

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

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم التجارية
تخصص : تسويق

الموضوع:

تحقيق رضا الزبون في المؤسسات العمومية الخدمائية وفق إدارة الجودة الشاملة

<< دراسة حالة : بلدية مستغانم >>

تحت إشراف:

الدكتور : بن زيدان حاج

من إعداد الطالب:

بوراس عمور

لجنة المناقشة:

الرئيس:	شهيدة عبد الله	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم
المقرر:	بن زيدان حاج	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
المناقش:	بروربة محمد الحاج	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2013 – 2014

"يعبر مضمون المذكرة في أي حال عن صاحبها"

الإهداء

إلى والدي الكريمة أعز ما أملك في الوجود.

إلى رفيقتي في الحياة زوجتي المحترمة مريم.

إلى فلذة كبدي ولدي محمد.

إلى إخوتي: مشري وأحمد وشهرزاد وابنتها و منصورية و أولادها وعقيلة

وفتيحة وسهام ونورة.

و إلى أعز الأصدقاء الدراسة: بن ناصر سيد احمد ومصطفى وكل أصدقاء

العمل.

أهدي هذا العمل المتواضع , راجيا من الله القبول.

التشكر

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من:

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

الأستاذ المشرف الدكتور بن زيدان حاج علي كل المساعدات المقدمة و علي كرم فضله و عظيم جهده.

أساتذتي اللذين ساهموا في تكويني و سهروا علي تعليمي.

من ساهموا من قريب أو بعيد في إخراج هذا العمل بهذا الشكل الجميل و رحابهم بلطفه و جود كرمه.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم 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) 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 الشباب	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

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.

ويجدر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة ومن أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الواجهة 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 الاعتبار 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.

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 الخدمائية غير الربحية

➤ تقييم جودة الخدمات العمومية وأثرها على رضا الجمهور .

مقدمة الفصل:

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

فكل يوم تظهر خدمات وتتطور أخرى، وكل هذه الخدمات تحتاج لمطالبات 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.

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.

الفصل الأول: مدخل لتسويق الخدمات في المؤسسات العمومية

المبحث الأول: خلفية عامة عن التسويق للخدمات

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

أولاً: أسباب نمو قطاع الخدمات

لقد تصاعد حاليا الاهتمام بتسويق الخدمات نظرا للنمو الملحوظ الذي أصبحت تمثله في بيئة الأعمال الحديثة ، فعلى سبيل المثال فهي تمثل القطاع الأول في الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة 74% من الإجمالي الدخل القومي ، كما أن نسبة الوظائف الخدمية تمثل 55% من مجموع الوظائف في المجتمع، بينما تقدر هذه النسبة بحوالي 60% في باقي الدول النامية¹

أن هذا النمو المتزايد في قطاع الخدمات يرجع إلى العديد من العوامل نذكر منها:²

- ✓ خروج المرأة للعمل: إن خروج المرأة للعمل له تأثير كبير على قطاع الخدمات حيث زاد الإقبال على خدمات المطاعم و الطعام الجاهز، خدمات الحضانة للأطفال وخدمات التنظيف.
- ✓ زيادة أعداد وتشكيلات السلع التي تحتاج إلى خدمات ، وكذلك زيادة درجة تعقدها ، فالحواسيب وأجهزة الاتصال مثلا هي السلع مادية تتطلب خدمات مختصة سواء كان ذلك قبل استعمالها أو أثناءه مثل خدمات التركيب و الصيانة

¹ طه طارق، (2007)، التسويق بالانترنت و التجارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، ص : 297

² العلاق بشير، الطائي حميد عبدالنبي\ يتصرف، (2007)، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، ص: 21-22

✓زيادة أوقات الفراغ : وذلك بسبب زيادة التشغيل الآلي في كثير من المصانع، الأمر الذي قلل من أيام العمل الأسبوعية و ساعات العمل في اليوم الواحد، وكذلك تنامي معدلات الرفاهية في المجتمعات المتقدمة خصوصا، كل هذه العوامل شجعت على زيادة الطلب على الخدمات خاصة الخدمات الترفيهية.

✓زيادة دخول المواطنين وارتفاع مستوى معيشتهم: حيث انه كلما زاد دخل الفرد زاد اتفاهه على الخدمات وخاصة تلك التي كان يؤديها بنفسه

✓التغيرات في بيئة منظمات الأعمال وكذلك المستهلك الأخير: زادت من أهمية الخدمات في الوقت الراهن عما كان عليه الوضع السابق، فالبيئة التسويقية أصبحت أكثر تعقيدا وخاصة فيما يتعلق بالتشريعات والقوانين، الأمر الذي نتج عنه حاجة أكبر من ذي قبل لخدمات مثل : الاستشارة الإدارية ، الضريبة ، المحاسبية ،القانونية والفنية. ومن تم فقد أصبح قطاع الخدمات عنصرا أساسيا في اقتصاديات الدول خاصة المتقدمة منها، ولهذا اتجه العديد من الباحثين إلى الاهتمام بتسويق الخدمات والمشاكل المرتبطة به.

ثانيا: تعريف الخدمة:

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

- 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 آخر²

* 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.

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

² Le Petit Larousse Illustré (1992)- **Larousse** – Paris. p 907

* الخدمة هي كل نشاط يحقق رضا المستفيد منه ، بدون تحويل الملكية¹.

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 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 معاشة 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 كذلك².

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

¹ Yves le Golvan (1988) **Dictionnaire Marketing Banque Assurance** ، Dunod ، Paris . p 122

² P, kotler & All.(2006) **Marketing Management**, Pearson Education, Paris, 12^{ème} Edition , p 462.

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 العلمي 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.

ثالثا : التمييز بين السلع و الخدمات:

إن فهم طبيعة الخدمات لا يمكن أن يتم من خلال تحليل العلاقة بينها و بين السلع المادية، بسبب الترابط والتزامن الوثيق فيما بينهما ، ففي الواقع العملي من الصعب التمييز و بشكل 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 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 إشكال 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 لفي 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^{eme} Edition p,p: 462, 463

رابعا: 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- اللاإنفصالية (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 مسبقا"¹

¹ Ph, Kotler & All op cit p : 466

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 الخدمة¹.

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 التسويقية المتخذة 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 فعابا 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.

¹ René .y. Darmon & Michel lorache John v. pétrof (1982)« **Marketing** » (fondements et applications) 2^{ème} 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، وذلك نظرا لسببين:

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 تقييمه¹. 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 الذين يحددون رضاء 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 الاحتجاج². 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 الخدمات³.

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"⁴.

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

2 Fredrik 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

وأيضاً فإن زمان ومكان إنتاج خدمة واستهلاكها لا يمكن فصلهما في أي حال من الأحوال. ومن هنا تنبع 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 معاً. بالإضافة إلى هذه الخصائص الأربعة المهمة التي لها آثار بالغة على القرارات التسويقية، نجد أن بعض الكتاب¹ لم يكتف بهذه الخصائص واقترحوا خاصيتين أخريين يتميز بهما قطاع الخدمات، يتعلق الأمر ب:

5- لا مركزية إنتاج الخدمات:

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"².

6- ضعف معدل 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 أهمها³:

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

خامساً: تصنيف الخدمات:

¹ René. y. Darmon & Michel Iaroche John. v. Petrof. op cit, p :550

² Idem, p :550.

³ Rene. y. Darmon & Michel Iaroche John.v.petro op cit, p:550.

عادة ما تصنف الخدمات وفق المعايير والأسس التالية¹ :

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 الإعتدالية 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 :

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 الألي والتسويق عبر الأنترنت.

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

المطلب الثاني : مفاهيم متعلقة بالخدمات

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 و رغبات 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 قسمين² (Normane, 1991):

¹ حبي الطائي ، بشرير العلاق ، (2009)، تسويق الخدمات ، (مدخل استراتيجي ، وظيفي ، تطبيقي) ، دار الكليوري العلمي للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة .العربية ، ص 28

² الضمور هاني حامد،(2005)، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة دار وائل للنشر و التوزيع عمان،ص 53

الخدمة الجوهر (The main or core service) والخدمات المساعدة أو الإضافية (Auxiliary service) (Facilitator 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 و تحسن 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.¹

2 - التمييز بين الخدمة الجوهر و الخدمات المحيطة:

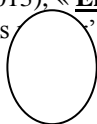
إن العديد من مؤسسات الخدمة تعرض لعملائها حزمة من المنافع تتضمن تسليم الخدمة الجوهر إضافة إلى العديد من الخدمات الأخرى التي ترتبط بأنشطتها، هذه الخدمات الإضافية التكميلية التي تعرضها هي التي تميزها عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها. لقد حاول المنظرون شرح الفرق بين الخدمة الجوهر و الخدمات المحيطة من خلال ابتكار أطر ونماذج لتوفير فهم أدق واشتمل 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 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)"² و الشكل الموالي يوضح النموذج الجزئي الذي ابتكره (شوستاك).

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

¹ Lovelock, C. H. G. Umesson, 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.

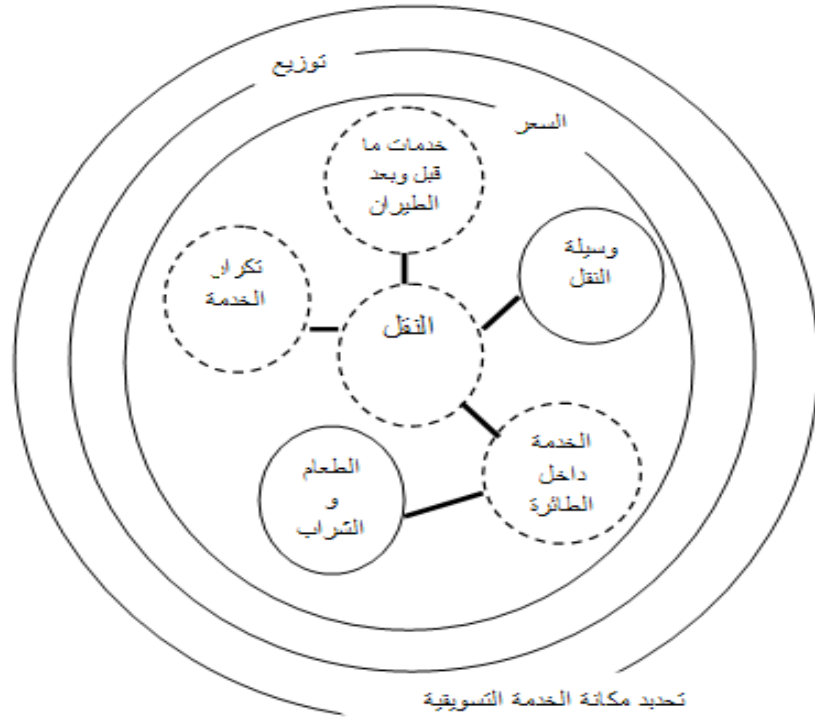
² Joni Beilinson, (2013), « **Enhancing Customer Perceived Value in Home Deliveries-Case : Customer Commanvx** » Logistics's thesise, helsinki, finland, p : 22.

عناصر ملموسة



عناصر غير ملموسة





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

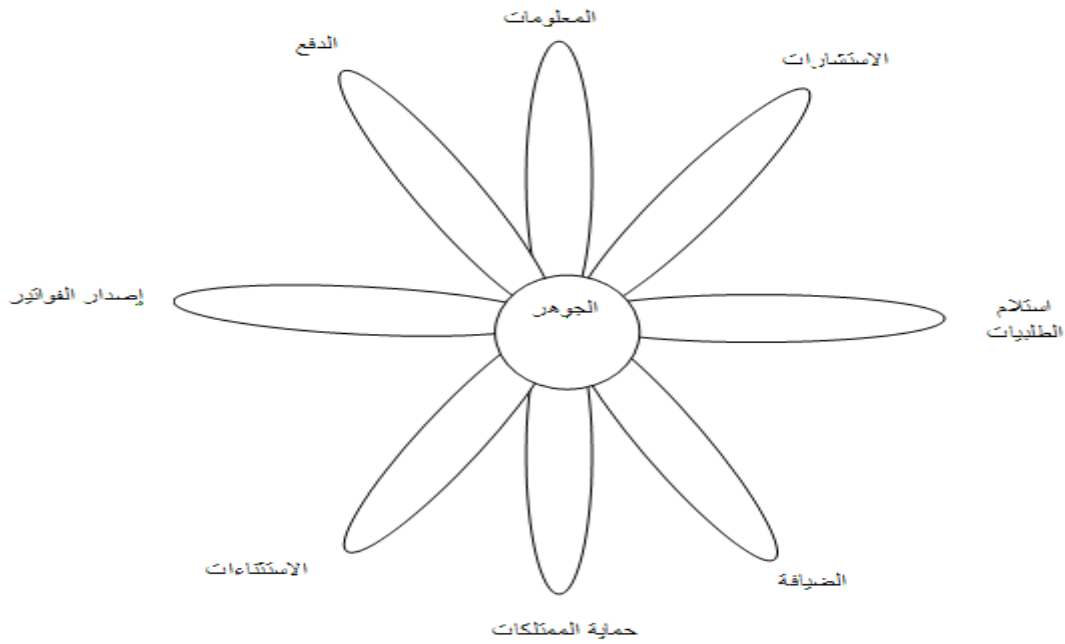
ففي وسط الدائرة نجد المنفعة الجوهر التي تلي حاجات المستهلك الأساسي، مرتبطة بسلسلة من السمات الخدمية الأخرى، كما أن الجزئيات هنا محاطة بسلسلة من النطاقات التي تمثل السعر، التوزيع، والرسائل الاتصالية وتماثلها كما يحدث في الكيمياء فإن التغيير الذي يطرأ على واحد من العناصر قد يغير تماما طبيعة الكيان برمته، 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 بمزايا و مواصفات الخدمة باعتبار المستهلك يرغب في الحصول على شيء ملموس يؤكد انه سوف ينتفع فعلا من الخدمة المعينة"¹.

3 تصنيف الخدمات المحيطة:

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

إن الفحص لمختلف أنواع الخدمة الجوهر يبين أن معظمها لها العديد من الخدمات المحيطة المشتركة، ولقد قدم لوفلوك تصنيفا للخدمات المحيطة على شكل زهرة تضم 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 قسمين¹:

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

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

3-2- 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.

¹ Lovelock,C,H & Wright, K. Lauren, op.cit.p :144

الجدول رقم (02) : تصنيف الخدمات المحيطة

أمثلة	الخدمات المحيطة
<p>. لوائح إرشادية</p> <p>. شروط البيع</p> <p>. برنامج مواعيد/ ساعات الخدمة</p> <p>. التوثيق</p> <p>. الأسعار التعليمات لاستخدام جوهر المنتج/الخدمات المحيطة</p> <p>. تأكيدات الحجز</p> <p>. الضمانات</p> <p>. الوصلات و التذاكر</p> <p>. الاستلام</p>	<p>المعلومات</p> <p>information</p>
<p>. الطلبات العضوية في نوادي أو برامج، خدمات التسجيل، الاشتراك في الخدمات.</p> <p>. إدخال الطلب: من موقع محدد، بالبريد أو الهاتف، استعمال الانترنت.</p> <p>. الحجوزات: المقاعد، الطاولات، الغرف، مواعيد مع المحترفين</p>	<p>استلام الطلبات</p> <p>Oder Taking</p>
<p>. كشوفات دورية على حسابات النشاط</p> <p>. فواتير عن المعاملات الفردية</p> <p>. تصريح شفهي عن القيمة المستحقة للدفع</p> <p>. آلة لعرض القيمة مستحقة الدفع</p> <p>. الفواتير المعدة من قبل العملاء</p>	<p>اصدار الفواتير</p> <p>Billing</p>
<p>● الخدمة الذاتية:</p> <p>● الدفع مباشرة أو عن طريق وسيط</p> <p>. نفس مقدار المبلغ المطلوب ووضعه في الآلة</p> <p>. وضع نقود مع إمكانية الصرف</p> <p>. إدخال بطاقة الدفع</p> <p>. استعمال النقود</p> <p>. استعمال الشيك</p> <p>. إدخال بطاقة الائتمان/التعبئة / السحب</p> <p>. استرداد القسائم</p> <p>. رموز إيصالات...الخ</p> <p>. تحويل الأموال إلكترونيا المراقبة والتحقق</p> <p>● الحسم الأوتوماتيكي من الودائع المالية،</p> <p>. إرسال شيك بالبريد</p> <p>. أنظمة أوتوماتيكية (الآلة التي تقرأ التذاكر والتي تسمح بالدخول عبر بوابات</p> <p>. إدخال رقم بطاقة الائتمان عن بعد</p> <p>. أنظمة بشرية (محصو رسوم المرور، مراقبو التذاكر)</p>	<p>الدفع - Payment</p>
<p>. المشورة. التدقيق. النصائح الشخصية. التدريب على استعمال منتج. الاستشارات الفنية أو الإدارية</p>	<p>الاستشارات</p>

الفصل الأول : مدخل لتسويق الخدمات في المؤسسات العمومية

	Consultation
<p>. الترحيب . الطعام و الشراب . الحمامات . تسهيلات الانتظار و الراحة (قاعات الانتظار، بالمحلات، الجرائد، المظلات) . النقل . الأمن</p>	<p>الضيافة Hospitality</p>
<p>● العناية بالممتلكات التي يجلبها العملاء معهم: . العناية بالأطفال، العناية بالحيوانات الأليفة، توفير مواقف آمنة للسيارات، خدمة مواقف السيارات، غرف المعاطف، الاهتمام بالأمتعة، مكان للتخزين، صناديق ودائع آمنة، الحماية الشخصية ● حماية السلع المشتراة أو المستأجرة من قبل العملاء: . التغليف، التحميل النقل، التسليم، التركيب، الفحص والتشخيص، التنظيف، إعادة التزويد بالوقود، الصيانة، التصليح، التصنيف</p>	<p>حماية ممتلكات العملاء Safekeeping</p>
<p>● طلبات خاصة مقدمة عند تقديم الخدمة: . حاجات الأطفال، متطلبات الحمية، حاجات المعاقين، الطقوس الدينية، الانحرافات الناجمة عن الإجراءات العملية النمطية ● معالجة الاتصالات الخاصة: الشكاوي، الجاملات، الاقتراحات. . 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 الاخرين . اشراك العملاء الذين عانو حادث مرور أو حالة صحية طارئة. ● المرتجعات . اعدة النقود، التعويض عن الخدمة او السلعة غير الجيدة، تصليح مجاني للسلع المعيبة</p>	<p>الاستثناءات Exceptions</p>

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 إعجاباه بوصف احد الكتاب الآخرين (culliton, james, 1948) مدير التسويق بمزج العناصر¹ . (mixer of ingredients) فيوردن هو أول من اوجد مفهوم المزيج التسويقي وقدمه في اثنتا عشرة متغيرا تضم:

¹ 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

- 1 - تخطيط المنتج (Product planning)
- 2 - التسعير (Pricing)
- 3 - العلامة التجارية (Branding)
- 4 - قنوات التوزيع (Channels of distrubution)
- 5 - البيع الشخصي (Personnel Selling)
- 6 - الإعلان (Advertising)
- 7 - الترويج (Promotion)
- 8 - التغليف (Packaging)
- 9 - العرض (Display)
- 10 - تقديم الخدمات (Servceing)
- 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" ¹ ، وقام بجمع العناصر بوردن الاثني 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" ²

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 (Constantidines,

2006) إلى خمس مجالات فرعية تقليدية تضم : تسويق المستهلك (Consumer Marketing) ، التسويق

العلاقاتي (Renationnel Marketing) ، تسويق الخدمات (Service Marketing) ، التسويق التجزئة (Retail

¹ Idem, p: 3

² Kotler ,P&A, Gary (2011) “**principles of marketing** “, prentice hall, new jersey, USA, 14th edition. p:51

(Marketing ، والتسويق الصناعي (Industrial Marketing) بالإضافة الى مجال جديد (ناشئ) هو التسويق الالكتروني¹ (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	أقرأ خصائص الخدمات كمنتجات وبيننا أهمية عوامل البيئة (الدليل المادي) المؤثرة على إدراك جودة الخدمة، كما ضمنا المشاركين (الموظفين و الزبائن) وعملية تقديم الخدمة كعوامل إضافية للمزيج التسويقي	المزيج التسويقي الخدمي يضم بالإضافة إلى 4P'S ثلاثة عناصر أخرى هي: المشاركين Participants . الدليل المادي Physical Evidence . عملية تقديم الخدمة Process .
Brunner, 1989	إن عناصر المزيج التسويقي يجب أن تتوسع لتشمل عوامل أخرى تؤثر على تسويق الخدمات وهكذا تصبح مزيجا بذاتها	. مزيج المفهوم . مزيج التكاليف . مزيج القنوات . المزيج الاتصالي
Fryar, 1991	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	تسويق الخدمات يتطلب: . التمايز على أساس التجزئة و التموقع . الاتصال بالزبون . الرؤية الوحيدة في الجودة
Heuvel , 1993	. التفاعل بين مورد الخدمة والزبون جد مهم و له أثر مباشر على جودة الخدمة وإدراك الزبون لها. . عنصر المنتج يمكن أن يوضح أفضل بان له مكونين رئيسي وثانوي : عناصر الخدمة وعملية تقديمها	المزيج التسويقي الخدمي : . الموظفون . المنتج . المكان . السعر
Beckwith, 2001	إن تسويق الخدمات في عالم متغير يتطلب التركيز على	إن المفاتيح الأربعة لتسويق الخدمات

¹ Constantinides, E.(2006), "The Marketing Mix Revisited : Towards The 21st Century Marketing", Journal of Marketing, University of Twente, Netherlands, p : 409

العصري هي:	كيفية زيادة رضا الزبون ورفض النماذج القديمة للمنتج والأفكار التسويقية الخاطئة
.السعر	
.العلامة التجارية	
.الغلاف	
.العلاقات	

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 يلي¹ :

- 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 ب: 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 تمد (تعطي) صفة المادية لجودة الخدمة.

