

تقييم برامج خدمة العملاء في المنظمات الصناعية المصرية

د. جمال الدين محمد المرسي
كلية التجارة - جامعة المنوفية

١ - مقدمه

أظهر الكتاب والممارسون في مجال التسويق خلال العقدين الماضيين إدراكا واهتماما متزايدين بالدور الذي تقوم به أنشطة خدمة العملاء في تحقيق أهداف إستراتيجية التسويق بالمنظمات المختلفة (Christopher 1984; Davidow 1989; Lancioni 1994; Morris 1987; Powers 1988; Wagner 1987; and Davis 1992). ويعزى هذا الاهتمام بموضوع خدمة العملاء إلى عدة اعتبارات أبرزها صعوبة التمييز بين المنتجات المتنافسة من حيث السعر أو الجودة، مما جعل قرار المفاضلة فيما بينها يستند إلى مقدار ونوعية الخدمات المصاحبة بالدرجة الأولى وليس أداء المنتج، إضافة إلى توافر العديد من المؤشرات التي تعكس وجود علاقة إيجابية بين مستوى جودة أنشطة خدمة العملاء والأداء الكلي للمنظمة. على سبيل المثال، نجحت بعض المؤسسات مثل Federal Express, IBM, General Motors وغيرها، في زيادة حصتها السوقية وتحقيق معدلات مرتفعة من المبيعات والعائد على الاستثمار، عن طريق الاستخدام الفعال لبرامج خدمة العملاء والتي مكنتها من إيجاد وسائل جديدة لخلق القيمة وتحقيق التفوق في مواجهة المنافسين (Armistead and Clark 1993; Blumberg 1987; Davidow 1989; Roscitt and Parker 1990). كذلك يأتي الاهتمام الملحوظ بموضوع خدمة العملاء انعكاسا لارتفاع توقعات العملاء وحساسيتهم لاعتبارات الخدمة، والنظر إليها باعتبارها أحد المعايير الأساسية التي تؤثر على تفضيلاتهم لمصادر التوريد المختلفة ومن ثم قراراتهم الشرائية (Miller 1987).

من ناحية أخرى، فقد أثبتت نتائج بعض الدراسات أن محدودية الاهتمام والممارسات غير السليمة لبرامج خدمة العملاء، تعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى ضعف الأداء وتدهور الحصة السوقية (Banting 1984; Goodman et al, 1988; Vredenburg and Wee 1986).

وقد انعكس هذا الاهتمام في محاولات إعادة تعريف العلاقة الجوهرية بين البائع والمشتري في الأسواق الصناعية، وما صاحب ذلك من استخدام مصطلحات حديثة مثل تسويق المشاركة Partnership Marketing، وتسويق العلاقات Relationship Marketing، وذلك للتعبير عن الاتجاه نحو الاستثمار في العلاقات التبادلية طويلة الأجل بين المؤسسة الصناعية وعملائها (Christopher et al, 1991; Salmond and Spekman 1986). وفي ضوء ذلك، فقد تغيرت النظرة إلى خدمة العملاء من حيث كونها "شرلاية منه"، إلى اعتبارها بعدا جديدا وحيويا يضفي الفعالية على العناصر الأخرى لاستراتيجية التسويق. ويتفق العديد من الكتاب على أن الخدمة المتميزة تؤدي إلى زيادة منافع القيمة المضافة للعملاء، كما يمكن استخدامها كأحد المدخلات الهامة في تصميم

وتنمية الإستراتيجية التسويقية للمنظمة (Cravens et al, 1985; Porter 1980). وتقتل الدراسة الحالية محاولة للتعرف على واقع خدمة العملاء في المؤسسات الصناعية المصرية، من حيث المفهوم والأبعاد وأساليب القياس وطرق الإدارة، واستكشاف طبيعة العلاقة بين مداخل تلك المؤسسات في إدارة خدمة العملاء ومستويات الأداء المحققة .

٢ - الدراسات السابقة

على الرغم من أن موضوع خدمة العملاء قد استحوذ على اهتمام الكتاب والباحثين في مجال التسويق منذ ما يزيد عن نصف قرن، إلا أن إدراك المنظمات لأهمية هذا الجانب كخيار استراتيجي لم يظهر إلا في السنوات الأخيرة . ويعود الاهتمام بقضية خدمة العملاء من المنظور الاستراتيجي لعدة عوامل (الحداد ١٩٩١)، يأتي في مقدمتها الدور المتميز لخدمة العملاء في تحقيق ميزة تنافسية وتحسين الأداء، وأنها تمثل عودة صحيحة إلى الأساسيات من حيث أن الغرض من بذل هذه الجهود يجب أن يتمثل في كسب العميل وتحقيق رضائه، إضافة إلى تأثير الخدمة الجيدة للعملاء على درجة الثقة في المنظمة ومنتجاتها ومن ثم درجة ولاء العميل لها . وفي ضوء هذه الأهمية فقد تعددت وتنوعت الدراسات التي تناولت بالوصف والقياس والتحليل موضوع خدمة العملاء، ويمكن التعرض لنتائج هذه الدراسات من خلال الزوايا الثلاث الآتية :

- مفهوم وأبعاد خدمة العملاء في المنظمات الصناعية .
- موقع وأهمية خدمة العملاء في الإستراتيجية التسويقية للمنظمة .
- قياس وإدارة خدمة العملاء في المنظمات الصناعية .

١/٢ مفهوم وأبعاد خدمة العملاء في المنظمات الصناعية

يعتبر خدمة العملاء في المنظمات الصناعية مفهوم متعدد الأبعاد حيث يعكس معاني مختلفة للمنظمات التي تنتمي إلى صناع مختلفه، وفي بعض الأحيان للمنظمات التي تنتمي إلى نفس الصناعة . (Gilmour 1982; Morris and Davis 1992) . ويرى (Lalonde et al, 1988) بأنه من الممكن تعريف خدمة العملاء في المنظمات الصناعية من ثلاث زوايا : تشمل الأولى المنظور التنظيمي، حيث تعرف خدمة العملاء بأنها مجموعة الأنشطة التي تخضع لإشراف وحدة تنظيمية محددة . أما المنظور الثاني لخدمة العملاء فهو ذلك الذي يعكس توقع الأداء لهذه الخدمة، بمعنى أنه قد تعرف خدمة العملاء بأنها " تسليم ٩٥٪ من الأوامر خلال سبعة أيام" . أما المنظور الثالث، وهو الذي يعكس فلسفة هذه الدراسة، فيطلق عليه منظور العمليات Process View لخدمة العملاء، وفي هذا المضمون ينظر إلى خدمة العملاء كعملية والتي تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تحدث أثناء التعامل بين المنظمة والعميل، والتي تساعد على تسهيل عملية البيع لمنتجات المنظمة، وتحقيق الرضاء للعملاء. ويؤكد العديد من الباحثين

والكتاب المفهوم الأخير لخدمة العملاء من حيث كونها تعكس تلك العمليات أو الأنشطة التي تستهدف تحقيق رضا العملاء، والحفاظ على العلاقات معهم (e.g., Johnson and Wood 1987; KYJ 1982).

وكما يقول La Londe وزملاؤه، فإن الأداء الفعال لهذه العملية -أنشطة خدمة العملاء- ينتج عنها وجود قيمة مضافة لأطراف التعامل والتي تشمل المنتج والمشتري وأية أطراف أخرى مثل الوسطاء. ويحذر كل من (Hutchinson and Stolle) من فكرة الخلط بين أنشطة خدمة العملاء والتي تمثل جزءا من أنشطة توزيع المنتج، وبين أنشطة الاتصال الأخرى بالعملاء مثل الاتصالات البيعية على سبيل المثال، مشيرا إلى أن خدمة العملاء تتضمن كافة أنشطة التوزيع والتي تساعد على إتاحة المنتجات للعملاء.

وانطلاقا من أن مفهوم خدمة العملاء هو مفهوم متعدد الأبعاد، فإن بعض الباحثين يرون بضرورة أن يمتد نطاق مكونات هذا النشاط لتشمل العناصر الأخرى في المزيج التسويقي بخلاف التوزيع المادي مثل خط المنتجات وشروط الدفع وسلوكيات مندوبي البيع وغيرها من العناصر (Dempsey 1978; Mentzer et al, 1989; Rakowski 1982; Sterling and Lambert 1989). من ناحية أخرى، فإن التطورات الحديثة في بيئة الأعمال وضغوط المنافسة وتغير النظرة إلى أهمية العميل، قد ساعدت على تطور النظرة إلى مفهوم خدمة العملاء من كونها مجموعة من الأنشطة أو مستويات للأداء إلى فلسفة إدارية Management Philosophy، وهو ما يعني أن خدمة العميل لا يمكن أن تكون مسؤولية أحد الأقسام المتخصصة فقط، ولكن مسؤولية المنظمة بوجه عام. وتؤدي هذه النظرة إلى ضرورة وجود فلسفة توجيه العميل والتي بمقتضاها يتم إيجاد التكامل والتنسيق بين كافة العناصر أو الأنشطة الخاصة بخدمة العملاء. كذلك فقد قاد الإدراك المتزايد لأهمية خدمة العملاء إلى أن أصبحت نظاما إداريا مستقلا عن التوزيع، والذي يهتم بالحفاظ على العملاء كهدف رئيسي للإدارة، الأمر الذي أدى في النهاية إلى حدوث تحول في مفهوم ونطاق خدمة العملاء (Blanding 1986). وفي هذا المجال يشير (Christopher 1986)، إلى أهمية إيجاد التنسيق والتكامل بين أنشطة التوزيع والتسويق والإنتاج على المستوى الاستراتيجي، بدلا من النظر إليها كأنشطة مستقلة، وفي ظل هذا المضمون فإن خدمة العملاء تصبح بمثابة الجسر الذي يربط هذه الأنشطة.

أما عن أبعاد خدمة العملاء فقد تبنت الدراسات المنشورة مداخل مختلفة لتصنيف هذه الأبعاد، إلا أن أشهر هذه المداخل وأكثرها قبولا هو التصنيف الذي قدمه كل من

(Lalonde and Zinser 1976)، حيث يقترحان تصنيف أنشطة خدمة العملاء إلى ثلاثة مجموعات وفقا لترتيب حدوثها وهي :

- العناصر التي تسبق التعامل *Pre-transaction Elements* : ومن أمثلتها وجود سياسة مكتوبة لخدمة العملاء، نظم الاتصال، نظم الرقابة على المخزون ... الخ .
- العناصر المصاحبة للمعاملة *Transaction elements* : وتشمل الأبعاد الخاصة بالوقت المستغرق في إنجاز طلبية العميل، دقة السجلات والنواتير، دقة عمليات الشحن، مدى إتاحة المخزون. معدل الاستجابة للطلبات ... الخ .
- العناصر اللاحقة للمعاملة *Post-Transaction elements* : ومن أمثلتها الأبعاد الخاصة بمدى توافر قطع الغيار، خدمات الإصلاح والصيانة، الضمان، نظم الاستجابة لشكاوى العملاء، سياسات الإحلال والاسترجاع، تدريب العاملين لدى المنظمة المشتري ... الخ .

من ناحية أخرى يصنف كل من (Cunningham and Roberts 1974) أنشطة خدمة العملاء إلى نوعين رئيسيين هما : أنشطة تتعلق بالملاءمة *Convenience Service* و *Activities*، وتشمل كافة الأنشطة التي تستهدف تقليل إجراءات التعامل مع المشتري، وضمان توافق الطلبية مع احتياجاته المحددة . أما النوعية الثانية من الأنشطة فقد أطلق عليها أنشطة الاعتمادية *Reliability Service Activities*، وتشمل تلك الأنشطة التي تستهدف تقليل درجة عدم التأكد المصاحبة لعملية الشراء والتي قد ترتبط بمواصفات المواد والسلع المشتراة وكمياتها وتوقيت الحصول عليها، وغيرها من الاعتبارات .

وفي دراسة لاحقة قام بها (Schary 1980) تم تصنيف مكونات خدمة العملاء في ستة عناصر، يرى أنها يجب أن تمثل الأساس لجهود المنظمات في قياس وتحسين جودة الخدمات المقدمة لعملائها وهي : الوقت المستغرق في تنفيذ الطلبية، مواعيد التسليم، درجة إتاحة المنتج، الدقة في تنفيذ الطلبية، إجراءات تنفيذ الطلبية، وأخيرا سياسات الإلغاء وقبول المرتجعات .

وتؤكد النتائج التي توصل إليها (Christopher 1983) الإطار العام السابق لمكونات خدمة العملاء، إلا أنها تشير إلى أن هذه المكونات يجب أن تتضمن على الأقل أحد عشر عنصرا هي : الوقت المستغرق في تنفيذ الطلبية، الاتساق والاعتمادية في التسليم، إتاحة المخزون، حجم الطلبية، الملاءمة، مواعيد التسليم والمرونة، الدقة والسرعة في تنفيذ إجراءات الطلبية، إجراءات المطالبات، حالة المنتج. توافر المعلومات عن مراحل إنجاز الطلبية، وأخيرا العلاقات مع موظفي البيع .

- أما نتائج الدراسات الأكثر حداثة فتقترح تقسيم أنشطة خدمة العملاء الى ست مجموعات رئيسية على الوجه التالي (Shannon 1992) :
- مكونات السمعة *Reputational Components* : وتشمل تلك العناصر التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار لدى المشتري قبل بداية التعامل، ومن أبرزها المعاملات السابقة وسعة المنظمة.
 - مكونات التعامل/الاتجاهات *Relational/Attitudinal components* : وتشمل تلك العناصر التي تعكس أسلوب التعامل مع العملاء والاتجاهات نحوهم مثل الاستجابة والمعرفة الشخصية والتعاطف والاحترام ... الخ .
 - المكونات الفنية *Technical Components* : وتشمل العناصر التي تتعلق بجودة المنتج والمقدرة على الأداء .
 - مكونات النظم *Systems Components* : وتشمل الأنشطة التي تتعلق بإجراءات تنفيذ الطلبية والوقت والكفاءة المتعلقة بها .
 - مكونات التسليم *Delivery Components* : وتتضمن الأبعاد الخاصة بالوقت المستغرق في عمليات الشحن والنقل وحالة البضاعة والمرونة في مواجهة الاحتياجات الخاصة ... الخ .
 - مكونات ما بعد التعامل *Post-Transactional Components* : وتحتوي على الأنشطة والعمليات الخاصة بالمتابعة والضمان والترتيب والتدريب ... الخ .

وبصفة عامة، فقد اختلف الكتاب والباحثون حول قائمة الأنشطة التي يجب ان تشملها خدمة العملاء، بحيث تراوحت بين سبعة عناصر في دراسة (Marr 1980)، الى ١١٠ عنصرا في دراسة كل من (Lambert and Harrington 1989) .

وإذا كانت نتائج الدراسات قد تباينت فيما يتعلق بمكونات خدمة العملاء، فإنها قد اختلفت كذلك حول تجديد الأهمية النسبية لهذه المكونات، وذلك باستثناء بعض العناصر المحدودة مثل اتاحة المنتج .على سبيل المثال، تعكس نتائج الدراسة التي قام بها (Gilmour 1982) وجود اختلافات في أهمية العناصر التي تتكون منها خدمة العملاء وذلك باختلاف طبيعة المنظمة المشتريّة وعمّا إذا كانت مؤسسة حكومية او خاصة . وتدعم نتائج الدراسة التي قام بها كل من (Cunningham and Roberts 1974) وجود مثل هذه الاختلافات في الأهمية النسبية لعناصر خدمة العملاء وذلك وفقا لنوعية العملاء، والاسواق، وحجم الطلبية، ومعدلات الاستخدام، ونوعية المواد المشتراه . من ناحية أخرى، فقد كشفت نتائج الدراسة التي قام بها (Trucker 1980) بغرض قياس الاختلافات الإدراكية بين المنتجين

وتجار الجملة وتجار التجزئة حول الأهمية النسبية لعناصر خدمة العملاء، عن وجود اختلافات جوهرية في الأهمية النسبية لتلك العناصر بين فئات المنتجين وتجار الجملة، وضآلة هذه الفروق بين تجار الجملة وتجار التجزئة. وتتمشى هذه النتائج مع ما توصلت إليها دراسة (Marr 1980) من حيث وجود اختلافات جوهرية في الأهمية النسبية لعناصر خدمة العملاء من وجهة نظر الإدارة في المنظمات الصناعية وعملاء هذه المنظمات، وربما كانت أكثر نتائج هذه الدراسة إثارة هو بروز فروق معنوية بين وجهات نظر مديري التسويق والمبيعات والتوزيع في القطاعات التي أجريت عليها الدراسة حول الأهمية النسبية لابعاد خدمة العملاء .

وفي دراستهم الرائدة عن واقع خدمة العملاء في ست صناعات مختلفة توصل كل من (Lalonde and Zinszer 1976) الى النتائج الرئيسية التالية :

- توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بالأهمية النسبية لعناصر خدمة العملاء وفقا لقطاع الصناعة.
- توجد فجوة بين توقعات الإدارة والعملاء لهذه المنظمات فيما يتعلق بالأهمية النسبية للمتغيرات التي تتضمنها خدمة العملاء .
- ان من بين احدى وعشرين متغيرا من متغيرات خدمة العملاء، يوجد خمسة متغيرات لا تنتمي الى نشاط التوزيع المادي .
- ان اتاحة المنتج يمثل أهم متغير باجماع المستقضي منهم في الصناعات موضع الدراسة، يليه الوقت المستغرق في إنجاز الطلبية .
- يختلف مزيج خدمة العملاء المستخدم بواسطة المنشآت التي تنتمي لنفس الصناعة .

كذلك فقد اثبتت نتائج بعض الدراسات الأخرى اللاحقة وجود فروق جوهرية في الأهمية النسبية لأنشطة خدمة العملاء بين قطاعات المنتجين والوسطاء والعملاء (e.g., Christopher 1984; Garfein 1987; Lalonde et al, 1988, Lambert and Lewis 1983) . وتعكس هذه النتائج دلالة هامة وهي أنه حتى في حالة وجود الإدارة الفعالة لأنشطة خدمة العملاء، الا أنه قد يساء توجيهها نظرا لاختلاف عوامل التركيز أو الأهمية النسبية لهذه الأنشطة من وجهة نظر قطاعات العملاء، مما قد يسبب عدم الرضا لبعض هذه القطاعات . كما تملّي هذه النتائج من ناحية أخرى، ضرورة ان يقوم السوق الصناعي بوضع توليفة أو مزيج من أنشطة خدمات العملاء التي يمكنها أن تميز بين الاختلافات في احتياجات القطاعات السوقية التي يتعامل معها (Blumberg 1987) .

٢/٢ موقع وأهمية خدمة العملاء في الاستراتيجية التسويقية للمنظمة .
تصنف الأنشطة التسويقية من الناحية التقليدية حول المجالات الأربع المعروفة باسم

المزيج التسويقي والتي تشمل المنتج والسعر والترويج والمكان، وهي مجموعة من المتغيرات التي تخضع نسبيا لسيطرة الإدارة، والتي يتم مزجها للحصول على الاستجابة المرغوبة من الأسواق المستهدفة (Kotler and Armstrong 1993). وفي الماضي، فإن دور خدمة العملاء في المزيج التسويقي قد تم تحليله من خلال نشاط التوزيع المادي أو عنصر المكان، إلا أن الأمر قد اختلف كثيرا في الوقت الحالي، حيث أن ذلك الدور أصبح يعتمد كثيرا على تعريف خدمة العملاء، وهو الأمر الذي يختلف من صناعة لأخرى ومن منظمة لأخرى كما سبقت الإشارة (Lambert et al, 1990). وقد أدى هذا الاختلاف إلى وجود منظورين لخدمة العملاء وهما: المنظور التقليدي، والذي بمقتضاه تعتبر خدمة العملاء مرادفة للخدمات التي يتم تقديمها للعميل ضمن إطار التوزيع المادي والتي تشمل إتاحة المنتج وملائمة أمر الشراء والقدرة على مقابلة مواعيد التسليم، وغيرها من العمليات أو الأنشطة التي تحدث ما بين تقديم العميل بأمر الشراء، وتنفيذ هذا الأمر (Trucker 1983). المنظور الموسع، والذي يشير إلى خدمة العملاء من حيث كونها فلسفة موجهة بالعمل، والتي تعني بتكامل كافة الأنشطة التي يكون العميل طرفا فيها، في إطار مزيج أمثل متعارف عليه للخدمات والتكلفة المصاحبة لها (Christopher 1983).

ويرى العديد من الكتاب أنه ليس من المفيد تماما النظر إلى خدمة العملاء باعتبارها جزءا من نظام التوزيع المادي بالمنظمة، وأنه حتى يمكن لهذا النشاط الهام أن يحقق دوره في استراتيجية التسويق فإنه يجب أن يعامل خارج إطار الدائرة الضيقة للتوزيع المادي (e.g., Mentzer et al, 1989; Rakowski 1982; Trucker 1983). وانطلاقا من أن خدمة العملاء هي نشاط متعدد الأبعاد فإنه يمكن لهذا النشاط أن يمتد ليشمل كافة الأنشطة الفرعية الأخرى التي تربط المنظمة بعملائها بغرض تعزيز علاقات البيع. ويطلق Trucker على هذه العملية المدخل التسويقي لخدمة العملاء Marketing Approach of Customer Service، والذي يتضمن مجموعة أوسع من أنشطة خدمة العملاء والتي تحيط بكافة عناصر المزيج التسويقي أو تستمد منها. وفي ظل هذا المدخل فإن أنشطة خدمة العملاء سوف لا تحتوي فقط خدمات التوزيع المادي، بل أيضا أنشطة أخرى مثل تصميم وصيانة المنتج، تدريب العاملين لدى العملاء، اتجاهات ومستوى استجابة رجال البيع، عمليات الاتصال مع المنظمة، الضمان، وغيرها من الخدمات المصاحبة لعناصر المزيج التسويقي والتي يمكن أن يطلق عليها خدمات التسويق Marketing Services.

ويلخص (Tarasingh 1992) الدور الذي تقوم به خدمة العملاء في المنظمات الصناعية باعتبارها شكلا من أشكال الخدمات التسويقية في أربعة مجالات رئيسية هي :

- تقليل الجهد الذي يبذله المشتري في القيام بالشراء .
- تقليل درجة عدم التأكد المصاحبة للشراء .
- تعظيم الاستفادة من المنتج .
- تحقيق رضاء العميل عن العرض البيعي .

أما فيما يتعلق بأهمية خدمة العملاء في استراتيجية التسويق ، فتدل نتائج العديد من الدراسات على أن العلاقة مع العملاء تعتبر أحد المدخل لتحقيق ميزة تنافسية في السوق . ففي الدراسة المعروفة التي قام بها كل من (Peters and Waterman 1982) عن أهم العوامل التي تساهم في تحقيق النجاح للمؤسسات الأمريكية المشهورة، اكدت اجابات جميع المستقضي منهم الدور المميز لخدمة العملاء في تحقيق النتائج التي توصلوا اليها . كذلك، في دراستهم الشاملة عن واقع خدمة العملاء في المؤسسات الأمريكية عام ١٩٧٨، ودراستهم اللاحقة عام ١٩٨٨ عن نفس الموضوع، توصل Lalonde وزملاؤه الى عدة نتائج ابرزها ان خدمة العملاء تأتي من بين أهم ثلاثة عوامل تؤثر على قرارات العملاء عند المفاضلة بين مصادر التوريد . وفي دراسة أخرى قام بها كل من (Sterling and Lambert 1989) عن ماضي وحاضر ومستقبل البحوث في مجال خدمة العملاء تم الكشف عن عددٍ نتائج هامة من أبرزها وجود علاقة ايجابية بين كفاءة القيام بانشطة خدمة العملاء وبين الحصة السوقية للمنظمة . وتؤكد نتائج دراسات عديدة أخرى أن تبني استراتيجية فعالة لخدمة العملاء واتباع احتياجاتهم يعتبر احد الدعائم القوية لإستراتيجية المنافسة وتكوين علاقات مربحة طويلة الأجل مع العملاء (e.g., Blumberg 1987; Cronin and Morris 1989; Lambert and Lewis 1983; Shycon 1982; Wagner 1987) .

وادراكا لهذه الأهمية لخدمة العملاء فقد اتجه العديد من المؤسسات الى اقامة كيانات تنظيمية مستقلة لممارسة هذا النشاط وادارتها بشكل علمي سليم وشغلها بموظفين اكفاء، حتى تحسن وتطور من أدائها السوقي (Lancioni 199٩) .

