

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : علوم تجارية                      التخصص : تسويق الخدمات

جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية و أثرها على رضا الزبون

دراسة حالة المؤسسة الخدمية لبلدية مستغانم

تحت اشراف الاستاذ :

مقدمة من طرف الطالب :

مكاوي محمد الأمين

عزروق خالد

أعضاء لجنة المناقشة

| الصفة  | الاسم واللقب      | الرتبة        | عن الجامعة    |
|--------|-------------------|---------------|---------------|
| رئيسا  | بوضراف الجيلالي   | أستاذ محاضر/أ | جامعة مستغانم |
| مقررا  | مكاوي محمد الأمين | أستاذ محاضر/ب | جامعة مستغانم |
| مناقشا | يسعد عبد الرحمن   | أستاذ محاضر/أ | جامعة مستغانم |

السنة الجامعية : 2017 / 2018

## شكر و تقدير

إلى والدي ووالدتي الكريمين أعز ما أملك في الوجود.

إلى رفيقتي في الحياة زوجتي المحترمة.

إلى فلذة كبدي ولداي محمد شمس الدين و نور الهدى .

إلى إختوتي: محمد وشيماء وأمنة وخديجة و نبية .

و إلى أصدقاء الدراسة وكل أصدقاء العمل.

أهدى هذا العمل المتواضع , راجيا من الله القبول.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من:

في الأول و الأخير إلى رب العالمين الذي وفقني لهذا الانجاز و أنار دربي في الحياة.

الأستاذ المشرف الدكتور مكاوي محمد الأمين على كل المساعدات المقدمة وعلى كرم فضله وعظيم جهده.

أساتذتي اللذين ساهموا في تكويني و سهروا على تعليمي.

من ساهموا من قريب أو بعيد في إخراج هذا العمل بهذا الشكل الجميل

ورعاني بلطفه و جود كرمه.

## فهرس المحتويات

الصفحة

|    |  |
|----|--|
|    | الإهداء  |
|    | شكر و تقدير  |
|    | الفهرس   |
|    | قائمة الأشكال  |
|    | قائمة الجداول  |
| 01 | مقدمة عامة   |
|    | <b>I. الفصل الأول : مدخل لتسويق الخدمات في المؤسسات العمومية</b> |
| 05 | مقدمة الفصل  |
| 06 | المبحث الأول : خلفية عامة عن التسويق الخدمات                     |
| 06 | المطلب الأول: طبيعة الخدمات                                      |
| 06 | أولاً: أسباب نمو قطاع الخدمات                                    |
| 07 | ثانياً: تعريف الخدمة   |
| 09 | ثالثاً : التمييز بين السلع و الخدمات                             |
| 10 | رابعاً: خصائص الخدمة   |
| 14 | خامساً: تصنيف الخدمات  |
| 15 | المطلب الثاني : مفاهيم متعلقة بالخدمات                           |
| 15 | أولاً : الخدمة جوهر و الخدمات المحيطة                            |
| 20 | ثانياً : المزيج التسويقي الخدمي                                  |
| 23 | ثالثاً: مثلث تسويق الخدمة  |
| 26 | المبحث الثاني: الإطار النظري لتسويق الخدمات العمومية             |
| 26 | المطلب الأول :فهم القطاع الخدمات العمومية                        |
| 26 | أولاً: تعريف الخدمات العمومية                                    |
| 27 | ثانياً: دواعي تدخل القطاع العمومي في النشاط الاقتصادي            |
| 27 | ثالثاً: مميزات الخدمات العمومية                                  |

|    |   |
|----|---|
| 29 | المطلب الثاني: فهم تسويق الخدمات العمومية       |
| 29 | أولاً: المفهوم الحديث للتسويق                   |
| 33 | ثانياً: توسع تطبيق التسويق إلى مجالات جديدة     |
| 37 | ثالثاً: ولادة التسويق في الخدمات العمومية       |
| 40 | رابعاً: مراحل إدماج التسويق في الخدمات العمومية |
| 42 | خامساً: دور التسويق في الخدمات العمومية         |
| 45 | خلاصة الفصل الأول                               |

## II. الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

|    |   |
|----|---|
| 46 | مقدمة الفصل   |
| 47 | المبحث الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة    |
| 47 | المطلب الأول: مفهوم الجودة، مراحل تطورها                    |
| 47 | أولاً: مفهوم الجودة   |
| 48 | ثانياً: مراحل تطور إدارة الجودة                             |
| 50 | المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهميتها وأهدافها |
| 50 | أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة                           |
| 52 | ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة                          |
| 53 | ثالثاً: أهداف وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة             |
| 54 | المطلب الثالث: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة    |
| 54 | أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة                   |
| 55 | ثانياً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة                    |
| 57 | المطلب الرابع: جودة تقديم الخدمة                            |
| 57 | أولاً: مفهوم جودة الخدمة                                    |
| 59 | ثانياً: أهمية جودة الخدمة                                   |
| 59 | ثالثاً: خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة                  |
| 62 | رابعاً: تقييم جودة الخدمة من طرف العميل                     |
| 63 | المبحث الثاني: رضا العميل وقياس مستوى الرضا لديه            |
| 63 | المطلب الأول: ماهية الرضا لدى العملاء                       |
| 63 | أولاً: مفهوم الرضا  |
| 65 | ثانياً: خصائص الرضا   |

|     |   |
|-----|---|
| 66  | ثالثا: تحديات رضا العملاء   |
| 70  | رابعا: التفاعل بين الرضا والجودة  |
| 73  | المطلب الثاني : قياس رضا العميل   |
| 74  | أولا : سيرورة وأهداف بحوث رضا العميل  |
| 76  | ثانيا : المبادئ الأساسية لنجاح بحوث رضا العملاء                               |
| 80  | ثالثا: أدوات جمع المعلومات  |
| 83  | رابعا: القياس الكيفي والكمي لرضا العملاء                                      |
| 88  | خلاصة الفصل الثاني  |
|     | <b>III . الفصل الثالث : دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية (بلدية مستغانم)</b> |
| 89  | مقدمة الفصل   |
| 90  | المبحث الأول : تقديم المؤسسة العمومية (بلدية مستغانم)                         |
| 90  | المطلب الاول : ماهية المؤسسة العمومية (بلدية مستغانم)                         |
| 90  | أولا : التعريف بالبلدية   |
| 90  | ثانيا : تعريف بلدية مستغانم   |
| 90  | ثالثا : مهام البلدية  |
| 91  | المطلب الثاني : الهياكل التنظيمية للبلدية                                     |
| 101 | المبحث الثاني: خطوات إجراء الدراسة الميدانية و تحليل و تفسير النتائج          |
| 101 | المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية  |
| 101 | أولا : تحديد العينة   |
| 101 | ثانيا: أسلوب جمع البيانات:  |
| 101 | ثالثا استمارة الاستبيان :   |
| 102 | رابعا صدق الاستبيان:  |
| 102 | المطلب الثاني : تحليل المعطيات واختيار الفرضيات                               |
| 102 | أولا: أدوات التحليل الإحصائي:   |
| 102 | ثانيا وصف خصائص عينة الدراسة  |
| 105 | ثالثا: قياس درجة الرضا من الخدمات و الجودة المقدمة في الجانب الإداري:         |
| 108 | رابعا : قياس درجة الرضا من الخدمات و الجودة المقدمة من جانب التقني            |
| 113 | خامسا : تحليل النتائج الميدانية :   |
| 115 | سادسا: اختبار الفرضيات :  |

116

117

خلاصة الفصل الثالث

الخاتمة العامة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

# قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول  | رقم<br>الجدول |
|--------|---|---------------|
| 09     | التمييز بين السلع و الخدمات   | 01            |
| 18     | تصنيف الخدمات المحيطة   | 02            |
| 21     | العناصر المضافة إلى المزيج التسويقي الخدمي                                | 03            |
| 36     | المجالات الجديدة للتسويق  | 04            |
| 37     | الفرق بين المفهوم التقليدي (الضيق) للتسويق والمفهوم الحديث (الموسع)<br>له | 05            |
| 113    | تحديد درجة الرضا في الجانب الإداري  | 06            |
| 114    | تحديد درجة الرضا من الجانب التقني   | 07            |



# قائمة الأشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل   | الصفحة |
|-----------|---|--------|
| 01        | النموذج الجزئي لشوستاك (خدمات النقل الجوي)  | 16     |
| 02        | زهرة الخدمة   | 17     |
| 03        | مثلث التسويق الخدمة   | 24     |
| 04        | خصائص الرضا   | 65     |
| 05        | حلقة من الجودة إلى الربح  | 68     |
| 06        | مربع الجودة   | 69     |
| 07        | عملية الإصغاء للعميل  | 70     |
| 08        | من الجودة المرغوبة إلى الجودة المتوقعة  | 71     |
| 09        | عملية الإنصال والبيع  | 71     |
| 10        | قياس رضا العميل   | 72     |
| 11        | قياس الأداء وقياس الرضا   | 73     |
| 12        | مراحل إنجاز دراسة الرضا   | 76     |
| 13        | هيكل الإستمارة  | 82     |
| 14        | عناصر إعداد الدراسة الكمية  | 85     |
| 15        | الهيكل التنظيمي لرئيس المجلس الشعبي البلدي و الأمانة العامة   | 92     |
| 16        | الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية الموارد البشرية و التكوين   | 93     |
| 17        | الهيكل التنظيمي لمديرية التنظيم   | 94     |
| 18        | الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية الاقتصاد والمالية والاستثمار  | 95     |
| 19        | الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية الشؤون الاجتماعية والثقافة والرياضة والشباب                                     | 96     |
| 20        | الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية التخطيط ومتابعة المشاريع التنموية والتعمير                                      | 97     |
| 21        | الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية المصالح التقنية   | 98     |
| 22        | الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية الصحة والنظافة وحماية البيئة  | 99     |
| 23        | الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية تهيئة الإقليم العمراني والسياحي وتطوير الصناعة التقليدية والفلاحة والصيد البحري | 100    |
| 24        | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس  | 103    |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 103 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات أعمارهم                      | 25 |
| 104 | توزيع افراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية                   | 26 |
| 104 | توزيع افراد العينة حسب متغير مستوى التعليمي                    | 27 |
| 105 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة                           | 28 |
| 105 | قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال الاستقبال                    | 29 |
| 106 | قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال اشارات التوجيه               | 30 |
| 106 | قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال التعامل مع اعوان الشباك      | 31 |
| 107 | قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال استخراج شهادة الميلاد رقم 12 | 32 |
| 107 | قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال استخراج مختلف الوثائق        | 33 |
| 108 | قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال نظافة الحي الاداري           | 34 |
| 108 | قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال صيانة الطرقات                | 35 |
| 109 | قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال اشارات المرور                | 36 |
| 109 | قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال الانارة العمومية             | 37 |
| 110 | قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال الاسواق المغطاة              | 38 |
| 110 | قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال الحظائر و المساحات التوقف    | 39 |
| 111 | قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال تهيئة المقابر وصيانتها       | 40 |
| 111 | قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال الفضاءات الثقافية            | 41 |
| 112 | قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال رفع النفايات المنزلية        | 42 |
| 112 | قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال فضاءات التسلية و الرياضة     | 43 |

تعد الجودة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسات المتميزة مهما كانت طبيعة نشاطها، فالمؤسسة الخدمية تسعى إلى رفع مستوى أدائها من حيث عمليات تقديم الخدمة وتعزيز مكانتها التنافسية في ظل اشتداد المنافسة، وهذا من خلال تبنيها إستراتيجية تسويقية، فهي تعتمد على تخفيض تكلفة خدماتها و التركيز على جودتها حتى تصل إلى درجة التميز في الأداء الذي يعد مثالا يسعى الجميع للوصول إليه، فعلى المؤسسة أن تبحث دوما على زبائن جدد وأسواق أخرى مع الحفاظ عليهم والعمل على جعلهم أوفياء من خلال تقديم أحسن المعروضات والخدمات وذلك طبقا لمعايير الجودة والتنوعية.

ومن أجل النمو والتطور المؤسسة الخدمية أصبحت إدارة الجودة ، رضا الزبون محور اهتمامها ودائمة البحث والتعرف على حاجاته و توقعاته خاصة وأن ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلوماتية مكنت الزبون من المفاضلة بين الخدمات حسب رغباته واختياراته.

هذا وتسعى أيضا المؤسسة الخدمية إلى إرضاء الزبائن من خلال تقديم خدمات ذات جودة مرتفعة فالزبائن اليوم أصبحوا يطالبون المؤسسات الخدمية بضرورة إدراج الجودة ضمن إستراتيجياتهم، لذا فالخطوة الأولى في طريق تحقيق هذا الهدف تتمثل في محاولة قياس جودة خدماتها اعتمادا على آراء زبائنها.

### طرح الإشكالية:

أمام جملة المعطيات التي تم سردها يمكن إبراز معالم الظاهرة المدروسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي والمصاغ على النحو التالي:

هل لجودة الخدمة تأثير على رضا الزبون لدى المؤسسات العمومية الخدمية؟

### فرضيات البحث:

تتلخص فرضيات البحث في النقاط التالية:

- هناك علاقة ارتباط وطيد بين المشاكل التي تواجهها المؤسسات العمومية الخدمية وبين عدم الاستفادة من مبادئ وتقنيات التسويق في مجال الخدمات العمومية .
- عدم اقتناع مسؤولي الخدمات العمومية في الجزائر بجدوى وأهمية تسويق الخدمات في رفع درجة رضا العملاء واحتفاظ بهم.
- غياب الشروط والظروف الملائمة لإدماج وتطبيق نظام الجودة في قطاع الخدمات العمومية .
- هناك علاقة ارتباط بين الجودة المدركة للخدمة المقدمة ورضا العملاء.

## أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- 1) مراجعة المفاهيم والتقنيات التسويقية، وإمكانية ومجالات تطبيقها في مؤسسات الخدمات العمومية.
- 2) تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بالجودة و المؤشرات و نماذج تقييمها و سبل تحسينها بالإضافة إلى التعريف بالرضا و خصائصه و طرق قياسه
- 3) تحليل العلاقة الموجودة بين جودة الخدمة المدركة و رضا العملاء
- 4) التوصل إلى بعض النتائج و الاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تطور جودة الخدمة في المؤسسات العمومية الخدمانية.

## أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث في كون أن جودة الخدمة أصبحت تمثل أولوية من أولويات المؤسسة الخدمية وهذا في ظل الدور المتنامي للتسويق الخدمي، وتعد هذه الدراسة محاولة للوقوف على مدى جودة الخدمة المقدمة من قبل مؤسسة وتحسينها ومن ثم زيادة رضا زبائنها، كما تكتسي هذه الدراسة أهمية بالنسبة للباحث من خلال إثراء معارفه النظرية في موضوع الجودة .

## منهجية البحث :

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للبحث من خلال الاعتماد على الكتب، المقالات ، و الدوريات المتخصصة التي تناولت موضوع البحث، وهو ما يساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للبحث، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم على المنهج الإحصائي باستعمال برنامج Excel في تحليل آراء المواطنين غيما يتقدم لهم من خدمات عمومية للوصول إلى استنتاجات و اقتراحات تساهم في تطوير وتحسين الخدمة العمومية لبلوغ سبيل رضا المواطنين.

## حدود الدراسة :

لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية ومكانية

- 1 - الحدود الزمنية : لقد تم تحديد الفترة الزمنية للقيام بالدراسة من شهر ديسمبر إلى شهر ماي
- 2 - الحدود المكانية : يهدف التعرف على جودة الخدمات المقدمة وقياس درجة المواطنين في المؤسسة العمومية الخدمانية تطرقنا إلى بلدية مستغانم لتحقيق هذه الدراسة.

## صعوبات البحث:

بشكل عام تمثلت صعوبات البحث فيما يلي:

قلة المراجع خاصة باللغة العربية الخاصة بالتسويق في الخدمات العمومية.

عملية ضبط حدود البحث خاصة وانه ذو طابع مفاهيمي متشعب.

أما في الجانب التطبيقي كانت الصعوبة في التعامل مع المواطنين نظرا لضيق وقتهم وإصرارهم على

قضاء حاجاتهم و المغادرة.

كبر حجم العينة اخذ دراسة مطولة في إعداد الجداول والبيانات.

## خطة البحث :

قصد الإمام بمختلف جوانب الموضوع تم الاعتماد على خطة تنقسم إلى مقدمة عامة، فصلين

نظريين وفصل تطبيقي وخاتمة عامة، حيث تم في المقدمة العامة طرح إشكالية البحث و الصور العام

للموضوع، يقدم الفصل الأول لمحة حول التسويق الخدمات بشكل عام و التسويق الخدمات في المؤسسات

العمومية بشكل خاص.

أما الفصل الثاني فتم التطرق قسمين القسم الأول تناول مفهوم الجودة ومراحل تطورها، أما

القسم الثاني تناول رضا العميل والعلاقة الموجودة بين الجودة ورضا العميل

أما الفصل الثالث الذي خصص إلى الدراسة الميدانية فقد تم التعريف بالمؤسسة العمومية الخدماتية

(بلدية مستغانم) مع دراسة تخص بقياس رضا العملاء (المواطنين ) حول الخدمات التي تقدمها هذه

المؤسسة.

وأخيرا تم تقديم حوصلة عامة على تقديم اقتراحات مستنبطة من النتائج المتحصل عليها.

### مقدمة الفصل:

يشكل موضوع تسويق الخدمات وأثر خصائص الخدمات العمومية على سياسات التسويق دراسة وفق

مايلي:

فكل يوم تظهر خدمات وتتطور أخرى، وكل هذه الخدمات تحتاج لمتطلبات الانسجام، الانفتاح والمرونة .

وبالتالي إلى تسويق فعال للخدمات.

ولقد كان لأهمية قطاع الخدمات العمومية والتطور الملحوظ الذي شهده، أثر كبير في توليد الاهتمام

الكبير بتسويق الخدمات والمشاكل المرتبطة به، وأهمها مشكلة تكييف وربط سياسات التسويق مع الخصائص

المميزة للخدمات بصفة عامة، وللخدمات العمومية بصفة خاصة، الأمر الذي يميز تسويق الخدمات عن

التسويق بصفة عامة.

الفصل الأول: مدخل لتسويق الخدمات في المؤسسات العمومية

### المبحث الأول: عموميات حول تسويق الخدمات

يعد الاهتمام بقطاع الخدمات من المظاهر الحديثة في الاقتصاديات العالمية ، فلوقت طويل كان الاهتمام منصبا على القطاعات السلعية و الزراعية و الصناعية ، و التي كان ينظر لها على المستوى الدول أو على مستوى المنظمات بأنها الجديرة بالاهتمام ، أما الخدمات فكان ينظر لها على أساس أنها هامشية و غير مربحة و بقيت النظرة إلى الأساليب المطبقة فيها على أساس أنها قائمة على الاجتهادات و غير قابلة للتأطير وفقا للأسس العلمية المعروفة في علم التسويق، ولكن هذه النظرة في الوقت الحاضر اختلفت اختلافا جذريا بعد أن أصبح قطاع الخدمات من الصناعات السائدة في مختلف الاقتصاديات و بعد أن أصبحت صناعة الخدمات تستقطب المزيد من رؤوس الأموال و القوى البشرية.

### المطلب الأول: طبيعة الخدمات

أصبح قطاع الخدمات عنصرا أساسيا في اقتصاديات الدول خاصة المتقدمة منها، ولهذا اتجه العديد من الباحثين إلى الاهتمام بتسويق الخدمات والمشاكل المرتبطة به.

#### 1- تعريف الخدمة:

ليس من السهل تقديم تعريف لكلمة الخدمة، وهذا يرجع لعدة أسباب نذكر منها<sup>1</sup>:

- من الصعب وصف الخدمة بسبب طبيعتها المعنوية بالنظر إلى السلعة ، ولهذا نستعمل مصطلح المنتج للدلالة عن الخدمة ، كأن نقول مثلا المنتجات البنكية أو السياحية.
- اعتبرت الخدمة ولوقت طويل على أنها نشاط إنساني يقوم من خلالها الفرد بتأدية مهمة لشخص آخر، وهذا التعريف محدود جدا باعتبار أن عدد كبير من الخدمات قد تقوم من خلال جملة من الآلات والتجهيزات مختلفة مثل غسل السيارات أوتوماتيكيا.

وتعدد تعاريف للخدمة إنما يعكس مدى صعوبة إيجاد وتحديد مفهوم لها بالنظر إلى الخصائص التي

تتميز بها ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

- \*الخدمة هي أي شيء تقوم به يكون نافع لشخص آخر<sup>2</sup>
- \* تقديم الخدمة على شكل أنشطة موجهة للربح أو الإشباع تعرض في وقت البيع أو لإرتباطها بسلعة.
- بناء على هذا التعريف نخلص إلى أن الخدمة عبارة عن نشاط الهدف منه تحقيق أرباح أو الرضا لدى المستفيد منها، كما يمكن تقديم تلك الخدمة على صيغتها الموجودة بها أو تكون غير مستقلة وتابعة لمنتج المباع.
- \* الخدمة هي كل نشاط يحقق رضا المستفيد منه ، بدون تحويل الملكية<sup>3</sup>.

نلاحظ من هذا التعريف بأن الخدمة عبارة عن نشاط معنوي يحقق لدى المستخدم نوعا من الرضا ولكن بدون أن يملك ذلك الشيء وهذا فيه شيء من الغموض ، لأن إذا كانت الخدمة غير ملموسة أو مادية

<sup>1</sup> Gerard Taker , Michel longbois (1992)- **Marketing des services**- Le défi relationnel. Edition Gaetan Morin, Collection Dunob.,p.p 21,22 .

<sup>2</sup> Le Petit Larousse Illustré (1992)- **Larousse** – Paris. p 907

<sup>3</sup> Yves le Golvan (1988) **Dictionnaire Marketing Banque Assurance** . Dunod . Paris . p 122



تتحول من طرف مالك إلى آخر فهي تتحول أو تنشأ مباشرة لدى من يدفع قيمتها ، إلا في حالات الخدمات العامة المجانية.

-إن الخدمة هي نشاط أو عدة أنشطة التي تحدث عند التفاعل بين الشخص من المنظمة أو آلة وبين المستهلك، وتهدف هذه النشاطات إلى إشباع حاجات المستهلك.

-الخدمة هي تجربة زمنية مؤقتة معايشة من طرف المستهلك.

-الخدمة هي نشاط لإنجاز تجربة.

- الخدمة تتميز بسلسلة من الأنشطة الموجهة لتسوية الصعوبات التي يعاني منها الزبائن ، هذه الأنشطة تعطي مكانا للانتقال أو التحول بين الزبون وموظفي الخدمة أو التجهيزات المنظمة.

إن الخدمة حسب هذا المفهوم لا تقتصر على نشاط معين، بل يمكن أن تشمل عدة أنشطة، ووجودها يساهم في حل مشاكل الزبائن وتحقيق نوع من الأرباح، ويتم تقديمها بالاتصال المباشر من المستفيد منها ومقدمها.

- الخدمة هي كل نشاط أو أداء يخضع للتبادل ، بحيث أن هذا التبادل غير ملموس والذي لا يسمح بأي تحويل للملكية، ويمكن أن تكون الخدمة مرتبطة بمنح مادي كما يمكن أن لا تكون كذلك<sup>1</sup>.

وتعتبر الخدمة من خلال هذا التعريف كونها نشاط محل التبادل وتكون أساسا غير ملموسة، ولا تسفر على أي نقل للملكية، يمكن أن تكون مصاحبة لسلعة ملموسة أولا.

أما Lovelock فإنه يعرف الخدمة بالاعتماد على ما يشتريه الزبون أو العميل في الأساس بغض النظر عما يرافق ذلك الشراء من توابع وملحقات.

فالزبون في صالون الحلاقة يشتري خدمة قص الشعر بغض النظر عن الأشياء والمواد التي سوف يستخدمها الحلاق لتحقيق ذلك الغرض ، والمسافر يشتري خدمة النقل من نقطة أ إلى ب بصرف النظر عن ما يحيط من ملاحق وتسهيلات.

إلا أن Lovelock نفسه يقر بأن هذا التعريف لا يعطي للخدمة أبعادها ومضامينها الحقيقية، بل هو يعتبر هذا التعريف مجرد مؤشر يمكن اللجوء إليه للتمييز بين السلعة والخدمة.

وفي الواقع العملي أو الميداني يصعب بالفعل التمييز بشكل مطلق بين الخدمات والسلع ، وهذا يعود إلى حقيقة أنه عندما تتم عملية شراء سلعة ما ، فإن هذه العملية تتضمن في الغالب أن عنصر الخدمة يكون مرافقا للسلعة، ونفس الشيء يتطابق على شراء الخدمة ، حيث أن تقديم الخدمة يتم من خلال شيء ملموس يكون مرتبطا بها.

### 2- التمييز بين السلع والخدمات:

إن فهم طبيعة الخدمات لا يمكن أن يتم من خلال تحليل العلاقة بينها وبين السلع المادية، بسبب الترابط والتزامن الوثيق فيما بينهما ، ففي الواقع العملي من الصعب التمييز وبشكل مطلق بين الخدمات والسلع ، والسبب في ذلك يعود إلى حقيقة انه عندما تتم عملية شراء سلعة ما فان العملية تتضمن في الغالب عنصر خدمة يكون مرافقا للسلعة، ونفس الشيء ينطبق على شراء الخدمات، حيث أن تقديمها يتم

<sup>1</sup> P, kotler & All.(2006) Marketing Management, Pearson Education, Paris, 12<sup>ème</sup> Edition , p 462.

## الفصل الأول : مفاهيم حول تسويق الخدمات في المؤسسات العمومية

من خلال شيء ملموس يكون مرتبطا بها، ويشير (Kotler et al 2006) في هذا الصدد إلى أن عرض أي مؤسسة يمكن تقديمه من خلال خمسة أشكال كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) \_معايير التمييز بين السلع و الخدمات

| سلعة \ خدمة                       | شرح (التمييز)  |
|-----------------------------------|--|
| منتج خالص                         | يتضمن عرض المؤسسة في هذه الحالة منتجات ملموسة بشكل تام مثل: الصابون معجون الأسنان حيث لا يرافق هذه المنتجات أية خدمة   |
| منتج ملموس مصحوب بعدة خدمات       | في هذه الحالة تقدم المؤسسة منتجا مركزيا محاطا بخدمات ملحقة، فمثلا مؤسسة تبيع السيارات مع ضمان وخدمة الصيانة  |
| منتج - خدمة                       | حيث يشمل العرض على أجزاء متساوية من المنتجات المادية والخدمات، فمثلا في المطاعم يتم تقديم الطعام وتأدية الخدمة   |
| خدمة مصحوبة بمنتجات أو خدمات أخرى | حيث يتضمن العرض في هذه الحالة خدمة أساسية مكتملة ببعض المنتجات أو الخدمات الملحقة ، فمثلا في مجال النقل الجوي فالخدمة الأساسية هي النقل، ويتم تكملتها بتقديم الطعام و الشراب و بعض الخدمات الثانوية المرافقة للخدمة الأساسية |
| الخدمة الخالصة                    | تقدم المؤسسة في هذه الحالة خدمة فقط دون أن يرفق معها أي منتج مثل أي منتج مثل : العلاج النفسي، استشارة محامي  |

Source : kotler, Ph & all.(2006) *Marketing Management*, Pearson Education, Paris, 12<sup>eme</sup> Edition p.p: 462, 463

### 3- خصائص الخدمة

الخدمات متنوعة: البعض منها عمومية.

والبعض الآخر ذات هدف ربحي.

البعض منها تجارية، والبعض الآخر إدارية.

لذلك تميل أغلب الدراسات إلى جعلها موحدة من خلال معيار تمييزها عن المنتجات المادية ذات

الاستهلاك الواسع.

هذه التفرقة تتم بتخصيص مزايا خاصة للخدمات بالمقارنة مع المنتجات:

فالخدمات "غير ملموسة" بينما المنتجات "لملموسة".

الخدمات "قابلة للتلف" (أي تفسد إذا لم تستهلك) في حين أن المنتجات يمكن تخزينها أو تأجيلها.

الخدمات "أكثر تغيرية وغير متوقعة" بالمقارنة مع المنتجات التي هي "نمطية ومتوقعة".

الإنتاج والاستهلاك في الخدمات "لا يمكن فصلها"، بينما "هما متفرقان" بالنسبة للمنتجات.

وأخيرا ما يميز الخدمات عن المنتجات هو كون المادة الأولية المعالجة في حالة الخدمات هم "الزبائن"،

وهذا هو سر الأهمية القصوى "للبعد البشري" في قطاع الخدمات.

وانطلاقا من هذه المزايا يمكن تحديد خصائص الخدمات في أربع نقاط.

1- عدم الملموسية (L'intangibilité).

2- القابلية للتلف (La Périssabilité).

3- التماثل وعدم التغير (La Variabilité) .

4- اللانفصالية (L'indissociabilité) .

1- عدم ملموسية الخدمات:

الخدمات غير ملموسة، بمعنى يستحيل لمس، ذوق، الإحساس، والاستماع رؤية الخدمة قبل شرائها "فالمريض في عيادة الطبيب أو الزبون في محل الحلاقة لا يمكنه معرفة النتيجة مسبقاً"<sup>1</sup> وبسبب هذه الصفة فإن أغلب الخدمات أصبحت تنتج وتستهلك في آن واحد، وبسبب كونها غير مادية فإنه لا يمكن تخزينها، لذلك فالمشاكل والمزايا المرتبطة بالتخزين، وأيضا بمفهوم تسيير المخزون لا يمكن أن تتواجد.

وبما أنه لا يمكن تخزين الخدمات فإن القدرة على توفيرها يجب أن تحصل قبل أن يحدث التحويل، وبما أنه لا يوجد تحويل الملكية، فإن المشتري ليس باستطاعته امتلاك الخدمة<sup>2</sup>. ولذلك لا يركز ترويج الخدمات على خصائص الخدمات بل على المزايا التي تحملها هذه الخدمات لأن المشتري في سبيل تقليصه من نسب عدم التأكد يبحث عن إشارات تعبر على نوعية الخدمة. هذه الإشارات يمكن أن تكون: المحلات، الموظفين.....الخ.

لذلك فإن تشخيص العرض غير الملموس وتنمية ملموسية الخدمة هي من أهم الإجراءات التّسويقية المتّخذة في ميدان الخدمات.

2- قابلية الخدمة للتلف:

قابلية الخدمة للتلف نابعة من عدم قدرتها على التخزين لذلك فإن الكميات غير المستخدمة خلال فترة العرض ستختفي للأبد، تذكرة السينما التي لا تباع هي تذكرة مفقودة للأبد، ومقعد في الطائرة يستحيل تعويضه إذا لم يشتر، و لذلك فغالبا ما تفرض شركة الطيران عقوبات على تأجيل المسافرين لرحلاتهم لأنها تدرك أن الكميات غير المستخدمة أثناء عرض الخدمة ربما قد تكلفها أعلى من الكميات المستخدمة. ومن هنا يكمن سر الأهمية الممنوحة لمشكل الخدمات غير المستخدمة أو غير المباعة، خاصة في حالة كون الطلب غير مستقر (متغير حسب الظروف والزمن).

وفي هذا الشأن قام العديد من الكتاب باقتراح إستراتيجيات متعددة لمواجهة هذا المشكل، هذه الإستراتيجيات سنتطرق إليها في الفصول المقبلة من هذا البحث.

3- عدم تماثل الخدمة:

الخدمة متغيرة حسب أوقات وظروف تحققها، لذلك في غالب الأحيان يستحيل تنميط إنتاج الخدمة وجعلها متماثلة، لأن الخدمة تعتمد على من يقدمها، وعلى كيفية تقديمها، وعلى ظروف تقديمها. وفي الحقيقة يصعب الحصول على كفاءات وظروف مماثلة في هذا الشأن.

<sup>1</sup> Ph, Kotler & All op cit p : 466

<sup>2</sup> René .y. Darmon & Michel lorache John v. pétrof (1982)« **Marketing** » (fondements et applications) 2<sup>ème</sup> copyright ,p : 548.

فمكتب فمن المستحيل أن ينتج محامي نفس نوعية الخدمة لزبونين اثنين، فقد تكون لهذين الزبونين نفس النظرة اتجاه منتوجين من نفس العلامة، ومن نفس الحجم، ومن نفس النوعية واللون، ومن نفس المؤسسة..ولكن بالنسبة لنفس الخدمة لا تكون لهما نظرة متشابهة، السبب الأول هو كون للمستهلك تأثير على نوعية الخدمة " فسفر في قطار يعتبر في آن واحد جيد وغير جيد لعدة أشخاص مسافرين في نفس العربة، لأن حسب ما ينتظره كل واحد من هذه الخدمة يكون مستوى تقييمه<sup>1</sup>. ومن هنا ينشأ إحساس المشتري بأن له أكثر دور وأكثر مشاركة في الإنتاج والشراء إذا ما تعلق الأمر بالخدمة، وذلك بالنسبة إليه، وبالنسبة لباقي المستعملين للخدمة باعتبارهم يتقاسمون معه نفس الخدمة، فنوعية زبائن مطعم أو فندق يكون لهما دور كبير في تحديد نوعية ومستوى الخدمة في عقلية الزبائن الآخرين. السبب الثاني هو كون للبائع تأثير على نوعية الخدمة، فوجبة غذاء محضرة من طرف أحد الطباخين هي غير متطابقة مع نوعية نفس النوع من الغذاء محضر من طرف زميله. ومن هنا تكمن أهمية الموظفين اللذين نصادفهم أثناء شرائنا للخدمات، لأنهم هم اللذين يحددون رضا أو سخط الزبون، " فنوعية الوجبة التي نحصل عليها في مطعم والتي يظهر لنا مستواها "جيدا" أو "رديئا"، هي ظاهرة لا يمكن تكرارها، وحتى وإن حاولنا في بعض الأحيان تدارك النوعية السيئة للوجبة بفضل الاحتجاج<sup>2</sup>. ولذلك فليس من الصدفة أن يكون من المعايير المفرقة بين "المنتجات" و"الخدمات" هو "العامل البشري" الذي له دور فعال في ميدان الخدمات.

هذا العامل هو السبب في ظهور بعد "عدم التيقن في الخدمات، الشيء الذي هو غائب في المنتجات الصناعية، وذلك سواء تعلق الأمر ب "الموظفين" أو ب "الزبائن" وأيضا في إيجاد "اللامتوقع" و"اللاملموس" في الخدمات<sup>3</sup>.

ومن هنا تكون لسمعة البائع وعملية نقل المعلومات " من الفم إلى الأذن " أثر بالغ في تسويق الخدمات.

#### 4- عدم انفصالية الخدمات:

الخدمات غير قابلة للانفصال عن من يقدمها، " فإذا مرض الفنان في آخر لحظة فلا يمكن تعويضه بمعنى آخر، وهذا يعني أن قدرة الإنتاج محددة في قدرات الفنان فقط"<sup>4</sup>.

وأیضا فان زمان ومكان إنتاج خدمة واستهلاكها لا يمكن فصلهما في أي حال من الأحوال. ومن هنا تتبع مشاكل عديدة، تتعلق في أغلبها بمشكلة تخزين الخدمات، وتكييف العرض مع الطلب، ولذلك في مجال الخدمات يجب أن يكون المكان والزمان (صالحين) للإنتاج والبيع والاستهلاك معا.

بالإضافة إلى هذه الخصائص الأربعة المهمة التي لها آثار بالغة على القرارات التسويقية، نجد أن بعض الكتاب<sup>5</sup> لم يكتف بهذه الخصائص واقترحوا خاصيتين أخريين يتميز بهما قطاع الخدمات، يتعلق الأمر ب:

#### 5- لا مركزية إنتاج الخدمات:

1 Helfer J.P & Orsoni J,(1981),« **Le Marketing** » Vuibert, p 39.

2 Fredirik Mispelblam ,(1991) « **Le Secret Des Services : Les Clients Acteurs Autant Qu'object De Travail** » Revue française de Marketing, N° 134, p :29.

3 Frederik Mispelblam, op cit p : 29.

4 P.Kotler & All, op cit , p :66

5 René. y. Darmon & Michel laroche John. v. Petrof. op cit, p :550

قطاع الخدمات يتميز في مجمله بصناعة غير مركزية أو ضعيفة التركز "فأغلب هذه المؤسسات هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم، تعتمد خاصة على الموظفين، وتتميز بقلّة رؤوس الأموال المستثمرة، وإذا حدث وأن كانت هذه المؤسسات كبرى ومسيطرّة على السوق فيتعلّق الأمر بمؤسسات للخدمات العمومية التابعة لمراقبة الدولة،، والتي لها إستراتيجية تسويقية جد متأثرة بتنظيمات السلطة"<sup>1</sup>.

### 6- ضعف معدّل إنتاجية الخدمات:

يتميز قطاع الخدمات بضعف معتبر في معدل إنتاجيته بالمقارنة مع قطاع الصناعات اليدوية، فالعديد من المختصين يحددون أرباح الإنتاجية في ميدان الخدمات في حدود النصف بالمقارنة مع تلك الخاصة بقطاع الإنتاج اليدوي.

