

مراقبة و تقييم رضا العملاء و أثره على أداء المنظمة

د. سليمان مليكة¹

Abstract:

In this paper, we examine the impact of customer relationship management (CRM) on firm performance and exploring the theoretical foundations of customer relationship management and its relationship to the marketing performance from the several perspectives

Many companies today have a corporate mission that focuses on the customer. "To be number one in delivering value to customers" is a typical mission statement. A company is performing from its customers' perspective has become, therefore, a priority for top management. The balanced scorecard allows that managers translate their general mission statement on customer service into specific measures that reflect the factors that really matter to customers. The study findings concluded positive relationship between CRM and marketing performance, and being effect of the dimensions of CRM on marketing performance in institutions.

Keywords: customer relationship management - marketing performance - balanced scorecard - measures.

الملخص:

من خلال هذا المقال سوف نقوم بدراسة تأثير إدارة علاقات العملاء (CRM) على أداء المنظمة واستكشاف الأسس النظرية لإدارة علاقات العملاء وعلاقتها بالأداء التسويقي من عدة زوايا. حاليا العديد من المؤسسات تركز على العملاء لتكون رائدة في تقديم قيمة مضافة للعملاء و أصبح أداء المؤسسة يعتمد على محور العملاء و هو من أولويات الإدارة العليا ، و تسمح بطاقة الأداء المتوازن بترجمة المهام إلى مؤشرات قياس خاصة تعكس العوامل التي تحقق القيمة للعملاء. بينت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين إدارة علاقات العملاء والأداء التسويقي بالإضافة إلى تأثير أبعاد إدارة علاقات العملاء على الأداء التسويقي في المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: إدارة علاقة العملاء - الأداء التسويقي - بطاقة الأداء المتوازن - مؤشرات قياس .

مقدمة

تعمل المنظمة حاليا في اقتصاد تغيرت فيه العادات الشرائية للمستهلكين في جميع أنحاء العالم و ظهرت ردود فعل جديدة في السوق حيث أصبح يتعين على المنظمة المراقبة المستمرة لعلاقتها مع العملاء على طول دورة حياة المنتج لمواجهة المتغيرات الحالية و المستقبلية ، فتحقيق هوامش الربح الكافية لم يعد مقتصرا فقط على

1 جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر Email: slimanimk05@gmail.com

التحكم في التكاليف لضمان كفاءة استعمال الموارد كما كان عليه الحال في الماضي حيث كان الطب يفوق العرض و كانت عملية البيع لا تطرح المشاكل التي تواجهها المنظمة اليوم.

فالأسواق الحالية تتميز بتعدد السلع المتشابهة التي يمكن المبادلة بينها كما أن الكميات المعروضة تتعدى الطلب الحقيقي ، لهذه الأسباب أصبحت عملية تسيير المؤسسات الحديثة تتميز بدرجة كبيرة من التعقيد من أجل التحكم في مختلف المخاطر و السعي نحو بلوغ الأهداف الإستراتيجية.

بينت الأبحاث الحديثة الحاجة إلى التركيز على العملاء و توفير قيمة جيدة لهم و تحسين مستوى رضاهم، و في الواقع أصبحت المقاييس مثل مستوى رضا العملاء و الحصة السوقية مهمة جدا لدرجة أن العديد من المنظمات تتابعها بشكل منتظم ، حيث أن هذه القيمة هي متبادلة بين المنظمة و العميل التي ترتكز على وجهين : القيمة التي توفرها المنظمة للعميل (القيمة السلع و الخدمات) و القيمة التي يوفرها العميل للمنظمة (الأرباح و العوائد) ، و هذه الإستراتيجية تعتمد على إدارة العملاء مع عدم تجاهل المبادئ الأساسية للتسويق بالاعتماد على مبدأ حصول العملاء على أعلى قيمة من المنتجات كما يوفر هؤلاء العملاء قيمة مرتفعة للمنظمة من خلال هامش الأرباح الناتجة عن تعامل وولاء العملاء القوي للمنظمة وكذلك طول فترة الاحتفاظ بهم وبهذا نصل إلى تحقيق علاقة متوازنة بين المنظمة و العميل .

و عليه طرحنا الإشكالية التالية: هل وضع مؤشرات لمراقبة مصادر القيمة للعملاء يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ؟

و عليه طرحنا التساؤلات التالية:

1 - هل تساهم وسائل المراقبة في تحسين و رفع رضا العملاء ؟

2- هل يوجد ارتباط بين الأداء المالي و الأداء غير المالي ؟

أهمية الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أهمية تطبيق نظام المراقبة و دوره في تحسين الجودة و تخفيض التكاليف و بالتالي رفع رضا العملاء في المؤسسات الصناعية ، أي تحديد مدى التكامل الموجود بين أدوات المراقبة الحديثة كبطاقة الأداء المتوازن و دورها في تحقيق رضا العملاء و مصادر القيمة من خلال الثنائية (قيمة / تكلفة) أي الاهتمام بالمؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية.

فالعديد من المنظمات لا تزال تخشى الدخول في مجال التصنيع لأسباب تتعلق بعدم قدرتها في التحكم في السوق بسبب مشكلة الجودة و عدم القدرة على التحكم في التكاليف الراجع إلى استعمال طرق تقليدية في عملية التسيير و عليه فان اختيار الموضوع يرجع للأسباب التالية :

- الدور الاستراتيجي للمؤسسات الصناعية في تنمية الاقتصاد الوطني يستدعي البحث على الطرق لتطوير هذه المؤسسات خاصة من الناحية الإدارية.

- نقص الوعي بأهمية توفير أدوات للمراقبة خاصة الأدوات الحديثة لتحسين أداء المنظمة في السوق.
- نقص الوعي بأهمية تحقيق مؤشر رضا العملاء كمؤشر غير مالي من خلال رفع مستوى جودة السلع الوظيفية و البيئية و الاجتماعية وانعكاس ذلك على المؤشرات المالية
- اختلاف بيئة الأعمال الجزائرية عن البيئة الأعمال في الدول المتطورة التي ظهرت فيها أدوات المراقبة و طبقت فيها و أثبتت فعاليتها كنظام إداري يتيح للمنظمة إمكانية استدامتها في السوق في الأجل الطويل المدى
- اختلاف ثقافة الاستهلاك في الجزائر عن الدول المتطورة التي تتميز بوعي المستهلك و ضرورة توفر شرط الجودة و السلامة و الأمن في السلع التي يستهلكها عكس المستهلك الجزائري الذي يبحث عن المنتجات ذات السعر المنخفض بغض النظر عن قيمتها الحقيقية

نوع الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة ضمن المنهج الوصفي التحليلي فمن اجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم استخدام الكتب و الدراسات و الأبحاث ذات العلاقة بالموضوع و الدوريات و المقالات و التقارير و الرسائل العلمية التي تناولت موضوع الدراسة من اجل التحليل النظري لمتغيرات البحث .