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

8 -السعر ومصاريف أخرى (Price And Other User Outlays): وتضم المنفق من المال، الوقت والجهد الذي يتحمله الزبون في شراء واستهلاك الخدمة

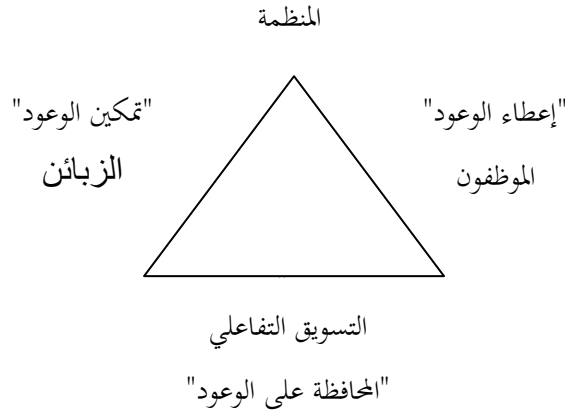
إن إضافة عناصر جديدة إلى المزيج التسويقي كان له الأثر في ظهور مفاهيم جديدة في مجال تسويق الخدمات أهمها مثلث التسويق

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) و¹(Brown and Bitner, 2006) والشكل الموالي يوضح هذا المفهوم.

الشكل رقم (03): مثلث التسويق الخدمة



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.

¹ 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.

إن الدراسات السابقة حول التسويق الداخلي قد ركزت على¹ :

. 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 و يوافقهم 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 ل (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 العلاقي بين المنظمة وموظفيها هو الخطوة الأولى للوصول إلى أهداف المنظمة في الأسواق الخارجية و يوافقهم 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 الناجح².

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:

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"¹ إن التسويق

¹ Ng-San li 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.

² Ing- San Hwang & Der-Jang CHI, op.cit.,p: 285

التفاعلي مرتبط بفكرة أن جودة الخدمات للعملاء تعتمد بشكل أساسي على جودة التفاعل و العلاقة بين البائع و المشتري، 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 الوظيفية²، و التي تعتبر في كثير من الأحيان أهم من الجودة الفنية، لذلك و جب على المنظمة إعطاء أهمية أكبر لتطوير جودة خدماتها الوظيفية من خلال إدارة تفاعلات البائع/المشتري، و تجدر 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 و التسويق التفاعلي يحافظ عليها.

المبحث الثاني: الإطار النظري لتسويق الخدمات العمومية

المطلب الأول: فهم القطاع الخدمات العمومية

يندرج تشخيص قطاع الخدمات العمومية فقط ضمن سياسة للتعريف بهذا القطاع قبل الحديث عن تسويقه الخاص و عن أسلوب تسييره المميز
أولا: تعريف الخدمات العمومية:

إن من أشهر وأهم التعاريف المخصصة للخدمة العمومية هو ذلك الصادر من طرف مدرسة الخدمة العمومية³.

"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 تادية 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"⁴

¹ Gronroos,C,op.cit,p : 321.

² Fisk,Raymond,p,op,cit,p : 220.

³ Jaques Chevallier, (1971), **Le Service Public**, 1^{er} édition, press universitaires de France (Vendôme) p,p :20, 21

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

من هذا التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:

1- تستعمل الدولة بصفة كاملة الأسواق العمومية كوسيلة للتدخل.

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 بمعياري 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، فإذن 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 في¹: الدفاع الوطني، مصلحة الدولة، مراقبة المؤسسات ذات الطابع الاحتكاري، تنمية الثقافة التعليم،... إلخ

ولقد لخص Marie France l'hériveau في كتابه² Pourquoi des entreprises publiques

دواعي وأسباب تدخل القطاع العمومي في النقاط التالية:

• وضع القطاعات ذات المردودية المتنامية في ثقة المؤسسات العمومية .

¹ 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](http://l'administration-des-entreprises-public.com), consulter le 15/03/2014)

² Marie France l'hériveau **Pourquoi Des Entreprises Publics?** press universitaires de France, 1erédition 1972, P:67.

- 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:

1- إن الصفة المشتركة لكل هذه المؤسسات العمومية هي تركزها 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 وطالبن 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.

إن من مميزات انسجامها في علاقات مع زبائن الكثرة، ولذلك فشكل هذه المؤسسات وأسلوب تنظيمها، ونوعية علاقاتها مع الجمهور، وأسلوب إنتاجها يجب أن يكون من نوع خاص.

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- يختلف سلوك منتجي المؤسسات العمومية للخدمات عن سلوك أي مسؤول في مؤسسة عادية، وذلك بالنظر إلى طبيعة الإنتاج العادي من جهة وإلى القيود والعراقيل التي تفرضها السلطات العمومية والتي يخضع لها هذا المنتج من جهة أخرى مما يقلل هامش تحركه ويحدد مبادراته في استخدام تقنيات التسويق.

7- تتميز المؤسسات العمومية للخدمات بمعيار " كثافة الرأسمال " وذلك بالنظر إلى انتمائها إلى قطاع الصناعات الثقيلة المتميزة بالرأسمال الكبير، وبالتجهيزات الضخمة وبالوحدات الإنتاجية المركزة والمكلفة، وبالاستثمارات الواسعة ذات المدروية 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 مسايرة مثل هذا الريتم.

8- تخول للمؤسسات العمومية للخدمات لها مهمة أساسية تتمثل في إرضاء أسواقها بأقل تكلفة لها وللسلطات العمومية وبأحسن طريقة للمستهلك، وحتى في بعض الأحيان لما تطلب منها الدولة خدمات خاصة ربما مخالفة تماما لفائدتها الاقتصادية، فذلك لكون المزية التي تعود على الاقتصاد الوطني هي أكبر من الخسارة المسجلة لدى هذه المؤسسات.

9- 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.
- 10-** أخيراً، إن هناك ارتباطاً موجباً بين مستوى التقدم والرفاهية التي يصلها البلد وبين عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية" كلما إزداد التقدم فإننا نجد أن عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية تزداد وحتى عدد المصالح العمومية تزداد أيضاً¹

المطلب الثاني: فهم 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 Jacques Chevallier op cit, p : 21.

- 1- إدماج التسويق يستوجب قدرات وإمكانيات.
 - 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- تغيير 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 Kotler¹ التسويق بأنه " التحليل، التنظيم، التخطيط، ومراقبة الأنشطة، الاستراتيجية 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"².
- 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"³.
- 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"⁴.
- 2) الإشارة بشكل غير مباشر إلى أن التسويق " حالة عقلية وروحية "متواجدة على كامل المؤسسة وليس مخصص لإدارة أو مصلحة.

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

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

³ Idem, p 29.

⁴ Dennis lindon « **le Marketing** » NATHAN, 1989 2^{ème} édition p : 6.

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. "ولقد اعتبر العديد من الكتاب من ضمنهم (Peter et Wyterman) في كتابهم Le prix de l'excellence بأن إدماج هاته الروح التسويقية عبر كامل مستويات المؤسسة وفي كامل وظائفها يعتبر كخاصية من خواص المؤسسات الناجحة"¹

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 تحديد صورة مؤسسة العمومية يجب أن تمر عبر هذا المنبع الوحيد: إشباع رغبات وحاجات المستهلكين، لأنه النقطة المركزية لأي قرار ولأي مؤسسة.

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

لأن التوجه نحو المستهلك هو الشرط الأساسي والوحيد لتنميتها.

لذلك فإن اقتراح منتجات سيئة حتى وإن كان لها مردودية على المدى القصير فإنها بالعكس تؤثر على صورة المؤسسة وعلى ثقة المستهلكين على المدى الطويل.

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 المنتجات والخدمات هي دائما منظورة من زاوية تقنية تماما (الإجراءات، المعدلات، ...) في حين أن للمستهلك زاوية نظر مختلفة نحو الخدمة، هو لا تحمى تقنية الخدمة بل التسهيلات في الدفع².

¹ Paul Dupoeuy, (1990), « **Marketing De L'éducation Et De La Formation** », les éditions d'organisations, p:6.

² Michel Badoc op cit , p,p : 26,20.

- إذن " يجب أن تغير المصلحة فعلا من استراتيجيتها لا بالأمان، 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 للنمو¹.
- 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 للمستعملين منتوجات مهياة 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 المرودية 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 وإنتاجيته إلى الدرجة التي يصعب فيها بل يستحيل إقصاءه.
- وما المنافع التي يخلقها هذا 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 المنفعة الزمانية (لأنه ما منفعة المنتج أو الخدمة المنعدمة في أوقات الحاجة، والمتوفرة في أوقات غير الحاجة؟) وأيضا إيجاد المنفعة الحيازية.

¹ Idem, p,p :26,20.

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 الجمع 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 محددًا. وشيئا 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"¹ و(التسويق الوظيفي) هو الذي " يغطي الوظائف التي - منطقيا - تتبع عملية الإنتاج . كالخدمة ما بعد البيع، والترويج"² 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)"³

2- التوسع من ناحية القطاعات:

¹ Jacques Lendrebie & Dennis Lindon, (1990) « Mercator » Dallez 4^{ème} édition, p : 16.

² Idem, p : 16.

³ Michel badoc op cit, P : 25.

لمدة طويلة انحصرت 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 الأمريكية¹، وعندها أصبح "الرجل السياسي" منتوجا يجب بيعه. وكان ذلك كأساس لتفتح التسويق وتوسعه إلى ميادين غير تجارية 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 الأمريكية²، 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 منتوجات" أصبح الكلام عن "التأثير على 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.Lindon³ 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".

¹ Paul Duponey op cit, p : 5.

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

³ Dennis Lindon op cit, P : 6.

- 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 Louppe¹، وهي تخص عدة مستويات
- على المستوى القانوني: أصبح التسويق مستعملا من قبل تنظيمات لها مخطط عمومي.
 - على المستوى الاقتصادي: أصبح التسويق مستعملا من قبل تنظيمات تعرض منتوجات. غير تجارية، التي ليست موضوع تحويل مالي (أفكار، سلع عمومية مجانية، برامج انتخابية..)
 - على المستوى الاجتماعي: أصبح التسويق مستعملا من طرف مصالح لا تهدف إلى إشباع الرغبات الفردية، وإنما إلى إشباع الرغبات العامة.
- ولتحديد المجالات الجديدة لتطبيق التسويق فإنه يمكن استنتاج وجود بعض التداخلات²:
- 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 والاتصالات قطاع السكك الحديدية، مؤسسة Renault في فرنسا وكذا EDF).
- وعموما: هناك تداخل بين مهمة المصلحة العمومية والطابع غير الربحي للنشاط.
- بينما تشير الحقيقة إلى وجود مؤسسات تهدف إلى تحقيق المصلحة الخاصة دون أن تبحث عن الربح (مثل: الجمعيات المهنية، الأحزاب السياسية..)
- وأبضا 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:

¹ Jerame bon & Albert buppe, (1990) « **Marketing Des Services Publics** » l'étude des besoins de lapopulation) édition d'organisations, p 26

² Jerame bon & Albert buppe op cit, p : 26

الجدول رقم (04): المجالات الجديدة للتسويق

مراقبة عمومية		مراقبة خاصة		
مصلحة عامة	مصالح خاصة	مصلحة 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)	(التقابات الخاصة بالمالك)	جمعيات ذات المصلحة العمومية (الهلال الأحمر-الصليب الأحمر-الحماية من أحداث التطرق)	الجمعيات (أندية رياضية-تقابات-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.
- من ناحية ميدانه، الذي كان ضيقا وأصبح موسعا. والجدول التالي يظهر ذلك بوضوح:

الجدول رقم (05) : "الفرق بين المفهوم التقليدي للتسويق والمفهوم الحديث (الموسع) له"

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

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 منحصرا، 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؟...)

ولذلك بقي التسويق مجرد كلمة بعيدة عن الواقع التطبيقي في هذا القطاع . ودامت هذه المرحلة طويلا نظرا لعدم تكافؤ ميزان القوى بين قطاع العمومي (قطاع محتكر) وبين سوقه (طلب قوي)، لأن التسويق كان لا يفرض نفسه إلا عندما تواجه مؤسسة ضعيفة سوقا قويا لغرض إنشاء توازن للقوى.

وشيئا فشيئا أحس هؤلاء المسؤولون بضرورة أن يتحول هذا قطاع من خدمة للدولة إلى خدمة للجميع على اختلاف رتبته 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 للعقليات 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 للحل¹ وفي ذلك يمكن إدراج الحالات التالية:
- حاجة هذا القطاع لمفهوم مثل التسويق لحل مشاكل تنظيمه الداخلي، وتطوير تسييره.
- ضرورة إيجاد الوسائل التنظيمية والتقنية للتحكم في المحتوى الحقيقي للخدمات الذي هو مخالف للمنتجات.
- 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 المربح 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.

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

ففيما يخص هذه النقطة فإن " تحدد الأرقام نسبة النفقات على الاستهلاك المخصصة لشراء الخدمات ما بين 40% و50% من بين إجمالي النفقات. وحتى المؤسسات فإنها تخصص حصة معتبرة لإنفاقها على شراء الخدمات كالأستثمارات النقل، التأمينات، الخبرات المحاسبية... الخ"¹

ربما تاريخيا يكون التسويق قد اهتم فقط بالمنتجات المادية، ولكن اليوم " الميزة الأساسية لهذا العصر هي النمو الكبير لنشاط الخدمات. فالقطاع الخدمي الذي يشغل أكثر من 13 مليون مقابل الثلث في (PIB) شخص، يمثل اليوم في فرنسا مثلا أكثر من نصف الإنتاج الداخلي الخام 1959 هذا التطور الملحوظ أنشأ اهتماما كبيرا بتسويق الخدمات والمشاكل المرتبطة به".

هذه الأهمية للخدمات سوف تعرف اهتماما أكثر فأكثر باعتبار أن العديد من الدراسات تظهر أن أهمية سوق الخدمات تنمو مع النمو الاقتصادي². 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 أهمها³:

- 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.
- 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

¹ René Darmon & Michel lorache John v pétrof op cit p : 546.

² Idem, p : 546.

³ Idem, p : 547-548.

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 Mispelblalm¹ 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.

رابعا: 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 بتهميش لدور التسويق، وتحييده عن دوره، وتشويه مقاصده، ويتعلق 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.

¹ Fredirik Mispelblan, op cit p : 25.

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. 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 بوحدتها 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.

وهذا مهم لأنه يوفر لهذا القطاع المهم من الخدمات العمومية مزيتين:

أمتلية في الخدمات المقترحة.

و أمثلية في النفقات العمومية.

ولقد كان دخول التسويق لهذه المرحلة المتطورة نتيجة عاملين:

العامل الأول:

يخص تطور أفكار الجمهور، وعاداتهم، وأنماط استهلاكهم ونشوء جمعيات الدفاع، عن المستهلكن .. 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 أوحى 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.

قطاع العمومي رغم تمتعه بمخطط قانوني خاص، وبنظرة متميزة في ذهنية المستهلك .. رغم ذلك لا يمكنه أن يجيد عن هذه المتطلبات الأساسية: متطلبات الانفتاح، التكيف، والمرونة.

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 تلتق مع كون قطاع 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"¹.

¹ Laurent hermel & Patrick omagni op cit , p :3.

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"¹.

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 الناقد 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 جرمكية، متغطرة مرتبطة بالتقنين"²

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 الجرمكية من عقله.

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

3) في سيرة قطاع العمومي، هناك مسيرتان متناقضتان:

- فمن جهة "بعد تجاري" هدفه البحث عن أحسن النتائج، وذلك اعتبارا للطابع التجاري لهذا القطاع.

¹ Laurent hermel, Patrick omagni op cit, p :3.

² Idem, p :3.

=ومن جهة أخرى هناك " بعد إنساني " هدفه تفضيل نوعية العلاقات مع الجمهور على تحقيق النتائج. وإننا نظن "أنه بالنسبة للمصلحة العمومية والسلطات فإن لهما ما يربحان إذا التقت هاتان المسيرتان"¹ 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، ويمكن في التطبيق أن يكون الزبون أكثر إشباعا وإرضاء من خدمة متأثية من طرف شركة تجارية، على نفس الخدمة المتأثية من المصالح ذات الهدف غير الربحي (OBNL)².

لأن هذه الأخيرة ربما قد تهتم بالمحافظة على تواجدتها بالدرجة الأولى، على حساب مصلحة الزبائن. ولذلك فكثيرا ما نسمع مسؤولي بعض المصالح يرددون³ : "إننا متواجدون لا لأجل السيطرة، ولكن لأجل الخدمة". ولذلك فإن الاهتمام بالعلاقات مع الجمهور الواسع هو الضروري لأي مصلحة لها أهداف جماعية.

خلاصة الفصل الأول:

¹ Jérôme Bon & Albert Louppe op cit, p : 15.

² Jean paul Flipo op cit, P : 74.

³ Idem, p : 74

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 دمج ودوره في الخدمات العمومية.

