

الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء....ضرورة أم خيار

د. فيروز بوزورين

جامعة سطيف 1- الجزائر

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى قدرة المؤسسات على تحقيق الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء، وذلك من خلال الإنتاج حسب الطلب لمقابلة الاحتياجات الخاصة للعميل والاستجابة السريعة لطلباته مع تحقيق مستوى الجودة المطلوب، وهل أن ذلك يُعتبر ضرورة أم خيارا. ولتحقيق هذا الهدف، تم القيام بدراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات المتوسطة الحجم بولاية سطيف بالاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات.

خلصت الدراسة إلى أن: هذه المؤسسات تضع العميل في مقدمة اهتماماتها، وأنها تقوم بالاتصال بالعملاء للتعرف على ميولاتهم واتجاهاتهم في الطلب المرتقب على منتجاتها، وأنها تقوم بإنتاج منتجات وتقديم خدمات حسب طلب العملاء، وأنها تحقق الاستجابة السريعة لطلباتهم، مما يؤدي إلى تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: العميل؛ خدمة العميل؛ الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل؛ الإنتاج حسب الطلب؛ وقت الاستجابة.

Abstract:

The objective of this study is to identify the extent to which institutions can achieve superior customer needs, through customized production to meet the specific needs of the customer and respond quickly to its demands while achieving the required quality level, and is this a necessity or a choice. To achieve this objective, an applied study was conducted on a group of medium-sized enterprises in Setif drawing on the questionnaire as an essential tool for data collection.

The study concluded that: These institutions put the customer at the forefront of their concerns, and that they contact customers to identify their tendencies and trends in the expected demand for their products, and they produce products and provide services as per customer request, and they

achieve rapid response to their requests, which leads to the development of loyalty and belonging to the institution.

Key words: Customer; Customer Service; Superior Response to Customer Needs; Production on demand; response time.

تمهيد: تُعتبر التنافسية التحدي الجوهري الذي تواجهه المؤسسات، والتي قد تكون: على مستوى الدولة، على مستوى القطاع وعلى مستوى المؤسسة. وهي تهدف إلى التطوير والتحسين المستمر للأداء وتحقيق درجة عالية من الكفاءة وتعظيم الأرباح. وعليه، تصبح التنافسية الوسيلة الأساسية للتعامل في السوق من خلال العمل على كسب وبناء وتنمية المزايا التنافسية. وهو ما يتطلب ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما يتيح من فرص وما تفرضه من قيود ومخاطر، لضمان الملاءمة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة. ومن خلال قدرة المؤسسة على الاستثمار الكفء للموارد والإمكانيات المتاحة لديها، والتفاني في خدمة عملائها وتلبية حاجاتهم ومقابلة توقعاتهم بأسلوب يصعب على المؤسسات الأخرى تقليده، فإنها تمتلك ميزة تنافسية وتتفوق على منافسيها. لذلك ينبغي على المؤسسات أن تتعرف على العوامل المؤثرة في تحقيقها ومصادرها وأبعادها المرتبطة بمدى أهمية القطاع الذي تنتمي إليه، لكي تستطيع مواجهة التحديات والتهديدات المفروضة من قبل المؤسسات المنافسة في نفس القطاع. وتعتبر الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء إحدى أسس أو أبعاد بناء المزايا التنافسية، التي تؤدي إلى تحقيق هيكل تكلفة أقل أو تقديم منتجات متميزة تتمتع بمواصفات وجودة عالية. ويتطلب تحقيق التفوق المستمر على المنافسين، تبني البعد التنافسي الذي يتوافق مع قدراتها وإمكانياتها والقطاع السوقي المستهدف. وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الاستجابة لاحتياجات عملائها، يتعين عليها أن تتعرف على هذه الحاجات والرغبات وأن تعمل على تحفيز أعضاء فريق العمل للتركيز على العميل، وبالتالي تلبية احتياجاته في الوقت وبالسعر المناسب، مما يدعم ولاء العملاء وتفضيل منتجاتها ويمكنها بالتبعية من فرض أسعار استثنائية لمنتجاتها.

الإطار العام للدراسة

إشكالية البحث: تتمحور إشكالية البحث حول السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى قدرة المؤسسات المتوسطة بولاية سطيف على تحقيق الاستجابة المتفوقة

لحاجات العملاء؟ وهل يعتبر ذلك ضرورة أم خياراً؟

ولمعالجة إشكالية هذا البحث، تم صياغة الفرضية التالية: المؤسسات المتوسطة الناشطة بولاية سطيف قادرة على تحقيق الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء وذلك من خلال الإنتاج حسب الطلب لمقابلة الاحتياجات الخاصة للعميل والاستجابة السريعة لطلباته. أهمية البحث: تعددت الأبحاث والدراسات حول المؤسسات المتوسطة، إلا أن الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع تعتبر محدودة. ومن خلال بحثنا هذا، نحاول التعرف على واقع ومدى قدرة المؤسسات على تحقيق الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء، وذلك من خلال الإنتاج حسب الطلب لمقابلة الاحتياجات الخاصة للعميل والاستجابة السريعة لطلباته، والتي تعتبر ضرورية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية لضمان المحافظة على عملائها والقدرة على استقطاب عملاء المؤسسات المنافسة وبذلك زيادة تنافسيتها والحفاظ على استمراريتها وتفعيل دورها في الاقتصاد الوطني.

أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها ما يلي:

1. إبراز ضرورة تحقيق المؤسسات محل الدراسة للاستجابة المتفوقة لحاجات وطلبات وتوقعات العملاء الحالية أو المحتملة.
2. معرفة مدى قدرة المؤسسات محل الدراسة على الإنتاج حسب الطلب لمقابلة الاحتياجات الخاصة للعميل.

3. معرفة مدى قدرة المؤسسات محل الدراسة على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء.

منهج البحث: سيتم الاعتماد في إنجاز هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلاله يتم جمع وتحليل مختلف البيانات اللازمة لموضوع الدراسة. إضافة إلى المنهج الاستقصائي في الجانب التطبيقي؛ حيث سيتم إجراء الدراسة الميدانية في خمسين مؤسسة متوسطة بولاية سطيف وذلك بالاعتماد على الاستمارة في جمع البيانات. وسيتم تحليل البيانات المجمعة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.22 وذلك بهدف اختبار الفرضية المقترحة لهذه الدراسة واستخلاص النتائج.

