



جامعة باتنة 1 - الحاج لخضر -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



أنظمة إدارة علاقات الزبون كأداة لتحسين الخدمات العمومية في الجزائر: دراسة استطلاعية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تخصص: نظم المعلومات في المنظمات

تحت إشراف:
د. إكرام مرعوش

إعداد:
سهام معاش

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
أ . د/ إيمان بن زيان	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
د/ إكرام مرعوش	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة 1	مقررا
أ . د/ سامية لحول	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	عضوا
د/ ليليا بن منصور	أستاذ محاضر أ	جامعة خنشلة	عضوا
أ . د/ غالم عبد الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	عضوا
أ . د/ احسين عبد الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	عضوا

جامعة باتنة 1 - الحاج لخضر -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

أنظمة إدارة علاقات الزبون كأداة لتحسين الخدمات
العمومية في الجزائر: دراسة استطلاعية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية
تخصص: نظم المعلومات في المنظمات

تحت إشراف:
د. إكرام مرعوش

إعداد:
سهام معاش

السنة الجامعية 2020/2019

إهداء

أهدي هذا العمل

إلى روح أخي الطاهرة رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

إلى التي نجحتي ثمرة مبادئها القوية وأدابها السامية

إلى أمي الحبيبة حفظها الله وبارك في عمرها

إلى الذي كان سنداً لي وفتح لي أبواب العلم والتعلم

إلى أبي العزيز حفظه الله وبارك في عمره

إلى رفيق دربي زوجي الغالي

إلى أجدادنا ما رزقني به الله ابنتي - ريحانة الجنة - والجنين في بطني

إلى أخواتي وإخوتي الأحبة: سعيدة - هشام - عزيز - لميس - أمينة

إلى كل الأهل والأحبة

إلى كل الزملاء والزميلات.

شكر وتقدير

• إلى الذي رفعت يدي إليه فلم يخيب رجائي...

• الحمد والشكر لله الذي أمانني على إنجاز هذا العمل

أتقدم بجزيل الشكر إلى من ساق أفكاري على دروب المعرفة الأستاذة المشرفة

"إحرام مرعوش" التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة، على كل التوجيهات

والانتقادات التي قدمتها لي حتى يخرج هذا العمل في صورته النهائية.

أيضا جزيل الشكر والتقدير للأستاذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تخصيصهم جزءا

من وقتهم لقراءة وتقييم هذا العمل.

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى أسرة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير لجامعة باتنة 1.

مقولة:

"انبي رأيت انه لا يكتب انسانا كتابا في يومه الا قال في تحه لو خير هذا
لكان احسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن، ولو قدم هذا لكان اجمل... وهذا
من اعظم العبر على ابتلاء النقص على جملة البشر..."

القاضي عبد الرحيم البيهقي

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في كيفية استخدام أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر. بالتطرق إلى الأبعاد الثلاثة لإدارة علاقات الزبون (التحليلية، التشاركية، العملية). ولتحقيق ذلك تم تطبيق الدراسة على قطاع الضرائب، حيث استهدفت موظفي وزبائن أربعة مراكز ضرائب في الجزائر، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى وجود أثر لأنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر كل من الموظفين والزبائن، حيث كانت العلاقة طردية بين الأبعاد الثلاثة لإدارة علاقات الزبون، وتحسين الخدمات العمومية، ودرجات تأثير قوية بالنسبة للموظفين ومتوسطة إلى ضعيفة بالنسبة للزبائن. وأن البعد الأكثر مساهمة في تحسين الخدمات الضريبية، من وجهة نظر كل من الزبائن والموظفين هو إدارة علاقات الزبون العملية تليها إدارة علاقات الزبون التحليلية ثم التشاركية. كما تم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية تعزى للخصائص العامة لكلا العينتين. وتم تقديم مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تعمم على جميع المؤسسات العمومية في الجزائر، أهمها دعم تكوين الموظف العمومي في استخدام أنظمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاستفادة من تجارب القطاع الخاص والتجارب الدولية في مجال إدارة علاقات الزبون.

الكلمات المفتاحية: إدارة علاقات الزبون التحليلية، إدارة علاقات الزبون التشاركية، إدارة علاقات الزبون العملية، تحسين الخدمات العمومية، قطاع الضرائب في الجزائر.

Abstract :

This study aimed to research how to use customer relationship management systems to improve public services in Algeria. Turning to the three dimensions of customer relationship management (analytical, participatory, practical). To achieve this, the study was applied to the tax sector, where it targeted employees and customers of four tax centers in Algeria, and after statistical treatment, an effect was found for customer relationship management systems to improve public services for the tax sector from the point of view of both employees and customers, as the relationship was direct The three dimensions of managing customer relationships, improving public services, and degrees of influence strong for employees and medium to weak for customers. And that the most contributing dimension in improving tax services, from the viewpoint of both clients and employees is the management of customer relationship process, followed by the management of analytical and participatory customer relations. Also, there were significant differences for the respondents' direction regarding the effect of customer relationship management systems on improving public service due to the general characteristics of both samples. A set of proposals was presented that can be circulated to all public institutions in Algeria, the most important of which is support for the training of the public employee in the use of information and communication technology and systems, and benefit from private sector experiences and international experiences in the field of customer relationship management.

Key words: analytical customer relationship management, participatory customer relationship management, practical customer relationship management, improving public services, the tax sector in Algeria.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الملخص
II	مقولة
III	إهداء
V	شكر وتقدير
VII - V	فهرس المحتويات
IX - V	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
V	فهرس الملاحق
أ- ي	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري حول أنظمة إدارة علاقات الزبون	
03	المبحث الأول: عموميات حول إدارة علاقات الزبون
03	المطلب الأول: أسس العلاقة زبون / مورد
10 - 09	المطلب الثاني: إطار مفاهيمي لإدارة علاقات الزبون
15	المطلب الثالث: أهداف إدارة علاقات الزبون وفوائدها أنظمتها
21	المطلب الرابع: مكونات وأبعاد إدارة علاقات الزبون
27	المبحث الثاني: نظم إدارة علاقات الزبون التحليلية
27	المطلب الأول: تتبع وجمع بيانات الزبون
35	المطلب الثاني: تنظيم وتخزين بيانات الزبون
39	المطلب الثالث: نظم تحليل بيانات الزبائن
43	المطلب الرابع: الدور المحوري لنظم إدارة علاقات الزبون التحليلية
47	المبحث الثالث: أنظمة إدارة علاقات الزبون التشاركية
47	المطلب الأول: إطار مفاهيمي حول الاتصالات التسويقية
51	المطلب الثاني: القنوات التقليدية للاتصال بالزبائن
55	المطلب الثالث: نظم الاتصال بالزبائن عبر القنوات الرقمية
62	المطلب الرابع: الدور المحوري لنظم إدارة علاقات الزبون التشاركية
67	المبحث الرابع: نظم إدارة علاقات الزبون العملية

الصفحة	الموضوع
67	المطلب الأول: أنظمة أتمتة التسويق
73	المطلب الثاني: نظام أتمتة المبيعات
79	المطلب الثالث: نظام خدمة الزبون
82	المطلب الرابع: دور إدارة علاقات الزبون العملية في تكامل وأتمتة الواجهة الأمامية مع الواجهة الخلفية
الفصل الثاني: خلفية نظرية عن الخدمات العمومية وآليات تحسينها	
92	المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول مؤسسات الخدمات العمومية
92	المطلب الأول: مفهوم الإدارة العامة وأسسها التنظيمية
97	المطلب الثاني: مفهوم المؤسسة العمومية وخصائصها
101	المطلب الثالث: مفهوم الخدمة وتصنيفاتها
107	المطلب الرابع: إطار مفاهيمي للخدمات العمومية
113	المبحث الثاني: متطلبات تحسين الخدمات العمومية
113	المطلب الأول: تحسين خدمة الزبائن
118	المطلب الثاني: اعتماد الإصلاح الإداري
124	المطلب الثالث: تحسين جودة الخدمات العمومية
132	المطلب الرابع: اعتماد الإدارة الالكترونية والحكومة الالكترونية
140	المبحث الثالث: عملية إدارة علاقات الزبون في القطاع العام
140	المطلب الأول: مفهوم إدارة علاقات الزبون الحكومية وضرورتها
145	المطلب الثاني: استخدام إدارة علاقات الزبون التحليلية في القطاع العام
150	المطلب الثالث: استخدام إدارة علاقات الزبون التشاركية في القطاع العام
155	المطلب الرابع: استخدام إدارة علاقات الزبون العملية في القطاع العام
الفصل الثالث: دراسة استطلاعية حول تحسين الخدمات العمومية في الجزائر باستخدام أنظمة إدارة علاقات الزبون	
162	المبحث الأول: عصرنة الخدمات العمومية في الجزائر
162	المطلب الأول: رقمنة القطاع العام في الجزائر
167	المطلب الثاني: أهم الإنجازات في إطار تحسين الخدمات العمومية في الجزائر
176	المطلب الثالث: عصرنة قطاع الضرائب في الجزائر
185	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الإحصائية

الصفحة	الموضوع
185	المطلب الأول: إطار الدراسة الإحصائية
187	المطلب الثاني: تطوير أداة الدراسة
189	المطلب الثالث: المقاييس الإحصائية المستخدمة
197	المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية للعينه الأولى واختبار الفرضيات
197	المطلب الأول: التحليل الوصفي للعينه الأولى
214	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى من وجهة نظر الموظفين ومصادقية النموذج المحصل عليه
218	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية من وجهة نظر الموظفين
224	المبحث الرابع: الدراسة الإحصائية للعينه الثانية واختبار الفرضيات
224	المطلب الأول: التحليل الوصفي للعينه الثانية
233	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى من وجهة نظر الزبائن ومصادقية النموذج المحصل عليه
237	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية من وجهة نظر الزبائن
249 - 244	خاتمة
260 - 251	المراجع
269 - 262	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الفروقات بين التسويق بالعلاقات والتسويق بالصفقات	05
02	مختلف مراحل إنجاز نموذج أتمتة قوى المبيعات	76
03	استخدام نظام إدارة علاقات الزبون الاجتماعية في تدعيم عمليات إدارة علاقات الزبون العملية	88-87
04	أشكال مساهمة الزبون في إنتاج الخدمة	114
05	أهم الاختلافات في إدارة علاقات الزبون بين القطاع الخاص والقطاع العام	142
06	الخدمات العمومية ومقاييس المواطنين	143
07	مقاييس إدارة علاقات الزبون الاجتماعية للحكومة الإلكترونية	150 - 149
08	عدد مشتركى شبكة الهاتف الثابت في الجزائر إلى غاية سنة 2018	163
09	عدد مشتركى الجيل الثالث والجيل الرابع في الجزائر إلى غاية سنة 2018	163
10	طول الألياف البصرية (كم) وعرض نطاق الانترنت الدولية (ميغابايت/ثانية)	164
11	إحصائيات استخدام الانترنت في الجزائر بالنسبة للكثافة السكانية إلى غاية 30 جوان 2019	165
12	عينة الدراسة	186
13	معامل ارتباط العبارات بمحاورها بالنسبة للاستبيان الأول	193 - 191
14	معامل ارتباط العبارات بمحاورها بالنسبة للاستبيان الثاني	195 - 194
15	قياس معامل الثبات والدقة في الاستبيان الأول	196 - 195
16	قياس معامل الثبات والدقة في الاستبيان الثاني	196
17	وصف خصائص أفراد العينة الأولى	198-197
18	نتائج اختبار كولمجروف سمرنوف	199
19	وصف جمع البيانات	200
20	وصف نوع البيانات	201
21	وصف تخزين البيانات	202
22	وصف تحليل البيانات	203
23	وصف إدارة علاقات الزبون التحليلية	204
24	وصف القنوات التقليدية للاتصال	205 - 204
25	وصف القنوات الرقمية للاتصال	205
26	وصف إدارة علاقات الزبون التشاركية	206
27	وصف نظم أتمتة التسويق	207
28	وصف نظم أتمتة المبيعات	208

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
29	وصف نظم خدمة الزيتون	209
30	وصف نظم أتمتة المكاتب	210
31	وصف إدارة علاقات الزيتون العملية	211
32	وصف إدارة علاقات الزيتون	211
33	وصف تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب	212 - 213
34	أثر إدارة علاقات الزيتون التحليلية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب	214
35	أثر إدارة علاقات الزيتون التشاركية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب	216
36	أثر إدارة علاقات الزيتون العملية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب	217
37	اختبار وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى الاختلاف في المستوى التعليمي	220
38	اختبار وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى الاختلاف في المنصب الوظيفي	221
39	اختبار وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى الخبرة المهنية	222
40	اختبار وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى التحكم في تكنولوجيات المعلومات والاتصال	223 - 224
41	وصف خصائص أفراد العينة الثانية	225
42	نتائج اختبار كولمجروف سمرنوف	226
43	وصف إدارة علاقات الزيتون التحليلية	228
44	وصف إدارة علاقات الزيتون التشاركية	229
45	وصف إدارة علاقات الزيتون العملية	230
46	وصف إدارة علاقات الزيتون	231
47	وصف تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب	231 - 232
48	أثر إدارة علاقات الزيتون التحليلية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب	233
49	أثر إدارة علاقات الزيتون التشاركية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب	235
50	أثر إدارة علاقات الزيتون العملية في تحسين الخدمة العمومية لقطاع الضرائب	236
51	اختبار وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى الاختلاف في المستوى التعليمي	238
52	اختبار وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى الاختلاف في تاريخ العلاقة مع المؤسسة	239
53	اختبار وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى	240

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
16	تنظيم أهداف إدارة علاقات الزبون	01
21	عمليات إدارة علاقات الزبون المعتمدة على دورة حياة الزبون	02
25	الأبعاد الثلاثة لإدارة علاقات الزبون	03
39	الدور الرئيسي الذي يقدمه مستودع البيانات في (CRM) التحليلية	04
59	مصفوفة الاتصالات للويب 2.0	05
76	مختلف العمليات المأخوذة في الحسبان عند أتمتة قوى المبيعات	06
105	زهرة الخدمة: الخدمة محاطة بمجموعات تمثل الخدمات التكميلية	07
130	إطار التقييم الذاتي للوظائف العامة	08
138	الخدمة الإلكترونية الحكومية كحصيلة لالتقاء ثلاث مدارس فكرية	09
146	نحو إطار بحث إدارة علاقات المواطنين	10
154	الإطار الهيكلي والعناصر الضرورية لتنفيذ الحكومة الإلكترونية	11
117	الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب	12
190	نموذج الدراسة: مساهمة أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمات العمومية	13

الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
262	قائمة بأسماء المحكمين	01
267 - 263	استبيان الدراسة الأول	02
269 - 268	استبيان الدراسة الثاني	03

مقدمة

مقدمة

في ظل تزايد استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحول نحو اقتصاد المعرفة في جميع المجالات، يواجه القطاع العام جملة من التغيرات التقنية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ما يحتم عليه مواجهة واعتماد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمكنه من تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، وتجديد أساليب الإدارة العامة وتبني استراتيجيات ومداخل تحسن من مستوى الأداء الذي تقدمه، وبالتالي تحسين الخدمات العمومية من أجل تقريب الإدارة من المواطن. فالملاحظ خلال العقود الماضية حدوث تطورات متباينة على الخدمات العمومية في مختلف الدول، سواء المتقدمة منها أو النامية، كنتيجة للتوسع في مفهوم الحاجات العامة، حيث اتسعت الخدمات الأساسية التي تقدمها الدولة لمواطنيها، فأصبحت مسؤولة عن توفير التعليم؛ الصحة؛ النقل؛ تقديم المساعدات للشباب العاطل عن العمل؛ وغيرها من الخدمات. وعلى هذا الأساس ازداد عدد المؤسسات العمومية، فازداد عدد موظفيها، وأصبحت الحكومة أكثر انفتاحاً على مواطنيها باعتماد مواقع وبوابات الكترونية، وارتفع حجم النفقات العامة.

غير أن الخدمات التي تقدمها الحكومة عادة ما تخفق في إنجاز المستوى المطلوب، كما أنها لا تعكس المساءلة التي يرغب المواطنون في ملامستها. فغالبا ما تؤول الأحاديث إلى أن السبب الحقيقي للمشاكل في الدول النامية هو سوء تسيير الإدارة العامة، وتدهور مستوى أداء وجودة الخدمات العمومية. وبدون شك فإن الجهود المبذولة لتحسين هذه الخدمات تواجه تحديات أساسية، فالرغبة في توفر الكفاءة والرقابة الديمقراطية طالما يصطدمان ضد بعضهما البعض. كما أن الأداء الأفضل لا يضمن رضا أكثر من قبل المواطنين، ولكن إعطاء الحكومة أهمية لهذه الأمور يجعلها تعمل بشكل أفضل، كون الأداء الصحيح من أول مرة يساهم بشكل كبير وملحوظ في تحسين الخدمات المقدمة للزبائن.

ولما كانت المؤسسات العمومية كغيرها من المنظمات محاطة بالعديد من الزبائن الممثلين بالمواطنين، الذين يتوجب عليها أن تحافظ على علاقات طيبة معهم، كان لا بد أن تستفيد هذه المؤسسات من التطور الحاصل في تطبيق تقنيات وإستراتيجيات التسويق، وبالخصوص فيما يتعلق بحقل إدارة علاقات الزبون، وأن تعمل على تبني التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماتها لرفع كفاءتها وزيادة رفاهية المجتمع. وبحكم تميز القرن الواحد والعشرين بالمنافسة الدولية فأى بلد يحتاج إلى أنظمة ذات أداء عالي في القطاعين العام والخاص، من أجل رفع مستوى الأداء وتحسين السلع والخدمات المقدمة، والتي تعد أنظمة إدارة علاقات الزبون واحدة منها، باعتبارها وسيلة فعالة لتحسين خدمة المجتمع.

وفي ظل تأثر العالم بأسره بالثورة المعلوماتية، توجهت الجزائر على غرار باقي الدول للاستفادة من مزايا التحول نحو اقتصاد المعرفة، حيث عرفت محاولات عديدة لإصلاح إدارتها العامة ومواكبة التطورات الحاصلة لتحديث مؤسساتها العمومية، وذلك بإحداث سلسلة من التغييرات على وظائفها التقليدية، في إطار التحول نحو الحكومة الالكترونية التي تبنت مشروعها سنة 2013، سعيا منها لتحسين خدماتها العمومية عن طريق تسهيل المعاملات وتقديمها بدقة وسرعة أكثر، وإضفاء طابع الجودة عليها.

أولاً- إشكالية الدراسة:

تتعامل المؤسسات العمومية الجزائرية يوميا مع ملايين الزبائن الذين تحصل على بيانات كثيرة ومتنوعة حولهم، ولقد أدى الانتشار الواسع لتقنية المعلومات إلى تضخم حجم هذه البيانات، وازدياد كميتها المتاحة للتخزين بمعدلات قياسية، ما استوجب إيجاد حلول سريعة لتسييرها والاستفادة منها، من أجل تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، الذين أصبح بناء العلاقات معهم يمثل تحديا أمام المؤسسات العمومية باختلاف أنواعها. وهنا تلعب أنظمة إدارة علاقات الزبون دورا إستراتيجيا، إذ تسمح للمؤسسة بمعرفة قاعدة زبائنها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات الصحيحة فيما يتعلق بتطوير الخدمات الحالية وإيجاد خدمات جديدة وتحسين منافذ تقديمها وغيرها من المزايا. وفي ظل هذه الظروف التي تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير، برزت مشكلة توظيف أنظمة إدارة علاقات الزبون من أجل تحسين الخدمات العمومية، ومنه تمحورت إشكالية هذا البحث حول التساؤل الرئيسي الآتي:

✓ **كيف تساهم أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب في الجزائر؟**

واعتمادا على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى التغييرات التي طرأت على العلاقة بين المنظمات والزبائن في ظل الثورة المعلوماتية والتحول نحو اقتصاد المعرفة؟
- 2- ما هو الدور المحوري لكل بعد من أبعاد إدارة علاقات الزبون (التحليلية، التشاركية، العملية)؟ وكيف تكمل بعضها البعض في تسيير البيانات؟
- 3- فيما تتمثل متطلبات تحسين الخدمات العمومية لتلبية حاجات ورغبات المواطنين عل أكمل وجه؟
- 4- ما هي أهم أساليب وتقنيات أنظمة إدارة علاقات الزبون المستخدمة في القطاع العام؟ وما هي مختلف الحلول التي تقدمها؟

5- هل لموظفي وزبائن قطاع الضرائب في الجزائر نفس وجهة النظر بالنسبة لأثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب؟

ثانيا- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية السابقة وعلى الأسئلة المطروحة وضعت الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر لأنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب في الجزائر من وجهة نظر كل من الموظفين والزبائن.

لاختبار الفرضية الرئيسية يتعين اختبار الفرضيات الفرعية التالية المنبثقة عنها:

1- يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون التحليلية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب في الجزائر.

2- يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون التشاركية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب في الجزائر.

3- يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون العملية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب في الجزائر.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية تعزى للخصائص العامة للعينة.

ثالثا- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من حيث تطرقها إلى موضوع هام وناشئ في حقل الإدارة العامة وأدبيات التسويق، فاعتماد المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها على إدارة علاقات الزبون لتدعيم أنشطتها، وكذا توجيهها إلى الأعمال الالكترونية، جعل من المؤسسات العمومية تستغل هذه التغيرات العالمية في سعيها لتحسين خدماتها وتطويرها، ومن هنا جاءت أهمية الدراسة من حيث أنها تسلط الضوء على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم العلاقة بين المؤسسة العمومية وزبائنها الممثلين بالمواطنين، وما ينتج عن ذلك من مزايا تسمح للمؤسسة ببناء الاستمرارية والاستقرار مع زبائنها، ما يخلق قيمة لهم ويحقق رضاهم وولائهم.

كما تعد الدراسة مهمة كونها تتطرق إلى موضوعا يعتمد على استخدام أنظمة إدارة علاقات الزبون في قطاع الضرائب في الجزائر، للوصول إلى أحسن الخدمات العمومية، وذلك بالاستناد على

معالجة بيانات المواطنين وأتمنتها، بفضل التكامل بين الأبعاد الثلاثة لإدارة علاقات الزبون (التحليلية، التشاركية، العملية) ومختلف التقنيات المستخدمة في هذا المجال، بهدف تحسين الخدمة العمومية كما تعد هذه الدراسة كمساهمة في بناء إطار علمي يمكن اعتماده كمرجع يرشد ويوجه باقي المؤسسات العمومية، في إطار علاقاتها مع زبائنهم، من أجل الوصول الناجح إليهم والرقي في خدمتهم باعتماد أفضل الممارسات العالمية.

رابعاً- أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تحديد كيفية مساهمة أنظمة إدارة علاقات الزبون ممثلة بأبعادها الثلاثة (التحليلية، التشاركية، العملية) في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر من خلال ما يلي:
- فهم كل العلاقات التي تربط بين المؤسسة والزبون من منظور البحوث التسويقية، انطلاقاً من التسويق بالصفقات ثم التسويق بالعلاقات، وصولاً إلى إدارة علاقات الزبون.
 - إبراز الدور المحوري الذي يقدمه كل بعد من أبعاد إدارة علاقات الزبون في إيجاد حلول لمتطلبات الزبائن، وتوجيه الجهود التسويقية لتحقيق الأهداف المرسومة لمنظمات الأعمال.
 - التطرق إلى أهم متطلبات تحسين الخدمات العمومية، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات أهمها الإصلاح الإداري، تحسين جودة الخدمات العمومية، واعتماد الإدارة / الحكومة الالكترونية.
 - تحديد إطار مفاهيمي يسمح بتحليل استخدام أنظمة إدارة علاقات الزبون في القطاع العام، وذلك بالتعرف على الأساليب المتبعة والأدوات المستخدمة في هذا المجال.
 - الكشف على أهم التدابير والمشاريع التي سعت من خلالها الحكومة الجزائرية لتحسين قطاعها العام، ومدى تطبيقها لذلك، بالتطرق إلى أهم الإنجازات المحققة.
 - إبراز كيفية مساهمة أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين خدمات المؤسسات العمومية في الجزائر، بأخذ قطاع الضرائب كنموذج للدراسة الإحصائية.
 - تقديم بعض التوصيات المناسبة فيما يخص تقديم خدمات عمومية بمقاييس ذات جودة عالية، وبمقاييس عالمية، حسب تطلعات المواطنين لتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق رضاهم.

خامساً- دوافع اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

- الاهتمام بمجال الأعمال الالكترونية ونظم المعلومات، والسعي لتطبيق ذلك في المؤسسات الجزائرية.

- الرغبة في البحث حول أنظمة إدارة علاقات الزبون المعتمدة في المؤسسات العمومية، والمهام التي تقوم بها انطلاقا من الحلول التي تقدمها.

أسباب موضوعية:

- تعاظم دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في القطاع العام والذي أفرز ممارسات جديدة مثل الحكومة الالكترونية، والتسيير الالكتروني لبيانات المواطنين.

- التطور الملحوظ لأنظمة إدارة علاقات الزبون الحكومية وتزايد تطبيقاتها في عدة بلدان، الأمر الذي يعزز إمكانية تطبيقها ونجاحها في الجزائر.

- وجود اهتمام ومحاولات من طرف السلطات الجزائرية لإصلاح وتحسين الخدمات العمومية، مما دعا إلى ضرورة التطرق إلى أنظمة إدارة علاقات الزبون كأداة للتحسين.

سادسا - منهجية البحث:

لمعالجة الإشكالية المطروحة، واختبار صحة الفرضيات، سيتم الاعتماد على المنهج الاستنباطي للإلمام بكل ما يخص متغيرات الدراسة في الجانب النظري، وعلى المنهج الاستقرائي في الجانب التطبيقي من الدراسة من أجل تعميم النتائج المتحصل عليها من الدراسة الإحصائية على مجتمع الدراسة. في الجانب النظري تم الرجوع لمصادر المعلومات الثانوية المتوفرة باللغات الثلاث وذلك بالاعتماد على الكتب، أطروحات الدكتوراه، وكذا المجلات والبحوث العلمية الموثوقة، وما تزخر به شبكة الانترنت عبر المواقع المتخصصة.

بينما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على المعاينة باستخدام طريقة الاستبيان الذي يعد أداة رئيسية قادرة على تشخيص أبعاد الدراسة وقياسها، وذلك بإجراء استبيانين، الأول وزعت استماراته على عينة من موظفي مراكز الضرائب في الجزائر، والثاني وزع على عينة من زبائن هذه المراكز الضريبية.

سابعا - الدراسات السابقة:

1- دراسة: (Byblice COOVI) بعنوان:

Management du Cycle de Vie du Client: proposition d'un modele d'évaluation de l'Utilisation des Logiciels CRM, Thèse Doctorat, Université d'Auvergne Clermont I faculté de sciences économiques et de gestion, Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management Ecole doctorale 245, France, 12- 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر استخدام برمجيات إدارة علاقات الزبون على أداء دورة حياة الزبون، في محاولة لإيجاد منهج علمي لقياس هذا الأثر، وذلك للتغلب على بعض أوجه القصور

الموجودة في الإدارة. حيث تم تطوير نموذج مفاهيمي ذو علاقة سببية، يقيس حجم استخدام برمجيات إدارة علاقات الزبون بالاعتماد على نظريات مختلفة، تتعلق من ناحية باستخدام برامج إدارة علاقات الزبون، ومن ناحية أخرى بالمقاربة التسويقية لهذه العملية. وتم اختبار النموذج على عينة تتكون من 82 شركة قامت بتطوير جميع وظائف برمجيات إدارة علاقات الزبون.

وأظهرت نتائج الدراسة أهمية النموذج في تحسين أداء دورة حياة الزبون، خاصة برمجيات تحليل بيانات الزبائن، دون إغفال الدور الأساسي لإدارة علاقات الزبون التشاركية في الأداء الجيد للزبائن. وأن استخدام برنامج إدارة علاقات الزبون على هذا العدد من الشركات يتركز من ناحية على تقييم البيانات التحليلية، ومن ناحية أخرى على التعاون بين مصالح الشركة في استخدام هذه البيانات. كما أظهرت الدراسة أن تأثير إدارة علاقات الزبون على رضا الزبائن إيجابي ما يحسن من ولائهم ويقوي العلاقة معهم. غير أن الاكتفاء بأخذ مفهوم دورة حياة الزبون يمكن أن يشكل نقصا في هذه الدراسة. ويعاب أيضا على هذه الدراسة رؤيتها لإدارة علاقات الزبون من باب تكنولوجيا المعلومات والاتصال فقط.

2- دراسة (Géraldine Graf, Julien Stern) بعنوان:

Le CRM analytique Les outils d'analyse OLAP et le Data Mining, le cadre du séminaire « Customer Relationship Management », Faculté des Sciences économiques et sociales Université de Fribourg, le 26 avril 2008.

قدمت هذه الدراسة في إطار ملتقى بعنوان "إدارة علاقات الزبون"، سنة 2008، والهدف منها هو تحديد مفهوم إدارة علاقات الزبون التحليلية وفهم تحدياتها، مع التركيز على أداة التحليل المعروفة بـ: نظم المعالجة التحليلية الفورية (OLAP) واستخراج البيانات. وقام فيها الباحثان بوصف أساسيات إدارة علاقات الزبون وإظهار أهميتها بشكل عام. ثم قدما المفاهيم الأساسية لفهم الجزء التحليلي من إدارة علاقات الزبون مع إبراز مفهوم مستودع البيانات الذي يلعب دورا رئيسيا في عملية التحليل، ثم التطرق إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية واستخراج البيانات، وفي النهاية تم تقديم مثال ملموس، وذلك من خلال عرض كيفية عمل نظام إدارة علاقة الزبون في مؤسسة البريد. حيث تبين أن المؤسسة استفادت كثيرا من نظام إدارة علاقة الزبائن، حيث ساهمت المعلومات التي يقدمها في تركيز الترويج على المنتجات التي لها عائد كبير بالنسبة للمؤسسة من جهة، وتطوير منتجات جديدة لمحاولة تقليل المخاطر من خلال تنويع محفظة أعمال المؤسسة من جهة أخرى.

غير أن هذه الدراسة اقتصرت على بعد واحد لإدارة علاقات الزبون، وهو البعد التحليلي مع إغفال البعدين الآخرين المتمثلين في إدارة علاقات الزبون (التشاركية والعملية) وما يمكن أن ينتج من التكامل بين هذه الأبعاد الثلاثة.

3- دراسة: « Marko Vulić, Jovana Dadić, Konstantin Simić, Đorđe Mazinjanin » بعنوان:

, **CRM E-Government Services in the Cloud**, Peer-reviewed academic journal, Innovative Issues and Approaches in Social Sciences, Vol. 5, No. 2, MAY 2012, p 143.

تطرقت هذه الدراسة إلى ثلاثة أبعاد أساسية هي (1) إدارة علاقات الزبون التي تعتبر إستراتيجية أعمال تعمل نتائجها على تحسين الربحية والإيرادات ورضا الزبائن من خلال تعزيز سلوكيات إرضائهم وتنفيذ عمليات تتمحور حولهم. ثم (2) مفهوم الحوسبة السحابية التي تشير إلى توفير واستخدام الموارد الحاسوبية عبر الانترنت والتي تتيح الوصول إلى التكنولوجيا في شكل خدمة عند الطلب. ثم (3) مفهوم الحكومة الإلكترونية التي هي عبارة عن مزيج عضوي من تكنولوجيا المعلومات ووظيفة الإدارة الحكومية. ولقد ناقشت هذه الدراسة الحلول الممكنة لتحسين العلاقات بين المواطنين والمؤسسات الحكومية في إطار عملية الحكومة الإلكترونية وذلك من خلال وسائل التواصل الاجتماعية. حيث ركزت على تطوير مقاييس وسائل التواصل الاجتماعية وإمكانيات استخدامها في الحكومة الإلكترونية. بحيث تحدد هذه المقاييس فيما يتعلق بعمليات الحكومة الإلكترونية على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، ومزامنتها مع إستراتيجية المؤسسات العمومية.

تم التعامل في هذا البحث مع المقاييس التي تأخذ بعين الاعتبار جودة النتائج العملية للحكومية، بينما لم يتم أخذ مقاييس النتائج المالية في الاعتبار. كما يعاب على هذه الدراسة اقتصارها على وسائل التواصل الاجتماعية فيما يتعلق بتحسين العلاقة بين المواطنين والحكومة الإلكترونية، وإغفال دور الخدمات والبوابات الإلكترونية.

4- دراسة: العربي عطية، بعنوان:

دور الحكومة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010/2009.

تطرق فيها الباحث إلى آلية الحكومة الإلكترونية، ومدى إمكانياتها من تحسين أداء الخدمات العمومية في الجزائر، قدم فيها دراسة نظرية للموضوع تطرق من خلالها إلى اللبنة الأساسية التكنولوجية المستخدمة لتشغيل الحكومة الإلكترونية في الجزائر، بعدها الوقوف على واقع مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر لتشخيصه، والخروج ببناء نموذج عملي يمثل الإطار الفني لعمل الحكومة الإلكترونية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مشروع الحكومة الالكترونية في الجزائر لا يزال في مرحلة البلورة، وتحسين أداء الخدمات العمومية بتبني العديد من البرامج التي اندرجت تحت تسمية الإصلاح والتطوير الإداري كأحد مداخل تحسين الأداء. وقد أثبت الباحث فرضياته في أن الحكومة التقليدية قادرة على تلبية حاجات المواطنين ولكن بكفاءة أقل، وأن تبني مداخل تحسين الأداء الحكومي يؤدي إلى تطوير أداء الهيئات الحكومية، وأن نموذج الحكومة الالكترونية يساعد على تحسين نوعية الخدمات العمومية. وأن الأنظمة المعلوماتية والاتصالات المتاحة في الجزائر لا تكفي لبناء إطار فني لعمل الحكومة الالكترونية على أحسن وجه.

يلاحظ أن هذه الدراسة تطرقت لتحسين الخدمات العمومية باعتماد الحكومة الالكترونية فقط، وتم الإشارة إلى العناصر الأخرى للتحسين في الاقتراحات التي خرجت بها الدراسة.

5- دراسة: نوفيل حديد، وحنان كريبط، بعنوان:

الخدمات الالكترونية في ضوء تطبيق الإدارة الالكترونية: دراسة تقييمية للخدمات الالكترونية بموقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مجلة المؤسسة، العدد 06 جوان 2017.

هدف البحث إلى دراسة توجه الإدارات العمومية الجزائرية نحو تبني مشاريع الإدارة الالكترونية، بمحاولة دراسة كيفية تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الخدمات العمومية التي تقدمها وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وكيفية نظر المواطنين إلى مسألة نجاحها.

وكانت الدراسة على بعض الخدمات العمومية التي تقدمها وزارة الداخلية والجماعات المحلية من خلال الموقع الالكتروني الرسمي لها، انطلاقا من أن هذه الأخيرة خطت أشواط واضحة في عصرنة الخدمات العمومية وتطويرها، سعيًا منها لتطبيق الإدارة الالكترونية وتقريب الإدارة من المواطن، وذلك بالتركيز على الخدمات الالكترونية الموجهة للمواطنين والتي أصبح من الممكن الحصول عليها عبر الانترنت، ومن ثم تقييم نجاحها من وجهة نظر المواطنين، حيث تم توزيع استبيان في مواقع التواصل الاجتماعي بهدف معرفة استخداماتهم وآرائهم حول الخدمات الالكترونية المقترحة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الخدمات الالكترونية التي توفرها الوزارة وجماعاتها المحلية والتي تتنوع بين خدمات إعلامية وتفاعلية وأخرى معاملاتية، تحظى باستخدام واسع لدى المواطنين المستجوبين، الذين رغم رضاهم عن هذه الخدمات إلا أنهم يرغبون في تطويرها، وفي إثراء الموقع بخدمات الكترونية جديدة. ويعاب على هذه الدراسة اكتفاؤها بتقييم نجاح الخدمات العمومية الالكترونية من وجهة نظر الزبائن فقط، وعدم الاهتمام برأي الموظفين والمسؤولين في قطاع الداخلية والجماعات المحلية.

6- دراسة: بوزوالغ نور الدين، بن زعرور عمار بعنوان:

الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين خدمة الإدارة العمومية: دراسة حالة بلدية باب الوادي، الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد: جوان 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين خدمة الإدارة العمومية وبالضبط في بلدية باب الوادي: مصلحة الحالة المدنية، وتم الاعتماد في ذلك على ثلاثة معايير لتحسين الخدمة العمومية هي: الاستجابة، الثقة والمصداقية (الأمان)، ودرجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات المستفيد. وتم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 50 فردا حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها توفر الإدارة الالكترونية في بلدية باب الوادي بدرجة عالية تقدر بـ: 76 % كما أنها تساهم في تحقيق معايير تحسين خدمة الإدارة العمومية السابقة الذكر. وخلصت الدراسة بمجموعة من الاقتراحات منها ضرورة الاعتماد على موارد بشرية ذات كفاءات عالية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة والقيام بدورات تكوينية من أجل استخدام الإدارة الالكترونية.

أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة تحسين الخدمات العمومية في الجزائر من خلال استخدام الإدارة والحكومة الالكترونية، أو من خلال التركيز على بعد أو نظام معين ضمن إدارة علاقات الزبون. بينما ركزت هذه الدراسة على فهم كيفية تحسين الخدمات العمومية، بالاعتماد على جميع أبعاد وأنظمة إدارة علاقات الزبون كأداة للتحسين، ومن هنا حددت مجالات تميز هذه الدراسات فيما يلي:

- ✓ أنها دراسة شاملة لجميع أنظمة وأبعاد إدارة علاقات الزبون الممكن اعتمادها في القطاع العام.
- ✓ أنها المرة الأولى التي يدرس ويطبق فيها الموضوع في المؤسسات العمومية الجزائرية، وبالذات في قطاع الضرائب.
- ✓ محدودية الدراسات السابقة التي درست العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة كون إدارة علاقات الزبون متعامل بها لدى منظمات الأعمال أكثر من المؤسسات العمومية.

ثامنا - خطة البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة قسم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين للدراسة النظرية وفصل للدراسة الإحصائية. حيث سيخصص الفصل الأول لتقديم الإطار النظري لأنظمة إدارة علاقات الزبون، وذلك بالتطرق في مبحث أول إلى عموميات حول إدارة علاقات الزبون. ويتم التركيز في المبحث الثاني على

نظم إدارة علاقات الزبون التحليلية، التي تمثل العمود المحوري لعملية إدارة علاقات الزبون، كونها تتولى تسيير بيانات الزبائن. وفي المبحث الثالث سيتم التطرق إلى نظم إدارة علاقات الزبون التشاركية، التي تشمل مختلف وسائل الاتصال المباشر بالزبائن، ويعتمد في ذلك على مدخل التسويق المباشر. أما المبحث الرابع والأخير من هذا الفصل سيخصص للحديث عن نظم إدارة علاقات الزبون العملية، بتقسيمه حسب مختلف العمليات التي تتولى هذه النظم أتمتها مع التركيز على المبيعات، التسويق والخدمات. ودورها في تكامل الواجهة الأمامية مع أنظمة تسيير المؤسسة.

أما الفصل النظري الثاني فسيكون بمثابة خلفية نظرية للخدمات العمومية، حيث يخصص المبحث الأول منه لوضع إطار مفاهيمي لمؤسسات الخدمات العمومية. يليه المبحث الثاني الذي يلم بمتطلبات تحسين الخدمات العمومية والتي يتمثل أهمها في الإصلاح الإداري، تحسين جودة الخدمات العمومية، واعتماد الإدارة و/أو الحكومة الالكترونية. في حين سيتم التطرق في المبحث الثالث إلى إدارة علاقات الزبون في المؤسسات العمومية والتي تعرف أيضا بإدارة علاقات المواطن، بالتركيز على استخدام كل بعد من أبعاد إدارة علاقات الزبون (التحليلية، التشاركية والعملية).

بالنسبة للفصل الأخير من هذه الدراسة فسيتم فيه الدراسة الإحصائية حول تحسين الخدمات العمومية في الجزائر باستخدام أنظمة إدارة علاقات الزبون، إذ يتم في المبحث الأول الحديث عن الخدمات العمومية في الجزائر مع التركيز على قطاع الضرائب كونه المعني بالدراسة الإحصائية، في حين يخصص المبحث الثاني لعرض إجراءات الدراسة الإحصائية، بتحديد إطارها وكيفية تطوير أدواتها وتحديد المقاييس الإحصائية المستخدمة. بينما سيتم في المبحث الثالث الدراسة الإحصائية للعينة الأولى واختبار فرضيات الدراسة من وجهة نظر الموظفين. ويخصص المبحث الرابع والأخير للدراسة الإحصائية للعينة الثانية واختبار الفرضيات من وجهة نظر الزبائن.

الفصل الأول: الإطار النظري حول

أنظمة إدارة علاقات الزبون

تمهيد

بالرغم من اختلاف مجالات أعمال المنظمات، فهي تسعى إلى إشباع حاجات زبائنها وخدمتهم بأفضل طريقة، وذلك بالدمج بين المفاهيم الحديثة للتسويق من جهة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهة أخرى، وهذا ما دل عليه في السنوات الأخيرة حلول التسويق بالعلاقات مكان المفاهيم القديمة المرتكزة على المعاملات المادية، وكذا كثافة الاستثمار في برمجيات إدارة علاقات الزبون.

هذا التطور جعل من الزبون في قلب منهج التسويق، فأصبحت المنظمات تسعى لتطوير علاقات دائمة ومنسجمة معه، كما أدى التطور التكنولوجي والحاجة إلى السرعة في الانجاز والاستجابة لرغبات الزبائن المتزايدة، إلى ضرورة تسيير بياناتهم، وذلك بتطوير أدوات وتقنيات معالجة للبيانات واستخراج المعلومات والمعارف منها، وتوظيف هذه المعرفة ضمن الإستراتيجية التسويقية، للحصول على رضا الزبائن وولائهم من أجل تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله إدارة علاقات الزبون.

وضمن هذا السياق سيتم خلال هذا الفصل توضيح أسس إدارة علاقات الزبون، مفهوما، وفوائد أنظمتها، ثم التطرق إلى مختلف مكوناتها وأبعادها في مبحث أول. في حين سيتم التركيز في المبحث الثاني على أنظمة إدارة علاقات الزبون التحليلية، التي تتولى تسيير بيانات الزبائن، والدور المحوري لها. وفي المبحث الثالث سيكون الحديث عن أنظمة إدارة علاقات الزبون التشاركية، التي تشمل مختلف وسائل الاتصال المباشر بالزبائن. في حين سيتم التطرق إلى أنظمة إدارة علاقات الزبون العملية في المبحث الأخير، بالتركيز على مختلف العمليات التي تتولى أتمنتها خاصة المبيعات، التسويق والخدمات. وكذا دورها في تكامل الواجهة الأمامية مع نظام تخطيط موارد المؤسسة.

المبحث الأول: عموميات حول إدارة علاقات الزبون

الملاحظ خلال سنوات الألفية الجديدة أن موضوع العلاقة بين منظمات الأعمال وزبائنها في تحديث مستمر ودائم، ما سمح بتطبيق التسويق بالعلاقات على نطاق واسع، بهدف بناء علاقات مريحة وطويلة الأمد مع الزبائن. وقد تأثرت هذه العلاقة بشكل كبير بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ما أدى إلى بروز ممارسات تسويقية جديدة كالتسويق بقواعد البيانات، والتسويق التفاعلي. كما أدى هذا التطور إلى إيجاد تحديات جديدة أمام منظمات الأعمال فيما يتعلق بالزبون، الذي يعتبر من أولويات المعادلة الإدارية التي تحكم جميع المنظمات على اختلاف أنواعها، فمنطق البقاء هو خلق الزبائن والاحتفاظ بهم. ما يؤكد على ضرورة تحسين العلاقة زبون / مورد، وهذا ما تسعى إليه عملية إدارة علاقات الزبون.

المطلب الأول: أسس العلاقة زبون / مورد

تعتبر كل الأنشطة التسويقية ذات طبيعة علاقاتية، لأنها تنطوي على طرفين في طريقهما لعقد صفقة، فمع مرور الوقت تخلق العملية التبادلية علاقة من نوع خاص بين أطرافها، كنتيجة حتمية لتفاعلاتهما. وفي الأسواق العالمية تعتبر الجودة المدركة للعلاقة بين المنظمة وزبائنها كميزة تنافسية قوية في نظر خبراء التسويق، إذ قاد التغيير من تسويق العمليات الجارية إلى التسويق بالعلاقات إلى ظهور إدارة علاقات الزبون وتطورها. وسيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى أسس هذه العلاقة.

أولاً- التيارات الفكرية حول العلاقة زبون/مورد:

اهتم العديد من الباحثين بالعلاقة زبون/مورد وفيما يمكن أن تكون، فحسب البعض منهم مصطلح العلاقة يشير إلى الإحساس المتبادل بين شخصين مثل انجذاب، احترام، اعتبار، تبعية،... الخ، والعلاقة تفترض تفاعل متناوب أو مستمر بين العديد من الأشخاص وتتطلب تبادلات ذات طبيعة مختلفة في فترة معينة، فأدبيات التسويق تعتبر مفهوم العلاقة كحالة من التعاون¹. ومنذ بداية التسعينيات، أصبح لدى الزبائن عروض متعددة، قادرة على إشباع توقعاتهم، فقد فهمت المنظمات بأن المنتج لوحده لا يكفي للحصول على ولاء الزبائن، وأصبحت تبحث على بناء علاقات حقيقية قريبة معهم، فالتسويق الحديث يتمحور حول الزبون الذي يعتبر وحيدا في التعامل وبناء علاقة معه، وهذا ما أصطلح على تسميته

¹ Byblice COOVI, **Management du Cycle de Vie du Client: proposition d'un modele d'evaluation de l'utilisation des logiciels CRM**, Thèse Doctorat, Université d'Auvergne, France, Décembre 2010, p 14

التسويق بالعلاقات.¹ الذي يعكس تحولاً أو انتقالاً نوعياً في الاتجاه من "عقد صفقة بيعية" إلى "الاحتفاظ بالزبون"، والذي قاد إلى ظهور وتطور مفهوم إدارة علاقات الزبون.²

➤ من خلال ما سبق يتبين أن هناك اتجاهين أساسيين بخصوص العلاقة زبون/ مورد:

1- التيار الصفقاتي: عرف التسويق الصفقاتي أنه التطبيق المادي للتسويق الاستراتيجي، الذي يركز على تنظيم المؤسسة لنشاطها على أرضية تسمح بتسويق عرضها.³ وهناك نظريتان مهيمتان على التيار الصفقاتي للمبادلات في العلاقة زبون/ مورد، ويتعلق الأمر بالنظرية الكلاسيكية والنظرية النيوكلاسيكية. تركز النظرية الاقتصادية الكلاسيكية على سير التبادل الاقتصادي حول مفهوم الصفقة وتحت فرضية المنافسة الحرة والتامة، وتركز على اعتبار أن الصفقة وحيدة وكل معلومة محتواة في سعر المنتج وتضمن شدة المنافسة إتمام الصفقة. إذ تركز المقاربة الكلاسيكية على السعر كعنصر مهم في التبادل، مع اختزال كل العناصر الأخرى التي يمكن أن تتدخل في العلاقة التبادلية مثل خصائص أطراف التبادل. وتنتهي العلاقة بين الزبون والمورد بانتهاء التعاقد، أي أن الأفق الزمني المتبنى هنا هو المدى القصير.

بينما يظهر الفكر النيوكلاسيكي في النظرية الاقتصادية، وتوجد تطوراته الأساسية مع مدرسة تكاليف التعاقد (Williamson, 1975-1985). إذ تكون المبادلات المتكررة سلسلة من التبادلات المستقلة، ولا تخلق أي نوع من الارتباط بين الأطراف. وهذا النوع من المبادلات لا يضمن استمرار العلاقة الموجودة المتعلقة بسعر/ منتج. وذهبت هذه النظرية الجديدة أبعد من اعتبار السعر أنه العنصر الوحيد المتحكم في عملية التبادل، حيث تأخذ في الحسبان تكرار عملية الشراء كعنصر ضروري للتحليل.⁴

➤ يمكن القول أن النظرية الصفقاتية تشرح العلاقة زبون/ مورد بناء على البعد سعر/ منتج، ولا تأخذ بالحسبان أي عنصر علاقتي. لذا جاءت النظرية العلاقتية لاستدراك نقائص النظريات السابقة.

2- النظرية العلاقتية: خلال مدة طويلة اهتم التسويق الخاص بالاستهلاك الواسع بالحصول على الزبائن وإجراء المعاملات فقط، عكس سياسات التسويق التي تهتم ببناء علاقات دائمة بين منظمات الأعمال والزبائن، وتم تعميم هذا الانشغال نتيجة لحركتين⁵:

¹ Carole Hamon, Sandrine Kiyak, **Réflexe BTS NRC: Négociation et relation client**, Angélique Brézillon, Paris, France, 2013, p 12.

² بشير عباس العلق، **الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق: مدخل تسويقي استراتيجي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص 25.

³ Carole Hamon, Sandrine Kiyak, Op-cit, p 14.

⁴ Byblice COOVI, Op-cit, p 18.

⁵ Lendrevie Jacques, Lévy Julien, **MERCATOR: Tout le Marketing à l'ère Numérique**, DUNOD, 11^{ème} Edition, Paris, France, 2014, p 1846.

- ✓ شدة المنافسة: التي أجبرت المنظمات على المحافظة على زبائنها عن طريق برامج الولاء.
 - ✓ التطور التكنولوجي: الذي قدم للمنظمات أدوات لجمع وتحليل البيانات، التخصيص والتفاعل.
- فبعد أن أدركت المؤسسات المتواجدة في أسواق ذات منافسة شديدة وخاصة الخدمية منها، أن عملية جذب زبائن جدد أكثر تكلفة من عملية المحافظة على الزبائن الحاليين الذين يمثلون أساس التسويق بالعلاقات، تحولت معظم المنظمات من التسويق التقليدي المرتكز على بيع المنتجات إلى التسويق بالعلاقات الذي يركز على العلاقة طويلة الأمد المستمرة والمرحة مع الزبون، وذلك بإنتاج وتسويق ما ينسجم ومتطلباته وتوقعاته، مستهدفة تحقيق رضاه عبر الاحتفاظ به وتعزيز ولاءه¹.
- من خلال النظريات السابقة يظهر نوعان من التسويق، الصفقاتي والتسويق بالعلاقات، الأول يركز على التبادل الاقتصادي فقط، بينما يفضل التسويق بالعلاقات استمرارية التفاعلات مع الزبون.

جدول رقم (01): الفروقات بين التسويق بالعلاقات والتسويق بالصفقات.

التسويق بالصفقات	التسويق بالعلاقات
- اتجاه نحو المدى القصير	- اتجاه نحو المدى الطويل
- يهتم بالبيع المنفرد	- يهتم بالمحافظة على الزبائن
- اتصال غير مستمر مع الزبائن	- اتصال مستمر مع الزبائن
- يهتم بالدرجة الأولى بخصائص المنتج	- يهتم بالقيمة المدركة من طرف الزبائن
- اهتمام قليل بخدمة الزبائن	- اهتمام كبير بخدمة الزبائن
- التزام نسبي لتحقيق إشباع الزبائن	- التزام مطلق لتحقيق إشباع الزبائن
- اتصال ضعيف مع الزبائن	- اتصال قوي مع الزبائن

Source: Bybllice COOVI Management du Cycle de Vie du Client: proposition d'un modele d'evaluation de l'utilisation des logiciels CRM, Thèse Doctorat, Université d'Auvergne, France, Décembre 2010, p 22.

- يظهر من الجدول أن التسويق بالصفقات يركز على تصريف الإنتاج الموجود مع اهتمام ضعيف بإشباع الزبون وخدمته، بينما يضع التسويق بالعلاقات الزبون في أولوياته للمحافظة عليه.

ثانياً: مفهوم التسويق بالعلاقات:

حل التسويق بالعلاقات محل مفاهيم قديمة مرتكزة على المعاملات المادية. وتهدف هذه المقاربة إلى تحسين العلاقة بين المنظمات وآلاف الزبائن الذين يرغبون في الاعتراف بشخصيتهم. لذا كان لزاماً عليها التوجه نحوهم وبناء علاقات طويلة الأمد معهم.

¹ درمان صادق سليمان، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2012، ص 179.

1- تعريف التسويق بالعلاقات: هو نشاط تكاملي يشترك فيه كافة الأطراف مع الأطراف الأخرى لخلق واحتفاظ وتعزيز وبناء العلاقات طويلة الأمد مع الزبائن لتحقيق الأهداف المشتركة والموثوقة بينهما¹. ويعرف التسويق بالعلاقات على أنه « استعمال مجموعة من وسائل الاتصال من أجل التفاعل مع الزبون الذي تتواجد مختلف بياناته في قواعد معطيات المؤسسة » ويضم هذا التعريف مفهوم التسويق المباشر، الذي يمثل تسويق تفاعلي يستعمل وسائل الاتصال للحصول على استجابة أو تحقيق معاملة مع الزبون. وإذا كان التسويق المباشر يضع في مقدمة اهتماماته خاصية قابلية القياس للاستجابة، فالتسويق بالعلاقات يضع في الأولوية بناء علاقة على المدى الطويل، وفي حين أن التسويق التقليدي يركز على بعث رسالة للزبون، يهدف التسويق بالعلاقات إلى بناء حوار حقيقي مع الزبون، حيث يكون الحصول على المعلومة ومعالجتها أكثر أهمية من إرسالها، كذلك تصبح كل قناة وسيلة لجمع وتوزيع المعلومات². كما عرف التسويق بالعلاقات أنه « عبارة عن سياسة ومجموعة من الأدوات موجهة لبناء علاقات شخصية وتفاعلية مع الزبائن، بهدف الخلق والمحافظة على مواقف ايجابية ودائمة نحو المؤسسة أو علامتها» هذا التعريف يوضح الميزتين الأساسيتين للتسويق بالعلاقات والتي تميزه عن غيره من النظريات التسويقية والمتمثلة في أن³:

- ✓ التسويق بالعلاقات يستعمل أدوات عمل شخصية وتفاعلية، في مختلف وسائل الاتصال الواسعة.
 - ✓ أنه يهدف إلى الحصول على تغيير أو دعم دائم لاتجاهات الزبائن، أكثر من اهتمامه بالحصول على شراء فوري من طرف الزبون. وهذا ما يميزه عن التسويق المباشر التقليدي.
 - مما سبق يمكن تعريف التسويق بالعلاقات أنه يعكس التحول في الاتجاه من عقد صفقة بيعية إلى جذب الزبون والاحتفاظ به، بخلق علاقات عمل مريحة وطويلة المدى باستخدام طرق وأدوات خاصة.
- 2- جوانب التسويق بالعلاقات:** تفسير التسويق بالعلاقات يأخذ جوانب مكملة لبعضها البعض كما يلي⁴:
- الجانب الأول: يتناول أهمية الاحتفاظ بالزبائن:** إن مدخل التسويق بالعلاقات يلفت الانتباه ليس إلى أهمية الاحتفاظ بالزبائن فحسب، وإنما أيضا إلى أهمية استقطاب الزبائن، مع التركيز على تطوير علاقات طويلة الأجل مع الزبائن الحاليين، وتقديم خدمة راقية وتمييزة للزبون لإشباع حاجاته ورغباته،

¹ صادق درمان سليمان، مرجع سابق، ص 27.

² René Lefébure, Gilles Venturi, **Gestion de la Relation Client**, Editions Eyrolles, Paris, France, 2005, p 156.

³ Lendrevie Jacques, Lévy Julien, Op-cit, p p 1846 - 1847.

⁴ صادق درمان سليمان، مرجع سابق، ص ص 21 - 23.

وتعزيز تمسكه بالمؤسسة، فالجودة هنا هي الشغل الشاغل لكافة أطراف العلاقة. وفي هذا السياق فإن التسويق بالعلاقات ينطوي على الإقرار بالأهمية القصوى التي تعيها المنظمة لقاعدة الزبائن القائمين.

الجانب الثاني: يتضمن تعزيز العلاقات الداخلية والخارجية: أي أن مفهوم التسويق بالعلاقات ينطوي على تطوير وتعزيز العلاقات مع المجهزين، ومكاتب التوظيف، وعمال المنظمة، الجماعات المرجعية والنقابات العمالية والغرف التجارية، والمؤسسات الحكومية (الصحة، الضرائب، البنك المركزي... الخ)

الجانب الثالث: يتضمن التقريب بين التسويق وخدمة الزبون والجودة: ينطوي التسويق بالعلاقات على تقريب المسافات بين ثلاثة عناصر حيوية وهي: (التسويق، خدمة الزبون، جودة الخدمة) وهي العناصر المؤلفة لإستراتيجية تفعيل النشاط، وتحقيق أعلى مستويات المنفعة من خلال العلاقة التبادلية، فهذه العناصر يجب أن تتكامل إذا كانت المنظمة فعلا حريصة على خدمة الزبائن وتحقيق الولاء. كما أن التسويق بالعلاقات يوفر أساسا لمنظور جديد يرى التسويق بمثابة نشاط تكاملي يشترك فيه كافة الأفراد وفي كافة المنظمات مع التركيز على إرساء وإدامة العلاقة بينهم.

3- عوامل نجاح التسويق بالعلاقات: إن العوامل التي تسمح للمنظمات بتحسين وإنجاح سياستها التسويقية العلاقاتية ثمانية عوامل هي¹:

- التوجه للمدى الطويل: يجب أن تظهر المنظمة إرادتها في المحافظة على العلاقة مع الزبون منذ التفاعلات الأولى، ومع إمتداد هذه العلاقة، ما يسمح ببناء الثقة لدى الزبون.
- تبادل المنفعة: هذا العامل رمز لتوازن ميزان العلاقة فالمنظمة يجب أن تثبت للزبون بأنها تسعى لتعظيم الربح المتبادل معه، بأن تشعره بأنه رابح في العلاقة التبادلية، وأنها لا تسعى للربح على حسابه.
- المصادقية: أن تثبت المنظمة توجهها العلاقتي بمحاولة فهم توقعات زبائننا لتلبيتها.
- تبادل المعلومات: محاولة إيصال المعلومات للزبائن والحصول على ردود أفعالهم لخلق الثقة.
- المرونة: يجب أن تكون المنظمة مستعدة ولها القدرة على إصلاح أي خلل ينتج أثناء عملية التعاقد.
- التضامن: دعم الزبائن في حالة مرورهم بمرحلة سيئة كالمرور بأزمة مالية.
- فض النزاعات: تجنب النزاعات القضائية قدر الإمكان واللجوء إلى حلول توافقية لاستمرار العلاقة.
- الاستعمال المعتدل للسلطة: في أغلب الحالات تكون المنظمة الطرف القوي في العلاقة، لذا يجب عليها عدم انتهاز هذه الحالة لفرض ضغوطات على الزبون من أجل الحصول على رضاه.

¹ Björn Ivens and Ulrike Mayrhofer, **Les Facteurs de Réussite du Marketing Relationnel**, Journal Article Décisions Marketing, N 31 (Juil.-Sept. 2003), p p 39- 47.

ثالثا- الصلة بين التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبون:

قاد التغيير من التسويق الصفقاتي إلى التسويق بالعلاقات إلى تواجد إدارة علاقات الزبون وتطورها.

1- سياسة العلاقات: نحو علاقة زبون مستدامة: تم تعريف سياسة العلاقات على أنها إستراتيجية أو سياق تنظيمي يهدف إلى تعظيم رقم الأعمال ومردودية المنظمة وذلك بتطوير علاقات دائمة ومنسجمة مع الزبائن المعرفين بنشاطهم المحتمل ومردوديتهم، ويحمل هذا التعريف في طياته تعريف التسويق بالعلاقات ويشير إلى اختيار الزبائن الذين يستهدفهم التسويق بالعلاقات. حيث تترجم هذه السياسة مفهوم تقسيم السوق والاستهداف، وهذا التقسيم والاستهداف يأتيان ليكملا التسويق بالعلاقات من أجل إعطاء سياسة العلاقات التي تسمى إدارة علاقات الزبون¹.

علاقة الزبون، لا يمكن أن ترسم فقط من طرف المنظمة التي ستستفيد منها، بل يجب أن تكون مدركة إيجابيا من طرف الزبون، أي أن استراتيجيات علاقات الزبون تحتاج الأخذ في الحسبان ما يفهمه الزبون من العلاقة. فمن وجهة نظر اتصالية، يتوجب على المنظمة تطوير الممارسات التجارية نحو علاقات أكثر، أي استحضار مفهوم العلاقات المستدامة بنفس كيفية الاستدامة المعبر عنها في إطار التنمية المستدامة، هذه الأخيرة تتطلب الأخذ في الحسبان التركيز على التفاعلات بين المعطيات البيئية، الاجتماعية والاقتصادية. ويترجم مفهوم العلاقة المستدامة إمكانية التأثيرات المتبادلة المختارة والموافق عليها بين المؤسسة وزبائنها. وبعيدا عن التصميم العلاقتي والتقني، تتطلب مثل هذه العلاقة الأخذ في الحسبان أبعاد الأحاسيس للاتصالات بين المؤسسة والزبون من أجل تجنب المفارقات والتناقضات القاتلة للثقة والفعالية. ما يقود للتساؤل حول الإدراك الحسي والقيم التي يعبؤها الزبون أثناء التفاعل الذي تقترحه عليه المؤسسة. ومثل هذه العملية التي تأخذ في الحسبان وجهة نظر الزبون نحو نشاطات المنظمة ونحو العلاقة التي تقترحها عليه هي بالأساس منبثقة من التسويق بالعلاقات².

2- من التسويق بالعلاقات إلى إدارة علاقات الزبون: ترجع بدايات إدارة علاقات الزبون إلى التسويق بالعلاقات الذي يمثل الفلسفة والإستراتيجية التي تعكس توجهات المنظمة في علاقاتها، فبظهور تكنولوجيا المعلومات في الإدارة تطور التسويق بالعلاقات ليظهر بمصطلح جديد هو إدارة علاقات الزبون التي تمثل التقنية الإدارية للتسويق بالعلاقات المعتمد بشكل خاص على التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال.

¹ Byblice COOVI, Op-cit, p 29

² Fabien Bonnet, **Relation Client ou Relation au client? Interactions, dispositifs et qualité de service**, revue de Communication et Organisation La communication à l'épreuve des mutations économiques, Presses universitaires de Bordeaux, n 37 \1 juin 2010, p 160.

في دراسة سنة 2006 اقترح الخبراء التمييز بين التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبون، فالأول من وجهة نظرهم هو عبارة عن الفلسفة والإطار الاستراتيجي لرؤية المؤسسة المتجهة نحو العلاقة، بينما إدارة علاقات الزبون هي تقنية التسيير والبناء التكنولوجي التي تجعل من تفكير التسويق بالعلاقات عمليا، وذلك بالاعتماد على تكنولوجيات المعلومات والاتصال.

وبالنسبة للكثير من الكتاب فالتسويق بالعلاقات هو الذي أصبح إدارة علاقات الزبون نتيجة تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ففي تطبيق التسويق بالعلاقات يمكن الاستماع للمستهلك وتحليل سلوكه، هذا الاستماع والتحليل يمثل إدارة علاقات الزبون، وهذا التحليل أصبح ممكنا نتيجة تطور معرفة الزبون¹.

انطلاقا من تعريف التسويق بالعلاقات على أنه «...إستراتيجية لجذب، المحافظة، وتحسين العلاقات مع الزبون» فمصطلح إدارة علاقات الزبون هي نسخة لاحقة للتسويق بالعلاقات، والتي لها نفس المعنى، ولكن يتم استعمالها بطريقة مختلفة في أدبيات التسويق². فسابقا تلخصت إدارة علاقات الزبون في نشاط بسيط متمثل في تسيير بيانات الزبائن، بهدف معالجة المعطيات المتعلقة بكل فرد وتسيير الفرص التي تدعم ولاء الزبون اتجاه المنظمة. ومؤخرا تم إعطاء إدارة علاقات الزبون معنى أكثر اتساعا، إذ أصبحت تمثل العملية الكلية التي تركز على البناء والمحافظة على علاقات مريحة مع الزبائن، وذلك بمنحهم قيمة وإشباع يفوق الذي يمنحه المنافس، فهي تجمع كل النشاطات التي تهدف إلى التغلغل وسط الزبائن والحصول على ولائهم³. وهي متضمنة في التسويق بالعلاقات الذي يترجم بواسطة⁴:

✓ برامج الولاء: التي تهدف إلى تقليص ارتداد الزبائن وتطوير حصة الزبون.

✓ سياسات إدارة علاقات الزبون: التي تمثل برامج الولاء بعض مظاهرها ذات البعد التنظيمي، والتي تعتمد خصوصا على الأدوات التكنولوجية.

المطلب الثاني: إطار مفاهيمي لإدارة علاقات الزبون

يتم تصور إدارة علاقات الزبون على أنها جهاز تكنولوجي تعنى به مؤسسات خدمات الإعلام الآلي، ومنتجي البرامج الالكترونية فقط. غير أن هذه النظرة عبارة عن فهم خاطئ، حيث أنها تساهم في تعزيز القيمة المتبادلة لطرفي العلاقة، وذلك بخلق قيمة إضافية للزبون وجعله أكثر رضا وولاء، كما

¹ Byblice COOVI, Op-cit, P 29

² Dirk Arndt, and Wendt Gersten, **Data Management in Analytical Customer Relationship Management**, DaimlerChrysler AG, Research & Technology, Data Mining Solutions, FT3/AD, PO BOX 2360 89013 Ulm, Germany, Retrieved Novembre, 2002, p 02.

³ Gary Armstrong, Philip Kotler, **Principes de Marketing**, 11^{ème} Edition, Pearson, France, 2013, p14.

⁴ Lendrevie Jacques, Lévy Julien, Op-cit, p 1848.

تساعد على التسويق بشكل إستراتيجي فعال وبأقل التكاليف ما يعمل على تحسين إنتاجية التسويق. وسيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى مفهوم إدارة علاقات الزبون من حيث ثلاثة جهات نظر مختلفة، تتمثل في كونها عملية علاقاتية، إستراتيجية تسويقية، وكونها نظام معلوماتي.

أولاً- إدارة علاقات الزبون كعملية علاقاتية:

تعتبر إدارة علاقات الزبون في هذه الحالة عملية تسمح بمعالجة كل ما يتعلق بتحديد الزبائن، بناء قاعدة معرفية حولهم، بناء العلاقات معهم وتحسين صورة المنظمة ومنتجاتها لديهم. وتظهر إدارة علاقات الزبون هنا كسلسلة من النشاطات، لا يتطلب إنجازها بالضرورة الرجوع إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتركز على ضرورة منح انتباه شديد للزبون من طرف المنظمة، التي تتبنى تحقيق معرفة جيدة بزبائنها وتعميق علاقاتها معهم، وبالتالي تجاوز الهدف التقليدي المتمثل في مجرد البيع.

ففي هذه النظرة، فائدة الزبون والمنظمة يجب أن تتوسع مع مرور الوقت وتتعدى لحظة البيع أو الشراء، فمن جهة المنظمة تريد أن يتم تصورها كوحدة متناسقة بعيدا عن السلع والخدمات التي تقترحها، وبالمقابل تريد أن ترى في زبائنها شخصية محددة بوضوح تام وليس كطرف مجهول أو محايد¹.

- وعرفت إدارة علاقات الزبون وفق هذا المنظور أنها « عبارة عن عمليات منظمة تهدف إلى تعظيم رقم الأعمال ومردودية المؤسسة وذلك بتطوير علاقة دائمة ومنسجمة مع الزبائن المعرفين بأنشطتهم ومردوبياتهم المحتملة² » ومن أجل بناء علاقات دائمة مع الزبائن يكمن المفتاح في القدرة على الحصول على قيمة وإشباع أعلى من تلك الموجودة عند المنافسين، فالزبائن المشبعين يظهرون ولاء أكثر كالاتي³:

1- القيمة المدركة: يختار الزبائن غالبا من بين العديد من السلع والخدمات، ويرجعون مباشرة نحو المؤسسة التي تقترح قيمة مدركة أكثر ارتفاعا، وهي تلك التي يكون فيها الفرق بين مجموع الفوائد والتكلفة الكلية للعرض التسويقي أكثر توافقا.

2- إشباع الزبون: يتعلق الإشباع بالأداء المدرك للمنتج مقارنة بما ينتظره الزبون، فعندما يكون الأداء في مستوى أقل من تطلعات الزبون، يكون هذا الأخير غير راض. أما إذا كان الأداء يلبي توقعاته فهنا يكون الزبون راضيا. وفي حالة ما إذا كان الأداء يفوق توقعاته فسيكون جد راض وسعيد.

¹ Olivier Maire, **Customer Relationship Management (C.R.M) et Systemes d'Information**, pdf (<https://fr.scribd.com/document/339480979/Customer-Relationship-Management-Systemes-d-Information>), 14/10/2017.

² Lendrevie Jacques, Lévy Julien, Op-cit, p 1989.

³ Gary Armstrong, Philip Kotler, **Principes de Marketing**, 11^{ème} Edition, Op-cit, p14.

➤ يمكن تعريف إدارة علاقات الزبون من حيث كونها عملية علاقاتية، بأنها العملية التي تهتم ببناء العلاقات مع الزبائن بطريقة تساهم في خلق قيمة إضافية للزبون، وتجعله أكثر رضا وولاء للمنظمة، وتجعل هذه الأخيرة تزيد من رقم أعمالها وربحيتها، بإعطاء صورة إيجابية عنها وعن منتجاتها.

ثانياً - إدارة علاقات الزبون كإستراتيجية تسويقية:

وفقاً للرؤية الإستراتيجية فالإشكاليات التي تلاقها المنظمات هي اختلاف طبيعة أنشطتها، ما يفسر تعدد مشاريع إدارة علاقات الزبون وتأقلمها حسب هذه الطبيعة، وهذا ما يقود إلى تنوع الحلول والمقاربات، وكذا توضيح المنظمة لمشروعها الخاص بإدارة علاقات الزبون¹. فإدارة علاقات الزبون أداة إستراتيجية حقيقية في إطار العلاقة مع الزبون، تسمح بالتميز عن المنافسين، وتتوفر حسب حجم المنظمة وكذا حسب مجال نشاطها². وفيما يلي بعض التعاريف المقترحة وفق هذا المنظور:

« مفهوم إدارة علاقات الزبون يمثل إستراتيجية تسويقية تهدف إلى تحليل وتخطيط ومراقبة العلاقة القائمة مع الزبائن المستهدفين، من أجل تحقيق المعرفة المتواصلة عنهم، ومن ثم تكييف المنتجات والخدمات حسب خصائص كل زبون من أجل تحقيق الاحتفاظ بهم، ويكون كل ذلك بالارتكاز على برمجيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال³. »

« إن إدارة علاقات الزبون في حد ذاتها ليست فقط برنامجاً حاسوبياً بل هي أيضاً إستراتيجية للعمل التجاري، تعرف حاجاتهم وسلوكهم بقدر أكبر بهدف تطوير علاقات أقوى بهم ومع أن الأمر مرتبط بفلسفة إدارة الأعمال أكثر من كونه حلاً تقنياً للمساعدة على التعامل مع الزبائن بفعالية وكفاءة، فإن نجاح إدارة علاقات الزبون يستند إلى استعمال التقنية⁴. »

➤ يمكن تعريف إدارة علاقات الزبون وفق هذه النظرة أنها إستراتيجية تسويقية، تبدأ بعملية التجزئة السوقية بناء على خصائص الزبائن ومعلوماتهم المجمعّة والتي تم تحليلها، يليها استهداف الزبائن بناء على اهتماماتهم وتفضيلاتهم، ومن ثم تقديم المنتجات والخدمات حسب رغباتهم. تنترجم الرؤية الإستراتيجية لإدارة علاقات الزبون في ثلاث مظاهر قاعدية هي:⁵

¹ Lendrevie Jacques, Lévy Julien, Op-cit, p 1990.

² Everwin, **Quels sont les 6 avantages d'un logiciel CRM dans Relation Client?**, (www.technique-de-vente.com/gestion-de-la-relation-client-crm-everwin/), 14/10/2017.

³ صادق درمان سليمان، مرجع سابق، ص 120.

⁴ زكية مقرى، نعيمة يحيوي، **التسويق الاستراتيجي: مداخل حديثة**، دار الراية، عمان، الأردن، 2015، ص 346.

⁵ Lendrevie Jacques, Lévy Julien, Op-cit, p p 1990 – 1992.

1- أهداف وغايات إدارة علاقات الزبون: لابد على المنظمة التي تضع سياسة علاقات تحدد غايات واضحة وأهداف قابلة للقياس، من أجل تجنب أعمال متفرقة على المدى القصير، ويمكن أن تكون الغايات التي تحدد طموح البرنامج ذات طبيعة مختلفة مثل: إثراء قيم العلامة، خلق ارتباط عاطفي، تخفيض معدل الارتداد،... الخ، الأهداف تكون ذات قيمة عديدة، وتكون موضوع تقييم لتكلفة المشروع والعائد على الاستثمار، ويتعلق الأمر بتحديد وبدقة أو على الأقل تقدير الأهداف بخصوص النفقات، حصص الزبائن، تكرار الشراء، ديمومة العلاقة عبر الزمن، العائد على الاستثمار للبرنامج... الخ.

2- التجزئة والاستهداف: كما هو الحال بالنسبة للسياسة التسويقية الجيدة، فالنظرة العلاقاتية تبدأ بتحديد التجزئة الأولية والاستهداف، ولا يجب بالضرورة أن يحتوي برنامج العلاقات كل أهداف السياسة التسويقية العامة، كما يمكن توجيهه لأفضل الزبائن فقط، أو لقطاعات خاصة منهم، والذين من المحتمل أن يكون تجاوبهم ايجابي مع البرنامج، وتأتي التجزئة اعتمادا على قاعدة البيانات لتكتمل بعد ذلك الاستهداف الأولي، الذي يربط بين السياسة التسويقية وسياسة العلاقات.

3- عقد علاقتي بين المنظمة والزبون: الزبون لا ينتظر من المنظمة أن تطور علاقة معنوية معه، ولكن أن تجلب له منافع حقيقية، أو أي شيء تكون له قيمة في نظره. أي أن يركز البرنامج العلاقتي على عقد يتم بواسطته تبادل الوقت (الاهتمام) والنقود (الشراء)، ويحصل الزبون على العلامة، المعلومات، الحوار، وتجربة تكون مهمة أو ذات فائدة. فالنظرة الإستراتيجية يجب أن تحدد بدقة موضوع العلاقة والمنافع التي يستطيع الزبون الحصول عليها.

ثالثا - إدارة علاقات الزبون كنظام معلوماتي:

أنظمة المعلومات هي الوسيلة التي مكنت المؤسسات من تحديد القيمة الكلية للزبون في حالة استمرار علاقته معها¹. وعرف نظام المعلومات على أنه « مجموعة منظمة من الموارد: المادية، والبرامج، البشرية، البيانات، والعمليات... الخ، التي تسمح بالحصول، معالجة، وتخزين معلومات (على شكل بيانات، نصوص، صور، أصوات،...) داخل وبين المنظمات² »

وفقا لمنظور الأنظمة عرف نظام إدارة علاقات الزبون بأنه التقاطع الوظيفي بإدماج كل من: المناهج، الأشخاص، العمليات، والقدرات التسويقية، التي تتحقق بواسطة المعلومات، التكنولوجيات

¹ حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 69.

² Robert Reix Bernard Fallery, Michel Klika, Fantz Rowe, Systemes d'information et management des organisation, Vibert, 6^{ème} Edition, France, 2011, p 5

والتطبيقات¹. وعرفت إدارة علاقات الزبون وفقاً لهذه الرؤية أنها: « مفهوم يحدد كيفية تكامل التكنولوجيا بعمليات مبيعات التسويق وخدمة الزبائن، في إطار تحسين إدارة علاقات الزبون، وليست مجرد أدوات بل هي عمليات توظيف البرمجيات والأساليب والإستراتيجيات والسلوكيات لإدارة أكثر فعالية مع الزبون تبدأ بعملية التقيب عنه وتستمر ببحوث ولاء الزبائن² » .

ويساعد نظام إدارة علاقات الزبون المنظمات على الاستخدام الأفضل للبيانات، والمعلومات، والمعرفة لفهم زبائنهم. فهو يجمع المعلومات عن تفاعلات الزبون مع المبيعات الشخصية، وممثلي خدمة الزبون، مما يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة أكثر وعلى نحو عملي أكثر. ما يحسن من الخدمات المقدمة للزبائن، واستخدام معلومات الاتصال بالزبائن للتسويق المستهدف. وهناك العديد من حزم البرامج المتاحة من أجل إقامة وعمل نظام إدارة علاقات الزبون مثل (Amdocs CRM)³.

1- فمن حيث التكنولوجيا: تقدم إدارة علاقات الزبون مجموعة من الحلول والبرامج القادرة على أتمتة علاقات الزبائن وتوقعاتهم بأكملها، وتتضمن عمليات تخصيص التسويق (Personalization) وعمليات تفصيل المنتجات والخدمات (Customization) لتلائم طلب الزبون، وعمليات التفاعل مع ويب المؤسسة (Web site)، إذ تسمح هذه الحلول بتركيز العمليات على الزبون وتحسين ربحيته وولائه، بتحويل هذه العلاقة إلى استثمار دائم من خلال سياسة الخدمة والعرض والتكاليف الخاصة والقابلة للتعديل. إذ تتكون إدارة علاقات الزبون من برمجيات إدارة الاتصال التي تقوم بإدخال، تخزين واسترجاع معلومات الزبائن، مثل برامج (Contact application, Microsoft Outlook...) كما تتضمن عدة من مستودعات البيانات والأدوات التحليلية والتطبيقات المستخدمة لجمع معلومات الزبائن وتحليلها مثل (Oracle، MySAP...) ⁴. كما تتكون تكنولوجيا إدارة علاقات الزبون من مجموعة من البرمجيات وأدوات التحليل، التي تساهم في تحقيق التكامل للمعلومات الخاصة بالزبون والتي تم الحصول عليها وتجميعها من جميع المصادر، ثم تساهم تلك التكنولوجيا في إجراء تحليل معمق لهذه المعلومات⁵.

¹ Dorota Jelonek, **The Evolution of Customer Relationship Management System**, Recent Advances in Computer Science, is with the Faculty of Management, Czestochowa University of Technology, Czestochowa, Poland, p 29.

² Alain Fernandez Nodesway, **Extrait du livre: « Le bon usage des technologies expliqué au manager »**, pdf (www.piloter.org), 2010, p 06.

³ بيدغولي، (ترجمة: أسماء رشاد الصالح)، **نظم المعلومات الإدارية**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص ص 276 -

.279

⁴ Byblice COOVI, Op-cit, p 34.

⁵ محمد عبد العظيم أبو النجا، **إدارة التسويق: مدخل إستراتيجي**، الدار الجامعية، مصر، 2010/2011، ص 121.

2- من حيث الموارد البشرية: تعتبر إدارة علاقات الزبون مشروعاً تنظيمياً، حيث تتطلب سياسة العلاقات المنسجمة مشاركة قوية من طرف المسيرين، وتعاون العديد من المصالح الداخلية في المنظمة، إذ تتعلق إدارة علاقات الزبون بوظيفة التسويق بمختلف جوانبها (مدير الإنتاج، التسويق المباشر، الترويج... الخ)، كذلك القوى البيعية أو قنوات التوزيع، مصلحة الزبائن، الاتصال، مصلحة الدراسات،... الخ¹. ويحتاج تطوير نظام إدارة علاقات الزبون إحصائيين وموظفين في بحوث العمليات، وخبراء في:

تحليل التجزئة، التخطيط والتسويق المباشر، إدارة الحملات، والكثير من المجالات الأخرى أيضاً².

3- من حيث البيانات والمعرفة: إن التعامل مع إدارة علاقات الزبون ينبغي أن يتم في إطار التكامل والتفاعل بين الإنسان والآلة، أي بين المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد والمعرفة الصريحة في قواعد ومستودعات البيانات. والهدف من ذلك هو فهم ومعرفة للزبون بحيث يمكن أن تكون التفاعلات المستقبلية معه ذات طابع شخصي وتقني³. ويتوقف عمل نظام إدارة علاقات الزبون بالأساس على استخدام قاعدة البيانات الموحدة وليس الاعتماد على البيانات الانفرادية أو المنفصلة وذلك من أجل التخلص من مشكلة التزامن في التحكم بقاعدة البيانات، والتي عادة ما تتجم عن قاعدة البيانات المتعددة⁴.

كما تلعب إدارة المعرفة الدور الرئيسي في نجاح نظام إدارة علاقات الزبون، والسبب أنها تساعد منظمات الأعمال على استخدام أصولها المعرفية لتحسين خدمة الزبون والإنتاجية، وتقليل التكاليف، وتنتج عائد أكثر، إذ يمكن استخدام قاعدة المعرفة لشكاوى الزبائن من حل المشاكل بسهولة ويقال من وقت الاستجابة. كما يمكن أيضاً استخدام قاعدة المعرفة عند البدء بتصميم منتج جديد، حيث يمكن أن تخزن المؤسسة الخبرات الماضية عن تصميمات مشابهة وعن الأخطاء التي حدثت أثناء الاختيار وغير ذلك، بهدف تسريع عملية التسليم بحيث تكون في الموعد المحدد، ولتجنب تكرار نفس الأخطاء⁵.

➤ مما سبق يمكن تعريف أنظمة إدارة علاقات الزبون أنها مفهوم ينطوي على سلسلة من العمليات المتكاملة القائمة على جمع ومعالجة بيانات الزبائن والتواصل معهم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتقديم المعلومات الممكنة عنهم لتوظيفها ضمن الإستراتيجية التسويقية، مما يساعد على فهم الزبائن لتحسين وتطوير المنتجات والخدمات بأن تكون أكثر تجاوباً مع رغباتهم الشخصية.

¹ Lendrevie Jacques, Lévy Julien, Op-cit, p 1996.

² في كومار، وبرنر ريناتز، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، إدارة علاقات العميل: مدخل قاعدة البيانات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 140.

³ حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 71.

⁴ درمان صادق سليمان، مرجع سابق، ص 158.

⁵ أسماء رشاد الصالح، مرجع سابق، ص ص 282 - 283.

المطلب الثالث: أهداف إدارة علاقات الزبون وفوائدها

كون إدارة علاقات الزبون نشاط تسويقي يهدف إلى تطوير ومن ثم تكييف المنتجات والخدمات حسب خصائص كل زبون من أجل الاحتفاظ به على المدى الطويل، فهناك مجموعة من الأهداف التي تسعى أي منظمة إلى تحقيقها من خلال عملية إدارة علاقات الزبون لإدارة أكثر فعالية، كما أنها ترجع بالنفع على كلا الطرفين، أي المنظمة والزبون، وفيما يلي عرض لأهم الأهداف التي وضعت من أجلها إدارة علاقات الزبون، وعرض لأهم فوائدها سواء بالنسبة للزبون أو للمنظمة، وكذا فوائد أنظمتها.

أولاً - أهداف إدارة علاقات الزبون:

تتمحور هذه الأهداف حول سلوك الزبون بعد الشراء فيما يتعلق بالعناصر الثلاثة الآتية:

1- رضا الزبون: يعتمد الرضا على الأداء المدرك للمنتج بالنسبة إلى توقعات الزبون، فإذا ما كان هذا الأداء غير متفق مع توقعاته فإنه لن يكون راضياً، وإذا ما كان هذا الأداء يتقابل مع التوقعات فإن الزبون سيتحقق عنده الرضا، وأما إذا زاد هذا الأداء عن التوقعات فإن الرضا سيزداد. وتسعى المؤسسات التسويقية إلى إرضاء الزبائن بنسبة أكبر من المنافسين من خلال تقليل أسعارها وزيادة خدماتها¹.

2- ولاء الزبون: يقصد بولاء الزبون ارتباطه بعلامة تجارية أو محل معين، وهو الرغبة في التعامل مع منظمة معينة دون الأخرى، وعرف « أنه جزء من إستراتيجيات تهدف أولاً إلى الاحتفاظ بالزبون، وبعد ذلك على قاعدة الزبائن التي أنشئت لزيادة قيمتهم² » ويقاس الولاء من متوسط قيمة معاملات المبيعات المتكررة لنفس الزبون أو بالرجوع إلى ما حققه من المشتريات³. ويستخدم في القياس المتغيرات التالية⁴:

- **قاعدة الزبون:** وتتضمن هذه القاعدة إجمالي عدد الزبائن، ويمكن حساب هذا العدد بجمع إجمالي عدد المشتريين الجدد والمستهلكين المداومين، مع تجنب تسجيل الزبائن الخاملين.

- **معدل الاحتفاظ بالزبون الجديد:** يمثل هذا المعدل نسبة المشتريين لأول مرة، والذين يقومون بإعادة الشراء خلال فترة زمنية محددة بناء على دورة الشراء المتكرر للزبون.

- **معدل الاحتفاظ بالزبون:** نسبة الزبائن المشتريين لعدة مرات لفترة زمنية إلى إجمالي عدد المتعاملين.

- **حصة الزبون:** هي نسبة المشتريات الكلية للزبون، لمنتج أو خدمة تقدمها مؤسسة معينة.

¹ Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, Pearson Prentice Hall, France, 2006, p 13.

² Lars Mayer-Waarden, **La Fidélisation client: Stratégies, Pratiques et Efficacité des Outils du Marketing Traditionnel**, Vuibert, France, 2009, p p 07 – 29.

³ Charles Desjardins, **Commerce électronique : 7 stratégies pour fidéliser vos visiteurs**, (<http://www.absolunet.com/blogue/2012/03/07/commerce-electronique-7-strategies-pour-fideliser-vos-visiteurs/>) 19/01/2014 .

⁴ علاء عباس علي، **ولاء المستهلك**، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص ص 246 – 247.

- متوسط عدد الزبائن الجدد في الشهر: متوسط الزبائن المشتريين للمرة الأولى من نفس المؤسسة للشهر
 - تكرار الشراء: يمثل متوسط عدد مرات قيام الزبون بالشراء في السنة الواحدة من نفس المؤسسة.
 - متوسط كمية الشراء: تمثل متوسط المقدار المدفوع على المنتجات أو الخدمات في كل عملية شرائية.
 - نسبة التآكل: تشير إلى النسبة المئوية للزبائن المفقودين أو الذين أصبحوا خاملين لسبب ما.
- 3- قيمة الزبون: عرفت قيمة الزبون أنها « ذلك الفرق بين القيم الكلية والتكاليف الكلية، حيث تتعلق القيم الكلية بالمنافع التي يحصل عليها الزبون من المنتج، أما التكاليف الكلية فتتعلق بمجموع التكاليف المالية، الوظيفية، والنفسية التي يبذلها الزبون¹» كما أن مفتاح بناء علاقة طويلة مع الزبائن هي تكوين أفضل رضا وقيمة لهم، والزبائن الذين يتكون لهم رضا يكونون موالين للمنظمة². مع الأخذ بعين الاعتبار أن الرابط بين الرضا والولاء ليس خطياً، فالرضا ليس له نفس التأثير على الولاء بالنسبة لمجموعة من الزبائن فهو أكثر تأثيراً مع الزبائن المحفزين أو كبارهم، ويقل تأثيره مع الذين يتميزون بالشخصية القوية³.

شكل رقم (01): تنظيم أهداف إدارة علاقات الزبون.



Source: Dirk Arndt, and Wendt Gersten, **Data Management in Analytical Customer Relationship Management**, DaimlerChrysler AG, Research & Technology, Data Mining Solutions, FT3/AD, PO BOX 2360 89013 Ulm, Germany, Retrieved Novembre, 2002, p 4.

¹ Philip Kotler, Bernard Dubois, **Marketing Management**, Edition Union, Paris, France, 2003, p 66.

² Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, Op-cit, p 13.

³ Henri Isaac, Pierre Volle, **E-commerce; De la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle**, Pearson, Paris, France, 2008 p p 290 - 292.

يتضح من الشكل رقم (01) أنه ضمن أهداف إدارة علاقات الزبائن يتم التمييز بين الأهداف ذات الصلة بالبرامج الفردية، مثل زيادة الاستخدام لبرامج الولاء أو البيع المتقاطع، وبين الأهداف المتداخلة مثل الاستخدام الفعال لميزانية أو إنشاء إحصاءات للزبائن. وكلاهما يتطلب تفاعلات قوية بين برامج إدارة علاقات الزبائن، حيث أن الأهداف المتعلقة بالبرنامج تحتاج جزئياً إلى البيانات التي تم جمعها في وقت ما في عملية إدارة علاقات الزبون، على سبيل المثال يمكن اكتشاف الزبائن الذين لديهم احتمال كبير للارتداد عن طريق برنامج الولاء بشكل أفضل، وتكون أسباب الارتداد معروفة من قبل برنامج الاسترداد.

ثانياً - فوائد إدارة علاقات الزبون:

تحقق إدارة علاقات الزبون مزايا عديدة تعود بالنفع على كل من المنظمة وزبائنها كما يلي:

- 1- فوائد إدارة علاقات الزبون بالنسبة للمنظمة:** يختلف مقدار فوائد إدارة علاقات الزبون لأي منظمة حسب طبيعة الأعمال المعنية بها، فمن المرجح أن تكون أكثر جوهرية في حالة أي مؤسسة لها بعض أو كل الخصائص التالية: تفاعلات ومشتريات الزبون المتكررة، احتمالية البيع العالية، المخاطر المدركة والمشاركة، والربحية. وقد تم حصر فوائد المنظمات من اعتماد إدارة علاقات الزبون فيما يلي¹:
 - **تخفيض التكاليف:** تعمل إدارة علاقات الزبون على تخفيض مختلف التكاليف التي يتم توظيفها، والتي تتضمن تكاليف إنشاء حسابات جديدة، توضيح إجراءات الأعمال للزبائن الجدد، تكاليف الإعلان لجذب زبائن جدد، وتكاليف التعاملات غير الفعالة خلال عملية تعلم الزبون.
 - **ميزة تنافسية بفضل الزبائن:** من جانب آخر فإن إدارة علاقات الزبون تسمح للمنظمة بالحصول على أفضل معلومات عن قيم الزبائن، وتساعد لها للحصول على ميزة تنافسية من بين منافسيها، وذلك من شأنه تحديد الزبائن المحتملين والكشف عن ملامح الرئيسيين، توقع حاجاتهم، التنبؤ بسلوكهم، استعادة الزبائن المفقودين، إنشاء خطوط تسويقية شخصية لكل قطاع، تطوير منتجات وخدمات جديدة، تصميم أدوات اتصال وقنوات توزيع، أو تحديد فرص تسويقية جديدة مستندة على تفضيلات الزبائن... الخ
 - **زيادة رقم الأعمال والمردودية:** في الأسواق الضعيفة النمو نسبياً، كما هو حال الاقتصاديات المتطورة، تتأثر حصة السوق للمنظمات أكثر فأكثر من ولاء الزبائن، بالمحافظة عليهم، ورفع حصة النفقات التي ينفقها كل زبون على علامتها. في حين أن الحصول على الزبون يمكن أن يتم عن طريق وسائل التسويق التقليدي. وتتطلب عملية تطوير حصة الزبون وزيادة ولائه مع مرور الزمن سياسة علاقات خاصة².

¹ ثامر البكري، أحمد هادي طالب، إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، دار أمجد، عمان، الأردن، 2014، ص 35 - 37.

² Lendrevie Jacques, Lévy Julien, Op-cit, p 1999.

- تحديد الزبائن بناء على نشاطهم المحتمل ومردوديتهم: من النادر أن يقدم المسوقون المتجهون نحو أسواق واسعة أرقاماً دقيقة فيما يتعلق بالتجزئة، بمعنى أنهم يعلمون ما هي حصة أفضل الزبائن من المبيعات. كذلك من الصعب جداً التحديد الفردي للزبائن الأكثر أهمية بشكل يسمح بتخصيص الاتصالات، نتيجة لعدم امتلاك المنظمات لهذه المعلومات في الكثير من الأحيان. ويرتكز ترشيد نفقات التسويق على تخصيص الكثير من الوسائل للزبائن المهمين، مع تقليص النفقات المخصصة لأولئك المشاركين بنسبة قليلة في رقم الأعمال، لهذا يجب تحديد الزبائن بصفة فردية، وقياس أهميتهم والاتصال والتوجه نحوهم بصفة فردية كل على حدى (سياسة التخصيص) وهذا هو هدف إدارة علاقات الزبون¹.

ولتعظيم فاعلية العلاقة وإدارة معرفة الزبون لتحقيق المزايا المذكورة يتطلب الأمر تحقيق الآتي²:

أ- قياس كلف المدخلات وقيم المخرجات المتحققة في الأنشطة الوظيفية ذات العلاقة في تسويق المنتجات والخدمات إلى الزبائن.

ب- تحسين المعرفة التسويقية وبشكل مستمر حول احتياجات الزبائن وسلوكهم.

ج- تطبيق الأنظمة الداعمة لتعزيز معرفة الزبون وقياس فاعلية برامج العلاقة التسويقية مع الزبون.

د- التطابق مع معرفة الزبون وقياس مستوى التعلم والتجاوب لتحديد درجات النجاح والفشل المحتملة.

2- فوائد إدارة علاقات الزبون بالنسبة للزبائن:

- تطبق أنظمة إدارة علاقات الزبون في جميع أقسام المنظمة للمساعدة على التوافق في التفكير بالاهتمام بالزبائن اهتماماً مركزياً. ومن مزايا هذا التعاون أنه يخفض التكاليف، ويزيد الكفاءة ويحسن رضا الزبائن³.

- بفضل العلاقة التفاعلية بين المواقع الالكترونية والزبائن، أصبح من الممكن خدمة كل زبون على حدى، وتوفير منتج خاص ومتفرد حسب رغبته، وبناء علاقة خاصة معه، هذه الخاصية ترتكز على البيانات التي يتم جمعها أثناء قيام الزبون بزيارة الموقع الالكتروني وتحليلها بتقنيات متطورة⁴.

- توفر المنظمات لإدارة علاقات الزبون مواقع للتفاعل على شبكة الويب أو على الشبكات المحلية، كي تسمح للزبائن بالدخول والحصول على المعلومات المطلوبة بشكل أسرع وخدمة أنفسهم، والمثال على ذلك منظمات تقديم الخدمة كالمصارف والمطاعم وشركات الطيران. والهدف من هذا هو جمع المعلومات عن

¹ Ibid, p 2002.

² صادق درمان سليمان، مرجع سابق، ص 135.

³ زكية مقري، نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص 346.

⁴ Grégoy Bressolles, **L'E-Marketing**, Dunod, Paris, France, 2012, p p 09 - 11.

الزبائن وخلق ملخصات عنهم مع الدخول المفصل لتحديث معلوماتهم، ما يمكن العاملين من معالجة طلبات الزبائن بشكل أكثر فاعلية، وإعطاء أولوية في التعامل للزبائن المفضلين¹.

- تساعد أنظمة إدارة علاقات الزبون المنظمات على الفهم الأعمق لسلوك الزبائن، وعلى تعديل عملياتها لضمان خدمتهم بأفضل طريقة ممكنة، كما تساعد المنظمة في الاعتراف بقيمة زبائنها والنمو عبر علاقات محسنة معهم، فكلما فهمت المنظمة زبائنها بشكل أفضل كلما كانت أكثر استجابة لاحتياجاتهم².

ثالثاً - فوائد أنظمة إدارة علاقات الزبون:

تركز إدارة علاقات الزبون على معرفة كيفية استهداف، المحافظة وتطوير الزبائن الجيدين. وهذا يمثل عامل محدد لنجاح المنظمة، فبناء وتطوير علاقات مع الزبائن يمثل تحد خاصة عند امتلاك آلاف أو ملايين الزبائن الذين هم في اتصال مع المنظمة بطرق مختلفة. ومن أجل الوصول إلى نتائج مرضية يجب أن تسمح أنظمة إدارة علاقات الزبون للمسؤولين بالفهم الجيد للزبائن من أجل تخصيص المنتجات أو الخدمات³. وحددت فوائد أنظمة إدارة علاقات الزبون في النقاط الآتية⁴:

- 1- جعل المعلومات معيارية ومتعادلة:** تسمح إدارة علاقات الزبون بجمع البيانات حول الزبائن في قاعدة بيانات مشتركة ما يسمح بتوحيد المعلومة، ما يحسن من التعاون داخل المجموعة وداخل مختلف مصالح المنظمة، فيتم ربح الوقت بتجنب تكرار إدخال البيانات، والتقليل من المعلومات الخاطئة.
- 2- الدخول السريع لتاريخ العلاقة مع الزبون:** حيث يكون لكل متعاون القدرة على الدخول إلى تاريخ كل تفصيل يتعلق بإدارة علاقة الزبون، وتعتبر سهولة الدخول مفيدة للراغبين في الحصول على معلومات دقيقة حول الزبون. حيث يكون المتعاونون أكثر تفاعلاً مع طلبات الزبائن ما يرفع من رضاهم.
- 3- تسهيل إدارة علاقات الزبون عن طريق الوصول للمعلومة الدقيقة في الوقت المناسب:** يمكن تخزين وربط عدد كبير من المعلومات في برنامج إدارة علاقات الزبون مثل: مصدر الاتصال وأنواع العلاقات بين عدة متصلين. والفائدة هي أن المعلومة يتم تحديثها باستمرار لدى كل الأشخاص.

