

تطبيق أسلوب العميل الخفي على أداء العاملين
داخل متاجر التجزئة لتحقيق رضا العملاء
(دراسة ميدانية)

مقدم من
أحمد محمد عبده شلبي محمد

إشراف

الدكتورة
سماح محمد جودة
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة- جامعة بورسعيد

الدكتور
ظاهر مرسى عطية
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة- جامعة بورسعيد

المخلص

استهدف البحث تطبيق أسلوب العمل الخفي على أداء العاملين داخل متاجر التجزئة لتحقيق رضا العملاء، وسعيًا لتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإختيار عينة مكونة من (147) فردا من العاملين بعدد من كبرى شركات الأجهزة الكهربائية المنزلية بمدن القناة الثلاث (بورسعيد -الإسماعيلية -السويس) لإختبار آرائهم حول تساؤلات البحث وفروض الدراسة الميدانية، و قد اشملت العينة على؛ (مديرو المتاجر، المشرفون، إدارة المبيعات، ادارة الموارد البشرية). و قد أظهرت نتائج البحث وجود تأثير لتطبيق أسلوب العمل الخفي على فاعلية عملية تقييم أداء العاملين وعلي تقييم جودة الخدمة المقدمة داخل متاجر التجزئة لتحقيق رضا العملاء. أوضحت نتائج البحث مدى أهمية تطبيق أسلوب العمل الخفي كأساس لعملية تقييم الأداء، وخاصة في المؤسسات الخدمية؛ حيث تتم عملية التقييم للعاملين بصورة مباشرة أثناء تقديم الخدمة . وبالتالي تكون نتائجه أكثر واقعية، مع ضرورة تحديد الهدف من عملية التقييم بصورة دقيقة، والتدريب الكافي للمقيمين، مع مراعاة الموضوعية أثناء عملية التقييم للحصول على نتائج تعكس الأداء الفعلي للعاملين .

Abstract

The objective of the research was to apply the mystery shopper method to evaluate the performance of the employees within the retail stores to achieve customer satisfaction. In order to achieve this objective, the researcher selected a sample of 147 participants from a number of major electrical appliances companies in the three Canal cities (Port Said, Ismailia, and Suez) to test their opinions about the research questions and the empirical study hypotheses. The results of the research showed that there is an effect of the mystery shopper method on the effectiveness of the evaluation of the employee's performance and on the evaluation of the quality of service provided in retail stores to achieve customer satisfaction. The results indicated that it's important to apply this method as a basis for performance evaluation, especially in service organizations it also, enhance the objectivity during the evaluation process as it reflects the actual performance of the staff.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

أولاً: مقدمة و مشكلة البحث

نظراً للإرتباط المباشر بين العميل ومتاجر التجزئة، تسعى العديد من المنظمات لإبتكار أحدث الأساليب لتدعيم تلك العلاقة؛ لذلك اتجهت العديد من منظمات الأعمال حول العالم لإستخدام أسلوب العميل الخفي **Mystery Shopper** كأداة للتقييم، حيث أن الهدف من التسوق كعميل خفي هو تقييم أداء العاملين أثناء تقديم الخدمة، بالإضافة الى معرفة مدى إلتزامهم بتطبيق قواعد وسياسات العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك عن طريق تعيين مجموعة من الأشخاص يقومون بتمويه أنفسهم كعملاء حقيقيين لمراقبة جودة الإجراءات المتخذة لتوصيل الخدمة، ولجمع المعلومات عن أداء العاملين، ثم تقديم سلسلة من التقارير التفصيلية إلى الإدارة حول أداء الخط الأول من العاملين، وجودة المنتج، وإجراءات تقديم الخدمات وغيرها من المعلومات التي تحتاج إليها الإدارة. حيث يُمكن أسلوب العميل الخفي من معرفة أوجه القصور والمشكلات التي تواجه العملاء أثناء العملية البيعية، والتي من الممكن أن تؤثر على رضا العميل عن الخدمة المقدمة. لذ تتبلور مشكلة البحث – في ضوء ما سبق – تحديد مدى فاعلية تطبيق أسلوب العميل الخفي على أداء العاملين داخل متاجر التجزئة لتحقيق رضا العملاء، حيث يسعى الباحث خلال هذا البحث إلى توضيح ماهية أسلوب العميل الخفي وبيان أثر نتائجه على تقييم أداء العاملين ورفع جودة الخدمة المقدمة.

ثانياً: تساؤلات البحث

- التساؤل الرئيس: هل يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب العميل الخفي على أداء العاملين وتحقيق رضا العملاء؟ ويتفرع منه التساؤلات التالية:
- 1- هل يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب العميل الخفي وتقييم أداء العاملين؟
 - 2- هل يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب العميل الخفي وتقييم جودة الخدمة؟
 - 3- هل يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب العميل الخفي وتحقيق رضا العملاء؟

ثالثاً: أهداف البحث

- استهدف البحث عدة نقاط يمكن توضيحها في الآتي:
1. تقديم إطار نظري يعرض الأدبيات العلمية التي تناولت استخدام أسلوب العميل الخفي كأداة لتقييم أداء العاملين في متاجر التجزئة لتحقيق رضا العملاء.
 2. قياس مدى فاعلية تطبيق أسلوب العميل الخفي على تقييم جودة الخدمة وأداء العاملين لتحقيق رضا العملاء.
 3. التوصل لنتائج وتوصيات تساعد في تفعيل العميل الخفي كأسلوب تقييم مناسب في متاجر التجزئة.

رابعاً: أهمية البحث

أ- الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في ندرة الأبحاث العلمية، والأبحاث المتخصصة التي تناولت هذا الموضوع في البيئة المصرية، التي تناولت استخدام أسلوب العميل الخفي كنموذج تطبيقي لتقييم أداء العاملين نحو متلقي الخدمة (العميل) داخل متاجر التجزئة، والتي تنعكس بصورة مباشرة على رفع مستوى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة لهم، ومن ثم يأمل الباحث أن يقدم هذا البحث إسهاماً للمكتبة العربية.

ب- الأهمية العملية:

تتبع أهمية البحث العملية من أهمية تأثير تقييم مستوى جودة الخدمة على رضا العملاء، وبالتالي ارتفاع مبيعات متاجر التجزئة وزيادة أرباحها، حيث إن أسلوب العميل الخفي يهدف مباشرة إلى قياس مستوى الخدمة ومعالجة أوجه القصور واستخدام مواطن القوة لتوجيهها إلى التطوير المستمر نحو المنافسة والاستحواذ داخل السوق، وتبين ذلك من استخدام العديد من الشركات العالمية والمنظمات الحكومية للأسلوب لمعرفة مدى اتجاه المنظمة لتنفيذ السياسات الموضوعية من الإدارة العليا لتحقيق الأهداف المطلوبة والرضا التام للعميل على مستوى جودة الخدمة المقدمة التي تضمن ولائه دائماً، لينعكس إيجابياً على ارتفاع مبيعات الشركات والمنظمات.

ج- الأهمية للباحث:

سيسهم هذا البحث في زيادة المعرفة لدى الباحث -بأسلوب العميل الخفي وفعالية تطبيقه، مما يؤهله ليصبح مُدرّباً لاستخدام أسلوب العميل الخفي في متاجر التجزئة والمنظمات التي تسعى لقياس مستوى جودة الخدمة المقدمة والتي تتعامل مباشرة مع العميل.

خامساً: حدود البحث

1. الحدود المكانية: تتمثل في متاجر بيع الأجهزة الكهربائية المنزلية بمدن القناة.
2. الحدود الزمانية: سيغطي هذا البحث الفترة من يناير 2016 حتى مايو 2018.
3. الحدود البشرية: المديرون العاملون في قطاع بيع الأجهزة الكهربائية المنزلية بمدن القناة (بورسعيد - الإسماعيلية - السويس).

سادساً: منهج البحث

أ- الدراسة المكتبية:

وذلك من خلال الاطلاع على المراجع العلمية العربية والاجنبية من كتب ورسائل ودوريات مرتبطة بموضوع البحث، بما يسهم في تعميق المعرفة بالإطار النظري للبحث والاستعانة بها في بناء هيكل البحث.