مقدمة الفصل:

تهدف الدراسة التي قام بها الباحث إلى التعريف بالمؤسسة العمومية الخدمائية 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 الولايتي وتعبر عنهما و تعكس برأيهما وتتوسط مباشرة بينهما وبين المواطن على مستواها الإقليمي، و من ناحية أخرى تمثل المجتمع على المستوى المحلي و تطلعاته وأماله و احتياجاته. ويعرفها القانون¹ : "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتمتع 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 كم² و على ساحل طوله 12 كلم ويبلغ عدد سكانها وفقا للإحصائيات الأخيرة حوالي 150 الف نسمة.

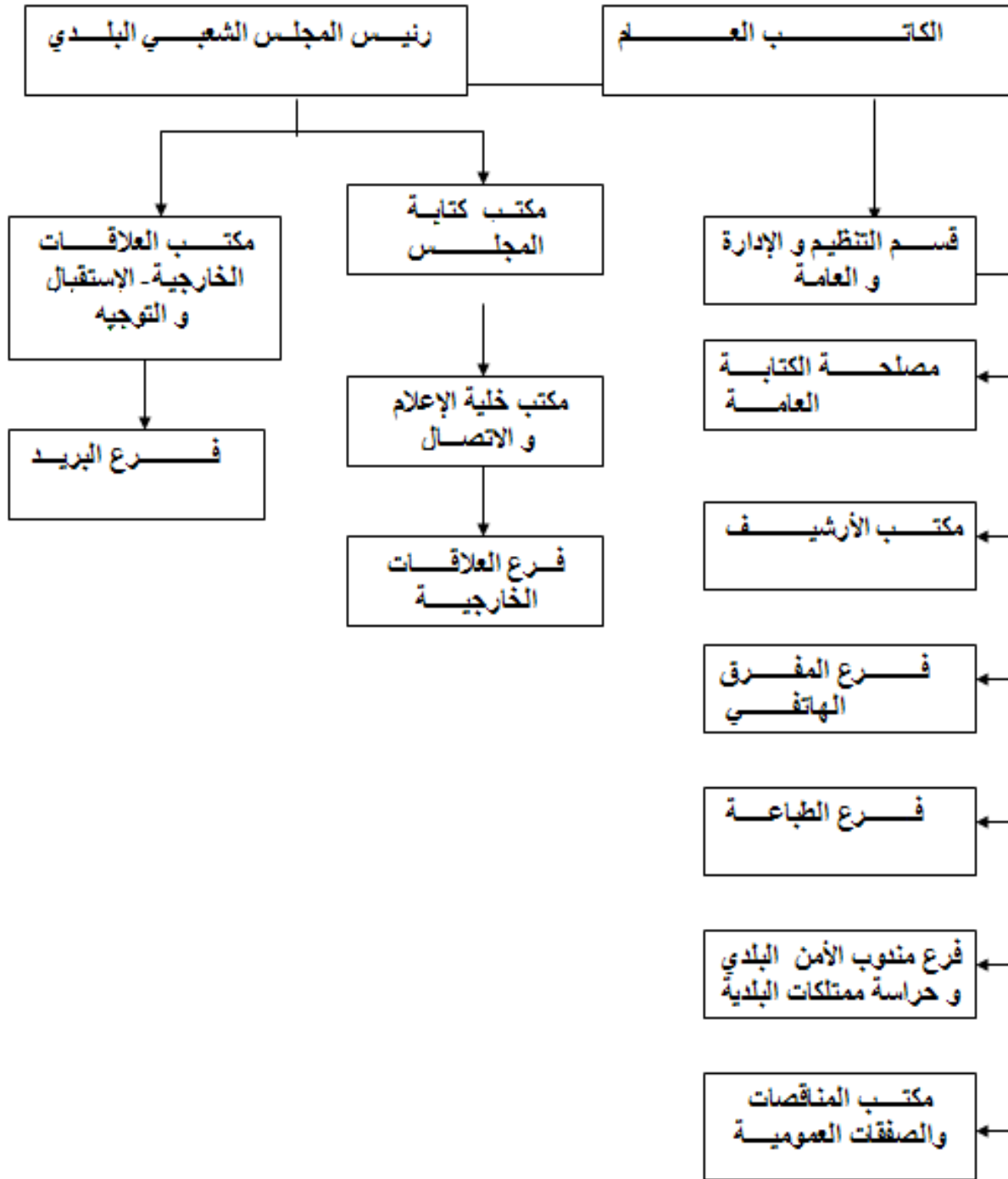
ثالثا : مهام البلدية :

ان مهام البلدية متعدد 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

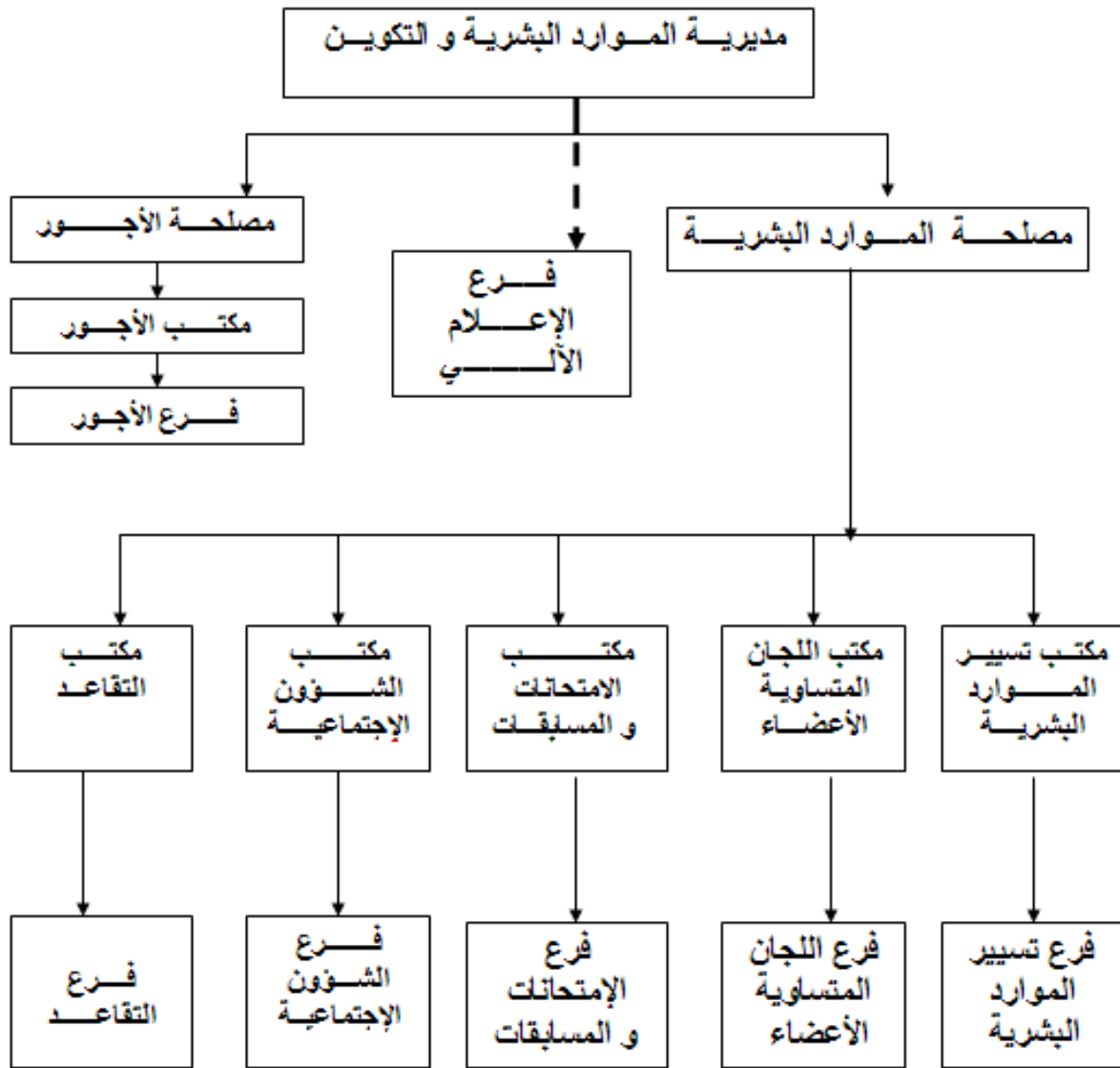
¹: المادة 01 و 02 للقانون 11 - 10 مؤرخ 20 رجب عام 1432 الموافق لـ 22 يونيو سنة 2011 يتعلق بالبلدية

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



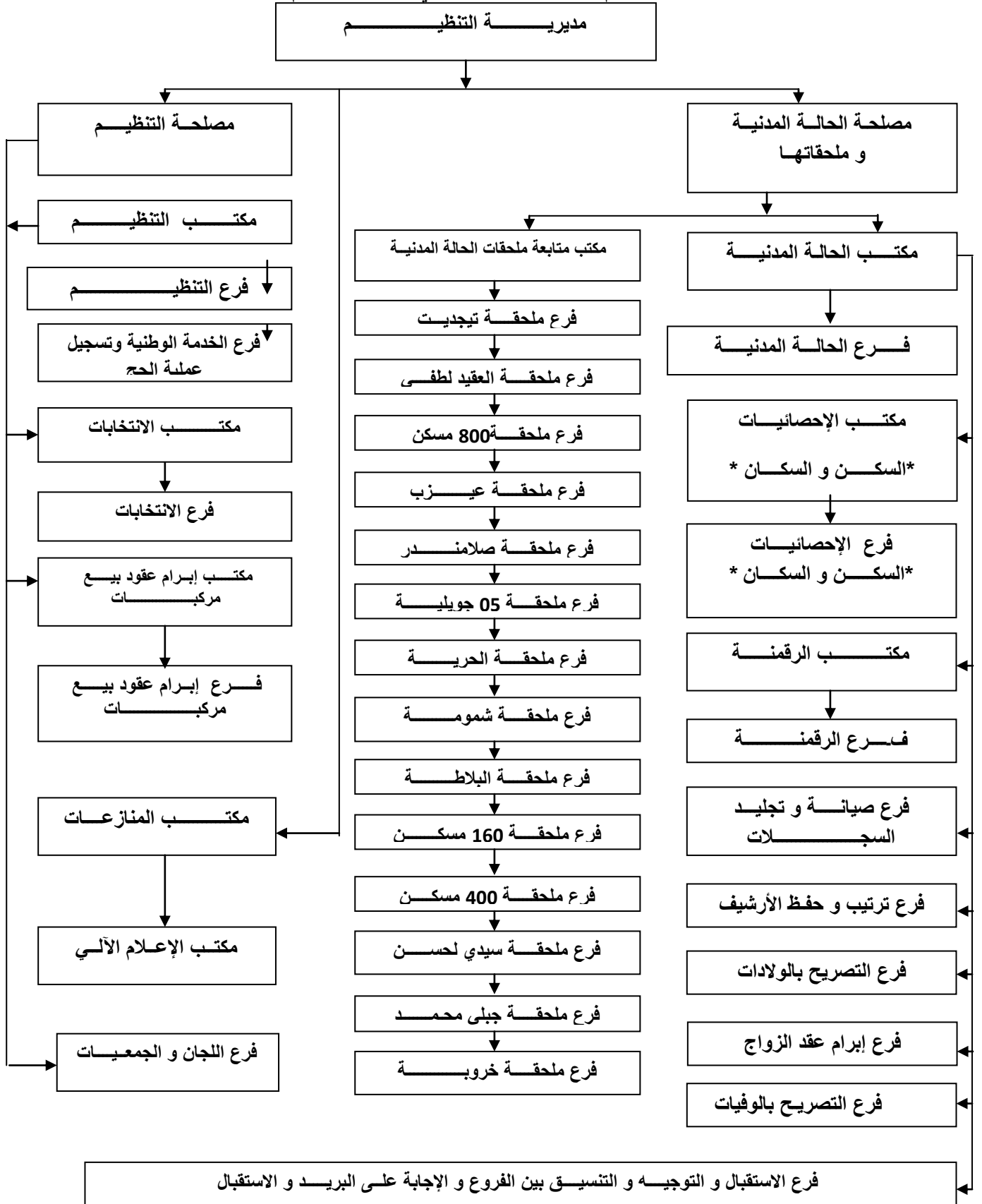
المصدر: مديرية الموارد البشرية لبلدية مستغانم

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



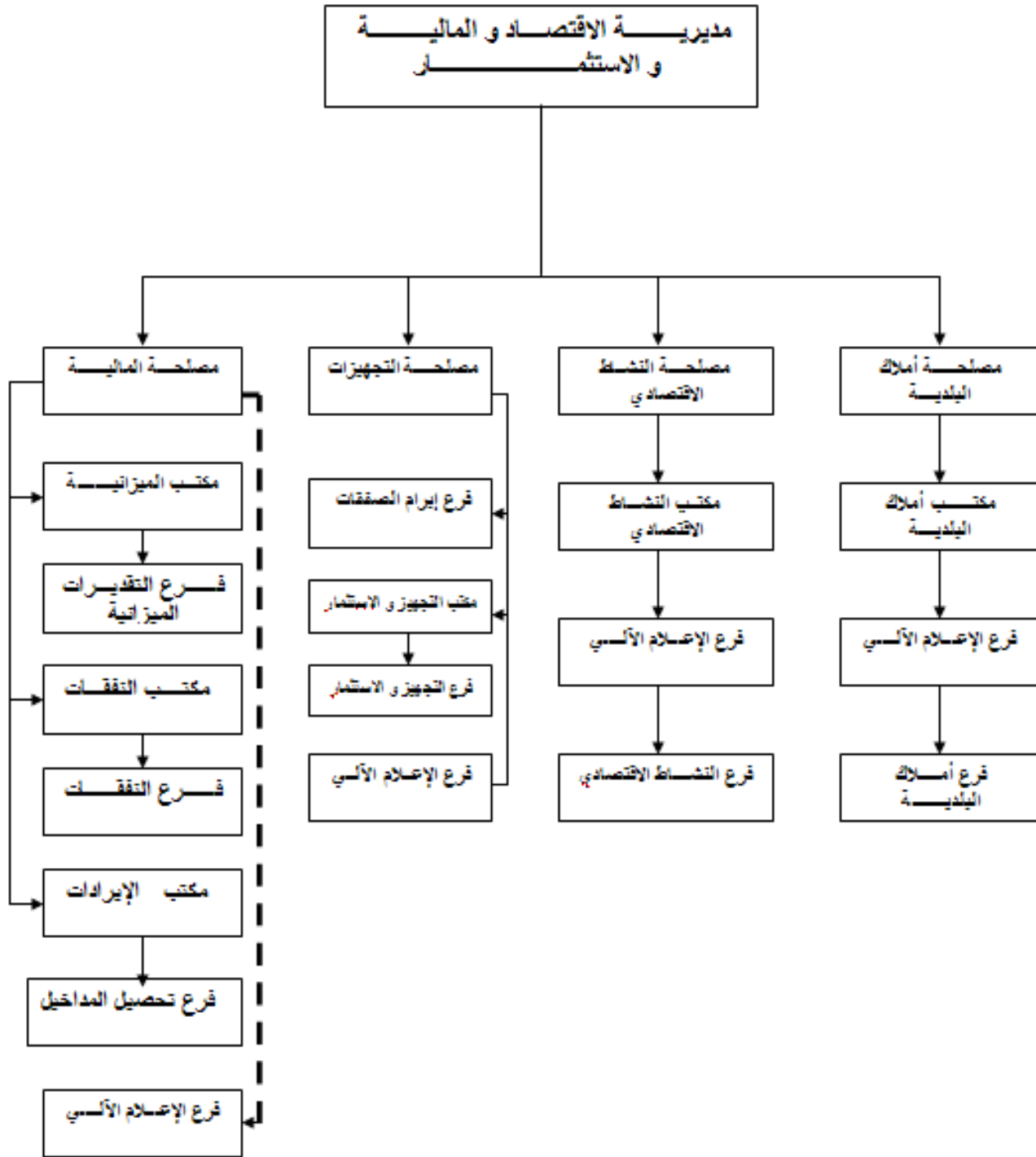
المصدر: مديرية الموارد البشرية لبلدية مستغانم

الشكل رقم 17: الهيكل التنظيمي لمديرية التنظيم



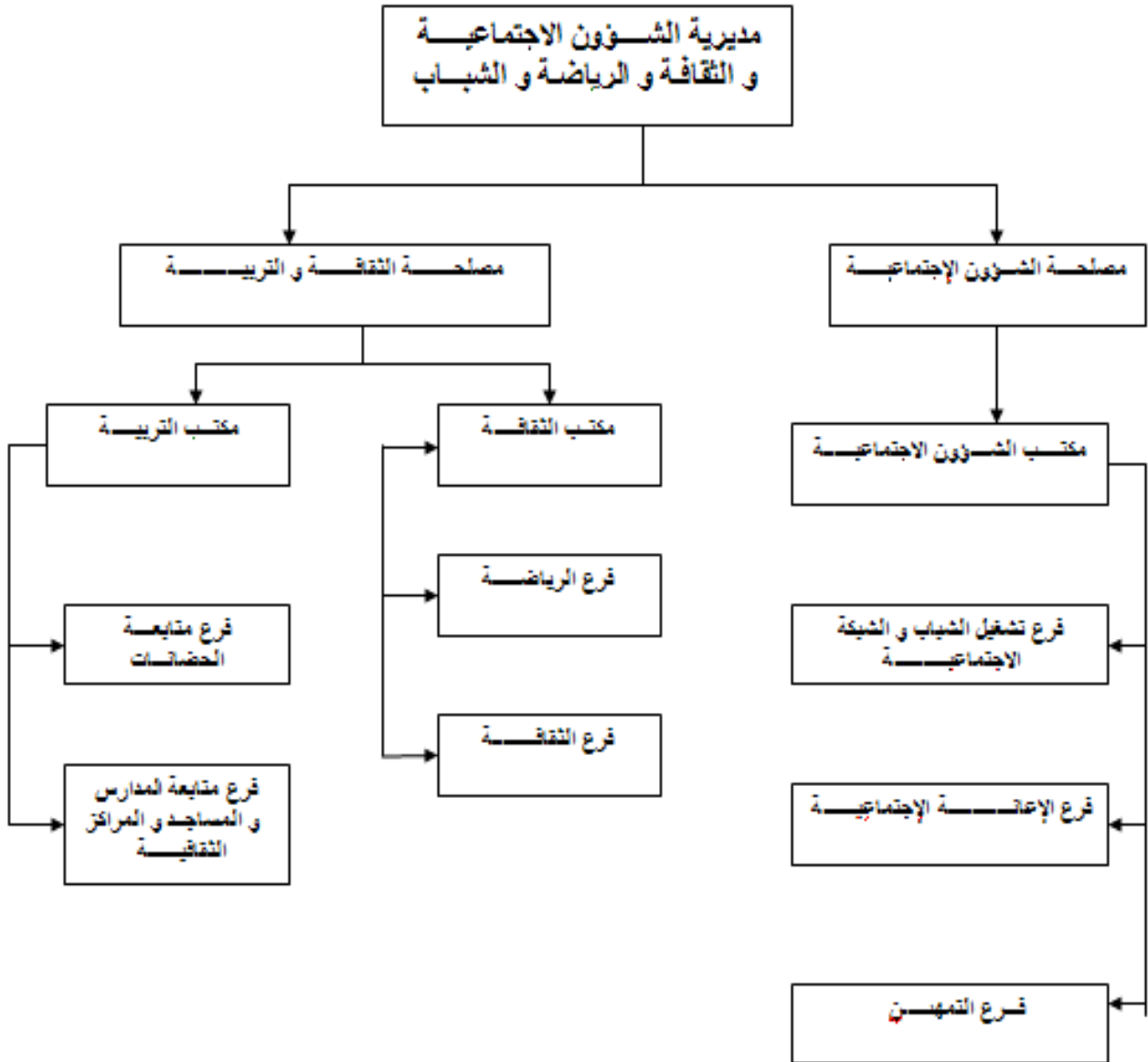
المصدر: مديرية الموارد البشرية لبلدية مستغانم