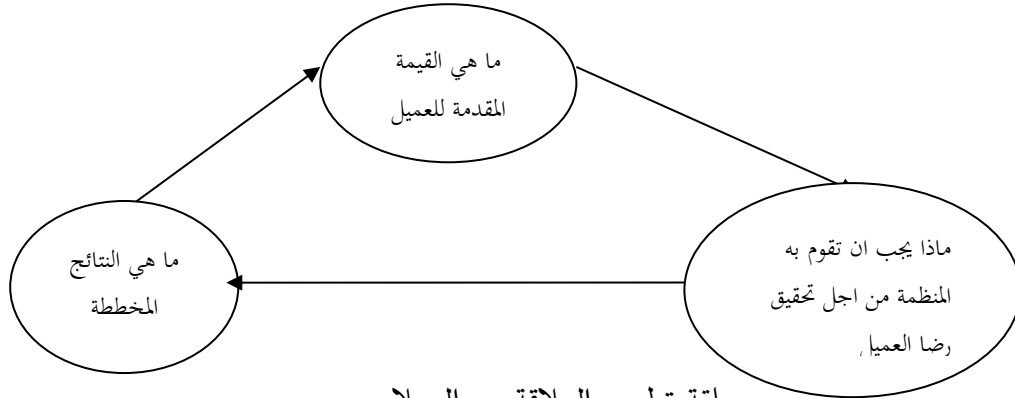
1) رضا العملاء و مصادر القيمة المقدمة لهم

1-1 أهمية العملاء :

قال ¹ PETER DRUKER و هو احد المفكرين في علم الإدارة " الابتكار و التسويق هما النشاطان الوحيدان الأكثر أهمية في المنظمة، و ما تبقى فهي تكاليف " ، و لكن في الوقت الحالي مع الضغوط المتزايدة في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة أصبح من الصعب تحقيق عائد من عملية التسويق لأنه من الصعب إظهار كيفية تأثيره على الاستثمار و الأرباح حيث أن معظم المسوقين يركزون على الناحية المالية و يهملون الجوانب غير المالية كرضا العملاء الذي يعتبر عامل أساسي لقياس مدى ملائمة منتجات للطلب في السوق و بالتالي ضمان النمو على المدى البعيد ، فرضا العملاء هو احد العوامل المحركة لتكرار عملية الشراء و تقوية صورة العلامة التجارية ، و بالتالي أصبحت محفظة العملاء الحاليين هي عامل رئيسي في الأداء ، كما أن المحافظة على ولاء العملاء هو عامل أساسي للنجاح فالمنافسة الحالية أصبحت تركز على العملاء من خلال محاولة كل منظمة

¹ALAIN COURTOIS, MAURICE PILLET, CHANTAL MARTIN BONNEFOUS, gestion de production, édition EYROLLES, France , 2003, p 105

جلب زبائن جدد بعرض العديد من المحفزات لعملية الشراء ، كما تساهم إدارة خدمات ما بعد البيع في الاتصال مع العملاء و قياس مستوى الرضا و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



حلقة تطوير العلاقة مع العملاء

Source : DENIS MOLHO, DOMINIQUE FERNANDEZ. POISSON, tableau de bord outil de performance , édition EYROLLES, France, 2009 , P21

على الرغم من القبول الشبه العالمي الواضح لأهمية العملاء فان أفعال غالبية الشركات لا تتناسق مع أقوالها ، فبدون عملاء لا يمكن تحقيق أرباح و بالتالي عدم تحقيق قيمة سوقية ففي دراسة¹ شملت 681 شركة أنجزت في أكتوبر 2002 بينت أن 65 % من المشاركين كان تركيزهم الأساسي هو العملاء و 18 % يتمثل تركيزهم الأساسي على المساهمين و 11 % يتمثل تركيزهم الأساسي على العمال .

1-2 رضا العملاء :

يتمثل رضا العملاء في² " نتيجة التقييم لما تم إنفاقه و ما تم الحصول عليه من كل عملية من عمليات التبادل الخاصة بالسلع و الخدمات التي تقدمها المنظمة" فإذا كان رضا العملاء مرتفع فهذا يزيد من التعامل مع المنظمة ، أما إذا كان هناك عدم الرضا و شعور سلبي فان عملية الشراء تتوقف وبالتالي يتوقف التعامل مع المنظمة. يتم الحكم على مستوى الرضا من خلال المؤشرات التي تتمثل في الأسعار و الجودة و سرعة التسليم و الثقة المتبادلة بين المنظمة و العملاء من خلال المنتجات المعروضة ، أي يتم الاستناد على القيمة المحققة من مجموعة الخصائص التي في مقدمتها السعر و الجودة.

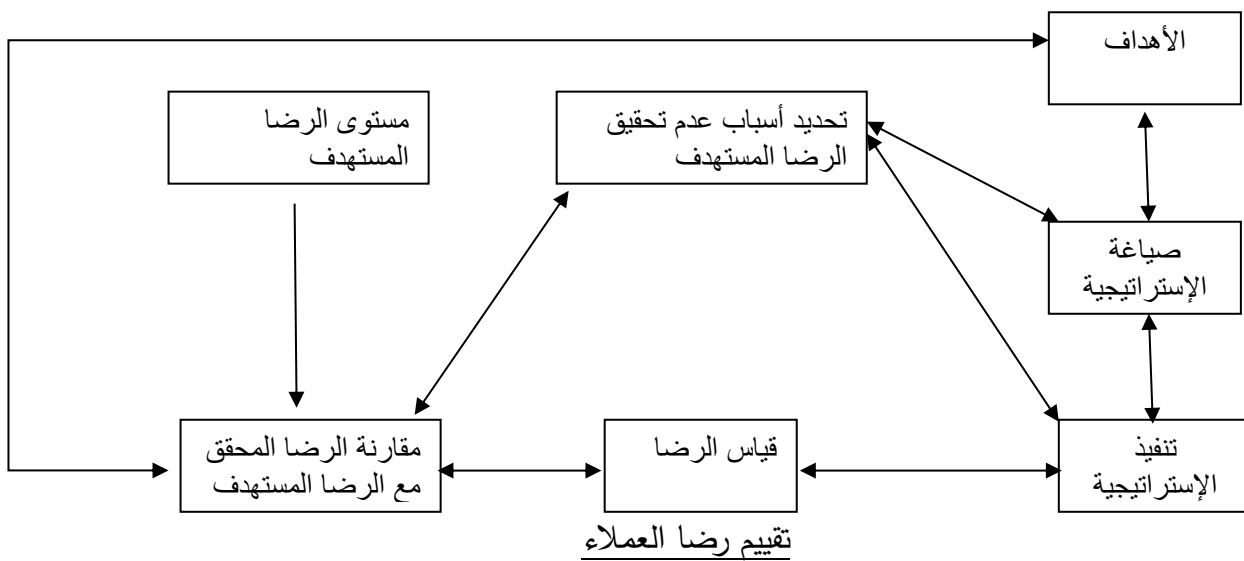
قدرة المنظم على الوفاء باحتياجات و توقعات و متطلبات العملاء تتوقف على قدرتها في تحديد رغباتهم و تفضيلاتهم و يمكن مراقبة مستوى رضا العملاء من خلال مجموعة الخطوات التالية :

¹ سونيك غوبتا - دونالدك ليهمان ، ادارة العملاء كاستثمارات طويلة الامد ، ترجمة عن الاصل الانجليزي managing customers as

investments ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، 2005 ، ص 15.

² NICOLACE BERLAND, FRONCOIS-XAVIER SIMON, le contrôle de gestion et mouvement , édition EYROLLES, France , 2010 , P191

- وضع أهداف واضحة في إطارها يحدد مستوى الرضا المستهدف تحقيقه، فمن الضروري أن يكون هذا قائماً على مؤشرات واقعية.
- صياغة إستراتيجية واقعية و قابلة للتنفيذ تعتمد على المنظمة في إطار مستوى الرضا المطلوب.
- قياس مستوى الرضا المحقق مع المستهدف أثناء التنفيذ لغرض تحديد الانحرافات و تعديل الوضع من خلال استعمال أساليب القياس و المراقبة المرتبطة بالجودة و الأسعار.
- في حالة عدم تحقيق المستوى المستهدف يتم تشخيص أسباب ذلك استناداً إلى المعلومات الميدانية
- إجراء التعديلات الضرورية.



المصدر : وائل محمد صبحي إدريس - طاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل

للنشر ، الأردن ، 2009 ، ص 199

يتأثر رضا العملاء أو اكتساب عملاء جدد بسمعة المنظمة و قدرتها على الوفاء بمتطلبات السوق التنافسي السريع التغير ويمكن للمنظمة أن تطور أساليب للاحتفاظ بالعملاء وفق اعتبارات تصنيف العملاء و طريقة الاحتفاظ بهم¹:

(أ) **الاحتفاظ المبدئي :** الذي يرتبط بقدرة المنظمة و رغبتها في استدامة العلاقة معهم من خلال تقديم الحوافز السعرية و هي وسيلة تساهم في زيادة الربح على المدى القصير .

