

دور إدارة علاقات العملاء في تحسين جودة الخدمة بالمنظمات التعليمية الجامعية

محمد نبيل محمد صفوت محمد فهمي سليم

الملخص:

إن جودة الخدمات باستخدام مبدأ التوجه بالعمل تعتبر من التوجهات الحديثة للتسويق، وذلك يستلزم معه اتباع أساليب جديدة للتحسين والتي من أهمها إدارة علاقات العملاء. والجامعات مراكز بحثية تسعى للإثراء العلمي والمعرفي تستخدم لتخريج كوادر بشرية مؤهلة تتناسب مع احتياجات سوق ومنظمات العمل على اختلافها .

وتقدم الدراسة تحليل لمفهوم إدارة علاقات العملاء؛ من خلال دراسة أبعاد لم يتم تناولها من قبل مجتمعة . ودور هذه الأبعاد في تحسين جودة الخدمة الوظيفية بالمنظمات الخدمية. كما يبين البحث أنه يمكن الارتقاء بجودة الخدمات التعليمية بالمنظمات التعليمية الجامعية من خلال تحقيق رضا العملاء الداخليين بها، كما يقدم أيضا نموذج مقترح لإدارة علاقات العملاء يؤصل لتحسين جودة الخدمات بالمنظمات المختلفة.



Abstract:

The quality of services using the principle of customer orientation is one of the new trends of marketing, it requires him to follow new methods of improving the foremost of which is customer relationship management. Universities and research centers seeking scientific and cognitive enrichment is used to produce qualified human cadres commensurate with the needs of the market and the various labor organizations. The study provides an analysis of the concept of customer relationship management; by studying the dimensions have not been taken up by the combined. And the role of these dimensions to improve the quality of career service organizations service. The research shows that it can improve the quality of educational services organizations, educational university through the achievement of internal customers with satisfaction, also offers a proposed model for CRM rooting for improving the quality of services of different organizations.



تمهيد :

يعتبر تحسين جودة الخدمات مطلباً إستراتيجياً لتحقيق مبدأ التوجه بالعمل طبقاً للمفهوم الحديث للتسويق، الأمر الذي يتطلب من المنظمات أن تتبع المداخل العلمية للتحسين عموماً، وكذلك المداخل التي تتناول جودة الخدمات من حيث تأثيرها المباشر على رضا العملاء، ذلك بهدف تقديم خدمات تقابل متطلبات ورغبات العملاء وتتجاوز توقعاتهم^(١).

وتتميز الجامعات من حيث أنشطتها ومجالاتها، فالجامعات مراكز بحثية تسعى للإثراء العلمي والمعرفي، كما أنها مراكز عملية لتخريج كوادر بشرية مؤهلة تتناسب مع احتياجات منظمات العمل^(٢). وعملية البحث عن التميز في الأداء تستدعي معرفة جوانب القوة والضعف لكل عناصر أداء الخدمة، لتعزيز جوانب القوة وتصحيح عوامل الضعف.

وتواجه الجامعات عدداً من التحديات أهمها التطورات المتلاحقة، والتحول الثقافي التي تؤثر على مقاييس إدراك العميل لجودة الخدمة التعليمية، والتغير السريع والحاد في درجات قبول المستفيدين من الخدمة ومتطلبات سوق العمل (المنافسة على الصعيدين الداخلي والخارجي)، والذي يعتبر الجودة مقياساً أساسياً للاختيار، مما يستلزم معه تحسين جودة الخدمة، وذلك باتباع أساليب جديدة للتحسين؛ والتي من أهمها إدارة علاقات العملاء.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق عدد من الأهداف أهمها:

- 1- توضيح متطلبات استخدام مفهوم إدارة علاقات العملاء والعوامل المشكلة له في قطاع التعليم العالي.



- ٢- نشر الوعي لدى القيادات والإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية بالمنظمات التعليمية الجامعية بمتطلبات إدارة علاقات العملاء في المنظمات الجامعية.
- ٣- تحديد دور ومقاييس إدارة علاقات العملاء في الارتقاء بجودة الخدمة في الجامعات المصرية من خلال تقديم نموذج مقترح لذلك.
- ٤- إجراء مقارنة بين أداء الخدمات التعليمية الجامعية بالقطاعين الحكومي والخاص.
- ٥- الارتقاء بجودة الخدمات التعليمية والمعاونة بالمنظمات التعليمية الجامعية من خلال تحقيق رضاء العملاء الداخليين بها.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من موضوعها ومجال التطبيق من خلال المحورين الآتيين:

أولاً: الأهمية العلمية:

- ١- تكمن أهمية الدراسة في تناولها لأحد المفاهيم التسويقية الهامة التي تحول المنظمات الخدمية من التوجه بالخدمة، إلى التوجه بالعميل. وهو من الموضوعات التي مازالت تحتاج إلى مزيد من الدراسات لتحسين التطبيق.
- ٢- تقدم الدراسة نموذج مقترح لإدارة علاقات العملاء يؤصل لتحسين جودة الخدمات بالمنظمات المختلفة.
- ٣- تقدم الدراسة تحليل لمفهوم إدارة علاقات العملاء؛ من خلال دراسة أبعاد لم يتم تناولها مجتمعة، وكذلك أبعاد لم تناولها من قبل. ودور هذه الأبعاد في تحسين جودة الخدمة الوظيفية بالمنظمات الخدمية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- ١- تستمد الدراسة أهميتها من كونها تركز على الجامعات على اختلافها (الحكومية، الخاصة).



- ٢- الدراسة تبين الفرق بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى تطبيقها لإدارة علاقات العملاء ودورها وتأثيره على تحسين جودة الخدمة التعليمية.
- ٣- الدراسة تبين للقيادات الجامعية والإدارة العليا والوسطى مدى أهمية الدور الذي يلعبه مفهوم إدارة علاقات العملاء في تحسين جودة الخدمة التعليمية الجامعية.
- ٤- الدراسة تقدم نموذج مقترح - تم الاستقصاء حوله - لإدارة علاقات العملاء في المنظمات الخدمية، قد يساعد على الارتقاء بخدمة التعليم الجامعي في مصر.
- ٥- نتيجة للعديد من مؤشرات تدني جودة الخدمة التعليمية الجامعية مثل^(٣):
٥/١ تذبذب نسبة أعضاء هيئة التدريس/ الطلاب بالجامعات محل الدراسة بين (٩-٢٥) طالب/ عضو هيئة تدريس.
٥/٢ انخفاض معدل الإنفاق العام على التعليم العالي في مصر بين ٢.٣٪ - ٢.٦٪ وكذا انخفاضها مقارنة ببعض الدول ما بين ٤.١٪ إلى ٤٠.٢٩٪ لتلك الدول، مع عدم استغلال الميزانية الإستغلال الأمثل، مما أدى إلى ضعف الموارد المالية الموجهة لدعم الأجهزة والأدوات اللازمة للعملية التعليمية وبالتالي انخفاض متوسط نصيب الطالب في الإنفاق على التعليم العالي؛ حيث بلغ ٩٠٢ دولار مقارنة ببعض الدول العربية والأجنبية.
٥/٣ ارتفاع نسبة المتعطلين من المؤهلات الجامعية فأعلي ما بين ٢٦.٨٪ - ٣٩.٦٦٪.
٥/٤ قلة نسبة الطلاب بالجامعات الخاصة مقارنة بنظائرها الحكومية حيث يبلغ ٣.٧٦٪ من إجمالي الطلاب بالمرحلة الجامعية.
٥/٥ ضعف عمليات التغذية المرتدة بإدارات التدريب بالنسبة للمشكلات الخاصة بتقديم الخدمة، وكذا تدريب مقدمي الخدمة على الأسلوب الأمثل وتفادي الأخطاء المتعلقة بعلاقات العملاء الجيدة.



