

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الإقتصادية. العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الرقم التسلسلي :/2022

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل.م.د)

تخصص : تسويق خدمي

دور جودة الخدمات في تحقيق رضى الزبون
دراسة حالة : مؤسسة البريد السريع باليدين - تبسة

الأستاذ المشرف

جعوان مصطفى

من إعداد الطلبة :

بوكرم علاء الدين إيهاب

العرفي عدنان

أعضاء لجنة المناقشة :

| الاسم و اللقب | الرتبة العلمية | الصفة |
|---------------|----------------|-------|
| عمري سامي | أستاذ محاضر أ | |

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم و الحمد لله مالك الكون و خالق العباد عالم الغيب و الشهادة و به نستعين وعليه نتوكل, و صلى الله على نبيه المصطفى و سلم.

أول شكري هو لله رب العالمين الذي رزقني العقل و وفقني في مسيرة و إتمام هذه المذكرة التي نرجو أن تكون عوناً و مرجعاً يستفاد منه مستقبلاً.

و أتقدم بالتشكرات الخالصة إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع سواء من قريب أو من بعيد, و أخص بالذكر كل من: أستاذي المشرف و الذي شرفنا بإشرافه على مذكرتنا هذه و الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة طيلة فترة عملنا عليها.

كما أوجه شكري لكل من أعانني على إنجاز هذه المذكرة من عمال شركة ياليدين لتوصيل البريد السريع بتبسة و على رأسهم مدير الشركة و لكل الأساتذة و الزملاء الذين ساعدوني و لم يبخلوا علي بأرائهم و مساعدتهم, و لي كل الفخر أن أرفع نفس عبارات الشكر للأساتذة ممن شرفوني بعضويتهم في لجنة المناقشة, و كل من تولوا إمدادنا بالعلم و المعرفة لهم كل الشكر و التقدير و العرفان.

إهداء

أفضل بأن أهدي هذا العمل المتواضع و الذي يمثل حصيلة لدراستي و ثمرة جهدي إلى حبيبة قلبي و نور حياتي و منبع أملتي و سعادة قلبي و أحلى ما ينطق ينطق به اللسان أُمي الغالية، و إلى أعز و أطيب إنسان حفظه الله لي و أطال عمره أبي الحنون، و إلى جميع إخوتي و أخواتي حفظهم الله و رعاهم، و كذلك جميع أصدقائي و زملائي و إلى كل أفراد دفعة 2022/2021.

الفهرس

العام

الفهرس العام

| | |
|---|---|
| 2 | بسملة |
| 3 | شكر و اهداء |
| 6 | الفهرس |
| 10 | فهرس الأشكال |
| 12 | فهرس الجداول |
| 15 | مقدمة عامة |
| الفصل الأول : الإطار النظري لجودة الخدمة | |
| 19 | تمهيد |
| 19 | المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الجودة |
| 19 | المطلب الأول : التطور التاريخي للجودة |
| 21 | المطلب الثاني : مداخل لتعريف الجودة |
| 23 | المطلب الثالث : أدوات تحسين الجودة |
| 32 | المبحث الثاني : جودة الخدمات |
| 33 | المطلب الأول : مفهوم جودة الخدمات |
| 34 | المطلب الثاني : أبعاد جودة الخدمة |
| 36 | المطلب الثالث : نماذج قياس جودة الخدمة |
| 39 | المبحث الثالث : ثقافة الجودة |
| 40 | المطلب الأول : إدارة الجودة |

| | |
|----|--|
| 44 | المطلب الثاني : أهمية ثقافة الجودة |
| 50 | الخلاصة |
| | الفصل الثاني : آثار جودة الخدمة في رضى الزبون |
| 52 | المبحث الأول : مدخل إلى سلوك المستهلك |
| 52 | المطلب الأول : مفهوم سلوك المستهلك |
| 53 | المطلب الثاني : أهمية سلوك المستهلك |
| 55 | المطلب الثالث : سلوك المستفيد من الخدمة |
| 57 | المبحث الثاني : رضى الزبون و ولاءه |
| 57 | المطلب الأول : مفهوم رضى الزبون و ولاءه |
| 60 | المطلب الثاني : أهمية رضى الزبون و ولاءه |
| 61 | المطلب الثالث : إدارة علاقات الزبون |
| 64 | المبحث الثالث : جودة الخدمات و رضى الزبون |
| 64 | المطلب الأول : تقييم العلاقة بين المؤسسة و الزبون |
| 65 | المطلب الثاني : أهمية جودة خدمة الزبائن و كيفية ضمانها |
| 67 | المطلب الثالث : كيفية تحقيق جودة الخدمة و نيل رضى الزبون |
| 70 | خلاصة |
| | الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة البريد السريع باليدين |
| 73 | المبحث الأول : جودة الخدمة كمدخل لتحقيق رضى العميل |
| 73 | المطلب الأول : تقييم العلاقة بين المؤسسة و العميل |

| | |
|-----|--|
| 75 | المطلب الثاني : علاقة جودة الخدمة برضى العميل |
| 75 | المطلب الثالث : جودة خدمة العميل و مراحلها |
| 78 | المبحث الثاني : تقديم عام حول مؤسسة ياليدين للبريد السريع بالجزائر العاصمة |
| 78 | المطلب الأول :تعريف المؤسسة |
| 79 | المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| | المبحث الثالث : تقييم العملاء لخدمات مؤسسة ياليدين للبريد السريع بتبسة |
| | 81 |
| 82 | المطلب الأول : تحديد مجتمع الدراسة و إجراءات سحب العينة |
| 84 | المطلب الثاني : عرض و تحليل بيانات الدراسة و إختبار الفرضيات |
| 93 | المطلب الثالث : عرض النتائج و الإقتراحات |
| 94 | خلاصة |
| 96 | خاتمة |
| 101 | قائمة المراجع |
| 106 | قائمة الملاحق |
| 119 | الملخص |

فهرس

الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | مثلث الجودة | 23 |
| 02 | الطريقة التي تعمل بها حلقات الجودة | 31 |
| 03 | مفهوم جودة الخدمات | 35 |
| 04 | أبعاد جودة الخدمة | 38 |
| 05 | نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمة | 40 |
| 06 | إجراءات إتخاذ قرار الحصول على الخدمة | 62 |
| 07 | الفوائد التي توفرها إدارة علاقة الزبون عند الحصول على إحتفاظ بالزبون | 70 |
| 08 | مكونات خدمة العميل | 85 |
| 09 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة ياليدين البريد السريع | 90 |
| 10 | مخطط التنظيم الإقليمي لوحدات الولاية | 91 |
| 11 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة ياليدين البريد السريع | 92 |

فهرس

الجداول

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | مراحل تطور الجودة | 19 |
| 02 | مقارنة بين حلقات الجودة و فرق العمل | 29 |
| 03 | فوائد حلقات الجودة | 29 |
| 04 | العوامل الثابتة لبناء خرائط الرقابة على المتغيرات | 33 |
| 05 | أبعاد إدارة الجودة | 45 |
| 06 | نوايا إعادة الشراء عند وجود الشكوى | 76 |
| 07 | توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس | 96 |
| 08 | توزيع مفردات العينة حسب معيار السن | 97 |
| 09 | توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى الدراسي | 98 |
| 10 | توزيع أفراد العينة حسب معيار المهنة | 98 |

| | | |
|-----|--|----|
| 99 | توزيع أفراد العينة حسب معيار عامل إختيار المؤسسة | 11 |
| 99 | توزيع أفراد العينة حسب معيار الإتصال بالمؤسسة | 12 |
| 100 | تقييم جودة المؤسسة من طرف العملاء | 13 |
| 103 | تقييم رضا العملاء على خدمات المؤسسة | 14 |

مقدمة

المقدمة و طرح الإشكالية:

يعرف العالم حاليا ثورة هائلة في مجال البريد و التوصيل ، جعلته قرية كونية صغيرة، مما زاد في انتشار العولمة والنظام التجاري الدولي الذي أراح الحواجز بين الدول، فأصبحت الأسواق مفتوحة لجميع المستثمرين في العالم، الأمر الذي أدى إلى بروز المنافسة الشديدة بين المؤسسات لزيادة حصتها السوقية.

ومن أجل النمو والتطور أصبحت الجودة وتحقيق رضا العميل هاجسا للمؤسسات الخدمية، حيث أصبح تحقيق رضا العميل محور اهتمامها الدائم وهمها الأساسي إضافة إلى البحث والتعرف على حاجات وتوقعات العميل وتقديم خدمات تحقق الرضا وولاء للمؤسسة، خاصة وأن ثورة البريد و التوصيل مكنت العميل من المفاضلة بين الخدمات حسب رغباته واختياراته .

كما أن المنتبغ لواقع المؤسسات في الجزائر في ظل اقتصاد السوق والانفتاح العالمي يلاحظ أن هذه الأخيرة لا تزال تطمح للتقدم والتطور في طرق تقديم الخدمات وتنويعها وتسويقها وتحسين جودتها باستخدام تقنيات التأثير على العميل وقياس مستوى رضاه عن الخدمة المقدمة.

إن استمرارية المؤسسة في أداء نشاطها بشكل جيد وضمان نموها وتطورها، مرهون بمدى قدرتها على جلب عدد أكبر من التعاملات وتلبية حاجات ورغبات العميل، ويتوقف ذلك على جودة الخدمة .

تعتبر كل من الجودة والرضا لدى العميل الهاجس الحقيقي لمؤسسة البريد السريع التي تريد أن تحقق النمو والتطور والاستمرارية في مجال تخصصها أي احتلال مكانة سوقية أفضل مع مرور الزمن، وفي هذا السياق يمكن حصر إشكالية البحث في السؤال الجوهرى التالي :

إلى أي مدى تؤثر جودة الخدمات في مؤسسة البريد السريع لتحقيق رضا عملائها؟

وحتى تتسنى لنا الإجابة على هذا السؤال الرئيسى فإنه من الضرورى الاستعانة بالتساؤلات الفرعية التالية:

1- ما المقصود بكل من الجودة و الجودة الشاملة؟

2- ما هي المعايير التي يستخدمها العميل في تقييم جودة الخدمة؟

3- كيف يتم قياس رضا العميل؟

4- هل هناك ارتباط بين جودة الخدمة المتوقعة ورضا العميل؟

الفرضيات :

الفرضية الأولى :

□ جودة الخدمة تعتبر وسيلة لتحقيق رضا العميل؛

الفرضية الثانية :

□ يتم قياس رضا العميل باعتماد على عدة أساليب ونماذج؛

الفرضية الثالثة :

□ إن أداء المؤسسة يتوقف على رضا العميل.

أهداف البحث:

□ تحديد المفاهيم المتعلقة بالجودة ومعرفة نماذج قياسها؛

□ التعرف على رضا العميل وعوامل قياسه؛

□ التعرف على تقييم العميل لمستوى جودة الخدمات الخدمة.

أهمية البحث:

1. الدور الكبير الذي تلعبه المؤسسات الخدمية في الاقتصاد؛

2. الكشف عن مستوى جودة الخدمات المقدمة، ومدى توافقها مع تطلعات العميل؛

3. محاولة إظهار العلاقة بين جودة الخدمات، ورضا العميل، وعدم الرضا.

منهجية البحث:

نظراً لطبيعة الموضوع وجدنا ضرورة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك من أجل التوصل إلى

إجابة على التساؤلات المطروحة مدعمين بحثنا بدراسة حالة شركة التوصيل البريد السريع باليدين تبسة .

تنظيم البحث:

لمعالجة الإشكالية المطروحة سابقاً، ارتأينا لتقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول، حيث نتعرض في الفصل الأول إلى الإطار العام لجودة الخدمات، ونوضح فيه ماهية الجودة و إدارة الجودة الشاملة، ماهية الخدمات و جودة الخدمات، أما في الفصل الثاني فخصص لأساسيات حول رضا العميل، حيث نوضح فيه عموميات

حول العميل، قياس رضا العميل، أدوات و نماذج القياس ثم نتطرق إلى ولاء العميل، أما في الفصل الثالث والأخير سوف نتعرض لجودة الخدمات و رضا العميل في مؤسسة بوعلي الفندقية وذلك من خلال ربط العلاقة ما بين جودة الخدمة و رضا العميل، ثم تقديم شركة التوصيل البريد السريع باليدين تبسة ، و في الأخير استعراض الدراسة التي كانت موجهة لعملاء شركة التوصيل البريد السريع باليدين تبسة .

الدراسات السابقة :

يبقى مستوى الجودة في هذا البحث مرتبط بحجم المراجع و المعلومات التي تمكننا من الحصول عليها و لا يمكننا الجزم لأن هذا كل ما هو متوفر إلا أنه يمكن الإشارة إلى نقطة مهمة هي أن الدراسات السابقة التي إستطعنا الإطلاع عليها تناولت بعض عناصر موضوع بشكل منفصل.

- البحث الذي تقدمت به الطالبة كشيده حبيبة في رسالة الماجستير تخصص تسويق بجامعة سعد دحلب البلدية سنة 2004 تناولت موضوع الرضى و ربطه بالجودة و ركزت فيه على الإستراتيجيات التي تستعملها المؤسسة لكسب رضى العميل و خلصت الدراسة بأن المؤسسة يجب أن تعطي العميل قيمة حتى تكسب رضاه.
- رسالة الماجستير للطالبة سعادي خنساء تحت عنوان التسويق الإلكتروني و تفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي بكلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير بالجزائر سنة 2006 تطرقت فيه إلى موضوع الرضى بشكل غير معمق لكنه أعطى لنا نظرة عامة عن الموضوع و التي بينت أنه على المؤسسة التعديل في مزيجها التسويقي للتوجه نحو العميل.
- صالح عمر كرامة الحريري "أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون" (دراسة تطبيقية في عينة من المصارف اليمنية)، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2006 و التي أجريت في القطاع المصرفي اليمني و هدفت لقياس أثر التسويق الداخلي و جودة الخدمات في رضا الزبون حيث تم توزيع 78 إستمارة استبيان على عينة من موظفي المصارف إضافة إلى 95 إستمارة استبيان تم توزيعها على عينة من زبائن المصارف اليمنية و لإختبار فرضيات الدراسة تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لأجل الوصول إلى أهداف الدراسة.

:الأول الفصل

النظري الإطار

الخدمات لجودة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة

الزبون يعتمد بشكل كبير على مؤسسات الاعمال في سد احتياجاته من السلع والخدمات والتي يفترض ان تتسم بالجودة، وبالنظر لأهمية هذا المصطلح ودوره في وجود الاسبقيات التنافسية بين مؤسسات الاعمال لذلك فهو محور اهتمام بحثنا هذا وفيما يلي توضيح لهذا المفهوم حيث تطرقنا لمعرفة:

- التطور التاريخي للجودة
- مداخل لتعريف الجودة
- أدوات تحسين الجودة

المطلب الأول: التطور التاريخي للجودة

الجودة عملية تطويرية وليست ثورية

جدول رقم (01): مراحل تطور الجودة

| | | | | |
|------------------------|-----------------------------|-------------------------------|------------------------------------|---|
| الإدارة الشاملة للجودة | يقوم العاملون بضبط العمليات | يقوم قسم الجودة بضبط العمليات | يفحص المصنع المنتج قبل شحنه للشاري | يفحص الشاري المنتج بعد وصوله اليه نظرا لاهتمامه بالكم والربح السريع |
| TQM | OPéatores use SPC | Qalitis department used SPC | Inspect befor shipping | Costomer Inspects at receving |
| المرحلة 5 | المرحلة 4 | المرحلة 3 | المرحلة 2 | المرحلة 1 |

المصدر: هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 299.

1-المرحلة الأولى

تورد المؤسسة للزبون أي منتج تنتجه ولو كان مخالفا للمواصفات ولا تقوم بأي شيء لمعالجة المخالفات حتى يقوم الزبون بتقديم شكوى وإعادة المنتجات المخالفة ثانية للمؤسسة، ان هذه الطريقة قد أصبحت مكلفة للشركة وخاصة عندما أصبح لها منافسون يستطيعون توريد المنتج دون وجود مخالفات فيه وهذا ما اضطر المؤسسة لإجراء تغيير في إدارة عملها.

2-المرحلة الثانية

في هذه المرحلة من التطورات بدأت المؤسسة بفحص المنتج في المرحلة الأخيرة للإنتاج او قبل شحن المنتج للزبون، مع أن هذه الطريقة هي أفضل من السباق كونها قد خفضت من عدد شكاوي الزبون، غير أن الشركة قد وعت مدى الخسارة التي تتكبدها جراء انتاج منتجات سرعان ما ترفض عند الاستعداد لشحنها ويمكن القول عن هذه المرحلة بمرحلة فحص الجودة وهي نظام يستعمل لاكتشاف الأخطاء في المنتجات ثم تصحيحها¹

3-المرحلة الثالثة

في هذه المرحلة تم تأسيس قسم الجودة في المؤسسة أوكلت الى هذا القسم مهام مراقبة جودة المنتج واختباره ورفع تقارير عنه خلال مراحل الإنتاج التي تمر بها المؤسسة²، وفي ظل هذا النظام تعتمد الأساليب الإحصائية لأداء أنشطة مراقبة الجودة والتحقق من مطابقة المنتج أو الخدمة لمقاييس الجودة.³ ومنه نجد بأن مراقبة الجودة تتضمن تسجيل وتحليل وكتابة التقارير المتعلقة بالمعلومات المتصلة بالجودة واتخاذها كأساس لاتخاذ القرارات السليمة بالإضافة الى استعمالها الأساليب الإحصائية التي تساعد في أداء أنشطة مراقبة الجودة وتعتبر حلقة مهمة للتغذية العكسية مع احتمال التأثير في التصميم والتخطيط.⁴

4-المرحلة الرابعة

أتاحت هذه المرحلة قيام العامل نفسه بالضبط الاحصائي للعمليات التي بنفذهما وهذا ما يسمى الجودة في المؤسسة، أتاحت هذه المرحلة للعامل أن يكتشف مدى الانحراف في القطعة التي ينتجها عن الحدود المسموح لها مما مكنه من إيقاف الإنتاج المناسب و منع الحصول على منتجات معيبة، غير أنه ما زالت هناك حالات تؤدي الى حصول مشاكل في جودة المنتجات و تقع خارج سيطرة عامل التشغيل نفسه.

وهذا ما أدى الى المرحلة التالية من تطور الجودة والتي استبعدت مشاركة كافة اقسام المؤسسة في برنامج الجودة فيها⁵

5-المرحلة الخامسة

وهي مرحلة إدارة الجودة الشاملة وهي نظام شامل للقيادة والتشغيل للمؤسسة يعتمد على مشاركة جميع العاملين و اعداد استراتيجيات تحسين الجودة والمحافظة على الكفاءة/ الإنتاجية⁶ يشير الفحص الدقيق لمحتوى هذه المرحلة الى انتقال المفهوم من التركيز على الإنتاج وتحسين المنتج من خلال العمليات وبإجراءات المطابقة للمواصفات والفحص، الى الاهتمام بالنظرة الشمولية التي ترى أن الجودة

¹⁻² احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية 2015/10/10 ، www.kantakji.com/figh/qualitis.html

³⁻² هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، ص 299.

³ احمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

⁴ سكر فاطمة الزهراء، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2007، ص 10.

⁵ هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، مرجع سبق ذكره، ص 300.

⁶ مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008 ، ص 24.

فلسفة تهم المنظمة ككل بكافة مكوناتها ولأمد البعيد لغرض خلق ثقافة تنظيمية تلعب الجودة والتميز دوراً أساسياً فيها.

إن التوسع الحاصل في تطبيق وتطوير مفاهيم الجودة وإبعادها جعل منها مطلباً أساسياً لنجاح المؤسسة، فضلاً عن تعدد مجالات تطبيق الجودة وخاصة الجوانب غير الملموسة منها⁷
المطلب الثاني : مداخل لتعريف الجودة

لقد جرت محاولات عديدة لتعريف الجودة وبرزت اختلافات في تلك المحاولات إلا أنه هناك تعريفات فرضت نفسها و ذلك لما اتصفت به من موضوعية و تعبير دقيق، يمكن الوقوف على بعض منها:
الجودة: " هي تلك التي تجعل الشيء متماثلاً مع الخصائص و درجة الامتياز و التوقع"⁸
عرف **feigenbaun** الجودة بأنها: "النتائج الكلية للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات و رغبات الزبون."⁹
و تعرف بأنها: "مجموع الخصائص والصفات المتجسدة في المنتجات والتي تجعل الزبون قادراً على إشباع الحاجات المعلنة والضمنية".¹⁰

يعرف المعهد الأمريكي للجودة **ASQ** والمعهد الوطني الأمريكي للنمطيات **ANS** الجودة بأنها: "كلية أو شمول السمات والخواص للمنتج أو الخدمة التي تحمل مقدرتها على احتياجات معينة".¹¹
من التعاريف السابقة يمكن القول أن الجودة هي:

- مفهوم نسبي يختلف من شخص لآخر ومن زمان لآخر .
- تمثل الجودة هدفاً متحركاً يتغير مفهومها بمرور الزمن .
- تعددت الأوجه التي ينظر منها إلى الجودة فبالنسبة لكل من:¹²
- جودة التصميم: وهي المواصفات الموضوعية عند المنتج.
- جودة الإنتاج: وهي المواصفات المحققة خلال عملية الإنتاج.¹³
- جودة الأداء: وهي التي تظهر عند الاستعمال الفعلي للمنتج.

إضافة إلى ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم المنتج إلى الزبائن وهو ما يعرف بجودة الخدمة

⁷⁻³ طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، ق ا ر ا ر ت في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008، ص 58.

⁸ عطية عبد الحي مرعي، في إدارة التكلفة لأغراض قياس تكلفة الإنتاج والخدمات والتخطيط والرقابة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر 2006، ص 282.

⁹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2005، ص 15.

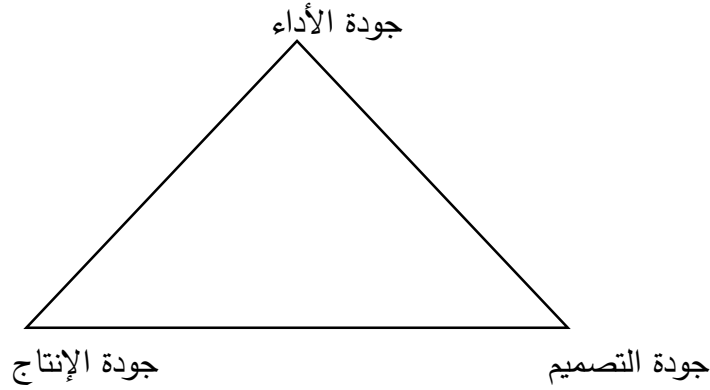
¹⁰ برحومة عبد الحميد، شريف م ارد، الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كاداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية وإدارية، العدد 0، د د، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008، ص 127.

¹¹ جيمس ايفن، جيمس دين، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والاستراتيجية، ترجمة سرور، دار المريخ للنشر، القاهرة، مصر، دت، ص ص 31-32.

¹² حيدر على المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010، ص 26.

¹³ سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 0111 و 01100، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية لإسكندرية مصر، 2000، ص 30.

شكل رقم (01): مثلث الجودة.



المصدر: زيد منير عبودي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 37.

وعرف الجودة كذلك من خلال المداخل التالية:

الجودة: درجة التفضيل Degree of superlative

فالجودة تعني لمعظم الناس التفضيل **superlative** لذلك تعد سيارة مرسيدس هي سيارة الجودة وكذلك ساعة رولكس فهي ساعة الجودة... الخ من الأمثلة ، وفي المثالين السابقين تعد الجودة مرادفا للرفاهية والتميز وهذه من الصعب قياسها و أيضا في ظل الأمثلة السابقة تعد جودة المنتجات متاحة للقادرين على الدفع.

fitness of use الجودة المطابقة للاستعمال

تعرف الجودة بأنها (الملائمة للاستعمال) وذلك لأهمية الجودة في التصميم و الإنتاجية من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند انجازهم أعمالهم، بالإضافة إلى مشاركة الزبون في متطلبات جودة السلع و الخدمات التي يحصل عليها ويحقق موائمة السلع للاستعمال الذي يقصد، وبهذا الصدد يكون السعر وموعد التسليم في الوقت المحدد وسهولة صيانة المصنع للأجزاء التي تدخل في صناعة السلع أو تقديم الخدمة، عناصر مهمة تؤثر على الزبون في اختياره منتجا أو خدمة معينة.

conformity with the requirements الجودة: المطابقة مع المتطلبات

استنادا إلى هذا التعريف فإن تحقيق الجودة يتم إذا كان المنتج أو الخدمة يشبع كل المتطلبات المحددة من الزبائن سواء حددت في عقد الشراء أو حددت بموجب المواصفات المعلنة والمحددة أو حددت بموجب قانون أو غير ذلك.

وضمن نظام الجودة في المؤسسات فإن المتطلبات تحدد من خلال الوثائق، فإذا تضمن العقد بين المجهز والزبون مطابقة وثائق نظام الجودة، فإن متطلبات النظام تصبح هي متطلبات الزبون.

Customer focus الجودة: التركيز على الزبون

وبفضل التطورات التي شهدتها أنظمة الإنتاج والتطور التكنولوجي الذي دخل ميادين الحياة كافة فقد انعكست آثارها على أدواق الزبائن بشكل واضح، مما أدى إلى أن يصبح تعريف الجودة: "مجموعة الخصائص الشمولية في السلع والخدمات المؤثرة في تلبية حاجات الزبون الظاهرية والضمنية".

إن هذا التعريف يركز على ضرورة الاهتمام بالمتطلبات الظاهرية التي يرغب الزبون في ملاحظتها في السلع والخدمات، فضلا عن تلمسه للمنافع المتحققة من استخدام هذه السلع بما يلبي حاجاته الضمنية، وهذا التعريف الذي اعتمدته المؤسسة العالمية للتقييم بموجب المواصفات¹⁴.

أما أهداف الجودة فتتمثل في:

استخلاص الزيادة القصوى للفعالية وفعالية النظام الحالي.

استخلاص الفهم الواضح لمتطلبات المجتمع وتوقعاته.

زيادة الثقة بين مقدم الخدمة والمستفيد¹⁵

المطلب الثالث: أدوات تحسين الجودة

الجدير بالذكر أن التحسين لا يأتي من تلقاء نفسه بالمؤسسة، بل هذا الأمر يتطلب ضرورة تهيئة و توفير المناخ الملائم بهذه المؤسسة و الذي يساعد على تحقيق ذلك، حيث ينبغي توفر الهياكل التنظيمية المناسبة ، وكذلك إجراء التعديلات المطلوبة في الأهداف و السياسات والإجراءات بالإضافة إلى استخدام فرق العمل،

دوائر الجودة ،المقارنة المرجعية، مخطط باريتو خرائط الجودة"¹⁶

1. المقارنة المرجعية

أ تعريف المقارنة المرجعية

المقارنة المرجعية هي عبارة عن: "مقارنة أداء المؤسسة مع أحسن المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس

مجال نشاطها) (نفس الفرع أو القطاع) أو بالنسبة للقطاعات الأخرى بالنسبة لوظائفها ومحاولة الأخذ

بالأحسن بما هو موجود في الوقت الحالي ومحاولة تطويره مستقبلا".

فالمقارنة المرجعية هي نقطة مرجعية انطلاقا من أننا نحدد الأهداف فهي بالتعبير الجاري ما يأتي:

وسيلة لتحديد الأهداف.

وسيلة تعريف الانجاز و الوصول إلى معايير سامية.

وسيلة مستمرة لتقييم الخدمات والطرق بالنسبة للأحسن المتعارف عليها في أنواعها¹⁷

ب أنواع المقارنة المرجعية ودورها

المقارنة المرجعية الداخلية: وبموجبها تجري المقارنة داخل المؤسسة بين العمليات المتشابهة في الأقسام أو

الفروع المختلفة¹⁸

المقارنة الرجعية الخارجية: وهي التي تتم بالمقارنة مع تجارب ونجاحات الآخرين للنشاطات المماثلة وغير

المماثلة التي حققت أفضل انجاز أو أحسن أداء¹⁹ ويمكن تقسيمها إلى:

¹⁴ صليحة رقاد ، أهمية جودة الخدمة في تحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة البريد الجزائري ، ملتقى المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية و التميز، جامعة 8 ماي 1945، يومي 27/26 نوفمبر 2007، ص 113.

¹⁵ يوسف حبيب الطائي و اخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان

، الأردن، 2009، ص ص 58، 59.

¹⁶ نفس المرجع السابق ، ص ص 59 ، 60.

¹⁷ اياد شوكت منصور ، إدارة خدمة العملاء ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2008.

¹⁸ احمد محمد غنيم ، إدارة الجودة الشاملة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر 2009 ، ص 57.

¹⁹ قاسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات ، مفاهيم وعمليات وتطبيقات ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن

، 2006، ص ص 241، 242.

المقارنة المرجعية التنافسية: تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء وتعتبر صعبة نظرا لصعوبة الحصول على المعلومات وبالتالي فهو يتطلب مهارات ومعارف كبيرة و المحافظة على علاقات جيدة مع المنافسين.

المقارنة المرجعية الوظيفية: فالأمر هنا يتعلق بمقارنة وظائف مماثلة في مؤسسات تنافسية أو غير تنافسية كوظيفة الإنتاج، التسويق، ... الخ وذلك في نفس قطاع النشاط، فمن السهل تجميع المعلومات لمثل هذا النوع من المقارنة لأن هذا النوع من الدراسات يقودنا إلى تحسين الأداء والذي من الممكن أن يحقق 35 % أو أكثر²⁰

المقارنة المرجعية النوعية (المتجانسة) : تتعلق بمقارنة طرق العمل في قطاعات ذات أنشطة مختلفة، فهذه الطريقة من المحتمل أن تكون الأكثر إنتاجية والأكثر إبداعية فالمنافسة هناك لا تدخل في الحسبان في هذا النوع من المقارنة، فتحسين الأداء بإمكانه أن يصل إلى 35 % أو أكثر.

إن دور المقارنة المرجعية يكمن فيما يمكن أن تقدمه للمؤسسة من فوائد والتي يمكن تحديدها بالآتي: تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق لتجاوز الفجوة ما بين أداء المؤسسات الرائدة تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر و استخدام أفضل.

تساهم بشكل فعال في تطوير الإبداع الفردي و الجماعي.

