

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير
مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي

الشعبة : علوم تجارية التخصص : التسويق

جودة الخدمات و أثرها على رضا العميل دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (مازونة)

مقدمة من طرف الطالبة :

تحت اشراف الاستاذة :

سليمان عائشة

بسنوسي حنان

اعضاء لجنة المناقشة :

صفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	قوبع خيرة	اساتذة مساعدة "ا"	مستغانم
مقررا	سليمان عائشة	استاذة مساعدة "ا"	مستغانم
مناقشا	لاكسي فوزية	استاذة مساعدة "ا"	مستغانم

السنة الجامعية 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى سيدة نساء العالم بارك الله في عمرها

أمي الغالية

إلى السند و الدعم الثابت لي في الحياة

أبي الغالي بارك الله في عمره

إلى إخوتي

إلى تلك المرأة المجدة التي قل نظيرها

أستاذتي الغالية سليمان عائشة

رفقاء الدرب في الحياة و جميع زملاء جامعة مستغانم

إلى كل مجد في الحياة متمسك بالأمل

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع راجيا من المولى العلي القدير أن يتقبله مني

على الوجه الأكمل و الحسن

حنانات

التشكرات

الحمد لله العلي القدير و الصلاة و السلام على نبيه المبعوث رحمة للعالمين و صحبه الغر
الميامين و من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين. أما بعد، أتقدم بأسمى عبارات الشكر الجزيل
الممزوجة بالامتنان و التقدير إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع من أساتذة
و أصدقاء على رأسهم و الأستاذة المشرفة "سليمان عائشة" و كل شاغل بمؤسسة
اتصالات الجزائر مازونة

وكل من أحبهم و حفظهم قلبي و لم يكتبهم قلبي.

و صلى الله على محمد النبي الأمي و على آله و صحبه و سلم تسليما كثيرا.

إن الهدف الأساسي لمعالجة هذا الموضوع هو تقديم إطار نظري الذي يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمات من حيث المؤشرات والنماذج وقياسها بالإضافة إلى التطرق بقياس رضا الزبون لمعرفة درج رضا الزبائن عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة من أجل إيجاد أساليب كفيلة لتحسين جودة الخدمات، و حولنا في الدراسة الميدانية بمؤسسة الاتصالات الجزائرية بمازونة بتحديد مدى تأثير جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة على رضا الزبائن وذلك باستخدام مقياس الأداء Service Performance بأبعاده الخمسة، واختصرت ب SERVPERF والذي يركز على قياس الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للزبون، حيث تقوم مشكلة الدراسة على تحديد مدى صلاحية قياس الأداء المذكور لقياس رضا الزبون من أجل الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المساعدة بدعمها وتطويرها. الكلمات الدالة: جودة الخدمة، SERVPERF، بعداء جودة الخدمة، رضا الزبون

Abstract

The main aim of addressing this issue is to provide a theoretical framework that identifies and defines the various concepts related to quality services in terms of indicators and models to measure as well as to address the measurement of customer satisfaction to see the degree of customer satisfaction with the services provided by the institution in order to find methods to the improvement of the quality of services, and around us in the field study organization's communications determine the impact of the quality of services provided by the institution on customer satisfaction, using a measure of performance service Performance and shortened to SERVPERF dimensions of the five, which focuses on measuring the actual performance of the service rendered to the customer, where the problem of the study to determine the extent of validity of performance on a scale to measure customer satisfaction of a bulk upgrade the quality of service and assist in the support and development. Key words: quality of service, SERVPERF, the dimensions of service quality, customer satisfaction.

الفهرس

فهرس المحتويات

الرقم	المحتوى	الصفحة
	الإهداء	I
	التشكرات	II
	ملخص	III
	فهرس المحتويات	IV
	مقدمة عامة	01
	الفصل الأول: ادارة الجودة في الخدمة	
	تمهيد الفصل	04
	المبحث الأول: اساسيات حول الجودة و ادارتها	05
	المطلب الأول: ماهية الجودة	05
	المطلب الثاني: أهمية .أهداف والعوامل المؤثرة في الجودة	06
	المطلب الثالث: متطلبات الجودة	08
	المبحث الثاني: :جودة الخدمات	11
	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة	11
	المطلب الثاني: اهمية جودة الخدمة	12
	المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة	12
	المبحث الثالث: اساليب و نماذج قياس جودة الخدمات	14
	المطلب الأول: محددات جودة الخدمة	14
	المطلب الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات	16
	خلاصة الفصل	26
	الفصل الثاني: ادارة رضا العملاء	
	تمهيد الفصل	28
	المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة العلاقات العملاء	29
	المطلب الأول: التسويق بالعلاقات و تطوره	29
	المطلب الثاني: : إدارة بالعملاء	33
	المطلب الثالث: إدارة العلاقات مع العملاء	35
	المبحث الثاني: رضا العملاء	38
	المطلب الأول: مفهوم رضا العميل	38
	المطلب الثاني: اهمية رضا العميل	39
	المبحث الثالث : جودة الخدمة و رضا العميل	40

40	المطلب الاول علاقة جودة الخدمة برضا العميل	
41	المطلب الثاني بحوث الرضا و المبادئ الاساسية لنجاحها	
46	خلاصة الفصل	
	الفصل الثالث واقع جودة الخدمة و تأثيرها على رضا العملاء بمؤسسة اتصالات الجزائر	
49	تمهيد الفصل	
50	المبحث الاول : تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر	
	المطلب الاول تقديم عام للمؤسسة	
52	المطلب الثاني الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة	
56	المطلب الثالث تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع مازونة	
58	المبحث الثاني دور جودة الخدمة في تحقيق رضا العملاء بمؤسسة اتصالات الجزائر	
58	المطلب الاول مهام ومنتجات مؤسسة اتصالات الجزائر	
59	المطلب الثاني عملاء و تطور مبيعات مؤسسة اتصالات الجزائر	
62	خلاصة الفصل	
64	خاتمة عامة	

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	نموذج الفجوة (servqual)	1-1
25	تحليل منطقة السماح لخصائص الخدمة	2-1
30	الرؤية التقليدية للمؤسسة	1-2
31	التوجه البيعي	2-2
32	الحديث التسويقي التصور	3-2
35	مصفوفة عملاء المؤسسة	4-2
42	اهم مؤشرات الرضا	5-2
52	المديريات الاقليمية لاتصالات الجزائر	1-3
55	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	2-3
56	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر مازونة	3-3
57	الهيكل التنظيمي لدائرة التسويق	4-3

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
15	اهم محددات الجودة	1-1
60	مراحل تطور مشتركين مؤسسة اتصالات الجزائر	1-3
60	تطور مبيعات مؤسسة اتصالات الجزائر	2-3

المقدمة العامّة

المقدمة:

يعرف العالم اليوم ثورة هائلة في مجال الاتصالات و المعلوماتية. جعلته قرية كونية صغيرة، مما زاد في انتشار العولمة و النظام التجاري الدولي الذي كسر الحواجز بين الدول، فأصبحت الأسواق مكانا مفتوحا لجميع المستثمرين في العالم، الشيء الذي أدى إلى ظهور منافسة شديدة إن لم نقل شرسة، بين المؤسسات لزيادة حصتها السوقية. لقد شهدت العقود الأخيرة تطور هاما في مجال الخدمات التي أصبحت تشكل أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول، مما خلق منافسة شديدة بين مقدميها. و في هذه الظروف، أصبح هناك وعي لدى الباحثين و المهتمين بالأنشطة الخدمية بأهمية الجودة في تقديم الخدمات و أثرها على رضا العميل من أجل خلق ميزة تنافسية و زيادة الربحية للمؤسسات الخدمية.

ومن أجل النمو و التطور أصبحت إدارة الجودة و تحقيق رضا العميل هاجسا للمؤسسات الخدمية، حيث أصبح رضا العميل محور اهتمامها، و دائمة البحث و التعرف على حاجات و توقعات العميل، و تقديم خدمة تحقق رضاه وولائه للمؤسسة التي تقدمها، خاصة و أن ثورة تكنولوجيا الاتصالات و المعلوماتية مكنت العميل من أن يستطيع المفاضلة بين الخدمات حسب رغباته و اختياراته.

إن المتتبع لواقع المؤسسات الخدمية الجزائرية و في ظل اقتصاد السوق و الانفتاح على العالم، لا تزال تطمح إلى التقدم و التطور في طرق تقديم الخدمات و تنويعها، و تسويقها و تحسين جودتها باستخدام تقنيات التأثير على العملاء و قياس مستوى الرضا لديهم عن الخدمات المقدمة.

اولا: إشكالية البحث

باعتبار أن الجودة و الرضا لدى العميل يمثلان الهاجس الحقيقي لكل المؤسسات الخدمية التي ترغب في تحقيق المكانة التسويقية الملائمة و تسعى نحو الاستقرار و الاستمرار في نطاق عملها، كان جديرا بنا معالجتهم انطلقا من طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن لجودة الخدمة ان تساهم في تحقيق رضا العميل ؟

من خلال التساؤل الرئيسي المطروح سابقا يمكن الاعتماد على التساؤلات الفرعية التالية:

1-ماذا نقصد بجودة الخدمة؟

2-ماهي المعايير التي يستخدمها العميل في تقييمهم لجودة الخدمة؟

3-كيف يمكن لمؤسسة اتصالات الجزائر مساندة أداء خدماتها وجودتها مع توقعات عملائها؟

4- كيف يتم تقييم العميل لجودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر؟

ثانيا: فرضيات البحث

بناء على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

1-جودة الخدمة تعتبر وسيلة لتحقيق رضا العميل.

2-يختلف تقييم الأداء الفعلي للخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر.

3-تختلف المعايير التي يعتمد عليها عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر اختلاف نسبي عند تقييمهم لجودة الخدمات المؤسسة.

4-يعتبر الزبون النقطة الأساسية التي يعتمد عليها مقدمي الخدمات، وذلك يتم من خلال تقديم خدمات متميزة لغرض تحقيق وتلبية كل ما يتوقعه العميل.

ثالثا: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى معرفة مستوى تأثير جودة الخدمات المقدمة من طرف اتصالات الجزائر لزيائتها وذلك بهدف تطوير جودة خدماتها والعمل على إرضاء المتعاملين معها، لدى فان هذه الدراسة تهدف إلى مايلي:

- 1-تحديد المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة وأساليب قياسها وتحسينها ونماذج تقييمها بالإضافة إلى التعرف على رضا العميل وطرق قياسه.
- 2-التعرف على تقييم العملاء لمستوى جودة خدمات اتصالات الجزائر المقدمة لهم.
- 3-تحديد أهم نسب المعايير التي تعتمد عليها العملاء في تقييمهم لجودة خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر.
- 4-التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تطوير جودة خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر.

رابعا: أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في التعبير عن مستوى جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر لعملائها ومدى توافقها مع رغباتهم وحاجاتهم وذلك لكسب رضاهم، ومحاولة إظهار العلاقة بين ثلاثة متغيرات فعالة وهي الجودة كإستراتيجية تتخذها المؤسسة، رضا الزبون كنتيجة، والقياس كوسيلة لتقييم درجة الرضا أو عدم الرضا.

خامسا: أسباب اختيار البحث

اختيارنا لهذا الموضوع يرجع إلى الأسباب التالية:

- لفت الانتباه لأهمية جودة الخدمة في كسب رضا العميل
- الرغبة في البحث في الموضوع، نظرا لكون العميل يجد صعوبة أكبر في تقييم جودة الخدمة مقارنة بالسلعة المادية
- معرفة درجة رضا العميل من خلال جودة الخدمة المقدمة.
- تسليط الضوء على أهمية جودة الخدمة المقدمة للعملاء ومدى أهمية رضا العميل عن هذه الخدمة، كونها أصبحت ملازمة في تقديم الخدمات والمنتجات على حد سواء.

سادسا: منهج البحث

في هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الوصف النظري للموضوع والشرح والتحليل لمختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة، الخدمة والرضا، ثم التوجه إلى ميدان الدراسة وجمع البيانات الخاصة بالمؤسسة وتنظيمها وتبويبها وتفسيرها بهدف توصل إلى نتائج.

سابعا: الدراسات السابقة

- دراسة هواري معراج وناصر دادي عدون: "تأثير التسويق المصرفي على سلوك الزبائن" مذكرة ماستر، تخصص جامعة العلوم الاقتصادية والتسيير، 2005 ، والتي هدفت إلى التعرف على مدى إدراك زبائن المصارف التجارية العاملة بمنطقة غرداية، لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم وقد بينت هذه الدراسة، وجود فجوة سلبية بين توقعات زبائن المصارف التجارية العاملة في الجزائر لجودة الخدمة المصرفية المقدمة وبين إدراكاتهم لها؛

-دراسة بوعنان : "جودة الخدمات و اثرها على رضا العملاء "رسالة ماجستير تخصص جامعة العلوم الاقتصادية والتسيير ، 2007، والتي هدفت إلى التعرف على اثر جودة الخدمات على رضا في ميناء سكيكدة، وقد بينت هذه الدراسة، هناك إختلاف في تقييم العملاء لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة إليهم من طرف المؤسسة المينائية لسكيكدة إعتقادا على مؤشرات النموذج المستخدم كما علاقة إرتباط بين الجودة المدركة ورضا العملاء من خلال علاقة الإرتباط بين كل مؤشر ورضا العملاء وهذا ما يبين درجة تأثر رضا العملاء بكل مؤشر من مؤشرات تقييم جودة الخدمة المينائية حيث أن هناك علاقة إرتباط قوية جدا بين كل من مؤشري الإستجابة و الأمان بمعاملتي إرتباط يقدر ب 0.95 و

0.88 على التوالي كما أنه هناك علاقة ارتباط قوية بين كل من مؤشر الملموسية و العاطفة بمعدلي إرتباط يقدر ب 0.63، 0.61 على التوالي، أما علاقة الإرتباط بين مؤشر الاعتمادية؛ -دراسة صليحة رقاد: "تقييم جودة خدمة المرفق العام من وجهة نظر الزبون" مذكرة ماستر تخصص جامعة العلوم الاقتصادية و التجارية و التسير 2008، دلت على وجود انطباع ايجابي ورضى زبائن مكاتب بريد مدينة سطيف عن الجوانب المتعلقة بالملموسية، و الاعتمادية، و لضمان؛ أما الجوانب المتعلقة بالاستجابة، و التعاطف، فلم تكن بالدرجة التي تعطي الانطباع الايجابي عن الجودة ورضى الزبائن عنها، مما يلقي على عاتق صانعي القرار في هذه المؤسسات، البريدية، مسؤولية العمل على تحسين هذين الجانبين لزيادة مستويات الجودة فيها ورضى الزبائن عنها.

-دراسة يونس مقدادي و محمد الشورة: "محددات جودة خدمات شركات الهاتف النقال الاردنية و علاقتها بمستوياتالرضا"، 2011 والتي هدفت الى التعرف على علاقات مستويات الرضا بمحددات الجودة والخدمات وبينت أن هناك ايجابية قوية بين محددات الجودة ومستويات الرضا.

ثامنا: تقسيم البحث

لمعالجة الموضوع قامنا بتقسيم البحث إلى قسمين ، نظري يضم فصلين وتطبيقي يضم فصل واحد ، يتناول الفصل الأول: " ادارة الجودة في الخدمات" و تم تقسيمه الى ثلاث مباحث في الاول بعنوان اساسيات حول الجودة و ادارتها و قد تناولنا فيه ماهية الجودة اهمية الجودة و اهدافها و العوامل المؤثرة فيها اضافة الى متطلبات الجودة اما المبحث الثاني بعنوان جودة الخدمات حيث تناولنا فيه مفهوم جودة الخدمة و اهميتها و الابعاد الاساسية لقياس جودة الخدمات اما المبحث الثالث قد تناولنا اساليب و نماذج قياس جودة الخدمات و ذلك بالتطرق الى جودة الخدمة و محدداتها و نماذج قياس جودة الخدمات .

اما في الفصل الثاني و المعنون ب "ادارة رضا العملاء" فقد قسمناه الى ثلاث مباحث الاول يخص مفاهيم حول ادارة العلاقات العملاء و يضم التسويق بالعلاقات و ادارة العملاء و ادارة العلاقات مع العملاء اما المبحث الثاني بعنوان رضا العملاء حيث تناولنا فيه مفهوم رضا العملاء و اهمية رضا العميل اما المبحث الثالث قد تناولنا جودة الخدمة و رضا العميل حيث تطرقنا الى علاقة جودة الخدمة و رضا العميل و بحوث الرضا و المباديء الاساسية لنجاحها في الفصل الثالث فقد قسمناه الى مبحثين الاول يخص تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر و يضم تقديم عام للمؤسسة الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع مازونة اما المبحث الثاني: دور جودة الخدمة في تحقيق رضا العملاء بمؤسسة اتصالات الجزائر و الذي يضم مهام ومنتوجات مؤسسة اتصالات الجزائر عملاء و تطور مبيعات مؤسسة اتصالات الجزائر جودة الخدمة و رضا الزبون .

الفصل الأول:

ادارة الجودة في الخدمات

تمهيد:

لقد زاد الاهتمام بالمؤسسات الخدمائية لكونها أصبحت تواجه العديد من التحديات وذلك نتيجة للتغيرات والتطورات التي تمر عبر التاريخ، و في ظل هذه التحديات على المؤسسة إتباع أساليب حديثة لمواجهة الظروف الغامضة و المعقدة، وذلك بالاعتماد على أهمية الجودة لتحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات لضمان البقاء والاستمرار في ظل التغيرات البيئية المتلاحقة.

لدى موضوع الجودة اهمية في الدين الإسلامي والذي أعطاها اهتماما واسعا في التأكيد على العمل الجاد وهو ما نصت عليه الآية القرآنية الكريمة ﴿وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون﴾ آية، التوبة 105 : كما أصبح العميل أكثر إدراك واهتمام بجودة الخدمات نظرا للدور الذي تلعبه الجودة في أداء الخدمة وتقديمها، وتعد توقعات وحاجات الزبون عوامل مهمة في تقييم جودة الخدمة إلا أن تقييمها وقياسها يعتبر أمر صعبا بالنسبة لمؤسسة خدمية إذ توجد تحديات لا بد عليها التعامل معها.

لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى تحديد بعض المفاهيم حول الجودة وتطورها التاريخي وبعض المفاهيم حول الخدمة، وسنتناول أيضا عملية قياس جودة الجودة، وهذا انطلاقا من المباحث التالية:

- المبحث الاول : اساسيات حول الجودة و ادارتها
- المبحث الثاني : جودة الخدمات
- المبحث الثالث : الابعاد الاساسية لقياس جودة الخدمات

المبحث الاول: اساسيات حول الجودة و ادارتها

يحظى موضوع الجودة الآن باهتمام متزايد في كل المؤسسات وفي كافة أنحاء العالم المتقدم والنامي على السواء، بعد أن انتهت هذه المؤسسات إلى أهمية تطوير وتحسين الجودة كمدخل أساسي لمواجهة التحديات الداخلية و الخارجية، التي بدأت في مواجهتها خاصة بعد ظهور التكتلات الاقتصادية فضلا عن التطورات التكنولوجية المتلاحقة، والاتجاه نحو العولمة و الاهتمام بالقضايا البيئية و التغير الحاصل في سلوك العميل، و الذي بدا ينظر للجودة كمعيار أساسي لتقييم واختبار ما يشبع حاجاته و رغباته.

المطلب الاول: ماهية الجودة

لقد اختلفت التعاريف الخاصة بالجودة وذلك للتحويلات الاقتصادية عبر التاريخ، ولما كان مفهوم الجودة متعدد الأبعاد لم يتفق المفكرون والباحثون على إعطائه مفهوماً موحداً ودقيقاً حيث عرفه الكثير من المفكرين بعدة تعاريف يمكن عرض البعض منها:

أولاً: مفهوم الجودة:

يرجع مفهوم الجودة *Qualité* إلى الكلمة اللاتينية التي تعني طبيعة الشيء ودرجة الصلابة،¹ و للجودة العديد من التعاريف ومن أهمها:

تعرف الجودة على أنها: "مجموعة من الصفات والخصائص للخدمة التي تؤدي إلى تحقيق رغبات معلنه أو مفترضة"². كما تعرف على أنها: "القدرة على تحقيق رغبات الزبون بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له"³، أي تكون مطابقة للمواصفات والمتطلبات العملاء⁴. وتعرف أيضاً: "على أنها قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين وبأقل تكلفة"⁵، ومدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل وأصدق صفات"⁶.

و من خلال التعارف السابقة يمكن تعريف الجودة بانها:

"وهي القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تفي بالاحتياجات ومتطلبات العميل"⁷.

ثانياً: التطور التاريخي للجودة

مرت الجودة بمراحل تاريخية وقد تبلورت عبرها وقد كانت الفكرة يابانية الأصل وذلك بداية القرن

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص15

² علي السلي، "إدارة الجودة ومتطلبات الـ ISO 9000"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة النشر، ص18.

³ فريد عبد الفتاح زين الدين، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار الكتب للنشر، مصر، الإسكندرية، 1996، ص10.

⁴ عد عبد الله الطائي، عيسى قداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص29.

⁵ بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد الخامس، ورقلة، 2007، ص28.

⁶ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى، السعودية، 1997، ص44

⁷ محمد عبد الفتاح الصبري، "الإدارة الرائدة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص19

العشرين وبعدها انتشرت الفكرة في شمال أمريكا وكذلك الدول الغربية أخذة بهذه الفكرة أيضا، وقد شمل تطبيقها على كامل القطاعات الاقتصادية الإنتاجية والخدمية إلى أن أصبح موضوع العصر، ويمكن تقسيم مراحل تطور مفهوم الجودة كالتالي¹ :

1-المرحلة الأولى (ضبط الجودة):

امتدت هذه المرحلة ما بين (1890-1920) وتميزت بأن مسؤولية تقع على مشرفين متخصصين بضبط الجودة ومتابعة قياسها والتحقق منها على المنتجات التي تقوم المؤسسات بإنتاجها.