٥/٦ ضعف الإهتمام بالعلامة التجارية للجامعات، مع استخدام الشعار في كل المكاتبات الخاصة بالعمل فقط.

٥/٢ إن استخدام إدارة علاقات العملاء من الممكن أن يحسن في مستوى الجودة حيث حققت العديد من المزايا في بعض المنظمات التي طبقت هذا المفهوم.

لذلك وجب الوقوف على السلبيات، للحد منها وإيجاد الآليات المناسبة لتحسينها. من أجل النهوض بالخدمة التعليمية الجامعية. وذلك من خلال نشر الوعي بأهمية إدارة علاقات العملاء لدى القيادات الجامعية العليا والمتوسطة والتنفيذية بالجامعات الحكومية والخاصة على السواء.

العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وتحسين جودة الخدمة التعليمية:

١- العلاقة بين إستراتيجية ثقافة المنظمة وجودة الخدمة:

هناك العديد من المحاور التي تساعد في بناء إستراتيجية علاقات العملاء الناجحة حيث تبدأ بجمع وتحليل البيانات والمعلومات المتاحة عن العملاء، وهذا من خلال إدارات وأقسام المنظمة. وتتأثر تلك المعلومات بثقافة المنظمة بالنسبة لمقدمي الخدمة تجاه العملاء/الخدمة، كما تتأثر بالتكنولوجيا المتاحة بالمنظمة لتقديم الخدمة، وهذا يحدد العمليات المناسبة لتقديم الخدمة بأقسام المنظمة المختلفة، كما تساعد التغذية المرتدة على التحديث المستمر للبيانات والمعلومات والإجراءات لإحداث التغييرات المستمرة في تقديم الخدمة التي تلبى احتياجات العملاء وتحقق رغباتهم وولاءهم للمنظمة.

كما يجب أن يتم إعادة ترتيب ثقافة المنظمات عند تطبيق إدارة علاقات العملاء خاصة أنها تحتاج إلى فعالية ومرونة أكثر من أجل نجاح التعامل مع العملاء، وهذه المرونة يجب أن تكون من جميع الأطراف (الإدارة، مقدمي الخدمة، متلقي الخدمة) فالإدارة تحتاج أن تتعاون مع العاملين وتشاركهم معها في اتخاذ القرارات، وتستطلع آراءهم.



والعاملون يحتاجون إلى المرونة عند التعامل مع العملاء لفهم احتياجاتهم ومعالجة شكاوهم والتقرب منهم^(٤). والعملاء يجب أن يقدموا مقترحاتهم وشكاوهم بأسلوب يتناسب مع إمكانيات المنظمة.

كما يرى الباحث ضرورة تنمية وتحسين البرامج الثقافية للمنظمة بتنمية مهارات وقدرات رجال الإدارة العليا في العديد من موضوعات ثقافة المنظمة (مثل كيفية حل المشكلات، التفاعل مع العملاء، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتقويض السلطة،... غير ذلك). إن التغيير في ثقافة المنظمة يعد ضرورياً لإنجاح إدارة علاقات العملاء سواء على المستوى التقليدي أو الإلكتروني وذلك يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة في السوق التي تعمل بها.

كما يرى الباحث ضرورة القيام ببعض الإجراءات لتحسين الجودة منها:

١/١ عرض الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة في أماكن ظاهرة وواضحة للجميع .

١/٢ تطوير الخدمة بناءً على إقتراحات العملاء.

١/٣ تبني الجامعات لإستراتيجيات واضحة ومعلنة للتحويل نحو فكرة إدارة علاقات العملاء وتشجيع استخدام تقنياتها في كافة الأنشطة التعليمية وغير التعليمية.

١/٤ دعم وتأييد الإدارة العليا لاستخدام إدارة علاقات العملاء والتكنولوجيا اللازمة لذلك. حيث تعتبر من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح.

١/٥ تناسب الخدمة المقدمة مع متطلبات سوق العمل.

١/٦ نشر ثقافة الاهتمام بالعميل بين مقدمي الخدمة وكذلك بين كافة العاملين.

١/٧ توفير استثمارات مناسبة تدعم نظام إدارة علاقات العملاء والتكنولوجيا المستخدمة.

١/٨ وجود خطة لتنمية المهارات الفنية والتكنولوجية تشتمل على الجوانب المتعلقة بعملية تطوير الإمكانيات البشرية والعملياتية وتتناسب مع تطبيقات إدارة علاقات العملاء، مع استقطاب العاملين المتميزين.



- ١/٩ السعي نحو توافر بيئة تشريعية وقانونية تتلاءم مع التوجهات، حيث يتطلب ذلك تغييرات تشريعية تتناسب مع استخدامات التكنولوجيا.
- ١/١٠ توفير البنية الأساسية اللازمة للمعلومات والاتصالات، والتي تعتبر من الركائز الداعمة لاستخدام تطبيقات إدارة علاقات العملاء. مثل توافر شبكات الاتصال، أجهزة الحاسبات، قواعد البيانات المتكاملة، والبرامج والتطبيقات اللازمة لذلك.
- ١/١١ تحديد مدى جودة المحققة من خلال استخدام المقاييس الخاص بقياس الأداء مثل (العائد على الاستثمار في أنشطة التكنولوجيا، مقدار التخفيض في التكاليف، الحصة السوقية في مجال التعليم، درجتي رضاء و ولاء العملاء، القدرة على مواجهة المنافسين و نسبة تحول العملاء إلي المنافسين ... غير ذلك).
- ١/١٢ إقامة علاقة قوية مع العملاء تقوم على المشاركة باستخدامات تكنولوجية.
- ١/١٣ السماح للمستويات الإدارية المختلفة للتخطيط لإدارة علاقات العملاء.

٢- العلاقة بين العلامة التجارية للمنظمة وجودة الخدمة:

يبين الباحث الدورة الفعالة للعلامة التجارية الجيدة، حيث تساعد العلامة الجيدة متلقي الخدمة في تحديد الاختيار للخدمة الجيدة، وتنمية شعوره بالرضاء عن اختياره وذلك يساعد العلامة التجارية الجيدة أن تأخذ وضعها التنافسي المناسب داخل السوق. تحقق رواجاً ، وتعمل على تدعيم هذا الرواج. وعندما تقدم العلامة التجارية قيمة للمستفيد من الخدمة سوف تساعده بالثقة في الخدمة وبالتالي تتطور العلامة وفقاً لتغير آليات السوق^(٤).

