رضا العملاء والمستفيدين

تأليف
رائد عبدالعزيز المهيدب

رضا العملاء والمستفيدين

رائد عبد العزيز المهيدب

24 صفر 1434

ملاحظة: بعض معالجات الـ(بي دي إف) تقوم بالغاء بعض التنسيقات..

فنعتذر مسبقاً إن حدث ذلك..

المفكرة الدعوية

www.dawahmemo.com

بسم الله الرحمن الرحيم ..

اللهم أعنِّي

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله .. وبعد ..

تفتقر المكتبة الإدارية في العالم العربي إلى الكتب المتخصصة في علم التسويق وجوانبه المتنوعة إذا قارنَّاها بمكتبات اللغة الإنجليزية. ولعل ملتقى (رضا المستفيد) شجعني على تقديم بعض الأفكار والنظريات التسويقية المرتبطة بموضوع "رضا العملاء والمستفيدين". ومن خلال الكتابة فإنني أنبه على بعض الأمور:

1 -كتابة ترجمة بعض الألفاظ العربية باللغة الإنجليزية وذلك لوجود عدد هائل من البحوث والمقالات التي يمكن الاطلاع عليها من خلال معرفة الألفاظ العلمية أو الأكاديمية باللغة الإنجليزية. ومن التجربة فقد بحثت عن إحدى هذه الألفاظ في مكتبة إحدى الجامعات البريطانية فوجدت آلاف الأبحاث والمقالات المحكَّمة والعلمية والكتب.

2 -كتابة المراجع للتنبيه على أنّ تلك الأفكار هي ليست تقديراتٍ شخصية وإنما هي نتاجُ أبحاثٍ أو مراجع علمية بذل أصحابها أوقاتاً وجهوداً للوصول إليها، ولو كانت سهلة العبارة وقد ينظر لها الفرد منا أنها بدهية. وتم رصد مرجع أو أكثر كنموذج لهذه المراجع.

3 -وجود أبحاث في جانب ما لا يعني الاكتفاء بها، فبيئتنا تختلف في بعض جوانبها عن غيرها. وهذا مما يزيد حاجتنا إلى بذل الجهود العلمية وعمل البحوث للوصول إلى أفضل النتائج المختصة ببيئتنا وضمن ثقافتنا.

4 -ترتيب الكتابة ليس مرتبطاً بترتيب أكاديمي وإنما بتنسيق حسب الظن بأنه الأفضل في سبيل تيسير النظريات التسويقية.

وأشكر كل من تقديم ملاحظاته والتي ساهمت في إخراج هذا البحث كالدكتور أحمد العجيري على ملاحظاته الإدارية والفنية والأستاذ مصطفى الشنقيطي على توجيهاته اللغوية والمهندس مشاري الجويرة على اقتراحاته في العمل الخيري والأستاذ نايف الهدي على اهتمامه ومتابعته سائلاً الله لهم التوفيق والسداد.

رائد بن عبد العزيز المهيدب

24 صفر 1434

كلمة الدكتور أحمد العجيري

كلمة من رسالة الدكتور أحمد العجيري كتبها مشكوراً مع ملاحظاته على الكتاب:

" من حسن الحظ أنه كانت لدي رحلة عمل إلى مدينة جدة وأخذت نسخة من بحثك لقراءته في الطائرة ومع قراءة أول صفحة منه لم أنتبه إلا وأنا في مطار الملك عبدالعزيز.

بحثٌ ثري وشيق ورائع وفي غاية السلاسة.

سهل في طريقته.. عميق في فكرته..!

وأعتبره –بلا مجاملة– إضافة قيمة للمكتبة العربية كمقدمة لا غنى عنها في علم رضا المستفيد لغير المتخصصين".

مقدمة في رضا العملاء المستفيدين.

تتعرض المنظماتُ الربحية وغيرُ الربحيةِ في هذه الأزمنة إلى متغيرات كثيرةٍ ومنافسةٍ شديدةٍ وفتح أسواقٍ جديدةٍ من خلال المنظمات المنافسة الأخرى. وهذا مما يزيد العبء على إداراتها ويحوجها إلى رفع مستويات الجودة في الخدمة والمنتجات. ومن طرف آخر، فإن هناك تطوّراً وتغيّراً سريعاً لدى رغبات وحاجات المتعاملين ومستوى توقعاتهم . فالاتصالات بشتى أنواعِها، وسهولة التنقلات ، وانفتاح الأسواق العالمية وغيرها من المؤثرات ، تضغط بشكل كبير لتزيد المنافسة لكسب العملاء ، وتزيد من مستويات توقعاتِ العميل للخدمات التي سترتقدم له. ولذا، فإنه من المهم وللوصول إلى رضا المستفيدين ضمن المنافسة الشديدة، غرس خدمات ذات جودة عالية .[1] Yu, 2003

وفي الآونة الأخيرة تطورت المفاهيم الإدارية لدى قادة العمل التجاري و الخيري مما أدى إلى عمل البحوث و دراسة النظريات الإدارية المتخصصة للوصول إلى أفضل النتائج. ومن النظريات التسويقية المهمة والتي

[1] Yu, Z. (2003) *ANALYZING SERVICE QUALITY VIA QFD AND SERVQUAL: APPLICATIONS IN ACCOMMODATION SERVICES AND DISTANCE LEARNING,* Dissertation (MA), National University of Singapore

يتم الاهتمامُ بها عملياً ونظرياً هي نظريات (رضا العميل أو المستفيد Customer Satisfaction). فالبحوثُ العلميةُ على أرض الواقع تدل على التأثير الإيجابي لـ "رضا العميل" على نجاح الشركات الرائدة. وعدد من الجامعات والمراكز البحثية والمكتبات تخصص اهتماماً خاصاً بهذه النظريات.

في هذا ال بحث سنتعرض إلى عدد من المفاهيم والنظريات التسويقية والمرتبطة برضا المستفيدين والعملاء وكيفية الوصول إليها.

من هو العميل أو المستفيد؟

العميل أو المستفيد أو الزبون أو المتعاملون هي ألفاظ متشابهة في معانيها وتختلف بحسب واقع المنظمات وتخصصاتها . فهناك المنظمات التجارية كالشركات والمؤسسات، والمنظمات الخيرية، والمنظمات غير الربحية، والمنظمات الداعمة والمنظمات العامة –الحكومية– وغيرها.

العميل في المنظمات التجارية كالشركات والمؤسسات : هو الزبون وهو صاحب القوة الشرائية في المنظمة. فكلما زاد الطلب على منتجات المنظمة زادت أرباحها وزادت أسعارها أيضاً.

العميل في المنظمات الخيرية: العملاء في المنظمات الخيرية كُثُر، فمن العملاء المستفيدين وكذلك المتطوعين والداعمين أيضاً. وكل فريق من هؤلاء العملاء يحتاج إلى نوع من مخصص من أساليب التعامل للوصول إلى مستوى يرضي هذا الجزء من العملاء. فينبغي على المنظمة التعرف على كل جزء من أجزاء أسواقها وكيفية كسب رضا هذا الجزء من العملاء.

العميل في المنظمات الداعمة: العملاء في المنظمات الداعمة هي المنظمات الخيرية والتنموية ومن يتواصل معها من أعضاءها . وهم في الغالب

موظفون ومتطوعون ووجهاء في مجالس الإدارات. يغلب عليهم أنهم عاملون مثقفون باذلون.

المستفيد في المنظمات التعليمية هـ و الطالب في المقام الأول ثم أسرته في المقام الثاني والمعلم وأسرته والمجتمع في المقام الثالث.

وهكذا فكل نوع من المنظمات العامة والخاصة والخيرية وغير الربحية والاجتماعية والطبية لها أنواع من العملاء والمستفيدين.

ما هو رضا العميل أو المستفيد؟

رضا المستفيد أو العميل Customer Satisfaction من الألفاظ المهمة في علم التسويق. ويقوم الكثير بمحاولة معرفة رضا العميل عن طريق ملاحظة ردود الأفعال والأقوال عن المنتج أو الخدمة. وفي تخصص التسويق يمكن قياسها علمياً عن طريق مقارنة الفارق بين مستوى جودة المنتج أو الخدمة مع توقعات العميل[2] -كما سيتم شرحها لاحقا-.

[2] Analyze Survey (2008) Customer Satesfaction Survey [online] Available from: http://analysesurvey.com/customer-satisfaction-surveys.html (Accesssed 10 Nov 2012)

أهمية موضوع رضا العميل أو المستفيد

أظهرت الدراسات أنَّ رضا العميل يؤثر تأثيراً إيجابياً على نجاحات المنظمات الربحية و المنظمات غير الربحية. عدد من المنظمات الكبيرة والعملاقة تضع اهتماماً خاصاً برضا العملاء. وهناك كثير من الشركات العملاقة (سيسكو Cisco مثلاً) تضع أولوية خاصة لرضا العميل كسياسة أساسية لها[3]. ويؤكد Iwaarden&Wiele[4] على أهمية تطوير الجودة في الشركات الكبرى المتصلة بالإنترنت للوصول إلى رضا المستفيد وأثره في تطور هذه الأسواق، حيث أن تجارة الإنترنت تقاس اليوم بالتريليونات والعملاء بلغوا أكثر من بليون عميل. يقول أحد أكبر منظري الإدارة (بيتر دراكر): "إ نَّ مهمة العملية التجارية هي استقطاب العملاء والاحتفاظ

3 CISCO (n.d.) *Customer Satisfaction* [online] Available: http://www.cisco.com/web/partners/pr11/pr20/partners_customer_satisfaction_concept_home.html (Accessed: 7 Nov 2012)

4 Iwaarden, J. & Wiele, T. (2002) A study on the applicability of SERVQUAL dimensions for web sites [Online] Available from: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1097854 (Accessed 4 Nov 2012).

بهم"[5]. وبدون بذل المحاولات للوصول إلى رضا العميل فإنه لا يمكن الاحتفاظ بالعملاء فضلاً عن استقطاب غيرهم.

[5] Warren M. (2007) *Peter Drucke* [online] Available from: http://www.businessballs.com/freepdfmaterials/peter_drucker_biography_theory.pdf (Accessed 9 Nov 2012)

تأثير بيئة المتغيرات في رضا العميل أو المستفيد

الأسواق ليست بثابتة في الواقع و إنما متغيرة وكذلك العملاء والمستفيدون هم أيضاً يتغيرون بسبب التأثيرات المختلفة من حولهم . فانفتاح الأسواق العالمية ونمو الاتصالات بشتى أنواعها وازدياد وسائل المواصلات وغيرها لها الكثير من التأثير في رفع مستويات توقعات العملاء. فالعملاء الذين يمكن إرضاؤهم بالماضي قد لا يمكن إرضاؤهم اليوم بنفس الوسائل والطرق، وذلك لأن العملاء تتغير توقعاتهم بما يكتشفونهمن التجديد والتطوير ومن مستويات الجودة ملم لم يكتشفوه سابقاً. ولذا قد يصعب على المنظمات كسب ولائهم بما كانت هذه المنظمات تكسبهم به في السابق.

وفي هذه الحالة ينبغي على المنظم ات الاهتمام بالتطوير ودراسة السوق حتى يمكنها التعامل مع بيئة سوقية متغيرة. و منظمات العمل الخيري أيضاً مطالبة بتطوير مستويات أدا ئها، فإن المتعاملين مع هذه المنظمات يعيشون في بيئات متغيرة وليست ثابتة. فينبغي التعامل مع المتغيرات بإدارة قوية ترغب التغيير دائماً للأفضل لكسب ولاء العملاء والمستفيدين.

من طرف آخر يرى د. أحمد العجيري أهميّة وضع استراتيجيات لضبط التعامل مع المتغيرات الخاصة برضا العميل بدلاً من محاولة التأقلم

المستمر مع البيئة المتغيرة والذي يمكن أن يعطي حلولاً قصيرة المدى وقد يصاحبها تأثيرات سلبية على المدى البعيد[6].

[6] د أحمد العجيري (2013) "مقترحات". رسالة بريدية.

الفوائد المجتباة من رضا العملاء.

ما هي الفوائد المجتباة من رضا العملاء والمستفيدين:

هناك أمورٌ أساسية يمكن الوصول إليها عبر الوصول إلى رضا العملاء. ومن هذه الأمور :

- كسب الولاءCustomer loyalty .
- العبارات الإيجابية عن المنتج أو المنظمة أو علامتها التجارية.
- استقطاب عملاء ومستفيدين آخرين.
- الاحتفاظ بالعملاء.
- تغير سلوكيات العميل الشرائية إلى الإيجابية.
- الربحية.
- الثقة.
- رضا العاملين بالمنظمة.

وغيرها مما سيتم الحديث عنه خلال الورقات التالية.

كسب الولاء Customer Loyalty:

إن مفتاح النجاح في أسواق تحتوي على منافسة عالية هو في كسب ولاء العملاء والمستفيدين. كسب الولاء للمنظمة أو علامتها التجارية أو منتجاتها هو المستوى الإيجابي الذي ينبغي على المسوقين استهدافُه. لأننا عندما نكسب ولاءات العملاء فإننا سنصنع قفزة في استقطابهم وزيادة أرباح المنظمة –كما وضح Mostghel,2006 في اطروحته . فشركة أمازون مثلاً .Amazon.com Inc تصل إلى أعلى مستويات لرضا العملاء ومن خلال ذلك وصلت إلى أعلا مستويات المبيعات أيضاً[7].



المصدر: Wilson et al., 2008[8]

[7] Mostghel, R. (2006) Customer Satisfaction: Service Quality in Online Purchasing in Iran, Dissertation (MA), Lulea University [Online] Available from: http://epubl.ltu.se/1653-0187/2006/58/LTU-PB-EX-0658-SE.pdf (Accessed 19 Nov 2012).

[8] Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2008) Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. New York: McGraw Hill.

فمن خلال الدراسات فإنه لا يمكن كسب الولاء من قبل العملاء بدون أن نصل إلى الرضا لديهم. وعلى هذا فإنه ينبغي على المنظمات الربحية وغير الربحية كسب ولاء العملاء للمنظمة ولعلامتها وذلك بكسب الرضا بواسطة تطوير المنتجات والخدمات ورفع مستويات جودتها إلى مستوىً أعلى من مستويات توقعات العميل أو المستفيد Wilson et al., 2008[9]. علو مستويات الجودة في المنتجات والخدمات يستجلب رضا العملاء والذي هو مهم جداً لاستقطاب ولا يهم أيضاً Wirtz, 2003 [10]. يحدد Wilson et al., 2008 ثلاثة محاور أساسية للوصول إلى رضا العميل هي : جودة المنتج وجودة الخدمة والسعر المناسب.