2-المرحلة الثانية(الضبط الإحصائي للجودة):

-امتدت هذه المرحلة ما بين(1920-1940) واتسمت باستخدام وظيفة التفتيش ومقارنة النتائج بالمتطلبات المتعددة لتحديد درجة التطابق بين المنتج والمواصفات المطلوبة للجودة.

3-المرحلة الثالثة(ظهور منظمات متخصصة بالجودة):

امتدت هذه المرحلة ما بين(1940-1960) وتميزت بعدة تغيرات في بيئة الصناعات وخاصة بعد فترة الكساد الاقتصادية الرأسمالية والتي دامت من (1929-1933) مما أدى إلى ظهور منظمات متخصصة بضبط الجودة، وظهور حلقات الجودة في اليابان عام1956 .

4-المرحلة الرابعة(تحسين الجودة) :

امتدت هذه المرحلة ما بين(1960-1980) وتميزت بتطوير مفهوم حلقات الجودة في اليابان إلى جانب مفاهيم أخرى كتوكيد الجودة والذي يعتبر نظام متكامل يتضمن عدد من السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في المؤسسات الصناعية.

5-المرحلة الخامسة(إدارة الجودة) :

امتدت هذه المرحلة ما بين(1980-2000) وتميزت بعدد من المفاهيم الجودة التي تمخضت عنها المرحلة السابقة كمفاهيم العولمة، وظهور برنامج الحاسوب في تصميم المنتج...الخ.

6-:المرحلة السادسة(مرحلة القرن 21) :

وهي المرحلة المستقبلية التي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان، بأنها ستكون مرحلة الاهتمام بالزبون من خلال تقديم وإنتاج كل ما يرغب به الزبون من حيث سهولة وسرعة الحصول على المنتج عند الطلب.

المطلب الثاني : أهمية ، أهداف والعوامل المؤثرة في الجودة

أولا :أهمية الجودة : للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الزبائن إذا تعبير

الجودة أحد العوامل التي تحديد حجم الطلب على المنتجات والخدمات المؤسسة،² وتكون الأهمية كما يلي¹ :

¹ قاسم نايف علوان المحيوي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2003 2000 ، ص - 197

² حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب ال علي، سناد كاظم الموسوي، "إدارة الجودة الشاملة TQM و الأيزو ISO"، الورق للنشر والتوزيع، الطبعة

الأولى ، الأردن، 2003 ، ص8

- 1-سمعة المؤسسة : وتستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة، فإن كانت المنتجات ذات جودة منخفضة يمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط.
 - 2-المسؤولية القانونية للجودة : تزيد واستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظم والحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها وتوزيعها لذا فان كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسؤولة قانوني عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.
 - 3-المنافسة العالمية : إن التغيرات السياسية و الاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت وتبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي وتكتسب الجودة أهمية متميزة إذا تسعى كل من المؤسسات والمجتمع على تحقيقها هدف التمكّن من تحقيق المنافسة العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة المنتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.
 - 4-حماية الزبون : إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في خدمات المؤسسة، فكلما انخفض مستوى الجودة يؤدي إلى انخفاض في الطلب من طرف الزبون على منتجات المؤسسة.
 - 5-التكاليف وحصة السوقية : تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح فرص اكتشاف الأخطاء وتلافها لتجنب كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن الكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل وبالتالي فكلما انخفض التكاليف زادت أرباح المؤسسة.
- ثانيا :أهداف الجودة : هناك نوعان من الأهداف جودة وهما² :
- 1-أهداف تخدم ضبط الجودة : وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها وتصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبون.
 - 2-أهداف تحسين الجودة : وهي غالبا تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر، ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعها إلى خمس فئات هي :
 - هدف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق البيئة والمجتمع؛
 - هدف أداء المنتج وتناول حاجات الزبائن والمنافسة؛
 - هدف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفاعليتها وقابليتها للضبط؛
 - هدف الأداء الداخلي وتناول مقدرة المؤسسة وفاعليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل؛
 - هدف الأداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

¹ .قاسم نايف علوان المحيوي، " إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات" ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ليبيا، 2006 ،

ص 32-ص 33

² مأمون السلطي، سهيل الياس، " دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو9000" ، دار الفكر المعاصر ، الطبعة الأولى ، دمشق، 1999 ، ص 10

ثالثا:العوامل المؤثرة في الجودة:

تشمل ستة عوامل أساسية:

1-الأسواق : بديهي إذا لم يكن هناك أسواق فإنه لن تكون هناك منتجات ، ولن يكون هناك اهتمام بالجودة وأساليبها ، وهناك الكثير من المنتجات التي تطرح في الأسواق ، ولكي يمكن لمنتج ما أن يحتل مكانا مناسباً في الأسواق فلا بد من أن يكون ذا جودة عالية تحقق له الاستقرار اللازم.¹

2-العامل : لقد أدى التقدم الكبير في وسائل الإنتاج المختلفة إلى نشأة الحاجة إلى وجود نوع من التخصصية العالية لمواجهة هذا التقدم ولتحقيق الإتقان والجودة في الأداء.

3-رأس المال : قد أدت زيادة التنافس في الأسواق إلى تقسيم فرص الربح بين المنتجين ، وفي نفس الوقت فإن الحصول على المعدات الحديثة للارتفاع بمستوى الجودة يتطلب الكثير من استثمار رؤوس الأموال لتغطية تكاليف الإنتاج الأساسية.

4-الإدارة: لا يخفى علينا بالطبع الحاجة إلى وجود نظام إداري واع لخلق ومتابعة نظام فعال لضبط الجودة وخاصة أن مسؤوليات الجودة قد توزعت على الجموعات المختلفة وأصبحت للإدارة مسؤولة مسؤولية تامة عن متابعة هذه الجموعات ومراقبة الجودة.

5-المواد الأولية: نتيجة لزيادة تكلفة الإنتاج والمتطلبات الخاصة للوصول إلى جودة عالية ، فإنه قد أمكن الوصول إلى كثير من المواد الصناعية التي تفي بالاحتياجات المطلوبة ، كما انه أصبح من الممكن من الآن اختيار جودة المواد الأولية باستخدام الكثير من المواد الحديثة ولم تصبح العملية مجرد فحص بالعين المجردة كما كان متبعاً في الماضي.

6-الألات والوسائل الفنية الحديثة : لقد أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى إختراع الكثير من الماكينات الخاصة التي تفي بالاحتياجات المطلوبة ، وقد ساعدت هذه الماكينات الألات على الوصول إلى دقة عالية وبالتالي إلى جودة مرتفعة إلى حد كبير² .

المطلب الثالث : متطلبات الجودة:

إن جودة المنتج أو الخدمة تتوقف على احتواءهما على جملة من الخصائص يتم التعبير عنها في شكل مواصفات إذ تم احترامها يتحقق التطابق مع متطلبات العميل المعلنة والضمنية ، تمكن تصنيف هذه المواصفات إلى خمس متطلبات أساسية للجودة تتمثل فيما يلي³ :

أولاً : احترام معايير الأداء:

ويعبر الأداء عن الجوانب التقنية للمنتج والتي تظهر من خلال الكفاءات التقنية المستخدمة فيه ، ويتحقق الأداء في المنتج من خلال توفره على العديد من الصفات العامة أو الرئيسية مثل : السرعة ، القوة ، الصلابة إلخ. وعموماً فإن العميل ينتظر الحصول على منتج يتوافق مع الخصائص التقنية المعلن عنها إضافة إلى الحصول على الثقة في قدرة المؤسسة على تقديم الأداء المطلوب من المنتج والحفاظ على هذا الأداء واستمراره لمدة طويلة من الزمن ،

¹ د.قاسم نايف علوان ، "إدارة الجودة الشاملة في الخدمات" ، الشروق ، عمان ، 2006 ص43

² نفس المرجع

³ Jacques clavier , op.cit , P 5 .

وبالتالي تتحقق ما تعرف بالاعتمادية المعبر عنها بالفترة الزمنية التي يمكن أن يستمر فيها المنتج دون الحاجة إلى أي إصلاح أو تحمل تكاليف إضافية تؤثر على جودته.

ثانيا: التكلفة :

تشير التكلفة إلى الجوانب الاقتصادية للمنتج والتي يمكن الاستدلال عليها من خلال المؤشرات الاقتصادية التالية :
 سعر التكلفة ، تكلفة الإنتاج ، وقد أخذ بعين الاعتبار التكاليف كمطلب أساسي لتحقيق الجودة عند الانتقال من اقتصاد التوزيع إلى اقتصاد السوق ، ومن ثم لم يعد العميل يهتم فقط بتوفير المنتج في الأجل المحددة وإنما يهتم بالتكاليف أيضا ، فعندما يقوم بالشراء فإنه يقوم بالمفاضلة بين مختلف العروض المقدمة له معتمدا في ذلك على معيار السعر . هذا الأخير الذي تطور ليعبر عن التكاليف الكلية ، فعند تحديد هذه التكاليف ، فالعمليل يأخذ بعين الاعتبار كلا من تكاليف الحصول على المنتج ، تكاليف الصيانة ، تكاليف التوقف عن التشغيل ، الإصلاح ، إضافة إلى تكاليف محتملة لتوقف المنتج عن الخدمة.

ثالثا : فترة التسليم:

تعتبر فترة التسليم عن البعد الزمني المتعلق بمدى الوفاء والالتزام بتسليم المنتج في الوقت المحدد والكمية والنوعية المطلوبة من قبل العميل الذي أصبحت له الإمكانية في الاختيار ، ليس فقط فيما يتعلق بالأداء والتكلفة وإنما يأخذ بعين الاعتبار الوفرة ، فبالنسبة لأداءات متماثلة (منتجات لها نفس الخصائص التقنية) العميل اليوم له القدرة على إتخاذ القرار المتعلق بشراء منتج متوفر في الوقت الذي هو في حاجة إليه ولا يفضل الانتظار.

يعتبر كل من الأداء والتكلفة وفترة التسليم بمثابة متطلبات قاعدية بالنسبة للجودة ، وتمكن الصعوبة في تحديد هذه المتطلبات الثلاثة كونها مترابطة مع بعضها البعض وغير مستقلة.

فالأداء المرتفع عادة ما يكون مكلفا ، كذلك هو الحال بالنسبة لفترات التسليم بسبب مصاريف التخزين أو تجميد الأموال المنقولة.

وتمكن كفاءة المسير في هذه الحالة في تعظيم هذه المتطلبات الثلاث مع الأخذ بعين الإعتبار حاجات ورغبات العملاء ، فمن أجل فترات تسليم محددة سيبحث المسير عن تدنية العلاقة (تكلفة / أداء) والمعرفة كما يلي¹ :

-بالنسبة لتكلفة محددة وموضوعية سيحاول المسير الحصول على أداء مرتفع.

-بالنسبة لأداء محدد سيبحث المسير على تقليص التكلفة والمقصود بالتكلفة هنا هي تلك التكلفة التي سيتحملها العميل ممثلة في سعر الشراء.

رابعا : الخدمات:

تم إضافة الخدمات كمطلب أساسي يساهم في تنمية وتطوير مفهوم الجودة وخاصة الخدمات التكميلية أو ما يعرف بخدمات ما بعد البيع ، وتشير هذه الخدمات إلى مستوى الجودة والسرعة في التعامل مع شكاوي العملاء بعد حصولهم على السلعة أو الخدمة ، وقد أصبحت الخدمات التكميلية اليوم تشكل المعيار الأكثر أهمية في التأثير على جودة المنتجات ، فإذا كانت الخدمات الأساسية تشكل % 80 من

¹ : Jacques clavier , op.cit , P 5 .

تكاليف المنتج فإن الخدمات التكميلية يمثل 80 % من التأثير على العميل.

خامسا : الأمن:

أصبح توفير الأمن عند استخدام السلعة مطلوبا من قبل العملاء اليوم، حيث يعتبر معيارا في حد ذاته فلا يمكن أن يكون نظام ذو جودة عالية، إلا إذا كان قادرا على ضمان عدم حدوث أخطار وحوادث تؤدي إلى الموت أو تسبب أضرارا أو خسائر في البضائع.

في الواقع تحقيق الأمن المطلق يعتبر أمرا يستحيل الوصول إليه، لذلك يجب توفر أدنى مستوى متعلق باحتمال وقوع حوادث ناتجة عن عمليات الإنتاج أو المنتج.

فبالنسبة للعميل يعتبر الأمن مطلبا ضمنيا، لا يرتبط فقط بالمنتجات وإنما يرتبط أيضا بضرورة احترام البيئة أو المحيط الذي يعيش فيه لذلك فأغلب المؤسسات تسعى للحصول على أحسن التجهيزات والموارد التي تمكنها من إنتاج منتجات لا تخلف آثارا سلبية على البيئة التي يتواجد فيها جميع الأطراف التي يتعامل معها.

من الواضح جدا أن متطلبات الجودة أصبحت حاليا مكونا هاما في تشكيل مفهوم الجودة التي يتعين الإلمام بها ولكن مع تواجد المؤسسة في بيئة تمتاز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة أصبحت الجودة لا تقتصر على تحقيق التطابق مع هذه المتطلبات واحترام معايير التصنيع وإنما يجب إدارتها من اجل رفع القيمة الإجمالية لنشاطات المؤسسة بطريقة تمكنها من الصمود في وجه المنافسة.

المبحث الثاني: جودة الخدمات

جودة الخدمة دورا أساسيا في تصميم و إنتاج الخدمة وتسويقها ولها أهمية بالغة لكل من مقدم الخدمة والمستفيد منها، بحيث زادا إدراك مؤسسات الخدمية لأهمية تطبيقها لمتطلبات الجودة وذلك من أجل تحقيق التميز في أدائها ومنه اكتساب الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة

جودة الخدمة مجموعة من التعاريف نريدها فيمايلي:

يعرف كل من Lewis and Booms جودة الخدمة بأنها " مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستفيد منها"¹. ومن هنا يتبين لنا أن الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها، وهذا من خلال مقارنته بين توقعاته وبين الأداء الفعلي للخدمة التي تنجم عليها فجوة بحيث يقيم مدى رضاه عن الخدمة . كما عرفها Bernard Monteuil بأنها" المدى التي توصل إليه المنتج في إشباع حاجات المبتغاة أو الممثلة للطرف المستهل "

وقد اعتبر المؤلف خضير كاظم حمود، جودة الخدمة بأنها تعتبر من المجالات الرئيسية التي يمكن لمنظمات الخدمات أن تميز نفسها وهي: "تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين"² وتعرف جودة الخدمات "تقييم كلي للخدمات ناتجة عن مقارنة بين توقعات العملاء والأداء المحق فعلا لخدمة ما"³ كما يقصد بجودة الخدمة" جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع العملي، وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها"⁴ ومن خلال هذا التعريف ترتب مستويات جودة المنتج الخدمي إلى ثلاث مراتب، هي:

- جودة الخدمة المتوقعة: وتعرف على أنها "تمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة المقدمة، وتعتمد على احتياجات العميل، وخبراته، وتجاربه السابقة، وثقافته، واتصاله بالآخرين.
- جودة الخدمة الفعلية: وتتمثل في المستوى الفعلي لأداء الخدمة، فهي الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة.
- جودة الخدمة المدركة: وهي الجودة التي يدركها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المجربة.

¹ إدريس، ثابت عبد الرحمان، "كفاءة وجود الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006 ص

² خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص215

³ Benoit meyronin charles Ditandy "du management au marketing des service", edition, dunod, Paris 2007, p 120

⁴ عبد القادر بربش، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك" في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثالث، الجزائر، ديسمبر 2005، ص258.

تعتبر جودة الخدمة المقدمة من أهم العوامل المؤثرة على درجة رضا الزبون، وتعد جودة الخدمة المقدمة مؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليه المنظمات في تدعيم مركزها التنافسي¹.

وينظر الباحثون إلى جودة الخدمات من وجهة نظر داخلية تعبر عن موقف الإدارة، وأخرى خارجية تعبر عن موقف الزبائن، وتقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالمواصفات التي تكون الخدمة قد صممت على أساسها جودة المطابقة، أما وجهة النظر² الخارجية فتركز على جودة الخدمة المدركة من قبل الزبون.

و من خلال ما سبق نستنتج أن جودة الخدمة تعني خدمة الزبون بطريقة ترضيه وذلك بإفادته بالمعلومات الدقيقة و احترام وقته والاهتمام الدائم به³

المطلب الثاني: أهمية جودة الخدمة

لجودة الخدمة أهمية كبير بالنسبة للمؤسسات وذلك من أجل تحقيق النجاح والاستقرار فان على الزبون والموظفين أن يتعاملوا معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، وعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والزبائن معا، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي⁴:

اولا: نمو مجال الخدمة: لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدمائية مازالت في نمو متزايد ومستمر.

ثانيا: ازدياد المنافسة: إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود المنافسة الشديدة بينها لذلك فان الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.

ثالثا: المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع

حصتها لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل جذب الزبائن جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على الزبائن الحاليين ولتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

رابعا: فهم الزبون: إن الزبائن يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم الخدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبون.

المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة

لجودة الخدمة أبعاد تتمثل فيما يلي⁵:

اولا: الفهم و الإدراك: ويتمثل في استعداد مقدم الخدمة في الوقت الكافي للزبون للتحدث وإبداء وجهة نظره دون ملل منه، أي معرفة الزبون وبذل الجهود لفهم حاجاته.

¹ صليبية رقاد ، "تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، كلية العلوم الاقتصادية ، 2008/2007 ص32

² مروان جمعة درويش، "تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين" في الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 8/7 ماي 2007

³ christpher lovelock et autre, "Marketing des service", Op-cit, P124

⁴ مأمون الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 15

⁵ محمد عبد الفتاح الصبري، مرجع سابق ذكره ص 278

ثانيا:الثقة في الأداء : وهذه الثقة تتأثر من خلال السمعة التي يتمتع بها مقدم الخدمة.
 ثالثا:الاستمرارية : وتعني المقدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة والفاعلية طوال الوقت.
 رابعا:المضمون الذاتي للخدمة : ويتمثل في المهارات التي أن يتمتع بها مقدم الخدمة وذلك فيما يتعلق بطريقة عرض الخدمة وإقناع الزبائن بها.
 خامسا :المطابقة : وبمعنى تحقيق التجانس بين تطلعات الزبائن والخدمة المقدمة أي تحقيق الخدمة.
 سادسا :الأدوات : وقد يتطلب تقديم بعض الخدمات استعمال بعض الأدوات المادية لذلك مثل الأدوات التي يستخدمها الطبيب، وهنا يتوقع الزبون بأن تكون الأدوات متوفرة وعلى درجة عالية من الكفاءة.وهنا لتعميق الشعور المادي للزبون في حصول على الخدمة¹ .
 سابعا :التوقيت : ويمثل في محاولة تحقيق رغبة الزبون في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يريده² . أي كم ينتظر الزبون من وقت لتقديم الخدمة.
 ثامنا :الاتصالات: وتعني إبقاء الزبائن مطلعين على كل ما يخصهم والاستماع لهم³ . أي على المؤسسة أن تعدل لغتها وفق لمختلف الزبائن.

¹ مفتاح صالح، معارف فريد، " جودة الخدمة المصرفية، وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة -مع الإشارة إلى القطاع المصرفي الجزائري"، المؤتمر العلمي الدولي. حول التميز في منظمات الأعمال، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، 08 ماي 2007 ص05
² ، محمد عبد الوهاب العزاوي، " أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000-ISO 1400 "، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، بغداد، 2002 ص

³ .مهدي السامرائي، " إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي "، دار جرير للنشر، الطبعة الأولى ، عمان، 2007 ، ص30

المبحث الثالث: اساليب و نماذج قياس جودة الخدمات

إن الإهتمام بجودة الخدمة ليس حديثاً بل قديماً، ولكن الجديد في هذا الموضوع يكمن في عملية استخدام الطرق العلمية والأساليب الإحصائية الحديثة ، لتطبيق نماذج قياس جودة الخدمة سواء ما يتعلق بوجهة نظر الزبون أو بمقدمي الخدمة أو وفق النموذج الشامل للقياس ومن ثم تقويم مستويات الأداء المميزة ، من خلال اعتماد على فلسفة التحسين المستمر للعمليات اللازمة لتقديم محددات الخدمة للزبون.

المطلب الاول : محددات جودة الخدمة

إن المعايير التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة، هي تلك التي يحددها المستفيد من الخدمة¹ وقد توصل العديد من الباحثين إلى بلورة عشرة محددات خاصة بجودة الخدمة وهي²:

اولاً: الإعتمادية: هي قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الإلتزام بالوقت والأداء تماماً مثلما تم وعده وأن يعتمد على مقدم الخدمة من هذه الناحية بالذات.

ثانياً: الاستجابة: تشير إلى مدى استعداد ورغبة مورد الخدمة في تقديم المساعدة للعميل، أو حل مشاكله مهما كانت الظروف بالسرعة والشكل المناسبين.

ثالثاً: الكفاءة: ويقصد بها القدرة والجدارة، وتعني كفاءة القائمين على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والإستنتاجية، والمعارف الكافية لعمليات وإجراءات الخدمة، والقدرة على التصرف في المواقف الاستثنائية.

رابعاً: الفورية: مدى سهولة الحصول على الخدمة في الوقت والمكان المناسبين من حيث:

-ملاءمة موقع مكان الخدمة.

- كفاية أماكن الانتظار.

-سهولة الوصول إلى المسؤولين على الخدمة.

-سهولة الحصول على الخدمة عن بعد.