تطوير إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون الداخلي والخارجي.

تساعد المؤسسة على اكتشاف ممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة

تساهم بشكل فعال في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التحسين المتسارع و المستمر.

تساعد على توفير المناخ المناسب و تعزيز الرغبة لدى قيادة المؤسسة و العاملين على تبني التغيير.

تساهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.

تساعد بشكل فعال في زيادة احتمالات تحقيق عوائد مالية إضافية للمؤسسة.

تساعد في تطوير نظام و تدريب وتعليم العاملين²¹

ج خطوات المقارنة المرجعية

موافقة و التزام الإدارة: الحصول على موافقة و التزام الإدارة يعني سهولة تدفق المعلومات بين كافة

أطراف المقارنة المرجعية.

الفهم الدقيق و الواضح للعمليات في المؤسسة لأن ذلك من شأنه أن يسهل نواحي المقارنة المرجعية.

توثيق العمليات القوية والضعيفة في المؤسسة.

اختيار العمليات التي سوف تخضع للمقارنة المرجعية.

تشكيل فرق المقارنة المرجعية.

البحث عن أفضل الممارسات الموجودة في الصناعة.

²⁰رعد عبد الله الطائي ، عيسى ققادة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، الأردن ، 0110 ، ص.

²¹مهدي السامراني ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي ، دار حرير للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى عمان ، الأردن ، 2007 ،

اختيار شركاء المقارنة المرجعية من المؤسسات التي يتم التعرف عليها في الخطوة السابقة.

عقد الاتفاقات مع شركاء المقارنة المرجعية.

جمع المعلومات حول العمليات التي ي ارد لها المقارنة المرجعية.

تحليل المعلومات وتحديد الفجوة.

التخطيط ووضع خطة عمل لإغلاق الفجوة أو التفوق عليها.

تنفيذ الخطط والتغييرات.

مراقبة تنفيذ الخطط.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتحديث حسب المطلوب.²²

2 مخطط باريتو : يعتبر مخطط باريتو و استخدامه في حلقات السيطرة النوعية من أكثر الوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة المشاكل النوعية التي تعتمد على حلقات السيطرة النوعية حيث أن 30 % من حلقات النوعية يقوم باعتماد مخطط باريتو، ويتم بموجب هذا المخطط تحديد المشاكل النوعية ذات الأهمية الكبيرة والتي يتكرر حدوثها بشكل مستمر ويجرى تصنيف المشكلات وفقا لأنواعها وأهميتها، ويتم تدوين هذه المشاكل حسب أولوياتها من ناحية الخسائر الناجمة عنها ومن ثم تعالج وفقا لهذه الأولويات وقد ثبت عمليا من خلال استخدام هذا المخطط والذي يعتمد أسلوب الأولويات المطلوب معالجتها حسب الأهمية من حيث الخسائر الناجمة عنها من أنه يساهم في تقليص التلف وتقليل التكاليف بنسبة 60% إلى 80% في الغالب.²³

لاستخدام هذه الأداة نعتمد الخطوات التالية:

وضع قائمة بالأسباب المحتملة لحدوث المشكلة موضوع البحث.

تحديد مقياس نمطي (التكرار، الزمن، الكلفة) وتحديد الفترة التي تجمع خلالها البيانات ثم القيام بجمع البيانات خلال الفترة المحدودة.

ترتيب الأسباب (أو الصفات) تنازليا (من الأعلى إلى الأدنى) وفقا لنتيجة القياس خلال الفترة.²⁴

يخصص المحور الأفقي للأسباب (أو الصفات) مثل أنواع العيوب و المحور العمودي الأيسر لقيم المقياس . (تكرار، وقت، كلفة) و المحور العمودي الأيمن للنسب المئوية المتجمعة.²⁵

يرسم مستطيل (أو شريط) لكل سبب (أو صفة) يتناسب ارتفاعه مع القيم المناظرة له (تكرار، وقت، كلفة) و يراعي هنا البدء من الجانب الأيسر بالنسب الذي حصل على أعلى قيمة ثم الذي يليه وهكذا حتى الانتهاء من رسم كل المستطيلات.

يتم إيجاد النسب المئوية للقيمة المناظرة لكل سبب أ خاصة ثم إيجاد المجموع التراكمي للنسب الواحدة تلوى الأخرى وفقا لترتيب الأسباب في الشكل البياني، ثم يرسم المنحني الممثل لهذه القيم النسبية التراكمية

²²خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010 ، ص 278.

²³خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دارة الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2000، ص ص 135 ، 136 .
²⁴رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سبق ذكره ، ص 283.

²⁵دال ستر فيلد، الرقابة على الجودة ، ترجمة و م ا رجعة سرور على إب ا رهم سرور، المكتبة الأكاديمية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1995 ، ص 572.

(التصاعدية) مراعي الآتي:

تحديد النقطة الأولى أعلى المستطيل الأولى في المنتصف.

تحديد النقطة الثانية عند تقاطع المنتصف للمستطيل الثاني مع القيمة النسبية التراكمية الثانية و هكذا حتى آخر مستطيل وآخر قيمة نسبية تراكمية (التي قيمتها 100).

يتم تحليل الرسم وتحديد الأسباب التي تلعب دورا أكبر في المشكلة من خلال ملاحظة نقطة انكسار واضحة في المنحى يبدأ بعدها بالتسارع في انحرافه، وان لم يتضح مثل تلك النقطة أوجد تلك الأسباب التي تحقق نسبة تراكمية 50 % أو أكثر، إن كان تأثير الأسباب المختلفة²⁶ متقاربا عندما أبحث عن عوامل أخرى تؤثر في المشكلة مثل: أيام الأسبوع ورديات العمل (صباحية مسائية... الخ) ثم أعد توزيع البيانات (إلى مجموعات فرعية) ورسم مخطط باريتو لكل مجموعة و لاحظ مدى ظهور نمط واضح للمسببات.

3-حلقات الجودة

أ-تعريف حلقات الجودة

حلقات الجودة هي: "مجموعة صغيرة من الأفراد يتراوح عددهم بين 3 إلى 12 فرد يقومون بنفس العمل أو في عمل متشابه، يجتمعون تطوعا بشكل منتظم لمدة ساعة مدفوعة الأجر كل أسبوع".
وعادة ما يكون ذلك تحت قيادة مشرفهم الخاص بهم، ويكونوا مدربين على كيفية تحليل وحل بعض المشاكل الخاصة بالعمل الذي يقومون به، كذلك فإنهم يتدربون على تقديم الحلول للإدارة و كيف يقومون هم أنفسهم بتنفيذ تلك الحلول.²⁷

وتحقيق الأهداف التالية:

تخفيض تكلفة العمل بتقليل فترات الوقت غير المنتج الناجم عن وجود مشكلات تعرقل سير العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية.

تحسين ظروف بيئة العمل بتنمية مهارات العاملين الفنية والقيادية ورفع روحهم المعنوية وتعميق انتمائهم.
للتنظيم من خلال إبراز مدى مساهمة و أداء كل منهم.²⁸

العمل على تحسين مستوى الأداء للمؤسسة ككل وتطويرها المستمر.²⁹

وقد تجدر الإشارة حول مفهوم حلقات الجودة، بأن هناك العديد من الباحثين يخلطون بين مفهوم حلقات الجودة و فرق العمل و يمكن توضيح ذلك الاختلاف من خلال مكونات الجدول التالي:

جدول رقم(02): مقارنة بين حلقات الجودة و فرق العمل.

| المعايير | حلقات الجودة | فرق العمل |
|----------|--------------|-----------|
|----------|--------------|-----------|

²⁶رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سبق ذكره، ص 284.

²⁷مأمون سليمان النرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008 ، ص 280.

²⁸بهيرة الموحى، دوائر الجودة، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، مصر 1995، ص 06.

²⁹فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية حلقات الجودة المفهوم و التطبيق، ظافر للطباعة، الزقاييق، مصر، 1998، ص 103.

| | | |
|--|--|---|
| شمولية العمل العاملون صفة العمل ديوان العمل طابع العمل طابع العمل طبيعة العاملين سلطة القرار | تكلف بإنجاز عمل محدد وصغير نسبي من قسم واحد طوعية تنتهي بمجرد انتهاء المهمة عمل فني لا يوجد تجانس بينهم من حيث الوظيفة أو المنصب قرارات استشارية، مقترعات فقط | تكلف بإنجاز عمل أو بمهمة كاملة من أقسام متعددة إجبارية تبقى طيلة حياة المشروع عمل إداري متجانسون في الوظيفة أو المنصب الإداري قرارات تنفيذية |
|--|--|---|

المصدر: قاسم نافع المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2006، ص 249.

ويمكن إبراز الفوائد التي يمكن تحقيقها لكل من المؤسسة والعاملين من تطبيق حلقات الجودة في المؤسسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(03): فوائد حلقات الجودة.

| العاملون | المؤسسة |
|---|--|
| - رفع معنويات العاملين من خلال مشاركتهم في جميع أنشطة المنظمة . - زيادة الرضا الوظيفي للعاملين من خلال إشباع رغباتهم الوظيفية في المنظمة. - الاعتراف بأدائهم المتميز الذي يحظى بتقدير عال من الإدارة. - زيادة احتمالات الأعمال الإبداعية و الخلاقة. - تكوين علاقات عمل غير رسمية بشكل أفضل يحكمها التعاون الاجتماعي | - تحسين الاتصالات من خلال مشاركة العاملين - تحسين مستويات إنجاز الأداء و تطوير جودة الخدمة المقدمة. - رفع الحواجز التنظيمية بين الإدارة و العاملين بقصد تحقيق الأهداف. - حل المشكلات التي تواجه العمل من جذورها وحسب الأولوية. - إعطاء فرصة لظهور قيادات إدارية كفؤة و فاعلة في تحقيق أهداف المنظمة. |

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006 . ص 251.

ب خطوات إنشاء وتكوين حلقات الجودة
التخطيط لإنشاء الحلقات : تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرارات الفنية الخاصة بعملية إنشاء الحلقات وعادة تستغرق العملية مدة شهر وتتضمن القيام بما يلي:
اختيار المستشار الخارجي الذي يقوم بمساعدة الإدارة العليا بإدخال نظام الحلقات بالمؤسسة إذ لا بد من

استخدام الخبراء وخصوصا في بداية الانطلاق باستخدام حلقات الجودة للمساعدة في كيفية توظيف الوسائل اللازمة لعمل الحلقة، ولتدريب قائد الحلقة، وإعطاء محاضرات حول حلقات الجودة، لأن هناك حاجة في البداية لمعرفة عامة حول مفهوم الحلقات، يمكن تأمينها عن طريق الخبراء المتخصصين في هذا المجال ولكن عندما تملك المؤسسات ثروة من المعلومات لا تعود بحاجة إلى الخبراء لأنها أصبحت تدرك أن استراتيجياتها في هذا المجال أكثر ملائمة من غيرها.

تشكيل لجنة من داخل المؤسسة للإشراف على هذا النظام ويتأخر اللجنة أحد أعضاء الإدارة العليا، وقد تكون هذه اللجنة دائمة أو مؤقتة، ووجودها لا يعني نجاح برنامج الحلقة دائما، وقد يكون ذلك لنقص الاستعدادات أو عدم وجود دعم من الإدارة العليا أو معارضة من قبل الإدارة الوسطى، ويتولى هذه اللجنة ما يلي:³⁰

تحديد القواعد العامة المستخدمة داخل الحلقات كمواعيد الاجتماعات وطريقة الحوار والنقاش وغيرها، تحديد الأسس التي سوف يتم الاعتماد عليها والحكم على درجة نجاح الحلقات في أداء عملها ومن الأمثلة على ذلك: انخفاض نسبة الأخطاء في العمل، تطوير أساليب العمل... الخ. اختيار منسق أو مسهل من داخل المؤسسة يتولى الإشراف على كل حلقات الجودة. اختيار منسق لكل حلقة من الحلقات التي تم تشكيلها، ولكن ذلك يجعل الوقت المخصص لكل حلقة غير كاف، ويتولى المنسق ما يلي:

- التنسيق بين أنشطة الحلقة .
- حضور اجتماعات الحلقة .
- الاحتفاظ بسجلات تتضمن اهتمامات وانجازات الحلقة .

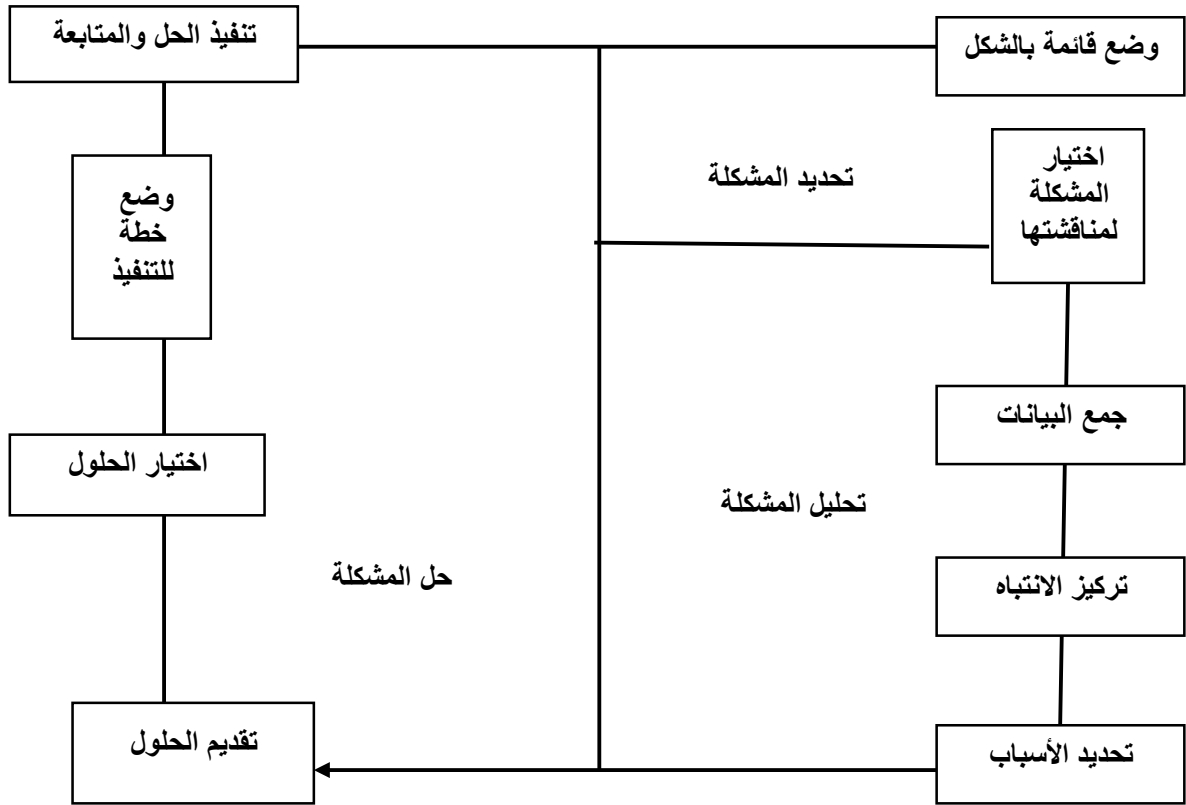
الإعداد و الترتيب : تتطلب عملة انجاز أسلوب حلقات الجودة اللجوء إلى التدريب المخطط المستمر، ويشمل التدريب جميع عناصر الحلقة، وتستخدم المؤسسة خبراء لتدريب القادة، ولأن ضعف التدريب أو عدمه بسبب فشل الحلقات، فلا بد من شمول التدريب بالإضافة إلى مفاهيم الحلقات كيفية العمل بهذه الأساليب الفعالة في تقوية بناء فريق العمل و الحث المستمر على العمل الجماعي الهادف، في هذه الخطوة يتلقى منسقي المجموعات واللجنة المتخصصة مع الخبير الخارجي الذي يقوم بشرح الفلسفة الرئيسية التي تقوم عليها فكرة الحلقات، وبعد ذلك تتم مجموعة من اللقاءات بين الخبير و كل من المتدربين المرتقبين لتعريفهم بفلسفة الحلقات وطرق عملها وبعد ذلك تخصص عدة أيام لتعليم المتدربين المرتقبين بالأساليب الفنية التي تستخدم أثناء النقاش داخل الحلقات وكيفية حل المشاكل من خلال العمل المنظم.

العضوية : تسعى هذه الخطوة إلى ضم بعض العاملين إلى حلقات الجودة والتزامها بالعضوية بطريقة طوعية، فالعضو لا يمكن أن يعمل بكفاءة إذا كان يعمل مع أف ا رد لا يشعر معهم بالراحة لذلك يعتبر دخول الأفراد طوعا إلى الحلقة من أساس نجاحها، وتبدأ هذه الخطوة بلقاءات ودية غير رسمية بين مديري الأقسام ومنسقي الحلقات والعاملين وتكون هذه اللقاءات فرصة للحديث والحوار حول أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم

³⁰ محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة: مدخل النظام المتكامل، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1955، ص 165.

الأفكار من قبل الجميع، وبعد ذلك يلتقي قادة المجموعات مع كل موظف على حدة ليحدد رغبته في العضوية ويقدم له نشأته وتتضمن فلسفة وفكرة الحلقات، وتتميز هذه الخطوة بأنها تتخذ فترة زمنية طويلة قد تصل إلى ثمانية أسابيع حتى يتم التمكن من إيجاد الرغبة الحقيقية للعاملين في العضوية³¹

الشكل رقم (02): الطريقة التي تعمل بها حلقات الجودة.



المصدر: محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة: مدخل النظام المتكامل، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 168.

د. عوامل النجاح و الفشل في حلقات الجودة :

تشير الدلائل والمؤشرات الإحصائية بشكل واضح بما تتسم به حلقات السيطرة النوعية من أهمية ملحوظة في التحسين المستمر للجودة والإنتاجية لذلك ونظرا لهذه الأهمية من منطلقات نجاحها ما يلي:

- التركيز الدوري الذي يمكن أن يلعبه كل فرد في إطار المجموعة.
- أن يتم تصميم المنتج بدرجة عالية من الجودة ووفق المعايير القياسية للمؤسسة .
- أن يتم تعيين مدرب يقوم بدعم وتنمية قدرات القادة المشرفين على حلقات السيطرة النوعية.
- التأكد من دعم وتبني القيادة الإدارية العليا في المؤسسة لحلقات السيطرة النوعية.
- أن يتم تعريف كافة العاملين في المؤسسة بأن العمل في حلقات الجودة عمل طوعي وبمحض إرادتهم.
- تطوير نظام أو مدخل لحل المشاكل بحيث يكون موجه بشكل عام إلى تنوير الطاقات الفكرية³² والذهنية

³¹ نفس المرجع السابق، ص ص 165، 166.

³² خضير كاظم محمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء ، دارة الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الثانية، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص

. وليس مجرد إجراء شكلي واتباع أسلوب brainstorming.

- بناء هيكل تنظيمي يتناسب مع بناء حلقات الجودة وإعطائه المرونة الشاملة في التحسين و تزويدهم بآخر المستجدات التطويرية في حقول المعرفة الإنسانية.³³
4-خرائط الجودة :

تهدف الرقابة على الجودة إلى التأكيد من أن النتائج النهائية المحققة (للمنتجات أو الخدمات) تتطابق مع المواصفات المحددة مسبقاً، وذلك للحفاظ على مستوى الجودة المرغوب فيه، وتكون عملية الرقابة على الجودة على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى الإدارات والحدات وعلى مستوى الوظائف والمهام³⁴ يتم بناء خرائط الرقابة للتعبير عن الاختلاف في الإنتاج بصورة رقمية وبيانات كمية، والذي يستخرج بصورة معادلة رياضية عن طريق طرح ثلاث انحرافات معيارية من الوسط الحسابي للمجتمع. وبعد وضع حدود الرقابة فإنه يمكننا اختيار مجموعات فردية واستخراج المدى والوسط الحسابي الخاص بها، أما إذا، فإذا وقع المدى أو الوسط الحسابي خارج حدود الرقابة فإن ذلك يعني أن العملية خارج حدود السيطرة، أما إذا وقع المدى أو الوسط الحسابي داخل حدود السيطرة وهذا هو المفروض أن يكون، فمعنى ذلك أن العملية مسيطر عليها وتسير وفقاً لما هو مخطط، حيث يتم أخذ عينات صغيرة من الإنتاجية وعلى فترات دورية منتظمة ويتم فحصها بغية تحديد مواصفاتها ثم نقوم بتسجيل البيانات التي يتم الحصول عليها ثم تحليل تلك البيانات للحصول على الوسط الحسابي لتمثيل الخط المركزي وبعد ذلك يتم تحديد كلا من الحد الأعلى والأدنى المسموح به لعدد الوحدات المعابة وقبل الشروع بأخذ العينات لابد أن يتم مراعاة النقاط الثلاثة³⁵ وهناك جداول جاهزة ومعدة خصيصاً لهذا الغرض تستخدم في استخراج حدود الرقابة وذلك بإتباع المعادلة التالية:

$$VCL=X+A^2 R$$

حيث X هو الوسط الحسابي لمتوسطات العينات.

A^2 هو قيمة ثابتة (الجدول رقم 05).

R هو الوسط الحسابي للمدى.

أ . الحد الأدنى للرقابة **LCL (Lower control limit)**

والذي يمثل الحد الأدنى المسموح به للانحرافات ويمكن إتباع المعادلة التالية لإيجاد بالاستعانة بجدول العوامل الثابتة لبناء خرائط الرقابة على المتغيرات، الجدول رقم ???

$$X+A^2R=LCL$$

الجدول رقم(04): العوامل الثابتة لبناء خرائط الرقابة على المتغيرات

³³ نفس المرجع السابق، ص 192.

³⁴ حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2009، ص 82.

³⁵ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص ص 276

| D4 | D3 | A ² | حجم العينة |
|------|-----|----------------|------------|
| 3276 | 000 | 1880 | 2 |
| 3574 | 000 | 1023 | 3 |
| 2282 | 000 | 729 | 4 |
| 2115 | 000 | 577 | 5 |
| 2004 | 000 | 483 | 6 |
| 1924 | 076 | 419 | 7 |
| 1864 | 136 | 373 | 8 |
| 1816 | 184 | 337 | 9 |
| 1777 | 223 | 308 | 10 |

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص

279.

ب. خريطة الرقابة على المدى R chait

تهدف خريطة الرقابة على الوسط الحسابي إلى ضبط قيم المتغيرات اعتماداً على النزعة المركزية للعمليات، أما خريطة الرقابة على المدى فتهدف إلى ضبط قيم المتغيرات اعتماداً على داخل المدى إن كثير من Ranges المؤسسات تستخدم الخريبتين معا أي خريطة الرقابة على الوسط الحسابي وخريطة الرقابة على المدى، وذلك لأن التماثل في الوسط الحسابي لعينتين لا يعني بالضرورة عدم وجود اختلاف بينهما، حيث أن الاختلافات قد تكون موجودة في المدى أي في الفروقات بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في العينة³⁶ ويتم التوصل إلى الحد الأعلى و الحد الأدنى للرقابة في خريطة الرقابة من خلال استخدام متوسط مدى العينة والقيم الثابتة الموجودة في الجدول رقم (05) حسب المعادلتين:

$$VCL R = D 4 R$$

$$LCL R = D 3 R$$

ج. خريطة نسبة الوحدات التالفة Pchart:

تستخدم هذه الخريطة لأحكام الرقابة على نسبة الوحدات أي لقياس جودة المنتجات على أساس كونها جيدة/سيئة/مقبولة/مرفوضة.

في أي مجتمع أو عينة لا بد وأن تكون هناك نسبة معينة من المنتجات التالفة، فإذا قلنا بأن نسبة الحدات الجيدة في المجتمع كانت (P)، كأن يعني ذلك أن نسبة الوحدات التالفة تساوي (1-p) ولبناء خريطة نسبة الوحدات التالفة فإننا باستخراج الوسط الحسابي ومجموع المفردات المعينة من ثم إيجاد الحدين الأعلى والأدنى للرقابة ووضع ذلك على رسم بياني.

خط الوسط = مجموع الوحدات التالفة / عدد المفردات المفحوصة.

$$VCL P = \bar{P} + 3$$

$$LCL P = \bar{P} - 3$$

³⁶ نفس المرجع السابق، ص 279، 282.

حيث P الوسط الحسابي للوحدات التالفة.

N حجم العينة الواحدة.³⁷

تحديد المواصفات أو السمات التي يتم مراقبتها

تبسيط العملية الإنتاجية.

تحديد أسس ومعايير اختيار العينات.

تحديد حدود الرقابة.

اتخاذ خطوات العمل التصحيحي في حالة وجود الاختلاف والانحراف.

وبشكل عام فإن التصنيف الأساسي لأنواع خرائط الرقابة يعتمد على أساسين هامين:

المتغيرات: Variables المتغير هو صفة معينة تتعلق بالجودة ويمكن قياسه والتعبير عنه بصورة رقمية، حيث من الممكن أن تتغير قيمته وبالتالي سمي بالمتغير.

مثل: x chart R chart

الخصائص في هذا المجال هي تلك الصفات المتعلقة بالجودة والتي يمكن وصفها على أنها موجودة/غير موجودة في المنتج وتستخدم خرائط الرقابة على الخصائص حالة تصنيف الوحدات المنتجة إلى مطابقة/غير مطابقة، صالحة/تالفة ومن أهم الخرائط المستخدمة في مجال خرائط الرقابة على الخصائص np، c chart، pchart، و غيرها.

د. خريطة الرقابة على المتوسطات X chart :

يتم استعمال خريطة الرقابة على المتوسطات X chart وذلك لأحكام السيطرة على قيم متوسطات المتغير الخاضع للدراسة من خلال التأكد من أن متوسطات العينات المختارة تقع ضمن الحدود المسموح بها. ولبناء خريطة X chart فإن علينا إيجاد الوسط الحسابي والمدى للبيانات المستخرجة من العينات ثم إيجاد الحد الأعلى والحد الأدنى للوحدات المعابة المسموح بها ووضع ذلك على الرسم البياني.

ويتم تحديد خطوات الرقابة في الخرائط كما يلي:

الخط الوسط CENTRAL LINE و يمثل الوسط الحسابي للعينة (X) والذي يتم حسابه على أساس مجموع القيم على عددها.

الحد الأعلى للرقابة UCL (upper control limit) و يمثل الحد المسموح به للوحدات المعابة.³⁸

المبحث الثاني: جودة الخدمات

يعد موضوع جودة الخدمة من الموضوعات التي تصدرت اهتمامات الباحثين و الأكاديميين و الممارسين على حد سواء، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات التي عالجت الموضوع، فمن الدراسات من انصب اهتمامها بالدرجة الأولى على وضع تعريف لجودة الخدمة و إيضاح مفهومها وركزت دراسات أخرى على أبعاد جودة الخدمة و طرق قياسها. المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات

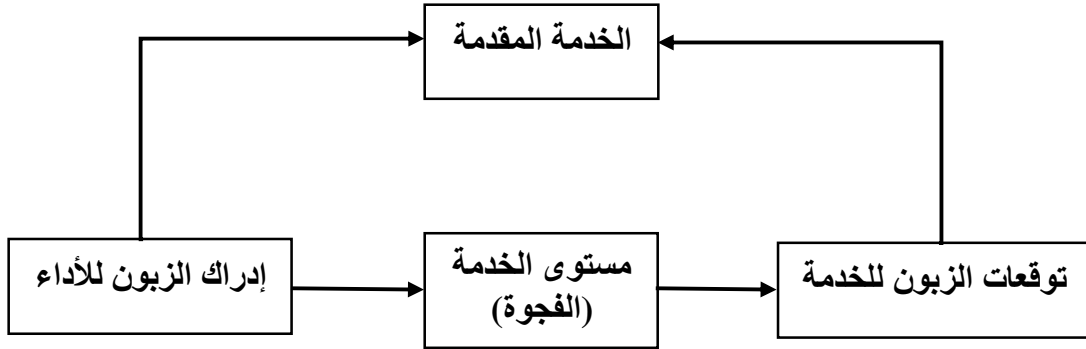
³⁷، نفس المرجع السابق ، ص ص 283، 285.

³⁸ ، نفس المرجع السابق، ص ص 277، 278.

تعرف جودة الخدمات بأنها: "نظام تجهيز الخدمات و المتمثل بالإحاطة المادية لتصميم التسهيلات المقدمة من تقنية و أفراد ونظام للرقابة على العمليات بما يحقق الرضا والقبول لدى الزبائن معتمدين على التغذية العكسية لمواجهة المشكلات في الخدمات وامكانية تطويرها مستقبلاً.³⁹

فجوة الخدمة تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للزبائن ليقابل توقعاتهم و بالتالي فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات الزبائن لأبعاد جودة الخدمة ومستوى الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل في الخدمة المقدمة لهم⁴⁰

شكل رقم(03): مفهوم جودة الخدمات



المصدر: الحداد عوض، التسويق: استراتيجيات التسويق المصرفي و الخدمات المصرفية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2006 ، ص 337.

نستنتج فيما سبق أن جودة الخدمة هي فيما يدركه الزبائن المتمثل في الفرق بين توقعاتهم وبين ما يحصلون عليه فعلاً.⁴¹

جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلي - توقعات الزبون لمستوى الأداء .
وفي ضوء المعادلة السابقة يمكن تصور ثلاث مستويات من الخدمة هي:

1-الخدمة العادية:

وهي تلك التي تتحقق عندما يتساوى إدراك الزبون للأداء مع توقعاته المسبقة عنها.

2-الخدمة السيئة:

وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي عن مستويات التوقعات بالنسبة لها.

3-الخدمة المتميزة:

وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات الزبائن بالنسبة لها.

³⁹تامر البكري، تسويق الخدمات: التوجه الحديث لمستقبل الأسواق والتعامل مع المستهلك، مجلة كلية الإقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 1999، ص6

⁴⁰بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3، مخبر العولمة واقتصاديات شمال أفريقيا، الشلف، الج 1، 2005 ، ص259.

⁴¹نظام موسى سويداني، عبد المجيد البرواي، إدارة التسويق للمنظمات غير الربحية، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،

ومنه فإن جودة الخدمة هي: نتيجة مقارنة الزبائن بين توقعاتهم للخدمة وإدراكهم لمستوى أدائها حيث تنحصر في:

● الأداء الصحيح للعمل في المرة الأولى.