¹ صادق درمان سليمان، مرجع سابق، ص 112.

² زكية مقري، نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص 346 - 347.

³ Alian Sanjaume, Arraund Caplier, **Marketing Comportemental Exploiter la donnée marketing client**, DUNOD, France, 2010, p 56.

⁴ Everwin, **Quels sont les 6 avantages d'un logiciel CRM dans Relation Client?**, (www.technique-de-vente.com/gestion-de-la-relation-client-crm-everwin/), 14/10/2017.

- 4- برنامج إدارة علاقات الزبون يسمح بخلق حملات تسويقية أكثر استهدافا وخصوصية: مثلا يمكن تسيير المشتركين في مجلة ما وكذا المنسحبين منها، كما يمكن خلق قائمة خاصة للمتصلين حسب عدة مميزات: نوع الزبون، المنطقة الجغرافية، حجم المؤسسة، مجال النشاط، نوع المنتج المشتري... الخ.
- 5- انجاز لوحات القيادة لمعطيات الزبائن من أجل اتخاذ القرارات الجيدة: غالبا ما تقوم إدارة علاقات الزبون بدمج أدوات التحليل والإحصائيات المرتبطة مباشرة بقاعدة بيانات الاتصالات والمنظمة. ما يمكن من التغلب على الصعوبات الموجودة، إيجاد محاور التحسين، وتحديد الفرص. فمن الممكن الحصول على معلومات مفصلة مثل تحديد مواقع الزبائن الجدد، رفع مستوى المبيعات لكل قطاع، بيع العروض المكملة، معرفة الزبائن المفقودين، عدد المكالمات الواردة، المواعيد، حالة الزبون... الخ.
- 6- تسمح أنظمة إدارة علاقات الزبون بتحسين الولاء: مع المعطيات المتوفرة، تضمن مصلحة الزبائن متابعة أكثر دقة، الأمر الذي يسمح برفع رضا الزبون إذ يحس بأنه مسموع ومقيم، وهذا ما يؤثر بصفة إيجابية على مستوى ولاءه وعلى المبيعات.

أما بالنسبة للمشاكل التي اعترضت عمل نظام إدارة علاقات الزبون، فهي الإفراط في التوقعات عن الفوائد المنتظرة، فيما يتعلق بالمواد البرمجية لأنظمة إدارة علاقات الزبون المعقدة التي تتطلبها المشاريع الكبيرة، مثل سرعة توفير التكاليف والعائدات الإضافية. غير أن المنظمات استطاعت استخدام حل (إدارة علاقات الزبون المستضيفة) الذي يقلل إلى حد كبير من فترة الانجاز وكلفته¹.

المطلب الرابع: مكونات وأبعاد إدارة علاقات الزبون

إدارة علاقات الزبون مثل أي نظام لديها مكونات وأبعاد تستند عليها في عملياتها، والمنفق عليه أنها تشمل ثلاثة عناصر رئيسية هي (الزبون، العلاقة، والإدارة)، كما نجاح تطبيق أنظمتها يرتبط على التكامل بين أبعادها الثلاثة المتمثلة في إدارة علاقات الزبون (التحليلية، التشاركية، العملية) والتي تدعم عمل بعضها البعض من أجل السيرورة المثلى للنظام، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

أولا- مكونات إدارة علاقات الزبون: تحوي عملية إدارة علاقات الزبون ثلاثة مكونات رئيسية هي:

1- الزبون: كل شخص يتعامل معه سواء خارج المؤسسة أو داخلها يجب اعتباره زبونا، ويمكن تقسيم الزبائن إلى قسمين رئيسيين هما²:

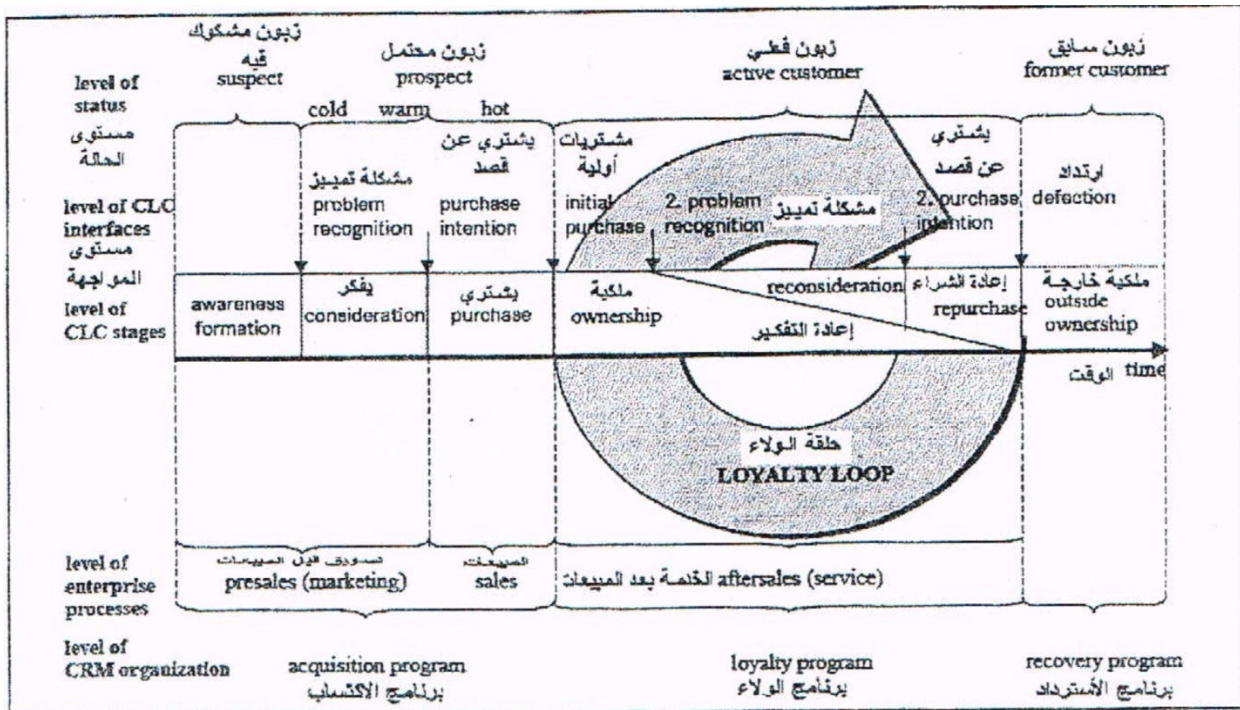
¹ درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص ص 158 - 159.

² نبيلة ميمون، البيع الشخصي وخدمة العملاء في المؤسسة الاقتصادية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 74.

زبائن الداخل: هم أولئك الأفراد داخل المنظمة الذين تتأثر جودة أدائهم للمهام الموكلة إليهم بمستوى الخدمة التي تقدم لهم من أي طرف داخلي، فأى موظف داخل المنظمة يمثل زبونا داخليا بالنسبة لزميله في العمل أو بالنسبة لوحدة إدارية أخرى في المنظمة. ورغم أهمية الزبون الداخلي إلا أن الغاية النهائية تكمن في تحقيق التميز في خدمة الزبون الخارجي.

زبائن الخارج: هم الراغبين في شراء منتجات المنظمة ويمكن تقسيمهم إلى زبائن أفراد، وزبائن مؤسسات. وقد عرف الزبون الخارجي على أنه « الشخص الذي يشتري ويستهلك واحد أو عدة سلع وخدمات من عند المنتج أو الموزع¹ » كما عرف أنه « الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء السلع أو الخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والاستهلاك » ويصعب أحيانا معرفة الزبون الحقيقي لأن قرار الشراء غالبا ما يكون نشاط تعاوني بين مجموعة من المشاركين، ويمكن عن طريق تقنية المعلومات أن تتوافر قدرات للتمييز، فضلا عن ذلك فإن الزبون وفقا لهذه الفلسفة له دورة حياة تنتهي مع توقف عملية الشراء². ويظهر الشكل التالي ضرورة تحليل قرارات الشراء الخاصة بالزبائن ومعرفة سلوكياتهم لوضع البرامج الخاصة بالمحافظة عليهم وجعلهم ضمن حلقة الولاء.

الشكل رقم (02): عمليات إدارة علاقات الزبون المعتمدة على دورة حياة الزبون.



Source: Dirk Arndt, and Wendt Gersten, **Data Management in Analytical Customer Relationship Management**, DaimlerChrysler AG, Research & Technology, Data Mining Solutions, FT3/AD, PO BOX 2360 89013 Ulm, Germany, Retrieved Novembre, 2002, p 3.

¹ Claude demeure, **marketing**, 4ème édition, Ed Dalloz, Paris, France, 2003, p 29.

² صادق درمان سليمان، مرجع سابق، ص ص 127 - 128.

يبين الشكل رقم (02) أن دورة حياة الزبون ضمن فلسفة إدارة علاقات الزبون لها ارتباط وثيق بالطريقة التي تختارها المنظمة لذلك. إذ يركز هذا المفهوم على أن المنظمة لا يمكن أن تنظر إلى نجاحها في استقطاب الزبائن والمحافظة عليهم ضمن إطار زمني محدد، وإنما يجب أن تدار العلاقة على أساس تتبع المراحل التي يمر بها الزبائن في علاقاتهم معها والمتضمنة ثلاثة مراحل هي¹:

المرحلة الأولى: الزبون المحتمل: تمثل هذه المرحلة محاولة المنظمة لاستقطاب زبائن مرشحين عن طريق إعداد برامج لاكتسابهم، لنقل الزبون من حالة الشك والريبة (مرحلة ما قبل الشراء) بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة إلى زبائن جدد، ليحققوا لها أعلى الإيرادات في الأمدن القصير والطويل.

المرحلة الثانية: الزبون الفعلي: تمثل هذه المرحلة محاولة المنظمة لتوطيد العلاقة مع الزبون عن طريق جمع كل المعلومات الأساسية عنه، والتي تبدأ من مرحلة الخدمة (بعد عملية الشراء)، ففي هذه الحالة يكون الزبون قد تحول إلى محفظة استثمارات مريحة بالنسبة لها، لذلك فإنها تحاول استخدام إستراتيجياتها للحفاظ عليه من خلال إعداد برامج لضمان ولائه لسلعها أو خدماتها، والذي سيترجم إلى إعادة شراء مرة أخرى وإبقاء الزبائن ضمن حلقة الولاء (Loyalty loop) الخاصة بالمنظمة.

المرحلة الثالثة: الزبون السابق: في هذه المرحلة يتحول الزبون عن استخدام سلع أو خدمات المنظمة، ويكون هذا التحول بسبب ضعف عرضها التسويقي مقارنة بعروض المنافسين التي تكون أكثر إقناعاً من وجهة نظر الزبون، ومن هنا يتوجب تصميم وإعداد برامج استرجاع الزبائن السابقين وضمهم من جديد إلى محفظة زبائن المنظمة ضمن حلقة الولاء والتي تضم مجموعة الزبائن الموالين.

2- العلاقة: على عكس النظرية الصفقاتية، تدخل إدارة علاقات الزبون في علاقة دائمة مع الزبائن يجب أن تكون منسجمة مهما كانت القناة المستعملة². هذه العلاقة بين المؤسسة وزبائنها عملية مستمرة في الاتجاهين، مبنية على الاتصال والتفاعل، وهذه العلاقة يمكن أن تكون قصيرة أو طويلة الأجل، مستمرة أو منفصلة، ومتكررة أو لمرة واحدة، وكذلك يمكن أن تتأثر بمواقف أو بسلوك الزبون، فعلى الرغم من أنها مواقف ايجابية تجاه المنظمة ومنتجاتها، إلا أن سلوك الشراء يكون في أغلب الأحيان عالي الظرفية. لذا تعمل إدارة علاقات الزبون على أن تكون العلاقة مع الزبون مريحة وتحقق المنفعة المتبادلة³.

3- الإدارة: نشاط إدارة علاقات الزبون لا يتحدد فقط في إطار قسم التسويق، بل يشمل التغيير المستمر في ثقافة المؤسسات وعملياتها، حيث تعمل على تحويل المعلومات المجمعّة عن الزبون إلى معرفة، والتي

¹ Dirk Arndt, and Wendt Gersten, Op-cit, p 04.

² Lendrevie Jacques, Lévy Julien, Op-cit, p 2000.

³ صادق درمان، مرجع سابق، ص ص 130 - 131.

تؤدي إلى مجموعة من الأنشطة بهدف الاستفادة من المعلومات والفرص في الأسواق. إضافة إلى أن إدارة علاقات الزبون تتطلب إجراء تغيير شامل في المنظمة وأفرادها¹.

وقد تحدث العديد من المعوقات كصعوبة الحصول على المهارات والخبرات اللازمة، تكوين المشاركين، وضع نظام متعدد الاتجاهات للتبادل والتنسيق، توفير الوسائل التقنية الضرورية، بالإضافة إلى ثقافة المنظمة فغالبا، ما لا تعمل بما يقتضيه التسويق بالعلاقات، ومن أجل التغلب على هذه الصعوبات، فتأكد نظرة واضحة من طرف مسيري ومسؤولي التسويق في المنظمة هي بمثابة الورقة الراجعة. كذلك يجب تحديد بدقة المقاومة الممكنة من طرف الموظفين مع تصميم أدوات سهلة الاستعمال. كما يجب إدماج ميزانية التكوين منذ البداية في الغلاف المالي الإجمالي لمشروع إدارة علاقات الزبون².

ثانيا - أبعاد إدارة علاقات الزبون:

قدمت (Meta group) تصنيفا لأبعاد إدارة علاقات الزبون في ثلاث نظم فرعية هي: إدارة علاقات الزبون التشاركية (CRM Collaborative)، إدارة علاقات الزبون التحليلية (CRM Analytical)، وإدارة علاقات الزبون العملية (CRM Opérationnel). وفيما يلي بعض التعاريف المقترحة لكل بعد:

1- تعريف إدارة علاقات الزبون التحليلية (CRM Analytical): إدارة علاقات الزبون التحليلية هي المفتاح الحقيقي لنظام (CRM) فهي توفر تفاصيل أكثر، وبطريقة ملخصة تركز على تخزين وتحليل واسع للمعطيات المولدة أفضل من إدارة الزبائن العملية والتشاركية، انطلاقا من هذه المعطيات تدعم مختلف أدوات التحليل استخراج المعارف التي تعتبر دعامة أساسية لاتخاذ القرارات، وتسمح بتحسين سيرورة إدارة علاقات الزبائن العملية والتشاركية³.

وعرفت إدارة علاقات الزبون التحليلية على أنها مجموعة من ميكانيزمات تحليل البيانات المرتبطة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالزبائن، الشركاء، أو الموردين. بهدف تكوين: نماذج للسلوك، المساهمة في التقسيم الكلي، أو الجزئي لأصناف الزبائن، التنبؤ بحجم الأعمال. وهي تركز على تكنولوجيات ذكية تمد للمنظمة أرضية تسمح بالمساعدة على اتخاذ القرار التسويقي⁴.

➤ مما سبق تعرف إدارة علاقات الزبون التحليلية أنها البعد الذي يتولى معالجة بيانات الزبائن المجمعة من مصادر متعددة، بهدف استخلاص المعلومات المعارف حول الزبون.

¹ صادق درمان، مرجع سابق، ص ص 131 - 132

² Lendrevie Jacques, Lévy Julien, Op-cit, p 1996.

³ Alain Fernandez Nodyssey, Op-cit, p 08.

⁴ Byblice COOVI, Op-cit, p 93.

2- تعريف إدارة علاقات الزبون التشاركية (CRM Collaborative): عرفت إدارة علاقات الزبون التشاركية على أنها استخدام تقنيات تعاونية (تشاركية) موجهة لتسهيل الاتصالات بين المؤسسة وزبائنها، وكذا الاندماج مع مختلف مصالح ووحدات المؤسسة¹.

كما عرفت إدارة علاقات الزبون التشاركية أنها تتمثل في كل قنوات المبادلة (كالبريد الإلكتروني) مع الزبون أو بين جميع أصحاب المصلحة حول الزبون، والهدف منها تحسين الربحية والولاء². وتشير إدارة علاقات الزبون التشاركية إلى وسائل الاتصال التي من خلالها تدخل المؤسسة في اتصال مباشر مع الزبون، خاصة مراكز المكالمات، الانترنت، المراسلات عبر البريد الإلكتروني³.

وتسمى إدارة علاقات الزبون التشاركية بإدارة علاقات الزبون التفاعلية، وهي التطبيقات التي تدعم أشكال الاتصال مع الزبائن، وخاصة تلك التي تستعمل فيها التكنولوجيات الحديثة للاتصالات الإلكترونية، التي يدعم استعمالها عمل الموظفين الذين هم في اتصال مباشر مع الزبائن، بالسماح بأتمتة الاتصالات⁴.

➤ مما سبق يمكن القول أن إدارة علاقات الزبون التشاركية تشير إلى جميع قنوات الاتصال المباشر بالزبائن خاصة الإلكترونية منها، والتي تسعى من خلالها إلى التواصل الدائم بالزبون والتفاعل معه من أجل استهداف دقيق لحاجاته وتوقعاته.

3- تعريف إدارة علاقات الزبون العملية (CRM Operational): عرفت على أنها أتمتة وتحسين دائم لعمليات البيع، التسويق وخدمات الزبون⁵. وعرفت إدارة علاقات الزبون العملية تكامل وأتمتة العمليات الأفقية في الاتصال مع العميل (المبيعات، المكاتب الأمامية، التسويق، خدمات الزبائن) مع المكاتب الخلفية المتمثلة في نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)⁶.

كما عرفت إدارة علاقات الزبون العملية أنها القدرة على التنفيذ التي تتعلق بالعمل، فهي إدماج وأتمتة العمليات الأفقية التي هي في ارتباط مع الزبون (الواجهة الأمامية: المبيعات، التسويق، خدمات الزبائن)، مع الواجهة الخلفية. ونجد في هذا الصنف كل أدوات الواجهة الأمامية: القوى البيعية وتسيير الحملات التسويقية، وكذا مراكز المكالمات⁷.

¹ Byblice COOVI, Op-cit, p 95.

² Alain Fernandez Nodesway, Op-cit, p 08.

³ Géraldine Graf, Julien Stern, **Le CRM analytique Les outils d'analyse OLAP et le Data Mining**, le cadre du séminaire « Customer Relationship Management », Faculté des Sciences économiques et sociales Université de Fribourg, le 26 avril 2008, p 6.

⁴ Dorota Jelonek, Op-cit, p 30.

⁵ Géraldine Graf, Julien Stern, Op-cit, p 06

⁶ Alain Fernandez Nodesway, Op-cit, p 08.

⁷ Byblice COOVI, Op-cit, p p 96 - 97

➤ إن كل نشاط لإدارة علاقات الزبون العملية يندرج في إحدى العمليات الثلاثة للمنظمة والمتمثلة في

المبيعات، التسويق والخدمات. بالتكامل مع نظام تخطيط موارد المؤسسة لتقديم عروض خاصة.

4- العلاقة بين مختلف أبعاد إدارة علاقات الزبون: تمثل إدارة علاقات الزبون التشاركية فرصة لجمع

معلومات دقيقة عن الزبون ليتم تخزينها ما يسمح باستهداف دقيق لحاجاته وتوقعاته¹. وتتولى إدارة

علاقات الزبون التحليلية تحليل البيانات المتولدة عن العمليات التسويقية، البيعية، وخدمات ما بعد البيع،

أي العمليات المتولدة عن إدارة علاقات الزبون العملية بكميات كبيرة جدا، وكذا المعلومات المجمعة حول

الزبائن أثناء الاتصال الهاتفي أو الالكتروني، بالإضافة إلى تلك المجمعة بفضل الاستجابات المختلفة،

أي المعلومات المجمعة وفقا لإدارة علاقات الزبون التشاركية. في نفس الوقت تساهم إدارة علاقات الزبون

التحليلية في حل إشكالية الاستهداف واختيار الزبائن، بينما أدوات إدارة علاقات الزبون العملية تسمح

باقترح العرض المناسب للزبون، في الوقت المناسب عبر القناة المناسبة².

ولإثراء هذا الهدف وإظهار صور واحدة للمنظمة في نظر الزبون، فمن الضروري النظر إلى أبعاد السابقة

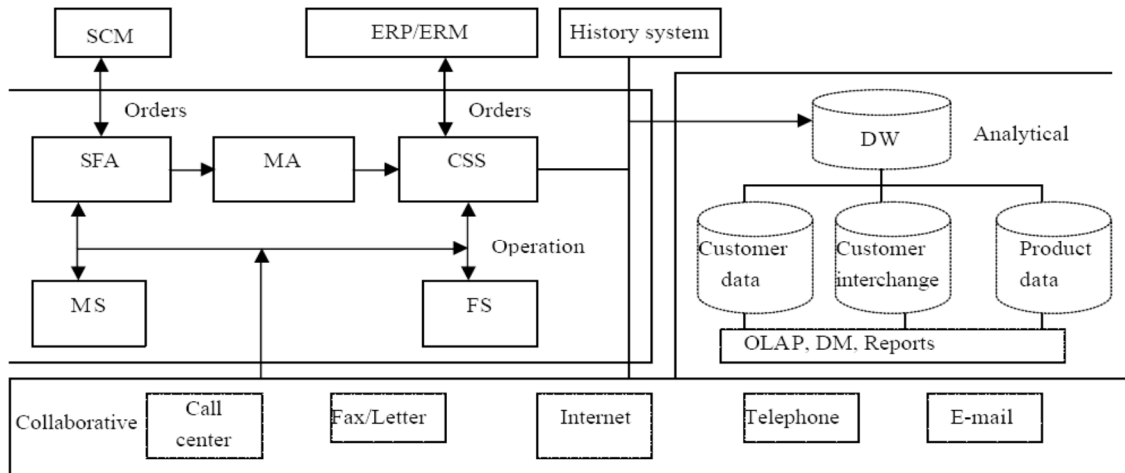
كعملية متقاطعة. فالواجب على أقسام التسويق، المبيعات والخدمات تنسيق مسؤولياتها، نشاطاتها، أنظمة

معلوماتها، وبياناتها³. ويحقق الجمع أو الربط بين مختلف أبعاد إدارة علاقات الزبون الهدف الذي وضعت

من أجله إستراتيجية إدارة علاقات الزبون في المنظمة، أي تطوير وأتمتة العلاقات مع الزبون، والشكل رقم

(03) يوضح الوحدات الثلاثة لإدارة علاقات الزبون والتداخل فيما بينها.

شكل رقم (03): الأبعاد الثلاثة لإدارة علاقات الزبون.



Source :Géraldine Graf, Julien Stern, **Le CRM analytique Les outils d'analyse OLAP et le Data Mining**, le cadre du séminaire « Customer Relationship Management », Faculté des Sciences économiques et sociales Université de Fribourg, le 26 avril 2008, p 6.

¹ Géraldine Graf, Julien Stern, Op-cit, p 06

² Ibid, Op-cit, p 97

³ Dirk Arndt, and Wendt Gersten, Op-cit, p 02.

يوضح الشكل رقم (03) دور كل بعد من أبعاد إدارة علاقات الزبون في السيرورة المثلى لعملية إدارة علاقات الزبون، والملاحظ أن إدارة علاقات الزبون التشاركية تسمح عن طريق أنشطتها المتعلقة بالاتصال المباشر بالزبون (مثل: الهاتف، الفاكس، البريد الإلكتروني... إلخ) بجمع بيانات دقيقة عن الزبائن، يتم تخزينها في مستودع البيانات إضافة إلى البيانات المتولدة عن إدارة علاقات الزبون العملية الناتجة عن عمليات (التسويق، البيع، وخدمة الزبائن). لتتولى إدارة علاقات الزبون التحليلية عملية استخراج المعلومات والمعارف من هذه البيانات بفضل تقنيات وبرمجيات أهمها (تنقيب البيانات، ونظم المعالجة التحليلية الفورية... إلخ) وتساعد النتائج المقدمة على أتمتة عمليات الواجهة الأمامية المرتبطة مع الواجهة الخلفية، ما يسمح باقتراح عروض خاصة للزبائن وتفصيل المنتجات لتلائم طلباتهم، كما تقدم لمنسقي مراكز الاتصال معلومات مكتملة أقصى ما يمكن حول كل زبون يتم الاتصال معه.

يظهر مما سبق أن التطور التاريخي الذي عرفه التسويق بالتزامن مع التطور التكنولوجي والثورة المعلوماتية، أفرزا نمطا مختلفا من الأنشطة التسويقية هو التسويق بالعلاقات، الذي يقوم على التواصل الدائم بالزبائن، بقيام المنظمة بتطوير علاقات مريحة وطويلة الأمد مع زبائنها بشكل منفرد، الأمر الذي ساهم في ظهور إدارة علاقات الزبون التي تسعى إلى فهم أفضل لحاجات وتفضيلات كل زبون، ومن ثم تقديم المنتجات التي تلبي هذه الحاجات الفردية. حيث أصبح بإمكان الزبون أن يحصل على السلع والخدمات التي يريدتها مع تكوين صورة واضحة عن عملية الشراء المحتملة، بالمقابل تحصل المنظمة على صورة واضحة وكاملة حول الزبون بفضل إدارة علاقات الزبون. وتعمل إدارة علاقات الزبون في إطار التكامل بين أبعادها الثلاثة (التحليلية، التشاركية، العملية) من أجل الحصول على أفضل النتائج.

المبحث الثاني: نظم إدارة علاقات الزبون التحليلية

تتعامل المنظمات يوميا مع كم هائل من الزبائن فتحصل على بيانات كثيرة ومختلفة عنهم، ما أدى إلى ازدياد حاجتها إلى تخزين وتحليل هذه البيانات، وقد أدى الانتشار الواسع لتقنية المعلومات وسهولة إتاحتها إلى تضخم حجم البيانات بمعدلات قياسية لدرجة أنها تقاس بالثيرابايت (Terabytes)¹ كما تتحدث منظمات الأعمال عن 2.5 كوينتيليون بايت² من البيانات كل يوم. ومن أجل تحقيق أهداف إدارة علاقات الزبون لابد من التواصل الدائم مع الزبائن وجمع البيانات الممكنة عنهم، ما يسمح بمعرفتهم، وتوظيف هذه المعرفة ضمن الإستراتيجية التسويقية، الأمر الذي أدى إلى تطوير أدوات لتسيير هذه البيانات واستخراج المعلومات والمعارف منها، وهذا ما تقوم به إدارة علاقات الزبون التحليلية.

المطلب الأول: تتبع وجمع بيانات الزبون

لفهم الزبائن وبناء علاقات خاصة معهم يجب على المنظمات جمع العديد من البيانات والمعلومات عنهم، بطرق مختلفة ومن مصادر متنوعة، إذ يفيد ذلك في معرفة احتياجات الزبائن واختياراتهم المفضلة. حيث أصبح تتبع وجمع بيانات الزبائن أحد السمات المميزة للمنظمات المعاصرة الناجحة على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها، وسيتم من خلال هذا المطلب الحديث عن أهم طرق تتبع وجمع بيانات الزبائن، سواء كان ذلك في البيئة التقليدية، أو في البيئة الرقمية، هذه الأخيرة التي تعتبر مهمة لأنها تستطيع استعمال كل بيانات مستعملي الانترنت أو الفضاءات الأخرى كالهواتف المحمولة.

أولاً- تتبع وجمع البيانات من البيئة التقليدية

إن تتبع وجمع البيانات والمعلومات عن الزبائن من البيئة التقليدية، يتم بطرق قانونية هي:

1- نظام بحوث التسويق: يعرف نظام بحوث التسويق بأنه تلك البحوث المنظمة التي تتضمن تشخيص الاحتياجات من المعلومات واختيار المتغيرات الملائمة التي يجب بخصوصها تسجيل وتحليل معلومات سليمة وموثوق فيها³. كما عرف أنه التصميم المنظم الذي يسمح بجمع وتفسير وإعداد تقارير عن معلومات تساعد في حل مشاكل تسويقية معينة أو استغلال فرص تسويقية⁴.

¹ Terabytes = 1 000 000 000 000 Bytes

² الكوينتيليون: هو الرقم واحد متبوعا بـ 18 صفرا.

³ Jean Jacque Lambin, **La Recherche Marketing**, édition dixence international, Paris, France, 1994, p 04.

⁴ Jennifer Rowley, **Information Marketing**, second edition, Ashgate Publishing Limited Gower House, England, 2006, p 175.

أما المعلومات التي يوفرها نظام بحوث التسويق فتتمثل في مختلف المعلومات الخاصة بتحليل البيئة التي تشمل كل من: تحليل الطلب (خصائص وسلوك العميل، خصائص السوق) ؛ المنافسة (المعلومات عن المنافسين وخصائصهم وأوجه القوة والضعف لديهم وخصائص البيئة التنافسية) ؛ البيئة العامة (الاتجاهات العامة للأحوال الاقتصادية والتشريعات والقوانين والتكنولوجيا وغيرها من المؤثرات على قرارات المنظمة) ؛ البيئة الداخلية (الموارد والقدرات المتوفرة لدى المنظمة في مختلف وظائفها واتجاهاتها المستقبلية). كما يوفر هذا النظام معلومات عن عناصر المزيج التسويقي وأخرى خاصة بمقاييس الأداء (معلومات عن حجم المبيعات الحالي، نصيب السوق، صورة المنظمة في ذهن الزبون).

ومن مصادر البيانات الثانوية لبحوث التسويق¹:

- ✓ أرشيف أو ملفات المنظمة.
 - ✓ تقارير الجهاز المركزي للإحصاء وتقارير مصلحة الجمارك.
 - ✓ تقارير الغرف التجارية والصناعية.
 - ✓ تقارير المصارف.
 - ✓ ما تنشره الجهات الأخرى من دوريات وإحصائيات وبحوث لها علاقة بنشاط المنظمة.
- كما يجب إدخال المصادر الخارجية للمعلومات لجعل المنظمة ملمة بالموقف التنافسي، وفيما يلي أمثلة لمصادر المعلومات الخارجية²:

- ✓ بيانات المنافسين الذين يتعاملون مع زبائن المنظمة.
 - ✓ نتائج الدراسات المسحية المنشورة لتلحق تفاصيل عن رضا الزبون، وتفضيلاته.
 - ✓ البيانات من المجتمعات، أو النوادي التي لها اهتمامات مشتركة.
- ومن بين العناصر التي يتم جلبها من بيانات البيئة التقليدية ما يلي³:
- ✓ الصورة الاجتماعية الديمغرافية للزبائن (العمر، الحالة العائلية، عدد الأولاد، عمل المرأة... الخ).
 - ✓ بيئة الزبون (مثل مكان الإقامة، نوعية السكن، نسبة الكثافة السكانية والتجارية).
 - ✓ تاريخ علاقة الزبون مع العلامة.
 - ✓ قيمة العلامة بالنسبة للزبون.

¹ محمد جاسم الصميدعي، بشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج، عمان، الأردن، 2002، ص 326.

² في كومار، ويرنر ريناتز، مرجع سابق، 149.

³ Alian Sanjaume, Arraund Caplier, Caplier, Op-cit, p 82

✓ سلوك الزبون في قنوات التوزيع التقليدية.

✓ موقع الزبون الجغرافي مقارنة بمنطقة تواجد نقاط البيع لعلامة معينة.

ثانيا- طرق وأدوات تتبع وجمع البيانات في البيئة الرقمية:

هناك طرق مبتكرة وفعالة للتعب وجمع المعلومات عن الزبون باستخدام الانترنت، بما فيها

البيانات السرية للزبائن، وبدون علمهم ورضاهم في أغلب الحالات، وهي طرق غير قانونية أهمها:

1- عنوان بروتوكول الانترنت (IP: Adresse Internet Protocole): هو الرقم الذي يعرف أي جهاز

إعلام آلي متصل بالانترنت. وهو بروتوكول للاتصال خاص بشبكات الإعلام الآلي، ومنه فإن العنوان

(IP) مشابه لرقم الهاتف، أو العنوان البريدي ولكنه صالح فقط في الانترنت. وهو أيضا يتعلق بواجهة

الجهاز المتصل بشبكة الإعلام الآلي المستعمل لبروتوكول الانترنت مثل (الكاميرا، الطابعة... إلخ) حيث

أن كل حاسوب متصل بالشبكة يمتلك عنوان (IP) خاص به، هذا العنوان يعطى لكل مستعمل من طرف

مورد الانترنت، هذا الأخير بإمكانه تتبع العنوان في أي وقت ومعرفة مكان تواجد مستعمل الجهاز¹.

2- تكنولوجيا: (DPI: Deep packet inspection): مورد خدمات الانترنت بإمكانهم تسجيل كل

التحويلات المتعلقة ببيانات مستخدم الانترنت، وتمكن هذه التكنولوجيا من معرفة قائمة المواقع

الإلكترونية التي تمت زيارتها من طرف حاسوب معين والحصول على قائمة كل الحواسيب التي قامت

بزيارة موقع معين، وتستخدم عنوان (IP) من أجل الوصول إلى اسم وعنوان مالك الحاسوب².

3- المواقع الإلكترونية (web site): تتيح المواقع بما توفره من برامج خاصة متطورة جمع معلومات

تسويقية وبتكلفة منخفضة، خاصة ما يتعلق منها برغبات وتفضيلات الزبون، والتي تسمح بتحسين معرفة

هذا الأخير، فكل مرة يزور فيها الشخص الموقع الإلكتروني يتم تخزين وحفظ هذه المعلومة من طرف

الموقع لتحليلها لاحقا. ويسمح بمعرفة طريقة تعامله وردود فعله تجاه الموقع ومحتوياته³.

4- مواقع التواصل الاجتماعي (Social Media): أهم وسائل التواصل الاجتماعية (Facebook, Twitter

YouTube, LinkedIn, Instagram and Pinterest) ومع ذلك أصبحت كل المواقع تقريبا اجتماعية وتسمح

بالتفاعل نظرا لطبيعة الانترنت بواسطة الويب 2.0 إذ يستطيع الزبون وضع التعليقات، التقييمات

والانتقادات، ومشاركة كل ذلك بواسطة حسابه الاجتماعي الخاص⁴. وتقوم شبكات التواصل الاجتماعي

¹ Alian Sanjaume, Arraund Caplier, Op-cit, p 69.

² Ibid, p 73.

³ Grégoy Bressolles, **L'E-Marketing**, Dunod, Paris, France, 2012, p 11.

⁴ Dorota Jelonek, Op-cit, p 30

والمجتمعات الافتراضية بجمع الكثير من البيانات عن الزبائن. ويمكن أن تشير البيانات إلى اتجاهات السوق وتفضيلات الزبائن ورضاهم ومعلومات عن المنافسين. وتتضمن وسائل التواصل الاجتماعي بيانات في الوقت الحقيقي ومع كل مشاركة للزبائن على الشبكات الاجتماعية، يتم إنشاء المزيد من البيانات، وبشكل عام تقدم وسائل التواصل الاجتماعية خمسة موارد مختلفة لإدارة علاقات الزبون هي¹:

- ✓ تمكن من تحليل محتوى النشر (Posting Body) للكلمات الرئيسية والآراء والموضوعات... الخ.
- ✓ توفر بيانات وصفية خاصة بالمشاركات وتفاصيل حول المؤلفين والمواضيع والمصادر... الخ.
- ✓ تحتوي البيانات المتوفرة في ملفات التعريف (Body Profile) على معلومات حول رسائل البريد الإلكتروني وأرقام الهواتف والهوايات والاهتمامات... الخ.

✓ تحتوي البيانات الوصفية للملفات الشخصية على معلومات عن الأصدقاء والنشاطات... الخ.

✓ تعطي الروابط بين التعيينات والملفات الشخصية (Links) نظرة لدور الشخص أو علاقته.

5- برامج الإعلانات المتسللة (Spyware/Adware): معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية باسم (Webbug) وتعتبر أداة تعقب غير قانونية، وهي برنامج مجاني يحتفظ فيه المخترع بحقوق المؤلف، ولكن لا يطلب أي مقابل مادي لقاء استعمال البرنامج، ويمكن أن يتواجد « Adware » على سبيل المثال في برنامج ألعاب الكرتوني يتم تحميله مجاناً من الانترنت. وهناك نوع آخر منه مشهور هو (tool-bars) تقترحه بعض المواقع للتحميل. وتعتبر البرامج السابقة أدوات لجمع بيانات حول مستعمل الانترنت الذي نادراً ما يعطي إمكانية للوصول إلى بياناته الشخصية وذلك بقبول الشروط العامة أثناء قيامه بتحميل هذه البرامج. وتقوم « Adware » بجمع المعلومات عن المستخدم دون موافقته، لتعرض الإعلانات على مستعرض الويب بناء على المعلومات التي تم جمعها عن نماذج استعراض المستخدم².

بينما « Spyware » هو برنامج تجسس عادة ما ترفق مع البرامج التي يتم تحميلها مجاناً من الانترنت ويتم تثبيتها في جهاز المستعمل بدون علمه، ويتم ذلك عادة باستغلال نقص الحماية لديه. وتهدف هذه البرامج إلى جمع وإرسال المعلومات حول البيئة التي تم تثبيتها فيها. وغالباً ما يتم تطوير هذين البرنامجين من طرف المؤسسات التي تبيع الإعلانات على الانترنت. وتسمح المعلومات المجمعة بإرسال حملات إعلانية أكثر استهدافاً. ويعمل هذين البرنامجين وفق ثلاث ميكانيزمات هي:

- ✓ ميكاميزم العدوى: الذي يثبت البرنامج في الجهاز تماماً كما تعمل الفيروسات التي تنتشر بسرعة.

¹ Ibid, p p 31–32.

² أسماء رشاد الصالح، مرجع سابق، ص 86.

✓ ميكانيزم ضمان جمع المعلومات: يقوم بتسجيل كم هائل من المعلومات، من بينها: البحث عن مستعمل الانترنت، البرامج المستعملة، المواقع التي يتم زيارتها، أرقامه التعريفية والسرية... الخ.

✓ ميكانيزم ضمان الإرسال: هذا البرنامج يستعمل الانترنت كوسيلة لإرسال البيانات.

تمنع القوانين الأوربية استخدام مثل هذه البرامج، التي لا تحترم إطلاقا التشريعات الخاصة بحماية البيانات الشخصية لمستعملي الانترنت. إذ تثبت في الجهاز بدون علم الشخص وبالتالي لا يكون بإمكانه حماية بياناته السرية، بالإضافة إلى أن هذه البرامج غير محدودة الصلاحية ومن الصعب جدا مسحها، إلا إذا قام الشخص بإعادة برمجة كلية للحاسوب¹.

6- أسلوب دفع نقرات الزبون (The Customer Clickstream): هو الطريق الالكتروني الناجم عن تنقل الزبون من صفحة إلى صفحة أخرى على الانترنت، انطلاقا من صفحة محددة، والبيانات الخاصة بهذا الأسلوب تساعد في دراسة وتحليل سلوك الزبون وتفضيلاته الشرائية وغيرها². حيث تجمع المعطيات المتعلقة بدفق النقرات في ملف سجلات تخزنه برمجة خادم الويب آليا، أو أي تطبيق مختص آخر يعمل على الخادم. ومسؤوليات منظمات الأعمال الالكترونية اليوم تدعم معالجة معطيات دفق النقرات بفعالية، والاستفادة من ملفات سجلات خادم الويب التي يمكن النظر إليها على أنها مستودع معطيات « webhouse » يتم تحديثه باستمرار ومعد للتحليل، وأمر ضروريا لفهم سلوك الزبائن وحاجاتهم³.

7- الأدوات الحديثة (User ID، ورقم المودم لـ IPTV): موازاة مع أدوات التتبع التي تم تطويرها من أجل جمع البيانات حول سلوك مستعملي الانترنت، تم تطوير أدوات جديدة من أجل فضاءات أخرى، مثل الهاتف المحمول والتلفزيون الذكي أهمها⁴:

أ- **L' user ID:** هو الرقم التعريفي للهاتف النقال، يمكن أن يتم منحه بطريقة متغيرة في كل مرة يتم فيها إعادة برمجة الهاتف، إذ يمنح المستعمل رقم تعريفي جديد من طرف متعامل الهاتف النقال. كذلك يمكن أن يتم منح رقم تعريفي ثابت بمعنى يخص هاتف نقال واحد ولا يتغير. ويمكن لمعامل الهاتف النقال

¹ Alian Sanjaume, Arraund Caplier, Op-cit, p p 70 - 71.

² يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الالكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت، ط2، دار وائل، الأردن، 2007، ص 193.

³ ستيوارت ماك كي، (ترجمة: علي أبو عمشة، ندى غنيم)، أفضل الممارسات في التجارة الإلكترونية على الانترنت، مكتبة العبيكان، السعودية، 2003، ص 152.

(Webhouse): هو مثل لمستودع البيانات على شبكة الانترنت، وجد من أجل جعل مسار الزبائن قابلا للتحليل (the customer clickstream)، إذ تكون طبيعة مستودع البيانات (warehouse) مختلفة بعض الشيء، ما أدى إلى توليد طريقة جديدة لتخزين البيانات، وهذه الهندسة المعمارية لتخزين البيانات تسمى (data webhouse).

⁴ Alian Sanjaume, Arraund Caplier, Op-cit, pp 71 - 72.

تسجيل مختلف البيانات التي يتم جمعها بهذه الأداة. كذلك يمكنهم بيع المعلومات المجمعة حول خصائص الاستهداف لكن بدون ذكر الهوية الحقيقية للزبائن، وعلى المشتري استعمالها لمرة واحدة.

ب- رقم المودم لـ: (L'IPTV : Internet Protocol Television): يرتبط (L'IPTV) بالإرسال الرقمي لخدمات البرامج التلفزيونية والأفلام عبر شبكة الاتصالات عن بعد، باستعمال بروتوكول الانترنت. ويتعلق الأمر بالتلفزيون عن طريق (ADSL)، حيث أن رقم مودم (ADSL) وحيد وغير قابل للمسح من طرف المستعمل. وكما هو الحال في (L' user ID) يمنع الإفصاح عن البيانات الشخصية للمستخدم. وفي الولايات المتحدة تقوم المؤسسات بشراء البيانات المجمعة عن طريق أرقام المودم من أجل استعمالها في حملاتها التسويقية. فهي تستطيع على سبيل المثال اقتراح قائمة خاصة للأفلام حسب رغبات الزبائن، فإذا كانت البيانات المجمعة تظهر بأن مستعمل الانترنت يتفرج غالبا الأفلام البوليسية فان قائمة الأفلام المقترحة على شاشة المستعمل سيكون في مقدمتها أفضل الأفلام البوليسية.

8- الكوكيز (Cookies): هي عبارة عن ملفات نصوص صغيرة ببطاقة تعريف (تحديد الهوية) مميزة متضمنة في مستعرض الويب، يتم الاحتفاظ بها على القرص الصلب الخاص بالمستخدم. وفي بعض الأحيان تكون الكوكيز مفيدة وغير ضارة، مثل الكوكي الذي يستخدم من قبل صفحة الويب ليرحب بالزائر أو المستخدم، أو الكوكي الذي يستخدم من قبل موقع الويب للتذكير بالمعلومات الشخصية للمستخدم حال طلبها مباشرة عن طريق الانترنت، ومن فوائد الكوكيز أنها تجعل من الممكن تخصيص الصفحات بالنسبة للمستخدمين مثلما تفعل « amazon.com » التي توصي بالكتب للمستخدم بناء على المشتريات السابقة¹. هناك كوكيز خاص بمؤسسة « Macromédia » يطلق عليه (Le cookie flache) تكون ملحقة مع برامجها التي يتم تحميلها من الانترنت ومسح هذه الكوكيز جد معقد لأنها لا تتواجد في نفس المكان الذي تتواجد فيه الكوكيز العادية ويصعب اكتشافها من طرف أجهزة الحماية².

إضافة إلى ما سبق هناك طرق أخرى غير قانونية للتعقب وجمع معلومات الزبون بدون علمه منها³:
- برامج التجسس: هو ملف رسومي بالغ الصغر يتم تضمينه في رسالة البريد الإلكتروني وفي مواقع الويب تقوم بالبحث عن معلومات المستخدم وعن جميع تحركاته.

¹ أسماء رشاد الصالح، مرجع سابق، ص 85.

² Alian Sanjaume, Arraund Caplier, Op-cit, p 73.

³ خضر مصباح الطيبي، التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، دار الحامد، الأردن، 2008، ص 112.

- **برامج التنصت:** هي تطبيقات تقوم بجمع معلومات عن المستخدم بدون علمه، وعادة ما يتم تضمينها في البرامج المجانية، وهي أيضا طريقة تتعدى خصوصية الأفراد.

- **طرق أخرى:** كطريقة الدردشة (chatting) أو من خلال (voice communication) أو باستخدام البريد الإلكتروني (e-mail) أو باستخدام استبيانات الكترونية أو غيرها. كما تلجا بعض المنظمات إلى شراء أو استئجار المعلومات من مؤسسات أخرى أو من الزبائن بدفع رسوم لهم.

➤ أغلب البرمجيات السابقة تعمل بطرق غير شرعية، أما أهم الطرق القانونية لجمع وتتبع بيانات الزبائن في البيئة الرقمية فتتمثل في ما يلي:

1- بحوث التسويق الإلكترونية: تستعمل تكنولوجيا الإعلام والاتصال خاصة الانترنت للقيام ببحوث التسويق لتحديد حاجات ورغبات الزبائن، من خلال مختلف البرامج التي تستخدمها المواقع الإلكترونية وقواعد البيانات التي توفرها¹.

2- دورة الشراء الإلكتروني: قبل كل عملية شراء الكترونية لا بد من فتح حساب الكتروني للزبون بإدراج مجموعة من المعلومات يمكن لكل زبون تعديلها أو تحديثها متى شاء وحفظها في قاعدة البيانات بنفس طريقة تسجيلها، وهذه المعلومات المهمة والضرورية التي يجب إدخالها عند التسجيل في الموقع الإلكتروني للمؤسسة هي الخصائص المدرجة في كل جدول زبون ضمن قاعدة البيانات وأبرزها²:

✓ عنوان الكتروني يستعمل كتعريف لكل مشترك يدخل الموقع الإلكتروني.

✓ اسم ولقب الزبون، رقم هاتفه، رقم حسابه البريدي، عنوانه.

✓ كلمة سر للزبون من أجل الدخول إلى الموقع، مع تخزين كل الكلمات السرية في قاعدة البيانات. ويفضل هنا أن تكون المعلومات المطلوبة قليلة لأن معظم الزوار يرفضون إعطاء الكثير من المعلومات الشخصية كما يستحسن إعطاء حوافز للتسجيل كالخدمة المجانية أو العينات، وبعد أن يتم التسجيل يجب إرسال بريد الكتروني للترحيب بهم متضمنا اسم المستخدم وكلمة المرور وروابط موقع المنظمة³.

3- قواعد بيانات الزبائن: تعرف قاعدة بيانات الزبون « أنها مجموعة مهيكلة من المعلومات المتاحة والتشغيلية عن الزبائن والتوقعات التي تستخدم للحصول على المسارات، النوعيات، مبيعات السلع والخدمات، أو للحفاظ على العلاقة التجارية. ويركز التسويق القائم على قواعد البيانات على بناء وتعزيز

¹ Parminder Kaur et al, **E-marketing , A Global Perspective**, Int, Journal of Engineering Research and Applications, ISSN : 2248-9622, Vol 05, Issne 02, (part-5), February 2015, p 117.

² Francois et Sandrine Houste et autres, Delphine Bouton avec la contribution de Raphaëlle, **Créer un site e-commerce avec Dreamweaver cs4 et PHP/My SQL**, Pearson, 4^{ème} Edition, France, 2009, p p 161 -162.

³ خضر مصباح الطيبي، مرجع سابق، ص 112.

واستخدام قواعد البيانات من أجل التنقيب وبناء العلاقات مع الزبائن «. وقاعدة البيانات غنية بمعلومات الزبون إذ تحوي معلومات عن مشترياته السابقة، ملفه الديمغرافي (العمر، الدخل، الوضعية العائلية... الخ)، ملفه البسيكولوجي (الأنشطة، الاهتمامات... الخ) وأيضا عاداته. وفي البيئة الصناعية قاعدة البيانات تعطي معلومات عن المنتجات المشتراة، الأسعار المدفوعة، العوامل الرئيسية المشاركة في صنع القرار، الممولين، حالة العقد ونقاط القوة والضعف، ما تساعد المؤسسات في تجزئة أسواقها¹.

4- طرق أخرى: بالإضافة إلى ما سبق تستخدم بعض المؤسسات الطرق التالية لجمع بيانات الزبائن²:

- **القيمة الزمنية ومعايير "السلوك وتكرار الشراء والقيمة النقدية":** يستخدم مختصو التسويق المباشر القيمة الزمنية والمعايير السابقة كطريقة لتصنيف الزبائن، فباستخدام قواعد بيانات مركزية وبرامج أخرى معقدة متعلقة بالبيانات، يمكن تصنيف الزبائن حسب آخر تسوق قاموا به، وعدد عمليات الشراء التي أجروها في فترة زمنية محددة، والمبلغ الذي تم إنفاقه في تلك الفترة، بعد ذلك يمكن إرسال الكوبونات والهدايا والمكافآت إلى الزبائن بناء على تقرير السلوك.

- **الكروت الذكية (Smart Cards):** يحتوي الملف الواحد من ملفات ذاكرة الكروت الذكية على عدد هائل من الثقوب الخاصة بمعايير "السلوك وتكرار الشراء والقيمة النقدية"، التي توفر للتجار القدرة على الوصول لكافة المعلومات المتعلقة بزبائنهم وكذلك سلوكياتهم في عمليات الشراء التي يقومون بها.

- **النماذج والمنتجات الإضافية للكروت الذكية:** مثل وحدات الخدمة الخاصة بالجهات المصدرة للكروت أو تلك الخاصة بسلاسل المتاجر وأجهزة قراءة بيانات الزبون في البطاقة، فضلا عن المواقع الالكترونية المصممة خصيصا لهذا الغرض، وهناك بعض الأنظمة التي لديها القدرة على تخزين نقاط الزبون المتعلقة بمدى ولائه لأحد المتاجر على وحدة الخدمة نفسها الموجودة بالمتجر، والتي تقوم بعرض قائمة الأسعار في كل مرة يتم فيها فحص المنتجات في جهاز الكمبيوتر التابع بمنفذ البيع، وهذا بدوره يتيح الفرصة للحصول على المعلومات الخاصة بالزبائن مباشرة وقت الشراء.

- **بطاقات الولاء:** تعرف أيضا ببرامج تنمية الولاء وهي عبارة عن أداة ضمن إستراتيجية التسويق تركز على خدمة الزبائن³. تقدم هذه البطاقات فوائد للزبائن تتمثل عادة في نقاط يمكن استبدالها مقابل مكافآت

¹ Philip Kotler, Kevin Keller, Bernard Dubois, Delphine Manceau, **Marketing Management**, 12^{ème} Edition, Person, France, 2006, p p 193 – 194.

² أنيس هادد، (ترجمة: خالد العامري)، **مهارات التسويق الحديثة: استخدام الكروت الذكية في التسويق**، دار الفاروق، مصر، 2007، ص ص

³ Lars Mayer-Waarden, Op-cit, p 44.

لتشجيع المشتريين على تكرار سلوك مهم بالنسبة للشركة¹. ويمكن استخدام بطاقات الولاء من تتبع كل مصادر المعلومات عن زبون معين، فعند حصول الزبائن على بطات الولاء عليهم أن يقدموا معلومات عن أنفسهم، بالخصوص المعلومات الديموغرافية مثل (الاسم، العمر، الحالة الاجتماعية والعنوان)².

المطلب الثاني: تنظيم وتخزين بيانات الزبون

إن البيانات والمعلومات المجمعة عن الزبائن من البيئتين التقليدية والالكترونية، تعد بلا فائدة إذا لم يتم تنظيمها وتخزينها بشكل يسهل الوصول إليها، واسترجاعها في الوقت الحقيقي، وهذا ما تقوم به برمجيات إدارة علاقات الزبون التحليلية التي تتولى نقل البيانات، وتخزينها في قواعد ومستودعات البيانات لاستعمالها عند الحاجة. وسيتم من خلال هذا المطلب التطرق لهذه العمليات انطلاقا من نقل وتحويل بيانات الزبون المتعلقة بالبيئة التقليدية، ثم خطوات تخزينها في قواعد بيانات، وأخيرا عمليات تخزينها وتنظيمها في مستودع البيانات. والدور الرئيسي الذي يقدمه هذا الأخير في إدارة علاقات الزبون التحليلية. **أولا- نقل وتحويل بيانات الزبون المتعلقة بالبيئة التقليدية:**

من الضرورة نقل عناصر بيانات البيئة التقليدية إلى بيئة الانترنت وذلك للأسباب الثلاثة الآتية³:

- ✓ بعض هذه المتغيرات لا يمكن الحصول عليها في بيئة الانترنت.
- ✓ يتم إدخال هذه البيانات في الاستهداف وتخصيص الرسائل الالكترونية. فعند اتصال الزبون عبر الانترنت، هل يتم وضع نقطة البيع المتواجدة في منطقة سكنه في صفحته؟ وعندما يكون الزبون ذو قيمة كبيرة، فما هي الخدمات والعروض التي تكون ذات أولوية في العرض لكسب ولائه؟
- ✓ الويب قناة مذهلة لسحب البيانات مهما كان مصدر جمعها، فبيانات البيئة التقليدية التي يتم نقلها للويب تحمل نفس خصائص بيانات بيئة الانترنت، وعموما يتم تخزينها في شكل كوكيز، وتصبح محمولة، يسهل الدخول إليها وتكون تكلفة استغلالها أقل.

ويشمل تحويل البيانات استخلاص البيانات الخام من مصدر واسع لقواعد البيانات الداخلية والخارجية أو مستودعات البيانات، وتحويلها، وتجميع إجمالي قيمتها ومعلوماتها بعد ذلك في مكان واحد حيث يمكن الاتصال بها، والتعرف عليها، ولتنفيذ تحويل بيانات الزبون تحتاج المنظمة أن تبني أولا مستودع بيانات، يشمل وضع كل البيانات التنظيمية مع بعضها البعض تحت سقف واحد، وجعلها متاحة

¹ Ibid, p p 109 – 115.

² أسماذ رشاد الصالح، مرجع سابق، ص 277.

³ Alian Sanjaume, Arraund Caplier, Op-cit, p 82.

لاتصال المحتاجين لها. كما يجب أن تعزز المنظمة بيانات الزبون عن طريق تكامل المعلومات من مختلف المصادر. فإذا لم تكن صور الزبائن كاملة، يجب أن تعزز البيانات بمعلومات متاحة خارجياً¹.

ثانياً - تخزين بيانات الزبائن في قواعد البيانات:

يتم تخزين بيانات الزبائن في قواعد بيانات خاصة من أجل حفظها لاستعمالها عند اللزوم، فقبل إطلاق صفحات الموقع الإلكتروني للمنظمة يتم إنشاء جداول بيانات خاصة بالزبائن، تحوي جميع معلوماتهم الشخصية تستطيع المؤسسة الاطلاع عليها متى شاءت².

1- خطوات بناء قاعدة بيانات الزبون: يمر بناء قاعدة بيانات الزبون بعدة مراحل هي³:

- مراجعة مصادر المعلومات الحالية الداخلية والخارجية للمؤسسة حول الزبون.
- تقييم مصادر المعلومات المحتملة من جانب المنفعة، التكلفة وإمكانية التحقيق، أي قنوات الاتصال التي تسمح بضم الزبائن والتفاعل معهم.
- تحديد السياسة التي تنظم جمع المعلومات: ما هي الأهداف؟ بأية وسائل؟ ما هو المقابل؟
- تقييم مدى قابلية إدماج قواعد البيانات الموجودة: ففي بعض الحالات من الأفضل الانطلاق من قواعد بيانات موجودة مسبقاً وفي حالات أخرى يفضل الانطلاق من الصفر.

وتقع قاعدة بيانات الزبائن في قلب نظام إدارة علاقات الزبون الذي تنشطه تقنية المعلومات، ويشكل إنتاج قاعدة بيانات فردية بدمج البيانات الداخلية لعدد من القنوات والأجزاء مع البيانات الخارجية المناسبة تحدياً ضخماً يواجه الكثير من المنظمات، خاصة تلك التي نمت من خلال الاندماج والاستحواذ⁴.

2- أنظمة إدارة قواعد البيانات (SGBD): هي البرامج التي تمكن من إقامة قاعدة البيانات وإضافة البيانات إليها، واسترجاعها منها، وتعديلها، والاستفهام عن محتوياتها، وإعداد التقارير من واقعها، بل وإغائها إذا اقتضى الأمر. ويطلق اسم نظام إدارة قواعد البيانات على البرامج الجاهزة التي تتولى عمليات تنقية وتصنيف وتحليل ومعالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها، ومن بين هذه البرامج⁵: (Smart, Oracle, R 5000, base 11, ACCESS) ويحوي نظام إدارة قواعد البيانات العديد من المكونات أهمها:

¹ في كومار، ويزنر ريناتز، مرجع سابق، ص 148.

² François et Sandrine Houste Op-cit, p 160.

³ Lendrevie Jacques, Lévy Julien, Op-cit, p 2011

⁴ في كومار، ويزنر ريناتز، مرجع سابق، ص 139.

⁵ ماجد أحمد عبد العزيز بشر، أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات الإدارية، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، الجزائر- مصر، 2015، ص 45.

1- تعريف البيانات: يستخدم تعريف البيانات لإنشاء قاموس البيانات والحفاظ عليها، وتعريف هيكل الملفات في قواعد البيانات، فأى تغيير يحدث على هيكل قواعد البيانات مثل إضافة أو حذف حقول، يؤدي إلى إحداث تغيير في حجم الحقول، وفي نوع البيانات المخزنة في الحقل¹. وتعمل حزمة البرمجيات كموصل بين قاعدة البيانات وبرامج التطبيقات، فعند طلب عنصر من عناصر البيانات، فإن نظام إدارة قواعد البيانات يقوم بالبحث في قاعدة البيانات عن طريق لغة التعريف للبيانات، وهي اللغة الرسمية المستخدمة بواسطة المبرمجين لتحديد محتوى وهيكل قاعدة البيانات المعنية، وتقوم بتعريف كل العناصر، ومن ثم تعالج بواسطة لغة خاصة تسمى لغة معالجة البيانات².

2- معالجة البيانات: يستخدم هذا الجزء لإضافة وحذف وتعديل واسترجاع السجلات من قواعد البيانات، وعادة تستخدم لغة الاستعلام في هذا المكون، ويتوافر العديد من لغات الاستعلام لكن أكثر اللغات استخداماً هما: لغة الاستعلام المهيكلة (SQL)، ولغة الاستفسار بالأمثلة (QBE)³.

3- إدارة البيانات: يتولى مختصو تكنولوجيا المعلومات ومدراء قواعد البيانات إدارة البيانات، حيث يستخدمونها لعدد من المهام مثل الاسترداد والنسخ الاحتياطية، إدارة التغيير والأمن. بالإضافة إلى ذلك تستخدم إدارة البيانات لتحديد من له صلاحية أداء وظائف ومهام معينة، وعادة ما تلخص هذه المهام بالاتي: الابتكار، القراءة، التعديل، والحذف. وفي المنظمات الكبيرة عند تصميم قواعد البيانات، تكمن مسؤولية مدير البيانات فيما يلي⁴:

✓ تصميم وإعداد قواعد البيانات.

✓ وضع مقاييس أمنية لتحديد حقوق الوصول للمستخدم.

✓ تطوير إجراءات استرداد البيانات في حالة فقدانها أو تلفها.

✓ تقييم أداء قواعد البيانات، تعديل وصقل وظائف قواعد البيانات وإضافة عليها.

وتتولى برامج إدارة قواعد البيانات عملية إدارة قواعد بيانات الزبائن، منها برنامج (SQL Server) الذي هو عبارة عن نظام لإدارة قواعد البيانات العلاقاتية، يتيح الكثير من التبسيط في الإدارة مع توفير أقصى قدر ممكن من الفرص والحفاظ على سلامة البيانات وترابطها، وهو مسؤول عن تخزين البيانات، فحص

¹ أسماء رشاد الصالح، مرجع سابق، ص 67.

² ماجد أحمد عبد العزيز بشر، مرجع سابق، ص 45 - 46.

³ أسماء رشاد الصالح، مرجع سابق، ص 67.

⁴ أسماء رشاد الصالح، مرجع سابق، ص 69.

قيود التكامل المحددة، ضمان ترابط البيانات المخزنة حتى في حالة التوقف المفاجئ للنظام، وضمان العلاقات بين البيانات المعرفة من قبل المستخدم¹.

ثالثاً- تخزين بيانات الزبون في مستودع البيانات:

للحديث عن تحليل البيانات وخلق المعرفة من أجل الفهم اللازم لسلوك الزبون لا بد من التعرف على ما يطلق عليه مستودع البيانات (Data Warehouse) الذي عرف كما يلي « مستودع البيانات هو الموضوع الموجه، المكمل، والوقت البديل لجمع البيانات واستخدامها في دعم القرارات الإدارية » كما عرف أنه الموضوع الموجه للتنظيم حول القضايا الرئيسية التي تؤثر على أعمال المؤسسة. حيث يتم جمع البيانات حسب الوظائف وتنظيمها حسب المواضيع بتقسيمها إلى مستودعات فرعية².

إن عملية تصميم وتنفيذ مستودع البيانات مهمة صعبة، لكن هناك برمجيات جاهزة تساعد في ذلك مثل (Oracle, IBM, Microsoft, Hewlett-Packard, Teradata, SAS) وغيرها من البرامج التي تحتل مكانة سوقية عالية. وتتمثل العمليات المستخدمة في مستودع البيانات في:

الاستخراج والتحويل والتحميل (ETL: Extraction, Transaction and Loading) التي تتضمن استخراج البيانات من المصادر المتنوعة، وتحويلها لتتلاءم مع الحاجات التشغيلية وتحميلها لهدف نهائي. ويمكن في عملية الاستخراج تقسيم البيانات إلى أجزاء للتأكد من أنها حققت الحاجات التنظيمية لمستودع البيانات (على سبيل المثال يمكن استخدام عملية التحليل لعنوان ما وذلك بفصل رقم الشارع، اسم الشارع، المدينة والولاية إذا كان هناك حاجة لإيجاد عدد الزبائن الذين يعيشون في منطقة ما في المدينة). في حين تتضمن مهام التحويل: اختيار أعمدة أو صفوف معينة فقط، ترميز القيم (مثلاً إحلال كلمة نعم بالرقم 1) ، أداء عمليات الاختيار، التخطيط، الدمج على البيانات، فرز وتنقية البيانات، جمع وتلخيص البيانات قبل تحميلها في مستودع البيانات. أما التحميل فهو عملية نقل البيانات لمستودع البيانات، ويعتمد على حاجة المنظمة والقدرات التخزينية في مستودعات البيانات، وربما يكون من خلال إضافة بيانات تم تجميعها إلى البيانات الموجودة³.

يمثل مستودع البيانات مصلحة محورية بين كل بعد من أبعاد إدارة علاقات الزبون. فعند الحديث مثلاً عن المحلل، رئيس المنتج، المسوق، منسق مركز الاتصالات، لكل واحد منهم منفذ لنفس مصدر

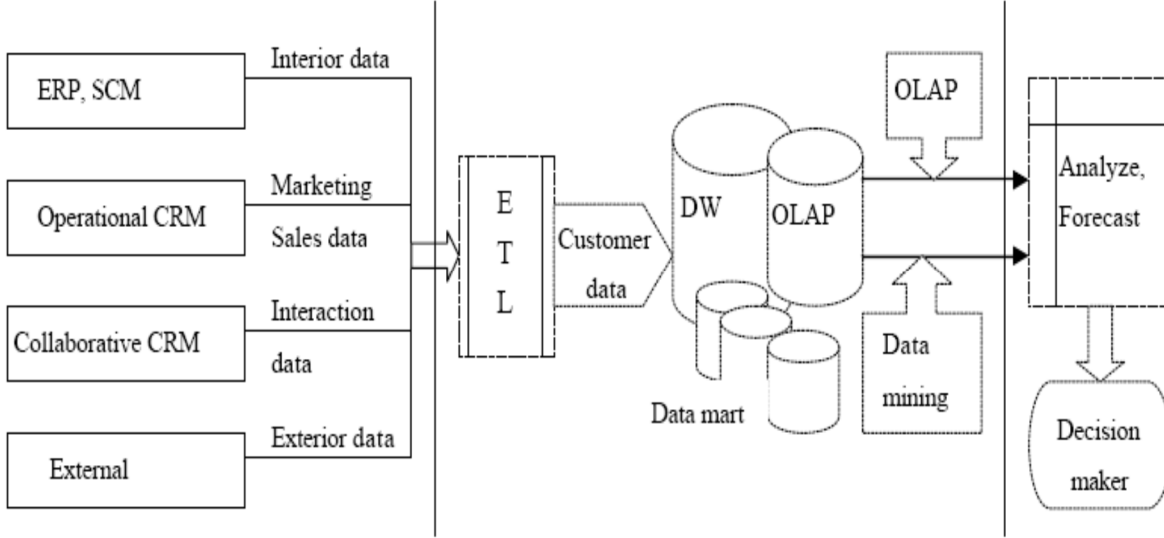
¹ Jérôme Gabillaud, SQL Server 2008: Administration d'une base de données avec SQL Server Management Studio, eni éditions, France, 2009, pp 8 - 9.

² Géraldine Graf, Julien Stern, Op-cit, pp 7 - 8.

³ أسماء رشاد الصالح، مرجع سابق، ص ص 73 - 74.

البيانات ولنفس المعلومات وذلك بفضل مستودع البيانات. ويستعمل المحلل أدوات التحليل من أجل إيجاد في مستودع بيانات الزبون نتائج هذه الاستفسارات، ومعارف جديدة التي تساعد المديرين في قراراتهم¹.

شكل رقم (04): الدور الرئيسي الذي يقدمه مستودع البيانات في (CRM) التحليلية



Source: Géraldine Graf, Julien Stern, Le CRM analytique Les outils d'analyse OLAP et le Data Mining, le cadre du séminaire « Customer Relationship Management », Faculté des Sciences économiques et sociales Université de Fribourg, le 26 avril 2008, p 9.

يتضح من الشكل رقم (04) أن نظم مستودعات البيانات ترتبط بنظم تنقيب ومعالجة البيانات، وبالتالي تعتبر القاعدة التقنية لجميع أنماط نظم المعلومات الحاسوبية. وتسمح إدارة علاقات الزبون التحليلية بتجميع وتخزين وتحليل البيانات الناتجة عن عمليات التسويق والبيع وخدمة الزبائن، والمعلومات التي تم جمعها من الزبائن خلال الاتصالات الهاتفية أو البريد الإلكتروني أو من الاستبيانات. كما يبين الشكل السابق أن الخطوة التي تسبق التحليل هي تخزين هذه البيانات وهذا ما يقوم به مستودع البيانات.

المطلب الثالث: نظم تحليل بيانات الزبائن

عادة ما تحتاج البيانات التي جمعت في قواعد ومستودعات البيانات إلى إجراء التحليل عليها، لمعرفة المزيد عن العلاقات في مجموعة البيانات، وذلك من أجل مساعدة المسوقين في اتخاذ قرارات أفضل فيما يتعلق بالمزيج التسويقي والإستراتيجية التسويقية وغيرها من القرارات الإدارية المهمة لمنظمة الأعمال، وسيتم في هذا المطلب الحديث عن أهم التقنيات والأدوات المستخدمة لتحليل بيانات الزبائن، حيث تمثل كل تقنية نظاما متكاملًا يوفر نتائج حقيقية معينة تمكن من حل المشاكل التسويقية.

¹ Géraldine Graf, Op-cit, p 08.

أولاً- تحليل قاعدة بيانات الزبون تقليدياً:

كان تحليل البيانات المتعلقة بالزبون يتم من خلال حالات تحديد الزبائن المجزيين، فقد كانت هناك أنواع مختلفة من الطرق الإحصائية تتراوح ما بين التحليلات المنفردة والمجمعة، كان يتم استخدامها لجمع الزبائن الذين لهم أنماط سلوكية مشابهة والبيانات الوصفية لها، ومن ثم التعميم عليها لتطوير المنتجات المختلفة، ثم عرضها أو استخدام الحملات التسويقية المباشرة. إذ كان المسوقون يستخدمون هذه التقنية لسنوات عدة، وكان هدفهم الأساسي هو الحصول على أكبر فائدة ممكنة لهذه القوائم من المنتجات المرسله وأيضاً وضع قوائم منتجات حسب الإيحاء للمجموعات المختلفة. أما النموذج الذي كان يتم وفقه الحصول على الربحية من الزبون كان يقوم على أساساً على المشتريات الحالية والماضية له كما يلي¹:

$$\text{الأرباح: } (\sum_j (P_j - C_j) - \sum_k M_k C)$$

حيث تمثل الرموز ما يلي:

t = الفترة الزمنية الحالية.

T = العدد الكلي للفترات الزمنية في قاعدة البيانات.

j = عدد المنتجات التي تم شراؤها.

K = عدد الأدوات التسويقية التي تم استخدامها لاستهداف الزبون.

P_j = سعر المنتجات التي تم شراؤها.

C_j = تكلفة المنتجات التي تم شراؤها.

MC_j = تكلفة أداة التسويق المباشر (تكاليف حسب الزبون)

من خلال ما سبق يمكن القول أن الربح المتولد من الزبون إلى المنظمة هو مبلغ هامش عملية الشراء الكلية للمنتجات طوال الوقت وبأقل كلفة للحصول على ذلك الزبون. ويمكن استخدام هذه المعادلة كقاعدة لحساب قيمة الزبون الدائم وذلك من خلال إضافة التوقعات عن القيمة الثابتة الأساسية والعودة إلى خصمها، وتتطلب هذه الحالة وضع افتراضات عن عمليات الشراء المستقبلية والمنتج وتكاليف التسويق وكذلك الفترة المتوقعة للإبقاء على الزبون. كما يمكن استخدام هذه المعادلة لإظهار المكان الذي يتم فيه الحصول على هذه الأرباح الإضافية من الزبون، إذ يمكن أن تكون ناتجة عن ما يلي:

✓ الزيادة في (j) عدد مرات شراء المنتجات من خلال المبيعات المتداخلة،

¹ درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص ص 165 - 167.

- ✓ الزيادة في (p) السعر المدفوع في رفع المبيعات أو وضع أسعار عالية،
 - ✓ خفض (c) التكاليف الهامشية للمنتج، وخفض (MC) تكاليف الحصول على الزبون.
- ثانيا - تحليل قاعدة بيانات الزبون تقنيا:

يعتمد في التحليل التقني لقاعدة بيانات الزبون على تقنيات متنوعة أهمها:

1- تحليل سلة التسوق: تحليل سلة التسوق من التحاليل البيانية المناسبة لإدارة علاقات الزبون، فالمسوقون يهتمون بنوع المنتجات التي يمكن أن يتم شراؤها معا، ويمكن أن تعرض المنتجات الملحقة أو المكملة على نفس صفحة المواد مفهرسة بطريقة جيدة، أو على صفحة الموقع الالكتروني¹.

2- لغة المعالجة الهيكلية (Structured Query Language SQL): هي إحدى لغات الجيل الرابع، تستخدمها العديد من أنظمة إدارة قواعد البيانات مثل: (Oracle 11, microsoft SQL server) وتحتوي على عدة كلمات رئيسية كل كلمة مخصصة لفعل معين². وتعتبر من أبسط أنواع المعالجة للبيانات لغرض الوصول إلى المعلومات من خلال قواعد البيانات، حيث يكون بناء الجملة فيها واضح ومختصر وسهل الفهم من قبل المستخدم الذي يمتلك بعض الأرضية التقنية. غير أن هناك عدد من العمليات التي لا يمكن لهذه اللغة أداؤها مثل التحليلات الإحصائية الأولية أو التدريج، بينما تنفذ الاستفسارات المباشرة³.

3- نظم المعالجة التحليلية الفورية (On-Line Analytical Processing Systems): تمثل نظم المعالجة التحليلية الفورية (OLAP) نتاج التطور النوعي لنظم معالجة المعاملات (TPS) التي تتولى أنشطة تسجيل وتصنيف المعاملات، ومعالجة البيانات المرتبطة بأنشطة الأعمال اليومية وبالمهام الروتينية التي تخضع لظروف حالة التأكد، وبالتالي تكون نتائج هذه الأنشطة والمهام محددة ومعروفة سافا. وظهرت نظم المعالجة التحليلية الفورية لتقديم قدرات التحليل المنهجي للبيانات بعد تسجيلها وتخزينها في قواعد أو مستودعات البيانات، وذلك من أجل إعادة النظر في هذه البيانات وإجراء أنشطة المعالجة التحليلية المقدمة لتجهيز المدراء بمعلومات ذات قيمة مضافة، وذات أبعاد وأوجه متعددة ومتنوعة تستوفي كل متغيرات الظاهرة موضوع القرار أو الدراسة⁴. وتستخدم (OLAP) لتحليل البيانات المخزنة في قواعد البيانات، وقد تكون لها قاعدة بيانات خاصة يتم تجميع البيانات فيها وفق الأبعاد

¹ درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص 167.

² أسماء رشاد الصالح، مرجع سابق، ص ص 67 - 68.

³ سامية لحدول، صليحة مقاوسي، زكرياء عقاري، دور نظم المعلومات التسويقية في إنتاج المعرفة بمؤسسات النقل الجماعي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01 ديسمبر 2015، ص 33.

⁴ سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، الأردن، 2012، ص ص 96 - 98.

الخاصة بالتحليل، كما تكون البيانات من النوع التاريخي والمجمعة من مصادر مختلفة، وبذلك تقوم هذه الأنظمة بالاستفسارات المعقدة والتي تعالج أكثر من 10⁶ من القيود في كل مرة¹.

4- تنقيب البيانات (Data Mining): تهدف هذه التقنية إلى استنتاج المعرفة من كميات هائلة من البيانات وقدمت مؤسسة (IGI Global) 114 تعريفاً لتنقيب البيانات منها « هو خطوة واحدة في اكتشاف المعرفة داخل قواعد البيانات (KDD) حيث تستخدم أساليب التحليل مثل: الشبكات العصبية (Neural Networks) أو الخوارزميات الجينية (Genetic Algorithms) أو شبكة القرارات (Decision Trees) أو التقنية والنماذج الهجينة (Hybrid Models) لتحديد الأنماط والعلاقات في مجموعات البيانات² ويعتبر بعض المراقبين أن تنقيب البيانات هو خطوة في عملية أكبر تعرف باكتشاف المعرفة في قواعد البيانات (Knowledge Discovery) والخطوات الأخرى في العملية تحوي: تنقية البيانات (Cleaning) ؛ تكامل البيانات (Integration) ؛ اختيار البيانات (Selection) ؛ نقل البيانات (Trasformation) ؛ تنقيب البيانات (Data Mining) ؛ تقييم البصمة (Pattern Evaluation) ؛ وتمثيل المعرفة (Knowledge Presentation). ويمكن أن يعمل تنقيب البيانات على بيانات ممثلة بشكل كمي أو نصي أو متعدد الوسائط كما تستطيع تطبيقات تنقيب البيانات أن تجري معاملات متغيرة لفحص البيانات. تحتوي هذه التطبيقات على الارتباط « Association » (نماذج حيث يكون حدث واحد مرتبط بحدث آخر، مثل شراء قلم حبر وشراء ورقة) ؛ وتحليل تسلسل أو مسار (بصمات حيث يؤدي حدث واحد إلى حدث آخر، مثل ولادة طفل وشراء حفاظات)؛ تصنيف « Classification » (تعريف بصمات جديدة، مثل صدفة بين شراء مجرى هواء وشراء أغطية بلاستيكية) ؛ والعنقدة « Clustering » (إيجاد ومشاهدة مجاميع توثيقية لحقائق غير معروفة سابقاً، مثل مواقع جغرافية ومصادر جديدة) ؛ والتوقع « Forecasting » (اكتشاف بصمات والتي منها يمكن عمل بعض التوقعات المعقولة بالنسبة إلى الفعاليات المستقبلية، مثل التوقع بأن الناس الذين ينتمون إلى ناد رياضي سوف يدخلون إلى محاضرات تدريبية)³.

5- تحليلات الويب (Web Analytics): يشمل مجال تحليلات الويب قياس وجمع وتحليل وإعداد التقارير لبيانات الانترنت، من أجل فهم وتحسين استخدام شبكة الانترنت، وتتجاوز تحليلات الويب الإحصائيات التقليدية في المواقع الالكترونية الكلاسيكية إلى شبكات التواصل الاجتماعي والبيانات خارج

¹ Fabio A. Schreiber, **Data warehouse e-knowledge discovery**, departamento di elettronica e informazione politecnico di Milano , 2000, (www.elet.polimi-it/upload/schreibe/dbmanagementsystems/material/pdf) , p.3.

² IGI Global, **What is Data Mining**, (www.igi-global.com/dictionary/data-mining/6763), 28/09/2014.

³ - علاء حسين الحمادي، **تنقيب البيانات**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 26 - 27.

الموقع. وتتضمن تحليلات الويب نوعين من المؤشرات الكمية هي الأرقام والنسب، مثلاً حساب (عدد زوار الموقع الإلكتروني، نسبة الخروج من الموقع، معدل التردد على صفحة معينة، عدد المشاهدات...)، كما تحوي مؤشرات نوعية مثل (الصفحات التي يزورها كل زبون، مكانه الجغرافي، تنقلات المستخدم من صفحة إلى صفحة إلكترونية أخرى...). أما عن القيمة المضافة لتحليلات الويب فهي تحلل وتعطي معلومات من أجل اتخاذ القرارات وإعداد إستراتيجيات فعالة¹.

6- نظم المعلومات الإدارية الذكية: هي النظم ذات الصلة بمكونات الذكاء الصناعي، مثل وجود قواعد بيانات ذكية مدعومة ببرامج التنقيب عن البيانات، توفر القدرات التحليلية للبيانات وقدرات إنتاج التقارير المعلوماتية المتعددة الأبعاد². ويساعد ذكاء الأعمال في تحليل بيانات متأتية من مصادر داخلية وخارجية، من أجل الوصول إلى معلومات مجهرية متخفية في أحجام كبيرة من المعلومات، يتضمن أنواع مختلفة من التقنيات، تتألف فيما بينها لتكوين نظام يتصف بالذكاء، لتحقيق أهداف منظمة الأعمال³.

المطلب الرابع: الدور المحوري لنظم إدارة علاقات الزبون التحليلية

عادة ما تحتاج المعلومات المجمعّة في قواعد البيانات، ومن خلال بحوث التسويق إلى مزيد من التحليل، كما قد يحتاج المدراء إلى مساعدة في تطبيق المعلومات على مشاكل وقرارات تسويقهم. وهذا ما تسمح به إدارة علاقات الزبون التحليلية، وبالتالي يكون فهم للزيائن أفضل، ويتم التوفيق بين حاجاتهم ومتطلباتهم وبين إمكانيات وأهداف المنظمة. وسيتم من خلال هذا المطلب الحديث عن مجالات إدارة علاقات الزبون التحليلية، والحديث عن دورها في توفير المعارف المعلومات للإدارة العليا.

أولاً- مجالات إدارة علاقات الزبون التحليلية:

يجب أن تغطي إدارة علاقات الزبون التحليلية الناجحة المجالات الرئيسية التالية⁴:

1- استخلاص كل معلومات الزبون المناسبة: يبني تحليل بيانات الزبون على قاعدة بيانات كاملة.

أ - قبل تنفيذ إستراتيجية إدارة علاقات الزبون، قد تكون معلومات الزبون موزعة عبر المنظمة كلها في تشكيلات مختلفة، ويمكن أن يكون للأقسام المختلفة مصادر بيانات مختلفة، ولضمان تكامل البيانات وسلامتها يجب أن تتمط كل المعلومات من وجهتي النظر الأعمال والتقنية.

¹ Jérôme Chambard, **Web Analytics**, (www.dictionnaireduweb.com/web-analytics/), 05/04/2016.

² سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 357.

³ Gabriela Cohen, **Intelligence d' et les Logiciels a' code source libre pour les PME**, projet de recherche, université de Québec, Montréal, 2009, P 4

⁴ في كومار، ويرنر ريناتز، مرجع سابق، ص ص 149 - 150.

ب- يجب أن يكون الحل التحليلي قادرا أيضا على التكامل المرن والمتسق لكل البيانات عبر كل القنوات، ونقاط التماس التي تتداخل عندها المؤسسات مع الزبائن، للتأكد من تجديد المعلومات في الوقت الحقيقي، وعدم إغفال معلومات مهمة.

ج- يجب إدخال المصادر الخارجية للمعلومات لجعل المنظمة ملمة بالموقف التنافسي.

د- أخيرا يجب تقييم بيانات المكتب الخلفي المرتبط بالزبون الخاصة بالفواتير والشحن من منظور مالي، ويجب توحيدها في صورة متماسكة للنجاح المالي وربحية الزبون. وتجري حلول ذكاء البيانات الناجحة تكاملا لبيانات الزبون، وتضمن أن النتائج التحليلية المفيدة قد تم تسليمها.

2- التحليل الديموغرافي وتمثيل سلوك الزبون: مع التحليل الديموغرافي تستطيع المنظمة أن تعرف من هم زبائننا، أسمائهم، وجنسياتهم، وعناوينهم، وأعمارهم، وتعليمهم، وعدد أفراد أسرتهم وما إلى ذلك، وبملاحظة سلوكيات الزبائن وتمثيلها، يمكن أن تعرف المنظمة كيف يتصرف زبائننا، وبعد ذلك تتنبأ بتصرفهم في المستقبل، لذلك يجب أن تكون قادرة على معرفة قطاعات الزبائن، واستخدامها كأساس لاتخاذ قرارات مميزة في التسويق والمبيعات وخدمة الزبون، فمثلا بتحليل تاريخ العمليات الجارية، يمكن أن تعرف المنظمة حداثة الزبائن، وتكرارهم، والقيمة المالية لمشترياتهم، كما يمكن أن يحدد تحليل سجلات خدمة الزبون مواقف الزبائن، وتغذياتهم المرتدة. وبناء على هذه المعلومات يجب أن تكون المنظمة قادرة على تمثيل نمط السلوك لزبائن محددين، والتنبؤ بما إذا كانوا سيشترون مرة أخرى، وما الذي يمكن أن يشتروه، ومتى سيشترون، وكم سينفقون، وما الخدمات الإضافية التي يمكن أن يحتاجوها¹.

3- تقييم قيمة الزبون: يكون تقييم قيمة الزبون مركزيا لمشروعات إدارة علاقات الزبون التحليلية، ما يساعد المنظمة في تركيز مواردها المحدودة بأكثر كفاءة على أفضل العلاقات وأكثرها قيمة.

ثانيا- توفير المعلومات والمعارف للإدارة العليا:

يوفر نظام إدارة علاقات الزبون التحليلية مخرجات توظف في عمليات الإستراتيجية التسويقية كما يلي:

1- استخراج المعلومات والمعارف: تتجلى القدرة التحليلية لبرنامج إدارة علاقات الزبون في تخزين وتحليل البيانات المتولدة عن العمليات التسويقية، البيعية، وخدمات ما بعد البيع بكميات كبيرة جدا، وكذا المعلومات المجمع حول الزبائن أثناء الاتصال الهاتفي أو الإلكتروني، بالإضافة إلى تلك المجمع بفضل الاستجابات المختلفة². حيث تقوم بتحليل البيانات المجمع في مستودع البيانات باستخدام تقني

¹ في كومار، ويرنر ريناتز، مرجع سابق، ص 150.

² Byblice COOVI, Op-cit, p 93.

البيانات أو المناهج الإحصائية... الخ، وهي تمثل المفتاح الحقيقي لنظام إدارة علاقات الزبون، إذ توفر تفاصيل أكثر وبطريقة ملخصة، كما تركز على تخزين وتحليل واسع للمعطيات المولدة، وانطلاقاً من هذه المعطيات تدعم مختلف أدوات التحليل استخراج المعارف التي تعتبر دعامة أساسية لاتخاذ القرارات، وتسمح بتحسين سيرورة إدارة علاقات الزبون العملية والتشاركية¹.

توفر المعلومات والمعرفة المجمعّة الأساس لتقارير الإدارة العليا، ما يمكن من التحليل الاستراتيجي، وتستخدم كمدخلات للحملات على الأسواق المستهدفة مما يقود إلى استجابة أسرع وزيادة الربحية وحصّة السوق تقابلها استجابة الزبائن ممثلة بالرضا².

2- اختيار الزبائن: بعد تحليل معلومات الزبون، تكون الخطوة التالية هي اختيار الزبائن وفقاً للبرامج التسويقية للمنظمة. والنتائج المتحصّل عليها من التحاليل قد تكون مختلفة تماماً، ويمكن لمدراء التسويق استخدام عدد من المعايير لاختيار الزبائن الذين يعتبرون ذو فائدة للمنظمة، وأخذهم في العلاقات الطويلة الأجل بفصلهم عن الزبائن الذين ليست لديهم فائدة. فهنا تترك إدارة علاقات الزبون التحليلية المجال للمدراء لاستبعاد الزبائن الذين يشكلون تكلفة عالية للمنظمة، وبما يخدم نسب أعلى من العائدات، فالكثير من الأرباح التي تحصل عليها المنظمة يمكن أن تتأتى من نسب صغيرة من هؤلاء الزبائن³.

3- حل إشكالية الاستهداف: يمكن أن يشمل تحليل بيانات الزبائن تحليلاً إحصائياً متقدماً، لمعرفة المزيد عن العلاقات في مجموعة البيانات وعملياتها الإحصائية، ويسمح هذا التحليل للمدراء للذهاب أبعد من المتوسطات والانحرافات المعيارية، والإجابة على أسئلة عن الأسواق، وأنشطة التسويق، ونواتجها. كما يمكن أن يشمل مجموعة من النماذج التحليلية التي تساعد المسوقين في اتخاذ قرارات أفضل يمثل كل نموذج نظاماً حقيقياً معيّنًا، أو عملية أو نتيجة حقيقية معيّنًا، ويمكن أن تساعد هذه النماذج في الإجابة على أسئلة من نوع ماذا إذا؟ وأيهما يكون الأفضل؟ وطور علماء التسويق نماذج متعددة لمساعدة المدراء في اتخاذ أفضل القرارات للمزيج التسويقي، وتصميم مناطق المبيعات وخطط المكالمات، واختيار أفضل المواقع لتجارة التجزئة، وتطوير أمثل خليط للإعلان، وكذا التنبؤ بمبيعات المنتجات الجديدة⁴.

¹ Alain Fernandez Nodsway, Op-cit, p 08.

² درمان صادق سليمان، مرجع سابق، ص 139.

³ درمان صادق سليمان، مرجع سابق، ص 166 - 167.

⁴ فيليب كوتلر، جاري أرمسترانغ، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، أساسيات التسويق، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 261.

كما تغطي إدارة علاقات الزبون التحليلية الجهود من أجل تكوين قاعدة بيانات الزبائن، وانجاز تحاليل مناسبة لتوجيه الاستثمارات التجارية والتسويقية، نشر المعلومات من الداخل بطريقة تسمح بسيرورة البيع المتقاطع (cross selling)¹ وإرسال المعلومات للموظفين الذين هم في اتصال مباشر مع الزبائن لخدمتهم بشكل أفضل². وتمنح إدارة علاقات الزبون التحليلية كل العناصر من أجل تحليل خصائص الزبون وسلوكاته لإتمام نشاطات إدارة علاقات الزبون العملية مع احترام حاجات وتوقعات الزبائن، كما أن هدفها الأساسي هو منح كل معلومة ضرورية من أجل خلق حوار مضبوط ومتقاطع القنوات مع كل زبون على حدا، بالتركيز على تفاعلاته الحالية³.

انطلاقا مما سبق فإن أنظمة إدارة علاقات الزبون التحليلية تمثل العمود المحوري لعملية إدارة علاقات الزبون، فهي التي تقوم بتسيير بيانات الزبائن، بالاعتماد على طرق وبرمجيات مختلفة، وعلى معايير تسيير البيانات التي قسمت إلى ثلاثة معايير رئيسية هي: تتبع وجمع بيانات الزبائن سواء من البيئة تقليدية أو من البيئة الرقمية؛ تخزين وتنظيم البيانات إذ تتولى أنظمة إدارة علاقات الزبون التحليلية تكوين قاعدة بيانات الزبائن، ويتولى مستودع البيانات تخزين البيانات حسب الوظائف وتنظيمها حسب المواضيع، بطريقة تسهل الرجوع إليها. كما تركز على تخزين المعطيات المتولدة عن إدارة علاقات الزبائن العملية والتشاركية؛ وفي الأخير يدعم معيار تحليل البيانات مختلف أدوات استخراج المعارف انطلاقا من المعطيات السابقة الذكر، والنتائج المتحصل عليها تعتبر دعامة أساسية للإدارة العليا في التحليل الاستراتيجي واتخاذ القرارات التسويقية، وتسمح بتحسين سيرورة إدارة علاقات الزبون العملية والتشاركية.

¹ **البيع المتقاطع:** مصطلح لممارسة بيع منتج أو خدمة إضافية ذات صلة بمنتج آخر هو في الأساس قيد عملية البيع، سواء كانت هذه الصلة بالصفات أو كان منتج تكميلي للمنتج الأساسي، وقد يكون منتج ليس ذو صلة مباشرة بالمنتج الرئيسي ولكنه منتج موصى به للزبون.

² Byblice COOVI, Op-cit, p 93.

³ Dirk Arndt, and Wendt Gersten, Op-cit, p 02.

المبحث الثالث: نظم إدارة علاقات الزبون التشاركية

تقوم المنظمات الذكية باتصالات مباشرة، مع زبائن مختارين ومستهدفين بعناية، والإصغاء إليهم والتفاعل معهم بغية الفهم الدقيق لحاجاتهم، ومن ثم تنسيق الجهود باتجاه خلق قيمة لهؤلاء الزبائن. ويعتمد في ذلك على مدخل التسويق المباشر، باستخدام عدة وسائل وقنوات للاتصال بالزبائن، منها المواجهة وجها لوجه كالبيع الشخصي والمؤتمرات، ومنها الوسائل الإعلانية كالتلفاز، والصحف، والبريد المباشر... الخ؛ ومنها الوسائل الرقمية مثل الانترنت والهواتف النقالة وغيرها؛ كما يعتمد على عناصر المزيج التسويقي والمزيج الترويجي للاتصال بالزبائن بطريقة أو بأخرى. وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المبحث، بالحديث عن أهمية الاتصالات المباشرة مع الزبائن، ومختلف قنوات الاتصال المعتمدة في ذلك. والدور المحوري لإدارة علاقات الزبون التشاركية.

المطلب الأول: إطار مفاهيمي حول الاتصالات التسويقية

تدعم إدارة علاقات الزبون التشاركية مختلف أشكال الاتصال مع الزبائن، وخاصة تلك التي تستعمل فيها التكنولوجيا التي تسهل عمل الموظفين الذين هم في اتصال مباشر مع الزبائن، كما يمكن استخدام أكثر من وسيلة اتصال في الوقت ذاته لتعزيز عملية الاتصالات، وسيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى مفهوم التسويق المباشر والاتصال بالزبائن، ثم التطرق إلى الإضافة التي جاءت بها الانترنت في هذا المجال، والتي أثرت على الأسواق وعلى المنظمات بصفة عامة حتى الغير الكترونية منها.

أولاً- التسويق المباشر والاتصال بالزبائن:

مهما كان مجال النشاط، فالتسويق المباشر معروف داخل كل المنظمات، وجوهره هو تسيير الحوار مع الزبون، من أجل منحه وبطريقة خاصة ما يتمناه، والمتعلقة بالمعلومة، المنتج، أو الخدمة. من أجل أن يكون عرض الخدمة التي تم تخصيصها ذات مردودية، فالمعلومة حول الزبون هي التي تقود القرارات وواجهة الاتصال والخدمة¹.

1- تعريف التسويق المباشر (Direct Marketing): « يمثل التسويق المباشر تسويق تفاعلي يستعمل وسيلة أو عدة وسائل اتصال للحصول على استجابة أو تحقيق معاملة مع الزبون. يضع في مقدمة

¹ Pierre Desmet, Marketing Direct Concepts Et Méthodes, 3^{ème} édition, Dunonds, Paris, France, 2005, p 5.

اهتماماته خاصة قابلية قياس الاستجابة¹» كما عرف التسويق المباشر أنه « عبارة عن عملية تسويقية تعتمد على تسيير عرض وصفقة مخصصة عن طريق الاستغلال المنتظم للمعلومات الشخصية² ».

وعرف أيضا « التسويق المباشر عبارة عن اتصالات مباشرة عبر رسائل غير شخصية مع أفراد مختارين ومستهدفين بعناية خاصة، وذلك للحصول على استجابة فورية، وعلاقات مثمرة ودائمة بالزبون » وبالتالي فالمسوقون المباشرون يتصلون مباشرة بالزبائن، وغالبا ما يكون من شخص لآخر أو من طرف لآخر (one-to-one) ما يحقق التفاعل بينهم وبين الزبون المستهدف، مستخدمين بذلك قواعد البيانات التفصيلية، التسويق عبر الهاتف، البريد الإلكتروني الصادر، والطلبية عن طريق البريد. أي أنهم يفصلون عروضهم التسويقية واتصالاتهم بغية الوصول إلى الفئات المستهدفة، أو حتى المشتريين الفراد³.

➤ تؤكد هذه التعاريف أن التسويق المباشر هو قيام الزبائن الحاليين والمستهدفين بالتفاعل مباشرة مع البائع أو المنظمة المسوقة وتحديد طلباتهم، بالاعتماد على قنوات الاتصال المباشرة لخلق علاقة تفاعلية وتبادلية معهم. إلى جانب إمكانية الوصول إلى الزبائن في أي مكان وزمان.

2- مفهوم الاتصالات التسويقية: يتفق العديد من كتاب التسويق بالعلاقات أن الاتصالات هي العنصر الأساسي في تطوير العلاقات، كما أنها تمثل جوهر السلوك التعاوني التشاركي في أي موقع تنظيمي، وهذا يشمل بدون شك العلاقات التسويقية. وعرفت الاتصالات على أنها « سلوك أو عمل بشري يهدف إلى نقل الرسائل للآخرين على نحو يجعلها مفهومة بطريقة تحمل معنى ما. » ويركز هذا التعريف على قدرة الاتصالات في إنتاج أو إحداث التأثير المطلوب بدلا من التركيز على مدى تردد تبادل المعلومات⁴.

في حين يعتبر تعريف (Dolozier, 1976) أكثر التعاريف شمولية ودقة للاتصالات التسويقية حيث عرفها أنها « عملية تقديم وعرض مجموعة متكاملة من المحفزات إلى السوق، لغرض إثارة أو استمالة مجموعة من الاستجابات ضمن تلك السوق وإرساء قنوات لاستلام وتفسير الرسائل الواردة من السوق وذلك لغرض تعديل رسائل الشركة الحالية وتشخيص فرص اتصال جديدة⁵ ».

3- استخدامات الاتصالات التسويقية: تستخدم الاتصالات التسويقية للأغراض التالية⁶:

✓ تذكير الزبائن بوجود المنتجات وحثهم من خلال آلية الإقناع على الدخول في علاقات تبادلية.

¹ René Lefébure, Gilles Venturi, Op-cit, p 156.

² Pierre Desmet, Op-cit, p 06.

³ حميد الطائي، البيع الشخصي والتسويق المباشر، اليازدي، عمان، الأردن، 2008، ص 108.

⁴ درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص 52.

⁵ بشير عباس العلق، الاتصالات التسويقية الإلكترونية: مدخل تحليلي - تطبيقي، مرجع سابق، ص 17.

⁶ بشير عباس العلق، الاتصالات التسويقية الإلكترونية: مدخل تحليلي - تطبيقي، مرجع سابق، ص 17 - 20.

✓ إشعار الزبائن الحاليين والمرتبين بالراحة من خلال أساليب إعادة التوكيد.

✓ إقناع الزبائن المستهدفين بالشراء أو إعادة الشراء.

4- إستراتيجيات الاتصالات التسويقية: كل عملية اتصال تمثل خطوة في خطة أكبر لزبون معين أو محتمل، ومن أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة لابد من إجراء عدة اتصالات، التي يمكن أن تضمن زيارات شخصية، اتصالات هاتفية، رسائل بريدية، ومن المهم أيضا أن تكون عملية الاتصال مخطط لها جيدا. وبالنسبة للزبائن الحاليين فأهم شيء هو معرفة مشاكل الزبون وكيف يمكن للسلعة أن تحل هذه المشاكل. كما يجب معرفة المنافسين، وما هي نسبة سلعة المنظمة بالمقارنة مع نسبة سلعة المنافسين¹.

