



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : 2013 / 2014

قسم : العلوم الإقتصادية والتجارية
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير
الشعبة: علوم تجارية
التخصص : تسويق

مذكرة بعنوان:

دور معالجة شكاوي الزبائن في تعزيز العلاقة بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز-ميلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية (ل.م.د)

تخصص " تسويق "

إشراف الأستاذ (ة):

بولعراس سفيان

إعداد الطلبة:

- بن شخشوخ خديجة
- بوحالة هاجر
- بولعراق زينب

دعاء

" ربي أشرح لي صدري ويسر لي أمري وأحلل عقدة من لساني يفقهوا قولي "

" اللهم لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت، ولا باليأس إذا فشلت، وذكرني

بأن الفشل هو الخطوات التي تسبق النجاح.

اللهم علمني أن التسامح هو أكبر رتب القوة، وأن حب الانتقام هو أول مظاهر

الضعف.

يا رب إذا جردتني من المال أترك لي الأمل، وإذا أسأت إلى الناس أعطني

شجاعة الاعتذار، وإذا أساء الناس لي أعطني مقدرة العفو.

يا رب إذا نسيته لا تنساني. "

اللهم آمين

شكر وتقدير

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف
ليجمعها في كلمات ... تتبعثر الأحرف وعبثاً أن يحاول تجميعها في
سطور سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف
إلا قليلاً من الذكريات وصور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا فواجب علينا
شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطوتنا الأولى في غمار الحياة ونخص بالجزيل
الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا وإلى من وقف على
المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا إلى الأساتذة الكرام في معهد العلوم
الاقتصادية. ونتوجه بالشكر الجزيل إلى:

الأستاذ

بولعراس سفيان

الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدير
والاحترام.

إهداء

أطلع لما هو آت من همسات هذه الدنيا المليئة بالتفاؤل والأمل،
إهدائي هنا ليس لأجل الشهادة فقط، بل للتخليق نحن والرفقة في سماء
مملوءة وثمرات تقطف عندما تكون يانعة.

وها أنا أقطف إحدى هذه الثمرات.

هنا سوف أضع كلمات لكل من ترك بصمة في حياتي وغير من مجراها
وعمق في توسيع مداركي العلمية والعقلية.

إلى المرأة التي لو أتخذ من ماء البحر مدادا ومن ورق الشجر قرطاسا لا أستطيع عد
أفضالها ومزاياها... إلى: الأم الغالية، ولا أنسى أرق قلب في الوجود إلى:

الأب الغالي.

إلى كل إخوتي: نجاح، أيمن، ولقمان، ولا أنسى جدي وجداتي، وإلى كل العمات
والخالات وعمي الوحيد فؤاد.

وإلى أعز الأصدقاء: هاجر، خديجة، كريمة، رمال، ميسون، ولا
أنسى إيمان.

وإلى الأستاذ المشرف: بولعراس سفيان.

زينب

إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهم إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما إلى والدي العزيزين أدامهما الله لي إلى من حبها يجري في عروقي و يلهج بذكرها فؤادي إلى أختي الوحيدة سمية لي توأما روحي ورفيقتا دربي ... إلى صاحبتا القلب الطيب والنوايا الصادقة مريم نهلة إلى الذين أحببتهم أحبوني

إلى صديقتي: أمال هند زينب هاجر كريمة إلى الذين بذلوا كل جهدٍ وعطاء لكي

أصل إلى هذه اللحظة أساتذتي الكرام في معهد العلوم الاقتصادية إلى كل طلبة

السنة الثالثة تخصص تسويق دفعة 2014/2013 إلى كل من سقط من قلبي

سهوا.

أهدي هذا العمل.

خديجة

إهداء

" وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى الوالدين الكريمين اللذين عانيا الكثير من أجلي وكانا حريصين على توفير

كل مطالبتي وإليهما تحية إكبار وإجلال، إلى الأخوين: موسى ومحمد، إلى

الأخوات: سهيلة، سارة، سلمى.

أهلي وعشيرتي: عماتي وبنات عماتي وبالخصوص وفاء، وإلى خالاتي نورة وفيروز.

إلى رمز المحبة والوفاء أصدقاء الرب: زينب، خديجة، كريمة، بشرى، أميرة.

إلى خطيبي توأم روحي: لزهر.

إلى الأستاذ المشرف: بولعراس سفيان.

وأخص بالذكر الأستاذة القديرة: نجار روقية.

هاجر

مقدمة

مقدمة عامة:

أصبحت بيئة الأعمال بمستوياتها الكلية والجزئية أقل استقرارا وأكثر تعقيدا، لما تميزت به من تسارع تكنولوجي مست كل القطاعات الاقتصادية دون استثناء (إنتاج، إدارة، اتصالات...) وكذا آثار العولمة بكل أشكالها خاصة فيما يتعلق بفتح الأسواق المحلية ودخول في أسواق جديدة أو استهداف قطاع جديد من القطاعات التي لا يمكن أن يكون قد ترك منها أقوى المنافسين شيئا للمؤسسات الضعيفة، في ظل هذه الضغوط التي تواجهها أصبحت المواجهة المباشرة مع المنافسين تعقد وجودها، لذا تحول الاهتمام الى البحث عن مجالات للتميز وعن وسيلة تضمن استمرار المؤسسة وبقاؤها، حيث تهدف هذه الأخيرة إلى فهم حاجات الزبون من أجل الاستجابة لها بتقديم منتج ذو قيمة يحقق نوع من التميز لها حيث أصبح تطوير العلاقة بين المؤسسة والزبون ركنا أساسيا من أركان التوجه نحو الزبون كونها الوسيلة لاكتساب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين وقد حدث هذا في الحقيقة نتيجة للتطور التسويقي وتطور مختلف المفاهيم التي جاء بها وفي مقدمتها مفهوم الزبون الذي يعتبر العميل الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة.

إن تطور موقع الزبون في الفكر التسويقي أعطى توجه جديد يركز على تلبية حاجاته وتطلعاته وأخذ موقع إستراتيجي ضمن اهتمامات المؤسسة، فأصبح سلوك هذا الأخير موضوعا للبحوث والدراسات من أجل فهم مكوناته والعوامل المؤثرة فيه.

حيث أن حالة الرضا التي باتت هدفا أساسيا للمؤسسة، تعبر عن حكم تقييمي على أداء المنتج الذي يتولد عنه شعور نفسي بالارتياح والرضا، أما حالة عدم الرضا فتعتبر مشكلة بالنسبة للمؤسسة، لأنه من جراء ذلك يقوم الزبون بتقديم شكاوى وفي حالة ردود أفعال سلبية من طرف المسؤولين بتجنب التعامل مع هذه المؤسسة وبالتالي فقدناه حيث تعتمد المؤسسة على مجموعة من الأدوات والإستراتيجيات لإرضاء زبائننا.

تشير كل النقاط السابقة إلى مجموعة من المفاهيم الأكثر تعقيدا في مجال التسويق كمفهوم الزبون، الرضا وحالة عدم الرضا والشكوى التي كانت دائما محل نقاش وحيل بسبب عدم قدرة البعض على فهم وفصل التداخل بين هذه المفاهيم، وهذا ما دفعنا إلى تناول هذا الموضوع لتحليل مختلف جوانبه، وتفصيل المفاهيم ولجعل البحث علميا ودو فائدة في الميدان التطبيقي دعونا الموضوع بدراسة حالة على مستوى مديرية سونلغاز ميلة وبالتحديد معالجة الشكاوي.

وننتقل في دراسة الموضوع بطرح الإشكالية الرئيسية للبحث وهي:

على ماذا تعتمد المؤسسة في تقرير علاقتها مع زبائنها وخاصة المشتكون؟

• لتسطير الخطوط العريضة للموضوع نقوم بإعادة صياغة الإشكالية الرئيسية ضمن مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تشكل المحاور الأساسية للبحث:

1. ما هي مقومات الاهتمام بالزبون بالنسبة للمؤسسة؟

2. ما المقصود بسلوك الزبون وأهداف دراسته؟

3. ما هي محفزات الرضا وأساليب قياسه وكيف يمكن معالجة حالة عدم الرضا؟

4. ما مدى أهمية الشكاوي بالنسبة للمؤسسة وكيفية معالجتها؟

الفرضيات:

1. تسعى المؤسسة لإرضاء زبائنها من خلال معالجة شكاويهم لأن ذلك يؤدي حتما إلى تعزيز العلاقة معهم.

2. إن العمل على تلبية رغبات الزبائن وطلباتهم يسمح بالوصول إلى تحقيق ما يعرف برضا الزبائن.

3. إن سعي المؤسسة لمعالجة شكاوي الزبائن يؤدي حتما إلى نجاحها و ضمان إستمراريتها.

أسباب اختيار الموضوع:

لم يكن اختيارنا للموضوع من باب الصدفة أو العشوائية بل مبني على مبررات موضوعية علمية هدفها:

1. أهمية الموضوع ونقص الأبحاث فيه على مستوى المكتبات الجامعية والمعاهد التي تمكننا من الإطلاع عليها.

2. باعتبارنا زبائن فإن دراسة وتحليل السلوك وحالة الرضا سيكون له طابع أكثر واقعية لأنه سيكون تعبيراً عن إحساس وسلوك ذاتي قبل أن يكون وصف لسلوك الآخرين.

3. امتلاك المؤسسة ضمن المصلحة التجارية لدائرة خاصة بالعلاقات مع الزبائن كما أنها تمتلك العديد من الإطارات والهيكل والمعدات.

أهداف الموضوع:

نسعى من خلال هذه المذكرة على تحقيق جملة من الأهداف منها:

1. إثراء المجال المعرفي ورصد مكتبة الجامعة بمثل هذه المواضيع الحساسة .
 2. دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تهدف إلى التأكد من صحة الاستنتاجات النظرية بتأكيد العلاقة بين رضا الزبون وتلبية رغباته وطلباته.
 3. إظهار مدى أهمية معالجة الشكاوي في نجاح المؤسسة واستمرارها.
- منهجية وأسلوب الدراسة:**

من أجل دراسة الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي لضبط مختلف المفاهيم كمفهوم الزبون الرضا وعدم الرضا والشكوى بالاعتماد على جمع ومعالجة المعلومات المتوفرة في المراجع والدراسات السابقة إلا ان البحث لم يكن مجرد سرد للمعلومات وقد اعتمدنا على المنهج التحليلي لتحليل جوانب ومضمون مختلف المفاهيم كالسلوكيات الناجمة عن الرضا وطرق قياسه وتحليل سلوك عدم الرضا.

أما الدراسة الميدانية فستتم معالجتها وفق منهج دراية حالة وسيتم الاعتماد على نوعين من البيانات:

1. بيانات أولية يتم استخلاصها من تقارير المؤسسة موضوع الدراسة.
2. بيانات ثانوية سيتم جمعها عن طريق الاستمارة مع زبائن مؤسسة سونلغاز.

هيكل البحث:

قسمنا البحث إلى أربع فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: كان تحت عنوان المؤسسة الاقتصادية وأساسيات العلاقة مع الزبون حيث تناولنا فيه مبحثين: المبحث الأول يتحدث عن المؤسسة الاقتصادية وأهم خصائصها والمبحث الثاني يتحدث عن أساسيات العلاقة مع الزبون وكيفية تطويرها.

الفصل الثاني: كان تحت عنوان دراسة سلوك الزبون وأدوات قياس رضاه حيث تناولنا فيه مبحثين:

المبحث الأول يتحدث عن دراسة سلوك الزبون وأهداف دراسة هذا السلوك، والمبحث الثاني يتحدث عن أدوات قياس رضا الزبائن وسبل تحسينه.

الفصل الثالث: يتحدث عن الشكاوي وطريقة معالجتها، حيث تناولنا فيه مبحثين، المبحث الأول يتحدث عن الشكاوي وأهميتها و المبحث الثاني يتحدث عن طريقة معالجة شكاوي العملاء.

الفصل الرابع والأخير فيتحدث عن دراسة حالة معالجة شكاوي الزبائن على مستوى مؤسسة سونلغاز -ميلة- حيث تناولنا فيه 3 مباحث: المبحث الأول قمنا فيه بتقديم شركة توزيع كهرباء وغاز، المبحث الثاني تحدثنا فيه عن شركة توزيع كهرباء وغاز-ميلة-، أما المبحث الأخير قمنا فيه بدراسة شكاوي الزبائن ومعالجتها من خلال تحليل البيانات الخاصة بالاستمارة.

الفصل الأول

المؤسسة الاقتصادية و أساسيات

العلاقة مع الزبون

تمهيد:

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن نشاطها بشكل عام يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية المتضامنة فيما بينها.

ولقد أدى انتشار التقنيات التكنولوجية وانفتاح الأسواق وتنوع السلع والخدمات المعروضة إلى تطور وعي الزبائن، أفراد كانوا أو مؤسسات كما أن سهولة استعمال وسائل الإعلام والاتصال ارتقى بمستوى الإدراك للقيم التي تنطوي عليها المنتجات والخدمات ولهذا أصبح من الضروري للمؤسسة التي ترغب في التفوق على المنافسين أن تبني توجهها حديثا صالحا لمثل هذا الوضع، يتمثل في التوجه بالزبون، الذي يجعله يتصدر قائمة أولوياتها.

المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

تعددت التعريفات للمؤسسة الاقتصادية من طرف الباحثين والاقتصاديين ونذكر منها:

– المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها¹.

– المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي².

ويمكننا الاحتفاظ بالتعريف الشامل للمؤسسة الاقتصادية:

المؤسسة هي منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والمادية بهدف خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق "زمكاني"³.

المطلب الثاني: خصائص وأهداف المؤسسة الاقتصادية

أولاً: خصائص المؤسسة الاقتصادية

1. للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة.
2. القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها .
3. أن تكون المؤسسة قادرة على تكيف نفسها من القروض المتغيرة.
4. هدف نشاطها تحقيق الربح.
5. ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها.
6. تلبية حاجيات المستهلكين ورغباتهم المتعددة والمتجددة.

¹: عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 6، 2008، ص 24.

²: نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 14.

³: عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

ثانيا: أهداف المؤسسة الاقتصادية

لا يمكن أن نتصور مؤسسة اقتصادية دون أهداف مسطرة، حيث تختلف هذه الأخيرة من مؤسسة إلى أخرى.

1. الاستقلال الاقتصادي.
2. إنتاج سلعة معتدلة الثمن.
3. تلبية حاجات المستهلكين المحليين .
4. رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع.
5. تحقيق عائد مناسب على رأس مال المستثمر أو تحقيق معدل من الربح.
6. التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.
7. تقليل الصادرات من المواد الأولية وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتجات النهائية على الحاجات المحلية.¹

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية

لا يمكن أن نتصور وجود مؤسسة اقتصادية مهما كان نشاطها دون احتوائها على وظائف أساسية نذكر منها:

1. الوظيفة الإدارية: وتشمل مختلف المهام الإدارية اللازمة لتحقيق الهدف المنشود من طرف المؤسسة من تنظيم وحكم ومراقبة الوظائف الأخرى.
2. الوظيفة التقنية: تهتم بتجديد أساليب الإنتاج وتقنياته بهدف صنع المنتجات وتوجيهها للبيع.
3. الوظيفة المالية: تعبر عن أوجه النشاط الإداري للمؤسسات المتعلقة بتنظيم حركة الأموال إذ تتم على عاتق هذه الوظيفة توليد المعلومات المالية وتكلفة الأزمة لأغراض التخطيط والوقاية.
4. الوظيفة التسويقية: المعنية بشؤون الوقت والسياسات التسويقية المناسبة.
5. الوظيفة الاجتماعية: وتعنى بتنمية مهارات ومواهب العاملين في استخدام الموارد البشرية بالشكل الأمثل.
6. الوظيفة المحاسبية: وهي المنظوية على مجموعة العمليات المحاسبية التي تترجم نشاط المؤسسة على أرقام مقومة بعملة بلد ما.²

¹: عبد الرزاق حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2000، ص 27.

²: نفس المرجع، ص 32.

المطلب الرابع: تصنيف المؤسسات الاقتصادية

للمؤسسات الاقتصادية أنواعا وأشكالا مختلفة تظهر فيها تبعا :

- للشكل القانوني.
- لطبيعة الملكية.
- للطابع الاقتصادي.

أولا: تصنيف المؤسسات تبعا للشكل القانوني

1. مؤسسات فردية: وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد، أو عائلته، ومن مزايا هذا النوع هو السهولة في التنظيم أو الإنشاء.
2. الشركات: وتعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة و تنقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:
 - شركات الأشخاص: كشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة وشركات ذات المسؤولية المحدودة.
 - شركات الأموال: كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة.¹

ثانيا: تصنيف المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية

1. المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعات أفراد (شركات أشخاص، شركات أموال...).
2. المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.
3. المؤسسات العامة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاؤوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.²

¹: عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 6، 2008، ص 26-27.

²: نفس المرجع السابق، ص 28-29.

ثالثا: تصنيف المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة، أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي يمارسه، وعليه نميز هذه الأنواع:

1. **المؤسسات الصناعية:** وتنقسم هذه المؤسسات بدورها، تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى :
 - أ. **مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الإستخراجية:** كمؤسسات الحديد والصلب، مؤسسات الهيدروكربونات...إلخ.
 - ب. **مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة:** كمؤسسات الغزل والنسيج، و مؤسسات الجلود...إلخ.
2. **المؤسسات الفلاحية:** هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها، وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج و هو: الإنتاج النباتي والإنتاج الحيواني والإنتاج السمكي.
3. **المؤسسات التجارية:** وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة مثل مؤسسات الأروقة الجزائرية.
4. **المؤسسات المالية:** وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي...إلخ.
5. **مؤسسات الخدمات:** وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية، مؤسسات الأبحاث العلمية... إلخ.¹

¹: ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص 71.

المبحث الثاني: أساسيات العلاقة مع الزبون

لقد أصبح للزبون مكانة هامة لدى مختلف المؤسسات، إذ جعلت العولمة من السوق ملتقى عالمي لجميع المنتجات والخدمات مما جعل أذواق وتوجهات الزبائن متغيرة باستمرار وغير ثابتة.

المطلب الأول: التوجه بالزبون وإقامة العلاقة معه

إن الاهتمام الجاد الذي صارت توليه المؤسسة للزبون جعله محور اهتماماتها ومنطلق ترتكز عليه في وضع خططها وتحديد أهدافها وحسب هذا التوجه يجب أن تدرك المؤسسة المبادئ الأساسية التالية:

- ✓ جميع أصول المؤسسة ليس لها قيمة دون وجود الزبون فهو يعد أهم أصل في المؤسسة، كما أن رسم إستراتيجيتها وتقييم أدائها يعتمد على رضى هذا الزبون.
- ✓ المهمة الأساسية للمؤسسة هي خلق واكتشاف الزبون والمحافظة عليه وكسب ولائه.
- ✓ الرضا الحقيقي للزبون يتأثر بجودة أداء إدارة المؤسسة.
- ✓ جذب الزبائن وإرضائهم ومن ثمة إقامة علاقة منفعة متبادلة طويلة الأجل معهم والعمل على توطيدها والمحافظة عليها أمر أساسي في إستراتيجية أي مؤسسة.

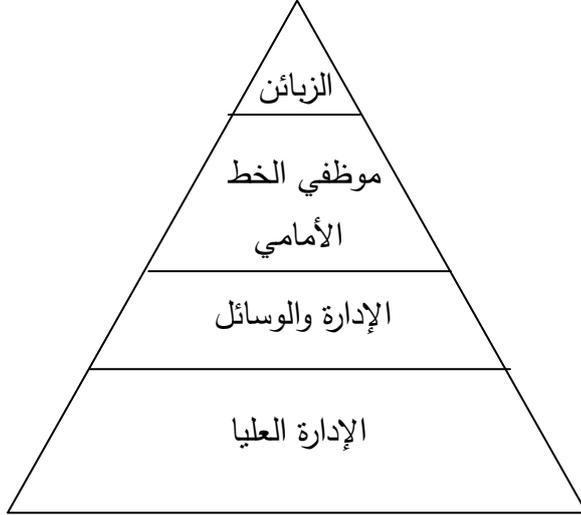
وإن الالتزام بالنقاط السابقة الذكر يمنح للمؤسسة إمكانية تكوين قاعدة عريضة من الزبائن ذوي الولاء المتولد عن الرضا بما تقدمه لهم من منتجات، وبالتالي الاستفادة من مردوديتهم على المدى البعيد، ويطلق على المؤسسات التي تنتهج هذا التوجه عدة تسميات، لعل أكثرها انتشارا "المؤسسة التي تدار بالعملاء" و"المؤسسة الموجهة بالزبون"¹.

فهذه المؤسسات أصبحت تضع الزبون في قمة الهيكل الهرمي، وتضع الإدارة في أسفل الهرم المقلوب، بعدما كان الهيكل الهرمي عكس ذلك، إضافة إلى التأكيد على أهمية الزبون عبر باقي مستويات الهرم، وهو ما نجده أكثر وضوحا في الشكل التالي:

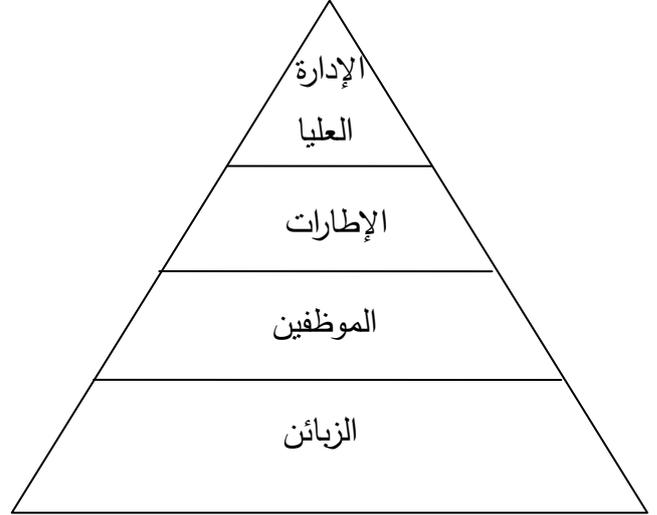
¹: عصام الدين أبو علفة، مبادئ التسويق، عمان، دار وائل للنشر، 2003، ص 21.

الشكل رقم 01: النظرة التقليدية والحديثة للمؤسسة اتجاه الزبون

المرحلة ب: التطور الهرمي الجديد



المرحلة أ: التطور الهرمي التقليدي



Source : Kotler et Dubois, marketing management, 11 ème édition, Pearson édition, Paris, 2004, P45.

نلاحظ من هذا الشكل أن الزبائن كانوا حسب المرحلة أ آخر اهتمامات المؤسسة وفي آخر المستويات فكانت تفترض أنهم مستقبلون قابلون لقراراتها ومنتجاتها، قابلون لما تفكر هي أنه الأفضل لهم.

أما المرحلة ب، فقد أصبح عرضها يتوقف على ما يقدمون من طلبات، إضافة أنه وحسب الشكل نفسه ب أصبح على المؤسسة الحرص على تلبية كل رغباتهم، بل ومحاولة سبق توقعاتهم، فتحقق إعجابهم بمنتجاتهم سلعا وخدمات وهذا ما يوجب عليها التعرف على زبائنها وتحديد احتياجاتهم.

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية إقامة العلاقة مع الزبون

فقد أصبحت إقامة علاقة دائمة مع الزبون من أهم أسباب النجاح والاستمرار للمؤسسة، حيث ظهرت شعارات عديدة لمؤسسات مختلفة من بينها: الزبون شريك في المؤسسة، الزبون ملك، الزبون دائما على حق.

والزبون هو رأس مال الشركة، وتدل هذه الشعارات على مدى اهتمام المؤسسات الناجحة بزبائنها و من أجل ذلك اتجهت العديد منها نحو هدف واحد يتمثل في ضمان قاعدة كبيرة من الزبائن الأوفياء لعملائهم.¹

¹: بشير العلاق، حميد عبد البني الطائي، تسويق الخدمات، عمان، دار وهران للنشر والتوزيع، 2006، ص 185.

أولاً: مفهوم العلاقة بين المؤسسة والزبون

إن إقامة علاقة طويلة المدى مع الزبون ليست مجرد عملية توريد سلعة أو خدمة وتبادلها بمبلغ من المال، فهي ليست مجرد عملية تجارية فحسب حيث أن إقامة علاقة ثقيلة بين المؤسسة والزبون تذهب إلى أبعد من ذلك.¹ فهي تعتمد على ركيزتين أساسيتين هما:

- يسر المعلومة في الاتجاهين، زبون و مؤسسة.
- معالجة هذه المعلومة من الطرفين.

