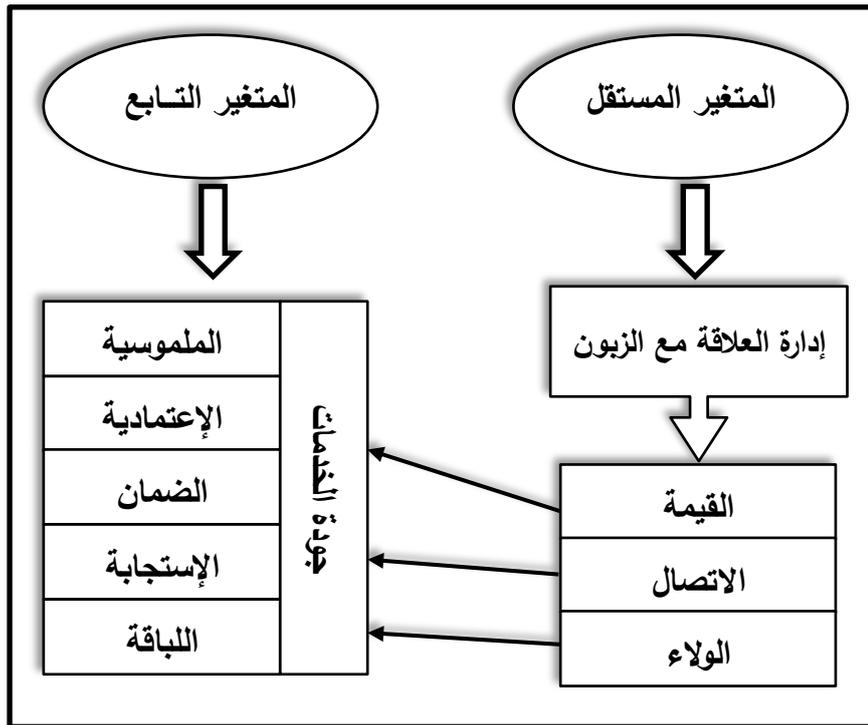
- دراسة موضوع البحث دراسة وافية، تم تناول الموضوع في فصلين:
- **الفصل الأول:** متعلق بالإطار النظري للدراسة، ويتضمن ثلاث مباحث، فالمبحث الأول تناول الدراسات السابقة لكل من الدراسات العربية والدراسات الأجنبية التي تتعلق بموضوع الدراسة وهو دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق جودة الخدمات، وكذا الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، أما المبحث الثاني فتناول الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات من خلال التطرق لمفهوم الجودة والخدمة وجودة الخدمة، إضافة إلى أهميتها، وتم التعرف على مختلف أبعادها والمتمثلة في: الملموسية والاعتمادية، الاستجابة، الضمان واللباقة، وكذلك نماذج قياسها، والمبحث الثالث عالج مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون، من حيث تعريفها وخصائصها وأهميتها إضافة إلى أبعادها والمتمثلة في: الاتصال، الولاء والقيمة، وأخيرا تبيان العلاقة بين جودة الخدمة وإدارة العلاقة مع الزبون.
  - **الفصل الثاني:** اهتم بالجانب التطبيقي من الدراسة، ويشتمل على مبحثين، المبحث الأول تناول منهجية الدراسة الميدانية من خلال التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر عامة من نشأتها وأهدافها وهيكلها، والتعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- خاصة من موقعها والهيكل التنظيمي الخاص بها،

وكذا الوقوف على واقع جودة الخدمات وإدارة العلاقة مع الزبون فيها والتطرق إلى الأدوات المستعملة في هذه الدراسة، أما المبحث الثاني تضمن تحليل ومناقشة نتائج الدراسة بالتركيز على الاستبيان وكيفية تنظيمه وتصميمه، واختبار مدى صلاحيته للدراسة والتحليل من خلال جملة من الاختبارات الإحصائية.

### ثامنا - نموذج الدراسة

تم اعتماد متغيرين أساسيين لبناء نموذج الدراسة، إدارة العلاقة مع الزبون، وجودة الخدمات. والشكل التالي

يوضح نموذج الدراسة:



المصدر: اعتمادا على فرضيات الدراسة.

الفصل الأول:

الاطار مفاهيمي للإدارة

العلاقة مع الزبون وجودة

الخدمات

**تمهيد:**

لقد ازداد الاهتمام بالمنظمات الخدمية لكونها أصبحت تواجه العديد من التحديات، وذلك نتيجة للتغيرات والتطورات التي تمر بها، وفي ظل هذه التحديات كان لزاما عليها إتباع أساليب حديثة لمواجهة الظروف المعقدة، وذلك بالاعتماد على أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن لضمان البقاء والاستمرار في ظل التغيرات المتلاحقة.

حيث أصبح الزبون أكثر اهتماما وإدراكا بجودة الخدمات نظرا للدور الذي تلعبه الجودة في أداء الخدمة وتقديمها، وتعد توقعات وحاجات الزبون عوامل مهمة في تقييم جودة الخدمة لأن تقييمها وقياسها يعد أمرا صعبا للغاية بالنسبة للمنظمة الخدمية.

وعليه من خلال هذا الفصل سيتم عرض لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتعليق عليها، وهذا ضمن المبحث الأول، في حين خصص المبحث الثاني لبيان مفهوم جودة الخدمات وأهميتها، ولمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون مع الإشارة إلى مختلف عناصرها، فكان تقسيم الفصل كالتالي:

➤ **المبحث الأول:** الدراسات السابقة؛

➤ **المبحث الثاني:** مدخل إلى جودة الخدمات وإدارة العلاقة مع الزبون.

## المبحث الأول: الدراسات السابقة

إن متغيري إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمات تم التطرق لها من خلال العديد من الدراسات التي قدمها الباحثين والمختصين، كما اهتمت بها عدة مقالات وملتقيات، وتمت دراستها ومناقشتها بعدة مناهج وتم التوصل إلى العديد من النتائج والتوصيات في كل دراسة على حدى والتي بدورها تفيد وتدعم هذه الدراسات.

## المطلب الأول: الدراسات العربية

1- لما بسام الغصين، دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر، (الجامعة الإسلامية غزة: كلية التجارة قسم ادارة الاعمال، 2014).

سعت هذه الدراسة الي التعرف علي دور برامج ادارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية في شركة فيوجن لخدمات الانترنت وأنظمة الاتصالات، بدراسة عينة من مشتركى الدفع المسبق لخدمات الانترنت المنزلي على اختلاف سرعاتهم في شركة فيوجن وبلغ حجم العينة 333 عميل وهي تمثل 13% من مجتمع الدراسة الذي يتكون من 2500 مشترك، وكانت نسبة الاسترداد 92.5%.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دور لمكونات برامج إدارة علاقة العملاء من مركز الاتصال، الدعم الفني، التتقيب عن البيانات، الخدمات عبر الإنترنت في خلق ميزة تنافسية في شركة فيوجن بنسبة 74.35%، يعتبر مركز الاتصال فيها أعلى المكونات التي كان لها دور في خلق ميزة تنافسية بنسبة 80.19%، وذلك بسبب نظام الاتصالات الرقمي الحديث المستخدم في شركة فيوجن وآلية عمله وربطه بالبرمجيات المستخدمة. واعتبرت الخدمات عبر الإنترنت من أقل المكونات التي كان لها دور في خلق ميزة تنافسية وبنسبه 64.55%، حيث أن هذا الجانب بحاجة إلى المزيد من الاهتمام والتطوير.

2- خالد شطي مفطي عواد العجمي، فاعلية إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الولاء، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر، (جامعة الشرق الاوسط: كلية الاعمال قسم ادارة الاعمال، 2011).

سعت الدراسة الى الكشف عن فاعلية ادارة علاقات الزبائن في تحقيق الولاء، وذلك من خلال مجموعة من الابعاد والمتمثلة في الاتصال، والثقة، وتلبية احتياجات الزبائن، وجودة الخدمات المصرفية، من أجل تحقيق الولاء لدى زبائن البنوك الإسلامية الكويتية. و قد تكون مجتمع الدراسة من عملاء البنوك الإسلامية العاملة في دولة الكويت، والبالغ عددها أربع (4) بنوك إسلامية وهي (بيت التمويل الكويتي، بنك بوييان، البنك الدولي، البنك الاهلي المتحد اما عينة الدراسة فتكونت من 507 زبائن تم اختيارهم عشوائيا من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك زبائن البنوك الإسلامية الكويتية كان عاليًا لجميع أبعاد إدارة علاقات الزبائن (الاتصال، الثقة في التعامل، تلبية احتياجات الزبائن، جودة الخدمات المصرفية) تجاه الولاء لزبائن البنك. كما أن هناك علاقة ارتباطية طردية وقوية وذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد إدارة علاقات الزبائن (الاتصال، الثقة في التعامل، تلبية احتياجات الزبائن، جودة الخدمات المصرفية) وبين تحقيق الولاء لزبائن البنك وتأثير لكل بعد من أبعاد إدارة علاقات الزبائن والمتمثلة ب: (الاتصال، الثقة في التعامل، تلبية

احتياجات الزبائن، جودة الخدمات المصرفية) على الولاء، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين البنوك الإسلامية الكويتية في مستوى تحقيقها للولاء تعزى للجنس، والمؤهل التعليمي.

**3- نجاة بن حمو، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، أطروحة لنيل شهادة دكتورا، (جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان: كلية العوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص ادارة اعمال، 2016).**

سعت الدراسة إلى التعرف على دور ادارة علاقات الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، وقد أجريت الدراسة على مؤسسة كوندور الكترونيك بولاية برج بوعريريج حيث تم الاعتماد على استبيانين الأول وجه لعمال مؤسسة كوندور الكترونيك لمعرفة واقع تطبيق إدارة علاقات الزبائن في هذه المؤسسة وشملت العينة 100 عامل من هذه المؤسسة، أما الاستبيان الثاني فقد وجه لزبائن مؤسسة كوندور الكترونيك في الجزائر لمعرفة مدى تميز المؤسسة ودرجة ولاء الزبائن لها وشملت العينة 300 زبون، وقد تم اخضاع الاستبيانين لبرنامج SPSS النسخة العشرون، وبعد تحليل نتائج الاستبيانين تم حساب معامل الارتباط بيرسون لتوضيح درجة العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن وتميز المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسة كوندور الكترونيك تطبق إدارة علاقات الزبائن، وكانت درجة تميزها في السوق الجزائرية متوسطة وكذا درجة ولاء زبائنها صنفت في درجة منخفضة، كما هناك علاقة طردية بين تطبيق ادارة علاقات الزبائن وبين تميز المؤسسة.

**4- دخيل الله غنام المطيري، أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، (جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية الأعمال، 2010).**

سعت الدراسة الى الكشف عن أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن على شركة طيران الجزيرة في دولة الكويت بدراسة عينة الملائمة التي تتكون من (600) مسافر، تم توزيع الاستبانات عليهم وقد بلغت عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (485) وبنسبة 76.33% من مجموع الاستبانات الموزعة.

حيث توصلت الدراسة إلى أن لجودة الخدمة المقدمة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الموثوقية "الأمان" والتعاطف) أثر موجب ومباشر على مستوى ولاء الزبائن لشركة طيران الجزيرة عند مستوى دلالة 0.05، وكذلك لجودة الخدمة المقدمة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الموثوقية "الأمان" والتعاطف) أثر موجب ومباشر على التسويق بالعلاقات في شركة طيران الجزيرة عند مستوى دلالة 0.05، كما بينت الدراسة أن للتسويق بالعلاقات (الثقة، الالتزام، والاتصالات) أثر موجبا ومباشرا على مستوى ولاء الزبائن لشركة طيران الجزيرة عند مستوى دلالة 0.05، بالإضافة إلى أن لجودة الخدمة المقدمة أثرا موجبا غير مباشر على ولاء الزبائن لشركة طيران الجزيرة بوجود التسويق بالعلاقات كوسيط عند مستوى دلالة 0.05.

5- عائشة بوسطة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، (جامعة الجزائر3: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011).

سعت الدراسة إلى إبراز أهمية وفائدة الدور الذي تلعبه أساليب التسويق بالعلاقات في ضمان بقاء واستمرار المؤسسة وكذا إبراز دور العميل كقوة دافعة لاستمرار المؤسسة و تفوقها ودراسة مجمع صيدال كنموذج عن المؤسسات الجزائرية الرائدة.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من المكانة التي يحتلها مجمع صيدال في سوق الأدوية بالجزائر (المرتبة الأولى)، إلا أنه مازال هناك نقائص في التطبيق الفعلي للتسويق بالعلاقات من جهة وكذلك انتهاج أسلوب الجودة في خدمة العملاء من جهة أخرى بالرغم من امكانياتها الضخمة والكفاءات البشرية التي تمتلكها.

6- نور الدين بوعنان، جودة الخدمة واثره على رضا العملاء، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، (جامعة محمد بوضياف المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2007).

سعت الدراسة إلى تقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة باعتبارها مدخل إداري حديث وقد ركزت بصورة أساسية على جودة الخدمات من حيث مؤشرات و نماذج نقسمها بالإضافة إلى التطرق إلى نظام الإصغاء للزبون كمصدر لمعرفة حاجات وتوقعات الزبائن الذي بدر ويمكن من تحديد الأنشطة التي تؤدي إلى إرضائهم، كما تناولت طرق قياس رضا الزبون لمعرفة درجة رضا الزبائن عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة من أجل إيجاد الأساليب الكفيلة لتحسن جودة الخدمات، ومن خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة وتحليل مدى مساهمة عملية تقييم جودة الخدمات في تحقيق الرضا لدى الزبائن وعرض نظام إدارة الجودة المطبق بالمؤسسة ومساهمته في تحقيق الجودة في الخدمات بالإضافة إلى التعرف على طرق الإصغاء للزبون المعتمدة في المؤسسة وكيفية قياس رضا الزبون.

توصلت الدراسة الى تقييم الزبائن لجودة الخدمات من خلال المؤشرات الخاصة بالتقييم تختلف من زبون لآخر كما أن جودة الخدمة تعمل على تحقيق رضا الزبون.

7- سامي شناتي، فعالية ادارة علاقة العملاء في كمدخل لتسويق الخدمات البنكية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، (جامعة محمد بوضياف المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012).

سعت الدراسة الي استطلاع إمكانية تبني البنوك التجارية الجزائرية لأنظمة واستراتيجيات إدارة علاقات العملاء وتطبيقها بشكل ناجح، وبالتالي تم إحصائيا علاقة كل من المتغيرات التالية: الرؤيا والتوجه الاستراتيجي، التوجه نحو التنافسية، التوجه نحو المعرفة، التوجه نحو الموارد البشرية، التوجه نحو التقنية وتكنولوجيا المعلومات بالمتغير المستقل الجاهزية للتطبيق.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين كافة المتغيرات السابقة من جهة والجاهزية لتطبيق أنظمة واستراتيجيات إدارة علاقات العملاء في البنوك التجارية الجزائرية بشكل ناجح من جهة أخرى، وبالتالي أنه من

الضروري الآن على البنوك التجارية الجزائرية أن تستعد للبدء في التوجه نحو تلك المتغيرات وذلك للوصول إلى التطبيق الناجح لأنظمة واستراتيجيات إدارة علاقات العملاء ومن ثم انتظار نجاحها في تسويق.

**8- يونس مقدادي ومحمد الشورة، محددات جودة خدمات شركات الهاتف النقال الأردنية وعلاقتها بمستويات الرضا، (جامعة الشرق الأوسط الأردن: كلية الاعمال، 2011).**

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة محددات جودة خدمات الهاتف النقال التي تقدمها شركات الاتصالات الأردنية وعلاقتها بمستويات الرضا لدى الزبائن تلك المؤسسات من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية في مدينة عمان وعددها (23) جامعة ولغايات تحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم مجموعة من الفرضيات واختبارها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل ب: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، واختبار ارتباط بيرسون واختبار الانحدار البسيط. أما عينة الدراسة فشملت 200 عضو وهم 100 عضو هيئة تدريس و100 موظف من مختلف الجامعات الأردنية، وتم اختيارهم كعينة عشوائية بسيطة وفق النتائج التي تم التوصل إليها إذ تبين أن جميع محددات جودة خدمات الهاتف النقال المتمثلة ب: (الاعتمادية، والأمان، المصدقية، الاستجابة، الجدارة، الملموسة، والاتصال) لها أثر على مستويات الرضا من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية تجاه الخدمات المقدمة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تفاوتاً في إجابات أفراد العينة نحو محددات جودة الخدمات وكان ترتيبها حسب درجة الموافقة عليها من قبل الزبائن، فيما يتعلق باللموسية فقد حققت موافقة عالية إذا بلغ المتوسط العام للفقرات الملموسية 3,90 وبذلك تكون إجابات الأفراد العينة ايجابية نحو عامل الملموسية، أما محدد الأمان فقد حقق موافقة عالية إذا بلغ المتوسط العام لفقرات الأمان 3,87 وبذلك تكون إجابات أفراد العينة ايجابية نحو عامل الأمان، وفيما يتعلق بالاعتمادية فقد حققت موافقة عالية إذ بلغ المتوسط العام لفقرات الاعتمادية 3,98 وبذلك تكون اتجاهات أفراد العينة ايجابية نحو عامل الاعتمادية، وبالنسبة لمحدد الاستجابة فقد حقق موافقة عالية إذ بلغ المتوسط العام لفقرات الاستجابة 3,66 وبذلك تكون إجابات أفراد العينة ايجابية نحو عامل الاستجابة، والمصدقية فقد حققت موافقة متوسطة إذ بلغ المتوسط العام لفقرات المصدقية 3,56 وبذلك تكون إجابات أفراد العينة ايجابية نحو عامل المصدقية.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عوامل الرضا كانت موافقة متوسطة إذ بلغ المتوسط العام لفقرات الرضا 3,43 وبذلك تكون اتجاهات أفراد العينة ايجابية نحو عامل الرضا ويعزو الباحثان ذلك إلى رضا أفراد العينة على التجهيزات المتوفرة في الشركة وعن معاملة الموظفين لهم.

**9- صالح بوعبد الله، قياس أبعاد جودة الخدمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، (2010).**

حيث يدور هذا المقال على أبعاد جودة الخدمات البريدية في الجزائر فقام بعرض نتائج الدراسة الكمية لهذا البريد مستخدماً مقياس الاتجاه (الاداء) وكانت النتائج مقبولة وقوية مقارنة بمقاييس أخرى حيث ركزت على

اربعة مؤشرات: الضمان وعملية الخدمة، محيط الخدمة، المعاملة، فهي تسمح بالفهم الجيد لنظرة الزبون لجودة الخدمة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدراك الزبائن لجودة الخدمات البريادية يكون من خلال أربعة أبعاد وهي: الضمان ويعبر عن شعور الزبون بالأمان والاطمئنان على ودائعه و بياناته الشخصية، وهو بعد يتطابق تقريبا في محتواه مع بعد الضمان في Servqual، كذلك عملية الخدمة وتعبّر عن مدى شعور الزبون بجودة عملية تقديم الخدمة، وتقاس ببندود تتعلق باستجابة وتفهم وكفاءة العاملين من جهة، وبكفاءة الوسائل والنظم المستخدمة في الخدمة لتقديم الخدمة دون طول انتظار أو تأجيل من جهة أخرى. يجمع هذا البعد بنود كل من الاستجابة والاعتمادية لمقياس Servqual، والبعد محيط الخدمة حيث يقيم من خلال انطباع الزبون عن مظهر المكتب من الداخل ومن الخارج، ومظهر وسعة القاعة والتجهيزات المتوفرة. هذا البعد يتطابق مع بعد "الجوانب الملموسة" في مقياس Servqual، وأخيرا المعاملة فيركز هذا البعد على الاحترام والعدالة، وهو ما يتلاءم مع خدمة عمومية موجهة لجمهور عريض، بينما يركز بعد التعاطف لـ Servqual والذي يترجم أحيانا باللباقة على إشعار الزبون بالاهتمام والتقدير، وهي جوانب تصلح أكثر في الخدمات السوقية الموجهة لجمهور أضيق مثل الخدمات البنكية.

10- بلال جاسم القيسي، كريم زياب أحمد، تأثير إدارة علاقات الزبون في تحقيق جودة الخدمات في شركات الاتصالات العاملة في العراق، مجلة ديالي، العدد 55 (2012).

هدفت الدراسة إلى تحديد ملامح تأثير إدارة علاقات الزبون على جودة الخدمات من خلال دراسة جودة الخدمات المقدمة في ظل أبعاد إدارة علاقات الزبون (معرفة الزبون والتفاعل مع الزبون وقيمة الزبون ورضا الزبون وثقافة الزبون) والتعرف على واقع تطبيق العلاقة مع الزبون ومستوى تقديم الخدمات، وتقييم كل من المتغيرات موضوع الدراسة والمتمثلة في إدارة علاقات الزبون وجودة الخدمات في ضوء استجابة العينة المدروسة ل فقرات الاستبيان والذي يعكس واقع المتغيرات في شركات الاتصالات بالعراق.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المدراء في الشركة المدروسة لم يتعاملوا مع تفاعلية الزبون التي ظهرت بمستوى عالي من الأهمية في تعزيز جودة الخدمات بأبعادها، وكذلك لم يجر تعزيز من قبل مدراء شركة زين للاتصالات لقيمة الزبون لتفعيلها في تعزيز جودة الخدمات المتمثلة بالأبعاد (ضمان الجودة، الاعتمادية، تقمص الدور، الاستجابة والملموسية)، علما أن كل هذه الأبعاد كانت بمستوى عالي من الأهمية، ولم يفقدوا المستوى العالي من أهمية رضا الزبون لدى المنظمة في تعزيز جودة الخدمات بالأبعاد، فيما جرى الإفادة من رضا الزبون في تعزيز كل من (ضمان الجودة والملموسية).

#### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1- بينيديكت دوان غرال، دور التكنولوجيا في بناء تمثيلات وممارسات العلاقة مع العميل، أطروحة دكتوراه، (باريس: مدرسة الدراسات العليا التجارية، 2014).

Bénédicté Doan-Grall, Le rôle de la technologie dans la construction des représentations et des pratiques de la relation client : le cas des progiciels CRM, Doctorat en sciences de gestion, (paris : Ecole des hautes études commerciales, 2014).

سعت الدراسة إلى توضيح الأدبيات المخصصة لمشاريع إدارة علاقات الزبائن وحدودها حتى الآن كان العالم الأكاديمي أكثر اهتماماً بمشاريع إدارة علاقات الزبائن وأكثر مما هو الحال في حزم البرامج إدارة علاقات الزبائن نفسها.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة العلاقة مع الزبون تقوم بتوحيد إمكانات استراتيجيات العلاقات التسويقية وتكنولوجيا المعلومات لخلق علاقات مريحة وطويلة الأجل مع العملاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين وتوفير إدارة علاقات الزبائن فرصاً معززة للبيانات والمعلومات.

2- وحيد بيزيشكي، نمذجة ثلاثية الأبعاد لرضا العملاء والاحتفاظ بهم والولاء لقياس جودة الخدمة، أطروحة دكتوراه، (جامعة برونييل: كلية الهندسة والتصميم، 2009).

Vahid Pezeshki, **Three Dimensional Modelling of Customer Satisfaction, Retention and Loyalty for Measuring Quality of Service**, the degree of Doctor (London: Brunel University, 2009).

سعت الدراسة إلى اقتراح نموذج يشرح العلاقة بين رضا العملاء والاحتفاظ والولاء على أساس خصائص جودة الخدمة. تمثل العناصر الثلاثة للرضا والاحتفاظ والولاء تجاه المنتجات تحديات مستمرة للأداء المالي للشركات، أصبح تحليل سلوك العملاء (المعروف باسم ذكاء الأعمال أو إدارة علاقات العملاء أو إدارة تجربة العملاء) عاملاً رئيسياً في عمليات صنع القرار وعمليات التخطيط الاستراتيجي.

توصلت الدراسة إلى إنشاء إطار يربط أداء الخدمة بما يرضي العميل ومن ثم إلى نوايا العملاء المستقبلية (الاحتفاظ بالعملاء وولاء العملاء) وتوفير نموذج يمكن أن يساعد القرار الرئيسي صناع في الاستخدام الحكيم للموارد لتحقيق أقصى قدر من الربحية.

3- مايكل كاتيفا، الجودة وإدارة علاقات العملاء كاستراتيجية تنافسية في الصناعة المصرفية في كينيا، رسالة ماجستير، (جامعة نيروبي: إدارة الأعمال، 2011).

Micheal Kativa Kyambati, **Quality and customer relationship management (CRM) as a competitive strategy in the banking industry in Kenya**, (University of Nairobi : Business Administration, 2011).

سعت الدراسة إلى إبراز كيفية عمل إدارة الجودة وإدارة علاقات الزبائن كاستراتيجية تنافسية في الصناعة المصرفية في كينيا هي دراسة حاولت تقييم الفوائد والآثار المرتبطة بتبنيها في الصناعة المصرفية. كما تم في هذه الدراسة تحديد العلاقات بين جودة الخدمة وإدارة علاقات العملاء من أجل تقييم فعاليتها في تنفيذ الميزة التنافسية في البنوك، بدراسة عينة من السكان من أنواع مختلفة المتعاملين مع البنوك في كينيا.

توصلت الدراسة إلى أن فعالية وتأثير نظام الجودة الشاملة وإدارة علاقات الزبائن كاستراتيجيات تنافسية تمارس في الصناعة المصرفية، هناك علاقة واضحة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة علاقات الزبائن وأداء البنوك في كينيا التي تؤثر بشكل كبير على مدى المنافسة والتنفيذ، وتشير النتائج إلى أن إدارة علاقات الزبائن لها تأثير كبير على سلوك العملاء، فعلى سبيل المثال، تم تحسين موقفهم تجاه البنك بشكل كبير، حيث تم تحسين فهم البنك لتوقعات العملاء إلى حد كبير، بينما تغيرت تصورات الزبائن حول جودة خدمات البنوك. وتشمل هذه العوامل الأخرى مثل موثوقية البنوك، الكفاءة في التواصل، الاحتفاظ بالزبائن يتم دعمهم بشكل كبير

في البنوك بسبب اعتماد استراتيجيات إدارة العلاقة مع الزبون إن الفوائد التي تحققت بشكل كبير في البنوك بسبب فعالية إدارة الجودة الشاملة هي على سبيل المثال: كفاءة في التشغيل، وتحسين جودة المنتج، وحصة سوقية محسنة، وسمعة أفضل، وزيادة رضا العملاء.

4- دهغني غافروخي ومحمد شاندين زكريا، تأثير إدارة علاقات العملاء على الاحتفاظ بالعملاء في ماليزيا، المؤتمر الدولي للهندسة الكهربائية والمعلوماتية 5-7 أغسطس، سيلانجور، ماليزيا، (2009).

Dehghani Ghahfarokhi and Mohamad Shanudin Zakaria, **The impact of CRM on Customer Retention in Malaysia**, International Conference on Electrical Engineering and Informatics 5-7 August, Selangor, Malaysia, (2009).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور عملية إدارة العلاقة مع الزبائن في الاحتفاظ بالزبائن في ماليزيا، ومن أجل جمع البيانات استخدم الباحث أداة الاستبيان، وذلك من خلال توزيع الاستبيان على (150) موظف وبشكل عشوائي من عدة مؤسسات في ماليزيا كذلك بطريقة عشوائية، كما قام الباحث بإجراء مقابلات مباشرة مع عينة الدراسة وذلك من أجل شرح وتوضيح العبارات الغير واضحة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن الزبون مصدر أساسي لتحقيق الأرباح ويتطلب لإرضائه والبقاء في السوق شديدة المنافسة: فهم، معرفة وتحليله بدقة، كما توصلت إلى أن إدارة العلاقة مع الزبائن هي فلسفة مؤسساتية تعطي للمؤسسة رؤية حول الطريقة التي ترغب أن تتعامل بها مع الزبائن ويتطلب تحقيق هذه الرؤية تبني استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن التي تعيد تصميم أنشطة المبيعات، التسويق، خدمة الزبائن وتحليل البيانات، وكان الهدف الرئيسي من إدارة العلاقة مع الزبائن هو الاحتفاظ بالزبائن، حيث أن الاحتفاظ بالزبائن يعتبر مهم جدا لبقاء واستمرار المؤسسات وسط البيئة الحالية شديدة المنافسة.

5- عادل بلدي وآخرون، إدارة مشاريع إدارة العلاقة مع الزبائن، المجلة الدولية لإدارة المشاريع، العدد 28، (2010).

Adel Beldi et al, **Managing customer relationship management projects**, International Journal of Project Management, N°28, (2010).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تطبيق استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن بنجاح مرورا بمختلف العمليات، وقد تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية على مؤسسة الاتصالات الفرنسية "FX" والتي شملت (5000) فرد من داخل المؤسسة، وذلك بالاعتماد على المقابلات الشخصية لجمع المعلومات بدقة. وقد توصلت الدراسة إلى أن التطبيق الناجح لاستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن يتطلب الدمج المتوازن ما بين إعادة هندسة العمليات بفعالية والتغيير التكنولوجي، وأن كليهما يعتمد على أداء فريق العمل وفعالية التكنولوجيا المستخدمة والتنسيق بشكل مباشر مع الإدارة العليا للمؤسسة.

6- ميثاس وآخرون، لماذا تؤثر تطبيقات إدارة علاقات الزبائن على رضا الزبون؟، مجلة التسويق، مجلد 69، (2005).

Mithas et al, **Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?**, Journal of Marketing, Vol. 69, October (2005).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في رضا الزبون، حيث استخدمت الباحثة أسلوب الملاحظة لتحقيق ذلك الهدف.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر لإدارة علاقات الزبائن في معرفة الزبون و رضا الزبون، كما بينت أن الفائدة المرجوة من تطبيقات إدارة الزبائن تكمن في التعامل الإيجابي، وتطوير معرفة الزبون، وتنمية رضا الزبائن.

7- ألبرت غراف، بيتر ماس، قيمة الزبون من وجهة نظر الزبائن، مجلة إدارة الأعمال، العدد 58، (2008).  
Albert Graf and Peter Maas, **Customer value from a customer perspective**, Journal für Betriebswirtschaft, N° 58, (2008).

هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء وجهة نظر واسعة، وتحليل، وتقييم ناقد للاتجاهات والمناهج المختلفة الموجودة في أدبيات هذا الحقل البحثي موضحة الفرق بين قيمة الزبون المرغوبة وقيمة الزبون المدركة وبيان العلاقة بين متغير قيمة الزبون ومتغيرات تسويقية رئيسية أخرى ، وكذلك، بيان الرابط بين قيمة الزبون وتقدير الشركة لقيمة الزبون مثل مدة حياة الزبون،

وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات منها: أن خلق قيمة للزبون متطلب سابق للنجاح الشركات وتحسين أدائها إلا أن الدراسات في هذا الاتجاه لازالت نظرية، هناك معرفة قليلة فيما يتعلق بالعلاقة بين قيمة الزبون ومدة حياة الزبون، وضرورة اشتراك الزبون في أنشطة خلق القيمة والإنتاج لتحقيق قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون.