ويستخدم المسوقون خليطا من إستراتيجيات الاتصالات لاستهداف الزبائن، أشهرها الاتصالات التسويقية (marcom) التي تستهدف التداخلات بين المؤسسة وزبائنها الحاليين والمتوقعين، باستخدام وسط واحد أو أكثر مثل (البريد المباشر، الصحف الإخبارية، التلفاز، الراديو، الهاتف، الانترنت). والاتصالات التسويقية المتكاملة (IMC) التي تشمل إدارة كل أدوات اتصالات التسويق لتسليم رسالة واضحة عن المنظمة ومنتجاتها. ويسمح نظام قاعدة بيانات إدارة علاقات الزبون باستخدام فعال لهذا النمط الاتصالي كونه يخزن معلومات عن تفضيلات الزبائن ويسمح بتركيز أنشطة التسويق تجاه أهداف محددة².

ثانيا- القيم التي أضافتها الانترنت للاتصالات التسويقية:

تحمل الانترنت مجموعة من القيم الجديدة التي أثرت على المنظمات، وذلك انطلاقا من مجانية مشاركة المعلومات، كما أن الاتصال الآني والدائم يؤثر على العلاقات التجارية والبشرية، أي ظهور المجتمعات الافتراضية ما زاد من سلطة الزبائن على المنتجين، كما خلق أماكن التبادل للكثير من الأسواق التي كانت من قبل تفنقر إلى الالتقاء بين العرض والطلب، وأحدثت مجانية الاتصالات انفجارا ووفرة في المعلومات مقابل عدد من الرسائل الغير المرغوب فيها، كما شجعت مرونة الانترنت التفاعلات والإنتاج على المقاس، وهما أداتين ملائمتين للتسويق بالعلاقات³.

يرجع مصطلح (marketing 2.0) إلى التسويق الظاهر عن الثورة الثانية للانترنت أي الويب 0.2 المرتكز على وسائل التواصل الاجتماعي، والذي يحوي بداخله بالضرورة معلومات متولدة عن التفاعل بين المستخدمين، الذين ينشرون ويتشاركون المعلومة. كما أصبح جيل جديد من خبراء التسويق

¹ علي فلاح الزعبي، إدارة المبيعات: منظور تطبيقي وظيفي، اليازوردي، عمان، الأردن، 2009، ص 186.

² في كومار، ويرنر ريناتز، مرجع سابق، ص 408 - 409.

³ Jean-Jacques Lambin, Marketing Stratégique et Opérationnel Du Marketing à l'Orientation-marché, Dunod, 7^{ème} Edition, France, 2008, p 43.

يستخدمون الإنترنت كوسيلة أساسية لعملهم، ويعتبرون وسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية (التلفزيون، الجرائد، الراديو،... الخ) كوسائل اتصال ثانوية، إذ بدأت العديد من المنظمات بخلق حملات أين ينظر إلى الإنترنت كميكانيزم لخلق العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، حل محل الاتصال الجماهيري أحادي الاتجاه، وأصبحت الإنترنت تستعمل كقاعدة للتسويق بالعلاقات.¹ وذلك بفضل الخصائص التالية:

1- مجانية وسهولة الاتصال المباشر: يعد تخفيض التكاليف من أهم الآثار الناجمة عن استخدام الإنترنت في التسويق المباشر، حيث تعد وسيلة مجانية إذا ما قورنت بالوسائل الإعلانية الأخرى، كما أنها تحقق سهولة الوصول إلى الزبائن أو الموردين في أي مكان في العالم، والاتصال بأكبر عدد من الزبائن في أقل وقت ممكن.²

2- التفاعلية: الزبون الإلكتروني نشيط وتفاعلي في عملية الاتصال، لذا يجب على القائمين على الموقع الإلكتروني أن يتعاملوا بحذر معه وينصتوا له جيدا، ويوفروا له كل ما يحتاج إليه من معلومات وتوضيحات، فالشائع في العالم الرقمي أن الموقع لا يبيع بل الزبون هو الذي يشتري، فهو يبحث عن المعلومات أو عن تجربة عبر الإنترنت، وبالتالي فمن المهم أن يكون الموقع متواجدا في الوضعية المناسبة في طريق الزبون (محركات البحث، مواقع الكترونية مختلفة، بوابات الكترونية... الخ)³. وتستخدم التفاعلية في البيئة الرقمية من أجل مساعدة الزبون في اتخاذ قراراته، مما يقود إلى تحويل وجهة نظره، وهذا يتوقف على حجم المعلومات وشخصية الزبون ومدى اشتراكه في العملية.⁴

3- المجتمعات الافتراضية: ساهمت الإنترنت بطريقة مباشرة في ظهور وتطور المجتمعات الافتراضية التي تتيح للأفراد الالتقاء في وسط افتراضي وفتح باب النقاش، وتبادل الآراء والمعلومات وإجراء اجتماعات ومناظرات، وأكثر هذه المجتمعات انتشارا وتأثيرا هي مواقع التواصل الاجتماعي، بما توفره من إمكانيات للربط بين ملايين الأشخاص عبر العالم، وبما تتيحه من فرص للإشهار والترويج.⁵ وتقدم هذه المجتمعات فرصة للتقرب من الزبائن. وتكمن قوتها في كونها تظهر عددا من حلقات التغذية العكسية، فالمحتوى المركز يجذب أعضاء جدد وهؤلاء بدورهم يساهمون في تعزيز جودة وكمية المعرفة المتجمعة.⁶

¹ Jean-Jacques Lambin, Op-cit, p p 48 – 49.

² درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص ص 185 - 186.

³ Grégoy Bressolles, Op-cit, p p 10 -11.

⁴ Thomas Stenger et Stéphane Bourliataux-Lajoinie, Op-cit, p 253.

⁵ زكية مقري، نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص 290.

⁶ بشير عباس العلق، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق: مدخل تسويقي استراتيجي، مرجع سابق، ص ص 36 - 37.

المطلب الثاني: القنوات التقليدية للاتصال بالزبائن

تستخدم المؤسسات لتطوير علاقاتها مع زبائنها طرقا عديدة للاتصال بهم معتمدة في ذلك على قنوات مختلفة. وتسمح القنوات التقليدية الشاملة لجهود البيع الشخصي والبريد المباشر بالتكامل مع وسائل الاتصال الجماهيرية (وسائل الإعلام المطبوعة، وسائل الإعلام السمعية البصرية... الخ) ببلوغ أهداف إدارة علاقات الزبون التشاركية بالاتصال المباشر والتفاعل مع الزبائن. وسيتم خلال المطلب التالي التطرق إلى أهم القنوات التقليدية المستخدمة من قبل المنظمات للاتصال بزبائنها.

أولا- قنوات الاتصال الشخصية:

تمثل قناة الاتصال الحلقة التي تربط بين مصدر الرسالة الاتصالية وجمهور المستمعين المستهدف بالرسالة، كما أنها الوسيلة التي تنفذ من خلالها الرسالة إلى مستقبلها. وقناة الاتصال يمكن أن تكون شخصية مباشرة، حيث تتم عملية الاتصال بين طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل) وجها لوجه وتتسبب المعلومات من خلال أنظمة الاتصال اللفظي، أو غير اللفظي كالإيماءات والتعبير الوجهية. وخير مثال عن الاتصال الشخصي المباشر هو البيع الشخصي¹.

1- مفهوم البيع الشخصي: هو عملية اتصال شخصي بين البائع والمشتري يقوم من خلالها البائع بتقديم مجموعة من المعلومات عن سلعة أو خدمة أو فكرة للزبائن، بهدف إقناعهم وحثهم على شراء الشيء المروج له، ويمثل البيع الشخصي بالنسبة للبائع مصدرا للمصلحة المادية يحققها من خلال إتمام البيع. وللبيع الشخصي ميزة إيجابية مقارنة بالاتصال الغير الشخصي، كونه يوفر التغذية العكسية المباشرة بين البائع والزبون. وتضمن المنظمة بواسطته اتصالا شخصيا بين المشتريين ومؤثري الشراء، حيث يساهم هذا الاتصال في تسهيل بيع منتجاتها، بتنظيم قوة بيعية هدفها تنمية العلاقات بين المنظمة والزبائن².

كما يتميز البيع الشخصي بالمرونة في الأداء، إذ يستطيع رجل البيع التغيير في أسلوب تعامله وما يتناسب مع كل نمط من الزبائن، وذلك عن طريق ملاحظاته المباشرة لتصرفات الزبون عكس الإعلان الذي يصعب تغيير الرسالة عندما يتم تلقيها من قبل الجمهور المستهدف³.

2- خطوات البيع الشخصي: تتم عملية البيع الشخصي وفق الخطوات الآتية⁴:

¹ عنبر إبراهيم شلاش، إدارة الترويج والاتصال، دار الثقافة، البتراء، الأردن، 2011، ص 186.

² نبيلة ميمون، مرجع سابق، ص 74.

³ François Colbert, Marc Filion, **Gestion de Marketing**, 2^{ème} Edition, Gaétin Morin édition Itée, Montréal, Paris, France, 1995, p 416.

⁴ نبيلة ميمون، مرجع سابق، ص 77.

- ✓ البحث عن الزبائن المرتقبين باستعمال وسائل وطرق المساعدة في جذب الزبائن.
- ✓ الإعداد والتجهيز بتحضير ما سيقوله وما سيفعله رجل البيع وتجهيز كل الوسائل المساعدة.
- ✓ الاتصال بالزبون من أجل تزويده بالمعلومات الكافية ومحاولة إرضائه، وبناء علاقات جيدة معه.
- ✓ عرض السلعة أو الخدمة على الزبون بالطريقة التي تمكنه من الانتفاع منها.
- ✓ التغلب على الاعتراضات التي قد يثيرها الزبون بتقديم المزيد من المعلومات التصحيحية.
- ✓ إنهاء عملية البيع أي كيفية الوصول إلى قرار نهائي من قبل الزبون.
- ✓ متابعة الزبائن بعد انتهاء عملية البيع للتعرف على ردود أفعالهم عند وبعد استعمال المنتج، ومحاولة تصحيح الانحرافات إن وجدت في المستقبل عند الاتصال بزبون آخر.

ثانياً - قنوات الاتصال الجماهيرية (Mass Média):

وسائل الاتصال الجماهيرية كثيرة كالصحف والمجلات والإذاعة والتلفاز، واختيار القناة المناسبة لنقل الرسالة يتضمن أكثر من مجرد الوسيلة نفسها. فالصوت المناسب يعتبر بعدا مهما في اختيار القناة المناسبة، وذلك لأن بعض الرسائل يمكن أن تكون أكثر إقناعا وتأثيرا إذا نقلت بصوت سيدة، أكثر منها في حالة استخدام نفس الوسيلة الاتصالية بصوت رجل. والأكثر من ذلك أن مستويات مختلفة من المصادقية المدركة ترتبط بشخصيات معينة دون أخرى، على أساس معايير شخصية ومهنية معينة، وهو ما يبرر استخدام الأشخاص المشاهير والنجوم أو الخبراء ممن لمعوا في مجالات عملهم، أو ممن يتمتعون بمكانة اجتماعية عالية في المجتمع، ما يضيف قدرا أعلى من المصادقية المدركة¹.

1- وسائل الاتصال المطبوعة: إذا ما اختارت المنظمة وسائل الاتصال المطبوعة وهي كثيرة كالصحف، المجلات والنشرات المرسلة بالبريد كوسائل اتصال أساسية بديلة، فإن اختيار أنسب هذه الوسائل هو دالة الغرض من الرسالة الترويجية وطبيعة السلعة أو الخدمة المروج لها، وطبيعة الزبائن المستهدفين بالرسالة وخصائصهم الاجتماعية والحضارية، بالإضافة إلى عوامل أخرى كثيرة².

أ- **البريد المباشر (Direct-Mail):** يرتكز على المراسلات الورقية³. وهو أسلوب شائع الاستخدام يعمل على إيصال رسالة إعلانية مطبوعة ومحددة إلى سوق محددة أو أشخاص معينين. وغالبا ما تكون الرسالة الإعلانية على شكل رسالة دعوة لشراء سلعة أو تجربتها، أو الاستفادة من خدمة، أو المشاركة في

¹ عنبر إبراهيم شلاش، مرجع سابق، ص 187.

² عنبر إبراهيم شلاش، مرجع سابق، ص 188.

³ ماجد أحمد عبد العزيز بشر، مرجع سابق، ص 55.

نشاط تجاري، أو قد تكون على شكل نشرة مطوية، أو أية مواد ومطبوعات يرغب المسوق في إيصالها إلى الشخص المستهدف بهدف التأثير فيه¹.

ب- رسائل البيع (Sales Letters): هي الرسائل التسويقية التي يحررها البائع أو المنتج ويرسلها إلى زبائنه بشكل مباشر، أو غير مباشر من خلال الإعلانات التجارية، ووسائل الإعلام السمعية البصرية. ويراعى في كتابة هذه الرسائل: تحديد الفئة المستهدفة، استخدام لغة بسيطة، والإيجاز ومكوناتها هي²:

- ✓ الإشارة إلى رسالة الاستفسار في حال وجودها.
- ✓ يفضل تقديم لمحة موجزة عن الشركة ونشاطها.
- ✓ ذكر أصناف البضاعة التي تنتجها وأحجامها وعلامتها التجارية.
- ✓ تحديد الأسعار وشروط البيع والدفع والتسليم. وتحديد مدة سريان الأسعار.
- ✓ إرفاق كتالوج يتضمن الأسعار والأصناف إذا كان ذلك ضروريا.
- ✓ استخدام نموذج (AIDA)³ في الكتابة كإستراتيجية.

ج- الكتالوج: وسيلة تسويق مباشر تعرض مجموعة من المنتجات بطريقة متسلسلة ومتحكم فيها، ما يسمح بتحقيق تكامل المبيعات، ويتبنى الكتالوج رؤية البيع المباشر مع الأخذ في الحسبان إشكالية الموزع في مخطط التسويق بطريقة نوعية أكثر منها كمية. فعندما يكون القطاع السوقي المستهدف واسعا، عادة ما يركز الكتالوج على عنصر مرجعي مدة حياته طويلة (غالبا ما تكون سداسي)، ويقوم بعرض تشكيلة واسعة ومعقدة، أما الكتالوجات الراقية فدائما ما تجدد ناحيتها الأقل تأثيرا⁴.

وتستخدم هذه القناة المطبوعات والفيديو والكتالوجات الالكترونية، بإرسالها مباشرة إلى فئة سوقية مختارة على أساس أن منتجاتها موجودة في محلاتها، أو مخازنها، أو بعرضها عبر الخط، وهنا تجدر الإشارة أنه رغم عراقية هذا النوع من البيع المباشر، فإن شعبيته لم تعد كما كانت، بسبب ثبات الأسعار في الكتالوج أمام تغير الموضة باستمرار، وعدم القدرة على لمس السلع المدونة فيها وغيرها من العراقيل⁵.

¹ حميد الطائي، سابق، ص 124.

² غازي فرحان أبو زيتون، اتصالات الأعمال: مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي، دار الحامد، ط: 02، عمان، الأردن، 2016، ص ص 270 - 272.

³ (AIDA): - جذب انتباه الزبون لقراءة الرسالة (Attract Attention) - إثارة اهتمام الزبون بالمنتج (Stimulate Interest) - خلق الرغبة لدى الزبون وإقناعه بالمنتج (Create Interest) - تحفيز الزبون على اتخاذ قرار الشراء (Motivate Action).

⁴ Pierre Desmet, Op-cit , p 300.

⁵ حميد الطائي، مرجع سابق، ص 126.

د- **الفاكس**: يعمل هذا الجهاز على مسح وثائق مطبوعة، وتحويلها إلى إشارة ومن ثم نقل الإشارة عبر الهاتف إلى جهاز فاكس آخر. ومع أن اختراع الفاكس واستخدامه في المنظمات المختلفة قد سبق العديد من تقنيات الاتصال الأخرى، إلا أنه يتطور ببطء، واستخدامه مكلف إذا ما تمت مقارنته بأدوات الاتصال الالكترونية الأخرى، غير أنه أصبح واحدا من الأجهزة التي لا يمكن الاستغناء عنها في كافة المكاتب والمؤسسات. كما أصبح بإمكان أجهزة (الفاكس ميلي) الرقمية الحديثة مراسلة أجهزة الحاسوب مما جعلها أكثر جاذبية للاستخدام من الأجهزة القديمة¹.

2- وسائل الإعلام السمعية البصرية: يمكن حصرها في الهاتف والتلفزيون التفاعلي:

أ- **الهاتف**: يعرف التسويق عبر الهاتف بأنه النشاط التسويقي الذي يستعمل الهاتف كوسيلة بيع مباشرة للزبائن، وقد أصبح وسيلة الاتصال الرئيسية للتسويق المباشر، إذ تنامي استخدامه كأداة تسويقية. ومن مزايا الهاتف الرئيسية أنه يوفر مجالا رحبا للتفاعل المباشر، بالإضافة إلى تمتعه بصفات المرونة، والسرعة وإمكانية الحصول على تغذية عكسية فورية، وتوفيره فرصة تجاوز الاعتراضات حال حدوثها².

بشكل عام توجد ثلاثة مداخل للتسويق عبر الهاتف هي³:

- **النداء المسجل (Canned Call)**: حيث يقوم المتصل بقراءة نص مهيا مسبقا بحيث لا يتمكن المتلقي من مقاطعة المتصل أو المداخلة معه أو التعقيب على النص، ويتم اختيار المتلقي للنداء المسجل بشكل عشوائي في مسرود جاهزة وذلك بغض النظر عن حاجات ورغبات هؤلاء المتلقين.

- **النداء المؤطر (Framed Call)**: أشبه ما يكون بالمقابلة شبه المنتظمة، حيث تكون لهذا المتصل مجموعة من المواضيع التي تحتاج تغطية، إلا أن تسلسل وأسلوب القضايا المطروحة غير مهم.

- **النداء المفصل على مقاس المتلقي (Customer Call)**: أسلوب معادل للبيع الشخصي، حيث يتم توليف المكالمات الهاتفية لحاجات المتلقي وفق حاجات ورغبات المتصل، ويتطلب هذا توافر أشخاص محترفين من ذوي الخبرة العالية في مجال الاتصالات الإقناعية، ومهارات الاتصال التفاعلي المباشر.

ب- **التلفزيون التفاعلي**: بالرغم من اهتمام العالم بالانترنت كوسيلة تفاعل عالمية، إلى أن هناك خدمات تفاعلية أخرى تثير اهتمام المعنيين، من أبرزها وسيلة التلفاز التي تأخذ شكلين هما⁴:

¹ غازي فرحان أبو زيتون، مرجع سابق، ص 75.

² حميد الطائي، مرجع سابق، ص 122.

³ محمد جاسم الصميدعي، بشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، مرجع سابق، ص 122 - 123.

⁴ حميد الطائي، مرجع سابق، ص 127.

- إعلان الاستجابة المباشرة: تعتمد على عرض المنتج على التلفاز، خلال وقت محدد (من 60 إلى 120 ثانية) فيقوم المسوق بإبراز الخصائص والمنافع للمنتج بهدف إقناع المشاهد باتخاذ قرار الشراء عبر الأرقام المجانية التي تعرض على الشاشة. وهي وسيلة سهلة للتطبيق ورخيصة قياسا بالوسائل الأخرى.
- قنوات التسويق البيئية (Téléachat): مصطلح التسوق من المنزل تطور تدريجيا منذ ظهوره أول مرة سنة 1987 في فرنسا، وهو يعني تلك السلع والخدمات المعلن عنها في التلفزيون، والتي تولد مبيعات مهمة خلال فترات قصيرة، فقد قدمت تكنولوجيا التلفزيون التفاعلي إمكانية شراء منتج بعلاقة مع البث التلفزيوني الهوائي في كل الأوقات، من خلال كتالوج التلفزيون التفاعلي (Télécatalog Interactif) المرئي عبر الشاشة من خلال شبكة الاتصالات¹. والأسلوب المتبع في البيع بسيط، ولا يحتاج إلى جهد تسويقي كبير سوى عرض ذكي للمنتج وإبراز منافعه إضافة إلى طرح الأسعار التنافسية وعملية الإيصال المنتج إلى البيت في الوقت. وذلك بالاتصال بالرقم المجاني المثبت على الشاشة. هذا وقد بدأت بعض الشركات العالمية للجواهر والأدوية والالكترونيات، بدمج التسويق عبر التلفاز بالبيع عبر الانترنت، لتحقيق نتائج أفضل، وإرضاء أكبر عدد ممكن من الزبائن الذين يفضلون الشراء مباشرة من المنتج دون وسطاء².
- غير أن إجراء المكالمات مع الزبائن أو ترك بعض الرسائل الصوتية أو رسائل البيع كانت أحيانا تأخذ عدة مكالمات، وكانت هذه العمليات بطيئة ومنهكة، وأهم صور العجز فيها تمثل في الآتي³:
- ✓ أنها تستغرق وقتا ليتم الاتصال بالأفراد الذين يتم التحقيق من اهتمامهم لتقييم منتجات المنظمة.
 - ✓ قلة كفاءة العمليات عن فهم حاجات الزبون الحقيقية ومعايير تقييمها.

المطلب الثالث: نظم الاتصال بالزبائن عبر القنوات الرقمية

يملك الانترنت، كوسيلة اتصال وتواصل تفاعلية القدرة على تزويد كل من الزبائن والمنظمات بالبيانات والمعلومات التي تتوافق واحتياجاتهم، في الوقت الحقيقي، كما أن بالإمكان تغيير طبيعة العلاقة من خلال تمكين الزبون من التواصل مع مزود الخدمة في أي وقت يلائمه، وطوال أيام الأسبوع، ولعدد غير محدد من الاتصالات، ما يقوي العلاقة بينه وبين المنظمة، وسيتم خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم قنوات الاتصال الرقمي بالزبائن، ثم التركيز على نظام إدارة علاقات الزبون الاجتماعية، ومركز المكالمات وأنظمة الهاتف النقال، وأخيرا مركز إدارة علاقات الزبون.

¹ Pierre Desmet, Op-cit , p 331

² حميد الطائي، مرجع سابق، ص 127.

³ درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص ص 150 - 151.

أولاً- قنوات الاتصال الرقمي بالزبائن:

في العالم الرقمي الزبون هو الذي يبادر بالاتصال مع الموقع الالكتروني للمنظمة، فالمقاربة التسويقية هنا عكسية. والتواصل يتم بدون أي اتصال بشري، وأهم قنوات الاتصال الرقمية فهي:

1 - المواقع الالكترونية: تقترح المنظمات مواقع الكترونية تصف نشاطها، حيث يمثل الكتالوج الالكتروني فرصة جديدة لعروض خاصة مثل اختيار الألوان، الأحجام والتشكيلات. إذ تمثل الانترنت شبكة اتصالات مباشرة منافسة للهاتف، تقوم بنقل الصوت والفيديو¹. وعندما يقوم الزبون بزيارة الموقع الشبكي يواصل البحث عن المنتجات التي تلبى حاجاته، فقد يرسم جزءاً من اهتماماته كزيارة مواقع إعلانية، أو البريد الالكتروني. والمهم هنا ليس كيف يجد الموقع الالكتروني ولكن أن يحدد المعلومات المناسبة له. ومن هنا جاءت فكرة تشخيص محتوى الموقع².

ومن وظائف الموقع وظيفة دعم الزبون، حيث يعتبر أداة قوية لدعم الزبائن خطياً بالمعلومات والوثائق، في شكل استشارات ومساعدات في مختلف الميادين على طول اليوم وعلى مدار الأسبوع³. إذ يمكن بفضل المواقع الديناميكية تسيير عدد كبير من المعطيات، والإجابة على خيارات المستعملين بفضل الاحتواء على محرك بحث وقاعدة بيانات والدمج بين لغات البرمجة لتسيير الصفحات⁴.

2- البريد الالكتروني (e-Mail): يعرف البريد الالكتروني بأنه مجموعة الرسائل التي يتم تداولها عبر الشبكات من خلال أجهزة الحاسوب أو الهواتف النقالة أو أي أجهزة الكترونية مشابهة في أي مكان في العالم⁵. ويعتبر من أهم الخدمات التي يقدمها الانترنت والتي تمكن ملايين المستخدمين من إرسال واستقبال رسائل الكترونية عبر الشبكة العنكبوتية. ويتميز بالسرعة عن البريد العادي وأنه أقل تكلفة منه، حيث تتم من خلاله معظم المراسلات التجارية بالإضافة إلى إرسال النصوص والصور والتسجيلات الصوتية والفيديو في ثوان أو دقائق معدودة، وتتم خدمة البريد الالكتروني بمنح كل مستخدم أو مشترك عنواناً يمكن من خلاله إرسال واستقبال الرسائل من جميع أنحاء العالم⁶.

¹ Pierre Desmet, Op-cit, p 343.

² درمان صادق سليمان، مرجع سابق، ص ص 151 - 152.

³ إبراهيم بختي، التجارة الالكترونية: مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ط: 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص: 156.

⁴ Francois et Sandrine Houste et autres, Op-cit, p p 21 - 23.

⁵ غازي فرحان أبو زيتون، مرجع سابق، ص 71.

⁶ ماجد حمدي البطشة، التسويق والتجارة الالكترونية، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2016، ص ص 68 - 69.

- 3- **اللافتات الإشهارية:** هي المساحات الإشهارية التي يمكن استعمالها من أجل الوصول إلى الزبائن عبر المواقع الإلكترونية في محركات البحث، أو مجموعات النقاش بفضل خصائص الانترنت التالية¹:
- أ- **المرونة:** يتم تسيير اللافتات بطريقة فورية حسب النتائج المتحصل عليها. وتنفذ العملية في أقل وقت.
- ب- **المراقبة:** يتم متابعة سلوكيات (النقر، الوقت المستغرق في الصفحة) بطريقة مفصلة ومن السهل اختيار خصائص اللافتات التي تزيد الفعالية بتنشيط الكلمات المفتاحية.
- ج- **التخصيص:** تتبع اللافتة المعروضة الأفعال السابقة لمستخدم الانترنت (كلمات مفتاحية لمحرك البحث الصفحات السابقة التي تم زيارتها... الخ) أو عنوان المستخدم.
- د- **التكاليف المتغيرة الهامشية:** يتم بيع المساحات الإشهارية في مواقع الانترنت، ما يجعلها مكلفة جدا إذا كان عدد النقرات عليها ضعيفا.

كما تستطيع المنظمة الوصول والحفاظ على الزبائن بفضل برامج الانتساب بقيام الموقع بوضع لافتات أو روابط إشهارية في مواقع الكترونية أخرى، والتي بمجرد النقر عليها توصل الزائر إلى موقع المؤسسة، وإذا قام هذا الأخير بعملية الشراء فإن الموقع المستضيف للإعلان يحصل على عمولة².

- 4- **منتديات النقاش (Forums)**³: تسمح هذه الخدمة لمشتريها بالتعبير عن آرائهم حول موضوع معين يحدد على أساس الاشتراك في المجموعة، وتعمل بنفس مبدأ البريد الإلكتروني، ولكن بدلا من أن يرسل المستخدم مستخدما آخر محدد، فإنه يرسل رسالة لإحدى مجموعات النقاش المهمة بموضوع معين، وكل رأي يدلى به يوزع فورا وأتوماتيكيا لبقية المشاركين. ويمكن للمنظمات أن تطرح مجموعات نقاش خاصة بها تطرح فيها نقاشا حول منتجاتها للتعرف على المشاكل التي قد تعترض زبائنهم، أو التعرف على وجهات نظرهم وما يقترحونه من تعديلات، مما يعزز قدرتها على المنافسة الحرة، وهناك أيضا من اتخذ من مجموعات النقاش وسيلة للتوزيع⁴. والمحتوى الذي يتم إضافته بواسطة تعليقات المستهلكين يساهم في اختيار الأفراد للمنتجات بالقضاء على شكوكهم، كما أن التعليقات الجيدة تؤدي إلى زيادة المبيعات، أما التعليقات السلبية تعتبر غير جيدة للمنظمات لذا يتم ردع ناشريها⁵.

¹ Pierre Desmet, Op-cit, p 344.

² Abhishek Misra, **Understanding the 4ps of marketing: A Case study of AMAZON INDIA**, International Recherche of Marketing and Economics, Volume.2, Issue.4, April 2015, p 52.

³ **Forums** :Forumes de Discussion

⁴ ماجد حمدي البطشة، مرجع سابق، ص 72.

⁵ Graham Charlton, **Ecommerce consumer reviews: why you need them and how to use them** (<https://econsultancy.com/blog/9366-ecommerce-consumer-reviews-why-you-need-them-and-how-to-use-them#i.gir20jzbqzf3cvd>) 11/06/2014.

ثانياً - نظام إدارة علاقات الزبون الاجتماعية (Social CRM system):

أحدث تطور الويب الثاني تغييراً ملموساً في نموذج إدارة علاقات الزبون نحو إدارة علاقات زبون اجتماعية، كنتيجة لظهور وسائل التواصل الاجتماعي، وتعرف هذه الأخيرة على أنها «مجموعة من قواعد وتطبيقات الانترنت، التي تبنى على أيديولوجية وتكنولوجيا مرتكزة على الويب 2.0، والتي تسمح بخلق وتبادل المحتوى المتوالد عن المستخدمين¹».

1- تعريف نظام إدارة علاقات الزبون الاجتماعية: هو فلسفة وإستراتيجية عمل مدعومة بالتكنولوجيا، وقواعد الأعمال، وعمليات وخصائص اجتماعية مصممة من أجل إدخال الزبون في حوار تشاركي من أجل منحه قيمة منفعية، في إطار عملي ذات شفافية. ويجمع نظام إدارة علاقات الزبون الاجتماعية خصائص الويب 2.0 وشبكات التواصل الاجتماعي مع نظام إدارة علاقات الزبون الموجود. وهو ليس فقط جهازاً تكنولوجياً، ولكنه إستراتيجية مؤسسة متخصصة من أجل دفع الزبون وبناء علاقات قوية ذات قيمة عالية معه وذلك وفقاً لثلاث عمليات مهمة هي²:

✓ تحويل المحتوى إلى حوار.

✓ توسيع الحوار إلى تجربة جماعية.

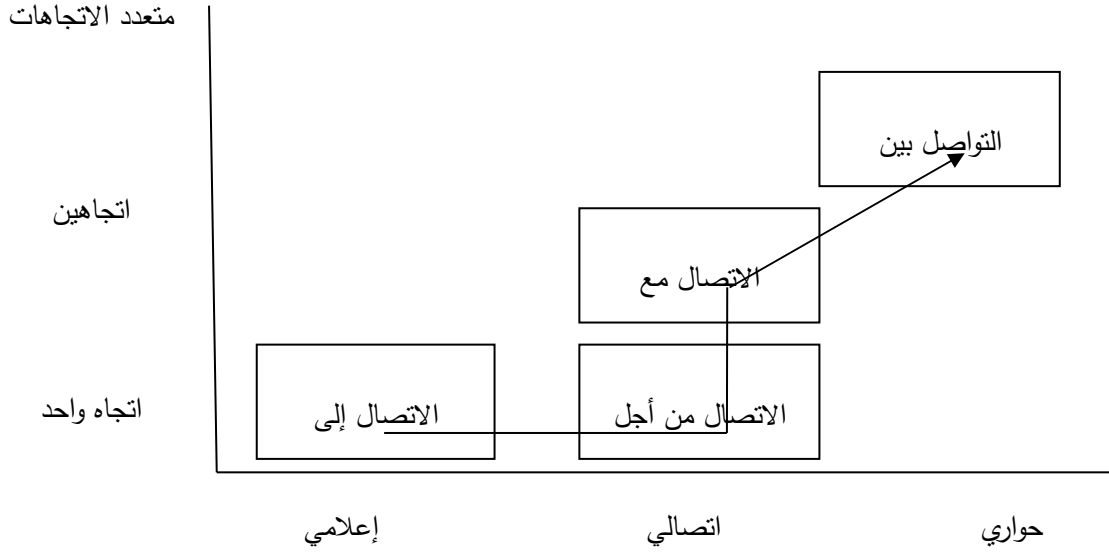
✓ تحويل التجربة إلى علاقة جادة وذات معنى.

2- دور إدارة علاقات الزبون الاجتماعية في عملية الاتصال بالزبائن: تعزز المنظمات علاقاتها مع الزبائن من خلال تعديل نظام الاتصالات حسب توقعات الزبائن، ويستخدم الزبائن بشكل متزايد إمكانيات التواصل للويب 2.0 ومواقع التواصل الاجتماعي، وبالتالي فهم يتوقعون من المنظمات أن تفعل الشيء نفسه. وبدلاً من السعي إلى إجراء اتصالات دفع تقليدية في اتجاه واحد، فالمتوقع من المنظمة أن تعزز التفاعل الثنائي، غير أنه من المحتمل أن لا تتحقق توقعات الزبون، وبالتالي تكون هناك فجوة إدراك حول النوايا لاستخدام وسائل الإعلام الاجتماعية. إذ كانت إدارة علاقات الزبون التقليدية تتألف من اتصال أحادي الاتجاه بين المنظمة والزبون. بينما يفترض نظام (s-CRM) التبادل المستمر للخبرات، ليس فقط بين المؤسسة والزبون، ولكن أيضاً بين الزبائن الفرديين.

¹ Dorota Jelonek, Op-cit, p 30.

² Ibid, Op-cit, p 30.

شكل رقم (05): مصفوفة الاتصالات للويب 2.0.



Source: Dorota Jelonek, **The Evolution of Customer Relationship Management System**, Recent Advances in Computer Science, is with the Faculty of Management, Czestochowa University of Technology, Czestochowa, Poland, p 32.

الملاحظ من الشكل رقم (05) أن هناك تغييرات في نموذج الاتصال، فبدلاً من الاتصال أحادي الاتجاه،

يجب على المنظمات محاورة الزبائن والتعاون معهم وفيما يلي شرح لمصفوفة الاتصال بالويب 2.0:

✓ الاتصال "إلى": المجموعات المستهدفة يتميز بدفع رسائل الترويج المقنعة، اقتراحات البيع نحو سوق شامل (على سبيل المثال الإعلانات عبر الإنترنت).

✓ التواصل "من أجل": هو نهج المجموعة المستهدفة برسائل مقنعة مقترحة مع عروض معززة (على سبيل المثال خصم بمناسبة ذكرى العضوية).

✓ الاتصال "مع": يعتمد على التفاعلات ثنائية الاتجاه بين المنظمة ومجموعاتها المستهدفة، ويشدد على تبادل الرسائل المخططة والعفوية التي تركز على السلع والخدمات.

✓ التواصل "بين": يؤكد على الحوار الذي يضم المنظمة والمستهلكين المتعددين.

كما تمكن إدارة علاقات الزبون الاجتماعية المنظمات من التفاعل مع الزبائن في الوقت الحقيقي،

باستخدام مجموعة متنوعة من منصات وسائل الإعلام الاجتماعية بطريقة فعالة من حيث التكلفة. كما

يمكنها استخدام المدونات، مواقع (Wiki) الداخلية، مواقع الفيديو، التدوين المصغر، الشبكات الاجتماعية

الشخصية وتنفيذ أنشطتها بشكل فعال مع المبيعات والتسويق وخدمات الزبائن. وتمنح وسائل التواصل

الاجتماعي للزبائن، كمنصة للاتصال دور المروجين والمعلقين أو المبدعين المشاركين، وبعبارة أخرى يمكن للزبائن أن يصبحوا الجهات الفاعلة الرئيسية في عملية إنشاء المقترحات¹.

ثالثاً- مركز المكالمات ومركز إدارة علاقات الزبون:

يعتبر كل من مركز المكالمات، ومركز إدارة علاقات الزبون أرضية هدفها التسيير عن بعد للاتصالات مع الزبائن الحاليين والمحتملين كما يلي:

1- مركز المكالمات وأنظمة الهاتف النقال: يعتمد مركز المكالمات (Call Centers) على الاتصال بالزبائن بواسطة الهاتف، ويمكن القيام بإخراج وظيفة مركز المكالمات وتسييرها من طرف مؤسسة أخرى متخصصة في مراكز المكالمات. ويتم إنشاء هذه المراكز غالباً من أجل مساعدة الزبائن في إطار خدمة ما بعد البيع أو في شكل دعم تقني². وهو مصلحة تهدف إلى معالجة عدد كبير من المكالمات التي يمكن أن تكون واردة عند قيام الزبائن بالمبادرة بالاتصال مثل: مصلحة الشكايات، أو أن ترد عند قيام المنظمة بالمبادرة بالاتصال لأجل: استقصاء هاتفي، حملة معلومات حول منتج معين، ...الخ.

في حين تعتمد أنظمة الهاتف النقال (Cellular Phone Systems) على استخدام تكنولوجيا الراديو، حيث يتم تقسيم المنطقة الجغرافية إلى مناطق صغيرة أو خلايا، تتصل كل خلية مع الخلايا الأخرى من خلال هوائيات الراديو، وتتولى أجهزة حاسوب خاصة وبعض أجهزة الاتصال الأخرى تنسيق وضبط اتصالات مستخدمي الهواتف النقالة، عندما ينتقلون من منطقة إلى أخرى، وتستخدم الأنظمة الخلوية الحديثة للتكنولوجيا الرقمية، مما يمكنها من زيادة طاقتها الاستيعابية بشكل أكبر من ذي قبل، والمحافظة على سرية المعلومات بشكل أفضل، كما مكنتها من تقديم خدمات إضافية كخدمات البريد الصوتي والرسائل القصيرة والصوتية والفيديو والاتصال الشفوي والكتابي المجاني وغيرها³.

2- مركز إدارة علاقات الزبون (CRC): مركز إدارة علاقات الزبون هو امتداد لمركز الاتصال، يستطيع أن يدمج في وظائفه كل أنواع الاتصالات مع الزبائن. بدمج قنوات أخرى مثل البريد التقليدي أو الإلكتروني، الفاكس، ...الخ. وبعيدا عن هذه الجوانب، تدمج مراكز إدارة علاقات الزبون نظام معلومات حول الزبائن ومنتجات المنظمة، وتتطلب في أغلب الأحيان إدخال تقنيات الإعلام الآلي والمناهج، لذلك

¹ Ibid, Op-cit, p 30.

² Laurent Hermel, **100 Questions pour Comprendre et Agir Centre d'appels, Centre de Relation Client**, Afnor, France, 2005, p 05.

³ غازي فرحان أبو زيتون، مرجع سابق، ص 76.

ينتظر الزبون من المنظمة الحصول على معلومات خاصة تأخذ في الحسبان، عن طريقة استخدامه لمنتجاتها¹. وتدور هندسة الاتصال والإعلام الآلي لمركز إدارة علاقات الزبون حول ستة عناصر هي²:

أ- **الخادم الصوتي التفاعلي (SVI: Serveur Vocal interactif)**: يسمح باستقبال الزبون عبر الهاتف من أجل الإجابة على الأسئلة البسيطة والمتكررة. وهو عبارة عن معدات مرتبطة مع قاعدة بيانات تسمح بالدخول إلى المعلومات أثناء عملية اتصالية. ومثال ذلك عندما يتصل الزبون فتستقبله رسالة صوتية كالآتي: إذا أردت اختيار اللغة اضغط على الرقم واحد، إذا أردت معرفة قائمة محلاتنا اضغط على اثنان، إذا أردت معرفة أوقات الفتح اضغط على ثلاثة، إذا أردت أخذ موعد اضغط على أربعة... الخ.

ب- **التزاوج بين الهاتف والإعلام الآلي (Couplage de la Téléphonie et de l'Informatique)**: عبارة عن رابط يسمح بالتزاوج بين الهاتف والإعلام الآلي، ويسمح بإظهار على شاشة المتعامل، ليس فقط رقم هاتف المتصل واسمه، ولكن المعلومات المتعلقة بالزبون وكذا موضوع النقاش الذي يمكن القيام به مع المتصل، في الوقت نفسه. وهو أداة ذات قدرة إنتاجية من أجل مركز العلاقة مع الزبون وهو أيضا أداة مساعدة من أجل المتعامل الذاتي الذي لم يقم ببحوث على الحاسوب.

ج- **نظام التوزيع الأوتوماتيكي للمكالمات «ACD»**: عبارة عن أداة مكيفة مع نشاط مراكز العلاقة مع الزبون تسمح بدعم نقاط الازدحام الملازمة لهذه المراكز. فهو يدمج وظائف التسيير التنظيمية، ولديه وظيفة لتوزيع وتقسيم عادل للمكالمات الداخلة نحو المتعاملين الذاتيين وكذا وظيفة معالجة كافة المكالمات. ويمثل كذلك وظائف الإشراف على المركز.

د- **نظام المكالمات التنبؤي المسير أوتوماتيكيا (système d'appel prédictif qui génère automatique les appels sortant «SAP»)**: يسمح بتركيب الأرقام الهاتفية التي تم اختيارها بطريقة استباقية، من أجل الاستهداف بالعمل التسويقي الذاتي (الإعلام، البيع الشخصي... الخ) كما يسمح بمعرفة الأرقام الخاطئة ويعيد الاتصال آليا بالأرقام التي كانت مشغولة من قبل.

هـ- **مركز مكالمات الويب (le web call centre)**: يسمح بالربط بين الانترنت ومركز العلاقة مع الزبون. وهو مركز للعلاقة مع الزبون يقوم بتحميل استفسارات مستخدمي الانترنت، إما بواسطة الويب أو عن طريق الهاتف. هذه الاستفسارات يتم معالجتها لاحقا. وتستخدم اليوم بعض المنظمات تقنية (call back)،

¹ Laurent Hermel Op-cit, p11.

² Ibid, p p 67 – 76.

حيث يقوم الزبون بتسجيل رقم هاتفه في البريد الإلكتروني، ويتم الاتصال به فوراً عن طريق (web call centre). كما يتم استخدام هذه التقنية أيضاً من طرف مصلحة خدمات ما بعد البيع.

و- مستودع البيانات (Datawarehouse): يجب أن يسمح مستودع البيانات للمؤسسة بامتلاك تاريخ العلاقة مع الزبائن. فهو العنصر الرئيسي من أجل تنفيذ إستراتيجية التوجه نحو الزبون.

المطلب الرابع: الدور المحوري لنظم إدارة علاقات الزبون التشاركية

يسمح الاتصال المباشر بمعرفة الزبائن الذين لديهم استعداد للشراء، وبالتالي استهدافهم وتركيز الجهود البيعية عليهم، كما يسمح بتزويد الزبون بالمعلومات الكافية عن سلع وخدمات المنظمة، والرد على مختلف استفساراته، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى دور نظم إدارة علاقات الزبون التشاركية في تحسين الاتصالات والتفاعلات المباشرة مع الزبائن، وفي جعل كل قناة اتصال وسيلة لجمع وتوزيع المعلومات بين المنظمة والزبائن، إضافة إلى التحول من إدارة علاقات الزبون إلى تنشيط العلاقة معه.

أولاً- تحسين الاتصالات والتفاعلات المباشرة مع الزبائن:

تهدف إدارة علاقات الزبون التشاركية إلى تحسين الاتصالات، والتنسيق الداخلي بالاستعانة بالتكنولوجيا (كتلك المتعلقة بالتسيير الإلكتروني لمناهج أو فرق العمل) التي تضمن تنسيق الأنشطة بما يسمح بدمج الزبون، وأيضاً التنسيق الخارجي بفضل التكنولوجيا (كالبريد الإلكتروني) الذي يسهل ويطور التفاعلات المباشرة مع الزبون. كما تسمح التكنولوجيا التشاركية لإدارة علاقات الزبون باتصالات شخصية في الوقت الحقيقي ومعرفة جيدة لتفضيلات الزبائن بفضل اتصال ذو اتجاهين¹.

كما تستخدم إدارة علاقات الزبون التشاركية تكنولوجيات العمل الجماعي، وترتكز على وضع قنوات أو أفعال من أجل الحوار مع الزبون مثل: اللقاءات، الرسائل، الفاكس... الخ، هذا الطرف المتعدد القنوات يهدف بشكل أساسي إلى تحسين وتطوير اتصالات الزبائن وإرسال الرسالة المناسبة في الوقت المناسب عبر القناة المناسبة. ما يسمح بأتمتة مؤسسات التسويق (Enterprise Marketing Automation (EMA). وتضع إدارة علاقات الزبون التشاركية في مقدمتها التكنولوجيات التي تتدخل أثناء عملية الاتصال مع الزبون مثل (الصوت على IP)، مركز مكالمات الويب².

¹ Mohamed El LOUADI, Meriem AGREBI, Ahmed Ben Hammouda, **les Correlats du CRM et du Marketing Relationnel**, Université de droit, d'économie et des sciences d'aix marseille universite Paul Cezanne, France, W.P. n° 701, Novembre 2004, p p 9- 10.

² Byblice COOVI, Op-cit, p 95.

كما أن دمج إدارة علاقات الزبون التشاركية في مختلف أنظمة المؤسسة (المحاسبة، المالية، الموارد البشرية، التوزيع... الخ) يحمل قيمة إضافية للزبائن، لأن معالجة استفساراتهم يصبح بطريقة احترافية وفي الوقت الملائم مع اقتناص الفرص المتاحة، كما أن القدرة التعاونية للبرنامج تدعم أيضا دمج مراكز اتصال الزبون (مراكز المكالمات، البريد الإلكتروني، المواقع الإلكترونية... الخ) ما يسمح بالتفاعل بين الزبون والمنظمة. ويسمح استمرار التفاعلات بامتداد الثقة والروابط ما يرسم مستقبل هذه العلاقة. وفيما يتعلق بالزبون يجب أن ينعكس استعمال إدارة علاقات الزبون التشاركية على شكل رضا تام، عن طريق الاستجابة بسرعة لانشغالاته، ما يعزز ثقته واحترامه للمنظمة حيث أصبحت الثقة محدد أساسي ومهم للعلاقة زبون/مورد¹. كما تحسن العلاقة مع الزبون بوضع معلومات كاملة وحديثة في متناوله، ما يمكن المصلحة التجارية من الاستجابة بشكل أفضل لتوقعاته، وبالتالي زيادة المبيعات، وتحقيق الأرباح².

ثانيا - جعل كل قناة اتصال وسيلة لجمع وتوزيع المعلومات:

أحد أهداف إدارة علاقات الزبون التشاركية هو إعطاء صورة إيجابية عن المنظمة للزبون، وبناء علاقة ثقة معه باقتراح خدمة خاصة وذات جودة، في نفس الوقت تمثل إدارة علاقات الزبون التشاركية فرصة لجمع معلومات دقيقة عن الزبون، والتي يتم تخزينها ما يسمح باستهداف دقيق لحاجاته وتوقعاته³. فالتسويق التقليدي يركز على بعث رسالة للزبون، بينما يهدف التسويق بالعلاقات إلى بناء حوار حقيقي معه، حيث يكون الحصول على المعلومة ومعالجتها أكثر أهمية من إرسالها، كما تصبح كل قناة وسيلة لجمع وتوزيع المعلومات⁴. إذ يتداخل الزبون مع المنظمة من خلال نقاط تماس متنوعة، ويجب أن يكون نظام إدارة علاقات الزبون التشاركية قادرا على تقديم نظرة منسقة لكل الزبائن، بغض النظر عن نقطة الاتصال المستخدمة من قبلهم، فمثلا يجب أن يكون لدى رجل المبيعات معرفة بالمنتجات التي تصفحها الزبون حديثا على الانترنت، قبل أن يقترح له التكبير المناسب⁵. كما يمكن الحصول على معلومات الزبائن باستخدام حلقات النقاش خلال عملية الشراء، وعن طريق تقديم خدمات مختلفة، ما يسمح بالحصول على معلومات شخصية، وعن آرائهم حول مستوى الأسعار ونوعية الخدمات⁶.

¹ Ibid, Op-cit, p 96

² David GOTCHAC, « CRM Mobile » le livre blanc, E-DEAL, Paris, France, 2005, p 09.

³ Géraldine Graf, Julien Stern, Op-cit, p 6.

⁴ René Lefébure, Gilles Venturi, Gestion de la Relation Client, Editions Eyrolles, Paris, France, 2005, p 156.

⁵ في كومار، ويزنر ريناتز، مرجع سابق، ص 135.

⁶ يورك برس، (ترجمة: مكتبة لبنان ناشرون)، إستراتيجيات التسويق الإلكتروني، الشركة المصرية العالمية للنشر: لونجمان، مصر، 2003، ص ص: 44 - 46.

وفي الأخير أحد أهم تحديات إدارة علاقات الزبون التشاركية هو ضمان دخول كل موظف إلى معلومات مكتملة وأكثر حداثة حول الزبون. لجعله يحس أنه الوحيد لدى المؤسسة¹. ويحصل منسقي مراكز الاتصال على منفذ للمعلومة المكتملة إلى أقصى ما يمكن حول كل زبون يتم الاتصال معه، بفضل « Operational Data Stores » التي هي كوسيط بين المستخدم ومستودع البيانات، يتم إعادة تحديثه على طول العمليات التجارية. ويسمح باستفسارات بسيطة على كمية قليلة من البيانات مثلما تحدده حالة الطلبية. وهو مماثل للذاكرة على المدى القصير على عكس مستودع البيانات الذي يخزن البيانات على مدى 5 إلى 10 سنوات².

ثالثاً - التحول من إدارة علاقات الزبون إلى تنشيط العلاقة مع الزبون:

مع الانتشار الواسع للويب 2.0 أصبح كل المستعملين يساهمون بقوة في الإنتاج التشاركي للمحتوى، والتبادل المباشر للمعلومة بين الزبائن، وأصبح على كل المنظمات إحكام نفسها لتنشيط العلاقة بين مستخدمي الانترنت، بفضل إدارة علاقات الزبون التشاركية.

1- أثر الويب التشاركي في العلاقة مع الزبون: إن التبادل المباشر للمعلومات بين مستخدمي الانترنت، وتنقيط المنتجات من طرف الزبائن على صفحات النقاش المفتوح، من بين الأبعاد الرئيسية لما يمكن تسميته بالانترنت الاجتماعية الجديدة. إذ يتميز الويب التشاركي بإعطاء الأولوية للمحتوى المكون من طرف مستخدمي الانترنت، ما يستلزم على المنظمة أن تقوم بنفسها بتنشيط العلاقة بين أعضاء مجموعات النقاش، وأن تدخل في العملية كمنشط ومشجع للحوارات بين الزبائن³، لتكوين قاعدة لتبادل الآراء حول منتجاتها⁴.

2- المنظمة كمنشط للحوارات بين الزبائن: سواء كانت في البيئة الرقمية أو التقليدية، تتبنى المنظمات وضعية تميل أكثر إلى الانسحاب، أي أنها تتموقع كمنشط للحوارات بين الزبائن⁵، بمنح فضاءات للحوار من أجل خلق تجربة إيجابية لدى الزبائن، بما يجعلهم أوفياء لها⁶.

¹ Géraldine Graf, Julien Stern, Op-cit, p 6.

² Ibid, Op-cit, p 08.

³ مثال ذلك قيام إحدى الوكالات السياحية بتنشيط مجموعة حوار بين المسافرين حول نشاطها. حيث قامت بعدة مبادرات في إطار دمج وظائف الويب 2.0، و كذا ما يعرف بالصفحة الديناميكية، التي تترك للزبون إمكانية خلق صفقة خاصة لسفره، وذلك بإضافة سعر تذكرة السفر والفندق الذي يختاره إلى الثمن الإجمالي للصفحة. كما أطلقت موقع جديد اسمه (سافر بعيداً)، بهدف أن يصبح هذا الموقع قاعدة لمحتوى تشاركي لأراء الزبائن.

⁴ Jerome Delacroix, **Cher Client, Ecouter – Comprendre – Servir**, EBG, Orange Business Service, SAS France, Teletech International, Edition, France, Fevrier 2007, p 134

⁵ في هذا الإطار تعتبر (EMI) مقارنة ترتكز على دعم تبادل الحوار بين الشباب المهوسين بالفن مع الفنانين المشاهير، أو فيما بين هؤلاء الشباب، وذلك أكثر من حوارها معهم بصفتها دار لنشر الأقرص الموسيقية.

⁶ Ibid, Op-cit, p 135.

3- إدارة مشاركة الزبون: يتوقف هذا المجال على إدارة الاتصالات على الانترنت في جميع مراحل مشاركة العلاقة، وتطور نشاط الزبون، ويحتفظ بالمبادئ التوجيهية التالية¹:

- ✓ الانترنت عبارة عن قناة معنونة وثنائية وتفاعلية إلى جانب اعتبارها وسيلة إعلام.
- ✓ من المهم استهداف الملفات الشخصية لمستخدمي الانترنت، قبل استهداف مواقع الانترنت.
- ✓ كل بحث وتفاعل للزبون يعطي تأريخا عنه من أجل بناء نظرة شاملة بـ 360 درجة عن سلوكه.
- ✓ إدارة الإعلام عبر الانترنت يجب أن تهدف إلى أتمتة كل مستخدم انترنت.
- ✓ مشاركة الزبائن يمكن أن تقاس بطريقة مناسبة خلال جميع مراحل دورة حياة الزبون.

ويشمل مجال مشاركة الزبون المسؤوليات التالية:

- ✓ تعريف الأهداف التسويقية والتجارية.
- ✓ تعريف استراتيجيات ومخططات الاتصالات مع الزبائن.
- ✓ تنفيذ مخططات الاتصالات مع الزبائن.
- ✓ تجزئة الحملات التسويقية والإعلامية.
- ✓ قياس مشاركة الزبائن.
- ✓ تعريف وتوجيه قواعد الاستهداف والتخصيص.
- ✓ تنفيذ نماذج تحويل وتخصيص أتمتة الصفحات المقصودة وتقلات الزبائن.

رابعا- الأثر التفاعلي لوسائل الاتصال (The Interactive Effect of Communication Channels):

وسعت المنظمات تدريجيا أساليب اتصالها مع الزبائن، في حين أنه كلما تضاعفت قنوات الاتصال، أدى ذلك إلى تعرضها إلى خطر زيادة تكاليف القنوات بدون الاستفادة من فوائد التعاون بينها من جهة، و نقص الانسجام في معالجة طلبات الزبائن من جهة أخرى، وذلك بسبب تبني نظرة كلية. ومثال ذلك عندما لا تقوم مصلحة خدمات ما بعد البيع عبر الانترنت، بالتواصل مع مصلحة خدمات ما بعد البيع عبر الهاتف، أو مصلحة خدمة الزبون مع مصلحة التسويق المباشر. فإدارة علاقات الزبون عبارة عن سياسة يجب أن تترجم عبر انسجام الأعمال والقنوات مع ضرورة استمرارها عبر الزمن². كذلك يمكن استخدام بعض القنوات الثانوية لمساعدة وتعزيز قناة الاتصال الأساسية، ولهذه القنوات أثر كبير في زيادة فاعلية الاتصال. فمثلا قد يستعمل البيع الشخصي (قناة اتصال شخصية)

¹ Alian Sanjaume, Arraund Caplier , Op-cit, pp 51 - 53.

² Lendrevie Jacques, Lévy Julien, Op-cit, p 2000.

كوسيلة مساعدة للتلفاز (قناة اتصال غير شخصية) وفي هذه الحالة فإن الاتصال الشخصي بين مندوب المبيعات والزبون المرتقب يمثل جهدا ترويجيا معززا للدعوى الترويجية التي ينطوي عليها الإعلان من خلال التلفاز. ومثلما يكون للجهود التي يبذلها مندوبو المبيعات آثار ايجابية معززة للدعوى الاعلانية، فإنه يمكن أن يكون لها آثار سلبية، فقد تكون الرسالة الاعلانية فعالة من حيث دعواها ومحتواها، ولكن تصرفا سلوكيا من جانب رجل البيع أثناء مقابلته للزبون المرتقب قد يوحي بقدر من عدم ثقة المندوب بنفسه، مما ينعكس في نهاية المطاف على مدى قبول الزبون للدعوى التي تلقاها من قناة الاتصال الأساسية، وتبنيه لها، ولهذا فإن قناة الاتصال الثانوية قد تكون لها آثار ايجابية أو سلبية، ما يؤكد وجود نوع من الآثار التي يمكن أن تنجم عن تفاعل أثر القناة الأساسية مع آثار القناة الثانوية، وهو ما يطلق عليه الأثر التفاعلي لوسائل الاتصال¹.

تهدف إدارة علاقات الزبون التشاركية إلى تحسين الاتصالات بين المنظمة وزبائنها، ويتطلب نجاحها متابعة كل التفاعلات التي يقوم بها الزبائن مع المؤسسة، والقيام بهذه التفاعلات بشكل منتظم وفي الأوقات الصحيحة، وفي هذا المجال فإن الطرق التقليدية للتسويق المباشر مثل التلفاز والإعلانات المطبوعة، قد تكون مفيدة لخلق الوعي. إلا أنها لا تتناسب بشكل جيد مع إدارة علاقات الزبون، والسبب في ذلك يعود إلى الطبيعة الغير شخصية لها. إلا أن ظهور شبكة الانترنت وبالخصوص الويب 2.0 مثل البريد الالكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، جعل من الممكن استهداف كل زبون على حدى، لأجل بناء علاقات طويلة الأمد معه، كونه من الطرق الأقل تكلفة للاحتفاظ بالزبائن، فمن خلاله يمكن دعوة آلاف الزبائن في أسرع وقت ما يعوض عن الكثير من الحملات الاعلانية، مما يعزز قدرة كل فرد في المنظمة لأجل فهم الزبون بشكل أفضل وبالتالي إيصال أعلى قيمة له.

¹ عنبر إبراهيم شلاش، مرجع سابق، ص ص 188 - 189.

المبحث الرابع: نظم إدارة علاقات الزبون العملية

يتميز عالم التسويق اليوم بهيمنة الزبون والتركيز على القيمة، حيث يعمل المسوقون والباعة كفريق واحد متكامل، من أجل فهم الزبون بشكل أفضل، وإرضائه باقتراح سلع وخدمات وفقا لرغباته. ويبدو أن الحل الوحيد لمواجهة التغيرات الرئيسية التي أحدثتها التطور السريع للتكنولوجيا والزيادة المستمرة في العرض والطلب، هو أتمتة عمليات التسويق، المبيعات، وخدمات الزبائن، من أجل تحقيق النتائج التسويقية المنشودة، والحصول على رضا الزبون وولائه للمؤسسة. ويقدر ما يمكن أن تكون عملية الأتمتة أمرا بسيطا، يمكن أن تكون معقدة للغاية. ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى أهم عمليات الأتمتة التي تحويها إدارة علاقات الزبون العملية، والدور المحوري لهذه الأخيرة.

المطلب الأول: نظام أتمتة التسويق

لسنوات عديدة كانت عمليات التسويق تستخدم عددا من التقنيات الباهظة الثمن لأجل الحصول على استجابة الزبون، إلا أن الكثير من هذه التقنيات لم تكن ناجحة، لأنها كانت لا تعمل إلا في ظروف مناسبة لها، ونظرا لوجود مجموعة من المشاكل المرافقة. ومع دمج أنظمة المعلومات مع أدوات ووسائل التسويق أصبح ممكنا بفضل إدارة علاقات الزبون العملية، وفيما يلي سيتم الحديث عن أتمتة التسويق من أجل فهم الزبون وزيادة المبيعات.

أولا - مفهوم أنظمة أتمتة التسويق:

تهتم المؤسسات بمختلف أحجامها وأنشطتها بأتمتة التسويق، والهدف دائما هو إرسال الرسالة الصحيحة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب.

1- تعريف نظام أتمتة التسويق: عرفت أنظمة أتمتة التسويق أنها « أنظمة محوسبة مصممة تكنولوجيا لتشغيل عمليات التسويق في المنظمة والمتمثلة في وضع خطط التسويق وإصدار تقارير التسويق للمستوى الفني، وتطوير تصميم السلع وتتبع الطلب والعملية الشرائية للمستوى التشغيلي¹ ».

كما عرفت أتمتة التسويق « باستخدام البرامج لأتمتة عمليات التسويق مثل تجزئة الزبائن، تكامل بيانات الزبائن وإدارة الحملات، كما أن استخدام أتمتة التسويق يجعل العمليات التي كان تنفيذها يتم يدويا بطريقة أكثر كفاءة. وفي أغلب الحالات أتمتة التسويق هي برمجيات، ولكن هي أيضا تكتيكات تسمح للمؤسسات

¹ ماجد أحمد عبد العزيز بشر، مرجع سابق، ص 121.

بالشراء والبيع، بتعزيز التوقعات بما يساعد على تحويل الزبائن إلى زبائن محتملين، وإلى زبائن سعداء. ما يولد عائدات جديدة كبيرة للمؤسسات، ويوفر عائداً على الاستثمار المطلوب¹ .»

➤ مما سبق يمكن القول أن أتمتة التسويق نتيجة حتمية لإدخال منظمات الأعمال للتكنولوجيا على وظيفتها التسويقية، وذلك بدمج أنظمة المعلومات مع الوسائل والأدوات المعتمدة للتسويق، واستخدام الآلة محل الأعمال اليدوية، ما يجعل الوظيفة التسويقية أكثر كفاءة وفعالية.

2- أهمية أتمتة التسويق: تتعلق أتمتة التسويق باستخدام البرامج لأتمتة عملية التواصل مع الزبائن الحاليين والمتوقعين. وتعمل أتمتة التسويق على زيادة احتمال إنشاء اتصال دائم مع الزبون وجعله جاهز لشراء السلع أو الخدمات. وهو ينطوي على التسويق باستخدام البريد الإلكتروني، ويختلف تماماً عن التسويق عبر البريد الإلكتروني الأساسي². وتدعم أنظمة أتمتة التسويق أنشطة وظيفة التسويق المسؤولة عن بيع منتجات أو خدمات المنظمة. فالتسويق يهتم بتعريف مستهلكي المنتجات والخدمات وكيفية تسويقها، وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم وتخطيط وتطوير المنتجات والخدمات لمقابلة هذه الاحتياجات والإعلان والترويج لها³. وتسمح إدارة علاقات الزبون بالمعرفة الجيدة للزبائن من أجل بناء عروض تجارية مناسبة كما يلي⁴:

أ- معرفة الزبائن: يمكن ربط معلومات خاصة بالزبائن الفعليين أو الزبائن المحتملين والتي تسمح بتدعيمهم في فئات مختلفة مثل: المهن، التجهيزات، السوق، ...الخ. وتسمح هذه التجزئة بإنجاز حملات تسويقية مباشرة، أين تحمل أدوات إدارة علاقات الزبون وظائف مهمة.

ب- الحملات التسويقية: ويتم ذلك وفقاً لما يلي:

✓ أدوات التسويق المباشر: تم تطويرها في المرحلة الأولى من أجل تغطية احتياجات وظائف من نوع البريد الإلكتروني التسويقي (e-mailing).

✓ أدوات التسويق عن طريق الهاتف: تغطي هذه البرمجيات وظائف الاستهداف التقليدي مع الأخذ بالاعتبار خصوصيات البيع عن طريق الهاتف.

✓ وظائف متطورة تسمح بالوصول للزبائن الحاليين أو المحتملين، عن طريق مختلف طرق الاتصال مثل الفاكس، أو الرسائل النصية، الويب أو البريد الإلكتروني.

¹ Raluca Dania TODOR, **Marketing automation**, Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series V: Economic Sciences • Vol. 9 (58) No. 2 – 2016, p 87.

² i CONTACT pro, **What is Marketing Automation?**, www.icontact.com/pro, p 02.

³ ماجد أحمد عبد العزيز بشر، مرجع سابق، ص 121.

⁴ Les fiches pratiques TIC, **La gestion de la Relation Client**, www.digne.cci.fr, p2.

وتمثل إدارة الحملات التسويقية متعددة القنوات، وكل إدارة الفرص، وموسوعة المعلومات المعتمدة على الويب، وتجزئة السوق، وظائف تسويق حرجة يجب أن يجري نظام إدارة علاقات الزبون تكاملا لها. وعادة ما تستخدم أنشطة التسويق الغزير الابتدائية في الاتصال الأولي، يتبعها بعد ذلك حملات مركزة مع جماهير مستهدفة، وسرعان ما يصبح التعامل شخصيا، تؤخذ فيه تفضيلات الزبائن وعاداتهم الشرائية في الحسبان¹. ويتم توجيه الحملات التسويقية لهدف تقليص معدل هروب الزبائن، الحصول على زبائن جدد والمحافظة على ولائهم². وأحد أهم الطرق التي تستطيع من خلالها هذه المنظمات تحسين وتطوير إدارة علاقات الزبون هو تقسيم مهام مدير التسويق إلى قسمين³:

✓ الأولى داخلة في مجال اكتساب الزبائن.

✓ والثانية هي الاحتفاظ بالزبائن.

فالذين لديهم خبرة أو مهارة في مجال كسب الزبون، عادة ما يتمتعون بخبرات تكتيكية في جوانب التسويق كالدعاية والإعلان والبيع وغيرها، أما المهارة في مجال الاحتفاظ بالزبون فهي تختلف تماما، فالمهمة هنا تتطلب فهما أفضل في كيفية تحديد ما يرغب فيه الزبون وطريقة كسب ولائه والتفافه حول منتج معين.

ثانيا- عناصر منصة أتمتة التسويق:

هناك عدد من الأسباب التي تدفع المنظمات إلى اختيار أتمتة التسويق، وأهمها القدرة على رعاية الزبائن المحتملين. وهناك أربعة عناصر رئيسية لمنصة أتمتة التسويق هي:

1- الإدارة القيادية (Lead management): أدى تطور ممارسات التسويق إلى تغيير الممارسات التجارية، ليس فقط بإضافة التكنولوجيا وإنما من خلال إضافة طرق جديدة لتحديد الزبائن وفقا لمرحلة التسويق أو المبيعات. والزبون المحتمل هو جهة اتصال تم إنشاؤها بواسطة حملة تسويقية لاكتساب زبائن جدد أو محتملين جدد يعبرون عن اهتمامهم في عرض سلع أو خدمات المنظمة. وبرنامج الإدارة القيادية هو تقنية تساعد المنظمات على تعقب وتحسين عملية المبيعات بأكملها. ووفقا لخبراء أتمتة التسويق، فالإدارة الرائدة هي التي تقوم بتتبع إدارة الزبائن المحتملين، ويشار إليها أحيانا باسم إدارة اكتساب الزبائن أو إدارة الاتصال، وهي تشمل العمليات التالية⁴:

¹ في كومار، ويرنر ريناتز، مرجع سابق، ص 136.

² Byblice COOVI, Op-cit, p 97

³ درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص 177.

⁴ Raluca Dania TODOR, Op-cit, p 90.

أ- **توليد القيادة:** وهذا يعني أن المنظمات تخلق اهتمام المستهلك وإعجابه بالمنتجات أو الخدمات من خلال مجموعة من أساليب التسويق، والتي غالباً ما تتضمن: منشورات المدونات، الإعلانات، وسائل التواصل الاجتماعي، الأحداث والعلاقات العامة، والحملات.

ب- **استفسار الزبائن والتقاط بياناتهم:** يحدث ذلك عندما يستجيب الزبائن للتسويق فيتم تسجيل بياناتهم، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات.

ج- **التصفية، التصنيف، التوزيع والاتصال:** يحدث عندما تكون القيادة مصنفة حسب صلاحية الطلب، مع تحديد أولوياتها بناء على احتمال أن الزبائن موزعين على مندوبي المبيعات ليتم الاتصال بهم. اعتماداً على حجمهم من خلال برنامج التسويق.

د- **الرعاية القيادية:** هي أن يصنف الزبائن بالاتصال معهم أو دعوتهم مباشرة من قبل ممثلي المنظمة.

2- **البريد الإلكتروني التسويقي (e-mailing):** هو الوسيلة الثانية الأكثر استعمالاً من طرف مصالح التسويق من أجل إدارة علاقات الزبون. وهو من بين أدوات التسويق المباشر، يتميز بأنه أداة مؤتمتة واقتصادية للإرسال الفوري ما يسهل القياس السريع للعائد على الاستثمار. ويستعمل من أجل جلب زبائن جدد أكثر من استعماله في الحصول على وفائهم. ويعتمد البريد الإلكتروني التسويقي على قناتين هما:¹

✓ البريد الإلكتروني أو الإرساليات الواسعة عبر ملف للإرسال الإلكتروني.

✓ المنشورات الموزعة بانتظام للزبائن المشتركين، والتي تعتبر أداة للحصول على ولاء الزبائن.

وعموماً يتم هذا النوع من الحملات بمساعدة برنامج للبريد الإلكتروني التسويقي، وتوجد ستة مراحل أساسية لحملة البريد الإلكتروني التسويقي هي:²

المرحلة 1 والمرحلة 2 - الاكتساب والتبني (القبول): يتعلق الأمر بالحصول على قائمة لعناوين الزبائن المحتملين المنتمين للقطاع المستهدف في حملة البريد الإلكتروني التسويقي. وتسمى هذه العملية «التسويق من واحد إلى قلة (one-to-few)» أما معايير التجزئة هنا فهي السن، الجنس، متوسط الدخل، الخ... والمثال عن ذلك: النساء الماكثات في البيت أقل من 50 سنة. ومن الأفضل استعمال عناوين الزبائن الفعليين أو الزبائن المحتملين، الذين يقبلون استقبال الإعلان عبر البريد الإلكتروني (opt-in).

¹ Biegajlo Nadine, Mendimi Gabrielle, **CRM in online marketing**, Rapport de Séminaire de CRM, Université de Fribourg, 2008, p10.

² Ibid, p p 10 - 11.

المرحلة 3 والمرحلة 4 - الإنشاء والاستهداف: يتم إنشاء الرسالة، والعناصر التفاعلية التي توضع حيز التنفيذ داخل الرسالة وتسمح بمتابعة الحملة. ويتم تخصيص رسائل البريد الإلكتروني حسب كل شخص مستهدف وحسب تفضيلاته (مثل مناداة الشخص باسمه أو لقبه في الرسالة).

المرحلة 5 والمرحلة 6 - الإرسال والمتابعة: يتم إرسال رسائل البريد الإلكتروني بطريقة جماعية آليا. بعد ذلك تأتي مرحلة المتابعة وتسمى كذلك تتبع البريد الإلكتروني (email tracking). الذي يسمح بمتابعة معدل الاستقبال (عدد الرفض/عدد الإرسال)، معدل الفتح، معدل النقر، معدل الزيارة أو أفعال النقر على الإعلان (post-click)، التسجيل، فسخ التسجيل، التحميل، ملاءمة الاستثمارات... الخ. وهذا بهدف قياس فعالية حملة البريد الإلكتروني، أي عدد الزبائن الفعليين أو الزبائن المحتملين الذين يقومون بالشراء نتيجة استقبال البريد الإلكتروني مقارنة بالعدد الإجمالي للرسائل المرسلة.

3- إدارة الحملة (Campaign management): الحملة عبارة عن سلسلة من الجهود الترويجية المترابطة التي يتم إجراؤها عادة ضمن إطار زمني محدد، تم تصميمها لجذب اهتمام الزبائن، وبالتالي تحقيق أهداف تسويقية دقيقة. وتتم إدارة الحملة وفقا لخمس خطوات هي¹:

- أ- **تخطيط الحملة:** تحديد الأهداف، المجموعة المستهدفة، وسط الاتصالات، ميزانية الحملة، تصميمها.
 - ب- **تنفيذ الحملة:** إضفاء الطابع الشخصي على الرسائل، وتعيين مجموعة مستهدفة للحملة، وإطلاقها.
 - ج- **تحليل الحملة:** هي عملية تقييم نتائج الحملة في ضوء الأهداف الأصلية.
 - د- **إحصائيات الحملة:** لرؤية العدد الإجمالي لمقدار الأعمال التي تم إنشاؤها من الحملة.
 - هـ- **تقارير الحملة:** مثل تقرير عائد الحملة على تحليل الاستثمار.
- يوفر نظام إدارة الحملة عادة ما يلي:

- لوحة القيادة سهلة الاستخدام وهي تسمح لقادة الأعمال برؤية البيانات الحيوية وتحديد النتائج الرئيسية في مختلف الجهود التسويقية. فمثلا، نموذج نظام إدارة الحملة لتقسيم الشاشات المختلفة والعروض المقدمة لمنصات وسائل الإعلام الاجتماعية، الذي يظهر كيف يكون كل جزء من أجزاء الحملة.

- تتناول الكثير من أنظمة إدارة الحملات مسألة « العائد المجدول على الاستثمار (ROI) » للحملات التسويقية، وهذا يعني أنه ينبغي أن يكون قادة الأعمال قادرين على رؤية كيف يكون كل جزء من الحملة قادرا على جلب الأرباح للمنظمة، وما إذا كان يمكنها تغطية التكاليف أم لا.

¹ Raluca Dania TODOR, Op-cit, p p 90 -92.

ويجب أن يكون نظام إدارة الحملة مصمما فوق نظام هندسة تكنولوجيا المعلومات التجارية، لذلك ينبغي بناء النظام ليكون متوافقا مع الأنظمة القديمة بما في ذلك مراكز الاتصال ومستودعات البيانات والخوادم والكمبيوتر الرئيسي، أو مع أي جزء آخر من تصميم الأجهزة أو الشبكة المسؤولة عن أنظمة تدفق البيانات، الأمر الذي يتطلب الصيانة المستمرة للتأكد من أنه يعمل بشكل صحيح.

4. التتميط التدريجي والمحتوى الديناميكي (Progressive profiling and dynamic content):

التتميط التقدمي هو استخدام حقول النماذج الديناميكية على موقع ويب، لالتقاط المعلومات الأساسية ثم المعلومات الإضافية عن الزائر بشكل تدريجي. من أجل الوصول إلى محتوى مختلف على الموقع الإلكتروني مثل استخدام ندوة عبر الإنترنت أو كتاب إلكتروني، حيث يملأ الزبون نموذجا قصيرا للصفحة المقصودة بمعلوماته. وفي كل مرة يعود فيها الزبون المحتمل للوصول إلى المزيد من المحتوى، يتم ملء نموذج قصير آخر، مع مجموعة جديدة من الأسئلة لتقييم ملفه الشخصي. والهدف من التتميط التدريجي هو مساعدة الأعمال التجارية في العديد من جوانب الإدارة القيادية مثل¹:

- التقاط المزيد من المعلومات حول الزبون المحتمل في كل مرة يدخل فيها إلى محتوى جديد.
- استهداف الزبون بحملات أكثر تحديدا تتناسب مع احتياجاته.
- الاحتفاظ بقاعدة بيانات محدثة بشكل دائم من التوقعات (بدلا من طلب معلومات جديدة).

ويجب أن تطلب المؤسسات المعلومات بشكل تدريجي، وأن لا تطلب في البداية معلومات شخصية عن الزبائن، وأيضا عدم استخدام المعلومات الحساسة للغاية.

والعروض الديناميكية هي تقنية مبيعات يمثلها التحول من العروض القياسية، تتم على أساس تحليل المعلومات التي جمعت الشركة على احتمال اهتمامات الزبون وسلوكه في الماضي. ويستخدم المسوقين العروض الديناميكية لتوصيل عرض ذو قيمة خاصة، وبطريقة أكثر إلحاحا في كل مرحلة من مراحل دورة حياة القيادة. غالبا ما يتم العثور على العروض الديناميكية التي يشار إليها باسم « التكيف أو العروض الذكية ». وأهم خاصية للعروض الديناميكية هي مواكبة توقعات الزبائن، فبمجرد أن تحصل المؤسسات على المعلومات التي تريدها، تركز على إدارة العرض بهدف إنشاء تجربة مخصصة للزبون في كل تفاعل محدد بغض النظر عن قناة التسويق المستخدمة.

¹ Raluca Dania TODOR, Op-cit, p p 92 -93.

المطلب الثاني: نظام أتمتة المبيعات

أمام زيادة العروض المقدمة إلى السوق تزايدت متطلبات الزبون، وأصبح المحدد الرئيسي لأنشطة المنظمة التسويقية الموجهة أساساً للتأثير على اتجاهاته وقراراته، الأمر الذي يفرض على الباعة إيجاد سبل لتقديم السلع والخدمات التي تشبع حاجات الزبون ورغباته، وتزيد من رضاه وولائه للمنظمة، وهنا تأتي أهمية نظام أتمتة المبيعات التي سيتم التطرق إليها من خلال هذا المطلب، بالحديث عن مفهومها، وأهم تطبيقاتها الآلية، ثم التركيز على دور إدارة علاقات الزبون العملية في تسيير وظيفة المبيعات.

أولاً- مفهوم أتمتة قوى المبيعات (SFA : Sales Force Automation):

يحاول الباعة دائماً البحث عن الأدوات والتقنيات التي تساعدهم لتوضيح مواقفهم بشكل أفضل لقطاع أكبر من الزبائن، وإلى تعزيز قوة المبيعات لأنه هنا يمكن استخدام المواد البرمجية التي تقوم بالتطوير والمساهمة بدءاً من عمليات الاتصال البسيطة للمدراء إلى الممارسات الأكثر تطوراً والتي تسمى بأتمتة قوى المبيعات¹.

1- تعريف أتمتة قوى المبيعات: « عبارة عن برمجيات الإعلام الآلي التي تساعد في إعطاء المبيعات صفة آلية من أجل تقصير دورة البيع وزيادة مردوديتها، كما تسمح للمؤسسة بتخطيط وإدارة عمليات الاتصال من خلال دورة البيع التي تتضمن وظيفة مساعدة الزبون، كما تحسن هذه البرمجيات من الاتصالات التسويقية وتعطي الدقة لعملية التنبؤ بالمبيعات» وتسمح التطبيقات الآلية لقوى المبيعات ب²:

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

2- أهمية أتمتة المبيعات: يمكن نظام المعلومات من تحقيق الأدوات ربح معتبر في الوقت، إذ تبدأ المصلحة التجارية بتسجيل الطلبية بمجرد استقبالها من طرف نظام المعلومات المركزي، وينتقل الأمر بالإنتاج داخل سلسلة الإنتاج، أو يتم تحضير المنتج من طرف مصلحة الإمداد. بعد ذلك يتبعها طلب

¹ درمان صادق سليمان، مرجع سابق، ص 155.

² درمان صادق سليمان، مرجع سابق، ص 141.

الفاتورة ومتابعة التسديد. ويوجد عدة أنواع من الأدوات المؤتمتة ولكن الأكثر استعمالاً هو الحاسوب. وتتفحص نظم المعلومات المركزية حالة المبيعات مرة في اليوم على الأقل، والمعلومات التي تم تسجيلها خلال اليوم يتم إرسالها عبر الانترنت لنظام المعلومات المركزي، لاستخراج المعلومات التي يحتاجها من أجل استعمالها فيما بعد. ويمكن لمصلحة المبيعات إعداد سعر متوسط يتم تطبيقه في مكان البيع، مع القيام بمقارنات مع محلات في نفس المنطقة أو مع المنافسين، بفضل المعلومات التي تم تجميعها. وبعد انجاز العمليات الحسابية على أساس هذه المعطيات تقوم مصلحة المبيعات بترميز المنتجات، القطاعات، أو بتغيير الأسعار، بالاعتماد على الاتفاقات التي تم التفاوض بشأنها بين رجل المبيعات والزبون¹.

3- فوائد أتمتة المبيعات: يعود استعمال برامج أتمتة المبيعات بفضل إدارة علاقات الزبون العملية بفوائد كبيرة على المنظمة، فهي تسمح بتقليص الأخطاء، إلغاء الطلبيات، زيادة رقم الأعمال نتيجة للمتابعة الجيدة للفرص التجارية، تقليص آجال إتمام الصفقات والأعمال، وتمكن البائعين من التركيز على العلاقة مع الزبائن للحصول على ولائهم². ويقوم نظام أتمتة المبيعات بعدة مهام أساسية بالإضافة إلى خصائصه المتنوعة التي يمكن فيها استخدام نسبة صغيرة من قوة المبيعات، ومن بين المهام الأساسية لنظام أتمتة المبيعات (إدارة الاتصالات، إدارة الإمكانات، مواد العمل، المراسلة بالبريد الإلكتروني، جدولة المهام³). إن أحد الجوانب الهامة لتزويد المبيعات بنظم الأتمتة هو تمكين إدارة المبيعات من إيجاد أو حل التقارير مثل تقارير عن أنشطة البيع، والتنبؤ بالمبيعات.

ثانياً - التطبيقات الآلية لأتمتة المبيعات:

من بين النظم التي تكسب المبيعات صفة آلية وتساهم في تقصير دورة البيع وزيادة مردوديتها ما يلي:

1- نظم مساعدة للزبون خلال دورة الشراء الإلكتروني: تقنياً تقوم هذه الأدوات على خوارزميات ومؤشرات متماثلة بين (المنتج و/أو التفضيلات)، وتتمثل في التركيز على توجيه الزبون حتى عثوره على المنتج المطابق لذوقه عن طريق التمسك بأفضل المحددات و/أو المقارنة مع محددات المشتريين السابقين المخزنة والمشرفة في قواعد البيانات. وتتكون محركات نظم التوصية من أدوات لجمع المعلومات من سلوك المشتريين والزيارات السابقة لهم بغرض أتمتة التوصيات وتخصيصها، وتتمثل هذه الأدوات في⁴:

¹ Erick Leroux, **Management des Forces de Vente**, Vuibert, France, 2009, p p 213- 214.

² Byblice COOVI, Op-cit, p 98.

³ درمان صادق سليمان، مرجع سابق، ص 155.

⁴ Thomas Stenger et Stéphane Bourliataux-Lajoinie, **e-Marketing & e-Commerce Concepts, Outils, Pratiques**, Dunod, France, 2011, p p 254 - 260.

أ- أدوات الفرز: المقصود بها تأثير الخصائص والأفعال أو المعلومات المتوفرة في العرض على اتخاذ القرار بالشراء، وتقنيا تساعد عملية الفرز على الشراء عن طريق الروابط التشعبية في محركات البحث مما يسهل الوصول إلى المنتج، حيث تتضمن محركات البحث المتعددة المعايير حقولا حرة أو مركبة تسمح بإرشاد الزبائن في مسارهم بتقديم تقارير مهيكلة، وتشكل هذه الأدوات فرصا للمسوقين.

ب- أدوات الترتيب أو التصنيف: يلجأ مستخدمي الانترنت إلى أدوات لتصنيف العرض، كالتصنيف على أساس السعر، أو التصنيف عن طريق الترتيب حسب الحروف الأبجدية.

ج- أدوات المقارنة: وجدت لاجتناب دخول الزبائن إلى المواقع المنافسة، وهي تسمح بمقارنة العرض بطريقة وصفية عند طلب منتج إذ تظهر في صفحة النتائج مجموعة المنتجات التي لها نفس الخصائص.

د- أدوات التوصية: تطبيقات هذه الأدوات تتمثل في نظم أو أشخاص يقدمون توصيات للزبائن، بالتكفل بمتابعة مجموعة من الوسائل المساعدة في اتخاذ القرار الشرائي بواسطة عدة تدابير متعلقة إما بصفات المنتجات وخصائصها بالنسبة للبائع، تقييم المنتجات بالنسبة للبائع وبالنسبة للمشتري أو بالنسبة لعملية الفرز، ونظم مشتركة.

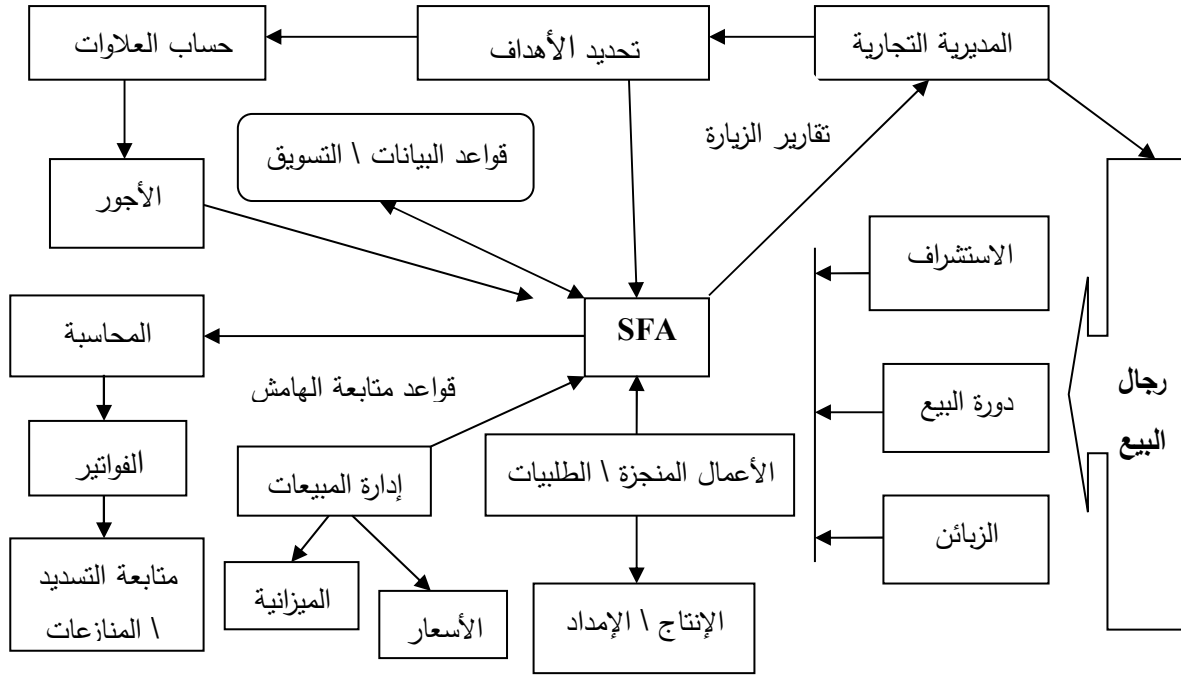
ويتكون نظام التوصية من قواعد بيانات عن المشتريات السابقة وخوارزمية التوصية، فعندما يقوم شخص بالتسجيل الالكتروني يقوم نظام التوصية بفحص مشترياته السابقة، وتاريخها، والمشتريات نفسها التي اشتراها زبائن آخرون، وباستخدام هذه المعلومات يتم عرض قائمة من المنتجات الموصى بها، بناء على تاريخ تسوق الزبائن والخيارات التي يقوم بها الزبائن الآخرون الذين لديهم نفس التاريخ من المشتريات. بالإضافة إلى إمكانية إعطاء الزبائن الفرص لتقييم توصياتهم مثلما تفعل « أمازون »¹.

2- عمليات أتمتة قوى المبيعات: منذ عدة سنوات ثبتت منظمات الأعمال برمجيات أتمتة المبيعات (SFA)، هذه الحلول تكون مهمة بالخصوص للمؤسسات التي تتميز بدورة مبيعات طويلة الأجل. ومن المنتجين الأساسيين لبرمجيات أتمتة قوى المبيعات²: (SAP, Siebl, Oracle, Firepond, Amdocs, J.D.Edwards, Pivotal, Onyx software. وفيما يلي مختلف عمليات أتمتة قوى المبيعات:

¹ أسماء رشاد الصالح، مرجع سابق، ص 280.

² Erick Leroux, Op-cit, p 216.

شكل رقم (06): مختلف العمليات المأخوذة في الحسبان عند أتمتة قوى المبيعات.



Source : Erick Leroux, Management des Forces de Vente, Vuibert, 2009, France, p 214.

3- مراحل أتمتة قوى المبيعات: يتم مشروع إدارة علاقات الزبون مع فرق عمل تجمع رجال البيع وقسم التسويق، كما يجب ضمان روابط بين عناصر أتمتة قوى البيع والتسويق، للسماح للمسوقين للبحث عن المعلومات بسهولة، كذلك ينصح بالرجوع إلى أنظمة التفويض لحث رجال البيع لإدخال المعلومات في نظام إدارة علاقات الزبون بانتظام¹ وتتخلص مراحل إنجاز نموذج أتمتة قوى المبيعات في الجدول التالي:

جدول رقم (02): مختلف مراحل إنجاز نموذج أتمتة قوى المبيعات.

تشكيل الطلب	تحديد طبيعة المشروع
دراسة أولية	- دراسة الفرصة - إطلاق المشروع
دراسة قبلية	- تعريف وتنظيم المشروع - التصميم الكلي - إعداد دفتر الشروط.
التصميم	- التحضير والتصميم العام - التصميم التفصيلي ومخطط الانجاز
الإنجاز	- دراسة تقنية وانطلاق الانجاز - تفتيش ورقابة من طرف المؤسسة المنجزة - المصادقة من طرف صاحب المشروع
تنفيذ وقيادة	- رقابة منتظمة للمشروع للموديل وتحسين قدرته
تعميم	- تنظيم التعميم - التعميم
نهاية المشروع	- ميزانية ونهاية المشروع.

Source: Erick Leroux, Management des Forces de Vente, Vuibert, 2009, France, p 215.

¹ Erick Leroux, Op-cit, p 216.

الملاحظ من الجدول رقم (02) أن المراحل الأولى لإنجاز نموذج أتمتة المبيعات في المؤسسة هي مرحلة الدراسات الأولية والقبلية، وهذا أمر طبيعي قبل إطلاق أي مشروع جديد للتأكد من جدواه، بعدها تأتي مرحلة التصميم التي تتولى وضع مخطط عام للنموذج، يليها إنجاز المشروع بعد الدراسة التقنية والمصادقة من طرف المسؤول عليه، ثم إخضاعه للرقابة المنتظمة من أجل التأكد من سيرورته وتحسين قدرته، ليتم في المرحلة الأخيرة تعميمه على باقي الأجزاء.

ثالثاً: دور إدارة علاقات الزبون العملية في تسيير المبيعات:

وظيفة المبيعات مهمة وتحتاج أن يجري نظام إدارة علاقات الزبون العملية تكاملاً لها، ويتم ذلك عن طريق إدارة المبيعات التي تتكون من إدارة الاتصال والحصص، وإدارة الحساب (الأنشطة، وإدخال الأوامر واقتراح المنتجات... الخ) وتحليل خط الأنابيب (التنبؤ، وتحليل دورة المبيعات، وتحليل المكاسب والخسائر، وتحديد المناطق... الخ) ويجب أن تدار المبيعات عبر نطاقات عديدة تشمل وحدات أعمال أخرى، حيث يمثل رجال البيع مصدر معلومات ضروري للمنظمة، كما يجب أن يتوفر لديهم أحدث المعلومات الميدانية، وتقديمها لنطاقات أعمال مختلفة، ويكون تداخل المبيعات مع الزبون المحتمل لتحويله إلى زبون فعلي، وبعد ذلك الحفاظ على علاقة مريحة للطرفين¹. ومن فوائد استخدام نظام أتمتة المبيعات الموحد، وخاصة تلك التي تعتبر جزءاً من تكامل عمليات نظام إدارة علاقات الزبون حصول الباعة على بعض المعلومات منها²:

- ✓ استعراض قائمة صفحات الشبكة من خلال الاتصال.
 - ✓ إدراج روابط الرسائل الالكترونية من خلال الاتصال.
 - ✓ استعراض التقارير الشخصية لأهم البيانات.
 - ✓ استعراض قائمة الصفحات المفهرسة للمنتجات.
 - ✓ المتابعة المباشرة لعمليات الشراء من خلال الاتصال والحاسبات الكلية.
 - ✓ إيجاد نوع من الترابط بين الإرث الموجود وأنظمة قاعدة البيانات العادية.
- كما يمكن لنظام إدارة علاقات الزبون المتكامل أن يساعد الباعة بالتزود بالبيانات ثانية لاستخدامها في جعل الموقع الالكتروني ورسائل البريد الالكتروني ذات صفة شخصية لخدمة هؤلاء الزبائن.

¹ في كومار، وريزر ريناتز، مرجع سابق، ص 136.

² درمان صادق سليمان، مرجع سابق، ص 155.

وتسمح إدارة علاقات الزبون بتسيير مجموع الأعمال في سيرورة الاستشرف والبيع وذلك وفقا لما يلي¹:

1- تسيير الفرق (المجموعات): ويتم ذلك عن طريق:

- تسيير القطاعات والأقسام المستهدفة.
- تسيير أهداف البيع.
- قيادة المبيعات (تحليل تقديرات البيع والنتائج).

2- المساعدة على البيع: وذلك بواسطة:

- معرفة الزبائن الحاليين والمحتملين.
- تجزئة المؤسسات والاتصالات.
- تاريخ العلاقة مع الزبون.
- فحص الأعمال الجارية.
- معلومات حول المنتجات والخدمات.
- رزنامة، إعادة إطلاق، نشاطات تجارية.
- تسيير الفرص (مكالمات عفوية).
- التسيير الآلي لعمليات البيع.
- تسيير قوائم المنتجات.
- تسيير الوثائق التجارية.

3- متابعة المبيعات: ويتم ذلك بتتبع ما يلي:

- الطلبيات.
- وصولات التسليم.
- متابعة النشاط، وعمليات التسديد.
- محفظة الزبائن.
- تحليل النتائج وفقا للخصائص... الخ.

وتتأقلم الأدوات المساعدة على البيع حسب تنفيذ عملية البيع إذا كان عن طريق الهاتف أو في الميدان.

¹ Les fiches pratiques TIC, Op-cit, p 3.

المطلب الثالث: نظام خدمة الزبون

يعتبر التميز في خدمة الزبائن المصدر الحقيقي لتحقيق ميزة تنافسية دائمة في الأسواق المستهدفة لمؤسسة القرن الواحد والعشرين. فقد أصبح الاهتمام كبيرا بتحسين خدمة الزبائن خاصة مع تنوع البدائل المتاحة أمامهم، وأصبح الهدف الرئيسي والنهائي لأي منظمة سواء كانت خاصة أو عمومية، إشباع حاجات ورغبات زبائنها بأفضل طريقة ممكنة، لضمان البقاء والنمو. ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مفهوم نظام خدمة الزبون، نظم خدمة الزبائن المتوفرة، ودور إدارة علاقات الزبون العملية في تسيير خدمة الزبائن.

أولا - مفهوم نظام خدمة الزبون (Customer Support Systems: CSS):

يعني نظام خدمة الزبون البرامج التي تساعد في تعزيز خدمة الزبائن من خلال تزويدهم برد سريع على طلباتهم. فعندما يواجه الزبائن أية مشكلة فإنهم على الأرجح يبحثون عن حلول سريعة، تكون بسيطة وسهلة الفهم، والأولية القصوى لكل مزود خدمة هو تقديم أفضل خدمة للزبائن، والتي يمكن تحقيقها من خلال تقديم حلول الخدمة الذاتية القائمة على المعرفة. كما يمكن لمقدمي الخدمة تحقيق استجابة إيجابية للزبائن وإظهار منحنى الأرباح. فالتحدي الرئيسي أمام أي منظمة هو خدمة الزبائن بطريقة أفضل تتضمن استخدام أحدث التقنيات. ومع كثرة الخيارات المتاحة لبرامج إدارة المعرفة، لا بد من مراعاة الاختيار المناسب للمتطلبات. وتعتبر « KnowMax » منصة إدارة المعرفة التي تمكن من تقديم خدمة زبون عالية الجودة غنية بالأدلة البصرية التفاعلية، وأشجار القرار، وأكثر من ذلك، مما يساعد على تعزيز تجربة المستخدم¹.

كما يعرف نظام خدمة الزبون بخدمة دعم الزبون (CSS) وهو « جزء من قسم إدارة علاقات الزبائن، الذي يتفاعل مع الزبون لتحقيق منفعة فورية، مثل مركز الاتصال، ومكتب المساعدة، ونظام إدارة المكالمات ». والهدف من هذه المنتجات هو: زيادة رضا الزبائن مع تقليل التكاليف التي تنطوي عليها، كما أن العديد من المنظمات تحولت إلى تطبيقات خدمة تعتمد على الزبائن مثل: الويب الذاتي، الخدمات والمجتمعات عبر الانترنت لدعم الزبائن إلى الزبائن².

¹ Rounakpreet Singh, What-are-customer-service-systems, (<https://www.quora.com/What-are-customer-service-systems>), 03/11/2018.

² Margaret Rouse, customer-service-and-support CSS, mars 2007 (<https://searchcrm.techtarget.com/definition/customer-service-and-support>), 05/11/2018.

إن أي اتصال للزبون مع المنظمة يجب أن يكون مقابله خدمة تقدمها للزبون، لأن مثل هذه المقابلة يعني الاستمرار في العلاقة التجارية مع هذا الزبون وتعزيز العلاقة معه، أو توقع نتائج عكسية، لذا فإن البرامج يجب أن تصمم بما يعزز خدمة الزبون وعادة ما تتم من خلال اتجاهين¹:

1- الاتجاه الأول - الخدمة التفاعلية: حيث يجد الزبون نفسه أمام مشكلة ما، كأن يرغب في الاستفسار عن القوائم أو استرجاع البضاعة، فيقوم بالاتصال بالمنظمة لمعالجة الأمر.

2- الاتجاه الثاني - الخدمة التفاعلية المسبقة: وهنا يختلف الأمر تماما، إذ يتعلق بشكل كبير بقرار المنظمة إذا كان يرغب في الانتظار حتى يتصل الزبائن، أو تكون هي المبادرة بالاتصال معهم قبل أن يرسلوا الشكاوي، فهذا لا بد أن من إيجاد متمرسين في توقع حاجات الزبائن للتعامل معهم.