خامساً: اللباقة: ويقصد به أيضاً الود، المعاملة، التعاطف، التعاون؛ وهي توفير الاحترام والتقدير لطالب الخدمة واللفظ في التعامل واحترام عادات وتقاليد العميل.

سادساً: الإتصال: يستدعي هذا المؤشر وصف الخدمة والمعلومات المتعلقة بها بلغة بسيطة، سهلة وواضحة يفهمها العميل، من خلال المهارات الاتصالية لمقدمي الخدمات مع العملاء، والقدرة على الإنصات والمخاطبة³.

سابعاً: المصداقية: أو الإئتمان والثقة. وهي السمعة الطيبة عن منظمة الخدمة، الأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن، ومدى إلتزام مقدم الخدمة بوعوده، وهذا من شأنه توليد الثقة بين المنظمة وعملائها.

¹ حميد الطائي، بشرير العلاق، "تسويق الخدمات، دار اليازوري"، عمان، الأردن، 2009، ص243

² -محمد عبد الوهاب العزاوي، "ادارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص 26 27

³ حميد الطائي، بشرير العلاق، "ادارة عمليات الخدمة"، ص 145

ثامنا :الأمان:هذا المؤشر يعبر عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها: أي هل أن الخدمة خالية من المخاطر والشك ؟، مثال على ذلك :درجة الأمان المترتبة من استخدام العميل للصراف الآلي. تاسعا: الفهم والمعرفة: يشير هذا المعيار إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على تحديد، وتفهم إحتياجات العملاء وتزويدهم بالرعاية، العناية، النصح والاستشارة.

عاشرا: الملموسية:غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل العميل على ضوء مظهر المحيط المادي للخدمة مثل :الموقع، التصميم الداخلي لمكان تقديم الخدمة،الأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة ومظهر مقدميها إن المتأمل لهذه المؤشرات يلاحظ تداخل وتكامل البعض منها، ولقد تم لاحقا دمج المؤشرات السابق ذكرها بعد سلسلة من الاختبارات في خمس مؤشرات وهي:الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، لأمان (الضمان) والتعاطف كما هو موضح في الجدول رقم (1-1) الموالي:

جدول رقم(1-1) : أهم محددات الجودة

المؤشر	البيان
الجوانب الملموسة	جاذبية المظهر الخارجي للمنظمة؛ التصميم الداخلي للمنظمة ؛ حدائثة الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة؛ المظهر اللائق لمقدمي الخدمات.
الإعتمادية	الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة؛ تقديم الخدمة بشكل صحيح (عدم حدوث الأخطاء)؛ معلومات دقيقة وصحيحة.
الإستجابة	السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة؛ الاستجابة الفورية لحاجات الزبائن؛ الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى
الضمان	الشعور بالأمان في التعامل؛ الثقة بمقدمي الخدمات.
التعاطف	تحلي مقدمي الخدمات بالأدب وحسن التعامل؛ فهم ومعرفة احتياجات الزبائن؛ ملاءمة ساعات العمل؛ وضع مصلحة الزبون في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا؛ تقدير ظروف الزبون والتعاطف معه؛ اللطف في التعامل مع الزبائن

المصدر: ثابت عبد الرحمان ادريس، " قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات :دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت "، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، مجلس النشر العلمي ن المجلد الرابع، العدد الأول نوفمبر 1996 ، ص 21 :
الموقع: www.9alam.com

المطلب الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات

أن عملية قياس جودة الخدمة تعرضت في السنوات الأخيرة إلى جدال كبير من خلال العديد من البحوث والدراسات المتخصصة في هذا الصدد ، وذلك بغرض البحث عن النموذج المناسب للقياس من خلال الأبعاد والعناصر المعبرة عن جودة الخدمة. وبالرغم من التطور الهائل الذي حدث على المقاييس المستخدمة في مجال جودة السلع فما زالت عملية قياس الجودة في قطاع الخدمات في غاية الصعوبة بما هو سائد في المنظمات الصناعية الإنتاجية وذلك بسبب النمطية في طبيعتها التي قد تعزز في بعض الحالات ومنها:

- انخفاض في مستوى التنافس في سوق الخدمات وخاصة الخدمات الصحية منها¹
- التفاوت الإدراكي للزبائن واختلاف طريقتهم في الحكم على جودة الخدمات.
- إن مستوى جودة الخدمات يختلف من وجهة نظر الزبون أو الإدارة وبالتالي صعوبة التوصل إلى مفهوم موحد لقياس جودة الخدمات.

لكل ماسبق ، فقد انتهى الباحثون ، بأنه لا يمكن وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات وتعميمها على جميع المنظمات الخدمية ، بل أن هناك حاجة هامة إلى ضرورة أن يقوم كل قطاع من القطاعات الخدمية ب:

- بتطوير المقاييس المناسبة لقياس جودة الخدمة المقدمة في ضوء الظروف المحيطة ، على أن تتضمن هذه المقاييس تحقيق نوع من التوازن بين أهداف الزبون ومقدم الخدمة والمنظمة الخدمية في الوقت نفسه ، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود معايير مشتركة يمكن تطبيقها على بعض المنظمات الخدمية المتشابهة أو المتماثلة وتمثل في:

أولاً: قياس جودة الخدمات من منظور الزبون:

من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات في إطار هذا المدخل ما يلي²

- 1-مقياس عدد الشكاوي : تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم لها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياساً هاماً يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يحبون الوصول إليه وهذا المقياس يمكن المنظمات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنبها حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزيائنها.
- 2-مقياس الرضا: وهو أكثر المقاييس استخداماً لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة، وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف لمنظمات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها ، يمكن هذه المنظمات من تبني استراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن ، وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.
- 3-مقياس الأداء الفعلي استمراراً للجهود المبذولة عالمياً للتوصل إلى نموذج عملي لقياس جودة الخدمة ويتمتع بدرجة عالية من الثقة والمصدقية وإمكانية التطبيق ، فقد توصل كل من (Gronin and Taylor) إلى هذا المقياس الذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن ، وأنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية :

جودة الخدمة = الأداء الفعلي

¹ قاسم نايف علوان ، "إدارة الجودة الشاملة في الخدمات" ، مرجع سبق ذكره ، ص 43

² نفس المرجع ، ص 44

ولم يختلف هذا الأسلوب عن مقياس الفجوات في الأبعاد المستخدمة فقياس مظاهر جودة الخدمة الخاصة بالجوانب الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، واللباقة، كما يرى أصحاب هذا المقياس فإنه يتميز عن سابقه بالبساطة وسهولة الاستخدام، وكذلك بزيادة درجة مصداقيته وواقعيته إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة على الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة، وليست فقط إدراكات الزبون من الخدمة. وهكذا وبالرغم من المزايا التي يتمتع بها نموذج (SERVPERF) في تقييم جودة الخدمة، إلا أنه لا يقلل من أهمية وملاءمة نموذج (SERVQUAL) في هذا الصدد، بل أن مقياس الأداء الفعلي ربما يتفوق على مقياس الفجوات من حيث الدلالات العملية الناتجة عن عمليات القياس والتقييم¹.

4- مقياس القيمة: تقوم الفكرة الأساسية لهذا المقياس على أن القيمة التي تقدمها منظمة الخدمة للزبائن تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بعد المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة، فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن وكلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات، والعكس صحيح وبالتالي فإنه من واجب لمنظمة الخدمة اتخاذ الخطوات الكفيلة من أجل زيادة المنفعة المدركة لخدماتها بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض سعر الحصول على الخدمة، ولاشك أن وجود مثل هذا المقياس سوف يدفع منظمات الخدمة إلى تركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة.

-ثانيا: قياس جودة الخدمات من منظور توقعات /مدرجات الزبون:

ينسب هذا المدخل إلى (parasuraman et. a 1985)، وهو الذي يستند إلى توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة أو التطابق بين هذه التوقعات والإدراكات وذلك باستخدام الأبعاد الخمس الخدمة.

1- مفهومه: جودة الخدمة تقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبائن وبين ما يتوقعه الزبائن بشأنها، وبالتالي فإن جودة الخدمة تعني الدراسة والتحليل والتنبؤ بتوقعات الزبائن ومحاولة الارتقاء إليها بشكل مستمر، عند التحدث عن هذا المدخل لا بد من التطرق إلى مفهومين

:أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة وهما²:

1-1-توقعات الزبون: وهي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقبالة

للمقارنة، والتي إلى حد ما تصاغ في شروط ما يعتقد الزبون أن تكون في الخدمة أو سوف يحمل عليها³

1-2- إدراكات الزبون: وهي النقطة التي يدركها الزبون الخدمة فعليا كما قدمت له قد يكون راضيا عن الخدمة وبالتالي فقد أعجب بنتائج كما ذكر الباحثان Vandarmne and Leunis إن نموذج (SERVQUAL) لا يركز فقط على نتائج الخدمة،

¹ Michael K. Brady J. Joseph Cronin, Richard R. Brand. "Performance-only measurement of service quality: a replication and extension." Journal of Business Research 55 (2002)17– 31 p 17.

² قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة في الخدمات"، مرجع سابق، ص101

³ Philippe malaval, christophe bénaroya "Marketing business to business", Op-cit, p672

بل أيضا على عمليات تسليم الخدمة والعلاقة التفاعلية بين مقدمي الخدمة والزبائن¹، وكما هو جدير بالإشارة أن هذا النموذج انتشر تطبيقه منذ بداية الثمانيات في أنواع مختلفة من الخدمات التي تقدمها منظمات الأعمال ثابت، والواقع أن الكثير من الباحثين يؤيدون فكرة قياس الفجوة بين التوقعات والإدراك الخاص بالزبائن كمحور أساسي في تقييم جودة الخدمة.

ولزيادة الفهم المتعمق لهذا النموذج فإننا سوف نعرض محتويات هذا النموذج بصورة متكاملة حتى يمكن الاستفادة منه في قياس جودة الخدمة لأن هذا النموذج يقوم على معادلة أساسية ذات طرفين هما الإدراكات والتوقعات، يمكن التعبير عنها بما يلي:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{التوقعات} - \text{المدركات}$$

هذه النظرية ناجمة من نظرية المطابقة إذ تنتج عليها ثلاثة حالات، إما المطابقة أو فجوة سلبية أو ايجابية²

2-فجوات النموذج:

تقديم فجوات الخمس: تتعلق بكل من منظمة الخدمة، وبالزبون، وبالاثنين معا، وكما مبين ذلك في الشكل وتتلخص هذه الفجوات في الشكل رقم (1-1) التالي³:

-الفجوة الأولى: الفجوة بين توقعات الزبون وتصورات الإدارة: إن الإدارة قد تفكر أنها تعرف ما يتوقعه الزبائن وتشرع بتقديم ذلك، في حين أن الزبائن يتوقعون شيئا مختلفا تماما.

-الفجوة الثانية: الفجوة بين تصور الإدارة ومواصفة جودة الخدمة: الإدارة قد لا تضع مواصفات الجودة وقد لا تضع ذلك بوضوح وفي حالات أخرى فإن الإدارة قد تضع مواصفات جودة واضحة ولكنها لا تكون قابلة للتحقيق.

-الفجوة الثالثة: الفجوة بين مواصفات جودة الخدمة وتقديم الخدمة: إن المشكلات غير المنظورة أو الإدارة الرديئة يمكن أن تقود إلى إخفاق مقدم الخدمة بالإيفاء بمواصفات جودة الخدمة. وهذا قد يكون بسبب الخطأ البشري ولكن أيضا العطل الميكانيكي.

-الفجوة الرابعة: الفجوة بين تقديم الخدمة والاتصالات الخارجية: هناك قد يكون عدم رضا عن الخدمة بفعل التوقعات العالية الزائدة الناجمة عن اتصال مقدم الخدمة ووعوده، أو ما يرتبط بعدم رضا الزبون الذي قد يظهر عندما لا يفي التقديم الفعلي للخدمة بالتوقعات المطروحة في اتصالات الشركة.

-الفجوة الخامسة: الفجوة بين الخدمة المتصورة والخدمة المتوقعة: وهذه الفجوة تظهر كنتيجة لواحدة أو أكثر من الفجوات السابقة. أن هذه الفجوة تتعلق بالزبائن الذين لديهم تصوراتهم المسبقة عن الخدمات تفتقر بهذا القدر أو ذلك عن توقعاتهم عن الخدمة.

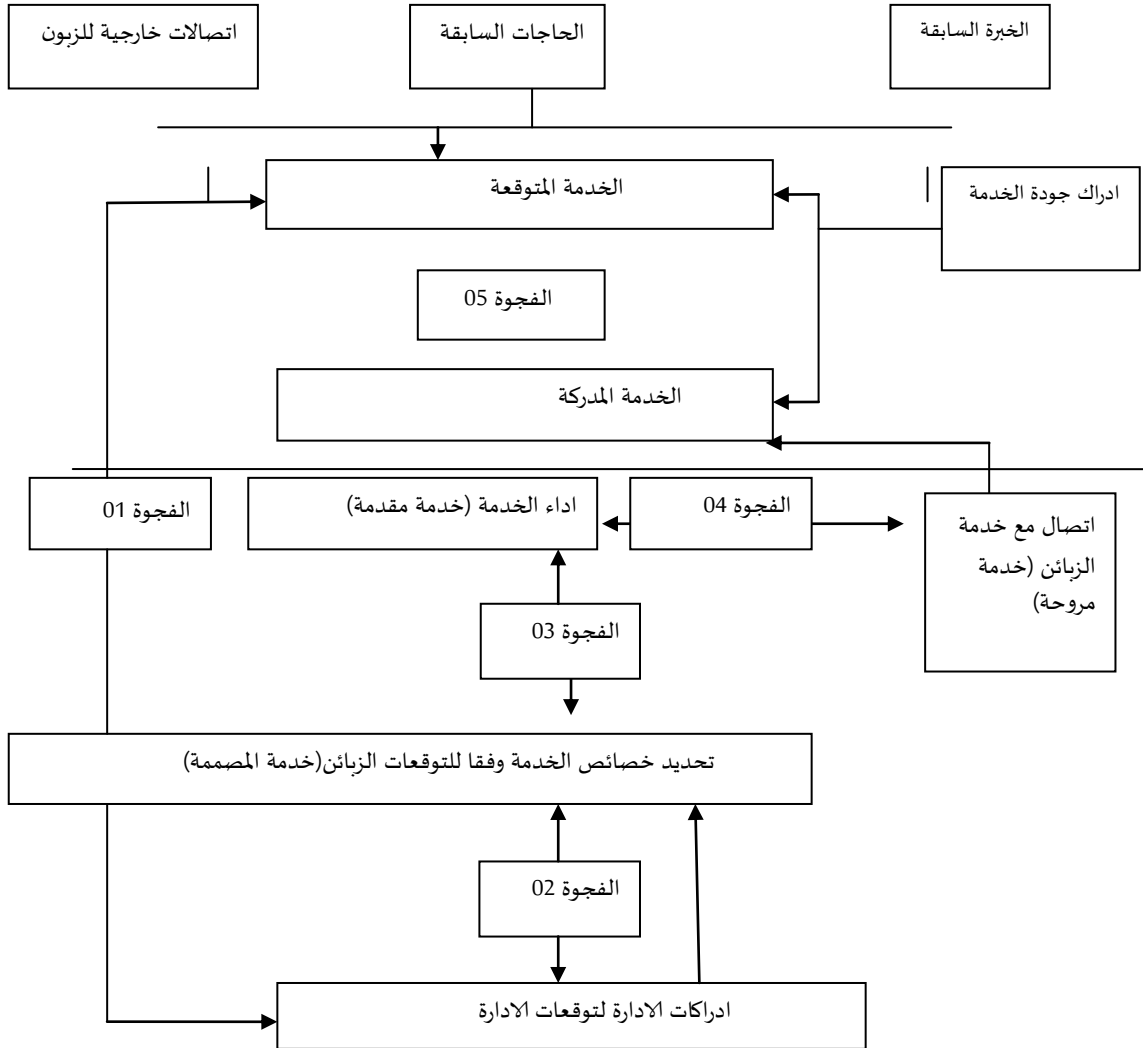
¹ Christopher Lovelock et autre, "Marketing des service", Op-cit", P45

² Richard Ladwein, "Le comportement du consommateur", 2 edition, economica, Paris

³ د.نجم عبو نجم، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص 283

أن الفجوات الخمس تمثل التطبيق الافتراضي على أي تسهيل أو مرفق من مرافق الخدمة . حيث يظهر واضحاً أن هذا النموذج يسمح للإدارة أن تقوم بالتقييم التحليلي لأسباب جودة الخدمة الرديئة والشكل رقم (1) يوضح فجوات النموذج.

الشكل رقم (1-1) نموذج الفجوة (servqual)



Source : Lambin.J-J, Marketing strategique et opérationnel dunad, paris, 2002,p345.

3-الاستراتيجية الأساسية لتقليص الفجوات لجودة الخدمات:لقد اقترح الباحث PARASURAMAN و EITHAM مجموعة من القياسات والأساليب الأساسية لتقليص حجم الفجوات في تقديم الخدمة كما اعتبر الفجوة 1 2 3 4 هي الأساسية وتتلخص فيما يلي¹ :

¹ Christopher Lovelock et autre, "Marketing des service", Op-cit ,P436 ; 437

-فجوة الأولى:

- اكتساب فهم أفضل من توقعات العملاء من خلال البحوث وتحليل المتطلبات لوحات الدراسة، دراسة الشكاوي وما إلى ذلك.
- زيادة الاتصالات بين الزبائن والإدارة من أجل تحسين التفاهم المتبادل.
- تحسين الاتصال بين الموظفين والإدارة.
- المعلومات إلى العمل.

-الفجوة الثانية:

- تكوين العميل الداخلي لإرضاء العميل الخارجي في المؤسسة من خلال تكوين الموظفين وتفهمهم الأهداف وأساليب التحسين لوصول إلى إرضاء العملاء:
- تأكد من أن التسيير الإدارة العليا يأتي بما يتوافق مع وجهة نظر العملاء.
- تدريب موظفي إدارة لمعرفة كيفية تقديم خدمات عالية الجودة.
- توحيد المهام المتكررة لضمان الإتساق والموثوقية في وضع أساليب العمل.
- تحديد الموظفين لمهامهم وتأثيرها على الجودة.
- تأكد من أن الموظفين فهموا وقبلوا الأهداف والأولويات.
- قياس الأداء وتقديم تكوين للموظفين بانتظام.
- مكافأة المديرين والموظفين الذين حققوا أهداف الجودة.

-الفجوة الثالثة:

- التأكد من مستوى الأداء في المؤسسة يتناسب مع أهداف الإدارة العليا توضيح دور موظف.
- التأكد من أن جميع الموظفين فهموا طريقة العمل التي تساهم في الرضا للجميع
- اختيار الموظفين على أساس قدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق النجاح في عملهم.
- تزويد الموظفين بالتكوين التقني اللازم لأداء أفضل مهمتهم.
- تطوير طرق مبتكرة للتوظيف على اجتذاب واستقطاب اليد العاملة المؤهلة
- تحسين أداء الموظفين من خلال تحديد وتوفير المعدات التكنولوجية الأكثر ملاءمة وأكثر كفاءة.
- إبلاغ الموظفين من التصورات والتوقعات ومشاكل العملاء.
- تدريب العاملين في مجال الاتصالات الشخصية، خاصة في ظل ظروف عصبية.
- القضاء على الأدوار المتناقضة بين الموظفين من خلال إشراكهم في إقامة برامج الجودة
- تدريب العاملين لتحديد الأولويات وإدارة الوقت.
- قياس أداء الموظفين ومكافأة جودة خدمتهم.
- وضع نظام للمكافأة سهل بسيط و عادل.
- إشراك معظم الموظفين والمديرين من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات في مستوى الأول للطبقة.
- العاملة و منحهم المزيد من الحرية في كيفية تحقيق الأهداف.

- تأكد من أن الموظفين الداخليين على اتصال جيد مع العملاء لتقديم خدمة جيدة لهم.
- تشجيع العمل الجماعي بحيث تساعد الموظفين بعضهم البعض.
- الفجوة الرابعة:
- التأكد من أن الترويج للخدمات يتناسب مع وعود المؤسسة .
- جمع الإنطباعات من الموظفين عندما يتم إطلاق حملة إعلانية جديدة.
- وضع الإعلانات التي تمثل العاملين في العمل.
- عرض الإعلانات لأولئك الذين سوف يقدمون الخدمة قبل أن يتعرض العملاء للخدمة.
- ضمان أن تشمل عمليات فرق المبيعات في الاجتماعات مع العملاء.
- تطوير تطوير الحملات في تدريب داخلي، والدافع والدعاية لتعزيز الروابط بين التسويق والعمليات والموارد البشرية.
- تأكد من أن معايير الخدمة هي نفسها في كل مكان.
- تأكد من أن مضمون الإعلان يعكس بدقة خصائص الخدمة الأكثر أهمية بالنسبة للعميل.
- إدارة متطلبات العملاء، " ما هو ممكن وما هو غير ذلك، ولماذا."
- تحديد وتوضيح أوجه التلف

3-الدلالات العلمية لاستخدام نماذج الجودة في قياس وتقييم الخدمة:

قد تم التوصل إلى مجموعة من الدلالات العملية لاستخدام نماذج SERQUAL /SERVPERF في قياس وتقييم جودة الخدمة من الناحية العملية فإن هذه النماذج تساعد الإدارة على التوصل إلى نتائج متعددة الأبعاد تتعلق بمستوى جودة الخدمة المقدمة والتي تتلخص في الآتي¹ :

- مدى قدرة الإدارة أو عجزها عن فهم احتياجات ورغبات الزبائن والذي يمكن تحقيقه من خلال جانبي المعادلة التالية.