فعندما تضع المؤسسة مستقبل صوتي يجيب على تساؤلات الزبائن ويقدم لهم الأجوبة أوتوماتيكيا، فإنه لا يدل على وجود علاقة بالمعنى الذي نريده إنما هو تدفق المعلومة باتجاه واحد من المؤسسة نحو الزبون.

ولعل أحدث ما هو موجه الآن لتسهيل هذا التعامل وزيادة الصلة والثقة ما بين المؤسسة والزبون هو ما يعرف بالفضاء التسويقي أو عالم المعلومات الافتراضي وهو الفضاء الذي أصبح في خدمة الجمهور العام في أي وقت ممكن وأي مكان، بمجرد استعماله للانترنت والإبحار في الصفحات المركزية وقواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة التي يهيم أمرها والحصول مباشرة على المعلومات التي يريدها ومنه القيام بالاختيار والطلب لما يلائم حاجاته من بين ما هو متعارف عليه.

ثانياً: أهمية إقامة العلاقة بين المؤسسة والزبون

إن إقامة علاقة تفاعلية طويلة الأجل بين المؤسسة والزبون ترمي إلى هدف استمرارية المؤسسة عن طريق استمرارية مداخلها الناتجة عن مردودية تعاملها مع زبائنها خاصة منهم أولئك الذين تولد لديهم الولاء للعلامة، و ذلك من خلال بناء علاقة وثيقة مع زبائنها و تحويل الزبائن الجدد إلى زبائن دائمين للمؤسسة.²

وتوصلت آخر الدراسات إلى أن جذب زبون واحد يكلف أكثر من خمس مرات تكلفة المحافظة على زبون تمت تلبية حاجاته كما أن فقدان زبون يعني ضياع صفقة كاملة، وهذا يعني ضياع سلسلة من المشتريات التي يمكن

¹: عبد الرحمن رايس، دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق الدولية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، سنة 2008-2009، ص 65-66.

²: بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 118.

أن يقوم بها أثناء استمرارية تعامله مع هذه المؤسسة، وأيضا ضياع فرص تعامل أخرى عن طريق انتشار الحديث السلبي لهذا الزبون المستاء من المؤسسة، فعند تعامله مع المؤسسة لا يرسخ في ذهنه إلا محفزين اثنين هما:

- جودة المنتج أو الخدمة.
- جودة العلاقة مع المؤسسة.

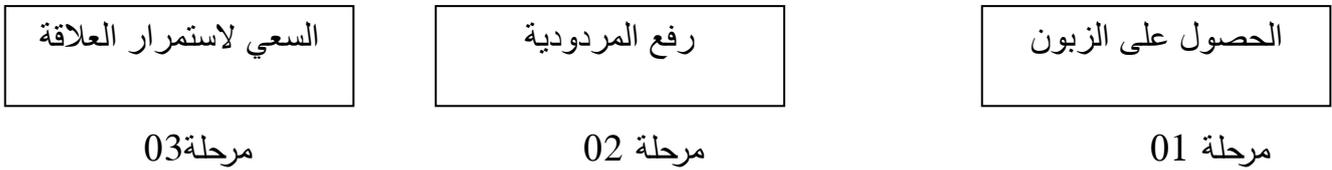
وتولد جودة العلاقة ولاء الزبون للمؤسسة وبذلك فإنها تقيم الحواجز في وجه المؤسسات المنافسة وتكون قد اكتسبت موردا مستثمرا متمثلا في قاعدة عريضة من الزبائن المستعدين للتعامل معها باستمرار والذين يصبحون بدورهم أداة جذب لموارد أخرى تحقق للمؤسسة أرباحا معتبرة ما دامت مهمتها تحسين الإدارة و جودة علاقتها مع هؤلاء الزبائن.

وعلى العموم فإن إقامة علاقة تفاعلية طويلة الأجل مع الزبائن ركيزة جوهرية لمصلحة كلا الطرفين فهي تضمن تدفق الفوائد على المؤسسة كطرف أول وبالتالي اطمئنانها على استمرارية نشاطها وتضمن اطمئنان وسعادة الزبائن كطرف ثاني لأنهم بالدرجة الأولى متأكدون من اهتمام المؤسسة بقيمتهم والمنافع التي يرغبون فيها من خلال تعاملهم معها وهو الأولوية لديها.¹

المطلب الثالث: تطوير العلاقة بين المؤسسة والزبون

على العموم توجد ثلاثة مراحل تتطور حسبها هذه العلاقة وهي:

الشكل رقم 02: المراحل الثلاثة لتطوير العلاقة بين المؤسسة والزبون



Source: Christian michan, Marketing, les nouveaux fondements du marketing, édition Pearson, paris,2003.

¹: عبد الرحمن رايس، مرجع سبق ذكره، ص 68.

أولاً: الحصول على الزبون

لإنجاز هذه المرحلة فعلى المؤسسة ضمان مبيعات بأحسن جودة من أجل تحقيق المطابقة بين ما حصل عليه الزبون فعلاً، وما كان يتوقعه عند استعماله لهذه السلعة أو الخدمة، حيث أن الزبون عندما يقوم بعملية الشراء للمرة الأولى يكون حساساً نسبياً، فبمجرد خطأ بسيط في هذه المرحلة، سينشأ خطر ذهاب الزبون مع فكرة عدم الرجوع مرة ثانية.¹

ثانياً: رفع مردودية الزبون

يمكن تقسيم زبائن المؤسسة بحسب الفائدة المتوقع منهم أي المردودية مقارنة بتكلفة الاحتفاظ بهم إلى ثلاثة أنواع:

1. زبائن تزيد نفقاتهم عن مردوديتهم.
2. زبائن تتساوى تكلفة الاحتفاظ بهم مع المردودية.
3. زبائن تكلفة الاحتفاظ بهم أقل من مردودية التعامل معهم.

ثالثاً: تمديد فترة العلاقة مع الزبون

إن استقطاب زبائن جدد عوضاً عن الذين انتقلوا إلى مؤسسات منافسة أخرى أمر مكلف، لاسيما إذا كانت هذه العملية متكررة وباستمرار، أما إذا تمت المحافظة عليهم فإن ذلك سيوفر للمؤسسة الكثير من المال والوقت والجهد، وبالتالي سيؤدي إلى زيادة الأرباح الصافية السنوية، فعندما يشعر الزبون أن المؤسسة تعمل من أجله و تهتم لاتجاهاته ورغباته، سيكون وفيًا لعلامتها التجارية، وسيقوم بتوجيه نفقاته نحو اقتناء منتجاتها.²

المطلب الرابع: مفهوم وهدف إدارة العلاقة مع الزبون**1. تعريف إدارة العلاقة مع الزبون**

يمكن تعريف إدارة العلاقة مع الزبون كالتالي: CRM يعني تبني المؤسسة لنظام يعمل على الاتصال والتواصل أكثر فأكثر مع زبائنهم حيث أن قدراته الأساسية تقوم على فتح قناة حوار مباشرة بين المؤسسة والزبون، ومصطلح CRM يتمثل في مجموعة التصاميم والأجهزة والبرامج التي تسمح انطلاقاً من قاعدة بيانات

¹: عبد الرحمن رايس، مرجع سبق ذكره، ص 69.

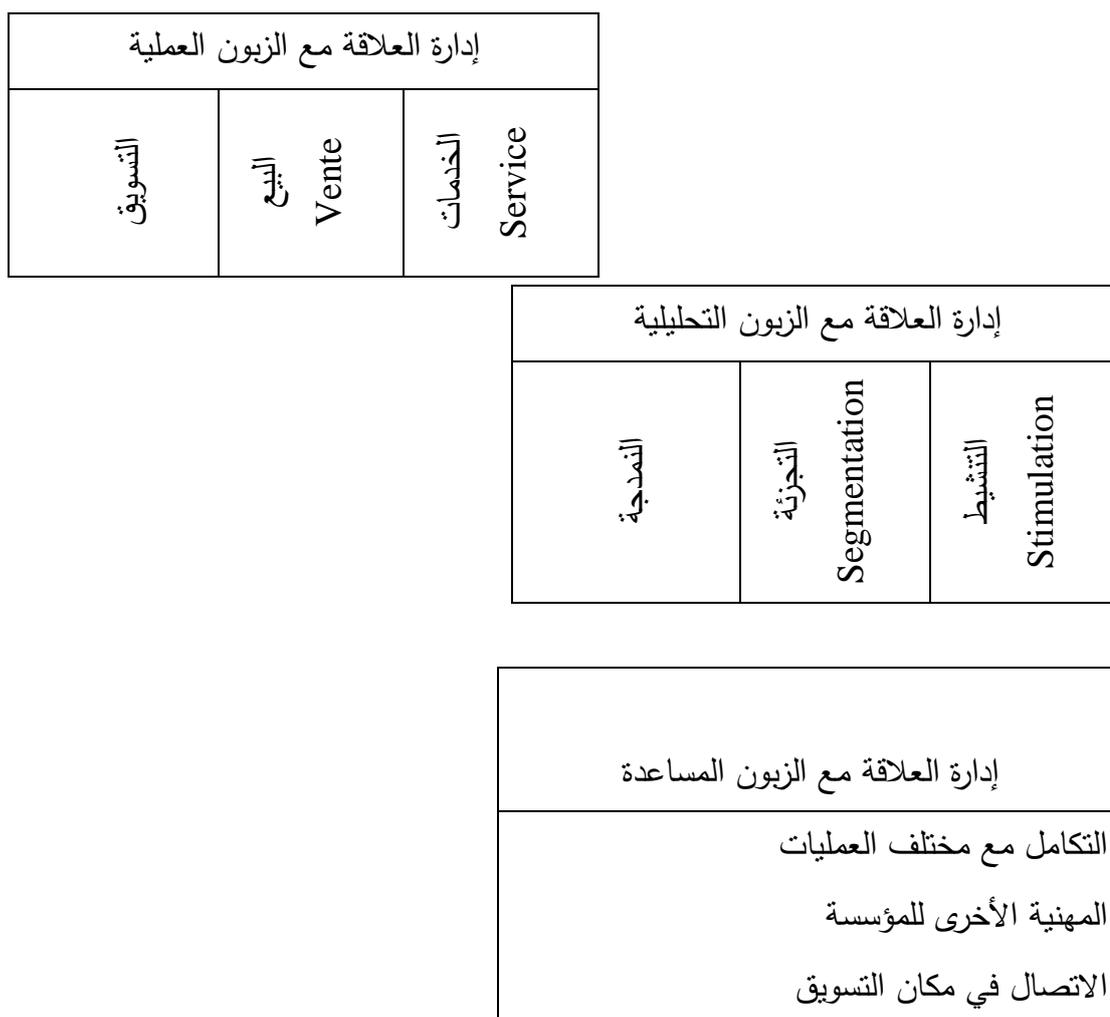
²: نفس المرجع السابق، ص 70.

المؤسسة من تطبيق برامج خاصة تسمح بالخوض في تسويق مفتوح متعدد نقاط الاتصال ودو علاقة مع الزبون، بهدف زيادة وتحسين المردودية العامة للمؤسسة.¹
ويمكن تصنيف الزبائن وفق مردودية كل واحد منهم إلى أربعة أصناف:

- الزبائن ذو المردودية المرتفعة.
- الزبائن ذو المردودية المقبولة
- الزبائن ذو المردودية الضعيفة والمرغوب فيهم.
- الزبائن ذو المردودية الضعيفة وغير مرغوب فيهم.²

ويمكن توضيح وظائف إدارة العلاقة مع الزبون CRM في الشكل الموالي:

الشكل رقم 03: وظائف إدارة العلاقة مع الزبون



¹: عبد الرحمن رايس، مرجع سبق ذكره، ص 90.

²: kother et sulois, marketing management, édition pearson, Paris, 2004, p 91.

ويمكن شرح مكونات هذا الشكل فيما يلي:

- إدارة العلاقة مع الزبون التحليلية: وهي كل آليات تحليل المعطيات المتعلقة بالزبائن بصورة مباشرة أو غير مباشرة، كالموردين، الشركاء وغيرهم.
- إدارة العلاقة مع الزبون العملية: ويقصد بها العمليات والتكنولوجيات المساهمة في صناعة الاتصال اليوم للمؤسسة مع زبائنها مثل: المعالجة الأوتوماتيكية والنظر في المعطيات المتعلقة بالزبائن.¹
- إدارة العلاقة مع الزبون المساعدة: وتتم من خلال تكامل كل قنوات الاتصال المستخدمة مثل: الهاتف، البريد،... وغيرها والهدف منها واحد، وهو خدمة الزبائن عن طريق تسهيل عملية الاتصال.²

2. هدف إدارة العلاقة مع الزبون:

تشير إدارة العلاقة مع الزبون إلى طريقة عمل المؤسسة باعتبار الزبون كرأس مال Capital client أي كأصل أساسي من أصولها وكمورد للربح وأساس للميزة التنافسية، وبذلك فإن إدارة العلاقة معه تستلزم المعرفة المعمقة والمركزة عنه، وموافقة في كل لحظة في رغباته ومطالبه، والالتزام بتطور حاجاته.³

بمعنى أن غاية العلاقة هي خلق أكبر قيمة للمؤسسة من خلال جعل الزبون رأس مال وجاء تعريفه كما يلي:

"رأس مال الزبون هو مجموعة القيم الدائنة في حياة زبائن المؤسسة وكلما كان وفاءهم كبيراً كانت قيمة رأس مال الزبون مرتفعة".⁴

¹ : nicolas saint cast, la relation client, édition pearson, paris, 2005, p 102.

² : ibidem

³ : مرجع نفسه، ص 9.

⁴ : بول تيم، 50 طريقة فعالة للاحتفاظ بعميلك، الرياض، مكتبة جري، 2004، ص 63.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تبين أن المؤسسة اليوم أصبحت تدرك بأن القرارات الإستراتيجية ترتبط بتوجيهها نحو الزبون باعتباره سبب لوجودها، لذلك تسعى دائما لتلبية حاجاته ورغباته المتطورة لأنه يشكل مصدرا دائما لربحيتها.

وعند تراجع حصة المؤسسة السوقية أصبحت الإستراتيجية الدفاعية عن رصيد المؤسسة من الزبائن هي الحل الأمثل الذي يضمن بقاؤها واستقرارها، ولهذا انتقلت المؤسسة إلى التوجه بالزبون وإدارة علاقة معه كحل مميز يمكنها من استغلال مواردها وكفاءتها لخلق القيمة وتحقيق التميز الدائم.

الفصل الثاني

دراسة سلوك الزبون وأدوات قياس
رضاه

تمهيد:

لم يعد الزبون يبحث عن المنتجات فقط بل أيضا عن حلول لمشاكله، ومن هنا لم تعد مهمة المؤسسة هي تقديم المنتجات فقط بل إيجاد حلول لمشاكل زبائننا، فثورة التحول التي تقودها المؤسسة بنشاطاتها وثقافتها وتنظيمها نحو الزبون لفهم وتحديد حاجاته بدقة، ليست مجرد ممارسة التغيير، بل هي عملية معالجة لنقاط ضعف المؤسسة للخروج بنتيجة هي خلق قيمة الزبون، هذه الأخيرة لا تعتبر هدفا في حد ذاته بل وسيلة للانتقال إلى المرحلة الموالية والمتمثلة في تحقيق رضا الزبون، حيث لا يجب أن نتصور أن تقديم الحل للزبون وإرضائه يكون على حساب المؤسسة، وإمكانياتها بدون مقابل وإن المستفيد الوحيد هو الزبون، لأن هذا غير صحيح فرضا الزبون سيؤدي بالضرورة إلى ضمان ربحية المؤسسة لأنه سيكون مستعدا لتكرار شراء نفس المنتج أو العلامة، إضافة الى كونه سيشكل وسيلة إعلانية مجانية لصالح المؤسسة من خلال تعبيره عن حالة الرضا والحديث بالإيجاب مع من حوله عن المنتج أو العلامة، مما يخلق لهم حافزا للشراء، والعكس في حالة عدم رضا الزبون واستيائه فذلك سيؤدي إلى فقدان زبون من زبائن المؤسسة، وبشكل خطر فقدانها لزبائن محتملين نتيجة عملية الإيصال السلبي التي يقوم بها الزبون الغير راضي حيث يجب على المؤسسة أن تثبت قدرتها على إرضاء الزبون رضا مادي ونفسي وحتى اجتماعي، والقيام بقياسه باستمرار وتوجيه كل إمكانياتها لتحسينه.

المبحث الأول: دراسة سلوك الزبون

المطلب الأول: مفهوم الزبون وتصنيفاته

سمح التطور الكبير الذي عرفه مفهوم التسويق وتجسيد أسس التوجه بالزبون لهذا الأخير، بتبوء مكانة بارزة ضمن اهتمامات المؤسسة وفرض سيادته على قراراتها الإستراتيجية لإرضاء وبناء ولائه باعتباره أحد العناصر الأساسية في قائمة عملاء المؤسسة.

1. مفهوم العميل والزبون

يقصد بالعملاء مختلف الأطراف الذين يتعاملون مع المؤسسة أو تربطهم علاقة معينة بها، يمكن أن نصنف عملاء المؤسسة إلى عميل داخلي وعميل خارجي.

1.1. العميل الداخلي: يقصد بالعميل الداخلي المورد البشري في المؤسسة، وهم القائمون على إعداد استراتيجيات المؤسسة وتنفيذ أنشطتها وخططها، تفاعل هذا العنصر يشكل مختلف الأطر التنظيمية في المؤسسة وثقافتها واتجاهاتها.¹

من أهم جوانب إدارة الجودة الشاملة تعزيز العلاقة مع العميل الداخلي بشكل دائم وتحسينها باستمرار لأنه المسؤول عن التنفيذ، وهو الذي يعطي الواجهة الأمامية التي تتعامل بها المؤسسة مع محيطها الخارجي، خاصة في مجال تسويق الخدمات يعتبر تأهيل عنصر بشري في المؤسسة يتميز بالكفاءة أمر ضروري، لأنه سيكون على اتصال وعلاقة مباشرة مع زبائن المؤسسة وهذا ما يعرف بالتسويق التفاعلي.

إضافة إلى أن الإدارة نفسها تمثل جزء مكمل من أجزاء النظام الذي يتكون من سلسلة من العاملين والوحدات التنظيمية، فهي تمثل مورد وزبون في نفس الوقت، فالقسم الذي يؤدي مهمة ما هو إلا زبون لقسم يسبقه ومورد للقسم الذي يليه.

1.2. العميل الخارجي: يعبر عن العلاقات التي يمكن أن تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي وتميز بين ثلاث عملاء خارجيين أساسيين للمؤسسة هم:

• **المورد:** يقصد بالمورد مختلف مصادر التمويل أو التمويل التي تتعامل معها المؤسسة بما في ذلك مورد رأس المال كالبنوك ومختلف المؤسسات المصرفية، ومورد الموارد، مورد بالعنصر البشري (سوق العمل)، وتعتبر عقود المؤسسة مع الموردين في الغالب من العقود المتوسطة أو الطويلة الأجل، تتطلب تطوير علاقة قوية معهم تسمح بمشاركتهم في خلق القيمة للزبون.

¹: سعادي خنساء، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2006، ص42.

- **الموزع:** ينبغي اعتبار الموزع عنصر استراتيجي في نشاط المؤسسة، لأن العلاقات التعاونية داخل قنوات التوزيع تساهم في تحقيق رضا الزبون النهائي، وبالتالي تحقيق ربحية المؤسسة، وتنتج حالة التعاون هذه من وجود اتصال مباشر ما بين الموزعين والزبائن على اختلاف أنواعهم وخصائصهم، ويمثل الموزعين مجموعة المؤسسات التسويقية التي تسهل مختلف التدفقات بين المؤسسة والزبون.
- **الزبون:** يعتبر الزبون في الفكر التسويقي العميل الأكثر أهمية، ويمثل الشخص الذي يشتري ويستعمل ما تنتجه المؤسسة، ويعرف أيضا على أنه شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على سلعة أو عدة سلع، أو الاستفادة من خدمة أو عدة خدمات لموارد ما.¹

2. تصنيف زبائن المؤسسة

توجد عدة زوايا واعتبارات يمكن الاعتماد عليه في تصنيف زبائن المؤسسة وتحديدهم بدقة من أجل إعطاء الفرصة لرجل التسويق لتركيز جهوده وتوجيه التعامل مع الزبائن بشكل فردي *Personnalisé*.

1.2. التصنيف على أساس الخصائص الشخصية: أدرج الباحثون تحت هذا المعيار ستة 6 أنماط شخصية يمكن أن يتعامل بها الزبون وهي:

- **الزبون العاطفي:** هذا الزبون يتصرف وفق عواطفه فلا نجد في الغالب تحليل منطقي لتصرفاته.
 - **الزبون الرشيد:** على عكس الزبون العاطفي، قراراته تتميز بالعقلانية والبحث الدائم عن تحقيق المنفعة من وراء أي سلوك.
 - **الزبون الودود:** يعتبر من الزبائن المرغوب فيهم فهو لا يسبب أي مشاكل في نقاط البيع، يحاول دائما دعم الاتصال القائم بينه وبين رجل البيع.
 - **الزبون الانفعالي:** يتميز بالمزاج المتقلب ويستجيب بانفعال مع المواقف ويتخذ أحيانا قرارات شراء عشوائية.
 - **الزبون الهادئ:** يتميز الزبون الهادئ بالتأني في اتخاذ قرارات الشراء ولا يستجيب بسرعة لإغراءات رجل البيع في نقطة البيع.
 - **الزبون الخجول:** هذا الزبون لا يعبر عن رأيه، وهو ما يمثل مشكلة أمام المؤسسة.
- يعتبر هذا التصنيف ذو أهمية بالغة في توجيه أعمال واستراتيجيات رجل البيع في التعامل مع زبائنه.²

¹ : Claude dumeure.marketing, édition dalloz, paris 4  me , édition 2003, p346.

² : محمود جاسم الصمدعي، ردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، دار المناهج عمان الطبعة الأولى، 2002، ص19.

2.2. التصنيف على أساس أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة: لا يحتل كل زبائن المؤسسة نفس المستوى من الأهمية في نشاطها والأثر في ربحية المؤسسة وبناء على هذا المعيار يمكن أن نصنف زبائن المؤسسة الى ثلاث أصناف هي:

- **الزبون الاستراتيجي:** هو الزبون الأكثر مردودية، يتميز في الغالب بمستوى ولاء عالي لمنتجات أو علامة المؤسسة.
- **الزبون التكتيكي:** هذا النوع من الزبائن أقل مردودية ولكنه يحتل مكانة مهمة في سلم أولويات وانشغالات المؤسسة التي تسعى لرفعه إلى مستوى أحسن.
- **الزبون الروتيني:** هو زبون يتساوى احتمال استمراره في التعامل مع المؤسسة مع احتمال قطعه العلاقة، يعرف على أنه الزبون المشكل، بمعنى يمكن أن يمثل بالنسبة للمؤسسة فرصة أو تهديد.¹

3.2. التصنيف على أساس نوع الارتباط بين الزبون والمؤسسة: تأخذ العلاقة التي يمكن أن تربط الزبون بالمؤسسة عدة أوجه، تمثل مختلف نقاط التقاطع بين متغيرين أساسيين هما: حاجة الزبون إلى العلاقات والحاجة إلى المعلومات كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 04: مصفوفة زبائن المؤسسة



المصدر: ريتشارد وببلي هيسان، ترجمة عبد الرحمن توفيق (الإدارة بالعملاء) مركز الخبرات المهنية القاهرة، 1988، ص 259.

¹: سعادي خنساء، مرجع سبق ذكره، ص44.

يوضح الشكل أربعة وضعيات يمكن أن تفسر الارتباط بين المؤسسة والزبون وهي:

• **الوضعية الأولى:** الزبون المدرج ضمن هذه الوضعية يعرف على أنه زبون مشتري يريد الحصول على المنتج المناسب في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، يتميز بقلّة رغبته في بناء علاقة مع المؤسسة، أو المشاركة في المشروع.

• **الوضعية الثانية:** هنا نجد الزبائن الراغبين في المعلومات، فهم يهتمون كثيرا بالحصول على المنتج أو العلامة المراد شرائها مع قلة حاجاتهم إلى العلاقات، يتسم الزبون الباحث عن المعلومات بمعرفته لما يريد لكنه بحاجة إلى التعلم.

