**المحاضرة الخامسة : متطلبات تسيير العلاقة مع الزبون 2/2**

1. **إحداث التغيير المطلوب داخل المؤسسة**: تنمي أنشطة تسيير العلاقة مع الزبون الجانب التقني في المؤسسة باعتبارها مبادرة أولية من أجل تحقيق اتصال فعال مع الزبون بدرجة عالية من الكفاءة مما يتطلب من المؤسسة إحداث عدد من التغييرات بهدف العمل ضمن هذا المفهوم، ولا ينحصر فقط على الجانب التقني البحت(Helms, 2006 p. 151). بحيث يتم نضج مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون داخل المؤسسة بقبول وتفعيل والاعتراف بضرورة تبني التقنية وأتمتة كل الأنشطة وبالأخص ما يتعلق بعلاقة المؤسسة مع الزبون. ونشير هنا إلى أن هذا هو أمر ضروري لكل أنواع المؤسسات أو أحجامها وأن تلبية احتياجات الزبون هي القوة الدافعة نحو التغيير بالمؤسسة.

إن تفعيل تسيير العلاقة مع الزبائن ليس فقط من أجل تقديم منتجات وخدمات تكون أفضل المنافسين بقدر ما هي مهمة بالنسبة للمؤسسة في تنمية العرض الخاص بمعنى الوصول إلى فهم الزبون في ظل تنسيق تام للمعارف بين كل وظائف المؤسسة. لكون كل الأبعاد تساهم في صياغة نموذج لتسيير العلاقة مع الزبون مبني على تكامل مكونات نظام المؤسسة كمسلمة ومرتكز أساسي. كما يجب البحث في هذه الأبعاد بشكل فردي وتحديد سلوكها في مساندة جودة النظام ورفع أدائه وإعادة صياغة سبل دمجها في منحى استراتيجي لتحقيق تسليم قيمة متميزة للزبون كأولوية بتقوية الاتصال الأفقي وتكامل الوظائف الذي يظهر من خلال مدى تحقيق الأهداف المسطرة سواءٌ على مستوى كل قسم أو من ناحية أنها أهداف طويلة أو قصير الأمد.

بما أن تسيير العلاقة مع الزبون من متطلباتها توفر مستوى جيد من القدرات التكنولوجية بالمؤسسة. فإنه في أغلب الأحيان يتم اللجوء من قبل المؤسسة إلى أطراف خارجية متخصصة في مجال البرمجيات. ويبقى على المؤسسة امتلاك الكفاءة اللازمة لتفعيل هذه البرمجيات مع ضرورة وجودة قناعة لدى عمال المؤسسة بالجانب الاستراتيجي والفلسفي لتسيير العلاقة مع الزبون بالاعتماد على أهميتها ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف طرفي عملية التبادل.

-**إدماج تسيير العلاقة مع الزبون ضمن تنظيم المؤسسة:** بحيث أن خدمة الزبون في الخارج تعتمد على خدمــــة الزبون في الداخل العمال - فتسليم خدمة ذات جودة عالية للزبون يعتمد على جودة الخدمة المقدمة لزبون الداخل. لذا على المؤسسة أن تطبق فلسفة خدمة زبائن الخارج من خلال تبادلهم للخدمات مع زبائن الداخل بتشجيعهم وإشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير مفهوم زبون الداخل من خلال الاهتمام باحتياجاتهم واهتماماتهم موازاة مع النظر إلى طرق توليد الأفكار والاقتراحات من المستخدمين في كل عمليات التحسين ليصبح مفهوم العناية بالزبون أكثر سهولة في الوصول إليه عندما يصبح ينظر إلى كل فرد في المؤسسة على أنه زبون يسهم في خدمة وإرضاء زبون الخارج(Cook, 2008 p. 162). فقد تحول التنافس بين المؤسسات من مستوى المنتجات المعتمدة على مواد خام إلى منتجات متنامية الرصيد المعرفي(كشيدة صفحة 33).