¹ KEVIN KELLER, NATHALIE FLECK, ISABELLE FONTAINE, management stratégique de la marque , édition PEARSON , France, 2009 p 115

(ب) **الاحتفاظ المتقدم:** من خلال استدامة العلاقة مع العملاء على المدى الطويل حيث تهتم المنظمة بتلبية احتياجاتهم و رغباتهم و تقوية الروابط الاجتماعية معهم بتقديم عروض متكاملة لتلبية الحاجات الأساسية للعملاء.

(ت) **الاحتفاظ المتميز:** يتمثل في السياسات و الإجراءات الأكثر تطوراً في إطار الاحتفاظ بالعملاء من خلال الامتيازات المالية و الروابط الاجتماعية معهم ، و بالتالي تصبح العلاقة مع العملاء مبنية على الثقة و البيانات و المعلومات الدقيقة و الصحيحة مما يجع العملاء أكثر ثقة وولاء و هذا يؤدي إلى تعظيم الأرباح.

3-1 مصادر القيمة بالنسبة للعميل :

سواء كان هدف المنظمة اكتساب العملاء أو المحافظة عليهم أو زيادة الأرباح فمن الضروري فهم القيمة التي توفرها السلع للعميل ، و ذلك من خلال فهم الأسباب التي تدفع العميل إلى عملية الشراء أو عدم الشراء ، لذلك فان فهم مصادر القيمة بالنسبة إلى العميل يساعد في تصميم برامج فعالة .

تعتمد القيمة بالنسبة إلى العميل على الفوائد التي تقوم المنظمة بتوفيرها له من حيث (السعر ، الجودة ، الخدمات ، التوقيت) و هي في نفس الوقت تشكل تكاليف بالنسبة للمنظمة، و نلاحظ أن القيمة مختلفة كلياً عن التكلفة. يمكن تجميع القيم التي توفرها السلع أو الخدمات للعميل ضمن ثلاث فئات و المتمثلة في القيمة الاقتصادية التي تنتج عندما يكون للمنظمة القدرة على إثبات أن العملاء سيوفرون مالهم عند شراء منتجاتها بدلاً من شراء المنتجات المنافسة و لكن من الصعب في كثير من الحالات إثبات وجود فائدة اقتصادية واضحة ، أما المصدر الثاني للقيمة فيتمثل في وظائف المنتج أو فوائده ، و بالنسبة للمصدر الثالث فهو العامل النفسي و هذا ما سنبينه بالتفصيل

أ- **القيمة الاقتصادية :** احد المصادر الأساسية للقيمة هي الفائدة الاقتصادية التي يتحصل عليها العميل من استخدامه للمنتج أي الميزة النقدية المحصل عليها من المنتج مقابل البدائل المتوفرة طول فترة استخدامه فالعميل في اغلب الأحيان يبحث عن السعر المنخفض.

نجد العديد من المنظمات تستخدم مفهوم القيمة الاقتصادية عند تصميم و عرض منتجاتها الجديدة ، و تقيم الفائدة الاقتصادية عموماً بالمقارنة بين تكلفة دورة الحياة الكلية للمنتج و ليس بالاعتماد على الأسعار الابتدائية فقط ، حيث أن العميل يقوم بشراء منتج معين بأعلى تكلفة و بالجودة المطلوبة لكن في المقابل يوفر للعملاء قيمة اقتصادية على امتداد عدة سنوات (باعتبار مدة حياة المنتج طويلة)

القيمة الاقتصادية قابلة للمقارنة و هي تختلف باختلاف المنتجات المنافسة و بقدر ما للقيمة الاقتصادية من أهمية فهي ليست العامل الوحيد في اتخاذ قرار الشراء .

ب- **القيمة الوظيفية** : تتمثل القيمة الوظيفية في مكونات المنتج التي توفر للعميل فوائد وظيفية أو تطبيقية قابلة للقياس ، أي مزايا الأداء التي يتمتع بها المنتج ، و يمكن توفير هذه القيمة من خلال التعرف على ما يفضله العملاء و يتم استخدام هذه المعلومات في تصميم منتجات جديدة أو إدخال التعديلات المناسبة لتحقيق رضا المستهلك (العميل) .

ت- **القيمة النفسية** : تعكس القيمة الاقتصادية والقيمة الوظيفية الفوائد الملموسة للمنتج و في المقابل تركز القيمة النفسية على النواحي غير الملموسة مثل الاسم التجاري أو سمعة المؤسسة ، فعند بلوغ مرحلة النضج وزيادة ضغط المنافسة في هذه المرحلة تصبح القيمة النفسية عامل رئيسي للتمييز .

قياس القيمة النفسية هو تحدي رئيسي بسبب الطبيعة غير الملموسة للفوائد النفسية فمثلا قيمة الاسم التجاري¹ هي قيمة تتجاوز القيمة الاقتصادية و الوظيفية و تمثل الثمن الإضافي الذي سيدفعه العميل مقابل الحصول على منتج معين ، و توجد عدة طرق لقياس قيمة الاسم التجاري لدى العملاء و هو محرك القيمة من خلال :

الوعي : عادة ما يكون معرفة الاسم التجاري شرطا أساسيا في عملية الشراء (بالنسبة للعميل الواعي)
صورة المنتج : تؤثر الصورة المرتبطة بالجودة بالإضافة إلى المميزات الخاصة بالمنتج و خصائصه تؤثر على رد فعل المستهلك اتجاه الاسم التجاري

المواقف: يعتبر التفضيل العام لاسم تجاري عامل مهم و رئيسي في قيمة الاسم التجاري (الاستعداد للتفكير في شراء اسم التجاري)

الارتباط : الإخلاص للاسم التجاري يضمن ارتباط العميل بالمنظمة هو اكبر قيمة التي تضمن تدفق إيرادات تدوم طول مدة حياة المنتج.

النشاط : العملاء الأكثر إعجابا بالاسم التجاري يصبحون مدافعين عليه و يضغطون على قنوات التوزيع لتوفير المنتج.

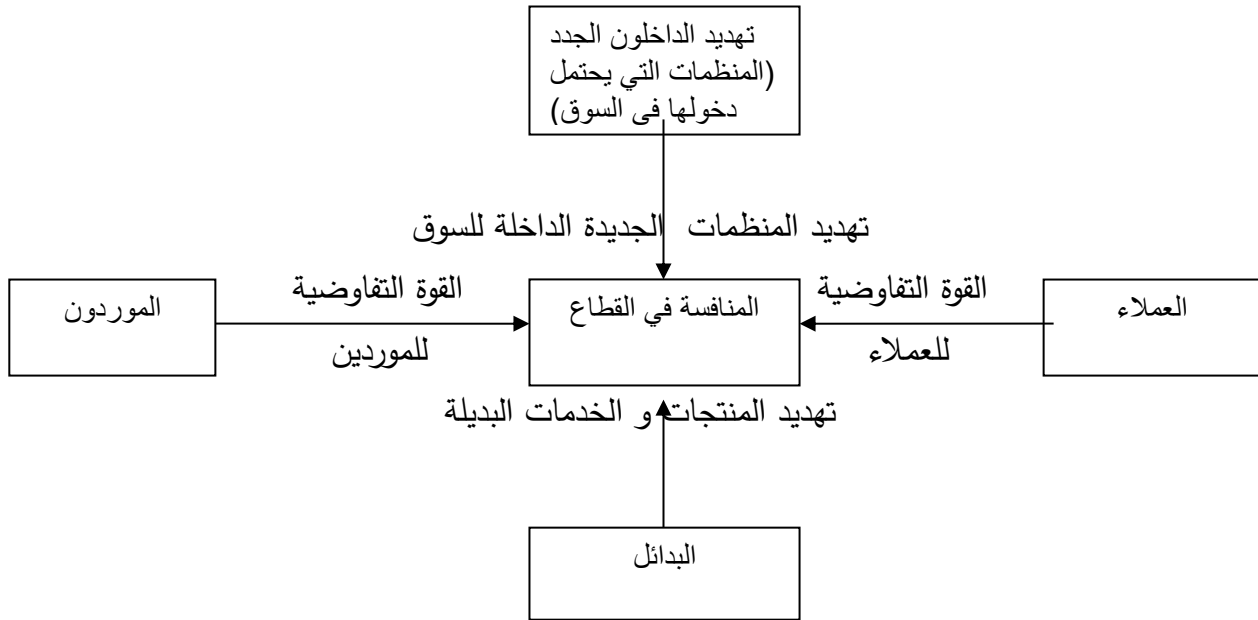
¹ ALAIN-GUY ROUSSEL, Au top de la vente, édition MAXIMA, France, 2009 ,P 8

مما سبق يتضح أن المنتج يشكل قيمة للعميل من خلال توفر مجموعة من الخصائص المشتركة التي تتمثل في : خصائص المنتج - علاقة العملاء - الصورة أو السمعة ، فخصائص المنتج تمثل الجانب الوظيفي ، أما رضا العملاء يتمثل في شعور العملاء الايجابي الذي يتولد من خلال خبرة الشراء لمنتج معين¹.