خطة البحث: يتضمّن هذا البحث ثلاثة أجزاء رئيسية، هي:

1. الإطار العام للدراسة

2. الإطار النظري للدراسة: وذلك من خلال التعرف على كل من:

أولاً. مفهوم العميل

ثانيا. خدمة العميل

ثالثا. تحقيق الاستجابة لحاجات العميل

3. الإطار الميداني: وفيه سنتطرق إلى ما يلي:

أولا. خصائص المستجوبين

ثانيا. خصائص المؤسسات محل الدراسة

ثالثا. تحليل نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "تحقيق الاستجابة لحاجات العميل"

الإطار النظري للدراسة

أولا. مفهوم العميل: ركّز العديد من الكتاب من خلال كتب ومقالات على أهمية العميل، إلا أن الواقع العملي بيّن أن الاهتمام بالعلامات التجارية واعتبارها أصولا مهمة للمؤسسة كان أكبر، حيث تقوم المؤسسات ومن بينها Interbrand بتقييمها بشكل دوري¹. والعميل هو ذلك الشخص الذي يشتري شيئا ما سواء سلعا أو خدمات وهو بذلك زبون في مؤسسة تباع منتجات لغرض تحقيق الربح، ويؤدي فقدان عملائها إلى فقدان مبيعاتها وأرباحها². إلا أن هذا المعنى يعتبر ضيقا، فكل من يتم التعامل معه سواء كان من داخل المؤسسة أو من خارجها يعتبر عميلا. ويمكن تعريفه على أنه: "ذلك الشخص أو الوحدة التنظيمية التي تلعب دورا محددا في إتمام الصفقات أو المعاملات مع المسوّق أو أي كيان آخر"³. وينقسم العملاء إلى فئتين رئيسيتين، هما⁴:

1. العملاء الخارجيين: وهم الذين يفضلون ويقومون بشراء منتجات المؤسسة أو الحصول على خدماتها، أي أنهم يتلقون منها المخرجات النهائية.

2. العملاء الداخليين: وهم أولئك الأفراد في إدارات وأقسام المؤسسة، الذين يتعاملون مع بعضهم لإنجاز الأعمال، حيث تمثل مخرجات كل وحدة مدخلات لوحدة أخرى. وعليه، فإن كل فرد داخل المؤسسة يمثل عميلا داخليا بالنسبة لزميله في العمل أو بالنسبة لوحدة إدارية أخرى في المؤسسة. وعلى الرغم من أهمية العميل الداخلي، إلا أن الغاية النهائية تكمن في تحقيق التميّز في خدمة العميل الخارجي. ويمكن تصنيف العملاء الخارجيين وفقا لعدة اعتبارات مثل: النوع، حجم المعاملات، الدخل، الموقع الجغرافي، المهنة... إلخ. إلا أن أهم تلك التصنيفات هي التي تقسم العملاء الخارجيين إلى قطاعين رئيسيين هما: العملاء الأفراد والعملاء من المؤسسات. ويتمثل الغرض من هذا التصنيف في الاستمرار في تقديم خدمة

متميزة للجميع من خلال فهم سمات ودوافع كل فئة واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معها، حيث يفيد التصنيف في تحقيق المزايا التالية⁵:

- أ. التصميم الفعال لبرامج الخدمة.
 - ب. استخدام مداخل التأثير الملائمة لكل قطاع.
 - ج. استكشاف الفرص الناشئة عن التغيرات في احتياجات العملاء.
 - د. تحديد أولويات برامج التحسين في المنتجات والخدمات المقدمة.
 - هـ. تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة، إذ يعتمد بقاء المؤسسة واستمراريتها على العملاء ومدى رضاهم عن منتجاتها وخدماتها، وعليه يمثل العميل الأولوية الأولى لديها.
- وفي إطار سعي المؤسسة لمواجهة طلبات وتوقعات العملاء، يتعين عليها معالجة الطلب باعتباره مشروعاً كاملاً. ولذلك يجب عليها أن تقوم بما يلي⁶:
- تعيين مسؤول مكلف بالطلبات الخاصة بالعملاء،
 - تحديد قائمة الأفراد المعنيين بتنفيذ هذا النوع من المشاريع، من جوانب: التسويق، الخدمات التقنية، مراقبة التسيير وغيرها،
 - التحديد الدقيق لاحتياجات العملاء، وفي المقابل الإمكانيات المادية، المالية والبشرية،
 - تقييم التكاليف، الإيرادات، الهامش والمخاطر،
 - تطوير أساليب وطرق العمل ومناقشتها مع فريق المشروع،
 - وضع رزمة زمنية على أساس المخططات والعمل على الالتزام بها،
 - تشكيل لجنة توجيهية لتوضيح بعض النقاط التنظيمية والتحكيم في حالة وقوع مشاكل،
 - القيام ببرامج اتصال لتمكينهم من التعرف على مدى التقدم في المشروع، وتوجيه الجهود في اتجاه تحقيق أفضل النتائج لإدراك الأهداف.
- ويؤدي رضا العميل عن جودة الخدمات والمنتجات وشعوره بالقبول من الآخرين والاعتراف بحاجاته واهتماماته، وإحساسه بوجود عدالة مطلقة في التعامل مع مختلف العملاء، واستشارته حول الخدمات الجديدة التي ترغب المؤسسة في إدراجها، والتعامل معه بالمجاملة والثناء والاحترام إلى استمرارية التعامل معها وبذلك الحفاظ على العملاء الحاليين وزيادة القدرة على استقطاب عملاء المؤسسات المنافسة.

ثانياً. **خدمة العميل:** تعتبر العناية بالعملاء والارتقاء إلى مستوى توقعاتهم وتطلعاتهم، مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة والسبيل لزيادة أرباحها وتحقيق النمو المستمر.

1. مفهوم خدمة العميل: يشير هذا التعبير إلى التدابير التي تتخذها المؤسسة لتهيئة مستوى مقبول من الرضا للعميل؛ من حيث زمن وتوقيت تقديم المنتج ومن حيث جودة الخدمات المقترنة ببيعه. وتعرّف خدمة العميل على أنها: "قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات ورغبات عملائها وتجاوز توقعاتهم باستمرار، وتعتبر خدمة العملاء الممتازة جزء حيوي من التسويق لاسيما للمؤسسات السياحية"⁷. كما تعرّف بأنها: "مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة للمساعدة في إيجاد الجو الذي يوفر للعملاء الراحة وبيعهم الثقة، مما يقود بالتالي إلى استمرار تعاملهم معها"⁸. أي أن خدمة العملاء هي كل ما تقوم به المؤسسة من جهود وأنشطة ومبادرات تستهدف من خلالها تحقيق راحة ورضا العملاء والمحافظة عليهم، من خلال تفضيل استمرارية التعامل معها، إذ أن كسب واستمالة ولاءهم يمثل بالنسبة لها مدخلا إلى علاقة إيجابية متميزة ومستدامة.