إدراكات الإدارة لتوقعات الزبائن نحو الخدمة المقدمة = توقعات الزبائن نحو نفس الخدمة

-مدى فاعلية المنظمة وكفاءة الموارد التنظيمية في منظمة الخدمة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية :

إدراكات الإدارة لتوقعات الزبائن نحو الخدمة المقدمة = إدراكات الإدارة

من جانب الإدارة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

-إدراكات الإدارة للمواصفات الواجب توافرها في الخدمة المقدمة = إدراكات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة

¹ قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة في الخدمات"، مرجع سابق، ص103

-مدى المصدقية والثقة في منظمة الخدمة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية.

إدراكات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة = إدراكات الزبائن لمستوى الخدمة المروجة

مستوى رضا أو عدم رضا الزبائن عن الخدمة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

توقعات الزبائن لمستوى الخدمة = إدراكات الزبائن لمستوى الأداء الفعلي للخدمة

تحقيق التميز في الخدمة: بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية بالنسبة للعاملين في منظمة الخدمة ، يتولد عنها الإشباع والرضا والتحفيز لدى العاملين عندها لن يكون هناك فجوات حقيقة تفصل ما بين منظمة الخدمة وزبائنها. كما أكد(Cronin and Taylor , 1992) على انه من خلال مراجعتهم لنتائج الدراسات Parasurma بحيث شملت دراستهما مسح لنتائج الدراسات التي قام بها Parasurma لقياس جودة الخدمة المدركة للعملاء في أربعة أنواع من الخدمات وهي (الخدمة البنكية، وخدمة مكافحة الآفات، وخدمة الغسيل الجاف، وخدمة الأكل السريع (باستخدام نموذج (SERVQUAL

وقد توصلت دراستهما إلى :

-اختلاف أبعاد جودة الخدمة باختلاف نوع الخدمة.

-إن نموذج الفجوة مبني على نموذج الرضاء بحيث يأخذ كلاهما التوقعات في الحسبان

-بالرغم من اختلاف مفهومي الرضاء والجودة.

-أن بعض أبعاد الجودة هي نتيجة لبقية أبعاد الجودة الخمسة.

وعلي هذا الأساس فقد اقترحت دراستهما نموذج آخر جديد لقياس جودة الخدمة وأطلقت عليه نموذج الأداء الفعلي SERVPERF حيث يعتمد هذا المقياس على طريقة أكثر بساطة في قياس جودة الخدمة ، باستخدام إدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة المقدمة لهم، وبالتالي استبعاد عمليات الطرح بين توقعات العميل وإدراكاته لمستوي الخدمة، وقد أكدت نتائج الصدق والثبات الصلاحية الممتازة لهذا النموذج الفجوة SERVQUAL بالنسبة لنوعين بالنسبة لثلاثة أنواع من الخدمات السابقة مقابل نجاح نموذج فقط من الخدمات. وبالتالي أوصت الدراسة بضرورة استخدام نموذج الأداء الفعلي في دراسات قياس جودة الخدمة، لما يتميز به عن نموذج الفجوة بسهولة الاستخدام والبساطة وكذلك بزيادة درجة واقعيته ومصدقيته¹

4-أساليب معالجة اللاجودة:

¹ د.شيرين حامد محمد أبو وردة، "نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات التعليمية"، مدرس بقسم إدارة الأعمال - أكاديمية الدلتا للعلوم معهد الدلتا العالي للحاسبات ، نوفمبر 2007 ، ص

مع الإقرار بأن توقعات وتقييمات الزبائن لجودة الخدمة وإدراكهم لها في حالة عدم استقرار أو تغيير مستمر فإن أساليب معالجة الفجوات ينبغي أن تتسم بالديناميكية طبقا لذلك ، فهناك عدد من الأساليب المقترحة لمعالجة الفجوات المناسبة لمشكلات جودة الخدمة كما يدركها الزبون وهذه الأساليب:

4-1- معرفة وإدراك المحددات الرئيسية لجودة الخدمة: تلعب البحوث الميدانية دورا مهما في معرفة وإدراك المحددات الحقيقية لجودة الخدمة كما يدركها الزبائن ، سواء بالنسبة لمنظمة الخدمة المعنية أو بالنسبة لمنظمات الخدمة المنافسة صياغة وتثبيت معايير الجودة وإبلاغها للعاملين وإفهامهم لها.

من الضروري عند صياغة معايير الجودة أن تكون هذه المعايير مدونة تحريريا ، وأن يفهمها جميع العاملين في منظمة الخدمة وان يمارسوها ميدانيا في اتصالهم مع الزبائن وأن تكون هذه المعايير ممثلة تمثيلا حقيقيا لتوقعات الزبائن.

4-2- وضوح معايير للأداء: تفوق الحد الأدنى للمعايير المتعارف عليها على مستوى صناعة الخدمة حيث جرت العادة في المنظمات الخدمية ، أن تتضمن مبادئ ممارسة العمل وعودا عامة بإخبار الزبائن تحريرا بأنها شروط خاصة أو استثنائية تتعلق بجوانب الخدمة المختلفة

4-3- عرض ضمانات محددة لأداء الخدمة: قد يتعلق الضمان بالفترة التي تستغرقها إجراءات الحصول

على الخدمة وهذه الضمانات تعزز سمعة منظمة الخدمة في أذهان الزبائن إذا ما تم الوفاء لها.

4-4- العلاقات التفاعلية بين مفهوم الخدمة والزبون: بما أن هذه العلاقات تعد حيوية في تحقيق الرضا

لدى الزبون وهي إحدى محددات جودة الخدمة كما يدركها الزبون نفسه ، فإن الضرورة تقتضي تدريب العاملين بشكل مستمر على الأساليب والطرق الايجابية في التعامل مع الزبائن.

4-5- منطقة السماح: يمكن استخدام تحليل منطقة السماح من أجل تحسين جودة الخدمة إن تحليل منطقة

السماح قامت لأول مرة من قبل زيثمل وزميليه عام (1993) كإطار للتوقعات المتعددة في دراستهم التي حملت عنوان "طبيعة ومحددات وتوقعات خدمة الزبون."

إن تحليل منطقة السماح يقوم على الخدمة المتصورة وفجوة الجودة بين مستوى الخدمة الملائمة وهو الحد الأدنى للجودة التي تقبل حيث ما دونها تكون جودة الخدمة الرديئة أو الزبون غير الراضي أو التالف ، ومستوى الجودة المرغوبة الذي يمثل توقعات الزبون.

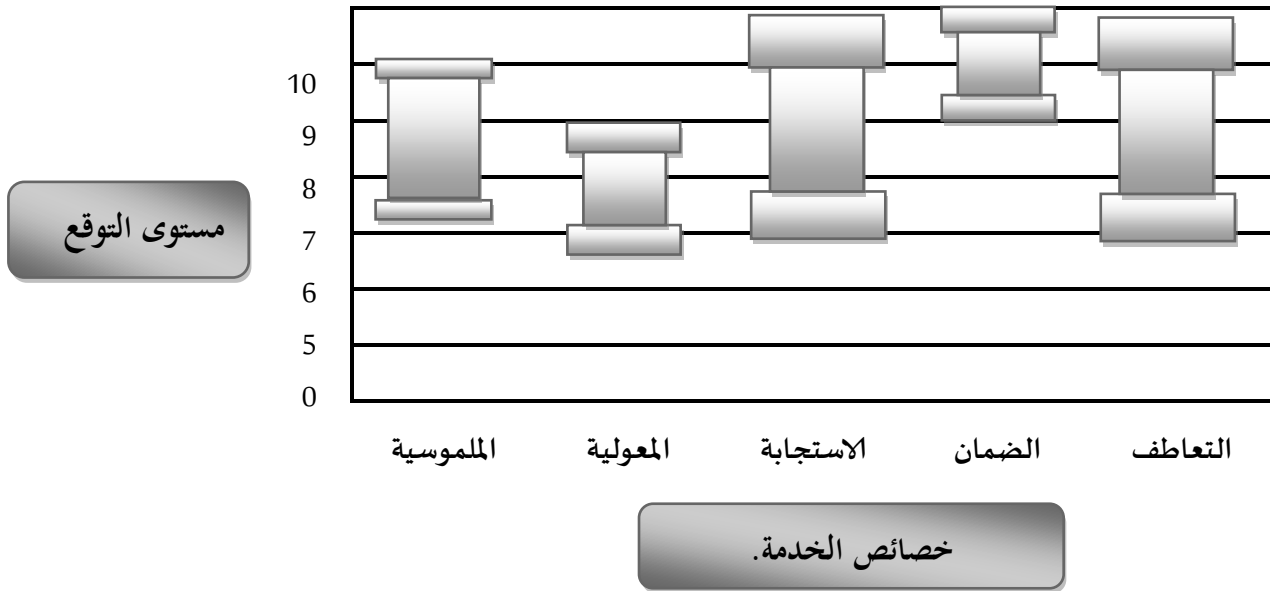
وبين الاثنين منطقة السماح التي تمثل مدى التغير الذي يميزه الزبون ويقبله¹ إن تحليل منطقة السماح يمكن استخدامه بأشكال متعددة أهمها:

- منطقة السماح في جودة الخدمة الكلية: حيث أن الزبائن يتعاملون مع الخدمة كحزمة كاملة ويضعون توقعاتهم بناء على خبراتهم بالخدمة وجودتها المتصورة.

- منطقة السماح للخصائص الأكثر أهمية والأقل أهمية بما يساعد على توجيه جهود الإدارة

¹ Christopher lovelock et autre, "Marketing des service ",Op-cit"; P42

- تحليل منطقة السماح للخصائص المنفردة لجودة الخدمة وفي هذه الحالة فإن منطقة السماح يمكن أن تتسع أو تضيق ليس فقط للجودة المتصورة والخدمة الكلية وإنما لكل خاصية من خصائص جودة الخدمة (مثل الملموسات ، الإستجابة ، المقولية ، الضمان ، التعاطف والاستجابة)
الشكل رقم : (2-1) تحليل منطقة السماح لخصائص الخدمة.



Source : Christopher Lovelock et autre, "Marketing des service ", Op-cit"; P42

إن تحليل منطقة السماح على مستوى الخصائص المنفردة في الشكل رقم (1) يمكن أن يطبق على جميع الشركات وحسب أهمية هذه الخصائص في المجالات المختلفة.

أن تحليل منطقة السماح على مستوى الخدمة الكلية أو الخصائص المنفردة , يمكن أن يقدم للإدارة وسيلة فعالة في تحليل الجودة المتصورة لدى الزبون وتحديد الفجوة بين المستوى المرغوب والملائم كالأهداف من أجل تضيقها كأساس في تحسين الجودة الكلية أو خصائصها المنفردة . وهذا يعني أن تقليص منطقة السماح يشير إلى تحسين الجودة واتساعها يشير إلى تراجع جودة الخدمة إما بسبب الشركة أو بسبب ارتفاع مستوى توقعات الزبون، ولا بد من التأكد على أن تحليل منطقة السماح يعتبر وسيلة فعالة في دراسة فجوة الجودة بطريقة أكثر وضوحاً وسهولة من طريقة فجوات الجودة التي تبدو أكثر تعقيداً من جهة وذات فجوات متداخلة تجعل القياس فيها أصعب من جهة أخرى.

خلاصة :

من خلال هذا الفصل يظهر لنا التطور الذي عرفته الجودة خلال تطورات الزمنية ومدى أهميتها بالنسبة للمؤسسات، وهذه التطورات فقد شغلت فكر الإنسان خاصة عندما بدأ الاهتمام بقطاع الخدمات لهذا تعتبر سلاحا استراتيجيا يتحدى الأمم، وذلك من أجل ثقافة تنظيمية الجديدة التي تهدف إلى تحسين المستمر في الخدمات وتخفيض من التكاليف وذلك من خلال اشتراك جميع الموظفين في المؤسسة وإدخال تغييرات على أداء كل موظف حتى يتمكن أداء الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة.

الفصل الثاني:

ادارة رضا العملاء

تمهيد:

كل التحولات التي مست مختلف الجوانب و المجالات التسويقية جاءت نتيجة لحتمية واحدة هي تطور نظرة التسويق و نظرة المؤسسة إلى الزبون لبناء علاقة وطيدة معه و زيادة تأثيره على القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، فاتجه رجال التسويق في ظل هذا التحول إلى القيام بدراسات و بحوث سلوك المستهلك للتعرف و لتحديد بدقة حاجاته و رغباته و كل ما يتعلق بإجراءات اتخاذ قرار الشراء و نتائج تقييم هذا القرار، من خلال عملية المطابقة بين الأداء المتوقع و المدرك للعميل.

يعد العميل أصلا من أصول المنظمة و هو أساس بقائها في ظل بيئة اشتدت فيها المنافسة و البقاء فيها لمن يملك ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها، أصبح من الضروري على المنظمة أن لا تكتفي بتحقيق رضا عملائها بل عليها أن تقيسه للتعرف على درجته هناك العديد من أساليب قياس رضا العميل و التي تتمثل في: القياسات الدقيقة، القياسات التقريبية و التي تنقسم إلى البحوث الوصفية (الكيفية) و البحوث الكمية، إن تحقيق رضا العميل هو عملية مستمرة عبر الزمن لتحقيق ولاءه، المحافظة عليه و اكتساب عملاء جدد إذ لا تسعى المؤسسة فقط لإرضاء زبائنهم، بل هي في بحث دائم عن الوسائل التي تمكنها من تحسين مستويات الرضا و كذا الإجابة على حالات عدم الرضا و معالجتها في مجال الخدمات تتولد حالة عدم الرضا من مجموعة من الفجوات يجب تقليصها للعودة إلى حالة الرضا و على هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة مفاهيم حول رضا العملاء من خلال ثلاثة مباحث وهي :

- المبحث الأول : مفاهيم حول إدارة علاقات العملاء
- المبحث الثاني : رضا العملاء
- المبحث الثالث : جودة الخدمة و رضا العميل

المبحث الأول : مفاهيم حول إدارة العلاقات العملاء

تميز كل تصور تسويقي بخصائصه معينة تتطور من مرحلة لأخرى و تتطور معها مختلف المفاهيم التي جاء بها التسويق، فقد تحولت العملية الإنتاجية بعد أن كانت مجرد آلة تنفذ أوامر خطط إنتاج يتم إعدادها على أساس ظروف العرض، إلى عملية تصميم فنية و إبداع تحاول من خلالها المؤسسة تجسيد أفكار و تطلعات عملائها في منتجات ترضي رغباتهم و حاجاتهم، و تحولت عملية التسعير من المنطق القديم الذي ارتكز على ربحية المؤسسة إلى فكرة أكثر عقلانية تراعي قدرة العميل المالية و مدى تأثير السعر في خلق القيمة المنتظرة من طرف العميل، إضافة إلى تطور الفنون البيعية و أساليب الاتصال و التعامل مع العميل و تقنيات التفاوض و فن عرض السلعة في نقاط البيع.

المطلب الاول: التسويق بالعلاقات و تطوره

أدركت المؤسسة أن نجاحها و استقرارها يبقى مرهونا بمدى قدرتها على معرفة و تحديد حاجات و رغبات عملائها بدقة و قدرتها على تلبيةها ، فأخذت استراتيجيات المؤسسة وجهة جديدة أكثر تطورا عرفها الأخصائيون في مجال التسويق بالتوجه بالعميل الذي يشكل قالباً متطوراً لمفهوم التسويق جاء نتيجة التدرج التاريخي للتصورات التسويقية التي تبنتها المؤسسة خلال حقبات متتابعة.

اولا: التصورات الكلاسيكية للتسويق و النظرة إلى العميل :

انتقلت مفاهيم التسويق بمراحل مختلفة من ناحية الخصائص و المواصفات حتى وصل إلى مفهومه الحالي كان النشاط و الإهتمام على الإنتاج في وقت خاص إلا أن التسويق أصبح الشغل لأغلب المنشآت و رجال الأعمال في الوقت الحالي ، بحيث بدأت أغلب المنشآت بمفهوم الإنتاج ثم حولت اهتمامها إلى مفهوم البيع ثم انتقلت أخيراً إلى مفهوم التسويق و فيما يلي المراحل التي مر بها التسويق، تلخص هذه المرحلة في ثلاث توجهات هي:

1- **المفهوم الإنتاجي** : وهو مفهوم قديم استخدم من قبل الباعة ، ويقوم المفهوم على أن المستهلكين سوف يفضلون المنتجات التي تتوافر بشكل أكبر من غيرها وبأقل تكلفة ، وفي هذه المرحلة كان التركيز منصبا على الطاقة الإنتاجية من حيث الإنتاج وتكاليفه ، وقد كان لهذا التوجه مبرراته ، حيث كان من خصائص هذه المرحلة¹:

- التركيز كان منصبا على الطاقة الإنتاجية.

- أن كل ما ينتج يباع.

- الطلب كان أكبر من العرض .

- لم يكن السوق سوق منافسة .

¹ دريجي مصطفى عليان، "أسس التسويق المعاصر"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009، ص52

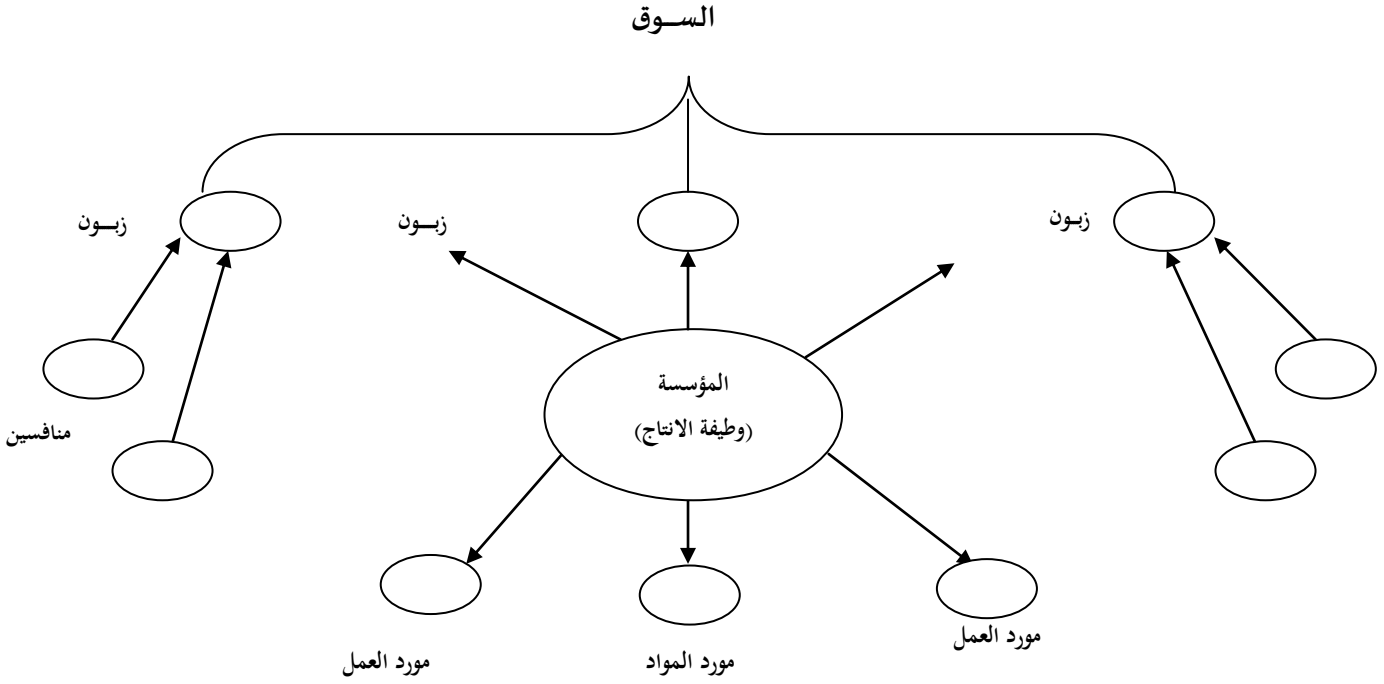
-السيطرة كانت للإدارة الهندسية وإدارة التصميم والإنتاج .

-مصلحة المؤسسة تفوق كل المصالح .

-نشاط البيع لم يكن له أهمية .

-لم يكن هناك حاجة لوسائل الترويج¹

الشكل رقم (1-2) الرؤية التقليدية للمؤسسة



Source :j.Lendrevie,d.Lindon," Mercator",Edition dalloz,paris,7em edition,203 ;p04.

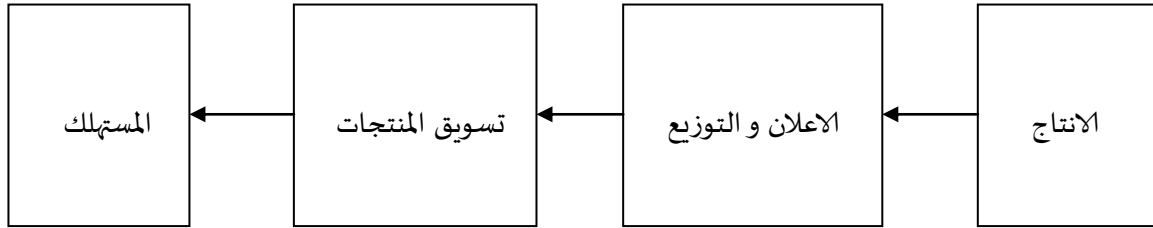
يوضح الشكل أعلاه الغياب التام للعميل عن المحاور الإستراتيجية و العملية في المؤسسة التي لم تكن سوى آلة تحويل واسطة بين موردي المواد الأولية و العميل، و لم يكن لمدير الإنتاج و هو صاحب المركز الأول أي اهتمام أو فكرة عن حاجات و رغبات العميل الذي يوجه إليه إنتاج المؤسسة و قد ارتكز التصور الإنتاجي على فكرتين أساسيتين: -الزيادة الدائمة في الطلب عن العرض و هو ما جعل السوق سوقاً بائعين يسعون إلى تحقيق الإشباع الكمي لهذه السوق. -يسعى العميل إلى البحث عن المنتجات المتوفرة و بأقل تكلفة، و هو ما دفع المؤسسة إلى انتهاز إستراتيجية التوزيع الشامل و إستراتيجية تخفيض التكاليف لهذا فقد اعتبرت المؤسسة دائماً العميل مجرد مصدر للربح و لتصرف إنتاجها.