9 Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2008) Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. New York: McGraw Hill.

10 Wirtz J. (2003) 'Halo in customer satisfaction measures the role of purpose of rating, number of attributes and customer involvement'; International Journal of Service Industry Management, Vol. 14, No. 1, pp. 96-119. [Online] Available from: http://www.emeraldinsight.com.libproxy1.liv.ac.uk/journals.htm?articleid=851756 (Accessed: 18 Nov 2012)



المصدر:(Wilson et al., 2008)

رضا العميل يجلب العبارات الإيجابية WOM.

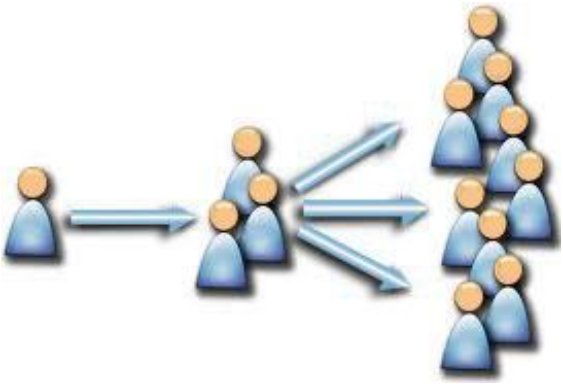
تعتبر العبارات الإيجابية WOM أو Word of Mouth من المستفيدين والعملاء هي من أقوى وسائل التأثير على العملاء الآخرين. وذلك لكونها صادقة من غير ذي مصلحة وفي الغالب تكون من صديق لصديق آخر يثق به ويؤثر عليه. من طرف آخر فإن الشركة لا تخسر أي مبالغ مادية عندما يقوم العملاء والمستفيدون بالحديث عن منتجاتها.

تظهر دراسات كـ Mittal at el., 2005 [11] و Wirtz, 2003 [12] أن رضا العميل يجعله يتحدث عن المعاملة الحسنة أو جودة البضاعة للآخرين وبدون مقابل وهو ما يسمى بالعبارات الإيجابية للزبون . ولعل الكلمات الإيجابية لها أثرها على الرضا الداخلي أيضاً للعملاء الآخرين مما يكون له

11 Mittal, V., Anderson, E. W., Sayrak, A. & Tadikamalla, P. (2005) 'Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction', Marketing Science, Vol.24, No.4, (pp. 544–555), [Online] Available from: http://www.jstor.org.ezproxy.liv.ac.uk/stable/pdfplus/40056984.pdf?acceptTC=true& (Accessed: 28 Nov 2012)

12 Wirtz J. (2003) 'Halo in customer satisfaction measures the role of purpose of rating, number of attributes and customer involvement'; International Journal of Service Industry Management, Vol. 14, No. 1, pp. 96-119. [Online] Available from: http://www.emeraldinsight.com.libproxy1.liv.ac.uk/journals.htm?articleid=851756 (Accessed: 18 Des 2012)

تأثير في تغيير سلوك العملاء الشرائي بشكل إيجابي لصالح المنظمة Mittal at el. 2005.



نموذج تأثير رضا العميل على الكلمات الإيجابية WOM.

تظهر دراسة بأن كل عميل له تجربة جيدة مع منظمة تجارية يتحدث إلى 5 أشخاص عن تجربته الإيجابية . والعميل الواحد يمكن أن يتحدث إلى 9 أشخاص في حالة عدم الرضا عن الخدمة أو المنتج. في حالة عدم الرضا تظهر هذه الدراسة بأن 4% فقط منهم سيشتكون للمنظمة Mostghel, 2006 [13]. لذا فإنه من المهم ابتكار وسائل للاطلاع على ردود

[13] Mostghel, R. (2006) *Customer Satisfaction: Service Quality in Online Purchasing in Iran,* Dissertation (MA), Lulea University [Online] Available from: http://epubl.ltu.se/1653-0187/2006/58/LTU-PB-EX-0658-SE.pdf (Accessed 19 Nov 2012)

أفعال العملاء بعد الخدمة، بدلاً من أن يتحدث العميل عنها للآخرين سلبياً.

وفي تقديري أن هذه الأرقام ستزداد بشكل كبير جداً بوجود كثير من شبكات التواصل الاجتماعي. وهذه الطبيعة لدى المستفيدين والعملاء ستكون بمثابة وسائل إعلامية مؤثرة وقوية وبدون أي جهود تسويقية. وهنا ينبغي أن يولى أهمية كبيرة لرضا المستفيدين والعملاء حيث أن رضا العميل سيؤدي إلى رضا آخرين وعدم رضاه عن الخدمة سيؤدي إلى عدم الرضا للآخرين.

استقطاب عملاء آخرين:

تظهر بعض الدراسات على أن التركيز على العملاء والوصول إلى رضاهم يوصل إلى مستوى الولاء للمنظمة ولمشاريعها ومنتجاتها ، وهذا سيؤدي بالتالي إلى نقل المشاعر الإيجابية عن المنظمة وعن منتجاتها إلى مستفيدين آخرين لهذه المنظمة مما يؤدي إلى استقطابهم إليها Cox&Dale,2001 [14]. كما أن عدم الرضا يمنع مستفيدين آخرين عن قبول المنظمة.

المنظمات التي ترغب مزيداً من العملاء يجب عليها الاهتمام بعملائها أولاً لأنهم مصدر استقطاب لزملائهم وأقاربهم والآخرين.



[14] Cox, J. & Dale, B.G. (2001) 'Service quality and e-commerce: an exploratory analysis' , *Managing Service Quality*, Vol. 11 Iss: 2 pp. 121 - 131 [Online] Available from : http://www.emeraldinsight.com.libproxy1.liv.ac.uk/journals.htm?articleid=842725 (Accessed 6 Nov 2012)

الاحتفاظ بالعميل Customer Retention .

في الأسواق التي تكثر فيها المنافسة، كثير من العملاء في الأسواق يتعاملون مع منظمات وعلامات تجارية ثم يرحلون عنها إلى غيرها. وجد علمياً بأن من الأسهل الاحتفاظ بعميل قديم من استقطاب عميل جديد. في دراسة Siadat,2008[15] تم تقديم إحصائية بأن الاحتفاظ بعميل سابق يكلف الشركات 1 إلى 7 من قيمة اكتساب عميل جديد. وهذا يدل على أهمية الاحتفاظ بالعميل القديم لما له من مكانة شرائية وكذلك لأنه من الصعوبة الوصول إلى عميل دائم جديد.

في حالة المنظمات التي تهتم بصناعة الرضا لدى المستفيدين والعملاء فإن عدد الذين يمكن الاحتفاظ بهم أو استعادتهم للمنظمة يزداد بشكل أكبر بكثير من المنظمات التي لا تهتم برضا العميل .William&Curtis,2005

15 Siadat, S. (2008) Measuring Service Quality Using Servqual Model: A Case Study of E-Retailing in Iran. Dissertation (MA). University Teknologi Malaysia [Online] Available from : http://eprints.utm.my/9514/1/SeyedHosseinSiadatMFSKSM2008.pdf (Accessed 1 Nov 2012)

تغيير سلوك العميل إيجابياً Customer Behaviour

عندما يزداد رضا العميل فإن سلوك العميل سيتغير بشكل إيجابي تجاه المنظمة. وتظهر الدراسات أن رضا العميل تجاه المنظمة يزيد سلوكيات تكرار الشراء وعدم الممانعة في شراء منتجات بسعر أغلى والشراء من منتجات المنظمة الأخرى Mittal at el.,2005[16]. وفي حالة تكرار الشراء من قبل الزبائن فإن تكاليف الإنتاج ستقل وفي المقابل سيزداد الشراء وبأسعار مشجعة للمنظمة Williams & Curtis,2005 [17].

ولعل هذا يوضح أسباب انكباب كثير من الزبائن على شراء بعض منتجات العلامات التجارية الرائدة في السوق. يقابل تكرار الشراء في

16 Mittal, V., Anderson, E. W., Sayrak, A. & Tadikamalla, P. (2005) 'Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction', Marketing Science, Vol.24, No.4, (pp. 544–555), [Online] Available from: http://www.jstor.org.ezproxy.liv.ac.uk/stable/pdfplus/40056984.pdf?acceptTC=true& (Accessed: 28 Nov 2012)

17 Williams, J. & Curtis, T. (2005) Marketing Management in Practice. Oxford: BH/Elsevier.

المنظمات التجارية تكرار المشاركة والدعم المادي والمعنوي للمنظمات الخيرية وغير الربحية.

هناك سلوكيات يمكن دراستها للعملاء والمستفيدين والتعرف على نتائجها. يوجد مواد تعليمية وكتب متخصصة في علم سلوك العميل كـ Customer Behaviour وتعطي هذه المواد علوم اً مفيدةً في التعرف على الحاجات المتكررة وتأثير الخلفية الثقافية وردود أفعال العميل والسلوكيات الإيجابية والسلبية ومحفزاتها.

تأثير رضا العميل بربحية المنظمة ونجاحها.

كل مالكي المنظمات والمديرين فيها يبحثون عن الربح الناتج عن عمل المنظمة. فهم يقيسون نجاح المديرين بقدر الأرباح التي جنتها المنظمة. فالمنظمات الربحية في كثير من الأحيان تقيس أرباحها بالأرقام المالية و أما المنظمات غير الربحية فتقيس أرباحها بعدد من المعايير منها عدد الأعضاء والمشاريع والمنتجات أو في بعض الأحيان المردود المالي.

جميع الأرباح المحتملة في الغالب مرتبطة برضا العميل والتي هي مرتبطة بجودة المنتج أو الخدمة المقدمة Mostghel,2006 [18]. ولزيادة الأرباح فإنه من المهم البحث عن رضا العميل بتطوير جودة الخدمات أو المنتجات.



المصدر: Mostghel, 2006

[18] Mostghel, R. (2006) *Customer Satisfaction: Service Quality in Online Purchasing in Iran,* Dissertation (MA), Lulea University [Online] Available from: http://epubl.ltu.se/1653-0187/2006/58/LTU-PB-EX-0658-SE.pdf (Accessed 19 Nov 2012)

وجدت الدراسات مثل دراسة Wirtz, 2003[19] أن الكثير من نجاحات المنظمات مرتبطة برضا المستفيدين والعملاء وذلك لأن رضا العميل يجلب للمنظمة:

- تكرار الشراء Purchasing repetition behaviour
- الولاء Loyalty
- العبارات الإيجابية Word of mouth
- وارتفاع الأرباح طويلة المدى Long term profitability.

19 Wirtz J. (2003) 'Halo in customer satisfaction measures the role of purpose of rating, number of attributes and customer involvement'; International Journal of Service Industry Management, Vol. 14, No. 1, pp. 96-119. [Online] Available from: http://www.emeraldinsight.com.libproxy1.liv.ac.uk/journals.htm?articleid=851756 (Accessed: 18 Nov 2012)

علاقة رضا الموظفين برضا العملاء .

هل رضا العميل يجلب رضا الموظفين أم العكس؟ أحد البحوث التسويقية يظهر أنَّ رضا العميل يجلب رضا الموظفين أيضاً، وذلك لأن رضا العملاء يزيد من مكاسب المنظمة وبالتالي يجلب رضا الموظفين Siadat, 2008[20]. من طرف آخر فرضا الموظفين يجلب مزيداً من القدرة على خدمة العميل بشكل أكبر وتحسس حاجاته وزيادة مستوى جودة الخدمة مما يجلب رضا العميل وولاءه. وقد وجد أن أحد أسباب تحقيق النجاح لإحدى شركات الطيران "سوث إيست" هو رضا الموظفين والتعامل معهم كأسرة Mehra at el.,2009[21].

[20] Siadat, S. (2008) Measuring Service Quality Using Servqual Model: A Case Study of E-Retailing in Iran. Dissertation (MA). University Teknologi Malaysia [Online] Available from : http://eprints.utm.my/9514/1/SeyedHosseinSiadatMFSKSM2008.pdf (Accessed 1 Nov 2012)

[21] Mehra at el. (2009) South East Air Lines: Just Plane Smart. Harvard Business School [online] Available from: http://www.slideshare.net/sarangbhutada/southwest-airlines-case-study#btnNext (Accessed 15 Des 2012)

ومن الضرورة الاهتمام برضا الموظفين لأن رضا الموظفين يقلص من التسرب الوظيفي ويكسب ولاء الموظف للمنظمة. من التأثيرات الإيجابية لولاء الموظفين هو كسب رضا العملاء والمستفيدين و بالتالي كسب ولائهم وتنمية الإنتاج ورفع جودته وتنمية العوائد المادية والربحية للمنظمة Ree,2009[22].

[22] Ree, H. J. (2009) SERVICE QUALITY INDICATORS FOR BUSINESS SUPPORT SERVICES, Dissertation (PhD),UNIVERSITY COLLEGE LONDON [Online] Available from: http://discovery.ucl.ac.uk/19902/1/19902.pdf (Accessed 1 Nov 2012)

حالة دراسية

بناء على ما سبق ذكره في التأثير الإيجابي لرضا العملاء والمستفيدين. ناقش مع فريق عمل الأحداث الواقعية والتي تحتوي التأثيرات الإيجابية لرضا العملاء والمستفيدين من خلال المنظمة التي تعمل بها. وكذلك الآثار السلبية من عدم الرضا في الجانب المقابل.

صناعة رضا وولاء العملاء والمستفيدين.

الوسائل الموصلة إلى رضا العملاء والمستفيدين وولائهم.

رضا العملاء والمستفيدين يمكن الوصول إليه عبر إنجازات وجهود مستمرة بالإضافة إلى الاستفادة من آليات القياس للتعرف على ردود أفعال العملاء والمستفيدين. تُظهر بعض الدراسات والبحوث والكتب الأكاديمية وما تكتبه بعض الشركات الناجحة على أن هناك أسباباً يمكن من خلالها الوصول إلى رضا العملاء.