ب- الدراسة الميدانية:

يعتمد الباحث على الدراسة الميدانية وذلك للوصول إلى أهداف البحث، من خلال جمع وتحليل البيانات للكشف عن العلاقة بين متغيرات البحث.

ج- مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالمتاجر التابعة لبعض شركات بيع الأجهزة الكهربائية المنزلية بمدن القناة (بورسعيد-السويس الإسماعيلية) بجمهورية مصر العربية؛ وقد تم اختيار عدد (6) شركات من كبري شركات الأجهزة الكهربائية المنزلية، وهي (سامسونج -توشيبا -زانوسي - بي تك -ال جي -يونيون إير). وتتميز هذه الشركات بأن لها علامة تجارية معروفة، ولديها هيكل إداري يمكن الاعتماد عليه في إجراء الاستقصاء. وقد اشملت العينة على الفئات التالية: (مديرو المتاجر، المشرفون، إدارة المبيعات، إدارة الموارد البشرية).

سابعا: البحوث السابقة

1- بحث (Rachel and Clayton, 2015)

استهدف الباحث توضيح الفوائد العامة لتطبيق أسلوب العميل الخفي من خلال مراجعة الأبحاث السابقة ذات الصلة بالموضوع بالإضافة إلى توضيح أهمية اعتماد المنظمات على وكالات خارجية لتطوير وتنفيذ برنامج العميل الخفي، وذلك من أجل دعم برامج جودة الخدمة المستمرة داخل المنظمات التي تقوم بخدمة العملاء. كما أوضح الباحث أن المفهوم الأساسي الذي يقوم عليه العميل الخفي هو قيام شخص بعملية التسوق بسرية تامة ليرى ويسجل التجربة الشخصية لقياس جودة الخدمة التي يتلقاها العميل وبيان مدى تطابق تصرفات وأداء العاملين للمعايير الموضوعه مسبقا من قبل المنظمة.

تم اختيار أحد المطاعم في شرق الولايات المتحدة الأمريكية لإجراء الدراسة التجريبية لبرنامج العميل الخفي، تم اختيار أربعة عشر عميلا خفيا لإجراء التقييمات، وقد استخدمت استمارات التقييم عبر هواتفهم الذكية وذلك لتفادي الكشف عن هويتهم في حال استخدام النسخ المطبوعة. وقد توصل الباحث للنتائج التالية:

1. إن العميل الخفي هو وسيلة هامة للتطوير والحفاظ على المنظمة حيث إنه يعتمد على قياس أداء الخدمة وتطوير حلقة التغذية المرتدة -Feedback.
2. يعتبر العميل الخفي من أهم أساليب التقييم التي لا بد أن يُعتمد عليها في المؤسسات الخدمية على وجه الخصوص.
3. إن الغرض الأساسي لاستخدام أسلوب العميل الخفي أن تكون التجربة من خلال الأفراد حقيقية ومدى تأثيرهم بجودة ونوعية الخدمات، وتسجيل أداء الموظفين أثناء الزيارة.
4. إن نتائج العميل الخفي تُستخدم من أجل تطوير الخدمات وأداء العاملين والعمل على تدريبهم والبحث عن نقاط القوة والضعف لتقديم أفضل الخدمات إلى العملاء التي تؤثر على ولائهم ورضاهم عن جودة الخدمة المقدمة لهم.

2- بحث (Pedro and Meena, 2016)

استهدف الباحث التحقق من موثوقية العميل الخفي كأسلوب لتقييم خدمة العملاء مع الأخذ في الاعتبار الاختلافات الشخصية لوكالات العميل الخفي المسؤولة عن تطبيقه، حيث أوضح الباحث إلى أي مدى -من الممكن- أن تكون نتائج برنامج العميل الخفي منحازة وغير موضوعية وأن تخضع هذه النتائج إلى تأثير الشخص المقيم، وبالتالي قد تكون عملية التقييم غير موثوق بها. وقد طبق البحث على عينة قدرها (144) عميلا، تم الاعتماد فيها على قائمة "استقصاء" كوسيلة لجمع البيانات من عينة البحث، وذلك من خلال التطبيق بمتاجر لبيع الحاسبات الآلية والمعدات الإلكترونية.

وقد توصل الباحث للنتائج التالية:

1. وجود أدلة قليلة جدا توضح مدى تأثير السمات الشخصية للعميل الخفي على عملية التقييم.
2. تحديد الجوانب التي لا بد التركيز عليها أو تجنبها أثناء عملية توظيف العميل الخفي.
3. أهمية نتائج برنامج العميل الخفي تعتمد في الأساس على مدى موثوقية ومصداقية الأسلوب كأساس لتقييم الموظفين أثناء تأدية الخدمة.

3-بحث (Steve, Nathalie and Benjamin, 2018)

إستهدف البحث تقييم ممارسات العميل الخفي في القطاع العام، وقد أشار البحث إلى أن أسلوب العميل الخفي بدأ يُستخدم بشكل متزايد في القطاع العام، حيث الاتجاه نحو ممارسات المساءلة والمراقبة، وخاصة فيما يتعلق بجودة الخدمة المقدمة، ورضا العملاء المستخدمين لهذه الخدمة. قدم البحث مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بالعميل الخفي، لدراسة إمكانية تطبيق أسلوب العميل الخفي كتقنية جديدة للتقييم في القطاع العام، وقد تم تحليل عينة مكونة من 62 ورقة بحثية منشورة لجمع المعلومات حول إمكانية تطبيق تقنية العميل الخفي في القطاع العام. وقد توصل الباحث للنتائج التالية:

- 1- استخدام العميل الخفي كأسلوب للتقييم بدأ في التزايد بصورة ملحوظة.
- 2- تتولد بعض المشاكل الأخلاقية الناتجة عن تطبيق أسلوب العميل الخفي بسبب التحيز.
- 3- تساعد تقنية العميل الخفي علي تحسين جودة الخدمة، وتحسين أداء الوحدات الحكومية، إلا أنها قد تسبب بعض المشكلات الناتجة عن عملية تقييم الموظفين في الوحدات الحكومية.

أوجه الاختلاف والشبه بين البحوث السابقة والبحث الحالي جدول (1)

المجال	البحوث السابقة	البحث الحالي
الأهداف	ركزت معظم الأبحاث السابقة على قياس أثر تطبيق أسلوب العميل الخفي Mystery Shopper في تقييم جودة الخدمة المقدمة في المنظمات المختلفة.	يركز البحث الحالي على قياس مدي فاعلية تطبيق أسلوب العميل الخفي بمتاجر التجزئة بهدف: 1. لتقييم أداء العاملين أثناء العملية البيعية. 2. التعرف على أوجه القصور في الاداء ومعالجتها وتدعيم نقاط القوة. 3. التحقق من مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة.
مجال التطبيق	تناولت العديد من مجالات التطبيق منها (المطاعم - شركات الاتصالات- المستشفيات).	يركز البحث الحالي على قطاع متاجر التجزئة لبيع الأجهزة الكهربائية المنزلية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

أولاً: تمهيد:

يُعد تقييم أداء العاملين في بيئة العمل أحد المهام الرئيسة للمديرين ليتمكنوا من قياس أداء مرؤوسيهـم، وذلك للتعرف على نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف لتلافيها. كما تُعتبر تقارير تقييم الأداء ذات أهمية أيضاً للموظف محل التقييم حيث إنها أحد مصادر التغذية المرتدة Feed Back التي يتعرف من خلالها رأي رؤوسائه فيه وفي مستوى جودة عمله بالإضافة أنها تستخدم كمؤشر لقياس ما إذا كانت المؤسسة نجحت في أدائها، ولذلك يعتبر تقييم الأداء مدخلاً ضرورياً للتحسين المستمر ورفع مستوى الخدمة المقدمة أو السلعة المنتجة، وبالتالي الحصول على رضا العميل وولائه.