1

¹ نفس المرجع،ص53

- 2- المفهوم السلعي : ويعني هذا المفهوم أن المستهلكين يفضلون السلع التي تحقق لهم أحسن جودة, وأحسن إنجازه وأفضل خصائص ، أما الإدارة في هذا التوجه السلعي فترتكز طاقتها على صنع منتجات جديدة وتعمل على تطويرها باستمرار أما أهم خصائص هذه المرحلة فهي:
- زيادة حدة المنافسة وتحريك المنافسين من المفهوم الإنتاجي إلى المفهوم السلعي (المنتج).
 - التركيز على السلعة (المنتج) أكثر من التركيز على حاجات المستهلكين ومحاولة إشباعهم .
- 3- المفهوم أو التوجه البيعي :المستهلك يهتم أساسا بعنصر الجودة في المنتجات المعروضة و ينظر إلى تلك المنتجات كمجموعة من المواصفات و ليس باعتبارها أدوات لإشباع حاجات معينة لديه.
- ويطلق عليه مفهوم المبيعات , وهو توجه جديد يقوم على فكرة أن المستهلكين إذا تركوا لوحدهم فلن يقوموا بشراء الكمية الكافية من منتجات المؤسسة , ولذا يجب على المؤسسة أن تتبنى بيعا هجوميا وجهودا ترويجية كبيرة من أجل إقناع المستهلكين بشكل فعال لشراء السلعة أو المنتج و أهم خصائص هذه المرحلة: موضحة في الشكل الموالي :

الشكل (2-2) التوجه البيعي



المصدر:عبد السلام ابو قحف "اساسيات التسويق"الدار الجامعية الجديدة بيروت 2002 ص 20

- التركيز على عنصري التوزيع والترويج (الدعاية والإعلان) .
- قيام إدارة التصميم والإنتاج بإنتاج كميات كبيرة من السلع .
- لرجال البيع أهمية ودور كبيران.
- ظهور الحاجة لمنافذ جديدة للتوزيع وذلك لزيادة حجم المبيعات² .
- ينطلق هذا التوجه من مجموعة افتراضات هي:
- العميل بطبيعته لن يقوم بعملية الشراء إلا إذا تم دفعه و تكثيف الجهود الترويجية حوله لإقناعه بالشراء أو بالأحرى إرغامه على الشراء³
- العميل عادة ما ينسى الخبرات السابقة الناتجة عن تجارب الشراء ولا ينقلها إلى الآخرين
- قد يقوم بتكرار شراء نفس المنتج دون الرجوع إلى التقييم السابق

¹ حاتم نجود، ، "تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية 2005-2006 ص20

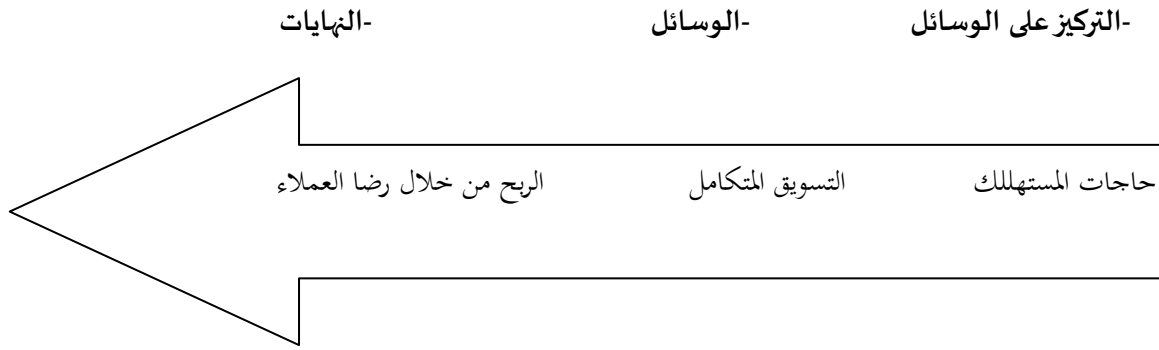
² نفس المرجع، ص53

³ طارق الحاج، علي ربايعية ، " التسويق من المنتج إلى المستهلك"، دار الصفاء للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 1999، ص14

ثانيا :التصور التسويقي الحديث والنظرة إلى العميل :

المفهوم التسويقي يشكل فلسفة إدارية ظهرت بعد عام 1950 م لتحدي المفاهيم التسويقية السابقة ، ويقوم هذا التوجه الجديد في التسويق على مبدأ أن الطريقة لتحقيق أهداف المؤسسة تتضمن تحديد حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة وتحقيق الإشباع المرغوب بشكل أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين الآخرين.، كما يعتبر التوجه الحديث للتسويق الإهتمام الاول و القلب المحرك لأي استراتيجية تسويقية فعالة و عموما فقد بدأ الإهتمام بدراسة سلوك المستهلك في الستينات إثر بروز المفهوم الحديث للتسويق¹ ، و الشكل التالي رقم (2-3) يوضح ذلك :

الشكل رقم(2-3)التصور التسويقي الحديث



المصدر : ربيعي، "مصطفى عليان اسس التسويق"،مرجع سبق ذكره ،ص53.

وقد تضمن التصور الحديث محاور أساسية كلها تركز على العميل وهي:

1-التركيز على الأسواق : يعتبر اختيار السوق المستهدف من النقاط الرئيسية لأي نشاط تسويقي، بالاعتماد على مبدأ التجزئة الفعالة لقطاعات السوق يمكن الوصول إلى أكبر تجانس ممكن عناصر القطاع، مما يزيد من فرصة وقدرة المؤسسة في الاستجابة لحاجات عملائها بفعالية لمواجهة المنافسة².

2-التوجه بحاجات العميل: يرى أغلب الأخصائيين والميدانيين في مجال التسويق أنه لا أساس للترفة بين مفهوم التوجه التسويقي أو التوجه بالعميل ، بمعنى أن تبني المؤسسة للحل التسويقي يعني بالضرورة توجيهها بحاجات ورغبات العميل و صحة هذا التوجه تستلزم ما يلي:

-تحديد حاجات ورغبات العميل من وجهة نظره وسلوكه من خلال قياس تطلعاته ومحاولة تحقيق أداء فعليا للمنتوج ، لأن عملية تحديد الخصائص التي يرغب فيها العميل انطلاقا من تصورات المسؤولين يفسر فشل العديد من المنتجات الجديدة بمجرد نزولها السوق ، وبالتالي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تلبية حاجات حقيقية معبر عنها وليست متصورة.¹

¹ عنابي بن عيسى، "سلوك المستهلك"، الجزء الاول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص11

² Jean-Pierre Helfer Jacques Orsoni, "Marketing", Op-cit, p178

-القيام بالبحوث التسويقية ودراسات السلوك المستهلك لمعرفة وتحديد حاجات الزبون بدقة² .

المطلب الثاني: إدارة بالعملاء

يعرف المستهلك بأنه الشخص العادي أو الإعتباري الذي يقوم بشراء السلع والخدمات من السوق لإستهلاكها الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والإستهلاك، لإشباع حاجاته ومتطلباته والتي تشبع من خلال حصوله على السلع والخدمات من السوق عن طريق عمليات مختلفة³ ، يمكن أننصف عملاء المؤسسة إلى عميل داخلي و عميل خارجي.

اولا: تصنيفات العملاء

توجد عدة زوايا واعتبارات يمكن الاعتماد عليها في تصنيف عملاء المؤسسة وتحديدهم بدقة من أجل إعطاء الفرصة لرجل التسويق لتركيز جهوده وتوجيه التعامل مع العملاء بشكل فردي.

1- التصنيف على أساس الخصائص الشخصية : أدرج الباحثون تحت هذا المعيار ستة أنماط شخصية يمكن أن يتعامل بها العميل وهي⁴ :

* العميل السلبي :ويتصف العميل هنا بالخجل والمزاجية، وكثرة أسئلته ورغبته في الإصغاء بانتباه ويقظة إضافة إلى البطئ في إتخاذ القرارات وإعطاء الرد للأسئلة التي تطرح عليه، فهو يفكر في موضوعات كثيرة أثناء حديث الموظف معه مما يقلل من درجة تركيزه واستيعابه لمحتوى الحديث.

* العميل المتشكك :ويتصف هذا العميل بالشك وعدم الثقة ، إضافة إلى لهجته التهمكية التي تنطوي على السخرية لما يقوله الغير ، وقد يطلب تقديم البراهين ، ويصعب عادة معرفة ما يريده.

* العميل الثرثار: ويتصف العميل هنا بأنه صديقا مجاملا ويتمتع بما يقضيه من وقت في محادثة الغير، ويتصف بالفكاهة والدعابة ويتصف باستحواذه على الحديث والخلط في الموضوعات وله أساليب لجر الآخرين إلى الحديث الذي يريده ، ويصعب عادة معرفة ما يريده.⁵

* العميل المغرور والمندفع :يشعر هذا العميل بأنه يحسن صنعا بانتظار الآخرين له ، لديه مبالغة في إدراكه لذاته ، تولد لديه اتجاهات التميز والسيطرة إضافة إلى غروره المفرط ، الذي يقوده إلى الشعور الزائد بالثقة ، ويبدو في عجلة من أمره وينفذ صبره بسرعة ويقاطع الحديث ويعيق عمل الآخرين ، كذلك يثار بسرعة ولا يسأل له شعور بأنه يعرف كل شيء.

* العميل المتردد: ويتصف هذا العميل بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه وينظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية صعبة لا يستطيع القيام بها ، ويبدو في العديد من الحالات مترددا في حديثه وغير مستقر في رأيه ، وعلى الرغم من عدم معارضته لما يقال له إلا أن إجابته بنعم تكاد تكون مستحيولة ،

¹ Yves chirouze, "le marketing étude et stratégies", ellipses. Paris, 2003, p.8

² عصام الدين أمين أبو علفه، "التسويق: مفاهيم واستراتيجيات"، مؤسسة حورس الدولية الإسكندرية، 2002 ص 68

³ د.كاسر نصر منصور ، "سلوك المستهلك"، دار حامد للنشر والتوزيع ،، عمان ، 2006 ص 96

⁴ مأمون الدرادكة، "ادارة الجودة الشاملة خدمة العملاء"، دار صفاء للنشر والتوزيع 2006 ، عمان ، ص 183 - 189

⁵ P.Kotler, B.Dubois, "Marketing Management". Op-cit p 185.

وإذا تعرض هذا العميل لموقف حرج ، فإنه يبدي عدم رغبته في القرارات التي ستفرض عليه.

* العميل الغضبان: ويتصف هذا العميل بسرعة الغضب وإمكانية الإثارة بسرعة، فهو يبحث عن صغار الأمور

وتوافقها، لكي يجعل منها مبررات كافية لإفتماع الغضب، كما أنه يرى المتعة في الإساءة للآخرين وإلحاق الضرر بهم وفي نفس الوقت يكون من الصعوب إرضاءه لأن آراءه متشددة وفيها نوع من التهجم.

* العميل المشاهد المتسوق: يميل هذا العميل إلى التمعن في الأشياء وفحصها، فلا يوجد في ذهنه شيء محدد يريد،

ويستمتع بالتسوق، وبالرغم من أنه يمكن أن يكون عميلا جيدا إلا أنه يجب التعامل معه بحذر لأنه لا يجب أن يكون

مراقبا وملاحظا، فإذا شعر بذلك يتوقف عن ما كان يقوم به الطويلة ، تتحكم عواطفه بسلوكه الشرائي وتجذبه

المظاهر أكثر من المضمون ، فهو يكره الشرح المفصل عن خدمة معينة ، ويعتبر ذلك مضيعة للوقت ، وفي حالة وقوعه في الأخطاء فإنه يلقي اللوم على الموظف الذي قدم له الخدمة.

* العميل العنيد: ويتصف هذا العميل بأنه إيجابي النزعة ، نشيط ومبادر ، يتمتع باستقلالية عالية جدا يفضل اتخاذ

قراراته بصورة منفردة بعيدا عن تأثير الآخرين ، فهو عنيد ومتشبث بأرائه التي قد تكون عن علم أولا ، وهو محافظ،

مقاوم للتغيير ويرفض كل ما هو جديد ومتطور وذو عقلية مغلقة.

* العميل المفكر الصامت: ويتصف بالهدوء وقلة الكلام ، فهو يستمتع أكثر مما يتكلم ، يصعب تغيير أفكاره وآرائه

بسرعة ، يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرارات ، يبحث عن المعلومات ، يقوم بالمقارنات للوصول للإختيار

الصائب ، من خلال تحليله وربطه بين المعلومات وإدراكه للخطر يعتبر هذا التصنيف ذو أهمية بالغة في توجيه أعمال واستراتيجيات رجل البيع في التعامل مع عملائه.

2- التصنيف على أساس نوع الارتباط بين العميل والمؤسسة:

تأخذ العلاقة التي يمكن أن تربط العميل بالمؤسسة عدة أوجه، تمثل مختلف نقاط التقاطع بين متغيرين أساسين هما:

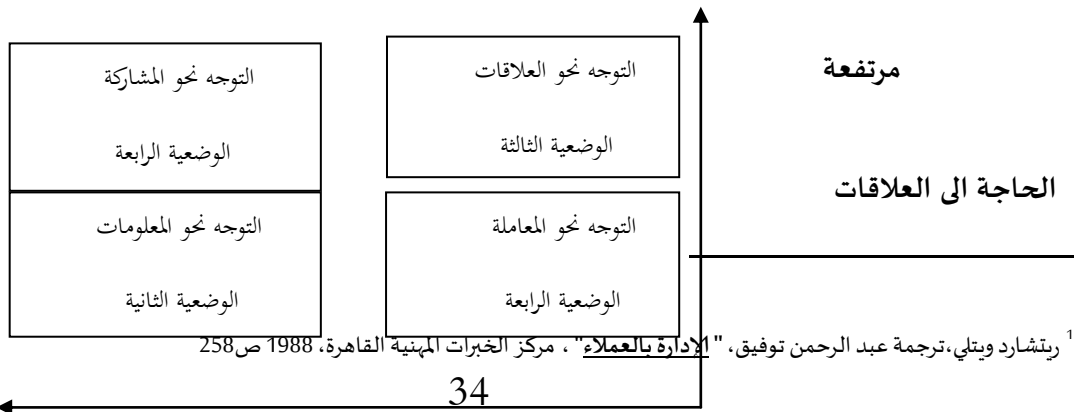
- حاجة العميل إلى العلاقات؛

- الحاجة إلى المعلومات

- حاجة العميل إلى العلاقات والحاجة إلى المعلومات

و الشكل الموالي يوضح ذلك¹:

الشكل (4-2) مصفوفة عملاء المؤسسة



منخفضة

منخفضة

الحاجة الى المعلومات مرتفعة

المصدر: ريتشارد ويتلي، ترجمة عبد الرحمن توفيق، "الإدارة بالعملاء" مركز الخبرات المهنية القاهرة، 1988، ص 259. اذ يوضح الشكل أعلاه أربعة وضعيات يمكن أن تفسر الارتباط بين المؤسسة والعملاء هي:¹

- **الوضعيات الأولى:** العميل المدرج ضمن هذه الوضعيات يعرف على أنه زبون مشتري يريد الحصول على المنتج المناسب في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، يتميز بقلة رغبته في بناء علاقة مع المؤسسة أو المشاركة في المشروع.
- **الوضعيات الثانية:** هنا نجد العملاء غير الراغبين في المعلومات، فهم يهتمون كثيرا بالحصول على المنتج أو العلامة المراد شراءها مع قلة حاجتهم إلى العلاقات مع المنظمة فإهتمامهم يكون بالمنتج فقط.
- **الوضعيات الثالثة:** في هذه الحالة نجد العميل الراغب في العلاقة، هذا العميل يعطي أهمية كبيرة وقيمة للمؤسسة التي يفترض أنها تدرك بدقة حاجاته ورغباته وهي قادرة على تلبيةها وتمكنه من الاستفادة من المعلومات التي تملكها، غالبا ما يكون العميل الذي يبحث عن العلاقة هو عميل يفتقد الخبرة ولا يرغب في بذل مجهود بشكل دائم للبحث عن المعلومات.
- **الوضعيات الرابعة:** العميل الموجود في هذه الوضعيات يترجم فكرة متطورة مفادها أن العميل هو شريك للمؤسسة، والعميل الراغب في المشاركة هو الذي يسعى لإقامة علاقات شخصية وطويلة المدى مع المؤسسة من أجل تحقيق أهداف مشتركة، تبرز مثل هذه العلاقات في مجال التعاملات الصناعي.²

المطلب الثالث : إدارة العلاقات مع العملاء

إن بناء علاقات عميل طويلة المدى تعتبر القلب المحرك والأداة الناجحة لنجاح استراتيجيات المنظمة وإدارة تسويقها إن مفهوم تسويق العلاقة (RM) أو مفهوم إدارة علاقات العميل CRM يذهب أبعد من تلبية حاجات ورغبات العملاء إلى خلق الرضا وبالتالي الولاء للمنظمة ومنتجاتها والذي يعتبر الإحتفاظ الطويل المدى للعملاء³ الذي يمثل النجاح للمنظمة وأنشطتها التسويقية في الوقت الراهن.

اولا : مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء

وهناك العديد من التعاريف لمفهوم إدارة العلاقات مع العميل ولكن أغلبها يركز على أسس متشابهة و من هذه التعاريف:

¹ نفس المرجع

² ريتشارد ويتلي، ترجمة عبد الرحمن توفيق، "الإدارة بالعملاء" مركز الخبرات المهنية القاهرة، 1988، ص 259

³ Eric Fimbel, "Management des systemes d'information", France, 9 édition, Pearson éducation, 2006, p405

عرف (Berry) إدارة العلاقات مع العميل " بأنه عملية جذب العملاء و الاحتفاظ بهم و تعزيز العلاقة معهم، و يعتبر أن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أكثر أهمية من السعي الدائم لجذب استقطاب العملاء الجدد"¹ اما (Gronroos) فعرف إدارة العلاقات مع العميل بعملية "تعريف العميل المستهدف ثم العمل على جذبه و استهدافه و من ثم العمل على الاحتفاظ به و من ثم دعم و تطوير العلاقة معه، إضافة إلى تطوير العلاقات المستمرة مع الأطراف الأخرى ذات المصلحة بالمنظمة مما يساعد في تحقيق أهداف جميع هذه الأطراف و هذا يتحقق من خلال الوفاء بالوعد المقدمة لجميع هذه الأطراف بالشكل المرضي و المقبول."²

عرف (Love lock) إدارة العلاقة مع العميل بأنها "فلسفة أداء العمل إضافة إلى أنه توجه إستراتيجي للمنظمات يتم من خلال التركيز على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين و تطوير العلاقة معهم بدلا من التركيز إدارة العلاقة مع العميل فقط على جذب العملاء الجدد بشكل مستمر"³

عرفها (Oualiguide) على أنها " إستراتيجية المؤسسة المنظمة ضمن مشاريع فرعية تهدف إلى جذب عملاء جدد و توسيع العلاقات التجارية معهم و جعلهم أوفياء لها."

ومن خلال هذه التعاريف لمفهوم العلاقة مع العميل يمكن تعريف إدارة علاقات العميل على أنها "استراتيجية أو عملية منظمة تهدف إلى زيادة رأس مال و مردودية المؤسسة بتطوير العلاقة دائمة و متماسكة بين المنظمة و العميل".⁴ ثانيا : أهمية إدارة علاقة العميل في المؤسسة :

تساعد تطبيقات CRM الشركات على إنشاء علاقات قيمة مع العملاء من خلال إعطاء معلومات

حول تطلعات العملاء وذلك لتمديد علاقة بين المؤسسة و المستهلك⁵ ، و تمكن وحدات المبيعات

المتكاملة، و خدمة العملاء، الموظفين من مشاركة المعلومات بهدف تحسين المبيعات و توفير خدمة متناسقة و فعالة لهم،

كما تتضمن ميزات خدمة المبيعات و العملاء إدارة الفرص و القيادة، و عرضاً كاملاً لتاريخ العميل حيث تجعل العميل

محور الاهتمام الأول للتعرف عليه تمام المعرفة، و معرفة تطلعاته و ضمان رضاه و ولاءه للشركة، فعندما يشترك جميع

الموظفين في الشركة في البيانات المتعلقة بالعملاء بشكل متجانس، ستتم عملية كشف الأخطاء و الأمور غير النظامية

بشكل فعال، و أي تعليق من أي زبون سوف يوزع على جميع دوائر الشركة، و بهذا تصبح الشركة سباقة أكثر في تحقيق

ولاء⁶ و يمكن تلخيص أهمية إدارة العلاقة مع العميل فيما يلي:⁷

-زيادة في رضا العملاء

¹ Christophe H. Love lock, "services Marketing". Op-cit, p255

² Linda L. Price et Eric T. Around (1999) "Commercial freind shins, Service Provider- Client Relation ship in context". Journal of Marketing vol 63, October P45.

³ Berry Leonard L. et A. Parasuraman (1991) "Marketing Services": conpeting throught Quality. Newyork. The free press.

⁴ j. Lendrevie, d. Lindonm, " Mercator", Op-cit, P 04

⁵ Eric Fimbel, "Managment des systemes d'information", OP-cit, p405

⁶ Stanley brown , "CRM la gestion de relation client", perason eduction ,Paris ,2006 p 41

⁷ Eric Fimbel, "Managment des systemes d'information", OP-cit, p411

-تقليل تكاليف التسويق المباشر

-تسويق فعال وتقليل لتكاليف رضا وولاء الزبائن

-قياس عدد العملاء الذين توقفوا عن اقتناء الخدمة أو تحول عند منافسين آخرين .

