



وحدة النشر العلمي



كلية البنات للأدب والعلوم والتربية

# مجلة البحث العلمي في التربية

مجلة محكمة ربع سنوية

العدد 10 المجلد 22 2021

رئيس التحرير

أ.د/ أميرة أحمد يوسف سليمان  
عميدة كلية البنات للآداب والعلوم والتربية  
جامعة عين شمس

نائب رئيس التحرير

أ.د/ حنان محمد الشاعر  
وكيلة كلية البنات للدراسات العليا والبحوث  
جامعة عين شمس

مدير التحرير

أ.م.د/ أسماء فتحي توفيق  
أستاذة علم النفس المساعد بقسم تربية الطفل  
كلية البنات - جامعة عين شمس

المحرر الفني

أ.نور الهدي علي أحمد

سكرتير التحرير

نجوى إبراهيم عبد ربه عبد النبي

مجلة البحث العلمي في التربية (JSRE)

دورية علمية محكمة تصدر عن كلية البنات للآداب  
والعلوم والتربية - جامعة عين شمس.

الإصدار: ربع سنوية.

اللغة: تنشر المجلة الأبحاث التربوية في المجالات  
المختلفة باللغة العربية والإنجليزية

مجالات النشر: أصول التربية - المناهج وطرق  
التدريس - علم النفس وصحة نفسية - تكنولوجيا التعليم  
- تربية الطفل.

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ٢٣٥٦-٨٣٤٨  
الترقيم الدولي الموحد الإلكتروني ٢٣٥٦-٨٣٥٦

التواصل عبر الإيميل

jsre.journal@gmail.com

استقبال الأبحاث عبر الموقع الإلكتروني للمجلة

<https://jsre.journals.ekb.eg>

فهرسة المجلة وتصنيفها

١- الكشاف العربي للاستشهادات المرجعية

The Arabic Citation Index -ARCI

٢- Publons

٣- Index Copernicus International

Indexed in the ICI Journals Master List

٤- دار المنظومة - شعبة

تقييم المجلس الأعلى للجامعات

حصلت المجلة على ( ٧ درجات ) أعلى درجة في تقييم  
المجلس الأعلى للجامعات قطاع الدراسات التربوية.

## إدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس - نموذج مقترح

د. أسامة عبد السلام علي عبد السلام\*\*

أ.م.د. إيمان زغلول راغب أحمد\*

### المستخلص

يحظى مفهوم إدارة علاقات العملاء باهتمام كبير في أدبيات الفكر التسويقي حيث يعكس التزام الجامعات تجاه عملائها. ونتيجة لتزايد متطلبات المستفيدين من خدمات وأنشطة الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات، وكذلك التنافس الشديد بينها، أدركت تلك الوحدات أهمية تلبية متطلبات عملائها منها حتى تظل في المقدمة، وذلك من خلال تقديم أفضل الخدمات لهم بحيث تحتفظ بهم وتجذب المزيد منهم وتوطد علاقاتها معهم، وتم تحديد أربعة أبعاد من إدارة علاقات العملاء في البحث وهي: التركيز على العميل، وتنظيم علاقات العملاء، وإدارة معرفة العملاء، وإدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا، وتمثل الهدف الأساسي للبحث في الوصول إلى نموذج مقترح لإدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس، ومتطلبات تطبيقه، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبيان كأداة بحثية بهدف التعرف على مدى توافر الأبعاد الأربعة لإدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس، ومن ثم تم التوصل إلى النموذج المقترح ومتطلبات تطبيقه.

**الكلمات المفتاحية:** العملاء، رأس مال العلاقات، إدارة علاقات العملاء، الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص، نموذج مقترح.

### مقدمة

تُعد الجامعات منذ أنشئت بمثابة مؤسسات مسؤولة عن التنقيف والإعداد العلمي لطلابها، فتنافست على تطوير برامجها التعليمية حتى يكون لكل منها مكانة متميزة تنعكس على سمعتها الأكاديمية وسمعة طلابها وكفاءتهم. ولم تقتصر وظيفة الجامعات على التدريس والبحث العلمي فقط، ولكنها تخطت ذلك لتشمل خدمة المجتمع وتنميته والارتقاء به حضارياً باعتبارها جزءاً أساسياً منه؛ اعتماداً على قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس في اختيار أنشطة تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.

\* أستاذ الإدارة التربوية المساعد - المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية - جمهورية مصر العربية.

\*\* مدرس الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة عين شمس - جمهورية مصر العربية.

البريد الإلكتروني: [osamaabdelsalam@edu.asu.edu.eg](mailto:osamaabdelsalam@edu.asu.edu.eg)

[imahmed700@gmail.com](mailto:imahmed700@gmail.com)

ولقد أدى تزايد متطلبات المستفيدين من خدمات وأنشطة الجامعات، وكذلك التنافس الشديد بين الجامعات والتحديات التكنولوجية المتسارعة إلى إدراك الجامعات المعاصرة لأهمية تلبية متطلباتهم لكي تظل في المقدمة، حيث تسعى الجامعات إلى تقديم أفضل قيمة للمستفيدين منها؛ بحيث تحتفظ بهم وتجذب المزيد منهم وتوطد علاقاتها معهم. وهو ما أدى إلى ظهور العديد من المصطلحات والمفاهيم الإدارية التي تعبر عن اهتمام الجامعات بمجتمعها، وفي هذا السياق حظي مفهوم إدارة علاقات العملاء Customer Relationship Management (CRM) بالاهتمام في أدبيات الفكر الإداري والذي يعكس التزام الجامعات تجاه المستفيدين من خدماتها، وبناء العلاقات معهم.

وتعتبر علاقات المؤسسات الجامعية بالمستفيدين الداخليين والخارجيين بمثابة رأس مال العلاقات (Relational Capital) أو ما يسمى برأس مال العملاء (Customer Capital) وهو أحد مكونات رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسات الجامعية، والمسئول عن تعظيم قدراتها، وتعزيز مكانتها التنافسية، بالإضافة إلى كل من رأس المال البشري؛ الذي يشمل: معارف الأفراد، وقدراتهم، ومهاراتهم، وخبراتهم، ورأس المال الهيكلي؛ والذي يشمل: طبيعة عمليات المؤسسة، وهياكلها، وإجراءات العمل، ونظم المعلومات ( عطيه، ٢٠١٨، ص ص ٢٧٣ - ٢٧٤).

كما يعتبر رأس مال العلاقات أحد الأصول غير المادية التي تمتلكها المنظمات؛ والذي يعتمد على بناء علاقات عالية الجودة داخل المنظمة وخارجها، والحفاظ عليها، وتطويرها، ورعايتها، واستثمارها بما يحقق أعلى قيمة تنافسية لها، كما أنه نتاج التفاعل بين كلاً من رأس المال البشري والهيكل للمنظمة؛ والذي يمكن توظيفه في تحسين الأداء وتحقيق النجاح التنظيمي المستمر (Tumwine & Kamukama and Ntayi, 2012, p.800)

ومع تزايد قيمة رأس مال العملاء بالنسبة للمؤسسات الجامعية، وسعيها إلى الحصول على عملاء أكثر قيمة لها، والاحتفاظ بهم، برز مفهوم رأس مال العملاء، وأهمية إدارته، واستثماره باعتباره أحد مكونات رأس المال الفكري؛ الذي يمثل أهم الموجودات قيمة في مجتمع المعرفة؛ حيث تفوق قيمته الموجودات المادية.

ويشير Chen and Popovich إلى إدارة علاقات العملاء بأنها إحدى الإستراتيجيات التي يمكن أن تعزز التسويق والعمليات والمبيعات وخدمة العملاء والموارد البشرية والبحث والتطوير والتمويل، بالإضافة إلى تكنولوجيا المعلومات والانترنت لزيادة ربحية تفاعلات العملاء (Sulaiman, Abdullah & Ridzuan, 2014, p.356). ومن هنا تسعى المؤسسات الجامعية من خلال إدارة علاقات العملاء لفهم وتلبية احتياجات المستفيدين من خدماتها، وزيادة ثقتهم فيها، الأمر الذي يتطلب منها أن تجعل المستفيدين الداخليين والخارجيين محور اهتمامها.

وقد ساعد على ازدهار مفهوم إدارة علاقات العملاء التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأساليب تخزين البيانات، وطرق معالجتها، بالإضافة إلى الاعتماد على توظيف الأدوات والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة في التفاعل مع العملاء؛ ومن ثم فإن إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا يمكن أن تساهم في تخطيط موارد المنظمات بالشكل الذي يساعد على تطوير المعلومات والخدمات المقدمة للعملاء (Srivastava, 2012, pp.15-16).

ويرى Adrian & Pennie أن إدارة علاقات العملاء تمثل نقلة نوعية في الفكر التسويقي يتجاوز إعادة إنتاج الأفكار السابقة؛ لأنه يحتاج إلى التكامل الوظيفي على مستوى الإنتاج والعمليات

والأفراد والمبادرات التسويقية التي توفرها تطبيقات تكنولوجيا المعلومات (Payne& Frow,2005,p.167).

لذلك ظهرت إدارة علاقات العملاء كأحد الإستراتيجيات التي تهدف إلى توفير حلول كاملة لإدارة جهود المؤسسات الجامعية التسويقية وتنفيذ قرارات تعتمد على المستفيدين الحاليين والمتوقعين، ومدى تجاوبهم مع ما تقدمه من خدمات متنوعة لفئات المستفيدين المختلفة.

وفي ذات السياق يشير Zablah and Others إلى أن كلاً من مدخلي تسويق العلاقات Relationship Marketing وإدارة علاقات العملاء Customer Relationship Management متشابهان في إدراكهما أن علاقات التبادل بين العميل والمنظمة - كعملية- تتطور بمرور الزمن، لكنهما في الوقت نفسه مختلفان؛ حيث تركز فلسفة مدخل تسويق العلاقات على الاحتفاظ بالعملاء من خلال بناء وتدعيم واستمرار علاقات التبادل، بينما يركز مدخل إدارة علاقات العملاء على التوجه الإستراتيجي للمنظمة اللازم لبناء وتدعيم واستمرار علاقات التبادل مع الشرائح المربحة فقط؛ وذلك من خلال التركيز على ممارسات بناء العلاقات، واستخدام نظم تكنولوجيا المعلومات لجمع البيانات وتحليلها، وكذلك من خلال توجيه الجهود لخلق القيمة لكل من العملاء والمنظمة (Zablah, Bellenger& Johnston,2004,pp.475-476).

وتؤكد إحدى الدراسات على أهمية حرية تداول المعلومات بالجامعة بصفة عامة، مع ضرورة وجود معايير أساسية لتداولها بالوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص، بالإضافة إلى أهمية وجود آلية إدارية جامعية للإفصاح الاستباقي عن المعلومات من أجل وصول المستفيدين إلى المعلومات حول برامج هذه الوحدات ومشاريعها بسهولة ويسر وفي الوقت المناسب وذلك من خلال إنشاء قواعد للبيانات تقوم بتزويد العاملين بالمعلومات التي يحتاجونها (البربري، ٢٠١٦، ص ص ١٩٣-١٩٤). لما لها من دور إيجابي في تهيئة البيئة الملائمة وتوفير الشروط والمتطلبات الأساسية لإدارة علاقات العملاء بالجامعات ووحداتها المتنوعة.

كما تُعد إدارة علاقات العملاء بمثابة نتيجة حتمية للتطور المستمر وتكامل الأفكار التسويقية والبيانات والتقنيات والهيكل التنظيمية المتوفرة حديثاً في المنظمات، كما أنها أداة فعالة تهتم بدرجة كبيرة بالعاملين في المنظمات والعملاء؛ حيث إنها تساعد موظفي الخطوط الأمامية - الذين يتعاملون مع العملاء بصورة مباشرة- (Frontline Staff) على تقديم الخدمات بجودة عالية، والاستماع لاحتياجات العملاء والتعرف عليها ومحاولة تلبيتها، مما يعكس فلسفة المنظمة وإيمانها بأهمية العملاء (Foss, Stone, 2002,pp.13-14).

ونتيجة للتحول الرقمي للجامعات؛ ازدادت أهمية إدارة علاقات العملاء بها كأحد المداخل التي تركز على العميل؛ حيث يمكن من خلالها تحسين رضا العملاء وكسب ثقتهم، كما أنها أحد الحلول التكنولوجية التي تركز على أتمتة نظم وقوى المبيعات، بالإضافة إلى استخدام مفهوم إدارة علاقات العملاء (ك تقنية وثقافة) لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي (Vicente et-al, 2021,pp.3-4).

وقد برزت إدارة علاقات العملاء كمجموعة من الأنشطة التي تنفذها المنظمة لتحديد العملاء وتأهيلهم واكتسابهم وتطويرهم، والاحتفاظ بالعملاء المربحين وزيادة ولائهم على المدى البعيد؛ وذلك من

خلال تقديم المنتجات والخدمات المناسبة إلى العميل المناسب من خلال القنوات المناسبة وفي الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة. بالإضافة إلى أنها تيسر العلاقات بين المنظمات وعملائها، وشركائها، والموردين، والموظفين. وذلك بهدف تحسين رضا العملاء، وزيادة نمو الإيرادات، وزيادة الميزة التنافسية كنتيجة للاحتفاظ بالعملاء على المدى البعيد (Pries, Stone,2004,pp.351-352).

وتعتمد إدارة علاقات العملاء في الأساس على العاملين في المنظمة سواء المسؤولين عن إدارة المواقع الإلكترونية الخاصة بالمنظمة أو المسؤولين عن خدمة العملاء والتفاعل معهم بشكل مباشر، ولذلك ترتبط جودة إدارة العلاقات مع العملاء بمجموعة من المتغيرات الخاصة بالعاملين أنفسهم، ومن أبرزها: الرضا الوظيفي، والعدالة المدركة، والثقة، والالتزام؛ حيث تؤثر هذه المتغيرات على أداء العاملين في نطاق تواصلهم مع العملاء (أحمد، ٢٠١٨، ص ٨٢).

وتؤدي إدارة علاقات العملاء دوراً حيوياً في تحقيق التوازن الفعال بين أهداف المنظمة وتوجهاتها الإنتاجية والخدمية وبين تحقيق رضا وحاجات العميل؛ من خلال: التواصل المستمر مع العملاء وتحديد نشاطات المنظمة ذات القيمة بالنسبة لهم، واستخدام معلومات العملاء لتحسين الأداء بصفة مستمرة والتعلم من العمليات السابقة لتحقيق النجاح وتجنب الفشل؛ من أجل أن تكون المنظمة قادرة على التنافس وتعظيم الربح (محمد، ٢٠١٥، ص ٤٦).

وتعتبر إدارة علاقات العملاء بمثابة إستراتيجية تسويقية تقوم على تعزيز العلاقات مع العملاء بناء على معرفة احتياجاتهم ورغباتهم ومتطلباتهم؛ من أجل خلق قيمة للعميل وتحقيق الربحية؛ وذلك من خلال تحقيق التناسق والتكامل بين العمليات والوظائف الداخلية من ناحية وشبكات التواصل الخارجية والتكنولوجية والمعلوماتية من ناحية أخرى (Laketa et-al,2015,p.242).

ويتضح من ذلك، أن إدارة علاقات العملاء تركز على توظيف مجموعة من البرامج التطبيقية التقنية والتكنولوجية؛ التي يمكن توظيفها في إدارة المعرفة الخاصة بالمستفيدين، وكسبهم، والاحتفاظ بهم، وعقد الشراكات معهم لخلق قيمة أعلى للجامعة والمستفيدين من خدماتها سواء داخل الجامعة أو خارجها.

وتشير إحدى الدراسات إلى أبعاد إدارة علاقات العملاء في تعريفها، حيث عرفت على أنها مدخل تسويقي شامل يسعى لبناء العلاقات مع العملاء داخل المنظمة وخارجها، وتوسيع نطاقها، والحفاظ عليها؛ من خلال دمج التكنولوجيا، وجميع الأعمال والأنشطة المتمركزة حول العملاء، بالإضافة إلى التركيز على احتياجات العملاء، وفهم خصائصهم، والتمييز بينهم وتصنيفهم عن طريق استخدام قاعدة بيانات العملاء المتاحة وإدارتها (Zamil,2011, pp.452-453).

وتتعدد أنماط ومجالات تنمية المجتمع التي تقدمها الجامعات لمجتمعاتها بتعدد حاجات ومشكلات ومتطلبات فئات المجتمع المختلفة، ودرجة انغماس الجامعات في العمل على تلبية تلك الحاجات ومواجهة هذه المشكلات، كما تتعدد هذه المجالات بتعدد العملاء والمستفيدين الذين توجه إليهم الخدمات سواء داخل الجامعة أو خارجها من ناحية، أو على المستوى المحلي أو القومي من ناحية أخرى.

ومن ثم أصبح التطوير في المجالات العلمية والبحثية المختلفة ضرورة لنهضة الجامعات وتعزيز دورها في مجال خدمة المجتمع، من هنا جاء اهتمام الجامعات بإنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص كخطوة مهمة لتفعيل دورها في مجال تقديم خدمات مجتمعية متميزة وتلبية احتياجات المجتمع المختلفة

والمشاركة بفاعلية في البرامج والمشروعات القومية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية (الجمال، ٢٠١٢، ص ٢٤٣٢).

انطلاقاً مما سبق، اتجهت الجامعات المصرية إلى إنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص طبقاً للمواد (٣٠٧) و(٣٠٨) من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات بحيث يكون لها استقلال فني وإداري ومالي؛ لتقوم بدورها في معاونة الجامعات في القيام برسالتها سواء في تعليم الطلاب وتدريبهم أو في مجال إجراء البحوث الهادفة لحل المشاكل الواقعية التي يواجهها النشاط الإنتاجي أو دور الخدمات أو مواقع العمل المختلفة في المجتمع. كما أنها تسهم بشكل فعال في الإسهام في تدريب أفراد المجتمع على استخدام الأساليب العلمية والفنية الحديثة، وفي تنفيذ مشروعات الجامعة وكلياتها وتزويدها باحتياجاتها، بالإضافة إلى دورها الهام في توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى والهيئات العلمية على الصعيد العربي والعالمي (رئاسة الجمهورية، ١٩٧٥، المادتين ٣٠٧، ٣٠٨).

وتشهد المؤسسات الجامعية بمصر تنوعاً كبيراً، حيث تتعدد أنماط الجامعات والكليات، وكذلك تتعدد الوحدات ذات الطابع الخاص داخل تلك الكليات، ومنها كليات التربية والتي تتضمن تنوعاً واضحاً ما بين الوحدات ذات الطابع الخاص بها؛ ففي كلية التربية جامعة عين شمس تتمثل الوحدات ذات الطابع الخاص بها في خمس وحدات، هي: مركز تطوير تدريس اللغة الإنجليزية، مركز تطوير التعليم الجامعي، مركز الإرشاد النفسي، مركز التميز التربوي، ومركز التميز لدراسات وبحوث اللغات الألمانية والعربية لغير الناطقين بها (كلية التربية، جامعة عين شمس، الدراسة الذاتية، ٢٠١٦، ص ٣١).

وتتمثل أبرز إسهامات هذه الوحدات في خدمة المجتمع والبيئة فيما يلي (كلية التربية، جامعة عين شمس، الدراسة الذاتية، ٢٠١٥ / ٢٠١٦، ص ٦٤):

- تقديم الخدمات الإرشادية بجميع أنواعها (ذوي الاحتياجات الخاصة – الإرشاد المهني – الإرشاد الأسري).
- تنظيم العديد من المهرجانات لذوي الاحتياجات الخاصة.
- تنظيم العديد من الندوات والمؤتمرات المحلية والدولية لخدمة المجتمع في العديد من المجالات مثل إعداد المعلم الجامعي، وإعداد القادة.
- تنظيم العديد من الدورات الخاصة بتنمية اللغة الإنجليزية (TOEFL)، ودورات اللغة الإنجليزية لمعلمي الرياضيات، بالإضافة إلى دورات المحادثة باللغة الإنجليزية.
- تنظيم العديد من الدورات لتعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها، وكذلك تعليم اللغة الألمانية.
- تنظيم العديد من الدورات التدريبية التربوية في مجال القيادة التربوية الفعالة وجودة الأداء المدرسي وغيرها.

ويلاحظ مما سبق، توافر عدداً من الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس؛ والتي تمثل همزة الوصل بين الجامعة والكلية من ناحية وبين المجتمع المحلي الخارجي من ناحية أخرى،

حيث تتنوع خدماتها لتشمل قطاع عريض يضم أفراد الجامعة وكلياتها، والمستفيدين وأصحاب المصالح والمؤسسات الأخرى بالمجتمع الخارجي.

ومن ثم، يتضح أهمية رأس مال العملاء في المؤسسات الجامعية بشكل عام، والوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص بشكل خاص، وأهمية إدارته، واستثماره؛ بما يحقق رضا المستفيدين عن جودة الخدمات التي تقدمها تلك الوحدات، والاحتفاظ بهم، وزيادة ولائهم لها من ناحية، وبما يزيد من ربحية الوحدات ذات الطابع الخاص، وتحقيق الميزة التنافسية لها من ناحية أخرى.

ومن منطلق أهمية إدارة علاقات العملاء بالمؤسسات الجامعية؛ ودورها في تعظيم القيمة المتبادلة لكل من المستفيدين والوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، فإن مشكلة البحث تتمثل فيما يلي:

### مشكلة البحث

على الرغم من أهمية الدور الذي تقوم به الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس، والجهود التي تبذلها الكلية في سبيل تحسين أداء تلك الوحدات، وتطويرها لتحقيق جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من داخل الكلية وخارجها، وكسب رضاهم وولائهم لها من أجل تعزيز وضعها التنافسي؛ إلا أن تلك الوحدات ما زالت تواجه بعض المشكلات المرتبطة بمفهوم إدارة علاقات العملاء وأبعادها والتي تم رصدها من خلال إجراء دراسة استطلاعية في الفترة من ١٩ - ٢٩ يونيو ٢٠٢١؛ حيث اعتمدت على إجراء مقابلات شخصية مع بعض مديري تلك الوحدات والعاملين بها والذين بلغ عددهم (١٤) عضواً، وتضمنت المقابلات طرح أربع أسئلة مفتوحة؛ تسأل عن العوامل التي تُحد من التركيز على العملاء، ومشكلات تنظيم العلاقات مع العملاء، ومعوقات إدارة معرفة العملاء، وأخيراً المشكلات المرتبطة بالتكنولوجيا، وقد أسفرت الدراسة الاستطلاعية عن جوانب القصور التالية:

#### ١- من حيث التركيز على العملاء، اتضح ما يلي:

- القصور في تحديد مدى أهمية مفهوم إدارة علاقات العملاء وأبعادها بالوحدات ذات الطابع الخاص.

- صعوبة تحديد الخصائص العامة للعملاء السابقين والحاليين والمتوقعين.

- افتقار الوحدات إلى آليات محددة لتحديد احتياجات العملاء بشكل مستمر، والاحتفاظ بهم لأكبر فترة ممكنة.

#### ٢- من حيث تنظيم العلاقات مع العملاء، اتضح ما يلي:

- غياب التخطيط والتنسيق بين الوحدات وبعضها البعض من داخل الكلية وخارجها، حيث إن هذه الوحدات ليس لديها سياسة عامة أو خطة منظمة لحصر مشكلات المجتمع واحتياجاته.

- اعتماد بعض الوحدات إلى حد كبير على المجهودات الفردية من جانب القائمين على برامجها، حيث لا تخضع تلك البرامج لدراسة شاملة لاحتياجات العملاء، وما يتصل بذلك من أولويات.

- ندرة توافر المتخصصين في تسويق الخدمات التي تقدمها الوحدات، بالإضافة إلى اقتصار تسويق الخدمات على العلاقات الشخصية لمديري المراكز وأعضائها.



- نقص الموارد المالية والإمكانات المادية في بعض الوحدات؛ الأمر الذي ينعكس سلبياً على تسويق خدماتها.
  - غياب وجود إستراتيجية واضحة لطبيعة الخدمات والبرامج والمشروعات التي يمكن أن تقوم بها الوحدات بما يتفق وطبيعة أهدافها ورغبات عملائها.
  - ضعف الهياكل التنظيمية للوحدات، الأمر الذي انعكس على طبيعة أدوار العاملين بها وغموضها وخاصة فيما يتعلق بالتواصل مع العملاء.
  - ٣- من حيث إدارة معرفة العملاء، اتضح ما يلي:
    - غياب توافر قاعدة بيانات واضحة تشمل العملاء الحاليين والمتوقعين، وكذلك الجهات المستفيدة من الخدمات المراد تسويقها.
    - ضعف الاهتمام من قبل بعض الوحدات بتحديد أسباب فقدان العملاء، وعزوفهم عن التعامل معها.
    - الافتقار إلى وجود نظام للمعلومات عن سوق الخدمات الجامعية، بحيث يمد إدارة الوحدات بمعلومات وبيانات دقيقة يتم جمعها من البيئة الخارجية والعملاء والجامعة والدراسات والبحوث، وتحليلها لتحديد الفرص، وتنمية الخطط التسويقية.
  - ٤- من حيث التركيز على التكنولوجيا، اتضح ما يلي:
    - الافتقار إلى بنية تحتية تكنولوجية مناسبة يمكن استثمارها في تسويق خدمات الوحدات وأنشطتها، والتواصل مع العملاء بصفة مستمرة.
    - ضعف قدرة تكنولوجيا المعلومات على ربط العملاء الحاليين والمتوقعين بالعاملين في الوحدات.
    - ضعف قنوات بعض العاملين بالوحدات بأهمية وجود شعارات وعلامات تجارية للوحدات؛ مما ينعكس على وضعها التنافسي مع الوحدات بالجامعات الأخرى.
    - تعقد نظم تكنولوجيا المعلومات، وصعوبة تأمينها، والحاجة إلى كفاءات متخصصة لاستخدامها.
    - ضعف الدعم المادي المقدم للوحدات من قبل الكلية؛ مما نتج عنه ضعف كفاءة المعامل وتهالك الأجهزة، ونقص الوسائل التكنولوجية، الأمر الذي ينعكس سلباً على جودة الخدمات المقدمة للأطراف المستفيدة من الوحدات؛ ومن ثم عزوف العملاء عن التعامل معها مرة ثانية.
- وفي ضوء ما تم رصده من مظاهر قصور وجوانب ضعف مرتبطة بأبعاد إدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس، تتحدد أسئلة البحث فيما يلي:

- ١- ما الأسس النظرية لإدارة علاقات العملاء بالمؤسسات الجامعية؟
- ٢- ما واقع توافر أبعاد إدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس في جمهورية مصر العربية نظرياً وميدانياً؟
- ٣- ما النموذج المقترح لإدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس في جمهورية مصر العربية؟

## أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على الأسس النظرية لإدارة علاقات العملاء بالمؤسسات الجامعية.
- 2- الوقوف على واقع أبعاد إدارة علاقات العملاء في الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس في جمهورية مصر العربية نظرياً وميدانياً.
- 3- التوصل إلى نموذج مقترح لإدارة علاقات العملاء في الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس في جمهورية مصر العربية.

## أهمية البحث

تتضح الأهمية النظرية للبحث الحالي فيما يلي:

- 1- نظراً لحدثة وندرة الكتابات العربية والأجنبية التي تناولت مفهوم إدارة علاقات العملاء وتطبيقاته وأهميته بالمؤسسات الجامعية؛ فإنه يحتاج إلى توجيه الكثير من جهود الباحثين إلى دراسة هذا الموضوع لمواكبة التوجهات العالمية أكاديمياً.
  - 2- يمثل رأس مال العلاقات قضية جوهرية في المؤسسات الجامعية؛ حيث يمكن أن تعزز إدارته من وضعها التنافسي.
  - 3- توضيح المفاهيم الأساسية لإدارة علاقات العملاء وخصائصها ومبادئها؛ ومن ثم إضافة رصيد معرفي في هذا المجال.
  - 4- إلقاء الضوء على العديد من نماذج إدارة علاقات العملاء بالمؤسسات الجامعية.
  - 5- معرفة الطريقة المثلى لتطبيق خطوات إدارة علاقات العملاء في بيئة العمل الجامعي.
- كما يستمد البحث الحالي أهميته التطبيقية مما يلي:

- 1- أن الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص تواجه اليوم منافسات شديدة؛ ومن ثم تحتاج إلى تبني مداخل وإستراتيجيات إدارية تساعدها على مواجهة هذا التنافس من خلال الاهتمام بالمستفيدين من خدماتها لتحسين وضعها التنافسي.
- 2- أنه يعد أول محاولة- في حدود علم الباحثين- تهتم بدراسة الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس في جمهورية مصر العربية.
- 3- أنه يتناول موضوع إدارة علاقات العملاء؛ باعتباره أحد أهم المداخل الإدارية الذي قد يساعد على جذب العملاء واكتسابهم والاحتفاظ بهم على المدى البعيد، مما يحقق رضا المستفيدين من خدمات الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص، وكسب ولائهم، ومن ثم تحقيق الربحية لتلك الوحدات.
- 4- أنه قد يسهم في مواجهة العديد من المشكلات والصعوبات التي تعوق الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص عن تحقيق أهدافها والتعامل مع عملائها وتحقيق رضاهم.
- 5- أنه يسهم في تقديم نموذج مقترح لإدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية-جامعة عين شمس؛ مما قد يساعد في حل الكثير من مشكلات التواصل مع العملاء، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية لها، وتعزيز مكانتها.

## حدود البحث

يقتصر البحث الحالي على الحدود التالية:

- ١- **الحدود البشرية:** وتشمل مديري الوحدات ذات الطابع الخاص والعاملين بها بكلية التربية جامعة عين شمس في جمهورية مصر العربية، حيث بلغ عددهم (٣٤) عضواً وقت إجراء الدراسة الميدانية للبحث الحالي في الفترة من ١ - ٢٨ سبتمبر ٢٠٢١م.
- ٢- **الحدود المكانية:** وتقتصر على الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس، والكائنة في شارع المقريري- روكسي - محافظة القاهرة بجمهورية مصر العربية، وعددها (٥) وحدات، هي: مركز تطوير تدريس اللغة الإنجليزية، مركز تطوير التعليم الجامعي، مركز الارشاد النفسي، مركز التميز التربوي، ومركز التميز لدراسات وبحوث اللغات الألمانية والعربية لغير الناطقين بها.
- ٣- **الحدود الزمنية:** تم جمع المعلومات في الفترة من أبريل ٢٠٢١م إلى سبتمبر ٢٠٢١م.
- ٤- **الحدود المجالية:** يتبنى البحث الراهن أربعة أبعاد لإدارة علاقات العملاء في المنظمات، وهي: التركيز على العملاء، وتنظيم العلاقات مع العملاء، وإدارة معرفة العملاء، والتركيز على التكنولوجيا؛ والتي تم التوصل إليها في ضوء مراجعة الأدبيات ذات العلاقة.

## مصطلحات البحث

من خلال استقراء عدداً من الأدبيات المرتبطة بموضوع البحث، تم التوصل إلى تعريف إجرائي للمصطلحات التالية:

### ١- العملاء Customers

يمكن تعريف العملاء إجرائياً بأنهم: المستفيدون من خدمات وأنشطة الوحدات ذات الطابع الخاص؛ ويمكن أن يكون المستفيد داخلياً أو خارجياً؛ فالمستفيدون الداخليون هم أعضاء الهيئة الأكاديمية، وأعضاء الهيئة الإدارية، والطلاب، وكافة الوحدات التنظيمية الموجودة داخل الكلية والجامعة، في حين أن المستفيدين الخارجيين هم أسر الأعضاء العاملين، وأسرة الطلاب، وكافة الأشخاص أو المنظمات خارج الجامعة والذين يحتاجون إلى الخدمات والأنشطة المتنوعة التي تقدمها تلك الوحدات.

### ٢- رأس مال العلاقات Relational Capital

ويعرف رأس مال العلاقات إجرائياً بأنه: أحد الأصول غير المادية التي تمتلكها الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية؛ والذي يعتمد على بناء علاقات عالية الجودة مع المستفيدين من خدمات تلك الوحدات من داخل الكلية وخارجها، والحفاظ على تلك العلاقات، وتطويرها، ورعايتها، واستثمارها بما يعزز من الوضع التنافسي للوحدات.

### ٣- إدارة علاقات العملاء Customer Relationship Management (CRM)

يمكن تعريف إدارة علاقات العملاء إجرائياً بأنها: مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتداخلة المستخدمة لتسويق الخدمات على مستوى الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص؛ والذي يتم من خلال بناء علاقات طويلة المدى مع المستفيدين داخل الكلية وخارجها، وتفعيل نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يمكن تلك الوحدات من تبني إحدى الإستراتيجيات التسويقية المرتبطة بجذب

المستفيدين، والاحتفاظ بهم، والاستحواذ عليهم، وتنمية العلاقات معهم؛ وذلك بهدف تعظيم القيمة المتبادلة لكل من المستفيدين والوحدات، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

#### ٤- الوحدات ذات الطابع الخاص Special Units in Egyptian Universities

يتبنى البحث تعريف الوحدات ذات الطابع الخاص الوارد في اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات، حيث عرفتها بأنها وحدات يجوز إنشاؤها بقرار من مجلس الجامعة أو بقرار من المجلس الأعلى للجامعات بناء على اقتراح مجلس الجامعة المختصة؛ بحيث يكون لها استقلال فني وإداري ومالي، ويكون لكل وحدة حساب خاص بالبنك الذي تختاره الجامعة، ويتولى إدارة كل وحدة مجلس إدارة يراعى في تشكيله أن يكون معبراً عن الأهداف التي ترمي الوحدة إلى تحقيقها، ويكون لكل وحدة لائحة داخلية تتميز بنظام مالي وفني وإداري خاص بها (رئاسة الجمهورية، ١٩٧٥، المواد ٣٠٧، ٣٠٩، ٣١١، ٣١٤).

#### منهج البحث وأدواته

يتبع البحث المنهج الوصفي Descriptive Methodology؛ باعتباره المنهج المناسب لطبيعة الموضوع، والذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات والحقائق لاختبار مجموعة من الفروض أو الإجابة على أسئلة متعلقة بموضوع البحث، كما يهتم برصد الواقع ووصف وتفسير الظاهرة كما تحدث في الواقع الفعلي لها (Gay, 1992, pp.217-218).

ويعمل البحث الوصفي على فحص ظاهرة تحدث في مكان وزمان معينين كما هي في الواقع؛ بقصد تشخيصها، وكشف جوانبها، وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى (داود، عبد الرحمن، كامل، ١٩٩١، ص ١٤١)، كما يعني البحث الوصفي بالظروف والممارسات أو العلاقات الموجودة، والآراء التي يتبناها، والعمليات الجارية أو الاتجاهات الواضحة (Thamarasseri, 2018,p.41).

واستخدم البحث الدراسة الاستطلاعية (ملحق ١) كأداة لتعرف المشكلات المرتبطة بمفهوم إدارة علاقات العملاء وأبعادها بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس من خلال إجراء مقابلات شخصية مع بعض مديري تلك الوحدات والعاملين بها، كما استخدم البحث الاستبيان بهدف التعرف على مدى توافر أبعاد إدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس في جمهورية مصر العربية.

#### خطوات البحث

ووفقاً لطبيعة المنهج وخطواته النظرية، يسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

- ١- تحديد الإطار النظري للبحث ويتناول الأسس النظرية لإدارة علاقات العملاء بالمؤسسات الجامعية.
- ٢- وصف وتحليل واقع أبعاد إدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس في جمهورية مصر العربية نظرياً من خلال الوثائق الرسمية المنظمة لعمل تلك الوحدات، وميدانياً من خلال استخدام أداة الدراسة.

٣- التوصل إلى نموذج مقترح لإدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس في جمهورية مصر العربية.  
وبناءً على ما سبق، يتضمن البحث الأقسام التالية:

#### القسم الأول: الأسس النظرية لإدارة علاقات العملاء بالمؤسسات الجامعية – إطار نظري

يتناول هذا القسم إطاراً نظرياً يدور حول الأسس النظرية لإدارة علاقات العملاء بالمؤسسات الجامعية؛ إذ أصبح المستفيدون محور اهتمام الجامعات المعاصرة للبحث عن منتجات وخدمات تلبي احتياجات هؤلاء العملاء لكسب رضاهم وولائهم الدائم؛ وذلك لأن العملاء يمثلون الركيزة الأساسية التي يبنى عليها نجاح الجامعات خاصة في ظل إحدى وظائف الجامعة الأساسية ألا وهي خدمة المجتمع.

ولقد أدى التقدم الهائل في نظم التكنولوجيا والمعلومات إلى وجود وفرة في المنتجات والخدمات والخيارات أمام العملاء، وكذلك اشتداد المنافسة بين الجامعات التي تنتج منتجات وخدمات مماثلة أو بديلة. ومن ثم فإن أفضلية أي جامعة في المنافسة هي تقديم خدمات تمثل قيمة أكبر في نظر العملاء مقارنةً بما تقدمه الجامعات المنافسة الأخرى.

وكنتيجة لكثرة الخيارات والبدائل أمام المستفيدين من الخدمات الجامعية، وزيادة الوعي لديهم وإمكانية المفاضلة عندهم لاختيار الأجود والأقل تكلفة والأكثر قيمة؛ أصبح ولاؤهم نادراً تجاهها؛ وأضحى التحدي أمام الجامعات لا يكمن في البحث عن مستفيدين جدد فقط، ولكن في فهم وإدراك متطلبات المستفيدين الحاليين والاحتفاظ بهم.

وتعتبر إدارة علاقات العملاء علماً حديثاً نسبياً حيث كانت تسمى بإدارة العملاء، وهي تعني بالبحث عن بناء وتنمية العلاقات مع عملاء يتم اختيارهم بعناية؛ وذلك بهدف تحسين قيمة العميل وتحقيق ربحية المنظمة. كما تمثل منظوراً متجدداً لمبادئ التسويق بالعلاقات، والاختلاف الجوهرى هو أن إدارة علاقات العملاء تطبق في هذا السياق بابتكارات تقنية وتكنولوجية ومعلوماتية غير مسبوقه، وبالرغم من أن مصطلح إدارة علاقات العملاء حديث نسبياً إلا أن الممارسات العملية تبدو مألوفاً لهذا المصطلح (Payne,2005, pp.4-5).

وبالتالي تعد إدارة علاقات العملاء أحد المداخل التي يمكن من خلالها تعزيز الميزة التنافسية للجامعة؛ من خلال فهم وإدراك احتياجات العملاء المرشحين الحاليين والمتوقعين من أجل تقديم خدمات ومنتجات جديدة وغير مسبوقه.

وعلى ذلك يتضمن هذا القسم من البحث: مفهوم إدارة علاقات العملاء، أهميتها، مبادئها، أبعادها، أنواعها، إستراتيجياتها، مراحلها، المداخل المتعددة لدراساتها، نماذجها، ومتطلبات تطبيقها.

#### أولاً: مفهوم إدارة علاقات العملاء

بعد قيام الثورة الصناعية أدت المنافسة الحادة بين المنظمات نتيجة لتغير الطلب في الأسواق إلى التحول من مفهوم تسويق المعاملات والصفقات إلى مفهوم تسويق العلاقات ونتيجة لذلك برز مفهوم إدارة

علاقات العملاء (Payne,2005, p.6). حيث توصف بأنها عملية واسعة ومعقدة لتسويق العلاقات داخل المنظمة وخارجها (Buttle & Maklan, 2017,p.15).

وتعرف إدارة علاقات العملاء بأنها: مزيج من الممارسات والإستراتيجيات والتقنيات التي تستخدمها المنظمات لإدارة وتحليل تفاعلات العملاء وبياناتهم طوال دورة حياة العميل؛ بهدف تحسين علاقات خدمة العملاء والمساعدة في الاحتفاظ بالعملاء وزيادة نمو المبيعات. وتقوم أنظمة CRM بتجميع بيانات العملاء عبر قنوات مختلفة أو نقاط اتصال بين العميل والمنظمة؛ والتي يمكن أن تشمل موقع المنظمة على صفحات الويب، والهاتف، والتواصل المباشر أو الإلكتروني من خلال الشبكات الاجتماعية، والبريد المباشر، بالإضافة إلى المواد التسويقية الأخرى. كما يمكن لأنظمة CRM أيضاً أن توفر للموظفين الذين يواجهون العملاء معلومات مفصلة عن المعلومات الشخصية للعملاء وسجل الشراء وتفضيلات الشراء والمخاوف والتوقعات المختلفة لهم (CRM-Customer-Relationship-Management,2021).