الأسباب التي تفسر ذلك متعددة أهمها<sup>2</sup>:

- كون أغلب الخدمات تعتمد على اليد العاملة، ولا يمكن جعلها آلية مثل الإنتاج الصناعي.
- اليد العاملة في المجال الخدمي هي عادة اقل تأهيلا عن تلك العاملة في مجال الصناعات الإنتاجية، (هذا بالإضافة إلى كون نسبة كبيرة منها تشتغل بكيفيات متقطعة وموسمية).
- إجراءات ومعايير حساب المردودية في الإنتاج الصناعي (كمية الإنتاج/ساعة عمل الإنسان) ليست نفسها مطبقة في ميدان الخدمات.
- إنها النوعية وليست الكمية التي تجعل الخدمة مقبولة لدى المستهلكين (فالذي يحدد درجة إنتاجية الطبيب الجراح هو نوعية ونجاح العمليات الجراحية وليس عددها).

### 4- تصنيف الخدمات:

عادة ما تصنف الخدمات وفق المعايير والأسس التالية<sup>3</sup>:

#### 1- حسب نوع السوق/ الزبون / المستفيد:

أ - خدمات استهلاكية : هي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل السياحة، الصحة، وخدمات النقل والاتصال ، التجميل.

ب - خدمات المنشآت : هي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات المنظمات كما هو الحال في الاستثمارات الإدارية والخدمات المحاسبية والقانونية والمالية وصيانة المباني والمعادن.

#### 2- حسب الإعتمادية في تقديم الخدمة :

أ- خدمات تعتمد في تقديمها على الإنسان بدرجة كبيرة مثل الأطباء، المحامين، والإداريين

ب- خدمات تعتمد على المستلزمات المادية، ومن أمثلتها خدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية ، وخدمات النقل العام وخدمات غسل السيارات أليا ، والنقل الجوي.

#### 3- حسب درجة الاتصال المستفيد :

<sup>1</sup> Idem, p :550.

<sup>2</sup> Rene. y. Darmon & Michel Iaroche John.v.petro op cit, p:550.

<sup>3</sup> حميد الطائي ، بشير العلاق ، (2009)، تسويق الخدمات ، (مدخل استراتيجي ، وظيفي ، تطبيقي) ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة العربية ، ص 28

أ - خدمات ذات إتصال شخصي عالي مثل خدمات الطبيب ، المحامي ، النقل الجوي، فحضور المستفيد من الخدمة أمر ضروري.

ب- خدمات ذات إتصال شخصي منخفض مثل خدمة الصراف الآلي والتسويق عبر الأنترنت.

ج - خدمات ذات إتصال شخصي متوسط مثل خدمة المطاعم السريعة وخدمة الترفيه في المسرح.

### المطلب الثاني : المزيج التسويقي للخدمات

أولا : الخدمة جوهر و الخدمات المحيطة

#### 1- مفهوم الخدمة الجوهر و الخدمات المحيطة (The Main Service And Peripheral Service)

إن الخدمة كما رأينا هي عملية أو أداء، وليست شيئا ماديا، وحتى تتمكن مؤسسة الخدمة من تحقيق أهدافها المنشودة فإنه يترتب عليها تقديم خدمات تشبع حاجات ورغبات المستفيدين.

إن المؤسسات الخدمية تقدم للمستفيدين حزمة متنوعة من الخدمات (The service package)

الملموسة و غير الملموسة والتي تشكل معها الخدمة ، هذه الخدمة تصنف في قسمين<sup>1</sup> (Normane,1991):

الخدمة الجوهر (The main or core service) والخدمات المساعدة أو الإضافية (Auxiliary service or

extras) والتي تدعى أحيانا بالخدمات المحيطة (Peripheral service) أو الخدمات التسهيلية (Facilitator service).

\_ إن الخدمة الجوهر تلي حاجات الزبائن من اجل فائدة أساسية مثلا: النقل إلى مكان معين، علاج حالة مرضية معينة أو إصلاح عطب في تجهيز ما، أما الخدمات المحيطة فهي تسهل وتحسن من استعمال الخدمة الجوهر مثل : المعلومات، المشورة، التوثيق، حل المشاكل او أعمال إضافية.

\_ إن الخدمات المحيطة غالبا ما تستعمل لإيجاد ميزة تنافسية. كما أنها توفر قاعدة لتمييز المؤسسات الناجحة من المؤسسات غير الناجحة فمثلا: شركات الطيران تقدم نفس الخدمة الجوهر وهي النقل الجوي ولكن ما يميز شركة الطيران عن أخرى هو الخدمات المحيطة التي تعزز استعمال الخدمة الجوهر، كسهولة الحجز، سهولة الوصول إلى المطار من المحطات الفرعية ونوعية الطعام داخل الطائرة.<sup>2</sup>

#### 2- التمييز بين الخدمة الجوهر و الخدمات المحيطة:

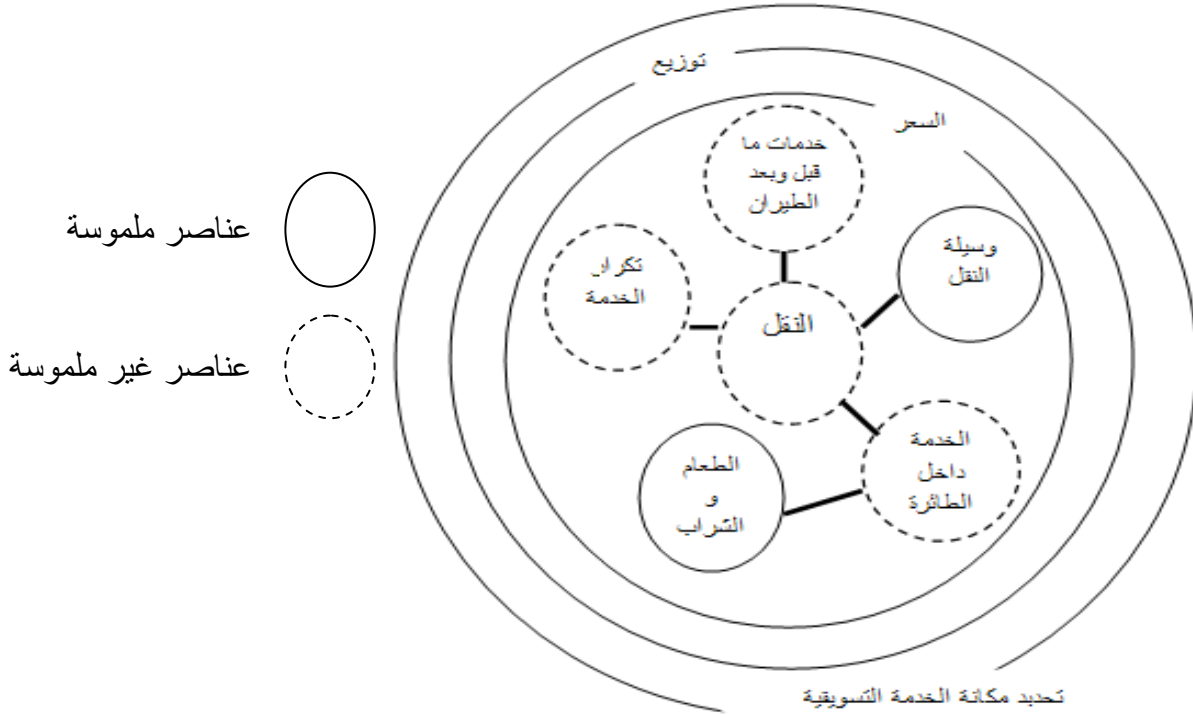
إن العديد من مؤسسات الخدمة تعرض لعملائها حزمة من المنافع تتضمن تسليم الخدمة الجوهر إضافة إلى العديد من الخدمات الأخرى التي ترتبط بأنشطتها، هذه الخدمات الإضافية التكميلية التي تعرضها هي التي تميزها عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها. لقد حاول المنظرون شرح الفرق بين الخدمة الجوهر و الخدمات المحيطة من خلال ابتكار أطر ونماذج لتوفير فهم أدق واشمل لهيكله الخدمات، ومن ابرز هؤلاء المنظرين (Shostack, G. Lynn, 1977) التي طورت نموذجا جزئيا (Molecular Model)، يمكن تطبيقه على السلع والخدمات (السيارات والنقل الجوي)، مستعيرة مفردات من علم الكيمياء لمساعدة المسوقين على تصور ما أسمته بـ" الكيان الشامل للسوق" (Totel Market Entity)، والذي عرفته كما يلي: "إن الكيان

<sup>1</sup> الضمور هاني حامد،(2005)، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة دار وائل للنشر و التوزيع عمان'ص 53

<sup>2</sup> Lovelock,C.Hgumesson, evert, (2004), « whither services marketing ? in search of a new paradigm and fresh perspectives », journal of service research, sage publications , university of maryland, USA, VOL .7 ?N°1.P.142.

الشامل للسوق هو توليفة من العناصر المختلفة والتي ترتبط مع بعضها البعض في الشكل الجزئي . إن هذه العناصر يمكن أن تكون ملموسة أو غير ملموسة، وان الكيان يمكن وصفه فقط بسيادة أو سيطرة جانب منه (الملموس او غير الملموس)<sup>1</sup> والشكل الموالي يوضح النموذج الجزئي الذي ابتكره (شوستاك).

**الشكل رقم 01: النموذج الجزئي لشوستاك (خدمات النقل الجوي)**



Source : Dlaert,(2005), Le Marketing Des Services, Edition Dunod, Paris, p : 33

ففي وسط الدائرة نجد المنفعة الجوهر التي تلي حاجات المستفيد الأساسي، مرتبطة بسلسلة من السمات الخدمية الأخرى، كما أن الجزئيات هنا محاطة بسلسلة من النطاقات التي تمثل السعر، التوزيع، والرسائل الاتصالية وتماما كما يحدث في الكيمياء فإن التغيير الذي يطرأ على واحد من العناصر قد يغير تماما طبيعة الكيان برمته، لقد ميزت شوستاك ما بين العناصر الملموسة وغير الملموسة المتضمنة في عملية تقديم الخدمة، ففي خدمة الطيران مثلا: فإن العناصر غير الملموسة تشتمل على خدمة النقل نفسها، تكرار الخدمة، الخدمات المقدمة قبل الرحلة، وبعد الرحلة، أما العناصر الملموسة فهي تشمل على الطائرة نفسها، الطعام و الشراب اللذان يقدمان للمسافرين، وبتحديد العناصر الملموسة يستطيع المسوقون تحديد أي من هذه العناصر يجب التركيز عليه عند إنتاج الخدمة أو الترويج لها. وتقول شوستاك في هذا الصدد انه: " كلما زادت الدرجة اللاملموسية في تقديم الخدمة كلما توجب على المسوقين تقديم أدلة و حقائق ملموسة تتعلق

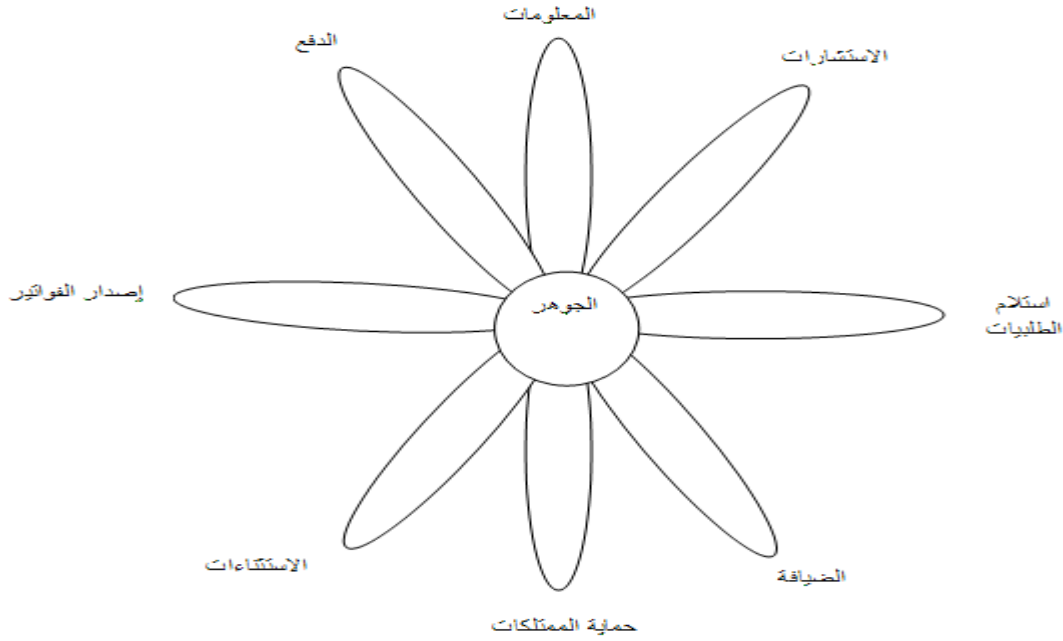
<sup>1</sup> Joni Beilinson,(2013), « Enhancing Customer Perceived Value in Home Deliveries-Case : Customer Companyx »,logistics master's thesise, helsinki, finland, p : 22.

بمزايا ومواصفات الخدمة باعتبار المستفيد يرغب في الحصول على شيء ملموس يؤكد انه سوف ينتفع فعلا من الخدمة المعينة"1.

### 3- تصنيف الخدمات المحيطة:

إن الفحص لمختلف أنواع الخدمة الجوهر يبين أن معظمها لها العديد من الخدمات المحيطة المشتركة، ولقد قدم لوفلوك تصنيفا للخدمات المحيطة على شكل زهرة ثماني بتلات تحيط بقلب الزهرة الخدمة الجوهر. كما يوضح الشكل الموالي:

الشكل رقم 02 : زهرة الخدمة



Source : Lovelock,C,H & Wright, K. Lauren, op.cit,p : 143.

ولقد قسم هذه الخدمات المحيطة الثمانية إلى قسمين<sup>2</sup>:

### 1-3- الخدمات المحيطة السهلة : (Facilitating Supplementary Service)

والتي تساعد على استخدام الخدمة الجوهر او اللازمة لتقديم الخدمة و تضم : المعلومات، استلام الطلبيات، إصدار الفواتير و الدفع.

### 2-3- الخدمات المحيطة المحسنة (Enhancing Supplementary Service):

وهي التي تضيف قيمة للعملاء و تضم: الاستشارات، الضيافة، حماية ممتلكات العميل و الاستثناءات.

ومما تجدر الإشارة إليه انه ليس بالضرورة أن الجوهر محاطا بعناصر متأتية من المجموعات الثمان، فطبيعة الخدمة تساعد في تحديد الخدمات المحيطة التي ينبغي تقديمها لتعزيز قيمة الخدمة وتحقيق النجاح للمؤسسة. والجدول الموالي أمثلة مع كل خدمة محيطة.

<sup>1</sup> جبلي هدى، (2010) "قياس جودة الخدمة المصرفية"، مذكرة ماجستير تخصص تسويق جامعة منتوري . قسنطينة، الجزائر، ص:30.

<sup>2</sup> Lovelock,C,H & Wright, K. Lauren, op.cit,p :144



الجدول رقم (02) : تصنيف الخدمات المحيطة

| الخدمات المحيطة               | أمثلة   |
|-------------------------------|---|
| المعلومات<br>information      | .لوحات إرشادية<br>.برنامج مواعيد/ ساعات الخدمة<br>. الأسعار التعليمات لاستخدام جوهر المنتج/الخدمات<br>المحيطة<br>. الضمانات<br>. شروط البيع<br>. التوثيق<br>. تأكيدات الحجز<br>. الوصولات و التذاكر<br>. الاستلام   |
| استلام الطلبات<br>Oder Taking | . الطلبات العضوية في نوادي أو برامج، خدمات التسجيل، الاشتراك في الخدمات.<br>. إدخال الطلب: من موقع محدد، بالبريد أو الهاتف، استعمال الانترنت.<br>. الحجوزات: المقاعد، الطاولة، الغرف، مواعيد مع المحترفين   |
| اصدار الفواتير<br>Billing     | . كشوفات دورية على حسابات النشاط<br>. فواتير عن المعاملات الفردية<br>. تصريح شفهي عن القيمة المستحقة للدفع<br>. آلة لعرض القيمة مستحقة الدفع<br>. الفواتير المعدة من قبل العملاء  |
| الدفع - Payment               | <ul style="list-style-type: none"> <li>● الخدمة الذاتية:</li> <li>. نفس مقدار المبلغ المطلوب ووضعه في . استعمال النقود الآلة</li> <li>. استعمال الشيك</li> <li>. وضع نقود مع إمكانية الصرف</li> <li>. استعمال بطاقة الائتمان /التعبئة/السحب</li> <li>. إدخال بطاقة الدفع</li> <li>. استرداد القسائم</li> <li>. إدخال بطاقة الائتمان/التعبئة / رموز إيصالات...الخ</li> <li>السحب</li> <li>● الحسم الأوتوماتيكي من الودائع المالية،</li> <li>. إدخال رمز</li> <li>. تحويل الأموال الكترونيا المراقبة . أنظمة أوتوماتيكية (الآلة التي تقرأ التذاكر والتحقق والتي تسمح بالدخول عبر بوابات</li> <li>. إرسال شيك بالبريد</li> <li>. إدخال رقم بطاقة الائتمان عن بعد</li> <li>. أنظمة بشرية (محصلو رسوم المرور، مراقبو التذاكر)</li> </ul> |
| الاستشارات                    | . المشورة . التدقيق . النصائح الشخصية . التدريب على استعمال منتج . الاستشارات الفنية  |

## الفصل الأول : مفاهيم حول تسويق الخدمات في المؤسسات العمومية

| أو الإدارية   | Consultation                         |
|---|--------------------------------------|
| الترحيب . الطعام و الشراب . الحمامات . تسهيلات الانتظار و الراحة (قاعات الانتظار، بالمحلات، الجرائد، المظلات) . النقل . الأمن   | الضيافة<br>Hospitality               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>العناية بالمتلكات التي يجلبها العملاء معهم:</li> <li>العناية بالأطفال، العناية بالحيوانات الأليفة، توفير مواقف آمنة للسيارات، خدمة مواقف السيارات، غرف المعاطف، الاهتمام بالأمتعة، مكان للتخزين، صناديق ودائع آمنة، الحماية الشخصية</li> <li>حماية السلع المشتراة أو المستأجرة من قبل العملاء:</li> <li>التغليف، التحميل النقل، التسليم، التركيب، الفحص والتشخيص، التنظيف، إعادة التزويد بالوقود، الصيانة، التصليح، التصنيف</li> </ul>   | حماية ممتلكات العملاء<br>Safekeeping |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>طلبات خاصة مقدمة عند تقديم الخدمة:</li> <li>حاجات الأطفال، متطلبات الحماية، حاجات المعاقين، الطقوس الدينية، الانحرافات الناجمة عن الإجراءات العملية النمطية</li> <li>معالجة الاتصالات الخاصة:</li> <li>الشكاوي، المجاملات، الاقتراحات.</li> <li>حل المشاكل . الضمانات و الكفالات ضد أعطاب المنتج . حل المشاكل الناجمة عن استعمال المنتج . حل المشاكل الناجمة عن حوادث، عجز الخدمة، المشاكل مع الموظفين أو العملاء الآخرين . اشراك العملاء الذين عانوا حادث مرور أو حالة صحية طارئة.</li> <li>المرتجعات</li> <li>اعادة النقود، التعويض عن الخدمة او السلعة غير الجيدة، تصليح مجاني للسلع المعيبة</li> </ul> | الاستثناءات<br>Exceptions            |

Source : lovelock ,C. H&Wright, K. Lauren, op . cit. p,p: 144 ,150

### ثانيا : المزيج التسويقي الخدمي

#### 1- أصل المزيج التسويقي:

يرجع أصل المزيج التسويقي إلى الباحث (borden, neil, 1954) حيث أبدى في إحدى مقالاته إعجابه بوصف احد الكتاب الآخرين (culliton, james, 1948) مدير التسويق بمزج العناصر<sup>1</sup>. (mixer of ingredients) فيوردين هو أول من اوجد مفهوم المزيج التسويقي وقدمه في اثنتا عشرة متغيرا تضم:

1- تخطيط المنتج (Product planning)

2- التسعير (Pricing)

3- العلامة التجارية (Branding)

<sup>1</sup> Chai lee Goi, (2009), "A Review of Marketing Mix : 4Ps Or More?", International Journal of Marketing Studies, Curtin University of I'echonology, Malaysia, vol.1,N°.1,P:3

- 4- قنوات التوزيع (Channels of distribution)
- 5- البيع الشخصي (Personnel Selling)
- 6- الإعلان (Advertising)
- 7- الترويج (Promotion)
- 8- التغليف (Packaging)
- 9- العرض (Display)
- 10- تقديم الخدمات (Servicing)
- 11- الاستعمال المادي (Phisical Handling)
- 12- البحث و التحليل (Finding and Analysis)

ثم جاء بعده (Mccarthy, 1964) الذي عرف المزيج التسويقي بانه: " مجموعة كل العوامل التي يتحكم فيها مديرو التسويق من أجل تحقيق الاستجابة المطلوبة من سوقها المستهدف"<sup>1</sup> ، وقام بجمع العناصر بوردن الاثنتي عشر في أربعة عناصر أطلق عليها تسمية 4P's تضم:

المنتج (Product)، السعر (Price)، التوزيع (Place)، و الترويج (Promotion).

وقد عرف كوتلر المزيج التسويقي كما يلي: " المزيج التسويقي هو مجموعة من ادوات التسويق التكتيكي : منتج، سعر، المكان و الترويج التي تقوم المؤسسة بمزجها بهدف خلق استجابة التي ترغب في الوصول اليها في سوقها المستهدف"<sup>2</sup>

إلا أن هذا المزيج التسويقي (التقليدي) تعرض لانتقادات شديدة من قبل الباحثين الذين اجمعوا على إعادة النظر فيه أو استبداله بمفاهيم أخرى لتتناسب وطبيعة مجالات ادارة التسويق التي قسمها (Constantinides, 2006) إلى خمس مجالات فرعية تقليدية تضم : تسويق المستهلك (Consumer Marketing)، التسويق العلاقتي (Renationnel Marketing) ، تسويق الخدمات (Service Marketing) ، التسويق التجزئة (Retail Marketing) ، والتسويق الصناعي (Industrial Marketing) بالإضافة الى مجال جديد (ناشئ) هو التسويق الالكتروني<sup>3</sup> (Electronic Marketing).

2- عناصر المزيج التسويقي :

لقد قام العديد من الباحثين في مجال التسويق الخدمات بتعديل المزيج التسويقي التقليدي بإضافة عناصر جديدة تناسب وطبيعة قطاع الخدمات، و الجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (03) : العناصر المضافة الى المزيج التسويقي الخدمي

| الكاتب                 | الحجج  | العرض  |
|------------------------|--|--|
| Booms and Binter, 1981 | أقرا خصائص الخدمات كمنتجات وبيئنا أهمية عوامل البيئة (الدليل المادي) المؤثرة على إدراك | المزيج التسويقي الخدمي يضم بالإضافة إلى 4P'S ثلاثة عناصر |

<sup>1</sup> Idem, p: 3

<sup>2</sup> Kotler ,P&A, Gary (2011) "principles of marketing"، prentice hall, new jersey, USA, 14<sup>th</sup> edition. p:51

<sup>3</sup> Constantinides, E.(2006), "The Marketing Mix Revisited : Towards The 21<sup>st</sup> Century Marketing"، Journal of Marketing, University of Twente, Netherlands, p : 409

## الفصل الأول : مفاهيم حول تسويق الخدمات في المؤسسات العمومية

|   |  |                       |
|---|--|-----------------------|
| <p>أخرى هي:<br/>المشاركين Participants<br/>الدليل المادي Physical Evidence<br/>عملية تقديم الخدمة Process</p>       | <p>جودة الخدمة، كما ضمنا المشاركين(الموظفين و الزبائن) وعملية تقديم الخدمة كعوامل إضافية للمزيج التسويقي</p>   |                       |
| <p>مزيج المفهوم<br/>مزيج التكاليف<br/>مزيج القنوات<br/>المزيج الاتصالي</p>  | <p>إن عناصر المزيج التسويقي يجب أن تتوسع لتشمل عوامل أخرى تؤثر على تسويق الخدمات وهكذا تصبح مزيجا بذاتها</p>   | <p>Brunner, 1989</p>  |
| <p>تسويق الخدمات يتطلب:<br/>التمايز على أساس التجزئة و التموقع<br/>الاتصال بالزبون<br/>الرؤية الوحيدة في الجودة</p> | <p>التجزئة و التمايز هما أساس التموقع الناجح في الخدمات، فضلا عن ذلك فان العلاقات الشخصية مع الزبون وجودة الخدمة هما أهم عناصر مزيج تسويق الخدمات</p>                                      | <p>Fryar, 1991</p>    |
| <p>المزيج التسويقي الخدمي :<br/>الموظفون<br/>المنتج<br/>المكان<br/>السعر</p>  | <p>التفاعل بين مورد الخدمة والزبون جد مهم و له أثر مباشر على جودة الخدمة وإدراك الزبون لها.<br/>عنصر المنتج يمكن أن يوضح أفضل بان له مكونين رئيسي وثانوي : عناصر الخدمة وعملية تقديمها</p> | <p>Heuvel , 1993</p>  |
| <p>إن المفاتيح الأربعة لتسويق الخدمات العصري هي:<br/>السعر<br/>العلامة التجارية<br/>الغلاف<br/>العلاقات</p>         | <p>إن تسويق الخدمات في عالم متغير يتطلب التركيز على كيفية زيادة رضا الزبون ورفض النماذج القديمة للمنتج والأفكار التسويقية الخاطئة</p>  | <p>Beckwith, 2001</p> |

Source : Constantinides, E.(2006), op. cit. ,p,p : 418,420

ويرى (Lovelock and Wright 1999) إن طبيعة الأداء الخدمي تتطلب إدخال عناصر إستراتيجية أخرى لتشتمل ثمانية عناصر (8P'S) ضمن ما أطلق عليه بإدارة الخدمات المتكاملة (Integrated service Management)، حيث تمثل هذه العناصر ثمانية متغيرات قرار تواجه مديري المنظمات الخدمية نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Lovelock, C.H & wright,k.lauren,op.cit.,p,p:13-15

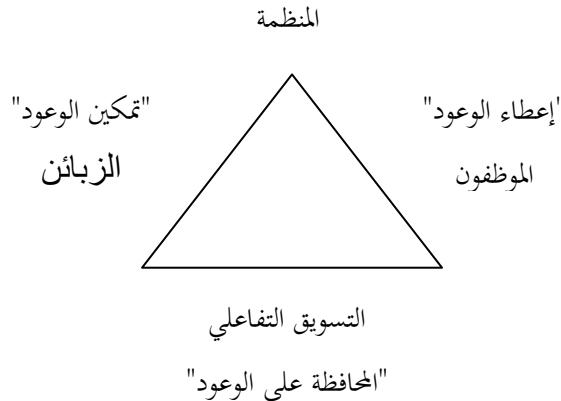
- 1- عناصر المنتج (Products Elements) : وتشتمل كل مكونات الأداء الخدمي التي تخلق قيمة للزبائن (خدمة الجوهر والخدمات المحيطة)
  - 2- التوزيع، التوزيع عبر الانترنت و الوقت (Place, Cyberspace, And Time) : قرارات إدارة الأعمال التي تتعلق بـ متى؟ أين؟ وكيف يتم توصيل الخدمات للعملاء
  - 3- عملية تقديم الخدمة (Process): طريقة معينة للعمليات أو سلسلة من الإجراءات عادة ما تنطوي على الخطوات التي يلزم أن تتم حسب تسلسل محدد
  - 4- الإنتاجية و الجودة (Productivity And Quality): الإنتاجية تعني كيف تتحول مدخلات الخدمة بطريقة فعالة إلى مخرجات تضيف قيمة للعملاء، أما الجودة فهي الدرجة التي ترضي فيها الخدمة الزبائن عن طريق مقابلتها لحاجاتهم ، رغباتهم وتوقعاتهم.
  - 5- الأفراد (People): وهم الزبائن والموظفون المشتركون في إنتاج الخدمة
  - 6- الترويج والتعليم (Promotion And Education): كل النشاطات الاتصالية و الدافعة المصممة لبناء تفضيل لدى العميل لخدمة معينة أو لمورد خدمة معين.
  - 7- الدليل المادي (Physical Evidence): ويمثل الدلائل المرئية أو الملموسة و التي تعطي صفة المادية للخدمة.
  - 8- السعر ومصاريف أخرى (Price And Other User Outlays): وتضم المنفق من المال، الوقت والجهد الذي يتحمله الزبون في شراء واستهلاك الخدمة
- إن إضافة عناصر جديدة إلى المزيج التسويقي كان له الأثر في ظهور مفاهيم جديدة في مجال تسويق الخدمات أهمها مثلث التسويق

### ثالثا: مثلث تسويق الخدمة (SMT) (Service Marketing Triangle)

يعتبر مثلث تسويق الخدمة احد أهم المفاهيم في مجال تسويق الخدمات إذ يبين أهمية عنصر الأفراد بالنسبة لمنظمة الخدمات.

لقد طور مثلث تسويق الخدمة لأول مرة من قبل (Gronroos,1990) وحسن فيما بعد من طرف (Kotler, 1994) و<sup>1</sup>(Brown and Bitner, 2006) والشكل الموالي يوضح هذا المفهوم.

### الشكل رقم (03): مثلث التسويق الخدمة



<sup>1</sup> Fisk, Raymond, P (2008). “ **Epilogue :Untangling the employee-Customer Interface for Services.** ”, Journal of Management and Organisation ,University –San Marcos, Texas State, USA, Vol.14, Issue 2, P: 219.

Source: Fisk,Raymond,P (2008). op,cit ,p:220

يقوم مثلث التسويق الخدمة على ثلاث مكونات رئيسية هي:  
المنظمة، الموظفون والزبائن وبين هذه المكونات الثلاثة يوجد ثلاثة أنواع من التسويق في الخدمات هي :  
التسويق الداخلي، التسويق التفاعلي والتسويق الخارجي.

### 1- التسويق الداخلي :

يعتمد التسويق الداخلي على نفس المفاهيم و المبادئ التي يقوم عليها التسويق مع التأكيد على أهمية الأفراد الذين يخدمون العملاء.

إن الدراسات السابقة حول التسويق الداخلي قد ركزت على<sup>1</sup>:

معاملة الموظفين على أساس أنهم عملاء داخليين :فالعديد من المختصين ( Sasser and Arbeit ,1976; Hult et Al .2000;CAHILL ,1996;Greene et al 1994;BeRRY,1981;)

يعتقدون أن مهمة التسويق الداخلي هي النظر إلى الوظائف كمنتجات وإلى الموظفين كعملاء.

تطوير سلوك الموظفين للتوجه نحو العملاء: حيث يرى (Piercy and Morgan, 1991)، انه يتوجب استخدام المهارات التسويقية في التسويق الداخلي ، وانه على المنظمة تطبيق نفس المبادئ و سياسات التسويق الخارجي، و تطوير برنامج تسويقي هدفه السوق الداخلية وذلك من خلال زيادة الوعي بالخدمة وسلوك التوجه نحو العميل ويوافقهم الرأي في هذا كل من (Gronroos, 1985 ; Heskett,1987 ; Gronroos,1994 ; Pfeffer and Veiga,1999 ; Conduit and mavondo,2001)

التوجه نحو إدارة الموارد البشرية: وفقا لـ (Joseph,1996) فان التسويق الداخلي يجب أن يتحد مع نظريات تكنولوجيا ومبادئ إدارة الموارد البشرية، و يرى (Coper and Gronin,2000) أن التسويق الداخلي يتضمن الجهود داخل المنظمات من اجل تدريب، تشجيع الموظفين على تقديم خدمات أفضل.

التبادل الداخلي : يرى (Baket et al, 1994) أن إدراك أهمية عمليات التبادل العلاقتي بين المنظمة وموظفيها هو الخطوة الأولى للوصول إلى أهداف المنظمة في الأسواق الخارجية ويوافقهم الرأي في ذلك كل من (Pitt and Foreman, 1999 ; Cahill, 1996)

يعتبر مفهوم التسويق الداخلي مهما في المنظمات الخدمية، حتى تتمكن من خدمة عملائها الخارجيين بكفاءة، حيث يرى (Kotler,2000) أن التسويق الداخلي أهم من التسويق الخارجي (التقليدي)، وبين (Greene et al,1994) أن التسويق الداخلي هو دليل الخدمة الممتازة، و التسويق الخارجي الناجح<sup>2</sup>.

### 2- التسويق الخارجي :

هو تلك الجهود التسويقية التي تبذلها المنظمة و الموجهة لخدمة العملاء، و المتمثلة في وظائف التسويق التقليدية من تصميم وتنفيذ للمزيج التسويقي(الخدمة، السعر، التوزيع والترويج) والتي سبق التطرق إليها.

### 3- التسويق التفاعلي:

<sup>1</sup> Ng-San Ii Wang & Der-Jang chi (2005), « Relationships Among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction And International Hotel Performance :An Empirical Study »International of Marketing, National Taipei University, Taiwan Vol. 22 N°.2, p : 286.

<sup>2</sup> Ing- San Hwang & Der-Jang CHi, op.cit.,p: 285

هو تلك الجهود التسويقية التي يبذلها موظفو المنظمة والموجهة لخدمة عملائها، وقد عرفه (Gronroos,2006) كما يلي: " هو ما يحدث أثناء التفاعلات، عندما يحصل إنتاج واستهلاك للخدمة في وقت واحد"<sup>1</sup> إن التسويق التفاعلي مرتبط بفكرة أن جودة الخدمات للعملاء تعتمد بشكل أساسي على جودة التفاعل و العلاقة بين البائع والمشتري، فالعميل لا يهتم فقط بما سيحصل عليه من مخرجات عملية تقديم الخدمة(الجودة الفنية) ولكن بعملية تقديم الخدمة ذاتها، أي كيفية حصوله على المخرجات الفنية و هو ما أطلق عليه (Gronroos,1984) بالجودة الوظيفية<sup>2</sup>، و التي تعتبر في كثير من الأحيان أهم من الجودة الفنية، لذلك وجب على المنظمة إعطاء أهمية أكبر لتطوير جودة خدماتها الوظيفية من خلال إدارة تفاعلات البائع/المشتري، وتجدر الإشارة أن (Brown and Bitner, 2006) هما من أضافا دور الوعود في مثلث تسويق الخدمة، بحيث أن التسويق الداخلي يمكن من الوعود، أما التسويق الخارجي فيعطي وعودا والتسويق التفاعلي يحافظ عليها.

### المبحث الثاني: تسويق الخدمات العمومية

#### المطلب الأول: مفهوم قطاع الخدمات العمومية

يندرج تشخيص قطاع الخدمات العمومية فقط ضمن سياسة للتعريف بهذا القطاع قبل الحديث عن تسويقه الخاص وعن أسلوب تسييره المميز

أولا: تعريف الخدمات العمومية:

إن من أشهر وأهم التعاريف المخصصة للخدمة العمومية هو ذلك الصادر من طرف مدرسة الخدمة العمومية<sup>3</sup>.

"الدولة ليست [...] ليست السلطة التي تقود سيادة، إنها تآزر خدمات عمومية منظمة ومراقبة من قبل حاكمين [...].، ومن هنا يظهر مفهوم الخدمة العمومية:

هي كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي. وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين."

"الدولة هي تنظيم اجتماعي مشكل أساسا من طرف مجموعة من المصالح العمومية."

تعرض هذه المصالح على أساس مجموعة من التنظيمات مخصصة لإرضاء بعض الحاجات والمصالح الفردية والجماعية للأمم [...].، المصالح العمومية هي التنظيمات المشكلة هيكلية الدولة"<sup>4</sup>

من هذا التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:

1- تستعمل الدولة بصفة كاملة الأسواق العمومية كوسيلة للتدخل.

<sup>1</sup> Gronroos,C,op.cit,p : 321.

<sup>2</sup> Fisk,Raymond,p,op,cit,p : 220.

<sup>3</sup> Jaques Chevallier, (1971), **Le Service Public**, 1<sup>er</sup> édition, press universitaires de France (Vendôme) p,p :20, 21

<sup>4</sup> R.Bonnard,(1926), **Précis Elémentaire De Droit Administratif** , p,p :15 , 51

وهذا معناه أن الإدارة هي التي تنتج منافع للمصلحة العامة وأنها ممثلة من طرف الخدمات العمومية، ولذلك فهي عندما تسعى لتفضيل الصالح العام فهي مدعوة لضمان حسن سير خدمات المصلحة العمومية. وإذا وجدت الإدارة نفسها مدعوة للتكفل بهذه النشاطات، فذلك راجع إلى اقتناعها بأن الأشخاص الخاصين هم غير قادرين على تأدية المهام الأساسية لمجموع المواطنين.

هذه المتطلبات التقنية، الاجتماعية والسياسية هي سر حضور الخدمة العمومية، وإن سلطات الدولة هي موضوعة لإشباع حاجات المواطنين عن طريق الخدمات العمومية.

2- لكي تصبح الخدمة، خدمة عمومية فذلك معناه أن هذه الخدمة تتمتع بمعيار ثنائي، فهي من جهة "اقتصادية" (صناعية تجارية) أو "إدارية" ومن جهة أخرى مراقبة الدولة لها تجعلها "سياسية".

3- ما هو أساسي في المصلحة العمومية هو مفهوم الهدف. فأي نشاط لا يؤدي بمفهوم الفائدة العمومية والمصلحة العامة هو بالضرورة غير صادر عن مصلحة عمومية، فإذا الهدف الأساسي للخدمات العمومية ليس هو تعظيم الربح المادي، بل تعظيم الربح الاجتماعي.

ثانيا: دواعي تدخل القطاع العمومي في النشاط الاقتصادي:

من أهم مبررات تكفل الدولة ببعض النشاطات الصناعية والتجارية ومن ضمنها نشاطات قطاع العمومي في الجزائر هو رغبتها في منع ملكية وتسيير الخدمات ذات "المصلحة العامة" من قبل مؤسسات خاصة هادفة إلى الربح.