وتتميز الخدمة بالجودة إذا كانت جودة الخدمة المدركة (الجودة التي يقدرها العميل) تتفق أو تفوق توقعات العميل، وبهذا يكون راض عن الخدمة، أما إذا كانت أقل من توقعاته، فإنه يكون غير راض عن الخدمة المقدمة.

حيث تعرّف جودة الخدمة بأنها: "الفرق بين توقعات العميل فيما يخص الأداء، وتقييمه للأداء المحقق من طرف مقدّم الخدمة. بعبارة أخرى، فإن جودة الخدمة هي الفرق بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة من قبل العملاء"⁹. أما عن الرضا، حسب (Oliver)، فهو من وجهة نظر مقدّم الخدمة، يعبر عن مطابقة الخدمة للمعايير المحددة مسبقاً لها، بينما من منظور المستفيد فهو مواعمة هذه الخدمة لاحتياجاته وتوقعاته واستخداماته¹⁰.

إن الحكم على جودة السلع يتم من خلال استخدام ملامح ملموسة مثل: الحجم، اللون، الشكل وغيرها. ويستمد تسويق الخدمات أهميته من خصوصية طبيعة هذه الخدمات؛ إذ أن طالب الخدمة لا يجد ملامح واضحة وصريحة للحكم على جودتها. وعليه، فإن تقييم جودة الخدمة يُعتبر أكثر صعوبة، وذلك لما تتميز به الخدمات من خصائص مقارنة بالسلع الملموسة، والتي نوجزها فيما يلي¹¹:

أ. **غير ملموسة (intangible):** وذلك لكون الخدمة أداء وليست شيئاً مادياً ملموساً.

ب. **قابلة للتلف (périssable):** حيث لا يمكن تخزين الخدمة، لأن الطلب على كثير من الخدمات يتغير باستمرار من فترة إلى أخرى.

ج. **عدم التجانس:** حيث أن هناك اختلاف في تقديم الخدمة من وقت لآخر ومن شخص لآخر، كما أن هناك تباين في أذواق العملاء واحتياجاتهم، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة إيجاد مقياس محدد وموحد لجودة الخدمة.

د. **تستهلك في نفس وقت إنتاجها:** وهو ما يقتضي وجود العميل ومقدم الخدمة معاً في الوقت والمكان المناسبين، كما يتطلب التفاعل بينهما.

2. **اتجاهات خدمة العملاء:** يقوم العملاء بالمفاضلة بين العديد من السلع البديلة في السوق، ويشكّل فهم احتياجات العملاء ورغباتهم وتلبيتها وتزويدهم بمنتجات عالية الجودة مفتاح نجاح المؤسسة، ويركّز اتجاه السوق على فهم احتياجات العملاء المعلنة والكامنة وتطوير حلول متفوقة لمقابلة هذه الحاجات¹². لذا تسعى المؤسسات إلى معرفة السلع التي يرغب العميل في اقتنائها والخدمات الضرورية لها. فمن الاتجاهات الرئيسية لخدمة العملاء، ما يلي¹³:

أ. **خدمات ما قبل البيع:** هي تلك الخدمات التي تركز على الاتصال بالعملاء والتعرف على رغباتهم وحاجاتهم وميولاتهم واتجاهاتهم في الطلب المرتقب على السلعة، وعادة تتعرف عليها المؤسسة من دراسة سلوك المستهلك والتعرف على قدراته الشرائية، وهذا يستدعي متابعة كل ما يتعلق بتطلعاته وطموحاته الاستهلاكية.

ب. **الخدمات المرافقة للبيع:** وهي تلك الخدمات التي تتركز في تعريف العميل بالسلعة ومواصفاتها القياسية ودرجة الاعتمادية، وشرح سبل وطرق استخدامها بطريقة تمكّن من جذب العملاء.

ج. **خدمات ما بعد البيع:** هي تلك الخدمات التي تتعلق عادةً بسبل التصليح والصيانة والاستبدال للسلعة أو للأجزاء. بالإضافة إلى خدمات التركيب، النقل وخدمات التدريب (استخدام الآلات والتجهيزات المعقدة يستلزم تدريب العاملين عليها)، وكذلك خدمات الضمان التي تعبّر عن التزام البائع للعميل في شكل مكتوب أو شفوي فيما يتعلق بضمان سلامة السلعة من حيث تركيبها وأدائها الوظيفي على مدى فترة زمنية معينة. وتظهر الصورة المثلى لخدمة العملاء، عندما تتكامل خدمات ما قبل البيع مع الخدمات المصاحبة له مع خدمات ما

بعد البيع. وهذا التكامل يضيف ميزة ايجابية كونه يحفز العميل على التعامل مع المؤسسة واقتناء منتجاتها، ويظهر له الحصول على أكبر إشباع ممكن.

يعتبر تجميع البيانات وتحليلها نقطة بداية كلاسيكية في فهم العملاء، لكن البيانات غير كافية للمؤسسة للتعرف على: من هم عملاؤها كأفراد؟ ما الذي يحفزهم؟ ما هي أهدافهم النهائية؟ وما هي الأسباب الأساسية التي تحقق رضاهم؟ إذ أن معالجة هذه الأسئلة تتطلب بذل الجهود والتنسيق والتحليل لمساعدة المؤسسة على تصميم وتنفيذ برامج أكثر تطوراً وإقناع مواردها البشرية بضرورة تبني أهدافها¹⁴. وتعدّ استطلاعات واستبيانات رضا العملاء أكثر أساليب البحث التسويقية شيوعاً، حيث يتم استخدامها لتحقيق الأغراض التالية¹⁵:

- تقييم مستوى رضا العملاء عن سلعة أو خدمة أو خبرة معينة،
 - تحديد المواصفات المرغوبة والعوامل التي تسهم في رضا العملاء والعوامل التي تؤدي إلى عدم رضاهم،
 - مقارنة مواصفات المنتجات والخدمات الخاصة بالمؤسسة مع تلك الخاصة بالمنافسين،
 - مقارنة وترتيب مقدمي الخدمات،
 - تقدير وتوزيع خصائص العملاء المحتملين أو المساعدة في إنشاء معايير خدمة العملاء.
- إن عواقب عدم إرضاء العملاء يمكن أن تكون وخيمة؛ فوفقاً لـ Hoyer & MacInnis، يمكن للعملاء غير الراضين أن يقوموا بـ:
- التوقف عن شراء السلعة أو الخدمة،
 - تقديم شكوى إلى المؤسسة أو إلى طرف ثالث وربما إرجاع السلعة،
 - اللجوء إلى الاتصال السلبي الشفوي.