ثانيا- نظم خدمة الزبائن المتوفرة:

تم منح موظفي الزبائن المسؤولية الوحيدة للتواصل مع العالم الخارجي نيابة عن المنظمة. غير أن طريقة التفاعل هذه تطورت على مر السنين. ويمكن تقسيم النظم الحالية إلى فئتين رئيسيتين هما²:

1- خدمة الدعم التقليدية: عادة ما تشير إلى جميع أشكال الاتصال قبل ظهور الاتصالات المعقدة مثل الانترنت، وعادة ما تسمى بمكاتب المساعدة، ويمثلها:

أ- **الاتصال وجها لوجه مع الزبائن:** يأتي الزبون من وقت لآخر لمقابلة ممثل المؤسسة للاستفسار. ومع ذلك، فإن هذا يهدر الوقت لأن الاتصال الجسدي بين الطرفين يجب أن يحدث قبل طرح الحلول.

ب- **الاتصال الهاتفي:** تشجع المنظمة الزبائن على الاتصال للاستفسار عن المعلومات أو الشكاوى حول المنتجات المشتراة. والمطلوب هنا هو مهارة اتصالات إضافية من موظفي خدمة الزبون. كما أنه قد يمر الزبون بعدة أشخاص قبل الوصول إلى الشخص المثالي الذي يمكنه مساعدته.

ج- **اتصال الورق:** يتم تأسيس الاتصال عبر المجلات البريدية والكتيبات والكتالوجات للزبائن المشاركين، ومع ذلك لا يكون البريد في الوقت الحقيقي، وبالتالي يستغرق الأمر بعض الوقت قبل إنشاء الاتصال.

2. خدمة الدعم الإلكترونية / عبر الإنترنت: هي أحدث وسائل الاتصال بين المنظمة وزبائننا عبر موقعها على الويب. ومن بين خيارات الدعم المستخدمة على المواقع الإلكترونية هي: الأسئلة الشائعة (FAQs)؛ البريد الإلكتروني؛ ولوحات الإعلانات الإلكترونية أو الإشعارات.

¹ درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص ص 172 - 173.

² I.O. AWOYELU, **Development of a Real-time Customer Service System**, International Journal of Computing and ICT Research, Vol. 6, Issue 1, June 2012, p 45 .

وفي هذا المجال تمثل مكاتب المساعدة (help desk) حلاً برمجياً يتيح لمنظمة خدمة الزبائن توسيع قدراتها في حل المشكلات من الدرجة الأولى دون إضافة موظفين إضافيين أو طلب تدريب زائد. وهو نهج متكامل لدعم الزبائن، يشمل نظام خبير تشخيصي، مرفق مرجعي للنص التشعبي، ونظام قاعدة بيانات. ولقد تم التحقق من فعالية النظام في تحقيق أهدافه من خلال استطلاعات المستخدمين، والتي تبين قبوله في الاستخدام اليومي. ويعزى نجاح هذا النظام إلى التكامل الضيق بين وحداته، وإستراتيجية التوزيع على مراحل، والصيانة المحلية.¹ فعند توجه مراكز المكالمات للدعم التقني، يمكن تسميتها بمراكز الدعم الإلكتروني (help desk, hot line) وهي تسمح بتطوير البيع والتسويق عن بعد. وفي بعض الحالات تسمح بمرافقة موظفي المنظمة في إطار استخدام أي أدوات تقنية، أو برامج إعلام آلي.²

3- حدود خدمة الزبائن التقليدية وأنظمة الدعم الإلكترونية: يقدم الدعم الإلكتروني للزبون³، في أفضل حالاته خدمة فعالة على مدار 24 ساعة في اليوم، كما يوفر وسيلة فعالة من حيث التكلفة لتحسين العلاقات مع الزبائن. ومن المزايا التي يوفرها مقارنة بخدمة دعم الزبائن التقليدية، أنه يتم تجنب مشكلات الطوابير في مكاتب الاستفسار للحصول على وحدة العلاقات مع الزبائن، حيث أن الدخول إلى الموقع مفتوح لعدد كبير من الأشخاص في وقت واحد. ومع ذلك، فإن نظام الدعم الإلكتروني لا يمنح الزبائن ميزة الاختيار من بين عدة خيارات مترابطة من شأنها أن تحقق لهم أسرع النتائج. وأخيراً فإن معظم نظم الدعم على مواقع الويب لا تأخذ في الاعتبار رأي الزبون أو رد فعله بشأن الخدمة التي يتلقاها.⁴

ثالثاً- دور إدارة علاقات الزبون العملية في تسيير خدمة الزبائن:

تشمل خدمة الزبائن تخصيص الحدث، والتصعيد، وتتبع الأفراد الميدانيين، وعمل التقارير وإدارة المشكلة؛ التسوية؛ إدارة الأوامر؛ إدارة الضمان/ العقد. وتكون خدمة الزبائن المفتاح لمقدرة المنظمة على الحفاظ على علاقات تفاعلية معهم، وبالتالي الاحتفاظ بزبائن راضيين وموليين لها، ويمكن أن تساعد أنظمة إدارة علاقات الزبون في إدارة مكاتب المساعدة، وتوفير رعاية للزبون عبر كل أنواع استفساراته،

¹ Debra Logan and Jeffrey Kenyon, Carnegie Group, Inc, "**HELPDESK: Using AI to Improve Customer Service**", From: IAAI-92 Proceedings. Copyright © 1992, AAAI (www.aaai.org). All rights reserved. p37.

² Laurent Hermel, Op-cit, p 05.

³ - يعتبر نظام خدمة الزبائن التابع لمجموعة « BT » (الاتصالات البريطانية سابقاً) نظام الدعم التشغيلي الأساسي للشركة، تم تطوير نظام خدمة العملاء (BT / CSS) من قبل Logica عام 1984، وفي سنة 2005 عالجت قواعد بيانات التي نشرتها BT CSS 23 مليون زبون، مع توزيع 13 تيرا بايت من البيانات على 28 صورة رئيسية. دعمت قواعد البيانات 230 مليون معاملة في اليوم الواحد مولدة من قبل أكثر من 40000 مستخدم. ولا تزال تستخدم من قبل BT ولكن يتم التحكم فيها الآن بواسطة Openreach. حيث قامت تجارة التجزئة BT بتحويل جميع

الحسابات من CSS إلى نظام جديد للفوترة يعرف باسم Geneva / Oneview / Avalon. كان هذا لدعم الترحيل إلى WLR3.³

⁴ I.O. AWOYELU, Op-cit, p 45.

بما في ذلك مشاكل المنتج، الاحتياجات من المعلومات، طلبات الأوامر، وجدولة الخدمة الميدانية¹. وعلى خدمة الزبائن أن تجيب عن إشكالية استقبال وإعلام الزبون وكذا وظيفة خدمات ما بعد البيع. كما تسمح بإيجاد المعلومات المتعلقة بالزبون بطريقة سريعة بفضل إدارة علاقات الزبون وذلك وفقا لما يلي: تسجيل الطلبات، رؤية كاملة حول معلومات الزبون وطلباته، تسيير التدخلات على الموقع، إرشاد المتعاملين في حوارهم مع الزبون (قاعدة معرفية للمنتجات والإجابات).

الهدف من هذه الأدوات هو تحسين نوعية الخدمة المقدمة للزبون وكسب رضاه. ويمكن كذلك في هذا الصنف إيجاد البرامج التي تسمح بتسيير المعلومات المتعلقة بمجموعات الزبائن المشكلة، وتحمل هذه المعلومات ضمانات حماية ملحقه للتدخلات المنجزة لدى الزبون².

المطلب الرابع: دور إدارة علاقات الزبون العملية في أتمتة وتكامل الواجهة الأمامية مع الواجهة الخلفية

تتولى إدارة علاقات الزبون العملية أتمتة وتكامل ما يعرف بالواجهة الأمامية المتمثلة في عمليات (التسويق، المبيعات، الخدمات) والتي تضاف إليها (نظم إدارة علاقات الزبون التشاركية)، مع الواجهة الخلفية المعروفة بنظام تخطيط موارد المؤسسة وذلك من أجل تقديم عروض خاصة ومفصلة وفقا لرغبات الزبائن. وقد تم خلال المطالب الثلاثة السابقة الحديث عن دور إدارة علاقات الزبون العملية في أتمتة كل من التسويق والمبيعات والخدمات، في حين سيتم خلال هذا المطلب التركيز على عملية أتمتة الواجهة الخلفية، وأهمية التكامل بين مختلف الوظائف في المؤسسة لإنجاح عملية إدارة علاقات الزبون. أولا- دور إدارة علاقات الزبون العملية في أتمتة الواجهة الخلفية (تخطيط موارد المؤسسة):

ساعدت التكنولوجيا خلال العقود الأخيرة على زيادة إنتاجية موظفي المكاتب زيادة هائلة، وقد أطلق على عملية إدخال الأجهزة الميكانيكية والالكترونية إلى أنظمة التسيير، عملية الأتمتة.

1- نظام تخطيط موارد المؤسسة (Enterprise Resource Planning: ERP): « عبارة عن نظام متكامل يجمع البيانات ويعالجها ويدير وينسق الموارد والمعلومات والوظائف في كافة أنحاء المنظمة. ويتضمن هذا النظام العديد من المكونات، كما يتضمن المعدات والبرامج والإجراءات ومدخلات من كل

¹ في كومار، وريزنر ريناتز، مرجع سابق، ص ص 136 - 137.

² Les fiches pratiques TIC, Op-cit, p 04.

المناطق الوظيفية. ودمج كل المعلومات للمنظمة ككل، فإن أغلب نظم تخطيط موارد المؤسسة تستخدم قواعد بيانات موحدة لتخزين البيانات للوظائف المتعددة في المنظمة.» ومن وظائف هذه المكونات¹:

- ✓ زيادة توافر المعلومات المتكاملة وتوقيتها.
- ✓ زيادة دقة البيانات وتحسين وقت الاستجابة.
- ✓ تحسين رضا الزبون.
- ✓ تحسين رضا الموظفين.
- ✓ تحسين التخطيط والجدولة.
- ✓ تحسين علاقات الموردين.
- ✓ تحسين مستوى الثقة والاعتمادية في المعلومات.
- ✓ تقليل تكاليف المخزون.
- ✓ تقليل تكاليف العمل.
- ✓ تقليل وقت الأداء والانجاز.

وتتواجد أغلب نظم تخطيط موارد المؤسسة كوحدة نمطية، لذا يمكن للمنظمات شراء المكونات التي تحتاج إليها وتضيف المكونات الأخرى لاحقاً إذا احتاجت ذلك.

2- نظم أتمتة المكاتب (Office Automation System): إن إدخال الأجهزة الميكانيكية والالكترونية على المكاتب لمساعدة الإداريين على انجاز أعمالهم يعرف بأتمتة المكاتب (bureautique)، هذه الأخيرة التي عرفت ب: « الاستخدام الكثيف لتكنولوجيا المعلومات، الحاسوب، الهاتف، الشبكات، والوحدات الالكترونية الأخرى بهدف زيادة وإنتاجية وفعالية وقدرة العاملين في المكاتب، وذلك من خلال تحسين جودة اتصالات المعلومات داخل المكتب الواحد وبين مكاتب وإدارات المنظمة المختلفة، ومكاتب المنظمة والبيئة الخارجية، والهدف الرئيسي لهذه الأنظمة هو نقل البيانات والمعلومات إلى المحتاجين لها، ومساعدتهم على انجاز مهامهم واتخاذ قراراتهم في أقصى حالة ممكنة من حالات التأكد². » ومن بين تكنولوجيات إدارة علاقات الزبون العملية المستخدمة هنا مراكز الاتصال؛ قواعد بيانات الزبائن؛ برمجيات

¹ أسماء رشاد الصالح، مرجع سابق، ص ص 283 - 284.

² ماجد أحمد عبد العزيز بشر، مرجع سابق، ص ص 100 - 101.

خدمات الزبون (CSS)؛ برامج أتمتة البيع (SFA)؛ برامج التسيير الإلكتروني للوثائق (GED)؛ مصالح الشكايات؛ الهاتف؛ الفاكس؛ الويب؛ الاستقبال والبيع على الخط؛ وبرمحيات إجارة الطلبات¹.

3- أتمتة المعلومات: إن أهم مشكلة كانت تعاني منها المؤسسات هي أنها كانت تتطلب وقتا لنقل المعلومات بهدف تحويل الاستفسارات إلى نوع من التوقعات، لذا فإن الحل كان أن يتم أتمتة عمليات تقديم البيانات التي كان الزبون بحاجة إليها لأجل اتخاذ القرارات الأولية، ليقوم بالزيارة مع هذا البائع، والتي يتم فيها ربط أو تكامل التسويق العادي وأنشطة البيع، مع التسويق القائم على الانترنت لأجل إيصال قيمة للزبون².

ثانيا- دور نظم إدارة علاقات الزبون العملية في تكامل الواجهة الأمامية مع الواجهة الخلفية:

إن الفكرة السائدة أن إدارة علاقات الزبون تؤثر على أنشطة وعمليات المبيعات وخدمة الزبائن فقط خاطئة، بل هي تؤثر أيضا في الأنشطة الداخلية مثل تطوير المنتج، ودعم تقنية المعلومات، وإدارة الموارد البشرية... الخ، فيجب أن تشمل معظم إن لم يكن كل الأقسام والوظائف في إدارة علاقات الزبون. على سبيل المثال التعاون بين عمليات المكتب الأمامي، وقسم التسويق والتحليل، والمسؤول عن تطوير المنتج الجديد. حيث تصمم المنتجات الجديدة وتطور مواد التسويق، وتتابع استجابات الزبائن، بينما تجمع العمليات التغذية المرتجعة من الزبائن، وتقدم اقتراحات مهمة وتستخدم المعلومات من العمليات في تحسين نماذج صافي القيمة الحالية، والتي تعمل كمساعدات في اتخاذ القرارات، وجعل هذه النماذج أكثر صقلا. ويعمل قسم التسويق والتحليل في تعاون وثيق مع العمليات لرؤية كيف تعمل المنتجات عن طريق الإنصات إلى التعليقات في تطبيقات الخط المفتوح... الخ³. وتحدد إدارة علاقات الزبون العملية من هم الزبائن الذين يوجه لهم نداء، القنوات الواجب استعمالها والوسائل اللازمة من أجل متابعة سير العمليات. كما أنها تسمح بالإجابة على ثلاثة أسئلة هي⁴:

- ✓ كيف يمكن السماح لقوى المبيعات باقتناص الفرص التجارية بربحية وبطرق قانونية؟
- ✓ كيف يمكن استخراج استراتيجيات وتكتيكات البيع المناسبة لكل وظيفة؟
- ✓ كيفية تشكيل وبسرعة متعاونين تجاريين ذوي إنتاجية عالية؟

¹ Mohamed El Louadi, Op-cit, p 9.

² درمان صادق سليمان، مرجع سابق، ص 151.

³ في كومار، ويرنر ريناتز، مرجع سابق، ص 97.

⁴ Byblice COOVI, Op-cit, p 97

1- حلول نظم إدارة علاقات الزبون المتكاملة: يكون تنفيذ مشروع إدارة علاقات الزبون عن تبني إستراتيجية تصمم لأمتلية كل من الربحية ورضا الزبون، ولتحقيقها يجب أن تولد التنظيمات سلوكيات وتنفذ عمليات وتقنيات، تدعم تداخلات الزبون المنسقة خلال كل قنواته، ولتحقيق ذلك يجب أن تطور التنظيمات المكونات الإستراتيجية، وتطوير مهارات جديدة، وتنفيذ تقنيات جديدة، وبصفة عامة للحصول على نظرة متكاملة للزبائن تحتاج المنظمات أن تجري تكاملا لقواعد البيانات ومختلف التطبيقات الموجودة في المكاتب الأمامية مع المكاتب الخلفية، فبعد فهم البيانات وتحليلها، يجب أن تعمل المعرفة المحصل عليها على تقديم المنتجات حسب الطلب في كل قنوات الاتصال، وتوقع احتياجات الزبون وتلبيتها. ويمكن أن تستعين المنظمة بطريقة واحدة أو خليط من ثلاث طرق مختلفة لتنفيذ حل إدارة علاقة الزبون كما يلي¹:

أ- تطوير أنظمة البرامج داخليا: ويتطلب ذلك أن تعرف المنظمة كل متطلباتها، وتتحمل تكاليف البحوث والتطوير داخليا، وتستثمر بقوة في برامج وأنظمة مكونات التخزين، ويمكن ذلك بالاستعانة باستشارة خارجية أو دونها. وتسمح هذه الأنظمة الداخلية بتطوير حلول مفصلة لتلبية احتياجاتها، وعادة ما يكون هذا الخيار الأكثر تكلفة ويستغرق مدة زمنية طويلة (من سنة إلى سنتين) مقارنة بالحلول الأخرى.

ب- شراء الترخيص بنظم برامج إدارة علاقات الزبون: تحتاج المنظمات هنا إلى موارد تقنيات معلومات موسعة، وتطوير بنيتها، وتكامل نظم البرامج الجديدة مع التطبيقات الموجودة. ويمكن أن يباع هذا الحل كقالب متكامل يتكون من مقاطع مختلفة يتم تكييفها لكل تطبيق في المكتب الأمامي، أو يمكن أن يباع كمقاطع مستقلة كإجراء مقطع تلقائية المبيعات. وعادة ما تلتزم المنظمة بالدفع كلما أصدر المورد صيغة جديدة أو تكبيرا جديدا للنظام من أجل معالجة المشاكل المصاحبة، وعادة ما يكون تكامل أنظمة البرامج الجديدة مع التطبيقات الموجودة عملا شاقا ومكلفا يستغرق تنفيذه من سنة إلى ثلاث سنوات.

ج- الاستعانة بمصدر خارجي في الخدمة المدارة: توفر مؤسسة المصادر الخارجية نظم المكونات والبرامج والموارد البشرية، مقابل رسم شهري، ويستغرق التنفيذ وقتا أقل، وتكون التكاليف اللاحقة أقل من الطريقتين السابقتين، لأن المنظمة لا تحتاج أن تدفع تكاليف نظم المكونات ولا أن تجند أو تطور مهارات لتقنية المعلومات داخلية لإدارة حل إدارة علاقات الزبون الجديد.

¹ في كومار، وريزر ريناتز، مرجع سابق، ص 78 - 81.

2- دمج المعلومات والمعارف المتحصل عليها من إدارة علاقات الزبون التحليلية: تقوم إدارة علاقات الزبون العملية بتكامل وأتمتة العمليات الأفقية المرتبطة مع الزبون (الواجهة الأمامية: المبيعات، التسويق، الخدمات) مع الواجهة الخلفية (ERP)¹ مستعملة في ذلك المعلومات المقدمة من طرف إدارة علاقات الزبون التحليلية من أجل اقتراح عروض خاصة للزبائن². فتحليل البيانات يسمح بإضافة تحسينات لعمليات التسويق، المبيعات وخدمة الزبائن، فمثلا يصبح تحديد الجمهور المستهدف لنشاط تسويقي أكثر دقة، كذلك يتم أقلمة قناة توزيع منتج حسب تفضيلات كل زبون³. وغالبا ما يركز رئيس المنتج اهتمامه على مبيعات منتوجه حسب المنطقة، وحسب الفترة، بواسطة « data mart » الذي هو جزء من مستودع البيانات يسمح بإجراء استفسارات على قاعدة بيانات جد صغيرة، تضم البيانات المتعلقة باحتياجات المستخدم. حيث يمتلك كل من مسؤول التسويق ومسؤول المبيعات مستخرج لمستودع البيانات خاص بمجال نشاطه. والبيانات التي يحتويها « data mart » تكون أقل عددا وتسمح بإجراء تحليلات أكثر سرعة واستهدافا وبفضله يمكن للمسوق معرفة فعالية الحملة الاشهارية من عدمها وكذا تصحيحها⁴.

وتسمح القدرة العملية لهذا البعد من إدارة علاقات الزبون بأتمتة البيع، كما تساعد على تسيير الاتصالات مع الزبائن. وتطبيق التسويق واحد لواحد (one to one) إذ يتم الاهتمام بكل زبون بشكل فردي، بخلق عرض وخدمة خاصة بكل شخص على حدى. ما يشعره بأنه الوحيد لدى المنظمة⁵.

أ- تخصيص التسويق (Personalization): تتم عملية تخصيص المنتجات أو عرض اقتراحات لفئة خاصة من الزبائن ب: الانسجام مع المحتوى؛ خلق الفائدة؛ النشاط في الشبكات الاجتماعية؛ السجل التاريخي للتسوق الخاص بالزبون. إذ يتم انجاز لوغاريتم تخصيص العرض في الموقع الالكتروني أولا من خلال قيام الزبون بإرسال معلوماته الخاصة للمنظمة، حيث يقوم نظام المعلومات الآلي بجمع المعطيات التاريخية حول استفسارات الزبون وطلباته وخصائص سلوكه في قواعد البيانات، ويتم صنع المعلومات في قاعدة البرنامج الآلي الخاص، ويتم تحديد النموذج الممكن للزبون بالانسجام مع التصنيف الموجود في قاعدة البيانات، بعد ذلك ينقل سيناريو التسويق بالتطابق مع نموذج الزبون وسلوكه، وبالتركيز على ما تم تكوينه إلى المصلحة التي تتولى اقتراح المنتج الخاص والتي تسمى المصلحة الاستشارية للمنظمة⁶.

¹ Alain Fernandez Nodesway, Op-cit, p 08.

² Byblice COOVI, Op-cit, p p 96 - 98.

³ Géraldine Graf, Julien Stern, Op-cit, p 06

⁴ Géraldine Graf, Julien Stern, Op-cit, p: 08.

⁵ Byblice COOVI, Op-cit, p 97.

⁶ Elena V.Pogorelova, Irina V.yakheneeva, Anna N.agofonova and Alla O.prokurskaya, **Marketing mix for E-Commerce**, International Journal of Environmental and Education, Vol.11, No.14, 2016, p p 6751- 6752.

ب - تفصيل المنتجات لتلائم طلب الزبون (Customization): تسمح هذه الخاصية للزبائن بتعديل العرض الموحد مثل اختيار صفحة رئيسية مختلفة ليتم عرضها في كل مرة يفتح فيها مستعرض الويب الخاص بالمستخدم. مثلما يفعل موقع (yahoo) الذي يسمح بعد التسجيل فيه باختيار التخطيط المفضل للمستخدم والمحتوى والألوان، كما تسمح شركة (nike) للزبائن بإنشاء تصميم أحذيتهم الخاصة باختيار الأساليب والألوان التي يفضلونها. ولأن التخصيص وإضافة الطابع الشخصي يساعدان المنظمات في تلبية تفضيلات واحتياجات الزبائن، فاحتمال أن يفكر الزبون بالانتقال للمنافسين للحصول على منتجات وخدمات مماثلة يبقى جد ضئيل¹.

3- دمج برامج إدارة علاقات الزبون التشاركية: إن دمج برامج إدارة علاقات الزبون التشاركية في نقطة الاتصال مع الزبون جد مهم من أجل نجاح تنفيذ واستخدام تكنولوجيا إدارة علاقات الزبون العملية. وتحمل هذه القدرة على الدمج في مختلف أنظمة المنظمة (المحاسبة، المالية، الموارد البشرية، التوزيع... الخ) قيمة إضافية للزبائن، لأن معالجة استفساراتهم يصبح بطريقة احترافية وفي الوقت الملائم مع اقتناص الفرص المتاحة². كما تستخدم المنظمات نظام إدارة علاقات الزبون الاجتماعية في تدعيم عمليات إدارة علاقات الزبون العملية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (03): استخدام نظام إدارة علاقات الزبون الاجتماعية في تدعيم عمليات إدارة علاقات الزبون العملية.

إدارة علاقات الزبون العملية			قنوات التواصل الاجتماعي
الخدمة	المبيعات	التسويق	
- اقتناص التعليقات من مدونات الإدارة بالنظر إلى شكاوي واستفسارات الزبائن، والعمل بناء على ذلك.	- صفقات مع أعضاء المجموعة (الجمهور)، من أجل اقتناء المنتجات والخدمات.	- تركيز على بناء السمعة الجيدة المكتوبة من طرف الإدارة العليا. -تعتمد على قادة الرأي.	المدونة
- خلق للمعرفة المرتكزة على إجراءات خدمة الزبون.	- عروض تشاركية للمبيعات ومعرفة مشتركة حول جديد المبيعات الرائدة.	قاعدة لمشاركة معرفة السوق، التي يتم جمعها من خلال المحادثات مع الزبائن.	الويكي الداخلي
- نشر فيديوهات تعليمية عن	- نقطة الاتصال من أجل خلق	- إعلان فيروسي يتكاثر فقط	مواقع الفيديو/

¹ أسماء رشاد الصالح، مرجع سابق، ص 280.

² Byblice COOVI, Op-cit, p 96 .

الويكي: تطبيق ويب يتيح إنشاء وتعديل وتوضيح تشاركي للصفحات داخل موقع الويب، ويستخدم لغة ترميز، و يمكن تعديل محتواه باستخدام متصفح ويب. وهو عبارة عن برنامج لإدارة المحتوى، يظهر الهيكل الواضح وفقاً لاحتياجات المستخدمين.

يوتيوب youtub	على الخط (on-line)	فرص البيع في قنوات أخرى.	كيفية استعمال بعض المنتجات، بتوسيع دليل الاستخدام على الخط.
المدونات الصغيرة/ تويتر twitter	- رسائل لإطلاق عروض خاصة وتخفيضات - نشر حملات التسويق الفيروسي، والتكامل مع قنوات مثل يوتيوب	- إطلاق عروض منتجات حصرية لمتبعي تويتر كطريقة للبحث عن فرص جديدة للبيع. - الاعتماد على قاعدة المتابعين الحالية.	- الاستجابة لدعم الاستفسارات وشكاوى المنتجات التي يتم رصدها. - التركيز الحصري للفريق على جميع الزبائن الرقميين.
الشبكات الاجتماعية الشخصية /فايسبوك	- نشر الحملات الإعلانية مع مجتمعات الزبائن	- إطلاق منتجات جديدة وحملات مميزة لأفراد المجتمع بالتركيز على قاعدة المتابعين الحالية فقط.	- إيجاد حلول للانشغالات بين أفراد المجتمع. - جمع الآراء فيما يتعلق بالسلع والخدمات.

Source: Dorota Jelonek, **The Evolution of Customer Relationship Management System**, Recent Advances in Computer Science, is with the Faculty of Management, Czestochowa University of Technology, Czestochowa, Poland, p 31.

يمكن أن تستخلص كل من إدارة علاقات الزبون التحليلية والتشاركية معلومات مفيدة عن احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، إلا أنها لن تنتج أية قيمة إضافية إلا إذا استغلت هذه المعلومات في تحسين القرارات التسويقية للمنظمة وتحسين علاقاتها مع زبائنها لزيادة العائدات. وهنا يأتي دور أنظمة إدارة علاقات الزبون العملية التي يتمثل دورها الأساسي في إدماج وأتمتة العمليات الأفقية التي هي في ارتباط مع الزبون مع الواجهة الخلفية، ومن بين تكنولوجيات إدارة علاقات الزبون العملية برامج أتمتة التسويق، أتمتة المبيعات (SFA)، وبرمجيات خدمات الزبون (CSS) ويعود استعمال برامج الأتمتة بفضل إدارة علاقات الزبون العملية بفوائد كبيرة على المنظمة، فهي تسمح بتقليص الأخطاء وآجال إتمام الصفقات والأعمال، والتركيز على العلاقة مع الزبائن للحصول على رضاهم وولائهم بتقديم عروض خاصة لهم.

خلاصة الفصل

إن الفكرة الأساسية لإدارة علاقات الزبون منبثقة من اهتمام التسويق الحديث بالزبائن، وبناء علاقات مربحة معهم، وتقديم المنتجات والخدمات حسب الطلب لتحقيق رضاهم وولائهم. لذا كان لزاماً على المنظمات أن تتعلم كيفية بناء زبائن يرغبون في شراء منتجاتها، باعتماد إستراتيجية تقوم على أساس الثقة المتبادلة، وباستعمال تشكيلة من الطرق والأساليب التي تتفاعل فيما بينها في إطار نظام متكامل، يهدف إلى جذب الزبائن والمحافظة عليهم، ما يعمل على تحسين إنتاجية التسويق وتعزيز القيمة المتبادلة لجميع أطراف العلاقة، بفضل توظيف البرمجيات والتقنيات، التي تقدم مجموعة من الحلول والبرامج التي تساعد المنظمات في اتخاذ القرارات بأفضل صورة، وتحسن من نوعية وكمية السلع والخدمات المقدمة للزبائن.

ولقد بينت الدراسة النظرية لأنظمة إدارة علاقات الزبون، التكامل والترابط بين أبعادها الثلاثة المتمثلة في إدارة علاقات الزبون (التحليلية - التشاركية - العملية) بمنظمات الأعمال، حيث يتم تسيير بيانات الزبائن المتحصل عليها من البيئة التقليدية والبيئة الرقمية، والمجموعة في قواعد ومستودعات البيانات في المنظمة، بفضل إدارة علاقات الزبون التحليلية، وكذا البيانات الناتجة عن عمليات التسويق والبيع وخدمة الزبائن، التي تمثل إدارة علاقات الزبون العملية، والمعلومات التي تم جمعها من الزبائن خلال الاتصالات الهاتفية أو البريد الإلكتروني أو من خلال الاستبيانات وهي عمليات الاتصال المباشر بالزبون التي تعنى بها إدارة علاقات الزبون التشاركية. ما يسمح باستخراج المعلومات والمعارف التي تستخدمها المنظمة في توجيه الاستثمارات التسويقية لخدمة الزبائن بشكل أفضل، في نفس الوقت تمثل إدارة علاقات الزبون التشاركية فرصة لجمع معلومات دقيقة عن الزبون، ما يسمح باستهداف جيد لحاجاته وتوقعاته. وتقتصر أدوات إدارة علاقات الزبون العملية العرض المناسب له، في الوقت المناسب عن طريق القناة المناسبة. كما أن عملية أتمتة البيع، التسويق وخدمات الزبون أصبحت ممكنة بفضل إدارة علاقات الزبون العملية التي تسمح بإضافة تحسينات لهذه العمليات.

الفصل الثاني: خلفية نظرية عن الخدمات العمومية وآليات تحسينها

تمهيد

أصبحت الإدارة العامة مؤشرا مهما من مؤشرات التنمية والتطور في المجتمعات المعاصرة، والتي يمكن بواسطتها قياس مدى تطور أو تخلف الدول، ولقد ازداد دورها وتعددت مسؤولياتها لأن نشاطاتها تغطي جوانب سياسية تتعلق برضا واستجابة الفرد لحكومته، ومهام اقتصادية تتعلق بكمية ونوعية السلع والخدمات التي تنتجها والوظائف والأجور التي توفرها، وأمور اجتماعية تشمل الخدمات الثقافية والصحية والتكنولوجية التي تقدمها للمجتمع عن طريق مؤسساتها العمومية.

كما أصبحت النظم الاقتصادية تتميز جميعها بنسق مشترك قائم على أساس احترام الزبون والعمل على إرضائه، لذا كانت فكرة إشباع رغبات الزبون سر النجاح والتميز والتفوق لمعظم المؤسسات العمومية في الوقت الحالي، وأمام التطور التكنولوجي السريع والحاجة المتزايدة إلى السرعة في الانجاز ورغبة المواطنين في الحصول على خدمات عديدة بصورة أكثر تطورا وبدقة متناهية، مع عجز الإدارة التقليدية على الاستجابة لتلك الرغبات، كان لا بد من إعادة النظر في أنظمة وأساليب إدارة الخدمات العمومية، والسعي لتطويرها من أجل تقديم أحسن الخدمات العمومية للمواطنين.

ومن خلال هذا الفصل سيتم وضع إطار مفاهيمي لمؤسسات الخدمات العمومية في المبحث الأول، بالتطرق إلى كل من مفهوم الإدارة العامة وأسسها التنظيمية، تعريف المؤسسة العمومية وخصائصها، مفهوم وتصنيفات الخدمات، بينما سيكون المطلب الأخير عبارة عن إطار مفاهيمي للخدمات العمومية. يليه المبحث الثاني الذي يلم بمتطلبات تحسين الخدمات العمومية والتي يتمثل أهمها في الإصلاح الإداري، تحسين جودة الخدمات العمومية، واعتماد الخدمات العمومية الالكترونية. في حين سيتم التطرق في المبحث الثالث إلى إدارة علاقات الزبون في المؤسسات العمومية والتي تعرف أيضا بإدارة علاقات المواطن، بالتركيز على مفهوم إدارة علاقات الزبون الحكومية وضرورتها، ومختلف استخدامات أنظمة إدارة علاقات الزبون في المؤسسات العمومية والمتمثلة في استخدام كل من إدارة علاقات الزبون التحليلية، التشاركية والعملية.

المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول مؤسسات الخدمات العمومية

إن مبرر وجود الدولة هو توفير الخدمات الأساسية لحماية المجتمع، وتوفير مستوى معيشة مناسب للمواطن. وتختلف كمية ونوعية الخدمات التي تقدمها الدولة للمواطنين حسب حيوية ونشاط القطاع العام والقطاع الخاص والفلسفة الاقتصادية التي تنتهجها. كذلك يتحدد حجم ونوعية الخدمات العمومية حسب الموارد والإمكانيات والأجهزة الإدارية التي توضع تحت تصرف السلطة التنفيذية. وكون المؤسسات العمومية هي المسؤولة على تقديم الخدمات العمومية، فدورها يختلف من دولة إلى أخرى حسب الفلسفة السياسية والاقتصادية المعمول بها، وحسب القيم السائدة والموارد البشرية والمادية المتوفرة لديها. وسيتم التطرق خلال هذا المبحث إلى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالخدمات العمومية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة العامة وأسسها التنظيمية

يطلق على المنهج الذي تسيطر فيه الحكومة أو الدولة على الأنشطة والوحدات الإنتاجية، القطاع العام، أو الإدارة العامة، التي تغطي مجالات واسعة من الأنشطة المختلفة في طبيعتها، وتعقيدها، والتي يستفيد منها ملايين الناس، تبدأ من عامل النظافة إلى رجل الفضاء، ورغم ذلك فإن معرفة أنواع الوظائف الحكومية لا يعطي مفهوما للإدارة العامة، فمن المهم تحديد أبعادها أو حدودها، وهذا ما سيتم مناقشته خلال هذا المطلب بالتطرق إلى المفاهيم الأساسية للإدارة العامة وذكر خصائصها، والأسس التنظيمية التي تطبقها.

أولاً- تعريف الإدارة العامة وخصائصها:

قبل التطرق إلى المؤسسة العمومية، لابد من تعريف الإدارة العامة¹ التي تتميز أنها إدارة كبيرة في الحجم ومعقدة في التركيب، وتصل مجالات ممارستها في معظم الدول إلى جميع نواحي الحياة². وفيما يلي بعض التعاريف المقدمة للإدارة العامة.

1 - تعريف الإدارة العامة: المشاهد من خلال التطورات التاريخية التي مرت بها الإدارة العامة، أنها بدأت كفن وممارسة عملية ثم تطورت أهميتها ووظائفها وتشعبت مع تطور الحياة الاقتصادية والسياسية

¹ يعود الفضل للرئيس الأمريكي (Woodrow Wilson) في بلورته للإدارة العامة كنظام دراسي منفصل عن السياسة عندما نشر مقالته الشهيرة في مجلة العلوم السياسية الأمريكية سنة 1887. وكان لحركة الإصلاح الإداري التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية القرن التاسع عشر الفضل في نمو الإدارة العامة. كما أدى نشوب الحرب العالمية الثانية إلى التوسع الهائل لدور الإدارة العامة وامتداد أنشطتها لتشمل مجالات مختلفة. وقد زادت مشكلات التخلف التي عاشتها الدول الحديثة بعد الحرب من أهمية الإدارة العامة لمواجهة هذا التخلف وتحقيق التنمية.

² David Rosenbloom, **Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector**, 3rd. Ed, Graw-Hill, 1993, New York, U.S.A, 1993, p 04.

والاجتماعية وتحولت من كونها فنا واجتهادا تعتمد على القدرة الشخصية والتجربة العملية والممارسة أحيانا، وعلى المغامرة والارتجال أحيانا أخرى إلى كونها سلوكا رشيدا تحكه مبادئ علمية وتوضح اتجاهاته أطر نظرية وفلسفية. وقد نتج عن ذلك توسع في الاهتمامات والآفاق، وتعددت وظائف الإدارة العامة ومسئولياتها وتطورت أساليبها وأصبحت أكثر شمولاً. أما الظروف التي نشأت فيها الإدارة العامة فقد زادت المشكلة تعقيدا في التوصل إلى تعريف شامل وموحد. فتداخلت الإدارة العامة مع العلوم السياسية والاجتماعية الأخرى وتشابكتها مع حقول دراسية متعددة أثر على وجهة نظر الباحثين في الإدارة العامة¹. كما عرفت إدارة الشؤون العامة بأنها تعبير عام وشامل لمجموعة من الأنشطة المرتبطة بقوام السياسة العامة وتطبيقها، كما أن أغلبية الأكاديميين والممارسين، يفهمونها باعتبارها جزءا خاصا من السياسة التي تركز عليها النظم الإدارية، في علاقاتها بالفروع التنفيذية والتشريعية والقضائية للحكومة. ويقوم دارسوا الشؤون العامة بدراسة مختلف مؤسسات الحكومة، في محاولة من جانبهم لتحديد كيفية التعامل معها وغيرها من المجتمع. وتقوم الإدارة العامة في المقابل بالتركيز على الأنشطة الإدارية للشؤون التي تمارس داخل أقسام ووكالات الحكومة². ويظهر من التعريف السابق أن هناك صعوبة في الفصل بين الوظائف الرئيسية للحكومة أي عدم توفر الاستقلالية، متمثلة في التداخل بين النواحي الإدارية والسياسية. ويمكن القول عن الإدارة العامة بأنها³:

- ✓ ترتبط بالأجهزة الحكومية.
- ✓ تختص بإدارة الأنشطة المرتبطة بالسياسة العامة للحكومة أو الفئة الحاكمة.
- ✓ تختص بتنفيذ السياسة العامة للدولة من خلال عمليات مترابطة وفق تسلسل وتتابع معين.
- ✓ يتسع مجالها ونطاق عملها وفق المنهج الذي تتبناه الدولة في إدارة النشاط الاقتصادي وعملية التنمية حيث يمتد هذا النطاق من القيام بمهام التنفيذ الإجرائي للسياسة العامة إلى وضعها وتنفيذها والإشراف عليها.
- ✓ مفهوم الإدارة العامة يتحدد وفق منهجية تناولها والافتراضات المصاغة عند تحديد مجالاتها ونطاقها.

¹ موفق حديد، إدارة الأعمال الحكومية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 15.

² كول بليس جراهام، استيفن دبليو هايز، ترجمة (محمد عبد الكريم)، إدارة المنشآت العامة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1996، ص 24.

³ مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة: رؤية استراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 43.

كذلك تعني الإدارة العامة الإدارة الحكومية أو الرسمية لتمييزها عن بقية أنواع الإدارة، مثل إدارة الأعمال وإدارة المنظمات الدولية، وإذا كانت الحكومة هي التي تصنع السياسة العامة وتقوم بتنفيذها وترعى حقوق المواطنين، فالإدارة العامة تصبح مرتبطة بهذا المعنى، حيث تعني مجموعة الأشخاص والأجهزة الممثلين لتوجيهات الجهات الرسمية والقوانين العامة لأداء خدمات عمومية، وهنا يمكن النظر للإدارة العامة على أنها ممارسات لتنظيم الشؤون اليومية للدولة بوحداتها المختلفة وللمواطنين تحت شعار العدالة والمساواة.

وحيثما تكون الإدارة مختصة بالخدمات العامة على مستوى الدولة فهي إدارة مركزية، وحيثما تكون الإدارة مختصة بخدمات محددة في مناطق معينة من الدولة فهي إدارة محلية، ولما كانت الإدارة العامة تقوم بتقديم الخدمة إلى المواطنين بدون تمييز أصبحت تمتلك الصبغة الرسمية لأنها تقوم بتقديم خدمة لجميع المواطنين، ومن هنا حصل الموظف الحكومي على لقب الموظف العام أو الخادم العام، أو خادم الشعب، حيث يقوم بعمله باسم جميع المواطنين ولمصلحتهم العامة. وكذلك جاءت تسمية الخدمة العامة أو الخدمة المدنية لتصف الأجهزة الرسمية بمختلف طبقاتها ومستوياتها الإدارية التي تقوم بتنفيذ السياسات العامة للدولة¹.

➤ مما سبق يمكن القول أن الإدارة العامة هي البناء التنظيمي والسلوك الإنساني وأسلوب صنع القرار المطبق في مجال شؤون الدولة، وهي التي تتولى وضع السياسات العامة وتنفيذ القرارات الحكومية، إذ تمثل النشاطات التي تقوم بها الحكومة والوسائل التي بواسطتها تنجز غاياتها وأهدافها لخدمة المواطنين.

2- خصائص الإدارة العامة: من خصائص الإدارة العامة ما يلي²:

أ- **الهدف:** إن هدف المشروعات الاقتصادية هو تحقيق الربح، ولكن القليل من المؤسسات والمشاريع الحكومية يكون هدفها الأساسي هو الربح، كما أن هدف الإدارة الحكومية غير واضح ومتعدد الجوانب إلى درجة وجود بعض التناقضات في الأهداف. وحتى في حالة الهدف الواحد للدائرة الحكومية مثل تحسين الخدمات الصحية، فقد يكتنفها الغموض، وتقوم الدائرة الحكومية بتقديم خدمات لا تطرح في السوق وتمول من الإيرادات العامة للحكومة، وبذلك لا يوجد مقارنة بين تكاليف الدائرة الحكومية وقيمة خدماتها للمواطنين.

¹ موفق حديد، مرجع سابق، ص 20.

² Douglas Yates, **Managing in Public and Private Organizations: Similarities and Differences**, in Steven Ott et. al, Public Management, Lyceum Books/ Nelson-Hall Publishers, Chicago, U.S.A, 1991, pp 39-57.

ب- **صناعة القرار ونطاق الاهتمامات:** تختلف الإدارة العامة عن نموذج صنع القرار في مؤسسات القطاع الخاص. فالحكومة لها عملاؤها وهم يمثلون الملايين من أفراد الشعب ومعظمهم من دافعي الضرائب ومستفيديهم من الخدمات الحكومية، كما أن الحكومة لا تجري وراء مصلحتها الخاصة بل وراء المصلحة العامة للمجتمع. ولا يوجد للحكومة منافسون حقيقيون لخدماتها المحلية والدولية بل تقوم باحتكار الخدمة التي تقدمها.

ج- **المسؤولية:** يكون الموظف الحكومي مسؤولاً أمام الجهات العليا التشريعية ويعطي التصريحات لوسائل الإعلام بخصوص قضايا معينة، وتمارس عليه الضغوط من قبل جماعات المصالح والصحف، وتطلب منه تفسير سلوكه والسياسة التي ينفذها، فقواعد المسؤولية التي تحكم الإدارة العامة متعددة منها سياسية وإدارية.

د- **الصبغة الرسمية:** تمثل الإدارة العامة العمل الحكومي باعتبارها أداة لتنفيذ السياسات العامة. فهي تتعامل دائماً على أساس شخص عام وليس خاص، ويحكمها القانون العام، والإدارة العامة تنشئها السلطة العامة وتخضع لسلطة الدولة ولمؤسساتها السياسية الرسمية وتعمل ضمن إطار السياسة العامة التي يرسمها القانون.

هـ- **الشكل التنظيمي:** يقصد به الهياكل التي تنظم الإدارة العامة بمختلف صورها ومستوياتها وبما تتضمنه من مؤسسات مختلفة وعلاقتها ببعضها. ويتضمن التنظيم السلطة والقوة البشرية والمادية، ويحدد شكل الإدارة العامة البناء الهرمي للجهاز الإداري وما يتضمنه من مستويات إدارية مختلفة كما يحدد العلاقات التي تحكم هذه المستويات. وتشمل الوزارات والدوائر المركزية والمؤسسات الحكومية والسلطات المحلية والمؤسسات العمومية وغيرها من التنظيمات الرسمية وغير الرسمية.

و- **بيئة الإدارة العامة:** إن الإدارة العامة مرتبطة تماماً بتطور وظائف الدولة التي تتحكم فيها الاتجاهات السياسية السائدة، وأهداف الإدارة العامة هي التي تحدد وظائفها والتي بدورها تترجم السياسة العامة وأهداف الدولة على إنجازات، وهنا يصبح دور الإدارة العامة أداة لتحقيق وظائف الدولة. وإذا كان هناك اتفاق بأن الدولة تمثل أعلى الجماعات الإنسانية، فإن الحكومة تمثل أعلى المؤسسات السياسية، والإدارة العامة هي الأداة الأساسية لتحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات وصنع القرارات واقتراح القوانين¹. فهي تعمل ضمن إطار السياسة العامة التي يرسمها القانون، لذلك تمارس أعمال الوزارات والدوائر الحكومية الأخرى في ظل التطبيقات القانونية وفي حدود السياسة العامة التي ترسمها السلطة التنفيذية أو التشريعية. ويتأثر

¹ Jeffrey Straussman, Public Administration, Longman, New York, U.S.A, 1990, pp 8-9.

رسم السياسات المتعلقة بأهداف المنظمات العامة بمؤثرات خارجية وداخلية إذ تتأثر بالرئاسات العليا في السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية الممثلة بمجلس النواب والأعيان والشعب والرأي العام.

ثانيا- مراحل تشكيل الأجهزة الحكومية والأسس التنظيمية التي تطبقها:

إن المراحل التي تمر بها التشكيلات الحكومية تتمثل بالمحاولات الأولية في تكوين الوحدات الأساسية مثل تلك التي تتخصص بالشؤون الدفاعية والعلاقات الخارجية وتطبيق القانون والنظام الداخلي والإدارة المالية، كما أن الحاجة إلى خدمات البريد والبنية التحتية (الطرق والجسور وقنوات الري والبنيات العامة) تصبح ضرورية لتكوين الوزارات، أو الإدارات التي تتولاها، والمرحلة الثانية هي مرحلة بناء الدولة العصرية وتحقيق التنمية المطلوبة والتي تتمثل بوزارات وإدارات الزراعة والتجارة والصناعة. والمرحلة الثالثة تتمثل بتكوين الوزارات المعاصرة التي تحاول توفير الخدمات الاجتماعية والرفاهية مثل: العمل والضمان الاجتماعي والتعليم والصحة والإسكان. أما المرحلة الرابعة فتظهر الوزارات لتحقيق التطور الإداري والتخصص وتتمثل بوزارات أو إدارات العلوم والتكنولوجيا والبحوث والطاقة والبيئة والتخطيط الاقتصادي والإدارة الإقليمية. وتشمل الأسس التنظيمية التي تعتمد عليها في تنظيم الأجهزة المركزية على الاختيار بين البدائل التالية¹:

1- التقسيم الإداري حسب التخصص أو الوظيفة: يعتبر تكوين الوزارات والإدارات على أساس تقديم خدمات حكومية متخصصة أفضل أسلوب لتحقيق الكفاءة، بالرغم من صعوبة تحديد المعايير الدقيقة لمثل هذا التقسيم. وإذا كان هذا الأسلوب يطبق بدقة معقولة، فإنه يجنب الازدواجية الزائدة، والتداخل في الوظائف، ويشجع على طلب المهارات والمعرفة المتخصصة، إضافة إلى توفير الفرصة لدراسة المهام والأمور المعقدة في إطار متكامل، ينتج عنه اتخاذ القرارات المسؤولة لمصلحة المجتمع.

وبالرغم من ذلك، فإن المشاكل قد تنتج في حالة معالجة القضايا التي تحتاج إلى حوار بين الإدارات المختلفة، والتي تتبنى أسلوب المناقشة على أساس خط السلطة الرئاسي وبدون المشاركة والمساءلة الجماعية للوزارات المعنية بالأمور، كما قد تؤدي المبالغة في التوسع للإدارات إلى ظهور مشاكل إدارية ناتجة عن كبر الحجم والتعقيد في المستويات التنظيمية العليا.

2- التقسيم الإداري على أساس الزبائن: وهو تكوين الوزارات والإدارات الرئيسية على أساس المستفيدين المتعاملين مع الوزارة أو الدائرة الحكومية. وفي هذه الحالة يكون الزبائن من نوع خاص، بحيث أن

¹ موفق حديد، مرجع سابق، ص ص 131-133.

مشاكلهم أو احتياجاتهم تكون فريدة من نوعها، ولا تهم أفراد المجتمع، وتمثل هذه الوزارات عدد قليل يشتمل على وزارة المحاربين، وإدارة المعوقين، ومكتب الأقليات العرقية، وإدارة الموظفين المتقاعدين.

3- التقسيم على أساس العملية: هو التقسيم حسب مراحل العمل. والهدف الأساسي هنا أن الوزارات والإدارات تحتاج إلى مقدار كبير من التنسيق لتنفيذ السياسة العامة، وبنفس الوقت تجعل التنسيق صعبا، ويتم اللجوء إلى هذا التقسيم بسبب استحالة إنجاز أي عملية إدارية كاملة من إدارة واحدة، بل يتطلب إنجازها التعاون بين عدد من الوزارات التي يعمل فيها متخصصون متعارضون في وجهات النظر، ومثل هذه الوزارات: وزارة الصناعات الخفيفة ووزارة الصناعات الثقيلة، وزارة التربية ووزارة التعليم العالي ووزارة البحوث القومية، وزارة الحربية ووزارة البحرية ووزارة الطيران ووزارة الفضاء ووزارة البحوث العسكرية والفضائية، ووزارة الداخلية ووزارة الخارجية.

4- التقسيم على أساس جغرافي: يستخدم في حالات محدودة مثل وزارة الحكم المحلي ووزارة المغتربين وإدارة شؤون الأقليات كمناطق الهنود الحمر في م. أ. ويحاول هذا التقسيم الإداري دمج التنظيم الإقليمي المحلي مع التنظيم المركزي القومي. ويطبق هذا الأسلوب في مجال التخطيط القومي الاقتصادي.

المطلب الثاني: مفهوم المؤسسة العمومية وخصائصها

اتفق الباحثون في مجال الإدارة العامة على أن المرفق العام أو المؤسسة العمومية هو المسؤول على تقديم الخدمة العمومية، لأن تأدية هذه الوظيفة يستلزم تدخل الحكومة وذلك عن طريق هذه المؤسسات التي شأنها شأن غيرها من المؤسسات، حيث يتم إنشاؤها لإشباع حاجات ورغبات محددة، كما يتم بناء هيكلها وتحديد اختصاصاتها ووضع سياسات تشغيلها وإدارتها بما يلاءم متطلبات تحقيق أهدافها، شرط أن تكون منسجمة مع بيئتها التي تعمل فيها، والمجتمع الذي تتعامل معه وفئات الزبائن الذين تخدمهم. وسيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى تعريف المؤسسة العمومية، خصائصها وأهم أنواعها.

أولاً- تعريف وخصائص المؤسسة العمومية:

1- تعريف المؤسسة العمومية: يمكن الإشارة إلى تعريف المؤسسة العمومية من وجهتي نظر¹:

✓ من حيث المدخل الشكلي فتعرف المؤسسة العمومية بأنه مشروع أو هيئة (جهاز إداري) يقوم على نشاط يهدف إلى إشباع حاجة ذات نفع عام مثال ذلك (الجامعات والمستشفيات).

¹ العربي عطية، دور الحكومة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010/2009، ص 10.

- ✓ أما من وجهة النظر المادية فيقصد بها النشاط الذي تمارسه الهيئة أو الإدارة العامة لتحقيق خدمة عامة مثل (التعليم والصحة).
- ويطلق اصطلاح المؤسسة العمومية على كل مؤسسة أو هيئة أو كيان تنظيمي تنشئه الدولة أو الحكومة وتمتلكه أو تديره أو تشارك في ملكيته وذلك لأسباب عديدة منها ما يلي¹:
- لإشباع حاجات عامة ولتحقيق نفع عام لا يستطيع الأفراد أو الجماعات أو لا يرغبون في القيام بها.
 - حاجة هذه المؤسسات إلى تمويل لا يقدر عليه الأفراد أو الجماعات أو لا يوجد الدافع أو المبرر لديهم لتوجيه أموالهم الخاصة إلى هذا المجال.
 - أن الجدوى الاقتصادية لهذا الكيان لا تحقق عائد مادي عن منتجاته وخدماته.
 - ارتباط هذا الكيان بمنتج أو خدمة عامة ضرورية لأفراد المجتمع ومن الضروري توفيرها من خلال مؤسسات الدولة معتمدة على صلاحياتها الرسمية لتوفير الاعتماد المالي لإنشاء وتشغيل هذا الكيان وإدارته.
 - أن هذا الكيان يرتبط بنشاط ذو منفعة عامة لفئة معينة من المجتمع لا تستطيع تحمل تكلفتها، مما يتطلب من الدولة توفير التمويل اللازم لها من مصادرها السياسية.
 - في حالة ارتباط هذا الكيان باستخدام موارد أو ثروات عامة ترغب الدولة في استثمارها أو استغلالها بمعرفتها لتستأثر بعوائدها واستخدامها لتمويل الإنفاق على خدمات عمومية.
- ويعني النفع العام إشباع الحاجات العامة، وتوفير أسباب الراحة والرفاهية للأفراد، وهو شرط أساسي لوجود المؤسسة العمومية. ولا يعد المشروع مرفقا عاما إلا إذا حقق نفعا عاما ليس في مقدور الأفراد القيام به على أكمل وجه إما لكثرة نفقاته أو قلة أرباحه، ما يتطلب تدخل الحكومة لمساعدة المرفق في تقديم خدماته. بيد أن الحاجات العامة لا تعتبر مشبعة وكاملة عندما يتقاعس المرفق عن أدائها أو يؤديها بشكل غير مرض، ما يستدعي إشراف الحكومة وراقبتها عليها حتى يتحقق الغرض من إنشائه².
- يمكن القول أن المؤسسة العمومية مشروع يعمل تحت إشراف الحكومة بقصد أداء خدمات عمومية للمواطنين حسب مستوى التقدم والرفاهية التي يصلها البلد، مع خضوعها لنظام قانوني معين.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 71-72.

² العربي عطية، مرجع سابق، ص 10.

- 2- خصائص المؤسسة العمومية: المؤسسة العمومية شأنها شأن غيرها من المؤسسات فيما يتعلق بمبرر نشأتها غير أنها تتسم ببعض السمات أو الخصائص وتواجه بعض المتغيرات أو الأبعاد التي تختلف فيها عن منظمات الأعمال، ومن هذه السمات أو المتغيرات المختلفة ما يلي¹:
- قد تتمتع المؤسسة العمومية بقدر من السلطة أو السيطرة التي تؤهلها من الاستفادة الأكبر من موارد الدولة وإمكانياتها بالمقارنة مع منظمات الأعمال.
 - يمكنها وضع بعض الضوابط التي تحكم سلوك الموظف العام بدرجة أكبر من منظمة الأعمال.
 - يمكن لها أن تفرض درجة معينة من الاحتكار للنشاط أو المجال الذي تعمل فيه من خلال إصدار مجموعة من الشروط والقيود التي تقلل فرص غيرها من المنظمات للدخول في هذا النشاط أو المجال.
 - يمكن أن تتمتع المؤسسة العمومية بقدر أكبر من الدعم السياسي أو الاقتصادي للدولة من خلال انفرادها ببعض المزايا أو التسهيلات أو الاستثناءات التي لا تمنح لغيرها من منظمات الأعمال.
 - يمكنها أن تجد مبررا لديها لارتفاع تكلفة إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة بحجة أنها تحقق منفعة عامة ولا تهدف إلى تحقيق أرباح وهذا ما قد يجعل من الصعوبة إخضاع أداء المؤسسة العمومية لاعتبارات الأداء الاقتصادي ومعايير التكلفة عند تقييم الأداء والمحاسبة عن النتائج والمساءلة عن الأخطاء أو التجاوزات.
 - يقع على المؤسسات العمومية نطاق أوسع من الأعباء والالتزامات فقد يفرض عليها أداء مهام وواجبات اجتماعية وسياسية وقومية... الخ، والتي عادة يصعب فرضها بنفس المستوى على منظمات الأعمال.
 - يفترض أن تخضع لنطاق أوسع من المتابعة والمراقبة والمساءلة من أطراف عديدة على اعتبار استخدامها المال العام أو تقديم خدمة ومنفعة عامة، مما يستوجب تقييم كفاءتها وفعاليتها.
 - أنها ليست بمعزل عن ظروف المنافسة مع غيرها من المؤسسات سواء العمومية أو منظمات الأعمال، ومن ثم يمكن القول أن المؤسسة العمومية لا يمكن أن تعمل في موقف احتكاري كامل، وإنما الافتراض العملي أنها تواجه قدر ما من المنافسة مثلما يمكن أن تتمتع بعض منظمات الأعمال بقدر من الاحتكار.
 - رغم أنها أنشئت أساسا للقيام بأنشطة لا ترغب المؤسسات الخاصة أو تعجز عن القيام بها لأسباب عديدة أهمها: البعد الاقتصادي والجدي المالية لممارسة النشاط أو أداء الخدمة، فالواجب عليها أن لا تغفل اقتصاديات النشاط وضرورة أن يكون لديها القدرة المالية الذاتية للبقاء والنمو. وفي المقابل يفترض

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص 79 - 80 .

- أن منظمة الأعمال رغم تركيزها على البعد الاقتصادي والجدوى المالية فمن الضروري أن يكون لها بعض المساهمات الاجتماعية والقومية التي قد لا يقابلها عائد مادي ملموس ومباشر.
- رغم أن المؤسسة العمومية تقدم أنشطة وخدمات ذات بعد اجتماعي، ونفع عام لا يقابله عائد مادي مغري، إلا أنها لا بد أن تلتزم بالمعايير المهنية لجودة الخدمة، وألا يكون لها مبرر بحجة تكلفة الإنتاج.
- وهناك من حصر مميزات المؤسسات العمومية بمجموعة من الخصائص هي¹:
- أن الصفة المشتركة لكل المؤسسات العمومية هي تمركزها في القطاعات القاعدية وكونها كلها قطاعات مهمة لأسباب سياسية، اجتماعية، واقتصادية وغيرها.
- أغلب هذه المؤسسات موجودة في وضعية احتكارية للسوق (عارض وحيد وطالبيين متعددين).
- أغلبها مؤسسات ضخمة وكبرى، من حيث معدل تشغيلها ورقم أعمالها ومعدل استثماراتها المحققة.
- بالنظر إلى تميز هذه المؤسسات باحتكار التخصص بالإضافة إلى احتكار جغرافي فإنها مؤسسات لا تمثل الأقليات لأنها تسعى لتمكين البيع لأوسع نطاق من الجمهور.
- ليس من أولويات أغلب المؤسسات العمومية وحتى ذات الطابع الصناعي والتجاري البحث عن تحقيق الربح المادي بل تحقيق الربح الاجتماعي ولكن مع ذلك فإن عدم البحث المنهجي في هذه المؤسسات عن الربحية لا يعني منعها لأنه في أحيان كثيرة لا يتناقض الربح الاجتماعي مع الربح المادي.
- يختلف سلوك منتجي المؤسسات العمومية للخدمات عن سلوك أي مسؤول في المؤسسة العادية، وذلك بالنظر إلى طبيعة الإنتاج من جهة وإلى القيود والعراقيل التي تفرضها السلطات العمومية والتي يخضع لها هذا المنتج من جهة أخرى، ما يقلل هامش تحركه ويحدد مبادراته في استخدام تقنيات التسويق.
- تتميز المؤسسات العمومية بمعيار "كثافة الرأسمال" وذلك بالنظر إلى انتماؤها إلى قطاع الصناعات الثقيلة المتميزة بالرأسمال الكبير والتجهيزات الضخمة وبالوحدات الإنتاجية المركزة والمكلفة، وبالاستثمارات الواسعة ذات المردودية الضعيفة على المدى القصير، والمثال على ذلك مؤسسات البريد والاتصالات، النقل، الكهرباء... الخ.
- تخول للمؤسسات العمومية مهمة أساسية تتمثل في إرضاء أسواقها بأقل تكلفة لها وللسلطات العمومية، وبأحسن طريقة للزبون، وفي بعض الأحيان قد تطلب منها الدولة خدمات خاصة وربما مخالفة تماما لفائدتها الاقتصادية، كون الفائدة التي تعود على الاقتصاد الوطني أكبر بكثير من الخسارة المسجلة لديها.

¹ Jaques Chevallier, **le Service Public**, 1^{er} édition, Press Universitaires de France, France, 1971, p 41

- أخيرا هناك ارتباط موجب بين مستوى التقدم والرفاهية التي يصلها البلد وبين عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية، فكلما تقدمت الدولة فإن عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية يزداد، كما يزداد عدد المصالح العمومية أيضا.

ثانيا - تصنيف المؤسسات العمومية:

يمكن تصنيف المؤسسات العمومية بناء على عدد من المعايير التي تستخدم في تصنيف هذه المؤسسات، إلا أن المعيار المهم هو ما يتعلق بالجوانب التنظيمية والإدارية وما يرتبط بها من صلاحيات إدارية في اتخاذ القرارات. وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف المؤسسات العمومية إلى¹:

1- مؤسسات عمومية حكومية: هي تلك المؤسسات أو الهيئات وغيرها من مسميات الكيانات العامة التي تمثل امتدادا طبيعيا لدور الدولة أو الحكومة في إدارة شؤون المجتمع وهي في مجملها تكون الجهاز الإداري للدولة تحت مسميات متنوعة مثل الوزارة أو الهيئة أو المصلحة أو الإدارة وغيرها من المسميات التنظيمية والإدارية لوحدات الجهاز الإداري من مؤسسات أو منظمات.

2- مؤسسات عمومية مهنية: ويمكن تقسيمها إلى نوعين وفق مجال العمل أو النشاط أو المهنة التي تمارسها هذه المؤسسات كما يلي:

أ- مؤسسات عمومية لخدمات قومية: تتمثل في المؤسسات التي تقوم بتلك الخدمات التي يستحيل أن يقوم بها الأفراد أو الجماعات أو المنظمات الخاصة، ويدخل ضمن هذه الخدمات أعمال الشؤون الخارجية والقضاء والأمن الداخلي والدفاع.

ب- مؤسسات عمومية لأنشطة اقتصادية: تتمثل في المؤسسات أو الهيئات التي يتم إنشاؤها لممارسة أنشطة إنتاجية أو خدمية معينة وفق توجهات ورؤية النظام السياسي للدولة.

المطلب الثالث: مفهوم الخدمة وتصنيفاتها

يغلب على كتاب التسويق اعتبار أن السلع المادية والخدمات من طبيعة واحدة وعدم التفرقة بينهما، وينطوي هذا القبول الضمني لغرض أساسي هو أن سلوك الزبون لا يختلف في حال شراء السلع و/أو الخدمات، كما أن البائع يمكن أن يتبع نفس الأسلوب التسويقي في كلا الحالتين، ويشار إلى أن ظهور الاقتصاد الخدمي يمكن أن يكون أمرا صناعيا ناتجا عن نظام التصنيف مثلما هو ظاهرة حقيقية، وأن هناك اقتصاد موجود ومصمم لأجل إشباع حاجات ورغبات، بغض النظر عما إذا كانت هذه

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص 81 - 82.

الحاجات والرغبات تشبع بوسائل ملموسة أم غير ملموسة. ومن خلال هذا المطلب سيتم الحديث باختصار عن مفهوم الخدمة وأهم تصنيفاتها.

أولاً - تعريف الخدمة وخصائصها:

الملاحظ أن هناك خدمات ثابتة يتم تسويقها بالارتباط مع السلع، كما قد تتطلب كل الخدمات سلعا مدعمة لها (حيث توفر الطائرة خدمة النقل الجوي) كما تتطلب السلع خدمات مدعمة لها (إذ يستلزم بيع قميص وجود خدمة خزينة دفع) بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تقوم المؤسسة ببيع مزيج من السلع والخدمات، ولذلك يعتبر المنتج مزيجا من السلع والخدمات الموجودة في تسلسل مستمر¹.

1- تعريف الخدمة: هناك العديد من التعاريف للخدمة يذكر منها الآتي:

- عرفت الجمعية الأمريكية الخدمة بأنها « عبارة عن الأنشطة والمنافع والإشباع التي تعرض للبيع أو التي تكون مرتبطة بسلع مادية² ». يوضح هذا التعريف مضمون الخدمة لتمييزها عن النشاطات الأخرى.
- كما عرفت الخدمة بأنها « عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد³ » .
- كما عرفت الخدمة « عملية أو أداء وليست شيئا ماديا، ولكي تحقق مؤسسة الخدمة أهدافها المنشودة، فإنه يترتب عليها مسؤولية تقديم خدمات تشبع حاجات ورغبات المستفيدين، وتحقق لهم مستوى من الرضا وفقا لتوقعاتهم وإدراكاتهم للمنافع المتأتية من الخدمة المطلوبة⁴ » .
- يركز التعريفين السابقين على الطبيعة الغير ملموسة لمفهوم الخدمة مقارنة مع السلع المادية، ولكن يمكن للخدمات أن تكون لها أبعاد مرتبطة بالملموسية. حيث عرفها رائد المدرسة الحديثة للتسويق (Philip Kotler) بأنها « فعل أو أداء يقدمه طرف لآخر على أن يكون بالضرورة غير ملموس ولا ينتج عنه أي ملكية لشيء، مع كونه قد يرتبط أو لا يرتبط باستخدام سلعة مادية⁵ » .

¹ علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق الحديث: مدخل معاصر، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2016/2015، ص ص 388 - 389.

² William. Jregan, The service revolution, Journal of marketing, Vol 27, July 1963, P 57.

³ Adrian Palmer, Principles of Service Marketing, McGraw-Hill Publishing CO, 1994, p 151.

⁴ فريد كورتل، تسويق الخدمات، كنوز المعرفة العلمية، سكيكدة، الجزائر، 2009، ص 62.

⁵ Savas Balin, Vincent Giard, A process oriented approach to the service concepts, International Conference on Service Systems and Service Management, Octobre 2006. P 1
(http://www.lamsade.dauphine.fr/~giard/IEEE_SSSM06_Giard_Balin.pdf)

➤ من خلال ما سبق يمكن القول أن الخدمات هي كل أداء يقدم منافع إلى الزبون جراء استخدامه، ويمكن أن تكون مرتبطة بشيء مادي أو قائمة بحد ذاتها، وبالأساس هي غير ملموسة.

2- خصائص الخدمات: تتميز الخدمات بمجموعة من الخصائص هي:

- **عدم الملموسية:** الخدمات ليس لها وجود مادي، في حين السلع يمكن رؤيتها أو لمسها أو الشعور المادي بها. كما أن عمليتي الإنتاج والاستهلاك في الخدمات تحدثان في آن واحد، وينشأ عن ذلك صفة أخرى هي صعوبة معاينة الخدمة قبل استهلاكها، من قبل الزبون¹.

- **التلازمية:** تعني درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، فيقال أن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياساً إلى السلع، وقد يترتب على ذلك ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها، كما هو الحال في الاتصال المباشر العالي، حيث تكون الخدمة موجهة إلى جسم المستفيد من الخدمة، مثل الخدمات الطبية. ويترتب عن خاصية التلازمية الآتي²:

- وجود علاقة مباشرة بين مؤسسة الخدمة والمستفيد، وهذه الخاصية مشتركة بين جميع الخدمات، وإن كانت هناك خدمات لا تتطلب بالضرورة حضور المستفيد شخصياً إلى مصنع الخدمة كصيانة الأجهزة.

- ضرورة مساهمة أو مشاركة الزبون في إنتاجها، وكمثال على ذلك نجد أن دقة تشخيص الطبيب للمريض تتوقف جزئياً على دقة المعلومات والإجابات التي يعطيها المريض، وعلى هذا الأساس يتضح لنا أن مؤسسة الخدمة لا تستطيع أن تنتج أو تبيع خدماتها بالشكل المطلوب ما لم يساهم المستفيد في عمليات إنتاج الخدمة بشكل أو بآخر حسب طبيعة الخدمة وفي الوقت الذي يلائمه.

- من نتائج التلازمية في أداء الخدمات زيادة درجة الولاء إلى حد كبير، إذ يصر المستفيد على طلب الخدمة من شخص معين أو مجموعة أشخاص طالما أن موردي الخدمات لا يغني أحدهم عن الآخر كما هو الحال في الخدمات التي يعتمد تقديمها على الآلات والمكائن بشكل كبير.

- **تذبذب الطلب:** يتميز الطب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار، وذلك بين فصول السنة، ومن يوم إلى آخر في أيام الأسبوع ومن ساعة إلى أخرى في اليوم الواحد. فالسفر إلى المنتجعات السياحية يتقلص كثيراً في الشتاء بينما يزدهر في الصيف، ودور السينما لا تمتلئ إلا في أيام معينة من الأسبوع³.

¹ مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2015، ص 208.

² بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران، عمان، الأردن، 2007، ص ص 40 - 45.

³ بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص ص 40 - 45.

- **عدم التماثل أو عدم التجانس:** تعني الصعوبة البالغة أو عدم القدرة في كثير من الحالات على ترميط الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل واضح، وهذا يعني أنه يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام، وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها مثلما يفعل منتج السلع، وبذلك يصعب التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها.

- **عدم قابلية التخزين:** إن السلع يمكن تخزينها سواء في مراحل الإنتاج أو أثناء الإنتاج، أو بعده وهذا لا يحدث مع الخدمات التي يصعب تخزينها، لصعوبة التوفيق بين العرض والطلب فتلجأ المؤسسات للاحتفاظ بطاقة إنتاجية إضافية، وليس إنتاج فعلي، لمواجهة الطلب على الخدمة.

- **صعوبة التسعير:** يواجه تسعير الخدمات صعوبات على خلاف تسعير السلع، لسبب عدم وجود الخدمات أو مواد أولية لإنتاج الخدمة، وصعوبة القياس الدقيق للوقت المستغرق لإنتاجها، وكذلك صعوبة توزيع التكاليف الثابتة. ولهذه الصعوبات تلجأ كثير من المؤسسات إلى استخدام السعر مؤشراً للجودة.

- **صعوبة قياس إنتاجية الخدمة:** إن قياس الخدمات يواجه صعوبة إذا ما قورن بمقياس الإنتاج السلعي، وذلك لصعوبة تقييم القيمة المضافة المتحصلة من حسابات الإنتاجية¹.

- **تلاشي الخدمة:** تلاشي الخدمة نابع من عدم قدرتها على التخزين، فعدم انفصال عملية إنتاج الخدمة عن استهلاكها يجعلها تتصف بالزوال والتلاشي السريع ولا يمكن تخزينها لاستخدامها في وقت لاحق². وعليها يمكن أن تلحق بالمنظمات الخدمية خسائر معتبرة في حالة عدم الطلب على خدماتها أو فقدانها لأي سبب كان، مثل وجود غرفة فارغة في فندق، أو مقعد غير مشغول على متن طائرة.

ثانياً - تصنيف الخدمات:

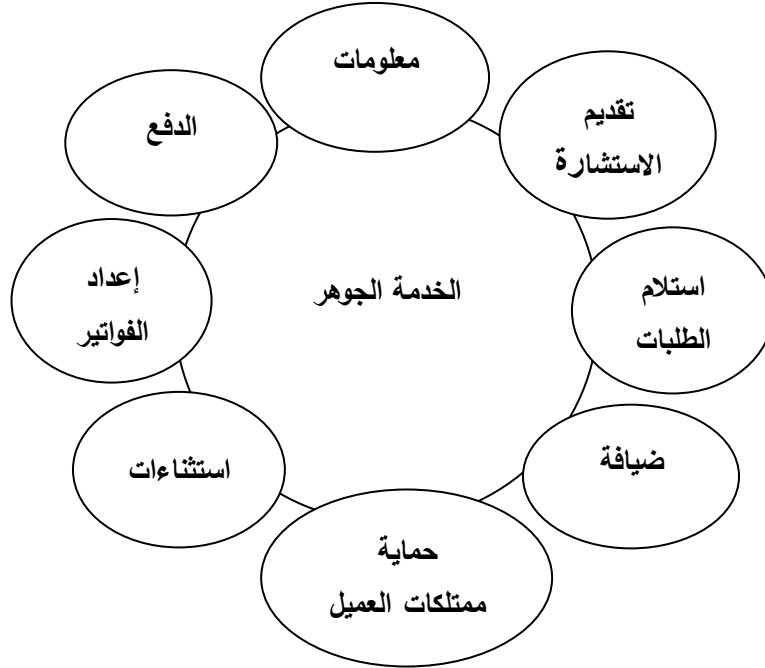
تشمل الخدمات الهدف الرئيسي لتعامل ما، غرضه تحقيق رضا الزبائن، وهذا ما يسمى بالمجموعة الأولى من الخدمات وهي الخدمات الجوهرية، أما المجموعة الثانية فهي تضم الخدمات التكميلية التي تدعم أو تسهل بيع سلعة مادية أو خدمة أخرى. إن إشباع الرغبات وتحقيق رضا المستفيدين يتحقق فقط عندما تدرك مؤسسة الخدمة حقيقة أنه في كثير من الحالات لا يبحث المستفيد

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص ص 208 - 209.

² Peter Mudie and Angela Pirrie, **Services Marketing Management**, Great Britain Elsevier, 3^{ème} Edition, Britain, 2006, p 5

عن الخدمة الجوهر بعيدا عن الخدمات الأخرى الداعمة لهذا الجوهر، والشكل التالي يوضح ما هي الخدمات الجوهرية والخدمات التكميلية لها¹:

شكل رقم (07): زهرة الخدمة: الخدمة محاطة بمجموعات تمثل الخدمات التكميلية.



المصدر: فريد كورتل، تسويق الخدمات، كنوز المعرفة العلمية، سكيكدة، الجزائر، 2009، ص 63

يظهر من الشكل رقم (07) أن الخدمة عبارة عن مجموعة متكاملة من العمليات، وتجدر الإشارة أنه ليس بالضرورة أن يكون الجوهر محاطا بعناصر تكميلية متأتية من المجموعات الثمانية السابقة، فطبيعة الخدمة تساعد في تحديد الخدمات التكميلية التي ينبغي تقديمها لتعزيز قيمة الخدمة وتحقيق النجاح للمؤسسة المعنية.

كما يمكن تصنيف الخدمات وفق عدة معايير كما يلي:

- 1- تصنيف الخدمة حسب عرض المؤسسة: يمكن تقسيم الخدمة حسب العروض التي يمكن أن تقدمها المؤسسة إلى خمسة أنواع كما يلي²:
أ- المنتجات البحتة: أي الصافية، فالعرض هنا يكون سلعة ملموسة، مثل الصابون ومعجون الأسنان، ولا ترتبط هذه المنتجات بخدمة إضافية.

¹ فريد كورتل، مرجع سابق، ص 62.

² Philip Kotler, Bernard Dubois, Marketing Management, 10^{ème} Edition, union édition, Paris, France, 2006, pp 193 - 194.

ب- المنتجات الملموسة المصحوبة بخدمات: في هذه الحالة تضع المؤسسة منتجات تحتاج إلى خدمات ملحقة، على سبيل المثال الضمان، الصيانة، التركيب.

ج- الهجين (تداخل السلع والخدمات): يشمل العرض هنا منتجات وخدمات بالتساوي مثل المطاعم.

د- خدمة رئيسية ترافقها سلع وخدمات أخرى: يتركز الرضا هنا على خدمة رئيسية يتم إتمامها بواسطة بعض المنتجات أو الخدمات الملحقة، مثل النقل الجوي الذي يتكون من خدمة النقل الأساسية بالإضافة إلى منتجات مرافقة مثل المشروبات والأغذية إلى جانب خدمات أخرى مكملة.

هـ- الخدمات البحتة: يكون العرض هنا لخدمة أساسية فقط مثل مساعدة الطبيب النفساني.

2 - تصنيف الخدمة كعملية: تصنف الخدمة كعملية إلى أربع فئات حسب درجة تفاعل مورد الخدمة مع

المستفيد، أو بعبارة أخرى حسب درجة مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة وهذه الفئات هي¹:

أ- خدمات معالجة الناس (People Processing): تحصل بطلب المستفيد خدمة تتألف عمليتها من إجراءات ملموسة تكون موجهة إلى المستفيد كشخص مادي، وعليه فان الخدمة تتطلب الحضور المادي للمستفيد.

ب- خدمات معالجة الممتلكات (Possession Processing): تحدث عندما يتطلب المستفيد من المؤسسة الخدمية أن تقوم بإجراءات أو أعمال أو خدمات غير موجهة إليه بالذات، وإنما موجهة إلى ممتلكات مادية، في هذه الحالة فإن الأمر لا يتطلب مشاركة المستفيد بشكل مباشر في عملية تقديم الخدمة.

ج- خدمات المثير العقلي (Mental Stimulus Processing): تتضمن مجموعة من الخدمات المؤلفة من إجراءات غير ملموسة موجهة إلى عقول وأذهان المستفيدين، ولهذا فإنها تتطلب المشاركة الذهنية للمستفيدين خلال عملية تقديم الخدمة، وبالإمكان تقديم مثل هذه الخدمات من خلال القنوات الالكترونية.

د- خدمات معالجة المعلومات (Information Processing): تتألف من إجراءات أو أعمال غير ملموسة موجهة لممتلكات المستفيدين.

➤ تسمح التصنيفات السابقة بتطوير استراتيجيات الخدمة، وفهم سلوك المستفيدين وخبراتهم مع

الخدمة، وتطوير إستراتيجية القناة وتصميم نظام تقديم الخدمة.

3- التصنيف حسب مستويات الاتصال الشخصي بالمستفيد من الخدمة: إن آلية الخدمة كعملية لا تكتمل إلا بمعرفة درجة أو مستوى اتصال المستفيد بأنظمة تقديمها. فالكثير من المؤسسات تدير أنظمة

¹ فريد كورتل، مرجع سابق، ص 67 - 68.

خدمية تتطلب لنجاحها مستوى من المشاركة المادية يفوق ما هو معروف نظريا، فالبنوك التقليدية ما زالت تتوقع من زبائنها زيارة فروعها شخصيا لتلقي الخدمات المصرفية، بالرغم من أن التكنولوجيا سمحت لها بتقديم خدمات مصرفية آلية دون حضور الزبون. وتقسّم الخدمة استنادا إلى هذا التصنيف إلى ما يلي¹:

أ- **خدمات ذات اتصال عال**: هي التي يتطلب الحصول عليها أن يقوم المستفيد بنفسه بزيارة موقع تقديم الخدمة. وأن يشارك المعنيين بتقديم الخدمة لكي يحصل عليها. إن جميع خدمات معالجة الناس (باستثناء تلك التي تورد إلى المنازل) تقع ضمن هذه الفئة.

ب- **خدمات ذات اتصال متوسط**: هذه الخدمات لا تتطلب من المستفيد إلا درجة محدودة من المشاركة مع موردي الخدمة. ففي هذا النوع يقوم المستفيد بزيارة موقع تقديم الخدمة، أو يقوم مقدم الخدمة بزيارة المستفيد في المنزل أو أي موقع ثالث تابع لمورد الخدمة، إلا أن المستفيد في هذا النوع من الخدمات لا يبقى لحين انجاز الخدمة، وتقع ضمن هذه الفئة عمليات معالجة النفس البسيطة.

ج- **خدمات ذات اتصال منخفض**: لا تتطلب هذه الخدمات مشاركة فعلية ما بين المستفيدين ومقدمي الخدمة وبدلا من ذلك، فإن المشاركة تتم عن بعد من خلال قنوات التوزيع المادي أو الإلكتروني، وهو اتجاه أخذ بالتزايد والشعبية في المجتمعات المتقدمة التي تعبر اهتماما خاصا لراحة المستفيد، وتقع ضمن هذه الفئة خدمات معالجة المثير العقلي (مثل الموسيقى عبر الإذاعة) وخدمات معالجة المعلومات.

المطلب الرابع: إطار مفاهيمي للخدمات العمومية

يوحي مصطلح الخدمة العمومية إلى تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة والمواطنين، على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة لأفراد المجتمع من طرف الجهات الإدارية والمؤسسات العمومية، فهي الصورة التي تعكس سوء أو حسن التسيير في البلاد، وسيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى مفهوم الخدمات العمومية، بتعريفها، تحديد أهدافها ومبادئها، والحديث عن أهم مميزاتها.

أولا- **تعريف الخدمات العمومية وأهدافها**:

1- **تعريف الخدمات العمومية**: يمكن تعريف الخدمة العمومية من ثلاث جهات نظر كما يلي²:

أ- **من الجانب القانوني**: قام القضاء ببناء المبادئ الثلاثة الأساسية المتمثلة في الحرية، الاستمرارية والقابلية للتكيف التي يجب أن تطبق على كل النشاطات المنبثقة من الخدمة العمومية.

¹ فريد كورتل، مرجع سابق، ص 71 - 73.

² Pierre Bauby, Françoise Castex, **Europe: une nouvelle chance pour le service public**, Edition Fondation Jean Jaures, Paris, France, 2010, p 15.

ب- من الجانب الاقتصادي: تمثل الخدمات العمومية مكان تواجد المال العام، وهي تعالج اختلال السوق من الاحتكار الطبيعي، المخرجات القوية، بالأخذ بعين الاعتبار للمدى البعيد الاستثمارات الثقيلة،... الخ.

ج- من الجانب السياسي: ترتبط الخدمات العمومية بالفعالية الاقتصادية والاجتماعية، وتضم البعد المتعلق بـ: "الميثاق الاجتماعي ونموذج المجتمع" فهي مكون أساسي للتضامن والتماسك.

في حين يرى البعض أن مفهوم الخدمة العمومية يركز على محورين هما¹:

أ- مفهوم الخدمة العمومية كعملية: يركز هذا التعريف على أن الخدمة العمومية المقدمة من طرف المنظمات الحكومية تعتبر عملية متكاملة تتطوي على مدخلات ومخرجات، بالنسبة للمدخلات هناك ثلاثة أنواع مختلفة تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة هي:

- ✓ الأفراد: يعد المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العمومية، فالمواطن هو المستفيد من الخدمة العمومية، ويعتبر أحد العناصر الأساسية في تقييم الخدمة.
- ✓ الموارد: تجري عمليات الخدمة على الأشياء المملوكة مثل خدمة الضرائب على العقارات.
- ✓ المعلومات: تمثل المعلومات أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المؤسسات العمومية، مثل: الخدمة المالية والمحاسبية، خدمات مصالح الحالة المدنية، التي تتم عن طريق معالجة البيانات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ب- مفهوم الخدمات العمومية كنظام: تمثل الخدمة العمومية نظام يتكون من العناصر الأساسية التالية:

- ✓ نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة: حيث تتم من خلاله عمليات التشغيل ومعالجة مدخلات الخدمة، من أجل إنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.
- ✓ نظام تسليم الخدمة: ويتم من خلاله التجميع النهائي لعناصر الخدمة وأجزائها وبعدها التسليم النهائي للخدمة للمواطن.

- كما عرفت الخدمات العمومية أنها: « كل عمل أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر، يكون بالأساس غير ملموس ولا ينتج عنه تملك لأي شيء، وقد يرتبط تقديمه بمنتج مادي² »

وعرفت أيضا « الخدمة التي تقدمها المؤسسات العامة وأجهزة الدولة إلى المستفيد ضمن إطار القانون والتشريعات المعمول بها في البلاد¹ »

¹ بوزوالغ نور الدين، بن زعرور عمار، الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين خدمة الإدارة العمومية: دراسة حالة بلدية باب الوادي الجزائر، مجلة

الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 13، جوان 2018، ص 45.

² Philip Kotler, Bernard Dubois, **Marketing Management**, union édition 10 édition, Paris, France, 2000, p 443.

➤ مما سبق يمكن القول أن الخدمات العمومية هي تلك الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات العمومية تحت إشراف الحكومة، وهي في الغالب دون مقابل أو بمبلغ رمزي، وتهدف بالأساس إلى تحقيق منافع عامة وإشباع حاجات ورغبات معينة. وقد يكون المستفيد منها المواطنون كما قد تستفيد منها المؤسسات الصناعية والتجارية، أو الإدارة الحكومية المحلية أو الإقليمية.

2- أهداف الخدمات العمومية: تهدف الخدمات العمومية إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها²:

- ضمان حقوق كل فرد في الحصول على السلع والخدمات الأساسية (التعليم، الصحة، الأمن... إلخ)
- بناء التضامن، تطوير الروابط الاجتماعية، تحسين المنفعة العامة، التماسك الاقتصادي، والإقليمي.
- الأخذ في الحسبان المدى البعيد ومعالجة اختلال السوق، والاستثمار من أجل خلق شروط التنمية المستدامة من الناحية الاقتصادية الاجتماعية والبيئية.

ثانياً - مبادئ ومميزات الخدمات العمومية:

1- مبادئ الخدمات العمومية: للخدمات العمومية نظام خاص بها فهي تخضع لمجموعة من القواعد الموضوعية لغرض المصلحة العامة، يمكن تلخيصها في المبادئ التالية³:

- أ- المساواة: يقصد بها المساواة بين كل الأفراد في الاستفادة من الخدمة العمومية بدون تمييز، مهما كانت الوضعية الاجتماعية للفرد، إعاقة البدنية، محل إقامته، أو أي ظرف آخر متعلق بحالته الشخصية أو انتمائه الاجتماعي. وهذه المساواة لا تعني تشابه الخدمات المقدمة للأفراد بل يمكن أن يكون اختلاف في الخدمات المقدمة وذلك لمحاربة الفروقات الاقتصادية والمادية بين الأفراد وتحقيق العدالة الاجتماعية.
- ب- الاستمرارية: تطلب ديمومة الخدمات الضرورية للحياة الاجتماعية مثل خدمات الأمن، الخدمات الصحية، خدمات الاتصال، بعض الخدمات التقنية مثل (الماء، الكهرباء، الغاز... إلخ)، وتتطلب أن تعمل كل الخدمات بطريقة منتظمة دون انقطاع، باستثناء ما تفرضه القوانين وحسب احتياجات الأفراد.
- ج- القابلية للتكيف: التكيف ضروري من أجل تعديل الخدمات العمومية حسب الحاجات والاستفادة من الإبداعات التكنولوجية الحديثة، اللتان هما في تغير مستمر، فعند تطور متطلبات المنفعة العامة، فالواجب أن تتماشى الخدمة العمومية مع هذه المتطلبات. ومثال ذلك إمكانية الدخول للإنترنت وشبكات الهاتف.

¹ عباس بدران، الحكومة الإلكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 2004، ص 138.

² Pierre Bauby, Françoise Castex, Op-cit, p 16.

³ Lia Capponetti, Barbara SAK, Comment Définir le Service Public à travers ses différents facettes, missions et principes?, CIRIEC International, Belgium, Ciriec N° 2016/06, pp 12-17.

- د- إمكانية الدخول: تحتوي على عدة أبعاد أهمها: الأبعاد الاجتماعي (الدخول للجميع دون تمييز)، الأبعاد الاقتصادية (سعر مجاني، أو شبه مجاني) و الأبعاد الإقليمية (تغطية الخدمات كافة الإقليم).
- هـ- الحياد: نتيجة لمبدأ المساواة، فالحياد يضمن حرية الاستفادة للجميع من الخدمات العمومية بدون تمييز سواء من الناحية السياسية، الفلسفية أو الدينية، النقابية أو الحالة الاجتماعية، الجنس، الحالة الصحية أو العرقية. وبالتالي كل الأفراد لهم نفس الحقوق اتجاه الإدارات العمومية.
- و- الشفافية: الشفافية والمسؤولية تسمح للمواطن وللمستخدمين بضمان السير الحسن للخدمة العمومية، وتساوي حقوقهم. فكل فرد يملك الحق في الإعلام حول أعمال المصالح العمومية، وهذه الأخيرة يتوجب عليها إعلام المواطنين بطريقة منتظمة عن طريق وسائل الاتصال المرئية، الصحافة،... الخ
- ي- المصداقية والثقة: للمستخدم الحق في الحماية القانونية والمصداقية في علاقاته مع الإدارات والمصالح العمومية. وهذا يشير إلى أن الدولة يجب أن توضح إجراءات وشروط عمل مصالحها. وهناك من أضاف مبدأ المجانية الذي يعني أن تشتغل المصالح العمومية بدون مقابل. إلا أن المجانية لا معنى لها لأن المؤسسة العمومية لا يمكن أن تستمر في الاشتغال بدون تحصيل موارد وتحقيق أرباح¹.
- 2- مميزات الخدمات العمومية: تهدف الخدمة العامة إلى توفير الخدمة للمواطن دون مقابل، وأهم ميزة هي تقديم هذه الخدمة بشكل مباشر أو غير مباشر للمواطن أو لأطراف أخرى في المجتمع. ومجانيا في معظم الحالات، أو بأتعاب رمزية من خلال فرض بعض الرسوم التي يتم تحصيلها عبر القسيمة المباشرة أو ختم الإيرادات. وفي تقديم هذه الخدمات لا تهتم الحكومات بدراسة حجم التكلفة التي يمكن أن تتحملها الخزينة العمومية. بل المهم هو مدى توافق هذه الخدمة مع الاعتمادات المسموح بها في الموازنات العامة. ويتم تنفيذ الخدمة العمومية وفقا لبعض البرامج التي تم إعدادها مسبقا ضمن الخطط الحكومية. وبشكل عام، يتم توفير الخدمة العامة في إطار المنظور المركزي وفقا لخطط في فترات متوسطة تتابع البرامج السياسية والاقتصادية والاجتماعية للحكومات. كما أن قطاع الخدمات العمومية مصحوب بالبيروقراطية. التي تتأني عن عملية طويلة، معقدة وجد بطيئة من السيطرة. موظفوها غير فعالين وأقل كفاءة، ويستخدمون موقعهم الهرمي لتحقيق مصالحهم الخاصة أو لأطراف أخرى².

¹ Jaques Chevallier, Op-cit, p 41.

² Tayeb BENAOUN, **Analytical Study of Public Service Motivation Concept (PSM) and its Relationship with Public Performance (PP)**, Revue DIRASSAT – N0 25A, Université de Laghouat, Janvier 2016, p 40.

ثالثاً - تصنيف الخدمات العمومية:

تضم الخدمات العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة من الخدمات المنظمة من قبل الحكومات، يمكن حصرها في مجموعات متباينة كما يلي¹:

1- تصنيف الخدمات العمومية بحسب النشاط / الطبيعة:

أ- **التصنيف بحسب النشاط:** على سبيل المثال: الزراعة والري، الصناعة والتعدين، البترول والنفط، الكهرباء والطاقة، النقل والمواصلات، المال والاقتصاد.

ب- **التصنيف بحسب الطبيعة:** وتضم هذه الخدمات:

- الخدمات العمومية السيادية: من أمثلتها الدفاع والأمن والعدالة، وهي خدمات بدون مقابل.
- الخدمات العمومية الاجتماعية: مثل التعليم والصحة والرعاية وتكون بمقابل رمزي يقل عن التكلفة.
- الخدمات العمومية الاقتصادية: كتوفير الماء والكهرباء والاتصالات وتكون بمقابل يفوق التكلفة.

2- تصنيف الخدمات العمومية وفقاً لدرجة تعقد إجراءات الحصول عليها²:

- أ- **خدمات عمومية بسيطة:** هي تلك المقدمة للمستفيد عبر إدارة أو جهاز حكومي واحد، مثل الحصول على شهادة السوابق العدلية، حيث يتم تقديم هذه المعاملات والحصول على النتيجة من نفس المكان.
- ب- **خدمات عمومية مركبة:** مجموعة مترابطة من الخدمات البسيطة، تمثل مجموعها القيمة النهائية للمواطن، مثال ذلك خدمة تسجيل الزواج، والتي تحتاج إلى خدمات بسيطة مختلفة منها (الحصول على وثيقة إثبات الهوية للزوج أو الزوجة، الحصول على وثيقة إثبات من الحالة المدنية... إلخ)

3- تصنيف الخدمات العمومية وفقاً لنماذج تمويلها: تكون الخدمة العمومية وفقاً للنماذج التالية³:

أ- **نموذج الدعم الحكومي:** ويتخذ أحد الشكلين أدناه:

- **الدعم الحكومي الكامل:** حيث تمتلك الحكومة وتدير وتشغل المرفق العام وتقوم بتقديم خدماته بالمجان لأفراد المجتمع. وتتولى أعمال وأنشطة المرفق العام هيئة وطنية سيادية، ويتم تمويل جميع أوجه إنفاقها من موازنة الدولة. وصورتها السائدة تكمن في الوزارات السيادية التي تمثل دولة الحد الأدنى ولا يمكن التفكير في خصوصتها، كما تكمن في الهيئات العامة الخدمية التي يمكن التفكير في خصوصتها.

¹ محمد عبد الفتاح عشاوي، نماذج تسعير الخدمات العامة، الملتقى العربي الأول بعنوان إدارة المشروعات الحكومية وخصخصة الخدمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، 2007، ص 178.

² عباس بدران، مرجع سابق، ص 138 - 139.

³ محمد عبد الفتاح عشاوي، مرجع سابق، ص 179 - 181.

- **الدعم الحكومي الجزئي:** حيث تمتلك الحكومة وتدير وتشغل المرفق العام وتقوم بتأدية خدماته برسوم رمزية لأفراد المجتمع. وتتولى أعمال وأنشطة المرفق العام هيئة مستقلة إداريا وفنيا وماليا ويتم تمويل نفقاتها من مواردها ذاتيا مع التزام الحكومة بدع هذه الهيئة جزئيا من موازنة الدولة. الصورة السائدة تكمن في الهيئات العامة الاقتصادية التي يجب العمل على خصوصتها وإدارتها على أساس تجاري بحيث تقوم بتغطية تكاليفها وإيراداتها بالكامل وبصورة مستقلة عن الحكومة.

ب- **نموذج الإسناد للقطاع الخاص:** تمتلك الدولة البنية التحتية وتحدد إستراتيجيات العمل، ويقوم القطاع الخاص بالإدارة والتشغيل والصيانة والتجديد والإحلال والاستكمال وإعادة التأهيل لفترة محددة قانونيا. ويتم العمل هنا وفقا لعقود (BOT)¹، بمختلف أنماطها والتي توجب إعادة المرافق العامة محل هذا النموذج للحكومة بعد الفترة القانونية المقررة، ويتم هنا تمويل جميع أوجه الإنفاق بعيدا عن موازنة الدولة.

ج- **نموذج الشراكة مع القطاع الخاص:** يمتلك القطاع الخاص المرفق العام، ويتولى إنشاؤه بتمويل خاص، كما يتولى إدارته وتشغيله وصيانته تحت إشراف الحكومة. ويتم العمل في هذا النموذج وفقا لنمط هيئة المالك (Land Lord Authority) وبمشاركة القطاع العام. وهنا يتولى القطاع الخاص جميع أوجه الإنفاق عدا الإنفاق على أعمال المراقبة والمتابعة والتفتيش والإشراف العام التي تمول من موازنة الدولة.

مما سبق يمكن القول أن الإدارة العامة هي تلك الوسيلة التي تختص بتنفيذ السياسات العامة، وتحقيق وظائف الدول بواسطة مختلف الأجهزة الحكومية التي تشمل الوزارات والدوائر المركزية والمؤسسات الحكومية والسلطات المحلية والمؤسسات العمومية وغيرها من التنظيمات، وهي مرتبطة تماما باختلاف وتطور وظائف الدول التي تتحكم فيها الاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة. والمؤسسات العمومية هي المسؤولة على خدمة المواطن، وتتمثل أهم خصائصها في تمتعها بقدر كبير من الدعم السياسي والاقتصادي، وأنها مؤسسات ضخمة موجودة في وضعية احتكارية، غير أنها تبقى مرتبطة بمستوى التقدم والرفاهية التي تصلها الدولة. وفي إطار السعي إلى تحسين الظروف المعيشية للمواطن وتوفير الخدمات اللازمة له، سميت الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة والمواطنين بالخدمات العمومية التي تهدف إلى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة لأفراد المجتمع، بواسطة الجهات الإدارية والمؤسسات العمومية، وهي الصورة التي تعكس سوء أو حسن التسيير في البلاد.

¹ عقود (BOT): تشمل مهام الانجاز (Build) والإدارة (Operate) والنقل (Transfer).

المبحث الثاني: متطلبات تحسين الخدمات العمومية

تعرف المؤسسات العمومية تطورا ملحوظا على مستوى متطلبات المواطنين، الذين أصبحوا أكثر من أي وقت مضى يطالبون بخدمات متزايدة وذات جودة ونوعية أحسن. خصوصا أن المؤسسات العمومية في الدول المتقدمة أصبحت تقدم خدمات ناجعة ونزيهة، حسب تطلعات المواطنين، وهي جد منشغلة بإرضائهم، وتلبية حاجاتهم و رغباتهم على أكمل وجه، ما جعل القطاع العام للدول النامية مطالباً أكثر من أي وقت مضى بالعمل على تطوير وتحسين خدماته. ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر القيام بمجموعة من الإجراءات أهمها: تحسين خدمة الزبائن، اعتماد الإصلاح الإداري، تحسين جودة الخدمات العمومية، تبني الإدارة / الحكومة الالكترونية، وهذا ما سيتم التطرق إليه خلال هذا المبحث. ومهما اختلفت الآليات فالهدف هو تقوية ثقة المواطنين بالإدارة العامة.