يختار Güngör,2007[23] ستة أسباب كأجزاء من عملية إرضاء العميل لبحثه:

- السعر
- المنتج
- المناسبة
- جودة الخدمة

[23] Güngör, Hüseyin (2007) Emotional Satisfaction of Customer Contacts. Amsterdam University Press [online] Available from: http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10302776&ppg=33Copyright+%C2%A9+Amsterdam+University+Press (Accessed 5 Des 2012)

- حسن التعامل.

بينما يختار موقع Analyze Survey,2008[24] مثلاً يذكر عشر أسباب لصناعة رضا العميل مثل:

- الجودة.
- القيمة.
- الزمن.
- الكفاءة.
- سهولة الوصول.
- البيئة.
- فرق العمل داخل الأقسام.
- سلوك الموظفين المتعاملين مع العملاء.

[24] Analyze Survey (2008) Customer Satesfaction Survey [online] Available from: http://analysesurvey.com/customer-satisfaction-surveys.html (Accesssed 10 Nov 2012)

- الالتزام للعميل.
- الإبداع.

وهناك الكثير ممن كتب في هذا الجانب ولكن ومع كثرة ما كتب فيه فإنه لا تكاد تقع عينك على أي بعد ديني أو متصل بالله عز وجل. ولعل أهم هذه الأسباب التي تجلب رضا العميل والمستفيد هي السنن الشرعية ومن ثَمَّ جوانب السنن الكونية[25]. ومن أهم الأسباب في الوصول إلى رضا العميل التالي:

25 من الكتب التي تهتم بجودة الخدمة ورضا العميل من الناحية الأكاديمية والتي تحتاجها المنظمات الربحية وغير الربحية والمنظمات الخيرية هو كتاب Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2008) Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. New York: McGraw Hill.

العمل برضا الله عز وجل والبعد عما يسخطه

رضا الله جالب لرضا الآخرين ، وهذا مما تفتقده كثير من كتب الإدارة والتسويق الحديثة. فمن أرضى الله رضي الله عنه وأرضى عنه الناس كما جاء في الحديث الشريف. قال صلى الله عليه وسلم: (من التمس رضا الله بسخط الناس رضي الله عنه وأرضى عنه الناس . ومن التمس رضا الناس بسخط الله سخط الله عليه وأسخط عليه الناس)[26]. وعن أم المؤمنين عائشة بنت أبي بكر رضي الله عنها أنها قالت: (سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول من التمس رضا الله بسخط الناس كفاه الله مؤونة الناس ومن التمس رضا الناس بسخط الله وكله الله إلى الناس)[27].

والاهتمام بما يرضي الله عز وجل لا يعني أن الإنسان لا يبالي برضا الناس، بل المسلم صاحب خلق ورحمة وإلف كما ورد في الأدلة. قال تعالى : (ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك) [28]. وقال صلى الله عليه وسلم : (إنما بعثت لأتمم صالح الأخلاق) 29. وقال (إنما بعثتم ميسرين ولم

[26] صحيح الترغيب والترهيب 2250.

[27] صحيح الترغيب والترهيب 2250.

[28] آل عمران 159.

[29] صحيح الجامع الصغير 2349 .

تبعثوا معسرين) 30. وقال (الراحمون يرحمهم الرحمن) 31. وقال (المؤمنون هينون لينون مثل الجمل الألف الذي إن قيد انقاد وإن سيق انساق) 32. وكلها أدلة تدل على الاهتمام بالآخرين ورعاية مشاعرهم وقبولهم بما فيهم من تصرفات ورغبات وطبائع.

من طرف آخر فإن إرضاء المستفيدين والعملاء ينبغي ألا يؤثر سلباً على الرضا الاجتماعي الداخلي للأسرة . فالانغماس في البحث عن رضا الناس حتى تتفكك أسرة العاملين مثلاً، ومن ثَمَّ يغرق العاملون في المشكلات الاجتماعية ما يكون له من الآثار السلبية الكبيرة. وقد قال صلى الله عليه وسلم: (إن لأهلك عليك حقاً) [33] –الحديث–. ورضا الوالدين من أفرض الواجبات، ولعل رضاهما من رضا الله القادر على إرضاء الناس . قال صلى الله عليه وسلم: (رضا الرب في رضا الوالدين وسخطه في سخطهما)[34].

وتطوير المرء نفسه علماً من رضا الله عز وجل أيضاً، قال صلى الله عليه وسلم: (من سلك طريقاً يطلب فيه علماً سلك الله به طريقاً من طرق

---

[30] صحيح أبي داود 380.

[31] صحيح أبي داود 4941.

[32] السلسلة الصحيحة 609.

33 السلسلة الصحيحة للألباني 750-1

34 الجامع الصغير 3507.

الجنة، وإن الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم رضاً بما يصنع . وإن العالم ليستغفر له من في السموات ومن في الأرض ، والحيتان في جوف الماء . وإن فضل العالم على العابد كفضل القمر ليلة البدر على سائر الكواكب . وإن العلماء ورثة الأنبياء . وإن الأنبياء لم يورثوا ديناراً ولا درهماً إنما ورثوا العلم فمن أخذه أخذ بحظ وافر)[35]. والعلم الشرعي وما ينفع الأمة من علوم الدنيا داخل في ذلك إن شاء الله. والإيمان والعمل الصالح أيضاً مستجلب لرضا الناس كما قال تعالى: (إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات سيجعل لهم الرحمن وداً)[36].

لذا فالعمل على إرضاء العميل والمستفيد هو مما تؤكده الأدلة إلا أن يكون سبباً في سخط الله عز وجل فإن إرضاء المستفيد والعميل هنا سيجلب سخط الله عز وجل وسخطهم أيضاً وسيكله الله إلى الناس. ومن طرف آخر فإن رضا الله مستجلب لرضا الناس. ورضا الله عز وجل له أسباب كالإيمان وعمل الصالحات ورضا الوالدين وطلب العلم وغيرها.

35 صحيح الجامع الصغير 6297.

36 سورة طه 96.

صناعة الثقة بالمنظمة ومنتجاتها وعلامتها التجارية

كثير من العملاء يقومون بشراء بضائع عالية التكلفة وذلك بسبب ثقتهم بمنتجات هذه العلامة التجارية وبحثهم عن مستوى الجودة لها. فالموثوقية تعتبر من المحاور الرئيسة التي تبعث الرضا لدى العميل، ولهذا فقد تم وضعها كأحد المحاور الأساسية للمعايير الخاصة ب قياس جودة الخدمات. ترتبط صناعة الثقة بجودة المنتجات والخدمات ودقة التعاملات مع العملاء والمستفيدين، و بقدرة العاملين على التواصل معهم . وصناعة العلاقات مع العملاء تعمق الثقة وتزيد من فرص التعرف على ملاحظاتهم ومحاولة الوصول إلى ولائهم.

وكذا في العمل الخيري فإن أكثر الداعمين يقومون بدعم المنظمات ذات الموثوقية والتي تدار بأيدي أصحاب ونزاهة. بل كثير من الداعمين هم الذين يبحثون عن المنظمات التي تقدم المشاريع الجيدة وعالية المستوى مع قلة التكاليف وعميق الأثر.

رفع مستوى جودة الخدمات Service Quality

للوصول إلى درجة المنافسة والبقاء في الأسو اق المتغيرة ينبغي رفع المعايير الخاصة بالمنظمة ومستويات الجودة لخدمة المقدمة. وللبقاء فإن المنظمات مطالبة ببذل الجهود للتطور لكي تصل إلى حاجات العملاء المتغيرة لاستمرار الأرباح والتدفقات المالية للمنظمة.

رفع مستوى جودة الخدمات لل عملاء والمستفيدين يوصل إلى كسب رضا العملاء ومن ثَمَّ الولاء. من وسائل صناعة الولاء للمنظم ات الناجحة هو تطوير الخدمات الخاصة بهم عبر تنمية التواصل مع العملاء، وسرعة حل مشكلاتهم (Cisco, n. d.) [37].

[37] Cisco (n. d.) Improve Customer Satisfaction [online]Available: http://www.cisco.com/en/US/solutions/ns1007/IndCS_Customer_Interaction.html (Accessed 10 Nov 2012)

رفع مستوى الجودة في المنتجاتProducts Quality

رفع مستوى الجودة في المنتجات أيضاً يصنع رضا العميل والمستفيد Mostghel,2006 [38]. فالجودة تستقطب الكثير من ال عملاء وتزيد في نفوسهم الرضا عن المنتج وعن العلامة التجارية لها. فكلما كانت الجودة في المنتجات أكبر كلما صنعت الثقة والاهتمام والاعتزاز بها.

السعر Price .

السعر المناسب للمنتج أو الخدمة Price أحد أسباب رضا العميل عن المنظمة أو منتجاتها وخدماتها. في المنظمات التجارية يكون الاهتمام بتخفيض السعر لكي يكون منافساً في نفس مستوى الجودة من المنتجات. الأصل في المنتج أن يكون الأرخص ليكسب رضا العميل. ولكن في بعض الأحيان تحتاج الخطة التسويقية لرفع السعر، وهنا يجب ألا يرتفع السعر عالياً

38 Mostghel, R. (2006) Customer Satisfaction: Service Quality in Online Purchasing in Iran, Dissertation (MA), Lulea University [Online] Available from: http://epubl.ltu.se/1653-0187/2006/58/LTU-PB-EX-0658-SE.pdf (Accessed 19 Nov 2012).

حتى يكون منفراً للمشترين. البعض يستخدم معادلة (سعر السوق – 1) وبعض الشركات لا تخفض كثيراً عن مستويات السوق حتى لا يتم اتهام المنتج بالرداءة.

أما في المنظمات غير الربحية فإن السعر ينبغي أن يكون مقبولاً حسب مستوى وحاجات المجتمع المحلي. قد تعمد بعض المنظمات لجعل منتجاتها مجانية والبعض يجعلها مجانية للمستفيد الذي يخدم المجتمع. ووضع سعر –ولو كان مخفضاً– لبعض المنتجات والخدمات الخاصة بالمنظمات غير الربحية قد يصنع الرضا للمستفيدين أكثر من المنتجات المجانية.

من التجارب الناجحة في تقليص التكاليف عند المنظمات التجارية هي تجربة شركة "ديل". استطاعت الشركة أن تضع سياسة للتعامل مع العميل النهائي مباشرة متجاوزة الموردين والوكلاء الذين يرفعون قيمة الجهاز باقتطاع قيمة خدماتهم وأرباحهم. هذه السياسة قلَّصت كثير اً من التكاليف على المنتج فأصبح السعر منافساً وبجودة عالية أيضاً. لا شك أن الشركة أصبحت تتعامل مع رغبات متنوعة لعملاء مختلفين مع اضطرارها لاستخدام وسائل اتصال منوعة كالهاتف والإنترنت للوصول إليهم Kotler,2000[39].

39 Kotler P. (2000) Marketing Management Millennium Edition. 10th Edition, Prentice-Hall, Inc.

ومن التجارب الأخرى الناجحة في تقليص التكاليف هي تجربة "أيكيا" والتي وضعت عدد اً من السياسات لصناعة المنتجات ونقلها بطريقة أقل كلفة وتخزينها في المعارض النهائية ومن ثم بيعها للعميل النهائي مباشرة . متجاوزة بذلك الموردين والوكلاء الوسطاء أيضاً. يعرض موقع "أيكا فانز" (www.ikeafans.com,n.d.) عشراً من أساليب تقليص التكاليف في هذه الشركة [40] غير ما يعرضه آخرون من وسائل للوصول بمنتجات راقية إلى أسعار منافسة جداً.

شركة "سوثويست للطيران" ابتكرت أساليب لتخفيض التكاليف وابتدأتها بدراسة لتخفيض التكاليف في كل جزء من أجزاء العمليات التشغيلية للوصول إلى أسعار منافسة أيضاً Mehra at el.,2009 [41].

40 Ikeafans (n. d.) 10 Keys to Ikeas Low Prices [online] Available from: http://www.ikeafans.com/ikea/ikea-why-ikea/10-keys-to-ikeas-low-prices.html (Accessed 3 Dec 2012)

41 Mehra at el. (2009) South East Air Lines: Just Plane Smart. Harvard Business School [online] Available from: http://www.slideshare.net/sarangbhutada/southwest-airlines-case-study#btnNext (Accessed 15 Des 2012)



لوحة لبيان جوانب تقليص التكاليف. المصدر: Mehra at el.

والمقترح لقادة العمل الخيري والتنموي، أن يصنعوا سياسات مبتكرة لتقليص التكاليف مع محاولات رفع الجودة في المنتجات والخدمات النهائية للمنظمات لكي يكونوا أسوة لبقية المنظمات العاملة الأخرى. ومن الأمثلة الرائعة تحديد قيمة الوجبة بمبالغ زهيدة جداً ل تقليص التكاليف في إحدى الجمعيات الخيرية في أفريقيا –التابعة للدكتور السميط شفاه الله– .

ومن المفارقات فإن هناك نظريات تسويقية تُظهر أنه من الحاجة رفع الأسعار في بعض الأحيان كنظرية "الفورة" Skiming. تفترض هذه النظرية التسويقية بأن هناك عدداً من العملاء يشترون المنتجات بسعر أكبر عند بدايات البيع. ومن أمثلة هذه المنتجات أجهزة أقراص السي دي والتي كانت تباع بسعر أكثر بم ائة ضعف في بداية ظهورها من قيمتها الحالية . وبعض أجهزة الجوال التي كانت تباع بأكثر من ألف ريال وبعد مدة زمنية قصيرة تجدها انخفضت إلى عُشُرُ القيمة أو أقل.

من الطرق التسويقية أن صناعة العلامة التجارية ذات الجودة والانتشار يجعل منتجاتها تباع بأسعار أعلى بكثير من مثيلاتها . وهناك فئة من العملاء تُقبِل على هذه المنتجات أكثر من المنتجات الرخيصة.

التركيز على العميل Focusing on Customer

التركيز على العميل من الأمور التي تطور أداء المنظمة ووسائلها التسويقية. كثير من المنظمات والعاملين فيها يركزون على الإدارة العليا وتوجهاتها فقط وآخرون على المنتج فقط، وقد ينسون أهمية التركيز على اهتمامات العميل التي من أجلها تمت صناعة المنتج وإعداد الخدمات وبناء المنظمة ووضع المديرين فيها . إن التركيز على المستفيد أو العميل يزيد من معرفة حاجات العملاء والمستفيدين وتوجهات السوق والملاحظات السلبية على المنتجات والخدمات والأداء.