● الخلو من العيوب والأخطاء.

● القدرة على الوفاء باحتياجات الزبائن.

● توافق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعاتهم.

● تعظيم القيمة المسلمة لهم.⁴²

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة

تقاس جودة الخدمة بمقياس يتضمن العناصر التالية:

1- الاعتمادية **Reliability**

هي عبارة عن مقياس المنتج على الأداء للوظيفة المطلوبة منه بنجاح في ظروف الاستعمال العادية ولمدة محددة ويعبر عن هذا المقياس بالاحتمال⁴³.

2- الاستجابة

ما هو مدى استعداد ورغبة مقدم الخدمة على تقديم المساعدة للزبون أو حل مشاكله المتعددة⁴⁴.

3- الأداء **Performance**

ويشير إلى الخصائص الأساسية للمنتج أو الخدمة مثل: السرعة، التنافسية.

4- المظاهر **Features**

وهي الخصائص الإضافية للمنتج أو الخدمة مثل: سهولة الاستخدام أو التكنولوجيا⁴⁵.

5- الخبرة في مجال سرعة التغيير **Quick – change – expertise**

إمكانية تغيير الخط الإنتاجي لينتج منتج آخر.

6- المتانة (القدرة على التحمل) **Durability**

وتشير إلى قوة تحمل المنتج أو مثانته في أثناء العمر الاقتصادي وهي مقياس لحياة المنتج.

7- الجودة المدركة **Perceived quality**

الجودة ليست حقيقية مطلقة ولكن يمكن أن تكون بناء على طلب الزبون، فالجودة من وجه نظر الزبون تعتمد على معايير قياس غير مباشرة.

8- القيمة **Value**

وترتبط قيمة المنتج أو الخدمة مع كم من الأعداد الموجودة يشعر أنه قد حصل عليها مقابل ما دفعه⁴⁶.

⁴² عبد العزيز بن قريظ، أداء و جودة الخدمات اللوجيستية و دورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة قلمة، 2010، ص 75، 76.

⁴³ سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق ذكره، ص 60.

⁴⁴ بشير العلق، ثقافة الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص 156.

⁴⁵ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 15، 16.

⁴⁶ حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص ص 29، 30.

9- المطابقة Conformance

مطابقة المواصفات ومعايير الصنع لما أعلن للزبون.

10- الجماليات Aesthetics

وهي العوامل التي ينشدها المنظور البشري وتمثل الأفضلية الذاتية لدى الفرد عن المنتج والطرق التي يستجيب الفرد لذلك المنتج كالمظهر الخارجي، الحساس، المذاق، الرائحة، الصوت... الخ⁴⁷

11- الخدمات المقدمة Service

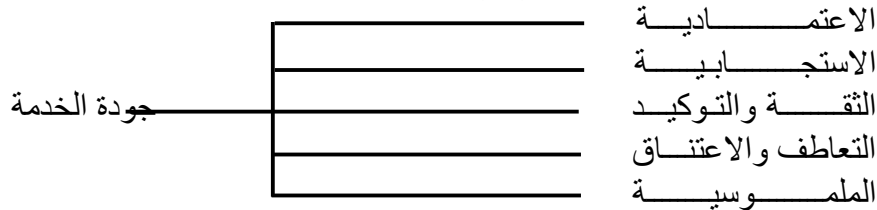
حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح (ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة كفاءة التصحيح).⁴⁸

12- التعاطف Empathy

وتعني أن يكون لدى العاملين المقدرة على مخاطبة الزبائن بأسلوب ودي يجعلهم يشعرون بالراحة والطمأنينة أثناء الحوار وأثناء تقديم الخدمة للزبائن.⁴⁹ وتم دمج هذه الأبعاد في خمسة أبعاد هي:

- الاعتيادية: القدرة على انجاز الخدمة المطلوبة باعتيادية ودقة وثبات.
- الاستجابية: قدرة الإدارة على تقديم الخدمة بسرعة و مساعدة الزبائن باستمرار عند الطلب .⁵⁰
- الثقة (التوكيد): معرفة العاملين والكباسة والقدرة على كسب الثقة بالنفس
- الاعتناق (التعاطف): سهولة الاتصال والاتصالات الجيدة وتفهم الزبائن والعناية بهم.
- الملموسية: التسهيلات المادية، المعدات، ظهور الأشخاص في الوحدة الواحدة⁵¹

شكل رقم(04): أبعاد جودة الخدمة



المصدر: تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 333.

المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمة

أشرنا سابقاً أن جودة الخدمة من منظور الزبائن تتعلق بمدى مطابقة جودة الخدمة لاحتياجات وتوقعات الزبائن، ومن هذا المنطلق سوف نتناول أهم الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات من هذه الزاوية .

1-نموذج SERVQUAL أو مقياس الفجوة

⁴⁷محمد عبد العال النعمي وآخرون ، إدارة الجودة المعاصرة : مقدمة في إدارة الجودة الشاملة الإنتاج والعمليات والخدمات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 38.

⁴⁸ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

⁴⁹تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005 ، ص ص 332، 333.

⁵⁰ريحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009 ، ص 340.

⁵¹حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن،

ويعتمد على مقارنة توقعات الزبائن بشأن الخدمة وإدراكهم لمستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل ومن ثم يتم تحديد هذه الفجوة بين التوقعات و الإدراكات ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية⁵²

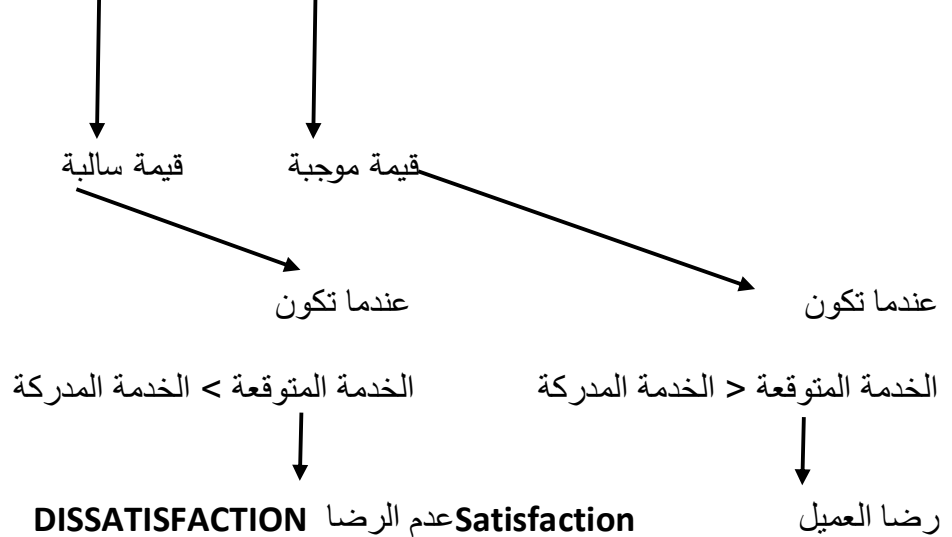
$$PG = ES - PS$$

حيث: PG : الفجوة الإدراكية **Perceived Gap**

ES : الخدمة المتوقعة **Expected Service**

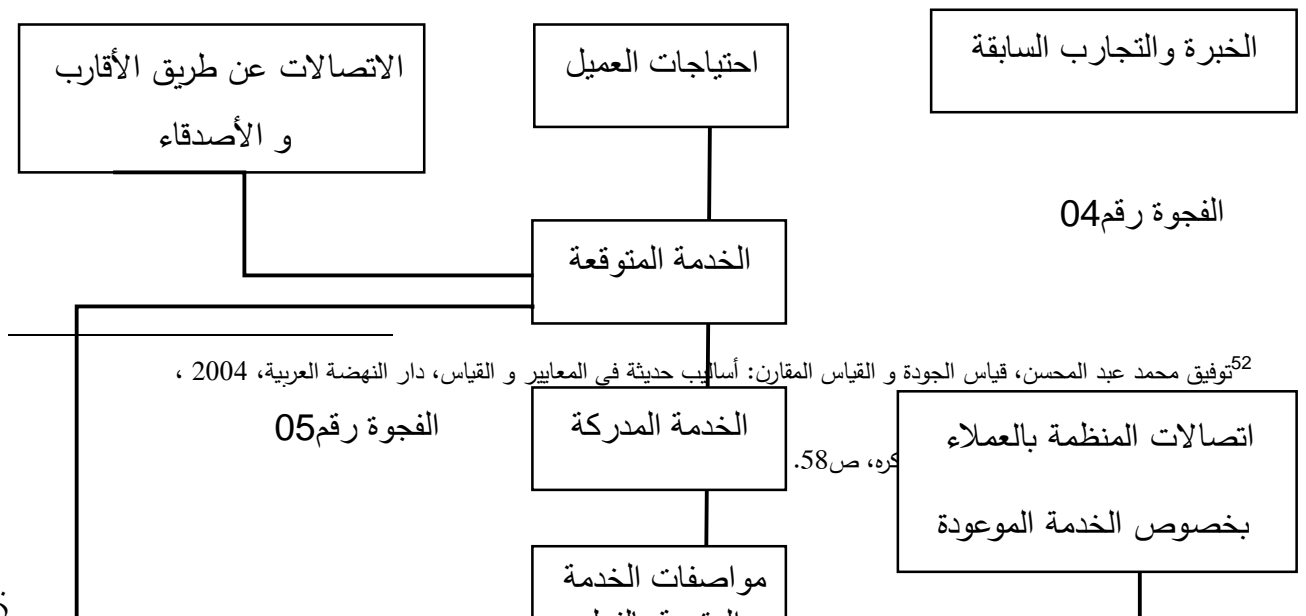
PS : الخدمة المدركة **Perceive Service**

بمعنى أن: فجوة جودة الخدمة = الخدمة المتوقعة - الخدمة المدركة



ولقد أوضح **Parasuraman** وزملائه في دراساتهم أن الفجوة بين توقعات الزبائن وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات تتكون في حقيقتها من خمس فجوات كما يوضحها الشكل التالي:⁵³

شكل رقم(05): نموذج **SERVQUAL** لقياس جودة الخدمة.



المصدر: محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 234.

أ- الفجوة ما بين توقعات الزبون و تصور الإدارة
ينبغي على موردي الخدمة أن يتأكدوا تماما من أن الإدارة مطلعة تماما على خاصيات الخدمة الأكثر أهمية بالنسبة للمستفيد، وبالأولويات المطلوبة من قبل المستفيد نفسه.

ب- الفجوة بين تصور الإدارة وميزان جودة الخدمة
حتى وان كانت الإدارة مطلعة على خاصيات الخدمة الأكثر أهمية بالنسبة للمستفيد وانها تقدر هذه الأهمية الأهمية، فإنها تكون غير قادرة او ببساطة غير مكترثة في زج امكانياتها و مواردها لحل المشكلة، فقد يكون مورد الخدمة مطلع على حجم الضيق الذي يعاني منه المستفيدون من خدماته و هم ينتظرون في طوابير مملة للحصول على الخدمة الا ان هذا المورد لا يكثرث و لا يفعل شيئا لتقليص حجم المعانات هذه .⁵⁴

ج- فجوة بين خصائص جودة الخدمة وتقديمها
و حتى لو افترضنا ان معايير الجودة قد تم وضعها بشكل صحيح، و طبقا لت توقعات المستفيدين فان هنا احتمال بان تكون هذه المعايير على درجة عالية من الاتفاق، و هذا يعود الى سوء أداء او عجز القائمين على تقديم الخدمة على التعامل الصحيح و اللائق مع المستفيدين من الخدمة، و قد يحصل ان يكون القائمون على الخدمة غير مدربين او مؤهلين بشكل جيد للاتصال مع المستفيدين او انجاز أعمالهم بشكل كفاء او ان هؤلاء العاملين لا يعرفون بالضبط واجباتهم و مهامهم.

د- الفجوة بين القيام بالخدمة والاتصالات الخارجية

⁵⁴ بشير العالق، حميد الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص ص 262 ، 263.

و قد تحصل مشكلة أخرى عندما تتعهد مؤسسة الخدمة بتقديم خدمة ذات مستوى او نوع معين، و ادى بها في الواقع الميداني الفعلي تقدم شيئاً اخر، و تعرف هذه الحالة بفجوة الوعود و تعد مسؤولة عن امتعاض و عدم رضا المستفيدين من الخدمة .⁵⁵

هـ- الفجوة بين الخدمة المتصورة و الخدمة المتوقعة

حيث تظهر الفجوة عندما يقيس الزبون الأداء بطريقة مختلفة و لا تكون نوعيته كما كان يتصور . إلا انه ظهر نموذج جديد و هو نموذج الفجوات الطور، فاساس هذا النموذج لا يختلف جوهريا عن النموذج السابق فقد حدد سبعة فجوات بدال من خمسة فجوات و لقد وضع هذا النموذج من قبل **lock love** و قد عرضه من قبل كل من **wirtz & lock love** إن هذا النموذج يعتبر اكثر تفصيلا من النموذج السابق لاحتوائه على مؤشرات لم تكن موجودة سابقا.

ا- فجوة المعرفة **the knowledge gap**

تمثل الختالف بينما يعتقد مجهزوا الخدمات حول ما يتوقع ان يحصل عليه المستفيد من الخدمات و حاجاته و توقعاته الفعلي

ب- فجوة المعايير القياسية **the standards gap**

تمثل الختالف بين ادراك الإدارة للتوقعات الزبون و معايير الجودة المعتمدة لتسليم الخدمة.

ج- فجوة التسليم **the delivery gap**

تمثل الختالف بين المعايير المحددة لتسليم الخدمة و الأداء الفعلي لمجهز الخدمة ضمن هذه المعايير.

د- فجوة الاتصالات الداخلية **intrnal communications gap**

تمثل الختالف بين ما تعلنه مؤسسة الخدمة عن جدارة خدماتها و تمييزها و بين ما يعتقد المجهزون (رجال البيع) حول جدارة الخدمة و مستوى الجودة و ما تستطيع المؤسسة فعال ان تقدمه.

هـ- فجوة الادراك **the perceptions**

الإختلاف بين ما يسلم فعال و ما يدركه الزبائن بانهم استلموا لأن الزبائن غير قادرين على تقديم نوعية الخدمة بدقة.

و- فجوة التفسير **interprétation**

الاختلاف بين جهود الاتصال من قبل مجهزي الخدمة (قبل تسليم الخدمة) و الوعود التي تقطع و ما يعتقد الزبائن بانهم وعدوا بان يحصلوا عليه.

ي- فجوة الخدمة **the service gap**

الاختلاف بين ما يتوقع الزبائن ان يحصلوا عليه و ادراكهم للخدمة المستلمة.

ان الفجوة الأولى و الخامسة و السادسة و السابعة تمثل فجوات خارجية ما بين الزبون و المؤسسة، اما الفجوات الثانية و الثالثة و الرابعة تمثل فجوات داخلية ما بين الوظائف و الإدارات في المؤسسة.⁵⁶

2- نموذج **servperf** أو مقياس الأداء الفعلي للخدمة

⁵⁵ نفس المرجع السابق، ص 263.

⁵⁶ نفس المرجع السابق، ص 104.

نتيجة للانتقادات التي وجهت سابقا لمقياس **servqual** لجأت بعض الدراسات الأخرى الى استخدام مقياس الأداء الفعلي **servperf** و الذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها بشكل مباشر من خلال اتجاهات الزبائن ... و يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:
جودة الخدمة = الأداء

Service quality = performance

و يعتبر **taylor & cron** من أوائل الباحثين الذين تبنوا مقياس **servperf** في قياس جودة الخدمة حيث شكت دراساتهم في صالحية **servperf** للحكم على جودة الخدمة و اعتبروا ان مقياس **servperf** يعتبر ابسط و اسهل في التطبيق من مقياس **servqual** نظرا لأن الأخير يحتوي على عمليات حسابية معقدة فضلا عن صعوبة تعريف توقعات الزبائن و قياسها في الواقع العلمي.
وكما هو الحال بالنسبة لمقياس الفجوة **servqual** لم يسلم مقياس الأداء الفعلي **servperf** من الانتقادات و التي تتمثل في اهماله لقياس توقعات الزبائن لمستوى جودة الخدمة المراد الحصول عليها و قصور منهجية القياس و الطرق الإحصائية المستخدمة للتحقق من ثباته و مصداقيته فضال عن الانتقادات التي وجهت لمقياس **servqual** و المتعلقة بأبعاد الجودة و تعدد المتغيرات التي يحتوي عليها و كذلك كيفية ادراك الزبائن لجودة الخدمة.⁵⁷

إن ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات، فرض البقاء تحت مفهوم الأقوى و الأفضل و تطلب ذلك من المؤسسات الارتقاء بمستويات الأداء و تحسين نوعية المنتجات و ذلك من اجل الوصول الى اعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق اشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونهم، بل و تخطى هذا التوقع تماشيا مع استراتيجية تدرك ان رضا الزبون و هدف المؤسسة هما هدف واحد و بقاء المؤسسة و نجاحها يعتمد على زبائنها و مورديها.

و تعد الجودة في الخدمات من العوامل الرئيسية لزيادة الحصة السوقية و العائد على الاستثمار و تخفيض التكاليف: لذلك ادركت المؤسسات الدور الداعم الذي تلعبه جودة الخدمات بوصفها ميزة تنافسية تستطيع من خلالها التركيز عليها كأحد اهم الأهداف الذي تسعى لتحقيقها.

المبحث الثالث: ثقافة الجودة

المطلب الأول: إدارة الجودة

أولا. مفهوم إدارة الجودة:

إن مبادئ إدارة الجودة تقوم على الأفكار الرائدة لكل من Deming و Juran و غيرهما من رواد الفن.⁵⁸

⁵⁷ توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 69،70.
⁵⁸ د. سفيان حمادوش، إشكالية التسويق الشامل و ثقافة الجودة في المؤسسات الخدمية: محاضرات مع دراسة حالات، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2019، ص 251.

ففي الجوهر؛ يعمل نظام إدارة الجودة على التأكيد على مدى القدرة التنظيمية لتلبية احتياجات الزبائن بشكل دقيق و مريح و التي يجب أن تشمل جميع أعضاء المنظمة، فجهود الموظفين المباشرة نحو تحقيق هدف رضا الزبون يتطلب الفهم المشترك لمصطلح الجودة.

فالرغبة في تحقيق التفوق في السوق التنافسية تتطلب المرونة التنظيمية و القدرة على الاستجابة على تلبية احتياجات الزبون، و التي تؤدي إلى نهج واسع لإدارة الجودة.

و بالتالي تؤكد إدارة الجودة في المنظمات على "إرضاء احتياجات الزبون".⁵⁹

و الغرض من ممارسات إدارة الجودة هي تحسين جودة المنتج، و التي يمكن تعريفها بأنها "القدرة على تلبية احتياجات الزبون و التي تكون خالية من العيوب، مثل الأخطاء و إعادة الصنع". ففي حين يعتبر رضا الزبون الغرض الرئيسي من إدارة الجودة، فالتحسين المستمر هو أساسا العامل الرئيسي لضمان تحقيق توقعات الزبائن و تجاوزها في نهاية المطاف.

فإدارة الجودة هي نهج إداري شامل يهدف إلى إرضاء و حتى إلى ابتهاج الزبائن.

فجودة المنتج هو نتيجة لموارد التصنيع - الأشخاص، المسار العلمي، الموارد و المعدات - الموجهة نحو درجات متفاوتة لتحقيق رضا الزبون و التقليل من النقائص.

فالنتائج المستمدة من الدراسات التجريبية مجمعة على أن ممارسات إدارة الجودة تحسن بفعالية جودة المنتج و الأداء بشكل عام.⁶⁰

لذلك؛ فقد تم تصميم الممارسات المحددة لإدارة الجودة لتوجيه موارد التصنيع بشكل أفضل قصد تحسين الجودة و ذلك من خلال مراقبة عالية للمسار العملي مثلاً، و أفضل معطيات مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) و جهود أكثر عمقا للتحسين مثل (six-sigma).⁶¹

و المنظمة الدولية للتقييس international organization for standardization (ISO 9000) هي عبارة عن سلسلة من المعايير، و التي ظهرت لأول مرة في عام 1987 كشعلة حاملة لمعايير ممارسة الأعمال التجارية في أوروبا، كما أن الإصدار الجديد المتمثل في ISO 2000/9001 يحتوي على أربعة أقسام رئيسية و التي تحل محل 20 نقطة من إصدار 1994.⁶²

ثانياً. مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):

⁵⁹ نفس المرجع السابق، ص 251

⁶⁰ نفس المرجع السابق، ص 252

⁶¹ إيد شوكت منصور ، إدارة خدمة العملاء , مرجع سبق ذكره, ص 160

⁶² رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ، إدارة الجودة الشاملة, مرجع سبق ذكره, ص 253

حظيت إدارة الجودة الشاملة (TQM) في العقدين الأخيرين باهتمام كبير من قبل المجال الصناعي و الأكاديمي على حد سواء، و تعتبر واحدة من المفاهيم الراسخة و الأكثر شعبية للإدارة الحديثة و هي من بين الفلسفات التي تطورت في نهاية القرن الماضي، و التي كان لها تأثيرا عميقا و لا مثيل له على تاريخ الأعمال الحديث.

إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن " فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى التحسين المستمر لأداء المنتجات، المسار العملي و الخدمات من أجل تحقيق و تجاوز توقعات الزبون.

فاللاعب الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة (TQM) هو "الزبون"، حيث تهدف فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى بناء علاقة طويلة المدى مع الزبائن لأنها تقوم على الثقة، و التي سوف تحول دون ركضهم خلف المنافس.

و قد حددت الدراسات التي أجريت مؤخرا أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن "فلسفة إدارية شاملة و التي تسعى جاهدة من أجل التحسين التنظيمي المستمر".⁶³

و علاوة على ذلك؛ فيمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة (TQM) كنمط إداري قائم على إنتاج جودة الخدمة على النحو المحدد من قبل الزبون، أو على أساس تحقيق الاستراتيجية التنظيمية الضرورية من خلال عملية التحسين المستمر.

و التي تشمل على ممارسات و فلسفة التحسين المستمر، التركيز على الزبائن، قاعدة بيانات صناع القرار، دراسة و تقييم المسار، نظم التفكير و تعلم الموظف.

و قد تطورت إدارة الجودة الشاملة في فلسفة الإدارة الشاملة التي تم تبنيها كنهج لتحسين القدرة التنافسية للمنظمات. و نتيجة لذلك؛ فقد تم تطبيق مبادئ و ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى ما بعد الإنتاج في مجالات أخرى مثل الموارد البشرية، التسويق، نظم المعلومات، سلسلة التوريد، المشاريع و النظام البيئي.⁶⁴

و على هذا الأساس؛ فيمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة "كأسلوب إداري موجه على حد سواء لتحسين القدرة التنافسية الأساسية للمنظمة و تعظيم الحصة السوقية في الصناعة التي تنتمي إليها.

و بالتالي فالمكونات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي التركيز على الزبون، التحسين المستمر في المنتجات و مسار العمليات و الخدمات، القياس الإحصائي، التسويق المعياري، فضلا عن تمكين الموظف.

و يمكن تلخيص أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الجدول الآتي:

⁶³ نفس المرجع السابق، ص 254

⁶⁴ نفس المرجع السابق، ص 255

الجدول رقم(05): أبعاد إدارة الجودة

| الأبعاد | الوصف |
|--------------------------|---|
| دعم الإدارة العليا | إلتزام الإدارة العليا هي واحدة من المحددات الرئيسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فالإدارة العليا يجب أن تكون الأولى في تطبيق و تحفيز نهج إدارة الجودة الشاملة، و عليها قبول المسؤولية القصوى عن منتجاتها و خدماتها، كما يتعين على الإدارة العليا توفير القيادة اللازمة لتحفيز جميع الموظفين. |
| إدارة العلاقة مع الزبون | يجب أن تكون دوما احتياجات الزبائن و المستهلكين و إرضائهم في ذهن كل موظف، و من الضروري تحديد هذه الاحتياجات و مستوى الرضا. |
| إدارة العلاقة مع المورد | الجودة هي العامل الأكثر أهمية من السعر في اختيار الموردين. فالعلاقات الطويلة المدى مع الموردين للمساعدة في تحسين جودة المنتجات/ الخدمات. |
| إدارة القوى العاملة | إدارة القوى العاملة يجب أن تسترشد بمبادئ التدريب، و تمكين الموظفين و العمل الجماعي. و خطط التوظيف و التدريب لا بد أن يتم تنفيذها، كما أن الموظفين في حاجة إلى المهارات اللازمة للمشاركة في عملية التحسين. |
| مواقف و سلوك الموظف | يمكن للشركات أن تحفز المواقف الإيجابية للعمل، بما في ذلك الولاء للمنظمة، الفخر بالوظيفة، التركيز على الأهداف التنظيمية المشتركة و القدرة على العمل عبر الوظائف. |
| مسار تصميم المنتج | ينبغي لجميع الإدارات المشاركة في عملية التصميم العمل معاً لتحقيق التصميم الذي يلبي متطلبات الزبون التقنية، التكنولوجية و قيود التكلفة للشركة |
| إدارة مسار التدفق | ينبغي الالتزام بالتفتيش الذاتي باستخدام تعليمات العمل الواضحة، كما ينبغي الحفاظ على المسار العملي تحت السيطرة الإحصائية. |
| جودة البيانات و التقارير | يجب التأكيد على الجودة، حيث يجب أن تكون المعلومات متاحة بسهولة، و ينبغي أن تكون جزءاً من النظام الإداري المرئي، فالسجلات حول مؤشرات الجودة يجب أن يتم حفظها. |

و الجدير بالذكر هنا هو تواجد كم هائل من الأبحاث الحديثة التي تبين أن الشركة إذا ما كانت تطبق إدارة الجودة الشاملة، فسوف تكسب العديد من المزايا مثل المساعدة على تحسين الأداء، الحد من إعادة الصنع، انخفاض في التكاليف المتعلقة براءة الجودة (على سبيل المثال الخردة، إعادة الصنع، تأخر في التسليم، الضمان و الاستبدال، ... إلخ) و توليد أكثر للمزايا التنافسية الفريدة.⁶⁵

⁶⁵خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص115

كما يتضح من الدراسات التجريبية أن هناك فوائد من عدة أنحاء للغالبية العظمى من المنظمات التي تنفذ برامج إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً. مبادئ إدارة الجودة: يرجع تأسيس مبادئ إدارة الجودة إلى W. Edwards DEMING الذي يعتبر أحد رواد إدارة الجودة الشاملة، حيث يرى أنه يجب على الجميع فهم النقاط الأربعة عشر و التي سماها بالأمراض المميتة و العقبات التي يجب تخطيها لتحقيق التوجه بإدارة الجودة الشاملة. كما يؤكد Deming أنه يمكن تطبيق هذه المبادئ في أي مكان، و في كل المنظمات الصغيرة و الكبيرة و في كل من قطاع الخدمات و قطاع التصنيع.

و يمكن تلخيص المبادئ الأربعة عشر فيما يلي:⁶⁶

1- خلق ثبات في الغرض تجاه تحسين المنتجات و الخدمات، و ذلك بهدف الاستمرار في ممارسة الأعمال و توفير فرض العمل؛

2- اعتماد فلسفة جديدة تقوم على الاقتصاد الياباني، فالتحول من النمط الغربي للإدارة هو ضروري لوقف التدهور المستمر للصناعة؛

3- وقف الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة، حيث يجب القضاء على الحاجة إلى التفتيش كلية من خلال بناء الجودة في المنتج في المقام الأول.

4- وضع حد لممارسة مكافأة الأعمال على أساس بطاقة بيانية سعرية، فعملية الشراء يجب أن تقترن مع تصميم المنتجات، التصنيع، المبيعات، العمل مع المورد المختار و ذلك بهدف تقليل التكلفة الإجمالية و ليس مجرد التكلفة الأولية؛

5- الاستمرار في تحسين جميع أنشطة الشركة و إلى الأبد، بهدف تحسين الجودة و الإنتاجية و بالتالي تخفيض التكاليف باستمرار؛

6- تأسيس التدريب و التعلم أثناء العمل، بما في ذلك الإدارة؛

7- تأسيس الإشراف حيث يجب أن يكون هدف الإشراف هو مساعدة الأفراد، الآلات و أنظمة التشغيل على القيام بأفضل عمل.

8- طرد الخوف حتى يتسنى للجميع العمل على نحو فعال تجاه الشركة.

9- كسر الحواجز بين الأقسام، حيث يجب على أفراد البحث، أفراد التصميم، أفراد المبيعات و الإنتاج العمل كفريق واحد، بهدف التنبؤ بمشاكل الإنتاج و الاستخدام التي يمكن مواجهتها مع المنتج أو الخدمة.

⁶⁶ نفس المرجع السابق، ص 117

10-القضاء على الشعارات و النصائح و أهداف قوة العمل التي تطالب بصفر في العيوب و مستويات جديدة من الإنتاجية.

حيث يعتقد DEMING أن هذه النصائح لا تقوم إلا بإنشاء علاقات تخاصمية فقط، كما أن معظم أسباب الجودة و الإنتاجية المنخفضة تنتمي إلى النظام و بالتالي تكمن وراء سلطة القوة العاملة.

11-القضاء على معايير العمل التي تفرض حصص عددية في اليوم، و استبدالها بمساعدات و إشرافات مفيدة.

12- أ- يجب تغيير مسؤولية المشرفين من الأعداد المطلقة نحو الجودة، و ذلك من خلال إزالة الحواجز التي تحرم الموظف بالحجم الساعي من حقه في الفخر بحسن الصنعة (البراعة).

12- ب- إلغاء الحواجز التي تحرم الناس في الإدارة و الهندسة من حقهم في الفخر بحسن الصنعة (البراعة)، و هذا يعني جملة من الأمور منها إلغاء التصنيف السنوي أو تصنيف جدارة الإدارة حسب الأهداف، و الإدارة بالأرقام.

13-تأسيس برنامج قوي للتعليم و إعادة التدريب، و هو ما يتطلب مهارات جديدة للتغيير في التقنيات، المواد و الخدمة.

14-وضع الجميع الشركة للعمل في لإنجاز التحول.

و حسب DEMING فالتغيير قد لا يكون من السهل على الجميع، لذلك تكمن الخطوة الأولى للإدارة في استنهاض الحاجة إلى تغيير من خلال تبني هذه المبادئ.