ويرى الباحث أن العلامة التجارية للمنظمة التعليمية من العوامل التي تتحكم في طبيعة تفاعل العميل مع المنظمة. حيث يكون لها تأثير نفسي وإجتماعي على طالب الخدمة. كما تلعب دوراً هاماً في جذب المزيد من العملاء وزيادة



معدلات الاحتفاظ بهم. وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم قيمة مضافة لهم مع تحقيق مكاسب للمنظمة في نفس الوقت. فخريج جامعة لها علامة تجارية مميزة يكون مطلوباً في سوق العمل عنه من خريجي جامعات أخرى، أي يكون له قيمة ترتبط بقيمة العلامة التجارية لجامعته، فمثلاً خريج الجامعة الأمريكية في مصر يحظى بفرص عمل أفضل من خريجي الجامعات الأخرى. كما تعتبر العلامة التجارية رمز يستخدم للترويج، حيث بمجرد رؤيته يتبادر للذهن مدى جودة أداء الخدمة، والميزة التنافسية للمنظمة، وقدرتها على إرضاء العملاء.

كما يرى الباحث أن العلامة التجارية لها دور كبير في تنمية وتدعيم جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة؛ حتى تتناسب مع حجم المنظمة وقدرتها التنافسية في السوق الذي تعمل به، كما يجب ضرورة تنمية العلامة التجارية للمنظمة من خلال دعم الإدارة العليا.

كما يرى الباحث ضرورة القيام ببعض الإجراءات التي من شأنها أن تحسن من جودة الخدمات المقدمة والتي منها :

٢/١ وجود العلامة التجارية على كافة المكاتبات والمراسلات والوثائق المتداولة داخل وخارج المنظمة.

٢/٢ تواجد العلامة على الصفحات داخل وخارج الموقع الإلكتروني للمنظمة.

٢/٣ استخدام العلامة التجارية على الهدايا التذكارية التي تقدم للعملاء الحاليين والمرتبين وفي الدعاية وأعمال الترويج.

٢/٤ استخدام العلامة التجارية بشكل واضح في كافة أنشطة المنظمة مثل (المؤتمرات والندوات ... غير ذلك).

٢/٥ ضرورة تواجد شعار المنظمة وعلامتها التجارية بشكل واضح بكافة أنحاء المنظمة.

٢/٦ ضرورة إجراء الاستقصاءات حول العلامة التجارية واستخدامها وسبل تنميتها ومدى قيمتها السوقية.



٢/٧ يمكن وجود عنصر متخصص لإدارة العلامة التجارية يقوم بوضع إستراتيجية خاصة بنشاط المنظمة في السوق، كما يتقوم بمتابعة تطور وضع العلامة التجارية مع المنافسين.

٣- العلاقة بين نظم العمليات التقليدية والإلكترونية للمنظمة وجودة الخدمة:

الجامعة كنظام عمليات تهدف إلى تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات التعليمية والمعاونة، إلا أن ذلك يتحقق من خلال إشراف الأقسام العلمية، فنظام العمليات يُصمم بغرض تقديم تشكيلة معينة من الخدمات للعملاء، ورغبة في تحقيق الإشباع لطالبي الخدمة بمجموعة من المنتجات ذات العلاقة.

ويرى الباحث أن المكونات الأساسية لنظام العمليات في الجامعات المصرية وهي المدخلات، العمليات، المخرجات، ونظام الاسترجاع أو التغذية العكسية. ويتضح مدى التفاعل بين مكونات النظام والأنظمة الفرعية الأخرى مثل نظام التسويق، نظام التمويل، نظام البحوث والتطوير... وغيرها. وكذا التفاعل بين نظام العمليات ومكونات البيئة الخارجية من موردين، منافسين، النظام التعليمي الجامعي... وغير ذلك.

كما أن التطبيقات التكنولوجية تمكن من استكشاف المعلومات الخاصة بالعملاء من أجل تطوير عروض الاتصال المناسبة لكل فئة مستهدفة. وعمليات تقديم الخدمة الناجحة مبنية على أساس المعلومات الصحيحة عن العملاء، والتي يجب أن تكون متوفرة لدي مقدم الخدمة بشكل مناسب، وفي الوقت المناسب أيضاً، والتي تساعد في تطوير وتحسين أداء الخدمة وتقلل النفقات وتزيد من رضا العملاء.

٣/١ وعند الشروع في تطبيق نظم إدارة علاقات العملاء يجب بناء نظام للعمليات يتناسب مع فكر تلك الإستراتيجية حيث ينقسم إلى عدة فئات وهي^(١):



٣/١/١ العمليات العمومية: وهي تركز كلياً داخل وظائف المنظمة مثال: عملية اجتذاب العملاء ويمكن أن تصنف ضمن وظائف التسويق، العلاقات العامة... غير ذلك.

٣/١/٢ العمليات الأفقية: هي التقاطع الوظيفي وتعني تقاطع الوظائف المختلفة للمنظمة، مثال: عملية تطوير خدمة جديدة قد تشمل وظائف تقديم الخدمة، التسويق، التمويل، البحث والتطوير... غير ذلك.

٣/١/٣ عمليات المكاتب الأمامية: هي العمليات التي تلتقي بالعميل بشكل مباشر، وتشمل عدة وظائف أساسية لإدارة علاقات العملاء مثل التقديم والقبول، خدمات التجنيد، خدمات الخريجين... غير ذلك.

٣/١/٤ عمليات المكاتب الخلفية: وهي العمليات غير المتصلة بالعملاء بشكل مباشر مثل المشتريات والمخازن والصيانة... غير ذلك.

٣/١/٥ عمليات أخرى: كما توجد بعض العمليات التي تشمل عمليات مزدوجة للمكاتب الأمامية والمكاتب الخلفية في آن واحد، مثال: تجهيز معارض لأعمال الطلاب تشمل على تجميع واختيار أعمال الطلاب (مكاتب أمامية)، شراء الاحتياجات (مكاتب خلفية)... وهكذا.

كما إن للإنترنت دور كبير في دعم عمليات التطبيق حيث إن استخدام الإنترنت وإن كان يخفض من تكلفة خدمة العملاء، إلا أنه يحد من العلاقات القائمة على الحوار مع العملاء. ويشوب وجوده وانتشاره بعض المخاوف لدى المتعاملين معه مثل الصراع فيما بين القنوات التسويقية المقدمة للخدمة، منافسة الأسعار... وغير ذلك. وفي دراسة على ٣٥٢ من المديرين عن أثر الإنترنت على إدارة علاقات العملاء؛ وجد أن ٣٠٪ منهم يرون أن الإنترنت فرصة عظيمة، بينما اعتبرها ٢٪ فقط تهديداً للتجارة، أما ٥٣٪ رأوا أن له فرصة ضئيلة أوقلوا من شأنه، بينما رأى ١٥٪ أنه ليست تهديداً، وأيضاً ليست فرصة. وبالنظر إلى نتائج هذه التجربة نجد أن المؤشرات الإيجابية قد تكون مضللة وأن أغلب المنظمات لن



تدرك قيمة الفوائد المرتقبة بل وقد تزداد مكاسب المنظمات التي تتقن تزييف المعلومات المتعلقة بالعلاقات مع العملاء^(٧).