ك ثير من المنظمات الناجحة تركز تسويقياً على العميل لكسب ولائه Cox&Dale,2001 [42]. في الجهة المقابلة للشركات والمنظمات التي تركز على العميل، فإننا نجد كثير اً من الشركات التي سرعان ما تفقد عملاءها عندما يركز قادة التسويق فيها على رغبات المديرين وعلى رعاية توجهات الإدارة العليا على حساب رضا العملاء والمستفيدين منها. من المهم الوصول

[42] Cox, J. & Dale, B.G. (2001) 'Service quality and e-commerce: an exploratory analysis' , *Managing Service Quality*, Vol. 11 Iss: 2 pp. 121 - 131 [Online] Available from : http://www.emeraldinsight.com.libproxy1.liv.ac.uk/journals.htm?articleid=842725 (Accessed 6 Nov 2012)

إلى آلية يتفهم منها العاملون في المنظمة أن من أسس رعاية توجهات الإدارة العليا هي كسب العملاء والاهتمام بهم.

استرجاع الخدمة Services Recovery

استرجاع خدمة العميل وإعادة الخدمة له تحتاج إلى عملية حل المشكلات العامة للمنظمة والمشكلات الشخصية للعملاء. عدم قبول الزبون للخدمة وتضايقه منها وانصرافه عن المنظمة يمكن حَلّه عن طريق تفهم وجهات نظر العملاء والمشكلات التي مروا بها وحلها لإعادة جذبهم للمنظمة الخادمة Iwaarden&Wiele,2002[43] إعادة الزبائن أو ابقاؤهم في ا لشركة هو أسهل من البحث عن زبائن جدد وأقل خسارة وأجلب للربحية خاصة إذا وضعنا مشكلة نشر انطباعاتهغير الجيدة عن المنظمة.

[43] Iwaarden, J. & Wiele, T. (2002) A study on the applicability of SERVQUAL dimensions for web sites [Online] Available from: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1097854 (Accessed 4 Nov 2012).

الاعتذار

من الشجاعة الاعتذار عن الأخطاء التي تظهر من المنظمة أو الأشخاص الذين يمثلونها. الاعتذار عن الأخطاء في بعض الأحيان يجلب الرضا والسعادة لمن أخطئ في حقه ولعل الاعتذار يغير مسار العميل من السخط إلى الإ قبال، وينقله من قائمة الناقمين على المنظمة ويبقيه ضمن عملاء المنظمة . يعرض مقال "أفضل 50 حالة دراسية متفوقة للطيران والمطارات في الإعلام الاجتماعي" [44] ما تم تناقله من اعتذار شركة طيران ديلتا في "تويتر" علناً مما أثَّر إيجابياً في كثير ممن تناقلوا هذا الخبر.

44 Simplyflying (2012) Top 50 Case Studies of Airlines and Airports excelleing in Social Media [online] Available from: http://simpliflying.com/2012/top-50-case-studies-of-airlines-and-airports-excelling-in-social-media/ Accessed 15 Des 2012)

تأثير التسرب الوظيفي على رضا العميل .

يشير Cox&Dale,2001[45] في مقال علمي لهما إلى أنَّ كثيراً من الزبائن يرغبون أن تتم خدمتهم من نفس الموظف الذي قابلوه سابقاً. لذا فإن استمرارية الموظف المرتبط بالعملاء ينبغي أن يكون أساسياً لدى المنظمة . في حين تدريب الموظفين وتطويرهم يكلف 1 إلى 10 من إيجاد موظف جديد وتدريبه كما ذكر ذلك Siadat,2008[46].

لذا فإن على المنظمات ضمان استمرارية الموظفين الجيدين وعدم تسربهم لأن تكاليف تدريب موظف جديد ستكون كبيرة بالإضافة إلى أن هناك عدداً كبيراً من العملاء في الواقع راض عن الموظف السابق. ل قدرته على الاتصالات معه وتفهم العملاء والاهتمام الشخصي بهم. إن اكتساب

[45] Cox, J. & Dale, B.G. (2001) 'Service quality and e-commerce: an exploratory analysis' , *Managing Service Quality*, Vol. 11 Iss: 2 pp. 121 - 131 [Online] Available from : http://www.emeraldinsight.com.libproxy1.liv.ac.uk/journals.htm?articleid=842725 (Accessed 6 Nov 2012)

[46] Siadat, S. (2008) Measuring Service Quality Using Servqual Model: A Case Study of E-Retailing in Iran. Dissertation (MA). University Teknologi Malaysia [Online] Available from : http://eprints.utm.my/9514/1/SeyedHosseinSiadatMFSKSM2008.pdf (Accessed 1 Nov 2012)

ولاء الموظف واستمراريته يمكن أن يكون له تأثير كبير على رضا العميل والمستفيد وصناعة ولاءه أيضا Ree,2009[47].

تشير دراسة للأستاذ بندر عوض الشهراني [48] عن وجود تسرب وظيفي كبير في المنظمات الخيرية بسبب عدم وجود حوافز مادية أو معنوية. يؤكد ما يقارب الـ 92.5% بأن العاملين من فئة الشباب لدى الجهات غير الربحية يعانون من ضعف مستوى الدخل. وبدون حل لمشكلات العاملين في تلك المنظمات فإن هذا قد يزيد العبء على إدارتها في إيجاد موظفين آخرين يقومون بنفس المهمات بنفس الدرجة من الجودة والولاء. وقد يكبّدهم تكاليف كبيرة قد تزيد عن توفير الحوافز المادية أو المعنوية الجيدة لهم حال عملهم.

47 Ree, H. J. (2009) SERVICE QUALITY INDICATORS FOR BUSINESS SUPPORT SERVICES, Dissertation (PhD),UNIVERSITY COLLEGE LONDON [Online] Available from: http://discovery.ucl.ac.uk/19902/1/19902.pdf (Accessed 1 Nov 2012)

48 الشهراني، بندر (1429) غياب إدارة الموارد البشرية وأثرها في عمل المؤسسات الخيرية : دراسة تطبيقية على مراكز الأحياء الاجتماعية. الجامعة الوطنية.

الارتباط بين المردود النفعي ورضا العميل

يشارك بعض العملاء بعض الأعمال أو المشاريع أو الاستشارات أو في الأسهم المالية لمنظمة ما. تظهر بعض الدراسات أنّ هناك ارتباطاً إيجابياً بين المردود المالي أو النفعي بعيد المدى ورضا العميل عن عمل المنظمة المالية Mittal et al.,2005 [49]. حينما تستطيع المنظمات الربحية مشاركة العميل في المردودات المالية لها؛ سيكون ذلك أدعى للرضا والولاء لها. لذا فنحن نلاحظ أنّ الشركات التي تقدم مشاريع يشارك فيها العملاء عن طريق المساهمات، يتم تسويقها بطريقة أكثر فاعلية من المشاريع المغلقة. وكذلك المستشارون الذين يشاركون بعض الشركات يكونون أكثر معرفة وقابلية للتفاعل مع منتجات وخدمات هذه الشركات عن غيرهم.

أما في المنظمات غير الربحية فإن مشاركة المستفيد في مشاريعها وتبرعاتها وبرامجها وخططها وأي جوانب مادية أو معنوية يعتبر من المشاركة الجالبة للرضا. إحدى المنظمات أنشأت مجلساً لكل جزء من أجزاء العملاء

[49] Mittal, V., Anderson, E. W., Sayrak, A. & Tadikamalla, P. (2005) 'Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction', *Marketing Science*, Vol.24, No.4, (pp. 544–555), [Online] Available from: http://www.jstor.org.ezproxy.liv.ac.uk/stable/pdfplus/40056984.pdf?acceptTC=true& (Accessed: 28 Nov 2012)

والمستفيدين وفتحت لهم مجال المشاركة في التخطيط واتخاذ القرار والإنجاز – كل حسب قدرته– مما أكسب المشاركين الولاء الكبير لها.

إستراتيجية Win Win strategies

إستراتيجية "اربح اربح" هي إستراتيجية مشهورة للتعريف بأهمية مشاركة الآخرين الأرباح والمنافع. فحتى ينجح العمل الجماعي والذي له عدة أطراف فإنه من المهم تحفيز الأطراف للعمل المشترك عبر مشاركة الأرباح أو المنافع، إذ لا يمكن تصور أن هناك جهات ستستمر في عملها في المشاريع دون أن تجني أي ثمرة.

هناك من يرى أن الإستراتيجية ينبغي أن تكون على شكل "اربح اربح اربح" Win win win وه ي نفس الإستراتيجية السابقة إلا أن هناك جهة ثالثة تحتاج أن تربح معك في مشاريعك ، ألا وهي المجتمع. فإذا كان الطرفان يربحان فينبغي أن يكون ذلك لصالح المجتمع لا على حسابه.

آخرون يتكلمون عن مشاركة ممثلي المنظمة كالمحاورين مثلاً في النفع العام للمشاريع لتطوير قدراتهم في المفاوضات ليكونوا متفاعلين بالشكل المطلوب. نفع المحاور أو المدير أو غيرهم يمكن أن يكون بتحفيزه بتقدير أو تسجيل أو مكافآت نجاح أو مناصب أو أي حافز يؤثر عليه . وعلى هذا فستكون العبارة "اربح اربح اربح اربح" تدل على أن الكل رابح ومتحفز.

في العمل الخيري أو العام – الحكومي- يمكن أن يكون التحفيز أيضاً بتذكير العاملين بالأجور وأهمية التضحية للأمة أيضاً. وعلى هذا فإن الرضا الداخلي للموظفين والرضا الاجتماعي الخارجي سيكون أكبر وينعكس ذلك على قبول العملاء والمستفيدين للمنظمة.

نرى اليوم عدداً من الشركات الكبيرة والتي تقدم خدمات للمجتمع وتحافظ على القيم الاجتماعية أكثر ارتباطاً وقبولاً اجتماعياً من الشركات التي تقوم بأعمال وقد تسبب كثيراً من الإساءة للبنية الاجتماعية. وكذلك المنظمات الخيرية التي تقدم خدمات اجتماعية اكبر لها قبول اجتماعي أكبر من المنظمات المنغلقة على عدد قليل من الأفراد المتصلين بها.

التطوير والابتكار في الخدمات والمنتجات Innovation

تظهر دراس ة أنّ التطوير والابتكار في الخدمات والمنتجات يصنع رضا العميل وينمّيه. وفي العادة بطء تطور المنتجات والخدمات يقلص الرضا المطلوب من العملاء Siadat,2008[50]. التطوير والابتكار والإبداع في المنتجات والخدمات ينبغي أن يكون مرتبطاً بمستوى توقعات العملاء والمستفيدين، فكل تفوق على توقعات العملاء يزيد من رضاهم عن التطوير وكلما نقص التطوير عن التوقعات كان أثر ذلك على رضا العملاء سلبياً.

[50] Siadat, S. (2008) Measuring Service Quality Using Servqual Model: A Case Study of E-Retailing in Iran. Dissertation (MA). University Teknologi Malaysia [Online] Available from : http://eprints.utm.my/9514/1/SeyedHosseinSiadatMFSKSM2008.pdf (Accessed 1 Nov 2012)

كثير من العملاء لا يرغبون في تغيير جهات البيع أو الخدمة

كثير من العملاء يعودون إلى نفس المكان الذي اعتادوا عليه ولا يبحثون في أماكن أخرى للبحث عن رغباتهم وذلك عندما يتم الوصول إلى تحقيق رضا العميل. أشار Kotler&Keller,2009 عن دراسة تُظهر أنّ نصف المستهلكين الأمريكيين يبحثون فقط في متجر واحد [51]. بل البعض يحذ التعامل مع نفس الشخص الذي تعامل معه سابقاً. وهذا يظهر أننا إذا حققنا الرضا للعميل فإنه سيعود إلى نفس المكان الذي أحس بالرضا والقبول فيه. ولعل هذا الصنف الذي لا يبحث إلا في متجر واحد قد يطبق نفس المبدأ إذا انصرف من الأول إلى آخر فقد لا يعودون للأول مرة أخرى.

هناك أسباب لعدم عودة العميل إلى ا لمنظمة التي اعتاد التعامل معها. دراسة تحدث عنها موقع RestaurantNews.com تمت لأكثر من ألف شخص عن الأسباب الرئيسة التي تمنع العودة لنفس المطعم . أظهرت الدراسة أن هناك عدداً من الأسباب الرئيسة والتي ليس لها علاقة بالطعام نهائياً. فدورات المياه غير النظيفة مثلاً تعتبر من الأسباب الكبرى

51 Kotler, P., & Keller, K. L. (2009) Marketing Management. 13th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

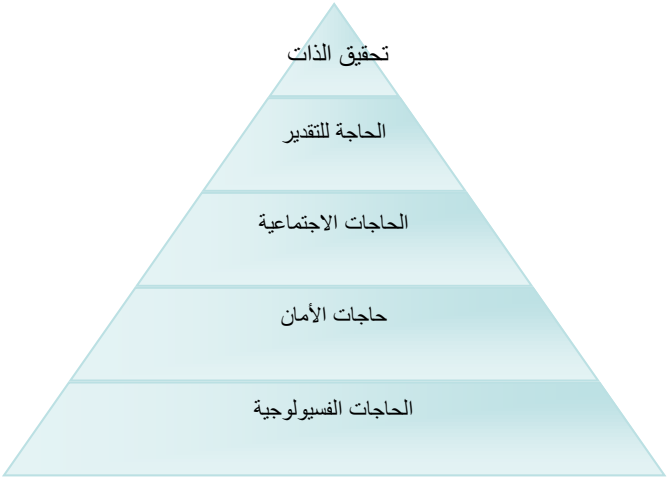
للرحيل من المطعم وعدم العودة له مرة أخرى . فقد تبدع المنظمة بطهي أفضل الطعام وتقدم أفخر أنواع الأواني و تختار أفضل مقدمي الخدمة ولكن يبقى 75% من الزوّار لا يعودون إلى المطعم ذي الدورات المتسخة[52].