الشكل رقم 18: الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية الاقتصاد والمالية والاستثمار



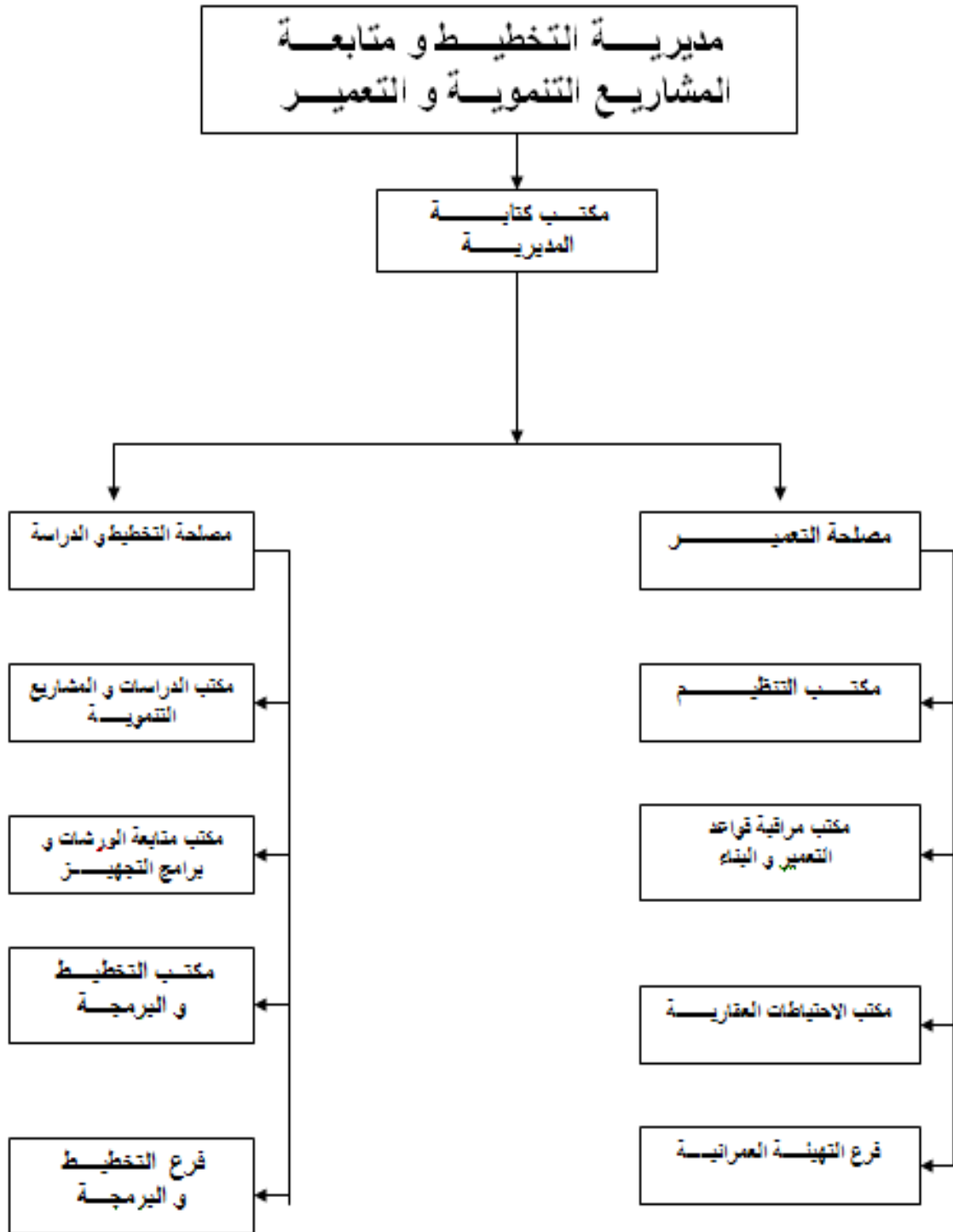
المصدر: مديرية الموارد البشرية لبلدية مستغانم

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



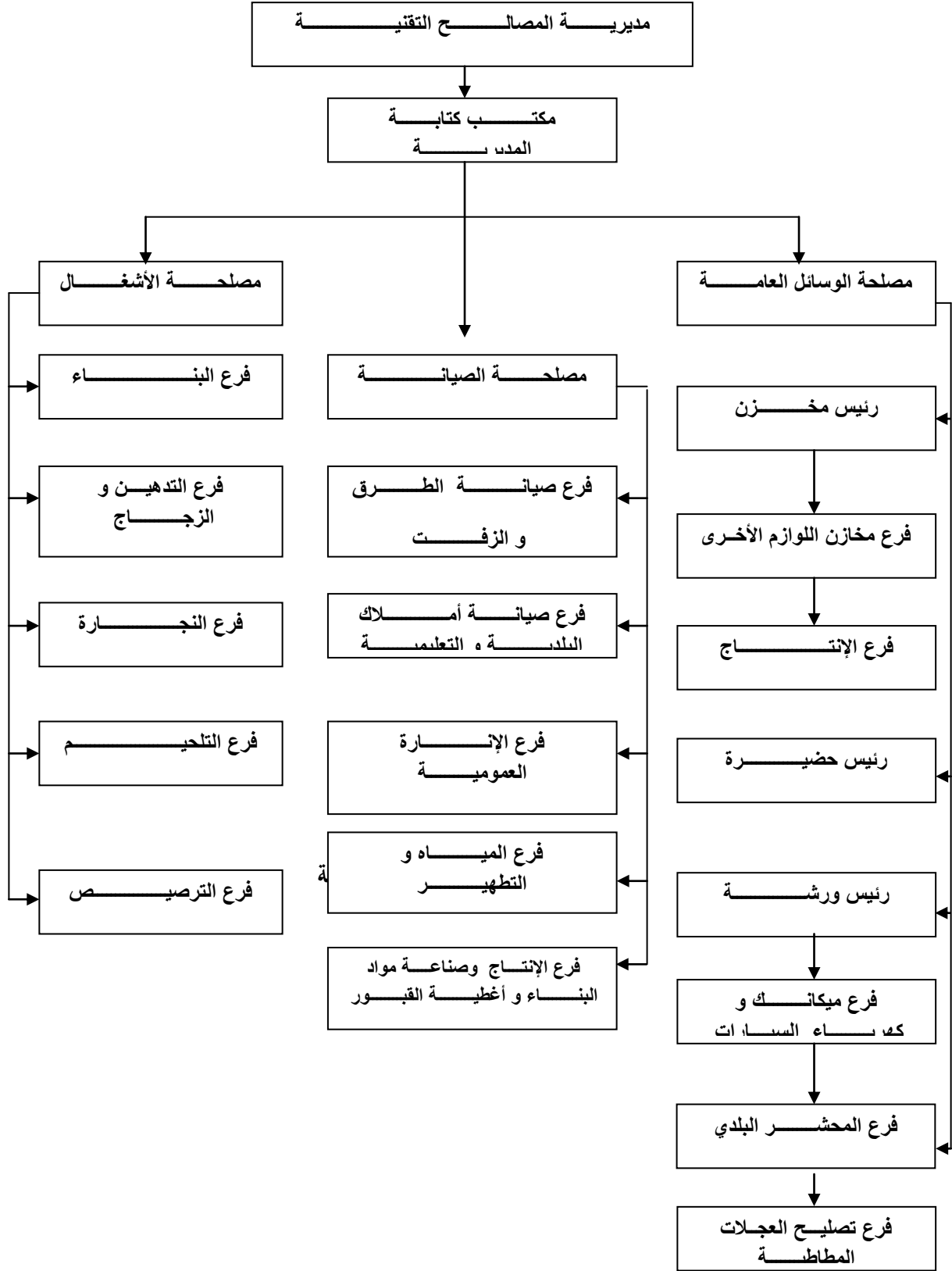
المصدر: مديرية الموارد البشرية لبلدية مستغانم

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



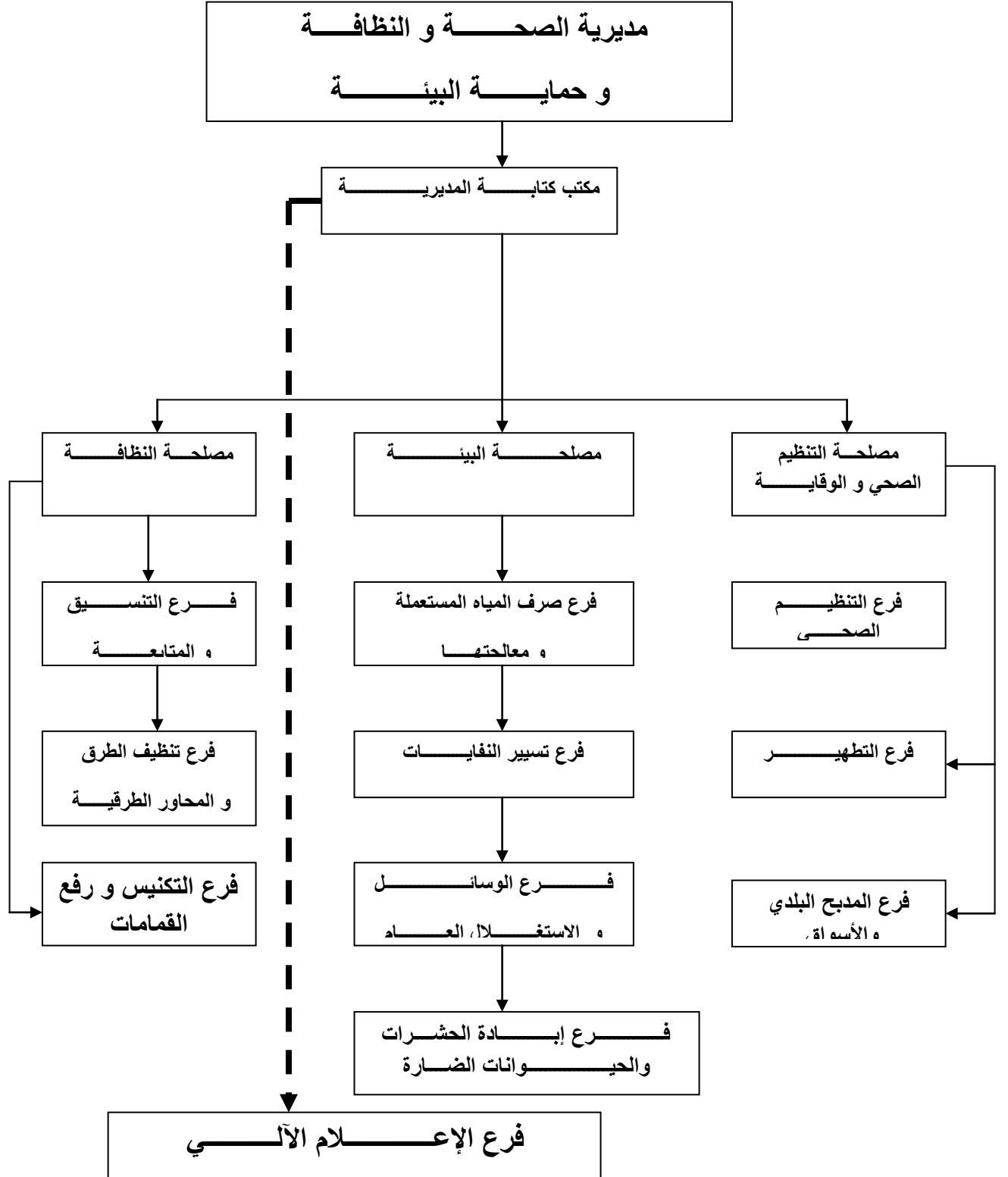
المصدر: مديرية الموارد البشرية لبلدية مستغانم

الشكل رقم 21: الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية المصالح التقنية



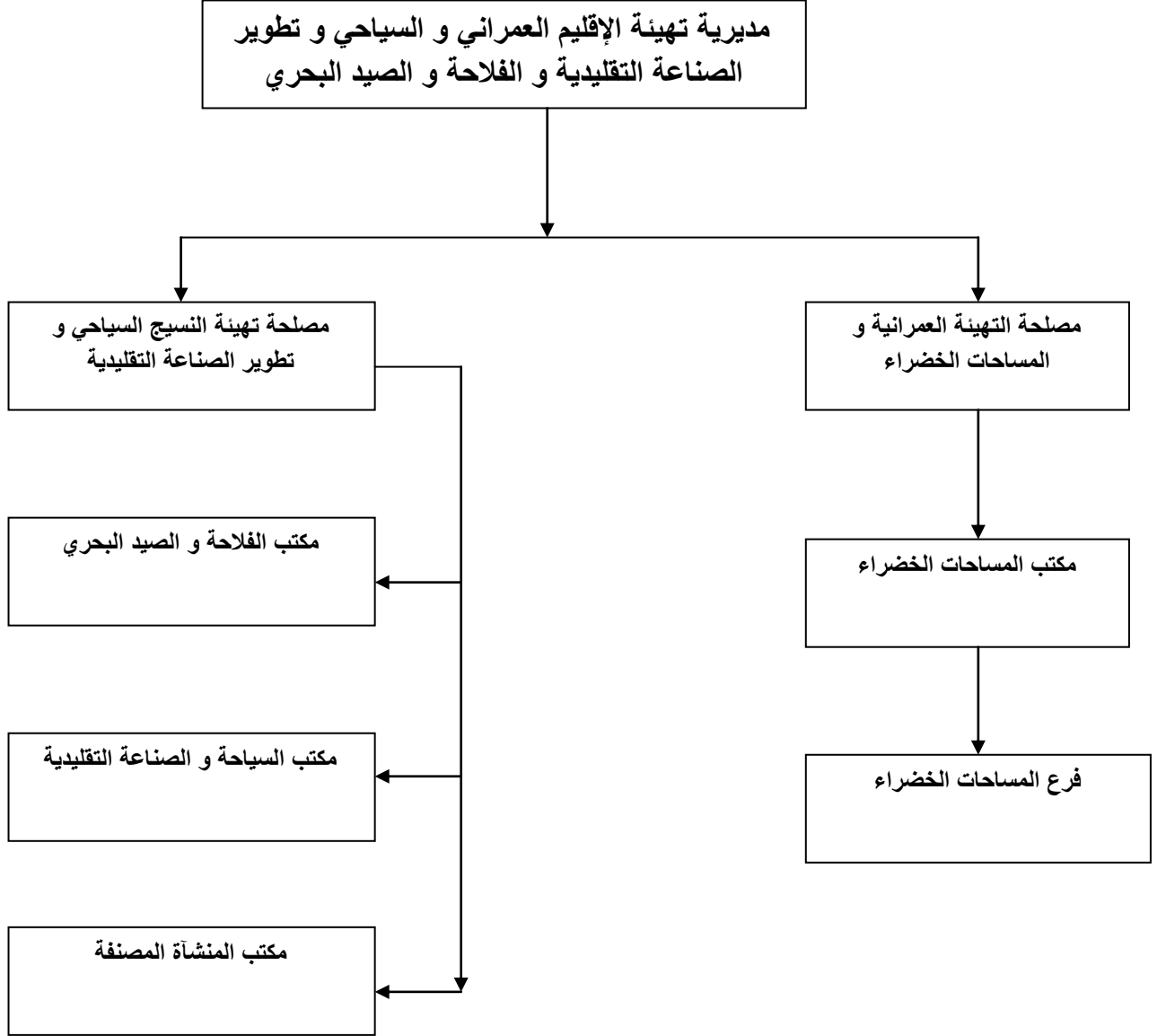
المصدر: مديرية الموارد البشرية لبلدية مستغانم

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 (1200) 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 1080 و تم إلغاء 80 استبيان لعدم الدقة والإجابة على كل الأسئلة ، وعلى هذا النحو تم دراسة العينة المتكونة من ألف 1000 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.

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 رآئهم و اقترحاتهم 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

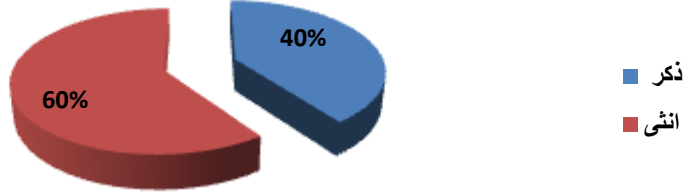
ثانيا وصف خصائص عينة الدراسة

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

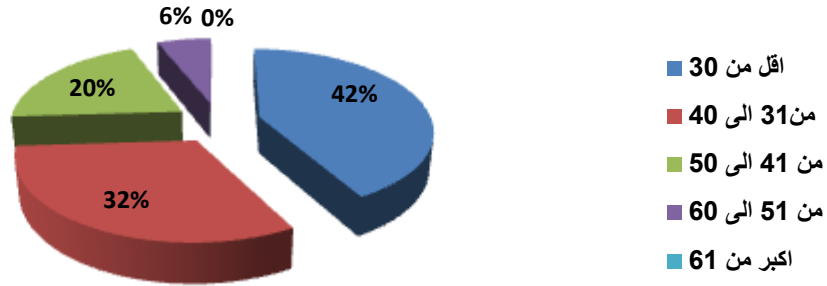
40%

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



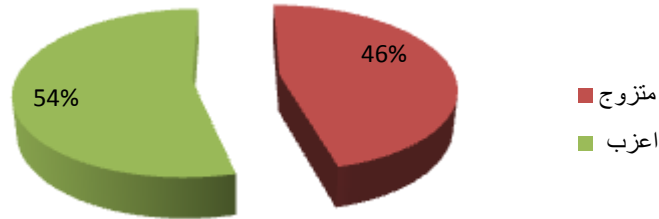
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة تقل أعمارهم من 30 سنة ، حيث بلغت نسبتهم 42 % وهو ما يعني انتساجهم 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 (الشيخوخ).