المطلب الأول: تحسين خدمة الزبائن

يحتل تحسين خدمة الزبائن مركز الصدارة في اهتمامات كافة المؤسسات الهادفة لتحقيق النجاح والاستقرار، لذا وجب على مقدمي الخدمات سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص أن يتعاملوا بشكل فعال مع كل العناصر المادية والبشرية اللازمة لأداء الخدمة والتي تؤثر على العلاقة زبون / مورد، ليقدموا مستوى عال من الخدمات، ولتحقيق ذلك لا بد أن تستفيد المؤسسات العمومية من ممارسات القطاع الخاص في هذا المجال، وتسعى لتحسين الخدمات التي تقدمها لزبائنها بهدف تحقيق رضاه.

أولاً- مشاركة الزبون في إنتاج الخدمة:

خدمة الزبون هي توفير الخدمة له قبل وأثناء وبعد عملية الشراء، وهي عبارة عن سلسلة من الأنشطة المصممة لتعزيز مستوى رضا الزبائن. وهذه الخدمة دائما متشابكة مع أي شكل من أشكال النشاط¹. ويمكن القول بأن خدمة الزبائن تشمل كل من: العناية الشخصية به، عرض مختلف أنواع المساعدة له، الإنجاز السريع مع استخدام اللغة المناسبة، الابتسامه والمعاملة الحسنة والمظهر اللائق، كما أن معناها عند البعض عدم وجود أخطاء في معاملات الزبائن، ومعالجة شكاويهم، أو توقع احتياجاتهم ومحاولة إشباعها².

¹ I.O. AWOYELU, Op-cit, p 45.

² نبيلة ميمون، مرجع سابق، ص 118.

وتبرز أهمية وجهة نظر الزبون في تقييمه للخدمة في مساهمته في إنتاج الخدمة وفق ثلاثة أشكال هي¹:

✓ مشاركة مادية من خلال أدائه لبعض المهام في مكان الموظفين (مثل ملء الاستمارات).

✓ مشاركة فكرية (مثل استخدام الأجهزة الالكترونية).

✓ مشاركة وجدانية، من خلال ردود فعله.

كما أن هناك ثلاثة نقاط تطبق فيها مساهمة الزبون هي:

✓ وصف الخدمة: كون الزبون يقول ما يريد.

✓ المساهمة في إنجاز الخدمة.

✓ مراقبة أداء الخدمة: يطلب من الزبون إبداء رأيه ول عملية إنتاج وتقديم الخدمة.

جدول رقم (04): أشكال مساهمة الزبون في إنتاج الخدمة.

مراقبة أداء الخدمة	مرحلة إنجاز الخدمة	مرحلة وصف الخدمة	مراحل تطبيق الخدمة أشكال الخدمة
مراقبة ذاتية بسيطة وموجهة	خدمة ذاتية	جمع البيانات	مشاركة مادية
تنشأ التغذية العكسية	استخدام التكنولوجيا المتطورة	إنشاء المعلومات	مشاركة فكرية
مراقبة دائمة مبنية على الشعور بالانتماء	تطبيق الإجراءات	طوعية	مشاركة وجدانية

Source : Boyer André, Nefzi Ayoub, La Perception de la Qualité dans le Domaine des Services : vers une clarification des concepts, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n°237-238, mai-aout 2009, p 44.

ثانيا- عناصر تحسين خدمة الزبائن:

تتميز الخدمة الممتازة بأنها تؤدي إلى ما يرغب فيه الزبون. وبتسليم المنتج الخدماتي أو الخدمة في الوقت والمكان المناسبين، كذلك أن تكون الخدمة جاهزة للاستعمال وعقلانية سعرها. فإذا كانت جميع هذه العوامل ايجابية، فإن سلوك وخبرة المستفيد ستكون ايجابية أيضا². ويرى العديد من الباحثين والمتخصصين في مجال خدمة الزبائن أنها تتكون من ثلاثة عناصر أو أبعاد رئيسية، يمكن تحسين الخدمة من خلال محاولة المؤسسة الاهتمام بتحسين وتطوير هذه العناصر وهي³:

¹ Boyer André, Nefzi Ayoub, La Perception de la Qualité dans le Domaine des Services : vers une clarification des concepts, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n°237-238, mai-aout 2009, P 44.

² مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 210.

³ نبيلة ميمون، مرجع سابق، ص ص 121 - 122.

1- العنصر المادي: يتعلق بالبيئة التي تقدم فيها الخدمة، وتشمل تصميمات المباني، مستوى التكنولوجيا المستخدمة، مظهر العاملين، أنظمة وقوانين التعامل في الخدمة، الإضاءة والتهوية، اللوحات الإرشادية، فتطوير واستحداث هذه العناصر يلعب دورا مهما في تسهيل الحصول عليها وترك انطباع جيد عنها لدى الزبون، وبالتالي تحسين الخدمة المقدمة.

2- العنصر التفاعلي: يتعلق بالطريقة التي تقدم بها الخدمة، أو ما يسمى بمدى التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة، وهذا مقترن بجانبين هما الجانب الإنساني المرتبط بالأخلاقيات وحسن التعامل مع الزبون (مثل: المعاملة الودية، حسن الإنصات، إظهار الاهتمام، التعاطف). أما الجانب الثاني فهو الجانب الإجرائي المقترن بكل الإجراءات المساعدة التي بإمكان مقدم الخدمة التحكم فيها، من أجل تقديم الخدمة بالموصفات المطلوبة، ومن بين العناصر الإجرائية: سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة، الاستجابة الإيجابية للشكاوى، خلو الخدمة من الأخطاء. وكلا الجانبين لهما دور مهم في إحداث التفاعل مع الزبون، وذلك لمحاولة تحسينهما المقترن بشكل كبير بتحسين قدرات ومهارات مقدم الخدمة.

3- الصورة الذهنية للمؤسسة: تتعلق بالانطباعات التي يكونها الزبائن عن سمعة المؤسسة وتاريخها وسياستها والعاملين بها، وتحسين صورة المؤسسة مقترن بسعيها لإرضاء زبائنها على أداؤها.

من خلال عناصر خدمة الزبائن يلاحظ أن العنصر التفاعلي (الإنساني والإجرائي) له دور كبير في تحقيق التميز في الخدمة، كونه العنصر المرتبط بالاتصال المباشر مع الزبون، وبذلك يؤثر أداء العنصر البشري (مقدم الخدمة) على العنصر التفاعلي، ما قد يؤثر بشكل غير مباشر في الصورة الذهنية للمؤسسة. ومن هنا ظهرت العلاقة الطردية بين تحسين أداء مقدم الخدمة وتحسين الخدمة المقدمة للزبائن لأن مقدم الخدمة يستطيع التأثير في العنصر التفاعلي للخدمة التي يقدمها.

ثالثا- نظام تحسين الخدمات:

يقوم نظام تحسين الخدمات على عدة أسس أهمها عملية التحسين المستمر، ومبدأ تلبية الحاجات المشروعة للزبون، وسيتم شرحها استنادا إلى مقاييس أداء موضوعة لهذا الغرض خاضعة للتطوير المستمر.

1- تحليل متلقي الخدمات: قد يكون المتلقين أفرادا أو مجموعات تربطهم علاقة متشابهة أو مصلحة مشتركة، كما يمكن أن يكونوا داخليين أو خارجيين، حيث أن متلقي الخدمة لهم الأرجحية في خيارات

المؤسسة، وتبدأ المرحلة الأولى في تحسين الخدمات المقدمة من تحليل وتقييم احتياجاتهم وتوقعاتهم، من خلال توظيف مجموعة من الأدوات والأغراض لهذه المرحلة، نتلخص فيما يلي¹:

أ- أداة تحليل الجهات المستفيدة (Stakeholder Analysis): حيث يمكن توظيف هذه الأداة في معرفة من سيتأثر بالتغييرات المزمع إحداثها في الخدمات أو العمليات، وذلك بالمساعدة على تحديد:

- ✓ الأفراد أو الجهات التي تتأثر بالتغيير.
- ✓ الأفراد أو الجهات التي يتعين استشارتها.
- ✓ الأفراد أو الجهات التي يمكن مشاركتها في عمليات التغيير.
- ✓ الأفراد أو الجهات التي تؤيد التغيير وتقبله.

وبذلك تستطيع المؤسسة ضمان ملائمة التغيير لجميع الأطراف التي يعينها، فتتجنب بعض نواحي الفشل.

ب- المسوحات الميدانية لمتلقي الخدمات (Surveys of Services Recipients): وتشمل توجيه مجموعة من الأسئلة لمتلقي الخدمات لجمع بيانات ومعلومات إحصائية، بهدف تحليل بعض الجوانب المتعلقة بخدمة معينة، ومن المسوحات المنتشرة تلك التي تتم من خلال مقابلات شخصية أو عن طريق الهاتف، أو البريد الإلكتروني.

ج- شكاوى متلقي الخدمات (Recipient Complaints): يقصد بها ما يبديه متلقي الخدمة عن حالة عدم الرضا في جوانب متعلقة بالخدمة المتحصل عليها، ما يستدعي اتخاذ الإجراءات وإيجاد الحلول اللازمة لها، وقد تكون الشكاوى بصيغة مقترحات لتحسين الخدمة دون أن تتضمن أي تذمر.

د- مجموعات التركيز (Focus Groups): مجموعة مصغرة تدير عملية جمع معلومات محددة من خلال المناقشات التي تدور بين أعضائها، الذين يناقشون آراءهم حول قضية محددة وتدار عادة من قبل منسق.

هـ- المقابلات المنظمة (Structured Interviews): تستخدم عندما يراد الاستفادة من المعلومات المتوفرة لدى أشخاص معينين وتوظيف خبرتهم بشكل أفضل، وتضم أشخاصا يتم اختيارهم بطريقة دقيقة.

2 - قياس مستوى تقديم الخدمة: من أجل تحسين مستوى أداء تقديم الخدمة لابد من التعرف على مستوى الأداء الحالي حيث سيكون الأساس الذي يستخدم لقياس مستوى التحسن المرغوب. وحساب الفجوة التي يتعين رسمها وفق الخطة الموضوعية، وهذا يحتاج إلى وضع نظام للمتابعة للوقوف على مستوى التقدم في مستوى الأداء، وتتطلب هذه الخطة استخدام أدوات عديدة ملخصة بالآتي:

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص ص 243- 251.

أ- **جمع البيانات المتعلقة بالأداء:** أي جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأسلوب وطريقة تقديم الخدمة، والتي تظهر مستوى الأداء الفعلي للخدمات المقدمة، واما إذا كان مستوى أداء وتقديم الخدمة يسير حسب الخطة المرسومة والجوانب التي تحتاج للتحسين وفق ثلاثة متغيرات هي: المدخلات، المخرجات، النتائج، ولكل من هذه المتغيرات مؤشرات التي يمكن الاستعانة بها لتحديد مستواها وحجمها ونوعها.

ب- **معلومات الظل:** يراد بها جمع المعلومات المتعلقة بأداء خدمة معينة عن طريق أفراد مدرين من خارج المؤسسة وذلك بانتحال شخصية متلقي الخدمة، بهدف الوقوف على دقة المعلومات المقدمة والسرعة التي يتم فيها تقديم الخدمة، وجودة الخدمة المقدمة، وأسلوب الأفراد المقدمين للخدمة... الخ.

ج- **قياس الأداء:** يجري هذا القياس عن طريق جمع معلومات من مؤسسات أخرى مشابهة، وإجراء مقارنة مع أداء المؤسسة المعنية. ويشمل ذلك نوعين من المقارنة: مستوى الأداء، وكيفية إجراء العملية. من أجل التعرف على مجالات الأداء المرتفع والمنخفض ومن ثم تحديد المجالات التي تحتاج للتحسين.

3- **وضع معايير للخدمة:** يقصد بمعايير الخدمة عموماً التزام من قبل مقدم الخدمة لتقديم نفس المستوى من الجودة للمتلقي في كل الأوقات، وتطلب من المؤسسة هذه المعايير لفوائدها الجمة في ما يلي:

✓ تعرف الجمهور عامة ومتلقي الخدمة بشكل خاص عليها.

✓ استخدامها من قبل الزبائن للوقوف على توقعاتهم حول مستوى جودة الخدمة المتحصل عليها.

✓ مساعدتهم على تقديم الشكاوى في حالة عدم حصولهم على نفس المستوى المحدد من الخدمة.

✓ التزام المؤسسة الثابت بمستوى الخدمة المقدمة وتوفير التعويض اللازم في حالة عدم الوفاء ذلك.

4- **تحديد مستوى الأداء المستهدف:** أي تحديد المستوى الكمي للأداء الذي تهدف المؤسسة للوصول إليه خلال فترة زمنية معينة، بموجب كل مؤشر من مؤشرات الأداء، ما يعتبر جزءاً أساسياً من عملية التحسين المستمر، فبدونه لا تعرف المؤسسة المستوى المرغوب الزبائن، إضافة إلى أن تحديد مستويات الأداء المستهدفة توفر بيئة عمل مناسبة لتحفيز الموظفين على التعاون مع بعضهم البعض والعمل كفريق واحد في أداء مهامهم.

5- **تقييم الأداء المؤسسي:** بتطبيق المعايير المعتمدة للتعرف على مستوى الأداء الحقيقي للخدمة، إضافة إلى إمكانية التحسين الممكنة المطلوبة بالاستعانة بأدوات التقييم مثل المقارنات المرجعية وبطاقة الأداء المتوازن.

6- **التحسين المستمر:** حيث تقوم المؤسسة بوضع خطة لتحسين الخدمات، في ضوء النتائج المستخلصة من الأدوات أعلاه، ويتطلب ذلك تطوير أنظمة التحسين بشكل مستمر لكي تكون عملية التحديث والتحسين مستمرة.

المطلب الثاني: اعتماد الإصلاح الإداري

نظرا لأهمية الخدمات العمومية لا بد أن تقوم الحكومة بإصلاحها، بالانتقال من الأساليب القديمة إلى الأساليب الحديثة، وفي سبيل استرجاع الثقة بين المواطن وإدارته، باشرت الدول الغربية منها والعربية عدة محاولات لتطوير القطاع العام، حيث اهتمت المكسيك وكوريا بتعزيز طرق محاربة الفساد، في حين فضلت كندا وفنلندا التعامل مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، كما أخذت دول منظمة التجارة العالمية عدة إجراءات لتقليص العقبات التنظيمية وحتى اللغوية من خلال تبسيط الشكليات الإدارية. وللاستفادة من تجارب هذه الدول يتم الحديث في هذا المطلب عن إصلاح الخدمات العمومية باعتماد موظفين ومسؤولين أكفاء، تصميم سياسات عامة أكثر وضوحا، والمشاركة مع القطاع الخاص في تقديم الخدمات العمومية.

أولاً- تحديث الخدمات العمومية من خلال تحسين الأداء:

يعرف الأداء الحكومي بأنه « محصلة تفاعل عناصر البيئة الحكومية الداخلية منها والخارجية، من خلال تجميع أداءات العاملين في الحقل الحكومي ضمن مصالحهم المختلفة، زيادة عن أداءات هذه المصالح في إطار السياسات العامة للحكومة في إطار المكونات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية داخل الحدود الوطنية وخارجها ضمن التجمعات الجهوية والإقليمية الدولية »¹.

1- **مبادئ تحسين الأداء:** اعتمدت العديد من الدراسات على أساليب إدارية مريحة، ففي نموذج (هود، 1995) الذي يتماشى مع الإدارة العامة الجديدة، هناك محاولة لتحديث الخدمات العمومية من خلال المبادئ الآتية²:

أ- **الإدارة حسب النتائج:** تعديل دور الموظف العام، وتغييره من مسؤول إلى مدير مسؤول عن النتائج.
ب- **مقياس لتأثير الإجراءات:** والذي يفترض التعريف المسبق للطلبات والأهداف الإستراتيجية للسلطة المحلية، مع الأخذ في الاعتبار مساهمة شركائها، وتحسين تعميم المعلومات بين الشركاء.

¹ العربي عطية، مرجع سابق، ص 16.

² Tayeb BENAOUN, Op-cit, p 41.

ج- تحديد وضع المالية العامة على أساس سليم: مما يستلزم تحليل التكاليف، والاستعانة بمصادر خارجية لخصائص معينة، أو خصصتها من أجل بعض الإصلاحات.

د- تحسين في دقة وشفافية الحسابات العامة: يهدف هذا المبدأ المعتمد من القطاع التنافسي إلى تطبيق مبادئ المحاسبة الخاصة على القطاع العام، لاسيما مراعاة أصول السلطة المحلية. ويفترض عرض الميزانية العامة التي تعيد على وجه الخصوص تحديد قيمة الأصول الثابتة للسلطة المحلية. مع اعتماد الحسابات من قبل مدقق خارجي.

كما أن العديد من الإصلاحات التي أجريت لصالح تعزيز الخدمة العمومية تمحورت حول تحفيز الموارد البشرية التي تقدم من خلالها الخدمات. وتعرف هذه النماذج بالارتباط بين الأداء وراتب الجدارة. بالنظر إلى العدالة التنظيمية كخلفية ماثلة لما يتم تطبيقه في القطاع المريح. وترتبط هذه الميزات بالأداء الفردي ونظريات التحفيز، مثل نظرية التوقع (Vroom, 1964) ونظرية الأسهم Adams (1963) أو نظرية العدالة التنظيمية في (Greenberg, 1990) غير أنه لا يوجد دليل واضح لتطوير فكرة التحفيز في القطاع العام عكس القطاع الربحي، رغم أن بعض مؤشرات الأداء تعتمد على هذه النظريات¹.

2- تنشيط الخدمات العمومية: إن عملية التنشيط يجب أن تبدأ بالقيادات التنفيذية والمحافظين والحكام الإداريين ورؤساء المجالس البلدية، ومدراء المدن الذين لديهم المسؤولية لتوفير البيئة المشجعة للتغيير الإيجابي والبناء². وبدون وجود الالتزام عند القيادات العليا، من غير المتوقع أن تكون النتائج ايجابية ومرضية في المستويات الدنيا. والمطلوب عمله هو ترويج الفكرة بأن الخدمة العمومية تحتاج إلى الاستعانة بأكثر الأفراد جدارة، حيث أن مقدار ابتكاراتهم ومعلوماتهم وحرصهم يؤدي إلى تحديد الفرق بين إمكانية أو عدم إمكانية الحكومة من العمل بكفاءة وفاعلية. فبينما يصبح من المهم تنظيم الإدارات والمؤسسات الحكومية بالطريقة الملائمة، يكون أداء الأفراد هو الذي يقرر في النهاية نجاحها. وعلى الحكومة تجنب التوظيف المرحلي أو الاضطراري أو استخدام الأفراد الذين ينتظرون فرصة أفضل حتى ينتقلوا إلى وظائف خارج أجهزة الإدارة المحلية. لذلك يجب توفير الوظائف المجزية والمشجعة والتعويضات المالية وتوفير الفرص للابتكار والإبداع عن طريق استبعاد الأساليب والإجراءات البيروقراطية، التي تضعف وتقضي على الابتكارات الفردية والتي أصبحت ضرورية لتنشيط الخدمة

¹ Ibid, p 42

² David Rosenbloom, Op-cit, p 105.

العمومية. وتلعب التكنولوجيا ووسائل الاتصالات دورا هاما كالدور الذي يلعبه القطاع الخاص في تقديم الخدمات، وتبقى الحاجة إلى تطوير مقاييس أدق وأفضل لقياس مستويات الأداء لكي تصب الإدارة المحلية أكثر حيوية وتجاوبا مع رغبات المواطنين، ولكي تقضي على التبعض التنظيمي وانعدام الثقة بين المواطن والدولة وعلى الضيق المالي الذي يواجه السلطات المحلية¹. وهناك محاولة لها علاقة بقياس مؤشرات الجودة في الإدارة المحلية، وهي تعتمد على سبعة مبادئ تعكس الإدارة الجيدة للمجتمع المحلي وتشمل على²:

- ✓ غياب النزاعات العدائية بين الموظفين الرسميين.
- ✓ الاستمرارية في المناصب الإدارية العليا ووجود الجهاز الإداري المهني.
- ✓ استخدام الموازنات التحليلية واستخدام التخطيط لسنين عديدة.
- ✓ الإدارة بالمشاركة وذلك بتقليل الاعتماد على التسلسل الهرمي والاهتمام بالموظفين.
- ✓ الابتكار والتجاوب مع الأفكار الجديدة.
- ✓ المشاركة بين القطاعين العام والخاص وتقليل الحواجز بينهما.
- ✓ مساهمة المواطنين في القرارات التي تصنعها الحكومة، باستغلال الأساليب الرسمية وغير الرسمية.

ثانيا - تصميم سياسة عامة ناجحة:

تقع مسؤولية وضع السياسات العامة على عاتق الإدارة العليا في الدولة، ويعتمد نجاح الأعمال الحكومية على مهارة وقدرة الإدارة العليا على تحديد معالم الطريق الذي تسلكه المؤسسات العمومية ككل في مواجهة الظروف البيئية، والإدارة العليا هي وحدها القادرة على تحقيق ذلك، فهي تستطيع الربط بين المنظمة والبيئة، والتوفيق بين العناصر المختلفة للتنظيم، وهي أيضا تستطيع إيجاد التوازن بين الأداء الوظيفي والأهداف، والمقصود هنا بالإدارة العليا مجموعة المراكز التي تقع في المستويات العليا للمؤسسات الحكومية، سواء كانت تلك المؤسسات وزارة أو مؤسسة عمومية أو سلطة محلية. وتكون السياسة العامة في المؤسسة بمثابة التوجيهات التي يسترشد بها الأفراد عند اتخاذ القرارات في مختلف

¹ موفق حديد، مرجع سابق، ص 219.

² Ann Bowman, Richard Kearney, **State and Local Government**, Boston: Houghton Mifflin Co, 1996, pp 297-298.

المراحل القصيرة والبعيدة المدى، وتغطي هذه التوجيهات أنواع مختلفة من القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والروتينية، حسب الأهمية والابتكار والمعلومات المطلوبة¹.

1- تعريف السياسة العامة: يمكن وصف السياسة العامة بأنها تحتوي على خيارات الحكومة من النشاطات التي تخدم المصلحة العامة².

كما تعتبر السياسة العامة هي ما يتم تقريره في أعلى المستويات التنظيمية بحيث تشكل مجموعة المبادئ والقواعد والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا لكي تهتدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها وبرامج عملها وإجراءاتها، ويسترشد بها المدراء عند اتخاذ قراراتهم في إنجاز نشاطاتهم الاعتيادية، ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، فهي الإطار العام الدائم الذي يوجه الإدارة في اتخاذ القرارات.

ويساعد استخدام السياسات العامة الإدارة على مواجهة التغيير المستمر في البيئة وكذلك وضع الحدود التي تتخذ داخل إطارها القرارات المهمة. فهي تضمن للإدارة اختيار البدائل المناسبة وتساعد على إيجاد توجيهات واضحة ومقننة مما يساعد الإداري للقضاء على التضارب والنزاع بين المراكز المختلفة. لاتخاذ القرار وبذلك تضمن فاعلية التنفيذ وجودة الأداء³.

2- مراحل السياسة العامة: صنفت مراحل السياسة العامة إلى ثمانية مراحل هي⁴:

- تحديد القضايا: التي تحتاج أهمية كبيرة من أجل أن توضع لها سياسة معينة أو إعادة النظر فيها.
 - وصف المشكلة: تحديد الفجوة بين الواقع والوضع المثالي.
 - اختيار أهداف معينة: من أجل إنجازها بواسطة السياسة التي رسمها المسؤولون.
 - فحص البدائل: تشخيص الأساليب الملائمة لإنجاز الأهداف المرسومة.
 - تقييم البدائل: تقدير احتمالات آثار كل بديل بما في ذلك المنفعة والكلفة.
 - اختيار البدائل: إعطاء الصيغة القانونية للبرامج وأساليب تنفيذها.
 - تنفيذ السياسة: تطبيق واحدة أو أكثر من عمليات التنفيذ لإنجاز الأهداف التي صممت لها السياسة.
 - الرقابة والتقييم: معرفة نتائج تنفيذ السياسة والحكم عليها إذا ما حققت أهدافها.
- وهذه العمليات دائما ما تعود إلى المرحلة الأولى للبدء بإعادة صنع السياسة من جديد.

¹ موفق حديد، مرجع سابق، ص 225.

² William Johnson, **Public Administration: Policy, Politics, and Practice**, Guilford : Connecticut, 1992, p 150.

³ موفق حديد، مرجع سابق، ص ص 225 - 226.

⁴ William Johnson, Op-cit, pp 155 - 170.

3- متطلبات تنفيذ السياسة العامة الناجحة: يتطلب تطبيق السياسة العامة عددا من المقومات منها¹:

أ- **تفسير السياسة:** يجب أن يتوفر في السياسة تفسير واضح وثابت للأهداف والوسائل، التي تنجز بواسطتها تلك الأهداف، فالصعوبات تظهر في مرحلة تصميم السياسة حيث لا تعطي الإداريين معلومات تفصيلية وواضحة عن ما هو مطلوب منهم عمله، وقد توجد أفكار متعددة وغير واضحة عن المشاكل والأهداف متمثلة بالمواجهة أو المساومة القانونية والسياسية. وتصنع السياسة لأغراض رمزية وليس لتنفيذها بصورة كاملة كما هو متوقع منها، فأحيانا تقوم الحكومة بوضع سياسة معينة بسبب اهتمامها بمشكلة ولكن ليس بالضروري أن تنجزها، بالنظر لعدم توفر وسائل الحل، أو عدم وجود الأموال، أو لأن الحكومة أرادت الموافقة على حل مشكلة محبذة من المواطنين أو من أجل كسب تأييد المواطنين، وهذا لا يعني إتباع هذه الوسيلة لخداعهم، ولكن هذا يؤدي إلى خسارة الإداري لمكانته واتهامه بإهمال واجباته، كذلك يمكن أن تظهر بعض الصعوبات عند وصف المشكلة مما يستدعي تحديد المشكلة بشكل لا يعاني منه المنفذون عند تفسير السياسة العامة.

ب- **توفر الموارد:** لا ينجح تنفيذ السياسة عن طريق النوايا الحسنة وحدها، لأن جهد التنفيذ لكل حالة يتطلب مجموعة من التسهيلات الخاصة بها، بالإضافة إلى المهارات والبيانات والجوانب الفنية وتوفر الأموال. وهنا يلعب الإداريون دور مزدوج في تمويل العملية، فهم يقومون في البداية بتقدير المتطلبات المالية من السلطات العليا بما يناسب تنفيذ برامجهم، ثم يأتي توزيع الموارد حيث يلعب الإداريون الدور الثاني وهو تجهيز الخطط التفصيلية لاستخدام الموارد، ويقابل هذه الخطط التفصيلية موازنات تشمل الاحتياجات المتعلقة بالأفراد المؤهلين والبيانات المتخصصة والمكان والبناء والمديرين.

ج- **تنسيق الجهد:** تظهر الحاجة إلى مدخل النظم الذي يمثل شبكة متداخلة من الأجزاء التي تتفاعل عملياتها مع بعض لكي تساهم في إنجاز السياسة فتصبح خطوط الاتصالات مهمة لإيصال السياسة بأبعادها الكاملة، والإجراءات والتعليمات لكل جزء من الإدارة وبشكل مستمر. ولكن عندما يقف الإداريون ضد السياسة التي ينفذونها، تصعب وتتعثّر عملية التنفيذ وقد يزيد من مشكلة تنفيذ السياسة مسألة الرشوة التي تؤدي إلى تعطيل إنجاز البرامج. وتزداد عملية التنسيق صعوبة كلما كانت السياسة أكثر ابتكارا أو تهدف إلى استخدام طرق جديدة، هذا بالإضافة إلى أن معظم المؤسسات لا ترغب في التغيير لأنها تكره المخاطرة بسبب الوقوع في شبكة القيود الرسمية والتعقيد.

¹ موفق حديد، مرجع سابق، ص ص 247 - 248.

د- **الإسناد السياسي والقانوني:** إن البيئة السياسية والقانونية للإدارة تتعكس على نتائج تنفيذ البرامج وتشتمل هذه البيئة على الأفراد والجماعات والمجموعات، داخل وخارج الحكومة والذين باستطاعتهم تحديد درجة نجاح البرامج. إن هذا التجمع يختلف مع كل مجال في السياسة العامة ويتغير مع الوقت، فالقوى المنفذة والمتناقضة توجد داخل الجهاز الحكومي وفي القطاع الخاص، وتستطيع تغيير أو تأخير أو إعاقة توجيه تنفيذ السياسة العامة، كذلك يلعب المستفيدون من البرامج دورا كبيرا في تحريك الجهات الرسمية لإعطاء السياسة مكانة عالية من حيث الأولوية في التنفيذ.

ثالثا - التكامل مع القطاع الخاص والمنظمات غير الربحية

1- مساهمة القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية في تقديم الخدمات العمومية: بدأ دور القطاع

الخاص في تقديم الخدمات العمومية¹ يتعاظم على كافة الجوانب وذلك لأسباب عديدة منها²:

✓ أن الدولة أصبحت غير قادرة على القيام بكافة الأنشطة.

✓ أنه من الأفضل للمجتمع قيام الدولة برسم السياسات والإشراف عليها، وأن تترك التنفيذ لأطراف

أخرى لديها من المزايا النسبية ما يجعلها أقدر على تأدية النشاط بجودة أعلى وتكلفة أقل.

وقد بدأ دور المنظمات غير الحكومية يتنامى في سائر الأنشطة الاجتماعية والخدمات العمومية، وإن كان هذا الدور محدودا في الدول النامية، نظرا للمشاكل المادية والبشرية، إلى أنه بالإمكان لمسه في عملية الرقابة على بعض الخدمات ونقل شكاوي الأفراد من سوء الخدمة، وحث الحكومات على بذل المزيد من الجهود وتوفير الأموال في سبيل الارتقاء بمستوى الخدمات العمومية.

2- أهداف المشاركة بين القطاع العام والقطاع الخاص في تقديم الخدمات: تبرز المشاركة بين القطاع

العام والقطاع الخاص كرد أمثل لتلبية احتياجات المواطنين، مع احترام هدف توازن الميزانية العامة، والاستفادة من رأس المال الخاص ومشاركته في مجهود تمويل مشاريع الهياكل التحتية وتقديم الخدمة العمومية، وبالتالي المساهمة في مجهود التنمية بشكل عام. وتزداد هذه الأهمية بالنظر إلى الطلب المتوقع على مشاريع البنى التحتية للخدمة العمومية في العالم التي من المفروض أن تصل إلى 5300 مليار دولار في سنة 2030. مع العلم أنه في عامي 2009 و 2010 بلغت الاستثمارات في هذه

¹ تعد الدول الأوروبية رائدة في هذه العقود خاصة بريطانيا التي أنجزت عقودا في قطاعات شتى مثل السكن، النقل، الرياضة والترفيه، تسيير النفايات والمياه الفذرة... الخ. وتم خلال الفترة (1987 - 2007) إبرام حوالي 9000 عقد ما جعل أوروبا تمتلك تجربة كبيرة في هذا المجال الخدمة العمومية بقطاعات عدة.

² العربي عطية، مرجع سابق، ص 14.

المشاريع 700 مليار دولار (منها 180 مليار دولار في الولايات المتحدة و300 مليار في أوروبا و200 مليار في الصين)

ويمكن القول أن رواج هذا النموذج من عقود المشاركة في السنوات الأخيرة ناتج عن التحول الذي يعرفه الفكر الاقتصادي بعد سنة 2000، وذلك بسبب الشكوك المتصاعدة في قدرة النموذج الليبرالي الجديد على إيجاد حلول لها. في هذه الظروف تظهر المشاركة بين القطاع العام والقطاع الخاص لتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ المساهمة في الحد من تفاقم العجز في الميزانية العامة، إذ تستفيد السلطات العمومية من موارد مالية عاجلة تمكنها من تحقيق برامجها من الهياكل التحتية، وتقديم الخدمات العمومية.
 - ✓ تحسين إدارة وإنجاز وأداء التجهيزات العمومية بإدراج مقاييس النجاعة الخاصة وقواعد الحوكمة.
 - ✓ تلبية حاجات المستعملين بتقديم خدمات عمومية ذات نوعية وبأسعار في متناولهم.
- هذه الأهداف لا تتحقق بصفة آلية، بل لابد لها من شروط على المستوى التشريعي والمؤسسي، وأخرى مرتبطة بنوعية المؤسسات التقنية والمالية المسبقة... إلخ، كما تعترضها العديد من العراقيل والحواجز الواجب رفعها، ولكن نجاح هذا النوع من المشاركة مرهون بإيمان جميع الأطراف مسؤوليتها في المساهمة في مجهود التنمية وتقديم خدمات ذات نوعية¹.

المطلب الثالث: تحسين جودة الخدمات العمومية

تعتبر الجودة مفتاح الدخول إلى السوق وجلب الزبائن، فهي تلعب دورا مهما في تصميم المنتج الخدمي وتسويقه، حيث أنها ذات أهمية لكل من مقدمي الخدمات والزبائن، وتجدر الإشارة أن الخدمة العمومية شأنها شأن الخدمات الأخرى، إذ يتطلب تحسينها تطبيق إجراءات الجودة لخدمة المواطنين بشكل أفضل، وأن يضع مقدم الخدمة نفسه مكان المواطن، الأمر الذي يثير أسئلة حول كيفية تحسين إنتاج الخدمات العمومية مع تخفيض تكاليفها، وكيفية جعلها تقدم بشكل جيد للمجتمع، وهذا ما سيتم التطرق إليه خلال هذا المطلب.

¹ منظمة العمل العربية، تكملة دور القطاعين العام والخاص في التنمية، مؤتمر العمل العربي: الدورة التاسعة والثلاثون، القاهرة، مصر، 08/01 أبريل 2012، و.م.ع.د. 10/39، ص ص 06 - 07.

أولاً - تعريف جودة الخدمة ومحدداتها:

تعد جودة الخدمة المحور الأساسي لتكوين صورة ذهنية متميزة، ولتحقيق الفعالية التسويقية والميزة التنافسية للمؤسسة والتي من خلالها يمكن لها أن تحتفظ بزبائنها الفعليين وتحسن إيراداتها من خلالها.

1- تعريف جودة الخدمات: ليس هناك تعريف موحد لمفهوم الجودة، حيث تعتبر الجودة في التعريف الوارد في قاموس أكسفورد الأمريكي على أنها: درجة أو مستوى من التميز، أما في معايير ISO « 9000 (إصدار 2000) فالجودة عبارة عن: قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية لمنتج أو نظام أو سيرورة ما على إرضاء متطلبات الزبائن وباقي الأطراف المعنية. وركز هذا التعريف على الجانب الآخر وهو اعتبار الجودة تتمثل في رضا الزبون عن المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة¹.

كما تعرف جودة الخدمة كونها حصول الزبائن على خدمات أفضل مما كانوا يتوقعون، وغالبا ما يشار إليها بالفجوة التي يدركها الزبون. أي الفجوة بين ما يتوقعه الزبائن وبين ما يحصلون عليه، ومن الجدير بالذكر أن جانبي هذه الفجوة موجودة في ذهن الزبائن. وتستند هذه الفجوة على انطباعات الزبائن وهي نسبية يصعب تحديدها في أغلب الأحيان، ما يعني أن الفجوة التي تصورها الزبون يصعب تقديرها على الدقة ومن المرجح أن تتغير مع الوقت والخبرة، ومع ذلك فهي مهمة جدا للمؤسسة². ولجودة الخدمة بعدان هما³:

أ- **الجودة الفنية:** تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة/ ويمكن التعبير عنها كميًا.

ب- **الجودة الوظيفية:** تشير إلى الجوانب الكيفية للخدمة ويصعب قياسها كميًا.

2- معايير جودة الخدمات: هناك تسعة معايير مقسمة في مجموعتين رئيسيتين كما يلي⁴:

أ- **المجموعة الأولى - معايير تتعلق بجودة المنافع النهائية للزبون:** تحوي خمس معايير:

✓ **الاعتمادية:** قدرة المزود على انجاز وتقديم خدمة كما وعد وبشكل دقيق من حيث الوقت والانجاز.

✓ **مدى توفرها في الزمان والمكان المناسبين:** لأن الزبائن لا يحبون الانتظار وراحتهم في سهولة

الوصول

✓ **الاستجابة:** القدرة والاستعداد، والاستجابة بشكل سريع من قبل المزود.

¹ أحطاش نشيدة، **جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية الذكية: تجربة حكومة دبي**، (pdf) العدد الثالث الخاص بفعاليات المؤتمر

الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، ص 439.

² مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 197.

³ علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 400 - 401.

⁴ علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 401 - 402.

- ✓ التوكيد: المعرفة وسن الضيافة واللباقة واللياقة (أساس الثقة)
 - ✓ الأمان: لا خطر ولا شك ولا مخاطر (مثل الصراف الآلي)
 - ب- المجموعة الثانية: معايير تتعلق بجودة عملية تقديم الخدمة:
 - ✓ الجدارة: توفر مهارات ومعارف وقدرات تحليلية واستنتاجية للمزودين.
 - ✓ الأشياء الملموسة: الدليل المادي للخدمة وهو المرشد للزبون إلى الخدمة.
 - ✓ درجة فهم مورد الخدمة للمستخدم: مشاكل الزبون ومشاعره وهل يفكرها.
 - ✓ الاتصال: قدرة مزود الخدمة على شرح وتوضيح طبيعة الخدمة والعراقيل.
- ثانيا- مفهوم ومحددات الجودة في الخدمات العمومية:

تواجه المؤسسات الحكومية مجموعة من التحديات الحرجة على قمتها الصورة الذهنية السلبية لدى المواطن، الذي يعد الزبون الرئيسي لها، بشأن مستوى جودة الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات حيث تكونت تلك الصورة الذهنية من خلال تراكمات تاريخية مستمرة ومتصلة لأداء المؤسسات العمومية¹.

1- تعريف جودة الخدمات العمومية²: في محاولة لإعطاء تعريف للجودة في الخدمات العمومية، قرب العديد من الباحثين مفهوم جودة الخدمات العمومية من مفهومها في القطاع الخاص، مع التركيز على رضا الزبائن، ولكن سرعان ما ظهرت حدود هذه المقاربة. فهذا الزبون لا يمكن أن يكون الجهة الوحيدة الفاعلة في القطاع العام، حيث توجد في الواقع فئات مختلفة من الزبائن مثل (أولئك الذين يقدمون الطلبات، المكتتبين، المستخدمين المباشرين، المستخدمين غير المباشرين، الدافعين... إلخ) ويفضل عدد من المؤلفين وصفهم بأصحاب المصلحة. ما أدى إلى اشتراط الجودة كمبدأ للخدمة العمومية³.

وتوصف الجودة في الخدمات العمومية بأنها قدرة الخدمة المقدمة لعموم الجمهور على إرضاء متطلباتهم الضمنية والمعبر عنها، أي تحقيق المنافع التي يتوقعها المواطنون. وهنا فالجودة ترتبط بمقدار

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 140.

² بدأت أولى تجارب استخدام أساليب جودة الخدمة العمومية في و.م.أ في بداية الثمانينات من القرن 20. حيث أراد رئيس بلدية (Madison) خفض تكاليف التشغيل والتوفير في المرائب البلدي، وأمام النتائج الممتازة التي تم الحصول عليها، أطلق مشاريع أخرى للجودة منها: الشرطة القريبة، والمشتريات العمومية. وأصبح مسؤولو البلدية جامعي بيانات لتحليل تكاليف مشاريع البلدية. وفي سنة 1997 تم التعيين للمرة الأولى مدير خاص بالجودة في مؤسسة عمومية وكلف باقتراح إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management). وأصبح السيد (Joseph Sensenbrenner) رئيس بلدية (Madison) مستشارا للجودة في الإدارة العمومية. زاره الكثيرون من أمريكا الشمالية وأوروبا ونيوزيلندا.

³ Bekhechi Chouikhi Samiya, Benmansour Abdallah, **La modernisation du service public maghrébin à travers les démarches qualité**, revue de la performance des entreprises algériennes, N° 11/2017, p 28.

الإشباع الذي يتحصل عليه المستفيد من الخدمة العمومية، ومدى رضاه عن المؤسسة الحكومية التي تتولى تقديمها¹.

ويشير وضع مقاربات الجودة إلى الانتقال التدريجي للخدمة العمومية من منطلق الوسائل إلى منطلق النتيجة. ومن أجل تحسين الكفاءة الإدارية وتخفيض الإنفاق، اضطرت الحكومات إلى التخلي تدريجياً عن المعادلة المبسطة "الوسائل تساوي النتائج" والتشكيك في نتائج أعمال القطاع العام، وبالتالي السعي إلى تحديدها، قياسها وتحسينها².

2- محددات الجودة في الخدمات العمومية: حسب ميثاق جينيف بشأن جودة الخدمة العمومية التي اعتمدها المجلس العالمي للاتحادات في سنة 2011، فإن توفر الجودة في الخدمات العمومية من شأنه توفير العدالة الاجتماعية والتنمية المستدامة والمساواة، وتحسين نوعية الحياة للمجتمع وذلك من خلال³:

- التأكيد على حق المواطنين في الحصول على الخدمات العمومية التي يجب أن تكون في متناول الجميع، ومتاحة بغض النظر عن الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية أو الجغرافية، والتي تعزز المساواة بين الجنسين.

- الاعتراف بأهمية اعتماد الجودة في الخدمات العمومية في البلدان النامية والناشئة والمتقدمة لتحقيق النمو الاقتصادي المستدام وتوزيع المنافع بشكل عادل.

- اعتماد سياسات واستراتيجيات التنمية البشرية التي تلبي الاحتياجات الأساسية للجميع كالحاجة للمياه والطاقة والغذاء والسكن، وتوفير حصول الجميع على التعليم والصحة والنقل والاتصالات والمعلومات، والحفاظ على التنوع الثقافي والحرية، وضمان الحق في ظروف العمل اللائقة.

- الإدارة الجيدة التي تتميز بالشفافية والخالية من الفساد من أجل خدمة المجتمع المتنوع وغير المتحيز. ويتفق العديد من الكتاب على أن جودة الخدمات العمومية تتحدد وفق خمسة محددات هي⁴:

- قدرة المؤسسة على الوفاء بوعودها للزبائن فيما يتعلق بتقديم مستوى متميز من الجودة، بصورة صحيحة مما يخلق ثقة المستفيدين في المؤسسة، وتعميق هذه الثقة بتراكم وفاء المؤسسة بوعودها واعتماد المستفيدين عليها.

¹ أحطاش نشيدة، مرجع سابق، ص 439.

² Gilles Barouch, **La mise en œuvre de démarches qualité dans les services publics : une difficile transition: The application of total quality to public service : a difficult challenge**, revue de Politiques et management public, vol 27/02/2010, p 110.

³ أحطاش نشيدة، مرجع سابق، ص 439 - 440.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 147.

- قوة الاستعداد وسرعة الاستجابة من أفراد الجهاز الحكومي لخدمة المستفيدين وتلبية احتياجاتهم.
- توفر القدر الكاف من المعرفة والوعي لدى أفراد الجهاز الحكومي باحتياجات المستفيدين، ووضوح الرغبة والقدرة على الالتزام بآداب التعامل، وخلق الثقة والطمأنينة لدى الزبائن وعمال الجهاز الحكومي.
- توفر الإرادة والقدرة لدى أعضاء المؤسسة العمومية للإحساس بمشاعر واحتياجات الزبائن ورغباتهم، بما يمكنهم من تفحص شخصيتهم ومن ثم التعاطف معهم ورعايتهم والعناية بهم.
- جودة الجوانب المادية المرتبطة بالخدمة سواء الأدوات أو الأجهزة أو الأفراد أو السياسات أو الأنظمة.

ثالثاً- خطوات الجودة في الخدمات العمومية:

لغرض تحقيق الجودة للخدمات المقدمة للمواطنين ينبغي الاعتماد على مجموعة من الخطوات الإجرائية.

1- **تعريف خطوات الجودة وفائدتها:** عرفت خطوات الجودة بأنه مجموعة من الإجراءات التي تضعها المنظمة للوفاء بمهمتها والوصول إلى رضا الجمهور، في إطار عملية التحسين المستمر للخدمة. ويقاس التحسين المستمر وفقاً للمعايير التالية: أفضل الممارسات والمراجع، والمبادئ التوجيهية... إلخ من جهة، ومقارنته بأهداف النشاط أو الجودة التي تحددها سياسة المنظمة من جهة أخرى.

وتسمح خطوات الجودة المدارة بشكل جيد، بضمان أن أهداف كل قطاع تتماشى مع السياسة المتبعة، كما أن الاختلالات التي تلاحظ ضمن أو بين مختلف الأنشطة يتم إخضاعها للتحاليل والتدابير اللازمة من أجل تصحيحها¹. أما فيما يتعلق بالفائدة من خطوات الجودة في المؤسسات العمومية، فقدمت شركة (Delta S.I 2) وهي شركة استشارية في مجال إستراتيجية وإدارة المنظمات، خمسة أسباب وجيهة لتطبيق الجودة في المؤسسات العمومية، فوفقاً لها فإن خطوات الجودة تؤدي إلى ما يلي²:

- ✓ الاستجابة على النحو الأمثل لتوقعات المواطنين وزيادة رضاهم،
- ✓ تعزيز مستوى خدمة المجتمع وجعل إجراءات الجودة مقروءة،
- ✓ تحسين كفاءة المؤسسة وجعل العمليات أكثر موثوقية،
- ✓ تعبئة وإشراك الوكلاء حول مشروع موحد من خلال تقييم معرفتهم الفنية،
- ✓ نقل صورة ديناميكية من خلال عملية التقدم.

يضاف إلى ذلك الأسباب الرئيسية الثلاثة التالية³:

¹ Bekhechi Chouikhi Samiya, Benmansour Abdallah, Op-cit, p 30.

² Ibid, p 31.

³ Sylvie Trosa, Sylvie Trosa, **Modernisation du Management Public: le parti de la qualité**, Les Notes de Benchmarking international, Institut de l'entreprise, 2006, p 13.

- تحسين العلاقة بين المستخدمين والإدارة ما يمكن من إرضاء جميع الجهات إذ يستفيد المستخدمون من خدمات ذات جودة أفضل، ويشعر الموظفون الحكوميون بتحسّن، فتحصل الحكومات على نتائج ملموسة.
- وجود طرق لتحسين جودة الخدمات في القطاع الخاص ما جعل تنفيذها في القطاع العام سهلا نسبيا.
- إمكانية تحسين جودة الخدمة من دون نفقات إضافية في الميزانية.

مع الإشارة أنه فيما يتعلق بالخدمات العمومية ليس من الممكن تلبية جميع توقعات المواطنين، ولكن معرفة اهتمامات المستخدمين عنصر أساسي في أي خطوة للجودة، ويعتبر إجراء استطلاعات الرأي الأداة الأساسية لمعرفة توقعات المستخدمين في الخدمات العمومية. وتتطلب هذه الدراسات جهدا في التواصل من جانب مدراء الخدمات باتجاه الموظفين العموميين، لإظهار أن آراء المستخدمين لا تشكل استجابا لأعمالهم، لذا يمكن أن تكون المقارنات مع القطاع الخاص مفيدة.

3- بعض نماذج تحسين جودة الخدمات العمومية: اتخذت مبادرات تحسين جودة الخدمات العمومية أشكالاً مختلفة خلال السنوات الخمس والعشرين الأخيرة، ومنها (دوائر الجودة، التزامات الخدمة، موائيق الجودة والشهادات، وبرامج تحسين الأداء، وإطار التقييم الذاتي للخدمة العمومية... الخ) وهي الآن تحتل مكانة مركزية في سياسات تحديث الخدمات العمومية¹. وفيما يلي عرض ملخص لأهم هذه النماذج:

أ- **دوائر أو حلقات الجودة (cercles de qualité):** تم اعتماد إدارة حلقات أو دوائر الجودة في فرنسا منذ سنة 1987 كجزء من برنامج (Qualité France) الذي أطلقه وزير الاقتصاد والمالية آنذاك، والتي رأت النور أول مرة في مراكز البريد والمستشفيات وبعض البلديات... الخ، ودوائر/حلقات الجودة هي مجموعات من المتطوعين الذين يكونون تلقوا التدريب الكافي في عملية حل المشكلات، ليقوموا بتحليل مشاكل وحدتهم واقتراح حلول للتحسين. والهدف المنشود منها هو تحفيز الوكلاء وتحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور. وقد سمحت دوائر الجودة لموظفي الخدمات العمومية المتطوعين باكتساب مهارات لم تكن معروفة لديهم من قبل، غير أنهم بعد بضع سنوات اختفوا كنتيجة لتطوير سياسات التحديث، ووصول قادة جدد لا يحفزهم هذا المجال².

ب- **الالتزامات بالخدمة:** تتعلق بالإعلان عن التزامات دقيقة وقابلة للقياس من حيث جودة الخدمة المقدمة، في إطار الاتفاقيات المسماة اتفاقيات الأهداف والإدارة (COG)³ وتتلقى المؤسسات والخدمات

¹ Gilles Barouch, Op-cit, p 110.

² Ibid, p 112.

³ COG : Conventions d'Objectifs et de Gestion .

العمومية المملوكة للدولة أهداف جودة الخدمة، وعلى هذا الأساس، يعلن البعض عن التزامات الخدمة تجاه المستخدمين¹.

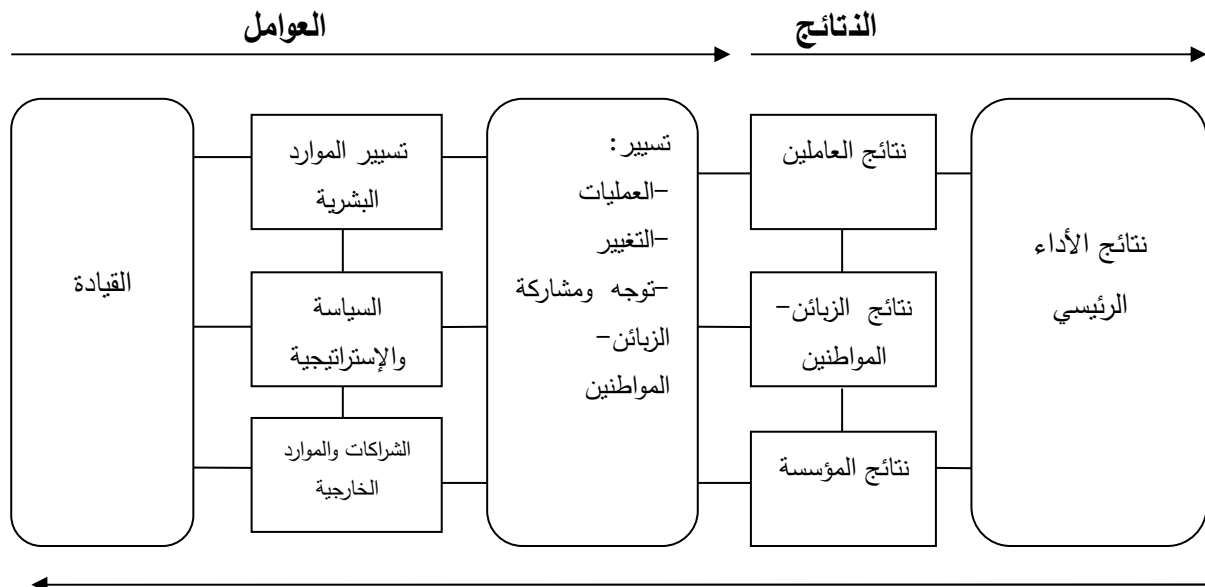
ج- إطار التقييم الذاتي للوظائف العامة (CAF): طور مجموعة من الباحثين الأوروبيين في سنة 2000 ما يطلق عليه إطار التقييم الذاتي (CAF) في إطار الإصلاحات التي مست أداء الإدارة العامة، والذي يهدف إلى زيادة جودة الخدمات العمومية. في نفس المجال قدمت في سنة 2006 المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) نموذجا متقدما من نموذج (CAF)² الجديد، الذي يعطي أهمية كبيرة لمتطلبات القطاع العام، مثل سيادة المبادئ العامة التي تؤكد على التحديث والابتكار والتفكير العالمي. ويركز الباحثون في هذا النموذج على نتائج الخدمة العمومية من خلال³:

- قياس النتائج المرتبطة بالزبائن أو الأهداف التي كانت تستهدف إدارة الخدمة العمومية خارجيا من حيث رضا الزبائن، وداخليا من حيث عدد الشكاوى، أو من خلال الالتزام بأداء الخدمة في المعايير المطلوبة.

- النتائج الاجتماعية المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر ببيئة المؤسسة العمومية والتي يتم قياسها من حيث التأثير على المجتمع والبيئة.

➤ كما يمكن تقديم جودة الخدمة إلى الزبون أو المواطن من حيث المعلومات.

شكل رقم (08): إطار التقييم الذاتي للوظائف العامة.



Source: Sylvie Trosa, **Modernisation du Management Public: le parti de la qualité**, Les Notes de Benchmarking international, Institut de l'entreprise, 2006, p 50.

¹Ibid, p 113.

² CAF : Le Cadre d'Autoévaluation des Fonctions publiques

³ Tayeb Benaoun, Op-cit, pp 41 – 42.

من وجهة نظر منهجية يحدد هذا النموذج النتائج المتوقعة للخدمة العمومية بالتمييز بين أربعة أنواع من أصحاب المصلحة، ويقترح اختيار مؤشرات النتائج لكل فئة كما يلي¹:

- ✓ **الزبائن-المواطنون:** يتم قياس النتائج على هذا المحور وفقا لمؤشرات الإدراك الحسي مثل (مؤشرات الرضا) أو مؤشرات الامتثال (عدد الملفات غير المتوافقة، المواعيد النهائية ...) ؛
 - ✓ **الموظفون:** يقاس رضاهم على سبيل المثال من خلال (التدريب والتغيب، مؤشر الرضا ...) ؛
 - ✓ **مقدموا الأوامر:** (المشروع، المدراء ...) ويقاس رضاهم وفقا لنوعين من الأداء الرئيسي:
 - النتائج الخارجية للخدمة العامة، أي قياس فعالية السياسات والخدمات / المنتجات من حيث القدرة على تحسين وضع المستفيدين المباشرين؛
 - النتائج الداخلية، أي أدائها في إدارة وتحديث واستخدام الموارد المالية (الكفاءة والاقتصاد)
 - ✓ **المجتمع:** على سبيل المثال قياس المؤشرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية.
- ونموذج إطار التقييم الذاتي مثله مثل المواصفة « ISO 9004 » يهدف إلى تطوير متوازن يحسن من رضا الزبائن والمؤسسة من خلال التحسين المستمر. من خلال تقديم المؤسسة وتوقعاتها فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية أو احترام البيئة، كما يدل على قدرة إدارة الجودة على دمج مخاوف التنمية المستدامة في نموذجها.
- د- **نموذج باركون ومارسون (النموذج الحكومي):** استطاع كل من باركون ومارسون إعداد نموذج للجودة يمكن تطبيقه على القطاع الحكومي وذلك وفق المبادئ التالية²:
- تحديد المستفيدين من خدمات القطاع الحكومي.
 - الوقوف على احتياجات ورغبات وتوقعات هؤلاء المستفيدين.
 - تصميم كافة الإجراءات والسياسات ووسائل تقديم الخدمة بما يتلاءم واحتياجات المستفيدين وتوقعاتهم.
 - تحديد التقنيات الحديثة التي ستستخدم من قبل العاملين في تقديم الخدمة للمستفيدين.
 - تدريب جميع العاملين ضمن دورات مستمرة من أجل شرح فلسفة وأبعاد وأهداف الجودة الشاملة.
 - إتباع سياسة اللامركزية في الإدارة مع تفويضها إلى الآخرين إلى جانب لامركزية أداء الخدمة من أجل تسهيل تقديمها للمستفيدين.
 - استطلاع آراء المستفيدين من الخدمة للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم.

¹ Gilles Barouch, Op-cit, p 116.

² مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 98 - 99.

- مقارنة دورية بين مستوى الخدمة المقدمة من مختلف أجهزة الإدارة الحكومية لتحديد وتحفيز الإدارات المتميزة.

- وضع المحفزات المادية لموظفي الإدارات التي حققت تقديم خدمات عالية الجودة.

المطلب الرابع: اعتماد الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية

انطلاقاً من الاهتمام المتزايد بالخدمة الإلكترونية في شتى القطاعات، برزت الحاجة لضرورة إيجاد وسيلة جديدة تساعد على تلبية حاجات المواطنين بسهولة وسرعة وبأقل تكلفة، فأصبح القطاع العام يبحث عن أفضل الطرق والوسائل لإدارة مؤسساته ودوائره، الأمر الذي لم يترك الخيار في التوجه نحو رقمنة الخدمات العمومية، التي يظهر تأثيرها على المؤسسات العمومية من خلال تبني مشاريع الإدارة الإلكترونية، والحكومة الإلكترونية، والتي اتجهت غالبية الدول نحو تطبيقاتها، وهذا ما سيتم التطرق إليه خلال هذا المطلب.

أولاً- مفهوم الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية:

يعود ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية حسب مدير وكالة تطوير الإدارة الإلكترونية في فرنسا (Sauet, 2005)، إلى نهاية التسعينيات عندما بدأت الإدارات العمومية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم الخدمات العمومية عن طريق الانترنت، والتي اقتصر في إنشاء بوابات الكترونية لتقديم المعلومات وتحميل الاستثمارات فقط¹. بينما كان أول من بادر في مجال الحكومة الإلكترونية حكومة الولايات المتحدة الأمريكية وذلك سنة 1993، ولاحقاً تم إعداد البرامج الخاصة بمجال الحكومة الإلكترونية من قبل بعض الدول الأوروبية. وتبني المجلس الأوروبي في سنة 2000 لما يعرف بمبادرة « أوروبا الإلكترونية » التي كان الهدف منها إتاحة فرص الوصول السهل والسريع، ولكل المواطنين إلى المعلومات، والخدمات، وإجراءات صنع القرارات الحكومية على الشبكة. كما تم في ذلك العام وضع قانون الخدمات الإلكترونية في مجال الإدارة موضع التنفيذ، بهدف تحقيق سهولة وسرعة الحصول على الخدمات الإلكترونية في مجال الإدارات العمومية، مع تأمين الحفظ الجيد والمناسب للبيانات. وفي تلك الفترة أيضاً قامت حكومة الولايات المتحدة الأمريكية بالتوسع في عمليات إتاحة فرص الوصول السهل لمواطنيها للمعلومات والخدمات الحكومية على شبكة الانترنت².

¹ نوفيل حديد، حنان كربيط، الخدمات الإلكترونية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تقييمية للخدمات الإلكترونية بموقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مجلة المؤسسة، العدد 06 جوان 2017، ص 122.

² عامر إبراهيم قنديلجي، الحكومة الإلكترونية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2015، ص ص 24 - 25.

1- تعريف الإدارة الإلكترونية (e-Administration): هناك العديد من التعاريف التي قدمت لمصطلح الإدارة الإلكترونية، وإن كان أغلبها قدم لتعريف الحكومة الإلكترونية نظرا لوجود تداخل وترابط مفاهيمي بين المصطلحين، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها « استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة، أو التنظيم، أو الإجراءات أو التجارة، أو الإعلان¹. »

كما عرفت الإدارة الإلكترونية من طرف البنك الدولي بأنها « مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنون، والمؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات، وزيادة الشفافية، وتعزيز المجتمع المدني² ». ويمكن القول أن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث، هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديث في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها³.

2- تعريف الحكومة الإلكترونية (e-Government): هناك من يرى أن الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية تمثل معنى واحد يتمحور حول الاستفادة مما توفره تكنولوجيا المعلومات والاتصال من مزايا لتحسين طرق أداء الأعمال وتقديم الخدمات. ويندرج ضمن هذا التيار دراسة منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) في سنة 2003 بعنوان (The E-Government imperative) لتبين أن المصطلحان وجهاً لعملة واحدة. حيث عرفت (OCDE) الإدارة الإلكترونية وبالتالي الحكومة الإلكترونية على أنها « استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة الانترنت، كأداة تسمح بالوصول إلى إدارة أفضل » ما يعني أن الإدارات العمومية تهدف من وراء استخدامها للتكنولوجيا الحديثة إلى الوصول إلى إدارة تقدم خدمات ذات جودة أفضل وتأدية أعمالها بطريقة أفضل⁴.

غير أن هناك تيار فكري يفرق بين المصطلحين السابقين، حيث عرفها مكتب الاستشارة (Performance Management Consulting PMC) على أنها « استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارات العمومية، مع ما تتطلبه من تغييرات على المستوى التنظيمي ومهارات جديدة للموظفين، والهدف منها هو تحسين الخدمات العمومية، تعزيز مسار الديمقراطية، ودعم السياسات

¹ محمد محمود وآخرون، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2004، ص 11.

² Riadh Bouriche, Le rôle des TIC dans la bonne gouvernance, participation avec cette communication au séminaire national intitulé, Informations et société de la connaissance, La faculté des sciences sociales et humaines, Université Mentouri Constantine- Algérie, organisées 18/19 avril 2009, P 3.

³ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 238.

⁴ Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), L'administration électronique un impératif, Synthèses, OCDE (www.ocde.org), 2004, p 03.

العمومية¹.» ما يشير بكل وضوح أن الحكومة الالكترونية تتجاوز الإدارة الالكترونية من خلال التأكيد على البعد الديمقراطي الذي يعزز مشاركة المواطنين في العمل السياسي للدولة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الإدارة الالكترونية هي العملية الإدارية القائمة على شبكات الاتصال بالانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العمومية من الطريقة التقليدية إلى الشكل الالكتروني، بينما الحكومة الالكترونية هي النسخة الافتراضية التي تحاكي الحكومة التقليدية، من حيث المهام التي تؤديها، وكلاهما تستخدم شبكة الانترنت في ربط مؤسساتها بعضها مع بعض من جهة، وفي تقديم المعلومات والخدمات العمومية للمواطنين والمنظمات الغير حكومية من جهة أخرى، بهدف تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

3- مبادئ وخطوات الحكومة الالكترونية: يقوم مفهوم الحكومة الالكترونية على مبدئين أساسيين يحددان الإطار العام لتبادل المعلومات بين الحكومة والمواطنين هما²:

✓ الأول: تمثيل المعلومات وتناقلها الكترونيا عبر الانترنت وما يتبعه من أمن وسرية للمعلومات.

✓ الثاني: إجراء المعاملات الحكومية عن بعد حسب الإجراءات التي تضمن الموثوقية والمصادقة.

ومن الممكن الوصول إلى تطبيق الحكومة الالكترونية بتبني عدة خطوات كما يلي³:

- إلزام جميع المواطنين باستخدام البريد الالكتروني، واعتماده كوسيلة للتواصل مع المستفيدين، مع التخلي قدر الإمكان عن المعاملات الورقية، واستبدالها بالمعاملات الالكترونية كخطوة أولى.

- وضع سياسات واضحة المعالم، ودقيقة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية، المتمثلة بشبكة الانترنت وملحقاتها، في المعاملات الحكومية والرسمية، لتصبح بديلا عن الورق.

- رفع درجة التنسيق بين مختلف الجهات الحكومية بغرض إيجاد نظم موحدة للمعاملات الرقمية واستخدام معلومات رقمية مشتركة، وإيجاد السبل التقنية لتبني التبادل الالكتروني في المعاملات.

- ضرورة إعادة النظر في إجراءات وأنظمة بعض الخدمات، وإعادة تقييمها، بطريقة تواكب تقدم التكنولوجيا المصاحبة للحكومة الالكترونية.

- نشر المعلومات والتعليمات المطلوبة، عن توفير الخدمات الالكترونية، بطريقة تلائم تقنية الشبكة، وتمكن المستفيدين من الاستفادة منها بشكل كبير، وبالنوعية المطلوبة.

¹ Performance Management Consulting (PMC), **E-gouvernance ; les relation Etat-citoyens a l'heure du numérique, panorama, enjeux et perspectives en Afrique**, Publication PMC, Avril 2009, p 04.

² عامر إبراهيم قنديلجي، مرجع سابق، ص 29.

³ عامر إبراهيم قنديلجي، مرجع سابق، ص ص 29 - 31.

- متابعة وتحديث المعلومات، حيث لا يجب التأخير أو التغافل عن أية بيانات أو معلومات جديدة مضافة، أو ملغاة، تخص مواطننا معيناً، أو موضوعاً محدداً.
- لا بد أن يصاحب الإجراءات السابقة الحرص على زيادة وعي الموظفين، وتنمية مهاراتهم في استخدام التكنولوجيا المعاصرة، وبما يجعلها جزءاً من العملية التدريبية.
- الاستفادة من تجارب الدول السابفة في مجال الحكومة الالكترونية، ومشاريعها المختلفة.
- الحرص على أمن المعلومة وخصوصيتها عند البدء في إعداد البرامج الخدمية للحكومة الالكترونية والربط بشبكة الانترنت، بتوفير عنصر الأمن والحماية لها، فضلاً عن توثيق المعلومات المتعلقة بالأشخاص.
- التأكيد على النواحي الفنية بحماية الشبكة الداخلية وأنظمتها، عن طريق ما يسمى بأنظمة الجدران النارية (Firewall)، واستخدام برمجيات الحماية من الفيروسات، والتحكم بالدخول إلى الشبكة عن طريق كلمات السر.
- ضرورة إعداد خطط للتعامل مع الكوارث مع حماية مقر نظم المعلومات بوسائل أمنية متطورة، ومراجعة وتطوير هذه الإجراءات بين فترة وأخرى.

ثانياً- دور الإدارة والحكومة الالكترونية في تحسين الخدمات العمومية:

- إن مضمون الخدمات الالكترونية ارتبط بتوسيع قاعدة المستفيدين من الخدمات العمومية، كما أن مفهومها اتسع ليشمل مختلف أوجه العمليات اللوجيستية والأعمال والتجارة الالكترونية¹.
- 1- تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الخدمات العمومية:** تعود أهمية تطبيق التكنولوجيا في الأعمال الحكومية إلى ما يصاحب ذلك من تطور في كافة النشاطات والمعاملات الحكومية، وتبسيطها ونقلها من الأطر اليدوية أو التقنية النمطية الآلية إلى الأطر التقنية الالكترونية المتقدمة، بالاستخدام الأمثل والاستغلال الجيد لأحدث التكنولوجيا، ونظم شبكات الاتصال والربط الالكتروني الرقمي الحديث، وصولاً إلى تطبيق الانترنت، تحقيقاً للتميز والارتقاء بكفاءة العمل الإداري، وارتفاع مستوى جودة الأداء الحكومي عن طريق انجاز المعاملات الكترونياً وتوفير الوقت والجهد والمال على المستوى الوطني².
- فقد أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج جديد من الإدارة في ظل التحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها، وهو ما

¹ ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، دار صفاء، عمان، الأردن، 2014، ص 311.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 308 - 309.

اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الالكترونية، أو الإدارة الالكترونية، التي ظهرت بعد التطور النوعي السريع للتجارة الالكترونية، الأعمال الالكترونية وانتشار شبكة الانترنت¹. حيث تهتم كل من الإدارة والحكومة الالكترونية باستغلال التكنولوجيا الحديثة في معالجة المعلومات وانتقالها عبر شبكات الاتصال المختلفة والتي تأتي على رأسها شبكة الانترنت، بهدف تحسين فعالية الإجراءات الإدارية، للإدارات العمومية وتبسيطها والقضاء على التبذير في استخدام الموارد المتاحة، وكذلك تدعيم طرق تقديم الخدمات عبر الخط لتوفيرها في كل الأوقات، وعلى مدار الأسبوع، تلبية لاحتياجات ورغبات المواطنين المعلنة والضمنية، بهدف الوصول إلى إدارة أكثر فعالية، وإعطاء بعد آخر للعلاقة التي تربط مختلف الأطراف مع الإدارات العمومية².

ومن هنا فإن تحول الحكومة إلى حكومة الكترونية يعني أن تكون دوائرها قادرة على توفير أفضل الخدمات العمومية وأكثرها فعالية وكفاءة، سواء للأفراد أو الأعمال، ويشمل ذلك استخدام الانترنت والحلول الالكترونية الأخرى، بهدف إعادة صياغة مختلف المعاملات والخدمات التي تقدمها. وتتمثل هذه المعاملات والخدمات في تعاملات الحكومة مع الجمهور مثل: إجراءات رخص القيادة، ودفع مختلف الرسوم وتأشيرات الدخول والتصاريح عبر الانترنت، كما يمكن الاستفسار ودفع الغرامات المرورية عبر الهاتف النقال، وهناك تعاملات الحكومة مع قطاع الأعمال ومن أمثلة ذلك تقديم طلبات إصدار الرخص التجارية وتصاريح العمل عن طريق الانترنت بدلا من إرسال مندوبي الشركات إلى الدوائر الحكومية، وكذا التعاملات ما بين هذه الأخيرة³.

2- دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمات العمومية: يحقق استخدام المؤسسات العمومية للإدارة

- الالكترونية سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة، الدقة، توفير الوقت والجهد، وذلك كما يلي⁴:
- أ- سرعة الاستجابة واحترام المواعيد: يتم استخدام تقنية الشبكات الموحد للخدمات الإدارية المتماثلة، وذلك لربح الوقت ودفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخير.
 - ب- الدقة: تشير إلى إنجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة، تحدد من خلال أنظمة معالجة المعلومات بشكل يحد من الأخطاء الإدارية، ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة العمومية.
 - ج- توفير الوقت والجهد بأداء الأعمال وتقديم الخدمات في أقل وقت وجهد ممكنين.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 03.

² نوفيل حديد، حنان كريبط، مرجع سابق، ص 122.

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 309 - 310.

⁴ بوزوالغ نور الدين، بن زعرور عمار، مرجع سابق، ص 46.

يضاف إلى ما سبق أن الإدارة الالكترونية تهدف إلى ما يلي¹:

د- الإدارة الالكترونية دعامة قوية لإصلاح الإدارة العمومية: كونها تسمح بتحقيق إيجابيات تتعلق بتخفيض تكاليف الإجراءات والوثائق الرقمية، تحقيق الربح في الإنتاجية وفي الوقت والجهد، تحسين جودة الخدمات المقدمة والحصول على معلومات موثوقة،... الخ، تسهيل القيام بالإجراءات الإدارية من طرف مستعملي الخدمات بالاعتماد على الانترنت، توفير أمكنة لتخزين المعلومات الإدارية على الخط، توفير إمكانية استخدام التوقيع الالكتروني على الوثائق الإدارية، ضمان حماية المعلومات المنتقلة عبر الشبكات بين المواطنين والإدارات وكذا بين الإدارات العمومية.

هـ- تحقيق الربح في الإنتاجية: تسمح التكنولوجيا الحديثة بتسيير أحسن للخدمات العمومية، خاصة تلك التي تعالج الملفات بصفة نظامية ومتكررة كخدمات الضرائب، خدمات تسيير الموظفين أو الخدمات الاجتماعية. بالإضافة إلى أن أتمتة بعض المهام أدت إلى تحسين أدائها الإداري، وبالتالي الاقتصاد في النفقات العمومية.

و- تغيير في مناهج العمل وإثراء للمهام: تؤدي الإدارة الالكترونية إلى تغيير مناهج العمل، وإثراء المهام واللجوء إلى العمل عن بعد باستخدام الشبكات. وبصفة عامة، تسهيل القيام بالأعمال وإعطاء قيمة أكبر للمهام ذات الفعالية. كما أن العمل عن بعد يسمح بتخفيف الضغط وطوابير الانتظار، مما ينعكس على تحسين شروط العمل وتقديم خدمات ذات جودة أفضل، بمعنى التغيير في الشبائيك الأمامية (front office) من خلال تحسين الخدمات المقدمة مما يؤدي إلى تحويل الشبائيك الخلفية (back office) أي التأثير على السير الداخلي للإدارة، بما في ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرار بالاعتماد على نظم المعلومات وتطبيقاتها.

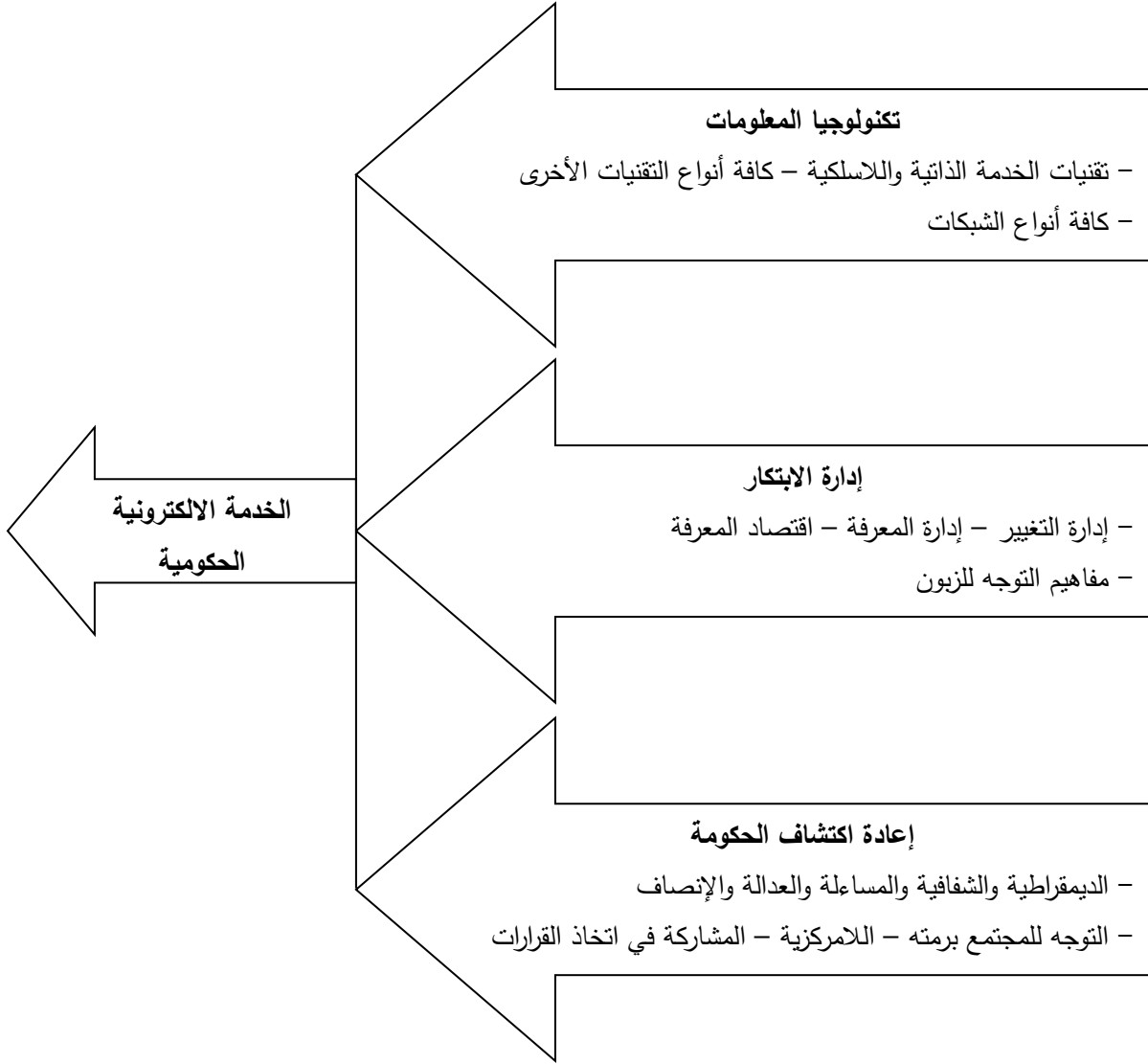
ي- المساهمة في تحسين كفاءة الإدارة: تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال ضرورية لإصلاح أنماط عمل الإدارة العمومية، من حيث تجديد أنظمة الاستغلال الداخلية والأنظمة المالية، طرق الشراء والبيع وطرق الدفع، الاتصالات الداخلية وتبادل المعلومات، وكذا مناهج معالجة وتطبيق البرامج التي من شأنها أن تؤدي إلى كفاءة الاستغلال وتحسين الأداء بصفة عامة.

3- العلاقة بين الحكومة الالكترونية وتحسين الخدمات العمومية: إن الخدمة الالكترونية الراقية التي يتطلع إليها المواطنون سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، والتي يفترض بأي حكومة الكترونية تقديمها

¹ نوفيل حديد، حنان كريبط، مرجع سابق، ص ص 122 - 123.

وتوصيلها إلى هؤلاء المواطنين، ينبغي أن تكون حصيلة اللقاء ثلاث مدارس فكرية، كما هو موضح في الشكل الآتي:

شكل رقم (09): الخدمة الالكترونية الحكومية كحصيلة لالتقاء ثلاث مدارس فكرية.



المصدر: بشير عباس العلق، الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق: مدخل تسويقي استراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص 259.

يوضح الشكل رقم (09) مفهوم الخدمات الالكترونية الواجب على الحكومة الالكترونية تقديمها وفقا للمدارس التالية:

أ- مدرسة تكنولوجيا المعلومات: هي التي تؤمن بضرورة تفعيل الخدمة من خلال استخدام كافة تقنيات المعلومات لتوصيلها إلى المواطنين بكفاءة فعالة وبالوقت الحقيقي.

ب- مدرسة إبداع الإدارة: تنادي بضرورة إحداث تغييرات تحويلية في مفهوم الإدارة، والتحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة التغيير والابتكار، ويرى أنصار هذه المدرسة أن الخدمات الالكترونية التي تقدمها الحكومة الالكترونية يجب أن تتوافق مع مفاهيم معينة مثل إدارة علاقات الزبون، والتسويق بالعلاقات، والتوجه بالمواطن، وغيرها من المفاهيم التي تضع المواطن في قمة اهتمامات التنظيم.

ج- مدرسة إعادة اختراع الحكومة: تؤمن بإعادة اختراع الحكومة من خلال إحداث تغييرات جوهرية في أساليب واستراتيجيات تفاعل الحكومة مع المواطنين، وأن تكون خدماتها لهم مستندة إلى مبادئ وأسس العدالة والإنصاف والديمقراطية والشفافية والمساءلة والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما تؤمن هذه المدرسة بمبدأ التسويق المجتمعي، حيث ينبغي تسويق خدمات الحكومة بما يحقق الأهداف السامية للمجتمع.

لقد تغير مفهوم الإدارة العامة من المفهوم الكلاسيكي المتمثل بالمحافظة على الأمن الداخلي، وتطبيق القانون وتوفير الخدمات الأساسية كالصحة والتعليم والمواصلات، إلى المفهوم العصري المتمثل بأبعاد جديدة هي دولة الرفاهية ودولة السياسات العامة والاهتمام بشؤون المواطن. وهذه التحولات تمثل توجهها عالميا ما يشجع على تبني مجموعة من المتطلبات لتحسين الخدمات العمومية أهمها الإصلاح الإداري عن طريق تحديث الخدمات العمومية من خلال تحسين الأداء وتصميم سياسات عامة ناجحة، واعتماد نظام لتحسين خدمة الزبائن، وأيضا من خلال تحسين جودة الخدمات العمومية، إذ تعد الجودة المحور الأساسي لتكوين صورة ذهنية متميزة عن المؤسسات العمومية لدى المواطن. وأخيرا اعتماد الخدمات العمومية الالكترونية، حيث أفرز التحول نحو الإدارة الالكترونية جملة من التغييرات على مفهوم الخدمات العمومية، لما يوفره من سرعة ودقة في انجاز المعاملات، ما يمثل نقلة نوعية في خدمة المواطنين بشكل أفضل.

المبحث الثالث: عملية إدارة علاقات الزبون في القطاع العام

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة العامة مقترن بعدة رهانات إستراتيجية، منها ما يركز على تحسين السير الداخلي للإجراءات الإدارية وطرق تأدية الأعمال، ومنها ما يتعلق بتحسين علاقة المؤسسة العمومية بالمواطنين الذين يمثلون الزبائن الرئيسيين لها، وبالتالي تعزيز مشاركتهم في المسار الديمقراطي، وفي تحسين الخدمات العمومية المقدمة لهم، ما يساعد الحكومة على تقديم خدمات خاصة تتسجم تماما مع حاجات ورغبات المواطن مثلما تفعل الكثير من منظمات الأعمال في القطاع الخاص، كل هذا بفضل عملية إدارة علاقات الزبون التي تتم في إطار التكامل بين أبعادها الثلاثة (التحليلية - التشاركية - العملية) من أجل الحصول على أفضل النتائج.

المطلب الأول: مفهوم إدارة علاقات الزبون الحكومية وضرورتها

أدى استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في القطاع العام إلى ظهور ما اصطلح على تسميته بإدارة علاقات الزبون الحكومية، المعروفة أيضا بإدارة علاقات المواطن، التي تهدف إلى تقديم أفضل الخدمات العمومية وزيادة رضا المواطنين. وسيتم خلال هذا المطلب التطرق في البداية إلى العلاقة بين مؤسسة الخدمة العمومية وزبائنها بتعريفها وتبيان أهم الفروقات بينها وبين إدارة علاقات الزبون في القطاع الخاص، ثم التأكيد على أهميتها وضرورتها في القطاع العام.

أولا- العلاقة بين مؤسسة الخدمة العمومية وزبائنها:

إن سلوك المستهلك في القطاع العام مشابهة تماما لسلوكه في القطاع الخاص، فهو يتبع نفس خطوات دورة الشراء للحصول على الخدمة العمومية التي يريدتها. وفقا لمخطط (الحاجة - الانتباه - التقييم - الشراء نعم/لا - تقييم ما بعد الشراء). والمنتج العام منتج محتكر وهو عبارة عن خدمات تسير من قبل إدارة متاحة للجميع. مع احترام القواعد فيما يتعلق بالاستمرارية، المساواة وسهولة الوصول¹.

1- من إدارة علاقات الزبون إلى إدارة علاقات المواطن: يدخل المواطنون في علاقات مختلفة مع الحكومة. ومن المحتمل وجود اختلاف بينهم في التواصل معها وفي القدرة على التأثير عليها، فتعزيز إستراتيجية ثقافة الاتجاه نحو الزبائن أمر ضروري لأي مشروع لإدارة علاقات الزبون². وإذا كان ضروريا

¹ Laurent Hermel, Ramaghi Patrick, **Marketing Public - Une introduction au marketing des administrations et des organisations publiques**, Economica, Collecton « économie et statstques avancées », Paris, France, 1990, p 03.

² Alexander Schellong, Johann Wolfgang Goethe, **CRM in the Public Sector -Towards a conceptual research framework**, National Center for Digital Government, Kennedy School of Government, Harvard University pdf, p 03.

الأخذ في الحسبان تعقد العلاقة التي تم بناؤها والمحافظة عليها بين المؤسسة والزبون، فإن التحويل المباشر لمقاربة العمليات الناتجة عن النموذج الصناعي نحو نموذج العلاقة في الخدمة لا يكون كافياً، إذ يؤدي هذا التصور إلى تسيير تقني بحت لعمليات الاتصال لا يدمج الأبعاد الثقافية والأحاسيس والرموز الأساسية لفهم وتحسين سيرورة العلاقة¹.

كما أن تحديد الزبائن الأكثر مردودية والمحافظة عليهم في المفهوم التجاري ليس نفسه الهدف لإدارة علاقات الزبون في القطاع العام، فمنح خدمات عمومية ذات جودة عالية للمواطن ضمن أولويات الحكومة. غير أن المواطن كزبون للخدمات العمومية يفهمها بطريقة خاطئة مقارنة بالمستهلك ويكون صورة سيئة عنها فالزبون في الخدمات العمومية جد معقد وله عدة أبعاد، فقد يكون المواطنون مستفيدين من الخدمة، أو شركاء في تقديمها، أو مشرفين على الأداء أو دافعين للضرائب. ولديهم طلبات كثيرة كما أنهم يدخلون في علاقات مختلفة مع الحكومة². ويوضح الجدول رقم (05) بعض الاختلافات في القطاع الخاص والقطاع العام والقيود المفروضة فيما يتعلق باستخدام إدارة علاقات الزبون (الصفحة الموالية)

2- مفهوم إدارة علاقات الزبون الحكومية: عرفت إدارة علاقات الزبون أنها « إستراتيجية تسمح للمؤسسة بمعرفة زبائنها وتوقعاتهم وإعادة تدوير هذه المعرفة للاستفادة منها، لتخصيص عرضها تبعاً للجمهور المستهدف، وبهدف الحفاظ على نوعية الخدمات وتحسينها، وقد تم استخدام إدارة علاقات الزبون في البداية من قبل القطاع الخاص، إلا أن هذه الفلسفة تنطبق أيضاً على القطاع العام، وهي معروفة باسم إدارة علاقات المواطنين أو إدارة علاقات المواطننة³ ».

مع تطور تكنولوجيا المعلومات، قامت الحكومة بالانتقال من النمط الموجه نحو الإدارة، إلى الأسلوب الموجه للخدمات. ولذلك فإن إدارة علاقات الزبون الحكومية هي إستراتيجية أعمال لتوفير خدمة شاملة لجميع المؤسسات العمومية⁴. كما يطلق عليها إدارة علاقات المواطنين التي عرفت أنها « الرعاية المنتظمة لعلاقة العمل بين المؤسسات العمومية والمواطنين، حيث أصبحت جودة الخدمة مسألة أكثر إثارة للاهتمام. يمكن زيادة رضا المواطنين بهذه الطريقة⁵ ». كما عرفت إدارة علاقات المواطن (CiRM) على أنها « إستراتيجية مدعمة بالتكنولوجيا، بالتركيز على الجمهور الواسع، للمحافظة على العلاقات

¹ Fabien Bonnet, Op-cit, p 159.

² Alexander Schellong, Johann Wolfgang Goethe, Op-cit, p 03.

³ Vincent Royaix, Eric Rublé, **Le « Citizen » Relationship Management- Comment l'administration peut-elle tirer profit du CRM?**, Livre Blanc, (www.gfi.fr), p 10.

⁴ Marko Vulić, Jovana Dadić, Konstantin Simić, Đorđe Mazinjanin, Aleksandar Milić, **CRM E-Government Services in the Cloud**, Peer-reviewed academic journal, Innovative Issues and Approaches in Social Sciences, Vol. 5, No. 2, MAY 2012, p 136.

⁵ Ibid, p 141.

وترقيتها وتشجيع المواطنة. ويمكن أن تكون جزءاً من التسيير العمومي، كما يمكن النظر إليها على أنها مفهوم إضافي للحكومة الإلكترونية¹ .

جدول رقم (05): أهم الاختلافات في إدارة علاقات الزبون بين القطاع الخاص والقطاع العام.

القطاع الخاص	القطاع العام
المنافسة	الاحتكار
التوجه السوقي	الاختصاص القضائي
مليون علاقة	ملايين / مليار علاقة
أصناف متجانسة من المنتجات/ كمية يمكن التحكم فيها.	أعداد هائلة من المنتجات (الخدمات) غير المتجانسة/ عدم إمكانية التحكم بسبب صنع القرار السياسي.
التخصيص "إضفاء الطابع الشخصي"	مقاربة "مقاس واحد يناسب الجميع"
التجزئة / قاعدة باريتو 80-20	التجزئة ممكنة / عدم نهاية المستهلكين غير المرشحين
ميزانية / تكاليف ثابتة	ميزانية / تكاليف ثابتة
أنظمة قديمة (تكنولوجيا المعلومات)	أنظمة قديمة (تكنولوجيا المعلومات)
/	صورة سيئة للخدمة
ثقافة المنظمة	ثقافة المنظمة
/	موارد بشرية تتميز بـ: (نقص المعرفة والرواتب وعدم منافستها للقطاع الخاص)
قوانين	قوانين
/	المساءلة / الفيدرالية
/	التأثير السياسي (دورة التخطيط)
توجه ربحي/ تعظيم قيمة المساهمين	الفهم الديمقراطي/ فلسفي

Source: Alexander Schellong, Johann Wolfgang Goethe, **CRM in the Public Sector –Towards a conceptual research framework**, National Center for Digital Government, Kennedy School of Government, Harvard p 04. University,

- يلخص الجدول رقم (05) أهم مبادئ ورؤى المقاربة الكلية لإدارة علاقات الزبون بين القطاع الخاص والقطاع العام، بتوضيح أهم الفروقات بين القطاعين، ويظهر أهمها في العدد الكبير لزبائن المؤسسة العمومية، الصورة السيئة التي يأخذونها عن منتجاتها، وكذا تأثير القرار السياسي فيها. عرف نظام الحكومة الإلكترونية لإدارة علاقات الزبون أنه « الرعاية المنظمة لعلاقة العمل بين المؤسسة العمومية والمواطنين وهو رؤية جديدة للنظام الحكومي حيث يكون المواطنون هم الموضوع الرئيسي الذي يفتح الفرص الجديدة التي تشمل التخصيص والتكيف مع احتياجات المواطنين وتفضيلاتهم² »

¹ Alexander Schellong, Johann Wolfgang Goethe, Op-cit, p 03.

² Marko Vulić, Jovana Dadić, Konstantin Simić, Đorđe Mazinjanin, Aleksandar Milić, Op-cit, p 03.

➤ مما سبق تعرف إدارة علاقات الزبون في القطاع العام أنها عملية إدارية، أوجدتها تكنولوجيا المعلومات ومرافقة لظهور الإدارة والحكومة الإلكترونية، بهدف توفير أفضل الخدمات للمواطنين وزيادة رضاهم، بالاستفادة من مزايا إدارة علاقات الزبون لكل من المؤسسة العمومية والمواطن.

ثانياً - أهمية وتحديات إدارة علاقات الزبون في القطاع العام:

1- أهمية إدارة علاقات الزبون الحكومية: مؤسسات الخدمات العمومية ليست متميزة بعلاقات مع نخبة من الزبائن، بل من مميزاتها انسجامها في علاقات مع الكثير منهم، لذلك يتوجب أن يكون شكل هذه المؤسسات وأسلوب تنظيمها، ونوعية علاقاتها مع الجمهور، وأسلوب إنتاجها من نوع مميز¹.
فقد أصبحت الإدارات العامة في جميع أنحاء العالم مضطرة لاقترب من المواطن وتضع أطراً تلبي رغباته، لأنه يريد نفس مميزات القطاع الخاص، ما يسمح بتحديد الطريقة التي ينظر بها السكان لحكومة معينة². كما يتطلع المواطن للحصول على خدمات مفصلة على مقاساته ومطابقة لخصوصياته. فمبدأ تفصيل المنتجات لتلائم طلب الزبون ينبغي أن يسود أيضاً في بيئة الخدمات العمومية³.

جدول رقم (06): الخدمات العمومية ومقاييس المواطنين.

المقاييس	الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين
التصريح، إخطار التقييم	ضرائب الدخل
عدد المواطنين المسجلين في مكاتب التوظيف	البحث عن وظيفة
إعانات البطالة، العلاوات العائلية، التكاليف الطبية، منح الطلاب	مساهمات الضمان الاجتماعي
عدد جوازات السفر، رخص القيادة	الوثائق الشخصية
عدد لوحات الترخيم	تسجيل السيارة
عدد الخطوات اللازمة لتنفيذ الإجراءات	طلب الحصول على رخصة البناء
عدد المخالفات القانونية	التبليغ لدى الشرطة
عدد الكتلوجات المتاحة، الكتب وأدوات البحث	المكتبات العامة
عدد المواليد، الزواج	الشهادات، الطلب والتسليم
عدد الطلاب الجدد	الالتحاق بالتعليم العالي
عدد طلبات شراء وبيع المنازل أو الشقق	تغيير العنوان
عدد المواعيد للمستشفيات	الخدمات الصحية

Source: Marko Vulić, Jovana Dadić, Konstantin Simić, Đorđe Mazić, Aleksandar Milić, **CRME - Government Services in the Cloud**, Peer-reviewed academic journal, Innovative Issues and Approaches in Social Sciences, Vol. 5, No. 2, MAY 2012, p 146.

¹Jaques Chevallier, Op-cit, p 41.

² MSc.SelmaKačaniku, MSc.InaSina, **Customer Relationship Management In The Government**, 13th International Conference of ASECU, Social and Economic Challenges in Europe 2016 -2020, p 100.

³ بشير عباس العلق، **الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق: مدخل تسويقي استراتيجي**، مرجع سابق، ص ص 260 - 261.

تدرك المؤسسات العمومية ضرورة تلبية مطالب المواطنين ورغباتهم، غير أن دمج إدارة علاقات الزبون في الحكومة الإلكترونية عملية طويلة ومتطلبة لأن طلبات المواطنين تتزايد مع نمو القدرة التكنولوجية¹. وتتحول إدارة علاقات الزبون إلى ضرورة في الأعمال الحكومية لمساعدة الموظفين على تحقيق أهدافهم المتمثلة في إنشاء نماذج للإدارة أكثر فاعلية وأكثر استجابة وتحركا على المستوى الوطني².

2- تحديات إدارة علاقات الزبون للقطاع العام: تشكل تكنولوجيات إدارة علاقات الزبون جزءا أساسيا من محفظة تطبيقات أي مؤسسة عمومية، وينبغي النظر في متطلبات تطبيقها باعتبارها توفر الوظائف المتكاملة التي تدعم عمليات تتمحور حول المواطن بشكل سلس في جميع مجالات الحكومة. وبعد قياس الأداء أحد الجوانب الرئيسية لتسيير نظام إدارة علاقات الزبون. فمن الصعب إدارة هذا النظام بفاعلية إذا لم تكن لدى المؤسسات العمومية نظرة ثاقبة في وظائفه. إذ تزيد مقاييس نظام إدارة علاقات الزبون المعرفة بشكل جيد من فرص النجاح من خلال تزامن العمليات في المؤسسة العمومية. ما يؤثر على زيادة جودة خدماتها. كما أن غياب مقاييس إدارة علاقات الزبون المناسبة له تأثير سلبي على النتائج المحققة مع المواطنين والتواصل معهم وتحقيق مطالبهم³.

وهناك من يرى أنه ما من حاجة إلى التكنولوجيا لتحسين توجه المواطن في القطاع العام. فتغيير ساعات العمل، وإعادة تصميم أماكن الانتظار أو افتتاح مراكز خدمة الشباك الواحد هي فقط بعض الأمثلة التي كان لها تأثير على رضا / توجيه المواطن. إذ تشير الدراسات التجريبية الحديثة إلى أن تكنولوجيا إدارة علاقات الزبون ليس لها سوى تأثير معتدل إلى ضعيف على النجاح الكلي لجهود بناء العلاقات. والحكومة الإلكترونية وإدارة علاقات المواطن تحدث فرقا وتفتح فرصا مختلفة تماما. ومع ذلك فإن معدل النجاح المعلن لحلول إدارة علاقات الزبون في القطاع الخاص يتراوح بين 30% إلى 70%. إذ تشكل التحديات التنظيمية الكامنة في أي مبادرة لإدارة علاقات الزبون، وتنوع واختلاف الأشخاص المعنيين تهديدا آخر. وقد سجل فشل العديد من المشاريع بسبب نقص التنسيق بين الإستراتيجية والعمليات المنفذة. لذا يجب أن تفهم الإدارات العامة جميع العمليات بتفصيل كبير والتي قد لا تكون ممكنة بسبب قيود الموارد البشرية. كما أن هناك مسألة أخرى مهمة جدا للقطاع العام هي التكاليف الناجمة عن قيود الميزانية وخاصة على المستوى المحلي. إذ يمكن أن يستغرق الأمر ما يصل إلى 24 شهرا حتى يتم تطبيق نظام إدارة علاقات الزبون بالكامل، وهي فترة طويلة في المجال السياسي، وعادة ما

¹ Marko Vulić, Jovana Dadić, Konstantin Simić, Đorđe Mazinjanin, Aleksandar Milić, Op -cit, p 141.

² MSc.SelmaKačaniku, MSc.InaSina, Op-cit, p 101.

³ Marko Vulić, Jovana Dadić, Konstantin Simić, Đorđe Mazinjanin, Aleksandar Milić, Op-cit, p 140.

تتراوح التكاليف من 60 إلى 130 مليون دولار أمريكي. لذلك تعتبر التكاليف المرتفعة عاملاً مهماً آخر يجب أخذه بعين الاعتبار قبل اختيار أسلوب إدارة علاقات الزبون¹.

والواجب ملاحظة إدارة علاقات الزبون ككيان واحد، كما يجب أن يكون لنظام قياس الأداء طابع عالمي بهدف تطوير مقاييس تمكن من تحديد المجالات لتحسين أداء نظام إدارة علاقات الزبون. وبهذه الطريقة، تستطيع المؤسسة العمومية تركيز جهودها وتحقيق أداء أفضل. ومع مراعاة خصوصية نظام إدارة علاقات الزبون، يجب أن تفي هذه المقاييس بالمعايير التالية²:

- أن تعتمد هذه المؤشرات على عمليات ومناهج،
- أن يتم تعريف المقاييس على جميع المستويات (الإستراتيجية، العملية ... الخ)،
- أن تتزامن مع إستراتيجية المؤسسات العمومية، وأن تغطي جميع العمليات ذات الصلة.

