

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري – قسنطينة –

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

رقم التسجيل :.....

تخصص : تسويق

أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون

دراسة حالة مكتبة بريد رابع جدو بالخروب

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية

إشراف الدكتور

عز الدين بن تركي

إعداد الطالب

مصباح عماد الدين

أعضاء لجنة المناقشة

د- فوزي سبتي	أستاذ محاضر	رئيسا	جامعة قسنطينة
د- عز الدين بن تركي	أستاذ محاضر	مقررا	جامعة قسنطينة
د- كمال مرداوي	أستاذ محاضر	عضوا	جامعة قسنطينة
د- ناجي بن حسين	أستاذ محاضر	عضوا	جامعة قسنطينة

السنة الجامعية: 2012/2011

إِنَّ مَرْحَمَتِي وَسِعَتْ كُلَّ شَيْءٍ
وَأَنَا الْغَفُورُ الرَّحِيمُ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفهرس

فهرس المحتويات

أ.د.	المقدمة العامة
	الفصل الأول : أساسيات الجودة
01	المبحث الأول : ماهية الجودة وتطورها التاريخي
01	المطلب الأول : مفهوم الجودة
03	المطلب الثاني : التطور التاريخي للجودة
07	المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة
13	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة
13	المطلب الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة
14	المطلب الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة
17	المطلب الثالث : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفوائد تطبيقها
21	المبحث الثالث: المواصفات القياسية الايزو 9000
21	المطلب الأول : نشأة وتعريف المواصفات القياسية الايزو 9000
26	المطلب الثاني : أهمية الحصول على شهادة الإيزو 9000
28	المطلب الثالث : مراحل الحصول على شهادة الإيزو 9000 وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة
	الفصل الثاني : جودة الخدمة وعلاقتها برضا الزبون
35	المبحث الأول: ماهية الخدمات وخصائصها
35	المطلب الأول : مفهوم الخدمة
37	المطلب الثاني :خصائص الخدمات
41	المطلب الثالث : طبيعة الخدمات وتصنيفاتها
48	المبحث الثاني: خطوات تحقيق جودة الخدمة وعلاقتها برضا الزبون
48	المطلب الأول: مكانة جودة الخدمة
51	المطلب الثاني: خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة
54	المطلب الثالث :العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا المستفيدين
57	المبحث الثالث: أبعاد جودة الخدمة و نماذج قياسها
57	المطلب الأول : : أبعاد جودة الخدمة
62	المطلب الثاني : نماذج قياس جودة الخدمة

الفصل الثالث : تحليل سلوك رضا الزبون	
69	المبحث الأول : العوامل المحددة لقرار الشراء و مراحلها
69	المطلب الأول : العوامل المحددة لقرار الشراء
79	المطلب الثاني : خطوات اتخاذ القرار الشرائي لدى المستهلك
83	المبحث الثاني: : ماهية رضا الزبون
83	المطلب الأول : مفهوم الرضا
87	المطلب الثاني : نماذج تفسير الرضا وخصائصه
89	المطلب الثالث : تحليل محددات الرضا وسلوك عدم الرضا
98	المبحث الثالث: : قياس رضا الزبون
99	المطلب الأول : القياسات غير المباشرة
100	المطلب الثاني : القياس الكمي
105	المطلب الثالث : : القياس الكيفي
الفصل الرابع: أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون - دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو -	
110	المبحث الأول : : التعريف بميدان الدراسة
110	المطلب الأول : تقديم مؤسسة بريد الجزائر
115	المطلب الثاني : خدمات بريد الجزائر
122	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة
122	المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية
123	المطلب الثاني: منهجية الدراسة وأدواتها
126	المبحث الثالث : دراسة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات
126	المطلب الأول : الخصائص الشخصية لعينة لدراسة
129	المطلب الثاني : تحليل البيانات المتعلقة بتقييم العملاء لجودة الخدمة ومدى رضاهم عن ذلك
141	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
145	النتائج والاقتراحات
153	المراجع
159	الملاحق
170	الملخص

قائمة

الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04-	تطور مراحل الرقابة على الجودة	01 -
07 -	العلاقة بين جودة المنتج وتكاليف الجودة	02 -
12 -	اسلوب عظمة السمكة	03 -
15 -	العلاقة بين العميل والمورد داخل وخارج المؤسسة	04 -
31 -	مراحل الحصول على الإيزو ISO	05 -
45 -	طريقة الخدمة الباردة	06 -
46 -	طريقة المصنع للخدمة	07 -
47 -	طريقة الحديقة الوردية للخدمة	08 -
48 -	طريقة جودة الخدمة العضو	09 -
51 -	نموذج جودة الخدمة	10 -
64 -	نموذج الفجوة الخاص بجودة الخدمة	11 -
70 -	العوامل المحددة لسلوك الرضا	12 -
77 -	عملية الدفع الأساسي	13 -
71 -	مراحل عملية الإدراك	14 -
73 -	تصنيف الزبائن حسب شخصيتهم	15 -
77 -	من يتخذ قرار الشراء في الأسرة	16 -
79 -	خطوات القرار الشرائي لدى المستهلك	17 -
83 -	نتائج تقييم الخدمة	18 -
85 -	مسار الشعور بالرضا و عدم الرضا	19 -
86 -	صنع القرار والتقييم ما بعد الشراء	20 -
89 -	خصائص الرضا	21 -
93 -	أنواع الأداء	22 -
94 -	مطابقة الأداء بالتوقعات	23 -
96 -	سلوكيات عدم الرضا	24 -
101 -	عناصر إعداد الدراسة الكمية لقياس الرضا:	25 -
107 -	مخطط معالجة سلوك الشكوى	26 -
111-	موقع مؤسسة بريد الجزائر في التنظيم الوزاري	27 -
113-	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر	28 -

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
05-	ملخص لمميزات وخصائص وأبرز مراحل إدارة الجودة	01 -
26-	عائلة مقاييس الإيزو	02 -
33-	مقارنة بين خصائص إدارة الجودة الشاملة و(الإيزو 9000)	03 -
37-	تصنيف درجة الملموسية.	04 -
40-	خصائص الخدمات والمشاكل التسويقية المرتبطة بها	05 -
42-	الفروقات الأساسية بين السلعة والخدمة	06 -
62-	أبعاد جودة الخدمة	07 -
116-	إجمالي الطرود البريدية الموزعة عبر التراب الوطني سنويا	08 -
120-	عدد الحوالات الموزعة سنة 2002	09 -
126-	مقياس ليكرت	10 -
126-	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	11 -
127-	توزيع أفراد العينة حسب العمر	12 -
127-	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	13 -
128-	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل	14 -
128-	توزيع أفراد العينة حسب المهنة	15 -
129-	عدد مرات تعامل مفردات العينة على بريد الجزائر في الشهر	16 -
130-	تقييم أفراد العينة لمؤشر الملموسية	17 -
131-	تقييم أفراد العينة لمؤشر الاعتمادية	18 -
132-	تقييم أفراد العينة لمؤشر الاستجابة	19 -
133-	تقييم أفراد العينة لمؤشر الأمان	20 -
135-	تقييم أفراد العينة لمؤشر التعاطف	21 -
136-	قياس الجودة الكلية بإستعمال SERVPERF	22 -
137-	تقييم أفراد العينية للجودة الكلية (من خلال التقييم المباشر)	23 -
138-	ترتيب عبارات النموذج ترتيبا تصاعديا حسب درجة الموافقة	24 -
140-	مستوى رضا الزبائن عن الخدمة	25 -
141-	معامل ارتباط بين الرضا والجودة	26 -
143-	معامل ارتباط بين الرضا والمؤشرات الخمس للنموذج	27 -

المقدمة

العامية

مقدمة:

شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين تحولات كبيرة في مجال الأعمال اتسمت باستمرار التعقيد والحركة وازدياد حدة المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي وتطور نظم التكنولوجيا والمعلومات، وازدياد وعي الزبون الأمر الذي جعل المؤسسات تدرك أهمية تبني أساليب حديثة تجعلها قادرة على التكيف والبقاء والنمو وتحقيق الأداء المتميز.

فبرزت أهمية التسويق كمحدد رئيس لمستوى نشاط الأداء الفعال في المؤسسات، وأصبح ما يميز مؤسسة عن أخرى درجة تبني الفكر التسويقي الذي يؤكد على أنه يجب على أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية أن تعمل على كسب الزبائن والمحافظة عليهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم ومن ثم تحقيق رضاهم عن مستوى جودة المنتج أو الخدمة التي تنتجها من خلال استخدام العديد من الاستراتيجيات من بينها الاهتمام بالجودة بوصفها إستراتيجية هامة تساعد المؤسسة على توفير المنتجات التي تشبع رغبات الزبائن سواء الحالية أو المستقبلية المعلنة أو الضمنية و هذا بغرض الوصول إلى رضا الزبون الذي أصبح يمثل أساس نمو وبقاء واستمرار المؤسسة في السوق.

لذلك يعد تحقيق رضا الزبون مفتاح نجاح أي مؤسسة كما أنه خطوة نحو مواجهة التحديات المختلفة، غير أن عملية تحقيق رضا الزبون وحدها لا تكفي بل يجب قياسه للتعرف على درجته والمتغيرات التي تتحكم فيه لإجراء تحسينات مستمرة عليها لمواكبة التطور المستمر الحاصل في حاجات ورغبات الزبائن.

التساؤل الأساسي

بناء على ما سبق يمكننا بناء إشكالية البحث انطلاقاً من طرح وصياغة التساؤل التالي:

كيف تؤثر جودة الخدمة على رضا الزبون؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي جودة الخدمة وكيف يمكن قياسها؟
- ما هي العوامل المؤثرة في رضا الزبون؟
- ما مدى رضا زبائن مؤسسة بريد الجزائر على الخدمة المقدمة لهم؟

الفرضيات

للإجابة على الأسئلة السابقة نعتمد على الفرضيات التالية :

- 1- هناك علاقة ايجابية بين رضا الزبون و جودة الخدمة المدركة؛
- 2- هناك اختلاف في تقييم زبائن بريد الجزائر للخدمة المقدمة لهم؛
- 3- إن زبائن مؤسسة بريد الجزائر راضون عن الخدمة المقدمة.

أسباب اختيار الموضوع

من هذا المنطلق فإن اهتمامنا بموضوع جودة الخدمة وأثرها في تحقيق رضا الزبون يعود إلى الأسباب التالية:

- أن الموضوع يطرح نفسه بشدة، فمنذ توسع المفاهيم الأساسية للتسويق أصبح تحقيق رضا الزبون الهدف الأساسي لكافة الأنشطة التسويقية.
- قلة الأبحاث حول رضا الزبون وكيفية تحقيقه (على قدر علم الطالب).
- الرغبة الذاتية للباحث في إعداد رسالة ماجستير حول جودة الخدمة ورضا الزبون في ظل التغييرات الاقتصادية الحديثة.

منهجية البحث

نظرا لطبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتميز بجمع المعلومات وتحليلها بالاعتماد على أدوات الجمع والتحليل وذلك لتحليل أثر جودة الخدمة المقدمة على رضا الزبون.

وتتمثل أدوات الدراسة ومصادر بياناتها في:

- الدراسة النظرية والهدف منها الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية.
- الدراسة الميدانية التي نستخدم فيها الاستبيان من خلال طريقة العينة العشوائية والتي ستشتمل على عدد من زبائن مكتب بريد رابح جدو في بلدية الخروب ولاية قسنطينة ومن ثم سيتم تبويب وتفريغ المعلومات في الحاسب الآلي باستخدام برنامج sphinks plus2 ويتم تحليل المعلومات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة والوقوف على مدى تأثير أفراد العينة بجودة الخدمة المقدمة.

أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- إبراز أهمية جودة الخدمة من خلال التعريف بجودة الخدمة وأهميتها بالنسبة للزبون والمؤسسة وكذا معرفة أساليب تحقيقها؛
- قياس جودة الخدمة المقدمة من طرف مكتب بريد رابح جدو و تحديد العناصر الأكثر تأثيرا حسب تقييم الزبائن؛
- قياس مدى رضا زبائن مكتب بريد رابح جدو عن الخدمة المقدمة لهم؛
- إبراز اثر جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون.

الدراسات السابقة:

توجد مجموعة من الدراسات التي تناولت جودة الخدمة حيث:

أجرى عبيدات حيدر سنة 2005 دراسة ميدانية لقياس جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة المناطق الحرة وأثرها على متلقي الخدمة في الأردن، وقد هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى فعالية مقياس (Servperf) لقياس جودة الخدمات المقدمة ومدى علاقة أبعاد هذا المقياس برضا متلقي الخدمات، حيث تم توزيع 200 استمارة إسترجع منها 180 استمارة، حيث أشارت النتائج إلى أن بعد التعاطف قد احتل المرتبة الأولى في تقسيم الأفراد لجودة الخدمات، أما نتائج تحليل الانحدار المتعدد فأشارت إلى أن أبعاد المتغير المستقل (جودة الخدمات) تفسر ما مقداره (70,4%) من المتغير التابع (رضا متلقي الخدمة) وأن أربعة من الأبعاد (الاعتمادية والأمان- الملموسية- الاستجابة) كان لها الأثر في تفسير التغيير في رضا العملاء.

أما دراسة الشميري أحمد عبد الرحمان سنة 2001 تحت عنوان جودة الخدمات البريدية في المملكة العربية السعودية، والتي كان هدفها تحديد أبعاد جودة الخدمات البريدية في المملكة العربية السعودية واستخدمت الدراسة مقياس (Servperf) وطبقت على عينة من 500 شخص، حيث بينت النتائج أن أربعة من أبعاد الجودة الفعلية كانت ذات دلالة إحصائية، كما أكدت النتائج على إمكانية الوثوق بمقياس (Servperf) لتحديد أبعاد جودة الخدمات البريدية، حيث تم قبول أربعة من الأبعاد الخمسة لتكوين أبعاد الجودة الكلية للخدمة وهي: الملموسية- الاعتمادية- الاستجابة- الأمان وقد أخفق المقياس في إظهار تأثير ذي دلالة إحصائية للتعاطف على الجودة الكلية للخدمة البريدية.

خطة البحث

لقد تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول وكل فصل يحتوي على ثلاثة مباحث وذلك كما يلي:

الفصل الأول تناولنا فيه مفاهيم عامة حول الجودة و معايير الأيزو والجودة الشاملة وقسمناه إلى:

✓ المبحث الأول : ماهية الجودة وتطورها التاريخي.

✓ المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة.

✓ المبحث الثالث: المواصفات القياسية الأيزو 9000.

أما **الفصل الثاني** فيهدف لإبراز العلاقة الموجودة بين جودة الخدمة و رضا الزبون وكيفية

قياس جودة الخدمة وقسمناه إلى:

✓ المبحث الأول: ماهية الخدمات وخصائصها.

✓ المبحث الثاني: خطوات تحقيق جودة الخدمة وعلاقتها برضا الزبون.

✓ المبحث الثالث: أبعاد جودة الخدمة و نماذج قياسها.

و**الفصل الثالث** خصصناه لدراسة رضا الزبون من حيث محددات الرضا و كيفية قياسه و

قسمناه إلى:

✓ المبحث الأول : العوامل المحددة لقرار الشراء و مراحلها.

✓ المبحث الثاني: : ماهية رضا الزبون.

✓ المبحث الثالث: : قياس رضا الزبون.

أما **الفصل الرابع** والذي يمثل الجانب التطبيقي للدراسة فقد خصصناه لدراسة حالة مكتب بريد

رابح جدو بالخروب وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

✓ المبحث الأول : : التعريف بميدان الدراسة.

✓ المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة.

✓ المبحث الثالث : دراسة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الفصل الأول

السياق المفاهيمي لموضوع

الجودة

مقدمة الفصل الأول

لقد شهد القرن الحادي والعشرين تحديات عالمية واسعة النطاق في إطار عولمة الاقتصاد وانتشار تقنية المعلومات وشبكة الإنترنت وبروز منظمة المواصفات العالمية ISO واتفاقيات تحرير التجارة التي تبنتها المنظمة العالمية للتجارة كل هذا دفع بالمؤسسات أن تحدد في تعاملاتها سبلا مثلى في تحسن جودة المنتجات والخدمات التي تقوم بإنتاجها وذلك لأن الجودة أصبحت في ظل هذه التحديات سلاحا تنافسيا، كما أن الاحتفاظ بالحصص السوقية والميزة التنافسية لتلك المؤسسات لا يمكن أن يتحققا إلا من خلال إتباع الأساليب الحديثة في إدارة الجودة الشاملة وتحسين الجودة وفقا للمعايير العالمية للجودة.

لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم العامة للجودة وتطورها التاريخي كذلك ماهية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وأخيرا نتطرق إلى المعايير المتعلقة بالمواصفات العالمية الأيزو ISO.

المبحث الأول: الجودة وتطورها التاريخي

إن الجودة من المتطلبات الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وذلك لأنها تعتبر إحدى الأدوات الأساسية للمنافسة وفتح أسواق جديدة والوصول إلى رضا الزبون.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

اصطلاحا يرجع مفهوم الجودة QUALITY إلى الكلمة اللاتينية QUALITAS التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء وكانت تعني كذلك الدقة والإتقان¹.

لكن اختلف الباحثون في إيجاد تعريف موحد للجودة لذلك سوف نتطرق إلى بعض هذه التعريفات

1- **الجودة حسب الجمعية الأمريكية لضبط الجودة:** هي مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين².

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص:15.

² المرجع السابق، ص:16.

2- **الجودة حسب المواصفات القياسية ISO 9000 لعام 2000:** الجودة هي مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) التي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها¹

3- **الجودة من خلال DAVID GARVIN :** لقد قام DAVID GARVIN بجمع كل المفاهيم المتعلقة بالجودة وحددها بأربعة مداخل أساسية في كتابه Managing Quality في عام 1988 وتتمثل هذه المداخل في:

أولاً: مدخل التفوق: يقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج، أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقاً للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك، أو تقديم أداء أفضل².

ثانياً: مدخل الإنتاج: تعرف الجودة وفق هذا المدخل بأنها مدى مطابقة المنتج للمقاييس والمواصفات أو الخصائص المحددة من طرف المنتج، فالمنتج ذو الجودة العالية هو ذلك المنتج الذي يخضع إلى مجموعة المقاييس والمواصفات بغض النظر عن محددات المستهلكين³.

ثالثاً: مدخل التقدم : تعرف الجودة حسب هذا المدخل على أنها إرضاء توقعات المستهلك، حيث أكد EDWARD DEMING على أن الجودة هي درجة التوافق والاعتمادية التي تتناسب مع السوق و التكلفة بمعنى المطابقة للاحتياجات⁴.

رابعاً: مدخل القيمة: الجودة حسب هذا المدخل تتمثل في العلاقة بين الجودة والتكلفة أما بالنسبة للمستهلك فإنها تعني العلاقة بين الجودة والسعر فالمنتج ذو الجودة العالية حسب هذا المدخل هو ذلك المنتج الذي يلبي الحاجيات بسعر مقبول بالنسبة للمستهلك أو بتكلفة مقبولة بالنسبة للمنتج⁵.

¹ ALAIN COURTOIS, GESTION DE PRODUCTION, EDITION D'ORGANISATION PARIS, 2000, P: 319.

² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 21.

³ قويدر عباس، الجودة الشاملة أداة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الأغواط، 2003، ص: 24.

⁴ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2002، ص: 25.

⁵ قويدر عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة

لقد مر تطور مفهوم الجودة بعدة مراحل وذلك منذ القرن 19 مرورا بالحرب العالمية الثانية التي كان لها تأثير واسع على تطور مفهوم الجودة، لكن بعد ظهور مفهوم التسويق في 1960 تغير مفهوم الجودة ولم يصبح يعني فقط المنتجات ولكن كذلك الخدمات المرافقة.

ويمكن القول بأن مفهوم الجودة وتحسينها ظهر لأول مرة في اليابان في بداية القرن العشرين ثم إنتشر في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية، لكن تفوق اليابانيون في ذلك لأنهم اتخذوا الجودة معيار أساسي لمنتجاتهم عكس الأمريكيين الذين كانوا يولون اهتماما كبيرا لمسألة العلاقة بين الإنتاجية والتكلفة.

ويمكن تقسيم مراحل تطور مفهوم الجودة إلى خمسة مراحل أساسية كما يلي:

1- المرحلة الأولى: (1890-1920) ضبط الجودة

تميزت هذه المرحلة بأن التحكم في الجودة كان يتم برقابة العامل في عمله لأن معدلات الإنتاج كانت قليلة وتتوقف على مهارات العامل نفسه، حيث أن الإنتاج في هذه المرحلة كان يعتمد على اليدوية.

2- المرحلة الثانية: (1920-1940) الضبط الإحصائي للجودة

أثناء هذه الفترة أصبحت معدلات الإنتاج كبيرة ولذا كانت الحاجة إلى وظيفة المفتش لعمل الرقابة والإصلاحات المطلوبة حسب خطوات التصنيع وأولا بأول مع أجزاء المنتج وليس الانتظار إلى غاية الحصول على المنتج النهائي ثم اختباره.

3- المرحلة الثالثة (1940-1960) ظهور منظمات متخصصة في الجودة

تميزت هذه الفترة بحدوث تغيرات في البيئة الاقتصادية خاصة بعد فترة الكساد العالمي (1929-1933) مما أدى إلى ظهور منظمات متخصصة في الجودة مثل الجمعية الأمريكية لضبط الجودة كذلك ظهور حلقات الجودة في اليابان عام 1956 وما حدث عليها من تطورات بعد ذلك.

4- المرحلة الرابعة (1960-1980) تحسين الجودة

لم تكن مراقبة الجودة تشتمل على القصور الذي يمكن أن يقابل أداء الخدمات لما بعد البيع، وكذلك مكونات بعض المنتجات التي كانت من الخطورة مراقبة عملية إنتاجها مثل الغلايات، والأوعية ذات

الفصل الأول _____ السياق المفاهيمي لموضوع الجودة

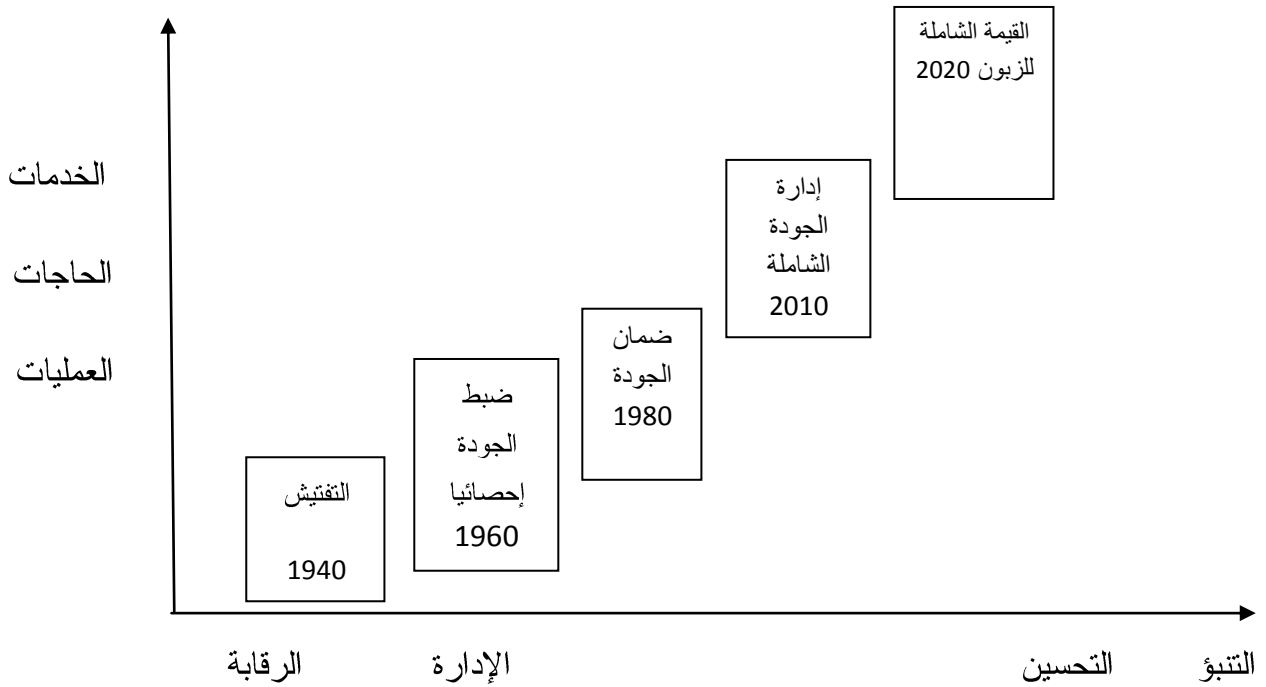
الضغوط العالية والمحطات النووية، لذلك بدأ التعامل في هذه المرحلة مع أنظمة وليس منتجات بدءاً من خطوات التصميم وحتى تسليم المنتجات للعمل ثم خدمات ما بعد البيع.

5- المرحلة الخامسة: (1980 إلى يومنا هذا) إدارة الجودة

تغير المفهوم تماماً في هذه المرحلة ليشمل نظم الإدارة بالكامل وذلك من خلال المفاهيم الجديدة التي استحدثت في مجال الجودة مثل مواصفات الإيزو وإدارة الجودة الشاملة.

و الشكل الموالي يبين المراحل الخمسة لتطور الرقابة على الجودة:

الشكل رقم (01): تطور مراحل الرقابة على الجودة



المصدر: ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، السعودية، 1999، ص: 11.

الفصل الأول _____ السياق المفاهيمي لموضوع الجودة

ويمكن تلخيص أهم الخصائص التي تميزت بها مراحل إدارة الجودة الشاملة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(01): ملخص لميزات وخصائص وأبرز مراحل إدارة الجودة

المرحلة الخصائص	الإدارة العلمية	الرقابة الإحصائية على الجودة	تأكيد الجودة	إدارة الجودة الشاملة
الاهتمامات	تحديد الانحراف أو الخطأ (كشف الخطأ)	مراقبة جودة المنتج النهائي	التأكد من الجودة خلال عملية الإنتاج والانتهاج منها	التسيير الشامل لجودة المدخلات، العمليات والمخرجات في المنظمة
الفترة الزمنية لاتطلاق المرحلة	بداية القرن العشرين	مطلع الثلاثينات	سنوات الخمسينات	بداية الثمانينات
النماذج والتقنيات الأساسية	فحص الجودة بالمطابقة بين جودة المنتج المنجزة والمعايير المحددة مسبقا	الاحتمالات والإحصاء	الإجراءات التنظيمية والتقنية	تكوين وتحفيز العنصر البشري
الجهات المختصة مباشرة	مفتشين مختصين بمراقبة الجودة	مهندسي الجودة	مسؤولي وظيفة الإنتاج ووظيفة تأكيد	جميع أعضاء المنظمة ومحيطها
الرواد الممهدين للاتطلاقه	فريديريك تايلور	ادوارد ديمينج	جوزيف جوران	مهد لظهور هذا المفهوم كل من ديمينج، جوران، كروسبي وفيجنديوم

المصدر: ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، السعودية، 1999، ص:13.

لكن تحقيق مسألة الجودة يتطلب على المؤسسة مراعاة التكلفة المواتية لذلك وكذلك المتطلبات التي يجب توفرها في المؤسسة من أجل تحقيق الجودة.

و يمكن تحديد التكاليف المصاحبة لجودة الخدمات أو المنتجات كما يلي:

1- تكاليف الوقاية: تمثل تكاليف الوقاية كافة التكاليف التي تتحملها المنظمة من أجل انجاز الأنشطة

التشغيلية وتقديم السلع والخدمات بالجودة الملائمة والمطابقة للمواصفات التي تتسجم مع الحاجات الفعلية للمستهلكين وتتضمن هذه التكاليف تكاليف التصميم للمنتج أو الخدمة، تكاليف التعليم والتدريب للعاملين...¹

2- تكاليف القياس أو التقويم: وتتمثل في تكاليف القياس والتفتيش والاختبار، ومدى مطابقة المنتج

للمواصفات المطلوبة، وتتضمن هذه التكاليف أجور المفتشين، وآلات الفحص والمخابر... الخ. وتكون عادة هذه التكاليف منخفضة كلما كانت المنتجات ذات جودة عالية.

3- تكاليف الفشل أو الإخفاق: تتمثل هذه التكاليف في الخسائر التي تتحملها المؤسسة نتيجة عدم تطابق

المنتجات مع متطلبات المستهلكين وهذه التكاليف تنقسم إلى نوعين هما:²

3-1- تكاليف الفشل الداخلية: وتمثل التكاليف التي ترتبط بالمنتجات غير المطابقة للمواصفات وكذلك

الخدمات قبل أن يتم شحنها أو تقديمها للمستهلكين، وتمثل التكاليف العلاجية للمنتجات غير المطابقة والتي تتمثل عادة في إعادة التصنيع أو إعادة الاختبار والتفتيش.

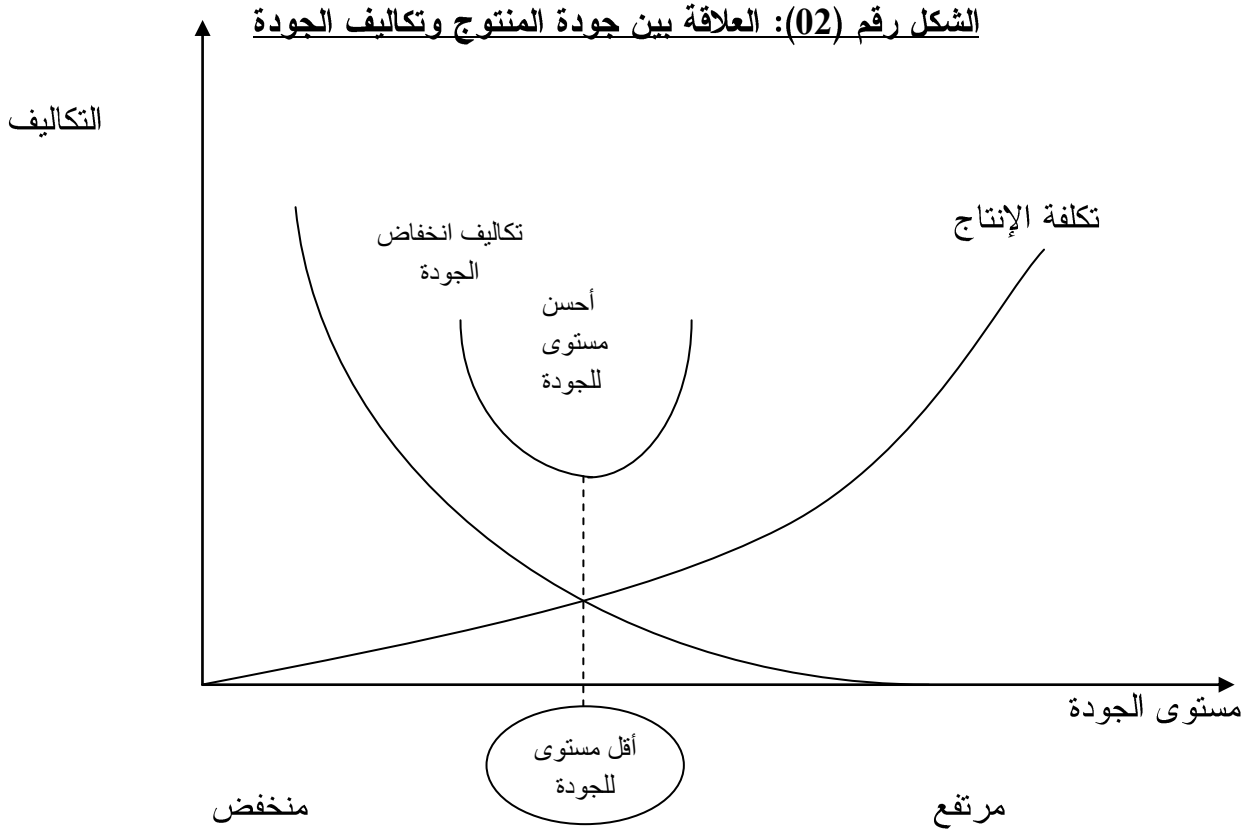
3-2- تكاليف الفشل الخارجية: وتتمثل بالتكاليف المقترنة بالمنتجات غير المطابقة بعد أن يتم وصولها أو

تقديمها للمستهلك وترتبط هذه التكاليف بكلفة إعادة المنتجات (مردودات المبيعات) أو شكوى المستهلكين... الخ من التكاليف المقترنة بذلك، ولما تحتله هذه التكاليف من أهمية كبيرة في التأثير على

المنظمة فإن المنظمات غالباً ما تلجأ إلى أن تقوم بتقليص أثر تلك التكاليف إلى الصفر.

¹ خضير كاضم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص:73.

² المرجع السابق، ص: 74.



المصدر: مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص:15.

من الشكل رقم (02) نلاحظ أن مستوى الجودة يتناسب عكسياً مع تكلفة انخفاض مستوى الجودة أي كلما ارتفعت الجودة كلما قلت التكاليف المرتبطة بانخفاض مستوى الجودة، ولكن تكلفة الإنتاج تتناسب طردياً مع مستوى الجودة لذلك فإن أحسن مستوى للجودة يكون عند أدنى نقطة للتكاليف الكلية (نقطة أفضل مستوى للجودة).

المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة

ساهمت الأفكار الأساسية لعدد من الباحثين المهتمين بمجال الجودة في بلورة فلسفة حديثة للجودة ألا وهي إدارة الجودة الشاملة « management de la qualité totale » وقد استمد هؤلاء الباحثين أفكارهم من تجاربهم العملية في عدد كبير من الشركات في كل من اليابان وأمريكا.

وسنعرض أهم هذه الأفكار التي مثلت في مجموعها توجهها حديثاً لإدارة الجودة الشاملة.

أولاً: الأفكار المرتبطة بإدوارد ديمينج (Deming):¹ لمن مواليد 1900 أطلق عليه لقب أب الجودة، وهو متخصص في علم الإحصاء بدأ حياته العملية في أمريكا إذ كان له الدور الكبير في تعليم اليابانيين استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، وفي عام 1951 خصصت الحكومة اليابانية جائزة خاصة باسمه عرفت باسم (جائزة ديمينج) بحيث تمنح بشكل سنوي للشركات التي تتميز في تطبيق برامج إدارة الجودة، ويمكن تلخيص الأفكار الأساسية التي قدمها ديمينج في مجال إدارة الجودة بما يلي¹:

1- ضرورة مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية وذلك من خلال تخفيض درجة عدم التأكد والتباين في مرحلة تصميم المنتج وفي العملية الإنتاجية ذاتها.

2- لكي يتم تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق فإن ديمينج يرى ضرورة أن تحقق المؤسسة مستويات مرتفعة من الجودة في سلعتها ومنتجاتها وبالتالي الوصول إلى مستوى مرتفع من الإنتاجية.

3- ركز ديمينج على ضرورة توفر جانب مرتفع من المعرفة لدى العاملين في المؤسسة وخصوصاً في الجوانب المتعلقة باستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة أو تصنيف المشاكل الخاصة بالجودة حسب أهميتها، ومعرفة أسباب الاختلاف والتباين في المواصفات الموضوعية للمنتج (ما يجب أن يكون عليه المنتج) والخصائص والمواصفات الفعلية للمنتج (ما هو كائن).

4- قدم ديمينج مدخلين أساسيين لتحسين الإنتاجية في الشركات هما.

-المدخل الأول: القضاء على كل المشاكل التي تعترض تحقيق الجودة مثل التصميم السيئ للمنتج والتدريب الكافي للعاملين ، وظروف العمل السيئة والتي تتوافر أصلاً في النظام الإنتاجي.

-المدخل الثاني: العمل على منع الأسباب المرتبطة بسوء الجودة في الشركة التي تعني إلى شخص معين أو جهة معينة أو إلى شحنة معينة من المواد المستخدمة في التصنيع.

5- ويرى ديمينج أن تحقيق التميز في جودة المنتجات يتم من خلال الاعتماد على برنامج متكامل يتكون من أربعة عشر مبدأ وهي:

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص:53.

- ✓ إيجاد التناسق بين أهداف المؤسسة.
- ✓ إيمان قيادة المؤسسة بالتغيير والتطوير.
- ✓ عدم الاعتماد على الفحص بهدف اكتشاف الأخطاء وتكريس عملية بناء الجودة في المنتج لتكن أساسا للمراحل التالية لها.
- ✓ إيجاد علاقات طيبة بين المؤسسة والأطراف والجهات المتعاملة معها أساسا التفوق والتميز في الأداء لكي يتم إسعادهم وإرضائهم، إذ أن من المهم أن لا يكون أساس هذه العلاقات السعر فقط (خلق العميل قبل السعر).
- ✓ التحسين الدائم للمنتج والخدمات المقدمة من الشركة.
- ✓ الاهتمام بعملية التدريب بشكل مستمر .
- ✓ تكريس دور القيادة بعملية التطوير.
- ✓ الاعتماد على فرق العمل وتشجيعها على العمل وإبعاد الخوف عنها.
- ✓ الانفتاح بين أقسام الشركة والتخلص من الحواجز القائمة بينها.
- ✓ التخلص من عادة التهديد للعاملين وتوجيه اللوم إليهم.
- ✓ التشجيع المستمر للعاملين والتحسين المستمر لأسلوب وطريقة أدائهم.
- ✓ تكريس مبدأ الاعتزاز بالعمل لدى العاملين.
- ✓ تطوير برامج التعليم والتحسين الذاتي.
- ✓ الالتزام الدائم والجاد من قبل الإدارة العليا في المؤسسة بالجودة والإنتاجية.

ثانيا: الأفكار المرتبطة بفيليبس كروسبي (CROSBY): من مواليد 1926 حيث كان موظف مشرف على خطوط إنتاج في شركة "ITT" Inovation et Transfert Technologique حيث تدرج في عدة مناصب حتى وصل إلى منصب نائب مدير وقد شغل هذا المنصب لمدة 14 سنة وقد ساعدته هذه

الأخير في إصدار كتابين شهيرين في مجال الجودة وهما "quality without tears" ويرى أن ما تتطلبه الجودة لأن تكون في تطور ستمر يتأتى من خلال العوامل التالية:¹

1- المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات.

2- إن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة الحصة السوقية.

3- أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من متغيرات بيئية وظرفية أخرى.

ثالثاً: الأفكار المرتبطة بجوزيف جوران (JURAN): من مواليد 1904، شغل منصب أستاذ ومستشار

في مراقبة الجودة، واهتم بتدريب مبادئ الجودة لليابانيين خلال الخمسينات

ومن الأفكار الأساسية التي ساهم بها **juran** في هذا المجال ما يلي:²

1- إن الجودة يجب أن تكون على المؤسسة ككل وهذا من خلال دورها في تقديم منتج ذو جودة عالية، وتكون كذلك على مستوى كل قسم من أقسام المؤسسة، وهذا من خلال دور كل قسم داخل المؤسسة في القيام بعمليات الإنتاج، التصنيع، وتقديم خدمات الإسناد المختلفة بمستوى مرتفع من الجودة.

2- قام **juran** بتطوير العمليات الأساسية لإدارة الجودة وهي:

✓ عملية التخطيط للجودة وهذا بوضع برنامج لمستوى الجودة يمكن من خلاله متابعة عملية الجودة.

✓ عملية الرقابة على الجودة لمعرفة مدى مطابقة السلع والمنتجات التي تقدمها المؤسسة للمواصفات الموضوعية.

✓ عملية تحسين الجودة من خلال تحليل المشاكل المتعلقة بالجودة واقتراح الحلول اللازمة للعلاج.

رابعاً: الأفكار المتعلقة بأرماند فيجنبيوم (Feigenbaum): شغل منصب المسؤول عن الجودة في

مؤسسة جنرال اليكتريك "general electric" ومن أفكاره الأساسية ما يلي:³

¹ خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 96.

² J.L. Vachett, Amélioration continue de la qualité, édition d'organisation, Paris, 1989, p : 24.

³ R.FEY. JM Gogue, la maitrise da la qualité, édition, economica, Paris, 1996, p : 65.

✓ طور فيجينيوم مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة « TQC » في كتابه الشهير الذي صدر عام 1983.

✓ أشار كذلك إلى مفهوم "الجودة من المنبع" والتي تعني بأن الجودة تقع على من يؤدون العمل، بمعنى أن كل عامل مسؤول عن أداء عمله بالجودة اللازمة.

✓ أكد على ضرورة أن تكون جودة المنتج أعلى أهمية من حجم الإنتاج وللعاملين الحق في إيقاف الإنتاج عند حدوث أية مشكلة تتعلق بجودة المنتج.

خامساً: الأفكار المرتبطة بكوروا شيكاوا (Kourwa Shikawa): من مواليد سنة 1915 باليابان ولقب بأبو حلقات الجودة وأصدر كتاباً بعنوان "مرشد الرقابة إلى الرقابة على الجودة" وعمل كأمين عام للإتحاد الياباني رفقة كل من جوران وديمنج، ومن الأفكار الأساسية التي أسهم بها ما يلي:¹

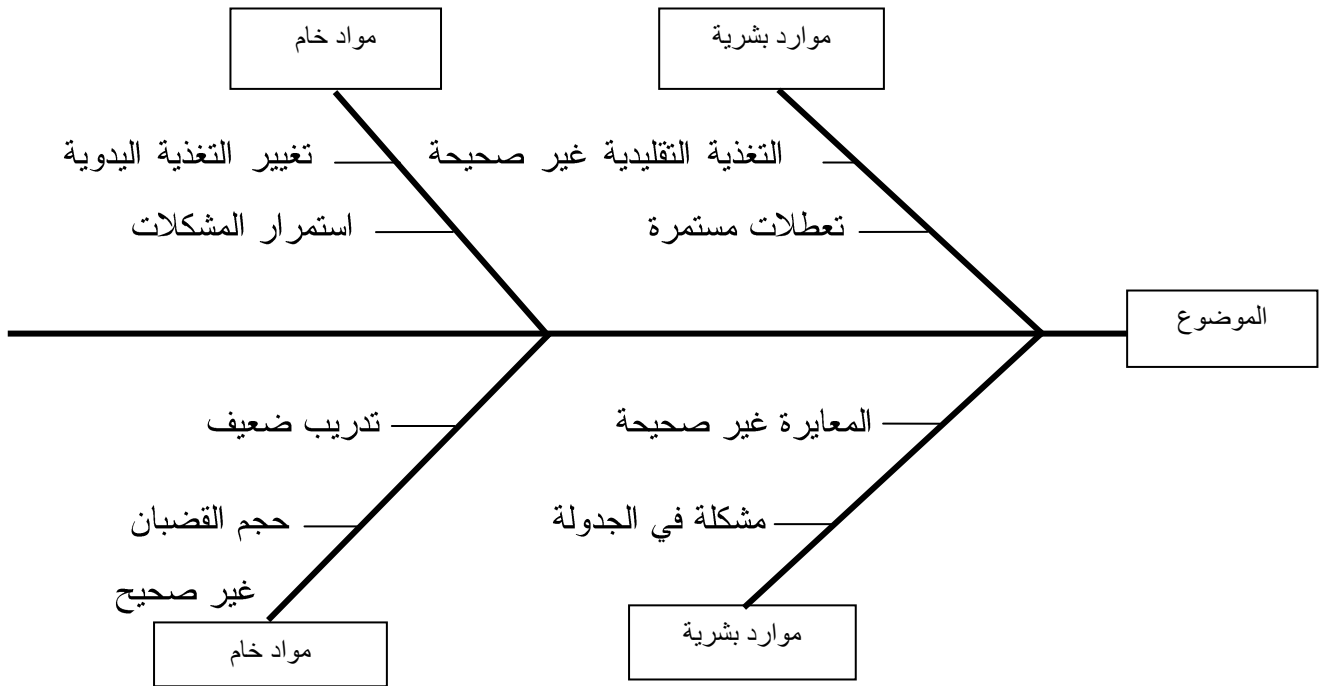
✓ يرى ايشيكاوا بأن المسؤولية عن جودة المنتج في الشركات الأمريكية تنحصر في عدد محدود من طاقم الإدارة، بينما في اليابان فإن كل المديرين مسؤولين عن الجودة وملتزمون بها.

✓ اقترح ايشيكاوا تحليل عظمة السمكة والتي تستخدم لتتبع شكاوى العملاء عن الجودة وتحديد مصادر الخطأ والقصور.

ويتطلب استخدام هذا الأسلوب تحديد الموضوع المراد تحليله، ثم يتم رسم هيكل لظهر السمكة ذي عظام مختلفة، ليتم بعدها دراسة كل القضايا المثارة والأفكار حولها على التوالي من خلال وضع كل قضية على عظمة من عظام السمكة ويتم الاستمرار بذلك حتى يتم وضع جميع القضايا على رسم ظهر السمكة، وتساعد بالتالي على تكوين مجموعات للنقاش وتحفيز عميلة إثارة الأفكار، ويوضح الشكل التالي الرسم البياني لأسلوب تحليل عظمة السمكة.

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

الشكل رقم (03) اسلوب عظمة السمكة



المصدر: مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص:59

ويتضح من الشكل أن العمود الفقري المركزي يمثل المشكلة الأساسية ويتم تحديد المشكلة عن طريق العظام الأساسية التي تتفرع من العمود الفقري، ويتم أيضا تحديد هذه العظام بشكل أكثر دقة إلى عظام المرتبة الثانية وعظام من المرتبة الثالثة كما يظهر في الشكل، وهكذا يمكن استعمال مخطط عظمة السمكة في تحديد السبب الحقيقي للمشكلة بعد أن تصبح الأسباب المتمثلة للمشكلة واضحة بسهولة.

سادسا: الأفكار المرتبطة بتاجوشي (GENICHI TAGUCHI): عمل تاجوشي مستشارا لعدد كبير من الشركات الكبرى مثل شركة فورد FORD و IBM وغيرها، وأسهم في مساعدة هذه الشركات على تطوير الرقابة الإحصائية على جودة العمليات الإنتاجية، وقد بين تاجوشي أن الضبط المستمر للآلات من أجل تحسين جودة المنتج لا يعد فعالا، ويتطلب هذا الأمر أن يتم تصميم المنتجات بحيث تكون قادرة على تحمل الأداء الشاق برغم التباينات على خط الإنتاج.¹

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص:59.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لقي اهتماما واسعا من طرف الباحثين وذلك لكونه أداة تسعى المؤسسات إلى الحصول عليها من أجل إرضاء العملاء وكسب ولائهم.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

لقد اختلف الباحثين في إدراج تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة لذلك سوف نقوم بإدراج بعض هذه التعاريف

1- إدارة الجودة الشاملة حسب *Behart waktou*: الجودة الشاملة هي التفوق في الأداء عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح، بالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى وفي كل وقت.¹

2- إدارة الجودة الشاملة حسب *David laskel*: الجودة الشاملة هي التطوير والتحسين المستمر للأداء وهدفها هو إرضاء العملاء، ولذلك فإنها أكبر من أن تكون مجرد أداة للتطوير أو حل المشاكل، حيث أن تحقيق التحسين والتطوير المستمر يحتاج إلى منهج شامل للتغيير وإلى إدارة تعتمد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وجهد.²

3- إدارة الجودة حسب *Hodjatse*: إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام يعتمد على الموارد البشرية، والذي يسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة.³

4- إدارة الجودة الشاملة حسب معهد الجودة الفدرالي: إدارة الجودة الشاملة هي القيام بالعمل الصحيح وبشكل صحيح ومن أول مرة مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الأداء.⁴

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ بأن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن منهج متكامل يهدف إلى خدمة العميل والوصول إلى رضاه، فهي إذا لا تركز على الجودة في مجال معين فقط وإنما هي عملية

¹ مأمون الرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص:16.