• **الوضعية الثالثة:** في هذه الحالة نجد الزبون الراغب في العلاقة، هذا الزبون يعطي أهمية كبيرة وقيمة للمؤسسة التي يفترض أنها تدرك بدقة حاجاته ورغباته، وهي قادرة على تلبيةها، وستمكنه من الاستفادة من المعلومات التي تملكها، غالبا ما يكون الزبون الذي يبحث عن العلاقة هو زبون يفقد للخبرة ولا يرغب في بذل مجهود بشكل دائم للبحث عن المعلومات.

• **الوضعية الرابعة:** الزبون الموجود في هذه الوضعية يترجم فكرة متطورة مفادها أن الزبون هو شريك للمؤسسة، والزبون الراغب في المشاركة هو الذي يسعى لإقامة علاقات شخصية وطويلة المدى مع المؤسسة من أجل تحقيق أهداف مشتركة، تبرز مثل هذه العلاقات في مجال التعاملات الصناعية.¹

4.2. التصنيف على أساس العائد والنفقة: يعتبر العائد والنفقة أو التكلفة متغيرين هامين في تحديد أهمية الزبون ومكانته في المؤسسة، ويتضمن هذا التصنيف المجموعات الآتية:

• **زبائن يزيد عائدهم عن نفقاتهم:** هم يمثلون مصدر ربحية للمؤسسة، يجب أن تكثف هذه الأخيرة جهودها للاحتفاظ بهم.

• **زبائن يتساوى عائدهم ونفقاتهم:** هم زبائن فرصة يمكن استغلالها وتحسين عائدهم.

• **زبائن يقل عائدهم عن نفقاتهم:** ويشكلون عبئاً على المؤسسة، إذا لم تستطع تحسين عائدهم يجب التخلي عنهم، رغم اختلاف زوايا واعتبارات التصنيف يبقى هدف المؤسسة من اعتماد أحد هذه التصنيفات هو تمديد ومعرفة خصائص الزبائن الذين تتعامل معهم، وتبقى الخطوة الموالية هي اختيار إستراتيجية مناسبة للتعامل مع كل صنف.²

¹: ريتشارد ويتلي، دبان هيسان، مرجع سبق ذكره، ص258.

²: سعادي خنساء، مرجع سبق ذكره، ص44.

المطلب الثاني: مفهوم سلوك الزبون وخصائصه

1. مفهوم سلوك الزبون

"هو دراسة الزبون عندما يقوم بتبادل شيء ذو قيمة بالسلعة أو الخدمة التي تشبع حاجاته".

"هو السلوك الذي يقوم به الزبون عندما يبحث ويشتري ويستعمل ويقيم ويتخلص من السلع والخدمات بعد استعمالها، التي يتوقع أن تشبع حاجاته".

"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 حسب الإمكانيات الشرائية المتاحة لديه".¹

2. خصائص سلوك العملاء "الزبائن"

على الرغم من اختلاف أصحاب الرأي ومدارس الفكر في تفسير دوافع السلوك وتصرفات المستهلكين، غير أن جميعها تتفق على الخصائص والمميزات العامة للسلوك الإنساني و التي من أهمها نذكر:

- إن كل سلوك أو تصرف إنساني لا بد أن يكون وراءه دوافع أو أسباب ولا يمكن أن يكون هناك تصرف بشري من غير ذلك.

- إن السلوك الإنساني نادرا ما يكون نتيجة لدوافع أو سبب واحد بل هو في أغلب الحالات محصلة لعدة دوافع أو أسباب يتضافر بعضها مع بعض، أو قد تتناقض مع بعضها البعض، مما يصعب من مهمة رجال التسويق في تحليل سلوك العميل.

- إن السلوك الإنساني هو سلوك هادف بمعنى أنه يوجه لتحقيق هدف أو أهداف معينة، وبالتالي فلا يمكن تصور سلوك بدون هدف إن بدت بعض الأهداف في بعض الأوقات غامضة و غير واضحة سواء بالنسبة للأفراد أو منشأة الأعمال.

- السلوك الإنساني سلوك متنوع، والذي نعني به أن سلوك الفرد يظهر في صور متعددة ومتنوعة وذلك بما يتلاءم مع المواقف التي تواجهه، فهي تتغير وتتبدل حتى يصل إلى الهدف المرغوب والمطلوب.

- السلوك الذي يقوم به الأفراد ليس سلوكا منعزلا وقائمة بذاته بل يرتبط بأحداث وأعمال تكون قد سببته وأخرى قد تتبعه.

¹: منتديات حنين الوطن، منتديات التعليم العالي والبحث العلمي، مذكرات التخرج وطلبات البحوث الجامعية، بحث دراسة سلوك الزبون وكيفية جلبه.

- كثيرا ما يؤدي اللاشعور دورا هاما في تحديد سلوك الإنسان، إذ في الكثير من الحالات لا يستطيع الفرد أن يحدد الأسباب التي أدت به إلى أن يسلك سلوكا معينا، لذا نجد جملة لا أعرف، جملة يردها بعض المستهلكين عن الأسباب والدوافع لسلوك أو تصرف معين.
- السلوك الإنساني عملية مستمرة وملتصقة فليس هناك فواصل تحدد بدء كل سلوك ولا حتى نهايته، فكل سلوك جزء أو حلقة من سلسلة حلقات متكاملة مع بعضها البعض.
- سلوك الإنسان سلوك مرن ويعني ذلك أن السلوك يتعدل ويتبدل طبقا للظروف والمواقف المختلفة التي يواجهها الفرد.
- صعوبة التنبؤ بالسلوكيات والتصرفات التي يأتيها الفرد في غالبية الأحيان إن لم يكن في جميعها.¹

المطلب الثالث: أهداف دراسة سلوك الزبون

إن أهداف دراسة سلوك الزبون تفيد الباحث ورجل التسويق بما يلي:

1. تمكنه من فهم ما يتخذه من قرارات شرائية و تساعد على الإجابة على الأسئلة المعتادة التالية:
 - ماذا يشتري؟ أي التعرف على الأنواع المختلفة من السلع والخدمات، موضوع الشراء التي تشبع حاجاته ورغباته.
 - لماذا يشتري؟ أي التعرف على الأهداف التي من أجلها يقوم بالشراء والعوامل والمؤثرات التي تحته على شراء السلع والخدمات.
 - كيف يشتري؟ أي التعرف على العمليات والأنشطة التي تنطوي عليها عملية الشراء.
2. تمكن الباحث من فهم العوامل والمؤثرات الشخصية والعوامل أو المؤثرات الخارجية (البيئية) التي تؤثر على تصرفات الزبون، حيث يتحدد سلوك الزبون الذي هو جزء من السلوك الإنساني بصفة عامة.
3. تمكن دراسة سلوك الزبون رجل التسويق من معرفة سلوك المشتريين الحاليين والمحتملين والبحث عن الكيفية التي تسمح له بالتأقلم معهم أو التأثير عليهم وحملهم على التصرف بطريقة تتماشى وأهداف المؤسسة.² وتبقى عملية دراسة سلوك الزبون معقدة لعدة أسباب منها:

¹: محمد صالح المؤذن، سلوك المستهلك، عمان، دار الثقافة، 1997، ص 27-29.

²: منتديات حنين الوطن، مرجع سبق ذكره.

• تعقد الظاهرة حيث أن السلوك الشرائي يتأثر بالعديد من العوامل أو المؤثرات المتداخلة، مما يؤدي إلى تفسيرات مختلفة لنفس الظاهرة.

• اختلاف النظريات التي حاولت تفسير الزبون على أساس علمي.

• حداثة علم سلوك الزبون، حيث يعتبر من العلوم الحديثة نسبياً، وهذا ما يجعل المعرفة المتحصل عليها لحد الآن قد لا تكون كافية لعمل تعميمات أو وضع قواعد نهائية.¹

المطلب الرابع: قرارات الشراء لدى الزبون والعوامل المؤثرة في سلوكه

أولاً: قرارات الشراء لدى الزبون

تمر عملية اتخاذ قرار الشراء من قبل الزبون بخطوات وتأثيرات كما يلي:

1. **الشعور بالحاجة:** هي نقطة البدء في عملية اتخاذ القرار بالشراء والتي تنعكس من خلال شعور الزبون بالتوتر من خلال حاجته الفيزيولوجية، كالأكل والشرب والحاجة إلى الأمان وقد تنشأ لعوامل طبيعية تؤدي به نحو إشباع الحاجة.

2. **جمع المعلومات:** يقوم المشتري بجمع المعلومات عن السلعة التي يحتاجها من مختلف المؤسسات وخصائصها، وهذا لمعرفة جميع البدائل المختلفة لإشباع هاته الحاجة.

3. **تقديم البدائل:** يقوم المشتري بتقييم البدائل التي حصل عليها في المرحلة السابقة على ضوء المعايير التالية:

- معايير الجودة والسعر ودرجة الاعتماد على السلعة.

4. **الاعتقاد:** وهي درجة اعتقاد الزبون بأن السلعة أو الخدمة المراد استخدامها تتضمن مختلف الخصائص التي يريدها.

5. **الاتجاهات:** وهي درجة حب أو كره الزبون للسلعة أو الخدمة.

6. **النية والقصد:** كلما تكونت لدى الفرد اتجاهات ايجابية زادت النية لشراء السلعة أو الخدمة.²

¹: د. محمد عبد الله عبد الرحيم، د. عبد الفتاح الشربيني، أساسيات التسويق، 1989، ص 118-119.

²: منتديات حنين الوطن، مرجع سبق ذكره.

ثانيا: العوامل المؤثرة في سلوك الزيون

1. **العوامل الشخصية:** هي العوامل التي يتكون منها الفرد التي تؤثر على سلوكه وتصرفاته والمتكونة من مكونات مادية وغير مادية. (العلمية والنفسية).
 - 1.1. **المكونات المادية (الفيزيولوجية):** هي المكونات التي يولد بها الإنسان كالطول والشكل واللون من وما لها من أثر على الأفعال والتصرفات.
 - 2.1. **المكونات العقلية والنفسية:** وهي مكونات غير ملموسة التي يولد بها الإنسان أو التي يكتسبها خلال مراحل حياته المختلفة، مثل: الذكاء، الإدراك، المزاج، الثقة..... إلخ.
2. **العوامل البيئية:** هي العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود الإنسان، وتتأثر في سلوكه وتصرفاته بشكل مباشر أو غير مباشر وتنقسم العوامل البيئية إلى:
 - 1.2. **البيئة الاجتماعية:** وهي محتويات النظام الاجتماعي السائد في البلد وتضم درجة التقدم الاجتماعي، القيم والعادات والتقاليد والتكوين والتنظيم الاجتماعي.
 - 2.2. **البيئة الطبيعية:** وتتمثل فيما يحيط الفرد من ظواهر والتي ليس له أي دور أو علاقة في وجودها مثل: التضاريس والمناخ... إلخ.
 - 3.2. **البيئة الثقافية:** وهي المعارف والقيم والمعتقدات والمبادئ والأفكار التي تسود مجتمع ما في فترة معينة.
 - 4.2. **البيئة الاقتصادية:** وتضم: الادخار، الدخل، الائتمان، أسعار الفائدة.... إلخ.
 - 5.2. **البيئة التكنولوجية:** وهي فن تطبيق أو استخدام العلم أو المعرفة بهدف زيادة قدرات الإنسان على تحقيق أهدافه ومالها من تأثير على سلوك الزيون.
 - 6.2. **البيئة القانونية:** وتضم القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة وتضم (الضرائب، الاقتطاع الجمركي، السجلات التجارية...)، ذات التأثير الكبير على سلوك الزيون.¹

¹: منتديات حنين الوطن، مرجع سبق ذكره.

المبحث الثاني: أدوات قياس الرضا وسبل تحسينه

من خلال انتقاء الزبون للمنتج أو العلامة فهو يسعى إلى تلبية مجموعة من الحاجات والرغبات يرى أنها تحقق له مستوى من الرضا وتضمن في نفس الوقت ربحية المؤسسة، وفي المقابل يمكن أن تتحمل هذه الأخيرة خسارة كبيرة نتيجة عدم رضا الزبون، ومنه فالنزول على سلم الرضا لدى الزبون يعني بالضرورة النزول على سلم ربحية المؤسسة، هذا ما يبرر مدى أهمية الرضا في تحديد مصير المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الرضا والسلوكيات الناجمة عنه

أولاً: مفهوم الرضا وأهميته

1.1. مفهوم الرضا

1.2. يعرف SHETH و HAWARD الرضا على أنه "الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة مقابل التضحية بالنقود والجهد".¹

على هذا الأساس فإن الزبون سيقوم بمقارنة قيمة المنتج بالسعر والجهد الذي يبذله للحصول عليه، وليكون راضياً يكفي أن يتساوى وأن تكون قيمة المنتج أكبر، من دون النظر إلى أثر الخبرات السابقة أو ما كان الزبون يتوقع الحصول عليه، فهذا التعريف لا ينطبق إلا على الاختراعات الجديدة التي لا يملك الزبون أي فكرة عنها.

2.1. يعرفه P.KATLER بأنه " حكم الزبون بالنظر إلى الخبرة الاستهلاكية أو الاستعمال الناتج عن توقعاته بالنسبة للمنتج و الأداء المدرك " ²

يضيف هذا التعريف فكرة هامة هي مقارنة الزبون لتوقعاته الناتجة عن الخبرات السابقة بالأداء الفعلي للمنتج، وقد لخص مفهوم الرضا في نتيجة الحكم الموضوعي الذي يقوم به الزبون، ولم يشر إلى الحالة الداخلية والنفسية للشخص التي تلعب دوراً هاماً في تحديد مستوى الرضا، فالحكم الموضوعي يمكن أن يكون نفسه لدى شخصين مختلفين، لكن مستوى الشعور بالرضا لا يكون نفسه.

2. أهمية الرضا

- حالة الرضا تعبر عن ميزة في حد ذاتها للزبون كونها تعبر عن حالة من الاستقرار النفسي اتجاه موضوع معين.

¹: عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، مكتبة عين شمس القاهرة، 1998، ص 222.

² : P.Kotler.B.doubois.marketing management, paris, public union éditions,1997, P68.

- رضا الزبون يحقق ميزة تنافس للمؤسسة، لأنه يسمح باستقرار برامج وخطط العمل خلال فترة زمنية وبالتالي تخفيض أعباء وتكاليف المؤسسة.

- تدفع مستويات الرضا العالية للزبون إلى تكرار عملية الشراء مما يعني تكرار المعاملات التي تربط المؤسسة بالزبون وبالتالي يمكن أن تنشأ علاقة واتصال دائم بينهما.

في هذا الإطار أثبتت دراسات أجريت على مجموعة من المنتجات المعمرة من طرف Brehm أن الزبون يغير تقييمه للخيارات بعد اتخاذ قرار لشراء كل البدائل التي كان يرغب فيها، من جهة أخرى توضح الخبرة بأنه ما لم تكن حالة من التضاد مرتفعة أن يتم إعادة تقييم بدائل وتحسين تقييم البديل الذي وقع عليه الاختيار بالمقارنة.

يكون الزبون دائما مستعد للبحث واستقبال المعلومات التي تدعم اختياره وليس العكس، وهذا يشرح سبب اهتمام وتفضيل مالكي السيارات الجدد للإشهارات المتعلقة بسيارتهم و لا يشاهدون الإشهارات الخاصة بالخيارات الأخرى من أجل تجنب أي استياء يمكن أن يعيق عملية الشراء.

أثبتت التجربة أن المعلومات التي يتلقاها الزبون من المنتج بعد عملية الشراء يكون لها انعكاس أكبر على الرضا من تلك التي يتلقاها قبل الشراء.

فإذا اعتبرنا أن نظرية التضاد صالحة فهي تعني أن الزبون يكون راضي باختياره حتى وإن لم يستجيب المنتج لتوقعاته، على هذا الأساس فإن تورط زبون في شراء منتج وكان تقسيم عدم التثبيت سلبي يعلن رضاه، لكن لن يكرر الشراء وعلى العكس ففي حالة تقسيم عدم التثبيت ايجابي، يكون راضيا ويتوجه نحو تكرار عملية الشراء بشكل منطقي والولاء للعلامة.¹

حتى بالنسبة للمنتجات التي تتميز بدرجة من التعقيد يبقى المنتج حذرا جدا بشأن تفسير قياسات الرضا المحققة بالنسبة إلى الزبائن، هؤلاء الذين بإمكانهم تطوير وضعية مزدوجة تقودهم إلى حالة من التوافق بخصوص تقييم مستوى الرضا من دون أن يترجم ذلك في التفكير في إعادة الشراء.

أخيرا يمكن أن نلاحظ بأن نظرية التضاد الإدراكي تشرح الأسباب التي جعلت نظرية عدم التثبيت غير ملائمة للمنتجات المعمرة، فعند بدل مجهود مالي ونفسي للموافقة على شراء مثل هذه المنتجات فمن المنطق ملاحظة تقييم أداء العرض لأنه يمكن أن يفسر بطريقة أحسن الرضا من نظرية عدم تثبيت التوقعات التي ستقود بالضرورة إلى حالة من التضاد.²

¹: كشيده حبيبة، إستراتيجية رضا العميل، رسالة ماجستير تخصص تسويق، جامعة سعد د حلب ، البليدة، 2004، ص56.

²: مرجع نفسه، ص57.

ثانيا: السلوكيات الناجمة عن حالة الرضا

يظهر الزبون الراضي مجموعة من الاستجابات تترجم حالة ومستوى الرضا الذي حققه من اقتناء المنتج أو العلامة، وتتمثل هذه السلوكيات في:

1. سلوك تكرار الشراء: يختلف سلوك تكرار الشراء عن سلوك الولاء، فسلوك تكرار الشراء لا يشترط أن تكون الشراءات متتالية، في حين أن الولاء يتطلب ذلك إضافة إلى أن الدراسات أثبتت أنه يوجد ارتباط كبير بين مستوى الرضا وظهور نوايا تكرار الشراء لدى الزبون لاحقا.¹

يعتبر تأثير الرضا على تكرار الشراء أكبر من تأثير الجودة لأن إدراك جودة مرتفعة لا يقود بالضرورة إلى تكرار الشراء إن لم تؤدي هذه الجودة إلى تحقيق مستوى معين من الرضا، وهذه العلاقة الأخيرة لا تعتبر قطيعة، لأن الجودة ليست الضمان الوحيد لرضا الزبون.

2. اتصال من الفم إلى الأذن ايجابي: يعد سلوك التحدث بكلام ايجابي عن المنتج من أهم السلوكيات الايجابية الناجمة عن الرضا إذ يقوم الزبون بتخزين الشعور والانطباع الايجابي الناتج عن تجربته الاستهلاكية في ذاكرته لينقلها إلى الأفراد الذين من حوله²، ويشكل هذا النوع من الاتصال وسيلة إعلامية مجانية وذات فعالية كبيرة في جذب زبائن جدد للمؤسسة كونه يؤدي إلى:

- إعطاء مصداقية أكبر للمعلومات الايجابية التي يحصل عليها.
- تشكل خبرة الزبون الراضي من العوامل التي تؤثر في بناء اعتقادات الآخرين.
- توجيه سلوكيات الآخرين في اتجاه ايجابي نحو المنتج أو العلامة.

وقد أثبتت الأبحاث الأثر الكبير للاتصال الايجابي كون الزبون الراضي يحدث ثلاثة أفراد على الأقل عن انطباعه الايجابي، في حين الزبون الغير راضي ينقل استيائه إلى ما لا يقل عن عشر أشخاص³، من هنا تجد المؤسسة نفسها ملزمة لبدل كل جهودها لتفعيل رضا الزبون من أجل:

¹: تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص68.

²: P.Kotler.b dubois. op-cit , p68.

³: Daniel Ray, mesure et développer la satisfaction client, édition d'organisation, paris, 2000, P10.

- زيادة الدعم الذي يقدمه اتصال الزبون الايجابي لمصادقية العلامة أو المؤسسة وبالتالي تحقيق جزء من الحملة الإشهارية خارج الميزانية.

- تجنب المصاريف الترويجية الإضافية الموجهة لإعادة تصحيح المعلومات أو الصورة التي تكونت نتيجة الاتصال السلبي لزبون غير راضي، إذ يعتبر جد صعب لأن الفرد بطبيعته أقل استعداد لتغيير الأفكار المرسخة في ذاكرته، فمن الضربات التي تتلقاها بعض المؤسسات حملة الإشاعات الكاذبة والمشوهة لصورة المؤسسة.

3. الولاء: ما يميز حالة الولاء هو تكرار سلوك الشراء، إضافة إلى عملية الشراء المتتالية لنفس المنتج أو العلامة و وجود نوع من الارتباط والتعلق ينشأ بين الزبون والعلامة، في حين يكون سلوك تكرار الشراء ناتج فقط عن العادة أو وفرة المنتج بالقرب من الزبون، إذ أن الزبون الراضي يكون لديه استعداد للولاء للعلامة أو المؤسسة انطلاقاً من:

- الرضا حالة من الارتياح النفسي اتجاه منتج معين أو علامة ما تم اختيارها عن الإدارة.
- الرضا بحث عن التناسق الداخلي ينتج عن سعي الزبون الدائم لتبرير اختياره ودعمه بالمعلومات حتى لا يحس بالخطأ والندم على الاختيار وهو ما يولد تناقض وحالة من التوتر غير المرغوب فيها، لذا يسعى الزبون دائماً لإقناع نفسه بأن اختياره صائب.
- حالة إعادة الرضا الناتجة عن إجابة المؤسسة ودراستها لشكوى الزبون تكون أعلى مستوى من حالة الرضا الأولية التي كان يحتمل حصولها، فبالإضافة إلى تحقيق الرضا يترك ذلك أثر في نفسية الزبون بإحساسه بالاعتبار والأهمية لدى المؤسسة نظراً لاهتمامها، بشكواه ودراستها وسعيها الدائم على إرضائه هذا يؤلّد إلى جانب الرضا حالة من السرور تكون ذات أثر كبير في بناء علاقة بين الزبون والمؤسسة.¹

المطلب الثاني: أدوات قياس رضا الزبون

إن تحقيق الرضا عملية مستمرة، فقد يكون الزبون اليوم راض عن منتجات المؤسسة وخدماتها، ولكن المؤسسة لا تضمن ديمومة هذا الرضا، ولهذا فعليها أن تعمل على تحسينه باستمرار من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساليب من بينها: القياسات الدقيقة والقياسات التقريبية وفيما يلي بعض التفصيل لكل منها:

أولاً: القياسات الدقيقة

ومن بينها:

¹: عائشة مصطفى المناوي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

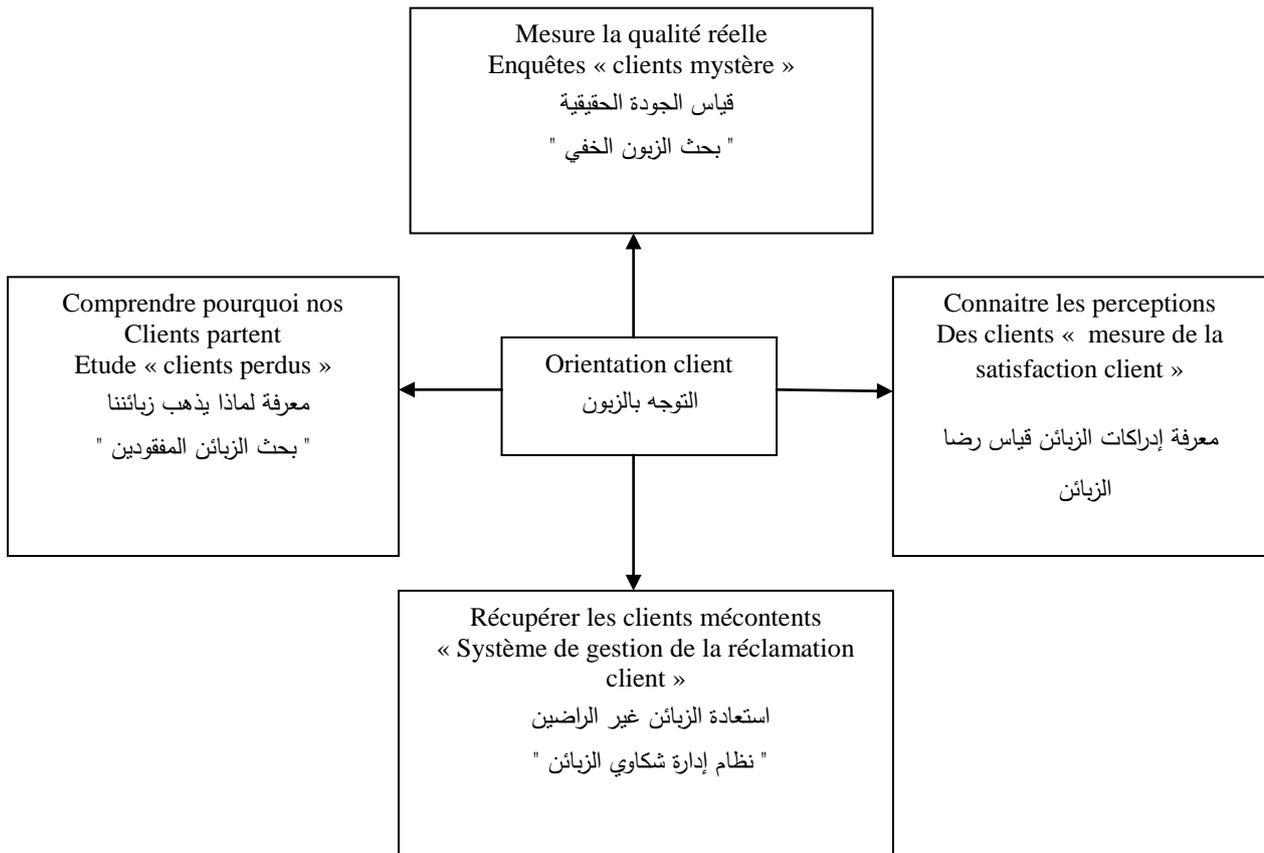
1. **الحصة السوقية:** إن قياس الحصة السوقية نسبياً سهل إذا كانت مجموعة الزبائن أو تجزئة السوق محددة، فهناك من يقيس هذه الحصة بتحديد عدد الزبائن إلا أن الاعتماد على ذلك يكون في المدى القصير فقط، أين يكون هدف المؤسسة هو نمو رقم أعمالها المردودية وتحقيق عوائد رأس المال المستخدم مقابل تقديم أسعار تنافسية، أي أن عدد الزبائن لا يعبر حقيقة عن الحصة السوقية، وهناك من يقيس هذه الأخيرة من خلال الزبائن الذين لهم علاقة طويلة مع المنظمة، كما أن مقياس الحصة السوقية مرتبط برقم الأعمال المنجزة مع الزبائن وتتوعها بالنسبة لكل زبون بحيث أن هذا المقدار يمكن أن يتقلص في حالة شعوره بعدم الرضا عن منتج المؤسسة، كما قد يرتفع في الحالة التي يكون فيها راض عما تقدمه له من خدمات وعليه يمكن قياس الحصة السوقية من خلال عدد من الزبائن، رقم الأعمال سواء الإجمالي أو الخاص بكل زبون وكمية المشتريات.
2. **معدل الاحتفاظ بالزبائن:** إن أحسن طريقة لنمو الحصة السوقية هي الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، ويقصد قياس رضا أو عدم رضا الزبائن الدقيق على درجة تحديدهم سواء كانوا مؤسسات صناعية، موزعين، بائعوا الجملة، بنوك وغيرهم، ويمكن قياس معدل الاحتفاظ من خلال معدلات نمو مقدار النشاط المنجز مع الزبائن الحاليين، وقد يكون هذا القياس بصفة نسبية أو مطلقة وهي تعبر عن الزبائن الذين احتفظت المؤسسة بعلاقات دائمة معهم.
3. **جلب زبائن جدد:** من أجل نمو مقدار النشاط تبدل المؤسسة كل مجهوداتها لتوسيع قاعدتها من الزبائن والتقدم في هذا المجال بصفة مطلقة أو نسبية، كما قد يعبر عنه بعدد الزبائن الجدد أو بإجمالي رقم الأعمال المنجز معهم.
4. **المردودية:** إن المقاييس السابقة لا يمكن من خلالها معرفة مردودية الزبون، وإنما تعبر عن رضاه أو عدمه، والذي ينتج عن توافق أو عدم توافق الأداء الفعلي للمنتجات أو الخدمات مع توقعاته، كما أن معدل الرضا المرتفع والحصة السوقية المهمة، ما هي إلا وسائل لنمو الأرباح، ولهذا فلا ينبغي على المؤسسات قياس مقدار الأعمال التي تنجزها مع زبائنها فقط، وإنما تهتم بمردودية هذه الأنشطة، ويمكن حساب المردودية من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل زبون أو صنف من الزبائن.
5. **عدد المنتجات المستهلكة من قبل الزبون:** إذا كان الزبون يطلب باستمرار منتج المؤسسة في ظل سوق غير احتكارية، فهذا خير دليل على أنه راض عنها وعن منتجاتها وخدماتها.
6. **تطور عدد الزبائن:** يمكن اعتبار تطور عدد الزبائن أداة للتعبير عن رضاهم فإذا كان عدد زبائن المؤسسة في تزايد فهذا يعني أن المنتجات أو الخدمات تلبى أو تفوق توقعاتهم، وهذا يؤثر بالإيجاب على عددهم

خاصة المرتقبين منهم، من خلال الصورة الجيدة التي تنقل لهم عن المؤسسة ومنتجاتها، أي أن هذه الصورة ستسمح بجلب زبائن جدد بالإضافة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وبالإضافة إلى المقاييس السابقة. وهناك مقاييس أخرى منها: معدل إعادة الشراء، معدل الوفاء، عدد شكاوى العملاء، وقيمة وكمية المردودات.¹

ثانياً: القياسات التقريبية

أصبح الزبون يمثل نقطة ارتكاز المؤسسة، وقد ظهرت عدة شعارات تؤكد هذا مثل: الزبون أولاً، الزبون دوماً على حق... وغيرها، وفي هذا الإطار فالقياسات الدقيقة لا تعبر حقيقة عن الرضا أو عدمه، لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار توقعاته، فهي تتجزأ بعيداً عن الزبائن أما القياسات التقريبية فهي تعتمد على انطباعاتهم من خلال الاستماع لهم. ويمكن توضيح مختلف الأدوات الموجهة للاستماع للزبائن من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 05: أدوات التوجه بالزبون



Source : Daniel ray, mesurer et développer la satisfaction clients, paris, éditions d'organisation, 2000, p64.

¹: عبد الرحمن رايس، مرجع سبق ذكره، ص 75-77.

1. إدارة شكاوى الزبائن: تعد الشكاوى بمثابة أداة للتصعيد التلقائي لصوت الزبون، كما أنها أداة فعالة للاستماع الحقيقي في الميدان، بحيث تسمح بتشجيع التعبير عن عدم رضا الزبائن على جزء من الجودة أو كل الجودة المدركة، لأنه في حالة رضاه لا يكتب لتهنئة المنظمة على الجودة الجيدة للمنتج أو الخدمة ويعتبرها حالة عادية، وتعتبر الشكاوى إحدى الوسائل التي لا يمكن إهمالها إذ إنها لم تعد وسيلة إزعاج، وإنما يمكن اعتبارها كهدية بالنسبة للمؤسسة الموجهة بالزبون، فالزبون الذي يشتكي سيبقى دائماً شريكاً في قرارات المؤسسة إذا استطاعت إرضائه والاحتفاظ به، وهذا من خلال معالجة شكوكة بشكل صحيح.

إذا كان هدف المؤسسة هو الرضا من أجل بناء الولاء للعلامة وبالتالي ديمومة التميز عن المنافسين، فعليها أن تحدد بدقة من هم الزبائن غير الراضين وما هي الأسباب الكامنة وراء ذلك.¹ من أجل معرفة الزبائن غير الراضين هناك طريقتان متكاملتان وهما:

1.1. القيام بقياس رضا الزبون: ان هذه الطريقة جيدة ولكن هذا القياس يكون متعلق بفترة معينة، وفي المقابل يكون الرضا على مدى استمرار العلاقة مع الزبون ولهذا يجب استخدام قياس خاص ومستمر.

1.2. إحصاء الاحتجاجات والشكاوى: لتحليل الشكاوى عدة منافع منها استهداف الزبائن غير الراضين وإحصاء دوافع عدم الرضا وهذه الطريقة هي الأحسن، ولكن يواجهها مشكل أساسي يتمثل في أن القليل من الزبائن يقومون بالاحتجاج والشكاوى، ولتفادي هذه العقبة يجب على المؤسسة أن تشجع الزبون على تقديم اقتراحات وانتقادات حول منتجاتها وخدماتها من خلال وضع صندوق للاقتراحات أو سجل للشكاوى أو استعمال رقم أخضر للهاتف أو وضع قائمة استقصاء.²

2. بحوث حول الزبائن المفقودين: إن التقدم في مجال الرضا وضبط الزبائن يستوجب الإجابة على السؤالين:

- ما هي دوافع الرضا الأكثر حسماً والمرتبطة بالمنتجات المعروضة، ولماذا تفضل مؤسسة على مؤسسة أخرى؟.

- لماذا يقطع بعض الزبائن عن التعامل مع المؤسسة؟.

من خلال اسم بحوث الزبون المفقود، يمكن الاستنتاج بأن هذا النوع من البحوث يهتم بالنقطة الثانية، وهي تحليل الزبائن المفقودين عن طريق تحليل أسباب توقفهم عن التعامل مع المؤسسة، ومحاولة إزالة هذه الأسباب والعمل على تحقيق رضاهم من خلال الاتصال بالزبائن الذين تحولوا عن التعامل مع المؤسسة، وهذا من أجل

¹ : Daniel ray, op.cit, p65.

² : Daniel ray, op.cit, p50.

معرفة هذا التغيير ومراقبة أسباب الامتناع عن اقتناء المنتجات ومحاولة تقليل معدلات فقدانهم، وهناك أربعة خطوات لتحقيق ذلك هي:

- تعريف وتحديد معدلات الاحتفاظ بالزبائن.
- معرفة وتجميع البيانات حول العوامل والمؤثرات التي أدت ببعض الزبائن إلى التخلي عن التعامل مع المؤسسة وتشخيص وتوضيح هذه المؤثرات بالطريقة التي تمكن من معرفة الإجراءات التي يجب اتخاذها، والتصرفات الواجب إتباعها، فإذا كان عدم الرضا ناتجا عن رداءة جودة المنتج أو الخدمة المقدمة أو كان السعر مرتفعا فعلى المؤسسة إجراء استقصاء تحاول فيه معرفة مدى تأثير هذه المتغيرات على رضاهم، وهذا بغرض محاولة إعادة إرضائهم والتقليل من معدلات فقدانهم.
- على المؤسسة أن تقدر الأرباح التي تفقدتها حينما يتخلى عنها زبائن دون مبرر.
- على المؤسسة معرفة التكلفة التي سوف تتحملها من أجل التقليل من معدل الفقدان، فإذا كانت التكلفة أقل من الربح المفقود ستتحمل هذه التكلفة، لأنها ستعود عليها بالفائدة بالإضافة إلى حصولها على رضا الزبون وولائه.¹

3. الزبون الخفي: وهي تقنية أخرى يستعان بها في قياس رضا الزبون، فيما إن إدراك الزبون وإرضائه مرتبط بجودة المنتجات أو الخدمات، فبحوث الزبون الخفي تعمل على مطابقة الشروط المثلى التي ترضي الزبون مع تلك المتوفرة، أي أن الغرض منها ليس معرفة الرضا أو عدمه بصفة مباشرة، وفي هذه الحالة تتفق المؤسسة مع الأشخاص ليلعب دور الزبون ويحصل على ردود أفعال الزبائن عن المنتجات أو الخدمات المقدمة ويكتب تقارير بذلك، يتم رفعها إلى إدارة التسويق، وتعتمد هذه الطريقة على مبدأ أن الزبائن قد لا يرغبون في تقديم الشكاوى والإجابة بصراحة على قائمة الاستقصاء، وهذا النوع من البحوث يستعمل كثيرا في المؤسسات التي تدار بالشبكات وهذا من أجل التأكد من مصداقية مطابقة المنتجات أو الخدمات.²

المطلب الثالث: أدوات تحسين الرضا

لا تسعى المؤسسة فقط لإرضاء زبائنهم بل هي في بحث دائم عن الوسائل التي تمكنها من تحسين مستويات الرضا، وكذا الإجابة على حالات عدم الرضا ومعالجتها وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوسائل.

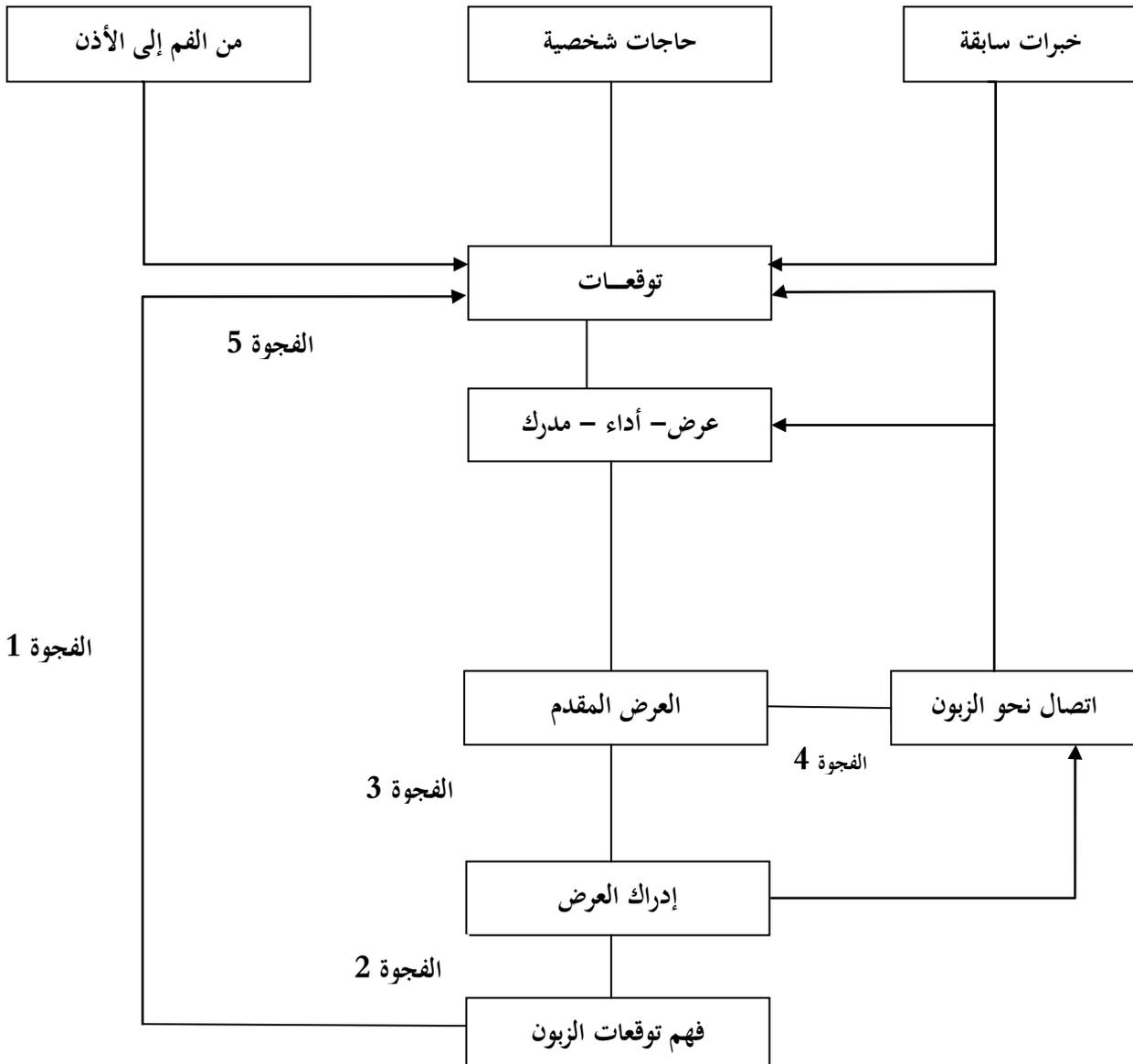
¹: محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الإسكندرية دار الجامعية، 1996، ص 80.

²: المرجع نفسه، ص 84.

1. التحول من حالة عدم الرضا إلى حالة الرضا

في مجال الخدمات تتولد حالة عدم الرضا من مجموعة من الفجوات يجب تقليصها للعودة إلى حالة الرضا وهي خمس فجوات تركز على عنصري التوقعات وعرض الأداء، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم 06: فجوات عدم الرضا



Source: J.lendrevie .D.Lindon.mercator, édition Dalloz, paris, 7 ème édition, 2007, p913.

من خلال الشكل يتضح أن مجال تحقيق رضا الزبون من جديد يتوقف على قدرة المؤسسة على اكتشاف الفجوات المتولدة بين التوقعات والأداء وإمكانية تقليصها.¹

1.1. التوقعات : تحدد توقعات الزبون كما يلي:

- حاجات الزبون التي يسعى لتبديلها.
- التجربة أو الخبرات السابقة.
- اتصال المؤسسة مع الزبون.
- الاتصال من الفم إلى الأذن مع محيطه سواء سلبي أو ايجابي.

2.1. الغرض: (الأداء):

- فهم التوقعات انطلاقاً من دراسات وبحوث التسويق
- بحوث المستهلك وقياسات الرضا.
- تقديم المنتج سلع أو خدمات.

وتتمثل الفجوات في:

• **الفجوة الأولى (فجوة الاستماع):** هي فجوة بين توقعات الزبون وإدراك المؤسسة لهذه التوقعات تنشأ هذه الفجوة نتيجة:

- عدم الاهتمام بحوث التسويق لمعرفة الحاجات الحقيقية للزبون.
- تشتت المعلومات داخل المؤسسة وسوء انتقالها من مستوى لآخر بسبب عدم الاستجابة التنظيمية للمؤسسة للتلوجه بالزبون.

من أجل تقليص هذه الفجوة تعمل المؤسسة على:

- تكثيف بحوث التسويق لتحديد توقعات الزبون وفهمها.
- تدعيم الاتصال الداخلي في كل الاتجاهات من أجل تقاسم رؤية المؤسسة المتعلقة بفهم توقعات الزبون.
- **الفجوة الثانية (فجوة جودة الإدراك):** هي فجوة بين إدراك المؤسسة لتوقعات الزبون وبين إجاباتها الفعلية بالأداء الذي تقدمه للزبون، تنشأ هذه الفجوة نتيجة:

- خطأ في ترجمة توقعات الزبون في المنتج المقدم، وذلك كون المختصين في تصميم جودة المنتج هم تقنيون فقط.

¹: تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه، مرجع سبق ذكره، ص72.

- عدم وجود اتصال بين إدارة الجودة وإدارة الزبائن المكلف بإجراء البحوث، ولتقليل هذه الفجوة تعمل المؤسسة على معالجة هاتين النقطتين.

• **الفجوة الثالثة (فجوة الانجاز الفعلي):** هي الفجوة بين العرض المحقق والمقدم فعلا، تنشأ نتيجة مشاكل عملية للاتصال والبيع:

- انخفاض درجة الاتصال الأفقي بين إدارة الإنتاج والمبيعات.

- عدم إدراك المؤسسة للتفوق المتوقع للمنافسين.¹

• **الفجوة الرابعة (فجوة الاتصال):** هي الفجوة بين العرض المحقق وطريقة الاتصال، بمعنى أن اتصال المؤسسة لا يجب أن يقلل أو يضخم من قيمة العرض لأن عملية الاتصال دور في تكوين التوقعات وإن كانت مبالغ فيها سوف تؤدي إلى تكوين توقعات عالية مما يؤدي إلى تعميق الفجوة وتوسيعها بين الأداء والتوقع، خاصة فيما يتعلق بالحملات الإشهارية والوعود التي تقدمها المؤسسة.

• **الفجوة الخامسة (فجوة الرضا):** هي الفجوة بين الأداء الفعلي والتوقعات التي تنشأ عنها حالة الرضا أو عدم الرضا.

من خلال ما سبق ندرك بأنه بإمكان المؤسسة التحول بالزبون إلى حالة الرضا من خلال التقليل من حجم هذه الفجوة.

2. متابعة الزبون

تهدف متابعة الزبون واستمرار الاتصال بينه وبين المؤسسة إلى بناء علاقة قوية يمكن تطويرها في شكل علاقات شخصية وفردية باعتبار أن لكل زبون خصوصياته وتتم عملية المتابعة كالاتي:

- أثناء إعداد التصاميم.

- خلال عملية الإنتاج.

- أثناء وبعد عملية التسليم.

- خدمات ما بعد البيع: (الضمان، الصيانة، ...)

- تقديم معلومات تدعم اختياره، لأن أثر المعلومات التي يحصل عليها الزبون بعد عملية الشراء أكبر من أثر المعلومة قبل الشراء.²

3. تحسين الجودة المدركة

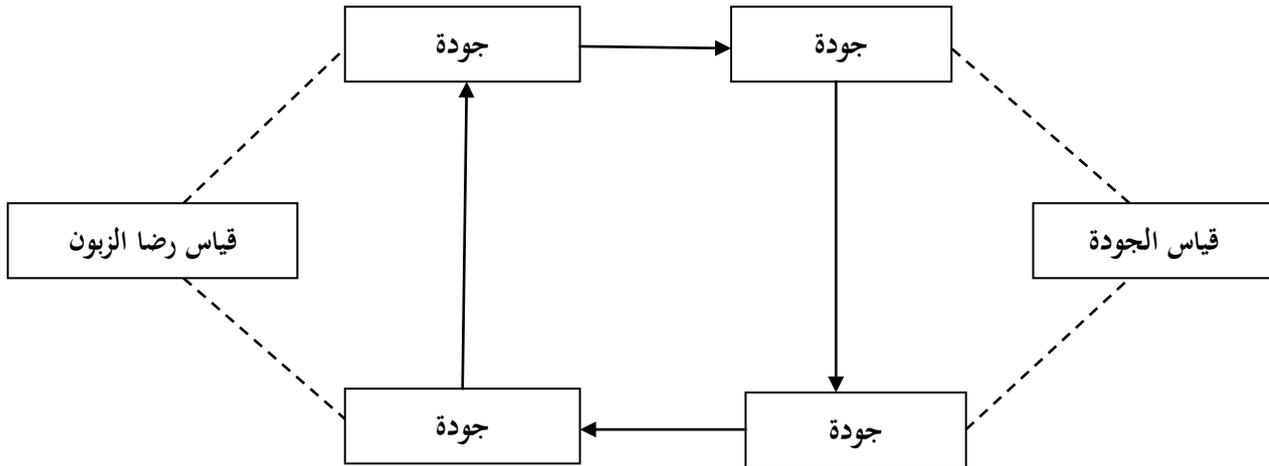
إن تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة والذي يتمثل في تحسين الجودة، الغرض منه إرضاء الزبائن، إلا أن قياس الجودة في الداخل ضروري ولكنه غير كاف، بحيث يجب على المؤسسة أن تقوم بقياس رضا زبائنهم أيضا،

¹: تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه، مرجع سبق ذكره، ص73.

²: المرجع نفسه، ص74.

لأنه قد تكون الجودة جيدة، ولكن رضا الزبائن ليست في نفس درجة هذه الجودة، والتي يتم تقييمها من طرف الزبون كجانب مهم من جوانب أداء المؤسسة تحقق له جزء من مستوى الرضا، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 07: مربع الجودة



Source : Laurent hermel, la satisfaction client , édition AFNOR, 2001, p11.

يلخص الشكل عملية تحسين الجودة المدركة في أربع مراحل هي:

1.3. المرحلة الأولى: تبحث المؤسسة على بحوث التسويق، عن معرفة توقعات زبائنها وتحديد مجال عدم

الرضا بالاعتماد على تحليل الشكوى والاستقصاءات التي تسمح لها بفهم جودة التي يتوقعها الزبون.

2.3. المرحلة الثانية: بعد الأبحاث وتحديد الوضع التنافسي للمؤسسة وإمكانياتها (موارد بشرية وتقنية) تنتقل

إلى تحديد تموقع عرضها، وبالتالي تحويل الجودة المطلوبة إلى جودة محققة فعلا باحترام مجموعة من المعايير

والمقاييس يمكن إجراء مطابقة بين الجودة المطلوبة والمحققة بالاعتماد على تقنية الزبون الخفي الذي يقوم بتقييم

مدى احترام المقاييس.