وقد تعددت أساليب وطرق التقييم المقترحة والمتبعة في منظمات الأعمال المختلفة التي قسمها العديد من الباحثين ما بين طرق تقليدية مثل (قائمة معايير التقييم-الترتيب البسيط-المقارنة بين العاملين-التوزيع الإجمالي-طريقة التقرير المكتوب) وطرق أخرى حديثة مثل (طريقة التقييم على أساس النتائج-طريقة الإدارة بالأهداف-طريقة الوقائع (الأداء) ذات الأهمية القصوى). وعلى الرغم من وجود العديد من العوامل الإيجابية التي تتميز بها كل طريقة من الطرق السابقة إلا إنه يعتري تلك الطرق العديد من جوانب القصور التي من الممكن أن تضعف نتائج التقييم ولا تسهم في تحقيق الهدف المرجو منها على سبيل المثال: تعميم طريقة التقييم المستخدمة على مختلف الإدارات دون النظر إلى الطبيعة المختلفة لكل إدارة-عدم كفاءة نماذج التقييم المستخدمة-سرية التقارير. بالإضافة إلى بعض جوانب القصور التي قد تتعلق بالمقيّم نفسه مثل (التحيز الشخصي-التساهل-التشدد-تأثير الهالة-خطأ الحداثة-الإتجاه نحو الوسط).

بالإضافة إلى ما سبق يرى الباحث أن هذه الأساليب أيضا يعاب عليها أنها لا تأخذ في الاعتبار رأي متلقي الخدمة (العميل) في أداء العاملين حيث تركز جميعها على رأي الرئيس في أداء المرؤوس فقط، وبالتالي فإن عملية تقييم الأداء تتطلب بالضرورة وجود نظام تقييم فعال يحقق الأهداف المرجوة منه، ويسعى إلى التقييم عن طريق المشاهدة والملاحظة المباشرة للأداء وخاصة في متاجر التجزئة التي تتميز بالتعامل المباشر مع العميل، حيث يؤثر أداء العاملين بشكل مباشر على رضا العميل وولائه، لذا يرى الباحث أن تطبيق أسلوب العميل الخفي داخل متاجر التجزئة سيسهم في تقديم نتائج يمكن الاعتماد عليها في تقييم أداء العاملين بشكل دقيق.

ثانياً: ماهية أسلوب العميل الخفي:

أصبح الإتجاه نحو استخدام العميل الخفي متزايد في القطاع الخدمي حيث يسمح للمديرين بتقييم خدمة العملاء في الخطوط الأمامية داخل المتاجر المملوكة للشركات، كذلك هو أداءه لأبحاث السوق غالباً ما تستخدم لجمع معلومات غير منحازة لتقييم جودة الخدمة للعملاء عن طريق إدارة منظمات الأعمال.

قدم العديد من الباحثين مفهوم العميل الخفي كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (2) مفهوم العميل الخفي

المفهوم	الباحث
إن العميل الخفي هو عملية خداع لموظفي خدمة العملاء، وذلك من خلال قيام الباحثين بالتصرف كعميل بهدف مراقبة العمليات والإجراءات المستخدمة في إيصال الخدمات إلى العملاء.	(Alan, 2001)
العميل الخفي هو عملية تتم عن طريق مجموعة من الأشخاص الذين يتم اختيارهم وتدريبهم من قبل مؤسسة خارجية، حيث يقومون بتمويه أنفسهم كعملاء لجمع المعلومات وتقديم سلسلة من التقارير التفصيلية للإدارة، مثل أداء الخط الأول من العاملين، جودة المنتج، إجراءات تقديم الخدمات وغيرها من المشاكل المحتملة التي تواجهها المنظمة.	(Chih, et al, 2014)
العميل الخفي يستخدم لقياس -بموضوعية- مدى اتباع الموظفين لرؤية الشركة حول معايير جودة الخدمة، حيث يوفر حلقة التغذية المرتدة Feedback التي تتيح للشركات تدريب موظفيها لتقديم خدمات عالية الجودة باستمرار.	. (Chen and Clayton, 2015)
برامج يتم توفيرها لعملاء التجزئة السريين توضح الكيفية التي ينبغي أن يؤدي بها الموظف الخدمة، وتُقيم على سبيل المثال: إلى أي مدى كان الموظف ودودا مع العميل، سريعا في تقديم الخدمة، كذلك ملاحظة مدى اتباعه للتكليفات المطلوبة منه بعد الانتهاء من عملية تقديم الخدمة Consumption Process، ومن ثم ترفع تقارير العميل الخفي للشركة التي توظف هذا العميل، ويتم إرسال هذه المعلومات للمديرين الذين يستخدمونها للحكم على أداء العاملين.	(Oni., et al., 2015)

وبناء على ما تقدم فإنه يمكن تحديد العميل الخفي على إنه:

1. باحث مدرب تدريب جيد من داخل المنظمة أو من خارجها للقيام بدور عميل غير معروف من قبل الموظفين لقياس أداء الموظفين والتأكد من أن الخطة الموضوعية من قبل الإدارة تسير في الاتجاه الصحيح.
 2. يستخدم العميل الخفي منهج منظم من القوائم والرموز لجمع وقياس معلومات محددة عن أداء الخدمة من خلال التفاعل والمواجهات اليومية مع العاملين. لكي يراقب جودة العمليات والإجراءات المتخذة لتوصيل الخدمة.
 3. يقوم في نهاية الزيارة بتقديم التقارير إلى الإدارة لقياس مستوى الأداء، ومعرفة أوجه القصور والضعف لتحسينها وتعديلها بالإضافة إلى تطوير أداء الموظفين لتقديم أفضل خدمة مطلوبة لتحقيق النتائج على مستوى المنظمة.
- ومن المهم عدم معرفة الموظف بشخصية العميل الخفي حتى يتمكن من أداء مهامه بصورة طبيعية، حيث إن كشف هوية العميل الخفي قد يجعل الموظف يقوم بتأدية الدور المطلوب منه أمامه بصورة مثالية، وقد ينتج عن ذلك تقارير غير صحيحة من الممكن أن تؤثر على النتائج المطلوبة، لذلك يجب أن يكون العميل الخفي مدربا تدريبيا جيدا على الدور المطلوب، ومتمكنا من أن يجعل

الموظف لا يشعر أنه مُرسل من قبل الإدارة حتى يتم التعامل معه بتلقائية، وبالتالي إمكانية الحكم على الأداء بصورة دقيقة، وتقديم نتائجه بصورة صحيحة داخل التقارير النهائية بعد الزيارة.

ثالثاً: مبررات استخدام أسلوب العميل الخفي

قدم العديد من الباحثين آراء ومبررات عديدة لاستخدام أسلوب العميل الخفي كأداة لقياس جودة الخدمة وأداء العاملين بصورة عامة واستخدام النتائج للتطوير والتمكن من المنافسة داخل السوق. حيث يرى Adam, 2001 إن العميل الخفي يعتبر أداة كفاء وفعالة لاكتساب معرفة متعمقة عن تصور العميل للخدمة المقدمة، بالإضافة إلى أن نتائج العميل الخفي يمكن أن تستخدم كأداة لتحديد أوجه القصور أو الضعف في الإجراءات و العمليات وذلك لتشجيع و تطوير و تحفيز العاملين و أيضا من أجل تقييم الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق تتبع منافسيها في نفس القطاع المؤسسي . وبالتالي من الممكن أن يسهم العميل الخفي في تحسين أداء الخدمة على المدى القصير. كما أشار (Jacqueline and Alex 2015) إن العميل الخفي تقنية تستهدف الحصول على حقائق و ليست مجرد توقعات -Facts Rather Than Perceptions- حول الخدمة المقدمة لذلك؛ جودة البيانات التي تقدمها هذه التقنية هو ما يميزها عن باقي أساليب تقييم الأداء، كما أضاف أنه من الممكن تنفيذه بأشكال عديدة على سبيل المثال : "زيارة الفروع- المكالمات التليفونية- البريد الالكتروني" و ذلك من أجل قياس مدى الامتثال للإجراءات و العمليات و الأنظمة و معايير الخدمة. أوضح (Alan 2001) أن العميل الخفي يعتبر الطريقة الأكثر فاعلية لجمع بيانات موثوق بها عن متاجر التجزئة و ذلك لدعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية بأقل تكلفة ممكنة. حيث إنه خلاف لإستطلاعات رضا العملاء، يستخدم منهج العميل الخفي لقياس العملية بدلا من قياس نتائج الخدمة المقدمة، حيث ينصب التركيز على ملاحظة أداء الخدمة فور وقوعها مع التركيز على الأنشطة والإجراءات للقيام بها بدلا من جمع الآراء حول تجربة الخدمة. كذلك أضاف (Alan 2001) أنه في استطلاع رأى أربعة من المنظمات الخدمية أوضح أن استطلاعات رضا العملاء وحدها لا تقدم معلومات مفصلة بما يكفي للسماح للإدارة لتحديد وإصلاح أوجه الضعف في عملية تقديم الخدمات.