² دافيد لاسكاس، قيمة الأداء، ترجمة أحمد عثمان، سلسلة إصدارات جميك، مصر، 1988، ص:30.

³ Jean Brilman, Meilleurs pratique de management_3eme Edition, Edition d'or ganisation, Paris, 2000,p :217.

⁴ فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، مصر، 1996، ص:10.

متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف بحيث يكون هناك تنسيق وترابط بينها، والتركيز على العاملين من أجل الوصول إلى الأداء الجيد لتحقيق الجودة الكلية في المؤسسة.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

بعد عرض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لا بد من عرض المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة والتي ينبغي أن يركز عليها عند الشروع في استخدام هذا الأسلوب وتطبيقه في المؤسسة، وتتمثل هذه المبادئ في المفاهيم الخمسة التالية:

1- التركيز على العميل: المقصود بالعميل الزبون الخارجي الذي تركز المؤسسة كل وقتها وجهودها لأجل تحفيزه لشراء منتجاتها، وذلك ابتداء بدراسة السوق وتحديد متطلبات الزبائن واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية ثم تترجم ذلك إلى أهداف رئيسية تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتلبية رغبات زبائنهم حتى تحافظ عليهم وتتواصل معهم.¹ كذلك يقصد بالعميل الزبون الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلات لأنشطته وعملياته.

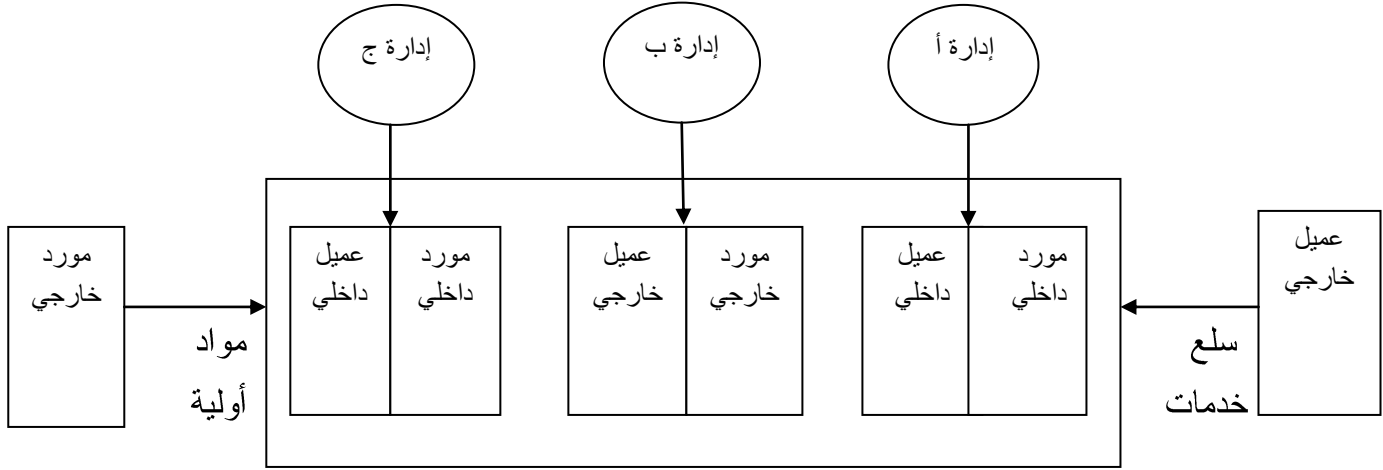
وتعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة² بالإضافة إلى الاعتماد المستمر على التحسين والتطوير مما يستدعي تضافر كل الجهود وكذلك تحفيز الأفراد ودفعهم للإبداع والابتكار.

والشكل التالي يوضح التشابك في العلاقات بين الزبون الداخلي والخارجي كذلك المورد الداخلي والخارجي.

¹ دافيد لاسكال، مرجع سبق ذكره، ص:30.

² Marcel et Taib Hafsi, Le management d'aujourd'hui, Edition Economica.France, 2000,p :102.

الشكل رقم (04): العلاقة بين العميل والمورد داخل وخارج المؤسسة



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص:95.

من الشكل يتضح أن أي شخص أو وحدة تنظيمية تقوم بأداء مهمة فهو زبون وبذلك فإن كلمة زبون هنا أوسع وأشمل من معناها الدارج فالزبون قد يكون داخليا (داخل المؤسسة) وقد يكون خارجيا (خارج المؤسسة).

ولإزالة هذه التفرقة بين زبون داخلي وزبون خارجي استعمل بعض المفكرين مثل جابلونسكي والبكري سونيا مصطلح العميل، فالعميل هو كل من تتعامل معه المؤسسة، حتى أن منظمة الجودة البريطانية أشارت للعملاء بشمولية أكبر حتى أنها عرفت العملاء بأنهم "المستثمرون والموظفون وأصحاب المحال، والمجتمع بأسره، وأي شخص له علاقة مهنية بالمؤسسة"¹.

2- **التحسين المستمر:** تتطلب إدارة الجودة الشاملة عملية تحسين مستمرة ودون توقف، ويجب أن يكون الهدف النهائي الكمال، والذي لا يمكن تحقيقه ولكن يتم العمل من أجل الوصول إليه، ويعرف مفهوم التحسين المستمر حسب معيار ISO. 9004-4 على أنه "مجموعة الأفعال المؤداة داخل المؤسسة بغية رفع فعالية ومردودية النشاطات والمسارات لجلب منافع عديدة للمؤسسة والزبائن"².

وتعتبر فكرة التحسين المستمر من المساهمات الأساسية للمستشار Deming للجودة اليابانية فلقد توصل هذا الباحث إلى فكرة أن الفحص النهائي للمنتجات هو طريقة غير مجدية لمراقبة الجودة، لأن ما

¹ خضير كاضم محمود، مرجع سبق ذكره، ص:95.

² التميم حسين عبد الله، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص:584.

يهم حقا هو تخفيض عيوب الإنتاج الفعلي بالبحث وإزالة كل مصادر العيوب الموجودة في المسارات لهذا اقترح Deming وسيلة تعرف بعجلة DEMING¹ أو PDCA بمعنى PLAN: خطط، DO: أعمل، CHECK: افحص، ACT: نفذ حيث:

-أعمل: تتضمن تطبيق الحل.

-أفحص: تضمن التأكد من نجاح أو فشل الحل.

-نفذ: تتضمن تعديل المسارات المتسببة في الفشل أو إعادة دراسة حل جديد.

-خطط: تمثل في تحديد المشاكل المطروحة من قبل المسارات وتعريف مشروع التحسين.

إن تطبيق مبادئ عجلة DEMING يمكن المؤسسة من فحص منتظم لمساراتها ومقارنتها مع القواعد أو الأهداف العامة لذلك فهي تعتبر وسيلة ضرورية لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة.

3- التحكم في المسارات: إن التحكم في المسارات من قبل المؤسسة يتطلب عليها معرفة مهام كل وحدة وكيفية تسلسلها وذلك من أجل قياس الفعالية الفردية والكلية، وبما أن المسار هو سلسلة من الأنشطة المتتابعة فعلى المؤسسة أن تعرف ضمن هذه السلسلة النشاط الذي يجعل المسار أمثلا، والافتتاح بضرورة الاستغناء عن بعض الأنشطة لتسهيل الأنشطة الموائية وتحسين المسار ككل.²

4- إشراك العاملين: كل مؤسسة تتوفر على عدد من الأفراد الذين لديهم معلومات هائلة وفرص واسعة يمكن من خلالها زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف لأن الفرد داخل المؤسسة يعرف مشاكلها جيدا، وقادرا على المساهمة في حلها، وإنما يحتاج فقط إلى تشجيع من الإدارة لاكتشاف أفكاره الجديدة.³

5- الوقاية بدلا من المعالجة: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أن يتم تحديد المعايير والمقاييس الموضوعية لانجاز المهام المناطة بالعاملين بحيث يصار وفق تلك المعايير التركيز على انتهاج أسلوب الوقاية من الأخطاء أو ما يطلق عليه اليابانيون POKAYKA، أي من المستحيل أن يقوم العامل بانجاز خطأ معين أثناء الأداء وهو يقوم بالعمل صحيحا من أول مرة.

¹ سونيا البكري، مرجع سبق ذكره، ص:375.

² Brilnan , j ,op, cit ,p :230.

³ Wayne Brunetti, Les sept clés du progres de l'entreprise, Edition Dunod , Paris,1996,p :28.

كل هذا من شأنه الإسهام الفعلي في تقليص التكاليف الناجمة عن العمليات الإنتاجية بصورة صحيحة دون اللجوء لاتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي تستنزف الكثير من التكاليف المرتبطة بإعادة التصنيع أو التصليح.¹

6- التزام القيادة الإدارية العليا: إن القرارات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة تعتبر من القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، ولذا فإن التزام القيادة الإدارية العليا في المنظمة من شأنه تدعيم وتنشيط وتطوير حركة القائمين في الأنشطة النوعية في المنظمة وتحقيق الأبعاد المستهدفة وفق الرؤيا التي تركز إليها القيادة الإدارية العليا من خلال تأكيد وترسيخ ما يلي:²

✓ دعم وتعزيز ثقافة الجودة في المنظمة.

✓ دعم وتعزيز دور العاملين وإسهاماتهم في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة.

✓ بناء رؤية شاملة وإستراتيجية واضحة المعالم في إطار المنظمة وتحقيق أهدافها.

✓ وضع وبناء الأسس الكفيلة بمختلف المسارات الهادفة لتحقيق التطوير النوعي الشامل في مختلف ميادين العمل المنظمي.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفوائدها:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمر بعدة مراحل كما ان لتطبيقها فوائد عدة حيث:

أولاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قام "جوزيف جايلوتسكي" بتقديم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقسمها إلى خمسة مراحل أساسية وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:³

1- مرحلة التحضير: خلال هذه المرحلة يقوم المديرون التنفيذيون بإعادة صياغة سياسة المؤسسة ووضع أهدافها المستقبلية بما يتماشى مع سعي الجودة والتحسين المستمر، وإعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر

¹ خضير كاضم محمود، مرجع سبق ذكره، ص:233.

² المرجع السابق، ص:231.

³ جوزيف جايلوتسكي، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد نعماني، الجزء الثاني، بيمك، مصر، 1996، ص:184.

الخطة الإستراتيجية، ووضع الهياكل التنظيمية الملائمة للتكفل بقضايا الجودة داخل المؤسسة وتنتهي هذه المرحلة بالالتزام بتخصيص الموارد الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2- مرحلة التخطيط: خلال هذه المرحلة يتم اعتماد إستراتيجية دقيقة وخطة تفصيلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتمثل أهم الخطوات التي تتطوي عليها هذه المرحلة فيما يلي:

2-1- اختبار أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق الجودة: ويتكون المجلس الاستشاري من رئيس مجلس الإدارة والمديرين الموظفين ويضم الأفراد الذين شاركوا بكفاءة عالية في مرحلة التحضير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2-2- عقد الاجتماع الأول للمجلس الاستشاري وإعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة: خلال هذا الاجتماع يقوم المجلس بتقسيم المسؤوليات لدعم تطبيق خطة الجودة، وتحديد مواعيد التطبيق لأساسيات نظم إدارة الجودة الشاملة، وبرنامج الاجتماعات التقييمية للدورة، أما بالنسبة لمسودة التطبيق فيتم إعدادها من طرف أعضاء المجلس الاستشاري بمشاركة ممثلي العمال ومنسق الجودة الذي يعمل على تنسيق الجهود.

2-3- تخصيص الموارد اللازمة واختبار إستراتيجية التطبيق: إن عملية تخصيص الموارد من أصعب الخطوات على اعتبار أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب ميزانية معتبرة قد تؤدي إلى إعادة تخصيص الميزانية داخل المؤسسة أو الاقتراض من الخارج.

أما فيما يخص اختيار المجلس الاستشاري لإستراتيجية التطبيق فيتم بعد انقضاء فرق العمل المكلفة بالعمليات، حيث توكل لها مهام محددة وفق منهجية يحددها المجلس الاستشاري.

3- مرحلة التطبيق: يتم خلال هذه المرحلة التطبيق (التنفيذ) الفعلي باستخدام طرق وأدوات الجودة الشاملة خاصة بعد أن يتم إعداد العاملين في المنظمة إعدادا سليما وقادرا على تطبيق تلك الوسائل، حيث يتم استخدام أدوات الجودة كالطرق الإحصائية في استخدام خرائط الجودة للمتغيرات وأساليب باريتو Baritou ومخطط السبب والنتيجة* وغيرها من وسائل دراسة وتحليل المشاكل واتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة تلك المشاكل وغيرها.

* للإطلاع أكثر. راجع خضير كاضم محمود ، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.

4- مرحلة الرقابة والتقييم: تتمثل عملية الرقابة على التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة على ما يلي:

✓ رقابة قبلية: يتم اتخاذها قبل البدء بالعمليات الإنتاجية.

✓ رقابة متزامنة: يتم اتخاذها بالتزامن مع العمليات الإنتاجية.

✓ رقابة بعدية: يتم اتخاذها بعد الانتهاء من العمليات الإنتاجية.

ما يمكن استخلاصه من المراحل الأربعة السابقة هو أنها تركز دائما على عمليات التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك لأنها تتطلب إحداث تغييرات في أنماط العمل التقليدية، لذلك لا بد من تدريب العاملين عليها من أجل تحقيق أهداف ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا: فوائد تحقيق الجودة الشاملة:

إن تطبيق نظام الجودة الشاملة يعود بالفائدة على كل من الأفراد والمؤسسة ككل.

1- فوائد تحقيق الجودة الشاملة على المؤسسة: يمكن تلخيص هذه الفوائد فيما يلي:

✓ تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.¹

✓ رفع مستوى الأداء، ويقصد بالأداء المخرجات والأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه المنظمة إلى تحقيقها.²

✓ تخفيض تكاليف التشغيل مع تقليص الحوادث والشكاوي.

✓ العمل على تنظيم وتطوير أساليب العمل.

✓ زيادة ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة.

¹ سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز قيس للاستشارات والتطوير الإداري -wscad- القاهرة، 1998، ص:243.

² علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص:5.

✓ زيادة الكفاءة والفعالية والإنتاجية، فالكفاءة تعني إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، وتمثل إلى حد بعيد نسبة المخرجات للمدخلات وتعني إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، أما الفعالية فهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات وزيادة حصتها في السوق وتحقيق رضا العاملين والعملاء، وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى تحقيق النمو والربحية. أما الإنتاجية فتعني قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي السعي إلى الوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد.¹

2- فوائد تحقيق الجودة الشاملة على الأفراد: يمكن تلخيص الفوائد التي يجنيها الأفراد نتيجة تحقيقهم لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

✓ تمكين العاملين من استخدام خبراتهم وقدراتهم في تطوير المؤسسة.²

✓ توفير التدريب الملائم لكل إدارة من أجل المشاركة الفعلية في المراقبة على الجودة.

✓ زيادة الحوافز المادية والمعنوية من جراء الجهود الإضافية المبذولة لتحقيق الجودة

ومما سبق نستخلص بأن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يعود بالفائدة على المؤسسة وعلى الأفراد ولذلك توجب على المؤسسات الاقتصادية الراغبة في المحافظة على مكانتها في السوق أن تلتزم بإنتاج السلع والخدمات بما يتناسب مع متطلبات الزبائن واحتياجاتهم كذلك الالتزام بالمعايير والمقاييس العالمية مثل الايزو 9000 التي تؤمن ثقة الزبائن في المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق التفوق في الأسواق.

¹ المرجع السابق، ص: 6

² لوشاحي أحمد خير الدين، الجودة ومدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجمع اللوالب والسكاكين والصنابير بسطيف، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2003، ص: 13.

المبحث الثالث: المواصفات القياسية الايزو 9000

إن ظهور المواصفات القياسية الايزو 9000 كمعيار تعتمد عليه المؤسسات لبناء نظم الجودة لديها وأصبح الحصول على عليه من أولويات المؤسسات خاصة بعد تحرير التجارة الخارجية، والتي بدورها اتخذت من هذه المواصفات القياسية مرجعا لها لقياس جودة المنتجات والخدمات.

المطلب الأول: نشأة وتعريف المواصفات القياسية الايزو 9000

نتناول فيما يلي نشأة و تطور مواصفات ISO9000 حيث:

أولاً: نشأة وتطور مواصفات ISO 9000

لقد كان ظهور سلسلة الايزو 9000 نتيجة ضغط ردود الفعل الدولي جراء السيطرة اليابانية على الأسواق، فبعد أن حققت استثمارات اليابان المتميزة من ناحية الجودة نجاحا كبيرا في الولايات المتحدة الأمريكية وعددا من أسواق العالم، أصبح لزاما على تلك الدول وبالخصوص الدول الغربية البحث في تدابير ترقية مستوى الجودة في صناعاتها، مما مهد لظهور المنظمة الدولية للمقاييس ISO.

لكن أسباب نشأة وتطور المواصفات القياسية ISO تعود إلى الحرب العالمية الثانية فنتيجة للتطور الكبير في ميدان الصناعات العسكرية وزيادة الاهتمام بإنتاج الأسلحة والمعدات الحربية، كان من الضروري التأكد من جودة هذه المنتجات وضمان خلوها من العيوب لذلك أصدرت المواصفة العسكرية الأمريكية سنة 1959، MIL-Q-9858A كبرنامج لإدارة الجودة.¹

وفي 1968 تم إدماج مواصفات الدفاع فيما أطلق عليه مواصفات الحلفاء للجودة AQAP (ALLIED QUALITY ASSURANCE PUBLICATION) والتي لا تزال مستخدمة بواسطة حلف الناتو للتأكد من جودة المعدات الحربية الموردة إلى دول الحلفاء²

أما بالنسبة لبريطانيا فقد شرعت في إنشاء مواصفات الدفاع حيث أنها تتضمن الإجراءات المتعلقة بالجودة، وقد حصل في سنة 1970 أن قامت بدمج مواصفات الدفاع لديها مع مواصفات الحلفاء والتي

¹ مأمون السلطي، سهيل إلياس، دليل علمي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000، دار الفكر، دمشق، 1995، ص:26.

² علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للايزو، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص: 23.

تطورت في سنة 1979 ليطلق عليها اسم BS 5750 والجديد في هذه المواصفات أنها لم تقتصر على السلع الحربية فقط وإنما على السلع غير الحربية كذلك.

وقد شكلت هذه المواصفات أي المواصفات البريطانية BS5750 الركيزة الأساسية لإعداد مواصفة ذات بعد عالمي وقد تحقق ذلك سنة 1987 أين تم الشروع بإصدار المواصفة الدولية للجودة ISO 9000 والتي هي مطابقة تماما للمواصفة البريطانية BS 5750 وقد أطلق عليها BS 5750/ISO 9000 وقد تم في سنة 1994 تعديل المواصفة على النحو BS/EN/ISO 9000 وذلك بإضافة البعد الأوروبي لها EN.

بعد صدور هذه المواصفات ودون التغيير فيها تم تبنيها واعتمادها كمواصفات وطنية في 51 دولة تتضمن دولة أوروبية كما تم تبنيها من طرف اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وهي الآن مطبقة في حوالي 350000 مؤسسة عمومية وخاصة متواجدة في أكثر من 150 دولة.¹

وحاليا توجد في كل دولة مواصفات محلية وأخرى دولية ولكل واحدة منها مواصفات خاصة بها واسم خاص بها نذكر مثلا:

✓ NFX50 في فرنسا

✓ CSAZ299 في كندا

✓ UNE 66900 في اسبانيا

✓ ANSI/ASQC 99000 في أمريكا

وفي الجزائر يوجد المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية (INAPI) * وهو من أهم الهيئات الجزائرية المساندة للتأهيل، أنشئ بمرسوم تشريعي رقم 73-2 الصادر بتاريخ 21 نوفمبر 1973.

¹ Anne garatacap , Pierre Medan, Management de production, concepts ; méthodes, Edition Dunod Paris, 2001,p :407.

* Institut national algérien de la propriété industrielle.

من مهام المعهد الجزائري للتقييس و الملكية الصناعية نذكر:¹

✓ إصدار وثائق خاصة بالتقييس وحماية الملكية الصناعية.

✓ تأهيل المنتوجات والمؤسسات والأشخاص.

✓ التكوين والتحسين في مجالات التقييس.

✓ تطبيق الاتفاقات الدولية في مجال التقييس التي تكون الجزائر طرفا فيها.

ثانيا: تعريف مواصفات الايزو 9000

تتشكل كلمة الايزو (ISO) * من الحروف الثلاثة الأولى للكلمات International organisation (for Standardisation) وترجمتها المؤسسة العالمية للتقييس وهي منظمة دولية تستهدف رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات والشهادات من أجل توحيد المواصفات والمعايير في جميع المجالات الصناعية، التجارية والخدماتية باستثناء المواصفات المتعلقة بالإلكترونيات والكهرباء² فهي من اختصاص المنظمة الدولية للكهربائية الفنية (IEC) * فهما يعملان معا كنظام مشترك من أجل إفراز اتفاقيات ومعايير عالمية لجودة.

وقد تأسست المنظمة العالمية للتقييس سنة 1946 وباشرت عملها سنة 1947 ومقرها جنيف ويشترك في عضويتها عضو واحد من كل دولة.

وتعرف على أنها سلسلة من المقاييس المكتوبة التي أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع حاجات وتوقعات الزبائن³

¹ الجريدة الرسمية، العدد 11 الصادرة في 1998/02/21 المادة 07.

* هناك من يرجع سبب التسمية ب ISO إلى الكلمة الإغريقية ISOS وتعني التساوي وتساوي الشيء بالمقارنة مع المواصفات.

² خضير كاضم محمود، مرجع سبق ذكره، ص:107.

* International Electrotechnical commission

³ سمير محمود عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص: 146.

ويمكن تقسيم سلسلة المواصفات القياسية ISO إلى أربعة مواصفات أساسية هي:¹

1- الايزو 9001: هو نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب، وتقديم الخدمات وهي أكثر المعايير شمولاً وتحتوي على 20 عنصراً تعطي احتياجات نظام جودة فعال، منذ تسليم التعاقد وخلال عمليات ومراحل التصميم والتطوير وحتى المرحلة النهائية لتقديم خدمات ما بعد البيع.

2- الايزو 9002: هو نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتركيب، وتعالج عمليات الوقاية واكتشاف المشاكل ومعالجتها خلال الإنتاج والتركيب، وهي تستخدم في حالة المؤسسات التي لا يدخل ضمن أعبائها التصميم أو تقديم خدمات ما بعد البيع وتتضمن 18 عنصراً.

3- الايزو 9003: هو نموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي والاختبارات، وهي أقل هذه السلسلة شمولاً وتعطي 12 عنصراً فقط، وهي لا تعتبر نظاماً للرقابة على الجودة وإنما تتضمن فقط متطلبات عملية اكتشاف المشاكل والتي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص والتفتيش.

4- الايزو 9004: تقدم هذه المواصفة توجيهات وإرشادات للمؤسسة يتم استخدامها في تطوير عناصر نظم الجودة وتحديد مدة وإمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر نظم الجودة، وتنقسم إلى:

أ- الايزو 9004-1: إدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة جزء 1- تتضمن إرشادات حول كيفية تصميم ووضع نظام إدارة الجودة الداخلية للمؤسسة.

ب- الايزو 9004-2: إدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة جزء 2- تتضمن إرشادات حول إدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة المتعلقة بالخدمات.

ج- الايزو 9004-3: إدارة الجودة وعناصر الجودة والجزء 3- يتضمن إرشادات للمواد المصنعة.

كانت هذه أهم معايير سلسلة الايزو 9000 ويمكن تلخيص محتواها في الجدول التالي:

¹ سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص: 334-335.

الجدول رقم (02): عائلة مقاييس الأيزو

المقاييس والخطوط الموجهة	الموضوع
الإيزو 9000-1: مقاييس لتسيير وتأكد الجودة- الجزء 1: الخطوط الموجهة لتصنيف المقاييس واستعمالها.	نقطة انطلاق لفهم وتصنيف المقاييس التي تستجيب للحاجات النوعية للمؤسسة.
الإيزو 9000-2: مقاييس لتسيير وتأكد الجودة- الجزء 2: الخطوط الموجهة لتطبيق الأيزو 9001، 9002، 9003.	يساعد على تفسير وتطبيق الأيزو 9001، 9002، 9003.
الإيزو 9000-3: مقاييس لتسيير وتأكد الجودة- الجزء 3: الخطوط الموجهة لتطبيق الأيزو 9001 (1994) في التطوير، إعداد وإصلاح- البرمجيات.	للتفسير النوعي لمتطلبات الأيزو 9001 المتعلق بتطبيقات تطوير البرمجيات.
الإيزو 9000-4: مقاييس لتسيير وتأكد الجودة- الجزء 4: دليل تسيير برنامج السلامة والعمل	نصائح فيما يخص التخطيط والتحكم في موارد إنتاج مقبولة ودائمة.
الإيزو 9001: نظام الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، والخدمات المرافقة.	مقاييس لمتطلبات إظهار قدرة المؤسسة على تصميم/تطوير منتجات وخدمات، الإنتاج، وإنشاء خدمات مرافقة.
الإيزو 9002: نظام الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج، والخدمات المرافقة.	مثل الأيزو 9001 باستثناء متطلبات التحكم في التصميم.
الإيزو 9003: نظام الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في المراقبة والتجارب النهائية.	مقاييس لمتطلبات إظهار قدرة المؤسسة على التحكم في المنتج/الخدمة، وفي مجال المراقبة والتجارب النهائية

الإيزو 9004-1: تسيير الجودة وعناصر نظام الجودة- الجزء 1: الخطوط الموجهة.	تقدم نصائح لتطبيق نظام الجودة الذي يسمح بالاستجابة لاحتياجات الزبائن والمؤسسة نفسها.
الإيزو 9004-2: تسيير الجودة وعناصر نظام الجودة- الجزء 2: الخطوط الموجهة للخدمات.	مماثلة للمواصفة 9004-1 لكنها مخصصة لقطاع الخدمات
الإيزو 9004-3: تسيير الجودة وعناصر نظام الجودة- الجزء 3: الخطوط الموجهة للمنتجات الناتجة عن المسارات ذات الطابع المستمر.	تعطي هذه المواصفة الخطوط الموجهة لتطبيق تسيير الجودة في حالة إنتاج المؤسسة لمنتجات متأتية من مسارات ذات طابع مستمر، والتي تكون في غالبها غير مرتبة.
الإيزو 9004-4: تسيير الجودة وعناصر نظام الجودة- الجزء 4: الخطوط الموجهة لتحسين الجودة.	تمنح هذه المواصفة الخطوط الموجهة للتحسين المستمر للجودة على جمع وتحليل المعطيات.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002.

كانت هذه أهم معايير سلسلة الإيزو ISO 9000 مع العلم أنها تخضع للتجديد والتحسين من طرف المنظمة العالمية للتقيس والتي تقوم بإصدار معايير جديدة باستمرار كلما استدعت الحاجة لذلك.

المطلب الثاني: أهمية الحصول على شهادة الإيزو 9000

تكن أهم المزايا التي يمكن أن تحصل عليها المنظمات من خلال الحصول على شهادة الإيزو 9000 فيما يلي:¹

أولاً: بالنسبة للمؤسسة

- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة مما يساعدها على تصدير منتجاتها إلى الأسواق العالمية.
- ✓ الرفع من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة من خلال تحسين عمليات التصنيع.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، الدار الهندسية، مصر، دون سنة نشر. ص: 110 .

- ✓ تحسين الأداء في عملية صنع القرار من خلال تزويد الإدارة بما تحتاجه من معلومات لصنع القرارات السليمة بالاعتماد على المراجعات الداخلية والتوثيق السليم للبيانات.
- ✓ توثيق العلاقات بين العملاء والموردين من خلال تهيئة أرضية مشتركة لمناقشة قضايا الجودة.
- ✓ تحقيق التحسين المستمر للجودة ولعمليات المؤسسة ككل من خلال إرساء الإجراءات التصحيحية التي تمنع وجود الأخطاء بدلا من اكتشافها بعد حدوثها.
- ✓ يمكن للمؤسسة استعمال الشهادة المحصل عليها لأغراض الدعاية من أجل الحصول على عملاء جدد.

ثانيا: بالنسبة لعاملين

بالنسبة للعاملين فإن تطبيق معايير الإيزو ISO 9000 يحقق الفوائد التالية:

- ✓ تحديد أدوار وأهداف العاملين وذلك يمكنهم من أداء مهامهم بالشكل السليم وفي الوقت اللازم.
- ✓ تحسين الحالة النفسية للعمال أثناء أداء مهامهم وذلك من خلال تطوير قدراتهم الشخصية عن طريق التدريب والتوجيه.
- ✓ تمكين العمال من التخطيط الجيد في أساليب الإنتاج وذلك من خلال المقاييس التي تضعها المؤسسة لمطابقة معايير الجودة.
- ✓ تحسين مناخ العمل وخلق بيئة أفضل وتقوية مفهوم الجودة عند العمال.

ثالثا: بالنسبة للزبون

بالنسبة للزبون فإن معايير الإيزو ISO 9000 تحقق له مزايا عديدة نذكر منها:

- ✓ مساعدة الزبون في اختيار السلعة التي تتميز بالجودة العالية.
- ✓ توفير سلع مختلفة بالجودة المطلوبة من طرف الزبون.
- ✓ إعطاء الثقة للزبون بأن ما يحصل عليه من منتجات يستجيب للخصائص المطلوبة خاصة فيما يتعلق بالمواد المستوردة.

المطلب الثالث: مراحل الحصول على شهادة الإيزو 9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

نتناول فيما يلي مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 حيث:

أولاً: مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9000

تسعى المنظمة للحصول على شهادة الإيزو ISO ولبلوغ هذا الغرض عليها المرور بالمراحل التالية:¹

1- طلب الحصول على الشهادة: تقوم المنظمة بالاتصال بشركة SGS * العالمية والتي تزودها بالمعلومات اللازمة حول سير عملية الحصول على الشهادة وتقدم لها استجابات تملأه المنظمة حتى تتمكن من جمع المعلومات اللازمة لتحضير الشهادة وتكوين فريق من المراجعين المؤهلين.

2- عرض وتقديم الشهادة: تقدم شركة SGS الشهادة للمؤسسة مع الشروط التي يجب أن تلتزم بها المؤسسة كما تعلمها بتكاليف المراجعة والمدة المطلوبة.

3- تنظيم مراجعة أولية: بعد أن تقوم المؤسسة بتنفيذ الشروط المطلوبة من طرف SGS تقوم هذه الأخيرة بتشكيل فريق للقيام بمهمة المراجعة وذلك بعد أن يستلم من المؤسسة الوثائق التالية:

✓ سجل الجودة.

✓ قائمة العمليات الخاصة بنظام إدارة الجودة.

✓ قائمة المنتجات والخدمات المنتجة وفقاً لهذا النظام.

4- دراسة الوثائق المستلمة: يدرس فريق المراجع الوثائق التي استلمها للتأكد من أن جميع الشروط قد طبقت، وفي حالة وجود أي نقصان يقوم الفريق بوضع تقرير وتقديمه لإدارة المؤسسة ويمنح لها 15 يوماً للرد على التقرير إما بتنفيذ المراجعة أو طلب التأجيل وفي هذه الحالة تقوم شركة SGS بتحديد تاريخ جديد للقيام بهذه الدراسة.

¹ موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004، ص: 36.

* Société général de surveillance (SGS) وهي الجهة المعنية بمنح شهادات الإيزو وتضم أكثر من 64000 موظف ومتواجدة بأكثر من 140 دولة في العالم.

5- وضع برنامج المراجعة: يتم وضع برنامج للمراجعة من طرف مسؤول المراجعة بمشاركة مسؤولين من المنظمة.

6- تنفيذ المراجعة الأولية في المنظمة: تهدف هذه المرحلة إلى متابعة وفحص تنفيذ وفعالية نظام إدارة الجودة في المنظمة، وذلك بإجراء بعض المناقشات مع المسؤولين الرئيسيين والعمال التنفيذيين لنظام الجودة وبدراسة وثائق الجودة وكذا بالملاحظات العينية، وتنتهي باجتماع اختتامي يقدم فيه مسؤول المراجعة ملاحظاته واستنتاجاته حول نظام الجودة ومدى تطبيقه للشروط التي تتضمنها المواصفة.

7- تقرير المراجعة: بعد أسبوعين من القيام بالمراجع يقوم مسؤول المراجعة بتقديم تقرير يظهر فيه الانحرافات المتوصل إليها والتي تنقسم في بعض الحالات إلى انحرافات قصوى وانحرافات دنيا.

8- رد المنظمة على تقرير الانحرافات: على المنظمة تقديم رد في مهلة ثلاث أسابيع لتفسير تلك الانحرافات ووضع العمليات التصحيحية وتحديد تاريخ تنفيذها، بالنسبة للانحرافات القصوى تحتاج إلى السرعة في التصحيح والتعديل.

9- قرار لجنة منح الشهادات: بعد العمليات التصحيحية يقوم المراجعون بتنفيذ مراجعة نهائية وتقديم تقرير نهائي بالملاحظات والاستنتاجات التي توصلوا إليها لشركة SGS أين تتم دراستها من طرف لجنة منح الشهادات والتي يمكن أن يكون قرارها إحدى القرارات التالية:

✓ منح الشهادات فوراً.

✓ منح الشهادات فوراً مع مراجعة المتابعة.

✓ رفض منح الشهادة.

✓ مراجعة تكميلية.

10- مراجعة المتابعة: حتى تحفظ مصداقية شهادة الإيزو لمدة ثلاث سنوات تبقى شركة SGS على مراجعات المتابعة خلال هذه الفترة وعموما تكون كل ستة أشهر

11- المراجعة التكميلية أو الإضافية: انطلاقاً من رد المنظمة وتفسيرها للانحرافات يمكن أن تقرر شركة GSG إجراء إما:

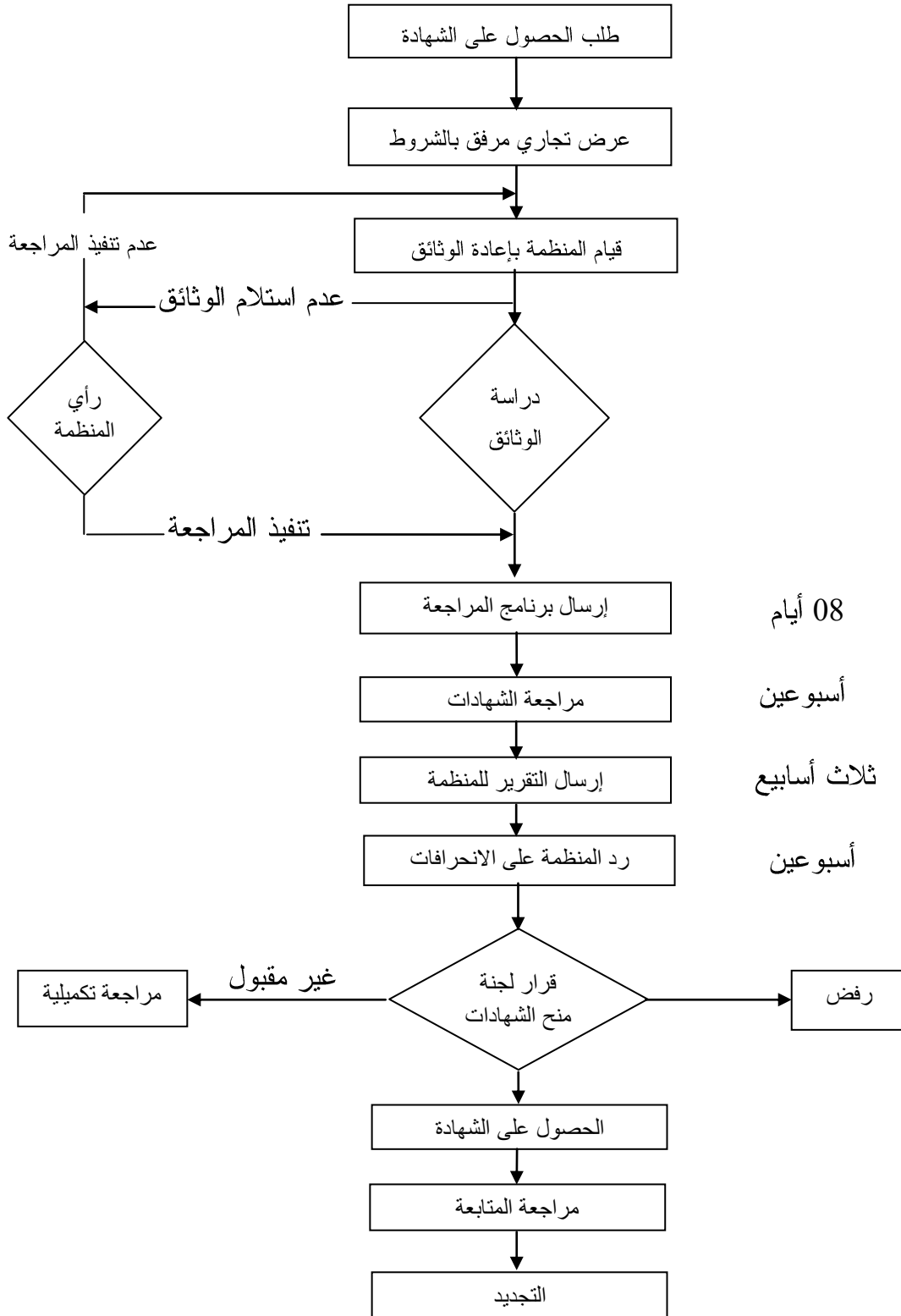
✓مراجعة تكميلية للحصول على المعلومات أو الدلائل حول العملية التصحيحية للقضاء على الانحرافات التي تم اكتشافها.

✓مراجعة إضافية وذلك بعد الحصول على الشهادة دون القيام بمراجعات المتابعة أو التجديد.

12- التجديد: عند نهاية مدة الشهادة يجب أن تقام مراجعة التجديد لإصدار الشهادة الجديدة، الهدف من هذه المراجعة هو معرفة إذا ما تزال شروط الشهادة مطبقة دائماً، وتعتبر مراجعة التجديد مكتملة للمراجعات التي سبقتها.

ويمكن تلخيص مراحل الحصول على شهادة الإيزو ISO في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): مراحل الحصول على الإيزو ISO



ثانياً: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو ISO

هناك فروقات كبيرة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو ISO ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- تسعى معايير الإيزو إلى توفير مستوى الجودة ذو طابع عمومي وعالمي وليس خاص بمؤسسة معينة، أما إدارة الجودة الشاملة فبالرغم من وجود مبادئ ومرتكزات ذات طابع عام إلا أن تطبيقها من حيث مدها يختلف من مؤسسة لأخرى، فلكل منها نموذجها الخاص بها.¹
- إن المؤسسات الحائزة على شهادة الإيزو 9000 تخضع إلى عمليات مراجعة دورية من قبل المنظمة للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة لديها، أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فإنها لا تخضع للمراجعة الخارجية ولها الحرية في التصرف في ذلك.
- إن المؤسسات الحائزة على شهادة الإيزو تهدف إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك وذلك عن طريق تطبيق المعايير الدولية للجودة، بينما المؤسسات التي تطبق معايير الجودة الشاملة فإنها تسعى دائماً إلى إشراك العملاء في قراراتها من أجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم.
- تهتم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على المفاهيم والأدوات والأساليب، في حين تركز معايير الإيزو على النظم الفنية والإجراءات، وهذا ما يخلق نوعاً من الثقافة المكتوبة داخل المؤسسة التي تؤدي في الغالب عدم تأهيل الوظائف التي من شأنها أن تحدد المبادرات الفردية.²
- إن حصول المؤسسة على شهادة الإيزو يكلفها كثيراً بينما تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تدنية التكاليف³
- إن نظام إدارة الجودة الشاملة يشترط على العمال معرفة الطرق اللازمة لحل المشكلات كذلك معرفة الطرق الإحصائية المستعملة في ذلك، بينما الإيزو 9000 لا يشترط ذلك.

¹ موزاوي سامية، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

² سمير عبد العزيز، مرجع سبق ذكره ص: 42.

³ Debruyne Micheal, La certification qualité selon les normes « iso », Revue des sciences de gestion n194- Paris , 2002 , p :57.

الفصل الأول _____ السياق المفاهيمي لموضوع الجودة

- إن المؤسسات الصغيرة تسعى دائما للحصول على شهادة الإيزو ISO وذلك من أجل فتح أسواق جديدة لها، ولكن المؤسسات الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من أجل تعزيز قدرتها التنافسية بالتعامل المباشر مع الزبون.

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشمل جميع الأدوات والأقسام والمستويات كما أن كل فرد داخل المؤسسة مسؤول عن الجودة، بينما معايير الإيزو يمكن تطبيقها على أقسام وإدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل.

كانت هذه بعض الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو ويمكن تلخيص ما جاء سابقا في الجدول التالي:

جدول رقم(03): مقارنة بين خصائص إدارة الجودة الشاملة و(الإيزو 9000)

	إدارة الجودة الشاملة (TQM)	(الإيزو 9000)
1	- إدارة للجودة من منظور شامل.	- نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة.
2	- تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المورد.	- تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر العميل.
3	- تهتم بالتحسين المستمر.	- المراجعة الدورية تهتم بالتحديث المستمر وفقا للتحسينات التي أفرزها برنامج الجودة الشاملة إن وجدت.
4	تهتم بالبعد الإنساني الاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني فلسفة ومفاهيم أشمل.	-تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي البعد الفني أساسا.
5	-تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل	-يمكن تطبيقها على بعض القطاعات أو الإدارات أو الأقسام وليس بالضرورة على مستوى مؤسسة ككل.
6	-مسؤولية كل القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل.	-مسؤولية قسم الإدارة ومراقبة الجودة.

المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، الدار الهندسية، مصر، دون سنة نشر. ص:60.

من خلال كل ما سبق يمكن القول بأن نظام إدارة الجودة الشاملة أشمل من نظام إدارة الإيزو ISO 9000 لذلك يرى بعض الباحثين بأن نظام إدارة الجودة الإيزو ISO 9000 ضروري لتحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة وليس بديلا لها.

والتعديلات التي أجريت على مواصفات ISO 9000 خاصة طبعة 2000 التي عرفت رواجاً كبيراً في العالم، اقتربت بشكل كبير من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، بحيث أصبح الحصول على شهادة الإيزو 9000 طبعة 2000 بمثابة خطوة جد متقدمة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل يظهر لنا التطور الذي عرفته الجودة والأهمية التي احتلتها في المؤسسات على مر التاريخ، فتطور مفهوم الجودة منذ مراحلها الأولى في القرن 19 وصولاً إلى مرحلته الأخيرة والتي تسمى بمرحلة إدارة الجودة جاء بمفاهيم جديدة حول الجودة وأدخل ثقافة تنظيمية تهدف إلى التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية مع العمل من أجل تلبية التكاليف ويكون ذلك من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة وتحسين أداء كل عامل حتى يتمكن من أداء عمله بالشكل السليم ومن أول مرة.

ويعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديث التي أدخلت على إدارة الجودة، والتي لقيت قبولا واسعا من طرف المؤسسات وذلك لما تحتويه من مزايا تعود بالنفع على المؤسسات مثل التحكم في التكاليف والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وإشراك العاملين... الخ.

لكن هناك من يرى بأن تحقيق متطلبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يتطلب التوافق مع معايير الجودة للنظام ISO 9000 وذلك كخطوة أولى لتحقيق مبادئ إدارة الجودة.

الفصل الثاني

جودة الخدمة وعلاقتها

برضا الزبون

مقدمة الفصل الثاني

لقد زاد اهتمام الباحثين بموضوع جودة الخدمة ذلك للأهمية الكبيرة التي يحتلها في الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة ومستقبلها في السوق، ونظرا للمنافسة الكبيرة التي أصبحت تتميز بها سوق الخدمات أصبح جليا على رجال التسويق العمل من أجل تحقيق الجودة في الخدمات التي أصبحت عملا أساسيا يجب توفره من أجل تحقيق رضا الزبون.

لذلك سوف نقوم أولا بدراسة ماهية الخدمة من أجل التفريق بين جودة الخدمة وجودة المنتج، ثم نتطرق إلى مكانة جودة الخدمة في إستراتيجية المؤسسة وعلاقتها برضا الزبون، وفي الأخير نتطرق إلى الأبعاد المختلفة لجودة الخدمة وكيفية قياسها.

المبحث الأول: ماهية الخدمات وخصائصها

قبل التطرق إلى الجوانب المتعلقة بجودة الخدمة وكيفية قياسها ارتأينا ضرورة التطرق إلى الخدمة في حد ذاتها وذلك من خلال التعرف على المفاهيم المتعلقة بالخدمة والتعريفات التي قدمت بشأنها، كذلك شرح الخصائص الرئيسية التي تتميز بها الخدمة عن السلعة الملموسة كذلك تصنيف الخدمات من وجهات نظر مختلفة، وهذا من أجل التفريق بين جودة السلعة وجودة الخدمة.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد مفهوم الخدمة وذلك بسبب تعدد وجهات النظر لكل واحد منهم و يرجع ذلك لأن الخدمة يمكن أن تكون مرافقة لعملية تسويق سلعة مثل النقل والصيانة أو تكون مرتبطة مع سلعة مادية مثل العقار، وهناك خدمة تقدم مباشرة ولا تتطلب ارتباطا بسلعة ما مثل التأمين والتعليم والخدمات الصحية.

ويمكن تلخيص الأسباب التي تؤدي إلى صعوبة تعريف الخدمة فيما يلي:¹

✓ من الصعب وصف الخدمة مجردة عن المنتج، واستعمال كلمة منتج لتعريف الخدمة مثلا: "منتجات مالية"، "منتجات سياسية".

✓ تعتبر الخدمة نشاط بشري أي أن أي شخص يقدم خدمة لشخص آخر، لكن هذا التعريف محدود جدا، لأن الكثير من الخدمات أصبحت تنجز بالآلات كالغسيل الآلي للسيارات، والموزع الآلي للحلويات... الخ

¹ GERARD TOCQUER, MICHEL LANGOIS, Marketing des service, Edition Dunod, Paris, 1992,p :21,22.