كما أن هناك أسباب أخرى تتمثل في<sup>1</sup>: الدفاع الوطني، مصلحة الدولة، مراقبة المؤسسات ذات الطابع الاحتكاري، تنمية الثقافة التعليم،... إلخ

ولقد لخص Marie France l'hériteau في كتابه<sup>2</sup> Pourquoi des entreprises publics

دواعي وأسباب تدخل القطاع العمومي في النقاط التالية:

- وضع القطاعات ذات المردودية المتنامية في ثقة المؤسسات العمومية .
- الحد أو التقليل من عملية الاحتكار للخواص .
- تنظيم قطاع يكون من غير الكافي تدخل الخواص فيه .
- ضمان الدفاع على قطاع وطني مهدد من طرف المنافسة الخارجية .
- ضمان التطور والنمو المرغوب فيه للاستهلاكات الجماعية .
- ضمان إنجاز مستوى ملائم لأداء التجهيزات الجماعية.

ثالثا: مميزات الخدمات العمومية:

يتميز قطاع الخدمات العمومية بمجموعة من أهم هذه الخصائص نذكر:

<sup>1</sup> ONU, Rapport du cycle d'études des nations unis sur l'organisation et l'administration des entreprises publiques. Genève 16-9 au 4/10/1966. ([www.l'organisation](http://www.l'organisation) et l'administration des entreprises public.com, consulter le 15/03/2014)

<sup>2</sup> Marie France l'hériteau **Pourquoi Des Entreprises Publics?** press universitaires de France, 1erédition 1972, P:67.



1- إن الصفة المشتركة لكل هذه المؤسسات العمومية هي تمركزها في القطاعات القاعدية وكونها كلها قطاعات مهمة لأسباب سياسية اجتماعية واقتصادية وغيرها. وهذا ما يلغي الفكرة القائلة بأن القطاع العمومي هو "مستشفى" المؤسسات المريضة.

2- أغلب هذه المؤسسات للخدمات العمومية موجودة في وضعية احتكارية للسوق، أي أنها متواجدة في سوق الاحتكار الكامل (عارض وحيد وطالين متعددين) مثل احتكار الكهرباء والغاز في الجزائر من طرف SONALGAZ واحتكار SNCF للسكك الحديدية لأسباب جغرافية.

3- أغلب هذه المؤسسات للخدمات العمومية هي مؤسسات ضخمة وكبرى، من حيث معدل تشغيلها ورقم أعمالها ومعدل استثماراتها المحققة. ويكون ذلك خاصة إذا تعلق الأمر بالقطاعات القاعدية كالبريد والاتصالات، الطاقة، النقل، ويمكن أن تصبح هذه المؤسسات دولية وخاصة في الإطار الأوروبي.

4- بالنظر إلى تميز هذه المؤسسات باحتكار التخصص بالإضافة إلى احتكار جغرافي، فإنها مؤسسات لا تمثل الأقليات لأنها تسعى لتمكين البيع لأوسع نطاق من الجمهور. ولذلك فالخدمات العمومية ليست متميزة بعلاقات مع زبائن النخبة.

5- ليس من أولويات أغلب مؤسسات الخدمات العمومية وحتى ذات الطابع الصناعي والتجاري ومن ضمنها مصلحة البريد والاتصالات البحث عن تحقيق الربح المادي بل تحقيق الربح الاجتماعي ولكن مع ذلك فإن عدم البحث المنهجي في هذه المؤسسات عن الربحية لا يعني منعها لأنه في أحيان كثيرة لا يتناقض الربح الاجتماعي مع الربح المادي.

6- تتميز المؤسسات العمومية للخدمات بـ"كثافة الرأسمال" وذلك بالنظر إلى انتمائها إلى قطاع الصناعات الثقيلة المتميزة بالرأسمال الكبير، وبالتجهيزات الضخمة وبالوحدات الإنتاجية المركزة والمكلفة، وبالاستثمارات الواسعة ذات المردودية الضعيفة على المدى القصير. وكمثال على ذلك نذكر مؤسسات السكك الحديدية، البريد والاتصالات، النقل، الكهرباء.. ولذلك فإن هذا القطاع هو بعيد كل البعد عن المؤسسات الخاصة التي ليس بإمكانها مسابقة مثل هذا الريتم..

7- للخدمات العمومية نظام خاص، فهي تخضع لمجموعة من القواعد الموضوعة لغرض المصلحة العامة. يمكن تلخيص أهم هذه المبادئ في ثلاث قواعد:

- (مبدأ الاستمرارية) أي ضمان سير إنتاج الخدمات العمومية دون انقطاع.
- (مبدأ الملائمة) والذي يعني تناسب إنتاج المصالح العمومية مع رغبات الجمهور.
- (مبدأ المساواة) والذي يعني إلغاء الفروق والامتيازات للأشخاص أمام المصلحة العامة الموضوعة للجميع.

### المطلب الثاني: تسويق الخدمات العمومية

أولاً: المفهوم الحديث للتسويق:

التطور السريع الذي سبق ذكره أدى بالعديد من رجال التسويق إلى اقتراح مفاهيم جديدة للتسويق، في كل هذه المفاهيم هناك إجماع على أن:

- 1- إدماج التسويق يستوجب قدرات وإمكانات.
- 2- التسويق ليس وظيفة فقط، بل حالة روحية تشمل كامل مستويات ووظائف المؤسسة.

- 3- في المفهوم التسويقي لا مجال للتنكر لرغبات و حاجات الزبائن والمستهلكين.
- 4- الهدف ليس بيع ما ينتج بل إنتاج ما يمكن بيعه.
- 5- تغير السوق يستلزم تغيير في الوسائل المستخدمة لخدمته.
- 6- من أولويات النشاط التسويقي تحقيق المردودية والربح.
- Philip Kotler أدمج في تعريفه للتسويق هذه النقاط الستة بأكملها، لذلك ظهر للباحث أنه من الأحسن التركيز والاحتفاظ بهذا التعريف مقارنة بغيره من التعاريف الأخرى.
- يعرف Philip Kotler<sup>1</sup> التسويق بأنه " التحليل، التنظيم، التخطيط، ومراقبة الأنشطة، الاستراتيجيات وموارد المؤسسة، التي لها أثر مباشر على المستهلك، بهدف إشباع حاجات ورغبات مجموعات الزبائن المصنفين بطريقة ذات مردودية".
- (1) الإشارة إلى أن التسويق هو عبارة عن مجموعة من التقنيات والقدرات، وذلك من خلال تركيزه على ضرورة: التحليل، التخطيط، التنظيم والمراقبة للنشاطات والاستراتيجيات وموارد المؤسسة. "وهذا يدل على أن اختيار التسويق يستلزم قدرات في القرار"<sup>2</sup>.
- وهذا ما يفرض على أية مؤسسة تريد إدماج التسويق ومن ضمنها مؤسسة الخدمات العمومية أن تتحكم في هيكلتها، في تسييرها، في تأهيل مسيرتها، وتحديد أهدافها واستغلال قدراتها"<sup>3</sup>.
- لأن التسويق بخلاف التجارة يستجوب قدرات ووسائل: "هاته الوسائل مستوحاة من عدة ميادين علمية: الاقتصاد، الفلسفة، الاجتماع، الإحصاء، الرياضيات، الإعلام الآلي... وبدون هذه الوسائل لما أصبح من الممكن ربما الكلام اليوم عن التسويق"<sup>4</sup>.
- (2) الإشارة بشكل غير مباشر إلى أن التسويق " حالة عقلية وروحية "متواجدة على كامل المؤسسة وليس مخصص لإدارة أو مصلحة.
- تستلزم الروح التسويقية تكامل وتناسق كل وظائف المؤسسة المذكورة في التعريف. لأن التسويق لا ينحصر في وظيفة واحدة. كما أنه ليس من اختصاص مدير التسويق فقط، إنه يستلزم مشاركة عدة شخصيات من المؤسسات وتظافر جهود جميع الموظفين. ومن هنا يكمن أثر المفهوم التسويقي على هيكلية وتنظيم المؤسسة.
- (3) الإشارة إلى أولوية أذواق ورغبات الزبائن على تلك الخاصة بتوجهات المؤسسة وتقنياتها، لأن نجاح المؤسسة يعتمد على إرضاء الزبائن. هذا هو التسويق، حيث تتلقى المؤسسة أوامرها من السوق لكي لا تنتج بالصدفة.
- لذلك فإن تجديد صورة المؤسسة العمومية يجب أن تمر عبر هذا المنبع الوحيد: إشباع رغبات وحاجات المستهلكين، لأنه النقطة المركزية لأي قرار ولأي مؤسسة.

<sup>1</sup> P.Kotler & B.dubois, (1977) « **Marketing Management Analyse, Planification Et Controle** » 3<sup>ème</sup> édition publié-union p : 24.

<sup>2</sup> Michel Badoe « **Le Marketing Bancaire** » application pour le siège et les agences des banques européennes édition d'organisation. 1976, p : 29.

<sup>3</sup> Idem, p 29.

<sup>4</sup> Dennis lindon « **le Marketing** » NATHAN, 1989 2<sup>ème</sup> édition p : 6.

فالأهمية الممنوحة للمستهلك ولرغباته ولحاجاته يعد من الأسس المهمة لمفهوم التسويق، ويظهر أنه حان الوقت لمسؤولي قطاع العمومي للتفكير في المستهلك ليس انطلاقا من المنتوجات أو الخدمات الموجودة أصلا، وإنما انطلاقا من حاجاته ورغباته.

لأن التوجه نحو المستهلك هو الشرط الأساسي والوحيد لتنميتها.

فمثلا " لم تتردد بعض البنوك في اقتراح مزايا غير حقيقية، هذا بالإضافة إلى عدم توفيرها للاستقبال اللائق للزبون (رغم وجود الصورة الإشهارية الضاحكة أمام الشبابيك) ولكن التسويق هو ليس هذا ... فبالنسبة للبنكي فإن المنتوجات والخدمات هي دائما منظورة من زاوية تقنية تماما (الإجراءات، المعدلات،...) في حين أن للمستهلك زاوية نظر مختلفة نحو الخدمة، هو لا تهمة تقنية الخدمة بل التسهيلات في الدفع<sup>1</sup>.

إذن " يجب أن تغير المصلحة فعلا من استراتيجيتها لا بالأمني، لأن المستهلك يحكم عليها من خلال سلوكها لا بأمانها. لذلك فاتجاه السياسة التسويقية اتجاه الزبائن تعتبر شيئا ضروريا بالنسبة لأي عمل مستقبلي. أن ذلك لا يعتبر عملا إنسانيا بل ضرورة حياتية واقتصادية للنمو<sup>2</sup>.

4) الإشارة إلى أن الإنتاج ليس هدف، بل وسيلة لخدمة وإشباع رغبات المستهلكين، وهذا يمكن أن يكون قاعدة أساسية لمصلحة المؤسسة العمومية، حتى لا تعرض للمستهلكين منتوجات مهيأة مسبقا من قبل المصلحة التقنية، ثم تقول لهم: "خذوه أو اتركوه"، لأن ذلك من شأنه أن يضر بمصلحة هذا القطاع.

5) النقطة الخامسة التي يشير إليها P.Kotler هي تصنيف مجموعات الزبائن إلى قطاعات، وذلك بهدف تخصيص لكل قطاع، متجانس أدوات تجارية مناسبة ملائمة لخدمته.

فحسب كل سوق تكون السياسة التسويقية المخصصة له.

أي يعني تتطلب المؤسسات الدراية أكثر بالمعلومات التقنية، أما الزبائن الخواص فيتطلب التعامل معهم توجهها خاصا بهم (الدراية أكثر بفنون الاستقبال، التوجيه، الترحاب)، ومن هنا يتطلب تغير السوق تغيرا في الوسائل المسخرة لخدمته.

6) آخر مفهوم يشير إليه التعريف الخاص ب P.Kotler هو متعلق بالجمع والإدماج بين المردودية وإرضاء المستهلكين وضرورة تحقيق التناسق بينهما.

ويظهر ذلك جليا باعتبار أن الزبون يعبر عن رضاه من خلال فعل الشراء، لذلك فجميع المؤسسات التي ترضي الزبون سوف تجازى بارتفاع مبيعاتها وأرباحها.

أما نتائجها السيئة فهي عقاب من الزبون لسوء انسجام المنتج أو الخدمة مع حاجاته.

ومن هنا يظهر التعريف إلى أي مدى هناك ارتباط بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الزبون.

7) انطلاقا مما سبق تظهر أهمية التسويق سوى دليل بسيط على هذه الإنتاجية، فبينما ينحصر دور الإنتاج في إيجاد

المنفعة الشكلية فقط (تحويل مادة أولية (إلى منتج)، يتعدى دور التسويق بالإضافة إلى هذه المنفعة إلى توفير المنفعة المكانية (لأن منتج أو خدمة ليست بالقرب من المستهلك ليست لها منفعة عند هذا المستهلك)، وتوفير

<sup>1</sup> Michel Badoc op cit , p,p : 26,20.

<sup>2</sup> Idem, p,p :26,20.

المنفعة الزمانية (لأنه ما منفعة المنتج أو الخدمة المنعدمة في أوقات الحاجة، والمتوفرة في أوقات غير الحاجة؟) وأيضا إيجاد المنفعة الحيازية.

ولذلك قد يعد من السهل إقصاء وسيط مهم مثل التسويق ولكن من المستحيل إقصاء وظيفته. هذه بشكل موجز، خصائص وأبعاد التعريف، لخصها الباحث لغرض تسهيل عملية الحكم عن المسيرين الذين يزيغون عن هذه القواعد بأنهم لا يتبنون في إستراتيجيتهم وأسلوب تسييرهم هذا المفهوم الجديد: مفهوم التسويق.

ثانيا: توسع تطبيق التسويق إلى مجالات جديدة:

كان المفهوم التسويقي يعارض إبعاد ظروف المجمع ومؤثرات البيئة والمحيط، وكان يؤكد على ضرورة أخذها بعين الاعتبار. في حين أن هذه الأخيرة اليوم (أي الظروف والمؤثرات) تكون قد تطورت بسرعة فائقة. هذا التطور غير أسلوب حياة المستهلكين تغييرا جذريا، وأكسبهم سلوكا جديدا في أساليب الاستهلاك. وحتى من جانب المؤسسات فإن الظروف (الجديدة تكون قد تركت آثارها.. وأصبح من الضروري التناسب مع هذه الظروف الجديدة للسوق).

كان من نتائج هذا التناسب الجديد أن توسع مفهوم التسويق. هذا التوسع كان من ناحيتين:

1 - من ناحية الوظائف التي يؤديها.

2 - من ناحية القطاعات الجديدة التي أصبح يغطيها.

1- التوسع من ناحية الوظائف:

في المفهوم البيعي كان التسويق يبدأ لما يكون الإنتاج جاهزا والسعر محدد.

وشينا فشيئا توسعت وظائف التسويق، حتى أصبحنا اليوم نتكلم عن ما يسمى:

"بالتسويق الاستراتيجي" و"التسويق الوظيفي". (التسويق الإستراتيجي) هو الذي يغطي الوظائف التي - منطقيا - تسبق عملية إنتاج وبيع المنتج كتحديد السعر وقنوات التوزيع<sup>1</sup> و(التسويق الوظيفي) هو الذي يغطي الوظائف التي - منطقيا - تتبع عملية الإنتاج. كالخدمة ما بعد البيع، والترويج<sup>2</sup>

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن التسويق لم يعد كما كان يهتم فقط بسوق أمامي بل أصبح اليوم يهتم بكامل الأسواق التي تواجهها المؤسسة وتتأثر بها:

"سوق أمامي (زبائن حاليين ومرقبين)، سوق متغير ومتقلب (المحيط)، وأيضا سوق خلفي (الموارد من المواد الأولية، التجهيزات، واليد العاملة)"<sup>3</sup>

2- التوسع من ناحية القطاعات:

لمدة طويلة انحصر تطبيق التسويق في مجال المؤسسة الخاصة، إلى أن كانت فترة توسع ميدانه خارج

المؤسسة الخاصة. إذ لم يعد من الضروري أن تكون المؤسسات الخاصة فقط هي التي تستفيد من التسويق.

يتعلق الأمر بسنوات الستينات، الفترة التي برز فيها التسويق السياسي في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>1</sup>، وعندها أصبح "الرجل السياسي" منتجاً يجب بيعه. وكان ذلك كأساس لتفتح التسويق وتوسعه إلى ميادين غير تجارية

<sup>1</sup> Jacques Lendrebie & Dennis Lindon, (1990) « **Mercator** » Dallez 4<sup>ème</sup> édition, p : 16.

<sup>2</sup> Idem, p : 16.

<sup>3</sup> Michel badoc op cit, P : 25.

متنوعة ومختلفة. وعندها أصبح الكلام ممكنا عن: التسويق السياسي، التسويق الصناعي، التسويق الاجتماعي، تسويق المنظمات ذات الهدف غير الربحي تسويق الخدمات العمومية ... إلخ. وتم هذا التحول بدون أي مشكل خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>2</sup>، حيث بدأت الكتابات عن التسيير تتحدث عن أمثلة على تطبيق التسويق في ميادين نشاطات جد متغيرة. وعندها لم تعد هناك علاقة مباشرة بين إدماج التسويق والطابع التجاري للمؤسسات، وهذا ما يؤكد إمكانية استخدام التسويق بشكل واسع في ميدان الخدمات العمومية. ولقد صاحب هذا التوسع في القطاعات توسع آخر موازي في تعريف التسويق وجعله مناسباً أكثر لهذه التغطية الواسعة والشاملة:

فبدلاً عن " المؤسسة " أصبح الكلام عن " التنظيم (L'organisme) ".  
وبدلاً عن " بيع منتجات " أصبح الكلام عن " التأثير عن المواقف والسلوكيات ".  
وبدلاً عن " المستهلكين " أصبح الكلام عن " الجمهور ".  
وبدلاً عن " تحقيق الأرباح " أصبح الكلام عن " تحقيق أهداف ".  
هذا التعريف الموسع للتسويق هو الذي عبر عنه D.Lindon<sup>3</sup> كما يلي:

" التسويق هو مجموعة الوسائل التي تمتلكها المنظمة. والتي تهدف إلى التأثير على المواقف والسلوكيات التي تهمها، في اتجاه مناسب لتحقيق أهدافها الخاصة " وهكذا أصبح الأمر يتعلق " بالتبادل " عوضاً عن " البيع " وهذا التبادل لا ينحصر فقط في المجالات التجارية. بل يمتد حتى إلى سائر النشاطات. وهذا ما يظهر مدى توسع مجال تطبيق التسويق، لأنه في كل نشاط يوجد " تبادل ".

ما يعرض هو ربما يخص " منتوجا " وربما يخص " خدمة " أو ربما يخص " رجلا سياسيا " وربما يخص " فكرة ". وما يطلب للتبادل هو ربما " نقود " وربما " انتخابات " أو ربما " انتماء ".  
الاختلافات الرئيسية التي تميز الميدان الجديد للتسويق عن الميدان القديم الكلاسيكي للمؤسسة التجارية قد أشار إليها كل من Jeam Bon et Albert Louppe<sup>4</sup>، وهي تخص عدة مستويات

- على المستوى القانوني: أصبح التسويق مستعملاً من قبل تنظيمات لها مخطط عمومي.
- على المستوى الاقتصادي: أصبح التسويق مستعملاً من قبل تنظيمات تعرض منتوجات. غير تجارية، التي ليست موضوع تحويل مالي (أفكار، سلع عمومية مجانية، برامج انتخابية..)
- على المستوى الاجتماعي: أصبح التسويق مستعملاً من طرف مصالح لا تهدف إلى إشباع الرغبات الفردية، وإنما إلى إشباع الرغبات العامة.

ولتحديد المجالات الجديدة لتطبيق التسويق فإنه يمكن استنتاج وجود بعض التداخلات<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Paul Duponey op cit, p : 5.

<sup>2</sup> Jean paul flipo, (Janvier - Février 1985) « **Le Marketing Des Organisations A But Non Lucratif** » Revue française de gestion, P : 73.

<sup>3</sup> Dennis Lindon op cit, P : 6.

<sup>4</sup> Jerame bon & Albert buppe, (1990) « **Marketing Des Services Publics** » l'étude des besoins de lapopulation) édition d'organisations, p 26

## الفصل الأول : مفاهيم حول تسويق الخدمات في المؤسسات العمومية

- فعموما : يصنف القطاع الخاص إلى القطاع التجاري، والقطاع العمومي إلى القطاع غير التجاري، بينما تشير الحقيقة إلى وجود العديد من التنظيمات الخاصة في القطاع، غير التجاري (مثل بعض الجمعيات)، ووجود تنظيمات عمومية في المجال التجاري (مثل قطاع البريد والإتصالات قطاع السكك الحديدية ، مؤسسة Renault في فرنسا).

بينما تشير الحقيقة إلى وجود مؤسسات تهدف إلى تحقيق المصلحة الخاصة دون أن تبحث عن الربح (مثل : الجمعيات المهنية، الأحزاب السياسية ..)

وأیضا لا يعني القطاع العمومي بالضرورة خدمة عمومية. فهناك العديد من التنظيمات ذات الطابع الخاص وتؤدي خدمة عمومية، بينما هناك تنظيمات أخرى ذات الطابع العمومي وتهدف إلى تحقيق المصلحة الخاصة.

وبتحديد توافق المواصفات السابقة الذكر، يمكن تحديد ثمان ( 08 ) أصناف تنظيمية. ويمكن إظهار الميادين الجديدة للتسويق في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): المجالات الجديدة للتسويق

| مراقبة عمومية   |                                    | مراقبة خاصة  |   |               |
|---|------------------------------------|--|---|---------------|
| مصالح عامة  | مصالح خاصة                         | مصالح عامة   | مصالح خاصة                                  |               |
| 6   | 5                                  | 2  | 1   | سلع مسوقة     |
| الخدمات العمومية ذات الطابع التجاري والصناعي (P.T.T)                  | رأسمالية الدولة (البنوك-التأمينات) | اقتصاد مراقب (خدمات عمومية)  | مؤسسات خاصة                                 |               |
| 8   | 7                                  | 4  | 3   | سلع غير مسوقة |
| الإدارات-الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري. (مستشفيات-بلديات دوائر) | (النقابات الخاصة بالمالك)          | جمعيات ذات المصلحة العمومية(الهلال الأحمر-الصليب الأحمر-الحماية من أحداث التطرق) | الجمعيات (أندية رياضية-نقابات-أحزاب سياسية) |               |

Source : Bonj, Delabre A & Nioche J.P (Janvier 1977) « **Les Abus Du Marketing** », Revue française de gestion, N° 8 F.N.E.G.E.

وتلخيصا لما سبق، يمكن إجمال الفرق بين المفهوم التقليدي للتسويق والمفهوم الحديث له (أي المفهوم الموسع له) من ناحيتين:  
- من ناحية دوره، الذي كان ثانويا وأصبح أولويا في التسيير.

<sup>1</sup> Jerame bon & Albert buppe op cit, p : 26

## الفصل الأول : مفاهيم حول تسويق الخدمات في المؤسسات العمومية

- من ناحية ميدانه، الذي كان ضيقا وأصبح موسعا. والجدول التالي يظهر ذلك بوضوح:  
الجدول رقم (05) : "الفرق بين المفهوم التقليدي للتسويق (الضيق) للتسويق والمفهوم الحديث (الموسع) له"

| المفهوم التقليدي للتسويق  | المفهوم الحديث للتسويق  |
|---|---|
| التسويق هو:<br>- ثانوي (بالنسبة للإنتاج)<br>- ضيق :<br>* في محتواه: الذي ينحصر في البيع - التوزيع<br>المادي - والإشهار...<br>* في ميدان تطبيقه: (بعض السلع ذات<br>الاستهلاك الواسع) | التسويق هو:<br>- مهمين (المحور الأساسي للمؤسسة هم الزبائن).<br>- واسع :<br>* في محتواه: الذي يمتد من قبل من تصور<br>المنتج حتى مرحلة ما بعد البيع .<br>* في ميدان تطبيقه: (البنوك-سلع صناعية-<br>جرائد-كنايس-أحزاب سياسية...) |

Source : Jaques Lendrevie & Dennis lindon « Mercator Theorie Et Pratique Du Marketing » p : 3.

### ثالثا: ولادة التسويق في الخدمات العمومية:

في الأصل كان تسويق الخدمات العمومية محدودا أو منحصرًا، كانت كل عملية لإرسال منتج أو خدمة أو إصدار قانون..إلا وتصدر عبر قرارات سياسية، باعتبار أن مسؤولية هذا القطاع تتبع للسلطات السياسية التي كانت في وضعية جيدة لاتخاذ قرارات مستقلة (عن السوق) فيما يخص السياسات التجارية (ماذا نبيع؟ كيف نبيع؟ وبأي سعر نبيع؟ وأين نبيع؟...)

وشيئا فشيئا أحس هؤلاء المسؤولون بضرورة أن يتحول هذا قطاع من خدمة للدولة إلى خدمة للجميع على اختلاف رتبهم ومستوياتهم ودورهم في حياة البلاد.

وهكذا أصبحت أغلب مؤسسات قطاع العمومي في أوروبا وخاصة في أمريكا تهتم بإدخال روحا تسويقية في هيكلتها، لأنها أدركت أن نجاح رسالة قطاع العمومي يجب أن تمر عبر التغيير الجذري للعقلية والإدماج الكلي للتسويق.

فمثلا لا يمكن في هذه الدولة إصدار أي منتج خدمي دون استشارة الجمهور والدراسة العميقة لرغباته عن طريق الاستقصاءات وبحوث التسويق:

- وعموما فإن إدماج التسويق في الخدمات العمومية قد تم على إثر ظاهرتين رئيسيتين:
- الأولى تخص أزمة أو مشكل للحل<sup>1</sup> وفي ذلك يمكن إدراج الحالات التالية:
- حاجة هذا القطاع لمفهوم مثل التسويق لحل مشاكل تنظيمه الداخلي، وتطوير تسييره.

<sup>1</sup> Laurent hermel & pratick romagni « Marketing Public » Economia 1990 ;(l'introduction), p :3.

- ضرورة إيجاد الوسائل التنظيمية والتقنية للتحكم في المحتوى الحقيقي للخدمات الذي هو مخالف للمنتوجات.

- الحاجة إلى العديد من المعطيات الأساسية لتوجيه نشاط هذا القطاع:

كالحاجة لمعرفة تأثير إجراء جديد على الجمهور، أو للحصول على نتائج أو لفهم قانون.

-أهمية إجابة هذا القطاع، على عدة أسئلة هي ضرورية لاتخاذ القرارات التي تخص المريح التسويقي:

كمعرفة رغبات الجمهور، وكيف ينظر إلى القانون الجديد والخدمة الجديدة؟

وما هو سلوكه نحو ذلك؟ وما هي إنتظاراته من قطاعنا؟

وما هي الصورة التي في ذهنه عن الخدمات العمومية؟

الإجابة عن هذه الأسئلة في غاية الأهمية لأنها تسمح بتقليص نسب الخطأ عند اتخاذ القرار.

- حاجة هذا القطاع لاكتساب روح الخلق والإبداع.

- ضرورة تقرب هذا القطاع إلى الجمهور أكثر وتحسين العلاقة معه من خلال تكييف الخدمات مع رغباته

واحتياجاته.

- ضرورة تحسين الصورة السلبية للجمهور اتجاه هذا القطاع.

\*أما الظاهرة الثانية التي تفسر إدماج التسويق في الخدمات العمومية -والتي لا تقل عن سابقتها- فهي تخص أهمية ازدهار أسواق الخدمات.

ففيما يخص هذه النقطة فإن " تحدد الأرقام نسبة النفقات على الاستهلاك المخصصة لشراء الخدمات ما بين 60% و 70% بين إجمالي النفقات. وحتى المؤسسات فإنها تخصص حصة معتبرة لإنفاقها على شراء الخدمات كالاستثمارات النقل، التأمينات، الخبرات المحاسبية... إلخ"<sup>1</sup>

هذه الأهمية للخدمات سوف تعرف اهتماما أكثر فأكثر باعتبار أن العديد من الدراسات تظهر أن أهمية سوق الخدمات تنمو مع النمو الاقتصادي<sup>2</sup>. ولذلك فلا مجال للاستغراب إذا لاحظنا مدى تكثف الاستثمارات الحديثة في ميدان الخدمات، وتغير العديد من المؤسسات المسماة "صناعية أو تجارية" إلى "مؤسسات للخدمات".

ويرجع العديد من المختصين أسباب ازدهار الخدمات إلى عدة عوامل أهمها<sup>3</sup>:

1- ارتفاع المستوى المعيشي للمواطن، حيث أنه كلما ارتفع دخل المستهلك كلما زاد إنفاقه على الخدمات، وكلما أصبح مشتريا للعديد من الخدمات التي كان ربما يؤديها بالاعتماد على نفسه سابقا.

2- البحث عن الفعالية، حيث أن العديد من المستهلكين أو المؤسسات، يكون هدفهم من وراء شراء الخدمات هو فقط الاستفادة من كفاءات المختص.

3- تعقد الحياة الحديثة، حيث أن من نتائج هذا التعقد المصاحب للنمو السريع للمجتمع، هو ضرورة وحتمية اللجوء إلى المختصين والاستعانة بخبراتهم.

<sup>1</sup> René Darmon & Michel lorache John v pétrof op cit p : 546.

<sup>2</sup> Idem, p : 546.

<sup>3</sup> Idem, p : 547-548.



4- خلق خدمات جديدة، حيث أن عدد الخدمات هو في ازدياد مستمر مع مرور الزمن، الأمر الذي يجعل زيادة الإقبال عليها أمرا جديدا. فمثلا لو رجعنا بالزمن قرنا إلى الوراء لأمكن حذف المئات من الخدمات التي هي موجودة اليوم (كخدمات النقل الجوي، خدمات الهاتف النقال...).

5- تغير مواقف وسلوكات المستهلكين، حيث أدى التطور الحديث للاقتصاد بالعديد من المستهلكين - وخاصة في الدول المتقدمة - إلى التشبع من المنتجات المادية في كامل الأصناف. هذه الوفرة وهذا التشبع سلبا من المنتجات المادية جاذبيتها وقيمتها كرمز للمكانة الاجتماعية. ودفعنا المستهلك للانجذاب أكثر نحو الخدمات وشراء التجارب الجديدة (كالأسفار، السياحة... إلخ).

وهكذا استفاد قطاع العمومي كثيرا من الظاهرتين وأصبح يتحرك أكثر في الغرب ويتكلم أكثر فأكثر عن التسويق.

صحيح إن مستوى التسويق في هذا القطاع هو متأخر عن ما هو عليه في قطاعات أخرى، وذلك باعتبار أن اندماج إنتاج الخدمات بصفة عامة، والخدمات العمومية بصفة خاصة في المسار الاقتصادي قد اندرج بتأخر معتبر بالمقارنة مع إنتاج السلع المادية الملموسة.

وما دام الحديث عن إدماج التسويق في الخدمات العمومية فهناك ملاحظة جد مهمة يجب الإشارة إليها، وهي أن "الواقع" لا يعبر دائما عن "الحقيقية" وفي هذا المعنى أشار Frederik Mispelblalm<sup>1</sup> إلى أن "تسويق الخدمات" ليس مرادفا لتسويق المؤسسات الخدمية "لأن حسب رأيه فإن العديد من مؤسسات الخدمات تستخدم أشكالا "كلاسيكية" للتسويق.

وفي هذا الإطار وجد الباحث أن العديد من مؤسسات الخدمات العمومية للبريد والاتصالات في دول العالم الثالث، وحتى في بعض الدول المتطورة تظن أنها بمجرد تسمية مصلحة باسم "مصلحة التسويق" فإنها تعمل تسويقا.

### رابعاً: مراحل إدماج التسويق في الخدمات العمومية

يمكن تقسيم عملية إدماج التسويق إلى 3 مراحل:

• المرحلة الإنتاجية.

• المرحلة البيعية.

• المرحلة التسويقية.

### 1- المرحلة الإنتاجية:

تميزت هذه المرحلة بتمهيش لدور التسويق، وتحييده عن دوره، وتشويه مقاصده، يتعلق الأمر بمرحلة تشبه إلى حد بعيد مرحلة "المفهوم الإنتاجي" الذي تعرض فيه الإدارة خدماتها العمومية من خلال نظرتها الخاصة وظروفها الداخلية لا من خلال حاجات الزبون وظروفه الخاصة.

كان هذا التوجه نتيجة للعقلية التقليدية التي سيطرت على الإدارة في تلك الفترة والتي كانت تعتبر نفسها الوحيدة القادرة على ضمان الصالح العام، وأن الجمهور أناني ولا يهتم إلا بمصالحه الذاتية والشخصية فقط.

<sup>1</sup> Fredirik Mispelblan, op cit p : 25.

مع الأسف لا يزال القطاع العمومي البريد والاتصالات الجزائري في أغلب توجهاته يعيش في هذه المرحلة البدائية والمهشمة لدور التسويق الحقيقي وبالخصوص في قطاع البريد بخلاف قطاع الاتصالات الذي بدأ يعيش حركة نشيطة بعد انفتاح سوقه على المنافسة.

### 2- المرحلة البيعية:

تشبه هذه المرحلة إلى حد بعيد مرحلة "المفهوم البيعي" ولكنها رغم ذلك قد ساهمت إلى حد بعيد في تسهيل إدماج وظيفة التسويق في المصالح العمومية للخدمات، وفي تطوير وتحسين وظيفة "دراسات وبحوث التسويق".

تكون المصالح العمومية في هذه المرحلة عندما تقترح خدمات، ثم بعد ذلك تكتشف أن خدماتها قليلة الاستعمال أو غير معروفة جيدا. فتقوم كحل لهذا المشكل باستخدام كل ما تقدر عليه من وسائل لغرض تحسين الوضعية. فتستخدم الإشهار والترويج على أوسع نطاق.

وتستعمل نقاط الاتصال مع الجمهور كأساس لاكتشاف مشاكلها في الاستقبال ومحاولة تحسينها. ولقد كان لهذه الإجراءات محاسن وآثار إيجابية على الجمهور، إذ سجلت هذه المرحلة تحسين في الخدمات العمومية، وزيادة في معدلات الاستخدام لمنتجاتها والاتصال بوحدها وتحسن نسبي لصورتها في ذهنية الجمهور.

### 3- المرحلة التسويقية:

تمتاز هذه المرحلة عن سابقتها في أنها تنطلق في تصور واقتراح وتطوير خدماتها من حاجات ورغبات الجمهور.

يبدأ دور التسويق هنا قبل تصور المنتج ويمتد إلى ما بعد استعماله. الهدف ليس بيع ما ينتج من خدمات، بل إنتاج الخدمات التي ليس فقط يمكن أن تباع، ولكن أيضا تستحق أن تباع. ولقد كان دخول التسويق لهذه المرحلة المتطورة نتيجة عاملين:

#### العامل الأول:

يخص تطور أفكار الجمهور، وعاداتهم، وأنماط استهلاكهم ونشوء جمعيات الدفاع، عن المستهلكين .. الأمر الذي حتم الأخذ بعين الاعتبار حاجات الجمهور قبل إعداد الخدمة أو المنتج.

#### العامل الثاني:

يخص المشاكل المالية التي مست هذا القطاع، بسبب ارتفاع معدلات استثمارته والتي أوجت إليه بضرورة ترشيد نفقاته ومحاربة التبذير.

الأمر الذي يعني الأخذ بعين الاعتبار للحاجات الملحة للجمهور وتطلعاته قبل أي عمل إنتاجي للخدمات حتى يتسنى تحقيق "الإنفاق المناسب للحاجة المناسبة".

#### خامسا: دور التسويق في الخدمات العمومية

الانفتاح، التكيف، المرونة... أصبحت منذ سنين مصطلحات ذات قيمة معتبرة في الحياة الاقتصادية. فالقطاع الذي يفتح على الخارج يمكنه أن يبقى ويزدهر. والتكيف مع الحاجات والرغبات أصبح شرطا للفعالية والمردودية. والمرونة في توجيه النشاط وتغيير المناهج هو الضامن الوحيد للتكيف والانفتاح وتمكين المؤسسة من قطف الثمار.

لذلك يجب أن ينزل هذا القطاع قليلا للحوار مع المستعملين. إن كونه احتكاري لا يبرر دوره في إغفال البساطة واحترام الجمهور. هذا الإجراء هو بكلمة بسيطة: الانفتاح.

أما التكيف فمعناه أن هذا القطاع مجبر لدراسة دوافع المستعملين والحاجات العمومية التي يعبرون عنها بهدف اتخاذ معايير لخدمتهم لا لتطويعهم.

والمرونة لا تلتقي مع كون القطاع العمومي أو حتى الدولة جهاز محتكر الإجراءات والمعايير التي لا تصدر من خلال استراتيجيات علمية مرتكزة على ما هو موجود فعلا على بساط المجتمع، وإنما تصدر بالاعتماد على قوانين جوفاء بعيدة كل البعد عن الواقع.

ومن هنا يكون هذا القطاع بحاجة إلى تسويق للخدمات "يرتكز على المعلومات قبل المقاييس"، وعلى المستعمل قبل الهيكلية، وعلى الإنسان قبل الإجراء"<sup>1</sup>.

ولكي تتمكن المصالح العمومية من تحقيق التقاطع بين المصلحة العامة وبين الرسالة العمومية (أي تحقيق هدفها)، فهي مدعوة إلى تبني سياسة الإقناع بوسائل التسويق لا سياسة التنظيم بالمعايير، لأن "المعيار يسجل غالبا الفشل في قدرته على الإقناع. لأنه يمثل الصلابة. في حين أن المتغيرات العديدة (القانونية، الاقتصادية، السوسيو ثقافية ...) تمثل المرونة"<sup>2</sup>.