لقد أثبتت البحوث والدراسات الأكاديمية ثبوت العلاقة بين رضا العاملين ورضا الزبون ومنها: Phipps, 2001; Scarpello & Campbell, 1983; Zerbe, et.al 1998; Tornow& Wiley, 1991. وهي نتائج ليست مفاجئة بحيث تتوافق مع دراسة جد معمقة قام بها Tornow&Wiley سنة 1991 على 667 وحدة عمل لمؤسسة دولية لصناعة الحواسيب بعد دراسة أجريت سنة 1985 لإظهار العلاقة السببية بين اجراءات وأساليب الخدمة التنظيمية للعمال على ردود الزبائن وخلصت الدراسة إلى وجودارتباط قوي بين رضا الزبون ورضا العمال(Eichorn, 2005 p. 45). وضمن هذا السياق قدم FrankI.Echor الشكل رقم (01-07) الذي يبرز فيه أن تحفيز العمال وتحقيق رضاهم عن الوضع الداخلي يسهم في تحقيق رضا الزبون ومنه تحقيق أرباح كتحصيل حاصل

**الشكل رقم (01-07):** سلسلة الربح والخدمة

 الربح الاحتفاظ رضاء جودة الخدمة الاحتفاظ رضاء جودة الخدمة

 بالزبائن الزبون الخارجية بالمستخدمين المستخدم الداخلية

**Source**:(Eichorn, 2005 p. 48)

**9- إنشاء ثقافة العلاقة داخل المؤسسة:** عرفت تسيير العلاقة الزبون على أنها استراتيجية لتسيير العلاقات الزبائن والحصول عليهم، وهي تتطلب فلسفة وثقافة تركز على الزبون وصولاً إلى التسويق الفعال. أي أن تسيير العلاقات مع الزبون ليست نظريات أو شعارات ولكنها ثقافة ومعرفة يجب أن تنعكس على تنظيم المؤسسة وهيكلها مع ضمان وضوح الرؤية والأهداف للجميع من أجل ضمان ولاء الجميع وحماستهم ومشاركتهم الإيجابية(حسين، 2012 صفحة 13)ضمن أبعاد ثقافة المنظمة، فهي الميراث الذي يمكن المؤسسة من إحداث التغير في عملياتها ونظمها وصولًا إلى ثقافتها بحد ذاتها، بحيث أن التركيز على الزبون يضمن تحقيق نتائجه من خلال الانتقال من التركيز على خطوط المنتج من ناحية العمليات والتنظيم إلى حضور الزبون. هذا يتطلب تغيير ثقافي كنقطة انطلاق وإعادة ترتيب كـــل شيء حول الزبون وتجديد الأدوات والعمليات على هذا الأساس.

يأخذ التعاون بين الأقسام المختلفة بالمؤسسة بعد مهم وذلك لسببين أساسيين هما:(الجنابي، 2009 صفحة 86)

* أن معرفة الزبون تنشئ وتنتشر ضمن كل مكونات نظام المؤسسة الرسمية منها وغير الرسمية نتاج تبادل المعارف بين كل العمال بالنقاش والاحتكاك وغيره من سبل نقل وتحول المعرفة من طرف إلى آخر لجعلها معرفة مشتركة وواضحة ضمن المعرفة التنظيمية بشكل عام.
* تستعمل المؤسسة المعلومات التي تتحصل عليها من قبل الزبائن في تدريبها للعمال(Cook, 2008 p. 185) وهذا يدعم ما قدمه MarshallGoldsmith في الأبعاد العشرة لاستمرار وجود المؤسسة في السوق؛ بحيث أن بقاء المؤسسة مبني على تكامل جزئيات كثيرة فيما بينها.
* التعاون الوظيفي مرتكز أساسي لتطوير قواعد البيانات.

ينظر إلى قيمة العلاقة مع الزبون بعين الرضا من الناحية التسويقية، غير أنه قد يتواجه بتصادم مع التطبيق الفعلي لاستراتيجية المؤسسة من قبل مستويات إدارية معينة بحيث أن التنظير يختلف بدرجة ما على التطبيق الفعلي لاستراتيجية المؤسسة. لذا فإنه يجب توفر مجهود تسويقي داخل المؤسسة ضمن سيرورة العلاقة مع الزبون من خلال التأثير في الأفراد العاملين بالمؤسسة من أجل تسليم قيمة حقيقية وذات جودة عالية للزبون بالاعتماد على التحسين المستمر في معارف العمال والجدول التالي يبرز الفرق بين المنظور التسويقى والناحية العملية في تطبيق استراتيجية المؤسسة بشكل عام.