٣/٢ قياس وادارة خدمة العملاء في المنظمات الصناعية .

لا تقتصر التحديات التي تواجه تصميم برامج خدمة العملاء على القضايا المفاهيمية او التعريفية، بل تمتد لتشمل نواحي القياس والادارة . وغني عن البيان أن وجود مقياس تتوافر له الاعتمادية يعتبر ضروريا لتصميم معايير الأداء وتحليل الانحرافات عن هذه المعايير، اضافة الى أهمية هذه المعايير في اتخاذ القرارات الخاصة بالمفاضلة بين الأنشطة التي يتكون منها مزيج خدمة العملاء وتقييم الآثار المترتبة على النقص او الزيادة في مستويات الخدمة الناتجة عن مزاولة هذه

الأنشطة (Goodman et al, 1986) . وتشر نتائج بعض الدراسات الى أن الجهود المبذولة في مجال قياس وتقييم مستويات برامج خدمة العملاء مازالت متواضعة، وان هذا الجانب مازال يمثل أحد جوانب الانتقاد الرئيسية الموجهة للممارسات التسويقية للمنشآت الصناعية بصفه عامه (e.g., Lalonde and Zinszer 1976; Lambert and Lewis 1983; Lancioni 1995; Morris and Davis 1992) .

ويعزو العديد من الباحثين التأخر في هذا الجانب من خدمة العملاء الى اعتماد الادارة لعقود طويلة على المقاييس البسيطة مثل الخبرة والتقدير الشخصي، والاداء السابق، اضافة الى الممارسات السائدة في الصناعة في قياس وتقييم اداء أنشطة خدمة العملاء، وتجاهل دور المشتري في هذه العملية (Brown and Swartz 1989; Sabath 1978; Webster 1991) .

وقد حاولت مجموعة من الدراسات التوصل الى بعض طرق القياس لفهوم ومكونات خدمة العملاء، حيث قدم (Rougeon 1989) بعض أساليب بحوث التسويق الأساسية لتحديد مكونات برنامج خدمة العملاء وقياس الأهمية النسبية لكل مكون في التقييم الكلي للمنظمات والمنتجات التي تقدمها قياسا على المنافسين . كذلك فقد قدم (Coppett 1988) تصنيفا علميا يحتوي عل ثمانية عناصر لاستخدامه في قياس وتقييم مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.

وربما كان الاختلاف حول تعريف خدمة العملاء أو العناصر التي يجب أن تشملها، أحد الأسباب لتأخر الوصول إلى مقياس علمي لتقييم جودة خدمة العملاء . ويشير ذلك إلى ضرورة تعزيز مناهج البحث في هذا الجانب وان يحاول الباحثون التوصل إلى اتفاق حول مكونات خدمة العملاء، والمؤشرات التي تعكس الأهمية النسبية لهذه المكونات، وماهية الخصائص أو السمات ذات الصلة بنشاط أو صناعة معينة والتي يجب التركيز عليها في قياس وتقييم جودة خدمة العملاء بها .

أما من ناحية إدارة برامج خدمة العملاء والتي قد تشمل تحديد دور خدمة العملاء في المنظمة، والمسئولية الإشرافية عنها، وتنمية مهارات مقدمي الخدمة، وتصميم نظم المعلومات والرقابة، وتخفيض العاملين، وتصميم قنوات الاتصال، وتأسيس معايير أداء الخدمة ... الخ . فتعكس نتائج الدراسات المتاحة وجود العديد من العقبات التي تحول دون التنفيذ الفعال لبرامج خدمة العملاء (e.g., Lalonde and Zinszer 1976; Lambert 1983; Cohen and Lee 1990; Sellers 1990) .

ومن أمثلة هذه العقبات ضعف التعهد الإداري، خاصة من قِبل الإدارة العليا، بنشاط خدمة العملاء . فعلى الرغم من وجود مؤشرات قوية تعكس وجود علاقة إيجابية بين مستويات أنشطة خدمة العملاء والأداء الكلي للمنظمة، إلا أن كثيرا من المديرين لم يدركوا بعد أهمية الحاجة لوجود جهود منظمة لقياس وإدارة البرامج الخاصة بخدمة العملاء . حتى بالنسبة للمنظمات الصناعية التي تزداد أهمية النواحي الفنية والأداء لمنتجاتها، فإن برامج الخدمة ينظر إليها على أنها نشاط غير هام أو ضروري (Banting 1984; Coppett 1988; Goodman 1990; Roscitt and Parker 1990; et al, 1986). ويرر البعض هذا الاتجاه بقوله أن الخدمة الجيدة تعتبر مكلّفة، وتتطلب عملا جادا ودرجة عالية من اليقظة والحذر معا من الإدارة، ومهارات غير عادية من العاملين . إضافة الى أن العائد المالي لتلك البرامج ليس فوريا ويصعب قياس مقداره على وجه التحديد في غالبية المنظمات (Dempsey and Lancioni 1982) .

كذلك قد تنشأ عقبات الإدارة الفعالة لخدمة العملاء من صعوبة التنسيق بين الجهود التي تبذلها الوحدات أو الأقسام الوظيفية المختلفة نحو تحقيق أهداف متفق عليها في مجال خدمة العملاء . فهذه الأقسام قد تمتلك اهتمامات متعارضة، كما أن بعضها قد لا يدرك تماما الطرق أو الأساليب التي يمكن من خلالها تحسين جودة أنشطة الخدمة، إضافة إلى ذلك فقد تنشأ مشكلات التنسيق لتعارض أهداف الخدمة الخاصة بالوسطاء عن تلك التي تتعلق بالعملاء النهائيين (Masiello 1988) .

أما المشكلة الثالثة التي تتعلق بإدارة خدمة العملاء فتتمثل في صعوبة تنمية معايير أداء الخدمة . فليس كافيا بالنسبة للمديرين أن تكون هناك معايير يمكن تطبيقها، ولكن أهم من ذلك يجب أن تتوافر لديهم المقدرة على تعديل هذه المعايير مع تغير ظروف وأحوال السوق . فالمستوى المقبول من الخدمة يمثل هدفا متغيرا وذلك نظرا للتغير المستمر في توقعات العملاء وظروف المنافسة، وهو ما يتطلب مستويات مرتفعة من المهارة والتنسيق في إدارة جهود التسويق وتأدية الخدمة (Berry et al, 1990; Coppett 1988; Metz 1978) . أخيرا، فإن أحد المشكلات التي تعترض الإدارة الفعالة لبرامج خدمة العملاء، تنشأ من فشل الإدارة في إدراك أن خدمة العملاء هي وسيلة لغاية أكبر وهي تحقيق رضا العملاء ومن ثم زيادة المبيعات والأرباح . ويكمن الخطر هنا في قيام المنظمة بالتركيز على الأداء المتميز في بعض جوانب الخدمة، دون الاعتداد بحجم التكلفة المصاحبة أو أضرار ذلك على سلوك الشراء وإعادة الشراء للعميل (Coppett 1988; Goodman 1986) .

ويستدل من عرض الدراسات السابقة على الملاحظات الرئيسية التالية :

- خدمة العملاء مفهوم متعدد الأبعاد يختلف تعريفه والأهمية النسبية لمكوناته من صناعة إلى أخرى ومن قطاع سوقي لآخر .
- تزايد الاعتراف بأهمية موضوع خدمة العملاء نتيجة لتغير ظروف السوق والمنافسة وتوقعات العملاء، وتغير النظرة إلى هذا المفهوم من كونه مجموعة من الأنشطة إلى فلسفة إدارية موجهة بالعميل .
- حتى يتحقق العائد من خدمة العملاء، فإنه يجب معالجتها خارج الدائرة الضيقة للتوزيع المادي لتشمل كافة الأنشطة والعمليات المصاحبة لعناصر المزيج التسويقي والتي تستهدف تعزيز علاقات البيع .
- يعتبر مجال قياس وإدارة خدمة العملاء من المجالات المتخلفة نسبيا والذي يواجه بالعديد من التحديات، والتي تستوجب امتداد وتكثيف جهود الباحثين لتطوير هذا النشاط الحيوي ومساعدته على القيام بالدور المأمول في استراتيجية التسويق .
- ضعف التوجه الاستراتيجي لأنشطة خدمة العملاء، ومحدودية الدور الذي تلعبه في الاستراتيجية التسويقية للعديد من المنظمات الصناعية حتى الآن، على الرغم من تزايد الاعتراف بنطاق وأهمية هذا الدور .

٣ - مشكلة وأسئلة البحث

تسم بيئة الأعمال المصرية في الوقت الحالي بوجود منافسة حادة بين المنتجين المحليين من جهة، وبينهم وبين المنتج الأجنبي من جهة أخرى، وذلك نتيجة لسياسة التحرر الاقتصادي التي انتهجتها الدولة في منتصف السبعينات، وكذلك الاتجاه الحالي نحو التخصيص والحد من سيطرة القطاع العام على توجيه وإدارة نشاط قطاع الأعمال في مصر . ونتيجة لهذا الواقع فإنه يمكن القول بأن المنظمات التي تمتلك القدرة على الاستمرار والنمو، هي التي سوف تتمكن أكثر من منافستها من توقع وإشباع احتياجات ورغبات عملائها . وبينما استطاعت الصناعة المصرية أن تحقق تطورا ملموسا في مستويات جودة منتجاتها في السنوات الأخيرة قياسا على حقبة السبعينات والثمانينات، إلا أن المتبع لمسيرتها يجد أن هناك بعض نواحي القصور فيما يتعلق بالخدمات المصاحبة لعروض تلك المنتجات، كما يصعب تتبع وجود نشاط منظم أو كيان تنظيمي مستقل يعهد إليه بهذا النشاط . من ناحية أخرى، فقد أدت الضغوط المتزايدة في بيئة الأعمال المصرية إلى وجود إدراك متزايد لدى المسؤولين في المؤسسات الصناعية بأن مجرد التركيز على تطوير الجودة ليس كافيا لتحقيق التفوق في السوق، وإن برامج خدمة العملاء تمثل مدخلا لا يقل أهمية في تحقيق ميزة تنافسية متفردة في أسواق منتجاتها . إضافة إلى ذلك فإن وجود مؤشرات تعكس ارتفاع توقعات العملاء وحساسيتهم نحو الخدمة والاستناد إليها في عمليات

المفاضلة بين مصادر التوريد، قد أدى إلى الاعتراف بدور الخدمات التسويقية في التأثير على سلوك المشتري الصناعي والعميل المصري بوجه عام . وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث*، انه على الرغم من إدراك الإدارة في المؤسسات الصناعية المصرية لأهمية خدمة العملاء في تدعيم والحفاظ على الوضع التنافسي، إلا أن هذا الإدراك لا يلازمه تغير ملموس في أشكال الممارسات الخاصة بهذا النشاط، الأمر الذي يجعل منه أحد نقاط الضعف في الاستراتيجية التسويقية لتلك المنظمات .

وفي ضوء ما سبق، فإن مشكلة هذا البحث تتمثل في كيفية التحقق من الممارسات الفعلية لبرامج خدمة العملاء في المنظمات الصناعية المصرية، وإمكانية التمييز بينها وفقاً لهذه الممارسات وما يترتب عليها من آثار على الأداء الكلي لتلك المنظمات . وبالتحديد فإن هذا البحث يسعى من خلال التقصي والتحليل إلى الإجابة على التساؤلات التالية :

- ١/٣ ماذا يعني مفهوم خدمة العملاء في المؤسسات الصناعية المصرية ؟ وإلى أي حد يوجد اتفاق حول هذا المفهوم ؟
- ٢/٣ ما هي المكونات التي تشملها خدمة العملاء في تلك المؤسسات، وما هي الأهمية النسبية لتلك المكونات ؟
- ٣/٣ هل تختلف الأهمية النسبية لمكونات خدمة العملاء من قطاع صناعي إلى آخر ؟ وما هي مجالات ذلك الاختلاف ؟
- ٤/٣ إلى أي حد تقوم المؤسسات الصناعية المصرية بوضع برامج خدمة العملاء ؟ وما هي محتويات هذه البرامج ؟
- ٥/٣ هل تقوم المؤسسات الصناعية المصرية بقياس جودة الخدمة المقدمة لعملائها ؟ وما هي الأسس التي تستند إليها في وضع معايير القياس ؟
- ٦/٣ هل توجد علاقة بين الخصائص الديموجرافية للمؤسسة وبين اتجاهاتها نحو تبني برامج العملاء ؟
- ٧/٣ هل توجد علاقة بين تبني المنظمة لبرامج خدمة العملاء وبين أدائها السوقي ؟ وما هي طبيعة هذه العلاقة في حالة وجودها ؟

٤ - أهداف الدراسة

آخذين في الاعتبار العرض السابق لمشكلة وتساؤلات الدراسة، فإن الهدف العام لهذا

* تم إجراء دراسة استطلاعية على عدد محدود من المنظمات الصناعية في مجالات الغزل والنسيج والكيماويات والصناعات الغذائية، وذلك من خلال القيام بعدة مقابلات شخصية غير موجهة مع بعض المديرين والمسؤولين في هذه المنظمات والتي تناولت مفهوم وأبعاد وممارسات خدمة العملاء في تلك المنظمات .

البحث يكمن في تقييم ممارسات المؤسسات الصناعية المصرية في مجال خدمة العملاء، والتعرف على الأهمية النسبية التي توليها الإدارة في تلك المؤسسات لهذا النشاط باعتباره أحد المدخلات الرئيسية في استراتيجيتها التسويقية . وعلى وجه التحديد، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق خمسة أهداف أساسية على الوجه التالي:

- ١/٤ الوقوف على مفهوم خدمة العملاء في المؤسسات الصناعية المصرية، والعناصر التي ينطوي عليها هذا المفهوم .
- ٢/٤ تقييم الممارسات الفعلية لبرامج خدمة العملاء في هذه المؤسسات، وتحديد أهم المحددات الرئيسية التي قد تميز بينها .
- ٣/٤ فحص العلاقة بين ممارسات برامج خدمة العملاء والخصائص الديموجرافية للمنظمات موضع الدراسة .
- ٤/٤ التعرف على طبيعة العلاقة بين تبني برامج خدمة العملاء، وأداء المؤسسة في السوق، ومن ثم إمكانية التعرف على المحددات الرئيسية لمستوى الأداء .
- ٥/٤ تصميم نموذج عملي مبسط يوضح كيفية تبني المؤسسات الصناعية المصرية لخدمة العملاء باعتبارها جزءاً من إستراتيجيتها العامة للتسويق .

٥ - أهمية الدراسة

يستمد هذا البحث أهميته بصفة عامة من النتائج المتوقعة منه والتي يمكن أن تساهم في تطوير ممارسات خدمة العملاء في المنظمات الصناعية المصرية، ومن ثم دعم الدور الواجب أن تضطلع به تلك المنظمات في خدمة الاقتصاد الوطني وكافة المتعاملين معها من مؤسسات وأفراد . وعلى وجه التحديد فإن أهمية الدراسة الحالية ترجع إلى الاعتبارات الرئيسية التالية :

١/٥ محدودية الدراسات والأبحاث التي تم القيام بها في مجال خدمة العملاء عموماً، قياساً على مجالات التسويق الأخرى . ففي حين تم الاستقرار على العديد من المفاهيم والتعريفات والأبعاد بالنسبة للغالبية من أنشطة التسويق الأخرى، إلا أن الاتساع والعمق في مجال المعرفة المتعلقة بخدمة العملاء ما يزال محدوداً، الأمر الذي يحتاج إلى امتداد جهود الباحثين لتغطية هذا الجانب الهام من أوجه النشاط التسويقي (Bowen 1990; Shannon 1992) .

٢/٥ تركز غالبية الأبحاث التي تمت بالفعل في مجال خدمة العملاء على صناعة الخدمات الخالصة مثل البنوك والخدمات الصحية والتأمين والاستثمار ... الخ . في حين تسدر البحوث التي أجريت لدراسة أثر الخدمات المصاحبة على فعالية الجهود البيعية لنتج

(Davidow and Uttal 1989; Kierl and Mitchell 1990; Koontz مادي 1985)، وهو ما يمثل أحد الاعتبارات التي قد تبرر إجراء هذه الدراسة .

٣/٥ على الرغم من تصدي بعض الأبحاث والدراسات في مجال خدمة العملاء في الآونة الأخيرة إلى استعراض المشكلات والفرص المتعلقة بهذا المجال، إلا أن القليل منها لم يتعرض لكيفية مواجهة هذه المشكلات أو التغلب عليها . نتيجة لذلك فإن المدى الذي يمكن من خلاله اعتبار خدمة العملاء سلاحا إستراتيجيا ليس واضحا، كما أن درجة تأثير برامج خدمة العملاء على الأداء الكلي للمنظمة ليس واضحا كذلك، الأمر الذي يبرز الحاجة لمزيد من الدراسات لاستيضاح هذا الجانب من خدمة العملاء (KYJ 1987; Levy 1981; Morris and Davis 1992) .

٤/٥ يعتبر موضوع الدراسة الحالية، في حدود معرفة الباحث، من الموضوعات التي لم يتطرق إليها يد الباحثين كثيرا، سواء في مصر أو المنطقة العربية، وهو الأمر الذي يبرز المساهمة المحتملة لهذه الدراسة .

٦ - فروض البحث

في ضوء العرض السابق للدراسات التي تمت في مجال خدمة العملاء والأهداف المحددة للدراسة الحالية، أمكن صياغة الفروض التالية :

- ١/٦ لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراكات المسؤولين في المنظمات الصناعية موضع الدراسة لمفاهيم خدمة العملاء مأخوذة بصفة فردية .
- ٢/٦ لا توجد اختلافات جوهرية في الأهمية النسبية التي تمنحها المنظمات موضع الدراسة لأبعاد خدمة العملاء .
- ٣/٦ لا يمكن التمييز بدلالة إحصائية بين الشركات الخاضعة للدراسة ذات الخصائص الديموجرافية المختلفة (مأخوذة بصفة منفردة) على أساس تبني برامج خدمة العملاء .
- ٤/٦ لا توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين تبني المنظمات موضع الدراسة لبرامج خدمة العملاء وبين مستوى الأداء الكلي لهذه المنظمات .

٧ - أنواع البيانات وطريقة الحصول عليها

تم الاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات لإتمام هذه الدراسة وهما :

- ١/٧ البيانات الثانوية : وقد تمثلت في الدراسات والبحوث السابقة التي تعرضت لموضوع خدمة العملاء من حيث المفهوم والأبعاد وطرق القياس والعلاقة بين الجهود المبذولة في هذا المجال والأداء الكلي للمنظمة، والتي شكلت الأساس في بلورة مشكلة البحث

وصياغة فروضه وأهدافه . كما تم الاستعانة بهذه النوعية من البيانات في تحديد الملامح الأساسية لمجتمع الدراسة والعينة .

٢/٧ **البيانات الأولية :** وهي تلك البيانات التي تم تجميعها بصفة أساسية من عينة الدراسة، والتي تعكس إدراكات المسؤولين في المنظمات موضع الدراسة لمفهوم وأبعاد خدمة العملاء، وأساليب القياس والتقييم التي يتم إتباعها للتعرف على جودة أداء هذا النشاط، إضافة إلى الفلسفة التي تنتهجها الإدارة في التعامل معه، ومقرحاتهم للحد من المشكلات التي قد تعترض مسيرته أو تحد من فعاليته .

٨- متغيرات الدراسة وأساليب القياس

نظرا لتعدد أهداف الدراسة واتجاهاتها نحو توصيف الممارسات الحالية لخدمة العملاء في المؤسسات الصناعية المصرية، فقد تعددت المتغيرات التي حاولت الدراسة قياسها ودراسة التفاعلات فيما بينها، ويمكن تصنيف هذه المتغيرات في خمس مجموعات رئيسية هي :

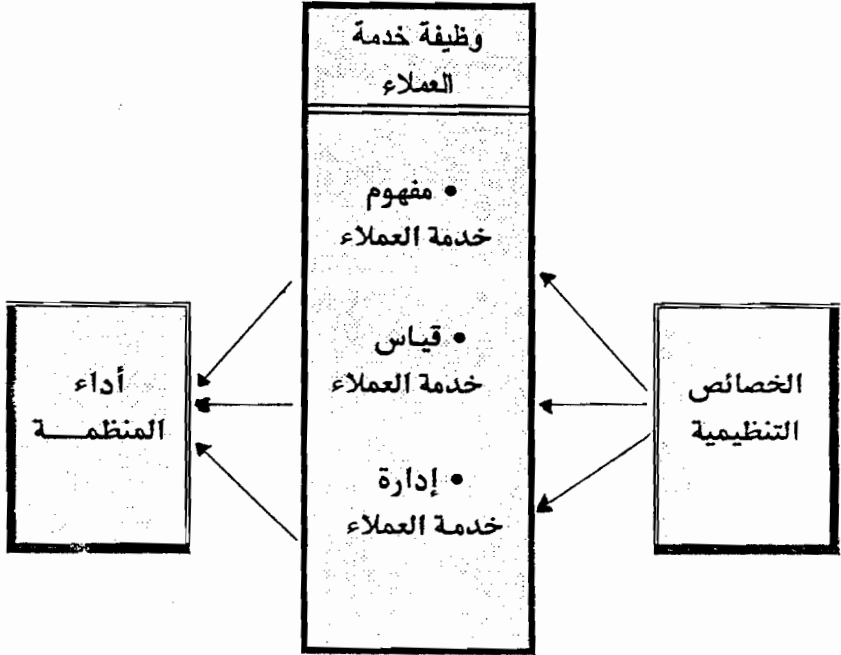
- المتغيرات التي تتعلق بتعريف خدمة العملاء والأبعاد التي تشتمل عليها، والأهمية النسبية لهذه الأبعاد .
- المتغيرات التي تتناول الطرق والأساليب التي يتم استخدامها لقياس وتقييم برامج خدمة العملاء.
- المتغيرات التي تعكس الخطوات والإجراءات التنظيمية التي تسلكها المنظمات الصناعية لوضع فلسفة خدمة العملاء موضع التطبيق .
- المتغيرات التي تتعلق بقياس أداء المنظمة الكلي .
- المتغيرات التي تعكس الخصائص الديموجرافية للمنظمات موضع الدراسة .

ويعكس الشكل رقم (١) المجموعات الخمس من المتغيرات التي تناولتها الدراسة واتجاهات العلاقة فيما بينها . وقد اعتمد الباحث على الدراسات السابقة والمقابلات الاستطلاعية مع بعض المسؤولين في المنظمات الصناعية، في تحديد المكونات الخاصة بكل مجموعة من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

١/٨ مفهوم وأبعاد خدمة العملاء

تم قياس إدراكات المسؤولين في المنظمات موضع الدراسة نحو مفهوم وأبعاد خدمة العملاء على الوجه التالي :

شكل رقم (١)
نموذج وصفي للمتغيرات موضع الدراسة



- سؤال المستقصي منهم عن مدى موافقتهم عن معنى خدمة العملاء من منظور الشركات التي ينتمون إليها، وذلك من خلال تعريفهم لإحدى عشر تعريفا متداولاً في هذا المجال وذلك باستخدام مقياس ليكرت للموافقة/عدم الموافقة والمتدرج (١-٥)، حيث يشير الرقم (٥) إلى أقصى درجات الموافقة، بينما يشير الرقم (١) إلى أقصى درجات عدم الموافقة، مع وجود درجة محايدة في منتصف المقياس .
- سؤال المستقصي منهم حول الأهمية النسبية لأبعاد خدمة العملاء والتي تضمنت ثلاثون بعداً، تمثل أهم الأبعاد التي استقر عليها الفكر التسويقي في هذا المجال، والتي تتفق في نفس الوقت مع طبيعة نشاط المنظمات موضع الدراسة . ولقياس هذا الجانب بدرجة عالية من الدقة فقد تم استخدام مقياس ليكرت والمتدرج من (١-٥)، للتعبير عن درجة الأهمية، حيث يشير الرقم (٥) إلى أقصى درجات الأهمية، بينما يشير الرقم (١) إلى أدنى درجات الأهمية، مع وجود درجة محايدة في منتصف المقياس .

- سؤال المستقصي منهم حول عناصر الخدمة التي يتم التركيز عليها في الواقع العملي والتي تضمنها السؤال السابق (٣٠ بعدا يمثلون مظاهر خدمة العملاء)، وذلك باستخدام مقياس ليكرت والمتدرج من (١-٥)، للتعبير عن مستوى التركيز أو الاهتمام بهذه الأبعاد في الواقع العملي. حيث يشير الرقم (٥) إلى أقصى درجات الاهتمام أو التركيز، بينما يشير الرقم (١) إلى أدنى درجات الاهتمام أو التركيز، مع وجود درجة محايدة في منتصف المقياس.