ولذلك فكون هذا القطاع محتكرا لا يعني كون إستراتيجيته مقبولة وحسنة".

ويمكن تلخيص أدوار التسويق في الخدمات العمومية فيما يلي:

(1) هناك تناقض بين حكم المواطنين الناظم على البيروقراطية وبين اتجاه الإدارة المهتم بالعقلنة وتكثيف الإجراءات. ومن هنا تصبح للتسويق العمومي مهمة صعبة: تغيير الحكم الصادر (ضد البيروقراطية) عن طريق ترويج المعلومات، نصح وإرشاد الجمهور، ودعوة الإدارة إلى التقليل من كثافة الإجراءات.

(2) مصلحة الخدمات العمومية تتبع في مسيرتها هدفين متعارضين:

- فمن جهة يجب أن تقنع عددا معتبرا من الجمهور بمحاسن دورها وخدماتها.
  - ومن جهة أخرى يجب أن تعارض أو تشدد على عدد قليل من هذا الجمهور بضرورة احترام بعض معاييرها.
- هذان الهدفان هما في تعارض صارخ:

"فمن جهة هناك سلطة غاوية وفاتنة، مهمتها منحصرة بالصور الإيجابية للإدارة...

ومن جهة أخرى فإن هناك سلطة جمركية، متغطرة مرتبطة بالتقنين"<sup>3</sup>

هذا التداخل يصعب المهمة. فكيف يمكن جعل هذين الخطين المتعارضين، خطين متكاملين؟ الإجابة موجودة في "التسويق العمومي".

فكل قانون يصدر إلا ويجب أن يكون مصحوبا بشرح موسع للجمهور عن محاسنه.

الهدف هو إقناع الجمهور، ومحو صورة الإدارة الجمركية من عقله.

وفي سبيل ذلك تلجأ الخدمات العمومية إلى تبني ثلاث استراتيجيات متزامنة: (الإعلام-الإقناع-والتنظيم).

<sup>1</sup> Laurent hermel & Patrick omagni op cit , p :3.

<sup>2</sup> Laurent hermel, Patrick omagni op cit, p :3.

<sup>3</sup> Idem, p :3.

(3) في سيرة قطاع العمومي، هناك مسيرتان متناقضتان:  
- فمن جهة "بعد تجاري" هدفه البحث عن أحسن النتائج، وذلك اعتبارا للطابع التجاري لهذا القطاع.  
-ومن جهة أخرى هناك "بعد إنساني" هدفه تفضيل نوعية العلاقات مع الجمهور على تحقيق النتائج.  
وإننا نظن "أنه بالنسبة للمصلحة العمومية وللسلطات فإن لهما ما يربحان إذا التقت هاتان المسيرتان"<sup>1</sup>  
لأنه لا يجب بالنسبة للخدمات العمومية ذات الطابع التجاري الصناعي أن يشغلها اتجاهها نحو الربحية عن  
علاقتها التجارية مع الزبائن واعتبارهم شريكا كاملا وليس زبائن فقط.  
وهذه مهمة أخرى للتسويق العمومي: "ضمان التقاء التجارة مع العلاقات".  
لأن المصلحة التسويقية تشير إلى أن إرضاء المستهلك هو الذي يسمح بتحقيق أرباح، لأن هذه الأخيرة ربما قد  
تهتم بالمحافظة على تواجدتها بالدرجة الأولى، على حساب مصلحة الزبائن.  
ولذلك فكثيرا ما نسمع مسؤولي بعض المصالح يرددون<sup>2</sup> : "إننا متواجدون لا لأجل السيطرة، ولكن لأجل  
الخدمة". ولذلك فإن الاهتمام بالعلاقات مع الجمهور الواسع هو الضروري لأي مصلحة لها أهداف جماعية.

<sup>1</sup> Jérôme Bon & Albert Louppe op cit, p : 15.

<sup>2</sup> Idem, p : 74

خلاصة الفصل الأول:

يمكن تلخيص ما سبق ذكره في أن واقع الخدمات اليوم يكتسي أهمية بالغة في اقتصاديات كل الدول الصناعية الكبرى. ورغم ذلك بقي القطاع من القطاعات السيئة التعريف. كما تطرق الباحث إلى الإلمام بتعريف الخدمة وكل المفاهيم المتعلقة بها وتمييز بينها وبين السلع كما سرد كل الخصائص و التصنيفات. ولفهم قطاع الخدمات ودوره في الاقتصاد جاء ممهدا لفهم والتعريف بقطاع الخدمات بصفة عامة وقطاع الخدمات العمومية بصفة خاصة. وذلك قبل الحديث عن التسويق في هذا القطاع الذي تم استعراض مفهومه الحديث وتوسع مجالات تطبيقه، وكان الحديث يلم على ولادة التسويق في هذا القطاع مع مراحل دمجته ودوره في الخدمات العمومية.

### مقدمة الفصل:

تعد الجودة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والأكاديميين، ولا شك أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتبر من الفلسفات الإدارية الحديثة نسبيًا، ففي نهاية عقد الثمانينات بدأت تتبلور أدوات ومفاهيم وفلسفة إدارة الجودة معًا تحت مسميات إدارة الجودة الشاملة وبدأت نشأة الجودة كنظام إداري في اليابان مع بداية القرن العشرين، وبعد نجاح تطبيقها انتشرت هذه الفكرة وحاولت العديد من المنظمات الغربية تطبيقها في منظماتها وكانت الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي قامت بتطبيق فلسفة الجودة.

كما أن تقييم جودة الخدمة مرتبط بالانحراف الموجود بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة من طرف العميل لذلك يجب العمل على تحديد ومعرفة توقعات العملاء والعوامل المؤثرة فيها لتقديم خدمات ذات جودة تتوافق مع توقعات العميل.

وللتعرف على توقعات العميل يجب أن يكون هناك إتصال دائم بالعملاء من خلال تطبيق أساليب تساعد في ذلك ، بالإضافة إلى معرفة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة عن طريق قياسه على فترات لتحديد الخلل في عملية تقديم الخدمة ومعالجته.

## الفصل الثاني: الجودة ورضا العميل

### الفصل الثاني: الإطار العام للجودة ورضا العميل

#### المبحث الأول: الجودة وإدارة الجودة الشاملة

بالرغم من قدم الاهتمام بموضوع الجودة إلا أنها أصبحت ظاهرة عالمية أخذت المنظمات والحكومات توليها اهتماما خاصا، ويمكن القول أن الجودة باتت الوظيفة الأولى للكثير من المنظمات، وغدت فلسفة إدارية وأسلوب حياة تمكّنها من البقاء في ظل المتغيرات البيئية، وسنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف التعاريف التي أعطيت للجودة وأبرز روادها ومراحل تطورها إلى غاية ظهور إدارة الجودة الشاملة.

#### المطلب الأول: مفهوم الجودة، مراحل تطورها

يعدّ مفهوم الجودة من المفاهيم التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين الذين يعنون بتحسين أداء المنظمات، ولقد عرف هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً عبر فترات زمنية متتالية.

#### أولاً: مفهوم الجودة

يرجع أصل كلمة "الجودة" (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualities) ، والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء، أما عبر الحقب المختلفة للتاريخ الإنساني، فتعني "الدقة والإتقان" ،<sup>1</sup> ويعبر التحديد اللغوي للجودة أنه مشتق من الفعل (جاد) (جودة)، يقال جاد الشيء أي: صار جيّداً. وجاد فلان: أتى بالخير.<sup>2</sup> وقد تعددت وتباينت تعاريف الجودة:

يعرفها جونسن (Johnson) بأنها "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه".<sup>3</sup>

ويرى كروسبي Crosby بأنّ "الجودة هي المطابقة للمواصفات و بأنّها مسؤولية الجميع ، ورغبات المستهلك هي أساس التصميم".<sup>4</sup>

أما Juran فيقول "أنّ الجودة هي الملائمة للاستخدام".<sup>5</sup>

وفي نفس السياق عرفها ديمينغ (Deming) بأنها "تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا أو مستقبلا".

كما تعرف الجودة حسب مقياس الإيزو على أنها حالة خدمة أو سلعة موجهة لتلبية حاجيات المستعملين.<sup>6</sup>

#### ثانياً : مراحل تطور إدارة الجودة

<sup>1</sup> مأمون سلمان الدراكة، (2006)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، ص: 15

<sup>2</sup> أحمد أبوحاقة وآخرون، (2007) ، معجم النفايس الوسيط، ط1 ، بيروت: دار النفايس للطباعة والنشر ، ص: 210

<sup>3</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، (1996)، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، ص: 10

<sup>4</sup> Philip Crosby, (1996), La qualité c'est gratuit, Economica, , p :19.

<sup>5</sup> أحمد سيد مصطفى، (2005) إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ، دليل عصري للجودة والتنافسية مع ترجمة لنصوص ومفاهيم وإرشادات منظمة الإيزو، ص : 15

<sup>6</sup> Alain Courtois, (2001), Gestion De Production, 11<sup>eme</sup> Tirage, Paris: Edition D'organisation, p : 319.

إن مفهوم الجودة لم يكن مقتصرًا على العصر الحديث بل عرفته البشرية منذ القدم، فالجذور التاريخية للمفهوم تعود إلى العصور القديمة، حيث قام المصريون القدماء حوالي عام 2000 ق.م بوضع وتطوير مقاييس في المساحة والأطوال لاستخدامها كمقاييس معيارية. وفي الدولة الإسلامية حظيت الجودة باهتمام خاص على المستوى الأخلاقي وعلى المستوى العملي<sup>1</sup>، فكان الدين الإسلامي الحنيف ومنذ بزوغ فجره على البشرية يؤكد على قيمة العمل وضرورة إتقانه لقوله تعالى: {نصعُ الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون} سورة النمل آية 88 وفي الحديث الشريف قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: {إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه} ((رواه مسلم))، وهذا خير دليل وتوجيه باعتماد الجودة في العمل شرعاً ومنهجاً في الحياة، فالإسلام دعا إلى الجودة ويثيب عليها لما لها من أثر في كشف الأخطاء وتصحيحها.

وقد مرت إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل من التحول والتطور التدريجي للجودة إلى أن وصلت إلى صيغتها النهائية، هذه المراحل جعلت من النضوج واتصاف ممارساتها الشمولية أمراً غير مشكوك فيه، حيث بدأت بمرحلة فحص الجودة، ومرحلة الرقابة على الجودة ومرحلة تأكيد الجودة، وأخيراً مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

**1- مرحلة الفحص والتفتيش:**

ظهرت هذه المرحلة بظهور الثورة الصناعية وبروز حالات الإنتاج الكبرى وضمور الإنتاج الحرفي، حيث استدعى الأمر وجود إدارة تهتم بالفحص والتفتيش للمنتجات النهائية، للتأكد من مطابقتها للمواصفات والمعايير القياسية. أي أن عمليات الفحص والتفتيش يتم إنجازها بعد استكمال متطلبات الإنتاج<sup>2</sup>.

### 2- مرحلة مراقبة الجودة:

من الناحية التاريخية، كان عام 1931 يمثل الخط الفاصل لحركة الجودة، ففي ذلك العام نشر الإحصائي الشهري ستيوارت كتابه عن مراقبة الجودة، الذي يمثل أول عطاء علمي في هذا المجال<sup>3</sup>.

ويقصد بمراقبة الجودة مجموعة الأنشطة التي تتم أثناء العملية، والتي تهدف إلى تحقيق خصائص محددة للجودة، وتعتبر تطوراً لأعمال الفحص والتفتيش لتتضمن استخدام الأساليب الإحصائية.

وعموماً يمكن القول أن مراقبة الجودة تتضمن تسجيل وتحليل وكتابة التقارير المتعلقة بالمعلومات المتصلة بالجودة، حيث تمثل هذه المعلومات أساس الحاجة اليومية لاتخاذ القرارات. وكانت الجودة هنا تهدف إلى تقليل نسبة المعيبات مستخدمة بالإضافة للمرحلة الأولى تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة، وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدماً من مجرد مدخل للفحص، إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد

<sup>1</sup> خالد أحمد الصرايرة و ليلي عساف، (2008)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان

جودة التعليم الجامعي، المجلد الأول، العدد-1 - ص: 5 [www.uluminsania.net](http://www.uluminsania.net) المشر بتاريخ 2014/04/02

<sup>2</sup> خضير كاضم حمود، (2010)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص: 30، 31

<sup>3</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق الذكر، ص: 17



## الفصل الثاني: الجودة ورضا العميل

على مراقبة الجودة غير كاف بل غير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر المنشود<sup>1</sup> ، ما أدى إلى بروز ما يسمى بتأكيد أو ضمان الجودة.

### 3- مرحلة تأكيد أو ضمان الجودة:

ضمان الجودة هو جميع الإجراءات المخططة والمنظمة اللازمة لتوفير الثقة الكافية من أجل أن يحقق المنتج أو الخدمة متطلبات العميل<sup>2</sup>.

### 4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

في هذه المرحلة تم التركيز على الجودة كسلاح تنافسي بيد الإدارة لمواجهة الصراعات التنافسية لاسيما في إطار أبعاد العولمة، والتجارة الحرة، والثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي بدورها مكنت العميل من سرعة الاتصال والمفاضلة بين السلع والخدمات، وهذا ما جعل الإدارة العليا للمنظمة تركز على ثلاث مقومات للجودة هي:<sup>3</sup>

- استمرارية التحسين والتطوير.

- مساهمة كافة العاملين في المنظمة.

- تحقيق رضا العميل.

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهميتها وأهدافها

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة ومن أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن.

### أولاً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) بعد الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية مما اضطر زعماء الصناعة اليابانية إلى إحداث الجودة بمساعدة الأمريكي ديمينغ (Deming)، حيث قام هذا الأخير بتعليم المنتجين اليابانيين كيفية تحويل السلع الرديئة إلى سلع ذات جودة عالية.

ولقد تعددت تعاريف الكتاب والباحثين لإدارة الجودة الشاملة، نذكر منها:

عرّف ديمينغ Deming إدارة الجودة الشاملة بأنها تطبيق الطرق الإحصائية في كلّ مراحل الإنتاج قصد تحسين المنتج وتقديمه إلى السوق بأقلّ كلفة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> يوسف بومدين، (2006) ، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية -مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص: 8

<sup>2</sup> محمد حسن رياض، (2005) ، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، المواصفات العالمية ISO 9000 إصدار 2000 القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عدد 364 ، ص : 06

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود مرجع سابق الذكر، ص: 30

<sup>4</sup> I.Shihara,(1996), « Maitriser La Qualite : Methodologie De Gestion », Paris, Edition Mare Mortun, p : 10.

في حين أن جيمس ريلاي (James Riley) يقول أن إدارة الجودة الشاملة هي تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل<sup>1</sup>.

كما عرفت منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها عقيدة أو عرف في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما يهدف التحسين المستمر من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح<sup>2</sup>.

ويعرفها (دوبر وزميله) بأنها "طريقة لإدارة المنظمة وتهدف إلى النجاح طويل الأمد من خلال كسب رضا العميل وتقديم الفائدة لأفراد المنظمة وللمجتمع"<sup>3</sup>.

وهناك من قام بفصل مفردات المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما يلي<sup>4</sup>:

الإدارة: تعني التطوير، والكيفية التي تمكن المنظمة من المحافظة على تحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة: تعني الالتزام أو الوفاء باحتياجات العميل بل وتجاوزها.

الشاملة: والتي تتبنى مبدأ البحث عن الجودة في أي مكان من العمل بدءاً بالتعرف على حاجات العميل وانتهاء بتقييم ما إذا كان العميل راضياً عن المنتج أو الخدمة المقدمة.

ومن خلال ما ورد من تعاريف لإدارة الجودة الشاملة يمكن استنتاج أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة ومبادئ تسعى إلى التحسين والتطوير المستمرين وتحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي ويستند أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلى جملة من المبادئ المتجانسة كما يتكون نظام إدارة الجودة

الشاملة من مجموعة من العناصر تعمل بصورة متكاملة لتحقيق أهداف هذا النظام، وتتمثل هذه العناصر في<sup>5</sup>:

- عملية الجودة: وتشمل كل العمليات الإدارية، التوجيهية والإنتاجية.
- التكنولوجيا: وتشمل العديد من المكونات والفرقات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.
- الهيكل التنظيمي: ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف العمل في بيئة المنظمة، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المنظمة.
- نظام الأفراد: ويتكون من التعليم، التدريب وتغيير الثقافة.
- المهام: وتشمل مهام الجودة ووظائف الأعمال وغيرها.

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي وآخرون، (2003)، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، ط1، الأردن: مكتبة الوراق، ص:37

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، (2005)، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، ط2، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص: 69

<sup>3</sup> Dobler. Donald W, Burt. David N. (1996), Purchasing And Supply Management, 6<sup>th</sup> ed. USA, p:210.

<sup>4</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، (2004)، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، منبر كمي، عمان. مؤسسة الوراق

للنشر والتوزيع، ص: 318

<sup>5</sup> قاسم نايف علوان، (2005)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات ISO 9000:2000، الأردن، عمان: دار الفكر الجامعي، ص: 97.

### ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تأتي أهمية الجودة الشاملة من خلال حرص المنظمات على تقديم منتجات ذات خصائص وسمات متميزة عن قريبتها من المنظمات الأخرى في البيئة التي تتواجد فيها، كما تأتي أهميتها من كونها منهجاً شاملاً للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات وإن الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابليتها لتغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة. وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على أن الإصغاء لرغبات العميل وتبليتها هو السبيل الوحيد والأكثر دواماً بالنسبة للمنظمة لتحقيق النجاح والريادة. إذ تستمد أسسها من تحقيق أعلى درجات الرضا لدى العملاء بشكل مستمر.

وتعد المحافظة على العملاء الحاليين والحصول على آخرين جدد أكبر تحد تواجهه المنظمات مما يتطلب تحقيق منتج ناجح في ظل السوق التنافسية الآنية. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ومن بين العوامل التي أدت إلى تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة ما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، والتي تركز على تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر ممكن.
- ✓ انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، مما جعل الجودة الشاملة في سلم أولويات المنظمة.
- ✓ ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمرة.
- ✓ إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق عدة نجاحات تتجلى من خلالها أهمية هذه الأخيرة، منها:

- تقليص شكاوى المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العميل.
- زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة مما يؤدي إلى رفع الحصة السوقية.
- تقليص حوادث ومشاكل العمل، مما يساهم في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية.
- تحقيق منافع ووفورات متعددة في تكاليف وأجال العمليات الإنتاجية، مما يرفع من مستوى جودة المنتجات.
- تحسين عملية الاتصال بين مختلف مستويات المنظمة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء

### ثالثاً: أهداف وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات هو تطوير جودة المنتجات مع إحراز تخفيض في التكاليف والتقليل من الوقت والجهد لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، وهذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث أهداف رئيسية مهمة<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> مأمون الدراركة و طارق الشبلي، مرجع سابق الذكر، ص: 46

<sup>2</sup> عادل الشبراوي، (1995)، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي، ص 07

- 1- خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
- 2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت تلك الإجراءات طويلة في كثير من الأحيان؛ مما أثر تأثيراً سلبيًا على العميل.
- 3- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات حسب رغبة العملاء، فعدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من تلك الخدمات. وبالإضافة إلى ما سبق توجد أهداف أخرى وهي<sup>1</sup>:
  - 1- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر؛
  - 2- إشراك جميع العاملين في التطوير؛
  - 3- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات؛
  - 4- تقديم السلع والخدمات للمستفيدين بما يحقق احتياجاتهم، ويتفق مع توقعاتهم؛
  - 5- مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات والخدمات والارتفاع إلى المستويات العالمية المتعارف عليها؛
  - 6- تطوير كافة مستويات المنظمة وعملياتها ومنتجاتها، وإدماج فكرة التطوير في صلب فلسفة الإدارة؛
  - 7- تأكيد المركز التنافسي للمنظمة وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين.

### المطلب الثالث: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعدد من المراحل المتسلسلة والمتكاملة كما يجب على المنظمة المتبينة لنظام الجودة الشاملة تحقيق جملة من المتطلبات الأساسية لنجاح هذا التطبيق. وتشمل إدارة الجودة الشاملة بشكل عام على ستة مبادئ رئيسية، تتمثل في: التركيز على الزبون، التركيز على العمليات والتحسين المستمر، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، تعبئة خبرات القوى العاملة، اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق والتغذية الراجعة<sup>2</sup>.

أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

<sup>1</sup> شنيبي عبد الرحيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، مداخلة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب بالبلدية، يومي 18 و 19 ماي، 2011.

<sup>2</sup> عبد الرحمن توفيق، (2005)، الجودة الشاملة، الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، ط 2، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيمك، ص 4

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بالتنفيذ، وذلك حتى يتمكن العاملين من قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية ثم حصر نتائجها المرغوبة، وحسب المعهد الأمريكي للجودة هناك قائمة تضم تسعة عناصر تمثل متطلبات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في جميع المنظمات الصناعية كانت أم خدمية ومهما كان حجمها، وهذه المتطلبات هي:

### 1- دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل للمنظمة وبالتالي يكون لديها الاستعداد التام لدعم التغييرات التي سوف تحدث<sup>1</sup>. فحيث يتوجب على مدراء الإدارة العليا توجيه العملية الكلية للجودة الشاملة على مستوى خلق القيم، ووضع الأهداف وتطوير الأنظمة ثم تصميمها لتحقيق توقعات المستهلك ولتحسين أداء المنظمة. وقد اتفق العديد من المؤلفين والباحثين على حقيقة أن المهمة الأساسية للإدارة تتمثل في خلق تصور يوحد ويدمج الجودة الشاملة كجزء مكمل للعمل، وبعد ذلك مباشرة يتم تطبيق السياسات، والممارسات التي تتفق مع رسالة المنظمة.

### 2- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة:

وهو إعداد الأفراد العاملين بالمنظمة وإقناعهم بقبول منهج إدارة الجودة الشاملة عن طريق إبراز فوائده ومزاياه، كما أن إدخال أي مبدأ جديد في المنظمة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المنظمة، حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المنظمة، فثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد تلك الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية. وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

### 3- التركيز على العميل:

إن تحديد عملاء المنظمة يعتبر خطوة أساسية في تحسين الخدمة باستمرار، وأن تفهّم تلك العلاقة يمثل حجر الزاوية في إدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>. فالعميل هو مرتكز كل الجهود في فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبالتالي على الإدارة أن تعمل ما في وسعها لتوفير قاعدة بيانات غنية عن العملاء واحتياجاتهم الحاضرة والمستقبلية<sup>3</sup>.

### 4- قياس الأداء: ويتمثل ذلك في وجود نظام قادر على القياس الدقيق للأداء المتعلق بالإنتاجية والجودة.

5- الإدارة الفعّالة للموارد البشرية: إذ يدعو "Deming" إلى إقامة نظام يركز على العمل الجماعي والتدريب المستمر وربط المكافآت بأداء فرق العمل ودورها في تحقيق رضا العميل.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سابق الذكر، ص، ص: 104، 107

<sup>2</sup> Raymond. T & Bedwell, Jr.(1993), "How to Adopt Total quality Management", Nonprofit World, VOL.11, NO 4, p,p :28,33.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سابق الذكر، ص، ص: 104، 107

- 6- التعليم والتدريب المستمر: وهذا يعني العمل على تنمية وتدريب العنصر البشري والحرص على أن يكون ذلك مستمرا لضمان القدرة على إنتاج الجودة باستمرار.
- 7- القيادة القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة: والتي تعتبر العنصر المحوري الذي ينسّق كافة العناصر الأخرى ويقدم لها الدعم الكافي لإنجاح هذا المسعى.
- 8- إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: إذ أن تدفق المعلومات وضمان وصولها لمختلف مستويات النشاط بالمنظمة يقّعل دور إدارة الجودة الشاملة داخلها.
- 9- تشكيل فرق عمل للجودة: والتي تدعو جميع فعاليات المنظمة وتحثها على التعاون وبذل الجهود اللازمة نحو تحقيق مسعى الجودة<sup>1</sup>.

### ثانيا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات عملية ليست بالسهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها، وذكر جابلونسكي "Jablonski" أن هناك خمسة مراحل للتنفيذ الناجح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات تتمثل فيما يلي:

#### 1 - مرحلة الإعداد:

ويتم خلالها معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، فهي تعتبر مرحلة تحضيرية لتحديد وتوضيح الرؤية الإستراتيجية، الرسالة والموارد المطلوبة للتنفيذ<sup>2</sup>. وخلال هذه المرحلة يتلقى المديرون تدريباً يستهدف إكسابهم الثقة بالنفس، وعدم الخوف من التغيير، ثم يتولى المديرون بعد ذلك نقل الأفكار إلى مرؤوسهم. وفي هذه المرحلة أيضاً تتحدد الأهداف والمصطلحات التي يجب أن يتم الإجماع عليها. ويفضل إنشاء مجلس استشاري للمنظمة يضع تخطيط استراتيجي شامل، وتحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة من تلك الإستراتيجية العامة. ويصدر خلال هذه المرحلة قرار بالالتزام بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ. ومن الأهمية بمكان أن يكون المديرون على اقتناع كامل بالرؤية المستقبلية حتى يكون في مقدورهم نقلها إلى مرؤوسهم<sup>3</sup>.

#### 2 - مرحلة التخطيط:

يتم أثناءها إعداد خطة التطبيق التفصيلية بناء على البيانات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة، حيث يحدد الهيكل الدائم، والموارد اللازمة للتطبيق، ويتم اختيار أعضاء المجلس الاستشاري، كما يتم اختيار منسق يكون مسؤولاً عن ربط الأنشطة المتعاونة، وتحديد العمليات الأساسية التي تكون مرتبطة بأهداف المنظمة باستخدام أدوات الربط الكمية والنوعية لإدارة الجودة الشاملة، ويختار الاستشاري إستراتيجية التنفيذ.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، نفس المرجع السابق، ص، ص: 104، 107

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، نفس المرجع السابق، ص، ص: 110، 113

<sup>3</sup> خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي: شعاع القاهرة، العدد 06، فيفري، 1994، ص456

## الفصل الثاني: الجودة ورضا العميل

ويحدد المشاكل التي قد تتعرض لها فرق العمل والتي يتكون كل فريق منها من 4 إلى 8 أفراد، وتكون مهمتهم دراسة العمليات التنظيمية والتوصل إلى أفضل الوسائل<sup>1</sup>.

### 3 - مرحلة التقويم:

تتضمن تقويم واقع المنظمة من حيث دراسة وضعها الحالي عن طريق تحديد نقاط القوة الداعمة لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة، وكذا تحديد ما يمكن اعتباره عائقاً للتنفيذ. وتشتمل المرحلة الثانية على خمس خطوات رئيسية<sup>2</sup>:

- التقويم الذاتي.
- التقدير التنظيمي.
- المسح الشامل للعملاء.
- إرجاع الأثر التدريبي.
- المردود النهائي لنتائج التدريب.

### 4 - مرحلة التنفيذ:

فيها يبدأ التطبيق الفعلي للخطط الموضوعة التي تتضمن عدداً من الخطوات:

- خلق بيئة ثقافية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تدريب جميع الأفراد، وإنشاء فريق إداري لقيادة المنظمة نحو الجودة الشاملة، وتطوير وتوظيف جميع الموارد.

- أدوات حل المشاكل: مثل تحليل العمليات، العصف الذهني، تحليل باريتو....
- الضبط الإحصائي للعمليات.
- تصميم التجارب.

### 5 - مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

بعد الانتهاء من المراحل السابقة وهي الإعداد والتخطيط والتقويم والتطبيق تكون المنظمة على استعداد للدخول في المرحلة الأخيرة وهي مرحلة تبادل ونشر الخبرات، حيث يتم الاستفادة من الخبرات والنجاح الذي حققته المنظمة وذلك بدعوة الآخرين للمشاركة في عملية التحسين، وفيما يلي خطوات إنجاز مرحلة تبادل ونشر الخبرات<sup>3</sup>:

- دعوة المنظمات التابعة لعملية التحسين.
- دعوة الموردين لعملية التحسين.
- إقامة يوم الموردين.

<sup>1</sup> مرجع سابق الذكر، ص: 456

<sup>2</sup> عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق الذكر، ص: 268

<sup>3</sup> عبد الرحمن توفيق مرجع سابق الذكر، ص: 32

المطلب الرابع: جودة الخدمة:

أولاً: مفهوم جودة الخدمة:

تعدد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لإختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الإختلاف في الحكم على جودة الخدمة، فجودة الخدمة بالنسبة لكبار السن تختلف عنها بالنسبة للشباب وتختلف بالنسبة لرجال الأعمال عنها بالنسبة للعملاء العاديين ومنه يمكن إعطاء التعاريف التالية:

التعريف الأول: " تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية ، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم ( اللفظية) مع العملاء"<sup>1</sup>.

التعريف الثاني: " هي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها"<sup>2</sup>

التعريف الثالث: " تعرف الجودة على أنها ذلك الفرق الذي يفصل العميل عن الخدمة ، والجودة التي يحس بها بعد استعماله للخدمة، أو بعد تقديمها له"<sup>3</sup>

التعريف الرابع: "يمكن تعريف جودة الخدمة من خلال الأبعاد الثلاثة الخاصة بالخدمات"<sup>4</sup>

- 1- البعد التقني والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة.
- 2- البعد الوظيفي أي الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى العميل وتمثل ذلك التفاعل النفسي والإجتماعي بين مقدم الخدمة والعميل الذي يستخدم الخدمة.
- 3- الإمكانيات المادية وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة حيث يرى العميل جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة.

ثانياً: أهمية جودة الخدمة

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والإستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الإنتاج، وتصنيف المنتجات بإنتظار العملاء لكن في مجال

<sup>1</sup> مأمون الدراكة ، طارق شبي ، (2002)، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، ص:1

<sup>2</sup> مأمون الدراكة وآخرون(2001) ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، ص: 143

<sup>3</sup> Gerard Taker & Michel longbois , op.cit,p : 45.

<sup>4</sup> هاني حامد الضمور (2005) ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، ص : 437



الخدمات فإن العملاء والموظفين يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، فعلى المؤسسات الإهتمام بالموظفين والعملاء معا، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيمايلي:<sup>1</sup>

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

2- إزداد المنافسة : إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فإن الإعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.

3- فهم العملاء : إن العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة ، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

### 4- المدلول الإقتصادي لجودة الخدمة:

أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل إجتذاب عملاء جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين، ولتحقيق ذلك لابد من الإهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

### ثالثا: تقييم جودة الخدمة من طرف العميل:

ينظر عادة إلى تقييم جودة الخدمة من وجهتي نظر ، أحدهما داخلية تعبر عن موقف الإدارة ومدى إلتزامها بالمواصفات التي صممت الخدمة على أساسها ، أما وجهة النظر الخارجية فتركز على جودة الخدمة المدركة من طرف العميل.

وعلى إعتبار أن المفهوم التسويقي الحديث الذي يصطلح عليه " التوجه بالعميل - Orientation client " بمعرفة حاجاته وتوقعاته فإن تقييم الجودة يقوم على أساس ملاحظة العميل لخصائص الخدمة وأبعادها ومدى إدراكه لأدائها الفعلي أي جودة الخدمة المدركة.

فقد عرف ( zeithaml ) الجودة المدركة بأنها " : حكم العميل بدرجة التميز والتفوق المنسوبة إلى جوهر وخاصية الشيء"<sup>2</sup>

إذن فالجودة المدركة عبارة عن إتجاه مرتبط بالرضا ولكن لا يساويه ، والناتج عن المقارنة بين التوقعات والإدراكات المتعلقة بالأداء . وبناء على ذلك، فإن تقييم جودة الخدمة يجب أن يكون من وجهة نظر العميل ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

1- قد لا يكون لدى المؤسسة معرفة بالمعايير والمؤشرات التي يحددها العملاء لإختيار الخدمة ونوايا الشراء لديهم ، أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل مؤشر في تقييم جودة الخدمة المقدمة.

<sup>1</sup> مأمون الدراكة ، نفس مرجع سابق الذكر، ص151

<sup>2</sup> Christian Derbaix & Joel Bree , op.cit , p : 520 .

- 2- قد تخطئ إدارة المؤسسة في معرفة الأساليب التي يدرك بها العملاء الأداء الفعلي للخدمة.
  - 3- قد لا تعترف المؤسسة بحقيقة أن حاجات العملاء وتوقعاتهم تتطور إستجابة للتطور في الخدمات المقدمة من المؤسسة نفسها أو من طرف مؤسسات منافسة وهو ما يجعلها تعتقد أن ما تقدمه يعتبر مناسباً
  - 4- قد لا تستطيع المؤسسة نظراً لنقص إمكانياتها ، تحديد حاجات عملائها ومعرفة توقعاتهم أو تقييم مستوى الرضا لديهم عن الأداء ، وبالتالي عدم القدرة على تحديد مستوى الجودة في خدماتها.
- يرتبط تقييم الجودة بمستوى إدراك العملاء للخدمة الكلية المقدمة لهم، بمعنى أن عملية تقييم الجودة من طرف العميل تشمل بالإضافة إلى الخدمة الأساسية أو الجوهرية مختلف الجوانب المادية ( الملموسة ) وغير الملموسة (التفاعلية) المتصلة بتقديم الخدمة، إلى جانب ذلك فعملية تقييم جودة الخدمة يعتمد بشكل كبير على حاجات ورغبات وتوقعات العملاء قبل شراء الخدمة.

### المبحث الثاني: رضا العميل وقياس مستوى الرضا

#### المطلب الأول : ماهية الرضا لدى العملاء:

يعتبر الرضا لدى العملاء من أهم المعايير التي تمكن المؤسسة من التأكد من جودة سلعتها وخدماتها، لأنه يعتبر مصدر ولاء العملاء للمؤسسة ، لذلك تسعى إلى العمل على زيادة درجة الرضا لدى عملائها للمحافظة على بقاءها في السوق . لذلك سنتعرف في هذا المبحث على مفهوم الرضا وخصائصه وعلاقته بالجودة.

#### أولاً: مفهوم الرضا

توجد العديد من التعاريف الخاصة برضا العميل ونذكر منها:

- 1- تعريف Howard و Fheth "وهو الإنطباع بالمكافأة أو عدم المكافأة لقاء التضحيات التي يتحملها العميل عند الشراء"<sup>1</sup>
- 2 - تعريف Ph.Kotter و B.Dubois "هو شعور العميل الناتج عن المقارنة بين خصائص المنتج مع توقعاته"<sup>2</sup>
- 3- تعريف Zeithimal et Coll "الحكم على جودة المنتج الناتج عن مقارنة بين توقعات العميل للخدمة والأداء"<sup>3</sup>
- 4- تعريف Hunt "تقييم يثبت بأن التجربة كانت على المدرك الأقل مثلما كان من المفترض أن تكون"<sup>4</sup>
- 5- كما يعرف الرضا على أنه:"مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك وتوقعاته"<sup>5</sup>
- 6- ويعرف أيضا بأنه " :حالة نفسية لما بعد شراء وإستهلاك خدمة معينة، يترجم بواسطة شعور عابر(مؤقت) ناتج عن الفرق بين توقعات العميل والأداء المدرك، ويعتمد بالموازاة مع ذلك على الموقف السابق تجاه الخدمة"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Daniel Ray, (2001), Musurer Et Developper La Satisfaction Des Clients, 2<sup>ème</sup> tirage édition d'organisation, paris, p : 22 .

<sup>2</sup> Idem , p: 22 .

<sup>3</sup> Monique Zollinger & Eric Lamarque, (1999), Mrketing Et Strategie De La Banque, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, p : 73 .

<sup>4</sup> Christian Derbaix & Joel brée,(2000), Comportement Du Consommateur Edition Economica, Paris, p : 505.

<sup>5</sup> محمد فريد الصحن ، (2002) ، قراءات في إدارة التسويق ، الدار الجامعية ، مصر ، ، ص:71

## الفصل الثاني: الجودة ورضا العميل

ويمكن تعريفه على أنه: "إدراك العميل لمستوى إجابة المعاملات لحاجاته وتوقعاته"<sup>2</sup>

7- ويعرف كذلك أنه: "إدراك العميل لمستوى تلبية مطالبه"<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن الرضا عبارة عن شعور وإحساس نفسي يعبر عن الفرق بين أداء السلعة أو الخدمة المدركة وتوقعات العميل، وبذلك يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات:

أ- الأداء < التوقعات ← ← اللاجودة ← العميل غير راض.

ب- الأداء = التوقعات ← ← الجودة ← العميل راض.

ج- الأداء > التوقعات ← ← الجودة العالية ← العميل راض جدا.