كما يرى كل من Mazursky & La Barbera أن إرضاء العميل مهم؛ فالرضا يؤثر على نوايا إعادة الشراء ويؤدي إلى استمراريته، أما عدم الرضا فهو سبب رئيسي للانقطاع أو التوقف عن الشراء¹⁶.

3. عناصر تحسين خدمة العملاء: يرى العديد من المتخصصين في مجال خدمة العملاء، أنها تتكون من ثلاثة عناصر أو أبعاد رئيسية. وعليه، يمكن تحسين خدمة العملاء من خلال الاهتمام بتطوير هذه العناصر، وهي¹⁷:

أ. **العنصر المادي:** ويتعلق بالبيئة التي تقدّم فيها الخدمة، والتي تشمل: تصميمات المباني، مستوى التكنولوجيا المستخدمة، مظهر العاملين، أنظمة وإجراءات التعامل في الخدمة، الإضاءة والتهوية واللوحات الإرشادية.

ب. **العنصر التفاعلي:** ويتعلق بالأسلوب أو الطريقة التي تقدم بها الخدمة، أو ما يسمى بمدى التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة. وهذا مقترن بجانبين هما: الجانب الإنساني المرتبط بالأخلاقيات وحسن التعامل مع العميل مثل: المعاملة الودية، حسن الإنصات، إظهار الاهتمام، التعاطف. أما الجانب الثاني فهو الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة المقترن بكل الإجراءات المسهلة والمساعدة، التي يمكن التحكم فيها من أجل تقديم الخدمة بالموصفات المطلوبة، ومن بين العناصر الإجرائية للخدمة: سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة، الاستجابة الإيجابية للشكاوى، خلو الخدمة من الأخطاء، وكلا الجانبين له دور مهم في إحداث التفاعل مع العميل.

ج. **الصورة الذهنية للمؤسسة:** وتتعلق بالانطباعات التي يُكونها العملاء عن سمعة المؤسسة وتاريخها وسياساتها والعاملين بها، وتحسين صورة المؤسسة مقترن بسعيها لإرضاء عملائها عن خدماتها ومستوى أدائها.

إن كسب ثقة العملاء الحاليين والمحافظة عليهم يجب أن يتم من خلال برنامج فعال تتبناه إدارة المؤسسة للمحافظة عليهم، ويقوم هذا البرنامج على المحاور التالية¹⁸:

- القياس المستمر لرضا العملاء عن مستوى الخدمات المقدمة، ومعرفة الجوانب الإيجابية والسلبية في مستوى أدائها. ثم تقديم تقرير تفصيلي يتضمن نتائج القياس إلى الإدارة والتوصيات والمقترحات اللازمة،

- إنشاء وحدة تنظيمية في المؤسسة تتولى القيام بمهام ووظائف خدمة العملاء وتعتبر محددًا حاسمًا لمدى الاستمرارية في التعامل مع المؤسسة،

- إصدار النشرات والمطبوعات بشكل مستمر ومتواصل، لتوفير المعلومات اللازمة للعملاء، وعقد ندوات دورية يُدعى إليها العملاء، وهذا من شأنه إتاحة درجة أعلى من التفاعل معهم والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم،

- توثيق العلاقات مع العملاء من خلال تقديم الجوائز وبطاقات التهنئة في المناسبات، وتنظيم زيارات دورية للعملاء إلى المؤسسة للتعرف على إنجازاتها، مما يؤدي إلى تعزيز العلاقة مع العملاء وتوطيدها وكسب ولائهم.

ثالثاً. تحقيق الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل: تتحدد قيمة المنتج من خلال ما يقدمه من إشباع للعميل، وعلى أساس هذه القيمة يتمكن من الاختيار بين سلسلة من المنتجات لإشباع حاجاته ورغباته. وقد ميّز (Kotler) بين الحاجة، الرغبة والطلب؛ حيث أن الحاجة (besoin) هي عبارة عن شعور بالنقص أو ذلك الوضع غير المرضي أو حالة عدم الإشباع التي يشعر بها العميل، والتي من شأنها أن تدفعه إلى القيام بتصرف معين لنقله إلى وضع أفضل. أما الرغبة (désir) فهي التطلع لتلبية الحاجة والحصول على مزيد من الإشباع والرضا المطلوب، وذلك بغرض تحسين درجة الرضا التي يشعر بها الفرد. وتُترجم الرغبات إلى طلب (demande) محتمل على منتجات محددة، عندما تكون مرفوقة بالقدرة والرغبة في الشراء¹⁹. ويحتل التمييز بينها أهمية بالغة، حتى وإن كانت العلاقة بين الحاجة والرغبة لا تزال مثيرة للجدل، ووفقاً له فالسويق هو من يجعل المنتج جذاباً، متوفراً ويمكن الحصول عليه بسهولة²⁰. وتكسب المؤسسات في وقتنا الحالي الأسواق، عن طريق الاستجابة بصفة خاصة للعملاء من خلال مستويات الإنتاج حسب الطلب الأعلى لمقابلة الاحتياجات الخاصة للعميل، والاستجابة السريعة لطلباته مع تحقيق مستوى الجودة المطلوب²¹.

1. الإنتاج حسب الطلب: وهو عملية يجري خلالها تنويع سمات وخصائص السلعة أو الخدمة لتناسب مع الحاجات المتفردة أو أذواق العملاء²². وبذلك تقديم منتجات وخدمات تلائم رغبات العميل. ويحتاج تقديم مستويات مختلفة من التنوع أو الإنتاج حسب الطلب إلى المرونة من طرف المنتج، والتي تتحقق من خلال التقنيات المتطورة بصفة عامة والعمال الأكفاء بصفة خاصة، حيث توفر المرونة المميزات التالية²³:

- أ. التوافق مع احتياجات العملاء والقدرة على توفير المنتجات والخدمات في الوقت المحدد.
- ب. القدرة على التحديد الدقيق لاحتياجات العملاء.
- ج. القدرة على توريد مختلف المنتجات المطلوبة وبالكميات اللازمة للأسواق.
- د. السرعة في تصميم المنتجات لتلبية الاحتياجات الجديدة للعملاء.