٢/٨ جهود قياس خدمة العملاء

- وقد غطت هذه المجموعة عددا من المتغيرات التي تعكس في مجموعها جهود المنظمات في مجال قياس وتقييم جودة برامج خدمة العملاء بها، وتشمل هذا المتغيرات:
 - مدى قيام الشركة بتجميع معلومات أو إعداد تحليلات منتظمة عن مدى رضاء العملاء عن تعاملاتهم معها .
 - المجالات التي يتم تجميع معلومات عنها في حالة القيام الفعلي بهذا الجانب من جهود قياس وتقييم نشاط خدمة العملاء .
 - توقيت تجميع المعلومات .
 - مدى وضع معايير لقياس الأداء في مجالات الأنشطة المتعلقة بخدمة العملاء .
 - مجالات الأنشطة التي يتم وضع معايير لقياس الأداء بها .
 - الأساليب التي يتم الاعتماد عليها في تقييم جهود الشركة في مجال خدمة العملاء .

وباستثناء الجانب الأخير، فقد تم استخدام الأسئلة متعددة الاختيار لقياس هذه الأبعاد أو المتغيرات . أما بالنسبة لأساليب تقييم جهود الشركة في مجال خدمة العملاء، فقد أمكن قياسها من خلال استخدام مقياس ليكرت المكون من (٥) نقاط، حيث يعبر الرئسم (٥) عن الاستخدام الدائم للأسلوب موضع الاستجابة في تقييم جهود الشركة في مجال خدمة العملاء، بينما يشير الرقم (١) إلى عدم الاستخدام النهائي لنفس الأسلوب .

٣/٨ إدارة برنامج خدمة العملاء

- وتشمل هذه المجموعة عشرة متغيرات تم التوصل إليها من خلال الدراسات السابقة التي تناولت إدارة برامج خدمة العملاء، وهذه المتغيرات هي :
 - وجود ادارة/قسم خاص بخدمة العملاء بالمنظمة.
 - الجهة التي يتبعها النشاط في حالة وجود هذا الكيان التنظيمي.
 - توافر السلطة والتقدير الشخصي للجهة/الادارة المسؤولة عن النشاط .
 - امتلاك الشركة إجراءات رسمية لتطبيق مقترحات العملاء أو للرد على شكاواهم .

- الإجراءات التي يتم إتباعها في حالة وجود مقترحات أو شكاوي من العملاء
- وجود خطط لبرامج العملاء في الوقت الحالي .
- دوافع الاهتمام ببرامج خدمة العملاء .
- المزايا المتوقعة من تطوير برامج خدمة العملاء .
- الاتجاهات نحو مجموعة من الإجراءات التنظيمية اللازمة لتطبيق فلسفة خدمة العملاء .
- العوامل التي يمكن أن تساعد في زيادة فعالية برامج خدمة العملاء .

وباستثناء البعدين الأخيرين، فقد أمكن قياس المتغيرات الثمانية الأولى من خلال الأسئلة متعددة الاختيار. وفيما يتعلق بالمتغير التاسع والخاص باتجاهات المستقضي منهم نحو الإجراءات التنظيمية اللازمة لتطبيق فلسفة خدمة العملاء، والتي تم التعبير عنها من خلال إحدى عشرة عبارة، فقد تم قياسه باستخدام مقياس ليكرت للموافقة/عدم الموافقة والمتدرج من (١-٥)، حيث يشير الرقم (٥) إلى أقصى درجات الموافقة، بينما يشير الرقم (١) إلى أقصى درجات عدم الموافقة، مع وجود درجة محايدة في منتصف المقياس. أما بالنسبة للمتغير العاشر والأخير فقد تم قياسه بطريقة مباشرة من خلال توجيه سؤال في قائمة الاستقصاء يتعلق بمقترحاتهم لزيادة فعالية برامج خدمة العملاء.

٤/٨ الأداء الكلي للمنظمة

للتعرف على نوع وقوة العلاقة بين ممارسات الإدارة في مجال خدمة العملاء والأداء الكلي للمنظمة، فقد تم الاعتماد على ثلاثة مقاييس للأداء هي :

- متوسط معدل النمو السنوي للمبيعات خلال السنوات الثلاثة الماضية .
- متوسط العائد على الاستثمار خلال السنوات الثلاث الماضية .
- الحصة السوقية "نسبة مبيعات الشركة إلى إجمالي مبيعات الصناعة" .

ويعكس المقياس المستخدم في كل جانب ثلاثة مستويات للأداء هي :

- المستوى المنخفض
- المستوى المتوسط
- المستوى المرتفع

٥/٨ الخصائص والسمات التنظيمية

يمكن وصف المنظمة من عدة زوايا أبرزها الحجم وطبيعة النشاط والشكل القانوني وشكل الملكية. وقد ركز الباحث في هذه الدراسة على ثلاثة مقاييس للخصائص والسمات التنظيمية هي :

- الحجم معبرا عنه بعدد العاملين. حيث قسمت المؤسسات المشاركة في الدراسة إلى ثلاثة أحجام رئيسية : الكبيرة والمتوسطة والصغيرة .
- ملكية الشركة (قطاع عام - قطاع خاص / استثماري - قطاع مشترك) .
- طبيعة النشاط (صناعات غذائية - غزل ونسيج - صناعات معدنية - صناعات كيميائية ودوائية - صناعات هندسية - الحرايات ومواد البناء).

٩ - طريقة الدراسة

اشتملت طريقة الدراسة على مايلي :

١/٩ مجتمع الدراسة والعينة

- يتكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات الصناعية التي تمارس نشاطها في السوق المصرية، إلا أنه رغبة في توفير الضمانات الكافية لتجميع البيانات الضرورية للدراسة واختيار الفروض المتصلة بها، فقد تم إدخال التعديلات التالية على إطار هذا المجتمع :
- اقتصار الدراسة على ستة أنواع من الصناعات، تمثل تلك النوعية من الصناعات التي تبرز فيها متغيرات خدمة العملاء، ويمكن بالتالي أن تؤدي دورا ملموسا في استراتيجيتها التسويقية . وتشتمل تلك الصناعات : الصناعات الهندسية، الصناعات المعدنية، الصناعات الكيماوية، الصناعات الغذائية، صناعة الغزل والنسيج، إضافة إلى الصناعات الحراية ومواد البناء .
 - استبعاد الشركات التي يقل عدد العاملين بها عن (٥٠) عامل، حتى يسمح الحجم بوجود وحدات أو برامج خاصة في مجال خدمة العملاء .
 - استبعاد الشركات الصناعية التي تقع خارج منطقتي القاهرة الكبرى والإسكندرية، حيث يبلغ عدد الشركات الصناعية بهاتين المنطقتين نحو ٩١٪ من إجمالي الشركات التي تضمنها مجتمع الدراسة وهو ما يكفل تعميم النتائج التي يمكن أن تتوصل إليها الدراسة * .

ونظرا لكبر حجم المجتمع وانتشار مفرداته، إضافة إلى قيود الوقت والتكلفة المصاحبة للوصول إلى جميع تلك المفردات، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المتعلقة بالدراسة . وفيما يتعلق بحجم العينة فقد تقرر أن يبلغ حجم العينة ٣٠٪ من حجم مجتمع الدراسة، وهي نسبة متعارف عليها بالنسبة لهذه النوعية من الدراسات (e.g., Morris and Davis 1992; Lancioni 199٩) . أما عن نوع العينة فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة الطبقية العشوائية نظرا لعدم تجانس مفردات المجتمع من حيث نوع الصناعة التي تنتمي إليها

الشركات والمؤسسات أو الحجم أو شكل الملكية، وقد تم توزيع عينة الدراسة وفقا لأسلوب التوزيع المتناسب . وأخيرا فقد تمثلت وحدة المعاينة في مدير التسويق بالشركة أو من ترى إدارة الشركة أنه الشخص المناسب لاستيفاء بيانات الاستقصاء. وبين الجدول رقم (١) مراحل اختيار العينة وعدد المفردات .

جدول رقم (١)
مراحل اختيار العينة

القطاع ^(١)	حجم المجتمع الأصلي ^(٢)	حجم المجتمع بعد التعديلات	حجم العينة %٣٠
الغزل والنسيج	٣٩٥	١٠٧	٣٢
الصناعات الهندسية	١٣٦	٦٧	٢٠
الصناعات المعدنية	٣٨١	١١٨	٣٥
الصناعات الكيماوية والدوائية	٢٤٢	٩٧	٢٩
الصناعات الغذائية	٤٥٥	١٨٦	٥٦
الحراريات ومواد البناء	٢١٣	٧٤	٢٢
الإجمالي	١٨٢٢	٦٤٩	١٩٤

(١) المصدر : دليل الميناء والشركات والشركات القابضة، مطابع الأهرام، ١٩٩٤ .

(٢) يشمل شركات قطاع الأعمال والقطاع الخاص/الاستثماري والقطاع المشترك .

٢/٩ تصميم الاستقصاء وجمع البيانات

١/٢/٩ تصميم الاستقصاء

تم تجميع البيانات الأولية اللازمة للدراسة عن طريق قائمة استقصاء وباستخدام المقابلات الشخصية مع المسؤولين عن نشاط خدمة العملاء في المنظمات موضع الدراسة . وقد شملت قائمة الاستقصاء عددا من الأسئلة التي تم توزيعها في أربعة أجزاء على الوجه التالي:

الجزء الأول : ويتناول مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بمفهوم وأبعاد خدمة العملاء، حيث تم سؤال المستقصي منهم أولا عن إدراكاتهم لمفهوم خدمة العملاء كما تراها إدارة الشركة وذلك من بين عدة معاني بديلة تم استخدامها في الواقع العملي للتعبير عن هذا المفهوم . أما السؤالين الثاني والثالث فهما من الأسئلة متعددة المحتوى والذين استهدفا قياس الأهمية النسبية لأبعاد

خدمة العملاء (٣٠ بعدا)، وكذلك مستوى التركيز أو الاهتمام بهذه العناصر أو الأبعاد في الواقع العملي .

الجزء الثاني : ويحوي مجموعة من الأسئلة المتعلقة بجهود قياس وتقييم خدمة العملاء، حيث تم توجيه ست أسئلة إلى المستقضي منهم عن مدى قيامهم بتجميع معلومات أو إعداد تحليلات منتظمة عن مدى رضا العملاء عن جوانب الخدمة، وماهية المجالات التي يتم تجميع معلومات عنها، وتوقيت تجميع هذه المعلومات، ومدى وضع معايير لقياس الأداء في مجالات الأنشطة المتعلقة بخدمة العملاء، ومجالات الأنشطة التي يتم وضع معايير لقياس الأداء بها، وأخيرا نوعية الأساليب التي يتم الاعتماد عليها عادة في تقييم خدمة العملاء .

الجزء الثالث : ويشمل على عشرة أسئلة تتعلق بالنواحي المختلفة لإدارة برامج خدمة العملاء والتي تمثلت فيما يلي :

- مدى وجود وحدة تنظيمية خاصة بخدمة العملاء .
- الجهة المسئولة عن هذا النشاط في حالة وجوده .
- مدى توافر السلطة والتقدير الشخصي للجهة المسئولة عن هذا النشاط .
- مدى امتلاك الشركة لإجراءات رسمية لتطبيق مقترحات العملاء أو الرد على شكاواهم .
- الإجراءات التي يتم إتباعها لتطبيق مقترحات العملاء أو الرد على شكاواهم .
- مدى وجود خطط برامج لخدمة العملاء في الوقت الحالي .
- دوافع تبني برامج خدمة العملاء .
- المزايا المرجوة من الإدارة الفعالة لأنشطة خدمة العملاء .
- الاتجاهات نحو إجراءات تطبيق فلسفة خدمة العملاء .
- مقترحات زيادة فعالية برامج خدمة العملاء .

الجزء الرابع : ويتضمن ستة أسئلة تتعلق بمستويات الأداء والخصائص الديموجرافية للمنظمات موضع الدراسة والتي تفيد في أغراض التحليل الإحصائي واختيار الفروض . هذا وقد روعى في تصميم الاستقصاء مايلي :

- استخدام الأسئلة المباشرة بحيث يمكن للمستقضي منهم إدراك الهدف منها بصراحه ووضوح .
- الشكل الموحد من حيث محتويات الأسئلة بما يساعد على تسهيل عملية جمع البيانات وتقليل احتمالات أخطاء القياس .

○ الاستخدام المقيد للأسئلة المفتوحة، وذلك فقط في المجالات المطلوب فيها إتاحة الفرصة للمسؤولين بالمنظمات للتعبير عن وجهة نظرهم .

وقد تم اختبار قائمة الاستقصاء قبل استخدامها على عينة من المسؤولين بالشركات الصناعية وبعض المتخصصين في مجال التسويق، وذلك بهدف ضمان درجة عالية من صلاحية المحتوى Content Validity للمقاييس المستخدمة، والتأكد من مناسبة الوقت المستغرق في الإجابة عن الأسئلة . وقد أسفرت هذه العملية عن إجراء بعض التعديلات في صياغة الأسئلة بسبب عدم الوضوح، إضافة إلى حذف بعض الأسئلة المتكررة أو المتداخلة أو التي لم تعكس دلالات محددة لخدمة العملاء .

٢/٢/٩ تجميع البيانات

مرت عملية جمع البيانات بالمراحل التالية :

- اختيار ثلاثة من جامعي البيانات من ذوي الخبرة السابقة، مع تزويدهم بالتعليمات والإرشادات الضرورية في هذا الصدد .
- التمهيد لزيارة جامعي البيانات من خلال الاتصالات التليفونية التي استهدفت تعريف المسؤولين بالغرض من الدراسة وحثهم على التعاون في استيفاء البيانات الخاصة بها .
- توزيع العمل على جامعي البيانات على أساس المناطق الجغرافية، ووفقا للخطة التي تم اعتمادها لهذا الغرض .
- قيام جامع البيانات بتسليم الاستقصاء إلى المسئول المختص مع توضيح الهدف من البحث والرد على أي استفسارات قد يثيرها المسئول، ثم تحديد موعد لاستلام الاستقصاء بعد استيفائه .
- العودة لاستلام الاستقصاءات المستوفاة ومراجعتها لاستيفاء أي نقص محتمل بها .
- تولي الباحث عملية الإشراف والمتابعة الميدانية لجامعي البيانات، وفقا لبرنامج زمني محدد شمل جميع مواقع مفردات العينة .
- استغرقت عملية جمع البيانات نحو ثلاثة أشهر، وقد بلغت نسبة القوائم المستوفاة والصالحة لأغراض التحليل حوالي ٧١٪ (n=١٣٧) . ويشمل الفارق عدد الشركات التي لم تستجب للاستقصاء وكذلك عدد القوائم غير الصالحة للتحليل، وتعتبر نسبة الاستجابة اخفقتة كافية لضمان التمثيل الملائم للمجتمع الكلي، كما أنها تسمح بإجراء تحليل متعمق للمتغيرات موضع الدراسة . من ناحية أخرى فقد تفاوتت نسبة الردود من قطاع صناعي لآخر، حيث وصلت هذه النسبة ٩٠,٦٪ في قطاع الغزل والنسيج بينما بلغت نحو ٥٨,٦٪ في قطاع الصناعات الكيماوية والدوائية .

٣/٩ مراجعة وتجهيز البيانات لأغراض التحليل

بعد مراجعة البيانات الخاصة بالاستقصاء، تم ترميزها وإدخالها في الحاسب الشخصي من خلال برنامج لوتس ١-٢-٣ . وبعد التحقق من إدخال كافة البيانات تم نقلها إلى ملف خاص بها في حزمة أساليب التحليل الإحصائي SPSS في الحاسب، حيث تم حفظها لتكون جاهزة لتطبيق أساليب التحليل التي تم اختيارها .

٤/٩ أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض

إضافة إلى استخدام الأدوات الإحصائية الوصفية مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات، فإنه نظرا لاتسام بيانات الدراسة بتعدد المتغيرات وان أغراض التحليل واختبار الفروض الخاصة بها تنطوي على التحقق من نوع ودرجة الاختلاف أو العلاقة بين أكثر من متغيرين في نفس الوقت، كان من الضروري استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الاعتبارات . وعليه، فقد تمثلت الأساليب الإحصائية التي استخدمت في التحليل فيما يلي:

١/٤/٩ أسلوب تحليل العوامل Factor Analysis

يمثل أحد الأساليب الإحصائية للمتغيرات المتعددة، والذي يضم مجموعة من الطرق الإحصائية التي تهتم بتحليل الهيكل الداخلي للبيانات الخاضعة للتحليل، واستخراج الأبعاد الأساسية التي تتكون منها (Tull and Hawkins 1993) . وفي ضوء طبيعة بيانات الدراسة الحالية وأغراض التحليل فقد تقرر استخدام أسلوب تحليل العوامل لغرض تخفيض البيانات، وذلك باستبعاد متغيرات خدمة العملاء التي ربما تكون ذات ارتباط ضعيف بباقي المتغيرات الأخرى في نفس المجموعة، مما يسهل من استخدام هذه المتغيرات في المرحلة الثانية من التحليل، ومن ثم زيادة درجة الدقة في النتائج التي يمكن التوصل إليها .

٢/٤/٩ أسلوب تحليل التباين للمتغيرات المتعددة MANOVA

وذلك للتعرف على مدى وجود اختلافات جوهرية بين استجابات المستقصي منهم فيما يتعلق بالأهمية النسبية لأبعاد خدمة العملاء؛ وكذلك في دراسة الأثر الكلي للخصائص الديموجرافية للمؤسسات موضع الدراسة في تبني وتطبيق برامج خدمة العملاء، ومدى وجود اختلاف في درجة التبني وفقا لتلك الخصائص .

٣/٤/٩ أساليب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression and Correlation

وذلك لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين تبني المنظمات موضع الدراسة لبرامج خدمة العملاء وبين الأداء الموسمي لها .

أما فيما يتعلق باختبار الفروض فقد تم استخدام اختبار F.Test الملازم لأسلوب تحليل الانحدار وتحليل التباين . وكذلك اختبار كاي^٢ للتحقق من معنوية الاختلافات بين إجابات المستقضي منهم فيما يتعلق بمفهوم خدمة العملاء.

١٠ - مناقشة نتائج التحليل واختبار الفروض

يتناول هذا الجزء عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، واختبار مدى صحة الفروض الخاصة بها، وذلك على النحو الذي يتمشى مع الأهداف المحددة لها . وسيتم عرض هذه النتائج على النحو التالي:

- مفهوم خدمة العملاء في المؤسسات الصناعية المصرية.
- أبعاد خدمة العملاء والأهمية النسبية لها .
- تطبيقات برامج خدمة العملاء في المنظمات الصناعية المصرية .
- جهود قياس خدمة العملاء .
- أساليب إدارة برامج خدمة العملاء
- العلاقة بين مستوى الاهتمام بخدمة العملاء والخصائص الديموجرافية .
- العلاقة بين تبني وتطبيق برامج خدمة العملاء والأداء الكلي للمنظمة .

١/١٠ مفهوم خدمة العملاء في المؤسسات الصناعية المصرية (نتائج اختبار الفرض الأول)
ماذا يعني مفهوم خدمة العملاء في المؤسسات الصناعية المصرية ؟ وإلى أي حد يوجد اتفاق بين المسؤولين عن إدارة النشاط التسويقي بهذه المؤسسات على هذا المفهوم ؟
تمثل الإجابة على هذا السؤال أحد القضايا المحورية للدراسة وهدفها الأول . وقد أمكن تحقيق هذا الهدف عن طريق اختبار صحة الفرض الأول، الذي تم صياغته في صورة فرض العدم Null Hypothesis وينص على أنه "لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين ادراكات المسؤولين بالمنظمات الصناعية موضع الدراسة لفاهيم خدمة العملاء بأخوذة بصفة فردية" . وقد تطلب اختبار صحة هذا الفرض عرض مجموعة من التعريفات الشائعة (١١ تعريف) لمفهوم خدمة العملاء، والتي يركز كل منها على جانب أو منظور معين لهذا المفهوم، ثم حساب المتوسط المرجح لإجابات المستقضي منهم لكل من هذه التعريفات، واختبار معنوية الاختلافات بين تلك الإجابات باستخدام اختبار كاي^٢ . وتعرض البيانات الواردة بالجدول رقم (٢) نتائج هذه المحاولة، والتي يستدل منها على مايلي :

- انه من بين التعريفات الإحدى عشر التي تم عرضها على المسؤولين عن ادارة خدمة العملاء، توجد اختلافات جوهرية بين اجابات المستقضي منهم فيما يتعلق بشمانية منها وهو ما يعني رفض فرض العدم الأول والذي ينص على أنه "لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة

جدول رقم (٢)
الإجراءات لمفهوم خدمة العملاء

مستوى المعيار	الوسط	نظر موالي على الإغلاق (١)	(٢)	(٣)	(٤)	مواقع التدقيق	درجة الأهمية
**	٢,٣	١٥ (١٠,٩)	١٩ (١٣,٩)	٤٥ (٣٢,٩)	٣١ (٢٢,٦)	٧٧ (١٩,٧)	- خدمة العملاء هي النشاط الخاص بالعمل مع مشاكل العملاء والرد على استفساراتهم.
*	٢,٥	١١ (٨,١)	١٤ (١٠,٢)	٥٠ (٣٦,٥)	٢٧ (١٩,٧)	٣٥ (٢٥,٥)	- خدمة العملاء هي التطبيق العملي لقولة العميل دائما على حق.
**	٢,٨	٧ (٥,١)	١٦ (١١,٧)	٢٨ (٢٠,٤)	٣٢ (٢٣,٤)	٥٤ (٣٩,٤)	- خدمة العملاء تتضمن كافة الأنشطة التي تقدمها الشركة لكسب العملاء والاحتفاظ بهم.
N.S	٢,٥	٦ (٤,٤)	٩ (٦,٦)	٥٧ (٤١,٦)	٣٩ (٢٨,٥)	٧٦ (١٨,٩)	- خدمة العملاء تعني حلر معاملات الشركة مع العملاء من الأخطاء.
N.S	٢,٤	١١ (٨)	٢١ (١٥,٣)	٣٦ (٢٦,٣)	٣٧ (٢٧)	٣٢ (٢٣,٤)	- خدمة العملاء تعني تقديم منتج جيد يتفق مع مواصفات العملاء واحتياجاتهم.
**	٢,٦	٨ (٥,٨)	١٢ (٨,٩)	٣٨ (٢٧,٧)	٤١ (٢٩,٩)	٣٨ (٢٧,٧)	- خدمة العملاء هي ملخص الأنشطة ما بعد البيع مثل التركيب والصيانة والإصلاح... الخ.
**	٢,٤	٧ (٥,١)	١٥ (١٠,٩)	٥٢ (٣٨)	٣٧ (٢٧)	٧٦ (١٩)	- خدمة العملاء تعني تجاوز الأداء العملي للمعاملات التي يكون العملاء طرفا فيها لرفقتهم فلما الأداء.
*	٢,٨	٥ (٣,٦)	١٧ (١٢,٤)	١٨ (١٣,١)	٥٢ (٣٨)	٤٥ (٣٢,٨)	- خدمة العملاء هي كل ما تقوم به الشركة لتحقيق رضا العميل في كافة مجالاته.
*	٢,٥	١٠ (٣,٧)	٢٤ (١٧,٥)	٢٣ (١٦,٨)	٤٢ (٣٠,٧)	٣٨ (٢٧,٧)	- خدمة العملاء هي الجودة والسمو وسرعة التسليم والملاحظات الدقيقة.
N.S	٢,٣	١٠ (٧,٣)	١٥ (١٠,٩)	٦٣ (٤٦)	٢٧ (١٩,٧)	٢٢ (١٦,١)	- خدمة العملاء تعني الاحتفاظ بعميلون دائم للبية طلبات العملاء.
**	٢,٤	٦ (٤,٤)	٢٥ (١٨,٢)	٤٧ (٣٤,٣)	٣١ (٢٢,٦)	٧٨ (٢٠,٤)	- خدمة العملاء هي تمس عن مستوى العلاقة الاجالية بين الشركة وعملائها.