ويرى الباحث أنه يشترط لتطبيق إستراتيجية إدارة علاقات العملاء إلكترونياً بنجاح وجود التقنيات التكنولوجية بمختلف العمليات والأنشطة للمنظمة؛ وهذا يعني أن عمليات جذب العملاء والمحافظة عليهم لا بد أن تكون موجهة إلكترونياً. فتم التغيرات التنظيمية لتعديل الهياكل التنظيمية أو عمليات التركيز على الخدمة، كما أن بعض المنظمات تقوم بتعديل عمليات الهياكل الإدارية الحالية من خلال تدعيم الاتصالات الداخلية وفهم احتياجات العملاء التقليدية والإلكترونية.

كما يرى الباحث أن تحسين العمليات الميدانية سواء التقليدية منها أو الإلكترونية يكون لها الدور الفاعل في تنمية وتدعيم جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة ، كما يجب عند بداية تطبيق إستراتيجية إدارة علاقات العملاء ضرورة تنمية العمليات الميدانية التقليدية والإلكترونية من خلال اتخاذ بعض الإجراءات التي من شأنها تحسين جودة الخدمات المقدمة والتي منها :

- ٣/٢/١ وجود نظام جيد للمعلومات عن العملاء يمكن استخدامه من قبل المختصين طبقاً للحاجة اللازمة لتلك المعلومات.
- ٣/٢/٢ وجود هيكل تنظيمي مناسب لإدارة علاقات العملاء.
- ٣/٢/٣ استخدام برامج متطورة في إدارة علاقات العملاء.
- ٣/٢/٤ تحديث البنية التكنولوجية اللازمة للتطبيق، مع استخدام أجهزة ومعدات حديثة للعملية التعليمية.
- ٣/٢/٥ عقد دورات تدريبية وورش عمل للعاملين قبل تطبيق نظم إدارة علاقات العملاء.
- ٣/٢/٦ ضرورة تطوير الموقع الإلكتروني مع استخدامه في تشكيل الأفكار للبيئة الجامعية قبل وأثناء التطبيق.
- ٣/٢/٧ توفير الدعم المادي والمالي والمعنوي من الإدارة العليا لفكرة التطبيق.



٣/٢/٨ السماح لجميع المستويات في أعمال التخطيط لتطبيق النظام.
٣/٢/٩ المراجعة المستمرة للخدمة المقدمة بما يسمح بإجراء التعديلات
الفورية (قدر الإمكان) سواء قبل تقديم الخدمة أو أثناء أو بعد تقديمها .

٤- العلاقة بين نظم حوافز العملاء والعاملين بالمنظمة وبين جودة الخدمة:

يؤثر السلوك التنظيمي على المنظمة بصور متعددة. فيكون إيجابياً وهنا تزيد كفاءة وفعالية المنظمة، وقد يكون سلبياً فيعمل على خفض الكفاءة والفعالية، وبين هذا وذاك هناك السلوك المحايد الذي لا يكاد يؤثر سلباً أو إيجاباً. والذي يصعب وجوده . ولا شك أن تحفيز العاملين يؤثر بدرجة كبيرة على مستوى أدائهم لأعمالهم وعلى كفاءتهم الإنتاجية وعلى تنمية شعورهم بالانتماء للمنظمة^(٨) .

ويرى الباحث ضرورة تحقيق الآتي :

٤/١ توفير الحوافز اللازمة لتشجيع العاملين على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا إدارة علاقات العملاء. مع تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة والأهداف الأساسية للعاملين.

٤/٢ تقديم حوافز مناسبة للاحتفاظ بأفضل الموظفين: حيث يعتبر الحصول على العمالة الماهرة في إدارة البيانات أو في إدارة علاقات العملاء أمراً صعباً، كما أن الاحتفاظ بهم أكثر صعوبة، لأنهم قد يتعرضون لوسائل جذب وإغراء تمارسها عليهم سياسات جاذبة وأفكار محفزة ومغرية للاستقطاب والانتقال إلى منظمات أخرى .

٤/٣ تحقيق مطالب تنفيذ الحوافز الجيدة: حتى يمكن لنظام الحوافز أن يُفعل في الثقافة التنظيمية لا بد من توافر مجموعة من المقومات بهذا النظام، من أهمها ضرورة وجود نظام فعال للاتصالات بالمنظمة حتى يمكن التعرف على رغبات الأفراد ومقترحاتهم بالنسبة لنظام العمل عموماً، ونظام الحوافز خصوصاً مما يساهم في تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية.



٤/٤ تحقيق التوازن بين العمليات والحوافز: من الضروري تحقيق التوازن بين العمليات والحوافز، وبين الحوافز الإيجابية والسلبية بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية، علاوة على تحقيق التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية، والاستخدام المتوازن للحوافز الفردية والجماعية، بالإضافة إلى ضرورة أخذ الاعتبارات الإنسانية عند وضع خطة الحوافز، وتحقيق الترابط بين الحوافز ومستويات الأداء، وكذلك بين الحوافز والتدريب، وأن يعمل نظام الحوافز على زيادة ولاء الأفراد للمنظمة، كما يرى الباحث أنه يجب إعادة النظر في نظام الحوافز من وقت لآخر حتى يواكب الظروف المتغيرة.

٤/٥ التغلب على عوامل ضعف التحفيز والدافعية: يجب التغلب على العوامل التي تؤدي لإحباط العاملين، وبالتالي عدم وجود الحافز والدافعية لديهم مثل (عدم الاستقرار، سوء المعاملة، كذب المديرين، الروتين، ضعف نواتج العمل، كثرة توجيه اللوم، الرواتب غير المجزية، تضارب القرارات... غير ذلك).

٤/٦ كما يرى الباحث أنه يشترط لتطبيق إستراتيجية ناجحة لنظام الحوافز أن تتم عمليات تعديل لنظم الحوافز لتتناسب مع إستراتيجيات إدارة علاقات العملاء، وهذا بدوره يقوم بالدور الفاعل في تنمية وتدعيم جودة الخدمة المقدمة، وذلك من خلال اتخاذ إجراءات لتحسين جودة الخدمات المقدمة والتي منها :

٤/٦/١ تقديم مكافآت تشجيعية للمتميزين من العاملين في علاقتهم مع العملاء.

٤/٦/٢ تقديم نظام حوافز جيد ومرضي للعملاء المتميزين.

٤/٦/٣ اسلوب التركيز على الحوافز الجماعية والفردية/الإيجابية والسلبية.

٤/٦/٤ وضع نظم حوافز معلومة وعادلة ومرضية للعاملين.

٤/٦/٥ عدم تغليب الاعتبارات الشخصية عند منح الحوافز للعاملين.

٤/٦/٦ ضرورة ربط الحوافز بالأداء للعاملين.



٤/٦/٧ أن تكون معايير تقييم الأداء مستقاه من الأهداف الكلية للمنظمة.