يمكن عمل دراسة مخصصة لأسباب تسرب العملاء لنوع المنظمة المستهدفة وأسباب التوقف عن التعامل معها حتى تتمكن المنظمة المستهدفة من التعرف على ردود أفعال العملاء ورغباتهم.

52 RestaurantNews.com (2010) Top Three Reasons Why Restaurant Customers Don't Return [online] Available from: http://www.restaurantnews.com/top-three-reasons-why-restaurant-customers-dont-return/ (Accessed 24 Nov 2012)

معرفة حاجات العميل Customers Needs

من أهم الأمور التي تجلب رضا العملاء والمستفيدين ؛ الوصول إليهم عبر التعرف على حاجاتهم. عدد من الأبحاث التسويقية تلفت النظر إلى هرم الحاجات "ماسلو" للتعرف على حاجات ورغبات العميل وتصميم الخطط للوصول إليها. كان إبراهام ماسلو (Maslow 1954) يؤمن بأن للبشر حاجات تتحكم بتحركاتهم وحددها بخمسة حاجات أساسية على شكل سلم هرمي حسب أهمية الحاجات البشرية.



نموذج الحاجات البشرية لماسلو [53].

[53] Kotler, P., & Keller, K. L. (2009) Marketing Management. 13th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

الحاجة لتحقيق الذات	معرفة الذات وتطويرها
الحاجة للتقدير	تقدير الذات، الاعتراف، احترام الآخرين
الحاجات الاجتماعية	الصداقة، العلاقات الأسرية، الحب
حاجات الأمان	السلامة، الأمان، الحماية
الحاجات الفسيولوجية	الطعام، الماء، النوم، الإخراج

وتتدرج الحاجات البشرية –حسب نظرته– من الأدنى للأعلى فتبدأ بـ: الحاجات الفسيولوجية، الأمان، الحاجات الاجتماعية، التقدير، حاجات تحقيق الذات. ويندرج تحت كل من هذه المستويات الخمس عدد من الحاجات المرتبطة بها. وعلى هذا فإن الفرد يبحث عن حاجاته بتدرج الأهم فالأقل أهمية. وعند التعرف على أولويات الحاجات الخاصة بالعميل والمستفيد يمكن للقادة التخطيط للوصول إلى أهم الحاجات والرغبات أو التخطيط لصناعة الدوافع لتسويق المنتجات والخدمات.

ومع أن هذه النظرية تعرضت للنقد في عدد من الجوانب ولكن القيادي الذي يهتم بالتسويق والبحث عن رضا العملاء يحتاج إلى معرفة

المحفزات التي تقوم بجذب وتحريك الآخرين أو بث السعادة والتفاعل والرضا فيهم. تكمن أهمية معرفة مثل هذه النظريات في رفع قدرة المنظمة على معرفة محركات ومحفزات الآخرين للشراء أو للرضا و للولاء . وفي بيئات ثقافية وجغرافية مختلفة يمكن للقادة وضع بحوثهم الخاصة للتعرف على الحاجات والرغبات في المجتمع المحلي.

بناء العلاقات التسويقية وقيمتها في صناعة الرضا للعميل CRM

صناعة العلاقات التسويقية مع العملاء Customer CRM - Relationship Marketing من الأمور المهمة لدى بعض المنظمات لصناعة علاقة دائمة مع العملاء لمعرفة توقعاتهم واهتماماتهم ووجهات نظرهم عن المنتجات والخدمات وكذلك سلوكياتهم الشرائية. ومما يزيد الأهمية في بناء العلاقات التسويقية هو أن كثيراً من العملاء يرغبون أن يتعاملوا مع نفس الشخصية التي ت عاملوا معها سابقاً Cox & Dale,2001[54]. للوصول إلى علاقات تسويقية قوية فإن ع لى المنظمة تطوير وتدريب الموظفين المتصلين بالعملاء في كيفية صناعة العلاقات الشخصية وكيفية كسب الرضا والولاء للمنظمة Andreas & Veronica,2006[55].

[54] Cox, J. & Dale, B.G. (2001) 'Service quality and e-commerce: an exploratory analysis' , *Managing Service Quality*, Vol. 11 Iss: 2 pp. 121 - 131 [Online] Available from : http://www.emeraldinsight.com.libproxy1.liv.ac.uk/journals.htm?articleid=842725 (Accessed 6 Nov 2012)

[55] Andreas, L. & Veronica L. (2006) 'Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty?', *International Journal of Bank Marketing*, 24 (4) pp. 234–251, Emerald [Online] Available from:

عندما نصل بالعلاقات إلى مرحلة الرضا فإن المنظمة تكون قادرة على جذب العملاء ودعم المبيعات والإنتاج والأرباح Wilson, et al., 2008[56] بإذن الله تعالى، وستستطيع البيع بصورة أسهل وأكثر وستجذب عملاء ومستفيدين آخرين. Accounting Web, 2008[57].

يرى Dru[58] أن هناك سراً مهماً في صناعة العلاقات مع العملاء وذلك أنّ العميل سيعود لصاحب العلاقات إذا رغب في نفس الخدمة أو نفس المنتج.

---

http://dx.doi.org.ezproxy.liv.ac.uk/10.1108/02652320610671333 (Accessed 1 Nov 2012).

[56] Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2008) *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm.* NY: McGraw Hill.

[57] Accounting Web (2008) Creating customer loyalty: Keep them coming back [Online] Available from : http://www.accountingweb.com/item/105503 (Accessed 1 Nov 2012)

[58] Dru, S. (2000) How Customer Skills Can Build Your Success [online] Available from: http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10060449&ppg=11 (Accessed 25 Des 2012)

الخدمة الأولى First-Time Customer Services

تعتبر الخدمة الأولى من الخدمات الأساسية التي ينبغي التأكد من جودتها. إن مساحة كبيرة من الانطباع الذهني للمنظمة وخدماتها تصنع لدى العميل خلال الخدمة الأولى. إن الانطباع الإيجابي في الزيارة الأولى سيكون له أثر كبير في صناعة الصورة الذهنية الإيجابية. وعندما تفشل المنظمة في كسب العميل في الخدمة الأولى فقد لا تستطيع أن تصل إليه لاحقاً لتصحح الصورة الذهنية الخاطئة عن المنظمة.

لذا فإنه من المهم التركيز على الخدمة الأولى كسياسة مهمة للمنظمة. وهذا لا يعني التساهل في خدمة العملاء الدائمين والذين يملكون ولاءً خاصاً للمنظمة.

بناء الصورة الذهنية Background Image

كثير من العملاء يبحثون عن بضائع ذات علامات مشهورة تاركين خلفهم الكثير من البضائع الأرخص وذلك لشعور الرضا عن أمور متعددة في المنتج وما يتصل به من الصورة الذهنية . فالصورة الذهنية للعملاء ترتبط بالجودة في المنتجات شكلاً ومضموناً و بكثير من الأمور المحسوسة والتي تعطي التصور عن غير المحسوسة التي تقدم للعملاء كالخدمات. ومن ثم تزرع هذه الخدمات الرضا عن المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها. فلبس الموظفين مثلاً وقدرتهم على الإجابة الجيدة وشكل كتيبات المنظمة وسرعة الرد على العميل وسرعة الخدمة والدقة في المواعيد وغيرها كثير من المعايير يمكنها أن تصنع الصورة الذهنية الإيجابية عند العميل.

وأذكر أن أحد رجال الأعمال دخل إلى منظمة فاستقبله شخص حسن الترتيب وحسن المنطق فكسب رجل الأعمال وتواصله مع المنظمة مع أن المدير الحقيقي لم يكن موجوداً. لقد استطاع فرد عادي من المنظمة على كسب علاقة إيجابية عندما صنع تصوراً إيجابياً في داخل المتعاملين مع المنظمة. في المقابل فبعض المنظمات تضع في استقبال العملاء شخصيات لا يحسنون التعامل معهم مما يؤدي إلى انطباع ذهني سلبي عن المنظمة كلها.

الاهتمام بالمكاتب وأنماطها Servicescapes

لماذا ينبغي الاهتمام بشكل المكاتب والمعارض وأنماطها وطرق العرض والألوان والديكورات والتصاميم؟ إنها ذات تأثير على العميل خاصة إذا علمنا أن العميل في بعض الأحيان لا يستطيع أن يرى الخدمة. فحيثما يدخل العميل أو المستفيد إلى مكاتب ذات رونق جيد ونظيفة و مرتبة وذات ديكورات جيدة فإن ذلك في المقابل سينقلب تأثيره على نمو شعوره بجودة الخدمة التي ستقدم له Wilson et al., 2008 و Jones, 2008 [59]. وتظهر هذه الدراسات أن تحفيز اً ملاحظاً في سلوك العميل ونفسيته في قبول الخدمات غير المرئية بسبب رؤيته وملامسته لبعض الأمور المحسوسة في المنظمة. ولذا فإن المنتجات ذات القيمة المادية و المعنوية

[59] Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2008) *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm.* NY: McGraw Hill.

Jones P (2008) Handbook of Hospitality Operations and IT : Servicescape [Online] Available from: http://www.download-it.org/free_files/Pages%20from%20Chapter%203%20The%20servicescape-8982d253ffaaa7a651ba8774746b8244.pdf (accessed: 11 Nov 2012)

كساعات رولكس وسيارات مرسيدس وركاب الدرجة الأولى يجدون في أنماط المعارض والأثاث وكتب العرض ما يقبلون فيه الخدمات غير الملموسة في هذه المنتجات أو الخدمات.

ولنتخيل مسافراً يجد أثاث الطائرة ممزقاً ، والأرض قذرة فماذا سيكون تصوره على المحركات في الطائرة؟ حتماً سيخشى أن تتوقف محركات الطائرة حال الطيران. مع أنه ليس هناك أيّ رابط بين تمزق الأثاث و تنظيف أرضية الطائرة من طرف، بصيانة محركاتها من طرف آخر . ولكن الصورة الذهنية للتقصير في أثاث الطائرة يصنع الصورة الذهنية السلبية في التقصير في صيانة المحركات لنتيجة سريعة.

وكذا في العمل الخيري فإن الزائر أو الداعم لإحدى المنظمات الخيرية سيصنع نظام المكاتب عليه بالشعور الإيجابي بنظام المشاريع الخيرية لدى المنظمة. وستعود فوضوية المكاتب وسوء تنظيمها بشعور سوء التنظيم في المشاريع. والإسراف في التأثيث في المنظمة سيعود بمشاعر الإسراف في مشاريع المنظمة ومصروفاتها.

دخل رجل أعمال إلى منظمة خيرية راغباً في التبرع ثم عاد ولم يتبرع. فلما سئل عن السبب قال: مدير المنظمة يريد أن يؤثث لمكتبه بطريقة أغلى

مما عندي. وصنع هذا صورة ذهنية عن الإسراف في المنظمة لدى المتبرع. ودخلت إلى منظمة جيدة وفوجئت بإحدى غرف المقدمة غير جيدة الترتيب ومتسخة وفيها تم التخزين بطريقة عشوائية. فانتابني شعور أن الذين سيدخلون المنظمة قد تصنع لديه م هذه الفوضى صورة ذهنية سلبية عن المنظمة وإنجازاتها.

التأثير الإيجابي خلفيات الموظفين في التعامل ورضا العميل

من خلال دراسة شاركت فيها لاحظت أن عدداً من العملاء يتقبلون بعض الموظفين أكثر من غيرهم بسبب الخلفيات الثقافية وطرق التعامل المتوارثة في بيئة الموظف الأصلية. أظهرت النتائج أن هناك رضا ظهر على عدد من العملاء في التعامل مع ثقافات وبيئات أكثر من غيرها وذلك للخلفية الذهنية المرتبطة بهذه المنطقة وثقافاتها. يمكن من خلال عمل مسح بحثي التعرف على تأثير الخلفيات الثقافية والبيئات الأكثر فاعلية في التعامل مع العملاء في كل تخصص من تخصصات المنظمات . فالعاملون في المقاولات يختلفون عن العاملين في الديكورات، والعاملون في العمل الخيري قد يختلفون من ناحية القبول عن المؤسسات الحكومية العامة وهكذا.

لا شك أننا حينما نذكر بعض الدول يرتبط جودة إنتاجها في بعض الصناعات كالساعات السويسرية والسيارات الألمانية والأصواف الإنجليزية والإلكترونيات اليابانية وشركات البرمجة الأمريكية وغيرها. أثبتت هذه الصناعات في تلك الدول جودة منتجاتها والذي أصبح الناس بسببه يؤمنون بجودة تلك المنتجات المرتبطة بتلك البلاد.

في ظني أن بعض الشعوب أثبتت جودة قدراتها وعلاقاتها وتعاملها وأثبت غيرهم قدراته في دقة التنفيذ وسرعته مما جعل الآخرين يسعدون بالتعامل معهم لمعرفتهم بأنهم الأقدر في تقديم تلك الخدمات. ويبقى السؤال كيف يمكن صناعة مجتمعات قادرة على أن تكون مميزة في جميع جوانبها؟

الاهتمام بالثقافة المحلية للعميل Domestic Culture

لكل منطقةٍ وبلدٍ وشعبٍ ثقافات خاصة ينبغي الاهتمام بها حتى نكون أقدر للتعامل معه بطريقة أفضل. بعض الألفاظ والصور وطريقة الإعلانات لها تأثيرات مختلفة بين الشعوب مما يزيد من رضا العميل والمستفيد أو عدم رضاه أو اشمئزازه في بعض الأحيان.

عدد من الشركات الصناعية العالمية في البلاد العربية غيرت شعار المنتج الأصلي لدفع الارتباط الذهني بين شعار المنتج وبين الخلفيات الثقافية والذهنية للمجتمع. فإحدى شركات التنظيف غيرت شعارها من نجوم ذات ست زوايا إلى أربعة زوايا وإلى ثمان زوايا للتعامل مع الشعوب العربية التي تنظر للنجوم ذات الستة زوايا بشكل عدائي Kumar[60]. وشركة إيكيا قدمت دليلها في السعودية متوافقاً مع قيم البيئة ومختلفاً عن الأدلة التي تقدمها في دول أخرى. ومن الصعوبة غزو بعض الأسواق عند بعض الشركات اللاتي تم تشويه اسم هذه الشركات من قبل الإعلام في دول

[60] Kumar, V.(n.d.) *International Marketing Research*. University of Connecticut [online] Available from: http://knowing.persiangig.com/document/En.%20article/inernational%20marketing%20research.pdf (Accessed 12 Nov 2010).