ويتضح مما سبق أن إدارة علاقات العملاء يمكن أن تساعد الجامعات في تحسين علاقاتها بالعملاء الحاليين والاحتفاظ بهم من خلال بناء قاعدة بيانات تشمل كافة المعلومات المرتبطة بالعملاء وتوقعاتهم واحتياجاتهم المختلفة سواء العملاء الحاليين أو الجدد، وذلك من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الإنترنت وتفعيل استخدامها.

ويؤكد ما سبق Fraya W.Marsh حيث يعرف إدارة علاقات العملاء على أنها أسلوب متكامل من خلاله الإستراتيجيات التنظيمية مع النظم المعلوماتية والتكنولوجية بالمنظمة؛ من أجل توفير خدمة عملاء أفضل، كما أنها تستخدم التكنولوجيا الحديثة بما يساعد المنظمات على تقديم خدمات سريعة وفعالة للعملاء، بالإضافة إلى سعيها لتطوير العلاقة مع كل عميل من خلال الاستخدام الفعال لقواعد البيانات ونظم المعلومات (Marsh, 2006, pp.150-151).

كما تعرف بأنها " مدخل إداري إستراتيجي تضعه المنظمات لتوجيه مواردها وجهودها في تقديم أفضل خدمات لعملائها من خلال تحقيق رغباتهم ومتطلباتهم واحتياجاتهم، واكتساب العملاء المختارين بدقة والاحتفاظ بهم وبناء علاقة طويلة الأجل معهم؛ بهدف خلق قيمة لهم وللمنظمة في الوقت ذاته، والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تتمثل في تقديم خدمات متميزة واستجابة أسرع لحاجات العملاء، وتعظيم أرباح المنظمة (نوبي، ٢٠٢١، ص ٢٢١٨).

وإلى جانب تعريف إدارة علاقات العملاء يُعرف مصطلح العملاء Customers على أنهم " المتلقون أو المستفيدون من مخرجات المنظمة، ويمكن أن يكون العميل خارجياً أو داخلياً؛ فالعملاء الخارجيون هم الأشخاص أو المنظمات خارج المنظمة والذين يحتاجون إلى المنتجات النهائية (سلع أو خدمات)، في حين أن العملاء الداخليون هم الأفراد أو الوحدات التنظيمية الموجودة داخل المنظمة والذين يحتاجون إلى أفراد أو وحدات تنظيمية داخلية لإتمام أعمالهم" (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ص ص ١١٤-١١٥).

وجدير بالذكر أن مصطلح إدارة علاقات العملاء يعكس محاولة المنظمة للاحتفاظ بعملائها من خلال تعزيز تصوراتهم، والحفاظ على العلاقات القائمة التي يجب أن تتعدى عمليات بيع وشراء المنتجات (Statt, 2004, p.36).

كما تشير إدارة علاقات العملاء بشكل عام إلى اهتمام المنظمة ببناء علاقات جيدة مع العملاء وتطويرها والمحافظة عليها؛ من خلال إشباع احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم. حيث تعتمد بصورة كبيرة على تحقيق التكامل بين النظم الفرعية داخل المنظمة (خدمة العملاء-دعم المبيعات-التسعير)، بالإضافة إلى أتمتة قوى المبيعات؛ والتي يمكن من خلالها تقديم الدعم لأنشطة المبيعات والتسويق، وأنشطة ما بعد البيع مثل خدمة العملاء من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة، وتلقي الشكاوى من خلال نقاط ومراكز الاتصال المتكاملة (Karlöf & Lövingsson, 2005, p.104).

ويتضح مما سبق أن الأساس في إدارة العلاقات مع العملاء بصورة جيدة في الجامعات هو التعرف على توقعاتهم، ومحاولة إشباعها من خلال بناء العلاقات والأنشطة المختلفة التي تقدمها الجامعة، وباستخدام وسائل الاتصال المختلفة.

وفي هذا الصدد تعرف توقعات العملاء Customer Expectations بأنها مجموعة من " إدراكات العملاء واحتياجاتهم غير المعلنة والتي يرغبون في إشباعها من خلال استهلاك سلع أو خدمات المنظمة. ويكون العميل هذه التوقعات من خلال الحصول على المعلومات وتحليلها أو الاعتماد على الخبرات الشخصية، أو الخبرات الناتجة عن التعامل غير المباشر مع المنظمة، أو التي يكونها العميل من خلال مشاهدة الإعلانات والحملات الترويجية" (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ص ١١٢).

كما يمكن اعتبار إدارة علاقات العملاء على أنها إستراتيجية مؤسسية تهدف إلى التركيز على العملاء، وإدارة جميع جوانب الأعمال بالمنظمة لإرضاء العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم من المنتجات، ومن خلال توفير خدمات عالية الجودة. ومن ثم فإن المنظمات التي تتبنى هذا النهج تتمحور حول العميل بدلاً من التركيز على المنتج (Marsh, 2006, p.151).

ويتضح مما سبق أن تحقيق إدارة علاقات جيدة مع العملاء يتطلب توافر رؤية ورسالة واضحتين لذلك داخل الجامعات، بحيث تنعكس هذه الإدارة في مجموعة من الأنشطة والممارسات والإجراءات الفعلية على أرض الواقع، الأمر الذي يتطلب توافر الدعم المادي والمعنوي من قبل القيادة المؤسسية وكافة العاملين بها.

ومن ثم يصبح أداء الجامعات التي تتبنى هذه الإستراتيجية متمركزاً حول العميل وهو ما يعرف " بالأداء المرتبط بالعميل (Customer-Related Performance) حيث يقاس أداء المنظمة في ضوء معايير ومؤشرات مرتبطة بتوقعات العميل، أو ردود فعله، أو سلوكه. ومن أمثلة ذلك معدلات الاحتفاظ بالعملاء، معدلات شكاوى العملاء، ونتائج بحوث العملاء. وتعكس هذه المؤشرات الأداء الكلي للمنظمة وليس أداء وحدة تنظيمية معينة" (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ص ١١٤).

ولنجاح تطبيق مفهوم إدارة العلاقات مع العملاء بالجامعات، فإن ذلك يتطلب (غويتا، ليهمان، ٢٠٠٦، ص ٣٧-٣٨):

- جمع بيانات مفصلة عن العملاء، مثل (احتياجات وتوقعات العملاء- فئات العملاء المتنوعة وتصنيفها- مدة التعامل مع المنظمة - عدد العملاء الذين تم اكتسابهم في مرحلة زمنية معينة).
- معرفة نمط الأرباح العائدة من كل عميل في فترة زمنية معينة، وقد تأتي من مصادر متنوعة مثل (عائدات المنتجات ذات الصلة - خفض التكاليف - تأثيرات الكلام الشفهي).
- معرفة معدلات المحافظة على العملاء أو معدلات النفور بالنسبة للزمن؛ والتي ترجع لأسباب مختلفة، مثل: الخدمة السيئة، أو العروض المنافسة الأفضل، أو تغير حاجات العملاء وأولوياتهم. والجامعات التي تسعى لمعرفة نمط الأرباح المتولدة من العملاء طوال مدة تعاملهم معها، وكذلك معرفة معدل إجماع العملاء عن معاودة التعامل معها (معدل نفور العملاء) بالنسبة إلى الزمن؛ تستطيع

تقدير القيمة العمرية للعميل أو (قيمة العميل بالنسبة للمنظمة) - وهي " القيمة الحالية لكافة الأرباح الحالية والمستقبلية المتولدة من هذا العميل طوال مدة تعامله مع المنظمة- حيث يعتبر هذا المفهوم بمثابة مقياساً هاماً في تقدير قيمته" (غويتا، ليهمان، ٢٠٠٦، ص ٣٤).

وفي هذا الصدد تحرص الجامعات الناجحة على ألا تغفل عن مفهوم آخر ذي صلة بمفهوم إدارة العلاقات مع العملاء وهو (القيمة بالنسبة للعميل) وهو " تعبير يستخدم للدلالة على مدى الإشباع الذي تحقق للعميل نتيجة استخدام مخرجات المنظمة" (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ص ١١٤).

ويتضح مما سبق، أن تحديد قيمة العميل بالنسبة للجامعة لن يحقق الأرباح الحالية أو المستقبلية المرجوة لها؛ إلا إذا كان هناك اهتماماً من قبل الجامعات بالتعرف على توقعات العملاء واحتياجاتهم، ومحاولة إشباعها بما يحقق رضا العملاء عن المخرجات، وهو ما يرتبط بقيمة المنظمة بالنسبة للعميل.

وتسعى الكثير من الجامعات التي تتبنى مفهوم إدارة علاقات العملاء إلى تحقيق رضا العملاء Customers Satisfaction عن طريق معرفة " مدى التطابق بين توقعات العميل من استعمال السلع أو الخدمات مع ما حصل عليه فعلاً من استخدام تلك السلع أو الخدمات. وكلما قلت الفجوة بين توقعات العميل والإشباع الفعلي الذي حصل عليه، زادت درجة رضا العميل. والعكس صحيح" (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ص ١١٣).

ومن أجل تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء في الجامعات بصورة فعالة؛ فإن ذلك يستدعي التعرف على متطلبات العملاء Customers' Requirements من خلال " قائمة مكتوبة أو شفوية تحتوي على الأشياء أو الشروط التي يرغب العميل في توافرها في السلعة أو الخدمة التي يحصل عليها من المنظمة، حيث تعتبر تلك المتطلبات المعيار الأساسي الذي يجب أن تقاس عليه كفاءة المنظمة وفعاليتها " (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ص ١١٣).

ويتضح مما سبق، أن المستفيدين من خدمات الجامعة بمثابة أرصدة مهمة لأي جامعة؛ فبدون العملاء لن يتوفر أي عائد، ولن تحقق الجامعة أي أرباح، وبالتالي لن تكون لها قيمة سوقية، ومن ثم يتعين على الجامعة بأكملها أن ينصب تركيزها على العملاء.

حيث يعد العميل بمثابة " الأساس في تخطيط نشاط المنظمة، بل وفي بقائها واستمرارها، ويكون العميل في هذه الحالة على قمة الهرم التنظيمي" (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ص ١١٢).

وفي سياق مدخل التسويق الاستراتيجي تعرف إدارة علاقات العملاء على أنها نظام جذب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم، في ضوء تحليل معلوماتهم وفهم احتياجاتهم، من خلال عمليات طويلة الأجل تربط بين نشاط المنظمة واستراتيجيتها؛ لبناء علاقات قوية مع العملاء المربحين، وتقليل مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين (حسنين، ٢٠١٥، ص ٣٩٥).

ولقد اعتبر التعريف السابق، أن جوهر إدارة علاقات العملاء يركز على الأرباح التي تعود على المنظمة من العملاء - أي قيمة العميل- وتجاهل رضا العملاء وولائهم للمنظمة، والتعرف على توقعاتهم تجاهها، كما أغفل قيمة المنظمة التعليمية بالنسبة للعملاء وما تقدمه من خدمات، حيث إن العائد من فهم أفضل للعملاء سيؤدي إلى منافع أكبر ويحسن من رضا العملاء والحصول على الميزة التنافسية.

كما يمكن رؤية إدارة علاقات العملاء من ثلاث زوايا مختلفة، هي (أبو النجا، ٢٠١٣، ص ص ٢٦٧-٢٦٨):

• **المستوى الوظيفي:** ويعتبر إدارة علاقات العملاء بمثابة مجموعة من العمليات التي يتم القيام بها لتنفيذ الوظائف التسويقية، مثل: إدارة القوى البيعية وإدارة الحملات الإعلانية.



- **مستوى مواجهة العميل:** وينظر إلى إدارة علاقات العملاء على أنها مجموعة من الأنشطة التي تقدم وتطرح وجهة نظر العميل الفردية عبر قنوات الاتصال المعنية بالتواصل معه، وتتضمن هذه الأنشطة: توجه الإدارة بالعميل من حيث (الاحتفاظ بالعملاء- اكتساب العملاء- الاستحواذ على العملاء)، وتكامل العمليات التنظيمية، واستنباط المعلومات وموائمة التكنولوجيا.
- **مستوى المنظمة:** ويرى إدارة علاقات العملاء كفلسفة تتبناها المنظمة حيث يكون للمعرفة بالعملاء وتفضيلاتهم تطبيقات تهم المنظمة كلها مثل البحوث، والتطوير، والتسويق، والإنتاج. مما يعني ذلك تطبيق الإدارة الاستراتيجية للعلاقات مع العملاء.
- كما يعتبر التغيير في ثقافة المنظمات من أهم ركائز نجاح تطبيق إدارة علاقات العملاء للاحتفاظ بالعميل؛ بحيث تتحول المنظمات من ثقافة التركيز على المنتج أو الخدمة إلى ثقافة التركيز على العميل، ليصبح العميل رقم واحد في أجندة الأعمال، لكي تفي المنظمة باحتياجاته من أجل الاحتفاظ به، وعدم تحوله إلى المنافسين. بالإضافة إلى أهمية وجود بنية تحتية تركز على العملاء بإمكانها أن تدعم طلبات كل عميل، من خلال تطوير الهياكل التنظيمية لتعزيز وتوفير جميع المعلومات عن العملاء (عاشور، ٢٠١٤، ص ص ٤٦٤، ٤٦٩).

وهناك عدة اتجاهات أدت إلى ظهور مفهوم إدارة علاقات العملاء كمدخل إداري، أهمها ما يلي (Payne,2005, p.11):

- التحول في الأعمال من التركيز على تسويق المعاملات إلى تسويق العلاقات: وتعني تحول التسويق من التركيز على عدد وقيمة المعاملات التجارية إلى نمو وزيادة العلاقات المربحة مع أصحاب المصالح.
- النظرة للعملاء كأصول في المنظمة وليس مجرد جمهور من المستهلكين يحتاج فقط للدعاية والإعلان؛ ومن ثم يجب تنمية هذه الأصول وتحسين قيمتها وحصلتها في السوق.
- الانتقال في هيكلية المنظمات على أساس إستراتيجي من الوظائف إلى العمليات.
- الاعتراف بأهمية استخدام المعلومات الاستباقية بدلاً من معلومات رد الفعل.
- زيادة استخدام التكنولوجيا في إدارة وتعظيم قيمة معلومات العملاء.
- إدارة القيمة التبادلية من خلال تحقيق التوازن بين قيمة الخدمات التي تقدمها المنظمة للعميل، والقيمة التي تحصل عليها من العميل.
- تطوير منهجيات التسويق الفردي، والتركيز على ضرورة وجود حوار مباشر بين المنظمة والعميل منفرداً أو في شكل مجموعات متشابهة الاحتياجات.
- على الرغم من التعدد والتنوع الذي ينعكس في نطاق التعريفات السابقة، يتضح أن مفهوم إدارة علاقات العملاء في الجامعات يتضمن مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات والعمليات التي يمكن أن تستخدمها الجامعات وتؤثر من خلالها على المستفيدين من الخدمات المقدمة، مع الأخذ في الاعتبار تنوع العملاء إلى داخليين وخارجيين، كما تؤكد أيضاً التعريفات السابقة على أن إدارة علاقات العملاء يمكن أن تساعد في تحقيق رضا العملاء وزيادة ولائهم للجامعة ومن ثم تحقيق السبق والتميز على المنافسين.

باستقراء التعريفات السابقة يتضح أن مفهوم إدارة علاقات العملاء بالمؤسسات الجامعية يتضمن

ما يلي:

- التركيز على إدراك توقعات العملاء/المستفيدين وتلبيتها.
- توظيف نظم تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتكنولوجيا الإنترنت وتفعيل استخدامها؛ بما يحقق الميزة التنافسية.
- تبني ثقافة التركيز على العميل بدلاً من ثقافة التركيز على الخدمة.
- تحقيق رضا المستفيدين وزيادة ولائهم.
- بناء العلاقات البشرية والإلكترونية مع العملاء؛ من خلال تنفيذ مجموعة من الأنشطة المختلفة التي تقدمها المنظمة، وباستخدام وسائل الاتصال المتكاملة.
- تزويد القائمين على صنع القرار بالجامعات بمعلومات متنوعة عن احتياجات العملاء وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية، الأمر الذي قد يسهم في تصميم خدمات ومنتجات متميزة ومبتكرة عن الجامعات الأخرى؛ ومن ثم كسب وتحقيق ميزة تنافسية.

#### ثانياً: أهمية إدارة علاقات العملاء

تتمثل الميزة الأساسية لإدارة علاقات العملاء بالجامعات في أنها قد تساعدها على تفهم سلوك العملاء واحتياجاتهم بشكل أكثر تفصيلاً؛ لأن التراكم المنتظم للمعلومات عبر العلاقات مع العملاء خلال فترة التعامل يؤدي إلى تمكين المنظمات من الاستجابة المناسبة لسلوك العملاء واحتياجاتهم، وتوظيف المعرفة الناتجة من هذه المعلومات في تقديم خدمات بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين (أبو النجا، ٢٠١٦، ص ص ٤١٠-٤١١). ومن ثم يعد مدخل إدارة علاقات العملاء وسيلة فعالة لتحقيق الميزة التنافسية للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي على أدائها.

ويمكن أن تحقق المنظمات التي تتبنى منهج إدارة علاقات العملاء المزايا التالية (Magic Software Enterprises Whitepaper, 2021):

١. زيادة معدل الاحتفاظ بالعميل (Increase Customer Retention)، وتحقيق رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة.
  ٢. تحديد العملاء الأكثر ربحية (Most Profitable Customers) ومعاملتهم وفقاً لقاعدة (٢٠ - ٨٠) وتعني أن ٢٠٪ من العملاء يحققون ٨٠٪ من إيرادات المنظمة، وعليه يجب معاملتهم معاملة خاصة.
  ٣. تقليل تكاليف التسويق (Reduce Marketing Costs) من خلال تطوير وسائل الإعلان والدعاية المؤثرة والهادفة.
  ٤. عرض منتجات وخدمات إضافية من خلال قنوات الاتصال المختلفة والمتنوعة.
  ٥. تحسين فهم احتياجات العملاء.
  ٦. تحقيق عائد عالٍ من الاستثمار عن طريق زيادة الأرباح.
  ٧. التنبؤ بالخدمات المستقبلية، وتخطيط الأنشطة من خلال تحليل الأداء السابقة للمنظمة.
- ويتضح مما سبق، أن هناك أهمية كبيرة لإدارة علاقات العملاء بالجامعات بشكل عام، والوحدات ذات الطابع الخاص بشكل خاص؛ حيث تقوم إدارة علاقات العملاء بالتعرف على احتياجات العملاء، وفهم توقعاتهم لتحديد العملاء الأكثر ربحية؛ ومن ثم إمكانية التنبؤ بالخدمات المستقبلية التي يمكن

التخطيط لها بشكل أفضل، وتحقيق السبق في عرضها للعملاء قبل المنافسين بالجامعات الأخرى، الأمر الذي يتطلب التوجه نحو الاهتمام بالوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات وتفعيل خدماتها من خلال تطبيق مدخل إدارة علاقات العملاء؛ وذلك لكونها وحدات من المفترض أن توفر الموارد الذاتية، وأن تدر مصادر تمويل بديلة للجامعات.

كما يمكن تحديد أهمية إدارة علاقات العملاء بالمنظمات بشكل عام، ومن بينها الجامعات على النحو التالي:

- تساعد في تغيير النظرة إلى العملاء من مجرد التركيز على عميل الصفقة الواحدة إلى الاهتمام والتركيز على بناء علاقة دائمة طويلة الأمد مع العملاء والحفاظ عليهم (حسنين، ٢٠١٥، ص ٣٩٦).
- اكتساب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين المناسبين وتنمية العلاقة مع العملاء الحاليين للمنظمة (Marsh, 2006, p.150).
- تهتم في الأساس بخلق وتنمية وتحسين العلاقات الشخصية مع العملاء المستهدفين والمختارين بعناية؛ من أجل تعظيم قيمة حياة العميل (حسنين، ٢٠١٥، ص ٣٩٥).
- تؤكد على ثقافة مشاركة العميل، وأخذ مقترحاته قبل البدء في تصميم أي خدمة جديدة وعرضها في السوق؛ باعتباره شريك فعلي ومهم داخل المنظمة (منصور، ٢٠١٢، ص ٥٠٥).
- تسهم في زيادة القيمة طويلة الأجل المستمدة من قاعدة عملاء المنظمة؛ ومن ثم يمكن أن تنعكس إيجابياً على قيمة المنظمة (إبراهيم، ٢٠١٣، ص ٤٠٩).
- تحسين النمو والأرباح على المدى الطويل من خلال فهم أفضل لسلوك العملاء. بالإضافة إلى تقديم التغذية الراجعة بصورة أكثر فعالية وتحقيق التكامل لقياس عائد الاستثمار في المنظمات (The Free Dictionary, 2021).
- تسهم في تطوير وتعزيز العلاقات مع الجمهور الداخلي للمنظمة، جمهور الأعمال (الموردين، الموزعين، والوكلاء)، الجمهور المالي، المجتمع المحلي، المؤسسات الرسمية، ومختلف الجماهير التي تتعامل معها المنظمة (سالم، ٢٠١٥، ص ٣).
- توفير معلومات ومدخلات لبحوث التسويق والخطة الإستراتيجية بالمنظمة؛ من خلال دراسة ميول العملاء وتوجهاتهم، ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية (شيروف، ٢٠١٧، ص ٩٧).
- وتحقق برامج إدارة علاقات العملاء العديد من المزايا للمنظمات، ومن بينها الجامعات وفقاً للمستويات الإدارية التالية (شفيق، ٢٠٠٥، ص ص ٨٤-٨٥):
- **المستوى التكتيكي:** حيث تعمل إدارة علاقات العملاء على إعطاء خدمات أفضل للعملاء وخفض نسبة تسربهم من خلال إدارة أفضل لبيانات العملاء، كما تصبح مراكز الاتصال بالعملاء أكثر فعالية، بالإضافة إلى تبسيط عمليات التسويق والمبيعات.
- **المستوى الإستراتيجي:** تساعد إدارة علاقات العملاء على فهم احتياجات العملاء والتنبؤ بها، وبناء العلاقات ذات القيمة وطويلة الأجل، بالإضافة إلى تحسين الاسم التجاري للمنظمة، وزيادة ولاء العملاء للمنظمة، وكذلك إدارة ربحية العملاء.
- وباستقراء ما سبق، يتضح أهمية العلاقات مع العملاء - خاصة في ظل تطور نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي يعيشه المجتمع ومؤسساته عامة والجامعات خاصة- ومن ثم أضحى الدور

الرئيس للجامعات يرتبط بضرورة الاهتمام بعلاقات العملاء وإدارتها بالوحدات ذات الطابع الخاص كخطوة مهمة لتفعيل دورها في مجال تقديم خدمات مجتمعية متميزة وتلبية احتياجات فئات المجتمع المختلفة، والمشاركة بفاعلية في البرامج والمشروعات القومية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ويساعد التطبيق الجيد لإدارة علاقات العملاء بالمنظمات بشكل عام، والجامعات بشكل خاص على ما يلي (Laketa et-al,2015,pp.242-243):

- تحديد العملاء عبر قنوات الاتصال والتفاعل والمعاملات؛ بهدف خلق قيمة لكل عميل تحت شعار – المنتج المناسب في الوقت المناسب.
  - تحديد فئات العملاء وتصنيفهم وتقسيمهم، حيث إن كل عميل لديه احتياجات خاصة من المنتجات والخدمات؛ مما يتعين على المنظمة تحديد المجموعة التي ينتمي إليها العميل، من حيث: درجة الربحية، احتمالية استمرار التعامل معهم، العمر، والجنس، والدخل، والمؤهل، والوظيفة. من أجل تجميع العملاء الذين لديهم احتياجات مماثلة أو سلوكيات متشابهة؛ الأمر الذي يتطلب جمع معلومات أفضل حول احتياجات العملاء وسلوكهم.
  - التفاعل مع العملاء والتواصل معهم بشكل مستمر؛ وذلك من خلال متابعة سلوك العملاء واحتياجاتهم بمرور الوقت، والتعرف على ردود أفعالهم وتعليقاتهم وتحديد القيمة التي يمتلكها العملاء بالنسبة للمنظمة. من ناحية أخرى يجب أن يتلقى العملاء المعلومات الضرورية حول أنشطة المنظمة التي يمكن أن تلبي احتياجاتهم بصورة مستمرة.
  - إضفاء الطابع الشخصي على العلاقات مع العملاء؛ بمعنى أن يتم التعامل مع كل عميل على حدة بشكل مختلف وفريد، من خلال تعديل العروض للعميل من أجل تحقيق ولاء طويل المدى.
- كما أن بناء العلاقات الجيدة والقوية مع العملاء يمكن أن تجعل من العميل المحتمل أكثر استعداداً لمشاركة أهدافه وخطته مع المنظمة، واستكشاف الإمكانيات، والاستماع إلى الأفكار الجديدة، والاشتراك في عملية الاكتشاف المتبادل، وصولاً إلى ثقته في المنظمة، ومن ثم تحوله إلى شريك إستراتيجي (العزب، الرميدي، ٢٠٢٠، ص ٢٧).

وانطلاقاً مما سبق، يمكن القول أن توظيف مدخل إدارة علاقات العملاء بالجامعات؛ يمكن أن يساعدها على اكتساب ميزات تنافسية مستدامة وتحسين أدائها الإستراتيجي؛ من خلال تقديم خدمات جديدة ومتميزة ومبتكرة عن المنافسين، وإدارة علاقات العملاء لها تأثير كبير على أداء الأعمال بالجامعات؛ فهي تعمل على تنمية وتحسين العلاقات الشخصية مع العملاء المستهدفين، وتوفير معلومات ومدخلات لأبحاث التسويق والخطط الإستراتيجية بالجامعة؛ من خلال دراسة ميول العملاء وتوجهاتهم، ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية وسلوكياتهم، الأمر الذي قد يسهم في تحسين النمو والأرباح على المدى الطويل، وتحقيق التكامل بين كليات الجامعة ووحداتها المتنوعة؛ ومن ثم تحقيق عوائد الاستثمارات في الجامعات.

### ثالثاً: مبادئ إدارة علاقات العملاء

ترتكز إدارة علاقات العملاء الجيدة بالمنظمات المختلفة ومنها الجامعات على عدة أسس ومبادئ، أهمها ما يلي (شفيق، ٢٠٠٥، ص ص ٧٨-٨٤):

١. **مبدأ رضا العملاء:** ويعد تحقيق رضا العملاء خطوة مهمة نحو مواجهة التحديات المختلفة في بيئة المنظمات، نظراً لأن عدم رضا العملاء يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الأعمال بسبب انخفاض مشتريات هؤلاء العملاء، وتعدد شكاوهم، وتحولهم للمنافسين. فكلما زاد رضا العميل عن المنظمة ومنتجاتها، زاد الاحتفاظ بالعميل لفترة طويلة، وتحسنت قدرة المنظمة على تحسين الربحية. حيث يمكن قياس رضا العملاء من خلال: تحليل شكاوى ومقترحات وانتقادات العملاء، وتحليل العملاء الذين فقدتهم المنظمة وأسباب ذلك، بالإضافة إلى القيام بتطبيق الاستقصاءات المختلفة. كما يمكن زيادة رضا العملاء عن طريق: الاهتمام بأوجه النشاط التي تسبق تقديم الخدمة، وأثنائها، وبعدها، والاهتمام بخدمة العملاء وتوطيد العلاقة معهم، بالإضافة إلى احترام حقوق العملاء الأساسية في جميع تعاملاتهم مع المنظمة.

٢. **مبدأ التزام المنظمة:** حيث يعبر التزام المنظمة عن رغبتها في استمرار العلاقة مع العملاء، والعمل على تأكيد النجاح طويل الأجل. وهو يعد من أهم العناصر لاستمرار علاقة المنظمة بالعميل، كما يتم فيه التمييز بين الأفراد الذين سيستمررون في علاقتهم مع المنظمة، أو الذين سوف يتركونها. ويمكن تأكيد التزام المنظمة تجاه عملائها من خلال: المحافظة على مستويات الأداء، تزويد العملاء بأفضل العروض الممكنة، الوفاء بالالتزامات التي قطعتها المنظمة على نفسها، التحسين المستمر في الخدمات التي تقدمها المنظمة، بالإضافة إلى عدم إعلان المنظمة عن بعض المعايير التي لا تنوي تحقيقها.

٣. **مبدأ التفاعل مع العميل:** حيث يؤدي خلق تفاعلات شخصية مرضية ما بين المنظمة وعملائها إلى ترك أثر طيب لدى العميل. ويتم ذلك عن طريق تقديم خدمة متميزة تتوافق مع الاحتياجات الشخصية للعميل، وبدرجة تجعله يشعر بالخصوصية ويتذكر تعامله مع المنظمة، ويرغب في العودة مرة أخرى للتعامل معها. ويمكن تنمية التفاعل بين المنظمة وعملائها في السوق من خلال: تقديم النصائح للعملاء، استخدام الترويج المشترك بين المنظمة وعملائها، تنمية عدد من المشروعات المشتركة بين المنظمة وعملائها، بالإضافة إلى مشاركة المعلومات الخاصة بالمنظمة والمتعلقة بالنشاط البيعي والتسويقي؛ بهدف خلق نوع من الثقة المتبادلة فيما بينهم.

٤. **مبدأ خلق روابط نفسية بين العميل والمنظمة:** حيث إن العملاء يصبحون أكثر ولاءً للمنظمة، إذا نشأت علاقات جيدة بينهم وبين الموظفين. ويمكن خلق روابط نفسية بين العميل والمنظمة من خلال عدة طرق، مثل: الاتصال المستمر بالعملاء باستخدام قنوات اتصال متعددة: كالهاتف، والإنترنت، والبريد العادي والإلكتروني، إرسال بطاقات المعايدة للعملاء في المناسبات المختلفة، الاستجابة السريعة لاستفسارات وشكاوى العملاء، بالإضافة إلى مخاطبة العملاء بصورة لائقة.

كما يعتبر مفهوم جودة الخدمة بمثابة المحدد الرئيس لرضا العملاء أو عدم رضاهم، وهو المفهوم الذي تبناه العديد من الباحثين المتخصصين في مجال الجودة، حيث يعبر عن جودة الخدمة بالفجوة بين الأداء الفعلي/ أو الخدمة الفعلية المقدمة وتوقعات العملاء لمستوى الأداء؛ وفي ضوء ذلك يمكن تصور ثلاثة مستويات للخدمة المقدمة للعميل، وهي (المحياوي، ٢٠٠٦، ص ص ٩٧-٩٨):

- **الخدمة العادية:** وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتساوى الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء المسبقة عنها.
- **الخدمة الرديئة:** وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن مستوى التوقعات بالنسبة لها.

■ **الخدمة المتميزة:** وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات العملاء بالنسبة لها.

ويتضح مما سبق، أهمية إدارة علاقات العملاء بالنسبة للجامعات في كونها مدخل رئيس يمكن أن يساعدها في التعرف على احتياجات العملاء وتوقعاتهم مسبقاً ومن ثم تقديم خدمات تفوق التوقعات، الأمر الذي يتطلب من الجامعات تبني أسلوب المبادرة والاستباقية Proactive في ممارساتها وليس أسلوب رد الفعل Reactive كي تفوز بالعملاء وتحافظ عليهم، مما يسهم في تحقيق رضا العملاء وزيادة ولائهم للجامعة، ومن ثم تحقيق السبق والتميز على المنافسين.

كما يتبين من المبادئ السابقة، أن نجاح الجامعات في تطبيق إدارة علاقات العملاء يتطلب منها الحرص الدائم على تلبية احتياجات العملاء باستمرار، وتقديم خدمات جديدة ومبتكرة لهم؛ من أجل إرضائهم، بالإضافة إلى التزام الجامعة تجاه عملائها، وأن تكون دائماً قريبة من عملائها وممتلئة بالخدمات منها سواء أكانت داخلياً أم خارجياً؛ وذلك من خلال تعزيز التعاون والتفاعل مع العملاء، وتنمية الروابط النفسية والعلاقات بين الجامعة وعملائها؛ لكي تتمكن من كسب ولائهم لها، وتحقيق الميزة التنافسية.

#### رابعاً: أبعاد إدارة علاقات العملاء

تتنوع وتتعدد جهات النظر حول أبعاد إدارة علاقات العملاء، فالبعض يرى من وجهة النظر التسويقية أن إدارة علاقات العملاء في المنظمات بشكل عام تتكون من الأبعاد الثلاثة التالية (سليمان، ٢٠١٠، ص ص ٦٤-٦٥):

١. **التوجه نحو العملاء Customer Orientation:** حيث يعتبر العميل أساس نجاح المنظمات، ولذلك فإن أي منظمة ترغب في تنفيذ إدارة العلاقات مع العملاء بنجاح؛ فإنها يجب أن تكون موجهة بالعميل بمعنى استعداد العاملين لتلبية احتياجات العملاء ورغباتهم؛ لما لها من تأثير إيجابي على أداء العاملين ورضا العملاء، حيث يمكن للسلوكيات الموجهة للعملاء أن تحافظ على العلاقات الجيدة بين مقدمي الخدمة والعملاء مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة.

٢. **تنظيم إدارة علاقات العملاء CRM Organization:** حيث إن الحفاظ على العلاقات ذات القيمة وتميئتها مع العملاء يتطلب من المنظمة أن تعيد النظر في الهيكل التنظيمي بحيث يكون أكثر مرونة وأن تكون إدارة العلاقات مع العملاء جزءاً أساسياً من رؤية المنظمة، بالإضافة إلى أهمية أن يكون الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة وسياسات العمل ونظم المكافآت والحوافز جميعها موجهة بالعميل وتنمية العلاقات معه على المدى البعيد. كما يجب أن تعكس جميع التفاعلات مع العملاء الاهتمام بهم من جانب المنظمة. مع أهمية التأكيد على تحسين مناخ العمل من خلال (تزويد العاملين بالتكنولوجيا والأدوات الحديثة، ووضع أنظمة لتتبع رضا العملاء وإدارة الشكاوى، ووجود قيادة ملهمة)، فضلاً عن أهمية وجود إدارة متخصصة وفرق عمل ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة مسئولة عن التواصل مع العملاء ويكون لها الخبرة التسويقية والموارد الكافية بشكل جيد؛ الأمر الذي يساعد على تقديم قيمة للعميل وإشباع احتياجاته وتحسين العلاقات معه.

٣. **إدارة معرفة العميل Customer Knowledge Management:** حيث يعتمد نجاح إدارة العلاقات مع العملاء بشكل أساسي على انتقال المنظمة بفاعلية من إدارة معلومات العميل إلى إدارة معرفة العميل. وهذا يتطلب بناء قاعدة بيانات للعملاء والحفاظ عليها وتحديثها باستمرار، ثم تحويل هذه البيانات إلى معلومات تتعلق باحتياجات وتوقعات العملاء، وأخيراً مشاركة المعرفة المتولدة من

العملاء ونشرها في جميع أنحاء المنظمة ومستوياتها المختلفة وعلى العاملين المسؤولين عن التواصل بالعملاء؛ من أجل تلبية احتياجات العملاء الحالية والمتوقعة. وبالإضافة إلى ذلك تهتم إدارة المعرفة كعملية بتوظيف الأنشطة الموجهة نحو خلق معلومات السوق التي تحتاجها المنظمات والاستفادة منها في بناء صورة متكاملة عن العلاقات مع العملاء والتي تزيد من معدل ربحية المنظمة.

وفي هذا السياق، تسعى العديد من المنظمات التي تطبق مدخل إدارة علاقات العملاء إلى التعرف على العملاء وكسب رضاهم وولائهم؛ من خلال تطوير علاقتها معهم وتبادل البيانات والمعلومات لتعزيز سبل المعرفة بين الطرفين، سواء أكانت المعرفة التي يمتلكها العميل بخصوص المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يهتم بها، أو المعرفة التي تمتلكها المنظمة والتي يمكن استخدامها لمساعدة العملاء في اتخاذهم لقرار الحصول على الخدمات (El-Helaly, Ebeid & El-Menbawe, 2015, p.3).

ومن ثم تسعى الكثير من المنظمات إلى تحقيق التكامل بين إدارة المعرفة التسويقية Marketing Knowledge Management وإدارة العلاقات مع العملاء من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات في بناء قاعدة معلومات عن عملائها، وتطوير هذه المعلومات وتنظيمها بالشكل الذي يسمح لها بالاستفادة منها في اتخاذ القرارات. وقد يعزز ذلك من قدرة المنظمة على توقع التغيرات والتحولات في سوقها المستهدف، فضلاً عن كون أنظمة إدارة المعرفة التسويقية مكنة المنظمة من جمع بيانات العملاء من المواقع المختلفة وتنظيمها ضمن قاعدة بيانات؛ مما يسهل عمليات البحث والاسترجاع وإمكانية الوصول إليها من قبل كافة العاملين في الوقت المناسب بما يقود إلى فهم احتياجات العملاء ورغباتهم والتغير فيها وكيفية التعامل مع هذا التغير (كورتل، ٢٠١٠، ص ٨).

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول: أن الجامعة الراغبة في تطبيق مدخل إدارة علاقات العملاء بنجاح عليها أن تسعى لتلبية احتياجاتهم والاستجابة لها بسرعة، وتقديم خدمات ومنتجات جديدة ومبتكرة؛ وذلك عن طريق بناء الهياكل المتمركزة على العملاء، ووجود ثقافة داعمة وقيادة ملهمة للتوجه نحو العملاء، بالإضافة إلى قدرتها على توظيف عمليات إدارة المعرفة بما يزيد من أرباحها التنظيمية.

ويضيف بعض الباحثين بعداً رابعاً إلى الأبعاد الثلاثة السابقة مرتبباً بالتكنولوجيا، وهو (Mohammad, Bin Rashid & Bin Tahir, 2013, pp.230-232):

● إدارة علاقات العملاء المتمركزة حول التكنولوجيا Technology-based CRM: حيث إن هذا البعد يمثل أهم الفرص المتاحة لتحسين الأداء التسويقي للمنظمة، وتحسين قوة المنظمات في خفض التكاليف الداخلية، والتفاعل بشكل أفضل مع البيئة الخارجية، وزيادة الأرباح الاقتصادية على المدى البعيد؛ وذلك من خلال الاستخدام الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة والإلكترونية في مساعدة العاملين على تحقيق الأهداف التسويقية بشكل أكثر فاعلية. كما أن تطبيقات إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا الحديثة (من برمجيات ومعدات وقواعد بيانات) يمكن أن تسهم في جمع وتخزين وتحليل وتبادل معلومات العملاء داخل المنظمة وخارجها، الأمر الذي يعزز من قدرة المنظمات الحديثة على الاستجابة لاحتياجات العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، وفي إدارة علاقات كل عميل على حدة (أبو النجا، ٢٠١٦، ص ٤٠٨).

يتضح مما سبق، أن جوهر إدارة علاقات العملاء يقع في إطار استخدام هذه العلاقات للحصول على معلومات حول تفضيلاتهم، واستخدام هذه المعلومات في اتخاذ قرارات إستراتيجية تسويقية فعالة. ولكي تتمكن إدارة علاقات العملاء بالجامعات من تحقيق أهدافها، عليها أن تركز على الأبعاد السابقة؛ من أجل الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وتوطيد العلاقات معهم، وكسب عملاء جدد، ودعم العلاقات معهم من خلال بناء الثقة والالتزام من قبل الجامعات تجاه العملاء بتقديم خدمات متميزة وفريدة من نوعها، مما يزيد من فرص الاحتفاظ بهم على المدى البعيد.

#### خامساً: أنواع إدارة علاقات العملاء

يشير **Evert Gummesson** إلى أن هناك نوعان من إدارة العلاقات مع العملاء بالمنظمات بشكل عام، هما (Karlöf & Lövingsson, 2005,p.105):

١. إدارة علاقات العملاء الإنسانية (**Human CRM**) وهي المنوط بها التعامل مع العملاء بصورة شخصية ومباشرة وجهاً لوجه.

٢. إدارة علاقات العملاء الإلكترونية (**Electronic CRM**) ويتم من خلالها التواصل مع العملاء من خلال وسائل التواصل الاجتماعية الإلكترونية المختلفة.

وفي إطار النوعين السابق ذكرهما لإدارة علاقات العملاء – سواء أكانت إنسانية أم إلكترونية- تحتاج الجامعة من أجل تطبيق إدارة العلاقات مع العملاء إلى كلا النوعين؛ من أجل الاحتفاظ بالمستفيدين الحاليين، وكذلك استقطاب المستفيدين المحتملين، مع ضرورة التركيز على تكوين علاقات قوية وطويلة الأجل معهم بشتى الطرق المختلفة.