المطلب الثاني: استخدام إدارة علاقات الزبون التحليلية في القطاع العام

من أجل تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها إدارة علاقات الزبون الحكومية لابد من إجراء بحوث دائمة وشاملة حول المواطن، وجمع البيانات الممكنة عنه والقيام بإجراء التحليلات والدراسات اللازمة عليها، ما يسمح بمعرفته، وتوظيف هذه المعرفة ضمن سياسة تقديم الخدمات العمومية. وسيتم من خلال هذا المطلب الحديث عن طرق وأدوات جمع بيانات المواطنين وتخزينها في نقطة أولى، يليها إطار مفاهيمي لبحوث إدارة علاقات الزبون الحكومية، وفي الأخير مقاييس تحليل البيانات الرقمية للمواطن.

أولاً- إطار مفاهيمي لبحوث إدارة علاقات المواطنين:

إن الحديث عن تحسين الخدمات العمومية والتوجه بالزبائن أمر ضروري، يوجب تحديد فهم أو هدف أوسع لهذين المفهومين. فمن أجل فهم المواطنين يجب إجراء بحوث في عدة مجالات، ما قد يوفر تحولات متعددة الاختصاصات لبحوث المستهلكين في القطاع العام، ويعطي رؤى ونقاط انطلاق مهمة لبحوث أعمق، وتتمثل مجالات هذه البحوث فيما يلي³:

1- المواطن:

✓ علم نفس المواطن الزبون؟ ما الذي يشكله المواطن الصالح كخبرة للزبائن؟

¹ Alexander Schellong, Johann Wolfgang Goethe, Op-cit, p 3.

² Marko Vulić, Jovana Dadić, Konstantin Simić, Đorđe Mazinjanin, Aleksandar Milić, Op-cit, p 141

³ Alexander Schellong, Johann Wolfgang Goethe, Op-cit, p 04.

- ✓ كيفية قياس رضا المواطنين؟
- ✓ هل سيكون للخدمات العمومية المحسنة تأثير على المواطنة؟
- ✓ كيف يتم تعريف وتحديد الزبون؟ ومستخدمي القناة؟ التجزئة، وتقدير الجودة؟
- ✓ ما هي التأثيرات التي ستؤديها إدارة علاقات المواطن التي يتم تنفيذها بشكل كامل على جميع مستويات الحكومة الأفقية والرأسية، على العلاقة بين الحكومة والمواطنين؟
- ✓ ما هي البيانات التي سيسمح المواطنون بمشاركتها مع الإدارة العامة باستخدام بطاقات المكافآت؟

2- القنوات:

- ✓ كيف يمكن لقناة واحدة تحقيق نتائج جيدة مقارنة بقناة أخرى؟
- ✓ فهم العمليات، التكاليف.
- ✓ ما هي بيانات المواطنين التي يجب جمعها لملف تعريف المواطن الواحد؟
- ✓ مراجعة اقتصاديات القنوات.

3- المؤسسات:

- ✓ هيكل، وتكاليف أو وقت العمليات العمومية والشبكات بين المؤسسات العمومية.
- ✓ طرق جديدة للهيكل التنظيمية للمؤسسات العمومية أو للقطاع العام.
- ✓ البيانات التي من شأنها تحسين العمليات والخدمات.
- ✓ البيانات التي يمكن الوصول إليها بالفعل.

شكل رقم (10): نحو إطار بحث إدارة علاقات المواطنين.



Source: Alexander Schellong, Johann Wolfgang Goethe, CRM in the Public Sector –Towards a conceptual research framework, pdf, p 04.

يلخص الشكل رقم (10) الأسئلة المطروحة في مجالات بحث مختلفة، بهدف التوصل إلى فهم مشترك للمواطن كزبون، وتنفيذ إدارة علاقات الزبون. والتي يجب أن ترتبط بالعوامل التنظيمية والقانون العام والحكومة الإلكترونية.

ثانيا - طرق وأدوات جمع وتخزين بيانات المواطن:

من منظور المؤسسات العمومية، تقدم إستراتيجية إدارة علاقات الزبون صورة واضحة وكاملة لكل فرد ولجميع الأنشطة المتعلقة به. فالبيانات المتعلقة بخصائص المواطنين والتفاعلات معهم كثيرة، لذا يجب الحصول عليها وتخزينها وتحليلها وتوزيعها وتطبيقها في جميع أنحاء المؤسسة في الوقت المناسب¹.

1- مصادر جمع بيانات المواطنين: يعتبر جمع البيانات أمرا مهما للعلاقة الجيدة وتعديل نظام الحكومة حسب احتياجات كل مواطن، وبالتالي تخصيص الخدمات الحكومية². ومن مصادر الحصول على بيانات المواطنين يوجد المستندات والأخبار وقواعد البيانات والممارسات والمجتمعات الافتراضية. كما يجب أن تنظر المؤسسات العمومية في البيانات المطلوبة من المواطنين لدعم التحليلات والعمليات التشغيلية³.

ويمكن أن توفر إدارة علاقات الزبون الاجتماعية للحكومة الأدوات والاستراتيجيات للحصول على معلومات دقيقة ومفيدة عن المواطنين. كبديل لمحاولة معرفة شيء من سجل المواطن، ما يمكن أن يغير وجه وطبيعة المعلومات التي يتم جمعها، وما تتعلمه المؤسسات من تلك المعلومات وكيفية تطبيقها⁴.

2- بحوث التسويق في إدارة علاقات الزبون الحكومية: بصفة عامة تعتبر بحوث التسويق معنية بكافة خطوات البحث، بدءا من تعريف هدف الدراسة موضوع الاهتمام وصولا إلى كتابة التقرير النهائي الذي يحدد مختلف الخطوات التي يتم إتباعها. كما يعرف أن الهدف الأساسي لبحوث التسويق هو تعظيم درجة الدقة في المعلومات، بالإضافة إلى أن النتائج المتوصل إليها عن طريق البحوث تتصف بالمصدقية والاعتمادية⁵. وفي مجال إدارة علاقات الزبون الحكومية تعنى بحوث التسويق بجمع المعلومات والإجابة على الأسئلة التالية⁶:

¹ Marko Vulić, Jovana Dadić, Konstantin Simić, Đorđe Mazinjanin, Aleksandar Milić, Op-cit, p 141.

² Ibid, p 143

³ Ibid, p 141.

⁴ Ibid, p 138.

⁵ لحول سامية، مقاوسي صليحة، عقاري زكرياء، مرجع سابق، ص 28.

⁶ Laurent Hermel, Ramaghi Patrick, Op-cit, p 03 .

✓ ماذا يريد الجمهور؟ كيف سيقدّر الخدمة الجديدة أو التنظيم؟ ما هي صورة الخدمة العمومية

بشكل عام ومزود الخدمة بشكل خاص؟ كيف سيتصرف المواطن وما هي توقعاته؟

ويتم ذلك بأنواع مختلفة من الدراسات هي:¹

- **الدراسات الوثائقية:** يتم إجراؤها من الوثائق الداخلية للإدارة.

- **الدراسات الخارجية:** تجرى على عينة من المجتمع أو كله، فهي تسمح برؤية العناصر الخارجية للقطاع العام، والتي تؤثر في خدمته ويمكن أن تكون إما دراسات نوعية (اجتماعات المجموعة، الصيانة... الخ)، أو دراسات كمية (استبيانات مغلقة، شبه مفتوحة أو مفتوحة)

3- تخزين بيانات المواطنين: إن تقديم الحكومة لخدمات خاصة تتسجم مع حاجات ورغبات المواطنين، يوجب عليها أن تجمع أكبر قدر من المعلومات عن حاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم، وأن تؤسس لنفسها قواعد بيانات عنهم ونظم معلومات تسويقية فعالة تستطيع من خلالها التعرف على أنماطهم الشرائية وسلوكياتهم والحاجات والرغبات التي هي بحاجة لإشباع حقيقي. والأهم من ذلك أن تقوم الحكومة بتوفير المعلومات والخدمات من مصدر متكامل وحيد، فمن خلال البوابات ومحطات التسوق تحت سقف واحد يمكن استخدام الويب لتكوين واجهة واحدة لكافة المواطنين، تغنيهم عن صعوبات التعامل مع النظام الحكومي المعقد. كما يستطيع المواطنون من خلال نقطة وصول وحيدة توضيح وتحديد توقعاتهم وحاجاتهم من الحكومة بشكل أفضل وبدقة أكبر.²

ثالثاً- مقاييس تحليل البيانات الرقمية للمواطن:

يجب أن تخلق الحكومة الإلكترونية الناجحة عمليات لا تفي بتوقعات المواطنين فحسب بل وتدعم قيمتهم، وتوفر ميزة تنافسية تساهم في تجربتهم. ومن أجل تحديد مجموعة كافية من المقاييس، لابد من تحديد العمليات الرئيسية داخل نظام الحكومة الإلكترونية، ونوع البيانات المستفادة منها، كما هو مبين الجدول التالي:³

¹ Ibid, pp 03 – 04.

² بشير عباس العلق، **الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق: مدخل تسويقي استراتيجي**، مرجع سابق، ص ص 260 – 261.

³ Marko Vulić, Jovana Dadić, Konstantin Simić, Đorđe Mazinjanin, Aleksandar Milić, Op-cit, p 145

جدول رقم (07): مقاييس إدارة علاقات الزبون الاجتماعية للحكومة الإلكترونية.

مقاييس SCRM	التعريف	طبيعة التشخيص	العملية
حجم المحادثة	تعني المحادثة عدد مشاركات المدونة، مناقشات المنتدى، تغريدات على موقع الشبكة الاجتماعية. ويعتبر الحجم مقياساً قوياً عند قياسه بمرور الوقت.	عدد تفاعلات وسائل التواصل الاجتماعية	الترويج لبوابة الحكومة الإلكترونية (Promotion of e-) (government portal)
المقاييس الديمغرافية	يمكن لأدوات الاستماع الاجتماعية جمع البيانات عن الموقع الجغرافي للمواطن، نوع الجنس والعمر.	تفاصيل المواطنين عبر الانترنت	
وصول الرسالة	يتم قياسه من خلال عدد من المصادر المختلفة التي تغطي موضوعاً وكل مشاهدات الموقع الرسمية المحتملة لكل مصدر.	عدد مرات الظهور الإجمالية في مناقشة عبر الانترنت وفي وضع عدم الاتصال	
التكرار	التردد والتحليلات النوعية المتعلقة بالمناقشات حول مؤسسة حكومية.	عدد مناقشات المواطنين حول المؤسسة الحكومية	
نوع المشاعر	يؤدي التحليل غير الكافي لاحتياجات المواطنين وإهمال التعليقات والاقتراحات التي يمكن أن تقدمها المؤسسات العمومية إلى عدم الرضا وتأثير سلبي كبير على المواطنين.	مواقف المواطنين	استخدام بوابة الحكومة الإلكترونية (Usage of e-) (government portal)
حقوق المواطن	مؤسسة حكومية توفر فوائد مالية لبعض المواطنين.	المركز المالي	
عمل	عدد المؤسسات التي وقعت العقود مع الحكومة.	عدد شركاء المؤسسة	
الانتشار الفيروسي	تقاس بعدد من الإدخالات المختلفة حول نفس الموضوع خلال فترة زمنية معينة.	المسافة والسرعة التي تنتشر بها المعلومات	
كثافة استخدام البوابة	جمع البيانات تلقائياً من سجلات خادم الويب. هذه مجموعات غنية بالبيانات المتعلقة	عدد الوصول إلى البوابة	إدارة علاقات الزبون الاجتماعية في الحكومة (Social CRM in government)
الكثافة الخاصة ببوابة التفاعل	يقاس التفاعل بين المواطنين والحكومة في البوابة الإلكترونية، من خلال كمية التعليقات التي تظهر بوضوح اهتمام كلا الطرفين بالتواصل الجيد والحصول على المعلومات الضرورية.	عدد المشاركات في المنتدى	
كثافة التفاعل على الشبكات الاجتماعية	يقاس التفاعل بين المواطنين والحكومة في الشبكات الاجتماعية من خلال عدد من الوظائف.	عدد أعضاء المجموعة	

الوقت الكلي	تقيس كلا من الوقت اللازم لتسليم منتج أو خدمة إلى الزبائن، وكذا الوقت الجزئي الذي يقضيه في معالجة المستندات أو وقت الخمول، وما إذا كان المواطنون يتلقون المستندات أو الردود في الوقت المناسب، وغيرها من الاعتبارات المتعلقة بالوقت.	وقت المعالجة	(
تعقيد العملية	عدد المرات التي يتم فيها تسليم مستند بين الأفراد أو المكاتب أو الأقسام في العملية.	عدد الخطوات في العملية	
التكلفة	كم تكلف العملية للعمل عبر الإنترنت.	تكلفة العملية	
سمعة جيدة للعملية الحكومية	عدد المواطنين الذين أهنوا العمل في السابق مع المؤسسة الحكومية.	عدد إحالات المواطن	إصدار الوثائق) Issuance of documents (
الخبرة وتوفر الحكومة	توفر الموظفين في الحكومة للتشاور والمساعدة، وكذا التوصيات للممارسة والعمل.	الرضا عن عمل المؤسسة	
المواطنون العاملون	النسبة المئوية للمواطنين الذين كانوا يعملون في هذه المهنة.	عدد الفرص المفتوحة	

Source: Marko Vulić, Jovana Dadić, Konstantin Simić, Đorđe Mazinjanin, Aleksandar Milić, **CRM E-Government Services in the Cloud**, Peer-reviewed academic journal, Innovative Issues and Approaches in Social Sciences, Vol. 5, No. 2, MAY 2012, (<http://www.iiass.com/>), pp 145 - 146.

يظهر من الجدول رقم (07) أن تنفيذ أنظمة إدارة علاقات الزبون يعطي مجموعة من الميزات للحكومة الإلكترونية وذلك من خلال أربع عمليات مهمة هي: الترويج لبوابة الحكومة الإلكترونية، استخدام بوابة الحكومة الإلكترونية، إدارة علاقات الزبون الاجتماعية، وإصدار الوثائق. كما يظهر الجدول مقاييس كل عملية.

المطلب الثالث: استخدام إدارة علاقات الزبون التشاركية في القطاع العام

تعتمد المنظمات بمختلف أنواعها على اتصالات مباشرة مع زبائنهم، والإصغاء إليهم والتفاعل معهم بغية الفهم الدقيق لحاجاتهم، ومن ثم تنسيق الجهود باتجاه خلق قيمة لهم، وتعتمد في ذلك على الاتصالات والتفاعلات المباشرة معهم. والمؤسسة العمومية كغيرها من المؤسسات تسعى إلى الاتصال بزبائنهم والرد على مختلف استفساراتهم، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى استخدام أنظمة إدارة علاقات الزبون التشاركية في المؤسسات العمومية، وذلك بالتطرق إلى مختلف أشكال الاتصال بالزبائن في المؤسسات العمومية وأهميتها، بعدها يتم التركيز على نظام إدارة علاقات الزبون الاجتماعية في القطاع العام.

أولاً- الاتصال بزبائن المؤسسة العمومية:

إن مفهوم العلاقة مع الزبون يتضمن الرسائل والنصوص التي ترجع إليها المؤسسات الخدمية، للمحافظة على الاتصال مع زبائننا. ويمتلك مسيرو هذه المؤسسات أدوات مختلفة لتحسين سيرورة الزبون وجعلها مثالية، لذا كان لا بد من إبراز فائدة وأهمية المقاربة الاتصالية للتفاعلات التي تتدخل في بنائها العلاقة والتعبير عنها¹.

1- جعل الاتصال ضرورة إستراتيجية: غالباً ما تلجأ المؤسسات العمومية والحكومية الموجهة بالمواطنين، إلى توليفة من أشكال الاتصال لتحقيق أهدافها المنشودة، ويرى الكثير من الباحثين والممارسين في مجال الاتصالات أن ضعف بعض المؤسسات العمومية في الاتصال والتواصل مع جماهيرها لا تعود أسبابه إلى ضعف وسائل الاتصال أو أدواته، أو أنواعه، وإنما إلى القائمين عليه أو المسؤولين في المؤسسات العمومية الذين غالباً ما يلجئون إلى أساليب الاتصال المغلقة أو الرسمية الصرف، لعزل أنفسهم عن الجماهير، بمعنى أن الخلل لا يكمن في العملية الاتصالية من حيث أنواع الاتصال واتجاهاته وتنوعاته، بل في نظرة المسؤولين للاتصال، وخوفهم من فعاليته إذا ما أخطئوا أو أساءوا التصرف ضد مصالح الجماهير وتطلعاتهم. حيث تشير الدراسات أن معظم المؤسسات العمومية في البلدان الأوروبية، وفي بعض دول مجلس التعاون الخليجي حققت نجاحات كبيرة على مستوى البلديات وبعض مؤسسات الخدمة العمومية، بفضل انتفاعها بشتى أنواع الاتصال².

بما أن إعلام الجمهور أساس عملية تحسين وتطوير العلاقة بين الإدارة والمستعملين. يقترح تسويق الخدمات العمومية وسائل فعالة وجيدة لتميرير المعلومات، فكل إدارة تريح الكثير عندما تضع مخططاً للاتصال ما يجعل من وظيفة الإعلام مثلى، لأن الوقت الذي يقضيه الموظف في شرح أي إجراء لأية خدمة يكلف الكثير، لذلك يجب أن يقلصه المسير. وهناك وسائل اتصال أكثر اقتصادية، يمكن أن تؤدي مثل هذا الدور، مثل جداول مواقيت النقل. بالإضافة إلى ميزة أخرى هي تبسيط تقديم المعلومات للزبائن أو منحهم معلومات لا يمكنهم إيجادها بمفردهم³.

¹ Fabien Bonnet, Op-cit, p 161.

² بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار البازوردي، عمان، الأردن، 2009، ص 87.

³ Laurent Hermel, Ramaghi Patrick, Op-cit, p p 06 – 07.

2- الاستقبال الملائم للمواطنين: أصبح الاستقبال يشكل الأساس داخل كل إدارة عمومية، ومفهومه قد

يعني خلق رابطة إنسانية بين طرفين، أحدهما زائر للمرفق الإداري والآخر موظف تابع لهذا المرفق¹.

➤ الملاحظ من مفهوم الاستقبال أنه طريقة للاتصال المباشر بالمواطن الأمر الذي يسمح ببلوغ

أهداف إدارة علاقات الزبون التشاركية في القطاع العام بالاتصال المباشر والتفاعل مع المواطنين.

ولأجل تبني سياسة اتصالية فعالة يجب على المسؤول في المؤسسة العمومية إتباع صنف

الاستقبال الملائم للزبون.

تتمثل أنواع استقبال المواطنين فيما يلي²:

أ - **الاستقبال الشخصي**: أي استقبال المواطن مباشرة عند تنقله لمقر المؤسسة العمومية، وهو أكثر

نطاقا، وذلك راجع لعدة أسباب منها:

✓ ذهنية المواطن الذي يفضل التنقل وتحمل المشقة أحيانا من أجل قضاء حاجته.

✓ قناعة المواطن بأن تنقله لمقر البلدية مثلا من شأنه أن يعجل في قضاء أموره.

✓ نتيجة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق الموظف العمومي فإن إمكانية نسيان بعض مصالح

المواطن واردة جدا، لذلك فإن تنقله عدة مرات لمقر المؤسسة من شأنه أن يذكر الموظف

المختص بتلك الأمور.

ب- **الاستقبال الرقمي**: حيث يتم تخصيص موقع رسمي على شبكة الانترنت، ومن ثمة يتم استقبال

طلبات المواطنين، احتجاجاتهم، الرد على طلباتهم، وتقديم وتوفير المعلومات والبيانات التي تخصهم.

ج- **الاستقبال الورقي**: يحتل هذا النوع أهمية كبيرة، فرغم التطور الذي تعرفه الدولة عموما ومختلف

مؤسساتها وهيئاتها على وجه الخصوص، إلا أن استقبال طلبات المواطنين المكتوبة (بما يدعمها من

وثائق في بعض الحالات) ورسائلهم وشكاويهم لها من الأهمية ما لها.

د- **الاستقبال الهاتفي**: يتصل المواطن بالمؤسسة العمومية هاتفيا لطلب معلومات أو الاستفسار عن

ملف قد أودعه لدى مصالحها أو لأخذ موعد لإيداع ملف ما.

والملاحظ أن المواقع الشبكية والعديد من التقنيات الأخرى بدأت تحل محل الاتصالات الهاتفية

الصوتية في أنواع عديدة من التعاملات الخدمية. والواقع أيضا أن الكثير من خدمات الاتصال الشخصي

¹ عمار بريق، حنان بن زغبي، **الاستقبال والتوجيه في الجماعات المحلية: الخطوة الأولى في تحسين الخدمة العمومية**، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد الثامن - ج1- جوان 2017، ص 333.

² عمار بريق، حنان بن زغبي، مرجع سابق، ص ص 330 - 331.

المتوسط قد تحولت إلى خدمات ذات اتصال منخفض أو معدوم، مع تنامي أعداد الزبائن الذين يستخدمون تقنيات الخدمة الذاتية ويجرون تعاملاتهم عبرها أو بواسطتها¹.

3- أهمية تعدد قنوات الاتصال بالمؤسسة العمومية: يمكن للمستخدم الاتصال بالمؤسسة العمومية عبر عدة قنوات مثل الهاتف، البريد العادي، البريد الإلكتروني، الانترنت. حسب عاداته، فغالبا ما يفضل المواطن قناة واحدة على حساب القنوات الأخرى. ولكن مهما كانت نقطة الاتصال، يجب أن تكون الخدمة المقدمة متطابقة مع توقعات المواطن. وتسمح الإستراتيجية المتعددة القنوات بتحديد الوسائط الصحيحة لكل ملف تعريف مستخدم وبالتالي تحسين الخدمات المقدمة.

في نظام إدارة علاقات الزبون، تمثل كل قناة تفاعل جزءا من إستراتيجية متماسكة مع سياسة إدارة علاقات الزبون التي تم تكييفها مع ملفات تعريف المستخدمين. وفي هذا المجال يجب طرح عدة أسئلة أهمها: ما هي الرسائل في كل قناة؟ ما هي العمليات التي يجب وضعها عند انتقال الزبون من قناة إلى أخرى؟ ما هي القنوات الصحيحة لاستخدامها وفقا لاحتياجات المستخدم؟

ونظام إدارة علاقات الزبون لا يسمح ببناء عمليات مكيفة فقط، بل أيضا بتحديد قواعد التماسك في الاتصال. والميزة الأخرى لإدارة علاقات الزبون هي دمج الاتصالات الهاتفية مع نظام الكمبيوتر، ما يسمح للوكيل بمعرفة التاريخ الكامل لتفاعل المستخدم مع الإدارة أثناء المكالمة. مع وجود بطاقة مستخدم مملوءة بالكامل، أو حتى الوصول إلى البريد الإلكتروني، ما يمكن الوكيل من التفاعل في رده².

ثانيا- نظام إدارة علاقات الزبون الاجتماعية في القطاع العام:

تشمل إدارة علاقات الزبون الاجتماعية على دمج أدوات جديدة مع التدابير التقليدية في سياق التواصل الاجتماعي، وتركز على قياس الأنماط الهيكلية للتفاعل وكيف يمكن لها أن تفسر النتائج.

1- مفهوم وخصائص إدارة علاقات المواطن الاجتماعية: انطلاقا من أن إدارة علاقات الزبون الاجتماعية هي عبارة عن فلسفة وإستراتيجية أعمال، يدعمها نظام وتكنولوجيا مصممة لإشراك الزبائن في تفاعل تعاوني يوفر قيمة مفيدة للطرفين، في بيئة عمل موثوقة وشفافة. يمكن لمواقع التواصل الاجتماعي أن تلعب دورا هاما في تحسين عمليات الحكومة الإلكترونية، بالنظر إلى إمكانية نشر المعلومات للعديد من المستخدمين، فقد شكلت العديد من الشبكات الاجتماعية مجموعات لأغراض حكومية³.

¹ بشير عباس العلاق، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 140 - 141.

² Laurent Hermel, Ramaghi Patrick, Op-cit, p p 05 - 06.

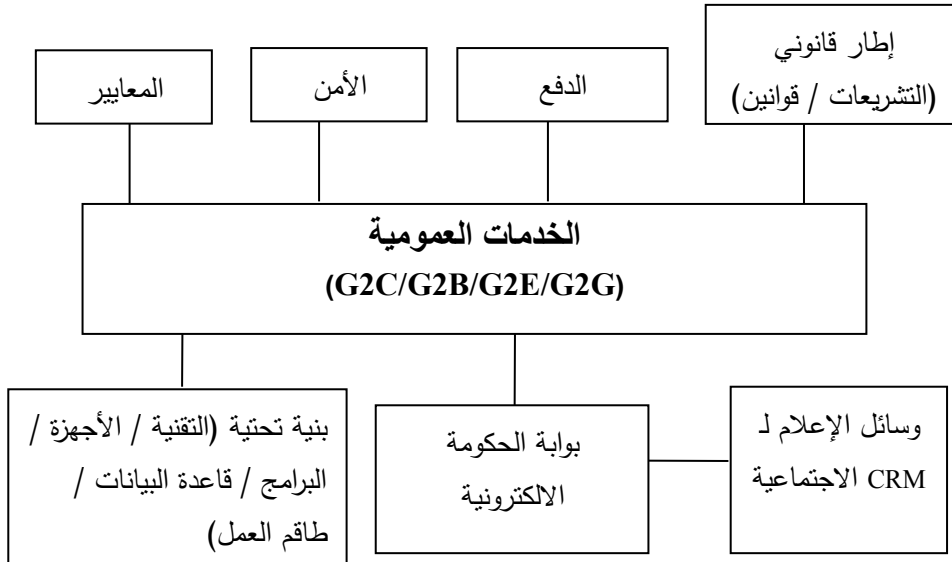
³ Marko Vulić, Jovana Dadić, Konstantin Simić, Đorđe Mazinjanin, Aleksandar Milić, Op-cit, p 138.

وباستطاعة المواطنين من خلال الويب الانخراط والمشاركة في نشاطات المجتمع المحلي والعملية الديمقراطية، حيث بإمكانهم التفاعل مع الحكومة والوصول إلى المعلومات العامة والوثائق الرسمية والإجراءات الإدارية الحكومية¹. وتتمثل خصائص إدارة علاقات الزبون الاجتماعية في الآتي²:

- ✓ أنها متكاملة تماما مع سلسلة قيمة المشروع والتي يمثل المواطنون جزءا منها.
- ✓ تشجيع تفاعلات المواطنين بالأصالة والشفافية، واستخدام المعرفة في خلق محادثات ذات مغزى.
- ✓ تصميم عمليات المؤسسة العمومية من وجهة نظر المواطنين.
- ✓ تضمين سلوك البحث عن المعلومات والمساهمة فيها في النظام البيئي للمواطنين.
- ✓ إنشاء حوار مع المواطن عن طريق إشراكه في النشاط والمناقشة، ومراقبة المحادثات وإعادة توجيهها بين المواطنين، وهي أنشطة تتم في الخط الأمامي للتسويق.
- ✓ الملكية الفكرية التي يتم إنشاؤها مع المواطن والشريك والمورد وحل المشاكل وهي ملكية جماعية.
- ✓ تركيز العمل على البيئات والخبرات التي تشترك المواطن.
- ✓ تركيز التكنولوجيا على كل من المجالات التشغيلية والتعاونية، ودمج المواطن في سلسلة القيمة.

2- تنفيذ إدارة علاقات الزبون الاجتماعية في الحكومة الإلكترونية: يمثل الشكل رقم (11) الإطار الهيكلي لتنفيذ نموذج إدارة علاقات الزبون الاجتماعية في الحكومة الإلكترونية:

الشكل رقم (11): الإطار الهيكلي والعناصر الضرورية لتنفيذ الحكومة الإلكترونية.



Source: Marko Vulić, Jovana Dadić, Konstantin Simić, Đorđe Mazinjanin, Aleksandar Milić, **CRME-Government Services in the Cloud**, Peer-reviewed academic journal, Innovative Issues and Approaches in Social Sciences, Vol. 5, No. 2, MAY 2012, p 143.

¹ بشير عباس العلق، **الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، مرجع سابق، ص ص 260 - 261.

² Marko Vulić, Jovana Dadić, Konstantin Simić, Đorđe Mazinjanin, Aleksandar Milić, Op-cit, p p 138 -137.

يلاحظ من الشكل رقم (11) أن الخدمات العمومية تحتوي العديد من العناصر الضرورية لتوفير خدماتها، من بينها الأطر القانونية والبنية التحتية التكنولوجية، وهي ضرورية لتنفيذ أي حكومة إلكترونية، إضافة إلى نظام إدارة علاقات الزبون الاجتماعية التي تساهم في بوابة الحكومة الإلكترونية، لأنها تحتوي روابط لوسائل التواصل الاجتماعي التي تسهل من تصميم وتقديم الخدمات العمومية وفقا لرؤية المواطنين.

يمكن استخدام الإطار أعلاه لمناقشة تطوير رؤية إدارة علاقات الزبون، وإستراتيجياتها. ويجب على المؤسسة العمومية اتخاذ طريقة استباقية في إنشاء إدارة علاقات المواطن. كما يجب استخدام رؤية إدارة علاقات الزبون كدليل لإنشاء إستراتيجية لها، والتي تدور حول كيفية بناء وتطوير أصول ذات قيمة (قاعدة المواطنين). كما يجب أن تحدد الأهداف والمقاييس لتحقيق هذا الهدف، وذلك بتوجيه أهداف الإستراتيجيات التشغيلية الأخرى مع إستراتيجية تنفيذ إدارة علاقات الزبون. ويجب أن تصمم تجربة المواطن بما يتماشى مع رؤية إدارة علاقات الزبون، وأن يتم تنقيحها باستمرار بناء على ملاحظات المواطنين المنشودة. كما يجب النظر إلى العلاقة بين المواطنين والإدارة العامة من حيث دورة حياة المواطن، بإيجاد عمليات رسمية لتسيير هذه الدورة¹.

المطلب الرابع: استخدام إدارة علاقات الزبون العملية في القطاع العام

بحكم أن المؤسسة العمومية كغيرها من المنظمات، تأثرت بالثورة الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما رافقها من تطبيق أنظمة المعلومات، توجب عليها مواكبة هذه التطورات باستعمال برامج الأتمتة في القطاع العام ما تمثله إدارة علاقات الزبون العملية، وذلك بهدف توفير فوائد كبيرة لكل من المؤسسة العمومية والمواطن، فهي تسمح بتقليص الأخطاء وتسهيل إجراءات تقديم الخدمة، والتركيز على العلاقات مع الزبائن للحصول على رضاهم. حيث تأخذ أنظمة إدارة علاقات الزبون العملية دورا أساسيا في أتمتة وإدماج العمليات الأفقية التي هي في ارتباط دائم بالمواطن، مع الواجهة الخلفية المتمثلة في نظم تخطيط موارد المؤسسة.

أولا- دور إدارة علاقات الزبون العملية في أتمتة الخدمات العمومية:

مع تحول الانترنت إلى قناة تسويقية بديلة، وقيام الأعمال باستغلال قوة الشبكات الإلكترونية، شهد عديد من عناصر ومكونات الخدمة تحولا إلى الخدمة الإلكترونية، بما في ذلك الخدمات العمومية.

¹ Marko Vulić, Jovana Dadić, Konstantin Simić, Đorđe Mazinjanin, Aleksandar Milić, Op -cit, p 143.

1- ماهية الخدمات العمومية الإلكترونية: تعد الخدمات الإلكترونية تطويراً لأساليب وطرق تقديم الخدمات العمومية، ويمكن اعتبارها تلك الخدمات العمومية المتحصل عليها عن طريق الانترنت من خلال المواقع الإلكترونية للإدارات العمومية، أو الهيئات التابعة لها، والبوابات الإلكترونية، والحسابات الرقمية ذات الطابع الشخصي، (خدمات وإجراءات عن بعد، تحميل الاستمارات، تسجيلات عن بعد، فحص الحسابات الشخصية عن بعد، ...إلخ) وتسمح بالحصول على الخدمات في أي وقت ممكن، دون الحاجة للتنقل إلى مكان تقديمها، ما يسمح بالاستفادة من الوقت المخصص للحصول عليها ويقلل من التكاليف المدفوعة مقابل ذلك¹.

وفي بعض الوكالات الحكومية يتم اعتبار الخدمة الإلكترونية كوسيلة لجعل الحكومة تحت طائلة المساءلة من قبل مواطنيها. وهناك مؤسسات أخرى تنظر إليها من منظور كونها مفهوماً مدفوعاً بتكنولوجيا المعلومات بشكل تام. وبينما تتضمن الخدمة الإلكترونية جميع الخدمات المبنية على تكنولوجيا المعلومات المتاحة عبر الشبكات الإلكترونية، فهي أيضاً تشتمل على الجوانب التالية (منتج الخدمة، بيئة الخدمة، تقديم/ توصيل الخدمة) وهذه العمليات الثلاث تشكل نموذج أعمال سواء كان ذلك تابعاً لشركة صناعية سلعية أو مزود خدمة بالكامل، فأساس الخدمة الإلكترونية يكمن في التركيز على الزبائن (المواطنين) من خلال التعرف عليهم عن كثب والتفاعل معهم بشكل وثيق وذلك بهدف تلبية حاجاتهم، وبالتالي توسيع الأسواق وتعظيم الإيراد².

2- أهمية وفوائد الخدمات العمومية الإلكترونية: تسمح الخدمات الإلكترونية بالحصول على خدمة ذات جودة أفضل مقارنة بالخدمات التقليدية، وذلك نتيجة لتقليص الأخطاء، وتقليص إجراءات ومراحل الحصول على الخدمة والوثائق المكونة لها، ثم تجريدها مادياً وتوفيرها على الخط³. ونفس الأمر فيما يتعلق بالخدمات العمومية الإلكترونية، حيث يريد المواطنون الوصول الملائم والفوري للخدمات العمومية على مدار الساعة ولسبعة أيام في الأسبوع، كما يريدون أن يكونوا قادرين على الوصول إلى الخدمات من مساكنهم ومكاتبهم ومصانعهم، ومن أي مكان جغرافي، وبالتأكيد هم لا يحبون الشعور بوجود أية قيود تمنعهم من الوصول إلى هذه الخدمات من جميع أنواع تقنيات الحاسوب الشخصي، الهاتف النقال أو الأجهزة اللاسلكية بأنواعها ومسمياتها المختلفة.

¹ نوفيل حديد، حنان كريبط، مرجع سابق، ص 124.

² بشير عباس العلق، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 67.

³ نوفيل حديد، حنان كريبط، مرجع سابق، ص 25.

ومما لا شك أن الإجراءات الهاتفية والخدمات عن بعد أحدثت ثورة في العلاقة بين الإدارة والمستخدم من خلال القرب والتقريب، والسماح بتحقيق بعض المقاربات عن طريق الانترنت، إذ يستفيد السكان من نوعية خدمة مماثلة في جميع أنحاء الإقليم. ومن بين هذه الخدمات العمومية الالكترونية: استخراج الحالة المدنية، وإعلان دفع الاشتراكات في صناديق الضمان الاجتماعي وغيرها. ومن النتائج المباشرة لإجراءات الخدمة الإلكترونية الحد من استخدام الورق. إذ أصبح ممكناً تحميل نموذج ما من الانترنت واستكمال وإعادته إلى الإدارة عبر الانترنت، ما يحد من الطباعة ويقلل من الأخطاء وفقدان الورق التي تنخفض لصالح خدمة ذات جودة أفضل. إضافة إلى المنافع المالية والبيئية للإدارات. كما تهدف الإجراءات الإدارية عبر الإنترنت إلى إمكانية الوصول إلى جميع الجماهير، وقد تم بذل العديد من الجهود لضمان نفس المستوى من إمكانية الوصول للأشخاص ذوي الإعاقات. على الرغم من أنه لا تزال هناك حاجة إلى إدخال تحسينات، وتعكس هذه التطورات التزام الدول بزيادة خدمات الزبائن¹.

ثانياً - دور نظم إدارة علاقات الزبون العملية في تكامل الواجهة الأمامية مع الواجهة الخلفية:

تمثل إدارة علاقات الزبون العملية مجموعة أدوات من أجل مساعدة المسؤولين عن العلاقة مع الزبون في أعمالهم اليومية². ويبرز دور هذا البعد في القطاع العام بإدماج وربط كل أقسام ووظائف المؤسسة من أجل تطوير وتقديم خدمات عمومية ترضي المواطن، وذلك بدمج المعلومات والمعارف المتحصل عليها من إدارة علاقات الزبون التحليلية والتشاركية بهدف القيام بما يلي:

1- نحو إدارة الخدمات: استفادت بعض المؤسسات العمومية من تطوير الإدارة الإلكترونية ما صاحبه تغيير عميق في أساليب عملها، فقد انتقلت من منطق "إدارة الإدارة" إلى منطق "إدارة الخدمة". والمبدأ الرئيسي لإدارة الخدمة هو الاعتقاد بأن كفاءة وفعالية الإدارة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بجودة الخدمات المقدمة للمستخدم. وبهدف التحول إلى إدارة الخدمة يجب وضع المواطن في مركز اهتمامات الإدارة، وذلك بإنشاء أجهزة تسهل استقبال المستخدمين والتفاعل المرن معهم، وبالخصوص استخدام تكنولوجيات تحويل البيانات والاتصال مثل الشبكات الواحد، الإدارة متعددة القنوات لطلبات المستخدمين والعلاقات معهم، وإضفاء الطابع المادي وتبسيط التبادلات³. وتعد الخدمة الإلكترونية أكثر فاعلية منها في الخدمة التقليدية بما توفره من السهولة في التعامل مع الزبائن الكترونياً دون عناء كبير وتنقل من طرفهم، كذلك توفر الخدمة على مدار الساعة وفي كل وقت وحين، ما سمح بظهور مفهوم إدارة علاقات الزبون الكترونياً

¹ Vincent Royaix, Eric Rublé, Op -cit, p 10.

² Byblice COOVI, Op-cit, p p 96 - 97

³ Vincent Royaix, Eric Rublé, Op-cit, p p 06 – 07.

المعروف بـ (E-CRM) الذي تطور مفهومه بتطور التجارة والتسويق الإلكترونيين، من أجل تقديم أحسن الخدمات للزبون وإدامة العلاقة معه على المدى الطويل¹.

2- التخصيص والتجزئة في الخدمة العمومية (Personalization): إن مبدأ المعاملة المتساوية قبل الخدمة الذي تتميز به الخدمات العمومية، يجعل من الإدارة العامة لا تتمتع بالانعكاس لتوفير العروض حسب نوع المستخدم. ومع ذلك يتوجب عليها أن تكون على معرفة دقيقة بمواطنيها، لذا يجب أن تفكر في التجزئة حسب مصلحة المستخدم، لأنه مع توفر الملفات الشخصية (الموقع الجغرافي، المهنة، الأسرة... إلخ) يمكن تقديم خدمة متكيفة مع حاجات المواطنين، سعياً من الإدارة لتحقيق رضاهم وولائهم. فمن خلال المعرفة الدقيقة بالملف الشخصي لكل مستخدم، تتيح عملية إدارة علاقات الزبون تقديم خدمات جديدة مصممة خصيصاً للزبائن، مثل: إرسال البريد لتذكير المواطن المستهدف بشأن تجديد المواعيد النهائية للاشتراك أو إيداع ملف، رسائل البريد الإلكتروني الخاصة بالمعلومات عن الخدمات الجديدة التي تم إعدادها للأسر، والتنبيه باستخدام رسائل الهاتف النقال حول الأحداث الرياضية عندما يكون المواطن جزءاً من جمعية رياضية تابعة للبلدية².

3- تفصيل الخدمة العمومية لتلائم طلب المواطن (Customization): تستخدم المؤسسات العمومية إدارة علاقات الزبون لقوى المبيعات من أجل إنشاء علاقات وروابط أكثر قوة مع العناصر المكونة للمجتمع (الزبائن والتجار والمتطوعين). فقد صممت تطبيقات إدارة علاقات الزبون لقسم المبيعات حسب الطلب، من أجل منح منظور شامل للمعلومات المفيدة لإجراءات عمل مراكز المكاتب. عند هذه النقطة تقوم المؤسسات العمومية بإضافة تطبيقات لتسريع إجراءات الخدمة العمومية، كما يمكن لها الاستفادة من بيانات إدارة علاقات الزبون السابقة ومن اقتراحات المواطنين³. والواقع أن المؤسسات التي حققت نجاحات كبيرة في مجال تسويق الخدمات الإلكترونية ليس فقط أنها موجهة بالزبون، بل هي مسيرة من قبله حيث أنها تصغي له وتتابع احتياجاته ورغباته الحقيقية وتفصل خدماتها وفقاً لمقاساته وتحاول جاهدة إشباع رغباته وضمان أعلى مستويات رضاه. ويمكن التأكيد بأن المنظمات الناجحة تفهم الحاجات الأساسية للزبون وسيكولوجيته وتطبق هذا الفهم في كل مرحلة من مراحل نموها⁴. وهذا ما يوجب على المؤسسات العمومية تفصيل خدمات ملائمة لطلبات المواطنين.

¹ زكية مقري، نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص 281.

² Vincent Royaix, Eric Rublé, Op-cit, p 10

³ MSc.SelmaKaçaniku, MSc.InaSina, Op-cit, p 103.

⁴ بشير العلاق، التسويق الإلكتروني، اليازوردي، الأردن، 2010، ص 121.

مما سبق يمكن القول أن اعتماد التكنولوجيا في القطاع العام، مع زيادة الاهتمام بالمواطن أدى لظهور ما يسمى بإدارة علاقات الزبون الحكومية، المعروفة أيضا بإدارة علاقات المواطن، التي تترجم مسعى المؤسسة العمومية لإشباع حاجات ورغبات زبائنهم، وتقديم أفضل الخدمات لهم، وإنجاز معاملاتهم بشكل سريع ودقة متناهية، وذلك من أجل تحسين الخدمات العمومية وزيادة رضا المواطنين. وتظهر إدارة علاقات الزبون التحليلية في القطاع العام في جمع بيانات المواطنين، وتحليلها وتوزيعها في جميع أنحاء المؤسسة العمومية من أجل دعم العمليات التشغيلية. بينما تتجسد إدارة علاقات الزبون التشاركية في القطاع العام في مختلف أشكال الاتصالات والتفاعلات المباشرة مع المواطنين، في حين تتمثل إدارة علاقات الزبون العملية في عملية أتمتة الخدمة العمومية.

خلاصة الفصل:

أمام الحاجة المتزايدة إلى السرعة والدقة في انجاز معاملات القطاع العام، بسبب رغبة المواطنين في الحصول على خدمات عديدة في وقت واحد، وبصورة متطورة، أصبحت المؤسسات العمومية مطالبة بالاهتمام بتحسين خدماتها وأدائها، لتقريب زبائنهم منها وتحقيق رضاهم.

حيث بينت الدراسة النظرية لهذا الفصل أن المؤسسات العمومية هي المسؤولة على خدمة المواطنين، وهي الصورة التي تعكس سوء أو حسن التسيير في البلاد. ومن أجل تطوير وتحسين خدمات القطاع العام لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات والآليات لعل أهمها تحسين خدمة الزبائن باعتماد نظام تحسين الخدمات، وكذا القيام بالإصلاحات الإدارية، والتركيز على جودة الخدمات العمومية التي أصبحت من أكثر المسائل أهمية في هذا المجال، وأيضاً الاعتماد على الإدارة والحكومية الإلكترونيتين كنموذج يتسم بتقليل التكاليف، والسرعة والدقة في إنجاز الأعمال، مع تقليل الأخطاء وريح الوقت.

ومن بين آليات تحسين الخدمات العمومية الاهتمام بالمواطن عن طريق دمج إدارة علاقات الزبون الحكومية، والتي تعني الرعاية المنظمة لعلاقة العمل بين المؤسسات العمومية والمواطنين الذين تتزايد طلباتهم في نفس الوقت مع نمو القدرة التكنولوجية، فمن أجل تقديم الحكومة خدمات خاصة تتسجم تماماً مع حاجات ورغبات المواطنين، يجب عليها أن تجمع أكبر قدر من المعلومات عن حاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم، وأن تؤسس لنفسها قواعد بيانات ونظم معلومات تسويقية فعالة. وكذلك ضرورة الاعتماد على أشكال مختلفة من الاتصال والتفاعل مع المواطنين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

غير أن المؤسسات العمومية تبقى بحاجة إلى إجراء دراسات مفصلة للاستفادة من تجارب القطاع الخاص في مجال إدارة علاقات الزبون، ما يوجد طرقاً جديدة لتحسين الخدمات العمومية، وعلاقة الحكومة بالمواطن كمستهلك لخدماتها، لكي لا تتعرض هذه المشاريع للفشل إن لم يتم دراستها بجدية.

**الفصل الثالث: دراسة استطلاعية
حول تحسين الخدمات العمومية في
الجزائر باستخدام أنظمة إدارة
علاقات الزبون**

تمهيد

بعد التطرق في الفصول السابقة إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بأنظمة إدارة علاقات الزبون، والخدمات العمومية، توجب تسليط الضوء على مظاهر استخدام إدارة علاقات الزبون في القطاع العام في الجزائر، وأثر ذلك على تحسين الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين. إذ عرفت الجزائر خلال السنوات الأخيرة محاولات عديدة من طرف الحكومة من أجل إنجاز عملية التحول إلى الحكومة الإلكترونية، سعياً منها إلى تحسين وإصلاح مؤسساتها العمومية، وكان ذلك باتخاذ مجموعة من الإجراءات والتدابير التشريعية والتنظيمية التي ترمي إلى تجسيد مسعى الحكومة الرامي إلى عصرنه المرافق العامة وإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء مهامها. وكذلك مسعاها إلى الحرص على تحسين العلاقة بينها وبين المواطن باعتبار هذا الأخير الزبون الأساسي لهذه المؤسسات.

سيتم من خلال هذا الفصل إجراء دراسة إحصائية حول تحسين الخدمات العمومية في الجزائر باستخدام أنظمة إدارة علاقات الزبون، ومن أجل ذلك تم تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث، حيث يخصص المبحث الأول للجانب النظري المتعلق بعصرنه الخدمات العمومية في الجزائر، وسيتم التطرق في المبحث الثاني لإجراءات الدراسة الإحصائية التي ستطبق على قطاع الضرائب نظراً لاستحالة دراسة جميع القطاعات العمومية في الجزائر، في حين يخصص كل من المبحث الثالث والرابع للدراسة الإحصائية واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: عصنة الخدمات العمومية في الجزائر

تمارس المرافق العامة نشاطها في بيئة ديناميكية تجعلها بحاجة مستمرة إلى التحديث والتغيير للتكيف مع المحيط السائد. والمؤسسة العمومية الجزائرية ليست بمنأى عن تحديات هذه البيئة، إذ عرفت منذ الاستقلال العديد من المحاولات والتجارب في التنظيم والإدارة، وتجسد ذلك بشكل واضح في تبني العديد من الإصلاحات، ومن خلال مشاريع الرقمنة المعلن عنها. وستتم الإشارة في هذا المبحث إلى أهم مشاريع رقمنة القطاع العام، وأهم الإنجازات المحققة في إطار تحسين الخدمات العمومية في الجزائر، مع التركيز على قطاع الضرائب كونه القطاع العام الذي تم اختياره لإجراء الدراسة الإحصائية.

المطلب الأول: رقمنة القطاع العام في الجزائر

مع الاستقرار السياسي النسبي في الألفية الثالثة، طرحت مسألة إصلاح الإدارة العامة الجزائرية من أجل تحديثها وتكييفها لتصل إلى مستوى الرهانات الجديدة للدولة، ويشكل إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال إحدى هذه الرهانات، لما يصاحب ذلك من مزايا تعود بالنفع على المواطن والإدارة معا. ومن أجل تطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمواطن الجزائري والتحول نحو الحكومة الالكترونية ومجتمع المعلومات والمعرفة، لا بد من توفر بنية قاعدية، على رأسها الهاتف والانترنت، وسيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى معطيات هذه المؤشرات في الجزائر، وأهم المشاريع الرامية إلى رقمنة القطاع العام.

أولاً- معطيات مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر:

في إطار الإصلاحات الشاملة التي باشرتها الجزائر سعياً منها لمواكبة التطورات الحاصلة، أخذت تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيزاً كبيراً من اهتمامات الدولة، وأدى ذلك لنشأة مواقع الكترونية تتزايد بسرعة، كما أن انخفاض تكاليف الهواتف النقالة وتطورها جعل استعمالها في متناول شريحة واسعة من المجتمع الجزائري، وهذه المؤشرات تجعل من المحيط المعلوماتي الجزائري يكتسب مؤهلات مقبولة مقارنة بما كان عليه في الماضي القريب، كما أن هذه المبادرات المهمة تعبر عن صحة الحكومة الجزائرية التي يمكن أن تكون بادرة نحو الأفضل¹.

1- مؤشرات شبكة الهاتف الثابت: يتطلب نجاح وتطور الخدمات العمومية الالكترونية في أي دولة تطوير شبكة الخطوط الهاتفية الأرضية، والعمل على إيصال هذه الخطوط وتقريبها من المواطن.

¹ لحر عباس ابن تاج، تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: الواقع والمعوقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2015، ص 253.

جدول رقم (08) عدد مشتركى شبكة الهاتف الثابت في الجزائر إلى غاية سنة 2018.

اشترك	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
سكني	2.675.864	2.644.087	2.692.289	2.669.241	2.832.238	2.967.737	3.611.735	3.095.950
مهني	526.930	529.214	446.625	429.546	435.354	436.972	489.247	1.062.568
الإجمالي	3.202.794	3.173.301	3.138.914	3.098.787	3.267.592	3.404.709	4.100.982	4.158.518
الولوج للأسرة	%45.83	%48.15	%44.86	%43.58	%45.61	%45.74	%53.45	%51.41

المصدر: الموقع الرسمي لوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال والرقمنة، (<https://www.mpttn.gov.dz/>)، 2019/12/16.

إن عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت في الجزائر في تزايد مستمر، ويحلول سنة 2017 وصل هذا الرقم إلى أكثر من أربعة ملايين مشترك، كما تقرر في نفس السنة إنهاء استعمال تكنولوجيا الاتصالات اللاسلكية الثابتة (WLL) التي كانت موجهة للمناطق الريفية، وهذا تماشيا مع إستراتيجية الدولة لتزويد هذه المناطق ببنية تحتية للاتصالات أكثر فعالية وكفاءة مثل (4G LTE). ويلاحظ سيطرة الاشتراك السكني في شبكة الهاتف الثابت حيث تمثل عام 2018 نسبة 74.44% من إجمالي المشتركين، وفي عام 2018 ازداد عدد اشتراكات الخطوط الثابتة المهنية مقارنة بعام 2017 بمعدل 117.18%. ارتفعت كذلك نسبة وولوج شبكة الهاتف الثابت إلى الأسر منذ عام 2017 إلى أكثر من 50% حيث أن أكثر من نصف الأسر الجزائرية مشتركة في خطوط الهاتف الثابت¹.

2- مؤشرات شبكة الهاتف النقال:

جدول رقم (09) عدد مشتركى الجيل الثالث والجيل الرابع في الجزائر إلى غاية سنة 2018.

المؤشرات	2013	2014	2015	2016	2017	2018
GSM	39.322.328	34.789.121	26.706.268	20.125.227	14.385.131	11.629.246
3G	308.019	8.509.053	16.684.697	24.227.985	21.592.862	19.239.448
4G	//	//	//	1.464.634	9.867.671	20.624.452
المجموع	39.630.347	43.298.174	43.390.965	45.817.846	45.845.665	51.490.146

المصدر: الموقع الرسمي لوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال والرقمنة، (<https://www.mpttn.gov.dz/>)، 2019/12/16.

¹ الموقع الرسمي لوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال والرقمنة، (<https://www.mpttn.gov.dz/>)، 2019/12/16.

تم فتح باب التنافس للهاتف النقال بالجزائر بإصدار القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات، وينشط حاليا 03 متعاملين للهاتف النقال داخل السوق الجزائرية. حيث عرفت خدماتها تحسنا كبيرا، أين تعدت نسبة تغطية السكان بشبكة الهاتف النقال 98% عام 2016، ما يفسر الارتفاع المتزايد لعدد المشتركين الذي بلغ حوالي 51 مليون و490 ألف مشترك سنة 2018 والذي كان في حدود 45 مليون و845 ألف مشترك سنة 2017 أي بزيادة تقدر بـ 12%. وانطلقت خدمة الهاتف المحمول للجيل الثالث (3G) بالجزائر في ديسمبر عام 2013، حيث تم تسجيل 308.019 مشترك في شهر واحد فقط، وتضاعف هذا الرقم بـ 27 مرة في عام 2014، إلى أن بلغ إلى أكثر من 19.239.448 مليون مشترك في عام 2018. وفي إطار التحديث وتوسيع شبكة الاتصالات للاتجاه أكثر نحو الاقتصاد الرقمي، تم إطلاق خدمة الجيل الرابع للهاتف النقال (4G) في الجزائر وذلك في أكتوبر 2016 أين تم تسجيل 9.867.671 مشترك سنة 2017 ليصل في 2018 إلى 20.624.452 مشترك بمعدل زيادة يقدر بحوالي 109%¹.

3- مؤشرات شبكة الانترنت:

- مؤشر طول الألياف البصرية وعرض نطاق الانترنت الدولية: تم تنفيذ مشروع لربط كل الوطن بخطوط جديدة، لتمديد شبكات الاتصال بالألياف البصرية، حيث بلغ طولها في عام 2018 ما يقدر بـ 145.120 كلم، ومن أجل تلبية حاجيات مستخدمي الانترنت الجزائريين، وكذا تقديم خدمة ذات نوعية، لم يتوقف عرض النطاق الدولي عن التطور بحيث بلغ في سنة 2017 حوالي 810.155 ميغابايت/ثانية وارتفع في سنة 2018 ليصل إلى 1.050.000 ميغابايت/ثانية، كما هو مبين في الجدول التالي²:

جدول رقم (10) طول الألياف البصرية (كم) وعرض نطاق الانترنت الدولية (ميغابايت/ثانية).

2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	
145.120	127.372	76.514	70.700	61.556	50.800	46.231	الألياف البصرية
1.050.000	810.155	630.150	485.155	278.000	166.000	104.448	نطاق الانترنت

المصدر: الموقع الرسمي لوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال والرقمنة، (<https://www.mpttn.gov.dz/>)، 2019/12/16.

¹ الموقع الرسمي لوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال والرقمنة، (<https://www.mpttn.gov.dz/>)، 2019/12/16.

² الموقع الرسمي لوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال والرقمنة، (<https://www.mpttn.gov.dz/>)، 2019/12/16.

- مؤشر حجم استخدام الانترنت في الجزائر: يعد حجم استخدام الانترنت مقياسا لمعرفة حجم دخول المجتمع إلى الانترنت، وبالتالي فهو مؤشر قوي في الاستدلال على مدى التحول نحو مجتمع المعلومات والمعرفة وإمكانية تطبيق الحكومة الالكترونية، ويوضح الجدول التالي حجم استخدام الانترنت في الجزائر:

جدول رقم (11): إحصائيات استخدام الانترنت في الجزائر بالنسبة للكثافة السكانية إلى غاية 30 جوان 2019

السنة	المستخدمين	السكان	النسبة المئوية	مصدر الاستخدام
2000	50,000	31,795,500	%0.2	ITU
2005	1,920,000	33,033,546	%5.8	ITU
2007	2,460,000	33,506,567	%7.3	ITU
2008	3,500,000	33,769,669	%10.4	ITU
2007	4,100,000	34,178,188	%12.0	ITU
2010	4,700,000	34,586,184	%13.6	ITU
2012	5,230,000	37,367,226	%14.0	IWS
2013	6,404,264	38,813,722	%16.0	ITU
2014	6,669,927	38,813,722	%17.2	ITU
2015	11,000,000	39,542,166	%27.8	IWS
2016	15,000,000	40,263,711	%37.3	IWS
2017	18,580,000	41,063,753	%45.2	IWS
2019	25,428,159	42,679,018	%59.6	IWS

Source: Internet world stats: Usage and Population Statistics, **Algerian Internet Usage and Population Growth** (www.internetworldstats.com/af/dz.htm), 07/01/2020.

ثانيا - مشاريع رقمنة القطاع العام في الجزائر:

عرفت الجزائر خلال السنوات الأخيرة محاولات عديدة من طرف الحكومة الجزائرية من أجل رقمنة القطاع العام، ويتجلى ذلك في القيام بمجموعة من التدابير والإجراءات التشريعية والتنظيمية.

1- إستراتيجية الجزائر الالكترونية: تعتبر إستراتيجية الجزائر الالكترونية التعبير الصريح عن إرادة الدولة في ولوج مؤسساتها سواء الخاصة منها أو العمومية إلى مجتمع المعلومات والمعرفة، من خلال تشجيع تبني مشاريع تتعلق باستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال. كما أن هذه الإستراتيجية تدرج ضمن تحديد وتنفيذ رؤية مستقبلية، ومقاربة عملية لجعل مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي يؤثران في النمو الاقتصادي، ويشكلان بديلا للموارد النفطية، وتهدف هذه الإستراتيجية التي تتضمن خطة عمل

متماسكة وقوية، إلى تعزيز أداء الاقتصاد والشركات والإدارة، كما أنها تسعى إلى تحسين قدرات التعليم والبحث والابتكار وإنشاء كوكبات صناعية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال¹.

وتتمحور خطة عمل المشروع حول ثلاثة عشر محورا رئيسيا كما يلي²:

- ✓ تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية.
- ✓ تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الشركات.
- ✓ تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- ✓ دفع تطوير الاقتصاد الرقمي.
- ✓ تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة.
- ✓ تطوير الكفاءات البشرية.
- ✓ تدعيم البحث، التطوير والابتكار.
- ✓ ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني.
- ✓ الإعلام والاتصال.
- ✓ تثمين التعاون الدولي.
- ✓ آليات التقييم والمتابعة.
- ✓ إجراءات تنظيمية.
- ✓ الموارد المالية.

➤ وفي إطار المنهجية المتبعة لإعداد إستراتيجية الجزائر الالكترونية، تم تحديد مجموعة من العمليات لبلوغ الأهداف الخاصة في كل محور، بغية التوصل في الأخير إلى تحقيق الهدف النهائي والرئيسي للمحور. كما تم تحديد جدول زمني لتنفيذ مخطط إستراتيجية الجزائر الالكترونية يمتد على مدى خمس سنوات (2009 - 2013) إلا أن اتساع السوق الجزائري حال دون الانتهاء في المدة المحددة.

2- إنشاء مؤسسة دعم تطوير الرقمنة: تهدف هذه المؤسسة إلى أن تكون محفزة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال والنظام الرقمي في الجزائر، بهدف تجميع الموارد البشرية والبنية التحتية ومنصات تكنولوجيا المعلومات للإدارات والهيئات العامة، لتقديم خدمة عامة جيدة للمواطنين عن طريق إقامة

¹ لحر عباس ابن تاج، مرجع سابق، ص 269.

² E-commission, e-Algerie, 2013, synthèse, décembre 2008, pp 07-12.

- شراكات دائمة مع اللاعبين الاجتماعيين الاقتصاديين الرئيسيين في القطاع الرقمي، لتنفيذ مشاريع واسعة النطاق لتحديث ورقمنة الإدارات العامة الجزائرية. وتتمثل مهامها في ما يلي¹:
- ✓ عصرنة الإدارات العمومية عن طريق هيكلة منصات تكنولوجيا المعلومات؛
 - ✓ نقل ووضع الإجراءات الإدارية عبر الإنترنت؛
 - ✓ ترشيد الإنفاق الحكومي على التكنولوجيا بواسطة سياسة تجميع الاستثمارات والتوافق التكنولوجي؛
 - ✓ متابعة إنجاز ووضع في الخدمة لمركز بيانات الحكومة؛
 - ✓ وضع أنظمة لاتخاذ القرار من أجل المزيد من المراقبة الفعالة للإجراءات الحكومية؛
 - ✓ الحد من الفجوة الرقمية والمساعدة في ظهور مجتمع المعلومات والاقتصاد القائم على المعرفة؛
 - ✓ تزويد المواطنين والجهات الفاعلة في الاقتصاد بقنوات لا مركزية للوصول إلى الإدارات؛
 - ✓ إعداد، الحفاظ، وتأمين واجهات الاتصال (G2G)؛
 - ✓ تحديد مؤشرات الأداء للأنظمة الموضوعة ومراقبتها وتقييمها؛
 - ✓ تقييم تأثير الاستثمارات الموجهة في المجال الرقمي؛
 - ✓ تحديث وتطوير نظم المعلومات في الهيئات العامة؛
 - ✓ ضمان التوافقية لأنظمة المعلومات للهيئات العامة،
 - ✓ إنجاز وتنفيذ منصات الإدارة المتكاملة (ERP) للهيئات العامة.

المطلب الثاني: أهم الإنجازات في إطار تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

سيتم في هذا المطلب تسليط الضوء على أهم الإنجازات الرامية إلى تحقيق الهدف الخاص بتحسين الخدمات العمومية لفائدة المواطنين، والمحدد في إطار المحور الثاني لمشروع الجزائر الالكترونية، المتمثل في تسريع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة العمومية. والذي يهدف إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات الحياة، والمساهمة في تجسيد مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة، وكذلك تحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن، والتكفل الجيد بقضاياها وبالتالي تحقيق رضاه، ولما لا الوصول إلى مشاركته في تحسين الخدمات والإجراءات الإدارية. وهي الأمور التي تنصدر قائمة انشغالات عملية إدارة علاقات الزبون.

¹ الموقع الرسمي لمؤسسة دعم تطوير الرقمنة، (<https://www.eadn.dz/fr/>)، 2019/12/25.

أولاً- إنجازات قطاع الداخلية والجماعات المحلية:

إن الحصول على بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتري الإلكتروني ورخصة السياقة في غضون 24 ساعة ليس وليد الصدفة، وإنما هو نتويع لسلسلة من الإصلاحات التي باشرتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية، باعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ما يترجم رغبتها في عصرنة القطاع وتقريب الإدارة من المواطن بتذليل كل الصعوبات التي تحول دون استفادته من الخدمات التي فيها¹.

1- العمل على تحسين الاستقبال والتوجيه في الإدارة المحلية الجزائرية: سعت الدولة الجزائرية على تحسين الاستقبال والتوجيه في الإدارة المحلية حسب كل نوع من أنواع الاستقبال والتوجيه كما يلي²:

أ- بالنسبة للاستقبال الشخصي: عملت على أن يحظى المواطن بأحسن استقبال، وتوجيهه على مستوى مختلف بلديات الوطن، وفي هذا الإطار ألزمت الوزارة كل موظفي الجماعات المحلية ب:

- ✓ ضرورة تعليق الشارة المهنية.
- ✓ ضرورة تخصيص عون مكلف بالاستقبال والتوجيه عند مدخل البلدية.
- ✓ إقامة دورة تدريبية تكوينية لهؤلاء الأعوان، وذلك قصد الوصول المستوى العام للجودة.
- ✓ تخصيص قاعدة انتظار محترمة.
- ✓ إلزام موظفي البلدية باحترام المواطنين وبالتعامل الحسن معهم.
- ✓ تخصيص لوح إعلانات عند مدخل البلدية بما يحتويه من ملصقات تتضمن على سبيل المثال نسخة عن مداولة المجلس الشعبي البلدي، إعلانات عن مناقصات، ...إلخ.
- ✓ تخصيص لوح توجيهي، يتضمن بوضوح الهرم الإداري للبلدية، محتويات كل طابق من المصالح، رقم المكاتب، ...إلخ.

ب- بالنسبة للاستقبال الرقمي والورقي: من المجهودات التي تجسدت على أرض الواقع ما يلي:

- ✓ تخصيص مواقع رسمية على شبكة الانترنت لوزارة الداخلية وللولايات، إلا أن المنتبغ يلاحظ عزوف البلديات عن مثل هذه الخطوة التي من شأنها إضفاء مرونة أكبر في التعامل.
- ✓ توفير خدمة الحصول على وثائق الحالة المدنية من أي بلدية عبر التراب الوطني، وهي الخدمة التي من شأنها توفير عنصر الوقت وإعفاء المواطن من التنقل وتوفير نفقات ذلك.
- ✓ إمكانية تبع المواطن لكافة المراحل التي يمر بها ملفه الخاص بطلب جواز سفر.
- ✓ تسهيل عملية الحصول على بطاقات التعريف البيومترية، حيث يكفي أن يكون للشخص جواز سفر بيومتري حتى يتمكن من طلب بطاقة تعريف بيومترية عن طريق الموقع الإلكتروني، لترسل إليه رسالة نصية عبر هاتفه النقال تعلمه بتاريخ ومكان استلامه لبطاقة التعريف.

¹ نوفيل حديد، حنان كريبط، مرجع سابق، ص 127.

² عمار بريق، حنان بن زغي، مرجع سابق، ص ص 332-333.

✓ إلزام البلديات بضرورة الرد على طلبات المواطنين وشكاويهم وطعونهم في الآجال اللازمة وذلك من أجل السرعة في تقديم الخدمة العمومية من جهة، ولتفادي النزاعات القضائية من جهة ثانية.

✓ إلزام البلديات بتخصيص وفتح سجل الشكاوي والاحتجاجات مرقم ومؤشر عليه، يطلع عليه المسؤول الأول في البلدية أسبوعيا.

ج- بالنسبة للاستقبال الهاتفي: وضعت بلديات الوطن أرقام هاتفها تحت تصرف مواطنيها للاتصال بها وطلب أية معلومة أو من أجل تحديد موعد، كما عملت الوزارة على إلزام بلدياتها بضرورة إخطار المواطن المعني بجاهزية جواز السفر للاستلام، عن طريق رسالة نصية قصيرة على هاتفه الجوال.

2- اعتماد الخدمات الالكترونية في قطاع الداخلية والجماعات المحلية: إن جملة الخدمات الالكترونية

التي يوفرها الموقع الالكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية خير دليل على الانطلاق في تجسيد مشاريع الإدارة الالكترونية¹. فتنفيذا لمخطط عمل الحكومة الهادف إلى تحسين أداء الإدارة العمومية وجعله يتميز بالفعالية والشفافية، قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتجسيد عدة مشاريع هامة في مجال عصرنه المرفق العام باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة. تهدف مجمل هذه الإنجازات إلى تمكين المواطن من خدمة عمومية ذات جودة ونوعية. ومن بين أهم الإنجازات في سنة 2014 رقمنة جميع سجلات الحالة المدنية على مستوى الوطني وإحداث "السجل الوطني الآلي للحالة المدنية وربط كل البلديات وملحقاتها الإدارية وكذا البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية به. ولقد مكن هذا الإنجاز من²:

- تمكين المواطن من استخراج كل وثائق الحالة المدنية بصفة آنية من أي بلدية أو ملحقة إدارية عبر الوطن. إذ نص المرسوم التنفيذي رقم 15-204 للجريدة الرسمية المؤرخ في 27 جويلية 2015 في المادة الثانية منه "يتعين على الإدارات العمومية والسلطات الإدارية والجماعات المحلية المرتبطة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية، في إطار الإجراءات الإدارية التي تدرسها، ألا تشتت على المواطن تقديم وثائق الحالة المدنية التي يمكنها الاطلاع عليها مباشرة على مستوى ذات السجل الوطني³".

- تمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج بتقديم طلب الحصول على عقد الميلاد الخاص ج12 مباشرة عبر الانترنت والحصول عليه من الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها.

- كما تم إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات ما مكن المواطنين من الحصول على بطاقات الترقيم لمركباتهم بصفة آنية ودون تكبد عناء التنقل إلى ولاية التسجيل.

¹ نوفيل حديد، حنان كريبط، مرجع سابق، ص 128.

² الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، عصرنه المرفق العام، (www.interieur.gov.dz)، 2017/02/09.

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/ العدد 41، ص 16 (www.joradp.dz/FTP/jo-arabe/2015/A2015041.pdf)

ولقد تم إنشاء موقع الكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية في سنة 2008 وكان يوفر للمواطنين ومختلف المهتمين بخدمات القطاع معلومات عنه، وعن مختلف الوثائق والإجراءات الواجب إتباعها للحصول على خدمة ما، بعدها أصبح يوفر عدة خدمات الكترونية للمواطنين، حيث قامت الوزارة الوصية بإصدار نسخة جديدة من الموقع الالكتروني في 02 جوان 2016، ليصبح أكثر ديناميكية وغنى من حيث المحتوى¹. وتتمثل الخدمات الالكترونية التي يوفرها الموقع فيما يلي²:

أ- **الخدمات الإعلامية:** حيث يوفر الموقع جملة من المعلومات للمواطنين ومختلف المهتمين بقطاع الداخلية والجماعات المحلية، منظمة في قواعد وأركان في مختلف صفحاته، توفر على المواطنين عناء التنقل إلى الشبائيك المادية للاستفسار عنها.

ب- **الخدمات التفاعلية:** تهدف إلى ضمان الاتصال عن بعد بمصالح الوزارة، من خلال توفير أدوات الكترونية للاتصال الشخصي كالبريد الالكتروني، وكذا القيام بالخطوات الأولى لإجراءات الحصول على خدمة معينة، عن طريق توفير الاستمارات وتمكين المواطنين من تحميلها.

ج- **الخدمات المعاملاتية:** يسمح هذا النوع للمواطنين بالقيام بإجراءات الحصول على خدمة ما عن طريق الانترنت، أو الإطلاع على ملفهم الإداري مثل: خدمات تسجيلات الحج خدمة طلب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الالكترونية خدمة طلب جواز السفر البيومتري.

إضافة إلى ما سبق هناك خدمات الكترونية أخرى وضعتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية لخدمة المواطن الجزائري منها:

- **موقع المواطن (www.elmouwatin.dz):** بوابة الكترونية بمثابة نقطة وصل بين المواطن والإدارة، إذ تمكنه من الاستعلام عن كل ما يشغل باله، كما تمكنه من طلب الوثائق عبر الانترنت كوثيقة السوابق العدلية، بطاقة الهوية الوطنية البيومترية، جواز السفر البيومتري وغيرها من الخدمات المتوفرة³.

- **تطبيق الهاتف النقال "إجراءاتاتي":** تطبيق محمول يوفر كل المعلومات المتعلقة بالإجراءات الإدارية الخاصة بمصالح وزارة الداخلية والجماعات المحلية⁴.

ثانيا- إنجازات قطاع الخدمات البريدية:

في إطار عصنة الخدمات البريدية قامت الحكومة بوضع إستراتيجية لتطوير قطاع البريد وتقديم خدمات عمومية جوارية عصرية، بالتركيز على تكثيف استخدام تكنولوجيا للمعلومات والاتصالات.

¹ نوفيل حديد، حنان كريبط، مرجع سابق، ص 128.

² الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، (www.interieur.gov.dz)، 2019/06/25.

³ (www.elmouwatin.dz/), 05/02/2017.

⁴ الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، إجراءاتي الإدارية على الهواتف الذكية واللوحات الالكترونية، (www.interieur.gov.dz)، 2017/02/28.

وتجسيدا لهذه الرؤية أقرت الوزارة الوصية مجموعة من التدابير، كتعميم ربط مكاتب البريد بشبكة الإعلام الآلي، واقتناء الآلات الذكية للتخليص، وإنتاج وتجديد ملايين البطاقات للحسابات البريدية الجارية ذات الشرائح. وفيما يلي أهم الخدمات المحدثة في هذا القطاع:

1- الخدمات النقدية:

أ- البطاقة الذهبية الالكترونية (EDAHABIA) لبريد الجزائر: تمكن من إجراء العمليات التالية¹:

✓ شراء مختلف المنتجات الالكترونية التي توفرها مؤسسة بريد الجزائر وشركائها.

✓ تسوية وتسديد الفواتير الاستهلاكية الخاصة بالكهرباء والغاز والماء.

✓ تعبئة بطاقات الاتصال لمعاملي الهاتف النقال، مع العديد من الخدمات التي توفرها.

وأمكن لحاملي هذه البطاقة سحب الأموال عبر الموزع الآلي (GAB) والشبابيك داخل المكاتب البريدية ابتداء من نهاية جانفي 2017.

ب- خدمة السحب بدون بطاقة (Cardless): كما توفر مؤسسة بريد الجزائر خدمة السحب بدون بطاقة (Cardless) للزبائن الحائزين على البطاقة النقدية الذهبية، ما يمكنهم من سحب أموالهم دون الحاجة لاستعمالها ومن أي موزع الذي يختارونه عبر كامل التراب الوطني، كما يمكنهم أيضا أن يختاروا أي شخص لكي يستفيد من هذه الخدمة وذلك بتسليمه رقم العملية والرقم السري الخاص بها. وتتم هذه الخدمة من خلال التطبيق الهاتفي بريدي موب وتتميز بالسرعة والأمان².

2- الخدمات البريدية: تتمثل أهم الانجازات المتعلقة بتحسين خدمات الطرود والرسائل فيما يلي³:

أ- خدمة التعقب والتتبع (Track and Trace) عبر الموقع الالكتروني (aptracking.poste.dz): تسمح هذه الخدمة للزبائن بتتبع الطريقة التي تتم بها معالجة إرسالاتهم عبر الموقع الالكتروني لبريد الجزائر، بفضل رقم الرمز الشريطي المخصص لكل إرسال.

ب- خدمة البرقية الالكترونية (برقي@تيك): تم استبدال النمط الكلاسيكي لإرسال البرقيات عن طريق الروابط البرقية عبر الطابعة البرقية أو باستعمال الهاتف بنمط اتصال الكتروني عبر شبكة الانترنت، معروف باسم (برقي@تيك)، وتتجسد في الإيصال الالكتروني لبريد الزبائن من مؤسسة بريدية إلى أخرى وكذا التوزيع المادي للمرسل إليه.

¹Algérie poste, **Quels sont les services offerts par « EDAHABIA » ?**, (www.poste.dz), 11/02/2017.

² المرقع الرسمي لمؤسسة بريد الجزائر، **خدمة السحب بدون بطاقة**، (https://www.poste.dz/services/particular/cardless)، 2020/01/30.

³ الموقع الرسمي لمؤسسة بريد الجزائر، **الخدمات البريدية**، (https://www.poste.dz/customer)، 2020/01/30.

إضافة إلى خدمات أخرى مثل خدمة البريد السريع، حفظ البريد، وإعادة بعث المراسلات، ...إلخ.

3- الخدمات المالية: تتمثل أهم الانجازات في إطار تحسين الخدمات المالية لبريد الجزائر فيما يلي¹:

أ- **خدمة حوالتك:** خدمة لتحويل الأموال بصفة آنية، بسيطة ومؤمنة، باستخدام حوالة الكترونية، عن طريق التبادل الالكتروني للبيانات ما بين مكاتب البريد واستخدام النظام المعلوماتي الدولي (IFS)² لاستقبال الحوالات الدولية.

ب- **خدمة بريدي ويب / بريدي موب:** تطبيق بريدي ويب هي خدمة موجهة حصريا لزيائن بريد الجزائر الحاملين للبطاقة الذهبية، يسمح بالاستفادة من باقة متنوعة من الخدمات المالية البريدية عبر البوابة الالكترونية (www.poste.dz) تسمح هذه الخدمة بتنفيذ العمليات بسرعة فائقة وفي أي وقت 7أيام / 7أيام و24ساعة / 24ساعة. أما الخدمات المتاحة عبر بريدي ويب فهي:

✓ الاطلاع على الحساب البريدي الجاري.

✓ تسيير البطاقة الذهبية.

✓ التحويل من حساب إلى حساب آخر.

✓ الاطلاع على العمليات المجرأة بالبطاقة.

✓ طلب إعادة إصدار الرقم السري الخاص بالبطاقة الذهبية.

✓ البرمجة الدورية لتحويل الأموال من حساب بريدي جاري إلى حساب بريدي جاري آخر.

بريدي موب هي عملية تطبيقية على الهاتف النقال، تضع تحت تصرف الزبائن الخدمات النقدية والمالية لبريد الجزائر، وبالتالي فهي تساهم في تحسين الاستخدام الأكفأ للوقت، والتسيير الأحسن لحسابات البريد الجاري والمعاملات المالية. وتتمثل الخدمات التي يقدمها بريدي موب فيما يلي:

✓ الاطلاع على حساب البريد الجاري.

✓ تسيير البطاقة الذهبية.

✓ التحويل من حساب إلى حساب آخر.

✓ تقديم المعلومات المكانية الخاصة بالموزع الآلي.

✓ تقديم المعلومات المكانية الخاصة بالمكتب البريدي.

✓ إعادة تفعيل البطاقة بعد تجميدها بطلب من الزبون.

¹ الموقع الرسمي لمؤسسة بريد الجزائر، الخدمات المالية، (https://www.poste.dz/services/professional)، 2020/01/30.

²IFS :International Financial System

✓ الحصول على كشف مصغر خاص بالعمليات العشرة الأخيرة المجراة باستخدام بطاقة الذهبية.

✓ حفظ عمليات التحويل كنماذج حتى يتسنى استعمالها لاحقا.

ج- خدمات جوارية: وضعت مؤسسة بريد الجزائر تحت تصرف الزبائن مجموعة من الخدمات المبتكرة المتوفرة بالتقرب من المكاتب البريدية للاستفادة منها ويتمثل أهمها في: دفع فواتير الكهرباء والغاز دفع فواتير اشتراكات الانترنت، دفع فواتير المياه، بيع قسيمة السيارات، تحصيل حقوق التسجيل الخاصة بالديوان الوطني للتعليم والتكوين عند بعد، دفع المنح الأجنبية... إلخ.

4- المؤسسات البريدية المتنقلة: يستجيب أداء الخدمة البريدية المتنقلة لتنظيم معين ولأساليب تطبيقية من شأنها أن تضمن تواجد الخدمة البريدية بشكل ناجع وفعال حسب جدول توقيت مدروس ومتناسب، في جميع المناطق النائية والمعزولة، وعلى مستوى المناطق التي تشهد كثافة كبيرة لزبائن بريد الجزائر، ويعزز بريد الجزائر تواجده عبر جميع أرجاء التراب الوطني من خلال وضعه حيز الخدمة للمؤسسات البريدية المتنقلة. وجاء هذا الرد على ضرورة توفير خدمة نوعية، وتكثيف التواجد البريدي من أجل ضمان خدمة جوارية حقيقية لتسهيل استفادة جميع المواطنين من الخدمة الشمولية للبريد. كما تضطلع مكاتب البريد المتنقلة بمهام اقتصادية ومهام الخدمة العمومية من أجل المرافقة التدريجية والمستمرة للتنمية، بالتزامن مع تطور المدن والقرى عبر جميع أرجاء الوطن، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التالية¹:

✓ تمكين سكان المناطق النائية والمعزولة من الاستفادة من الخدمات التي يوفرها بريد الجزائر.

✓ تخفيض وامتصاص الضغط الذي تواجهه المؤسسات البريدية في الفترات التي تعرف توافدا كبيرا سواء كانت هذه الفترات منتظمة أو عارضة.

✓ التكفل بنشاط المكاتب البريدية المراد إنشاؤها أو التي هي قيد الانجاز لتعويض النقص الحاصل في الخدمات البريدية الجوارية ولو بشكل مؤقت.

وفي مجال تقريب الخدمة للزبائن، تعمل مؤسسة بريد الجزائر على توسيع شبكة الموزعات الآلية للنقود وتطويرها لتخفيف الضغط على العاملين في المكاتب وإتاحة الخدمة للمواطنين خارج أوقات العمل.

ثالثا- إنجازات قطاع الضمان الاجتماعي:

في إطار عصرنة قطاع الضمان الاجتماعي لتحسين الخدمات المقدمة إلى المؤمن لهم اجتماعيا والشركاء الاجتماعيين والقضاء على الصعوبات الممكن أن يتلقاها هؤلاء، تم القيام بعدة إنجازات أهمها:

¹ المرقع الرسمي لمؤسسة بريد الجزائر، المؤسسات البريدية المتنقلة، (https://www.poste.dz/page/bp_itinerants)، 2020/01/30.

1- إنشاء خلايا استقبال المواطن والاتصال والإصغاء الاجتماعي: تم إنشاء هذه الخلايا والبدء في نشاطها منذ سنة 2003، ويتمثل الهدف من إنشائها في المشاركة الفعالة في تقديم خدمات راقية على مستوى كل هياكل هذا القطاع وكذا الاهتمام بالعلاقات العمومية مع مستعمليه وإعادة الثقة بينهم وبين هيئات الضمان الاجتماعي. وجاء استحداث خلايا استقبال المواطن والاتصال والإصغاء الاجتماعي، في إطار الإصلاحات الشاملة التي شهدتها قطاع الضمان الاجتماعي، لاسيما في شقها المتعلق بتنمية العلاقات بين مختلف هياكله المتواجدة عبر التراب الوطني وبين المستفيدين والشركاء الاجتماعيين¹.

2- بطاقة الشفاء (CHIFA): هي بطاقة خاصة بالضمان الاجتماعي تسمح بتعريف المؤمن له اجتماعيا وذوي حقوقه، من أجل الحصول على خدمات التأمين الاجتماعي. مطابقة لمقاييس (إيزو 7810 ، 7816)، وجاء نظام الشفاء في إطار العصرية الشاملة لقطاع الضمان الاجتماعي، إذ تعتبر الجزائر السبابة في العمل به قاريا وعربيا. وتعد مرحلة توسيع استعمال بطاقة الشفاء على المستوى الوطني من أهم حلقات مسار تطوير نظام الشفاء، أين أصبح بإمكان المؤمن لهم اجتماعيا وذوي حقوقهم الحائزين على بطاقة الشفاء، الاستفادة من نظام الدفع من قبل الغير للمواد الصيدلانية، اقتناء المواد الصيدلانية الموصوفة لدى أي صيدلانية متعاقد معها ومن أي نقطة بأرض الوطن، وذلك مهما كانت وكالة انتسابهم، ابتداء من الثالث فيفري 2013. وتستعمل البطاقة الإلكترونية الشفاء في ما يلي²:

- مراقبة مدة صلاحية البطاقة؛
 - مراقبة حقوق المؤمن لهم اجتماعيا في أداءات الضمان الاجتماعي؛
 - مراقبة استهلاك المنتجات الصيدلانية؛
 - الإعداد الأوتوماتيكي للفاتورة الإلكترونية؛
 - التأكد من هوية حامل البطاقة؛
 - التوقيع الإلكتروني للفاتورة؛
 - إنتاج وإرسال الفواتير الإلكترونية من قبل مهني الصحة إلى الصندوق.
- 3- خدمات الكترونية متنوعة:** تهدف هذه الإجراءات إلى القضاء على العراقيل البيروقراطية، وتسهيل مهمة التصريح ودفع الاشتراكات على أرباب العمل، ومن بين هذه الخدمات ما يلي:

¹ الموقع الرسمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، خلية استقبال المواطن والاتصال والإصغاء الاجتماعي (www.cnas.dz)، 2020/01/27.

² الموقع الرسمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، (www.cnas.dz/?q=ar)، 2017/03/06.

أ- **خدمة التصريح عن بعد:** وضع الصندوق تحت تصرف الأجراء التصريح عن بعد، وهو نظام للتصريح باشتراكات الضمان الاجتماعي عبر الانترنت، موازاة مع إمكانية التصريح عن حركات الأجراء ما يسهل تحليل التصريح السنوي بالأجور والعمال الأجراء في معالجة واحدة خدمة لـ 30 مليون مؤمن¹.

ب- **خدمة الدفع الإلكتروني:** تسمح بتسديد اشتراكات الضمان الاجتماعي المصرح بها عبر بوابة التصريح عن بعد (teledeclaration.cnas.dz) المتاحة 24 سا/ 24 سا طوال أيام الأسبوع.

كما يوفر الموقع الإلكتروني للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء إمكانية تحميل الوثائق والمنشورات، إضافة إلى إمكانية طرح انشغالات واقتراحات أرباب العمل وإرسالها عبر الموقع الإلكتروني. والعديد من الخدمات التفاعلية والإعلامية المتعلقة بجميع جوانب نشاط الصندوق².

وأخيرا، يجب الإشارة إلى وجود قطاعات حققت نوعا من التحسن في خدماتها على غرار العدالة والبريد، وقطاعات أخرى لا تزال خدماتها رديئة كالصحة والتعليم. بينما شهدت بعض القطاعات فسادا مفضوحا مثل الأشغال العمومية والمحروقات في ظل غياب المساءلة والمحاسبة، حيث لم تقدم الحكومة بيان سياستها العامة أمام البرلمان في الفترة (1999 - 2015) سوى ثلاث حكومات من أصل 19 حكومة. بالإضافة إلى تجاهل تقارير جهات المحاسبة من قبل السلطات العمومية. أما عنصر الكفاية أو الاقتصاد في النفقات، فمن المفروض أن إيديولوجية التوجه نحو اقتصاد السوق ستقلص من النفقات العمومية وتوسع من دائرة الإيرادات الضريبية، لكن الأرقام تظهر عكس ذلك؛ حيث اتجهت الحكومة إلى سياسة التوسع في الإنفاق العمومي منذ بداية الألفية الثالثة مع برنامج الإنعاش الاقتصادي وبناء المنشآت القاعدية، كما سجلت ارتفاعا محسوسا في نفقات الدعم والتحويلات الاجتماعية، الأجور والمرتببات، ونفقات المؤسسة العسكرية³.

¹ الموقع الرسمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، (www.cnas.dz/?q=ar)، 2017/03/06.

² الموقع الرسمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، (www.cnas.dz)، 2020/01/25.

³ كريمة لعربي، تحسين أداء الخدمة العمومية في الجزائر وفق مقاربة التسيير العمومي الحديث، مجلة آفاق علمية، المجلد: 11 العدد: 03 لسنة 2019، ص 194.

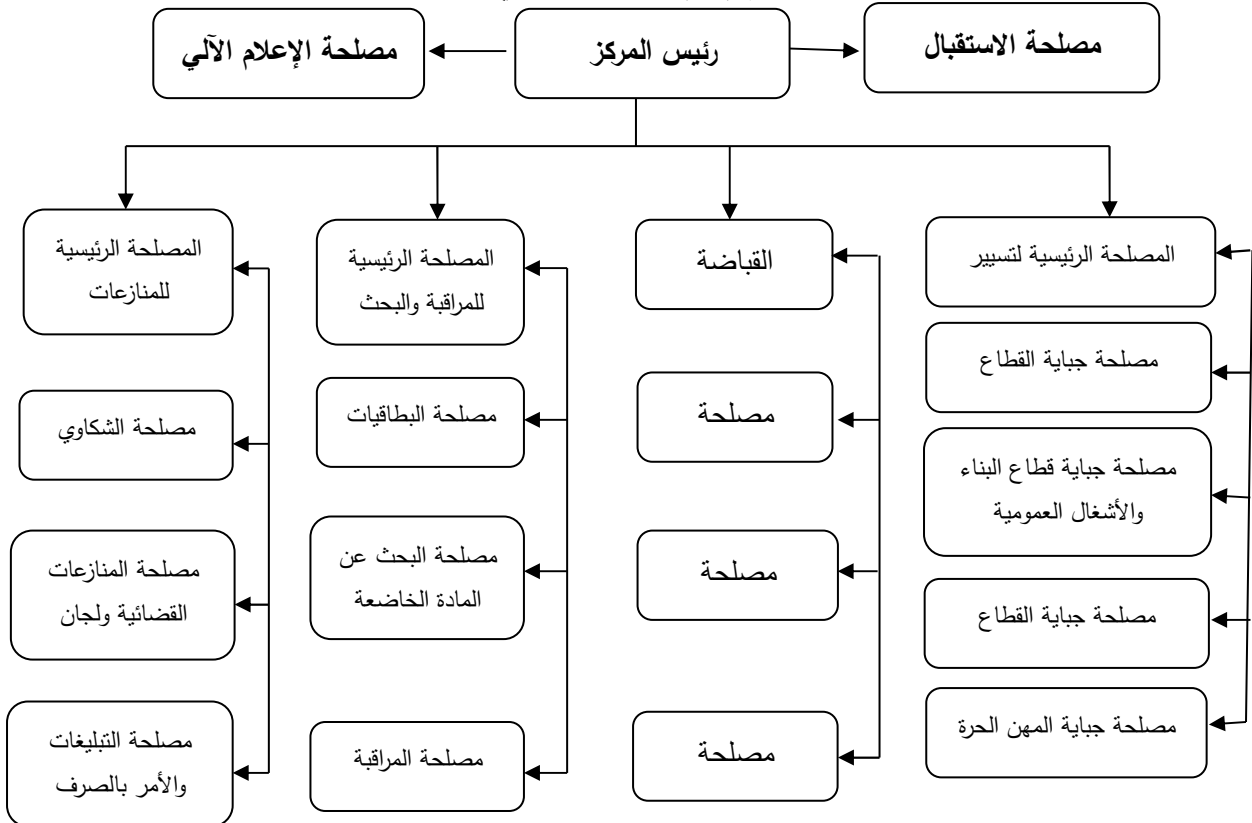
المطلب الثالث: عصرنة قطاع الضرائب في الجزائر

تعتبر عصرنة الإدارة الجبائية خطوة مهمة في عمليات إصلاح القطاع العام في الجزائر، لأن هذا سيساعد على رفع الأداء بالنسبة لأعوان الضرائب من جهة، وسيدعم الثقة ويحسن العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلف بالضريبة من وجهة أخرى، ما سيؤدي في النهاية إلى زيادة الإيرادات الضريبية. وفي هذا الصدد سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم الإجراءات والتدابير التي قامت بها المديرية العامة للضرائب في سبيل تحسين خدماتها المقدمة للزبائن.

أولاً- التدابير التنظيمية لتحسين الخدمات المقدمة لزيائن الإدارة الجبائية:

1- تطوير هياكل الاستقبال: تم إنشاء مديرية كبريات المؤسسات (DGE)، حيث كانت تغطي ما يزيد عن 2000 مؤسسة في الجزائر، ولقد جاءت هذه المديرية من أجل تحقيق هدفين أساسيين وهما: تسيير جبائي أمثل وتحسين نوعية الخدمة المقدمة للمكلفين بالضريبة. بعدها تم كخطوة ثانية إنشاء مراكز الضرائب (CDI) وهي مراكز جاءت لتسيير الملفات الجبائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹.

شكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب.



المصدر: نشرة خاصة بالمديرية العامة للضرائب بعنوان: مركز الضرائب: المهام والتنظيم، 2015.

¹ بودالي محمد، بوشنب موسى، رقمنة الإدارة كأسلوب لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر - الإدارة الجبائية نموذجا-، مجلة دراسات جبائية، المجلد: 05 رقم: 02، العدد 08 جوان 2016، ص 261.

ومركز الضرائب هو مركز تسيير موحد، يجمع تحت إشراف رئيس المركز كل مهام التسيير والتحصيل والمراقبة والمنازعات التي تتكفل بها المفتشيات والقباضات ومديريات الضرائب الولائية، وهو يشكل المحاور الجبائي الوحيد للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي¹.

جاء إحداث مراكز الضرائب لتجميع مختلف الوحدات الأساسية المشكلة للإدارة الجبائية في مركز واحد، وهذا سوف يقلل من معاناة المكلفين بالضريبة ولن يجبره في كل مرة للتنقل من مصلحة إلى أخرى وسيسهل بذلك على المكلف التصريح الجبائي في الوقت المناسب مما يجنبه السقوط في هاجس غرامات التأخر عن الدفع، من جهة أخرى فإن جمع مختلف المصالح في مركز واحد سيقفل من الأخطاء التي تقع فيها الإدارة ويجعل الاتصال بين المصالح أسهل ما يكون، إلى جانب هذا سترتب عن تقليص عدد الوحدات أو المصالح القاعدية تخفيضا في تكلفة التسيير، وهذا كله ينصب في هدف واحد وهو مكافحة التهرب الضريبي وإحصاء المكلفين بدفعها إحصاء دقيقا، كما تم إنشاء بالموازاة مع هذه المراكز، مراكز جهوية للضرائب (CPI) وهي عبارة عن مصلحة من مصالح المديرية العامة للضرائب مكلفة بتسيير ملفات المكلفين بالضريبة الخاضعين لنظام الضريبة الجزافية الوحيدة².

2- استقبال وإعلام المكلفين بالضريبة: تعتبر مصلحة الاستقبال والإعلام بمثابة الواجهة الأولى لمجموع المصالح الرئيسية للإدارة الجبائية، حيث تسهر على ضمان استقبال فعال ونوعي وفقا لما يلي³:

أ- اتصال أسهل بالمصالح الجبائية: عن طريق:

- ✓ إعلام ولصق المعلومات الخاصة بشروط الدخول والاستقبال في المصالحة، وبطريقة نظامية عند كل إجراء جديد يتعلق بالاستقبال، ويتم ذلك بصورة واضحة في فضاء الاستقبال.
- ✓ إصاق التزامات مرجع نوعية الخدمة الخمسة عشر بغية التمكن من الاطلاع على نوعية الخدمة التي يتعين على الأعوان تقديمها.
- ✓ تهيئة فضاءات الاستقبال تتضمن مكتب استقبال عند مدخل المصالح، وفضاء انتظار يضمن الحد الأدنى من الرفاهية.
- ✓ وضع لافتة عند مدخل المكاتب يمكن ملاحظتها بسهولة، تسمح بالتعريف بالشبابيك والمكاتب المختصة باستقبال الجمهور.

¹ نشرة خاصة بالمديرية العامة للضرائب بعنوان: مركز الضرائب: المهام والتنظيم، 2015.

² بودالي محمد، بوشنب موسى، مرجع سابق، ص 262.

³ نشرة خاصة بالمديرية العامة للضرائب بعنوان: استقبال وإعلام المكلفين بالضريبة، 2017.

- ✓ تسيير الوثائق بتسليم المكلفين عند مكتب الاستقبال ووثائق جبائية غنية بالمعلومات ومحينة.
- ب- **تحسين الاستقبال الهاتفي:** التكفل باتصالات الزبائن الهاتفية خلال أيام وساعات العمل القانونية مع احترام المعايير التالية:
 - ✓ ضمان الكشف عن الهوية.
 - ✓ الرد على كل اتصال هاتفي وعند الاقتضاء اقتراح استقبال عن طريق تحديد موعد.
 - ✓ تطوير إصغاء فعال.
 - ✓ تقديم إجابات انتظار عندما تكون الخبرة مطلوبة.
 - ✓ إنهاء المكالمات بعبارة مميزة وبلباقة.
- ج- **التكفل بالاستقبال الشخصي:** يتم ضمان خدمة الاستقبال المهيكلة بالاستقبال الأولي والخاص، من طرف أعوان مؤهلين ومتعددي الاختصاص الذين يتعين عليهم التقيد بمجموعة من القواعد.
- د- **معالجة أفضل للبريد:** معالجة طلبات المعلومات الخاصة بالزبائن من خلال احترام القواعد التالية:
 - ✓ تأكيد استلام جميع الطلبات: والتي تكون فيها المعلومات البريدية والهاتفية للمصلحة.
 - ✓ الرد في الآجال على كل صنف من البريد وطلبات المعلومات: 30 يوم مفتوحة فيما يخص الملف الكامل و10 أيام للملف الناقص. وعند استلام معلومات ناقصة، يطبق أجل جديد بـ 30 يوما.
 - ✓ التعريف بالبريد: يتضمن البريد الذي يتلقاه المكلف على الأقل التاريخ ومكان الإرسال والموضوع والعنوان ورقم هاتف المصلحة والتعريف بممضي البريد (الاسم، اللقب، الصفة).
 - ✓ كتابة البريد الصادر من مركز الضرائب بأسلوب واضح ومفهوم.
- هـ- **إصغاء فعال بغية التطور:** وذلك عن طريق:
 - ✓ التكفل باقتراحات المستعملين الخاصة باحترام مرجع نوعية الخدمة المتواجدة في فضاء الاستقبال ضمن صندوق الاقتراحات أو صندوق للأراء وكذا بطاقات الاقتراحات. وأيضا الرد على الشكاوى الخاصة بالمكلفين خلال أجل أقصاه 20 يوما مفتوحة.
 - ✓ اللقاء مع الجمعيات والاتحادات المهنية لجمع انشغالات المكلفين بالضريبة ذات الطابع الجبائي.
 - ✓ تقديم خدمات عبر الموقع الالكتروني للمديرية العامة للضرائب (www.mfdgi.gov.dz) منها:
 - تحديد موقع مصالح الضرائب عبر خريطة غوغل مع خيارين، صورة عبر الأقمار الصناعية و/أو مخطط عبر الخريطة.