مستويات رضا العملاء تبقى ثابتة نسبيا وبالتالي، فإنها لا توفر مقياسا مفيدا ولا تعتبر أساسا كافيا يمكن من خلاله تقييم أداء العاملين، وبذلك فإن العميل الخفي يمكن أن يوفر مقاييس للأداء تهدف إلى جمع الحقائق بدلا من التصورات. كما أشار (Ton et al., 2005) إلى أن العميل الخفي هو أداة مفيدة للوصول إلى نظرة متعمقة في تصورات العملاء المحتملين، وتضيف قيمة لبيانات استقصاء رضا العملاء، كذلك العميل الخفي يمكن أن يستخدم كأداة لجمع المعلومات النوعية وكذلك المعلومات الكمية، بالإضافة إلى أن الوصول لنتائج جيدة حول العميل الخفي يمكن أن تصبح كمحفزات إيجابية للتحسين المستمر. كما أن دور المديرين في المنظمة مهم جدا في توصيل نتائج الزيارات وتنسيق وتنفيذ الإجراءات اللازمة للتطوير.

كما أوضح كلا من (Yael and Tamar 2005) أن أسلوب العميل الخفي له العديد من الخصائص التي تميزه عن غيره من إجراءات التقييم، كأسلوب فردي لجمع بيانات التقييم:

أولاً: أن جامعي البيانات من خارج المنظومة.

ثانياً: هو عملية تسمح للتطور بشكل مختلف لكل موظف يتم تقييمه، حيث يعتمد على الطريقة التي يتم التفاعل فيها بين المُقيّم والموظف interaction between the evaluator and the employee volves .

ثالثاً: عادة ما تكون البيانات جمعت لمرة واحدة، وأن عملية التقييم تتبع التفاعل بين الموظف والقائم على عملية التقييم.

رابعاً: الموظف يجهل أنه يتم ملاحظته من قبل القائم على عملية التقييم ولذلك فإن خصائص تقنية العمل الخفي قد يكون لها تأثير فريد على اتجاه وأداء الموظفين 'Employees Attitudes and Behaviors'. وبذلك يمكن اعتبار العمل الخفي واحدة من أكثر الأدوات فعالية وغير متحيزة لضمان مستوى عالٍ من رضا العملاء، حيث يُعد أداة خاصة تستخدم خارجياً من قبل شركات أبحاث السوق، والبنوك، والمؤسسات الرقابية، أو داخلياً من قبل الشركات نفسها لقياس جدارة تقديم الخدمة، أو الامتثال لللائحة، أو لجمع معلومات واضحة حول المنتجات والخدمات.

وبناءً على ما تقدم يمكن للباحث تلخيص أهم مبررات الطلب على استخدام العمل الخفي فيما يلي:

1. أداءه لتقييم الميزة التنافسية عن طريق تتبع منافسيها في نفس القطاع المؤسسي ومعرفة أوجه القصور والضعف.
2. نتائج وتقرير العمل الخفي تكون فعالة لدعم عملية اتخاذ القرار بأقل تكلفة ممكنة بحيث يتم التركيز على خدمة العملاء فور وقوعها.
3. يقوم أسلوب العمل الخفي بجمع الحقائق بدلاً من التصورات والتوقعات التي تتم عن طريق أساليب أخرى.
4. يستخدم أسلوب العمل الخفي كأداة لجمع المعلومات النوعية والكمية.
5. تقديم العمل الخفي من خارج الشركة يسمح بالقيام بعملية التقييم بشكل مختلف.
6. أسلوب العمل الخفي يساعد في تكوين رأي غير متحيز ومحايدين لضمان مستوى عالٍ من الشفافية والقدرة على كشف أوجه القصور والضعف.
7. أسلوب العمل الخفي يعمل كأداة تطوير لجودة الخدمة والمنتج والموظفين وضمان السير على الخطة الموضوعية لتحقيق النتائج المطلوبة.
8. من خلال نتائج أسلوب العمل الخفي يتم معرفة أداء الموظفين وبالتالي مكافأة وتحفيز الموظفين الذين استطاعوا القيام بالدور الأمثل خلال الزيارة.

رابعاً: إدارة وتدريب العمل الخفي

على الرغم من أهمية العمل الخفي كأسلوب للتقييم إلا أن موثوقية العمل الخفي قد تكون مضمونة فقط عندما تعكس الملاحظات الحقيقية للعمل الخفي، يرجع ذلك إلى حقيقة أن أداة القياس المستخدمة هي الشخص، والثقة في هذا الأسلوب يعتمد على مدى موثوقية ملاحظاته. لذلك لا بد من توافر الدقة في اختيار الأشخاص المخوّل لهم القيام بمهام العمل الخفي والقيام بتدريبهم تدريباً جيداً ودعمهم بصورة كبيرة مادياً ومعنوياً ومنحهم الثقة والقدرة على الإقناع وتأدية المهام المطلوبة بصورة صحيحة فضلاً عن عملية كتابة التقارير والنتائج. حيث لا بد أن يتم تدريب العمل الخفي من خلال إحاطته بكافة الأسئلة التي سيتم طرحها، بالإضافة إلى تدريبه على التصرفات والسلوكيات التي يجب أن يتحلّى بها أثناء عملية التقييم، ثم يتم اختباره اختباراً حقيقياً للتقليل من فرص التعرف على الهوية الحقيقية له من قبل موظفي الخدمة.

يقوم العمل الخفي بأداء مهام محددة مثل طرح الأسئلة، وتسجيل الشكاوى، وشراء المنتج أو التصرف بطريقة معينة، ونتيجة لذلك تُقدم تقارير مفصلة أو تعليقات عن تجاربهم. لذا ينبغي أن يركز التدريب على مهارات جمع البيانات لتحديد عناصر الخدمة التي يتعين مراعاتها، فضلاً عن الاحتفاظ وتسجيل المعلومات. إن التدريب الجيد بشأن الاحتفاظ بالمعلومات وتسجيلها يعد أمراً هاماً، لأن العمل الخفي لا يمكنه إكمال استمارة التقييم خلال اللقاء مع مقدم الخدمة ولذلك يحصل العمل الخفي عادة على اختبار الذاكرة والتدريب على ذلك.

- فيما يلي أهم العناصر التي لا بد أن تتوفر أثناء تنفيذ مهام العميل الخفي:
1. ينبغي اختيار أشخاص غير معروفين بالنسبة للعاملين كعميل خفي.
 2. ينبغي أن يكون العميل الخفي مدرباً تدريباً جيداً ويستخدم مرجعية محددة مسبقاً.
 3. لا بد أن يتصرف العميل الخفي مثل العميل العادي تماماً.
 4. يجب أن يتم توثيق قائمة التحقق Checklist في تقرير التقييم بعد زيارته لمركز الخدمة مباشرة.
 5. يستخدم تقرير التقييم والنتائج المسجلة على قائمة المراجعة كتغذية مرتدة Feedback.
 6. استخدام نتائج الزيارات (التغذية المرتدة Feedback) في إتخاذ الإجراءات والتحسينات اللازمة.