✓ نهاية الخدمة متشابهة مع نهاية المنتج المادي، فكلاهما ينتهي عند تلبية حاجات المستهلكين. كانت هذه بعض الأسباب التي أدت إلى الاختلافات الموجودة في تعريف الخدمة وسوف نذكر بعض هذه التعاريف كما يلي:

1- **تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق:** الخدمة هي ما يقدمه الأفراد في شكل أنشطة، أو منافع تعرض في البيع أو تقدم مرتبطة مع بيع السلع¹، ويعني ذلك بأن الخدمة ممكن أن تكون غير ملموسة وتعرض للبيع مثل التأمين والحراسة والمحاماة، أو تكون غير ملموسة لكن مرتبطة بسلعة ملموسة مثل إيجار عقار أو تكون خدمة مرافقة مع سلعة منقولة مثل شراء سيارة أو ما يرافقها من خدمات الصيانة.²

2- **تعريف الخدمة حسب JUDO:** الخدمة هي معاملة منجزة من طرف المؤسسة بحيث لا ينتج عن التبادل تحويل الملكية كما في السلعة الملموسة.³

3- **تعريف الخدمة حسب "RUSS":** الخدمة هي شرط مؤقت للمنتج أو أداء لنشاط موجه لإشباع حاجات محددة للمستخدمين.⁴

تعريف الخدمة حسب "PH-KOTLER": الخدمة هي كل نشاط أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر يكون أساسا غير ملموس، ولا ينتج عنه تملك أي شيء، وقد يرتبط تقديمه بمنتج مادي.⁵ من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك اختلاف بين طبيعة الخدمات فهناك ما تقدم للبيع مباشرة وهناك ماهي مرتبطة بسلعة ما، مع التأكيد على تميز الخدمة بكونها غير ملموسة وبشكل منفصل عن السلعة الملموسة التي يمكن أن ترافقها كحذاء الأدوية للخدمة الصحية أو الأدوات الاحتياطية المرافقة لعملية الصيانة والتصليح... الخ.⁶

ويمكن تلخيص هذه التعاريف في التعريف التالي: "الخدمة هي نشاط غير ملموس والنتيجة المنتظرة هي إرضاء المستهلك، وليس من الضروري أن تتحول ملكية المنتج الملموس المرافق للخدمة".⁷

¹ شفيق حداد، أساسيات التسويق، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص: 251.
² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص: 18.

³ BEATRICE ROUBAUD, le marketing des services, 8eme édition, Edition d'organisation Paris, 2004, p :71.

⁴ محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان، 2000 ، ص: 213.

⁵ PHILIP KOTLER, et autres, Marketing management, 12 eme Editio, Edition Person France, 2006 p :462.

⁶ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص: 215.

⁷ PETTIGREWS, TURGEON, Marketing_ 2eme Edition , MC GRAWS-HILL CANNADA, 1990, P: 390.

المطلب الثاني: خصائص الخدمات

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن الخدمة لها خصائص عديدة، حيث اتفق الباحثون أن للخدمة أربعة خصائص رئيسية وهي:

أولاً: الخدمة غير ملموسة **INTANGIBILITE**: غير ملموسة يقصد بها اللامادية أي أن الخدمة لا يمكن رؤيتها تذوقها، شمها، لمسها، سمعها¹ لذلك فإن بعض الخدمات مثل الفحص الطبي أو العرض السينمائي يصعب تقييمها مثلما يقوم المستهلك بتقييم سيارة جديدة قبل الشراء حي يمكن فحصها وقيادتها.²

لذلك يجد المستهلك صعوبة في تقييم الخدمة قبل استهلاكها ويعتمد المستهلك في هذه الحالة من أجل اتخاذ قرار الشراء على وسائل أخرى مثل سمعة مقدم الخدمة والصورة الخارجية للخدمة.³ وقد اقترح (WILSON 1972) إمكانية تقييم الملموسية إلى درجات يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) : تصنيف درجة الملموسية

درجة الملموسية	خدمات المنتج	خدمات المستهلك
الخدمات التي تتميز بعدم الملموسية بشكل كامل وأساسي.	الأمن والحماية، أنظمة الاتصالات، التمويل.	المتحف، وكلاء التوظيف، أماكن الترفيه، التعليم، خدمات النقل، والسفر، المزاد العلني.
الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة.	التأمين، عقود الصيانة، الاستشارات الهندسية، الإعلانات، تصميم العبوات.	خدمات التنظيف، التصليح، التأمين، العناية الشخصية.
الخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة.	متاجر الجملة، وكلاء النقل، المستودعات، البنوك.	متاجر التجزئة، البيع الآلي، الخدمات البريدية، العقارات.

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 25.

¹ IDEM

² عمرو خير الدين، التسويق - المفاهيم والاستراتيجيات -، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، 1997، ص: 232.

³ GERARD TOCQER, MICHEL LANGOIS, op cit, p :23.

من خلال الجدول نلاحظ بأن الخدمات تختلف عن بعضها حسب درجة الملموسية، فهناك خدمات غير ملموسة بشكل كامل مثل الأمن و الحماية بالنسبة للمنتوج والتعليم والنقل بالنسبة للمستهلك، نفس الشيء بالنسبة للخدمات التي ترتبط بسلعة أخرى وتعطيها قيمة مضافة مثل عقود الصيانة وتصميم العبوات بالنسبة للمنتوج وخدمات التنظيف والتأمين بالنسبة للمستهلك، أما الخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة فهي سهلة التقييم مثل وكالات النقل بالنسبة للمنتوج والعقارات بالنسبة للمستهلك فالعقار المباع أو المؤجر يمكن تقييمه صاحب الخدمة وهو وكيل العقارات مثلا عن طريق سعر العقار في حد ذاته أو الخدمات المرفقة به مثل الإشهار العقاري.

ثانيا: التماسك (عدم الانفصال) *Inséparabilité*

الأفراد الذين يقدمون الخدمة في ذهن المشتري هم أنفسهم الخدمة، فإدراك المستهلك أو المشتري لمقدم الخدمة يصبح إدراكه للخدمة نفسها، ولهذا المستهلكون غير قادرين على الحكم على نوعية الخدمة قبل شرائها¹، فالخدمة تباع قبل الإنتاج وتستهلك في نفس الوقت، وهذا الأمر لا ينطبق على السلع التي تضع وتوضع في المعارض أو توزع على البائعين ويمكن استهلاكها لاحقا².
ومنه فخاصية عدم الانفصال تعني عدم وجود الفضلات والنفايات أو الإرجاع إلى المصنع، لذلك الزبون يكون دائما في اتصال مع مقدم الخدمة خلال إنتاج وتسليم الخدمة³، لذلك فإن عدم الانفصال أو التماسك يمكنه أن يحدد من نطاق الخدمات في المؤسسة الخدمية، فمثلا طبيب واحد يمكنه أن يعالج عددا من المرضى خلال يوم واحد، كذلك الميكانيكي يمكنه أن يفحص عددا من السيارات خلال يوم واحد.

ثالثا: عدم التجانس *Hétérogénéité*

من الصعب على مقدم الخدمة تقديم خدمات متجانسة في كل مكان وزمان، ويرجع ذلك إلى المعايير الشخصية لمقدم الخدمة، مثل الظروف النفسية والمزاج، هذا من جهة ومن جهة أخرى مشاركة الزبون نفسه في تقديم الخدمة، واختلاف شخصيات الزبائن التي تؤدي بدورها إلى اختلاف في تقديم الخدمة، وهناك عامل إضافي يمكن أن يؤدي إلى عدم تجانس الخدمة المقدمة وهو أذواق المستهلكين فالذوق يمكن أن يحدث الفارق في تقييم الخدمة، فمثلا تقديم الشاي على درجة معينة من

¹ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص: 221.

² شفيق حداد، مرجع سبق ذكره، ص: 221.

³ Beataice Roulond , op cit, p :73.

الفصل الثاني _____ جودة الخدمة وعلاقتها برضا الزبون

الحرارة للمستهلك يمكن أن يجد اختلافاً في تقييم الشاي فهناك من يعتبره ساخناً وهناك من يعتبره بارداً ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير الشخصية لكل مستهلك.

نفس الشيء بالنسبة للبنوك فلا يمكن للزبون أن يحصل على نفس مستوى الخدمة من موظف الشباك في كل مرة تعامل، كذلك بالنسبة لخدمات الفندقية فقد يقدم موظفي الاستقبال خدمة فعالة ودودة بينما يقدم أحد زملائه على بعد أمتار خدمة غير ودودة¹.

ومن أجل تخفيف الآثار السلبية لهذه الخاصية على جودة الخدمة، تعمل المؤسسات من أجل استبعاد العنصر البشري من بعض الخدمات التي يقدمها العنصر البشري واستبدالها بالأجهزة والآلات مثل آلات السحب الآلي التي يمكن أن تقدم للمستهلك خدمة على نفس درجة الجودة في كل زمان ومكان.

لكن هناك بعض الخدمات التي لا يمكن فصلها عن العنصر البشري ولا يمكن تعويضه بالآلات، والحل هنا يكمن في تتبع خطوات للتقليل من حدة التباين في أداء الخدمة إلى أدنى حد ممكن، ومن هذه الوسائل يمكن أن نذكر:

- زيادة تدريب العاملين.

- متابعة رضا الزبون من خلال الشكاوى والمقترحات.

رابعاً: الزوال أو الفناء (عدم القابلية للتخزين) *la périssabilité*

يقصد بالزوال أو الفناء، أن الخدمة تزول بمجرد أدائها، ويعني ذلك كذلك بأن الخدمة لا يمكن أن تخزن إلى غاية تصريفها، مثلاً: المقاعد الشاغرة في الطائرة تعتبر خدمة مقدمة لا يمكن تخزينها ولا الحصول على مقابلها، لذلك تستخدم الشركات سياسة سعرية من أجل تعويض هذه الخسائر: مثلاً: الشركات السياحية ترفع في أسعار خدماتها في أوقات الرواج (*haute saison*) وتقوم بتخفيضها بشكل حاد في غير موسمها (*base saison*).

وللتخفيف من آثار هذه الخاصية يمكن اتخاذ عدة إجراءات منها، استخدام أنظمة الحجز المسبق للإدارة لمواجهة التغير في مستوى الطلب، كذلك تشكيل قوة عمل مؤقتة (مستخدمين إضافيين) لمواجهة تصاعد الطلب، والتسعير المختلف الذي يجلب الطلب في فترات تزايد مثل الحجز المسبق بأسعار أقل².

¹ عمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 269.

² محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص: 222.

الفصل الثاني _____ جودة الخدمة وعلاقتها برضا الزبون

خامسا: عدم انتقال الملكية

تعتبر صفة عدم انتقال الملكية صفة أساسية تميز الخدمة عن السلعة، وذلك لأن الزبون لا يمكنه امتلاك الخدمة المقدمة له بشكل دائم، مثلا: إيجار سيارة لمدة معينة لا تعني امتلاك الزبون هذه السيارة، كذلك استعمال غرفة في فندق لا يعني امتلاك الغرفة، وهذا عكس السلعة التي يمكن للزبون امتلاكها بمجرد دفع ثمنها والتصرف فيها.

ومما سبق وانطلاقا من الخصائص الخمسة السالفة الذكر والتي تتميز بها الخدمة، يمكن تلخيص المشاكل التسويقية التي تنجم عن كل خاصية كما يلي:

جدول رقم (05) : خصائص الخدمات والمشاكل التسويقية المرتبطة بها

الخصائص	المشاكل التسويقية
اللاملموسية	صعوبة التسعير . عدم إمكانية التخزين
التماسك	صعوبة تمييز الإنتاج.
عدم التجانس	عدم ثبات درجة الجودة.
الفناء	لا يمكن تخزينها.
عدم انتقال الملكية	صعوبة تقييم الخدمة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر

و التوزيع ، عمان، 2000،ص:222

المطلب الثالث: طبيعة الخدمات وتصنيفاتها

تتميز الخدمات بطبيعة خاصة تميزها عن غيرها حيث:

أولاً: طبيعة الخدمات :

إن المؤسسة تقوم بعرض خدماتها في ثلاثة أشكال وذلك حسب درجة توجد عنصر الخدمة، حيث يمكن أن يكون عنصر الخدمة ثانوياً أو رئيسياً من العرض الكلي.

ويشير PHILIP KOTLER إلى أن هناك ثلاثة أشكال يمكن أن تعرض من خلالها الخدمة

وهي:¹

1- منتجات ملموسة مصحوبة بخدمات: في هذه الحالة يتضمن عرض الخدمة منتجات ملموسة مرفوقة بنوع واحد أو أكثر من الخدمات، مثل الشركات التي تنتج السيارات وترافقها بخدمات ضمان الصيانة لمدة معينة.

2- خدمات مرفوقة بمنتجات عادي: إن استكمال عرض هذا النوع من الخدمات يتطلب إرفاقه بمنتجات عادي مثل تقديم الطعام أثناء رحلة جوية.

3- الخدمات البحتة أو الخالصة: في هذه الحالة تقوم المؤسسة بعرض خدمة معينة دون الحاجة إلى مرافقتها بمنتوج مادي أو خدمات أخرى مثلاً: المحاماة، والعلاج النفسي... الخ. ويمكن توضيح طبيعة الخدمة والفرق بينها وبين السلعة في الجدول التالي:

¹ PH KOTLER et autres, op cit , p :455.

الجدول رقم (06) : الفروقات الأساسية بين السلعة والخدمة

السلعة	الخدمة
- السلعة تصنع قبل أن يتم وضعها في السوق.	- الخدمة لا توجد من قبل، بل تخلق في نفس سياق تقديمها.
- المنتج يتحكم في النجاعة والجودة.	- المنتج والمستهلك مسؤولون عن النجاعة والجودة.
- يتحكم المنتج في النتيجة وهو المسؤول عنها.	- لا يمكن التحكم في النتيجة فالمنتج لا يستطيع التعهد على النتيجة.
- القيمة التبادلية هي المحددة.	- القيمة الاستعمالية هي العنصر الأكثر أهمية.
- تتبادل السلع في السوق الذي يلعب دور الحكم.	- السوق ليس مكان لتحديد السعر والكمية، فالنفاوض والمعلومة هي المحددات الرئيسية.
- السلعة ملموسة.	- الخدمة غير ملموسة.
- الشراء يتضمن تحويل الملكية.	- نادرا ما يكون تحويل الملكية.
- السلعة يمكن إعادة بيعها.	- الخدمة لا يمكن إعادة بيعها.
- السلعة يمكن إثباتها.	- في الواقع لا يمكن إثبات الأشياء غير النظرية، فالخدمة غير موجودة قبل الشراء.
- السلعة يمكن تخزينها.	- الخدمة غير ممكن تخزينها.
- الإنتاج والبيع والاستهلاك متفرق في المكان.	- الإنتاج والاستهلاك وأيضاً البيع يجتمعون في نفس المكان.
- السلعة يتم نقلها.	- الخدمة لا تنقل (المنتجون هم الذين ينتقلون).
- البائع هو الذي يقوم بالإنتاج.	- المشتري أو الزبون يشارك في الإنتاج.
- اتصال غير مباشر بين المؤسسة والزبون.	- اتصال مباشر بين المنتج والزبون وهذا الاتصال ضروري.
- الاستهلاك يتبع الإنتاج.	- الإنتاج والاستهلاك يتزامن ويتطابق.

Source : Richard Norman ,Le management des services théorie du moment de vérité dans les services , Inter Edition , Paris 1994 p : 21

من خلال الجدول السابق نلاحظ بان الخدمة لها خصائص عديدة تميزها عن السلعة اهمها عدم قابلية إعادة بيعها كذلك عدم إمكانية تخزينها.

ثانياً: تصنيفات الخدمات:

يمكن تصنيف الخدمات من وجهات تنظر مختلفة

1- حسب نوع السوق: ويمكن تصنيفها إلى:

- استهلاكي: مثل الخدمات الصحية والتأمين على الحياة.

- صناعي: مثل مراجعة الحسابات لشركة صناعية.

2- حسب الغرض من شراء الخدمات: ويمكن تصنيفها إلى:

- خدمات مقدمة للمستهلك النهائي مثل الحلاقة.

- خدمات مقدمة لشركات مثل المحاسبة والحراسة.

3- حسب أهمية حضور المستهلك: ويمكن تصنيفها إلى:

- ضرورة حضور المستهلك: العلاج الطبي، التجميل.

- عدم ضرورة حضور المستهلك: تصلح السيارات وتنظيف الملابس.

4- حسب دوافع مقدم الخدمة: ويمكن تصنيفها إلى:

- خدمات تقدم بدافع الربح: مثل المدارس الخاصة.

- خدمات لا تقدم من أجل الربح: مثل الخدمات العمومية المقدمة من طرف الدولة.

5- حسب مهارة مقدم الخدمة: ويتم تصنيفها إلى:

- خدمات تتطلب الاحتراف مثل: المحاماة والطب...الخ

- خدمات لا تتطلب الاحتراف مثل: الحراسة والخدمات المنزلية.

6- حسب درجة كثافة العمالة: ويمكن تصنيفها إلى:

- خدمات تتطلب عمالة كثيفة: مثل التعليم.

- خدمات لا تتطلب عمالة كثيفة: مثل الاتصالات والخدمات الصحية.

ويرى بعض الباحثين بأن الخدمات يمكن تصنيفها حسب الأهمية التي يحتلها الجانب الشخصي

لمقدم الخدمة مقارنة بالجانب الإجرائي المتمثل في التنسيق والسرعة في الأداء...الخ، وهذا النوع من

الفصل الثاني _____ جودة الخدمة وعلاقتها برضا الزبون

التصنيف يعتمد عليه الكثير من الباحثين في مجال دراسة سلوكية مقدم الخدمة، وينقسم هذا التصنيف إلى أربعة أنواع كما يلي:¹

1- طريقة الخدمة الباردة: وتمتاز هذه الطريقة بإجراءات سيئة في تقديم الخدمة وكذلك هناك تعاملات غير جيدة مع العملاء، تتمثل بوجود سلوكيات ومواقف غير مناسبة اتجاه هؤلاء العملاء.

● في الجانب الإجرائي تمتاز الخدمة هنا ب:

أ- بطيئة

ب- غير متناسقة

ج- غير منظمة

د- تمتاز بالفوضى

هـ- غير مريحة

● أما في الجانب الشخصي فتمتاز الخدمة هنا ب:

أ- غير شفافة فالإجراءات المحددة غير واضحة وغير مفهومة

ب- باردة

ج- فاترة

د- متحفظة وجدية وبعيدة عن أجواء الانبساط والفرح.

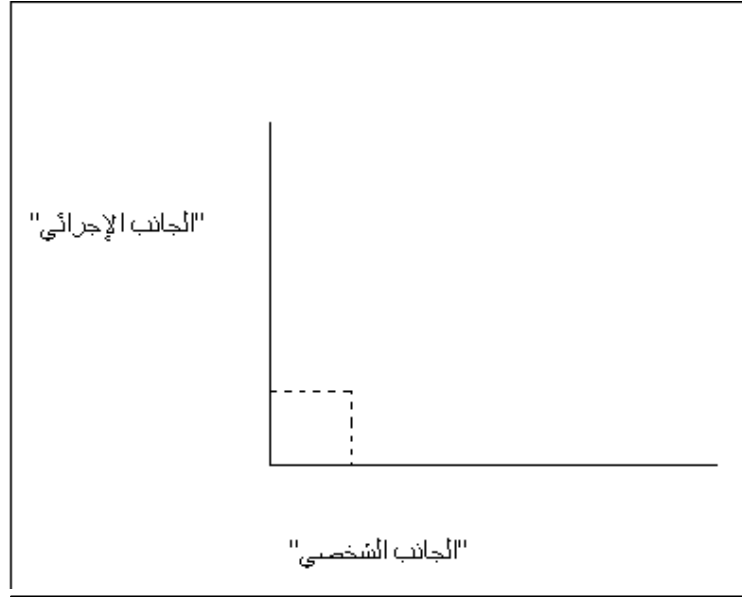
هـ- غير مرغوبة من قبل العميل.

● الرسالة الموجهة للعملاء هنا: "نحن لا نهتم".

ويوضح الشكل التالي الخدمة الباردة

¹ مأمون الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص: 190.

الشكل رقم (06) طريقة الخدمة الباردة



2- طريقة المصنع للخدمة: وتمتاز هذه الخدمة بانخفاضها في الجانب الشخصي وارتفاع الجانب الإجرائي.

• في الجانب الإجرائي تمتاز ب:

أ- أنها تأتي في الوقت المناسب

ب- الخدمة متناسقة وموحدة لجميع

ج- بعيدة عن الفوضى

• في الجانب الشخصي تمتاز الخدمة هنا:

أ- غير شفافة

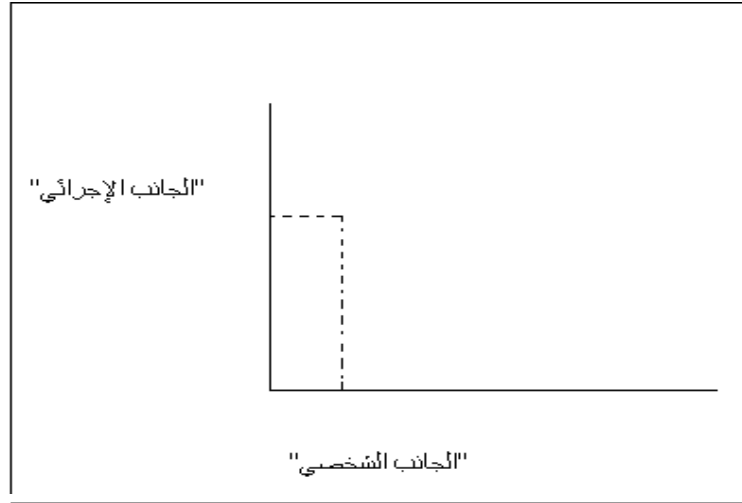
ب- فاترة

ج- متحفظة

د- غير مرغوبة

• الرسالة الموجهة للعملاء هنا: "أنتم مجرد أرقام ونحن هنا لمعالجتكم"

الشكل رقم (07) : طريقة المصنع للخدمة



3- طريقة الحديقة الوردية للخدمة: تمتاز بارتفاع على المستوى الشخصي للخدمة وبانخفاض على مستوى الجانب الإجرائي.

• تمتاز هذه الخدمة في الجانب الإجرائي ب:

أ- بطيئة

ب- غير متناسقة

ج- غير منتظمة

• تمتاز هذه الخدمة في الجانب الشخصي ب:

أ- ودودة

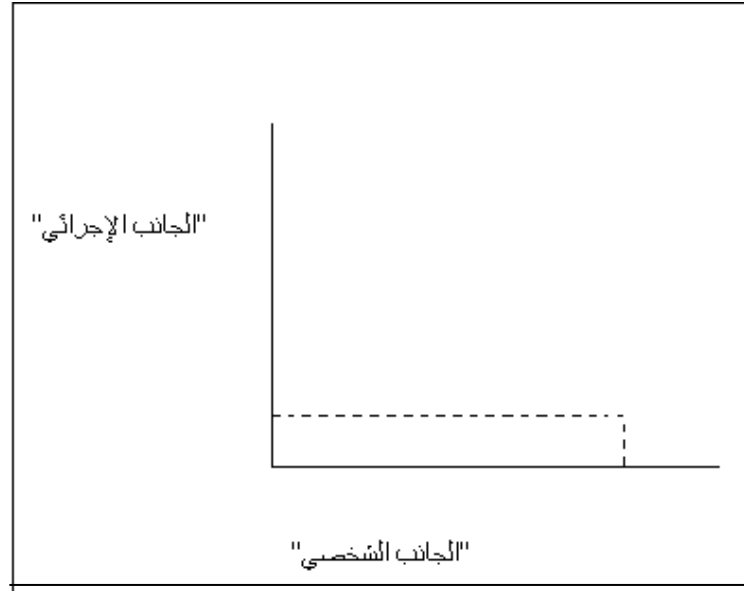
ب- جذابة

ج- مرغوبة

د- بارعة

• الرسالة الموجهة للعملاء هنا: "نحن نبذل أقصى ما في وسعنا ولكننا لا نعرف تماما ما نقوم به"

الشكل رقم (08) : طريقة الحديقة الوردية للخدمة



4- طريقة جودة وخدمة العضو: وتمتاز الخدمة هنا بارتفاع على مستوى الجانب الشخصي وكذلك بارتفاع على مستوى الجانب الإجرائي.

• وتمتاز الخدمة على مستوى الجانب الإجرائي ب:

أ- تأتي في الوقت المناسب

ب- متناسقة

ج- الخدمة موحدة

• أما على المستوى الشخصي فتمتاز الخدمة ب:

أ- ودودة

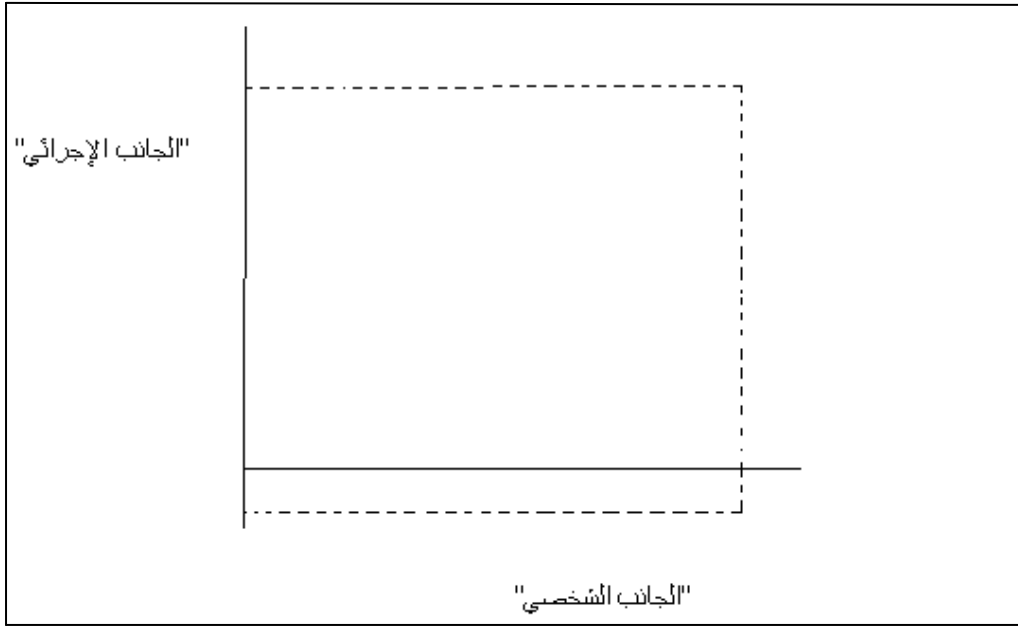
ب- جذابة

ج- بارعة

د- مرغوبة

• الرسالة الموجهة للعملاء هنا: "نحن نعتني بكم ونسعى لخدمتكم"

الشكل رقم (09) : "طريقة جودة الخدمة العضو"



المبحث الثاني: خطوات تحقيق جودة الخدمة وعلاقتها برضا الزبون

توصلت الأبحاث إلى أن هناك علاقة قوية بين جودة الخدمة ورضا الزبون، حيث أن جودة الخدمة تؤثر مباشرة على رضا الزبون، وبالتالي تكون متغيراً حاسماً للمسوقين الذين هدفهم هو تحقيق رضا الزبون وبالتالي تحسين الربحية في المدى الطويل.

المطلب الأول: مكانة جودة الخدمة

تكون الجودة الرابط المركزي في معظم استراتيجيات الخدمة، والتي مثلت موضوعاً رئيسياً للكثير من السنوات، لذلك أدركت الكثير من تنظيمات الخدمة أن الجودة ضرورية، وقد نالت جودة الخدمة اهتمام الكثير من الباحثين على مر السنين مثل البيتشيت وزيمكي ALBETCHI et ZEMKE 1985، وبيترز 1987 PETERS، وكارلزون 1987 CARLSON، وجرنروس 1990، وبيري وبارشورمان 1991 BERRY et PARASSURMAN، لكن وبالرغم من البرامج الكثيرة التي قدمت لتحسين جودة الخدمة إلا أن جودة الخدمة لا تزال مشكلة رئيسية تحتاج إلى التعامل معها لعدد من الأسباب أهمها¹:

1- لدى الكثير من المديرين نظرة للعالم قصيرة المدى، خاصة عند تصميم النظم التنظيمية لمكافأة الإنجازات قصيرة المدى بدلاً من تلك طويلة المدى، ولبرامج الجودة تكاليف مالية، وموارد بشرية خاصة عند تطويرها لأول مرة، والتي تمثل مشكلة رئيسية إذا لم تكن الموارد المتاحة، لكن كما أشار

1- جاي ككاندامبولي و اخرون، إدارة جودة الخدمة في الضيافة و السياحة و أوقات الفراغ، ترجمة سرور إبراهيم سرور، دار المريخ، السعودية 2008، ص: 154

جرنروس 1990 أن الجودة لا تكلف وإنما الافتقار للجودة هو الذي يكلف « Quality does not cost » وهذا على الأقل في المدى الطويل.

2- تقدم الكثير من التنظيمات الكثير جدا من الخدمات، وعادة يعني هذا مع الميزانيات المحدودة، أنه لا يمكن عمل شيء في التنظيم بامتياز، إلا أن متابعة الأنشطة يمكن أن يكون أمرا في غاية الصعوبة نظرا لأنه يتطلب تغييرا معنويا في الأشياء التي يعملها الناس، ويمكن أن يتطلب إعادة هيكلة تنظيمية وكلها مكلفة ماليا، ومن ناحية الموارد البشرية.

3- يمكن أن لا تكون نظم التشغيل الموجودة كفاءة أو فعالة، ويتبع هذا أن العاملين يجدون صعوبات في التعامل مع العملاء بفعالية، خاصة عندما تظهر المشاكل، وعادة تكون النظم مكلفة أيضا في إصلاحها أو استبدالها مما يجعل الخيارات في هذا المجال صعبة.

4- يمكن أن لا تعطي الحالة المناسبة لجماعات الخط الأمامي وبالتالي يكون لدى هؤلاء الناس رضاء وظيفي بسيط، أو وفاء تنظيمي بسيط، ولا يميلون إلى إجهاد أنفسهم عندما يكون هذا مطلوبا.

5- تواجد أعراض، "أنه ليس عملي" في الكثير من المؤسسات، والتي تعني أن الناس يحاولون تجنب المساعدة بدلا من توفير الدعم للعملاء، أو للعاملين الآخرين الذين يتعاملون مع العملاء.

6- يعتقد العاملون أن العملاء يمثلون قلقا لهم، مما يجعل من الصعب تطوير برامج خدمة عملاء قوية حيث يكون لهم جداول أعمال أخرى.

لكن بالرغم من هذه المشاكل يجب أن تهتم التنظيمات بمستوى جودة الخدمة المقدمة لكن إذا أرادوا تقديم جودة الخدمة فيجب تعريفها تشغيليا، ويجد الناس أنه من الصعب صياغة ما يقصدونه بجودة الخدمة، رغم معرفتهم متى لا يحصلون عليها.

مما سبق نستنتج أنه لا يمكن تحديد جودة الخدمة من داخل التنظيم لأن الجودة تكون عند تحقيق احتياجات المستهلكين، فإذا لم يعرف التنظيم الكثير عن احتياجات عملائه فسوف يجد أن تحقيقها يكون في غاية الصعوبة، وبالتالي يوصي معظم الباحثين بضرورة الدراسة المسحية للزبائن كنقطة بداية في تطوير برامج الجودة¹.

لذلك يرى الباحثون أن جودة الخدمة لا بد أن تتضمن وجهة نظر العميل، فالخدمة الجيدة تتحقق فقط عندما تقوم المؤسسة بتقديم خدماتها بالطريقة التي تتفق مع أو تتجاوز توقعات العملاء لها وهو ما

¹ المرجع السابق، ص: 159.

يساعد في النهاية على إشباع حاجات ورغبات هؤلاء العملاء، وتحقيق الرضا عند التعامل في الخدمة¹.

وكما هو الحال في السلع فإن لجودة الخدمة التي تقدم إلى العملاء مستويات، وتتباين الآراء في مستوى هذه الجودة، وهناك إمكانية لتمييز خمسة مستويات لجودة الخدمة وهي²:

- الجودة التي يتوقعها العملاء: وتتمثل في الجودة التي يرى العملاء وجوب توفرها.
- الجودة المدركة من إدارة المؤسسة: وتمثل الجودة التي تراها إدارة المؤسسة مناسبة.
- الجودة القياسية: وهي الجودة التي تحدد بالموصفات النوعية لخدمة.
- الجودة الفعلية: وهي التي تؤدي بها الخدمة فعلا.
- الجودة المرجوة للعملاء: وهي الجودة التي وعد بها العملاء من خلال الحملات الترشيفية.

أي أن درجة جودة الخدمة هي مقياس نسبي يختلف من شخص لآخر، ويعتمد على مقارنة الجودة المتوقعة مع الجودة المدركة، ويمكن التمييز بين نوعين من الجودة المدركة وهما: الجودة الفنية والجودة الوظيفية، وتعني الجودة الفنية ما يتم تقديمه للعميل فعلا ويتصل بالحاجة الأساسية التي يسعى لإشباعها، أما الجودة الوظيفية فهي درجة جودة الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة، ومن حيث الجودة المتوقعة يمكن التمييز بين نوعين منها وهما: الجودة المتوقع حدوثها والجودة كما يجب أن تكون ففي حين تمثل الأولى التوقع العملي لمستوى الخدمة اعتمادا على تقييم لجهة تقديم الخدمة، فإن الثانية تمثل ما ينبغي أن يكون في مثل هذا النوع من الخدمات³.

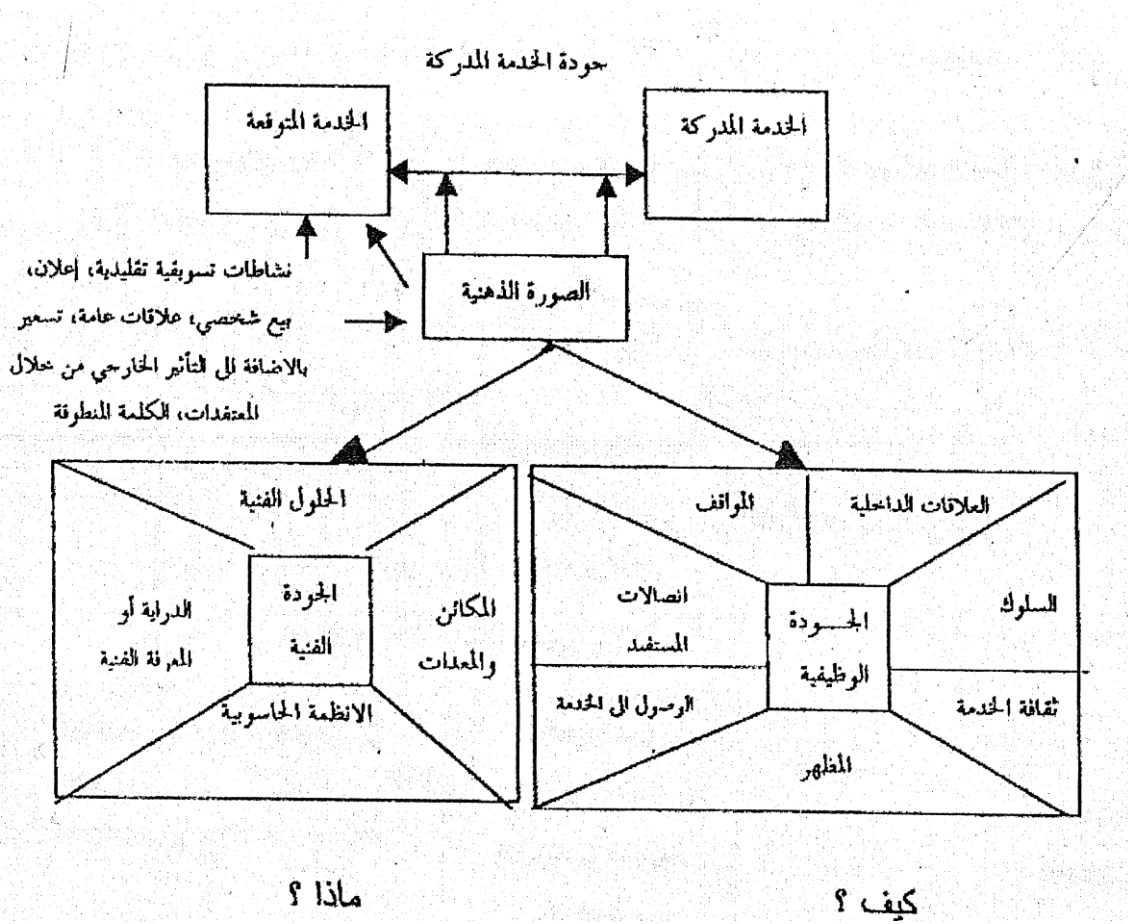
ووجدت العديد من محاولات تغليف الطبيعة اللازمة لهيكل جودة الخدمة في صورة نماذج نظرية، ووصف جرونروس 1983 Gronroos أحد النماذج المبكرة، والذي يربط مستوى جودة الخدمة مع كل كم البعدين التقني والوظيفي لتوفير الخدمة والشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ عصام الدين أمين ابوعلقة، التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2002، ص: 496.

² تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الصمد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 330.

³ بدران بن عبد الرحمن، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض، مجلة الإدارة العامة، المجلد الثاني والأربعون، العدد الثاني، معهد الإدارة العامة، الرياض، جوان 2002، ص: 311.

شكل رقم (10) : نموذج جودة الخدمة



المصدر: حميد الطائي، بشير العلق، تسويق الخدمات، دار اليازوري، عمان، 2009، ص: 256

من خلال الشكل السابق نستنتج أن:

- الجودة الفنية تشير إلى نتيجة الخدمة ويمكن طرح السؤال ما الذي يتم توفيره؟
- الجودة الوظيفية تشير من ناحية أخرى إلى الطريقة التي تم تسليم الخدمة بها، وتطرح السؤال كيف تم تقديم الخدمة؟

المطلب الثاني: خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة

لكي تحقق المؤسسة الجودة في تقديم الخدمة يجب إتباع الخطوات الآتية:

1- جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء

إن جذب انتباه العملاء وإظهار الاهتمام من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة، فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر، والابتسام الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والنقطة بالنفس... الخ تعتبر كلها بمثابة مثير يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول

الفصل الثاني _____ جودة الخدمة وعلاقتها برضا الزبون

على الخدمة التي يريدها إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للعملاء من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها باستمرار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المواقف الإيجابية التالية:¹

- الاستعداد النفسي والذهني لمقابلة العملاء والاهتمام بهم والرغبة في تقديم الخدمة لهم.
- حسن المظهر.
- الابتسامة 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 أفضل المؤسسات تأكيدا للجودة والاهتمام بتقديمها.
- التركيز على أن المؤسسة تبدأ بالعمل وتنتهي به في توفير الخدمة.

2- خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم

إن خلق الرغبة وتحديد احتياجات العملاء تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة ومن المتطلبات الأساسية لذلك ما يلي:

- العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرته.
- التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الالتزام بالموضوعية في إقناع العميل بالتعامل في خدمة أخرى لتفاديا القصور.
- اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حاسة السمع واللمس والنظر والشم والتذوق...الخ، فالرؤية أو اللمس تغني عن الاستماع.

¹ حضير كاظم حمود، إدارة الجودة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002، ص: 217.

- ترك الفرصة للعميل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستعداً للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة مما يجعل العميل مستعداً لاستكمال إجراءات اقتناء الخدمة.

- التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والابتسامة والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء.

3- إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه

إن عملية إقناع العميل باقتناء تلك الخدمة ليست بالأمر السهل وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق الفعالية لدى العملاء عند تقديم الخدمات وكذلك معالجة الاعتراضات التي يبذلها العميل عند الشراء أو يضع العراقيل أمام إتمام ذلك رغم اقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان، فيرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود اعتراض من قبل العميل لذلك فطريقة الرد على الاعتراض تختلف من موقف لآخر لذلك فهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات العملاء ويمكن توضيحها كما يلي:

- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع العملاء وهي (أن العميل دائماً على حق) بحيث يجب أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسياً 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 الاعتماد على النفي المباشر مع الاعتماد عليه في الحالات التي لا يكون منها مفر من اللجوء إليه.
- طريقة التعويض: وتقوم على تعويض اعتراض العميل على الخدمة من ناحية السعر مثلاً بإظهار جودتها.
- طريقة العكس: وتقوم هذه الطريقة على قلب الاعتراض إلى ميزة.
- طريقة الاستجواب: وتقوم هذه الطريقة على أن يلجأ مقدم الخدمة إلى توجيه بعض الأسئلة على العميل بحيث يكون في الإجابة عليها تقييداً لاعتراضه.
- يجب أن يكون مقدم الخدمة مستمعاً جيداً للعميل وأن يظهر الاهتمام واليقظة مع تدوين الآراء والملاحظات التي يبديها العميل حتى يتم إرضاء كبريائه.

- يجب على مقدم الخدمة أن لا يأخذ اعتراضات العميل قضية مسلم بها، فقد يكون العميل راغباً في اقتناء خدمة معينة لكنه يثير الاعتراض فقط من أجل إنهاء المقابلة لذلك فيجب أن يكون مقدم الخدمة يقظاً لذلك وإذا ما تأكد من استحالة التعامل معه يجب إنهاء المقابلة بشكل لبق.
- يجب على مقدم الخدمة أن لا يجعل العميل يشعر بانهزامه في المناقشة وأنه قد انتصر عليه لأن هذا الشعور قد يؤدي إلى فشل عملية البيع بعد أن كادت أن تنتهي بنجاح.

4- التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة

- إن عملية التأكد من استمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء لدى العملاء يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضماناً لولاء العملاء للمنظمة ومنها:
- الاهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم، بحيث يجب على مقدمي الخدمة أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوي العملاء واتخاذ الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك من خلال:
 - الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة لهم.
 - تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك.
 - استبدال السلع المستخدمة في الخدمات.
 - تقديم الشكر للعملاء وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة.
 - توفير خدمات ما بعد البيع بعد إتمام عملية البيع والتعاقد فعلى مقدمي الخدمات أن يتابعوا باستمرار تقديم قطع الغيار، فتقديم هذه الخدمات بكفاءة عالية يساعد على استمرار العملاء في التعامل مع المؤسسة وبالتالي استمرار وجودها واستقرارها.

المطلب الثالث: العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا المستفيدين

يوجد نوع من الغموض والإرباك في أدبيات التسويق حول العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا المستفيدين. فعلى الرغم من وجود علاقة واضحة وأكيدة بين الرضا وجودة الخدمة، إلا أن الباحثين في هذا المجال مازالوا غير متفقين على أرضية مشتركة بخصوص مفهومي أو مصطلحي

الرضا (Satisfaction) وجودة الخدمة (qualité de service). كما أن هؤلاء الباحثون لا يمتلكون رؤية واضحة ودقيقة حول طبيعة وماهية وكيفية الترابط، أو العلاقة الترابطية بين جودة الخدمة ورضا المستفيد.

حيث ميز Baston ما بين جودة الخدمة ورضا المستفيد، حيث ذكر أن الجودة هي موقف attitude يكونها المستفيد من خلال تقييمه لعرض الخدمة (offre de service) وأن هذا الموقف غالبا ما يكون مبنيا أو مستندا على سلسلة من خبرات تقييمية سابقة، وعليه فإن الجودة هي أقل ديناميكية قياسا إلى الرضا.

أما الرضا فهو عبارة عن الناتج النهائي للتقييم الذي يجريه المستفيد لعملية تبادل معينة. مثلا قيام مستفيد بإيداع سيارته لدى ورشة لإجراء صيانة دورية (روتينية) عليها لذلك فإن مستوى الرضا المتحقق من عملية التبادل هذه سيتحدد في ضوء مستوى توقعات المستفيد السابقة مع الورشة والناتج النهائي الفعلي للخدمة الحالية، فإذا كانت النتائج الفعلية (المدركة) للخدمة تفوق ما كان متوقعا مثلا (إتمام عملية صيانة السيارة بسرعة وكفاءة عالية دون أن يضطر المستفيد لإيجاد وسيلة وسيلة نقل بديلة) فإن المستفيد سيكون راضيا عن الخدمة وسعيدا بها، وإلا فإنه سيكون غير راض. ويمكن لنفس المستفيد أن يحكم على جودة الخدمة التي يقدمها الميكانيكي بشكل شامل، من خلال قيامه بإجراء مقارنات مع ميكانيكي آخر، أو عدد من ورش صيانة السيارات، ليقف على جودة الخدمة التي ينبغي لمورد الخدمة الأول أن يقدمها للمستفيد، في هذه الحالة، فإن تعاملًا أو تبادلًا واحداً لن يكون كافيا للحكم على جودة الخدمة.

مثال ذلك، إذا وجد المستفيد أن عددا من المستشفيات الخاصة في المحافظة، أو المدينة تقدم خدمات ذات جودة عالية جدا، فإن تقييمه الشامل لجودة الخدمة التي تقدمها المستشفى التي يتعامل معها سيكون مستندا على أساس ما تقدمه المستشفيات الأخرى من الخدمات، فالمستفيد هنا يكون مطلعًا على جودة خدمات هذه المستشفيات، ولن يقبل بخدمة طبية أقل مما تقدمه هذه المستشفيات، وبعبارة أخرى، فإن المستفيد يتوقع أن يحصل من المستشفى الذي يتعامل معها على خدمة متساوية أو أفضل من تلك المقدمة من قبل المستشفيات الأخرى.

ويرى باحثون آخرون أن جانب الاختلاف بين جودة الخدمة ورضا المستفيد يكمن في كيفية تعريف أو تحديد معنى التوقعات، حيث يؤكد هؤلاء الباحثون أنه عند قياس جودة الخدمة المدركة، فإن

الفصل الثاني _____ جودة الخدمة وعلاقتها برضا الزبون

مستوى المقارنة يستند إلى ما ينبغي على المستفيد توقعه، بينما في قياس الرضا، يكون مستوى المقارنة على أساس أما قد يتوقعه المستفيد من الخدمة .

ففي الحالة الأولى (نعني ما الذي ينبغي على المستفيد توقعه من الخدمة) فإن التوقع مثلا بخصوص فندق أربع نجوم يستند ليس فقط على خبرات المستفيد السابقة المتعلقة بمجموعة الفنادق التي ينتمي إليها هذا الفندق بالذات (كأن يكون هذا الفندق تابعا لشركة فندقية واحدة مثل سلسلة فنادق الماريوت)، وإنما يستند إلى توقع المستفيد وتقييمه لجودة خدمة هذا الفندق أيضا على أفضل ما تقدمه فنادق الأربع نجوم الأخرى التابعة لشركة فندقية أو مجموعة شركات أخرى (مثلا سلسلة فنادق الشيراتون أو غيرها).

أما في الحالة الثانية (نعني ما قد يتوقعه المستفيد من الخدمة) فإن التوقع يكون على شكل تصور أو تنبؤ يستند على مظهر الفندق والخبرات السابقة مع مجموعة الفنادق التي يتبع لها هذا الفندق بالذات، فإذا كان الفندق مثلا، تابعا لسلسلة فنادق الماريوت ذات الأربع نجوم، فإن التقييم يتم على أساس ما تقدمه هذه السلسلة من الخدمات للنزلاء.

ويؤكد كل من Parasuraman و Zeithaml و Berry أن مفهوم رضا المستفيد يختلف عن مفهوم جودة الخدمة، فالرضا ينتج عن المقارنة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، بينما تشير جودة الخدمة إلى المقارنة بين الخدمة المطلوبة أو المرغوب فيها من قبل المستفيد والخدمة المدركة.