المطلب الثاني: أهمية ثقافة الجودة

أولاً. أهمية ثقافة الجودة في تحقيق التوجه بإدارة الجودة:

تستند الأبعاد الأكثر استخداماً في دراسات إدارة الجودة على الدراسات التي أجراها Hofstede في الثمانينات، حيث أقام دراسته على خمسين (50) بلداً و على امتداد أربعة أبعاد ثقافية تتمثل في: مسافة السلطة، تجنب عدم اليقين، الفردية و الذكورية، و توسيعاً لدراسات Hofstede نجد هناك مشروع House و آخرون؛ الذي تم من خلاله دراسة اثنان و ستون (62) بلداً على امتداد تسعة أبعاد ثقافية: مسافة السلطة، تجنب عدم اليقين، التوجه الإنساني، التأسيسية الجماعية، الجماعية في المجموعة، تأكيد الذات، التوجه نحو المستقبل، التوجه نحو الأداء و المساواة بين الجنسين.

فالمكون المؤثر على القيم الثقافية في البلدان لا يؤثر بطريقة مباشرة على الأداء، بل بدلا من ذلك يعمل على خلق بيئة و التي من خلالها تكون إدارة الجودة أفضل أو أقل فعالية⁶⁷.

فالعديد من الباحثين إن لم يكن كلهم، يوافقون على أن هناك ارتباطا بطريقة أو بأخرى بين الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية.

و كما أبرزه **Bates** و آخرون، فهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الجودة و الثقافة التنظيمية.

بالإضافة إلى أن الدراسات التجريبية تدعم استنتاج **Powel** بأن الثقافة التنظيمية هي أهم محدد لنجاح إدارة الجودة.

فتقافة الجودة الشاملة (**Total Quality Culture-TQC**) هي ثقافة مرنة للمنظمة، تؤكد على استمرارية التميز و تحسين الجودة ضمن بيئة العمل.

و هي محددة "بدعم الإدارة العليا التي تركز على المسار العملي بدلاً من التركيز على المهمة، و محددة كذلك بالعمل الجماعي و التوافق، هيكله مسطحة و مرنة، الالتزام في تحقيق رضا الزبائن و التحسين المستمر"⁶⁸.

فأهمية الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الجودة هي من الأمور الموثقة في الأدبيات، لذلك نجد أن **Mead** (الذي يعتبر أحد الأوائل الذين قدموا التقارير الأولى عن أهمية الثقافة لإدارة الجودة) توصل إلى أن أدوات الجودة تسبب تفاعلات جديدة بين الموظفين و التي تعزز أكثر ثقافة التعاون.

فإدارة الجودة الشاملة في حد ذاتها هي الثقافة المرغوب فيها للمنظمة الملتزمة بتحقيق رضا الزبون من خلال التحسين المستمر.

فهناك حاجة للثقافة المناسبة لدعم نطاق إدارة الجودة الشاملة، كما أنه ليس هناك نهج واحد هو الأفضل لتنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فالنهج الفريد لاحتياجات و ثقافة المنظمة يجب أن يتم تطويره.⁶⁹

و لقد توصل **Jones** و آخرون، إلى أن مدراء الشركة يميلون لتكون لديهم نظرة أكثر إيجابية بشأن تغير الجودة مقارنة مع الموظفين، و ينسبون ذلك أساسا إلى مستوى المشاركة و النفوذ داخل الشركة.

لذلك يتعين على المدراء أن يسعوا جاهدين نحو تبني ثقافة الجودة الشاملة داخل مكان العمل، إذا كان الهدف الاستراتيجي للشركات هو تطبيق التحسين المستمر للجودة. فبينما كان يهدف نموذج **Mary Douglas** أكثر

⁶⁷دال ستر فيلد، الرقابة على الجودة، مرجع سبق ذكره، ص51

⁶⁸ نفس المرجع السابق، ص52

⁶⁹محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة: مرجع سبق ذكره، ص124

إلى الفردية-مستوى الفرد- و دورها في المجتمع، إلا أنه قد أظهرت بعض دراسات حالات أن أفضل مزيج من الأنماط الثقافية للمنظمة هو ذلك النمط الذي يكون بقيادة السوق و القائم على الفريق، مع الحفاظ على بعض جوانب التصنيف الهرمي لتنسيق أنشطة المنظمة ككل.⁷⁰

كما يشير كل من Scott و آخرون، إلى أنه على الرغم من وجود علاقة بين الثقافة و الأداء التنظيمي إلا أن توضيح طبيعتها صعب للغاية، لذلك يقترحون وجود ارتباط أكثر دقة بجوانب محددة من الأداء التي تعزز الثقافات التي تحتوي على قيم متطابقة مع تلك الجوانب من الأداء.

فالقادة الجيدون هم الذين يقومون بالتجنيد و العمل على الإسهام الكامل للأشخاص الذين يقدمون على المشروع، و ذلك باستخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة.

ثانيا. أهمية تبني ثقافة الجودة لتحقيق فعالية التغيير: إن مواكبة التغيير أمر حتمي لبقاء المنظمات على قيد الحياة، و من مقتضيات التغيير و كما يقره Deming " فالإدارة العليا و كل شخص آخر يجب أن يشعر بالألم و عدم الرضا بالأداء الماضي، كما يجب أن يتحلى بالشجاعة على التغيير".⁷¹

إلا أن عملية التغيير هي عملية طويلة و معقدة بالنسبة لمعظم المنظمات، و لتحقيق ذلك تسعى الإدارة و الاتحادات إلى العمل يدًا بيد من أجل تحسين العلاقات الصناعية، كما تدعم التدريب الواسع للشركات و تشجع على إشراك الموظف في مسار التحول برمته من الجزء العلوي إلى الجزء السفلي للمنظمة.

و كجزء من التغيير الجذري في الثقافة، أصبحت الجودة الشاملة موضوعا مركزيا لبرنامج التحول، فقد تم إدراجها في عام 1987، ثم نمت لتتحول إلى مسار عملي ناجح جدا و ذلك بإدخال تحسينات على الأداء الثقافي و الأعمال التجارية على حد سواء، حيث أن هذه التحسينات داعمة لفلسفة الملكية اللامركزية و المسؤولية و العمل في فريق.

كما أنه تم استبدال ثقافة الخصومة والمواجهة القديمة التي كانت متواجدة بين كبار المدراء و القادة، بالانسجام و العمل الجماعي للنهوض بالشركة إلى الأمام.

و في وقت لاحق نجد Bates و آخرون، يصفون كيف تفترض إدارة الجودة ثقافة تنظيمية تنظر إلى نزاع الموظف كاختلال تنظيمي، كما تنظر إلى الإدارة باعتبارها مسار عملياتي عقلائي، و الذي يقتسم الرغبة في الحصول على جودة عالية.⁷²

⁷⁰ نفس المرجع السابق، ص 125

⁷¹ نفس المرجع السابق، ص 129

⁷² حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 68

و بناءً على ذلك؛ فقد تم تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها " الفلسفة التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لتحسين أدائها، و لكن في كثير من الأحيان هناك مبالغة في التركيز على أدواتها و تقنياتها، و التي قد تأخذ الأسبقية إلى الحاجة نحو خلق ثقافة و التي تكون منفتحة على التغيير".

و لتحقيق النجاح في عملية التغيير يجب توفر عدة خصائص فردية و تنظيمية و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:⁷³

1- الخصائص الفردية: إن الخصائص الفردية التي تشجع على الابتكار و التحسين المستمر تشتمل على:

- وجوب تواجد نظرة أولية للنتائج المرغوب فيها، حيث يجب أن يتم النظر في مدى القدرة على توضيح الأهداف و فوائد المشروع
 - القدرة على الحصول على الدعم ليس فقط من الإدارة و لكن أيضا من الزملاء، فهناك حاجة لبناء تحالف يجعل الجميع يتقاسمون بالتساوي الاعتقاد بأن المشروع جدير بالاهتمام
 - تشجيع الموظفين على اتخاذ مخاطر محسوبة بدقة حين حدوث انتكاسات
 - القدرة على التعامل مع التدخل أو الاعتراض على المشروع
- فالمقاومة يمكن أن تكون مفتوحة لكنها كثيرا ما تأخذ شكلا سلبيا أو تكون بشكل سري، و هذه المقاومة تكون إما انتقادات للخطط، الانسحاب، الردود على الأسئلة في وقت متأخر، أو الجدل حول تخصيص الوقت و الموارد بين المشاريع، و الجدير بالذكر هنا هو أن المقاومة السرية يمكن أن تكون أكثر خطراً.

2- الخصائص التنظيمية: إن الخصائص التنظيمية التي تشجع على الابتكار و التحسين المستمر تشتمل على:

- التدفق الحر للمعلومات التي تتيح للمدراء العثور على أفكار في أماكن غير متوقعة، و هو ما يدفعهم إلى الجمع بين أجزاء من المعلومات؛

- اتصال وثيق و متكرر بين أقسام العمل و التركيز على العلاقات الجانبية و العمودية.
- تقاليد العمل المتمثلة في فرق العمل و تقاسم الائتمان.
- المدراء الذين يؤمنون بالابتكار و يوفرون الموارد و الدعم اللازم لذلك.

كما يركز العديد من الباحثين على ضرورة تنمية ثقافة الجودة التي تقوم على الابتكار، و ذلك لأن "الابتكار هو مرادف للإدارة الجيدة لجميع وظائف الشركة".⁷⁴

⁷³ نفس المرجع السابق، ص70

⁷⁴ خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 110

ثالثا. أهمية تبني ثقافة الجودة لتحقيق أداء تسويق الخدمات: انطلاقا مما يقرره أب الإدارة الحديثة ((Peter Drucker(1909-2005) بأن التسويق و الابتكار هما الوظيفتان الأساسيتان للمؤسسة.

فقد أدركت العديد من المنظمات بالفعل أن الطريق الوحيد للبقاء في السوق العالمية التنافسية اليوم، هو أن تصبح ناجحة في مجال " الجودة الشاملة للمنظمة".⁷⁵

خصوصا في المنظمات الخدمية، حيث تعد جودة الخدمة جزء لا يتجزأ من الجودة و الأداء للموارد البشرية فبعض الأحداث الحرجة مثل " اللقاء الأول" و " لحظة الحقيقة" هي أعمال موظفي الخطوط الأمامية، و في الواقع يعد النجاح في هذه الأحداث نجاحا للمنظمة.

فتأثير الثقافة على الجودة المدركة للخدمة راسخ جدا كما أثبتته العديد من الدراسات، و ذلك راجع إلى عدة أسباب منها:⁷⁶

أولا: أن الاختلافات التنظيمية و الهيكلية و نظم التسليم في الصناعات الخدمية في مختلف البلدان قد تختلف اختلافا كبيرا، و بالتالي هي التي تشكل توقعات و تصورات الزبائن.

ثانيا: بالإضافة إلى هذه الاختلافات الهيكلية خلال تجربة الخدمة، فإن العديد من المتغيرات على المستوى الكلي مثل القيم الثقافية (أبعاد Hofstede) قد تؤثر على الجودة المدركة. و أشارت دراسات تسويقية أن القيم الشخصية تؤثر على السلوك الإبتكاري.

و هو ما أكدته إحدى الدراسات التي أجريت من قبل Bennett و Barkensjo التي بينت تواجد ارتباط بين التسويق الداخلي و الرضا في العمل، حيث أبرز الباحثان أهمية هذا النهج في تطبيق جودة الخدمة.

فبعد كل شيء؛ و من وجهة نظر الزبائن فالموظفين يمثلون الشركة، لذلك يشير George و Gronroos أن التسويق الداخلي للموظفين هو أفضل حافز و تحقيق فعال لذهنية الخدمة و سلوك التوجه بالزبون، و تحقيق التوجه بالتسويق كنهج أين يتم استخدامه كأنشطة داخلية.

الأمر الذي يستوجب على جميع المنظمات السعي نحو تقديم أعلى قيمة للزبائن أخذا بعين الاعتبار أولا القيمة التي ستقدمها إلى الموظفين، لأنهم العامل الأساسي في مسار تقديم الرضا المطلوب للزبائن.⁷⁷

⁷⁵ نفس المرجع السابق، ص113

⁷⁶ نفس المرجع السابق، ص114

⁷⁷ محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة: مرجع سبق ذكره، ص56

لذلك نجد أن مجلة **Fortune magazine** في كل عام تقوم بإصدار قائمة لأفضل مئة (100) شركة، و التي تصف فيها كيف استفادت هذه الشركات المائة من الموظفين المحفزين جيداً و المخلصين في عملهم لتحقيق الأهداف العامة.

حيث ينظر إلى إشراك الموظف كعامل محدد لجودة الخدمة المقدمة، ففي الواقع هناك علاقة طردية بين إشراك الموظف و رغبته في إرضاء أكثر ما يمكن احتياجات الزبون، من خلال ما يسمى بالتوجه نحو الزبون.

فإشراك الموظفين يسمح بعلاقة دائمة بين الفرد و المنظمة، و تدفعه نحو التصرف وفقاً لأهدافها، و يترجم كشعور قوي للانتماء إلى المنظمة، و قد تم تطوير فكرة هذه العلاقة من قبل **Thévenet** كما سمحت بالنظر في مناهج متعددة.

ففي أدبيات تسويق الخدمات، أبرزت العديد من الدراسات باستخدام التحليلات على المستوى الكلي، أثر الثقافة على تصورات جودة الخدمة، الرضا، النوايا السلوكية و التوظيف.

لذلك نجد **Powell** يستدل على أن العناصر الثقافية الضمنية لإدارة الجودة تقود للنجاح.

و فضلاً عن ذلك؛ فهناك إلقاء العديد من المراجع حول خصائص ثقافة المؤسسة مثل طريقة عمل **IBM** أو قيمة **M3**، و التي تتحدث عن المزايا التي تجنيها هذه المؤسسات من ثقافتها.⁷⁸

و قد وجدت الدراسات الأكاديمية أيضاً أن المؤسسات ذات الثقافات القوية لديها أفضل أداء.

فالعديد من الصناعات المختلفة ذات الثقافة القوية للمؤسسة هي مرتبطة بشكل إيجابي بأداء المؤسسة.

و كما ورد من طرف **Sorensen** فإن الأسباب التي تجعل من الثقافة القوية للمؤسسة تحسن من أدائها تتمثل في:⁷⁹

أولاً: أن هناك تعزيز للتنسيق و الرقابة داخل المؤسسة، فعلى سبيل المثال فالثقافة القوية للمؤسسة تعزز الاتفاق على أن بعض السلوكيات هي أكثر ملائمة من غيرها.

و بالتالي فقد يتم اكتشاف اختراقات للقواعد السلوكية و تصحيحها بسرعة أكبر، مما هو عليه الحال عندما تكون ثقافة المؤسسات ضعيفة.

ثانياً: الثقافة القوية للمؤسسة تحسن من محاذاة الهدف بين المؤسسة و موظفيها، و بناء على ذلك فإن الموظفين حينما تواجههم حالات غير متوقعة سوف يفهمون ذلك و يتخذون الإجراء المناسب.

⁷⁸ نفس المرجع السابق، ص 59

⁷⁹ نفس المرجع السابق، ص 61

ثالثا: و ربما الأكثر أهمية، فالثقافة القوية للمؤسسة تنتج زيادة في جهد و تحفيز الموظف، فالموظفون يشعرون بأنه يتم الاعتراف بمساهماتهم كما يتم إشراكهم في صنع القرار.

و في الجوهر يعمل الموظفون بجد لأنهم يشعرون بأنهم يحدثون تغييرا في المؤسسة، و هو ما يساهم في الرفع من مستوى جودة الخدمة، الأمر الذي يعود على المؤسسة بالعديد من المزايا الفريدة.

حيث و كما أظهره العديد من الباحثين بأن الخدمة ذات الجودة الأفضل تزيد من الرضا و قيمة الخدمة المدركة، و هو ما يحسن كلا من احتفاظ مقدم الخدمة بالزبائن و الأداء المالي، كما يعزز أيضا صورة المؤسسة.⁸⁰

خاتمة الفصل :

إن إزدیاد حدة المنافسة بين المؤسسات، فرض البقاء تحت مفهوم الأقوى و الأفضل و تطلب ذلك من المؤسسات الإرتقاء بمستويات الأداء و تحسين نوعية الخدمات و ذلك من أجل الوصول إلى أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل و تخطى هذا التوقع تماشيا مع إستراتيجية تدرك أن رضى الزبون و هدف المؤسسة هما هدف واحد و بقاء المؤسسة و نجاحها يعتمد على زبائننا و مورديها.

و تعد الجودة في الخدمات من العوامل الرئيسية لزيادة الحصة السوقية و العائد على الإستثمار و تخفيض التكاليف، لذلك أدركت المؤسسات الدور الداعم الذي تلعبه جودة الخدمات بوصفها ميزة تنافسية تستطيع من خلالها التركيز عليها كأحد أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

⁸⁰ نفس المرجع السابق، ص65

الثاني الفصل:

جودة أثر

في الخدمات

الزبون رضا

تمهيد :

إن التعرف على سلوك المستهلك من الخدمات المقدمة أو سلوك المستهلك للسلع الملموسة يمثل نقطة ارتكاز أساسية في البحوث والدراسات الاقتصادية والإدارية التسويقية، فالتعرف على هذا السلوك يعتبر أساس عمل المؤسسات الإنتاجية، الخدمية التسويقية لأنه يمثل المحور الذي تدور عليه أنشطة هذه المؤسسات إضافة إلى أن هذا السلوك يمثل أحد أوجه السلوك العام للفرد.

حيث يلعب السلوك الاستهلاكي دورا مهما في اتخاذ القرارات الشرائية للمستهلك الأخير للسلع والخدمات لما له من تقضيات لأسماء تجارية ونوعيات معينة وخصائص ومميزات يطلب توفرها في السلع والخدمات من وجهة نظره ، وذلك من خلال تأثير مجموعة من العوامل الاجتماعية و الاقتصادية والنفسية المؤثرة في سلوكه.

رضا الزبون من أكثر المعايير أهمية وبخاصة عندما يكون توجه المؤسسة نحو الجودة وهنا تحتاج المؤسسة إلى تحديد ما إذا كان الزبائن سعداء مع الخدمة التي يتلقونها أم لا، حيث رضا الزبون هو ناتج نهائي للتقييم الذي يجريه المستهلك بعد تلقيه الخدمة.

المبحث الأول :مدخل إلى سلوك المستهلك

تبدأ المؤسسات بالمستهلك وتنتهي إليه ،فهي دائما تسعى لدراسة سلوكه وفهم تصرفاته محاولة بذلك لإشباع حاجياته وتلبية رغباته وتحقيق مبرر وجودها، فالمؤسسات لا تستطيع تحقيق أهدافها إلا من خلال تحقيق الإشباع والرضا للمستهلكين ودفعهم إلى اتخاذ قرار الشراء من خلال القيام بالبحوث والدراسات ومعرفة العوامل المؤثرة في سلوكه.

المطلب الأول :مفهوم سلوك المستهلك

قبل التطرق إلى مفهوم سلوك المستهلك لابد من الإشارة إلى مفهوم كل من السلوك والمستهلك . يعرف السلوك بوجه عام انه الاستجابة الحركية والفردية :أي انه الاستجابة الصادرة عن عضلات الكائن الحي ، أو عن الغدد الموجودة في جسمه.ومن الباحثين من يعرف السلوك بأنه أي نشاط يصدر عن الكائن الحي نتيجة لعلاقته بظروف نبيه معينة .ويتمثل هذا في محاولاته المتكررة للتعديل أو التغيير من هذه الظروف حتى تتناسب مع مقتضيات حياته وحتى يتحقق له البقاء والاستمرار.⁸¹

تعريف المستهلك : إن كلمة مستهلك Customer مشتقة من أصل كلمة custom وهي تعني الاعتياد على شيء وكلمة custom يعرفها قاموس أكسفورد البريطاني على أنها جعل الشيء يسير بطريقة اعتيادية والممارسة بطريقة معتادة.

81 حمود جاسم الصميدعي وريدينة عثمان يوسف ،سلوك المستهلك ،دار المناهج ،عمان ، 2007 ،ص 16.

أن المستهلك هو ذلك الفرد الذي يصبح معتادا على الشراء من متجر معين وهذا الاعتياد يتحقق من خلال الشراء والتفاعلات وذلك من خلال مناسبات معينة وعبر فترة زمنية معينة ، وعلى ذلك فانه من دون وجود تكرار منتظم للشراء فإن الشخص المشتري لا يمكن أبدا اعتباره مستهلك⁸²

فقد يكون المستهلك شخص طبيعي أو معنوي يقوم بشراء المنتجات إما لاستهلاكه الشخصي أو استعمال أفراد أسرته (المستهلك الأخير)، وإما لإنتاج سلعا وخدمات أخرى أو الاستعانة بها في أداء عمله(المستهلك الصناعي ، المشتري الصناعي)⁸³

ومنه يعرف سلوك المستهلك بأنه: سلوك المستهلكين الخاص بالبحث عن وشراء واستخدام وتقييم السلع والخدمات والأفكار التي يعتقد المستهلكون أنها ستشبع رغباتهم⁸⁴ . أي دراسة سلوك المستهلك هي دراسة كيف يقوم الأفراد باتخاذ قرارات إنفاق مواردهم المتاحة من الأموال والوقت والمجهود لشراء ما يشبع رغباتهم .

كما يمكن تعريف سلوك المستهلك بأنه: ذلك التصرف الذي يبرزه المستهلك في البحث عن شراء أو استخدام السلع أو الخدمات أو الأفكار أو الخبرات التي يتوقع أنها ستشبع رغباته أو رغباتها أو حاجاته أو حاجاتها وحسب الإمكانيات الشرائية المتاحة⁸⁵. فدراسة سلوك المستهلك ترتبط بالكيفية التي يقوم بها فرد ما باتخاذ قراراته المتعلقة بتوزيع وإنفاق الموارد المتاحة لديه على سلع أو خدمات مرغوبة لديه .

ومنه سلوك المستهلك: هو مجموعة الجهود والأنشطة والتصرفات التي يقدم عليها المستهلكون أثناء بحثهم عن المنتجات التي يحتاجون إليها بهدف إشباع حاجاتهم وأثناء تقييمهم لها ، وحصولهم عليها ، واستعمالهم لها ، وتخلصهم منها وما يصاحب ذلك من اتخاذ قرارات .⁸⁶

دراسة سلوك المستهلك تأتي صعوبتها أو عقدها الأساسية من عملياتها التجارية وفهم السلوك الشرائي ، فهي تتعرف على الأشخاص، معتقداتهم ، تجاربهم السابقة ، رضاهم ، والعوامل المحيطة مثل خصائصهم الفردية.⁸⁷

المطلب الثاني: أهمية دراسة سلوك المستهلك

إن دراسة سلوك المستهلك استحوذت على اهتمام العديد من الأفراد وخاصة المستهلكين والباحثين والمؤسسات بمختلف أنواعها وذلك وفقا لما يلي:
بالنسبة للمستهلك:

- تساعد المستهلك على التبصر في فهم عملية شرائه و استهلاكه للسلع والخدمات و بالخصوص في

⁸² علاء عباس علي ولاء المستهلك، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2009 ، ص 103

⁸³ برنجي أيمن، الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس ، 2009 ، ص 111.

⁸⁴ شريف احمد شريف العاصي، التسويق النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2006 ، ص 173 .

⁸⁵ محمد إبراهيم عبيدات ، سلوك المستهلك -مدخل استراتيجي - ط 4 ، دار وائل ، عمان . 2004 ، ص 13 .

⁸⁶ عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، سلوك المستهلك / 2011/4 ، ص 16 ، ص 2

<http://www.dvkadev.com/courses/consumer.behavior/01-start.pdf>.

⁸⁷ Philippe mouillot. le comportement du consommateur. gualino Editeur. paris. 2007. p17. 4

- معرفة ماذا يشتري ولماذا يحصل عليها .
- التعرف على كافة المعلومات والبيانات التي تساعد المستهلكين على فهم و اختيار المنتج الأمثل وفق الإمكانيات المادية والموارد المالية المتاحة .
- إدراك العوامل أو المؤثرات التي تؤثر على سلوكه الشرائي والاستهلاكي والتي تجعله يشتري أو يستهلك سلعة أو علامة أو خدمة معينة.
- بالنسبة للباحث :
- فهم العلاقة بين العوامل البيئية والشخصية التي تؤدي مجتمعة إلى التأثير في سلوك المستهلك وتدفعه إلى اتخاذ تصرف معين .
- فهم سلوك الإنسان كعلم لان سلوك المستهلك هو جزء من السلوك الإنساني العام .
- بالنسبة لرجال التسويق :
- تصميم الاستراتيجيات التسويقية التي لاتتم بدون الوصول إلى التفهم الكامل لسلوك المستهلك .
- فهم لماذا ومتى يتم القرار من قبل المستهلك والتعرف على أنواع السلوك الاستهلاكي والشرائي للمستهلكين .
- فهم ودراسة المؤشرات على هذا السلوك وبالتالي تدعيم مركز المؤسسة التنافسي في السوق .
- بالنسبة للمؤسسات :
- اكتشاف الفرص التسويقية المتاحة أمامها في السوق بهدف تحقيق التكيف بينها وبين المحيط .
- تقسيم السوق وتجزئته إلى مجموعات أو قطاعات متميزة من المستهلكين الذين يتشابهون فيما بينهم داخل كل قطاع .
- تساعد نتائج دراسات سلوك المستهلك في تخطيط ما يجب كما ونوعا بهدف إرضاء حاجات ورغبات المستهلكين وفق إمكانياتهم وأذواقهم .
- تصميم الموقع التنافسي والمتميز لمنتجات المؤسسة عن طريق التفهم الكامل والدقيق لسلوك قطاعها المستهدف .
- مساندة التغييرات والتطورات التي تطرأ على حاجات المستهلكين .
- تطوير المنتجات التي تقدمها المؤسسة لزيائنها وتحسين الخدمات المصاحبة لها .
- تحديد عناصر المزيج التسويقي السلعي أو الخدمي الأكثر ملائمة .
- تفهم الأدوار المختلفة التي يلعبها كل فرد من أفراد العائلة الواحدة عند اتخاذ قرار الشراء .
- التعرف على اثر تفاعل واحتكاك الفرد بجماعات عديدة .
- وضع الأهداف الممكنة التنفيذ بالإضافة إلى إجراء التحليل الموقفي الشامل لمختلف أبعاد العملية الإنتاجية والتسويقية وذلك للتمكن من وضع الأهداف على ضوء الإمكانيات المتاحة و الأولويات المقررة حسب رغبات وأذواق المستهلكين المستهدفين.⁸⁸

المطلب الثالث: سلوك المستفيد من الخدمة

1- مفهوم سلوك المستفيد من الخدمة

أن سلوك المستفيد من الخدمة يعبر عن احد أوجه السلوك الإنساني ولا نجد فارق كبير بين تعريف سلوك المستهلك وسلوك المستفيد، فلقد عرف 1980 Molina سلوك المستهلك بأنه يمثل التصرفات و الأفعال التي يسلكها الأفراد في تخطيط وشراء المنتج ومن ثم استهلاكه . ولقد عرف Howard and sheth (1974) سلوك المستهلك بأنه يمثل التصرفات التي يتبعها الأفراد بصورة مباشرة للحصول على السلع والخدمات واستعمالها بما في ذلك الإجراءات التي تسبق هذه التصرفات وتحددتها .

ويجد 1981 duguest سلوك الشراء يمثل مجموعة من الإجراءات وان هذا السلوك لا نستطيع مشاهدته باستمرار وإنما يكون التعبير عنه فقط عند اتخاذ قرار الشراء .⁸⁹ يشير Engel 1973 إلى أن سلوك المستهلك يمثل الأفعال والتصرفات المباشرة للأفراد من اجل الحصول على المنتج أو الخدمة ويتضمن إجراءات اتخاذ قرار الشراء .⁹⁰

2- إجراءات اتخاذ قرار الحصول على الخدمة :

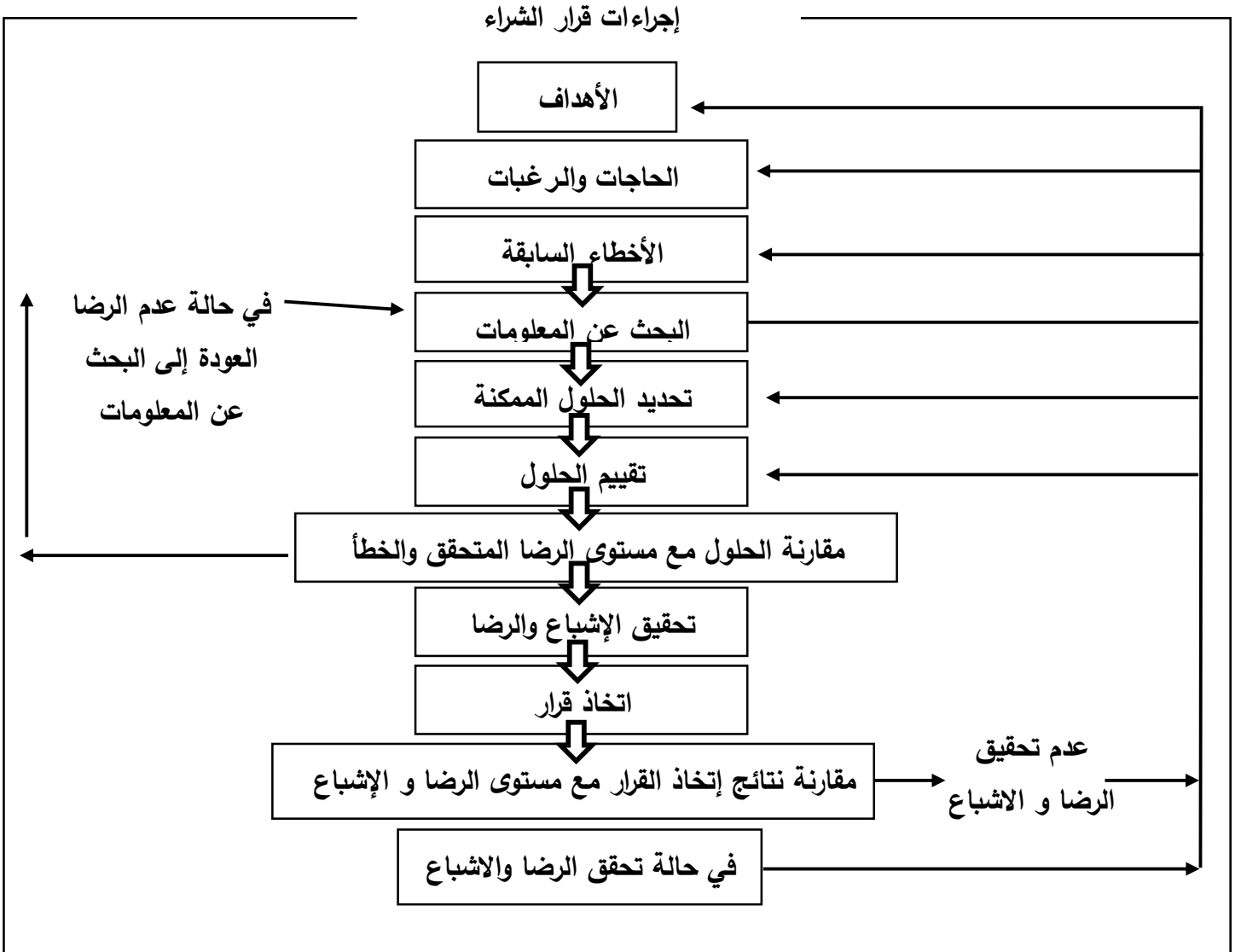
أن القرار الذي يتخذ من قبل الأفراد من اجل الحصول على الخدمة يمر بإجراءات عديدة و معقدة وذلك نتيجة للعوامل الكثيرة و المختلفة والتي تؤثر على الأفراد .