N.S غير مستوي

مستوي معيارية ٢,٥

مستوي معيارية ٢,١

احصائية بين ادراكات المسؤولين بالمنظمات الصناعية موضع الدراسة لفاهيم خدمة العملاء، مأخوذة بصفة فردية"، وقبول صحة الفرض البديل والذي يتمثل في اختلاف ادراكات المسؤولين عن خدمة العملاء في المنظمات الصناعية المصرية حول مدلول هذا المفهوم .

○ يميل بعض المسؤولين عن خدمة العملاء في المنظمات موضع الدراسة الى استخدام التعريفات الواسعة Broad Definitions لخدمة العملاء مثل "العميل دائما على حق" أو كافة الأنشطة التي تستهدف كسب العملاء والاحتفاظ بهم"، بينما يميل البعض الآخر الى استخدام تعريفات ضيقة Narrow Definitions مثل "التعامل مع مشاكل العملاء" أو "الاحتفاظ بمخزون دائم لمواجهة طلبات العملاء" أو "خلو معاملات الشركة من الأخطاء". وبينما يميل الاتجاه الأول بأن الشركة يجب أن تنمي هيكلها تنظيميا قويا يستطيع التغلب على أي مشكلات قد تثار مع العملاء، فإن الاتجاه الثاني يجعل من خدمة العملاء أحد المسئوليات الفرعية لنشاط التوزيع أو الرقابة على المخزون بالشركة .

○ إن أبرز التعريفات التي يؤيدها غالبية المسؤولين عن إدارة أنشطة خدمة العملاء في المنظمات موضع الدراسة هي تلك التعريفات الشاملة التي تعكس التركيز على كسب العملاء وتحقيق رضائهم، وهو ما قد يعني من الناحية المبدئية وجود تحول إيجابي في فكر هؤلاء المسؤولين عن مفهوم خدمة العملاء من حيث كونها مجموعة من الأنشطة المحددة أو مستويات الأداء إلى كونها فلسفة إدارية تعكس توجه المنظمة بالعميل . وان كان مجرد وجود مثل هذا الاتجاه لا يعني بالضرورة تحوله إلى واقع في شكل تبنى وتطوير إجراءات تنظيمية محددة لتطبيق هذا المفهوم .

○ يؤكد هذا الاختلاف في ادراكات المستقصي منهم نحو مفهوم خدمة العملاء، ما سبق أن توصلت إليه نتائج العديد من الدراسات من أن هذا المفهوم هو مفهوم متعدد الأبعاد Multidimensional Concept، ويصعب إيجاد تعريف موحد متفق عليه بين المسؤولين عن هذا النشاط في الصناعات المختلفة أو حتى في نفس الصناعة (Lalonde et Morris and Davis 1992، al, 1988; Lancioni 199٧).

٢/١٠ أبعاد خدمة العملاء والأهمية النسبية لهذه الأبعاد (نتائج اختبار الفرض الثاني)
يتعرض الفرض الثاني من فروض الدراسة لأبعاد خدمة العملاء والأهمية النسبية لهذه الأبعاد من منظور قطاعات العينة التي شملتها الدراسة . ولاختبار هذا الفرض فقد تم استخدام نوعين من أساليب التحليل وأدوات الاختبار المصاحبة لهما وهما : التحليل العاملي Factor Analysis، وذلك بغرض تقلييل المتغيرات الثلاثين لخدمة العملاء، إلى

عدد أقل ذو معنى يساعد في تحقيق فهم أفضل لأهم الأبعاد/العناصر التي يجب أن تتضمنها خدمة العملاء في قطاع الصناعة . إضافة إلى ذلك فإن استبعاد متغيرات خدمة العملاء ذات الارتباط الضعيف بالمتغيرات الأخرى في نفس المجموعة، سوف يسهل من استخدام هذه المتغيرات في المرحلة الثانية من التحليل، وهو الأمر الذي سوف يساعد في النهاية في دقة النتائج التي يمكن أن تتوصل إليها الدراسة . ومن الجدير بالإشارة، انه قد تم استخدام نقاط الأهمية النسبية كأساس للتحليل العاملي، وتؤيد الدراسات السابقة في هذا المجال استخدام نقاط الأهمية Importance Scores للمزايا العديدة التي تنفرد بها (e.g., Carman 1990; Dempsey 1978) . أما أداة التحليل الثانية فقد تمثلت في تحليل التباين للمتغيرات المتعددة (MANOVA)، وذلك لاختبار معنوية الاختلافات الكلية بين مجموعات المستجيبين، وكذلك الاختلافات بين المجموعات لكل مكون فردي للاختبار باستخدام اختبار Hotelling's T ، وكذلك حساب قيمة F Value . ويرز الجدول رقم (٣) أهم النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام تحليل العوامل؛ بينما يعرض الجدول رقم (٤) نتائج تحليل التباين .

١٠/٢/١٠ التحليل العاملي

تشير البيانات المستمدة من التحليل العاملي إلى النتائج الرئيسية التالية :

- وجود نسبة كبيرة من المتغيرات التي خضعت للتحليل تمتلك معاملات ارتباط عالية، ويمكن بالتالي أن تشكل عددا من الأبعاد أو العوامل الرئيسية Factors، التي يمكن الإبقاء عليها لصالحيتها في قياس ما يجب قياسه .
- ساعد التحليل العاملي للثلاثين متغيرا من متغيرات خدمة العملاء في استخراج أربعة عوامل أو أبعاد رئيسة تضم ٢٤ متغيرا فقط، تم اختيارها وفقا لمعاملات التحليل والتي تقرر أن تكون ٥٠ر أو أكثر لأي متغير، شريطة أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (Tull and Hawkins 1993) . ومن ثم فقد تم استبعاد المتغيرات الست الأخرى، نظرا لعدم تمتعها بمعاملات تحميل تزيد عن ٥٠ر .
- ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير ما يزيد عن ٦٧٪ من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل . وتشير هذه النتيجة إلى نجاح أسلوب تحليل العوامل في تحقيق الهدف من استخدامه في الدراسة، والذي تمثل في التعرف على الأبعاد الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل، وتخفيض عدد المتغيرات ومن ثم التخلص من تلك المتغيرات التي تمثل نوعا من البيانات الزائدة عن الحاجة .
- بمقارنة العوامل الرئيسية الأربعة المستخرجة من أسلوب تحليل العوامل بتلك التي توصلت إليها الدراسات السابقة (الاعتمادية، الملاءمة، الأنظمة، الاتصالات)، يمكن القول بأن هناك تطابقا كبيرا بينهما؛ إلا أن الاختلاف قد يتمثل في عدد المتغيرات التي اشتمل عليها كل

جدول رقم (٣)
العوامل الرئيسية المستخرجة ومعاملات التحميل للمتغيرات
الأصلية الخاصة بخدمة العملاء (مخرجات تحليل العوامل)

المتغيرات الأصلية	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع
١- إتاحة المنتج	.٢٢٦٤	(.٦٨٩٨)	.٤٠٢٥	.١٩٣٤
٢- القدرة على مواجهة مواصفات العملاء	(.٧٣٦٤)	.٤٠٦٦	.١٦٤١	.٢٢٨١
٣- دقة عمليات الشحن	(.٦٩١٧)	.٤٨٦٤	.٣٢٠٥	.٠٩٧١
٤- إلمام العاملين بالمنتجات/الخدمات	.٤٩٧٩	.٤٠٠٣	.٢٢٧١	.٠٨٢٤
٥- دقة العمليات المستندية	(.٦٦٣٧)	.٤٢٧١	.٢١٢٦	.١٥٢٥
٦- وجود تشكيلة واسعة من المنتجات	.٣١٥٩	(.٦٥٧٧)	.٣٥٧٢	.٠٦٣٣
٧- توفير معلومات شاملة ودقيقة عن السياسات والاجراءات	.٣٧٦٠	.٤١٥٦	.٤٨٦٤	(.٦٢٨٥)
٨- اخطار العميل بمشكلات تنفيذ أمر الشراء	.٣٧٦٠	.٣٩٢٤	.١٦٤١	.٢٢٨٥
٩- الاستجابة للطلبات/الاحداث الطارئة	.٢٧٨٨	.٢٩١٨	(.٦٨١٣)	.١٥٨٩
١٠- توافر الكفاءات الفنية	(.٧٣١٩)	.٣٨٧٤	.٢٥٧٢	.٢٦٣٣
١١- تزويد العميل بمعلومات عن مدى التقدم في تنفيذ أمر الشراء	.٠٧٨٨	.٣٥٨٩	.٣٣٢٧	(.٥٦٧٨)
١٢- الوقت الكلي المستغرق في تنفيذ الطلبية	.٣٥٨٩	.٢٢١٥	(.٦١٨٣)	.١٨٣٢
١٣- تلافي نفاذ المخزون	.٣٢٠٥	.٢٦٣٣	(.٧٨٨٠)	.١٥٧٧
١٤- المتابعة للتأكد من رضا العميل	.٣٦٣٢	.٢١٤٠	.١٣٦٩	(.٧٥٣٩)
١٥- تدريب العاملين في منظمة العميل	.٣١١٢	.٣٧٩٨	.١٨٠٢	.٤٢٨٩
١٦- خدمات ما بعد البيع	(.٧٨٨٠)	.٥٣٨٤	.١٦٧٤	.١٧٢٦
١٧- وجود برنامج شامل للضمان	.٤٥٤٢	.٢٩١٩	(.٦٥٨٢)	.٢٩١٣
١٨- المرونة في وسائل النقل/شروط التسليم	.٢٦٣٣	(.٦٥٨٢)	.١٤٣٠	.٤٠٠٣
١٩- الإلمام بخصائص/ظروف منظمات العملاء	.٣٧٦٢	.٢٤٥٧	.١٣١٢	.٣٥٥٦
٢٠- الاستعداد/سرعة الاستبدال او الاحلال	(.٥٨٧٨)	.٣٢٦٣	.٤١٥٦	.١٥٣٢
٢١- سرعة التصدي لمشكلات التوريد	.٤٠٢٥	.٣٦٣٢	(.٥٦٣٩)	.٢٢٦٤
٢٢- عرض اسعار تنافسية	.١٢٩٠	(.٥٦٣٩)	.٢٥٢٧	.١٤٥٧
٢٣- وجود تسهيلات اتمانية مميزة	.٢٤٦٩	(.٦١٨٣)	.٣٢٠٥	.٢٨٨٨
٢٤- فرص الاتصال بالشخصيات المسئولة	.١٦٢٦	.٣٤٥١	.٢٢٣٦	(.٦١٩٧)
٢٥- الالتزام بمواعيد التوريد	(.٧٣٤٦)	.٣٢١١	.٢٥٢٦	.٠٩٨٢
٢٦- الاتجاهات والمشاغرة نحو العملاء	.٠١٩٢	.١٥٦٨	.٢٣١٤	.٣٤٢٦

تابع
جدول رقم (٣)

١٢١٣	١٦٤٧	٣٤٥٢	(٦٩٢٨)	٢٧. توفير بدائل في حالة نفاذ المخزون
١٦٣٣	٤١٢٩	٢٢٦١	٢٥٣١	٢٨. امكانية اختبار المنتج قبل الشراء
٠٩٢١	٢٦١٣	٢٦٣٥	(٦٩٩٧)	٢٩. المقدرة على توفير الطليبة بالكامل
١٢٣٤	٣٦٦٩	٢٤٦٧	(٦١٨٣)	٣٠. المساعدة في برنامج الأمن والوقاية
٧,٢	١١,٩	١٦,٤	٣١,٦	نسبة التباين لكل عامل تم استخراجها %
٦٧,١	٥,٩٩	٤٨,٠	٣١,٦	النسبة المجمعة للتباين %

العوامل التي تم استخراجها من المتغيرات الأصلية (الاعتمادية ، الملائمة، الانظمة، الاتصالات)
العامل الأول : الاعتمادية (المتغيرات ٥,٣,٢,١٠,٦,٢٠,٢٥,٢٧,٢٩,٣٠)
العامل الثاني : الملاءمة (المتغيرات ٢٣,٢٢,١٨,٦,١)
العامل الثالث : الانظمة الداخلية (المتغيرات ٢١,١٧,١٣,١٢,٩)
العامل الرابع : الاتصالات (المتغيرات ٢٤,١٤,١١,٢٧)

منها من ناحية، وفي تصنيف وتجميع هذه المتغيرات من ناحية أخرى . وتعكس هذه النتيجة نجاح أسلوب تحليل العوامل في تحقيق هدف آخر وهو التحقق من مدى صلاحية المقاييس المستخدمة في قياس خدمة العملاء، وذلك على النحو الذي يقلل من خطأ القياس .

٢/٢/١٠ نتائج تحليل التباين

للتعرف عما اذا كانت هناك اختلافات جوهرية بين استجابات قطاعات المستقضي منهم، فيما يتعلق بالأهمية النسبية لابعاد خدمة العملاء، فقد تم استخدام تحليل التباين (ANOVA). لاجراء المقارنات بين تلك الاستجابات نحو قائمة المتغيرات التي تم التوصل اليها في الخطوة السابقة . وقد تم عمل هذه المقارنات عن طريق الحصول على الوسط الحسابي للاهمية النسبية لكل عنصر/بعد من ابعاد خدمة العملاء بالنسبة لكل مجموعة أو قطاع صناعي، ثم تحليل معنوية الاختلافات بين هذه القيم باستخدام اختبار F. وبين الجدول رقم (٤) نتائج تحليل التباين والذي يستدل منه على مايلي :

○ من بين الأربعة والعشرين بعدا من ابعاد خدمة العملاء، اظهرت نتائج تحليل التباين وجود اختلافات معنوية في الأهمية النسبية لواحد وعشرين منها وفقا لاستجابات المسؤلين في قطاعات الصناعة الست، وذلك عند مستوى معنوية ٠.١ و ٠.٥ .

○ تمثل اتاحة المنتج ووجود تشكيلة واسعة من المنتجات والاستجابة للتليبات الطارئة وخدمات ما بعد البيع ووجود برامج للضمان والالتزام بمواعيد التوريد والمساعدة في برامج

جدول رقم (٤)
الأهمية النسبية لإيجاد خدمة العملاء وفقا لقطاع الصناعة
(ناتج تحليل الجابن)

مستوى الميزة	F2	الطوارئ ومواد التبني	المصاعف المدنية	المصاعف الأكاديمية والفوقية	المصاعف المدنية	المصاعف الأكاديمية	القول والشعير	أبعاد خدمة العملاء
*	٢,٧٥١	٢,٨٦	٢,٢٠	٤,٥٧	٢,٧٧	٢,٥٦	٢,٠٥	١- إتاحة المنتج
**	٢,٩١	٢,١٨	٢,٢٣	٤,٦٢	٢,٨٧	٤,٢١	٢,١٣	٢- القدرة على مواجهة مواصفات العملاء
N.S	٠,٥١	٢,٢١	٢,٦٧	٢,٤١	٢,٣٩	٢,٥٩	٢,٥٧	٣- دقة عمليات الشحن
**	٤,٦٩	٢,٦٩	٢,٢٤	٢,٨٥	٢,٢٨	٤,٠٤	٢,٧٣	٤- دقة العمليات المستندية
*	٧,٨٣	٢,٤٥	٤,٦٧	٢,٧٩	٢,١٥	٢,٨٦	٤,٢١	٥- وجود تشكيلة واسعة من المنتجات
N.S	٣,٤	٢,٠١	٢,٩٦	٢,٥٧	٢,٢٤	٢,٧٦	٢,٨٩	٦- توفير معلومات شاملة ودقيقة عن السياسات والإجراءات
*	٤,٦٠٢	٢,٨٥	٢,٢٨	٤,٤٢	٢,٣٥	٢,٠٧	٢,٧٥	٧- الاستجابة للطلبات/الإحداثيات الطارئة
**	٢,٩٦	٢,٢١	٢,٧٣	٢,٩٢	٢,٦٧	٤,١٨	٢,٦٤	٨- تواريخ الكفاءات الفنية
**	٢,١٢	٢,١٧	٢,٨٩	٤,٤٦	٢,٢٥	٢,٨٢	٢,٤٧	٩- تزويد العميل بمعلومات عن مدى التقدم في تنفيذ امر الشراء
**	٢,٣٩	٢,٢٥	٢,٤٢	٤,٦٨	٢,٢٩	٤,١٢	٢,٧٧	١٠- الوقت الكلي المستغرق في تنفيذ الطلبية
**	٢,١٨	٢,١٢	٢,٢٧	٤,٦٢	٢,٨٩	٢,٩٧	٢,٥٥	١١- توافر نظام المخزون
**	٤,٢٥	٢,٨٦	٤,٦٨	٢,٩٢	٢,٧٤	٢,٢٣	٢,٢٧	١٢- العناية للتأكد من رضا العميل
*	٢,٢٣	٢,٩١	٢,١٨	٢,٨٦	٤,١٨	٤,٧٩	٢,١٦	١٣- خدمات ما بعد البيع

تابع/جدول رقم (٤)
الأهمية النسبية لأبعاد خدمة العملاء وفقا لقطاع الصناعة

(تابع تحليل التباين)

مستوى الترتيب	F	الطريقت ورموز التاء	الاضافات الفاتحة	الاضافات الكسرية والذوات	الاضافات العائنة	الاضافات المنسبة	الوزن والنسج	
*	٢,٧٥	٣,٢٠	١,٨٩	٢,٦٧	٤,٠٠	٤,٣٧	٢,٠٩	١٤- وجود برنامج شامل للضمان
N.S	١,١٩	٣,٦٢	٣,٢٠	٣,٧٢	٣,٤٩	٣,٢١	٣,٦٥	١٥- الموزنة في وسائل النقل/ظروف التسليم
**	٢,٢١	٣,١٧	٣,٨١	٤,٢٧	٢,٩٦	٢,٥٦	٣,١٤	١٦- الإسعاد/ سرعة الاستعمال أو الاحلال
**	٣,٨٢	٢,٩٦	٣,٠٥	٣,٩٠	٢,٨٧	٣,٦٥	٣,٢١	١٧- سرعة الصمدي لشكلاات التوريد
**	٣,٤٦	٣,٢٦	٣,٧٤	٣,١٣	٢,٩٨	٢,٤٧	٣,٠٧	١٨- عرض اسعار تنالسية
N.S	٤٤٨	٣,١٩	٣,٦٥	٣,٠٧	٣,٤٨	٣,٢١	٣,٤٥	١٩- وجود تسهيلات اتصالية كثيرة
**	٢,٥١٣	٣,١١	٤,٥٧	٣,٣٨	٢,٧٦	٣,١٧	٣,٤٨	٢٠- طرق الاتصاا بمواعيد التسرلة
*	١,١٨	٣,٨٧	٤,١٩	٤,٣٣	٣,٩٢	٣,٦٥	٤,٤٧	٢١- الاالبرام بمواعيد التوريد
**	٣,٥٢	٣,٠٠	٣,٩٨	٤,١٦	٣,٠٩	٢,٦٢	٣,٥٥	٢٢- توفير بدائل في حالة نقاد المخزون
**	٢,٦١	٣,١٨	٣,٦١	٢,٨٧	٢,٩٧	٣,٢٠	٣,١١	٢٣- المقدرة على توفير الطلبي بالكامل
*	٢,٧٩	٣,٢٥	٢,٧١	٤,٥٦	٣,٣٥	٣,٩٢	٢,١٢	٢٤- المساعدة في برنامج الامن والرقابية

* مستوى غير معنوي N.S

** مستوى معنوية ٠٥ ر

* مستوى معنوية ٠١ ر

الامن والوقاية، أهم عناصر خدمة العملاء التي تتفاوت اجابات المستقصي منهم حول الأهمية النسبية لها . على سبيل المثال في حين بلغ متوسط الأهمية النسبية لجانب الخدمة الخاص باتاحة المنتج (٤,٥٧) في الصناعات الكيماوية والدوائية، فانه قد بلغ (٣,٥) فقط في صناعة الغزل والنسيج . من ناحية اخرى، في حين بلغ اهمية جانب الخدمة الخاص بوجود برنامج شامل للضمان (٤,٣٧) في الصناعات الهندسية، فانه قد بلغ (١,٨٩) فقط في الصناعات الغذائية، الامر الذي يدعونا الى الاستنتاج بتفاوت الاهمية النسبية لعنصر الخدمة من صناعة لآخرى .

○ تتفق هذه النتائج مع ما سبق ان توصلت اليه العديد من الدراسات السابقة حول اختلاف الأهمية النسبية لعناصر خدمة العملاء باختلاف طبيعة نشاط المنظمة، (e.g., Garfein 1987; Gilmour 1982; Lalonde et al, 1988; Morris and Davis 1992) . الأمر الذي يعني ان تعريف خدمة العملاء يجب ان يكون مرنا بحيث يعكس الجوانب ذات الاهمية بالنسبة للمنظمة وعمالها، كما تدل كذلك على أن تشكيلة خدمة العملاء يجب أن تختلف وفقا لقطاع السوق الذي يتم التعامل معه وتوقعاته لأداء هذه الأنشطة .

○ يستخلص من النتائج السابقة انه توجد اختلافات جوهرية بين قطاعات الصناعة، فيما يتعلق بالاهمية النسبية لأبعاد خدمة العملاء وهو ما يؤدي إلى رفض فرض العدم الثاني الذي ينص على أنه "لا توجد اختلافات جوهرية في الأهمية النسبية التي تمنحها المنظمات موضع الدراسة لأبعاد خدمة العملاء"، وقبول الفرض البديل .

٣/١٠ تطبيقات برامج خدمة العملاء في المنظمات الصناعية المصرية

استلزم اختبار الفرض الثالث والذي يتناول العلاقة بين الخصائص الديموجرافية للمنظمات موضع الدراسة ودرجة الميل إلى تبني وتطبيق برامج خدمة العملاء، توجيه مجموعة من الأسئلة التي تعكس مدى قيام الإدارة في تلك المنظمات بوضع برامج في مجال خدمة العملاء، والأساليب أو الطرق التي يتم الاعتماد عليها في تنفيذ وتقييم هذه البرامج، والاتجاهات نحو مستلزمات التطبيق الفعال لمثل هذه البرامج . وسوف يتم التعرض في البداية لجهود قياس وتقييم الأداء في مجال خدمة العملاء يلي ذلك تناول الأساليب المختلفة لإدارة برامج خدمة العملاء، ثم قياس الاتجاهات نحو متطلبات تطبيق برامج خدمة العملاء، وأخيرا فحص العلاقة بين مستوى الاهتمام بتبني وتطبيق برامج خدمة العملاء، كما تعكسها الإجابات عن النواحي السابقة، وبين الخصائص الديموجرافية للمنظمات موضع الدراسة .

١٠/٣/١٠ قياس وتقييم الأداء في مجال خدمة العملاء

تم توجيه مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تستهدف التعرف على جهود المنظمات الصناعية المصرية في مجال قياس وتقييم الأداء لأنشطة خدمة العملاء، وتشمل موضوعات هذه الأسئلة :

- مدى قيام الشركات موضع الدراسة بإعداد تحليلات منظمة عن مدى رضا العملاء عن الجوانب المختلفة لتعاملاتهم مع الشركة، والمجالات التي تم تجميع معلومات عنها، وتوقيت تجميع هذه المعلومات في حالة وجود مثل هذه الممارسات .
- مدى قيام الشركات بوضع معايير لقياس الأداء، ومجالات الأنشطة التي يتم وضع معايير بشأنها .
- الأساليب التي يتم الاعتماد عليها عادة في تقييم جهود الشركة في مجال خدمة العملاء .

وتشير الاجابات الواردة على هذه الأسئلة إلى النتائج الرئيسية التالية :

- إن ممارسات قياس مستوى خدمة العملاء مازالت متواضعة، حيث تقوم ٣٤,١٪ فقط من المنظمات موضع الدراسة بتجميع معلومات أو إعداد تحليلات عن مدى رضا العملاء عن الجوانب المختلفة لتعاملاتهم معها. أما عن أهم المجالات التي يتم تجميع معلومات عنها فتشمل وفقا لعدد التكرارات : شكاوي العملاء، بيانات المخزون، متابعة مراحل تنفيذ الطلبية، درجة إتاحة المنتج، أساليب معاملة العملاء، مدى رضا العملاء عن نطاق ومستويات الخدمة . (جدول رقم ٥)
- انه حتى بالنسبة للشركات التي تدعى قيامها بتجميع معلومات أو إعداد تحليلات عن مستوى أداء أنشطة خدمة العملاء، فانه يوجد بعض الجوانب التي يتم تجاهلها بدرجة ملحوظة أبرزها : دقة العمليات المستندية، دقة عمليات الشحن، ملاءمة وسائل النقل/شروط التسليم، إخطار العملاء بمشكلات تنفيذ الطلبية . ويتودنا ذلك إلى استنتاج مفاده أن غالبية المنظمات موضع الدراسة لا تقوم بصفة منتظمة بتجميع بيانات عن خدمة العملاء في المجالات الحيوية أو الحاكمة.
- يتفق مع نفس الاتجاه العام، قيام عدد محدود من الشركات بوضع معايير لقياس الأداء الفعلي في الجوانب المختلفة لخدمة العملاء (١٢,٤٪)، وان أهم المجالات التي يتم وضع معايير لها هي : مستويات المخزون، درجة إتاحة المنتج، أساليب التعامل مع العملاء . ومن الملفت للنظر أن النتائج المتعلقة بدورة إنجاز الطلبية كأحد العوامل التي تعكس نتائج الدراسات أهميتها في مجال خدمة العملاء، لا يتم وضع معايير خاصة بها لدى الغالبية من المنظمات (جدول رقم ٥).