الرضا التراكمي للمستفيد

في محاولة للتمييز بين رضا المستفيد وجودة الخدمة قام Anderson باستخدام مفهومين اثنين لرضا المستفيد هما:

✓ رضا المستفيد المستند على تبادل تجاري محدد.

✓ رضا المستفيد المستند على تبادلات تراكمية.

فالمفهوم الأول سبق وأن ناقشناه في هذا الفصل، أما المفهوم الثاني فإنه يستند إلى ما يسمى بـ "إجمالي خبرة شراء واستهلاك سلعة أو خدمة عبر فترة زمنية".

وبهذا المعنى، فإن هذا المفهوم يعد مؤشرا هاما لتقييم أداء مورد الخدمة في الماضي والحاضر والمستقبل، وإذا ما اعتبرنا أن الجودة تستند في تقييمها على حكم شامل لكل الخدمات التي يقدمها مورد

الخدمة، فإنه علينا في هذه الحالة هذه أن نقر بوجود اختلاف ما بين الرضا التراكمي للمستفيد وجودة الخدمة المدركة، وذلك للأسباب التالية:

1. يحتاج المستفيد إلى خبرة مع الخدمة لكي يحدد الرضا، بينما يمكن إدراك الجودة من دون خبرة فعلية.

2. يعتمد رضا المستفيد على القيمة عندما تكون القيمة مركبا من السعر والجودة وعليه فإن الرضا (وليس الجودة) هو الذي يعتمد على السعر.

3. أن الجودة ترتبط بالإدراكات الحالية بينما الرضا يستند إلى الخبرات السابقة والمتوقعة في المستقبل.

مما سبق نستنتج أن رضا الزبائن عن جودة الخدمة شغل اهتمام المنظمات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وأن الرضا بقي بالنسبة لها مقابلة حاجات ورغبات الزبائن سواء كانت هذه الرغبات أو الحاجات والتوقعات تم الإفصاح عنها أم لا وأن المنظمات قد اتبعت أسلوبا أو أكثر من أجل قياس رضا الزبائن وسببا للحصول على آراء وملاحظات وشكاوي الزبائن، وقامت بإجراء الدراسات الميدانية باستخدام أساليب البحث العلمي، وبذلك بذلت الجهود نحو تحقيق المزيد من الرضاء من خلال الاستجابة لرغبات وتوقعات الزبائن ووضع ملاحظاتهم موقع الدراسة وتنفيذها مهما كانت تلك الملاحظات إيجابية أم سلبية.

المبحث الثالث: أبعاد جودة الخدمة و نماذج قياسها

تتميز جودة الخدمة بأبعاد مختلفة حيث:

المطلب الأول : أبعاد جودة الخدمة

لم يتفق الباحثون على ماهية أبعاد جودة الخدمة، وذلك بسبب صعوبة وضع إجراءات رقابية من قبل المنظمات الخدمية لتحديد معايير جودة الخدمات المقدمة للزبائن، حيث يرى كل من صوان وكومبس SWAN et COMB أن جودة الخدمة لها بعدان أساسيان هما: الجودة المادية الملموسة التي يتعرض لها الزبون في حالة حصوله على الخدمة، والجودة التفاعلية وهي تمثل أداء عملية الخدمة ذاتها أثناء تفاعل العاملين بالمؤسسة مع الزبائن¹.

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

الفصل الثاني _____ جودة الخدمة وعلاقتها برضا الزبون

وتوصل جرونروس Gronroos كما ذكر من قبل أن لجودة الخدمة بعدين هما: الجودة الفنية التي تشير إلى المخرجات الفعلية للخدمة، والجودة الوظيفية وهي العلاقات والمعاملات بين الزبون ومقدم الخدمة¹.

ويميز دونابديان Donabedian بين ثلاث مجموعات من أبعاد جودة الخدمة وهي:²

البعد الفني: والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة؛

البعد غير الفني: وهي التفاعل الاجتماعي والنفسي بين مقدم الخدمة والزبون؛

الإمكانيات المادية: وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة.

وقد توصل باراسورمان إلى تطوير عشرة أبعاد للجودة وهي التي تحدد جودة الخدمة وفقا لإدراك

العميل وهي:³

1- **الجوانب المادية:** أي الجانب المادي للخدمة وتشمل:

- المباني (مظهر المكان من الداخل والخارج)؛

- مظهر مقدمي الخدمة؛

- الأدوات والأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمة.

2- **الاعتمادية:** أي تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة وبشكل دقيق يعتمد عليه وتتضمن:

- الدقة في القيام بالعمل؛

- تقديم الخدمة بطريقة صحيحة؛

- أداء الخدمة في الوقت المحدد.

3- **الاستجابة:** أي سرعة استجابة مقدمي الخدمة لطلبات الزبائن والرد السريع على استفساراتهم

وتتضمن:

- الدقة في مواعيد التنفيذ؛

- السرعة في تلبية الخدمة؛

- الاستعداد لتقديم الخدمة للزبون بشكل دائم.

¹ تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص: 333.

² محمد صالح الحناوي، اسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الاسكندرية، دون سنة نشر، ص: 163.

³ فتية أبو بكر ادريس، قياس جودة أداء الخدمات الصحية وتأثيرها على رضا المرضى، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 27، 26، أبريل 2006، ص: 5، 6.

الفصل الثاني _____ جودة الخدمة وعلاقتها برضا الزبون

4- الكفاءة: (كفاءة وقدرة مقدمي الخدمة) وهي تعني امتلاك الأفراد مقدمي الخدمة للقدرات التي تمكنهم من تقديم خدمة متميزة للعملاء وتتضمن:

- قدرة ومهارة مقدمي الخدمة المتصلين اتصالاً مباشراً بالعملاء؛
- قدرة ومهارة القائمين على مساعدة الأفراد المتصلين مباشرة بالعملاء؛
- قدرة المؤسسة على البحث والتقصي.

5- السهولة: وتشير إلى سهولة الوصول إلى مقدمي الخدمة والاتصال بهم عند الضرورة وتتضمن:

- سهولة الاتصال بالخدمة عن طريق الهاتف؛
- اختيار ساعات مناسبة للعمل؛
- اختيار مكان مناسب لتقديم الخدمة.

6- المجاملة: وتشير إلى حسن معاملة العملاء وتقدير ظروفهم الخاصة ومراعاة مشاعر الزبائن والتعامل معهم بؤد أثناء الاتصال بهم.

7- المصداقية: وتعني توفر درجة عالية من الثقة لدى مقدمي الخدمة، كذلك التزام مورد الخدمة بوعوده أثناء تقديمه للخدمة وتتضمن:

- السمات الشخصية لمقدمي الخدمة؛
- سمعة المؤسسة.

8- الأمان: أي تقديم الخدمة من قبل العاملين دون مخاطر.

9- الاتصال: ويشير إلى تبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين مقدمي الخدمة والزبائن بشكل سهل ومبسط، وقدرة مورد الخدمة على الاستماع إلى الزبائن، ومخاطبتهم بلغة يفهمونها وذلك من أجل تحقيق ما يلي:

- توضيح الخدمة ذاتها للزبون؛
- توضيح تكلفة الخدمة للزبون؛
- توضيح العلاقة بين التكلفة وجودة الخدمة المقدمة للزبون.

10- الاهتمام والرعاية والعناية: وتتضمن بذل الجهود للتعرف على حاجات العميل من خلال ما يلي:

- معرفة طلبات العميل بالتحديد؛
- إعطاء اهتمام خاص لحاجات الزبون وظروفه الشخصية والتكيف معها.

وتعد هذه الأبعاد العشرة التي تم ذكرها مناسبة لتقييم جودة الخدمات، وقد تم دمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد ويرجع الفضل في ذلك إلى باراشورمان parasurman وزملاؤه في الدراسة التي قاموا بإجرائها على جودة الخدمة باستخدام ردود فعل المستهلكين في متاجر التجزئة ، ويتكون كل بعد من هذه الأبعاد الخمسة بدوره من عناصر ومتغيرات وفيما يلي بيان الأبعاد الخمسة والمتغيرات التي يحتوي عليها كل بعد من هذه الأبعاد الخمسة:¹

1- **الملموسية Matérialisation**: وتتضمن أربعة متغيرات تقيس توافر حداثة الشكل في تجهيزات المؤسسة والرؤية الجذابة للتسهيلات المادية، والمظهر الأنيق لموظفيها، وأخيرا جاذبية وتأثير المواد المرتبطة بخدماتها.

2- **الاعتمادية la fiabilité**: ويحتوي هذا البعد على خمسة متغيرات تقيس وفاء المؤسسة بالتزاماتها التي وعدت بها المستفيدين، واهتماماتها بحل مشاكلهم، وحرصها على تحري الصحة والدقة في أداء الخدمة، والتزامها بتقديم خدماتها في الوقت الذي وعدت بتقديم الخدمة فيه للمستفيدين، وأخيرا احتفاظها بسجلات دقيقة عن محتوياتها وخدماتها.

3- **الاستجابة la réaction**: ويتضمن هذا البعد أربعة متغيرات تقيس اهتمام المؤسسات بإعلام زبائنها بوقت تأدية الخدمة وحرصها على ذلك، وحرص موظفيها على تقديم خدمات فورية للمستفيدين، والرغبة الدائمة لموظفيها في معاونة الزبائن، وعدم انشغال موظفيها عن الاستجابة الفورية لطلبات المستفيدين لموظفيها المتعلقة بمعاونته أي بمعاونة الزبائن.

4- **السلامة (الأمان) la confiance**: ويحتوي هذا البعد على أربعة متغيرات أساسية تقيس حرص الموظفين في المؤسسات على غرس الثقة في نفوس مستخدميها وشعور الزبائن بالأمان في تعاملهم مع موظفيها، وتعاملهم باستمرار بلباقة مع المستفيدين، وإلمامهم بالمعرفة، وحصولهم على التدريب اللازم ليتمكنوا من أداء أعمالهم والإجابة على أسئلة الزبائن.

5- **التعاطف la souci de client**: ويتضمن هذا البعد خمسة متغيرات تتعلق باهتمام موظفي المؤسسات بالمستفيدين اهتمام شخصيا، وتفهمهم لحاجا المستفيدين بالتحديد، وملائمة ساعات عمل هذه المؤسسات لتتناسب كل الزبائن، وأخيرا وجود برامج تعليمية ممتازة (محاضرات، ندوات...الخ) بهذه المؤسسات.

¹ هشام عبد الله عباس، خدمات المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على خدمات مكتبة جامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، فيفري 2005، ص: 39 .

الفصل الثاني _____ جودة الخدمة وعلاقتها برضا الزبون

وعلى الرغم من أن هذا المقياس الذي توصل إليه باراشورمان Parasuraman قد تم تطويره واستخدامه واختباره أصلا في مجال خدمات تجارة التجزئة إلى أن استخداماته وتطبيقاته تنوعت سواء في المنظمات الربحية أو غير الربحية.

وقد أعطى PH.KOTLER وزنا نسبيا لكل بعد من الأبعاد الخمسة السابقة وقام بترتيبهم حسب درجة الأهمية كما يلي:¹

1- الاعتمادية: (la fiabilité)؛

2- الاستجابة (la réaction)؛

3- الامان (la confiance)؛

4- التعاطف (le souci de client)؛

5- الملموسية (matérialisation).

والجدول التالي يوضح أبعاد جودة الخدمة ومعايير تقييمها والذي تم ترتيبها حسب درجة أهميتها.

¹ PH KOTLER et autres op.cit., p : 479.

الجدول رقم (07) : أبعاد جودة الخدمة

البعاد	معايير التقييم
الاعتمادية	- توفير الخدمة بشكل معتمد. - الدقة في تنفيذ العمليات بالوقت المحدد.
الاستجابة	- توفير خدمات ثابتة وفورية. - التعامل مع طلبات الزبائن بسرعة. - تقديم الخدمة في أوقات عمل ملائمة للزبائن. - الرد السريع على استفسارات الزبائن.
الامان	- الثقة في كل من المؤسسة ومقدم الخدمة. - مهارات العاملين ومعارفهم.
التعاطف	- الإصغاء لحاجات الزبائن. - توفير خدمة شخصية للزبائن. - الاهتمام بملاحظات الزبائن واهتماماتهم.
الملموسية	- مظهر التسهيلات المادية. - مظهر الأفراد مقدمي الخدمة. - توفر أماكن الانتظار بالنسبة للزبائن. - الأدوات والمعدات المستخدمة في تقديم الخدمة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: هشام عبد الله عباس، خدمات المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على خدمات مكتبة جامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، فيفري 2005، ص: 39

المطلب الثاني: نماذج قياس جودة الخدمة

بعد ما تم التطرق لأبعاد جودة الخدمة سوف يتم عرض أهم النماذج التي توصل إليها الباحثون لقياس جودة الخدمة.

هناك عدة نماذج لقياس جودة الخدمة نذكر منها:

- مقياس عدد الشكاوى: حيث يمثل عدد الشكاوى التي تقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياساً هاماً يعبر على أن الخدمات المقدمة توافق توقعات الزبون أم أنها دون المستوى الذي يتوقعه، وهذا

الفصل الثاني _____ جودة الخدمة وعلاقتها برضا الزبون

المقياس قد يساعد المؤسسات في اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث مشاكل وتحسين جودة ما تقدمه لزبائنهم¹

- مقياس الرضا: هذا المقياس يعتمد على معرفة درجة رضا الزبون من الخدمة المقدمة له، ويستعمل في معرفة ذلك أدوات عديدة أهمها، المقابلة، والاستمارة والملاحظة إضافة إلى النموذجين السابقين هناك نموذجين آخرين وهما الأكثر استعمالاً في قياس جودة الخدمة وهما:

1- نموذج الفجوة (serv qual)

2- نموذج الاتجاه (serv perf)

أولاً: نموذج الفجوة (servqual):

ظهر هذا النموذج خلال الثمانينات من خلال الدراسات التي قام بها كل من باراشورمان وزملائه (parasurman , zeilhmal, et berry)²، حيث يرى باراشورمان وزملائه أن المحور الأساسي في قياس جودة الخدمة هو الفجوة بين إدراك العميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته حول جودة هذه الخدمة.

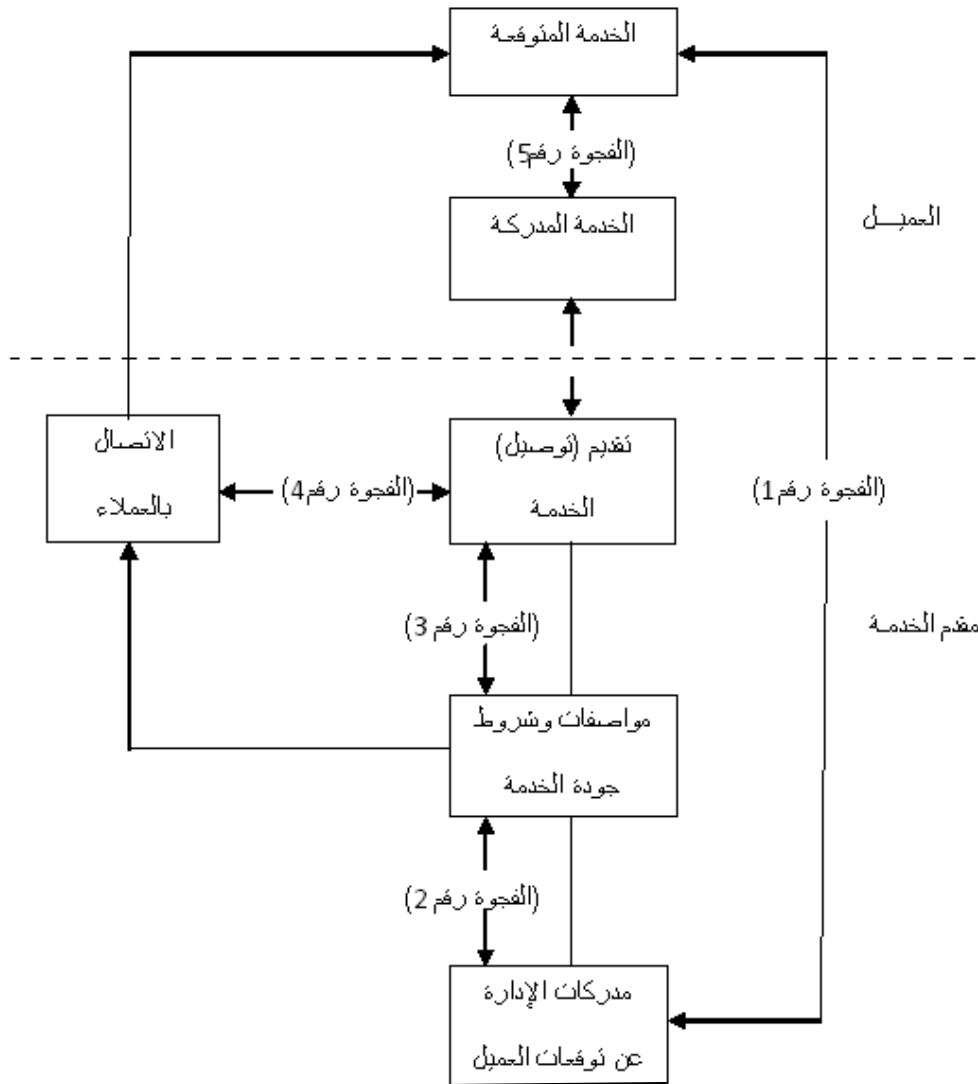
جودة الخدمة (servqual) = الإدراك - التوقع

وتعتبر هذه الفجوة (فجوة الإدراكات/ التوقعات) الفجوة الخامسة من ضمن خمسة فجوات تم التوصل إليها من خلال الدراسة، والتي تسبب مشاكل في تقديم الخدمة، وفي تقييم العميل لجودتها، ويمكن توضيح هذه الفجوات الخمسة في الشكل التالي:

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص: 97.

² PH kotler,et autres ,op cit, p : 477.

شكل رقم (11) : نموذج الفجوة الخاص بجودة الخدمة



source :PH-KOTLER, et autres ,marketing management, 12 EME EDITION, EDITION PERSON France, 2006 P :47

- **الفجوة رقم (1):** وهي الفجوة بين ما يرغب الزبائن الحصول عليه وبين ما تعتقده الإدارة عن ما يرغبه هؤلاء الزبائن، وتنتج هذه الفجوة من النقص في فهم أو سوء تفسير حاجات ورغبات الزبائن، وتزداد هذه الحالة في الشركات التي لا تقوم باستكشاف رضا الزبائن، أو تلك التي لا تقوم بمثل هذا البحث إلا في حالات قليلة أو نادرة، ولذلك فإن أهم خطوة لسد هذه الفجوة تتمثل في البقاء عن قرب من الزبائن، والقيام بالبحوث المتعلقة بالتعرف على حاجاتهم وقياس مدى رضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها لهم.

الفصل الثاني _____ جودة الخدمة وعلاقتها برضا الزبون

- **الفجوة رقم (2):** وهي تلك الفجوة الموجودة بين ما تعتقده الإدارة عن رغبات الزبائن وبين مواصفات أو شروط الجودة التي تم تحديدها لتقديم الخدمة، ويلاحظ أن هذه الفجوة ما هي إلا نتاج لعد قدرة الإدارة على ترجمة حاجات الزبائن إلى نظم جيدة لتقديم الخدمة.

- **الفجوة رقم (3):** وهي الفجوة بين المواصفات والشروط الموضوعية لجودة الخدمة وبين المواصفات الفعلية التي تحققت أثناء تقديم الخدمة.

وتجدر الإشارة بأنه إذا تم القضاء على الفجوة رقم 1، 2 فإن هذا من شأنه أن يسهل من تعريف الإدارة والموظفين بما يجب أن يقوموا به، ومن ثم يزداد احتمال سد هذه الفجوة. ويلاحظ أن التدريب غير الفعال وعدم توافر الحماس والدافعية لدى الموظفين والعاملين هي أسباب رئيسية لحدوث مثل هذه الفجوة، ومن هنا تحتاج الإدارة إلى التأكد من امتلاك الموظفين للمهارات والأدوات المناسبة التي تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل جيد.

ومن الوسائل الأخرى التي بإمكانها سد هذه الفجوة تدريب الموظفين حتى يستطيعوا أن يعرفوا ما تتوقعه الإدارة، وتشجيعهم على العمل مع بعضهم البعض كفريق واحد.

- **الفجوة رقم (4):** وهي الفجوة بين ما تقدمه الشركة بالفعل من خدمات وبين ما تخبر به عملائها عن ما تقدمه من خدمات، ولذلك يطلق على هذه الفجوة "فجوة الاتصال" وقد ينطوي ذلك على استخدام حملات إعلانية خادعة أو مظلمة تعمل على إعطاء الزبائن وعود أكبر مما يمكن للشركة تقديمه من خدمات، ولسد هذه الفجوة تحتاج الشركات إلى خلق توقعات واقعية لدى الزبون، من خلال الاعتماد على اتصالات أمنية، وصادقة، ودقيقة عن ما تستطيع تقديمه فعلا من خدمات.

- **الفجوة رقم (5):** والتي تعتبر محصلة الفجوات الأربع السابقة وهي الفجوة بين الخدمة التي حصل عليها الزبائن بالفعل وبين الخدمة التي كانوا يرغبون في الحصول عليها. وقد تكون هذه الفجوة ايجابية أو سلبية، فعلى سبيل المثال، إذا كان المريض الذي ينتظر تلقي جلسات العلاج الطبيعي داخل المركز المخصص لذلك يتوقع الانتظار لفترة 20 دقيقة قبل أن يحصل على الخدمة، ودخل للحصول على الجلسة خلال 10 دقائق فإن تقييم هذا المريض عندئذ لجودة تلك الخدمة سيكون مرتفعا، وعلى العكس من ذلك فإذا تأخر هذا المريض وحصل على هذه الخدمة خلال 40 دقيقة فإن هذا قد يكون من شأنه تقييم الجودة بشكل سلبي.

ومما سبق نستنتج أنه عندما تكون أي فجوة من هذه الفجوات كبيرة، فإن جودة الخدمة غالباً ما يتم إدراكها على أنها جودة رديئة أو منخفضة، وعلى العكس من ذلك، فإن جودة الخدمة تبدأ في التحسن عندما يحدث تقلص وانكماش لتلك الفجوات التي تحدثنا عنها.

ولقد حظيت كل من الفجوة الأولى والخامسة اهتمام الباحثين والمهتمين بقياس جودة الخدمة، حيث تم تطبيقها على الكثير من الخدمات مثل: الخدمة المصرفية، النقل الجوي، التعليم، الوجبات السريعة والخدمة الصحية، والخدمة الهندسية الاستشارية، إلى جانب المكتبات ومراكز المعلومات¹.

ثانياً: نموذج الاتجاه (servperf):

لقد تعرض النموذج الذي قدمه باراشورمان parsurman للعديد من الانتقادات ولذلك قام باراشورمان سنة 1991 بتعديل هذا النموذج وذلك بإضافة الأهمية النسبية لوزن جودة الخدمة لكل بعد من الأبعاد الخمسة وذلك من أجل تحقيق دقة أكبر للمقياس.

ولعل أبرز الدراسات التي قام بتقديمها الباحثين من أجل الوصول إلى مقياس لجودة الخدمة نجد دراسات تايلور (Taylor et Growin 1992) والتي نتج عنها نموذج جديد سمي نموذج الأداء service performance، أو ما يعرف بمقياس (servperf) الذي يعد أسلوباً معدلاً من المقياس الأول، حيث يستبعد فكرة الفجوة بين الأداء والتوقعات، ويركز على الأداء الفعلي لقياس جودة الخدمات، ويستند هذا النموذج إلى التقييم المباشر للأساليب والعمليات المصاحبة لأداء الخدمة، اعتماداً على الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف.

وقد خلاص Taylor et Growin سنة 1994 إلى أن مقياس SERVPERF أفضل من مقياس SERVQUAL، حيث يتميز بالسهولة في التطبيق والبساطة في القياس، وكذلك زيادة درجة مصداقيته.

فالرضا حسب هذا النموذج يعتبر عاملاً وسيطاً بين الإدراكات السابقة للخدمة والأداء الحالي لها، وضمن هذا الإطار تتم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف الزبون، حيث أن الزبون يقيم الخدمة على أساس خبرته السابقة ففي حالة انعدام هذه الأخيرة فإنه يعتمد بشكل أساسي على توقعاته حول جودة

¹ هشام عبد الله عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

الخدمة، أي أن موقف الزبون من الخدمة يتكيف طبقاً لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه من خلال تفاعله مع المؤسسة¹.

جودة الخدمة = الأداء الفعلي

وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية:²

1- في غياب خبرة العميل السابقة في التعامل مع المؤسسة فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية لمستوى تقييمه لجودتها.

2- بناء على خبرة العميل السابقة المترجمة كنتيجة لتكرار التعامل مع الشركة، فإن عدم رضاه عن مستوى الخدمة المقدمة يقوده إلى مراجعة المستوى الأول للجودة.

3- إن الخبرات المتعاقبة مع المؤسسة ستقود إلى مراجعات إدراكية أخرى لمستوى الجودة، وبالتالي فإن تقييم العميل لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها العميل فيما يتعلق بجودة الخدمة، وهكذا فإن رضا العميل عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة، له أثر مساعد في تشكيل إدراكات العميل للجودة، وعند تكرار الشراء فإن الرضا يصبح أحد المدخلات الرئيسية في عملية التقييم

خلاصة الفصل الثاني:

تحتل الخدمات مكانة هامة في اقتصاديات الدول المتطورة، وتتميز بخصائص رئيسية تميزها عن السلع الملموسة وهذه الخصائص تؤثر بشكل كبير على الاستراتيجيات التسويقية خاصة كونها غير ملموسة ولا يمكن تقديمها بشكل متجانس في المكان والزمان، إضافة إلى كونها غير قابلة للتخزين. إن الاختلاف الموجود بين المنتج المادي والخدمي أدى بدوره إلى اختلاف بين جودة السلع وجودة الخدمات حيث أن هذه الأخيرة يتم قياسها من وجهة نظر متلقي الخدمة أي الزبون، وذلك لأن رضا الزبون هو المحدد الرئيسي لقياس جودة الخدمة والذي يتلخص في الفجوة بين ما كان يتوقعه الزبون من الخدمة وما تم إدراكه من قبل الخدمة المقدمة له.

¹ نفس المرجع، ص: 43.

² جناحي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية، عدد 02، مجلة العلوم الإدارية المجلد 25، الأردن، 1998 ص: 361

وإدراك الزبون للخدمة يمكن تحديده بأبعاد مختلفة اتفق الباحثون على دمجها في خمسة أبعاد رئيسية والتي من خلالها بين الباحثون نماذج قياس جودة الخدمة والتي من أهمها نموذج الفجوة SERVQUAL ونموذج الاتجاه SERVPERF.

الفصل الثالث

تحليل سلوك

رضا الزبيون

مقدمة الفصل الثالث:

سبقت الإشارة إلى رضا الزبون في الفصل ابق، وذلك في إطار جودة الخدمة المدركة من قبل الزبون، لكن في أغلب الأحيان تتسبب العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون في نوع من الخلط، بينما يرتبط المفهومين ببعضهما البعض ويبدو أنهما مندمجان فلا زالت هناك فجوات في فهم هذه العلاقة، خاصة فيما يتعلق بالإستراتيجية المتبعة من قبل مقدمي الخدمات، فهل يجب أن يكون هدفهم هو تحقيق رضا الزبون بالأداء؟ أو تسليم أقصى مستوى مدرك لجودة الخدمة؟.

فإذا كان هدف المؤسسة هو تحقيق رضا أكبر للزبون فلا بد من تحديد محددات الرضا لديه وكيفية خلقه وقبل ذلك دراسة كيفية اتخاذه للقرار الشرائي والعوامل المتحكمة في ذلك. لذلك سوف نقوم هذا الفصل بتحليل سلوك الرضا من خلال دراسة مراحل اتخاذا القرار الشرائي والعوامل المتحكمة فيه كذلك ماهية الرضا ونماذج تفسيره وكيفية قياسه.

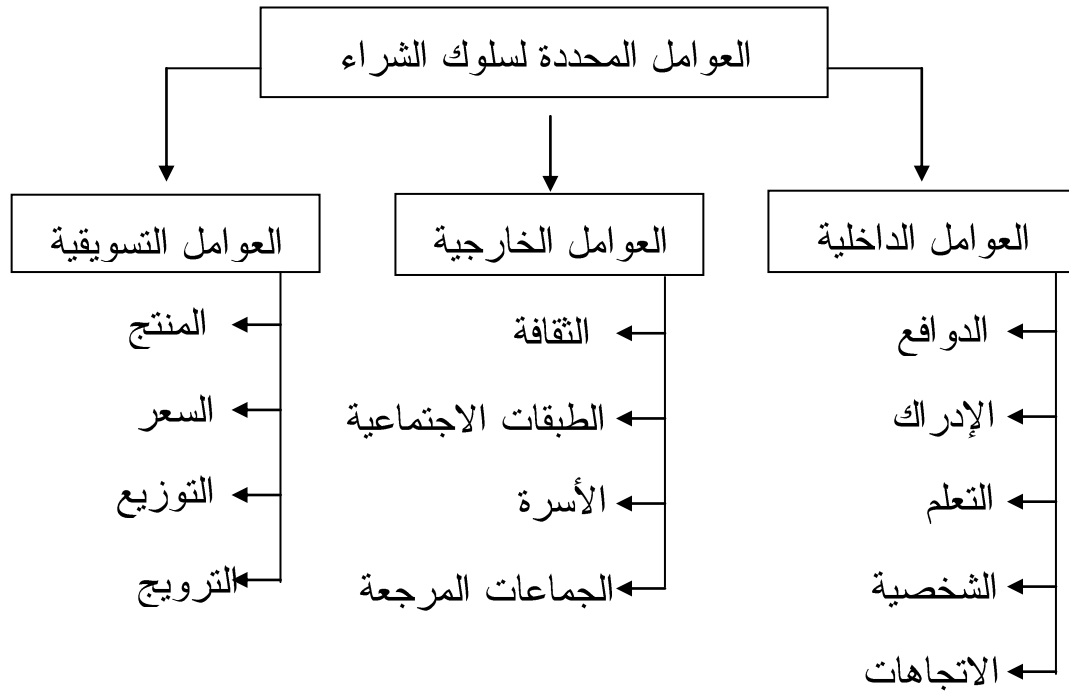
المبحث الأول: العوامل المحددة لقرار الشراء و مرحلته

إن تحليل سلوك الرضا عند المستهلك، يستوجب علينا دراسة سلوك المستهلك في حد ذاته وذلك من خلال دراسة العوامل التي تتحكم في اتخاذا قرار الشراء عنده كذلك مراحل هذه العملية، وذلك لأن سلوك الرضا وعدم الرضا يكون بعد عملية الشراء الفعلي للسلعة والتي تعتبر احد المراحل التي يمر بها المستهلك أثناء عملية الشراء، لذلك توجب دراسة المراحل التي تسبق هذه المرحلة قبل التطرق لتحليل سلوك الرضا أو عدم الرضا.

المطلب الأول: العوامل المحددة لقرار الشراء

إن عملية اتخاذا قرار الشراء معقدة لكونها تتم تحت تأثير عدة عوامل يمكن أن تشكل حافزا أو معوقا في عملية اتخاذا قرار الشراء النهائي ويمكن أن نحصر هذه العوامل في ثلاث مجموعات كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (12) العوامل المحددة لسلوك الشراء



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على عصام الدين ابوعلقة، التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002

1. العوامل الداخلية

إن قرار الشراء النهائي للمستهلك يتأثر بالعديد من المؤثرات الداخلية، حيث أن النظرية السلوكية من بين النظريات التي تؤكد على أن تحليل سلوك المستهلك يتم وفقاً للتركيبية النفسية التي تعتمد على دراسة مجموعة من المؤثرات الفردية والجماعية المؤثرة في هذا السلوك، ومن بين هذه المؤثرات، الدوافع والتعلم والإدراك والاتجاهات والشخصية.

1-1- الدوافع

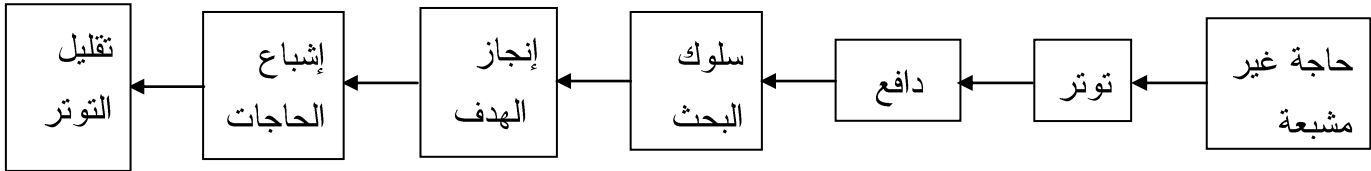
الدوافع هي القوى الكامنة التي تحرك الأفراد نحو إتباع سلوك معين، أي أنها حاجة أو رغبة أو شيء معين يؤدي بالإسناد إلى أن يتصرف بطريقة ما، هذه القوى الدافعة تتأتى من حالة من التعلق نتيجة عدم قيام الفرد بإشباع حاجة معينة، وحتى يمكن للأفراد إتباع هذه الحاجات فإنهم يسعون إلى اقتناء واستهلاك السلع والخدمات التي تشبعها⁽¹⁾.

⁽¹⁾ عصام الدين أبو علقه، مرجع سبق ذكره، ص 76.

الفصل الثالث — تحليل سلوك رضا الزبون

والسلوك التي يتبعه المستهلك لإشباع حاجاته يرتبط بالهدف الذي وضعه لإشباع هذه الحاجة، وهذا الهدف ينتج عن عمليات الدفع المتسلسلة التي تبدأ عند الإحساس بالحاجة إلى غاية تقليل التوتر الناجم عن الإحساس بالرغبة في إشباع هذه الحاجة والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (13) عملية الدفع الأساسي



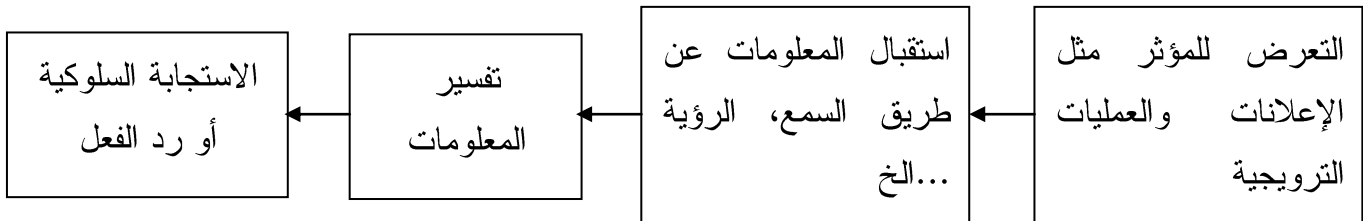
المصدر: محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993، ص 254

1-2- الإدراك

الإدراك هو عمليات اختيار وتنظيم وتفسير لمنبه ما أو لمعلومات أو الإشارات التي تردنا عن طريق الحواس وإعطاء هذا المنبه معنى ووصفه في صورة واضحة تميزه عن بقية الأشياء⁽¹⁾.

ويمكن أن يتعرض المستهلك للكثير من المنبهات في حياته اليومية مثل الإعلانات والعمليات الترويجية الأخرى، إلا أنه لا يدرك إلى البعض منها لذلك تقوم المؤسسات بتكرار الإعلانات خلال فترة قصيرة وتعتمد على عدة وسائل من أجل زيادة ما تم إدراكه من قبل المستهلك، وتتم عملية الإدراك عند المستهلك بأربعة مراحل يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (14) مراحل عملية الإدراك



المصدر: عصام الدين أمين أبو علقمة، التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002: ص 84

¹أحمد الغدير، رشاد الساعد، سلوك المستهلك، دار زهران، عمان، 1996، ص 77.

1-3- التعلم

التعلم من وجهة نظر تسويقية هو عبارة عن كافة الإجراءات والعمليات المستثمرة والمنظمة والمقصودة وغير المقصودة لإعطاء أو إكساب الأفراد المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها عن شراء ما هو مطروح من أفكار ومفاهيم (سلع أو خدمات) بالإضافة إلى تعديل أفكارهم ومعتقداتهم وأنماطهم السلوكية⁽¹⁾.

وعرف أخصائيو التسويق على أن التغيرات في سلوك الفرد نحو الاستجابة تحت تأثير خبراته أو ملاحظاته للأنشطة التسويقية تكمن في اعتباره أساسا في إعداد بعض السياسات والبرامج التسويقية حيث نجد أن إدارة الإعلان تعتمد الومضات الاشهارية باستمرار باعتبار أن تكرار المنبه لمرات عديدة ومنتالية يؤدي حتما إلى ترسيخ الفكرة لدى الزبون وتدفعه للتصرف وفق ما تمليه الفكرة⁽²⁾.

1-4- الشخصية

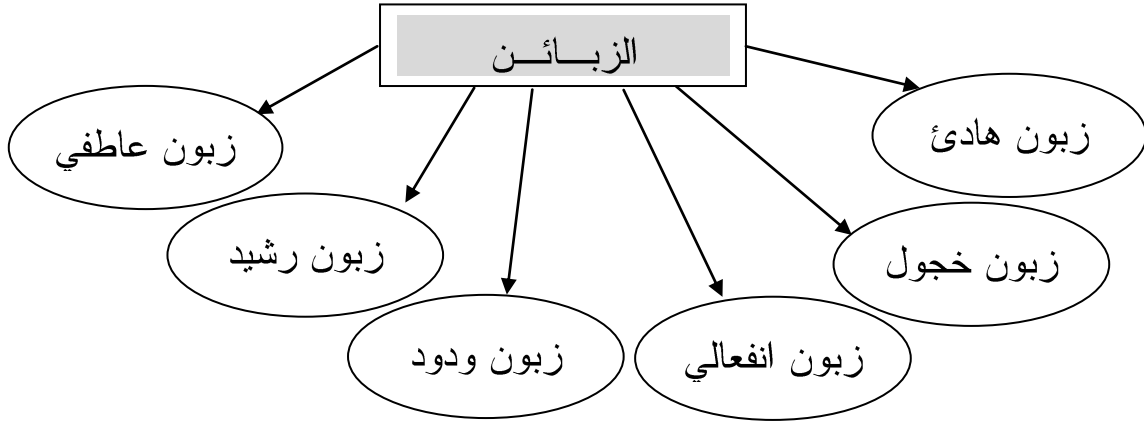
الشخصية هي مجموعة من الخصائص النفسية المميزة للفرد والتي تقوده إلى استجابات محددة للبيئة التي يتعرض لها، ويمكن وصف الشخصية من خلال بعض السمات مثل الثقة في النفس، السيطرة، الاستقلالية، الاختلاف، الاستقرار العاطفي، إمكانية التأقلم أو التكيف، العدوانية، الإنجاز، الإبداع وغيرها من السمات.

كما يعرفها Cattel على أنها كل ما يمكننا من التنبؤ بما سيفعله الشخص عندما يوضع في موقف معين ويضيف أن الشخصية تختص بكل سلوك يصدر عن الفرد سواء كان ظاهرا أو خفيا³.

ومن التعريفين السابقين، نجد بأن الزبائن يختلفون حسب شخصيتهم لذلك توجب على رجال التسويق مراعاة هذا الاختلاف والتعامل مع كل زبون حسب شخصيته، وقد توصل الباحثون إلى تصنيف الزبائن حسب شخصيتهم إلى ستة أنواع وهم: الزبون الخجول، الزبون الهادئ، الزبون الانفعالي، الزبون الودود، الزبون الرشيد، الزبون العاطفي.

¹ محمد إبراهيم عبيدات: سلوك المستهلك، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص: 109.
² محمود جاسم الصمدعي، ردينة يوسف، سلوك المستهلك، دار المناهج، عمان، ص: 19.
³ المرجع السابق ص 164.

الشكل رقم (15) تصنيف الزبائن حسب شخصيتهم



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: عصام الدين أمين ابو عقلة، التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002 .

1-5- الاتجاهات

الاتجاهات هي الميل أو الاستعداد الذهني أو العصبي للفرد والذي يتحكم في الاستجابة لصالح أو ضد نوع معين من الأشياء أو المواقف أو الموضوعات أو الأفراد⁽¹⁾.

وتعرف الاتجاهات من الناحية التسويقية على أنها "اتخاذ موقف معين للتجاوب مع حدث أو سلعة أو مجموعة أحداث ومنتجات بشكل مرضي أو غير مرضي، وتلعب الاتجاهات دورا كبيرا في قرار الشراء وخاصة في تحديد البدائل المتاحة⁽²⁾."

ومما سبق نستنتج أن إذا كان المستهلك يحمل اتجاهات إيجابية نحو سلعة معينة فإن ذلك يدفعه إلى شراءها أو تجربتها وتفضيلها عن السلعة الأخرى الموجودة في السوق، والعكس صحيح فإذا كان المستهلك يحمل اتجاهات سلبية نحو سلعة معينة فإن لا يرغب في شراءها ولا حتى تجربتها.

2. العوامل الخارجية

إن المستهلك أثناء اتخاذ قراره الشرائي لا يتأثر بالعوامل الداخلية التي سبق ذكرها فقط، بل يتأثر كذلك بعوامل أخرى يمكن اعتبارها خارجية والتي تتمثل في البيئة التي يعيش فيها والتي تؤثر عليه كما تؤثر على الأفراد الذين يعيشون حوله وبالتالي فهو يتأثر بالبيئة المحيطة به من جهة، ويتأثر كذلك بالأفراد الذين يعيش معهم من جهة أخرى.

(1) فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر، بحوث التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية 1996، ص 194.

(2) عصام الدين أبو عقلة، مرجع سبق ذكره، ص 90.

تعرف الثقافة بأنها "النمط المتكامل للسلوك الإنساني الذي يحتوي على التفكير والتصرف والحديث والحقائق والبيئة والنمط المعيشي"⁽¹⁾، كما تعرف الثقافة على أنها "مجموعة معقدة من الرموز والحقائق المتولدة في المجتمع والتي تنتقل من جيل إلى آخر"⁽²⁾.

من التعريفين السابقين نستنتج أن الثقافة هي كل شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أفراد المجتمع سواء ما يتعلق بالأفكار أو القيم والمبادئ أو المعرفة والمهارات، وكذلك التقنيات والأدوات وكافة أنواع الأشياء المادية والسلوك... الخ، والسلوك الثقافي للمستهلكين تؤثر عليه الخلفية الثقافية لتركيب الطبقات الاجتماعية، ويؤثر عليه أيضا الثقافات الفرعية التي قد تؤثر على الجماعة التي ينتمي إليها المستهلك، مثل الدين والخلفية الاجتماعية والسياسية والعادات والتقاليد الاجتماعية، وهذا ما يستوجب ما يعرف بصناعة الثقافة، حيث يعود استعمال مصطلح صناعة الثقافة إلى الأربعينات من القرن العشرين، إذ أنه في سياق نقد الثقافة الشعبية السائدة آنذاك بفضل ظهور وسيلة الاتصال الجديدة متمثلة في الإذاعة، ظهر ما يعرف بصناعة الثقافة⁽³⁾.

2-2 الطبقات الاجتماعية

تعرف الطبقات الاجتماعية على أنها التقسيمات التسلسلية المتجانسة نسبيا وعلى الدوام في المجتمع، والأفراد فيها يتقاسمون القيم، الفوائد والسلوكيات المتماثلة⁽⁴⁾. كما تعرف الطبقات الاجتماعية على أنها "مجموعة متجانسة من الأفراد من حيث الدخل، التكوين والوظيفة"⁽⁵⁾.

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول بأن الطبقات الاجتماعية هي تقسيم للمجتمع إلى طبقات حسب معايير عديدة منها الدخل، الثقافة والوظيفة... الخ، وذلك من أجل الحصول على قطاعات سوقية أكثر تجانسا، مما يسهل لرجال التسويق تحديد الاستراتيجيات التسويقية بما يتوافق مع كل طبقة. والتقسيم الأكثر شيوعا هو التقسيم الذي يكون حسب الدخل، المهنة، الأسرة ويعتبر الدخل من أكثر المعايير شيوعا لأن أنماط الشراء تعكسها دائما القدرة الشرائية كما تستخدم المهنة ومستوى التعليم كأساس واضح للمكانة التي وصل إليها الفرد في المجتمع⁽⁶⁾.

(1) عبد السلام أبو عقف، كيف تسيطر على الأسواق "تعلم من التجربة اليابانية" الدار الجامعية، الإسكندرية 2003، ص 297.

(2) Sylvie Martin, Pierre Vedrine, Marketing, Edition Chihab, Alger 1996. p54

(3) محمد سعيد أوكيل، عاشور فني، الصناعة الثقافية وأبعادها الاستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم النشر، العدد 2، 2003، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 04.

(4) Ph Kotler et autres . Le Marketing de la Théorie à la pratique, Gaéton Monin édition- Paris 1991, P65.

(5) Guy-Audigieu « Marketing pour l'entreprise » Gualino, édition, Paris 2003. p 76.

(6) محمد فريد الصحن، التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 178.

الأسرة هي وحدة اجتماعية تتكون من شخصين أو أكثر بين أفرادها علاقة شرعية كالزواج مع إمكانية تبني هذه الأسرة لأفراد آخرين كأبناء أو بنات سيكونون في بيت واحد⁽¹⁾.

وتلعب الأسرة دوراً هاماً في عملية التنشئة الاجتماعية للمستهلك، وهي تلك العملية التي يتم بمقتضاها تعلم الأفراد في سن مبكر وصغير كيفية اكتساب تلك المهارات، والمعرفة والاتجاهات التي تساعد على أن يتصرف في السوق كمستهلك واعي وناضج⁽²⁾.

ونلاحظ أن الأسر تختلف من مجتمع لآخر وفي المجتمع نفسه من حيث تكوين الأفراد لها، وعددهم، ومن حيث مستواهم الاقتصادي والثقافي، ومنهج الحياة التي يسلكها أفرادها وطريقة تربيتهم تبع للمجتمع الذي ينتمون إليه⁽³⁾، وقد صنف Wills Gubar الأسرة إلى ما يلي⁽⁴⁾:

- شباب أعزب يعيش وحده؛
- زوج بدون أطفال؛
- متزوجين مع أطفال أقل من ستة سنوات؛
- متزوجين مع أطفال أكثر من ستة سنوات؛
- كبار متزوجين مع أطفال؛
- شخص وحيد كبير يعمل؛
- شخص كبير متقاعد.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج بأن الأسرة لها تأثير كبير على اتخاذ القرارات الشرائية، فعلى سبيل المثال فإن آراء الأطفال لها تأثير كبير في العديد من قرارات شراء السلع الميسرة، خاصة المواد الغذائية، لذلك قام العديد من رجال التسويق المهتمين بدراسة سلوك المستهلك نقل التركيز على أعضاء الأسرة، كأفراد إلى الأدوار التي يمارسها الأعضاء المختلفين في عمليات الشراء، ويمكن التمييز في هذا الصدد بين عدة أدوار وذلك على النحو التالي⁽⁵⁾

- **أصحاب فكرة الشراء:** وهم الذين يبادرون ببيان مزايا شراء سلعة معينة ويقترحون شرائها، ففي حالة شراء بعض الأدوات المنزلية تكون ربة المنزل أول من يفكر في ذلك.