8- ناصر حسين وآخرون، أهمية إدارة علاقة الزبائن في اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية، مجلة البحث المعاصر في الأعمال التجارية، المجلد 04، العدد 10، (2013).

Nasir et. Al, **Significance of customer relationship management in strategic marketing decision: a study on banking sector of Pakistan**, Journal of Contemporary Research in business, (VOL 4, NO 10, 2013).

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة لأي درجة يشارك نظام إدارة علاقة الزبائن في اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية في قطاع البنوك الخاصة في باكستان، وقد تم جمع بيانات هذه الدراسة من مصادرها الثانوية والمصدر الأساسي من خلال استبانة تم توزيعها على مدراء الفروع والمدراء التنفيذيين ومدراء العلاقات العامة بواقع 60 استبانة موزعة على 10 بنوك خاصة في باكستان وكانت نسبة الاستبانة المستردة 85% .  
وقد أشارت النتائج إلى أن البنوك الخاصة في باكستان تستخدم إلى حد كبير أدوات إدارة علاقة الزبائن في اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية حول المنتجات والخدمات الجديدة وفي دخول أسواق جديدة، وأنه يتم استخدام إدارة علاقة الزبائن في تقليل التكاليف التشغيلية وتكاليف التعاملات لأنها عملت على تقليل المسافة بين البنك والزبائن من خلال قنوات الاتصال الحديثة.

9- تشوبرا وآخرون، تنفيذ تقنيات التنقيب عن البيانات في قضايا إدارة علاقة العملاء الاستراتيجية، المجلة الدولية لتكنولوجيا الحاسب وتطبيقاته، المجلد 02، العدد 04، (2001).

Chopra et. Al, **Implementation of Data Mining Techniques for Strategic CRM Issues**, International Journal of Computer Technology and Applications, (Vol 2, N°04, 2001).

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التكنولوجيا الكامنة والتطبيقات المتوقعة عن التنقيب عن البيانات في إدارة علاقة الزبائن، حيث أشارت الدراسة إلى أن القاعدة الأساسية في التسويق هي ليست بيع

المنتج وانما الوصول إلى قلوب العملاء بحيث يشعروا بالانتماء إلى هذه المنظمة، وأن واحدة من الأساسيات الهامة في تحقيق ذلك هي أن يكون للمنظمة والأفراد القدرة على الوصول إلى المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب، وأن الوصول الصحيح لهذه البيانات يكمن في استخدام أدوات التنقيب عن البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى أنه يمكن للتنقيب عن البيانات أن يستخدم في مساعدة المنظمة في حل مشاكل الأعمال من خلال إيجاد الأنماط والنماذج والارتباطات التي كانت مخفية في المعلومات التجارية المخزنة في قواعد البيانات، حيث يمكن لهذه التقنيات أن تستخدم في جلب عملاء جدد، كشف التزييف، تقديم منتجات لقطاعات محددة لاستهداف أفضل للعملاء ويمكن للمنظمة أن تستخدم التنقيب عن البيانات في تحليل السلوك الشرائي للعميل من خلال فترة زمنية، وذلك من أجل علاقة أفضل مع العميل والكشف عن الاتجاهات الجديدة لاتخاذ نهج استباقي في سوق تنافسي للغاية من خلال إضافات قيمة على المنتجات الحالية والخدمات واطلاق منتجات جديدة.

**10- تشانتال رودمان، تأثير برامج إدارة علاقة العملاء على جودة الخدمات في البنوك، مذكرة من درجة ماجيستر، (جامعة نيلسون مانديلا ميتروبوليتان: كلية إدارة الأعمال والعلوم الاقتصادية، 2006).**

chantal rootman, **The influence of customer relation management on services quality of the banks**, degree of Magister, (The Nelson Mandela University: The faculty of business and Economic sciences, 2006).

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر كل من (الاتصال في الاتجاهين، السلوك، المعرفة، كفاءة الخدمة المقدمة في البنوك) على إدارة علاقة العملاء في بيئة البنوك بالإضافة إلى تأثير علاقة العملاء على جودة الخدمة المقدمة في البنوك بالإضافة إلى أنها تهدف إلى تحليل مدى أهمية إدارة علاقة العملاء في تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة في البنوك، وتسعى إلى تقديم التوصيات بشأن الوسائل التي من خلالها تتمكن المؤسسات المصرفية من تكييف هذه المتغيرات لتحسين إدارة علاقة العملاء وجودة الخدمة المصرفية في البنوك. وقد شملت عينة البحث في أربع من أكبر البنوك التجارية في أمريكا الجنوبية: (Nedcar, First Rand, Standard Bank, Absa).

وخلصت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين المتغيرات (الاتصال في الاتجاهين - كفاءة الخدمات البنكية) من جهة وبين نظام إدارة علاقة العملاء أي أنها لا تتغير وليست ذات تأثير على نظام إدارة علاقة العملاء وأكدت تواجد علاقة إيجابية بين المتغيرات (السلوك - المعرفة) من جهة وبين نظام إدارة علاقة العملاء من جهة أخرى، كما توجد علاقة طردية بين برامج إدارة العلاقة مع الزبائن وجودة الخدمة المصرفية المقدمة في البنوك.

#### المطلب الثالث: الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يظهر استعراض الدراسات السابقة التي تناولت مسائل مرتبطة بموضوع المذكرة، أن كل هذه الدراسات تناولت احد متغيرات الدراسة الحالية وربطها الباحثون فيها بمتغير آخر، سعيا إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لهذين المتغيرين، أو العوامل المؤثرة فيهما، أو المعوقات التي تحد من وجودهما، وبذلك استطاعت أن تساهم في موضوع الدراسة حول موضوع دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة

اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، ومن ثم تفسير ما يحيط بهذا الموضوع من غموض وتأكيد إجرائيته وواقعيته، وقد جاءت النتائج متباينة من دراسة إلى أخرى، وهذا يعود إلى اختلاف البيئة التي تمت فيها هذه الدراسات. كما يظهر من استعراض الدراسات السابقة أيضا، ومن ترتيبها الزمني، الحداثة النسبية لموضوع ادارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة. فقد استخدمت تلك الدراسات مناهج ومداخل بحثية متنوعة، إلا أن أغلبها تشاركت المنهج المستخدم (المنهج الوصفي) في تحليل الظاهرة. وكانت أداة الاستبيان هي الأكثر استخداما كأداة للدراسة، كما أن العينات المختارة كانت متنوعة، بين صغيرة وكبيرة، إضافة إلى اعتماد بعض الدراسات لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، في تحليل المعطيات والبيانات المتحصل عليها من الاستبيان.

ولقد أجمعت الدراسة الحالية والدراسة السابقة، على أهمية ادارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة لأي مؤسسة، عامة أو خاصة، ربحية أو غير ربحية، تريد مواكبة التطورات ورفع كفاءتها. وقد اختلفت في تحديد أي العناصر المكونة للإدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة، واختلفت البيئات التي أجريت فيها، مما يعني اختلاف الذهنية البشرية والظروف المادية والمعنوية المحيطة بالبحث، الأمر الذي يؤثر على النتائج بكل تأكيد، فتكون غير متشابهة.

واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع العام للإدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة، حيث أن أغلب الدراسات حاولت الوصول إلى مفهوم كل من إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة، وتبيان أهميتهما للمؤسسات باختلاف أشكالها، غير أن دراسات قليلة فقط تناولت موضوع الدراسة الحالية من جانبها النظري، وهو دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الخدمة، أي ربط ادارة العلاقة مع الزبون بجودة الخدمة وتباينت المجالات التي طبقت فيها الدراسات، وإن كانت كلها مرتبطة بجانب الإدارة.

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في جملة من النقاط منها ما يلي:

- من حيث بيئة الدراسة: أغلب الدراسات المذكورة كانت في بيئة تختلف عن البيئة الجزائرية، حيث ان الدراسة المطبقة في بيئة عربية أو أجنبية تختلف عن المطبقة في البيئة الجزائرية، أما الدراسات الجزائرية فإن الفرق بينها وبين الدراسة الحالية من حيث البيئة يختلف في كون الدراسة الحالية نفذت في بيئة خاصة تمثلت في دراسة اتصالات الجزائر تختلف من حيث الشكل وطبيعة النشاط؛
- من حيث مجتمع الدراسة: تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أن مجتمع الدراسة تمثل في زبائن مؤسسة محل الدراسة؛
- من حيث هدف الدراسة: تتميز الدراسة الحالية بكونها تبحث بشكل مباشر دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الخدمة في اتصالات الجزائر؛
- من حيث المجال الزمني: تعتبر الدراسة الحالية هي الأحدث كونها أجريت خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2019/2018؛
- من حيث الأداة المستخدمة: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، بالرغم من أن بعضها اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، من حيث أنها قاست مدى تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون

- من خلال الأبعاد والتمثلة في: الملموسية والاستجابة، الاتصال، الضمان واللباقة، كذلك تم قياس جودة الخدمات من خلال وجهة نظر الزبون بالاعتماد على نموذج **Servqual**.
- واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في يلي:
- الاستفادة من الكم المهم من المعلومات النظرية المتوفرة في الدراسات السابقة، فيما تعلق بموضوع الدراسة، مما ساهم في الإلمام ببعض المصادر، والحصول على المراجع المناسبة التي سهلت بناء الإطار النظري لموضوع الدراسة الحالية؛
  - من خلال الاطلاع على ما تضمنته تلك الدراسات تم تحديد الفجوة المعرفية وبذلك صياغة مشكلة الدراسة وفروضها؛
  - التعرف على المنهجيات التي سارت عليها هذه الدراسات، والاطلاع على النتائج التي توصلت إليها، أفادت في الانطلاق من حيث انتهت دراساتهم؛
  - تنوع الدراسات التي أجريت على ادارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة ، والبيئات التي أجريت فيها الدراسات السابقة، ساهم في تكوين فكرة عن كيفية بناء الاستبيان الذي يتناسب مع أسئلة الدراسة وأهدافها، وأهم الفقرات والعبارات التي يجب أن يحتويها لتتلاءم والدراسة الحالية؛
  - الاطلاع على الأساليب الإحصائية في تحليل ومعالجة البيانات المستخدمة في تلك الأدبيات والتي أمكنت من تحديد الأساليب الأكثر ملائمة لدراسة الحالية.
- أما موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فتمثل في ما يلي:
- قامت الدراسة الحالية بإكمال ما بحثت به الأدبيات السابقة، من خلال دراسة دور ادارة العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الخدمة في اتصالات الجزائر وكالة تبسة ، لتخرج بحصيلة تطبيقية تدعم الإطار الفكري؛
  - قامت الدراسة الحالية بتقديم أحدث الإسهامات الفكرية في مجال ادارة العلاقة مع الزبون ودورها في تحسين جودة الخدمة من خلال تقصي آخر الإنتاجات الفكرية في مجال الدراسة.

## المبحث الثاني: مدخل إلى جودة الخدمات وإدارة العلاقة مع الزبون

يحظى موضوع الجودة الآن باهتمام متزايد في كل المؤسسات وفي كافة أنحاء العالم المتقدم والنامي على السواء، بعد أن انتبعت هذه المؤسسات إلى أهمية تطوير وتحسين الجودة كمدخل أساسي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، التي بدأت في مواجهتها خاصة بعد ظهور التكتلات الاقتصادية فضلا عن التطورات التكنولوجية المتلاحقة، والاتجاه نحو العولمة والاهتمام بالقضايا البيئية والتغير الحاصل في سلوك الزبون، والذي بدأ ينظر للجودة كمييار أساسي لتقييم واختبار ما يشبع حاجاته ورغباته.

## المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة وأهميتها

إن الاهتمام بجودة الخدمة أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة أو الزبون، فهي تعتبر أداة فعالة لتحقيق التحسين المستمر لجميع أوجه العمليات الخدمة، لتحقيق الأهداف المرجوة على بالنسبة الزبون أو المؤسسة أو المجتمع ككل.

## أولاً- مفهوم جودة الخدمة

إن دراسة جودة الخدمة للوصول إلى مفهوم واضح ومحدد لها، أخذت الوقت الطويل والكافي من قبل العاملين في منظمات الأعمال وذلك انطلاقاً من تحديد مفهوم الخدمة والوقوف على خصائصها ومن ثم تحديد جودتها، وقبل التطرق إلى مفهومها لابد أن نتعرف على الجودة والخدمة.

## 1- تعريف الجودة: عرفت كوان يو كوونغ باولا (KWAN Yu Kwong Paula)\* من خمسة اتجاهات وهي:

- مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمة متميزة؛
- مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمة أقرب من الكمال؛
- مدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات الزبون بما يناسب هدفه؛
- مدى قدرة المؤسسة على التغيير في خدماتها وسلعها؛
- مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح مالية كبيرة.<sup>1</sup>

كما عرف جوزيف جوران (Joseph Juran)\*\* الجودة على أنها: "مدى ملاءمة المنتج، للاستخدام".<sup>2</sup>

والمقصود بالجودة في هذا التعريف، مدى قدرة المنتج على تقديم الشيء الذي يريده الزبون منه.

\* كوان يو كوونغ باولا KWAN Yu Kwong Paula: تدرب في مجال إدارة الأعمال والتسويق، كما تهتم بشكل خاص بالتحقيق في تطبيق نظريات وممارسات الأعمال في السياقات التعليمية، وتشمل أحدث مشاريعها البحثية حياة العمل والرضا الوظيفي لنواب المدراء، والتوظيف الرئيسي والاختيار، والثقافة التنظيمية، وقد نشرت في كل من المجلات التعليمية والتجارية، بالإضافة إلى التدريس، شاركت في عدد من مشاريع الاستشارات الإدارية والتدريب التي تعاقبت معها حكومة هونغ كونغ الإدارية الخاصة والهيئات العامة والمؤسسات التجارية.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، (الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002)، ص- 24.

\*\* جوزيف جوران Joseph Juran: يعتبر من أهم رواد الجودة في العصر الحديث بعد العالم إدوارد ديمينج (Deming)، وله تأثير واضح على تحسين الجودة، وقد كان جوران يعلم من حوله أن التركيز على الجودة لصالح الزبون لابد أن يدخل في كل عمليات المنظمة.

<sup>2</sup> أحمد بن عشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، العدد 04 (2006)، ص-09.

وعرف فيليب كروسبي (Philip Crosby)\* الجودة على أنها: "المطابقة مع المواصفات".<sup>1</sup> ويشير هذا التعريف، إلى أن جودة المنتج تنحصر في مدى مطابقته للمعايير والمواصفات الموضوعية لتحقيق مبدأ التالف الصفري.

البعض يرى أن الجودة هي إتقان وسلامة من العيوب، بينما يراها البعض تحقيق الشيء للهدف منه أو الحاجات ورغبات مستخدمه، ويراها آخرون على أنها تميز.<sup>2</sup> تعريف الجودة بالإتقان أو السلامة من العيوب يماثل تعريفها بالمطابقة لمواصفات معينة، فالعيوب هو مخالفة التصميم أو مخالفة المواصفات، وهذا التعريف يمكن اعتباره الأصل الذي منه تطورت وتفرعت التعريفات الأخرى، دون إن يعني ذلك أنه لم يعد صالحاً أو مستخدماً.

من التعاريف السابقة تبين أن الجودة تمثل مجموعة من الخصائص للمنتج أو الخدمة التي تقابل متطلبات وتوقعات الزبون وذلك بالدقة والضبط في العمل ودرجة من التميز والتفوق مع تقليص التكاليف.

**2- تعريف الخدمة:** الخدمة تعني عمل غير ملموس (غير مادي) بحيث تشبع حاجات ورغبات المستهلك، كما أنها عبارة عن أداء لنشاط موجه لا شباع حاجات محددة للمشتريين.<sup>3</sup>

ويعرفها الباحثان كوتلر وأرمسترونغ (Kotler & Armstrong) أن الخدمة عبارة عن "أي نشاط أو إنجاز منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساساً غير ملموسة ولا ينتج منها أية ملكية أو إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون مرتبطاً به".<sup>4</sup> ركز هذا التعريف على خاصيتين للخدمة تميزها عن السلع وهي اللاملموسية وعدم نقل الملكية.

وهي حسب لوفلوك (Love lock) "نشاط اقتصادي مقدم من طرف لآخر، غالباً دون انتقال للسلع، يخلق القيمة من خلال تأجير أو استغلال سلع، يد عاملة، كفاءات مهنية، تجهيزات أو هياكل، شبكات أو أنظمة، بشكل منفرد أو مجتمع".<sup>5</sup> الخدمة هي نشاط أو أداء مقدم، ذات طبيعة ملموسة قد ترتبط بمنتج ملموس أولاً بهدف إشباع رغبات وحاجات المجتمع.

مما سبق يمكن القول أن الخدمة في مجملها تمثل مجموعة من النشاطات والمنافع يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة من التداخل بين المؤسسة والزبون، ومن الأنشطة الداخلية في المؤسسة، وهي تهدف أساساً إلى إشباع حاجات الزبون وتحقيق رضاه.

\* كروسبي Philip Crosby : ساهم في تطوير مفاهيم الجودة والسيطرة عليها، ويعد مفهوم صفر عيب (zero defect) من أهم المفاهيم التي جاء بها.

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي، المرجع السابق، ص - 09.

<sup>2</sup> Harvey L, Green D, "Defining quality. Assessment and Evaluation in Higher Education", vol 18, N° 01, (1993) .Pp 9-34.

<sup>3</sup> مأمون السليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2006)، ص-180.

<sup>4</sup> فريد كورتل، تسويق الخدمات، (لأردن: دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2008)، ص-64.

<sup>5</sup> Love lock christopher et al, Marketing des services, (Paris: Pearson Education, 2008), p- 616.

3- تعريف جودة الخدمة: تستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة من الخصائص العامة المميزة للخدمة قياساً إلى السلع المادية. وتميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها "مقياس لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة"<sup>1</sup>.

كما عرفت على أنها: "جودة الخدمة المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضى المستهلك أو عدم رضاه، وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها"<sup>2</sup>.

تعتبر جودة الخدمة من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى نوعية خدماتها سواء كانت المتوقعة أو المدركة من طرف الزبائن بهدف الوصول إلى رضاهم.

كما تم تعريفها على أنها " تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية) مع الزبائن"<sup>3</sup>. فجودة الخدمة تنتج عن تفاعل بعدين إجرائي وآخر شخصي، حيث يكمل الأول الثاني في حين يتطلب الثاني الأول.

من خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن القول أن جودة الخدمة تعبر على أن المنظمة الخدمية تقوم بتصميم الجودة بشكل محدد يمكنه تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبون أو المستفيدين، وفق ما تراه المنظمة ووفقاً لمدرجاتها لتلك الاحتياجات إلا أن الزبون يقيس جودة الخدمة من خلال إدراكاته لمجموعة من السمات القابلة للتدرج التي تمكنه من تكوين أحكامه حول أرجحية تطابق جودة الخدمة مع توقعاته.

الشكل رقم (01): جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، (الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002)، ص- 90.

ينتضح من الشكل رقم (01) أنه إذا توافقت إدراكات الزبون مع توقعاته له فإنه سوف يكون راضي عن الخدمة، أما إذا فاقت التوقعات أو تجاوزتها فإن الخدمة تعتبر متميزة، وإذا تحقق العكس وهو أن الخدمة الفعلية لم ترق إلى مستوى التوقعات أو تجاوزت التوقعات فإن الإدراكات الفعلية للخدمة تكون رديئة، ومن ثم فإن الزبون يكون غير راضي عن هذه الخدمة.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع السابق، ص- 90.

<sup>2</sup> مأمون السليمان الدرادكة، المرجع السابق، ص- 181.

<sup>3</sup> محمد خنير، أسماء مرايمي، "العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، العدد 04 (2017)، ص-32.

## 4- أهمية جودة الخدمة:

إن المنظمات المنتجة للخدمة تحاول أن تميز خدماتها المقدمة ومواصلة تقديم الخدمة ذات الجودة أفضل من ما يقدمه المنافسون وذلك من خلال تجاوزها لما يتوقع من جودة الخدمة المطلوبة، وقد أظهر الكثير من الدراسات إن منظمات الخدمة ذات الإدارة المتميزة تشترك بالعديد من الممارسات المتعلقة بالاهتمام بجودة الخدمة المقدمة. ويمكن توضيح أهمية جودة الخدمة كما يلي:

أ- **الرؤيا الاستراتيجية:** حيث تتكون لدى منظمات الخدمة الراقية تصورات دقيقة وواضحة حول طبيعة زبائنها واحتياجاتهم الفعلية مما يجعلها تريح ولائهم الدائم. إن مثل هذا التصور أو الرؤيا ضروري وأساسي للمنظمات إذا ما أرادت خلق ولاء للزبائن الذين يتعاملون معها، وأن هذه الرؤيا يجب أن تتحول إلى اتجاهها ونهجها استراتيجيا للعمل به.

ب- **التزام الإدارة العليا والعاملين بمفهوم الجودة:** إن إحدى سمات المنظمات الخدمية التي تميزها هو التزامها الكامل بنوعية وجودة خدماتها، حيث تبحث إدارتها ليس فقط عن الأداء الحالي وإنما كيفية أداء الخدمة بشكل أفضل وبواقع معدل كل شهر ويتم التخلص من كل شيء لا ينطبق عليه المواصفات التي لا تتسجم مع طموحات المستفيد وإدارة المنظمة الخدمية.

ج- **وضع قياسات عالية للجودة:** ضرورة أن تقوم المنظمات الخدمية بوضع قياسات محددة لنوعية وجودة الخدمة المقدمة، ويتم في كل فترة اختبارها عن طريق إجراء البحوث واستقصاء آراء زبائنها من أجل تعديل تلك القياسات بما يناسب مع التطورات الفنية والتكنولوجية التي يشهدها العالم في مجال العمل في القطاع الخدمي بشكل عام.

د- **وضع أنظمة المراقبة أداء الخدمة:** إن المنظمات الخدمية المتميزة تتابع باستمرار أداء خدماتها وخدمات منافسيها، وتستخدم عدد من الوسائل لقياس الأداء اعتمادا على آراء الزبائن والمقترحات والشكاوي وفرق مراقبة الخدمة، وتقوم المنظمات الخدمية بإرسال بطاقات معينة إلى منازل زبائنها لمعرفة مستوى أداء خدمات العاملين فيها.

هـ- **أنظمة إرضاء المشتكين من الزبائن:** إن أحد المؤشرات الأساسية لتمييز المنظمة الخدمية هو قدرتها على الاستجابة وبسرعة لشكاوي زبائنها ومعالجتها بشكل يخلق حالة الرضا لديهم، ويولد لديهم الشعور بأن هنالك من يهتم بهم وبرغباتهم وهذا سوف يعزز العلاقات العامة بين العاملين في المنظمة والزبائن.

و- **إرضاء العاملين والزبائن في آن واحد:** إلى جانب ما تقدمه المنظمات الخدمية المتميزة من خدمات لزبائنها في مجال تطوير جودة ونوعية الخدمة فإنها أيضا تقدم أداء تسويقيا داخليا لمساعدة العاملين ومكافئة أدائهم الجيد نظرا لإيمانها بان علاقة المنظمة الخدمية بالعاملين تنعكس سلبا أو ايجابيا على علاقتهم بالزبون.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، رودينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2010)، ص-95.

ز- نمو مجال الخدمة: إذ تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فعلى سبيل المثال نصف شركات الأعمال التجارية الأمريكية يتعلق نشاطها بالخدمات، إضافة إلى أن نمو المنظمات المتصلة بالخدمات ما زال مستمرا بالتوسع.

ح- ازدياد المنافسة: إذ من المعلوم أن بقاء الشركات والمشاريع يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة، لذلك فإن توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.

ط- المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل: أصبحت الشركات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن الشركات يجب أن لا تسعى فقط إلى جذب الزبائن وعملاء جدد، ولكنه يجب عليها أيضا أن تحافظ على العملاء الحاليين، ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من أجل ضمان ذلك.<sup>1</sup>

تكمن أهمية جودة الخدمة في دراسة طبيعة زبائنهم ومتابعتهم باستمرار وأداء خدمتها وتحسينها بشكل أفضل مع امكانية معالجة مشاكلهم، بالإضافة إلى تعزيز العلاقة القائمة بين العاملين في المنظمة وزبائنهم.

### ثانيا- أبعاد جودة الخدمة

تشير الدراسات والأبحاث إلى أن الحكم على جودة الخدمة يمتد ليشمل عشرة أبعاد رئيسية هي:<sup>2</sup>

- 1- الاعتمادية: وتعني الاتساق في الأداء، وانجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه.
- 2- الاستجابة: وهي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة، فمثلا ما هو مدى استعداد ورغبة المنظمة في تقديم المساعدة للزبون، أو حل مشاكله المحددة؟ هل الإدارة مثلا قادرة ومستعدة وراغبة في لقاء زبون لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدتها وتدخّلها لتذليل هذه المشكلة؟
- 3- الجدارة: وتعكس مستوى الجدارة التي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمة، من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية، والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل، وفي حالة التعامل مع مقدم خدمة ما لأول مرة، فإن المستفيد غالبا ما يلجأ إلى معايير مثل الكفاءات العملية أو عضوية جمعيات معينة لتقييم جدارة مقدم الخدمة وجودة خدماته.
- 4- الوصول للخدمة: لا يتضمن هذا البعد الاتصال فحسب، ولكن كل ما من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة مثل ملاءمة ساعات العمل، وتوافر عدد كاف من منافذ الخدمة، وملاءمة موقع المنظمة.
- 5- المصداقية: وتعني مدى الالتزام بالمواعيد التي تقدمها الإدارة للزبائن فيما يخص الخدمات المقدمة وتحسيناتها، مما يترتب عليه ثقة متبادلة.
- 6- الأمان: ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع منظمة الخدمة من الشك أو المخاطرة.

<sup>1</sup> مأمون السليمان الدرادكة، المرجع السابق، ص- 194.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، المرجع السابق، ص-94.

7- الاتصال: أي وجود قنوات اتصال واضحة وإجراءات لنقل المعلومات من الزبائن إلى الإدارة حول الاقتراحات أو الاعتراضات المقدمة لإجراء التعديلات المطلوبة، وإبلاغ الزبائن عن أساليب الاخفاق والتغيير في الخدمة للمستفيد.

8- درجة فهم مقدم الخدمة للمستفيد: وتعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات الزبون، ومواءمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة، كما يتضمن هذا الجانب توفر الاهتمام الشخصي بالزبون وسهولة التعرف عليه، مثلاً كم من الوقت والجهد يحتاج مقدم الخدمة لكي يفهم الزبون؟ هل يفهم مقدم الخدمة المتطلبات الخاصة للزبون؟.

9- الأشياء الملموسة: غالباً ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل الزبون في ضوء مظهر التسهيلات المادية (مثل المعدات والأجهزة والأفراد ووسائل الاتصال التابعة لمقدم الخدمة).

10- اللباقة: وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والآداب، وأن يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن ومن ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة والاحترام والود بين مقدم الخدمة والزبون.

وقد قامت الدراسات المتلاحقة بتلخيص هذه الأبعاد العشرة في خمسة فقط، أطلق عليها نموذج جودة الخدمة، وتشمل الأشياء الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، اللباقة.<sup>1</sup>

1- الأشياء الملموسة: هي تشمل على المستلزمات المادية الداعمة لتقديم الخدمة الأجهزة المعدات، (الأفراد...).

2- الاعتمادية: تشير على دقة انجاز مقدم الخدمة للخدمة بكل دقة وفقاً لما هو مطلوب، ودرجة الاعتماد على هذا الأداء أو الانجاز من قبل المستفيد.

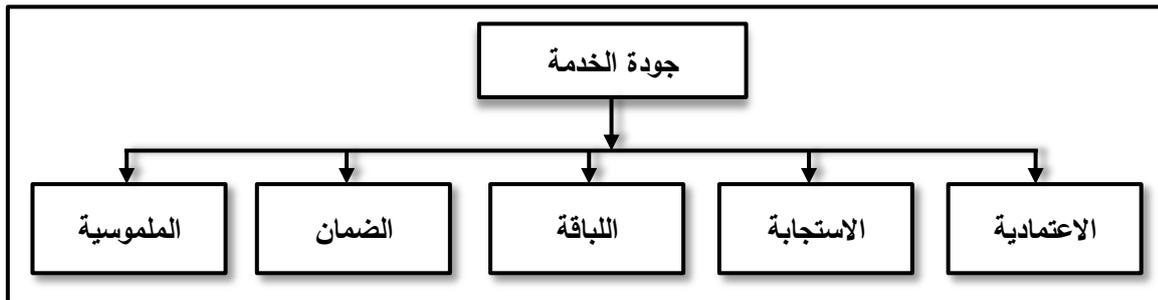
3- الاستجابة: استعداد مورد الخدمة وقدرته على تقديم الخدمة بالسرعة الممكنة وإنجاز عالي وإضافة مستوى المساعدة التي يقدمها للمستفيد.

4- الضمان: تشير إلى امكانية وقدرات ومعلومات مقدم الخدمة والتي توزع الثقة والأمان في ذهن المستفيد.

5- اللباقة: وتعود إلى الرعاية والتركيز من قبل مقدم الخدمة على أساس فردي من خلال تلبية حاجات المستفيدين والمتعاملين مع المنظمة الخدمية.

والشكل رقم (02) يوضح هذه الأبعاد لجودة الخدمة:

الشكل رقم (02): أبعاد جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المياوي، إدارة الجودة في الخدمات، (الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002)، ص - 95.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، رودينة عثمان يوسف، المرجع السابق، ص ص 94-95.

من الشكل رقم (02) تعتبر جودة الخدمة المقدمة للزبون أهم عنصر لإنجاح أي مؤسسة ورفع قدرتها الانتاجية وتحقيق الربح وكذا اكتسابها ميزة تنافسية وقدرتها للوصول على الرضا والولاء من طرف الزبون وهذا من خلال معايير معينة ألا وهي الاتساق في الاداء وانجاز الخدمة الموعودة وكذا القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة والطارئة للزبون من خلال المرونة في اجراءات تقديم الخدمة، كذلك من خلال كسب ثقة الزبون حيث تكون للرعاية والتركيز من قبل مقدم الخدمة لتلبية حاجات الزبون وهذا ما تلخصه الأبعاد الخمسة الموجزة والموضحة في الشكل.