(2) مؤشر العملاء في النماذج المختلفة :

1-2 العملاء من منظور نموذج بورتر porter :

النموذج الذي وضعه porter في مطلع الثمانينات و سمي بنموذج القوى التنافسية الخمسة التي تؤثر على المنظمة من اجل إثراء نموذج SWOT و هو يسمح بإعطاء نظرة عامة لمحيط المنظمة من خلال العناصر الفاعلة في الإستراتيجية



نموذج القوى الخمس لبورتر porter

Source : YVES PARIOT, les outils du marketing stratégique et opérationnel, édition DUNOD, paris, 2011, P 23

العميل يمتلك قوة تفاوض كبيرة حيث يستطيع السيطرة على الأسعار من خلال تخفيضها أو طلب رفع مستوى الخدمات مما يؤثر على معدل الربح المحقق ، و ترتفع قوة تفاوض العميل في الحالات التالية:²

- عندما تمثل مشتريات نسبة كبيرة من رقم أعمال المنظمة

¹ FREDREIC BUCHET , NICOLAS CARON , les tableaux de bord de la fonction commerciale , édition DUNOD, PARIS , 2006, P 17.

² ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسى ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر 2006 ص 212

- وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياسا بعدد العملاء مما يؤدي إل تخفيض قوة تفاوض المنتجين و رفع قوة تفاوض العملاء
- تهديد العملاء و الخاص بالتكامل الخلفي
- توفر عدة بدائل من المنتجات في السوق المستهدف
- انخفاض تكاليف تحول العميل إلى منتجات أخرى
- انخفاض جودة المنتجات أو مستوى الخدمات
- توفر المعلومات الكاملة لدى العميل عن العمليات التي تخص المنتج من حيث التكلفة و الطلب

2-2 العملاء من منظور إدارة الجودة الشاملة :

حسب هذا الأساس نجد أن تعريف إدارة الجودة الشاملة يتمحور حول العميل و رغباته و هي¹ " القيام بالعمل الصحيح بالشكل الصحيح و من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل لمعرفة طرق تحسين الأداء " و في تعريف آخر² " الجودة الشاملة هي التطوير و المحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر من خلال البدء باحتياجات العميل و الانتهاء بمعرفة مدى رضاه على المنتجات المقدمة في السوق "

و يمكن ايضا تعريفها بأنها³ " نظام يشمل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة و الأدوات الإحصائية و العمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف و رفع مستوى الرضا لدى العملاء الداخليين و الخارجيين (العمال و المستهلكين، الأطراف المعنية الأخرى)"

كما تعرف أيضا بأنها⁴ " نظام تتفاعل فيه مجموعة من العناصر بالتركيز على العنصر البشري لتحقيق التطوير المستمر في خدمة العميل و بأقل تكلفة ممكنة "

و من التعاريف السابقة نلاحظ أن جودة منتج معين يعبر عنها بمدى توفر مجموعة من الصفات و الخصائص ، و تعتبر هذه الصفات و الخصائص الرابط الموجود بين المنتج و المستهلك و على الرغم من أن مفهوم الجودة يختلف من شخص لآخر إلا أن هناك اتفاق عام على مستويات القبول و الرفض و يتم تحديد مستويات الجودة عن طريق قياس العناصر التالية :

¹ مصطفى محمد سعيد عالم ، إدارة الجودة الشاملة و أثرها في التغير المؤسسي ، المؤتمر الوطني الأول للجودة المملكة العربية السعودية ربيع الأول 1425 من موقع الانترنت التالي : www.quality-con.com

² محمود حسين الوادي ، عبد الله ابراهيم ، حسين محمد سمحان ، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 ص 21 .

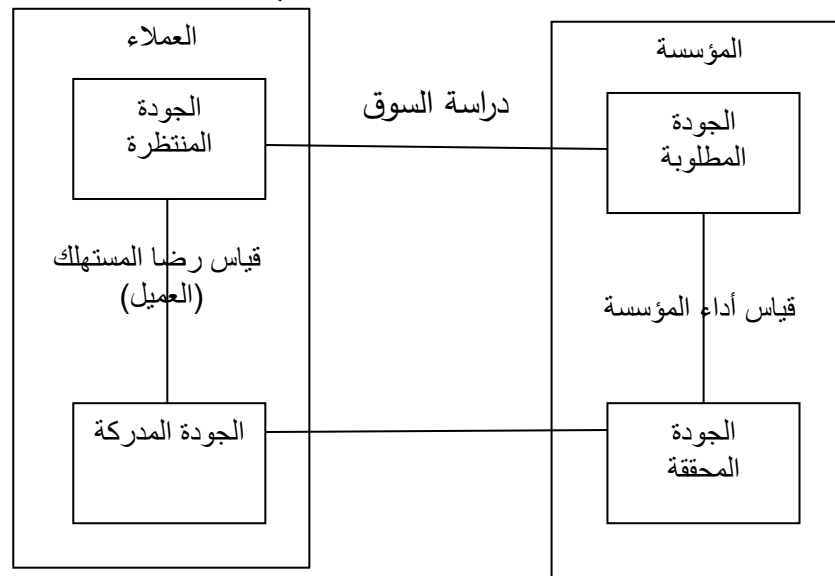
³ بلال خلف السكارنة ، دراسات إدارية معاصرة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010 ، ص 195

⁴ BRIHMAN .J, meilleurs pratique de management, édition l'organisation, paris, 2000,P 217

العلامة أو الاسم التجاري : و تهدف إلى جذب اهتمام الزبون من خلال تداول اسم العلامة التجارية بين المستهلكين، كما تلعب دور في حماية المنتج من المنتجات المنافسة و تبسيط و تسهيل عملية الترويج.

التصنيف حسب الرتب : تستعمل هذه الطريقة في تحديد مستوى الجودة لمادة أو سلعة عن طريق مقارنة المواصفات الفعلية مع المعايير المحددة و المتفق عليها، أي إذا توفرت في المادة أو السلعة مجموعة معينة من المواصفات و الخصائص فأنها تصنف في رتبة معينة .

القدرة على تحديد الفوائد بما يتفق مع رغبات العميل مع الأخذ في الاعتبار المتطلبات التقنية التي تسمح بتوفير عرض مطابق للمتطلبات من خلال القدرة على التنسيق بين الجودة المدركة و الجودة المحققة، فالعناصر المكونة للشكل الموالي تسمح بالمقارنة بين الجودة المنتظرة و الجودة المدركة التي تمثل مقاييس لمستوى رضا العملاء، أما الانحراف بين الجودة المطلوبة و الجودة المحققة يسمح بقياس أداء المؤسسة.