¹ محمد ابراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 294.

² اسماعيل السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1998، ص 163.

³ المرجع السابق، ص: 164.

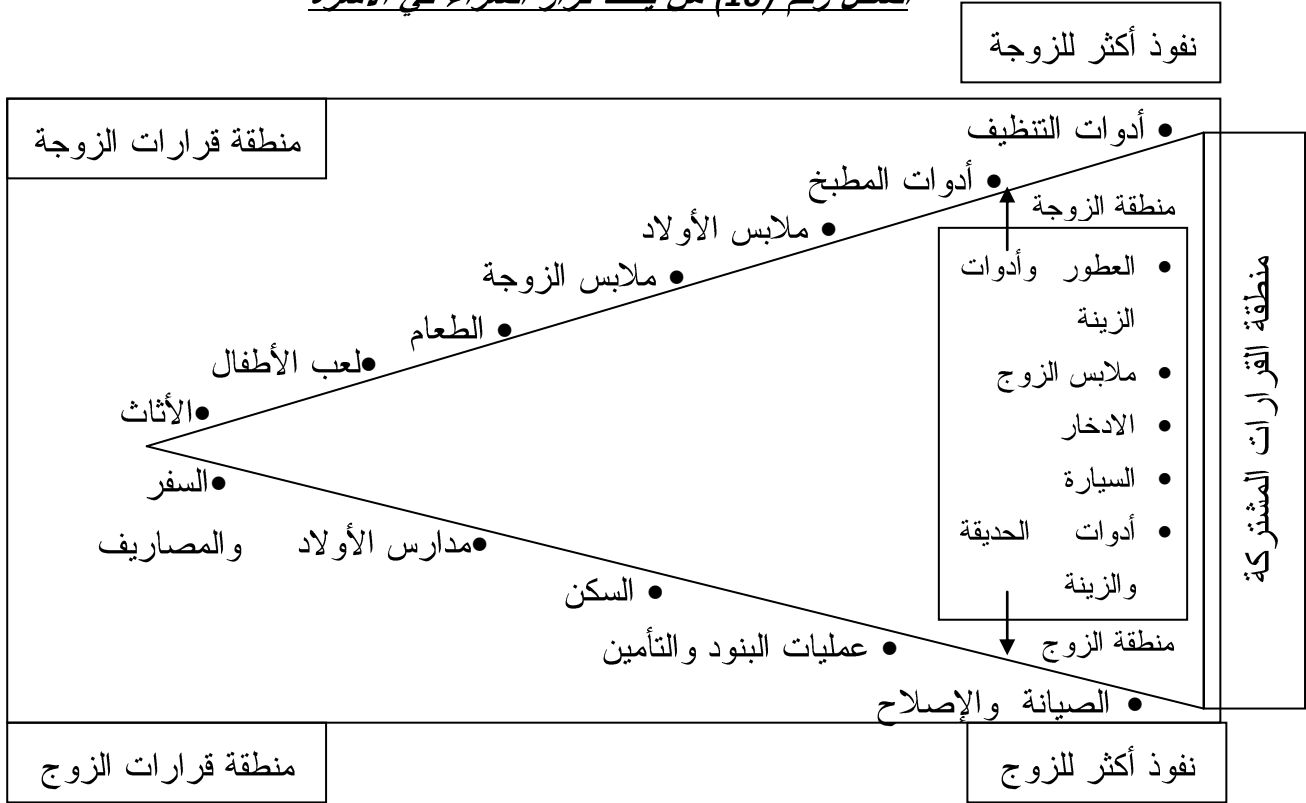
⁴ محمود جاسم الصميدعي. مرجع سبق ذكره ص: 167

⁵ طلعت أسعد عبد الحميد وآخرون، سلوك المستهلك- المفاهيم العصرية- مكتبة الشقري. السعودية 2005، ص: 70.

الفصل الثالث — تحليل سلوك رضا الزبون

- **أصحاب التأثير في فكرة الشراء:** وهم الأفراد أو القوى التي تقوم بتزويد المستهلك بأفكار تقنعه بعملية الشراء، وذلك مثل رجل البيع الذي يقنع العميل باقتناء سلعة معينة، ويعتبر مصمم السلعة أول من له تأثير مباشر في قرار الشراء، باعتبار أنه المحدد للشكل النهائي للسلع والخدمات المشتراة، ومثال ذلك الطبيب الذي يكتب الدواء للمريض، وكذلك ربة البيت في الأسرة بالنسبة للكثير من السلع، هذا فضلا عن الأطفال والأولاد في الأسرة.
- **أصحاب قرار الشراء:** وهي تلك الفئة التي لديها السلطة لاتخاذ قرار الشراء ويختلف أصحاب قرار الشراء وفقا لمدى أهمية السلعة المشتراة وسعرها، وكذا طبيعة استخدامها، فعلى مستوى الأسرة هناك بعض السلع التي قد تقر ربة البيت شراءها بقرار منفرد مثل السلع الغذائية وملابس الأطفال، وهناك من السلع التي يتم شراءها من جانب الرجل فقط.
- **المشترون الفعليون:** المشتري الفعلي هو الشخص الذي يقوم بإتمام عملية الشراء، سواء أكانت الزوجة أو الزوج أو الأولاد أو الخادم في المنزل، أو مندوب المشتريات في المنشأة، ويقوم هؤلاء بتنفيذ قرارات مسبقة خاصة بعملية الشراء.
- **المستعملون:** إن مستعمل السلعة هو المستهلك النهائي الذي يقوم بالاستفادة من المنافع التي تقدمها هذه السلعة، وتأتي أهميته باعتبار أنه من يمثل الطلب الفعلي على السلع والخدمات. والدور الرئيسي لرجل التسويق هو دراسة الدور الذي يلعبه كل مشارك في كل مرحلة من مراحل اتخاذ قرار الشراء. وعلى رجال التسويق التمييز بين الأدوار المختلفة التي يلعبها أفراد الأسرة خاصة الزوج والزوجة في التأثير على اتخاذ القرار الشرائي والشكل الموالي يظهر التداخل الموجود في القرار الشرائي بين الزوج والزوجة، وذلك حسب طبيعة السلعة محل الشراء.

الشكل رقم (16) من يتخذ قرار الشراء في الأسرة



المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد وآخرون، سلوك المستهلك- المفاهيم العصرية- مكتبة الشقري. السعودية 2005، ص: 81.

4-2 الجماعات المرجعية

يمكن تعريف الجماعات المرجعية بأنها " مجموعة فعلية أو فرضية والتي تؤثر إيجابيا أو سلبيا على القيم والسلوك الإنساني للفرد أو الجماعة"⁽¹⁾ .

فبالرغم من التأثير الكبير للأسرة على سلوك الأفراد إلى أن السلوك يتأثر أيضا بالأصدقاء والجيران وزملاء العمل، ولكن بشكل غير رسمي، وتسمى الجماعات الأولية، وهناك الجماعات الثانوية وتعرف بقيادة الرأي مثل النقابات، وجمعيات حقوق المستهلك وغيرها⁽²⁾ .

3 العوامل التسويقية

تعتبر العوامل التسويقية من أهم العوامل التي تؤثر على قرار الشراء عند المستهلك وتمثل في المنتج، والتغليف، والعلامة التجارية، والتسعير، والتوزيع والترويج، فكل هذه العناصر يتم تخطيطها بهدف

⁽¹⁾ Alain Jolibert, Piere Louis Dubois : Le marketing, édition Economica- 1998. P90.

⁽²⁾ Jacque Lendrevie et autres, Mercator, 7^{ème} édition, Dalloz Paris, 2003 : P174.

الفصل الثالث — تحليل سلوك رضا الزبون

تحقيق تأثير إيجابي من المستهلك⁽¹⁾ للاتجاه نحو شراء منتجات شركة معينة، لذلك فإن عناصر المزيج التسويقي التي يصفها رجال التسويق تساهم بشكل كبير في جذب المستهلك لشراء سلعة معينة وإغرائه من خلال عناصر هذا المزيج والمتمثلة فيما يلي⁽²⁾:

1-3 المنتج

يعمل رجال التسويق على إنتاج سلعة نابغة عن رغبة وحاجة المستهلك نفسه لهذه السلعة فيصمم منتج يتلاءم وخصائص هذا المستهلك من حيث الشكل واللون وطريقة تغليف هذه السلعة، والتي يكون لها تأثير كبير في جذب هذا المستهلك.

2-3 السعر:

يقوم المسوقون عادة بالبحث عن سياسات تسعيرية تتلاءم مع قدرة المستهلك من أجل اقتناء المنتج، وتعمل السياسة الأكثر نجاحا في تسعير منتجاتها على أساس السعر السيكولوجي للمنتج، والذي يعتمد على وضع سعر مقنع للمستهلك من ناحية تتناسب مع الجودة ونوعية السلعة المعروضة لدى هذا الأخير.

3-3 التوزيع

طريقة عرض المنتجات على أرفق المحلات وسهولة إيصالها إلى عدة نقاط بيع مختلفة تجعل هذا المنتج أكثر قربا من المستهلك، وتعمل على التأثير في سلوكه الشرائي باختباره السلع المتاحة أمامه من خلال المحلات والمعارض.

4-3 الإعلان والترويج

إن هذا العنصر له أهمية كبيرة في التأثير على اختبارات المستهلك للسلع المعروضة في السوق من خلال الحملات الترويجية والإعلانية التي تعتمد على أسلوب الإقناع والجذب، والتي تستعمل بكثافة عبر وسائل الإعلام المختلفة والتي يكون المستهلك في احتكاك مباشر معها على مدار الساعة، فتأثيرها كبير وفعال على القدرة الشرائية للمستهلكين.

¹⁾ Armand Dayan et autres, le marketing, presse universitaire de France, France 1985,P :116

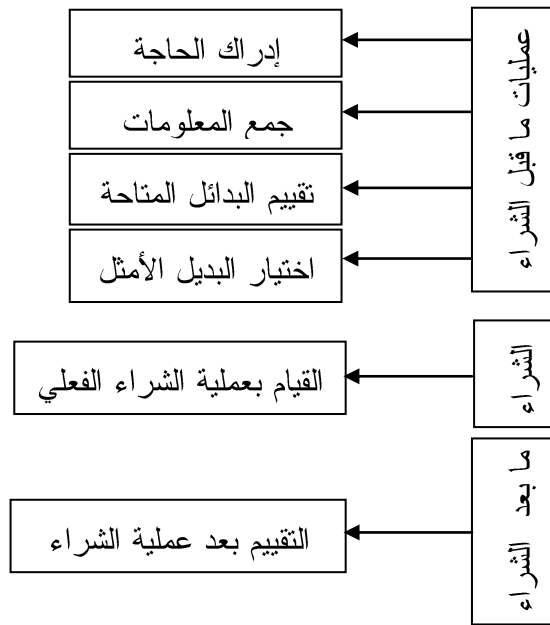
²⁾ محمود صادق بازرعة، إدارة التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة 1997، ص: 123.

المطلب الثاني: خطوات اتخاذ القرار الشرائي لدى المستهلك

يسير المستهلكون على مراحل متتابعة عندما يريدون شراء أي منتج من المنتجات وتتابع هذه المراحل بدأ ما قبل الشراء (التعرف على المشكلة- جمع المعلومات- تقييم البدائل المتاحة- اختيار البديل الأمثل) ثم مرحلة الشراء (القيام بعملية الشراء الفعلي) وأخيرا مرحلة ما بعد الشراء (التقييم بعد عملية الشراء).

ويمكن توضيح هذه المراحل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (17) خطوات القرار الشرائي لدى المستهلك



المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد وآخرون، سلوك المستهلك- المفاهيم العصرية- مكتبة الشقري. السعودية 2005 ص:40

ليس من الضروري أن تمر أي عملية شراء بهذه المراحل لأنه توجد عمليات شراء لها دوافع ثانية روتينية مثل الخدمات البنكية، فالاختيار يختلف من عميل لآخر، فالسائح يبحث خلال إقامته في بلد أجنبي عن شبك لصرف المال، عكس الزبون الذي يريد إيداع أمواله في البنك أو الحصول على قرض من البنك للحصول على منزل⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Monique Zollingel- Eric Lamarque, marketing et stratégie de la banque, édition DUNOD. Paris 2004, P35.

1- إدراك الحاجة

يدرك المستهلك الحاجة إما عند الشعور بهذه الحاجة أو عند حدوث اختلاف بين الحالة الواقعية (الحالية) التي تمثل الإشباع الحالي وبين الحالة المرغوبة (التي يحلم بتحقيقها)، وتعتبر السلع والخدمات إحدى الوسائل المستخدمة بالدرجة الأولى في إشباع الرغبات الكامنة لدى المستهلكين، وتؤثر البيئة المحيطة بالإنسان في توضيح بيان الفرصة التي تؤدي لبعث مفهوم الشعور بالحاجة لديه، كأن يشعر الإنسان - رغم حداثة ما يرتديه بوجود أشكال أخرى من الملابس احدث مما يرتدي، فيكون ذلك بمثابة محرك للدوافع والرغبات لديه في شراء ملابس جديدة⁽¹⁾.

وتسعى الجهود التسويقية في هذه المرحلة إلى التعرف على الحاجات غير المشبعة، وكذا إثارة الرغبات الكامنة بتحريك الغرائز والانفعالات لاقتناء سلعة معينة، فقد يوضح إعلان المؤسسة مدى الأمان الذي يشعر به المستهلك لاقتناء وثيقة تأمين فيشعر الإنسان بحاجته إلى هذا الأمان المفقود (عدم وجود وثيقة تأمين له ولأولاده).

إلا أنه لا ينتج عن إدراك الحاجة مباشرة القيام بعمل فالزبون الجائع مثلا لا يأكل مباشرة، ولكنه يجب أن يدرك إمكانية إشباع حاجته عن طريق الموارد المتاحة، فإدراك الحاجة يجب أن يسبقه محفز سواء كان محفز تجاري أو ذاتي أو اجتماعي⁽²⁾.

2- جمع المعلومات

يهتم المستهلك في هذه المرحلة بالبحث عن المعلومات المتاحة وتحديد كافة البدائل التي تحقق له الإشباع المتكامل، وذلك بعد أن يتعرف المستهلك على المشكلة بحجم كافي يجعله يبدأ في مرحلة البحث عن المعلومات، وتعتبر هذه المراحل من أهم المراحل لدى رجال التسويق ، ففي هذه المرحلة يبحث العميل ويتعرف على منتجات المؤسسة، لذا فإن المؤسسات عادة ما تسارع إلى اللقاء معه من خلال تنظيم مجموعة من حملات الترويج التي تجعلها دائما البديل الأمثل من وجهة نظر المستهلكين⁽³⁾.

وقد أظهرت الدراسات أن المستهلكين لا ينخرطون في البحث المكثف عن المعلومات ما لم يروا أن الوقت الذي يستغرقونه والتكلفة التي يتكبدها في هذا البحث يساويان المنافع التي يحصلون عليها من المعلومات الإضافية، ولقد اكتشفت إحدى الدراسات أنه حينما عرض على المستهلكين معلومات عن 60 نوع من الأصناف البديلة فإنهم استخدموا نسبة قدرها 2% فقط من المعلومات المتاحة عند اتخاذهم

⁽¹⁾ طلعت أسعد عبد الحميد وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 43.

⁽²⁾ Monique Zollingel- Eric Lamarque,OP.CIT, P35.

⁽³⁾ طلعت أسعد عبد الحميد وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص:44

الفصل الثالث ————— تحليل سلوك رضا الزبون

لقرارات الشراء، وقد اكتشفت دراسة أخرى أن نصف المستهلكين الذين تم دراستهم قاموا بزيارة متجر واحد أو صالة عرض واحدة للسيارات حينما كانوا يشترون السيارات، والبحث المحدود لا يفي بالغرض وعدم المبالاة بعملية البحث من جانب المستهلك، وإنما يعني فقط أن المستهلك قد شعر بأنه لديه المعلومات الكافية التي تمكنه من الشراء.

وقد وجد الباحثون أن هناك نوعان من عمليات البحث عن المعلومات وهما، البحث الداخلي عندما يتضمن البحث محاولة المستهلك استرجاع المعلومات من الذاكرة، أما البحث الخارجي فيكون عندما يلجأ المستهلك إلى مصادر خارجية مثل الأصدقاء والإعلانات والأغلفة ورجال البيع من أجل الحصول على المعلومات اتجاه المنتج أو الخدمة.

3- تقييم البدائل المتاحة:

عند الانتهاء من جمع المعلومات فإن المستهلك يقوم بعملية تقييم البدائل المتاحة، وذلك عن طريق مقارنة العلامات المختلفة التي يمكن أن تشبع رغباته التي دفعته إلى اتخاذ القرار الشرائي، وعند مقارنة هذه العلامات فإن المستهلك يكون مجموعة من المعتقدات والأفكار والتي تترجم إلى رغبات معينة توجهه لشراء نوع معين من السلعة أو الخدمة.

كما نجد أن المستهلك خلال تقييمه للبدائل المتاحة له في أسواق فإن سوف يتحرك من خلال ما يسمى بالتسلسل الهرمي، حيث نجد أن المستهلك يكون أولاً المعتقدات ثم المواقف ثم يحدد رغبته من خلالها، لكن هذا التسلسل يمكن أن يتغير وذلك عندما يكون قرار الشراء روتيني فإنه لا ينهمك في عملية التقييم وتكون بذلك عملية تقسيم البدائل محدودة جداً.

4- مرحلة اختبار البديل الأمثل

عندما يزيد إلحاح الحاجة على الشخص فإنه يسعى إلى إشباع هذه الحاجة، وإنهاء هذه الرغبة بالإشباع، وقرار الشراء في هذا مثله مثل أي قرار آخر باعتباره اختبار بين البدائل المتاحة، والمفاضلة بين منافعها وتكلفتها، ولذلك فهو قرار معقد مختلف الجوانب لأنه متكون من مجموعة من القرارات الجزئية المتشابكة لشراء سلعة معينة وعن صنف معين ومن مكان معين وفي وقت معين وبسعر معين مستخدماً طريقة دفع معينة، فإذا كان المبلغ المتاح لدى المستهلك يكفي لشراء قطعة واحدة من الملابس فعليه أن يفاضل بين (حذاء- بذلة- قميص-... الخ) وإذا توصل إلى أنه أكثر احتياجاً إلى البذلة فإنه

الفصل الثالث — تحليل سلوك رضا الزبون

عليه أن يحدد نوع القماش واللون، ومكان الشراء، وموعد الشراء، وبكم يمكن أن يشتريها... الخ، ومما لاشك فيه أن الجهود التسويقية تمد المستهلك بمجموعة كافية من المعلومات تحسن من صورة هذا القرار وتجعل المستهلك راضيا عن قراره باقتناء سلعة معينة، هذا ويختلف اتخاذ قرار داخل الأسرة الواحدة، ويختلف أيضا وفقا للطبقة الاجتماعية ومكان وجود الأسرة وحجمها⁽¹⁾.

5- مرحلة القيام بالشراء الفعلي

إن القيام بالشراء الفعلي من جانب المستهلك هو أسهل خطوة من خطوات اتخاذ القرار الشرائي، وذلك لأن المستهلك قد قام باختبار نوع معين من المنتجات وفي متجر معين وبقي عليه سوى تخصيص التمويل اللازم لإتمام عملية الشراء، ودفع قيمة السلعة أو الخدمة واستلامها، لكن هذه المرحلة هي من أهم المراحل بالنسبة لرجال التسويق وذلك لما لها من أهمية نسبية كبيرة لأنها تمثل إيراد للمؤسسة من جهة ومن جهة أخرى لأنها تمثل القاعدة الأساسية لإعداد استراتيجيات التسويق المستقبلية حول المؤثرات التي دفعت المستهلكين للشراء وهل سوف يتحقق لدى المستهلك الإشباع والرضا بعد الشراء أم لا؟.

6- مرحلة التقييم بعد عملية الشراء

إن عملية التقييم ما بعد عملية الشراء تكون بعد استخدام المنتج ويتم في ذلك تكوين فكرة أو موقف تجاه المنتج بعد الشراء، فقد تكون حالة من الرضا أو من عدم الرضا اتجاه المنتج، ويملك المستهلكون وسائل عديدة للتعبير عن عدم رضاهم مثل تفادي شراء السلعة مستقبلا، أو نشر صورة سيئة عن المنتج أو المؤسسة عن طريق الاتصال من الفم إلى الأذن سلبي، ولاشك أن دراسة طبيعة وأسباب عدم رضا المستهلك تعتبر نقطة هامة جدا لما لها من تأثير فعال على حجم المبيعات والأرباح، وقد تكون عملية التقييم في صالح المؤسسة والمنتج وذلك في حالة رضا المستهلك عن المنتج أو الخدمة المقدمة له، ويمكن أن يخلق عنده الرغبة في شراء كمية أكبر من نفس المنتج أو من منتجات نفس الشركة.

كانت هذه خطوات اتخاذ القرار الشرائي لدى المستهلك والتي تبدأ بمرحلة إدراك الحاجة إلى غاية التقييم بعد عملية الشراء، وكما سبق ذكره فإنه ليس من الضروري المرور عبر هذه المراحل الستة، فيمكن التخلي أو عدم الحاجة إلى إحدى هذه المراحل وذلك حسب طبيعة المستهلك والسلعة في حد ذاتها.

(1) المرجع السابق ، ص 53.

المبحث الثاني: ماهية رضا الزبون

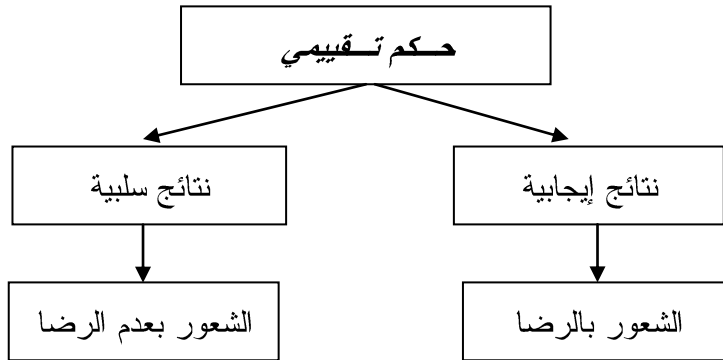
لقد احتل موضوع رضا الزبون عن الخدمة المقدمة له اهتمام الكثير من المنظمات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وذلك لأن رضا الزبون يعبر عن جودة الخدمة المقدمة له لذلك فالاهتمام بتحقيق رضا الزبون يعتبر أحد المعايير المتبعة لمراقبة الجودة، لذلك تسعى المنظمات إلى متابعة شكاوى ومقترحات الزبائن والوقوف على درجة الرضا لديهم، إضافة إلى أن تحقيق درجة مرتفعة من الرضا لدى الزبون يعتبر في نفس الوقت ربحية للمؤسسة والعكس صحيح فإن النزول في سلم الرضا لدى الزبون يعني بالضرورة النزول في سلم ربحية المؤسسة، لذلك توجب تحديد ماهية الرضا لدى الزبون ومحددات الرضا لديه.

المطلب الأول: مفهوم الرضا

لقد تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم الرضا ويمكن أن ندرج بعضها فيما يلي:

1-تعريف PH – Kotler: هو حكم الزبون الايجابي أو السلبي مقارنة بالخبرة الاستهلاكية أو الاستعمال الناتج عن توقعاته بالنسبة للمنتج والأداء المدرك⁽¹⁾ ويمكن تلخيص ما جاء في هذا التعريف في الشكل التالي:

الشكل رقم (18) نتائج تقييم الخدمة



SOURCE :Philip Kotler, et autres, Marketing Management, 12 éme Edition, Edition

Person, France, 2006, p :172

⁽¹⁾PH- Kotler. Et autres, Marketing management, OP CIT, P 172.

الفصل الثالث _____ تحليل سلوك رضا الزبون

2- تعريف *Sheth* و *Howard* الرضا هو الحالة الفعلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة مقابل التضحية بالنقود والجهد⁽¹⁾

3- تعريف *R.Ladwin*: الرضا هو الحالة النفسية الناتجة عن عمليات تقييم مختلفة⁽²⁾.

4- تعريف *Oliver*: الرضا يعبر عن المشاعر الوجدانية الايجابية ومشاعر السرور التي تصاحب المستهلك خلال حيازة المنتج واستخدامه، وما يترتب عن مدى تطابق الأداء المدرك للمنتج مع التوقعات المسبقة عنه، وإن هذه المشاعر المؤقتة سرعان ما تتحول إلى اتجاه عام نحو المنتج³.

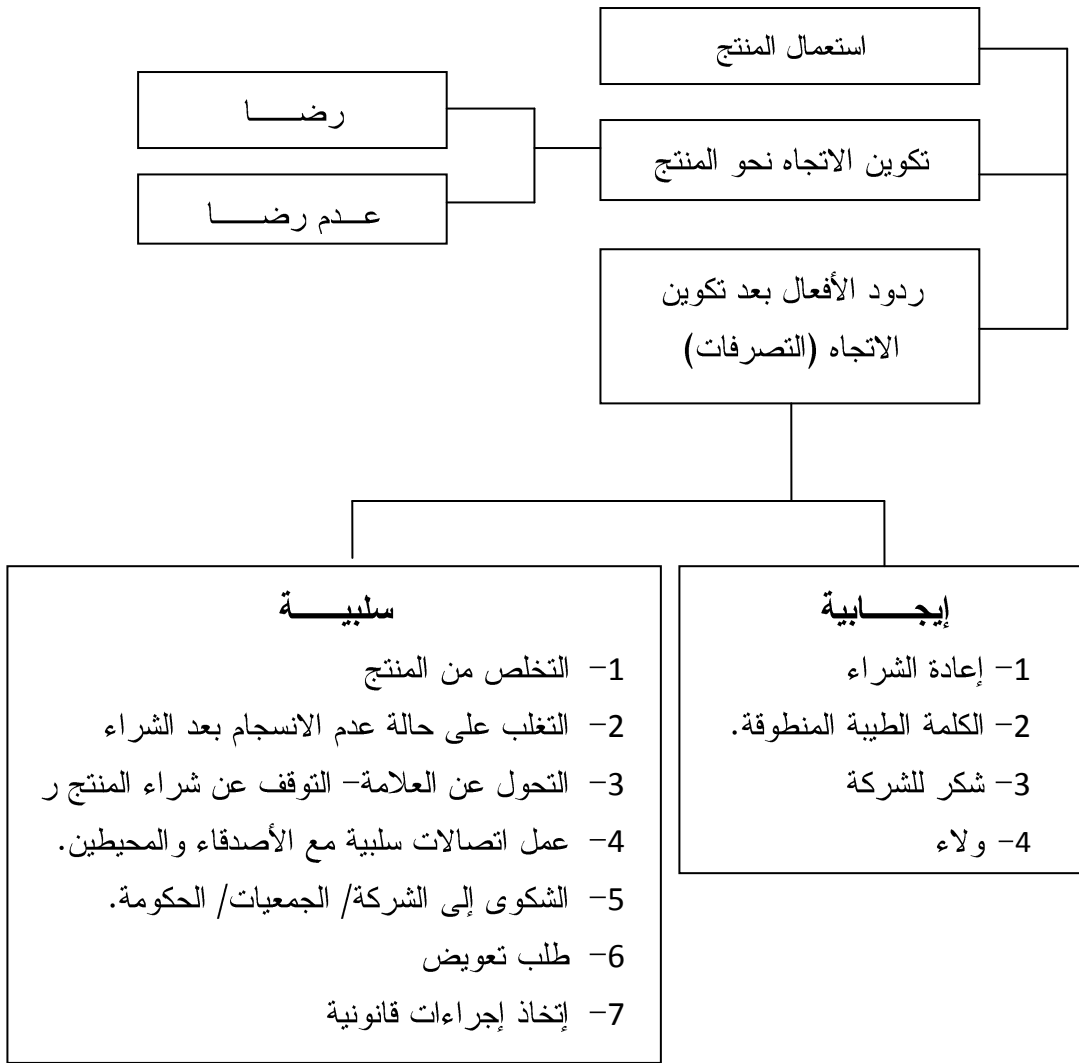
من التعاريف السابقة نستنتج بأن الرضا هو الإحساس الذي يشعر به الزبون نتيجة مقارنة ما كان يتوقعه من الخدمة وما أدركه بعد تلقي الخدمة، قد يكون هذا الشعور إيجابيا (شعور بالرضا) أو سلبيا (شعور بعدم الرضا) ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

¹ عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة جامعة عين شمس، القاهرة 1998، ص 292.

² Richard Ladwein, le comportement du consommateur et de l'acheteur, 2^{ème} édition, Economica, Paris, 2003, P377.

3 - طلعت أسعد عبد الحميد وآخرون، مرجع سبق ذكره ص 111

الشكل رقم (19) مسار الشعور بالرضا و عدم الرضا



المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد وآخرون، سلوك المستهلك- المفاهيم العصرية- مكتبة الشقري. السعودية 2005.ص:99

كما هو موضح في الشكل رقم (19) فإذا كانت نتيجة التقييم ايجابية بمعنى أن الأداء حقق التوقعات أو فاقها سيشعر الزبون بالرضا وقد يصل إلى مستوى معين من السعادة على العكس، إذا كانت الفجوة بين التوقعات والأداء الفعلي كبيرة زاد استياء الزبون وشعوره بعدم الرضا.

ويمكن أن تأخذ درجة رضا الزبون اتجاه الخدمة المقدمة له ثلاثة مستويات وهي:

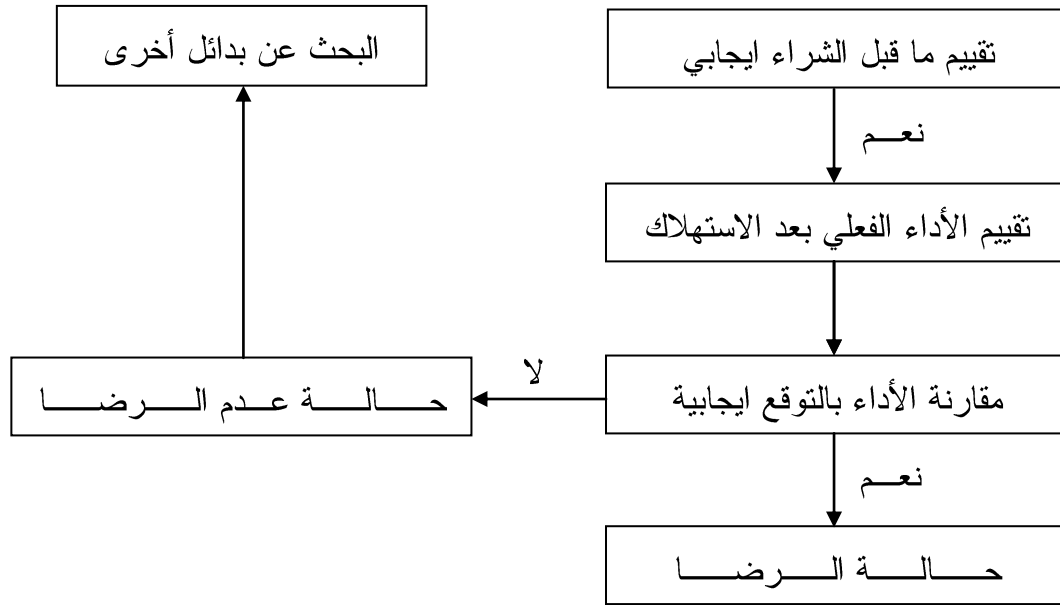
- 1- الأداء > التوقعات ← الزبون غير راضي
- 2- الأداء = التوقعات ← الزبون راض.
- 3- الأداء < التوقعات ← الزبون راض جدا

الفصل الثالث — تحليل سلوك رضا الزبون

ويتولد الشعور بالرضا لدى الزبون على مرحلتين متكاملتين يمكن توضيحهما في الشكل

الموالي:

الشكل رقم (20) صنع القرار والتقييم ما بعد الشراء



المصدر: عائشة مصطفى المناوي ، مقياس تأثير استدعاء المنتج من السوق على السلوك الشرائي للمستهلك، العدد الرابع، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1987، ص:134

يتضح لنا من خلال الشكل رقم (20) أن التوقعات التي يكونها الزبون عن المنتج تكون نتيجة عملية التقييم للبدائل المتوفرة في السوق قبل اتخاذ قرار الشراء وهذا استنادا إلى الخبرة السابقة أو المعلومات التي تحصل عليها من مختلف المحاور، وبعد شراء المنتج أو دفع ثمن الخدمة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي لمقدم الخدمة (الجودة المدركة) مع ما كان يتوقعه بخصوص كفاءة المنتج وقدرته على تلبية حاجاته (الجودة المتوقعة) فإذا كانت النتيجة ايجابية فإنها تقوده إلى الرضا وإذا كانت سلبية فإنه سيشعر بحالة عدم الرضا ويتوجه إلى البحث عن البدائل الأخرى.

المطلب الثاني: نماذج تفسير الرضا وخصائصه

توجد العديد من النماذج التي تفسر الرضا حيث:

أولاً: نماذج تفسير الرضا

يختلف مفهوم الرضا وفقاً للنموذج المستخدم في تفسيره، وهناك العديد من النماذج التي حاولت

تفسير مضمون الرضا نذكر منها ما يلي⁽¹⁾:

1- النموذج الاقتصادي

يتحدد رضا المستهلك وفقاً للنموذج الاقتصادي على أساس فكرة الفائض وفائض المستهلك يتحدد بالفرق المدرك بين السعر الذي يكون الزبون مستعد لدفعه من أجل الحصول على المنتج أو الخدمة والسعر الفعلي الذي تحدده قوى العرض والطلب، ويزداد رضا الزبون وفقاً لهذا النموذج بازدياد مقدار الفائض.

2- النموذج الإدراكي أو المعرفي

يتحدد رضا الزبون وفقاً للنموذج المعرفي بالفرق المدرك بين الخصائص المتوقعة للمنتج والخصائص المدركة، وكلما زاد هذا الفرق تقل درجة رضا الزبون، ومن ناحية أخرى تزداد درجة رضا الزبون من المنتج كلما زادت الخصائص المدركة للمنتج عن الخصائص المتوقعة.

3- النموذج الوجداني

وفقاً لهذا النموذج لا يقوم الفرد بتقييم المنتجات على أساس الدوافع العقلية فحسب، بل أيضاً على أساس بعض الدوافع العاطفية مثل الشعور بالذات والطموح، وتحقيق مركز مرموق، أو حب التفاخر... الخ. ويتحقق رضا الزبون وفقاً لهذا النموذج على أساس بعض المتغيرات الشخصية والسيكولوجية والتي تؤثر في الاتجاه ناحية المنتجات والخدمات.

4- النموذج الاتصالي الوجداني

يتم تفسير رضا الزبون وفقاً لهذا النموذج كنتيجة لبعض الرسائل التي يتلقاها الزبون من الأفراد أو الجماعات التي ينتمي إليها، أو من خلال الاتصالات الرسمية مثل الإعلانات، ورجال البيع... الخ. حيث يؤثر ذلك في توقعات الزبون والتي تؤثر بدورها في تحديد درجة رضاه، فإذا كانت توقعات الزبون عن خصائص المنتج (والمتأثرة بهذه الاتصالات الوجدانية) أكبر من الخصائص المدركة له فإن

⁽¹⁾ طلعت أسعد عبد الحميد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 113-114

الفصل الثالث — تحليل سلوك رضا الزبون

درجة رضا الزبون تقل، وكلما زادت الخصائص المدركة للمنتج عن توقعات الزبون المتأثرة بالاتصالات الوجدانية زادت درجة رضا الزبون.

ثانياً: خصائص الرضا

هناك ثلاثة خصائص يتميز بها رضا الزبون يمكن تلخيصها فيما يلي⁽¹⁾:

• الرضا نسبي *La satisfaction est relatif*

الرضا له ارتباط مباشر مع توقعات الزبائن، فبالرغم من أن الرضا ذاتي إلى أنه يتغير حسب مستويات التوقعات.

وهذا ما يفسر إمكانية إعطاء رأي مختلف لعميلين تحصلا على نفس الخدمة وفي نفس المكان والزمان، وذلك لأن توقعاتها قبل الحصول على الخدمة كان مختلفة ومنه نستنتج بأن الخدمة الجيدة ليست هي الخدمة التي تتوافق مع معايير الجودة وإنما هي الخدمة التي تتوافق مع توقعات الزبائن.

• الرضا تطوري *La satisfaction est évolutive*

الرضا يتطور زمنياً من خلال معيارين اثنين هما:

- مستوى التوقع؛

- مستوى الأداء المدرك؛

ويتعلق هذا الرضا بتطور توقعات الزبون من جهة أو تطور المعايير المعتمدة للجودة أو تطور طريقة تقديم الخدمة من جهة أخرى.

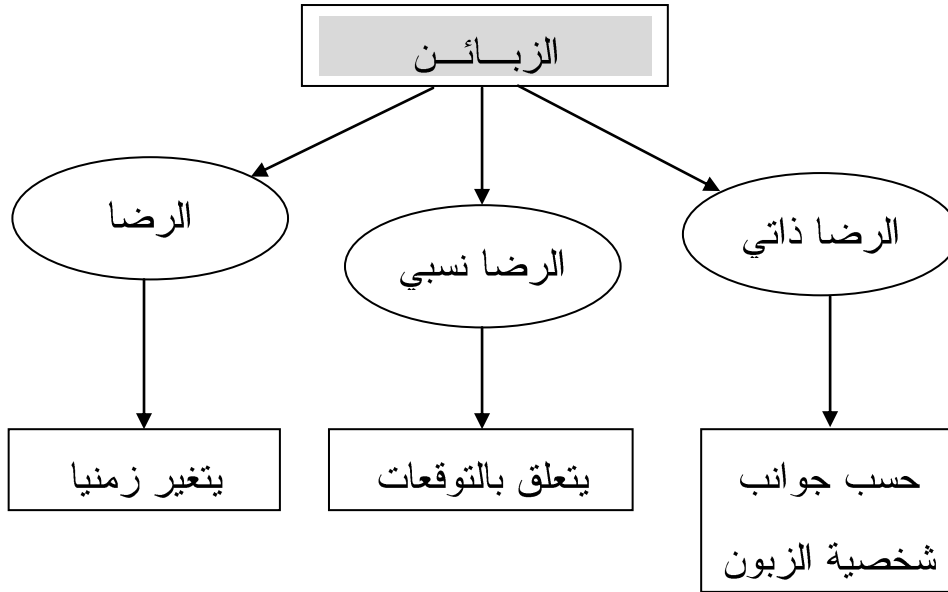
• الرضا ذاتي *La satisfaction est subjective*

يحكم الزبون على جودة الخدمة المقدمة له من جانب ذاتي أي طبيعة أحاسيسه ودرجة إشباع حاجاته، فالذاتية يقصد بها استخدام الجانب الشخصي أو الحالة المعنوية التي يكون فيها الزبون خلال الحكم على جودة الخدمة، كذلك طبوعه وميوله الشخصية فمثلاً: هناك من يحكم على القهوة المقدمة في فندق ما بأنها باردة بينما يمكن لشخص أن يراها عكس ذلك.

الشكل التالي يعبر عن الخصائص الثلاثة لرضا الزبون.

⁽¹⁾ El Amri Mohssine. Fidalisation et satisfaction du client au cœur des problèmes marketing Edition Libra port-France 2006, P27.

الشكل رقم (21) خصائص الرضا



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على El Amri Mohssine. Fidalisation et satisfaction du client au cœur des problèmes marketing Edition Libra pport- France 2006, P27.

المطلب الثالث: تحليل محددات الرضا وسلوك عدم الرضا

نتاول فيما يلي تحليل محددات الرضا و سلوك عدم الرضا حيث:

أولاً: تحليل محددات الرضا

وضع اوليفر Oliver نموذج تحقق /عدم تحقق التوقعات في بداية السبعينات ويعتبر هذا النموذج هو الأساس لمعظم الدراسات التي تناولت رضا المستهلك، ويسلم هذا النموذج بأن رضا أو عدم رضا المستهلك هو نتائج لمقارنة المستهلك لتوقعات ما قبل الشراء بالمخرجات الفعلية لعملية الشراء، فإذا ما كان أداء المنتج أفضل أو مساو لما كان متوقعا قبل الشراء كان المستهلك سوف يكون غير راض ويتوقف عن شراء ذلك المنتج.

ويضم نموذج تحقق أو عدم تحقق التوقعات المحددات الآتية:

- 1- التوقعات؛
- 2- الأداء المدرك؛
- 3- تحقق أو عدم تحقق التوقعات؛
- 4- رضا المستهلك.

1: التوقعات:

قبل قيام المستهلك بشراء المنتج واستخدامه فإنه يقوم بتكوين مجموعة من التوقعات تتعلق بالأداء المحتمل للمنتج، والذي كان ينوي المستهلك الحصول عليه، ويكون المستهلك هذه التوقعات متأثراً بعدة عوامل أهمها⁽¹⁾:

1-1- المنتج ذاته

إن العوامل المتعلقة بالخدمة تؤثر على طبيعة التوقعات عن كيفية أداء الخدمة، حيث أن التجربة السابقة للمستهلك عن خصائص الخدمات وسعرها سوف تؤثر على توقعات المستهلك بالنسبة لأداء الخدمة.

1-2 - عناصر ترويج الخدمة

تؤثر المعلومات التي يحتاج المستهلك الحصول عليها سواء من خلال المصادر الشخصية والمتمثلة في حديث المستهلك الراضي عن المنتج من خلال الكلمة المنطوقة، وكذلك من خلال المغزيات التي يبعث بها المنتج من خلال وسائل الترويج المختلفة التي تقوم بها الشركة سواء كانت عن طريق الإعلان أو من خلال البيع الشخصي، كل ذلك يؤثر على توقعات الزبائن على جودة الخدمة.

فمثلاً: لو تضمن إعلان مؤسسة صحية بأن سيارات الإسعاف متوفرة 24 ساعة وتوصيل المرضى مجاناً إلى المستشفى، ففي هذه الحالة فإن المؤسسة الصحية قد وضعت معياراً سوف يبني الزبون على أساسه توقعاته من هذه الخدمة، لذلك سوف تخاطر المؤسسة بوجود شعور بعدم الرضا لدى الزبون في حالة إخفاقها في الأداء الفعلي الذي يتماشى مع هذه المعايير.

1-3- تأثير المنتجات الأخرى

من العوامل الأخرى التي تؤثر على تكوين التوقعات لدى الزبون من أداء الخدمة هي تلك الخبرات التي تتعلق بتجاربه السابقة مع خدمات أخرى من نفس النوع. وهذه التجارب مع الخدمات الأخرى يمكن أن تتسبب في تكوين المعايير عن مستوى الأداء لنوع معين من الخدمات، وترجع أهمية هذا التأثير إلى أن الزبائن لا يكونون توقعاتهم من فراغ، ولكنهم سوف يستخدمون جميع المعلومات المتوفرة لديهم في تكوين تلك التوقعات.

(1) طلعت أسعد عبد الحميد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 102.

1-4- صفات وخصائص الزبائن

إن العامل الرابع الذي يؤثر على تكوين توقعات الزبائن يتعلق بصفات الزبائن أنفسهم وشخصياتهم حيث تتسم شخصيات بعض الزبائن بالمبالغة في تقدير الأمور ولذلك فهم يتوقعون من المنتج أكثر، وذلك مقارنة مع زبائن آخرين قد تتسم شخصياتهم بالموضوعية وحسن التقدير.

2- الأداء المدرك

طبقا لنموذج تحقق أو عدم تحقق التوقعات فإن مستويات الأداء المرتفعة ينتج عنها رضا الزبون، أما المستويات المنخفضة من الأداء فإنه ينتج عنها عدم رضا الزبون، في حين أن المستويات المتوسطة من الأداء تكون ذات تأثير محدود على الرضا، وربما تكون حيادية في التأثير، بمعنى أن لا يكون المستهلك راضيا ولا غير راض عن الخدمة، وهناك عدة عوامل التي تؤثر على إدراك الزبائن للأداء الفعلي للخدمة وهي⁽¹⁾:

1-2- المنافع المدركة

يقوم المستهلك بعملية تقييم المنتج من خلال تحديد المنافع المرتبطة به وبعد ذلك يحكم على هذه المنافع عن طريق قياسها، ويتم بناء على ذلك تقييم مستوى الأداء الفعلي للخدمة، وقد لاحظ الكثير من الباحثين أن الأداء أحيانا لا يتوافق مع الحقيقة، وذلك لأن تجربة المستهلك السابقة مع الخدمة أو العلاقة التجارية ووجهة نظره تجاه هذه العلامة تؤثر على مستوى إدراكه للأداء الفعلي للخدمة، كما لاحظ كذلك الباحثين أن توقعات المستهلك من الخدمة يؤثر على مستوى إدراك الأداء الفعلي من هذه الخدمة.

2-2- الإدراك المتكافئ

كثير من المستهلكين يخلون مقدار المنافع التي يحصلون عليها مقارنة بالمنافع التي يحصل عليها الآخرون مقابل ما ينفقه من موارد، وذلك لمعرفة إلى أي مدى يكون التكافؤ في هذه العملية. والموارد المنفقة من جانب أي مستهلك قد تكون المعلومات والجهود المبذولة في الشراء، والمال المنفق من أجل الحصول على الخدمة، والوقت اللازم لإتمام الحصول على الخدمة والمنافع قد تكون في صورة الفوائد من التوفير في الوقت أو امتلاك الخدمة التي تؤدي المطلوب منها في صورة معينة. وقد لاحظ الباحثون أن التكافؤ ينتج عن عمليات مختلفة من خلال نشوء الشعور بالرضا أو عدم الرضا، وقد يتغير أساس التكافؤ نهائيا عندما تتغير العادات أو القيم الاجتماعية، وذلك ما يوضح لنا الدور الهام الذي يلعبه الأداء المدرك للخدمة في تكوين الرضا أو عدم الرضا.

(1) المرجع السابق، ص 105.

الفصل الثالث — تحليل سلوك رضا الزبون

ويمكن تصنيف الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي:

- **الأداء العادل:** ويتمثل هذا النوع من الأداء في مستوى الأداء المعياري الذي ينبغي أن يحصل عليه المستهلك في مقابل تضحياته من الجهد والتكلفة سواء المادية أو غير المادية.

- **الأداء الأمثل:** ويتمثل هذا النوع من الأداء في المستوى الأمثل للأداء والذي يأمل المستهلك الحصول عليه بصورة مثالية.

- **الأداء المتوقع:** ويتمثل هذا النوع من الأداء في مستوى الأداء الأكثر احتمالاً لأن يحصل عليه المستهلك، وهو معيار شائع الاستخدام كمعيار للمقارنة في بحوث رضا العملاء.