جدول رقم (٥)
ممارسات القياس في مجال خدمة العملاء

وضع معايير للأداء (%)	مدى تجميع معلومات (%)	نشاط الخدمة
٩,٨	١٦,٧	- درجة إتاحة المنتج
١,٦	٣,٥	- دقة العمليات المستندية
١٠,٤	٣١,٨	- أنظمة الرقابة على المخزون
٤,٠	٤,٦	- الوقت المستغرق في تنفيذ الطلبية
٦,٣	١٨,٥	- متابعة مراحل تنفيذ الطلبية
٢,٩	٥,٢	- دقة عمليات الشحن
١,٧	٤,١	- ملاءمة وسائل النقل/شروط التسليم
٢,٩	٦,٤	- توفير بدائل عند نفاذ المخزون
٨,١	١٥,٦	- أساليب التعامل مع العملاء
٢,٣	٣,٥	- إخطار العملاء بمشكلات تنفيذ الطلبية
٢,٩	٦,٥	- درجة الاستجابة للاحتياجات الطارئة للعملاء
٤,٦	٣٢,٤	- التعامل مع مشكلات العملاء
٤,٠	١٠,٤	- التعرف على رضا العملاء عن مستوى الخدمة

- فيما يتعلق بالمدى الزمني الذي يقوم فيه المسؤولون عن أنشطة خدمة العملاء بتجميع وتحليل المعلومات عن أنشطة خدمة العملاء، يأتي المجال الخاص بتحليل شكاوي العملاء في مقدمة الأنشطة التي يتم التعرض لها بصفة منتظمة وعلى فترات دورية متقاربة، يليها أخطاء عمليات الشحن، والأخطاء المستندية وتحليل المخزون . أما بالنسبة لبقية الأنشطة فغالبا ما يتم تحليلها وقت الحاجة ولا تخضع لمراقبة دورية أو منتظمة (جدول رقم ٦) . وتعكس هذه النتيجة حقيقة أن غالبية الأبعاد التي يتم ملاحظتها على فترات متقاربة تمثل تلك الجوانب التي تتعلق بالتعامل مع أخطاء المعاملات مع العملاء والاستجابة إلى شكاواهم .
- أخيرا، عند النظر إلى أساليب تقييم جهود الشركة في مجال خدمة العملاء، تشير الإجابات المتوافرة سيطرة الأساليب الشخصية والتنوعية في هذا المجال (جدول رقم ٦) . حيث تأتي الاتصالات التليفونية في المقدمة (٨٣,٨٪)، يليها تحليل شكاوي العملاء (٧٣,٤٪)، ثم التقدير الشخصي للإدارة (٦٦,٧٪)، وأخيرا الزيارات الشخصية لمواقع العملاء (٥٦٪) .

جدول رقم (٦)
أساليب تقييم أنشطة خدمة العملاء

مطلقا %	ناثرا %	أحيانا %	غالبا %	دائما %	مدى الاستخدام الأسلوب/الأداة
٤,١	١٠,٤	٥٥,٥	٢٠,٢	٩,٨	١ - استقصاءات العملاء
١,٧	٤٢,٨	٣٢,٩	١٨,٥	٤,١	٢ - المراجعة الإدارية
١٠,٤	٢٤,٣	٣٩,٩	١٥,٠	١٠,٤	٣ - تحليل بيانات الأداء الفعلي
—	١,٧	١٤,٥	٥٥,٥	٢٨,٣	٤ - الاتصالات التليفونية بالعملاء
٥,٢	١٤,٦	٢٤,٢	٣٦,٤	١٩,٦	٥ - الزيارات الشخصية لمواقع العملاء
١,٧	٣,٥	٢١,٤	٣٢,٤	٤١,٠	٦ - تحليل شكاوى العملاء
—	٦,٩	٢٦,٦	٣٤,٧	٣١,٨	٧ - التقدير الشخصي للإدارة

ومن الملفت للنظر أن الأساليب الكمية أو الموضوعية مثل تحليل بيانات الأداء التفعلي أو المراجعة الإدارية أو استقصاءات العملاء تعتبر محدودة الاستخدام إلى حد كبير، وهو ما يؤكد النتيجة السابقة والتي تعكس قيام عدد ضئيل من المنظمات الصناعية المصرية بوضع معايير للأداء في مجال خدمة العملاء، والاستناد إلى هذه المعايير في تقييم جهودها في هذا المجال .

٢/٣/١٠ أساليب إدارة برامج خدمة العملاء

للتعرف على مدى تبني الإدارة في المؤسسات الصناعية المصرية لبرامج محددة في مجال خدمة العملاء، والاتجاهات التي يتم من خلالها النظرة إلى هذه البرامج، وأساليب الإدارة المتعلقة بها فقد تم توجيه مجموعة من الأسئلة التي تمثل امتدادا لمجال الدراسة السابق وتعزز أهدافها، وتناول هذه الأسئلة ما يلي:

- مدى وجود وحدة تنظيمية مسؤولة عن أنشطة خدمة العملاء، وماهية هذه الجهة المسؤولة .
- مدى توافر السلطة والتقدير الكافيين للجهة/الشخص المسئول عن هذا النشاط لضمان تحقيق الأداء الفعال له .
- مدى امتلاك الشركة لإجراءات رسمية لتطبيق مقترحات العملاء أو الرد على شكاواهم، ونوعية الإجراءات المتبعة في حالة وجود شكوى .
- مدى وجود خطط برامج لخدمة العملاء في الوقت الحالي .

- دوافع إيجاد برامج خدمة العملاء والمزايا التي قد تعود على الشركة من تحسين الممارسات في هذا المجال .

ويمكن تلخيص إجابات المسؤولين عن أنشطة خدمة العملاء في المنظمات موضع الدراسة في النقاط الأساسية التالية :

○ أفاد ١٥,٣٪ فقط (٢١ شركة) من الشركات موضع الدراسة بوجود وحدة تنظيمية خاصة بخدمة العملاء، وهي نسبة ضئيلة لا تعكس مدى الأهمية التي يجب أن يحتملها هذا النشاط . وتشير نتائج الدراسات الحديثة إلى أن نحو ٨٥٪ من الشركات الأمريكية و ٩٢٪ من الشركات اليابانية تمتلك إدارات أو أقسام تتولى مسئولية خدمة العملاء (Lancioni 1999)، الأمر الذي يعكس عمق النظرة إلى هذا النشاط، خلافاً للوضع في الشركات المصرية .

○ على الرغم من امتلاك عدد محدود من المنظمات موضع الدراسة لوحدة تنظيمية خاصة بخدمة العملاء، إلا أن التبعية الإدارية للأنشطة الخاصة بها قد تساعد على سد بعض نواحي القصور في هذا المجال . وتفيد استجابات المستقضي منهم إلى أن أنشطة خدمة العملاء تخضع لإشراف التسويق أو المبيعات في (٥٠,٣٪) من الشركات، يليها إدارة العمليات/الانتاج (١٧,٩٪)، ثم المدير العام/مجلس الإدارة (١٥,٣٪) ووجهة مستقلة في (٦,٣٪) منها، وأخيراً جهات أخرى في (١٠,٢٪) من الشركات موضع الدراسة . وقد تعكس هذه النتيجة بصفة عامة ميل غالبية الشركات إلى النظرة إلى أنشطة خدمة العملاء باعتبارها جزءاً من نشاط التسويق، وهو ما يعد وضعاً مناسباً لها، كما قد تعكس النظرة طويلة الأجل للسوق وإمكانية استخدام هذه الأنشطة لبناء وتنمية علاقات إيجابية مع العملاء .

○ يرى ما يزيد عن ٤٦٪ من المستقضي منهم، انه لا يتوافر لديهم السلطات والصلاحيات الكافية للتعامل الفعال مع مشكلات خدمة العملاء وتحقيق رضائهم عن معاملاتهم مع الشركة، وهو الأمر الذي يعكس تقييد المبادرات الفردية أو استخدام الحكم الشخصي للتغلب على ما قد يعترض الأداء الجيد لأنشطة خدمة العملاء أو إرضاء مطالب العملاء فيما يتعلق بتعاملاتهم مع الشركة .

○ لا تمتلك غالبية الشركات موضع الدراسة إجراءات رسمية لتطبيق مقترحات العملاء أو الرد على شكاواهم (٦٨,٦٪)، كما أن الأساليب التي تتبعها الشركات التي تدعى وجود إجراءات رسمية في هذا المجال لا تتجاوز الأشكال البسيطة مثل المتابعة التليفونية وتبادل وجهات النظر داخل الشركة والرد المكتوب على مقترحات ومشكلات العملاء (جدول ٧). وتؤكد هذه النتيجة ما سبق أن توصلت إليه الدراسة في الجزء السابق مباشرة

جدول رقم (٧)
الإجراءات المتبعة للتعامل مع مقترحات
وشكاوي العملاء

(%)	الإجراء
٢٩,٥	الرد المكتوب على اقتراحات ومشكلات العملاء
١٦,١	المقابلات مع شخصية مسؤولة بالشركة
٣٠,٦	المتابعة التليفونية
٢١,٤	العمل على إزالة أسباب الشكاوى خلال فترة محددة
٢٠,٨	إعداد تقارير عن مجالات الشكاوي وأساليب التعامل معها
٣٠,١	إخطار الجهات المسؤولة بالشركة وتبادل وجهات النظر بشأن الحلول
٢,٨	ربط العميل بشبكة الحاسب للتعرف الفوري على الاستفسارات أو الشكاوي
٦,٩	لا يوجد إجراء محدد، ولكن يتوقف ذلك على نوعية نشاط الخدمة وأهميته

من ضعف الممارسات في مجال قياس وتقييم أداء أنشطة خدمة العملاء، ومحدودية السلطات والصلاحيات المتاحة للمسؤولين عن هذه الأنشطة .

○ أوضح ١٥,٣% فقط من المستقضي منهم بأنه توجد خطط وبرامج حالية يتم تنفيذها في مجال خدمة العملاء، بينما أشار نحو ٢٧% إلى أن هذه الخطط مازالت في مرحلة الإعداد . في المقابل يرى ما يزيد عن ٥٧% من المستقضي منهم انه لا توجد برامج أو خطط في الوقت الحالي تتعلق بأنشطة خدمة العملاء، وهي نتيجة تنسجم مع نتائج الممارسات السابقة، وتؤكد في مجملها محدودية وضعف الجهود المبذولة في مجال إدارة خدمة العملاء .

○ تعدد الأسباب والدوافع السني تؤدي إلى تبني وتأييد وجود برامج لخدمة العملاء من وجهة نظر عينة الدراسة، وتشمل أهم هذه الأسباب مرتبة وفقا لعدد التكرارات : ارتفاع حدة المنافسة، الحفاظ على/تحسين المركز السوقي، زيادة توقعات العملاء، وكونها أداة لتحقيق التميز . من ناحية أخرى، فإن هناك العديد من المزايا التي يتوقع المستقضي منهم أن تعود على شركاتهم من تبني وتطبيق هذه البرامج وتشمل أهم هذه المزايا : زيادة المبيعات والأرباح، الحفاظ على العملاء الحاليين، جذب عملاء جدد، وتحسين الصورة الذهنية للعملاء. وتعني النتائج السابقة حقيقة انه على الرغم من ضعف وقصور الممارسات في مجال خدمة العملاء، إلا أن هناك ادراكات متزايدة لأهمية تبني برامج فعالة في هذا المجال، وان هناك العديد من الفوائد المتوقعة من وراء هذا الاتجاه من وجهة نظر المسؤولين في الشركات موضع الدراسة .

٣/٣/١٠ العلاقة بين مستوى الاهتمام بخدمة العملاء والخصائص الديموجرافية للمؤسسة الصناعية (نتائج اختبار الفرض الثالث)

تشير نتائج بعض الدراسات السابقة إلى أن المدى الذي تذهب إليه المنظمة في تبنيها وتطبيقها لفلسفة خدمة العملاء إنما تختلف باختلاف نوع الصناعة وحجم المؤسسة وشكل الملكية، ونوعية العملاء الذين تتعامل معهم (e.g. KYJ 1987; Morris and Davis 1992)، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى اختلاف النظرة إلى هذه البرامج وأهميتها باختلاف خصائص المنظمة . واستادا إلى هذه الدلائل فقد تم صياغة الفرض الثالث من فروض الدراسة في صيغة فرض العدم والذي ينص على انه "لا يمكن التمييز بدلالة إحصائية بين الشركات الخاضعة للدراسة ذات الخصائص الديموجرافية المختلفة، مأخوذة بصفة منفردة، على أساس تبني وتطبيق برامج خدمة العملاء". وقد تطلب اختبار هذا الفرض تطوير أحد عشر متغيرا يعكس كل منها جانبا من الجوانب والإجراءات التنظيمية التي تعكس مدى تبني المنظمة لخدمة العملاء، ووضعها موضع التنفيذ .

أما أداة الاختبار فقد تمثلت في استخدام نموذج تحليل التباين للمتغيرات المتعددة (MANOVA) لاختبار الأثر الكلي لثلاثة من الخصائص الديموجرافية الأساسية وهي الحجم وملكية الشركة وطبيعة النشاط على الميل إلى تبني وتطبيق برامج خدمة العملاء ممثلة في الجوانب والإجراءات التنظيمية الإحدى عشر . وتبين الجداول (٨)، (٩)، (١٠) النتائج التي تسم التوصل إليها فيما يتعلق باختبار الفرض الثالث، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

- تمارس الخصائص الديموجرافية للشركات موضع الدراسة دورا ملموسا في التأثير على درجة تبني وتطبيق فلسفة خدمة العملاء، بمعنى أن درجة الميل إلى تبني وتطبيق فلسفة خدمة العملاء تختلف باختلاف خصائص هذه المؤسسات، وان تفاوتت درجة الاختلاف بتفاوت كل خاصية من هذه الخصائص .
- يعتبر نوع الصناعة التي تنتمي إليها الشركة أكثر الخصائص الديموجرافية تأثيرا في درجة تبني وتطبيق برامج خدمة العملاء، حيث لوحظ انه من بين الإحدى عشر متغيرا التي تعكس الاتجاهات نحو تطبيق برامج الخدمة ، وجد أن نوع الصناعة يؤثر على تسعة منها . ويمكن القول بصفة عامة بان الصناعات الاستهلاكية مثل الصناعات الغذائية والغزل والنسيج تعتبر أكثر ميلا لتبني وتطبيق برامج خدمة العملاء قياسا على الصناعات الإنتاجية مثل الصناعات المعدنية واهندسية . وهي نتيجة تتفق مع ما استقرت عليه ادبيات التسويق من أن

جدول رقم (٨)
الاتجاهات نحو تطبيق برامج خدمة العملاء
وفقاً لحجم الشركة

مستوى المعنوية	قيمة (ف)	منظمات كبيرة	منظمات متوسطة	منظمات صغيرة	الإجراءات التنظيمية لتطبيق برامج الخدمة
N.S	١,٣	٣,٤٠٢	٣,٣٩٧	٢,٩٩٤	- خدمة العملاء جزء لا يتجزأ من المزيج التسويقي للمنظمة .
N.S	١٦	٣,٠٨٠	٣,٠٧٦	٢,٩٠١	- الحصول على معلومات مرتدة من أجل تحسين برامج خدمة العملاء .
••	٢,٤	٢,٤١٣	١,٩٣١	١,٩٧٢	- وجود سياسة مكتوبة لخدمة العملاء ضمن الاستراتيجية العامة للشركة .
N.S	١,١٧	٢,٣٦٨	٢,٠٢٢	٢,٠٠	- امتلاك الشركة لإجراءات رسمية لتطبيق مقترحات العملاء .
N.S	١,٣٣	٣,٣٢٢	٣,١٨٥	٢,٨١٧	- تخصيص تليفونات مجانية للرد على استفسارات وشكاوى العملاء .
••	٤,٣٨	٣,٢٥٣	٢,٨٤٨	٢,٤٠٨	- وجود نظام رسمي للاستجابة للمشكلات التي يثيرها العملاء .
•	٥,٤٢	٤,٤٧١	٤,٣٨٠	٣,٧٤٦	- وجود برامج تدريب رسمي للعاملين في مجال خدمة العملاء .
N.S	١,٠١	٢,٣٦٨	٢,١٨٧	٢,٢٦٨	- النظر إلى خدمة العملاء باعتبارها إحدى الأولويات الهامة في جميع الإدارات والأقسام .
••	٣,٨١	٣,٥٧٥	٣,٣٣٧	٢,١٢٠	- امتلاك المسئول السلطة في استخدام التقدير والحكم الشخصي لإرضاء مصالح العملاء .
N.S	١,٥٦	٣,١٠٣	٣,١٧٤	٢,١٦٢	- تشجيع وجود لجان أو فرق عمل مشتركة للبحث عن أفضل السبل لتحسين خدمة العملاء .
••	٠,٣٢	٢,٥٣٦	٣,٢١٩	٣,١٧٧	- ارتباط تقييم الأداء بسلوكيات التعامل مع العملاء .

N.S غير معنوي

•• معنوي عند مستوى ٠.٥

• معنوي عند مستوى ٠.١

المؤسسات الصناعية التي تعامل في سلع المستهلك الأخير أكثر قبولاً وتطبيقاً للمفاهيم التسويقية الحديثة والتي تركز على العناية بالعملاء، قياساً على النوعيات الأخرى من المؤسسات الصناعية (Kotler and Armstrong 1993; Morris and Davis 1993).

○ يأتي شكل الملكية في المرتبة الثانية، بعد نوع الصناعة، كأحد الخصائص الديموجرافية التي تمتلك تأثيراً ملموساً على درجة ميل المؤسسات الصناعية موضع الدراسة لتبني وتطبيق برامج خدمة العملاء، حيث برز تأثير شكل الملكية على ثمانية متغيرات من بين الإحدى عشر متغيراً التي تعكس الإجراءات التنظيمية لتطبيق برامج الخدمة. بعبارة أخرى، هناك علاقة معنوية بين نوع الملكية وبين درجة الميل إلى تبني وتطبيق برامج خدمة العملاء. وتفيد نتائج الدراسة في هذا المجال إلى أن المنظمات الصناعية ذات الملكية المشتركة وكذلك شركات الملكية الخاصة تعتبر أكثر ميلاً لتقبل وتطبيق برامج خدمة العملاء، قياساً على المنظمات الخاضعة لسيطرة القطاع العام. وتبدو هذه نتيجة منطقية إذا ما أخذنا بعين الاعتبار ظروف وأساليب الإدارة في كل منهما.

○ يمكن النظر إلى حجم الشركة باعتباره أقل الخصائص الديموجرافية تأثيراً على درجة ميل الشركات الصناعية موضع الدراسة لتبني وتطبيق برامج خدمة العملاء، حيث أثبتت الدراسة وجود اختلافات معنوية بين ممارسات الشركات موضع الدراسة فيما يتعلق بخمسة عناصر أو متغيرات فقط من بين المتغيرات الإحدى عشر التي شملها الاختبار. وعلى الرغم من أن هذه النتيجة تفودنا إلى القبول الجزئي لفرض العدم بالنسبة لحجم الشركة، إلا أن نتائج الدراسة في هذا المجال تتسجم مع نتائج العديد من الدراسات الأخرى، فيما يتعلق بالتأثير المحدود لحجم الشركة على اتجاهاتها لتبني وتطبيق برامج خدمة العملاء (الحداد ١٩٩١; Morris and Davis 1992; La Londe et al., 1988).

○ في ضوء التحليل السابق لنتائج الفرض الثالث يمكن القول بوجه عام برفض فرض العدم والذي ينص على أنه "لا يمكن التمييز بدلالة إحصائية بين الشركات الخاضعة للدراسة ذات الخصائص الديموجرافية المختلفة، مأخوذة بصفة منفردة، على أساس تبني وتطبيق برامج خدمة العملاء". وقبول الفرض البديل الذي يشير إلى أن خصائص الشركات الصناعية من حيث طبيعة النشاط ونوع الملكية وحجم المنظمة تؤثر تأثيراً معنوياً على تطبيق وتبني تلك الشركات لبرامج خدمة العملاء.

جدول رقم (٩)
الاتجاهات نحو تطبيق برامج خدمة العملاء
وفقاً لنوع الملكية

مستوى المعنوية	قيمة (ف)	قطاع مشترك	قطاع خاص/ استثماري	قطاع عام	الإجراءات التنظيمية لتطبيق برامج الخدمة
*	٥,٠٧	٤,٥٧٥	٣,٣٣٧	٢,٦٤٨	- خدمة العملاء جزء لا يتجزأ من المزيج التسويقي للمنظمة .
*	٤,٤٠	٣,٠٢	٢,١٥٠	١,٩٨٠	- الحصول على معلومات مرتدة من أجل تحسين برامج خدمة العملاء .
N.S	٠,٨٧	٢,٨٠٤	٣,٣٠٢	٢,٩٦٨	- وجود سياسة مكتوبة لخدمة العملاء ضمن الاستراتيجية العامة للشركة .
*	٥,٠٧	٣,٤٦٤	٣,٢٣٦	٢,٥٤٨	- امتلاك الشركة لإجراءات رسمية لتطبيق مقرحات العملاء .
**	٤,٣٨	٣,٢٥٣	٢,٨٤٨	٢,٤٠٨	- تخصيص تليفونات مجانية للرد على استفسارات وشكاوى العملاء .
**	٢,٩٧	٤,٥٣٦	٣,٢١٩	٣,١٧٧	- وجود نظام رسمي للاستجابة للمشكلات التي يثيرها العملاء .
**	٢,٧٢	٣,٨٧٥	٣,٣٢٨	٢,٣٥٧	- وجود برامج تدريب رسمي للعاملين في مجال خدمة العملاء .
*	٢,٤٥٩	٤,٨١٢	٤,٢٧٦	٢,٧٥٠	- النظر إلى خدمة العملاء باعتبارها إحدى الأولويات الهامة في جميع الإدارات والأقسام .
N.S	٢,٠١	٣,٦٢٥	٣,٤٠٢	٣,٢١٥	- امتلاك المسول السلطة في استخدام التقدير والحكم الشخصي لإرضاء مصالح العملاء .
**	٣,٨١	٤,٥٧٢	٤,٠٠	٣,٦٢٠	- تشجيع وجود لجان أو فرق عمل مشتركة للبحث عن أفضل السبل لتحسين خدمة العملاء .
N.S	٠,١٣	٣,٤٦٨	٣,١٢٢	٣,٠	- ارتباط تقييم الأداء بسلوكيات التعامل مع العملاء .