**الجدول رقم (01-04):** متطلبات عملية لتفعيل تسيير العلاقة مع الزبون

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التسويق | عمليًا |
| الغرض | الربحية ورضا الزبون | التسيير بنجاعة |
| النتائج المطلوبة | العائد رضا الزبون جودة الخدمة | التكاليف النجاعة جودة الخدمة |
| جودة الخدمة | تركيز الوظائف على توقعات الزبون | توفير الجانب التقنية بشكل روتينيأو مألوف |
| الزبائن | هم مركز وجود ونجاح المؤسسة | ازاحة كل ما من شأنه أن يسبب ازعاج خلال عملية التسيير |
| العمال | عناصر لتسليم الخدمة ومخولون لتمثيل المؤسسة | محاربة كل أسباب الفشل أو عدمالمهنية أو التراجع في الأداء |

**المصدر**: من إعداد الباحث

يعتمد نشاط تسيير العلاقة مع الزبون على ثلاث نقاط أساسية هي: الحصول على الزبائن وتقوية العلاقة معهم والاحتفاظ بهم وهي عناصر متكاملة فيما بينها تتطلب كذلك تكامل كل مكونات المؤسسة وتوجيهها في هـذا المنحى. فيجب تعريف الأهداف هذه وتبيان أسباب التغيرات الحاصلة بهدف تحقيقها كما يجب سبق ما يمكن أن يحدث من مقاومة للتغيير والتغلب عليه بدفع روح الإبداع وشحذ الهمم في هذا الاتجاه بتوفير البنية التحتية المطلوبة من معارف وتكنولوجيا لاستعمالها وتكاملها من أجل تسليم أعلى قيمة للزبون والتي هي بدورها قيمة للمؤسسة ولبنة إضافية في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسة وهذا ما يظهره الشكل التالي.

**الشكل رقم (01-08)**: مراحل فهم التنظيم للتغيير المطلوب من أجل نجاح تسيير العلاقة مع الزبون

**Source**:(Clemons, et al., 2006 p. 58)

بحيث تعرف استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون معالم التحول الحقيق للممارسة التسويقية وتفعيل البعد التكنولوجي في الحصول على توافق بين أهداف الزبون والعمال في ظل استراتيجية المؤسَّسة. ومن أجل هذا التفاعل يجب تهيئة الأفراد في هذا الاتجاه وتمكينهم من الاستفادة من نظم تسيير العلاقة مع الزبون وحني ثمارها بتسليم قيمة حقيقية للزبون.

**10- دعم الممارسات الإدارية التي تؤثر في الأفراد**:

وجب القيام بتدقيق تسويقي[[1]](#footnote-2)(السعودي، وآخرون، 2012 صفحة 153)مستمر كما يجب تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة بناءً على المؤهلات الواجب توفرها ممَّا يؤدِّي إلى تنمية حس الإبداع لديه، وتجنب النتائج السلبية من التثبيت في المكان غير المناسب ممَّا يؤدِّي إلى الإحباط والشعور بالتهديد. ومنح الفرد الحرية وإعطائه الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه خصوصًا مع وجودة العدالة في توزيع أهم موردين وهما: الوقت والمال، والتشجيع نحو تنمية المهارات وتقديم الأفضل للمؤسسة والشعور بالانتماء التام إليها.

زيادة على دعم المؤسسة بحيث أنَّ تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، خصوصًا عندما يدعم ويهتم قادة المؤسسة الذين عليهم أن يضعوا نظامًا أو قيمًا مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبــدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.(الموسوي الصفحات 65-66)

كما أنه كلما كان فريق العمل متآلفا ومتكاملاً كلما أدَّى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات من خلال:(الموسوي الصفحات 65-66)

* الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق؛
* مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة؛
* ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصِّصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.

من بين التحديات التي تواجه تفعيل تسيير العلاقة مع الزبون هي التبادل الحقيقي للمعرفة بين المؤسسة والزبـــــون بناءً على ضرورة تبادل المعلومات بغية الوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية في أداء مهمة ورسالة المؤسسة تجاه الزبون، ممَّا يستوجب الكشف عن جزئيات داخلية في المؤسسة إلى الزبون في الخارج من حيث الهيكل وسيرورة العمليات الداخلية وهنا يجب أن يكون الزبون كذلك على درجة من الوعي تمكنه من المشاركة الحقيقية في بناء علاقة ايجابية ومستمرة.

**المطلب الثالث: تحديات نجاح نشاط تسيير العلاقة مع الزبون**

تواجه تسيير العلاقة مع الزبون الكثير من التحديات، منها كثرة المعلومات وتعقدها في ظل ضرورة المزاوجة وتحقيق التكامل التام بين أنواع مختلفة من المعلومات والتمكن من تحليل كل المعلومات بالاستعمال الجيد لتكنولوجياالمعلومات والرياضيات والإحصاء وعلوم التسيير بفاعلية وكفاءة عالية.