ثالثا : مستويات العلاقة مع العميل

تتراوح العلاقة بين المؤسسة و الزبون بين علاقة ممتازة وعلاقة ضعيفة أو منعدمة إطلاقا وتتوزع على خمس مستويات هي¹ :

- 1- العلاقة الأساسية :حيث تقتصر المهمة علي بيع منتج فقط دون الإتصال بالعمل بعد لشرء وتطبق كل سلعة في مدى واسع من المنتجات الإستهلكية الميسرة.
- 2- العلاقة القائمة على ردود الفعل :يقوم رجل البيع بعد انتهاء العملية البيعية بتشجيع العميل على الإتصال في حالة ظهور مشاكل متعلقة بالمنتج.
- 3- العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة : يحاول البائع الإتصال بالعمل من اجل معرفة ما إذا كان المنتج قد استجاب لتوقعاته، و يطلب منه تقديم اقتراحاته أو طلب التحسينات التي يريد إجراءها على المنتج
- 4- العلاقة القائمة على المبادئة :تعتبر هذه العلاقة من الأساليب التي تعتمدها المؤسسة في متابعة عملائها من أجل تحسين مستوى الرضا لديهم و الإجابة على الشكاوى المقدمة، يسمح هذا النوع من العلاقات بخلق عميل راض على استعداد كبير للاستمرار في التعامل مع المؤسسة .
- 5- المشاركة :أصبح العميل يشكل جزء من رأسمال المؤسسة أو شريك، لا تكون المؤسسة مستعدة لفقدانه و تعتمد على كل الوسائل و الاستراتيجيات للحفاظ على هذا العميل.

المبحث الثاني : رضا العملاء

يعد مفهوم رضا العميل من المفاهيم التي أثارت اهتمام الكثير من الباحثين والمهتمين بشؤون الإدارة الجودة والتسويق وذلك لإدراك العديد من المنظمات في العالم أن سبب تميزها قائم على أساس احترام العميل والعمل على إرضائه².

المطلب الأول :مفهوم رضا العميل

¹ محمد فريد الصحن، ، " إدارة التسويق في بيئة الانترنت "، دار الجامعة الجديد، الاسكندرية، 2007،ص146

² Philippe malaval,christophe bénaroya, "Marketing business to business",OP-cit,p671

تطرق أغلب الباحثين إلى هذا المفهوم " تسعى أي منظمة إنتاجية كانت أم خدمية إلى تحقيق رضا الزبون ذلك لأنها وجدت أصلا من أجل تلبية حاجاته ورغباته من خلال تقديمها للمنتجات أو الخدمات ، أي يعبر عن أهم الطرق لتطبيق التسويق الحديث¹ وجوهر عمل المنظمة هو الزبون فمن دونه لن تكون هناك منظمة أصلا وهذا ما يدفعها إلى أن تجعل معظم عملياتها التشغيلية وبرامجها باتجاه تحقيق رضا الزبون".
إذ عرف رضا الزبون على أنه : "درجة إدراك الزبون مدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلبى احتياجاته ورغباته² ،"

كما عرفه في الاتجاه (john) على أنه درجة الادراك لدى الزبون و التي تمثل فاعلية التجهيز من قبل مقدم الخدمة عند تجهيزه للخدمة ، والتي تلبى إحتياجات الزبون ورغباته عند استخدامه للخدمة المطلوبة ."
كما عرفه كل من (hoffinan & bastson) على أنه "مقارنة توقعات الزبون بالتصورات المتعلقة بالخدمة التي قامت إليه"

بينما يرى (Kotler) على أنه "شعور شخص بالبهجة أو بخيبة الأمل نتيجة مقارنة أداء المنتج مع توقعات الزبون ".
في حين عرفه (kotler) على أنه "ذلك الشعور الذي يوحى للزبون السرور أو عدو السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج الملاحظ مع توقعات العميل".

وعرفه (العبيدي) هو: "أعلى درجة من القناعة يدركها العميل بخصوص منتج معين يشبع حاجاته المعلنة والضمنية مما ينعكس على تقبل هذه المنظمة ومنتجاتها وفعاليتها وتحين صورتها لديه من خلال مقارنة توقعاته أو خبراته الشخصية مع خدمات الفعلية."³
من خلال ما تقدم يتضح بأن رضا العميل 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 بالرضا .

-إذا لم تصل النتائج إلى مستوى توقعاته فسوف يشعر بعدم الرضا .تعرفه المنظمة الدولية للتقييس iso

رضا العميل هو وجهة نظر حول درجة إشباع رغباته بالنسبة لتوقعاته لمختلف السلع والخدمات المستحوذة⁴

المطلب الثاني : أهمية رضا العميل

يستحوذ رضا العميل على أهمية كبيرة في سياسة أية منظمة ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على

¹ Edward C. Malthouse ,James L. Oakley, " **Customer Satisfaction Across Organizational Units**" ,Integrated Marketing Communications, Northwestern University, 1845 Sheridan Road, Evanston. July 2003.P05.

² Joan L. Giese, Joseph A. Cote, " **Defining Consumer Satisfaction**" , Academy of Marketing Science Review, Copyright © 2002,p08.

³ Source: j. Lendrevie, d. Lindon, " **Mercator**" , Edition dalloz, , Op-cit, P 885

⁴ Henri Mitonneau , " **iso 9000 Version 2000**" ,Op-cit, p 77

- أدائها لاسيما عندما ما تكون هذه المنظمة متوجهة نحو الجودة إذ أكد كل من Hoffman & Baston , على الأمور الآتية لأهمها الوسيلة المعبرة عن رضا العميل بالنسبة لأداء المنظمة وهي ¹ :
- إذا كان العميل راضيا عن أداء المنظمة فإنه سيتحدث إلى الآخرين مما يولد عملاء جدد ²
 - إذا كان العميل راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المنظمة فإن قراره بالعودة إليها يكون سريعا .
 - رضا العميل عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المنظمة سيقبل من احتمال توجه الزبون إلى منظمات أخرى أو منافسة.
 - إن المنظمة التي تهتم برضا العميل ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولاسيما فيما يخص منافسة السعيرة.
 - يمثل رضا العميل تغذية عكسية للمنظمة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود المنظمة إلى تطوير خدماتها المقدمة إلى المستهلك.
 - إن المنظمة التي تسعى إلى قياس رضا العميل تتمكن من تحديد حصتها السوقية .
 - يعد رضا الزبون مقياس لجودة الخدمة المقدمة .
 - هذا فضلا عن أن رضا العميل يساعد المنظمة على تقديم مؤشرات لتقييم كفاءتها وتحسينها نحو الأفضل من خلال الأتي:
 - تقديم السياسات المعمول بها وإلغاء تلك التي تؤثر في رضاه.
 - يعد دليلا لتخطيط الموارد التنظيمية وتسخيرها لخدمة رغبات الزبون وطموحاته في ضوء آرائه التي تعد تغذية عكسية.
 - الكشف عن مستوى أداء العاملين في المنظمة ومدى حاجاتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلا

المبحث الثالث : جودة الخدمة ورضا العميل

كل المؤسسات تسعى للحفاظ على عملائها لانها ادركت ان العملاء راسمال حقيقي بدونه تفقد المؤسسة شرعيتها .

المطلب الاول :علاقة جودة الخدمة برضا العميل

¹ يوسف حجيم الطائي، "إدارة العلاقات مع الزبون"، مرجع سابق ، ص223

² Harkiranpal Singh، "The Importance of Customer Satisfaction"، in Relation to Customer Loyalty and Retention , UCTI Working Paper WP-06-06. May 2006.P03.

إن العلاقة "الرضا تؤدي إلى الجودة" خاطئة، والصحيح هو أن "الجودة تؤدي إلى الرضا" ودليل على ذلك فإن المؤسسة¹ بمقابلة احتياجات العملاء تتضمن رضاهم، لدى أصبح رضا العملاء هدفا رئيسيا من أهداف الجودة على اعتبار أن الجودة تهدف إلى الارتقاء بمستوى الخدمة تحقيق لرضا العملاء، لدى أصبحت المؤسسة الناجحة هي التي تأخذ بآراء الزبائن في عملياتها وخدماتها المقدمة لهم، حتى أن العديد من المؤسسات شاركت زبائنها في تصميم خدماتها وفي تطويرها وفي عمليات التقييم المستمرة لها،² وذلك من خلال تحديد إجراءات واضحة لشكاوي زبائن واقتراحاتهم والتعامل معهم وبذل جهد ممكن لتوفير الخدمات لكل شخص بما في ذلك ذوي الاحتياجات الخاصة لكل زبون معامل خاصة به وتحسينه بأن هو العميل الوحيد للمؤسسة(، كل هذا من أجل رضا العميل عن جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة وأن الرضا بقي بالنسبة لها مقابلة حاجات ورغبات وتوقعات العملاء سواء كانت هذه الرغبات أو الحاجات والتوقعات قد تم الإفصاح عنها أم لا، وأن على المؤسسة قد اتبعت أسلوبا أو أكثر في قياس رضا العملاء وسبب للحصول على آراء وملاحظات وشكاوي ومقترحات العملاء لذلك تبذل المؤسسة جهود نحو تحقيق المزيد من الرضا من خلال الاستجابة للرغبات والتوقعات والاستماع إلى الملاحظات والشكاوي.

اولا : تقييم العلاقة بين المؤسسة والعميل

تسعى المؤسسة دوما لجذب الزبائن على المدى الطويل وإقامة علاقة متينة معهم تتعدى مجرد إجراءات الصفقات.

1- وصف العلاقة بين المؤسسة والعميل

ويتضمن مصطلح العلاقة أحاسيس بين شخصين: جاذبية متبادلة، احترام، تقدير، ترابط... الخ وتتجمع في الطرفين، ويفترض في العلاقات وجود تفاعلات عرضية أو مستمرة بين شخصين أو أكثر متضمنة تبادلات ذات طبيعة مختلفة في فترة زمنية معينة يتوفر فيها³:

-التفاعل بين الطرفين على الأقل؛

-الاستمرارية في العلاقة لأن التفاعلات السابقة تؤثر على الحالية والمستقبلية سلبيا وإيجابا؛

-ترتبط آثار التفاعل بين الأطراف بالإحداث الواقعية فتتطلب معالجة موضوعية من الطرفين.

وتتكون علاقة المؤسسة والعميل من⁴:

-الثقة: وهي شرط أساسي لتنمية العلاقة وتتبع من احترام شريك التبادل وغرض منها للمحافظة على العلاقة التي بينهم؛

-الالتزام المتبادل: تتأثر العلاقة بين الطرفين بدرجة الالتزام المتبادل، للمحافظة على علاقة دائمة وقوية

¹ بلبال عبد النبي "دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة 2010 ، ص54

² مروان جمعة درويش، " أثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين"، المؤتمر العلمي الدولي نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، جامعة فلسطين 04-01. نوفمبر 2009

³ Peelen et autres, "gestion de la relation client", 2emeedition , pearson éducation, paris, 2006, p23.

⁴ بنشوري عيسى، " دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون"، مذكرة ماجستير ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، 2009. ص 7

ومتابعتهما على المدى الطويل لزيادة ربحية الخدمات؛

-الرضا : شعور ايجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة وممثلها وسلوكهم التعاوني؛

-التبادلية:التبادل هو أساس العلاقة، فعندما يتبادل فردان شيئين ينتج عن ذلك التزاميه شعورية بتكرار التبادل؛

-التفاعل:يتطلب التفاعل بعدين أساسين هما:

التعامل المادي كإتمام عملية الشراء وبعد العلاقة ويتضمن الاتصال على المستوى الشخصي مع العميل، بما يؤدي إلى ترك أثر طيب لديه، سواء كان هذا العميل فردا أو ممثلا المؤسسة.

2- تقييم فعالية للعلاقة المؤسسة مع العملاء :

بعد ما تحدثنا عن وصف العلاقة بين المؤسسة والعميل، فعلى المؤسسة استعمال تلك الصفات بشكل جيد

لتحسين علاقتها مع عملائها وبالأخص التركيز أكثر على العملاء المهمين، ولتقييم العلاقة تتم كمايلي:

قيمة حياة العميل "هي قيمة العوائد المتأتية من زبون ما خلال مدة علاقته بالمؤسسة مطروحة منها تكاليف جذب وإرضائه والمحافظة عليه أو هي القيمة الحالية المقدرة للفوائد المحققة من خلال مشتريات الزبون طوال مدة علاقته مع المؤسسة"¹. أي تحسب قيمة حياة الزبون بالعملية التالية²:

ونستنتج من العملية أن الزبون لا يمثل أي قيمة في نظر المؤسسة إلا إذا تعدت هذه النسبة المتحصل عليها

الواحد فنقول أن قيمة الزبون تواجه بعض المعوقات ومن أهمها إهمال القيمة للزبون أي ضعف قدرة المؤسسة على جذب زبائن آخرين.

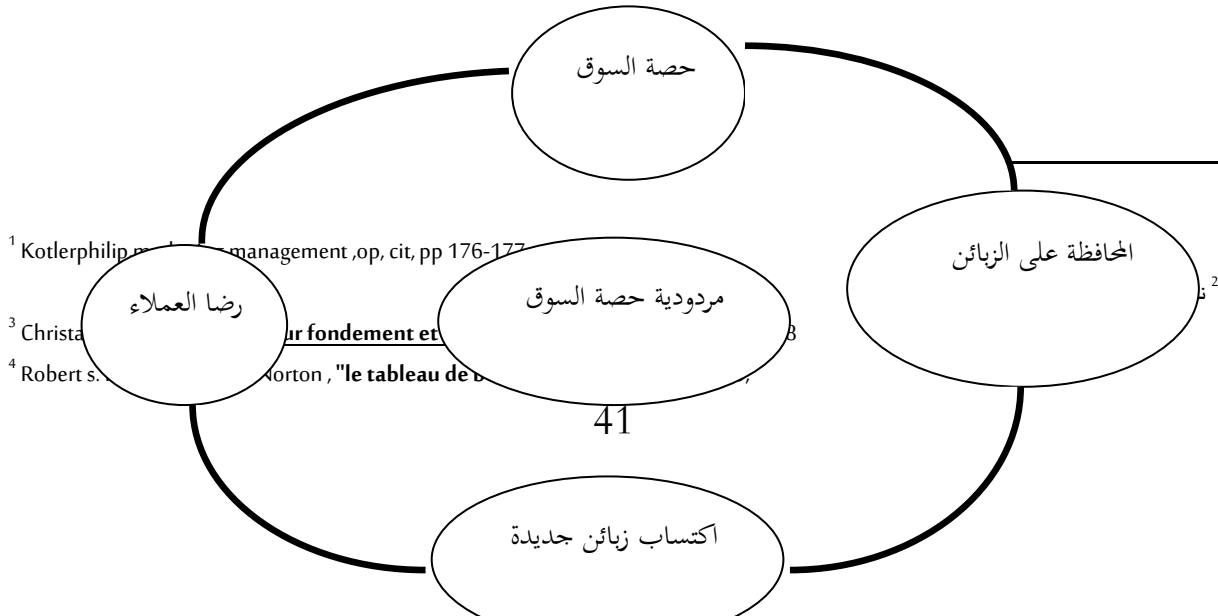
المطلب الثاني:بحوث الرضا و المبادئ الاساسية لنجاحها

إن بحوث الرضا تسهل جمع المعلومات حول مدركات العملاء وبتالي معرفة فجوة بين توقعاتهم ومدركاتهم وبتالي تصنيفهم حسب أهميتهم هدف تقليص الفجوة³.

اولا : المؤشرات الرئيسية لرضا

توجد هذه المؤشرات في جميع المؤسسات والشكل الموالي يوضح ذلك⁴:

الشكل رقم (2-5)أهم المؤشرات الرضا



Robert s. Kaplan, David P. Norton , "le tableau de bord prospectif "les éditions d'organisation, paris , 2000 , p 84

هذه القياسات يمكن استخدامها لجميع المؤسسات التي تود ارتفاع في رأس مالها والمحافظة على حصتها السوقية كما يوضحها الشكل رقم (2-5)

1-الحصة السوقية: إن قياس الحصة السوقية المعتمدة على عدد العملاء إذ يوجد منظمات أو مكاتب إلا *KPMG متخصصة في تقديم إحصائيات محددة لحصة السوق مثل الديوان الوطني للإحصائيات و أن نجاح هذه الحالة يكون في المدى القصير أين يكون هدف المنظمة نمو رقم أعمالها، المردودية، عوائد رأس المال المستخدم مقابل تقديم أسعار تنافسية أي أن عدد العملاء لا يعبر حقيقة عن الحصة السوقية. وهناك من يقيس هذه الأخيرة من خلال العملاء الذين لهم علاقات طويلة مع المنظمة¹

إذا حددت المؤسسة حصة العملاء المستهدفين يمكن أن تستعمل المؤشر الثاني التمثل في محفظة الزبون وهذين المؤشرين يتأثران بحجم المعاملات مع المؤسسات ويجب على المؤسسة أن تمتلك قاعدة معلومات حول زبائنها حتى تتمكن من القياسات لكل العملاء.

2-المردودية لكل حصة سوقية: إن معدل الرضا المرتفع والحصة السوقية المهمة ما هي إلا وسائل لنمو الأرباح لذا فلا ينبغي على المنظمات قياس مقدار الأعمال التي تنجزها مع عملائها فقط و إنما تهتم بمردودية هذه الأنشطة، مؤشر المردودية يوضح أن مجموعة من العملاء لا يقدمون مردودية ربحية لسلع خدمات جدد المقتنيات يمكن

¹Robert s. Kaplan, David P. Norton , "le tableau de bord prospectif " , Op-cit, P87.

EEKPMG Algérie est une société de droit algérien, membre d'un réseau mondial qui met la disposition de ses clients et investisseurs plus de 110 experts algériens formes aux standards internationaux de la finance, du droit, de la fiscalité

حساب المردودية من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل عميل أو صنف من العملاء. توافق الأداء الفعلي للمنتجات أو الخدمات مع توقعات العملاء يؤدي إلى رضا العملاء وبالتالي الاحتفاظ بحصة السوقية أو زيادتها.

3- الاحتفاظ بالعملاء: إن أحسن طريقة لنمو الحصة السوقية هي الاحتفاظ بالعملاء الحاليين. عدة دراسات في هذا المجال أكدوا أهمية الاحتفاظ بعملاء الحاليين المنظمات يمكن لهم تحديد كل عملائهم مثل تجار التجزئة ، الموزعون .. الخ إذ يمكن قياس درجة رضائهم وولائهم بطريقة دقيقة نتيجة لمعدل الاحتفاظ قد يكون هذا القياس بصفة نسبية أو مطلقة وهي تعبر عن العملاء الذين احتفظت المنظمة بعلاقات دائمة معهم.

4- جلب عملاء جدد: بصفة عامة لزيادة حجم النشاط المؤسسة يتوجب عليها توسيع عدد عملائها في عدة حصص سوقية التقدم في هذا المجال يمكن قياسه وقد يكون نسبي أو مطلق من خلال عدد العملاء الجدد أو من خلال رقم الأعمال الجديد للعملاء الجدد.

5- عدد المنتجات المستهلكة من قبل العميل: يقتني العميل العديد من السلع والخدمات قد تكون على سبيل المثال من نفس الشركة خاصة إذا كانت تنتج سياسة تنوعية فهذا دليل على تأثيره هذه المنظمة وذلك خير دليل على رضاه مثال شركة هنكل لإنتاج مواد التنظيف.

6- تطور عدد العملاء: يمكن اعتبار تطور عدد العملاء أداة للتعبير عن رضاهم، فإن كان عدد عملاء المنظمة في تزايد هذا يعني أن المنتجات أو الخدمات تلي أو تفوق توقعات العملاء مما ينتج عنها الشعور بالرضا. إن هذا الشعور يؤثر بالإيجاب على عدد العملاء خاصة المرتقبين من خلال الصورة الجيدة التي تنقل لهم عن المنظمة ومنتجاتها أي أن هذه الصورة ستسمح بجلب عملاء جدد بالإضافة إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين بالإضافة إلى المقاييس السابقة هناك مقاييس أخرى منها¹:

- معدل إعادة الشراء؛

- معدل الوفاء ؛

- قيمة وكمية المردودات.

ثانيا: المبادئ الأساسية لنجاحها

يجب على المؤسسة التفكير في الإستغلال الجيد لبحوث رضا العملاء من أجل الإستعمال الأمثل لها ولهذا على المؤسسة الإلتزام بالمبادئ التالية²:

1- قياس رضا العملاء من أجل إتخاذ القرار:

الكثير من البحوث يتم إعدادها وإنجازها دون تحديد الطريقة التي من خلالها يمكن إستعمال هذه البحوث فيما بعد ، فعند الوصول إلى مرحلة التحليل للإستفادة من نتائج البحث ، تتضح محدوديتها ، وبالتالي لا يمكن تفاديها أو معالجتها ، هناك أسئلة لم تطرح ، العينة غير ممثلة لمجتمع الدراسة ، الإستمارة المعدة لا تسمح بالوصول إلى النتائج المرجوة.

¹ كشيده حبيبة ، "استراتيجية رضا العملاء" ، رسالة ماجستير، تخصص تسويق البليدة ، 2004 ، ص133

²Jean Michel Monin ,op.cit , P 125- 129 .

يجب على المدير الذي يريد إنجاز هذه الدراسة الخاصة رضا العميل أن:

- يحدد أولاً وبدقة ماذا يريد؟ وما هي الأنشطة المراد دراستها؟ ما هي البدائل التجارية التي يريد اختبارها؟ (كيف يتم تجميع النتائج) حسب نوع العميل ، حسب أقدمية المسؤول ، حسب نوع الخدمة ، ... ؟ إن التحديد الأولي لكيفية إستعمال هذه البحوث يسمح بتحديد المنهجية الملائمة لهذه الدراسة وتكون كما يلي:

-الأسلوب (نوعي ، كيفي).