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



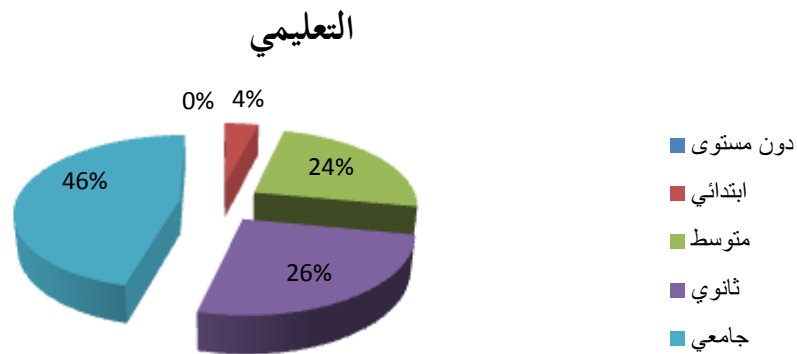
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

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



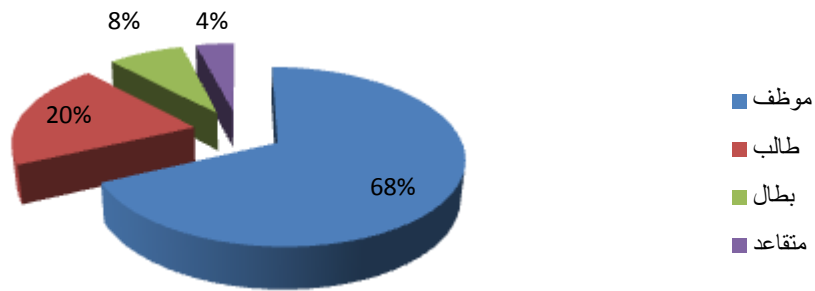
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

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



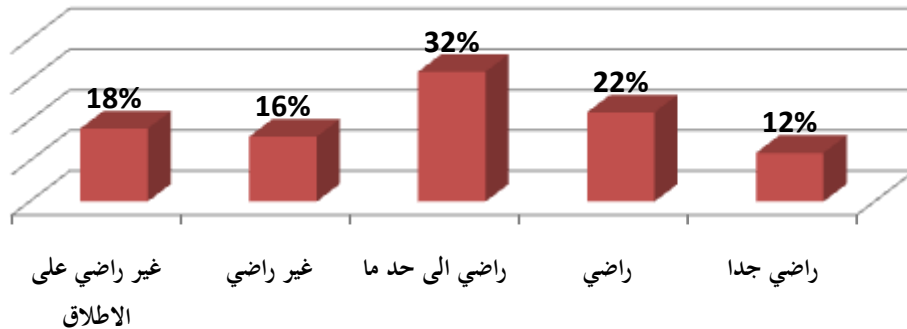
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

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

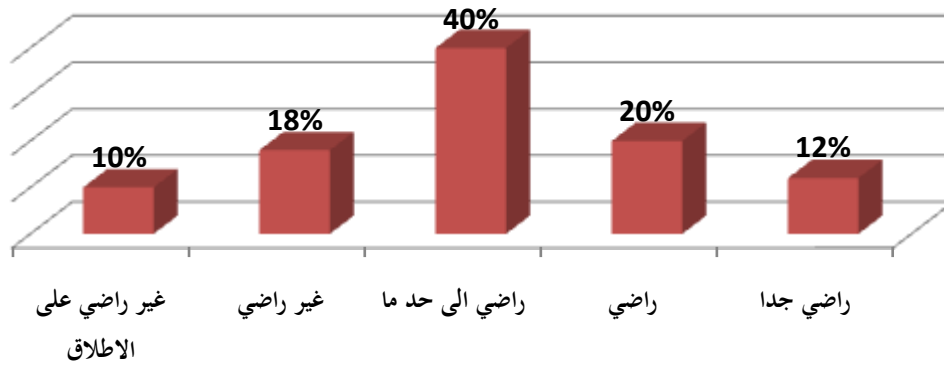


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

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

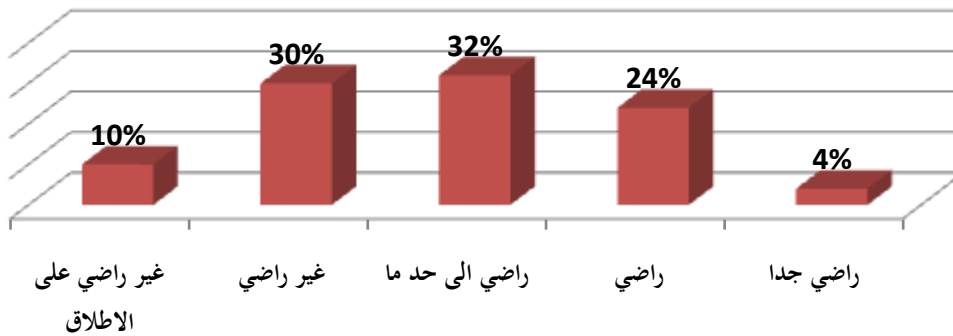


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

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

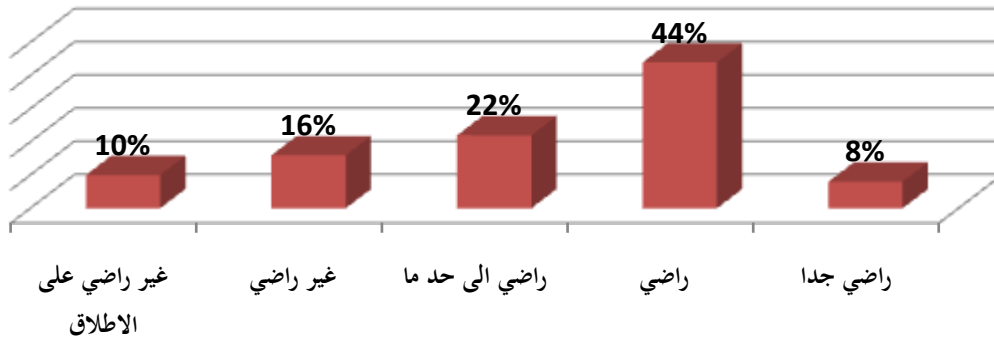


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

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

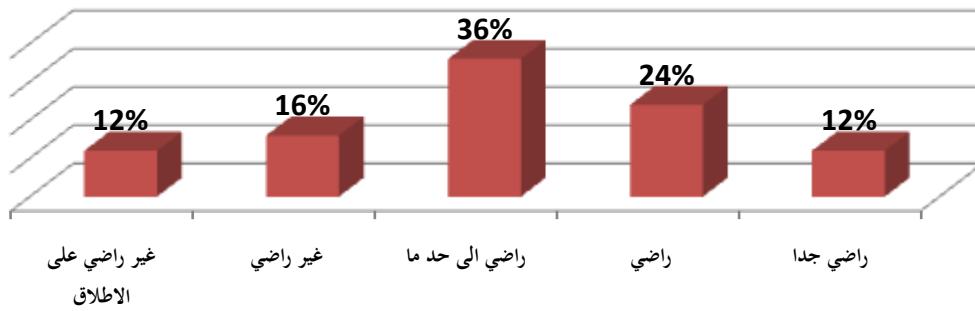


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

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

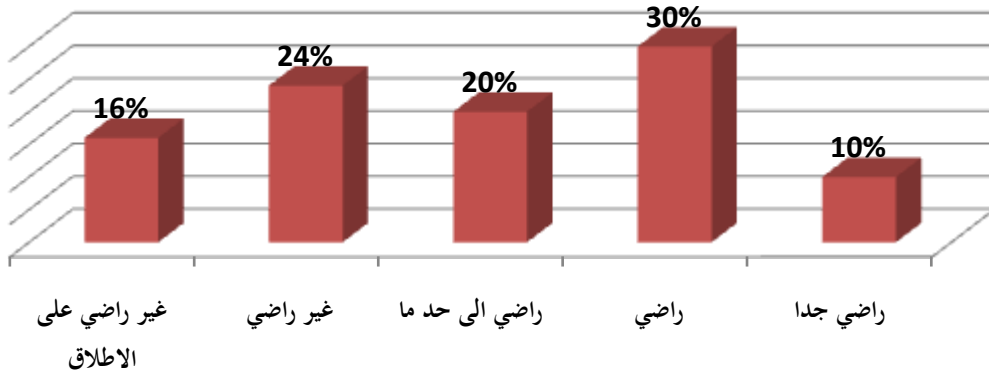


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

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 بما ، 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



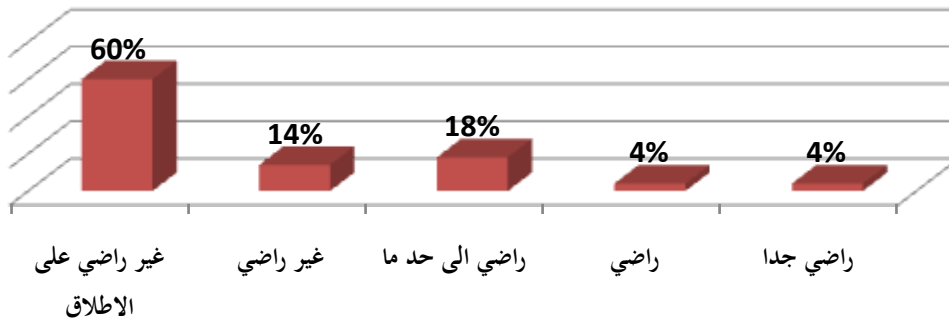
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الإجابة على هذا السؤال سجلت نسبة العالية ب 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

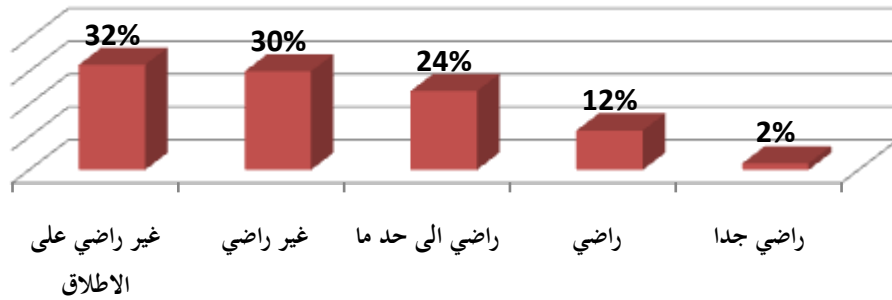


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الإجابة على هذا السؤال تم تسجيل نسبة 74% (60% غير راضي على الإطلاق، 14% غير راضي) نتيجة عدم تنسيق المديرية الولائية مع البلدية من خلال المشاريع توصيل المياه الصالحة للشرب أو صرف المياه القذرة ، 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

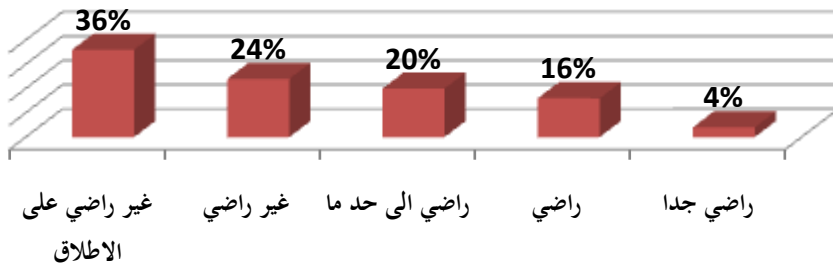


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

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

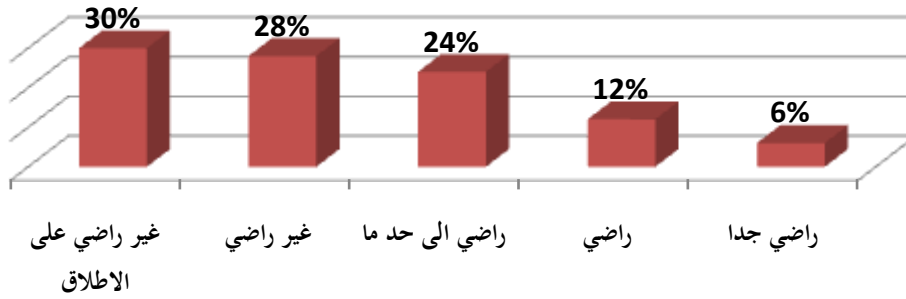


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

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 المصابيح 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

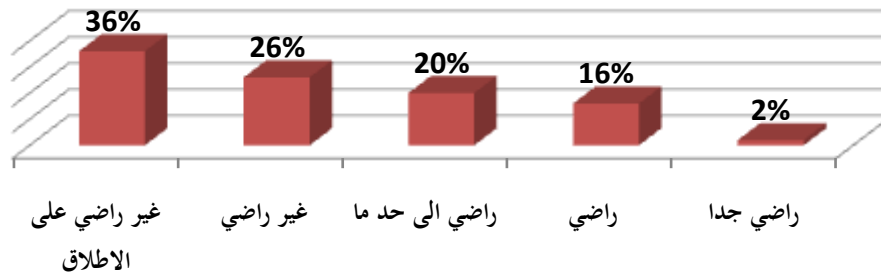


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

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

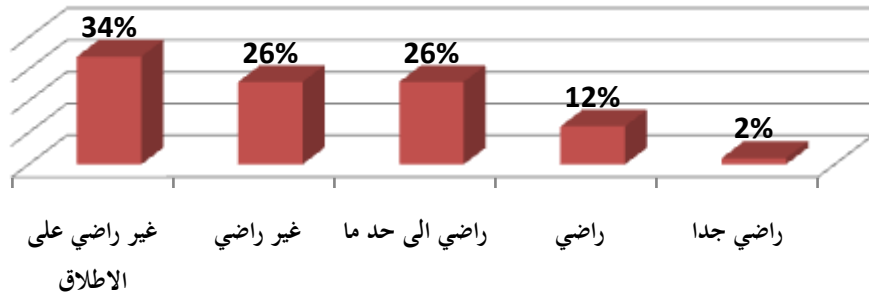


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

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

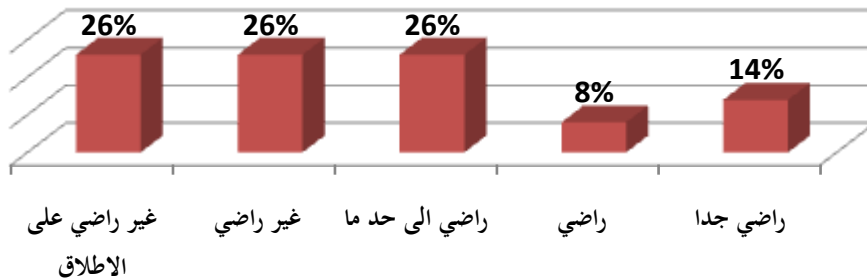


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

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

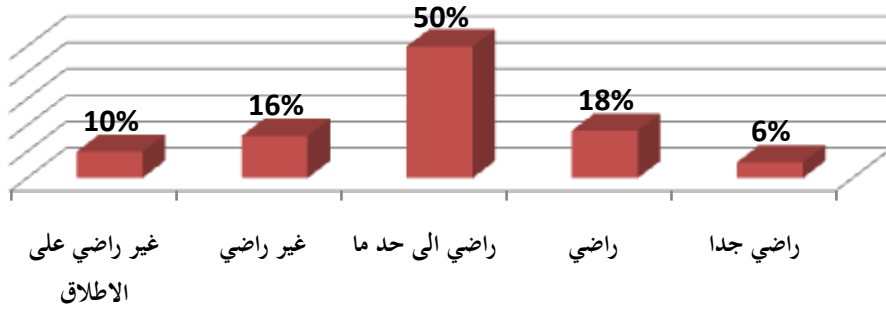


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

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 و8% راضي

8 - رضا المواطنين حول رفع النفايات المنزلية

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

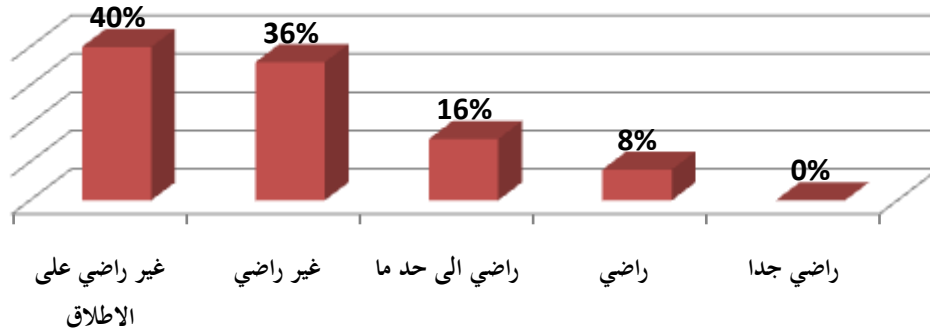


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

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 والمؤسسات 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 تتمكن 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 صادرة 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 الخدمائية (بلدية مستغانم) مع سرد كل هيكلها التنظيمية ومهامها، كما قمنا باختيار العينة ودراستها مع اختبار الفرضيات التي أدلت إلى أن هناك غياب لتطبيق مبادئ وتقنيات التسويق داخل المؤسسات العمومية الخدمائية 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.

مقدمة الفصل:

تعد إدارة الجودة الشاملة 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 نسبياً، ففي نهاية عقد الثمانينات بدأت تتبلور أدوات ومفاهيم وفلسفة إدارة الجودة معاً 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 بالإنحراف 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: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

المبحث الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

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

المطلب الأول: مفهوم الجودة، مراحل تطورها

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

أولاً: مفهوم الجودة

يجمع أصل كلمة "الجودة" (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualities)، والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء، أما عبر الحقب المختلفة للتاريخ الإنساني، فتعني "الدقة والإتقان"،¹ ويحبر التحدي اللغوي للجودة أنه مشتق من الفعل (جاد) (جودة)، يقال جاد الشيء أي: صار حيكاً. وحاد فلان: أتى بالحي². 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 إليها".³

ويهي كروسبي Crosby بأن "الجودة هي المطابقة للمواصفات و بأنها مسؤولي الجمعي، ورغبات المستهلك هي أساس التصميم".⁴

أما Juran فيقول "أنّ الجودة هي الملائمة للاستخدام".⁵

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

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

² أحمد أبوحافة وآخرون، (2007)، معجم النفايس الوسيط، ط 1، بيروت: دار النفايس للطباعة والنشر، ص: 210

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

⁴ Philip Crosby, (1996), *La qualité c'est gratuit*, Economica, , p :19.

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

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

كما تعرف الجودة حسب مقياس الإيخو على أنها حالة خدمة أو سلعة موجهة لتلبي حاجيات المستعملين¹.

ثاني: مراحل تطور إدارة الجودة

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 معياري. وفي الدولة الإسلامي حظيت الجودة باهتمام خاص على المستوى الأخلاقي وعلى المستوى العملي²، 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 آتي 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 ومنهاجا في الحظية، فالإسلام دعا إلى الجودة ويغيب 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 الشمولي 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 الإنتاج³.

2- مرحلة مراقبة الجودة:

من الناحية التاريخية، كان عام 1931 يمثل الخط الفاصل لحركة الجودة، ففي ذلك العام نشر الإحصائي الشهري ستيفارت كتابه عن مراقبة الجودة، الذي يمثل أول عطاء علمي في هذا المجال⁴.

¹ Alain Courtois, (2001), **Gestion De Production**, 11^{eme} Tirage, Paris: Edition D'organisation, p : 319.

² 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 المشير بتاريخ 2014/04/02

³ حضير كاضم حمود، (2010)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص: 30، 31

⁴ فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق الذكر، ص: 17

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

وتقصد بمراقبة الجودة مجموعة الأنشطة التي تتم أثناء العمليتي، والتي تهدف إلى تحقيق خصائص محددة للجودة، وتعتبر تطوراً لأعمال الفحص والتفتيش لتتضمن استخدام الأساليب الإحصائية. وعموماً يمكن القول أن مراقبة الجودة تتضمن تسجيلي وتحليلي وكتابة التقارير المتعلقة بالمعلومات المتصلة بالجودة، بحيث تمثل هذه المعلومات أساس الحاجة العملي لتخاذ القرارات. وكانت الجودة هنا تهدف إلى تقايي نسبة المعيمات مستخدمة بالإضافة للمرحلة الأولى تطبيقي 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 على مراقبة الجودة غير كاف بل غير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر المنشود¹، ما أدى إلى بروز ما يسمي بتأكيي أو ضمان الجودة.

3- مرحلة تأكيي أو ضمان الجودة:

ضمان الجودة هو جميع الإجراءات المخططة والمنظمة اللازمة لتوفير الثقة الكافيي من أجل أن يعقق المنتج أو الخدمة متطلبات العملي².