أورد MichaelGentle(Gentle, 202 p. 149)تحديات تسيير العلاقة مع الزبون في العناصر التالية:

**الكثير من المستشارين والموظفين الخاصين:** يتطلب تفعيل هذه الفلسفة توفير الوقت والمال والكفاءات لإحداث التغيير المطلوب وتوفير أرضية الانطلاق مع التسليم بضرورة تقديم نتائج إيجابية وسريعة وهذا أمر ليس مسلم بـــه في كل الحالات.

**التغيير التنظيمي وسياسة المؤسسة**: يدعم SiliconWilde ضرورة دعم العلاقة بين الزبون والعامل من خلال تحليل سلوك الزبون ورفع الوعي لدى العمال وتنويع عرض المؤسسة ضمن المستويات الاستراتيجية(Wilde, 2011 p. 06).

**مقاومة التغيير التنظيمي**: أصبح التغيير صفة ملازمة للمؤسسة الهادفة إلى الاستمرار والنجاح وليس ردة فعل تجاه مواقف أو معطيات معينة بقدر ما هو شرط لازم وضروري للاستمرار؛ لذا يجب سريان فكرة التغيير التنظيمي والإداري والتقني والفني ...الخ، والإجرائي كثقافة داخل المؤسسة لتجاوز أو تفادي أي سلوك ناتج عن معتقدات تراكمية خاطئة تجاه التغيير

ونعرّف هنا التغيير في المؤسسات على أنه جهد طويل المدى يسير ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمؤسسة والتمكين والتعلم وحل المشكلات بواسطة العمليات الجماعية المستمرة لتسيير ثقافة المؤسسة مع التركيز بصفة خاصة على فرق العمل والتحديات السلوكية والابتكار وتطوير وتغيير ثقافة المؤسسة في سبيل تحسين مستمر لقدراتها لتحقيق رسالتها وأهدافها. في حين تبرز مقاومة التغيير من خلال المقاومة والامتناع وبالتالي المحافظة على الوضع الراهن أو رفض التغيير بواسطة عمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير في المؤسسة نتيجـــة لعوامل تنظيمية ونفسية مرتبطة بالمؤسسة والعاملين(الفائز، 2008 صفحة 13).

وفي حالة النظر إلى ضرورة تفعيل نشاط تسيير العلاقة مع الزبون يجب المرور على تفعيل البعد التكنولوجي في الاتصال بين المؤسسة والزبون الذي يتطلب مهارات وكفاءة مؤهلة للتعامل مع التوجهات الاستراتيجية الحاليةوالوسائل التكنولوجية المعتمدة، مع توفير أرضية مناسبة لتجاوز كل أنواع المقاومة بسريان ثقافة موازية في المؤسسة وهي التكوين وترقية الأفراد العاملين في المؤسسة.

**استعمال النظرة الشاملة أو النظرية الشلال:** من متطلبات تفعيل تسيير العلاقة مع الزبون المشاركة الشاملة بين مختلف المستويات الإدارية. وهذا لتحديد التغيرات والتحسينات اللازمة من خلال العمل الجماعي. لأن تحقيق التفوق التنافسي في خدمة الزبون مسؤولية الجميع. بدلاً من التنافس السلبي الناشئ بين فرق العمل سواءٌ الذين هم في الواجهة الخارجية أو الواجهة الداخلية. الكل يسهم في تحقيق مصلحة المؤسسة التي تتحقق مع الطرف الثاني لعملية التبادل والذي بدوره له دور مهم بمشاركته في بناء رأس مال علامة المؤسسة وسمعتها لتحقيق البقاءوالاستمرار.

يعد امتلاك قاعدة بيانات حول الزبائن والقدرة على استعمالها أمران مهمان بالنسبة للمؤسسة خصوصًا في بيئة تتميز بشدة المنافسة. ومن بين الشروط لذلك القدرة على التخزين والاستخراج،فتریLindaGorchels هذا السياق أنَّ تسيير موجودات الزبون هو ضمان تسيير العلاقة معه(Gorchels, 2000 p. 56).

التسويق يتضمَّن إشباع حاجات ورغبات الزبائن ومهمة الأعمال هي تحقيق الأرباح من خلال الوصول إلى قيمة الزبون المتميزة، في ظل الاقتصاد القائم على المنافسة الشديدة، وزيادة وعي الزبون مقابل الخيارات المتعدِّدة من المنتجات بحيث أنَّ المؤسَّسة تستطيع أن تتفوق فقط من خلال الوصول إلى قيمة الزبون واختيار أفضل قيمة وتناقلها وتداولها.(حسين، 2012 صفحة 49)

**خلاصة المحاضرات الخمسة الأولى**

تسعى المؤسَّسة إلى توطيد العلاقة مع الزبون وبالأخص في المؤسَّسات الربحية نظرًا لما تحققه من فهم جيد لاحتياجات الزبائن وتحديد وسائل الاتصال بهم، غير أن تسيير العلاقة مع الزبون قد يكون أهم في المؤسسات غير الربحية. بحيث أنه لا يركز على الربح وإنما يكون التركيز على العدد والولاء فقط وإبعاد قضية الربح المترتب على العلاقة مع الزبون وهنا نحن نتكلم عن الربح المادي البحت.