- منتدى النقاش: هي خدمة من شأنها أن تسمح للزبائن بالتبادل والنقاش حول موضوع معين إذ يمكن لكل مستخدم أن يقرأ في أي وقت تدخلات جميع المستخدمين الآخرين، وإضافة مساهمته الشخصية.
- الاتصال: يمكن للزبائن طلب أي معلومة تخص التنظيم الجبائي عبر فضاء تفاعلي من خلال الرابط (contact_dgi@mf.gov.dz).
- الأسئلة المتكررة أو المتداولة: يمكن عبر الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للضرائب الإطلاع على قائمة من الأسئلة المتكررة مع الأجوبة الموافقة لها. ما يتيح للزبائن الحصول على معلومات ذات نوعية ويخفف من التساؤلات.
- سير الآراء: تسمح هذه الخدمة بمشاركة الزبائن في تحسين نوعية الخدمة من خلال الأخذ بعين الاعتبار لأفكارهم واقتراحاتهم.
- استطلاعات الرأي: تهدف إلى الاطلاع على وجهات نظر الزبائن فيما يخص المواضيع بغية قياس حجم ومدى تأثيرها.
- التصريحات الجبائية القابلة للتحميل والملا: تهدف إلى تسهيل إتمام الالتزامات الجبائية للزبائن دون عناء التنقل إلى المصلحة الجبائية.
- الشبكات الاجتماعية: حيث وضعت المديرية العامة للضرائب في متناول زبائنها قناة اتصال عبر الشبكات الاجتماعية (فايسبوك، تويتر) بغية ترقية مساهمتهم في مختلف المواضيع ذات الصلة بالجباية من جهة، وجمع المعلومات من أجل تحسين صورتها والإفادة بالأحداث وإصدار بلاغات وخلق ديناميكية لموقعها الإلكتروني وتعزيز العلاقات مع شركائها من جهة أخرى.
- طلب التسجيل الجبائي: يرمي هذا الإجراء إلى تسهيل طلبات الزبائن الخاصة بالتسجيل بإدراج بياناتهم التعريفية مهما كانت طبيعتهم القانونية، بواسطة شبكة جمع المعلومات يتم إرسالها على شكل وثيقة مرفقة عبر البريد الإلكتروني (did-requetes@mf.gov.dz). كما يسمح بمتابعة مدى دراسة هذه الطلبات.
- نافذة الكترونية للتعرف على رقم التعريف الجبائي.

ثانيا - مرجع نوعية الخدمة (RQS):

أسس مرجع نوعية الخدمة طبقا للتعليمية العامة رقم 01 المؤرخة في 07 جوان 2004 الصادرة عن المدير العام للضرائب، ويعتبر وسيلة لترقية ثقافة الاستقبال وتحسين الخدمات المقدمة من طرف الأعوان المتواجدين في الهياكل الجديدة (DGE, CDI, CPI) لتغطية العجز في الخدمات التي كانت

تقدمها الهياكل القديمة (المفتشيات، القبضات والمديريات الولائية) ويضم مجموع معايير داخلية وخارجية¹.

1- مفهوم مرجع نوعية الخدمة: يترجم مرجع نوعية الخدمة إرادة الإدارة في إقامة علاقة جديدة مع المكلف بالضريبة، مرتكزة على تقديم خدمة فعالة وضمان استقبال نوعي بمختلف أشكاله: الاستقبال الشخصي، البريد، الهاتف، والبريد الإلكتروني، والأسئلة المتكررة والإجراء الذاتي بالنسبة للشركات التابعة لمديرية كبريات المؤسسات. كما أنه يرقى القيم ذات الصلة باللباقة والإعلام وأخذ المواعيد والإجابة على الطلبات خلال الأجال. كما يتكفل بالأشخاص ذوي الحركة المحدودة والأشخاص الذين يعانون صعوبات بتخصيص استقبال خاص لهم (ممرات مهياة للدخول ومكتب استقبال ملائم والإصغاء باهتمام... الخ). كما يعرف أنه تحديد إدارة الضرائب لمعيار جودة الاستقبال، وهو معيار جودة الخدمة الذي يمكن أن توافق عليه الإدارة الجبائية بغية ضمان تكفل أحسن بشكاوى المكلفين بالضريبة. يتمثل هذا المسعى في اكتتاب 20 التزام لنوعية الخدمة منها 15 التزام تهدف إلى تحسين جودة الاستقبال والخدمة، بينما تمثل الالتزامات الخمسة الأخرى التزامات للتحسين المستمر. تم تنظيم هذه الالتزامات ضمن الإدارة الجبائية في خمسة محاور رئيسية كما يلي²:

المحور الأول: تحسين شروط الدخول وفقا لاحتياجات المكلفين: وتضم 4 التزامات هي:

✓ معلومات عن شروط الوصول والاستقبال في الخدمات.

✓ توجيه المكلفين والتكفل بهم.

✓ تسهيل الإجراءات للأشخاص ذوي القدرة المحدودة على الحركة.

✓ استقبال الأشخاص الذين لديهم صعوبات في الكلام أو السمع... إلخ

المحور الثاني: استقبال أكثر إصغاء ولباقة: يضم خمس التزامات هي:

✓ ترحيب مهذب ورفع الهوية.

✓ تسهيل الإجراءات الإدارية.

✓ ضمان الراحة في أماكن الاستقبال والانتظار.

✓ احترام السرية وإدارة مدة الانتظار.

¹ الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب، مرجع نوعية الخدمة، طموح قوي لتحسين استقبال المكلفين بالضريبة،

(<https://www.mfdgi.gov.dz/index.php/ar/espace-informations-voir-plus-ar/227-2014-05-20-08-29-50>), 2019/12/15

²A. Raouya, **INSTRUCTION GENERALE SUR LE REFERENTIEL QUALITE DE SERVICE**, Direction Generale des impots, Direction des Relations Publiques et de la Communication, 2012, pp 03 – 06.

✓ الرد على البريد العادي والبريد الإلكتروني بشكل فعال.

المحور الثالث: احترام آجال الرد على طلبات المعلومات: فيه ثلاثة التزامات:

✓ المراسلات المكتوبة، الاتصال المنفذ.

✓ البريد الإلكتروني.

✓ دعم المكالمات الهاتفية.

المحور الرابع: الاستماع إلى توقعات المكلفين: يضم ثلاثة التزامات هي:

✓ الرد على الاقتراحات والشكاوى المتعلقة بالامتثال للالتزامات.

✓ تقييم وإعلان النتائج من حيث جودة الخدمة.

✓ إجراء استطلاعات الرأي حول جودة الخدمة ونشر النتائج.

المحور الخامس: التقييم المستمر وتحسين سيرورة جودة الخدمة: يمثل التزامات التحسين المستمر:

✓ توجيه وتتبع الامتثال للالتزامات.

✓ تنظيم الوثائق الخاصة بجودة الخدمة.

✓ تحديد مؤشرات تتبع التزامات جودة الخدمة.

✓ التقييم الذاتي للممارسات.

✓ إجراء مراجعة سنوية وإطلاق إجراءات جديدة لتحسين الاستقبال والخدمات المقدمة.

2- أهداف مرجع نوعية الخدمة: تتمثل الأهداف الرئيسية لمرجع نوعية الخدمة في ما يلي¹:

- جعل من نوعية الخدمة أولوية إستراتيجية للإدارة الجبائية؛

- إضفاء الطابع المهني على مهام الاستقبال في الإدارة الجبائية؛

- وصول المكلف بالضريبة بسهولة للمصلحة؛

- تسهيل الإجراءات الإدارية للمكلفين بالضريبة؛

- الإلمام بتطلعات المكلفين بالضريبة؛

- قياس وإعلان نتائج مسعى نوعية الخدمة بشكل منتظم.

¹ الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب، مرجع نوعية الخدمة، طموح قوي لتحسين استقبال المكلفين بالضريبة، مرجع سابق.

ثالثاً - وضع نظام معلومات جبائي (jibaya'tic):

تمت الاستعانة بمكتب استشارة أجنبي، قصد مساعدة المديرية العامة للضرائب في إطلاق هذا المشروع، من خلال إعداد دفتر شروط يستجيب للاحتياجات الخاصة والمتطلبات التقنية المرتبطة بالمهام الحرفية للمديرية. وبناء عليه تم توظيف متعامل إسباني هو (Indra-sistemas) قصد اقتناء ووضع نظام معلوماتي جبائي، يتشكل هذا المشروع من 23 حصة، تبدأ من مرحلة التأطير وتنتهي في مرحلة الصيانة والضمان. وعليه فإن هذا النظام المعلوماتي يرتكز على حل معلوماتي من نوع (ERP-SAP)¹ يتشكل من عدة وحدات مدمجة تستجيب في الغالب لمتطلبات الإدارة الجبائية².

يمكن للمكلف بالضرائب الراغب في الاستفادة من خدمات (jibaya'tic) الاتصال بخدمة الاستقبال على مستوى الهياكل الجديدة (DGE, CDI, CPI) حيث سيحظى باستقبال شخصي، يتم خلاله تقديم هذه الصيغة الجديدة للتصريح الضريبي. إذ يتوفر ملف العضوية بطريقة مبسطة للتحميل مجاناً ضمن الموقع الإلكتروني في « الوثائق » ما يعطي المكلف مساحة خاصة ومؤمنة تحوي العمليات التي قام بها داخل لوحة القيادة³.

- أهداف مشروع تشغيل المنظومة المعلوماتية الجبائية: يرمي المشروع إلى تحكّم أفضل في زبائن الإدارة الجبائية فيما يخص أنشطتهم وأملاكهم. غير أن هذا التنظيم الجديد يتطلب اللجوء إلى الإجراءات الحديثة لمعالجة معلوماتية لجميع المعطيات المرتبطة بفرض الضريبة وتحصيلها. وهذا يتطلب أيضاً التكفل بالعمليات المرتبطة فيما بينها والمتعلقة بالرقابة الجبائية والاجتهاد في معالجة القضايا النزاعية وتقديم الجداول الإحصائية الموجزة لإعداد مؤشرات التسيير والنجاح بصفة عاجلة وآلية. ولا يمكن تجسيد هذه الأهداف إلا من خلال إدراج التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصال. وهذا ما قامت به المديرية العامة للضرائب. أما النتائج المنتظرة من هذه المنظومة المعلوماتية، فيمكن تلخيصها كما يلي⁴:

¹ (ERP-SAP): هو اختصار لـ (Systems, Application and Products) وهو برنامج تخطيط موارد المؤسسات الذي طورته الشركة الألمانية (SAP SE) يتضمن وظائف العمل الرئيسية للمؤسسة وفق العمليات التالية: العمليات (المبيعات والتوزيع، إدارة المواد، تخطيط الإنتاج، التنفيذ اللوجستي، وإدارة الجودة)، المالية (المحاسبة المالية، المحاسبة الإدارية، إدارة سلسلة التوريد المالية)، إدارة رأس المال البشري (التدريب، جدول الرواتب، التوظيف الإلكتروني) وخدمات الشركات (إدارة السفر، البيئة، الصحة والسلامة، إدارة العقارات).

² الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب، **نظام الإعلام**، (<https://mfdgi.gov.dz/index.php/ar/com-smartslider3/modernisation->) 2019/12/17، (voir-plus-ar/229-2014-05-20-08-45-32)

³ Site officiel de Jibayatic, **L'adhésion**, (<https://www.mfdgi.gov.dz/portailpublic/index.html#!>), 01/02/2020.

⁴ الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب، **نظام الإعلام**، مرجع سابق.

- التخفيف من مهام الأعوان، من خلال الأتمتة الكاملة للإجراءات المتعلقة بدراسة المعطيات الخاصة بفرض الضرائب والتحصيل والرقابة والمنازعات؛
- نزع الصفة المادية عن كل العمليات الجبائية ابتداء من استقبال المكلف بالضريبة وتأسيس الوعاء والتحصيل وكذا تسيير الملف الجبائي، وذلك من خلال أتمتة هذه العمليات؛
- دخول كل الأعوان إلى المنظومة المعلوماتية؛
- تبادل المعلومات ما بين المصالح، ومع مصالح المؤسسة الأخرى من خلال تطوير الواجهات المتعددة؛
- تقديم الجداول البيانية في وقت معقول يسمح بتقييم نجاعة المصالح من جميع الأوجه ومتابعة مستوى التحصيل حسب نوع الضرائب وتبعاً لكل ميدان نشاط؛
- تقديم بيانات موجزة ذات مصداقية من أجل إنجاز دراسات استشرافية والتحليل واتخاذ القرار؛
- تمركز قاعدة البيانات الخاصة بكل فئات المكلفين ما يسمح بالدخول الآلي للمحققين المحاسبين إلى البطاقات عند قيامهم بالمهام المسندة إليهم؛
- برمجة عمليات التدقيق على أساس المعايير المؤسسة والمحددة بموضوعية؛
- التحكم الأفضل في الموارد الجبائية؛
- محاربة الاقتصاد الموازي وغير القانوني ومكافحة كل مظاهر الغش مهما كان نوعها؛
- التقليص في معالجة الشكاوى النزاعية للمكلفين بالضريبة؛
- التخفيض في الكلفة الناتجة عن طلب المطبوعات؛
- تسهيل عملية دخول المكلفين بالضريبة إلى حسابهم الجبائي؛
- إدراج إجراءات التصريح والدفع عن بعد.

عموماً يمكن القول أن سوء خدمات القطاع العام في الجزائر شكل مصدر انزعاج للمواطن الجزائري وعدم رضاه على مؤسسات الدولة. الأمر الذي أوجب الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، من أجل تحسين الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين وللمتعاملين الاقتصاديين، وكذلك إرساء الشفافية والنزاهة والديمقراطية، وذلك عن طريق القيام بإنشاء بوابات ومواقع الكترونية لمؤسسات القطاع العام، وربطها مع باقي الدوائر والمؤسسات ذات الصلة، وعن طريق رقمنة بعض الخدمات العمومية، بأتمتة الإجراءات المتعلقة بها. وخير دليل على ذلك الإنجازات المحققة في قطاع الداخلية والجماعات المحلية، وقطاعي الضمان الاجتماعي، والضرائب.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الإحصائية

بعدها تم في المبحث السابق التطرق إلى الخدمات العمومية في الجزائر، سيتم من خلال هذا المبحث القيام بدراسة إحصائية من أجل اختبار فرضيات الدراسة ومعرفة كيف يمكن لأنظمة إدارة علاقات الزبون المساهمة في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر. ونظرا لاستحالة إجراء الدراسة على جميع القطاعات العمومية في الجزائر، تقرر اختيار قطاع الضرائب للقيام بالدراسة الإحصائية، نظرا للتحسينات التي عرفها هذا الأخير حيث يشهد توجهها ملحوظا نحو اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أنشطته، كما تم استحداث هياكل جديدة للاستقبال، والتي من ضمنها مراكز الضرائب. وكون الباحثة موظفة في هذا القطاع، تم إجراء الدراسة الإحصائية على عينة من مراكز الضرائب في الجزائر.

المطلب الأول: إطار الدراسة الإحصائية

يتم من خلال هذا المطلب تحديد إطار الدراسة الإحصائية حول كيفية مساهمة أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب، وذلك بالتطرق إلى المنهج المتبع لإجراء الدراسة وكذا تحديد المجتمع والعينة المدروسة والإطار الزمني والمكاني لذلك.

أولا - منهج الدراسة:

الغرض من الدراسة هو التعرف على كيفية مساهمة أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب، بالتطرق إلى الأبعاد الثلاثة لإدارة علاقات الزبون (التحليلية، التشاركية، العملية) لمعرفة ما هو البعد الذي تأخذه المؤسسات بعين الاعتبار في تحسين خدماتها. والدراسة تعتمد على أسلوب المعاينة من خلال الاستبيان، حيث تم إعداد استبيان أول خاص بموظفي مراكز الضرائب في الجزائر، وكون الدراسة تسعى إلى تقييم تحسين الخدمات العمومية لهذه المراكز، فالأنسب أن يكون هناك تقييم آخر من وجهة نظر المكلفين بالضرائب الذين يعتبرون الزبائن الرسميين لهذه المؤسسات، لذا تم إعداد استبيان ثاني خاص بهم.

ثانيا - مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مراكز الضرائب التي تم تشغيلها في الجزائر، والتي بلغ عددها 24 مركزا إلى غاية جوان 2019.

هذه الأخيرة يرتادها يوميا أعداد كبيرة من المكلفين بالضريبة التابعين للنظام الحقيقي، لذلك من الصعب إحصاء مجتمع الزبائن المستهدف.

2- عينة الدراسة: تتألف عينة الدراسة من أربعة مراكز ضريبية تنشط في ولايات مختلفة في الجزائر، حيث تم أخذ عينة من الشمال ممثلة بمركز الضرائب - الجزائر شرق (روبية)، وعينة من الشرق ممثلة بمركز الضرائب لولاية قسنطينة، وعينة من الغرب هي مركز الضرائب لولاية تلمسان، وعينة من الجنوب ممثلة بمركز الضرائب لولاية بسكرة. والجدول التالي يوضح العينة المدروسة.

جدول رقم (12): عينة الدراسة.

مركز الضرائب	سنة بداية النشاط	عدد الموظفين إلى غاية جوان 2019	عدد الزبائن إلى غاية جانفي 2020
الجزائر شرق (روبية)	2012	130	غير متاح
قسنطينة (جدو رمضان)	أكتوبر 2015	41	حوالي 1843 ملف
تلمسان	أكتوبر 2012	75	حوالي 3000 ملف
بسكرة	2015	54	حوالي 2200 ملف
المجموع		300	أكثر من 7043 ملف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراكز الضريبية للعينة المدروسة.

بالنسبة للاستبيان الأول المخصص لموظفي مراكز الضرائب المذكورة في الجدول أعلاه، تم توزيع استمارات الاستبيان على جميع موظفي هذه المراكز مع استثناء الأعدان المهنيين، والموظفين في إطار عقود الإدماج المهني. وبلغ عدد الاستمارات الموزعة 300 موظف، وعدد الاستمارات المسترجعة 220 استمارة، تم استبعاد البعض منها لتناقض الإجابات فيها، وقد بلغ عدد الاستمارات المعتمدة في الدراسة 154 استمارة.

بالنسبة للاستبيان الثاني الموجه لزبائن المراكز الضريبية، ونظرا للقيود الزمانية والإدارية للبحث، تم توزيع 400 استمارة (100 استمارة لكل مركز ضريبي). وبعد جمعها وفرزها تقرر أن تعتمد الدراسة 320 استبيان، حيث تم استبعاد 80 استمارة لعدم اكتمالها، أو لوجود تناقضات في إجابات المبحوثين.

4- الإطار الزمني والمكاني للدراسة الإحصائية: استهدفت الدراسة موظفي وزبائن مراكز الضرائب في الجزائر، وبالضبط في الولايات التالية (الجزائر العاصمة، قسنطينة، تلمسان، بسكرة)، وقد تم نشر الاستبيان واستقبال الردود في الفترة الممتدة من 10 جوان 2019 إلى غاية 25 جانفي 2020.

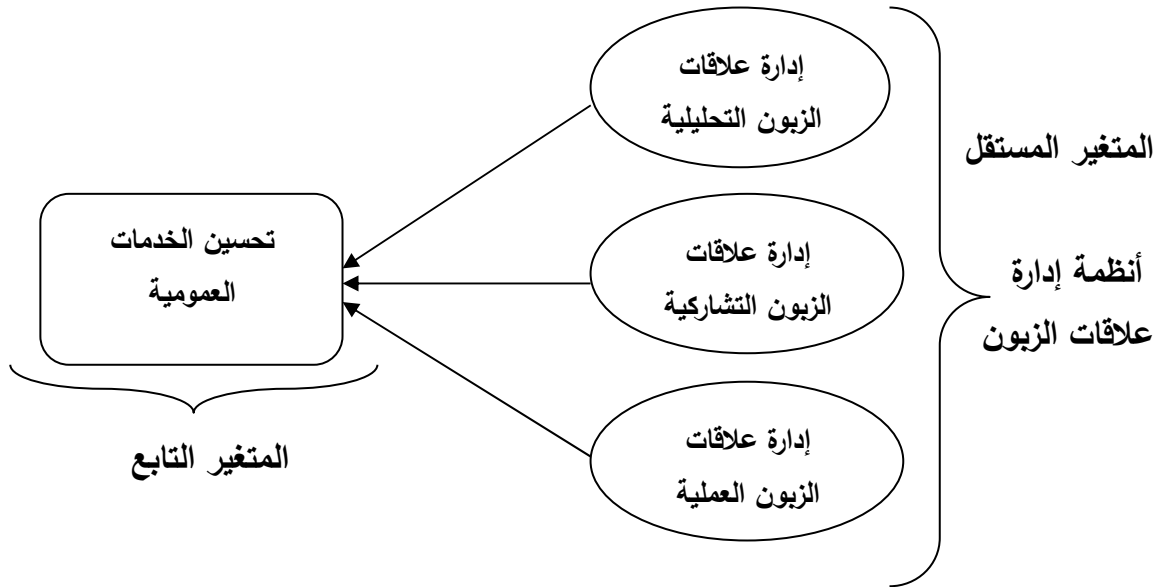
المطلب الثاني: تطوير أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم اقتراح نموذج للدراسة الإحصائية انطلاقاً من الدراسة النظرية، بعدها تم تطوير أداة جمع البيانات والمعلومات الأولية ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمتمثلة في استمارتي الاستبيان المرفقتين في قائمة الملاحق.

أولاً- نموذج الدراسة:

بغرض معرفة أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب، وإسقاطاً للمفاهيم والأفكار التي تم التطرق إليها في الدراسة النظرية، تم العمل على تصميم نموذج يربط بين تقييم استخدام أنظمة إدارة علاقات الزبون في مراكز الضرائب وقياس مدى تحسين الخدمات العمومية المقدمة من وجهة نظر كل من الموظفين والزبائن كل حسب دوره، الموظف كمقدم للخدمة، والزبون كمستقبل لها، والنموذج المقترح ممثل في الشكل التالي:

شكل رقم (13): نموذج الدراسة: مساهمة أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمات العمومية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسة النظرية.

الملاحظ من النموذج السابق أن الجزء الأول يحوي أبعاد إدارة علاقات الزبون التي تم استقصاؤها بالاعتماد على الدراسات السابقة لكل من (Byblisce COOVI, 2010) و (Géraldine Graf, Julien Stern, 2008) وكذلك بناء على مختلف الأنظمة التي تم التطرق إليها في الفصل الأول من الدراسة النظرية، حيث قسمت إدارة علاقات الزبون إلى ثلاثة أبعاد هي (التحليلية، التشاركية، العملية).

أما الجزء المتعلق بقياس تحسين الخدمات العمومية باعتماد أنظمة إدارة علاقات الزبون من وجهة نظر الزبون من خلال مدى رضا هذا الأخير على عوامل التحسين. ونظرا لغياب نموذج موحد وشامل لآليات تحسين الخدمات العمومية، تم تقييمه بمجموعة من العوامل بناء على ما تم التطرق إليه في الفصل الثاني من الدراسة (المبحث الثاني)، وتمثلت هذه العوامل في ما يلي:

- ✓ تحسين خدمة الزبائن؛
- ✓ اعتماد الإصلاح الإداري؛
- ✓ تحسين جودة الخدمات العمومية؛
- ✓ اعتماد الإدارة أو الحكومة الالكترونية.

ثانيا- إعداد أداة المعاينة:

تم إعداد أداة المعاينة الموجهة إلى مراكز الضرائب الجزائرية بالاعتماد على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم إعداد استبيانين ومناقشتها مع الأستاذ المشرف، ثم عرضهما على مجموعة من الأساتذة المحكمين والإطارات في قطاع الضرائب، وهما يتواجدان في ملاحق الدراسة، الاستبيان الأول موجه لموظفي مراكز الضرائب في الجزائر، أما الثاني فيخص زبائن هذه المراكز.

1- الاستبيان الأول: موجه لموظفي مراكز الضرائب في الجزائر، يتواجد في الملحق رقم (01)، يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية كما يلي:

الجزء الأول/ أنظمة إدارة علاقات الزبون: يضم ثلاثة محاور رئيسية هي:

- **المحور الأول: إدارة علاقات الزبون التحليلية:** تهدف أسئلة المحور الأول (من 01 إلى 25) إلى قياس قدرة المؤسسة على معرفة وفهم الزبائن بشكل أفضل باستخدام بياناتهم، هذه الأخيرة لا يمكن أن تكون مفيدة دون التسيير والاستخدام الذكي لها. وذلك من خلال تقسيمها إلى أربعة معايير وهي: جمع البيانات، نوع البيانات، تخزين البيانات وتحليل البيانات.

- **المحور الثاني: إدارة علاقات الزبون التشاركية:** تقيس الأسئلة (من 26 إلى غاية 34) قدرة المؤسسة على الاتصال المباشر بالزبائن والتفاعل معهم، وفهمهم بشكل أفضل باستخدام مختلف قنوات الاتصال والتفاعل، وذلك بواسطة معيارين هما: القنوات التقليدية للاتصال والقنوات الرقمية للاتصال.

- **المحور الثالث: إدارة علاقات الزبون العملية:** بالنسبة للمحور الثالث الذي يضم الأسئلة (من 35 إلى غاية 53) فهو يقيس قدرة المؤسسة على تكامل وأتمتة العمليات الأفقية في الاتصال مع الزبائن (التسويق، المبيعات، خدمات الزبائن) مع المكاتب الخلفية المتمثلة في أنظمة تسيير المؤسسة. بالاعتماد على أربعة معايير هي: نظم أتمتة التسويق، نظم أتمتة المبيعات، نظم خدمة الزبون ونظم أتمتة المكاتب.

الجزء الثاني/ تحسين الخدمات العمومية: يحوي هذا الجزء من الاستبيان الأسئلة (من 54 إلى غاية 69) ويهدف إلى قياس متطلبات تحسين الخدمات العمومية في مراكز الضرائب.

الجزء الثالث/ معلومات عامة حول موظفي مراكز الضرائب في الجزائر: الأسئلة في الجزء الثالث والأخير خصصت للمعلومات العامة للموظفين محل عينة الدراسة.

2- الاستبيان الثاني: موجه لزيائن مراكز الضرائب في الجزائر يتواجد في الملحق رقم: (03)، ويتكون من الأجزاء التالية:

الجزء الأول/ يضم بدوره محورين رئيسيين هما:

- المحور الأول: أنظمة إدارة علاقات الزبون: تهدف أسئلة المحور الأول (من 01 إلى 15) إلى قياس موافقة الزبون على استخدام أنظمة إدارة علاقات الزبون من قبل المؤسسة، بناء على تجربته الشخصية في التعامل مع مركز الضرائب. وذلك من خلال تقسيمها إلى ثلاثة معايير رئيسية تمثلها الأبعاد الثلاثة لإدارة علاقات الزبون (التحليلية، التشاركية، العملية).

- المحور الثاني: تحسين الخدمات العمومية: تهدف الفقرات (من 16 إلى غاية 25) أدناه إلى تقييم تحسين الخدمات التي تقدمها مراكز الضرائب في الجزائر من وجهة نظر الزبون.

➤ وللإجابة على محاور الاستبيان تم استخدام « سلم ليكرت الخماسي » المكون من درجات مرتبة من الأصغر إلى الأكبر على النحو الآتي: معارض بشدة (درجة)، معارض (درجتين)، محايد (ثلاث درجات)، موافق (أربع درجات)، موافق بشدة (خمس درجات).

➤ كما تضمن الاستبيان بعض الأسئلة المفتوحة التي ترك فيها المجال مفتوحا للعينة وذلك من أجل إضافة الآراء والمواقف الخاصة.

الجزء الثاني/ معلومات عامة حول الزبون: تضم أسئلة هذا الجزء معلومات عامة للزيائن محل عينة الدراسة المتمثلة في: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تاريخ العلاقة مع المؤسسة).

المطلب الثالث: المقاييس الإحصائية المستخدمة

من أجل إتمام الدراسة لا بد من اعتماد مقاييس إحصائية يمكن بواسطتها إثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات، وسيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى مصادر البيانات المعتمدة في الدراسة والأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليلها.

أولاً- مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الإحصائية على مصادر البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال توزيع الاستبيان الأول على موظفي مراكز الضرائب في الجزائر في الولايات الآتية أسماؤها (الجزائر، قسنطينة، تلمسان، بسكرة)، كما تم توزيع الاستبيان الثاني على بعض زبائن هذه المراكز الضريبية.

ثانياً- أدوات وأساليب تحليل البيانات

تمت معالجة بيانات الدراسة بالاعتماد على النسخة الثالثة والعشرين من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية حسب ما يتلاءم مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة. وتمثلت هذه الأدوات والأساليب فيما يلي:

✓ معامل "Cronbach Alpha": للتحقق من درجة الثبات والثقة في بنود مقاييس الدراسة؛

✓ التكرارات والنسب المئوية: لوصف مفردات العينة؛

✓ الوسط الحسابي والانحراف المعياري: من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومعرفة درجة الموافقة؛

✓ الارتباط والانحدار الخطي البسيط: لاختبار صحة الفرضيات ودراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع؛

✓ اختبار "Kolmogorov-Smirnov": للتحقق من أن البيانات تتوزع توزيع طبيعي؛

✓ اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه "ANOVA": لاختبار الفرضيات ودراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغير تابع ومتغير مستقل يأخذ أكثر من قيمتين.

ثالثاً- مؤشرات الصدق والثبات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المؤشرات التالية:

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة: تم اختبار الصدق الظاهري بالاستعانة بنخبة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية والإطارات في قطاع الضرائب، لأخذ آرائهم وملاحظاتهم في تعديل الاستبيانين والخروج بهما على صورتها النهائية الحالية، وقائمة المحكمين مرفقة في ملحق الدراسة رقم (01).

2- الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور التي تنتمي إليه، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه.

أ- معامل ارتباط العبارات بمحاورها بالنسبة للاستبيان الأول: موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (13): معامل ارتباط العبارات بمحاورها بالنسبة للاستبيان الأول.

رقم	المحاور والعبارات	معامل الارتباط	Sig
	جمع البيانات: تحصلون على بيانات الزبائن بالطرق التالية		
01	القيام ببحوث التسويق لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن.	0.683	0.000
02	الاعتماد على أرشيف أو ملفات المؤسسة.	0.504	0.000
03	منشورات الجهات الأخرى كقطاع التجارة / الصناعة / البنوك... الخ	0.577	0.000
04	جمع البيانات والمعلومات من الزبون أثناء تقديم الخدمة له.	0.404	0.000
05	سجلات الزبائن (user account) في قواعد بيانات موقعكم الإلكتروني.	0.234	0.000
06	البريد الإلكتروني/ مواقع التواصل الاجتماعي/ مواقع الكترونية أخرى.	0.755	0.000
07	أسلوب دفع نقرات الزبون (The Customer Clickstream).	0.735	0.000
08	الرجوع إلى عنوان بروتوكول الانترنت الخاص بالزبون (IP) / الرقم التعريفي لهاتفه النقال	0.677	0.000
09	برامج الإعلانات المتسللة / الكوكيز / برامج التجسس والتتبع / استئجار أو شراء البيانات.	0.726	0.000
	نوع البيانات: تتمثل بيانات الزبائن المتحصل عليها من قبل مؤسستكم في ما يلي		
10	الصورة الديمغرافية للزبون مثل (الجنس والعمر، الحالة العائلية، مكان الإقامة...).	0.742	0.000
11	بيانات حول النشاط (رقم الأعمال، بيانات الميزانية... الخ).	0.726	0.000
12	تاريخ علاقة الزبون مع مؤسستكم مثل (الخدمات التي يطلبها في كل مرة).	0.711	0.000
13	معلومات حول إدارة علاقات الزبون الاجتماعية مثل (التفاعل في وسائل التواصل الاجتماعية)	0.614	0.000
	تخزين البيانات: تقومون بتخزين بيانات الزبائن المتوفرة لديكم بالاعتماد على		
14	الأوراق والملفات اليدوية.	0.386	0.000
15	ملفات منفصلة في برمجيات وأدوات الإعلام الآلي.	0.618	0.000
16	الأشكال والرسوم البيانية.	0.619	0.000
17	قواعد البيانات (Data Base) وأنظمة إدارة قواعد البيانات (SGBD)	0.720	0.000
18	مستودع البيانات (Data Warehouse)	0.659	0.000
	تحليل البيانات: تحللون بيانات وأنشطة الزبائن باستخدام		
19	أدوات وأساليب تحليل يدوية.	0.575	0.000
20	طرق وأدوات تحليل آلية مثل (Excele).	0.197	0.000
21	لغة المعالجة الهيكلية (Structured Query Language SQL).	0.803	0.000
22	نظم المعالجة التحليلية الفورية (On-Line Analytical Processing Systems)	0.835	0.000

0.000	0.890	تقنية تنقيب البيانات (Data Mining).	23
0.000	0.898	تحليلات الويب (Web-analytics) مثل (Google Analytics, Fresh...)	24
0.000	0.890	نظم المعلومات الإدارية الذكية.	25
		القنوات التقليدية للاتصال: تستخدم المؤسسة للاتصال مع زبائنها القنوات التالية	
0.000	0.538	الاتصال / الاستقبال الشخصي والتفاعل المباشر بين مقدم الخدمة والزبون.	26
0.000	0.701	وسائل الاتصال المطبوعة (مراسلة ورقية، مطوية، الصحف، الكاتالوجات ...)	27
0.000	0.711	وسائل الإعلام السمعية (الهاتف، النداء المسجل/ المفصل ...)	28
0.000	0.710	وسائل الإعلام السمعية البصرية (الإعلان التلفزيوني، قنوات التسويق البينية...)	29
		القنوات الرقمية للاتصال: تعتمد المؤسسة في اتصالاتها الالكترونية بالزبون على ما يلي:	
0.000	0.767	الموقع الالكتروني / البريد الالكتروني للمؤسسة.	30
0.000	0.631	اللافقات الاشهارية في محركات البحث ومواقع الانترنت.	31
0.000	0.622	منتديات النقاش (Forums) ومواقع التواصل الاجتماعية مثل (Facebook, Twitter ...)	32
0.000	0.386	مركز المكالمات/أنظمة الهاتف النقال (الرسائل القصيرة والصوتية، الفيديو ...)	33
0.000	0.504	دمج كل أنواع الاتصالات مع تقنيات الإعلام الآلي مثل (رسائل الاستقبال الصوتية ...)	34
		نظم أتمتة التسويق: يسمح دمج أنظمة المعلومات مع الوسائل والأدوات المعتمدة لتسويق خدماتكم بما يلي	
0.000	0.596	تخطيط وتطوير الخدمات بما يتلاءم مع احتياجات ورغبات الزبائن.	35
0.000	0.718	الترويج لخدمات المؤسسة عن طريق (الإعلانات، العلاقات العامة ...)	36
0.000	0.781	إنجاز الحملات التسويقية بواسطة (البريد الالكتروني، الهاتف ...)	37
0.000	0.521	تجزئة الزبائن إلى مجموعات رئيسية لخدمتهم بشكل أفضل.	38
0.000	0.752	استهداف الزبائن باستخدام البريد الالكتروني التسويقي (e-mailing).	39
		نظم أتمتة المبيعات: تسعى مؤسستكم إلى تقديم/ بيع خدماتها بصفة آلية وذلك عن طريق	
0.000	0.742	بناء سجلات الكترونية للزبائن، وضمان سهولة الدخول إليها واستغلالها.	40
0.000	0.828	استخدام تقنيات لتوجيه الزبون حتى عثوره على الخدمة المطابقة لرغبته (أدوات الفرز...)	41
0.000	0.844	إضافة تطبيقات لتسريع إجراءات تقديم الخدمة وتعقب جميع مراحلها.	42
0.000	0.773	إدارة عمليات الاتصال المتضمنة مساعدة الزبون خلال مراحل تقديم الخدمة.	43
0.000	0.441	الدقة في عملية التنبؤ بالخدمات التي سوف يكون عليها الطلب.	44
		نظم خدمة الزبون: تستخدم مؤسستكم لتعزيز خدمة الزبائن والحفاظ على العلاقات معهم	

		ما يلي	
0.000	0.694	تقديم الخدمة على مستوى مقر المؤسسة.	45
0.000	0.786	استخدام قنوات التوزيع المادي مثل البريد.	46
0.000	0.818	استخدام قنوات التوزيع الإلكتروني في تقديم بعض الخدمات.	47
0.000	0.813	اعتماد مكاتب المساعدة من أجل خدمة دعم الزبون التقليدية (الاتصال وجها لوجه ...)	48
0.000	0.757	اعتماد خدمة الدعم الإلكترونية مثل (البريد الإلكتروني، مراكز المكالمات المدعومة ...)	49
نظم أتمتة المكاتب: يتم في مؤسستكم إدخال الأجهزة الميكانيكية والإلكترونية للمكاتب للمساعدة على إنجاز الأعمال كما يلي:			
0.000	0.792	تحسين جودة انتقال المعلومة داخل المكتب الواحد وبين مكاتب وإدارات المؤسسة، وبينها وبين البيئة الخارجية.	50
0.000	0.832	أتمتة عمليات تقديم البيانات التي يحتاجها الزبون في اتخاذ قراراته الأولية.	51
0.000	0.838	ربط الأنشطة العادية مع الخدمات الإلكترونية لإيصال قيمة للزبون.	52
0.000	0.812	تكامل أنظمة ووظائف المؤسسة مع بعضها البعض.	53
الجزء الثاني: تحسين الخدمات العمومية			
0.000	0.672	تحسين الأداء الفردي والجماعي بالاستعانة بأكثر الأفراد كفاءة وفاعلية.	54
0.000	0.677	توفير الفرص للموظفين للابتكار والإبداع والتجاوب مع الأفكار الجديدة.	55
0.000	0.837	وضع محفزات مادية ومعنوية للموظفين الذين قدموا خدمات عالية الجودة.	56
0.000	0.833	تفسير السياسة العامة للمؤسسة بتحديد المشكلة والأهداف.	57
0.000	0.838	توفير الموارد والوسائل اللازمة لتطبيق السياسة العامة وتحقيق الأهداف.	58
0.000	0.651	تخصيص الخدمات أو عرض اقتراحات لفئة خاصة من الزبائن.	59
0.000	0.801	إشراك المواطنين في قرارات المؤسسة وتفصيل خدمات تلائم طلباتهم.	60
0.000	0.728	فهم العوامل التي تعيق حصول الزبون على الخدمة وإيجاد الحلول المناسبة.	61
0.000	0.724	استطلاع آراء الزبائن حول الخدمات للتعرف على رأيهم فيها ومقترحاتهم.	62
0.000	0.725	قياس رضا الزبائن ومدى شعورهم بالراحة والثقة والاهتمام بشكاويهم.	63
0.000	0.825	استفادة الزبائن من نوعية خدمات متماثلة في جميع أنحاء الإقليم.	64
0.000	0.833	الابتعاد عن البيروقراطية والفساد في تقديم الخدمات.	65
0.000	0.787	الاهتمام بجودة الجوانب المادية للخدمة (الأدوات، الأجهزة، الأنظمة...).	66
0.000	0.740	تقديم خدمات فعالة على مدار 24 ساعة في اليوم وطوال الأسبوع.	67
0.000	0.812	تخفيض / توقيف الأعمال التي تستهلك الجهد والوقت وجعلها أكثر كفاءة.	68
0.000	0.695	إمكانية الاستفادة من الخدمة لعدد كبير من الزبائن في وقت واحد.	69

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يوضح الجدول رقم (13) أن معظم معاملات الارتباط المبينة أكبر من 0.6 وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ ، ما يعني أن هناك ارتباط معنوي بين عبارات الاستبيان الأول والمعايير التي تنتمي إليها، ومنه يعتبر المعيار صادقا لما وضع لقياسه.

ب- معامل ارتباط العبارات بمحاورها بالنسبة للاستبيان الثاني: موضح في الجدول التالي:
جدول رقم (14) معامل ارتباط العبارات بمحاورها بالنسبة للاستبيان الثاني.

رقم	المحاور والعبارات	معامل الارتباط	Sig
	إدارة علاقات الزبون التحليلية: تقيس هذه العبارات مدى اهتمام المؤسسة بمعرفة الزبون بناء على بياناته.		
01	تهتم المؤسسة بمعرفة وفهم حاجاتك ورغباتك.	0.846	0.000
02	تطلب المؤسسة بياناتك الشخصية كلما تعاملت معها.	0.707	0.000
03	تملك حسابا خاصا بك في الموقع الالكتروني للمؤسسة.	0.917	0.000
04	تقوم المؤسسة بتعديل وتجديد بياناتك باستمرار.	0.90	0.000
05	يتم حماية بياناتك فيما يتعلق بالخصوصية.	0.786	0.000
	إدارة علاقات الزبون التشاركية: تقيس هذه العبارات قدرة المؤسسة على تقوية العلاقة مع الزبون من خلال عملية الاتصال.		
06	توفر لك المؤسسة وسائل اتصال متعددة.	0.506	0.000
07	تفضل التنقل لمقر المؤسسة لطلب خدماتها.	0.536	0.013
08	تعتمد على المراسلات الورقية في تعاملاتك مع المؤسسة.	0.551	0.000
09	تستخدم البريد الالكتروني / الموقع الالكتروني للمؤسسة للاتصال بها.	0.734	0.000
10	تتبادل المعلومات مع زبائن المؤسسة عبر مواقع التواصل الاجتماعي.	0.715	0.000
	إدارة علاقات الزبون العملية: تقيس هذه العبارات دور عمليات الأتمتة في تسهيل حصول الزبون على خدمات المؤسسة.		
11	تستعمل الموقع الالكتروني للمؤسسة في إيجاد المعلومات التي تريدها.	0.779	0.000
12	تستعمل الموقع الالكتروني للمؤسسة لمعاينة إجراءات الخدمة.	0.789	0.000
13	يمكنك الحصول على بعض الخدمات الكترونيا (تحميل الاستمارات ...)	0.687	0.000
14	تتم مساعدتك في الحصول على الخدمة والاستفادة الكاملة منها.	0.763	0.000
15	يتم توجيهك للحصول على خدمات إضافية يمكن أن تحتاجها.	0.741	0.000
	المحور الثاني: تحسين الخدمات العمومية		
16	توفر لك المؤسسة أحسن شروط الاستقبال (مدة الانتظار، التوجيه ...)	0.732	0.000
17	تشعر بالراحة والاطمئنان عند تعاملك مع موظفي المؤسسة.	0.760	0.000
18	يتم الاهتمام بكافة اتصالاتك ومراسلاتك ومتابعتها والرد عليها.	0.777	0.000

0.000	0.812	19	تتم الاستجابة بسرعة لانشغالاتك والتكفل بطلباتك.
0.000	0.635	20	تجنبك الخدمات الالكترونية طوابير الانتظار في مكاتب المؤسسة.
0.000	0.698	21	يتم تذكيرك بالمستجدات والمواعيد الهامة في الوقت الملائم.
0.000	0.688	22	تتولى المؤسسة تحديد واقتراح الخدمات الأكثر ملاءمة لك.
0.000	0.756	23	يتم مراعاة اهتماماتك الشخصية وعرض خدمات خاصة بك.
0.000	0.710	24	تعالج شكاويك بجدية وتتخذ ملاحظاتك واقتراحاتك بعين الاعتبار.
0.000	0.583	25	يسهل عليك اعتماد الخدمات الجديدة التي تطرحها المؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يلاحظ من الجدول رقم (14) أن معظم معاملات الارتباط المبيّنة أكبر من 0.6 وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ ، ما يعني أن هناك ارتباط معنوي بين عبارات الاستبيان الثاني والمعايير التي تنتمي إليها، ومنه يعتبر المعيار صادقا لما وضع لقياسه.

3- ثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي للفقرات جرى حساب معامل (Cronbach Alpha)، حيث يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتائج إذا ما تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويقصد به كذلك الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير في حالة ما تم إعادة توزيعها على أفراد العينة المدروسة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة يعد (Alpha) أكبر أو يساوي 0,60 مقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية (Sekaran)، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل مستوى الثبات والثقة وفقا لأسلوب "ألفا كرونباخ" بعد تطبيق المقياس على العينة المدروسة.

جدول رقم (15): قياس معامل الثبات والدقة في الاستبيان الأول.

المحاور	قيمة ألفا كرونباخ
جمع البيانات	0.826
نوع البيانات	0.755
تخزين البيانات	0.709
تحليل البيانات	0.864
إدارة علاقات الزبون التحليلية	0.915
القنوات التقليدية للاتصال	0.767
القنوات الرقمية للاتصال	0.620
إدارة علاقات الزبون التشاركية	0.836
نظم أتمتة التسويق	0.797
نظم أتمتة المبيعات	0.573

0.880	نظم خدمة الزبون
0.901	نظم أتمتة المكاتب
0.919	إدارة علاقات الزبون العملية
0.956	تحسين الخدمات العمومية
0.879	قيمة معامل الثبات الكلية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

بعد تطبيق أسلوب معامل "ألفا كرونباخ" على 69 متغيرا في كل محاور الاستبيان، يظهر من خلال النتائج المتحصل عليها أن قيمة المعامل مرتفعة لكل محور من محاور الاستبيان، حيث تراوحت بين 0.836 و 0.956 وهي أكبر من 0.6، بالإضافة إلى أن قيمة "ألفا كرونباخ" الكلية والخاصة بجميع محاور الاستبيان تساوي 0.879 وهي أيضا أكبر من 0.6، كما أنها تقترب من الواحد، وبالتالي فمعامل ثبات الاستبيان مرتفع، ومنه فالاستبيان يتسم بالثبات. وهذا ما يثبت صحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة البحث واختبار الفرضيات.

جدول رقم (16): قياس معامل الثبات والدقة في الاستبيان الفاني.

المحاور	قيمة ألفا كرونباخ
إدارة علاقات الزبون التحليلية	0.925
إدارة علاقات الزبون التشاركية	0.688
إدارة علاقات الزبون العملية	0.872
تحسين الخدمات العمومية	0,913
قيمة معامل الثبات الكلية	0,835

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يظهر من خلال النتائج المتحصل عليها أن قيمة المعامل مرتفعة لكل محور من محاور الاستبيان، حيث تراوحت بين 0.688 و 0.925 وهي أكبر من 0.6، بالإضافة إلى أن قيمة "ألفا كرونباخ" الكلية والخاصة بجميع محاور الاستبيان تساوي 0.835 وهي أيضا أكبر من 0.6، كما أنها تقترب من الواحد، وبالتالي فمعامل ثبات الاستبيان مرتفع، ومنه فالاستبيان يتسم بالثبات. وهذا ما يثبت صحته وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة البحث واختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية للعينة الأولى واختبار الفرضيات

بعد التطرق إلى إجراءات الدراسة الإحصائية، يتم من خلال هذا المبحث التحليل الوصفي لمتغيرات العينة الأولى في المطلب الأول، للتعرف على آراء الموظفين حول المتغيرات المدروسة. بعدها يأتي اختبار الفرضيات من وجهة نظر الموظفين من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة، حيث سيتم اختبار وجود أثر لأنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمات العمومية في المطلب الثاني، وفي المطلب الثالث يتم اختبار الفرضية الثانية حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية تعزى للخصائص العامة للعينتين.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للعينة الأولى

يتم في هذا المطلب وصف العينة الأولى للدراسة، وذلك بإجراء تحليل وصفي لكل من خصائص أفراد العينة بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، ومعايير الدراسة الإحصائية، وذلك بالتحليل الوصفي لعبارات ومحاور الاستبيان باستخدام التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات الدراسة من أجل معرفة درجة الموافقة لعبارات ومعايير الاستبيان الأول.

أولاً- التحليل الوصفي للخصائص العامة لأفراد العينة الأولى:

يتم وصف خصائص أفراد عينة الدراسة الأولى بناء على المتغيرات المدرجة في الجزء الثالث من استبيان الدراسة والمتمثلة في (المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي، التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال)، ويوضح الجدول التالي وصف هذه المتغيرات بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية:

جدول رقم (17): وصف خصائص أفراد العينة الأولى.

البيان	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المستوى التعليمي	متوسط	17	11.0
	ثانوي	35	22.7
	جامعي	102	66.2
عدد سنوات الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	30	19.5
	من 05 إلى 10 سنوات	46	29.9
	من 11 إلى 15 سنة	36	23.4
	أكثر من 15 سنة	42	27.3
	رئيس مركز	4	2.6

المنصب الوظيفي	رئيس مصلحة	56	36.4
	موظف	94	61.0
التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال	ضعيف	16	10.4
	متوسط	33	21.4
	جيد	105	68.2

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

تشير نتائج الجدول رقم (17) إلى الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة كما يلي:

1- المستوى التعليمي: أغلبية الموظفين ذوو مستوى جامعي بنسبة 66.2 % تليها فئة ثانوي بنسبة 22.7 % فقط، في حين لم تمثل فئة متوسط سوى 11.0% وبلغ عددهم 17 فردا. والنسبة الكبيرة للموظفين الجامعيين يعطي في الغالب تحفيزا أكثر لتحسين خدمات القطاع خاصة فيما يخص رقمنة الخدمات، لأن فئة الجامعيين هي الفئة الأكثر انفتاحا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

2- المنصب الوظيفي: أغلب أفراد العينة كانوا من فئة الموظفين بنسبة تساوي 61.0 %، لتأتي بعدها فئة رؤساء المصالح بنسبة 36.4 %، حيث قدر عددهم بـ 56 رئيس مصلحة وهذا عادي كون مراكز الضرائب تحوي العديد من المصالح الرئيسية والثانوية، في حين لم تمثل فئة رئيس مركز سوى نسبة 2.6 % وكان عددهم 4 أفراد، وهو نفسه عدد مراكز الضرائب المستجوبة.

3- عدد سنوات الخبرة المهنية: يلاحظ أن نسبة 29.9 % من أفراد العينة تتراوح خبرتهم المهنية بين 5 و10 سنوات، والأغلبية منهم تزيد خبرتهم المهنية عن 10 سنوات وذلك بنسبة 50.7%، بينما لا تتعدى نسبة الموظفين الذين تقل خبرتهم المهنية عن 05 سنوات 19.5 %، وهذا يفسر بتراجع التوظيف في هذا القطاع خلال السنوات الأخيرة.

4- التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال: أغلبية أفراد العينة يتحكمون في تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث حققت فئة التحكم الجيد أكبر نسبة بـ 68.2 % تليها فئة التحكم المتوسط بنسبة 33 % أما أدنى نسبة فكانت لفئة التحكم الضعيف بـ 10.4 % بلغ عددهم 16 موظفا لعلهم من كبار السن.

ثانيا- التحليل الوصفي لعبارات ومعايير الدراسة:

قبل القيام بالتحليل الوصفي لفقرات ومحاور الاستبيان، لا بد التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ولقد تم الاعتماد على نتائج اختبار كولموجروف سمرنوف (Test Kolmogrov-Sminov) من أجل ذلك، وتم اختياره لأن حجم عينة الدراسة يفوق 50، والنتائج المتحصل عليها ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (18): نتائج اختبار كولمجراف سمرنوف

المتغير	قيمة اختبار	مستوى الدلالة sig
إدارة علاقات الزبون التحليلية	0.988	0.283
إدارة علاقات الزبون التشاركية	1.289	0.072
إدارة علاقات الزبون العملية	1.352	0.520
تحسين الخدمة العمومية	1.052	0.218

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

تشير نتائج الجدول رقم (18) أن كل قيم الاختبار المبينة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، لأن كل قيم sig كانت أكبر من 0.05، وبالتالي فجميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

كذلك تم الاعتماد على المدى العام لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أبعاد الدراسة، حيث تم حساب المدى (5-1=4) وللحصول على طول الخلية الصحيح تمت قسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة (5) وذلك على النحو التالي: $0.8=5/4$ ، وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة الموالية، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة كما يلي¹:

- ✓ إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [1.8-1] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل معارض بشدة.
- ✓ إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [2.6-1.8] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل معارض.
- ✓ إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [3.4-2.6] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل محايد.
- ✓ إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [4.2-3.4] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل موافق.
- ✓ إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [5-4.2] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل موافق بشدة.

¹ طويطي مصطفى، وعيل ميلود، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي -، مطبوعة جامعية، جامعة محند آكلي أولحاج، البويرة، 2014/2013، ص 111.

1- التحليل الوصفي للجزء الأول: أنظمة إدارة علاقات الزبون: يتضمن الأبعاد الثلاثة لإدارة علاقات

الزبون والتي سيتم تحليلها كل على حدا كما يلي:

أ- التحليل الوصفي لإدارة علاقات الزبون التحليلية: يقيس المحور قدرة المؤسسة على معرفة الزبائن

بشكل أفضل باستخدام بياناتهم، التي لا يمكن أن تكون مفيدة دون التسيير والاستخدام الذكي لها. وذلك

من خلال تقسيمها إلى أربعة معايير وهي: جمع البيانات، نوع البيانات، تخزين البيانات وتحليل البيانات

- جمع البيانات: تقيس هذه العبارات الطرق التي تعتمدها المؤسسة في الحصول على بيانات الزبائن.

والجدول التالي يعطي وصفا دقيقا لأهمية هذه العبارات بالنسبة لعينة الدراسة:

جدول رقم (19): وصف جمع البيانات.

رقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة		الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	القيام ببحوث التسويق لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن.	13.0	20	49.4	76	22.1	34	11.0	17	4.5	7	3.55	1.00
2	الاعتماد على أرشيف أو ملفات المؤسسة.	35.7	55	52.6	81	9.7	15	1.9	3	00	00	4.22	0.70
3	منشورات الجهات الأخرى كقطاع التجارة... الخ	33.1	51	53.6	82	13.6	21	00	00	00	00	4.19	0.66
4	جمع البيانات والمعلومات من الزبون أثناء تقديم الخدمة له.	65.6	101	31.8	49	2.6	4	00	00	00	00	4.63	0.53
5	سجلات الزبائن في قواعد بيانات موقعكم الإلكتروني.	20.1	31	62.3	96	16.9	26	0.6	1	00	00	4.02	0.63
6	البريد الإلكتروني/ مواقع التواصل الاجتماعي... الخ	1.3	2	15.6	24	31.2	48	35.7	55	16.2	25	2.50	0.98
7	أسلوب دفع نقرات الزبون	0.6	1	12.3	19	11.0	17	42.2	65	33.8	52	2.04	1.00
8	عنوان بروتوكول الانترنت الخاص بالزبون / الرقم التعريفي لهاتفه النقال	1.3	2	3.2	5	9.7	15	39.6	61	46.1	71	1.74	0.86
9	برامج الإعلانات المتسللة (الكوكيز/برامج التجسس... إلخ)	5.2	8	14.3	22	23.4	36	29.2	45	27.9	43	2.40	1.18
												3.25	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

الملاحظ من الجدول رقم (19) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على معيار جمع البيانات يساوي 3.25 وهذا يعني أنه تحصل على درجة موافقة محايد، ما يدل أن عينة الدراسة لا تريد الإفصاح على الطرق والتقنيات التي تستخدمها في جمع البيانات عن زبائنها، وذلك ربما يتعلق بعدم اعتمادها للتقنيات المتطورة مثل (تتقيب البيانات)، أو إلى اللجوء لجمع البيانات بطرق غير شرعية كاستخدام (الكوكيز)، وهو الأمر الذي تمنعه القوانين ويتعدى خصوصية الزبون. ومن حيث درجة الموافقة وترتيب العبارات، فقد حلت عبارة « جمع البيانات والمعلومات من الزبون أثناء تقديم الخدمة له » في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.63 ودرجة موافقة ممثلة بموافق بشدة، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي 0.53 أقل من الواحد ما يدل على تقارب وجهات نظر أفراد العينة فيما يتعلق بهذه العبارة. بينما حلت عبارة « عنوان بروتوكول الانترنت الخاص بالزبون / الرقم التعريفي لهاتفه النقال » في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 1.74 وانحراف معياري قيمته 0.86 ودرجة موافقة يمثلها معارض بشدة، وهذا ما يفسر أن العينة تعتمد على الطرق البسيطة والتقليدية في جمع بيانات الزبائن.

- نوع البيانات: تقيس هذه العبارات نوع بيانات الزبائن المتحصل عليها من قبل المؤسسة، والجدول التالي يعطي وصفا دقيقا لأهميتها بالنسبة لعينة الدراسة:

جدول رقم (20): وصف نوع البيانات.

رقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة		الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
10	الصورة الديمغرافية للزبون مثل (الجنس والعمر...الخ).	77	50.0	48	31.2	21	13.6	7	4.5	1	0.6	4.25	موافق بشدة
11	بيانات حول النشاط (رقم الأعمال، بيانات الميزانية...الخ)	75	48.7	62	40.3	14	9.1	2	1.3	1	0.6	4.35	موافق بشدة
12	تاريخ علاقة الزبون مع مؤسستكم.	40	26.0	96	62.3	13	8.4	4	2.6	1	0.6	4.10	موافق
13	معلومات حول إدارة علاقات الزبون الاجتماعية.	23	14.9	44	28.6	38	24.7	28	18.2	21	13.6	3.13	محايد
	معياري نوع البيانات											3.96	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يظهر من الجدول رقم (20) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على معيار جمع البيانات يساوي 3.96 وهذا يعني أن أغلبية العينة موافقة على عبارات هذا المعيار، ومن حيث الأهمية النسبية

وترتيب العبارات فالملاحظ أن عبارة « بيانات حول النشاط (رقم الأعمال، بيانات الميزانية... الخ) » حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.25 وانحراف معياري يساوي 0.75 أقل من الواحد، ودرجة موافقة ممثلة بموافق بشدة، وهذا أمر بديهي كون هذه البيانات حول نشاط الزبون ضرورية لدى مصالح الضرائب. بينما حلت عبارة « معلومات حول إدارة علاقات الزبون الاجتماعية مثل (التفاعل في وسائل التواصل الاجتماعية، عدد المناقشات والمواقف حول المؤسسة...) » في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.13 وهذا يدل على قلة اهتمام العينة بتفاعلات الزبون في مواقع التواصل الاجتماعية.

- **تخزين البيانات:** يقيس هذا المعيار كيفية تخزين بيانات الزبائن المتوفرة لدى المؤسسة، والجدول التالي يعطي وصفا دقيقا لأهمية عبارات هذا المعيار لعينة الدراسة:

جدول رقم (21): وصف تخزين البيانات.

رقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة		الانحراف المعياري	درجة الموافقة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
14	الأوراق والملفات اليدوية.	97	63.0	44	28.6	10	6.5	3	1.9	00	00	0.71	موافق بشدة	
15	ملفات منفصلة في برمجيات وأدوات الإعلام الآلي.	84	54.5	61	39.6	6	3.9	3	1.9	00	00	0.67	موافق بشدة	
16	الأشكال والرسوم البيانية.	38	24.7	76	49.4	26	16.9	10	6.5	4	2.6	0.95	موافق	
17	قواعد البيانات وأنظمة إدارة قواعد البيانات (SGBD)	40	26.0	74	48.1	22	14.3	10	6.5	8	5.2	1.05	موافق	
18	مستودع البيانات.	8	5.2	43	27.9	45	29.2	39	25.3	19	12.3	2.88	محايد	
	معياري تخزين البيانات												3.91	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يلاحظ من الجدول رقم (21) أن معظم إجابات أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة بمتوسط حسابي يساوي 3.91، أما أعلى درجة موافقة فحققتها عبارة « الأوراق والملفات اليدوية » تليها عبارة « ملفات منفصلة في برمجيات وأدوات الإعلام الآلي » بمتوسطات حسابية متقاربة تساوي 4.53 و 4.47 على التوالي وانحراف معياري أقل من الواحد قيمتها 0.71 و 0.67 ما يدل على انخفاض التشتت، ويفسر اعتماد الطرق التقليدية في تخزين بيانات الزبائن رغم مسعى المصالح الضريبية للتحويل نحو الإدارة الالكترونية، بعدم الثقة في برمجيات وأدوات الإعلام الآلي، وحلت عبارة « مستودع البيانات » في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 2.88.

- تحليل البيانات: تقيس هذه العبارات الطرق والأساليب المعتمدة من طرف المؤسسة في تحليل بيانات الزبائن، والجدول التالي يعطي وصفا لأهمية هذه العبارات بالنسبة لعينة الدراسة:

جدول رقم (22): وصف تحليل البيانات.

رقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
19	أدوات وأساليب تحليل يدوية.	81	52.6	57	37.0	14	9.1	2	1.3	00	00	0.71	4.41	موافق بشدة
20	طرق وأدوات تحليل آلية مثل (Excele).	76	49.4	61	39.6	13	8.4	4	2.6	00	00	0.75	4.36	موافق بشدة
21	لغة المعالجة الهيكلية (SQL)	16	10.4	45	29.2	48	31.2	33	21.4	12	7.8	1.11	3.13	محايد
22	نظم المعالجة التحليلية الفورية	19	12.3	32	20.8	46	29.9	42	27.3	15	9.7	1.17	2.99	محايد
23	تقنية تنقيب البيانات	17	11.0	31	20.1	46	29.9	44	28.6	16	10.4	1.16	2.93	محايد
24	تحليلات الويب	12	7.8	31	20.1	49	31.8	45	29.2	17	11.0	1.11	2.84	محايد
25	نظم المعلومات الإدارية الذكية.	16	10.4	32	20.8	47	30.5	41	26.6	18	11.7	1.16	2.91	محايد
	معيير تحليل البيانات											3.37		محايد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

من الجدول رقم (22) يمكن الملاحظة أن معظم عبارات معيار تحليل البيانات تحصلت على متوسطات حسابية أهلتها للحصول على درجة موافقة يمثلها محايد، وبلغ إجمالي المتوسط الحسابي لهذا المحور قيمة 3.37 ما عدا عبارتين تحصلتا على درجة موافق بشدة وهما « أدوات وأساليب تحليل يدوية » بمتوسط حسابي قدر بـ 4.41 و « طرق وأدوات تحليل آلية مثل (Excele). » بمتوسط حسابي يساوي 4.36، وانحرافين معياريين أقل من الواحد، ما يدل على تقارب وجهات نظر أفراد العينة فيما يتعلق بهاتين العبارتين، مما يعني أن المؤسسات عينة الدراسة تقتصر في تحليل بيانات الزبائن، على الطرق والأساليب اليدوية، ولا تعتمد على التقنيات المتطورة، ونظم المعلومات الذكية.

- التحليل الوصفي لبعدها إدارة علاقات الزبون التحليلية: فيما يلي عرض موجز للمتوسط الحسابي والأهمية النسبية لإدارة علاقات الزبون التحليلية بناء على معاييرها الأربعة (جمع البيانات، نوع البيانات، تخزين البيانات وتحليل البيانات)

جدول رقم (23): وصف إدارة علاقات الزبون التحليلية.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	جمع البيانات	3.25	محايد
2	نوع البيانات	3.96	موافق
3	تخزين البيانات	3.91	موافق
4	تحليل البيانات	3.37	محايد
	بعد إدارة علاقات الزبون التحليلية	3.62	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يمكن الملاحظة من الجدول رقم (23) أن الاهتمام ببعد إدارة علاقات الزبون التحليلية بناء على معاييرها الأربعة بدرجة موافق حيث بلغ المتوسط العام 3.62، وقد حصل معيار نوع البيانات على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي قيمته 3.96، يليه تخزين البيانات، ثم تحليل البيانات، في حين كان أقل متوسط حسابي لمعيار جمع البيانات إذ قدر بـ 3.25.

ب- التحليل الوصفي لإدارة علاقات الزبون التشاركية: يقيس المحول الثاني قدرة المؤسسة على الاتصال المباشر بالزبائن والتفاعل معهم، وفهمهم بشكل أفضل باستخدام مختلف قنوات الاتصال والتفاعل، وذلك بواسطة معيارين هما: القنوات التقليدية للاتصال والقنوات الرقمية للاتصال.

- القنوات التقليدية للاتصال: تقيس هذه العبارات القنوات التي تستخدمها المؤسسة للاتصال التقليدي مع زبائننا، والجدول التالي يعطي وصفا دقيقا لأهمية هذه العبارات بالنسبة لعينة الدراسة:

جدول رقم (24): وصف القنوات التقليدية للاتصال.

رقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
26	الاتصال / الاستقبال الشخصي والتفاعل المباشر بين مقدم الخدمة والزبون.	80	51.9	68	44.2	6	3.9	00	00	00	00	4.48	0.57	موافق بشدة
27	وسائل الاتصال المطبوعة (مراسلة ورقية، مطوية، الصحف، الكاتالوجات ...)	62	40.3	80	51.9	7	4.5	4	2.6	1	0.6	4.28	0.73	موافق بشدة
28	وسائل الإعلام السمعية (الهاتف، النداء المسجل/)	59	38.3	75	48.7	12	7.8	5	3.2	3	1.9	4.18	0.89	موافق

المفصل (...)													
محايد	1.19	2.92	11.0	17	32.5	50	18.8	29	28.6	44	9.1	14	29 وسائل الإعلام السمعية البصرية (الإعلان التلفزيوني، قنوات التسويق البيئية...)
موافق		3.97	معيار القنوات التقليدية للاتصال										

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يلاحظ من الجدول رقم (24) أن معظم إجابات أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة بمتوسط حسابي يساوي 3.97، وكانت أعلى درجة موافقة لعبارة « الاتصال / الاستقبال الشخصي والتفاعل المباشر بين مقدم الخدمة والزبون » بمتوسط حسابي قيمته 4.48 وانحراف معياري يساوي 0.57 أقل من الواحد ما يعكس انخفاض التشتت وتقارب وجهات نظر العينة، ويفسر ذلك على تفضيل الاتصال والتفاعل وجها لوجه مع الزبون. وحلت عبارة « وسائل الإعلام السمعية البصرية (الإعلان التلفزيوني، قنوات التسويق البيئية... الخ) » في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 2.92. ودرجة موافقة ممثلة بمحايد.

- القنوات الرقمية للاتصال: يقيس هذا المعيار القنوات الرقمية التي تعتمد عليها المؤسسة في اتصالاتها الالكترونية بالزبون، والجدول التالي يعطي وصفا دقيقا لأهمية ذلك بالنسبة لعينة الدراسة:

جدول رقم (24): وصف القنوات الرقمية للاتصال.

رقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة		الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
30	الموقع الالكتروني / البريد الالكتروني للمؤسسة.	36.4	56	46.8	72	11.7	18	5.2	8	00	00	0.82	موافق بشدة
31	اللافاتات الاشهارية في محركات البحث والانترنت.	8.4	13	27.3	42	34.4	53	18.2	28	11.7	18	1.12	محايد
32	منتديات النقاش ومواقع التواصل الاجتماعية	11.7	18	30.5	47	26.6	41	18.2	28	13.0	20	1.21	محايد
33	مركز المكالمات/أنظمة الهاتف النقال	30.5	47	48.7	75	15.6	24	3.9	6	1.3	2	0.86	موافق
34	دمج كل أنواع الاتصالات مع تقنيات الإعلام الآلي	15.6	24	33.1	51	25.3	39	16.2	25	9.7	15	1.20	محايد
												3.57	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يظهر من الجدول رقم (24) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على معيار القنوات الرقمية للاتصال يساوي 3.57 وهذا يعني أنه تحصل على درجة موافقة موافق، ومن حيث درجة الموافقة وترتيب العبارات فقد حلت عبارة « الموقع الإلكتروني / البريد الإلكتروني للمؤسسة » في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.14 وانحراف معياري 0.82 أقل من الواحد ودرجة موافقة موافق بشدة، بينما حلت عبارة « اللقنات الاشهارية في محركات البحث ومواقع الانترنت » في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.03 وانحراف معياري 1.12 ما يدل على تشتت إجابات العينة حول هذا السؤال.

- التحليل الوصفي لبعدها إدارة علاقات الزبون التشاركية: فيما يلي عرض موجز للمتوسط الحسابي والأهمية النسبية لإدارة علاقات الزبون التشاركية بناء على معياري (القنوات التقليدية والرقمية للاتصال).

جدول رقم (26): وصف إدارة علاقات الزبون التشاركية.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	القنوات التقليدية للاتصال	3.97	موافق
2	القنوات الرقمية للاتصال	3.57	موافق
	بعدها إدارة علاقات الزبون التشاركية	3.77	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يمكن الملاحظة من الجدول السابق أن الاهتمام ببعدها إدارة علاقات الزبون التشاركية بناء على معاييرها بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام 3.77، وقد حصل معيار القنوات التقليدية للاتصال على أعلى متوسط حسابي قيمته 3.97، تليه القنوات الرقمية للاتصال بمتوسط حسابي 3.57، ما يؤكد موافقة أفراد العينة في الاعتماد في الاتصال المباشر مع الزبائن على جميع القنوات بنسب متقاربة، وهذا يوافق ما جاء به مرجع نوعية الخدمة (RQS) بهدف تحسين جودة الاستقبال والخدمة، والعمل على التحسين المستمر.

ج- التحليل الوصفي لإدارة علاقات الزبون العملية: يقيس المحور الثالث قدرة المؤسسة على تكامل وأتمة العمليات الأفقية في الاتصال مع الزبائن (التسويق، المبيعات، خدمات الزبائن) مع المكاتب الخلفية المتمثلة في أنظمة تسيير المؤسسة. بالاعتماد على أربعة معايير هي: نظم أتمة التسويق، نظم أتمة المبيعات، نظم خدمة الزبون ونظم أتمة المكاتب.

- نظم أتمة التسويق: تقيس هذه العبارات ما يقدمه دمج أنظمة المعلومات مع الوسائل والأدوات المعتمدة لتسويق خدمات المؤسسة، والجدول التالي يعطي وصفا دقيقا لأهميتها بالنسبة لعينة الدراسة:

جدول رقم (27): وصف نظم أتمتة التسويق.

رقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
35	تخطيط وتطوير الخدمات بما يتلاءم مع احتياجات ورغبات الزبائن.	46	29.9	88	57.1	18	11.7	2	1.3	00	00	0.67	4.15	موافق
36	الترويج لخدمات المؤسسة عن طريق (الإعلانات، العلاقات العامة ...)	32	20.8	79	51.3	38	24.7	4	2.6	1	0.6	0.78	3.90	موافق
37	إنجاز الحملات التسويقية بواسطة (البريد الإلكتروني، الهاتف ...)	19	12.3	39	25.3	49	31.8	29	18.8	18	11.7	1.18	3.08	محايد
38	تجزئة الزبائن إلى مجموعات رئيسية لخدمتهم بشكل أفضل.	64	41.6	67	43.5	18	11.7	4	2.6	1	0.6	0.80	4.23	موافق
39	استهداف الزبائن باستخدام البريد الإلكتروني التسويقي (e-mailing).	22	14.3	38	24.7	42	27.3	33	21.4	19	12.3	1.24	3.07	محايد
	معياري نظم أتمتة التسويق												3.68	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يلاحظ من الجدول رقم (27) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على معيار نظم أتمتة التسويق يساوي 3.68 وهذا يعني أنه بدرجة موافقة ممثلة بموافق، ومن حيث درجة الموافقة وترتيب العبارات فالملاحظ أن عبارة « تجزئة الزبائن إلى مجموعات رئيسية لخدمتهم بشكل أفضل » حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.23 وانحراف معياري يساوي 0.80 وهو أصغر من الواحد ما يدل على إعطاء أهمية لعملية التجزئة السوقية. بينما حلت في المرتبة الأخيرة عبارة « استهداف الزبائن باستخدام البريد الإلكتروني التسويقي (e-mailing) » بمتوسط حسابي يساوي 3.07 وانحراف معياري يساوي 1.24 ودرجة موافقة ممثلة بمحايد. وذلك ربما يرجع إلى عدم اعتماد القطاع الضريبي لهذا الأسلوب المتطور الذي يستخدم في استهداف زبائن جدد، وهو الأمر الذي لا يلاءم طبيعة المراكز الضريبية التي تعتبر مؤسسات عمومية. لديها زبائن خاصة بها كل حسب اختصاصها الإقليمي.

- نظم أتمتة المبيعات: تقيس العبارات التالية طرق تقديم / بيع المؤسسة لخدماتها بصفة آلية والجدول التالي يعطي وصفا دقيقا لأهمية هذه العبارات بالنسبة لعينة الدراسة:

جدول رقم (28): وصف نظم أتمتة المبيعات.

رقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
40	بناء سجلات الكترونية للزبائن، وضمان سهولة الدخول إليها واستغلالها.	37.0	57	46.8	72	13.6	21	2.6	4	00	00	0.76	4.18	موافق
41	استخدام تقنيات لتوجيه الزبون حتى عثوره على الخدمة المطابقة لرغبته.	33.8	52	51.9	80	11.0	17	1.9	3	1.3	2	0.79	4.15	موافق
42	إضافة تطبيقات لتسريع إجراءات تقديم الخدمة وتعقب جميع مراحلها.	33.8	52	43.5	67	17.5	27	3.9	6	1.3	2	0.89	4.04	موافق
43	إدارة عمليات الاتصال المتضمنة مساعدة الزبون خلال مراحل تقديم الخدمة.	32.5	50	49.4	76	14.9	23	3.2	5	00	00	0.77	4.11	موافق
44	الدقة في عملية التنبؤ بالخدمات التي سوف يكون عليها الطلب.	0.6	1	5.8	9	17.5	27	4.38	69	31.2	48	0.88	2.00	معارض
	معياري نظم أتمتة المبيعات											3.70		موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يلاحظ من الجدول رقم (28) أن أغلب إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمعيار نظم أتمتة المبيعات اتجهت نحو الموافقة بمتوسط حسابي يساوي 3.70، وكانت أعلى درجة موافقة لعبارة « بناء سجلات الكترونية للزبائن، وضمان سهولة الدخول إليها واستغلالها » بمتوسط حسابي 4.18، وهذا أمر طبيعي كون مراكز الضرائب في العينة المدروسة تستعمل النظام المعلوماتي (jibaya'tic) الذي يفرض على الزبون فتح حساب الكتروني خاص به من أجل القيام بالتصريحات الجبائية اللازمة، والاستفادة من الخدمات الضريبية المتوفرة.

في حين حلت عبارة « الدقة في عملية التنبؤ بالخدمات التي سوف يكون عليها الطلب » في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 2.00 ما يمثل درجة الموافقة معارض. كما يلاحظ من الجدول أن

جميع الانحرافات المعيارية للعيينة أقل من الواحد حيث تراوحت بين (0.76 و 0.89) ما يعكس انخفاض التشتت، أي اقتراب وجهات نظر أفراد العينة حول هذا المعيار.

- **نظم خدمة الزبون:** تقيس هذه العبارات الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة لتعزيز خدمة الزبائن والحفاظ على العلاقات معهم، والجدول التالي يعطي وصفا لأهمية هذه العبارات بالنسبة لعيينة الدراسة:

جدول رقم (29): وصف نظم خدمة الزبون.

رقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
45	تقديم الخدمة على مستوى مقر المؤسسة.	39.6	61	48.1	74	8.4	13	3.2	5	0.6	1	4.23	0.79	موافق بشدة
46	استخدام قنوات التوزيع المادي مثل البريد.	34.4	53	47.4	73	14.3	22	3.2	5	0.6	1	4.12	0.82	موافق
47	استخدام قنوات التوزيع الالكتروني في تقديم بعض الخدمات.	30.5	47	49.4	76	17.9	23	3.2	5	1.9	3	4.03	0.87	موافق
48	اعتماد مكاتب المساعدة لخدمة دعم الزبون التقليدية.	31.2	48	46.8	72	14.9	23	3.9	6	3.2	5	3.99	0.96	موافق
49	اعتماد خدمة الدعم الإلكترونية.	20.1	31	27.3	42	26.0	40	16.9	26	9.7	15	3.31	1.24	محايد
	معيان نظم خدمة الزبون													موافق
												3.93		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يظهر من الجدول رقم (29) أن درجة موافقة أفراد العينة على معيار نظم خدمة الزبون بمتوسط حسابي يساوي 3.93، ومن حيث درجة الموافقة وترتيب العبارات فقد حلت عبارة « تقديم الخدمة على مستوى مقر المؤسسة » في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.23 وانحراف معياري 0.79 أصغر من الواحد. بينما حلت عبارة « اعتماد خدمة الدعم الإلكترونية مثل (البريد الالكتروني، استخدام مراكز المكالمات المدعمة تقنيا... الخ) » في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 3.31 وانحراف معياري 1.24 وهذا يدل على ارتفاع التشتت ووجود اختلاف في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بهذه العبارة.

- **نظم أتمتة المكاتب:** تقيس هذه العبارات إدخال الأجهزة الميكانيكية والالكترونية للمكاتب للمساعدة على انجاز الأعمال في المؤسسة والجدول التالي يعطي وصفا لأهمية هذه المعيار بالنسبة لعيينة الدراسة:

جدول رقم (30): وصف نظم أتمتة المكاتب.

رقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة		الانحراف المعياري	درجة الموافقة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
50	تحسين جودة انتقال المعلومة داخل المكتب الواحد وبين مكاتب وإدارات المؤسسة، وبينها وبين البيئة الخارجية.	33.1	51	48.7	75	13.0	20	1.9	3	3.2	5	0.91	موافق	
51	أتمتة عمليات تقديم البيانات التي يحتاجها الزبون في اتخاذ قراراته الأولية.	30.5	47	48.7	75	17.5	27	1.3	2	1.9	3	0.84	موافق	
52	ربط الأنشطة العادية مع الخدمات الالكترونية لإيصال قيمة للزبون.	25.3	39	44.2	68	20.1	31	7.8	12	2.6	4	0.99	موافق	
53	تكامل أنظمة ووظائف المؤسسة مع بعضها البعض.	24.7	38	45.5	70	21.4	33	5.8	9	2.6	4	0.95	موافق	
معيان نظم أتمتة المكاتب													3.94	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يظهر من الجدول رقم (30) أن جميع إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمعيار نظم أتمتة المكاتب اتجهت نحو الموافقة بمتوسط حسابي يساوي 3.94 ودرجة موافقة ممثلة بموافق، وحلت عبارة « تحسين جودة انتقال المعلومة داخل المكتب الواحد وبين مكاتب وإدارات المؤسسة، وبينها وبين البيئة الخارجية» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.06 ما يفسر أن النظام المعلوماتي (jibaya'tic) حقق الأهداف التي وضع لأجلها فيما يتعلق بدخول كل الأعوان إلى المنظومة المعلوماتية وتبادل المعلومات ما بين المصالح، ومع مصالح المؤسسة الأخرى من خلال تطوير الواجهات المتعددة.

بينما حلت عبارة « ربط الأنشطة العادية مع الخدمات الالكترونية لإيصال قيمة للزبون » في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.82 وبدرجة موافقة ممثلة بموافق، وهو ما يعكس أيضا أتمتة الإجراءات المتعلقة بدراسة المعطيات الخاصة بفرض الضرائب والتحصيل والرقابة والمنازعات. كما يلاحظ أن جميع الانحرافات المعيارية لعبارات هذا المعيار أصغر من الواحد حيث تراوحت بين (0.84 و 0.99) وهذا يعكس انخفاض التشتت وتقارب وجهات النظر لدى أفراد العينة المدروسة.

- التحليل الوصفي لبعء إدارة علاقات الزبون العملية: فيما يلي عرض موجز للمتوسط الحسابي والأهمية النسبية لإدارة علاقات الزبون العملية بناء على معاييرها الأربعة (نظم أتمتة التسويق، نظم أتمتة المبيعات، نظم خدمة الزبون، نظم أتمتة المكاتب)

جدول رقم (31): وصف إدارة علاقات الزبون العملية.

رقم	المعايير	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	نظم أتمتة التسويق	3.68	موافق
2	نظم أتمتة المبيعات	3.70	موافق
3	نظم خدمة الزبون	3.93	موافق
4	نظم أتمتة المكاتب	3.94	موافق
	بعء إدارة علاقات الزبون العملية	3.81	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يمكن الملاحظة من الجدول رقم (31) أن الاهتمام ببعء إدارة علاقات الزبون العملية بناء على معاييرها بدرجة موافق حيث بلغ المتوسط العام 3.81، وقد حصل معيار نظم أتمتة المكاتب على أعلى نسبة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قيمته 3.94، يليه معيار نظم خدمة الزبون بمتوسط حسابي يساوي 3.93. ثم نظم أتمتة المبيعات، وفي الأخير نظم أتمتة التسويق. ما يؤكد دمج أنظمة المعلومات مع الوسائل والأدوات المعتمدة في تقديم الخدمات.

- التحليل الوصفي لإدارة علاقات الزبون: فيما يلي عرض موجز للمتوسط الحسابي والأهمية النسبية لإدارة علاقات الزبون بناء على أبعادها الثلاثة (التحليلية، التشاركية، العملية)

جدول رقم (32) وصف إدارة علاقات الزبون.

المعايير	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
إدارة علاقات الزبون التحليلية	3.62	موافق
إدارة علاقات الزبون التشاركية	3.77	موافق
إدارة علاقات الزبون العملية	3.81	موافق
إدارة علاقات الزبون الكلية	3.73	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يمكن الملاحظة من الجدول السابق أن الاهتمام بإدارة علاقات الزبون بأبعادها الثلاثة من وجهة نظر الموظفين بدرجة موافقة كلية ممثلة بموافق، حيث بلغ المتوسط العام 3,73 وقد حصل بعد إدارة علاقات الزبون العملية على أعلى درجة موافقة، يليه بعد إدارة علاقات الزبون التشاركية، وفي الأخير بعد إدارة علاقات الزبون التحليلية، ويبقى تأكيد ذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

2- التحليل الوصفي للجزء الثاني: تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب: تهدف العبارات التالية إلى قياس متطلبات تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب، من خلال تطبيق العينة للإجراءات أدناه في إطار خدمة زبائنها، والجدول التالي يعطي وصفا لأهمية ذلك بالنسبة للموظفين:

جدول رقم (33): وصف تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب.

رقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
54	تحسين الأداء الفردي والجماعي بالاستعانة بأكثر الأفراد كفاءة وفاعلية.	26.6	41	58.4	90	7.1	11	5.2	8	2.6	4	4.01	0.88	موافق
55	توفير الفرص للموظفين للابتكار والإبداع والتجاوب مع الأفكار الجديدة.	23.4	36	29.2	45	23.4	36	14.3	22	9.7	15	3.42	1.26	موافق
56	وضع محفزات مادية ومعنوية للموظفين الذين قدموا خدمات عالية الجودة.	20.8	32	25.3	39	18.8	29	23.4	36	11.7	18	3.20	1.32	محايد
57	تفسير السياسة العامة للمؤسسة بتحديد المشكلة والأهداف.	24.0	37	37.0	57	22.1	34	14.3	22	2.6	4	3.65	1.07	موافق
58	توفير الموارد والوسائل اللازمة لتطبيق السياسة العامة وتحقيق الأهداف.	18.8	29	33.1	51	21.4	33	14.3	22	12.3	19	3.32	1.28	محايد
59	تخصيص الخدمات أو عرض اقتراحات لفئة خاصة من الزبائن.	24.0	37	51.3	79	18.2	28	5.8	9	0.6	1	3.92	0.84	موافق
60	إشراك المواطنين في قرارات المؤسسة وتفصيل خدمات تلائم طلباتهم.	19.5	30	35.7	55	31.2	48	9.7	15	3.9	6	3.57	1.03	موافق

61	فهم العوامل التي تعيق حصول الزبون على الخدمة وإيجاد الحلول المناسبة.	44	28.6	77	50.0	21	13.6	10	6.5	2	1.3	3.98	0.90	موافق
6	استطلاع آراء الزبائن حول الخدمات للتعرف على رأيهم فيها ومقترحاتهم.	44	28.6	74	48.1	27	17.5	7	4.5	2	1.3	3.98	0.87	موافق
63	قياس رضا الزبائن ومدى شعورهم بالراحة والثقة والاهتمام بشكاويهم.	48	31.2	72	46.8	23	14.9	8	5.2	3	1.9	4.00	0.92	موافق
64	استفادة الزبائن من نوعية خدمات متماثلة في جميع أنحاء الإقليم.	42	27.3	56	36.4	35	22.7	17	11.0	4	2.6	3.75	1.06	موافق
65	الابتعاد عن البيروقراطية والفساد في تقديم الخدمات.	43	27.9	55	35.7	24	15.6	23	14.9	9	5.8	3.65	1.20	موافق
66	الاهتمام بجودة الجوانب المادية للخدمة (الأدوات، الأجهزة، الأنظمة...).	35	22.7	76	49.4	20	13.0	18	11.7	5	3.2	3.77	1.03	موافق
67	تقديم خدمات فعالة على مدار 24 ساعة في اليوم وطوال الأسبوع.	34	22.1	67	43.5	36	23.4	8	5.2	9	5.8	3.71	1.05	موافق
68	تخفيض / توقيف الأعمال التي تستهلك الجهد والوقت وجعلها أكثر كفاءة.	44	28.6	71	46.1	32	20.8	4	2.6	3	1.9	3.97	0.88	موافق
69	إمكانية الاستفادة من الخدمة لعدد كبير من الزبائن في وقت واحد.	43	27.9	70	45.5	27	17.5	10	6.5	4	2.6	3.90	0.97	موافق
	تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب													موافق
												3.74	0.79	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يلاحظ من الجدول رقم (33) أن أغلب إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بهذا المحور اتجهت نحو الموافقة بمتوسط حسابي يساوي 3.74 وانحراف معياري قيمته 0.79 ما يدل على تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الموظفين، ويبقى تأكيد ذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة. وبالنسبة لدرجة الموافقة وترتيب العبارات فقد حلت عبارتي « تحسين الأداء الفردي والجماعي بالاستعانة بأكثر الأفراد كفاءة وفاعلية » وعبارة « قياس رضا الزبائن ومدى شعورهم بالراحة والثقة

والاهتمام بشكاويهم» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.01 للعبارة الأولى و 4.00 للعبارة الثانية، بينما حلت عبارة « وضع محفزات مادية ومعنوية للموظفين الذين قدموا خدمات عالية الجودة » في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.20 وحصلت على درجة موافقة محايد.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى من وجهة نظر الموظفين ومصادقية النموذج المحصل عليه

يتم من خلال هذا المطلب اختبار الفرضية الأولى القائلة « يوجد أثر لأنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب في الجزائر من وجهة نظر الموظفين » وسيتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل الذي يتضمن ثلاث متغيرات مكملة لبعضها البعض هي إدارة علاقات الزبون (التحليلية، التشاركية، العملية)، في المتغير التابع (تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب)، وسيتم أولاً اختبار أثر كل واحد من الأبعاد الثلاثة لإدارة علاقات الزبون كل على حدة، لتحديد أيها أكثر مساهمة في تحسين الخدمات.

أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي نصت على « يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون التحليلية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الموظفين » وتدرج تحتها:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون التحليلية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الموظفين عند مستوى معنوية 5 %.

الفرضية البديلة: يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون التحليلية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الموظفين عند مستوى معنوية 5 %.

لغرض التعرف على أثر إدارة علاقات الزبون التحليلية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع

الضرائب تم إجراء الاختبار باستخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (34): أثر إدارة علاقات الزبون التحليلية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب.

معاملات النموذج		اختبار t		اختبار F		معامل	معامل
الثابت	B	Sig	قيمة t	Sig	قيمة F	التحديد R ²	الارتباط R
-0.419	1.14	0.000	13.462	0.000	181.214	0.543	0.737

قيمة (F(1, 153) الجدولية هي 3.89. قيمة t(153) هي 1.654.

من خلال النتائج الملخصة في الجدول رقم (34) يمكن استنتاج ما يلي:

معامل الارتباط R يساوي 0.737 وبالتالي فقيمة الارتباط بين إدارة علاقات الزبون التحليلية وتحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب موجبة الإشارة، لذا فالعلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية، وهي قيمة قريبة من الواحد أي أن العلاقة قوية بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد R^2 يساوي 0.543 وبالتالي يمكن القول أن 54% من التغيرات الحاصلة في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب تفسرها تغيرات إدارة علاقات الزبون التحليلية.

وما يؤكد معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة التي تساوي 181.214 وهي أكبر من قيمة F الجدولية المساوية لـ 3.89، ومستوى الدلالة sig يساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05، ما يدل على معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط ككل، أي وجود دلالة إحصائية لأثر إدارة علاقات الزبون التحليلية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب وبالتالي فالنموذج جيد.

لذلك ترفض الفرضية الصفرية القائلة: « لا يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون التحليلية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الموظفين » وتقبل الفرضية البديلة القائلة أنه « يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون التحليلية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الموظفين ». كما أن قيمة t المحسوبة تساوي 13.462 وهي أكبر من t الجدولية المساوية لـ 1.654، مما يدل على معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط.

✓ قيمة المعلمة B تساوي 1.14 ومعناه إذا تغير إدارة علاقات الزبون التحليلية بوحدة واحدة فإنه سيحدث تغير بمقدار 1.14 في تحسين الخدمات العمومية مع طرح قيمة الثابت -0.419 الناتجة عن عوامل أخرى.

✓ معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط هي كما يلي: $Y = 1.14 X_1 - 0.419$

حيث Y: يمثل تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب. X_1 : يمثل إدارة علاقات الزبون التحليلية.

ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والتي نصت على « يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون التشاركية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الموظفين » وتندرج تحتها:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون التشاركية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الموظفين عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية البديلة: يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون التشاركية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الموظفين عند مستوى معنوية 5%.

لغرض التعرف على أثر إدارة علاقات الزبون التشاركية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب تم إجراء الاختبار باستخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول الآتي:
جدول رقم (35): أثر إدارة علاقات الزبون التشاركية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب.

معاملات النموذج		اختبار t		اختبار F		معامل	معامل
الثابت	B	Sig	قيمة t	Sig	قيمة F	التحديد R ²	الارتباط R
1.064	0.709	0.000	9.260	0.000	85.751	0.361	0.601

قيمة $F(1, 153)$ الجدولية هي 3.89. قيمة $t(153)$ هي 1.654.

من خلال النتائج الملخصة في الجدول رقم (35) يمكن استنتاج ما يلي:

معامل الارتباط R يساوي 0.601 وهي قيمة موجبة وبالتالي فالعلاقة بين إدارة علاقات الزبون التشاركية وتحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب، وهي قيمة قريبة من الواحد ومنه فالعلاقة قوية. كما أن معامل التحديد R^2 يساوي 0.361 وبالتالي يمكن القول أن 36% من تغيرات تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب تفسرها تغيرات إدارة علاقات الزبون التشاركية.

قيمة F المحسوبة تساوي 85.751 وهي أكبر من قيمة F الجدولية المساوية لـ 3.89، ومستوى الدلالة sig يساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05، مما يدل على معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط ككل، أي وجود دلالة إحصائية لأثر إدارة علاقات الزبون التشاركية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب. وبالتالي فالنموذج جيد.

ومنه يمكن رفض الفرضية الصفرية القائلة: « لا يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون التشاركية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الموظفين » وتقبل الفرضية البديلة القائلة أنه « يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون التشاركية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الموظفين » وهذا ما تؤكدته قيمة t المحسوبة المساوية لـ 9.260 وهي أكبر من t الجدولية بقيمة 1.654، ما يدل على معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط.

✓ قيمة المعلمة B تساوي 0.709 ومعناه إذا تغير إدارة علاقات الزبون التشاركية بوحدة واحدة فإنه سيحدث تغير بمقدار 0.709 في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب. والثابت يساوي 1.064 وهي ناتجة عن عوامل أخرى.

✓ ومنه تكون معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط هي كما يلي: $Y = 0.709 X_2 + 1.064$

حيث Y : يمثل تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب. X_2 : يمثل إدارة علاقات الزبون التشاركية.

ثالثا- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على « يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون التحليلية في تحسين

الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الموظفين » وتندرج تحتها:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون العملية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع

الضرائب من وجهة نظر الموظفين عند مستوى معنوية 5 %.

الفرضية البديلة: يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون العملية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع

الضرائب من وجهة نظر الموظفين عند مستوى معنوية 5 %.

لغرض التعرف على أثر إدارة علاقات الزبون العملية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع

الضرائب، تم إجراء الاختبار باستخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (36): أثر إدارة علاقات الزبون العملية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب.

معاملات النموذج		اختبار t		اختبار F		معامل	معامل
الثابت	B	Sig	قيمة t	Sig	قيمة F	التحديد R ²	الارتباط R
-0.316	1.063	0.000	13.438	0.000	180.570	0.544	0.737

قيمة $F(1, 153)$ الجدولية هي 3.89. قيمة $t(153)$ هي 1.654.

من خلال النتائج الملخصة في الجدول رقم (36) يمكن استنتاج ما يلي:

معامل الارتباط R يساوي 0.737 وهي قيمة موجبة وبالتالي فالعلاقة بين إدارة علاقات الزبون

العملية وتحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب، وهي قيمة قريبة من الواحد ومنه فالعلاقة قوية. كما

قدر معامل التحديد R^2 بقيمة 0.544 وبالتالي يمكن القول أن 54% من تغيرات تحسين الخدمات

العمومية لقطاع الضرائب تفسرها تغيرات إدارة علاقات الزبون العملية.

قيمة F المحسوبة تساوي 180.570 وهي أكبر من F الجدولية المساوية لـ 3.89، ومستوى

الدلالة sig يساوي 0.000 وهو أصغر من 0.05، مما يدل على معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي

البسيط ككل، أي وجود دلالة إحصائية لأثر إدارة علاقات الزبون العملية في تحسين الخدمات العمومية

لقطاع الضرائب وبالتالي فالنموذج جيد. ويؤكد ذلك بقيمة t المحسوبة المساوية لـ 13.438 أي أكبر من

t الجدولية المساوية لـ 1.654، مما يدل على معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط.

ومنه يمكن رفض الفرضية الصفرية القائلة: « لا يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون العملية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الموظفين » وتقبل الفرضية البديلة القائلة أنه « يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون العملية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الموظفين ».

✓ قيمة المعلمة B تساوي 1.063 ومعناه إذا تغير إدارة علاقات الزبون العملية بوحدة واحدة فإنه سيحدث تغير بمقدار 1.14 في تحسين الخدمات العمومية. مع طرح الثابت تساوي -0.316 وهي ناتجة عن عوامل أخرى.

✓ ومنه معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط هي كما يلي: $Y = 1.063 X_3 - 0.316$

حيث Y: يمثل تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب. X_3 : يمثل إدارة علاقات الزبون العملية.

➤ مما سبق يمكن تشكيل نموذج الانحدار الخطي على النحو التالي:

تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الموظفين = 1.14 (إدارة علاقات الزبون التحليلية) + 0.709 (إدارة علاقات الزبون التشاركية) + 1.063 (إدارة علاقات الزبون العملية) + 0.329

➤ بناء على ما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة القائلة: « يوجد أثر لأنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب في الجزائر من وجهة نظر الموظفين ».

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية من وجهة نظر الموظفين

يتم من خلال هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية الثانية القائلة « توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الباحثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية تعزى للخصائص العامة للعينة » وسيتم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى خصائص الموظفين التالية: المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخبرة المهنية، والتحكم في تكنولوجيات المعلومات والاتصال.

أولاً- تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA):

يوجد الجداول أدناه البيانات اللازمة لتنفيذ تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) حيث تلخص الإحصاءات الوصفية إلى جانب تحليل التباين، وتبين المصادر الثلاثة للتباين المتمثلة على التوالي في:

- 1- التباين بين المجموعات: يمثل التباين الذي يرجع لأثر المتغير المستقل "خصائص الأفراد"، بمعنى الفروقات في إجابات أفراد عينة الدراسة نتيجة لاختلاف خصائصهم.
- 2 - التباين داخل المجموعات: هو التباين الذي يعكس الأخطاء العشوائية وليس تأثير المتغير المستقل.
- 3- مجموع التباينات.

وتبين كذلك الجداول أدناه درجات الحرية لكل مصدر من مصادر التباين، ومجموع المربعات « Somme des carrés » (مربع انحرافات القيم عن المتوسط الحسابي) ومتوسط المربعات Carré « moyen » التي تمثل مجموع المربعات مقسوما على درجات الحرية. إضافة إلى قيمة F ratio التي يتم حسابها بقسمة متوسط المربعات بين المجموعات على متوسط المربعات داخل المجموعات، وذلك لتقدير الفروق في الإجابات بين أفراد العينة.

أما قيمة F الجدولية عند هامش الخطأ 0.05 ودرجات الحرية (K-1, N-K)، حيث تمثل (K) عدد قيم المتغير المستقل، و (N) تمثل حجم العينة الكلية، وفي الأخير يبين الجدول قيمة مستوى الدلالة Sig التي من خلالها يتم الحكم على قبول أو رفض الفرضية الصفرية. فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من 0.05 فإن النتيجة غير دالة إحصائيا وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية. أما في حالة كون Sig أصغر من 0.05 وكانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية فإنه في هذه الحالة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرية البديلة.