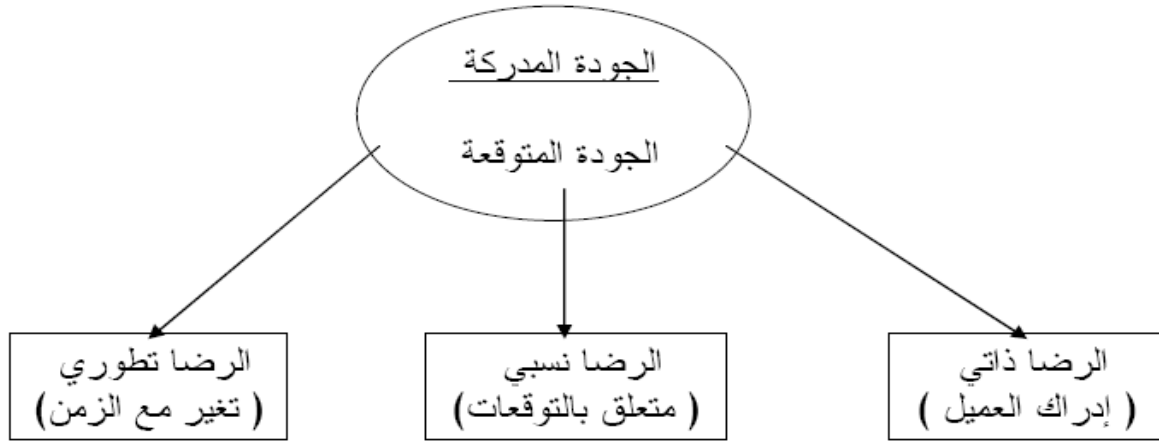
وبذلك فإن المستويات العالية من الجودة تخلق نوعا من الإرتباط العاطفي بين العميل والمؤسسة، وبالتالي

يخلق هذا الإرتباط الولاء والوفاء للمؤسسة.

ثانيا : خصائص الرضا:

يمكن التعرف على طبيعة الرضا من خلال الخصائص الثلاث الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 04 : خصائص الرضا



Source : Daniel Ray, op.cit,p : 24 .

وتتمثل خصائص الرضا في التالي<sup>4</sup>:

1-الرضا ذاتي:

<sup>1</sup> Belin.A , La Mesure De La Satisfaction Client Dans Les Marckes Industriel Mastere Marketing Et Communication Commerciale, Ecole Superieur De Commerce De Toulouse, Juillet, p : 07.

<sup>2</sup> Jean Michel Monin ,(2001), La Satisfaction Qualite Dans Les Services , Afnor, Paris, p :108.

<sup>3</sup> France Qualite Public ,(2004), La Satisfaction Des Usagers/ Clients / Citoyens Du Services Public , La Documentation Française , Paris , p : 19 .

<sup>4</sup> : Vue : - Daniel Ray,op.cit , p,p : 24-30 ; Jean Michel Monin, op.cit, p,p : 111-112.

يتعلق رضا العميل هنا بعنصرين أساسيين: طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للعميل من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، فنظرة العميل هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الإعتبار فيما يخص موضوع الرضا، فالعميل لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية، فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة، فالعميل الذي يرى بأن الخدمة المقدمة بأنها أحسن من الخدمات المنافسة، يراها عميل آخر بأنها أقل جودة من الخدمات الموجودة في السوق إن الخاصية الذاتية للرضا ينتج عنها ضرورة وجود عناصر مادية خاصة بالأنشطة الخدمية، أي جعل العناصر المعنوية للخدمة ملموسة، حتى نجعل جودة الخدمة مرئية، ومن أجل إظهار الرضا الخفي لدى العميل

2- الرضا نسبي:

لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي فكل عميل يقوم بالمقارنة من خلال نظريته لمعايير السوق. فبرغم من أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع، ففي حالة عميلان يستعملان نفس الخدمة في نفس الشروط يمكن أن يكون رأيهما حولها مختلف تماما لأن توقعاتهما الأساسية نحو الخدمة مختلفة، وهذا ما يفسر لنا بأنه لسيت الخدمات الأحسن هي التي تباع بمعدلات كبيرة. فالمهم ليس أن تكون الأحسن، ولكن يجب أن تكون الأكثر توافقا مع توقعات العملاء. من هنا يمكن أن نفهم بشكل أفضل الدور المهم لتقسيم السوق في مجال التسويق، فليس بهدف تحديد القطاعات السوقية وإنما لتحديد التوقعات المتجانسة للعملاء من أجل تقديم خدمات تتوافق مع هذه التوقعات.

### 3- الرضا تطوري:

يتغير رضا العميل من خلال تطوير هاذين المعيارين: مستوى التوقع من جهة، ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى. فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات العميل أن تعرف تطورا نتيجة لظهور خدمات جديدة أو تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة، وذلك بسبب زيادة المنافسة، ونفس الشيء بالنسبة لإدراك العميل لجودة الخدمة الذي يمكن أن يعرف هو أيضا تطورا خلال عملية تقديم الخدمة. إن قياس رضا العميل، أصبح يتبع نظام يتوافق مع هذه التطورات عن طريق الأخذ في الحسبان جميع التغيرات الحاصلة.

### ثالثا: تحديات رضا العملاء:

تتمثل تحديات رضا العملاء فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- النظرة الداخلية والخارجية للجودة:

<sup>1</sup>: Laurent Hermel, (2004), Mesurer La Satisfaction Clients, 2<sup>ème</sup> tirage, Afnor, Paris, P : 11.

## الفصل الثاني: الجودة ورضا العميل

منذ مدة كان مفهوم الجودة يقتصر على المجال الهندسي و المؤسسة كانت تقوم بتدريب الكفاءات وتوفير الموارد من أجل الحصول وتحقيق منتوجات ذات جودة عالية. فالمعايير والمواصفات الخاصة بالجودة كانت تحددها المؤسسة بالإعتماد على المعارف والوسائل التقنية المتاحة من أجل الإجابة بشكل أفضل على حاجات ومتطلبات العملاء. لقد قدم التسويق الكثير للمؤسسة، بفضل دراسات السوق، والدراسات المتعلقة بالمنتوجات من أجل تطوير النظرة الخارجية للجودة التي تعتمد على التوجه بالعمل ولم يبق إلا أن تدمج في مسعى الجودة، قياس رضا العملاء.

### 2- جودة الخدمة:

فيما يخص الجودة في الخدمات تقوم المؤسسة ببيع ومراقبة عملية، والمقصود بذلك مجموعة من الوسائل التي توضع في متناول العميل. فالعميل لا يراقب العملية لا في بدايتها ولا في نهايتها. ويمكن الإستعانة بالعناصر المختلفة لعملية تقديم الخدمة، لكن لا يمكن العودة إلى إصلاح الخطأ وكمثال على ذلك: في حالة أن عون الإستقبال نقل خبر سيء للعميل على أن الطائرة معطلة ولا يمكنها الإقلاع، فإذا كان عون الإستقبال ينقل الخبر وهو عابس ومتدمر فهذا لا يصلح الخدمة المخيبة للأمل، ولكن يمكن البحث عن الوسائل التي تخفف على العميل. ولهذا يعتبر قياس رضا العميل من الوسائل الأساسية لمعرفة رضا العميل ثم بعد ذلك العمل على تحسين جودة الخدمة المقدمة له.

### 3- من الجودة إلى الربح:

إن ممارسات المؤسسة في الميدان وإنجازها للكثير من الدراسات سمح لها بأن تلمس بأنه هناك علاقة بين الجودة والربح.

فالجودة تعتبر مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة لأنها تسمح ب:

- إرضاء العميل.

- زيادة درجة الولاء لدى العميل.

- زيادة ربحية المؤسسة على المدى المتوسط والطويل.

أ - الجودة مصدر للرضا:

بما أن جودة الخدمة تحدد إنطلاقاً من توقعات العميل فإنها ستحقق له رضا كبير، وفي الواقع فإن تقييم العميل لجودة الخدمة يكون من خلال قياس الإنحراف بين ما يتوقعه من الخدمة (الجودة المتوقعة) وما تقدمه له المؤسسة (الجودة المدركة).

ب- الرضا مصدر الولاء:

إن العميل الراضي يميل إلى تسهيل عملية الشراء من جديد للخدمات التي حققت له الرضا ، مما يساعده على ربح الوقت الذي سوف يستغرقه في البحث عن مؤسسات أخرى أو خدمات أخرى.

ج- الولاء مصدر للربح:

الكثير من الدراسات أشارت أن العميل الوفي

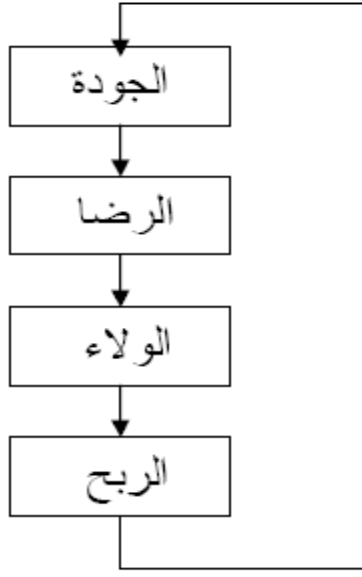
- تسمح له بالتقليل من تكاليف البحث لأنه هو الذي يأتي إلى المؤسسة، والمؤسسة لا تدفع نقودا وإنما تعمل على إغراء وجذب العميل وإثبات جودة خدماتها.

- يقوم بالإشهار عن طريق (من الفم إلى الأذن) في المحيط الذي يعيش فيه ، الذي يمثل وسيلة إتصال مجانية للمؤسسة.

- يشتري العميل الخدمة المميزة ويمكنه أن يزيد شراءه لتشكيلة الخدمات المعروضة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 05 : حلقة من الجودة إلى الربح



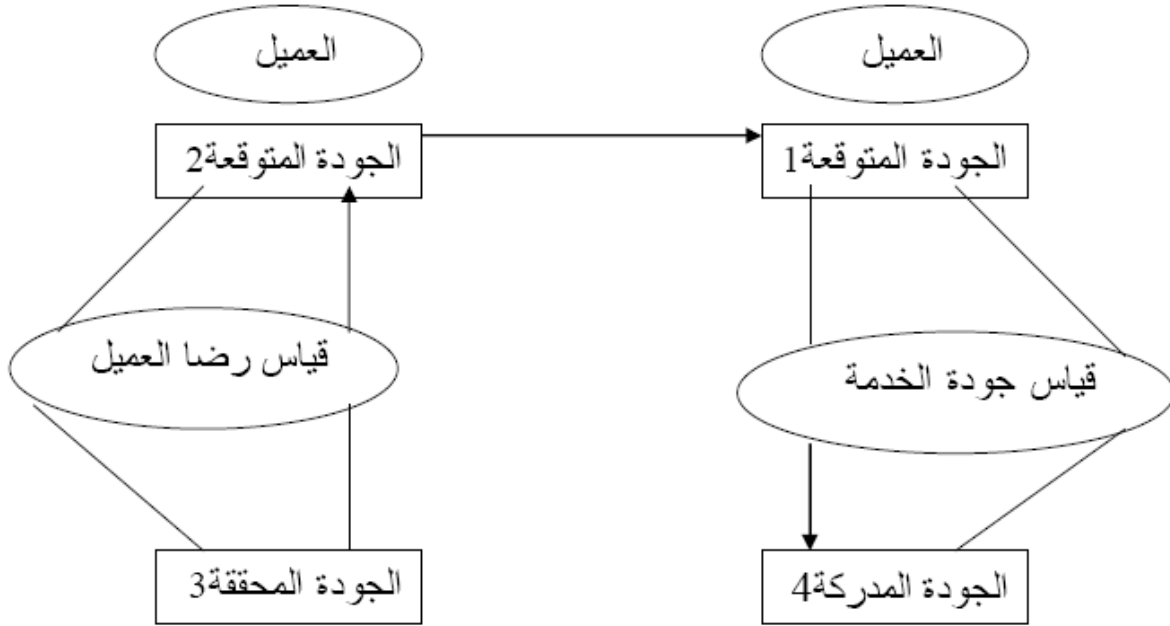
Source : Laurent Hermel, op.cit , p : 8

4-دورة جودة الخدمة:

عمل الباحثون على إعطاء نماذج تسمح بتوضيح وبشكل سهل دورة الخدمة وفيمايلي نقتح نموذج

يستعمل كثير وهو " Carré d'averouce " أي نموذج Averouce .

الشكل رقم 06 : مربع الجودة



Source : Laurent Hermel ,op.cit , p : 10.

من خلال الشكل يتضح وجود أربع مراحل لدورة جودة الخدمة:

#### المرحلة الأولى:

في هذه المرحلة تبحث المؤسسة عن معرفة بفضل الدراسات التسويقية ، توقعات العملاء ، معرفة نقاط عدم رضا العملاء ، من خلال الشكاوى ، البحوث ، .... إلخ.

#### المرحلة الثانية:

بعدها تقوم المؤسسة بدراسات المنافسة، والموارد البشرية والتقنية الضرورية، تقوم بتحديد تموقع خدماتها والمتعلق بالجودة المرغوبة.

#### المرحلة الثالثة:

بعد تحديد الجودة المرغوبة تقوم المؤسسة بتحديد المعايير والمواصفات التي يجب أن تحترم عند تقديم الخدمة ثم تصنع العملية التي تسمح لها بالحصول على جودة الخدمة (الجودة المحققة).

#### المرحلة الرابعة:

لكل عميل نظريته الخاصة حول الجودة والتي تسمى ( الجودة المدركة ) ، فقياس رضا العميل هو الذي يسمح بمراقبة أهداف الجودة المدركة من طرف العميل وذلك بالمقارنة بين توقعاته وإدراكه . وتعتبر هذه الدراسة مصدر لمعرفة التوقعات الجديدة للعملاء ، لتحسين جودة الخدمة.

رابعا: التفاعل بين الرضا والجودة

## الفصل الثاني: الجودة ورضا العميل

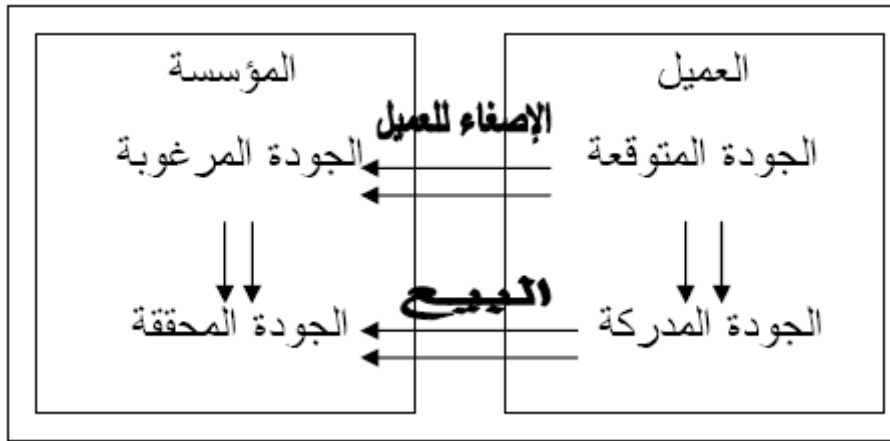
إن التطور الحالي يدفع مسؤولي الجودة في المؤسسات إلى دمج رضا العملاء في محيط عمله. ففي هذا المحتوى الذي أخذ بالتطور يمكن عرض بعض العناصر الضرورية والتي تسمح ب:

- 1- وضع قياس رضا العملاء ضمن عمليات المؤسسة خاصة علاقتها بالجودة.
- 2- وضع مخطط العمل من أجل جعله أكثر فعالية (تقسيم المهام، تحديد المؤشرات، ..)

إن التسلسل الزمني للعلاقة عميل / مؤسسة يمكن توضيحها في أربعة مراحل هي<sup>1</sup>:

- 1- في البداية ، العميل المستقبلي له توقعات ، وبفضل عملية الإصغاء للعميل يمكن للمؤسسة تحويل هذه التوقعات إلى الجودة المرغوبة أي أن الهدف من هذه العملية هو الإجابة على توقعات العميل.
- 2- هذه المرحلة يتكون من المرور من الجودة المرغوبة إلى الجودة المحققة ، تتضمن هذه المرحلة فيما يخص المؤسسات الخدمية المشاركة الفعالة للعميل في تحقيق الجودة على عكس السلع حيث تتمتع هذه المرحلة بالشفافية لأنها تتم داخل المؤسسة .
- 3- بعد الحصول على الجودة المتوقعة تأتي مرحلة تحويلها إلى المشتري عن طريق الإتصال والبيع الذي يسمح للعملاء بعد الشراء من إستعمال الخدمة ، بعدها يتم تكوين الإدراك ( الجودة المدركة ) ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم 07 : عملية الإتصال والبيع



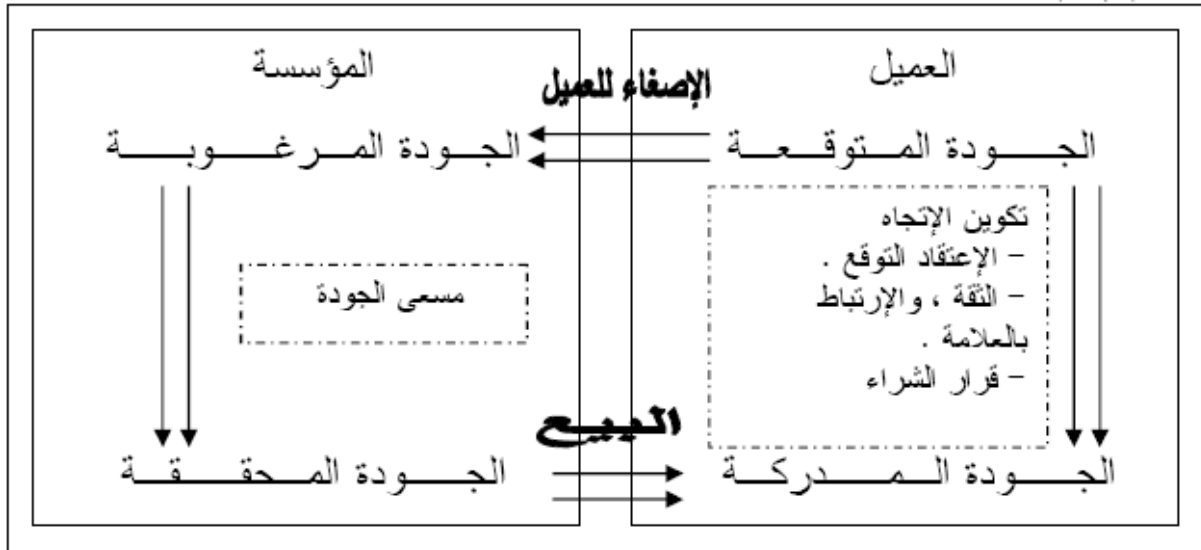
Source : Daniel Ray, op.cit, p : 34

4- في هذه المرحلة يتم المقارنة بين الجودة المتوقعة ( قبل الشراء ) والجودة المدركة ( بعد الشراء والإستعمال ) لتحقيق الرضا أو عدم الرضا لدى العميل. كما يمكن الإشارة إلى أن تشكل الشعور بالرضا أو عدم الرضا له ردود فعل على التوجهات المستقبلية للعميل تجاه المؤسسة، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

<sup>1</sup> Lauren Hermel , op.cit, p,p : 15,18 .



الشكل رقم 08 : قياس رضا العميل



Source : Daniel Ray, op.cit, p : 34

بالإضافة إلى ذلك رضا العملاء يقيس مدى التوافق بين بداية ونهاية العملية.

ولتحقيق رضا العميل من الضروري القيام ب:

- يجب تخفيض درجة الإنحراف من أجل المطابقة بين التوقعات والإدراك.

- يجب خلق إنحرافات إيجابية على طول السلسلة لجعل الإدراك أكبر من التوقعات.

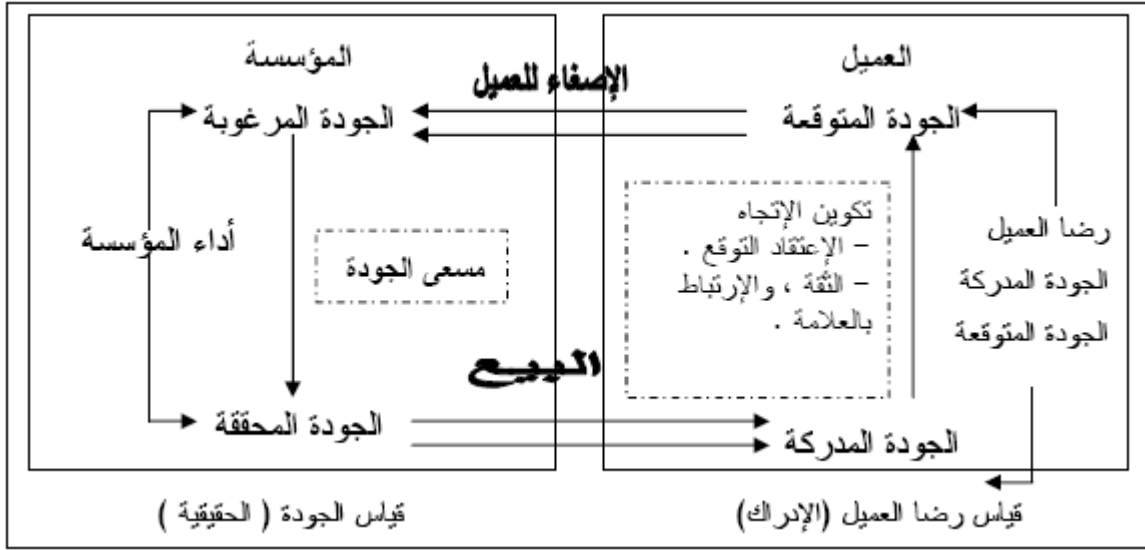
إذن فعدم الرضا يمكن أن ينتج عن ثلاثة أنواع من الإنحرافات السلبية حسب مصدر الإنحراف وهي:

أ- في حالة وجود إنحراف بين الجودة المتوقعة والجودة المرغوبة هذا يعني أنه يوجد خطأ في الإصغاء للعميل ، سواء نقص في عملية الإصغاء أو أن الإصغاء محرف.

ب- في حالة وجود إنحراف بين الجودة المرغوبة والجودة المحققة هذا يعني أن المؤسسة تعاني من مشكل في الجودة، فدفتر الشروط المحدد لم يحترم أثناء تقديم الخدمة.

ج - في حالة وجود إنحراف بين الجودة المحققة والجودة المدركة فإن عملية الإتصال والبيع ليست في المستوى ، وتشير التجربة إلى أن توجد هنا مشاكل في تنظيم عملية الإمداد ، (تأخر في التقديم ، أخطاء أثناء عملية التقديم ...إلخ). ويمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 09 : قياس الأداء وقياس الرضا



Source : Daniel Ray,op.cit,p : 36

من خلال هذا الشكل يمكن أن نستنتج الفرق بين نوعين من المؤشرات:

-المؤشرات الخاصة بالجودة الداخلية التي تقيس الأداء الحقيقي للمؤسسة (درجة التوافق بين الجودة المحققة والمرغوبة).

-قياس رضا العميل الذي يأخذ بعين الإعتبار مجموع العمليات (من الإصغاء الأولى لحاجات العميل إلى تقديم الخدمة) الذي يركز على إدراك العميل.

ممن خلال ذلك نستنتج بأن مؤشرات جودة الخدمة تعتمد على معايير ومواصفات تضعها المؤسسة الشيء الذي يعبر عن حقيقة ملموسة بالمقابل مؤشرات رضا العميل تعتمد على قاعدة حساسة يصعب لمسها وهي إدراك العملاء ، ومن خلال قياس جودة الخدمة وقياس رضا العميل يتضح التناقض المتكرر في النتائج ، ذلك لأنه مهما تكن الجودة الحقيقية فإن الجودة المدركة هي الأهم لأن العميل هو الذي يقرر في النهاية مع من يتعامل مع المؤسسة أو منافسها.

**المطلب الثاني : قياس رضا العميل:**

إن معايير الإيزو 9000 طبعة 2000 الجديدة أولت اهتمام كبير لرضا العملاء والشركاء الآخرين للمؤسسة فيما يخص مسعاها نحو الجودة ، لذلك فإن قياس ومعرفة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها.

**أولا : بحوث رضا العميل:**

يعتبر قياس رضا العميل الأداة أو الوسيلة التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل معرفة درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها . فبحوث رضا العميل تعمل على تلبية توقعات العملاء من خلال الإجابات عن الأسئلة المطروحة خلال إجراء هذه البحوث ، فإذا لم تأخذ المؤسسة توقعات العملاء بعين الإعتبار فإنها سوف تخلق نوعا من الحرمان عند العملاء ، مما سيؤدي إلى عدم رضاهم عن الخدمات التي تقدمها بشكل أكبر من السابق ،

وبالتالي تقع في مشكلة عدم مصداقية البحوث التي تقوم بها نتيجة انخفاض معدل الإجابة عن الأسئلة بشكل صحيح ، وهذا ما يفسر عدم قيام المؤسسة بتحسين جودة الخدمات التي تقدمها.  
من هنا تظهر ضرورة وجود إرادة وتوفير الوسائل الضرورية من طرف المؤسسة قبل البدء في إجراء بحوث رضا العملاء ، مع إعتبار هذه البحوث كعنصر من عناصر نظام تحسين وإدارة الجودة.

### 1-أهداف الدراسة:

لبحوث رضا العملاء أهداف خارجية وأخرى داخلية<sup>1</sup>:

#### أ-الأهداف الخارجية:

-إن الهدف الأساسي من القيام ببحوث رضا العميل ، السماح بقياس الجودة المدركة من قبل العميل وبموضوعية وتختص هذه الدراسة بالعملاء الحاليين والمحتملين.  
-تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التوقعات المستقبلية للعملاء ومقارنتها مع المنافسين.  
-تهدف أيضا إلى تحسين صورة المؤسسة عن طريق إظهار الإهتمام بأراء العملاء من جهة، والإهتمام بالتقدم في تنفيذ الوعود بتلبية حاجات العملاء من جهة أخرى.

#### ب - الأهداف الداخلية:

-تهدف إلى تقديم الأدلة لتحسيس العاملين بضرورة الأخذ بعين الإعتبار طلبات العملاء.  
-إقناع العاملين ببذل كل الجهود من أجل إرضاء العميل.  
-تهدف إلى إشراك العاملين في هذه الدراسة وتبيان أهميتها في تطوير ثقافة الجودة ، وفكرة التوجه بالعمل في المؤسسة.

لقد أصبحت بحوث رضا العميل أداة لتقريب وجهات النظر وإظهار أهمية إحترام المواصفات والمعايير الخاصة بالجودة ، كما أنها وسيلة لدفع العاملين ليكونوا في حالة إستعداد دائم لأي طلبات أو توقعات جديدة للعملاء ، كما تعتبر أداة للإدارة والقيادة بالنسبة للمسؤولين.

### 2- سيرة الدراسة:

إن قيام المؤسسة بإطلاق مشروع دراسة رضا العميل ، يكون بغية تحقيق مجموعة من الأهداف ، فقد أثبتت التجربة أن أي نوع من الدراسات يتطلب تحديد الهدف الأساسي لها ، فمن الضروري إعتبار أي دراسة لرضا العميل أنها عبارة عن مشروع حقيقي يتطلب تعيين مسؤول لهذا المشروع وتكليفه بالمهام نادرا ما تقوم المؤسسة بإعداد بعض المعلومات عن رضا عملائها ، لذلك من الواجب جمع المعلومات عن رضا العملاء الموجودة لدى المؤسسة قبل البدء في الدراسة ثم تقوم بعد ذلك ب:  
- توضيح أهداف الدراسة والنتائج التي تريد الوصول إليها.

<sup>1</sup> : Lauren Hermel , op.cit, p,p : 15,18 .

## الفصل الثاني: الجودة ورضا العميل

- جمع وتحليل المعلومات الموجودة والمتعلقة برضا العملاء.
  - تحديد مجال الدراسة (الموضوع ، الأطراف المستهدفة من الدراسة ،...)
  - تحديد منهجية البحث (تقنيات جمع المعلومات ، المدة ، حجم العينة).
  - التنظيم الداخلي لقيادة المشروع ، ومتابعته حتى النهاية.
- إن دراسة رضا العميل تتطلب وجود مجموعة من المسؤولين، إستمارة أسئلة خاصة بالعملاء ، أو عن طريق الهاتف.

لا تعتبر الإستمارة أمرا سهلا لذلك فهي عبارة عن عمل محترف يتطلب مختصين لإنجازها.

### 3-مراحل إنجاز الدراسة:

حتى تكون الدراسة ناجحة لابد من مرورها بالمراحل التالية:<sup>1</sup>

#### أ- التحضير للدراسة:

تتطلب هذه المرحلة تحديد الأهداف، وتكاليف تنفيذها، وضع برنامج عمل وتوفير الموارد البشرية والمادية لذلك.

#### ب- الدراسة الكيفية:

من الضروري المرور بالمرحلة الكيفية التي تهدف إلى وضع نظام للقياس ، حيث تعمل على الكشف عن توقعات العملاء بدقة ، كما تقوم بتحديد وفهم العناصر المختلفة والمكونة لإدراك العملاء للخدمة المقدمة.

#### ج – الدراسة الكمية:

تسمح الدراسة الكمية بالتوسع في دراسة الإستمارة ، ليس فقط من حيث المحتوى ( معايير قياس التوقعات الحقيقية للعملاء ) ولكن أيضا من حيث الشكل (عن طريق إستعمال العبارات والكلمات المستعملة من طرف العملاء).

#### د-تحليل النتائج:

إن نتائج الدراسة لابد وأن يتم تحليلها عن طريق مختلف أنواع التحليل ليتم فيما بعد مناقشتها.

ويمكن توضيح مختلف مراحل إنجاز دراسة الرضا من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> : Lauren Hermel , op.cit, p.p : 15,18 .

الشكل رقم 10 : مراحل إنجاز دراسة الرضا

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| المرحلة الأولى<br>التحضير<br>لدراسة | إختيار الأهداف ، والعملاء المستهدفين بالدراسة                          |
| المرحلة الثانية<br>الدراسة الكيفية  | دليل الإستجواب ، دليل التنشيط ، إنجاز البحث في الميدان ، تحليل المحتوى |
| المرحلة الثالثة<br>الدراسة الكمية   | فهم الإستمارة ، العينة ، الميدان، معالجة وتحليل النتائج                |
| المرحلة الرابعة<br>مناقشة النتائج   | تحليل النتائج ومناقشتها و الخاصة بكل مستهدف .                          |

Source Lauren Hermel , op.cit, p: 19

ثانيا : المبادئ الأساسية لنجاح بحوث رضا العملاء:

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

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.

يجب على المدير الذي يريد إنجاز هذه الدراسة سواء الخاصة بالعلامة أو رضا العميل أن يحدد أولا وبدقة ماذا يريد ؟ وما هي الأنشطة المراد دراستها ؟ ما هي البدائل التجارية التي يريد إختبارها ، إلى أي درجة تكون النتائج ممثلة ( للمؤسسة ، الوكالة ، للعميل ،...؟) 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 كمايلي:

- الأسلوب (نوعي ، كيفي).

- التقنيات(عينة ممثلة ، دراسة شاملة).

## الفصل الثاني: الجودة ورضا العميل

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

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

- تقنيات التشفير ، والمعالجة الإحصائية.

إن استعمال الأدوات الإحصائية يسمح بمعرفة مدى فعالية هذه البحوث.

### 2- التفسير من أجل تحديد طرق إرضاء العميل:

إن تقسيم العملاء في مجال الجودة غالبا ما يكون مركزيا، لذلك فهذا المبدأ يعتبر مبدأ مزدوجا فيما يخص بحوث العلامة أو الرضا.

#### أ - 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. إن تحديد معايير التقسيم ليست عملية سهلة كالمعايير الإجتماعية ، الإقتصادية ( السن ، الجنس ، الوظيفة ، الحالة العائلية ، الدخل ، ... ) ، لذلك فعلى المؤسسة أن تركز على المعلومات الأولية الخاصة بالعملاء ، لمعرفة معايير التقسيم المناسبة ، ففي بعض الحالات تتطلب عملية التقسيم ترتيب مسبق للعملاء قبل الشروع في البحث.

#### ب - 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 تأثرا على المؤسسة.

### 3- المقارنة من أجل الإطلاع:

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

## الفصل الثاني: الجودة ورضا العميل

أ - المقارنة المستمرة : سبق وأن رأينا بأن الرضا يتطور مع تطور توقعات العملاء وإدراكهم للخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، لذلك فعليها أن تقوم بحوث رضا العملاء باستمرار و بانتظام من أجل قياس تطور آراء وتوقعات العملاء مع الزمن.

ب - 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.

ج - 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.

4- غريلة المعلومات لفهم المعنى الرقمي لها:

يعتمد هذا المبدأ على غريلة المعلومات لوضعها رقميا من أجل فهم المشكلة ، لذلك يعتمد هذا المبدأ على الدقة في التحليل الإحصائي من جهة وإستبعادها نهائيا من جهة أخرى.

أ - 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.

ب - استخراج 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 المعمقة ) ، والمعلومات الصحيحة ( لفهم العلاقة العملية بين النتائج).

5- المناقشة والتنفيذ:

ينتج عن هذا المبدأ الأخير ما يعرف ب : " تحصيل حاصل " فلا تكون بحوث الرضا فعالة إلا إذا... فمنذ البداية يجب أن يتم وضع مرحلة للمناقشة والتنفيذ، حسب الأهداف الموضوعة تكون عملية المناقشة، حيث

## الفصل الثاني: الجودة ورضا العميل

يتم فيها التركيز على نتائج وخلاصة البحث بالإضافة إلى الأعمال المقرر متابعة تنفيذها. فطبيعة أيضا تختلف، فلا تقتصر على القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتقديم الخدمات، أو تموقع المؤسسة في السوق وإنما 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.

ثالثا: أدوات جمع المعلومات:

هناك عدة أدوات يمكن من خلالها جمع المعلومات الخاصة ببحوث قياس رضا العملاء وتمثل في<sup>1</sup>:

### 1-الأسلوب الفردي ( وجهها لوجه ):

هذه الطريقة تعتبر من الطرق التي توفر معلومات كثيرة حول أهمية معايير الرضا وعدم الرضا ، ترتيب هذه المعايير التعرف على توقعات العملاء التي تختلف من عميل لآخر وخبرته السابقة ( تكرار الشراء، عميل منتظم ، عميل فرص ، ... )

هذا النوع من الإستجواب يمكن إجراؤه في مكان العمل أو في مكان محايد ، لكن من المفضل أن يكون المكان الأول لسهولة اللقاء وسيرورة الإستجواب إلا في حالة مضايقة العميل عن طريق الهاتف أو من زملائه في العمل.

### 2-الهاتف:

يكون أقل تكلفة من الإستجواب الفردي ، يسمح الإستجواب عن طريق الهاتف بأن يكون التفاعل نسبي مع المستجوب.

### 3-الإستمارة المنجزة ذاتيا:

وتنقسم هذه الأداة إلى طريقتين:

#### أ- عن طريق البريد:

وتعني إرسال الإستمارة إلى المستجوب والذي يعيدها بعد ملئها ، وحتى تكون هذه الطريقة فعالة تتطلب خبرة كبيرة ، لذلك هذه الطريقة تطرح مشكلتين:

-معدل إرجاع الإستمارات متغير ، ويتعلق بجودة الإستمارة والرسالة.

-يمكن أن تكون الإجابات غير حقيقية نتيجة لعدم الإجابة عليها من طرف الشخص المعني ، فقد يكون مثلا : سكرتيرة المدير.

#### ب- عن طريق الإنترنت:

توجد نوعين من تقنيات البحث عن طريق الأنترنت وهي:

<sup>1</sup> : Vue : - Daniel Ray, op.cit , p,p : 95,96 ; Laurent Hermel , op.cit ; p,p : 27,28 ;p,p : 36,38 .



-البحث عن طريق البريد الإلكتروني الذي توجد فيه السهولة والسرعة للرسائل الإلكترونية التي تسمح بإرسال الإستمارة إلى المستجوب.

إن الإستمارة تكون على شكل ملف مرفق في البريد الإلكتروني ، ويمكن للمستجوب طبع الإستمارة والإجابة عليها يدويا ، ثم بعد ذلك يرسلها إلى المستجوب ، أو يمكنه الإجابة عليها مباشرة على جهاز الكمبيوتر ويرسلها عن طريق البريد الإلكتروني.

-البحث عن طريق الموقع الإلكتروني ، وهو صعب التنفيذ ، ويسمح بالمعالجة الآلية للمعلومات. هذا الأسلوب يدعو المستجوبين للإتصال عن طريق الأنترنت من خلال إستقبال الإستمارة ، حيث تحول الإستمارة إلى لغة الأنترنت (xml،.html ،...)، وتظهر مباشرة على الشاشة، والشخص المعني ، يجب مباشرة على الأجابة ، فالمعالجة عن طريق الإعلام الآلي تكون آلية ، تقلل الأخطاء وتحسين سرعة تحليل المعلومات.

#### 4- إجتماع الفريق:

يقوم بجمع نحو عشرة مشاركين ومنتشط خبير ، غالبا ما تصور هذه الإجتماعات عن طريق الفيديو الذي يسمح بإثراء التحليل من خلال إذماج أصوات وخبرات المشاركين ، كما يسمح التصوير عن طريق الفيديو بمشاركة أطراف خارجيين ( مسؤول المشروع مثلا ) من خلاله يقوم بتمرير بعض الرسائل للمنشط ، للتركيز على بعض الأفكار ، كما يعتبر الإجتماع كمخبر يمكن من خلاله إختبار الأفكار المتعلقة بعملية تحسين جودة الخدمة .

على المنشط أن لا يحسس المشاركين بأنه قائد الفريق حتى لا يؤثر على مختلف عناصر الرضا ، التوقعات وترتيب المعايير.