إنَّ الزبون هو الثروة الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسَّسة بحيث لا يمكن استمرار وجود المؤسَّسات إلاَّ في ظل وجود زبائن راضين وموالين لها ويطورون علاقتهم مع المؤسسة. ومنه كان لزامًا على المؤسسة أن تخطط وتنظم عملياتها في اتجاه بناء استراتيجي واضح المعالم في سبيل خدمة الزبائن وتكوين علاقات قوية وطويلة المدى معهم يكون الزبون هو مركزها على أساس توقعاته هو. بمعنى؛ من منظور الزبون وليس من منظور المؤسسة. وبالتالي حضور قوي لشخصية الزبون في عرض المؤسَّسة والتعامل معه على أساس كيانات يتم تعريف احتياجاتها وسلوكياتها وتفضيلاتها، للوصول إلى تحقيق أهم هدفين في تسيير العلاقة مع الزبون وهما:

1. الاحتفاظ بالزبون من خلال إرضائه وكسب ولائه؛
2. تطوير العلاقة مع الزبون من خلال وجهة نظر الزبون.

إنَّ التقدم الحاصل في مجال التقنية يمكن أن توجهه المؤسَّسة لخدمتها في تحقيق اتصال ايجابي مع الزبون وامتلاك القدرات التكنولوجية التي تؤهلها للتعامل مع الكم الهائل من المدخلات والمخرجات من بيانات مستوحاة مـــــن بيئة المؤسَّسة والتي يكون الزبون على رأسها ومعلومات موجهة في نفس الوقت إلى الفئات المستهدف والتي كذلك يكون الزبون من أهمها.

إن تسيير العلاقة مع الزبون تشمل كل أنشطة إيجاد الزبون واكتسابه والاحتفاظ بأفضلهم وأكثرهم ربحية وتعرض نظمها كل الوسائل التقنية والآلية لأتمتة العلاقة مع الزبون سواءٌ على الشبكة أو عن طريق الوسائل أو القنوات التقليدية، فهي استراتيجية قيادية في مجال الأعمال في الألفية الأخيرة، كما أنها تشمل كل أنواع التفاعل مع الزبون من فهم وتأثير وتقاس بجملة من المتغيرات مثل الرضا وتعتمد بشكلٍ كبير على العمل الالكتروني.

1. ()- تلقىعملية التدقيق قليلا من الاهتمام في الأدب التسويقي، وظهر المصطلح في سنة (1982) مشتقا من الكلمة اللاتينية Audity ومعناها يستمع. والتدقيق بمفهومه اللغوي يعني الفحص من حيث سلامة التصرف والمطابقة أو الاختلاف مع النموذج الذي يمثل في ذهن الفاحص على الأقل الحالة الصحيحة، أما في معناها المهني فيتلخص في فحص السجلات والدفاتر والمستندات فحص أ دقيق اً بحيث يتمكن المدقق من الاقتناع بأن هذه النتيجة تعطي صورة . مماثلة عن نتيجة الأعمال فهو مراجعة نظامية مستقلة مهمة غير متحيزة لكافة أو بعض العمليات التسويقية منها والأهداف الرئيسية والسياسات والعمليات والبرامج والأداء التسويقي." بكونه مراجعة رسمية ونظامية لتنفيذ خطة استراتيجية تسويقية وتأخذ إحدى صورتين : التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي ويتم ذلك بواسطة Direct خبير مستقل أو أحد الأعضاء في المنظمة"، أما ( 1994 فيعرف التدقيق التسويقي بأنه : اختبار رسمي P576 : لأنشطة الب ارمج التسويقية والغرض من ذلك تشخيص نقاط القوة والضعف في العمليات انظر:موسیأحمد السعودي، محمد عواد الزيادات: تدقيق البرامج التسويقية وأثرها على الاداء التسويقي دراسة تطبيقية على الشركة العربية لصناعة الادوية، مجلة دراسات العلومالإدارية المجلد 39 ، العدد 2 ، الجامعة الاردنية 2012 ، ص153 [↑](#footnote-ref-2)