3.3. المرحلة الثالثة: تتحول الآن إلى جانب الزبون وتحويل الجودة المحققة إلى جودة مدركة، وهنا قياس

الرضا هو الذي يسمح بمراقبة الهدف من الجودة المدركة من طرف الزبون الذي سيقوم بمقارنة توقعاته و

اعتقاداته بالجودة المدركة.

4.3. المرحلة الرابعة: نتائج القياس في المرحلة الثالثة تعتبر مصدرا لتعرف وتحديد التوقعات الجديدة المستقبلية

من أجل تحسين الجودة.

وفي هذه المرحلة تتم المقارنة بين الجودة المتوقعة قبل البيع والجودة المدركة بعد البيع والاستعمال الذي ينتج عنها الرضا أو عدم الرضا، وإحساس الرضا أو عدم الرضا له انعكاس على التوجهات المستقبلية للزبون حول المؤسسة ومنتجاتها، ففي الواقع تعبر الجودة المدركة على ما يحصل عليه الزبون فعلا، وتؤثر في التوقعات المستقبلية.¹

المطلب الرابع: تحليل سلوك عدم الرضا

ركزت أغلب الدراسات واهتمامات المؤسسة على سلوك رضا الزبون، إلا أنه في الاتجاه المعاكس يوجد سلوك عدم الرضا الذي لا يقل وزنا وأهمية عن الرضا، فبقدر ما تجنيه المؤسسة من ربح وفوائد نتيجة رضا زبائنها، يمكن أن تخسر الكثير بسبب عدم رضا عدد قليل منهم.

1. مفهوم عدم الرضا

عرفه Handy على أنه "الفجوة بين المزيج المثالي لخصائص معينة والمزيج الفعلي وربط Cohen بين التوقع وعدم الرضا واقترح أن حالة عدم الرضا تأتي من التوقعات المتزايدة للزبون، والتي تزيد الخصائص التي يحصل عليها ودرجة توقعه"²

من خلال هذا التعريف يمكن الإشارة إلى أن عدم الرضا هو حالة من عدم المطابقة السلبية تتولد عنها مجموعة من السلوكيات - الإجابات - هي:

1.1. الإجابة الإدراكية: réponse cognitive : في العديد من الوضعيات في الحياة اليومية للفرد، يبحث عن تحديد الأسباب أو شرح الآثار الناجمة عن السلوكيات التي يلاحظها حتى في حالة غياب علاقة واضحة بين السبب والآخر، يعرف هذا المبدأ العام "بالإسناد السببي"، وضع من طرف الباحث Heinder يسمح للفرد بتحقيق انسجام مع محيطه من هذا المنظور عندما يواجه الزبون حالة تعطل جهاز كهربومنزلي، وبصفة عامة عطب بمنتج، فهو يطور إسنادات تقدم لنا أسباب مختلفة لشرح فشل المنتج في إرضاء الزبون، يمكن أن تكون من طبيعة مختلفة ومتنوعة حسب ثلاث أبعاد:

* الاستقرار * الأصل * قابلية السبب للكشف والمراقبة.

- بعض أسباب الفشل في استعمال منتج أو تحقيق الرضا، يمكن أن تكون مستقرة أو متغيرة، في حين أسباب أخرى يمكن أن تكون ظرفية أو متقلبة.

¹ : Laurent hermel. Op-cit, p11.

²: عائشة مصطفى المناوي، مرجع سبق ذكره، ص122.

مثال: مقدم خدمة يمكن أن يعرض بشكل نظامي أو متكرر خدمة بجودة رديئة في حين العلامة ذات شهرة و مستهلكة بشكل واسع يعتبر استثناء أن يكون بها عطب.

- البعد الثاني متعلق بتحديد أصل السبب، قد يكون الزبون المستهلك هو المسؤول عن فشل المنتج لكن في نفس الوقت يمكن أن يكون الموزع أو المنتج، وبعض الأسباب يمكن معرفتها والبعض الآخر لا.

- الزبون المتضرر بعطب الآلة يمكن أن يكون السبب سوء التشغيل، حيث يمكن اكتشافه على العكس إن كان هو خطأ في تركيب الآلة من طرف الموزع أو المنتج فلا يمكن اكتشافه بالنسبة للزبون وملاحظته.¹

- عندما تؤدي التجربة إلى حالة عدم الرضا فإن الإسناد السببي Attribution causal الذي يجريه الزبون بالضرورة إلى استجابة سلوكية، وما يمكن ملاحظته أنه في حالة كان السبب مستقر و مرتبط بالمؤسسة يفضل الزبون تعويض المنتج بدل استبداله، وفي حالة تقديم المؤسسة لخدمة المراقبة وصيانة الأعطاب يأمل الزبون أن تتحمل على عاتقها الضرر الحاصل.

إلا أنه في العادة عندما يضمن الزبون أنه المسؤول عن فشل المنتج وأسباب عدم الرضا، سوف يمتنع عن الشكوى والاستياء، لكنه لن يشتري المنتج مرة أخرى وينقل تجربة عدم الرضا إلى الآخرين بصفة عامة نظرية الإسناد السببي محددة لشرح الإجابات التي تعقب حالة عدم الرضا.

مثال: في حالة تأخر طائرة عن الموعد المستعملون يتأثرون بسرعة ويطورون رد فعل الانزعاج بتقديم شكوى أو بتغيير شركة الطيران، بالرجوع إلى الإسنادات التي يكون قد أجراها الزبون، فإن مثل هذه الإجابة تحدث عندما تكون التأخيرات مستقرة، معناه عندما يفكر الزبون بأن المؤسسة تقوم بمراقبة هذه التأخيرات مشكل الإسناد السببي يتعقد عندما يفكر الزبون بأن المؤسسة تقوم بمراقبة هذه التأخيرات موزع.

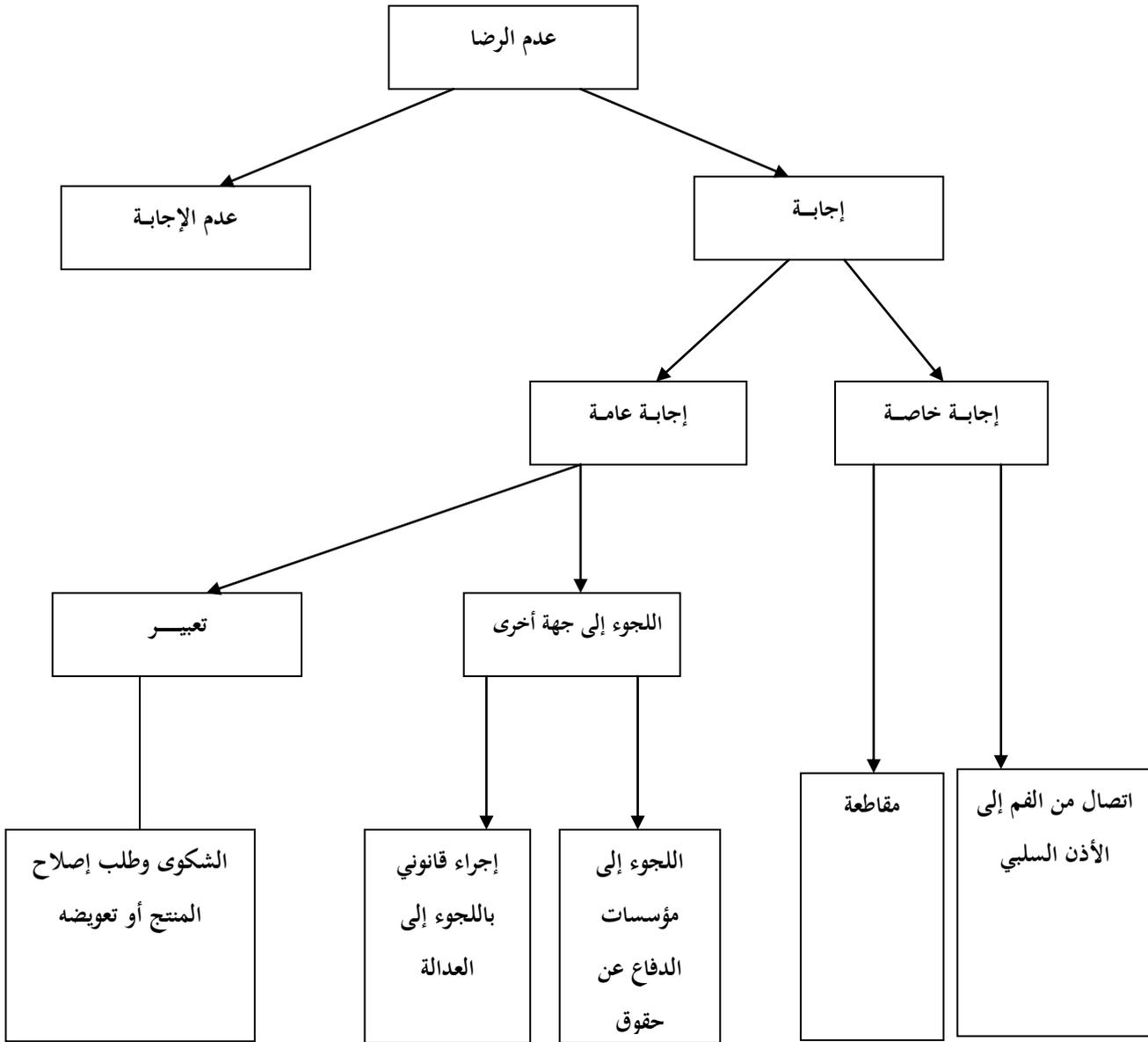
في مثل هذه الوضعية يكون المبرر للأخذ بعين الاعتبار عملية معالجة المعلومات من طرف الزبون، عندما تكون عملية المعالجة معقدة تقود إلى إجراء إسناد سببي أكثر انتقائي لكن النتائج والآثار تكون أكثر ديمومة.

2.1. الإجابة السلوكية: réponse comportemental : إذا كان الإسناد السببي يسمح بتسطير وإظهار إجابات متنوعة وبشكل يعقب تجربة استهلاكية فاشلة " عدم الرضا " من المهم القيام بجرد لهذه الإجابات المختلفة² كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹ : Richard ladwin , le comportement de consommation et de l'acheteur , édition économisa, paris 2^{ème} édition, 2003, p390.

² : Richard ladwin, op-cit, p390.

الشكل رقم 08: إجابة عدم الرضا



Source : Ibid. p 392.

يوضح الشكل نوعين من الإجابات هي الإجابات الخاصة والإجابات العامة:

- **الإجابات الخاصة:** تظهر هذه الإجابات خصوصية أنها لا تكون قابلة للتعريف من طرف المؤسسة بمعنى أنه ليس من السهل على المؤسسة اكتشافها من بينها:

➤ **المقاطعة:** يستجيب الزبون مبدئياً في حالة عدم الرضا بمقاطعة المنتج أو العلامة والتحول من التعامل مع المؤسسة إلى المنافسين وقد أظهرت الدراسات أن أغلبية المؤسسات تفقد من 10 % إلى 30 % من زبائنها كل سنة وقليلة هي المؤسسات التي تتساءل عن طبيعة الزبون الذي فقد، ومتى ولماذا فقد؟¹

➤ **اتصال من الفم إلى الأذن السلبي:** من البديهي أن كل فرد منزعج يعبر عن استيائه وانزعاجه للآخرين، كذلك هو الحال بالنسبة للزبون غير الراضي سوف يعبر عن تجربته الفاشلة لأفراد العائلة وكل عشر أفراد من المحيطين به، وهذا يتسبب في فقدان المؤسسة لزبائن محتملين بسبب تأثرهم بهذه التجربة الفاشلة.²

• **الإجابة العامة:** هي إجابات ذات رؤية اجتماعية في هذا الوضع يكون بإمكان الزبون:

- الشكوى وتعني التعبير عن استيائه وعدم رضاه أمام الموزع أو المنتج وذلك من أجل إصلاح المنتج أو استبداله أو تعويض الضرر الملحق به أو لتحسين التعامل في المرات القادمة.
- اللجوء إلى جهة الدفاع عن حقوق المستهلك في حالة عجزه أمام المؤسسة.
- اللجوء إلى العدالة ويعتبر آخر وأسوأ إجراء يمكن أن ينجم عن عدم الرضا، يحدث عادة في حالة ضخامة الضرر الذي لحق بالزبون من استعمال المنتج مثل مواد فاسدة أو استعمال مكونات تمس بالصحة في منتجات غذائية وعدم مراعاة بعض الشروط في عملية الإنتاج أو طرق تقديم الخدمة.

• **عدم الإجابة:** رغم الآثار السلبية والمتفاوتة التي يمكن أن تخلفها إجابات عدم الرضا على المؤسسة إلا أنها تمنحها فرصة للتدخل وتدارك الخلل الذي أدى إلى عدم رضاه، لكن المشكل الكبير يظهر عندما يمتنع الزبون عن إبداء أي إجابة يشعر بها المؤسسة عدم رضاه، هنا المؤسسة معرضة لخسارة قيمة هذا الزبون لا محال. السبب الرئيسي الذي يقود الزبون للامتناع عن التعبير متعلق بكون السعي لإبداء الإجابة عن عدم الرضا أكبر تكلفة من الأرباح التي يمكن أن يحققها من الإجابة، بهذا فتكاليف المعاملات بإمكانها أن تفسر بشكل كبير غياب الإجابة عن عدم الرضا، فالعلاقة التي تربط الزبون بالبائع يمكن أن تكون على أساس اتفاقية، في هذه الظروف الزبون غير الراضي يتساءل عن الفرص التي سيحصل عليها من تقديم الشكوى- فهو ليس متأكد بأن طلب شكواه سيقبل ويدرس- مقارنة بالتكاليف التي يتحملها لإبداء الشكوى.

في إطار سعي المؤسسة واهتمامها بإظهار سلوك وإجابة عدم الرضا تقدم مصلحة خدمة الزبائن اقتراح يتضمن تحملها لكل أعباء تقديم الشكوى، وكذا مع وعود باستبدال المنتج أو تعويضه إن أمكن خاصة إذا كان عدم الرضا ناتج عن انخفاض مستوى الجودة إضافة إلى تسهيل والتقليل من تعقيدات إجراءات تقديم الشكوى.

¹: تفعيل الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، مرجع سبق ذكره، ص65.

²: Daniel ray, op-cit, p10.

فأولى الانشغالات في معالجة حالة عدم الرضا مرتبطة بجعل الإجابة عن عدم الرضا مرتبطة ظاهرة، فمن المنطقي جدا ظهور الإجابة يمكن المؤسسة من تحليلها وفهم أسباب عدم الرضا واتخاذ الإجراءات المناسبة، فهي مسؤولة عن تقديم تعهد بجودة الخدمة وتشجيع الزبون على إظهار إجابة عدم الرضا، في هذه النقطة بالذات تظهر المؤسسة كأحسن مثال بحيث تعمل جاهدة لإظهار سلوكيات عدم الرضا لدى زبائنهم والانتقادات، حيث قامت شركة الطيران بتوزيع استمارات قسيمات على متن الطائرة و في المطار وكذا إعداد وسائل وتقارير تتضمن تعليقات المسافرين وانتقاداتهم، وقد مكنت هذه التقنية من استقبال مالا يقل عن 18000 تعليق أخذته الشركة بعين الاعتبار في تحسين خدماتها المقدمة.¹

¹ : Oliver netter hill, satisfaction client, édition ESKA, paris, 2000, P310.

خلاصة الفصل:

أدركت المؤسسة أن سبب وجودها هو إرضاء الزبون وليس الإنتاج، وبالتالي تقديم حلول لمشاكل الزبون بدل المنتجات، وإن كان الرضا يعبر عن حالة إشباع مادي أو إشباع نفسي واجتماعي لدى الزبون يولد لديه شعور بالرضا يكون ناتج عن مقارنة توقعاته بالأداء الفعلي الذي قدمته المؤسسة، لأن سلوك الرضا ينتج عن عملية التقييم التي تتم بعد عملية الشراء، فإن كان سلوك الرضا يعود على المؤسسة بالفائدة والربحية بالنظر إلى ما ينجر عنه من سلوكيات ايجابية تتمثل في تكرار عملية الشراء والولاء للعلامة أو المنتج، الاتصال من الفم إلى الأذن ايجابي لا يجب التركيز عليه بشكل تام، وتجاهل سلوك عدم الرضا فهو يخلق آثار سلبية على المؤسسة ونشاطها يفوق ما تحصل عليه من الزبون الراضي فعلى المؤسسة دراسة وتحليل سلوك عدم الرضا لفهم الأسباب التي أدت إلى استياء الزبون، هذا الأخير الذي يمكن ملاحظته من خلال الشكوى، أو مقاطعة المؤسسة، اللجوء إلى جهات الدفاع عن حقوق المستهلك وغيرها، حيث أنه لا يجب على المؤسسة أن تعتبر الزبون الغير الراضي أو الذي يقدم شكوى عدوا فهو يبقى دائما زبون، وأمام المؤسسة فرصة لإرضائه وكسب ولائه، إذا استطاعت فهم أسباب عدم الرضا لديه ومن أجل معرفة أسباب الرضا ومستوياته وأسباب عدم الرضا ليست أمام المؤسسة سوى القيام بمختلف الدراسات والقياسات لرضا الزبون سواء انطلاقا من المعطيات الداخلية في المؤسسة أو القيام بالبحوث الميدانية وهي الأكثر دلالة ودقة، تمنح المؤسسة مجال أدق للتدخل واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أدائها وكذا رضا زبائنها.

الفصل الثالث

الشكاوى و طريقة معالجتها

تمهيد:

مهما كانت جهود الشركة في إرضاء العملاء، فلا بد ان يحدث قصور في الخدمات، و لابد أن يبقى بعض العملاء غير راضين لان العملاء بطبيعتهم يبحثون عن الأفضل، و ما داموا يدفعون نقودهم فمن حقهم الحصول على أفضل الخدمات و لذلك يجب أن يتسع صدر القائمين على الشركة لتقبل شكاوى العملاء و مقترحاتهم، و أن تسعى الشركة جاهدة إلى تشجيعهم على إبداء آرائهم في منتجات الشركة و خدماتها.

المبحث الأول: الشكاوى

المطلب الأول: تعريف الشكاوى أسبابها

أولاً: تعريف الشكاوى

- الشكاوى عبارة عن تعبير عن غياب الرضا عن المنتج أو خدمة، و قد تكون هذه الشكاوى كتابية أو شفاهية و يمكن أن ترد من عميل داخلي أو خارجي.
- الشكاوى هي أية مشكلة يواجهها العميل من خلال تعامله مع المؤسسة أو أي خدمة من خدماتها يود إرسالها إليها.¹

ثانياً: أسبابها

- من المهم دوما معرفة الأسباب الشائعة للشكاوى، فأحيانا تكون الشكاوى لان المنتجات لا ترقى لتوقعات العميل فمثلا إذا ادعت ورشة ما لإصلاح السيارات أنها تستطيع تسليم أي سيارة خلال 24 ساعة فإذا تأخرت إلى 36 ساعة كان ذلك سببا للشكاوى، فأما إذا ركزت الدعاية على جودة الخدمة فلا يمكن أن تحدث شكاوى إذا تأخر التسليم بعض الوقت.
- كثيرا ما تحدث الأخطاء بسبب العجلة و سوء التخطيط لذلك فمن المهم تخطيط الوقت و المواد اللازمة و ترتيب الأمور بشكل سليم بحيث يقلل احتمال الوقوع في الخطأ.
- عدم التزام بعض الموظفين أو عدم اكتراثهم قد يكون سببا كذلك في حدوث الاحتكاك مع العملاء و هنا يكون على المدير استخدام الترغيب و الترهيب لحث الموظفين على العمل بالصورة المرغوبة و دون اللجوء لمعاقبة الموظفين أمام العملاء.
- أحيانا يكون السبب كثرة الأعطال أو المشكلات في بعض المنتجات و هنا يكون من المفيد حسن اختيار الموردين و المنتجات، فالمنتج الأفضل قد يكون أعلى سعرا و لكنه قد يوفر عليك الكثير من الوقت و المال و الذي يمكن أن تخسره بسبب المنتجات المرجعة أو بسبب سخط العملاء على المنتج قليل الجودة.²

¹: <http://exercices.aus-gov-ae/acomplains>.

²: <http://www.almashroo.com/90/type-of-client-2/>.

المطلب الثاني: المشتكون

يمكن القول عن المشتكون أنهم العملاء الذين قد تواجههم مشكلة معينة يقومون بالتعبير عنها بالشكوى، اتجاه مقدم الخدمة أو المنتج.

أولاً : من الذين يشتكون ؟

- العملاء ذوي الدخل المرتفع يشتكون أكثر من العملاء ذوي الدخل المنخفض.
- الشباب يتقدمون بشكوى أكثر من كبار السن .
- هناك عوامل تزيد من احتمالية الشكوى مثل فداحة الضرر و أهمية السلعة بالنسبة للعميل، و الخسارة المالية الناتجة عن ذلك.
- الذين يشتكون ما هم إلا شريحة صغيرة من فئة كبيرة لا تشتكي، و لكنها غير راضية، فكل شكوى مستلمة من عميل، هناك في الجهة المقابلة 26 عميل لديهم مشاكل لا يتحدثون عنها و منهم 6 مشاكلهم خطيرة .

ثانياً : لماذا لا يشتكي معظم الناس؟

- البعض يرى أن الأمر لا يستحق مضيعة للوقت.
- يحسون انه لا جدوى من الشكوى.
- لا يعرفون أين يذهبون للتقدم بالشكوى .
- قد تربطهم علاقة صداقة بالموظف مع الوقت، فيشعرون بالحرص من الشكوى عليه.¹

المطلب الثالث: أهمية الشكاوى

تستخدم شكاوى العملاء من قبل الشركات لهدفين رئيسي هما : الأول هو المحافظة على عملاءها، و الثاني باعتبار الشكاوى مصدر للمعلومات أو الاقتراحات لتحسين جودة الخدمة، فكثير من الأخطاء قد تقع مع العميل لكن لا نعرف عنها و لا نعرف عنها الإدارة، ان شكوى العميل ليست بالتجربة السيئة، إذ انه لو أحسنا التعامل معها فستكون لنا رصيد ذو قيمة ايجابية.

¹: تسويق خدمات العملاء المملكة العربية السعودية ، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب ، الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، ص 41.

إن شكوى العميل هي إحدى الفرص المتاحة لتحويل عميل غير سعيد إلى عميل يكن لك الكثير من الولاء، بل و يمكن أن يصبح سفيرا لك بجلبه لعملاء جدد عن طريق التحدث للآخرين بشكل عابر، أما ربحية أو خسارة عميل فتعتمد على أسلوب التعامل مع شكوى العميل.

و هناك للأسف عدد من الشركات تعتقد أن عدم استلام الشكاوى يعني أن عملائهم راضون عنهم، و هذا خطأ كبير، فلا يتقدم عادة بشكاوي سوى عدد قليل من العملاء أما الغالبية فسوف يمتنعون عن التعامل معك بهدوء و يتحدثون عن ما حصل لهم للآخرين.

و يتعامل معظم رجال الأعمال مع 1- 5 من شكاوى العملاء أسبوعيا، و يرى أكثر من 64% من رجال الأعمال أن معظم تلك الشكاوى لها علاقة بالفواتير، الأسعار ثم الجودة، و غضب العميل كما تبين الكثير من الدراسات لا يعني فقدانه بل 95% من هؤلاء العملاء غير الراضين سوف يتعاملون مع الشركة مرة أخرى إذا تم حل مشاكلهم بسرعة و بطريقة مرضية لهم.¹

- ماذا نستفيد من شكاوى العملاء؟
- إلقاء الضوء على عناصر العمل التي تحتاج إلى تعديل و تحسين و معالجة الأخطاء قبل وقوعها.
- التعرف على الأفراد الذين بحاجة للتدريب، أو مراقبة دائمة لعملهم.
- أداة توصيل سريعة و مباشرة للمعلومات إلى الرئيس.
- تزيد من ثقافة العاملين حول خبرة العميل و توقعاته و متطلباته.
- تحفز اتخاذ إجراء جديد و تغيير ايجابي لجودة الخدمة.
- تجعلك في تواصل مستمر مع التوجهات الجديدة للعملاء.
- توفر معلومات استخبارية عن المنافسين و ما يعملونه و لا تعمله.
- تساعد في مراقبة مستويات الخدمة بين مختلف المواقع والإدارات.²

¹: تسويق خدمات العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 39.

²: مرجع نفسه، ص 40.