ويتفق ذلك مع نتائج بحث¹⁰ (2015) Jacqueline and Alex حيث قدمت النتائج بعض الإرشادات الواجب اتباعها عند تعيين وإستخدام العميل الخفي straightforward guidelines regarding recruitment and use of mystery shoppers وهي كالتالي:-

1. توظيف الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة لهم.
2. تدريبهم على كافة مجالات ومهارات العمل بما في ذلك تقنيات الذاكرة والتقييم ومهارات الرصد، مهارات إجراء المقابلات، إجادته إخفاء الهوية وتجنب الكشف عنها، فهم المهام، واستخدام قوائم التحقق Checklists واستكمال وتقديم التقارير.
3. توفير فترة اختبار لمدة ثلاثة أشهر لجميع الموظفين الجدد Recruits، ومراقبة أدائهم وتحليل ردود أفعالهم.
4. توفير بيانات تقييم الأداء الدورية للعاملين لجميع القائمين على أسلوب العميل الخفي.
5. التأكد من أن فهم العميل مهمة قوية ولن يتم التعرف عليه بسهولة.
6. الاستعداد لرفض العميل الغير جيد.

لذلك قامت العديد من شركات أبحاث السوق من إنشاء أقسام خاصة للعميل الخفي واختيارهم بصورة دقيقة والتركيز على أفضل الأشخاص وتدريبهم تدريباً جيداً والعمل على تطوير أدائهم بصورة أفضل للوصول إلى النتائج المطلوبة وبالتالي يتم العمل بأسلوب العميل الخفي كمهنة تحتاج الي مهارات محددة.

خامساً: منهجية أسلوب العميل الخفي

العميل الخفي يجب أن يتم إعداده بشكل جيد جداً مع الإهتمام بشكل خاص بالجوانب التالية: تصميم العملية Design of the Process (الهدف Goal والتكرار Frequency والتغذية المرتدة Feedback)، جمع البيانات Data Gathering، العميل الخفي Mystery Shoppers، وإعداد التقارير Reporting.

1. تصميم العملية - Design of the process

الخطوة الأولى في التصميم هو تحديد الأهداف للعميل الخفي، يجب أن يتم توضيح الأهداف ويمكن استخدامها كمدخلات في قائمة التحقق Checklist التي سيتم استخدامها لقياس تلك الأهداف. قائمة التحقق Checklist لا بد من صياغتها عن طريق الرجوع إلى عملية تقديم الخدمات والالتفات إلى نقاط الفشل في تلك العملية والشكاوى التي طرحت من العملاء السابقين والدراسات الاستقصائية.

2. جمع البيانات - Data gathering

البيانات التي يتم جمعها لا بد أن تكون مرتبطة بموقف محدد ومرتبطة باستراتيجية المنظمة (The data gathering has to be linked to the specific situation and) وينبغي أن تشمل قائمة التحقق Checklist ليس فقط أبعاد جودة الخدمة العامة المطبقة ولكن ينبغي أيضا أن تعكس مؤشرات الأداء الرئيسة التي حددتها المنظمة من خلال رؤيتها ورسالتها.

3. العميل الخفي - Mystery shopper's

وينبغي أن يكون العميل الخفي مستقلا، حاسما، موضوعيا ومجهولا من قبل العاملين، فالعميل الخفي لا بد أن ينقل صورة واقعية لأداء العاملين في موقع العمل يمكن الإعتماد عليها، وعلى الرغم من أنه لا بد من إعلام الموظفين بأسلوب العميل الخفي باعتباره وسيلة لتحسين الخدمات، إلا أنه لا ينبغي أن يكون هناك إنذار أو إعلان في موقع العمل عن اليوم والساعة التي ستحدث فيها عملية زيارة العميل الخفي، ولا بد أن يكون العميل مدربا على السياق الذي تحدث من خلاله الزيارات.

4. إعداد التقارير - Reporting

هناك حاجة إلى توفير التغذية المرتدة Feedback عن نتائج العميل الخفي للإدارة في أقرب وقت ممكن بعد الزيارة، نتائج عملية التقييم يجب ألا يشعر الموظفون بأنها أداة للتجسس من قبل الإدارة بهدف اتخاذ إجراءات تأديبية لأي أخطاء يتم ارتكابها من الموظفين بدلا من أن تكون نقطة إنطلاق لتدريب وتحسين أداء الموظفين. وبالتالي مهما كانت نتائج العميل الخفي لا بد من التعامل مع ردود الأفعال من نتائج التقييم بطريقة إيجابية، ويجب أن تكون الإدارة على علم بكل النتائج وما يتم الحصول عليه من معلومات من برامج العميل الخفي، ولا بد من رب النتائج بالمكافآت والحوافز، وينبغي أن يحصل العميل على تغذية مرتدة Feedback حول أدائه وجودة التقارير التي يقدمها من المنظمة التي يعمل بها.

سادسا: بعض مجالات تطبيق أسلوب العميل الخفي وأهم النتائج

يستعرض الباحث خلال هذا الجزء أهم المجالات التي طبق فيها أسلوب العميل الخفي، بالإضافة إلى التعرف على أهم نتائج التطبيق من خلال الجدول التالي:

جدول (3)

مجالات تطبيق أسلوب العميل الخفي.

م	عنوان البحث	الهدف من التطبيق	أسلوب البحث ومجال التطبيق	أهم النتائج
1	1- Why and How to Mystery Shop Your Reference Desk لماذا وكيف يؤثر العميل الخفي على أداء المكتبات.	تحديد ما إذا كان أسلوب العميل الخفي يعتبر أداة فعالة ومجدية إحصائياً لتقييم خدمة العملاء في مكاتب الخدمة العامة.	تم تطبيق الأسلوب على مكتبتين جامعتين من خلال متابعة وتسجيل أداء العاملين. "مكتبات الجامعة"	العميل الخفي يعد طريقة فعالة لتقييم خدمة العملاء في المكتبات. أشارت النتائج أيضا أن سلوكيات الموظفين كانت تتماشى مع إرشادات المكتبات، وقدمت بعض الاقتراحات للتحسين.
2	Mystery Shopping – The Tool of Employee Communication Skills Evaluation. العميل الخفي – أداة لتقييم مهارات التواصل لدى الموظفين.	تحليل سلوك وأداء موظفي مكاتب البريد المختارة باستخدام العميل الخفي.	تم التطبيق على مجموعة من مكاتب البريد بسلوكيا باستخدام أسلوب العميل الخفي. "خدمات البريد"	العميل الخفي هو أداة تستخدم لتقييم جودة الخدمة المقدمة. كما أنها أداة تمكن من فحص وتقييم مهارات التواصل للموظفين من أجل تحديد ضعفهم وتحديد طريقة التحسين. التواصل بشكل جيد من أهم المهارات اللازم توافرها في موظفي مكاتب البريد.