N.S غير معنوي

٠٠ معنوي عند مستوى ٠.٥

٠ معنوي عند مستوى ٠.١

جداول رقم (١٠) الاتجاهات نحو تطبيق برامج خدمة العملاء وفقا لطبيعة النشاط

اسمى المبرية	لينة (رق)	صناعات خدمية	صناعات ممانية	قول السنج	صناعات كمارية ودراية	حارات ورماد الساء	صناعات غذائية	الاجازات التنظيمية لطنن برامج اعلنة
*	٨١ر٢	ر٥	٤٥ر٢	٨١ر٤	٤٣ر٢	٧٥ر٢	٢٧ر٤	١. خدمة العملاء جوا لا يتجزأ من الوبج السورق للمظمة.
N.S	٧٤ر١	٩١ر٢	٧٥ر٢	٧٤ر٣	٥٠ر٣	١٢ر٢	١٢٥ر٣	٢. اظمورل على ملومات مرمدة من اجل تخمين برامج خدمة العملاء.
**	١٦ر٢	٨١ر٢	١٢ر٢	٦٢ر٢	٤٦ر٢	٤٩ر٢	٢٢ر٢	٣. وجود سياسة مكرسة لخدمة العملاء ضمن الابعاد البجوة العامة للشركة.
**	١١ر٣	٢ر٣	١٨ر٢	٤٧ر٢	٩١ر١	٦٢ر١	٣٢ر٢	٤. امتلاك الشركة لاجراءات رسمية لتطيق مفاوضات العملاء.
N.S	٩٩ر	٧٥ر٢	٨٨ر٢	٢٣ر٤	٤ر٣	٢٧ر٤	١٧ر٤	٥. تخمين تليفونات مجابة للرد على استفسارات وشكاوى العملاء.
**	٣٤ر٢	٨٢ر٢	٧٠ر٢	٠٥ر٢	٧٥ر٢	٤ر٢	١٧ر٢	٦. وجود نظام رسمي للاستجابة للمشكلات التي يتبها العملاء.
**	٧٥ر١	٤٨ر٢	٢٢ر٢	٧٥ر٢	٨١ر٢	١١ر٢	٠٤ر٢	٧. وجود برامج تدريب رسمي للماملن لى مجال خدمة العملاء.
**	١٦ر٢	٨١ر٢	٤٩ر٢	٤٦ر٢	٣٢ر٢	١٢ر٢	٦٢ر٢	٨. النظر الى خدمة العملاء باعتبارها احصاء الاربابات العامة لى جم الازادات والاقسام.
**	٧٥ر٢	٢٤ر٢	٧٢ر٢	٥٤ر٢	٧٦ر٢	٥٧ر٢	٩٢ر٢	٩. امتلاك المشورال المسئلة لى استخدام التقدير والمكم الشخصى لارضاء مصاع العملاء.
*	٨١ر٢	٤٥ر١	٤٣ر١	٢٧ر٢	٥٠ر٢	٧٥ر٢	٨١ر٢	١٠. تشجيع وجود طاقم او فرق عمل مشركة للبحث عن الفصل السبل لتحسين خدمة العملاء.
**	١٧ر٢	٩١ر٢	٥٢ر٢	٤٤ر٢	٠٢ر٢	٦٠ر٢	١٨ر٤	١١. ارباط تقييم الاداء بسلو كجات المسائل مع العملاء.

N.S غير مشورى

** مشورى عند مستوى ٥ر٠

* مشورى عند مستوى ١ر٠

٤/١٠ العلاقة بين تبني وتطبيق برامج خدمة العملاء والأداء الكلي للمنظمة
(نتائج اختبار الفرض الرابع)

لا تمثل الدوافع الخاصة بمواجهة المنافسة وتعزيز رضاء العملاء وحماية الحصة السوقية فقط، أهم الأسباب التي تكمن وراء اهتمام منظمات الأعمال عموما والمنظمات الصناعية بوجه خاص بتبني وتطبيق برامج خدمة العملاء، بل أن هناك من المؤشرات التي تدل على وجود علاقة إيجابية بين الميل إلى تبني وتطبيق تلك البرامج من ناحية وبين معدلات المبيعات والربحية والعائد على الاستثمار من ناحية أخرى، (Luchs 1986; Goodman et al; 1986; Morris and Davis 1992). وانطلاقا من هذه الاعتبارات كان من الضروري، وكمرحلة أخيرة في الدراسة، محاولة استكشاف طبيعة وقوة العلاقة الإجمالية بين الميل إلى تبني وتطبيق برامج خدمة العملاء وبين الأداء الكلي للمنظمة. وقد تم استخدام ثلاثة معايير مختلفة لتعكس الأداء الكلي للمنظمة وهي :

أ - متوسط معدل النمو السنوي للمبيعات خلال الأعوام الثلاث الماضية، حيث تم تقسيم هذا المعدل بحيث يعكس ثلاث مستويات للنمو وهي : نمو منخفض (١-١٠٪)، نمو متوسط (١١-٢٠٪)، نمو مرتفع (٢١٪ فأكثر).

ب- متوسط العائد على الاستثمار خلال السنوات الثلاث الماضية، حيث تم تقسيم هذا المعدل كذلك بحيث يعكس ثلاث مستويات للعائد وهي : عائد منخفض (١-١٠٪)، عائد متوسط (١١-٢٠٪)، وعائد مرتفع (٢١٪ فأكثر).

ج- الحصة السوقية. حيث تم التعبير عنها من خلال ثلاث مستويات أيضا وهي : حصة سوقية محدودة (١-١٠٪)، وحصة سوقية عادية /متوسطة (١١-٢٠٪)، حصة سوقية مرتفعة (٢١٪ فأكثر).

ولاختبار صحة الفرض المتعلق بهذا الجانب من الدراسة، والذي ينص على انه "لا توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين تبني المنظمات موضع الدراسة لبرامج خدمة العملاء وبين الأداء السوقي لها". فقد تم تطبيق نموذج تحليل الانحدار والارتباط المتعدد لاكتشاف نوع وقوة العلاقة بين درجة الميل لتبني وتطبيق مفاهيم خدمة العملاء معبرا عنها بالتغيرات الإحدى عشر التي تم استخدامها في المرحلة السابقة من الدراسة، وبين الاداء الكلي للمنظمة معبرا عنه بالمؤشرات الثلاث (معدل نمو المبيعات - العائد على الاستثمار - الحصة السوقية) وتوضيح البيانات الواردة بالجداول (١١)، (١٢)، (١٣) النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق باختبار الفرض الرابع، والتي يتمثل أبرزها فيمايلي :

○ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مظاهر تبني وتطبيق خدمة العملاء ومؤشرات

جدول رقم (١١)
نوع وقوة العلاقة بين الاتجاهات نحو تبني برامج خدمة العملاء
ومستوى النمو في المبيعات (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدد)

معامل الارتباط R	معامل الانحدار بيتا B	مظاهر تبني وتطبيق برامج خدمة العملاء
٠.٧٢	*٠.٣٢	خدمة العملاء جزء لا يتجزأ من المزيج التسويقي للمنظمة
٠.٦١	*٠.٢٥	وجود سياسة مكتوبة لخدمة العملاء ضمن الاستراتيجية العامة للشركة
٠.٦٤	**٠.٢٦	امتلاك الشركة لإجراءات رسمية لتطبيق مقترحات العملاء
٠.٥٧	**٠.٢٣	وجود برامج تدريب رسمي للعاملين في مجال خدمة العملاء
٠.٦٣	*٠.٢٩	امتلاك المسئول السلطة في استخدام التقدير والحكم الشخصي لارضاء مصالح العملاء
٠.٤٥	**٠.١٩	تشجيع وجود لجان او فرق عمل مشتركة للبحث عن افضل السبل لتحسين خدمة العملاء
٠.٦٢	*٠.٢٧	ارتباط تقييم الأداء بسلوكيات التعامل مع العملاء
٠.٧٦		معامل الارتباط المتعدد
٠.٥٨		معامل التحديد المتعدد
١٥٣١٣/٧٣٢٨		قيمة F المحسوبة / درجات الحرية
٠.٠٠١		العلاقة الإجمالية في النموذج

٠ مستوى معنوية ٠.١ وفقاً لاختبار F
٠٠ مستوى معنوية ٠.٠٥ وفقاً لاختبار F

الأداء الكلي للمنظمات موضع الدراسة، وان اختلفت قوة الارتباط باختلاف مؤشر الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٦) بالنسبة لمؤشر النمو في المبيعات، (٠.٦٠) بالنسبة لمؤشر العائد على الاستثمار، (٠.٥٨) بالنسبة لمؤشر الحصة السوقية .
○ تتمتع عناصر خدمة العملاء بقدرة أعلى في تفسير التباين في معدل النمو في المبيعات، قياساً

جدول رقم (١٢)
نوع وقوة العلاقة بين الاتجاهات نحو تبني برامج خدمة العملاء
والعائد على الاستثمار (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدد)

معامل الارتباط R	معامل الانحدار بيتا B	مظاهر تبني وتطبيق برامج خدمة العملاء
٠٫٧٥	*٠٫٤٠	خدمة العملاء جزء لا يتجزأ من المزيج التسويقي للمنظمة
٠٫٦٢	**٠٫٢١	الحصول على معلومات مرتدة من اجل تحسين برامج خدمة العملاء
٠٫٧١	*٠٫٣٨	امتلاك الشركة لإجراءات رسمية لتطبيق مقترحات العملاء
٠٫٥٨	**٠٫٢٠	وجود نظام رسمي للاستجابة للمشكلات التي يثيرها العملاء
٠٫٦٨	*٠٫٢٩	وجود برامج تدريب رسمي للعاملين في مجال خدمة العملاء
٠٫٥٧	**٠٫١٨	امتلاك المستول السلطة في استخدام التقدير والحكم الشخصي لارضاء العميل
٠٫٥٣	**٠٫١٦	تشجيع وجود لجان أو فرق عمل مشتركة للبحث عن افضل السبل لتحسين خدمة العملاء
٠٫٦٣	*٠٫٢٤	ارتباط تقييم الأداء بسلوكيات التعامل مع العملاء
٠٫٦٠		معامل الارتباط المتعدد
٠٫٤٤		معامل التحديد المتعدد
١٥٫٢٩٩/٤٨٫٣٠		قيمة F المحسوبة/درجات الحرية
٠٫٠٠١		العلاقة الإجمالية في النموذج

٠ مستوى معنوية ٠٠١ وفقاً لاختبار F

٠٠ مستوى معنوية ٠٠٥ وفقاً لاختبار F

على مقدرتها في تفسير نفس التباين في مؤشرات الأداء الأخرى (٥٨ مقابل ٤٤، ٤٢ ر لكل من العائد على الاستثمار والحصة السوقية على التوالي).

- من بين الإحدى عشر متغيراً الخاصة بمظاهر تبني وتطبيق برامج خدمة العملاء يوجد (٨) ذات علاقة خطية موجبة مع مؤشر العائد على الاستثمار، و (٧) تمتلك نفس العلاقة مع مؤشر النمو في المبيعات، (٥) فقط لها علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية مع مؤشر الحصة السوقية.

جدول رقم (١٣)
نوع وقوة العلاقة بين الاتجاهات نحو تبني برامج خدمة العملاء
والحصة السوقية (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدد)

معامل الارتباط R	معامل الانحدار بيتا B	مظاهر تبني وتطبيق برامج خدمة العملاء
٧١ر	*٣١ر	خدمة العملاء جزء لا يتجزأ من المزيج التسويقي للمنظمة
٦٣ر	**٢٩ر	وجود نظام رسمي للاستجابة للمشكلات التي يثيرها العملاء
٧٠ر	*٣٤ر	وجود برامج تدريب رسمي للعاملين في مجال خدمة العملاء
٤٥ر	**٢٠ر	تشجيع وجود لجان او فرق عمل مشتركة للبحث عن افضل السبل لتحسين خدمة العملاء
٥٧ر	**١٩ر	ارتباط تقييم الأداء بسلوكيات التعامل مع العملاء
٥٨ر		معامل الارتباط المتعدد
٤٢ر		معامل التحديد المتعدد
٢١٢٩٣/٢٨ر٨		قيمة F المحسوبة/درجات الحرية
٠٠١ر		العلاقة الإجمالية في النموذج

* مستوى معنوية ٠.١ وفقاً لاختبار F
** مستوى معنوية ٠.٥ وفقاً لاختبار F

○ تختلف الأهمية النسبية لمظاهر تبني وتطبيق برامج الخدمة فيما بينها في تأثيرها على مؤشرات الأداء الكلي، كما تختلف هذه الأهمية بالنسبة للبعد أو المظهر الواحد من مؤشر لآخر. على سبيل المثال، في حين تأتي المظاهر الخاصة بالنظرة إلى نشاط خدمة العملاء باعتباره جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المزيج التسويقي في المنظمة، ومدى امتلاك الشركة لإجراءات رسمية لتطبيق مقرحات العملاء، ومدى توافر السلطة والتقدير الشخصي للمسنول لإرضاء مصالح العملاء في مقدمة المظاهر ذات التأثير على معدلات نمو المبيعات. في المقابل نجد أن المظاهر الخاصة بالنظرة إلى نشاط خدمة العملاء باعتباره جزءاً من نشاط التسويق، ومدى وجود برامج تدريب رسمي للعاملين في مجال خدمة العملاء، ومدى وجود نظام رسمي للاستجابة للمشكلات التي يثيرها العملاء تأتي في مقدمة المظاهر المؤثرة على الحصة السوقية.

- في حين توجد بعض مظاهر خدمة العملاء التي تتصف بوجود علاقة قوية بينها وبين مؤشرات الأداء الثلاث مثل النظرة إلى خدمة العملاء باعتبارها جزء لا يتجزأ من المزيج التسويقي للشركة، وجود برنامج تدريب رسمي للعاملين في مجال خدمة العملاء، ارتباط تقييم الأداء بسلوكيات التعامل مع العملاء . في المقابل، توجد بعض المتغيرات الأخرى ذات التأثير الضعيف أو المحدود بأي من المؤشرات الأداء الثلاث أو جميعها مثل تخصيص تليفونات مجانية للرد على استفسارات وشكاوي العملاء، والنظرة إلى خدمة العملاء باعتبارها إحدى الأولويات الهامة في جميع الإدارات والأقسام .
- من المنظور التسويقي، فإن النتائج السابقة يمكن الاسترشاد بها في صياغة وتنفيذ استراتيجية خدمة العملاء، حيث يجب أن تمثل المتغيرات ذات العلاقة القوية بالأداء الكلي الركائز التي يجب أن تستند إليها المنظمات الصناعية المصرية في سعيها لتحسين وضعها التنافسي من خلال استخدام خدمة العملاء كجزء من استراتيجيتها التسويقية العامة . وفي نفس الوقت فإن ذلك لا يعني بالضرورة اهمال العناصر الأخرى، حيث يظل لها أهمية خاصة لدى بعض المنتجين أو قطاعات العملاء .
- تعزز النتائج التي تم التوصل إليها بشأن العلاقة بين مظاهر تبني وتطبيق خدمة العملاء وبين الأداء الكلي للمنظمة، ما سبق أن توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال والتي تم الإشارة إليها في مقدمة هذا الجزء من الدراسة . ويقودنا هذا الاستنتاج إلى رفض الفرض الرابع من فروض الدراسة والذي ينص على أنه "لا توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين تبني المنظمات موضع الدراسة لبرامج خدمة العملاء وبين الأداء الكلي لهذه المنظمات"، وذلك بالنسبة للمتغيرات التي أظهرت نتائج تحليل الانحدار والارتباط المتعدد وجود علاقة إيجابية قوية بينها وبين الاداء الكلي، وقبوله بالنسبة لباقي المتغيرات التي خضعت للاختبار.

١١- دلالات الدراسة

يعتبر مفهوم خدمة العملاء من المفاهيم حديثة التداول في المنظمات الصناعية المصرية، حيث اقتصر تعريفها الى حد قريب، على الممارسات الخاصة بالتعامل مع شكاوي العملاء، وفي احسن الأحوال باعتبارها خدمات ما بعد البيع . وتدل نتائج الدراسة الحالية على أنه بالرغم من وجود إدراك متزايد لدى المسؤولين في المنظمات الصناعية المصرية نحو أهمية خدمة العملاء في استراتيجية التسويق لتلك المنظمات، إلا أن الممارسات الواقعية من حيث تعريف وقياس وإدارة هذا النشاط تعكس وجود خلل كبير في هذا المجال، مما يعني وجود فرصة حقيقية لتطوير هذا الجانب وقيامه بالدور المأمول في تحقيق أهداف استراتيجية التسويق بهذه المنظمات . وفي ضوء

النتائج التي أسفرت عنها الدراسة ، يمكن استنباط بعض الدلالات أو التوصيات التي قد تساعد في سد ثغرة الممارسات في مجال خدمة العملاء، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

١/١١ تشير نتائج الدراسة فيما يتعلق بتعريف وأهمية أنشطة خدمة العملاء، إلى وجود تفاوت واضح بين ادراكات المستقضي منهم لهذين الجانبين، الامر الذي يؤدي في النهاية الى اختلاف ممارسات تلك المنظمات في الواقع العملي . ومع اقرار الباحث التام بان طبيعة وظروف عمل المنظمة تؤثر في ادراكاتها لمعنى خدمة العملاء، والوزن النسبي للأنشطة التي قد تتضمنها، إلا أن هناك حاجة لوجود إطار عام متفق عليه لماهية ومكونات هذا النشاط، ويساعد على إيجاد هذا الإطار مايلي:

- محاولة التوصل إلى تعريف محدد متفق عليه داخل الشركة لخدمة العملاء، والأهمية النسبية لمكوناتها، وألا تترك هذه العملية للاجتهاد الشخصي للمسؤولين أو للعرف السائد بها، على أن يؤخذ بعين الاعتبار طبيعة نشاط الشركة وأهدافها ومتغيرات السوق الذي تعمل فيه.
- يرتبط بالتوصية السابقة، ضرورة التركيز على منظور العميل في تعريف خدمة العملاء والأهمية النسبية لمكوناتها، وعدم الاقتصار على منظور الإدارة، حيث أن العميل في النهاية هو الذي يقوم بتقييم جودة الخدمة والحكم عليها، وتتأثر معاملاته اللاحقة بنتائج هذا التقييم.
- النظر إلى خدمة العملاء باعتبارها مسئولية جميع الأنشطة الوظيفية في الشركة. فأهداف برنامج خدمة العملاء لا يمكن تحقيقها من خلال وظيفة التوزيع أو التوزيع المادي فقط، بغض النظر عن مدى اتساع تعريف هذا النشاط . وبالتالي فإن الوظائف الرئيسية الأخرى مثل التسويق والبيع والعمليات ونظم المعلومات ، يجب أن تكون مدعومة لأهداف هذا البرنامج . وفي هذا المضمون فإن البرنامج الفعال لخدمة العملاء يعمل كقوة تكامل Integrating Force داخل الشركة من خلال تحقيقه لتكامل وتنسيق أداء الأنشطة المتنوعة التي تلعب دورا حاكما في إشباع رغبات العميل وتحقيق رضائه. من ناحية أخرى، فإن هذه النظرة لا تعني عن العلاقة العضوية بين خدمة العملاء والنشاط التسويقي، حيث يمكن استخدام هذه العلاقة في تدعيم الصلة بالعملاء والحفاظ على ولائهم للمنظمة .
- يجب أن تكون هناك سياسة مكتوبة لخدمة العملاء ترشد وتوجه أداء المسؤولين والقائمين على تنفيذ هذا النشاط، وتحد من التعارضات التي قد تنشأ اثناء التنفيذ .
- إعادة النظر في اشكل التنظيمي الحالي ومعرفة المعوقات التنظيمية التي قد تحد من فعالية أداء أنشطة خدمة العملاء، ومحاولة إيجاد نوع من التكامل والتنسيق الفعال بين هذه الأنشطة في حالة توزيعها بين اكثر من وحدة تنظيمية .

٢/١١ تمثل ممارسات القياس واحدة من جوانب الضعف الرئيسية في برامج خدمة العملاء الحالية في المنظمات الصناعية المصرية، حيث لا تقوم غالبية هذه المنظمات بوضع معايير للأداء أو تجميع معلومات للتعرف على مستويات الأداء الفعلي، إضافة إلى الاعتماد على التقدير الشخصي والأساليب غير الموضوعية في حالة رغبة البعض منها في التعرف على مستويات الأداء. ويعني ذلك بصفة عامة، أن الإدارة في هذه المنظمات غير قادرة على التعرف على مستويات الخدمة المقدمة للعملاء واتجاهات التغير في تلك المستويات. وتقتضي الممارسة الصحيحة لهذا الجانب من جوانب ادارة خدمة العملاء اهمية مراعاة النواحي الاساسية التالية :

○ تنمية وتطوير مجموعة من المعايير التي تعكس الاداء الفعلي لمكونات/أبعاد خدمة العملاء والتي تتمتع بقدر كبير من الاعتمادية والصلاحية .

○ يجب ان تكون هذه المعايير كمية وتتمتع بقدر من البساطة والوضوح .

○ يجب ان تكون معايير الخدمة موجهة بالمشتري وليس البائع فقط . فالمعايير الداخلية، أي التي تضعها الادارة في غياب منظور العميل، تحول دون التعرف على احتياجات العملاء وتوقعاتهم لمستويات الاداء كما تؤثر على معدلات الاستجابة للتغيرات في تلك الاحتياجات او التوقعات، وهو ما يؤدي في النهاية الى وجود ثغرة بين ادراكات الادارة والعملاء لمستويات الخدمة وما ينتج عنها من مشكلات في الاداء الفعلي لها والحكم على جودتها .

○ النظر الى هذه المعايير على انها معايير نسبية للاداء وليست معايير مطلقة . فخدمة العملاء هدف متحرك وليس ثابت، وذلك نتيجة للتغيرات التي تحدث في احتياجات وتوقعات العملاء واداء المنافسين كذلك في هذا المجال .

○ تحقيق الفهم والقبول لهذه المعايير على مستوى الشركة . كما سبقت الاشارة، فان خدمة العملاء تعتبر مفهوم شامل يتعدى حدود الدائرة الضيقة للتوزيع المادي، ومن ثم فان المعايير التي يتم التوصل اليها حتى تكون فعالة، يجب ان يتحقق لها الفهم والقبول من المسؤولين والعاملين في الانشطة التنفيذية الاخرى ذات العلاقة . فقد يكون من الصعب، بل من المستحيل احيانا تنفيذ معايير خدمة العملاء بدون موافقة او قبول المسؤولين في مجالات التسويق والبيع والعمليات والتمويل... الخ. حيث يتعين على هؤلاء فهم الدور الذي يقومون به في تنفيذ المعايير المستهدفة، والى أي حد يمكنهم، أن يدعموا أو يعيقوا تنفيذ هذا الدور .

○ الاخذ في الاعتبار الاهمية النسبية لعامل الخدمة، ومستويات الاداء التي ينظر اليها على انها متميزة ويتم استخدامها بواسطة المنافسين عند تحديد معايير الخدمة، وذلك اضافة الى الاعتبارات السابقة .

٣/١١ تشير نتائج الدراسة فيما يتعلق بالممارسات الادارية في مجال خدمة العملاء الى انه على الرغم من تواجد الادراك الكافي لدى المسؤولين في المنظمات موضع الدراسة، لأسباب ومزايا وجود برامج لخدمة العملاء، الا ان الممارسة الفعلية تعكس فشل الادارة في تبني برامج منظمة في هذا المجال أو تحقيق المزايا المصاحبة لتطبيقها . ويتطلب ادراك الدور الاستراتيجي لخدمة العملاء وجود اهداف رسمية وبرامج محددة في هذا المجال، على ان يتمثل جوهر هذا الدور في تحديد القيمة المضافة لدى العميل والتي تتولد عن الممارسة الفعالة لأنشطة خدمة العملاء، وكذلك ماهية الانشطة ومستويات الاداء المرغوبة لتحقيق هذه القيمة .

- ٤/١١ ربما تكمن احدى الدلالات الهامة للدراسة في ضرورة احداث نوع من الدمج والتكامل بين خدمة العملاء، وكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي وذلك على النحو التالي:
- النظر الى انشطة خدمة العملاء باعتبارها وسائل مكملة لعروض المنتجات، ومن ثم تشكل جزءا من مجموعة النافع او الصفات المميزة "Bundle of Attributes"، التي يتم بيعها للعميل النهائي .
 - اذا ما تمكنت انشطة خدمة العملاء من ان تضيف قيمة للعميل، فان الاسعار يجب تعديلها بحيث تعكس هذه القيمة .
 - يجب استخدام عناصر المزيج الترويجي للتعبير عن مستوى الخدمة الحقيقي المقدم للعملاء، وترجمة القيمة التي تم ايجادها من خلال الخدمة، والحصول على معلومات مرتدة من العملاء فيما يتعلق بتوقعاتهم لاداء انشطة الخدمة ومدى رضائهم عن مستويات الاداء الحالية لهذه الانشطة .
 - تحقيق الادارة الجيدة للوسطاء والتي يمكن ان تساعد في تقديم مجموعة متنوعة ومتميزة من انشطة الخدمات نيابة عن المنتج الاصلي، ومن ثم المساعدة في الحد من تكاليف التوزيع وتحقيق التغطية المناسبة للسوق .