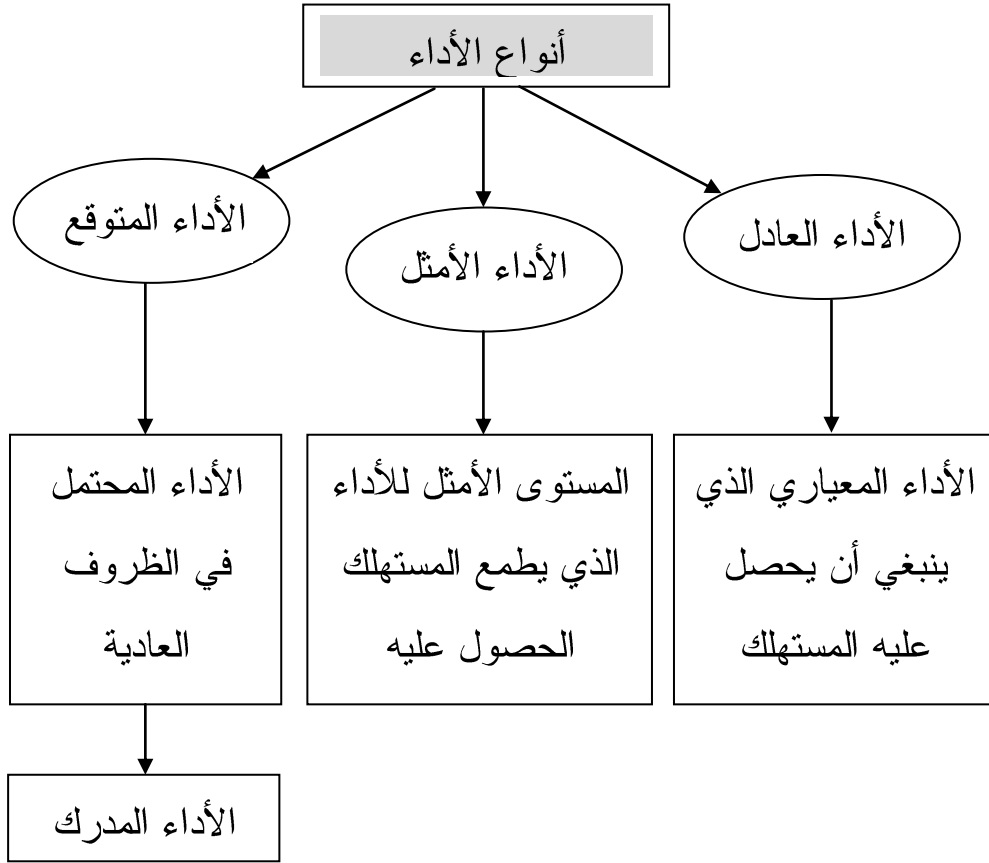
نلاحظ من الأنواع الثلاثة السابقة للأداء أن النوع الأول والثاني أي الأداء العادل والأداء الأمثل لا يحصل عليهما المستهلك في الظروف العادية، وذلك لأن النوع الأول يتطلب معرفة دقيقة من جانب المستهلك لكل جوانب الأداء الخاصة بالمنتج سواء سلعي أو خدمي وذلك قبل الاستخدام حتى يمكن مقارنتها بالتكاليف التي سوف يدفعها، أما النوع الثاني من الأداء والخاص بالأداء المثالي فإنه نادر الحدوث لأنه يتطلب توافر ظروف مثالية للأداء قد يصعب تحقيقها في الواقع العملي، ومن ثم فإن الأداء الذي يحصل عليه المستهلك عادة لا يرقى إلى مستوى الأداء المثالي ولكن يكون بمثابة الأداء المتاح في ظل ظروف استخدام مادية.

لذلك فإن الأداء المتوقع هو الأداء المحتمل جداً أن يحصل عليه المستهلك لأنه يماثل ظروف الاستخدام المحيطة بالمستهلك، والتي يمكنه التحكم فيها والتأقلم معها إلى حد بعيد، أي أنه في الغالب ما يتحقق خصوصاً إذا ما أحسن المستهلك اتخاذ قرار الشراء، وألم بكثير من المعلومات الخاصة بجوانب الأداء، فإن توقعاته من ثم تأتي منسجمة مع الأداء العادي للمنتج ولا تخرج من الإطار المقبول أو المحتمل للأداء.

وهذا هو الأداء الذي اعتمدت عليه دراسات الرضا وهو بالضبط ما نقصده عند الحديث عن الأداء المدرك للمنتج.

ويمكن تلخيص الأنواع الثلاثة من الأداء في الشكل التالي:

الشكل رقم (22) أنواع الأداء



المصدر: استنتاج شخصي بالاعتماد على أنواع الأداء

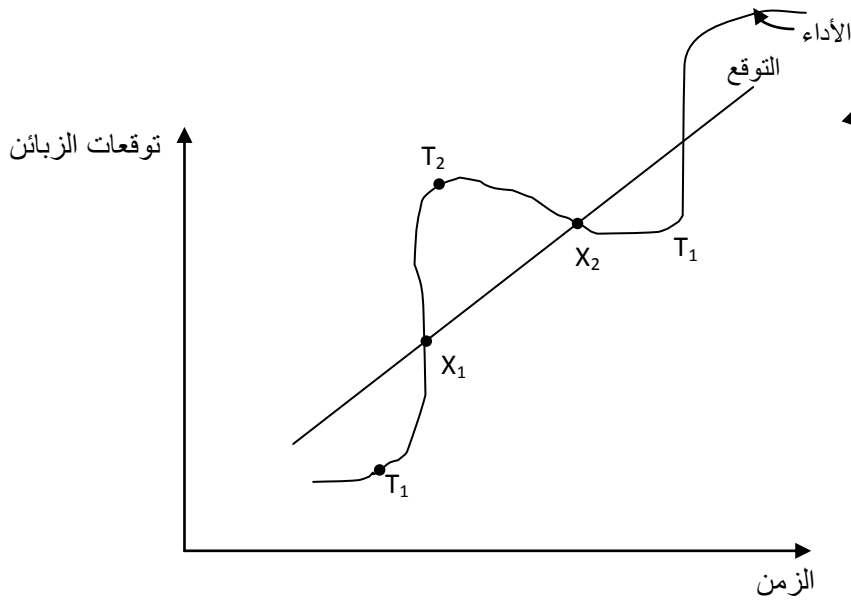
3- المطابقة (تحقق/ عدم تحقق التوقعات)

تتمثل المطابقة في إيجاد الفرق بين مستوى التوقعات (الأداء المتوقع) ومستوى الأداء الفعلي الذي حصل عليه الزبون بعد شراء المنتج، وتعرف المطابقة على أنها درجة انحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء⁽¹⁾.

ونميز بين ثلاثة حالات من الانحراف، يمكن توضيحها في الشكل التالي:

⁽¹⁾ Daniel Ray. *Mésurer et Developer, la satisfaction*, édition d'organisation, Paris 2000, P19.

الشكل رقم (23) مطابقة الأداء بالتوقعات



source :Daniel Ray. Mésurer et Développer, la satisfaction, édition d'organisation, Paris 2000, P17

3-1- التحقق الإيجابي للتوقعات (انحراف موجب)

ويحدث ذلك إذا ما كان الأداء الفعلي أو المدرك أكبر من التوقعات التي كونها الزبون قبل عملية الشراء وهي ممثلة في الشكل رقم (23) بالنقطة T_2 وفي هذه الحالة يكون الزبون راض تماما عن الخدمة المقدمة له.

3-2- التحقق السلبي للتوقعات (انحراف سالب)

ويحدث ذلك إذا ما كان الأداء العملي أو المدرك أقل من التوقعات وهو موضح في الشكل رقم (23) بالنقطة T_1 وفي هذه الحالة يكون الزبون غير راضي عن الخدمة المقدمة له.

3-3- تحقق التوقعات:

ويحدث ذلك إذا كان الأداء المدرك مطابق للتوقعات المسبقة قبل عملية الشراء وهو ممثل في الشكل رقم (23) بالنقطتين X_1 . X_2

ثانيا : تحليل سلوك عدم الرضا

إن المستهلك الغير راضي يمثل خطرا على الشركة وحصتها في السوق ، وذلك لأن المستهلك الغير راضي سوف يسعى بخطوات جادة إلى تقليل الأسف الناجم عن الشعور بعدم الرضا، مستعملا في

الفصل الثالث — تحليل سلوك رضا الزبون

ذلك تصرفات كثيرة من أجل تعويض ما فقده اقتصاديا من أجل الحصول على المنتج. كذلك محاولة الشخص استرجاع كرامته الشخصية في شكل انتقام من الشركة فقد يحدث أصدقائه عن النواحي السلبية للسلعة أو يتوقف تماما عن شراء المنتج أو يتقدم بشكوى إلى المصالح المختصة.

وقد قسم الباحثون تصرفات المستهلك في حالة عدم الرضا إلى نوعين وهما:⁽¹⁾.

1- تصرفات عامة: وهي التصرفات الشائعة بين المستهلكين بعضهم ببعض مثل:

- السعي للحصول على تعويض مباشر من الشركة؛

- اللجوء إلى القضاء للحصول على تعويض؛

- القيام بشكوى إلى الشركة أو الغرف التجارية أو إلى جمعيات حماية المستهلك؛

2- تصرفات خاصة: وهي تلك التصرفات التي تقتصر على المستهلك وأفراد أسرته وأصدقائه مثل عدم

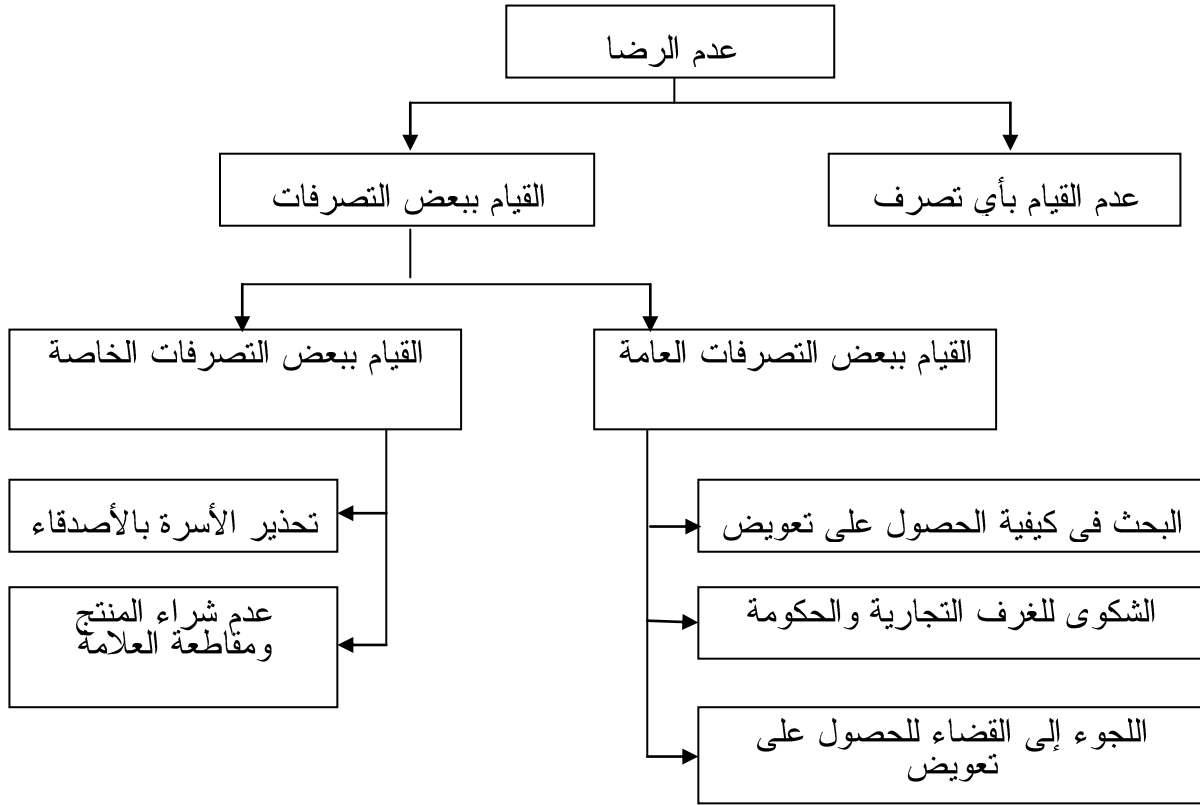
شراء المنتج، وتحذير الأقارب من شراء ذلك المنتج أو التعامل مع البائع.

والشكل رقم (24) بين بعض التصرفات السلبية التي يقوم بها المستهلك الغير راضي والتي يسعى

من خلالها إلى التعبير من شعوره بعدم الرضا

⁽¹⁾ طلعت أسعد عبد الحميد وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 124 .

الشكل رقم (24) سلوكيات عدم الرضا



المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد وآخرون، سلوك المستهلك- المفاهيم العصرية- مكتبة الشقري. السعودية 2005، ص 126

يمكن أن تأخذ السلوكيات التي يقوم بها الزبون في حالة عدم الرضا عدة أشكال سواء كانت تصرفات عامة أو خاصة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- **المقاطعة:** يستجيب الزبون مبدئياً في حالة عدم الرضا إلى مقاطعة المنتج أو العلامة ، والتحول إلى شركات منافسة، حيث أظهرت الأبحاث أن أغلبية المؤسسات تفقد 10% إلى 30% من زبائنها سنوياً⁽¹⁾. وأوضحت الدراسات أن 80% من المستهلكين الغير راضون قد فضلوا عدم التصرف والاكتفاء بمقاطعة العلامة التي تسببت في شعورهم بعدم الرضا ، وذلك لاعتقادهم بأن تصرفهم قد يكون عديم القيمة، ولن يلفت انتباه المسؤولين في الشركة⁽²⁾.
- 2- **اتصال من الفم إلى الأذن سلبي:** تعرف الكلمة السلبية المنطوقة على أنها التصرف الذي من خلاله يتم إخبار صديق على الأقل بتجربة عدم الرضا، ويعتبر الاتصال الشخصي الذي يتم عن طريق الكلمة المنطوقة بين المستهلكين و ذويهم مصدراً هاماً للمعلومات و له تأثير كبير على سمعة المنتج.

⁽¹⁾Daniel Ray OP.Cit.P10.

⁽²⁾ طلعت أسعد عبد الحميد وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 130 .

الفصل الثالث — تحليل سلوك رضا الزبون

3- طلب تعويض من الشركة: هو طلب الحصول على تعويض عن الضرر الذي تسبب فيه المنتج للمستهلك مثل وجود كسر أو عيب في المنتج أو عدم الالتزام بصورة كافية بالخدمة والضمان ، وقد يطلب المستهلك التعويض مباشرة من عند البائع أو يلجأ في اتخاذ تصرفات قانونية للحصول على التعويض المناسب مثل اللجوء إلى الهيئات المختصة (جمعيات حماية المستهلك) أو القضاء. ويمكن أن يأخذ شكل التعويض عدة الإشكالات هي:

- رد ثمن المنتج المعيب؛
- استبدال المنتج المعيب بآخر سليم؛
- إصلاح العيوب الموجودة في المنتج؛
- الاعتذار الشخصي أو الكتابي عن الخطأ؛

4- الشكوى إلى المنتج أو إلى الهيئات المختصة: إن سلوك شكوى المستهلكين في فترة ما بعد الشراء تتضمن الاتصالات التي يبدأ بها المستهلك ويوصلها إلى المنتجين أو البائعين أو الجهات المختصة بحماية المستهلك وذلك للحصول على علاج أو رد ثمن الشراء أو لعلاج المشاكل المرتبطة بالاستخدام في الأسواق المماثلة.⁽¹⁾

فبالرغم من أن الشكوى تقدم خدمات جلية للمؤسسة من حيث كونها تمثل رد الفعل من جانب المستهلك من المنتج، إلى أن تأثيرها قد يكون عديم القيمة في بعض المؤسسات وذلك لاعتقادهم بأن المصدر الفعلي لدافعية الشكوى ليس هو حكم الرضا ي حد ذاته، ولكن بدلا من ذلك فهو حالة عاطفية سلبية أو غير سارة تنتج بواسطة تقييم العناصر غير المفضلة للاستهلاك المنتج.

5- التغلب على حالة عدم الانسجام بعد شراء المنتج: عندما يختار المستهلك علامة معينة فإنه سوف يشعر بالقلق تجاه شراء هذا المنتج لأنه قبل اختيار المستهلك لسلعة ما فإنه قد يشعر بحالة من الصراع الداخلي ليقرر هل يشتري أم لا وما نوع السلعة التي يختارها إلا أنه بعد شرائه لسلعة مهمة نوعا ما فإنه سوف يشعر أيضا بمشاعر قلقة متفاوتة ويتساءل إذا كان القرار الصحيح أم لا في عملية شراءه لهذه السلعة، وقد أطلق المختصون على هذه الحالة " الشعور بالندم" والتي تؤدي إلى حالة عدم الانسجام مع المنتجات بعد الشراء.

وعدم الانسجام مع المنتج بعد الشراء من المواقف التي يحدث فيها ردة فعل لدى المستهلك بعد الشراء حيث يتم تفضيل البديل الذي تم استبعاده على البديل الذي تم اختياره مما يجعل المشتري

¹المرجع السابق ص:132

الفصل الثالث — تحليل سلوك رضا الزبون

يشعر بعدم الراحة النفسية، وهذه الحالة يطلق عليها الباحثون اسم التنافر أو عدم الانسجام الحسي و يمكن للمستهلكين اللجوء إلى وسيلتين للتقليل من هذا الشعور و هما:¹

- اكتساب معلومة جديدة عن المنتج المختار؛
- إعادة تقييم البديل المختار من ناحية إيجابية والنظر إلى البديل المستبعد بشكل سلبي؛

المبحث الثالث : قياس رضا الزبون

إن من أهم دوافع قياس رضا الزبون هو الطلب المتزايد على تحسين وتطوير الخدمات وكذلك ارتباط الجودة بالخدمة، فالجودة تتطلب عمل الأشياء بطريقة صحيحة ومن أول مرة وبفعل تصاعد طلبات المستفيدين من الخدمات ارتفع مستوى الجودة المطلوبة من قبلهم.

ويشير جون برات JOHN PRAT إلى أن مايمكن قياسه يمكن عمله، فمع عدم قياس النتائج يصبح من الصعب تحديد النجاح أو الفشل، ومن ثم لن نستطيع أن نتعلم من الخطأ ونعالجه أو نستفيد من النجاح و نكافئه⁽²⁾.

ويتم قياس رضا الزبون من خلال الاتصال المباشر مع العملاء ، وإجراء الدراسات والزيارات الميدانية لهم لاستطلاع آرائهم، ويتطلب ذلك اتخاذ كافة الوسائل والأساليب العلمية الدقيقة لقياس رضا الزبون ، و إنشاء نظام معلومات العميل، والحرص على تحديد وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم، و يترجم ذلك إلى استراتيجيات وخطط تحقق التحسين المستمر و إرضاء العميل.⁽³⁾

ويمكن تقسيم وسائل قياس رضا الزبون إلى ثلاثة أنواع وهي:

- 1- القياسات غير المباشرة ؛
- 2- القياسات الكيفية؛
- 3- القياسات الكمية؛

⁽¹⁾المرجع السابق ص128

⁽²⁾ مروان جمعة درويش، أثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، السعودية ، 2009، ص 8 .

⁽³⁾ الحناوي محمد الصالح واسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 1998 ، ص 161.

المطلب الأول: القياسات غير المباشرة

إن القياسات غير المباشرة لا تعبر بصورة مباشرة عن مدى رضا الزبون عن أداء المؤسسة، لكنها تركز على العناصر الأكثر أهمية في نشاط المؤسسة والتي لها ارتباط كبير بمستويات الرضا أو عدم الرضا وهي: (1)

- الحصة السوقية؛
- معدل الاحتفاظ بالزبائن؛
- المردودية؛
- عدد المنتجات المستهلكة من قبل الزبون؛
- تطور عدد العملاء؛

1- **الحصة السوقية:** إن قياس الحصة السوقية نسبيا سهل إذا كانت مجموع الزبائن أو الحصة السوقية محددة ، فهناك من يقيس هذه الحصة بتحديد عدد الزبائن إلا أن نجاح هذه الحالة يكون في المدى القصير فقط حيث أن يكون هدف المنظمة هو نمو رقم أعمالها و تحقيق المردودية من عوائد رأس المال المستخدم مقابل تقديم أسعار تنافسية أي أن عدد الزبائن لا يعبر حقيقة عن الحصة السوقية، وهناك من يقيس هذه الأخيرة من خلال الزبائن الذين لهم علاقات طويلة مع المنظمة فقط.

إن مقياس الحصة السوقية مرتبط بمقدار الأعمال المنجزة مع الزبائن وتتوعدا بالنسبة لكل زبون، حيث أن هذا المقدار، يمكن أن يتقلص في حالة شعور العميل بحالة عدم الرضا كما قد يرتفع في الحالة التي يكون فيها راضي عما تقدمه المنظمة له.

وعليه يمكن قياس الحصة السوقية من خلال عدد الزبائن و رقم الأعمال الإجمالي أو الخاص بكل زبون،.

2- **معدل الاحتفاظ بالزبائن :** إن أحسن طريقة للحفاظ على الحصة السوقية أو زيادتها هي الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، و يعتمد قياس رضا أو عدم رضا الزبائن على درجة تحديد الزبائن سواء كانوا مؤسسات صناعية، موزعين، بائعو الجملة، ويمكن قياس معدل الاحتفاظ بالزبائن من خلال معدلات نمو مقدار النشاط المنجز مع الزبائن الحاليين، كما قد يكون هذا القياس بصفة نسبية أو مطلقة وهي تعبر عن الزبائن الذين احتفظت المنظمة بعلاقات دائمة معهم.

(1) مبروك حوري، محددات الرضا، مجلة الدراسات المالية والتجارية العدد الأول، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، القاهرة، 2001، ص33.

الفصل الثالث — تحليل سلوك رضا الزبون

3- **المردودية:** إن المقاييس السابقة لا يمكن من خلالها معرفة مردودية الزبائن و أنها تعبر عن رضا أو عدم رضا الذي ينتج عن توافق أو عدم توافق الأداء الفعلي للمنتجات مع توقعات العملاء، وأن معدل الرضا المرتفع والحصة السوقية المهمة ما هي إلا وسائل لنمو الأرباح، لذا فلا ينبغي على المنظمات قياس مقدار الأعمال التي تنجزها مع عملائها فقط، وإنما تهتم بمردودية هذه الأنشطة، ويمكن حساب المردودية من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل زبون أو صنف من الزبائن.

4- **عدد المنتجات المستهلكة من قبل كل زبون:** إذا كان الزبون يقتني أكثر من منتج للمنظمة في ظل سوق غير احتكارية، فهذا خير دليل على أنه راضي عن المنظمة و منتجاتها.

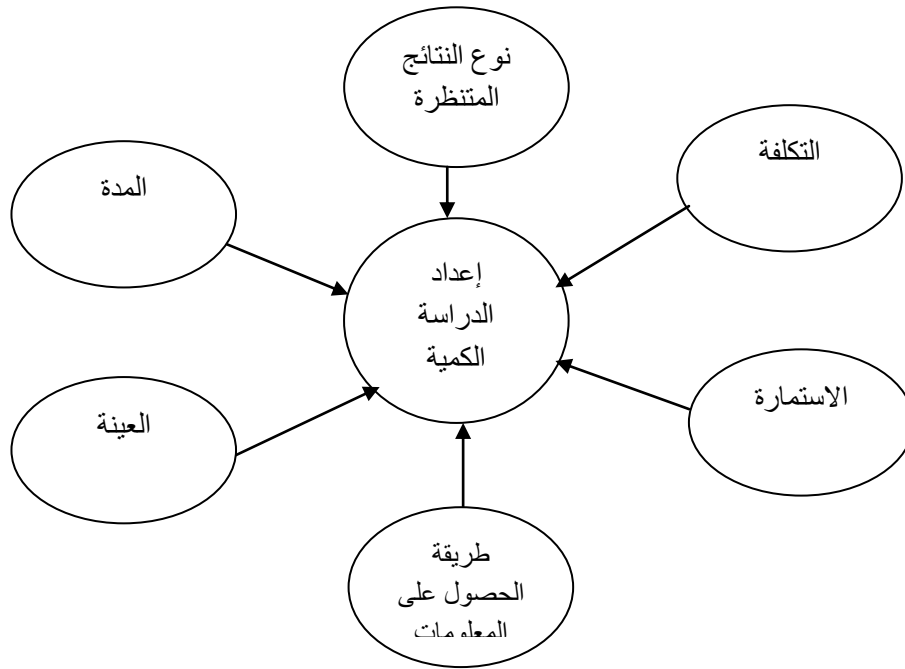
5- **تطور عدد الزبائن:** يمكن اعتبار تطور عدد الزبائن أداة للتعبير عن رضاهم، فإن كان عدد زبائن المنظمة في تزايد، هذا يعني أن المنتجات تفي أو تفوق توقعات الزبائن مما ينتج عنه الشعور بالرضا، وأن هذا الشعور يؤثر بالإيجاب على عدد الزبائن خاصة المرتقبين من خلال الصورة الجيدة التي تنقل لهم عن المنظمة ومنتجاتها، أي أن هذه الصورة ستسمح بجلب زبائن جدد بالإضافة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

المطلب الثاني: القياس الكمي:

إن الدراسة الكمية تسمح للمؤسسة بالحصول على معلومات تساعد في فهم ظاهرة معينة أو سلوك معين صدر عن الزبون، لكن هذه المعلومات قد تكون غير كافية للمؤسسة من أجل بناء إستراتيجية تسويقية واضحة لذلك تلجأ المؤسسة إلى طرق القياس الأخرى.

ولكي يتم إعداد دراسات كمية لابد الأخذ في الحسبان جميع العناصر اللازمة لحل المشكلة المطروحة والشكل الموالي يوضح هذه العناصر:

الشكل رقم (25) عناصر إعداد الدراسة الكمية لقياس الرضا:



Source : Laurent Hermel , la gestion des réclamations clients ,Edition Afnor, Paris, 2004,P33

لإعداد دراسة كمية لابد من إتباع المراحل التالية:⁽¹⁾

1- تحديد الأهداف؛

2- اختيار العينة و حساب حجمها؛

3- طريقة جمع المعلومات؛

4- إعداد استبيان؛

5- تجميع البيانات؛

6- تحليل النتائج وعرضها.

⁽¹⁾ Laurent Hermel , OP , Cit , P:28.

1- تحديد أهداف الدراسة

- قياس رضا الزبائن عن أداء المؤسسة؛
- معرفة أو قياس كل عامل من عوامل الرضا؛
- تحديد الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل الرضا حسب درجة التأثير في الرضا الكلي؛
- معرفة العوامل المؤثرة في السلوك العام لرضا الزبون و كيفية تطويرها و تحسينها من أجل الحصول على رضا أكبر؛
- و في الأخير يتم تعميم النتائج المتحصل عليها على المجتمع الإحصائي.

2- اختيار العينة وحساب حجمها

- 1-2 اختيار العينة: يجب أن تكون العينة ممثلة للمجتمع ولا تكون تحتوي على انحرافات، وهناك عدة طرق لاختيار العينة منها:
- 1-2 الطرق الاحتمالية
- و تنقسم إلى قسمين:

1-1-2 الاختيار العشوائي (السحب المنتظم استعمال جدول سحب الأرقام بالصدفة)

2-1-2 : الاختيار عن طريق الاحتمالات المنحرفة (سحب مجموعة ، سحب متعدد الدرجات)

2-2 الطرق الغير احتمالية⁽¹⁾

- العينات غير العشوائية هي عينات لا تعتبر كثيرا عن مجتمع الدراسة لذلك لا تسمح دائما بتصميم النتائج على المجتمع و تنقسم إلى:
- معاينة الحصص؛
 - المعاينة المتوافقة؛
 - معاينة الاختبار المدروس.

2 حساب حجم العينة

إن حساب حجم العينة ضروري جدا ويجب مراعاة أن يكون حجم العينة معبرا عن المجتمع قيد الدراسة، كذلك يجب مراعاة التكلفة اللازمة لإنجاز الدراسة على هذه العينة بحيث لا تكون أكبر من الميزانية المتوفرة. لكن لا تخلو حجم العينة المختارة من الخطأ، وذلك لأن تعميم نتائج الدراسة على المجتمع ينتج عنه مجال خطأ ومجال ثقة و عادة ما تكون درجة الثقة في البحوث 95%.

(1) Daniel Ray, OP. Cit. P :42.

3- طرق جمع المعلومات

- الاستجواب الفردي (المقابلات الفردية)؛
- الاستمارة عن طريق الإنترنت؛
- الاستمارة عن طريق البريد؛
- الاستمارة المسلمة باليد؛
- الاستقصاء بالهاتف.

4- كيفية إعداد الاستبيان

بعد معرفة طرق جمع المعلومات يجب علينا معرفة كيفية إعداد الاستبيان الخاص بقياس رضا

الزبائن ، حيث يجب أن يتضمن الاستبيان المبادئ التالية⁽¹⁾ :

- يجب أن يكون السؤال مفهوم وخالي من الأخطاء؛
 - تجنب الأسئلة المزدوجة يكل سؤال يجب أن تكون له إجابة مستقلة؛
 - تجنب التحيز في طرح الأسئلة؛
 - تجنب توجيه المستوجب إلى إجابة معينة؛
 - قدرة السؤال على تحقيق الهدف منه؛
 - امتلاك المستوجب المعلومة اللازمة للإجابة.
- ويمكن أن تأخذ الأسئلة عدة أشكال نذكر منها:

الأسئلة المفتوحة: وهي الأسئلة التي تعطي فيها الحرية للمستجوب بالإجابة و يستعمل في ذلك أسلوبه الفردي في ذلك من كلمات وعبارات، وهذا النوع من الأسئلة يعطي معلومات أكثر لكنه صعب التحليل والتبويب.

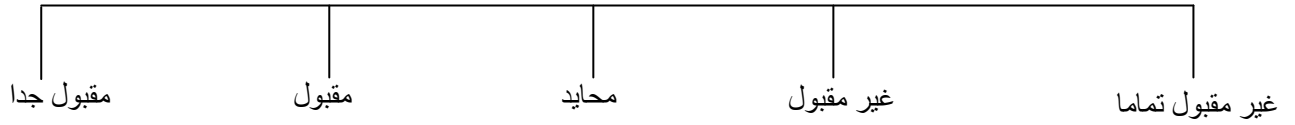
الأسئلة المغلقة: و هي الأسئلة التي يلتزم المستجوب بالإجابة عليها في افتراضين أو أكثر إضافة إلى الأسئلة المفتوحة والمغلقة يتضمن الاستبيان الخاص بقياس الرضا سلم القياس ويتكون عادة من أسئلة مغلقة ذات إجابات متدرجة تمكن الباحث من قياس المواقف والاعتقادات، وتسهل عملية تحليل البيانات التي تم جمعها من الأسئلة السابقة.

وفيما يلي بعض أنواع سلم القياس الخاص بقياس الرضا

⁽¹⁾ ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق، دار الجامعية ، الإسكندرية، 2005، ص 30 .

الفصل الثالث — تحليل سلوك رضا الزبون

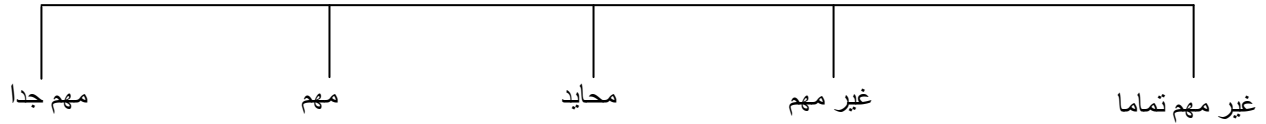
أ- **سلم Likert** : وهو الأكثر استعمالا لقياس درجة الرضا، و يتكون من خمس درجات حسب درجة القبول كما يلي:



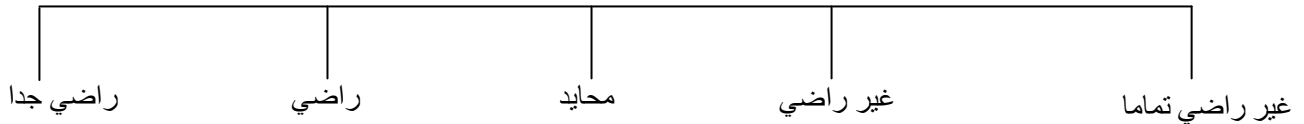
فيما يخص الدراسة التي نحن بصدد إعدادها نعتقد بأن سلم ليكرت هو المناسب لذلك .

ب- **سلم Verbal** : لا يختلف كثيرا عن سلم ليكرت لكنه يقيس درجة الأهمية مثل أهمية خدمة جديدة أطلقتها شركة اتصالات في سوق معين وفي وقت معين (كما يقيس كذلك درجة الرضا) ويأخذ هذا القياس الشكل التالي :

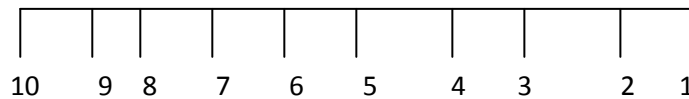
مقياس الأهمية



مقياس الرضا :

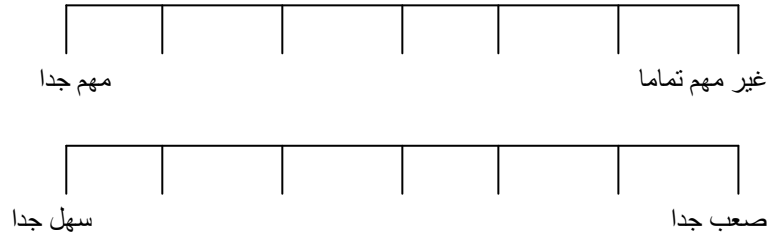


ج- **السلم الرقمي المنقط Numérique dénotation** : في هذا السلم يطلب من المستجوب إعطاء علامة على 10 لتعبير عن مستوى الرضا لديه عند أداء المؤسسة ويأخذ هذا المقياس الشكل التالي:



د- **سلم القيم المعنوية : Sémantique** ⁽¹⁾: يتكون هذا السلم من سبعة درجات و على المستجوب اختيار الدرجة التي تعبر عن مستوى اعتقاده حول رضاه عن المؤسسة، ويكون هذا السلم محصور بين كلمتين كما يلي:

(1) Yves Evrard, Bernard Pras ; Market, Edition Dunod Paris , 2003, P :275.



ولا يجب أن يخلو الاستبيان من المقدمة التي يتم فيها شرح أسباب الدراسة والهدف منها، كذلك الجهة التي تقوم بهذه الدراسة أن أمكن ذلك كذلك تتعهد المؤسسة بالسرية واستخدام معلومات هذه الدراسة في إطار علمي بحت ، وذلك من أجل التقليل من المخاوف التي يمكن أن تراود المستجوب. و في الأخير لابد من خاتمة تقيم فيها شكر المستجوب على تعاونه.

5- تجمع البيانات

بعد جمع البيانات عن طريق أحد الطرق التي تم ذكرها مثل الاستجواب الفردي أو إرسال الاستمارة عن طريق البريد إلخ ، يتكون عند الباحث كمية من المعلومات تحتاج إلى دراسة إحصائية من أجل تحليلها والحصول على نتائج وبيانات يمكن من خلالها الإجابة عن الإشكالية التي أعدت من أجلها الدراسة.

6- تحليل النتائج و عرضها

هي آخر مرحلة من مراحل قياس رضا الزبون، حيث يتم من خلالها تحليل البيانات التي تم جمعها وتستهتمل في ذلك برامج متطورة مثل : SPSS و SPHINX وذلك من أجل استخراج النتائج الإحصائية التي يمكن من خلالها قياس درجة الرضا.

المطلب الثالث: القياس الكيفي

إن القياس الكيفي يعتبر من المقاييس الغير مباشرة، كونه لا يدرس سلوك الزبون في حد ذاته من أجل قياس مستوى الرضا لديه، ولكنه يختص بالتقرب من الزبون وتحليل سلوكه ومعرفة المشاكل التي يتعرض لها وأسباب عدم رضاه عن المنتج أو الخدمة المقدمة له، وذلك من أجل التخلص من الحواجز والمعوقات التي تقف دون رضاه عن المؤسسة.

1- معالجة الشكاوي

تعرف الشكاوى على أنها كل اتصال كتابي عفوي أو محرض مباشر أو غير مباشر من خلاله يعبر الزبون عن عدم رضاه⁽¹⁾.

إن معالجة شكاوي المستهلكين تلعب دورا هاما في تحسين الفعالية التسويقية للمؤسسة والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق رفاء المستهلك . تهدف عملية معالجة الشكاوي إلى تحقيق ما يلي⁽²⁾:

- تعزيز الولاء للعلامة؛

- تقليل عملية التحول عن العلامة؛

- تحسين الذكاء التسويقي في حل مشاكل الزبائن؛

- دعم الاستراتيجيات التسويقية؛

- تحسين العلاقات مع الزبائن.

ورغم هذه الأهمية فإنه لا يوجد إدراك كامل لما يمكن أن تقوم به هذه الوظيفة من دور هام في تعميق مفهوم رضا المستهلك في أذهان المسؤولين في المؤسسة، فكثيرا من الأحيان يهملون معالجة الشكاوي التي ترد إلى المؤسسة والتي تحتوي على معلومات هامة عن أسباب عدم الرضا ومن بين أسباب إهمالهم لدراسة هذه الشكاوي ما يلي⁽³⁾:

- يرى بعض المسيررون أن معالجة شكاوي المستهلكين لا فائدة منه، لذلك فإنهم يفضلون عدم الاستجابة لها.

- أحيانا لا تعبر الشكاوي عن المستوى الحقيقي لرضا المستهلكين، و ذلك بسبب التصفية التي تتم من أصحاب المستويات الإدارية الدنيا من أجل الظهور الطيب أمام رؤسائهم لذلك فهم يخفون بعض الشكاوي التي تعبر عن عدم رضا الزبائن عن المؤسسة.

و لقطع الطريق على عدم وصول المعلومات إلى الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرار ، تضع المؤسسات سياسات تمكنها من الاتصال المباشر مع الزبون، ومن بين هذه البيانات وضع خطوط تليفونية مكتوبة على أغلفة المنتجات والتي يطلق عليها الخطوط الساخنة، أو وضع سجلات لشكاوي المستهلكين وتكون مرقمة من طرف المدير وموضوعة تحت تصرف المستهلكين⁽⁴⁾.

(1) Laurent Hermel , OP , Cit , P28

(2) طلعت اسعد عبد الحميد و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 136 .

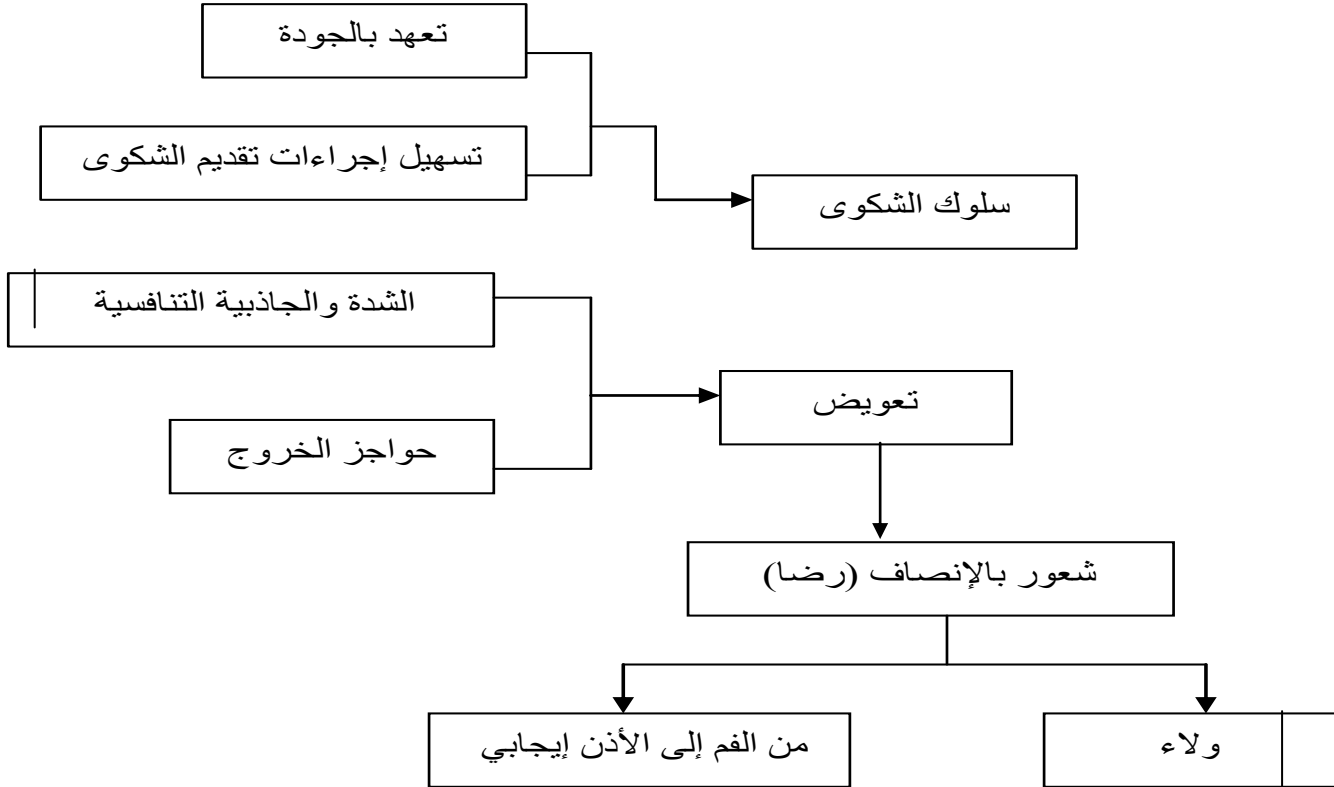
(3) عائشة مصطفى المنباوي ، مقياس تأثير استدعاء المنتج من السوق على السلوك الشرائي للمستهلك، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة ، العدد الرابع ، 1987، ص 16 .

(4) طلعت اسعد عبد الحميد و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 138 .

الفصل الثالث — تحليل سلوك رضا الزبون

فإذا استطاعت المؤسسة أن تستخلص من الشكاوي المتعلقة بأسباب عدم الرضا صار من السهل معالجتها والتحول بالزبون من حالة عدم الرضا إلى حالة الرضا وربما الولاء، ويكون مسار عملية معالجة الشكاوي وفق المخطط الموالي:

الشكل رقم (26) : مخطط معالجة سلوك الشكاوي



Source : Richard Ladein , le Comportement du consommateur et de l'acheteur, 2^{ème} Edition, Edition Economica, Paris, ,2003,P917.

2- بحوث الزبائن المفقودين

إن الدراسات الخاصة ببحوث الزبائن المفقودين لها أهمية كبيرة لمعرفة درجة رضا الزبائن عن المؤسسة لأن الزبون المفقود يعتبر في الأصل زبون غير راضي لذلك تقوم المؤسسات بإعداد دراسات لمعرفة أسباب ترك الزبائن للمؤسسة واتجاهاتهم إلى مؤسسات أخرى منافسة.

ولكي تكون هذه الدراسات على درجة كبيرة من الدقة لابد على كل المؤسسة إتباع الخطوات

الآتية⁽¹⁾:

(1) Philip Detrie , le client Retrouve, Edition d'organisation , Paris, 1988, P121.

الفصل الثالث — تحليل سلوك رضا الزبون

- يجب أولاً على المؤسسة تحديد معدل الاحتفاظ بالزبائن؛
- يجب على المؤسسة تحديد الخسائر في الأرباح بسبب الزبائن المفقودين؛
- بعد معرفة الأرباح المفقودة تقوم المؤسسة بحساب تكلفة استرجاع الزبون المفقود؛
- بعد حساب تكلفة استرجاع الزبون المفقود يتم مقارنتها مع الربح المنتظر من استرجاع الزبون فإذا كانت التكلفة أكبر من الربح فلا جدوى من استرجاعه و العكس صحيح؛
- ولتنظيم هذا النوع من الدراسات يجب أن يحتوي على:
- اختيار بعض العملاء المفقودين حديثاً و القيام بالإصغاء الفردي لكل عميل على حدى حتى تكون الدراسة لها مصداقية، كما يمكن تشكيل سلوكيات مصغرة تكون متجانسة؛
- مساءلة العملاء المعنيين من خلال استعمال التحاور وجها لوجه والذي يسمح بالفهم الحقيقي للاستجاب، لذلك يجب أن يكون المستجوب خبير في ذلك حتى لا يكون النتائج تدور حول أجوبة مجاملات؛
- القيام بتحليل النتائج باستعمال أدوات التحليل الكيفي المعتادة.

3- بحوث الزبون الخفي

الزبون الخفي يعتبر وسيلة يستعان بها كثيرا في مجال الخدمات ، و تعتبر تقنية لقياس رضا الزبون، ويعتبر أحد أنواع الدراسات الكيفية لقياس الرضا، حيث يتم اختيار أحد الأشخاص وتكليفه بلعب دور زبون، ويطلب منه إعداد تقرير عن كافة انطباعاته السلبية والإيجابية، ويمكن أن يستعمل الزبون الخفي بعض الطرق من أجل إعطاء الطابع بعدم الرضا والاستياء كأن يقوم بإبداء شكوى أمام الموظف الذي يقدم الخدمة و ذلك بصوت مرتفع وملفت للنظر، لمعرفة كيف يتصرف مقدم الخدمة أو البائع⁽¹⁾.

لكن الإشكال الوارد في هذه التقنية هو كون السلوك يكون مفتعل، و هذا مايمكن أن ينقص من أهمية النتائج المتحصل عليها.

⁽¹⁾ Laurent Hermel, *la gestion des réclamations clients*, OP Cit, P13.

خلاصة الفصل الثالث

إن سلوك الرضا عند المستهلك هو ناتج عن عملية الشراء والاستخدام الفعلي للمنتج، حيث ينتج عنه مقارنة المنافع التي يحصل عليها الفرد من المنتج أو الخدمة بالتكاليف والجهود التي قد يكون تحملها للحصول على هذه المنافع.

بعد شراء المستهلك للمنتج واستخدامه فإنه سوف يكون راضيا أو غير راضي وبناء على ذلك فإنه سيقوم ببعض ردود الأفعال أو تصرفات ما بعد شراء، وتلك التصرفات قد تكون هامه بالنسبة لرجل التسويق.

و لردود الأفعال هذه تأثير كبير على سمعة المؤسسة و مستقبلها في السوق ، فمن ناحية فإن ردود الأفعال الإيجابية تعطي سمعة طيبة ومزيد من النجاح في المستقبل ، كما أن ردود الأفعال السلبية يكون لها تأثير سلبي على سمعة المنشآت ، كما أنها تعني الفشل بالنسبة لها ولوجودها و مستقبلها في السوق. لذلك فعلى المسؤولين في المؤسسة أن يحرصوا على التعرف على ردود الأفعال الإيجابية والسلبية المترتبة على شعور المستهلك بالرضا أو عدم الرضا. حتى يتمكنوا من تقرير التصرف الواجب اتخاذه في هذه الحالة، و تكيف الاستراتيجيات التسويقية بما يتناسب مع أي تطورات قد تطرأ على السوق، كما أن أي إهمال لهذا التصرف قد يخفي على المسؤولين الكثير من المزايا التي قد تتحقق من رضا المستهلك، لعل أبرزها الولاء للعلامة ونقل الشعور بالرضا إلى الآخرين من المحيطين بالمستهلك و ذلك عن طريق الاتصال من الفم إلى الأذن إيجابي.