العلاقة بين الجودة ورضا العملاء

Source : Charles DUCROCQ, Michel GERVAIS , Christophe HERRIALI , le suivi de la qualité et des couts dans les entreprises de service , une enquête sur les pratiques et les outils employer par les départements de contrôle de gestion , revue finance-contrôle stratégie , VILUME 4 N° 03 septembre 2001 p 98

(3) خطوات تقييم رضا العملاء

تقوم المنظمة بتقييم رضا العملاء من خلال إتباع مجموعة من الخطوات التي تتمثل في العناصر التالية:

1-3 قياس رضا العملاء :

المقاييس التقليدية للتسويق كحجم المبيعات و الحصة السوقية التي تقيس الأرباح على أساس منتج معين أو صنف معين هما مقياسين خاطئين في كثير من الأحيان فقد تباع المنظمة حجم كبير من منتجاتها لعملاء ذوي

قيمة متدنية و هذا ما يؤدي إلى ارتفاع الحصة السوقية، و لكن لا يرفع من ربحيتها على المدى البعيد، فتحسين مستوى رضا العملاء يستوجب قياس الفائدة من هذا التحسين مقابل التكلفة اللازمة لذلك.

هذا ما أدى إلى ظهور مقاييس خاصة بمحور العملاء التي تركز على قيمة العميل أو على الربح المتولد عنه مقابل الحصة السوقية أو مستوى الرضا أو حجم الأرباح، هذه المقاييس تعتبر العملاء هم الأرصدة الذين يوفرون العائد على المدى البعيد و أن التسويق هو بمثابة استثمار في هؤلاء العملاء¹.

كما تساعد هذه المقاييس في تحديد التفاوت بين العملاء، فالتركيز على الربح المتولد عن العميل يتطلب تحولا من المحاسبة التقليدية التي تعتمد على المنتج و مراحل إنتاجه و توزيعه إلى المحاسبة الحديثة التي تعتمد على تقسيم كل مرحلة إلى مجموعة من الأنشطة و تحديد تكلفة كل نشاط فمثلا يتم تقسيم مرحلة التوزيع إلى مجموعة من الأنشطة كنشاط العملاء، و من بين الوسائل الحديثة للمحاسبة نجد (محاسبة التكاليف بالأنشطة ، هندسة القيمة ، التكلفة المستهدفة) .

الطرق الحديثة للمحاسبة تسمح بمتابعة العائدات و التكاليف لكل عميل، و ذلك بمتابعة العناصر الرئيسية التالية : اكتساب العميل (معدل الاكتساب و التكلفة) - هامش الأرباح الناتجة عنه (الهامش و النمو) - المحافظة على العميل (معدل المحافظة و التكلفة) و تعتبر هذه العوامل الثلاثة مقاييس رئيسية حديثة تظهر العلاقة بين النمو و الكفاءة² .

كما أن قياس رضا العميل يعتبر مؤشر من مؤشرات المراقبة على أداء المنظمة ، فانخفاض هذا المؤشر أو عدم نموه بمعدل المنافسين يضع المنظمة في خطر كبير، و نقصد برضا المستهلك "الحالة أو الوضع الذي يشعر به الفرد عند قيامه باستهلاك معين استطاع به إشباع توقعاته، كما أن درجة الرضا تعتمد على الطريقة التي يعالج بها الفرد الفجوة الواقعة بين توقعاته و بين الأداء الفعلي"³ .

لفهم رضا المستهلك يجب فهم كيف يحدد المستهلك توقعاته التي تحدد على أساس الخبرة السابقة في نفس الظروف و المواقف.

فمن المهم اعتماد مجموعة من التحليلات لتحديد ما يقدره العملاء في الحقيقة و ليس تقديرات أفراد المنظمة من أجل الوصول إلى تحديد صورة شاملة لمنظور العميل لذا يجب أن تتوفر المنظمة على معلومات دقيقة حول: الحصة السوقية ، ولاء العملاء (معدل تكرار عملية الشراء)، تدفق العملاء الجدد، مستوى رضا العملاء عن المنتج من خلال الاعتماد على المقابلات و البحث عن التغيرات المحتملة في قيم و رغبات العملاء من خلال

¹ GREDRIC CANARD, management de la qualité, édition GUALINO, France , 2009, P 202

²RENE LEFEBURE, GILLES VENTURI, gestion de la relation client , édition EYROLLES, France , 2005, P 426

³ محمد الصريفي ، إدارة التسويق ، المؤسسة الدولية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2009، ص 299.

اعتماد مؤشر الرضا و رصد أي تغيرات في الجودة ، أي يجب على المنظمة أن تنتبه للتغيرات التي من المتوقع حدوثها و تكون لها القدرة على الاستجابة السريعة و إدخال التعديلات المطلوبة في الوقت المناسب .

2-3 القيمة العمرية للعميل

العملاء هم مصدر الأساسي لإيرادات المنظمة فإذا تمكنت المنظمة من تقييم قيمة العملاء الحاليين و المستقبليين تكون قد تمكنت من تحديد جزء كبير من قيمة المنظمة نظرا للارتباط الموجود بين العميل و قيمة المنظمة ، فقيمة العملاء تساوي القيمة المتوسطة للعميل مضروبة حجم العملاء (عدد العملاء)

قيمة العملاء الحاليين = القيمة المتوسطة للعميل * عدد العملاء

أما القيمة العمرية للعميل تتراوح¹ بين 1 و 4.5 أضعاف الهامش السنوي للعميل و هذا يعتمد على معدل الاحتفاظ بالعملاء

و تمثل القيمة العمرية للعميل القيمة الحالية لكافة الأرباح الحالية و المستقبلية الناتجة عن العميل طول فترة تعامله مع المنظمة، و لتقدير هذه القيمة نحتاج إلى معلومتين أساسيتين هما : طبيعة الأرباح الناتجة عن العميل و معدل الشكاوي (معدل النفور) الذي يؤثر على قرار إعادة التعامل مع المنظمة، فالمنظمة لا يمكن أن تتوقع الاحتفاظ بكل العملاء لان العملاء يتعرضون خلال تعامل مع المنظمة إلى متغيرات مختلفة تؤثر عليهم مثل: تغير حاجات العملاء و أولوياتهم ، الخدمة السيئة ، ظهور عروض منافسة أفضل.

تظهر القيمة العمرية للعميل كمفهوم و مقياس هام في تقدير قيمة العميل و لكن المنظمة تواجه تحديا كبيرا في تطبيق هذا المفهوم بسبب العوامل التالية :

- متطلبات البيانات : إدارة العلاقة مع العملاء تحتاج إلى بيانات مفصلة عن العملاء وهي عملية معقدة لأنها تحتاج إلى متابعة كل عميل أو مجموعة من العملاء حيث بينت الدراسات أن 55 % إلى 57 % من المبادرات في إدارة العملاء فشلت بسبب تعقدها و ارتباطها بعوامل شخصية و نفسية خفية .
- حجم الأرباح : تحتاج المنظمة إلى معرفة طبيعة الأرباح العائدة من كل عميل أو مجموعة من العملاء على امتداد فترة زمنية معينة
- معرفة معدل المحافظة على العملاء أو معدلات نفورهم بالنسبة للزمن ، فمن السهل معرفة معدل النفور بالنسبة للمنظمات التي تتعامل مع العملاء وفقا للإدارة التعاقدية، و لكن في حالة الإدارة غير التعاقدية من الصعب معرفة معدل النفور، و نعني بمعدل النفور عدد العملاء الذين خسرتهم المنظمة خلال فترة زمنية مقسوما على العدد الكلي للعملاء المكتسبين سابقا أو حديثا .