المطلب الرابع : الترحيب بالشكاوى

لماذا يجب أن نرحب بالشكاوى ؟

1. تنظر بعض الشركات إلى أن معالجة الشكاوى مصدر ربحية من منطلق العائد على الاستثمار، فقد وجدت بعض الدراسات أن العائد على تكاليف معالجة الشكاوي كان 50-170% للخدمات البنكية، و 100 % لخدمات السيارات، 35-400 % لأسواق البيع بالتجزئة.
2. تستمع الشركات عادة إلى 4% من عملائها غير الراضين في حين سوف يمتنع البقية 96% عن التعامل بهدوء و لن يعود 91% منهم للتعامل مع الشركة مرة أخرى.
3. العميل غير الراضي عنك سوف يتحدث إلى 8 أفراد عن مشكلته مع الشركة، بينما 13% من هؤلاء العملاء يتحدثون عن موضوع الشكاوى إلى 20 فرد، في دراسة أخرى لشركة كوكا كولا أجريت عام 1981، وجدت أن معدل الذين يستمعون لحادثة تعامل ايجابي لعميل مع الشركة يبلغ 5 أفراد في مقابل 10 أفراد يستمعون لحادثة تعامل سيئة.

من كل 10 عملاء يشتكون هناك 7 عملاء سوف يعودون للتعامل مرة أخرى معك إذا تمت معالجة شكاوهم بما يحقق رضاهم، و يرتفع الرقم إلى 9 إذا تمت معالجة الشكاوى في وقتها و بدون تأخير.

لذا فمن خلال معالجة فعالة و عادلة للشكاوى تستطيع الشركة أن تحافظ على ولاء عملائها، كما يصبح لديها إمكانية كبيرة لكسب عملاء جدد من خلال السمعة الجيدة التي تنتشر عنها نتيجة لذلك.¹

يجب النظر إلى الشكاوى التي يقدمها العملاء على أنها فرص للتعلم و الاستفادة و تحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء، و لمعرفة الرغبات الفعلية و الحقيقية للعملاء.

و عادة ما يميل العملاء الذين يقدمون الشكاوى إلى منحك فرصة إضافية لتسوية المشكلة و حلها.

و يعني ذلك أنك لو تمكنت من التعامل مع شكاوهم بطريقة ايجابية و فعالة، فانك سوف تكون أقدر على الحفاظ عليهم كعملاء و تحسين علاقتك معهم، و حتى لو كان العميل هو المخطئ و ليست أنت كما لو أمكنه تجنب حدوث المشكلة بأن يطلب شراء منتجاتك أو خدماتك في مرحلة مبكرة، فعليك تجنب استخدام أية عبارات تشير إلى ذلك القصور أو التأخير من جانبه، بل عليك تسوية الأمر ثم اقتراح عليه بعد ذلك أن يبكر في طلباته في المستقبل، بحيث يمكن تفادي التأخير أو المشكلة الواقعة، وإذا ما كان بمقدور العميل اتخاذ إجراء، يقلل من

¹: تسويق خدمات العملاء ، مرجع سبق ذكره، ص 39 – 40.

احتمالات تكرار حدوث أو وقوع المشكلة، فأوضح له ما ينبغي عليه عمله بأدب و لباقة و بأسلوب ودي، و كن حساسا جدا في التعبير عن ذلك، ما لم تكن هناك فناعة كاملة من جانب العميل بنسبة 100% بان المشكلة قد تم حلها بشكل كامل و شامل، فإنه لن يكون ميالا إلى زيادة حجم تعامله معك، بالإضافة إلى اقتراحاتك غير اللبقة سوف تسبب أضرارا كبيرة، و لن تفيدك في مصالحته و كسب رضاه و تدعيم ولائه للعمل معك.¹

المبحث الثاني : طريقة معالجة شكاوى العملاء

المطلب الأول: إدارة شكاوى الزبون

تتضمن إدارة شكاوى الزبون جانبين : الجانب الشكلي و الجانب التحليلي.

1. الجانب الشكلي

يتعلق الأمر بإمكانية مقارنة مستويات عدم الرضا، بتزايد عدد الشكاوى المقدمة، أو تركيزها على منتج أو خدمة معينة دليل على انخفاض مستوى الجودة المدركة.

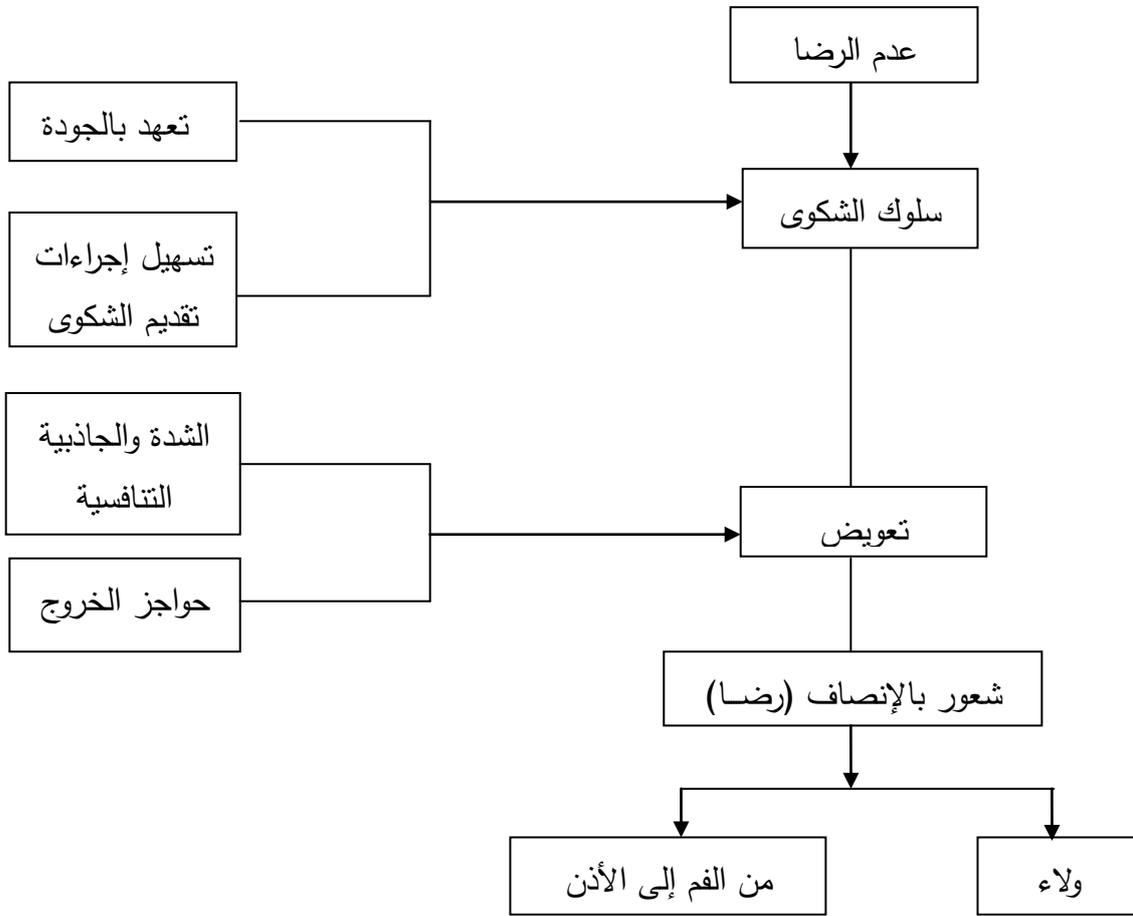
2. الجانب التحليلي أو التسييري لشكاوى الزبون

تقلدت إدارة شكاوى الزبون أهمية كبيرة في منح المؤسسة مجال للتدخل وتدارك حالات عدم الرضا، لأن الإشكال الأكبر الذي تواجهه المؤسسة هو الزبون الغير الراضي الذي لا يبدي شكاوى، تقوم المؤسسة بدراسة و تحليل الشكاوى المقدمة من أجل إيداء استجابة مناسبة، فإن استطاعت المؤسسة أن تستخلص من الشكاوى أسباب عدم الرضا، و ربما الولاء و يكون مسار عملية معالجة الشكاوى وفق المخطط التالي :²

¹: وضع العملاء في الصدارة ، سلسلة الإدارة المثلى ، مكتبة ابنان ناشرون، الطبعة الأولى 2005، ص 52.

² : Richard Landwin .op- cit.p917.

الشكل رقم 09: مخطط معالجة سلوك الشكوى



Source: Ibid .p392.

يرى Werner Felt و Fornel أن الزبون الغير الراضي الذي يستفيد من تعويض و معالجة الشكوى التي قدمها يصبح زبون راضي و مستعد لتطوير اتصال من الفم إلى الأذن ايجابي، ويفكر في إعادة الشراء و الولاء للمؤسسة أو العلامة.

بالنسبة للسلع المعمرة، عدم الرضا قد يكون ناتجا عن عطب حقيقي في المنتج، جودة مدركة منخفضة، لكن يمكن أن ينتج عن عدم الاستعمال الجيد أو التشغيل الصحيح من طرف الزبون، و لا شيء يثبت أن الزبون قادر على التحديد و التقييم بطريقة ملائمة، طبيعة العطب و إسناد المسؤوليات، هذه الحالات المختلفة تسطر أهمية تحليل و بشكل ملائم أصل و مبررات سلوك الشكوى من أجل إبداء المؤسسة للتدخل المناسب و المواقف مع الشكوى، الأخذ بعين الاعتبار سلوك الشكوى و دراسته من طرف المؤسسة من الرهانات الكبرى لأن المستهلكين الذين يطورون حالة الرضا بعد الإجابة عن شكاوهم يبقون في غالب الأحيان أوفياء خاصة إن لم يكن هناك ما يجبر الزبون على تغيير المنتج، أو العلامة أو المؤسسة، كون الإجابة التي قدمتها المؤسسة لمعالجة الشكوى أدركها الزبون على أنها اهتمام و إنصاف، يولد لديه ارتياح نفسي و يخلق نوع من الثقة و التعلق بالمؤسسة أو العلامة فيكون مستوى الرضا مرتفع مدعم بتعلق و ثقة يقود بالضرورة إلى تنمية ولاء الزبون.¹

ترتكز عملية معالج شكوى الزبون على الاستماع إليه و تحقيق الاتصال لفترة معينة أو اتصال دائم، حيث تقوم المؤسسة في معالجة بعض الحالات باستدعاء الزبون و إجراء حوار مباشر معه وتقديم المؤسسة الإجابة المناسبة يمكن أن تخلق مجموعة من الآثار هي :

- إذا كانت الاستجابة الفعلية للمؤسسة و المدركة من طرف الزبون مساوية لتوقعاته أو للإجابة المعيارية تتكون مشاعر الرضا لدى الزبون أو يكون انحراف كبير عن مستوى عدم الرضا.
- إذا كانت الاستجابة الفعلية للمؤسسة و المدركة من طرف الزبون اكبر من توقعاته أو من الإجابة المعيارية تتكون لدى الزبون مستويات رضا عالية.
- إذا كانت الاستجابة الفعلية للمؤسسة ليست في مستوى توقعات الزبون، تتكون لديه مشاعر تقارب حالة الرضا أو ان الانحراف عن مستوى عدم الرضا يكون بسيط² و تنشأ هذه الحالة الثالثة نتيجة مجموعة من الأسباب المحتملة هي:

¹ : groupe xl , la satisfaction client , <http://www.xlff/groupexl/experiences.asp>.p4

²: كشيده حبيبة ، مرجع سبق ذكره، ص 66.

- عدم الفهم الجيد من طرف المؤسسة لأسباب الشكاوى أو تحليل مضمون الشكاوى بطريقة غير صحيحة.
- أسباب الشكاوى كانت وهمية لتبرير حالة عدم الرضا الإعتقادي.
- عدم امتلاك الزبون الكفاءة لمقارنة الوضع الحالي بمستوى استجابة المؤسسة.

من خلال ما سبق ندرك أن الشكاوى يجب أن تتقبلها المؤسسة بمثابة "هدية" و الزبون الذي يقدم الشكاوى يبقى دائما زبون و بإمكان المؤسسة إرضائه و الاحتفاظ به ان كان بإمكانها تقديم إجابة صحيحة و متوافقة مع الشكاوى.¹

المطلب الثاني: طريقة معالجة الشكاوى

أولاً: الإجراءات الخارجية مع العميل

1. تحكم في توقعاته

أخبره حال قدومه إليك متى سوف تبدأ في التعامل معه وتستطيع خدمته، إذا لم يمكن في الحال مثلا : احتاج إلى 5 دقائق لكي أنهي العميل الأول، أو سوف أحتاج إلى 10 دقائق حتى انهي العملاء الآخرين قبل خدمتك، فأعطائك وقت خدمته تكون قد حددت له توقعاته مسبقا، فهو لا يتوقع أن تساعده قبل الوقت الذي ذكرته له و إذا تحققت الخدمة قبل ذلك الوقت فأنت تكون قد قدمت له خدمة مميزة في نظره.

2. أنصت جيدا للعميل

- الإنصات مطلب هام في بداية الحوار مع العميل، فهو يعني الاهتمام به و إعطائه فرصة للحديث عن المشكلة، كما يعني إنصاتك له جديتك في تعاملك و حماسك لخدمته، تعاطف مع ما يقول و أظهر أسفك له.
- لا تشغل بأحد الملاحظات أو تسجيل الوقائع التي يذكرها فهذا قد يعتبره العميل عدم اهتمام، خاصة إذا كان غاضبا و يكفي تسجيل مختصر للملاحظات الرئيسية.

- ركز على ما يقوله خلال حديثه و لا تشغل عنه باتصال هاتفي أو التحدث لموظف آخر.

- لا تقاطع العميل و هو يتحدث بل دعه يتحدث بحرية و لا تتجادل معه أو تحاول الدفاع، و لا تستعجله في الحديث، فجميع من يمارس مهنة البيع يعرف تماما انه يجب عليه أن يمضي وقت طويل في الاستماع أكثر من وقت الكلام، فقد خلق لك لسان واحد للكلام، بينما السمع له أذنان، و لكنه في الواقع ليس بالأمر السهل، فالعميل يبدأ بتوجيه الأسئلة و بعض تلك الأسئلة تحتاج إجابات طويلة و بعض العملاء سوف يتركون

¹ : Philippe Detrie, le client retrouve , édition d'organisation 1998 ,Paris, p 121.

المحادثة تنتهي إذا لم تبادل بالحديث، و في ما يلي بعض الأفكار التي تدفع العملاء إلى الحديث أكثر من البائعين.¹

– وجه أسئلة مفتوحة الإجابة بكثرة بدلا من الأسئلة التي إجابتها بنعم أو لا، فإذا كان سؤالك متى ترغب في وصول الدفعة الأولى من الطلب فقد يقول العميل في وصوله في 20 من الشهر، استكمل الحديث بسؤال آخر تطلب منه الحديث عن أية شروط للتوصيل، و هذا سيدفع العميل للإجابة الطويلة.

– وجه أسئلة متابعة، فمثلا إذا تلقيت إجابة مثل " في 20 من الشهر " يجاب بسؤال ناهي الطلبات المستقبلية التي قد تحتاجها في المستقبل".

– عندما تنتهي المحادثة يمكن الاستفسار و السؤال عن موضوع سبق ذكره من خلال المحادثة مثلا: ذكرت في كلامك سابقا أن نهتم ب.....فماذا تعمل للحصول عليه أو تقليل حدوث تلف فيه.

– بعد أن تقول شيئا اسكت برهة حتى يبدأ العميل في استلام طرف الحديث و يبدأ في الكلام.

3. طمئن العميل

طمئن العميل بأن المشكلة أو شكواه سوف تحل وأخبره بأنك ستبدل قصارى جهدك لمساعدته، و تذكر أن ارتفاع حدة صوته أو تلفظه بكلمات نقدا و تجريح لست المقصود بها شخصيا، بل الموقف الذي هو فيه سبب ذلك.²

4. اعتذر للعميل

أبلغ العميل تقديرك له لتعاونه معكم، و صبره بأنه رجل متفهم و متعاون مما سوف يساعد في حل المشكلة بسرعة، اعتذر له حاول أن يكون ذلك باسمه إن أمكن، عن حدوث المشكلة و لا تلق اللوم على الإجراءات أو الآخرين، كما لا تبرر الخطأ أو حاول الدفاع عنه و لا تتبالغ أيضا في تكرار الاعتذار.

5. أعد صياغة المشكلة

بإعادة ما سمعت من العميل مرة أخرى عليه حسب ما فهمت منه و لكن بألفاظك لتظهر له اهتمامك من جهة وتتأكد من الفهم الصحيح لما قاله لك، حاول خلال هذه المرحلة توجيه أسئلة مفتوحة للاستفسار عن النقاط الغير واضحة لك.

6. اقترح الحل

بادر بالتصرف فورا لحل المشكلة لكي يرى العميل أنك تتعامل مع مشكلته، و لا مانع من سؤاله عما يراه لحل المشكلة، إذا كانت هناك خيارات ممكنة و كانت لديك الصلاحية فاطرحها عليه، و إذا لم تكن مخول بحل

¹: تسويق خدمات العملاء، مرجع سبق ذكره، ص43.

²: المرجع نفسه، ص 44 .

المشكلة فبادر إلى مصارحته بذلك " هذا ما استطيع عمله"، ثم قم بتحويله للجهة المسؤولة أو الشخص المسؤول ورافقه إليهم، إذا أمكن ذلك أو اتصل بالجهة و اخبرهم بقدمه لهم و دعه يسمع اتصالاتك الهاتفية، و تذكر أن العميل لا يهمه من ارتكب الخطأ و تسبب في المشكلة بقدر ما يهمه إيجاد حل لها.

7. أشكر عميلك

قبل انصراف العميل من عندك قدم له شكرك و تقديرك على إبلاغك بالشكوى، كما اشكره على صبره و على أعطائك الفرصة لخدمته و تقديرك لاهتمامه.¹

ثانيا: الإجراءات الداخلية

1. تحسين طرق جمع الشكاوى من خلال صناديق الاقتراحات، أو الهاتف المجاني.

2. الاحتفاظ بسجلات خاصة للشكاوى.

3. تقديم تقرير أسبوعي للإدارة عن الشكاوى و كيفية معالجتها .

4. تحليل أسباب الشكاوى و تقديمها بتقرير للإدارة .

5. التنسيق مع الدوائر الأخرى لمنع حدوث هذه الأخطاء.²

بالإضافة إلى الإجراءات التي يتخذها المسؤول في التعامل مع عملائه، لابد أن يأخذ بعين الاعتبار بعض المحاذير و هي :

– لا تحاول أن تكون فكاهايا، أو تلقي النكت أمام العميل، إلا إذا كنت متأكدا من الحصول على نتيجة ايجابية .

– لا تفترض أن ما تعرفه يشاركك الآخرين في معرفته فليس ذلك شرطا ولا يستغرب أن بعض مشاكل العملاء يمكن حلها في أمور بسيطة قد يجهلها العميل.

– لا تكثر من الكلام، فكلما اكثرث من الكلام أصبح أسهل للعميل استخدام بعض كلامك ضدك فيما بعد.

– لا تبالغ في تقديم الوعود.³

¹: مرجع نفسه ص 45.

²: مرجع نفسه ص 42.

³: تسويق خدمات العملاء، مرجع سبق ذكره ، ص 45.

المطلب الثالث: تحسين التعامل مع شكاوى العملاء

تعتبر الشكاوى من أكثر أشكال التغذية المرتدة المباشرة من العملاء، و يمكن القول أن العميل الذي يشكو يعتبر صديقا، فذلك أفضل من أن يكتم شكواه ثم يتحول إلى مؤسسة أخرى، أو إن تؤثر اتجاهاته السلبية نحو المؤسسة على سلوك أصدقائه و زملائه و معارفه عند تعامله معها، و فيما يلي بعض النواحي الإرشادية تساعد إدارة المؤسسة في التصدي لمشكلات الخدمة :

- تشجيع العميل على التقدم بالشكاوى في حالة وجودها .
- تعريف العميل بأساليب و قنوات الاتصال في حالة وجود مشكلة .
- شرح ظروف و ملايسات المشكلة و تقديم مبررات مقنعة للعميل.
- جعل قنوات الاتصال مع مراكز المسؤولين بالمؤسسة مفتوحة بالنسبة للعملاء .
- إعلام العميل بالمدى الزمني الذي يمكن أن يستغرقه حل المشكلة.
- إخبار العميل بالتطورات إذا كان حل المشكلة يستغرق وقتا طويلا نسبيا.
- تقديم بدائل للعميل في حالة صعوبة حل المشكلة .
- سرعة الاتصال بالعميل عند إيجاد الحل لمشكلته.
- إخبار العميل بالوسائل المستخدمة لمنع حدوث المشكلة مستقبلا.
- التعامل مع العميل كإنسان و ليس كرقم حساب عند التصدي لمشكلاته.¹

¹ - عبد الرزاق حميدي ، جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق رضا العملاء و زيادة القدرة التنافسية للبنوك ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير فرع إدارة تسويقية جامعة محمد بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير السنة الجامعية 2007 -2008 ص 126-127 .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج أنه يجب على الشركة أن تعمل على تشجيع العملاء على الاتصال بها في حالة عدم رضاهم عن الخدمات التي تقدمها، لان العميل الذي تفقده بسبب سوء الخدمة قد يصعب إيجاد بديل له لاسيما في ظل المنافسة القائمة في السوق، فلهذا يجب عليها محاولة تشجيع عملائها على هذا النوع من الشكاوى و إبلاغ عن أية خدمة أو سلعة من سلع الشركة قد لا تؤدي إلى إرضائهم و إقناع العميل بان ما واجهه ما هو إلا خطأ لن يتكرر لأنه اذا اقتنع بطريقة الشركة في التعامل مع شكواه فان احتمال بقاءه معها سيكون كبيرا، فلهذا يجب على الشركة عدم التفريط في عملائها و عمل كل ما يمكن للمحافظة على ولائهم لها، و ذلك بالاستماع إلى آرائهم و تقديرها و تثمين إدلائهم بها، فالشكاوى ليست دائما ضارة، بل أنها قد تفيد الشركة في اتخاذ إجراءات تصحيحية و وقائية .

الفصل الرابع

دراسة حالة معالجة شكاوى الزبائن
على مستوى مؤسسة سونلغاز -ميلة-

تمهيد:

تماشياً مع الجزء النظري نتطرق في هذا الجانب الميداني لمعرفة أنواع الشكاوى، أسبابها وكذا كيفية معالجتها بمؤسسة سونلغاز "ميله" وقبل الخوض في ذلك لابد من إعطاء صورة حول المجمع والتي تتضمن نشأته وهيكله التنظيمي وكافة نشاطاته وكذا إعطاء صورة حول المديرية الجهوية للتوزيع والوكالة التجارية - ميله - باعتبارها مكان تربعنا التطبيقي.

المبحث الأول: تقديم مجمع سونلغاز**المطلب الأول: نبذة تاريخية لمؤسسة سونلغاز**

سونلغاز هي شركة ذات أسهم تلعب دورا أساسيا في الإنتاج والتوزيع تأسست سنة 1947، وقد مرت بعدة مراحل نذكرها:

- سنة 1947: تم إنشاء الكهرباء والغاز الجزائرية.
- سنة 1969: تأسست الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.
- سنة 1991: تم تغيير الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وأصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي.
- سنة 1995: تم التأكيد على أن سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.
- سنة 2002: حسب المرسوم التنفيذي رقم 02-195 والمؤرخ في في 1 جوان 2002 تم تثبيت قوانين المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز SPA).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

يضم الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز:

- * **مجلس الإدارة:** ويعتبر بأعضائه المندوبين كأعلى هيئة.
- * **المدير الرئيسي العام للمجمع:** ويتحكم في أربع مدراء فرعيين، موزعين حسب أربع مستويات هرمية والتي بدورها تتفرع إلى خمسة عشر مدير مركزي موزعين كما يلي:

المستوى الأول:

- مديرية الأعمال والضبط.
- مديرية الموارد البشرية.
- مديرية المحاسبة ومراقبة التسيير.
- مديرية الإستراتيجية والتطوير.

المستوى الثاني:

- مديرية التنظيم والإعلام الآلي.
- مديرية المالية.
- مديرية الإدارة العامة.