٥/١١ النظر في امكانية تقسيم السوق الى قطاعات وفقا لدرجة الحساسية لانشطة الخدمة . يوجد دليل قوي بان الشركات تستخدم برامج خدمة العملاء بنفس الطريقة التي تستخدم بها المنتجات . بمعنى ان الشركة يمكنها ان تختار بعض القطاعات السوقية ذات الاحتياجات والمتطلبات الخاصة، ثم تقوم بتسمية برامج للخدمة والتي تستطيع ان تشع بدرجة عالية هذه الاحتياجات الخاصة . وقد ايدت نتائج الدراسات الحديثة مدخل تقسيم السوق لتنمية معايير خدمة العملاء (Lalonde et al, 1988; Tarasingh 1992)، وهو ما يعني امكانية قيام الشركة بتحديد قطاعات السوق الاكثر جاذبية وتركيز جهودها التسويقية عليها . فبدلا من وضع معيار متوسط معدلات الخدمة والذي قد يجاوز توقعات بعض العملاء وينتقل في

تحقيق توقعات البعض الاخر (اتاحة المنتج مثلا في شركات الكيماويات مقابل الصناعات الغذائية)، فان الشركة يمكنها التركيز على قطاع واحد او عدة قطاعات معينة ذات حساسية متقاربة لانشطة ومستويات الخدمة بما يساعد على تحقيق الفعالية لخطط وبرامج خدمة العملاء .

٦/١١ تقضي النظرة الاستراتيجية لخدمة العملاء، انه مع تطور وتحسن جهود الادارة في هذا المجال، فان التركيز يجب ان يتحول من تحقيق مستوى معين من الخدمة إلى البحث عن وسائل للابتكار والتجديد من خلال أنشطة خدمة العملاء . على سبيل المثال، يمكن للشركة التي استطاعت تحقيق معدلات عالية من دقة مواعيد التسليم، مساعدة عملائها في البحث عن وسائل لتقليل تكلفة النقل من خلال الشحن المباشر إلى وحدات الاستخدام الفعلي .

٧/١١ كشفت الدراسة عن بعض النتائج الثيرة فيما يتعلق بالعلاقة بين درجة التوجه في تطبيق برامج خدمة العملاء، والأداء الكلي للمنظمة . وعلى الرغم من افتقاد هذه العلاقة في بعض الحالات، إلا أن هناك دلائل قوية تشير إلى تأثير مستويات كل من الأداء البيعي والأداء المالي والخصمة السوقية، بالطريقة التي يتم بها تعريف وقياس وإدارة أنشطة خدمة العملاء . وتدل هذه النتائج على حقيقة أن الاستثمار في أنشطة خدمة العملاء لا يعد فقط وسيلة لخلق مزيد من القيمة لدى العملاء، ولكنه كذلك استثمار مرغوب في مستقبل الشركة في الآجل الطويل .

٨/١١ نظرا لتعدد الثغرات في الفهم والممارسة الحالية لخدمة العملاء في المنظمات الصناعية المصرية، وغياب الرؤية الاستراتيجية لهذا النشاط الحيوي، فان نقطة البداية الصحيحة للنهوض بهذا النشاط تكمن في وضع خطة استراتيجية Strategic Plan، وفي تصورنا أن النواحي الأساسية لهذه الخطة يجب أن تتضمن مايلي :

○ الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا . حيث يعتبر الحصول على دعم وتأييد الإدارة في المنظمات الصناعية المصرية نقطة البداية في إحداث توجه استراتيجي نحو النظرة إلى خدمة العملاء . فالإدارة يجب أن توجه اهتمام وجهود المسؤولين والوحدات إلى خدمة العملاء باعتبارها جزءا من فلسفة المنظمة . كذلك، فان الإدارة العليا سوف تساهم في تحديد المهمة أو الرسالة المرغوبة في مجال خدمة العملاء Corporate Servicing Mission، وتوفير العنق والنطاق المطلوب لتحقيق أهدافها المحددة، وإعادة توجيه جهود وموارد الشركة نحو التركيز على الخدمة الجيدة والحاجة إلى تنمية العلاقات الفعالة مع العملاء، إضافة إلى التأكد من أن كل السياسات والإجراءات والبرامج والأولويات تعكس هذه الرؤية . ويرتبط بهذا الجانب أيضا، أهمية وجود ثقافة تنظيمية تعزز القيم الخاصة بخدمة العملاء، وتكافئ الأداء المتميز في مجالاتها .

- مراجعة السياسات الحالية لخدمة العملاء . حيث سوف تحدد هذه العملية نطاق الجهود المطلوبة لتحقيق التنبؤ الاستراتيجي لخدمة العملاء . وبصفة عامة، ينحصر مستوى التوجه نحو خدمة العملاء في اربعة مجموعات هي :
- عدم وجود سياسات رسمية في مجال خدمة العملاء . وتقع غالبية شركات القطاع الصناعي المصري في هذه الفئة، كما أشارت نتائج الدراسة .
- وجود سياسات تقليدية قائمة على رد الفعل . وتعكس هذه السياسات رغبة المنظمة في الحفاظ على المواقع الحالية، مع تحقيق الاستجابة لمطالب العملاء في مجال الخدمة .
- وجود سياسات قائمة على المبادرة في مجال خدمة العملاء . ويعكس هذا التوجه وجود نظرة إيجابية نحو خدمة العملاء، من خلال استخدام المبادرات للاتصال بالعملاء والتعرف على احتياجاتهم والتطوير المستمر في أنشطة الخدمة وترجمة ذلك في شكل برامج فعالة للخدمة .
- مدخل الخدمة الاستراتيجية . حيث تركز المنظمة على المدخل الشمولي للخدمة من خلال إحداث تكامل بين التسويق والبيع وإدارة المواد والعمليات وأقسام الخدمات الأخرى، من اجل إيجاد وتحقيق علاقة متميزة ومستمرة مع العملاء. ويعد ذلك أعلى مستوى مرغوب للخدمة .

وسوف تساعد عملية المراجعة الإدارة في تحديد عما إذا كانت خدماتها تركز بصفة أساسية على علاج مشكلات الخدمة وتحسينها، أم أنها تستند إلى البعد الاستراتيجي . وحتى تتحقق النظرة الأخيرة، فإن الشركة يجب أن تكون قد قطعت بعض الخطوات أو أنها على الأقل تتحرك نحو بناء علاقة متميزة بالعملاء، والتي تعهد من خلالها بالتحقيق الكامل لتوقعات العملاء لمستويات أداء أنشطة الخدمة .

- يرتبط بالنقطة السابقة ضرورة قيام الإدارة بمراجعة الانطباعات الحالية عن خدمة العملاء Customer Service Image والتي تتكون لدى العاملين والعملاء على السواء . وتزداد أهمية هذا الجانب إذا كانت تتوافر لدى العملاء والعاملين انطباعات بان أنشطة خدمة العملاء تتفاوت بين منظمة وأخرى، ومن ثم يوجد ترتيب معين لدى العملاء لهذه المنظمات وفقا لأداء أنشطة الخدمة. ومن المفضل أن تتزامن وتتوسع الجهود الزوجية الداخلية والخارجية مع كل تطور يحدث في الخدمة، كما تتطلب هذه العملية الاستخدام المستمر لبحوث التسويق للتعرف على مستوى جودة خدمة العملاء قياسا على توقعات العملاء من ناحية، وأداء المنافسين من ناحية أخرى، الأمر الذي يساعد في النهاية في التغلب على أي مشكلات قد تعترض تكوين الانطباعات الإيجابية عن مستوى أداء المنظمة لأنشطة خدمة العملاء .

- إيجاد/إعادة صياغة المهمة الحالية للشركة . حيث يتوجب على الإدارة العليا إعطاء التوجيهات وتوفير الدعم الكافي لجعل مفهوم الإدارة الاستراتيجية لخدمة العملاء واقعا ملموسا، بمعنى أن تكون كافة العمليات والتصرفات موجهة بخدمة العميل . ويمثل الهدف من هذا الجانب من الخطة في خلق ما يعرف بالإدراك أو الوعي Awareness لدى العاملين بالشركة، بان خدمة العملاء هي واحدة من أهم القيم، إن لم يكن أهمها على الإطلاق، والتي يجب العمل على اكتسابها ومزاوتها .
- تحديد مستويات الخدمة المرغوبة . تقتضي النظرة الإستراتيجية للخدمة تجاوز الأساليب التقليدية لتحديد مستويات الخدمة المرغوبة والتي تعتمد على توقعات الإدارة أو مجاراة أو تجاوز المنافسين، إلى محاولة الوصول إلى العملاء واستكشاف احتياجاتهم للخدمة وتوقعاتهم لمستويات أدائها .
- توفير الموارد البشرية المؤهلة لممارسة وتحقيق الأداء الفعال لأنشطة خدمة العملاء . ويستلزم هذا الجانب من الخطة مراجعة سياسات الأفراد المطبقة حاليا، كما يتطلب ممارسة ما يسمى بالتسويق الداخلي Internal Marketing ، والذي يستند إلى النظرة إلى العاملين باعتبارهم عملاء داخليين، وان وظائفهم هي منتجات داخلية، وبالتالي يجب عرض هذه المنتجات بالطريقة التي تشبع احتياجات ورغبات العميل الداخلي، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة . وبصفة عامة فان سياسات الأفراد المطبقة يجب أن تساعد على :
 - استقطاب الأفراد المناسبين لتحقيق الأداء الفعال لأنشطة الخدمة .
 - التركيز على برامج التدريب المتعلقة بخدمة العملاء، وإيجاد التوازن المطلوب بين المهارات الفنية والسلوكية المتوقع إكسابها للملتحقين بهذه البرامج .
 - وضع برامج لمكافحة وتخفيف الأفراد الذين يظهرون أداء متميزا في سلوكياتهم مع العملاء.
 - إدخال سلوكيات التعامل مع العملاء كأحد العناصر الرئيسية في تقييم أداء الأفراد الذين تتعلق وظائفهم بخدمة العملاء، والربط بين ناتج هذه العملية وفرص الترقية والحصول على الحوافز وغيرها من المزايا التي قد يكتسبها الموظف في ضوء ناتج عملية التقييم .
- تمثل الاتصالات أحد الجوانب الخورية للخطة المقترحة . فسن الواضح أن العديد من مشكلات الخدمة قد ترجع إلى ضعف كفاءة عمليات الاتصال، كما انه من المرجح أن هذه العملية لا تدار على أساس المبادرة ولكن ردود الأفعال، أي عندما تكون هناك شكوى أو استفسار أو متابعة لطبيه ما . ويمكن تصور ثلاثة أبعاد رئيسية لعملية الاتصالات وهي :

- الاتصالات مع العملاء، والتي تحتل أهمية خاصة من حيث التعرف على توقعاتهم للخدمة والحصول على مقترحاتهم بشأن تطويرها، التصدي للمشكلات التي قد تنور بشأنها أو تدعيم رضائهم عنها . ويتم استخدام عدة وسائل لتحقيق أغراض هذه العملية أهمها : الزيارات الميدانية للعملاء، المراسلات البريدية الدورية، الإعلان لشرح سياسات الخدمة، الخطوط التليفونية المجانية، إضافة إلى دليل خدمة العملاء والذي يتضمن الأهداف والسياسات والإجراءات المتعلقة بخدمة العملاء وكذلك أسماء وعناوين وتليفونات المسؤولين بالشركة .

- الاتصالات بين المسؤولين والعاملين في الوحدات التنظيمية الداخلية التي تنهض بمسئوليات خدمة العملاء . وينطوي هذا الجانب على تشجيع الإدارة لتكوين فرق عمل وعقد المؤتمرات والاجتماعات وتبادل الأفكار ووجهات النظر التي تتعلق بسبل تحقيق التنسيق والتكامل في أداء أنشطة خدمة العملاء وتنمية فعاليتها .

- الاتصالات مع العاملين في مجال خدمة العملاء، باعتبارهم عملاء داخليين، وذلك بغرض تفهم وتأييد الاتجاهات الجديدة لإدارة الخدمة والمساعدة في تبني القيم والمعتقدات التي تنطوي عليها .

○ تصميم نظام للمعلومات المعاونة والذي يمكن أن يستفيد منه العميل الخارجي والداخلي . فالمعلومات تمثل جوهر أي خطة أو برنامج فعال لخدمة العملاء، حيث تسمح بالتعرف الفوري على مشكلات الخدمة، وإدخال التعديلات الملائمة على الخطط والأساليب المتبعة وفي الوقت المناسب .

○ متابعة تنفيذ الخطة . ويتطلب هذا الجانب توافر أدوات لقياس رد فعل كل من العميل الخارجي والعاملين للخطة الموضوعه، وتقييم النتائج التي تحققت عنها، وتشمل أهم نواحي المتابعة مايلي :

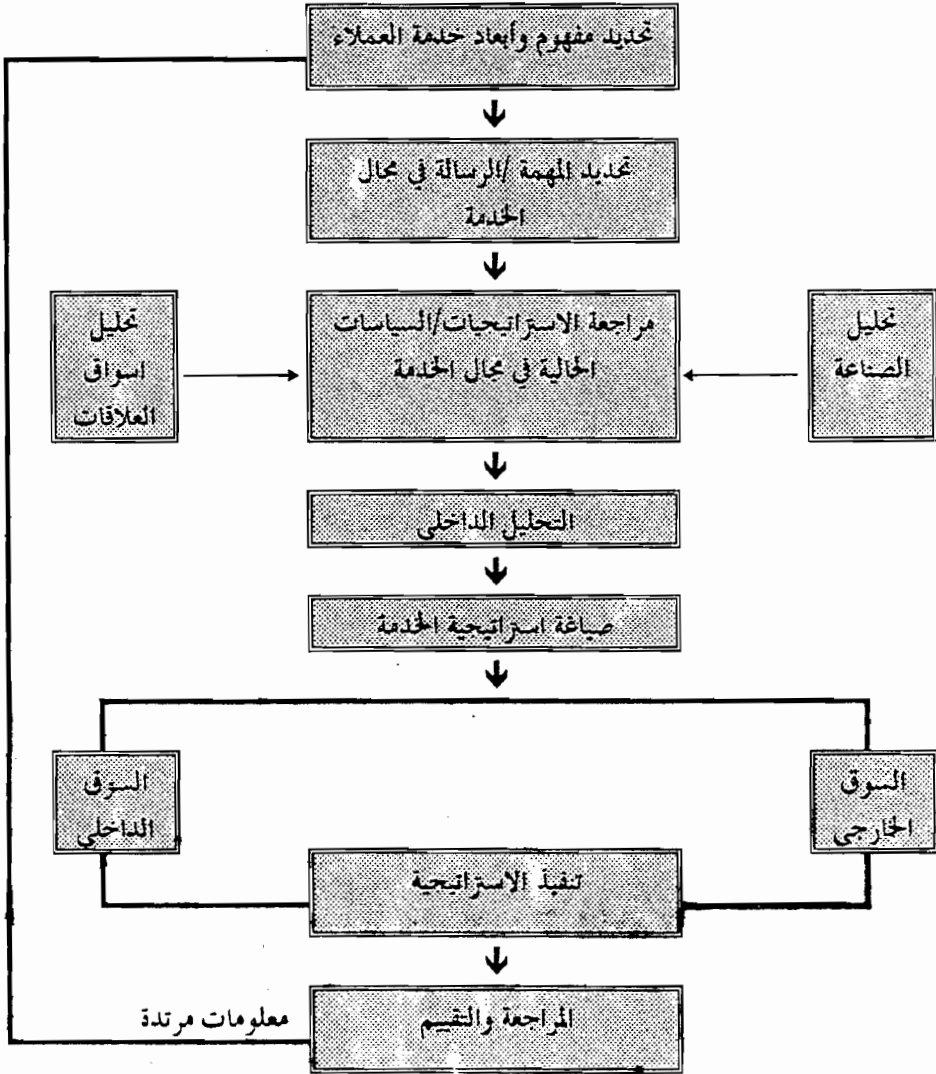
- التحولات في اتجاهات وسلوكيات العاملين كما يدركها العملاء .
- التغير في مستوى أداء الأنشطة المختلفة التي تضحتتها خدمة العملاء من منظور العميل.
- رد فعل العاملين في مجال أنشطة الخدمة، وآرائهم في الخطة الموضوعه وتقييماتهم لها .
- الآثار التي أحدثتها الخطة على تكاليف أداء أنشطة الخدمة ومعدلات نمو المبيعات والأرباح والحصة السوقية .

وأخيرا، فإنه في ضوء دلالات الدراسة فإننا نقترح النموذج الوصفي التالي، والذي يصور مراحل تبني استراتيجية خدمة العملاء في المنظمات الصناعية المصرية، ومن ثم قد يكون أداة مساعدة لتحسين ممارساتها في هذا المجال . ومن الميتم أن نؤكد في البداية أن هذا النموذج يمثل إطار عام يمكن تعديله وفقا لطبيعة ومراحل نمو المنظمة وظروفها الخاصة، كما

أن مستوى المعلومات المطلوبة وعمق وشمول أي مرحلة من مراحلها يعتمد على استراتيجية الشركة وأهدافها العامة . وبين الشكل رقم (٢) مكونات هذا النموذج، والذي يمكن التعبير عنها في النقاط الرئيسية التالية :

- لا يخرج هذا النموذج عن كونه يمثل إطارا عاما يعكس المراحل المختلفة المتعارف عليها في تكوين الاستراتيجية، ولكن مع إدخال بعض التعديلات التي تتفق مع مضمون الفكر الاستراتيجي في مجال خدمة العملاء .
- يمثل الاتفاق على مفهوم خدمة العملاء وأهم المكونات أو الأبعاد التي تتضمنها، نقطة البداية الحقيقية في تبني الفكر الاستراتيجي في مجال خدمة العملاء . ومن الضروري التركيز هنا على أن مفهوم وأبعاد خدمة العملاء يجب أن تستند بالدرجة الأولى إلى منظور العميل وليس الإدارة فقط .
- على الرغم من أن صياغة مهمة المنظمة يمثل أحد الجوانب الرئيسية في صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة، إلا أنه من الضروري أن يتم الاهتمام في صياغة تلك المهمة بمجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤمن بها الإدارة، والتي تدور حول حقيقة أن خدمة العملاء هي مبرر وجود المنظمة ، ودعامة استمرارها ونموها في السوق .
- تتضمن عملية التحليل في ظل هذا النموذج أربعة أبعاد تشمل الصناعة التي تنتمي إليها الشركة، وأسواق العلاقات ويقصد بها المنافسة والعملاء والموردين، ثم الاستراتيجيات والسياسات الحالية في مجال الخدمة، وذلك قبل أن تمتد عملية التحليل لتشمل التنظيم ذاته . وتساعد هذه العملية في استكشاف فرص الخدمة التي قد تبرز في السوق، وإمكانيات استغلالها، كما تساعد في صياغة أهداف استراتيجية الخدمة .
- بعد الانتهاء من مرحلة التحليل، فإن الخطوة التالية تتمثل في صياغة استراتيجية خدمة العملاء . وتنطوي هذه الخطوة على استخدام كافة البدائل الاستراتيجية التي من شأنها أن تزيد من قيمة الخدمة لدى العملاء، وكذلك إنتاجية أنشطة الخدمات، وبما يؤدي إلى إيجاد ميزة تنافسية في السوق . كما يتضح من الشكل أن استراتيجية الخدمة تمتد لتغطي السوق الخارجي، وكذلك الأنشطة الداخلية المعاونة أو ما يسمى بالسوق الداخلي .
- تشمل المرحلتين الأخيرتين تنفيذ الاستراتيجية المحددة وما يصاحب ذلك من تعديلات في الهيكل والنظم والمهارات والأفراد، وكذلك تقييم مدى التقدم في تحقيق الأهداف الموضوعة للاستراتيجية، ومن ثم استخدام المعلومات المتولدة من المرحلة الأخيرة في اجراء التعديلات الضرورية في المراحل السابقة .

الشكل رقم (٢)
نموذج مرحلي لتطوير خدمة العملاء في
المنظمات الصناعية المصرية



١٢ - مقترحات لدراسات مستقبلية

- تمثل الدراسة الحالية مجرد محاولة للتعرف على واقع ممارسات خدمة العملاء في المنظمات الصناعية المصرية، إلا أنه مازالت هناك جوانب أخرى تستحق امتداد جهود الباحثين إليها لتحقيق التغطية المناسبة لقضية خدمة العملاء، وتشمل أهم هذه الجوانب ما يلي :
- الحاجة إلى تنمية واستخدام مقاييس لجودة خدمة العملاء تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصلاحية، وذلك على غرار ما يتم تحقيقه في مجال المؤسسات الخدمية، وبما يساعد على حل الكثير من العقبات التي تواجه جهود تحسين وتطوير أنشطة خدمة العملاء في المنظمات الصناعية .
 - رغم أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة تعكس واقع ممارسات خدمة العملاء في ست قطاعات صناعية، إلا أن تعميم تلك النتائج يجب أن يؤخذ بشيء من الحذر، لذا فإنه يفضل أن تمتد جهود الباحثين لتشمل بقية القطاعات الصناعية الأخرى ، وبما يساعد على توفير قاعدة أكبر من البيانات عن واقع ممارسة خدمة العملاء في القطاع الصناعي .
 - ربما يكون من المفيد إجراء دراسة تتضمن المقارنة بين ادراكات الإدارة لأبعاد خدمة العملاء وأهميتها النسبية وادراكات المشترين لتلك الأبعاد بما يفيد في التعرف على فجوة الادراكات بينهما، ومن ثم إدخال التعديلات الضرورية في الاستراتيجيات والسياسات الحالية في مجال الخدمة حتى تكتسب الفعالية المطلوبة .
 - نظرا لان وجود معايير لأداء الخدمة يمثل أحد العناصر الجوهرية لتحقيق النجاح لأي استراتيجية في هذا المجال، فإنه قد يكون من المفيد توجيه بعض الجهود البحثية التي تستهدف التوصل إلى المعايير الأساسية التي يمكن تطبيقها على أنشطة خدمة العملاء، والتي تأخذ في الاعتبار كافة الضوابط والشروط التي تكفل لها تحقيق الغرض الذي تستخدم من أجله .

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية :

أخداد، عوض بدير(١٩٩١)، خدمة العملاء في المؤسسات الكويتية، مجلة المحاسبة والادارة والتامين، العدد الثالث والاربعون، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٩٠-٣٧٩ .

ثانيا : المراجع الاجنبية :

- Armistead, C. and Clark, G. (1993), *Customer Service and Support*, Pitman Publishing Co; London .
- Banting, D. (1984) "Customer Service in Industrial Marketing: A Comparative Study", *Industrial Marketing Management*, 10(3),136-145 .
- Berry, L.Zeithaml, V. and Parasuraman, A. (1990) "Five Imperatives for Improving Service Quality", *Sloan Management Review*, (Summer), 29-38 .
- Blanding,W. (1986),"Customer Service Logistics", *Proceedings*, The Council of Logistics Management, 1 (1), 361-376 .
- Blumberg, D. (1987), "Developing Service as a Line of Business", *Management Review*, (February), 58-62 .
- Bowen,D. (1990), "Interdisciplinary Study of Service : Some Progress, Some Prospects", *Journal of Business Research*,20,71-79 .
- Brown, S. and Swartz, T. (1989), "A Gap Analysis of Professional Service Quality", *Journal of Marketing*,53 (April) , 92-98.
- Carman, J. (1990), "consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions", *Journal of Retailing*, 66 (Spring),33-55 .
- Christopher, M. Payne , A. and Ballantyne, D. (1991), *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service, and Marketing together*, Butterworth-Heinemann Ltd, London.
- Christopher, M. (1983), "Creating Effective Policies for Customer Service", *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 13(2), 1-24 .
- Christopher, M. (1984), "The Strategy of Customer Service" *Marketing in the Service Industries* (November), 205-213 .
- Christopher, M. (1986),"Reaching the Customer : Strategies for Marketing and Customer Service", *Focus on Physical Distribution Managemet*, 5 (3),3-9.
- Cohen, M. and Lee, H. (1990) , "Out of Touch With Customer Needs: Spare Parts and After Sales Services". *Sloan Management Review*, 31 (Winter), 55-66 .
- Coppett, J. (1988), "Auditing Your Customer Service Activities", *Industrial Marketing Management* ,17, 277-284
- Cravens, D. Dielman, T. and Kent, C. (1985), "Using Buyers' Perceptions of Service Quality to Guide Strategy Development", *In 1985 AMA Educators' Proceeding*, American Marketing Association , 247-301 .