هـ. انخفاض تكلفة تغيير الإنتاج والقدرة على تلبية الطلبات، حتى إذا حدث تأخير في عمليتي الإنتاج أو التوزيع.

وكاستجابة لاكتشاف أن الكفاءة والمرونة يمكن تحسينهما في نفس الوقت، انبثقت إستراتيجية الإنتاج حسب الطلب بغزارة (mass customization)، فتسعى المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى إنتاج مخرجات منخفضة التكلفة وعالية الجودة وكثيرة التنوع. وعادة ما تطبق على المنتجات التي تتسم بدورات حياة قصيرة أو تحتاج للتقنية المتطورة أو عند تغيير متطلبات العميل. وفيها قد تقوم المؤسسة بمساعدة العملاء على صياغة وتحديد احتياجاتهم، وتُطوّر بعد ذلك المخرجات حسب الطلب لتحقيق هذه الاحتياجات أو تقوم بتقديم منتجاً نمطياً ويدخل عليه العملاء التعديلات التي يرغبون فيها، كما يمكنها تقديم منتجات متميزة لفئة مميزة من عملائها، إضافة إلى إمكانية اقتراح سمات إضافية للمنتجات يجد العميل أنها مفيدة وتلبي حاجاته ورغباته.

2. وقت الاستجابة: يعكس هذا البعد مدى قدرة المؤسسة على وضع الخطط والبرامج اللازمة للاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء، والتي يتم تحديدها من خلال عملية توليد المعلومات. ومن وجهة نظر نشاط التخطيط، فهو يعكس مدى تأثير احتياجات السوق على تحديد القطاعات السوقية وتطوير برامج التسويق، حيث أن التخطيط القائم على أساس المعلومات التسويقية، يعكس إلى حد كبير السرعة والتكامل التي يتم بها إعداد وتنفيذ مختلف البرامج التسويقية. وتشير الاستجابة إلى الاستعداد الدائم لمقدمي الخدمة لخدمة عملائهم وعلى قدرتهم لأدائها عند احتياجهم لها. وتتعلق الاستجابة بعنصر الوقت في المقام الأول.

ويتعين على المؤسسة التي تهدف لتحقيق التميز، الاستجابة السريعة لحاجات للعملاء، وذلك بتوفير ما يريدونه وإنجاز طلبياتهم في الوقت الذي يرغبونه، وذلك من أجل اكتساب ميزة تنافسية. فالمؤسسات التي تستطيع تلبية طلبات العملاء بسرعة أكبر، تتمكن من بناء الولاء لها وتمييز منتجاتها وفرض أسعار أعلى لهذه المنتجات. وبصفة عامة، فإن تقليص وقت الاستجابة للعميل يتطلب ما يلي²⁴:

- أ. وظيفة تسويق قادرة على نقل طلبات العملاء سريعاً إلى قسم الإنتاج.
- ب. وظيفة إنتاج ووظيفة إدارة مواد قادرتين على ضبط جداول الإنتاج سريعاً استجابةً لمطالب العملاء المتجددة.

ج. نظم معلومات فعالة تساعد وتدعم وظيفتي الإنتاج والتسويق في هذه العملية، وخاصة فيما يتعلق بتغيير احتياجات العملاء من خدمات المؤسسة.

د. المتابعة المستمرة لضمان تطوير المنتجات والخدمات بما يتناسب مع احتياجات العملاء.
هـ. عقد اجتماعات دورية لوضع خطط للاستجابة للتغيرات التي تحدث في قطاع نشاط المؤسسة ومواجهة التغيرات في أسعار منتجات المؤسسات المنافسة.

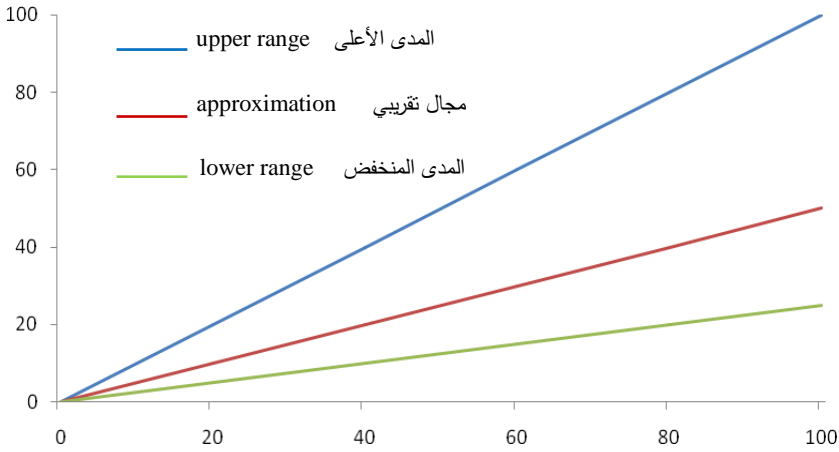
و. التنسيق الجيد بين أنشطة الإدارات المختلفة على مستوى المؤسسة لتحقيق الاستجابة لرغبات العملاء بتعديل أو تطوير السلع والخدمات المطلوبة. بالإضافة إلى الإصغاء لشكاوى العملاء وانشغالهم واقتراحاتهم.

ز. متابعة تنفيذ الخطط التسويقية حتى تتمكن المؤسسة من تنفيذها في الوقت المحدد.
وتعكس مميزات الاستجابة السريعة لطلبات العملاء، على المؤسسة إيجابا، وذلك من خلال ما يلي:

- التركيز على العملاء وخدمة احتياجاتهم، مما يزيد من رضاهم وولائهم للمؤسسة،
- التشغيل الفعال والذي يقلل المخزونات ويلغي الخطوات التي لا تضيف قيمة،
- تقليل تكاليف العمليات وتخفيض الهدر في الوقت والعمل،
- توليد أسرع للعائد وزيادة التدفقات النقدية مع سرعة التسليم،
- اتصالات أفضل بسبب خطوط الاتصالات المباشرة،
- مع وقت أقل للتسليم، يوجد وقت أقل للتغيرات في أوامر وطلبات العملاء،
- قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها وزيادة قاعدة عملائها، ومن ثم زيادة حصتها السوقية،
- تحسين معنويات العاملين بسبب النتائج الايجابية المحققة من خلال مجهوداتهم المبذولة وعملهم الجاد في تحقيق طلبات ورغبات العملاء، خدمة لأهداف المؤسسة،
- الاستجابة الأسرع للعملاء تقلل من تكاليف الوحدة المنتجة أو الخدمة بشكل كبير، كما هو موضح فيما يلي:

الشكل رقم 01: العلاقة بين وقت الاستجابة والتكلفة

الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء... ضرورة أم خيار



النسبة المئوية للتغير في وقت الاستجابة

المصدر: سكوت شافير؛ جاك ميرديث، إدارة العمليات، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور؛ محمد عبد الرحمن، دار المريخ للنشر، الرياض، 2005، ص: 113.