ولقد عرف Fred-I 1981 إجراءات اتخاذ قرار الشراء على أنها الخطوات أو المراحل التي يمر بها الأفراد في حالة القيام باختيار سلعة أو خدمة . ويمكن توضيح إجراءات قرار الشراء في المخطط التالي :

⁸⁹ محمد جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف ،التسويق المصرفي ، دار لمناهج،عمان، 2005 ، ص 327.

⁹⁰ محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف ،تسويق الخدمات،دار المناهج،. عمان، 2010 ، ص 400.

الشكل رقم(06): إجراءات اتخاذ قرار الحصول على الخدمة



المصدر: محمد جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف , تسويق الخدمات , مرجع سابق , ص 407.

من المخطط السابق نجد بان مراحل اتخاذ قرار الشراء يمكن إيجازها بما يلي :

1-تحديد الأهداف:

تحدد الأهداف لدى الأفراد استنادا إلى الاحتياج المثار والى المعلومات المتوفرة لديه من خلال تجاربهم السابقة و خصائصه النفسية وعوامل البيئة المحيطة بهم .

2-الشعور بالحاجة :

يمثل الاحتياج احد العوامل النفسية التي تلعب الدور الأساسي في تحديد وتوجيه سلوك الأفراد وذلك لان

الاحتياج يتولد نتيجة للحرمان وان الحرمان يولد عدم استقرار لدى الأفراد مما يجعلهم يسعون بهدف إشباعه والتخلص من القلق وتحقيق الاستقرار والتوازن ، وان هذه الحاجات قد تكون فطرية مثل الحاجة إلى الطعام والملبس ولكن أنواع الأطعمة وأنواع الملابس تكون مكتسبة من البيئة المحيطة ، لذلك يسعى المختصون في مجال التسويق إلى تحفيز وإثارة الحاجات الغير مشبعة لان لها الدور الأساسي في تحريك الدوافع وتوجيه الأفراد نحو اتخاذ القرار .

3-التجارب السابقة (التعلم) :

يمثل التعلم التغيرات الحاصلة في سلوك الأفراد نتيجة إلى التجارب السابقة التي يمر بها الأفراد ،وان تقييم الأفراد لمستوى الإشباع والرضا المتحقق من الخدمات التي سبق وان حصلوا عليها سوف يؤثر بشكل كبير جدا على سلوكهم المستقبلي ففي حالة اتخاذ قرار غير صائب فإن ذلك سوف لن يكرر مرة أخرى وإنما يحاول الأفراد البحث عن معلومات جديدة من اجل اتخاذ قرار صائب.

4-البحث عن المعلومات :

يستلم الفرد المعلومات من البيئة المحيطة عن طريق جهاز الإدراك والذي يقوم بتنظيمها وتفسيرها من اجل خلق صورة ذهنية عن البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل.

5-تحديد الحلول الممكنة :

استنادا إلى التجارب السابقة للأفراد والمعلومات السابقة والمعلومات الجديدة التي قاموا بجمعها فاء نهم سوف يقومون بتحديد البدائل المتاحة ومن ثم اختيار البديل المناسب لهم.

6-تقييم الحلول :

يقوم الأفراد بتقييم الحلول الممكنة والاستناد على المعلومات التي لديهم وذلك بهدف التخلص من حالة الشك والتردد، فإذا ما شعروا الأفراد بأنهم سوف يحصلون على الرضا والإشباع الذي يطمحون الوصول إليه فإن ذلك سوف يقودهم إلى اختيار السلعة أو الخدمة أما في حالة الشعور بالتلف وعدم التأكد فإن الأفراد سوف يقومون بالبحث عن معلومات إضافية.

7-اتخاذ القرار : بعد أن يقوم الأفراد بمقارنة الحلول المتاحة فاء نهم سوف يتخذون قرار الشراء .

8-مابعد قرار الشراء:بعد أن يتم اختيار الخدمة يقوم الفرد بمقارنة المنافع التي حصل عليها مع ماكان يتوقع إن يحصل عليه فإذا حصل على ماكان يتوقع من منافع فانه سوف يبقى على هذه الخدمة،إما إذا شعر بأنها لم تحقق له ما كان يتوقع من منافع فانه سوف يقوم بجمع المعلومات الجديدة واختيار خدمة أخرى قد تحقق له منافع أكثر.⁹¹

المبحث الثاني:رضا الزبون وولائه

تسعى أي مؤسسة إلى تحقيق رضا الزبون ،وذلك لأنها وجدت أصلا من اجل تلبية حاجاته ورغباته من خلال تقديمها المنتوجات، كذلك ولاء الزبون هو المفتاح الأساس لنجاح البرنامج التسويقي للمؤسسة التي تركز على الحصول على الزبون ومن ثم الاحتفاظ به.

⁹¹محمد جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف ،تسويق الخدمات ،مرجع سابق ،ص ص 328.332.

المطلب الأول :مفهوم رضا الزبون وولائه

1- مفهوم رضا الزبون :هناك مفهومان لرضا الزبون :

● المستند على تبادل تجاري :حيث يعد هنا رضا الزبون ناتج نهائي للتقييم الذي يجريه المستهلك لعملية تبادل معينة .

● المستند على تبادلات تراكمية :فيستند إلى إجمالي خبرة الشراء والحصول على خدمة عبر فترة زمنية معينة ، حيث يمكن لخبرة الزبون أن تحدد مستوى رضاه وفي ذات الوقت فإن رضا الزبون يعتمد على القيمة التي تمثل مركبا من السعر والجودة وهذا يعد مؤشرا مهما لتقييم أداء دور الخدمة في كل من الحاضر والماضي والمستقبل .

لقد استخدم Caraman نفس المفهومين لرضا الزبون لأجل التمييز بين جودة الخدمة ورضا الزبون ،رضا الزبون القائم على تبادلات تراكمية حيث يتحقق الأول من عمليات التبادل التي ستحدد في ضوء مستوى توقعات المستفيد السابقة مع الناتج النهائي والمتحقق فعلا للخدمة الحالية حيث إذا ما فاقت الخدمة الفعلية المتوقع منها سيكون الزبون راضيا عن الخدمة وبالعكس ذلك سيكون غير راض .أما الثاني فيقوم على إجمالي خبرة الاستخدام لدى الزبون عبر مدة زمنية ، ومن هنا يقدم هذا المفهوم مؤشرا مهما لتقييم أداء مقدم الخدمة.⁹²

هناك جملة من المفاهيم الخاصة برضا الزبون حسب ما أو ردها العديد من الكتاب والباحثين :

*تم تعريف رضا الزبون من قبل John et hall 1997 ، بأنه درجة إدراك الزبون لمدى فاعلية المؤسسة في تقديم المنتوجات التي تلبي حاجاته ورغباته .

*وعرفه: 1997 kotler هي حالة البهجة والسعادة التي يكون عليها الشخص من جراء استخدام , المنتج أو الخدمة .

*كما عرفه :1997 Stanton هو تكرار قرار الشراء الخاص بالزبون مرة ثانية وثالثة .

* كما عرفه عقيلي : 2001 ، بأنه هي الحالة التي تكون فيها المنفعة أكبر من التضحيات وبالتالي تزداد القيمة ويزداد رضا الزبون وفق ما يلي: المنفعة < التضحيات =قيمة الزبون < رضا الزبون.

* في حين عرفه 2003 kotler :هو ذلك الشعور الذي يوحي للزبون السرور أو عدم السرور الذي، ينتج عند مقارنة أداء المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون .

* كما عرفته الربيعي2005: هو شعور وجداني يترجم إلى حالة من القناعة والقبول التي يكون عليها الشخص من جراء استخدام المنتج أو الخدمة.

*و عرفه حمدي 2003 بأنه مقياس يمكن استخدامه لمعرفة مدى تطابق أداء المنظمة مع توقعات

الزبون ،فإذا كان الأداء يفوق التوقعات فإن الزبون يكون راضيا والعكس صحيح.

* في حين عرفته 2003 Chase :هي الحالة التي تتقابل بها توقعات الزبون مع إدراكاته المرتبطة بالمنتج أو الخدمة المقدمة إليه.

* و عرفته العبيدي 2003: هو أعلى درجة من القناعة يدركها الزبون بخصوص منتج معين يشبع حاجاته المعلنة و المضمنة مما يعكس على تقبل هذه المنظمة و منتجاتها و فعاليتها و تحسين صورتها لديه.⁹³

⁹² - إتيشير العجارمة ,مرجع سابق, 351.352

⁹³ يوسف حجيم سلطان الطائي و هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص ص 221-222.

وعليه يمكننا القول أن رضا الزبون هو المحور الأساس لتوثيق العلاقة الترابطية الدائمة بين الزبون والمنظمة وذلك لتحقيق القناعة لديه بأن المنتج المقدم إليه هو مطابق لتوقعاته وحاجاته وتهدف منه المؤسسة إلى بناء علاقات مستقبلية طويلة الأمد مبنية على أساس تبادل المنفعة بين الطرفين الأول الزبون يتحقق لديه الرضا التام والمنظمة تحقق من ذلك أرباح معقولة.

-الرضا: هو الشعور بالسعادة والابتهاج الذي يحصل عليهما الإنسان نتيجة إشباع حاجة أو رغبة عنده. فالإشباع في مجال الأعمال والخدمات كرضا المستهلك هو ما يحققه من منفعة من خلال استهلاكه لسلعة ما أو انتفاعه من خدمة ما. ويمكن أن يعرف رضا الزبون بأنه درجة إدراكه لمدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات أو الخدمات التي تلبي توقعاته وحاجاته.⁹⁴

-يمكن تعريف الرضا بأنه رد فعل ايجابي أو سلبي من قبل الزبون من خلال خبرته الشرائية أو استهلاكه، فهو نتيجة المقارنة بين توقعات الزبون للمنتج والأداء المدرك.⁹⁵

2- مفهوم ولاء الزبون:

يستخدم الولاء للإشارة إلى تفضيل الزبائن لشراء منتجات مؤسسة محددة دون سواها، حيث عرف (نجم 2005) الولاء بأنه: مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون. تعريف ولاء المستهلك:

تعريف ولاء المستهلك يركز على انه اتجاه معين وسلوك شرائي حيث الاتجاه هو استعدادات متعلمة مسبقا للإدراك أو التصرف نحو شخص ما أو شيء ما منتج علامة، خدمة، شركة، متجر، رجل بيع تعريف الولاء للخدمة:

وفقا للإطار لمفاهيمي الذي قدمه (جريلروبراون) فإن الولاء للخدمة يعرف على انه رغبة المستهلك لإعادة تفضيل نفس مقدم الخدمة أو الشركة بشكل متسق، حيث يكون هذا التفضيل أول اختيار له من بين البدائل، وذلك بصرف النظر عن المؤثرات الموقفية والجهود التسويقية التي تهدف إلى تحويل السلوك.

•مقاييس الولاء للخدمة:

في إطار الأبعاد المعرفية والاتجاهية والسلوكية قدم جوني واينر ثمان مقاييس لقياس الولاء للخدمة على النحو التالي:

* السلوك الشرائي المتكرر: أن الشراء المتكرر يعد نوع من أنواع سلوك الولاء حيث يوحي بآراء يظهر الالتزام المستمر نحو شيء معين.

* الاتصالات الشخصية: وتعني التوصية بالمنتج للآخرين، وذلك بأي وسيلة، ويعد ذلك مؤشرا هاما لولاء المستهلك. بالإضافة إلى هذه التوصية الخارجية فإن معنى الاتصالات الشخصية يتضمن أيضا الاتصالات الداخلية مع مقدمي الخدمة ويظهر ذلك بوضوح من خلال رغبة المستهلكين ذوي الولاء في تقديم التغذية إلى المؤسسة الخدمية.

⁹⁴سليم إبراهيم الحسني، مدى رضا طلبة كلية الاقتصاد في جامعة حلب عن مستوى الأداء الإداري والأكاديمي لكليتهم، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، ص 287

⁹⁵ Philip kotler et des autres. **Marketing management**. Pearson éducation. 12edition. France. 2006.p172.

* فترة الاستهلاك :وتشير إلى العمر الزمني بين كل مرة يتم فيها استهلاك الخدمة وهذا المؤشر عام لتقييم الولاء ،لأنه يعكس مدى استمرارية التعامل مع مقدم الخدمة .

*القدرة على تحمل السعر :بصفة عامة زاد ولاء المستهلك كلما زاد استعداده لدفع سعر أعلى وذلك رغبة من المستهلك في تحمل الخطر المدرك المصاحب للشراء ،وعموما فإن تنمية علاقة طويلة الأجل مع مقدم الخدمة تجعل المستهلك أكثر استعدادا لدفع أعلى سعر .

* النية بالشراء المتكرر :يعكس الولاء إلى حد كبير النية للشراء المتكرر من نفس الفرد مقدم الخدمة * التفضيل : يعبر هذا عن البعد ألتجاهي للولاء للخدمة ،حيث يصل المستهلك إلى الولاء الحقيقي عندما يشعر بالرغبة بتفضيل تكرار الشراء ويؤيد ذلك أيضا .

*اختيار السلوك المقلل أو المخفض : يقصد بهذا المقياس رغبة المستهلكين ذوي الولاء في خفض الدافع للاختيار حيث يسعون دائما إلى خفض الجهود التنافسية الأخرى المؤثرة على القرار ونظريا فإن عدد الخيارات المتاحة أمام المستهلكين ذوي الولاء لا يزيد عن ثلاثة .

*أول ما يخطر على البال: اتساقا مع السلوك المخفض فمن المفترض أن المستهلكين ذوي الولاء العالي يقتصرون اختيارهم على بديل واحد عادة ما يكون أول ما يطرأ على بالهم لذا فإن المستوى العالي من الولاء للخدمة يقود المستهلكين إلى التفكير في مقدم الخدمة كأول شيء يخطر على بالهم.⁹⁶

المطلب الثاني: أهمية رضا الزبون

يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في سياسة أي مؤسسة ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها لاسيما عندما تكون هذه المؤسسة متوجهة نحو الجودة. إذ أكد كل من **Hoffman et baston 1997** على الأمور الآتية لأنها الوسيلة المعبرة عن رضا الزبون بالنسبة لأداء المؤسسة كالآتي :

* إذا كان الزبون راضيا عن أداء المؤسسة فانه سيتحدث للآخرين مما يولد زبائن جدد .

* إذا كان الزبون راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة ، فإن قراره بالعودة إليها سيكون سريعا .

* إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة سيقبل من احتمال توجه الزبون إلى مؤسسات أخرى منافسة .

*إن المؤسسة التي تهتم برضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولا سيما فيما يخص المنافسة السعرية .

*أن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه سيقوده إلى التعامل مع المؤسسة في المستقبل مرة أخرى *يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود المؤسسة إلى تطوير خدماتها المقدمة إلى المستهلك .

*إن المؤسسة التي تسعى إلى قياس رضا الزبون تتمكن من تحديد حصتها السوقية .

*يعد رضا الزبون مقياس لجودة الخدمة المقدمة .

هذا فضلا على أن رضا الزبون يساعد المؤسسة على تقديم مؤشرات لتقييم كفاءتها وتحسينها نحو الأفضل

من خلال الآتي :

*تقديم السياسات المعمول بها وإلغاء تلك التي تؤثر في رضاه .

*يعد دالة لتخطيط الموارد التنظيمية وتسخيرها لخدمة رغبات الزبون وطموحاته في ضوء آرائه التي تعد تغذية عكسية .

*الكشف عن مستوى أداء العاملين في المؤسسة ومدى حاجتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلا .⁹⁷

المطلب الثالث :إدارة علاقات الزبون

1- مفهوم إدارة علاقات الزبون :

جاءت فكرة ما يسمى بأنظمة إدارة العلاقات الزبائن أو **CRM** وهو اختصار للكلمات **management customer relationship** وهي مجموعة من الأنظمة الآلية والأدوات التقنية التي تسمح للشركات باتخاذ قرارات تسويقية صائبة من حيث التوقيت والجودة للمحافظة على مستوى ربحية أعمالها وتنميتها . والفكرة الأساسية لإدارة علاقات الزبون هي منبثقة من اهتمام التسويق الحديث أو المعاصر على الزبون واعتباره احد الأركان الأساسية للمنظمة في تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند مد جسور وعلاقات مترابطة مع الزبائن.

حيث اتفق معظم الباحثين والكتاب في الأدب التسويقي على أن مصطلحي إدارة علاقة الزبون

CRM 'customer relationship management' وتسويق العلاقات **marketing relationship** هما مصطلحان مترادفان.

أما **Dwyer et al 1987** فقد عرفوها بأنها كل النشاطات التسويقية التي توجه نحو وتطوير العلاقات الناجحة مع الزبائن .

و لكل من **shami et chalasani 1992** وجهة نظر في **CRM** فقد عرفها بأنها جهد متكامل لتمييز ،إبقاء ،وتعزيز العلاقة مع الزبائن الفرديين وتقوية العلاقة معهم وبشكل مستمر ،لتبادل المنفعة من كل الجوانب ،وإضافة قيمة لهم . كما عرفت بأنها النظرة الشمولية لقيمة الزبون المعتمدة على توجيه المؤسسة نحو هدف بناء علاقات مربحة معه من خلال مفاهيم التسويق التفاعلي ،المبيعات والخدمة . فقد عرف **sawhany et zabin 2001** إدارة علاقة الزبون **CRM** بأنها القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون . أي أنها تقنية معلومات تركز على الاتصال بين طرفين أو أكثر . و يرى **kok et vanzy 2006** بأنها نشاطات المنظمة المرتبطة بتطوير الزبائن و المحافظة عليهم . وعرفت بأنها استراتيجية الأعمال التي تهدف إلى فهم وتوقع حاجة المنظمة إلى الزبائن الحاليين والمحتملين .

عرف طاهر 2006 إدارة علاقات الزبون هي استراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المؤسسة

والمستفيدين بوجه عام ،والزبائن على وجه الخصوص تقوم على أساس التحوار والتشاور والثقة المتبادلة بين 14هم من اجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون .⁹⁸

كما تعرف إدارة علاقة الزبون بأنها منهجية لفهم سلوك الزبون والتأثير فيه من خلال التواصل معه . وعرفت أيضا من قبل **Mohan et Jeff 2001** بأنها القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن وهي عبارة عن مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية لإدارة علاقة من نوع جديد مع الزبون هدفها الأساسي ربط علاقة خاصة وشخصية مع كل زبون.⁹⁹

أهداف إدارة علاقات الزبون :

هناك أهداف تسعى **CRM** إلى تحقيقها منها ما يأتي :

- تحسين وزيادة رضا الزبون وولائه للمؤسسة .
- تعظيم قيمة الزبون مدى الحياة .
- الاستغلال الأمثل لقطاعات أو أجزاء الزبائن .
- زيادة فاعلية وكفاءة إدارة الزبون .
- استهداف الزبائن المربحة من مجموع محافظة الزبائن .

يتفاوت الزبائن في قيمهم الاقتصادية المستقبلية والعوائد المتحققة للمنظمة من خلال تخصيص مصادرها للاحتفاظ بالزبائن الحاليين ،ونمو الأكثر ربحا منهم .

إذ أن الفوائد التي توفرها CRM تتمثل بالحصول على الزبون الجديد والاحتفاظ بالزبون الحالي ،ونمو ربحية الأخير ،ويبين الشكل (07) إن الفوائد التي تحققها CRM للاحتفاظ بالزبائن الحاليين اكبر من الحصول على زبائن جدد خلال الفترة الزمنية نفسها ،وخاصة إذا كان هؤلاء الزبائن مهمين فسوف تعمل المؤسسة جاهدة على تعظيم ربحيتهم من خلال التجديد والإبداع في صياغة مزيجها التسويقي بطرق وأساليب غير مألوفة ولم يسبق لها مثيل .

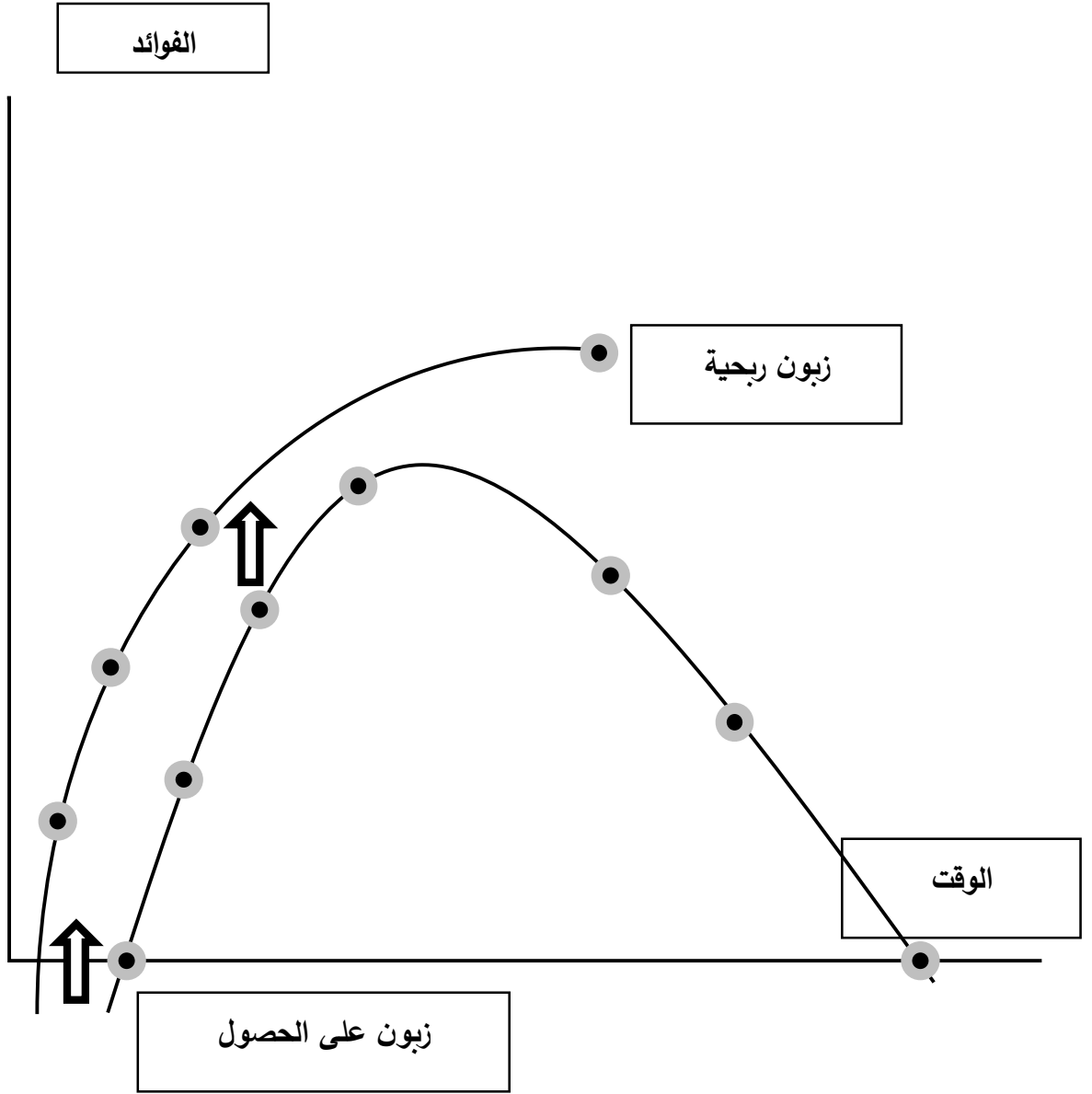
هناك العديد من الأسباب التي تجعل الاحتفاظ بالزبون أكثر ربحية من الحصول عليه ومن أهم تلك الأسباب :

- * وضع التكاليف التي تتناقص مع الوقت في حياة الزبون .
- * زيادة إنفاق الزبون بمرور الوقت .
- * رضا الزبون بما يجعله مستعدا لدفع سعر أعلى .
- * تكرار شراء الزبائن يقلل إلى حد ما التكاليف المنفقة على المنتج الجديد أو المطور .
- * رضا الزبون يعزى لتجهيزه بالمنتجات ،في الوقت المحدد وحين الطلب عليها من قبل الزبون.¹⁰⁰

⁹⁸ يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي ،مرجع سابق ،ص 191 .
⁹⁹فاطمة مانع وبارك نعيمة ،إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الالكتروني ،مجلة . علوم إنسانية ،جامعة الشلف ،الجزائر ،العدد 37،2008، ص 11

¹⁰⁰ . يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي ،مرجع سابق ،ص 193 .

الشكل (07) : الفوائد التي توفرها إدارة علاقة الزيتون عند الحصول-الاحتفاظ بالزيتون



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي,هاشم فوزي دباس العبادي,مرجع سابق,ص 191

هناك العديد من الأسباب التي تجعل الاحتفاظ بالزيتون أكثر ربحية من الحصول عليه ومن أهم تلك الأسباب :

- * وضع التكاليف التي تتناقص مع الوقت في حياة الزيتون .
- * زيادة إنفاق الزيتون بمرور الوقت .
- * رضا الزيتون بما يجعله مستعدا لدفع سعر أعلى .

* تكرار شراء الزبائن يقلل إلى حد ما التكاليف المنفقة على المنتج الجديد أو المطور. * رضا الزبون يعزى لتجهيزه بالمنتجات في الوقت المحدد وحين الطلب عليها من قبل الزبون.¹⁰¹

المبحث الثالث: جودة الخدمة و رضا الزبون

أصبح رضا الزبائن هدفا رئيسيا من أهداف إدارة الجودة على اعتبار أن الجودة تهدف إلى الارتقاء بمستوى الخدمة تحقيقا لرضا الزبائن، لذا أصبحت المؤسسة الناجحة هي التي تأخذ بأراء الزبائن في عملياتها و خدماتها المقدمة لهم، حتى أن العديد من المؤسسات شاركت زبائنهم في تصميم خدماتها وفي تطويرها و في عمليات التقييم المستمرة لها، و ذلك من خلال تحديد إجراءات واضحة لشكاوي الزبائن و اقتراحاتهم و التعامل معهم و بذل جهد لتوفير الخدمات لهم.

المطلب الأول: تقييم العلاقة بين المؤسسة و الزبون

تسعى المؤسسة دوما لجذب الزبائن على المدى الطويل و إقامة علاقة متينة معهم تتعدى مجرد إجراءات المفقات.

أولا- وصف العلاقة بين المؤسسة و الزبون: و يتضمن مصطلح العلاقة أحاسيس بين شخصين: جاذبية متبادلة، إحترام، تقدير، ترابط،.... إلخ، و تجتمع في الطرفين، و يفترض في العلاقات وجود تفاعلات عرضية أو مستمرة بين شخصين أو أكثر متضمنة تبادلات ذات كبيعة مختلفة في فترة زمنية معينة يتوفر فيها ما يلي:¹⁰²

_ التفاعل بين الطرفين على الأقل.

_ الاستمرارية في العلاقة لأن التفاعلات السابقة تؤثر على الحالية و المستقبلية سلبا و إيجابا.

_ ترتبط آثار التفاعل بين الأطراف بالأحداث الواقعية فتطلب معالجة موضوعية من الطرفين.

و تتكون علاقة المؤسسة و الزبون من:¹⁰³

1. الثقة : و هي شرط أساسي لتنمية العلاقة بين الطرفين و تنبع من إحترام شريك التبادل و الغرض منها المحافظة على العلاقة التي بينهم.

2. الإلتزام المتبادل : تتأثر العلاقة بين الطرفين بدرجة الإلتزام المتبادل، للمحافظة على علاقة دائمة و قوية و متابعتها على المدى الطويل لزيادة ربحية الخدمات.

¹⁰¹ يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق ص 209.

¹⁰² Péelen et autres , gestion de la relation client .2eme edition, pearson éducation, paris, 2006, p23.

¹⁰³ عيسى بنشوري، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسويق، تخصص تسويق، 2009، ص 7.

3. الرضا : شعور إيجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة و ممثليها و سلوكهم التعاوني.

4. التبادلية : التبادل هو أساس العلاقة، فعندما يتبادل فردان شيئين ينتج عن ذلك التزامية شعورية بتكرار التبادل.

5. التفاعل : و هو التعامل المادي كإتمام عملية الشراء و بعد العلاقة و يتضمن الإتصال على المستوى الشخصي مع الزبون، بما يؤدي إلى ترك أثر طيب لديه، سواء كان هذا الزبون فرداً أو ممثلاً المؤسسة.