أخرى[61]. وهناك إدارات لا تهتم بأعراف مناطق أخرى فشلت في التعامل مع موظفيها فضلاً عن عملائها وخسرت قضاياها. وقد كثر الحديث عن فصل موظفة محجبة في شركة في بلجيكا والتي أقامت دعوى ضد الشركة وكسبتها.

لذا فإن الاهتمام بالثقافة المحلية للعميل يمكنها أن تزرع التفاعل والرضا وفي المقابل فتقديم دعايات ترفضها المجتمعات وأفرادها يمكن أن يأتي بردود أفعال سلبية.

[61] شركة سعودية تم تشويه اسم الشركة عبر الإعلام الخارجي.

البيئات متعددة الثقافات Cross-Culture

تظهر دراسة أن التعامل مع البيئات المرتبطة بالعملاء من بيئات ذات ثقافات متعددة أو إعداد البحوث فيها، أو التي تدرس عالمية التأثير أصعب من إعداد البحوث التي تجرى على الواقع المحلي لما فيها من دراسة مؤثرات ثقافية متعددة Malhotra, Agarwal, & Peterson,1996. يذكر Kumar, n.d. [62] أن من أسباب الاختلاف بين البحوث المحلية والدولية أو ما يطلق عليه "متعددة الثقافات" أنه مرتبط بالجوانب الثقافية والدينية والعرقية والسياسية والقانونية والاقتصادية والتاريخية واللغوية والاجتماعية والمناخ، ولعل هذا من أسباب صعوبة إجرائها.

فشلت إحدى الشركات المصنعة لـ Heinz Ketchup في الدخول للسوق البرازيلي عندما استخدمت خططاً إستراتيجية مبنية على دراسات ونجاحات سابقة لبيئة ذات ثقافة شبيهة من نواح كثيرة وهي المكسيك. وذلك لوجود اختلافات غير ظاهرة في نوعية الموزعين تسببت في فشل الاستراتجيات المستخدمة سابقاً Malhotra&Birks,2006

[62] Kumar, V.(n.d.) *International Marketing Research*. University of Connecticut [online] Available from: http://knowing.persiangig.com/document/En.%20article/inernational%20marketing%20research.pdf (Accessed 12 Nov 2010).

[63]. ولذا فإنه ينبغي الاهتمام بالتفاصيل الخاصة للبيئة الجديدة عند التعامل مع البيئات متعددة الثقافات للوصول إلى نتائج دقيقة وصحيحة للاختلافات ومن ثم للوصول إلى النجاح أو الرضا الإيجابي فيها.

يطرح Malhotra & Birks 2006 and Malhotra, Agarwal, & Peterson, 1996[64] أربع خطوات للمساعدة في عمل البحوث في البيئات متعددة الثقافات. أول خطوة: تعريف المشكلة عبر مؤثرات البيئة المحلية. الثاني: تعريف المشكلة من ناحية المؤثرات البيئية الخارجية. الثالث: اختبار الفوارق بينهما. الرابع: إعادة تعريف المشكلة بدون المؤثرات الاجتماعية والمحلية.

63 Malhotra, N. & Birks, D. (2006) Marketing research:an applied approach. 3rd ed. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

64 Malhotra, N., Agarwal J.& Peterson M.(1996) "Methodological issues in cross-cultural marketing research: A state-of-the-art review", International Marketing Review, Vol.13 Iss:5, pp.7–43.

تجزئة السوق Customer Segmentation

يمكن من خلال تجزئة المنظمة للسوق إلى أجزاء ذات خصائص محددة، الوصول إلى رغبات العملاء عن طريق التعامل مع كل جزء من أجزاء السوق بما يحتويه هذا الجزء من الخصائص . فيمكن تقسيم العملاء إلى أجزاء من خلال المناطق أو الجنس أو المستويات الثقافية أو المستويات المادية أو غيرها. وعند دراسة كل جزء يمكن التعرف على حاجات ورغبات كل منها وما هي المحفزات لكل جزء من هذه الأجزاء السوقية.

من خلال تجزئة السوق يمكن الوصول إلى رضا العميل بطريقة أسرع وأقل كلفة. عندما نستوعب خصائص كل جزء يمكن للمسوقين الوصول إليهم بالطريقة التي تحفزهم لمنتجات الشركة المطلوبة ولخدماتها.

الشركات الهيكلية Structure Organizations

تنمو بعض الشركات الناجحة وتتضخم إلى أن تصل إلى مناطق بعيدة وكثيرة مما يضطرها إلى تنظيم نفسها داخل وضع هيكلي كبير وقوي. وكلما كانت الشركة ذات هيكلية موحدة وكبيرة كان ذلك أدعى لفقدان مرونتها وصعوبة تعاملها مع المتغيرات الجديدة أو البعيدة. لذلك فإن بعض هذه الشركات العملاقة تضطر لأن تصنع شركات صغيرة تنتمي إليها وتستهدف هدفاً محدداً ، بحيث يُكسِب هذه المنظمة الصغيرة المرونة وسرعة الحركة ضمن ذلك الهدف المحدد . وقد تقسِّم هذه الشركات نفسها إلى شركات أصغر لتكون أكثر مرونة ولكي تقدم خدمات أفضل لعملائها. ومن الأمثلة قامت إحدى الشركات الكبيرة بتأسيس شركة متخصصة لبيع منتجات الشركة الأم الكبيرة إلى شركة تعتبر عميلاً كبيراً لكي تستطيع أن تقدم لهم خدمة جيدة تناسب الكمية الهائلة التي يتعامل فيها هذا العميل مع الشركة الأم.

لاشك أن رضا العميل أو المستفيد سيكون أكبر عندما يتعامل مع شركة تقدم له خدمة سريعة وبعيدة عن تعقيدات الروتين أو الطبقات الإدارية الكثيرة. وهذه الخدمات غالباً ما تكون مرتبطة بالشركات المرنة الصغيرة أو فرق العمل داخل المنظمة الواحدة.

تأثير الإعلانات الإيجابي والسلبي على رضا العملاء Advertising.

هناك إيجابيات في استخدام وسيلة الإعلانات التسويقية للوصول إلى رضا العميل. ولكن من السلبيات الخفية أن الإعلانات المليئة بالوعود سترفع سقف التوقعات لدى العميل والتي ستمنع رضاهعن المنتج. فكلما ازدادت توقعات العميل كان من الصعب إرضاؤه عن المنتجات ، وبالتالي فقد نخسر هذا العميل. لذا فإنه ينبغي أن نتأكد ألا تكون الإعلانات سبباً في زيادة توقعات العملاء.

ينبغي أن تكون الإعلانات وسيلة اتصال وجذب وتنمية ثقة وثقافة لدى العملاء ، لا أن تغالي في الوعود التي يمكن أن تسبب في تقليل الرضا لدى العملاء . فكثير من الواقعية والوسائل المتقدمة في العرض والتحفيز من خلال حاجات ورغبات العملاء يمكنها أن تلفت نظر العملاء للمنتجات وتجذبهم لها. وهذا هو المطلوب من الإعلان بإذن الله تعالى.

تقليص الأخطاء

عندما نتعامل مع أنظمة لتقليص الأخطاء وإعطاء منتجات وخدمات رائعة فإننا ولاشك سنصل في كثير من الأحيان إلى مستوى من الرضا الإيجابي والذي سيدعم المنظمة. هناك تطبيقات لتقليص الأخطاء يمكن الاستفادة منها وتطوير عمليات المنظمة من خلالها.

إحدى التجارب الناجحة في الشركات ما يطلق عليه اسم سيجما-6 Six-Sigma والتي تتكون من مجموعة من الأدوات والاستراتيجيات تم ابتكارها وتطبيقها لأول مرة في شركة مترولا. ثم انتشرت انتشاراً كبيراً بعد أن طبقها "ويلش [65]" في شركة جنرال إلكتريك في عام 1995 وتعتبر أحد أسباب نجاح الشركة بعد فشلها وانتقالها من الخسائر إلى أرباح بالمليارات.

هذه الأدوات والاستراتيجيات تستخدم لتقليص الأخطاء والوصول بالعمل إلى أفضل مستوى من الجودة للمنتجات والخدمات والوصول إلى رضا العميل. الهدف من الإستراتيجية هو تقليص الأخطاء إلى 3.6 خطأ من كل مليون عملية. بحيث تم رصد جميع العمليات في المنظمة

[65] شخصية مشهورة في عالم الإدارة وعمل مديرا لشركة جنرال إلكتريك.

ووضع زمن ومستوى لكل عملية و الوصول بالعمل إلى نسبة 99.9997 % من الدقة Brue,2005[66].

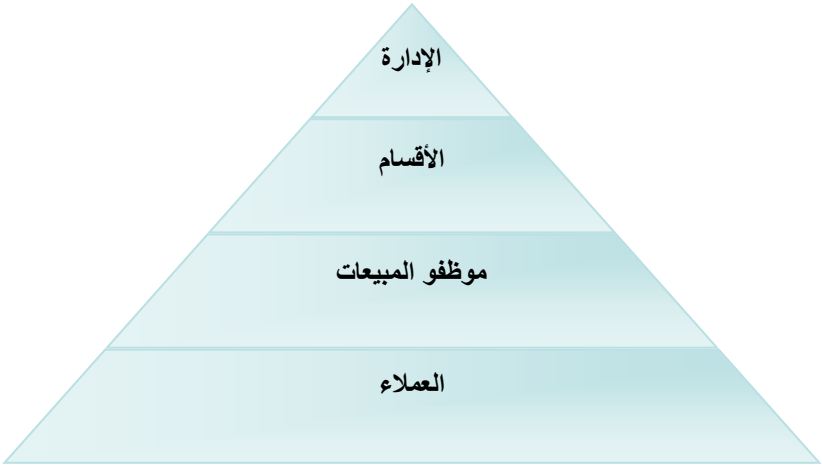
فهل يمكننا إيجاد رصد لعمليات المنظمة التي نعمل بها ونقوم بوضع الزمن ومستوى الجودة لكل عملية. ثم نقوم بمراقبتها لتقليص الأخطاء إلى نسب عالية. فرسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"[67].

[66] Brue, G. (2005) Six Sigma for Managers. NY: McGraw-Hill Professional.

[67] صححه الألباني – السلسلة الصحيحة 106/3.

انقلاب الهرم الإداري في التسويق

الهرم التنظيمي في الإدارة يظهر المدير في الأعلى وتحته مدراء الأقسام ثم موظفو المبيعات الذين يتعاملون مع العملاء. وتظهر معها خطوط التواصل والصلاحيات.



أما في التسويق وفي التركيز على المستفيدين والعملاء فإنه من المهم أن يكون رأي العملاء والمستفيدين في الأعلى. لأن الشركات والمنظمات التي تركز على العميل لا يمكنها تطوير قدراتها لإرضاء العملاء والمستفيدين بدون

الاهتمام بآرائهم ووجهات نظرهم. وفي هذه الحالة سيكون الهرم الخاص بالتسويق والتركيز على العملاء مقلوباً ويظهر العملاء في أعلى الهرم والإدارة في أدناه.



شكل : النموذج الحديث للهرم الإداري الذي يركز على العميل[68].

خلال هذا المنظور الهرمي فإن العميل في الأعلى ، وتحته موظفي المبيعات أو الخدمات ويكون المدير في أسفل الهرم المقلوب. فتكون أراء العميل عن المنتجات وعن الخدمات هي التي تؤخذ بالاعتبار . وموظف المبيعات أو موظف الخدمات هو الذي ينقلها إلى المد يرين لتتم دراستها

[68] Kotler, P., & Keller, K. L. (2009) Marketing Management. 13th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

وتوظيفها في تطوير الخدمات والمنتجات وكسب العملاء . وفي هذا النظام سيكون المدير مسئولاً عن تنفيذ الأهم من وجهات النظر المقدمة من العملاء والمحافظة على أسباب رضاهم ومحاولة اكتشاف أسباب عدم رضاهم من خلال الصف الأمامي المتقدم لموظفي المبيعات والخدمات.

حالة دراسية.

من خلال الفصل الماضي ما هي أهم الأمور التي ترى نجاحها في صناعة رضا العميل في منظمتك التي تعمل بها. وما هي الأمور التي ستقترحها لمنظمتك لتطوير العمل على صناعة رضا العميل؟ وكيف يمكنك تحويلها إلى واقع؟

قياس رضا العملاء والمستفيدين

قياس رضا العملاء والمستفيدين

تتقدم المنظمات التي تستلهم رضا العملاء عن طريق معرفة ردود أفعالهم. المنظمات الناجحة هي التي تفتح المجال للعملاء لتقديم ملاحظاتهم عبر موظفي الخدمة أو العاملين الذين يختلطون بهم ، والذين يمكن لهم أن يوصلوا وجهات نظر العملاء لأصحاب القرار. في كثير من الأحيان تؤخذ هذه الملاحظات بشكل عفوي وغير منظم وقد لا ينتبه العاملون أو العملاء إلى جميع المعايير التي تؤثر على العملاء وتزيد من التأثير عليهم أو جذبهم. فليس المنتج هو الجانب الوحيد التي يبحث عنه العميل، فهناك أمور أخرى يمكن أن تؤثر في العميل.

في الجانب البحثي فالمنظمة مطالبة بتطوير قدراتها في معرفة أفضل الوسائل لعمل البحوث في قياس رضا العملاء بدءاً من معرفة توقعات العملاء ورضاهم عن الخدمة عبر عدد من المحاور.

توقعات العملاء Customers Expectations

تعتبر توقعات العملاء من المسائل التسويقية المهمة في تهيئة الوضع لقياس رضا العميل. ويتم بناء التقييم التسويقي للخدمات على أساس الفارق بين توقعات العميل ورضاه عن الخدمة. وهنا يتم التنبيه على أنّه كلما ازدادت توقعات العميل صعب إرضاؤه، وكلما قلّت توقعات العميل كان من السهل إرضاؤه. يتم قياس رضا العميل بمعرفة توقعاته عن الخدمة المطلوبة ثم قياس الرضا عنها في عدد من المحاور و في كل محور جوانب تفصيلية خاصة بذلك المحور.