فمن خلال الدراسات التجريبية تبين أن تقليل وقت الاستجابة بـ 50%، يؤدي إلى انخفاض في تكلفة الوحدة المنتجة بنسبة تتراوح ما بين 10% إلى 30%. وقد يقابله تخفيض في السعر وبذلك ترتفع القيمة التي يدركها العميل من خلال كل من الاستجابة السريعة والسعر المنخفض، مما يؤدي بالتبعية إلى ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة المنتجة. أما إذا اختارت هذه الأخيرة عدم تخفيض السعر، فينتج عن ذلك هوامش أعلى وربحية متزايدة.

الإطار الميداني

سنعرض فيما يلي خصائص أفراد العينة التي تم تحديدها في الاستمارة، والمتمثلة في: الجنس، المستوى التعليمي ومجال التخصص الجامعي. وكذا خصائص المؤسسات التي شملتها الدراسة، والتي تتمثل في: مجال النشاط، سنوات الخبرة في مجال النشاط وطبيعة الملكية. ثم عرض نتائج الإجابات حول عبارات محور تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء.

أولاً. خصائص المستجوبين: سنقوم بعرض النتائج المحصل عليها والخاصة بكل من: الجنس، المستوى التعليمي ومجال التخصص للأفراد المبحوثين، وذلك بالاعتماد على التكرارات المطلقة والنسبية.

الجدول رقم 01: عرض خصائص المستجوبين في المؤسسات المدروسة

النسب المئوية (%)	المجموع	التكرارات	الاختيارات	خصائص المستجوبين
80	50	40	ذكور	الجنس
20		10	إناث	
4	50	2	متوسط	المستوى التعليمي
12		6	ثانوي	
84		42	جامعي	
52,40	42	22	علوم اقتصادية	مجال التخصص الجامعي
23,80		10	علوم قانونية	
4,80		2	علم الاجتماع	
19		8	أخرى	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتبين من خلال الجدول أن أفراد العينة المدروسة يتوزعون بين ذكور وإناث، وينسب متفاوتة، حيث أن أغلبية المستجوبين هم ذكور، إذ بلغ عددهم في العينة 40 مستجوباً وذلك بنسبة 80%، في حين بلغ عدد الإناث 10 فقط، أي ما نسبته 20% من عينة الدراسة. ويعود ذلك إلى طبيعة نشاط هذه المؤسسات ومناطق تواجدها، إذ نجد أغلبية مواردها البشرية ذكور وتشكل الإناث فئة قليلة كإطارات في المخبر أو المالية، وذلك في كل المؤسسات.

وأن المستوى التعليمي لأفراد العينة المدروسة يتوزع على ثلاث مستويات، وينسب متباعدة؛ إذ أن 84% منهم ذوي مستوى جامعي بما يعادل 42 مستجوب، وقدرت نسبة ذوي المستوى الثانوي بـ 12% وهي ما يمثل 6 أفراد، في حين لم تتجاوز نسبة ذوي المستوى المتوسط 4% فقط.

كما يتضح من خلال الجدول، أن مجالات تخصص المستجوبين ذوي المستوى الجامعي، تختلف وتتنوع على عدة مجالات؛ حيث أن أغلبهم بما يعادل 52,40% يحوزون على شهادات في العلوم الاقتصادية، بينما 23,80% درسوا العلوم القانونية، وتخصّص في علم الاجتماع ما نسبته 4,80% فقط من الجامعيين، في حين درس 19% منهم تخصصات أخرى، مثل: علم النفس، الإعلام الآلي، الهندسة المدنية، البيولوجيا، ماستر مهني في الموارد البشرية.

الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء... ضرورة أم خيار

ثانياً. خصائص المؤسسات محل الدراسة: تتمثل الخصائص التي تضمنتها الاستمارة بخصوص المؤسسات محل الدراسة، والتي سنعرضها فيما يلي، في كل من: مجال النشاط، عدد سنوات الخبرة في مجال النشاط وطبيعة الملكية.

الجدول رقم 02: عرض خصائص المؤسسات المدروسة

النسب المئوية (%)	المجموع	التكرارات	الاختيارات	خصائص المؤسسات المدروسة
30	50	15	البناء والأشغال العمومية	مجال النشاط
58		29	الصناعة	
12		6	الخدمات	
10	50	5	من 5 إلى 10 سنوات	سنوات خبرة المؤسسة
90		45	11 سنة فما أكثر	
38	50	19	عمومية	طبيعة الملكية
62		31	خاصة	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتضح من خلال الجدول، أن أغلبية المؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية هي مؤسسات صناعية، وذلك بنسبة 58% بما يعادل 29 مؤسسة في مجال: الصناعات المعدنية، الكيمائيات، الصناعات الغذائية وصناعة الجلود، في حين بلغت نسبة المؤسسات التي تنشط ضمن قطاع البناء والأشغال العمومية 30% من إجمالي المؤسسات، أي ما يمثل 15 مؤسسة في قطاع مواد البناء، السيراميك والزجاج والبناء والأشغال العمومية، بينما لم تتجاوز تلك التابعة لقطاع الخدمات نسبة 12% تُشكّل في مجموعها 6 مؤسسات تنشط في مجالات النقل والمواصلات، التجارة والخدمات المقدمة للعائلات.