### ثالثا- نماذج قياس جودة الخدمة

إن عملية قياس جودة الخدمة تعرضت في السنوات الأخيرة إلى جدال كبير من خلال العديد من البحوث والدراسات المتخصصة في هذا الصدد، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود معايير مشتركة يمكن تطبيقها على بعض المنظمات الخدمية المتشابهة، أو المتماثلة وفيما يلي استعراض طرق قياس جودة الخدمات:

**1- نموذج فجوات جودة الخدمة Servqual model:** ينسب هذا المدخل إلى بييري، باراسورامون وزيثامل (Bery, Parasuraman and Zeithaml 1988) ويستند إلى توقعات الزبائن المستوى الخدمة وإدراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة (أو التطابق) بين هذه التوقعات والإدراكات وذلك باستخدام الأبعاد الخمس الممثلة لمظاهر جودة الخدمة المشار إليها سابقا، ومن هنا فإن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبائن وبين ما يتوقعه الزبائن بشأنها، وبالتالي فإن جودة الخدمة تعني الدراسة والتحليل والتنبؤ بتوقعات الزبائن ومحاولة الارتقاء إليها بشكل مستمر.

عند التحدث عن هذا المدخل لا بد من التطرق إلى مفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة وهما:

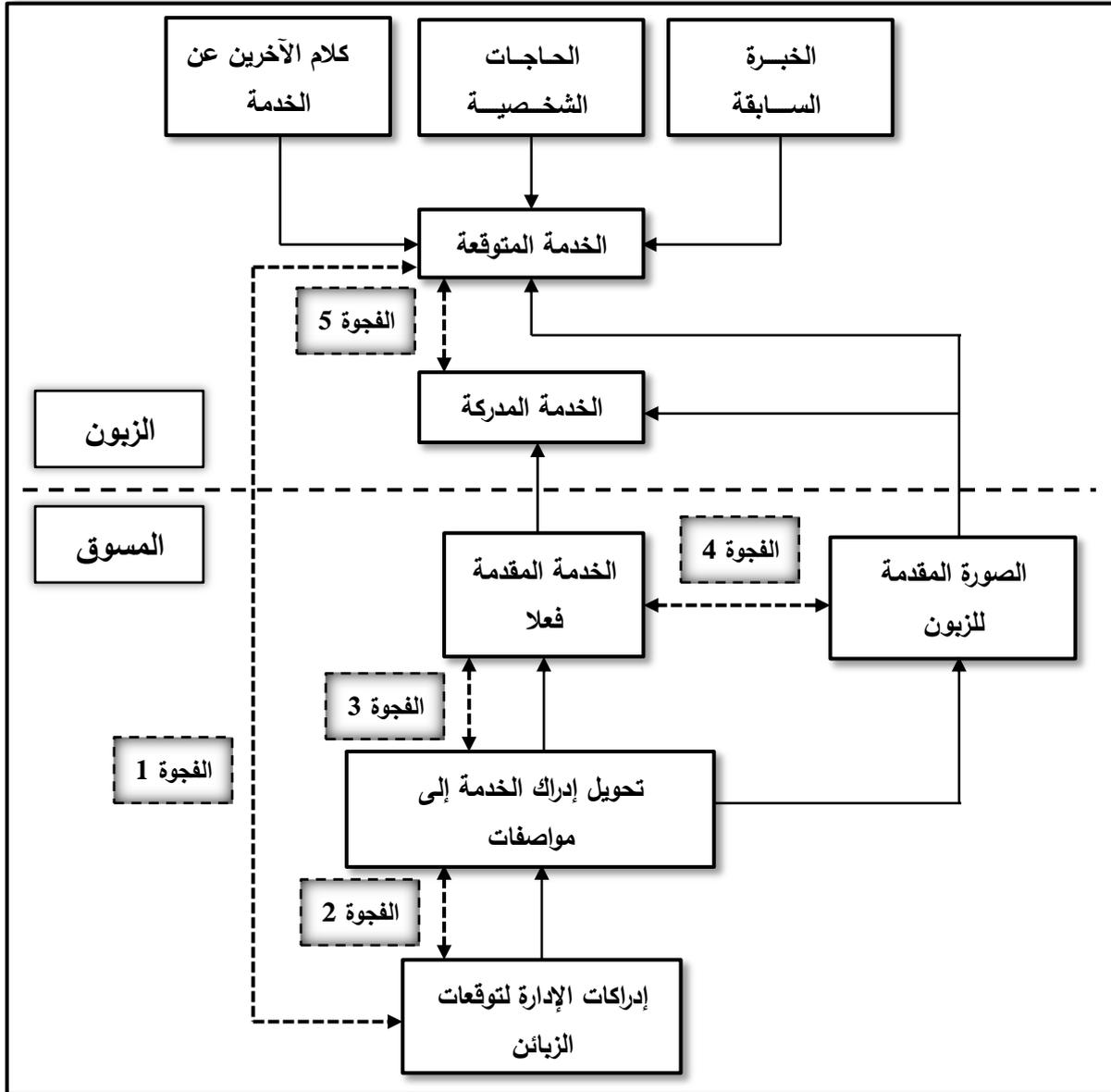
أ- **توقعات الزبون:** وهي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة، والتي إلى حد ما تصاغ في شروط ما يعتقد الزبون أن تكون في الخدمة أو سوف يحصل عليها.

ب- **إدراكات الزبون:** وهي النقطة التي يدرك بها الزبون الخدمة فعليا كما قدمت له.<sup>1</sup>

هناك خمس فجوات هامة تتعلق بكل من منظمة الخدمة، وبالزبون، وبالاثنين معا، وكما مبين ذلك في الشكل رقم (03) التالي:

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، المرجع السابق، ص- 98.

الشكل رقم (03): نموذج تحليل الفجوات



source : A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry, « A conceptual model of service quality and its implication for future research », The Journal of Marketing, N° 04, (1985), P44.

يبرز الشكل رقم (03) نموذج الفجوات الخمس لتحديد وقياس جودة الخدمات حيث نجد الجزء العلوي من الشكل يتعلق بالزبون، بينما الجزء السفلي يختص بمقدم الخدمة.

يمكن تفسير تلك الفجوات كما يلي:

- **الفجوة 1:** الفرق بين توقعات الزبون وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات، حيث ظهر أن بعض توقعات الزبائن قد لا تدركها الإدارة أو لا تدرك أهميتها الصحيحة لدى الزبون.
- **الفجوة 2:** الفرق الناشئ عند ترجمة الإدارة لتوقعات الزبون كما تدركها إلى مواصفات، إذ من الممكن استحالة ترجمة كل توقعات الزبائن إلى مواصفات مثل تذبذب الطلب أو عدم انتظامه أو عدم توفر اليد العاملة المدربة أو حتى نقص التزام المسيرين.

- **الفجوة 3:** الفرق بين المواصفات المحددة للجودة وبين الأداء الفعلي، فوضع توجيهات بالخدمة لا يعني أنها ستطبق دائماً باستمرار.

- **الفجوة 4:** الفرق بين الأداء الفعلي وبين مستوى الجودة المروجة، المبالغة في الصورة المسوقة عن الخدمة يرفع توقعات الزبون وبالتالي ينخفض تقييم الزبون عندما لا تتم تلبية تلك التوقعات. الفرق ينشأ أيضاً عن إغفال المؤسسات أحياناً إظهار الجهد الذي تبذله ويبدله العاملون لتلبية رغبات الزبون. إطلاع الزبائن على هذه الجهود يمكن أن يرفع بعض الأفكار المسبقة أو المغلوطة ويحسن تقييمهم للخدمة.

- **الفجوة 5:** وتتعلق بالفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المؤداة، وهذا يعني أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة المدركة وتكون محصلة لجميع الفجوات بحيث يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المؤسسة الخدمية.<sup>1</sup>

إن استخدام نموذج الفجوات الخمس **Servqual** يمكن للمؤسسة بمعرفة المجالات التي يمكن أن تتميز فيها ويمكن استخدامه لتوجيه الجودة مع الزمن أو لمقارنة الأداء مع المنافسين كما يمكن استخدام هذا الأسلوب لتحسين الأداء والوصول بالخدمة إلى مستوى الجودة التي ترض وتلبي رغبة الزبائن.

**2- مقياس عدد الشكاوي Complaints:** تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياساً هاماً يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها والمستوي الذي يبغون الحصول عليه، وهذا المقياس يمكن المنظمات الخدمية من اتخاذ الاجراءات المناسبة لتجنبها حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزيائنها.

**3- مقياس الرضا Satisfaction Measure:** وهو أكثر المقاييس استخداماً لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف لمنظمات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم و جوانب القوة والضعف بها، وبشكل يمكن هذه المنظمات من تبني استراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن، وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.<sup>2</sup>

**4- نموذج الأداء الفعلي للخدمة ServPerf model\*:** يعتمد هذا النموذج على طريقة أكثر بساطة في قياس جودة الخدمة عبر استخدام اتجاهات أو ادراكات الزبون نحو الأداء الفعلي للخدمة المقدمة له، ظهر هذا النموذج من طرف الباحثين تايلور وغرونين (Taylor and Gronin) كانتقاد لنموذج تحليل الفجوات خاصة فيما يتعلق بالتوقعات، فهو يستخدم نفس العنصر في تحليل أبعاد جودة الخدمة، لكنه يستبعد في نفس الوقت أي اعتبار لتوقعات في القياس عبر ادراكات الزبون، فقط في وقت عمليات أداء الخدمات، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية: **جودة الخدمة = الأداء الفعلي.**

<sup>1</sup> A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry, « A conceptual model of service quality and its implication for future research », The Journal of Marketing, N° 04, (1985), Pp 44-46.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان المحيوي، المرجع السابق، ص ص 97-98.

\* **Servperf**: وتعني أداء الخدمة، وتتكون من عبارتين: Service: الخدمة، performance: الأداء.

يقصد بالجودة هنا، الجودة المدركة، ويقصد بالأداء الفعلي الذي يدركه الزبون، وهو نفسه المفهوم الذي يقيسه مقياس الفجوات مع التوقعات، لكن نموذج الأداء الفعلي لا يعتمد على التوقعات في حساب الجودة المدركة.

**5- مقياس القيمة Value Measure:** تقوم الفكرة الأساسية لهذا المقياس على أن القيمة التي تقدمها منظمة الخدمة للزبائن تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة، فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن وكلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات، والعكس صحيح وبالتالي فإنه من واجب منظمة الخدمة اتخاذ الخطوات الكفيلة من أجل زيادة المنفعة المدركة لخدماتها بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض سعر الحصول على الخدمة، ولاشك أن وجود مثل هذا المقياس سوف يدفع منظمات الخدمة إلى تركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة.<sup>1</sup>

إن نماذج قياس جودة الخدمة توفر للمنظمة تغذية عكسية من المعلومات عن مستوى الإشباع الذي حققته الخدمة المقدمة لمطالب وتوقعات الزبون كما تكشف جوانب النقص التي يجب تلافئها ومجالات ادخال التحسينات المستمرة لزيادة درجة رضا الزبون فلا يمكن تخطيط التحسينات المستمرة إلا على ضوء نتائج استطلاع وتقييم رضا الزبون لجودة ما تقدمه المنظمة له من خدمات.

### المطلب الثاني: مفهوم و أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون

تعد إدارة علاقة مع الزبون مفهوما حديثا يناقش ويستخدم من قبل العديد من المنظمات للمحافظة على استبقاء الزبائن الحاليين وبناء علاقات مريحة وطويلة الأجل معهم، وعليه في هذا المطلب سيتم عرض مجموعة من الأساسيات حول مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون.

#### أولاً- مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون

يعتبر الزبائن بالنسبة للمؤسسة مركز اهتمام، فهي تستقي منهم المواصفات التي تحولها إلى مقاييس أو معايير تنتج وفقها، فكل منتج خال من هذه المعايير محكوم عليه بالفشل لا محال لأنه لا يحمل مواصفات لجودة في نظر مشتربيه، و لهذا تتسابق المؤسسات إلى الظفر بأكبر عدد من الزبائن الحاليين والمرتقبين مع بذل الجهد في الحفاظ على الزبائن الحاليين، وقبل الحديث عن إدارة العلاقة مع الزبون **CRM\***، نحاول توضيح مفهوم الزبون للأجل معرفة الكيفية التي يتم التعامل بها معه.

**1- تعريف الزبون:** هنالك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى الزبون فلقد عرف بأنه ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراؤها لاستخدامه الخاص أو استخدامه العائلي.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحباوي، نفس المرجع، ص ص 104 - 105.

\* CRM : Customer Relationship Management.

بذات الاتجاه تقريبا عرفه الجنابي بأنه: "المستخدم النهائي لخدمات المنظمة، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل: الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة، وبموامل خارجية مثل: الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء، وقد يكون الزبائن أفرادا أو منظمات"<sup>1</sup>.

ومن جهة أخرى يعرف البكري الزبون بأنه: "ذلك الشخص الذي يقتني البضاعة أو يشتري بهدف إشباع حاجاته المادية والنفسية أو لإفراد عائلته"<sup>2</sup>.

وأجمع الباحثون والمفكرون أن الزبون يعد المحور الأساسي لأنشطة المنظمات، بوصفه المعادلة الأصعب لكل إدارة منظمة.<sup>3</sup>

وبناء عليه يتبين من خلال التعاريف السابقة أن الزبون هو ذلك الشخص الطبيعي أو المعنوي الذي يقوم باقتناء السلعة أو الخدمة لإشباع حاجاته ورغبات عائلته.

## 2- تعريف إدارة العلاقة مع الزبون: هناك مجموعة من التعاريف لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون كالتالي:

عرفت إدارة علاقة مع الزبون بأنها استراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والمستفيدين بوجه عام والزبائن على وجه خاص تقوم على أساس التحوار والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم. وعرفت بأنها "القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون"<sup>4</sup>. فإدارة العلاقة مع الزبون هي أسلوب تحاور بين المنظمة والزبائن أساسه الثقة المتبادلة قصد الاحتفاظ بالزبائن وذلك باستعمال وسائل مختلفة تساهم على البقاء فيما بينهم بشكل دائم.

إدارة العلاقة مع الزبون هي مصطلح محدد لوصف كيفية تفاعل وإدارة علاقات مع الزبائن بشكل دائم، وبشكل خاص هي نظام لكيفية العمل مع الزبائن وحل المشكلات الخاصة بهم، وتشجيعهم على شراء المنتجات والخدمات، والتعامل مع المعاملات المالية، كما يمكن أن تكون معقدة بسبب طبيعة عملها، فالكثير من الجوانب اليومية للأعمال تتعامل مع الزبائن، لذا فإن توفير الأنظمة التي يمكنها تحسين أي من هذه الوظائف أمر بالغ الأهمية لتحقيق نجاحها.<sup>5</sup> إدارة العلاقة مع الزبون هي نظام يهدف إلى تحديد كيفية التعامل مع الزبائن وحثهم على الشراء، وقد تكون معقدة لذلك لا بد من توفير أنظمة تحسن وظائفها قصد ضمان نجاحها.

كما يشير فيليب كوتلر (Philip Kotler) إلى أن إدارة العلاقة مع الزبون ليس فقط تقديم منتجات وخدمات ممتازة للزبون، لكن أيضا الحصول على أفضل الزبائن والاحتفاظ بها وتنميتها، بدلا من متابعة جميع أنواع

<sup>1</sup> حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2017)، ص- 16.

<sup>2</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، (عمان: دار الرياء للنشر والتوزيع، 2011)، ص- 88.

<sup>3</sup> Russell S. Winer, "A Framework for Customer Relationship Management", California management review N° 04, (2001), P-89.

<sup>4</sup> حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، المرجع السابق، ص- 40.

<sup>5</sup> Michael J. Cunningham, Customer Relationship Management, (United Kingdom : Capstone Publishing, 2002), p-06.

الزبائن وبعدها كبير ليخسرهما في الأخير.<sup>1</sup> تجدر الإشارة إلى أن إدارة العلاقة مع الزبون لا تنحصر في طرح منتجاتها فقط بل تسعى إلى الحفاظ على أفضل زبائنها.

وينظر لامب (Lamb) إلى إدارة العلاقة مع الزبون على أنها فلسفة تستند إلى مجموعة من الأدوات والعمليات والتكنولوجيا التي تساعد المنظمة على جذب الزبائن ذي القيمة العالية.<sup>2</sup> حيث ركز هذا التعريف على جانبين أساسيين، الزبون ذي القيمة العالية من جهة وعلى مختلف التكنولوجيات التي تتبناها المؤسسة لبناء العلاقة مع الزبائن.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة العلاقة مع الزبون على أنها المنهجية التي تسعى إلى خلق وتعزيز العلاقة بين المؤسسة والزبون وهذا باستعمال الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون لإشباع رغباته من أجل المحافظة عليه وكسب ولائه وتحسين القيمة وربحية المؤسسة من خلال ذلك.

**3- خصائص إدارة العلاقة مع الزبون:** تعتمد علاقات الزبائن على تركيز جهود القائمين عليها من أجل تكامل خصائص أفضل لنشاطاتها التسويقية والخدمية والمبيعات، ويمكن تلخيص هذه الخصائص في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- سعي منظور إدارة علاقات الزبائن إلى الاحتفاظ بالزبائن المنتقلين على المدى الطويل؛
- جمع وإدماج المعلومات المتعلقة بالزبائن؛
- استعمال برامج تسويقية مكرسة لتحليل البيانات؛
- تقسيم الزبائن حسب قيمتهم الأبدية المتوقعة؛
- التقسيم الجزئي للسوق حسب حاجات ورغبات الزبائن؛
- إنشاء القيمة للزبون من خلال عمليات تنظيمية للمنظمة.

إن إدارة العلاقة مع الزبون تمكن المؤسسة من خوض غمار المنافسة في السوق لأنها تعرف مختلف زبائنها وتفهم حاجاتهم مما يؤدي إلى التعامل الصحيح معهم.

**4- أهمية إدارة العلاقة مع الزبون:** يمكن تلخيص أهمية إدارة علاقات الزبائن في النقاط الأساسية أهمها:

- أنها تساعد المنظمة في الحفاظ على الزبائن، والاتصال الفعال الذي يحقق تكاملها؛
- تؤدي إلى تحسين فاعلية التسويق، وتحفيز الزبائن وبناء العلامات التجارية وتعزيز الرضا والولاء؛
- أدى انتقال ميزان القوة في السوق من البائع إلى الزبون لامتلاك الزبون زمام السيطرة على مقدرات المنظمة، ويمكن أن يغير الزبائن وجه الأعمال الذي كان سائدة بالماضي في مختلف جوانبها؛<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Don Peppers, Martha Rogers, **Managing Customer Relationships**, (Canada : Published by John Wiley & Sons, Inc, 2004), P-13.

<sup>2</sup> درمان سليمان صادق، **التسويق المعرفي**، (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2010)، ص- 114.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص- 140.

<sup>4</sup> خالد محمد عمر، أنور أحمد العزام، "أثر إدارة علاقات الزبائن بالاحتفاظ بالزبون في قطاع التأمين"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 110، (2017)، ص-156.

- تعمل على تحديد القيمة الكلية للزبون في حالة استمرار علاقته بالمنظمة وتكلفة خسارته في حالة الزبائن التالفين؛
- تعمل على زيادة قدرة المنظمات على المنافسة؛
- مساعدة الباحثين والمصممين في ابتكار وتصميم المنتجات على وفق حاجات الزبائن لأنهم الأعراف ماذا يبتكرون ويصممون فهم الذين يأتون بالأفكار الجديدة؛
- استطاعت المنظمات بمساعدة إدارة علاقات الزبون أن تصنع استراتيجيات وقرارات حاسمة في أي لحظة وأي مكان.<sup>1</sup>

فتكمن أهمية إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق ولاء الزبائن واستهداف فئات الزبائن الأكثر ربحية من خلال تحديد انسب الوسائل للاتصال بهم والتميز عن المنافسين وكذا تخفيض تكاليف الحصول على زبائن جدد.

### ثانياً- أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون

تبحث المنظمات اليوم عن طرق الاحتفاظ بالزبائن وزيادة ربحيتهم، وما دامت كلفة اكتساب الزبون الجديد تبلغ خمسة أضعاف كلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي، فإن المنظمات تسعى إلى تطوير استراتيجيات راسخة لإدارة العلاقة مع الزبون والتي يكون لها مكون مكمل لإدارة المعرفة، وقد طورت كثير من المنظمات ونفذت خطوات إدارة العلاقة مع الزبون في محاولة لمعرفة المزيد عن الزبائن وتطوير علاقة محسنة معهم، على أمل أن تنتج هذه الجهود عن طريق الاتصال والقيمة والولاء المتزايد من الزبون.

ومن الأبعاد التي يجب أن يتعامل بها كافة الأفراد في المؤسسة من أجل تحقيق ديمومة وولاء الزبائن ما يلي:

**1- الإتصال:** أشار العديد من الباحثين إلى مفهوم الاتصال مع الزبائن لإقامة علاقات طويلة الأجل معهم وكان كل منهم يتناول وجهة نظر معينة أو ينظر إليها من زاوية معينة، والاتصال هو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة في رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر.

وعرفت كينكيد (Kincaid) الاتصال بأنه: "نظام متكامل يقوم على نقل المعلومات عن سلعة أو خدمة بأسلوب إقناعي إلى جمهور مستهدف من الزبائن، لحمل أفرادها على قبول سلعة أو خدمة".

إن مؤسسات الأعمال تحتاج إلى قنوات اتصال ووسائل اتصال مختلفة من أجل اجتذاب الزبائن المرتقبين ومن أجل المحافظة على الزبائن الحاليين، وكذلك من أجل إقامة علاقات دائمة طويلة الأجل، وهذه الأشكال متعددة

<sup>1</sup> حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، المرجع السابق، ص ص 41-42.

ومختلفة ويكون لها الأثر الكبير والايجابي على الصورة الذهنية للزبائن والانضمام إلى قائمة الزبائن الموالين للمؤسسة، فيما إذا استخدمت هذه القنوات بالطريقة السليمة والصحيحة.<sup>1</sup>

ومن أهم هذه الوسائل أو القنوات والتي تشكل في مضمونها تأثير ذهني لدى الزبون وترسخ لديه انطباع

إيجابي حول المؤسسة التي يتعامل معها مما قد يصعب زعزعت العلاقة التي نشأت بين المؤسسة والزبون:

أ- **الاتصال المباشر بالزبون:** وهذا النوع من الاتصال يكون مباشرة ما بين المؤسسة والزبون دون الحاجة إلى وسيط ومن أشكال الاتصال المباشر بالزبون ما يلي:

- **الطواف بمنازل الزبائن:** حيث يتضمن هذا النوع من الاتصال أن تقوم مؤسسات الأعمال باستخدام موظفيها كرجال بيع يطوفون بمنازل الزبائن لتبليغهم بخدمات جديدة أو تعزيز أواصر التعامل معهم، أو ضمهم إلى قائمة الزبائن الدائمين من خلال تكرار هذه الزيارات، وهذه الطريقة يكون لها مردود إيجابي لدى الزبون في ترسيخ أواصر التعامل مع هذه المؤسسة وبشكل طويل الأجل، مما يؤدي إلى إقامة علاقة معه وهذا ما تسعى إليه مؤسسات الأعمال من إنشاء علاقات ولاء مع الزبائن نتيجة لهذه الزيارات، وعلاوة بأن هذا النوع من الاتصال يحقق إنشاء علاقة قوية مع الزبون فإنه يشعر بنوع من التميز والاهتمام الخاص، والذي يحدث بدوره ولاء ذو متانة عالية؛

- **الاتصال بالبريد:** ويقوم هذا النوع من الاتصال على استخدام الخدمات البريدية كوسيلة من وسائل الاتصال، حيث تقوم المؤسسة بتوزيع بروشورات عن خدماتها أو سلعها للزبائن أو توزيع بعض المستندات الدورية الواجب وصولها للزبائن بشكل دوري، وهذا النوع من الاتصال يؤدي إلى تغطية أكبر مساحة جغرافية من الزبائن وبأقل وقت وتكاليف، مما يؤدي إلى شعور الزبون بنوع من المتابعة من قبل المؤسسة التي يتعامل معها وبنوع من التزويد الدائم عن كل ما هو جديد لديهم وإلى اطمئنان الزبون وبشكل مستمر عن وضعه الخاص لدى المؤسسة التي يتعامل معها، وهذا بدوره يؤدي إلى بناء علاقة قوية مع الزبون ويسهل على المؤسسة الاحتفاظ بالزبون وذلك لشعوره بالاهتمام المتكرر والمنتظم من قبل المؤسسة.

- **الفروع:** تلجأ مؤسسة الأعمال إلى إيجاد فروع لها في مناطق تجمع الزبائن وذلك من أجل تقديم الخدمات للزبائن في مناطق جغرافية متعددة، ولإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة مع الزبائن في أي مكان وفي أي زمان، وهذا بدوره يؤدي إلى إيجاد اتصال مستمر ومتواصل مع زبائن المؤسسة ويؤدي إلى سهولة الاستفسارات من الزبائن عن أية مستلزمات خاصة بعملهم لدى المؤسسة، ونتيجة لوجود فروع متعددة للمؤسسة وفي مناطق جغرافية واسعة هذا بدوره يشعر الزبون بأن هناك جودة في الخدمات وسهولة في التعامل، وهذه هي أهم مقومات وركائز نجاح تطبيق إدارة علاقات الزبائن.

ب- **الاتصال غير المباشر بالزبون ( الوكلاء، والإعلان العام):** حيث تلجأ مؤسسات الأعمال في هذه الحالة إلى إيجاد وسيط للاتصال بزبائنهم كالوكلاء فإما أن تقوم بإعطائهم وكالة لبيع خدمة أو أكثر

<sup>1</sup> بن حمو نجاة، "إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، (مذكرة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2016)، ص-

لزيائنها، ولكن هذه الطريقة ونتيجة لانشغال الوكيل بأكثر من خدمة أو أكثر من منتج فهذا بدوره يؤدي إلى عدم التركيز في تقديم الخدمة مما ينعكس سلباً على الانطباع المتكرر لدى الزبون عن هذه المؤسسة، وهذا بدوره يؤدي إلى إيجاد صعوبة في بناء علاقة متينة، وديمومة الاحتفاظ بالزبون من قبل المؤسسة. وكذلك تعتبر وسائل الإعلان المختلفة الخاصة والعامة إحدى وسائل الاتصال والتي تعمل على بناء انطباع إما سلبي أو إيجابي عند الزبون.<sup>1</sup>

**2- ولاء الزبون:** عرف ولاء الزبون بأنه استعداد الشخص المستهلك لبذل الطاقة للوفاء لمنظمات الأعمال، بحيث تظهر درجة تطابق الزبون مع المنظمة التي يتعامل معها ودرجة ارتباط بها، وهو مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون، وأن أي حوار بين البائع والزبون يجب أن يقود إلى ولاء والتزام وثقة وربح، وهذه الفرضية تدعم من قبل مدارس علاقات التسويق التقليدية. ويضيف كل من تكليتز ومكارثي (McCarthy & Teklitz) أن تحليل إدارة علاقات الزبون يركز على تحليل خلق البيانات من الجانب العملي، وإن إحدى مفاتيح الربحية لأي مشروع هو ولاء الزبون.<sup>2</sup>

كما عرف أيضاً: "هو عبارة عن مواقف و سلوكيات و نوايا العملاء نحو ما يطرح من منتجات و يروج لها، في حين يرى بأنه السلوك الذي تم تحقيقه فعلاً".

ويعرف ولاء الزبون للمؤسسة: "قبول العميل لما تقدمه المؤسسة والرضا عنه، بل و الدفاع عن هذه المؤسسة إذا وجب الأمر، كما يصبح العميل صاحب الولاء جاهز لدفع الأسعار التي تقدمها المؤسسة". في حين يرى (Kotler) أن الولاء هو: "التزام عميق بالشراء و تكرار الشراء من جديد، تسعى المؤسسة لتقوية العوامل المناسب والجهود التسويقية القادرة على استشارة التغيير الإيجابي في السلوك الشرائي".<sup>3</sup> من التعاريف السابقة تبين أن ولاء الزبون يتميز بعملية شرائه المتكررة من المؤسسة التي يتعامل معها من خلال بناء علاقة وطيدة معها كذلك حصوله على احتياجاته ومتطلباته من الجودة وحسن المعاملة والخصائص، وأيضاً من خلال التعامل المتميز الذي يبديه العاملين إتجاههم.

**أ- أنواع الولاء:** يوجد تصنيفين أساسيين للولاء هما الولاء السلوكي الناتج من التكرار والاحتكاك المستمر كما أنه مرتبط بالكلفة بحيث تأخذ بعين الاعتبار بالنسبة للزبون في حين أن الولاء الإدراكي لا يرتبط بالكلفة بل يعتمد على العلاقة الناشئ بين الزبون والمؤسسة وقد قدم (John McKean) مرتكزات أساسية للولاء هي:

- **الولاء التعاقدية:** أن يكون هناك عقد يقيد الطرفين كأن يكون بين مؤسستين أو يكون بالاشتراك مثل الصحف والمجلات أو غيرها مثل خدمات الأنترنت والهاتف.

<sup>1</sup> بن حمو نجاه، المرجع السابق ، ص- 54.

<sup>2</sup> بلال جاسم القيسي، كريم ذياب أحمد، "تأثير إدارة علاقات الزبون في تحقيق جودة الخدمات في شركات الاتصالات العاملة في العراق"، مجلة ديبالي، العدد 55، (2012)، ص- 12.

<sup>3</sup> بوسطة عائشة، "أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء"، (مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2011)، ص-

- **الولاء الوظيفي:** يكون مبني على وظائف المنتج بحيث أن تكامل وظائف المنتج فيما بينها وضمن التجربة ينشأ هذا المكون عند الزبون.
  - **الولاء العاطفي:** يمثل جانب الأحاسيس التي يعتمد عليها الزبون في تفضيله للمنتجات وهو مرتكز أساسي بالنسبة للمؤسسة في مقاومة التحديات.<sup>1</sup>
  - ب- **طرق تحقيق ولاء الزبون:** قصد زيادة ولاء الزبون تسعى المؤسسة إلى انتهاج خمس سبل لتحقيق ذلك:
    - تطوير إلى أقصى حد للاهتمام برضا العملاء، من خلال المبالغة في النشاطات التسويقية التي تقيم مختلف الاستراتيجيات التنافسية؛
    - أن تكون ودية لعملائها ورضاهم عنها، من خلال وجود علاقة بين الرضا والولاء، فرضا العملاء مهم للغاية لتعزيز ولائهم؛
    - إجازة العملاء الأوفياء من خلال منحهم لقيمة مضافة يدركها خلال اقتنائهم للمنتج؛
    - صيانة والمحافظة على الولاء من خلال العروض الخاصة والتميز باستمرار للمنتج؛
    - القيام بتصنيف حقيقي وليس سطحي لإيجابيات العملاء الأوفياء، قصد جذب عملاء جدد.
  - ج- **أبعاد الولاء:** للولاء بعدين أساسيين هما:
    - **البعد السلوكي:** ويتمثل في نية تكرار الشراء، الحالة النفسية، ميولات تفضيلية.
    - **البعد الاعتقادي:** ويتمثل في الثقة والالتزام للمؤسسة، الحديث المتميز عن المنتج.<sup>2</sup>
- إن ولاء الزبون له فوائد كثيرة في نشاط الأعمال فهو يسهم في خفض تكلفة جلب الزبائن ويزيد من فرص بقاء المؤسسة في السوق.