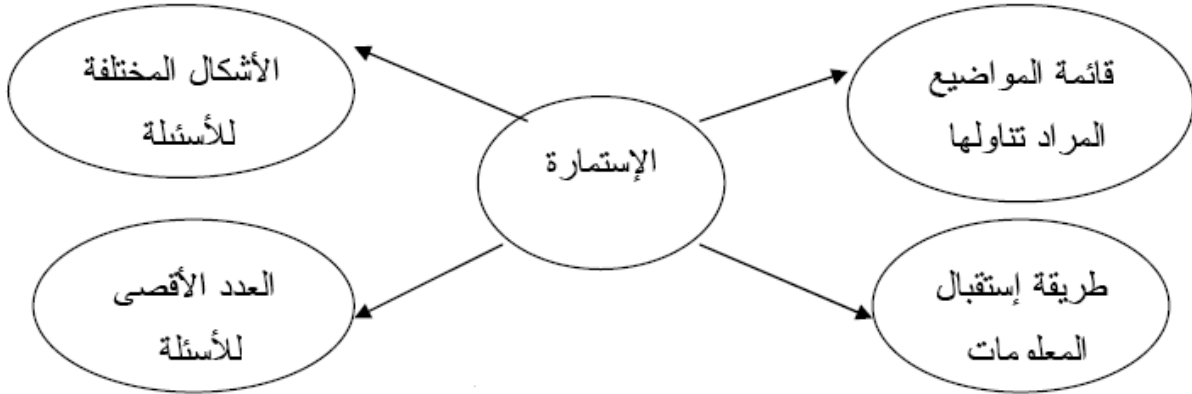
#### 5- الإستمارة:

إن إستعمال الإستمارة في البحث لا يحدد فيها المعلومات المراد إستقبالها ، فالإستمارة تعمل على توجيه رد فعل المستجوب على موضوع معين ، لذلك يجب أن يتم إعداد الإستمارة بشكل صحيح عن طريق وضع الأسئلة المناسبة والتي تخدم موضوع البحث.

#### أ - هيكل الإستمارة:

يتعلق هيكل الإستمارة بعدة عناصر يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 11 : هيكل الإستمارة



Source : Laurnet Hermel, op. cip, p : 36.

ب- أنواع الأسئلة:

يوجد نوعان أساسيان من الأسئلة وهما:

-الأسئلة المفتوحة:

وهي الأسئلة التي تكون فيها الحرية للمستجوب بالإجابة في عدة نقاط وباستعمال العبارات والكلمات الخاصة به ، ويمكن لهذه الأسئلة أن تعطي معلومات أكثر ، لكنها تكون صعبة وطويلة التحليل.

-الأسئلة المغلقة:

وهي الأسئلة التي يلتزم فيها المستجوب بالإجابة عن طريق الإختيار بين إقتراحين أو أكثر ، وتنقسم الأسئلة

المغلقة إلى عدة أنواع:

\*السؤال ذو الإجابة الوحيدة:

يختار فيها المستجوب إجابة واحدة من القائمة المقترحة.

\*السؤال المصفي:

يسمح بخلق توجهات في الإستمارة ، فحسب إجابة كل مستجوب يوجه بطريقة مختلفة.

مثال : في حالة رضاك عن الخدمة إنتقل إلى السؤال 5 .

في حالة عدم رضاك عن الخدمة إنتقل إلى السؤال 8.

\*السؤال متعدد الإختيارات:

المستجوب يختار إجابة أو عدة إجابات من خلال القائمة المقترحة.

\*سؤال للترتيب:

يمكن أن يطلب من المستجوب أن يرتب المقترحات حسب أهميتها ( تصاعديا ، تنازليا ) : مثلا ترتيب أسباب

عدم رضا العميل عن الخدمة المقدمة.

\*سؤال حسب سلم التوجه:

يختار المستجوب إجابة واحدة حسب سلم مقترح مثال : فيما يخص الإستقبال في الوكالة التي تتعامل معها هل أنت : جد راضي ، راضي ، غير راضي ؟ وتعتبر هذه الأسئلة الأكثر إستعمالا في بحوث رضا العملاء.

رابعا: القياس الكيفي والكمي لرضا العملاء:

إن قياس رضا العملاء يعتمد على نوعين من القياس هما:<sup>1</sup>

1-القياس الكيفي:

تسمح الدراسة الكيفية بإستبعاد الأحكام الداخلية المسبقة فهي طريقة من خلالها يتم الدخول إلى عالم العميل دون المساس بأفكاره الخاصة.

أ-المبادئ العامة للدراسة الكيفية: وتتمثل في:

- إذا كانت المعطيات المنحصل عليها من الدراسة الكيفية رقمية فإنها ستسمح بقياس رضا العملاء.
- يفضل طريقة الحصول على المعلومات المفتوحة يمكن وضع العملاء في وضعية وشروط تجعلهم أحرارا خلال التجربة مقارنة بالخدمة المقيمة ، فعدم وجود أسئلة إرشادية أو وجودها بقلّة في إستمارة مشفرة إلى جانب الأسئلة ذات المربعات المشطوبة يجب أن تكون مبيّنة في دليل للإستجواب.
- إن المبدأ الأساسي في عملية الإستجواب هو العفوية للسماح للعميل بمتابعة طريقته في التفكير ، لأن فهم هذه الطريقة تمكن المحلل من نمذجة عملية تكوين الرضا.
- من أجل تسهيل المسار الطبيعي لتفكير العميل يجب تجنبه التحول إلى مواضيع أخرى أو نسيان تناول الموضوع الأساسي ، فالطريقة الكيفية تستعمل مبدأ الإلحاح.
- في إطار قياس رضا العملاء يجب على المستجوب أو المنشط أن يملك معلومات حول إشكالية البحث دون إظهارها للعملاء المعنيين بالدراسة ، هذه المعلومات تسمح له بأن يكون أكثر إطلاع وأكثر تعمق ، وأكثر إلحاح ... إلخ.

ب-الإجراءات الوقائية الضرورية:

للوصول إلى تحقيق دراسة كيفية بشكل أفضل يجب الأخذ بعين الإعتبار الإجراءات الوقائية التالية:

- الإختيار الجيد لعينة العملاء المعنيين بالدراسة بحيث تكون حيث العينة ممثلة لهم.
- يجب تقبل أن هذه الطريقة لا يمكنها تتبع جميع العملاء ولا يمكن الوصول إليها علميا.
- رصد مستجوبين ومحللين أكفاء وفي المجال.

ج - طرق الحصول على المعلومات:

تعتمد هذه الطريقة على نوعين من التقنيات وهما:

<sup>1</sup> : Vue : - Daniel Ray, op.cit , p,p : 95,96 ; Laurent Hermel , op.cit ; p,p : 27,28 ; p,p : 36,38 .

## الفصل الثاني: الجودة ورضا العميل

- الاستجابات الفردية.

- تقنيات الفرق : اجتماع الفريق ، المائدة المستديرة.

د-الأهداف:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إعداد قائمة لمختلف العناصر المكونة للرضا والتي من خلالها يقيم العميل بإستعمال عباراته وكلماته جودة الخدمة.

- الحصول على أسباب رضا أو عدم رضا العملاء ومعرفة توقعاتهم.

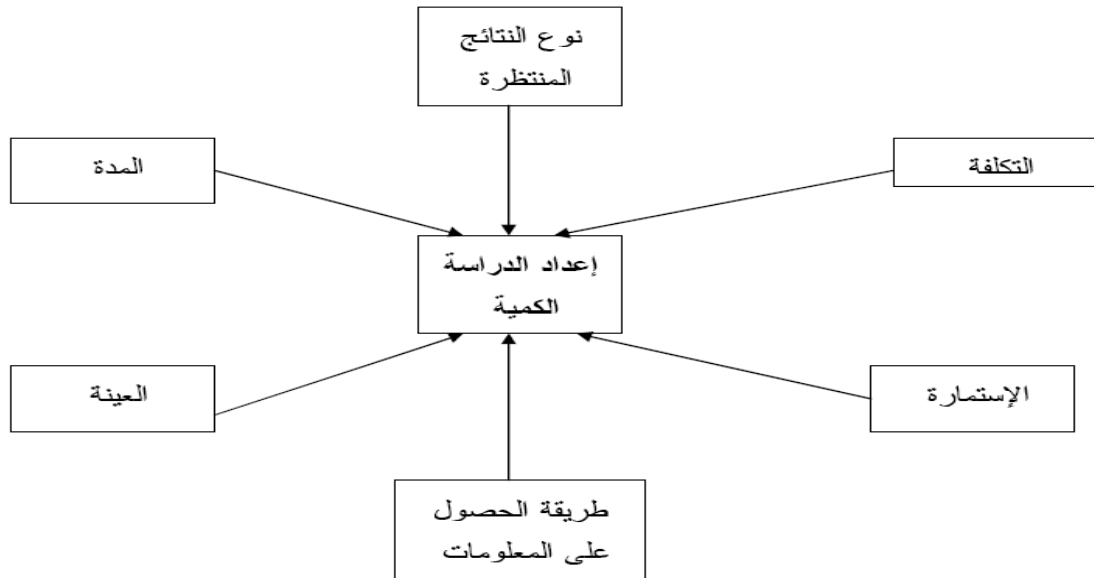
- إستخراج الأفكار المتعلقة بتحسين جودة الخدمة.

2- القياس الكمي:

أ - إعداد الدراسة الكمية:

إن إعداد الدراسة الكمية يتطلب الأخذ في الحسبان جميع العناصر التي تخص المشكلة المطروحة ، معرفة ميدان الدراسة من طرف المكلف بها ( توفر دراسة الوثائق حول الموضوع ، الدراسات الكيفية ، المعطيات الخاصة بالبحوث السابقة ، تقارير الخبراء ، ... ) بالإضافة إلى الميزانية، المدة وتمويل الدراسة. والشكل التالي يوضح هذه العناصر:

الشكل رقم 12 : عناصر إعداد الدراسة الكمية



Source : Laurinet Hermel ,op.cip, p33.

## الفصل الثاني: الجودة ورضا العميل

ب- العينة وطريقة إختيارها:

معرفة رأي مجتمع الدراسة يجب إستجواب كل شخص ، وهذا ما يعرف بالإحصاء الشامل لكن معرفة آراء كل المجتمع يتطلب وقت كبير وتكلفة أكبر ، لذلك على المؤسسة إعداد بحث عن طريق صبر الآراء بحيث تكون النتائج المتحصل عليها ممثلة للمجتمع وذلك من خلال العينة بحيث أن تكون العينة:

- حجم العينة أكبر أو يساوي 30

- لا يكون في العينة إنحراف بحيث تكون ممثلة لمجتمع الدراسة.

تكون النتائج مقبولة إذا كانت العينة المدروسة ممثلة . توجد عدة طرق لإختيار العينة منها:

- الطرق الإحتمالية:

\* الإختيار العشوائي:

- السحب المنتظم.

- إستعمال جدول سحب الأرقام بالصدفة.

\* الإختيار عن طريق الإحتمالات المنحرفة:

- سحب مجموعة.

- سحب متعدد الدرجات.

- الطرق الغير إحتمالية:

- طرق الحصص.

- إستعمال المقاييس.

ج - طرق الحصول على المعلومات:

- الاستجواب الفردي (وجها لوجه).

- الإستمارة عن طريق البريد وعن طريق الإنترنت.

د- معالجة المعلومات المتحصل عليها:

بعد الحصول على المعلومات تأتي عملية تفحص الاستمارات لإستبعاد الناقصة منها أو التي أجب عنها بشكل فوضوي ، ثم تفسير الإجابات ووضعها في جهاز الإعلام الآلي ، بعد ذلك تعالج المعلومات لجعلها فعالة في إعطاء النتائج النهائية.

هـ - الأهداف:

يهدف القياس الكمي إلى:

- بعد إجراء الدراسة الكيفية والحصول على المعلومات التي تسمح بفهم الظاهرة وشرح سلوك العميل تأتي الدراسة الكمية التي تهدف إلى بناء إستراتيجية من خلال إعطاء الصفة الكمية للظاهرة ، و تحديد التوجهات والسلوكيات.

- يهدف إلى البحث عن رد المجتمع والسوق المدروسة إلى الانسجام.

- تعميم النتائج المتحصل عليها على المجتمع الإحصائي.

- إختيار محاور العمل المناسبة لتحسين رضا العملاء.

### خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل يظهر التطور الذي عرفته الجودة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة وتركيزها على العميل باعتباره سبب وجود هذه المؤسسة. وصولاً إلى أسلوب أكثر تطوراً يعرف بنظام إدارة الجودة، الذي يعتبر ثقافة تنظيمية جديدة التي أحدثت ثورة إدارية وتور فكري شامل يهدف إلى التحسين المستمر في العمليات والتخفيض في التكاليف من خلال إشراك جميع العاملين في المؤسسة وإدخال تغييرات على أداء كل فرد حتى يتمكن من أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح ومن المرة الأولى.

✓ يوجد عدة أنواع من العملاء يختلفون في الشخصية والطباع وعلى المؤسسة إيجاد الطرق للتعامل مع كل عميل حسب شخصيته.

✓ يوجد مستويين لتوقعات العميل المستوى المرغوب ، ومستوى ملائم وبينها مجال يعرف بمنطقة التحمل الذي يمثل مستوى الأداء المقبول من طرف العميل.

✓ الرضا عبارة عن شعور بالسعادة بعد إستعمال الخدمة.

✓ للرضا ثلاث خصائص أساسية : ذاتي ، نسبي ، وتطوري.

✓ قياس رضا العميل يعتمد على جمع المعلومات الخاصة بالعملاء والحصول عليها عن طريق عدة أساليب.

✓ هناك قياس كمي وقياس كيفي لرضا العميل.

### مقدمة الفصل:

تهدف الدراسة التي قام بها الباحث إلى التعريف بالمؤسسة العمومية الخدماتية وقياس درجة رضا العملاء (المواطنين) هذا ما استلزم في هذا الفصل بتقسيمه إلى مبحثين حيث في المبحث الأول تطرق إلى التعريف ببلدية مستغانم وسرد كل خدماتها وهيكلها التنظيمية، أما في المبحث الثاني تطرق إلى قياس درجة الرضا وهذا حسب الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة كما تطرق إلى تحليل هذه النتائج واختبار لفرضيات هذا البحث .

الفصل الثالث : دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية (بلدية مستغانم)

المبحث الأول : تقديم المؤسسة العمومية (بلدية مستغانم)

سيتم تقديم المؤسسة العمومية (بلدية مستغانم) بالتطرق إلى ماهيتها ودراسة هيكلها التنظيمي

المطلب الاول : ماهية المؤسسة العمومية (بلدية مستغانم)

أولا : التعريف بالبلدية:

تعتبر هذه المؤسسة العمومية من أهم المؤسسات التي يبنى عليها النظام الاجتماعي ككل، فهي من ناحية تمثل سياسة الدولة وسياسة الولاية وتعبر عنهما و تعكس برامجهما وتتوسط مباشرة بينهما وبين المواطن على مستواها الإقليمي، و من ناحية أخرى تمثل المجتمع على المستوى المحلي و تطلعاته وأماله و احتياجاته. ويعرفها القانون<sup>1</sup> : "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب القانون".

"البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية".

ثانيا : تعريف بلدية مستغانم

بلدية مستغانم هي جماعة إقليمية قاعدية تتمتع بشخصية معنوية وذمة مالية مستقلة، و تقع في الشمال الغربي الجزائري ، وتبعد عن الجزائر العاصمة حوالي 350 كلم، يحدها شمالا البحر الأبيض المتوسط وجنوبا بلدية عين بودينار، خير الدين ؛ صيادة، حاسي ماماش وشرقا بلدية عبد المالك رمضان وغربا بلدية مستغانم وتتربع بلدية مستغانم على مساحة 50 كم<sup>2</sup> و على ساحل طوله 12 كلم ويبلغ عدد سكانها وفقا للإحصائيات الأخيرة حوالي 150 الف نسمة.

ثالثا : مهام البلدية :

ان مهام البلدية متعددة ولقد حدده القانون 11 - 10 المؤرخ في 20 رجب 1432 الموافق لـ 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية (من المادة 77 إلى المادة 95) التي تخص كل صلاحيات الواجبة على رئيس المجلس الشعبي البلدي ولكن خلال بحثنا سوف نسند المهام الخاص المتعلقة بالخدمات المقدمة للمواطنين وهو ينحصر في جانبين :

الجانب الخاص بالمصالح الإدارية : حيث يتضمن

<sup>1</sup>: المادة 01 و 02 للقانون 11 - 10 مؤرخ 20 رجب عام 1432 الموافق لـ 22 يونيو سنة 2011 يتعلق بالبلدية

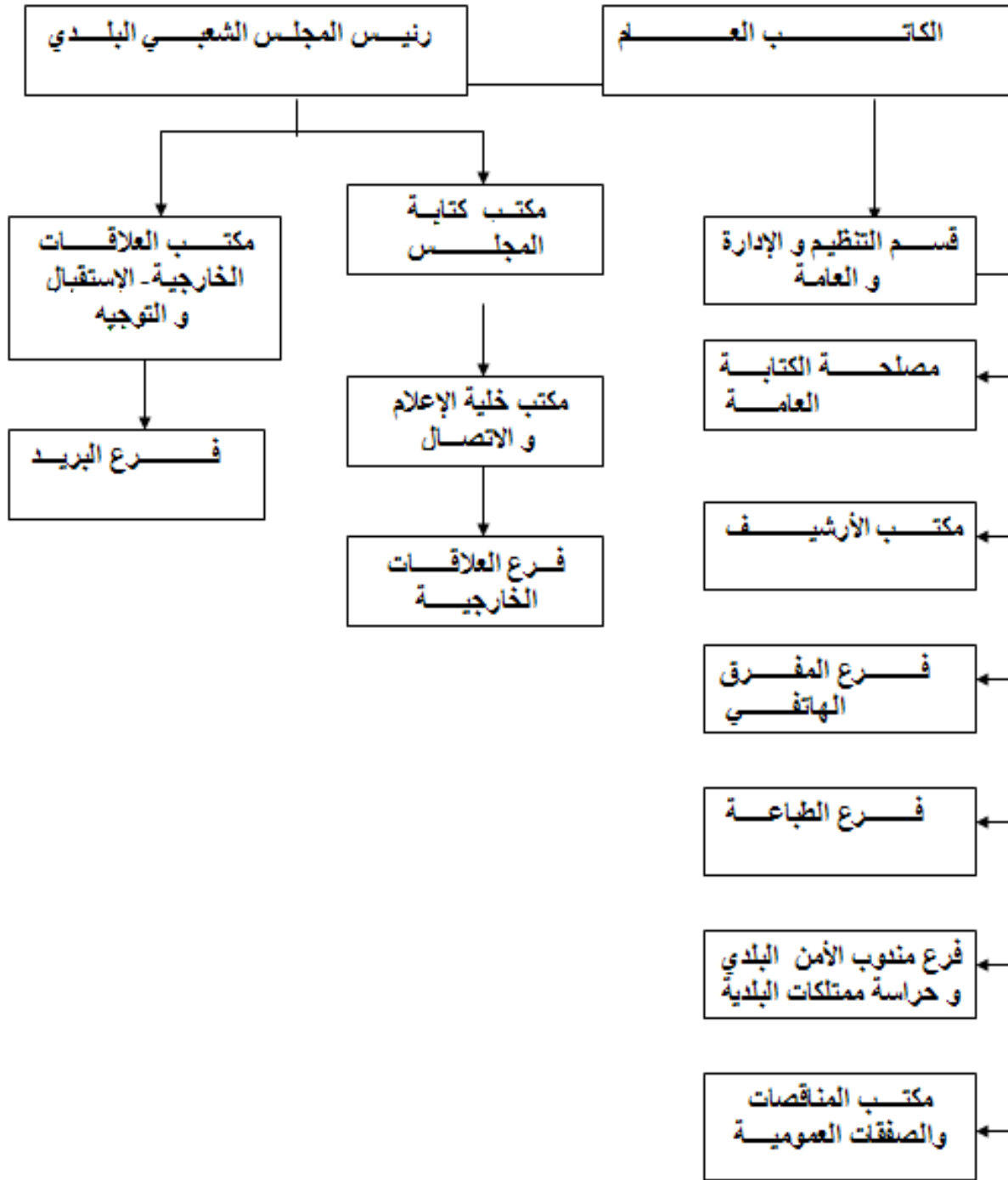


- ✓ الحالة المدنية ( استخراج كل الوثائق).
- ✓ تعميم القوانين والنظام.
- ✓ تنظيم الإنتخابات.
- ✓ الإحصاء لفائدة واجب الخدمة الوطنية.
- ✓ المصادقة على الوثائق.
- الجانب الخاص بالمصالح التقنية:
- ✓ التزويد بالمياه الصالحة للشرب وصرف المياه المستعملة.
- ✓ النفايات المنزلية والفضلات الأخرى.
- ✓ صيانة الطرقات وإشارات المرور.
- ✓ الإنارة العمومية،
- ✓ الأسواق المغطاة والأسواق والموازين العمومية.
- ✓ الحظائر ومساحات التوقف.
- ✓ المحاشر.
- ✓ النقل الجماعي.
- ✓ المذابح البلدية.
- ✓ الخدمات الجنائزية وتهيئة المقابر وصيانتها بما فيها مقابر الشهداء.
- ✓ الفضاءات الثقافية التابعة لأملاكها.
- ✓ الفضاءات الرياضية والتسلية التابعة لأملاكها.
- ✓ المساحات الخضراء.

#### المطلب الثاني : الهياكل التنظيمية للبلدية

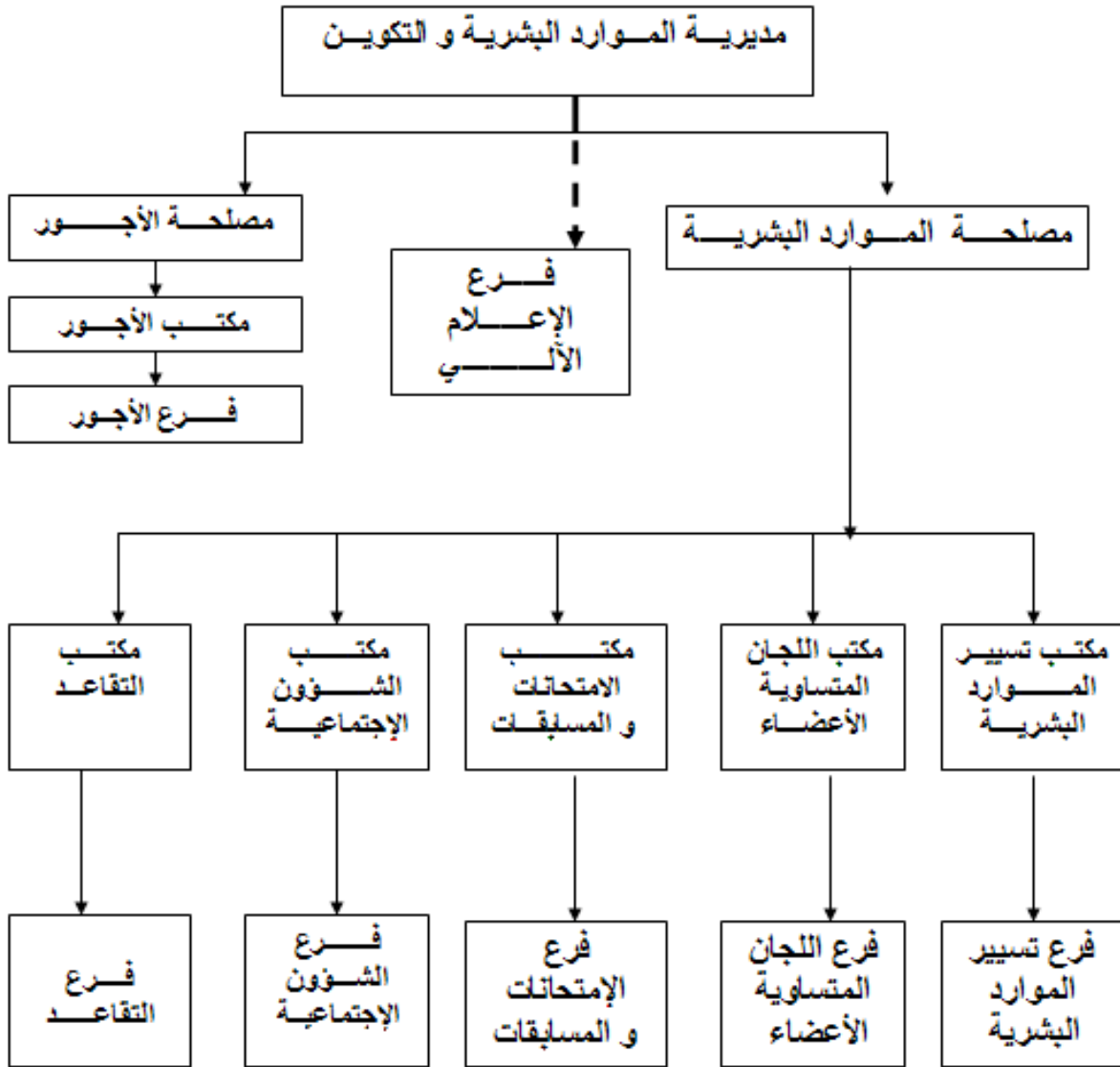
تسير بلدية مستغانم وفق الهيكل التنظيمي المطروح في الأشكال التالية بحيث يتفرع هيكلها من الفرع الرئيسي بمقر البلدية إلى المديرية المبنية أدناه.

الشكل رقم 15.: الهيكل التنظيمي لرئيس المجلس الشعبي البلدي و الأمانة العامة



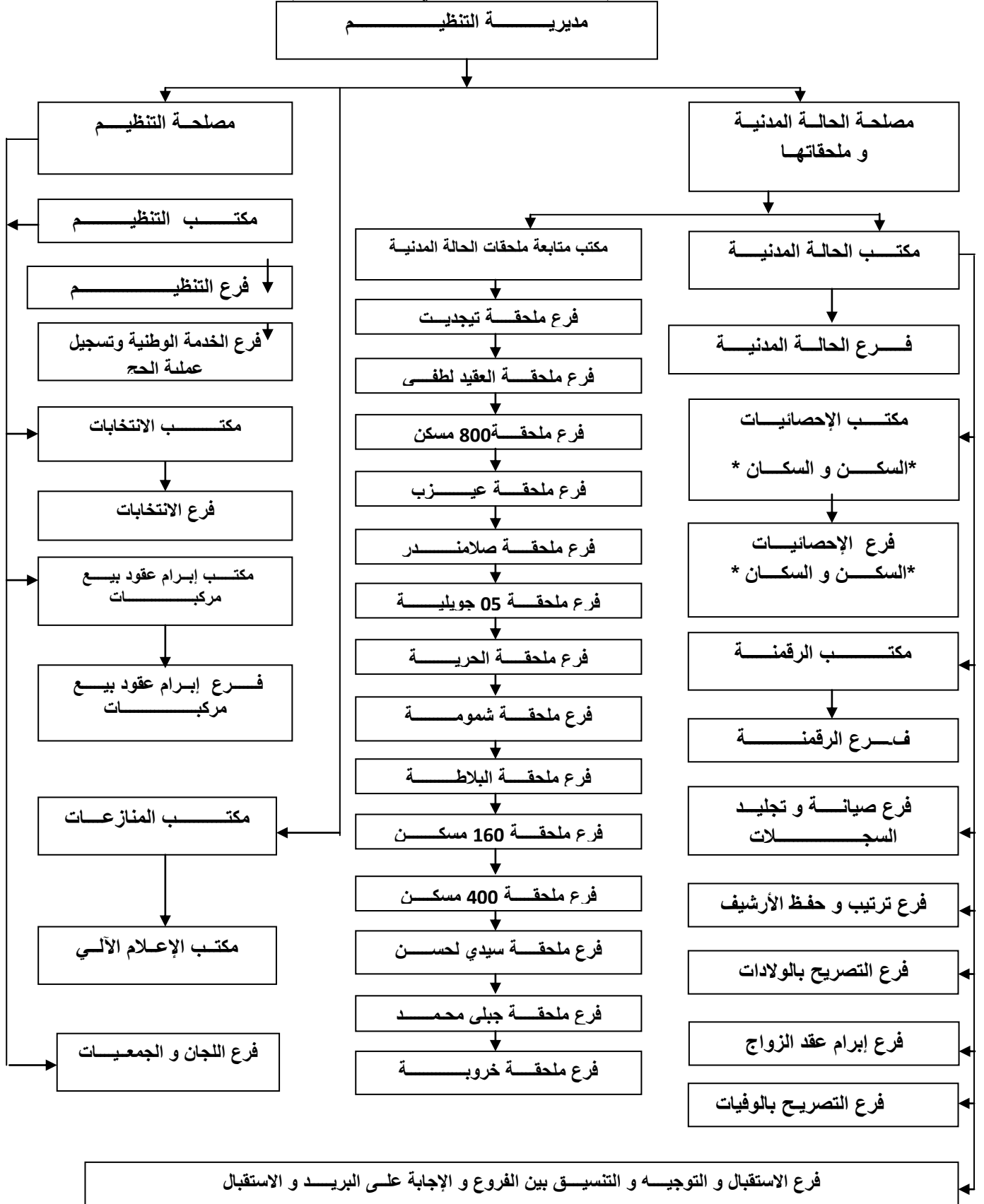
المصدر: مديرية الموارد البشرية لبلدية مستغانم

الشكل رقم 16. الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية الموارد البشرية و التكوين



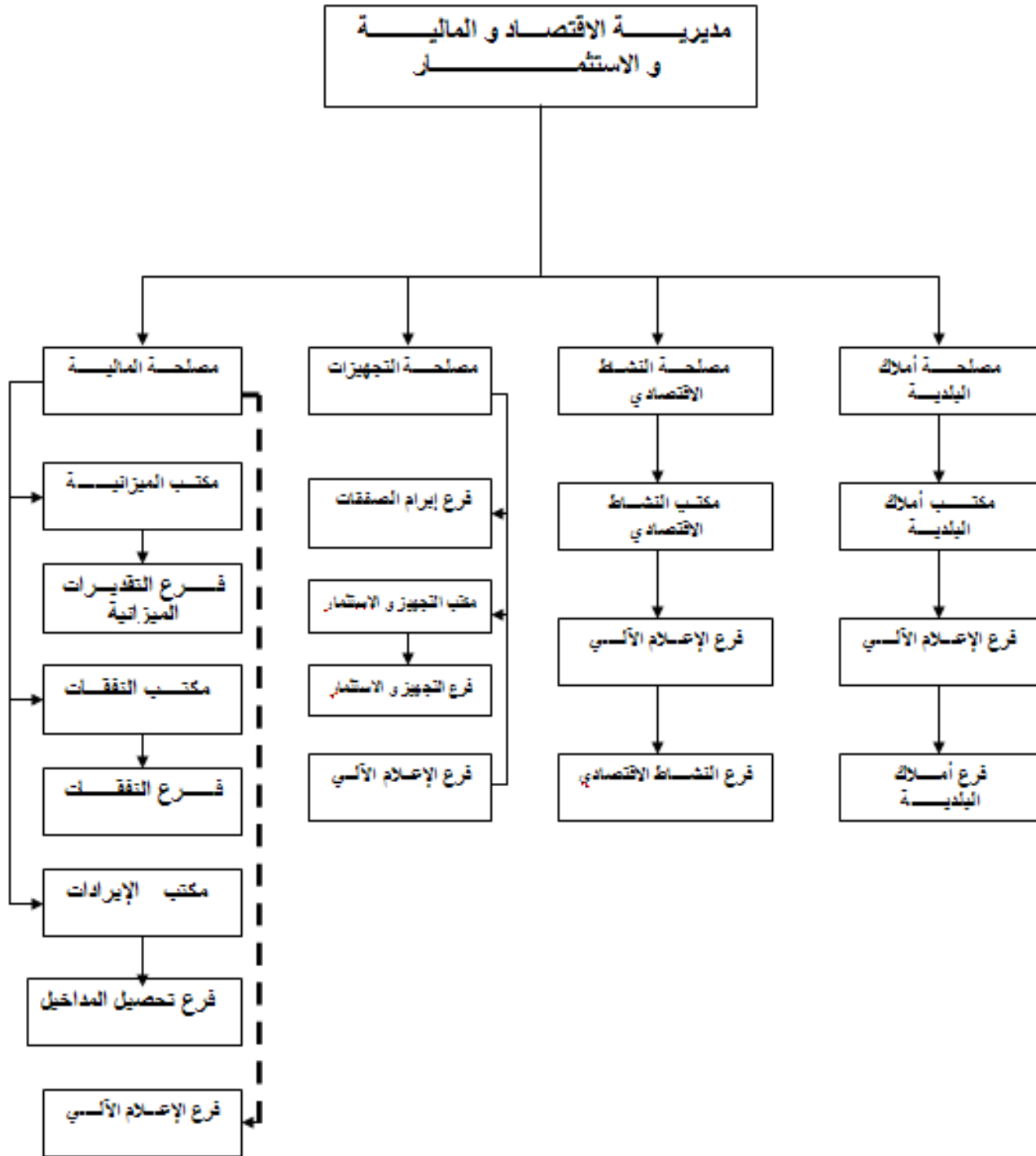
المصدر: مديرية الموارد البشرية لبلدية مستغانم

الشكل رقم 17: الهيكل التنظيمي لمديرية التنظيم



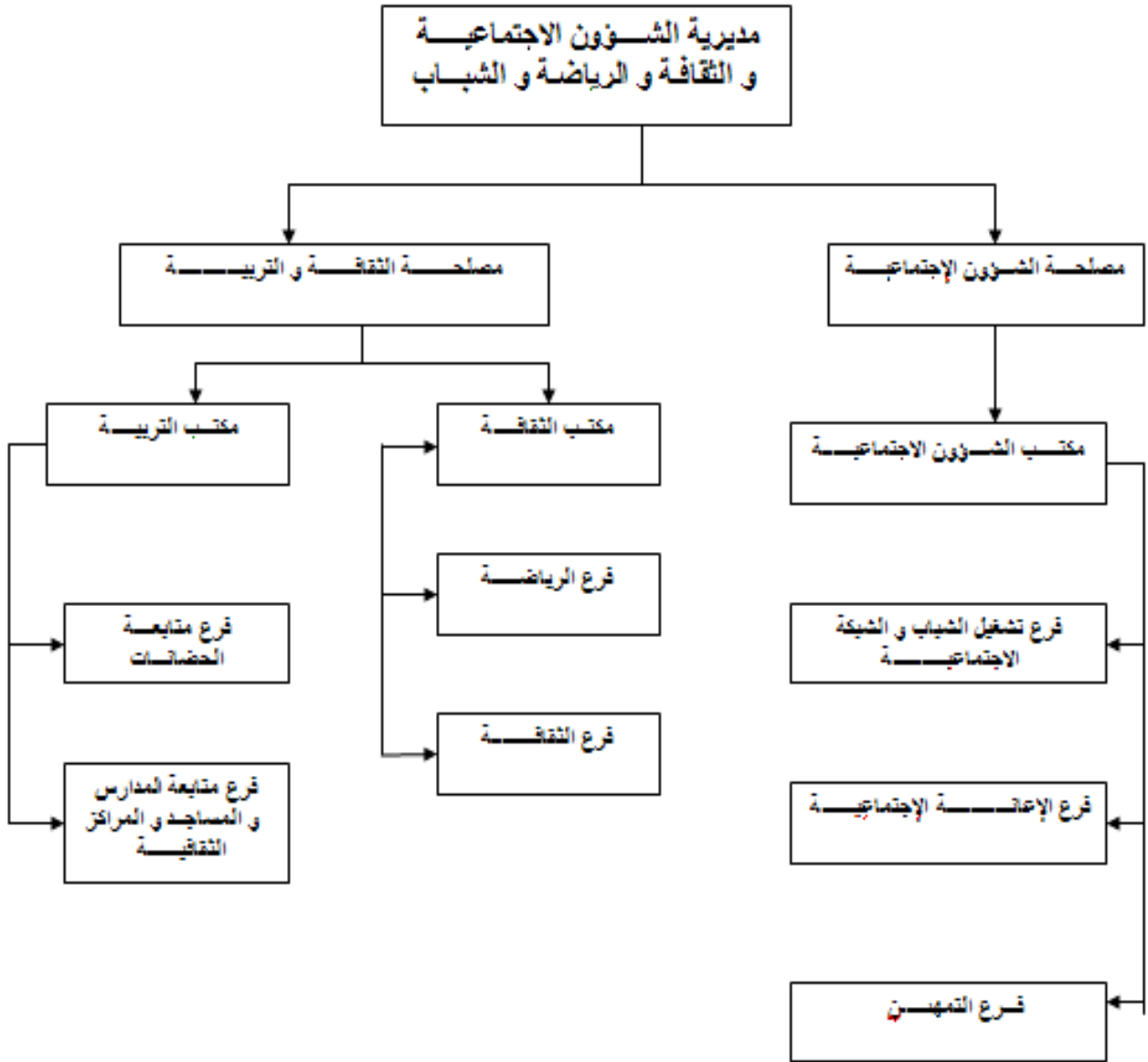
المصدر: مديرية الموارد البشرية لبلدية مستغانم

الشكل رقم 18: الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية الاقتصاد والمالية والاستثمار