¹ سونيك غويتا - دونالدك ليهمان ، مرجع سابق ص 17

نظرا لانعدام الدقة في أي مقياس و خصوصا المقاييس المتعلقة بالقيمة العمرية للعميل و صعوبة الحصول على البيانات المطلوبة، تم تبسيط طريقة القياس بافتراض الفرضيات الثلاثة التالية¹:

- هوامش الأرباح تبقى ثابتة طول مدة التعامل العميل مع المنظمة

- معدل المحافظة على العملاء يبقى ثابت طول هذه الفترة

- تقدير القيمة العمرية للعميل يمتد لأجل غير محدود

يعتبر معدل مستوى الأرباح و معدل نفور العملاء على امتداد الفترة الزمنية هما المدخلين الأساسيين لتقدير القيمة العمرية للعملاء ، بالنسبة لتقدير معدل نفور العملاء يتم قياسه كما ناقشنا سابقا ، أما بالنسبة لتقدير الأرباح نحتاج إلى تقدير العائدات و التكاليف ، فلتقدير قيمة العميل يتم توزيع التكاليف على العملاء أي بالاستناد على تقدير التكاليف حسب الأنشطة (نشاط كل عميل)

3-3 تحليل الثنائية (تكلفة/ قيمة): تستند مراقبة التسيير على محاسبة التكاليف و تحليلها و لكن يجب الذهاب إلى ابعد من ذلك من اجل اخذ التوجهات الإستراتيجية المتمثلة في تسيير الثنائية (تكلفة / قيمة) أي يجب دائما الانتباه إلى الإجراءات العملية و الأنشطة المتعلقة بالمنتج الذي يعتبر عنصر مكون للإستراتيجية و على هذا تسيير التكاليف يستلزم أيضا تسيير القيمة المتوقعة للزبائن الناتجة عن الجودة أو الابتكار المستمر و هذا يستلزم فهم معايير القيمة من خلال (الزمن، الجودة، التقدم التقني)

القيمة تبقى ذاتية يحددها الطرف الذي أنتجت من اجله فبالنسبة للزبون تتمثل القيمة في الخصائص المادية و المعنوية التي يعترف بها ، و بالنسبة للمساهم تتمثل في العوائد على رؤوس الأموال المستثمرة ، أما بالنسبة للمجتمع فعادة تتمثل في مدى احترام المؤسسة للطبيعة و حماية البيئة و صحة المستهلك و رضا المجتمع و بنفس الطريقة يتم تحديد القيمة لباقي الأطراف ذات المصلحة كالعمال و الموردين .

و عليه الأداء يشمل كل من مفهوم التكلفة و القيمة حيث أن المؤسسة تقوم باستهلاك مجموعة من الموارد من اجل الاستجابة لطلبات الزبائن مما يؤدي إلى خلق تكلفة و من خلال تلبية حاجات و رغبات الزبائن يولد قيمه لديهم و لدى المنظمة من خلال الأرباح و العوائد ، فإذا كانت استهلاك الموارد يتناسب مع القيمة المقدمة للزبائن سيكون هناك زبائن مستعدين للدفع مقابل إشباع رغباتهم التي وفرتها لهم المؤسسة الأمر الذي يمكن المنظمة من المنافسة و تحقيق المردودية و الاستمرار و النمو و هي الأهداف الإستراتيجية الثلاثة التي حددها HENRI² BOUQUIN .

¹ سونيك غوبتا - دونالدك ليهمان ، مرجع سابق ص 47

² FREDREIC BUCHET , NICOLAS CARON , les tableaux de bord de la fonction commerciale , édition DUNOD , 1PARIS , 2006, P 1

فحسب الوكالة الفرنسية للتقييس¹ ، 'AFNOR ' agence française de normalisation ' تحليل القيمة كما هو موحد دوليا له دور بالغ الأهمية في إثراء أدوات التسيير من خلال التحليل الوظيفي لمختلف العمليات و الأنشطة، فالقيام بعملية المراقبة من خلال تحويل عوامل النجاح إلى مؤشرات قياس من أجل إدارة الأداء المالي والأداء النوعي 'غير المالي' (الجودة ، الوقت ، الأمن و الحماية) ، بحيث تعالج تكاليف المنظمة في شكل ثنائية (قيمة / سعر) ، و نقصد بهذه الثنائية أن السعر و القيمة محددة في السوق على أساس احتياجات العملاء و المنافسة لذا أصبحت المنظمة مهتمة ب² :

- العوامل المكونة للقيمة: القدرة على تلبية حاجات العملاء من حيث الجودة و الوقت المحدد و ذلك من خلال الاهتمام بالأنشطة التي تعطي قيمة للسلع
- تكاليف التي لا تساهم في القيمة: أي الإسراف في الأنشطة غير الضرورية و التي لا تساهم في تلبية الحاجات

و بالتالي نظام التشخيص و القيادة و السيطرة من خلال المراقبة لا يقتصر على حساب التكاليف و إنما تحديد التكاليف المنتجة للقيمة و غير المنتجة للقيمة، أي تحديد الأنشطة التي لها تأثير حقيقي على كفاءة الأداء ، حيث أصبحت المراقبة تساهم في إعادة تصميم المنتج أو إعادة تنظيم المنظمة عن طريق تحديد الأنشطة و العمليات و تشخيص قيمتها إذا كانت مولدة للقيمة ، و على أساس هذا التشخيص يتم إلغاء الأنشطة غير المولدة للقيمة³ و تسمح العلاقة (تكلفة/ قيمة) بتقييم كل نشاط من خلال مؤشر القيمة الذي يتم حسابه من خلال العلاقة التالية⁴

$$\text{مؤشر القيمة} = \frac{\text{الأهمية (المنفعة)}}{\text{التكلفة}}$$

فإذا كان المؤشر اقل من 1 فهذا يعني أن النشاط مكلف مقارنة بالمنفعة المنتظرة، أما إذا كان المؤشر اكبر من 1 هذا يعني أن النشاط له منفعة اكبر مقارنة بتكلفته
يمكن تقييم القيمة المنتظرة عن طريق الربط بين الأسعار و مواصفات المنتج لمستوى عرض معين من خلال العلاقة بين قيمة المحققة الزبون و التكاليف و هذا ما يوضحه المخطط (قيمة / تكلفة)⁵:

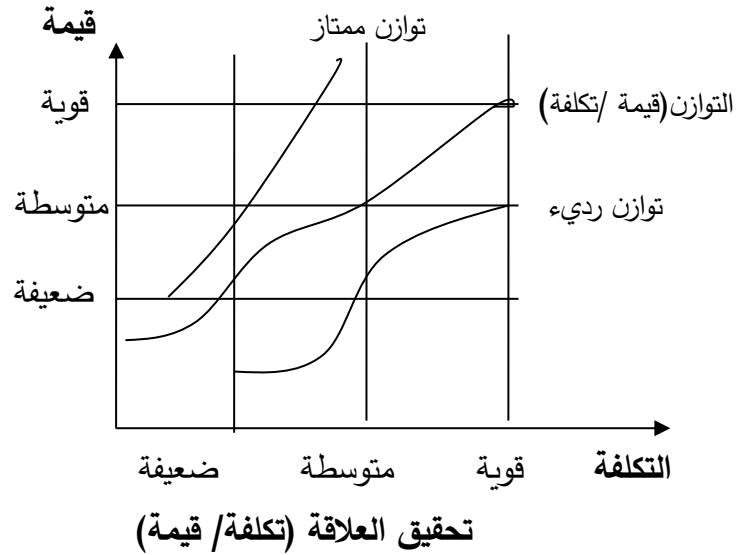
¹ www.afnor.fr qualité et contrôle de gestion 28/11/2012

² FRANCOISE GIRAUD , OLIVIER SAULPIC, GERARD NAULLEAU , et autre , contrôle de gestion et pilotage de la performance , édition GUALINO, France , 2005 , P65

³ DAVIDE NORTON, ROBERT KAPLAN, strategy maps, Harvard business school, school press, Boston, 2004, p29

⁴ NICOLAS BERLAND, YVES DERONGE, contrôle de gestions perspectives stratégiques et managériales, édition PEARSON, France, 2010, P506

⁵ JEAN LOUISS GIORDANO, l'approche qualité perçue, édition l'organisation, paris, 2006, P309



Source : JEAN LOUISS GIORDANO, l'approche qualité perçue, édition l'organisation, paris, 2006, P309