ثانياً-تقييم فعالية علاقة المؤسسة مع الزبائن: بعدما تحدثنا عن وصف العلاقة بين المؤسسة و الزبون، فعلى المؤسسة إستعمال تلك الصفات بشكل جيد لتحسين علاقتها مع زبائنها و بالأخص التركيز أكثر على الزبائن المهمين و لتقييم العلاقة مايلي:

قيمة حياة الزبون:" هي قيمة العوائد المتأتية من زبون ما خلال مدة علاقته بالمؤسسة مطروحة منها تكاليف جذب و إرضائه و المحافظة عليه، أو هي القيمة الحالية المقدرة للفوائد المحققة من خلال مشتريات الزبون طوال مدة علاقته مع المؤسسة"¹⁰⁴، و تحسب قيمة حياة الزبون بالعملية التالية:¹⁰⁵

التطوير و الزبائن جذب تكاليف الخدمة الزبائن شراء توقعات =الزبون قيمة

و نستنتج من العملية أن الزبون لا يمثل أي قيمة في نظر المؤسسة إلا إذا تعدت هذه النسخة لمتحصل عليها الواحد، فنقول أن قيمة الزبون تواجه بعض المعوقات و من أهمها إهمال القيمة للزبون أي ضعف قدرة المؤسسة على جذب زبائن آخرين.

المطلب الثاني: أهمية جودة خدمة الزبائن و كيفية ضمانها

تشكل أهمية الجودة في خدمة الزبائن مركز الصدارة لدى كافة المؤسسات الاقتصادية الهادفة لتحقيق النجاح و الاستقرار و الإستمرار في دنيا الأعمال، لذا فإن مقدمي الخدمات لا بد و أن يتعاملوا بشكل فعال مع الزبائن ليقدموا مستوى راقى من الخدمة، فهذا التفاعل مع الزبائن يعتمد بدوره على مهارات الأفراد الذين يعملون في الواجهة أي أول من يتلقى الزبون و يتعرف على طلباته و كذلك الموظف الذي يخدم الخدمة المطلوبة و العمليات المساندة لهؤلاء الموظفين، و هذه السلسلة تربط بين أرباح المؤسسة و الخدمة و الموظفين من جهة و بين رضا الزبائن من جهة أخرى، و يمكن من خلال ذلك وجود خمس علاقات أو روابط تتمثل في ما يلي:¹⁰⁶

¹⁰⁴ P.kotler et bernard duboix, Marketing management,12 édition, peson éducation,paris,2006,pp176-177.

¹⁰⁵ عيسى بنشوري، مرجع سبق ذكره،ص 25.

¹⁰⁶ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 215-216.

1-نوعية الخدمات الداخلية:و يقصد من ذلك القيام باختيار الموظفين و العاملين من ذوي المهارات و الكفاءات العالية و توفير السبل التدريبية لتدعيم أهمية الكفاءة الشخصية للعاملين، و كذلك توفير بيئة داخلية تتسم بالجودة العالية.

2-موظفون راضون و منتجون: حيث أن توفير السبل الكفيلة بتحسين بيئة العمل الداخلية من شأنها أن تحقق للموظفين الرضا و الولاء للمؤسسة التي يعملون بها.

3-خدمات قيمة (بجودة عالية): إذ أن ذلك من شأنه أن يساهم بتقديم و خلق خدمات أكثر كفاءة و فعالية.

4-زبائن راضون و ذوي ولاء للمؤسسة: إذ أن الزبائن حينما يحصلون على خدمات بجودة عالية فإنهم يصبحون أكثر ولاء و بالتالي يكررون عملياتهم الشرائية مع المؤسسة.

5-أرباح و نمو في خدمات المؤسسة: و من هنا فإن الأرباح يمكن لها أن تنمو و تحقق مستوى للأداء الخدمي من قبلها بشكل متميز، و لكي تحقق هذا المستوى الرفيع من الأداء الخدمي لا بد و أن يركز جل الاهتمام من قبل المؤسسة بالأفراد الذين يقدمون الخدمات للزبائن، و أن تقوم المؤسسة بتحفيظهم و تدريبهم للوصول إلى تحقيق درجة عالية من الرضا من قبل الزبائن حول الخدمات المقدمة، و لكي تستطيع المؤسسة المحافظة على تقديم نوعية جيدة من الخدمات و بشكل مستمر.

المراقبة واحدة من الأساليب التي يمكن استخدامها من أجل مراقبة الجودة أثناء تقديم الخدمة للزبائن، و ينصح **Hernon and Altman** بمراقبة العملية بين الموظفين و الزبائن أثناء تفاعلهم سويا من حيث النقاط التالية التي إن وجدت في التفاعل كان الاتصال ناجحا و ممتازاً:

- يبدو ودودا و لطيف في تعامله مع الزبون.
- مهذب المظهر و السلوك.
- مستمع جيد و منصت إلى الزبائن.
- لغة الجسد لديه معبرة و مريحة و هادئة.
- يستخدم الأسئلة المفتوحة ليعرف حاجة الزبون.
- قادرا على تحديد طلب الزبون، و استخلاص حاجته من حديثه.
- لديه الاستعداد لأن يترك مكتبه إن لزمته خدمة الزبون ذلك.
- يساعد الزبون في البحث و الوصول إلى غايته.
- خبير في استخدام الأجهزة الإلكترونية، و يستطيع الوصول إلى المعلومات بسهولة.
- قادر على أن يصل لمصادر المعلومة بسرعة.
- يجهز كافة المواد ذات الصلة بطلب الزبون.
- في حال لزم الأمر يعرف أين يوجه الزبائن من بين أقسام العمل الأخرى.

- يتأكد من حصول الزبائن على المعلومات و المواد التي كانوا بحاجة لها.

المطلب الثالث: كيفية تحقيق جودة الخدمة و نيل رضا الزبون

تحرص العديد من المؤسسات على تطوير و تحقيق مستوى جودة خدماتها لنيل رضا زبائنهم باستخدام مجموعة من الطرق و الأساليب نذكر منها:

1-الإستخدام المستمر للدراسات و البحوث: إن الفشل في الوصول إلى خدمات ذات جودة عالية من قبل المؤسسات يلزمها اللجوء إلى استخدام البحوث كوسيلة لتجميع المعلومات و تحقيق الفهم عن توقعات الزبائن للخدمة و تقييماتهم للأداء الفعلي لها، و من هذا المنظور فإن مؤسسة الخدمة يجب أن تسعى جاهدة للبحث عن إجابات حاسمة للأسئلة الرئيسية التالية:¹⁰⁷

- ما الذي يعتبره الزبائن هاماً في ملامح أو خصائص الخدمة؟
- ما هو المستوى الذي يتوقعه الزبون بالنسبة لهذه الملامح؟
- كيف يتم إدراك و تقييم هذه الجوانب من الخدمة في الواقع العملي؟

إن التعرف على دور الخدمة و أبعادها و التعرف على توقعات الزبائن و إدراكاتهم للخدمة و مشكلات التعامل فيها، يمثل جوهر أي برنامج فعال لتحسين جودة الخدمة.

كذلك فإن قرارات وضع معايير الخدمة للعاملين و تدريبهم و قياس أدائهم و تحفيزهم يتوقف على نتائج هذه الأبحاث، و تساعد البحوث بصفة عامة في تحقيق الفوائد التالية لمؤسسة الخدمة:

- التعرف على معايير جودة الخدمة، و مساعدة الإدارة في المفاضلة بين معايير الجودة.
- معرفة الأهمية النسبية لأبعاد الخدمة.
- تقييم الأداء الفعلي للخدمة قياساً على المنافسين.

2-تحليل شكاوي الزبائن: تعتبر شكاوي الزبائن مؤشراً خطيراً لمستوى جودة الخدمة المقدمة و بالنسبة لبعض المؤسسات فإن هذه الوسيلة تعتبر الأداة الرئيسية للتعرف على أداء الزبائن و مدى رضاهم على مستويات الخدمة المقدمة، كما تقوم بها مؤسسة بحثية متخصصة.

3-العمل على استقطاب و توظيف أفضل الكفاءات: أن وضع معايير و برامج لتحسين جودة الخدمة ليس فقط ما يؤثر، لدى المؤسسة قاعدة من الأفراد الذين يتمتعون باتجاه إيجابي و المقدرة على تحقيق تلك المعايير و تشير نتائج الدراسات إلى أن نحو ثلث مشكلات الجودة تنحصر في ضعف مهارات مقدمي

¹⁰⁷عوض بدر الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، البيان للنشر و الطباعة، مصر، 1999، ص 306.

الخدمة أو افتقادهم للرغبة في العمل و تدني نظرتهم للزبون، و لذا فإن المؤسسة يجب أن تكون حريصة على انتقاء و توظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض الفعلي للمؤسسة.

4-الإهتمام ببرامج التسويق الداخلي: إن مجرد الحصول على أفضل العاملين قد لا يمكن المؤسسة من تحقيق الأداء المتميز و لكن يجب أن يتوافر لدى هؤلاء العاملين على أنهم زبائن داخليين و إلى وظائفهم على أنها منتجات داخلية.

و أن المؤسسة يجب أن تبذل جهودا معينة لبيع تلك الوظائف للعاملين و إقناعهم بها كشرط مسبق لتحقيق النجاح في تعاملاتهم مع الزبائن الخارجيين، يعني ذلك أن العاملين يجب النظر إليهم كسوق أول من وجهة نظر المؤسسة و أن الهدف النهائي للتسويق الداخلي يتمثل في تحفيز مقدم الخدمة و زيادة إدراكه بأهمية الزبون و تحقيق العناية به.

و بصفة عامة فإنه إذا ما استطاعت المؤسسة أن تحقق العناية للزبائن، فإن الناتج النهائي سوف يتمثل في زيادة درجة التحفيز و الرضا بين العاملين و من ثم تحقيق مستوى مرتفع من جودة الخدمة و هو ما يؤدي في النهاية إلى مقابلة توقعات الزبائن و تحقيق رضائهم و ولائهم للمؤسسة.

5_سرعة التصدي لمشكلات الزبائن: في دراسة أجريت عام 1988 عن درجة رضا زبائن بعض المؤسسات في مواجهة المشكلات التصدي لها و التعامل معها، وجاءت النتائج كالآتي:¹⁰⁸

-تختلف نسبة رضا الزبائن عن حل المشكلات باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة، فقد بلغت هذه النسبة 76% بالنسبة للاتصالات الهاتفية، 46% بالنسبة لشركات التأمين، 35% بالنسبة للبنوك.

يؤثر أسلوب التعامل مع الشكوى على احتمالات إعادة الشراء، و بصفة عامة كلما زاد التعامل الفعال مع الشكوى كلما زاد احتمال إعادة الشراء و العكس صحيح.

و يعرض الجدول التالي النتائج الدراسية فيما يتعلق بالعلاقة بين أسلوب التعامل مع الشكوى، و احتمالات إعادة الشراء.

الجدول رقم (06) : نوايا إعادة الشراء عند وجود الشكوى

| مستويات التعامل مع الشكوى | إحتمال إعادة الشراء |
|---------------------------------|---------------------|
| - وجود شكوى لم يتم الإفصاح عنها | 9% |
| - تقييم شكوى لكنها لم تحل | 19% |
| - حل شكوى بالأساليب العادية | 54% |
| | 83% |

¹⁰⁸ عبد العزيز أبو نبعة، تسويق الخدمات المتخصصة، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 27.

المصدر: عبد العزيز أبو نبعة، تسويق الخدمات المتخصصة، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 28.

حيث يؤثر سلوك حل الشكوى في فرص قيام الزبائن بالتوصية لدى زبائن آخرين بالتعامل مع المؤسسة.

6-تعليم الزبائن عن الخدمة: يمكن للمؤسسة تعزيز مصدر قيمتها لدى الزبون من خلال بذل جهود ملموسة لتعليمه و تطوير معرفته بالخدمات المقدمة، و لا شك أن زيادة إلمام الزبون بالخدمات يزيد من قدرته على اتخاذ قرارا أفضل، ومن ثم تحقيق درجات أعلى من الرضا من هذه الخدمات، و تأخذ عملية التعلم عدة أشكال أبرزها:¹⁰⁹

- تعريف الزبون بكيفية إنجاز بعض الخدمات بنفسه
- تعريف الزبون متى يستخدم الخدمة
- تعريف الزبون كيف يستخدم الخدمة، مثلا: وسائل تقليل معدلات التأخير في صفوف الانتظار للحصول على الخدمة
- شرح مبررات إتباع المؤسسة سياسات معينة قد لا تلقى قبولا لدى الزبون أو تحظى برضائه

7-تنمية ثقافية تنظيمية تدعم الجودة: يتطلب تحقيق التميز في الخدمة أن تصبح الجودة شعاراً يؤمن به جميع العاملين و يسعون إلى التطبيق العملي له، بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع و الرضا بل و التحفيز لدى العاملين، و لإيجاد هذه الثقة فإن الأمر يتطلب:¹¹⁰

- وجود معايير متفق عليها للجودة.
 - إستقطاب أفراد مؤهلين و قادرين على تحقيق المعايير.
 - تشجيع إداري للمقترحات و الآراء بشأن تحسين الجودة.
- بصفة عامة فإنه يرتبط بالثقافة التنظيمية ضرورة توفر درجة عالية من الاعتمادية و خلو الممارسات من الأخطاء و توليد الاتجاه نحو شعار " أداء الخدمة على الوجه الصحيح من أول مرة".

8-تأكيد دور فرق الجودة: يتمثل إحدى المتطلبات البارزة لتحقيق جودة الخدمة في وجود ما يسمى بفرق الجودة: "مجتمع العاملين الذين تتوفر لديهم المقدرة على التنسيقو العمل المشترك و الرغبة في تحقيق الأداء المتميز و توليد الشعور بالرضا لدى الزبائن"¹¹¹

و تعتبر هذه الفرق أداة للتحفيز كما تستمد أهميتها من كون أن إنجاز الخدمة يتطلب في الغالب تضافر جهود أكثر من موظف في أكثر من موقع، فهذا الإعتماد المتبادل يجعل من العمل كفريق أحد محددات

¹⁰⁹أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 191.

¹¹⁰المرجع نفسه، ص 192.

¹¹¹نفس المرجع السابق، ص 193.

نجاحه في أداء الخدمة، وتشير الدراسات و الأبحاث إلى أن العاملين في الوحدات التي تتجح في تحقيق مستويات متميزة من الخدمة يتوفر لديهم الخصائص التالية¹¹²

- الشعور بأن كل فرد هو جزء من فريق يسعى إلى تحقيق هدف مشترك.
 - الشعور بالمسؤولية الاجتماعية إتجاه مساعدة الزملاء من أجل القيام بأعمالهم على أكمل وجه.
 - سيطرة روح التعاون بدلا من التنافس في العلاقات بالزملاء.
 - الشعور بالولاء و الانتماء للمؤسسة.
 - الإدراك بأن الهدف النهائي هو نجاح الفريق في تحقيق التميز و خدمة الزبائن.
- 9-وجود تعهد أو التزام إداري نجو جودة الخدمة: يرتبط تحقيق الفعالية و النجاح لبرامج جودة الخدمة أو العناية بالزبائن بضرورة إحداث تغيير جذري في ثقافة المؤسسة ككل بدءًا من الإدارة العليا و إنتهاءً بالمستويات التنفيذية، و يتطلب ذلك توفر أنماط قيادية فعالة يتوافر لديها:

● رؤيا واضحة لأهداف النشاط و رسالته.

● المقدرة على إيصال و تحقيق الفهم لتلك الأهداف.

● المقدرة في التصرفات و العمل.

● الإيمان بالتميز و القدرة على تحقيقه.

● الحماس و الولاء.

و لا شك أن القيادة الفعالة في جميع المستويات تمثل الأساس في تحقيق النجاح لبرامج جودة الخدمة.

خلاصة :

من خلال هذا الفصل يظهر بأن الرضا عبارة عن شعور بالسعادة بعد استعمال الخدمة، ويمثل رد الفعل أو التصرف الصادر من الزبون أثناء مرحلة ما بعد الشراء، لذلك فإن المؤسسات دوما في منافسة لكسب أكبر عدد من الزبائن والعمل بأقصى جهد لإرضائهم. وتقول بأن رضا الزبون يتغير وفق بيئة المؤسسة لذا على المؤسسة أن تكون دوماً مستعدة لزيائنها وذلك من خلال إدخال التحسين في خدماتها واستخدام أدوات و وسائل حديثة و تدعيمها بممارسات إدارية وذلك لغرض كسب و دفع مستوى رضا الزبون.

إن فهم سلوك المستهلك أو المستفيد من الخدمة يعتبر من العوامل الأساسية بالنسبة للعاملين في مجال التسويق وتسويق الخدمات بشكل خاص، حيث أن معرفة وتحليل سلوك المستهلك في الخدمات يعتبر أكثر صعوبة من سلوك المستهلك في السلع المادية والسبب يعود لطبيعة خصائص الخدمة التي تجعل من عملية الاستدلال على سلوك المستهلك من الأمور التي تتطلب الكثير من الوقت والجهد .

¹¹² Isabelle Blum, Qualité de service dans les réseaux locaux, thèse de Doctorat, spécialité informatique industrielle, l'université Paul SABATIER, 2000, p 12.

ورضا الزبون هو دالة لمستويات نسبية من التوقعات والأداء المدرك أي أن الفرد لديه ثلاث حالات من الإشباع :

- إذا تجاوزت النتائج توقعاته فإنه سوف يشعر برضا عال.
- إذا تساوت النتائج مع توقعاته فسوف يشعر برضا .
- إذا لم تصل النتائج إلى مستوى توقعاته فسوف يشعر بعدم الرضا.

الثالث الفصل:

حالة دراسة

البريد مؤسسة

السريع

تيسة yallidine

تمهيد الفصل الثالث :

بعد التطرق للجانب النظري و الذي تم التركيز فيه على مفهوم جودة الخدمة والنماذج التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق رضا العميل و السعي على ولاءه، لذا سوف نحاول الربط في هذا الفصل بين ما تم التطرق

إليه في الجزء النظري وما تم الحصول عليه فعلا من شركة البريد السريع تبسة، و ذلك لمعرفة ما هو نظري موجود حقا في الواقع، أم هو هباء منثورا، مع معرفة إذا ما كانت الخدمات التي تقدمها المؤسسة تتسم بالجودة أم لا، و معرفة درجة رضا عملاء المؤسسة و سياساتها اتجاه نشاطاتها التسويقية وذلك عن طريق مقابلة شخصية لمدير فرع الشركة، و توزيع استبيان على عدد من عملاء المؤسسة وسوف يتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : علاقة جودة الخدمة برضا العميل

المبحث الثاني : تقديم شركة ياليدين تبسة

المبحث الثالث: تقييم العملاء لجودة خدمات شركة ياليدين تبسة

المبحث الأول : جودة الخدمة كمدخل لتحقيق رضا العميل

من البديهي أن نجاح المؤسسات يعتمد على مدى قدرتها و إمكانياتها في ضمان قاعدة متينة من العملاء الموالين لها، كما لا يكفي فقط استقطاب العملاء في المقام الأول، و إنما تعمل على تطوير و تعزيز علاقات طويلة الأمد معهم من خلال تقييم العلاقة معهم والسهر على جودة خدماتهم .

المطلب الأول : تقييم العلاقة بين المؤسسة و العميل

تسعى المؤسسة دوما لجذب العملاء على المدى الطويل و إقامة علاقة حسنة معهم و سهر على تحقيق متطلباتهم .

1- العلاقة بين المؤسسة و العميل :

و يتضمن مصطلح العلاقة أحاسيس بين شخصين إما طبيعيين أو معنويين أو شخص طبيعي و آخر معنوي في الجاذبية المتبادلة، الاحترام التقدير، ترابط... الخ وتتجمع في الطرفين، ويفترض في العلاقات وجود تفاعلات عرضية أو مستمرة بين شخصين أو أكثر و ذات طبيعة مختلفة في فترة زمنية معينة يتوفر فيها :

113

- التفاعل بين الطرفين على الأقل.
- الاستمرارية في العلاقة لان التفاعلات السابقة تؤثر في التفاعلات الحالية والمستقبلية سلبيا و ايجابيا.

¹¹³Peelen et autres, Gestion de la relation client, Pearson éducation, 2eme édition, Paris, 2006, P23.

- ترتبط آثار بين الأطراف بأحداث واقعية فتتطلب معالجة موضوعية من الطرفين.

وتتكون علاقة المؤسسة والعميل من: ¹¹⁴

- الثقة: وهي شرط أساسي لتنمية العلاقة وتتبع من احترام شريك التبادل و الغرض الأساسي منها المحافظة على العلاقة بين الطرفين؛
- الالتزام المتبادل: تتأثر العلاقة بين الطرفين بدرجة الالتزام المتبادل، للمحافظة على علاقة دائمة و قوية و متابعتها على المدى الطويل لزيادة ربحية الخدمات؛
- الرضا: شعور ايجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة ممثليها و سلوكهم التعاوني؛
- التبادلية: التبادل هو أساس العلاقة، فعندما يتبادل شخصان شيء ينتج عن ذلك التزاميه شعورية بتكرار التبادل؛
- التفاعل: يتطلب التفاعل التعامل المادي كإتمام عملية الشراء و بعد العلاقة يتضمن الاتصال على المستوى الشخصي مع العميل، مما يؤدي إلى ترك اثر طيب لديه، سواء كان هذا العميل شخصا أو ممثلا للمؤسسة.

- 2تقييم فعالية علاقة المؤسسة مع العملاء:

بعد تحدثنا عن وصف العلاقة بين المؤسسة و العميل، فعلى المؤسسة استعمال الصفات بشكل جيد لتحسين علاقتها مع عملائها و الأخص التركيز أكثر على العملاء المهمين، و لتقييم العلاقة يجب مراعاة قيمة حياة العميل و يقصد بها:

" العوائد المترتبة من العميل ما خلال مدة علاقته بالمؤسسة مطروحة منها التكاليف جذب و ارضائه و المحافظة عليه أو هي القيمة الحالية المقدرة للفوائد المحققة من خلال مشتريات العميل طوال مدة علاقته مع المؤسسة¹. و تحسب قيمة حياة العميل بالعملية التالية"²:

قيمة العميل = توقعات شراء العملاء للخدمة / تكاليف جذب عملاء و التطوير

و نستنتج من العملية أن العميل لا يمثل أي قيمة في نظر المؤسسة إلا إذا تعدت هذه النسبة المتحصل عليها الواحد، فنقول أن قيمة العميل تواجه بعض المعوقات و من أهمها إهمال القيمة للعميل أي ضعف قدرة المؤسسة على جذب عملاء جدد.

¹¹⁴² عيسى بن شوري، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء زبون، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة ورقلة ، 2009-2010 ، ص7.

المطلب الثاني: علاقة جودة الخدمة برضا العميل

إن قول العلاقة " الرضا يؤدي إلى الجودة" خطأ، و الصحيح هو أن الجودة تؤدي إلى الرضا" و الدليل على ذلك فان المؤسسة¹ بمقابلة احتياجات العملاء تتضمن رضاهم، لذا أصبح رضا العملاء هدفا رئيسيا من أهداف الجودة على اعتبار أن الجودة تهدف إلى ارتقاء بمستوى الخدمة لتحقيق رضا العملاء، لذا أصبحت المؤسسة الناجحة هي التي تأخذ بأراء العملاء في عملياتها و خدمتها المقدمة لهم، حتى أن العديد من المؤسسات شاركت عملائها في تصميم خدماتها و في تطويرها وفي عمليات التقييم المستمرة لها، و ذلك من خلال تحديد إجراءات واضحة لشكاوي العملاء و اقتراحاتهم والتعامل معهم وبذل جهد ممكن لتوفير الخدمات لكل شخص بما في ذلك ذوي الاحتياجات الخاصة، أي لكل عميل تعامل خاص به و تحسيسه بأن هو العميل الوحيد للمؤسسة، كل هذا لا شيء بل هو من أجل تحقيق رضاء العميل على جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، وأن الرضا يبقى بالنسبة للمؤسسة تلبية حاجات ورغبات توقعات العملاء سواء كانت هذه الرغبات أو الحاجات و التوقعات قد تم الإفصاح عليها أم لا، وأن المؤسسة قد اتبعت أسلوبا أو أكثر في قياس رضا العملاء وسبب هو الحصول على آراء وملاحظات وشكاوي و مقترحات العملاء لكي تبذل المؤسسة جهود كبيرة حتى تحقق المزيد من الرضا من خلال الاستجابة للرغبات وتوقعات و الاستماع إلى ملاحظات و الشكاوي العملاء.

المطلب الثالث : جودة خدمة العميل ومراحلها

1 - جودة خدمة العميل

و يقصد بها: " قدرة العاملين الأكفاء ذوي الخبرات على تقديم خدمات للعملاء الداخليين أو الخارجيين بطريقة تلبية و ترضي حاجاتهم الظاهرة أو الخفية بالاعتماد على أسلوب من الفهم إلى الإذن الذي يلعب دورا في جذب عملاء جدد"

¹ Philip kotler, Op- cit, P176-177

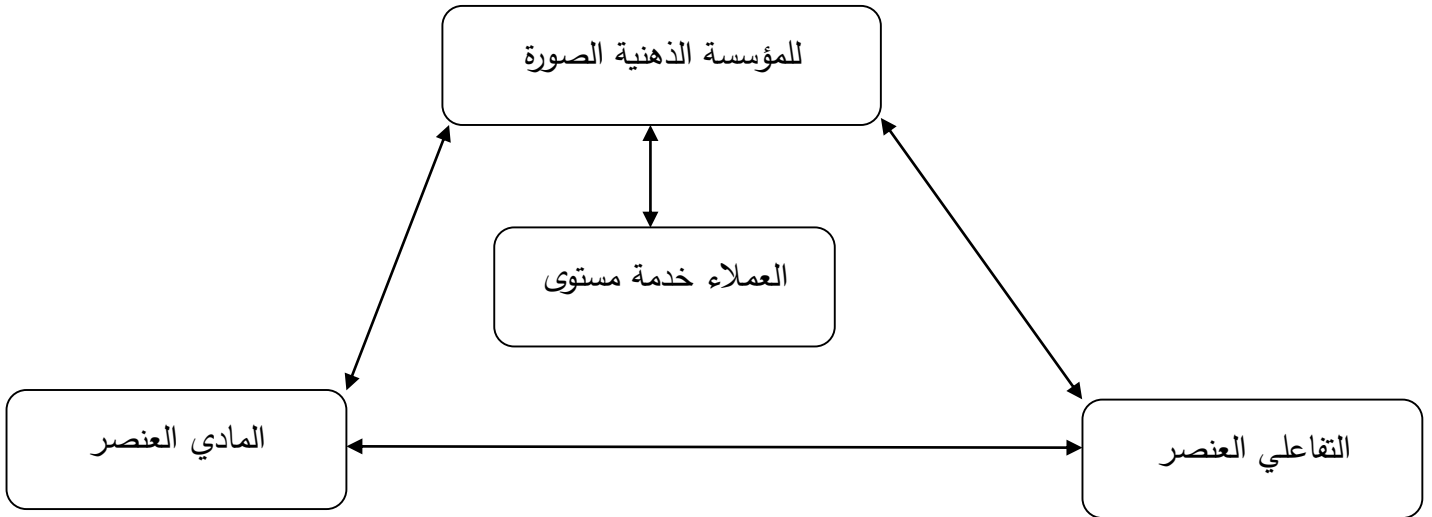
² عيسى بنشوري، مرجع سبق ذكره، ص25.

كما تعرف على أنها: " العملية التي يتم من خلال تلبية احتياجات و توقعات العملاء من خلال تقديم خدمة ذات جودة عالية ينتج عنها رضا العملاء "

و ترتكز خدمة العميل على ثلاث عناصر هي:

- 1-1 العنصر المادي: ويتعلق بالبيئة التي تقدم فيها الخدمة و تشمل تصميم المباني و أماكن تقديم الخدمة، مستوى التكنولوجيا المستخدمة، مظهر العاملين...الخ.
- 2-1 العنصر التفاعلي: يتعلق بالأسلوب الذي تقدم به الخدمة، وهو ما يعرف بمدى تفاعل بين العميل و مقدم الخدمة، يشمل المعاملة الودية، حسن الإنصات، إظهار الاهتمام.
- 3-1 الصورة الذهنية للمؤسسة: تتعلق بالانطباعات التي يكونها العملاء عن سمعة المؤسسة و اتجاهاتهم نحو العاملين بها، لذا يجب ترك الانطباع الجيد في ذهنية العميل، و الشكل التالي يبين مكونات خدمة العميل:

الشكل رقم(08): (مكونات خدمة العميل)



المصدر: جمال الدين محمد مرسي و آخرون، دليل فن خدمة العملاء، دار حامد للنشر و التوزيع، ط 1 ، 2005 ، ص 25.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن خدمة العميل هي مزيج من العناصر المادية والمعنوية التي تتداخل و تتفاعل مع بعضها البعض لتكوين صورة عن المؤسسة في ذهن العميل مما يخلق لديه الرضا عن خدمات المؤسسة و تتكون لديه الرغبة في مواصلة التعامل معها

عبد النبي بلبالي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا العملاء، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، 1 54.. جامعة 54. ورقلة، 2010-2011، ص

حتى يمكن ضمان جودة خدمة العملاء لتحقيق رضاهم و تعزيز مكانة المؤسسة لديهم يجب إتباع المراحل التالية : 115

1.2. جذب انتباه و إثارة اهتمام العملاء :

إن نجاح أي مؤسسة يتم من خلال جذب انتباه العملاء و إثارة اهتمامهم من خلال المواقف الايجابية التي يظهرها عادة في مجالات خدمة العميل.

2.2. خلق الرغبة لدى العميل و تحديد حاجاته :

يتم ذلك من خلال مهارات التسويقية و البيعة التي يتميز بها مقدم الخدمة، من خلال العرض السليم و المنطقي لمزايا الخدمة .

3.2. إقناع العميل و معالجة اعتراضاته .

يتطلب العديد من الجهود السلوكية لإقناع و خلق الرغبة لدى العميل عل تقبل خدمات المؤسسة و خاصة الخدمات الجديدة في السوق، وكذا الرد على اعتراضاته من خلال تتبع القاعدة الذهنية التي تقوم على إن العميل دوما على حق .

4.2. التأكيد على استمرارية تعامل العملاء مع المؤسسة :

ويتم ذلك من خلال الاهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم والاعتذار لهم و إشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة من طرفهم .

إن المراحل الأربع السابقة إذا اعتمدت المؤسسة عليهم، ستسمح حقا بتقديم جودة في خدمة العملاء بكفاءة وفعالية و بمهارة عالية، تمكن هذه الأخيرة من التعامل الاستمرار في علاقتها مع عملائها الحاليين و جذب عملاء جدد من خلال تميزها بالجودة في التعامل مع عملائها .