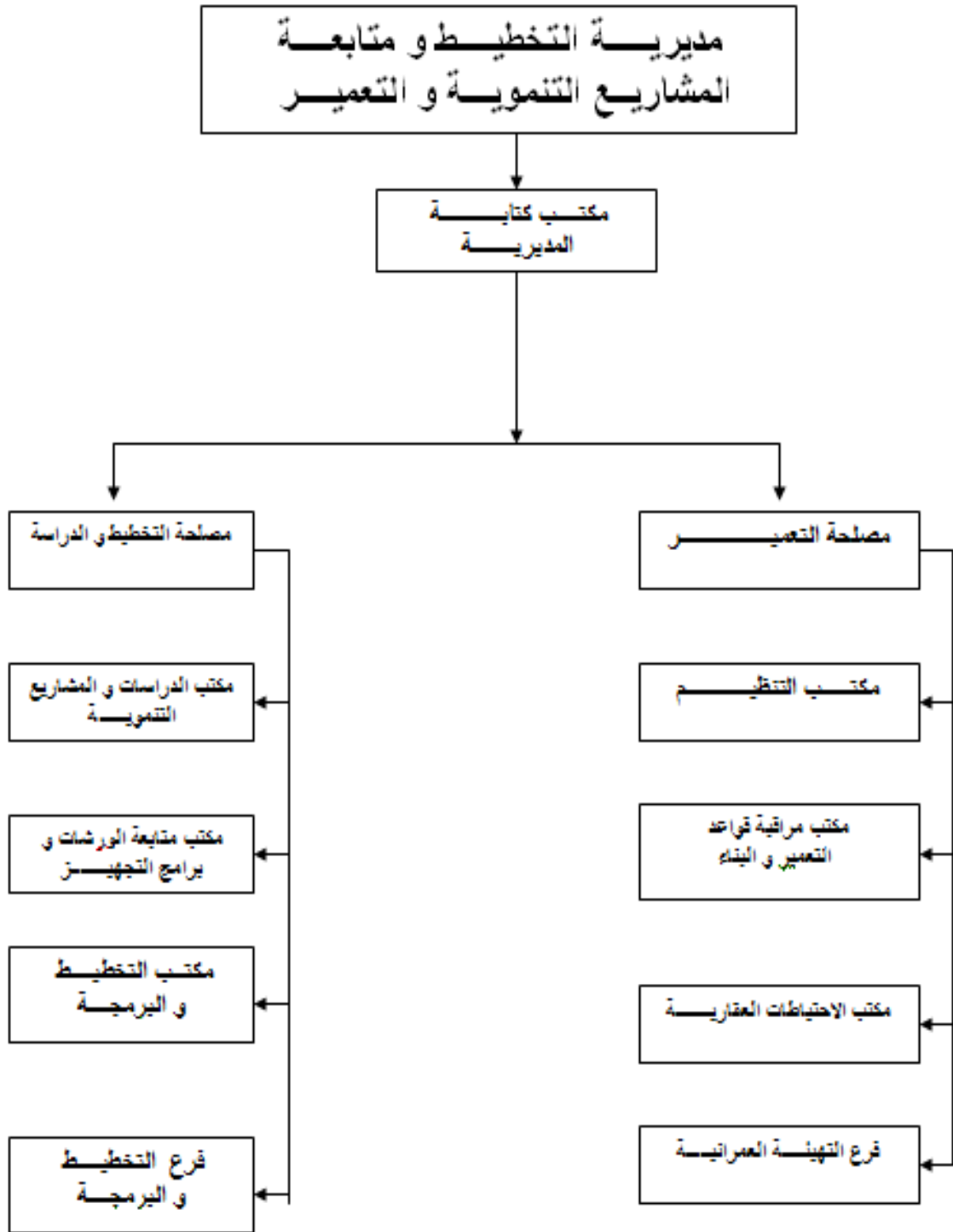
المصدر: مديرية الموارد البشرية لبلدية مستغانم

الشكل رقم 19: الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية الشؤون الاجتماعية والثقافة والرياضة والشباب



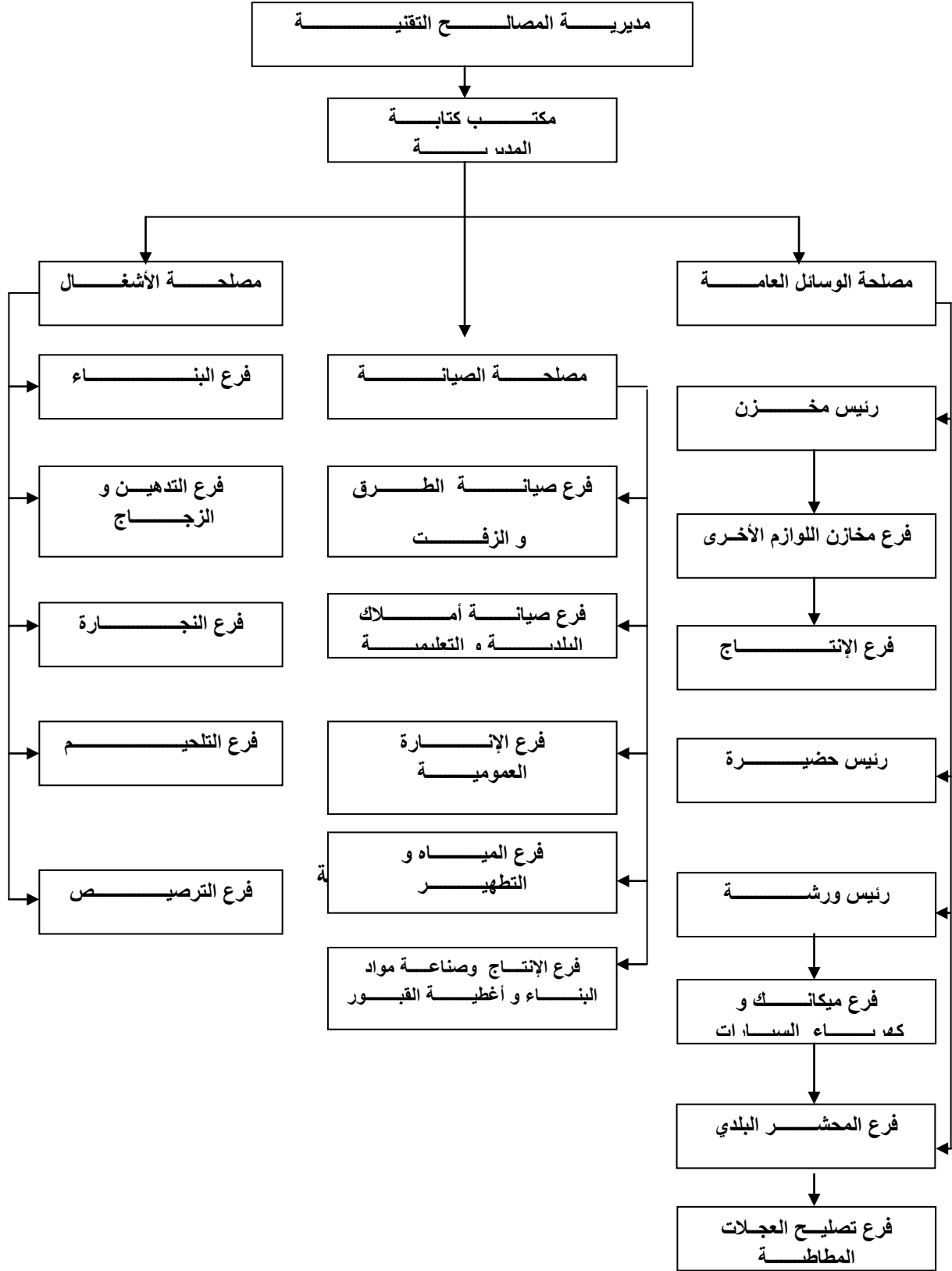
المصدر: مديرية الموارد البشرية لبلدية مستغانم

الشكل رقم 20: الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية التخطيط ومتابعة المشاريع التنموية والتعمير



المصدر: مديرية الموارد البشرية لبلدية مستغانم

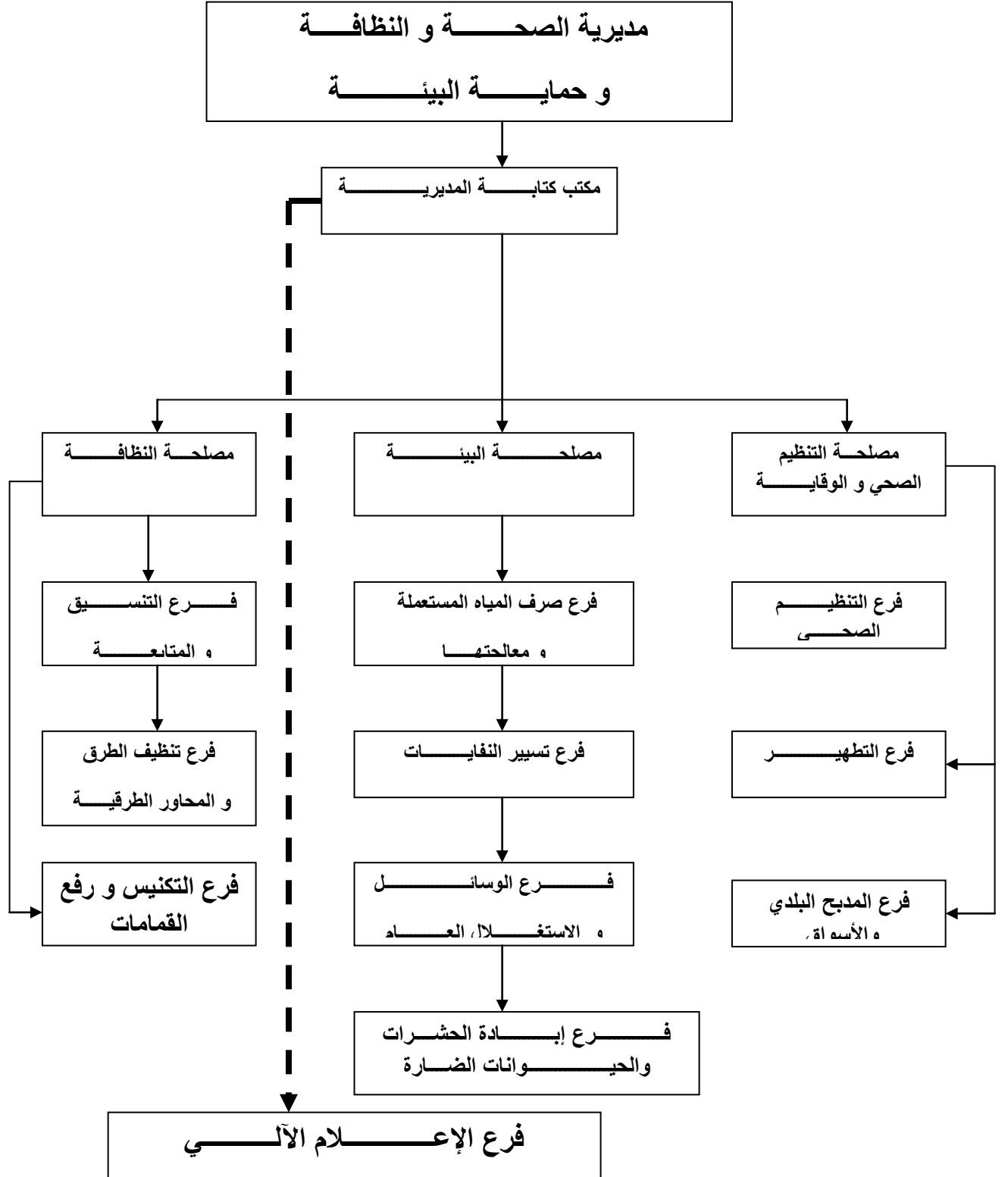
الشكل رقم 21: الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية المصالح التقنية



المصدر: مديرية الموارد البشرية لبلدية مستغانم

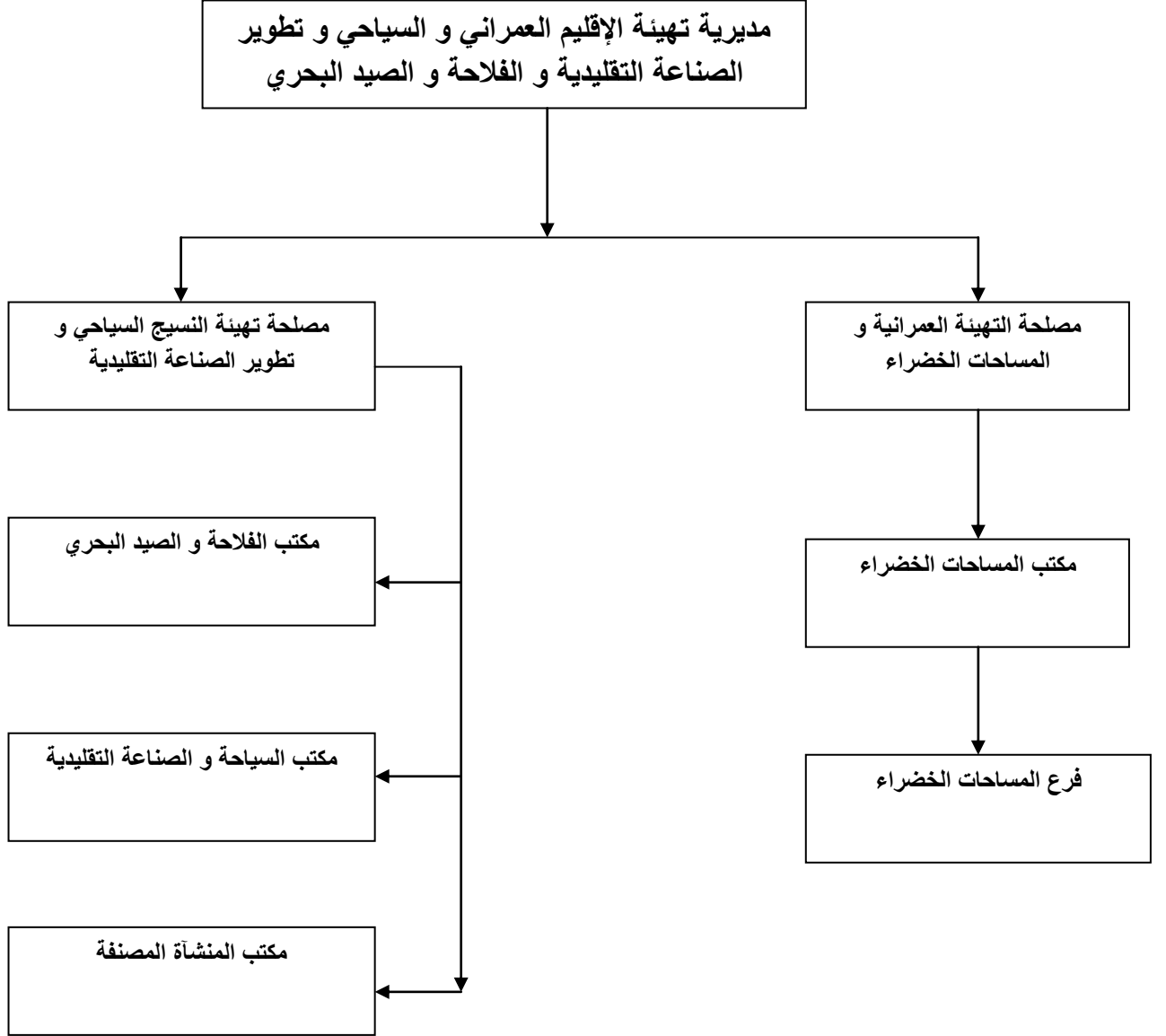


الشكل رقم 22 : الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية الصحة والنظافة وحماية البيئة



المصدر: مديرية الموارد البشرية لبلدية مستغانم

الشكل رقم 23: الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية تهيئة الإقليم العمراني والسياحي وتطوير الصناعة التقليدية والفلاحة والصيد البحري



المصدر: مديرية الموارد البشرية لبلدية مستغانم

المبحث الثاني: خطوات إجراء الدراسة الميدانية و تحليل و تفسير النتائج

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

سيكون اهتمامنا منصبا على إبراز المنهجية المتبعة في دراسة الحالة و ذلك بتحديد ( عينة الدراسة أدوات الدراسة مع إبراز ظروف إعداد الاستبيان) .

أولا: تحديد العينة

تم توزيع الاستمارة على عينة من المواطنين ( المقيمين ببلدية مستغانم) في المقر الرئيسي للبلدية و هذا عند إقبالهم لقضاء حاجاتهم الخاصة (استخراج الوثائق من الحالة المدنية أو طرح مشاكلهم). و قد بلغ حجم العينة ألف ومائتين (900) مواطن خلال الفترة الممتدة من ديسمبر إلى ماي و ذلك بالاعتماد على عينة عشوائية من المواطنين و كانت نسبة الإجابات 90 % حيث بلغ عدد الاستبيانات 780 و تم إلغاء 80 استبيان لعدم الدقة والإجابة على كل الأسئلة ، وعلى هذا النحو تم دراسة العينة المتكونة من ألف 700 مواطن.

تم الاعتماد على طريقة توزيع الاستمارة على المواطنين و انتظار الملء و هذا خلال فترة انتظار استلام وثائقهم أو فترة انتظار لإستقبال رئيس المجلس الشعبي البلدي لطرح مشاكلهم.

ثانيا: أسلوب جمع البيانات:

باعتبار الاستبيان من أكثر الأساليب استعمالا في جمع البيانات ، تم تصميم استمارة لقياس درجة رضا المواطنين على إطار تطبيق جودة الخدمة المقدمة من الجانب الإداري (استخراج الوثائق و ظروف الحي الإداري، والجانب التقني للحي الذي يقيم فيه المواطن).

ثالثا: استمارة الاستبيان :

يتكون الاستبيان من جزء خاص بالبيانات الديمغرافية للمواطن المتمثلة في الجنس ، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي و الوظيفة إضافة إلى المحورين المتضمنين في قياس درجة رضا المواطنين عن الخدمة المقدمة حيث تناولنا كل من الجانب الإداري و الجانب التقني

الجانب الإداري : وهو ذلك الجانب المرتبط بالخدمات في الحي الإداري المقدمة للمواطن من استقبال و توجيه واستخراج للوثائق إضافة إلى المحيط الذي ينتظر به المواطن ويعمل فيه مقدم الخدمة من أدوات ونظافة.

الجانب التقني : وهو المحيط الذي يقيم المواطن والخدمات المقدمة لهذا الحي و المتمثلة في إنارة عمومية ورفع نفايات المنزلية تهيئة العمرانية بالمساحات الخضراء و الفضاءات الثقافية والحظائر التي تمنح الراحة والاستقرار.

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية (بلدية مستغانم)

وعلى هذا الأساس تم الاعتماد على مقياس اختيار (Likert) للتدرج الخماسي للاستجابات أفراد عينة الدراسة للمحاور ، ويتضمن مقياس ليكرت وحدات قياس ( راضي جدا، راضي، راضي إلى حد ما، غير راضي ، غير راضي على الإطلاق) كالتالي:

| غير راضي على الإطلاق | غير راضي | راضي إلى حد ما | راضي | راضي جدا |
|----------------------|----------|----------------|------|----------|
| 01                   | 02       | 03             | 04   | 05       |

رابعا : صدق الاستبيان:

للتأكد من صدق الاستبيان نعتمد على الصدق الظاهري، وهذا بعرضه على عدد من الأساتذة ذوي الخبرة والتخصص وتم تزويدهم بأهداف البحث وفرضياته للاستشارة بها، وقد ابدوا رأيهم و اقتراحاتهم التي على أساسها استقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على العينة المبحوثة

المطلب الثاني : تحليل المعطيات واختيار الفرضيات

أولا: أدوات التحليل الإحصائي:

بحكم طبيعة وخصوصية موضوع البحث ، وجب علينا الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال

تحليل البيانات الإحصائية و تفسير العلاقات بين مختلف المتغيرات وهذا من خلال الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات و النسب المئوية، لوصف خصائص العينة
- الرسومات البيانية والإحصائية لتمثيل أفراد العينة أو تطور نسبهم
- حساب المتوسط الحسابي لتحليل البيانات المتعلقة بقياس درجة الرضا لكل جانب

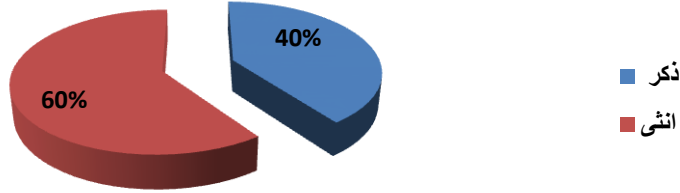
ثانيا وصف خصائص عينة الدراسة

### 1 - توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يبين الشكل رقم 23: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

### الشكل رقم 24: توزيع أفراد العينة حسب متغير

الجنس



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

يوضح الشكل أعلاه أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الرجال حيث بلغت نسبة الإناث 60% ونسبة الذكور

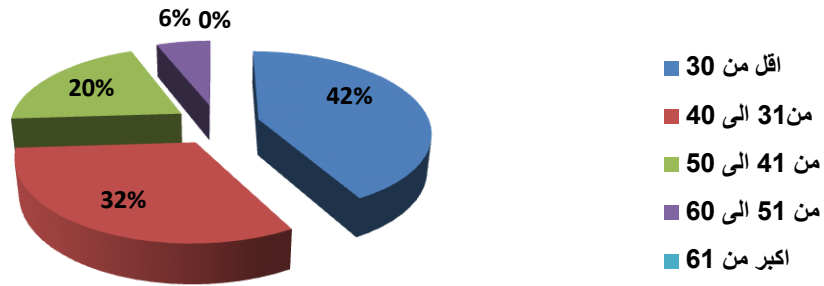
40%

### 2 - توزيع أفراد العينة حسب متغير فئات أعمارهم

يبين الشكل رقم 24 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات أعمارهم:

### الشكل رقم 25 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات

أعمارهم



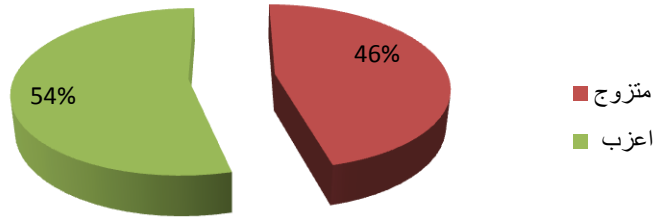
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة تقل أعمارهم من 30 سنة ، حيث بلغت نسبتهم 42% وهو ما يعني انتشارهم الفئة الشباب ، ثم تلي الفئة العمرية من 31 إلى 41 سنة بنسبة 32% في حين أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 - 50 سنة بلغت نسبتهم 20% ، ولقد سجلنا نسبة 6% بالنسبة للأشخاص الذين تنحصر أعمارهم من 51 - 60 سنة ، في حين لم نسجل أي نسبة في الفئة أكبر من 61 سنة (الشيخوخة).

### 3 - توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

يبين الشكل رقم 25: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

الشكل رقم 26: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

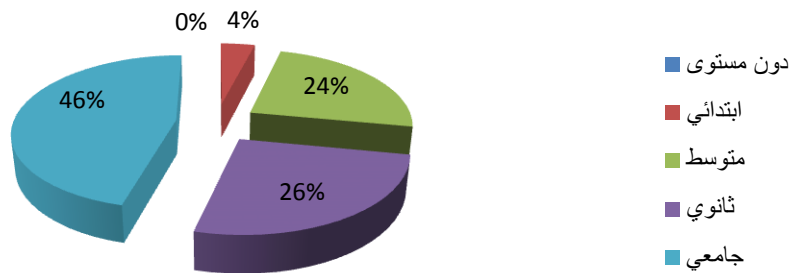
يتضح من الشكل ان غالبية افراد العينة عزاب، حيث بلغت نسبتهم 54% حيث بلغت نسبة أفراد العينة المتزوجين 46%.

### 4 - توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يبين الشكل رقم 26: توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى التعليمي

الشكل رقم 27: توزيع افراد العينة حسب متغير مستوى

التعليمي



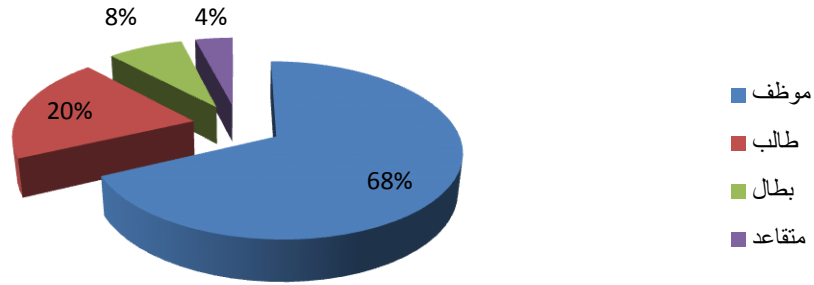
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

يوضح الشكل أعلاه أن اغلب أفراد العينة جامعيين بنسبة تقدر ب 46 % تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 26 % ، في حين بلغت نسبة المستوى المتوسط بنسبة 24 % أما نسبة المتبقية و التي تقدر ب 4 % تتضمن المستوى الابتدائي ودون مستوى فلم نسجل أي نسبة

### 5 - توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة :

يبين الشكل رقم 27 توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

### الشكل رقم 28 توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



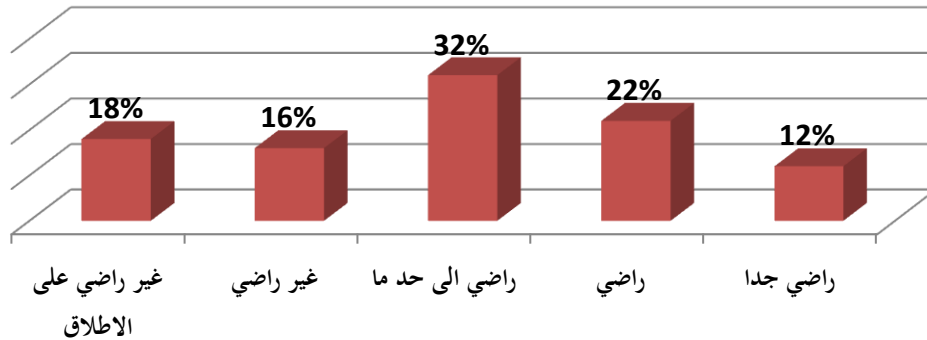
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الشكل أن أكبر نسبة من أفراد العينة هم موظفون حيث بلغت نسبتهم 68 % تم تليها مباشرة فئة الطلاب بنسبة 20 % تم يلي فئة البطالين و المتقاعدين بالنسب 8 % و 4 % على التوالي.

ثالثا: قياس درجة الرضا من الخدمات و الجودة المقدمة في الجانب الإداري:

### 1- رضا المواطن من خلال الاستقبال:

### الشكل رقم 29 : قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال الاستقبال

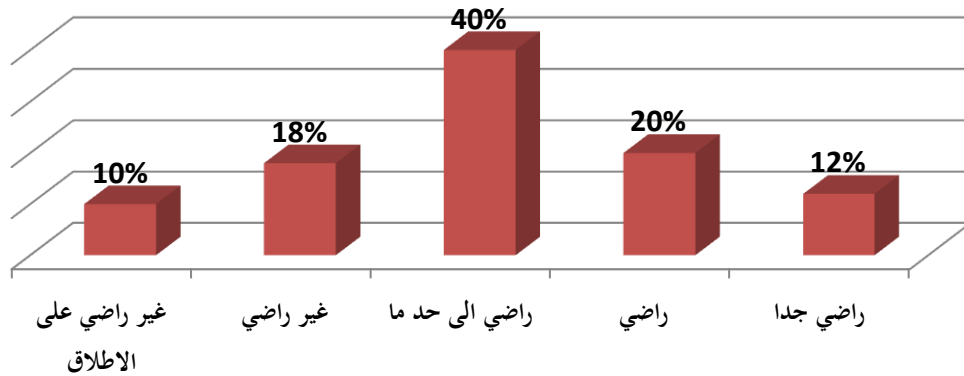


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال أجوبة هذا السؤال تبين أن نسبة 64% (32% راضي إلى حد ما، 22% راضي ، 12% راضي جدا) وهذه النسب تخص برضا المواطنين حول الاستقبال الموجود في الحي الإداري إلا أن هناك ما نسبته 16% و 18% عن عدم الرضا وعدم الرضا على الإطلاق على التوالي بالاستقبال.

2- رضا المواطن من حيث وجود إشارات التوجيه:

الشكل رقم 30: قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال اشارات التوجيه

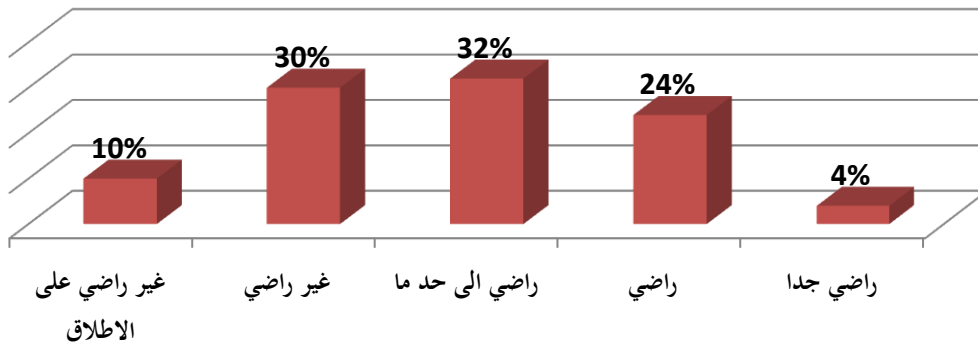


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال هذا السؤال تلقينا ما نسبته 72% من المواطنين راضين حول وجود إشارات التوجيه مع العلم أن درجة الرضا تختلف على النحو التالي ( 40% راضي إلى حد ما، 20% راضي ، 12% راضي جدا) أما النسب المتبقية 18% غير راضي و 10% غير راضي على الإطلاق وهذا يرجع إلى صغر حجم الكتابة على اللافتات.

3- رضا المواطن من خلال التعامل مع أعوان الشباك

الشكل رقم 31: قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال التعامل مع اعوان الشباك



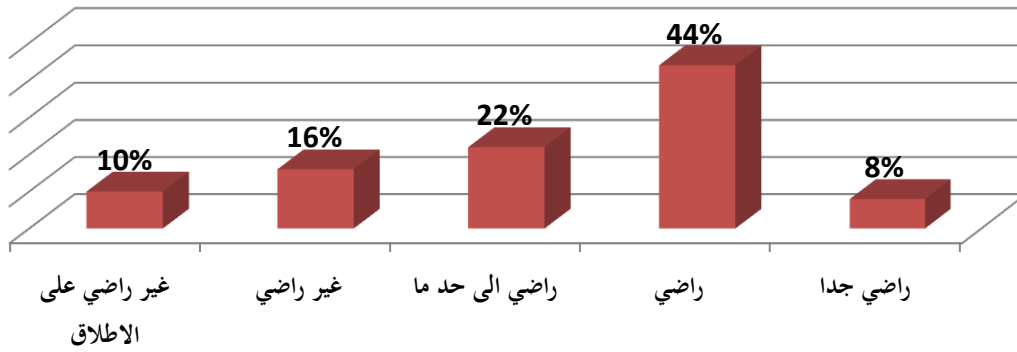
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان



نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن نسبة 60% تدل على رضا المواطنين لتعامل مع أعوان الشباك ولكن بنسب مختلفة (32% راضي إلى حد ما ، 24% راضي، 4% راضي جدا) أما نسبة 40% المتبقية تخص عدم رضا المواطنين للتعامل مع أعوان الشباك

#### 4- رضا المواطن من خلال استخراج شهادة الميلاد رقم 12 والمؤمنة رقم 12

الشكل رقم 32: قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال استخراج شهادة الميلاد رقم 12

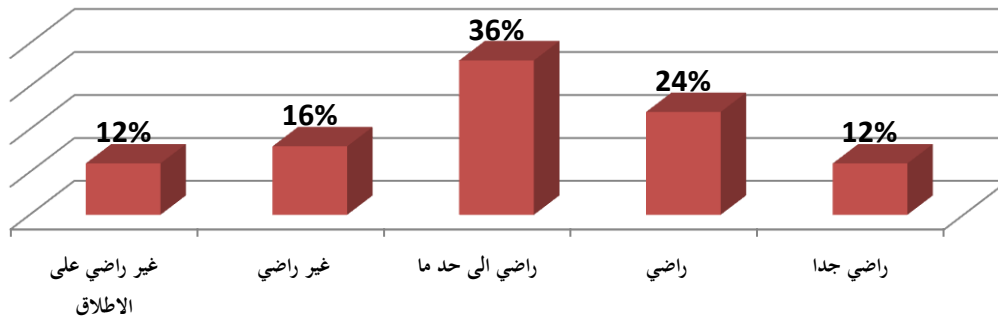


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن نسبة 74% تدل على رضا المواطنين في استخراج شهادات الميلاد رقم 12 وذلك حسب النسب المختلفة من درجة الرضا (44% راضي، 22% راضي إلى حد ما، 8% راضي جدا) أما النسبة المتبقية 36% تخص عدم الرضا بدرجات مختلفة (10% غير راضي على الإطلاق، 16% غير راضي)

#### 5- رضا المواطنين من خلال استخراج مختلف الوثائق

الشكل رقم 33: قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال استخراج مختلف الوثائق

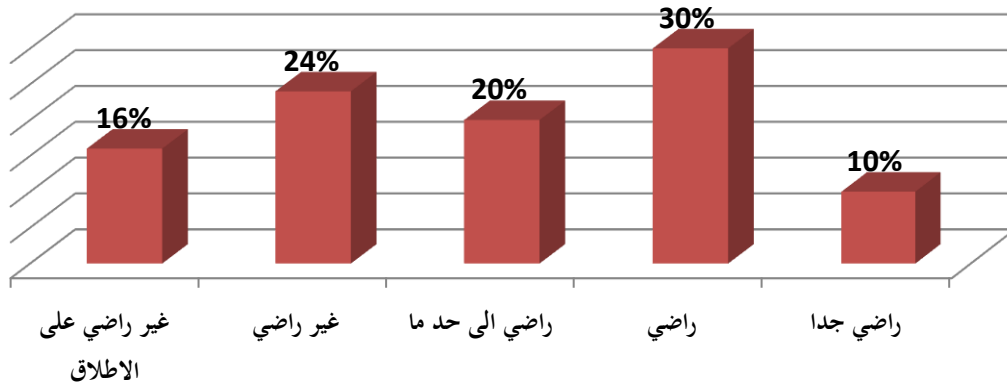


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الإجابة على هذا السؤال سجلت نسبة الرضا 72 % (36 % راضي إلى حد ما، 24 % راضي ، 12 % راضي جدا) فهذه النسب تدل على وجود خدمة مقدمة مقبول بها ، وأما سجلت ما نسبته 16 % غير راضي و 12 % غير راضي على الإطلاق .

6- رضا المواطنين من خلال نظافة الحي الإداري

الشكل رقم 34 : قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال نظافة الحي الإداري



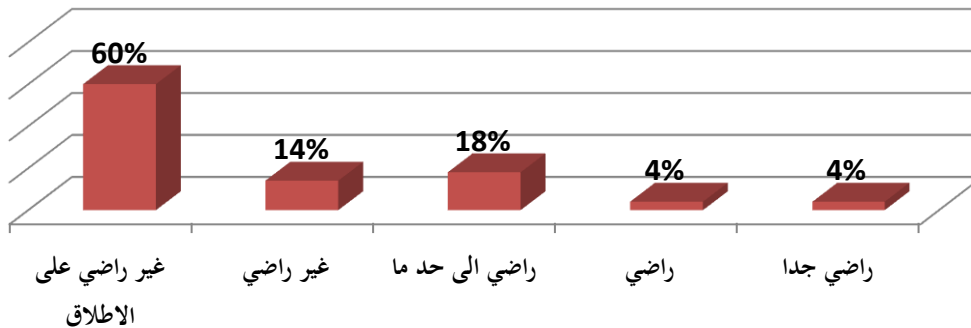
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الإجابة على هذا السؤال سجلت نسبة العالية بـ 30 % راضي و 24 % غير راضي و 20 % راضي إلى حد ما وسجلت 16 % غير راضي على الإطلاق و 10 % راضي جدا .

رابعا : قياس درجة الرضا من الخدمات و الجودة المقدمة من جانب التقني

1- رضا المواطنين من خلال صيانة الطرقات

الشكل رقم 35 : قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال صيانة الطرقات

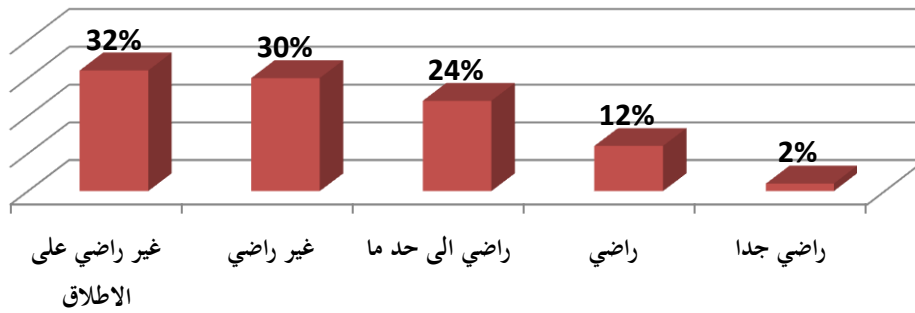


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الإجابة على هذا السؤال تم تسجيل نسبة 74% (60% غير راضي على الإطلاق، 14% غير راضي ) نتيجة عدم تنسيق المديريات الولاية مع البلدية من خلال المشاريع توصيل المياه الصالحة للشرب أو صرف المياه القدرة ، أما النسبة المتبقية سجلت 18% راضي إلى حد ما و 4% راضي وراضي جدا .