م	عنوان البحث	الهدف من التطبيق	أسلوب البحث ومجال التطبيق	أهم النتائج
3	The use of secret shopping as a method of increasing engagement in the healthcare industry: A case study.	استخدام أسلوب العميل الخفي لتقييم جودة الخدمة ورضا العملاء عن الخدمات الصحية المقدمة.	تم التطبيق على مجموعتين؛ المجموعة الأولى: شملت 49 من العاملين لقياس ما إذا كان يمكن الاعتماد على الرضا كمقياس لجودة الخدمة. المجموعة الثانية: شملت مجموعة من العملاء السريين لقياس مستوى جودة الخدمة، وذلك عن طريق إجراء مكالمات هاتفية. "الخدمة الصحية"	أصبح العميل الخفي من أكثر الطرق دقة لتقييم خدمة العملاء في مجموعة متنوعة من الصناعات، بما في ذلك الرعاية الصحية. من خلال استخدام التسوق الخفي واستطلاعات المشاركة الأولية للموظفين، تمكنا من تحديد مستويات معيارية لجودة الخدمة ورضا العميل، حيث أوضحت النتائج وجود علاقة مباشرة بين مشاركة الموظف والرضا الوظيفي وزيادة تصنيفات خدمة العملاء.
4	Effective Restaurant Rating Scale Development and A Mystery	تقييم جودة الخدمة المقدمة في المطاعم باستخدام أسلوب العميل الخفي.	تم تطبيقه على 500 مطعمًا بتايوان، تم الإستعانة بعدد 48 عميلاً خفياً، اشتمل البحث على 20 سؤالاً لتقييم جميع جوانب الخدمة المقدمة. "المطاعم"	قدمت الدراسة نظام موحد لتقييم أداء المطاعم بتايوان، من خلال وضع مقياس لتقييم جودة الخدمة.
5	Quality Control of Provided Services by Mystery Shopping Method.	هو تقييم مستوى جودة الخدمة المقدمة باستخدام أسلوب العميل الخفي، مع التركيز على البيع المباشر في أكبر ثلاثة من مقدمي خدمة الاتصالات في سلوفاكيا.	تم التطبيق على 14 متجرًا ينتمون لأهم ثلاث شركات تقدم خدمات الاتصالات في سلوفاكيا باستخدام قائمة الفحص checklist والمكونة من 41 عنصراً يهدف إلى مراقبة جودة الخدمة، وسلوك العاملين تجاه المشكلات اليومية التي تواجههم أثناء تقديم الخدمة، ومن ثم تحليل النتائج. "خدمات الاتصالات"	أظهرت النتائج قدرة العاملين على اتباع معايير تقديم الخدمة أثناء العملية البيعية، والقدرة على التواصل الجيد مع العميل، وخاصة بعد تطبيق أسلوب العميل الخفي لتقييم جودة الخدمة.
6	Assessing the Impact of Mystery Client Traits on Service Evaluation.	التحقق من موثوقية العميل الخفي كأسلوب تقييم الخدمة مع الأخذ في الاعتبار الفروق الشخصية للمقيمين.	تم تحليل التقييمات لعدد 144 MC من 355 تقييماً لمتاجر الكمبيوتر والإلكترونيات مع ثمانية متغيرات في التحليل السيكولوجي والديمغرافي. "متاجر بيع الحاسب الآلي والإلكترونيات"	- كانت النتائج أكثر انتقادية لاستجابة الخدمة فيما يتعلق بعرض المنتجات والاستماع إلى متطلبات العملاء.
7	Resort Mystery Shopping: A Case Study of Hotel Service.	كيف يمكن أسلوب العميل الخفي من قياس جودة الخدمة الفندقية المقدمة وأداء العاملين.	تم تطبيق الدراسة على منتج سياحي جنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، عن طريق 45 عميلاً خفياً، خلال 13 شهراً. "الخدمات الفندقية"	أكدت النتائج على أهمية تطبيق أسلوب العميل الخفي، حيث يقدم تحليل دوري لمعايير جودة الخدمة. كذلك احتياجات العاملين من التدريب والتطوير.

يتضح للباحث من خلال الجدول السابق مدى فاعلية تطبيق أسلوب العميل الخفي كأداة لتقييم أداء العاملين - تحديد احتياجاتهم من التطوير والتدريب -تحديد مستوى جودة الخدمة المقدمة - تقييم مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة. لذا يسعى الباحث خلال الفصل التالي إلى تقييم مردود تطبيق أسلوب العميل الخفي على أداء العاملين داخل متاجر التجزئة لتحقيق رضا العملاء ميدانياً.

الفصل الثالث

قياس مردود تطبيق أسلوب العميل الخفي على أداء العاملين

داخل متاجر التجزئة لتحقيق رضا العملاء ميدانياً.

أولاً: مقدمة

يعد الإطار الميداني تجسيداً للإطار النظري في أرض الواقع، والمتمثل في الكشف عن فعالية تطبيق أسلوب العميل الخفي على أداء العاملين داخل متاجر التجزئة لتحقيق رضا العملاء، ومن ثم قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية لاستطلاع آراء مجموعة من المختصين العاملين بكبرى شركات بيع الأجهزة الكهربائية المنزلية متمثلاً في محافظات مدن قناة السويس ، وذلك لإجابة علي تساؤلات البحث وتحقيق الهدف من الدراسة. ويتكون مجتمع الدراسة داخل هذه المتاجر من الفئات التي لها دور في تقييم الأداء داخل هذه المتاجر، وهذه الفئات هي:

- مدير المتجر.
- إدارة مبيعات (تشمل مدير المبيعات ومعاونيه في الإدارة).
- مشرف عام.
- إدارة الموارد البشرية (تشمل مدير إدارة الموارد البشرية ومعاونيه في الإدارة).

ثانياً: صياغة فروض الدراسة

تتمثل فروض الدراسة الميدانية موضوع الاختبار في فرضين رئيسيين يتفرع من كل منهما ثلاثة فروض فرعية في كل منهم فرضاً صفرياً أو كما يطلق عليه إحصائياً "فرض العدم"، وفرض آخر بديل له، وفقاً لأسلوب قياس الفروض الإحصائية في ظل مستوى معنوية قدره (0,05)، وهو ما يعدّ مناسباً جداً للدراسات الميدانية على مستوى العلوم الإنسانية. ويسعى الباحث جاهداً للوصول إلى إثبات صحة أو عدم صحة هذه الفروض ، مع ملاحظة أنه في حالة إثبات عدم صحة فرض العدم يكون في المقابل قبول الفرض البديل والعكس صحيح ، وفقاً للتحليل الإحصائي الملائم والاستدلال المنطقي لنتائج القياس الإحصائي ، الذي تظهره الدراسة في هذا الفصل ، وتتمثل فروض الدراسة في الآتي:-

الفرض الرئيس الأول:

- فرض العدم (ف0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بشأن فعالية العميل الخفي كأسلوب لتقييم الأداء في متاجر التجزئة المختلفة.
- فرض العدم (ف1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بشأن فعالية العميل الخفي كأسلوب لتقييم الأداء في متاجر التجزئة المختلفة. ويتفرع منه مجموعة الفروض الفرعية التالية:
- فرض العدم (ف10): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بشأن فعالية العميل الخفي كأسلوب لتقييم أداء العاملين في متاجر التجزئة المختلفة.
- فرض البديل (ف11): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بشأن فعالية العميل الخفي كأسلوب لتقييم أداء العاملين في متاجر التجزئة المختلفة.
- فرض العدم (ف20): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بشأن فعالية العميل الخفي كأسلوب لتقييم جودة الخدمة المقدمة في متاجر التجزئة المختلفة.

- فرض البديل (ف21): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بشأن فعالية العميل الخفي كأسلوب لتقييم جودة الخدمة المقدمة في متاجر التجزئة المختلفة.
- فرض العدم (ف30): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بشأن فعالية العميل الخفي كأسلوب لتحقيق رضا العملاء في متاجر التجزئة المختلفة.
- فرض البديل (ف31): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بشأن فعالية العميل الخفي كأسلوب لتحقيق رضا العملاء في متاجر التجزئة المختلفة.

الفرض الرئيس الثاني:

- فرض العدم (ف0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بشأن فعالية نتائج تطبيق أسلوب العميل الخفي في متاجر التجزئة المختلفة لتقييم الأداء.
- فرض البديل (ف1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بشأن فعالية نتائج تطبيق أسلوب العميل الخفي في متاجر التجزئة المختلفة لتقييم الأداء. ويتفرع منه مجموعة الفروض الفرعية التالية:
- فرض العدم (ف10): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بشأن فعالية نتائج تطبيق أسلوب العميل الخفي في متاجر التجزئة المختلفة لتقييم أداء العاملين.
- فرض البديل (ف11): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بشأن فعالية نتائج تطبيق أسلوب العميل الخفي في متاجر التجزئة المختلفة لتقييم أداء العاملين.
- فرض العدم (ف20): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بشأن فعالية نتائج تطبيق أسلوب العميل الخفي في متاجر التجزئة المختلفة لتقييم الأداء.
- فرض البديل (ف21): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بشأن فعالية نتائج تقارير أسلوب العميل الخفي في متاجر التجزئة المختلفة لتقييم جودة الخدمة المقدمة.
- فرض العدم (ف30): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بشأن فعالية نتائج تطبيق أسلوب العميل الخفي في متاجر التجزئة المختلفة لتقييم جودة الخدمة المقدمة.
- فرض البديل (ف31): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بشأن فعالية نتائج تطبيق أسلوب العميل الخفي في متاجر التجزئة المختلفة لتقييم جودة الخدمة المقدمة.