٥- العلاقة بين نظم التغذية المرتدة بالمنظمة وبين جودة الخدمة:

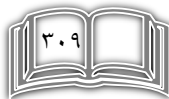
تعانى العديد من المنظمات غياب الدور الجيد للرقابة وتحسين الأداء، من خلال غياب التغذية المرتدة الرسمية وغير الرسمية، ووجود ثغرة بعملية التغذية المرتدة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية نسبة ٧٧٪ من المديرين لا يعطون تغذية مرتدة لموظفيهم^(٩)، وفي الدول العربية فإن التغذية المرتدة الرسمية (تقارير الكفاءة) غالباً ما تكون سرية حيث أفاد معهد الإدارة العامة بالرياض أن ٦٤٪ من المرؤوسين لا يعرفون نتائج تقييم أدائهم^(١٠).

ويرى الباحث أن هناك دور هام للتغذية المرتدة في إدارة العلاقة مع العاملين والعمليات الميدانية والخدمة كالتالي:

٥/١ بالنسبة للعاملين: تأتي التغذية المرتدة من كل الجوانب المحيطة بالعاملين (متعددة المصادر)، ويفضل استخدام النظام المتكامل في تطوير الأداء. وتنطوي مهمة التوجيه والتأثير في العاملين على الأنشطة الفرعية التي تختص بالتعامل معهم. وتعني بكافة الاتصالات المكتوبة والشفوية وحتى غير اللفظية. وكذا التعامل مع جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية.

٥/٢ بالنسبة للعمليات الميدانية: تعني الرقابة على العمليات وقياس نتائج التنفيذ العملي، ومقارنتها بالمعايير المستهدفة، وتحديد الإجراءات التصحيحية، بما يدعم العلاقة مع العملاء، ثم وضعها في نظام العمليات مرة أخرى.

٥/٣ بالنسبة للخدمة المقدمة: تعني رقابة معايير الأداء القياسية من جهات نظر متعددة (مقدم الخدمة، متلقيها، المنافسين، معايير الأداء... غير ذلك) مع إجراء المراجعات والدراسات عند تحليل كل عنصر من عناصر إدارة العلاقة، بما يدعم العلاقة مع العملاء، ويحقق الأداء المتميز للخدمة.



٥/٤ بالنسبة للبيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للمنظمة على التغذية المرتدة، والعاملين والعمليات والخدمة وتتأثر بها.

ويتفق رأي الباحث مع رأي غادة الشمراني في استخدام وتفعيل نظم التغذية المرتدة متعددة المصادر (من زاوية ٣٦٠ درجة) حيث تشير التغذية المرتدة متعددة المصادر إلى أنها تأتي من المرؤوسين، الزملاء، المشرفين، العملاء الداخليين، الخارجيين، ... غير ذلك. وعندما تأتي التغذية المرتدة من جميع الجوانب المحيطة بالعاملين - يطلق عليها التغذية المرتدة متعددة المصادر- وتشير إحدى الدراسات أن ٥٠٠ منظمة أمريكية استخدمت هذا النوع من التقييم وازدادت عدد المنظمات التي تستخدمه حيث وصلت النسبة إلى ٢٥٪ من مجمل المنظمات الأمريكية، وقد زاد خلال أربع سنوات حتى وصل ٢٩٪.

كما أن هناك عدة أسباب تبرر لماذا التغذية المرتدة هي الطريقة الأكثر استخداماً لتقييم الأداء، فهي تساهم في تطوير العاملين من خلال توفير معلومات عن طريقة الأداء للوظيفة من اتجاهات متعددة وجديرة بالاهتمام للتعلم والتطوير، كما أنها تبني الوعي الذاتي، وهذا بدوره يزيد من التأمل الذاتي وربما زيادة فهم الآخرين، وكيف يتفاعلون مع الموظف، مما يمكن أن يدفع المديرين للتفكير أكثر في العواقب المحتملة لأعمالهم تجاه الآخرين.

كما يرى الباحث أنه من الضروري عند تطبيق إدارة علاقات العملاء إلكترونياً أن يتم الاعتناء بالتغذية المرتدة والتي تعني ضبط نظام الأداء من خلال الرقابة على جميع عناصر النظام، ومعرفة ردود الأفعال السلبية أو الإيجابية عن مخرجات النظام، بمقارنة المخرجات مع معايير الأداء، ثم تغذية النظام بنتائج هذه المقارنة، أي أن الهدف يكون الحفاظ على مستوى الأداء، ومعالجة الانحرافات، مع ضرورة التركيز على نظام التغذية المرتدة متعددة المصادر (من المرؤوسين، الزملاء، المشرفين، العملاء الداخليين، الخارجيين، التعامل مع جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية... غير ذلك)، وإجراء المراجعات والدراسات وتحليل



البيانات، والتي تتم لكل عناصر إدارة العلاقة، بما يدعم العلاقة مع العملاء، وبالتالي تحقيق تحسين الأداء للخدمة.

النموذج المقترح بالدراسة:

في ضوء الدراسات السابقة التي تناولتها الدراسة وفي إطار العديد من الآراء والأفكار حول مفهوم إدارة علاقات العملاء ومدى أهميته ودوره في تحقيق تحسين جودة الخدمة بالجامعات، وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية، ومع التحقق من عدم اتباع الجامعات المصرية (الحكومية والخاصة) محل الدراسة لمفاهيم إدارة علاقات العملاء كأسلوب تطبيقي، يستخلص الباحث نموذجاً مقترحاً للتطبيق بالجامعات المصرية من أجل اتباع مفاهيم التحسين لجودة الخدمة في ظل تناول إدارة علاقات العملاء ابتداءً والوصول إلى رضا العملاء انتهاءً. ويقدم الباحث مراحل تطبيق النموذج من خلال الشكل رقم (١) كالتالي:

أولاً: مرحلة مدخلات النظام:

- بالنسبة لإدارة علاقات العملاء: يمكن لإدارة الجامعات تطبيق إدارة جيدة للعلاقة مع العملاء من خلال وضع إطار تطبيقي يشتمل على المحاور التالية:
- ١- اقتناع الإدارة العليا بتطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء واستخدام ذلك تحسين جودة الخدمة.
 - ٢- تقديم الدعم المالي اللازم لتطبيق النظام طبقاً لإمكانيات المنظمة.
 - ٣- تصميم للعمليات الميدانية التقليدية والإلكترونية الخاصة بالخدمات المقدمة للعملاء الداخليين سواء للخدمات التعليمية أم المعاونة أم غيرهما، مع وضع أطر واضحة ومعلنة للخدمات المقدمة للعملاء الخارجيين.
 - ٤- وضع نظم حوافز واضحة ومتكاملة للعملاء على اختلافهم تكون مرضية وعادلة (بالنسبة للمستفيدين من الخدمة تكون مرتبطة بمدى الالتزام نحو الجامعة ونحو الخدمة المقدمة... غير ذلك / بالنسبة لمقدمي الخدمة تكون



مرتبطة برضاء المستفيدين من الخدمة ومستوى التنفيذ ونتائج التقييم... غير ذلك).