ومن منظور آخر يوضح كلٌّ من فرانسيس وستان FRANCIS & STAN أربعة أنواع أخرى لإدارة علاقات العملاء بالمنظمات كما يلي (Buttle & Maklan, 2017,pp.4-11):

أ- إدارة علاقات العملاء الإستراتيجية **Strategic CRM**: وتشير إلى تبني المنظمة لإستراتيجية عمل أساسية تتمحور حول العميل؛ هدفها كسب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم من خلال إنشاء وتقديم قيمة أفضل من المنافسين. وتتبع ثقافة التركيز على العميل في هذا النمط على كل من: سلوكيات القادة وممارساتهم، وتصميم الهيكل الرسمي للمنظمة ووحداتها، وتخصيص الموارد بما يساعد على زيادة قيمة العميل بالنسبة للمنظمة، وكذلك على نظم مكافأة العاملين لتعزيز سلوكياتهم بما يساهم في تحقيق رضا العملاء، بالإضافة إلى نظم جمع معلومات العملاء ومشاركتها في كافة أجزاء المنظمة.

ب- إدارة علاقات العملاء التشغيلية **Operational CRM**: وترتكز على أتمتة عمليات التعامل مع العملاء مثل: البيع والتسويق وخدمة العملاء بحيث تكون متكاملة؛ وذلك من خلال استخدام البرامج والتطبيقات التكنولوجية المتنوعة. وتظهر بعض التطبيقات الرئيسية المستخدمة في إدارة علاقات العملاء التشغيلية من خلال ما يلي:

(١) أتمتة عمليات التسويق **Marketing automation** من خلال استخدام: إدارة حملات التسويق **Campaign management**، والتسويق المتمركز حول الحدث **Event-based marketing**

(٢) أتمتة عمليات البيع **Sales force automation** من خلال استخدام: إدارة الفرص **Opportunity management**، وإدارة الاتصال **Contact management**، وبناء المقترحات وتمييزها **proposal generation**.



(3) أتمتة الخدمة Service automation من خلال استخدام: إدارة الحالة Case

management، إدارة اتصالات العملاء Customer communications

management، وإدارة مستوى الخدمة Service level management.

ج- إدارة علاقات العملاء التحليلية Analytical CRM: وهي تشير إلى العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بتحويل البيانات المتعلقة بالعميل إلى رؤى قابلة للتنفيذ سواء كانت أهدافها إستراتيجية أو تشغيلية. كما تهتم أيضاً بجمع، وتحليل، وتخزين، ودمج البيانات المرتبطة بالعملاء ومعالجتها وتفسيرها وتوزيعها وكتابة التقارير؛ بما يعزز من قيمة كل من العميل والمنظمة، ويسهم في اتخاذ قرارات تسويقية جديدة.

د- إدارة علاقات العملاء الاجتماعية Social CRM: وتسعى المنظمة من خلال هذا النمط إلى تمكين الموظفين من استغلال بيانات شبكات التواصل الاجتماعية المختلفة بغرض التعرف على آراء العملاء وخبراتهم حول المنتجات والخدمات المختلفة التي يشاركونها مع الآخرين عبر وسائل التواصل الاجتماعي. حيث ينتج عن التفاعلات بين الأفراد داخل الشبكات الاجتماعية قدراً هائلاً من البيانات غير المنظمة؛ والتي تحاول بعض المنظمات جمعها وتفسيرها واستخدامها من أجل بناء علاقات مفيدة وطويلة المدى مع عملائها عبر وسائل التواصل الاجتماعي بهدف كسب ثقتهم وولائهم لعلاماتهم التجارية، وتحسين صورة المنظمة وسمعتها.

كما تسمى إدارة علاقات العملاء الاجتماعية بإدارة علاقات العملاء التعاونية Collaborative CRM حيث تتضمن تسهيل الخدمات التعاونية عن طريق استخدام البريد الإلكتروني؛ لتسهيل التفاعلات بين العملاء والموظفين من خلال استخدام التقنيات التكنولوجية، الأمر الذي ينتج عنه بيانات غنية (المعرفة المكتسبة) يمكن أن تُغذي بها إدارة علاقات العملاء التحليلية (Srivastava,2012,p.18).

وثمة نوع آخر يسمى بإدارة علاقات العملاء التنظيمية Organizational CRM حيث تسعى المنظمة من خلاله لتحقيق التعاون بين وظائف التسويق والبنية التحتية من أجل تحسين الأنشطة التي تستهدف العملاء؛ وذلك لخلق قيمة للمنظمة والعميل من خلال استخدام قنوات الاتصال المتعددة والمناسبة لتحقيق التفاعل الجيد مع العملاء (Laketa et-al,2015,p.245).

وتجدر الإشارة إلى أن الأنواع سالفة الذكر لإدارة علاقات العملاء – الإستراتيجية والتشغيلية والتحليلية والاجتماعية والتنظيمية – تحتاج الجامعات إلى تطبيقها، فكل من المستفيدين من الجامعات سواء داخلها أم خارجها من المجتمع المحيط يحتاج إلى إشباع احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم ومتطلباتهم؛ الأمر الذي يتطلب من الجامعات بناء نظام للمعلومات يسمح بتصنيف العملاء إلى فئات متنوعة في ضوء توقعاتهم وطموحاتهم، من خلال أتمتة كافة العمليات، وتوفير الدعم من قبل القيادات، ونشر ثقافة التركيز على العملاء؛ بما يضمن ولائهم للجامعة وخدماتها على المدى البعيد؛ وذلك من خلال بناء رؤى وخطط إستراتيجية واضحة لإدارة العلاقات مع العملاء.

سادساً: إستراتيجيات إدارة علاقات العملاء

تسعى العديد من المنظمات بشكل عام ومنها الجامعات لاكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم من خلال تحسين إدارة العلاقات مع عملائها وتطويرها؛ وذلك من خلال تبني أربع إستراتيجيات متداخلة ومتكاملة مع بعضها البعض، مع مراعاة أن نجاح تطبيق هذه الإستراتيجيات يتوقف على عدة عوامل، مثل: وضع السوق والمنافسين، مستوى أداء المنظمة وطموحاتها، بالإضافة إلى مدى استعدادها

للمخاطرة، ويمكن توضيح هذه الإستراتيجيات فيما يلي (Woodcock, Stone, 2012, pp.278-284, :Stone et-al, 2019, p.105)

١. **كسب العملاء Winning customers:** حيث تركز المنظمات على بناء وتفعيل قاعدة العملاء واستعادة العملاء السابقين من المنافسين، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

أ- زيادة أعداد العملاء (الكم): من خلال زيادة معدل الإنفاق الإعلاني في وسائل الإعلام المستهدفة، وفهم أسباب إحجام العملاء المحتملين، بالإضافة إلى توسيع نطاق المنتجات والخدمات لجذب عملاء جدد.

ب- تحسين جودة العملاء الجدد: من خلال إنشاء ملف شخصي لأفضل العملاء وفهم طبيعتهم وتوقعاتهم من أجل توظيفهم في كسب عملاء جدد آخرين، وبناء البرامج القائمة على ملفات العملاء الأعلى قيمة، وتغيير آليات تخفيض أسعار الخدمات المقدمة واستبدالها بالعروض الترويجية المجانية أو تغيير القواعد. بالإضافة إلى زيادة أنشطة المشاركة في الأسواق المتميزة من خلال وسائل التواصل الاجتماعية، أو الترويج الشفهي للخدمات من أفضل العملاء.

ج- تحسين وتفعيل معدلات الطلب على المنتجات والخدمات مرة ثانية من خلال تطوير التفاعلات والتواصل مع العملاء السابقين، وتوفير العروض الترويجية للتشجيع على طلب الخدمات مرة أخرى.

د- زيادة الفوز بالعملاء السابقين (المحجمين عن معاودة التعامل مع المنظمة): من خلال مساعدة العملاء ذوي القيمة العالية على المغادرة بشكل جيد؛ مما يسهل عودتهم. بالإضافة إلى معرفة أسباب المغادرة وتلقي مقترحاتهم وتطويرها، وإيصال ذلك للعملاء سابق التعامل معهم لاستعادتهم مرة أخرى، مع ضرورة التواصل معهم بصورة مستمرة، والاحتفاظ ببياناتهم من خلال قاعدة بيانات يمكن الرجوع إليها بسهولة.

٢. **الحفاظ على العملاء Keeping customers:** حيث تركز المنظمة على تقليل معدل نفور العملاء من المنظمة مع الاحتفاظ بقيمتهم، من خلال:

أ- اكتساب العملاء ذوي القيمة العالية وتطويرهم عن طريق: إجراء مراجعات بشكل دوري لاحتياجات العملاء المستقبلية، وتصميم الأنشطة بما يحقق مستوى عال من رضا العملاء، وعقد الاتفاقيات والشراكات مع العملاء الأفضل، والتركيز على مجالات الخدمة التي تلبى طلبات العملاء الأكثر تعاملًا مع المنظمة، وتلقي المقترحات، وإتاحة نظم لتحفيز العملاء والعاملين بالمنظمة، مع التأكيد على جمع البيانات عن العملاء ذوي القيمة الأعلى وتخزينها وإدارتها بما يسمح بوضع الرؤى والخطط المستقبلية القابلة للتنفيذ.

ب- إدارة شكاوى العملاء بصورة جيدة لتحسين إستراتيجيات تقديم الخدمات من خلال دمج وسائل التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى عدم التقريط في العملاء ذوي القيمة بسهولة والتمسك بهم وتلبية احتياجاتهم؛ من أجل زيادة معدل ولائهم للمنظمة.

ج- الحد من مغادرة العملاء المربحين من خلال: فهم احتياجاتهم والتشجيع على مشاركتهم، والسعي لتحقيق مستوى عال من رضاهم؛ وذلك من خلال توفير برامج الخصومات على الخدمات، والاستماع لأرائهم ومراقبة تصرفاتهم، وتوفير العلامات التجارية للمنظمة التي تميز هؤلاء العملاء عن غيرهم.

د- تشجيع العملاء على التفاعل المستمر والمشاركة، والتعرف على الأسباب التي قد تؤدي إلى إجماعهم عن معاودة التعامل مع المنظمة، وبناء قاعدة بيانات خاصة بالعملاء وتاريخ المعاملات للاتصال بهم بصورة فورية.

٣. تنمية العملاء **Developing customers**: حيث تسعى المنظمة للحصول على قيمة متزايدة وأعلى من جميع العملاء؛ وذلك من خلال ما يلي:

أ- زيادة قيمة العملاء ذوي القيمة المنخفضة، عن طريق: فهم قيمة العملاء المحتملين وتطويرها، وفهم درجة ولاء العملاء للمنظمة والمنافسين الآخرين مقابل فهم الحواجز الوظيفية مثل السعر ومدى توافر المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى اقتراح آليات لمشاركة العملاء باستخدام قنوات التواصل الاجتماعية لخلق قيمة مشتركة، وكذلك تحديد العملاء غير المربحين ووضع السياسات التي تسمح لهم بالبقاء كعملاء مربحين وعدم الاقتصار على العروض فقط.

ب- تحسين معدلات البيع وتقديم الخدمات عبر المواقع الإلكترونية، وإعداد برامج بيع تهدف إلى تقديم منتجات إضافية ذات قيمة أعلى مع زيادة مدة تقديم الخدمات.

ج- زيادة وتيرة الشراء (عدد الزيارات/ الطلبات) من القائمة المتاحة للمنتجات والخدمات، من خلال: تحديد أيام للعروض الخاصة أو الحصول على خدمة جديدة مقابل خدمة سابقة، أو وضع برامج للمكافآت والهدايا لتحفيز العملاء للحصول على العروض المتنوعة، بالإضافة إلى تحفيز الحصول على الخدمات بتغيير سعر تقديمها مسبقاً.

د- زيادة حجم سلة المبيعات في كل مرة يحصل فيها العميل على خدمات، وذلك من خلال: تقديم الخدمات بنظام الحزم (حزمة الخدمات التي هي أفضل قيمة للعملاء)، واستخدام مواقع الويب لتقليل (السلال المهجورة) أي الخدمات التي ليس عليها إقبال، بالإضافة إلى استخدام المنتجات والخدمات المرخصة والمعتمدة والمعترف بها.

٤. الكفاءة في إدارة العملاء **Efficiency in customer management**: حيث تركز المنظمة

على تقليل تكاليف إدارة العملاء المرتبطة بالإيرادات وزيادة العائد، ويتم ذلك من خلال ما يلي:

أ- تقليل تكلفة البيع أو تكلفة اكتساب العملاء، عن طريق: تحسين تسويق المنتجات والمخرجات من خلال تحديد الأولويات، وتحقيق التكامل بين وسائل التواصل المختلفة من قنوات ومواقع ورسائل، وكذلك بيع المنتجات والخدمات ذات الأرباح المنخفضة عبر قنوات ذات تكلفة أقل، بالإضافة إلى ترويج الخدمات بواسطة طرف ثالث.

ب- تقليل تكلفة الخدمة من خلال تعديل إستراتيجيات التواصل على أساس القيمة الحالية والمحتملة، واستخدام قنوات بديلة وأرخص، والاستفادة من تعدد قنوات الاتصال بما يتناسب مع احتياجات العملاء، بالإضافة إلى زيادة ولاء العملاء ذوي القيمة المرتفعة، وإعادة النظر في التعامل مع العملاء ذوي العائد المنخفض عن طريق إلغاء العروض الترويجية أو وقف تقديم الخدمات غير المربحة.

ج- تقليل تكلفة الفشل أو الإخفاق، من خلال تحديد شكاوى العملاء الرئيسية والتحقق منها، وتفعيل مراكز الاتصال لتلقي الشكاوى والرسائل الواردة من العملاء، وعقد المناقشات مع موظفي الخط الأمامي لتحديد أسباب اتصال العملاء لحل مشكلاتهم المتكررة والتي لها تأثير كبير على العمل، بالإضافة إلى إدارة شكاوى العملاء، وتحليل الأسباب الجذرية لتلافي عيوب الخدمة، والبحث عن مؤشرات عدم رضا العملاء.

د- تحسين العائد من تقديم الخدمات من خلال زيادة هامش الأرباح من جميع العملاء الجدد والقدامى وذلك بتنوع الخدمات المقدمة وزيادة قنوات التواصل معهم.

من خلال ما سبق، يتبين أنه يمكن للجامعة الراغبة في إدارة العلاقات مع العملاء بصورة جيدة، أن تعمل على صياغة توجه إستراتيجي واضح ومحدد للتعامل مع المستفيدين من خدماتها من العملاء الداخليين وهم: الجهاز الإداري والهيئة الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، أو العملاء الخارجيين، وهم: الطلاب والخريجين والمؤسسات المجتمعية، والنقابات المختلفة، وأولياء الأمور، وكافة فئات المجتمع المختلفة، مما يتطلب توفير بيئة عمل تعتمد على الإستراتيجيات المختلفة التي تحسن من أداء الجامعات والوحدات ذات الطابع الخاص على المستوى التنافسي؛ وذلك من أجل كسب العملاء والاحتفاظ بهم على المدى البعيد.

### سابعاً: مراحل إدارة علاقات العملاء

حاولت العديد من المدارس الفكرية تحديد مراحل لعملية إدارة العلاقة بين المنظمة والعميل، وفي ضوء هذه الاجتهادات فقد تم تطوير إطار لتلك العملية يتكون من أربع مراحل أساسية وهي (Parvatiyar, Sheth, 2001, pp.8-12, Sheth, Parvatiyar, Sinha,2015,pp.127-129):

١- **مرحلة البناء والتكوين:** وتشير هذه المرحلة إلى القرارات التي تتخذها المنظمة والمتعلقة ببدء أنشطة بناء وتكوين علاقات تعاونية أو مشتركة مع عميل معين أو مجموعة محددة من العملاء بما يسهم في زيادة فعالية المنظمة وتحسين كفاءتها، وتتضمن هذه المرحلة ثلاث مراحل فرعية، هي:

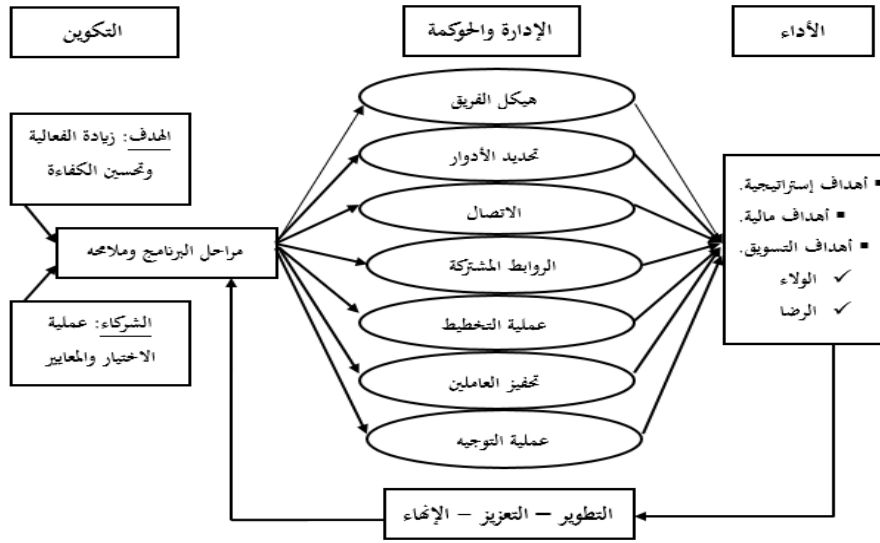
أ- **تحديد الهدف من إدارة العلاقات مع العملاء وأهدافها التشغيلية:** ويتمثل الهدف العام من إدارة العلاقات مع العملاء في زيادة فعالية المنظمة وتحسين كفاءتها، بالإضافة إلى تحسين القيمة للأطراف المشاركة في العلاقة، والذي قد يتحقق من خلال دخول المنظمة الأسواق الجديدة أو تطوير المنتجات الجديدة، أو إعادة تحديد المجال التنافسي لها، ومن ثم فإن صياغة مثل هذه الأهداف يساعد على وضوح طبيعة برامج وأنشطة إدارة العلاقات مع العملاء، وكذلك تؤدي إلى تحديد أطراف العلاقة والتوقعات والقدرات الضرورية لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى المساعدة في تقييم أداء إدارة العلاقات مع العملاء في ضوء الأهداف المحددة.

ب- **تحديد الأطراف المشاركة في العلاقة:** وفي هذه الخطوة تقرر المنظمات من البداية أي أنواع العملاء الذي يجب التركيز عليهم، حيث يمكن الاعتماد على بعض المعايير لاختيار العملاء، مثل: ربحية العميل المتوقعة، التزام العميل، قيم الإدارة، القيادة التكنولوجية والسوقية، التأثير القومي والعالمية، ثروة العميل وما يمتلكه من موارد. وبشكل عام فإن اختيار أي من المعايير السابقة يتوقف على أهداف المنظمة وسياساتها وخططها.

ج- **تحديد برامج وإستراتيجيات إدارة العلاقات مع العملاء:** تشير ممارسات العديد من المنظمات إلى وجود عدة أنواع من برامج إدارة علاقات العملاء، ولكن أكثرها انتشاراً ثلاثة برامج، هي: برنامج التسويق المستمر، برنامج التسويق الفردي (One-to-One)، برامج الشراكة؛ حيث تعتبر قيمة العملاء هي أساس اختيار برامج إدارة العلاقات مع العملاء. ثم تأتي بعد ذلك المرحلة الثانية وهي إدارة البرنامج الذي تم اختياره.

٢- **مرحلة حوكمة وإدارة البرنامج:** بمجرد وضع برنامج إدارة العلاقات مع العملاء فإن الأمر يتطلب إدارة هذا البرنامج مع ملاحظة أنه ليست كل العلاقات تدار بنفس الأسلوب، وبشكل عام يمكن القول أن إدارة ذلك البرنامج تتضمن العديد من الممارسات ومنها:

- أ- **بناء هيكل الفريق:** ويتم في هذه الخطوة وضع هيكل فريق إدارة البرنامج، وتحديد العلاقات بين الأعضاء والشركاء، وتحديد الأهداف، والمستويات، وقواعد العمل.
- ب- **تحديد الأدوار:** ويرتبط بتحديد دور الأطراف وتقسيم المسؤوليات في إنجاز مهام إدارة العلاقات مع العملاء، بالإضافة إلى ضرورة تحديد دور الأفراد وفرق العمل والشركاء في إدارة العلاقات والأنشطة ذات العلاقة، والتنسيق بينها.
- ج- **التواصل مع العملاء:** وتتضمن الاتصال مع العميل بما يساعد على تطوير العلاقة، وبناء الثقة، وتوفير المعلومات والمعرفة اللازمة لمباشرة الأنشطة التعاونية والمشاركة.
- د- **تفعيل الروابط المشتركة:** حيث يتم زيادة الروابط والصلات مع العملاء من خلال العلاقات الرمزية، كتابة العقود والمصادقات، بناء جماعات الإنترنت.
- هـ- **التخطيط:** حيث يتم تحديد درجة مشاركة العميل في عملية التخطيط والتأكد من دعمه عند تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف المخططة. ومن المفضل أن يشترك في عملية التخطيط العملاء الرئيسيين الذين لديهم الرغبة والقدرة على المشاركة، فمن الصعب مشاركة كل العملاء في برامج تسويق العلاقات خاصة في ظل الأسواق الكبيرة.
- و- **تحفيز العاملين:** حيث يتم حث العاملين وزيادة دافعيتهم لزيادة التفاعل مع العملاء والعمل في فريق، وإدارة توقعات العلاقة، ويمكن أن يتحقق هذا من خلال التدريب، ونظم الحوافز، والمكافآت، والتعويضات.
- ز- **المتابعة:** وذلك للحد من أسباب الفشل ولإدارة الصراعات التي تظهر في العلاقات. وذلك من خلال التقييم المنتظم للأهداف والنتائج، والمبادأة في إحداث تغييرات في هيكل العلاقات وتصميمها، وبناء نظام لتلقي الشكاوى والمقترحات.
- ٣- **مرحلة التقييم:** وتركز على التقييم المنتظم لنتائج وأهداف إدارة العلاقات مع العملاء – سواء أكانت أهداف إستراتيجية، أو مالية، أو تشغيلية، أو تسويقية- وذلك للتأكد من أن البرامج المنفذة متوافقة مع توقعات العملاء، وتم كسب رضاهم وولائهم للمنظمة، وأنها مناسبة على المدى البعيد. وكذلك لاتخاذ القرارات التصحيحية فيما يتعلق بإدارة العلاقة أو تعديل الأهداف وخصائص البرنامج. ومن الأهمية هنا اختيار المقاييس المناسبة التي تعبر عن أداء إدارة العلاقات مع العملاء، وهذا يتوقف على الهدف من إدارة العلاقات مع العملاء.
- ٤- **مرحلة التطوير:** في هذه المرحلة، تتخذ الأطراف المشاركة في تطوير برامج إدارة العلاقات مع العملاء العديد من القرارات والتي تتعلق باستمرار العلاقة، أو إنهاؤها، أو تعزيزها، أو تعديلها، أو تطويرها. وعلى سبيل المثال عندما يكون الأداء غير مقابل للتوقعات فإن الأطراف المشاركة في العلاقة ربما تقرر إنهاء برنامج إدارة العلاقات مع العملاء أو تعديله، أما في حالة إذا كان الأداء مرضي فإن تلك الأطراف ربما يتولد لديها الدافع لاستمرار البرنامج أو تعزيزه وزيادة قيمته.
- ويوضح الشكل التالي إطار عملية إدارة علاقات العملاء، ومراحلها (Parvatiyar, Sheth, 2001, p.9).



شكل (١)

### إطار عملية إدارة علاقات العملاء

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول أن بناء برنامج لإدارة العلاقات مع العملاء بالجامعات بشكل عام، والوحدات ذات الطابع الخاص بشكل خاص يتطلب تحديد الهدف الرئيس من البرنامج من قبل كافة الأطراف سواء العاملين أو الشركاء، مع مراعاة بناء الهيكل في ضوء التوظيف الأمثل للتكنولوجيا وبما يتواءم مع الأشكال الحديثة للهيكل، وكذلك تحديد خطوط الاتصال، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، مع مراعاة أهمية تنفيذ الخطط الموضوعية، ومتابعة التنفيذ، والتقييم المستمر للوقوف على مسارات الانحرافات بشكل دوري وتصحيحها، وقد يتبع ذلك مجموعة من القرارات التصحيحية أو العلاجية أو قرارات تعزيز البرنامج وتطويره؛ بما يحقق رضا العملاء والشركاء وكافة العاملين، وزيادة ولائهم للجامعة، ومن ثم تحقيق السبق والتميز على المنافسين.

كما يؤكد William Boulding على أربع مراحل رئيسية لإدارة علاقات العملاء في المنظمات بشكل عام، هي: بناء العلاقات مع العملاء، الحكم على طبيعة العلاقات، تقييم إدارة العلاقات، وأخيراً تعزيز طبيعة العلاقات مع العملاء (Boulding et al, 2005, p.158). وهي في مضمونها نفس المراحل سابق الإشارة إليها.

ويمكن لأي جامعة ترغب في تطبيق إدارة علاقات العملاء بها أن تتبع عدة مراحل، تتمثل في: تحديد القطاع السوقي المستهدف، وبناء قاعدة بيانات لأعضاء القطاع السوقي المستهدف، وتقييم أهم العملاء في القطاع السوقي المستهدف، وإنشاء نظام فعال للاتصالات التسويقية المتكاملة مع عملاء المنظمة، والمحافظة على ولاء العملاء، والتي يمكن توضيحها فيما يلي (سليم، ٢٠١٩، ص ٨٨-٨٩، شفيق، ٢٠٠٥، ص ٥٦-٦٠، Smedescu et al, 2017, p.293):

١- **تحديد القطاع السوقي المستهدف:** ويعني بتحديد المنظمة للعملاء المستهدفين الذين تتوافر لديهم مجموعة من الدوافع والصفات لشراء منتجاتها وخدماتها، وتقسيمهم وفقاً لفئاتهم المختلفة، وهناك عدة معايير يجب مراعاتها لاختيار المنظمة للقطاع السوقي المستهدف، وتتمثل في:

أ- حجم القطاع المستهدف: لكي يكون القطاع السوقي سوقاً مستهدفاً للمنظمة، لا بد أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبيراً؛ بحيث يمكن المنظمة من تغطية نفقات التسويق المنفقة عليه، وتحقيق ربح.

ب- إمكانية الوصول للقطاع: من خلال وسائل الترويج المختلفة أو قنوات التوزيع.

ج- الاستجابة من قبل العملاء للجهود التسويقية التي تبذلها المنظمة.

٢- بناء قاعدة بيانات لأعضاء القطاع السوقي المستهدف: وتسمى المنظمة من خلال هذه الخطوة لجمع البيانات، واستخدام المعلومات الدقيقة الخاصة بكل من: العملاء الحاليين والمستقبليين، والمنافسين، والسوق، والعاملين داخل المنظمة، وتخزينها في قاعدة بيانات إلكترونية لتركيز الأنشطة التسويقية تجاه الأهداف. مع مراعاة أن هناك شروطاً على المنظمة مراعاتها قبل بناء قواعد البيانات التسويقية الخاصة بها، أهمها ما يلي:

أ- أن تكون أهداف قاعدة البيانات التسويقية، ووظائفها متسقة مع أهداف المنظمة.

ب- أن تكون أهداف قاعدة البيانات التسويقية واقعية وقابلة للتغيير.

ج- أن يكون أعضاء فريق العمل المختص ببناء قواعد البيانات التسويقية الخاصة بالمنظمة قادرين على: تخطيط وتنظيم وظائف قاعدة البيانات التسويقية، وتحديث قاعدة البيانات بصفة دورية، وتحليل الأحداث التسويقية، وتصنيف العملاء إلى فئات، بالإضافة إلى كتابة التقارير النهائية الخاصة بقواعد البيانات التسويقية.

د- الالتزام بالتطوير والتحسين المستمرين.

٣- تقييم أهم العملاء في القطاع السوقي المستهدف: حيث تقوم المنظمة بتقييم أهم العملاء من خلال عدة معايير، منها: حساب ربحية كل عميل بناء على فترة تعامله مع المنظمة، والعائد المتوقع منه في المستقبل. بالإضافة إلى حساب متوسط تكلفة خدمة العميل.

٤- إنشاء نظام فعال للاتصالات التسويقية المتكاملة: وتحاول الجامعات من خلاله إبلاغ المستفيدين وإقناعهم وتذكيرهم - بشكل مباشر أو غير مباشر- بالمنتجات والخدمات والعلامات التجارية التي تقدمها؛ ومن ثم فإن الاتصالات التسويقية تعتبر وسيلة تستطيع من خلالها الجامعات إقامة حوار وبناء علاقات مع المستفيدين. وتتضمن الاتصالات التسويقية المتكاملة مجموعة من الأنشطة؛ والتي يمكن من خلالها تحقيق برنامج وإستراتيجيات إدارة علاقات العملاء، ومنها يلي:

أ- الإعلان **Advertising**: وهو شكل من أشكال العرض العام والترويج للمنتجات (الخدمات) والأفكار، وذلك من خلال وسائل التواصل المختلفة (الإلكترونية والتقليدية). وتستخدم العديد من الجامعات الإعلان كوسيلة من وسائل الاتصالات التسويقية، حيث يمكن مشاهدة إعلانات عن برامج ومشاريع تنفذها مؤسسات التعليم العالي في وسائل الإعلام المختلفة، بالإضافة إلى استخدام الكتيبات والمنشورات لاستهداف طلاب المدارس الثانوية وأولياء أمورهم وغيرهم من العملاء بهدف التعريف بخدمات الجامعة.

ب- ترويج المبيعات **Sales promotion**: يعد تنشيط المبيعات أحد العناصر الترويجية التي أصبحت تُستخدم على نطاق واسع لتحقيق التواصل المستمر مع المستفيدين، وتشجيعهم على الإقبال على الخدمات، وتشمل العروض الترويجية (العينات والكوبونات، والمسابقات والجوائز). ويلاحظ أن الجامعات تروج لمنتجاتها وخدماتها بأساليب متعددة منها المعارض؛ كمعرض الجامعة الدولي، والذي تتوافد عليه الجامعات من بلدان مختلفة من أجل جذب الطلاب الدوليين واستقطابهم.

ج- **الفعاليات والخبرات Events and experiences**: والتي تتمثل في الأنشطة والبرامج التي ترعاها المنظمات من أجل خلق التفاعلات ذات الصلة بالعلامة التجارية مع المستفيدين في مجالات الرياضة والفنون والترفيه، والتي لا تعتبر ذات طابع رسمي. وبالنسبة للجامعات يلاحظ أن الاتحادات الطلابية تنظم العديد من الفعاليات التي ترعاها الجامعة أو ترعاها منظمات أخرى، ومعظمها مفتوح للجمهور، ومن الفعاليات الأخرى الشائعة في الجامعات الأمريكية تحديد يوم، كعطلة نهاية الأسبوع مثلاً، يكون خاصاً للطلاب المحتملين وأولياء أمورهم للقيام بجولة في الحرم الجامعي.

د- **العلاقات العامة Public relations**: وهي عبارة عن برامج داخلية وخارجية موجهة نحو مختلف أصحاب المصالح، وتهدف إلى إنشاء علاقات متبادلة ومفيدة بين المنظمة وأصحاب المصلحة والاحتفاظ بها، وتعزيز صورة المنظمة. وتقوم الجامعات بالعديد من الإجراءات لدعم علاقاتها مع الجمهور المستهدف، وعلى سبيل المثال: الاحتفال ببدء العام الدراسي، والذي يعد ظاهرة ترويجية، وأداة لتكوين علاقات وثيقة مع الطلاب الجدد، بالإضافة إلى تنظيم المخيمات الصيفية وحلقات العمل المختلفة باعتبارها تجمع بين الأحداث الترويجية، وتعزيز العلاقات العامة.

هـ- **التسويق المباشر Direct Marketing**: ويتم باستخدام وسائل الاتصال الإلكتروني (البريد الإلكتروني، الفاكس، الهاتف، الإنترنت)، والذي يتيح فرصة الحوار مع المستفيدين، والرد على طلباتهم. ويعد التسويق المباشر وسيلة مهمة تستخدمها الجامعات لإيصال الخدمات التعليمية إلى أماكن تواجد المستفيدين سواء في منازلهم أو في أماكن عملهم.

و- **التسويق التفاعلي Interactive Marketing**: ويتمثل في الأنشطة والبرامج المتوفرة في بيئة الإنترنت التي تم إنشاؤها من أجل جذب العملاء الحاليين والمحتملين، وزيادة الوعي بالعلامة التجارية لتحسين صورة المنظمة، وزيادة الإقبال على الخدمات. وفي هذا العصر الرقمي تعد مواقع ووسائل التواصل الاجتماعي الجديدة من الوسائل المفضلة لدى الطلاب، والتي يقيم من خلالها الطلاب المحتملون الجامعات، ويختارون الجامعة المناسبة. كما تعد وسائل التواصل الاجتماعي أداة اتصال تسويقية مهمة بين الجامعة ومختلف أصحاب المصلحة.

ز- **التسويق الشفهي Word-of-Mouth Marketing**: ويتمثل في كافة الاتصالات اللفظية والإلكترونية والمكتوبة التي تتم بين العملاء حول خبرة (إيجابية أو سلبية) في استخدام منتج أو الحصول على خدمة معينة.

ح- **البيع الشخصي Personal selling**: وهو التفاعل الشخصي (وجهًا لوجه) مع واحد أو أكثر من المستفيدين المحتملين من أجل تقديم العروض، والإجابة على الأسئلة، والتعرف على طلبات المستفيدين. وفي الجامعات يرتبط البيع الشخصي بالعاملين (الأكاديميين/ غير الأكاديميين) باعتبارهم الوسيط بين الخدمة والمستفيد، ومن خلالهم يقيس المستفيد جودة الخدمة، ويتخذ قرار الالتحاق بالجامعة.

هـ- **المحافظة على ولاء العملاء**: ويعني اهتمام المنظمات بتكرار تردد العملاء عليها من خلال كسب رضاهم عن المنظمة ومنتجاتها وخدماتها؛ وذلك عن طريق قيام المنظمة بتقديم القيمة المتوقعة للعملاء، والالتزام تجاه العملاء بتقديم ما وعدت به، وتلبية رغبات العميل، بالإضافة إلى إعطائه أكثر مما يتوقع بحيث يصعب عليه التحول إلى منافس آخر.



ويمكن تعزيز ولاء العملاء والاحتفاظ بهم من خلال تبني الجامعات مجموعة من الآليات المختلفة لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء، والمحافظة على الروابط معهم، ومن ثم زيادة الربحية المتوقعة، مثل: تزويد العملاء بمنتجات وخدمات أكثر مما يتوقعون، منح المكافآت، تقديم الخصومات على المنتجات والخدمات، تكوين علاقات دائمة مع العملاء على أساس المنفعة المتبادلة، عقد الشراكات مع منظمات أخرى من أجل تبادل المعلومات المتعلقة بالعملاء والسعي للحصول على عملاء جدد محتملين (Uncles, Dowling, Hammond, 2003, pp.16-17).

وحتى يمكن للوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص زيادة قدرتها التنافسية؛ عليها الاهتمام بالمرحلة الآتية: تحديد الهدف من إدارة علاقات العملاء، تحديد القطاع السوقي المستهدف والأطراف المشاركة، وبناء قاعدة بيانات لفئات القطاع السوقي المختلفة ومؤسساته، وتصنيف العملاء والتمييز بينهم وفقاً لاحتياجاتهم، واتباع سياسات واضحة لاستقطاب العملاء، وتوفير مناخ تنظيمي معزز ومحفز لبقاء العملاء واستمراريتهم بالوحدات، بالإضافة إلى التمكين الإداري للعاملين ودعمهم من قبل القيادات من أجل التواصل مع العملاء بشكل مستمر، وإنشاء نظام فعال للاتصالات التسويقية المتكاملة، والاهتمام بإستراتيجيات التسويق والإعلان عن الخدمات وترويجها بالطرق المناسبة، وتوفير معايير عادلة وواضحة لمكافأة العاملين بالوحدات على ضوء قياس رضا العملاء، وتوفير برامج التدريب والتطوير المستمر للعاملين ذات الصلة بإدارة العلاقات مع العملاء والتواصل معهم.

#### ثامناً: مداخل دراسة إدارة علاقات العملاء

تتعدد مداخل دراسة إدارة علاقات العملاء بالمنظمات بشكل عام، وتتنوع وفقاً لما يلي (إبراهيم، ٢٠١٣، ص ٤١٤ - ٤١٥):

١. **مدخل التوجه الإستراتيجي:** والذي يركز على إدارة علاقات العملاء من خلال إستراتيجية شاملة لرؤية المنظمة نحو إيجاد قيمة العميل بحيث تُمكن المنظمة من تحديد الشرائح المربحة من العملاء واجتذابها وتنميتها عن طريق بناء علاقات طويلة الأمد معهم واستمرارها، وتخصيص الموارد التسويقية وفقاً لمستويات الربحية المتولدة من العملاء؛ مما يؤدي إلى تعظيم قيمة المنظمة.

٢. **مدخل التوجه بالعملاء:** والذي يؤكد على توجه المنظمة بفلسفة التركيز على العملاء، ووضعهم في بؤرة الاهتمام، والعمل على تلبية وإشباع احتياجاتهم ورغباتهم لبناء علاقات مربحة وطويلة الأمد؛ ذلك من خلال تركيز الأنشطة اليومية على مستوى المنظمة من تفهم التطور في احتياجات العملاء.

٣. **مدخل التوجه بالعمليات:** والذي يعني بتركيز المنظمة على تطوير وتنمية العلاقات بين العملاء والمنظمة عبر الزمن. حيث يتوقف نجاح إدارة العلاقات مع العملاء على قدرة المنظمة على اكتشاف احتياجات العملاء، والاستجابة لتفضيلاتهم باستخدام المعلومات الحالية للعملاء لتحسين خدماتهم وربحية المنظمة. وقد تشمل العمليات التي تركز عليها المنظمة جميع الأنشطة التي تقوم بها في سعيها لبناء واستمرار منافع متبادلة مع العملاء، أو قد تقتصر العمليات على إدارة التفاعل مع العملاء.

٤. **مدخل التوجه بالقدرات:** ويهتم هذا المدخل بمدى استعداد المنظمة وجاهزيتها، وما تمتلكه من قدرات لتوفير الموارد اللازمة التي تمكنها من تعديل سلوكها تجاه العملاء، سواء على

المستوى الفردي أو على مستوى الشرائح السوقية، وذلك بشكل مستمر والقدرة على تحديد احتياجات العملاء الحالية والمتوقعة.

مما سبق يتضح أن هناك العديد من المداخل لدراسة إدارة علاقات العملاء في المنظمات بشكل عام، والجامعات بشكل خاص. وإن كانت أهم هذه المداخل من وجهة نظر البحث الحالي هو مدخل التوجه بالعمليات؛ حيث إن تنفيذ ممارسات إدارة علاقات العملاء وأنشطتها في الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات يمكن أن يوفر الدعم لجميع الممارسات والأعمال التي تتم فيها.

فالجامعات والوحدات الموجودة بها لديها العديد من المستفيدين الحاليين والمتوقعين من الطلاب، وأولياء أمورهم، وأعضاء هيئة التدريس، وأبنائهم، وأسرهم، والموظفين، والمؤسسات الحكومية بشكل عام ووزارة التربية والتعليم والعاملين بها بشكل خاص، والجهات الراعية، وأصحاب المصالح في المجتمع ككل. فكل نوع من هؤلاء المستفيدين يتفاعل مع مجالات ويحتاج خدمات مختلفة في الجامعة ووحداتها؛ وبالتالي هناك العديد من العلاقات التي قد تنشأ بين الجامعة والمستفيدين. ومن ثم أصبح هناك ضرورة إلى تبني الجامعات بشكل خاص لمصطلح إدارة علاقات العملاء وتطبيقه من أجل تحقيق رضا العملاء وضمن ولائهم لها، وبما يحقق الميزة التنافسية لها.