ثالثاً: أسلوب ووسائل جمع البيانات التي إعتد عليها الباحث

اعتمد الباحث في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية والإجابة على تساؤلات الدراسة على أسلوب المقابلة الشخصية وقائمة الاستقصاء، وذلك على النحو التالي:

أسلوب المقابلة الشخصية:

عن طريق المقابلة مع بعض مفردات عينة الدراسة، وتم مناقشتهم في موضوع الدراسة لاستطلاع آرائهم حول الإطار النظري للدراسة، وبالتالي صياغة أسئلة قائمة الاستقصاء، وتحديد ميعاد التوزيع واستلام الاستقصاء.

أسلوب قائمة الاستقصاء:

استخدم الباحث لأغراض إعداد دراسته الميدانية أسلوب الاستقصاء، من خلال تصميم بتصميم قائمة استقصاء تلائم أهداف البحث وتساؤلاته

رابعاً: تنفيذ الاستقصاء وجمع البيانات من المستقصى منهم

عند تجميع الإجابات بعد استعادة قوائم الاستقصاء الموزعة على عينة الدراسة، اتضح للباحث أن جملة ما تحصل عليه من إجابات هو (147) ويوضح الجدول التالي عدد قوائم الاستقصاء الموزعة، والردود غير الصالحة والصحيحة منها وذلك بالعدد والنسبة المئوية وفقاً للفئات المشاركة في الدراسة.

جدول رقم (4)

بيان تفصيلي بقوائم الاستقصاء المرسله والواردة.

عينة الدراسة والفئات الممثلة	عدد الاستمارات المرسله	عدد الاستمارات غير الصالحة	عدد الاستمارات الصالحة	نسبة الإيجاب %
مدير المتجر.	39	0	39	100
إدارة المبيعات.	39	2	37	94.87
مشرف عام.	39	2	37	92.31
إدارة الموارد البشرية.	39	5	34	87.18
الإجمالي	156	9	147	94.23

ويتضح من الجدول السابق، أن نسبة الإيجاب التي توصل لها الباحث من عموم هذا الاستقصاء بلغت (94.23%) وهي نسب معقولة جداً ومقبولة من وجهة نظر الباحث، وكافية لاستخدام بياناتها كأساس للتحليل الإحصائي.

خامساً: نتائج اختبار الفروض والتحقق من صحتها

1- نتائج اختبار الفرض الأول وفروضه الفرعية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم بشأن فعالية العميل الخفي كأسلوب لتقييم الأداء في متاجر التجزئة المختلفة".

جدول رقم (5)

نتائج اختبار ANOVA بشأن فعالية العميل الخفي كأسلوب لتقييم الأداء في متاجر التجزئة المختلفة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
بين المجموعات	37.228	3	18.614	63.298	0.000
داخل المجموعات	44.992	143	0.294		
المجموع	82.22	146			

تقييم فاعلية تطبيق أسلوب العميل الخفي في تقييم أداء العاملين

0.000	35.2	13.428	3	26.855	بين المجموعات	تقييم فاعلية تطبيق أسلوب العمل الخفي في تقييم جودة الخدمة المقدمة
		0.381	143	58.364	داخل المجموعات	
			146	85.219	المجموع	
0.000	12.765	2.752	3	5.504	بين المجموعات	تقييم فاعلية تطبيق أسلوب العمل الخفي في تحقيق رضا العميل
		0.216	143	32.985	داخل المجموعات	
			146	38.489	المجموع	
0.000	49.214	10.137	3	20.274	بين المجموعات	تقييم فاعلية تطبيق أسلوب العمل الخفي في تقييم الأداء
		0.206	143	31.514	داخل المجموعات	
			146	51.787	المجموع	

يتبين من الجدول السابق :

1. إن مستوي المعنوية أقل من (0,05) ، وبالتالي يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل بأنه:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بشأن فعالية العمل الخفي كأسلوب لتقييم الأداء في متاجر التجزئة المختلفة".

2. رفض فروض العدم الفرعية وقبول الفروض البديلة التالية:
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بشأن فعالية العمل الخفي كأسلوب لتقييم أداء العاملين في متاجر التجزئة المختلفة.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بشأن فعالية العمل الخفي كأسلوب لتقييم جودة الخدمة المقدمة في متاجر التجزئة.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بشأن فعالية العمل الخفي كأسلوب لتقييم رضا العملاء في متاجر التجزئة المختلفة.
- ولمعرفة أي من فئات الدراسة مصدر الاختلاف أجرينا اختبار Post Hoc ، وبعد الإجراء وتحديد الفروق المعنوية أمام متوسط الفرق بين كل فئتين ، تبين الآتي:

جدول رقم (6)

نتائج تحليل اختبار Post Hoc بين آراء أفراد كل فئتين من فئات العينة بشأن فعالية العمل الخفي كأسلوب لتقييم الأداء في متاجر التجزئة المختلفة.

المحاور	الفئة مصدر التباين	باقية الفئات	متوسط الفرق في الرأي	الخطأ المعياري	مستوي الدلالة
تقييم فاعلية أسلوب العمل الخفي في تقييم أداء العاملين	إدارة الموارد البشرية	إدارة المبيعات	0.818	0.141	0.000
تقييم فاعلية أسلوب العمل الخفي في تقييم جودة الخدمة المقدمة	إدارة الموارد البشرية	مدير المتجر	1.173	0.111	0.000
تقييم فاعلية أسلوب العمل الخفي في تحقيق رضا العميل	إدارة الموارد البشرية	المشرف العام	0.354	0.164	0.033

0.000	0.128	0.918	مدير المتجر	إدارة الموارد البشرية	تقييم فاعلية أسلوب العمل الخفي في تقييم الأداء
0.000	0.0121	0.482	إدارة المبيعات		
0.000	0.0975	0.357	المشرف العام		

يتضح من الجدول السابق :

- إن معنوية الاختلاف في آراء فئات العينة بشأن محاور فاعلية العمل الخفي كأسلوب لتقييم الأداء في متاجر التجزئة المختلفة ناتجة عن اختلاف رأي إدارة الموارد البشرية مع بقية فئات عينة الدراسة في تقييم الأداء، وهذا يؤكد علي توافق السادة مديري المتاجر ومديري المبيعات والمشرفين العموم مع بعضهم البعض تجاه فاعلية أسلوب العمل الخفي في تقييم الأداء في مختلف المتاجر للماركات المختلفة.
- 2- نتائج اختبار الفرض الثاني وفروضه الفرعية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بشأن فاعلية نتائج تطبيق أسلوب العمل الخفي كأسلوب لتقييم الأداء في متاجر التجزئة المختلفة".

جدول رقم (7)

نتائج اختبار ANOVA بشأن فاعلية نتائج تطبيق أسلوب العمل الخفي كأسلوب لتقييم الأداء في متاجر التجزئة المختلفة.

مستوى الدلالة	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
0.120	3.298	1,385	3	2,770	بين المجموعات	تقييم فاعلية تطبيق أسلوب العمل الخفي في تقييم أداء العاملين
		0,217	143	32,600	داخل المجموعات	
			146	35,371	المجموع	
0.089	6.12	1,363	3	2,725	بين المجموعات	تقييم فاعلية تطبيق أسلوب العمل الخفي في تقييم جودة الخدمة المقدمة
		0,440	143	66,019	داخل المجموعات	
			146	68,745	المجموع	
0.121	3.765	0,712	3	1,425	بين المجموعات	تقييم فاعلية تطبيق أسلوب العمل الخفي في تحقيق رضا العميل
		0,240	143	35,967	داخل المجموعات	
			146	37,392	المجموع	
0.211	4.214	1,385	3	2,770	بين المجموعات	تقييم فاعلية تطبيق أسلوب العمل الخفي في تقييم الأداء
		0,217	143	32,600	داخل المجموعات	
			146	35,371	المجموع	

يتبين من الجدول السابق :

1. إن مستوي المعنوية أكبر من 0,05 ، وبالتالي يتم قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل بأنه:

" توجد فروق معنوية بين آراء المستقضي منهم بشأن فعالية نتائج تطبيق أسلوب العميل الخفي كأسلوب لتقييم الأداء في متاجر التجزئة المختلفة ".