٥- تصميم نظم للتغذية المرتدة دائمة ومتجدد لدعم العلاقة مع العملاء من خلال التقييم الفوري للخدمة باستخدام نظم المراجعة المختلفة في ذلك باستخدام وسائل متعددة منها الهاتف والإنترنت وصناديق الاقتراحات ... غير ذلك (التغذية المرتدة ٣٦٠ درجة).

٦- المراجعة المستمرة لعناصر الأداء والتنفيذ للخدمات حتى تكون متوافقة مع احتياجات وتوقعات العملاء. وتشكل الأبعاد السابقة مجتمعة تنفيذ جيد للعلاقة مع العملاء عند توفير التمويل اللازم لذلك.

٧- دعم العلامة التجارية (الشعار/الاسم) للجامعة في أقل وأدق التعاملات مع عملائها على اختلافهم من خلال الإدارة العليا/ الملاك.

ثانياً: مرحلة تشغيل النظام:

لتحسين جودة الخدمة التعليمية والمعاونة المقدمة: يمكن للإدارة وضع برنامج تطبيقي تشتمل العمل من خلال ثلاثة محاور كالتالي:

١- مراجعة الخدمة قبل التنفيذ:

من خلال (انتقاء مقدمي الخدمة من خلال توفير الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة علاقات العملاء - انتقاء الطلاب - تقديم نظم عمليات قياسية - توفير بنية تحتية تلائم تقديم الخدمة من خلال توفير كافة متطلبات العمل من أجهزة ومعدات - تطوير أنظمة الإنترنت والإنترنت والإكسترنات مع مراجعة الموقع الإلكتروني للجامعات - دراسة معايير علاقات العملاء - دراسة معايير جودة الخدمة - رفع الوعي لدى العاملين والعملاء بأهمية إدارة علاقات العملاء وجودة الخدمة وفوائد الاستخدام - وضع السياسات والخطط والإجراءات الخاصة بالتطبيق - تطوير الهيكل التنظيمي ليتواءم مع المفاهيم الجديدة إيجاد خطة واضحة للتعلم التنظيمي وزيادة ثقافة المنظمة تجاه المفاهيم الجديدة - مراجعة التطبيقات للمنظمات المناظرة عالمياً - مشاركة العاملين على كافة المستويات في



وضع الخطط الخاصة بالتنفيذ وضع نظم ومعايير التطبيق – وضع التوصيف الوظيفي لكل المتعاملين مع العملاء ولكل الوظائف الأخرى – مراجعة القوانين واللوائح والقواعد المنظمة التي تعوق التطبيق للتغلب على نقاط الضعف).

٢- مراجعة الخدمة أثناء التنفيذ:

من خلال (وضع الخطط والسناريوهات الخاصة بالتنفيذ للخدمة، عقد الدورات التدريبية وورش العمل الخاصة بإجراءات التنفيذ وزيادة مهارات العاملين، توضيح المهام والواجبات بكل دقة، تفعيل دور الموقع الإلكتروني للجامعة في أداء الخدمات التعليمية والمعاونة، المراجعة الفورية للخدمة بما يسمح بإجراء التعديلات الفورية قدر الإمكان مع إعطاء قدر أكبر من الاهتمام للمستفيد من الخدمة، وضع خطط لصيانة الأجهزة والمعدات المستخدمة في تقديم الخدمة، مراعاة الربط بين أبعاد إدارة علاقات العملاء [ثقافة المنظمة / العمليات الميدانية / نظم الحوافز للعاملين والعملاء / التغذية المرتدة لنظام التشغيل / الاهتمام بالعلامة التجارية للجامعات] و أبعاد جودة الخدمة [الاستجابة / الملموسية / الثقة / التعاطف / الاعتمادية] ، تقبل اقتراحات العملاء وانتقاداتهم ، تذليل الصعوبات والعقبات أثناء التنفيذ لإقامة علاقة طويلة الأجل مع كافة العملاء... غير ذلك).

٣- مراجعة الخدمة بعد التنفيذ:

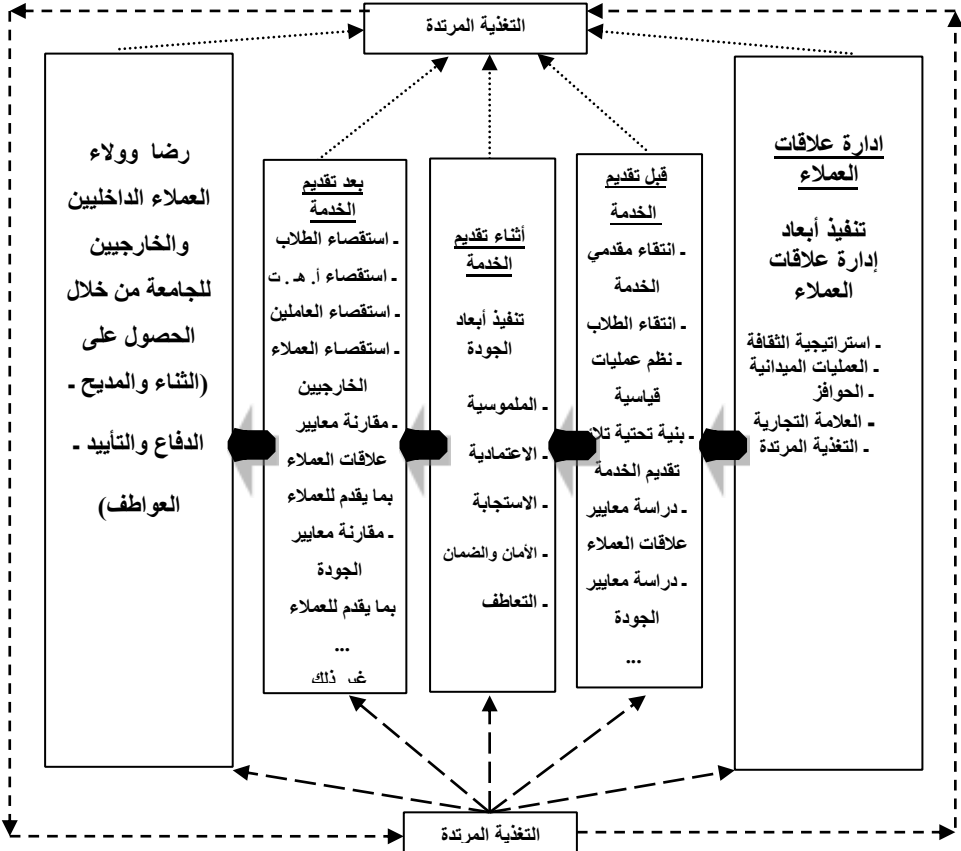
من خلال (استقصاء كلاً من الطلاب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين و العملاء الخارجيين – إجراء إستطلاع دوري للسوق للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المرتقبين – مقارنة معايير إدارة علاقات العملاء بما يقدم للعملاء – مقارنة معايير الجودة والاعتمادية وما يقدم فعلاً للعملاء – مراجعة صيانة الأجهزة والمعدات المستخدمة في اعمال التطبيق – تحديث برامج التنفيذ العادية والإلكترونية – تعديل نظم التنفيذ وإدخال التعديلات اللازمة على النظام بما يشكل التحسين المستمر لأداء الخدمة التعليمية والمعاونة – وضع الخطط لتقليل وإزالة العوائق والحواجز التي تواجه عمليات التطبيق – تدعيم الإجراءات التحفيزية والعقابية التي تدعم جودة الخدمات – تقييم المخرجات واتخاذ الإجراءات التصحيحية على مستوى المدخلات ومكوناته – مراجعة ذلك من خلال تقييم معدلات دوران العمل/ مستويات الروح المعنوية للعاملين / تطور



أداء العاملين / زيادة معدلات مستويات الطلاب / معدلات الإقتراحات / معدلات العائد على الاستثمار / معدلات التجاوزات / معدلات أخطاء العمل - ... غير ذلك).