المنظمة سرتكون قادرة على كسب رضا العميل في الوقت الذي تزيد فيه خبرة العميل عن الخدمة أو المنتج بدرجة أكبر من توقعات ه Iwaarden&Wiele,2002[69] . ومن الملاحظ بأن توقعات العميل ليست ثابتة بل هي متغيرة مع الزمن و هي في نمو دائماً Kotler&Keller,2009[70]. وكثرة المنتجات والخدمات المنافسة

[69] Iwaarden, J. & Wiele, T. (2002) A study on the applicability of SERVQUAL dimensions for web sites [Online] Available from: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1097854 (Accessed 4 Nov 2012).

70 Kotler P, Keller K (2006) Marketing Management. 12th Edition, Pearson Education Inc.

الأخرى تزيد في نمو توقعات العميل لما يشاهده ويجربه منها أو يسمع عنها . ولذا فإن العميل يبحث دائماً عن مزيد من أ نماط الخدمات والتي تزيد من خبراته الحالية وتوقعاته المستقبلية Iwaarden&Wiele,2002.

الرضا المعرفي والوجداني Cognitive and Affective

هنالك جانبان في التعرف على رضا المستفيدين والعملاء عبر التعرف على رضاهم المعرفي ورضاهم الوجداني. الرضا المعرفي هو الذي يهتم بالسعر والجودة والنوعية. والرضا الوجداني هو الذي يهتم بجوانب العلاقات وحسن التعامل من قبل الموظفين.

المعرفي : السعر والجودة والنوعية			
	الرضا	رضا جزئي يتعرض للجواذب الأخرى	رضا كامل وولاء قوي
	عدم الرضا	المتوقع الانتقال لجهة أخرى	رضا جزئي يتعرض للجواذب الأخرى
		عدم الرضا	الرضا
		الوجداني : العلاقات والاهتمام والخدمة	

نموذج : المؤثرات الوجدانية والمعرفية والولاء – المصدر Güngör, Hüseyin (2007)[71].

[71] Güngör, Hüseyin (2007) Emotional Satisfaction of Customer Contacts. Amsterdam University Press [online] Available from: http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10302776&

التعرف على التغذية الراجعة Feedback

من المهم جداً أن يكون هناك اهتمام بالتعرف على وجهات نظر المستفيدين من خلال التغذية الراجعة. تكون هذه الملاحظات التي يقدمها العميل أو المستفيد بقصد أو بعفوية قادرة على تغيير الإنجاز للأفضل. ولكن العفوية في استقبال الملاحظات قد تعطي تصوراً واضحاً ومتكاملاً يمكن الاعتماد عليه بشكل استراتيجي.

لذا فإن هذا الفصل سيتخصص بدراسة الملاحظات والمقترحات لدى العملاء والمستفيدين وكيفية تنظيمها والاستفادة منها.

---

ppg=33Copyright+%C2%A9+Amsterdam+University+Press (Accessed 5 Des 2012)

البحوث التسويقية Market Research:

عندما يتم التخطيط لعمل منتج فإنه من الضروري عمل البحوث التسويقية للتأكد من قابلية السوق لقبول هذه المنتجات. ومن طرف آخر تتم دراسة كثيرٍ من الجوانب الإنتاجية والخدمات خلال وبعد تصريف المنتج للتأكد من رضا العملاء.

تقوم كثير من الشركات بقياس رضا العملاء عبر بحوث كميَّة في الغالب للتعرف على مستوى التوقعات ومعيار الرضا عن العملاء. والبحوث الكميَّة تصل إلى شريحة كبيرة من العملاء بطريقة أسرع وأسهل و بتكلفة أقل، ولكن نتائجها تبقى محصورة بإجابات الأسئلة المحددة.

قياس رضا العملاء والمستفيدين في الوسائل البحثية

يمكن قياس رضا العملاء والمستفيدين عبر أدوات علمية مشهورة متعارف عليها كأداة SERVQUAL مثلاً والتي تهتم بقياس جودة الخدمة. هناك عدد من الأدوات الأخرى ولكن تم اختيار هذه الأداة لأن الحاجة إليها أكبر، إذ أنها موجهة للخدمات ولأن المنتجات في المنظمات الربحية تحتاج إلى خدمات تسويقية وعلاقات أيضاً. من طرف آخر فالعمل في المنظمات غير الربحية والخيرية في غالبه هو خدمات اجتماعية.

هذه الأدوات تحتاج إلى بحوث مسحية لاستهداف العملاء والمستفيدين والتعرف على مستوى التوقعات والرضا من خلال هذه البحوث. من الأفضل –سعراً وزماناً– الاستفادة من وس يلة البحوث الكميَّة لقياس رضا العملاء لمعرفة نوع الرضا ومستواه وأسبابه.

وأما البحوث النوعية فهي أفضل في حالة الرغبة للوصول إلى مستويات دقيقة في المعرفة واكتشاف الأسرار التي لم تكن لتكتشف بوس يلة البحث الكمّي . ومشكلة البحوث النوعية أنها تأخذ زمناً طويلاً في أخذ الموافقات للقاءات وإعدادها والتواصل مع العملاء وصعوبة تحليل البيانات وكثرة التكاليف المادية والبشرية، كما أنها محدودة العينة.

إ ن العملاء في بعض الأحيان قد لا يعرفون ما هي رغباتهم المستقبلية ولا توقعاتهم حتى يمكنهم أن يجيبوا عليها، كما هـ ي العقلية التي يعمل بها في شركة "أبل". حيث أن شركة "أبل" يرون أن العملاء لن يستطيعوا معرفة حاجاتهم إلا بعد عرض منتجات "أبل" عليهم [72]. وهذه الإستراتجية ليست مناسبة على إطلاقها، فهناك من يرى أنها غير مناسبة للتطبيق في كثير من الحالات الأخرى.

72 Jobs S. (1992) " STEVE JOBS ON APPLE'S RESURGENCE: NOT A ONE-MAN SHOW". BUSINESS WEEK. May 1992 [online] Available from: http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/may1998/nf80512d.htm Accessed: 5 Nov 2012.

مؤشر زيادة عدد العملاء والمستفيدين والمشاريع هل هو إيجابي أم سلبي؟

يعتبر مؤشر زيادة عدد العملاء والمشاريع في المنظمات الربحية مؤشراً إيجابياً. إن انجذاب العملاء للشراء والتعامل مع المنظمة واختيار منتجاتها أو خدماتها يعتبر من المعايير المشجعة للمنظمة.

وفي الطرف المقابل للعمل التجاري فيعتبر زيادة عدد المستفيدين المستهدفين في المنظمات الخيرية مؤشراً سلبياً كما ينبه المهندس مشاري الجويرة[73]. فمن الإيجابية تناقص الفقراء في المجتمع لا زيادتهم وكذلك العدد المرتبط بالجهل والأمراض الوبائية ومشكلات الطفولة والمرأة والبطالة. إن اعتزاز جمعية خيرية بزيادة أعداد المرضى أو الفقراء في مجتمع ما غير منطقي ويعتبر مؤشراً سلبياً ينبغي استبداله إلى مؤشرات أخرى إيجابية.

في الطرف الآخر يرى الدكتور أحمد العجيري بأن التغطية الأكبر للمستفيدين ولو كانوا فقراء أو مرضى هو جانب إيجابي للمنظمة. ومسئولية تزايد أعداد الفقراء والمرضى وغيرهم ليست ملقاة على كاهل المنظمات الخيرية لأن لذلك أسباباً أخرى. "فالإقبال المتزايد على مؤسسة خيرية بعينها

[73] مدير إدارة البحوث والتدريب في مؤسسة عبدالرحمن الراجحي لخدمة المجتمع.

دون غيرها هو دلالة خير ونفع ، أما الازدياد المضطرد في أعداد الفقراء والمرضى وغيرهم عموماً فهو من صميم مسئولية الدولة؛ إذ أنه منوط بها عملية طرح حزمة شمولية من البرامج الوقائية والعلاجية لحل مشاكل المجتمع"[74].

ما لا يختلف فيه أن زيادة عدد المستفيدين من برنامج تحويل الفقراء إلى منتجين أو عاملين مثلاً ، يعتبر من المؤشرات الإيجابية الرائعة في المجتمع. في المنظمات الخيرية يكون عدد الأعضاء والمتطوعين والداعمين هو المؤشر الإيجابي لدى المؤسسة أما المستفيد ون النهائيون فينبغي أن يتحولوا من مدعومين إلى داعمين ومن جهَّال إلى معلمين ومن عالة إلى فاعلين وعاملين في المجتمع.

[74] د. أحمد العجيري (2013) "مقترحات". رسالة بريدية.

أدوات قياس رضا العملاء :

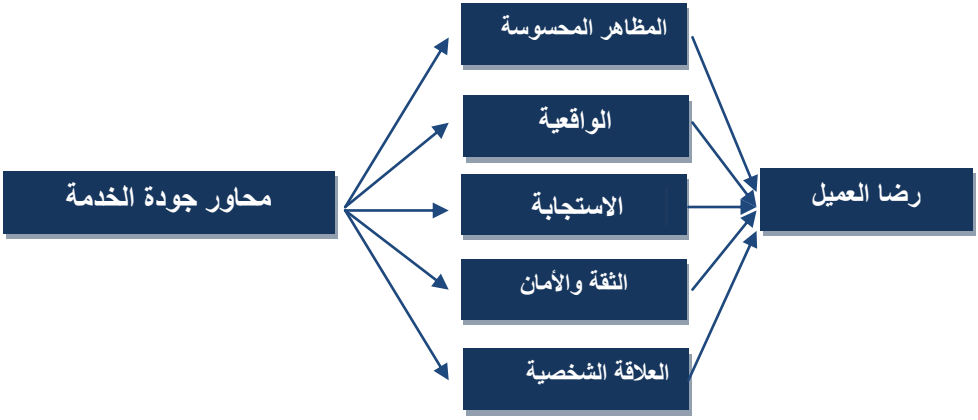
هناك عدد من الأدوات لقياس رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة من قبل الشركات والمنظمات. ومن أكثر الوسائل انتشاراً هي مقياس جودة الخدمات SERVQUAL. ويتكون هذا المقياس من خمس محاور و تحتوي هذه المحاور على اثنين وعشرين سؤالاً تفصيلياً. يتم تطبيق الأسئلة لاكتشاف توقعات العملاء ومن ثم تتم معرفة واقع الخدمة لقياس مستوى الرضا بعد الخدمة . تحتوي الأسئلة على تفصيلات جيدة ينبغي الاهتمام بها لصناعة الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة وخدماتها أو منتجاتها. يمكن تطوير الأسئلة لتوافق المجال المستهدف بإضافة أو حذف عدد من الأسئلة. وأهمية قياس الرضا هو نابع من أنه "لا يمكنك إدارة ما لا تستطيع قياسه" (Wirtz (2003 [75].

[75] Wirtz J. (2003) 'Halo in customer satisfaction measures the role of purpose of rating, number of attributes and customer involvement'; International Journal of Service Industry Management, Vol. 14, No. 1, pp. 96-119. [Online] Available from: http://www.emeraldinsight.com.libproxy1.liv.ac.uk/journals.htm?articleid=851756 (Accessed: 18 Nov 2012)

محاور معيار جودة الخدمات SERVQUAL لقياس رضا العملاء

هناك عدد من المحفزات البشرية للوصول إلى خدمة جيدة ومناسبة.

ولقياس رضا العملاء فإنه ينبغي الاهتمام بخ مس محاور لقياس مستوى رضا العميل من الخدمات . ويحتوي كل محور على عدد من المعايير التي يمكن من خلالها التعرف على رضا العملاء:



نموذج : العلاقة بين محاور جودة الخدمات ورضا العميل حسب ارتباطها بمعيار SERVQUAL

المصدر : Mostghel, 2006[76]

[76] Mostghel, R. (2006) Customer Satisfaction: Service Quality in Online Purchasing in Iran, Dissertation (MA), Lulea University [Online] Available from: http://epubl.ltu.se/1653-0187/2006/58/LTU-PB-EX-0658-SE.pdf (Accessed 19 Nov 2012).

ونسرد هذه المحاور مع المعايير الجزئية لكل محور بحيث يتم تحويل المعيار الجزئي إلى سؤال للتعرف على مستوى الرضا للعملاء:

المظاهر الملموسة Tangible

المكاتب الفخمة والحديثة

الجاذبية البصرية للمكاتب

الشكل الجيد للموظفين

الشكل الجذاب والابتكاري لكتيبات الشركة وملفاتها

الواقعية Reliability

الالتزام بالمواعيد التي يقدمونها (الجودة الحجم الخدمة ...

إظهار المبادرات الإيجابية لحل مشكلات العملاء

الخدمة الجيدة للزبون الجديد

التزام الشركة بالوقت الذي يقدمونه

العمل على منع وجود أي أخطاء في سجلاتها

استجابة الموظفين Responsiveness

دقة الموظفين في تقديم مواعيد الخدمات

سرعة الاستجابة

الاستعداد لتقديم مساعدات للعملاء

والاستجابة الفورية والمباشرة لطلبات العملاء

الثقة والأمان Assurance

زراعة الثقة في الزبائن من قبل سلوك الموظفين

شعور الزبائن بالأمان في معاملات الموظفين

التعامل المهذب مع الزبائن

الخلفية المعلوماتية الكافية للإجابة على أسئلة العملاء

العلاقة الشخصية Empathy

الاهتمام الفردي بالعملاء

ساعات العمل المريحة

العناية الشخصية

أفضل اهتمام لدى نفسية الزبائن

تفهم للاحتياجات المحددة

عندما يتم عمل بحوث قياس للعملاء فمن خلال هذه الأداة يمكن معرفة ما هي أهم تطلعات العملاء في هذا السوق وما هو واقع الخدمة الموجودة على أرض الواقع. فكثير من العملاء يهمهم في أحد الأسواق محور الموثوقية أكثر بكثير من محور العلاقات الشخصية خاصة ما هو مرتبط بالجوانب المالية أو العمليات الطبية . وفي خدمات أخرى يحتاج العميل إلى العلاقات الشخصية كالتعليم والخدمات السياحية. وثالث يجذب العملاء التأثيث والموقع كعملاء المطاعم والمقاهي والماركات المشهورة. وعندها يمكن للمنظمة التركيز على الجانب الذي ترغبه هذه الشريحة والاهتمام بها.