#### تاسعاً: نماذج إدارة علاقات العملاء

نظراً لطبيعة العلاقات مع العملاء وتعدد وتعقد داخل الجامعات وخارجها، فضلاً عن صعوبة تحقيق رغبات العملاء كافة وإشباع احتياجاتهم المتنوعة وتحقيق رضاهم عن الخدمات المقدمة؛ لذا تتعدد نماذج إدارة علاقات العملاء في المنظمات بشكل عام، والتي يمكن تطبيقها في الجامعات بشكل خاص، ومن أهم هذه النماذج ما يلي:

#### ١- نموذج التحديد، التمييز، التفاعل، والتخصيص لإدارة علاقات العملاء (The IDIC (Identify, Differentiate, Interact, Customize) Model of CRM

تم تطوير نموذج IDIC بواسطة Martha Rogers & Don Peppers حيث يمكن أن يساعد النموذج في تقييم توقعات العملاء وقيمتهم بالنسبة للمنظمة، كما يشير النموذج إلى أن المنظمات تتخذ أربعة إجراءات من أجل بناء علاقات مباشرة وجيدة مع العملاء، وهي (Thakur, Chetty, The IDIC Model of Customer Relationship Management, 2019):

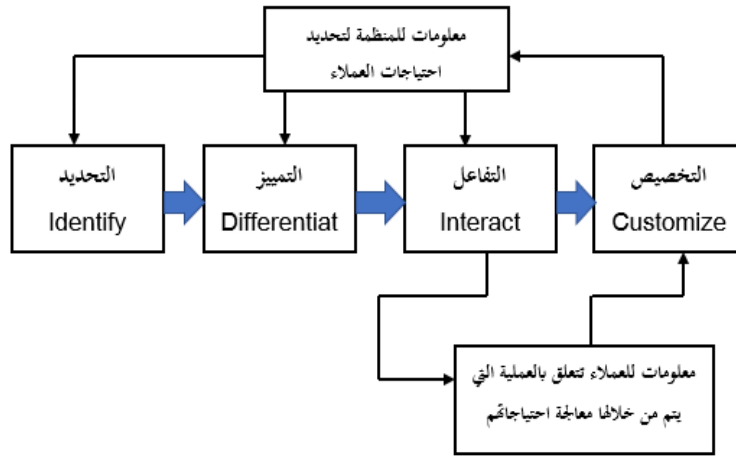
أ- **تحديد توقعات العملاء** Identify customer expectations: وتعني اهتمام المنظمة بتحديد هوية العملاء وتوقعاتهم، واحتياجاتهم، ورغباتهم، وتفضيلاتهم؛ بما يساعد على تحقيق الفهم العميق لهم، ومن ثم تقديم خدمات جديدة، وبناء إستراتيجيات موجهة نحو العملاء، وتأسيس علامة تجارية مميزة.

ب- **التمييز بين توقعات العملاء** Differentiate customer expectations: وتهتم هذه الخطوة بتمييز العملاء وتصنيفهم إلى عدة فئات وفقاً لمجموعة معايير، مثل: الاحتياجات، والرغبات، وقيمتهم بالنسبة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلاً؛ بما يساعد في إعداد الاستراتيجيات التي يمكن أن تحقق أهداف المنظمة، وتلبي توقعات العملاء على المدى البعيد. بالإضافة إلى إمكانية تحديد العملاء أصحاب الولاء الأعلى للمنظمة الذين يجب التركيز عليهم؛ حيث يمكن أن تكون ملاحظاتهم ذات قيمة في تطوير الأداء والخدمات، وزيادة فعالية المنظمة.

ج- **التفاعل مع العملاء** Interact with customer: وتسعى المنظمات من خلال هذا الإجراء لتحقيق التفاعل مع العملاء؛ حيث يساعد ذلك على فهم توقعاتهم، ومدى ارتباطهم بمنتجات المنظمة وخدماتها. كما أن التفاعل المتمركز حول قيمة العملاء واحتياجاتهم يوفر الفرصة لجمع التعليقات والآراء والرغبات، بالإضافة إلى الحصول على التغذية المرتدة؛ الأمر الذي قد يسهم في إجراء التحسينات الممكنة على الخدمات والمنتجات الموجهة للعملاء وتطويرها بشكل مستمر.

د- **التخصيص لتلبية توقعات العملاء** Customization to meet customer expectations: وتقوم المنظمة بعد تحديد العملاء وتمييزهم والتفاعل معهم بتخصيص العروض والمنتجات والخدمات؛ بهدف تحقيق توقعات العملاء وتلبية رغباتهم.

ويمكن أن تتضح الإجراءات الأربعة السابقة من خلال الشكل التالي (Thakur, Chetty, The IDIC Model of Customer Relationship Management, 2019)



شكل (٢)

### نموذج IDIC لإدارة علاقات العملاء

ويلاحظ مما سبق، أن هذا النموذج يمكن أن يوفر إطاراً جيداً للجامعات بحيث يساعدها على تحديد عملائها، والتميز بينهم، وبناء علاقات تفاعلية متكاملة معهم؛ الأمر الذي قد يساعد في حصول العملاء على المعلومات حول الخدمات التي تقدمها الجامعة ومن ثم يمكن تخصيص العروض والخدمات للعملاء الأكثر قيمة والعمل على تلبية توقعاتهم. ثم تبدأ الجامعة مرة أخرى في جمع المعلومات حول العملاء واحتياجاتهم وتحديدها وهكذا. مما يعني أن هذه العمليات الأربعة مستمرة ومتكاملة مع بعضها البعض بهدف تحقيق القيمة لكل من الجامعة وعملائها.

### ٢- نموذج سلسلة القيمة لإدارة علاقات العملاء لبوتل Buttle's CRM Value Chain Model

يوفر النموذج العديد من الرؤى للمنظمات حول كيفية تطوير إستراتيجيات إدارة علاقات العملاء وتنفيذها، حيث يشير باتل Buttle إلى الهدف الرئيس من هذا النموذج وهو تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل تعزيز قيمة العميل بالنسبة للمنظمة وزيادة ربحيتها.

ووفقاً لهذا النموذج، فإن المرحلة الأولية لإدارة علاقات العملاء بصورة جيدة تتمثل في تقييم ملف العملاء من أجل: تنمية علاقات العملاء بالمنظمة على المدى البعيد، وتقييم عمليات اتصال العملاء بالمنظمة، وبناء العروض والمقترحات ذات القيمة، بالإضافة إلى إدارة دورة حياة العملاء. كما يؤكد النموذج أيضاً على أهمية بناء روابط طويلة الأجل مع العملاء من خلال تبني ثقافة تعترف بالعملاء واحتياجاتهم، وتوثيق البيانات والعمل من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات لتتبع احتياجات العملاء، والمحافظة على العلاقات الإيجابية مع الأفراد (Buttle & Maklan, 2017, p.21).

وينقسم نموذج سلسلة القيمة لإدارة علاقات العملاء إلى مرحلة أولية وأخرى ثانوية داعمة لها، حيث تتكون كلتا المرحلتين من عمليات مختلفة، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي (Thakur, Chetty, Understanding the Importance of Buttle's CRM Value Chain Model, 2019):

أ- **المرحلة الأولية The Primary Stage** وتتكون من مجموعة من العمليات المختلفة، لكل منها مفاهيمه وأدواته الخاصة التي يمكن أن تساعد المنظمة في تطبيق النموذج، كما تساعد هذه المرحلة الأولية في تحديد موقع العملاء، وفهم عاداتهم، والتفاعل معهم من أجل تطوير العلاقات وتقديم الخدمات لهم، بالإضافة إلى بناء علاقة دائمة بين المنظمة وعملائها والحفاظ عليها من خلال تحقيق رغبات العملاء، وتتكون هذه المرحلة من العمليات التالية:

(١) **تحليل ملف العملاء Customer portfolio analysis** حيث يعد تحديد هوية العملاء هو المسؤولية الرئيسية للمنظمة؛ لأنه يساعد في التعرف على الجمهور المستهدف، وتطوير المنتجات والخدمات، وتحديد العملاء ذوي القيمة العالية واكتشافهم. كما يساعد التحليل في إنشاء ملف تعريف بالعملاء واحتياجاتهم، وبناء إستراتيجيات للتفاعل الفعال معهم.

(٢) **تطوير شبكات التواصل Network development** ويتطلب ذلك تفاعلاً مكثفاً بين المنظمة والعملاء في كل خطوة من خطوات بناء العلاقة، بالإضافة إلى ذلك يحتاج العميل إلى المشاركة في مراحل ما قبل تقديم الخدمة وتصميمها، وأثناءها، ومرحلة ما بعد تقديم الخدمة.

(٣) **تطوير القيمة المقترحة Value proposition development** ويأتي اقتراح القيمة فيما يتعلق بمنتج أو خدمة معينة عندما يكون لدى المنظمة فكرة عامة عما يحتاجه العميل؛ حيث يجب إقناعه بأن هذا المنتج أو الخدمة هي أفضل من غيرها في السوق، مع إيضاح الفوائد الملموسة وغير الملموسة التي سيحصل عليها العميل نتيجة الحصول على المنتج أو الخدمة من قبل المنظمة. ويمكن للمنظمة أن تضع إستراتيجية لذلك؛ بحيث تتضمن تحديد الموارد، وتطوير المصادر، وتطوير المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات العملاء على أساس القيمة.

(٤) **إدارة دورة حياة العميل Manage customer lifecycle** وتتضمن دورة حياة العميل الوقت الذي يكون فيه الفرد عميلاً محتملاً إلى الوقت الذي يصبح فيه الفرد عميلاً إلى أن يحجم عن التعامل مع المنظمة، وبالتالي يجب أن تسعى المنظمة إلى إطالة دورة حياة العملاء من خلال: الوصول إلى العملاء عن طريق الإعلان والترويج للخدمات والتواصل معهم، واكتسابهم، والحفاظ على بناء علاقة صحية معهم، وحثهم على التعامل مع المنظمة مرات عديدة، والحفاظ عليهم؛ من خلال إشباع رغباتهم وحل مشكلاتهم، وكسب ولائهم للمنظمة لأكثر فترة ممكنة.

ب- المرحلة الثانوية **The secondary stage** وهي بمثابة مرحلة داعمة للمرحلة السابقة؛ حيث توفر هيكلًا يساعد المنظمة على أداء وظائفها الأساسية، وتتمثل الجوانب المختلفة لهذه المرحلة فيما يلي:

(١) **القيادة والثقافة Leadership and culture** حيث تساعد القيادة الفعالة على إنشاء قيمة مقترحة جيدة للمنظمة تجاه إدارة العملاء، وإعطاء الأولوية لعمليات إدارة علاقات العملاء من خلال بناء ثقافة داعمة للعملاء.

(٢) **تكنولوجيا المعلومات Information technology** حيث تعتمد عمليات إدارة علاقات العملاء بشكل كبير على البيانات وتقنيات المعلومات، وذلك للحصول على البيانات المتعلقة باحتياجات العملاء ورغباتهم، وتحليلها باستخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل تطوير القيمة المقترحة، ووضع الإستراتيجيات الجديدة التي يمكن أن تساعد في تلبية احتياجات العملاء.

(٣) **الأفراد أو العاملين People or Employees** وهم من أهم العناصر الداعمة للمنظمة؛ حيث يتفاعلون مع العملاء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛ لفهم الطريقة التي تحتاجها إدارة علاقات العملاء للعمل.

(٤) **العمليات Processes** وتشمل المهام التي تحتاج المنظمة إلى متابعتها لتقديم منتج أو خدمة معينة كما هو مفهوم من خلال ملف العملاء وتحليل شبكات التواصل.

ويمكن أن تتضح المرحلتين الأولى والثانية وعملياتهم المختلفة من خلال الشكل التالي (Thakur, Chetty, Understanding the Importance of Buttle's CRM :Value Chain Model, 2019)



شكل (٣)

### نموذج سلسلة القيمة لإدارة علاقات العملاء لبوتل

ويتضح من النموذج السابق أن الجامعات التي تقوم بدعم شبكات التواصل بين العملاء والشركاء والموظفين، وتسعى إلى بناء العلاقات الجيدة بينهم؛ تستطيع أن تبذل في تقديم مقترحات وعروض ذات قيمة؛ من شأنها أن تسهم في اكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم. كما أن توفير الشروط الأربعة الداعمة والمتمثلة في (القيادة والثقافة- تكنولوجيا المعلومات- الأفراد - العمليات) يمكن أن تساعد على بناء إستراتيجيات لإدارة علاقات العملاء بما يضمن النجاح التنظيمي للجامعات.

### ٣- نموذج العمليات الخمس لإدارة علاقات العملاء لباين وفرو Payne and Frow's 5-process model of CRM

طور Pennie Frow & Adrian Payne نموذجاً مكوناً من خمس عمليات لتحسين إدارة علاقات العملاء؛ بما يضمن اكتسابهم والاحتفاظ بهم على المدى البعيد. وتتمثل العمليات الخمس الأساسية للنموذج فيما يلي (Thakur, Chetty, How Payne's Five Process Model Can Help to Improve CRM?, 2019):

أ- **عملية تطوير الإستراتيجية Strategy Development Process**، وتشمل: تحديد إستراتيجيات العمل والعملاء وما تتضمنه من تشخيص الوضع الحالي للمنظمة، وتحديد الرؤية وتطويرها، والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، بالإضافة إلى معرفة خصائص المنافسين، وفهم خصائص العملاء واختياراتهم، واحتياجاتهم المتغيرة وتصنيفهم؛ بهدف تطوير المنتجات والخدمات. بالإضافة إلى فحص قاعدة بيانات العملاء الحالية والمحتملة كجزء من إستراتيجية العملاء؛ بما يساعد في تقسيم العملاء وتصنيفهم، وتحديد الإجراءات المستقبلية لتلبية احتياجاتهم المختلفة.

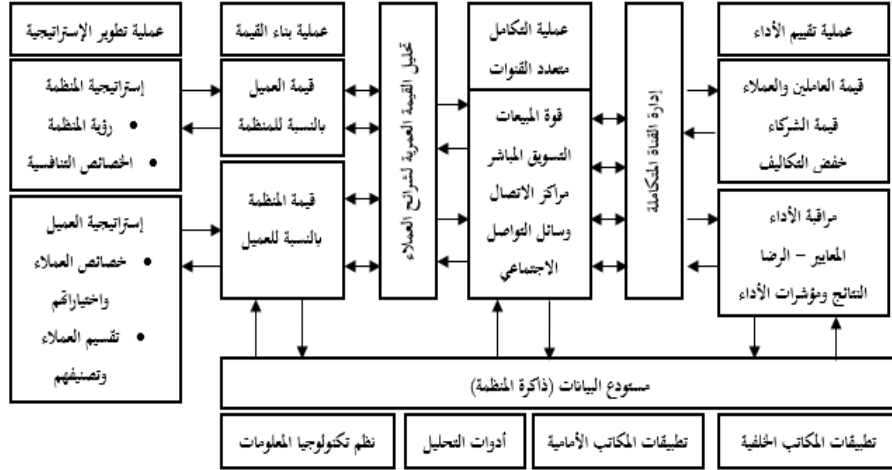
ب- **عملية بناء القيمة Value Creation Process**، وتتضمن: التعرف على قيم العملاء والمنظمة وتقييمها، وتشارك القيم الاقتصادية وتقاسمها، وتحديد قيمة العميل بالنسبة للمنظمة والعكس؛ ويحتاج ذلك إلى فهم العملاء ذوي القيمة من خلال اقتراح القيمة وتقييمها؛ ووفقاً لنتائج العملية السابقة يتم استخراج القيمة وتحويلها إلى مقترحات ذات معنى. وهناك ثلاثة جوانب لخلق القيمة الفعالة، هي: أولاً، تحتاج المنظمة إلى تحديد العمليات التي يمكن أن تخلق قيمة للعميل. ثانياً، تحديد العملاء الذين يمكنهم إضافة قيمة للمنظمة. ثالثاً، تحديد كيفية تعظيم القيمة في شرائح العملاء المرغوب فيها من أجل تبادل القيم بنجاح.

ج- **عملية التكامل متعدد القنوات Multichannel Integration Process**، وتنفيد من المدخلات التي تم الحصول عليها من عمليتي بناء القيمة وتطوير الإستراتيجية، كما تتضمن تحويل الرؤى من هذه العمليات إلى مخرجات في أنشطة القيمة المضافة؛ حيث تقترح هذه العملية مهام إجرائية لإشراك العملاء وفهم تصوراتهم والاحتفاظ بهم لفترة كبيرة. وتحتوي على بعدين، هما: البعد المادي وما يشمله من إدارة فريق المبيعات وتقديم الخدمات، وتحديد منافذ تقديم الخدمات، والتسويق المباشر. أما البعد الافتراضي فيتضمن تحديد مراكز التواصل المتنوعة، وآليات التجارة الإلكترونية، ووسائل الاتصال الاجتماعي؛ بما يضمن التعرف على تعليقات العملاء وردود أفعالهم بصورة مستمرة.

د- **عملية تقييم الأداء Performance Assessment Process**، وتتضمن بعدين، هما: البعد الأول ويرتبط بنتائج الشركاء وما تتضمنه من تحديد لقيم الموظفين، والعملاء، والشركاء، بالإضافة إلى آليات خفض التكاليف. أما البعد الثاني فيركز على تقييم أداء الأعمال من خلال معايير معينة، وقياس مستويات الرضا المختلفة، وتحليل مؤشرات الأداء الرئيسية والحكم على النتائج، بما يضمن تقييم مدى نجاح تنفيذ عمليات إدارة علاقات العملاء.

هـ- **عملية إدارة المعلومات Information Management Process**، وهي الجزء التحليلي في النموذج والذي يدعم العمليات الأخرى، وتشمل: جمع المعلومات المتعلقة بالعملاء وتنظيمها واستخدامها بما يساعد في الحصول على رؤى حول سلوك العملاء، ومن ثم بناء استجابات

تسويقية مناسبة وتحسين عروض القيمة، بالإضافة إلى التعرف على نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، وتحديد أدوات تحليل البيانات، والتطبيقات المختلفة المستخدمة في مكاتب الاستقبال وتقديم الخدمات. حيث يمكن أن تساعد هذه التطبيقات في الحفاظ على عملية إدارة علاقات العملاء كعملية شاملة للقياس الكمي والنوعي للقدرات التنافسية للمنظمة في السوق. ويمكن أن تظهر تلك العمليات من خلال الشكل التالي (Thakur, Chetty, How Payne's Five (Thakur, Chetty, How Payne's Five :Process Model Can Help to Improve CRM?, 2019):



شكل (٤)

#### نموذج العمليات الخمس لإدارة علاقات العملاء لباين وفرو

يتضح مما سبق، تكامل وترابط العمليات الخمس مع بعضها البعض والتي من شأنها أن تسهم في تطوير إستراتيجية إدارة علاقات العملاء على المستوى الإستراتيجي بالجامعات. حيث تعد عمليتي تطوير الإستراتيجية وبناء القيمة جزءاً من إدارة علاقات العملاء الإستراتيجية؛ في حين تمثل عملية التكامل متعدد القنوات جزءاً من إدارة علاقات العملاء التشغيلية؛ أما عمليتي إدارة المعلومات وتقييم الأداء فهما جزءاً من إدارة علاقات العملاء التحليلية. كما يتضح أهمية توظيف نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة علاقات العملاء بالجامعات، واستخدام أدوات التحليل المختلفة، بالإضافة إلى استخدام التطبيقات الحديثة في مكاتب التعامل مع العملاء بصورة مباشرة وغير مباشرة؛ من أجل التعرف على احتياجات العملاء المختلفة واشباعها، وتحقيق رضاهم وكسب ولائهم للجامعة؛ مما يسهم في زيادة قدراتها التنافسية.

#### ٤- نموذج كفاءة إدارة علاقات العملاء لجارنتر Gartner's CRM competency model

ويشير هذا النموذج إلى أن المنظمات تحتاج إلى توافر مجموعة من الكفايات في ثمانية مجالات لكي تتجح إدارة علاقات العملاء في تحقيق أهدافها، وتشمل هذه الكفايات ما يلي Thakur, Chetty, Understanding Different Elements of the Gartner's CRM Model, 2019):

- أ- تحديد رؤية إدارة علاقات العملاء (CRM Vision) وتتضمن: تحديد تصور المنظمة وطموحاتها لإدارة علاقات العملاء بصورة فعالة من خلال القيادة الملهممة وعروض القيمة المستندة إلى العملاء، تعزيز ثقافة تتمحور حول العملاء من خلال زيادة قيمتهم الاجتماعية.
- ب- تطوير إستراتيجيات إدارة علاقات العملاء (CRM Strategy) وتشمل: تحديد الأهداف المرتبطة بإدارة العملاء، وبناء قاعدة معلومات العملاء، وتصنيف احتياجات الفئات المختلفة من العملاء، تحديد الموارد وكيفية استخدامها لتحقيق إستراتيجية إدارة العملاء أثناء التفاعل معهم.
- ج- تقدير خبرات العملاء (Valued Customer Experience) وتشمل: بناء صورة إيجابية للعلامة التجارية على المدى البعيد، وتخصيص الخدمات على أساس الخبرة، بالإضافة إلى فهم متطلبات العملاء وتعليقاتهم، وتقييم رضا العملاء وتوقعاتهم من خلال مشاركة العملاء؛ حيث تؤدي التجارب الإيجابية إلى ارتباط العملاء بالمنظمة على المدى البعيد، في حين أن التجارب السلبية تتطلب جهوداً علاجية فعالة من قبل المنظمة.
- د- تحقيق التعاون التنظيمي (Organizational Collaboration) ، من خلال: تنمية الثقافة السائدة وتركيزها على العملاء، بناء الهياكل المتمركزة حول العملاء، فهم العملاء، تنمية الأفراد من حيث (المهارات – الكفايات – الحوافز - التعويضات)، بناء نظام فعال للاتصالات بين الموظفين، الشركاء، والموردين.
- هـ- إدارة عمليات علاقات العملاء (CRM Processes)، وتشمل الاهتمام بدورة حياة العميل، وإدارة المعرفة من خلال تحليل وتخطيط وتطبيق المعرفة الخاصة بالعملاء؛ من خلال بناء نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عبر المستويات الوظيفية المختلفة لتحقيق أداء أفضل في السوق.
- و- إدارة المعلومات (CRM Information) من خلال جمع البيانات وتحليلها، التنوع في عرض البيانات عبر القنوات المختلفة؛ لفهم العملاء والحفاظ عليهم والاستفادة من ذلك في تطوير العلاقات مع العملاء، بالإضافة إلى بناء نظام يقوم بتصنيف المعلومات المتعلقة بالعملاء من المعلومات غير المهمة.
- ز- تضمين التكنولوجيا (CRM Technology) وتطبيقاتها المختلفة، وتقييم البنية التحتية ومدى استخدامها لتكنولوجيا المعلومات لزيادة معرفة المنظمة ببيانات العملاء؛ من أجل تطوير إستراتيجيات تتمحور حول العميل.
- ح- تطوير مقاييس ومؤشرات لإدارة علاقات العملاء (CRM Metrics) لمعرفة مدى نجاح إدارة علاقات العملاء أو إخفاقها في تكوين رأس مال العملاء Customer Capital بالمنظمة. ويمكن أن يستدل على رأس مال العملاء في المنظمة من خلال عدة مؤشرات مختلفة تستخدم في قياسه؛ من أهمها ما يلي (الرابعة، ٢٠١٢، ص ٥٩):

- (١) التعرف على احتياجات العملاء ورغباتهم.
- (٢) سعي المنظمة إلى تلبية رغبات عملائها في خدماتها، وأساليب إنجازها.
- (٣) سعي المنظمة للالتقاء بعملائها بشكل مستمر، والتعرف على آرائهم، والتعاون معهم.
- (٤) سعي المنظمة إلى تحقيق مستوى رضا مرتفع لدى عملائها في طبيعة خدماتها، وأسلوب تقديمها.
- (٥) قياس درجة رضا عملاء المنظمة عن الخدمات التي تقدمها.



- (٦) عدد المشكلات التي تظهر بين المنظمة وعملائها في أدنى حدودها.
- (٧) اهتمام المنظمة بمشكلات عملائها، ومحاولة معالجتها بشكل سريع.
- (٨) اهتمام المنظمة بمقترحات عملائها، وتضمينها في التعديلات التي تجريها على خدماتها.
- (٩) حجم الزيادة المستمرة في عملاء المنظمة.
- (١٠) سعي المنظمة باستمرار لجذب عملاء جدد، مع الاحتفاظ بالعملاء القدامى.
- (١١) اعتماد المنظمة على تكنولوجيا المعلومات لتقديم الخدمات لعملائها.
- (١٢) الوقت المستغرق بين طلب الخدمة من المنظمة وتقديمها إلى العملاء.

#### ٥- نموذج مؤشر الجودة التنافسية (QCI) model

وهو أحد نماذج إدارة العملاء، ووفقاً لهذا النموذج تحتاج المنظمات إلى أداء مهام وأنشطة معينة بحيث تساعدها في اكتساب عملاء جدد مع الاحتفاظ بالعملاء القدامى، ويختلف هذا النموذج عن النماذج الأخرى حيث يركز على إدارة العملاء بدلاً من بناء العلاقات، ومن ثم فهو يعطي أهمية لعملاء عملية الشراء الاندفاعي (Impulse buying) لخدمة أو منتج معين بدون أي تخطيط مسبق، وبالتالي فهم لا يريدون علاقة طويلة المدى مع المنظمة، ولكنهم بالرغم من ذلك ذوو أهمية لتوليد الإيرادات للمنظمة وتحقيق الربحية. ويساعد هذا النموذج على مراجعة الممارسات الحالية وبناء منهج كمي لتحسين عملية إدارة العملاء، ويتكون النموذج من ثمانية عناصر، هي (Thakur, Chetty, Understanding the Different Elements of the QCI Model, 2019):

- أ- **التحليل والتخطيط Analysis and planning**، حيث تبدأ عملية إدارة العملاء بتحليل سلوك العميل والتخطيط لتطوير قيمة المنظمة، ويلبها بعد ذلك التخطيط لتصميم أنشطة إدارة العملاء. كما يعتمد التحليل والتخطيط على برنامج REAP لأنشطة إدارة العملاء (Retention, Efficiency, Acquisition and penetration)، وهي الاحتفاظ، والكفاءة، والاكتساب، والاختراق.
- ب- **مقترحات العملاء Customers Proposition**، وتتضمن الاقتراحات مجموعة العمليات التي يمكن أن تساعد على جذب عملاء جدد؛ والتي تعتمد على تقييم احتياجات العملاء في الخطوة السابقة. حيث يحتاج تقسيم احتياجات العملاء وتصنيفها إلى بناء وتشكيل قاعدة للمقترحات المختلفة، الأمر الذي يساعد على الاستفادة من خبرات العملاء وتنمية استراتيجيات المشاركة.
- ج- **التكنولوجيا والمعلومات (IT) Information and technology**، حيث تمكن المنظمة من إدارة العملاء والبيانات المتعلقة بهم؛ كما تساعد التكنولوجيا على توصيل المعلومات الهامة والمتعلقة بالعملاء للمنظمة والعكس أيضاً، ومن ثم يجب تحديث نظم المعلومات والتكنولوجيا بصورة مستمرة من أجل إدارة العملاء والأفراد بشكل فعال، ووفقاً للاحتياجات المتغيرة لكل من العملاء والمنظمة، وتتضمن هذه الخطوة عمليات فرعية مهمة مثل: تحديد مصادر معلومات العملاء، وتخطيط المعلومات وتحليلها، وإدارة الجودة، ومراجعة أنظمة التكنولوجيا باستمرار لاستبدالها وتجديدها.
- د- **الأفراد والمنظمة People and organization**، ويشير هذا العنصر إلى أهمية وجود فريق قوي من المديرين التنفيذيين لإدارة علاقات العملاء، وتطوير أعضائه والمحافظة عليهم؛ لكي يكون مسئولاً عن إدارة طلبات العملاء، والتعرف على استفساراتهم واهتماماتهم، والحصول

على التغذية الراجعة. كما تحتاج المنظمة إلى تحديد الأدوار، وفصل المهام، وتحليل الفجوات بين الأدوار الفعلية والمتوقعة، ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية، وتوفير برامج التنمية المهنية المناسبة للعاملين.

هـ- إدارة العملية **Process management** حيث يعد التنسيق بين عمليات التسويق والمبيعات ودعم العملاء من الأمور الضرورية لإدارة العملاء، الأمر الذي يتطلب توفير دعماً إدارياً للعملاء لتحديد أوجه القصور.

و- أنشطة إدارة العملاء **Customer Management Activities**، ويحتوي هذا العنصر على ثلاثة أنشطة فرعية، وهي:

(١) الاكتساب Acquisition ويشمل استهداف العملاء والتعرف على احتياجاتهم لتطوير المنتجات والخدمات، كما يتضمن تنفيذ هذا النشاط وضع المقترحات بشكل فعال بعد تحديد العملاء واحتياجاتهم.

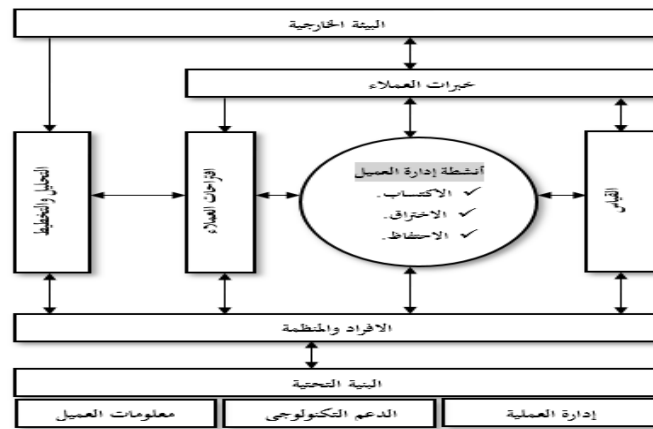
(٢) الاختراق Penetration ويتضمن هذا النشاط فهم العملاء من خلال جمع المعلومات، والتي يمكن معالجتها بعد ذلك؛ من أجل بناء قاعدة بيانات للعملاء ذات قيمة. حيث يمكن أن تتضمن الأنشطة بعض الرسائل البسيطة للترحيب بالعملاء في المنظمة؛ والتي يمكن أن تساعد على فهم أنشطة المنظمة وخدماتها، وربط العملاء بأهداف المنظمة.

(٣) الاحتفاظ Retention ويمكن القيام بذلك من خلال تطوير القيمة، وكذلك من خلال إستراتيجية الاسترداد والتي يمكن أن تخدم عمليتي الاحتفاظ بالعملاء واكتسابهم.

ز- قياس التأثير **Measuring the Effect** ويتضمن هذا العنصر تقييم عملية إدارة العملاء لضمان التحسين المستمر، كما يساعد القياس أيضاً على فهم مستوى أداء الأفراد وفرق العمل لأدوارهم، وبناء إطاراً معيارياً لتقييم نجاح إدارة العملاء والمقارنة بالآخرين.

ح- خبرة العملاء **Customer experience** حيث يمكن أن توفر إضافة تجارب العملاء وآرائهم وخبراتهم مع الغير عبر وسائل التواصل الاجتماعية إلى عملية إدارة العملاء أداة قياس قوية وإضافية، يمكن من خلالها سد الفجوات في إدراك العملاء وعمليات تعزيزهم.

ويمكن توضيح العناصر السابقة من خلال الشكل التالي (Thakur, Chetty, Understanding the Different Elements of the QCI Model, 2019):



شكل (٥)

نموذج مؤشر الجودة التنافسية لإدارة علاقات العملاء

يتضح مما سبق، أن نموذج مؤشر الجودة التنافسية لإدارة علاقات العملاء تناول مدى اهتمام المنظمات بأراء عملائها، ومقترحاتهم، وخبراتهم عبر نظم ووسائل الاتصال، وأخذها بعين الاعتبار عند تصميم الخدمات والأنشطة الجديدة، أو عند تعديل الخدمات والأنشطة المقدمة لهم بالفعل، وذلك من خلال: تحليل سلوكياتهم والتخطيط لأنشطة إدارة العملاء (الاكتساب، الاختراق، الاحتفاظ)، وتوفير الدعم التكنولوجي، وبناء قاعدة لمعلومات العملاء، بالإضافة إلى وضع مجموعة من المؤشرات لقياس مدى رضا العملاء وولائهم للمنظمة من خلال استخدام المداخل الكمية. كما اهتم النموذج بالبيئة الخارجية وما تضمه من أفراد أو جماعات أو منظمات، وترابطهم بعلاقات بالمنظمة تختلف في درجة عمقها أو سطحيته، وبالتالي في كم معلوماتهم ونوعها؛ مما يؤثر على طبيعة اتجاهاتهم نحو المنظمة، وبالتالي في مكانة هذه المنظمة في أذهانهم.

ووفقاً لما طرح من نماذج لإدارة علاقات العملاء، يمكن القول أن تعدد النماذج عكس المحاولات المختلفة في الفكر التسويقي، ومع تعدد هذه النماذج لا يمكن اعتبار أن هناك نموذجاً متكاملاً لإدارة علاقات العملاء؛ ومن ثم يمكن أن يتيح ذلك حرية للجامعات من أجل اختيار النموذج الملائم لطبيعتها وأهدافها وموقعها بين المنافسين.

#### عاشرًا: متطلبات تطبيق إدارة علاقات العملاء

تحاول الكثير من أدبيات تسويق العلاقات وضع الأطر النظرية لتطبيق إدارة العلاقات مع العملاء في المؤسسات الخدمية، وباعتبار الجامعة إحدى هذه المؤسسات الخدمية المنوط بها إحداث عملية التنمية وتطوير المجتمع وتحقيق أهدافه، يمكن وضع عدد من المتطلبات الفاعلة والمؤثرة في عملية تطبيق إدارة علاقات العملاء بالجامعات، وذلك على النحو التالي (الصميدعي، يوسف، ٢٠١٤، ص ص ١٤٨-١٥٣):

١. **التوجه الاستراتيجي:** ويشير إلى أهمية توجيه جميع أنشطة وفاعليات المؤسسة الخدمية في كل المستويات نحو خدمة المستفيدين؛ من أجل إشباع حاجاتهم، والاستجابة لتفضيلاتهم، ومن ثم تحقيق الرضا والولاء لهم للتعامل مع المؤسسة، الأمر الذي يقود إلى الاحتفاظ بالمستفيدين على المدى البعيد، وتحقيق السبق على المنافسين.
٢. **معيار اختيار العلاقة بالمستفيدين:** تسعى كل منظمة خدمية إلى تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين بهدف تحقيق الرضا والولاء، ورغم تشابه هذا الهدف إلا أن لكل منظمة رؤيتها الخاصة لطبيعة العلاقة التي ترغب في إقامتها مع المستفيدين وأصحاب المصلحة، وهذا يرتبط بعدة معايير منها: (معيار التكلفة، ومعيار نوعية الخدمة، ومعيار الخدمات الداعمة).
٣. **المستلزمات التقنية:** إن المستلزمات التقنية لبناء استراتيجية لإدارة العلاقات مع العملاء ينبغي أن توجه بما يخدم المستفيدين، وهناك عدة مستلزمات لا بد من توافرها أهمها: بناء قاعدة المعلومات، وهي قاعدة بيانات عن المستفيدين (سلوكهم، وحاجاتهم، ورغباتهم)، والتي من خلالها يُحدّد المستفيدون الأكثر أهمية من خلال حجم تعاملهم مع المؤسسة، وبناء استراتيجية العلاقة بهم، والتي تتحدد فيها الأهداف، ونماذج العمل، والنتائج المتوقعة.
٤. **إدارة عمليات CRM:** إن نجاح تنفيذ استراتيجية إدارة العلاقات مع المستفيدين ترتبط بالقدرة على إدارة العمليات، وقدرة المؤسسة المادية والبشرية، وتأهيل العاملين، وتشمل إدارة العمليات:  
أ- العمليات (إدارة الحملات الترويجية والأنشطة التسويقية).

- ب- القدرات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرنامج بالشكل المطلوب.
- ج- تأهيل وتدريب الموظفين، وخلق الوعي بثقافة العلاقة بالمستفيدين ومدى أهميتها لنجاح المؤسسة.
٥. التعاون: ويقصد به اشتراك الأقسام المختلفة في المعلومات التي تم جمعها عن المستفيدين، واستخدامها لتحسين نوعية الخدمات المقدمة لهم.
٦. الاتصال: من الاتجاهات الأساسية لإدارة علاقات العملاء الاستجابة السريعة لردود أفعال المستفيدين من أجل الوصول إلى إشباع حاجاتهم بالشكل المطلوب، لذلك تستخدم استراتيجية الاتصال بالاتجاهين من خلال مجموعة من وسائل الاتصال وهي: (البريد الإلكتروني، الإنترنت، وجهًا لوجه، الخط المفتوح... وغيرها).
٧. تقويم الاستراتيجية: إن عملية تقويم الاستراتيجية وبرامج العلاقة بالمستفيدين التي تم تنفيذها أمر لا بد منه من خلال تشخيص المشاكل والإخفاقات، والوقوف على نقاط الضعف ومحاولة معالجتها، وتحديد مواطن القوة وتدعيمها.
- وفي ضوء ما سبق، يمكن القول بأن إقامة علاقات طويلة المدى مع المستفيدين في الجامعات بشكل عام، والوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص بشكل خاص يُعد مفتاح نجاحها، فبدون تلك العلاقة لا يمكن لأي مركز كسب رضا المستفيدين وولائهم لما يقدمه من منتجات خدمية خصوصاً أن التطور التكنولوجي، وتطور تقنيات الاتصالات والمعلومات، واستخدام التكنولوجيا الرقمية أتاح للجامعات ووحداتها فرصة التفاعل مع المستفيدين، وجعلها أكثر قدرة على إدارة العلاقات -المباشرة والإلكترونية - مع المستفيدين.

كما تشير إحدى الدراسات إلى أهمية وجود عدة متطلبات رئيسة لإدارة علاقات العملاء بالجامعات بما يحقق جودة الخدمات، وهي كالتالي (صفوت، ٢٠١٧، ص ص ٣٣٠ - ٣٣٣):

- أ- الثقافة التنظيمية الداعمة: حيث يجب أن تتحول الثقافة التنظيمية للجامعة نحو العميل، مع ضرورة اقتناع الإدارة العليا بذلك؛ حتى يتحقق رضا العملاء و رغباتهم.
- ب- وجود علامة تجارية للجامعة - كالشعار المرسوم أو الاسم المختصر- تجعل المستفيد من الخدمة يشعر بالثقة في اختيارها، والحصول على الخدمة التي تحمل هذه العلامة والاستفادة منها. كما تلعب دوراً هاماً في جذب العملاء، وزيادة معدلات الاحتفاظ بهم، وتحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل.
- ج- نظم الحوافز للعملاء والعاملين بالجامعة: حيث تعد نظم الحوافز أحد العناصر التي تدعم العلاقة بين المنظمات وعملائها على اختلافهم سواء العملاء الداخليين متلقي الخدمة أو مقدمي الخدمة، وكذلك العملاء الخارجيين.
- د- العمليات الميدانية للجامعة: وهي عبارة عن مجموعة الأنشطة المطلوبة لإدارة المراحل الثلاثة في التعامل مع العملاء، وهي: بداية العلاقة، وتطور العلاقة، وإنهاء العلاقة عبر كافة نقاط الاتصال بالعملاء لتعظيم القيمة الناجمة عن هذه العلاقة.
- هـ- التغذية المرتدة للعاملين والعمليات والخدمة: حيث تساهم في معالجة الانحرافات وتطوير الأداء؛ بما يدعم العلاقة مع العملاء والعاملين، وبما يساهم في تحسين الخدمات المقدمة.
- ونتيجة لاتساع وانتشار الخدمات المتنوعة التي تقدمها الجامعة لكافة فئات المجتمع ومؤسساته، فقد أضاف ذلك أعباء كبيرة على الجامعة والوحدات ذات الطابع الخاص بها، الأمر الذي يتطلب منها توفير مجموعة من المتطلبات البشرية، والتنظيمية، والتسويقية، والتمويلية، والتكنولوجية؛ من أجل تطبيق مدخل

إدارة علاقات العملاء بالجامعات والذي يسعى للاهتمام بكسب عملاء جدد، والمحافظة عليهم وعلى العملاء الحاليين، وتنمية علاقات جيدة معهم لكسب ولائهم، وذلك بما يسهم في التنافس بقوة في ظل المتغيرات المتسارعة ومتطلبات الأسواق الجديدة.