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

في هذه المرحلة تم التركزي على الجودة كسلاح تنافسي يبي الإدارة لمواجهة الصراعات التنافسيي لاسيما في إطار أبعاد العولة، والتجارة الحرة، والثورة التكنولوجيي والمعلوماتيي التي بدورها مكنت العملي من سرعة الاتصال والمفاضلة بين السلع والخدمات، وهذا ما جعل الإدارة العليي للمنظمة تركز على ثلاث مقومات للجودة هي:³

- استمرارية التحسين والتطوير.
- مساهمة كافة العاملين في المنظمة.
- تحقيقي رضا العملي.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهميها وأهدافها

¹ يوسف بومدين، (2006)، دراسة أثر 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

² محمد حسن رطيش، (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

³ خضير كاظم حمود مرجع سابق الذكر، ص: 30

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

يُعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة ومن أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الوائدة 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 العالمي الثاني 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 كل مراحل الإنتاج قصد تحسين المنتج وتقديمه إلى السوق بأقل كلفة¹.

ويؤيد **جوزيف جابلونسكي (Jablonski Joseph)** أنّ إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة أو العاملين بهدف التحسين المستمر للجودة وزيادة الإنتاج من خلال فرق العمل وسينعكس النجاح على أي منظمة من خلال ثلاثة عوامل هي : الإدارة التشاركية، التحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق العمل.²

في حين أنّ **جيمس ريلي (James Riley)** يقول أنّ 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 أنّ الجودة أصبحت أكثر من تحقيق حاجات العملي³.

كما عرفت منظمة التقييس العالمي إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية أو عرف في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر من خلال الترتيب على متطلبات وتوقعات الزبائن مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح⁴.

¹ I.Shihara,(1996), « **Maitriser La Qualite : Methodologie De Gestion** », Paris, Edition Mare Mortun, p : 10.

² Joseph r. Jablonski,(1991), **Implementing Total Quality Management : An Over View**, San Diago, California : Pfeiffer And Company, p : 04 .

³ حبيبي عبد النبي الطائي وآخرون،(2003)، **إدارة الجودة الشاملة والإيخو**، ط1، الأردن : مكتبة الوراق، ص:37.

⁴ محمد عبد الوهاب العزاوي،(2005)، **أنظمة إدارة الجودة والنمجة**، ط2، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص: 69

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

ويجربها (دوبر وزمليه) بأنها "طريقة لإدارة المنظمة وتهدف إلى النجاح طويل الأمد من خلال كسب رضا العملي وتقديم الفائدة لأفراد المنظمة وللمجتمع"¹.

وهناك من قام بفصل مفردات المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما يلي²:

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

الجودة: تعني الالتزام أو الوفاء باحتياجات العملي بل وتجاوزها.

الشاملة: والتي تتبنى مبدأ البحث عن الجودة في أي مكان من العمل بدءاً بالتعرف على حاجات العملي وانتهاء بتقييم ما إذا كان العملي 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 العملي الداخلي والخارجي إذا ثبتت

المنظمة القويم والمبادئ التي يجب أن تسود جميع أفرادها وهذا ما يطلق عليه بالثقافة التنظيمية.

✓ ويهتد 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، وتمثل هذه العناصر في³:

- **عمليات الجودة:** وتشمل كل العمليات الإدارية، التوجيهية والإنتاجية.

- **التكنولوجيا:** وتشمل العدي من المكونات والقرارات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.

- **الهيكلة التنظيمية:** ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف العمل في بيئة المنظمة، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المنظمة.

- **نظام الأفراد:** ويتكون من التعاليم، التدريب وتغيير الثقافة.

- **المهام:** وتشمل مهام الجودة ووظائف الأعمال وغيرها.

ثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تأتي أهمية الجودة الشاملة من خلال حرص المنظمات على تقديم منتجات ذات خصائص وسمات متميزة عن

قريناتها من المنظمات الأخرى في البيئة التي تتواجد فيها، كما تأتي أهميتها من كونها منهجاً شاملاً للتغيير أبعده

¹ Dobler. Donald W, Burt. David N. (1996), **Purchasing And Supply Management**, 6th ed. USA., p :210.

² مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيج الطائي، (2004)، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، منهج كمي، عمان .
مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص: 318

³ قاسم نايف علوان، (2005)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات ISO 9000:2000، الأردن، عمان: دار الفكر الجامعي، ص: 97.

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقوارات وإن الالتم من قبل أتي منظمة يعني قابليتها لتغيير سلوكيات أفرلدها تجاه مفهوم الجودة. وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على أن الإصغاء لرغبات العملي وتلبيها هو السبيل الوحي والأكثر دواما بالنسبة للمنظمة لتحقيق النجاح والريادة. إذ تستمد أسسها من تحقيقي أعلى درجات الرضا لدى العملاء بشكل مستمر.

وتعد المحافظة على العملاء الحاليين والحصول على آخريي جدد أكبر تحد تواجهه المنظمات مما يتطلب تحقيقي منتج ناجح في ظل السوق التنافسي الآتي. ولا يمكن تحقيقي ذلك إلا بتطبيقي إدارة الجودة الشاملة. ومن بين العوامل التي أدت إلى تصاعد أهتقي إدارة الجودة الشاملة ما يلي¹:

- ✓ زليدة حدة المنافسة بين المنظمات، والتي تركز على تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر ممكن.
- ✓ انتقال التنافس من الصعي المحلي إلى الصعي العالمي، مما جعل الجودة الشاملة في سلم أولويات المنظمة.
- ✓ ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارتي جديدة لمواجهة التغيرات الحائقي السريعة والمستمرة.
- ✓ إن تطبيقي إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيقي عدة نجاحات تتجلى من خلالها أهتقي هذه الأخيرة، منها:

- تقلبيش شكاوى المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة، مما يسهلهم في تحقيقي رضا العملي.
- زليدة الإنتاج والأرباح المحققة مما يؤدي إلى رفع الحصة السوقتي.
- تقلبيش حوادث ومشاكل العمل، مما يسهلهم في رفع الكفاءة الإدارتي والإنتاجتي.
- تحقيقي منافع ووفورات متعددة في تكاليف وأجال العملايت الإنتاجتي، مما يرفع من مستوى جودة المنتجات.
- تحسرين عملايتي الاتصال بين مختلف مستويات المنظمة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرلدها في تحسرين الأداء.

ثالثا: أهداف وفوائد تطبيقي إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف الأساسي من تطبيقي إدارة الجودة الشاملة في المنظمات هو تطويي جودة المنتجات مع إحراز تخفيض في التكاليف والتقليل من الوقت والجهد لتحسرين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، وهذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث أهداف رئيسية مهمة²:

¹ مأمون الدراكة و طارق الشبلي، مرجع سابق الذكر، ص: 46

² عادل الشبراوي، (1995)، الدليل العملي لتطبيقي إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي، ص 07

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

- 1- **خفض التكاليف:** إن الجودة تتطلب عمل الأشرية الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشرية التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
- 2- **تقاري الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعملي:** فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للعملي قد ركزت على تحقيقي الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت تلك الإجراءات طويلة في كثير من الأحيان؛ مما أثر تأثيراً سلبياً على العملي.
- 3- **تحقيقي الجودة:** وذلك بتطوي المنتجات حسب رغبة العملاء، فعدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء و إنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من تلك الخدمات. وبالإضافة إلى ما سبق توجد أهداف أخرى وهي¹ :
 - 1- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوي المستمر؛
 - 2- إشراك جميع العاملين في التطوي؛
 - 3- متابعة وتطوي أدوات قليس أداء العمليات؛
 - 4- تقديم السلع والخدمات للمستفيدين بما يعق احتياجاتهم، ويتفق مع توقعاتهم؛
 - 5- مواكبة حركة التحسين والتطوي في أساليب تقديم المنتجات والخدمات والارتفاع إلى المستويات العالمية المتعارف عليها؛
 - 6- تطوي كافة مستويات المنظمة وعمليتها ومنتجاتها، وإدماج فكرة التطوي في صلب فلسفة الإدارة؛
 - 7- تأكيد المركز التنافسي للمنظمة وبناء وتنميتها وتفعلي قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين.

المطلب الثالث: متطلبات ومراحل تطبي إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبي إدارة الجودة الشاملة بعدد من المراحل المتسلسلة والمتكاملة كما يجب على المنظمة المتبرية لنظام الجودة الشاملة تحقيقي جملة من المتطلبات الأساسية لنجاح هذا التطبي.

¹ شنبني 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

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

وتشمل إدارة الجودة الشاملة بشكل عام على ستة مبادئ رئيسية، تتمثل في: التركيز على الزبون، التركيز على العمليات والتحسين المستمر، الوفاة من الأخطاء قبل وقوعها، تعبئة خبرات القوى العاملة، اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق والتغذية الراجعة¹.

أولاً : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

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 بفعاليتها 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 تحدث². فحيث يتوجب على مدراء الإدارة العليا توجيع العمليتين الكلتي للجودة الشاملة على مستوى خلق القوي، ووضع الأهداف وتطوير الأنظمة ثم تصميمها لتحقيق توقعات المستهلك ولتحسين أداء المنظمة. وقد اتفق العدي من المؤلفين والباحثين على حقيقة أن المهمة الأساسية للإدارة تتمثل في خلق تصور يحدد ويجمع 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 طريقي إبلز فوائده ومزاياه، كما أن إدخال أي مبدأ جدي في المنظمة يتطلب إعادة تشكيلي لثقافة تلك المنظمة، بحيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المنظمة، فثقافة الجودة تختلف اختلافا جذرياً عن الثقافة الإداري التقليدي وبالتالي يلزم إيجاد تلك الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإداري. وعلى العموم يجب تهيئة السجة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجدي بما فيه من ثقافات جديية.

3- التركيز على العملي:

¹ عبد الرحمن توفيق، (2005)، الجودة الشاملة، الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، ط 2، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيمك، ص4

² قاسم نايف علوان، مرجع سابق الأكر، ص، ص: 104، 107

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

إن تحديي عملاء المنظمة يعتبر خطوة أساسية في تحسين الخدمة باستمرار، وأن تفهّم تلك العلاقة يمثل حجر الزاوية في إدارة الجودة الشاملة¹. فالعملي هو مرتكز كل الجهود في فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبالتالي على الإدارة أن تعمل ما في وسعها لتوفير قاعدة بيانات غريبي عن العملاء واحتياجاتهم الحاضرة والمستقبلية².

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

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

6- التعاليم والتدريب المستمر: وهذا يعني العمل على تنمية وتدريب العنصر البشري والحرص على أن يكون ذلك مسهرا لضمان القدرة على إنتاج الجودة باستمرار.

7- القيادة القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة: والتي تعتبر العنصر المحوري الذي يمتدّ 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 يجعل دور إدارة الجودة الشاملة داخلها.

9- تشكيلي فرق عمل للجودة: والتي تدعو جميع فعاليات المنظمة وتحثها على التعاون وبذل الجهود اللازمة نحو تحقيق مسعى الجودة³.

ثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات عملياً لهيئت بالسهولة وتحتاج إلى وقت طوي لا استكمال مراحلها، وذكر جابلونسكي "Jablonski" أن هناك خمسة مراحل للتنفي الناجح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات تتمثل فيها يلي:

1 - مرحلة الإعداد:

ويتم خلالها معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، فهي تعتبر مرحلة تحضيرية لتحدي وتوضيح الرؤي الإستراتيجية، الرسالة والموارد المطلوبة للتنفي⁴.

¹ Raymond. T & Bedwell, Jr.(1993), "How to Adopt Total quality Management", Nonprofit World, VOL.11, NO 4, p,p :28,33.

² قاسم نايف علوان، مرجع سابق الذكر، ص، ص:104، 107

³ قاسم نايف علوان، نفس المرجع السابق، ص، ص:104، 107

⁴ قاسم نايف علوان، نفس المرجع السابق، ص، ص:110، 113

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

وخلال هذه المرحلة يتلقى المديون تدريجياً يهدف إكسابهم الثقة بالنفس، وعدم الخوف من التغيير، ثم يتولى المديون بعد ذلك نقل الأفكار إلى رؤوسهم. وفي هذه المرحلة أيضاً تتحدد الأهداف والمصطلحات التي يجب أن يتم الإجماع عليها. ويخضع إنشاء مجلس استشاري للمنظمة يخضع تخطيط استراتيجي شامل، وتتحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة من تلك الإستراتيجية العامة. ويصدر خلال هذه المرحلة قرار بالالتزم بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ. ومن الأهمي بمكان أن يكون المديون على اقتناع كامل بالرؤي المستقبلية حتى يكون في مقدورهم نقلها إلى رؤوسهم¹.

2 - مرحلة التخطيط:

يتم أثناءها إعداد خطة التطبي التفصيلية بناء على الخطات التي تم تحمها في المرحلة السابقة، بحيث يحد الهيكل الدائم، والموارد اللازمة للتطبي، ويتم اخطو أعضاء المجلس الاستشاري، كما يتم اخطو منسق يكون مسؤولاً عن ربط الأنشطة المتعاونة، وتحديد العمليات الأساسية التي تكون مرتبطة بأهداف المنظمة باستخدام أدوات الربط الكمي والنوعي لإدارة الجودة الشاملة، ويخار الاستشاري إستراتيجية التنفيذ، ويحد المشاكل التي قد تتعرض لها فرق العمل والتي تكون كل فريق منها من 4 إلى 8 أفيلد، وتكون مهمتهم دراسة العمليات التنظيمية والتوصل إلى أفضل الوسائل².

3 - مرحلة التقيو:

تتضمن تقيو واقع المنظمة من حيث دراسة وضعها الحالي عن طريق تحدي نقاط القوة الداعمة لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة، وكذا تحدي ما يمكن اعتباره عائقاً للتنفيذ. وتشتمل المرحلة الثانية على خمس خطوات رئيسية³:

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

¹ خلاصات كتب المدي ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربي للإعلام العلمي: شعاع القاهرة، العدد 06، ففيري، 1994، ص456

² مرجع سابق الذكر، ص: 456

³ عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق الذكر، ص268

4 - مرحلة التنفيذ:

- فتبدأ التطبيق الفعلي للخطط الموضوعة التي تتضمن عددا من الخطوات:
- خلق بيئة ثقافية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تدريب جميع الأفلا، وإِ إنشاء فريق إداري لقيادة المنظمة نحو الجودة الشاملة، وتطوير وتوظيف جميع الموارد.
 - أدوات حل المشاكل: مثل تحلي العملي، العصف الذهني، تحلي بارتيو....
 - الضبط الإحصائي للعملي.
 - تصميم التجارب.

5 - مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

بعد الانتهاء من المراحل السابقة وهي الإعداد والتخطيط والتقييم 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 عملي التحسين، وفيها يلي خطوات إنجاز مرحلة تبادل ونشر الخبرات¹:

- دعوة المنظمات التابعة لعملي التحسين.
- دعوة الموردني لعملي التحسين.
- إقامة يوم الموردني.

المطلب الرابع : جودة تقديم الخدمة:

أولا : 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 :

¹ عبد الرحمن توفيق مرجع سابق الذكر، ص: 32

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

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 بموافقهم وسلوكاتهم وممارساتهم (اللفظية) مع العملاء"¹.

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"²

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

التعريف الرابع : "يمكن تعريف جودة الخدمة من خلال الأبعاد الثلاثة الخاصة بالخدمات"⁴

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 والاجتماعي 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.

ثانيا : 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 الخدمات فإن

¹ مأمون الدراكة ، طارق شبلي، (2002)، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، ص:1

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

³ Gerard Taker & Michel longbois , op.cit.p : 45.

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

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

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:¹

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 الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

ثالثا : خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة:

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب إتباع الخطوات التالية:²

1- جذب الإنتباه وإثارة الإهتمام بالعملاء:

إن جذب إنتباه العملاء وإظهار الإهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة، فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر، والإبتسامة الجداية والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس... إلخ تعتبر كلها بمثابة مثير يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول على الخدمة التي يريدونها إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للعملاء من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها بإستمرار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المواقف الإيجابية التالية:

■ الإستعداد النفسي والذهني لمقابلة العملاء والإهتمام بهم والرغبة في تقديم الخدمة لهم.

¹ مأمون الدراكة ، نفس مرجع سابق الذكر، ص151

² د . حضير كاظم محمود، (2002) ، إدارة الجودة ، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى. عمان، ص: 217

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

- حسن المظهر.
- الإبتسامة والرقّة والدفء في التعامل مع العملاء وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم.
- الروح الإيجابية نحو العملاء بغض النظر عن الجنس ، والعمر والمظهر.
- الدقة التامة في إعطاء المواصفات عن الخدمة دون اللجوء إلى المبالغة أو التهويل.
- إشعار العملاء بالسعادة في تقديم الخدمة وأن المؤسسة التي يعمل بها تمثل أفضل المؤسسات تأكيدا للجودة والإهتمام بتقديمها.
- عدم التصنيع في المقابلة والحديث والتخلص من الصور السلبية في التعامل.
- التركيز على أن المؤسسة تبدأ بالعميل وتنتهي به في توفير الخدمة.

2-خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم:

- إن خلق الرغبة وتحديد إحتياجات العملاء تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة ومن المتطلبات الأساسية لذلك مايلي:
- أ - العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرته.
 - ب - التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الإلتزام بالموضوعية في إقناع العميل بالتعامل في خدمة أخرى لتفادي القصور.
 - ج - إعتقاد كافة المعدات البيعة كوسيلة للتأثير على حاسة السمع واللمس والنظر والشم والتذوق...إلخ فالرؤية أو اللمس تغني عن الاستماع.
 - د - ترك الفرصة للعميل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستعدا للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة مما يجعل العميل مستعدا لإستكمال إجراءات اقتناء الخدمة .
 - هـ - التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والإبتسامة والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء.

3-إقناع العميل ومعالجة الإعتراضات لديه:

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

إن عملية إقناع العميل بإقتناء تلك الخدمة ليست بالأمر السهل وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات وكذلك معالجة الاعتراضات التي يبذلها العميل عند الشراء أو يضع العراقيين أمام إتمام ذلك رغم إقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان ، فيرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود إعتراض من قبل العميل لذلك فطريقة الرد على الإعتراض تختلف من موقف لآخر لذلك فهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الإعتماد عليها في الرد على إعتراضات العملاء ويمكن توضيحها كمايلي:

- أ- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع العملاء وهي (أن العميل دائما على حق) بحيث يجب أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسيا في الرد على العميل ولا يعمل على تأكيد خطأ وجهة نظر العميل مباشرة ولكن يجب أن يعتمد على مجموعة من المبادئ في هذا المجال وهي:
 - الإقلال من الإعتماد على النفي المباشر مع الإعتماد عليه في الحالات التي لا يكون منها مفر من اللجوء إليه.
 - طريقة التعويض : وتقوم على تعويض إعتراض العميل على الخدمة من ناحية السعر مثلا بإظهار جودتها.
 - طريقة العكس وتقوم هذه الطريقة على قلب الإعتراض إلى ميزة.
 - طريقة الإستجواب ، وتقوم هذه الطريقة على أن يلجأ مقدم الخدمة إلى توجيه بعض الأسئلة على العميل بحيث يكون في الإجابة عليها تقييد لإعتراضه.
 - ب - يجب أن يكون مقدم الخدمة أن يكون مستمعا جيدا للعميل وأن يظهر الإهتمام واليقظة مع تدوين الآراء والملاحظات التي يبذلها العميل حتى يتم إرضاء كبرياءه.
 - ج - يجب على مقدم الخدمة أن لا يأخذ إعتراضات العميل قضية مسلم بها ، فقد يكون العميل راغبا في إقتناء خدمة معينة لكنه يثير الإعتراض فقط من أجل إنهاء المقابلة لذلك فيجب أن يكون مقدم الخدمة يقظا لذلك وإذا ما تأكد من إستحالة التعامل معه يجب إنهاء المقابلة بشكل لبق.
 - د - يجب على مقدم الخدمة أن لا يجعل العميل يشعر بإخزاه في المناقشة وأنه قد إنتصر عليه لأن هذا الشعور قد يؤدي إلى فشل عملية البيع بعدما أن كادت تنتهي بنجاح.
- 4-التأكد من إستمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة:**

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

إن عملية التأكد من إستمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء لدى العملاء يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضمانا لولاء العملاء للمنظمة ومنها:

أ - الإهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم ، بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في إستيعاب شكاوي العملاء وإتخاذ الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك من خلال:

- الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة لهم.

- تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك.

- إستبدال السلع المستخدمة في الخدمات.

- تقديم الشكر للعملاء وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة.

ب - توفير خدمات بعد البيع بعد إتمام عملية البيع والتعاقد فعلى مقدمي الخدمات أن يتابعوا باستمرار تقديم قطع الغيار فتقدم هذه الخدمات بكفاءة عالية يساعد على إستمرار العملاء في التعامل مع المؤسسة وبالتالي إستمرار وجودها وإستقرارها.

رابعا: 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 فتتركز 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 وخصايصة الشيء " ¹

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

¹ Christian Derbaix & Joel Bree , op.cit , p : 520 .

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

- 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.
 - 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 لديه

المطلب الاول : 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.

اولاً: 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"¹
- 2 - تعريف Ph.Kotter و B.Dubois "هو شعور العميل الناتج عن المقارنة بين خصائص المنتج مع توقعاته"²
- 3- تعريف Zeithimal et Coll "الحكم على جودة المنتج الناتج عن مقارنة بين توقعات العميل للخدمة والأداء"¹

¹ Daniel Ray, (2001), **Musurer Et Developper La Satisfaction Des Clients**, 2^{ème} tirage édition d'organisation, paris, p : 22 .

² Idem , p: 22 .

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

- 4- تعريف Hunt "تقييم يثبت بأن التجربة كانت على المدرك الأقل مثلما كان من المفترض أن تكون"²
- 5- كما يعرف الرضا على أنه "مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك وتوقعاته"³
- 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"⁴ ويمكن تعريفه على أنه "إدراك العميل لمستوى إجابة المعاملات لحاجاته وتوقعاته"⁵
- 7- ويعرف كذلك أنه " إدراك العميل لمستوى تلبية مطالبه"⁶

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

¹ Monique Zollinger & Eric Lamarque, (1999), **Marketing Et Strategie De La Banque**, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, p : 73 .

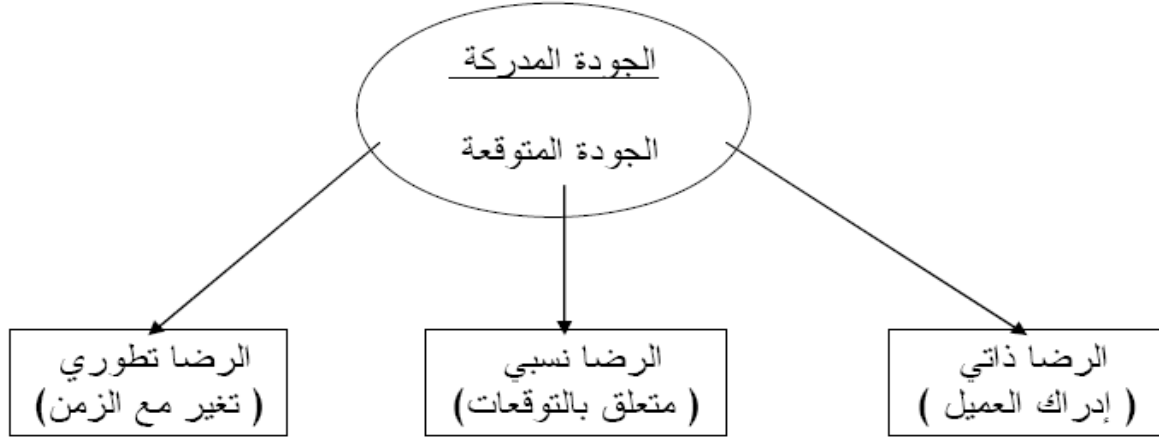
² Christian Derbaix & Joel brée,(2000), **Comportement Du Consommateur** Edition Economica, Paris, p : 505.

³ محمد فريد الصحن، (2002)، **قراءات في إدارة التسويق**، الدار الجامعية، مصر، ص: 71

⁴ 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.

⁵ Jean Michel Monin ,(2001), **La Satisfaction Qualite Dans Les Services** , Afnor, Paris, p :108.

⁶ France Qualite Public ,(2004), **La Satisfaction Des Usagers/ Clients / Citoyens Du Services Public** , La Documentation Française , Paris , p : 19 .



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

وتتمثل خصائص الرضا في التالي¹ :

1-الرضا ذاتي:

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 الاعتبار 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، ومن هنا تظهر أهمية الانتقال من النظرة الداخلية التي تركز على (الجودة - المطابقة)، إلى النظرة الخارجية التي تعتمد على (الجودة - الرضا)، فالمؤسسة يجب أن لا تقدم خدمات وفق مواصفات ومعايير محددة وإنما تنتج وفق ما يتوقعه ويحتاجه العميل. إن الخاصية الذاتية للرضا ينتج عنها ضرورة وجود عناصر مادية خاصة بالأنشطة الخدمية، أي جعل العناصر المعنية للخدمة ملموسة، حتى نجعل جودة الخدمة مرئية، ومن أجل إظهار الرضا الخفي لدى العميل.

2-الرضا نسبي:

لا يتعلق الرضا هنا بمجاله مطلقة وإنما بتقدير نسبي فكل عميل يقوم بالمقارنة من خلال نظرتهم لمعايير السوق . فبرغم من أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع ، ففي حالة عميلين 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.

¹ : Vue : - Daniel Ray,op.cit , p,p : 24-30 ; Jean Michel Monin, op.cit, p,p : 111-112.

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

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 ¹:

1- النظرة الداخلية والخارجية للجودة:

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 بالعميل ولم يبقى 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.

¹ : Laurent Hermel, (2004), Mesurer La Satisfaction Clients, 2^{ème} tirage, Afnor, Paris, P : 11.

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

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 تُحدد 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 للولاء:

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.

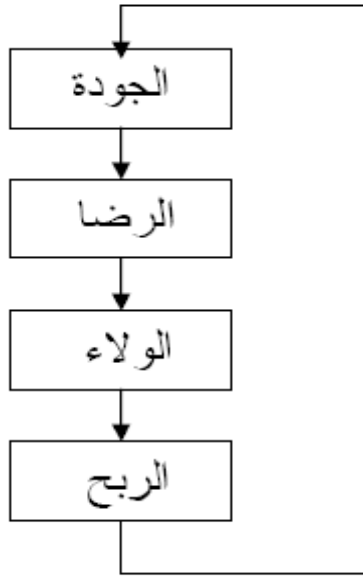
ج - الولاء مصدر للربح:

الكثير من الدراسات أشارت أن العميل الوفي

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

- 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.
- يقبل العميل دفع أثمان باهضة لأنه يعتبره ثمن راحته وثقته في العلامة.
- إن العميل الوفي يترك الوقت للمؤسسة من أجل الإستجابة للتهديدات من طرف المنافسين، ويمثل أحد عناصر رأس مال العميل الذي يسمح بتجنب إنخفاض الحصة السوقية للمؤسسة.
- ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 05 : حلقة من الجودة إلى الربح

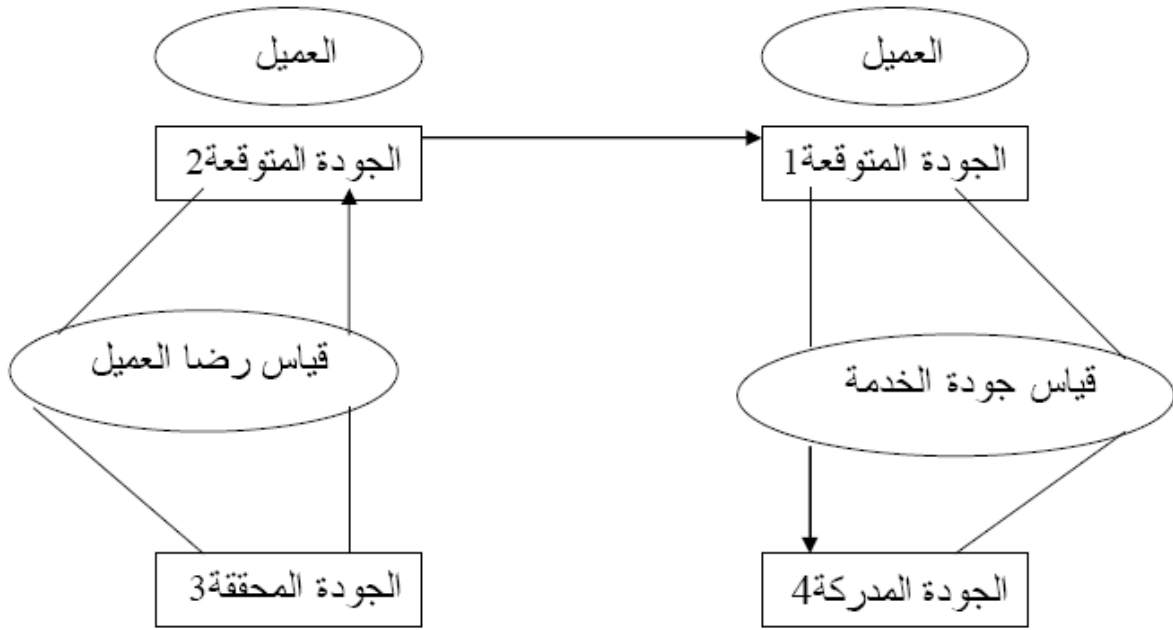


Source : Laurent Hermel, op.cit , p : 8

4-دورة جودة الخدمة:

عمل الباحثون على إعطاء نماذج تسمح بتوضيح وبشكل سهل دورة الخدمة وفيمايلي نقترح 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 توقع 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.

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

رابعاً: التفاعل بين الرضا والجودة

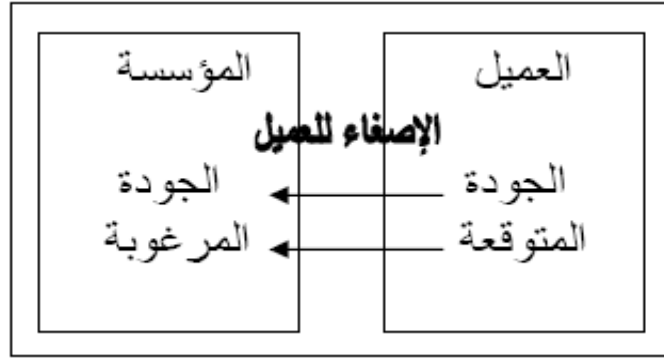
إن التطور الحالي يرفع مسؤولي الجودة في المؤسسات إلى دمج رضا العملاء في محيط عمله. ففي هذا المحتوى الذي أخذ بالتطور يمكن عرض بعض العناصر الضرورية والتي تسمح ب:

- 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:¹

- 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. ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم 07 : عملية الإصغاء للعميل

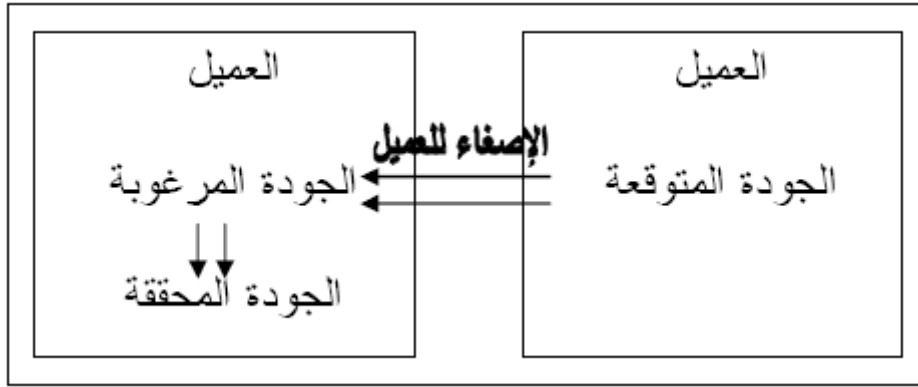


Source : Daniel Ray ,op.cit,p : 34

- 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. ويمكن توضيحها بالشكل التالي:

الشكل رقم 08 : من الجودة المرغوبة إلى الجودة المتوقعة

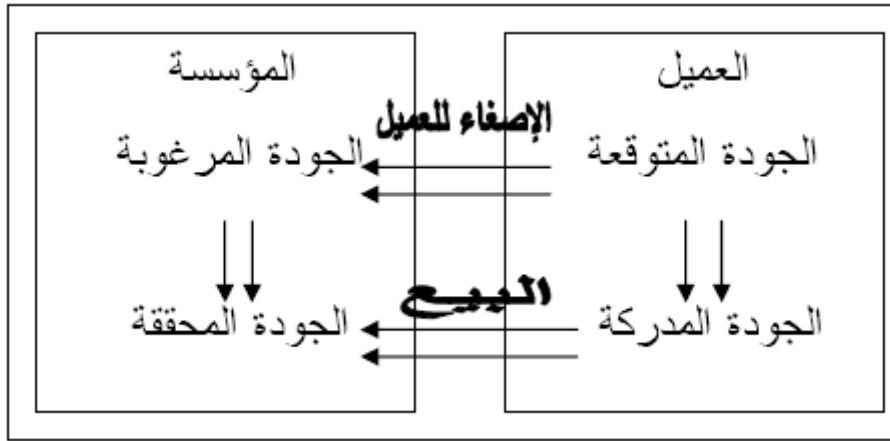
¹ Lauren Hermel , op.cit, p,p : 15,18 .



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

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 09 : عملية الإتصال والبيع

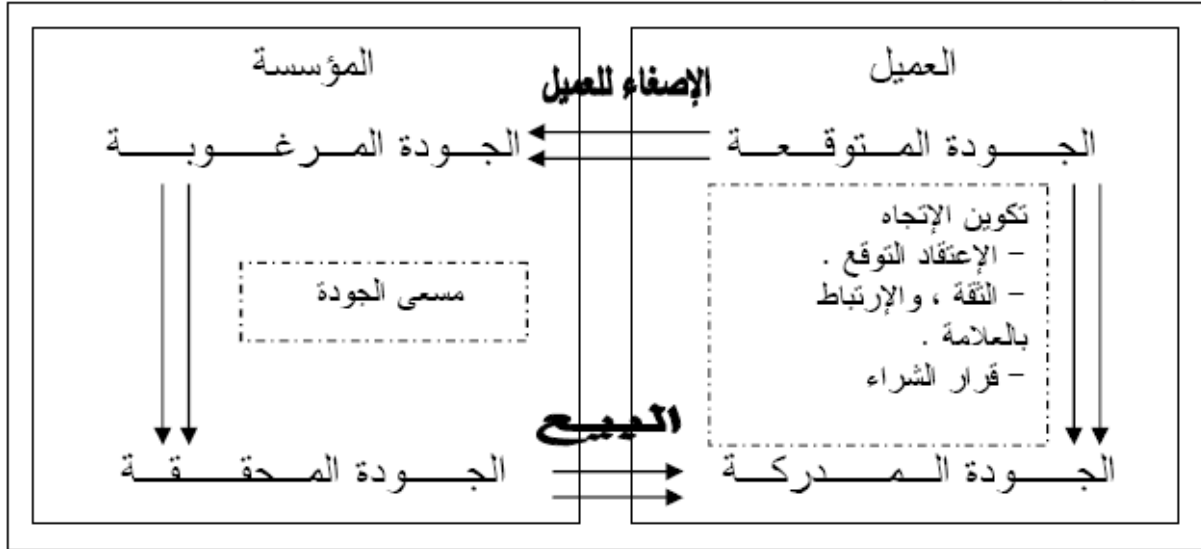


Source : Daniel Ray ,op.cit,p : 34

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:

الشكل رقم 10 : قياس رضا العميل

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا 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:

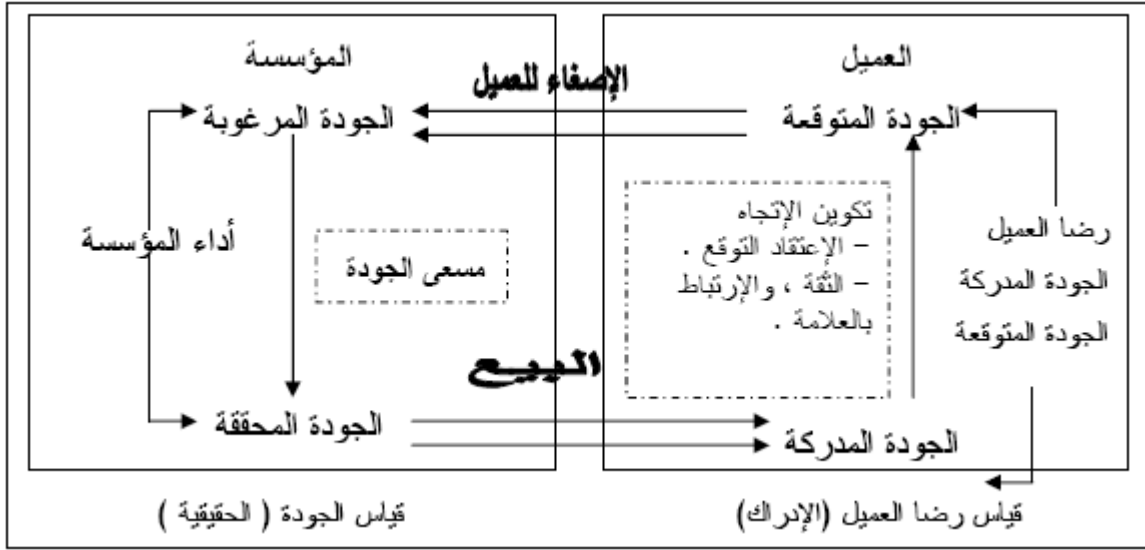
أ- في حالة وجود إنحراف بين الجودة المتوقعة والجودة المرغوبة هذا يعني أنه يوجد خطأ في الإصغاء للعميل ، سواء نقص في عملية الإصغاء أو أن الإصغاء محرف.

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 11 : قياس الأداء وقياس الرضا

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل



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.

من 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 رضل العملاء عن الخدمات التي تقدمها.

أولا : سيرورة وأهداف بحوث رضا العميل:

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا 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 الاعتبار 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 اعتبار هذه البحوث كعنصر من عناصر نظام تحسين وإدارة الجودة.

1-أهداف الدراسة:

لبحوث رضا العملاء أهداف خارجية وأخرى داخلية¹:

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 بآراء 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 الاعتبار طلبات العملاء.

-إقناع العاملين ببدل كل الجهود من أجل إرضاء العميل.

-تهدف إلى إشراك العاملين في هذه الدراسة وتبيان أهميتها في تطوير ثقافة الجودة ، وفكرة التوجه بالعميل 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.