حالة دراسية.

منظمتك ترغب في قياس رضا العملاء من خلال المؤشرات السابقة أو بعضها. قم مع فريق عمل بعمل دراسة مصغرة للتعرف على أسباب الرضا وعدمه لمنظمتك. وقدم ملاحظاتك ومقترحاتك لمنظمتك.

يمكن إعداد دراسة أخرى على منظمة أخرى لتطوير القدرة على اكتشاف عوامل الرضا من عدمه.

قياس جودة الخدمة في صفحات الإنترنت.

الأسواق ليست هي الأسواق الواقعية المعروفة وإنما جزء من هذه الأسواق أصبحت افتراضية عالمية. ولأن الخدمات عمل غير ملموس كالمنتجات فإن قياس الخدمات ليس بالأمر الهين. فإذا أضفنا البعد الافتراضي في مواقع الإنترنت وعدم وجود اتصال واقعي بين العميل والمنظمة فإن قياس رضاهم في خدمات مواقع الإنترنت سيكون أشد صعوبة و يزيد العبء في معرفة رضا ال عميل. فليس هناك موظفون يتعامل معهم العميل مباشرة فيتعرفون على ردود أفعاله وإنما هي برامج افتراضية تتعامل مع الجميع بنفس الطريقة. وهذه البرامج تتعامل مع العملاء بطريقة الطرف الواحد في الاتصال وليس اتصال ذ ي طرفين. وبعض المواقع يستخدم الصورة والحركة والصوت لتقليص فجوة عدم وجود موظفين في الموقع Cox&Dale,2001[77]. وكثير من العملاء عبر الخدمات الافتراضية يزداد اهتمامهم بالجانب الأمني للموقع Mostghel, 2006[78]. ويعتبر

[77] Cox, J. & Dale, B.G. (2001) 'Service quality and e-commerce: an exploratory analysis' , *Managing Service Quality*, Vol. 11 Iss: 2 pp. 121 - 131 [Online] Available from : http://www.emeraldinsight.com.libproxy1.liv.ac.uk/journals.htm?articleid=842725 (Accessed 6 Nov 2012)

[78] Mostghel, R. (2006) Customer Satisfaction: Service Quality in Online Purchasing in Iran, Dissertation (MA), Lulea University [Online] Available from: http://epubl.ltu.se/1653-0187/2006/58/LTU-PB-EX-0658-SE.pdf (Accessed 19 Nov 2012).

التحدي الأكبر لدى المواقع المرتبطة بالجوانب المالية هو استبقاء واستعادة عملاء الإنترنت Cox, & Dale, 2001.

اختلاف أعمار مستخدمي الإنترنت يزيد من اختلاف الحكم على المواقع فكبار السن لا يحبون كثرة النصوص المتحركة والإضاءات المتغيرة بخلاف الشباب الذين تجذبهم الفلاشيات والصوتيات والحركة. ولعل هذه الحركة والصوتيات في المواقع تزيد من بطء العمل فيها مما يزيد من تسرب العملاء والمستفيدين وابتعادهم Mostghel,2006.

حتى يمكن تطوير الاتصالات في المواقع فإنه من المناسب إيجاد بنية لتمكين العملاء والمستفيدين من عرض ردود الأفعال تجاه الموقع . وفتح مجال أكبر للنقد من قبل العملاء ومراسلة العملاء الذين توقفوا عن التعامل مع الموقع Williams&Curtis,2005[79].

على الجهات التي تستخدم المواقع العمل على تقسيم المستفيدين والعملاء إلى أجزاء حسب تعامل المستفيدين (تجزئة السوق- Customer segments). فينبغي التعامل مع العملاء الدائمين بطريقة تختلف عن المتفرجين على الموقع. بحيث تعطى خدمات خاصة للعملاء دائمي التعامل مع الموقع و هذا سيزيد ولاءهم له. كما أنه من المناسب التخطيط لكيفية

[79] Williams, J. & Curtis, T. (2005) Marketing Management in Practice. Oxford: BH/Elsevier.

تحسين خدمات المواقع بين الفينة والأخرى Williams&Curtis, 2005.

حالة دراسية.

هل تمتلك منظمتك –أو أحد المنظمات التي تعرفها– موقع انترنت؟ إذا كان الجواب بنعم فما هو مستوى رضا العملاء والمستفيدين من الموقع. وكيف يمكنك التثبت من تقييم مستوى هذا الرضا؟ وكيف يمكنك تطوير الموقع من خلال نتائج دراسة مستوى رضاهم؟ اكتب خطوات لعمل الدراسة وما هي أهم نتائجها؟

الثغرات في جودة الخدمة SERVQUAL Gaps

ما هي أكثر الثغرات الموجودة في خدمة العملاء؟ هناك عدد من المواطن تكون مظنَّة الثغرات في الخدمة. نظرية جودة الخدمة SERVQUAL تظهر خمس ثغرات أساسية بين توقعات العميل والخدمة الواقعية التي قدمت له. على المنظمات الاهتمام بإغلاق هذه الثغرات وعلاج المسببات لها حتى لا تكون سبباً لضعف جودة الخدمة وانصراف رضا العميل Williams & Curtis, 2005 [80].

يعدد بعض الباحثين Wirtz,2003[81] و Cox&Dale,2001[82] و Wilson at el.,2008[83] وغيرهم ثغرات الخدمات الخمس بأنها:

[80] Williams, J. & Curtis, T. (2005) Marketing Management in Practice. Oxford: BH/Elsevier.

[81] Wirtz J. (2003) 'Halo in customer satisfaction measures the role of purpose of rating, number of attributes and customer involvement'; International Journal of Service Industry Management, Vol. 14, No. 1, pp. 96-119. [Online] Available from: http://www.emeraldinsight.com.libproxy1.liv.ac.uk/journals.htm?articleid=851756 (Accessed: 18 Nov 2012)

[82] Cox, J. & Dale, B.G. (2001) 'Service quality and e-commerce: an exploratory analysis' , *Managing Service Quality*, Vol. 11 Iss: 2 pp. 121 - 131 [Online] Available from : http://www.emeraldinsight.com.libproxy1.liv.ac.uk/journals.htm?articleid=842725 (Accessed 6 Nov 2012)

الأولى: تصورات إدارة المنظمة غير الصحيحة لتوقعات العميل أو عدم معرفتها.

الثانية: عدم اختيار المعايير الصحيحة ولا التصاميم الجيدة لعمل الخدمة.

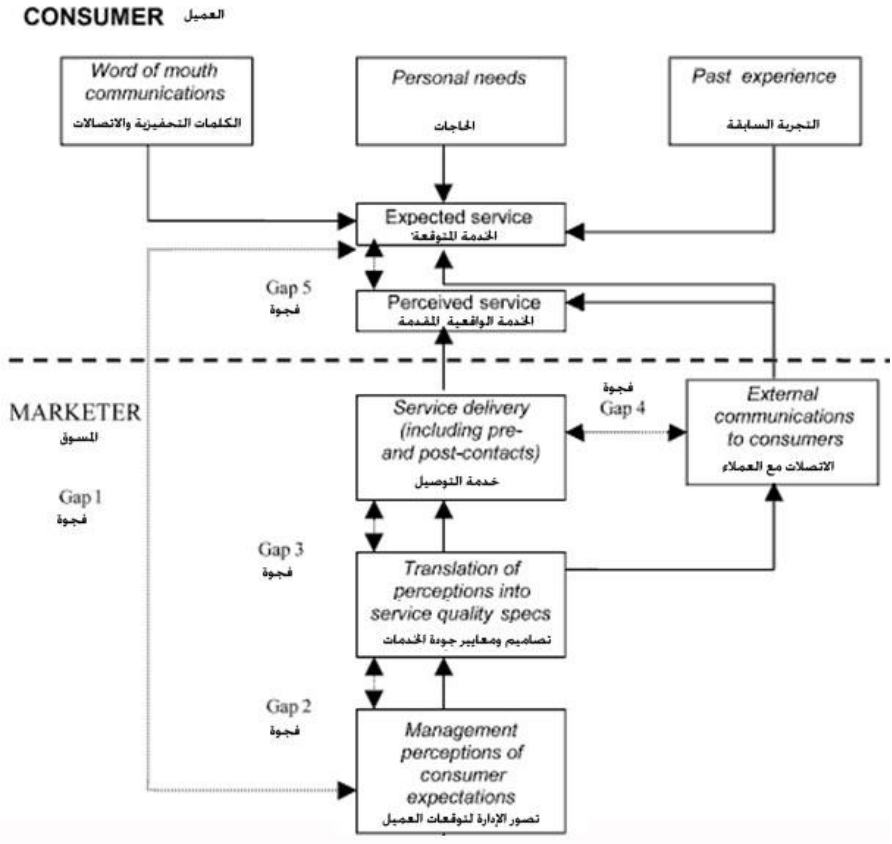
الثالثة: تقديم خدمات لا تصل للمعايير ولا عبر تصاميم الخدمات.

الرابعة: وهي عدم وصول الخدمة إلى مستوى الوعود المقدمة سابقاً.

الخامسة: فهي مرتبطة بالعميل وتوقعاته.

---

[83] Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2008) Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. New York: McGraw Hill.



A conceptual model of service quality gaps. نموذج الخاص بفجوات جودة الخدمة

المصدر : (Cox and Dale, 2001[84]). (Parasuraman et al. 1995)

[84] Cox, J. & Dale, B.G. (2001) 'Service quality and e-commerce: an exploratory analysis' , *Managing Service Quality*, Vol. 11 Iss: 2 pp. 121 - 131 [Online] Available from : http://www.emeraldinsight.com.libproxy1.liv.ac.uk/journals.htm?articleid=842725 (Accessed 6 Nov 2012)

الفجوة الأولى: تصورات إدارة المنظمة غير الصحيحة لتوقعات العميل أو عدم معرفتها. فتصنع فجوة بين توقعات العميل والفهم الخاطئ للمنظمة لهذه التوقعات. وهناك أسباب توصل إلى هذه المشكلة:

- ضعف البحوث التسويقية وقلّتها أو عدم استهدافها جودة الخدمات.
- عدم وجود اتصال بين الإدارة والعملاء. أو وجود طبقات كثيرة تحول بين الإدارة وبينهم.
- ضعف في صناعة العلاقات وعدم تجزئة السوق.
- ضعف في الاستماع للشكاوى واستعادة الخدمات وعدم وجود آليات الإصلاح.

الفجوة الثانية: عدم اختيار المعايير الصحيحة ولا التصاميم الجيدة للوصول إلى جودة الخدمة. ولعل مسببات هذه الفجوة كما أشار إليها Wilson at el., 2008:

- ضعف تصميم الخدمات أو عدم وجود التصميم أصلاً. وغموض في العمليات الجديدة للخدمة مع غياب أهداف الخدمات.

- فشل في تطبيق الجوانب الحسية للخدمات Servicescapes وعدم الوصول إلى حاجات العميل أو توقعاته فيها.

الفجوة الثالثة: وتكون بسبب تقديم خدمات لا تصل جودتها للمعايير ولا عبر تصاميم الخدمات Wilson at el., 2008 . ويمكن تحديد هذه الفجوة بوجود المشكلات التالية:

- مشكلة في التوظيف وسياسات الموارد البشرية وتزايد التسرب الوظيفي.
- وجود ضعف في الأنظمة والمسئوليات والمعلومات الخاصة بالعميل ومشكلة نقل ردود الأفعال السلبية من العميل إلى العملاء الآخرين.
- غياب ضبط الجودة في تقديم الخدمة ووجود تعارض في داخل مسارات الخدمة.

الفجوة الرابعة: وهي عدم وصول الخدمة إلى مستوى الوعود المقدمة Wilson at el., 2008 وتكمن أكبر الأسباب في :

- مشكلات في الاتصالات أو في البرنامج التسويقي.

- مشكلة إدارية في معرفة توقعات العميل أو تدريبه.
- المغالاة في الوعود خلال الدعايات.
- مشكلات في الاتصالات الأفقية أو الرأسية في داخل المنظمة.

أما الفجوة الخامسة: فهي مرتبطة بالعميل وتوقعاته. فتوقعات العميل قد تزداد عن الخدمة الواقعية المقدمة له وذلك لأسباب يرجع لها العميل في طريقة توقعاته. فزيارة مطعم غالٍ يزيد من توقعات الجودة العالية للخدمات. مرجع توقعات العميل عادة تكون بسبب عوامل تسويقية كالدعايات والأسعار والوعود وغيرها Cox&Dale,2001[85].

[85] Cox, J. & Dale, B.G. (2001) 'Service quality and e-commerce: an exploratory analysis' , *Managing Service Quality*, Vol. 11 Iss: 2 pp. 121 - 131 [Online] Available from : http://www.emeraldinsight.com.libproxy1.liv.ac.uk/journals.htm?articleid=842725 (Accessed 6 Nov 2012)

حالة دراسية.

كيف يمكننا تطبيق ما يمكن تطبيقه من نموذج ثغرات الخدمة على منظمتك التي تعمل بها؟ ضع الأمور التي يمكن تطبيقها وما لا يمكن تطبيقه منها وناقش زملاء العمل في هذه الأمور. ومع فريق العمل قدم ملاحظات في كيفية سد الثغرات الموجودة في نظام الخدمة لدى منظمتك أو إحدى المنظمات المشهورة؟

وفي الختام.. فإننا ندعو المنظمات إلى الاهتمام برضا العميل دراسة وتطبيقاً والتعرف على آثارها على واقع المنظمة دراسة وتقييماً. والمنظمات التي تفوز بنجاحات في رضا العميل عليها أن تقدم نجاحاتها على شكل نموذج تعليمي ليمكن نقله إلى الآخرين. حين نقوم بعمل دراسة على إحدى المنظمات الناجحة فإنه يمكن اعتبار أسباب النجاح لدى المنظمة القريبة الناجحة مؤشرات نجاح "Benchmarks" للمنظمات الأخرى. حيث أن الهدف هو تطوير المنظمات العاملين أكانت ربحية أو حكومية أو خيرية.

و (لا يكلف الله نفساً إلا وسعها).

والحمد لله على نِعَمِه