3-4 قياس أداء العملاء باستعمال بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تقييم رضا العملاء أيضا باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، فالمنظمات التي تهدف إلى تعظيم القيمة لكل الأطراف المعنية تعطي أولوية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأنها تسمح بمتابعة الأداء من خلال العلاقة السببية بين الكفاءة العملية و الكفاءة الإستراتيجية¹ فتعدد الأطراف المعنية stakeholders: الزبائن ، الموردون ، المساهمون ، العمال فرض على المنظمة تغيير تسيير عملياتها لتحقيق رضا كل العملاء (كل الأطراف المعنية). أهم التيارات الفكرية و الإدارية و المالية التي أدت إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) balanced scorecard هو التطور الحاصل في مجال الجودة الذي قاد إلى إدارة الجودة الشاملة من مفهوم مراقبة الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة ، فإدارة الجودة الشاملة مثلت مدخلا ركز على العملاء من خلال توفير منتجات و خدمات ذات جودة عالية لتشكل هذه الجودة وسيلة مناسبة لاستمرار الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

فالهدف من BSC بطاقة الاداء المتوازن هو وضع جدول لقياس الكفاءة من خلال متابعة الترابط و التناسق بين المؤشرات ، فبالنسبة لمؤشر الزبائن يكون من خلال (الحصة السوقية ، مستوى السعار ، رضا المستهلك)، أما مراقبة الكفاءة فتكون من خلال (الوقت المستغرق لرد الفعل ، التكلفة ، و الجودة) أما بالنسبة لكيفية الاستمرار في تحسين و خلق القيمة فهو يتعلق بالموارد و الكفاءة ، وبطاقة الأداء المتوازن هي منهج متوازن الإبعاد يهتم بالأبعاد الداخلية و الخارجية للأداء باستناد للرؤية الإستراتيجية للمنظمة².

¹ XAVIER BUIN, FRENGOIS-XAVIER SIMON , les nouveaux visages du contrôle de gestion 3^{ème} édition , DUNOD, France 2009 , P 92

² Grégory WEGMANN, les tableaux de bord stratégiques : une instrumentation du contrôle de gestion , 22^{ème} congrès de l'AFC , avril 2011 , France , P 6

كما تعرف بأنها¹ " أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء و الذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة و مقاييس و معايير مستهدفة من أجل التحسين المستمر كما أنها توحد كل المقاييس التي تستخدمها المنظمة في شكل وسيلة تقييم شاملة "

في المرحلة الأولى من ظهور بطاقة الأداء المتوازن اعتمدت على التحول من مؤشر واحد إلى مجموعة مؤشرات متكاملة من خلال تحويل اعتماد الإستراتيجية على المؤشرات المالية فقط إلى إضافة مؤشرات أخرى غير مالية و قد أطلق عليها اسم² " الموازنة الرباعية لتسجيل الأداء " و أطلق عليها هذا الاسم لأنها تستند في قياس أداء المنظمة على أربعة مؤشرات متوازنة و متكاملة :

- (1)- مؤشرات تسويقية : تقيس كفاءة المنظمة في إدارة العملاء
 - (2)- مؤشرات تشغيلية : تقيس قدرة المنظمة في إدارة الإنتاج و العمليات
 - (3)- مؤشرات تدريبية: تقيس كفاءة راس المال البشري في المنظمة و قدرته على التعلم و النمو
 - (4)- مؤشرات مالية: تقيس قدرة المنظمة في تحقيق التدفقات المالية و السيولة النقدية
- تتمثل وظيفة بطاقة الأداء المتوازن في التوفيق و التنسيق بين المؤشرات السابقة، فعند حدوث خلل في محور من المحاور الأربعة السابقة يؤثر ذلك على المحاور الأخرى نظرا لوجود علاقة سببية (سبب و نتيجة) بين المحاور الأربعة السابقة³.

ما يهمننا في هذا البحث هو محور العملاء الذي يعتبر احد المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن كما ذكرنا سابقا ، فقياس رضا العملاء يعتبر مؤشر من مؤشرات المراقبة على أداء المنظمة ، فانخفاض هذا المؤشر أو عدم نموه بمعدل المنافسين يؤثر على المنظمة، لذا أخذت حاجات العملاء بعين الاعتبار في بطاقة التقييم المتوازن من خلال احتوائها على محور العملاء حيث أن تحقيق أهداف العملاء يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال الإيرادات المحققة من خلال استمرار التعامل مع العملاء و وفائهم للمنظمة ، و قبل تصميم بطاقة الأداء المتوازن يجب تحديد الأهداف من حيث المواعيد ' الوقت ' و الجودة و التكلفة للقيام بمراقبة تكاليف الإنتاج و أيضا دمج عملية التفاوض مع الموردين و عنصر (الجودة و التكلفة و الوقت) باعتبارهم عناصر مؤثرة على أداء المنظمة .

يصف محور العملاء الطرق التي سيتم بها خلق القيمة للعملاء و كيفية تحقيق ذلك و الأسباب التي ستجعل العملاء على استعداد لدفع المقابل المالي لها لذلك فجهود تطوير المنشأة ينبغي أن تتركز على العملاء فعند فشل

¹ GREGORY WEGMANN, OP, CIT ,p 7

² توفيق محمد عبد المحسن ، الاتجاهات الحديثة في الجودة و القياس باقة الأداء المتوازن ،دار الفكر العربي ، 2008، ص 73

³ محمد محمود يوسف ، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2005 ، ص 162

المنظمة في تقديم المنتجات و الخدمات المناسبة للعملاء فهذا يعني فقدان جزء كبير منهم و هذا يؤدي إلى انخفاض المبيعات و عدم تحقيق الإيرادات المالية .

جانب كبير من جهود المنظمة يجب ان يوجه نحو تقدير كيفية الاحتفاظ أو الزيادة في ولاء العملاء لكي تحدد المنظمة ما يجب عليها عمله من خلال تحديد صورة دقيقة لما يعنيه المنتج للعميل و مدى أهمية السعر للعميل مقارنة بالقيم الأخرى مثل الجودة و وقت التسليم والصورة الذهنية للمنتج، فلا يمكن تقرير الإستراتيجية الأساسية إلا بعد اكتساب المعلومات حول هذه التفاصيل و من ثم ننقل إلى المراحل الأخرى.

ففي الوقت الحاضر تعتمد معظم المنظمات على وضع متطلبات و حاجات العملاء كأساس لتحديد إستراتيجيتها ، نظرا لما يشكله هذا الجانب من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنظمة من حيث المنافسة و بقائها و استمراريتها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال قدرة المنظمة على تقديم سلع و خدمات بجودة عالية و أسعار معقولة، و تستخدم المنظمة مقاييس مثل : الحصة السوقية ، عدد العملاء الجدد ، مستوى رضا العملاء كما اشرنا سابقا .

يتم تصنيف حاجات العملاء على نطاق واسع من خلال الاهتمام بثلاث عوامل أساسية و هي : الجودة - الوقت - التكلفة ، فوقت الإنتاج هو الوقت الذي تستغرقه المنظمة للرد على الطلب حيث يتم قياس هذه الفترة من لحظة الطلب إلى غاية تسليم المنتج ، أي احترام مبدأ التسويق في الوقت المطلوب ، أما بالنسبة للجودة فهي تعكس مستوى الملائمة بين تصور العميل و إدراكه لقيمة المنتج بعد الاستعمال، حيث يجب الجمع بين أداء المنتج وخلق القيمة المضافة للعملاء ، فالنظرية الكلاسيكية¹ ترى أن الجودة هي الفرق بين الادراكات و التوقعات

الجودة = التوقعات - الادراكات و معادلتها تكون كالتالي : $QI = \sum_{j=1}^I (pij - Eij)$

أما النظرية الحديثة² اعتبرت الجودة هي إدراك الزبون للأداء الفعلي بدون الحاجة للمقارنة مع التوقعات أي الجودة هي الأداء