كما تُظهر النتائج أن أغلبية المؤسسات محل الدراسة بما يعادل 45 مؤسسة، يفوق عدد سنوات خبرتها في مجال نشاطها 11 سنة، وذلك بنسبة 90%، في حين تمثل نسبة المؤسسات التي تتراوح خبرتها ما بين 5 إلى 10 سنوات 10% أي 5 مؤسسات فقط، أي أن المؤسسات المدروسة تزاوّل نشاطها منذ مدة معتبرة. ونلاحظ أيضاً من خلال الجدول، أن أغلبية المؤسسات التي شملتها الدراسة هي مؤسسات خاصة وذلك بنسبة 62%، وهذه النسبة تقابل 31 مؤسسة

تابعة للقطاع الخاص، وقد بلغ عدد تلك التابعة للقطاع العام 19 مؤسسة بنسبة 38% من إجمالي المؤسسات التي شملتها هذه الدراسة. وهذا راجع إلى الدور الذي أصبح يلعبه القطاع الخاص في الميدان الاقتصادي وحجم المبادرات المعترف لإنشاء مؤسسات لا تتطلب إمكانيات مادية كبيرة، وفي المقابل تساهم في تحقيق مزايا متنوعة لاسيما تحقيق القيمة المضافة، التشغيل وتخفيض حدة مشكلة البطالة والمساهمة في التنمية المحلية وغيرها.

ثالثا. عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء": نقوم بإبراز نتائج إجابات المستجوبين بالمؤسسات التي شملتها الدراسة، والخاصة بالعبارات التي تجسد تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 03: عرض نتائج الإجابات المتعلقة بتحقيق الاستجابة لحاجات العملاء

القرار	مستوى الدلالة	قيمة «T»	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق)	0,000	3,934	0,86284	2,4800	1. تضع المؤسسة العميل في مقدمة اهتماماتها
دال (موافق)	0,018	2,447	0,80913	2,2800	2. تقوم المؤسسة بالاتصال بالعملاء للتعرف على ميولاتهم واتجاهاتهم في الطلب المرتقب على منتجاتها
دال (موافق)	0,001	3,718	0,83690	2,4400	3. تعمل المؤسسة على الوفاء بالتزامات التسليم في الأجل المحددة
دال (موافق)	0,000	3,742	0,75593	2,4000	4. الجودة المدركة من طرف العميل حول خدمات المؤسسة تتفق مع توقعاته
غير دال (موافق نوعا ما)	0,185	1,344	0,84177	2,1600	5. تلتزم المؤسسة بتوفير خدمات ما بعد البيع لعملائها
دال (موافق)	0,001	3,614	0,86094	2,4400	6. تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات وتقديم خدمات حسب طلب العملاء
دال (موافق)	0,002	3,236	0,83029	2,3800	7. تحقق المؤسسة الاستجابة السريعة لطلبات العملاء
دال (موافق)	0,001	3,518	0,88433	2,4400	8. تؤدي الاستجابة السريعة إلى تقليل تكاليف العمليات وتخفيض الهدر في الوقت والعمل
دال (موافق)	0,001	3,500	0,80812	2,4000	9. يتم الإصغاء لشكاوى العملاء واقتراحاتهم
دال (موافق)	0,001	3,614	0,86094	2,4400	10. التركيز على العملاء يؤدي إلى تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة
دال (موافق)	0,001	3,728	0,72081	2,3800	الاستجابة لحاجات العملاء

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

من خلال هذا الجدول، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء، يقدر بـ (2,38) بانحراف معياري قدره (0,72) وهو أكبر من المتوسط

الفرضي المقدر ب(02)، وهذا يعني حسب ممثلي المؤسسات محل الدراسة، أنه يتم تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء في مؤسساتهم.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدر ب(3,72) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00)، إذن المؤسسات محل الدراسة تحقق الاستجابة المتفوقة لحاجات عملائها.

ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى تحقيق الاستجابة لحاجات

العملاء في مؤسساتهم من عبارة لأخرى، مقسومة إلى مستويين:

المستوى الأول متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02)

وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة أقل من (0,05)، وهي تمثل العبارات التي وافق عليها المستجوبون في المؤسسات محل الدراسة، والتي تؤكد أن: المؤسسة تضع العميل في مقدمة اهتماماتها بمتوسط حسابي قدره (2,48)، وتعمل على الوفاء بالتزامات التسليم في الآجال المحددة، وتقوم المؤسسات بإنتاج منتجات وتقديم خدمات حسب طلب العملاء، وأن التركيز على العملاء يؤدي إلى تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة، وأن الاستجابة السريعة تؤدي إلى تقليل تكاليف العمليات وتخفيض الهدر في الوقت والعمل بمتوسط حسابي قدره (2,44)، والجودة المدركة من طرف العميل حول خدمات المؤسسة تتفق مع توقعاته، ويتم الإصغاء لشكاوى العملاء واقتراحاتهم بمتوسط حسابي قدره (2,40)، وتحقق المؤسسة الاستجابة السريعة لطلبات العملاء بمتوسط حسابي قدره (2,38)، وتقوم المؤسسة بالاتصال بالعملاء للتعرف على ميولاتهم واتجاهاتهم في الطلب المرتقب على منتجاتها، وهو ما يعرف بخدمات ما قبل البيع، بمتوسط حسابي قدره (2,28).

المستوى الثاني متوسطاتها الحسابية قريبة من المتوسط الفرضي (02)

وقيمة "T" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة يفوق (0,05) وهي العبارة التي جاءت الموافقة عليها نوعا ما من طرف ممثلي المؤسسات المدروسة وهي أن: المؤسسة تلتزم بتوفير خدمات ما بعد البيع لعملائها بمتوسط حسابي قدره (2,16).

إن بصفة عامة، وافق ممثلوا المؤسسات محل الدراسة على معظم العبارات التي تعبر عن مدى تحقيق الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء، وهو ما يؤكد على قدرة هذه المؤسسات على تحقيق التفوق في الاستجابة لحاجات عملائها وأن ذلك يُعدّ ضروريا للمحافظة عليهم وزيادة ولائهم لها وانتمائهم إليها.

خلاصة:

في ختام هذه الدراسة التي قمنا من خلالها بالوقوف على مدى القدرة على تحقيق الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء في مجموعة من المؤسسات متوسطة الحجم بولاية سطيف، توصلنا إلى أن هذه المؤسسات تقوم بإنتاج منتجات وتقديم خدمات حسب طلب العملاء، وأنها تحقق الاستجابة السريعة لطلباتهم وتعمل على الوفاء بالتزامات التسليم في الآجال المحددة، وأن الاستجابة السريعة تؤدي إلى تقليل تكاليف العمليات وتخفيض الهدر في الوقت والعمل.