**3- قيمة الزبون:** قيمة الزبون هي الأرباح الملموسة وغير الملموسة المكتسبة من نشاطات إدارة العلاقة مع الزبون، والتي تساعد على تنظيم العلاقة مع الزبون بشكل ناجح ويمكن تحقيق قيمة الزبون مثلا من خلال القيمة المضافة بالمعلومات الوثيقة الصلة في الجماعات الفعلية وبرامج الولاء، ولغرض تحديد قيمة الزبون، نحتاج إلى تحليل معلومات مثل حملة التسويق وعدد الزبائن المحنفظ بهم وصافي المبيعات، ويتوجب على إدارة العلاقة مع الزبون أن توفر للزبون وللمنظمة التجارية قيمة مريحة متبادلة.

عرف فايفر وآخرون (Pfeifer et al) قيمة الزبون بأنها قيمة الشيء، أي السعر المكافئ للنقد في الوقت الحاضر والذي يمكن أن يدفعه الزبون لقاء الحصول على منافع التدفق النقدي المستقبلي، كما تعرف بأنها القيمة الناتجة من إسهامات الزبون في الأرباح القابلة للتوزيع، وأن قيمة الزبون تساوي قيمة المنظمة، ولقد اعتمد التسويق الحديث على خلق القيمة للزبائن، من خلال الآلية التي توضح خمسة نماذج بسيطة لعملية التسويق لتنتهي بالحصول على قيمة من الزبائن، بينما تكون الخطوات الأربع الأولى، هو عمل المنظمة على فهم الزبائن

<sup>1</sup> براهمي عبد الرزاق، "تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، (مذكرة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016)، ص- 153.

<sup>2</sup> بوسطة عائشة، المرجع السابق، ص- 109.

وبناء علاقات قوية بهم، وفي الخطوة الأخيرة تحصد المنظمة الجوائز جراء خلق قيمة رئيسة للزبائن، فمن خلال خلق قيمة للزبائن ستحصل المنظمة بالمقابل قيمة منهم على شكل أرباح، وأن القيمة المقترحة، أو المقدمة من المنظمة عبارة عن مجموعة من الفوائد أو القيم التي توصلها إلى الزبائن لضمان إشباع حاجاتهم وتحقيق رضاهم. ومن خلال الأفكار المطروحة يمكن تعريف قيمة الزبون بأنها الأرباح الملموسة وغير الملموسة المكتسبة من نشاطات إدارة علاقات الزبون، والتي تساعد على تنظيم علاقات قوية ومرحة مع الزبائن بشكل ناجح ويضيف أن عملية جذب الزبائن والاحتفاظ بهم قد تكون مهمة صعبة، لأن الزبائن يواجهون صفا من المنتجات والخدمات المحيرة لهم، وأن الزبون سيشتري عادة من المنظمة التي تعرض أو تقدم أعلى قيمة محسوسة يمكنهم الحصول عليها.<sup>1</sup>

أ- **القيمة بالنسبة للزبون:** يقصد في القيمة بالنسبة للزبون، توليفة المنافع المتحصلة والكلف المدفوعة من قبل الزبون لاستخدامه المنتج، فيما يؤكد كل من (Anderson & Narus) على أن القيمة، هي ما يحصل عليه زبون المنظمة في التبادل مقابل السعر الذي يدفعه، وتمثل (إجمالي المنفعة-الكلف) التي يدركها الزبون، وفي معنى مشابه أنها: "التقدير الموضوعي للمنافع، مقارنةً بالكلف لتحديد قيمة المنتج ويعبر عنها رياضياً بالمعادلة الآتية: **قيمة الزبون = منافع الزبون - تكلفة الزبون.**

تشير قيمة الزبون الكلية إلى القيمة الحالية المدركة لمجموعة المنافع الاقتصادية والوظيفية والنفسية التي يتوقعها الزبون، في حين تعكس تكلفة الزبون الكلية حزمة التكلفة التي يتوقع تقييمها ويساهم إدراك الزبون للقيمة في توجيه النوايا صوب تفضيل مصدر معين للمنتج دون غيره ولأمد طويل، اعتماداً على استقلاليه ورضا الزبون التي تعكس القيمة المدركة للزبون وتشير إلى نسبة المنافع المدركة.

$$\frac{\text{المنافع}}{\text{التكلفة}} = \text{القيمة}$$

تتمثل القيمة التي يرغب بها الزبون بصفات المنتج، فيما تعكس القيمة التي يحصل عليها فعلاً والتي تمثل نتائج المنتج بقيمة الزبون المستلمة وتتحدد من الفرق بين كلف الزبون الكلية والمتضمنة (كلف مالية، وكلفة الوقت، وكلفة الطاقة والكلف النفسية) وبين قيم الزبون الكلية التي تشمل (قيمة المنتج، قيمة الخدمة، قيمة شخصيه وقيمة التصور) إذ تعمل المنظمة جاهدة للتنبؤ بالقيمة التي يرغب الزبون الحصول عليها، عبر دراسة إدراك الزبون للمنافع التي تحقق هدفه النهائي المتمثل بمجموعة القيم المستلمة، التي تتأثر بإدراكه لعملية التوازن بين مجموعة الكلف ومجموعة القيم التي يحددها للوصول إلى القيمة المستلمة.<sup>2</sup>

ب- **القيمة بالنسبة للمنظمة:** أصبحت قيمة الزبون طويل الأمد الطريقة المعيارية لقياس نجاح برامج إدارة علاقة الزبون، التي تبنى على تاريخ تعاملات الزبون الماضية والنسبة المتوقعة للاحتفاظ بالزبون والإنفاق عليه، إذ تسهم القيم الآتية في تحقيق الحد الأدنى من فهم وإدارة هذه القيمة:

- **القيمة التاريخية:** هي قيمة كافة التعاملات السابقة بين المنظمة والزبون حتى الوقت الحاضر.

<sup>1</sup> بلال جاسم القيسي، كريم ذياب أحمد، المرجع السابق، ص ص- 14، 15.

<sup>2</sup> إيثار آل فيحان، "قياس قيمة الزبون استناداً إلى مفهوم تسويق العلاقة"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد 04، (2017)، ص-55.

- القيمة الحالية: قيمة كافة التعاملات بافتراض وجود نماذج لسلوك الزبون غير قابلة للتغيير.
- القيمة المحتملة: القيمة التي يمكن إدراكها، وذلك بإقناع الزبون بتوسيع إنفاقه المستقبلي، نتيجة إمكانية تغيير سلوكه.

تمثل قيمة الزبون بالنسبة للمنظمة صافي القيمة الحالية لتدفق الأرباح لمعدل حياة الزبون مع المنظمة ممثلة بالاستمرارية وحجم تعاملاته معها، أو هي الدخل الصافي الكلي الذي يمكن أن تتوقعه المنظمة من الزبون، ويشير مفهوم قيمة الزبون طويل الأمد إلى مجموع ما يولده الزبون للمنظمة من قيم، خلال علاقة طويلة الأمد والتي تتولد من إسهامات الزبون في الأرباح القابلة للتوزيع والناجمة من الأرباح الحالية والمستقبلية للاحتفاظ بالزبون ويقصد بها قيمة التدفق الكلي لمشتريات الزبون التي يقوم بها باستمرار تعامله مع المنظمة ويقصد بقيمة الزبون طويل الأمد على أنها عملية توقع الربح الذي ستحصل عليه المنظمة من البيع لزبون محدد، وكذلك هي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية، التي تعزى مباشر لعلاقة المنظمة مع الزبون. وبما أن المنظمة تهتم بقاعدة زبائنها بوصفها من الموجودات المهمة، فإن لكل زبون في هذه القاعدة قيمة حالية، وقيمة متوقعة وهكذا تساوي قيمة الزبون طويل الأمد ممثله للقيمة التي يساهم بها الزبون في المنظمة مجموع القيمة الحالية والقيمة المتوقعة المستقبلية وعلى وفق المعادلة الآتية:

$$\text{قيمة الزبون طويل الأمد} = \text{القيمة الحالية} + \text{القيمة المتوقعة}$$

تمثل قيمة الزبون الحالية مقدار ما يحققه الزبون من قيم للمنظمة في الوقت الحالي، وتعكس الأرباح المتراكمة، وهي قيمة مباشرة نسبياً، في حين تشير القيمة المتوقعة إلى التدفق المستقبلي للأرباح المتوقعة من الزبون، طالما بقي زبوناً في المنظمة، إذ تعتمد على عدة افتراضات منها الاحتفاظ بالزبون مع احتماليه زيادة أو تخفيض مستوى إنفاقه وانعكاس ذلك على ربحية الزبون التي تمثل مقياساً لأعلى قيمة لإنفاق الزبون في المنظمة. تشير القيمة المتوقعة إلى أعمال المنظمة التي لا تملكها حالياً إلا أنها يمكن أن تقوم بها مستقبلاً، وتساوي القيمة المتوقعة للزبون صفرًا عند انتهاء علاقته بالمنظمة، عندها تمثل نهاية دورة حياة الزبون بالنسبة لتلك المنظمة، أي انتهاء تعاملاته معها.<sup>1</sup>

### ثالثاً - أدوات إدارة العلاقة مع الزبون

يركز تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون على مجموعة من الأدوات، المتمثلة أصلاً في تكنولوجيا المعلومات (مثل: قواعد البيانات، مراكز الاتصالات البريد الإلكتروني ومواقع الويب... وغيرها).

ونجد من بين الأدوات المستخدمة في إدارة العلاقة مع الزبون ما يلي:<sup>2</sup>

**1- التطبيقات الآلية لقوى البيع:** عبارة عن برمجيات الإعلام الآلي التي تساعد على إعطاء عمليات البيع بصفة آلية من أجل تقصير دورة البيع وزيادة مردودية عملية البيع، كما تسمح للمؤسسة بتخطيط وإدارة عمليات

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص-55.

<sup>2</sup> درمان سليمان صادق، المرجع السابق، ص-141.

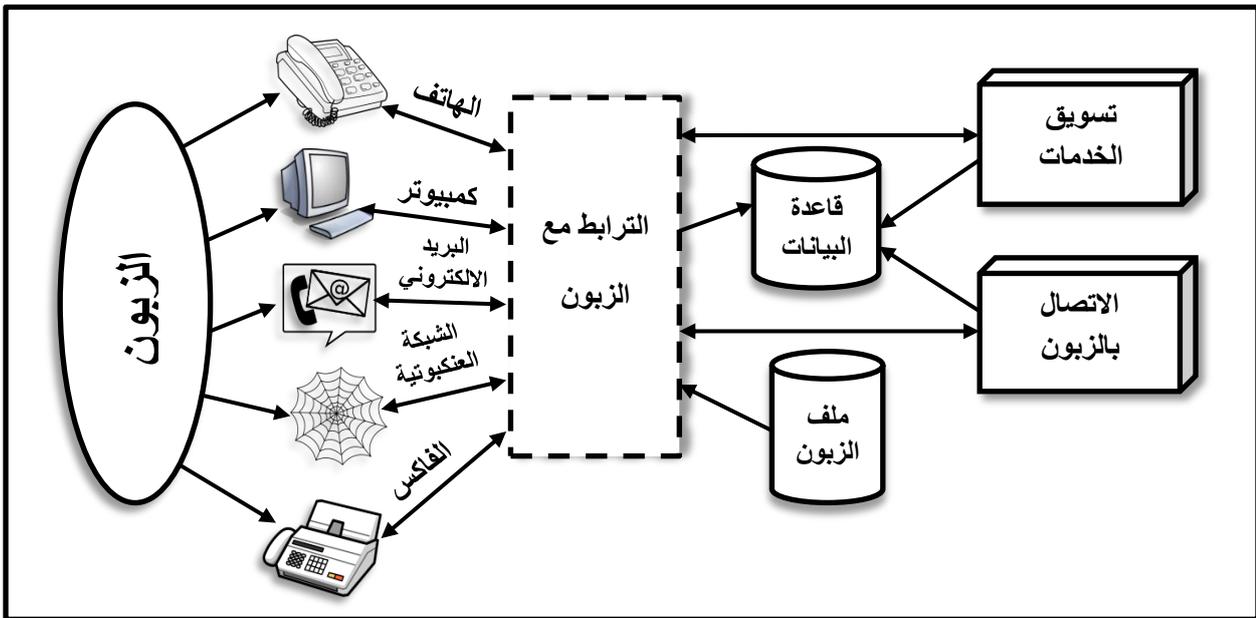
الاتصال من خلال دورة البيع التي تتضمن وظيفة مساعدة الزبون، كما تحسن هذه البرمجيات من برامج الاتصالات التسويقية وتعطي الدقة لعملية التنبؤ بالمبيعات. وتسمح التطبيقات الآلية لقوى البيع بـ:

- بناء سجلات الزبائن وضمان سهولة الولوج إليها واستغلالها؛
- إدارة المبيعات وحسابات الزبائن؛ • إدارة برامج الزبائن الخاصة؛
- إرسال نتائج وتقارير الأنشطة إلى مخزن المعلومات ليجري استخدام هذه المعلومات على مستوى كافة أقسام التسويق والبيع؛
- توفير سجلات محدثة عن الزبون الحالي والمحتمل هذا ما يساعد مقدمي الخدمة في تفعيل العلاقة مع الزبون.

2- مراكز الاتصالات: تنشأ مراكز الاتصالات من ازدواج استعمال الهاتف والجهاز الآلي إلى استعمال تكنولوجيا معالجة الصوت والبيانات، ويتكون هذا النظام من:

- مركز تليفوني؛
- موزع آلي متخصص (موزع صوتي، موزع ويب، موزع بريدي، موزع يسمح بالحصول على التطبيقات وقواعد البيانات الموجودة)؛
- يقوم موزع ICT\* بإدارة العلاقة الموجودة بين الهاتف ومختلف التطبيقات المعلوماتية، ويلعب هذا النظام دورا أساسيا في عملية تشخيص العلاقة مع الزبون، إذ يسمح بإظهار المعلومات المتواجدة في ملف الزبون عند الاتصال به، ويتم ذلك بصفة أوتوماتيكية.

الشكل رقم (04): استخدام وسائل الاتصال للتأثير على الزبائن



Source : Janjicek.R,"CRM architecture for relationship marketing in the new millennium", technical white paper, hp invent, (2001), p-16.

\* ICT : Information Communications Technologie.

الشكل رقم (04) يبين أن المؤسسات الخدمية تستخدم أكثر من وسيلة اتصال لزيادة التأثير الذهني على الزبون لعدم ملموسية الخدمة بعكس السلع، فقد تستخدم الكمبيوتر والفاكس والبريد الإلكتروني والويب، والهاتف، وجميع هذه الوسائل تولد لدى الزبون انطباعا إيجابيا اتجاه هذه المؤسسة، وتولد لديه الشعور بالاستمرار في التعامل والديمومة، وهذا هو الهدف الأساسي من إدارة العلاقة مع الزبون.

**3- الأنترنت:** تجاوزت الأنترنت الهاتف كأداة مفضلة للاتصال في سنوات قليلة، وقد تزايدت حصة الأنترنت من قنوات خدمة الزبائن، وذلك يرجع إلى انخفاض تكلفة الإتصال بالأنترنت مقارنة بالهاتف، وأيضا سهولة الإستعمال إلى جانب عوامل أخرى. وتقدم الأنترنت فرصة هامة لـ:

- جذب الزبائن عن طريق سياسة إعلام وإتصال تفاعليين؛
  - تحسين وفاء الزبائن من خلال تقديم أفضل خدمة؛
  - جمع قدر هام من البيانات حول أسلوب التفاعل، الهياكل المختارة وتحديد الأهداف.
- وترى المؤسسات في الأنترنت مزايا إقتصادية مطابقة لتلك التي تقدمها الخدمات الصوتية التفاعلية في مراكز الإتصال، فإضافة للمعالجة الآلية البسيطة تقدم ولوجا آتيا للمعلومات، بما يقلص التكاليف كثيرا.<sup>1</sup>
- 4- البريد المباشر:** البريد المباشر يشير إلى تسليم رسالة معنونة عن طريق مصلحة البريد. أحد نقاط قوة البريد المباشر هي أنه يمنح مرونة فيما يتعلق بالتخطيط فالمورد يحدد متى سيتم إرسال الرسالة إلى الخارج. فهو لا يعتمد على تواريخ نشر المجلات أو إذاعة الراديو والتلفزيون. كما أنه ليس ضروري إرسال كل الرسائل مرة واحدة أو إرسال نفس الحزمة لكل العناوين. ومع ظهور الأنترنت والهاتف فقد هذا النوع الكثير من بريقه.<sup>2</sup>
- 5- الاتصال متعدد القنوات:** مصطلح "متعدد القنوات" يستعمل للإشارة لهذا النمو في عدد القنوات المتاحة. وتوصف العمليات متعددة القنوات بأنها عمليات الإتصال بين الزبون وطرف آخر في القناة في كل مراحل العلاقة، على هذا الأساس يمكن بناء سلسلة تتطرق من إتصال "واحد-إلى-مجموعة one-to-many" إلى إتصال "واحد إلى واحد one-to-one"، وتكون فيها المواقع الإلكترونية، البريد الإلكتروني والهاتف في الوسط. هذه القنوات المدعومة بتكنولوجيات الإعلام والإتصال تجعل من السهل التفاعل مع مجموعة كبيرة من الأفراد عند تكلفة منخفضة نسبية. هذه القنوات مستقلة في الزمن والمكان، لذلك يمكن إستعمالها في مناطق مختلفة في أي زمان.<sup>3</sup>

بما أن الإتصال متعدد القنوات يقوم بدور جوهري في إدارة العلاقة مع الزبون فهو يتضمن كل الإتصالات ووسائل الإتصال بين المؤسسة والزبون، فالتفاعل بينهما يكون بأكثر من قناة واحدة. وتحضير الإتصال متعدد القنوات يستوجب الإختيار الأمثل ولأفضل الطرق لوصول المؤسسة إلى الزبائن ووصولهم إلى المؤسسة وتدعيم تجاربهم معها بأقل تكلفة ممكنة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> René Lefébure et Gilles Venturi, **Gestion de relation client**, (Paris : Eyrolles, 2005), Pp 216- 217.

<sup>2</sup> Ed Peelen, **Customer Relationship Management**, (England: Pearson education, 2003), p- 345.

<sup>3</sup> **Ibid**, Pp 119-120.

<sup>4</sup> Adriane Payne, **Handbook of CRM: Achieving Excellence In Customer Management**, (Great Britain: Elsevier Linacre house, 2005), p- 169.

- إن يمكن القول أن الاتصال متعدد القنوات هو استعمال عدة وسائل للتواصل مع الزبائن وبالتالي يسمح بالحصول على معلومات أكثر في الإتجاهين، أي تبادل معلومات بين المنظمة والزبون بصورة أكبر.
- 6- مخزن البيانات:** هو عبارة عن أداة تهدف إلى جمع المعطيات من مصادر مختلفة متواجدة بالمؤسسة ليتم تحويلها إلى معطيات متجانسة ومعلومات تساعد على اتخاذ القرارات التسويقية، كما تمكن العاملين بالمؤسسة من الولوج إلى هذه المعلومات، ومن بين التطبيقات التي تتيحها هذه الأداة نجد:
- إعطاء صورة موحدة وشاملة عن الزبون لمختلف الأقسام في المؤسسة؛
  - توفير أكبر كم ممكن من المعلومات، ولجميع العاملين بالمؤسسة؛
  - توفير الوقت اللازم لإعداد التقارير المشتركة؛
  - مراقبة سلوك الزبون؛
  - التنبؤ بالمشتريات.
- 7- أداة التنقيب عن البيانات:** يتضمن مفهوم التنقيب عن البيانات استخلاص المعلومات المفيدة عن الأفراد، الاتجاهات وأقسام الزبائن، ويرتكز هذا المفهوم على تقنيات إحصائية ورياضية.
- ويمكن الاستفادة من أداة التنقيب عن البيانات في المجالات التالية:
- أ- عملية التنقيب:** بعد جذب المؤسسة للزبائن من خلال الرسائل الإعلانية المستهدفة لهم، يتم إنشاء قاعدة بيانات تضم المعلومات المنبثقة عن الاتصالات الأولية التي يقوم بها الزبائن بالمؤسسة، ليتم بعد ذلك القيام بالتنقيب عن البيانات من أجل اختيار الزبائن المستهدف للاتصال بهم عن طريق البريد أو الهاتف.
- ب- استهداف العملية التسويقية:** من أجل تفعيل استهداف العملية التسويقية تقوم المؤسسة بتحديد خصائص الزبائن الذين تود استهدافهم، ثم بعدها البحث في قاعدة بياناتها عن الزبائن الموافقين للخصائص المحددة، كما تقوم بتسجيل معدلات تطور الزبائن والاتصالات مع كل زبون ليتم معرفة تحسن عملية الاستهداف مع مرور الوقت.
- ج- الاحتفاظ بالزبائن:** يمكن للمؤسسة أن تحتفظ بزبائنهم من خلال مكافئتهم بهدايا شخصية تقديم عروض خاصة أو مدهم بقسيمات تخفيض السعر، ويتم هذا بالارتكاز على المعلومات المتوفرة في قاعدة البيانات من أجل معرفة خصائص الزبون.
- د- إعادة تنشيط عمليات الشراء:** من أجل إعادة إحياء اهتمام الزبائن بالمؤسسة ومنتجاتها، تقوم هذه الأخيرة بإعداد وإرسال الرسائل كيفية حسب خصائص كل زبون، ويكون هذا إعادة في فرص المناسبات العامة.
- هـ- تحديد بعض الأخطاء:** يساعد استخدام المؤسسة لأداة التنقيب عن البيانات في تدارك بعض الأخطاء الناشئة عن سوء الاتصال بالزبائن، حيث يمكنها هذا من إعادة الاتصال بهم ومراجعة تلك الأخطاء من خلال دراسة أسباب إنهائهم للعلاقة مع المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> درمان سليمان صادق، المرجع السابق، ص ص 142-143.

## المطلب الثالث: العلاقة بين جودة الخدمة وإدارة العلاقة مع الزبون

إن عملية التطوير والتحسين المستمر في عملية إدارة العلاقة مع الزبون تمكن جودة الخدمة المقدمة من قبل المنظمة من الارتقاء إلى المستوى المناسب والمرغوب وكذا كسب رضا الزبون وولائه، وكذلك تمكن المنظمة من المحافظة على مكانتها في السوق واكتسابها لميزة تنافسية من خلال الجودة في خدمة الزبائن بناء على الإدارة الفعالة في العلاقة مع الزبون.

## أولاً- تقييم العلاقة بين المنظمة والزبون

تسعى المنظمة دوماً لجذب الزبائن على المدى الطويل وإقامة علاقة متينة معهم تتعدى مجرد إجراءات الصفقات ومنه فمصطلح العلاقة يتضمن أحاسيس بين شخصين، جاذبية متبادلة، احترام، تقدير، ترابط... الخ، وتتكون علاقة المنظمة والزبون من:<sup>1</sup>

**1- الرضا:** يعرف الرضا من الناحية الشعورية كعملية استجابة إيجابية للمؤسسة، ومن الناحية الإدراكية شعور إيجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة وممثليها وسلوكهم التعاوني ومقارنتها بالتوقعات؛ أي مدى تعويض المنتج (سلعة، خدمة وأو علاقة).

**2- الثقة:** وهي شرط ضروري لتنمية العلاقة وتتبع من احترام شريك التبادل للبعد القانوني للصفقة أو العقد، وتعرف على أنها الاستعداد للاعتماد على شريك التبادل وإرادة العناية به.

**3- الالتزام المتبادل:** تتأثر العلاقة بين الطرفين بدرجة الالتزام المتبادل؛ وتعرف كإرادة من الطرفين للمحافظة على علاقة دائمة وقوية ومتابعتها على المدى الطويل لزيادة ربحية المنتجات (سلع وخدمات) واستمرار التبادل المريح بين الطرفين، والتفاعل بينهما يترجم بعملية تكيف متبادل ومصدر لأقصى إبداع ممكن بين الطرفين.

**4- التبادلية:** تبين الكثير من النظريات الاجتماعية أن التبادل أساس العلاقة، ويفترض فيه العطاء، الأخذ ثم العطاء، فعندما يتبادل فردان شيئاً ينتج عن ذلك إلزامية شعورية بتكرار التبادل، فقد تشتري مؤسسة للورق مواد كيميائية من مؤسسة أخرى، وتشتري هذه الأخيرة من الأولى الورق الذي تحتاجه وهكذا...؛ فهما يمارسان التبادلية باستمرار؛ حيث يفترض فيها:

- وجود ضوابط أخلاقية للرد بعد الاستقبال لدى الطرفين؛

- لا يفترض في التبادلات التوازن الحالي، بل قد يتم الاستلام الآن ويؤجل الرد إلى حين؛

- تجعل التبادلية من التفاعل ممكناً لأن أساسه إرادة الفرد في تنمية التبادل مع الآخرين؛

- تهدف التبادلية إلى الإبقاء على الجماعة وتحسين ظروفها من خلال خطة اقتصادية.

**5- التفاعل:** يتطلب التفاعل بعدين أساسيين هما التعامل المادي: كإتمام عملية الشراء أو الصفقة التجارية، وبعد العلاقة وتتضمن الاتصال الشخصي مع الزبون بما يؤدي إلى ترك أثر طيب لديه، سواء كان هذا الزبون فرداً أو ممثلاً لمؤسسة وذلك عن طريق:

<sup>1</sup> بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، "تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات"، مجلة الباحث، العدد 07 (2010)، ص- 368.

- التحكم في سرعة الكلام والتركيز على النهايات لتوضيح مضمون الرسالة؛
- التركيز وطرح الأفكار المناسبة في الأوقات المناسبة بنبرة الصوت المناسبة؛
- تنمية مشروعات ترويجية مشتركة، تقديم النصائح والتشارك في المعلومات.

بعد الانتهاء من وصف العلاقة بين المنظمة والزبون فعلى المنظمة استخدام تلك الصفات بشكل كفي لتحسين علاقتها مع زبائنها وبالأخص التركيز أكثر على الزبائن المهمين ولتقييم العلاقة يكون كما يلي:

**قيمة حياة الزبون:** هي قيمة العوائد المتأتية من زبون ما خلال مدة علاقته بالمنظمة مطروحة منها تكاليف جذبته ورضائه بالمحافظة عليه أو هي القيمة الحالية المقدرة بالفوائد المحققة من خلال مشتريات الزبون طوال مدة علاقته بالمنظمة، أي تحسب قيمة حياة الزبون بالعملية التالية:

$$\text{قيمة الزبون} = \text{توقعات شراء الزبون للخدمة} - \text{تكاليف جذب الزبائن والتطوير}$$

### ثانيا- جودة الخدمة و سلوك الزبون

بدأت المنظمات تعطي الأولويات لحاجات ورغبات الأفراد المتجددة فكانت بذلك البدايات الأولى لبزوغ إدارة الجودة وأصبح الزبون له دور رئيسي ضمن الخطط الاستراتيجية والتسويقية وسمي بسيد السوق، وبانت جميع المنظمات تنتج ما يريده الزبون وبدأت الحلقة الإدارية والاقتصادية تبدأ دورتها بالزبون وتنتهي بالزبون وأصبحت المنظمات تبحث عما يسمى **MARKETING META** أي ما وراء التسويق وهي عملية إدارة العلاقة مع الزبائن وكسب رضاهم كيفية إشباع حاجاتهم ورغباته.

ويؤكد (Evans) بأن العلاقة بين الجودة وتوقعات الزبون ورغباته عن الخدمة تتضح من خلال أن الجودة في المنظمات الخدمية يتم تحديدها عن طريق ثلاث مراحل أساسية<sup>1</sup>:

- دراسة الزبون وفهم متطلباته وتوقعاته عن الخدمة من خلال إدارة العلاقة معه ودراسة السوق المنافس والظروف البيئية المحيطة؛

- تصميم الخدمة بما يتناسب وتوقعات الزبون؛

- مراقبة العمليات الخدمية لضمان خدمات تلائم التصميم والمواصفات الموضوعة مسبقا.

على أي منظمة ترغب في تطبيق فلسفة إدارة الجودة لا بد لها من معرفة جميع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الأفراد لأنها عبارة عن هيكل متكامل من المعلومات على أساسها يستطيع مدراء التسويق بناء استراتيجياتهم الخاصة بأبعاد الجودة وكيفية تضمين الجودة في هذه الخدمات التي يرغب بها الزبائن وبشكل عام يمكن تعريف سلوك الزبون بأنه "ذلك التصرف الذي يبرزه الزبون في البحث عن شراء أو استخدام السلع أو الخدمات أو الأفكار أو الخبرات التي يتوقع أنها ستشبع رغباته أو حاجاته وحسب الإمكانيات الشرائية المتاحة.

<sup>1</sup> يوسف حجيم، سلطان الطائي، هاشم فوزي ودباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2009)، ص-138 .

## ثالثا- تحسين جودة الخدمة من خلال التميز في العلاقة مع الزبون

يمكن القول بأن التمييز في العلاقة مع الزبون لغرض تفعيل عملية تحسين جودة الخدمة يتطلب وضع عدة استراتيجيات منها:<sup>1</sup>

**1- إدارة فترة انتظار الزبون:** إن الفترة التي يقضيها الزبون في انتظار الحصول على الخدمة أو في انتظار انجاز معاملاته، تؤثر تأثيرا سلبيا على إدراكاته للأداء الفعلي وانطباعاته حول المنظمة ومستوى الجودة في خدماتها، ولذلك ينبغي على المنظمة استثمار فترة انتظار زبائنهم بجعلهم ينشغلون بشيء خلال تلك الفترة على سبيل المثال وضع الجرائد والمجلات، نشرات إعلامية للزبائن للتعريف بالمنظمة أو تهيئة القاعات المناسبة.

**2- التعامل مع شكاوي الزبائن :** إن شكوى الزبون عبارة عن ترجمة لعدم رضاه عن مستوى الأداء بالمنظمة ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- عدم تقديم الخدمة حسب الوعد بتوفيرها من حيث التوقيت، السلوك، أنماط الاتصال.. إلخ مما يتسبب في وجود مشاكل لدى الزبون؛
- ضعف المصادقية أو الثقة في المنظمة نتيجة لضعف مهارة الموظفين أو عدم قدرتهم على فهم احتياجات الزبون وكذا مقاومة الزبون للتغيير الطارئ على المنظمة بتغيير السياسات أو إجراءات وأنظمة العمل؛
- التمييز بين الزبائن فيما يتعلق بزمن أو أسلوب أو طريقة الحصول على الخدمة؛
- نقص الوعي وعدم توافر المعلومات لدى الزبون؛
- عدم توافق الخدمة المقدمة مع توقعات الزبون.