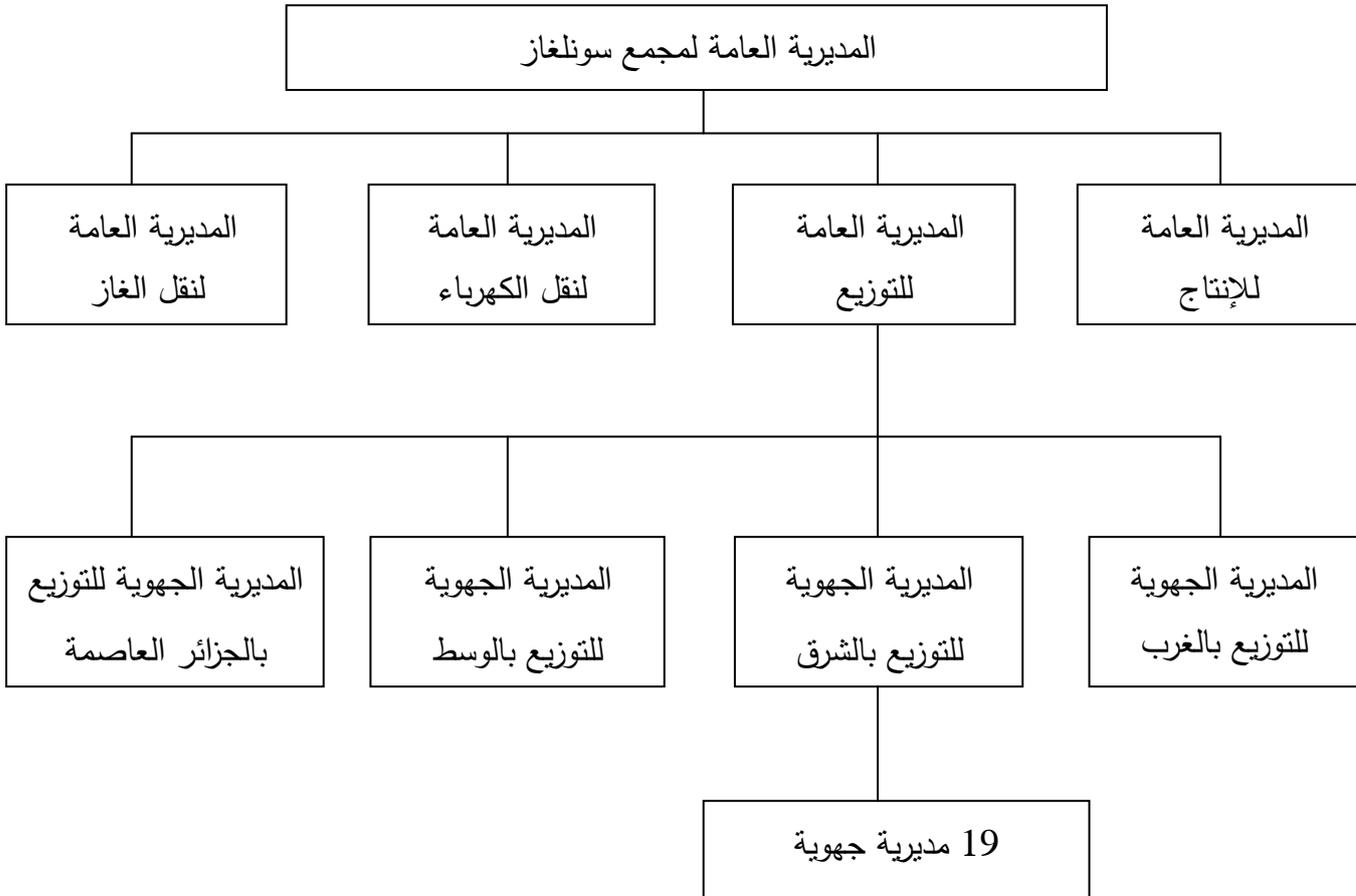
المستوى الثالث:

- مديرية إنتاج الكهرباء.
- مديرية نقل الكهرباء.
- مديرية قيادة النظام الكهربائي.
- مديرية التوزيع.

المستوى الرابع:

- مديرية نقل الغاز.
- مديرية التجارة والتسويق.
- مديرية الاتصالات اللاسلكية.
- مديرية البحث والتطوير.

الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من الوكالة.

المطلب الثالث: أهداف مؤسسة سونلغاز

تهدف المؤسسة إلى ما يلي:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج وتوزيعه وتسويقه.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- دراسة كل أشكال ومصادر الطاقة وترقيتها وتثبيتها.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن ينتج عنه فائدة.
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج ، شركات جزائرية أو أجنبية.
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحياسة كل الأسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة يتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.

المطلب الرابع: فروع مؤسسة سونلغاز**1. فرع أنشطة الأشغال**

يمثل هذا الفرع الشركات التابعة لمجمع سونلغاز والتي يكمن نشاطها أساسا في إنجاز وإنشاء الاستثمارات الطاقوية وهي:

- مؤسسة إنجاز المؤسسات الأساسية (INERGA).
- شركة التركيب الصناعي (ETTARKIB).
- شركة الأشغال الكهربائية.
- مؤسسة الأشغال والتركيبات الكهربائية.
- المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات الناقلة.

2. فرع الأنشطة المحيطة

ولدينا ضمن الأنشطة المحيطة الشركات الآتية:

- المصرف الجزائري للمعدات الكهربائية والغازية (CAMEG).
- صيانة وخدمات السيارات (MPV).
- شركة خدمات المحولات (SKMK).

- الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام (SATINFO).
- شركة النقل والصيانة الإستثنائية للتجهيزات (T RANS) الصناعية والكهربائية.
- شركة الوقاية والعمل في كنف الأمن والسلامة (SAAS).
- معاهد التكوين.
- سونلغاز طب العمل (SMT).

3. فرع الأنشطة المهنية

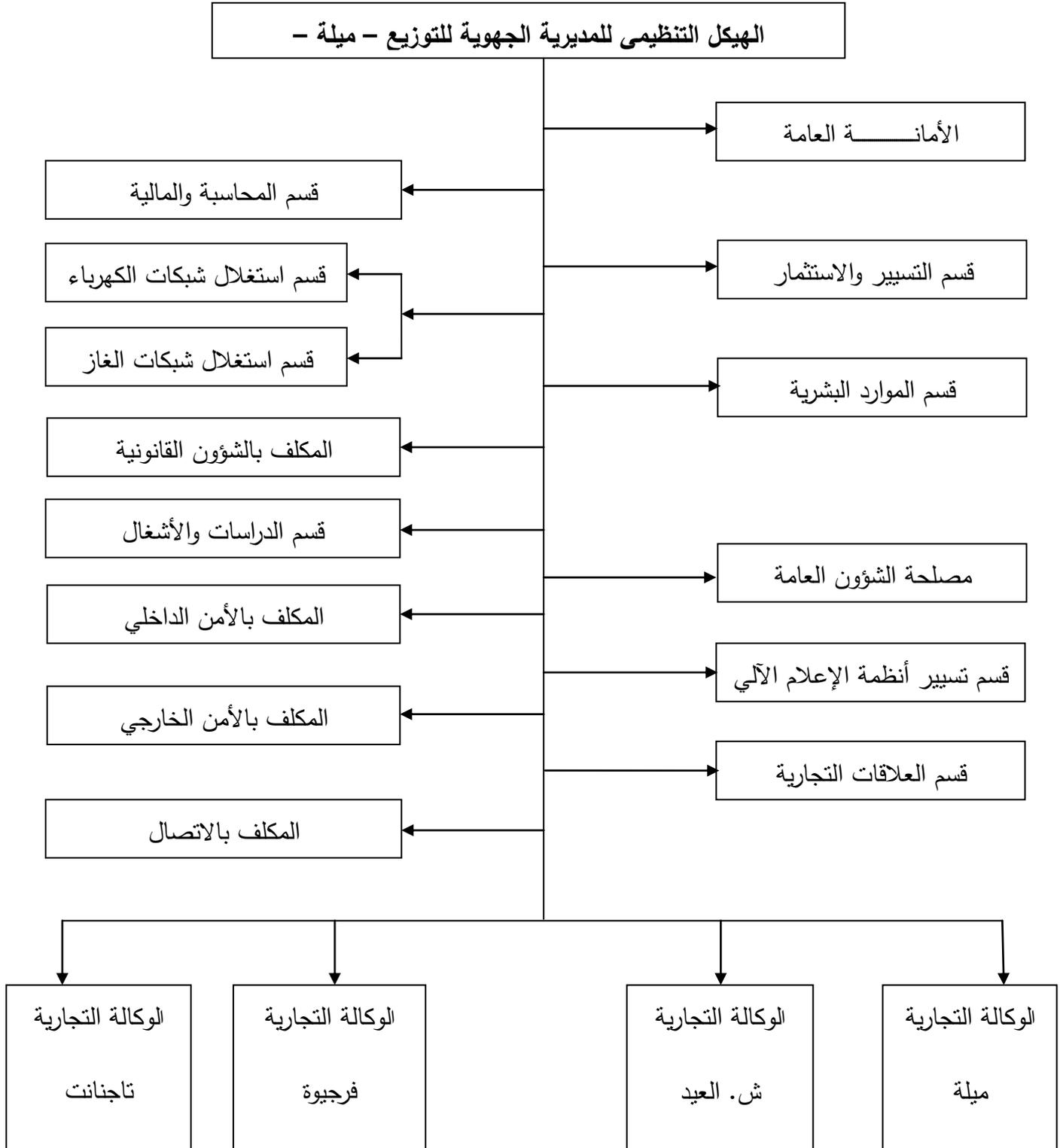
يتمثل هذا الفرع في نشاط إنتاج وتوزيع الطاقة من كهرباء وغاز وهي:

- شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).
- شركة إنتاج الكهرباء (SPE).
- شركة تسيير شبكة نقل الغاز (GRTG).
- سونلغاز التوزيع: وتنقسم إلى 04 شركات وهي:
 - ← سونلغاز توزيع الجزائر (SDA).
 - ← سونلغاز توزيع الوسط (SDC).
 - ← سونلغاز توزيع الغرب (SDO).
 - ← سونلغاز توزيع الشرق (SDE).

المبحث الثاني: المديرية الجهوية للتوزيع - ميلة -

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع - ميلة -

الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع - ميلة -



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من الوكالة.

الأقسام والمصالح بالمديرية تعتبر المرآة العاكسة حيث يبرز فيه مختلف مراكز المسؤولية ويمكن من خلاله معرفة الأقسام والمصالح وعلاقتها ببعضها البعض.

1. الأمانة العامة " سكريتاريا ": تسهر على تسجيل وتنظيم المراسلات الواردة والصادرة.

2. قسم التسيير والاستثمار: وهذا القسم يتضمن مصلحتين:

- مصلحة تسيير الأشغال.

- مصلحة القروض والفواتير.

3. قسم استغلال الشبكات: وهو وقسم إلى ثلاثة أفواج:

- فوج المراقبة.

- فوج مكلف بالخرائط.

- فوج العدادات الإلكترونية.

4. قسم الدراسات والأشغال: وهو مقسم إلى:

- فوج الكهرباء.

- فوج الغاز.

- فوج التوصيل.

5. قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: وهو مقسم إلى:

- إستراتيجية استخراج الفواتير.

- إعداد دفتر الأستاذ مع ميزان المراجعة شهريا.

- صيانة آلات الكمبيوتر.

6. قسم الموارد البشرية: وينقسم إلى مصلحتين:

- مصلحة الأجور.

- مصلحة الموظفين.

7. قسم المحاسبة والمالية.

8. الكلف بالشؤون القانونية.

9. المكلف بالأمن الداخلي.

10. المكلف بالأمن الخارجي.**11. قسم العلاقات التجارية:** وينقسم إلى عدة شعب هي:

- شعبة تقني تجاري.

- شعبة الفوترة والتحصيل.

- فوج الخزينة.

المطلب الثاني: الوكالة التجارية (ميلة)

تعتبر المصلحة التجارية الرابط الوحيد بين الشركة وزبائنها حيث تهتم بالعمليات التالية:

- تلعب دور الوسيط بين المصالح التقنية لطلبات الزبائن فيما يخص نوعية الخدمات وتواصلها.

- القيام بتزويد الزبائن بالكهرباء والغاز.

- التسيير التجاري للزبون.

وتتدرج هذه المهام تحت مسؤولية كل من رئيس المصلحة، الإطار المسؤول عن الزبائن، الإطار المسؤول عن المبيعات.

1. رئيس المصلحة التجارية

تتمثل مهامه فيما يلي:

• ضمان استقبال شكاوى الزبائن والتأكد من معالجتها.

• تسيير الزبائن ذوي الضغط والتوتر المتوسط.

• تسيير العلاقات بين الموظفين.

2. الإطار المسؤول عن الزبائن

تكمّن مهامه فيما يلي:

• متابعة نشاطات أعوان التدخلات الصغيرة والاستقبال والتنسيق بينهم.

• السهر على نوعية استقبال الزبائن.

• الحرص على متابعة طلبات التمويل والاحتياجات باستعمال سجلات منظمة.

• مراقبة ملفات تصحيح الفواتير المنجزة من طرف المكلف بالاستقبال.

3. الإطار المسؤول على المبيعات

تكمن مهامه فيما يلي:

- متابعة ومعالجة الملاحظات والمشاكل المتعلقة بالفواتير وأجهزة الرصد عند القيام بعملية الرصد من طرف الملحقين التجاريين.
- القيام بتحليل المبيعات الخاصة بكل فوج ومقارنتها بالمشتريات.
- معالجة حالات سرقة الكهرباء.
- وضع مخططات من أجل تدنية نسبة ضياع الكهرباء.

المبحث الثالث: دراسة شكاوى الزبائن ومعالجتها

المطلب الأول: أنواع الزبائن لدى المؤسسة

تعمل المؤسسة على تزويد عدة أنواع من الزبائن بالكهرباء والغاز وسيتم التطرق إليهم على النحو التالي:

1. زبائن الكهرباء

1.1. زبائن التوتر المنخفض "Basse tension.BT": هم مجموعة من الزبائن الذين تم ربطهم بشبكة

التوتر المنخفض التي لا يزيد توترها عن 40 كيلو فولط.

2.1. زبائن التوتر المتوسط " Moyenne tension.MT ": يطلق على زبون التوتر المتوسط كل زبون

تم ربطه بشبكة التوتر المتوسط لأن طبيعة نشاطه يتطلب ذلك، والتي يزيد توترها عن 40 كيلو فولط.

3.1. زبائن التوتر المرتفع: هذا الصنف من الزبائن محدود جدا على المستوى الوطني، ولا يتم تسييرهم من

طرف المديرية الجهوية بل من طرف الشركة الوطنية للتوزيع بالشرق " قسنطينة " .

2. زبائن الغاز

1.2. زبائن الضغط المنخفض " Basse pression ": هم مجموعة الزبائن الذين تم ربطهم بشبكة الغاز

المنخفض الذي لا يزيد ضغطها عن 300 ميلي بار .

2.2. زبائن الضغط المتوسط " Moyenne pression: ": يطلق على زبون التوتر المتوسط كل زبون تتم

ربطه بشبكة الغاز المتوسط الذي يزيد ضغطها عن 300 ميلي بار .

2.3. زبائن الضغط المرتفع: هذا الصنف من الزبائن محدود جدا مع المستوى الوطني ولا يتم تسييره من

طرف المديرية الجهوية، بل من طرف الشركات الوطنية للتوزيع.

الجدول رقم 01: جدول يوضح عدد الزبائن المسيرين من طرف كل وكرالته:¹

قسم العلاقات التجارية	الكهرباء			الغاز			توتر متوسط	ضغط متوسط
	زبائن عاديين A.O	زبائن الإدارات F.S.M	توتر منخفض B.T	زبائن عاديين A.O	زبائن الإدارات F.S.M	توتر منخفض B.T		
ميلة	31449	890	32423	18729	344	19073		
شلفوم العيد	38742	937	39661	24271	335	24606		
فرجيوية	47255	1569	48824	10527	202	10729		
تاجنانت	12694	309	13003	6831	71	6902		
المجموع	130122	3795	133917	60358	952	61310	652	78

المصدر: معلومات مأخوذة من أرشيف الوكالة - ميلة -

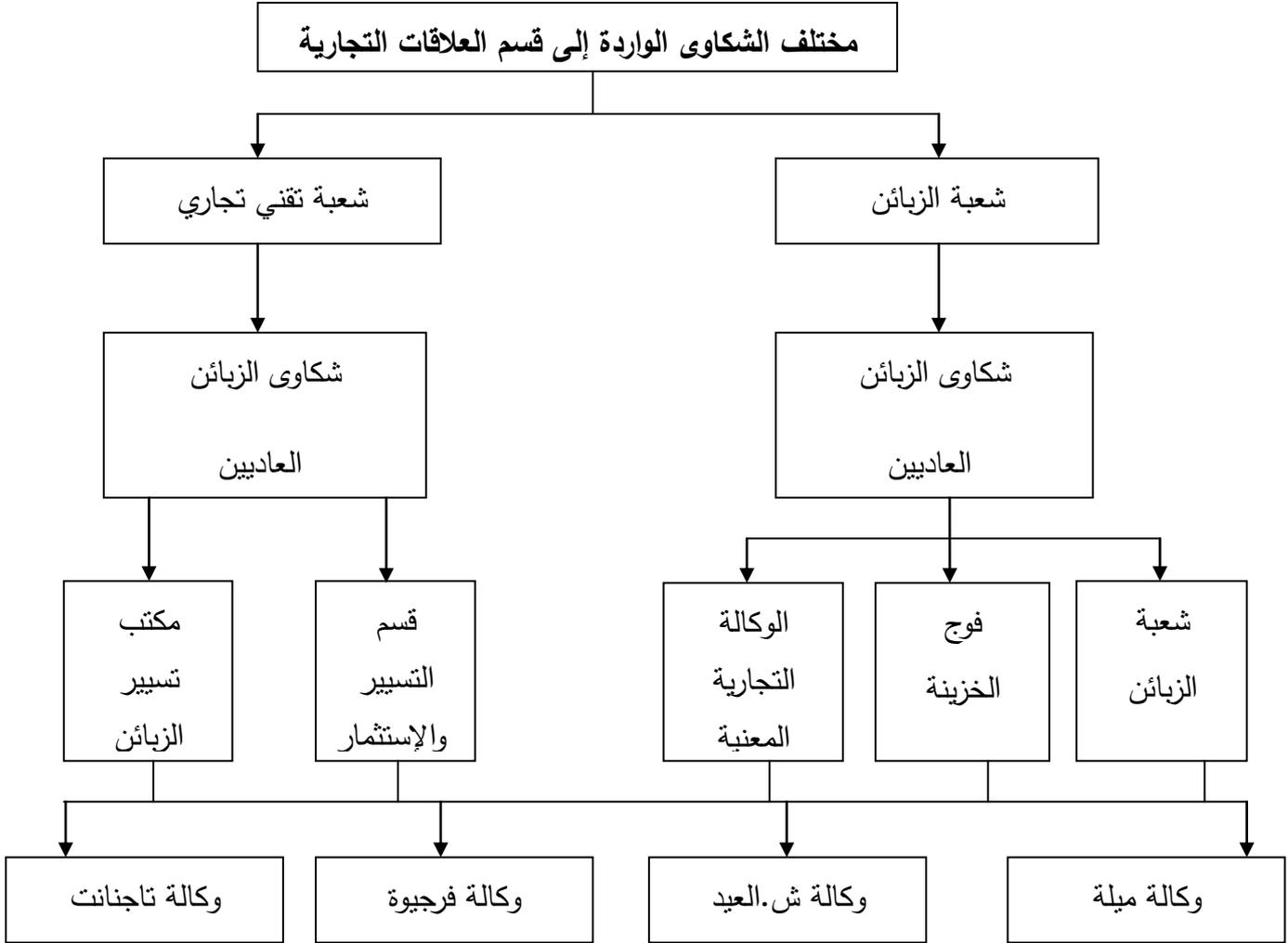
المطلب الثاني: أنواع الشكاوى وأسبابها

يوجد العديد من الشكاوى المتعلقة بالكهرباء والغاز، فمنها ما يرد لقسم العلاقات التجارية ومنها ما يرد للوكالة التجارية، حيث سيتم التطرق في هذا المطلب لبعض أنواع الشكاوى الواردة لقسم العلاقات التجارية والوكالة وكيفية معالجتها كل على حدا.

¹: ملحق رقم 01.

أولاً: قسم العلاقات التجارية

الشكل رقم 12: مخطط يوضح مختلف شكاوى الزبائن الواردة إلى قسم العلاقات التجارية



المصدر: معلومات مأخوذة من أرشيف قسم العلاقات التجارية.

1. شعبة الزبائن:

1.1. أنواع الشكاوى المستقبلية من طرف هذه الشعبة:

- شكاوى خاصة بالفواتير.
- شكاوى خاصة بالتسعيرة.
- شكاوى خاصة بجودة ونوعية الخدمة.

1.2. أسبابها:

– شكاوى خاصة بالفواتير:

- التقدير الجزافي.
- خطأ في رقم العداد.

– شكاوى خاصة بالتسعيرة:

- أن تكون التسعيرة غير موافقة لنوعية النشاط: مثل: كأن يكون خطأ في برمجة العداد على تسعيرة النشاط العادي عوض عن برمجته على تسعيرة النشاط الفلاحي.

– شكاوى خاصة بجودة ونوعية الخدمة:

- ضعف التيار الكهربائي.
- وضع وكالات استقبال وتحصيل مستحقات الكهرباء والغاز بشكل لا يلبي أو غير كافي مقارنة بعدد الزبائن المسيرين من طرف المديرية.

الجدول رقم 02: جدول يوضح عدد الشكاوى الواردة إلى شعبة الزبائن لكل وكالة: لسنة 2013 المأخوذة من الأرشيف.

مجموع الشكاوى حسب نوع الشكاوى	تاجنانت	فرجيوة	شلغوم العيد	ميلة	الوكالة التجارية نوع الشكاوى
104	12	28	28	36	شكاوى خاصة بالفواتير
61	12	10	20	19	شكاوى خاصة بالتسعيرة
72	15	12	24	21	شكاوى خاصة بجودة ونوعية الخدمة
237	39	50	72	76	مجموع الشكاوى حسب كل وكالة

المصدر: معلومات مأخوذة من أرشيف شعبة الزبائن.

2. شعبة تقني تجاري:

1.2. أنواع الشكاوى المستقبلية من طرف هذه الشعبة:

- شكاوى خاصة بالتأخر في الدراسة.
- شكاوى خاصة بالتأخر في استلام التقييم الكمي والكيفي.
- شكاوى خاصة بعدم اقتناع الزبون بالتقييم Devis.

2.2. أسبابها:

- شكاوى خاصة بالتأخر في الدراسة:

- عدم اكتمال الملف الخاص بالتزويد بالكهرباء والغاز.
- نقص التقنيين المكلفين بالدراسة الميدانية، وذلك لكثرة الطلبات.
- شكاوى خاصة بالتأخر في استلام التقييم الكمي والكيفي:
 - تراكم في كشوفات التقييم الكمي والكيفي.
 - قد يحدث أن يقع خطأ في عنوان الزبون عند إرسال التقييم Devis¹ ، وذلك بناء على التصريحات المقدمة من طرف الزبون.

- شكاوى خاصة بعدم اقتناع الزبون بالتقييم Devis :

- الارتفاع في التكاليف وبالتالي عدم القدرة على التسديد.
- عدم اقتناع الزبون بالدراسة.

ثانيا: الوكالة التجارية

1. أنواع الشكاوى المستقبلية من طرف الوكالة:

- شكاوى خاصة بالفواتير.
- شكاوى خاصة بأعطاب على مستوى العداد.
- شكاوى مختلفة.

2. أسبابها:

- شكاوى خاصة بالفواتير:

- خطأ في الرصد.
- خطأ في نظام تسيير الزبائن.

¹: ملحق رقم 02.

- ورود فاتورتين مزدوجتين لنفس العداد.

- شكاوى خاصة بأعطاب على مستوى العداد:

- العداد متوقف والزيون يستهلك.
- العداد يسجل دون أن يستهلك الزيون.

- شكاوى مختلفة:

- عدم القدرة على تسديد الفاتورة.
- سرقة العداد.

المطلب الثالث: معالجة الشكاوى حسب أنواعها

أولاً: قسم العلاقات التجارية

1. شعبة الزبائن: سوف نتطرق لمعالجة نوع واحد من أنواع الشكاوى.

- المعالجة الخاصة بالفواتير:

التقدير الجزافي: يقدر استهلاك الزيون جزافيا في حالة عدم قدرة أعوان الرصد من الوصول إلى العداد بسبب غياب الزيون عن مكان الاستهلاك.