## 2- رضا المواطنين حول الإشارات المرور

الشكل رقم 36 : قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال اشارات المرور

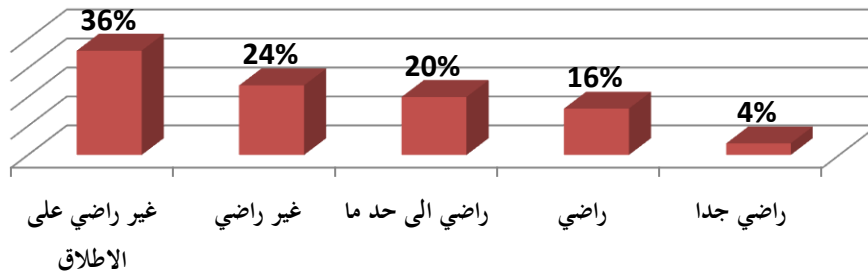


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الإجابة على هذا السؤال سجل ما نسبته 32% غير راضي على الإطلاق و 30% غير راضي على إشارات المرور هذا دليل إلى تعرضها إلى تخريب من طرف المواطنين ونقص الخبراء في إعادة صيانتها مثلا الأضواء الثلاثية ، أما النسبة المتبقية 24% راضي إلى حد ما 12% راضي و 2% راضي جدا حول إشارات المرور.

## 3- رضا المواطنين حول الإنارة العمومية

الشكل رقم 37 : قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال الانارة العمومية

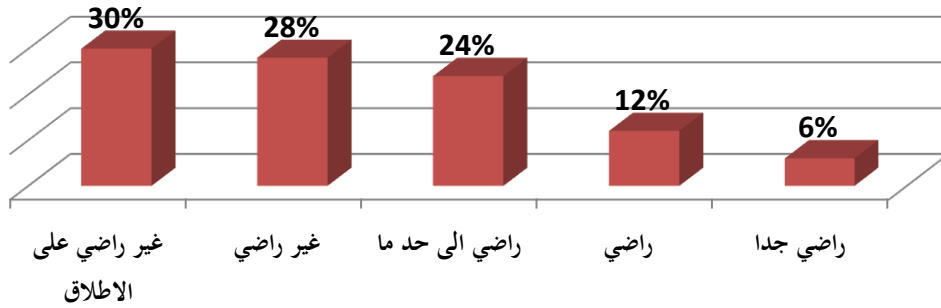


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الإجابة على هذا السؤال و من خلال الشكل أعلاه سجل نسبة عالية عن عدم الرضا تقدر بنسبة 60 % (36 % غير راضي على الإطلاق، 24 % غير راضي) وهذا دليل على نقص كبير للإنارة الليلية وهذا راجع إلى رداءة المصاييح المستعملة التي تتعرض للإفلاس في فترة قصيرة كما تتعرض أعمدة التيار الكهربائي لتخريب من طرف بعض المواطنين ، وأما النسبة المتبقية 20 % (20 % راضي إلى حد ما، 16 % راضي، 4 % راضي جدا) .

#### 4- رضا المواطنين حول الأسواق المغطاة

الشكل رقم 38: قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال الاسواق المغطاة

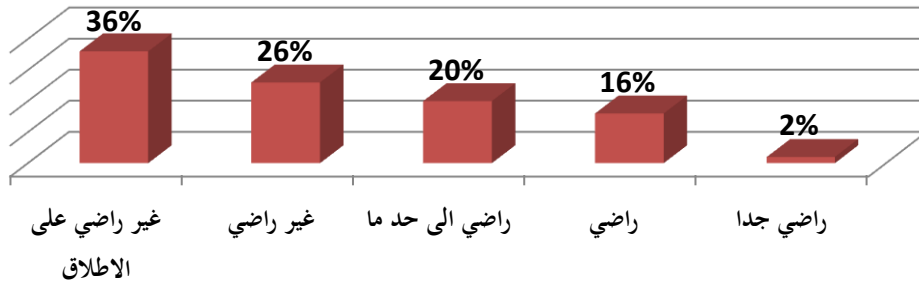


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الشكل أعلاه سجلت نسبة 30 % غير راضي على الإطلاق و 28 % غير راضي وهذا يدل على عدم استغلال الأسواق الجديدة المنجزة في أحياء البلدية ما عدا السوق المغطاة في وسط المدينة، كما سجلت نسبة 24 % راضي إلى حد ما و 16 % راضي و 2 % راضي جدا

#### 5- رضا المواطنين حول الحظائر و المساحات التوقف

الشكل رقم 39: قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال الحظائر و المساحات التوقف

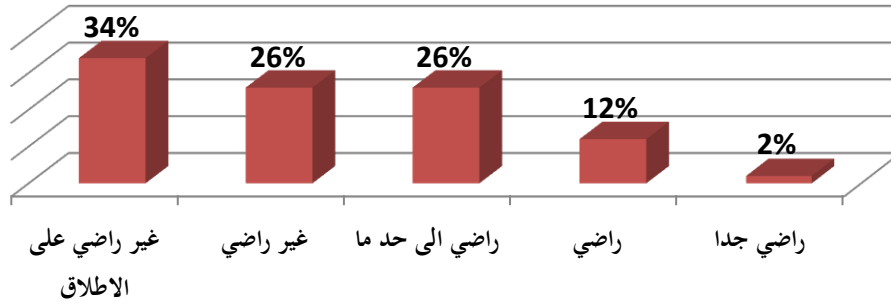


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الشكل و الإجابة على هذا السؤال سجلت النسبة الكبر في عدم الرضا 62 % ( 36% غير راضي على الإطلاق و 26 % غير راضي وهذا دليل لعدم وجود حظائر كبيرة ومساحات التوقف وهذا لضيق شوارع المدينة كما سجلت ما نسبته 20% راضي إلى حد ما 16 % راضي 2 % راضي جدا .

#### 6- رضا المواطنين حول تهيئة المقابر وصيانتها

الشكل رقم 40: قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال تهيئة المقابر وصيانتها

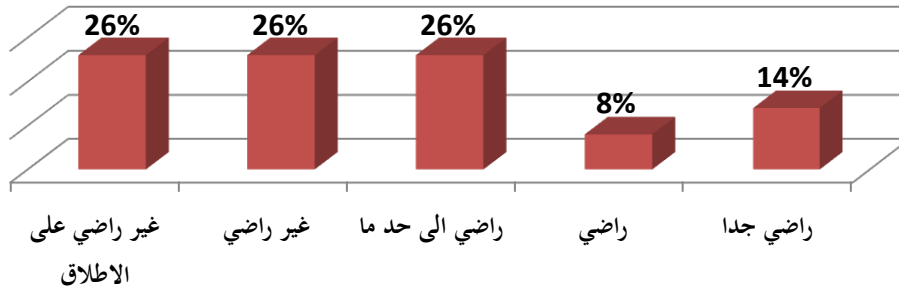


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الإجابة على هذا السؤال سجلت نسبة 60 % عدم الرضا وهذا حسب اختلاف الدرجات (34% غير راضي الإطلاق 26% غير راضي ) وهذا دليل لعدم وجود عمال دائمين مخصصين في هذا المجال ولكن على هذا الأساس خصص إلا العمال المتعاقدين (الضمان الاجتماعي) الذين لم يحقق الجودة المرغوبة في هذا المجال، كما سجل 26 % راضي إلى حد ما، 12 % راضي و 2 % راضي جدا)

#### 7- رضا المواطنين حول الفضاءات الثقافية

الشكل رقم 41: قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال الفضاءات الثقافية

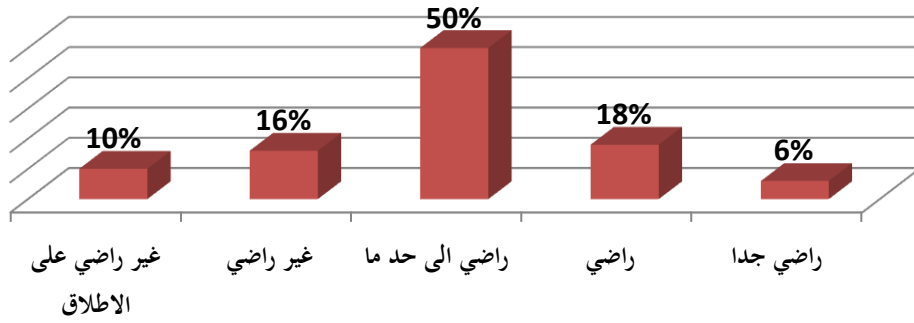


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الشكل أعلاه ومن خلال الإجابة على هذا السؤال سجلت نسب متساوية لكل غير راضي على الإطلاق وغير راضي وراضي إلى حد ما بـ 26% أما النسب المتبقية كانت 14% راضي جدا و 8% راضي

#### 8- رضا المواطنين حول رفع النفايات المنزلية

الشكل رقم 42: قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال رفع النفايات المنزلية

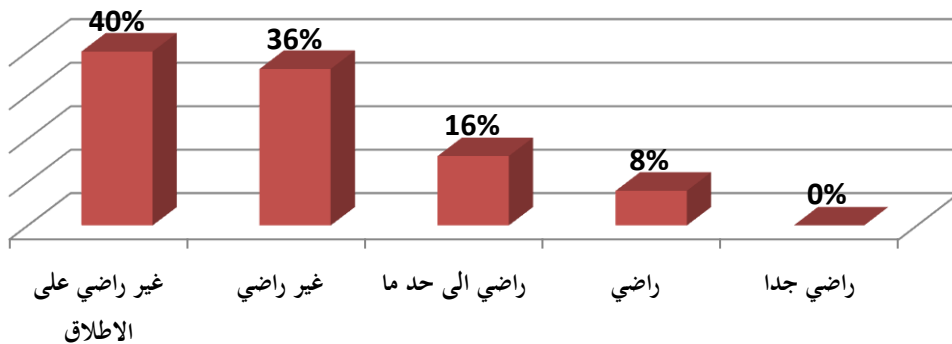


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

هناك اختلاف كبير بين خدمة رفع النفايات والخدمات الأخرى حيث من خلال الإجابة على هذا السؤال سجلت أعلى نسبة في الرضا والتي تقدر بـ 74% (50% راضي إلى حد ما 18% راضي 6% راضي جدا وهذا راجع إلى الصفقات المبرمة بين البلدية و المؤسسات ذات التخصص التي تم تسديد مستحقاتها حسب وزن النفايات لهذا يسمح المؤسسات جمع أكبر وزن ممكن أما النسبة المتبقية تخص 16% غير راضي 10% غير راضي على الإطلاق وهذا راجع لعدم احترام المواطنين وقت رمي القمامات .

#### 9- رضا المواطنين حول فضاءات التسلية و الرياضة

الشكل رقم 43: قياس درجة الرضا للمواطنين من خلال فضاءات التسلية و الرياضة



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الشكل أعلاه سجل ما نسبته 40 % غير راضي على الإطلاق 36 غير راضي وهذا راجع لعدم توفر فضاءات كبيرة للتسلية وسجل ما نسبته 16 % راضي إلى حد ما 8 % راضي ولم تسجل أي نسبة فيما يخص الرضا الجيد.

#### خامسا : تحليل النتائج الميدانية :

حتى نتمكن من تحليل النتائج الميدانية علينا التطرق إلى تحديد درجة الرضا في كل جانب الإداري و التقني والمقارنة بينهما

#### ✓ تحديد درجة الرضا في الجانب الإداري

من خلال معرفة درجة رضا المواطنين من الجانب الإداري تطرقنا إلى تحليل النتائج وفق الجدول التالي :

#### الجدول رقم 06 : تحديد درجة الرضا في الجانب الإداري

| العبارة                                  | المتوسط الحسابي | درجة الرضا |
|--|-----------------|------------|
| الاستقبال                                | 2.94            | متوسطة     |
| إشارات التوجيه                           | 3.06            | متوسطة     |
| التعامل مع أعوان الشباك                  | 2.82            | متوسطة     |
| استخراج شهادة الميلاد 12 والمؤمنة رقم 12 | 3.24            | متوسطة     |
| استخراج مختلف الوثائق                    | 3.08            | متوسطة     |
| نظافة الحي الإداري                       | 2.94            | متوسطة     |
| درجة الرضا في الجانب الإداري             | 3.01            | متوسطة     |

#### المصدر : من إعداد الطالب

من خلال الشكل أعلاه لوحظ أن درجة الرضا متوسطة في كل الخدمات المقدمة من طرف الجانب الإداري أي أن هنالك رضا المواطنين من خلال الخدمات المقدمة بدرجة متوسطة وأكبر من نسبة عدم الرضا، وهذا ناجم عن وجود تحسينات إدارية الصادرة عن وزارة الداخلية و الجماعات المحلية من حيث استقبال المواطن وإدخال آلة الإعلام الآلي ووجود سجل الوثائق الوطني ، وهنا دليل على وجود جودة في الخدمات المقدمة لكن بنسبة قليلة.

#### ✓ تحديد درجة الرضا من الجانب التقني :

من خلال معرفة درجة رضا المواطنين من الجانب التقني تطرقنا إلى تحليل النتائج وفق الجدول التالي :

الجدول رقم 07 : تحديد درجة الرضا من الجانب التقني

| العبارة                          | المتوسط الحسابي | درجة الرضا |
|----------------------------------|-----------------|------------|
| صيانة الطرقات                    | 1.78            | ضعيفة      |
| اشارات المرور                    | 2.22            | ضعيفة      |
| الانارة العمومية                 | 2.28            | ضعيفة      |
| الأسواق المغطاة                  | 2.48            | ضعيفة      |
| الحظائر و المساحات التوقف        | 2.22            | ضعيفة      |
| تهيئة المقابر وصيانتها           | 2.22            | ضعيفة      |
| الفضاءات الثقافية                | 2.58            | ضعيفة      |
| رفع النفايات المنزلية            | 2.94            | متوسطة     |
| فضاءات التسلية و الرياضة         | 1.92            | ضعيفة      |
| تحديد درة الرضا في الجانب التقني | 2.32            | ضعيفة      |

المصدر : من إعداد الطالب

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ إن درجة عدم الرضا أكبر من درجة الرضا في معظم الخدمات المقدمة ما عدا رفع النفايات المنزلية التي كانت متوسطة وهذا جراء التحسينات التي قامت بها البلدية مع المؤسسات الخاصة، كما تبقى درجة الرضا ضعيفة في الجانب التقني ، وهذا لعدم وجود التنسيق الإداري مع العمال التقنيين وانعدام المراقبة والحراسة على ممتلكات البلدية أي بصفة عامة انعدام جودة الخدمات المقدمة .

✓ المقارنة:

نلاحظ من خلال تحليل النتائج المستنبطة هناك رضا في الجانب الإداري على غرار الجانب التقني وهذا راجع إلى أن تحقيق هذا الرضا بدرجة متوسطة ناجم عن بداية التحسينات الإدارية الموصي بها من طرف السلطات الوصية التي قامت بتنفيذها بلدية مستغانم مؤخرا و التي صادفت فترة موضوع البحث و المتمثلة في إدخال الإعلام الآلي في استخراج كل الوثائق إلا أن تطبيقه تم على شهادات الميلاد المؤمنة رقم 12 وشهادات الميلاد رقم 12 ولا يزال إعداد البرامج في تطبيقه لكل الوثائق الإدارية وعلى هذا الأساس أن بداية تنفيذ هذه التحسينات التي تعتبر من تقنيات جودة الإدارة أدلت بنتائج متوسطة ودليل على إتمامها سوف يتحقق رضا ذو درجة عالية ، أما بخصوص الجانب التقني لم يتم بعد تنفيذ تقنيات تحسين الخدمات ما عدا بدايته كانت في خدمة رفع النفايات المنزلية التي أعطت نتائج في رضا المواطنين على غرار الخدمات الأخرى.



سادسا: اختبار الفرضيات :

إن غياب مبادئ وتقنيات التسويق ينتج عنه عدة مشاكل للمؤسسات العمومية الخدمائية التي لم تحقق رضا المواطنين كما هو موضح في الدراسة التحليلية للجانب التقني أما في الجانب الإداري أن هناك تطبيق أساليب التسويق ولو بنسبة متوسطة أدى إلى تحقيق نسبة متوسطة لرضا المواطنين. هناك علاقة مرتبطة بجودة الخدمة المقدمة والخدمات المدركة لدى المواطنين ورضاهم ، حيث من الجانب الإداري ، جودة الخدمة المقدمة اقل من الخدمة المدركة نتج رضا متوسط ، الجانب التقني انعدام لجودة الخدمة المقدمة أمام الخدمة المدركة نتج عدم الرضا .

خلاصة الفصل الثالث :

من خلال هذا الفصل قمنا بتعريف المؤسسة العمومية الخدماتية (بلدية مستغانم) مع سرد كل هياكلها التنظيمية ومهامها، كما قمنا باختيار العينة ودراستها مع اختبار الفرضيات التي أدلت إلى أن هناك غياب لتطبيق مبادئ وتقنيات التسويق داخل المؤسسات العمومية الخدماتية وعدم اقتناع مسؤولي بجدوى وأهمية التسويق للخدمات. كما توصلنا إلى وجود علاقة وطيدة بين جودة الخدمات المقدمة و الخدمات المدركة لتحقيق رضا المواطنين، وهذا ما ارتأيناه في الجانب الإداري أن درجة الرضا المتوسطة ناجمة عن الدرجة القليلة للخدمة المقدمة، أما الجانب التقني فانعدام الجودة أدى إلى انعدام الرضا.

## الخاتمة العامة :

كان لأهمية قطاع الخدمات العمومية والتطور الملحوظ الذي شهده، أثر كبير في توليد الاهتمام الكبير بتسويق الخدمات والمشاكل المرتبطة به، وأهمها مشكلة تكييف وربط سياسات التسويق مع الخصائص المميزة للخدمات بصفة عامة، وللخدمات العمومية بصفة خاصة، الأمر الذي يميز تسويق الخدمات عن التسويق بصفة عامة.

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من النمو الكبير الذي عرفه نشاط الخدمات، والخدمات العمومية في العالم الغربي بسبب استفادته كثيرا من التطور الذي عرفه التسويق، ولذلك، لا يزال قطاع الخدمات في المؤسسات العمومية بحاجة للكثير من منافع التسويق.

ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة ومن أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن

ويظهر التطور الذي عرفته الجودة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة وتركيزها على العميل باعتباره سبب وجود هذه المؤسسة. وصولا إلى أسلوب أكثر تطورا يعرف بنظام إدارة الجودة، الذي يعتبر ثقافة تنظيمية جديدة التي أحدثت ثورة إدارية وتور فكري شامل يهدف إلى التحسين المستمر في العمليات والتخفيض في التكاليف من خلال إشراك جميع العاملين في المؤسسة وإدخال تغييرات على أداء كل فرد حتى يتمكن من أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح ومن المرة الأولى.

إن التطور الحالي يدفع مسؤولي الجودة في المؤسسات إلى دمج رضا العملاء في محيط عمله. ففي هذا المحتوى الذي أخذ بالتطور يمكن عرض بعض العناصر الضرورية والتي تسمح ب:

1- وضع قياس رضا العملاء ضمن عمليات المؤسسة خاصة علاقتها بالجودة.

2- وضع مخطط العمل من أجل جعله أكثر فعالية (تقسيم المهام، تحديد المؤشرات).

ويعتبر قياس رضا العميل الأداة أو الوسيلة التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل معرفة درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها. فبحوث رضا العميل تعمل على تلبية توقعات العملاء من خلال الإجابات عن الأسئلة المطروحة خلال إجراء هذه البحوث، فإذا لم تأخذ المؤسسة توقعات العملاء بعين الإعتبار فإنها سوف تخلق نوعا من الحرمان عند العملاء، مما سيؤدي إلى عدم رضاهم عن الخدمات التي تقدمها بشكل أكبر من السابق، وبالتالي تقع في مشكلة عدم مصداقية البحوث التي تقوم بها نتيجة إنخفاض معدل الإجابة عن الأسئلة بشكل صحيح، وهذا ما يفسر عدم قيام المؤسسة بتحسين جودة الخدمات التي تقدمها.

أهم نتائج البحث:

من خلال البحث تشير النتائج إلى نقطتين هامتين النقطة الأولى الخاصة بالجانب النظري التي التمسنا فيها أن المؤسسة العمومية الخدماتية لا تعتمد على تقنيات ومبادئ التسويق ولهذا لا تستطيع تحقيق أهدافها أو بأحر تحقيق رضا جمهورها.

أما النقطة الثانية تخص الجانب التطبيقي أين لوحظ أن قياس درجة رضا المواطنين يعتمد على جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة العمومية ، كما اشرنا أن التغييرات و التحسينات التي قامت بتنفيذها المؤسسة العمومية (بلدية مستغانم) على أنها تعتبر من تقنيات الجودة أدلت بنتائج رضا المواطنين ، وعلى ضوء كل ما ذكر أن تقنيات الجودة للخدمات المقدمة عنصر من مجال التسويق و الذي هو بحد ذاته ككل يمكن الاعتماد عليه في المؤسسات العمومية الذي يحقق رضا الجمهور مع تحقيق كل الأهداف المرجوة.

#### اقتراحات البحث :

من خلال الدراسة المقدمة يمكن سرد بعض الاقتراحات التي تعتبر من جودة الخدمات مبادئ التسويق و المتمثلة فيما يلي:

تقريب الإدارة من المواطن عن طريق ربط شبكة سجل البلدي بكل ملاحق البلدية أين يلجأ المواطن إلى الملحقة الإدارية القريبة إليه لاستخراج كل وثائقه

إنشاء لجان أو جمعيات لكل حي وفتح مكتب لكل رئيس لجنة بملحقة الحي أين يتم إصغاء لكل جماهيره حول المشاكل والخدمات الناقصة بتلك المنطقة.

الاستقبال اليومي لكل من تخص به الخدمة العمومية

إنشاء ندوات لرؤساء اللجان مع الجمهور أي قيام بعملية الاتصال المباشر من اجل ثقافة المحافظة على نظافة المحيط والمحافظة على أملاك الدولة .

رفع من مستوى أداء العاملين والتنسيق الإدارة بالجانب التقني

وأخيرا يمكن إنشاء وحدة متخصصة للدراسة و البحوث في تطوير جودة الخدمة العمومية عن طريق التغذية العكسية.

#### آفاق البحث:

يمكن اقتراح مجموعة من البحوث التي لها صلة بموضوع البحث التي تكون صدد البحوث المستقبلية

- تقييم جودة الخدمات العمومية في المؤسسات العمومية الربحية
- جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية وأثارها على رضا الزبون
- تقييم جودة الخدمات العمومية وأثارها على رضا الزبون .

المراجع باللغة العربية:

➤ الكتب :

- 1 - طه طارق، 2007، التسويق بالانترنت و التجارة الإلكترونية ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية .
- 2 - العلاق بشير، الطائي حميد عبد النبي\ يتصرف، 2007، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان.
- 3 - حميد الطائي ، بشير العلاق، 2009، " تسويق الخدمات" (مدخل استراتيجي ، وظيفي ، تطبيقي) ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة العربية .
- 4 - الضمور هاني حامد، 2005، " تسويق الخدمات" الطبعة الثالثة دار وائل للنشر و التوزيع عمان.
- 5 - مأمون سلمان الدراكة، 2006، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان :دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- 6 - أحمد أبوحاقة وآخرون 2007، معجم النفاثس الوسيط، ط1 ، بيروت :دار النفاثس للطباعة والنشر.
- 7 - فريد عبد الفتاح زين الدين، 1996 ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة.
- 8 - أحمد سيد مصطفى، 2005، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ، دليل عصري للجودة والتنافسية مع ترجمة لنصوص ومفاهيم .وإرشادات منظمة الإيزو.
- 9 - خالد أحمد الصرايرة ، ليلي عساف، 2008، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الأول، العدد-1 - .
- 10 - خضير كاضم حمود، 2010، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط3 ، عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 11 - يوسف بومدين ، 2006، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية -مع دراسة حالة المعمل الجزائري .الجديد للمصبرات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- 12 - محمد حسن رياض، 2005 ، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، المواصفات العالمية ISO 9000 إصدار 2000 .، القاهرة :منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عدد364 .

- 13 - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، 2003، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو، ط1 ، الأردن : مكتبة الوراق.
- 14 - محمد عبد الوهاب العزاوي ، 2005 ، "أنظمة إدارة الجودة والبيئة"، ط2، الأردن، عمان، دار وائل لنشر والتوزيع .
- 15 - مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، 2004، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، منهج كمي، عمان:مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 16 - قاسم نايف علوان، 2005 ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات ISO 9000:2000 الأردن، عمان :دار الفكر الجامعي .
- 17 - عادل الشبراوي، 1995، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، القاهرة :الشركة العربية للإعلام العلمي .
- 18 - عبد الرحمن توفيق، 2005 ، الجودة الشاملة، الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، ط2 ، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة .بيمك.
- 19 - مأمون الدراكة ، طارق شبلي ، 2002 ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان.
- 20 - مأمون الدراكة وآخرون ، 2001، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان.
- 21 - هاني حامد الضمور ، 2005 ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان.
- 22 - محمد فريد الصحن ، 2002 ، قراءات في إدارة التسويق ، الدار الجامعية ، مصر .

➤ المذكرات :

- 1 - جبلي هدى، 2010 " قياس جودة الخدمة المصرفية"، مذكرة ماجستير تخصص تسويق جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

➤ أعمال المؤتمرات والبرامج التدريبية:

1 - رياض رشاد البناء، إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي، السعودية، للفترة من 24-25 جانفي - 2007 .

2 - شنيبي عبد الرحيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، مداخلة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب بالبلدية، يومي 18 و 19 ماي، 2011

مواقع انترنت

1 - خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال السنة الأولى - العدد 06 ، فيفري، 1994 ، السنة الأولى إصدار

الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع القاهرة، على الخط [www.edara.com](http://www.edara.com)

المراجع باللغة الأجنبية:

➤ الكتب

- 1 - Gérard Taker & Michel long bois ,1992- **Marketing des services-** Le défi relationnel· Edition Gaétan Morin, Collection Dubon,.
- 2 - Le petit Larousse illustré- Larousse – Paris 1992. P 907
- 3-Yves le Golvan ,1988, **Dictionnaire Marketing Banque Assurance** ، Dunod ، Paris .
- 4 - kotler, P& keler, K, I & Manceau,D & Dubois, B.(2006) **Marketing Management**, Pearson Education, Paris, 12<sup>eme</sup> Edition
- 5 - René Darmon & Michel lorache John v. pétrof ,1982 « **Marketing** » (fondements et applications) 2<sup>eme</sup> copyright.
- 6 - Helfer J.P & Orsoni J 1981 « **Le Marketing** »Vuibert.
- 7 - Kotler ,P & A. Gary (2011) “**Principles Of Marketing** “, prentice hall, new jersey, usa,14<sup>th</sup> edition.
- 8 - Fredirik Mispelblam (1991/4) **Le Secret Des Services : Les Clients Acteurs Autant Qu’object De Travail** Revue française de Marketing, N° 134
- 9 - Lovelock,C.Hgumesson, evert, (2004), « **Whither Services Marketing ? In Search Of A New Paradigm And Fresh Perspectives** », journal of service research, sage publications, university of maryland, USA, VOL .7 ?N°1.
- 10 – Dlaert ,2005, **LE Marketing Des Services**, Edition Dunod, Paris
- 11 - Jaques Chevallier, **Le Service Public**, 1<sup>er</sup> édition 1971, press universitaires de France (Vendôme)
- 12 - R.Bonnard, 1926, **Précis Elémentaire De Droit Administratif**.

- 13 - Marie France l'héritau ,1972, **Pourquoi Des Entreprises Publics ?** press universitaires de France, 1<sup>er</sup> édition
- 14 - P.Kotler & B.dubois ,1977, « **Marketing Management Analyse, Planification Et Controle** » 3<sup>ème</sup> édition publi-union.
- 15 - Paul Dupoeuy,1990, « **Marketing De L'éducation Et De La Formation** », les éditions d'organisations.
- 16 - Michel Badoe, 1976, « **Le Marketing Bancaire** » application pour le siège et les agences des banques européennes édition d'organisation..
- 17 - Dennis lindon « **le Marketing** » NATHAN, 1989 2<sup>ème</sup> édition.
- 18 - Jacques Lendrebie & Dennis Lindon ,1990, « **Mercator** » Dallez 4<sup>ème</sup> édition.
- 19 - Jean Paul Flipo, « **Le Marketing des organisations a but non lucratif** » Revue française de gestion ( Janvier - Février 1985).
- 20 - Jerame Bon & Albert Buppe (1990) « **Marketing Des Services publics** » 'l'étude des besoins de lapopulation) édition d'organisations
- 21 - Bonj, Delabre A & Nioche J.P « **Les Abus Du Marketing** », Revue française de gestion, N° 8 F.N.E.G.E Janvier 1977
- 22 - Laurent Hermel & Pratick Romagni « **Marketing Public** » Economica 1990 ;l'introduction).
- 23 - Alain Courtois, 2001, **Gestion De Production**, 11<sup>ème</sup> tirage, paris: édition d'organisation.
- 24 - Philip Crosby, 1996, **La Qualite C'est Gratuit**, Economica.
- 25 - I.Shihara, 1996, « **Maitriser La Qualite : Methodologie De Gestion** », Paris, Edition mare mortun.
- 26 - Joseph R & Jablonski, 1991, **Implementing Total Quality Management : An Over View**, san diago,California : Pfeiffer and company.
- 27 - Dobler, Donald W. Burt & David N. (1996), **Purchasing And Supply Management**, 6<sup>th</sup> ed. USA.
- 28 - Raymond T & Bedwell. Jr, 1993,"**How To Adopt Total Quality Management**", Nonprofit World, VOL.11, N°4.
- 29 - Daniel Ray, 2001, **Musurer Et Developper La Satisfaction Des Clients**, 2<sup>ème</sup> tirage édition d'organisation, paris.
- 30 - Monique Zollinger & Eric Lamarque, 1999, **Mraketing et stratégie de la banque**, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris.
- 31 - Christian Derbaix & Joel brée, 2000, **Comportement Du Consommateur** édition economica, paris.
- 32 - Jean Michel Monin,2001 , **La Satisfaction Qualite Dans Les Services** , Afnor ,Paris.
- 33 - France Qualite Public , **La Satisfaction Des Usagers/ Clients / Citoyens Du Services Public** , la documentation française , paris , 2004.
- 34 - Laurent Hermel, 2004 , **Mesurer La Satisfaction Clients** , 2<sup>ème</sup> tirage , AFNOR , Paris.



➤ المقالات العلمية:

- 1 - Joni Beilinson,2013, « Enhancing Customer Perceived Value in Home Deliveries- Case :Customer Companyx »,logistics master's thesis, helsinki, finland,P22.
- 2 - Chai lee Goi, (2009), “A Review of Marketing Mix : 4Ps Or More?”, International Journal of Marketing Studies, Curtin University of Technology, Malaysia, vol.1,N°.1
- 3 - Constantinides,E.(2006), “The Marketing Mix Revisited : Towards The 21 st Century Marketing”, Journal of Marketing, University of Twente, Netherlands
- 4 - Fisk,Raymond, P (2008). “Epilogue: Untangling the employee -Customer Interface for Services”, Journal of Management and Organisation, University –San Marcos, Texas State, USA, Vol. 14, Issue 2.
- 5 - ING-SAN II Wang,Der-Jang chi(2005), « relationships among internal marketing,employee job satisfaction and international hotel performance :An empirical study »International of Marketing ,National Taipei University, Taiwan Vol. 22 N°2.
- 6 - ONU, Rapport du cycle d'études des nations unis sur l'organisation et l'administration des entreprises publiques. Genève 16-9 au 4/10/1966,(www.l'organisation et l'administration des entreprises public.com, consulter le 15/03/2014).
- 7 - Belin.A, La mesure de la satisfaction client dans les marckes industriel mastère marketing et communication commerciale, école superieur de commerce de toulouse, Juillet,2002.

الملاحق

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استمارة الاستبيان الموجهة للمواطنين

في إطار تحضير مذكرة تخرج لدرجة ماستر تحت عنوان "تحقيق رضا الزبون في المؤسسات العمومية الخدمائية وفق إدارة الجودة الشاملة " نرجو منكم التفاعل معنا في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان المتعلق برضاكم عن الخدمة العمومية المقدمة في البلدية مستغنام، مع العلم أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولا يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، كما لا يفوتنا أن نشكركم على تجاوبكم وحسن تعاونكم

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

الرجاء وضع علامة (×) في الخانة المناسبة

|                  |                                       |                                     |                                   |                                    |  |
|------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|--|
| الجنس            | ذكر<br><input type="checkbox"/>       | أنثى<br><input type="checkbox"/>    |                                   |                                    |  |
| السن             | اقل من 30<br><input type="checkbox"/> | 31-40<br><input type="checkbox"/>   | 41-50<br><input type="checkbox"/> | 51-60<br><input type="checkbox"/>  | 61 وما فوق<br><input type="checkbox"/> |
| الحالة العائلية  | متزوج<br><input type="checkbox"/>     | أعزب<br><input type="checkbox"/>    |                                   |                                    |  |
| المستوى التعليمي | دون مستوى<br><input type="checkbox"/> | ابتدائي<br><input type="checkbox"/> | متوسط<br><input type="checkbox"/> | ثانوي<br><input type="checkbox"/>  | جامعي<br><input type="checkbox"/>      |
| الوظيفة          | موظف<br><input type="checkbox"/>      | طالب<br><input type="checkbox"/>    | بطل<br><input type="checkbox"/>   | متقاعد<br><input type="checkbox"/> |  |

## الجزء الثاني: تحديد درجة رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة

الرجاء وضع علامة (×) في الخانة المناسبة لدرجة الرضا أو عدم الرضا حسب السلم التالي :

| هل أنت راض عن   | غير راضي على الإطلاق<br>01 | غير راضي<br>02 | راض إلى حد ما<br>03 | راضي<br>04 | راضي جدا<br>05 |
|---|----------------------------|----------------|---------------------|------------|----------------|
| <b>من الجانب المصالح الإدارية</b>                           |                            |                |                     |            |                |
| الاستقبال   |                            |                |                     |            |                |
| إشارات التوجيه  |                            |                |                     |            |                |
| التعامل مع أعوان الشباك                                     |                            |                |                     |            |                |
| استخراج شهادة الميلاد رقم 12 و شهادة الميلاد المؤمنة رقم 12 |                            |                |                     |            |                |
| استخراج مختلف على الوثائق                                   |                            |                |                     |            |                |
| نظافة الحي الإداري  |                            |                |                     |            |                |
| <b>من جانب المصالح التقنية</b>                              |                            |                |                     |            |                |
| صيانة الطرقات   |                            |                |                     |            |                |
| الإشارات المرور   |                            |                |                     |            |                |
| الإنارة العمومية  |                            |                |                     |            |                |
| الأسواق المغطاة   |                            |                |                     |            |                |
| الحظائر ومساحات التوقف                                      |                            |                |                     |            |                |
| تهيئة المقابر وصيانتها                                      |                            |                |                     |            |                |
| فضاءات الثقافية   |                            |                |                     |            |                |
| رفع النفايات المنزلية                                       |                            |                |                     |            |                |
| فضاءات التسلية والرياضة                                     |                            |                |                     |            |                |

### الملخص

إن الهدف الأساسي من معالجة هذا الموضوع هو تقديم إطار نظري يحدد و يعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة باعتبارها مدخل إداري حديث و قد ركزت بصورة أساسية على جودة الخدمات من حيث مؤشرات و نماذج نقسمها بالإضافة إلى التطرق إلى نظام الإصغاء للعميل كمصدر لمعرفة حاجات و توقعات العملاء الذي بدر و يمكن من تحديد الأنشطة التي تؤدي إلى إرضاء العملاء كما تناولنا طرق قياس رضا العميل لمعرفة درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة من أجل إيجاد الأساليب الكفيلة لتحسين جودة الخدمات ، و حاولنا في الدراسة الميدانية بالمؤسسة الخدمية بلدية مستغانم تحليل مدى مساهمة عملية تقييم جودة الخدمات في تحقيق الرضا لدى العملاء بالإضافة إلى التعرف على طرق الإصغاء للعميل المعتمدة في المؤسسة و كيفية قياس رضا العميل. و قد تبين من خلال الدراسة أن تقييم العملاء لجودة الخدمات من خلال المؤشرات الخاصة بالتقييم تختلف من عميل لآخر كما أن جودة الخدمة تعمل على تحقيق رضا العميل.

### ABSTRACT

Le but principal de traiter ce thème est présenter un cadre théorique qui limite et décrit les définitions concernant la qualité, comme introduction administrative récente, en s'est basé sur la qualité du service du point d'évaluation de la qualité, en prenant en considération le système d'écoute du client comme source pour connaître les besoins et les imprévus du client qui permet de limiter les activités pour satisfaire le client.

On l'évoquer les méthodes et les mesures satisfaisant le client pour connaître le défi de satisfaction du client en ce qui concerne le service que présente l'entreprise pour atteindre les techniques fiables pour l'amélioration de qualité de service dans le côté pratique à l'entreprise APC MOSTAGANEM, on a analyser la participation de l'opération d'évaluation de la qualité de service pour atteindre la satisfaction des clients, en effet on a pris en considération le système de anagement de la qualité appliquée dans l'entreprise et sa participation pour concrétiser la qualité dans le service, aussi la prospection des méthodes d'écoute de client agréée dans l'entreprise et comment mesuré sa satisfaction on a aperçu par notre étude que l'évaluation des clients pour la qualité de service par des indices d'évaluation différentes d'un client à autre, aussi que la satisfaction de service contribue à réaliser la satisfaction du client.