-التقنيات (عينة ممثلة ، دراسة شاملة).

-الطرق (الإستجواب في المنزل ، بالهاتف ، إستمارة أسئلة ، ..)

-البنية (موضوع متناول ، نوع الأسئلة ، التحرير ، ..)

-تقنيات التشفير ، والمعالجة الإحصائية.

إن إستعمال الأدوات الإحصائية يسمح بمعرفة مدى فعالية هذه البحوث.

2- التفسير من أجل تحديد طرق إرضاء العميل:

إن تقسيم العملاء في مجال الجودة غالباً ما يكون مركزياً ، لذلك فهذا المبدأ يعتبر مبدأ مزدوجاً فيما يخص بحوث العلامة أو الرضا.

- التقييم من أجل القياس: في كثير من بحوث رضا العميل ، لا تعطى النتائج المتحصل عليها إلا نظرة نسبية حول رأي العميل وتحجب الحقيقة المتناقضة ، ولتوضيح هذه الحقيقة يجب الحصول على نتائج من خلال القيام بتقسيم العملاء. فعملية تقسيم العملاء تسمح بالحصول على الآراء المتناقضة للعملاء والمعلومات الهامة في نفس الوقت.

- التقسيم عن طريق القياس:

بالمقابل يمكن لبحوث رضا العملاء أن تتطلب عملية تقسيم جديد للعملاء ، خاصة من أجل القيام بعملية تحليل النماذج ، التي تعتمد على طرق تحليل المعطيات المتعددة ، فالإعتماد على الأساليب الإحصائية يسمح بإستخراج الآراء المتجانسة في الدراسة.

إن عملية تحليل الحالة الإجتماعية الإقتصادية للعملاء ، وتحليل آراء كل مجموعة حسب النموذج المستعمل يسمح للمؤسسة بتحديد تقسيم جديد للعملاء ، من أجل معرفة التوجهات والأساليب التي يمكن بها إرضاء العملاء عن طريق المعلومات الجديدة التي قد تقود إلى تحديد طلبات جديدة للعملاء التي تؤدي بدورها إلى تحديد برنامج عمل لتحسين جودة الخدمات وتستهدف الأقسام الأكثر تأثيراً على المؤسسة.

3- المقارنة من أجل الإطلاع:

يعتمد هذا المبدأ على تبني أسلوب للمقارنة من أجل التعرف مباشرة على الطبيعة التطورية ، النسبية والذاتية للرضا.

- المقارنة المستمرة: سبق وأن رأينا بأن الرضا يتطور مع تطور توقعات العملاء وإدراكهم للخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ، لذلك فعليها أن تقوم ببحوث رضا العملاء باستمرار و بانتظام من أجل قياس تطور آراء وتوقعات العملاء مع الزمن.
 - المقارنة مع المؤسسات من نفس النشاط: يتعلق رضا العميل بالخاصية النسبية ، فالرضا المتوسط للعملاء يمكن أن يعبر على تموقع المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين . فلمقارنة تموقع جودة المؤسسة يجب مقارنة نتائجها مع المؤسسات المماثلة لها في النشاط أو يمكن إجراء المقارنة في المؤسسة ذاتها من خلال المقارنة بين وكالاتها.
- 4- مقارنة الآراء:

من خلال الخاصية الذاتية للرضا فإن صورة المؤسسة وتقييم جودة الخدمات التي تقدمها ، تكون مختلفة حسب العملاء ، فعند القيام ببحث حول رضا العملاء ، يجب المقارنة بين آراءهم ، حيث يمكن لهذا النوع من المقارنة أن يجعل المؤسسة تولي إهتماما بتطوير ثقافتها الداخلية لذلك تعتبر بحوث الرضا مصدرا للمعلومات وإشارة إنذار للعاملين في نفس الوقت .

5- غربة المعلومات لفهم المعنى الرقمي لها:

- يعتمد هذا المبدأ على غربة المعلومات لوضعها رقميا من أجل فهم المشكلة ، لذلك يعتمد هذا المبدأ على الدقة في التحليل الإحصائي من جهة وإستبعادها نهائيا من جهة أخرى.
- الدقة في التحليل الإحصائي: إن الكثير من البحوث تبقى سطحية لأنها تقتصر على التحليل الوصفي للنتائج ، في هذه الحالة هناك أدوات إحصائية أفضل وأدق ، بالتأكيد معقدة الإستعمال خاصة ترجمتها ، لكنها غنية بالمعلومات وتساعد المديرين على فهم مشكلة العميل ، تحديد المعايير الأكثر تأثيرا ، وترتيب هذه المعايير حسب أهميتها.
- إستخراج القراءة الإحصائية: في نفس الوقت يجب بدل الجهود لإستخراج الكثير من المعطيات الرقمية ، حتى لا يؤدي ذلك إلى عدم رؤية الأهداف تتحقق . فبالرجوع إلى المبدأ الأول (القياس من أجل إتخاذ القرار) ، الأرقام هنا إلا لتوضيح وتسهيل عملية إتخاذ القرار.

يعتبر تطبيق هذا المبدأ أمرا صعبا لأنه يعتمد على التزاوج بين الكفاءات الإحصائية لتنفيذ ، وترجمة التحاليل الإحصائية المعقدة (، والمعلومات الصحيحة) لفهم العلاقة العملية بين النتائج.

6- المناقشة والتنفيذ:

ينتج عن هذا المبدأ الأخير ما يعرف ب " :تحصيل حاصل " فمنذ البداية يجب أن يتم وضع مرحلة للمناقشة والتنفيذ ، حسب الأهداف الموضوعية تكون عملية المناقشة ، حيث يتم فيها التركيز على نتائج و خلاصة البحث بالإضافة إلى الأعمال المقرر متابعة تنفيذها . فطبيعة أيضا تختلف ، فلا تقتصر على القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتقديم الخدمات ، أو تموقع المؤسسة في السوق وإنما أيضا يجب أن تكون أعمال خاصة بإشراك العاملين في بحوث التحسين . في الواقع ، يجب الأخذ بعين الإعتبار قوة صوت العميل ، فغالبا ما يتم الإعتماد على هذه الدراسات من أجل خلق حركية للتغيير وتطوير العمل ، والتنظيم في المؤسسة.

خلاصة :

المفهوم الحديث للتسويق و المتمثل في إدارة العلاقات مع الزبون يركز على أهمية الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أكثر من عملية السعي الدائم لجذب العملاء الجدد، مع التأكيد على أن هناك فروق بين العملاء و لا يمكن اعتبار جميع العملاء محتملين يمكن استهدافهم .إن رضا العميل هو قلب المفهوم الحديث للتسويق والذي ينطوي على أن العميل الراضي هو بمثابة ميزة تنافسية في بيئة الأعمال اليوم .وذلك من خلال دراسة سلوك ما بعد الشراء و محاولة قياسها إذ هناك أساليب وطرق مختلفة لقياس رضا العميل منها قياسات دقيقة كالحصة السوقية، ونسب احتفاظ المنظمة بالعميل، .. وغيرها أو قياسات تقريبية كإستطلاعات الرأي، مقابلات شخصية مع العملاء والتي غالبًا ما تضمن إما سؤال العميل بشكل مباشر عن درجة رضائه عن كل ما يتعلق بالخدمة، أو تحديد توقعات العميل بخصوص الأداء ومقارنته مع الأداء

الفعلي من وجهة نظره و الوقوف على ثغرات الرضا، من خلال ما ورد ندرك الأهمية البالغة لقياس رضا العميل و المتمثلة في ما يلي:

-يسمح للمؤسسة أن تكون أحسن فيما هو أكثر أهمية لدى العميل؛

-وسيلة لقياس أداء المؤسسة من منظور العميل و مقارنته بالمنافسين؛

-يعتبر قياس الرضا وسيلة فعالة لجلب و تركيز انتباه الموظفين على العناصر الأكثر أهمية في إرضاء العميل، خاصة في مجال الخدمات و التوزيع

-قياس الرضا يسمح بتحديد المجالات ذات الأولوية لتحسينها و تركيز موارد المؤسسة أين يكون أحسن أداء له أكبر أثر في رضا العميل؛

-الفهم الجيد لحاجات و أولويات العميل تعطي القاعدة لأغلب القرارات التسييرية .

-يسمح قياس الرضا باختيار الأدوات و الوسائل الأكثر فعالية في تحسينه.

الفصل الثالث :

واقع جودة الخدمة و تاثيرها

على رضا العملاء بمؤسسة

اتصالات الجزائر

الفصل الثالث : واقع جودة الخدمة و تاثيرها على رضا العملاء بمؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد :

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على مواكبة التطورات العلمية والتقنية، وإدخال أحدث التقنيات إلى المؤسسات ككل، بهدف استكمال البنية التحتية من خلال استخدام أحدث شبكات الاتصالات وتجهيزات الحاسوب وقواعد المعلومات في المؤسسات، وإنشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها، هدف إنشاء نظام معلومات وطني متكامل يعمل على رفع كفاءة الأداء، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن والمؤسسات الأخرى، وتوظيف تقنيات المعلومات، هدف تخفيض تكاليف أداء الخدمات.

وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي أخذت مركز الصدارة نظرا لمدى إسهامها في تنمية الاقتصاد الوطني. وتدعيما لما تم عرضه في الفصلين السابقين، سنقوم بتقسيم هذا الفصل الي مبحثين :

- المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة " اتصالات الجزائر "
- المبحث الثاني : دور جدة الخدمة في تحقيق رضا العميل.

المبحث الاول : تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذلك أهم النشاطات التي تقوم بها بتقديمها و هيكلها التنظيمي.

المطلب الاول: تقديم عام للمؤسسة

نتناول من خلال هذا المطلب تقديم نظرة شاملة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

اولا: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر:

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/200، أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003. 01 جانفي 2003، كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة¹.

ثانيا: تطور مؤسسة اتصالات الجزائر:

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضابط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر". وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك للدارسات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 و. بالتالي أصبحت سوق الاتصالات

¹ <http://www.algeriatelecom.dz>

الفصل الثالث : واقع جودة الخدمة و تاثيرها على رضا العملاء بمؤسسة اتصالات الجزائر

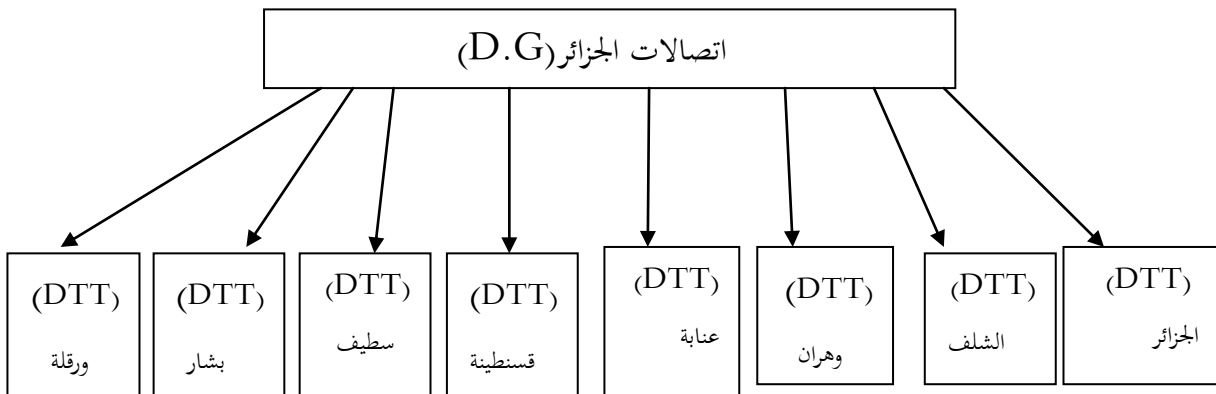
مفتوحة تماما في 2005 و ، ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة . وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم¹.

ثالثا: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر :

هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها بـ 99 عام، و برأسمال عمومي قدر بـ 50.000.000.000 دج، هي ملك للدولة بنسبة 100% و ، مقيمة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002م، تحت رقم B02 0018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة، ممثلة بالسيد "مسعود شتيح" الرئيس المدير العام، من جهة و فيدرالية البريد و المواصلات التابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين ممثلة بأمينها العام "محمد تشولاق" من جهة أخرى، هي رائدة² في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا ، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت و البيانات لزبائن القطاعية المنزلي و الأعمال، مصممة لابتكار سياسات و استخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 3 2000 /الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 و م، ذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيا و الاتصالات : المردودية، الفعالية، جودة الخدمة . رغباتها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني او اقتصادي و اجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها و الحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام و اتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت . لها مواقع متعددة و وحدات عملياتية منفصلة تشرف على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تحت وصايتها 08 مديريات و هي : الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، بشار، ورقلة، و هذا ما يلخصه الشكل التالي :

الشكل رقم (3-1) : المديريات الإقليمية لاتصالات الجزائر DTT



المصدر : الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر

¹ نفس المرجع

² جريدة اتصالات الجزائر، العدد 1 ، سبتمبر 2003

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة :

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية، و 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن، و وكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية. وسنتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي¹:

1-الرئيس المدير العام (PDG) :

هو رئيس مجلس الإدارة، و يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة، و من مهامه السهر على ما يلي :

- الحفاظ على الحصص السوقية، و تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها، و التنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة .
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح، و كذلك المحافظة على السير الحسن و العادي في المؤسسة.

2-مدير المشروع (IDT) :

و يقوم بالمهام التالية :

-التغذية الإعلامية العامة .

-تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام، و التنسيق ما بين المديريات عبر المعلوماتية .

- الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات.

3-المفتشية العامة :

و هي تحت الرقابة المباشرة للمدير، و هي مكلفة بـ:

- قاعدة الأعمال السنوية .

-تنفيذ المهام المفاجئة بطلب من المدير العام شخصيا، و القيام بتحقيقات في حالة أي مضره للشركة .

-تنسيق و متابعة و مراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية، و تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

4-المفتشية المركزية :

و من مهامها ما يلي :

-رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام و مصالح الشركة، و رقابة الأهداف المسطرة و احترام مواعيدها.

-تشخيص و تحليل أي خلل في الشركة، و تقييم نوعية الخدمة للزبون.

5-مديرية الوسائل العامة اليومية :

و هي مكلفة بـ:

¹ الموقع الالكتروني للمؤسسة : <http://algeriatelecom.dz>

الفصل الثالث : واقع جودة الخدمة و تائها على رضا العملاء بمؤسسة اتصالات الجزائر

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية للشركة.
- تسيير مشاريع، التطوير المضبوطة، بالخصوص تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاصة العقود، التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات و إرسالها إلى التشغيل تسيير المراكز الملحقه.
- وتتكون من أربعة مديرين هم على التوالي: مدير التسيير التجاري و النوعية، مدير الصفقات التجارية الدولية، مدير الحسابات الكبرى، مدير الدراسات و البرمجة.

6-مديرية تجهيزات الربط :

- وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، جهاز الحاسوبي ... الخ .
- 7- مديرية التراسل :

مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية المراسلات بين الشركة و الزبائن .

8-مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات :

وهي مكلفة بـ

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية و لعدة سنوات أخرى.
- مراقبة و تحليل سير الخدمات و البحث عن توسيع الشبكات، تسيير المراكز الوطنية و إعادة ربطها.
- تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.
- 9-مديرية مشروع موارد الحاسوب :

وهي مكلفة بـ

- :تحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال، إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية
- . متابعة مخططات الاستثمارات
- . تخطيط، تصميم و المساعدة في الصيانة و تطوير الأنظمة العامة فيها، خاصة فيما يخص الإعلام الآلي و التسيير .
- 10-مديرية الطاقة و البيئة :

وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها .

11-مديرية الموارد البشرية :

وهي مكلفة بالقيان بالمهام التالي :

- تعتبر العمود الفقري للشركة، بحيث تقوم بإعداد الدراسات و إنشاء الإحصائيات و متابعة مؤشرات التسيير .
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال و الكفاءات.
- إنشاء مخططات و برامج التكوين و تنشيطها وفقا لوضعها العملي، تسيير أنظمة المكافأة و التحفيزات.

12-مديرية الإدارة العامة و الإمدادات :

و تقوم بـ

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة
- المحافظة على هيكل الشركة في معالجة المسائل القضائية

الفصل الثالث : واقع جودة الخدمة و تاثيرها على رضا العملاء بمؤسسة اتصالات الجزائر

- تسيير و حماية الذمم المالية، و إعادة تسجيل عقود الملكية و إعادة الملفات العقارية
- بيئة المراكز و تسيير المراكز التابعة، و تنشيط التسيير الإداري باستنتاج و فحص الصفقات .

13-مديرية المالية و المحاسبة :

و هي مكلفة بـ:

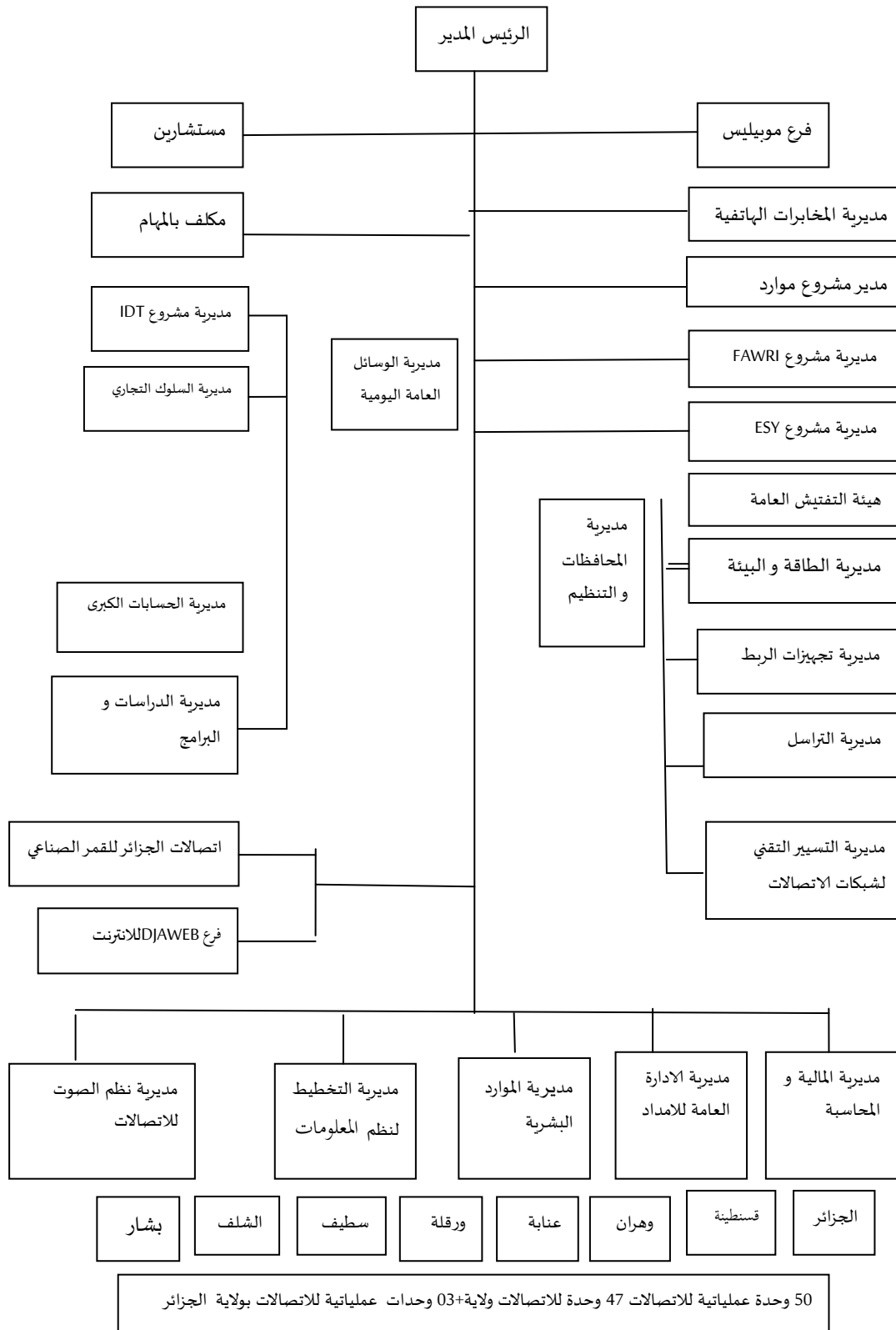
- تقديم المساعدة للهيكل و تنشيط السير المحاسبي و المالي للشركة.
- تسيير الميزانية و الجباية، و إعداد القواعد و الإجراءات و السهر على تطبيقها

14-الخطوط المباشرة :

و هي على التوالي :

- خط موبيليس : وهو خط خاص بالهاتف النقال Mobilis .
- خط اتصالات الجزائر للقمر الصناعي و : هو الخط المباشر للاتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية
- خط جواب (Djaweb) : وهو خط مباشر خاص بالممول الرئيسي لخدمات الانترنت لشركة اتصالات الجزائر.
- بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري و النوعية، و كل مديرية إقليمية للاتصالات تشرف على وحدة عمليات للاتصالات (حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية)، و كل وحدة عملية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات (Actel) و ، يختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية.
- و يلخص الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (2-3) الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر :



الفصل الثالث : واقع جودة الخدمة و تاثيرها على رضا العملاء بمؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الثالث : تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع مازونة :

اولا :الهيكل التنظيمي لفرع مازونة

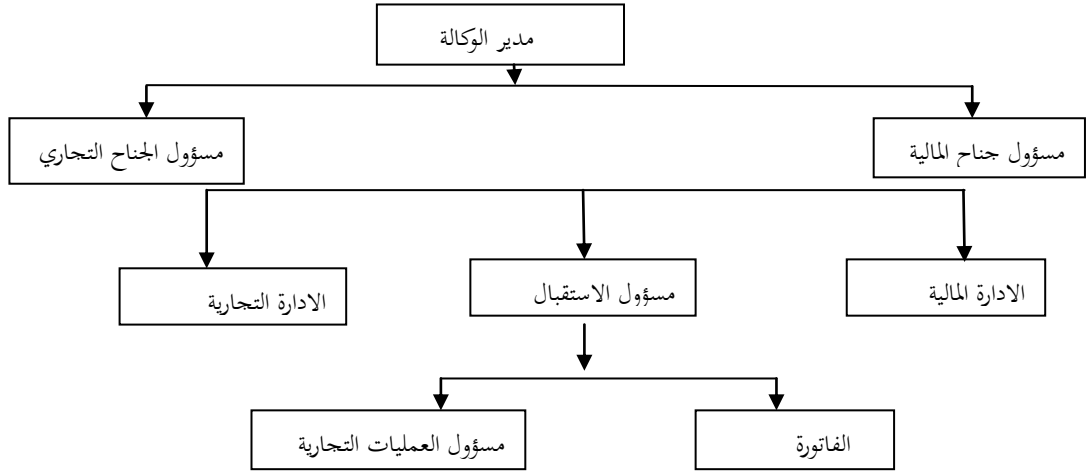
1-تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مازونة :

تاسست مؤسسة اتصالات الجزائر بـمازونة سنة 2007/01/01 مقرها الاجتماعي بـ 5 جويلية تشرف على خدمة حوالي 10000 زبون عدد الموظفين بها 8 موظفين. ومهمتها الرئيسية تسويق و بيع المنتجات والخدمات و تحصيل ارادات المؤسسة و تسعى للوصول الى رضا وولاء المستهلكين عن طريق خدمتهم بكفاءة و فعالية و هي عنصر الوصل بين المؤسسة و زبائها تحتوي على مكاتب امامية تقابل و تحتك بالزبون و مكاتب خلفية تسهر على دعم الانشطة الاخرى.