• في هذه الحالة تتم عملية التقدير بطريقة جزافية بناء على رزنامة استهلاكه لسنوات سابقة وبما أن التقدير جزافي وليس حقيقي يكون محل اعتراض من طرف الزيون.

• في حالة قيام هذا الأخير بالشكوى على الفاتورة الجزافية تقوم المديرية بدراسة هذه الشكوى وإرسال تعليمة إلى الوكالة التجارية من أجل تنقل عون من غرفة التدخل الصغير إلى مكان الاستهلاك والقيام بعملية رصد حقيقي للعداد بشرط أن يكون الزيون حاضر في هذه المرة.¹

• في حالة ثبوت أن عملية التقدير الجزافي صحيحة أو قريبة جدا من الكمية المفوترة تعتبر الكمية المفوترة صحيحة.

• أما في حالة ما إذا أثبتت عملية الرصد أن التقدير الجزافي بعيد عما تم فوترته تقوم الوكالة بإرسال وثيقة اقتراح إلغاء الفاتورة² للمديرية من أجل إمضائها من طرف رئيس قسم العلاقات التجارية والمدير وذلك في حالة اكتفائها بكل الشروط اللازمة.

¹: ملحق رقم 03.

²: ملحق رقم 04.

2. شعبة تقني تجاري:

- شكاوى خاصة بالتأخر في الدراسة:

تتم معالجة هذا النوع من الشكاوى في مكتب الدراسات، حيث يطلب من التقنيين المختصين في الدراسة الميدانية بالإسراع في إجراءات الدراسة، وهذا لتفادي الشكاوى من طرف الزبون.

ثانياً: الوكالة التجارية

1.المعالجة الخاصة بالفواتير:

- خطأ في الرصد:

الجدول رقم 03: جدول خاص بخطأ في الرصد

الخدمة	متابعة الشكاوى
وصف الخدمة	تقوم الوكالة باستقبال ومتابعة شكاوى الزبائن بكافة أنواعها للرقمي بخدمات المؤسسة.
وصف الشكاوى	عدم مطابقة كمية الاستهلاك الموجود في الفاتورة والعداد.
خطوات العملية	<ul style="list-style-type: none"> • تسجيل الشكاوى داخل نظام تسيير الزبائن. • تسليم وثيقة بيان تقديم الشكاوى¹ إلى الزبون. • دراسة الشكاوى من طرف مستقبل الزبائن بالإطلاع على جدول الرصد.
تصنيف الخطأ	خطأ في الرصد: أي أن كمية الاستهلاك الموجودة في جدول الرصد والفاتورة أكبر من كمية الاستهلاك المقدمة من طرف الزبون.
المعالجة	<ul style="list-style-type: none"> • إرسال عون من فرقة التدخل للتأكد من الشكاوى. • عند ثبوت الخطأ يصادق العون على وثيقة طلب التدخل الصغير مع وضع كمية الاستهلاك الصحيحة.² • تسلم الوثيقة إلى رئيس فرقة التدخل الذي يقوم بدوره بملأ وثيقة إلغاء الفاتورة³ مع المصادقة عليها من طرفه ومن طرف المكلف بالمبيعات ورئيس المصلحة.
مصاريف التنقل	في حالة عدم ثبوت الخطأ في كمية الاستهلاك تسلم الفاتورة إلى الزبون مع زيادة 400 دج إلى الفاتورة القادمة كمصاريف تنقل.

المصدر: معلومات مأخوذة من قسم الشكاوى.

¹: ملحق رقم 05.

²: ملحق رقم 06.

³: ملحق رقم 04.

استمارة

سيدي، سيداتي

تحية طبية وبعد:

في إطار إتمام مذكرة نهاية الترخيص لنيل شهادة ليسانس في التسويق بالمركز الجامعي لميلة، تحت عنوان :

دورة معالجة شكاوى الزبائن في تقرير العلاقة بالمؤسسة

- يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة آمليين الإجابة عليها بكل موضوعية.

- نحن نشكركم مسبقا على مسبقا على مساعدتكم القيمة لنا ونعدكم بسرية المعلومات التي تستعمل لأغراض عملية فقط.

1- البطاقة الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى

- الفئة العمرية: أقل من 20 سنة من 21 - 30 سنة

من 31 - 40 سنة من 41 فما فوق

- الحالة العائلية: أعزب متزوج

- الدخل: أقل من 5000.00 دج من 6000.00 دج - 8000.00 دج

من 10000.00 دج - 14000.00 دج من 15000.00 دج - 19000.00 دج

- الطبقة المهنية الاجتماعية: بدون مهنة متقاعد (ة) تاجر

موظف (ة) أخرى أذكرها :

- مكان السكن: قرية مدينة

II- بيانات خاصة بالزبائن:

1. هل منزلك مزود بالكهرباء؟ نعم لا

إذا كان " لا " أذكر السبب:

.....

2. هل منزلك مزود بالغاز؟ نعم لا

إذا كان " لا " أذكر السبب:

.....

3. ما هي اللغة المفضلة لديك في كتابة الفاتورة؟ لغة عربية لغة فرنسية

4. هل يمر العون الخاص برصد العداد بشكل منتظم؟ نعم لا

5. كيف تفضل عداد الكهرباء؟ ميكانيكي إلكتروني

6. ما هي طريقة تسديد الفاتورة المفضلة لديك؟

بريد في الوكالة لدى موزع الفاتورة

7. هل مبلغ تسديد فاتورة الكهرباء والغاز مناسب مع حجم الاستهلاك؟ نعم لا

8. الرسوم المفروضة في الفاتورة في التأخير في التسديد.

منخفضة متوسطة مرتفعة

9. هل أنت راض على مكاتب الاستقبال بسونلغاز؟

.....

.....

10. هل أنت راض على تسديد الفاتورة بالتقدير الجزافي عوض التقدير العادي؟

.....

.....

11. هل سبق لك أن قدمت شكوى فيما يخص الكهرباء أو الغاز؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم: ما هي المشكلة التي صادفتك؟

.....

12. هل الشكوى المقدمة من طرفك لاقت رد فعل من طرف المسؤولين؟ نعم لا

إذا كان الجواب " نعم " هل كان رد الفعل: إيجابي سلبي

المطلب الرابع: تحليل البيانات الخاصة بالاستمارة

دراسة وتحليل المعطيات والمعلومات المتوفرة على مستوى مؤسسة سونلغاز أعطى لنا صورة واضحة لنشاط المؤسسة، لكن الهدف من الدراسة التطبيقية والمتمثلة في معالجة شكاوى الزبائن وأثرها في تقرير العلاقة بالمؤسسة تطلب إجراء استمارة للخروج بمدى رضا الزبائن، وثقتهم بالمؤسسة.

أولاً: الإطار العام للدراسة

1. تحديد مجتمع الدراسة والعينة: بما أن الهدف من الدراسة هو معالجة شكاوى الزبائن في مؤسسة سونلغاز فقد استهدفت الدراسة الأشخاص الذين يتعاملون معها. وحدات مجتمع الدراسة هي كل فرد مزود بالكهرباء أو الغاز وبالتالي فالمجتمع كبير ولا يمكن إجراء عملية مسح شامل، لذا لجأنا إلى سحب عينة من هذا المجتمع لدراستها وتعميم النتائج. تم سحب عناصر العينة بطريقة السحب العشوائي، وهي مكونة من 100 فرد موزعين بشكل عشوائي وفق الأسس الآتية:

1.1. الجنس: ذكر - أنثى.

2.1. الفئة العمرية:

الفئة 01: أقل من 20 سنة.

الفئة 02: من 21 - 30 سنة.

الفئة 03: من 31 - 40 سنة.

الفئة 04: أكبر من 41 سنة.

3.1. الدخل:

• أقل من 10.000.00 دج.

• من 10.000.00 دج - 14.000.00 دج.

• من 15.000.00 دج - 19.000.00 دج.

• أكبر من 20.000.00 دج.

4.1. الطبقة المهنية الاجتماعية:

• بدون مهنة.

• متقاعد (ة).

• تاجر.

- موظف (ة).

5.1. مكان السكن:

- الريف.
- المدينة.

2. مضمون الدراسة: تتمحور في الاستثمارات التي تم انجازها حول مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة، والتي تعطي الفرصة للمجيب للتعبير بحرية عن رأيه.

– الأسئلة المغلقة مثل السؤال: 1 2 3 ...

– الأسئلة المفتوحة مثل السؤال: 9 10 ...

3. طريقة جمع المعلومات: باعتبار أن حجم العينة المدروسة لم يكن كبير نظرا لصعوبة القيام بعمل الاستثمارات فإن عملية جمع البيانات تمت بالاعتماد على الطرق الآتية:

– توزيع جزء من الاستثمارات على مستوى الوكالة التجارية.

– توزيع الجزء الآخر على محلات تجارية، مخابر، ... إلخ، يعتبرون زبائن لمؤسسة سونلغاز.

ثانيا: تقديم نتائج الدراسة

بعد جمع وتبويب البيانات وتحليلها وتفسيرها خلصنا إلى النتائج التالية:

- وجود إقبال كبير على الوكالة التجارية - ميلة - من الجنسين ومن فئات اجتماعية من مختلف الأعمار والمهن وكذا من شتى المستويات المعيشية، وهذا ما يدل على أنها تهتم باحتياجات الزبائن لمختلف الشرائح دون إقصاء.

- نسبة عالية تقدر ب 51 % من المستجوبين يفضلون العداد الميكانيكي على عكس الإلكتروني.

- نسبة عالية تقدر ب 47 % من المستجوبين يفضلون التسديد عن طريق البريد.

- نسبة 46 % من المستجوبين غير راضين على نوعية الاستقبال.

- نسبة عالية تقدر ب 85 % من المستجوبين غير راضين على التسديد بالتقدير الجزافي.

- نسبة الشكاوى المقدمة في الكهرباء أكبر منها فيما يخص الغاز.

- نسبة عالية تقدر ب 90.27 % من المشتكين أبدت رضاها على رد الفعل الإيجابي للمسؤولين اتجاه الشكوى.

- نسبة عالية تقدر ب 95.84 % من المستجوبين لديهم ثقة كبيرة بمؤسسة سونلغاز.

خلاصة الفصل:

- من خلال فترة تريضنا بشركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" استطعنا تجسيد المفاهيم النظرية التي اكتسبناها خلال فترة الدراسة، وتوقفنا عند النقاط التالية:
- مهما كانت إستراتيجية المؤسسة محكمة فلا يمكن أن تخلو من نقاط تعتبر سوداء إذا لم تعمل الشركة على نحوها، والتي قد تكون نقطة ضعف يستغلها المنافسين لسرقة الزبون إن صح التعبير، لذلك شركة سونلغاز ورغم احتكارها للسوق إلا أنها تتبع إستراتيجية التسويق المنافس حفاظا على زبائنها وحفاظا على مكانتها في السوق التي كانت ثمرة مجهودات بذلتها الشركة خلال 41 سنة من تأسيسها.
 - كما لمسنا أن الزبون هو محور اهتمام الشركة باعتبارها مؤسسة ذات طابع اقتصادي تجاري، لذا فالإستراتيجية الأولى والأخيرة موجهة للحفاظ على ولاء الزبون وتعزيز العلاقة معه.

خاتمة

خاتمة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية، ومن خلال دراستنا لمختلف جوانب الموضوع استطعنا أن نكون فكرة ملائمة عنه " دور معالجة شكاوى الزبائن في تعزيز العلاقة بالمؤسسة " كما استطعنا أن نصل إلى الإجابة على إشكاليتنا الرئيسية والتي تتركز على " على ماذا تعتمد المؤسسة في تعزيز علاقتها مع زبائننا، وخاصة المشتكون؟ ".

فالشكوى تعتبر بمثابة هدية للمؤسسة للاستعانة بها من أجل معرفة رضا زبائننا على الخدمات المقدمة لإيجاد أنجع السبل والوسائل لتلبية حاجاتهم وطلباتهم لتحقيق مستوى عالي من الرضا يكون ضمانات كافية لخلق ولائه وبالتالي تحقيق ربحية المؤسسة.

اختبار الفرضيات :

لقد عالجتنا من خلال بحثنا أربعة فصول، ولقد توصلنا من خلالهما إلى العديد من النتائج نقدمها بشكل نتأكد به من صحة الفرضيات المقدمة مسبقا.

الفرضية الأولى

تسعى المؤسسة لإرضاء زبائننا من خلال معالجة شكاويهم، لأن ذلك يؤدي حتما إلى تعزيز العلاقة معهم. هذه الفرضية صحيحة، لأنه في الوقت الحالي أصبحت إقامة علاقة دائمة مع الزبون من أهم أسباب النجاح و الاستمرار للمؤسسة، حيث ظهرت شعارات عديدة لمؤسسات مختلفة من بينها : الزبون ملك، الزبون شريك للمؤسسة، إذ أن المؤسسات الناجحة تبدأ من هذه الشعارات.

الفرضية الثانية

إن العمل على تلبية رغبات الزبائن وطلباتهم يسمح بالوصول إلى تحقيق ما يعرف برضا الزبائن. هذه الفرضية صحيحة، حيث أدركت المؤسسة أن سبب وجودها هو إرضاء الزبون و ليس الإنتاج و بالتالي تقديم حلول لمشاكل الزبون بدل المنتجات، و تجاهل سلوك عدم الرضا يخلق آثار سلبية على المؤسسة ونشاطها، لذلك تمنح المؤسسة مجال أدق للتدخل واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أدائها وكذا رضا زبائننا.

الفرضية الثالثة

إن سعي المؤسسة لمعالجة شكاوي الزبائن يؤدي حتما إلى نجاحها وضمن إستمراريتها.

هذه الفرضية صحيحة، لأن المؤسسة تنظر إلى أن معالجة الشكاوي مصدر ربحيتها، فشكوى العميل هي إحدى الفرص المتاحة لتحويل عميل غير سعيد إلى عميل يكن لك الكثير من الولاء، بل و يمكن أن يصبح سفيرا لك بجلبه لعملاء جدد عن طريق التحدث للآخرين بشكل عابر.

نتائج الدراسة :

وبعد الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها خلصنا إلى النتائج التالية:

- تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية وإمكانيات مادية كبيرة.
 - تبذل الشركة مجهودات كبيرة في تطوير وتحسين الخدمات في سبيل إرضاء زبائننا.
 - يؤثر أسلوب التعامل مع الشكوى على رضا العميل وبصفة عامة كلما زاد التعامل الفعال مع الشكوى كلما زاد من ثقة الزبون في الشركة وبالتالي تعزيز علاقته بها وهذا ما تحصلنا عليه من خلال الاستمارة بنسبة 95.84 % من الزبائن المشنكين قد تم تعزيز علاقتهم بالمؤسسة ولديهم ثقة كبيرة في مجهوداتها المبذولة لإرضائهم.
 - اهتمام الشركة باقتراحات الزبائن وذلك من خلال وضع سجل الاقتراحات.
 - الشكوى ليست مجرد التعبير عن عدم الرضا ومعالجته وحسب بل أيضا تساعد في مراقبة مستويات الخدمة في الشركة.
- مختلف النتائج التي تم التوصل إليها تثبت صحة الفرضيات المقدمة.

التوصيات :

إذا ربطنا المعلومات المحصل عليها في الجانب النظري من الدراسة ومن خلال المعلومات المحصل عليها من استجابات الزبائن، وأيضا الملاحظة والمتابعة للظاهرة في مؤسسة سونلغاز جعلنا نتخذ وضعية من خلالها نقدم الاقتراحات التالية:

- القيام بدراسات قياس الرضا وبالأخص الاهتمام بشكوى الزبون ومعالجتها للتقليل من حالات عدم الرضا.
- تبني استراتيجيات وبرامج بناء ولاء لتحسين مستوى الولاء لدى زبائن المؤسسة.
- وضع خط هاتفي أخضر خاص بالزبائن.
- وضع تحت تصرف الزبائن بريد خاص بشكواهم، ونفضل أن يكون البريد الإلكتروني.

- توجيه الزبون بالتسعيرات المقترحة في المؤسسة وذلك للتقليل من الاستهلاك في الطاقة عند تمويله بالطاقة لأول مرة.
- زيادة عدد الأعوان المكلفين بعملية الرصد للعدادات لضمان السير الجيد للعملية والتقليل من الشكاوى فيما يخص الفواتير.
- تحسين الاستقبال على مستوى الوكالات التجارية مع توفير الأمن.
- إخبار الزبائن مقدما عن الإنقطاعات المبرمجة.
- الصيانة الدورية لخطوط الكهرباء.

الملاحق

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
08	النظرة التقليدية والحديثة للمؤسسة اتجاه الزبون	01
10	المراحل الثلاثة لتطوير العلاقة بين المؤسسة والزبون	02
12	وظائف إدارة العلاقة مع الزبون CRM	03
19	مصفوفة زبائن المؤسسة	04
30	أدوات التوجه بالزبون	05
33	فجوات عدم الرضا	06
36	مربع الجودة	07
39	إجابة عدم الرضا	08
50	مخطط معالجة سلوك الشكوى	09
60	الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز	10
63	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية - ميله -	11
68	مخطط يوضح مختلف الشكاوى الواردة إلى قسم العلاقات التجارية	12

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
67	عدد الزبائن المسيرين من طرف كل وكالة	01
69	جدول لعدد الشكاوى الواردة إلى شعبة الزبائن لسنة 2013 المأخوذة من الأرشيف	02
72	جدول خاص بخطأ في الرصد	03

قائمة المراجع

قائمة المراجع

❖ باللغة العربية

1. استخدام بحوث العمليات في الإنتاج الصناعي الأمثلية في الإنتاج، رسالة ماجستير تحت إشراف د. علي كساب، جامعة الجزائر سنة 1997، معهد العلوم الاقتصادية.
2. بشير العلاق، تطبيقات الإنترنت في التسويق، عمان دار المناهج للنشر والتوزيع، سنة 2003.
3. بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، عمان دار زهران للنشر والتوزيع، سنة 2006.
4. بول تيم، 500 طريقة فعالة للاحتفاظ بعميلك، الرياض، مكتبة جري 2004.
5. تسويق خدمات العملاء المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج.
6. تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سنة 2005 - 2006.
7. د. أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان مطبوعات الجزائر.
8. د. محمد عبد الله عبد الرحيم، د. عبد الفتاح الشريني، أساسيات التسويق 1989.
9. د. العربي دخموش، المؤسسة الاقتصادية، محاضرة بجامعة منتوري سبتمبر 2001.
10. ريتشارد وينلي وديان هيسان، الإدارة بالعملاء إستراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية 1998.
11. سعادي الخنساء، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، سنة 2006.
12. عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، مكتبة عين شمس ، القاهرة 1998.
13. عبد الرحمان رايس، دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الدولية، مذكرة مقدمة لنيل رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم لتسيير جامعة باتنة، سنة 2008 - 2009.
14. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2000.
15. عبد الرزاق حميدي، جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير فرع إدارة تسويقية جامعة محمد بوقرة ، بومرداس كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2007 - 2008.
16. عصام الدين أبو علفة، مبادئ التسويق، عمان، دار وائل للنشر 2003.

17. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 6، 2008.
18. فليب كولتر وآخرون، التسويق، تطوره مسؤولية اجتماعية وإستراتيجية، دمشق، منشورات دار علاء الدين 2002.
19. كشيده حبيبة، إستراتيجيات رضا العميل، رسالة ماجستير تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب البلدية، سنة 2004.
20. محمد صالح المؤذن، سلوك المستهلك، عمان دار الثقافة، 1997.
21. محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الإسكندرية، الدار الجامعية 1996.
22. محمد فريد العريشي، الشركات التجارية، الجامعة الجديدة الاسكندرية ، سنة 2003.
23. محمود جاسم الصمدي، ردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، دار المناهج، عمان الطبعة الأولى 2002.
24. منتدى حنين الوطن، منتديات التعليم العالي والبحث العلمي، مذكرات التخرج وطلبات البحوث الجامعية، بحث دراسة سلوك الزبون وكيفية جلبه.
25. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية الجزائر، الطبعة الأولى 1998.
26. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
27. وضع العملاء في الصدارة، سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى 2005.

❖ باللغة الفرنسية

1. Claude Dumeure, marketing, Paris, édition Dalloz, 4 ème édition 2003.
2. Daniel Ray, mesurer et développer la satisfaction client, Paris, édition d'organisation 2000.
3. Georget cant développement administration concepts cols méthodes 1997.
4. Kotler et Dubois, marketing management, Paris, édition Pearson 2004.
5. Laurent Harmel, la satisfaction client, édition AFNOR 2001.
6. Nicolas saint cast, la relation client, Paris, édition Pearson 2005.
7. Olivier Netter, Nigel Hill, satisfaction client, Paris, édition ESKA 2000.
8. Richard Ladwin, le comportement de consommateur et l'acheteur, Paris, édition economica, 2 ème édition 2003.

❖ مواقع الإنترنت

1. Groupe XL, la satisfaction client , <http://www.xlff/grouplexl/experiences.asp>.
2. <http://exercices.aus-gov-ae/acomplains>.
3. <http://www.alamshroo.com/90/types-of-client-2/>.

الفهرس

الفهرس

مقدمة عامة أ - د

الفصل الأول: المؤسسة الاقتصادية وأساسيات العلاقة مع الزبون

تمهيد 2

المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية 3

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية 3

المطلب الثاني: خصائص وأهداف المؤسسة الاقتصادية 3

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية 4

المطلب الرابع: تصنيف المؤسسة الاقتصادية 5

المبحث الثاني: أساسيات العلاقة مع الزبون 7

المطلب الأول: إقامة وإدارة العلاقة مع الزبون 7

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية إقامة العلاقة مع الزبون 8

المطلب الثالث: تطوير العلاقة بين المؤسسة والزبون 10

المطلب الرابع: مفهوم وهدف إدارة العلاقة مع الزبون 11

خلاصة الفصل 14

الفصل الثاني: دراسة سلوك الزبون وأدوات قياس رضاه

تمهيد 16

المبحث الأول: دراسة سلوك الزبون 17

المطلب الأول: مفهوم الزبون وتصنيفاته 17

المطلب الثاني: مفهوم سلوك الزبون وخصائصه 21

المطلب الثالث: أهداف دراسة سلوك الزبون 22

المطلب الرابع: قرارات الشراء لدى الزبون والعوامل المؤثرة في سلوكه 23

25	المبحث الثاني: أدوات قياس رضا الزبائن وسبل تحسينه
25	المطلب الأول: مفهوم الرضا والسلوكيات الناجمة عنه
28	المطلب الثاني: أدوات قياس رضا الزبائن
32	المطلب الثالث: أدوات تحسين الرضا
37	المطلب الرابع: تحليل سلوك عدم الرضا
42	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الشكاوى وطريقة معالجتها	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: الشكاوى
45	المطلب الأول: تعريف الشكاوى وأسبابها
46	المطلب الثاني: المشتكون
46	المطلب الثالث: أهمية الشكاوى
48	المطلب الرابع: الترحيب بالشكاوى
49	المبحث الثاني: طريقة معالجة شكاوى العملاء
49	المطلب الأول: إدارة شكاوى الزبون
52	المطلب الثاني: طريقة معالجة الشكاوى
55	المطلب الثالث: تحسين التعامل مع شكاوى العملاء
56	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: دراسة حالة معالجة شكاوى الزبائن على مستوى مؤسسة سونلغاز - ميلة -	
تمهيد	58
المبحث الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز	59
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن شركة توزيع الكهرباء والغاز	59
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز	59
المطلب الثالث: أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز	61
المطلب الرابع: فروع شركة توزيع الكهرباء والغاز	61
المبحث الثاني: شركة توزيع الكهرباء والغاز - ميلة -	63
المطلب الأول: الهيكل التنظيمي	63
المطلب الثاني: الوكالة التجارية - ميلة -	65
المبحث الثالث: دراسة شكاوى الزبائن ومعالجتها	66
المطلب الأول: أنواع الزبائن لدى المؤسسة	66
المطلب الثاني: أنواع الشكاوى وأسبابها	67
المطلب الثالث: معالجة الشكاوى حسب أنواعها	71
المطلب الرابع: تحليل البيانات الخاصة بالاستمارة	75
خلاصة الفصل	77
خاتمة	79
الملاحق	82
قائمة الأشكال	89
قائمة الجداول	91
قائمة المراجع	93
الفهرس	96