من خلال عرض الإطار النظري لإدارة علاقات العملاء، يمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج، والتي يمكن اختصارها فيما يلي:

- أنه لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه لإدارة علاقات العملاء؛ حيث يخضع التعريف لوجهات نظر مختلفة اعتماداً على عوامل متعددة كالفلسفة، الإستراتيجية، التكنولوجيا، والسياق.
- يُعتبر العملاء (الداخليين والخارجيين) رأس مال الجامعة ومحدداً للقيمة السوقية لها.
- أن أكثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيراً في الاحتفاظ بالعملاء وكسب ولائهم للجامعة، هي: التركيز على العملاء، إدارة علاقات العملاء المتمركزة على التكنولوجيا، إدارة معرفة العملاء، وتنظيم إدارة علاقات العملاء.
- يُعد تحقيق رضا العملاء من أهم مفاتيح نجاح إدارة علاقات العملاء في الجامعات.
- يؤدي خلق تفاعلات إيجابية، وبناء روابط نفسية بين الوحدات الجامعية وعمالها إلى ترك أثر طيب لدى العميل؛ ومن ثم بناء علاقات جيدة ومستمرة مع كل عميل.
- يوجد العديد من الخطوات لنجاح تطبيق إدارة علاقات العملاء بالوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص، أهمها: تحديد القطاع السوقي المستهدف، وخلق قاعدة بيانات لأعضاء القطاع السوقي المستهدف، وتقييم أهم العملاء في القطاع السوقي المستهدف، وإنشاء نظام فعال للاتصالات المتكاملة مع العملاء، والمحافظة على ولاء العملاء.
- يمكن أن يساعد التوسع في أنظمة علاقات العملاء الإلكترونية بالوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص في تطوير رأس مال العملاء بها، وتطوير علاقتها بالعملاء بشكل أكبر.
- تستطيع الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص تعزيز أدائها التسويقي من خلال تطوير نظام إدارة العلاقات مع العملاء الداخليين والخارجيين، والاعتماد عليها بشكل كبير في تطوير علاقاتها مع عملائها الحاليين، والجدد، والسابقين، والمتوقعين.
- أن جودة العلاقات مع العملاء، وتنمية الروابط النفسية معهم، والتزام الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص بأدوارها تجاه عملائها؛ من شأنه أن يحقق رضا العملاء عن الخدمات، وزيادة ثقتهم في الوحدات؛ ومن ثم استمرار التعامل معها لفترات كبيرة.
- تلعب إدارة علاقات العملاء دوراً رئيسياً في بناء ولاء العملاء للجامعة وتنميته.
- تعمل إدارة معرفة العملاء في الجامعات على فهم تفكير العملاء وتصرفاتهم، وتحليل احتياجاتهم، ومعرفة تطلعاتهم من خلال المعلومات المخزنة في قواعد البيانات.
- أن استخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة في التواصل المستمر مع العملاء؛ يمكن أن يسهم في تحقيق رغبات العملاء وإشباعها؛ مما يعزز من الوضع التنافسي للوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص في السوق.
- أن تحسين خدمة العملاء بالوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص بتقديم قيمة لهم من شأنها زيادة معدل الاحتفاظ بهم.

- أن دمج برنامج إدارة علاقات العملاء في إطار الإستراتيجية التسويقية للوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص؛ من شأنه أن يرفع مستوى الوعي بين العاملين بها؛ لدفع مزيد من الاهتمام بأبعاد إدارة علاقات العملاء.
- أن البحث عن طرق وآليات إجرائية للتعرف على متطلبات العملاء ومقترحاتهم ومشكلاتهم، وكيفية التعامل معها؛ يمكن أن يساعد على رفع مستوى الرضا بين العملاء الحاليين، ومن ثم اكتساب عملاء جدد.
- أن الاستجابة بشكل مستمر لاحتياجات العملاء ومتطلباتهم، وإجراء التعديلات في الخدمات المقدمة لتلاءم احتياجاتهم، تساعد الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص في الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها.
- أن بناء قاعدة بيانات لأعضاء القطاع السوقي المستهدف ومؤسساته المختلفة، يمكن استخدامها كمرجع مهم في تقييم أهم العملاء في القطاع السوقي المستهدف من قبل الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص، وإنشاء نظام فعال للاتصالات مع العملاء.

- توجد العديد من المعايير المستخدمة لتقييم أهم العملاء في القطاع السوقي المستهدف، أهمها: حساب ربحية كل عميل، ومتوسط تكلفة العميل.

#### القسم الثاني: واقع إدارة علاقات العملاء وأبعادها بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس

ثمة تأكيد على أن من عناصر القوة في نظام التعليم العالي المصري وجود "رصيد كبير من المراكز الجامعية المتخصصة، مع تغيير مصاحب في هيكل التنظيم الجامعي لمواكبة خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وبداية محاولات لتسويق الخدمات الجامعية" (ميناء، ٢٠٠١، ص ٨٦).

وقد اتجهت الجامعات المصرية إلى إنشاء تنظيمات موازية تتمتع بدرجة معقولة من الاستقلال المالي والإداري وذلك فيما عرف بالوحدات ذات الطابع الخاص؛ وذلك حتى يمكنها أن تشكل وعاءاً تنظيمياً يمكن من خلاله التعامل مع قطاعات المجتمع المختلفة دون الالتزام بالقواعد والقوانين الحكومية التي تحكم إدارة البحث والتنمية من خلال الأقسام العلمية من ناحية، ومحدودية الموارد المالية للجامعة من ناحية أخرى (علي، ١٩٩٨، ص ١٥٣).

كما أكدت تقارير المجالس القومية المتخصصة في ذات السياق عن الهدف من إنشاء المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص أنه "نظراً لقلة الاعتمادات المالية التي تخصصها الدولة للبحث والتطوير فقد أنشأت الجامعات ومعاهد ومراكز البحث العلمي ما يسمى بالوحدات ذات الطابع الخاص، التي تدر عليها دخلاً مناسباً؛ نظير خدمات تؤديها للغير" (المجالس القومية المتخصصة، ٢٠٠٢، ص ٢١٢).

وفي إطار النهوض بخدمة المجتمع وتنمية البيئة في المجالات البحثية والخدمية المختلفة، سعت جامعة عين شمس بشكل عام وكلية التربية بشكل خاص إلى إنشاء العديد من الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص بها، وفيما يلي بيان ذلك.

#### أولاً: نشأة الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس.

نالت الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية وكنياتها اهتماماً تشريعياً ملحوظاً، حيث نصت المادة رقم (٣٠٧) من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات المصرية رقم (٤٩ لسنة ١٩٧٢)

والصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم (٨٠٩ لسنة ١٩٧٥) على أنه "يجوز بقرار من مجلس الجامعة إنشاء وحدات ذات طابع خاص لها استقلال فني وإداري ومالي من الوحدات الآتية: مستشفيات الجامعة وكلياتها ومعاهدها، حساب البحوث بالجامعة، مراكز التجارب والبحوث الزراعية، ورش الجامعة وكلياتها ومعاهدها، مركز الحساب العلمي، المعمل التجاري الإحصائي، مطبعة الجامعة، مراكز الخدمة العامة، وحدات التحليل الدقيقة. ويجوز إنشاء وحدات أخرى ذات طابع خاص بقرار من المجلس الأعلى للجامعات بناء على اقتراح مجلس الجامعة المختصة" (رئاسة الجمهورية، ١٩٧٥، المادة ٣٠٧).

كما أشارت المادة رقم (٣٠٨) من ذات اللائحة إلى أن الوحدات ذات الطابع الخاص تهدف إلى تحقيق الأغراض التالية كلها أو بعضها (رئاسة الجمهورية، ١٩٧٥، المادة ٣٠٨):

١. معاونة الجامعة في القيام برسالتها سواء في تعليم الطلاب وتدريبهم أو في مجال البحوث.
٢. إجراء البحوث العلمية الهادفة في حل المشاكل الواقعية التي يواجهها النشاط الإنتاجي أو دور الخدمات أو مواقع العمل المختلفة في المجتمع.
٣. معاونة النشاط الإنتاجي بالأساليب العلمية التي تؤدي إلى تطوير وخلق أساليب جديدة يترتب عليها وفرة الإنتاج وتعدده وتحسينه.
٤. الإسهام في تدريب أفراد المجتمع على استخدام الأساليب العلمية والفنية الحديثة وتعليمهم ورفع كفاياتهم الإنتاجية في شتى المجالات.
٥. توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى والهيئات العلمية على الصعيد العربي والعالمي.
٦. المساهمة في تنفيذ مشروعات الجامعة وكلياتها ومعاهدها وتزويدها باحتياجاتهم، والقيام بأعمال الصيانة والإصلاحات التي تدخل في اختصاصاتها.
٧. القيام بالأعمال الإنتاجية للغير.

غير أن ثمة وظيفة أخرى لم يُنص عليها ضمن الأهداف السابقة للوحدات ذات الطابع الخاص، ولا يمكن تجاهلها؛ وهي المرتبطة بتنمية الموارد الذاتية للجامعات لتخفيف كاهل العبء عليها ومن ثم الموازنة العامة للدولة، حيث يمكن أن تسهم في توفير بعض النفقات على الجامعات من خلال المشروعات التي تقوم بتنفيذها للجامعات وللمجتمع الخارجي، بالإضافة إلى أنه يمكن من خلالها تفعيل وتمويل ميزانية الجامعة وكلياتها.

أما عن تبعية الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية، يلاحظ أن تبعية التنظيمية تنقسم إلى: وحدات ومراكز ذات طابع خاص تابعة للجامعة، وأخرى تابعة لكليات ومعاهد الجامعة (جامعة عين شمس، دليل المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص، ٢٠٠٤، ص ٥).

وبالنسبة للنظام الإداري للوحدات ذات الطابع الخاص فإن اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات المصرية قد حددت ملامح ذلك النظام في عدد من المواد بتلك اللائحة؛ إذ نصت المادة رقم (٣١١) على

أن يتولى إدارة كل وحدة مجلس إدارة يراعى في تشكيله أن يكون معبراً عن الأهداف التي ترمي الوحدة إلى تحقيقها، ويجوز أن يضم إلى عضويته بعض الأعضاء من الخارج من ذوي الخبرة الفنية، كما يتم تشكيل المجلس بقرار من رئيس الجامعة وفقاً للنظام الذي يضعه مجلس الجامعة، ويكون مجلس إدارة الوحدة هو السلطة المهيمنة على شئونها وتصريف أمورها ووضع السياسة التي تحقق أغراضها تحت إشراف رئيس الجامعة وله على الأخص (رئاسة الجمهورية، ١٩٧٥، المادة ٣١١):

١. وضع النظام الداخلي للعمل في الوحدة وتحديد اختصاصاتها والوصف العام لواجبات العاملين بها.
٢. إعداد مشروع الخطة المالية السنوية للوحدة وحسابها الختامي قبل عرضه على الجهات المختصة.
٣. النظر في التقارير الدورية التي تقدم عن سير العمل في الوحدة ومركزها المالي.
٤. النظر في كل ما يرى وزير التعليم العالي أو رئيس الجامعة أو رئيس مجلس الإدارة عرضه عليه من مسائل تدخل في اختصاصه.

أما المادة رقم (٣١٢) فقد نصت على أنه "تبلغ قرارات مجلس إدارة كل وحدة إلى رئيس الجامعة خلال ثمانية أيام على الأكثر من تاريخ صدورها، لاعتمادها، وتعتبر نافذة إذا لم يعترض عليها خلال أسبوعين من تاريخ وصولها مستوفاة إلى مكتبه" (رئاسة الجمهورية، ١٩٧٥، المادة ٣١٢).

وقد اهتمت المادة رقم (٣٠٩) بأن "يكون لكل وحدة من الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة حساباً خاصاً بالبنك الذي تختاره الجامعة وتتكون مواردها من: مقابل الخدمات التي تؤديها الوحدة للغير، الأرباح الصافية الناتجة عن العمليات التي تؤديها الوحدة للغير، التبرعات التي يقبلها مجلس الجامعة بناء على اقتراح مجلس إدارة الوحدة، أي موارد خارجية يقبلها مجلس الجامعة. وتشمل النفقات السنوية: الأجور والمكافآت، المصروفات الجارية، المصروفات الإنشائية" (رئاسة الجمهورية، ١٩٧٥، المادة ٣٠٩).

كما أشارت المادة رقم (٣١٠) إلى أن "الأعمال المتعلقة بمتطلبات الجهة التي تتبعها الوحدة تؤدي بدون مقابل، أما الأعمال التي تؤدي لباقي الجهات التابعة للجامعة فيقتصر محاسبتها على قيمة الخامات ومستلزمات التشغيل وأجور العمال المؤقتين ونسبة مئوية يحددها مجلس الإدارة لا تزيد على ١٥٪ من مجموع العناصر السابقة" (رئاسة الجمهورية، ١٩٧٥، المادة ٣١٠).

بالإضافة إلى ما سبق، اهتمت المادة رقم (٣١٤) باللائحة الداخلية للوحدات ذات الطابع الخاص؛ إذ نصت على أنه: مع مراعاة أحكام قانون تنظيم الجامعات، وهذه اللائحة (اللائحة التنفيذية للقانون) تكون لكل وحدة لائحة داخلية تحدد اختصاصات مجلس الإدارة، ورئيس المجلس، والنظم المالية والإدارية للوحدة، ويراعى أن تتميز اللائحة بما يلي (رئاسة الجمهورية، ١٩٧٥، المادة ٣١٤):

- ١- بالنسبة للنظام المالي: إيضاح الموارد المالية للوحدة وأوجه الإنفاق، توفير المرونة الكفيلة بسرعة الإيرادات، وتوفير الرقابة على الموارد والاستخدامات.



٢- بالنسبة للنظام الفني: أساليب التشغيل وإعداد المقاييس، وتوفير عنصر الرقابة على المنتج ومدى جودته وفقاً للمواصفات المتعددة.

٣- بالنسبة للنظام الإداري: مرونة الإجراءات الإدارية واختصار خطوات العمل، وتحقيق مبدأ اللامركزية في إدارة جهاز الوحدة دفعاً لعجلة التطور بما يحقق أهدافها.

يتضح مما سبق، حرص الدولة المصرية على الاهتمام بإنشاء المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص في الجامعات عامة، وفي الكليات والمعاهد خاصة؛ وذلك من خلال التأكيد على ضرورة اتخاذ الجامعات لكافة التدابير والإجراءات التي تكفل الاستفادة الكاملة من تلك الوحدات في توفير النفقات ومصادر التمويل البديلة والذاتية من خلال المشروعات التي تقوم بتنفيذها للجامعات، والخدمات والأنشطة التي تقدمها على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي؛ الأمر الذي يتطلب من تلك الوحدات بجامعة عين شمس بشكل عام، وكلية التربية بشكل خاص دراسة كافة قطاعات السوق والتعرف على احتياجات العملاء المختلفة ومحاولة إشباعها؛ بما يحقق رضا العملاء، وولائهم لتلك الوحدات؛ مما يسهم في تحقيق الربحية والميزة التنافسية لها.

وتعد مراكز جامعة عين شمس ووحداتها ذات الطابع الخاص أحد الاسهامات المتميزة لمنظومة خدمة المجتمع وتنمية البيئة؛ لما تقدمه من أنشطة وبرامج متعددة ومتنوعة، حيث يتمثل الهدف العام من إنشائها في تفعيل دور الجامعة في حل مشكلات المجتمع والإسهام في قضايا التنمية، والوصول إلى كونها بيوت خبرة متميزة، وتضمن الهدف العام عدة أهداف فرعية، من أهمها (جامعة عين شمس، محو الأمية: مسؤولية مجتمعية، ٢٠٢٠، ص ٤٩):

- ١- إجراء الدراسات المتخصصة وتكوين قواعد البيانات.
  - ٢- تقديم الاستشارات الفنية وتصميم برامج ومشروعات للجهات والهيئات القومية.
  - ٣- المشاركة في تنمية قدرات ومهارات الأفراد، وإعداد كوادر عن طريق تنظيم دورات تدريبية وتأهيلية.
  - ٤- المشاركة في رفع الوعي، ونشر الثقافة عن طريق عقد المؤتمرات والندوات.
  - ٥- تنمية الموارد الذاتية للجامعة؛ لتخفيف كاهل العبء عليها ومن ثم الموازنة العامة للدولة.
- ويلاحظ مما سبق، اقتصار المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة عين شمس على الأساليب التقليدية في تسويق أنشطتها، مثل: الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات. ولم تتضح الآليات الحديثة في التسويق والتواصل مع العملاء؛ على الرغم من توافر الكثير من الكفاءات البشرية لديها والتي يمكن أن تتيح لها تأسيس نظم متميزة لإدارة العلاقات مع العملاء، وجذبهم والاحتفاظ بهم؛ مما يسهم في تنمية الموارد الذاتية للجامعة وكلياتها.

ولقد كانت كلية التربية جامعة عين شمس سباقة إلى بلورة مفهوم خدمة المجتمع وتنمية البيئة من خلال تشجيع إنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص بها، حيث بلغ عددها خمس وحدات ذات طابع خاص (كلية التربية، جامعة عين شمس، الدراسة الذاتية، ٢٠١٦، ص ٣١).

وفيما يلي توضيح لطبيعة هذه الوحدات من حيث نشأتها، وأهدافها.

## ١- مركز تطوير تدريس اللغة الإنجليزية

تأسس مركز تطوير تدريس اللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة عين شمس بموافقة مجلس الجامعة بتاريخ ٢٦ / ١ / ١٩٧٦ وقرار المجلس الأعلى للجامعات عام ١٩٧٧، بموجب اتفاقية التعاون العلمي بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية وتمويل من هيئة المعونة الأمريكية (مؤسسة فولبرايت)، حيث يعد أول مركز قومي وإقليمي من نوعه في منطقة الشرق الأوسط؛ ساهم كثيراً في تطوير مناهج وطرق تدريس اللغة الإنجليزية بمصر، وإعداد مدرسي اللغة الإنجليزية في جميع المراحل التعليمية (كلية التربية، جامعة عين شمس، الدراسة الذاتية، ٢٠١٦، ص ٦٢).

وفي ضوء حرص الدولة على دعم استقلال الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص، صدرت موافقة المجلس الأعلى للجامعات بالقرار رقم (٣٢) بتاريخ ١٤ / ٣ / ٢٠٠٦ وذلك باعتبار المركز كوحدة ذات طابع خاص لها استقلالها الفني والمالي والإداري؛ حيث يتمثل الهدف العام من إنشائها في إعداد وتأهيل مدرسي اللغة الإنجليزية وتخريج كوادر ذات كفاءة عالية في مستوى اللغة الإنجليزية بمصر، وتضمن الهدف العام عدة أهداف فرعية، وهي (مركز تطوير تدريس اللغة الإنجليزي، ٢٠٠٦، ص ١-٣):

- أ- دعم تعليم اللغة الإنجليزية بالجامعة عامة وأقسام اللغة الإنجليزية بشكل خاص.
  - ب- التعاون مع كليات التربية ووزارة التربية والتعليم في إعداد برامج تدريب المعلمين والموجهين في ميدان تعليم اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية.
  - ج- إعداد وتخريج كوادر ذات كفاءة عالية تتولى إعداد وتدريب معلمي اللغة الإنجليزية.
  - د- مراجعة وتقويم مناهج تعليم اللغة الإنجليزية بمراحل التعليم المختلفة.
  - هـ- تشجيع البحوث والتدريب في مجال تعليم اللغة الإنجليزية.
  - و- توثيق ونشر المعلومات الخاصة بالاتجاهات الحديثة في تدريس اللغة الإنجليزية.
  - ز- عقد الدورات التدريبية للعاملين بالجامعة والجامعات الأخرى والهيئات المختلفة.
  - ح- عقد المؤتمرات العلمية الرامية إلى الاطلاع على المستجدات، وتبادل الخبرات وصقل المهارات لتفعيل تعليم وتعلم اللغة الإنجليزية وفقاً لأحدث نظم وبرامج التدريب بالعالم.
- ويلاحظ من عرض أهداف مركز تطوير تدريس اللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة عين شمس أن ثمة تنوعاً في أهدافه، ومن ثم المجالات والأنشطة التي يمارسها لتحقيق تلك الأهداف؛ حيث يقوم بأداء العديد من الأنشطة والمجالات المرتبطة بوظيفة الكلية في خدمة المجتمع، كالاستشارات، والبحوث التطبيقية، والدورات التدريبية، والمؤتمرات والندوات العلمية، والخدمات البحثية.

وفي هذا السياق تؤكد إحدى الدراسات على أن هناك "تداخلاً كبيراً بين هذا المركز والوحدات ذات الطابع الخاص داخل جامعة عين شمس، بالإضافة إلى تضارب الأنشطة التي تقدمها تلك الوحدات، ولهذا فهي تحتاج إلى التنسيق والتكامل بينها؛ حيث يقوم عدد من المراكز بجامعة عين شمس بتقديم خدمات مرتبطة بتعليم وإتقان اللغة الإنجليزية ومتشابهة، ومن تلك المراكز: مركز الخدمة العامة والتنمية الاجتماعية بالجامعة، ومركز الدراسات والاستشارات والتدريب التابع لكلية الآداب، ومركز تطوير تدريس اللغة الإنجليزية التابع لكلية التربية، ومركز الدراسات والبحوث والخدمات المتكاملة التابع لكلية البنات" (عبد الناصر، ٢٠٠٤، ص ٢٥٥).

## ٢- مركز تطوير التعليم الجامعي

أنشئ مركز تطوير التعليم الجامعي بكلية التربية جامعة عين شمس بموجب قرار مجلس الجامعة في ٢٥ / ٦ / ١٩٩٠، وبموافقة المجلس الأعلى للجامعات بتاريخ ٩/٢٧/ ١٩٩٠، وتم اعتبار المركز كوحدة من وحدات الجامعة ذات الطابع الخاص لها الاستقلال الفني والمالي والإداري بموجب قرار المجلس الأعلى للجامعات رقم (١٧) بتاريخ ١٩ / ٢ / ٢٠٠٦ ومقره كلية التربية، ويخضع المركز لأحكام قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية (المجلس الأعلى للجامعات، اللائحة الداخلية لمركز تطوير التعليم الجامعي بكلية التربية جامعة عين شمس، ٢٠٠٦، المادة ١).

وتتمثل أهداف المركز وفقاً للمادة (٣) من اللائحة المالية للمركز فيما يلي (وزارة المالية، اللائحة المالية لمركز تطوير التعليم الجامعي بكلية التربية جامعة عين شمس، ٢٠٠٦، المادة ٣):

- أ- المساهمة في وضع المناهج الدراسية لكليات الجامعة ومعاهدها على أسس تربوية.
  - ب- اقتراح طرق التدريس المناسبة للمناهج المقترحة.
  - ج- اقتراح وإعداد وتوفير وسائل الإيضاح والتدريب على استخدامها لكل الكليات.
  - د- التدريب على طريقة وضع الامتحانات ونوعها؛ وإشراك السادة أعضاء هيئة التدريس.
  - هـ- الاطلاع على نتائج الكليات من الناحية التربوية بهدف إصلاح مسار العملية التعليمية.
  - و- الإعداد والقيام بتنفيذ الدورات التدريبية للمدرسين في هذا المجال.
  - ز- تطبيق نظم الإدارة الحديثة على المؤسسات التعليمية ووظائفها الاشرافية.
  - ح- إجراء البحوث على مختلف العمليات التربوية بما يخدم العملية التعليمية.
  - ط- الاتصال بالجامعات المختلفة والهيئات العلمية لاكتساب وتبادل الخبرة.
- كما يضم مركز تطوير التعليم الجامعي بكلية التربية جامعة عين شمس أربع شعب، هي: شعبة تخطيط المناهج وطرق التدريس، شعبة تكنولوجيا التعليم، شعبة التقويم التربوي، وشعبة التنمية المهنية والإدارية. حيث يشرف على كل شعبة من شعب المركز أحد أساتذة الجامعة الحاليين ويختاره مجلس الإدارة، وتضم كل شعبة عدد من الباحثين ومساعدتي الباحثين ويحدد مجلس الإدارة مكافأتهم حسب متطلبات العمل (المجلس الأعلى للجامعات، اللائحة الداخلية لمركز تطوير التعليم الجامعي بكلية التربية جامعة عين شمس، ٢٠٠٦، المادة ٢). وتسعى كل شعبة من هذه الشعب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن توضيحها فيما يلي (مركز تطوير التعليم الجامعي، ٢٠١٠، ص ص ١٤-١٥):

### (١) شعبة تخطيط المناهج وطرق التدريس، وتهدف إلى تحقيق ما يلي:

- (أ) التعاون مع كليات الجامعة في تصميم نماذج للمناهج والوحدات التعليمية للاسترشاد بها من أجل تطوير مناهجها.
- (ب) مساعدة كليات الجامعة في تسجيل دروس نموذجية على شرائط فيديو للاستعانة بها في تطوير عملية التدريس.
- (ج) التعاون مع كليات الجامعة في عقد ندوات لمناقشة قضايا تربوية ومشكلات ميدانية نابعة من الواقع.

### (٢) شعبة تكنولوجيا التعليم، وتهدف إلى تحقيق ما يلي:

- (أ) تقديم المشورة العلمية لمن يريد من الكليات في مجال الأجهزة العلمية والمواد التعليمية اللازمة لتطوير مناهجها.

(ب) التعاون مع كليات الجامعة في تخطيط برامج التدريب على استخدام الأجهزة الحديثة.  
(ج) مساعدة كليات الجامعة في إعداد الحقايب التعليمية والمودبولات وغيرها من أساليب التعلم الذاتي.

(د) إعداد دورات تدريبية متضمنة برامج في استخدام شبكة المعلومات الدولية والوسائط المتعددة وإعداد مواقع وتحميلها على شبكة المعلومات الدولية "الإنترنت".

### (٣) شعبة التقويم التربوي، وتهدف إلى تحقيق ما يلي:

(أ) التعاون مع كليات الجامعة في عقد دورات للتدريب على إعداد الامتحانات وجدول المواصفات للأوراق الامتحانية واستخدام شتى أساليب التقويم وتكنولوجياه.

(ب) عقد دورات مشتركة مع الكليات للتدريب على أساليب التقويم الأخرى، مثل بطاقات الملاحظة واختبارات الأداء والمقابلات الشخصية.

(ج) مساعدة الكليات بالجامعة فيما تقوم به من بحوث لتقويم الامتحانات بها.

(د) عقد ندوات للاهتمام بقضايا التقويم الجامعي وذلك للإسهام في تنمية رأى عام بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات والمعاهد العليا المصرية من أجل تطوير أدوات التقويم وذلك لفتح أفق جديدة لتطوير أدوات التقويم للتعليم العالي في مصر.

### (٤) شعبة التنمية المهنية والإدارية، وتهدف إلى تحقيق ما يلي:

(أ) التعاون مع كليات الجامعة فيما تنظمه من ندوات وجلسات استماع لمناقشة اختصاصات الوظائف القيادية بالكليات.

(ب) تنظيم دورات مشتركة مع كليات الجامعة لتدريب رواد الاتحادات الطلابية ومختلف اللجان المتخصصة بالاتحادات على مستوى الكليات.

(ج) تنظيم دورات تدريبية للعاملين بالجامعة لرفع مستوى الأداء الإداري في كافة التخصصات بالإضافة إلى التدريب على استخدام الحاسب الألى.

### ٣- مركز الإرشاد النفسي

تأسس مركز الإرشاد النفسي بكلية التربية جامعة عين شمس بموجب قرار مجلس الجامعة في ١٩٩١/٤/٢٩ م وموافقة المجلس الأعلى للجامعات في ١٩٩١/٦/٥، وتم اعتبار مركز الإرشاد النفسي وحدة ذات طابع خاص، له استقلاله الفني والمالي والإداري والصادر بشأنه قرار المجلس الأعلى للجامعات رقم (٥٧) بتاريخ ١٤ / ٥ / ٢٠٠٦ ومقره كلية التربية، ويخضع المركز لأحكام قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية (وزارة المالية، اللائحة المالية لمركز الإرشاد النفسي بكلية التربية جامعة عين شمس، ٢٠٠٦، المادة ١):

وقد حددت المادة (٢) من اللائحة المالية لمركز الإرشاد النفسي بكلية التربية جامعة عين شمس أهدافه فيما يلي (وزارة المالية، اللائحة المالية لمركز الإرشاد النفسي بكلية التربية جامعة عين شمس، ٢٠٠٦، المادة ٢):

أ- إجراء الدراسات والبحوث في مجالات الإرشاد النفسي المتنوعة.

ب- إعداد الوسائل والمقاييس اللازمة لعملية الإرشاد النفسي.

ج- إعداد وتنفيذ برامج التدريب لفريق الإرشاد النفسي.

د- إعداد برامج الإرشاد النفسي المناسبة لكل مرحلة من مراحل التعليم، ولكل مجال من مجالات الإرشاد النفسي على أسس علمية.

ه- تقديم خدمات الإرشاد النفسي في مجالاته المتعددة.

و- توجيه الدراسات والبحوث، والوسائل والمقاييس، وبرامج التدريب، وبرامج الإرشاد، وخدمات التوجيه والإرشاد إلى جميع الطلاب في جميع مراحل التعليم النظامي الأساسي والثانوي والعالي.

كما تضمنت أهداف المركز إعداد البرامج الإرشادية الوقائية والعلاجية، وتقديم الاستشارات النفسية لأفراد المجتمع بفئاتهم المختلفة، وتنظيم برامج ودورات تدريبية للأخصائيين النفسيين والتربويين الذين يعملون في مجال رعاية الأطفال والشباب سواء العاديين أو ذوي الاحتياجات الخاصة، وإصدار مجلة علمية متخصصة في الإرشاد النفسي، وتنظيم المؤتمرات والندوات العلمية، وتبادل المعلومات والخبرات مع مراكز البحوث المصرية والعربية والأجنبية (مركز الإرشاد النفسي، ص ٢).

وفي هذا الصدد، تشير إحدى الدراسات إلى أن ثمة تضارب في الأنشطة المرتبطة بالخدمات النفسية والإرشادية التي يقدمها مركز الإرشاد النفسي بكلية التربية جامعة عين شمس وعدد من المراكز الأخرى بالجامعة، ومن تلك المراكز: مركز الدراسات والاستشارات والتدريب التابع لكلية الآداب، ومركز الدراسات والبحوث والخدمات المتكاملة التابع لكلية البنات (عبد الناصر، ٢٠٠٤، ص ٢٥٥). الأمر الذي يتطلب التنسيق والتكامل بين تلك المراكز، دعماً للخدمة، وترشيداً للجهد والطاقات، ولتحقيق خدمة أفضل للعملاء.

#### ٤- مركز التميز التربوي

أنشئ مركز التميز التربوي بكلية التربية جامعة عين شمس بموجب قرار مجلس الجامعة رقم (٢٢) بتاريخ ٢٩/٤/٢٠١٣ م، وتم اعتباره وحدة ذات طابع خاص، لها استقلالها الفني والمالي والإداري والصادر بشأنه قرار المجلس الأعلى للجامعات رقم (٦٤٣) بتاريخ ٣١/١/٢٠١٦ م ومقره كلية التربية، ويخضع المركز لأحكام قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية (المجلس الأعلى للجامعات، اللائحة الداخلية لمركز التميز التربوي بكلية التربية جامعة عين شمس، ٢٠١٦، المادة ١).

وتتحدد أهداف مركز التميز التربوي على النحو التالي (مركز التميز التربوي، ٢٠١٨، ص ٦):

أ- إعداد الباحثين التربويين، من خلال طرح برامج مميزة غير تقليدية على نطاق الدراسات العليا تضمن التركيز على الجوانب التربوية التطبيقية.

ب- تأهيل الكوادر والقيادات التعليمية، من خلال التركيز على تنمية المهارات الإدارية والقيادية للعاملين في مجال الإدارة التربوية والمدرسية.

ج- إجراء البحوث التربوية التطبيقية، استجابة للمشكلات الحقيقية التي تعاني منها المؤسسات التعليمية، وتقديم حلول مبتكرة غير تقليدية لمواجهة تلك المشكلات.

د- خدمة المؤسسات التربوية والتعليمية، من خلال إعداد برامج متميزة وتنفيذها في مجالات التنمية المهنية المستدامة والاستشارات التربوية وتطوير المناهج الدراسية وغيرها.

ه- مساعدة المؤسسات التربوية والتعليمية من مواكبة التطورات المحلية والإقليمية والعالمية في ظل اقتصاد المعرفة والثورة العلمية والتكنولوجية.

كما يضم مركز التميز التربوي بكلية التربية جامعة عين شمس أربعة قطاعات، هي (مركز التميز التربوي، ٢٠١٨، ص ٧):

- (١) قطاع الدراسات العليا: ويتضمن شعبة القبول والتسجيل، وشعبة الإرشاد الأكاديمي.
  - (٢) قطاع البحوث: ويشمل شعبة التخطيط والمشروعات البحثية، وشعبة الخدمات البحثية.
  - (٣) قطاع خدمة المجتمع: ويتضمن شعبة التدريب والاستشارات، وشعبة الإعلام والتسويق.
  - (٤) قطاع الخدمات التكنولوجية: ويتضمن أربعة شعب، هي: شعبة النشر والترجمة، وشعبة المعلومات، وشعبة المصادر والمكتبات الإلكترونية، وشعبة التدريس والتكنولوجيا.
- وبالإضافة إلى ما سبق، تتنوع مجالات عمل مركز التميز التربوي بالكلية لتشمل العديد من المجالات، ومنها ما يلي (مركز التميز التربوي، ٢٠١٨، ص ٨-٢٠):

- (أ) برامج دولية، مثل: إدارة التعلم النشط، وإدارة الصف الدراسي، ومهارات تدريس اللغة الإنجليزية، وإستراتيجيات التقييم.
  - (ب) برامج أكاديمية متميزة، مثل: إتاحة جميع برامج الدراسات العليا التي تعقدها كلية التربية وكذلك الدبلومات التدريبية والبرامج التي يعقدها وينفذها مركز التميز التربوي خارج مصر بنفس لائحة الكلية بنظام الفصول الدراسية للأقسام التربوية والمعتمدة من المجلس الأعلى للجامعات عن طريق التدريس الفعلي في بلد الإقامة، وعن طريق الشبكة العنكبوتية.
  - (ج) دبلومات تدريبية، مثل: الدبلوم التدريبي في القيادة التربوية، ودبلوم إعداد المعلم الدولي.
  - (د) البرامج التدريبية، مثل: برنامج التأهيل التربوي للمعلمين غير الحاصلين على مؤهل تربوي، وبرنامج إجازة تدريس العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية، وبرنامج بحوث الفعل، وبرنامج صفق مهارات المعلمين، وبرنامج تدريب قيادة الأعمال.
  - (هـ) دورات تدريبية، مثل: دورة برنامج Endnote لإدارة وتصدير المراجع، ودورة المنتسوري التربوي التعليمي، وتدريب المعلمين في إدارة الأنشطة الصفية واللاصفية من خلال بنك المعرفة، بالإضافة إلى مجموعة من ورش العمل والمنح والمشروعات التي يقدمها المركز.
- وبتحليل مجالات عمل مركز التميز التربوي بكلية التربية جامعة عين شمس، يتضح التضارب والتداخل الكبير في الأنشطة المرتبطة بالخدمات التدريبية التي يقدمها المركز مع المراكز الأخرى الموجودة في ذات الكلية وخاصة مركز تطوير التعليم الجامعي، ومركز تطوير تدريس اللغة الإنجليزية؛ الأمر الذي يتطلب مزيداً من التنسيق والتكامل بين تلك المراكز؛ من أجل تقديم خدمات مميزة للعملاء.

#### ٥- مركز التميز لدراسات وبحوث اللغات الألمانية والعربية لغير الناطقين بها

تأسس مركز التميز لدراسات وبحوث اللغات الألمانية والعربية لغير الناطقين بها بكلية التربية جامعة عين شمس بموجب قرار مجلس الجامعة في ٢٧/٢/٢٠٠٨ م واعتماد لائحته الداخلية، وتم اعتبار المركز وحدة ذات طابع خاص، له استقلاله الفني والمالي والإداري والصادر بشأنه قرار المجلس الأعلى للجامعات رقم (١١٩) بتاريخ ١٠/٨/٢٠٠٨ م ومقره كلية التربية، ويخضع المركز لأحكام قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية (المجلس الأعلى للجامعات، اللائحة الداخلية لمركز التميز لدراسات وبحوث اللغات الألمانية والعربية لغير الناطقين بها بكلية التربية جامعة عين شمس، ٢٠٠٨، المادة ١).

ويسعى مركز التميز لدراسات وبحوث اللغات الألمانية والعربية لغير الناطقين بها بكلية التربية جامعة عين شمس إلى تحقيق الأهداف التالية (وزارة المالية، اللائحة المالية لمركز التميز لدراسات وبحوث اللغات الألمانية والعربية لغير الناطقين بها بكلية التربية جامعة عين شمس، ٢٠٠٨، المادة ٢):

- أ- إعداد الدارسين للحصول على درجات علمية في اللغة الألمانية والعربية؛ كلغات أجنبية لغير الناطقين بهما، وكذلك الحصول على درجة الماجستير الموحدة تخصص اللغة الألمانية كلغة أجنبية بين جامعة عين شمس وجامعة لايبسيغ على المستوى التعليمي والتدريب الميداني وفي إطار اتفاقية التفاهم المبرمة بين جامعة عين شمس وجامعة لايبسيغ في يوليو ٢٠٠٧م.
  - ب- الاهتمام بالبحث العلمي، وعقد ورش عمل والمؤتمرات العالمية بالتعاون مع المؤسسات المتخصصة المعنية في الداخل والخارج لبحث قضايا تعليم وتعلم اللغات الألمانية والعربية لغير الناطقين بهما.
  - ج- القيام بالدراسات الخاصة بالتخصصات الجديدة لسوق العمل.
  - د- الارتقاء بمستوى تعليم وتعلم اللغة الألمانية والعربية كلغات أجنبية لغير الناطقين بهما على مستوى الجامعة وفقاً للمعايير العالمية في الجودة والاعتماد، وإخراج منتج جيد مع تطوير ورفع القدرة التنافسية لدى المتعلم ليكون مستقبلاً قادراً على التنافس والصمود.
  - هـ- الاهتمام بربط تدريس اللغة الألمانية بالبحث العلمي.
  - و- دعوة أساتذة زائرين للتشاور والمشاركة في الأبحاث العلمية وعمليات التطور المختلفة التي يقوم بها المركز، وعقد الاتفاقيات الثقافية مع الجامعات الألمانية والمؤسسات الأخرى.
  - ز- تقديم برامج معترف بشهادتها عالمياً لتعليم وتعلم اللغات الألمانية والعربية لغير الناطقين بهما باستخدام أساليب وتقنيات حديثة للتعليم الذاتي والتعلم الإلكتروني.
  - ح- تقديم برامج لتأهيل الكوادر لتدريس التخصصات العلمية المختلفة باللغة الألمانية.
  - ط- تقديم برامج معترف بها عالمياً لتعليم وتعلم امتحان Testdaf.
  - ي- ترجمة معتمدة للشهادات والوثائق من العربية إلى الألمانية والعكس.
- واللافت للنظر في هذا السياق أنه على الرغم من توافر هذه الوحدات بكلية التربية جامعة عين شمس وتنوعها، ودعمها وظيفتها الكلية في مجال خدمة المجتمع؛ إلا أنها تعاني العديد من أوجه القصور، منها: وجود تضارب في أهدافها، وتداخل ازدواجية بين أنشطتها. الأمر الذي يتطلب مراجعة هيكل واختصاصات وأوضاع الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية؛ لتأكيد التكامل فيما بينها؛ بما يساعد على تلبية متطلبات العملاء ورغباتهم.

كما أظهرت نتائج تحليل البيئة الداخلية لكلية التربية جامعة عين شمس بالدراسة الذاتية إلى أن "آليات ومعايير تعيين مديري الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية غير محددة" (كلية التربية، جامعة عين شمس، الدراسة الذاتية، ٢٠١٦، ص ٣٦)، مما ينعكس على توافر الكفاءات الإدارية المدربة ذات القدرة على تنفيذ ما يوكل إليها من أعمال خاصة في مجالات التسويق، والعلاقات مع العملاء، والمتابعة المستمرة للخدمات المقدمة للعملاء وتقييمها.

وقد أشارت إحدى الدراسات والتي اهتمت بتجارب المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة عين شمس إلى أن هذه الوحدات تعاني العديد من المشكلات، منها: تضارب الاختصاصات بين الوحدات، وعدم وجود سياسة ورؤية واضحة لكل وحدة والزامها بها، قصور في إعداد واستحداث قاعدة بيانات

مترجمة عبر شبكة الإنترنت لما تقدمه وتقوم به الوحدات والتعريف بها محلياً ودولياً، ضعف الجودة وعدم توظيف إمكانيات وقدرات الأفراد العاملين في المكان الصحيح داخل العمل مما يهدر كم من الطاقات غير المستغلة، بالإضافة إلى عدم الرضا الكامل للعاملين بها، ومن ثم ضعف ولائهم وانتمائهم لتلك الوحدات (رفاعي، الشحات، خطاب، أحمد، ٢٠١٧، ص ٣٩١). مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وإدارة العلاقات معهم؛ ومن ثم يؤثر بالسلب على العائد التسويقي للخدمات الجامعية المقدمة للمجتمع.

باستقراء ما سبق، يمكن القول بأن الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس تلعب دوراً بارزاً في خدمة المجتمع، وفي تنمية الموارد الذاتية للكلية والجامعة؛ من خلال الأنشطة والخدمات التي تقدمها تلك الوحدات لخدمة العملية التعليمية والبحثية والمجتمعية، مما يخفف العبء عن موازنة الجامعة والموازنة العامة للدولة. ولذلك فإنها بالتأكيد تحتاج لمزيد من الدراسة والبحث عن الوسائل والتدابير والمداخل التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق نجاحات أكبر في جذب العملاء والمحافظة عليهم على المدى البعيد، وزيادة الربحية وقيمة العملاء بالنسبة لتلك الوحدات، ولا يمكن لذلك أن يتحقق إلا من خلال دراسة وتشخيص واقع إدارة علاقات العملاء وأبعادها بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس في المحور التالي.

#### ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

تقوم الدراسة الميدانية الراهنة على محورين رئيسيين هما:

■ إجراءات الدراسة الميدانية.

■ نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذين المحورين:

#### ١- إجراءات الدراسة الميدانية

في سبيل إجراء الدراسة الميدانية الراهنة قام الباحثان بتحديد ومعالجة المحاور التالية:

#### أ- الهدف من الدراسة الميدانية

تسعى الدراسة الميدانية الراهنة للوقوف على واقع أبعاد إدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس؛ من أجل الوصول إلى نموذج مقترح لإدارة علاقات العملاء بتلك الوحدات، وتوضيح متطلبات تطبيقه.

#### ب- إعداد الاستبيان وتطبيقه

اتساقاً مع طبيعة البحث وتحقيقاً لأهدافه، استعان الباحث بالاستبيان كأداة لإجراء الدراسة الميدانية؛ حيث يعد الاستبيان "وسيلة هامة للحصول على إجابات عن عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يُعد لذلك ويقوم المجيب بملئه بنفسه" (جابر، كاظم، ١٩٧٣، ص ٢٤٦). ومن ثم فهو يفيد في "التوصل إلى معلومات والتعرف على خبرات واتجاهات وآراء قد لا يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى كالرجوع إلى الكتب والوثائق" (داود، عبد الرحمن، كامل، ١٩٩١، ص ٧٨).

واعتماداً على ما سبق، فقد تم إعداد الاستبيان كأداة أساسية للدراسة الميدانية؛ بهدف التعرف على آراء العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس فيما يتعلق بدرجة تواجد كل



عبارة من عبارات الأبعاد الأربعة لإدارة علاقات العملاء بتلك الوحدات. وفي ضوء متطلبات البحث وأهدافه، تمثلت خطوات إعداد الاستبيان وتطبيقه فيما يلي:

### (١) تحديد عينة البحث

اقتصرت الباحثة على استخدام العينة العمدية (الغرضية)؛ وهي تستخدم لدراسة مجتمع معين ومحدد، وعادة ما يتم اختيار مفردات العينة الغرضية على أساس أن هناك مسلمات أو معلومات وفيرة وكافية لإعطاء صورة دقيقة عن مفردات الدراسة. كما يستخدم هذا الأسلوب في تقديم معلومات شاملة عن عدد من الحالات من خلال تحديدها تحديداً دقيقاً وتقديم نتائج متعمقة عن تلك المفردات (حسن، ٢٠١١، ص ٥٤٤-٥٤٥)، ويوضح الجدول التالي توزيع عدد أفراد العينة والمكونة من (٣٤) فرداً.

#### جدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة والنسب المئوية لها

م	متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
١	التميز التربوي	٧	٢٠,٦ %
	الارشاد النفسي	١٢	٣٥,٤ %
	تطوير التعليم الجامعي	٦	١٧,٦ %
	تطوير تدريس اللغة الإنجليزية	٦	١٧,٦ %
	التميز لدراسات وبحوث اللغات الألمانية والعربية لغير الناطقين بها	٣	٨,٨ %
٢	عدد سنوات الخبرة	صفر	٠ %
		أكثر من ٥ سنوات	٣٤ % ١٠٠
٣	عدد الدورات التدريبية	دورة واحدة	صفر % ٠
		دورتان فأكثر	صفر % ٠
		لا شيء	٣٤ % ١٠٠

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

(أ) أن عدد أعضاء العينة بمركز التميز التربوي بلغ (٧) أعضاء بنسبة مئوية (٢٠,٦ %)، وبلغ عدد أعضاء العينة بمركز الارشاد النفسي (١٢) عضو بنسبة مئوية (٣٥,٤ %)، كما بلغ عدد أعضاء العينة بكل من مركزي تطوير التعليم الجامعي وتطوير تدريس اللغة الإنجليزية (٦) أعضاء بنسبة مئوية (١٧,٦ %) لكل منهما، في حين بلغ عدد أعضاء العينة بمركز التميز الألماني (٣) أعضاء بنسبة مئوية (٨,٨ %).

(ب) أن عدد أفراد العينة أصحاب الخبرة الأكثر من خمسة أعوام (٣٤) عضو بنسبة مئوية (١٠٠ %)، في حين لا يوجد أي فرد من العينة عدد سنوات خبرته في المركز أقل من خمسة أعوام.

(ج) أن عدد أعضاء العينة الذين لم يحصلوا على أي دورات تدريبية في مجال إدارة علاقات العملاء (٣٤) عضو بنسبة (١٠٠ %)، في حين لم يحصل أي عضو من أفراد العينة على دورة واحدة أو دورتين فأكثر.

## (٢) بناء الاستبيان في صورته المبدئية

تم إعداد الاستبيان في صورته المبدئية (الملحق رقم ١، الصورة المبدئية للاستبيان)، من خلال دراسة ومراجعة الأدبيات النظرية، والمقاييس المستخدمة في الدراسات والبحوث السابقة، واستخلاص مجموعة من العبارات الملائمة وطبيعة الموضوع وأبعاده. وقد تضمنت الصفحة الأولى من الاستبيان عنوان البحث والمصطلح الأساسي، والهدف من الاستبيان، بالإضافة إلى إرشادات الإجابة عن عبارات الاستبيان.

كما تم تصميم الاستبيان من محورين؛ تضمن القسم الأول البيانات الأساسية المطلوبة من أفراد العينة، في حين تضمن القسم الثاني محاور الاستبيان وعباراته.

ويندرج تحت الجزء الثاني أربعة محاور رئيسية؛ يتعلق أولها: بالتركيز على العملاء، وتكون هذا المحور من (١١) عبارة، وثانيها: بتنظيم العلاقات مع العملاء، وتكون من (١٧) عبارة، وثالثها: بإدارة معرفة العملاء، وتكون من (١٠) عبارات، ورابعها: بالتركيز على التكنولوجيا، وتكون من (٨) عبارات. ووضع أمام كل عبارة ثلاث خيارات من الاستجابات للتعبير عن درجة التواجد، هي: (كبيرة – متوسطة – ضعيفة) بحيث يضع المستجيب علامة (√) أمام الاستجابة التي تعبر عن رأيه في درجة تحقق العبارة في الواقع الفعلي، وفي نهاية عبارات كل محور من المحاور الأربعة تم إضافة عبارات أخرى يرجى ذكرها؛ وذلك لإتاحة الفرصة للسادة المحكمين لإضافة عبارات أخرى لم ترد في عبارات الاستبيان.

## (٣) صدق المحكمين

تم عرض الصورة المبدئية للاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين من الخبراء والأساتذة المتخصصين الذين بلغ عددهم (١٠) محكمين ((الملحق رقم ٢، قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبيان)، بهدف التأكد من صدق الاستبيان "أي إذا كان يقيس ما يدعى قياسه" (خطاب، ٢٠٠٢، ص ١٥٩)، وتحديد مدى اتساق بنوده وعباراته مع أهداف البحث، واقتراح ما يروونه من تعديلات وإضافات. وتمثلت أهم ملاحظات السادة المحكمين ومقترحاتهم فيما يلي:

- (أ) تعديل بداية بعض العبارات في الاستبيان على أن تبدأ بفعل وليس مصدر.
- (ب) إعادة صياغة بعض العبارات.
- (ج) حذف بعض العبارات المكررة، والتي تعطى نفس المعنى.
- (د) البعد عن بعض العبارات المركبة والتي تقيس أكثر من هدف.
- (هـ) إضافة بعض العبارات.

وقد قام الباحثان بفحص الملاحظات التي تم تلقيها من السادة المحكمين، ومن ثم تنفيذ ما أمكن تنفيذه من تلك الملاحظات.

## (٤) تصميم الاستبيان في صورته النهائية

في ضوء ما قدمه السادة المحكمون من ملاحظات وآراء ومقترحات؛ تم تعديل الاستبيان وإعداده في صورته النهائية، وأصبح الاستبيان يتضمن أربعة محاور أساسية بحيث يضم المحور الأول (١٢) عبارة مرتبطة ببعد التركيز على العملاء، ويضم المحور الثاني (١٦) عبارة مرتبطة ببعد تنظيم العلاقات

مع العملاء، كما يضم المحور الثالث (١٠) عبارات مرتبطة بعيد إدارة معرفة العملاء، بينما يضم المحور الرابع والأخير (٨) عبارات مرتبطة بعيد التركيز على التكنولوجيا. ومن ثم بلغ مجموع عبارات الاستبيان (٤٦) عبارة للمحاور الأربعة.

### (٥) صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاستبيان باستخدام الاتساق الداخلي، حيث تم حسابه عن طريق إيجاد معاملات الارتباط بين درجات الأفراد على كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ويتضح ذلك من الجدول التالي:

### جدول (٢)

معاملات الارتباط بين العبارات والمحاور الأربعة للاستبيان (ن = ٣٤)

التركيز على التكنولوجيا		إدارة معرفة العملاء		تنظيم العلاقات مع العملاء		التركيز على العملاء	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**٠,٥٥٦	٣٩	**٠,٧٧٥	٢٩	**٠,٧٨٥	١٣	**٠,٨٦١	١
**٠,٦٧١	٤٠	**٠,٧٦٦	٣٠	**٠,٦٤٨	١٤	**٠,٧٧٥	٢
**٠,٧٦٠	٤١	**٠,٦٠٢	٣١	**٠,٧٥٩	١٥	**٠,٦٣٧	٣
*٠,٣٧١	٤٢	**٠,٦٥٤	٣٢	**٠,٧٧٤	١٦	**٠,٩١١	٤
**٠,٥٤٨	٤٣	**٠,٧٢١	٣٣	**٠,٨٣٦	١٧	**٠,٧٢٣	٥
**٠,٦٦٠	٤٤	**٠,٥٣٢	٣٤	**٠,٧١٧	١٨	*٠,٤٧٨	٦
**٠,٥٠٥	٤٥	**٠,٨٣٢	٣٥	**٠,٧٤٠	١٩	**٠,٥٦٣	٧
*٠,٤٠٠	٤٦	**٠,٨٧٥	٣٦	*٠,٤١٦	٢٠	**٠,٩١٧	٨
		**٠,٦٩٥	٣٧	**٠,٨٠٩	٢١	**٠,٨٥٠	٩
		**٠,٦٦٧	٣٨	**٠,٦٣٠	٢٢	**٠,٥٥١	١٠
				*٠,٤٠٣	٢٣	**٠,٧٠٨	١١
				**٠,٥٣٨	٢٤	**٠,٨٥٧	١٢
				**٠,٥١٨	٢٥		
				**٠,٥٤٩	٢٦		
				**٠,٥٦٨	٢٧		
				**٠,٧٢٥	٢٨		

(\* دال عند مستوى دلالة (٠,٠٥) (\*\* دال عند مستوى دلالة (٠,٠١))

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين العبارات والأبعاد الأربعة للاستبيان جميعها دالة إحصائياً؛ مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجات الأفراد على الدرجة الكلية للمحاور الفرعية الأربعة والدرجة الكلية للاستبيان، والجدول التالي يوضح هذه المعاملات:

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين المحاور الأربعة والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٣٤)

معامل الارتباط	المحور
**٠,٩١٢	التركيز على العملاء
**٠,٩٦٤	تنظيم العلاقات مع العملاء
**٠,٩١١	إدارة معرفة العملاء
**٠,٨٤٤	التركيز على التكنولوجيا

(\*\*) دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن المحاور الأربعة الفرعية تتسق مع الاستبيان ككل حيث تتراوح معاملات الارتباط بين (٠,٨٤ - ٠,٩٦)، وجميعها دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يشير إلى أن هناك اتساقاً بين جميع محاور الاستبيان، وأنه بوجه عام صادق في قياس ما وضع لقياسه.

(٦) ثبات الاستبيان

ولحساب ثبات الاستبيان تم استخدام طريقتين هما: طريقة معامل ألفا - كرونباخ Cronbach's Alpha وطريقة التجزئة النصفية Split-Half لسبيرمان/ براون Spearman-Brown؛ حيث إنهما من أنسب الطرق لحساب ثبات الأوزان المستخدمة في البحوث المسحية كالاستبيان (أبو علام، ١٩٩٨، ص ٤٢٨). والجدول التالي يوضح معاملات الثبات:

جدول (٤)

قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية (ن = ٣٤)

معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
٠,٩٥٩	٠,٩١٦	١٢	التركيز على العملاء
٠,٩١٩	٠,٨٩٢	١٦	تنظيم العلاقات مع العملاء
٠,٩٠٦	٠,٨٩١	١٠	إدارة معرفة العملاء
٠,٥٣٤	٠,٦٥٣	٨	التركيز على التكنولوجيا
٠,٩٤٨	٠,٩٦١	٤٦	الاستبيان ككل

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الثبات لألفا كرونباخ والتجزئة النصفية مرتفعة مما يؤكد ثبات الاستبيان؛ وبذلك فإن الاستبيان المستخدم يتميز بالصدق والثبات ويمكن استخدامه علمياً.

٢- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

بعد إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، تم رصد النتائج وفقاً لمحاور الاستبيان في صورة جداول إحصائية، وقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية، وحساب قيمة (كا) لكل مفردة من مفردات الاستبيان؛ بهدف التعرف على درجة تحقق أبعاد إدارة علاقات العملاء من وجهة نظر العينة المختارة

بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس، وذلك بالنسبة لكل محور من محاور الاستبيان وتشير النتائج إلى ما يلي:

أ- نتائج خاصة بالمحور الأول: التركيز على العملاء

يبين الجدول التالي رقم (٥) دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الأول وهو التركيز على العملاء، من حيث درجة تحققها في الواقع الفعلي بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس.

جدول (٥)

دلالات الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو المحور الأول: التركيز على العملاء

الدالة	كا	المستوى	الوزن النسبي	الاستجابات						العبارة	م
				ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
** دالة	٢١,٤١	ضعيف	١,٤١	٧٠,٦	٢٤	١٧,٦	٦	١١,٨	٤	١	يحدد المركز احتياجات العملاء بشكل مستمر.
** دالة	١٥,٩٤	متوسط	٢,٢٦	٥,٩	٢	٦١,٧	٢١	٣٢,٤	١١	٢	يقدم المركز خدمات متميزة لعملائه على نحو مختلف عن المراكز الأخرى المنافسة.
** دالة	١٣,١١	ضعيف	١,٥	٥٥,٩	١٩	٣٨,٢	١٣	٥,٩	٢	٣	يعتبر المركز الاحتفاظ بالعملاء في قمة أولوياته.
* دالة	٧,٢٩	متوسط	١,٩٤	٤٧,١	١٦	١١,٧	٤	٤١,٢	١٤	٤	يتخذ المركز مقترحات العملاء في الحسبان قبل البدء في تصميم أي خدمة جديدة.
* دالة	٧,٨٢	متوسط	١,٦٧	٥٥,٩	١٩	٢٠,٦	٧	٢٣,٥	٨	٥	يقدم المركز الخدمات وفقاً لمواصفات العملاء ورضائهم.
** دالة	١٤,٣٥	متوسط	٢,٢٩	٥,٩	٢	٥٨,٨	٢٠	٣٥,٣	١٢	٦	يسعى المركز للتعرف على درجة رضا عملائه عن الخدمات التي يقدمها.
** دالة	٩,٩٤	متوسط	٢,٢١	١١,٧	٤	٥٥,٩	١٩	٣٢,٤	١١	٧	يهتم المركز بمشكلات عملائه، ومحاولة معالجتها بشكل سريع.
** دالة	١٠,١٢	ضعيف	١,٥٩	٥٨,٨	٢٠	٢٣,٥	٨	١٧,٧	٦	٨	يسعى المركز باستمرار لجذب عملاء جدد وكسب رضاهم.
** دالة	٢١,١٧	ضعيف	١,٣٨	٦٧,٦	٢٣	٢٦,٥	٩	٥,٩	٢	٩	توجد زيادة مستمرة سنوياً في أعداد العملاء بالمركز.
** دالة	١١,٣٥	ضعيف	١,٥٣	٥٥,٩	١٩	٣٥,٣	١٢	٨,٨	٣	١٠	يقدم المركز العديد من المزايا الإضافية للعملاء السابقين عند تعاملهم معه مرة ثانية.
** دالة	١٤,٣٥	ضعيف	١,٤٧	٥٨,٨	٢٠	٣٥,٣	١٢	٥,٩	٢	١١	يحلل المركز أسباب إحجام العملاء عن التعامل معه مرة أخرى.
** دالة	١٤,٥٢	ضعيف	١,٤٧	٦١,٧	٢١	٢٩,٥	١٠	٨,٨	٣	١٢	يوجد بالمركز ميثاق أخلاقي مععلن للتعامل مع العملاء؛ يوضح حقوقهم وواجباتهم.
		متوسط	١,٧٣								المجموع الكلي

(\*\*) دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)

(\*) دال عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق ما يلي:

أن أفراد العينة ترى أن ممارسات المحور الأول: التركيز على العملاء بشكل عام تتوافر بمستوى متوسط، إذ بلغ الوزن النسبي للمحور ككل (١,٧٣) وهو مستوى متوسط، حيث اشتمل المحور على (١٢) عبارة، تراوحت الأوزان النسبية لها بين (١,٣٨) و(٢,٢٩)، كانت أعلاها العبارة رقم (٦) - "يسعى المركز للتعرف على درجة رضا عملائه عن الخدمات التي يقدمها"- ووزنها النسبي (٢,٢٩) وهي ذات مستوى متوسط. في حين كان أدناها ضمن هذا المحور العبارة رقم (٩) - "توجد زيادة مستمرة سنوياً في أعداد العملاء بالمركز"- ووزنها النسبي (١,٣٨) وهي ذات مستوى ضعيف.

كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول، وأن هناك ضعفاً في التركيز على العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية؛ حيث جاءت جميع النسب المرتفعة في صالح درجة التحقق المنخفضة، فيما عدا العبارات رقم (٢، ٦، ٧) كانت النسب المرتفعة في صالح درجة التحقق المتوسطة، وجاءت الاستجابة الأعلى لأفراد العينة على العبارة رقم (١): "يحدد المركز احتياجات العملاء بشكل مستمر"، وكانت قيمة (ك<sup>٢</sup> المحسوبة = ٢١,٤١)، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث كانت النسبة المئوية الأكبر لنفس العبارة بدرجة تحقق منخفضة هي (٧٠,٦٪)؛ مما يؤكد افتقار تلك الوحدات لآليات تحديد متطلبات العملاء واحتياجاتهم، وتحليل احتياجات السوق وكافة مؤسساته بصورة جيدة.

وجاءت الاستجابة الأقل لأفراد العينة على العبارة رقم (٤): "يتخذ المركز مقترحات العملاء في الحسبان قبل البدء في تصميم أي خدمة جديدة"، وكانت قيمة (ك<sup>٢</sup> المحسوبة = ٧,٢٩)، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث كانت النسبة المئوية الأكبر لنفس العبارة بدرجة تحقق منخفضة هي (٤٧,١٪)؛ الأمر الذي يؤكد على ضعف الاهتمام من قبل الوحدات ذات الطابع الخاص بمقترحات العملاء عند تصميم الخدمات الجديدة، ومن ثم قد ينعكس ذلك على إقبال نفس العملاء على الحصول على خدمات أخرى من ذات الوحدات، وبالتالي زيادة نفورهم وإحجامهم عن التعامل مرة ثانية مع تلك الوحدات.

وجاء ترتيب مفردات المحور الأول من حيث قلة درجة تحققها في الواقع كالتالي: ندرة تحديد احتياجات العملاء بشكل مستمر، ثم ضعف الإقبال على المراكز وقلة أعداد العملاء في السنوات السابقة، ثم الافتقار إلى تقديم خدمات متميزة عن المراكز الأخرى نتيجة التداخل والتضارب في الأنشطة المقدمة، وكذلك الافتقار إلى وجود ميثاق أخلاقي معنن للتعامل مع العملاء بحيث يوضح حقوقهم وواجباتهم، وضعف الاهتمام بالتعرف على درجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة، وأسباب إحجامهم عن التعامل مع المراكز مرة أخرى، وضعف الاحتفاظ بالعملاء لفترات كبيرة، وغياب وجود مزايا إضافية للعملاء السابقين عند تعاملهم مع المراكز مرة ثانية، ثم الافتقار إلى آليات لجذب العملاء الجدد وكسب رضاهم، وندرة الاهتمام بمشكلات العملاء والسعي للتعامل معها بصورة سريعة، بالإضافة إلى الافتقار إلى تصنيف العملاء وتقسيمهم؛ ومن ثم تقديم الخدمات وفقاً لخصائصهم وروغباتهم، وأخيراً قلة الاهتمام بمقترحات العملاء وأخذها في الحسبان عند تصميم وتقديم خدمات جديدة.

ب- نتائج خاصة بالمحور الثاني: تنظيم العلاقات مع العملاء

يبين الجدول التالي رقم (٦) دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الثاني وهو تنظيم العلاقات مع العملاء، من حيث درجة توافرها في الواقع الفعلي بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية - جامعة عين شمس.

جدول (٦)

دلالات الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو المحور الثاني: تنظيم العلاقات مع العملاء

م	العبارة	الاستجابات						الدالة			
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١٣	يتوافر بالمركز البنية التحتية اللازمة لراحة العملاء.	٤	١١,٨	١١	٣٢,٤	١٩	٥٥,٨	١,٥٦	ضعيف	٩,٩٤	دالة **
١٤	تسعى إدارة المركز باستمرار إلى بناء صورة إيجابية للمركز في أذهان العملاء.	٣	٨,٨	١٤	٤١,٢	١٧	٥٠,٠	١,٥٩	ضعيف	٩,٥٩	دالة **
١٥	يهتم المركز بجميع مراحل تقديم الخدمة للعملاء (مرحلة ما قبل تقديم الخدمة، وأثنائها، وبعدها).	١٠	٢٩,٤	٤	١١,٨	٢٠	٥٨,٨	١,٧١	متوسط	١١,٥٣	دالة **
١٦	يوجد للمركز هيكل تنظيمي واضح ومعلن ومعتمد.	٥	١٤,٧	٩	٢٦,٥	٢٠	٥٨,٨	١,٥٦	ضعيف	١٠,٦٥	دالة **
١٧	يهتم المركز بشكل كبير ببحوث السوق للتعرف على الرغبات غير المشبعة لدى العملاء.	٣	٨,٨	١٠	٢٩,٤	٢١	٦١,٨	١,٤٧	ضعيف	١٤,٥٣	دالة **
١٨	يوجد بالمركز قسم مختص بإدارة العلاقات مع العملاء.	٩	٢٦,٥	٣	٨,٨	٢٢	٦٤,٧	١,٦٢	ضعيف	١٦,٦٥	دالة **
١٩	تكفي الموارد المالية بالمركز لبناء علاقات جيدة مع العملاء.	٢	٥,٩	١٥	٤٤,١	١٧	٥٠,٠	١,٥٦	ضعيف	١١,٧١	دالة **
٢٠	تحكم النواحي الإنسانية العلاقات بين العاملين والعملاء أكثر من اللوائح والقوانين المنظمة لعمل المركز.	١٨	٥٢,٨	١٣	٣٨,٢	٣	٨,٨	٢,٤٤	مرتفع	١٠,٢٩	دالة **
٢١	يتواصل المركز مع العملاء بشكل مستمر لمشاركتهم في تحديد الخدمات المناسبة لهم.	٤	١١,٨	١٠	٢٩,٤	٢٠	٥٨,٨	١,٥٣	ضعيف	١١,٥٣	دالة **
٢٢	يتبنى المركز إستراتيجية واضحة من شأنها تعزيز العلاقات مع العملاء وتقويتها.	٥	١٤,٧	٨	٢٣,٥	٢١	٦١,٨	١,٥٣	ضعيف	١٢,٧٦	دالة **
٢٣	توجد ميزانية كافية بالمركز لتسويق خدماته وبرامجه.	٥	١٤,٧	٥	١٤,٧	٢٤	٧٠,٦	١,٤٤	ضعيف	٢١,٢٤	دالة **
٢٤	يراعي المركز مناسبة الوقت بين طلب الخدمة وتقديمها إلى العملاء.	٣	٨,٨	١٣	٣٨,٣	١٨	٥٢,٩	١,٥٦	ضعيف	١٠,٢٩	دالة **
٢٥	يقدم المركز الخدمة للعميل بالوسيلة المناسبة له وفي الوقت المناسب والمكان المناسب.	٨	٢٣,٥	١٩	٥٥,٩	٧	٢٠,٦	٢,٠٣	متوسط	٧,٨٢	دالة *
٢٦	تركز ثقافة المركز على العميل أكثر من التركيز على الخدمة المقدمة.	٣	٨,٨	١٣	٣٨,٣	١٨	٥٢,٩	١,٥٦	ضعيف	١٠,٢٩	دالة **
٢٧	يتمتع المركز الحوافز للعاملين به استناداً إلى قياس رضا العملاء.	٦	١٧,٦	٤	١١,٨	٢٤	٧٠,٦	١,٤٧	ضعيف	٢١,٤١	دالة **
٢٨	تعطي إدارة المركز الدعم اللازم للتواصل مع العملاء لحل مشكلاتهم.	٧	٢٠,٦	٩	٢٦,٥	١٨	٥٢,٩	١,٦٨	متوسط	٦,٠٦	دالة *
	المجموع الكلي							١,٦٤	ضعيف		

(\*\*) دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)

(\*) دال عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

## يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق ما يلي:

أن أفراد العينة ترى أن ممارسات المحور الثاني: تنظيم العلاقات مع العملاء بشكل عام تتوافر بمستوى ضعيف، إذ بلغ الوزن النسبي للمحور ككل (١,٦٤) وهو مستوى ضعيف، حيث اشتمل المحور على (١٦) عبارة، تراوحت الأوزان النسبية لها بين (١,٤٤) و(٢,٤٤)، كانت أعلاها العبارة رقم (٢٠) - "تحكم النواحي الإنسانية العلاقات بين العاملين والعملاء أكثر من اللوائح والقوانين المنظمة لعمل المركز" - ووزنها النسبي (٢,٤٤) وهي ذات مستوى مرتفع. في حين كان أدناها ضمن هذا المحور العبارة رقم (٢٣) - "توجد ميزانية كافية بالمركز لتسويق خدماته وبرامجه" - ووزنها النسبي (١,٤٤) وهي ذات مستوى ضعيف.

كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني، وأن هناك أوجه قصور واضحة في تنظيم العلاقات مع العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية؛ حيث جاءت كل النسب المرتفعة في صالح درجة التحقق المنخفضة، فيما عدا العبارة رقم (٢٠) كانت النسب المرتفعة في صالح درجة التحقق الكبيرة؛ مما يعني غلبة النواحي الإنسانية على العلاقات بين العاملين والعملاء أكثر من اللوائح والقوانين المنظمة لعمل المراكز، وكذلك العبارة رقم (٢٥) كانت النسب المرتفعة في صالح درجة التحقق المتوسطة، وجاءت الاستجابة الأعلى لأفراد العينة على العبارة رقم (٢٧): "يمنح المركز الحوافز للعاملين به استناداً إلى قياس رضا العملاء"، وكانت قيمة (كا) المحسوبة = (٢١,٤١)، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث كانت النسبة المئوية الأكبر لنفس العبارة بدرجة تحقق منخفضة هي (٧٠,٦٪)؛ مما يؤكد افتقار تلك الوحدات لنظم تحفيز العاملين بها وفقاً لمؤشرات قياس رضا العملاء.

وجاءت الاستجابة الأقل لأفراد العينة على العبارة رقم (٢٨): "تعطي إدارة المركز الدعم اللازم للتواصل مع العملاء لحل مشكلاتهم"، وكانت قيمة (كا) المحسوبة = (٦,٠٦)، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث كانت النسبة المئوية الأكبر لنفس العبارة بدرجة تحقق منخفضة هي (٥٢,٩٪)؛ الأمر الذي يؤكد على ضعف توفير الدعم اللازم من قبل إدارات الوحدات ذات الطابع الخاص من أجل التواصل مع العملاء وحل مشكلاتهم بصورة سريعة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن ترتيب مفردات المحور الثاني من حيث ضعف درجة تحققها في الواقع كالتالي: غياب نظم تحفيز العاملين بالمراكز المختلفة في ضوء قياس رضا العملاء، ثم ضعف ميزانية المراكز المخصصة لتسويق البرامج والخدمات، ثم الافتقار إلى وجود قسم مختص بإدارة العلاقات مع العملاء، والاهتمام ببحوث السوق من أجل التعرف على الرغبات غير المشبعة لدى العملاء، بالإضافة إلى ضعف تركيز الخطط الإستراتيجية للمراكز على جانب تعزيز العلاقات مع العملاء وتقويتها، وندرة تخصيص الموارد المالية بالمراكز لبناء العلاقات مع العملاء والتواصل معهم، وقلة الاهتمام بجميع مراحل تقديم الخدمة للعملاء على حد سواء، وندرة التواصل مع العملاء بصورة مستمرة لمشاركتهم في تحديد الخدمات المناسبة لهم، وكذلك الافتقار إلى وجود هياكل تنظيمية واضحة ومعلنة ومعتمدة للعاملين بالمراكز، وغلبة النواحي الإنسانية على اللوائح والقوانين التي تحكم العلاقات بين العاملين والعملاء، وضعف مراعاة الوقت المناسب بين طلب الخدمة وتقديمها للعملاء، وغلبة ثقافة التركيز على الخدمات المقدمة أكثر من التركيز على العملاء أنفسهم واحتياجاتهم ورغباتهم، بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية لمعظم المراكز واللازمة لراحة العملاء، والافتقار إلى نشر صورة إيجابية عن المراكز في أذهان العملاء



بشكل مستمر، وندرة الاهتمام بتحقيق التكامل بين الوسيلة التي تقدم بها الخدمات، والوقت والمكان المناسبين للعملاء، وأخيراً ضعف الاهتمام من قبل إدارة بعض المراكز بتوفير الدعم المناسب للعاملين من أجل التواصل مع العملاء بشكل مستمر وسريع.

### ج- نتائج خاصة بالمحور الثالث: إدارة معرفة العملاء

يبين الجدول التالي رقم (٧) دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الثالث وهو إدارة معرفة العملاء، من حيث درجة توافرها في الواقع الفعلي

جدول (٧)

دلالات الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو المحور الثالث: إدارة معرفة العملاء

م	العبارة	الاستجابات						الوزن النسبي	المستوى	كأ	الدلالة
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة					
		%	ك	%	ك	%	ك				
٢٩	يعمل المركز على تحديث قواعد البيانات الخاصة بالعملاء بشكل دوري.	٣	٨,٨	١٣	٣٨,٣	١٨	٥٢,٩	١,٥٦	ضعيف	١٠,٢٩	دالة **
٣٠	يوفر المركز كافة المعلومات عن الخدمات التي يقدمها بطرق مختلفة.	٩	٢٦,٥	١٩	٥٥,٩	٦	١٧,٦	٢,٠٩	متوسط	٨,١٨	دالة *
٣١	توجد قاعدة بيانات أساسية عن العملاء بالمركز.	٩	٢٦,٥	٧	٢٠,٦	١٨	٥٢,٩	١,٧٤	متوسط	٦,٠٦	دالة *
٣٢	يتيح المركز كافة المعلومات عن العملاء؛ بما يسمح بتناقُلها بين العاملين بالمركز دون أي قيود.	٦	١٧,٦	٨	٢٣,٥	٢٠	٥٨,٩	١,٥٩	ضعيف	١٠,١٢	دالة **
٣٣	تساعد المعرفة بالعملاء على إدراك الأسلوب الأمثل في إدارة علاقات العملاء.	٧	٢٠,٦	٩	٢٦,٥	١٨	٥٢,٩	١,٦٨	متوسط	٦,٠٦	دالة *
٣٤	يتم تبويب المعلومات المتوفرة عن العملاء بالمركز بعد تصنيفها بشكل واضح.	٥	١٤,٧	٩	٢٦,٤	٢٠	٥٨,٩	١,٥٦	ضعيف	١٠,٦٤	دالة **
٣٥	ينظم المركز المعلومات الخاصة بالعملاء لكي تكون متاحة لكل من يحتاجها لتحقيق أهدافه.	٣	٨,٨	٩	٢٦,٤	٢٢	٦٤,٨	١,٤٤	ضعيف	١٦,٦٥	دالة **
٣٦	تساعد المعرفة بالعملاء من تحديد أسباب فقدان العملاء الحاليين للمركز.	٥	١٤,٧	٦	١٧,٦	٢٣	٦٧,٧	١,٤٧	ضعيف	١٨,٠٦	دالة **
٣٧	يقوم المركز بتحليل بيانات العملاء ذات العلاقة بحاجاتهم وتوقعاتهم.	٤	١١,٨	١٥	٤٤,١	١٥	٤٤,١	١,٦٨	متوسط	٧,١٢	دالة *
٣٨	يقوم المركز بتحويل بيانات العملاء إلى معلومات مفيدة تمكنه من تقديم خدمات تفي بحاجاتهم وتوقعاتهم.	٣	٨,٨	١٢	٣٥,٣	١٩	٥٥,٩	١,٥٣	ضعيف	١١,٣٥	دالة **
	المجموع الكلي							١,٦٣	ضعيف		

(\*\*) دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)

(\*) دال عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية - جامعة عين شمس.

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق ما يلي:

أن أفراد العينة ترى أن ممارسات المحور الثالث: إدارة معرفة العملاء بشكل عام تتوافر بمستوى ضعيف، إذ بلغ الوزن النسبي للمحور ككل (١,٦٣) وهو مستوى ضعيف، حيث اشتمل المحور على (١٠) عبارات، تراوحت الأوزان النسبية لها بين (١,٤٤) و(٢,٠٩)، كانت أعلاها العبارة رقم (٣٠) - " يوفر المركز كافة المعلومات عن الخدمات التي يقدمها بطرق مختلفة" - ووزنها النسبي (٢,٠٩) وهي ذات مستوى متوسط. في حين كان أدناها ضمن هذا المحور العبارة رقم (٣٥) - " ينظم المركز المعلومات الخاصة بالعملاء لكي تكون متاحة لكل من يحتاجها لتحقيق أهدافه" - ووزنها النسبي (١,٤٤) وهي ذات مستوى ضعيف.

كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث، وأن هناك ضعفاً في إدارة معرفة العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية؛ فجاءت جميع النسب المرتفعة في صالح درجة التحقق المنخفضة، فيما عدا العبارة رقم (٣٠) كانت النسب المرتفعة في صالح درجة التحقق المتوسطة، وجاءت الاستجابة الأعلى لأفراد العينة على العبارة رقم (٣٦): " تساعد المعرفة بالعملاء من تحديد أسباب فقدان العملاء الحاليين للمركز"، وكانت قيمة (كا<sup>٢</sup> المحسوبة = ١٨,٠٦)، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث كانت النسبة المئوية الأكبر لنفس العبارة بدرجة تحقق منخفضة هي (٦٧,٧٪)؛ مما يؤكد افتقار تلك الوحدات لمعرفة أسباب فقدان العملاء الحاليين.

وجاءت الاستجابة الأقل لأفراد العينة على العبارتين رقم (٣١): "توجد قاعدة بيانات أساسية عن العملاء بالمركز"، ورقم (٣٣): "تساعد المعرفة بالعملاء على إدراك الأسلوب الأمثل في إدارة علاقات العملاء"، وكانت قيمة (كا<sup>٢</sup> المحسوبة = ٦,٠٦) هي نفسها للعبارتين، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث كانت النسبة المئوية الأكبر لنفس العبارتين بدرجة تحقق منخفضة هي (٥٢,٩٪)؛ الأمر الذي يؤكد على ضعف الاهتمام من قبل الوحدات ذات الطابع الخاص ببناء قواعد بيانات أساسية للعملاء، ومن ثم قلة المعرفة بهم؛ مما ينعكس على تحديد الأسلوب الأمثل للتعامل مع العملاء وفقاً لخصائصهم.

وفي ضوء ما سبق، يمكن ترتيب مفردات المحور الثالث من حيث ضعف درجة توافرها في الواقع كالتالي: ضعف المعرفة بالعملاء مما ينعكس سلبياً على إمكانية معرفة أسباب فقدان العملاء الحاليين، الافتقار إلى تنظيم المعلومات الخاصة بالعملاء وعدم إتاحتها بسهولة لكل من يحتاجها، ثم صعوبة تحويل بيانات العملاء إلى معلومات ذات قيمة ومفيدة؛ الأمر الذي ينعكس على إمكانية تقديم خدمات تفي بحاجات العملاء وتوقعاتهم، بالإضافة إلى ندرة تبويب المعلومات المتوفرة عن العملاء بالمراكز وعدم تصنيفها بشكل واضح يمكن أن يسهم في اتخاذ القرارات الصحيحة، وضعف تحديث قواعد البيانات المتاحة عن العملاء بشكل دوري، وكذلك ندرة إتاحة المراكز لكافة المعلومات عن العملاء؛ ومن ثم يصعب تناقلها بين العاملين نتيجة لكثرة القيود، وضعف توفير المراكز للمعلومات المرتبطة بكافة الخدمات بطرق مختلفة ومتنوعة والاقتصار على الطرق التقليدية للتسويق والتعارف عليها، والقصور في عمليات تحليل بيانات العملاء ذات العلاقة باحتياجاتهم وتوقعاتهم مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة، وضعف قواعد البيانات المتاحة عن العملاء الحاليين والمتوقعين، وصعوبة تحديد الأسلوب الأمثل في إدارة علاقات العملاء نتيجة عدم المعرفة الجيدة بالعملاء وخصائصهم واحتياجاتهم.

د- نتائج خاصة بالمحور الرابع: التركيز على التكنولوجيا

يبين الجدول التالي رقم (٨) دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الرابع وهو التركيز على التكنولوجيا، من حيث درجة تحققها في الواقع الفعلي

جدول (٨)

دلالات الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو المحور الرابع: التركيز على التكنولوجيا

م	العبارة	الاستجابات						الدالة				
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة						
		%	ك	%	ك	%	ك					
٣٩	تعمل إدارة المركز على تحديث التكنولوجيا التي تساعد على تحصيل ونقل واستخدام المعرفة بالعملاء.	١٤	٤١,٢	١٧	٥٠,٠	٣	٨,٨	٢,٣٢	متوسط	٩,٥٩	دالة **	
٤٠	ينشر المركز إعلانات دعائية وتعريفية بخدماته باستمرار من خلال وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة.	٤	١١,٨	١٩	٥٥,٨	١١	٣٢,٤	١,٧٩	متوسط	٩,٩٤	دالة **	
٤١	يستخدم المركز الأنشطة التسويقية المختلفة للإعلان عن خدماته.	٤	١١,٨	٥	١٤,٧	٢٥	٧٣,٥	١,٣٨	ضعيف	٢٤,٧٦	دالة **	
٤٢	يقدم المركز خدماته عبر قنوات تواصل متعددة وملائمة للعميل.	٦	١٧,٧	١٨	٥٢,٩	١٠	٢٩,٤	١,٨٨	متوسط	٦,٥٩	دالة *	
٤٣	ينوع المركز وسائله للإعلان عن خدماته مما يتيح فرصة أكبر لاستهداف شرائح بعينها.	٦	١٧,٧	١٩	٥٥,٨	٩	٢٦,٥	١,٩١	متوسط	٨,١٧	دالة *	
٤٤	يتبنى المركز علامة تجارية معبرة ومميزة له.	٤	١١,٨	١٣	٣٨,٢	١٧	٥٠,٠	١,٦٢	ضعيف	٧,٨٢	دالة *	
٤٥	يملك المركز الكوادر الفنية الملائمة لتوفير الدعم الفني لاستخدام التكنولوجيا في بناء علاقات العملاء.	١٤	٤١,١	٤	١١,٨	١٦	٤٧,١	١,٩٤	متوسط	٧,٢٩	دالة *	
٤٦	يملك المركز الأجهزة التكنولوجية والبرمجيات الحديثة والمناسبة لخدمة العملاء.	١٨	٥٢,٩	١١	٣٢,٤	٥	١٤,٧	٢,٣٨	مرتفع	٧,٤٧	دالة *	
	المجموع الكلي							١,٩٠	متوسط			

(\*\*) دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)

(\*) دال عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية - جامعة عين شمس.