**3- جعل العلاقة مع الزبون شخصية (إدارة العلاقة معه):** في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة وتعدد الأسواق يجب على المنظمة الخدمية أن تأخذ في الحسبان بأن استراتيجية الولاء لدى الزبائن أقل تكلفة من استراتيجية غزو أسواق جديدة، فعدم الرضا لدى الزبون سيؤدي حتما إلى فقدانه مما يحتم على المنظمة أن تجعل العلاقة مع الزبون شخصية أي أنه حتى تكتمل العلاقة مع الزبون لا بد من تقوية درجة التقارب في العلاقة، فليست الخدمة هي التي تحقق التمييز ولكن العلاقة مع الزبون، ولجعل العلاقة مع الزبون شخصية يجب أن تعتمد على الاتصال بالزبون، أي أن توظف المنظمة الموظف المناسب والخاص بكل زبون حتى تضمن استمرارية العلاقة مع الزبون من خلال التعرف عليه أكثر وعلى احتياجاته، وتستعمل هذه الطريقة خاصة مع الزبائن الأكثر تعاملًا مع المنظمة، إلى جانب الزبائن الذين تراهم المنظمة مهمين في التعامل معها، بالإضافة إلى ذلك يمكنها الاستعانة بوسائل الاتصال والإعلام مثل استعمال موقع المنظمة على الانترنت من أجل التعرف على كل زبون وتحديد رغباته، وحتى تخلق المنظمة الولاء لدى زبائنهم يتطلب منها تسطير برامج لزيادة الولاء وإنشاء نوادي خاصة بالزبائن المفضلين لديها كل ذلك يساهم في التحسين من جودة الخدمة.

<sup>1</sup> نور الدين بوعتان، "جودة الخدمات أثرها على رضا العملاء"، (مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007)، ص ص 87-88.

إن إدارة العلاقة مع الزبون تكمن في جودة الخدمة وتحسين الأداء فقد أصبح العنصر الأساسي ضمن خطط الاستراتيجية بالنسبة للمنظمة فهي تبدأ بالزبون وتنتهي عنده من خلال ما يسمى ما وراء التسويق وإشباع رغبات هذا الأخير وهذا من خلال مراحل دراسة الزبون وفهم متطلباته، مراقبة كافة العمليات الخدمية كانت أو إنتاجية، وتحسين جودة الخدمة من خلال التميز في العلاقة مع الزبون، التعامل مع شكاوي الزبائن وكذا جعل العلاقة مع الزبون شخصية فمثلا إنشاء نوادي خاصة لزبائنهم المفضلين يحسن حتما من جودة الخدمة والمحافظة على رضا الزبون وولاءه

## خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل التعرف على المفاهيم المرتبطة بجودة الخدمة، كما تم التطرق إلى أهميتها وأبعادها، وكذا نماذج قياسها، كما تم التطرق لإدارة العلاقة مع الزبون، وذكر أهميتها، وأبعادها، بالإضافة إلى التعرف على أدوات إدارة العلاقة مع الزبون، ثم التطرق للعلاقة بين جودة الخدمة وإدارة العلاقة مع الزبون، بالإضافة لاستعراض مجموعة من الدراسات السابقة، المرتبطة بموضع الدراسة، إذ تم عرض الهدف من كل دراسة، والوسائل التي استخدمتها ونتائجها، ليتم بعد ذلك إبراز ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني:

الدراسة المبرانية لمؤسسة

اتصالات الجزائر (وكالة تبسة)

## تمهيد:

بعد التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بموضوعي جودة الخدمة وإدارة العلاقة مع الزبون في جانبيهما النظري، من خلال تعريف كلا من الجودة والخدمة وجودة الخدمة، وكذلك تبيان أهميتها هذه الأخيرة ومختلف أبعادها ونماذج قياسها، كما تم تناول مفاهيم إدارة العلاقة مع الزبون من حيث تعريفها وخصائصها، وأهم الأبعاد والأدوات التي تعتمد عليها.

في هذا الفصل تم إبراز مدى مطابقة موضوع البحث للواقع، من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (وكالة تبسة). حيث ضم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة مبرزين في ذلك واقع تطبيق أساليب ونماذج إدارة العلاقة مع الزبون ومحاولة التعرف على مستوى جودة الخدمات، وتمت الدراسة لعينة من المجتمع والمتمثلة في زبائن المؤسسة.

حيث تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين أساسيين تمثلا فيما يلي:

➤ المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية؛

➤ المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

من أجل اسقاط الجانب النظري على أرض الواقع تم اختيار قطاع الاتصالات كمحل الدراسة، حيث تم استخدام الدراسة الكمية من أجل قياس إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمات للمؤسسة، والتطرق إلى تعريف مؤسسة محل الدراسة وأهم الأدوات المستخدمة في الدراسة ثم تحليل وتفسير مختلف النتائج المتحصل عليها.

## المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة

اتصالات الجزائر متعامل تاريخي لديه أكثر من 30 سنة من الخبرة والتواجد في جميع أنحاء الجزائر في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والاتصالات الساتلية، وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات الناشطة على المستوى الوطني، وذلك لما لها من أهمية بالغة في مجال الاتصالات وهي وليدة القانون المتعلق بإعادة الهيكلة لقطاع البريد والمواصلات.

## أولاً- تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من الشركات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي شركة حديثة النشأة تهدف أساساً للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال.

**1- نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر:** وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في شهر أوت 2000.

ولقد جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشيكات، وتطبيقاً لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية في "مؤسسة بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات المتمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة، ليشمل فروع أخرى.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارسات الدولية في سنة 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في إنجاز برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتماداً على تدارك التأخر المتراكم.<sup>1</sup>

واتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم SPA\*، برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست هذه المؤسسة وفق القانون رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلاً عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة

<sup>1</sup> بناءً على الموقع الإلكتروني خاص بمؤسسة اتصالات الجزائر : [www.algeriatelecom.dz/ar/page/P2-نبذة-عن-شركة-اتصالات-الجزائر](http://www.algeriatelecom.dz/ar/page/P2-نبذة-عن-شركة-اتصالات-الجزائر)، تاريخ

الإطلاع: 15/03/2019، على الساعة: 17:38.

\* SPA : Société Par Actions.

\* (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي المقدّر بـ 62.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم b02 0018083.

2- **هياكل وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:** إن مؤسسة اتصالات الجزائر كغيرها من المؤسسات الاقتصادية تتمتع بهيكل تنظيمي محكم يساعدها على القيام بنشاطاتها على أكمل وجه، ولديها مجموعة من الأهداف المسطرة والتي تطمح دوماً إلى تحقيقها.

أ- **هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر:** بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجداً عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها، واتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على مبدأ الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، وهذه المؤسسة تسيرها مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة و12 مديرية إقليمية موزعة إقليمياً وهي " الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، باتنة، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان".

وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية، إضافة إلى مديريتين إضافيتين بالعاصمة أي بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية، وتتمحور أهم نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يلي:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

#### ب- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

- إن إدارة مؤسسة الصالات الجزائر وضعت في برنامجها ثلاثة أهداف أساسية تسعى دوماً إلى تحقيقها وهي الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات<sup>1</sup>، بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الأخرى والمتمثلة:
- العمل على كسب زبائن جدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلانية؛
- الهدف الأول والرئيسي للمؤسسة هو تغطية 90% من خطوط الهاتف الثابت أو الأنترنت على مستوى الولاية بما فيها المناطق الجبلية<sup>2</sup>؛
- العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية؛

\*CNPE : Caisse nationale d'épargne et de prévoyance-Banque.

<sup>1</sup> [www.algerietelecom.dz/ar/page/P2-نبذة-عن-شركة-اتصالات-الجزائر](http://www.algerietelecom.dz/ar/page/P2-نبذة-عن-شركة-اتصالات-الجزائر), consulté le 30-03-2019, à 22 :13.

<sup>2</sup> تم إعداده بناء على معلومات مقدمة من مصلحة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تبسة.

- السعي إلى تحقيق أكبر معدل ربح ممكن؛
- تحسين القدرات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث للتسويق؛
- تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي؛
- تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات، الرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- العمل على زيادة حصتها السوقية وحياسة مكانة مميزة فيه؛
- الوصول إلى مستوى عالي من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي لإثبات وجودها وضمان بقائها في الوسط التنافسي.

### ثانيا- التعرف على المديرية العملية لاتصالات الجزائر وكالة تبسة

يمكن التعرف على المديرية العملية لاتصالات الجزائر التابعة لولاية من خلال التعرف على موقعها وهيكلها التنظيمي وعليه سيتم تقسيم هذا المطلب إلى العناصر التالية، موقع المديرية العملية لاتصالات الجزائر تبسة، الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر وكالة تبسة.

**1- موقع المديرية العملية لاتصالات الجزائر وكالة تبسة:** تعتبر المديرية العملية لاتصالات الجزائر بتبسة مؤسسة خدمية تقدم لزيائنها خدمة الهاتف الثابت والانترنت، يقع مقرها في وسط المدينة، وهو موقع مميز يسمح لأي زائر أو زبون التعرف على موقعها بسهولة تامة، وتوظف المديرية (75 موظف) بمختلف مستوياتهم الإدارية.

تشط هذه المديرية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الإقليمية بباتنة، وهي تشرف على نشاطاتها التي تمارسها في موقعها الجغرافي الخاص بولاية تبسة.

**2- الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر وكالة تبسة:** يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الموزع والمحدد لمسؤوليات الأفراد بالمديرية على اختلاف مستوياتهم، ويمكن عرض أهم المهام والمسؤوليات فيما يلي:

أ- قسم الموارد البشرية: يندرج تحت هذا القسم كل من المصالح التالية:<sup>1</sup>

- مصلحة تسيير التكوين: يقوم بتنظيم الدورات التكوينية للموظفين، متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين واستقبال الطلبة المترشحين من الجامعات ومراكز التكوين.
- مصلحة العلاقات الاجتماعية: تنظم العلاقات بين الموظفين مع بعضهم البعض من جهة وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى.
- مصلحة المسار المهني: مهمتها متابعة أجور الموظفين والتسيير الإداري لهم من الإجازات والعقوبات.
- ب- القسم التجاري: يتكون القسم التجاري من المصالح التالية:
- مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم هذه المصلحة بالاستماع لشكاوى الزبائن وتنظيم الاتفاقيات مع الزبائن غير العاديين (المؤسسات).
- مصلحة المبيعات: تحرص على توفير الخدمات على مستوى كل الوكالات، بالكميات المطلوبة وبالجودة العالية.

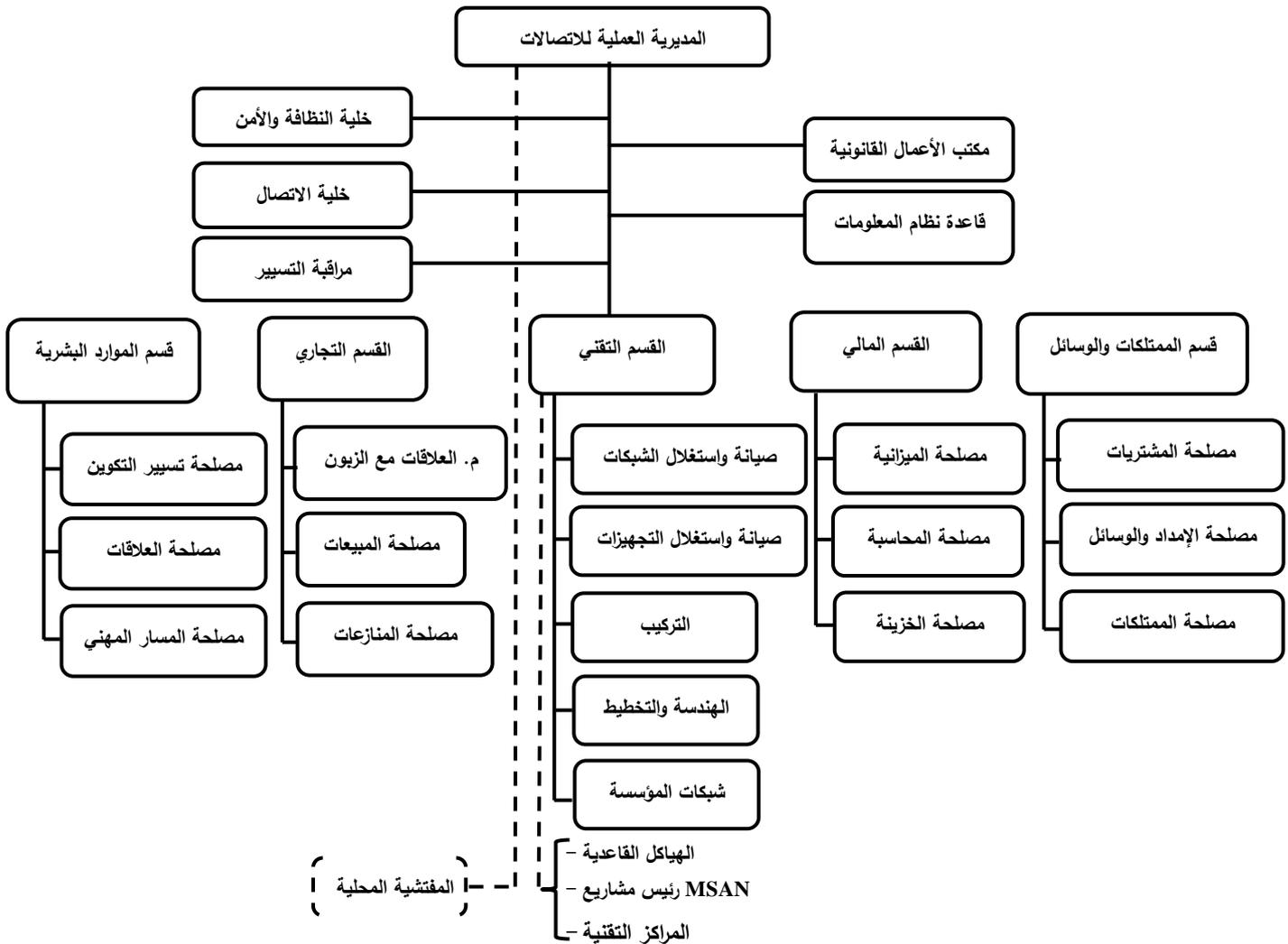
<sup>1</sup> تم إعداده بناء على معلومات مقدمة من مصلحة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تبسة.

- مصلحة المنازعات: ويتم الاهتمام بحالات عدم التسديد من قبل الزبائن وتصحيح الأخطاء في الفواتير.
- ج- القسم التقني: وتتمثل مصالحه في:
  - مصلحة صيانة واستغلال الشبكات: مهمتها الأساسية ضمان الاستغلال الحسن للشبكات وصيانتها.
  - مصلحة صيانة واستغلال التجهيزات: تهتم بصيانة التجهيزات من الكوابل و أجهزة الإعلام الآلى... الخ.
  - مصلحة التركيب والتوزيع: تعمل على توصيل شبكة الانترنت والهاتف الثابت لمختلف الزبائن،
  - مصلحة الهندسة والتخطيط: مهمتها الأساسية هي تهيئة المواقع من خلال فتح وكالات جديدة أو فروع جديدة ودراسة مخططات الشبكات.
  - مصلحة شبكات المؤسسة: تهتم بتوفير شبكة التواصل بين الموظفين داخل المديرية.
  - الهياكل القاعدية: تهتم بمتابعة حقيقة التوسعات في الشبكات وضمان بناء المشاريع الجديدة للتوسع؛
  - مصلحة رئيس المشاريع (MSAN): هو المسؤول عن التكنولوجيا الجديدة \* (MSAN) التي تسمح بتقديم خدمة ذات جودة عالية من الناحية التقنية عن طريق الألياف البصرية.
  - مصلحة المراكز التقنية: هي المسؤولة عن إرسال الفرق لتصليح الأعطال.
- د- القسم المالي: ويضم هذا القسم المصالح التالية:
  - مصلحة الميزانية: وتهتم بإعداد الميزانيات السنوية للمديرية،
  - مصلحة المحاسبة: تقوم بتسجيل مبيعات المؤسسة بشكل يومي،
  - مصلحة الخزينة: تحرص على تمويل المؤسسة بالأموال اللازمة عند الحاجة.
- هـ- قسم الممتلكات والوسائل: يتكون قسم الممتلكات والوسائل من المصالح التالية:
  - مصلحة المشتريات: توفر للمؤسسة احتياجاتها من الأوراق، أجهزة الإعلام الآلى، الكوابل... الخ.
  - مصلحة الإمداد والوسائل: هي المسؤولة عن متابعة تسيير المخزون، وتوفير احتياجات مختلف الأقسام والمصالح من الأوراق، أجهزة الإعلام والمكاتب الخ.
  - مكتب الممتلكات: مهمتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات.
- و- مكتب الشؤون القانونية: تتمثل أهم مهام هذا المكتب في معالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين العمال داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وغيرها من المتعاملين الخارجيين، وتعمل أيضا على تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات القضائية والتصريح بالحوادث لدي شركة التأمين، المشاركة في تحديد الاتفاقيات والتصديق على الصفقات بالإضافة إلى تحصيل مختلف الديون من الزبائن عن طريق رفع الشكاوى أمام الجهات القضائية.
- ز- قاعدة نظام المعلومات: ويتم على مستوى هذه القاعدة تصميم البرامج للمديرية والعمل على صيانتها.
- ح- الخلايا: وتتكون من ثلاث خلايا وهي:

\* MSAN: Multi-Service Access Node هي عبارة عن جهاز ضخم يتم تركيبه في الواجهة الرئيسية لمزود خدمة الهاتف ليصبح وسيطاً بين هواتف المستخدمين أو العملاء وبين الشبكة الأم، تعتمد هاته التقنية على الألياف البصرية بدل الكابلات التقليدية.

- خلية النظافة والأمن: تتمثل مهامها في الحرص على تنظيم الأمن الداخلي للمؤسسة، وكذا الاهتمام بجانب النظافة.
  - خلية الاتصال: تهتم بجانب الاتصال الداخلي والخارجي من إعطاء التصريحات للصحافة، تقديم المعلومات عند طرح خدمة جديدة للسوق والرد على المقالات.
  - مكتب مراقبة التسيير (خلية لوحة القيادة): مهمتها الأساسية تقييم أعمال كل الأقسام والمصالح داخل المؤسسة والمقارنة بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه، واكتشاف الانحرافات وإيجاد حلول لها.
  - ط- التفتيش المحلي: تتمثل مهام هذه الهيئة في تقديم مختلف التقارير للهيئات العليا، وكذا المراقبة المفاجئة للنفقات المهنية والرصيد البنكي للمديرية.
- واستنادا لما سبق ذكره يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر تبسة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر وكالة تبسة



المصدر: مصلحة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تبسة-.

يتضح من خلال الشكل رقم (05) أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة مكون من العديد من الأقسام التي تتفرع منها مصالح وفروع، الأمر الذي يسمح بتوزيع وتحديد مسؤوليات الأفراد بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لتحقيق الأهداف المسطرة، كما يتضح من خلال الشكل عدم وجود مصلحة أو قسم خاص بالجودة، وهذا ما يعكس عدم الاهتمام بجودة الخدمات. كما يتضح من خلال نفس الشكل وجود مصلحة تهتم بالعلاقات مع الزبائن والتي تضم قسما كاملا مكلف بشؤون الزبون.

### ثالثا- الخدمات والعروض التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر تبسة

ان مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى إلى كسب تنمية علاقاتها مع زبائنها من خلال كسب رضاهم والمحافظة على ولائهم الدائم لها، وهذا لا يتم إلا من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية والتميز في تقديم العروض المتنوعة.

**1- الخدمات التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر وكالة تبسة:** تتمثل أهم الخدمات التي تقدمها المديرية في خدمتي الهاتف الثابت والانترنت:

**أ- خدمة الهاتف الثابت:** توفر اتصالات الجزائر شبكة اتصالات مثالية وتضمن جودة عالية في نوعية الاتصالات بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي، والتي تغطي كامل التراب الوطني، حيث يتمثل سعر المكالمات المحلية - (3 دج/ الدقيقة) للهاتف الثابت و(8 دج/د) للهاتف النقال، أما بالنسبة للمكالمات الوطنية فتختلف من بلد لآخر، وتعرض اتصالات الجزائر خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت، تتمثل في:<sup>1</sup>

- **إعلام ببدء الانتظار:** تسمح هذه الخدمة للمشارك عند إجرائه لمكالمة ما بمعرفة أن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به، وذلك بإشارة سمعية.

- **المكالمة دون ترقيم:** هذه الخدمة تسمح بالحصول على الرقم الذي تم برمجته بشكل تلقائي دون تشكيله حيث انه عند رفع السماعه ويعد مرور (5 ثوان) يتم تشكيل الرقم أوتوماتيكيا.

- **المحاورة الثلاثية:** تمكن من ربط الاتصال بين ثلاثة مشتركين في نفس الوقت.

- **تحويل المكالمة:** هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل المكالمات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره.

- **ترقيم مختصر:** تسمح هذه الخدمة باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام برقم واحد).

- **التعريف برقم طالب المكالمة:** تمكن هذه الخدمة من كشف رقم طالب المكالمة الواردة إلى جهاز المشترك.

- **إفقال المستعمل الدولي:** تجعل الشخص قادرا على إفقال الاستعمال الدولي من جهازه.

**ب- خدمة الانترنت:** استغلت شركة اتصالات الجزائر تكنولوجيا الانترنت من جانبيين، فالجانب الأول كان كخدمة مقدمة من خلال العروض التي تقدمها الشركة للزبون، أما الجانب الثاني فقد استخدمت المؤسسة شبكة

<sup>1</sup> تم إعداده بناء على معلومات مقدمة من الوحدة العملية لاتصالات الجزائر -تبسة، ومن موقع مؤسسة اتصالات الجزائر.

الأنترنت كقناة لإدارة علاقتها مع الزبون من خلال موقعها الإلكتروني: (algeriatelecome.dz) و (at.dz) للتعريف بمنتجاتها وعروضها، كما وفرت المؤسسة أيضا موقعا الكترونيا: (jesignale@at.dz) و (espace client) من أجل طرح انشغالات ومشاكل الزبون في مجال الاتصالات ولدى المؤسسة بريدا إلكترونيا خاص بها (mail@algeritelecom.dz) يستعمل لاستقبال العروض والرسائل وإرسال الردود على الطلبات واستقبال استفسارات واقتراحات،<sup>1</sup> حيث تتمثل خدمة الأنترنت فيما يلي:

- **خدمة الأنترنت جواب:** هي الخدمة التي تم إنشاؤها بناء على إعادة هيكلة خدمات الانترنت أنيس، إيسي، فوري، فأصبحت خدمة جواب مهمتها مساندة طموحات الزبائن من خلال العمل على تقديم تكنولوجيا حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الأبحر في شبكتها كما تقدم خدمة الـWiFi التي تسمح للمستخدمين باستعمال الأنترنت من جهاز الكمبيوتر المحمول والهواتف الذكية واللوحات الإلكترونية.

- **خدمة MSAN:** وهي تكنولوجيا حديثة تتم عن طريق الاليف البصرية (Ftth)\*، تمنح للزبائن عدة خدمات بأعلى جودة وأقل تكلفة كما تسمح لهم بالتخلص من الكوابل الكثيرة والأجهزة المختلفة، كالمودم واستبداله بسلك واحد يصل كأقصى طول لـ (600 متر) بالتقريب بدل كوابل (3 و5 كيلومتر) القديمة، وتقدم خدماتها في إطار انيس بلوس (Anis+) فهي توفر خدمات بصيغ مختلفة من حيث سرعة التدفق والتكلفة.<sup>2</sup>

ج- **النشاطات الملحقة:** تتمثل في ما يلي:<sup>3</sup>

- بيع بطاقات التعبئة؛

- بيع بطاقات أخرى (Fimaktabati)، (Moohtarif)؛...

- بيع أجهزة الهاتف؛

- بيع أجهزة المودام (4G)؛

- وأيضا الشبكات التي تخص إدارات المنظمات عن طريق وضع عنوان (Adresse IP) في حواسيب الإدارات.

2- **العروض التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر Algérie télécom وكالة تبسة:** إن أهم العروض التي تقدمها المديرية العملية في مجال الهاتف الثابت والانترنت هي:

أ- **عروض الهاتف الثابت:** تتمثل عروض الهاتف الثابت في:

<sup>1</sup> تم إعداده بناء على معلومات مقدمة من مصلحة إدارة علاقات الزبون لاتصالات الجزائر تبسة.

\* FTTH : Fiber to the Home.

<sup>2</sup> تم إعداده بناء على معلومات مقدمة من مصلحة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر تبسة.

<sup>3</sup> تم إعداده بناء على معلومات مقدمة من مصلحة إدارة علاقات الزبون لاتصالات الجزائر تبسة.

- عرض ايدوم فيكس (idoom fix): هي بطاقة يمكن تعبئتها بكل بساطة وفي أي وقت للهاتف الثابت وهي متوفرة بأرصدة 250دج، 500دج، 1000دج، كما يستفيد المشتركون في هذه الخدمة من تخفيضات نحو الهاتف النقال والمكالمات الوطنية تصل إلى 30%.<sup>1</sup>
- عروض الانترنت: تتمثل عروض الانترنت التي تقدمها المديرية:
- عرض ايدوم للانترنت (idoom ADSL) : محل العروض السابقة إيزي، وفوري، وأنيس+، ويوفر اتصال أسرع وغير محدود عبر الانترنت بتدفقات تتراوح بين 2 و 20 ميغابايت في الثانية تتمثل أسعارها في: 2ميغابايت ب (1600 دج/شهر)، 4 ميغابايت (3200 دج/شهر)، 8 ميغابايت (5000 دج/شهر)، 20 ميغابايت (7900 دج/شهر).<sup>2</sup>
- عرض ايدوم فيبر (idoom fibre): هو عبارة عن حزمة تتضمن نفاذاً إلى الانترنت ذي التدفق الجد عالي وخط هاتفي ثابت مع اشتراك مكالمات غير محدودة نحو المحلي والوطني، حالياً قيد التنفيذ في الولاية.
- عرض (idoom 4GLTE): ظهر خلال سنة 2015 وهو يمثل تكنولوجيا الجيل الرابع، حيث انه مرحلة جديدة إلا وهي مرحلة سرعة التدفق الجد عالية حيث تسمح لزيائنها من الاستفادة من الانترنت دون الحاجة إلى الهاتف النقال أو الكوابل أو غيرها، بل يكفي الحصول على المودام فقط، كما أنها تمكنهم من الإبحار في الانترنت عن طريق الكمبيوتر المحمول، الهواتف الذكية و اللوحات، و تتمثل عروضها في:<sup>3</sup>
- الأترنت:

|       |  |        |
|-------|--|--------|
| مودام | 15ميغابايت حجم أنترنت صالح لمدة 30 يوم | 4500دج |
|-------|--|--------|

• الأترنت والهاتف الثابت:

|       |             |  |                                 |        |
|-------|-------------|--|---------------------------------|--------|
| مودام | idoom 4GLTE | 15ميغابايت حجم أنترنت صالح لمدة 30 يوم | 500دج مكالمات صالحة لمدة 30 يوم | 5500دج |
|-------|-------------|--|---------------------------------|--------|

- عرض (Moohtarif): وهو عرض شامل للمحترفين الراغبين في تطوير نشاطهم وهو عرض موجه للتجار وأصحاب المهن الحرة ويشمل مايلي:<sup>4</sup>
- الأترنت: 4 ميغابايت ( 4999 دج /شهر)، 8 ميغابايت ( 6999 دج /شهر).
- خط ثابت 1000 دج (idoom).
- عرض (w!ci): وهو عرض (wifi) أي الإستفادة من الانترنت خارج المنزل مع الخدمة الجديدة (wici) لاتصالات الجزائر فهي صيغ إتصال وأسعار متلائمة مع إحتياجات الزبون مع إختياره يوم واحد،

<sup>1</sup> <https://www.algeriatelecom.dz/ar/particuliers/idoom-fixe-prod1>, consulté le 23-04-2019, à 15 :00.

<sup>2</sup> <https://www.algeriatelecom.dz/ar/particuliers/idoom-adsl-prod3>, consulté le 23-04-2019, à 15 :30.

<sup>3</sup> <https://www.algeriatelecom.dz/ar/particuliers/4g-lte-idoom-prod7>, consulté le 23-04-2019, à 18 :15.

<sup>4</sup> <https://www.algeriatelecom.dz/fr/entreprises/pack-moohtarif-prod19>, consulté le 23-04-2019, à 19 :00.

أسبوع، أو شهر.<sup>1</sup>

- عرض في مكتبتني (Fimaktabati): ظهر هذا العرض خلال سنة 2015 وهي مكتبة رقمية موجهة لهواة مطالعة لتجنب تضييع الوقت في البحث عن الكتب فهي تمكن الزبائن من الاطلاع على اخر الكتب متعددة التخصصات لأكثر من 300 دور نشر، حيث يكفي ببساطة الحصول على بطاقة ترخيص في مكتبتني من مختلف الوكالات التجارية، مع المكتبة الرقمية (fimaktabati) لاتصالات الجزائر، أصبحت المعرفة على بعد نقرات حيث تقترح اتصالات الجزائر آلاف الكتب تغطي مجالا واسعا من المعارف (علوم، تربية، ثقافة عامة، صحة، حياة يومية...الخ) سواء كانت كتب أكاديمية أو عامة، ويكفي فقط الحصول على بطاقة ترخيص (fimaktabati) بـ 2400 دج للاستفادة الكلية من هذا المحتوى لمدة 12 شهر على الموقع (www.fimaktabati.dz).<sup>2</sup>

- عرض خلاص (Khllass) : وهي الخدمة الجديدة للدفع الإلكتروني لشركة اتصالات الجزائر، فمعنى خدمة خلاص أنه يمكن للزبون إعادة تعبئة حسابه الخاص بـ (idoom ADSL) ودفع فاتورته الهاتفية (idoom fix) في أي وقت وبكل أمان عبر حسابه البريدي (CCP) ومن مزاياها انتهاء التنقلات والمعاملات النقدية والوقت الضائع والتأخيرات ويتم الاستفادة من هذا العرض عن طريق ملئ استمارة الاشتراك على مستوى مكتب البريد ثم القيام بإجراء المعاملات ببعض النقرات على الموقع الإلكتروني: (ec.algeriatelecom.dz).

ومما تقدم يتضح أن شركة اتصالات الجزائر من الشركات الناشطة في مجال الاتصالات تتوفر على هيكل تنظيمي منظم يعكس طبيعة نشاطاتها وخدماتها.