ثالثاً : مرحلة المخرجات للنظام.

وهي مرحلة التغذية المرتدة المستخدمة لكافة عمليات النظام حيث يتم مرجعة المخرجات وإجراء التعديلات للإجراءات التي تحتاج إلى الإصلاح؛ ذلك لتحقيق جودة الخدمة التعليمية والمعاونة - وتحقيق توقعات العملاء.



الشكل رقم (١) النموذج المقترح للدراسة

أهم النتائج والتوصيات:

١ - تم تحقيق الهدف من الدراسة ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الأهداف	تحقق الهدف من خلال
توضيح مدى إمكانية استخدام مفهوم إدارة علاقات العملاء والعوامل المشكلة له في التعليم الجامعي	- استعراض بعض المفاهيم الهامة والتأصيل المفاهيمي لموضوع الدراسة بالفصل الثاني. - بناء فرضيات الدراسة بالفصل الأول واجراء اختبار وتحليل إحصائي لها بالفصل الثالث.
الارتقاء بجودة الخدمات التعليمية والمعاونة بالمنظمات التعليمية الجامعية من خلال تحقيق رضا العملاء الداخليين بها.	- استعراض بعض المفاهيم الهامة والتأصيل المفاهيمي لموضوع الدراسة بالفصل الثاني. - بناء فرضيات الدراسة بالفصل الأول و اختبارها بالفصل الثالث. - تقديم نموذج مقترح يوضح كيفية التنفيذ لمفاهيم إدارة علاقات العملاء بالفصل الثاني.
تحديد دور ومقاييس إدارة علاقات العملاء في الارتقاء بجودة الخدمة في الجامعات المصرية من خلال تقديم نموذج مقترح لذلك.	- تقديم نموذج مقترح يوضح كيفية التنفيذ لمفاهيم إدارة علاقات العملاء بالفصل الثاني. - اختبار النموذج المقترح من خلال وضع خطة عمل لتنفيذ النموذج المقترح بالفصل الرابع.
نشر الوعي لدى لقيادات والإدارة العليا و الوسطي والتنفيذية بالمنظمات التعليمية الجامعية بأهمية دور إدارة علاقات العملاء في تحسين الجودة .	- اجراء استقصاءات الدراسة داخل بعض الجامعات الحكومية والخاصة واستطلاع آراء السادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والهيئة الإدارية المقدمة للخدمة في المشكلة محل الدراسة. - النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة بالفصل الرابع.
إجراء مقارنة بين مستوى	- تحليل آراء المستقيمين من العملاء الداخليين



<p>ببعض الجامعات الحكومية والخاصة (محل الدراسة) بالفصل الثالث.</p> <p>- تحليل آراء المستقvisين من مقدمي الخدمة ببعض الجامعات الحكومية والخاصة (محل الدراسة) بالفصل الثالث.</p> <p>- النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة بالفصل الرابع.</p>	<p>أداء الخدمات التعليمية الجامعية في القطاعين الحكومي والخاص.</p>
<p>- تقديم نموذج مقترح يوضح كيفية التنفيذ لمفاهيم إدارة علاقات العملاء بالفصل الثاني.</p> <p>- النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة بالفصل الرابع.</p>	<p>التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة للمنظمات الخدمية وخاصة التعليمية منها.</p>

٢- نتائج اختبار الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة:

من خلال تناول الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة، وطبقاً لإجابات المستقvisين وتحليلها إحصائياً تبين النتائج بالجدول التالية:

ترتيب الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة طبقاً للتحليل الإحصائي

الجودة	إدارة علاقات العملاء
الملموسية	العمليات الميدانية
الاستجابة	الحوافز
الاعتمادية	التغذية المرتدة
الثقة	العلامة التجارية
التعاطف	الاستراتيجية



٣- نتائج تحقيق اختبار النموذج المقترح للدراسة:

قام الباحث بإجراء اختبار للنموذج المقترح " دور إدارة علاقات العملاء في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات في مصر " لتحديد مدى إمكانية تعميم تطبيقه في الجامعات حيث قام بالآتي:

٣/١ عرض النموذج المقترح على المستقيمين للتعليق عليه من خلال إجراء مقابلات شخصية لعينة ميسرة حيث تمت مقابلات شخصية مع (٥٠) عضو هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات للإستفسار عن جدوى إمكانية تطبيق النموذج في جامعاتهم وكانت النتائج كالتالي:

٣/٢ بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة:

٣/٢/١ أجاب عدد (٥٠/٣٢) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أي (٦٤٪) بأن النموذج يتلائم وطبيعة العمل بالجامعات.

٣/٢/٢ أجاب عدد (٥٠/١١) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أي (٢٢٪) بأن النموذج ملائم لحد ما لطبيعة العمل بالجامعات ويجب إجراء بعض التعديلات أهمها:

• يجب ترتيب أبعاد إدارة علاقات العملاء وأبعاد جودة الخدمة بالنموذج طبقاً لترتيب الأهمية النسبية للأبعاد كما جاءت بنتائج الدراسة. وقد استجاب الباحث لذلك وقام بترتيب الأبعاد.

• يجب وجود نظم لقياس الأداء بالنموذج، غير أن الباحث رأى أن وجود عناصر التغذية المرتدة بالنموذج كافية لهذا الإجراء.

٣/٢/٣ أجاب عدد (٥٠/٧) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أي (١٤٪) بأن النموذج غير ملائم للتنفيذ لعدة أسباب أهمها:

• عدم توافر الاعتمادات المالية اللازمة للتطبيق.

• ضعف إمكانيات البشرية وعدم تأهيلها لتطبيق تلك المفاهيم.

٣/٢/٤ عدد المفردات التي لم يستجيب للاستقصاء (٢) مفردة بنسبة (٤٪).

٣/٣ بالنسبة لمقدمي الخدمة من غير الأكاديميين:



٣/٣/١ تم إجراء مقابلة شخصية مع مجموعة من العاملين (عينة ميسرة من العاملين الحاصلين على مؤهلات عليا ممن يتوافر لديهم الإطار العلمي للتقييم ويعملون في مجال التسويق والعلاقات العامة ومكاتب القبول بالجامعات الحكومية والخاصة) لعدد (٥٠) مفردة كحجم لعينة ميسرة للإستفسار عن جدوى إمكانية تطبيق النموذج في جامعاتهم .