2- الهيكل التنظيمي :

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لفرع مازونة :

الشكل رقم (3-3) الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر مازونة :

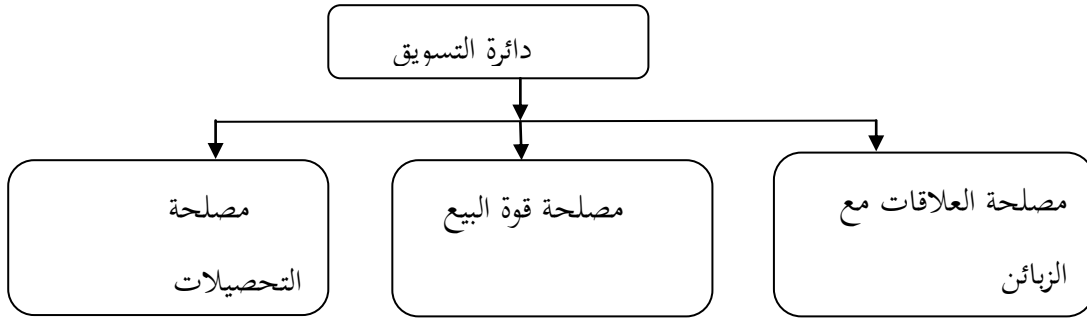


المصدر : وثائق المؤسسة

ثانيا :مصلحة التسويق :

يمكن توضيح التنظيم الهيكلي لدائرة التسويق من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4-3) الهيكل التنظيمي لدائرة التسويق



المصدر: دائرة التسويق

تتكون هذه الدائرة التسويقية من ثلاث مصالح هي :

1- مصلحة البيع : تقوم بتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المديرية العامة للتسويق و هي تتمثل فيما يلي:

-زيادة اشتراكات الزبائن في الهاتف و الانترنت

- القيام بجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن على خدمة (4G).

-الرغبة في بيع كل بطاقات التعبئة المخصصة لمديرية البويرة FIMAKTABATI بأنواعها .

-القيام بتوسيع الشبكة الهاتفية في حالة التشبع وكذلك في حالة عدمها يطلبون خلق شبكة في حالة الطلب عليها.

2- مصلحة العلاقات مع الزبائن: ويعني تحصيل الأموال أو الديون المتواجدة لدى الزبائن سواء الزبائن العاديين أو

المهنيين على الخدمات التي تلقوها ولم يدفعوا ثمنها .

3- مصلحة التحصيلات: ويعني تحصيل الأموال أو الديون المتواجدة لدى الزبائن سواء الزبائن العاديين أو المهنيين

على الخدمات التي تلقوها لم يدفعوا ثمنها.

المبحث الثاني : دور جودة الخدمة في تحقيق رضا العملاء بمؤسسة اتصالات الجزائر

سوف نتطرق في هذا المبحث الى عرض مهام ومنتجات مؤسسة اتصالات الجزائر وكيف تؤثر على رضا العميل

المطلب الاول : مهام ومنتجات مؤسسة اتصالات الجزائر

لدى مؤسسة اتصالات الجزائر نشاطات (مهام) ومنتجات نذكرها فيمايلي :

اولا : نشاطات المؤسسة :

وتتمحور نشاطات المجمع حول :

-تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بالصورة و الصوت و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية.

-تطوير و استمرار و تسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

-انشاء و استثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

ثانيا :منتجات المؤسسة :

من أهم المنتجات التي تقدمها المؤسسة بمازونة (غليزان) الهاتف الثابت هاتف نقال WLL خدمة الانترنت ذو

التدفق العالي ADSL انترنت 4GLTE بطاقات التعبئة IDOOM خاصة بالانترنت .

1-الهاتف الثابت : هي خدمة محتكرة لشركة اتصالات الجزائر التي تعتبر حاليا المتعامل الوحيد الذي يقدم هذه

الخدمة . في إطار هذا النظام هناك 3 عروض لـ IdoomFixe وهي :

1-عرض 250.00 دج شهريا: كل المكالمات المحلية داخل الولاية بصفة غير محددة .

2 -عرض 500.00 دج شهريا: كل المكالمات المحلية و الوطنية بصفة غير محدودة.

3-عرض 1000.00 دج شهريا: كل المكالمات المحلية و الوطنية و بصفة غير محدد للهاتف الثابت مع خصم % 30

بالنسبة للمكالمات في اتجاه الهاتف المحمول.

خدمات إضافية لنظام IdoomFixe

-عرض الرقم ؛

-مكالمات في الانتظار ؛

-محاضرة عن بعد ؛

-تحويل مؤقت ؛

-نداء بدون ترقيم ؛

-ترقيم مختصر .

عروض IdoomFixe

- تتضمن فترة التزام 12 شهرا بالنسبة للزبائن القدماء و الجدد، حيث في فترة الالتزام يستطيع الزبون تغيير العرض

إلى الأعلى دون إعادة التزام

- الزبون لا يستطيع تغيير العرض أقل بل يجب انتظار نهاية الالتزام أو إلغاء الالتزام

2-خدمة الانترنت IdoomADSL:

الفصل الثالث : واقع جودة الخدمة و تاثيرها على رضا العملاء بمؤسسة اتصالات الجزائر

تعرض مؤسسة اتصالات الجزائر في إطار خدمة الانترنت أنواع مختلفة من التدفق العالي كما يلي:

-الزبائن العاديين

: عرض من 1 غلى 8 ميغابايت التسعيرة كما يلي :

01 ميغا ← 1600 دج/الشهر

02 ميغا ← 2100 دج/الشهر

04 ميغا ← 3200 دج/الشهر

08 ميغا ← 5000 دج/الشهر

-الزبائن المهنين

-عريض إيدوم 1000 دج / الشهر

تخفيض أسعار الموبايل إلى 15% (8.6 دج للدقيقة)

-أما بالنسبة للمكالمات الدولية فالتخفيضات: 10% لفرنسا، المغرب، السعودية، بلجيكا، تركيا، تونس.

-20% تخفيضات للإمارات العربية المتحدة، ألمانيا، الصين، إسبانيا، إيطاليا.

-30% تخفيضات للو.م.أ، كندا، سويسرا أما بالنسبة لبعض الدول فلحد الآن لم تستفد من أي تخفيضات.

3-نظام الجيل الرابع 4G :

هي خدمة جديدة ومتطورة وموجهة إلى المناطق التي لا يتوفر بها الشبكة الهاتفية، وتوفر حاليا خدمة الانترنت بالتدفق العالي و التسعيرة الخاصة بهذا النظام هي كما يلي :

1 جيغا ← 1000 دج / الشهر.

3 جيغا ← 2500 دج / الشهر

5 جيغا ← 3500 دج / الشهر

10 جيغا ← 6500 دج / الشهر

4-بطاقة التعبئة IDOOM :

تقترح مؤسسة اتصالات الجزائر البطاقات التالية :

500 دج

1000 دج

2000 دج

3000 دج

5-الهاتف النقال WLL:تمكن هذه الخدمة العملاء الحصول على خط هاتفي بدون كوابل.

المطلب الثاني: عملاء و تطور مبيعات مؤسسة اتصالات الجزائر

تتعامل مؤسسة الجزائر مع عملائها لذا سنرى تطورهم خلال السنوات الاخيرة و كذلك تطور مبيعاتها

اولا : عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر وتطورهم

الفصل الثالث : واقع جودة الخدمة و تأثيرها على رضا العملاء بمؤسسة اتصالات الجزائر

يتمثل عملاء المؤسسة في :

-الخواص :وهم الزبائن العاديين

-المحترفين :مثل المؤسسات و الشركات

الجدول التالي يوضح لنا مراحل تطور المشتركين خلال السنوات الاخيرة :

الجدول رقم (1-3) مراحل تطور المشتركين

السنوات	2013	2014	2015	2016
عدد المشتركين	6342	7563	8922	10234

المصدر :وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر بمازونة 2017

من خلال الدراسة الميدانية للوكالة التجارية للاتصالات بمازونة لاحظنا ان عدد المشتركين اي الزبائن في تزايد مستمر.

حيث عدد المشتركين يتمثل في كل زبون مشترك في الهاتف الثابت مع الانترنت ADSL معا او مشترك في الهاتف النقال WLL او مشترك في الجيل الرابع 4G.

ثانيا :تطور مبيعات مؤسسة اتصالات الجزائر لمختلف المنتوجات :

في الجدول التالي نستعرض تطور مبيعات المؤسسة لمختلف المنتوجات حسب عدد الوحدات او عدد المشتركين :

الجدول رقم (2-3) تطور مبيعات مؤسسة اتصالات الجزائر

المنتجات(وحدات)/السنوات	2013	2014	2015	2016
الاشترك في الانترنت IDOOM ADSL	1263	2657	3976	5444
بطاقة التعبئة IDOOM ADSL	877	10822	21600	43256
الاشترك في الجيل الرابع 4G LTE				3056
بطاقة التعبئة 4G LTE				23550

المصدر : وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر بمازونة 2017

اهم شيء يساهم في رفع المبيعات المؤسسة هي خدمة الانترنت بنوعها (IDOOM ADSL) و(4G) والتي تعد اكبر اهتمامات الزبائن .

فيما يخص الهاتف الثابت فله علاقة مرتبطة مع خدمة الانترنت حيث ان المشترك لا يستطيع الاستفادة من خدمة الانترنت دون الحصول على الهاتف الثابت اي انه كلما زادت نسبة الاشتراك في الانترنت زادت نسبة الاشتراك في الهاتف الثابت .

نفس الشيء بالنسبة للجيل الرابع (4G LTE) حيث انه عند الاشتراك يتم الحصول على هاتف ثابت نقال+مودم 4G.

الفصل الثالث : واقع جودة الخدمة و تاثيرها على رضا العملاء بمؤسسة اتصالات الجزائر

والاكثر مبيعا ايضا على مستوى الوكالة هو بطاقات التعبئة الخاصة بالانترنت بنوعها بطاقة التعبئة IDOOM ADSL و بطاقة التعبئة 4G LTE.

ملاحظة :

- خدمة الجيل الرابع 4G LTE لم تكن متاحة في السنوات 2013-2014-2015 تم ظهور هذه الخدمة في سنة 2016
- سعر الاشتراك في الانترنت IDOOM ADSL ابتداء من 3200.00 دج (شهرين+مودام مجاني).
- سعر الاشتراك في الجيل الرابع 4G LTE ابتداء من 6000.00 دج (شهر واحد+مودام مجاني +هاتف نقال).
- سعر بطاقة التعبئة (4G LTE+IDOOM ADSL) ابتداء من 500.00 دج.

ثالثا مناطق توزيع منتجات المؤسسة

يتم التوزيع في جميع مناطق مازونة(6دوائر)

-مازونة

-ولاد مزيان

-القطار

-سيدي محمد بن علي

-مديونة

-بنيزلطيس

رابعا : الحصص السوقية

نستطيع القول ان مؤسسة اتصالات الجزائر لا يوجد منافسين لها فهي تحتكر السوق لودها فهي متواجدة عبر كافة التراب الوطني .هي المؤسسة الوحيدة التي تمتلك خدمة الهاتف الثابت و خدمة الانترنت الامحدودة ADSL و خدمة الجيل الرابع 4G LTE هذا يساعدها على احتلال كامل السوق و باسعار تفرضها هي لوحدها فلا يوجد خيار لزيون اتصالات الجزائر.

الفصل الثالث : واقع جودة الخدمة و تاثيرها على رضا العملاء بمؤسسة اتصالات الجزائر

خلاصة

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات الجزائر حيث تعمل على تقديم افضل الخدمات للزبائن من اجل كسب رضاهم وثقتهم و جلب اكبر عدد ممكن من الزبائن لتحقيق ارقام مرتفعة من الاعمال و الحفاظ على مكانتها في السوق. وللقيام بذلك لابد ان تقوم بتقديم منتجات ذات جودة .

الخاتمة العامة

الخاتمة :

من خلال دراستنا لهذا الموضوع يتضح لنا بأن نجاح المؤسسات في تميز قدرتها التنافسية تتمثل في تقديم خدمات ذات جودة وهذا من منطلق قدرتها على كسب رضا عملائها ويتم ذلك من خلال تقديم خدمات ذات جودة مطلوبة أو تفوق توقعاتهم، لذلك فإن الجزء التطبيقي لهذا البحث تم بدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر لمعرفة رضا زبائنها حيث قمنا بمعالجة التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي درجة تأثر جودة الخدمة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق الرضا عملائها؟
وأثناء معالجة هذا التساؤل من خلال التعرض لمختلف المفاهيم المتعلقة به في الجانبين النظري والتطبيقي كانت لنا النتائج والتوصيات التالية:

أولاً: أهم نتائج البحث

لقد توصلنا في هذا البحث إلى النتائج التالية:

يركز مفهوم جودة الخدمة على المحافظة على الزبائن وتحقيق رضاهم وذلك بتقديم المؤسسة لخدمات تتطابق مع توقعاتهم أو تفوقها؛

2-تعتبر الجودة ميزة تنافسية، كونها تستخدم كإستراتيجية من بين الاستراتيجيات التي تحقق رضا الزبون؛
3-هناك العديد من الطرق لقياس الرضا منها القياسات الدقيقة، الكمية، الكيفية بالإضافة إلى النماذج ونذكر منها نموذج عدم المطابقة، نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا، نموذج مقدمات وتوابع الرضا النظرية.

وبناء عليه يتضح لنا بأن الفرضيات التي تم الاعتماد عليها صحيحة ومنه كانت التوصيات التالية:

ثانياً : التوصيات

في ظل النتائج التي توصلنا إليها بخصوص الموضوع فإننا نوضع التوصيات التالية:

-على المؤسسة أن تحاول تحقيق الأهداف التالية:

-تحقيق الحفاظ على جودة الخدمة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل مستمر

-منح الثقة لوظائفها بقدرتها على تحقيق الجودة المطلوبة والمحافظة عليها؛

-منح الثقة للزبائن بقدرتها على تحقيق الجودة المتوقعة ولديهم .

-وجوب الاهتمام بشكاوي الزبائن، والعمل على تحويل الشكاوي إلى فرص حيث يمكن من خلالها مواكبة التغيرات

الحاصلة ورغبات وتوقعات الزبائن وهذا للمحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.

-ضرورة تركيز المؤسسة على أبعاد الجودة التي لها تأثير كبير على رضا الزبائن، وذلك من أجل إعادة عملية الشراء وكسب زبائن مرتقبين. وتقوم بإجراء تحسينات مستمرة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن الحاليين وذلك من أجل كسب ميزة التنافسية تمكّنهم من البقاء والاستمرار في السوق.

ثالثاً : أفاق الدراسة

يمكن اقتراح بعض المواضيع التي لها صلة بموضوع البحث والتي من الممكن أن تكون عناوين وبحوث مستقبلية.

-دور جودة خدمة في تحديد مستوى رضا الزبون؛

- إدارة توقعات الزبائن من خلال خدمات الاتصالات؛
- تقييم جودة الخدمة من وجهة نظرة الزبون؛
- العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا الزبائن عنها؛
- تحليل العلاقة المؤسسة بالرضا الزبون.

المر اجع

المراجع

أولاً: باللغة العربية

الكتب:

- 1- أسعاد حامد أورمان، أبي سعد الديونجي، التسويق السياحي والفندقي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 2- تيسير العجارمة، التسويق السياحي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 3- جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار هومة، أبو ظبي، 2005.
- الطبعة الأولى، الورق للنشر والتوزيع، ، ISO والايزو 4-TQM حميد عبد النبي، إدارة الجودة الشاملة الاردن، 2003.
- 5- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الاولى، مكتب الملك فهد الوطنية السعودية، 1997.
- 6- خالد مقابلة، التسويق الفندقي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، أريد-الأردن، 2011.
- 7- خضر كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 8- ربيعي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2009.
- 9- ريتشارد لويليامز، أساسيات ادارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الكريم عقيل، الطبعة الاولى، مكتب حرير للنشر، 1999.
- 10- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، الطبعة الأولى، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان،
- 11- سعد محمد المصرفي، إدارة تسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم الاستراتيجيات، الدار الجامعة، إسكندرية، 2002.
- 12- عائشة مصطفى المنياوي، سلوك المستهلك) المفاهيم والاستراتيجيات(، الطبعة الأولى، مكتب عين شمس، القاهرة، 1998.
- 13- عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، دار العلمية الدولية و دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 14- عبد العزيز أبونبعة، دراسات في التسويق الخدمات المتخصصة منهج تطبيقي، الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2005.
- 15- عد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 16- علاء فرحان طالب، أمير الجنابي، إدارة المعرفة(إدارة المعرفة الزبون)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 17- على السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل اللايزو 9000 ، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون تاريخ.
- 18- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب للنشر، مصر، 1996.

- 19-فريد كورتل، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 2000، الطبعة الأولى، 20- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 21-قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة الأولى، ليبيا، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
- 22-مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 23- مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 24-مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 25-مأمون السلطي، سهيل الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 ، الطبعة الأولى،

البحوث الجامعية:

- 26-بنشوري عيسى، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2009.
- 27-بوبكر عباسي، دور التسويق في تطوير جودة الخدمة الفندقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2009.
- 28-بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
- 29-حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.
- 30-بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة 2010.
- 31-الداوي الشيخ، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه، مذكرة ماجستير غير منشورة كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- 32-صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، مذكرة ماجستير غير منشورة، علوم التجارية، جامعة لحاج لخضر، باتنة، 2008.

المؤتمرات:

- 33-مروان جمعة درويش، أثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين، المؤتمر العلمي الدولي نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، جامعة فلسطين، 04 ، 01 نوفمبر 2009.
- 34-مفتاح صالح، معارف فريد، جودة الخدمة وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل ادارة الجودة الشاملة-مع الاشارة الى القطاع المصرفي الجزائري، المؤتمر العلمي الدولي حول التميز في منظمات الاعمال، سكيكدة، الجزائر، 08 ماي 2007 ، جامعة 20 أوت 55.
- 35-مقري زكية، التوجه بالمستهلك كمدخل استراتيجي لزيادة القدرة التنافسية لمنظمات الاعمال،

المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09، 08 مارس 2005.

الآلات:

36-بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح بورقلة،

العدد الخامس، 2007.

37-شريف أحمد، محددات رضا العميل، مجلة البحوث التجارية، العدد الثاني، جامعة الزقاريق، مصر،

1998.

ثانيا: باللغة الأجنبية

38- Belin.A,La mesure de la satisfaction client dans les marques industrielmastère marketing et communication commerciale, école superieur decommerce de toulouse, Juillet, 2002.

39- Christian Derbaix, Joelbrée, comportement du consommateur, édition, economica, paris, 2000.

40- Daniel Ray, Musurer et developper la satisfaction des clients, 2eme tirage, édition d'organisation, paris, 2001.

41- France qualité public ,la satisfaction des usagers/ clients / citoyens de service public, la documentation francaise, paris, 2004.

55- GerardTaker , Michel longbois , Marketing des services , édition de nord,1992.

42- Jean- Jacques daudin et Charles tapiero, les qulitis et les controles de ha qualité, paris: economica, 1996.

43- Jean Philippe Faivre,concevoir et réaliser une enquête de satisfaction des clients, AFNOR, Paris, 2000.

44- kotler et armstrong, principalaes of marketing srvice, édition, prentichall, 1996 .

45- Lambin .J-J, Marketing stratégique et opérationnel, dunad, paris, 2002.

46- Laurent Hermel ,Mesurer la satisfaction clients , 2eme tirage , AFNOR ,Paris ,2004.

47- Malhotra naresh, decaudin Jean- Marc et bouguerraafifa, etudes marketing avec SPSS, pearson éducation, paris, 2004 .

48- Monique Zollinger et Eric Lamarque, Mraketing et stratégie de la banque,3eme édition, Dunod, Paris, 1999.

49- p.Kotler etbernard Dubois, Marketing Management, 12 édition, peson education, Paris,2006.