**المطلب الثاني: واقع إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-**

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة لتصل إلى تحقيق جودة الخدمات التي يقدمها، من خلال اعتمادها على مجموعة من الأساليب والممارسات، التي يمكن إيجازها فيما يلي:

**1- الاتصال بالزبائن:** يتم الاتصال بالزبائن من خلال عدة وسائل:

- مراكز الاتصال: يوجد على مستوى المديرية العامة للمؤسسة مركز لاتصال الزبائن، خاصة لتقديم شكاويهم ولتقديم النصائح والإرشادات والإجابة على استفساراتهم.

- الاتصال المباشر: يمكن لأي زبون الاتصال مباشرة بالمؤسسة من خلال فروع لها في مناطق جغرافية متعددة من ولاية تبسة، قصد الاتصال المستمر والمتواصل مع زبائن المؤسسة.

- البريد المباشر: لا تستعمل مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة هذا النوع من الاتصال.

- الأنترنت: تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة موقع عبر شبكة الأنترنت يسمح للزبائن بالاطلاع على كل المعلومات الخاصة بخدماته وعروضه ووكالاته.

<sup>1</sup> <https://www.algeriatelecom.dz/ar/particuliers/wici-prod8>, consulté le 24-04-2019, à 15 :00.

<sup>2</sup> <https://www.algeriatelecom.dz/fr/particuliers/la-bibliotheque-numerique-fimaktabati-prod6>, consulté le 24-04-2019, à 18 :00.

- الاتصال المتعدد القنوات: ويكون فقط عندما لا تكون طرق الاتصال هاتفية منها:

- البريد الإلكتروني: تقول رئيسة مصلحة علاقات الزبائن أنه يمكن لأي شخص أن يبلغ عن أي خلل وظيفي أو تقصير يعاينه على مستوى الوكالات التجارية أو تأخر غير عادي في تصليح الأعطال أو في الرد على طلبات الربط بخدمات الهاتف والانترنت وذلك بإرسال انشغاله عبر البريد الإلكتروني التالي: (jesignale@at.dz)\*.

- الرسائل القصيرة (sms): تستخدم المؤسسة رسائل نصية قصيرة (sms)<sup>1</sup>، تعلمهم من خلالها بمبلغ فواتيرهم الهاتفية إضافة إلى آخر أجل لتسديدها، يقول مدير مصلحة الوكالة التجارية للمؤسسة أنه في حال عدم تسديد الزبون للفاتورة تقوم المؤسسة بالاتصال به هاتفيا وإذا لم تكن هناك استجابة يكون بعدها الاتصال به مباشرة بالمنزل وإذا لم يستجب، يتم اللجوء به إلى المحاكم. كما يتم إعلام الزبائن المشتركين في خدمة "تبليغ الفواتير الهاتفية عبر الرسائل النصية القصيرة" بالعروض الجديدة والعروض الترويجية لاتصالات الجزائر باستعمال هذه الخدمة.

- الشبكات الاجتماعية: هناك تواصل بين الزبائن والمؤسسة عبر الشبكات الاجتماعية منها: (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn).

2- التكنولوجيا المستخدمة لخدمة الزبائن: تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة ما يلي:

- قاعدة بيانات خاصة بالزبائن: تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بالزبائن وهي موصولة مباشرة بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

- آلة رقمية للانتظار: عند دخول الزبون للوكالة يتوجه نحو الآلة من أجل سحب الرقم الخاص به إلى أن يأتي دوره وهذه الآلة مرفوقة بشاشة يظهر عليها رقم الزبون ورقم الشباك المخصص لخدمته.

- قاعة انتظار مخصصة للزبائن مجهزة ومكيفة بها مجلات يمكن للزبون الاطلاع عليها أثناء فترة انتظاره.

- البرامج التي تستخدمها المؤسسة في التعامل مع الزبون: كانت المؤسسة تستخدم مجموعة من البرامج في التعامل مع الزبون أهمها: (System Gaia<sub>v7</sub>) خاص بتسجيل الهاتف، (System GZP) خاص بنقل الملفات وكذلك (System Billing) خاص بتسجيل الانترنت، وفي عام 2017 تم جمعها في برنامج واحد يسمى بـ (NGBSS)\* من نوع (Huawei) لتسهيل وتعزيز تجربة الاتصالات لزيائنها.

3- قياس جودة الخدمات: يتم قياس جودة الخدمات المقدمة على مستوى الوكالة من خلال الشكاوي التي يقدمها الزبون، حيث يوجد سجل في الاستقبال يدون فيه الزبائن شكاويهم واقتراحاتهم. كما تمتلك المؤسسة موقع

\* أنظر الملحق رقم (01).

<sup>1</sup> <https://www.algeriatelecom.dz/ar/particuliers/notification-factures-telephoniques-par-sms-prod44>, consulté le 29-04-2019, à 18 :30.

\*\* NGBSS : New Generation Business Support System.

خاص بتقديم الشكاوي والاقتراحات، هذا الموقع يمكن أي زبون عند دخوله في تسجيل أي شكوي أو اقتراح وتقوم المؤسسة بالاطلاع عليه باستمرار من أجل تسجيلها.

**4- الإصغاء إلى الزبون:** إن الإصغاء إلى الزبون يعد مصدرا هاما للحصول على المعلومات، التي تمكن من التعرف على حاجاته وما يواجهه من عراقيل إثر تقدمه للحصول على الخدمة، وتتوفر المؤسسة على دفتر ليدون فيه الزبائن مختلف شكاويهم واقتراحاتهم ولكي تأخذ هذه الشكاوي أو الاقتراح بعين الاعتبار يجب على الزبائن تسجيل الاسم ورقم الهاتف الخاص، كما يوجد موقع الكتروني مخصص لشكاوي والاقتراحات الزبائن المذكورين سابقا، كما يكون الإصغاء إلى الزبون عن طريق الهاتف أو مقابلة شخصية.

**5- تدريب وتكوين الموظفين:** تضم الوكالة 75 موظفا لهم دور مهم في رسم الصورة التي يريدونها للمؤسسة في نظر الزبون، حيث تدرك المؤسسة أهمية الزبائن وتضعهم مركز اهتماماتها لذا فهي تقوم بدورات تدريبية وتكوينية لموظفيها على كل المستويات من عون الاستقبال الى أعلى منصب في المؤسسة كل حسب منصبه ومركزه في المؤسسة في جودة الخدمة وكيفية التعامل مع الزبائن وبطبيعة الحال إدارة العلاقة مع الزبون كما تشارك في الملتقيات الخاصة بجودة الخدمات وإدارة العلاقة مع الزبون.

**6- برامج ولاء للزبائن الدائمين:** لا يوجد لدى المؤسسة هذه البرامج.

**7- مكافآت لكبار الزبائن:** هذه المكافآت عبارة على أجهزة تليفونية لاسلكية مجانية توزع على ثلاث مرات في العام على أربعة أشهر.

### المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة

لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي من خلاله يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتسهيل تتبع هذه الدراسة ولعرض النتائج والتحليلات اللازمة والإجابة عن مختلف التساؤلات في البحث والتحقق من الفرضيات المقدمة.

#### أولاً- مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، ويتكون عادة من عناصر ومفردات.<sup>1</sup> وبالنظر إلى هذه الدراسة يمثل مجتمع الدراسة زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة لسنة 2019، حيث يقدر عدد زبائن هذه الوكالة 38000 زبون.

أما العينة هي جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة، يختارها الباحث لإجراء دراسته عليها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا.<sup>2</sup> ولإستخراج عينة هذه الدراسة تمت الاستعانة بجدول سيكاران\* (Sekaran) لتحديد حجم العينة المناسب، فقدر عدد أفراد العينة بـ 380 فردا، وبعد تحديد حجم العينة تم توزيع الاستبيان على أفرادها المختارين عشوائيا، وبعد استرجاع الاستبيانات وفرزها تبين ما يلي:

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي: أسسه، مناهجه وأساليبه، إجراءاته، (عمان: بيت الأفكار الدولية، 2001)، ص- 159.

<sup>2</sup> رحيم بونس كرو العزاوي، منهج البحث العلمي، (عمان: دار الدجلة، 2008)، ص- 161.

\* أنظر الملحق رقم (02).

## الجدول رقم (01): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

| عدد الاستبيانات الموزعة | عدد الاستبيانات المسترجعة | عدد الاستبيانات المسترجعة | عدد الاستبيانات الصالحة |
|-------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------|
| 380                     | 325                       | 25                        | 300                     |

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول رقم (01) يتضح أن الاستبيانات الموزعة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة قدرت بـ 380 استبيان، وكانت الصالحة للدراسة منها 300 استبيان، حيث تم استرجاع 325 استبيان واستبعد 25 استبيانا لعدم اكتمالهم وعدم الإجابة بطريقة صحيحة وتناقض في الإجابات.

## ثانيا- أدوات جمع البيانات

تعتمد نتائج الدراسة على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ونظرا لتعدد مصالح جمع البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الوسائل للحصول على البيانات العلمية والموضوعية وتتمثل في الآتي:

1- الزيارة الميدانية: حيث تمت برمجة مجموعة من الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة وذلك أثناء فترة التريض، تم التعرف من خلالها على واقع إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمات في هذه المؤسسة.

2- الوثائق الداخلية للمؤسسات محل الدراسة: تتعدد الوثائق التي تستعملها المؤسسات محل الدراسة في أنشطتها، وقد تم الاعتماد على بعض تلك الوثائق لإتمام هذه الدراسة، من بينها الملصقات.

3- المواقع الإلكترونية لمؤسسة اتصالات الجزائر: تم اللجوء إلى المواقع الإلكترونية للمؤسسة والتي تحتوي على العديد من المعلومات الهامة، حيث تقدم معلومات حول نشأة المؤسسة وتطورها، شبكة وكالاتها عبر التراب الوطني ومختلف الخدمات والعروض التي تقدمها وشروطها سواء للأفراد أو الشركات.

4- المقابلة\*: هي تقنية من التقنيات المباشرة لجمع المعطيات ميدانيا (الحصول على المعلومات من مصادرها) بطريقة نصف موجهة (Semi directive)\*\*، تقوم أساسا على حوار مبوب ومنظم ومسير وحديث هادف بين الباحث والمبحوث الذي وقع عليه الاختيار، حيث يهدف الباحث إلى الحصول على معلومات ترتبط بطبيعة بحثه<sup>1</sup> وقد تم الاعتماد على المقابلة التي مست كل من مصلحة إدارة العلاقات الزبون ومصلحة الوكالة التجارية لوكالة تبسة للتوصل إلى طبيعة إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمات في مؤسسة محل الدراسة.

5- الملاحظة: تعد الملاحظة من أقدم طرق جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة معينة، حيث تعرف الملاحظة العلمية على أنها "انتباه مقصود ومنظم ومضبوط للظواهر أو الحوادث أو الأمور بغية اكتشاف أسسها وقوانينها"<sup>2</sup>، وتعتمد الملاحظة أساسا على حواس الباحث و قدرته على ترجمة ما لاحظته إلى عبارات ذات معاني ودلالات تتنبق عنها التساؤلات لوضع فروض مبدئية يمكن التحقق من صدقها أو عدم صدقها عن طريق

\* أنظر الملحق رقم (01).

\*\* Semi Directive وفيها يعمل الباحث على توجيه المستجوب في حدود السؤال المطلوب الإجابة عنه فقط، ويحرص على مراقبة الخروج عما هو مطلوب بالتحديد، ولا يتدخل في ما دون ذلك من تخطئة الإجابة أو مناقشتها أو تقييمها.

<sup>1</sup> أميرة منصور، "المقابلة: رؤية منهجية في بحوث تعليم اللغة العربية"، مجلة الأثر، العدد 27، (2016)، ص- 215.<sup>2</sup> وحيد دويدري رجاء، البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العلمية، (دمشق: دار الفكر، 2000) ص- 317.

التجريب، ولقد استخدمنا الملاحظة خلال الدراسة الميدانية، فتم تسجيل عدة ملاحظات ذات أهمية في البحث، وهذا ما كون تصورا شاملا عن كل مؤسسة، يستفاد منه في تحليل نتائج الدراسة.

**6- الاستبيان\*:** الاستبيان أداة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل، ويعتمد على إعداد مجموعة من الأسئلة ترسل لعدد كبير نسبيا من أفراد المجتمع (حيث ترسل هذه الأسئلة عادة لعينة ممثلة لجميع فئات المجتمع المراد فحص آرائها)<sup>1</sup>، قد احتوى هذا الاستبيان والموجه إلى زبائن الوكالة محل الدراسة على محاور تتضمن متغيرات الدراسة، وفي شكله النهائي احتوى على 27 سؤالاً، فقد تم تقسيمه كما يلي:

#### أ- المحور الأول: المعلومات الشخصية

يتعلق المحور الأول من الاستبيان بالبيانات الشخصية والوظيفية وتتمثل في السن، المستوى التعليمي، مدة التعامل مع المؤسسة، بالإضافة إلى أسئلة متعلقة بتعامل الزبائن مع الوكالة.

#### ب- المحور الثاني: تقييم إدارة العلاقة مع الزبون

أما المحور الثاني منه فيتعلق بتقييم الزبائن لإدارة العلاقة مع الزبون، وذلك من خلال 12 عبارة تعكس ثلاثة أبعاد رئيسية لإدارة العلاقة مع الزبون، والمتمثلة في:

- **قيمة الزبون:** وتضم 4 عبارات تتضمن اهتمام المؤسسة بقيمة الزبون من خلال حصول الزبون على الخدمات طبقا لرغباته، إحساسه أن الخدمة صممت له خصيصا ويحصل عليها بسهولة.
- **الولاء:** يحتوي على 4 عبارات تتضمن مدى اهتمام المؤسسة بالزبون من حيث تعاملها معه على أنه شريك وتقديمها خدمات جديدة لضمان ولاءه، طرح برنامج ولاء خاص به.
- **الاتصال:** يحتوي على 4 عبارات تعكس مدى التواصل بين المؤسسة والزبائن للتقرب منهم أكثر، باستخدام مختلف وسائل الاتصال وسهولته، من خلال المواقع الإلكترونية ومراكز الاتصال على مستوى المؤسسة وكذا تعاملهم مع شكاويهم واقتراحاتهم.

#### ج- المحور الثالث: تقييم الزبائن لجودة الخدمة المقدمة

- يهتم القسم الثالث من الاستبيان بإدراكات الزبائن لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة، وذلك من خلال 15 عبارة تعكس المعايير الخمسة لتقييم جودة الخدمة حسب نموذج **servperf**، والتي تتمثل في:
- **الملموسية:** تتكون من 3 عبارات تتعلق بالعناصر الملموسة للمؤسسة متضمنة المظهر الخارجي والداخلي للوكالة، توفر المؤسسة على أجهزة ومعدات حديثة ومظهر العاملين.
- **الاعتمادية:** تضم 3 عبارات تتضمن التزام المؤسسة بتقديم الخدمة كما وعد بها وتحريه الدقة في أداء الخدمة وفي المواعيد المتفق عليها، والاهتمام بحل مشاكل زبائنهم والاحتفاظ بمعلومات حولهم.

\* أنظر الملحق رقم (03).

<sup>1</sup> أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، (القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1973)، ص- 335.

- الاستجابة: تقاس من خلال 3 عبارات تدرس حرص الموظفين على تقديم الخدمة فور طلبها والرغبة الدائمة في خدمة الزبائن، الاهتمام بشكاويهم واقتراحاتهم، وكذا تزويدهم بالمعلومات الكافية عن الخدمة.
  - الضمان: يظهر في 3 عبارات تقيس مدى خلو الخدمة المقدمة من المخاطر وكذلك مدى قدرة الموظفين على زرع الثقة في أنفسهم وزبائنهم وتلبية احتياجاتهم.
  - اللباقة: يشتمل على 3 عبارات تتعلق باهتمام موظفي المؤسسة بالزبائن بصفة شخصية وحسن معاملتهم وتفهم حاجاتهم، تقديم الاعتذار في حالة حدوث خطأ ما.
- ولتحويل إجابات الدراسة إلى بيانات كمية تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لكونه أكثر تعبيراً وتنوعاً وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول الموالي:

### الجدول رقم (02): مقاييس الاستبيان

| الإجابات | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|----------|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| الدرجة   | 1               | 2         | 3     | 4     | 5           |

المصدر : بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي.

### ثالثا- الأدوات الإحصائية المستعملة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS\*، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة.
- 2- معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، فكلما زاد معامل ألفا كرونباخ على 0.6 كانت الأداة أكثر ثباتاً ويعتبر الاستبيان مقبولاً، أما في الحالة العكسية يتم تعديل الأداة.
- 3- المتوسط الحسابي: تم حسابها درجة موافقة أفراد العينة على كل معيار من معايير جودة الخدمة التي تقدمها الوكالة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، اللباقة)، والتعرف على درجة الموافقة على كل بعد من أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون.
- 4- الانحراف المعياري: الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات.
- 5- معامل ارتباط بيرسون: حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمحور، وحسابه أيضاً لمعرفة مدى الارتباط بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة

\* Spss : Statistical Package for Social Sciences.

الخدمة. فإذا كانت إشارة معامل الارتباط سالبة فالعلاقة بين المتغيرين عكسية، أما إذا كانت موجبة فهي طردية، أما عن قوة العلاقة بين المتغيرين فيمكن الحكم عليها من حيث درجة قربها أو بعدها عن  $\pm 1$ ، حيث أن قيمة معامل الارتباط تتراوح بين  $(-1)$  و  $(1)$ ، وكلما اقتربت من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرين، بينما كلما اقتربت قيمته من  $1$  دل ذلك على وجود علاقة قوية جدا بينهما.<sup>1</sup>

**6- مقياس ليكارت للتدرج الخماسي:** تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى  $(4=1-5)$  ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي  $(0.80=5/4)$  وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي  $1$ ، وبالتالي تصبح  $1.8=0.8+1$  وهو الحد الأعلى لهذه الخلية.، ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (03): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

| المتوسط المرجح | [ 1.791-1 ]     | [2.59-1.80] | [2.60-3.39] | [3.40-4.19] | [4.20-5]    |
|----------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| اتجاه الإجابة  | غير موافق تماما | غير موافق   | محايد       | موافق       | موافق تماما |
| المستوى        | منخفض جدا       | منخفض       | متوسط       | مرتفع       | مرتفع جدا   |

المصدر: بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، (ندوة علمية، جامعة باجي مختار، 2013)، ص- 24.

**7- مستوى الدلالة:** كما تم تحديد مستوى الدلالة الفرضي بـ  $0.05$  الذي عنده تقبل أو ترفض الفرضية، حيث تقبل الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى الدلالة الفرضي  $(0.05)$ ، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أقل من الفرضي، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة.

**8- معامل التحديد:** لتفسير مقدار التأثير بين المتغيرات التي توجد بينها علاقة ارتباط.

**9- إختبار كولمغوروف مارنوف:** لمعرفة إعتدالية وطبيعة التوزيع الذي تتبعه بيانات الدراسة.

**10- إختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط:** للتعرف على العلاقة بين المتغيرات وقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع.

**11- إختبار One-way-ANOVA:** لتحليل التباين الأحادي لقياس معنوية الفروق في إجابة أفراد عينة الدراسة، من أجل إظهار وجود اختلافات في اتجاهات أفراد العينة حول إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمات باختلاف السن، المستوى التعليمي ومدة التعامل مع مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.

#### رابعاً- صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -تبسة-<sup>\*</sup>، وفي ضوء الملاحظات المطروحة تم تعديل الاستمارة.

<sup>1</sup> شرف الدين خليل، الإحصاء الوصفي، مكتبة أبحاث ودراسات، [www.rr4ee.net](http://www.rr4ee.net) ، ص- 81.

\* أنظر الملحق رقم (04).

كما تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ ويمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

| المحور                     | إدارة العلاقة مع الزبون |        |         | جودة الخدمات | الاستبيان ككل |
|----------------------------|-------------------------|--------|---------|--------------|---------------|
| معامل الثبات               | 0.892                   |        |         | 0.870        | 0.900         |
| المتغيرات المستقلة الجزئية | القيمة                  | الولاء | الاتصال |              |               |
| معامل الثبات               | 0.800                   | 0.796  | 0.799   |              |               |

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS أنظر الملحق رقم (05)

يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (04) أن معامل ثبات الاستبيان مرتفع بنسب جيدة، هذا بالنسبة للمعامل الكلي، وأيضا معامل المحاور (المحور المستقل، التابع)، حيث تشير مختلف المعاملات إلى نسبة جيدة وهي أكبر من مستوى الدلالة (60%)، ما يسمح باستخدام هذا الاستبيان والوثوق بالنتائج المتوصل لها.

### المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بعد وضع الاستبيان النهائي والتأكد من صدقه، وبعد توزيعه واسترجاع الإيجابيات الصالحة، سيتم تحليل هذه النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في نسخته الـ 20.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالقسم الأول من الاستبيان، لتوضيح الخصائص الديموغرافية والمتمثلة في: السن، المستوى التعليمي، مدة التعامل مع المؤسسة، سبب التعامل مع المؤسسة، لعينة الدراسة.

1- متغير السن: تم توزيع أفراد الدراسة حسب السن وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير السن

| النسبة المئوية (%) | التكرار | البيان   |
|--------------------|---------|--|
| 33.3               | 100     | من 20 إلى أقل من 30 سنة<br>المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS. |
| 47.3               | 142     | من 30 إلى أقل من 40 سنة  |
| 10.3               | 31      | من 40 إلى أقل من 50 سنة  |
| 6.0                | 18      | من 50 إلى أقل من 60 سنة  |
| 3.0                | 9       | من 60 سنة فما فوق  |
| 100%               | 300     | المجموع  |

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS. أنظر الملحق رقم (06)

يوضح الجدول رقم (05) أن معظم أفراد مجتمع الدراسة كان أغلبهم من فئة من (30 إلى أقل من 40 سنة) حيث بلغ عدد هذه العينة 142 فرد بنسبة مئوية بلغت **47.3%**، وقد جاء في المرتبة الثانية الفئة (من 20 إلى أقل من 30 سنة)، ما يدل على أن أغلب زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر من الفئات الشابة، وقد جاءت باقي الفئات بنسب منخفضة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر:

**2- متغير المستوى التعليمي:** يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي:

**الجدول رقم (06):** توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

| النسبة المئوية (%) | التكرار    | البيان         |
|--------------------|------------|----------------|
| 2                  | 6          | غير متعلم      |
| 6,7                | 20         | متوسط          |
| 34                 | 102        | ثانوي          |
| 43                 | 129        | جامعي          |
| 14,3               | 43         | دراسات عليا    |
| <b>%100</b>        | <b>300</b> | <b>المجموع</b> |

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS. أنظر الملحق رقم (06)

يتضح من الجدول رقم (06) أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي كانوا من أصحاب المستوى الجامعي حيث بلغ عدد أفراد هذه العينة 129 فردا بنسبة **43%**، وجاء أصحاب المستوى الثانوي في المرتبة الثانية بنسبة مئوية قدرت بـ **34%**، وهو ما يدل على أغلب أفراد عينة الدراسة يمتلكون مستوى تعليمي جيد، وقد جاءت باقي المستويات ضعيفة وضعيفة جدا خاصة فئة الأفراد غير المتعلمين وهو ما توضحه نتائج الجدول أعلاه.

**3- متغير مدة التعامل مع مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-**: يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد الدراسة حسب مدة تعاملهم مع الوكالة:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير مدة التعامل مع المؤسسة

| النسبة المئوية (%) | التكرار | البيان                   |
|--------------------|---------|--------------------------|
| 16,7               | 50      | أول مرة                  |
| 32,3               | 97      | من 1 إلى أقل من 05 سنوات |
| 25,3               | 76      | من 5 إلى أقل من 10 سنوات |
| 25,7               | 77      | من 10 سنوات فما فوق      |
| 100%               | 300     | المجموع                  |

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS. أنظر الملحق رقم (06).

فيما يخص متغير مدة التعامل مع مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- ، يتضح من خلال النتائج أن النسبة الأعلى كانت من فئة المتعاملين من ( سنة إلى أقل من 05 سنوات) بنسبة قدرت بـ 32.3، لتليها نسبة المتعاملين من فئة ( 10 سنوات فما فوق)، بنسبة مئوية قدرت بـ 25.7% وقد كانت هذه النسبة متقاربة جدا مع الفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وهو ما يعني أن أفراد العينة لديهم مدة لا بأس بها في التعامل مع المؤسسة، وقد كانت النسبة الأضعف للمتعاملين الذين تعاملوا مع المؤسسة لأول مرة، كما هو موضح في نتائج الجدول أعلاه.

4- سبب التعامل مع مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة- : يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد الدراسة حسب سبب تعاملهم مع الوكالة:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير سبب التعامل مع المؤسسة

| النسبة المئوية (%) | التكرار | البيان                                   |
|--------------------|---------|--|
| 26,3               | 79      | ملائمة موقعه                             |
| 21,7               | 65      | التسهيلات التي تقدمها الوكالة            |
| 8,3                | 25      | موجه من جهة معينة للتعامل مع هذه الوكالة |
| 18,3               | 55      | قوة تواصله واهتمامه بزيائنه              |
| 7,3                | 22      | تشكيلة الخدمات المقدمة وجودتها           |
| 18,0               | 54      | أسباب أخرى                               |
| 100%               | 300     | المجموع                                  |

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS. أنظر الملحق رقم (06).

فيما يخص متغير سبب التعامل مع مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- ، يتضح من خلال النتائج أن النسبة الأعلى كانت اتجهت نحو أن أهم سبب للتعامل مع المؤسسة هي ملائمة الموقع بنسبة قدرت بـ 26.3%، لتليها الفئة التي رأت بأن التسهيلات التي تقدمها الوكالة هي السبب الثاني في اختيار التعامل مع المؤسسة بنسبة قدرت بـ 21.7%، وجاء اتجاه عينة الدراسة فيما يخص القوة التواصلية والاهتمام بالزبائن وكذا الأسباب الأخرى متساوية تقريبا، حيث قدرت نسبتها (18.3% و 18%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة سبب تشكيلة الخدمات المقدمة وجودتها، وهي النسبة الأضعف من بين باقي الأسباب الأخرى التي أدت بعينة الدراسة للتعامل مع المؤسسة، إلا أنه في حقيقة الأمر فمؤسسة اتصالات الجزائر تعتبر محتكرة للسوق أي لا يوجد منافس لها.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات مجتمع الدراسة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وقد تم الاستعانة بذلك ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS.

1- تحليل البيانات المتعلقة بتقييم أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون: يتم دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر على مختلف أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون.

أ- قيمة الزبون: يبين الجدول الموالي نتائج تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد قيمة الزبون:

الجدول رقم (09): تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد قيمة الزبون

| الرقم | العبرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الاتجاه | المستوى |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------|---------|
| 1     | يחס زبائن المؤسسة أن الخدمات التي يحصلون عليها خصصت لهم شخصيا | 3,16            | 1,201             | 3      | محايد   | متوسط   |
| 2     | تقدم المؤسسة خدمات طبقا لرغبات الزبون المدروسة مسبقا          | 3,23            | 1,156             | 2      | محايد   | متوسط   |
| 3     | يحصل الزبون على الخدمات التي يرغب بها بسهولة                  | 3,25            | 1,273             | 1      | محايد   | متوسط   |
| 4     | تدرك المؤسسة أهمية الزبائن وتضعهم مركز اهتماماتها             | 3,08            | 1,204             | 4      | محايد   | متوسط   |
|       | المجموع   | 3,18            | 1.150             |        |         | متوسط   |

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول رقم (09) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة على بعد قيمة الزبون قدر بـ 3,18 بانحراف معياري 1.150، وهو أكبر من المتوسط

الحسابي الفرضي المقدر بـ 3، وأن إجابات أفراد العينة في المؤسسة جاءت بنسب متوسطة على عبارات البعد، وبالتالي نستنتج المؤسسة كان اهتمامها بقيمة الزبون بصفة متوسطة.

أما بالنسبة لمتوسطات عبارات هذا البعد فقد تأرجحت بين 3,08 و 3,25 والملاحظ أن كلها فوق المتوسط الحسابي الفرضي وانحرافات معيارية ضعيفة مما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، ما يعكس وجود توافق بين إجابات أفراد العينة، ويعني ذلك أن الزبون في المؤسسة يحس أن الخدمة التي يحصل عليها خصصت له شخصيا والتي يرغب بها.

ب- ولاء الزبون: يبين الجدول الموالي نتائج تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد ولاء الزبون:

الجدول رقم (10): تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد ولاء الزبون

| الرقم | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الاتجاه | المستوى      |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|---------|--------------|
| 5     | تتعامل المؤسسة مع زبائنها على أنهم شركاء   | 2,82            | 1,212             | 4      | محايد   | متوسط        |
| 6     | إدارة علاقات الزبون تبحث باستمرار عن فرص التحالف والشراكة مع المتعاملين المميزين | 3,13            | 1,127             | 2      | محايد   | متوسط        |
| 7     | تقدم المؤسسة خدمات جديدة إضافية للزبائن الرئيسيين لضمان ولاءهم                   | 3,30            | 1,170             | 1      | محايد   | متوسط        |
| 8     | للزبائن الدائمين برامج ولاء خاصة بهم   | 2,86            | 1,258             | 3      | محايد   | متوسط        |
|       | <b>المجموع</b>   | <b>3,02</b>     | <b>1.180</b>      |        |         | <b>متوسط</b> |

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة على بعد الولاء قدر بـ 3,02 وانحراف معياري 1.180، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ 3، وأن إجابات أفراد العينة في هذه المؤسسة كانت متوسطة على عبارات البعد، مما يعني أن المؤسسة لا تهتم لا بالسلب ولا بالإيجاب لما تقدمه من خدمات وكسب رضا الزبائن.

وجاءت كل من العبارتين 5 و 8 ذات المتوسط الحسابي 2,82 و 2,86 على الترتيب في المرتبة الأخيرة، وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي، وبذلك نستنتج أن المؤسسة غير مهتمة بجعل من زبائنها شركاء، كما ليس لها برامج ولاء خاص بهم، لكنها عوضت ذلك بعروض وتخفيضات في خدماتها حتى يتسنى لها الحفاظ على زبائنها.