¹ : Lauren Hermel , op.cit, p,p : 15,18 .

2- سيرورة 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.
 - 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 ¹:

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.

¹ : Lauren Hermel , op.cit, p,p : 15,18 .

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

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 لا بد وأن يتم تحليلها عن طريق مختلف أنواع التحليل ليتم فيما بعد مناقشتها. ويمكن توضيح مختلف مراحل إنجاز دراسة الرضا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 12 : مراحل إنجاز دراسة الرضا

المرحلة الأولى التحضير للدراسة	إختيار الأهداف ، والعملاء المستهدفين بالدراسة
المرحلة الثانية الدراسة الكيفية	دليل الإستجاب ، دليل التنشيط ، إنجاز البحث في الميدان ، تحليل المحتوى
المرحلة الثالثة الدراسة الكمية	فهم الإستمارة ، العينة ، الميدان، معالجة وتحليل النتائج
المرحلة الرابعة 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

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

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 أولاً 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).
 - 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. فعلمية 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:

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

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 ، فالاعتماد 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 وتستههدف الأقسام الأكثر تأثيرا على المؤسسة.

3- المقارنة من أجل الإطلاع:

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

أ - المقارنة المستمرة:

سبق وأن رأينا بأن الرضا يتطور مع تطور توقعات العملاء وإدراكهم للخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، لذلك فعليها أن تقوم ببحوث رضا العملاء باستمرار و بإنتظام 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:

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

يعتمد هذا المبدأ على غريزة 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 - إستخراج القراءة الإحصائية:

في نفس الوقت يجب بدل الجهود لإستخراج الكثير من المعطيات الرقمية ، حتى لا يؤدي ذلك إلى عدم رؤية الأهداف تتحقق . فبالرجوع إلى المبدأ الأول (القياس من أجل إتخاذ القرار) ، الأرقام هنا إلا لتوضيح وتسهيل عملية إتخاذ القرار.

يعتبر تطبيق هذا المبدأ أمرا صعبا لأنه يعتمد على التزاوج بين الكفاءات الإحصائية (لتنفيذ ، وترجمة التحاليل الإحصائية 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 الموضوعية تكون عملية المناقشة، حيث 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 توقع المؤسسة في السوق وإنما أيضا يجب أن تكون أعمال خاصة بإشراك العاملين في بحوث التحسين.

في الواقع ، يجب الأخذ بعين الإعتبار قوة صوت العميل ، فغالبا ما يتم الإعتماد على هذه الدراسات من أجل خلق حركية للتغيير وتطوير العمل ، والتنظيم في المؤسسة.

ثالثا: أدوات جمع المعلومات:

هناك عدة أدوات يمكن من خلالها جمع المعلومات الخاصة ببحوث قياس رضا العملاء وتتمثل في¹:

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 : سكريتره المدير.

ب- عن طريق الإنترنت:

توجد نوعين من تقنيات البحث عن طريق الأنترنت وهي:

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

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

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

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 مستقبل الإستمارة ،

حيث تحول الإستمارة إلى لغة الأنترنت (xml،html....) وتظهر مباشرة على الشاشة، والشخص المعني ، يجب مباشرة على الأجوبة ، فالمعالجة عن طريق الإعلام الآلي تكون آلية ، تقلل الأخطاء وتحسين سرعة تحليل المعلومات.

4- إجتماع الفريق:

يقوم بجمع نحو عشرة مشاركين ومنشط 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.

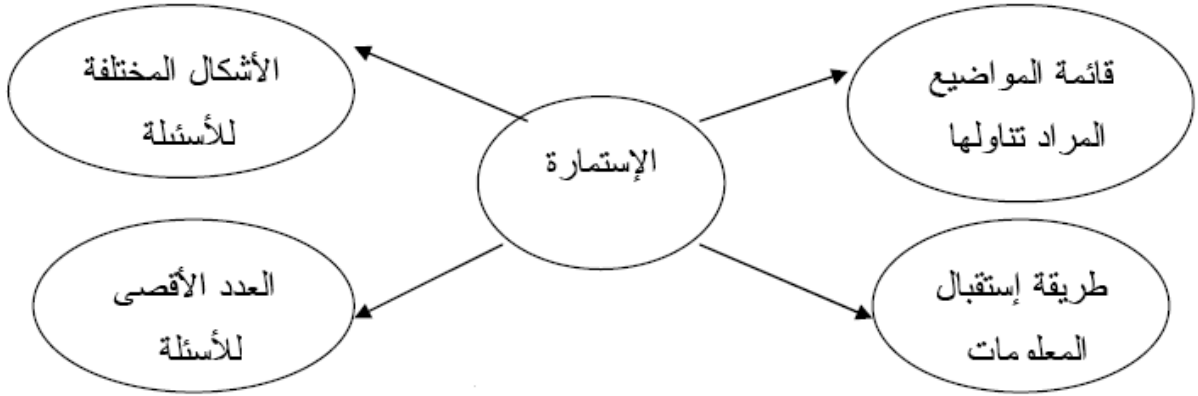
5- الإستمارة:

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 13 : هيكل الإستمارة



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

يجب أن لا تكون الإستمارة طويلة جدا وأن لا تكون الأسئلة المطروحة معقدة بالنسبة للمستجوب حيث يجب أن تبدأ بأسئلة بسيطة لخلق نوع من الثقة لدى المستجوب وحثه على الإجابة ، ولا يجب أن تبدأ الإستمارة بأسئلة مفتوحة أو أسئلة إتهام.

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:

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

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 :¹

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: وتمثل في:

- إذا كانت المعطيات المتحصل 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 بقله في إستمارة مشفرة إلى جانب الأسئلة ذات المربعات المشطوبة يجب أن تكون مبينة 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.

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

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

- 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 الاعتبار 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:
- الاستجابات الفردية.
- تقنيات الفرق : اجتماع الفريق ، المائدة المستديرة.

د - الأهداف:

تهدف هذه الدراسة إلى:

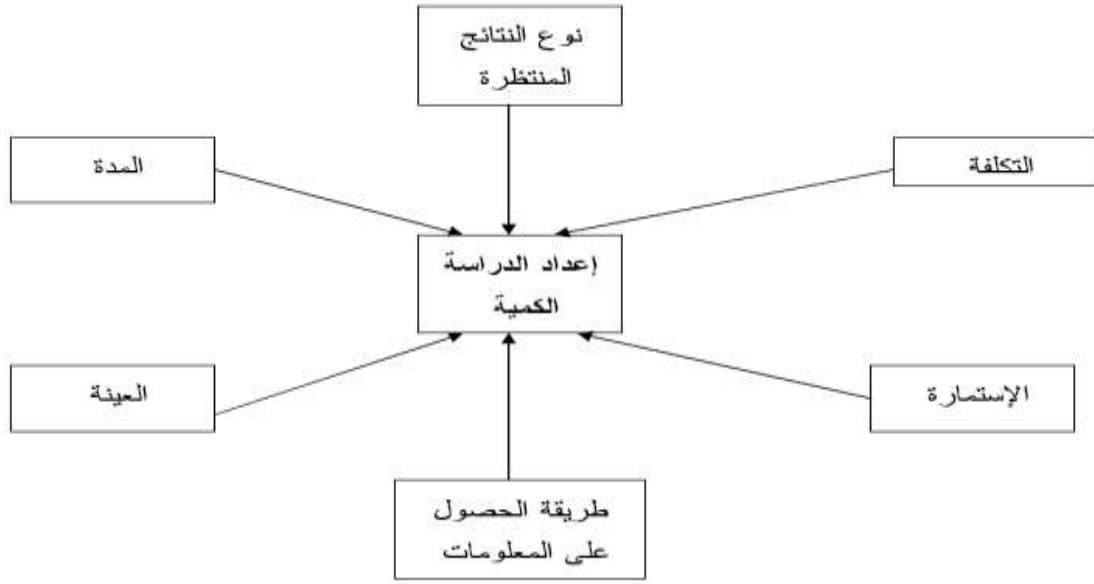
- إعداد قائمة لمختلف العناصر المكونة للرضا والتي من خلالها يقيم العميل بإستعمال عباراته وكلماته جودة الخدمة.
- الحصول على أسباب رضا أو عدم رضا العملاء ومعرفة توقعاتهم.
- إستخراج الأفكار المتعلقة بتحسين جودة الخدمة.

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 14 : عناصر إعداد الدراسة الكمية



Source : Larnet Hermel ,op.cip, p33.

ب - العينة وطريقة اختيارها:

لمعرفة 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 الإحصائية:

* الإختيار العشوائي:

- السحب المنتظم.

- إستعمال جدول سحب الأرقام بالصدفة.

* الإختيار عن طريق الإحتمالات المنحرفة:

- سحب مجموعة.

- سحب متعدد الدرجات.

- الطرق الغير إحصائية:

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

- طرق الحصص.

- إستعمال المقاييس.

إن جودة إختيار العينة يعتمد على التجانس في المجتمع.

إن تعميم نتائج الدراسة على المجتمع ينتج عنه مجال خطأ عنه بدرجة ومجال الثقة وكمثال عن ذلك يمكن القول أن 95% من الخطوط (درجة الثقة) أن نسبة العملاء الراضين عن الإستقبال بين 38% و 42% الذي يمثل إنحراف ب $\pm 2\%$ (يعبر عنه بمجال الثقة) عن النسبة الملاحظة في عينة الدراسة في البحوث عموما درجة الثقة تكون 95%. ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية:

E: مجال الخطأ

P: التكرار الملاحظ في الظاهرة المدروسة في عينة الدراسة $1-p$

n: حجم العينة

t: معامل قيمته مرتبطة بدرجة الثقة .

لدرجة ثقة 95 % $2=t$

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 تشفير الإجابات ووضعها في جهاز الإعلام الآلي ، بعد ذلك تعالج المعلومات لجعلها فعالة في إعطاء النتائج النهائية.

هـ - الأهداف:

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

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

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة ورضا العميل

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.

✓ يجد 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 كفي لرضا العميل.

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	أنثى			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
السن	اقل من 30	40-31	50-41	60-51	61 مافوق
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الحالة العائلية	متزوج	أعزب			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
المستوى التعليمي	دون مستوى	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الوظيفة	موظف	طالب	بطل	متقاعد	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<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 01	غير راضي 02	راض إلى حد ما 03	راضي 04	راضي جدا 05
من الجانب المصالح الإدارية					
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					
من جانب المصالح التقنية					
صيانة الطرقات					
الإشارات المرور					
الإنارة العمومية					
الأسواق المغطاة					
الحظائر ومساحات التوقف					
تهيئة المقابر وصيانتها					
فضاءات الثقافية					
رفع النفايات المنزلية					
فضاءات التسلية والرياضة					

مقدمة عامة

الفصل الأول

مدخل لتسويق الخدمات في المؤسسات العمومية

المبحث الأول: خلفية عامة عن التسويق الخدمات

المبحث الثاني: الإطار النظري لتسويق الخدمات العمومية

الفصل الثاني

الإطار النظري للجودة ورضا العميل

المبحث الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: رضا العميل وقياس مستوى الرضا لديه

الفصل الثالث :

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية (بلدية مستغانم)

المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية (بلدية مستغانم)

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

الخاتمة العامة

قائمة المراجع

فهرس المحتويات

الصفحة

	الإهداء
	التشكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
04 - 01	مقدمة عامة
	الفصل الأول : مدخل لتسويق الخدمات في المؤسسات العمومية
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

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: أهميتها 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
	الفصل الثالث : دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية (بلدية مستغانم)
89	مقدمة الفصل
90	المبحث الأول : تقديم المؤسسة العمومية (بلدية مستغانم)
90	المطلب الاول : ماهية المؤسسة العمومية (بلدية مستغانم)
90	أولا : التعريف بالبلديتي
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

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 - حبي الطائي ، بشير العلاق، 2009، " تسويقي الخدمات " (مدخل استراتيجي ، وظيفي ، تطبيقي) ، دار الكظوري العلمي 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 أبو حاقه وآخرون 2007، معجم النفايس الوسيط، ط1 ، بيوت :دار النفايس للطباعة والنشر.
- 7 - فربي عبد الفتاح زني الدين، 1996 ، المنهج العلمي لتطبيقي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة.
- 8 - أحمد سربي مصطفى، 2005 ، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ، دلي عصري للجودة والتنافسي مع ترجمة لنصوص ومفاهيم .وإرشادات منظمة الإيزو.
- 9 - خالد أحمد الصراية ، لحي عساف، 2008، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعاليم العالي بين النظري والتطبيقي، المجلة العربية لضمان جودة التعاليم الجامعي، المجلد الأول، العدد-1 - .
- 10 - خضير كاضم حمود، 2010 ، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط3 ، عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 11 - يوسف بومديني، 2006، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادي-مع دراسة حالة المعمل الجزائري .الجددي للمصبرات، أطروحة دكتوراه في علوم التسير، جامعة الجزائر، كليات العلوم الاقتصادي وعلوم التسير.
- 12 - محمد حسن رليض، 2005 ، دلي تأهلي المنظمات العربية لتطبيقي نظام إدارة الجودة، المواصفات العالمي ISO 9000 إصدار 2000 .، القاهرة :منشورات المنظمة العربية للتنمي الإداري، عدد364 .

- 13 - حبيبي عبد النبي الطائي وآخرون، 2003، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو، ط1 ، الأردن : مكتبة الوراق.
- 14 - محمد عبد الوهاب العزاوي ، 2005 ، "أنظمة إدارة الجودة والنّية"، ط2، الأردن، عمان، دار وائل لنشر والتوزيع .
- 15 - مؤيبي عبد الحسين الفضل، يوسف حجيج 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 العربيّة للإعلام العلمي .
- 18 - عبد الرحمن توفيق، 2005 ، الجودة الشاملة، الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، ط2 ، القاهرة : مركز الخبرات المهريّة للإدارة .بجيك .
- 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 - رليض رشاد البناء، إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليبي الإعدادي، السعودي، للفترة من 24-25 جانفي - 2007 .

2 - شريحي 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 وطني ودولي، جامعة سعد دحلب بالبايعة، 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

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^{eme} Edition
- 5 - René Darmon & Michel lorache John v. pétrof ,1982 « **Marketing** » (fondements et applications) 2^{eme} 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,14th 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^{er} 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^{er} édition
- 14 - P.Kotler & B.dubois ,1977, « **Marketing Management Analyse, Planification Et Controle** » 3^{ème} 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^{ème} édition.
- 18 - Jacques Lendrebie & Dennis Lindon ,1990, « **Mercator** » Dallez 4^{ème} 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^{ème} 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**, 6th 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^{ème} tirage édition d'organisation, paris.
- 30 - Monique Zollinger & Eric Lamarque, 1999, **Mraketing et stratégie de la banque**, 3^{ème} 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^{ème} 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.

مقدمة عامة:

يتميز العالم الذي نعيش فيه اليوم بالتطور و الديناميكية في جميع المجالات فالعلم يتطور بخطى سريعة ويزداد حجم المعرفة بمعدلات متسارعة ما جعل مفكري العصر الحديث يجزمون بأنه عصر من سماته التغيير فالحقيقة الوحيدة التي لم تتغير في القرن الحادي و العشرين هي التغيير السريع و المستمر في شتى مناحي الحياة و منه فإن الإدراك بأهمية التغيير أصبح متطلبا واضحا لا مناص منه للمجتمع الذي يبحث عن التقدم و لا فكاك عنه للباحثين و قادة المؤسسات و روادها.

ولقد تيقنت جل المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها والساعية إلى التطور والبقاء و النمو والاستمرارية على أن منهجية إدارة الجودة الشاملة من احدث المداخل الإدارية الحديثة التي خلفت على مدى العقدين الماضيين من الزمن نجاحات باهرة و ملفتة للأنظار في العديد من المؤسسات والحكومات العالمية الأمريكية و اليابانية و الأوروبية كونها سلاحا استراتيجيا قائم على مجموعة من الأفكار الخاصة أساسها عملية الدمج بين جميع أنشطة المؤسسة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من جودة المنتج المقدم للعميل مما يضمن التحسين الدائم في أداء المؤسسة.

وباتت هذه المنهجية في الوقت الحاضر هي حديث الساعة في أوساط الأعمال والجامعات ومراكز الأبحاث العلمية والمنظمات العالمية العلمية على اختلاف أحجامها في كافة أنحاء العالم وحتى الأجهزة الحكومية بشكل عام والمؤسسات العمومية الخدمائية بشكل خاص.

كما أن هذه المنهجية من أفضل الطرق التي تنتهجها المؤسسات العمومية الخدمائية للتميز و هذا ما تزايد تنافسيتها حول إرضاء أكبر قدر ممكن من العملاء صار من واجبها بذل جهود مستمرة لتحسين خدماتها كما أن عدم رضا العملاء قد يتعلق بمحمل خصائص الخدمة المقدمة و كما تهتم معظم المؤسسات بحصتها السوقية أكثر مقارنة برضا العملاء لكن رضا العميل يمثل عنصر هام لجودة الخدمة فهو يعتبر نتيجة لأهداف المصححة "تقيس الحصة السوقية الأداء السابق للمؤسسة في حين أن رضا العميل يؤثر على مستقبلها لأنه عندما يبدأ العملاء بالانسحاب و التوجه نحو الخدمات المنافسة فإن تناقص الحصة السوقية محتمل وغير بعيد".

إن تقييم رضا العميل يمثل بعد هام للجودة و إن كان من الضروري متابعة وتحسين مستوى رضا العميل الذي يؤدي إلى الاحتفاظ به كذلك يوجد الاخذ بعين الاعتبار ما يلي :

- تكلفة الحصول على عملاء جدد يمكن إن تكلف 5 إلى 10 مرات تكلفة الجهد المطلوب لتلبية رغبات العملاء الحاليين و الاحتفاظ بهم.

- يمكن إن تفقد الشركة متوسط ما نسبته 10% إلى 20% سنويا من العملاء الحاليين.
- انخفاض انسحاب العملاء ولو بنسبة 5% يمكن أن يؤدي إلى رفع أرباح المؤسسة من 25% إلى 85% و هذا حسب نشاطها .

- الاحتفاظ بالعميل الحالي لفترة طويلة هو أساس نجاح المؤسسة و حتى مرد وديتها.
- وعلى هذا الأساس تطرح إشكالية البحث على النحو الآتي :

كيف يمكن للمؤسسات العمومية الخدماتية في ظل تبنيها لنظام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا عملائها؟

فرضيات البحث:

تتلخص فرضيات البحث في النقاط التالية:

- هناك علاقة وارتباط وطيد بين المشاكل التي تواجهها المؤسسات العمومية الخدماتية 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.
- نقص وغياب المختصين في مجال تسويق الخدمات .
- غياب الشروط والظروف الملائمة لإدماج وتطبيق التسويق في قطاع الخدمات العمومية .
- هناك علاقة ارتباط بين الجودة المدركة للخدمة المقدمة و رضا 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 الخدماتية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في أن قطاع الخدمات العمومية يلعب دورا هاما في الاقتصاد الجزائري إلا أن الاهتمام به من قبل الباحثين و الدارسين لا يزال هزيبا في الجزائر، لذلك فهو يتطلب المزيد من الأبحاث و الدراسات خاصة تلك المتعلقة بالمجال التسويقي من أجل التعريف بالخدمات العمومية وخصائصها التسويقية و علاقتها بسلوك العملاء.

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 : بهدف التعرف على جودة الخدمات المقدمة وقياس درجة المواطنين في المؤسسة العمومية الخدماتية 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 و البيانات.

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.