تعد مؤسسة ياليدين البريد السريع من المؤسسات الرائدة في خدمات ما بعد التسوق الإلكتروني " شركة شحن و نقل البضائع " و لذلك تسعى المؤسسة الى توفير العديد من العروض مثل (سرعة التوصيل , الشحن و التغليف

¹223-217كاضم محمود خضير، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار الميسرة للنشر و التوزيع، ط1،الأردن، 2002،ص-ص 115

المبحث الثاني : تقديم عام حول مؤسسة ياليدين للبريد السريع بالجزائر العاصمة

المطلب الأول :تعريف المؤسسة

هي مؤسسة خاصة من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال خدمات ما بعد التسوق الإلكتروني " شركة شحن و نقل البضائع " و هي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول لتكنولوجيا أحدث في ميدان التوصيل

1- النشأة :

هي شركة للتوصيل السريع تعد من أفضل الشركات الناشطة في هذا المجال , كونها تقدم خدمات ذات احترافية عالية مقارنة مع شركات التوصيل الأخرى .

مؤخرا ازدهرت التجارة الإلكترونية في الجزائر بشكل واسع و الكثير من المتاجر الإلكترونية حققت نجاحات كبيرة و مما ساعد في نجاحهم هو وجود شركات التوصيل السريع .

و مؤسسة ياليدين للبريد السريع تعد الخيار الأول لأصحاب المتاجر الإلكترونية نظرا لخدماتها المتميزة في النقل و توصيل الطرود إلى مختلف الولايات الجزائرية و قد نشأت منذ 07 جانفي 2013 و هي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات مسؤولية محدودة لرأسمال قدره 1.000.000.00 دج المقيدة في السجل التجاري برقم 1380986869 و تشمل 46 مكتب موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي

2- أهدافها :

تسعى دوما لتحقيق ثلاثة أهداف أساسية و هي الجودة , الفعالية , نوعية الخدمات بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الأخرى تتمثل في :

- السعي إلى تحقيق أكبر معدل ربح ممكن
- تحسين القدرات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث للتسويق .
- الوصول إلى مستوى عالي من التطور التكنولوجي لإثبات وجودها و ضمان بقائها في الوسط التنافسي
- العمل على زيادة حصتها التسويقية3

3- مهام المؤسسة :

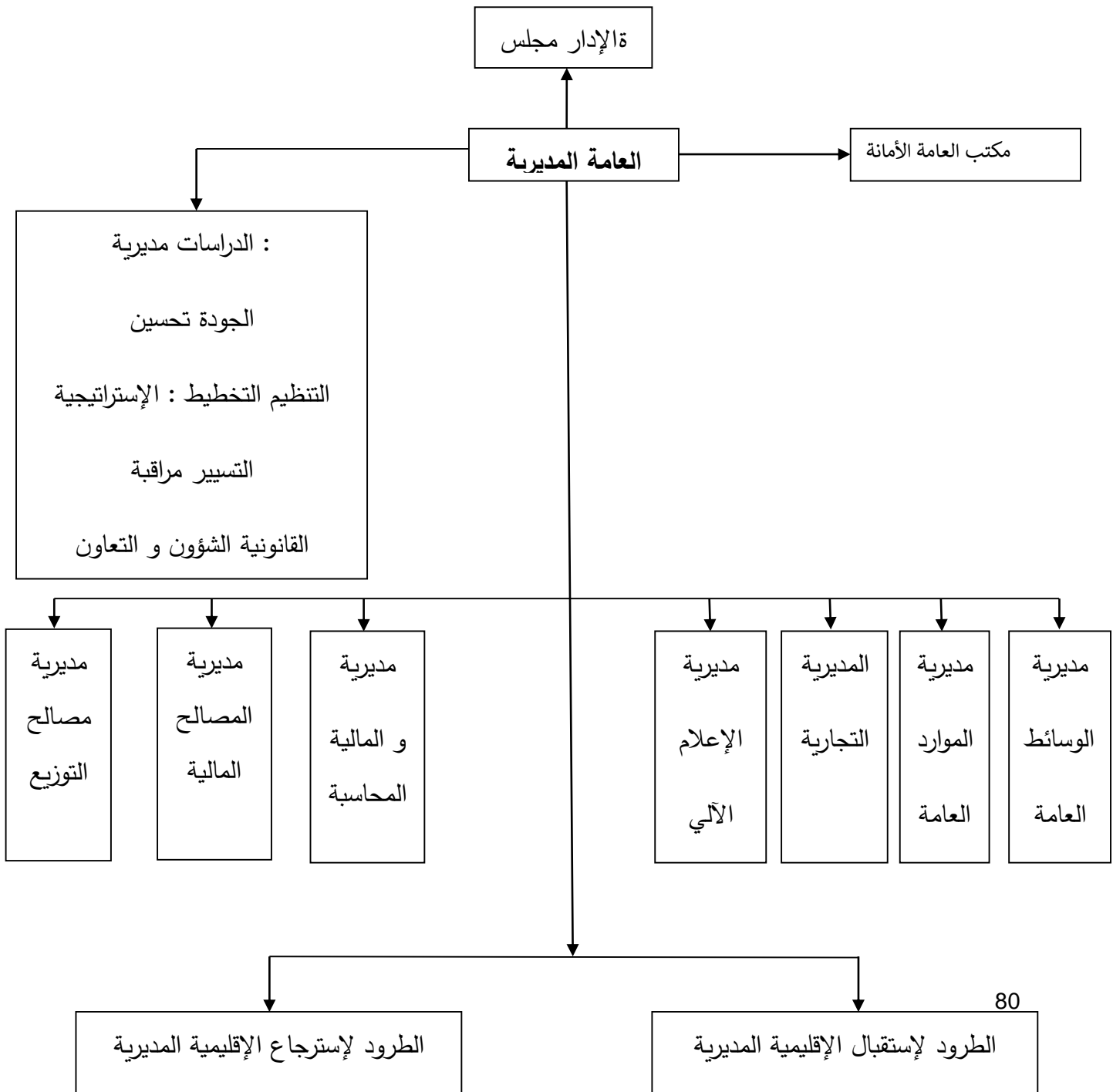
من أهم أنشطتها :

- خدمة التوصيل .
- خدمة الشحن .
- خدمة التغليف .

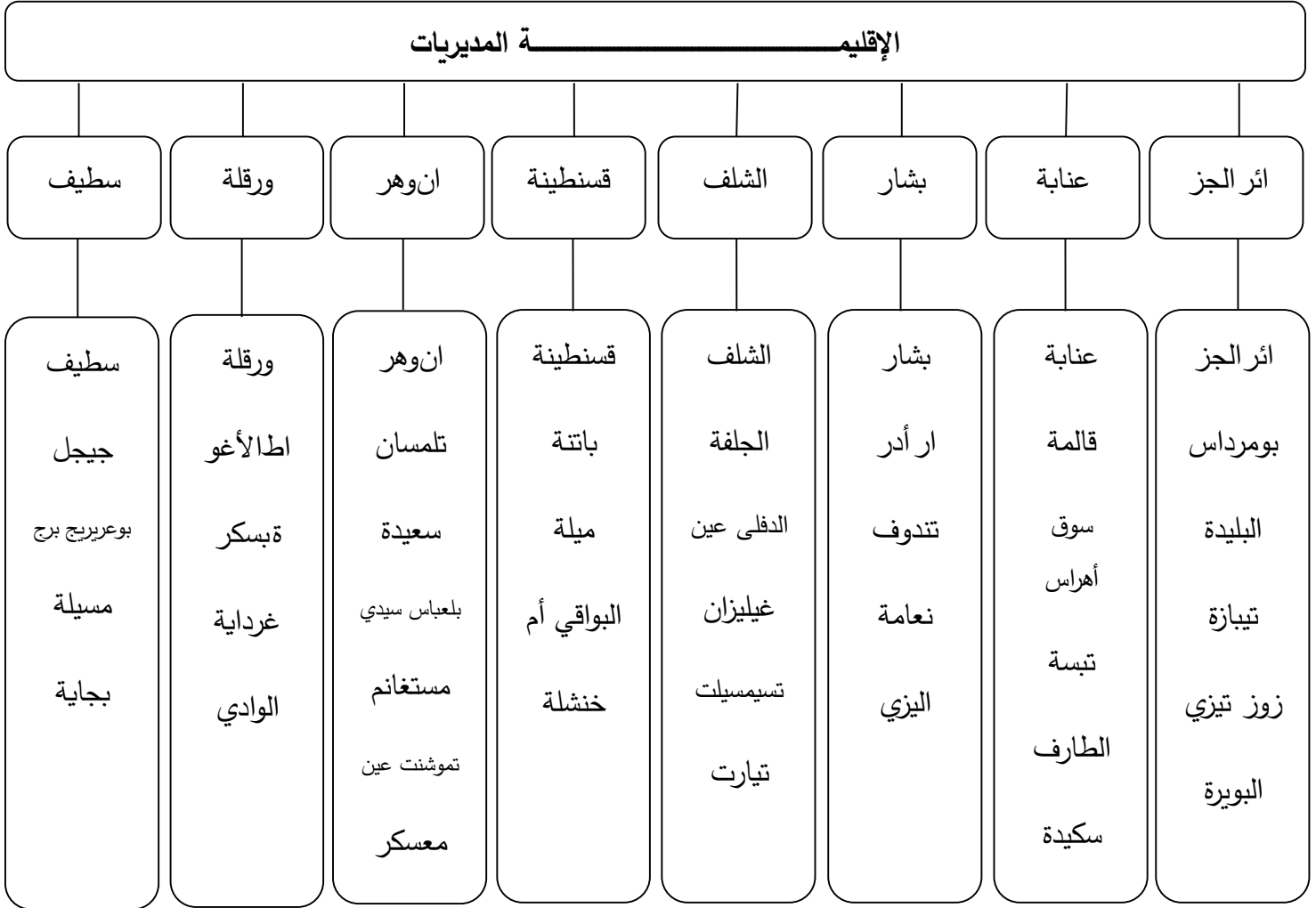
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار المحدد لمسؤوليات الأفراد بالمديرية على إختلاف مستوياتهم حيث يمثل أهم الأنشطة الموزعة على مختلف المصالح و هذا ما يوضحه الشكل التالي :

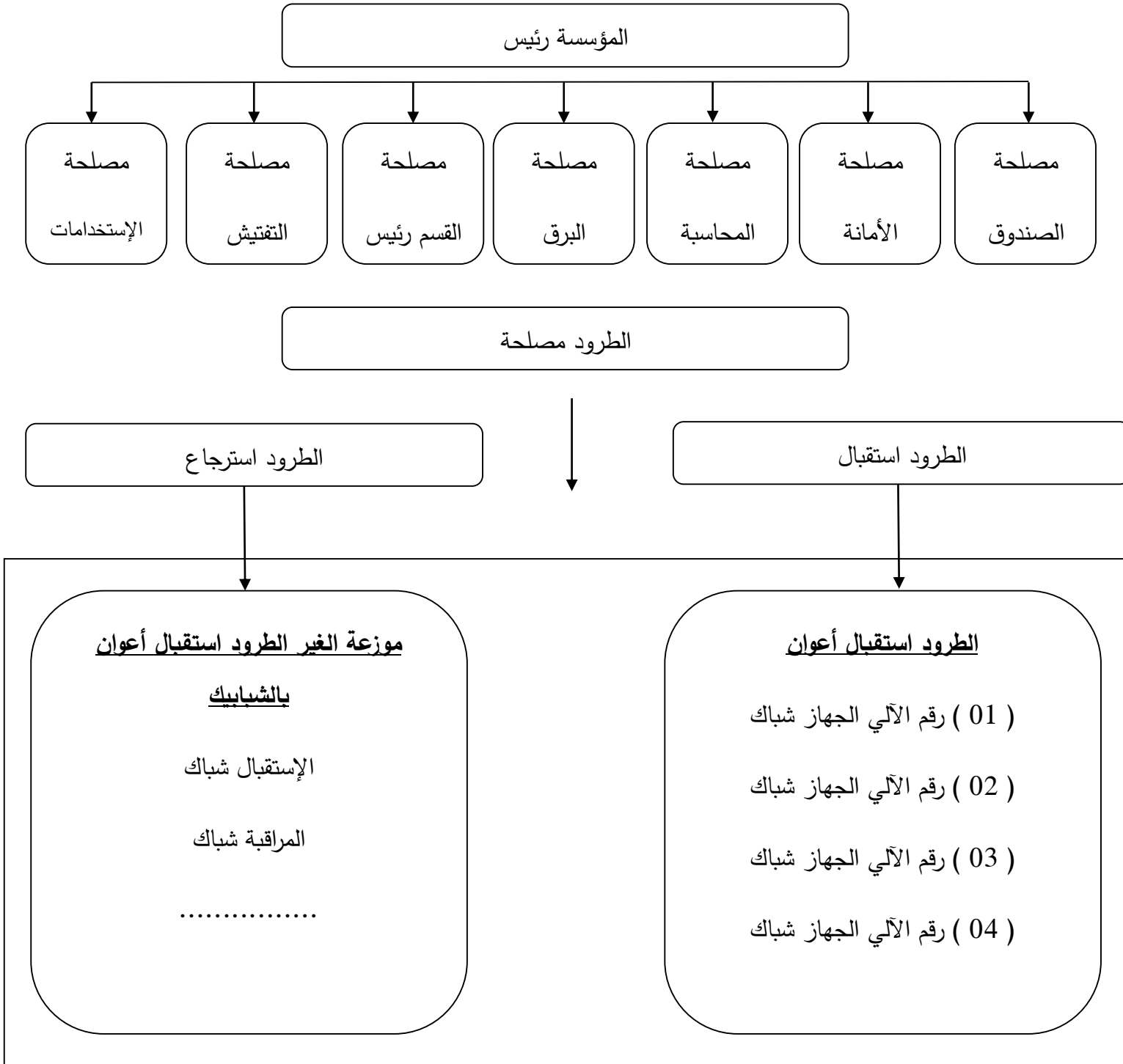
الشكل رقم (09) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة يالدين البريد السريع



الشكل رقم (10) : مخطط التنظيم الإقليمي للوحدات الولائية



الشكل رقم (11) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ياليدين البريد السريع



المبحث الثالث : تقييم العملاء لجودة خدمات مؤسسة ياليدين تبسة

في هذا المبحث يتم استعراض أهم الخطوات و الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، من خلال توضيح : أسلوب الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة و مختلف الأدوات الإحصائية المستعملة .

المطلب الأول : تحديد مجتمع الدراسة و إجراءات سحب العينة

1 -تحديد مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع العملاء الزائرين للمؤسسة، سواء كانوا أفراد، عائلات أو ممثلي مؤسسات خاصة أو عمومية، وذلك من خلال الفترة الزمنية الممتدة من 05-05-2022م إلى 12-05-2022م، حيث يقدر متوسط الأفراد الذين يتوافدون على المؤسسة حوالي 120 فردا ، و ذلك بناءا على معطيات المقدمة إلينا من إدارة المؤسسة .

2 - تحديد حجم العينة و إجراءات سحبها : تم تحديد حجم العينة عن طريق أخذ نسبة 30 من حجم المجتمع محل الدراسة، أي ($100 / 30 \times 120 = 36$ زابون .

بالنسبة لسحب مفردات العينة فقد كانت عشوائية بسيطة، مع تكليف إدارة المؤسسة أحد عمال المؤسسة بتوزيعها مساعدا لنا، استغرقت عملية توزيع الاستمارة من 05-05-2022 إلى 12-05-2022 ،وقد تم استرداد 34 استمارة، منها أربع استمارات مرفوضة و30 استمارة الأخرى كانت مقبولة .

3 - أسلوب جمع البيانات و الأدوات الإحصائية المستعملة

أسلوب جمع البيانات : 1.2.3

لجمع البيانات اللازمة فقد تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء، حيث تم تصميم استمارة بالغة العربية موجهة للعملاء لاستجوابهم مباشرة، بالإضافة إلى استعمال المقابلة الشخصية لمدير المؤسسة و بعض العمال للمؤسسة .

● الهدف من الاستمارة

تهدف عملية إعداد و تصميم استمارة البحث إلى معرفة مدى رضا العملاء على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ودراسة العلاقة بين الجودة و الرضا وذلك من خلال :

● التعرف على شعور العملاء و مدى تقبلهم للخدمات المقدمة إليهم من طرف مؤسسة يالدين تبسة

● معرفة آراء العملاء حول مدى توافق توقعاتهم مع الجودة الخدمات الفعلية

الهدف من المقابلات الشخصية

تهدف المقابلات الشخصية مع مدير المؤسسة و بعض العملاء إلى معرفة الخدمات المقدمة أو المطروحة للعميل، و معرفة الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة لتحسين جودة خدماتها.

تتكون استمارة البحث من ثلاثة أجزاء رئيسية و هي :

- الجزء الأول: ويتضمن أسئلة شخصية متعلقة بالعميل و التي تتمثل في الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المهنة.
- الجزء الثاني: و هو متعلق بتحديد مستوى جودة الخدمات التي العميل عن المؤسسة، بحيث يحتوي هذا الجزء على تسعة عبارات تهدف لمعرفة مستوى الخدمة في المؤسسة و تكون الإجابة على هذه العبارات وفق درجة الموافقة من خلال سلم ليكرت الشهير الذي يحتوي على خمس درجات و الذي يعتبر احد أهم المقاييس المناسبة و يأخذ الشكل التالي

| | | | | | | |
|---------------|--------|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|
| رقم العبرة | العبرة | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|---------------|--------|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|

الجزء الثالث: و يتعلق بمستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، و ذلك من خلال وضع 7 أسئلة متعددة و مدروسة، و تتم الإجابة على هذه الأسئلة حسب درجة مستوى الرضا لدى العملاء باستعمال مقياس ليكرت كما يوضحه الشكل التالي :

| | | | | |
|----------------|-----------|-----------|--------------|-----------------------|
| موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
| 01 | 02 | 03 | 04 | 05 |

و لمعرفة مدى بساطة و وضوح أسئلة الاستمارة و تفهم العملاء للعبارات التي تتضمنها، قمنا بتجريبها على عدد من العملاء و المقدر عددهم 6 عملاء منهم 3 لاعبي كرة القدم و 2 رجال الأعمال و عميل آخر متربص في مؤسسة سونلغاز، و من تم بعد ذلك صياغة العبارات واختيار الكلمات و الأسئلة لتكون أكثر وضوحا، و بذلك أصبحت الاستمارة في الصورة النهائية الموضحة في الملحق البحث

4 - الأدوات الإحصائية المستعملة :

لقد تم تحليل البيانات هذه الدراسة بالاستعانة ببرنامج **spss** و هذا بعد الاطلاع و المراجعة لكل قوائم الاستبيان المتحصل عليها، وهذا من أجل توضيح أكثر في ترتيب الجداول.

المطلب الثاني : عرض وتحليل بيانات الدراسة و اختبار الفرضيات

تعتبر هذه المرحلة مهمة جدا إذ تتضمن عدة خطوات من الضروري إتباعها، و تتمثل في مراجعة قوائم الاستبيان و العمل على تجهيزها من اجل القيام بعملية التويب، و هذا بعد التأكد من سلامة العينة المختارة لمجتمع الدراسة للوصول إلى جدولة هذه النتائج بصفة ملخصة

تساعد في إعداد التقارير النهائي الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات والاقتراحات الأزمة، و يمكن توضيح هذه المراحل كآلاتي :

1- وصف خصائص عينة الدراسة:

من اجل التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، سنتناول الجزء الأول من الاستبيان و الذي يضم الجنس، العمر و المستوى الدراسي، المهنة.

1.1 الجنس :

و يتم توضيح ذلك بالجدول التالي :

الجدول رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس.

| الجنس | التكرار | النسب المئوية |
|---------|---------|---------------|
| ذكور | 25 | 83.33% |
| إناث | 05 | 16.66% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر : من إعداد الطالب استنادا على نتائج الدراسة.

من خلال الجدول رقم (07) : يتضح أن أغلبية مفردات العينة هم ذكور و يمثلون نسبة % 83.33، في حين أن نسبة % 16.66 فقط يمثلون الإناث.

2.1. السن :

تم تبويب مفردات العينة إلى خمس فئات حسب معيار السن، ويتم توضيح ذلك بالجدول التالي :

الجدول رقم (08): توزيع مفردات العينة حسب معيار السن.

| السن (سنة) | التكرار | النسب المئوية |
|--------------|---------|---------------|
| أقل من 25 | 03 | %10 |
| من 25-35 | 12 | %40 |
| من 35-45 | 02 | %06.66 |
| من 45-55 | 08 | %26.66 |
| أكثر من 55 | 05 | %16.66 |
| المجموع | 30 | %100 |

المصدر : من إعداد الطالب استنادا على نتائج الدراسة.

يبين الجدول رقم (08) أن معظم مفردات العينة تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 35 سنة وعددهم 12 عميلا، يمثلون نسبة حوالي 40 % من إجمالي عملاء عينة الدراسة، فيما هناك 8 عملاء أعمارهم تتراوح ما بين 45 و 55 سنة ويمثلون نسبة 66.26 % من مجموع أفراد العينة، وهناك 5 عملاء أعمارهم أكثر من 55 سنة و يمثلون نسبة 66.16 % من مجموع أفراد العينة، و 3 عملاء أعمارهم لأقل من 25 سنة يمثلون نسبة 10 % من مجموع أفراد العينة، بينما الباقي من العملاء و المقدر عددهم بعميلين تتراوح أعمارهم بين 35 و 45 سنة أي بنسبة 66.6 % .

1.3. المستوى الدراسي :

يبين الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب المستويات الدراسية المختلفة:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى الدراسي.

| النسب المئوية | التكرار | المستوى الدراسي |
|---------------|---------|-----------------|
| 33.33% | 10 | ابتدائي |
| 00% | 00 | متوسط |
| 23.33% | 07 | ثانوي |
| 43.33% | 13 | جامعي |
| 100% | 30 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب استنادا على نتائج الدراسة.

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (09) أن أغلبية مفردات العينة و عددهم 13 عميلا يملكون مستوى جامعي بنسبة أكثر من 43% من مجموع أفراد العينة، و يأتي بعدها المستوى الابتدائي بنسبة 33.33% ثم المستوى الثانوي بنسبة 23.23، أما المستوى الأساسي فلم نصادفه في هذه الدراسة.

4.1. المهنة : الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب معيار المهنة.

| النسب المئوية | التكرار | المهنة |
|---------------|---------|-----------|
| 43.33% | 13 | رجل أعمال |
| 40% | 12 | رياضي |
| 16.66% | 05 | إطار |
| 100% | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على نتائج الدراسة.

يبين الجدول رقم (10) أعلاه أن أغلبية مفردات العينة هم رجال أعمال و يمثلون أكثر من 40 من جموع عينة الدراسة، يليها الرياضيون بنسبة 40%، و في الأخير الإطارات بنسبة 16.66%. و رغم هذه النتائج

المتحصل عليها حول توزيع أفراد العينة من حيث خصائصهم الشخصية إلا أنه لا يتم الاكتفاء بالمتغيرات السابقة، بل تم إضافة متغيرين هما عامل اختيار المؤسسة، و كيفية الاتصال بها.

5.1. لماذا اخترت مؤسسة ياليدين تبسة

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب معيار عامل اختيار المؤسسة.

| عوامل الاختيار | التكرار | النسب المئوية |
|---------------------------|---------|---------------|
| المؤسسة الوحيد في المدينة | 15 | 50% |
| الخدمات المميزة | 05 | 16.66% |
| قرب من سبب الزيار | 10 | 33.33% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر : من إعداد الطالب استنادا على نتائج الدراسة.

نستنتج من خلال الجدول رقم (11) إن سبب اختيار المؤسسة كونها المؤسسة الوحيد في المدينة و بنسبة 50 % تمثل 15 عميلا، و السبب الثاني يتمثل في قربه من سبب الزيارة بنسبة 33.33 % تمثل 10 عملاء، و في الأخير يأتي عامل الخدمات المميزة بنسبة 33.16 % تتمثل 5 عملاء. 6.1. كيف يتم الاتصال بالمؤسسة ؟

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب معيار الاتصال بالمؤسسة

| وسيلة الاتصال | التكرار | النسب المئوية |
|-------------------|---------|---------------|
| الهاتف | 15 | 50% |
| البريد الإلكتروني | 00 | 00% |
| وسيط | 05 | 16.33% |
| الحضور شخصيا | 10 | 33.33% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر : من إعداد الطالب استنادا على نتائج الدراسة.

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن أكبر وسيلة الاتصال بالمؤسسة هي الهاتف بنسبة 50 % تمثل 15 عميلاً، ثم تليها الحضور الشخصي بنسبة 33.33 % تمثل 10 عملاء، ثم عن طريق وسيط بنسبة 33.16 % يمثلون 05 عملاء، و نلاحظ أن عملية الاتصال عن طريق البريد الإلكتروني لا تتم أصلاً حسب هذه الدراسة.

2. التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة : سوف يتم تحليل البيانات المتعلقة بمؤشرات الجودة التي تقدمها مؤسسة باليدين تبسة ، ويتم تحديد مستوى رضاهم عن جودة الخدمات المقدمة لهم، وذلك من خلال عرض إجابات أفراد عينة الدراسة.

1.2. تحليل البيانات المتعلقة بتقييم جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة باليدين تبسة لعملائها .

تقيم العميل لجودة الخدمات يتم من خلال مؤشرات مرتبطة بجوانب ملموسة و أخرى غير ملموسة لمعرفة الجودة الفعلية للخدمات المطروحة، فقد تم الاعتماد على (9) عبارات موجهة للعملاء لتقييم جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة باليدين تبسة لعملائه، كما يبينها الجدول التالي :

الجدول رقم (13): تقييم جودة خدمة المؤسسة من طرف العملاء.

| الرقم | العبارات | التكرارات | | | | | الوسط الحسابي | تقييم |
|-------|--------------------------------|------------------|-----------|-------|-------|------------|---------------|-------|
| | | غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | |
| 01 | المظهر الخارجي للمؤسسة جذاب جد | 06 | 15 | 05 | 03 | 01 | 3.73 | عالي |
| | | 3.3% | 10% | 16.6% | 50% | 20% | | |
| 02 | التصميم و الديكور الداخلي | 09 | 13 | 00 | 05 | 03 | 3.66 | عالي |
| | | 10% | 16.6% | 43.3% | 00% | 30% | | |
| 03 | مظهر مقدمي الخدمة جيد | 16 | 09 | 01 | 04 | 00 | 4.96 | عالي |
| | | 13.3% | 00% | 3.3% | 30% | 53.3% | | |
| 04 | تقديم الخدمات بطريقة صحيحة | 02 | 08 | 01 | 11 | 08 | 2.5 | متوسط |
| | | 26.26% | 36.6% | 3.3% | 26.6% | 6.6% | | |
| 05 | تقديم الخدمات بجودة عالية | 04 | 06 | 05 | 07 | 08 | 2.7 | متوسط |
| | | 26.6% | 23.3% | 16.6% | 20% | 13.3% | | |

| | | | | | | | | |
|-------|------|-----------------|--------|--------|--------|-----|---------------------------------------|----|
| ضعيف | 1.76 | 15 | 10 | 03 | 01 | 01 | تقوم المؤسسة بالرد الفوري على الشكاوي | 06 |
| | | % 3.3 | % 3.3 | % 10 | % 33.3 | 50 | | |
| عالي | 3.96 | 02 | 01 | 05 | 10 | 12 | الشعور بالأمان عند التعامل مع المؤسسة | 07 |
| | | % 16.6 | % 3.3 | % 16.6 | % 3.3 | 6.6 | | |
| عالي | 3.76 | 01 | 00 | 09 | 15 | 05 | المؤسسة تتعامل بلطف مع العملاء | 08 |
| | | % 13.3 | 50% | 30% | 00% | 3.3 | | |
| متوسط | 2.7 | 06 | 07 | 10 | 04 | 03 | تقوم المؤسسة بفهم حاجات العملاء | 09 |
| | | % 10 | % 13.3 | % 33.3 | % 23.3 | 20 | | |
| متوسط | 3.30 | المتوسط الحسابي | | | | | | |

المصدر : من إعداد الطالب استنادا على نتائج الدراسة.

نلاحظ من الجدول رقم (13) أعلاه بان تقييم أفراد العينة للعبارات 1،2،3،7،8 كان ضمن درجة عالية بحيث قدرت العبارة رقم 03 و التي تحتوي على مظهر مقدمي الخدمة للمؤسسة بمتوسط حسابي قدره 96.4 ، بينما كانت العبارة رقم 07 و التي تحتوي على الشعور بالأمان عند التعامل مع المؤسسة بمتوسط حسابي قدره 96.3 ،ثم تليها العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي قدره 76.3 ،ثم العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 73.3 ،أما في الأخير تأتي العبارة رقم 2 و المتمثلة في الديكور و التصميم الداخلي بمتوسط حسابي قدره 66.3.

ومن خلال هذا التحليل و اعتمادا على النتائج سابقة الذكر نستنتج أن الإحصائيات تؤكد أن أغلب العملاء موافقين على مظهر مقدمي الخدمة للمؤسسة وتصميم و الديكور الداخلي مع موافقتهم على المظهر الخارجي و الشعور بالأمان عند تعاملهم مع المؤسسة بإضافة إلى ذلك معاملتهم بلطف من طرف عمال المؤسسة.

أما تقييم أفراد العينة للعبارات 4،5،9 كان ضمن درجة متوسط حيث قدر المتوسط الحسابي للعبارة 05 و 09 ب 2.7 ، بينما قدر المتوسط الحسابي للعبارة رقم 04 ب 2.5 .