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق ما يلي:

أن أفراد العينة ترى أن ممارسات المحور الرابع: التركيز على التكنولوجيا بشكل عام تتوافر بمستوى متوسط، إذ بلغ الوزن النسبي للمحور ككل (١,٩٠) وهو مستوى متوسط، حيث اشتمل المحور على (٨) عبارات، تراوحت الأوزان النسبية لها بين (١,٣٨) و(٢,٣٨)، كانت أعلاها العبارة رقم (٤٦) - "يملك المركز الأجهزة التكنولوجية والبرمجيات الحديثة والمناسبة لخدمة العملاء." - ووزنها النسبي (٢,٣٨) وهي ذات مستوى مرتفع. في حين كان أدناها ضمن هذا المحور العبارة رقم (٤١) - "يستخدم المركز الأنشطة التسويقية المختلفة للإعلان عن خدماته" - ووزنها النسبي (١,٣٨) وهي ذات مستوى ضعيف.

كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع، وأن هناك أوجه قصور في استخدام التكنولوجيا بالوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية؛ فجاءت النسب المرتفعة في صالح درجة التوافر المنخفضة للعبارات رقم (٤١، ٤٤، ٤٥)، في حين كانت النسب المرتفعة في صالح درجة التوافر المتوسطة للعبارات رقم (٣٩، ٤٠، ٤٢، ٤٣)، كما جاءت النسبة المرتفعة في صالح درجة التوافر الكبيرة للعبارات رقم (٤٦)

وجاءت الاستجابة الأعلى لأفراد العينة على العبارة رقم (٤١): "يستخدم المركز الأنشطة التسويقية المختلفة للإعلان عن خدماته"، وكانت قيمة (٢١ المحسوبة = ٢٤,٧٦)، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وجاءت الاستجابة الأقل لأفراد العينة على العبارة رقم (٤٢): "يقدم المركز خدماته عبر قنوات تواصل متعددة وملائمة للعميل"، وكانت قيمة (٢١ المحسوبة = ٦,٥٩)، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

وفي ضوء ما سبق، يمكن ترتيب مفردات المحور الرابع والأخير من حيث ضعف درجة توافرها في الواقع كالتالي: ندرة الأنشطة التسويقية المتنوعة والمستخدمة لترويج خدمات المراكز، وضعف الاهتمام بتبني المراكز لعلامات تجارية معبرة عنها، ومميزة لها، ومحدثة بشكل مستمر، قلة الإعلانات الدعائية والتعريفية بخدمات المراكز المنشورة على وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة، بالإضافة إلى ندرة التنوع في تقديم الخدمات وعرضها عبر قنوات تواصل متنوعة، وبما يلائم مواصفات العملاء وخصائصهم، وكذلك القصور في استهداف شرائح مختلفة من العملاء نتيجة لعدم التنوع في وسائل الإعلان عن خدمات المراكز. وعلى الرغم من أوجه القصور السابقة إلا أنه يمكن ملاحظة امتلاك المراكز للأجهزة التكنولوجية والبرمجيات، ولكن دون مراعاة التحديث المستمر نظراً لضعف الموارد المالية المخصصة لبند الصيانة والتحديث، بالإضافة إلى الافتقار للكوادر الفنية المتخصصة بالمركز لتقديم الدعم الفني في الوقت المناسب.

#### هـ- نتائج خاصة بالفروق بين أفراد العينة طبقاً لمتغير المركز وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية.

قام الباحثان بإجراء تحليل التباين البسيط أحادي الاتجاه (One – Way ANOVA) لاختبار دلالة الفروق بين فئات العينة طبقاً لاختلاف متغير المركز، ولم يتم قياس الفروق بين استجابات العينة طبقاً لمتغيري عدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية نظراً لكون جميع أفراد العينة تزيد عدد سنوات الخبرة لديهم عن خمس سنوات ولا يوجد أحد منهم أقل من ذلك، وكذلك جميعهم لم يحصل على أي دورات تدريبية في مجال إدارة علاقات العملاء وفقاً للجدول رقم (١) سابق الإشارة إليه. وفيما يلي عرض النتائج المرتبطة بمتغير المركز.

#### (١) تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين أفراد العينة وفقاً لمتغير المركز.

للتحقق من دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة من العاملين في الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس تبعاً لاختلاف المركز في كل محور من محاور الاستبيان، استخدم البحث تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ما توصل إليه البحث من نتائج في هذا الصدد.

جدول (٩)  
تحليل التباين الاحادي للمقارنة بين متوسطات محاور الاستبيان والدرجة الكلية  
تبعاً لمتغير المركز

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	٦٢٤,٣٥	٤	١٥٦,٠٩	٨,٣٢	دالة **
	داخل المجموعات	٥٤٣,٨٨	٢٩	١٨,٧٦		
	الكلي	١١٦٨,٢٣	٣٣			
المحور الثاني	بين المجموعات	٨٠٠,٥٣	٤	٢٠٠,١٣	٧,٦٥	دالة **
	داخل المجموعات	٧٥٨,٤٤	٢٩	٢٦,١٥		
	الكلي	١٥٥٨,٩٧	٣٣			
المحور الثالث	بين المجموعات	٣٢٣,٧٢	٤	٨٠,٩٣	٤,٢٨	دالة **
	داخل المجموعات	٥٤٨,١٦	٢٩	١٨,٩٠		
	الكلي	٨٧١,٨٨	٣٣			
المحور الرابع	بين المجموعات	١٠٨,٤٣	٤	٢٧,١١	٥,١٧	دالة **
	داخل المجموعات	١٥٢,١٩	٢٩	٥,٢٥		
	الكلي	٢٦٠,٦٢	٣٣			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٦١٨٠,١٥	٤	١٥٤٥,٠٤	٧,٦٤	دالة **
	داخل المجموعات	٥٨٦٥,٩٦	٢٩	٢٠٢,٢٨		
	الكلي	١٢٠٤٦,١١	٣٣			

\*\* دالة عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من بيانات الجدول السابق، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المراكز الخمس بالنسبة لجميع محاور الاستبيان، وكذلك الدرجة الكلية للاستبيان؛ حيث كانت جميع قيم "ف" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، ولذلك قام الباحثان بحساب اختبار شيفيه "Scheffe's test" للمقارنات للمقارنات المتعددة، بهدف التعرف لصالح أي المراكز تكون هذه الفروق، ويوضح الجدول التالي نتائج

جدول (١٠)

اختبار "شيفيه" للمقارنات المتعددة بين المراكز على جميع محاور الاستبيان

المركز	المتوسط الحسابي	التميز التربوي	الارشاد النفسي	تطوير التعليم الجامعي	تطوير تدريس اللغة الإنجليزية	التميز الألماني
المحور الأول	التميز التربوي	٢١,٥٧	-			
	الارشاد النفسي	٣٠,٠٠	*٨,٤٢			
	تطوير التعليم الجامعي	٢٠,٦٦	٠,٩٠	*٩,٣٣	-	
	تطوير تدريس اللغة الإنجليزية	٢٨,١٦	٦,٦٩	١,٨٣	٧,٥٠	-
	التميز لدراسات وبحوث اللغات الألمانية والعربية لغير الناطقين بها	٢٠,٠٠	١,٥٧	*١٠	٠,٦٦	٨,١٦
المحور الثاني	التميز التربوي	٣٠,١٤	-			
	الارشاد النفسي	٣٤,٧٥	٤,٦٠			
	تطوير التعليم الجامعي	٢١,٦٦	٨,٤٧	*١٣,٠٨	-	
	تطوير تدريس اللغة الإنجليزية	٣١,٦٦	١,٥٢	٣,٠٨	*١٠	-
	التميز لدراسات وبحوث اللغات الألمانية والعربية لغير الناطقين بها	٢٤,٣٣	٥,٨٠	١٠,٤١	٢,٦٦	٧,٣٣
المحور الثالث	التميز التربوي	١٧,٠٠	-			
	الارشاد النفسي	٢٠,٦٦	٣,٦٦			
	تطوير التعليم الجامعي	١٣,٠٠	٤	*٧,٦٦	-	
	تطوير تدريس اللغة الإنجليزية	٢٠,٨٣	٣,٨٣	٠,١٦	٧,٨٣	-
	التميز لدراسات وبحوث اللغات الألمانية والعربية لغير الناطقين بها	١٤,٦٦	٢,٣٣	٦,٠٠	١,٦٦	٦,١٦
المحور الرابع	التميز التربوي	١٥,٨٥	-			
	الارشاد النفسي	١٩,٠٠	٣,١٤			
	تطوير التعليم الجامعي	١٥,٠٠	٠,٨٥	*٤	-	
	تطوير تدريس اللغة الإنجليزية	١٦,٣٣	٠,٤٧	٢,٦٦	-	
	التميز لدراسات وبحوث اللغات الألمانية والعربية لغير الناطقين بها	١٤,٠٠	١,٨٥	*٥	١,٠٠	٢,٣٣
الدرجة الكلية	التميز التربوي	٨٤,٥٧	-			
	الارشاد النفسي	١٠٤,٤١	١٩,٨٤			
	تطوير التعليم الجامعي	٧٠,٣٣	١٤,٢٣	*٣٤,٠٨	-	
	تطوير تدريس اللغة الإنجليزية	٩٧,٠٠	١٢,٤٢	٧,٤١	٢٦,٦٦	-
	التميز لدراسات وبحوث اللغات الألمانية والعربية لغير الناطقين بها	٧٣,٠٠	١١,٥٧	*٣١,٤١	٢,٦٦	٢٤

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

اختبار "شيفيه".

يتضح من بيانات الجدول السابق، أن هناك دلالة عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مركز الإرشاد النفسي بالكلية، ومن ثم يمكن القول أن العاملين بالمركز أكثر إدراكاً لأبعاد إدارة علاقات العملاء؛ فيما يتعلق بجميع محاور الاستبيان والاستبيان ككل؛ ويمكن إرجاع ذلك إلى خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية، ومشاركتهم أكثر من نظرائهم في المراكز الأخرى في التعامل مع العملاء، والتواصل معهم بصورة ملحوظة نظراً لطبيعة وخصوصية الأنشطة التي يقدمها مركز الإرشاد النفسي.

في ضوء ما تم عرضه من وثائق ودراسات مرتبطة بواقع الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس، وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية للكشف عن واقع توافر أبعاد إدارة علاقات العملاء بتلك الوحدات، يمكن استخلاص عدد من جوانب القوة وجوانب الضعف على النحو التالي:

#### • جوانب القوة:

تتضح جوانب القوة فيما يلي:

- الاتجاه نحو منح الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية بشكل عام، وجامعة عين شمس وكلياتها بشكل خاص المزيد من الاستقلالية لتوفير مواردها ذاتياً.
- تُعد كلية التربية جامعة عين شمس أكثر من نظرائها في الإشراف على عدد (٥) وحدات ذات طابع خاص؛ والتي تمثل همزة الوصل بين الجامعة والكلية من ناحية وبين المجتمع المحلي الخارجي من ناحية أخرى.
- تنوع خدمات الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية لتشمل قطاع عريض يضم أعضاء المجتمع الجامعي، والمواطنين والمؤسسات الأخرى بالمجتمع الخارجي.
- تضم كلية التربية جامعة عين شمس أكبر مركز لتطوير تدريس اللغة الإنجليزية في مصر، وهو أول مركز قومي وإقليمي من نوعه في منطقة الشرق الأوسط.
- تفرد كلية التربية جامعة عين شمس بين نظرائها من حيث إشرافها على مركز تطوير التعليم الجامعي.
- الدور البارز لمركز الإرشاد النفسي بالكلية في تقديم البرامج الإرشادية والوقائية والعلاجية، والخدمات والاستشارات النفسية والبحثية والتدريبية والثقافية على مستوى الأفراد والأسر والمؤسسات.
- تحتل كلية التربية جامعة عين شمس الصدارة من حيث إشرافها على نوعية جديدة من الوحدات ذات الطابع الخاص المتمثلة في مركز التميز لدراسات وبحوث اللغات الألمانية والعربية لغير الناطقين بهما.
- تخصيص نسبة من دخل الوحدات ذات الطابع الخاص لتنمية الموارد الذاتية للكلية ودعمها.
- التوجه نحو استحداث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطويرها بجامعة عين شمس بشكل عام، وكلية التربية ووحداتها بشكل خاص.

• جوانب الضعف:

يمكن تحديد بعض جوانب الضعف في النقاط التالية:

- تعدد القيود والإجراءات الإدارية والبيروقراطية المفروضة على الوحدات بالكلية؛ لعقد الاتفاقيات والشراكات وبرتوكولات التعاون مع قطاعات السوق المختلفة.
- النمطية الشديدة في أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية لمهامها وأنشطتها، وعزوفها عن التجديد والتجريب، واتباعها إجراءات وأساليب تقليدية في التواصل مع العملاء، وتسويق أنشطتها والترويج لها.
- افتقار الوحدات لآليات تحديد متطلبات العملاء واحتياجاتهم، وتحليل احتياجات السوق وكافة مؤسساته بصورة جيدة.
- القصور في أسس اختيار مديري الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية وإعدادهم، وتدخّل الأهواء الشخصية في عملية الاختيار.
- شكلية البرامج والخدمات المقدمة للعملاء بكافة الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية وضعف كفايتها؛ نتيجة لغياب الاهتمام في تخطيطها بتحديد احتياجات العملاء الفعلية، والتداخل الكبير بين اختصاصات تلك الوحدات، بالإضافة إلى تضارب الأنشطة والخدمات التي تقدمها.
- القصور الواضح في تنظيم وإدارة العلاقات مع العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية.
- غلبة النواحي الإنسانية على العلاقات بين العاملين والعملاء أكثر من اللوائح والقوانين المنظمة لعمل الوحدات.
- غياب نظم تحفيز العاملين بالوحدات المختلفة في ضوء معايير ومؤشرات قياس رضا العملاء
- ضعف ميزانية الوحدات المخصصة لتسويق البرامج والخدمات.
- ضعف المعرفة بالعملاء مما ينعكس سلبيًا على إمكانية معرفة أسباب فقدان العملاء الحاليين، والافتقار إلى تنظيم المعلومات الخاصة بالعملاء وعدم اتاحتها بسهولة لكل من يحتاجها، ثم صعوبة تحويل بيانات العملاء إلى معلومات ذات قيمة ومفيدة
- ضعف الاهتمام بتبني الوحدات لعلامات تجارية معبرة عنها، ومميّزة لها، ومحدثة بشكل مستمر.
- القصور في استهداف شرائح مختلفة من العملاء نتيجة لعدم التنوع في وسائل الإعلان عن خدمات الوحدات.
- ضعف إدراك العاملين بالوحدات لأهمية ممارسة مفهوم إدارة علاقات العملاء، بالإضافة إلى عدم وجود قسم/شعبة مختصة تقوم بالممارسة الحقيقية له وفق أبعاده الأربعة سالف الإشارة إليها.
- ندرة تصنيف العملاء إلى شرائح، والتميّز بينهم لتقديم الخدمات لهم بصورة جيدة.
- محدودية صلاحيات العاملين بالوحدات في معالجة شكاوى العملاء ومشكلاتهم، والتعامل مع مقترحاتهم، نتيجة لضعف تمكينهم واستقلالهم.



- الافتقار إلى التكامل والتنسيق بين الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية في تقديم الخدمات للعملاء.
  - القصور في مفهوم إدارة الوقت لدى العاملين بالوحدات، مما ينعكس على قضاء العملاء لفترات انتظار طويلة نسبياً عند تلقي الخدمات.
  - ضعف استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إعداد واستحداث قاعدة بيانات لما تقدمه الوحدات من خدمات، وتقوم به من أنشطة، والتعريف بها محلياً ودولياً.
  - ضعف رضا العاملين بالوحدات، وكذلك ضعف ولائهم وانتمائهم لتلك الوحدات؛ مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وإدارة العلاقات معهم؛ ومن ثم يؤثر بالسلب على العائد التسويقي للخدمات الجامعية المقدمة للمجتمع.
  - افتقار الوحدات لقواعد بيانات خاصة باحتياجات العملاء ومتطلباتهم.
  - سيادة ثقافة التركيز على الخدمات بدلاً من التركيز على العملاء واحتياجاتهم.
  - ضعف كفايات العاملين بالوحدات المرتبطة بدراسة السوق وقطاعاته، ومعرفة احتياجاته، وإدارة معرفة العملاء، والتخطيط لبناء علاقات إيجابية مع العملاء، وكسب ثقتهم وولائهم، والاحتفاظ بهم.
  - ضعف العلاقات التنظيمية والتعاون بين الوحدات ذات الطابع الخاص على مستوى الجامعة بشكل عام والكلية بشكل خاص، وغياب الاتصال والتنسيق الفعال بينهم.
  - تدني قدرة العاملين في الوحدات على ابتكار طرق جديدة في التعامل مع العملاء والتواصل معهم؛ نتيجة لضعف أساليب اختيارهم وإعدادهم وتنميتهم بشكل مستمر.
  - الإقتصار في بناء العلاقات الهادفة والمنتجة مع المستفيدين داخل الكلية وخارجها على الجهود الشخصية لمديري الوحدات والعاملين بها؛ دون وجود إستراتيجية واضحة لذلك.
  - الإخفاق في تطبيق مبادئ إدارة علاقات العملاء بالوحدات داخل الكلية وخارجها.
  - ضعف البنية التحتية التكنولوجية ببعض الوحدات؛ اللازمة لتعزيز العلاقات مع العملاء من أجهزة حديثة وشبكات إنترنت وبرمجيات وتطبيقات إدارية.
  - غياب الدعم الفني للأجهزة والمعدات التكنولوجية بالوحدات، ونقص المتخصصين في مجال التكنولوجيا الرقمية وصيانتها.
- وفي ضوء ما أبرزته نتائج الدراسة الميدانية، يتضح أن هناك العديد من نقاط الضعف المتمثلة في غياب توافر العديد من الأبعاد اللازمة لنجاح إدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس، وبعد إجراء الدراسة الميدانية وعرض نتائجها، يتجه البحث إلى اقتراح نموذج لإدارة علاقات العملاء بتلك الوحدات، وهو ما يتناوله الجزء التالي.

### القسم الثالث: نموذج مقترح لإدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس في جمهورية مصر العربية

استناداً إلى ما تم عرضه في الإطار النظري للبحث، وما تم التوصل إليه من نتائج نظرية، وما أسفرت عنه دراسة الواقع من جوانب قوة وجوانب ضعف، يمكن طرح نموذج مقترح لإدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس، والذي تتحدد محاوره فيما يلي:

- منطلقات النموذج المقترح.
  - أهداف النموذج المقترح.
  - خطوات النموذج المقترح.
  - متطلبات تنفيذ النموذج المقترح.
- وفيما يلي عرض لهذه المحاور تفصيلاً.

### المحور الأول: منطلقات النموذج المقترح

يتضمن النموذج المقترح منطلقات نظرية مستمدة من الإطار النظري للبحث، ومنطلقات محلية ترتبط بالوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص، ومستمدة من الدراسة الميدانية لواقع أبعاد إدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس، وفيما يلي عرض تفصيلي لكلٍ منهما:

#### ١- المنطلقات النظرية

تحدد المنطلقات النظرية للنموذج المقترح في النقاط التالية:

- أن نجاح الجامعة في أداء وظيفتها الخدمية، يتوقف على مدى ما تمتلكه من تنظيمات وآليات فعالة تعمل على أداء تلك الوظيفة بفعالية.
- أن ازدياد المنافسة السائدة في السوق لها دور واضح في دفع الجامعة إلى بناء العلاقات مع العملاء، وتطوير أدواتها بشكل مستمر.
- أن مدخل إدارة علاقات العملاء بالجامعة يستهدف تعزيز قدرة الجامعة على القيام ببعض الأنشطة وتقديم الخدمات التي تُدر موارد مالية تنعكس بالفائدة عليها.
- أن قدرة الجامعة والوحدات ذات الطابع الخاص بها على توفير الموارد الذاتية تتوقف على مدى نجاحها في تسويق خدماتها للمجتمع.
- أن توافر نظام فعال وكفء للمعلومات المرتبطة باحتياجات قطاعات السوق المستهدفة ومتطلباتها، يسهم في إدارة علاقات العملاء بنجاح في الجامعات.
- أن التحول الرقمي للجامعات، والاستخدام الكفء والفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التواصل مع العملاء بشكل مستمر، أصبح مطلباً أساسياً لنجاح إدارة العلاقات مع العملاء في الجامعات.
- أن إدارة علاقات العملاء لها دور فعال في تحسين تنافسية الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص وتحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم؛ ومن ثم زيادة ربحيتها ومواردها الذاتية.
- يُعتبر العملاء هم رأس مال الجامعة ومحدداً للقيمة السوقية لها.
- تساعد إدارة علاقات العملاء بالجامعة على التنبؤ بالخدمات المستقبلية، والتخطيط لأنشطة الجامعة من خلال تحليل الأداءات السابقة.
- تسهم إدارة علاقات العملاء في زيادة معدل احتفاظ الجامعة بالعملاء، وتحقيق رضا المستفيدين من خدماتها.

- تؤكد إدارة علاقات العملاء بالجامعة على ثقافة مشاركة العملاء والمستفيدين من خدماتها، وأخذ مقترحاتهم قبل البدء في تصميم خدمات جديدة وعرضها في السوق؛ باعتبارهم شركاء للجامعة.
- تسهم إدارة علاقات العملاء في تعزيز العلاقات مع الجمهور الداخلي والخارجي للجامعة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
- تستند إدارة علاقات العملاء في المنظمات بشكل عام، والجامعات بشكل خاص على أربعة أبعاد رئيسية، هي: التركيز على العملاء، التمرکز حول التكنولوجيا، وإدارة معرفة العملاء، وتنظيم إدارة العلاقات، وأن التكامل بينهم يؤدي بالضرورة إلى توليد قيمة مضافة للجامعة.

## ٢- المنطلقات المحلية

تحدد المنطلقات النظرية للنموذج المقترح في النقاط التالية:

- التأكيد من قبل التشريعات والقوانين المنظمة للتعليم الجامعي المصري على ضرورة البحث عن مصادر ذاتية لتمويل الجامعات.
- امتلاك الجامعات المصرية قطاعاً تنظيمياً، يعمل على تقديم وظيفة الجامعات في خدمة المجتمع.
- أن الأزمة التمويلية للتعليم الجامعي المصري، قد دعت الجامعات للبحث عن موارد تمويلية بديلة، لتفعيل تمويل وتسويق أنشطتها وخدماتها، ومن ثم لجأت الكثير من الجامعات إلى إنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص بها؛ للقيام بالوظيفة الخدمية بوصفها أحد مصادر التمويل الذاتي للجامعات.
- تأكيد قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية على استقلالية الوحدات ذات الطابع الخاص، وحريتها في إدارة شئونها المالية.
- المنافسة الشديدة بين الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية؛ خاصة فيما يتعلق بتقديم الخدمات، وكسب العملاء والاحتفاظ بهم.
- اهتمام الجامعات المصرية بإعادة هيكلة وهندسة مؤسساتها وبرامجها التسويقية لخدمة البيئة والمجتمع.
- الاتجاه نحو الأخذ بنظام الإعلان لشغل وظائف مديري الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية في ضوء معايير محددة ومعلنة؛ بما يكفل الاختيار للنوعية المتميزة معرفياً وتكنولوجياً.
- الاتجاه نحو تطبيق بعض أساليب التمويل الذاتي بالوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية، والتي من بينها: المساهمة في تدريب أفراد المجتمع، المساهمة في تنفيذ مشروعات الجامعة وكلياتها، تقديم خدماتها الاستشارية إلى المؤسسات المختلفة، بالإضافة إلى الاهتمام بالبحوث التطبيقية وإجراء العقود البحثية مع المؤسسات الأخرى، وذلك للحصول على عائد مالي مقابل ذلك.

- الاهتمام بإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات تقنية عالية بالجامعات المصرية، بالشكل الذي ييسر عملية إدارة معرفة العملاء، والتعرف على احتياجاتهم ومتطلباتهم، ومشاركتها بين جميع الوحدات التنظيمية بالجامعة.
- الاتجاه نحو التحول الرقمي للجامعات المصرية، بما يدعم عملية إدارة علاقات العملاء داخل الجامعة وخارجها، ويسهم في تطوير الخدمات المقدمة.
- السعي نحو تطوير صور التعاون بين الجامعات المصرية والمؤسسات الإنتاجية ذات العلاقة كأساس في إشباع احتياجات المجتمع وتلبية متطلباته.

### المحور الثاني: أهداف النموذج المقترح

تتمثل أهداف النموذج المقترح لإدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس فيما يلي:

- ١- تصميم وبناء نموذج يسهم تطبيقه في تحقيق إدارة علاقات فعالة مع العملاء (الداخليين والخارجيين) بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس.
- ٢- تقديم مجموعة من الإجراءات التنفيذية التي يمكن من خلالها تطبيق النموذج المقترح.
- ٣- دعم قدرة الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس على إدارة علاقات العملاء بشكل فعال في ظل المنافسة الشرسة مع الوحدات الأخرى على مستوى الجامعة بشكل عام، والجامعات الأخرى بشكل خاص.
- ٤- توجيه مديري الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس والعاملين بها نحو أهمية توظيف مدخل إدارة علاقات العملاء؛ بما يسهم في فهم احتياجات العملاء ورغباتهم، وتحقيق رضاهم، وكسب ولائهم، ومن ثم تعظيم القيمة المتبادلة لكل من الوحدات والعملاء.
- ٥- مساعدة الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس على تقليل تكاليف تسويق الخدمات، والتننبؤ بالخدمات المستقبلية، والتخطيط للأنشطة والبرامج الجديدة في ضوء تحليل الأداء السابقة للوحدات من ناحية، وتحليل احتياجات قطاعات السوق ومؤسساته المختلفة من ناحية أخرى.

### المحور الثالث: خطوات النموذج المقترح

يمكن عرض خطوات النموذج المقترح لإدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس، وذلك على النحو التالي:

#### ١. تحديد الوحدات للقطاع السوقي المستهدف

وتعد هذه الخطوة بمثابة الخطوة الأولى التي يجب أن تقوم الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس من خلالها ببناء العلاقات مع العملاء وتكوينها، وتتضمن الخطوات الفرعية التالية:

- أ- تحديد الوحدات للهدف العام من إدارة علاقات العملاء؛ والذي قد يتمثل في دخول أسواق جديدة على المستوى المحلي والعربي والأفريقي والعالمي، وإعادة تحديد المجال التنافسي لها، أو تطوير برامج وخدمات جديدة في مجالات الإرشاد النفسي، وتدريب اللغات الإنجليزية والألمانية والعربية، وتطوير التعليم الجامعي، وفي مجال إعداد المعلم، وغيرها.

ب- تحديد الأطراف المشاركة في تحقيق الهدف العام والأهداف التشغيلية لإدارة علاقات العملاء بالوحدات، مثل: أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالأقسام الأكاديمية بالكلية والجامعة، أعضاء الهيئة الإدارية بالوحدات، الطلاب، أعضاء المجتمع المحلي ومؤسساته.

ج- تحديد العملاء (الداخليين والخارجيين) المستهدفين لخدمات وأنشطة الوحدات، والذين تتوفر لديهم مجموعة من الدوافع والصفات للحصول على الخدمات المقدمة من قبل الوحدات، مثل: أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وأسرهم بالكلية أو الجامعة أو الجامعات الأخرى، أعضاء الهيئة الإدارية، طلاب الكلية والكليات الأخرى، أولياء الأمور، المعلمين والعاملين بوزارة التربية والتعليم، الأكاديمية المهنية للمعلمين وفروعها، الطلاب الوافدين، أصحاب المدارس الخاصة والدولية والعاملين بها، وذوي الاحتياجات الخاصة.

د- تقسيم العملاء وتصنيفهم وفقاً لفئاتهم المختلفة (داخليين-خارجيين) أو (حاليين-جدد-سابقين-متوقعين)، ثم التمييز بين العملاء وتقييمهم في ضوء مجموعة من المعايير، مثل: الاحتياجات، والرغبات، وربحية كل عميل، ومتوسط تكلفة خدمة كل عميل، بالإضافة إلى قيمتهم بالنسبة للوحدات ذات الطابع الخاص في الوقت الحالي ومستقبلاً.

هـ- معرفة الوحدات لحجم القطاع السوقي المستهدف، مثلاً: معرفة عدد المدارس الحكومية بأنماطها المختلفة، وكذلك أعداد المدارس الخاصة والدولية والأزهرية، وعدد الطلاب والعاملين بها، وأعداد الجامعات والكليات والعاملين بها والطلاب المقيدون بمرحلتَي التعليم الجامعي والدراسات العليا، وأعداد مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة، ونقابات المعلمين، وأسر الطلاب، وغيرها.

و- تحديد الوحدات لنوعية المنافسين، مثلاً: تحديد الوحدات ذات الطابع الخاص الموجودة بجامعة عين شمس، والجامعات الأخرى المنافسة، المراكز الخاصة والأهلية، والمؤسسات المناظرة؛ وذلك على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

ز- تحديد الأنشطة والخدمات والبرامج التي يبحث عنها العملاء، مثل: البرامج التدريبية في اضطرابات التخاطب، والتوحد الطفولي، وصعوبات التعلم، والصحة النفسية والإرشاد النفسي، وإعداد المعلمين غير المؤهلين تربوياً، وتدريب اللغة الإنجليزية، وتدريب اللغات الألمانية والعربية لغير الناطقين بهما، وإعداد معلمات رياض الأطفال، وكذلك أساليب التقويم بالإضافة إلى ورش العمل، والندوات، والمؤتمرات، ونشر البحوث، وغيرها.

## ٢. إدارة المعرفة الخاصة بعملاء الوحدات

وتسعى الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس من خلال هذه الخطوة إلى ما يلي:

أ- بناء قاعدة بيانات للعملاء والمنافسين في القطاعات السوقية المختلفة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة والحفاظ عليها وتحديثها باستمرار، حيث يتم جمع البيانات الدقيقة الخاصة بكل من: العملاء الحاليين والجدد والمتوقعين والسابقين، والمنافسين، وقطاعات السوق ومؤسساته المختلفة، والعملاء الداخليين للكلية وباقي كليات الجامعة، والعملاء الخارجيين، ثم تخزينها في قاعدة بيانات إلكترونية وحفظها. مع مراعاة أن تكون أهداف قاعدة البيانات التسويقية، ووظائفها متنسقة مع أهداف الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية.

ب- إنشاء ملف لكل عميل، بحيث يشمل البيانات التالية:

- اسم العميل، وعنوانه، ومؤهلاته، ووظيفته، ورقم هاتفه، وعمره، وعدد أفراد أسرته.
  - تاريخ تعامل العميل مع الوحدات ذات الطابع الخاص.
  - الخدمات والبرامج والأنشطة السابقة التي حصل عليها العميل.
  - نوعية البرامج والخدمات التي يرغب العميل في الحصول عليها مستقبلاً.
  - برامج المكافآت ورضا العملاء والولاء.
- ج- تحليل البيانات المجمعة عن العملاء وتحويلها إلى معلومات تتعلق باحتياجات العملاء وتوقعاتهم، وهويتهم، ورغباتهم، وتفضيلاتهم؛ بما يساعد على تحقيق الفهم العميق لهم.
- د- ترجمة المعلومات المرتبطة باحتياجات العملاء وتطلعاتهم إلى خدمات وبرامج وأنشطة جديدة.
- هـ- مشاركة المعرفة المتولدة من العملاء، ونشرها في جميع أنحاء الوحدات ذات الطابع الخاص ومستوياتها المختلفة، وعلى العاملين المسؤولين عن التواصل بالعملاء.
- و- تحديث قاعدة البيانات بصفة دورية من خلال إجراء تحليل بيئي للبيئتين الداخلية والخارجية للوحدات ذات الطابع الخاص، بالإضافة إلى تحليل الأحداث التسويقية؛ بما يساعد في بناء عدة إستراتيجيات يمكن من خلالها تحقيق أهداف تلك الوحدات من إدارة العلاقات مع العملاء، وتلبية توقعاتهم على المدى البعيد، ثم كتابة التقارير النهائية الخاصة بقواعد البيانات التسويقية.

### ٣. تحديد إستراتيجيات إدارة علاقات العملاء بالوحدات

وتسعى الوحدات ذات الطابع الخاص في هذه الخطوة لاكتساب العملاء المربحين أو الاحتفاظ بهم من خلال تحسين إدارة العلاقات مع عملائها وتطويرها؛ وذلك من خلال اختيار إحدى الإستراتيجيات الناتجة عن التحليل البيئي، مع مراعاة أن نجاح تطبيق هذه الإستراتيجيات يتوقف على عدة عوامل، مثل: وضع السوق والمنافسين، مستوى أداء الوحدات وطموحاتها، بالإضافة إلى مدى استعدادها للمخاطرة في ظل المنافسة الشرسية، حيث تعتبر قيمة العملاء بالنسبة للوحدات هي أساس اختيار برامج وإستراتيجيات إدارة العلاقات مع العملاء، وتتنوع هذه الإستراتيجيات فيما يلي:

أ- **كسب العملاء Winning customers**: وتركز الوحدات من خلال هذه الإستراتيجية على بناء وتفعيل قاعدة العملاء واستعادة العملاء السابقين من المنافسين، وكسب عملاء جدد، ويمكن أن يتم ذلك من خلال: زيادة معدل الإنفاق الإعلاني في وسائل الاعلام المستهدفة، وفهم أسباب احجام العملاء المحتملين، بالإضافة إلى توسيع نطاق المنتجات والخدمات لجذب عملاء جدد، وبناء البرامج القائمة على ملفات العملاء الأعلى قيمة، وتغيير آليات تخفيض أسعار الخدمات المقدمة واستبدالها بالعروض الترويجية المجانية أو تغيير القواعد، وزيادة أنشطة مشاركة الوحدات في الأسواق المتميزة، وتطوير التواصل مع العملاء السابقين والتفاعل معهم، وكذلك معرفة أسباب إحجام العملاء عن التعامل مع الوحدات وتلقي مقترحاتهم وتطويرها، وإيصال ذلك للعملاء سابق التعامل معهم لاستعادتهم مرة أخرى.

ب- **الحفاظ على العملاء Keeping customers**: حيث تركز الوحدات ذات الطابع الخاص في هذه الحالة على تقليل معدل نفور العملاء مع الاحتفاظ بقيمتهم، من خلال: إجراء مراجعات بشكل دوري لاحتياجات العملاء المستقبلية، وتصميم الأنشطة بما يحقق مستوى عال من رضا العملاء، وعقد الاتفاقيات والشراكات مع العملاء الأفضل، والتركيز على مجالات الخدمة التي تلبى طلبات العملاء الأكثر تعاملاً معها، وتلقي المقترحات، وإتاحة نظم لتحفيز العملاء والعاملين بالوحدات،

بالإضافة إلى إدارة شكاوى العملاء بصورة جيدة لتحسين إستراتيجيات تقديم الخدمات من خلال دمج وسائل التواصل الاجتماعي وإدارة الحملات التسويقية.

ج- **تنمية العملاء Developing customers:** حيث تسعى الوحدات ذات الطابع الخاص للحصول على قيمة متزايدة وأعلى من جميع العملاء؛ وذلك من خلال: فهم قيمة العملاء المحتملين وتطويرها، وفهم درجة ولاء العملاء للوحدات والمنافسين الآخرين مقابل فهم الحواجز الوظيفية مثل السعر ومدى توفر المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى اقتراح آليات لمشاركة العملاء باستخدام قنوات التواصل الاجتماعية لخلق قيمة مشتركة، وتحسين معدلات تقديم الخدمات عبر المواقع الإلكترونية، وزيادة وتيرة الشراء (عدد الزيارات/ الطلبات) من القائمة المتاحة للمنتجات والخدمات من خلال: تحديد أيام للعروض الخاصة أو الحصول على خدمة جديدة مقابل خدمة سابقة، أو وضع برامج للمكافآت والهدايا لتحفيز العملاء للحصول على العروض المتنوعة، وزيادة حجم سلة المبيعات في كل مرة يحصل فيها العميل على خدمات.

د- **الكفاءة في إدارة العملاء Efficiency in customer management:** حيث تركز الوحدات ذات الطابع الخاص على تقليل تكاليف إدارة العملاء المرتبطة بالإيرادات وزيادة العائد، ويتم ذلك من خلال ما يلي: تحسين تسويق المنتجات والمخرجات عن طريق تحديد الأولويات، وتحقيق التكامل بين وسائل التواصل المختلفة من قنوات ومواقع ورسائل، وكذلك تسويق المنتجات والخدمات ذات الأرباح المنخفضة عبر قنوات ذات تكلفة أقل، بالإضافة إلى ترويج الخدمات بواسطة طرف ثالث.

#### ٤. تنفيذ الإستراتيجية المختارة لإدارة علاقات العملاء بالوحدات

بمجرد وضع برنامج أو إستراتيجية لإدارة العلاقات مع العملاء فإن الأمر يتطلب من الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية إدارة هذا البرنامج وفقاً للممارسات التالية:

أ- تحديد فريق العمل المسؤول عن تنفيذ الإستراتيجية المختارة لإدارة العلاقات مع العملاء، بحيث يتكون هيكل فريق العمل من: مدير الوحدة، ومسئول العلاقات العامة، ومسئول التكنولوجيا، ومسئول التسويق، ومسئول مالي. مع مراعاة ضرورة تحديد طبيعة العلاقات بين أعضاء الفريق، وتحديد الأهداف، وقواعد العمل.

ب- تحديد أدوار أعضاء الفريق وتوزيعها، وتقاسم المسؤوليات في إنجاز مهام برنامج إدارة العلاقات مع العملاء والأنشطة ذات العلاقة، والتنسيق بينها.

ج- التواصل مع العملاء والمستفيدين بهدف إبلاغهم وإقناعهم وتذكيرهم - بشكل مباشر أو غير مباشر - بالمنتجات والخدمات التي تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية، والعلامات التجارية المميزة لها، وذلك من خلال ما يلي:

(١) الإعلان عبر وسائل التواصل المختلفة (الإلكترونية والتقليدية)، حيث يمكن مشاهدة إعلانات عن برامج ومشاريع تنفذها الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية في وسائل الإعلام المختلفة، بالإضافة إلى استخدام الكتيبات والمنشورات لاستهداف المعلمين والطلاب وأسرهم وغيرهم من العملاء بهدف التعريف بخدمات الوحدات المتنوعة.

(٢) ترويج وتنشيط خدمات وبرامج الوحدات ذات الطابع الخاص على نطاق واسع لتحقيق التواصل المستمر مع العملاء والمستفيدين، وتشجيعهم على الإقبال على الخدمات، وقد تشمل العروض الترويجية (المسابقات، والجوائز، والمعارض، والاحتفالات، تنظيم المخيمات، وحلقات العمل)؛

وذلك بهدف إنشاء علاقات متبادلة ومفيدة بين الوحدات وأصحاب المصالح والاحتفاظ بها، وتعزيز الصورة الذهنية للوحدات.

(٣) تنظيم الفعاليات والمهرجانات التي ترعاها الوحدات ذات الطابع الخاص بحيث تكون مفتوحة للجمهور، وليس لها الصبغة الرسمية، مثل تحديد يوم كعطلة نهاية الأسبوع أو في الإجازات الصيفية للعملاء المحتملين للقيام بجولة في الوحدات ذات الطابع الخاص الموجودة في حرم الكلية؛ بهدف جذب العملاء واستقطابهم.

(٤) التسويق المباشر لخدمات الوحدات باستخدام وسائل الاتصال الإلكتروني (البريد الإلكتروني، الفاكس، الهاتف، الإنترنت)، والذي يتيح فرصة الحوار مع المستفيدين، والرد على طلباتهم واستفساراتهم.

(٥) التسويق التفاعلي للخدمات من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، مثل: الفيس بوك، والواتس آب، والتليجرام، وغيرها؛ والتي يمكن أن تساعد على جذب العملاء الحاليين والجدد والسابقين والمحتملين، وزيادة الوعي بالعلامة التجارية للوحدات، وزيادة الإقبال على الخدمات.

(٦) التفاعل الشخصي (وجهًا لوجه) بين العاملين بالوحدات وواحد أو أكثر من المستفيدين المحتملين من أجل تقديم العروض، والإجابة على الأسئلة، والتعرف على طلبات المستفيدين.

د- تفعيل الروابط المشتركة مع العملاء من خلال العلاقات الرمزية، كتابة العقود والمصادقات، وبناء جماعات الإنترنت.

هـ- تحفيز أعضاء فريق العمل وزيادة دافعيتهم لزيادة التفاعل مع العملاء والتواصل معهم بشكل مستمر، وإدارة توقعات العلاقة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال: توفير برامج التنمية المهنية والتدريب على العديد من المهارات، مثل: مهارات التواصل مع العملاء، وبناء العلاقات معهم، وتسويق الخدمات، والتخطيط الاستراتيجي، وأدوات تحليل السوق. بالإضافة إلى ضرورة توفير نظم الحوافز، والمكافآت، والتعويضات لأعضاء الفريق والعاملين بالوحدات على ضوء قياس مدى الاستجابة من قبل العملاء والمستفيدين للجهود التسويقية، ومؤشرات رضا العملاء.