- Cronin, J. and Morris, M. (1989), "Satisfying Customer Expectations : The Effect on Conflict and Repurchase Intentions in Industrial Marketing Channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(1),41-49 .
- Cunningham, M. and Roberts, R. (1974) , "The Role of Customer Service in Industrial Marketing", *European Journal of marketing*, 8 (1), 15-28.
- Davidow, W. (1989) "The Ultimate Marketing Weapon", *Business Marketing*, (October), 56-57 .
- Davidow, W. and Uttal, B. (1989), *Total customer Service: The Ultimate Weapon*, Harper and Row Publishers, New York.
- Dempsey, W. (1978), "Vendor Selection and the Buying Process," *Industrial Marketing Management*, 7,257-267 .
- Dempsey, W. and Lancioni, R. (1982), "How to Improve your International Customer Service," *Management Decision*, 28(3),35-38 .
- Garfein, R. (1987) ,"A Company study: Evaluating the Impact of Customer Service Delivery Systems", *Journal of Service Marketing* , 1 (July), 19-25.
- Gilmour, P. (1982), *Customer Service : Differentiating by Market Segment*", *International Journal of Physical Distribution and Materials management*, 12(3),37-44 .
- Goodman, S. Marra , T. and Brigham , L. (1986), "Customer Service: Costly Nuisance or low-Cost Profit Strategy"? *Journal of Retail Banking*, 8 (Fall),7-16 .
- Hutchinson, W. and Stolle, J. (1968), "How to Manage Customer Service", *Harvard Business Review*, (Nov-Dec),85-96 .
- Kierl, C. and Mitchell, P. (1990), "How to Measure Industrial Service Quality,"*Industrial Marketing Digest*, 15 (1), 35-46 .
- Koontz, J. (1985), "Taking a lesson from McDonald's", *Production* , (August), 1-3.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (1993), *Marketing : An Introduction*, 3rd, ed. , Prentice-Hall inc, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Kyj, M. (1987), " Customer Service as a Competitive Tool", *Industrial Marketing Management*, 16 (August), 225-230 .
- Lalonde, B.; Cooper, M. and Noordewier, T.(1988), *Customer Service : A Management Perspective*, Council of Logistics Management, Ohio.
- Lalonde, B. and Zinszer, P. (1976), *Customer Service : Meaning and Measurement*, National Council of Physical Distribution Management , Chicago .
- Lambert, D. and Harrington, C. (1989), "Establishing Customer Service Strategies Within the Marketing Mix : More Empirical Evidence", *Journal of Business Logistics*, 10(2),44-59.
- Lambert, D. and Lewis, C. (1983), " Managing Customer Service to Build Market Share and Increase Profit, *Business Quarterly*, 48 (Fall) 50-57 .
- Lambert, D. Stock, J. and Sterling , J. (1990) , " A Gap Analysis of Buyer and Seller Perceptions of the Importance of Marketing Mix Attributes". in *AMA Educators' Proceedings* , Chicago 208.227.

- Lancioni, D. (1997), "The Reporting Relationship of Customer Service: Where Does it Belong in an Industrial Company", *Industrial Marketing Management*, 24,19-26 .
- Levy, M. (1981), "Diminshing Returns for Customer Service". *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*,. 11(1), 14-24 .
- Luchs, R. (1986), "Successful Bussinesses Compete on Quality-Not Costs", *Long Range Planning*, 19(1), 12-17 .
- Marr, N. (1980), "Do Managers Really Know What Service their Customer Requires, " *International Journal of Physical Distiribution and Materials Management*, 10(7) 433-444.
- Masiello, T. (1988), " Developing Marketing Responsiveness Throughout Your Company ". *Industrial Marketing Management*, 17,85-93 .
- Mentzer, J. Gomes, R. and Krapfel, R. (1989), "Physical Distribution Service : A Fundamental Marketing Concept ? " *Journal of The Academy of Marketing science*, 17(1) 53-62 .
- Metz, c. (1978), " How Much Customer Service Do You Need ? ", *Long Range Planning* , (August) 39-47 .
- Miller, D. (1987), " The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy", *Strategic Management Journal*, 8,55-76 .
- Morris, M. and Davis, D. (1992), " Measuring and Managing Customer Service in Industrial Firms", *Industrial Marketing Management*, 21,343-353 .
- Peters, T. and Waterman , R. (1982), *In Search of Excellence: Lessons From American's Best-Run Companies*, Harper and Row , New york .
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, New York : The Free Press.
- Powers, T. (1988), " Identify and Fulfill Customer Service Expectations" , *Industrial Marketing Management*, 17 (November), 273-276.
- Rakowski, J. (1982), "The Customer Service Concept". *Review of Business and Economic Research* , 17(2), 55-66 .
- Roscitt, R. and Parker, D. (1990) , " Strategic Service Management"., *Journal of Business and Industrial marketing* , (Winter-Spring) , 27-40.
- Rougeon, J. (1989), " Measuring Customer Satisfaction is Like Taking a Dose of Preventive Medicine" , *Marketing News* , 23(25),16-17 .
- Sabath, R. (1978), "How Much customer Service Do Customer Really Want ?" , *Business Horizons* , 21(2),26-38 .
- Salmond, D. and Spekman , r. (1986) "Collaboration as a Mode of Managing Long-Term Buyer-Seller Relationships" *Proceedings*, Eduction Conference, AMA , Chicago, 162-166 .
- Schary, P. (1980), " Management Control Over Customer Service", *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 10(4),147-159.
- Sellers, P. (1990), "What Customers Really Want", *Fortune*, June 4,58-62 .
- Shannon, J. (1992), *Service Quality in a Consumer Products Distribution Channel* , Ph. D. Thesis. Memphis State University .

- Shycon, H. (1982), "How Customer Service Impacts Sales Growth and ROI", *Proceedings, National Council of Physical Distribution Management*, 1-16.
- Spekman, R. and Johnston, W. (1986), "Relationship Management: Managing the Selling and Buying Interface", *Journal of Business Research*, 4 (December), 519-531.
- Sterling, J. and Lambert, D. (1985). "Establishing Customer Service Strategies Within the Marketing Mix", *Journal of Business Logistics*, 8(April), 1-35.
- Sterling, J. and Lambert, D. (1989), "Customer Service Research: Past, Present and Future", *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 19(2), 1-23.
- Tarasingh, P. (1992), *Assessing The Impact of Marketing Service Quality Gaps on Satisfaction, Dependence, and Future Intentions*. U.M.I Dissertation Services, Michigan.
- Trucker, F. (1983), "Creative Customer Service Management", *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 13(3),34-50.
- Tull, D. and Hawkins, D. (1993), *Marketing Research: Measurement and Method*, 6th ed; Macmillan Publishing Company, New York.
- Vredenburg, H. and Wee, C. (1986), "The Role of Customer Service in Determining Customer Satisfaction", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 14 (Summer), 17-26.
- Wagner, W. (1987), "Customer Service in Industrial Marketing: Hedge Against Competition", *European Journal of Marketing*, 21(7),7-17.
- Webster, C. (1991), "Influences Upon Consumer Expectations of Services", *Journal of Services Marketing*, 5(1),5-17.

استقصاء

خدمة العملاء في المنظمات الصناعية

تمر الصناعة المصرية فى الوقت الحالى بمرحلة حرجه من مراحل تطورها، وىقتضى الأمر تكثىف الجهود لتشخىص المشكلات التى تعترض مسىرة هذا القطاع الاقصادى الحىوى . ومما لاشك فنىه أن أحد الخىارات المتاحة لعلاج مشكلات الصناعة المصرية ىتمثل فى اعادة النظر نحو السىاسات والاسىراتجىات المستخدمة فى التعامل مع قوى السوق، حىث أن فهم العمىل والمنافسة ىمثلان نقطة الارتكاز فى تحقىق المىزة التنافسىة ومن ثم الربحىة والنمو للنشاط . والاسىاقصاء الذى بىن ىدك عزىزى المسؤول ىعطىك الفرصة لابداء وجهة نظرك حول المعالم المآلفة لىبرنامج خدمة العملاء بمؤسستك، باعباراه نشاطا محوريا ىساعد على زىادة قاعده العملاء والمحافظة عليها، ومن ثم أحد المحددات لتحقىق أهداف المؤسسة . وكل ما نرجوه منكم هو توخى الصراحة والواقعىة فى الاجابة على الأسئلة التى تضمنها الاسىاقصاء، وفى هذا الصدد فإننا نؤكد لكم أن اجابىكم على هذا الاسىاقصاء سوف تعامل بسرىة كاملة، ولن نستخدم إلا لأغراض الدراسة، وتأكىدا لذلك فانه لىس من الضرورى الافصاح عن شآصكم أو هوىة المؤسسة التى تعملون بها .

وغنى عن البىان، أن اسىجابىكم لهذا الاسىاقصاء تمثل أحد المحددات الرئىسىة لنجاح هذه الدراسة، وهو ما نأمل ونرجوه .

وإنى إذ اشكر لكم كرىم تعاونكم، أرجو أن تقبلوا خالص التحىة ،،،

الباحى

أولاً: مفهوم وأبعاد خدمة العملاء

١- فيما يلي مجموعة من التعريفات الشائعة حول مفهوم خدمة العملاء في المؤسسات الصناعية، والمطلوب قراءة هذه التعريفات جيداً ، وابداء مدى موافقتكم على كل منها في ضوء ادراكاتكم لهذا المفهوم في الشركة التي تنتمي اليها . يعني اختياركم للرقم (٥) أنك موافق للغاية على التعريف موضع التقييم، بينما يعني اختياركم للرقم (١) عدم موافقتكم على الاطلاق على نفس التعريف . بينما تمثل الارقام الاخرى درجات مختلفة للموافقة/عدم الموافقة .

درجة الموافقة					التعريف
غير موافق على الاطلاق (١)	غير موافق (٢)	الى حد ما (٣)	موافق (٤)	موافق للفاية (٥)	
					١ - خدمة العملاء هي النشاط الخاص بالتعامل مع مشاكل العملاء والرد على استفساراتهم
					٢ - خدمة العملاء هي التطبيق الفعلي لمقولة " العميل دائماً على حق "
					٣- خدمة العملاء تتضمن كافة الأنشطة التي تقوم بها الشركة لكسب العملاء والاحتفاظ بهم .
					٤ - خدمة العملاء تعني حل معاملات الشركة مع العملاء من الأخطاء .
					٥ - خدمة العملاء تعني تقديم منتج جيد يتفق مع مواصفات العملاء واحتياجاتهم .
					٦- خدمة العملاء هي ملخص لأنشطة ما بعد البيع مثل التركيب، الصيانة، الاصلاح..الخ.
					٧ - خدمة العملاء تعني تجاوز الأداء الفعلي للمعاملات التي يكون العملاء طرفاً فيها لتوقعاتهم لهذا الأداء .
					٨ - خدمة العملاء هي كل ما تقوم به الشركة لتحقيق رضا العميل في كافة معاملاته .
					٩ - خدمة العملاء هي مزيج من الجودة والسعر وسرعة التسليم والعلاقات الشخصية .
					١٠- خدمة العملاء تعني الاحتفاظ بمخزون دائم لتلبية طلبات العملاء .
					١١- خدمة العملاء هي تعبير عن مستوى العلاقة الاجمالية بين الشركة وعملائها .

٢- فيما يلي قائمة بأنشطة الخدمات والتي قد تقوم الشركة بتقديمها للعملاء أو الوسطاء . من فضلك ضع علامة (/) أسفل الرقم الذي يعبر عن الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر الخدمات من وجهة نظر الشركة . يعني اختياركم للرقم (١) أن العامل غير هام على الإطلاق، أما الرقم (٥) فيعني أنه هام جدا . أما إذا لم يكن العامل منطبقا على نشاط الشركة، فيمكنك اختيار الرقم (١) للدلالة على عدم أهمية هذا العامل . من الضروري الأخذ بعين الاعتبار الفارق في الأهمية قبل تقييمك للعامل أو العنصر .

الأهمية النسبية					أبعاد خدمة العملاء
غير هام على الإطلاق (١)	غير هام (٢)	الى حد ما (٣)	هام (٤)	هام جدا (٥)	
					١- إتاحة المنتج . ٢- القدرة على مواجهة مواصفات العملاء . ٣- دقة عمليات الشحن . ٤- إلمام العاملين بالمنتجات/الخدمات . ٥- دقة العمليات المستندية . ٦- وجود تشكيلة واسعة من المنتجات . ٧- توفير معلومات شاملة ودقيقة عن السياسات والإجراءات . ٨- إخطار العميل بمشكلات تنفيذ أمر الشراء . ٩- الاستجابة للطلبات / الأحداث الطارئة . ١٠- توافر الكفاءات الفنية . ١١- تزويد العميل بمعلومات عن مدى التقدم في تنفيذ أمر الشراء . ١٢- الوقت الكلي المستغرق في تنفيذ الطلبية . ١٣- تلافي نفاذ المخزون . ١٤- المتابعة للتأكد من رضا العميل . ١٥- تدريب العاملين في منظمة العميل . ١٦- خدمات ما بعد البيع / تركيب / صيانة / قطع غيار . ١٧- وجود برنامج شامل للضمان . ١٨- المرونة في وسائل النقل / شروط التسليم . ١٩- الإلمام بخصوصيات / ظروف منظمات العملاء .

					<p>٢٠- الاستعداد / سرعة الاستبدال أو الاحلال .</p> <p>٢١- سرعة التصدي لمشكلات التوريد * كمية / مواصفات / تلف .</p> <p>٢٢-مرض أسعار تنافسية .</p> <p>٢٣- وجود تسهيلات إئتمانية متميزة .</p> <p>٢٤- فرص الاتصال بالشخصيات المسؤولة .</p> <p>٢٥- الالتزام بمواعيد التوريد .</p> <p>٢٦- الاتجاهات والمشاعر نحو العملاء .</p> <p>٢٧- توفير بدائل في حالة نفاذ المخزون .</p> <p>٢٨- امكانية اختبار المنتج قبل الشراء .</p> <p>٢٩- المقدرة على توفير الطلبيية بالكامل .</p> <p>٣٠- المساعدة في برنامج الأمن والوقاية .</p>
--	--	--	--	--	---

٣- عودة مرة أخرى، الى العناصر أو الأبعاد التي تشكل خدمة العملاء، ما هي العناصر التي يتم التركيز عليها في الواقع العملي من وجهة نظر مؤسستكم . يعني اختياركم للرقم (١) أن العامل أو العنصر لا يتم التركيز عليه على الاطلاق، اما إختياركم للرقم (٥)، فيشير الى حصول هذا البعد أو الخاصية على تركيز قوي للغاية في جهودكم الموجهة لخدمة العملاء .

مستوى التركيز / الاهتمام					أبعاد خدمة العملاء
ضعيف للغاية (١)	(٢)	(٣)	(٤)	قوي للغاية (٥)	
					<p>١- إتاحة المنتج .</p> <p>٢- القدرة على مواجهة مواصفات العملاء .</p> <p>٣- دقة عمليات الشحن .</p> <p>٤- إلمام العاملين بالمنتجات/الخدمات .</p> <p>٥- دقة العمليات المستندية .</p> <p>٦- وجود تشكيلة واسعة من المنتجات .</p> <p>٧- توفير معلومات شاملة ودقيقة عن السياسات والاجراءات .</p> <p>٨- إخطار العميل بمشكلات تنفيذ أمر الشراء .</p> <p>٩- الاستجابة للطلبات / الاحداث الطارئة .</p> <p>١٠- توافر الكفاءات الفنية .</p>

- () أنظمت الرقابة على المخزون
- () الوقت المستغرق في تنفيذ الطلبية
- () متابعة مراحل تنفيذ الطلبية
- () دقة عمليات الشحن
- () ملائمة وسائل النقل / شروط التسليم
- () توفير بدائل عند نفاذ المخزون
- () أسلوب معاملة العملاء
- () إخطار العملاء بمشكلات تنفيذ الطلبية
- () درجة الاستجابة للاحتياجات الطارئة للعملاء
- () مشكلات العملاء وأساليب التصدي لها
- () مدى رضا العملاء عن نطاق ومستويات الخدمات المقدمة

٦ - بصفة عامة، ما هو توقيت تجميع هذه المعلومات :

- | | | |
|-----------------|------------------------|-----------|
| () يوميا | () أسبوعيا | () شهريا |
| () ١/٤ سنوي | () نصف سنوي | () سنوي |
| () وفقا للحاجة | () وفقا لأهمية النشاط | |

٧ - هل يتم وضع معايير لقياس الأداء في مجالات الأنشطة المتعلقة بخدمة العملاء ؟

- () نعم () لا () غير متأكد

٨ - إذا كانت الاجابات على السؤال السابق بـ " نعم " ، ما هي مجالات الأنشطة التي يتم وضع معايير لقياس

الأداء بها ؟ ضع علامة () أمام المجال أو المجالات التي تم وضع معايير خاصة بها .

- () درجة إتاحة المنتج
- () دقة العمليات الحسابية
- () الرقابة على المخزون
- () الوقت المستغرق في تنفيذ أمر الشراء
- () مراحل تنفيذ الطلبية
- () دقة عمليات الشحن
- () وسائل النقل / شروط التسليم
- () بدائل توفير المنتج في حالة نفاذه
- () أساليب التعامل مع العملاء
- () إخطار العملاء بمشكلات تنفيذ الطلبية
- () مستوى الاستجابة للاحتياجات الطارئة للعملاء
- () مشكلات العملاء وأساليب التصدي لها
- () مدى رضا العملاء عن نطاق ومستويات الخدمات المقدمة

٩- ما هي الأساليب التي يتم الاعتماد عليها عادة في تقييم جهود الشركة في مجال خدمة العملاء . من فضلك ضع علامة أمام الأسلوب أو الأساليب التي يتم استخدامها عادة، ودرجة استخدام هذا الأسلوب .

درجة الاستخدام					الأسلوب / الأداة
مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					- استقصاءات العملاء
					- المراجعة الادارية
					- بيانات الأداء الفعلي
					- الاتصالات التليفونية بالعملاء
					- الزيارات الشخصية لمواقع العملاء
					- تحليل شكاوي العملاء
					- التقدير الشخصي للإدارة
					- أساليب أخرى يُرجى تحديدها
					() _____
					() _____
					() _____

ثالثا : إدارة برنامج خدمة العملاء

١٠- هل توجد ادارة أو قسم خاص بخدمة العملاء في الشركة التي تعمل بها ؟

() نعم () لا () لا أعرف

١١- اذا كانت الاجابة بنعم ما هي الجهة المسئولة عن هذا النشاط ؟

() التسويق / المبيعات () مجلس الادارة
 () العمليات / الانتاج () المدير العام / نائب المدير العام
 () الأفراد / الموارد البشرية () مدير المشروع / المنتج
 () ادارة الخدمات () جهة مستقلة
 () جهة أخرى هي _____

١٢- الى أي حد يتوافر للجهة / الشخص المسئول عن هذا النشاط - في حالة وجوده - السلطة والتقدير

الشخصي لتحقيق الأداء الفعال لهذا النشاط ؟

() الى حد كبير () الى حد ما () لا يتوافر له السلطة الكافية

١٣ - هل تمتلك الشركة اجراءات رسمية لتطبيق مقترحات العملاء أو للرد على شكاوهم ؟

() نعم () لا () لا أعرف

١٤- في حالة الإجابة على السؤال السابق بـ " نعم " ، ما هي الاجراءات التي تتبع عادة في حالة وجود مقترحات

أو شكاوي . من فضلك ضع علامة أمام الاجراء / الاجراءات المتبعة بواسطة الشركة .

() الرد المكتوب على اقتراحات ومشكلات العملاء

() المقابلات مع شخصية مسؤولة بالشركة

() المتابعة التليفونية

() العمل على ازالة اسباب الشكوى خلال فترة محددة

() اعداد تقارير عن مجالات الشكاوي والمقترحات وكيف يتم التعامل معها

() اخطار الجهات المسؤولة بالشركة وتبادل وجهات النظر بشأن الحلول

() ربط العميل بشبكة الحاسب للتعرف الفوري على الإستفسارات أو الشكاوي

() لا يوجد اجراء محدد، ولكن يتوقف ذلك على نوعية نشاط الخدمة وأهميته .

() إجراءات أخرى ماهي ؟

_____ ()

_____ ()

_____ ()

١٥ - الى أي حد يوجد خطط برامج لخدمة العملاء في الوقت الحالي:

() توجد خطط وبرامج حالية يتم تنفيذها في مجال خدمة العملاء

() توجد خطط ولكن ما زالت في مرحلة الاعداد

() لا توجد برامج أو خطط في الوقت الحالي

١٦ - من وجهة نظر الشركة، ما هي الاسباب التي تؤدي الى ايجاد برامج لخدمة العملاء ؟

ضع علامة (/) أمام السبب أو الدافع الذي يعكس وجهة نظركم

() ارتفاع حدة المنافسة

() انها أداة لتحقيق التميز

() نتائج الدراسات والبحوث

() زيادة توقعات العملاء

() الحفاظ على / تحسين المركز السوقي

() قيام الشركات الأخرى بتبني وتطبيق هذه البرامج

() انها جزء من الاستراتيجية العامة للشركة

() أسباب أخرى ماهي؟

_____ ()

_____ ()

_____ ()

١٧ - من وجهة نظركم، ما هي المزايا التي يمكن أن تعود على الشركة من تحسين خدمة العملاء ؟ * ضع علامة في الخانة التي تعكس وجهة نظركم *

() الحفاظ على العملاء الحاليين

() زيادة المبيعات والأرباح

() جذب عملاء جدد

() تحسين الصورة الذهنية للشركة

() تقليل الأخطاء

() تحقيق المرونة في عملية التسعير

() تنمية ولاء العملاء

() مزايا أخرى ما هي ...؟

_____ ()

_____ ()

_____ ()

١٨ - فيما يلي مجموعة من العبارات والتي تعكس ممارسات المنظمة في مجال خدمة العملاء، والمطلوب اختيار الرقم الذي يعكس وجهة نظر المؤسسة في العبارة، علماً بأن اختياريكم للرقم (١) يعني عدم الموافقة على الاطلاق، أما الرقم (٥) فيعني الموافقة التامة .

العبارة	موافق جداً (٥)	موافق (٤)	الى حد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق على الاطلاق (١)
١- تعتبر خدمة العملاء في الشركة التي أعمل بها جزءاً لا يتجزأ من المزيج التسويقي للمنظمة .					
٢- تركز الشركة على الحصول على معلومات مرتدة من أجل تحسين برامج خدمة العملاء .					
٣- توجد سياسة مكتوبة لخدمة العملاء ضمن الاستراتيجية العامة للشركة .					
٤- تمتلك الشركة إجراءات رسمية لتنفيذ مقترحات العملاء .					
٥- تقوم الشركة بتخصيص اتصالات تليفونية مجانية للرد على استفسارات العملاء والحصول على المعلومات المرتدة .					

رابعاً : مستوى النشاط والخصائص الديموجرافية

٢٠- معدل النمو السنوي للمبيعات خلال الأعوام الثلاث الماضية

- () ١-٥ %
- () ٦-١٠ %
- () ١١-١٥ %
- () ١٦-٢٠ %
- () ٢١-٢٥ %
- () أكثر من ٢٥ %

٢١- متوسط العائد على الاستثمار خلال السنوات الثلاث الماضية

- () ١-٥ %
- () ٦-١٠ %
- () ١١-١٥ %
- () ١٦-٢٠ %
- () ٢١-٢٥ %
- () أكثر من ٢٥ %

٢٢- الحصة السوقية * نسبة المبيعات على مستوى الصناعة تقريبا *

- () أقل من ١ %
- () ٢-٥ %
- () ٦-١٠ %
- () ١١-١٥ %
- () ١٦-٢٠ %
- () ٢١-٢٥ %
- () ٢٦-٣٠ %
- () أكثر من ٣٠ %

٢٣- اجمالي عدد العاملين بالشركة :

- () أقل من ٥٠ عامل
- () ٥٠-٩٩ عامل
- () ١٠٠-٤٩٩ عامل
- () ٥٠٠-٢٠٠٠ عامل
- () ٢٠٠٠-٥٠٠٠ عامل
- () أكثر من ٥٠٠٠ عامل

٢٤- ملكية الشركة

- () قطاع عام
- () قطاع خاص / استثماري
- () قطاع مشترك

٢٥- طبيعة النشاط

- () سلع غذائية
- () حراريات ومواد البناء
- () كيماويات
- () غزل ونسيج
- () صناعات معدنية
- () صناعات هندسية

مع خالص الشكر والتقدير ،،،