ثانيا- المستوى التعليمي:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية لقطاع الضرائب تعزى للمستوى التعليمي للموظفين

الفرضية البديلة: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية لقطاع الضرائب تعزى للمستوى التعليمي للموظفين

لغرض التعرف على وجود فروق بين المستوى التعليمي واتجاه إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب، تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (37): اختبار وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى الاختلاف في المستوى

التعليمي.

Sig	قيمة F	متوسط المربعات (التباين)	درجة الحرية (N-1)	مجموع المربعات	المجال	المعايير
0.000	11.841	2.708	2	5.416	بين المجموعات	إدارة علاقات الزبون التحليلية
		0.229	151	34.533	داخل المجموعات	
			153	39.949	المجموع	
0.000	11.236	4.484	2	8.969	بين المجموعات	إدارة علاقات الزبون التشاركية
		0.399	151	60.265	داخل المجموعات	
			153	69.234	المجموع	
0.001	6.900	1.945	2	3.889	بين المجموعات	إدارة علاقات الزبون العملية
		0.282	151	42.556	داخل المجموعات	
			153	46.445	المجموع	
0.000	19.368	9.8610.509	2	19.721	بين المجموعات	تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب
			151	76.8765	داخل المجموعات	
			153	96.597	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

بفحص النتائج الملخصة في الجدول رقم (37) يمكن استنتاج أن قيم مستوى الدلالة كانت أصغر من 0.05 بالنسبة لكل المحاور، وبالتالي فهي دالة إحصائية، وكانت كذلك كل قيم F المحسوبة لكل محور أكبر من قيمة $F_{0.05}(02,151)=3.04$ ، وبالتالي فإنه في هذه الحالة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية لقطاع الضرائب تعزى للمستوى التعليمي للموظفين، أي أنه باختلاف المستوى التعليمي لأفراد العينة تختلف إجاباتهم حول محاور الاستبيان.

ثالثاً - المنصب الوظيفي:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية لقطاع الضرائب تعزى للمنصب الوظيفي.
الفرضية البديلة: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية لقطاع الضرائب تعزى للمنصب الوظيفي.

لغرض التعرف على وجود فروق بين المنصب الوظيفي واتجاه إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب، تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (38): اختبار وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى الاختلاف في

المنصب الوظيفي.

Sig	قيمة F	متوسط المربعات (التباين)	درجة الحرية (N-1)	مجموع المربعات	المجال	المعايير
0.000	54.265	8.353	2	16.706	بين المجموعات	إدارة علاقات الزبون التحليلية
		0.154	151	23.243	داخل المجموعات	
			153	39.9491	المجموع	
0.000	20.801	7.477	2	14.954	بين المجموعات	إدارة علاقات الزبون التشاركية
		0.359	151	54.280	داخل المجموعات	
			153	69.234	المجموع	
0.000	18.783	4.626	2	9.253	بين المجموعات	إدارة علاقات الزبون العملية
		0.246	151	37.192	داخل المجموعات	
			153	46.445	المجموع	
0.000	44.863	18.002	2	36.005	بين المجموعات	تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب
		0.401	151	60.592	داخل المجموعات	
			153	96.597	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

من خلال فحص النتائج الملخصة في الجدول رقم (38) يمكن ملاحظة أن قيم مستوى الدلالة أصغر من 0.05 بالنسبة لكل المحاور وبالتالي فهي دالة إحصائية، وكانت كل قيم F المحسوبة لكل محور أكبر من قيمة $F_{0.05}(02,151)=3.04$ ، وبالتالي فإنه في هذه الحالة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية لقطاع الضرائب تعزى للمنصب الوظيفي، أي أنه باختلاف المنصب الوظيفي لأفراد العينة تختلف إجاباتهم حول محاور الاستبيان.

رابعاً - عدد سنوات الخبرة المهنية:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية لقطاع الضرائب تعزى لعدد سنوات الخبرة المهنية للموظفين.

الفرضية البديلة: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية لقطاع الضرائب تعزى لعدد سنوات الخبرة المهنية للموظفين.

للتعرف على وجود فروق بين عدد سنوات الخبرة في العمل واتجاه إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب، تم استخدام اختبار التبيان الأحادي (ANOVA) كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (39) اختبار وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى الخبرة المهنية.

المعايير	المجال	مجموع المربعات	درجة الحرية (N-1)	متوسط المربعات (التباين)	قيمة F	Sig
إدارة علاقات الزبون التحليلية	بين المجموعات	2.558	3	0.853	3.421	0.019
	داخل المجموعات	37.391	150	0.249		
	المجموع	39.949	153			
إدارة علاقات الزبون التشاركية	بين المجموعات	0.370	3	0.123	0.269	0.848
	داخل المجموعات	68.864	150	0.459		
	المجموع	69.234	153			
إدارة علاقات الزبون العملية	بين المجموعات	1.895	3	0.632	2.126	0.099
	داخل المجموعات	44.550	150	0.297		
	المجموع	46.445	153			
تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب	بين المجموعات	3.647	3	1.216	1.962	0.122
	داخل المجموعات	92.949	150	0.620		
	المجموع	96.597	153			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يلاحظ من الجدول رقم (39) أن قيمة مستوى الدلالة للمحور الأول الخاص بإدارة علاقات الزبون التحليلية أصغر من 0.05 لذا فهي دالة إحصائية، وكانت قيمة F المحسوبة تساوي 3.421 وهي أكبر من F الجدولية المساوية لـ $F_{0.05}(03,150)=2.65$ ، وبالتالي يمكن القول أنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية لقطاع

الضرائب تعزى لعدد سنوات الخبرة المهنية للموظفين. أما بالنسبة لباقي المحاور فقد كانت قيم مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً، وكانت كذلك كل قيم F المحسوبة لكل محور أصغر من قيمة $F_{0.05}(03,150)=2.65$ ، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية لقطاع الضرائب تعزى لعدد سنوات الخبرة المهنية للموظفين.

خامساً - التحكم في تكنولوجيات المعلومات والاتصال:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية لقطاع الضرائب تعزى للتحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الفرضية البديلة: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية لقطاع الضرائب تعزى للتحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال. لغرض التعرف على وجود فروق بين التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال واتجاه إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب، تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (40): اختبار وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى التحكم في

تكنولوجيات المعلومات والاتصال.

Sig	قيمة F	متوسط المربعات (التباين)	درجة الحرية (N-1)	مجموع المربعات	المجال	المعايير
0.002	6.439	1.570	2	3.139	بين المجموعات	إدارة علاقات الزبون التحليلية
		0.244	151	36.810	داخل المجموعات	
			153	39.949	المجموع	
0.003	4.046	2.567	2	5.134	بين المجموعات	إدارة علاقات الزبون التشاركية
		0.425	151	64.101	داخل المجموعات	
			153	69.234	المجموع	
0.000	10.041	2.726	2	5.452	بين المجموعات	إدارة علاقات الزبون العملية
		0.271	151	40.993	داخل المجموعات	
			153	46.445	المجموع	

0.000	12.240	6.738	2	13.475	بين المجموعات	تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب
		0.550	151	83.121	داخل المجموعات	
			153	96.597	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

بفحص النتائج الملخصة في الجدول رقم (37) يمكن استنتاج أن قيم مستوى الدلالة كانت أصغر من 0.05 لكل المحاور، وبالتالي فهي دالة إحصائية، وكانت كذلك كل قيم F المحسوبة لكل محور أكبر من قيمة $F_{0.05}(02,151)=3.04$ ، وبالتالي ففي هذه الحالة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية لقطاع الضرائب تعزى للتحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أي أنه باختلاف التحكم في التكنولوجيا من طرف الموظفين تختلف إجاباتهم حول محاور الاستبيان.

➤ بناء على ما سبق تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية القائلة: « توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية تعزى للخصائص العامة للعينة » ما عدا خاصية عدد سنوات الخبرة المهنية.

يفسر عدم اختلاف إجابات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة، بكون محاور الاستبيان تدور حول إجراءات جديدة في قطاع الضرائب لا تتأثر بالاقدمية في المهنة، كون أغلبية المستجوبين موظفين منذ أكثر من 5 سنوات، وأغلبية مراكز الضرائب المدروسة لا تتجاوز مدة بداية نشاطها 5 سنوات.

المبحث الرابع: الدراسة الإحصائية للعينة الثانية واختبار الفرضيات

يتم في هذا المبحث التحليل الوصفي لمتغيرات العينة الثانية المتمثلة في زبائن مراكز الضرائب، للتعرف على آرائهم حول المتغيرات المدروسة في المطلب الأول. بعدها يأتي اختبار الفرضية الرئيسية الأولى في المطلب الثاني، وفي المطلب الثالث والأخير يتم اختبار الفرضية الثانية.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للعينة الثانية

يتم في هذا المطلب وصف العينة الثانية للدراسة، وذلك بإجراء تحليل وصفي لكل من خصائص أفراد العينة، بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، وكذا وصف عبارات الاستبيان الثاني، بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات الدراسة من أجل معرفة درجة الموافقة لمعايير ومحاور الاستبيان الثاني.

أولاً- التحليل الوصفي للخصائص العامة لأفراد العينة الثانية:

سيتم في هذا المطلب وصف خصائص أفراد عينة الدراسة بناء على المتغيرات المدرجة في الجزء الأول من الاستبيان الثاني، والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تاريخ العلاقة مع المؤسسة)، ويوضح الجدول التالي وصفا دقيقا لهذه المتغيرات:

جدول رقم (41): وصف خصائص أفراد العينة الثانية.

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	البيان
65.9	220	ذكر	الجنس
34.1	114	أنثى	
13.2	44	أقل من 30 سنة	العمر
32,6	109	من 30 إلى 40 سنة	
34.7	116	من 41 إلى 50 سنة	
19.5	65	أكثر من 51 سنة	
9.9	33	ابتدائي	المستوى التعليمي
23.4	78	متوسط	
44.0	147	ثانوي	
22.8	76	جامعي	
7.5	25	ضعيف	التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال
36.2	121	متوسط	
56.3	188	جيد	
15.6	52	أقل من 5 سنوات	تاريخ العلاقة مع المؤسسة
26.6	89	بين 5 و 10 سنوات	
25.7	86	بين 10 و 15 سنة	
32.0	107	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

تشير نتائج الجدول رقم (41) إلى الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة كما يلي:

1- **الجنس:** أن أغلبية العينة ذكور بنسبة 65.9 %، في حين بلغ عدد الإناث 114 بنسبة 34.1 %.

2- العمر: يلاحظ تنوع الفئات العمرية للزبائن حيث أن نسبة 29.9 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة بنسبة 34.7%، تليها فئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 32.6 %، بينما حققت فئة أكثر من 50 سنة نسبة 19.5%، وفي الأخير أقل من 30 سنة حلت فئة بنسبة 13.2.

3- المستوى التعليمي: أن أغلب أفراد العينة كانوا من مستوى تعليمي ثانوي بنسبة تساوي 44.0 %، تليها فئتي متوسط وجامعي بنسب متقاربة تساوي 23.4 % و 22.8 % على التوالي، وفي الأخير فئة ابتدائي بنسبة تساوي 9.9%. وهذا بديهي لأن امتلاك سجل تجاري لا يشترط مستوى تعليمي معين.

4- التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال: أن أغلبية العينة تتحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث حققت فئة جيد أكبر نسبة بقيمة 56.3 % يليها فئة متوسط بنسبة 36.2 % أما فئة ضعيف حققت أصغر نسبة بـ 7.5 % لعلهم من كبار السن أو غير المهتمين بالتكنولوجيا.

5- تاريخ العلاقة مع المؤسسة: تتعامل نسبة 32.0 % من الزبائن مع المؤسسة لمدة تزيد عن 15 سنة، ما يدل على أقدمية علاقتهم بها، بينما حققت أدنى نسبة فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 15.6 %.

ثانيا- التحليل الوصفي لعبارات ومعايير الدراسة:

بعد تحليل خصائص أفراد العينة يتم الانتقال إلى التحليل الوصفي لعبارات ومعايير الاستبيان وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات الدراسة من أجل معرفة درجة الموافقة لكل عبارة ومعيار. وقبل القيام بالتحليل الوصفي، لا بد التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ولقد تم الاعتماد على نتائج اختبار كولمجروف سمرنوف (Test Kolmogrov-Sminov) من أجل ذلك، والنتائج المتحصل عليها في الجدول التالي:

جدول رقم (42): نتائج اختبار كولمجروف سمرنوف

المتغير	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة sig
إدارة علاقات الزبون التحليلية	0.988	0.287
إدارة علاقات الزبون التشاركية	1.289	0.052
إدارة علاقات الزبون العملية	1.352	0.620
تحسين الخدمة العمومية لقطاع الضرائب	1.052	0.283

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

تشير نتائج الجدول رقم (40) أن كل قيم الاختبار المبينة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، لأن كل قيم sig كانت أكبر من 0.05، وبالتالي فجميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

كذلك تم الاعتماد على المدى العام لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أبعاد الدراسة، حيث تم حساب المدى (5-1=4) وللحصول على طول الخلية الصحيح تمت قسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة (5) وذلك على النحو التالي: $0.8=5/4$ ، وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة الموالية، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة كما يلي¹:

✓ إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [1-1.8] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل غير راضي أبدا.

✓ إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [1.8-2.6] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل غير راضي.

✓ إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [2.6-3.4] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل بدون رأي.

✓ إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [3.4-4.2] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة راضي.

✓ إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [4.2-5] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل جد راضي.

1- التحليل الوصفي للجزء الأول: أنظمة إدارة علاقات الزبون: يتضمن الأبعاد الثلاثة لإدارة علاقات الزبون والتي سيتم تحليلها كل على حدا:

أ- **التحليل الوصفي لإدارة علاقات الزبون التحليلية:** تقيس هذه العبارات مدى اهتمام المؤسسة بمعرفة الزبون بناء على بياناته، والجدول التالي يوضح وصف هذه العبارات بالنسبة لعينة الدراسة:

¹ (بتصرف) طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مرجع سابق، ص 111..

جدول رقم (43): وصف إدارة علاقات الزبون التحليلية

الرقم	العبارات	جد راضي		راضي		بدون رأي		غير راضي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
01	تهتم المؤسسة بمعرفة وفهم حاجاتك ورغباتك.	48.8	163	19.5	65	13.8	46	15.3	51	3.96	1.21	راضي
02	تطلب المؤسسة بياناتك الشخصية كلما تعاملت معها.	37.7	126	34.4	115	11.7	39	15.0	50	3.92	1.09	راضي
03	تملك حسابا خاصا بك في الموقع الالكتروني للمؤسسة.	40.1	134	19.5	65	4.8	16	33.5	112	3.62	1.35	راضي
04	تقوم المؤسسة بتعديل وتجديد بياناتك باستمرار.	29.9	100	30.8	103	8.7	29	27.8	93	3.57	1.25	راضي
05	يتم حماية بياناتك فيما يتعلق بالخصوصية.	27.8	93	35.6	119	23.7	79	12.0	40	3.77	1.01	راضي
	إدارة علاقات الزبون التحليلية											
										3.77	0.99	راضي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يلاحظ من الجدول رقم (43) أن جميع إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمعيار إدارة علاقات الزبون التحليلية اتجهت نحو الرضا بمتوسط حسابي يساوي 3.77 وانحراف معياري 0.99 ودرجة رضا ممثلة براضي، وحلت عبارتي « تهتم المؤسسة بمعرفة وفهم حاجاتك ورغباتك » وعبارة « تطلب المؤسسة بياناتك الشخصية كلما تعاملت معها » في المراتب الأولى بمتوسطات حسابية متقاربة بقيمته 3.96 و 3.92 على التوالي، في حين كانت أدنى نسبة لعبارة « تقوم المؤسسة بتعديل وتجديد بياناتك باستمرار » بمتوسط حسابي يساوي 3.57.

ب- التحليل الوصفي لإدارة علاقات الزبون التشاركية: تقيس هذه المعايير قدرة المؤسسة على تقوية العلاقة مع الزبون من خلال عملية الاتصال، والجدول التالي يوضح هذا الوصف بالنسبة لعينة الدراسة:

جدول رقم (44): وصف إدارة علاقات الزبون التشاركية.

الرقم	العبارات	جد راضي		راضي		بدون رأي		غير راضي		غير راضي أبدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
06	توفر لك المؤسسة وسائل اتصال متعددة.	38.0	127	12.0	30	35.9	9.0	30	9.0	30	4.2	3.90	1.16	راضي	
07	تفضل التنقل لمقر المؤسسة لطلب خدماتها.	32.6	109	16.8	46	50.3	13.8	46	13.8	46	0.6	4.12	0.78	راضي	
08	تعتمد على المراسلات الورقية في تعاملاتك مع المؤسسة.	28.4	95	16.2	50	48.5	15.0	50	15.0	50	0.6	3.97	0.88	راضي	
09	تستخدم البريد الالكتروني / الموقع الالكتروني للمؤسسة للاتصال بها.	35.6	119	9.0	31	26.9	9.3	31	9.3	31	4.2	3.66	1.29	راضي	
10	تتبادل المعلومات مع زبائن المؤسسة عبر مواقع التواصل الاجتماعي.	28.1	94	11.7	50	35.0	15.0	50	15.0	50	3.3	3.66	1.16	راضي	
	إدارة علاقات الزبون التشاركية												0.87	3.92	راضي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يظهر من الجدول رقم (44) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على معيار إدارة علاقات الزبون التشاركية يساوي 3.92 وهذا يعني أنه تحصل على درجة رضا ممثلة براضي، ومن حيث درجة الرضا وترتيب العبارات فقد حلت عبارة « تفضل التنقل لمقر المؤسسة لطلب خدماتها» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.12 ودرجة رضا ممثلة بجد راضي، بانحراف معياري يساوي 0.72 أقل من الواحد ما يدل على تقارب وجهات نظر الزبائن حول هذه العبارة، بينما حلت كل من عبارتي « تستخدم البريد الالكتروني / الموقع الالكتروني للمؤسسة للاتصال بها» و« تتبادل المعلومات مع زبائن المؤسسة عبر مواقع التواصل الاجتماعي» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.66 لكل عبارة، وهذا يدل على عدم تفضيل الزبائن الاتصال عبر القنوات الرقمية، حيث أن أغلبيتهم يفضلون الذهاب إلى مقر المؤسسة،

ج- التحليل الوصفي لإدارة علاقات الزبون العملية: تقيس هذه العبارات دور عمليات الأتمتة في تسهيل حصول الزبون على خدمات المؤسسة، والجدول التالي يعطي وصف ذلك بالنسبة لعينة الدراسة:

جدول رقم (45): وصف إدارة علاقات الزبون العملية.

الرقم	العبارات	جد راضي		راضي		بدون رأي		غير راضي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
11	تستعمل الموقع الالكتروني للمؤسسة في إيجاد المعلومات التي تريدها.	36.8	123	40.4	135	10.2	34	10.5	35	3.99	1.04	راضي
12	تستعمل الموقع الالكتروني للمؤسسة لمعاينة إجراءات الخدمة.	33.2	111	45.8	153	9.6	32	9.9	33	3.99	0.9	راضي
13	يمكنك الحصول على بعض الخدمات الكترونيا (تحميل الاستمارات ...)	49.1	164	38.9	130	4.8	16	6.6	22	4.29	0.88	جد راضي
14	تتم مساعدتك في الحصول على الخدمة والاستفادة الكاملة منها.	24.0	80	50.6	169	11.7	39	10.5	35	3.81	1.02	راضي
15	يتم توجيهك للحصول على خدمات إضافية يمكن أن تحتاجها.	17.1	57	59.0	197	13.2	44	8.7	29	3.80	0.89	راضي
	إدارة علاقات الزبون العملية											
										3.98	0.72	راضي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

الملاحظ من الجدول رقم (45) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على معيار إدارة علاقات الزبون العملية يساوي 3.98 وهذا يعني أن أغلبية العينة راضية على عبارات هذا المعيار، ومن حيث درجة الرضا وترتيب العبارات فالملاحظ أن عبارة « يمكنك الحصول على بعض الخدمات الكترونيا (تحميل الاستمارات ...) » حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.29 وانحراف معياري يساوي 0.88 أقل من الواحد ما يدل على انخفاض التشتت حول هذه العبارة، وهذا أمر بديهي كون هذه البيانات حول نشاط الزبون ضرورية لدى مصالح الضرائب. بينما حلت عبارة « يتم توجيهك للحصول على خدمات إضافية يمكن أن تحتاجها.» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 3.80 وانحراف معياري يساوي 0.89 أقل من الواحد.

- التحليل الوصفي لإدارة علاقات الزبون: فيما يلي عرض موجز للمتوسط الحسابي والأهمية النسبية لإدارة علاقات الزبون بناء على أبعادها الثلاثة (التحليلية، التشاركية، العملية)

جدول رقم (46) وصف إدارة علاقات الزبون.

المعايير	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
إدارة علاقات الزبون التحليلية	3.77	راضي
إدارة علاقات الزبون التشاركية	3.92	راضي
إدارة علاقات الزبون العملية	3.98	راضي
إدارة علاقات الزبون الكلية	3.88	راضي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يمكن الملاحظة من الجدول السابق أن الاهتمام بإدارة علاقات الزبون بأبعادها الثلاثة من وجهة نظر الزبائن بدرجة رضا كلية ممثلة براضي، حيث بلغ المتوسط العام 3,88 وقد حصل بعد إدارة علاقات الزبون العملية على أعلى درجة رضا، يليه بعد إدارة علاقات الزبون التشاركية، وفي الأخير بعد إدارة علاقات الزبون التحليلية، ويبقى تأكيد ذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

2- التحليل الوصفي للجزء الثاني: وصف تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب: تهدف الفقرات أدناه إلى تقييم تحسين الخدمات التي تقدمها مراكز الضرائب في الجزائر من وجهة نظر الزبائن. والجدول التالي يعطي وصفا دقيقا لهذه العبارات بالنسبة للعينة المدروسة:

جدول رقم (47): وصف تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب.

الرقم	العبارات	جد راضي		راضي		بدون رأي		غير راضي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
16	توفر لك المؤسسة أحسن شروط الاستقبال (مدة الانتظار، التوجيه...)	21.6	72	57.8	193	8.4	28	8.4	28	3.85	0.98	راضي
17	تشعر بالراحة والاطمئنان عند تعاملك مع موظفي المؤسسة	14.4	48	61.4	205	14.1	47	7.8	26	3.77	0.87	راضي
18	يتم الاهتمام بكافة اتصالاتك ومراسلاتك ومتابعتها والرد عليها.	11.7	39	60.8	203	15.0	50	10.2	34	3.69	0.89	راضي
19	تتم الاستجابة بسرعة لانشغالاتك والتكفل بطلباتك.	13.2	44	57.2	191	12.3	41	14.7	49	3.63	0.97	راضي

راضي	0.84	4.16	0.9	3	4.2	14	11.1	37	45.2	15 1	38.6	12 9	تجنبك الخدمات الالكترونية طوابير الانتظار في مكاتب المؤسسة.	20
راضي	0.86	3.78	1.8	6	9.3	31	12.0	40	62.9	21 0	14.1	47	يتم تذكيرك بالمستجدات والمواعيد الهامة في الوقت الملائم.	21
راضي	0.92	3.59	2.7	9	12.6	42	17.1	57	58.1	19 4	9.6	32	تتولى المؤسسة تحديد واقترح الخدمات الأكثر ملاءمة لك.	22
راضي	0.88	3.82	0.9	3	8.1	27	20.1	67	50.3	16 8	20.7	69	يتم مراعاة اهتماماتك الشخصية وعرض خدمات خاصة بك.	23
راضي	1.00	3.65	3.6	12	11.1	37	18.6	62	50.0	16 7	16.8	56	تعالج شكاويك بجدية وتؤخذ ملاحظاتك واقتراحاتك بعين الاعتبار.	24
راضي	0.96	3.74	3.0	10	11.1	37	10.8	36	57.8	19 3	17.4	58	يسهل عليك اعتماد الخدمات الجديدة التي تطرحها المؤسسة.	25
راضي	0.66	3.77	تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب											

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يلاحظ من الجدول رقم (47) أن جميع إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببعدها تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب اتجهت نحو الرضا بمتوسط حسابي يساوي 3.77 ودرجة رضا ممثلة براضي، كما يلاحظ أن أغلب الانحرافات المعيارية لهذا البعد أقل من الواحد ما يدل على انخفاض التشتت وتقارب وجهات نظر الزبائن حول عباراته، ومن حيث الترتيب ودرجة الرضا فقد حلت عبارة « تجنبك الخدمات الالكترونية طوابير الانتظار في مكاتب المؤسسة » المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.16 وهذا عائد لخدمة التصريح عن بعد بفضل المنظومة المعلوماتية الجبائية (jibaya'tic)، تليها عبارة « توفر لك المؤسسة أحسن شروط الاستقبال (مدة الانتظار، التوجيه...) » بمتوسط حسابي 3.85، ما يدل على تحقيق الأهداف التي جاء بها مرجع نوعية الخدمة (RQS) المعتمد في مراكز الضرائب بهدف تحسين استقبال الزبائن بجميع أنواعه، في حين كانت أدنى نسبة لعبارة « تتولى المؤسسة تحديد واقترح الخدمات الأكثر ملاءمة لك » بمتوسط حسابي يساوي 3.52.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى من وجهة نظر الزبائن ومصادقية النموذج المحصل عليه

يتم من خلال هذا المطلب اختبار الفرضية الأولى القائلة « يوجد أثر لأنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب في الجزائر من وجهة نظر الزبائن » وسيتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل الذي يتضمن ثلاث متغيرات هي إدارة علاقات الزبون (التحليلية، التشاركية، العملية)، في المتغير التابع (تحسين الخدمات العمومية)، وذلك باختبار أثر كل بعد من الأبعاد الثلاثة لإدارة علاقات الزبون، لتحديد أيها أكثر مساهمة في تحسين الخدمات العمومية من وجهة نظر الزبائن.

أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي نصت على « يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون التحليلية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الموظفين » وتدرج تحتها:

الفرضية الصفريّة: لا يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون التحليلية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الزبائن عند مستوى معنوية 5 %

الفرضية البديلة: يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون التحليلية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الزبائن عند مستوى معنوية 5 %.

لغرض التعرف على أثر إدارة علاقات الزبون التحليلية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع

الضرائب تم إجراء الاختبار باستخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (48): أثر إدارة علاقات الزبون التحليلية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب.

معاملات النموذج		اختبار t		اختبار F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
الثابت	B	Sig	قيمة t	Sig	قيمة F		
2.681	0.289	0.000	8.808	0.000	77.576	0.189	0.435

قيمة $F(1, 332)$ الجدولية هي 3.89. قيمة $t(333)$ هي 1.645.

من خلال النتائج الملخصة في الجدول رقم (48) يمكن استنتاج ما يلي:

معامل الارتباط R يساوي 0.435 وهي قيمة موجبة وبالتالي فالعلاقة بين إدارة علاقات الزبون

التحليلية وتحسين الخدمات العمومية طردية، وهي قيمة بعيدة عن الواحد ومنه فالعلاقة بين المتغيرين

متوسطة القوة. ومعامل التحديد R^2 يساوي 0.189 وبالتالي يمكن القول أن 19% من التغيرات الحاصلة في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب تفسرها تغيرات إدارة علاقات الزبون التحليلية.

وما يؤكد معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة تساوي 77.576 وهي أكبر من قيمة F الجدولية المساوية لـ 3.89، ومستوى الدلالة sig يساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05، مما يدل على معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط ككل، أي وجود دلالة إحصائية لأثر إدارة علاقات الزبون التحليلية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب. وبالتالي فالنموذج جيد.

لذلك ترفض الفرضية الصفرية القائلة: « لا يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون التحليلية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الزبائن عند مستوى معنوية 5% » وتقبل الفرضية البديلة القائلة أنه « يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون التحليلية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الزبائن عند مستوى معنوية 5% » وهذا ما تؤكد قيمة t المحسوبة تساوي 8.808 وهي أكبر من t الجدولية المساوية لـ 1.645، مما يدل على معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط.

✓ قيمة المعلمة B تساوي 0.289 ومعناه إذا تغير إدارة علاقات الزبون التحليلية بوحدة واحدة فإنه سيحدث تغير بمقدار 0.289 في تحسين الخدمات العمومية. وقيمة الثابت تساوي 2.681 وهي ناتجة عن عوامل أخرى.

✓ ومنه تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي: $Y = 0,28 X_4 + 2,681$

حيث Y: يمثل تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب. X_4 : يمثل إدارة علاقات الزبون التحليلية.

ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والتي نصت على « يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون التشاركية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الموظفين » وتندرج تحتها:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون التشاركية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الزبائن عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية البديلة: يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون التشاركية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الزبائن عند مستوى معنوية 5%.

لغرض التعرف على أثر إدارة علاقات الزبون التشاركية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع

الضرائب تم إجراء الاختبار باستخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (49): أثر إدارة علاقات الزبون التشاركية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب.

معاملات النموذج		اختبار t		اختبار F		معامل	معامل
الثابت	B	Sig	قيمة t	Sig	قيمة F	التحديد R ²	الارتباط R
3.329	0.113	0.006	2.758	0.006	7.609	0.022	0.150

قيمة (F(1, 332) الجدولية هي 3.89. قيمة (t(333) هي 1.645.

من خلال النتائج الملخصة في الجدول رقم (49) يمكن استنتاج ما يلي:

معامل الارتباط R يساوي 0.150 وهي قيمة موجبة وبالتالي فالعلاقة بين إدارة علاقات الزبون التشاركية وتحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب علاقة طردية، وهي قيمة بعيدة كثيرا عن الواحد ومنه فالعلاقة ضعيفة بين المتغيرين. ومعامل التحديد R² يساوي 0.022 وبالتالي يمكن القول أن 02% من تغيرات تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب تفسرها تغيرات إدارة علاقات الزبون التشاركية. قيمة F المحسوبة تساوي 7.609 وهي أكبر من قيمة F الجدولية المساوية لـ 3.89، ومستوى الدلالة sig يساوي 0.006 وهي أصغر من 0.05، مما يدل على معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط ككل، أي وجود دلالة إحصائية لأثر إدارة علاقات الزبون التشاركية في تحسين الخدمات. وبالتالي فالنموذج جيد.

ومنه يمكن رفض الفرضية الصفرية القائلة: « لا يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون التشاركية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الزبائن عند مستوى معنوية 5 % » وتقبل الفرضية البديلة القائلة أنه « يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون التشاركية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الزبائن عند مستوى معنوية 5% » كما أن قيمة t المحسوبة تساوي 2.758 وهي أكبر من t الجدولية المساوية لـ 1.645، ما يدل على معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط.

✓ قيمة المعلمة B تساوي 0.113 ومعناه إذا تغير إدارة علاقات الزبون التشاركية بوحدة واحدة فإنه سيحدث تغير بمقدار 0.113 في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب. وقيمة الثابت تساوي 3.329 وهي ناتجة عن عوامل أخرى.

✓ معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط هي كما يلي: $Y = 0.113 X_5 + 3.329$

حيث Y: يمثل تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب. X₅: يمثل إدارة علاقات الزبون التشاركية.

ثالثا - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي نصت على « يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون العملية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الموظفين » وتدرج تحتها:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون العملية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الزبائن عند مستوى معنوية 5 %.

الفرضية البديلة: يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون العملية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الزبائن عند مستوى معنوية 5 %.

لغرض التعرف على أثر إدارة علاقات الزبون العملية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع

الضرائب تم إجراء الاختبار باستخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (50): أثر إدارة علاقات الزبون العملية في تحسين الخدمة العمومية لقطاع الضرائب.

معاملات النموذج		اختبار t		اختبار F		معامل	معامل
الثابت	B	Sig	قيمة t	Sig	قيمة F	التحديد R ²	الارتباط R
1.896	0.471	0.000	11.060	0.000	122.330	0.269	0.519

قيمة $F(1, 332)$ الجدولية هي 3.89. قيمة $t(333)$ هي 1.645.

من خلال النتائج الملخصة في الجدول رقم (50) يمكن استنتاج ما يلي:

معامل الارتباط R يساوي 0.519 وهي قيمة موجبة وبالتالي فالعلاقة بين إدارة علاقات الزبون العملية وتحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب علاقة طردية، وهي قيمة بعيدة نسبيا عن الواحد ومنه فالعلاقة متوسطة القوة بين المتغيرين. ومعامل التحديد R² يساوي 0.269 وبالتالي يمكن القول أن 27% من تغيرات تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب تفسرها تغيرات إدارة علاقات الزبون العملية.

قيمة F المحسوبة تساوي 122.330 وهي أكبر من قيمة F الجدولية المساوية لـ 3.89، ومستوى الدلالة sig يساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05، مما يدل على معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط ككل، أي وجود دلالة إحصائية لأثر إدارة علاقات الزبون العملية على تحسين الخدمات العمومية. وبالتالي فالنموذج جيد.

ومنه يمكن رفض الفرضية الصفرية القائلة: « لا يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون العملية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الزبائن عند مستوى معنوية 5 % » وتقبل الفرضية البديلة القائلة أنه « يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون العملية في تحسين الخدمات العمومية

لقطاع الضرائب من وجهة نظر الزبائن عند مستوى معنوية 5 % « وهذا ما تؤكد قيمة t المحسوبة تساوي 11.060 وهي أكبر من t الجدولية المساوية لـ 1.645، مما يدل على معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط.

✓ قيمة المعلمة B تساوي 0.471 ومعناه إذا تغيرت إدارة علاقات الزبون العملية بوحدة واحدة فإنه سيحدث تغير بمقدار 0.471 في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب. وقيمة الثابت تساوي 1.896 وهي ناتجة عن عوامل أخرى.

$$Y = 0.471 X_6 + 1.896$$

✓ معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط هي كما يلي: Y : يمثل تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب. X_6 : يمثل إدارة علاقات الزبون العملية.

➤ مما سبق يمكن تشكيل نموذج الانحدار الخطي على النحو التالي:

تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر الزبائن = 0,28 (إدارة علاقات الزبون التحليلية) + 0.113 (إدارة علاقات الزبون التشاركية) + 0.471 (إدارة علاقات الزبون العملية) + 7.906

➤ بناء على ما سبق تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة القائلة: « يوجد أثر لأنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر من وجهة نظر الزبائن ».

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية من وجهة نظر الزبائن

يتم في هذا المطلب اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية من وجهة نظر الزبائن يتم من خلال هذا المطلب اختبار الفرضية الأولى القائلة « توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية تعزى للخصائص العامة للعينة » وتتمثل الخصائص التي سيتم اختبارها في: (المستوى التعليمي، تاريخ العلاقة مع المؤسسة، والتحكم في تكنولوجيات المعلومات والاتصال) وذلك بالقيام باختبار التباين الأحادي ANOVA.

أولاً- المستوى التعليمي:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية تعزى للمستوى التعليمي للزبائن.

الفرضية البديلة: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية تعزى للمستوى التعليمي للزبائن.

لغرض التعرف على وجود فروق بين المستوى التعليمي واتجاه إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب، تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (51): اختبار وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى الاختلاف في المستوى التعليمي.

العناصر	المجال	مجموع المربعات	درجة الحرية (N-1)	متوسط المربعات (التباين)	قيمة F	Sig
إدارة علاقات الزبون التحليلية	بين المجموعات	54.172	3	18.057	21.805	0.000
	داخل المجموعات	273.284	330	0.82		
	المجموع	327.455	333			
إدارة علاقات الزبون التشاركية	بين المجموعات	6.976	3	2.325	3.104	0.027
	داخل المجموعات	247.237	330	0.749		
	المجموع	254.213	333			
إدارة علاقات الزبون العملية	بين المجموعات	14.285	3	4.762	9.759	0.000
	داخل المجموعات	161.016	330	0.488		
	المجموع	175.302	333			
تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب	بين المجموعات	4.373	3	1.458	3.431	0.017
	داخل المجموعات	140.191	330	0.425		
	المجموع	144.564	333			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (51) كل البيانات اللازمة لتنفيذ تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث يلخص الإحصاءات الوصفية إلى جانب تحليل التباين، ومن خلال فحص النتائج يلاحظ أن قيم مستوى الدلالة أصغر من 0.05 لكل المحاور، وبالتالي فهي دالة إحصائية، و كانت كذلك كل قيم F المحسوبة لكل محور أكبر من قيمة F الجدولية المساوية لـ $F_{0.05}(03,330)=2,65$ ، وبالتالي فإنه في هذه الحالة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية تعزى للمستوى التعليمي للزبائن، أي أنه باختلاف المستوى التعليمي لأفراد العينة تختلف إجاباتهم حول محاور الاستبيان.

ثانيا - تاريخ العلاقة مع المؤسسة:

الفرضية الصفريّة: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية تعزى لتاريخ العلاقة مع المؤسسة.

الفرضية البديلة: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية تعزى لتاريخ العلاقة مع المؤسسة.

لغرض التعرف على وجود فروق بين تاريخ العلاقة مع المؤسسة واتجاه إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب، تم استخدام اختبار التبيان الأحادي (ANOVA) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (52) اختبار وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى الاختلاف في تاريخ العلاقة مع المؤسسة.

العناصر	المجال	مجموع المربعات	درجة الحرية (N-1)	متوسط المربعات (التباين)	قيمة F	Sig
إدارة علاقات الزبون التحليلية	بين المجموعات	2.073	3	0.691	0.701	0.552
	داخل المجموعات	325.382	330	0.986		
	المجموع	327.455	333			
إدارة علاقات الزبون التشاركية	بين المجموعات	0.882	3	0.294	0.383	0.765
	داخل المجموعات	253.331	330	0.768		
	المجموع	254.213	333			
إدارة علاقات الزبون العملية	بين المجموعات	0.549	3	0.183	0.346	0.792
	داخل المجموعات	174.753	330	0.530		
	المجموع	175.302	333			
تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب	بين المجموعات	0.199	3	0.066	0.152	0.928
	داخل المجموعات	144.365	330	0.437		
	المجموع	144.564	333			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

من خلال فحص النتائج الملخصة في الجدول رقم (52) يمكن استنتاج قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من 0.05 بالنسبة لكل المحاور، وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً، وكانت كذلك كل قيم F المحسوبة لكل محور أصغر من قيمة $F_{0.05}(3,330) = 2,65$ ، وبالتالي فإنه في هذه الحالة يتم قبول الفرضية الصفريّة،

أي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية تعزى لتاريخ العلاقة مع المؤسسة، أي أن إجابات الزبائن حول محاور الاستبيان لا تختلف حسب تاريخ علاقتهم مع المؤسسة.

ثالثا- التحكم في تكنولوجيات المعلومات والاتصال:

الفرضية الصفريّة: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية تعزى للتحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
الفرضية البديلة: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية تعزى للتحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

لغرض التعرف على وجود فروق بين التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال واتجاه إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب، تم استخدام اختبار التبيان الأحادي (ANOVA) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (53) اختبار وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى التحكم في

تكنولوجيات المعلومات والاتصال

العناصر	المجال	مجموع المربعات	درجة الحرية (N-1)	متوسط المربعات (التباين)	قيمة F	Sig
إدارة علاقات الزبون التحليلية	بين المجموعات	282.250	2	141.125	1033.34	0.000
	داخل المجموعات	45.205	331	0.137		
	المجموع	327.455	333			
إدارة علاقات الزبون التشاركية	بين المجموعات	42.494	2	21.247	33.218	0.000
	داخل المجموعات	211.718	331	0.640		
	المجموع	254.213	333			
إدارة علاقات الزبون العملية	بين المجموعات	65.066	2	32.533	97.686	0.000
	داخل المجموعات	110.235	331	0.333		
	المجموع	175.302	333			
تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب	بين المجموعات	28.653	2	14.326	40.911	0.000
	داخل المجموعات	115.911	331	0.350		
	المجموع	144.564	333			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يلاحظ من الجدول رقم (53) أن قيم مستوى الدلالة كانت أصغر من 0.05 بالنسبة لكل المحاور فقد وبالتالي فهي دالة إحصائية، وكانت كذلك كل قيم F المحسوبة لكل محور أكبر من قيمة F الجدولية $F_{0.05}(02,151) = 2,65$ ، وبالتالي فإنه في هذه الحالة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية تعزى للتحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أي باختلاف مستوى التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال للزبائن تختلف إجاباتهم حول المحاور.

➤ مما سبق تم قبول الفرضية الثانية للدراسة القائلة: « توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية تعزى للخصائص العامة للزبائن» باستثناء خاصية تاريخ العلاقة مع المؤسسة التي لم تؤثر في إجابات المبحوثين

يفسر عدم اختلاف إجابات الزبائن حسب تاريخ العلاقة مع المؤسسة، بكون محاور الاستبيان تدور حول إجراءات جديدة في مراكز الضرائب لا تتأثر بأقدمية التعامل مع القطاع، فأغلبية مراكز الضرائب المدروسة لا تتجاوز مدة بداية نشاطها 5 سنوات، وجاء إدخال عمليات التحسين والأتمتة عليها بالتدرج.

خلاصة الفصل

مع التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي عرفت الجزائر، والتي رافقت التحولات الجارية على الصعيد الدولي، قامت الحكومة بإجراء مجموعة من الإصلاحات الضرورية لتكثيف القطاع العام ورقمته، وأهم دليل على ذلك الانجازات المحققة في قطاع الداخلية والجماعات المحلية وقطاعي الضمان الاجتماعي والضرائب. وتبقى الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية متواصلة، بهدف تنمية تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع المؤسسات العمومية، وتأمين خدمة جيدة للمواطنين.

تم من خلال هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على عينة من مراكز الضرائب في الجزائر، حيث تأكدت صحة الفرضية الأولى حول تأثير أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر من وجهة نظر كل من الموظفين والزبائن

أما فرضية الدراسة الثانية فتم إثبات صحتها حول وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول تأثير أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية تعزى للخصائص العامة للعينة من وجهة نظر الموظفين والزبائن، مع استثناء خاصية عدد سنوات الخبرة المهنية من خصائص الموظفين، واستثناء تاريخ العلاقة مع المؤسسة من خصائص الزبائن.

خاتمة

خاتمة

يستلزم تطوير القطاع العام، تحسين الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين. مع مراعاة المزج بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وبين المداخل الإدارية الحديثة، وإتباع منهج تسويقي في تقديم هذه الخدمات وذلك بالتركيز على احتياجات المواطنين ورغباتهم، بإنشاء قاعدة بيانات شاملة تضم كافة البيانات المتعلقة بالمجتمع، وأن يتم تحديثها بصورة دورية، ومعالجتها بشكل دقيق، من أجل إرساء أفضل الممارسات، في إطار إدارة علاقات الزبون الحكومية.

جاءت هذه الدراسة لاختبار كيفية مساهمة أنظمة إدارة علاقات الزبون ممثلة بأبعادها الثلاثة (التحليلية، التشاركية، العملية) في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر، وقد تم ذلك بإجراء دراسة استطلاعية على عينة تتكون من موظفي وزبائن أربع مراكز ضريبية في الجزائر، انتهت بالخروج بمجموعة من الاستنتاجات والاقتراحات.

أولاً- نتائج اختبار الفرضيات:

بعد تطبيق الاختبارات الإحصائية اللازمة على معطيات الاستبانة وتحليلها وتفسيرها تم التوصل إلى نتائج اختبار صحة الفرضيات من عدمها وكانت كما يلي:

1- الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: « يوجد أثر لأنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب في الجزائر من وجهة نظر كل من الموظفين والزبائن »، فقد تم اختبارها من خلال اختبار فرضياتها الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون التحليلية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب في الجزائر. فقد ثبتت صحتها من وجهة نظر كل من الموظفين والزبائن، ذلك لأن مستوى الدلالة sig يساوي 0.000 وهو أصغر من 0.05، ما يدل على معنوية معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط.

- الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون التشاركية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب في الجزائر. فقد ثبتت صحتها من وجهة نظر كل من الموظفين والزبائن، ذلك لأن مستوى الدلالة sig يساوي 0.000 وهو أصغر من 0.05، ما يدل على معنوية معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط.

- الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: يوجد أثر لنظم إدارة علاقات الزبون العملية في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب في الجزائر. فقد ثبتت صحتها من وجهة نظر كل من الموظفين

والزبائن، ذلك لأن مستوى الدلالة sig يساوي 0.000 وهو أصغر من 0.05، ما يدل على معنوية معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط.

من خلال ثبوت صحة جميع الفرضيات الفرعية، فإنه يمكن القول بأن الفرضية الرئيسية الأولى قد ثبتت صحتها ومنه فإنه « يوجد أثر لأنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب في الجزائر من وجهة نظر كل من الموظفين والزبائن ».

2- الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على: « توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول أثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمة العمومية تعزى للخصائص العامة للعينة ». فقد تم إثبات صحتها سواء من وجهة نظر الموظفين أو الزبائن، كون مستوى الدلالة Sig لكل المحاور أصغر من 0.05، وكانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية. مع استثناء خاصية عدد سنوات الخبرة المهنية من خصائص الموظفين، واستثناء تاريخ العلاقة مع المؤسسة من خصائص الزبائن.

ثانيا- نتائج الدراسة النظرية:

فيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل لها في الجانب النظري من هذه الدراسة:

1- التكامل والترابط بين الأبعاد الثلاثة لإدارة علاقات الزبون (التحليلية - التشاركية - العملية)، حيث يتم تسيير بيانات الزبائن المجمعة في قواعد ومستودعات البيانات في المنظمة، بفضل إدارة علاقات الزبون التحليلية، في نفس الوقت تمثل إدارة علاقات الزبون التشاركية فرصة لجمع معلومات دقيقة عن الزبون عن طريق الاتصال المباشر به، ما يسمح باستهداف جيد لحاجاته وتوقعاته. وتقتصر أدوات إدارة علاقات الزبون العملية العرض المناسب له، في الوقت المناسب عن طريق القناة المناسبة.

2- أن الخدمات العمومية هي الصورة التي تعكس سوء أو حسن التسيير في البلاد، ومن أجل تطويرها وتحسينها لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات والآليات لعل أهمها القيام بالإصلاحات الإدارية، التركيز على جودة الخدمات العمومية واعتماد الإدارة والحكومة الالكترونية.

3- الاهتمام بالمواطن عن طريق دمج إدارة علاقات الزبون الحكومية، التي تعني الرعاية المنتظمة لعلاقة العمل بين المؤسسات العمومية والمواطنين الذين تتزايد طلباتهم في نفس الوقت مع التكنولوجيا، من أجل تقديم المؤسسات العمومية خدمات خاصة تنسجم تماما مع حاجات ورغبات المواطنين.

4- أن الجزائر عرفت خلال السنوات الأخيرة مجموعة من التدابير والإجراءات التشريعية والتنظيمية للتحويل نحو الحكومة الالكترونية. وحققت أشواطاً في مجال تحسين الخدمات العمومية لعل أهمها ما تم تحقيقه في قطاع الداخلية والجماعات المحلية، الضمان الاجتماعي، وقطاع الضرائب.

ثالثاً- نتائج الدراسة الميدانية:

أهم الاستنتاجات المتوصل إليها من خلال المقارنة بين نتائج الدراسة الإحصائية لكل من الموظفين والزبائن فيما يلي:

1- وجود علاقة إيجابية قوية بين نظم إدارة علاقات الزبون التحليلية وتحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب، من وجهة نظر الموظفين، حيث أن 54% من التغيرات في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب تفسرها تغيرات إدارة علاقات الزبون التحليلية.

2- وجود علاقة إيجابية قوية بين نظم إدارة علاقات الزبون التشاركية وتحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب، من وجهة نظر الموظفين حيث أن 36% من تغيرات تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب تفسرها تغيرات إدارة علاقات الزبون التشاركية.

3- وجود علاقة إيجابية قوية بين نظم إدارة علاقات الزبون العملية وتحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب، من وجهة نظر الموظفين، حيث أن يمكن القول أن 54% من تغيرات تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب تفسرها تغيرات إدارة علاقات الزبون العملية.

4- أن أكثر أبعاد إدارة علاقات الزبون مساهمة في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب في الجزائر من وجهة نظر الموظفين، وفقاً لنتائج معامل التحديد، هما بعداً إدارة علاقات الزبون العملية والتحليلية بدرجة تأثير متقاربة والأقل تأثيراً هي إدارة علاقات الزبون التشاركية.

5- وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة بين نظم إدارة علاقات الزبون التحليلية وتحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب، من وجهة نظر الزبائن، حيث أن 19% من التغيرات في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب تفسرها تغيرات إدارة علاقات الزبون التحليلية.

6- وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين نظم إدارة علاقات الزبون التشاركية وتحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب، من وجهة نظر الزبائن، حيث أن 02% من تغيرات تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب تفسرها تغيرات إدارة علاقات الزبون التشاركية.

- 7- وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة بين نظم إدارة علاقات الزبون العملية وتحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب، من وجهة نظر الزبائن، حيث أن يمكن القول أن 27% من تغيرات تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب تفسرها تغيرات إدارة علاقات الزبون العملية.
- 8- أن أكثر أبعاد إدارة علاقات الزبون مساهمة في تحسين الخدمات العمومية لقطاع الضرائب في الجزائر من وجهة نظر الزبائن وفقا لنتائج معامل التحديد، هو إدارة علاقات الزبون العملية تليها إدارة علاقات الزبون التحليلية ثم التشاركية.
- 9- يعتمد موظفو قطاع الضرائب على الطرق البسيطة والتقليدية في جمع بيانات الزبائن وتخزينها رغم مسعى المصالح الضريبية للتحويل نحو الإدارة الالكترونية، وهذا ما يفسر أيضا الاعتماد الكبير على الاستقبال الشخصي والتفاعل المباشر بين مقدم الخدمة والزبون، وربما يرجع ذلك إلى عدم الثقة في برمجيات وأدوات الإعلام الآلي.
- 10- تقتصر مراكز الضرائب في تحليل بيانات الزبائن، على الطرق والأساليب اليدوية، ولا تعتمد على التقنيات المتطورة، ونظم المعلومات الإدارية الذكية رغم مزاياها، وذلك راجع لعدم توفرها على الأنظمة الحديثة للتكنولوجيا الرقمية، وهذا ما يفسر أيضا عدم اعتمادها على خدمة الدعم الالكترونية، ومراكز إدارة علاقات الزبون، التي تتطلب الدمج بين وظائف التسيير التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة.
- 11- عدم توظيف المؤسسات محل الدراسة لإدارة علاقات الزبون العملية في التنبؤ بالخدمات التي سيكون عليها الطلب، وكذا عدم استخدام البريد الالكتروني التسويقي (e-mailing) لاستهداف الزبائن، نظرا لكونها مؤسسات عمومية لديها زبائن خاصة بها كل على حسب اختصاصها الإقليمي، حيث يقتصر دور إدارة علاقات الزبون العملية في قطاع الضرائب على تقديم المعلومات ومعاينة إجراءات تقديم الخدمة عبر الموقع الالكتروني للمديرية العامة للضرائب، وتحميل الاستثمارات والتصريح الالكتروني.
- 12- عدم اختلاف إجابات الموظفين حسب عدد سنوات الخبرة المهنية، وعدم اختلاف إجابات الزبائن حسب تاريخ العلاقة مع المؤسسة، بكون المحاور المدروسة في الاستبيان تدور حول إجراءات جديدة في مراكز الضرائب لا تتأثر بأقدمية العمل أو التعامل مع القطاع، فأغلبية مراكز الضرائب المدروسة لا تتجاوز مدة بداية نشاطها 5 سنوات، وجاء إدخال عمليات التحسين والأتمتة عليها بالتدرج.
- 13- حقق النظام المعلوماتي (jibaya'tic) الأهداف التي وضع لأجلها فيما يخص تسهيل دخول المكلفين بالضريبة إلى حسابهم الجبائي، وخدمة التصريح عن بعد، وكذا دخول كل الأعوان إلى المنظومة

المعلوماتية وتبادل المعلومات ما بين المصالح من خلال تطوير الواجهات المتعددة. لكنه لم يحقق بعد الهدف الخاص بالدفع الالكتروني إلا على مستوى مديرية كبريات المؤسسات، ولم يتم ذلك على مستوى المراكز والمراكز الجوارية للضرائب نظرا للمعوقات التي يعرفها الدفع الالكتروني في الجزائر.

14- حقق مرجع نوعية الخدمة (RQS) المعتمد في مراكز الضرائب محل الدراسة، الأهداف التي سعى إليها والمتعلقة بتقديم خدمة فعالة وضمن استقبالي بمختلف أشكاله، وخاصة فيما يتعلق بالاستقبال الشخصي للزبائن في مقر المؤسسة.

ثانيا- الاقتراحات:

تم التوصل إلى أن هناك مساح من طرف المؤسسات العمومية الجزائرية للاهتمام بزبائنها ووضعهم ضمن أولوياتها، إلا أن هناك بعض النقائص التي تظهر في الخدمات التي تقدمها لهم، لذا تم تقديم بعض المقترحات للقطاع العام في الجزائر كما يلي:

1- إجراء دراسات مفصلة للاستفادة من تجارب القطاع الخاص في مجال إدارة علاقات الزبون، ما يوجد طرقا جديدة لتحسين الخدمات العمومية، وعلاقة الحكومة بالمواطنين، وتسويق الخدمات العمومية، لكي لا تتعرض هذه المشاريع للفشل.

2- تعديل وتطوير تطبيقات إدارة علاقات الزبون المستخدمة، والاستفادة من التجارب الدولية في مجال إدارة علاقات الزبون الحكومية، مع إيجاد الحلول للمشاكل التي تعيق النظم المعلوماتية والتقنية داخل المؤسسة العمومية.

3- إنشاء خلية أو مكتب خاص بإدارة علاقات الزبون على مستوى كل مؤسسة عمومية، تعمل بالتنسيق مع موظفي المعلوماتية، وإعطاء المسؤول عليها الصلاحيات اللازمة، وإشراكه في اتخاذ القرارات حول الخدمات المقدمة للزبائن. مع تعزيز هذه الخلية بالموارد البشرية المختصة والمهتمة بحقل العلاقات العامة ونظم المعلومات.

4- دعم تكوين الموظف العمومي في استخدام أنظمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتحفيزه باستخدام مؤشرات الأداء. مع تعميق الوعي بأهمية إدارة علاقات الزبون من خلال تنظيم الندوات والمحاضرات، وورشات العمل، والأيام المفتوحة بهدف رفع كفاءة المورد البشري، وزيادة جودة أدائه.

5- إنشاء نظام إدارة علاقات الزبون الاجتماعية وذلك بدمج روابط وسائل التواصل الاجتماعي والنظم المخصصة للتفاعل، في جميع صفحات الموقع الالكتروني الخاص بالمؤسسة العمومية، وكذا بإدراجها

في مواقع الكترونية أخرى، واستغلال البيانات والمعلومات المتولدة عنها، نتيجة لتفاعلات وتعليقات الزبائن حول الخدمة العمومية التي يتلقونها أو التي يرغبون فيها، من أجل تحسينها.

6- اعتماد المؤسسة العمومية الجزائرية على إدارة علاقات الزبون الالكترونية، لأثرها الايجابي على كل من المؤسسة في الحصول على معلومات حول حاجات وتفضيلات الزبون واسترجاعها في الوقت الحقيقي، وعلى الزبائن الذين يمكنهم الحصول على المعلومات المطلوبة بشكل أسرع وخدمة أنفسهم.

7- التأكيد على ضرورة إنشاء المؤسسات العمومية لقواعد ومستودعات بيانات المواطنين، وتوفير البرامج والتقنيات المتطورة لتحليلها، واستخراج المعلومات والمعارف اللازمة من أجل إنجاز دراسات استشرافية والتحليل واتخاذ القرار.

8- العمل على تطوير ودمج تطبيقات خاصة بالهواتف النقالة، تكون وسيلة لإخطار الزبائن بالمواعيد الهامة، وتمكنها من تقديم خدمات إضافية كخدمات البريد الصوتي والرسائل القصيرة والصوتية والفيديو والاتصال الشفوي والكتابي المجاني وغيرها من الخدمات، مع المحافظة على سرية المعلومات.

ثالثا- آفاق الدراسة:

إن موضوع إدارة علاقات الزبون في القطاع العام، أو إدارة علاقات المواطن يواجه العديد من التحديات في الدول النامية والمتخلفة، ما يطرح العديد من المواضيع التي تثير اهتمام وفضول الباحثين والتي يمكن أن تفتح الباب لإجراء بحوث مستقبلية حولها ومنها:

- ✓ العوامل المؤثرة في عدم الاستفادة من التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاع العام أفضل ما يمكن في الجزائر.
- ✓ إدارة علاقات الزبون الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية الخاصة منها والعمومية.
- ✓ واقع إدارة علاقات الزبون الالكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية .
- ✓ إدارة معرفة الزبون في المؤسسات العمومية الجزائرية.

المراجع

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية: مفاهيم وإستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ط:02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
2. أنيس هادد، (ترجمة: خالد العامري)، مهارات التسويق الحديثة: استخدام الكروت الذكية في التسويق، دار الفاروق، مصر، 2007.
3. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوردي، عمان، الأردن، 2009.
4. بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران، عمان، الأردن، 2007.
5. بشير عباس العلاق، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق: مدخل تسويقي استراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، مصر.
6. بيدغولي، (ترجمة: أسماء رشاد الصالح)، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015.
7. ثامر البكري، أحمد هادي طالب، إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، دار أمجد، عمان، الأردن، 2014.
8. حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
9. حميد الطائي، البيع الشخصي والتسويق المباشر، اليازوردي، عمان، الأردن، 2008.
10. خضر مصباح الطيبي، التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، دار الحامد، الأردن، 2008.
11. درمان صادق سليمان، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2012.
12. ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، دار صفاء، عمان، الأردن، 2014.
13. زكية مقري، نعيمة يحيايوي، التسويق الاستراتيجي: مداخل حديثة، دار الراية، عمان، الأردن، 2015.

14. ستيوارت ماك كي، (ترجمة: علي أبو عمشة، ندى غنيم)، أفضل الممارسات في التجارة الإلكترونية على الإنترنت، مكتبة العبيكان، السعودية، 2003.
15. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.
16. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، الأردن، 2012.
17. عامر إبراهيم قنديلجي، الحكومة الإلكترونية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2015.
18. عباس بدران، الحكومة الإلكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 2004.
19. علاء حسين الحمامي، تنقيب البيانات، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
20. علاء عباس علي، ولاء المستهلك، الدار الجامعية، مصر، 2008.
21. علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق الحديث: مدخل معاصر، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2016/2015.
22. علي فلاح الزعبي، إدارة المبيعات: منظور تطبيقي وظيفي، اليازوردي، عمان، الأردن، 2009.
23. عنبر إبراهيم شلاش، إدارة الترويج والاتصال، دار الثقافة، البتراء، الأردن، 2011.
24. غازي فرحان أبو زيتون، اتصالات الأعمال: مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي، دار الحامد، ط: 02، عمان، الأردن، 2016.
25. فريد كورنل، تسويق الخدمات، كنوز المعرفة العلمية، سكيكدة، الجزائر، 2009.
26. في كومار، ويرنر ريناتز، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، إدارة علاقات العميل: مدخل قاعدة البيانات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.
27. فيليب كوتلر، جاري أرمسترنغ، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، أساسيات التسويق، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2007.
28. كول بليس جراهام، استيفن دبليو هايز، ترجمة (محمد عبد الكريم)، إدارة المنشآت العامة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1996.
29. لحرر عباس ابن تاج، تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: الواقع والمعوقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2015.
30. ماجد أحمد عبد العزيز بشر، أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات الإدارية، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، الجزائر - مصر، 2015.

31. ماجد حمدي البطشة، التسويق والتجارة الإلكترونية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2016.
32. مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2015.
33. محمد جاسم الصميدعي، بشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج، عمان، الأردن، 2002.
34. محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق: مدخل استراتيجي، الدار الجامعية، مصر، 2011/2010.
35. محمد محمود وآخرون، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2004.
36. مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة: رؤية إستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
37. موفق حديد، إدارة الأعمال الحكومية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
38. نبيلة ميمون، البيع الشخصي وخدمة العملاء في المؤسسة الاقتصادية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014.
39. يورك برس، (ترجمة: مكتبة لبنان ناشرون)، إستراتيجيات التسويق الإلكتروني، الشركة المصرية العالمية للنشر: لونجمان، مصر، 2003.
40. يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الإلكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الإنترنت، ط2، دار وائل، الأردن، 2007.
- ب- الأطروحات والرسائل:
41. العربي عطية، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010/2009.
- ج- التقارير والبحوث العلمية:
42. أحططاش نشيدة، جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية الذكية: تجربة حكومة دبي، (pdf) العدد الثالث الخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية

43. بودالي محمد، بوشنب موسى، رقمنة الإدارة كأسلوب لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر - الإدارة الجبائية نموذجا-، مجلة دراسات جبائية، المجلد: 05 رقم: 02، العدد 08 جوان 2016.
44. بوزوالغ نور الدين، بن زعرور عمار، الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين خدمة الإدارة العمومية: دراسة حالة بلدية باب الوادي الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 13، جوان 2018.
45. سامية لحلول، صليحة مقاوسي، زكرياء عقاري، دور نظم المعلومات التسويقية في إنتاج المعرفة بمؤسسات النقل الجماعي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01 ديسمبر 2015.
46. طويطي مصطفى، وعيل ميلود، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي -، مطبوعة جامعية، جامعة محند آكلي أولحاج، البويرة، 2014/2013.
47. عمار بريق، حنان بن زغبي، الاستقبال والتوجيه في الجماعات المحلية: الخطوة الأولى في تحسين الخدمة العمومية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد الثامن - ج1- جوان 2017.
48. كريمة لعرايبي، تحسين أداء الخدمة العمومية في الجزائر وفق مقاربة التسيير العمومي الحديث، مجلة آفاق علمية، المجلد: 11 العدد: 03 لسنة 2019
49. محمد عبد الفتاح عشاوي، نماذج تسعير الخدمات العامة، الملتقى العربي الأول بعنوان إدارة المشروعات الحكومية وخصخصة الخدمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، 2007.
50. منظمة العمل العربية، تكامل دور القطاعين العام والخاص في التنمية، مؤتمر العمل العربي: الدورة التاسعة والثلاثون، القاهرة، مصر، 08/01 أبريل 2012، و.م.ع.د 10/39.
51. نوفيل حديد، حنان كريبط، الخدمات الالكترونية في ضوء تطبيق الإدارة الالكترونية: دراسة تقييمية للخدمات الالكترونية بموقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مجلة المؤسسة، العدد 06 جوان 2017.
- د- المنشورات والمواقع الالكترونية:
52. الموقع الرسمي لوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال والرقمنة، (<https://www.mpttn.gov.dz/>).
53. الموقع الرسمي لمؤسسة دعم تطوير الرقمنة، (<https://www.eadn.dz/fr/>).
54. الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، (www.interieur.gov.dz).

55. الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، عصرنة المرفق العام،
(www.interieur.gov.dz).
56. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/ العدد 41، ص 16 (www.joradp.dz/FTP/jo-
(arabe/2015/A2015041.pdf)
57. الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، إجراءاتتي الإدارية على الهواتف الذكية واللوحات
الإلكترونية، (www.interieur.gov.dz).
58. المرفق الرسمي لمؤسسة بريد الجزائر، خدمة السحب بدون بطاقة،
(https://www.poste.dz/services/particular/cardless)
59. الموقع الرسمي لمؤسسة بريد الجزائر، الخدمات البريدية،
(https://www.poste.dz/customer)
60. الموقع الرسمي لمؤسسة بريد الجزائر، الخدمات المالية،
(https://www.poste.dz/services/professional)
61. المرفق الرسمي لمؤسسة بريد الجزائر، المؤسسات البريدية المتنقلة،
(https://www.poste.dz/page/bp_itinerants)
62. الموقع الرسمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، خلية استقبال المواطن
والاتصال والإصغاء الاجتماعي (www.cnas.dz).
63. الموقع الرسمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، (www.cnas.dz/?q=ar).
64. الموقع الرسمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، (www.cnas.dz).
65. نشرة خاصة بالمديرية العامة للضرائب بعنوان: مركز الضرائب: المهام والتنظيم، 2015.
66. نشرة خاصة بالمديرية العامة للضرائب بعنوان: استقبال وإعلام المكلفين بالضريبة، 2017.
67. الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب، مرجع نوعية الخدمة، طموح قوي لتحسين استقبال
المكلفين بالضريبة، (https://www.mfdgi.gov.dz/index.php/ar/espace-informations-)
(voir-plus-ar/227-2014-05-20-08-29-50).
68. الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب، نظام الإعلام،
(https://mfdgi.gov.dz/index.php/ar/com-smartslider3/modernisation-voir-plus-)
(ar/229-2014-05-20-08-45-32).

ثانيا - المراجع باللغات الأجنبية

أ.الكتب:

69. Adrian Palmer, Principles of Service Marketing, McGraw-Hill Publishing CO, 1994.
70. Alain Fernandez Nodesway, Extrait du livre: « Le bon usage des technologies
expliqué au manager », www.piloter.org, 2010.

71. Alian Sanjaume, Arraund Caplier, **Marketing Comportemental Exploiter la donnée marketing client**, DUNOD, France, 2010.
72. Carole Hamon, Sandrine Kiyak, **Réflexe BTS NRC: Négociation et relation client**, Angélique Brézillon, paris, France, 2013.
73. Claude demeure, **marketing**, 4ème édition, Ed Dalloz, Paris, France, 2003.
74. David GOTCHAC, « **CRM Mobile** » **le livre blanc**, E-DEAL, Paris, France, 2005.
75. David Rosenbloom, **Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector**, 3rd. Ed, Graw-Hill, 1993, New York, U.S.A, 1993
76. Denis, Darpy, Pierre volle, **comportements du consommateur, (Outils et concept)**, Dunod, France, 2003.
77. Douglas Yates, **Managing in Public and rivate Organizations: Similarities and Differences**, in steven Ott et. al, Public management, Lyecum Books/ Nelson-Hall Publishers, Chicago, U.S.A, 1991.
78. Erick Leroux, **Management des Forces de Vente**, Vuibert, France, 2009.
79. François Colbert, Marc Filion, **Gestion de Marketing**, 2^{ème} Edition, Gaetin Morin édition Itée, Montréal, Paris, France, 1995.
80. François et Sandrine Houste Delphine Bouton avec la contribution de Raphaëlle, **Créer un site e-commerce avec Dreamweaver cs4 et PHP/My SQL**, Pearson, 4^{ème} Edition, France, 2009.
81. Grégoy Bressolles, **L'E-Marketing**, Dunod, Paris, France, 2012.
82. Grégoy Bressolles, **L'E-Marketing**, Dunod, Paris, France, 2012.
83. Henri Isaac, Pierre Volle, **E-commerce; De la stratégie a la mise en œuvre opérationnelle**, Pearson, Paris, France, 2008.
84. Jaques Chevallier, **le Service Public**, 1^{er} édition, Press Universitaires de France, France, 1971.
85. Jean Jacque Lambin, **La Recherche Marketing**, édition dixence international, Paris, France, 1994.
86. Jean-Jacques Lambin, **Marketing stratégique et opérationnel Du marketing à l'orientation-marché**, DUNOD, 7^{ème} Edition, France, 2008.
87. Jeffrey Straussman, **Public Administration**, Longman, New York, U.S.A, 1990.
88. Jennifer Rowley, **Information Marketing**, second edition, Ashgate Publishing Limited Gower House, England, 2006.
89. Jérôme Gabillaud, **SQL Server 2008: Administration d'une base de données avec SQL Server Management Studio**, eni éditions, France, 2009.
90. Lendrevie Jacques, Lévy Julien, **MERCATOR: Tout le Marketing a l'ère Numérique**, DUNOD, 11^{ème} Edition, Paris, France, 2014, 2011.
91. OECD, **OECD Guide to Measuring the Information Society 2011**, OECD publishing, 2011.
92. Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, Pearson Prentice Hall, France, 2006
93. Philip Kotler, Kevin Keller, Bernard Dubois, Delphine Manceau, **Marketing Management**, 12^{ème} Edition, Person, France, 2006.
94. Pierre Desmet, **Marketing Direct Concepts Et Méthodes**, 3^{ème} édition, Dunonds, Paris, France, 2005.

95. René Lefébure, Gilles Venturi, **Gestion de la Relation Client**, Editions Eyrolles, Paris, France, 2005.
96. René Lefébure, Gilles Venturi, **Gestion de la Relation Client**, Editions Eyrolles, Paris, France, 2005.
97. Robert Reix Bernard Fallery, Michel Klika, Fantz Rowe, **Systèmes d'information et management des organisation**, Vibert, 6^{ème} Edition, France, 2011.
98. Thomas Stenger et Stéphane Bourliataux-Lajoinie, **e-Marketing & e-Commerce Concepts, outils,pratiques**, Dunod, France, 2011.
99. Lars Mayer-Waarden, **La Fidélisation client: Stratégies, Pratiques ET Efficacité DES Outils DU Marketing Traditionnel**, Vuibert, France, 2009.
100. Philip Kotler, Bernard Dubois, **Marketing Management**, Edition Union, Paris, France, 2003.

ب. الأطروحات والرسائل:

101. Byblice COOVI, **Management du Cycle de Vie du Client: proposition d'un modele d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM**, Thèse Doctorat, Université d'Auvergne, France, Décembre 2010.

ج- التقارير والبحوث العلمية:

102. A. Raouya, **INSTRUCTION GENERALE SUR LE REFERENTIEL QUALITE DE SERVICE**, Direction Generale des impots, Direction des Relations Publiques et de la Communication, 2012
103. Abhishek Misra, **Understanding the 4ps of marketing: A Case study of AMAZON INDIA**, International Recherche of Marketing and Economics, Volume.2, Issue.4, April 2015.
104. Alexander Schellong, Johann Wolfgang Goethe, **CRM in the Public Sector – Towards a conceptual research framework**, National Center for Digital Government, Kennedy School of Government, Harvard University pdf.
105. Ann Bowman, Richard Kearney, **State and Local Government**, Boston: Houghton Mifflin Co, 1996.
106. Bekhechi Chouikhi Samiya, Benmansour Abdallah, **La modernisation du service public maghrébin à travers les démarches qualité**, revue de la performance des entreprises algériennes, N° 11/2017.
107. Biegajlo Nadine, Mendimi Gabrielle, **CRM in online marketing**, Rapport de Séminaire de CRM, Université de Fribourg, 2008.
108. Björn Ivens and Ulrike Mayrhofer, **Les Facteurs de Réussite du Marketing Relationnel**, Journal Article Décisions Marketing, N 31 (Juil.-Sept. 2003),.
109. Boyer André, Nefzi Ayoub, **La Perception de la Qualité dans le Domaine des Services : vers une clarification des concepts**, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n°237-238, mai-aout 2009.
110. Debra Logan and Jeffrey Kenyon, Carnegie Group, Inc, **“HELPDESK: Using AI to Improve Customer Service”**, From: IAAI-92 Proceedings. Copyright © 1992, AAI (www.aaai.org). All rights reserved.

111. Dirk Arndt, and Wendt Gersten, **Data Management in Analytical Customer Relationship Management**, DaimlerChrysler AG, Research & Technology, Data Mining Solutions, FT3/AD, PO BOX 2360 89013 Ulm, Germany, Retrieved Novembre, 2002.
112. Dorota Jelonek, **The Evolution of Customer Relationship Management System**, Recent Advances in Computer Science, is with the Faculty of Management, Czestochowa University of Technology, Czestochowa, Poland.
113. E-commission, **e-Algerie, 2013**, synthèse, décembre 2008.
114. Elena V.Pogorelova, Irina V.yakheneeva, Anna N.agofonova and Alla O.prokurskaya, **Marketing mix for E-Commerce**, International Journal of Environmental and Education, Vol.11, No.14, 2016.
115. Fabien Bonnet, **Relation Client ou Relation au client? Interactions, dispositifs et qualité de service**, revue de Communication et Organisation La communication à l'épreuve des mutations économiques, Presses universitaires de Bordeaux, n 37\1 juin 2010.
116. Gabriela Cohen, **Intelligence d' et les Logiciels a' code source libre pour les PME**, projet de recherche, université de Québec, Montréal, 2009.
117. Géraldine Graf, Julien Stern, **Le CRM analytique Les outils d'analyse OLAP et le Data Mining**, le cadre du séminaire « Customer Relationship Management », Faculté des Sciences économiques et sociales Université de Fribourg, le 26 avril 2008.
118. Géraldine Graf, Julien Stern, **Le CRM analytique Les outils d'analyse OLAP et le Data Mining**, le cadre du séminaire « Customer Relationship Management », Faculté des Sciences économiques et sociales Université de Fribourg, le 26 avril 2008.
119. Gilles Barouch, **La mise en œuvre de démarches qualité dans les services publics : une difficile transition: The application of total quality to public service : a difficult challenge**, revue de Politiques et management public, vol 27/02/2010.
120. i CONTACT pro, **What is Marketing Automation?**, www.icontact.com/pro.
121. I.O. AWOYELU, **Development of a Real-time Customer Service System**, International Journal of Computing and ICT Research, Vol. 6, Issue 1, June 2012.
122. Jerome Delacroix, **Cher Client, Ecouter – Comprendre – Servir**, EBG, Orange Business Service, SAS France, Teletech International, Edition, France, Fevrier 2007.
123. Laurent Hermel, **100 Questions pour Comprendre et Agir Centre d'appels, Centre de Relation Client**, Afnor, France, 2005.
124. Laurent Hermel, Ramaghi Patrick, **Marketing Public - Une introduction au marketing des administrations et des organisations publiques**, Economica, Collecton « économie et statistiques avancées », Paris, France, 1990.
125. Les fiches pratiques TIC, **La gestion de la Relation Client**, www.digne.cci.fr.
126. Lia Capponetti, Barbara SAK, **Comment Définir le Service Public à travers ses différents facettes, missions et principes?**, CIRIEC International, Belgium, Ciriec N° 2016/06.
127. Marko Vulić, Jovana Dadić, Konstantin Simić, Đorđe Mazinjanin, Aleksandar Milić, **CRM E-Government Services in the Cloud**, Peer-reviewed academic journal, Innovative Issues and Approaches in Social Sciences, Vol. 5, No. 2, MAY 2012.

128. Mohamed El LOUADI, Meriem AGREBI, Ahmed Ben Hammouda, **les Correlats du CRM et du Marketing Relationnel**, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille Université Paul Cézanne, France, W.P. n° 701, Novembre 2004.
129. MSc.SelmaKačaniku, MSc.InaSina, **Customer Relationship Management In The Government**, 13th International Conference of ASECU, Social and Economic Challenges in Europe 2016 -2020.
130. Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE), **L'administration électronique un impératif**, Synthèses, OCDE (www.ocde.org), 2004.
131. Parminder Kaur et al, **E-marketing , A Global Perspective**, Int, Journal of Engineering Research and Applications, ISSN : 2248-9622, Vol 05, Issue 02, (part-5), February 2015.
132. Performance Management Consulting (PMC), **E-gouvernance ; les relations Etat-citoyens à l'heure du numérique, panorama, enjeux et perspectives en Afrique**, Publication PMC, Avril 2009.
133. Raluca Dania TODOR, **Marketing automation**, Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series V: Economic Sciences • Vol. 9 (58) No. 2 – 2016.
134. Riadh Bouriche, **Le rôle des TIC dans la bonne gouvernance**, participation avec cette communication au séminaire national intitulé, Informations et société de la connaissance, La faculté des sciences sociales et humaines, Université Mentouri Constantine- Algérie, organisées les 18/19 avril 2009.
135. Sylvie Trosa, Sylvie Trosa, **Modernisation du Management Public: le parti de la qualité**, Les Notes de Benchmarking international, Institut de l'entreprise, 2006.
136. Tayeb BENAOUN, **Analytical Study of Public Service Motivation Concept (PSM)**
137. Vincent Royaix, Eric Rublé, **Le « Citizen » Relationship Management- Comment l'administration peut-elle tirer profit du CRM?**, Livre Blanc, (www.gfi.fr).
138. William Johnson, **Public Administration: Policy, Politics, and Practice**, Guilford : Connecticut, 1992.
139. William J. Regan, **The service revolution**, Journal of marketing, Vol 27, July 1963.
140. **and its Relationship with Public Performance (PP)**, Revue DIRASSAT – N° 25A, Université de Laghouat, Janvier 2016.
- د - المنشورات والمواقع الإلكترونية:
141. Alain Fernandez Nodesway, **Extrait du livre: « Le bon usage des technologies expliqué au manager »**, pdf(www.piloter.org), 2010
142. Algérie poste, **Quels sont les services offerts par « EDAHABIA » ?**, (www.poste.dz).
143. Fabio A. Schreiber, **Data warehouse e-knowledge discovery**, departamento de electrónica e
144. Graham Charlton, **Ecommerce consumer reviews: why you need them and how to use them**
145. IGI Global, **What is Data Mining**, (www.igi-global.com/dictionary/data-mining/6763).
146. Internet world stats: Usage and Population Statistics, **Algerian Internet Usage and Population Growth** (www.internetworldstats.com/af/dz.htm).
147. Jérôme Chambard, **Web Analytics**, (www.dictionnaireduweb.com/web-analytics/).

-
148. Margaret Rouse, **customer-service-and-support CSS**
(<https://searchcrm.techtarget.com/definition/customer-service-and-support>).
 149. Rounakpreet Singh, **What-are-customer-service-systems**,
(<https://www.quora.com/What-are-customer-service-systems>).
 150. Savas Balin, Vincent Giard, **A process oriented approach to the service concepts**,
International Conference
 151. Site officiel de Jibayatic, **L'adhésion**,
(<https://www.mfdgi.gov.dz/portailpublic/index.html#!>).
 152. (<https://econsultancy.com/blog/9366-ecommerce-consumer-reviews-why-you-need-them-and-how-to-use-them#i.gir20jbqzf3cvd>).
 153. (www.elmouwatin.dz/).
 154. Charles Desjardins, **Commerce électronique : 7 stratégies pour fidéliser vos visiteurs**,(<http://www.absolunet.com/blogue/2012/03/07/commerce-electronique-7-strategies-pour-fideliser-vos-visiteurs/>).
 155. Everwin, **Quels sont les 6 avantages d'un logiciel CRM dans Relation Client?**,
(www.technique-de-vente.com/gestion-de-la-relation-client-crm-everwin/).
 156. informazione politecnico di Milano , 2000, (www.elet.polimi.it/upload/schreibe/dbmanagementsystems/material/pdf).
 157. Olivier Maire, **Customer Relationship Management (C.R.M) et Systemes d'Information**, pdf (<https://fr.scribd.com/document/339480979/Customer-Relationship-Management-Systemes-d-Information>)
 158. on Service Systems and Service Management, Octobre 2006. P 1
(http://www.lamsade.dauphine.fr/~giard/IEEE_SSSM06_Giard_Balin.pdf)

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	المؤسسة
01	إكرام مرعوش	جامعة باتنة 1 - الحاج لخضر -
02	سامية لحول	جامعة باتنة 1 - الحاج لخضر -
03	إيمان بن زيان	جامعة باتنة 1 - الحاج لخضر -
04	سفيان أوشار	مديرية العلاقات العمومية والاتصال / المديرية العامة للضرائب
05	عبد الحكيم بسنوسي	المدير الفرعي للعمليات الجبائية بالمديرية الولائية للضرائب تلمسان

الملحق رقم (02): استبيان موجه لموظفي مؤسسات الخدمات العمومية الجزائرية (مراكز الضرائب) أخي الكريم/ أختي الكريمة تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإعداد أطروحة دكتوراه العلوم موسومة بعنوان " أنظمة إدارة علاقات الزبون كأداة لتحسين الخدمات العمومية في الجزائر: دراسة استطلاعية. " لذلك يرجى منكم التكرم بالإجابة على البنود الواردة في هذا الاستبيان بوضع إشارة "x" في الخانة التي تتفق مع رأيكم كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة علما أن هذه المعلومات ستحاط بالسرية التامة وستوظف في إطار البحث العلمي فقط. وأشكر لكم سلفا جهودكم وحسن تعاونكم، وأقدر بعمق المساعدة التي قدمتموها لانجاز هذا البحث.

الباحثة/ معاش سهام

السنة الجامعية: 2018/2019.

➤ يرجى تفضلكم باختيار الإجابة التي ترونها أكثر انسجاما مع الواقع الفعلي لعمل المؤسسة التي تنتمون إليها.

الجزء الأول: أنظمة إدارة علاقات الزبون:

المحور الأول: إدارة علاقات الزبون التحليلية: تقيس هذه المعايير قدرة المؤسسة على معرفة وفهم الزبائن بشكل أفضل باستخدام بياناتهم، التي لا يمكن أن تكون مفيدة دون التسيير والاستخدام الذكي لها.

الرقم	المعايير	معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق بشدة
جمع البيانات: تحصلون على بيانات الزبائن بالطرق التالية:					
01	القيام ببحوث التسويق لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن.				
02	الاعتماد على أرشيف أو ملفات المؤسسة.				
03	منشورات الجهات الأخرى كقطاع التجارة / الصناعة / البنوك... الخ				
04	جمع البيانات والمعلومات من الزبون أثناء تقديم الخدمة له.				
05	سجلات الزبائن (user account) في قواعد بيانات موقعكم الإلكتروني.				
06	البريد الإلكتروني/ مواقع التواصل الاجتماعي/ مواقع الكترونية أخرى.				
07	أسلوب دفع نقرات الزبون (The Customer Clickstream).				
08	عنوان بروتوكول الانترنت الخاص بالزبون (IP) / الرقم التعريفي لهاتفه النقال (L' user ID)				
09	برامج الإعلانات المتسللة (Spyware/Adware) / الكوكيز / برامج التجسس والتتصت/ استنجاز أو شراء البيانات من مصادر أخرى.				
	أخرى (أذكرها)				
نوع البيانات: تتمثل بيانات الزبائن المتحصل عليها من قبل مؤسستكم في ما يلي:					
10	الصورة الديمغرافية للزبون مثل (الجنس والعمر، الحالة العائلية، مكان الإقامة...).				
11	بيانات حول النشاط (رقم الأعمال، بيانات الميزانية... الخ).				

					12	تاريخ علاقة الزبون مع مؤسستكم مثل (الخدمات التي يطلبها في كل مرة، عدد الشكايات التي قام بها...).
					13	معلومات حول إدارة علاقات الزبون الاجتماعية مثل (عدد التفاعلات في وسائل التواصل الاجتماعية، عدد المناقشات والمواقف حول المؤسسة...)
						أخرى (أذكرها)
تخزين البيانات: تقومون بتخزين بيانات الزبائن المتوفرة لديكم بالاعتماد على:						
					14	الأوراق والملفات اليدوية.
					15	ملفات منفصلة في برمجيات وأدوات الإعلام الآلي.
					16	الأشكال والرسوم البيانية.
					17	قواعد البيانات (Data Base) وأنظمة إدارة قواعد البيانات (SGBD)
					18	مستودع البيانات (Data Warehouse)
						أخرى (أذكرها)
تحليل البيانات: تحللون بيانات وأنشطة الزبائن باستخدام:						
					19	أدوات وأساليب تحليل يدوية.
					20	طرق وأدوات تحليل آلية مثل (Excele).
					21	لغة المعالجة الهيكلية (Structured Query Language SQL).
					22	نظم المعالجة التحليلية الفورية (On-Line Analytical Processing Systems)
					23	تقنية تنقيب البيانات (Data Mining).
					24	تحليلات الويب (Web-analytics) مثل (Fresh، Google Analytics...)
					25	نظم المعلومات الإدارية الذكية.
						أخرى (أذكرها)
إن أمكن اقتراح التحسينات التي ترون أنه يمكن إضافتها لإدارة علاقات الزبون التحليلية الخاصة بمؤسستكم؟						

المحور الثاني: إدارة علاقات الزبون التشاركية: تقيس هذه المعايير قدرة المؤسسة على الاتصال المباشر بالزبائن والتفاعل معهم، وفهمهم بشكل أفضل باستخدام مختلف قنوات الاتصال والتفاعل.

الرقم	المعايير	معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق بشدة
القنوات التقليدية للاتصال: تستخدم المؤسسة للاتصال مع زبائنها القنوات التالية:					
26	الاتصال / الاستقبال الشخصي والتفاعل المباشر بين مقدم الخدمة والزبون.				
27	وسائل الاتصال المطبوعة (مراسلة ورقية، مطوية، الصحف، الكاتالوجات...)				

28	وسائل الإعلام السمعية (الهاتف، النداء المسجل/ المفضل ...)				
29	وسائل الإعلام السمعية البصرية (الإعلان التلفزيوني، قنوات التسويق البيئية...)				
	أخرى (أذكرها)				
القنوات الرقمية للاتصال: تعتمد المؤسسة في اتصالاتها الإلكترونية بالزبون على ما يلي:					
30	الموقع الإلكتروني / البريد الإلكتروني للمؤسسة.				
31	اللافقات الاشهارية في محركات البحث ومواقع الانترنت.				
32	منتديات النقاش (Forums) ومواقع التواصل الاجتماعية مثل (Facebook, Forums, Twitter, YouTube, LinkedIn, Instagram and Pinterest)				
33	مركز المكالمات/أنظمة الهاتف النقال (الرسائل القصيرة والصوتية، الفيديو ...)				
34	دمج كل أنواع الاتصالات مع تقنيات الإعلام الآلي مثل (رسائل الاستقبال الصوتية، نظام التوزيع الأوتوماتيكي للمكالمات، مركز مكالمات الويب)				
	أخرى (أذكرها)				
إن أمكن اقتراح التحسينات التي ترون أنه يمكن إضافتها لإدارة علاقات الزبون التشاركية الخاصة بمؤسستكم؟					

المحور الثالث: أنظمة إدارة علاقات الزبون العملية: تقيس هذه المعايير قدرة المؤسسة على تكامل وأتمتة العمليات الأفقية في الاتصال مع الزبائن (التسويق، المبيعات، خدمات الزبائن) مع المكاتب الخلفية المتمثلة في أنظمة تسبير المؤسسة.

الرقم	المعايير	معارض بشدة	معارض نوعا ما	موافق	موافق بشدة
نظم أتمتة التسويق: يسمح دمج أنظمة المعلومات مع الوسائل والأدوات المعتمدة لتسويق خدماتكم بما يلي:					
35	تخطيط وتطوير الخدمات بما يتلاءم مع احتياجات ورغبات الزبائن.				
36	الترويج لخدمات المؤسسة عن طريق (الإعلانات، العلاقات العامة ...)				
37	إنجاز الحملات التسويقية بواسطة (البريد الإلكتروني، الهاتف ...)				
38	تجزئة الزبائن إلى مجموعات رئيسية لخدمتهم بشكل أفضل.				
39	استهداف الزبائن باستخدام البريد الإلكتروني التسويقي (e-mailing).				
	أخرى (أذكرها)				
نظم أتمتة المبيعات: تسعى مؤسستكم إلى تقديم/ بيع خدماتها بصفة آلية وذلك عن طريق:					
40	بناء سجلات الكترونية للزبائن، وضمان سهولة الدخول إليها واستغلالها.				
41	استخدام تقنيات لتوجيه الزبون حتى عثوره على الخدمة المطابقة لرغبته مثل (أدوات الفرز / المقارنة / الترتيب، أدوات التوصية / اقتراح الخدمات ...)				
42	إضافة تطبيقات لتسريع إجراءات تقديم الخدمة وتعقب جميع مراحلها.				

					43	إدارة عمليات الاتصال المتضمنة مساعدة الزبون خلال مراحل تقديم الخدمة.
					44	الدقة في عملية التنبؤ بالخدمات التي سوف يكون عليها الطلب.
						أخرى (أذكرها)
نظم خدمة الزبون: تستخدم مؤسستكم لتعزيز خدمة الزبائن والحفاظ على العلاقات معهم ما يلي:						
					45	تقديم الخدمة على مستوى مقر المؤسسة.
					46	استخدام قنوات التوزيع المادي مثل البريد.
					47	استخدام قنوات التوزيع الإلكتروني في تقديم بعض الخدمات.
					48	اعتماد مكاتب المساعدة من أجل خدمة دعم الزبون التقليدية مثل (الاتصال وجها لوجه، الاتصال الهاتفي ...)
					49	اعتماد خدمة الدعم الإلكتروني مثل (البريد الإلكتروني، استخدام مراكز المكالمات المدعومة تقنيا، الاعتماد على المجتمعات الافتراضية ...)
						أخرى (أذكرها)
نظم أتمتة المكاتب: يتم في مؤسستكم إدخال الأجهزة الميكانيكية والإلكترونية للمكاتب للمساعدة على إنجاز الأعمال كما يلي:						
					50	تحسين جودة انتقال المعلومة داخل المكتب الواحد وبين مكاتب وإدارات المؤسسة، وبينها وبين البيئة الخارجية.
					51	أتمتة عمليات تقديم البيانات التي يحتاجها الزبون في اتخاذ قراراته الأولية.
					52	ربط الأنشطة العادية مع الخدمات الإلكترونية لإيصال قيمة للزبون.
					53	تكامل أنظمة ووظائف المؤسسة مع بعضها البعض.
						أخرى (أذكرها)
إن أمكن اقتراح التحسينات التي ترون أنه يمكن إضافتها لإدارة علاقات الزبون العملية الخاصة بمؤسستكم؟						
.....						

الجزء الثاني: تحسين الخدمات العمومية: تهدف الفقرات أدناه إلى قياس متطلبات تحسين الخدمات العمومية، من خلال الإصلاح الإداري، تحسين جودة الخدمات العمومية واعتماد الإدارة / الحكومة الإلكترونية. تهتم مؤسستكم بتطبيق الإجراءات أدناه في إطار خدمة زبائننا:

الرقم	المعايير	معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق بشدة
54	تحسين الأداء الفردي والجماعي بالاستعانة بأكثر الأفراد كفاءة وفاعلية.				
55	توفير الفرص للموظفين للابتكار والإبداع والتجاوب مع الأفكار الجديدة.				
56	وضع محفزات مادية ومعنوية للموظفين الذين قدموا خدمات عالية الجودة.				
57	تفسير السياسة العامة للمؤسسة بتحديد المشكلة والأهداف.				
58	توفير الموارد والوسائل اللازمة لتطبيق السياسة العامة وتحقيق الأهداف.				

59	تخصيص الخدمات أو عرض اقتراحات لفئة خاصة من الزبائن.
60	إشراك المواطنين في قرارات المؤسسة وتفصيل خدمات تلائم طلباتهم.
61	فهم العوامل التي تعيق حصول الزبون على الخدمة وإيجاد الحلول المناسبة.
62	استطلاع آراء الزبائن حول الخدمات للتعرف على رأيهم فيها ومقترحاتهم.
63	قياس رضا الزبائن ومدى شعورهم بالراحة والثقة والاهتمام بشكاويهم.
64	استفادة الزبائن من نوعية خدمات متماثلة في جميع أنحاء الإقليم.
65	الابتعاد عن البيروقراطية والفساد في تقديم الخدمات.
66	الاهتمام بجودة الجوانب المادية للخدمة (الأدوات، الأجهزة، الأنظمة...).
67	تقديم خدمات فعالة على مدار 24 ساعة في اليوم وطوال الأسبوع.
68	تخفيض / توقيف الأعمال التي تستهلك الجهد والوقت وجعلها أكثر كفاءة.
69	إمكانية الاستفادة من الخدمة لعدد كبير من الزبائن في وقت واحد.

الجزء الثالث: معلومات عامة حول موظفي مراكز الضرائب في الجزائر:

- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- المنصب الوظيفي: رئيس مركز رئيس مصلحة موظف
- عدد سنوات الخبرة المهنية: أقل من 5% سنوات من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة
- التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال: ضعيف متوسط جيد
- ما هي المعوقات التي واجهتها مؤسستكم في تقديم خدماتها (أذكرها):

.....

- ماذا تقترحون كحلول لتحسين الخدمات العمومية في الجزائر؟

.....

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الملحق رقم (03): استبيان موجه لزيائن المؤسسات العمومية الجزائرية (مراكز الضرائب).

أخي الكريم/ أختي الكريمة تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه العلوم، موسومة بعنوان " أنظمة إدارة علاقات الزبون كأداة لتحسين الخدمات العمومية في الجزائر: دراسة استطلاعية ". يرجى منكم تقديم آرائكم بوضع إشارة "x" في الخانة التي تتفق مع ما لمستموه خلال تعاملكم مع المؤسسة العمومية التابعين لها، كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة. علما أن هذه المعلومات ستحاط بالسرية التامة وستوظف في إطار البحث العلمي فقط. وأشكر لكم سلفا جهودكم وحسن تعاونكم.

الباحثة/ معاش سهام

السنة الجامعية: 2019/2018

الجزء الأول: استخدام أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمات العمومية:

المحور الأول: أنظمة إدارة علاقات الزبون: في ما يلي مجموعة من الأسئلة الخاصة بأبعاد إدارة علاقات الزبون. بناء على تجربتك الشخصية في تعاملك مع المؤسسة، ما مدى موافقتك على تحقق العبارات أدناه:

الرقم	المعايير	معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق بشدة
إدارة علاقات الزبون التحليلية: تقيس هذه العبارات مدى اهتمام المؤسسة بمعرفة الزبون بناء على بياناته.					
01	تهتم المؤسسة بمعرفة وفهم حاجاتك ورغباتك.				
02	تطلب المؤسسة بياناتك الشخصية كلما تعاملت معها.				
03	تملك حسابا خاصا بك في الموقع الالكتروني للمؤسسة.				
04	تقوم المؤسسة بتعديل وتجديد بياناتك باستمرار.				
05	يتم حماية بياناتك فيما يتعلق بالخصوصية.				
إدارة علاقات الزبون التشاركية: تقيس هذه العبارات قدرة المؤسسة على تقوية العلاقة مع الزبون من خلال عملية الاتصال.					
06	توفر لك المؤسسة وسائل اتصال متعددة.				
07	تفضل التنقل لمقر المؤسسة لطلب خدماتها.				
08	تعتمد على المراسلات الورقية في تعاملاتك مع المؤسسة.				
09	تستخدم البريد الالكتروني / الموقع الالكتروني للمؤسسة للاتصال بها.				
10	تتبادل المعلومات مع زيائن المؤسسة عبر مواقع التواصل الاجتماعي.				
إدارة علاقات الزبون العملية: تقيس هذه العبارات دور عمليات الأتمتة في تسهيل حصول الزبون على خدمات المؤسسة.					
11	تستعمل الموقع الالكتروني للمؤسسة في إيجاد المعلومات التي تريدها.				
12	تستعمل الموقع الالكتروني للمؤسسة لمعاينة إجراءات الخدمة.				

13	يمكنك الحصول على بعض الخدمات الكترونيا (تحميل الاستمارات ...)
14	تتم مساعدتك في الحصول على الخدمة والاستفادة الكاملة منها.
15	يتم توجيهك للحصول على خدمات إضافية يمكن أن تحتاجها.

المحور الثاني: تحسين الخدمات العمومية: تهدف الفقرات أدناه إلى تقييم تحسين الخدمات التي تقدمها مراكز الضرائب في الجزائر من وجهة نظر الزبون. فما هو رأيك في الخدمات التي تقدمها لك هذه المؤسسة؟

الرقم	المعايير	غير راضي أبدا	غير راضي	بدون رأي	راضي	جد راضي
16	توفر لك المؤسسة أحسن شروط الاستقبال (مدة الانتظار، التوجيه ...)					
17	تشعر بالراحة والاطمئنان عند تعاملك مع موظفي المؤسسة.					
18	يتم الاهتمام بكافة اتصالاتك ومراسلاتك ومتابعتها والرد عليها.					
19	تتم الاستجابة بسرعة لانشغالاتك والتكفل بطلباتك.					
20	تجنبك الخدمات الالكترونية طوابير الانتظار في مكاتب المؤسسة.					
21	يتم تذكيرك بالمستجدات والمواعيد الهامة في الوقت الملائم.					
22	تتولى المؤسسة تحديد واقتراح الخدمات الأكثر ملاءمة لك.					
23	يتم مراعاة اهتماماتك الشخصية وعرض خدمات خاصة بك.					
24	تعالج شكاويك بجدية وتؤخذ ملاحظاتك واقتراحاتك بعين الاعتبار.					
25	يسهل عليك اعتماد الخدمات الجديدة التي تطرحها المؤسسة.					

الجزء الثاني: معلومات عامة حول الزبون:

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 51 سنة
- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال: ضعيف متوسط جيد
- تاريخ العلاقة مع المؤسسة: أقل من 5 سنوات بين 5 و 10 سنوات بين 10 و 15 سنة أكثر من 15 سنة

- ما هي ملاحظتك أو اقتراحاتك لتحسين خدمات المؤسسة؟

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.