#### ٥. متابعة تنفيذ إستراتيجية إدارة علاقات العملاء بالوحدات وتقييمها

وتفيد عملية المتابعة والتقييم في التأكد من أن تنفيذ الإستراتيجية التي تم وضعها لإدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص تتم كما هو مخطط لها، وأنه لا يوجد أي انحراف في التطبيق؛ من أجل الحد من المعوقات، وإدارة الصراعات التي قد تظهر في العلاقات بين الوحدات والعملاء؛ ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

- أ- التقييم المنتظم لأهداف إدارة العلاقات مع العملاء ونتائجها، ومعرفة مدى تحققها.
- ب- التأكد من أن البرامج المنفذة متوافقة مع توقعات العملاء ورغباتهم.
- ج- تحليل مستويات رضا العملاء، ومدى ولائهم للوحدات والثقة فيها على المدى البعيد باستخدام المقاييس المناسبة.
- د- التأكد من زيادة الإقبال على خدمات وبرامج الوحدات، ومن ثم تحقيق مستويات ربح عالية.
- هـ- تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية والحكم على النتائج، بما يضمن تقييم مدى نجاح تنفيذ عمليات إدارة علاقات العملاء بتلك الوحدات.

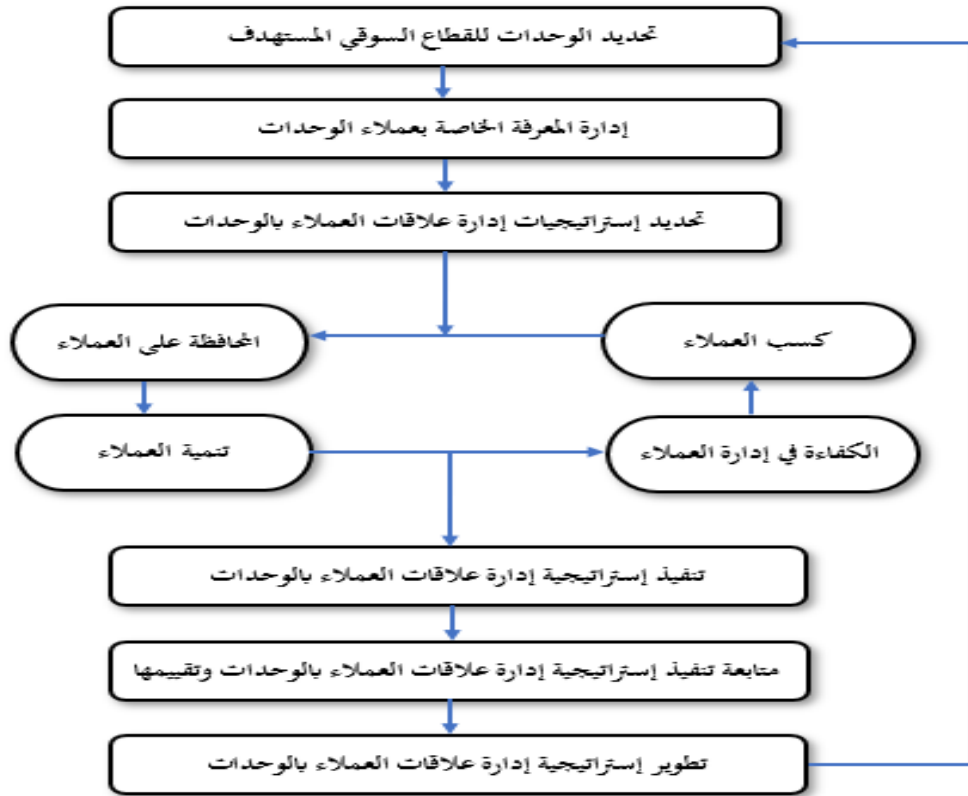


و- التأكد من تعظيم القيمة المتبادلة لكل من العملاء والوحدات؛ وذلك من خلال تحليل شكاوى ومقترحات العملاء، وتحليل العملاء الذين فقدتهم الوحدات وأسباب ذلك، ودراسة العائد المتوقع من العملاء، وحساب متوسط تكلفة خدمة العملاء.

#### ٦. تطوير إستراتيجية إدارة علاقات العملاء

تقوم الوحدات ذات الطابع الخاص في هذه المرحلة بتطوير برامج وإستراتيجيات إدارة العلاقات مع العملاء؛ حيث يجب أن تُتخذ العديد من القرارات والتي تتعلق باستمرار العلاقة، أو إنهاؤها، أو تعزيزها، أو تعديلها، أو تطويرها؛ وذلك في ضوء التقارير النهائية التي يُعدها فريق العمل المكلف بإدارة العلاقات مع العملاء. كما تلعب هذه الخطوة دوراً كبيراً في إعادة إجراء الدراسة الذاتية للوحدات؛ بهدف تحديد عناصر القطاع السوقي المستحدث، وتصنيفه، وتقدير قيمته.

ويوضح الشكل التالي: النموذج المقترح لإدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس.



شكل (٦)

نموذج مقترح لإدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص

بكلية التربية جامعة عين شمس "من إعداد الباحثين"

المحور الرابع: متطلبات تنفيذ النموذج المقترح

في ضوء ما سبق، يمكن عرض مجموعة من المتطلبات الإجرائية لتنفيذ النموذج المقترح لإدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس، في سياق النقاط التالية:

- ١- تضمين ثقافة التركيز على العملاء، واحترام تنوع رغباتهم وتوقعاتهم ضمن رؤية المركز ورسالته.
- ٢- إعداد دليل إرشادي لخدمات كل مركز وبرامجه؛ بحيث يراعي احتياجات قطاعات السوق المختلفة ومؤسساته.
- ٣- تجهيز المراكز للبنية التحتية والتكنولوجية والمعلوماتية؛ بما يساعد في التواصل مع العملاء، وكسب رضاهم وولائهم.
- ٤- استحداث قسم/شعبة ضمن الهيكل التنظيمي للوحدات؛ بحيث تكون مهمتها الأساسية التخطيط لإدارة علاقات العملاء.
- ٥- تبني مفهوم التسويق بالعلاقات؛ مع مراعاة التأكيد على التزام المراكز تجاه العملاء، وتنمية الروابط معهم؛ لتحقيق رضا العملاء وزيادة قيمتهم بالنسبة للمراكز.
- ٦- تعيين الكوادر البشرية ذوي الخبرة بالتعامل مع العملاء في ضوء معايير معينة، وعلى ضوء أهداف المراكز التي تسعى إلى تحقيقها.
- ٧- الاهتمام بالعملاء الداخليين (موردي الخدمات) من حيث تطوير أساليب العمل، والخدمات، والامتيازات الممنوحة في ضوء قياس رضا العملاء.
- ٨- التعرف على حاجات العملاء الخارجيين (الجمهور متلقي الخدمة والفئات المستهدفة) بصورة مستمرة، ووفقاً لآليات ومقاييس مقننة.
- ٩- الاعتراف الكامل بدور إدارة علاقات العملاء كوسيط يمكن أن يسهم في تطوير أداء المراكز، وتحسين الصورة الذهنية تجاهها.
- ١٠- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لكافة العاملين في المراكز على طرق التعامل مع العملاء، وآليات إدارة العلاقات معهم؛ للتعرف على احتياجاتهم وتوقعاتهم؛ بما يواكب المستجدات والمستحدثات العالمية في مجال إدارة علاقات العملاء والتسويق بالعلاقات.
- ١١- الاهتمام بتوفير وتخصيص جزء من ميزانيات المراكز لترويج الأنشطة والخدمات.
- ١٢- وضع إطار تنظيمي لإدارة العلاقات مع العملاء، وتحديد المهام المنوط بها كل فرد داخل المركز.
- ١٣- التخلي عن النظرة القاصرة لطبيعة التعامل مع العملاء المربحين فقط، والاهتمام بكافة العملاء الحاليين والجدد والمتوقعين والسابقين.
- ١٤- وضع آليات ومقاييس لفهم العملاء وطبيعتهم وخصائصهم المختلفة؛ الأمر الذي يعود بالنفع على المراكز، وكسب رضا العملاء، وزيادة الميزة التنافسية للمراكز.
- ١٥- الاهتمام بالوجود الإلكتروني للمراكز في البيئة الافتراضية، مع مراعاة مجموعة من العوامل التنظيمية، مثل: توجه المراكز في استخدام منصاتها الإلكترونية لتقديم المعلومات حول الخدمات المقدمة للعملاء في سياق تفاعلي.
- ١٦- اهتمام المراكز بالعوامل الجماهيرية، مثل: اندماج العملاء معها عبر وسائلها الإلكترونية، وتحقيق التكامل بين الوسائل المباشرة والإلكترونية والتي تستخدمها المراكز في التواصل مع العملاء.

- ١٧- دعم الإدارات العليا للمراكز لفكر إدارة علاقات العملاء، وثقافة التركيز على العملاء واحتياجاتهم أكثر من التركيز على ثقافة الخدمات المقدمة.
- ١٨- نشر الوعي بأهمية إدارة علاقات العملاء بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي، وإبراز دورها في تحسين أداء المراكز، وزيادة كفاءتها وفعاليتها، وتعظيم قيمتها التنافسية؛ مما يعزز من مكانتها على مستوى جامعة عين شمس، والجامعات الأخرى.
- ١٩- بناء نظام متكامل للبيانات والمعلومات والإحصاءات عن كافة العملاء داخل المراكز وخارجها؛ بحيث تكون قواعد البيانات كاملة، وحديثة، ودقيقة، وذات مصداقية.
- ٢٠- تقويم البرامج والخدمات المقدمة للعملاء بشكل مستمر؛ وفقاً لآليات معلنة بما يضمن الوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها، ونقاط القوة وتعزيزها.
- ٢١- تفعيل الشراكات مع القطاعات والمؤسسات المختلفة بالمجتمع؛ من أجل التعامل مع أكبر شريحة ممكنة من العملاء؛ بما يضمن زيادة الموارد الذاتية للمراكز.
- ٢٢- تصنيف العملاء إلى شرائح وقطاعات حتى تتم خدمتهم بصورة متميزة.
- ٢٣- تشجيع العاملين بالمراكز وتحفيزهم لاكتساب مزيد من العملاء المميزين.
- ٢٤- دراسة جودة الخدمات المقدمة للعملاء وتقييمها بصورة مستمرة؛ للمحافظة على العملاء على المدى البعيد من ناحية، وتطوير الخدمات والارتقاء بها من ناحية أخرى.
- ٢٥- منح مسؤولي إدارة علاقات العملاء بالأقسام المستحدثة بالمراكز كافة الصلاحيات لمعالجة شكاوى العملاء وحل مشكلاتهم، والتعامل مع مقترحاتهم بصورة ممنهجة.
- ٢٦- تفعيل دور الوظائف التي لها تعامل مباشر مع العملاء -وظائف المكاتب الأمامية- مثل وظائف التسويق وخدمة العملاء؛ بما يساهم في تقوية العلاقة معهم، وكذلك وظائف المكاتب الخلفية والتي تمثلها وظائف مسؤولي تقنيات المعلومات والتكنولوجيا.
- ٢٧- تطوير سياسات الانتشار الجغرافي لخدمات الوحدات على المستوى القومي والإقليمي والعالمي؛ بهدف جذب مزيد من العملاء للتعامل مع الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية في إطار خطط مدروسة.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، محمد محمود. (٢٠١٣). قياس الأثر المالي لمدخل إدارة العلاقات مع العملاء على أداء البنوك: مدخل موجه بالمخاطر، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مج ٢٠، ع ٣، سبتمبر.
- أبو النجا، أمينة أبو النجا محمد. (٢٠١٦). أثر علاقات العملاء على الاحتفاظ بالعميل تحليل الدور الوسيط لجودة العلاقة في القطاع المصرفي المصري: دراسة تطبيقية، *مجلة التجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع ٣، سبتمبر.
- أبو النجا، محمد عبد العظيم. (٢٠١٣). *إدارة العلاقات مع العملاء: مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات*، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو علام، رجاء محمود. (١٩٩٨). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*، القاهرة: دار النشر للجامعات.

أحمد، إيمان أسامة. (٢٠١٨). دور آليات إدارة العلاقات مع العملاء في دعم سلوكيات مواطنة العميل، *المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والاعلان، كلية الاعلام، جامعة القاهرة،* مج ٢٠١٨، ع ١٥.

البربري، محمد عوض. (٢٠١٦). دراسة ميدانية لحرية تداول المعلومات في تحقيق الشفافية الإدارية بالمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر،* مج ٣٥، ع ١٦٨، ج ٤، أبريل.

جابر، جابر عبد الحميد، كاظم، أحمد خيرى. (١٩٧٣). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة:* دار النهضة العربية.

جامعة عين شمس. (٢٠٠٤). *دليل المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص، القاهرة.*

جامعة عين شمس. (٢٠٢٠). *محو الأمية: مسؤولية مجتمعية، القاهرة.*

الجمال، أمل عبد المرضي عبد المنعم. (٢٠١٢). التخطيط لتسويق خدمات الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة حلوان، *من بحوث المؤتمر الدولي الخامس والعشرون بعنوان: مستقبل الخدمة الاجتماعية في ظل الدولة المدنية الحديثة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان،* ج ٦، مارس.

حسن، عزت عبد الحميد محمد. (٢٠١١). *الإحصاء النفسي والتربوي: تطبيقات باستخدام برنامج SPSS 18، القاهرة: دار الفكر العربي.*

حسنيين، إيمان عبد الحميد. (٢٠١٥). استخدام مفاهيم إدارة علاقات العملاء كمدخل لبناء ريادة الأعمال: دراسة تطبيقية على طلاب وطالبات جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، *مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بور سعيد،* ع ٣، سبتمبر.

خطاب، على ماهر. (٢٠٠٢). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.*

داود، عزيز حنا وعبد الرحمن، أنور حسين وكامل، مصطفى محمد. (١٩٩١). *مناهج البحث في العلوم السلوكية، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.*

الربابعة، فاطمة علي محمد. (٢٠١٢). مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال: نموذج مقترح للقياس والتطبيق، *مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة،* مج ١٣، ع ١، يناير.

رفاعي، ممدوح والشحات، نهال وخطاب، محمد وأحمد، هبة. (٢٠١٧). قياس أثر تطبيق نظم الإدارة البيئية على المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات: دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس، *مجلة العلوم البيئية، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس،* مج ٣٧، ج ١، مارس.

رئاسة الجمهورية. (١٩٧٥). قرار رقم ٨٠٩ لسنة ١٩٧٥. بشأن اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ في شأن تنظيم الجامعات. القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

سالم، شيماء السيد. (٢٠١٥). إدارة العلاقات مع العملاء عبر الصفحات الرسمية للجامعات الإماراتية على موقع الفيسبوك: دراسة تحليلية، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والاعلان، كلية الاعلام، جامعة القاهرة، ع ٤، ديسمبر.

سليم، تهاني بشير محمد. (٢٠١٩). بنية تنظيمية مقترحة لتسويق الخدمات الجامعية بجامعة بنغازي في ضوء الفكر التنظيمي المعاصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

سليمان، هشام سيد. (٢٠١٠). إدارة العلاقات مع العملاء وعلاقتها بالأداء التسويقي، مجلة أفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مج ٢٢، ع ٣-٤، يوليو - أكتوبر.

شفيق، منى يوسف. (٢٠٠٥). التسويق بالعلاقات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

شيروف، فضيلة. (٢٠١٧). أثر إدارة علاقات العملاء على الأداء التسويقي: دراسة حالة على البنوك التجارية في ولاية قسنطينة، مجلة دراسات جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، ع ٥٥.

صفوت، محمد نبيل محمد. (٢٠١٧). متطلبات إدارة علاقات العملاء لتحقيق جودة الخدمة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج ٨، ع ٢.

الصميدعي، محمود جاسم ويوسف، ردينة عثمان. (٢٠١٤). تسويق الخدمات، ط ٢، عمان: دار المسيرة.

عاشور، عنايات إبراهيم. (٢٠١٤). تقييم مدى نجاح تطبيق إدارة علاقات العملاء للمحافظة على ولاء المشتركين: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في مصر، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، ع ١، مارس.

عبد الناصر، عبد الناصر محمد رشاد. (٢٠٠٤). أداء الجامعات في خدمة المجتمع وعلاقته باستقلالها: دراسة مقارنة في جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية والنرويج، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.

العزب، محمد رمضان والرميدي، بسام سمير. (٢٠٢٠). أثر إدارة علاقات العملاء الالكترونية على دعم الأداء التسويقي: الدور الوسيط للكفاءة والإبداع والاستجابة المتميزة، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، مج ٤، ع ١، يونيو.

عطية، أفكار سعيد خميس. (٢٠١٨). نموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، ومتطلبات تطبيقه، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع ١٨، يونيو.

علي، إبراهيم صديق. (١٩٩٨). تسويق الخدمات الجامعية بين عرض المتاح والاستجابة لما هو مطلوب"، من بحوث المؤتمر القومي الأول لتسويق الخدمات الجامعية، القاهرة، جامعة القاهرة.

غوبتا، سونيك وليهمان، ودونالد. (٢٠٠٦). إدارة العملاء كاستثمارات طويلة الأمد: القيمة الاستراتيجية للعملاء على المدى الطويل، ترجمة الأيوبي، أمين، بيروت: الدار العربية للعلوم- ناشرون.

كلية التربية، جامعة عين شمس، الدراسة الذاتية ٢٠١٥ / ٢٠١٦، القاهرة.

كورتل، فريد. (٢٠١٠). "إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية"، من بحوث الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف ومخبر العولمة لاقتصاديات شمال إفريقيا.

المجالس القومية المتخصصة. (٢٠٠٢). تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العمي والتكنولوجيا، الدورة التاسعة والعشرون، ٢٠٠١ / ٢٠٠٢، القاهرة: المجالس القومية المتخصصة.

المجلس الأعلى للجامعات. (٢٠٠٨). اللائحة الداخلية لمركز التميز لدراسات وبحوث اللغات الألمانية والعربية غير الناطقين بها بكلية التربية جامعة عين شمس، القاهرة.

المجلس الأعلى للجامعات. (٢٠١٦). اللائحة الداخلية لمركز التميز التربوي بكلية التربية جامعة عين شمس، القاهرة.

المجلس الأعلى للجامعات. (٢٠٠٦). اللائحة الداخلية لمركز تطوير التعليم الجامعي بكلية التربية جامعة عين شمس، القاهرة.

محمد، محمد خوجلي. (٢٠١٥). إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

المحياوي، قاسم نايف. (٢٠٠٦). إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، عمان: دار الشروق.

مركز الإرشاد النفسي. (٢٠١٠). بكلية التربية جامعة عين شمس، كتيب تعريفى بأنشطة المركز، القاهرة.

مركز التميز التربوي. (٢٠١٨). مركز التميز التربوي: ريادة عربية وخطى عالمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.

مركز تطوير التعليم الجامعي. (٢٠١٠). مركز تطوير التعليم الجامعي كلية التربية: رسالته وإنجازاته عن الفترة من ١٩٩١ إلى ٢٠١٠، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.

مركز تطوير تدريس اللغة الإنجليزية. (٢٠٠٦). دليل مركز تطوير تدريس اللغة الإنجليزية، القاهرة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

منصور، علي ناجح علي. (٢٠١٢). تحليل العلاقة بين إدارة علاقات العملاء ومشاركة العميل، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع ٤٤، أكتوبر.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (٢٠٠٧). *معجم المصطلحات الإدارية (ط١)*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ميناء، فايز مراد. (٢٠٠١). التعليم العالي في مصر: التطور وبدائل المستقبل، أوراق مصر ٢٠٢٠، منتدى العالم الثالث، مكتب الشرق الأوسط بالقاهرة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ع ٥، يناير.

نوبي، هاجر محمد. (٢٠٢١). تأثير ممارسات إدارة علاقات العملاء (CRM) على رضا وولاء عملاء شركات الطيران: دراسة حالة على شركة مصر للطيران، *مجلة البحوث الإعلامية*، كلية الاعلام، جامعة الأزهر، ع ٥٦، ج ٥، يناير.

وزارة المالية. (٢٠٠٦). *اللائحة المالية لمركز الإرشاد النفسي بكلية التربية جامعة عين شمس*، القاهرة: الإدارة المركزية للخبرة المالية.

وزارة المالية. (٢٠٠٦). *اللائحة المالية لمركز تطوير التعليم الجامعي بكلية التربية جامعة عين شمس*، القاهرة: الإدارة المركزية للخبرة المالية، المادة (٣).

وزارة المالية. (٢٠٠٨). *اللائحة المالية لمركز التميز للدراسات وبحوث اللغات الألمانية والعربية لغير الناطقين بها بكلية التربية جامعة عين شمس*، القاهرة: الإدارة المركزية للخبرة المالية.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

Boulding, William et al. (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go, *Journal of Marketing*, Vol.69, No.4.

Buttle, Francis and Maklan, Stan. (2017). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, third edition, London: Routledge.

CRM-customer-relationship-management. (2021). Available at: <https://whatis.techtarget.com/search/query?q=crm>. (Accessed July 31, 2021).

El-Helaly, Nehal, Ebeid, Ahmed and El-Menbawe, Azza. (2015). The Role of Customer Knowledge Management Process in Service Recovery Performance: An Applied Study to the Egyptian National Railways, *International Journal of Management and Applied Research*, Vol. 2, No. 1.

Foss, Bryan and Stone, Merlin. (2002). *CRM in Financial Services: A Practical Guide to Making customer Relationship Management Work*, London: Kogan Page Limited.

- Gay, L.R. (1992). **Educational Research: Competencies for Analysis and Application**, 4th Edition, New York: Macmillan Publishing Company.
- Karlöf, Bengt & Lövingsson, Fredrik Helin. (2005). **The A-Z of Management Concepts and Models**, London: Thorogood Publishing.
- Laketa, Marko et al. (2015). Customer Relationship Management: Concept and Importance for Banking Sector, **UTMS Journal of Economics**, Vol.6, No.2.
- Magic Software Enterprises Whitepaper. (2021). **The Customer Relationship Management Phenomenon**. Available at: <https://www.magicsoftware.com/resource-center/?resource-type=white-paper>. (Accessed July 30, 2021).
- Marsh, Fraya. W. (2006). Customer Relationship Management. in Helms, Marilyn M. (Ed), **Encyclopedia of Management**, 5th Edition, New York: Thomson Gale.
- Mohammad, Abdul Alem, Bin Rashid Basri and Bin Tahir, Shaharuddin. (2013). Assessing the influence of customer relationship management (CRM) dimensions on organization performance: An Empirical study in the hotel industry, **Journal of Hospitality and Tourism Technology**, Vol.4, No.3.
- Parvatiyar, Atul & Sheth, Jagdish N. (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline, **Journal of Economic and Social Research**, Vol.3, No.2.
- Payne, Adrian and Frow, Pennie. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management, **Journal of Marketing**, Vol.69, No.4.
- Payne, Adrian. (2005). **Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management**, London: Elsevier publishing.
- Pries, Christina and Stone, Merlin. (2004). Managing CRM Implementation with Consultants—CRM or Change Management, **Journal of Change Management**, Vol.4, No.4.
- Sheth, J. N., Parvatiyar, A., & Sinha, M. (2015). The conceptual foundations of relationship marketing: Review and Synthesis, **Journal of Economic Sociology**, Vol. 16, No 2.
- Smedescu, Dan Alexandru et al. (2017). Marketing Communications Mix in Higher Education Institutions, **International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences**, Vol. 5, No. 4.
- Srivastava, Mallika. (2012). Customer Relationship Management (CRM): A Technology Driven Tool, **SAMVAD International Journal of Management**, Vol. IV. March.
- Statt, David A. (2004). **The Routledge Dictionary of Business Management**, third Edition, London: Routledge-Taylor&Francis Group.



- Stone, Merlin, et al. (2019). Information on Marketing and Customer Engagement Performance: Reality Versus Dreams, **The Bottom Line**, Vol.32, No.1, available at: <https://www.researchgate.net/publication/331883811>
- Sulaiman, Mohd Azizul, Abdullah, Mohd Amlil and Ridzuan, Baharum Arifi. (2014). Customer Relationship Management (CRM) Strategies Practices in Malaysia Retailers, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol.130.
- Thakur, Shruti and Chetty, Priya. (2019). **The IDIC Model of Customer Relationship Management (CRM)**, [online] Project Guru. Available at: <https://www.projectguru.in/customer-relationship-management/> [Accessed 03 Sep. 2021].
- Thakur, Shruti and Chetty, Priya. (2019). **Understanding the Importance of Buttle's CRM Value Chain Model**, [online] Project Guru. Available at: <https://www.projectguru.in/buttles-crm-value-chain-model/> [Accessed 02 Sep. 2021].
- Thakur, Shruti and Chetty, Priya. (2019). **Understanding Different Elements of the Gartner's CRM Model**, [online] Project Guru. Available at: <https://www.projectguru.in/gartners-crm-model/> [Accessed 26 Aug. 2021].
- Thakur, Shruti and Chetty, Priya. (2019). **Understanding the Different Elements of the QCI Model**, (2019), [online] Project Guru. Available at: <https://www.projectguru.in/different-elements-qci-model/> [Accessed 25 Aug. 2021].
- Thakur, Shruti and Chetty, Priya. (2019). **How Payne's Five Process Model Can Help to Improve CRM?**, [online] Project Guru. Available at: <https://www.projectguru.in/paynes-five-process-model-crm-strategy/> [Accessed 27 Aug. 2021].
- Thamarasseri, Ismail. (2018). **Introduction to Educational Research**, New Delhi: Wisdom Press.
- The Free Dictionary. (2021) Available at: <https://encyclopedia2.thefreedictionary.com/CRM> . (Accessed July 30, 2021).
- Tumwine, Sulait& Kamukama, Nixon and Ntayi, Joseph M. (2012). Relational capital and performance of tea manufacturing firms, **African Journal of Business Management**, Vol.6, No.3, January.
- Uncles, Mark D., Dowling, Grahame R. and Hammond, Kathy. (2003). Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs, **journal of Consumer Marketing**, Vol.20, No.4, July.
- Vicente, Guerola Navarro et al. (2021). Customer Relationship Management (CRM) and Innovation: A Qualitative Comparative Analysis (QCA) in the Search for Improvements

on the Firm Performance in Winery Sector, **Journal of Technological Forecasting & Social Change**, Vol.169.

Woodcock, Neil and Stone, Merlin. (2012). **Simple strategies to win and keep customers profitably**, Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, Vol.19, No.4.

Zablah, A.R., Bellenger, D. and Johnston, W.J. (2004). An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon, **Industrial Marketing Management**, Vol. 33, No.6.

Zamil, Ahmad M. (2011), Customer Relationship Management: A Strategy to Sustain the Organization's Name and Products in the Customers' Minds, **European Journal of Social Sciences**, Vol.22, No.3.

### ملحق (١)

#### أسئلة الدراسة الاستطلاعية

■ ما العوامل التي تُحد من التركيز على العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

■ ما مشكلات تنظيم العلاقات مع العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

■ ما معوقات إدارة معرفة العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

■ ما المشكلات المرتبطة بالتكنولوجيا المتمركزة حول العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية؟

.....  
.....

## ملحق (٢)

الصورة المبدئية للاستبيان



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

\*\*\*\*\*

استبيان للتحكيم

السيد الأستاذ الدكتور/.....

تحية طيبة وبعد،،،

يأتي هذا الاستبيان ضمن إجراءات بحث في التربية تخصص (الإدارة التربوية) بعنوان " إدارة علاقات العملاء بالوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص بكلية التربية - جامعة عين شمس- نموذج مقترح ".

وقد صمم هذا الاستبيان بهدف التعرف على واقع إدارة علاقات العملاء بالوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص بالكلية من خلال أبعادها الأربعة (التركيز على العملاء- تنظيم إدارة علاقات العملاء- إدارة معرفة العملاء- التمركز حول التكنولوجيا) وتحديد درجة تواجدها؛ وذلك للتوصل إلى نموذج مقترح لإدارة العلاقات مع العملاء بها، وتوضيح متطلبات تطبيقه.

وتعرف إدارة علاقات العملاء إجرائياً بأنها: "مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتداخلة المستخدمة لتسويق الخدمات على مستوى الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص؛ والذي يتم من خلال بناء علاقات طويلة المدى مع العملاء وتفعيل نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يمكن تلك الوحدات من تبني إحدى الإستراتيجيات التسويقية المرتبطة بجذب العملاء، والاحتفاظ بهم، والاستحواذ عليهم، وتنمية العلاقات معهم؛ وذلك بهدف تعظيم القيمة المتبادلة لكل من العملاء والوحدات، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية".

وفي ضوء ما تتمتعون به سيادتكم من خبرات واسعة في هذا المجال، يرجى الباحثان من سيادتكم التفضل بإبداء آرائكم ومقترحاتكم لتحكيم الاستبيان وتحديد مدى انتماء ومناسبة كل عبارة من عبارات المحاور الأربعة، علماً بأن الاستجابات على عبارات الاستبيان ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي (كبيرة - متوسطة- ضعيفة).

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

الباحثان



## كلية التربية

### قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

\*\*\*\*\*

استبيان موجه إلى السادة مديري الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية والعاملين بها

السيد الأستاذ الفاضل / ..... ة

تحية طيبة وبعد،،،

يأتي هذا الاستبيان ضمن إجراءات بحث في التربية تخصص (الإدارة التربوية) بعنوان " إدارة علاقات العملاء بالوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص بكلية التربية – جامعة عين شمس- نموذج مقترح "، وقد حدد الباحثان تعريفاً إجرائياً لمصطلح البحث الأساسي فيما يلي:

حيث تعرف إدارة علاقات العملاء بأنها: "مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتداخلة المستخدمة لتسويق الخدمات على مستوى الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص؛ والذي يتم من خلال بناء علاقات طويلة المدى مع العملاء وتفعيل نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يمكن تلك الوحدات من تبني إحدى الإستراتيجيات التسويقية المرتبطة بجذب العملاء، والاحتفاظ بهم، والاستحواذ عليهم، وتنمية العلاقات معهم؛ وذلك بهدف تعظيم القيمة المتبادلة لكل من العملاء والوحدات، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية".

ويهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على آراء حضراتكم بشأن رصد واقع إدارة علاقات العملاء بالوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص بالكلية؛ من أجل الوصول إلى نموذج مقترح لإدارة العلاقات مع العملاء بها، وتوضيح متطلبات تطبيقه.

فبرجاء التفضل بالإجابة على عبارات الاستبيان من خلال وضع علامة (√) أمام الاستجابة التي تعبر عن رأي سيادتكم بتحديد درجة التواجد لكل عبارة في الأبعاد الأربعة.

علما بأن هذه الآراء والمقترحات سوف تثري بالبحث ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

إرشادات الإجابة على الاستبيان: الدرجة (٣) تعبر عن التواجد بصورة كبيرة و(٢) درجة متوسطة و(١) درجة منخفضة.

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير،،،

الباحثان

ويتكون الاستبيان من قسمين، وهما:

القسم الأول: البيانات الأساسية، وتشمل:

- ١- الاسم (اختياري): .....
  - ٢- المركز: .....
  - ٣- الوظيفة الحالية: .....
  - ٤- المؤهل العلمي: .....
  - ٥- عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:
    - أقل من سنة ( )
    - من سنة - ٣ سنوات ( )
    - أكثر من ٣ سنوات ( )
  - ٦- عدد الدورات التدريبية التي حضرتها في مجال إدارة علاقات العملاء: .....
- القسم الثاني: ويتضمن محاور الاستبيان وعباراته:

م	العبارة	مدى انتماء ومناسبة العبارة			
		تتلمي	لا تتلمي	مناسبة	غير مناسبة
<b>البعد الأول: التركيز على العملاء</b>					
١	يتم تحديد احتياجات العملاء ورغباتهم بشكل مستمر.				
٢	يحاول المركز تقديم خدمات متميزة لعملائه على نحو مختلف عن المراكز الأخرى المنافسة.				
٣	يعد الاحتفاظ بالعملاء في قمة أولويات المركز				
٤	تؤخذ مقترحات العملاء في الحسبان قبل البدء في تصميم أي خدمة جديدة وعرضها في السوق.				
٥	تقدم الخدمات وفقاً لمواصفات العملاء، ورغباتهم، واحتياجاتهم.				
٦	يسعى المركز للتعرف على درجة رضا عملائه عن الخدمات التي يقدمها.				
٧	يهتم المركز بمشكلات عملائه، ومحاولة معالجتها بشكل سريع.				
٨	يسعى المركز باستمرار لجذب عملاء جدد وكسب رضاهم.				
٩	توجد زيادة مستمرة سنوياً في أعداد العملاء بالمركز.				
١٠	يحصل العملاء السابقين على العديد من المزايا الإضافية عند تعاملهم مع المركز مرة ثانية.				
١١	يتم تحليل أسباب إجماع العملاء عن التعامل مع المركز مرة أخرى.				
١٢	يتوافر بالمركز الإمكانيات/البنية التحتية اللازمة لراحة العاملين والعملاء.				
عبارات أخرى يرجى ذكرها:					
.....					
<b>البعد الثاني: تنظيم إدارة علاقات العملاء</b>					
١٣	تسعى إدارة المركز باستمرار إلى بناء صورة إيجابية للمركز في أذهان العاملين والعملاء.				
١٤	يتم الاهتمام بجميع مراحل تقديم الخدمة. (قبل تقديم الخدمة، وأثنائها، وبعدها).				
١٥	يوجد هيكل تنظيمي واضح ومعلن للمركز.				
١٦	يهتم المركز بشكل كبير ببحوث السوق للتعرف على الرغبات غير المشبعة لدى				

م	العبارة	مدى انتماء ومناسبة العبارة			
		تتتمي	لا تنتمي	مناسبة	غير مناسبة
	العملاء				
١٧	يوجد بالمركز قسم مسئول به كوادر بشرية متخصصة لإدارة العلاقات مع العملاء.				
١٨	تكفي الموارد المالية والتكنولوجية بالمركز لبناء علاقات جيدة مع العملاء.				
١٩	تحكم النواحي الإنسانية العلاقات بين العاملين والعملاء أكثر من اللوائح والقوانين المنظمة للمركز.				
٢٠	يتم التواصل مع العملاء بشكل مستمر لمشاركتهم في تحديد الخدمات المناسبة لهم				
٢١	يتبنى المركز إستراتيجية واضحة من شأنها أن تعزز وتقوي العلاقات مع العملاء.				
٢٢	توجد ميزانية كافية بالمركز لتسويق خدماته وبرامجه				
٢٣	يستغرق المركز وقت كبير بين طلب الخدمة وتقديمها إلى العملاء				
٢٤	يتم تقديم الخدمة للعميل بالوسيلة المناسبة له وفي الوقت المناسب والمكان المناسب.				
٢٥	تركز ثقافة المركز على العميل أكثر من التركيز على الخدمة المقدمة.				
٢٦	يتم منح الحوافز والمكافآت للعاملين بالاستناد إلى قياس رضا العملاء.				
٢٧	تعطي إدارة المركز الدعم اللازم للتواصل مع العملاء وحل مشكلاتهم.				
٢٨	يوفر المركز قنوات اتصال مستمرة ومتنوعة مع العملاء للحصول على المعلومات.				
عبارات أخرى يرجى ذكرها:					
<b>البعد الثالث: إدارة معرفة العملاء</b>					
٢٩	يعمل المركز على تحديث قواعد البيانات الخاصة بالعملاء بشكل دوري.				
٣٠	يتم توفير كافة المعلومات عن الخدمات التي يقدمها المركز بطرق مختلفة.				
٣١	توجد قاعدة بيانات شاملة لعملاء المركز والمستفيدين من خدماته.				
٣٢	يتم إتاحة كافة المعلومات عن العملاء وتنقلها بين العاملين بالمركز دون أي قيود.				
٣٣	تساعد المعرفة بالعملاء على إدراك الأسلوب الأمثل في إدارة علاقات العملاء.				
٣٤	يتم تصنيف وتبويب المعلومات المتوفرة عن العملاء بالمركز بشكل واضح.				
٣٥	يتم تنظيم المعلومات والمعارف لكي تكون متاحة لكل من يحتاجها لتحقيق أهداف المركز والعملاء.				
٣٦	تساعد المعرفة بالعملاء من تحديد أسباب فقدان العملاء الحاليين للمركز.				
٣٧	يقوم المركز بتحليل بيانات العملاء ذات العلاقة بحاجاتهم وتوقعاتهم.				
٣٨	يقوم المركز بتحويل بيانات العملاء إلى معلومات ومعرفة مفيدة تمكنه من تقديم خدمات تفي بحاجات العملاء وتوقعاتهم.				
عبارات أخرى يرجى ذكرها:					
<b>البعد الرابع: التمركز على التكنولوجيا</b>					
٣٩	تعمل إدارة المركز على تحديث التكنولوجيا التي تساعد على تحصيل ونقل واستخدام المعرفة بالعملاء				
٤٠	ينشر المركز إعلانات دعائية وتعريفية بالمركز وخدماته باستمرار من خلال وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة				
٤١	يستخدم المركز الأنشطة التسويقية المختلفة للإعلان عن خدماته.				
٤٢	يقدم المركز خدماته عبر مراكز تواصل متعددة وملائمة للعميل				
٤٣	ينوع المركز وسائله للإعلان عن خدماته مما يتيح قدرة أكبر لاستهداف شرائح بعينها.				
٤٤	يتبنى المركز علامة تجارية معبرة ومميزة له.				
٤٥	يمتلك المركز الكوادر الفنية الملائمة لتوفير الدعم الفني لاستخدام التكنولوجيا في بناء علاقات العملاء.				
٤٦	يمتلك المركز الأجهزة التكنولوجية والبرمجيات المناسبة لخدمة العملاء.				
عبارات أخرى يرجى ذكرها:					

ملحق (٣)

قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبيان مرتبة ترتيبياً أبجدياً

م	الاسم	الوظيفة
١	أ.د. إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية - جامعة حلوان
٢	أ.د. أحمد إبراهيم أحمد	أستاذ الإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية - جامعة بنها
٣	أ.د. السيدة محمود إبراهيم سعد	أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم - كلية التربية - جامعة الإسكندرية.
٤	أ.د. حشمت عبد الحكم محمد	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة - كلية التربية - جامعة الأزهر
٥	أ.د. سعاد بسيوني عبد النبي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية - جامعة عين شمس.
٦	أ.د. عادل عبد الفتاح سلامه	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية - جامعة عين شمس
٧	أ.د. فؤاد أحمد حلمي	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٨	أ.د. محمود عطا محمد علي مسيل	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية - جامعة الزقازيق
٩	أ.د. مرفت صالح صالح ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية - جامعة عين شمس
١٠	أ.د. نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة عين شمس

**Customer Relationship Management in the Special Units at Faculty of  
Education, Ain Shams University  
A Proposed Model**

**Dr. Iman Zaghloul Ragheb Ahmad**

Assistant Professor at the National Center for Educational Research and  
Development- Egypt

**Email : [imahmed700@gmail.com](mailto:imahmed700@gmail.com)**

**Dr. Osama Abdel Salam Ali Abdel Salam**

Lecturer in Comparative Education and Educational Administration  
Department

Faculty of Education- Ain Shams University- Egypt

**Email : [osamaabdelsalam@edu.asu.edu.eg](mailto:osamaabdelsalam@edu.asu.edu.eg)**

**Abstract**

The concept of customer relationship management (CRM) has got great attention in the literature of marketing thought as it reflects the commitment of universities towards their customers. As a result of the increasing requirements of customers of the services and activities of the university-special units, as well as the intense competition between them, these units realized the importance of meeting the requirements of their customers in order to remain at the forefront, by providing them with the best services so as to retain them, attract more of them and strengthen their relations with them, and four dimensions of CRM were defined in the research namely: customer focus, CRM organization, customer knowledge management, and technology-based CRM, and the main aim of the research was to develop a proposed model of CRM in the special units at faculty of education, Ain Shams University and the requirements for its application, and the research used the descriptive method to achieve this goal, and the questionnaire was used as a research tool to identify the availability of CRM four dimensions in the special units at faculty of education, Ain Shams University, and then the proposed model and the requirements for its application were presented.

**Key Words:** Customer, Relational Capital, Customer Relationship Management (CRM), Special Units in Universities, Proposed Model.

---

Received on:29 /10/2021 - Accepted for publication on:23 /11 /2021- E-published on: 10/ 202