ولمعرفة أسباب الرضا أو عدم الرضا يجب على المؤسسة إعداد دراسات لقياس رضا الزبون ، وذلك باستعمال أساليب قياس الرضا المعروفة سواء كانت غير مباشرة مثل حساب الحصة السوقية ومعدل الاحتفاظ بالزبائن. أو القياسات الكمية والكيفية والتي تعتبر أكثر دلالة من أجل اتخاذ القرارات اللازمة من أجل تحسين الرضا لدى الزبون.

الفصل الرابع

دراسة حالة مكتبة

بريد رايح جده

مقدمة الفصل الرابع

تعتبر مؤسسة بريد الجزائر من أكبر المؤسسات العمومية المختصة في مجال الخدمات ولقد أولت الدولة الجزائرية اهتماما كبيرا لهذه المؤسسة وقد سارعت بتطبيق إصلاحات كبيرة عليها من أجل الرفع من قدرتها التنافسية عن طريق تحسين جودة خدماتها وزيادة معدلات الرضا لدى زبائننا.

هذه الأهمية الكبيرة التي تحضى بها مؤسسة بريد الجزائر في الاقتصاد الوطني دفعت بنا إلى تخصيص هذا الجزء التطبيقي في دراسة مدى رضا زبائن بريد الجزائر عن الخدمات المقدمة لهم، ولقد تم اختيار مكتب بريد رابح جدو بالخروب من أجل إعداد دراسة ميدانية يمكن من خلالها التوصل إلى إجابة عن إشكالية الدراسة وسوف نقوم بإعداد هذه الدراسة التطبيقية انطلاقا من التساؤلات الآتية:

- 1- ما هي إمكانيات مؤسسة بريد الجزائر؟
- 2- ما هي درجة جودة الخدمات المقدمة من طرف بريد الجزائر؟
- 3- هل زبائن مكتب بريد رابح جدو راضون عن الخدمات المقدمة لهم؟
- 4- إلى أي مدى يمكن أن تؤثر جودة الخدمات المقدمة في تحقيق رضا الزبون؟

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

التعريف بميدان الدراسة يتضمن تقديم مؤسسة بريد الجزائر والتعريف بالخدمات التي يقدمها بريد الجزائر.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة بريد الجزائر

سوف نتناول في هذا المطلب كل من نشأة مؤسسة بريد الجزائر والهيكل التنظيمي المكون لها حيث:

أولاً: نشأة مؤسسة بريد الجزائر

مؤسسة بريد الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ^{1*}(EPIC) منبثقة من إعادة تنظيم وزارة البريد والمواصلات سابقا، والتي أصبحت اليوم تعرف باسم وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال وذلك في إطار عصرنة قطاع البريد وفقا للقانون رقم 03-2000 الصادر بتاريخ 05 أوت 2000 والمعدل للقواعد العامة والمتعلقة بالبريد والمواصلات والمرسوم التنفيذي رقم 43/02 الصادر بتاريخ 14 جانفي 2002 والحامل لتأسيس مؤسسة بريد الجزائر¹.

(1) التقرير السنوي لمؤسسة بريد الجزائر. www.poste.dz le28/08/2011.

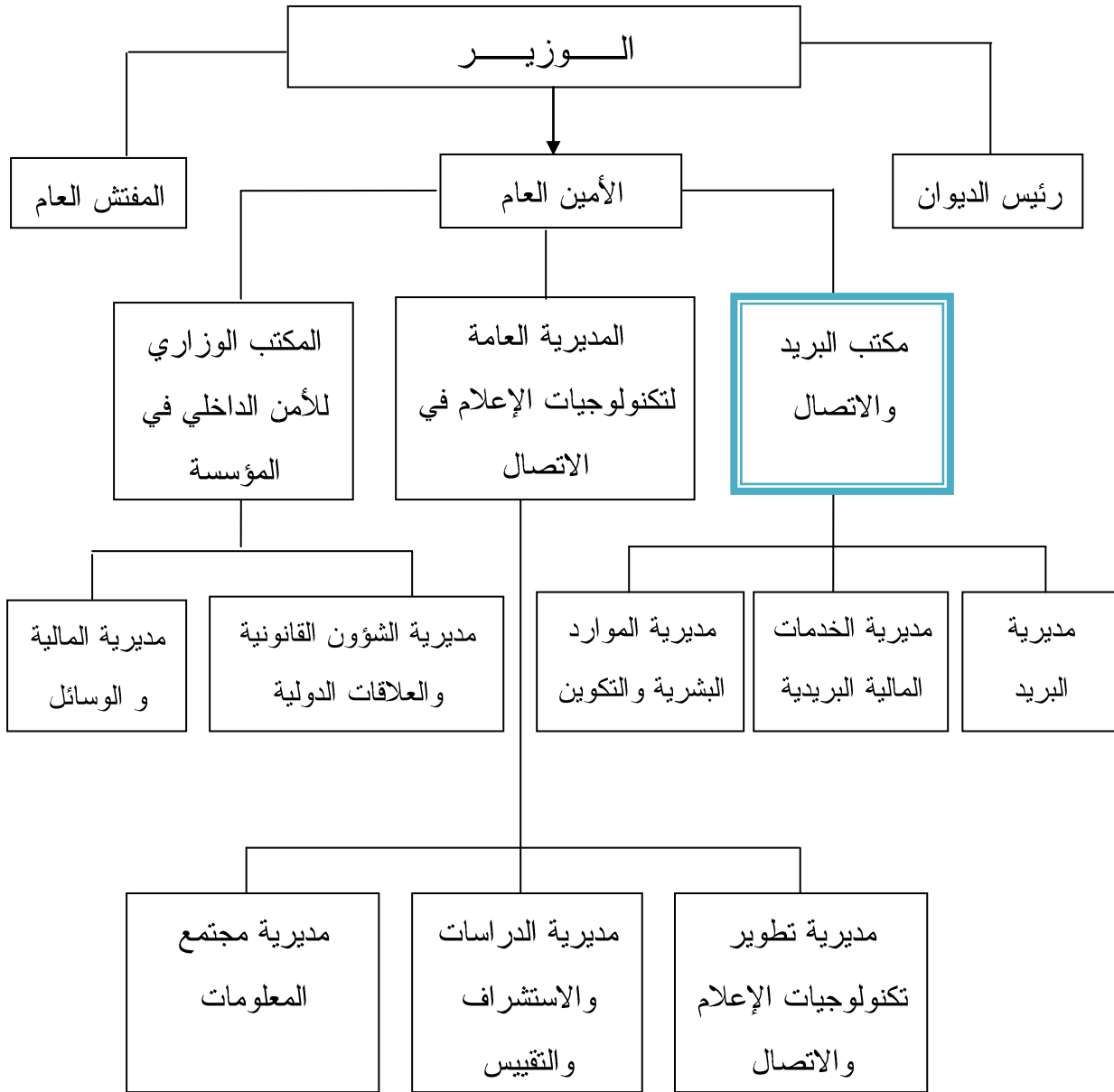
* (EPIC) Etablissement Public A caractère Industriel et Commercial

الفصل الرابع- أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

ويتكون بريد الجزائر من 08 مديريات جهوية و 48 وحدة ولائية و 3271 مكتب بريد ويوظف 27000 عامل على المستوى الوطني، وعدد زبائنه أكثر من 7,1 مليون حساب بريدي حسب إحصائيات 2009 و 1,6 مليون حساب ادخار وأكثر من مليون زبون يوميا⁽¹⁾.
والمخطط الموالي يبين موقع مؤسسة بريد الجزائر في التنظيم الوزاري.

الشكل رقم (27) موقع مؤسسة بريد الجزائر في التنظيم الوزاري

لوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال



المصدر: <http://www.mptic.dz/ar/site/?page=rec>

¹ التقرير السنوي لمؤسسة بريد الجزائر. le28/08/2011. www.poste.dz

الفصل الرابع- أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

يتضح لنا من خلال الشكل رقم (27) موقع مؤسسة بريد الجزائر في التنظيم الوزاري، حيث أن وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال هي الوزارة الوصية لمؤسسة بريد الجزائر والأمانة العامة لها هي الجهة المخولة بتنظيم مهام بريد الجزائر، كما نجد بان مكتب البريد والاتصال يشرف على كل من مديرية البريد ومديرية الخدمات المالية والبريدية وأخيرا مديرية الموارد البشرية و التكوين.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر

تخضع مؤسسة بريد الجزائر في تسييرها إلى⁽¹⁾:

1- مجلس الإدارة

ويرأسه وزير البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال ويتكون من:

- ممثلي الوزارة المكلفة بالجماعات المحلية.
- ممثل الوزارة المكلف بالمالية.
- ممثل الوزارة المكلف بتهيئة المحيط.
- الممول المكلف بالخدمات المالية لدى وزير البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- الممول المكلف بسياسات البريد لدى وزير البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- ممثل العمال.
- ممثل المستعملين.

2- المديرية العامة

3- مهام المديرية العامة لمؤسسة بريد الجزائر والتي تم تعيينها بموجب المرسوم التنفيذي الصادر بتاريخ 02 أكتوبر 2004 هي تجسيد قرارات مجلس الإدارة والتكفل بمهام الإدارة العامة والتسيير الإداري والتقني والمالي لمؤسسة بريد الجزائر.

3- مجلس التسيير

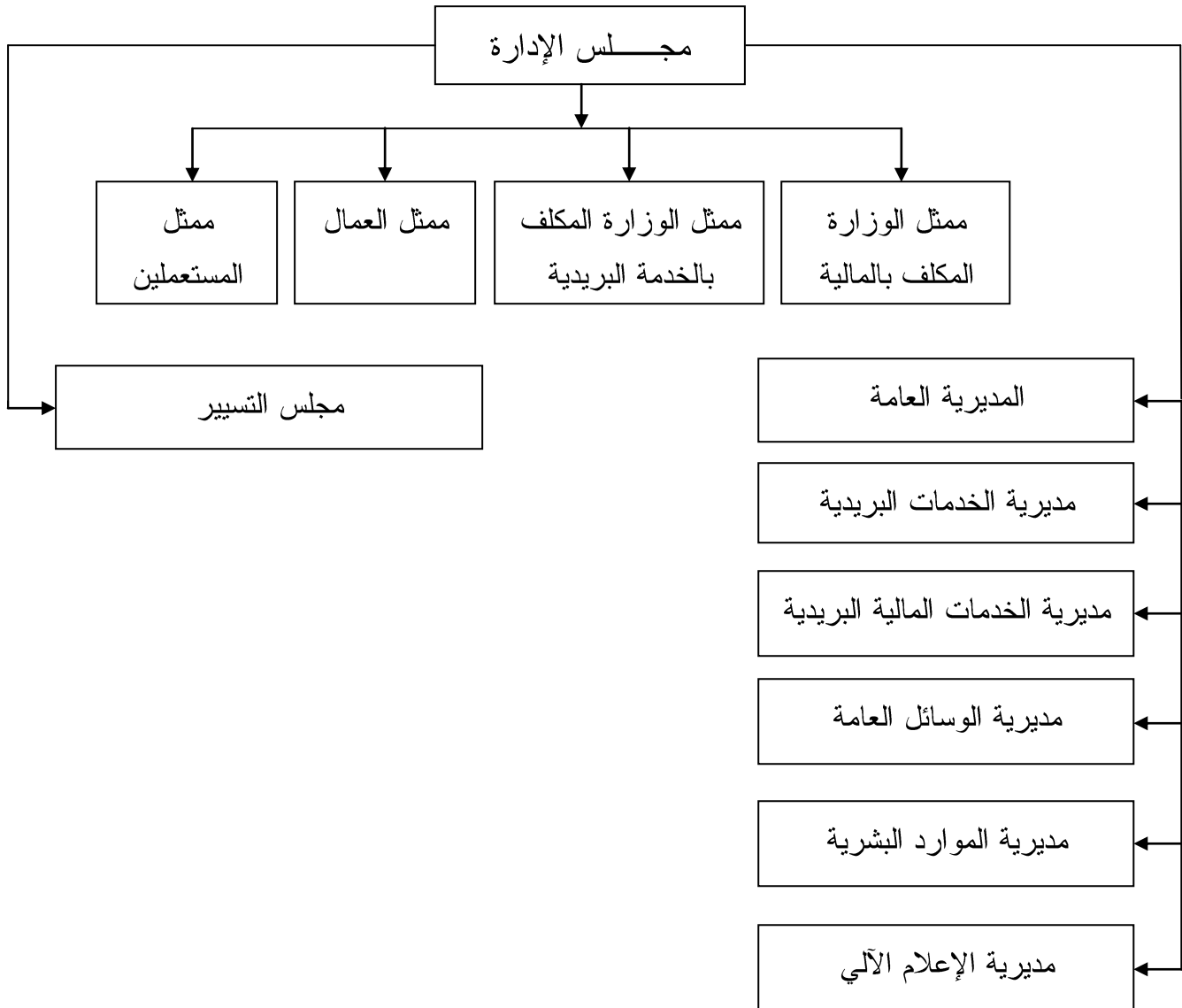
يتكون مجلس التسيير من الإطارات المسيرة لمؤسسة بريد الجزائر ويعقد جلساته بشكل دوري من أجل دراسته الملفات المتعلقة بالجوانب التالية:

- تنظيم مؤسسة بريد الجزائر.
- اعداد المخططات والمشاريع ومتابعة تنفيذها.

(1) التقرير السنوي لمؤسسة بريد الجزائر، من الموقع www.poste.dz يوم 2011/08/18

الفصل الرابع - أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-
- اعداد القانون الأساسي للمستخدمين.

الشكل رقم (28) الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر



المصدر: التقرير السنوي لمؤسسة بريد الجزائر من الموقع: www.poste.dz

الفصل الرابع- أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

ثالثا: هيكل مؤسسة بريد الجزائر

كما سبق ذكره تتكون مؤسسة بريد الجزائر من مكاتب بريد ووحدات ولائية وأخرى جهوية.

1- المديرية الإقليمية للبريد (DTP) Direction Teritorial Postal

المديرية الإقليمية لمؤسسة بريد الجزائر مكلفة بـ:

- تنظيم ومراقبة العمليات البريدية في إقليمها.
- إعداد التقارير الخاصة بالهيئات اليومية للبريد.
- إعلام المديرية العامة بأي مخالفات ترتكب أثناء سيرورة النشاط.
- وضع وتنفيذ برامج المراقبة.
- تنفيذ برامج التطوير المسطرة من طرف المديرية العامة.
- متابعة الممتلكات الخاصة ببريد الجزائر المنقولة منها وغير المنقولة.
- إعداد وتحليل الميزانيات التقديرية.

وتتكون كل وحدة جهوية من:

① خلية تفتيش.

② أربع مديريات تابعة وهي:

- وحدة الإدارة العامة
- وحدة الخدمات البريدية والمالية.
- الوحدة التجارية وجودة الخدمة والاتصال.
- وحدة المالية والمحاسبة.

2- المديرية الولائية للبريد (UPW) Unités Postales de Wilaya

المديرية الولائية لبريد الجزائر مكلفة بـ:

- تنظيم وتقديم تقارير دورية عن نشاطات بريد الجزائر في الولاية.
- إدارة العمليات البريدية للولاية ومتابعة البنى التحتية لها.
- إعلام المديرية الجهوية بأي مخالفات ترتكب أثناء سيرورة العمليات.
- تنفيذ برنامج المراقبة.
- إحصاء الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لبريد الجزائر.

الفصل الرابع- أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

كل وحدة ولائية تتكون من:

① خلية مراقبة وتفتيش.

② ثلاثة أقسام أخرى وهي:

- قسم الإدارة العامة.
- قسم الخدمات البريدية والمالية.
- الوحدة التجارية وجودة الخدمة والاتصال.

3- مكاتب مؤسسة بريد الجزائر

مكاتب بريد الجزائر تتوزع على التراب الوطني ويبلغ عددها 3271 مكتب بريدي (انظر الملحق رقم 01) ويتوفر بريد الجزائر على 1636 مكتب بريد رئيسي و1635 مكتب بريد ثانوي، أي المجموع 3271 مكتب بريد على المستوى الوطني سنة 2009، ويغطي كل مكتب بريد 9100 نسمة⁽¹⁾.

المطلب الثاني: خدمات بريد الجزائر

تتنوع خدمات بريد الجزائر و من بين الخدمات نذكر:

أولاً: الخدمات البريدية

تعتبر الخدمات البريدية من أهم الخدمات المقدمة من بريد الجزائر حيث تشمل ما يلي:

1-البريدي العادي

يقوم بريد الجزائر بتوزيع ما يعادل 400 مليون رسالة سنويا وذلك في 11 مركز موزعة على المستوى الوطني كما يلي:

الجزائر- عنابة- الشلف- وهران- المدية- غرداية- حسيبة بن بوعلي- قسنطينة- بسكرة- بشار- مركز معالجة ظروف الحساب الجاري (الجزائر)⁽²⁾.

من أجل توجيه الرسائل يستعمل بريد الجزائر كل وسائل النقل المتوفرة الأرضية منها والجوية :
الأرضية: أكثر من 900 عملية توصيل يومي مستخدمة فيها مؤسسات النقل العمومي والخاصة.

الجوية: 150 شبكة داخلية / 72 شبكة دولية.

عملية التوزيع مؤمنة من طرف 5000 موظف يوميا بما معدله:

- 4308 من طرف ساعي البريد

⁽¹⁾ www.poste.dz/sp/ le 16/08/2011- 23 :19.

⁽²⁾ IDEM

الفصل الرابع- أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

- 1400 عن طريق وسائل النقل

- 214817 صندوق بريد

- 10.737 خزنة بريدية

- وفي إطار تشغيل الشباب أنشأ بريد الجزائر 639 تعاونية (CIDEX) * " بريد فردي للتوزيع الاستثنائي" وذلك بتوصية من الوزارة بما يسمح لهم بيع الطوابع البريدية وبتقديم خدمات أخرى .

2-الطرود البريدية

معالجة الطرود البريدية مأمنة من طرف 04 مراكز موزعة على التراب الوطني وتخص الطرود التي لا يتجاوز وزنها 20كغ وترسل هذه الطرود داخل الجزائر ونحو الدول الأجنبية التي تشارك في الخدمة الدولية للطرود البريدية، وتوجد 04 مراكز للفرز والتوزيع في الجزائر وهي: الجزائر العاصمة، وهران، عنابة و قسنطينة

الجدول رقم (08): إجمالي الطرود البريدية الموزعة عبر التراب الوطني سنويا:

العدد الإجمالي	الطرود البريدية
96500	الخدمات الداخلية
20900	خدمات دولية (إرسال)
108200	خدمات دولية (استقبال)

source= www.poste.dz/sp/?page/ colis poteaux

3-البريد السريع

البريد السريع واحد من بين الخدمات البريدية المختصة في جمع وتحويل وتوزيع المراسلات والوثائق والسلع وتعتبر من أسرع الخدمات البريدية، وتتميز هذه الخدمة بـ:

- السرعة؛

- الموثوقية؛

- الأمان.

3- الطابع البريدية

تصدر مأمنة بريد الجزائر سنويا بريد عن 25 إلى 30 طابع بريدي جديد.

ثانيا: الخدمات المالية

تتمثل الخدمات المالية في:

1- الحساب الجاري

خدمات الحساب الجاري التي يوفرها بريد الجزائر تتميز بكونها تعطي إمكانية سحب المبالغ والاطلاع على الرصيد من أي مكتب بريد في الجزائر، وذلك بفضل الشبكة الداخلية لبريد الجزائر والتي تعتبر من أكبر الايجابيات التي يتميز بها الحساب الجاري البريدي عن الحساب البنكي. ويوفر الحساب الجاري لبريد الجزائر الخدمات التالية:

• الدفع الفوري Payment à vue: ويسمح للزبون بسحب أمواله في أي مكتب بريد بشرط أن لا يتعدى المبلغ المسحوب 20.000,00 دج فإذا كان المبلغ المراد سحبه أكبر من ذلك توجب إجراء عملية السحب في الفرع الذي تم فيه فتح الحساب الجاري.

• الدفع المستعجل Le versement accéléré (VAC): وهو تزويد الحساب الجاري بمبلغ مالي عن طريق عملية دفع في أحد مكاتب البريد.

• كشف الرصيد Consultation d'avoir : وتعني تزويد صاحب الحساب بقيمة رصيد حسابه الجاري.

• كشف العمليات: وتعني تزويد صاحب الحساب الجاري بوثيقة تحمل مجمل العمليات التي قام بها بحسابه الجاري من سحب ودفع والعمولات المستقطعة من حسابه.

• تحويل النقود من حساب جاري إلى آخر Le virement compte à compte: بإمكان الزبون تحويل النقود من حساب إلى آخر كما يلي:

- تحويل من حساب شخص معنوي إلى شخص معنوي

- تحويل من حساب شخص طبيعي إلى شخص طبيعي

2- الخدمات المصرفية الالكترونية

في إطار عملية تحديث بنيتها التحتية وتحسين نوعية خدماتها المالية، استحدثت مؤسسة بريد الجزائر خدمات الكترونية لزيائنها ومغفأة من الضرائب، وقد قام بريد الجزائر بوضع اتفاقيات مع البنوك

الفصل الرابع - أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

الجزائرية من أجل السماح للمواطن من سحب أمواله المتواجدة في البنوك الأعضاء في شبكة IPC باستعمال أجهزة الطرف الآلي لبريد الجزائر، كما يمكن لزبائن بريد الجزائر سحب أمواله من حسابهم الجاري البريدي باستعمال أجهزة الطرف الآلي 533 المتواجدة في البنوك الجزائرية.

أولاً: شبكة GAB/DAB

شبكة *(DAB Distributeur automatique de billets)* و شبكة GAB

(Guichet automatique bancaire), لبريد الجزائر تتوفر على 463 آلة سحب آلي متوفرة

في كامل التراب الوطني سبعة أيام على سبعة و 24 ساعة⁽¹⁾.

ويبلغ عدد البطاقات التي وفرها بريد الجزائر لأصحاب الحسابات الجارية أكثر من 5.800.000 بطاقة في تاريخ 2008/12/21⁽²⁾. وتوفر شبكة DAB/GAB للزبائن الخدمات التالية:

← بالنسبة لحاملي بطاقة السحب CCP

- الاستفادة من كافة الخدمات التي توفرها شبكة GAB/DAB.

- الاستفادة من كافة الخدمات المالية المتوفرة في مكاتب بريد الجزائر وهذا باستعمال قارئ

البطاقة LECTEUR DE LA CARTE المتواجد في مكاتب بريد الجزائر.

← بالنسبة لحاملي بطاقة الدفع CIB الكلاسيكية

يمكن لحاملي هذه البطاقة الاستفادة من:

- كافة الخدمات التي توفرها شبكة GAB/DAB لمؤسسة بريد الجزائر.

- تسوية كافة المشتريات من السلع والخدمات من الموردين الذين يوفر خدمة الدفع باستعمال

(Réseau magnétique inter bancaire) RMI.

← بالنسبة لحاملي بطاقة الدفع CIB الذهبية

توفر هذه البطاقة نفس الخدمات المالية التي توفرها بطاقة CIB الكلاسيكية لكنها توفر سقف سحب

أكبر من بطاقة CIB الكلاسيكية.

- بطاقتي السحب CIB الكلاسيكية والذهبية متوفرين بطلب من الزبون.

- ويمكن تلخيص كافة الخدمات المالية التي يوفرها بريد الجزائر كما يلي:

← بواسطة شبكة GAB/DAB:

- السحب النقدي ومراقبة رصيد الحساب الجاري؛

(1) www.poste.dz/sf/page/monetique le 17/08/2011 21:28.

(2) نفس المرجع

الفصل الرابع- أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

- الاطلاع على رصيد الحساب الجاري؛
- طلب دفتر الشيكات؛
- طلب كشف آخر 10 عمليات أجريت على الحساب الجاري؛
- تحويل النقود من حساب صاحب البطاقة إلى حساب جاري آخر؛
- دفع الفواتير (مثل: MOBILIS- SONEGAS)؛
- الحصول على رقم الحساب الجاري RIB؛
- شحن رصيد الزبون من المكالمات الهاتفية بالنسبة للمتعامل MOBILIS وذلك بخصم المبلغ من رصيده في الحساب الجاري.

← بالنسبة Terminal de Payement Electronique TPE:

يوفر خدمة الـ TPE ما يلي:

- إمكانية دفع قيمة المشتريات ببطاقة CIB وذلك بالنسبة للتجار الذين يوفرون هذه الخدمة.
- دفع الفواتير (MOBILIS... الخ)

← خدمة RACIMO:

قام بريد الجزائر مؤخرا بإطلاق خدمة تعبئة رصيد Mobilis بالنسبة لزبائن بريد الجزائر وذلك بواسطة خصم المبلغ من رصيده للحساب الجاري.

3- خدمات التوفير (صندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP)

يوفر بريد الجزائر بعض الخدمات التي يوفرها البنك الوطني للتوفير والاحتياط CNEP وذلك بوضع تحت تصرف الزبون كافة مراكز بريد الجزائر المتوفرة على هذه الميزة. وتوجد سبعة وحدات جهوية CNEP بريد الجزائر وهي: الجزائر، وهران، قسنطينة، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف وبإمكان الزبون فتح حساب بنكي لدى البنك الوطني للتوفير والاحتياط والحصول على فتر التوفير والذي يتوفر بنوعين هما:

LEL - Livre d'épargne logement - دفتر التوفير للسكن وذلك بمعدل فائدة 2%

LEP - Livre d'épargne populaire - دفتر التوفير الشعبي وذلك بمعدل 2,5%

الفصل الرابع - أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

4- الحوالات Les mandats

بالإضافة إلى مركز مراقبة الحوالات المتواجد بالجزائر العاصمة، يوجد 05 وحدات أخرى متواجدة في كل من قسنطينة، وهران، عنابة، بشار، ورقلة مهمتها مراقبة الحوالات، ويوجد عدة أنواع من الحوالات وهي⁽¹⁾:

- بطاقة الحوالة (1406) تحويل الأموال من شخص إلى آخر؛
- الحوالة (1419) تدفع لشخص معين وتخصم من حساب بريدي جاري، هذه الحوالة تستعمل كثيرا من طرف الهيئات الحكومية؛
- الحوالة التليغرافية (1412) متواجدة في كل مكاتب البريد التي تتوفر على التلكس؛
- الحوالة IFS/IMO "تحويل الأموال دوليا" هذه الخدمة متوفرة مع فرنسا وقريبا مع تونس؛
- الحوالة TEF « Transfert électronique du fonds » لقد تم استحداث هذه الخدمة في 09 فيفري 2002 يستعمل فيها الشبكة الالكترونية لبريد الجزائر، ويمكن من خلالها تحويل الاموال من شخص إلى آخر وميزتها كونها فورية وأنية، وبإمكان المرسل إليه سحب مبلغ هذه الحوالة في نفس اليوم وعمولة هذه الخدمة هي نفسها العمولة المطبقة في الحوالة رقم 1406، والجدول التالي يبين عدد الحوالات التي أجريت بواسطة بريد الجزائر في سنة 2002⁽²⁾.

الجدول رقم (09): عدد الحوالات الموزعة في سنة 2002

المبالغ (مليون دج)	العدد (بالمليون)	
1.081.573,36	16,67	الارسال
1.083.326,40	18,31	الدفع

SOURCE= www.poste.dz/sp/?page/mandat

5- خدمة ويسترن يونيون Western Union⁽³⁾:

- يوفر بريد الجزائر خدمة تحويل الأموال باستعمال شبكة ويسترن يونيون، لكن هذه الخدمة تقتصر على استقبال الأموال المحولة من الخارج ولا يمكن إرسال الأموال.
- بدأ توفير خدمة ويسترن يونيون ابتداء من تاريخ 2001/05/19.
 - بإمكان الأشخاص استقبال الأموال المحولة لهم من 190 دولة حول العالم ويتم الدفع في الجزائر بالعملة الوطنية.

(1) www.poste.dz/sf/?page: les mandats

(2) نفس المرجع.

(3) www.poste.dz/sf/?page:wvpids

الفصل الرابع- أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

- تتوفر هذه الخدمة في 300 مكتب بريد وفي 48 ولاية (انظر الملحق رقم (01)).
- تتوفر هذه الخدمة مؤقتا على استقبال الأموال فقط ويجري تعميمها على الإرسال.
- يمكن استقبال الأموال المحولة بالعملة الصعبة وسحبها نقدا بالعملة الصعبة بالنسبة للأشخاص الذين يملكون حساب جاري بالعملة الصعبة في أحد البنوك التجارية في الجزائر.
- إمكانية توصيل النقود المحولة إلى مقر السكن بالنسبة للمرسل إليه.
- إضافة إلى الخدمات السابقة (خدمات البريد العادي والسريع والخدمات المالية) يوفر بريد الجزائر خدمات أخرى مثل:

• الخدمات المقدمة لوزارة المالية وهي:

- دفع المنح الجزائرية؛
- دفع المنح الأجنبية؛
- بيع الطوابع الجبائية.

• الخدمات المقدمة لفائدة اتصالات الجزائر والجزائرية للمياه و Sonelgaz

حيث تشارك مكاتب بريد الجزائر الموزعة عبر كامل التراب الوطني في عملية تحصيل لفائدة الزبائن الكبار مثل " اتصالات الجزائر وسونلغاز.

• البريد الدعائي

يمنح بريد الجزائر كل من يريد التعريف بمنتجاته المادية أو الخدماتية وسيلة إعلامية ذات صبغة وطنية في غاية الجودة، وذلك بإيصال رسائلهم الشهرية إلى أكثر من سبع ملايين حساب بريدي جاري.

• الخدمات المجرة عن بعد

يمنح كل من الموزع الصوتي 15.30 وموقع الانترنت www.algerie.poste.dz للزبون إمكانية⁽¹⁾:

- الكشف عن رصيد الحساب البريدي الجاري؛
- طلب دفتر الصكوك؛
- طلب الرمز السري؛
- طلب التوجيهات المتعلقة بكيفية إجراء العملية.

(1) التقرير السنوي، مرجع سابق، ص 20.

الفصل الرابع- أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

تتمثل الإجراءات المنهجية لهذه الدراسة في التحضير الجيد للدراسة كذلك اختيار المنهج و الأدوات اللازمة لإعداد الدراسة حيث:

المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية

إن مرحلة التحضير للدراسة الميدانية تعتبر من أهم مراحل إعداد الدراسة الميدانية خاصة في مجالات التسويق وذلك نظرا لكونها تجري على أشخاص لذلك لابد من التحضير الجيد لهذه الدراسة الميدانية.

أولاً: أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على تقييم زبائن بمكتب بريد رابح جدو بالخروب لجودة الخدمات وذلك من خلال ما تم إدراكه من خدمات.
- تحديد الأهمية النسبية للأبعاد المختلفة لجودة خدمات مؤسسة بريد الجزائر.
- توظيف منهج اختبار الفروض للتحقق من العلاقة الموجودة بين رضا الزبائن و بين جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر من وجهة نظر الزبائن بأبعاد الجودة التي تشمل على: الملموسية والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف.
- الكشف عن المنافع التي يمكن أن يحصل عليها البريد الجزائري من وراء قياس جودة خدماته والعمل على تطوير هذه الخدمات وصولاً لهدف أساس ألا وهو زيادة الربحية والمحافظة على حصتها في السوق.

ثانياً: تحديد مجتمع الدراسة

مجتمع هذه الدراسة هم الأفراد الذين يتعاملون مع مكتب بريد رابح جدو بالخروب وقد أختير هذا المكتب نظراً لقربه من مقر سكن الطالب والتسهيلات التي وجدناها عند موظفي هذا المكتب . ونظراً إلى أن عدد زبائن هذا المكتب غير محدد ومعروف وذلك نظراً لعدم ثبات عدد الزبائن من جهة وعدم إمكانية حصر عدد الزبائن انطلاقاً من السجلات والعمليات اليومية التي يقوم بها هذا المكتب. فقد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة نظراً لكبر مجتمع الدراسة باعتبار الكثافة السكانية الكبيرة لمدينة الخروب إضافة إلى ضيق الوقت، لذلك تم توزيع الاستمارات على زبائن مكتب بريد

الفصل الرابع- أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-
الجزائر (رابح جدو) وذلك في مكان تقديم الخدمة، مع شرح الهدف من الدراسة وكيفية ملاءمة الاستبيان، حيث تم توزيع (200) إستبيان واستبعد منها (6) بسبب عدم استكمال البيانات ليبقى منها (194) كاملة وصالحة للتحليل أي بنسبة 97% من الاستبيانات الموزعة وقد اعتبرنا هذه العينة كافية للتحليل واعتماد النتائج.

بالرغم من أن الدراسة اشتملت على (200) فرد إلا أن نتائجها تبقى محدودة وذلك للأسباب التالية:
- اقتصرت هذه الدراسة على زبائن مكتب بريد واحد من أصل 3271 مكتب بريد موزعة على التراب الوطني.

- تزامنت هذه الدراسة مع مشكلة السيولة المالية التي تعاني منها مراكز البريد في الجزائر وهذا ما لاحظناه خلال تعاملنا مع الزبائن من عدم ارتياح و قنوط اتجاه ذلك.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة وأدواتها

أولاً: منهجية الدراسة

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على ما أقره (1992 Crowin et Taylor) في قياس إدراك الزبائن عن الأداء الفعلي للخدمة وهو ما يعرف بـ "نموذج الأداء أو الاتجاه" (Servperf)، وقد تم الاعتماد على هذا النموذج وتفضيله عن النموذج الآخر الذي هو Servqual والذي اقترحه Parasurman وزملائه وذلك لكون نموذج Servqual بالرغم من استعماله الواسع من طرف الباحثين في قياس جودة الخدمة المدركة من طرف الزبون إلا أنه يتطلب ملاءمة استمارتين الأولى تعني بقياس جودة الخدمة المدركة والثانية تعني بدراسة توقعات الزبون.

ونظراً لضيق الوقت وخوفاً من امتناع الزبائن عن ملاءمة الاستمارتين والإجابة عن 50 سؤال تقريباً تم اختيار نموذج (Servperf) أو (نموذج الأداء) و استعماله في هذه الدراسة.

ثانياً: الأداة المستخدمة في جمع البيانات

لقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الإستمارة بأسلوب عشوائي على زبائن مؤسسة بريد الجزائر بالخروب وفي أوقات مختلفة لتجنب مقابلة نفس الزبائن.

وللتحقق من صدق الاستبيان كأداة لجمع البيانات فقد تم عرضها على عدد من المختصين، كما عرضت على عدد من الباحثين في نفس المجال للتأكد من صحة العبارات المستخدمة ووضوح عناصرها

الفصل الرابع- أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

ومصطلحاتها وقد تم تعديل بعض الفقرات والعبارات لرفع درجة المصداقية للأداة وذلك قبل توزيعها على أفراد العينة وإدخالها للتحليل الإحصائي.

ويتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام:

✍ القسم الأول: يحتوي على أسئلة تتعلق بالسن والجنس ومستوى الدخل ... الخ

✍ القسم الثاني: يحتوي على 22 سؤال يترجم جودة الخدمة المدركة من طرف زبائن بريد الجزائر

حسب نموذج الأداء (Servperf) وهي كالاتي:

الموسمية: وتتكون من أربعة أسئلة تتعلق بالمظهر الخارجي لمؤسسة بريد الجزائر مثل: التجهيزات المتطورة والمرافق العامة.

الاعتمادية: وتتكون من خمسة أسئلة تتعلق بالتزام مؤسسة بريد الجزائر بتنفيذ الخدمة التي تتوافق مع توقعات الزبائن وذلك من خلال توفر العدد الكافي من العملاء المؤهلين ... الخ.

الاستجابة: وتتكون من أربعة أسئلة تتعلق بمدى سرعة موظفي مؤسسة بريد الجزائر في الاستجابة لانشغالات الزبائن والرد على الشكاوى والمقترحات.

الأمان: وتتكون من خمسة أسئلة تعكس الأمان الذي يشعر به زبائن مؤسسة بريد الجزائر ويظهر ذلك من خلال الثقة المستبدلة بين الموظفين في بريد الجزائر والزبائن.

التعاطف: ويتكون من خمسة أسئلة تعكس تعاطف موظفي بريد الجزائر مع الزبائن والاهتمام الشخصي الذي يظهره إضافة إلى حسن المعاملة والالتزام.

وقد تم تحديد الإجابة عن الأسئلة الـ 22 التي تمثل الأبعاد الخمس السابقة لجودة الخدمة المدركة من طرف الزبائن وفقا لمقياس ليكرت LIKERT الذي يحتوي على خمس درجات والذي يعتبر من المقاييس المناسبة لقياس الإدراك والاتجاه، حيث طلب من الزبون إعطاء درجة موافقته على كل عبارة من العبارات الـ 22 وفقا لمقياس ليكرت كما يلي:

- موافق بشدة ← لها درجة خمسة (5)
- موافق ← لها درجة أربعة (4)
- محايد ← لها درجة ثلاثة (3)
- غير موافق ← لها درجة إثنان (2)
- غير موافق بشدة ← لها درجة واحد (1)

الفصل الرابع- أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

﴿ القسم الثالث: ويتكون هذا القسم من سؤال واحد يعكس مدى رضا زبائن مؤسسة بريد الجزائر عن الخدمة المقدمة لهم.

ولقد تم الاعتماد كذلك على مقياس ليكرت في الإجابة على هذا السؤال، حيث طلب من الزبائن إعطاء درجة رضاهم عن الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر وفقا للدرجات التالية:

- رضا كبير جدا ← لها درجة خمسة (5)
- رضا كبير ← لها درجة أربعة (4)
- رضا متوسط ← لها درجة ثلاثة (3)
- رضا منخفض ← لها درجة اثنان (2)
- رضا منخفض جدا ← له لها درجة واحد (1)

ثالثا: الأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات

- بعدها تم تفرغ الاستمارات وإدخالها للحاسوب وباستعمال برنامج Sphinx plus 2 والذي يعد أحد البرامج الواسعة الاستعمال في هذا المجال من الدراسة ثم استعمال الأدوات الإحصائية التالية:
- 1- النسب والتكرارات وذلك من أجل توزيع خصائص الزبائن إضافة إلى بيان مواقف الزبائن حول جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر.
 - 2- الوسط الحسابي من أجل التعرف على مدى جودة الخدمة المدركة من طرف زبائن مؤسسة بريد الجزائر والمتمثلة في الأبعاد الخمسة المكونة لجودة الخدمة (الملموسية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الاعتمادية).
 - 3- الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم إجابات الزبائن عن الوسط الحسابي.
 - 4- تم الاعتماد على مقياس ليكرت التنازلي من أجل قياس كل من جودة الخدمة و رضا الزبون ويمكن أن نوضح ذلك في الشكل الموالي:

الفصل الرابع- أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

الشكل رقم (10):مقياس ليكرت

4	3.5	3	2.5	2
مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة	درجة الموافقة
ايجابي	حيادي	سلبي	التقييم	
كبيرة	متوسطة	منخفضة	الرضا	

المصدر: من إعداد الطالب

5-اختبار χ^2 لحساب درجة الارتباط الموجودة بين رضا الزبون و مؤشرات الجودة حسب النموذج المستعمل.

المبحث الثالث : دراسة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

بعد الانتهاء من تفريغ البيانات في الحاسوب (باستخدام الوسائل الإحصائية التي سبق ذكرها) سوف نقوم بدراسة البيانات و تحليلها من أجل استخلاص النتائج وفق أهداف الدراسة والفرضيات الموضوعية مسبقا التي سوف يتم اختيار مدى صحتها.

المطلب الأول : الخصائص الشخصية لعينة لدراسة

لقد تم إدراج القسم الثالث من الاستبيان والذي يتمثل في المعلومات حول الجنس والمستوى التعليمي و الدخل - الخ في آخر الاستبيان و ذلك من أجل كسب ثقة المستقصى منه و مراعاة الجانب الشخصي له.

1-توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الجدول رقم (11) توزيع مفردات العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	
55,2%	107	ذكر
44,8%	87	أنثى
100%	194	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

الفصل الرابع- أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

تشير النتائج في الجدول رقم (11) أن نسبة (55,2%) من العينة كانوا من الذكور و أن (44,8%) كانوا من الإناث، و يشير هذا إلى أن النسبة الكبيرة ممن يتعاملون مع مؤسسة بريد الجزائر هم من الذكور وذلك يرجع إلى دور الرجل الاقتصادي في الأسرة الجزائرية.

2- توزيع مفردات العينة حسب العمر

الجدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 18	0	0
من 18 سنة إلى 30 سنة	108	55,78
من 30 سنة إلى 50 سنة	69	35,60
50 سنة فأكثر	17	8,80
المجموع	194	%100

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

تشير النتائج في الجدول رقم (12) أن الأفراد الذي تتراوح أعمارهم بين 18 سنة و 30 سنة يشكلون النسبة الأكبر بمعدل 55,7% ، وتأتي في المرتبة الثانية الأفراد الذي تتراوح أعمارهم بين 30 سنة و 50 سنة بنسبة 35,6%، و تأتي في المرتبة الأخيرة الأفراد الأكثر من 50 سنة بنسبة 8,8%

3- توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

يتراوح المستوى التعليمي لإفراد العينة من الابتدائي إلى الجامعي و يتوزعون حسب نتائج

الاستبيان إلى:

الجدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	7	%3,6
متوسط	29	%14,9
ثانوي	69	%35,6
جامعي	89	%45,9
المجموع	194	%100

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

الفصل الرابع- أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ بأن الأفراد ذوي المستوى التعليمي ثانوي وجامعي يمثلون النسبة الأكبر بذلك بـ 81,5% حيث يمثل الجامعيون 45,9% ، بينما الأفراد ذوي المستوى التعليمي ثانوي 35,6% ، أما النسبة المتبقية 18,5% ، فتوزع على كل من المستوى المتوسط و الابتدائي وذلك بـ 14,9% و 3,6% على التوالي من خلال هذه النتائج نستنتج أن أفراد العينة معظمهم متعلمون وهذا ما يمكن أن يضيف درجة الثقة إلى الاستبيان.

4- توزيع مفردات العينة حسب مستوى الدخل

الجدول رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل : (دج)

النسبة	التكرار	مستوى الدخل
3,03%	59	أقل من 15000 دج
46,3%	90	15000 إلى 30000 دج
23,2%	45	30000 دج فأكثر
100%	194	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

يظهر الجدول رقم (14) أن الأفراد من ذوي الدخل بين 15000 دج و 30000 يمثلون النسبة الأكبر من مجموع أفراد العينة و ذلك بنسبة 46,3% متبعين بالأفراد ذوي الدخل أقل من 15000 دج بنسبة 30,3% . ويأتي في الأخير الأفراد أصحاب الدخل الذي يتعدى 30000 دج و يمثلون 23,6% من مجموع أفراد العينة.

2- توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة (المهنة)

الجدول رقم (15) توزيع أفراد العينة حسب المهنة

النسبة	التكرار	المهنة
14,4%	28	طالب
54,1%	105	موظف أو متقاعد
26,8%	52	أعمال حرة
4,6%	9	بطال
100%	194	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

الفصل الرابع- أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

تشير النتائج في الجدول رقم (15) أن أكثر من نصف أفراد العينة هم من الموظفين والمتقاعدين ويمثلون النسبة الأكبر من مجموع أفراد عينة الدراسة وذلك بنسبة 54,1% ، ثم يأتي أصحاب الأعمال الحرة بنسبة 26,8% ، والطلبة بنسبة 14,4% وأخيرا الأفراد الذين لا يمارسون أي نشاط بنسبة 4,6% وهي النسبة الأقل في مفردات العينة.

3- عدد مرات التعامل مع بريد الجزائر في الشهر

لقد تم إدراج السؤال المتعلق بعدد المرات التي يتعامل فيها المستقصى مع بريد الجزائر لمعرفة درجة احتكاك الزبائن مع موظفي بريد الجزائر.

الجدول رقم (16) عدد مرات تعامل مفردات العينة على بريد الجزائر في الشهر

عدد المرات	التكرار	النسبة
مرة واحدة	93	47,9
مرتين أو 3	73	37,6
4 مرات فأكثر	28	14,4
المجموع	194	%100

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

تشير النتائج في الجدول رقم (16) بأن مفردات العينة لا يتعاملون كثيرا مع بريد الجزائر حيث أن الأفراد الذين يزورون بريد الجزائر مرة واحدة في الشهر يمثلون النسبة الأكبر وذلك بنسبة 47,9% وذلك من أجل سحب الراتب الشهري فقط ، وهذا ما تم استنتاجه من خلال تعليقات الزبائن بأنهم مجبرون على التعامل مع بريد الجزائر بسبب الرواتب التي تحول لهم من المؤسسات التي يشتغلون فيها إلى حسابهم الجاري، أما الأفراد الذين يتعاملون مع بريد الجزائر مرتين أو ثلاثة في شهر فيمثلون 37,6% ،أما الأفراد الذين يتعاملون مع بريد الجزائر أكثر من 4 مرات شهريا فهم فئة قليلة و يمثلون النسبة الأضعف في عينة الدراسة بنسبة 14,4%.

المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم العملاء لجودة الخدمة ومدى رضاهم عن ذلك:

سوف نقوم في هذا المطلب بقياس جودة الخدمات المقدمة من طرف مكتب بريد رابح جدو و ذلك باستعمال نموذج *servperf*، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل درجة رضا الزبائن عن هذه الخدمة.

الفصل الرابع- أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

أولاً : قياس جودة الخدمات المقدمة من طرف مكتب بريد رابح جدو

كما ذكرنا سابقاً فإنه قد تم استخدام نموذج الاتجاه (SERVPERF) وذلك من أجل قياس جودة الخدمة المقدمة، حيث تم الاعتماد على 22 سؤال التي وضعها الباحثون في مجال التسويق والتي تمثل المؤشرات التي تعتبر عن الجودة وهي : الملموسية ، الاعتمادية، الاستجابة والأمان التعاطف. وسوف نقوم بتحليل جودة الخدمة انطلاقاً من كل مؤشر من هذه المؤشرات وذلك على ضوء نتائج

الاستبيان والإجابات حول عبارات نموذج Servperf

1- تقييم مفردات العينة لمؤشر الملموسية

الجدول رقم (17) تقييم مفردات العينة لمؤشر الملموسية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	وجود تجهيزات ومعدات تقنية متطورة	2,89	1,14	متوسطة
2	المرافق والصالات ملائمة وحديثة	2,48	1,18	متوسطة
3	مظهر الموظفين أنيق و جذاب	2,67	1,09	متوسطة
4	المواد المرتبطة بالخدمات تتمتع بجودة عالية (الشيكات و الوصولات)	2,93	1,08	متوسطة
الملموسية		2,83		متوسطة

المصدر : من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (17) والذي يوضح الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ودرجة موافقة أفراد العينة عن كل عبارة من العبارات الأربعة التي تمثل مؤشر الملموسية . نلاحظ بأن كل عبارة من العبارات المكونة لمؤشر الملموسية حصلت على درجة الموافقة متوسطة لكن بدرجات مختلفة. حيث حصلت العبارة الرابعة التي تتمثل في جودة المواد المرتبطة بخدمات مؤسسة بريد الجزائر على أكبر متوسط حسابي 2,93 والذي يمثل درجة موافقة متوسطة لكن بنسبة أكبر من العبارات الثلاثة الأخرى وذلك بانحراف معياري مقدر بـ 1,08 ، أما العبارتين الأولى والمتمثلة في توفر تجهيزات ومعدات تقنية متطورة والعبارة الثانية المتعلقة بالمظهر العام للمرافق والصالات فقد حصلت على متوسط حسابي مرجح متقارب قدر بـ 2,89 و 2,84 على التوالي وانحراف معياري قدر بـ 1,14 و 1,18 على التوالي ودرجة موافقة متوسطة، أما بالنسبة للعبارة الثالثة والمتعلقة بالمظهر

الفصل الرابع- أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

الخارجي للموظفين فقد حصلت على أصغر متوسط حسابي مرجح في هذا المؤشر وقدر بـ 2,67 وانحراف معياري قدره 1,09 .