في ذات السياق، ويهدف زيادة تطوّر هذه المؤسسات ودعم تنافسيتها في ظل البيئة شديدة المنافسة، نقدم المقترحات التالية:

1. تعريف العاملين بالإستراتيجية العامة للمؤسسة وبدورهم الفعال في تنفيذها، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين معا.
2. استحداث وحدة تنظيمية بالمؤسسة للإشراف على تدريب العاملين، والتركيز على التدريب الذاتي (داخل المؤسسة) وتكوين المدربين لتقليص تكلفته الباهظة، والقيام بالتقييم المباشر لأثره على المهارات والمعارف الجديدة المكتسبة.
3. تغيير ثقافة العاملين نحو العمل الجماعي، والتركيز على منح الحوافز الجماعية مقابل قدرة فريق العمل على تحقيق الأهداف، والاهتمام برفع مستويات الرضا لديهم، مما ينعكس إيجابا على معاملة العملاء والاستجابة السريعة لحاجاتهم وتوقعاتهم ومواجهة التغير المستمر في أدواقهم. وبالمقابل، كلما كانت جودة الخدمة المدركة من طرف العملاء تتفق مع توقعاتهم، يتحقق رضاهم.
4. المحافظة على الكفاءات المتوفرة لديها وإشراكها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات المرتبطة بالعمل، والعمل باستمرار على جذب أفضل الموارد البشرية المتوفرة وجعل الوعي بالجودة من معايير الاختيار والمفاضلة بين المترشحين لشغل الوظائف.

5. العمل على بناء وتجسيد علاقات قوية بين الإدارة والعاملين، خاصة عن طريق الاهتمام بنظمتهم والشكاوى المقدمة من طرفهم، وتحقيق العدالة والمساواة فيما بينهم وتمييز العامل المتميز ومكافأته، مما يكون له أثر معنوي إيجابي عليهم وشعورهم بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة.
 6. التركيز على تنمية مهارات العاملين وزيادة معارفهم لتتوافق مع التطورات التكنولوجية السريعة، مما ينعكس على قدرة مؤسساتهم على مواجهة المنافسة الحادة والتحديات العديدة التي تميز بيئة عملها الخارجية.
 7. وضع سجل في متناول العاملين لتقديم اقتراحاتهم ووجهات نظرهم واستطلاع آرائهم حول مختلف الجوانب المتعلقة بالمؤسسة، منتجاتها، عملائها ومستقبلها، والعمل على تشجيع الإبداع والتنافس فيما بينهم، خدمةً لأهداف المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية.
 8. العمل على دعم المبدعين والحفاظ عليهم وتحفيزهم لغرض التمكن من طرح منتج متميز ما بين فترة وأخرى يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية بمدخل التمييز، ويلبي الاحتياجات المتغيرة والمتجددة للعملاء الحاليين وبالتالي المحافظة عليهم، ويستقطب عملاء المؤسسات المنافسة.
 9. السعي نحو التحديث المستمر للألات والمعدات، في حدود الإمكانيات المتاحة، حتى تكون أنظمة الإنتاج قادرة على تنفيذ مواصفات التصميمات المقترحة من طرف العملاء والإنتاج حسب طلبهم، مع تحسين الجودة باستمرار.
 10. التعاون والتنسيق بين المؤسسات المتوسطة ومراكز البحوث والجامعات والاتصال بالمتخصصين والباحثين في مختلف الجوانب التسييرية، للاستفادة من معارفهم الحديثة ونتائج أبحاثهم، في تطوير أساليب عمل هذه المؤسسات ودعم نجاحها وزيادة قدرتها التنافسية.
- الهوامش والمراجع:**

¹ Sunil Gupta; Donald Lehmann, "Customers as assets", **Journal of interactive marketing**, volume 17, number 1, 2003, p. 10.

² Customers and customer service, Osborne Books, available from: <http://www.osbornebooks.com>, consulté le 20/02/2018.

³ محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة العلاقات مع العملاء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013، ص 104.

⁴ إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 119.

⁵ جمال الدين محمد المرسي؛ مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 15.

⁶ Yves Pariot, **Les outils du marketing stratégique et opérationnel**, Eyrolles, Paris, 2ème édition, 2011, p p 55-56.

⁷ Megan L. Bruch; Ramay Winchester, Customer service, available from: <https://www.uvm.edu/vtagritourism/files/customer-service-purdue-extension>. p. 49.

⁸ ناجي معلا، **خدمة العملاء**، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 29.

⁹ Patrick Gabriel; Ronan Divard; Marine le Gall-Ely; Isabelle Prime-Allaz, **Marketing des services**, Dunod, Paris, 2014, p. 74.

¹⁰ Ibid, p 80.

¹¹ Marcella de Murat, **Marketing pour non-spécialistes**, Dunod, Paris, 2014, p. 126.

¹² O.C. Ferrell, "Business ethics and customer stakeholders", Academy of management executive, vol. 18, no. 2, 2004, p. 126.

¹³ نبيلة ميمون، **البيع الشخصي وخدمة العملاء في المؤسسة الاقتصادية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2014، ص 120.

¹⁴ Bill Javetski, Customer experience: Creating value through transforming customer journeys, Mckinsey & company, The United States of America, Winter 2016, p. 11.

¹⁵ Customer Satisfaction: Improving quality and access to services and supports, Center for the study of social policy, Washington, February 2007, p. 22.

¹⁶ Harkiranpal Singh, "The Importance of customer satisfaction in relation to customer loyalty and retention", UCTI working paper , Asia Pacific University College of Technology & Innovation, Technology Park Malaysia, May 2006, p. 3.

¹⁷ راجع:

- جمال الدين محمد المرسي؛ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 25.
-Marcella de Murat, op. cit, p. 126.

¹⁸ ناجي معلا، مرجع سابق، ص 53.

¹⁹ Jean-Jacques Lambin; Chantal de Moerloose, **Marketing stratégique et opérationnel**, Dunod, Paris, 8 ème édition, 2012, p. 79.

²⁰ Ibid.

²¹ سكوت شافير؛ جاك ميرديث، **إدارة العمليات**، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور؛ محمد عبد الرحمن، دار المريخ للنشر، الرياض، 2005، ص 106.

²² شارلز هل؛ جاريت جونز، **الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل**، تعريب ومراجعة: محمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008، ص 327.

²³ سكوت شافير؛ جاك ميرديث، مرجع سابق، ص ص 107-108.

²⁴ ناجي معلا، مرجع سابق، ص 54.