٣/٣/٢ أجاب عدد (٥٠/٤٠) من العاملين أي (٨٠٪) بأن النموذج يتلائم وطبيعة العمل بالجامعات.

٣/٣/٣ أجاب عدد (٥٠/١٠) من العاملين أي (٢٠٪) بأن النموذج ملائم لحد ما لطبيعة العمل بالجامعات لعدة أسباب أهمها:

- عدم توافر الاعتمادات المالية.
- عدم تناسب الإمكانيات المتاحة لدي الجامعات لتطبيق تلك المفاهيم خاصة الجامعات الحكومية.
- طبيعة الطالب المصري لا تتطلب كل ذلك الإهتمام، وأن ذلك قد يضر العملية التعليمية.

٣/٤ يختلف الباحث مع تلك الآراء حيث يعتبره نوع من الثقافة المتقدمة لدى بعض المستنقصين، لذا يجب التركيز على التغيير للثقافة التنظيمية بالجامعات على اختلافها، حيث يتم الإهتمام بثقافة تحسين العلاقة مع العملاء وبناء علاقة طويلة الأمد معهم، وهذا ما تؤكدته الدراسة.

٣/٥ نتيجة لما سبق يستخلص الباحث أنه يمكن تطبيق النموذج المقترح ، حيث يمثل وسيلة من وسائل تحسين جودة الخدمة التعليمية والمعاونة بالجامعات عند تطبيقه.



٤- توصيات خطة تنفيذ النموذج المقترح

المرحلة	التوصيات
مرحلة مداخلات النظام	<p>- اقتناع الإدارة العليا بتطبيق إدارة علاقات العملاء لتحسين جودة الخدمة.</p> <p>- وضع إستراتيجيات متكاملة لإدارة العلاقة مع العملاء على اختلافهم قابلة للتنفيذ، تكون ضمن الثقافة التنظيمية للجامعة.</p> <p>- دعم العلامة التجارية (الشعار/الاسم) للجامعة في أقل وأدق التعاملات مع العملاء على اختلافهم من خلال الإدارة العليا.</p> <p>- تصميم للعمليات الميدانية التقليدية والإلكترونية للخدمات التعليمية أو المعاونة ، مع وضع أطر واضحة ومعلنة للتنفيذ.</p> <p>- وضع نظم حوافز متكاملة للعملاء مرضية وعادلة.</p> <p>- تصميم نظم للتغذية المرتدة دائمة ومتجدد لدعم العلاقة مع العملاء.</p> <p>- المراجعة المستمرة لعناصر الأداء لتتوافق مع احتياجات وتوقعات العملاء.</p>
مراجعة الخدمة قبل التنفيذ	<p>- توفير بنية تحتية تلائم تقديم الخدمة.</p> <p>- رفع الوعي لدى العاملين والعملاء بأهمية إدارة علاقات العملاء وجودة الخدمة.</p> <p>- تطوير الهيكل التنظيمي ليتواءم مع المفاهيم الجديدة .</p> <p>- إيجاد خطة واضحة للتعليم التنظيمي وزيادة ثقافة المنظمة تجاه المفاهيم الجديدة.</p> <p>- مشاركة العاملين في وضع الخطط الخاصة بالتنفيذ وضع نظم ومعايير التطبيق.</p> <p>- مراجعة القوانين والقواعد المنظمة التي تعوق التطبيق للتغلب على نقاط الضعف.</p>

تابع : توصيات خطة تنفيذ النموذج المقترح

المرحلة	التوصيات
مراجعة الخدمة أثناء التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> - وضع الخطط والسناريوهات الخاصة بالتنفيذ للخدمة. - تفعيل دور الموقع الإلكتروني للجامعة في أداء الخدمات التعليمية والمعاونة. - عقد دورات تدريبية وورش عمل خاصة بإجراءات التنفيذ وزيادة مهارات العاملين. - مراعاة الربط بين أبعاد إدارة علاقات العملاء (ثقافة المنظمة - العمليات الميدانية). - نظم الحوافز للعاملين والعملاء - التغذية المرتدة لنظام التشغيل - الاهتمام بالعلامة التجارية للجامعات) و أبعاد جودة الخدمة (الاستجابة - الملموسية - الثقة - التعاطف - الاعتمادية)
مراجعة الخدمة بعد التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> - إجراء إستطلاع دوري للسوق للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المرتقبين. - مقارنة معايير إدارة علاقات العملاء بما يقدم للعملاء. - مقارنة معايير الجودة والاعتمادية وما يقدم فعلاً للعملاء. - تحديث برامج التنفيذ العادية والإلكترونية. - وضع الخطط لتقليل وإزالة العوائق والحواجز التي تواجه عمليات التطبيق. - تقييم المخرجات واتخاذ الإجراءات التصحيحية على مستوى المدخلات ومكوناته.
مرحلة التغذية المرتدة	<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة تفعيل دور التغذية المرتدة لكافة عمليات النظام. - ضرورة الوصول إلى رضا وولاء العملاء على اختلافهم بما يحقق الثناء والمدح.

قائمة المراجع:-

- 1- Philip Kotler & Gery Armstrong (2012). Principles of Marketing. 14e. USA, New York: Pearson, Prentice Hall . p27.
- ٢- سيد محمد جاد الرب(٢٠١٠). إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين . القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع ، ص٤٨٨.
- ٣- محمد نبيل محمد ، دور إدارة علاقات العملاء في تحسين جودة الخدمة في الجامعات ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس: كلية التجارة ص ص ٥٥-٦٢ .
- ٤- داليا عبد العاطي أبو اليزيد(٢٠٠٥) ، تقويم استراتيجية إدارة علاقات العملاء في قطاع النقل الجوي المصري: دراسة ميدانية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس: كلية التجارة ص ٤٥ .
- ٥- بيتر تشيفيرتون، (٢٠٠٨) ، إدارة العلامة التجارية العالمية ، القاهرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية ، ص ١٢ .
- 6- Bultte Francis (2005). Customer Relationship Management.1e. USA, New York: Pearson (Prentice Hall) , p52.
- ٧- عمرو عبد الرحمن توفيق(٢٠٠٧) ، ترجمة هالة صدقي. إدارة علاقات العملاء. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ص ص١٩٦-١٩٧ .
- ٨- محمد عبد المحسن الشعراوي(غير مبين سنة نشر والناشر) السلوك التنظيمي ص ١٧٥ .
- 9- Rondeau, A. (2007) Andrew Rondeau Present Great Management. Http: //www. greatmanagement. org. articles/280/1/71-Of-Managers-Dont-Give 20\12\2014. P2.
- ١٠- غادة شهير الشمراني(٢٠٠٩). أثر التغذية العكسية على تطوير الأداء الوظيفي: دراسة على الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض المملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير منشورة، جامعة الملك سعود: كلية إدارة الأعمال ، ص ٥ .