نستنتج من التحليل السابق أن أغلب العملاء هم محايدين على تقديم الخدمات بالطريق الصحيحة و بجودة عالية، وما إن كانت المؤسسة تفهم حاجاتهم و رغباتهم. أما العنصر السلبي الوحيد في هذه الدراسة هو الرد على شكاوي العملاء، فالعملاء غير موافقين تماما على هذا العنصر و ذلك استنادا على تقييمهم فقد كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة 1.76

2.2. تحليل البيانات المتعلقة برضا العميل عن خدمات المؤسسة :

لتحديد درجة رضا العملاء عن خدمات المؤسسة وفق لمقياس ليكرت المكون من خمس درجات، وسيتم عرض إجابات أفراد العينة حول الرضا في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): تقييم رضا العملاء على خدمات المؤسسة

| الرقم | العبارات | غير موافق تماما | غير موافق | التكرارات | | | الوسط الحسابي | تقييم |
|-------|--|-----------------|-----------|-----------|-------|------------|---------------|-------|
| | | | | محايد | موافق | موافق بشدة | | |
| 01 | أنت راضي على اختيارك للمؤسسة | 05 | 05 | 10 | 05 | 05 | 03 | متوسط |
| | | 16.6% | 16.6% | 33.3% | 16.6% | 16.6% | | |
| 02 | أنت راضي على الخدمات المقدمة | 09 | 09 | 05 | 04 | 03 | 3.56 | عالي |
| | | 10% | 13.3% | 16.6% | 30% | 30% | | |
| 03 | الخدمات المقدمة أفضل من توقعك | 05 | 05 | 10 | 05 | 05 | 03 | متوسط |
| | | 16.6% | 16.6% | 33.3% | 16.6% | 16.6% | | |
| 04 | المؤسسة تلبي رغبات العملاء | 07 | 10 | 10 | 02 | 01 | 3.66 | عالي |
| | | 3.3% | 6.6% | 33.3% | 33.3% | 23.3% | | |
| 05 | خدمات المؤسسة جيدة مقارنة بالمؤسسات الأخرى | 02 | 05 | 05 | 10 | 08 | 2.43 | متوسط |
| | | 26% | 33.3% | 16.6% | 16.6% | 6.6% | | |
| 06 | تتغير درجة رضاك بتحسين الجودة | 17 | 10 | 01 | 01 | 00 | 4.4 | عالي |
| | | 3.3 | 00 | 3.3% | 33.3% | 56.6% | | |
| 07 | الأسعار مناسبة لجودة الخدمات | 02 | 03 | 10 | 05 | 10 | 2.4 | متوسط |
| | | 33.3% | 16.6% | 33.3% | 10% | 6.6% | | |
| | المتوسط الحسابي العام | | | | | | 3.23 | متوسط |

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على نتائج الدراسة.

نلاحظ من الجدول رقم (14) بأن العبارة رقم 06 والتي مفادها تحسين رضا العملاء إذا ما حسنت المؤسسة في جودة خدماتها المقدمة، قد احتوت على متوسط حسابي قدره 4.4 وبدرجة عالية عند التقييم، في حين قد بلغت نسبة راضي تماما 56.66% و بلغت نسبة راضي 33.33% وانعدمت نسبة غير راضي تماما.

وهذه النتائج تؤكد بأن جميع العملاء راضين تماما على المؤسسة إذا أدخلت تحسينات للجودة خدماته المطروحة.

ونلاحظ أن العبارة رقم 04 فقد كانت بدرجة ثانية بعد العبارة بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3.66 و بتقييم عالي أيضا، في حين بلغت نسبة العملاء الراضين على تلبية المؤسسة لرغباتهم نسبة 30.33% وبلغت نسبة راضي تماما 23.33% فيما بلغت نسبة محايد 33.33 % أما باقي الايجابيات كانت نسبة ضعيفة جدا على درجات الرضا.

و نلاحظ أيضا أن العبارة رقم 02 بأن متوسط الحسابي قد بلغ 3.56 في حين قد بلغت أكبر نسبة لراضي و راضي تماما حوالي 30.30%

ونلاحظ أن العبارة رقم 01 و 03 قد بلغت نفس المتوسط حسابي والذي يقدر ب 3 في حين قد بلغت النسبة عند محايد للعبارتين 33.33 % ، أما النسب الأخرى فكانت متساوية لجميع درجات الرضا الأخرى ب 16.66 % .

أما العبارة رقم 05 فقد كانت بمتوسط حسابي 2.43 و بدرجة تقدير متوسط و كانت أكبر نسبة لغير راضي ب 33.33 %

و في الأخير نجد أن العبارة رقم 07 احتل متوسطها الحسابي المرتبة الأخيرة ب 4.2 و بدرجة تقيم متوسط حيث كانت أعلى نسبة لمحايد ب 33.33 %.

3 - اختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة التي قمنا و ما جاء في العبارة رقم 06 من الجدول رقم(14) والتي مفادها "تتغير درجة الرضا بتحسين الجودة" و التي كانت بمتوسط حسابي يقدر ب 4.4 ودرجة تقيم عالية ونسبة 56.66 % لراضي تماما، مما يدعم صحة الفرضية الأولى، والتي تنص على أن جودة الخدمة تعتبر وسيلة لتحقيق رضا العميل. أما ما جاء في العبارة رقم 03 والتي مفادها "الخدمات المقدمة أفضل من توقعك" و التي كانت بمتوسط حسابي قدره 3 و بدرجة تقيم متوسط، والتي تدعم الفرضية الثانية .

المطلب الثالث: عرض النتائج و الاقتراحات

1.النتائج:

بعد استعراض خصائص العينة المدروسة، تم استنباط بعض الاستنتاجات، التي يمكن أن تكون لها علاقة بنظرة العملاء حول تأثير جودة الخدمات لمؤسسة البريد السريع باليدين تبسة في رضاهم وهي:

- هيمنة جنس الذكور على عملاء المؤسسة ، حيث بلغت نسبته 83.33% (حسب الجدول رقم 07) في حين بلغت نسبت العميلات 16.66% ،وقد يعود ذلك إلى كون الرجال هم المخولين عادة بهذه المعاملات طبقا لأعراف وتقاليد المجتمع التبسي ، خاصة إذا ارتبط ذلك بأداء مهمات رسمية أو معاملات تجارية؛
- أكبر نسبة من عملاء المؤسسة تتراوح أعمارهم بين 25 و 35 حسب الجدول رقم(08) ؛
- توصلت الدراسة إلى أن أغلب عملاء المؤسسة لديهم مستوى جامعي حسب الجدول رقم (09) و هذا يدعم - إلى حد ما - صدق البيانات في الإجابات، على اعتبار أن لديهم قدرات على استيعاب مضمون الاستمارة و مدلول الأسئلة التي احتوت عليها؛
- غلب عملاء المؤسسة هم من فئة رجال الأعمال ثم يليها أصحاب الرياضة و خاصة رياضة كرة القدم حسب الجدول رقم (10) ،
- بينت الدراسة أن السبب في اختيار المؤسسة هو كونها المؤسسة الوحيد في المدينة حسب الجدول رقم (11) ؛
- فيما بينت الدراسة أيضا أن وسيلة التواصل في المؤسسة تكون عبر الهاتف بنسبة 50%أو الحضور الشخصي بنسبة 33.33% وعدم استعمال التكنولوجيا في عملية الحجز كالبريد الالكتروني والتي كانت نسبتها 00% حسب الجدول رقم(12) ،وهذا راجع إلى عدم ثقة الفرد الجزائري في مجال التكنولوجيا وخاصة في مجال المعاملات مهما كان مستواه الثقافي.
- 2.1. نتائج مستمدة من تحليل نتائج إجابات مفردات العينة بخصوص تقييم جودة خدمات المؤسسة :
- يعتبر عملاء المؤسسة إجمالاً أن الأداء الفعلي للخدمة المقدمة يتميز بدرجة متوسطة حسب الجدول رقم (13) ،هذا ما يعود بالسلب على المؤسسة ككل؛ يعتبر عملاء المؤسسة أن كل من المظهر الخارجي للمؤسسة و الديكور والتصميم الداخلي بإضافة إلى مظهر مقدمي الخدمة و تعاملهم يتميز بدرجة عالية حسب الجدول رقم(13) ؛
- من خلال الدراسة تبين طول فترة الرد على شكاوي العملاء من طرف الجهة المسؤولة حسب الجدول رقم (13) وفي الغالب كان تقييم عملاء المؤسسة للخدمات المقدمة إليهم بالمتوسط.

3.1. نتائج مستمدة من تحليل إجابات لأفراد العينة بخصوص رضا العملاء عن الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة .

- من خلال دراستنا و خصوصا في عنصر الرضا تبين أن معظم العملاء كانت درجة رضاهم على خدمات المؤسسة متوسطة، نظرا لما كان متوقع وما هو موجود في الواقع، ومقارنة الأسعار والتي تعتبر مرتفعة نسبيا مقابل الجودة الفعلية حسب الجدول رقم (14)؛
- أما فيما يخص درجة الرضا عموما حول الخدمات الأساسية و المكلمة، وما إن كان الرضا يتغير بتحسين الجودة فقد كانت عالية (حسب الجدول رقم 14)؛
- وفي الأخير فقد كانت درجة الرضا الإجمالية عند العملاء حول الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة باليدين تبسة البريد السريع متوسطة على العموم.

خلاصة الفصل الثالث:

تم تقسيم هذا الفصل إلى جزئين جزء نظري متعلق بالجودة الخدمة و العميل وجزء تطبيقي و يتمثل في دراسة ميدانية في مؤسسة باليدين البريد السريع تبسة، بحيث تم التطرق إلى الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائه وبعد ذلك تناولنا قياس رضا العملاء على الخدمة المقدمة لهم، ثم تمت الدراسة وذلك من خلال جمع المعلومات من المؤسسة وتوجيه استمارة أسئلة لعينة من العملاء كان عددهم 30 عميلا بهدف معرفة جودة الخدمات و مدى رضائهم عليها، بحيث تم التحليل عن طريق التكرارات و النسب المئوية و الوسط الحسابي المرجح، وقد تم في هذه الدراسة على الإجابة على الفرضيتين الأولى و الثالثة، إذ تبين أن جودة الخدمة تعتبر وسيلة لتحقيق رضا العملاء حيث أن أكثر 56.6 يرون ذلك، وان هناك ارتباط بين الخدمة المدركة ورضا العميل.

كما بينت الدراسة إن تقييم العملاء للمؤسسة كان بدرجة متوسطة و أن درجة رضاهم عن الخدمات المقدمة أيضا كانت متوسطة، و اقترحنا بعض الحلول للخروج من المأزق ومن بينها:

- الاعتماد على مبدأ مراعاة الجودة قبل تقديم أي خدمة؛
- عطاء قيمة للعميل و النظر إليه كأنه السيد لأنه بالفعل العميل هو السيد في سوق الخدمة.

خاتمة

خاتمة عامة :

في خاتمة هذا البحث وفي سياق الإجابة على الإشكال الذي طرح في المقدمة إلى أي مدى تؤثر جودة الخدمات لدى مؤسسة البريد السريع لتحقيق رضا عملائها توصلنا إلى مجموعة من النتائج هي :

1 نتائج الجانب النظري

خلصنا في الفصلين الأولين وهما الدراسة النظرية لبحثنا جودة الخدمات وأثرها على رضا العميل للنتائج التالية:

- إن جودة الخدمة في المؤسسات الخدمية هي أساس نجاحها وتحقيقها الاستمرارية والتميز في المجال؛
- تعتبر جودة الخدمات سلاحا استراتيجيا للمؤسسة الخدمية لمواجهة المنافسة الشرسة في بيئة تنافسية صعبة التحديات؛
- من أجل تحقيق جودة الخدمة على المؤسسة إشراك العملاء والموظفين في عملية إنتاج الخدمة؛
- ابتكار ثقافة تنظيمية جديدة تهدف إلى التحسين المستمر في الخدمة وتخفيض تكاليف إنتاجها؛
- رضا العميل يعبر على تقبله لخدمات المؤسسة وإشباعها لحاجاته ورغباته المتعددة؛
- ولاء العميل هو عبارة عن توليفة متميزة (سلوك، موقف، تعلق)، يكونها العميل اتجاه خدمات المؤسسة؛
- يعتبر العميل الراضي ورقة رابحة لصالح المؤسسة، لأنها تعتبر العميل الراضي أكثر استعدادا للتعامل معها؛
- تسعى المؤسسة دائما لتجنب حالات عدم الرضا التي تؤثر سلبا على أدائها، وتؤدي إلى فقدان العملاء، مما يعرضها إلى فقدان مكانتها السوقية؛
- تختلف نماذج وأساليب قياس الرضا، فعناك نموذج عدم المطابقة، ونموذج تابع الرضا، أسلوب الاستقصاء، أسلوب تحليل العملاء المتوقعين عن التعامل مع المؤسسة، فكل مؤسسة تعتمد على أسلوبها الخاص.

2. نتائج الجانب التطبيقي:

بعد هذا العرض لنتائج الجانب النظري وللتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة أجريت دراسة حالة مؤسسة البريد السريع تبسة ، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- معظم عملاء المؤسسة من الرجال، وذلك يعود إلى كون الرجال هم المخولين عادة لهذه المعاملات طبقا للأعراف والتقاليد؛
- معظم عملاء المؤسسة من فئة رجال الأعمال، بحكم الطابع التجاري لمدينة عين تبسة ؛

- يقيم عملاء المؤسسة إجمالاً أن الأداء الفعلي للخدمة المقدمة يتميز بدرجة متوسطة وهذا ما يعود بالسلب على المؤسسة ككل
- الدليل المادي الدليل المادي للمؤسسة مقبول إلى حد ما من طرف العملاء؛ طرف العملاء؛
- من خلال الدراسة تبين طول فترة الرد على شكاوي العملاء من طرف الإدارة؛
- معظم العملاء كانت درجة رضاهم على خدمات المؤسسة متوسطة نظراً لمكان متوقع وما هو متجسد في الواقع؛
- أسعار الخدمات مرتفعة نسبياً مقارنة بالجودة المقدمة؛
- نستنتج أن العلاقة بين مستوى رضا العملاء و جودة خدمات المؤسسة علاقة طردية، حيث كلما ارتفع مستوى جودة الخدمات المقدمة زاد مستوى رضا العملاء؛
- درجة رضا العملاء إجمالاً حول جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة كانت متوسطة.

3 التوصيات:

- في ظل النتائج التي توصلنا إليها بخصوص الموضوع فإنه يمكن أن نقدم التوصيات التالية:
- تحقيق والحفاظ على جودة الخدمة لتلبية حاجات ور غبات العملاء بشكل دائم؛
 - محاولة بعث روح المسؤولية لدى العاملين لتحسين في جودة الخدمات المقدمة؛
 - وجوب الاهتمام بشكاوي العملاء، و العمل على تحويل هذه الشكاوي إلى فرص تستثمر فيها المؤسسة الخدمية، حيث يمكن من خلال الشكاوي من مواكبة التغيرات و التطور الحاصل في رغبات وتوقعات العملاء، وهذا للمحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد؛
 - ضرورة تركيز المؤسسة على فهم العميق لما يدور في ذهن العميل و معرفة ما إن كان راضي على خدمات المؤسسة أم لا ونوعية الكلمة المنطوقة التي يطرحها هذا العميل هل هي بالإيجاب أم بالسلب.

4. أفاق الدراسة:

يمكن اقتراح بعض المواضيع التي لها صلة بموضوع البحث و التي من الممكن أن تكون عناوين لبعض البحوث المستقبلية و من بينها ما يلي:

- استراتيجيات تطبيق الجودة في مؤسسات التوصيل ؛
- تسويق العلاقات و أثره في كسب العميل؛
- تحليل العلاقة بين المؤسسات الخدمية و عملائها.

5. الاقتراحات:

- وضع إستراتيجية تسويقية خدماتيه بالاعتماد على معايير الجودة؛
- زيادة في جودة الخدمات الحالية؛
- السرعة في تقديم الخدمات و الرد على شكاوي العملاء؛
- التنوع في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة كإنشاء ملحقات جديدة.
- مقارنة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة مع خدمات المؤسسات الأخرى و العمل على الأقل مجاراتها أو على تقديم الأفضل منها؛
- توسيع في حظيرة السيارات و خاصة الأمامية و وضع عامل خاص بها يعمل على تنظيمها؛
- تجزئة السوق من خلال تصنيف العملاء إلى قطاعات سوقية متجانسة حسب معايير مختلفة مثل: رجال أعمال، أصحاب الرياضة، طلبة،...الخ؛
- الاستماع للعميل و فهم حاجاته و رغباته حول ظروفه وأذواقه ، و التعرف على توقعاته المستقبلية حول المنافع التي يريد الحصول عليها أثناء تعامله مع المؤسسة ، وذلك من خلال استمارة توضع في غرفة الاستقبال؛
- تدريب الموظفين و إرسالهم للقيام بدورات تكوينية للتعرف على آخر المستجدات في المجال التسويقي الخدمات ؛
- تطبيق سياسة سعرية مرنة و منح بعض الامتيازات للعملاء ، قصد توطيد تعاملاتهم مع المؤسسة مثل: خصم جزء من السعر، تقديم خدمات على حساب امؤسسة ،...الخ؛؛
- إعداد برامج ترويجية تهدف إلى التعريف بالمؤسسة و الخدمات التي تقدمها و ذلك بالاعتماد على وسائل الترويجية الأكثر تأثير و التي من بينها:
 - الإشهار التلفزيوني؛
 - تدعيم و إثراء الموقع الالكتروني بالمعلومات اللازمة، و توفير خدمة الاتصال الالكتروني؛
 - شر بعض المقالات في الصحف و الجرائد حول المؤسسة و خدماتها .

فهرس

المراجع

أولا : الكتب

1. احمد محمد غنيم ، إدارة الجودة الشاملة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر 2009
2. اياد شوكت منصور ، إدارة خدمة العملاء ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2008
3. بشير العالق، حميد الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2007
4. بشير العالق، ثقافة الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009
5. بهيرة الموحى، دوائر الجودة، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، مصر 1995
6. برحومة عبد الحميد ، شريف م ا ر د ، الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كاداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية وادارية ، العدد 0 ، د د ، جامعة بسكرة. ، الجزائر ، 2008
7. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005
8. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن: أساليب حديثة في المعايير و القياس، دار النهضة العربية، 2004 ، دمشق، 2004
9. جيمس ايفن ، جيمس دين ، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والاستراتيجية ، ترجمة سرور ، دار المريخ للنشر ، القاهرة ، مصر
10. حيدر على المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010
11. حميد الطائي، بشير العالق، مبادئ التسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009
12. حمود جاسم الصميدعي وريدينة عثمان يوسف ،سلوك المستهلك ،دار المناهج ،عمان ، 2007
13. حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2009
14. خضير كاظم محمود ، إدارة الجودة و خدمة العملاء ، دارة الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الثانية، عمان ، الأردن ، 2007
15. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دارة الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2000
16. خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010
17. دال ستر فيلد، الرقابة على الجودة ، ترجمة و م ا رجعة سرور على إب ا رهم سرور، المكتبة الأكاديمية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1995

18. ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009
19. رعد عبد الله الطائي ، عيسى قداة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، الأردن ، 0110
20. د. سفيان حمادوش، إشكالية التسويق الشامل و ثقافة الجودة في المؤسسات الخدمية: محاضرات مع دراسة حالات، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر،
21. سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 0111 و 01100 ، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية الإسكندرية . مصر ، 2000
22. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004
23. شريف احمد شريف العاصي ،التسويق النظرية والتطبيق،الدار الجامعية،الإسكندرية، 2006
24. طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، ق ا ر ا ر ت في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، . 2008
25. عطية عبد الحي مرعي ، في إدارة التكلفة لأغراض قياس تكلفة الإنتاج والخدمات والتخطيط والرقابة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية مصر 2006
26. علاء عباس علي ،ولاء المستهلك ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2009
27. عبد العزيز أبو نبعة، تسويق الخدمات المتخصصة، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005
28. عوض بدر الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، البيان للنشر و الطباعة، مصر، 1999
29. فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية حلقات الجودة المفهوم و التطبيق، ظافر للطباعة، الزقويق، مصر، 1998
30. قاسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات ، مفاهيم وعمليات وتطبيقات ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2006
31. كاضم محمود خضير، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار الميسرة للنشر و التوزيع، ط1 ،الأردن، 2002
32. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008
33. محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، الأردن ، 2005
34. مهدي السامراني ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي ، دار حرير للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى عمان ، الأردن ، 2007

35. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008
36. محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة: مدخل النظام المتكامل، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1955
37. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004
38. محمد عبد العال النعيمي واخرون ، ادراة الجودة المعاصرة : مقدمة في إدارة الجودة الشاملة الإنتاج والعمليات والخدمات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، الأردن ، 2009
39. محمد إبراهيم عبيدات ،سلوك المستهلك -مدخل استراتيجي -ط 4،دار وائل ,عمان. 2004
40. محمد جاسم الصميدعي وريينة عثمان يوسف ،التسويق المصرفي , دار لمناهج,عمان
41. محمود جاسم الصميدعي وريينة عثمان يوسف ،تسويق الخدمات,دار المناهج,. عمان, 2010
42. نظام موسى سويداني، عبد المجيد البرواي، إدارة التسويق للمنظمات غير الربحية، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009
43. هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة
44. يوسف حجيم الطائي و اخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، الأردن، 2009

ثانيا : المذكرات

1. برنجي أيمن ،الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك ،مذكرة ماجستير غير منشورة ،جامعة بومرداس ، 2009
2. عبد العزيز بنقيراط ، أداء و جودة الخدمات اللوجيستية و دورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة قالمة، 2010
3. عبد النبي بلبالي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا العملاء، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، 2010-2011
4. عيسى بنشوري، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، تخصص تسويق، 2009
5. عائشة والة، أهمية جودة الخدمة الصحية في تحقيق رضا الزبون، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2010- 2011
6. سكر فاطمة الزهراء، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2007

ثالثا : الملتقيات

- 1.صليحة رقاد ، أهمية جودة الخدمة في تحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة البريد الجزائري ، ملتقى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و التميز، جامعة 8 ماي 1945، يومي 26\27 نوفمبر 2007

رابعا : المجلات

- 1.أحمد بن عشاوي, إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية 2015/10/10
- 2.بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3، مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، الشلف، الج 1 زئر، 2005
- 3.ثامر البكري، تسويق الخدمات: التوجه الحديث لمستقبل الأسواق والتعامل مع المستهلك، مجلة كلية الإقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 1999
- 4.فاطمة مانع وبارك نعيمة ,إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الالكتروني ,مجلة . علوم إنسانية ,جامعة الشلف ,الجزائر ,العدد 37,2008
- 5.سليم إبراهيم الحسنيه ,مدى رضا طلبة كلية الاقتصاد في جامعة حلب عن مستوى الأداء الإداري والأكاديمي لكلياتهم ,مجلة جامعة دمشق للعلوم . الاقتصادية والقانونية ,المجلد 25 ,العدد الثاني , 2009
- 6.عبد القادر محمد عبد القادر مبارك,سلوك المستهلك, 2011/04/16

فهرس

الملاحق

YALIDINE
EXPRESS

ديراها
وصلت!



☎ 09 82 40 80 80
🌐 www.yalidine.com

QUEST

0982-42-01-17

CENTRE

0982-40-80-80

EST

0982-42-01-18



مع YALIDINE
كأين شكون
يسمعك
حتى الـ 17:00


 **YALIDINE**
EXPRESS

 09 82 40 80 80
 WWW.YALIDINE.COM

إِذَا مَا شِي حَتْنَا ! شُكُون مَالَا ؟؟




 **YALIDINE
EXPRESS**

 www.yalidine.com

 09 82 40 80 80

 @yalidine

 @yalidine_express



Statistiques par statut

En préparation 89045

Pas encore ramassé 3323

Prêt à expédier 11156

Ramassé 1312

Transfert 15281

Expédié 728

Centre 14305

Vers Wilaya 27643

Reçu à Wilaya 5022

Sorti en livraison 197

En attente 362

Alerte résolue 31

Tentative échouée 3264

Livré 4258272

Echec livraison 3399

Retour vers centre 4895

Retourné au centre 3834

Retour transfert 1293

Retour groupé 9761

Retour à retirer 22891

Retourné au vendeur 1037961

Echange échoué 5037

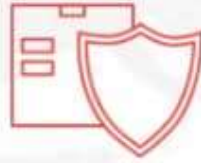
YALIDINE
EXPRESS

للإتصال أو الإستفسار
يالدين الجزائر
"شرق"
0982.420.118

 Yalidine El Djozair Service
 Yalidine.com

سريع

يالدين هي أسرع خدمة توصيل في الجزائر. يتم تسليم شحناتك في وقت قياسي!



يؤمن

مع يالين ، شحناتك آمنة من الاستلام وأثناء العبور وحتى التسليم.



الوقت الحقيقي

ك أنت وعميلك متابعة جميع مراحل تسليم الطرد الخاص بك في الوقت الفعلي وفي أي وقت



تتبع الطرود

لمتابعة حالة تسليم الحزمة ، ما عليك سوى كتابة
تتبعها في الحقل التالي.

XXXXXX -يال

لمتابعة الطرد

البريد الكلاسيكي

(B إلى B من) عمليات تسليم البريد التقليدية

التجارة الإلكترونية





reclamation de vendeur

البريد الوارد

٢٠٢١/٨/٢٨ Adlan Laarfi

station bir el ater bonjour svp l'équipe chofolna had le colis (yal-828uzm) vers



٢٠٢١/٨/٢٨ b.siham@yalidine....

إلى أنا، ecom.commercial



Bonjour,

Mes collègues en copie vont vous prendre en charge.



Siham BETTAHAR
Commerciale

YALIDINE EL DJAZAIR SERVICE

📍 Zone d'activité KAIDI, N°59, Bordj El Kiffan, Alger
📞 +213 561 75 11 27
✉ b.siham@yalidine.com
🌐 www.yalidine.com

عرض النص المقتبس



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

-جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

تخصص تسويق الخدمات

قسم العلوم التجارية

استبيان

في إطار إعداد مذكرة لاستكمال شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات تحت عنوان جودة الخدمات وأثرها على رضا العميل، تم انجاز هذا الاستبيان بهدف معرفة درجة رضاكم عن مستوى جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة البريد السريع باليدين تبسة. علما أن المعلومات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بسرية تامة، و لا تستعمل إلا لأغراض هذا البحث العلمي ليس إلا، مع كل احتراماتي و تقديري لكم لمشاركتم في هذا الاستبيان.

المحور الأول: بيانات شخصية

- (1) الجنس: ذكر أنثى
- (2) السن : 20-30 31 - 45 46 سنة فما فوق
- (3) مستوى الدخل: أقل من 18000 دج من 18000 دج - 40000
- دج
- أكثر من 40000 دج
- (4) هل أنت من الزبائن: الأجراء بحسابات بصفة
- تاجر مؤسسة إنتاجية أو خدمية

الجزء الثاني: قياس مستوى جودة الخدمات

| رقم العبارة | العبارة | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------------|---|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| 01 | المظهر الخارجي للشركة جذاب جدا. | | | | | |
| 02 | التصميم و الديكور الداخلي. | | | | | |
| 03 | مظهر مقدمي الخدمة جيد. | | | | | |
| 04 | تقدم الشركة خدمات بطريقة صحيحة. | | | | | |
| 05 | خدمات الشركة ذات جودة عالية. | | | | | |
| 06 | تقوم الشركة بالرد الفوري على الشكاوي. | | | | | |
| 07 | شعور بالأمان عند تعاملكم مع الشركة. | | | | | |
| 08 | الشركة تتعامل بلطف مع العملاء. | | | | | |
| 09 | تقوم الشركة بفهم و معرفة حاجات العملاء. | | | | | |

الجزء الثالث: قياس مستوى الرضا

| رقم العبارة | العبارة | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------------|---|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| 01 | أنت راضي على اختيارك الشركة. | | | | | |
| 02 | أنت راضي على الخدمات التي تقدمها الشركة | | | | | |
| 03 | الخدمات المقدمة أفضل من توقعك. | | | | | |
| 04 | الشركة تلبي جميع حاجات ورغبات العملاء. | | | | | |
| 05 | خدمات الشركة جيدة مقارنة مع الشركات الأخرى. | | | | | |
| 06 | تتغير درجة رضاك بتحسين الجودة. | | | | | |
| 07 | الأسعار مناسبة مقارنة بالجودة. | | | | | |

وفي الأخير نرجو من حضرتكم تقديم اقتراحاكم و نصائحكم في ما يخص الخدمات التي تقدمها الشركة و ما هي التعديلات أو الإضافات التي يجب على الشركة القيام بها للسهر على تلبية متطلباتكم و خدمتكم على أكمل وجه.

.....

.....

.....

.....

الملخص :

إن الهدف الأساسي لمعالجة هذا البحث هو تقديم إطار نظري يحدد مختلف المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمات من خلال التعاريف الأهمية و المؤشرات و النماذج القياسية, مع إعطاء نظرة واسعة حول رضى العميل و نماذج قياسه لمعرفة درجة رضى العملاء على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة و إيجاد أساليب و نماذج لتحسين جودة الخدمة كما هو متوقع من طرف العميل, كما حاولنا في الدراسة الميدانية بمؤسسة ياليدين تبسة للبريد السريع تحليل مدى مساهمة عملية تقييم جودة الخدمات في تحقيق الرضى لدى العملاء.

و قد تبين من خلال الدراسة أن تقييم العملاء لجودة الخدمة يعتمد على توقعات و إدراك العملاء لجودة الخدمات المقدمة و أن هذه التوقعات و الإدراكات تختلف من عميل إلى آخر كما أن جودة الخدمة تعمل و بشكل أساسي على تحقيق رضى العميل.

الكلمات المفتاحية :

جودة الخدمة, رضى العميل, نماذج القياس, إدراك العملاء.

Resumé:

L'objectif principal du traitement de cette recherche est de fournir un cadre théorique définir divers concepts liés à la qualité des services à travers les définitions des indicateurs importants et les modèles standard, donnant une vue d'ensemble sur la satisfaction du client et des modèles de mesure pour déterminer le degré de satisfaction de la clientèle sur les services fournis par l'institution et de trouver des méthodes et des modèles pour améliorer la qualité de service est attendu par le client, comme nous avons essayé dans le champ de l'étude société Yallidine Tébesa de la contribution du processus d'évaluation de la qualité des services dans la réalisation de la satisfaction des clients.

Il a été constaté au cours de l'étude afin d'évaluer la qualité du service à la clientèle dépend des attentes des clients perçoivent la qualité des services fournis et que ces attentes et la perception varie d'un client à l'autre, comme la qualité de service qui opère principalement sur la réalisation de la satisfaction du client

Mots-cles:

Qualité du service, la gestion de la qualité totale, la satisfaction du client, les modèles de mesure, la perception du client.