2. وكذلك قبول فروض العدم ورفض الفروض البديلة التالية:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بشأن فعالية نتائج تطبيق أسلوب العميل الخفي كأسلوب لتقييم أداء العاملين في متاجر التجزئة المختلفة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بشأن فعالية نتائج تطبيق أسلوب العميل الخفي كأسلوب لتقييم جودة الخدمة المقدمة في متاجر التجزئة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بشأن فعالية نتائج تطبيق أسلوب العميل الخفي كأسلوب لتقييم رضا العملاء في متاجر التجزئة المختلفة.
- وهذا يؤكد علي توافق جميع فئات عينة الدراسة (مديري المتاجر ومديري المبيعات ومشرفي العموم ومديري الموارد البشرية) مع بعضهم البعض تجاه فاعلية نتائج تطبيق أسلوب العميل الخفي في تقييم الأداء في مختلف المتاجر للماركات المختلفة

النتائج:

- 1- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة ذي دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بشأن فعالية العميل الخفي كأسلوب لتقييم الأداء في متاجر التجزئة المختلفة. و ينبثق من ذلك وجود علاقة ذي دلالة إحصائية بين كل مما يلي :
- أ- تطبيق العميل الخفي كأسلوب لتقييم أداء العاملين في متاجر التجزئة المختلفة.
 - ب- فعالية العميل الخفي كأسلوب لتقييم جودة الخدمة المقدمة في متاجر التجزئة.
 - ج- العميل الخفي كأسلوب لتقييم رضا العملاء في متاجر التجزئة المختلفة.
- 2- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة ذي دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بشأن فعالية نتائج تطبيق أسلوب العميل الخفي كأسلوب لتقييم الأداء في متاجر التجزئة المختلفة. و ينبثق من ذلك وجود علاقة ذي دلالة إحصائية بين كل مما يلي :
- أ- نتائج تطبيق أسلوب العميل الخفي كأسلوب لتقييم أداء العاملين في متاجر التجزئة المختلفة.
 - ب- نتائج تطبيق أسلوب العميل الخفي كأسلوب لتقييم جودة الخدمة المقدمة في متاجر التجزئة.
 - ج- نتائج تطبيق أسلوب العميل الخفي كأسلوب لتقييم رضا العملاء في متاجر التجزئة المختلفة.

التوصيات:

يتناول الباحث فيما يلي أهم التوصيات التي توصل إليها من خلال هذا البحث استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها و في ضوء نتائج البحث السابق ذكرها، ويمكن تلخيص بعض هذه التوصيات كما يلي:

- 1- تفعيل استخدام العميل الخفي كأحد أساليب تقييم الأداء في المؤسسات الخدمية.
- 2- ضرورة تبني تطبيق أسلوب العميل الخفي بالمؤسسات الحكومية.
- 3- التركيز على تقديم خدمة العميل الخفي من قبل أطراف خارجية لضمان حيادية النتائج.
- 4- الترويج الجيد لأسلوب العميل الخفي لتدعيم أساليب التقييم التقليدية المستخدمة في المنظمات المختلفة.

References:

1. Adam Finn, 2001, "Mystery Shopper Benchmarking of Durable-Goods Chains and Stores", **Journal of Service Research**. Vol.3, No. 4, PP. 310-320.
2. Alan M. WilsoMn, 2001, "Mystery Shopping: Using Deception to Measure Service Performance", **Journal of Psychology &Marketing**, Vol. 18. No. 7, PP:721–734.
3. Ching-Shu Su & Chen-Tsang (Simon) Tsai, 2014, "The Implication of Mystery Shopping Program in Chain Restaurants: Supervisors' Perception", **Journal of Foodservice Business Research**,
4. Douglas, Jacqueline, and Alex Douglas., 2015, "Mystery Shoppers: An Evaluation of Their Use as Service Performance Monitors." P:3.
5. Eric Ackermann, Virginia R. Kinman, (2010) "Why and How to Mystery Shop Your Reference Desk", **Reference Services Review**, Vol. 38, No. 1, PP.28-43.
6. Farris, Paul W.; Neil T. Bendle; Phillip E. Pfeifer; David J. Reibstein , 2010, "Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance", **Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education**, Inc. ISBN 0-13-705829-2.
7. Gallayanee Yaoyuneyong, Jeremy E. Whaley, Rochelle A. Butler, JamesA. Williams, Kenny L. Jordan Jr. & Laura Hunt (2018) Resort mystery shopping: A case study of hotel service, **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, 19:3, 358-386,
8. Gary P. L Atham, Robert C. Ford, and Danny Tzabbar, 2012, "Enhancing Employee and Organizational Performance through Coaching Based on Mystery Shopper Feedback: A quasi experimental study"- **Human Resource Management**, Vol. 51, No. 2. PP. 213– 230.
9. Hesselink, Martijn, and Ton van der Wiele., 2003, "Mystery Shopping: In-depth measurement of customer satisfaction."
10. Jacqueline Douglas and Alex Douglas, 2015, "Mystery Shoppers: An Evaluation of their use as Service Performance Monitors".
11. Jacqueline Douglas, 2015, "An Evaluation of Their Use as Service Performance Monitors", **The TQM Journal**,
12. Jacqueline Douglas, 2016, "Mystery Shoppers: An Evaluation of Their Use in Monitoring Performance ", **The TQM Journal**, Vol. 27 Iss 6 Pp. 705 - 715.
13. Kanika Goyal and Ashok Khurana, 2010, "Performance Management System", **Working Paper Series**.

14. Margaret Erstad, 1998, Mystery Shopping Programmes and Human Resource Management. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 10, No. (1): 34-38. P: 34.
15. Martijn Hesselink, Ton van der Wiele, 2003, "Mystery Shopping: In-Depth Measurement of Customer Satisfaction", **Journal of Economic Literature**, P:3 &4.
16. Martina Štěřbova, Hana Mařovab, and Jan Parobek, (2015), "Quality Control of Provided Services by Mystery Shopping Method", **Procedia Economics and Finance**, Vol. 34, PP: 105 – 112.
17. Olufemi Olumayowa, Olusegun Opeyemi and Tolulope Modupe, 2015, "Mystery Shopping: A Tool for the Evaluation of Service Quality in the Nigerian Deposit Money Banks (DMBs)", **American Journal of Economics, Finance and Management**, Vol. 1, No. 5, 2015, pp. 510-519 512P:518
18. Oni, Olufemi Olumayowa, Olusegun Opeyemi Oni, and Tolulope Modupe Oni, 2015 "Mystery Shopping: A Tool for the Evaluation of Service Quality in the Nigerian Deposit Money Banks (DMBs)." **American Journal of Economics, Finance and Management**, Vol. 1, No. 5, P: 510.
19. Pedro Quelhas Brito, Meena Rambocas, (2016) "Assessing the Impact of Mystery Client Traits on Service Evaluation", **Journal of Services Marketing**, Vol. 30 Issue: 4, pp.411-426.
20. Rachel Granatino, Jamie Verkamp and R. Stephen Parker, 2013 "The use of secret shopping as a method of increasing engagement in the healthcare industry: A case study", **International Journal of Healthcare Management**, Vol.2, No.2, PP: 114:121.
21. Rachel J. C. Chen, and Clayton W. Barrows, 2015, "Developing a Mystery Shopping Measure to Operate a Sustainable Restaurant Business: The Power of Integrating with Corporate Executive Members' Feedback", **Center for Sustainable Business and Development**.
22. Radoslav Jankal and Miriam Jankalova, (2011), "Mystery Shopping – The Tool of Employee Communication Skills Evaluation", **Business: Theory and Practice**, Vol. 12, No. 1, PP:45-49.
23. Shruti Anand, 2015, "Mystery Shopping: A Marvelous Tool in the Hands of Organized Retailers", **International Journal of Management**, Vol. 1, No. (1).