الجودة = الأداء و معادلتها تكون كالتالي : $Q_i = \sum_{j=1}^I P_{ij}$

أو الجودة = (الادراكات - التوقعات) * الأهمية

و معادلتها تكون كالتالي $QI = \sum_{j=1}^I (pij - Eij) * I_{ij}$

من اجل وضع بطاقة الأداء المتوازن موضع العمل و التنفيذ يستلزم من المنظمة أن توضح الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالعملاء التي تعتمد بشكل أساسي على إتباع تقنية تحليل ربحية العملاء لذلك ترتبط الأهداف المحققة بقدرة المنظمة على تحقيق رضا العملاء و بالتالي الحصول حصة سوقية و أرباح اكبر ، الأسعار المنخفضة

¹ RENE LEFEBUR, GILLES VENTURI, gestion de la relation client, édition EYROLLES, France, 2005 , P115

² RENE LEFEBUR, GILLES VENTURI, OP , CIT, p 116

للسلع و الخدمات و الجودة العالية مدخلان من المفترض أن يتكاملا لتحقيق الولاء و بالتالي الأرباح ، فالأسعار كأحد معطيات التكلفة يستدعي ضرورة استيعاب تكاليف الأنشطة ، حيث قدم¹ M.LEBAS 1996 شجرة الأداء باعتبار الأداء متعدد المعايير ، فأوراق هذه الشجرة هي عبارة عن العمليات و الأنشطة ، أما الجذور فهي عوامل كفاءة الأداء : المهارة - الاستثمار - الصورة - العلامة - التكوين - العلاقة عميل / مورد .

و منه أداء المنظمة الموجه للعملاء موجه لتحقيق الغايات و الأهداف المالية، و يتضح من ذلك أن رضا العملاء يعد احد أهم الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها و التي تنعكس على المحور المالي بزيادة الأرباح و نمو حجم المبيعات و تحقيق القيمة للمساهمين و العمال.

الخاتمة

من خلال هذا البحث نستنتج أن رضا العملاء هو من بين المؤشرات غير المالية التي تؤثر على الموقع التنافسي للمنظمة و هذا ما يستدعي ضرورة المراقبة و المتابعة من اجل تحديد الانحرافات و اسبابها و تتم هذه المراقبة من خلال قياس القيمة المقدمة للعميل مقارنة باحتياجاته و رغباته المتجددة ، و نلاحظ أن مفهوم العملاء تطور عبر التاريخ فقديمًا كانت المنظمة تنظر إلى العملاء كطرف في العملية التبادلية تعتمد على قدرة المنظمة على إنتاج سلع و خدمات محددة دون فهم لرغبات و حاجات العملاء ، و نتيجة التطور في البيئة الخارجية أصبحت المنظمة تنتج ما يمكن تسويقه من خلال معرفة متطلبات السوق و العملاء عن طريق دراسة السوق و سلوك المستهلك ، و مؤخرًا مع ظهور مفهوم التنمية المستدامة تغير مفهوم رضا العملاء ليرتبط بالرؤية الاجتماعية و البيئية والمسؤولية الأخلاقية من اجل تفادي مشاكل المتعلقة بالسمعة و الشهرة ، و بالتالي يجب على المنظمة ان تنظر للعملاء باعتبارهم مشاركون حقيقيون في نجاحها فخلق القيمة من طرف المنظمة يعني تقسيم القيمة بين الأطراف المعنية (stakeholders , les parties prenantes) و هم (المساهمون ، العملاء ، الموردون ، العمال ، المجتمع) ، فكل فاعل يساهم في خلق القيمة و له الحق في جزء من القيمة، فالقيمة المقدمة للمستهلك (العملاء) تعمل على تحسين ولاء المستهلك و بالتالي تحسين مردودية المنظمة و هذا ما يسمح بتحسين القيمة للمساهمين ، و في المقابل القيمة التي قدمها المساهمون للمنظمة تضمن استقرار رأس المال من اجل تفتدي المشاكل المالية، و في الجانب الآخر العمال يساهمون في خلق القيمة و تحفيزهم يساهم في تحسين وفائهم للمنظمة

¹ HELENE LORING et autre, contrôle de gestion, 3^{ème} édition DUNOD, paris, 2008, P 142

المراجع :

- 1- بلال خلف السكارنة ، دراسات إدارية معاصرة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010
- 2- ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر 2006
- 3- توفيق محمد عبد المحسن ، الاتجاهات الحديثة في الجودة و القياس بأقة الأداء المتوازن ،دار الفكر العربي ، 2008 ،
- 4- سونيك غوبتا - دونالدك ليهمان ، ادارة العملاء كاستثمارات طويلة الامد ، ترجمة عن الاصل الانجليزي managing customers as investements ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، 2005
- 5- محمد الصريفي ، إدارة التسويق ، المؤسسة الدولية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2009
- 6- محمد الصريفي ، إدارة التسويق ، المؤسسة الدولية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2009
- 7- محمد محمود يوسف ، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر 2005 ،
- 8- محمود حسين الوادي ، عبد الله ابراهيم ، حسين محمد سمحان ، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010
- 9- مصطفى محمد سعيد عالم ، إدارة الجودة الشاملة و أثرها في التغير المؤسسي ، المؤتمر الوطني الأول للجودة المملكة العربية السعودية ربيع الأول 1425 من موقع الانترنت التالي : www.quality-con.com
- 10- ALAIN COURTOIS, MAURICE PILLET, CHANTAL MARTIN BONNEFOUS, gestion de production, édition EYROLLES, France, 2003
- 11- ALAIN-GUY ROUSSEL, Au top de la vente, édition MAXIMA, France, 2009
- 12- BRIHMAN .J, meilleurs pratique de management, édition l'organisation, paris, 2000
- 13- Charles DUCROCQ, Michel GERVAIS, Christophe HERRIALI, le suivi de la qualité et des couts dans les entreprises de service, une enquête sur les pratiques et les outils employer par les départements de contrôle de gestion, revue finance-contrôle stratégie, VILUME 4 N° 03 septembre 2001
- 14- DAVIDE NORTON, ROBERT KAPLAN, strategy maps, Harvard business school, school press, Boston, 2004
- 15- DENIS MOLHO, DOMINIQUE FERNANDEZ. POISSON, tableau de bord outil de performance, édition EYROLLES, France, 2009

- 16- FRANCOISE GIRAUD, OLIVIER SAULPIC, GERARD NAULLEAU, et autre, contrôle de gestion et pilotage de la performance, édition GUALINO, France, 2005
- 17- FREDREIC BUCHET, NICOLAS CARON, les tableaux de bord de la fonction commerciale, édition DUNOD, PARIS, 2006
- 18- GREDRIC CANARD, management de la qualité, édition GUALINO, France, 2009
- 19- Grégory WEGMANN, les tableaux de bord stratégiques : une instrumentation du contrôle de gestion, 22^{ème} congrès de l'AFC, France, avril 2011
- 20- HELENE LORING et autre, contrôle de gestion, 3^{ème} édition DUNOD, paris, 2008
- 21- JEAN LOUISS GIORDANO, l'approche qualité perçue, édition l'organisation, paris, 2006
- 22- KEVIN KELLER, NATHALIE FLECK, ISABELLE FONTAINE, management stratégique de la marque, édition PEARSON, France, 2009
- 23- NICOLACE BERLAND, FRONCOIS-XAVIER SIMON, le contrôle de gestion et mouvement, édition EYROLLES, France, 2010
- 24- NICOLAS BERLAND, YVES DERONGE, contrôle de gestions perspectives stratégiques et managériales, édition PEARSON, France, 2010
- 25- RENE LEFEBUR, GILLES VENTURI, gestion de la relation client, édition EYROLLES, France, 2005
- 26- XAVIER BUIN, FRENGOIS-XAVIER SIMON, les nouveaux visages du contrôle de gestion 3^{ème} édition, DUNOD, France 2009
- 27- YVES PARIOT, les outils du marketing stratégique et opérationnel, édition DUNOD, paris, 2011
- 28- www.afnor.rf qualité et contrôle de gestion 28/11/2012