ج- الاتصال: يبين الجدول الموالي نتائج تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الاتصال:

الجدول رقم (11): تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الاتصال

| الرقم | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الاتجاه | المستوى      |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------|--------------|
| 9     | المؤسسة على اتصال دائم بزبائننا   | 3,11            | 1,257             | 3      | محايد   | متوسط        |
| 10    | لدى المؤسسة موقع على شبكة الانترنت لتقديم كل جديد حول ما يقدمه من خدمات | 3,85            | 1,002             | 1      | موافق   | مرتفع        |
| 11    | تتعامل المؤسسة بجدية مع شكاوى واقتراحات الزبائن                         | 3,06            | 1,351             | 4      | محايد   | متوسط        |
| 12    | لدى المؤسسة مراكز اتصال للرد على استفسارات الزبائن                      | 3,35            | 1,210             | 2      | محايد   | متوسط        |
|       | <b>المجموع</b>  | <b>3,34</b>     | <b>1.120</b>      |        |         | <b>متوسط</b> |

المصدر: بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

يوضح الجدول أعلاه متوسطات عبارات بعد الاتصال، فقد تأرجحت بين 3,85 و 3,06 بانحرافات بين 1,351 و 1,257، فالمتوسطات الحسابية جاءت كلها تفوق المتوسط الحسابي الفرضي، وأن إجابات أفراد العينة في هذه المؤسسة كانت متوسطة على عبارات البعد، لكن الزبائن يقولون أنه يمكنهم تقديم شكاوي عبر مختلف وسائل الاتصال منها سجل الشكاوي وموقع على شبكة الانترنت، الذي بدوره ساهم في تسهيل فهم الزبائن لخدماتها وتقديم كل جديد حول ما تقدمه من الخدمات، وأن المؤسسة تستخدم وسائل اتصال متعددة، كذا تعاملها بجدية مع هذه الشكاوي والاقتراحات، كما تتوفر على مراكز اتصال للرد على استفسارات الزبائن، وبالتالي فالمؤسسة مهتمة لأن تكون على اتصال دائم معهم.

يمكن الاستنتاج أن أكثر الأبعاد تطبيقا في أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة بعد الاتصال ثم قيمة الزبون وأخيرا ولاء الزبون.

2- تحليل البيانات المتعلقة بتقييم أبعاد جودة الخدمة: يتم دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر على مختلف أبعاد جودة الخدمة.

أ- الملموسية: يوضح الجدول نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الملموسية فيما يلي:

الجدول رقم (12): تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الملموسية

| الرقم | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الاتجاه | المستوى      |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------|--------------|
| 13    | المظهر الخارجي للمؤسسة مناسب لطبيعة الخدمة المقدمة. | 3,89            | 1,040             | 1      | موافق   | مرتفع        |
| 14    | توجد لدى المؤسسة أجهزة ومعدات حديثة                 | 3.69            | 1.006             | 2      | موافق   | مرتفع        |
| 15    | مظهر الموظفين في المؤسسة لائق وأنيق                 | 3.64            | 1.092             | 3      | موافق   | مرتفع        |
|       | <b>المجموع</b>                                      | <b>3,74</b>     | <b>1.061</b>      |        |         | <b>مرتفع</b> |

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يبين الجدول 12 أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة قدر بـ **3,74** وانحراف معياري مقداره **1.061**، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الذي جاء أكبر من الفرضي، وأن إجابات أفراد العينة في هذه المؤسسة كانت مرتفعة، فإن الزبائن يرون أن الجانب الملموس في الخدمة من مبنى ومظهر العاملين واستخدام المعدات الحديثة، مناسب لطبيعة خدماته المقدمة. وبالتالي فالمؤسسة تقدر قيمة الجانب المادي للخدمة وتعطيها اهتماما واسعا بكل جوانبه، كون الخدمة غير ملموسة

ب- الاعتمادية: تم عرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الاعتمادية فيما يلي:  
الجدول رقم (13): تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الاعتمادية.

| الرقم | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الاتجاه | المستوى      |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|---------|--------------|
| 16    | يؤدي موظفو المؤسسة الخدمة في الموعد المحدد                     | 3.16            | 1.341             | 3      | محايد   | متوسط        |
| 17    | تقدم المؤسسة الخدمات كما وعدت بها.                             | 3.23            | 1.202             | 1      | محايد   | متوسط        |
| 18    | يمكن الاعتماد على موظفي المؤسسة بإنجاز الخدمة بالدقة المطلوبة. | 3.31            | 1.110             | 2      | محايد   | متوسط        |
|       | <b>المجموع</b>   | <b>3,23</b>     | <b>1.110</b>      |        |         | <b>متوسط</b> |

المصدر: بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

يمثل الجدول 13 المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة على بعد الاعتمادية الذي قدر بـ **3,23** بانحراف **1.110**، وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وعليه فإن إجابات أفراد العينة في هذه المؤسسة كانت متوسطة على اهتمام المؤسسة ببعد الاعتمادية في جودة الخدمة.

بينما تراوحت متوسطات إجابات أفراد عينة دراسة المؤسسة بين 3.31 و 3.23 على عبارات بعد الاعتمادية، إذ أنهم يوافقون على أن المؤسسة تقدم الخدمات كما وعدت بها وفي الموعد المحدد، كذا يمكن الاعتماد عليها بإنجاز الخدمة بالدقة المطلوبة.

ج- الاستجابة: تم عرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الاستجابة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (14): تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الاستجابة.

| الرقم | العبرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الاتجاه | المستوى |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|---------|---------|
| 19    | يستجيب الموظفون في المؤسسة لاحتياجات الزبائن بشكل فوري.        | 3.17            | 1.130             | 2      | محايد   | متوسط   |
| 20    | يهتم مقدمو الخدمات باقتراحات الزبائن وشكاويهم.                 | 3.15            | 1.179             | 3      | محايد   | متوسط   |
| 21    | يزود العاملون في المؤسسة الزبائن بالمعلومات الكافية عن الخدمة. | 3.36            | 1.231             | 1      | محايد   | متوسط   |
|       | المجموع  | 3,23            | 1.104             |        |         | متوسط   |

المصدر: بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

يبين الجدول رقم (14) أن إجابات أفراد العينة المدروسة على مستوى في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة كانت متوسطة على عبارات بعد الاستجابة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي 3,23 بانحراف قدره 1.104، بتشتت ضعيف، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي. فالعبرة 21 والتي تنص على تزويد الزبائن بالمعلومات الكافية عن الخدمة جاءت في المرتبة الأولى، ذلك لاحتواء المؤسسة على موقع على شبكة الانترنت به كافة المعلومات والخدمات التي يريدها الزبون، كما يبد أفراد عينة الدراسة في المؤسسة موافقة حول الاهتمام بشكاويهم واقتراحاتهم، وهذا ما تضمنته العبارتين 20 و 21.

ومنه يمكن الاستنتاج أن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة لا تهتم لا بالسلب ولا الايجاب بسرعة الاستجابة لزيائنها.

د- الضمان: يبين الجدول التالي نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الضمان:

الجدول رقم (15): تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الضمان.

| الرقم | العبرة                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الاتجاه | المستوى |
|-------|---------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|---------|
| 22    | توحي تصرفات العاملين بالثقة والأمان.  | 3.56            | 1.091             | 3      | موافق   | مرتفع   |
| 23    | تقدم المؤسسة خدمات خالية من المخاطر.  | 3.59            | 1.064             | 2      | موافق   | مرتفع   |
| 24    | تهتم المؤسسة بتلبية احتياجات الزبائن. | 3.67            | 1,958             | 1      | موافق   | مرتفع   |
|       | <b>المجموع</b>                        | <b>3,61</b>     | <b>1.210</b>      |        |         | مرتفع   |

المصدر: بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول (15) الذي يعكس المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة كانت مرتفعة على عبارات بعد الضمان، ويتضح أن هذه الإجابات تنص على حرص المؤسسة على عنصر الضمان في معايير جودة الخدمة، فقد قدر المتوسط الحسابي الإجمالي بـ 3,61، حيث جاءت كل العبارات بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 3، وهو ما يدل على أن المؤسسة تقدم خدمات خالية من المخاطر، وتسعى إلى تلبية احتياجات زبائنها، وبذلك فتصرفات العاملين فيه تعزز الثقة والأمان في أنفس الزبائن الذين تتم متابعتهم حتى الانتهاء من الخدمة.

هـ - اللباقة: يبين الجدول نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد اللباقة:

الجدول رقم (16): تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد اللباقة.

| الرقم | العبرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الاتجاه | المستوى |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------|---------|
| 25    | يتحلى الموظفون بالأدب وحسن الخلق واللباقة عند التعامل مع الزبائن. | 3.42            | 1.099             | 1      | موافق   | مرتفع   |
| 26    | يحاول الموظفون فهم متطلبات الزبون بسرعة فائقة                     | 3.37            | 1.180             | 2      | محايد   | متوسط   |
| 27    | يعتبر الموظفون في المؤسسة خدمة الزبائن من أهم أولوياتهم.          | 3,35            | 1,143             | 3      | محايد   | متوسط   |
|       | <b>المجموع</b>  | <b>3,38</b>     | <b>1.120</b>      |        |         | متوسط   |

المصدر: بالإعتماد على نتائج الاستبيان.

يظهر الجدول 16 أن عبارات بعد اللباقة تحصلت على متوسطات حسابية تراوحت بين 3.37 و 3.42، حيث احتلت العبارة رقم 25 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.42، حيث وافق زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة على أن سلوك الموظفين على مستوى المؤسسة يتسم بالأدب وحسن الخلق واللباقة عند التعامل

معهم، واحتلت العبارة 26 المرتبة الثانية، حيث أن إجابات أفراد العينة المدروسة كانت متوسطة أي أن المؤسسة لا تسعى إلى فهم متطلبات زبائنها بصفة متوسطة والدليل على ذلك المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3,37. تجدر الإشارة أن أبعاد جودة الخدمات في زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة جاءت مرتبة كما يلي: الملموسية، الضمان، اللباقة، الاستجابة والاعتمادية.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

في هذا المطلب سيتم اختبار التوزيع الطبيعي وكذا الفرضيات الإحصائية وفقا لما يلي:

#### أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

وقد تم إجراء الإختبار بعد توزيع كل الاستثمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج

كما يوضحها الجدول التالي:

#### الجدول رقم (17): نتائج التوزيع الطبيعي

| مستوى الدلالة (sing) | قيمة Z | محتوى المحور            | محاور الاستبيان |
|----------------------|--------|-------------------------|-----------------|
| 0.129                | 1.171  | إدارة العلاقة مع الزبون | المحور الأول    |
| 0.344                | 0.937  | جودة الخدمات            | المحور الثاني   |
| 0.306                | 0.968  | الاستبيان ككل           |                 |

المصدر: بالاعتماد على تحليل نتائج SPSS أنظر الملحق رقم (07).

من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05)، أي أن ( $\text{sing} > 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

#### ثانياً- اختبار الفرضيات

##### 1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أن:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة- .

- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة- .

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

| المتغير<br>المستقل         | المتغير<br>التابع | ثابت<br>الانحدار ( $\alpha$ ) | معامل<br>الانحدار ( $\beta$ ) | معامل<br>الارتباط<br>(بيرسون) | معامل<br>التحديد ( $R^2$ ) | قيمة<br>(T) | القيمة<br>المحسوبة (F) | مستوى<br>الدلالة (sig) |
|----------------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------|------------------------|------------------------|
| إدارة العلاقة<br>مع الزبون | جودة<br>الخدمات   | 0.392                         | 0.392                         | 0.392                         | 0.154                      | 7.364       | 54.236                 | 00.00                  |

المصدر: بالاعتماد على تحليل نتائج SPSS أنظر الملحق رقم (07).

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدور إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (54.236) والدلالة الإحصائية لها (0.00) وبلغت قيمة (T) الجدولية (7.364) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، كما يلاحظ من النتائج أن إدارة العلاقة مع الزبون تفسر ما نسبته (15.4%) من التباين في تحقيق جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية، أي أن ما قيمته (15.4%) من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمات ناشئة عن التغيير في إدارة العلاقة مع الزبون، معامل الارتباط (0.392) مما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين، وبما أن مستوى الدلالة معنوية (0.05) أكبر من مستوى الدلالة (sig) (00.0) ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبائن وجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة-، عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

أما اختبار الفرضيات الجزئية التابعة لهذه الفرضية فهي كما يلي:

الجدول رقم (21) : نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

| المتغيرات<br>المستقلة | المتغير<br>التابع | ثابت<br>الانحدار ( $\alpha$ ) | معامل<br>الانحدار ( $\beta$ ) | معامل<br>الإرتباط<br>(Pearson) | معامل<br>التحديد ( $R^2$ ) | قيمة<br>(T) | القيمة<br>المحسوبة (F) | مستوى<br>الدلالة (sig) |
|-----------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------|-------------|------------------------|------------------------|
| القيمة                | جودة<br>الخدمات   | 0.265                         | 0.380                         | 0.380                          | 0.144                      | 7.094       | 50.327                 | 0.000                  |
| الولاء                |                   | 0.214                         | 0.301                         | 0.301                          | 0.090                      | 5.440       | 29.594                 | 0.000                  |
| الاتصال               |                   | 0.333                         | 0.232                         | 0.333                          | 0.111                      | 6.092       | 37.116                 | 0.000                  |

المصدر: بالاعتماد على تحليل نتائج SPSS. أنظر الملحق رقم (07).

أ- الفرضية الفرعية الأولى: يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدور القيمة في تحقيق جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة-، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (50.327) والدلالة الإحصائية لها (0.00) وبلغت قيمة (T) الجدولية (7.094) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية بين القيمة وجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، كما يلاحظ من النتائج أن بعد القيمة يفسر ما نسبته (14.4%) من التباين في جودة الخدمات، أي أن ما

قيمه (14.4%) من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - ناشئة عن التغيير في بعد القيمة، معامل الارتباط (0.380) مما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين، وبما أن مستوى الدلالة معنوية (0.05) أكبر من مستوى الدلالة (sig) (0.00) ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين القيمة وجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

ب- الفرضية الفرعية الثانية: يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدور الولاء في تحقيق جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (29.594) والدلالة الإحصائية لها (0.00) وبلغت قيمة (T) الجدولية (5.440) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية بين الولاء وجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -، كما يلاحظ من النتائج أن بعد الولاء يفسر ما نسبته (9%) من التباين في جودة الخدمات، أي أن ما قيمته (9%) من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - ناشئة عن التغيير في بعد الولاء، معامل الارتباط (0.301) مما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين، وبما أن مستوى الدلالة معنوية (0.05) أكبر من مستوى الدلالة (sig) (0.00) ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الولاء وجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: يلاحظ من خلال تحليل نتائج تحليل الجدول وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدور الاتصال في تحقيق جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (37.116) والدلالة الإحصائية لها (0.00) وبلغت قيمة (T) الجدولية (6.092) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية بين الاتصال وجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -، كما يلاحظ من النتائج أن بعد الاتصال يفسر ما نسبته (11.1%) من التباين في جودة الخدمات، أي أن ما قيمته (11.1%) من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - ناشئة عن التغيير في بعد الاتصال، معامل الارتباط (0.333) مما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين، وبما أن مستوى الدلالة معنوية (0.05) أكبر من مستوى الدلالة (sig) (0.00) ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الاتصال وجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -، عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أن:

- مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - متوسط، أي أن مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة مرتفع.

والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): استجابة عينة الدراسة نحو تقييم الزبائن لجودة الخدمات المقدمة

| الرقم | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة   | الاتجاه      | المستوى      |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------|--------------|--------------|
| 13    | المظهر الخارجي للمؤسسة مناسب لطبيعة الخدمة المقدمة.              | 3,89            | 1,040             | 1        | موافق        | مرتفع        |
| 14    | توجد لدى المؤسسة أجهزة ومعدات حديثة                              | 3.69            | 1.006             | 1        | موافق        | مرتفع        |
| 15    | مظهر الموظفين في المؤسسة لائق وأنيق                              | 3.64            | 1.092             | 3        | موافق        | مرتفع        |
| 16    | يؤدي موظفو المؤسسة الخدمة في الموعد المحدد                       | 3.16            | 1.341             | 13       | محايد        | متوسط        |
| 17    | تقدم المؤسسة الخدمات كما وعدت بها                                | 3.23            | 1.202             | 11       | محايد        | متوسط        |
| 18    | يمكن الاعتماد على موظفي المؤسسة بإنجاز الخدمة بالدقة المطلوبة    | 3.31            | 1.110             | 10       | محايد        | متوسط        |
| 19    | يستجيب الموظفون في المؤسسة لاحتياجات الزبائن بشكل فوري           | 3.17            | 1.130             | 12       | محايد        | متوسط        |
| 20    | يهتم مقدموا الخدمات باقتراحات الزبائن وشكاويهم                   | 3.15            | 1.179             | 14       | محايد        | متوسط        |
| 21    | يزود العاملين في المؤسسة الزبائن بالمعلومات الكافية عن الخدمة    | 3.36            | 1.231             | 8        | محايد        | متوسط        |
| 22    | توحي تصرفات العاملين بالثقة والأمان                              | 3.56            | 1.091             | 5        | موافق        | مرتفع        |
| 23    | تقدم المؤسسة خدمات خالية من المخاطر                              | 3.59            | 1.064             | 4        | موافق        | مرتفع        |
| 24    | تهتم المؤسسة بتلبية احتياجات الزبائن                             | 3.67            | 958.              | 2        | موافق        | مرتفع        |
| 25    | يتحلى الموظفون بالأدب وحسن الخلق واللباقة عند التعامل مع الزبائن | 3.42            | 1.099             | 6        | موافق        | مرتفع        |
| 26    | يحاول الموظفون فهم متطلبات الزبائن بسرعة فائقة                   | 3.37            | 1.180             | 7        | محايد        | متوسط        |
| 27    | يعتبر الموظفون في المؤسسة خدمة الزبائن من أهم أولوياتهم.         | 3,35            | 1,143             | 3        | محايد        | متوسط        |
|       | <b>إجمالي درجة المحور</b>  | <b>3.43</b>     | <b>0.667</b>      | <b>1</b> | <b>موافق</b> | <b>مرتفع</b> |

المصدر: بالاعتماد على تحليل نتائج SPSS أنظر الملحق رقم (06).

يتضح من خلال الجدول رقم (19) قد اتجهت عينة الدراسة بالموافقة على العبارات (13، 14، 15، 22، 23، 24، 25)، وهو ما يؤكد أنه توجد لدى المؤسسة أجهزة ومعدات حديثة وأن مظهر الموظفين في المؤسسة لائق وأنيق وأن تصرفات العاملين توحى بالثقة والأمان وترى عينة الدراسة كذلك بأن تقدم المؤسسة خدمات خالية من المخاطر وتهتم بتلبية احتياجات الزبائن، وأن موظفون مؤسسة اتصالات الجزائر يتحلون بالأدب وحسن الخلق واللباقة عند التعامل مع الزبائن. وقد اتجهت عينة الدراسة اتجاها محايدا وبنسب متوسطة فيما يخص العبارات (15، 16، 17، 18، 19، 20 و 25)، وهذا يعني أن عينة الدراسة لم تتجه لا بالسلب ولا بالإيجاب نحو هذه العبارات. وبما أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة بنسب جيدة على أغلب عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال **3.43** بالنسبة للدرجة الكلية، وبانحراف معياري يعتبر ضعيف، حيث قدر بـ: **0.667**، فالفرضية خاطئة، أي ان مستوى جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة مرتفع.

### 3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أن :

- مستوى إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة ضعيف.

#### الجدول رقم (20): استجابة عينة الدراسة نحو تقييم إدارة العلاقة مع الزبون

| الرقم | العبرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الاتجاه | المستوى |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|---------|---------|
| 1     | يחס زبائن المؤسسة أن الخدمات التي يحصلون عليها خصصت لهم شخصيا                    | 3,16            | 1,201             | 7      | محايد   | متوسط   |
| 2     | تقدم المؤسسة خدمات طبقا لرغبات الزبون المدروسة مسبقا                             | 3,23            | 1,156             | 6      | محايد   | متوسط   |
| 3     | يحصل الزبون على الخدمات التي يرغب بها بسهولة                                     | 3,25            | 1,273             | 5      | محايد   | متوسط   |
| 4     | تترك المؤسسة أهمية الزبائن وتضعهم مركز اهتماماتها                                | 3,08            | 1,204             | 10     | محايد   | متوسط   |
| 5     | تتعامل المؤسسة مع زبائننا على أنهم شركاء   | 2,82            | 1,212             | 13     | محايد   | متوسط   |
| 6     | إدارة علاقات الزبون تبحث باستمرار عن فرص التحالف والشراكة مع المتعاملين المميزين | 3,13            | 1,127             | 8      | محايد   | متوسط   |
| 7     | تقدم المؤسسة خدمات جديدة إضافية للزبائن الرئيسيين لضمان ولاءهم                   | 3,30            | 1,170             | 4      | محايد   | متوسط   |
| 8     | للزبائن الدائمين برامج ولاء خاصة بهم   | 2,86            | 1,258             | 12     | محايد   | متوسط   |
| 9     | المؤسسة على اتصال دائم بزبائننا  | 3,11            | 1,257             | 9      | محايد   | متوسط   |

|       |       |    |       |      |   |    |
|-------|-------|----|-------|------|---|----|
| مرتفع | موافق | 2  | 1,002 | 3,85 | لدى المؤسسة موقع على شبكة الانترنت لتقديم كل جديد حول ما يقدمه من خدمات | 10 |
| متوسط | محايد | 11 | 1,351 | 3,06 | تتعامل المؤسسة بجدية مع شكاوى واقتراحات الزبائن                         | 11 |
| متوسط | محايد | 3  | 1,210 | 3,35 | لدى المؤسسة مراكز اتصال للرد على استفسارات الزبائن                      | 12 |
| متوسط | محايد | 2  | 0.819 | 3.18 | إجمالي درجة المحور  |    |

المصدر: بالاعتماد على تحليل نتائج SPSS أنظر الملحق رقم (06).

يتضح من خلال الجدول رقم (20) قد اتجهت عينة الدراسة بالحياد على العبارات (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12)، وهو ما يؤكد أن عينة الدراسة لم تتجه لا بالسلب ولا بالإيجاب نحو هذه العبارات، في حين اتجهت عينة الدراسة بالنسبة للعبارة 10 اتجاه الموافقة ما يعني أن عينة الدراسة ترى بأنه لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة- موقع على شبكة الانترنت لتقديم كل جديد حول ما تقدمه من خدمات، وبما أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو الحيادية بنسب متوسطة على أغلب عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال 3.18 بالنسبة للدرجة الكلية، وانحراف معياري يعتبر ضعيف، حيث قدر بـ: 0.819، فالفرضية خاطئة، أي أن مستوى إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة متوسط.

## خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل التعرف على المؤسسة محل الدراسة، بتقديم لمحة عن المؤسسة، وعرض هيكلها التنظيمي، ثم توضيح واقع إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمات فيها، كما تم التعرف على منهجية الدراسة والخطوات التي يتم المرور عليها بغية انجازها. إضافة إلى خطوات بناء الاستبيان والعبارات التي سيقبسه، وتوضيح طريقة اختيار أفراد الدراسة، ليتم بعد ذلك اختبار صدق وثبات الاستبيان ومدى صلاحيته للتحليل، كما تم تحديد الوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل معطيات الاستبيان، ومن ثم تحليل المعطيات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.

بعد تحليل النتائج التي حملها الاستبيان من إجابات أفراد الدراسة في مؤسسة محل الدراسة، والذي كان يهدف إلى التعرف على دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق جودة الخدمات في المؤسسة، واعتمادا على التحليل الإحصائي تم التوصل إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - لديها مستوى متوسط في تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون مع مستوى مرتفع لجودة الخدمات.

الخاتمة

نستنتج من دراسة دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق جودة الخدمات، أن التغيرات التي يعرفها محيط المؤسسات كشف عن متغيرات مست مختلفة المستويات، نتيجة لهذه التغيرات اتجهت المؤسسات إلى تبني توجه مبنى على الزبون وكيفية تحقيق جودة الخدمة المقدمة له، وجميع أصول المؤسسة ليس لها قيمة بدون وجود هذا الاخير حيث يعد اهم أصل في المؤسسة، كما أن ظهور المنافسين من المؤسسات سواء اولئك العاملين في نفس المجال أو المقدمين لسلع بديلة تماما، جعل الزبون يتقطن لأهميته ووزنه الذي يمثله في المسيرة الاقتصادية للمؤسسة أنه حجر الزاوية الذي تقوم عليه أي مؤسسة ومحدد نجاحها أو فشلها، وأن اقباله علي سلعة أو خدمة دون اخرى، أصبح أمرا اختياريا لديه وليس إجباريا وهذا لتوفر البدائل.

إن هذا النوع من التفكير والموقف الذي اتخذه الزبون جعل المؤسسة تفكر جيدا قبل القيام بأي خطوة وبأي عرض بحيث اتضح للمؤسسة أنه من المهم ومن صالحها الحفاظ على هذا الزبون لأكثر مدة ممكنة، وذلك بنشر مبادئ ادارة العلاقة مع الزبائن وكيفية تحقيقها لجودة الخدمة في كل أقسامها وعند كل عامل من عمالها ومهما كانت وظيفته، باعتباره السلاح الحقيقي الذي تستطيع المؤسسة من خلاله التميز عن المنافسة وتحقيق الريادة في المجال الذي تعمل فيه.

وكشفت هذه الدراسة أن إدارة العلاقة مع الزبائن هي فلسفة واستراتيجية عمل للمؤسسة يتطلب تطبيقها بناء ثقافة موجهة للزبون، وتهدف الى بناء علاقات طويلة الاجل معه من خلال الحفاظ على التواصل المستمر معه والاصغاء اليه لفهم حاجاته ورغباته بما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة له وتحقيق الفائدة لكل من المؤسسة والزبون، ويجب ان تكون إدارة العلاقة مع الزبائن موجهة نحو الزبائن الاكثر قيمة بالنسبة للمؤسسة أي تبعا لموقعهم من حيث تحقيق الارباح نتيجة التعامل معهم.

وتعتبر التكنولوجيا هي العمود الفقري لإدارة العلاقة مع الزبائن لأنها تساعد على جمع البيانات المتعلقة بالزبون من كل نقطة من نقاط الاتصال معه وتخزينها وتحليلها لتحقيق فهم أفضل له.

كما تبين من خلال هذا البحث أن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة التي تتيح فرصة الحصول على العديد من الخدمات، تتسم خدماتها بالرقمي في مستوى جودتها، و تولي الاهتمام الكافي لإقامة علاقات مستدامة مع زبائنها.

#### أولاً- نتائج الدراسة

من خلال دراسة واستعراض الجانب النظري والتطبيقي المتعلق بمتغيري الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمات)، والعلاقة بينهما واسقاط الجانب النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- إيداء القيمة للزبائن من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة من خلال جعلهم يحسون بأن الخدمات التي تقدمها المؤسسة خصصت لهم وطبقا لرغباتهم وبالسهولة التي يرغبون بها، جاء في المستوى المتوسط؛
- 2- تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة أدوات للاتصال بالزبائن للبقاء دوما على تواصل معهم والحفاظ عليهم؛
- 3- لا تملك المؤسسة برنامج ولاء من أجل كسب علاقات طويلة الأجل مع زبائنهم، لكنها عوضت ذلك بعروض وتخفيضات في خدماتها حتى يتسنى لها الحفاظ عليهم؛
- 4- أكثر الأبعاد تطبيقا في إدارة العلاقة مع الزبون على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة الاتصال بقيمة الزبون وأخيرا ولاء الزبون؛
- 5- المؤسسة تقدر قيمة الجانب المادي للخدمة من المبنى ومظهر العاملين واستخدام المعدات الحديثة، وتعطيها اهتماما واسعا بكل جوانبه، كون الخدمة غير ملموسة؛
- 6- مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة لم تهتم بدور الاعتمادية في رفع مستوى جودة الخدمات، لذا كانت في المستوى المتوسط؛
- 7- تعمل المؤسسة على الاستجابة لاحتياجات الزبائن بشكل فوري؛
- 8- المؤسسة تقدم خدمات خالية من المخاطر، وتسعى إلى تلبية احتياجات زبائنهم، وبذلك فتصرفات العاملين فيه تعزز الثقة والأمان في أنفس الزبائن الذين تتم متابعتهم حتى الانتهاء من الخدمة؛
- 9- تعي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة بالأدب وحسن الخلق واللباقة في التعامل مع زبائنهم؛
- 10- جاءت أبعاد جودة الخدمات في زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة مرتبة كما يلي: الملموسية، الضمان، اللباقة، الاستجابة والاعتمادية.
- 11- وجود علاقة طردية ضعيفة بين إدارة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة؛
- 12- مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة لديها مستوى متوسط في تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون مع مستوى مرتفع لجودة الخدمات.

## ثانيا - الإقتراحات

بناء على ما تقدم من نتائج يمكن صياغة الإقتراحات التالية:

- 1- إن تأشيرة البقاء لأي مؤسسة والخدمية خاصة على قمة الهرم هي الاهتمام باحتياجات الزبون، من أجل ضمان بقائه وولائه، ومنه ضمان نسبة الطلب على خدماتها المقدمة؛
- 2- يجب على المؤسسة إيلاء اهتمام اكبر بجودة خدماتها، والحرص على انشاء قسم خاص بدراسة الجودة على مستوى وكالاتها؛

- 3- القيام بدورات تكوينية مستمرة تدرس فيها اهم التطورات والاكتشافات، ويتم فيها عرض تجديد لمختلف تجهيزاتها وما يلائم التطورات الحاصلة؛
- 4- محاولة معالجة النقائص والاخذ بعين الاعتبار شكاوى الزبائن وآرائهم من أجل معرفة مكان المشكل وحله؛
- 5- تحديث البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والاستعانة بخبراء أجانب من أجل العمل على وضع برامج تلائم محيط المؤسسة وخريطة عملها ودائرة زبائنها، من أجل العمل على توسيعها لاستقطاب عدد أكبر من الزبائن؛
- 6- غرس روح المسؤولية الجماعية بين الموظفين والسعي للعمل دائما ضمن فريق عمل، والاخذ بعين الاعتبار آراء الموظفين واقتراحاتهم من أجل تحسين جودة الخدمات وحل المشكلات العالقة ولما لا إعتبار الموظفين زبائن دائمين للمؤسسة والاعتماد على آرائهم؛
- 7- العمل على وضع خطة اتصالية بالزبون من خلال الاستخدام الوسائل التي تضمن لتقرب منه ومحاورته ومعرفة احتياجاته.

### ثالثا - آفاق الدراسة

- يمكن أن نشير إلى أن هذه الدراسة يمكن أن تكون مرحلة تمهيدية لمواضيع مستقبلية، لذلك نود الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة وبذلك نقترح بعض الدراسات التالية:
- 1- آليات إدارة علاقات الزبائن وأثرها في تحقيق الإبداع والابتكار؛
  - 2- أثر جودة خدمة الزبائن كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية وأثرها على التفوق التنافسي؛
  - 3- تطبيق نماذج القياس على قطاعات خدمية أخرى؛
  - 4- دور جودة الخدمة في اكتساب ميزة تنافسية.

# قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية

أ- الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1973.
- 2- حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2017.
- 3- درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2010.
- 4- رحي مصطفى عليان، البحث العلمي: أسسه، مناهجه وأساليبه، إجراءاته، عمان: بيت الأفكار الدولية، 2001.
- 5- رحيم يونس كرو العزاوي، منهج البحث العلمي، عمان: دار الدجلة، 2008.
- 6- زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، عمان: دار الرية للنشر والتوزيع، 2011.
- 7- فريد كورتل، تسويق الخدمات، الأردن: دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- 8- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002.
- 9- مأمون السليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2006.
- 10- محمود جاسم الصميدعي، رومانية عثمان يوسف، تسويق الخدمات، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2010.
- 11- وحيد دويدري رجا، البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العلمية، دمشق: دار الفكر، 2000.
- 12- يوسف حجيم، سلطان الطائي، هاشم فوزي ودباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2009.

ب- الرسائل والأطروحات:

- 13- براهيم عبد الرزاق، "تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
- 14- بن حمو نجا، "إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، مذكرة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2016.
- 15- بوسطة عائشة، "أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2011.
- 16- نور الدين بوعدنان، "جودة الخدمات أوثرها على رضا العملاء"، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007.

ج- الدوريات العلمية:

- 17- أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، العدد 04، 2006.
- 18- أميرة منصور، "المقابلة: رؤية منهجية في بحوث تعليم اللغة العربية"، مجلة الأثر، العدد 27، 2016.
- 19- إيثار آل فيحان، "قياس قيمة الزبون استنادا الى مفهوم تسويق العلاقة"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد 04، 2017.
- 20- بلال جاسم القيسي، كريم ذياب أحمد، "تأثير إدارة علاقات الزبون في تحقيق جودة الخدمات في شركات الاتصالات العاملة في العراق"، مجلة ديالى، العدد 55، 2012.
- 21- بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، "تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات"، مجلة الباحث، العدد 07، 2010.
- 22- بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، 2013.
- 23- خالد محمد عمر، أنور أحمد العزام، "أثر ادارة علاقات الزبائن بالاحتفاظ بالزبون في قطاع التأمين"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 110، 2017.
- 24- محمد خثير، أسماء مرلامي، "العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، العدد 04، 2017.

ثانيا - المراجع الأجنبية

أ- الكتب باللغة الأجنبية:

- 25- Adriane Payne, **Handbook of CRM: Achieving Excellence In Customer Management**, Great Britain: Elsevier Linacre house, 2005.
- 26- Don Peppers, Martha Rogers, **Managing Customer Relationships**, Canada : Published by John Wiley & Sons, Inc, 2004.
- 27- Ed Peelen, **Customer Relationship Management**, England: Pearson education, 2003.
- 28- Michael J. Cunningham, **Customer Relationship Management**, United Kingdom : Capstone Publishing, 2002.
- 29- René Lefébure et Gilles Venturi, **Gestion de relation client**, Paris : Eyrolles, 2005.

ب- الدوريات العلمية:

- 30- A.Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry, « **A conceptual model of service quality and its implication for future research** », The Journal of Marketing, N° 04, 1985.
- 31- Janjicek.R, "**CRM architecture for relationship marketing in the new millennium**", technical white paper, hp invent, 2001.
- 32- Russell S. Winer, "**A Framework for Customer Relationship Management**", California management review N° 04, 2001.

ثالثا - مواقع الأنترنت

- 33- <https://www.algeriatelecom.dz/ar/particuliers/4g-lte-idoom-prod7>
- 34- <https://www.algeriatelecom.dz/ar/particuliers/idoom-adsl-prod3>
- 35- <https://www.algeriatelecom.dz/ar/particuliers/idoom-fixe-prod1>
- 36- <https://www.algeriatelecom.dz/ar/particuliers/notification-factures-telephoniques-par-sms-prod44>
- 37- <https://www.algeriatelecom.dz/ar/particuliers/wici-prod8>
- 38- <https://www.algeriatelecom.dz/fr/entreprises/pack-moohtarif-prod19>
- 39- <https://www.algeriatelecom.dz/fr/particuliers/la-bibliotheque-numerique-fimaktabati-prod6>
- 40- [www.algeriatelecome.dz](http://www.algeriatelecome.dz)
- 41- [www.rr4ee.net](http://www.rr4ee.net)

الملاحق

## الملحق رقم 01: المقابلة

- ماهي الخدمات التي تقدمها المؤسسة (كل الخدمات)؟
- ما هي الوظائف التي تقوم بها الوكالة التجارية الخاصة بالمؤسسة للزيائن؟
- فيما يكمن مهام وأهداف مصلحة العلاقة مع الزبون؟
- ماهي الوسائل التي تستعملها المؤسسة في بناء علاقة مع الزبائن؟
- ماهي اهتمامات الزبائن من وجهة نظر المؤسسة ؟
- هل تهتم المؤسسة بمقترحات وشكاوي الزبائن؟ وهل تلتزم بوعودها؟
- هل هنالك وسائل تعتمد عليها المؤسسة في الحفاظ على زبائنها؟
- هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لعمالها ؟
- هل تملك المؤسسة القدرة الكافية في استجابة طلبات زبائنها؟
- كم عدد زبائن المؤسسة في الفترة ما بين جانفي - مارس 2019 ؟
- ماهي الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزبائنها؟
- هل تتوفر المؤسسة علي مراكز لاتصال بالزبائن والاجابة على استفساراتهم؟
- للمؤسسة فريق خاص بإدارة العلاقة مع الزبائن؟
- هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية والمشاركة في الملتقيات خاصة بجودة الخدمات وادارة العلاقة مع الزبون؟
- هل توجد لدى المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بالزبائن؟
- هل تتواصل المؤسسة مع الزبائن عن طريق sms وما مضمونها؟
- هل تقدم المؤسسة مكافآت لكبار الزبائن؟ كيف يتم ذلك وماهي هذه المكافآت؟
- هل لدى المؤسسة برامج ولاء للزبائن الدائمين؟ ماهي هذه البرامج؟
- هل تدرس المؤسسة احتياجات وتوقعات الزبائن مسبقا قبل تقديم الخدمات؟
- ماهي الأساليب المتبعة لمعالجة شكاوي الزبائن؟
- تدفع المؤسسة تعويض لعملائها عند حدوث خطأ؟
- اثناء انتظار الزبائن حتى حصولهم على الخدمة التي طلبوها ماذا تقدمون لهم اثناء هذه الفترة مثلا مجلات أم اعلانات في الشاشات أم ماذا؟
- ماهي التكنولوجيا المستعملة في تقديم خدماتكم؟
- هل لديكم برنامج خاص un logiciel خاص بادارة العلاقة مع الزبون؟ وماهو؟
- الموظفون في المؤسسة يلبون طلبات الزبائن فورا مهما كانت درجة انشغالهم؟
- يتمتع موظفي المؤسسة بالمعرفة التامة للإجابة عن أسئلة واستفسارات الزبائن؟

## الملحق رقم 02: جدول سيكاران لاستخراج عينة البحث

Table for Determining Sample Size from a Given Population

| <i>N</i> | <i>S</i> | <i>N</i> | <i>S</i> | <i>N</i> | <i>S</i> |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 10       | 10       | 220      | 140      | 1200     | 291      |
| 15       | 14       | 230      | 144      | 1300     | 297      |
| 20       | 19       | 240      | 148      | 1400     | 302      |
| 25       | 24       | 250      | 152      | 1500     | 306      |
| 30       | 28       | 260      | 155      | 1600     | 310      |
| 35       | 32       | 270      | 159      | 1700     | 313      |
| 40       | 36       | 280      | 162      | 1800     | 317      |
| 45       | 40       | 290      | 165      | 1900     | 320      |
| 50       | 44       | 300      | 169      | 2000     | 322      |
| 55       | 48       | 320      | 175      | 2200     | 327      |
| 60       | 52       | 340      | 181      | 2400     | 331      |
| 65       | 56       | 360      | 186      | 2600     | 335      |
| 70       | 59       | 380      | 191      | 2800     | 338      |
| 75       | 63       | 400      | 196      | 3000     | 341      |
| 80       | 66       | 420      | 201      | 3500     | 346      |
| 85       | 70       | 440      | 205      | 4000     | 351      |
| 90       | 73       | 460      | 210      | 4500     | 354      |
| 95       | 76       | 480      | 214      | 5000     | 357      |
| 100      | 80       | 500      | 217      | 6000     | 361      |
| 110      | 86       | 550      | 226      | 7000     | 364      |
| 120      | 92       | 600      | 234      | 8000     | 367      |
| 130      | 97       | 650      | 242      | 9000     | 368      |
| 140      | 103      | 700      | 248      | 10000    | 370      |
| 150      | 108      | 750      | 254      | 15000    | 375      |
| 160      | 113      | 800      | 260      | 20000    | 377      |
| 170      | 118      | 850      | 265      | 30000    | 379      |
| 180      | 123      | 900      | 269      | 40000    | 380      |
| 190      | 127      | 950      | 274      | 50000    | 381      |
| 200      | 132      | 1000     | 278      | 75000    | 382      |
| 210      | 136      | 1100     | 285      | 100000   | 384      |

*N* is population size.*S* is sample size.

Acknowledgments to Uma Sekaran

الملحق رقم 03: الاستبيان



جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة-  
كلية العلوم والاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## إستبيان

إلى زبائن مؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة تبسة - الكرام

أخي الكريم، أختي الكريمة: تحية طيبة أما بعد:

في إطار انجاز مذكرة التخرج تحت عنوان " دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية" المكملة لنيل شهادة الماستر والمتعلقة بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-، تم إعداد هذا الاستبيان للتعرف على مدى تطبيق المؤسسة لمفهوم ادارة العلاقة مع الزبون، وتقييمكم لجودة الخدمات المقدمة، ونظرا لانطباعكم وآرائكم من أهمية بالغة في نجاح هذه الدراسة، نأملوا أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بصراحة تامة وصدق. وأن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة وسيكون موجه في خدمة البحث العلمي.

وفي الأخير نشكركم مسبقا على حسن تعاملكم ومساهمتمكم القيمة في اثراء هذه الدراسة.

شكرا لتعاونكم مسبقا  
(الطالبتين مطروح أسماء ومشري لوثير)

## المحور الأول: معلومات شخصية

## 1- السن :

| السن | من 20- إلى أقل من 30 سنة | من 30- إلى أقل من 40 سنة | من 40- إلى أقل من 50 سنة | من 50- إلى أقل من 60 سنة | من 60 سنة فما فوق |
|------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------|
|      |                          |                          |                          |                          |                   |

## 2- المستوى التعليمي:

| المستوى التعليمي | غير متعلم | ابتدائي | متوسط | ثانوي | جامعي | دراسات عليا |
|------------------|-----------|---------|-------|-------|-------|-------------|
|                  |           |         |       |       |       |             |

## 3- مدة تعاملكم مع اتصالات الجزائر - وكالة تبسة:-

| مدة الاشتراك مع المؤسسة | أول مرة | من 1- إلى أقل من 5 سنوات | من 5- إلى أقل من 10 سنوات | من 10 سنوات فما فوق |
|-------------------------|---------|--------------------------|---------------------------|---------------------|
|                         |         |                          |                           |                     |

## 4- سبب تعاملك مع اتصالات الجزائر - وكالة تبسة:-

- ملائمة موقعه
- التشكيلة الخدمات المقدمة وجودتها
- التسهيلات التي تقدمها الوكالة
- قوة تواصله و اهتمامه بزيائنه
- موجه من جهة معينة للتعامل مع هذه الوكالة
- أسباب أخرى

أذكرها: .....

## المحور الثاني: تقييم إدارة العلاقة مع الزبون

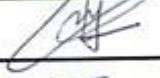
| أبعاد<br>ادارة<br>العلاقة<br>مع<br>الزبون | الرقم | العبارة   | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>تماما |
|---|-------|---|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|
| القيمة                                    | 1     | يחס زبائن المؤسسة أن الخدمات التي يحصلون عليها خصصت لهم شخصيا.                    |                |       |       |              |                       |
|   | 2     | تقدم المؤسسة خدمات طبقا لرغبات الزبون المدروسة مسبقا.                             |                |       |       |              |                       |
|   | 3     | يحصل الزبون على الخدمات التي يرغب بها بسهولة.                                     |                |       |       |              |                       |
|   | 4     | تدرك المؤسسة أهمية الزبائن وتضعهم مركز اهتماماتها.                                |                |       |       |              |                       |
| الولاء                                    | 5     | تتعامل المؤسسة مع زبائننا على أنهم شركاء.   |                |       |       |              |                       |
|   | 6     | إدارة علاقات الزبون تبحث باستمرار عن فرص التحالف والشراكة مع المتعاملين المميزين. |                |       |       |              |                       |
|   | 7     | تقدم المؤسسة خدمات جديدة إضافية للزبائن الرئيسيين لضمان ولاءهم.                   |                |       |       |              |                       |
|   | 8     | للزبائن الدائمين برامج ولاء خاصة بهم.   |                |       |       |              |                       |
| الاتصال                                   | 9     | المؤسسة على اتصال دائم بزبائننا.  |                |       |       |              |                       |
|   | 10    | لدى المؤسسة موقع على شبكة الانترنت لتقديم كل جديد حول ما يقدمه من خدمات.          |                |       |       |              |                       |
|   | 11    | تتعامل المؤسسة بجدية مع شكاوي واقتراحات الزبائن.                                  |                |       |       |              |                       |
|   | 12    | لدى المؤسسة مراكز اتصال للرد على استفسارات الزبائن.                               |                |       |       |              |                       |

## المحور الثالث: تقييم الزبائن لجودة الخدمات المقدمة

| أبعاد<br>جودة<br>الخدمة | الرقم | العبارة   | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>تماما |
|-------------------------|-------|---|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|
| الملموسية               | 13    | المظهر الخارجي للمؤسسة مناسب لطبيعة الخدمة المقدمة.               |                |       |       |              |                       |
|                         | 14    | توجد لدى المؤسسة أجهزة ومعدات حديثة.                              |                |       |       |              |                       |
|                         | 15    | مظهر الموظفين في المؤسسة لائق وأنيق.                              |                |       |       |              |                       |
| الاعتمادية              | 16    | يؤدي موظفو المؤسسة الخدمة في الموعد المحدد.                       |                |       |       |              |                       |
|                         | 17    | تقدم المؤسسة الخدمات كما وعدت بها.                                |                |       |       |              |                       |
|                         | 18    | يمكن الاعتماد على موظفي المؤسسة بإنجاز الخدمة بالدقة المطلوبة.    |                |       |       |              |                       |
| الاستجابة               | 19    | يستجيب الموظفون في المؤسسة لاحتياجات الزبائن بشكل فوري.           |                |       |       |              |                       |
|                         | 20    | يهتم مقدمو الخدمات باقتراحات الزبائن وشكاويهم.                    |                |       |       |              |                       |
|                         | 21    | يزود العاملون في المؤسسة الزبائن بالمعلومات الكافية عن الخدمة.    |                |       |       |              |                       |
| الضمان                  | 22    | توحي تصرفات العاملين بالثقة والأمان.                              |                |       |       |              |                       |
|                         | 23    | تقدم المؤسسة خدمات خالية من المخاطر.                              |                |       |       |              |                       |
|                         | 24    | تهتم المؤسسة بتلبية احتياجات الزبائن.                             |                |       |       |              |                       |
| اللباقة                 | 25    | يتحلى الموظفون بالأدب وحسن الخلق واللباقة عند التعامل مع الزبائن. |                |       |       |              |                       |
|                         | 26    | يحاول الموظفون فهم متطلبات الزبون بسرعة فائقة.                    |                |       |       |              |                       |
|                         | 27    | يعتبر الموظفون في المؤسسة خدمة الزبائن من أهم أولوياتهم.          |                |       |       |              |                       |

ملحق رقم 04: القائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين

| الرقم | الاسم واللقب  | الامضاء   |
|-------|---------------|---|
| 01    | عثمانية عثمان |  |
| 02    | حليمي سارة    |  |
| 03    | عروف راضية    |  |
| 04    | بوطرفة صورية  |  |

## الملحق رقم 05: اختبار ألفا كرونباخ

## 1- ألفا كرونباخ الاجمالي:

## Récapitulatif de traitement des observations

|              |                     | N   | %     |
|--------------|---------------------|-----|-------|
| Observations | Valide              | 300 | 100,0 |
|              | Exclus <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|              | Total               | 300 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| 0,900             | 27                |

## 2- ألفا كرونباخ لمحور إدارة العلاقة مع الزبون:

## Récapitulatif de traitement des observations

|              |                     | N   | %     |
|--------------|---------------------|-----|-------|
| Observations | Valide              | 300 | 100,0 |
|              | Exclus <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|              | Total               | 300 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| 0,892             | 13                |

## 3- ألفا كرونباخ لمحور تقييم جودة الخدمات المقدمة:

## Récapitulatif de traitement des observations

|              |                     | N   | %     |
|--------------|---------------------|-----|-------|
| Observations | Valide              | 300 | 100,0 |
|              | Exclus <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|              | Total               | 300 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| 0,870             | 14                |

## 4- ألفا كرونباخ لمحور القيمة:

## Récapitulatif de traitement des observations

|              |                     | N   | %     |
|--------------|---------------------|-----|-------|
| Observations | Valide              | 300 | 100,0 |
|              | Exclus <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|              | Total               | 300 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| 0,800             | 4                 |

5- ألفا كرونباخ لمحور الولاء:

**Récapitulatif de traitement des observations**

|              |                     | N   | %     |
|--------------|---------------------|-----|-------|
| Observations | Valide              | 300 | 100,0 |
|              | Exclus <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|              | Total               | 300 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| 0,796             | 4                 |

6- ألفا كرونباخ لمحور الاتصال:

**Récapitulatif de traitement des observations**

|              |                     | N   | %     |
|--------------|---------------------|-----|-------|
| Observations | Valide              | 300 | 100,0 |
|              | Exclus <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|              | Total               | 300 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| 0,799             | 4                 |

## الملحق رقم 06: نتائج التحليل الإحصائي

## 1- البيانات الشخصية

## السن

|                         | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| من 20 إلى أقل من 30 سنة | 100       | 33,3        | 33,3               | 33,3               |
| من 30 إلى أقل من 40 سنة | 142       | 47,3        | 47,3               | 80,7               |
| من 40 إلى أقل من 50 سنة | 31        | 10,3        | 10,3               | 91,0               |
| من 50 إلى أقل من 60 سنة | 18        | 6,0         | 6,0                | 97,0               |
| من 60 سنة فما فوق       | 9         | 3,0         | 3,0                | 100,0              |
| Total                   | 300       | 100,0       | 100,0              |                    |

## المستوى التعليمي

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير متعلم   | 6         | 2,0         | 2,0                | 2,0                |
| متوسط       | 20        | 6,7         | 6,7                | 8,7                |
| ثانوي       | 102       | 34,0        | 34,0               | 42,7               |
| جامعي       | 129       | 43,0        | 43,0               | 85,7               |
| دراسات عليا | 43        | 14,3        | 14,3               | 100,0              |
| Total       | 300       | 100,0       | 100,0              |                    |

## مدة تعاملكم مع المؤسسة

|                          | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| أول مرة                  | 50        | 16,7        | 16,7               | 16,7               |
| من 1 إلى أقل من 05 سنوات | 97        | 32,3        | 32,3               | 49,0               |
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 76        | 25,3        | 25,3               | 74,3               |
| من 10 سنوات فما فوق      | 77        | 25,7        | 25,7               | 100,0              |
| Total                    | 300       | 100,0       | 100,0              |                    |

## سبب تعاملك مع المؤسسة

|  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ملائمة موقعه                             | 79        | 26,3        | 26,3               | 26,3               |
| التسهيلات التي تقدمها الوكالة            | 65        | 21,7        | 21,7               | 48,0               |
| موجه من جهة معينة للتعامل مع هذه الوكالة | 25        | 8,3         | 8,3                | 56,3               |
| قوة تواصله واهتمامه بزيائنه              | 55        | 18,3        | 18,3               | 74,7               |
| تشكيلة الخدمات المقدمة وجودتها           | 22        | 7,3         | 7,3                | 82,0               |
| أسباب أخرى                               | 54        | 18,0        | 18,0               | 100,0              |
| Total                                    | 300       | 100,0       | 100,0              |                    |

## 2- المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان:

## - المحور الأول: تقييم إدارة العلاقة مع الزبون

## Statistiques descriptives

|  | N   | Moyenne | Ecart type |
|--|-----|---------|------------|
| يחס زبائن المؤسسة أن الخدمات التي حصلون عليها خصصت لهم شخصيا                     | 300 | 3,16    | 1,201      |
| تقدم المؤسسة خدمات طبقا لرغبات الزبون المدروسة مسبقا                             | 300 | 3,23    | 1,156      |
| يحصل الزبون على الخدمات التي يرغب بها بسهولة                                     | 300 | 3,25    | 1,273      |
| تدرك المؤسسة أهمية الزبائن وتضعهم مركز اهتماماتها                                | 300 | 3,08    | 1,204      |
| تتعامل المؤسسة مع زبائنهم على أنهم شركاء   | 300 | 2,82    | 1,212      |
| إدارة علاقات الزبون تبحث باستمرار عن فرص التحالف والشراكة مع المتعاملين المميزين | 300 | 3,13    | 1,127      |
| تقدم المؤسسة خدمات جديدة إضافية للزبائن الرئيسيين لضمان ولاءهم                   | 300 | 3,30    | 1,170      |
| للزبائن الدائمين برامج ولاء خاصة بهم   | 300 | 2,86    | 1,258      |
| المؤسسة على اتصال دائم بزبائنهم  | 300 | 3,11    | 1,257      |
| لدى المؤسسة موقع على شبكة الانترنت لتقديم كل جديد حول ما يقدمه من خدمات          | 300 | 3,85    | 1,002      |
| تتعامل المؤسسة بجدية مع شكاوى واقتراحات الزبائن                                  | 300 | 3,06    | 1,351      |
| لدى المؤسسة مراكز اتصال للرد على استفسارات الزبائن                               | 300 | 3,35    | 1,210      |
| N valide (listwise)  | 300 |         |            |

## - المحور الثاني: جودة الخدمات المقدمة

## Statistiques descriptives

|   | N   | Moyenne | Ecart type |
|---|-----|---------|------------|
| المظهر الخارجي للمؤسسة مناسب لطبيعة الخدمة المقدمة                | 300 | 3,89    | 1,040      |
| مظهر الموظفين في المؤسسة لائق وأنيق                               | 300 | 3,64    | 1,092      |
| يؤدي موظفوا المؤسسة الخدمة في الموعد المحدد                       | 300 | 3,16    | 1,341      |
| تقدم المؤسسة الخدمات كما وعدت بها                                 | 300 | 3,23    | 1,202      |
| يمكن الاعتماد على موظفي المؤسسة بإنجاز الخدمة بالدقة المطلوبة     | 300 | 3,31    | 1,110      |
| يستجيب الموظفون في المؤسسة لاحتياجات الزبائن بشكل فوري            | 300 | 3,17    | 1,130      |
| يهتم مقدمو الخدمات باقتراحات الزبائن وشكاويهم                     | 300 | 3,15    | 1,179      |
| يزود العاملون في المؤسسة الزبائن بالمعلومات الكافية عن الخدمة     | 300 | 3,36    | 1,231      |
| توحي تصرفات العاملين بالثقة والأمان                               | 300 | 3,56    | 1,091      |
| تقدم المؤسسة خدمات خالية من المخاطر                               | 300 | 3,59    | 1,064      |
| تهتم المؤسسة بتلبية احتياجات الزبائن                              | 300 | 3,67    | ,958       |
| يتحلّى الموظفون بالأدب وحسن الخلق واللباقة عند التعامل مع الزبائن | 300 | 3,42    | 1,099      |
| يحاول الموظفون فهم متطلبات الزبائن بسرعة فائقة                    | 300 | 3,37    | 1,180      |
| يعتبر الموظفون في المؤسسة خدمة الزبون من أهم أولوياتهم            | 300 | 3,35    | 1,143      |
| N valide (listwise)   | 300 |         |            |

## 3- إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارة الاستبيان:

## Statistiques descriptives

|                     | N   | Moyenne | Ecart type |
|---------------------|-----|---------|------------|
| الإجمالي            | 300 | 3,3243  | ,61318     |
| N valide (listwise) | 300 |         |            |

## 4- إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور:

## Statistiques descriptives

|                        | N   | Moyenne | Ecart type |
|------------------------|-----|---------|------------|
| الرئيسي_المستقل_المحور | 300 | 3,1825  | ,81923     |
| القيمة                 | 300 | 3,1792  | ,95585     |
| الولاء                 | 300 | 3,0283  | ,93944     |
| الاتصال                | 300 | 3,3400  | ,95762     |
| التابع_المحور          | 300 | 3,4378  | ,66740     |
| N valide (listwise)    | 300 |         |            |

## الملحق رقم 07: اختبار الفرضيات

## 1- الفرضية الرئيسية:

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

| Modèle | Variabes introduites                    | Variabes supprimées | Méthode |
|--------|---|---------------------|---------|
| 1      | _المستقل المحور<br>الرئيسي <sup>b</sup> | .                   | Entrée  |

a. Variable dépendante : التابع المحور

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

| Modèle | R     | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statistiques |                |      |      |                     |
|--------|-------|--------|---------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------|------|------|---------------------|
|        |       |        |               |                                 | Variation de R-deux              | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1      | .392a | .154   | .151          | .61490                          | .154                             | 54.236         | 1    | 298  | 0.000               |

a. Valeurs prédites : (constantes), الرئيسي\_المستقل المحور

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.               |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|--------|--------------------|
| 1      | Régression | 20.507           | 1   | 20.507             | 54.236 | 0.000 <sup>b</sup> |
|        | Résidu     | 112.674          | 298 | 0.378              |        |                    |
|        | Total      | 133.181          | 299 |                    |        |                    |

a. Variable dépendante : التابع المحور

b. Valeurs prédites : (constantes), الرئيسي\_المستقل المحور

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig.  |
|--------|------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-------|
|        |                        | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |       |
| 1      | (Constante)            | 2.420                         | 0.143           |                           | 16.970 | 0.000 |
|        | الرئيسي_المستقل المحور | 0.320                         | 0.043           | 0.392                     | 7.364  | 0.000 |

a. Variable dépendante : التابع المحور

## 2- اختبار التوزيع الطبيعي:

## Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

|   |            | التابع المحور | إجمالي | المستقل المحور |
|---|------------|---------------|--------|----------------|
| N                                       |            | 300           | 300    | 300            |
| Paramètres normaux <sup>a,b</sup>       | Moyenne    | 3.4378        | 3.3305 | 3.1964         |
|   | Ecart-type | .66740        | .51409 | .75819         |
| Différences les plus extrêmes           | Absolue    | .054          | .056   | .068           |
|   | Positive   | .039          | .025   | .045           |
|   | Négative   | -.054-        | -.056- | -.068-         |
| Z de Kolmogorov-Smirnov                 |            | .937          | .968   | 1.171          |
| Signification asymptotique (bilatérale) |            | .344          | .306   | .129           |

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.



#### المادة الرابعة :

برنامج التدريب المعد من طرف الكلية مرقب عند تنفيذه من طرف دامية نسة والمؤسسة المعنية.

#### المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمقابلة تلميذ التدريب التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية لتنفيذ الأهل للبرنامج وكذا غياب التمرين ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

#### المادة السادسة::

خلال التمرين التطبيقي والمحدد بتاريخين يوما يتبع التمرين مجموع الموضوعات في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطالب عند وصوله لاماكن ترضوم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين ثم الأخذ بها المستحقة.

#### المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد والمؤسسة لها الحق في إنهاء ترخيص الطالب عند انقضاء القسم عن طريق رسالة مسددة ومؤمنة بالصدور.

#### المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحمايه التمرين ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسيير بالخصوص تولى تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن الضعيفة يمكن العمل الحسن لتنفيذ التمرين.

#### المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على التمرين يمكن المؤسسة بحسب تولى المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

#### المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكاليف المطلوبة في حدود إمكانياتها وحسب جدول الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود والإقرار الطالب يتكفلون بأرسوم من ناحية النقل ، السكن ، الطعام.

2019/01/30  
رئيس قسم التسيير  
مديرش ميسرة التسيير

ممثل المؤسسة  
Chef de Projet Chargé  
des Ressources Humaines  
MANNACHI Lima

#### المادة الرابعة :

برنامج التبرص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف داتمة نسبة والمؤسسة المعنية.

#### المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عمون أو أكثر يكلف بمراقبة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكن عتاق التبرص ينبغي أن يكون على أسنارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

#### المادة السادسة::

خلال التبرص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع التبرص مجموع الموظفين في وجهاته المحددة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع للطالبة عند وصولهم لاماكن التبرص مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الخدات الممكنة.

#### المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد والمؤسسة لها الحق في إنهاء ترميم الطالب عند انقاس القسم عن طريق رسالة مسددة ومؤمنة الوصول.

#### المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية التبرص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسير بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل لضمان تنفيذ التبرص.

#### المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على التبرصين يمكن المؤسسة بحسب الحاجة إلى العلاج الضروري كذا يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى التبرص.

#### المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكاليف بالطالبة في حدود إمكانياتها وبحسب محفل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين. عند الرجوع والإفان المالية يتكفلون بأقسيم من ناحية النظر . التبرص . النظام.

2019/01/30  
رئيس قسم إدارة التبرص  
مديرش ميمو للتبرص

ممثل المؤسسة  
Chef de Projet Chargé  
des Ressources Humaines  
MANNACUL S. Lima



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير  
لإدارة عمادة الكلية المكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
مصلحة التعليم والتقييم



## إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقرير ليسانس

أنا الممضي أسفله الاستاذ (م): بن قيس واد.....

المشرف على مذكرة تخرج ماستر / تقرير تربية ليسانس للسنة الجامعية: 2019-2018

### ليسانس

| الطلبة الآتية أسماؤهم: | الاختصاص | عنوان التقرير بالتفصيل |
|------------------------|----------|------------------------|
|                        |          |                        |
|                        |          |                        |
|                        |          |                        |
|                        |          |                        |
|                        |          |                        |

### الماستر

| الطلبة الآتية أسماؤهم: | الاختصاص    | عنوان المذكرة بالتفصيل   |
|------------------------|-------------|--|
| مشري كوثر              | إدارة أعمال | دور إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق جودة الخدمة: أمثلة الجزائر |
| محروح السماء           |             |  |

أوافق على القيام بطبع المذكرة أو التقرير وهذا بعد المراجعة

اللقب والاسم للأستاذ المؤطر:

الامضاء

تاريخ الامضاء

بن قيس واد

[Signature]

2019/06/18

ملاحظة: تسلم هذه الوثيقة مع مذكرة التخرج الخاص بالماستر أو التقرير الخاص بالليسانس