إنطلاقاً من هذه النتائج نستنتج بأن الزبائن يقيمون مؤشر الملموسية تقييم حيادي بمتوسط حسابي 2.83 قدره حيث أن الجوانب الملموسية في الخدمات المقدمة من طرف مكتب رابح جدو لا ترقى بتوقعات الزبائن لكنهم لا يرون بانها رديئة.

2- تقييم مفردات العينة لمؤشر الاعتمادية :

الجدول رقم (18) تقييم مفردات العينة لمؤشر الاعتمادية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
5	تقديم الخدمة في الأوقات المحددة	2,11	1,03	منخفضة
6	اهتمام الموظفين الدائم بحل مشاكل الزبائن	2,12	0,98	منخفضة
7	تقديم الخدمة بالشكل الصحيح من أول مرة	2,36	0,99	منخفضة
8	تقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها	2,22	0,94	منخفضة
9	أنظمة التوثيق والوصولات خالية من الأخطاء	3,43	1.25	متوسطة
الاعتمادية	/	2,45	/	منخفضة

المصدر : من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

يمثل الجدول رقم (18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و درجة الموافقة عن كل عبارة من العبارات المكونة لمؤشر الاعتمادية، حيث أن كل العبارات حصلت على درجة موافقة منخفضة ماعدا العبارة رقم 09 و المتمثلة في صحة أنظمة التوثيق والوصولات وخلوها من الأخطاء، حيث حصلت على أكبر متوسط حسابي مرجح قدره 3,43 والذي يعبر عن درجة موافقة متوسطة و بانحراف معياري قدره 1,25 و منه فأفراد العينة يرون بأن مكتب بريد رابح جدو يحتوي على أنظمة توثيق خالية نسبياً من الأخطاء أما العبارات الأربعة المتبقية فقد حصلت درجة موافقة منخفضة حيث أن العبارة رقم 05 (تنفيذ الخدمات في الأوقات المحددة) والعبارة رقم 06 (الاهتمام الدائم للموظفين في حل مشاكل الزبائن) فقد حصلت على متوسط حسابي 2,11 و 2,12 على التوالي والعبارة رقم 8 (والتي تعبر عن تقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها مسبقاً فقد حصلت على درجة موافقة منخفضة بمتوسط حسابي 2,22 وانحراف معياري قدره 0,94، والعبارة رقم 07 والمتمثلة في تقديم الخدمة من أول مرة بالشكل

الفصل الرابع- أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

الصحيح فقد حصلت كذلك على درجة موافقة منخفضة وذلك بمتوسط حسابي قدره 2,36 وانحراف معياري قدره 0,99 .

وبشكل عام فإن زبائن مكتب بريد رابح جدو يقيمون مؤشر الاعتمادية تقييما سلبيا بمتوسط حسابي قدره 2,45 و الذي يعبر درجة موافقة منخفضة.

3-تقييم مفردات العينة لمؤشر الاستجابة :

يتكون هذا المؤشر في مدى سرعة موظفي مكتب بريد رابح جدو في الاستجابة لاستفسارات الزبائن والرد على الشكاوي والاقتراحات .

الجدول رقم (19) تقييم مفردات العينة لمؤشر الاستجابة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
10	إعلام الزبائن بدقة عن وقت تنفيذ الخدمة	2,44	1,03	منخفضة
11	أداء الخدمات بشكل فوري	2,51	1,13	متوسطة
12	الاستعداد الدائم للاستجابة لطلبات الزبائن	2,20	0,96	منخفضة
13	انشغال الموظفين بالأعمال الداخلية لا يمنعهم من تأدية الخدمة	2,14	0,96	منخفضة
الاستجابة	/	2,32	/	منخفضة

المصدر : من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

يمثل الجدول رقم (19) المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل عبارة من العبارات الأربعة المكونة لمؤشر الاستجابة، حيث نلاحظ أن العبارة رقم 11 والمتمثلة في أن موظفي مكتب بريد رابح جدو يؤدون خدمات بشكل فوري حصلت على أكبر متوسط حسابي مرجح قدره 2,51 و الذي يعبر عن درجة موافقة متوسطة وذلك بانحراف معياري قدره 1,13 أي أن زبائن مكتب بريد رابح جدو يرون بأن هناك خدمات تقدم لهم بشكل فوري بالرغم من أنها لا ترقى إلى طموحاتهم.

بينما العبارة رقم 13 والمتمثلة في أن انشغال موظفي بريد الجزائر بأعمالهم الداخلية لا يمنعهم من الاستجابة الفورية لزبائن فقد حصلت على أقل أصغر متوسط حسابي 2.14 ودرجة موافقة منخفضة وذلك بانحراف معياري قدره 0.26 كذلك العبارة رقم 12 والمتمثلة في الاستعداد الدائم للاستجابة لطلبات

الفصل الرابع- أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

الزبائن فقد حصلت على متوسط حسابي 2,20 وهو قريب من المتوسط الحسابي الذي حصلت عليه العبارة رقم 13 وبالتالي فقد حصلت كذلك على درجة موافقة منخفضة وذلك بانحراف معياري قدره 0,96

أما العبارة رقم 10 فقد حصلت على درجة موافقة منخفضة هي كذلك بمتوسط حسابي مرجح (2,44) وانحراف معياري قدره بـ 1,03.

مما سبق نستنتج بأن زبائن مكتب بريد رابح جدو و يقيمون مؤشر الاستجابة تقييما سلبيا بمتوسط حسابي قدره 2,32 والذي يدل على درجة موافقة منخفضة أي أن معظم زبائن مكتب بريد الجزائر يرون بأن العناصر المكونة لمؤشر الاستجابة لا تتوافق مع توقعاتهم ومتطلباتهم .

4- تقييم مفردات العينة لمؤشر الأمان :

يعكس مؤشر الأمان مدى الشعور بالارتياح والأمان في التعامل مع المؤسسة كذلك ثقة الزبائن في الموظفين والمؤسسة

الجدول رقم (20) تقييم مفردات العينة لمؤشر الأمان

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
14	سلوك الموظفين يعطي الانطباع بالثقة	2,47	1,20	منخفضة
15	الشعور بالأمان أثناء التعامل مع المؤسسة	3,16	1,19	متوسطة
16	امتلاك المعرفة اللازمة للإجابة عن أسئلة الزبائن	2,37	1,36	منخفضة
17	لباقة وحسن سلوك الموظفين	2,06	1,04	منخفضة
	الأمان	2,51	/	متوسطة

المصدر : من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ بأن العبارة رقم 17 المعبرة عن لباقة وحسن سلوك موظفي مكتب بريد رابح جدو حصلت على أقل متوسط حسابي قدره 2,06 ودرجة موافقة منخفضة جدا وذلك بانحراف معياري قدره 1,04 أي أن زبائن مكتب بريد رابح جدو غيرراضيين تماما عن السلوك الذي يعاملون به من طرف موظفي هذا المكتب.

الفصل الرابع- أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

كذلك نجد بأن العبارة رقم 15 والمتمثلة في شعور الزبائن بالأمان في التعامل مع مكتب بريد رابح جدو فقد حصلت على أكبر متوسط حسابي قدره 3,16 و هو يعبر عن درجة موافقة متوسطة بانحراف معياري قدره 1,19 بينما حصلت باقي العبارات على درجة موافقة منخفضة.

أما العبارة رقم 17 والمتمثلة في حسن سلوك الموظفين و لياقتهم أثناء أداء مهامهم فقد حصلت على أقل متوسط حسابي 2,06 و تعبر عن درجة موافقة منخفضة بانحراف معياري قدره 1,04 ، أما العبارة رقم 16 والتي تعبر عن امتلاك الموظفين المعرفة اللازمة للإجابة عن أسئلة واستفسارات الزبائن فقد حصلت على درجة موافقة منخفضة بمتوسط حسابي قدره 2,37 وانحراف معياري قدره 1,36 و أخيرا العبارة رقم 14 و التي تعبر عن الثقة التي يشعر بها الزبائن من خلال سلوك الموظفين فقد حصلت على درجة موافقة منخفضة بمتوسط حسابي 2,47 و انحراف معياري قدره 1,10 أي أن أفراد العينة يرون بأن سلوك الموظفين لا يعطي الانطباع بالثقة و هذا ما تثبته العبارة رقم 17 التي حصلت على أدنى درجة موافقة في هذا المؤشر .

من خلال ما سبق نستنتج بأن زبائن مكتب بريد رابح جدو يقيمون مؤشر الأمان تقييما حياديا و ذلك بمتوسط حسابي قدره 2,51 والذي يعبر عن درجة موافقة متوسطة أي أن مكونات مؤشر الأمان لا ترقى بتوقعات الزبائن في المتوسط خاصة فيما يتعلق بسلوك الموظفين أثناء تأدية الخدمة بالرغم من أن المتوسط الحسابي للمؤشر ككل يعبر عن درجة موافقة متوسطة، وذلك يرجع الى تأثير المتوسط الحسابي الكبير الذي حصلت عليه العبارة رقم 15 .

الفصل الرابع- أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

4- تقييم مفردات العينة لمؤشر التعاطف:

الجدول رقم (21) تقييم مفردات العينة لمؤشر التعاطف

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
18	الاهتمام الشخصي بالزبائن	2,52	1,22	متوسطة
19	حسن معاملة الموظفين للزبائن واحترامهم وتقدير ظروفهم	2,21	1,05	منخفضة
20	ملائمة ساعات العمل لكل الزبائن	2,22	1,42	منخفضة
21	تفهم الموظفين للاحتياجات المحددة للزبائن	2,52	0,96	متوسطة
22	وضع بريد الجزائر مصلحة زبائنه ضمن أولوياته	2,47	1,07	منخفضة
	/	2,39	/	منخفضة

المصدر : من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

يوضح الجدول رقم (21) المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل عبارة من العبارات الخمسة المكونة لمؤشر التعاطف. حيث أن العبارة رقم 19 والمتمثلة في حسن معاملة الموظفين للزبائن فقد حصلت على أقل متوسط حسابي قدره 2,21 والذي يعبر عن درجة موافقة منخفضة كذلك العبارة رقم 20 والمتعلقة بملائمة ساعات العمل لكل الزبائن حيث حصلت على درجة موافقة منخفضة بمتوسط حسابي 2,92 وهو قريب من المتوسط الحسابي للعبارة رقم 19 ، وبالتالي فالزبائن غير راضون تماما عن معاملة الموظفين لهم و كذلك ساعات عمل مكتب رابح جدو .

أما العبارة رقم 22 والمعبرة عن وضع بريد الجزائر مصلحة زبائنه ضمن أولوياته فقد حصلت كذلك على درجة موافقة منخفضة وذلك بمتوسط حسابي 2,47، أما العبارة 18 (الاهتمام الشخصي بالزبائن) و العبارة 21 (تفهم احتياجات الزبائن) فقد حصلت على درجة موافقة متوسطة و ذلك بانحراف معياري قدره 2,52 لكل منهما وانحراف معياري قدره 1.22 و 0.96 على التوالي .

من خلال ما سبق نستنتج بأن زبائن مكتب بريد رابح جدو يقيمون العناصر المكونة لمؤشر التعاطف تقييما سلبيا و ذلك بمتوسط حسابي قدره 2,39 والذي يعبر عن درجة موافقة منخفضة ، أي أن

الفصل الرابع - أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

مكونات مؤشر التعاطف لا تتوافق مع متطلبات الزبائن خاصة فيما يتعلق بحسن المعاملة و ساعات العمل اليومية.

5-قياس الجودة الكلية باستعمال النموذج:

الجدول رقم (22) تقييم الأفراد العينية للجودة الكلية باستعمال *Servperf*:

المؤشر	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	التقييم	الرتبة حسب درجة الجودة
الملموسة	2,83	متوسطة	حيادي	1
الاعتمادية	2,45	منخفضة	سلبى	3
الاستجابة	2,32	منخفضة	سلبى	5
الأمان	2,51	متوسطة	حيادي	2
التعاطف	2,39	منخفضة	سلبى	4
الجودة الكلية	2,49	منخفضة	سلبى	

المصدر : من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ بأن كل من مؤشر الاستجابة والتعاطف والاعتمادية يعبرون عن جودة منخفضة من وجهة نظر زبائن مكتب بريد رابح جدو حيث أن مؤشر الاستجابة احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2,36 ومؤشر التعاطف احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,39 أما مؤشر الاعتمادية فاحتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 2,45. وقد قيم أفراد العينة المؤشرات الثلاثة تقييما سلبيا وذلك بسبب انخفاض جودة الخدمة.

أما مؤشر الملموسية ومؤشر الأمان فهما أكثر دلالة على جودة الخدمة حيث يعبران عن جودة متوسطة حيث حصل مؤشر الملموسة على أكبر متوسط حسابي 2,83 متبوعا بمؤشر الأمان بمتوسط يساوي مرجح قدره 2,51.

من خلال الجدول نلاحظ كذلك أن الجودة الكلية حصلت على متوسط حسابي قدره 2.49 و الذي يعبر عن درجة موافقة منخفضة، وبالتالي فزبائن مكتب بريد رابح جدو يقيمون جودة الخدمة تقييما سلبيا و يرون بأن خدمات هذا المكتب متدنية و لا ترقى بطموحهم.

الفصل الرابع- أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

وللتأكد من ذلك فلقد قمنا بإدراج سؤال في الاستبيان المقدم لأفراد العينة حيث طلبنا فيه من

الزبائن تقييم جودة الخدمة المقدمة بشكل عام¹ وذلك وفقا وفقا لمقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

- ممتازة ← لها درجة أربعة (5)
جيدة ← لها درجة أربعة (4)
متوسطة ← لها درجة ثلاثة (3)
متدنية ← لها درجة إثنان (2)
متدنية جدا ← لها درجة واحد (1)

و قد كانت النتيجة كما يلي:

الجدول رقم (23) تقييم الأفراد العينة للجودة الكلية من خلال التقييم المباشر

الترتيب	النسبة المئوية %	التكرار	التقسيم
2	33,00	64	متدنية جدا
1	48,5	94	متدنية
4	5,7	11	متوسطة
3	12,4	24	جيدة
5	0,5	1	ممتازة
	100	194	المجموع

$$X=1,99$$

$$R=0,97$$

حيث: R الانحراف المعياري

X المتوسط الحسابي

المصدر : من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ بان 81.5 % من أفراد العينة يرون بان جودة الخدمة المقدمة متدنية و هي نسبة كبيرة مقارنة مع 12.4 % يرون بأنها جيدة ،والمتوسط الحسابي المرجح الذي حصلنا عليه يؤكد صحة ذلك حيث قدر بـ 1.99 و يعبر على أن الخدمة متدنية جدا حسب المقياس المستعمل.

الفصل الرابع- أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

5-الأهمية النسبية لعبارات النموذج

بعدما تعرفنا على تقييم الزبائن لجودة الخدمات سوف نقوم بتحديد العناصر الأكثر دلالة على جودة الخدمة حسب عبارات النموذج الـ 22.

لذلك سوف نقوم بترتيب العبارات الـ 22 المكونة للأبعاد الخمسة المكونة لجودة الخدمة ترتيبا تصاعديا حسب المتوسط الحسابي و درجة الموافقة المرجحة والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (24) ترتيب عبارات النموذج ترتيبا تصاعديا حسب درجة الموافقة

رقم العبارة	المؤشر الذي تنتمي إليه العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
9	الاعتمادية	خلو أنظمة التوثيق والوصلات من الأخطاء .	3,43	متوسطة
15	الأمان	الشعور بالأمان في التعامل مع المؤسسة.	3,16	متوسطة
4	الملموسة	تمتع المواد المرتبطة بالخدمات بجودة عالية.	2,93	متوسطة
1	الملموسة	توفر تجهيزات ومعدات تقنية متطورة.	2,89	متوسطة
2	الملموسة	المظهر العام للمرافق والصالات ملائم وصحي وجذاب.	2,84	متوسطة
3	الملموسة	تمتع الموظفين بمظهر أنيق وحسن.	2,67	متوسطة
18	التعاطف	اهتمام الموظفين بالزبائن اهتماما شخويا.	2,52	متوسطة
21	التعاطف	تفهم الموظفين للاحتياجات المحددة لزبائنهم.	2,52	متوسطة
11	الاستجابة	تقديم خدمات بشكل فوري.	2,51	متوسطة
22	التعاطف	مصلحة الزبائن ضمن أولويات مؤسسة بريد الجزائر.	2,47	منخفضة
14	الأمان	سلوك الموظفين يعطي الانطباع بالثقة لدى الزبائن.	2,27	منخفضة
10	الاستجابة	الموظفون يعلمون الزبائن بدقة عن وقت تنفيذ الخدمة .	2,44	منخفضة
16	الأمان	تمتع الموظفين بالمعرفة اللازمة للإجابة عن أسئلة الزبائن.	2,37	منخفضة
7	الاعتمادية	الموظفين يؤدون الخدمة بالشكل الصحيح ومن أول مرة.	2,36	منخفضة
20	التعاطف	ملائمة ساعات العمل لجميع الزبائن.	2,32	منخفضة
08	الاعتمادية	تقديم الخدمة في الوقت الذي وعد بتقديمها فيه	2,22	منخفضة
19	التعاطف	حسن معاملة الزبائن و احترامهم وتقدير ظروفهم	2,21	منخفضة
12	الاستجابة	إبداء رغبة دائمة في الاستجابة لطلبات الزبائن	2,20	منخفضة

الفصل الرابع - أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

13	الاستجابة	لا يمنع انشغال موظفي أعمالهم الداخلية في الاستجابة الفورية لطلبات الزبائن.	2,14	منخفضة
6	الاستجابة	الموظفون على اهتمام دائم بانشغالات الزبائن.	2,12	منخفضة
5	الاعتمادية	عندما تتعهد الإدارة بالقيام بخدمة معينة في وقت محدد فإنها تلتزم بذلك	2,11	منخفضة
17	الأمان	تمتع الموظفين باللياقة وحسن السلوك والمجاملة في معاملة الزبائن	2,06	منخفضة
	الجودة الكلية		2,49	منخفضة

المصدر : من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (24) يتبين لنا بأن أهم العوامل المعبرة عن جودة الخدمات المقدمة من وجهة نظر زبائن مكتب رابح جدو تمثلت في توفر أنظمة التوثيق لدى مصالح مكتب البريد وخلوها من الأخطاء، ويأتي في المرتبة الثانية شعور الزبائن بالأمان خلال تعاملهم مع مؤسسة بريد الجزائر ويأتي في المرتبة الثالثة امتلاك الموظفين للمعرفة اللازمة للإجابة عن أسئلة واستفسارات الزبائن، وفي المرتبة الرابعة تأتي جودة المواد المرتبطة بخدمات بريد الجزائر.

كما نلاحظ من الجدول أن العناصر المكونة لمؤشر الملموسية احتلت الرتب الرابعة والخامسة والسادسة والسابعة، أي كلها احتلت مقدمة الترتيب وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المرجح لمؤشر الملموسية المقدر بـ 2,83 وهو أعلى متوسط حسابي مقارنة بالمؤشرات الأربعة المتبقية و الذي يعبر عن درجة موافقة متوسطة.

كما نلاحظ أن أقل العوامل جودة من وجهة نظر زبائن مكتب بريد رابح جدو تمثلت في عدم امتلاك الموظفين للباقة و المجاملة في معاملة الزبائن حيث احتلت العبارة المعبرة عن ذلك المرتبة الأخيرة في ترتيب مكونات النموذج وهذا بأقل متوسط حسابي مسجل قدره 2,06 و هذا بالرغم من أن المؤشر الذي تنتمي إليه هذه العبارة حصل على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي قدر بـ 2,51 و يرجع ذلك إلى تأثير العناصر الأخرى المكونة لهذا المؤشر خاصة العبارة 15 والمتمثلة في الشعور بالأمان في التعامل مع مكتب البريد والتي حصلت على ثاني أكبر متوسط حسابي مرجح من ضمن 22 عبارة مكون للنموذج.

الفصل الرابع - أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

ويأتي في المراتب الأخيرة كذلك عدم إتمام إدارة مكتب بريد رابح جدو الأعمال في الوقت الذي وعدت بتقديمها فيه كذلك عدم اهتمام الموظفين بانشغالات الزبائن و انشغالهم بأعمالهم الداخلية، وعدم المبالاة بانتظار الزبائن لهم.

ثانيا: تحليل مستوى رضا أفراد العينة عن الخدمات المقدمة

بعدما تم قياس جودة الخدمة من طرف مكتب بريد رابح جدو سوف نقوم بدراسة مدى رضا الزبائن عن هذه الخدمة.

الجدول رقم (25) مستوى رضا الزبائن عن الخدمة:

درجة الرضا	الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	التقسيم
منخفضة جدا	2	27,3	53	غير راض تماما
منخفضة	1	42,80	83	غير راض
متوسطة	4	8,20	16	محايد
مرتفعة	3	21,60	42	راضي
مرتفعة جدا	5	0	0	راضي تماما
		100	194	المجموع

$$R= 1.08 \quad \bar{X} = 2.24$$

المصدر : من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

تشير النتائج في الجدول رقم (25) إلى مستوى رضا أفراد العينة عند الخدمات المقدمة من طرف مكتب بريد رابح جدو حيث يتبين أن نسبة 70,1% من الزبائن غير راضون عن الخدمة المقدمة لهم و 8,2% من العينة لم يحددوا رضاهم من الخدمات المقدمة لهم فيما أبدى 21,6% من العينة رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم، وفيما يخص الرضا التام عن الخدمات فلم تسجل أي حالة في الاستبيان .
ومنه ومن خلال نتائج الجدول رقم (25) نستنتج أن زبائن مكتب بريد رابح جدو غير راضون عن الخدمات المقدمة لهم وهذا ما يبينه المتوسط الحسابي المرجح 2,24 ويعبر عن درجة رضا منخفضة مقارنة مع السلم المستخدم وذلك بانحراف معياري قدره 1,08.

الفصل الرابع- أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

المطلب الثالث:اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل ودراسة نتائج الاستبيان و قياس جودة الخدمة المقدمة من طرف مكتب بريد رابح جدو و مدى رضا الزبائن عن هذه الخدمات، سوف نقوم باختيار الفرضيات التي وضعت لهذه الدراسة.

الفرضية الأولى: هناك علاقة ايجابية بين الجودة المدركة ورضا الزبائن

من أجل اختبار هذه الفرضية نقوم بحساب اختبار χ^2 الذي يعبر عن درجة الارتباط بين كل من رضا الزبون و العناصر 22 المكونة لنموذج Servperf .

الجدول رقم (26) معامل ارتباط بين الرضا والجودة

رقم العبارة	العبارة	إختبار χ^2	التفسير
1	توفر تجهيزات ومعدات تقنية متطورة	13,08	لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية
2	المظهر العام للمرافق والصالات ملائم وصحي	21,09	لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية
3	تمتع الموظفين بمظهر أنيق وحسن	66,71	علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية
4	تمتع المواد المرتبطة بالخدمات بجودة عالية	35,97	علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية
5	عندما تتعهد الإدارة بالقيام بخدمة معينة في وقت محدد فإنها تلتزم بذلك	41,41	علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية
6	موظفو مكتب البريد على اهتمام دائم بانشغالات الزبائن.	112,92	علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية
7	تأدية الخدمة بالشكل الصحيح ومن أول مرة	118,46	علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية
8	تأدية الخدمة في الوقت الذي وعدت بتقديمها فيه.	60,85	علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية
9	حرص الموظفين على أن تكون أنظمة التوثيق والوصولات المقدمة خالية من الأخطاء	34,10	علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية
10	إعلام الزبائن بدقة عن وقت تنفيذ الخدمة	36,01	علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية
11	تقديم خدمات بشكل فوري	23,92	علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية
12	إبداء رغبة دائمة في الاستجابة لطلبات الزبائن	67,45	علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية
13	لا يمنع انشغال موظفي بأعمالهم الداخلية في الاستجابة الفورية لطلبات الزبائن	45,20	علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية

الفصل الرابع - أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

14	يعطي سلوك موظفي مكتب البريد الانطباع بالثقة لدى الزبائن	82,12	علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية
15	شعور الزبائن بالأمان في معاملتهم مع المؤسسة	40,11	علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية
16	تمتع الموظفين بالمعرفة اللازمة للإجابة عن أسئلة واستفسارات الزبائن	29,71	علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية
17	تمتع الموظفين باللباقة وحسن السلوك والمجاملة في معاملة الزبائن	104,17	علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية
18	إهتمام الموظفين بالزبائن اهتماما شخصيا	38,60	علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية
19	حسن معاملة الموظفين للزبائن و إحترامهم و تقدير ظروفهم	122,04	علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية
20	ملائمة ساعات عمل لجميع الزبائن	13,72	لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية
21	تفهم الاحتياجات المحددة للزبائن	68,47	علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية
22	وضع مصلحة الزبائن ضمن أولويات المكتب	69,38	علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية
24	الجودة الكلية	56,60	علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية

المصدر : من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من رضا أفراد العينة وكل العناصر المكونة لجودة الخدمة، ماعدا العبارة رقم 01 (توفر تجهيزات ومعدات متطورة) والعبارة رقم 2 (المظهر العام للمرافق والصالات) والعبارة رقم 20 (ملائمة ساعات العمل) .

وبشكل عام فإن النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (26) تعطي انطباعا إيجابيا لأهمية أبعاد جودة الخدمة في التأثير على مستوى رضا الزبون والجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط بين رضا الزبائن والأبعاد الخمسة المكونة لجودة الخدمة.

الفصل الرابع- أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابع جدو-

الجدول رقم (27) معامل ارتباط بين الرضا والمؤشرات الخمس للنموذج

<u>التفسير</u>	<u>إختبار Chi2</u>	<u>البعد</u>
علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية	34.21	الملموسية
علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية	73.50	الاعتمادية
علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية	43.14	الاستجابة
علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية	64.2	الأمان
علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية	62.44	التعاطف

المصدر : من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول رقم(27) نستنتج هناك أثر إيجابي ذا دلالة إحصائية للأبعاد الخمسة للجودة (الملموسية - الاعتمادية - الاستجابة - الأمان - التعاطف) على مستوى الرضا عن الخدمات المتقدمة ومنه فالفرضية الأولى صحيحة.

الفرضية الثانية: هناك اختلاف في تقييم زبائن لمكتب البريد لجودة الخدمة المقدمة:

بالرجوع إلى الجدول رقم (27) الخاص بتقييم الزبائن للمؤشرات الخمسة نجد بأن تقييم الزبائن للخدمة المقدمة يختلف من مؤشر إلى آخر بحيث يقيمون مؤشر الملموسية والأمان تقييما حيايدا بدرجة موافقة متوسطة، بينما يقيمون المؤشرات الثلاثة الأخرى (الاستجابة - التعاطف- الاعتمادية) تقييما سلبيا ودرجة موافقة منخفضة.

ومنه فإن هناك اختلاف في تقييم الزبائن لجودة الخدمة حسب المؤشرات الخمسة للنموذج المستخدم، وبالتالي فإن الفرضية الثانية صحيحة.

الفصل الرابع- أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو-

الفرضية الثالثة: زبائن مكتب بريد رابح جدو راضون عن الخدمة المقدمة لهم:

من خلال نتائج الجدول رقم (25) نجد أن 70.1% من الزبائن غير راضون عن الخدمة و هذا ما تم إثباته عن طريق تحليل نتائج الاستبيان كذلك المتوسط الحسابي الذي حصلت عليه العبارة المتعلقة بدرجة الرضا عن الخدمة حيث حصلنا على متوسط حسابي قدره 2.24 و هو ما يعبر عن درجة رضا منخفضة و بالتالي فالفرضية الثالثة غير صحيحة.

خلاصة الفصل الرابع:

تعتبر مؤسسة بريد الجزائر من أكبر المؤسسات الجزائرية وذلك لأهميتها الكبيرة في تسيير حركة الأموال وتقديم خدمات لا تتوفر في المؤسسات المالية الأخرى كالبنوك و يترجم ذلك من خلال كثافة المعاملات التي تتميز بها وعدد زبائنها.

لكن وبالرغم من أن مؤسسة بريد الجزائر محتكرة لهذا النشاط إلى أن غالبية الزبائن غير راضون عن الخدمات المقدمة لهم و يرجع ذلك إلى رداءة الخدمات المقدمة لهم وقد تم إثبات ذلك من خلال قياس جودة الخدمات المقدمة من طرف مكتب بريد رابح جدو استعمال نموذج SERVFERF والذي يتقسم إلى 5 مؤشرات، حيث قيم الزبائن مؤشر الاعتمادية و استجابة و التعاطف تقييما سلبيا بينما مؤشر الملموسية والأمان تقييما حياديا.

بينما كان معظم الزبائن غير راضون عن هذه الخدمات، وقد تم إثبات الارتباط الموجود بين درجة الرضا وجودة الخدمات, كما قمنا باختبار فرضيات الدراسة وقد تم إثبات صحة الفرضية الأولى والثانية و عدم صحة الفرضية الثالثة.

الفتاوى

والأقضية

النتائج والإقتراحات:

لقد استطاع الزبون تقلد هرم الإدارة وذلك بعدما فرض سيادته على استراتيجيات المؤسسة، لذلك توجهت انشغالات المسؤولين عن السياسات التسويقية نحو البحث عن الحاجات المقدمة للزبون وفهم دوافعها و السلوك الذي يتحكم في قراراته وذلك من أجل التوصل إلى أسرع وأنجع السبل لتلبية هذه الحاجيات.

ولتلبية ذلك لابد أن تتوفر المؤسسات على منتجات ذات جودة عالية يمكن لها أن تحقق رضا الزبون و بالتالي تحقيق ربحية المؤسسة، ويكون ذلك انطلاقاً من أربعة حلقات تتمثل فيما يلي:

الحلقة الأولى هي فهم سلوك الزبون ثم تليها حلقة خلق القيمة لدى الزبون والحلقة الثالثة تتمثل في تحقيق الجودة في خدمة الزبون وأخر حلقة هي بناء رضا الزبون.

ولقد شكلت هذه الحلقات الأربعة المحاور الأساسية التي اعتمدنا عليها في الإجابة عن الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة و المتمثلة في: **كيف تؤثر الجودة في تحقيق رضا الزبون**

النتائج:

لإجابة عن هذه الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية فقد اشتمل البحث عن جانب نظري وجانب تطبيقي، حيث خلصنا بنتائج في **الجانب النظري** تمثلت فيما يلي:

ظهر مفهوم الجودة في القرن 19 بعد الحرب العالمية الثانية ، و ذلك بعدما كانت السياسات التسويقية آنذاك تشتمل على المنافسة السعرية والتي تقتصر على تدنية التكاليف من أجل تحقيق سعر تنافسي والسيطرة على الأسواق، لكن هذا المفهوم تغير بعدما أصبحت دول جنوب شرق آسيا خاصة اليابان تزحف على الأسواق العالمية بمنتجات ذات جودة عالية عكس الأمريكيين الذين ركزوا اهتمامهم على العلاقة بين التكلفة و الإنتاجية، فاليابانيون مثل Deming الذي لقب بأب الجودة و الذي نسبت إليه جائزة Deming التي تمنح سنويا للشركات التي تتميز في تطبيق برنامج إدارة الجودة في اليابان كذلك Crosby و آخرون قد كانت أفكارهم و لا تزال تشكل إلى يومنا هذا القاعدة الأساسية التي بنيت عليها إدارة الجودة الحديثة.

تطور مفهوم إدارة الجودة في خضم المنافسة العالمية الشديدة على الأسواق التي فرضتها سياسة تحرير التجارة الخارجية و التي تبنتها منظمة التجارة العالمية كذلك التكتلات الاقتصادية التي أصبح يتميز

بها العالم، كل هذا أدى إلى ظهور مفهوم جديد وهو إدارة الجودة شاملة والتي أصبحت تعتمد على كل من الهيكل الداخلي والهيكل الخارجي في رسم السياسات التسويقية كذلك إشراك العاملين في وضع هذه السياسات و العمل من أجل تقديم الخدمة بالشكل الصحيح ومن أول مرة.

أدت كذلك السيطرة اليابانية على الأسواق إلى ضغوط دولية تمخضت في وضع مقاييس دولية للجودة والتي تطورت منذ الخمسينات إلى أن تحققت في سنة 1987 أين تم الشروع في إصدار المواصفة الدولية للجودة ISO9000 و هي الآن مطبقة في حوالي 350 000 مؤسسة عمومية و في أكثر من 150 دولة حول العالم. غير أن هذه المواصفات الجديدة لم تلغي مفهوم إدارة الجودة الشاملة فكلاهما مكمل لبعض.

تتميز الخدمة عن السلعة بعدة خصائص أهمها الغير الملموسة - التماسك - التباين ، الزوال، عدم استعمال الملكية ، هذا الاختلاف أدى بدوره إلى اختلاف بين جودة الخدمة وجودة المنتج. كذلك السياسات المتبعة لتحقيق الجودة في ذلك.

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد جودة الخدمة إلى أن معظمهم اتفقوا على أن جودة الخدمة لها 5 أبعاد و هي: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف والأمان. ويرجع الفصل في ذلك إلى باراسومان Parasurman وزملائه وتعتبر هذه الأبعاد الخمسة الركيزة الأساسية لمعظم الباحثين المختصين في مجال قياس جودة الخدمة.

إن الأهمية الكبيرة التي احتلتها جودة الخدمة في هرم السياسات التسويقية للمؤسسات جعلت الباحثين في هذا المجال يصفون نماذج محددة لقياسها لعل أبرزها مقياس الفجوة بين الجودة المدركة و الجودة المتوقعة والذي نسب إلى Parsurman والذي عرف بنموذج الفجوة Servperf والنموذج الذي نسب الى Taylor و growin سنة 1992 والذي يركز على الجودة المدركة فقط و يسمى نموذج الاتجاه Servperf .

سلوك الرضا لدى المستهلك تتحكم في عوامل كثيرة لعل أبرزها جودة الخدمة لكن قرار الشراء في حد ذاته تتحكم فيه عوامل أخرى منها الداخلية و الخارجية و العوامل التسويقية لذلك لا بد من دراسة سلوك الشراء لدى المستهلك ومعرفة الخطوات المتبعة في ذلك من أجل خلق القيمة لدى الزبون وتحقيق الجودة وفي تقديم الخدمة.

إن مفهوم الرضا مرتبط ارتباط كبير بجودة الخدمة لذلك فالاهتمام بتحقيق رضا الزبون يعتبر في حد ذاته أحد الطرق لمراقبة الجودة لذلك تسعى المنظمات إلى متابعة شكاوي الزبائن من أجل الوقوف على درجة الرضا لديهم .

هناك خطوات تسبق عملية الشراء تتمثل في إدراك الحاجة ثم جمع المعلومات ثم تقييم البدائل المتاحة ثم اختيار البديل الأمثل وأخيرا القيام بالشراء الفعلي للمنتج ثم تتبع هذه المرحلة بتقييم المنتج بعد عملية الشراء.

إن الرضا أو عدم الرضا لدى المستهلك هو نتيجة مقارنة التوقعات ما قبل عملية الشراء و المخرجات الفعلية لعملية الشراء، فإذا كان المنتج أفضل مما كان متوقعا قبل عملية الشراء كان المستهلك راضيا وإذا كان أقل من ذلك شعر الزبون بحالة عدم الرضا ، و قد وضع OLIVER نموذج تحقق أو عدم تحقق والذي يضم: التوقعات - الأداء المدرك، تحقق / عدم تحقق التوقعات- رضا المستهلك.

في حالة شعور المستهلك بحالة عدم الرضا فإنه سوف يستعمل طرق عديدة للتعبير عن هذه الحالة النفسية منها، المقاطعة، الاتصال من الفم إلى الأذن سلبي وطلب التعويض...إلخ.

إن رضا الزبون عن أداء المؤسسة يحقق عدة منافع أهمها الربحية لذلك لابد على المؤسسات العمل من أجل وضع سياسات لقياس هذا الرضا و لعل أهمها القياسات الكمية والقياسات الكيفية والقياسات غير المباشرة.

أما **الجزء التطبيقي** فقد خصصناه لدراسة أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون دراسة حالة مكتب بريد رابح جدو بالخروب، وقمنا في هذا الجزء باختبار الفرضيات الأولى والثانية والثالثة

فبعد اختبار الفرضية الأولى والمتمثلة في أن هناك ارتباط بين رضا الزبائن والخدمة المدركة من طرفهم فقد تم إثبات صحتها حيث كان هناك ارتباط قوي قدر بـ 55.46 و ذلك بالنسبة للمؤشر الذي تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى وهذا ما يتوافق مع آراء الباحثين الذين تناولناهم في الجانب النظري

أما الفرضية الثانية المتعلقة بأن هناك اختلاف في تقييم زبائن مكتب بريد رابح جدو للخدمة المدركة، فقد استخلصنا بأنها فرضية صحيحة وهذا بعد قياس جودة الخدمة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لإجابات الزبائن عن عبارات النموذج والتي تمثل المؤشرات الخمسة لجودة الخدمة، وكانت

النتيجة أن الجوانب المادية احتلت المرتبة الأولى متبوعة بالأمان واحتلت الاعتمادية والاستجابة والتعاطف المراتب الأخيرة.

كذلك قمنا باختبار الفرضية الثالثة والمتمثلة في أن زبائن مكتب بريد رابح جدو راضون عن الخدمة المقدمة لهم وتبين من خلال نتائج الاستبيان بأن 70.1% من الزبائن غير راضون عن هذه الخدمة وهي تمثل نسبة كبيرة كما تم استخدام مقياس ليكرت ذي الخمس درجات تحصلنا على درجة موافقة منخفضة بمتوسط حسابي مرجح قدره (2.24) وبانحراف معياري قدره (1.08) وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الثالثة.

إضافة إلى الفرضيات الثلاثة التي تم اختبارها في الفصل التطبيقي فقد تم التوصل إلى نتائج أخرى تمثلت فيما يلي:

يحتل بريد الجزائر المرتبة الأولى من حيث المعاملات المالية ويمتلك أكبر عدد زبائن ويرجع ذلك إلى عدم وجود منافس في هذا المجال إضافة إلى دعم الدولة الجزائرية لهذا القطاع وحمايته من المنافسة الدولية التي يمكن أن يشهدها هذا القطاع في حالة فتح المنافسة على الشركات الأجنبية المختصة في هذا المجال.

بالرغم من أن بريد الجزائر يمتلك أكبر عدد من الزبائن والمقدر بأكثر من سبعة ملايين زبون إلى أن هذا الحجم الكبير من الزبائن لا يعبر عن جودة ما تقدمه مؤسسة بريد الجزائر ولكنه كان نتيجة لاحتكار هذا المجال وهذا ما توصلنا إليه من خلال نتائج الاستبيان فـ 95% من الزبائن أجابوا عن السؤال المتعلق بسبب اختيار التعامل مع بريد الجزائر بعبارة "الضرورة" أو "لا يوجد بديل" أو "لأنها المؤسسة الوحيدة المختصة في هذه الخدمة"...الخ واستخلصنا من خلال هذه التعليقات بأن معظم الزبائن مجبرون على التعامل مع هذه المؤسسة و ليس لهم سبيل آخر.

بعد قياس جودة الخدمة المقدمة من طرف مكتب بريد رابح جدو توصلنا إلى أن الزبائن يقيمون جودة الخدمة تقيما سلبيا بمتوسط حسابي قدره 2.49 والذي يعبر عن جودة الخدمة منخفضة وقد تم التوصل إلى هذه النتيجة بطريقتين الأولى قمنا بحساب المتوسطات الحسابية لـ 22 عبارة المكونة لنموذج SERVPERF والتقييم كان باستعمال مقياس ليكرت التنازلي وهو عكس ما يتم استعماله عادة (التصاعدي) وحصلنا على متوسط حسابي قدره 2.49 ويقع في مجال الخدمة المنخفضة .

أما الطريقة الثانية فتمثلت في تقييم الجودة الكلية للخدمة حيث طلب من الزبائن تقييم جودة الخدمة

حسب السلم:

متدنية جدا	متدنية	متوسطة	جيدة	ممتازة

وقد حصلنا على متوسط حسابي مرجح قدره 1.99 ويعبر عن جودة منخفضة بانحراف معياري قدره (0.97) والذي يعبر عن تشتت مفردات العينة عن المتوسط الحسابي وهذا ما يدعم النتيجة المتحصل عليها باستعمال نموذج SERVPERF

إن سبب تقييم الزبائن لمؤشر الملموسية والأمان تقييما حياديا بدرجة موافقة متوسطة يرجع إلى أن مؤشر الملموسية يعبر عن جودة الجوانب المادية المرافقة للخدمة ويرجع ذلك ربما إلى أن الزبائن يرون بأن المظهر العام لمكتب رباح جدو لا يرقى بطموحهم لكنه ليس متدني، وهذا ما يمكن ملاحظته في الحقيقة من توفر أماكن انتظار مريحة إضافة إلى المكيفات وجودة الصالة في حد ذاتها.

أما بالنسبة لمؤشر الأمان فيرجع ذلك إلى الثقة التي تتمتع بها المؤسسات المالية العمومية مثل البنوك المملوكة للدولة أو بريد الجزائر فالعبارة رقم 15 في الاستبيان و المتمثلة في مدى شعور الزبائن بالأمان احتلت المرتبة الثانية في تقييم الجودة عكس العبارة رقم 14 التي تعبر عن سلوك الموظفين ومدى قدرته على خلق الثقة لدى الزبائن والتي احتلت المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي قدره 2.47 وهذا ما يؤكد بأن الشعور بالأمان ليس سببه حسن المعاملة و كفاءة الموظفين و إنما يرجع إلى أن مؤسسة بريد الجزائرية مؤسسة عمومية.

احتلت العناصر المتعلقة بالاعتمادية مثل أداء المهام في الوقت المحدد و حسن السلوك أثناء المعاملة وعدم الاهتمام بانشغالات الزبائن المراتب الأخيرة ويرجع ذلك إلى الجانب الشخصي للموظف ويمثل في عدم رغبته في تحقيق رضا الزبون كما يرجع ذلك ربما إلى البيروقراطية التي تتميز بها المؤسسات العمومية الجزائرية وعدم التركيز على تأهيل الموظفين و تدريبهم على حسن معاملة الزبائن فالموظفون لا يتلقون دورات تدريبية تتعلق بالجانب الفني في أداء الخدمة و تقتصر فقط على كيفية تسيير الخدمة وأدائها دون الوقوع في أخطاء والدليل على ذلك هو أن الزبائن يرون بأن أكبر عبارة تعبر عن جودة الخدمة هي العبارة رقم 9 والمتمثلة في خلو السجلات والوصولات من الأخطاء والتي حصلت على أكبر متوسط حسابي من ضمن الـ 22 عبارة المكونة للنموذج والذي قدر بـ (3.43) إضافة إلى المقابلات التي أجريت مع مدير المؤسسة والذي اثبت لنا ذلك.

ولمعرفة سبب عدم وضع برامج تدريبية للموظفين تراعي الجانب الشخصي للزبون انتقلنا إلى المديرية الولائية DTP المتواجدة في قسنطينة فاصطدنا لكون مديرية التسويق و إدارة الجودة تعاني من شلل تام و لا تقوم بأي دور و الغريب أنه سوف يتم إلغاء هذه المديرية على المستوى الوطني وهذا على حسب ما سمعناه من طرف المشرفين على هذه المديرية.

ساعات عمل مكتب بريد رابح جدو غير ملائمة تماما للزبائن فقد حصلت العبارة رقم (20) المتعلقة بذلك على متوسط حسابي قدره (2.23) والذي يعبر عن درجة موافقة منخفضة جدا، ويرجع ذلك إلى أن ساعات العمل المعتمدة في هذا المكتب وهي من 8 صباحا إلى 12 ومن 14.30 إلى 17.00 غير ملائمة عكس ساعات عمل مكتب بريد La grande poste والذي يعتمد على مجموعتين من الموظفين، المجموعة الأولى تشتغل من الساعة 8 صباحا إلى ساعة الواحدة بعد الزوال والمجموعة الثانية من الساعة الواحدة بعد الزوال إلى الساعة السادسة بعد الزوال و الذي يعتبر ملائم جدا حسب تعليقات الزبائن.

الاقتراحات:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج يمكننا صياغة مجموعة من الاقتراحات التي يمكن إتباعها من أجل تحسين جودة الخدمة و تحقيق رضا الزبائن وقد قمنا بتقسيمها إلى قسمين:
قسم خاص بمكتب بريد رابح جدو، وقسم خاص بمؤسسة بريد الجزائر.

الاقتراحات الخاصة بمكتب بريد رابح جدو:

- 1- إتباع سلوك المجاملة واللباقة وحسن معاملة الزبون وذلك من أجل القضاء على الشعور بعدم الرضا من طرف الزبائن.
- 2- مراعاة ساعات العمل اليومية للزبائن و تطبيق نظام المداومة من الساعة الثامنة صباحا إلى الساعة السادسة مساء.
- 3- عدم الانشغال بالأعمال الداخلية وإهمال الزبائن وإعطاء الأولوية للزبون.
- 4- أداء الخدمة في الوقت المحدد لها ومراعاة الزبائن لتنفيذ الخدمة.
- 5- مراعاة ظروف الزبائن وحالتهم النفسية أثناء تأدية الخدمة.

6- تحديد مواعيد تنفيذ الخدمة بشكل صحيح من أجل زيادة عامل الثقة لدى الزبون وعدم إرهاقه في كل مرة بتأجيل المواعيد.

7- تموين أجهزة الصراف الآلي بالسيولة اللازمة من أجل السماح للزبائن بسحب أموالهم خارج أوقات عمل المكتب.

الاقتراحات الخاصة بمؤسسة بريد الجزائر:

1- القيام ببحوث تسويقية من أجل تحديد حاجات الزبائن ورغباتهم بدقة وعدم إهمال مهام إدارة التسويق وجودة الخدمة.

2- تحديد الإستراتيجية التسويقية المستقبلية والعمل على الاستعداد للمنافسة الدولية المتوقعة على هذا القطاع واغتنام فرصة عدم وجود منافس.

3- إعطاء أهمية أكبر للجانب البشري لما له من تأثير كبير على جودة الخدمة.

4- القيام بدراسات قياس الرضا والتعامل مع شكاوي الزبائن ومعالجتها .

5- تطبيق نظام لتحفيز الموظفين على رفع من إنتاجيتهم و ذلك بحوافز مادية ومعنوية ومعاقيبتهم في حالة العكس.

6- البحث في أسباب غياب السيولة المالية في مكاتب البريد و التي شكلت في الآونة الأخيرة مشاكل عديدة للزبائن خاصة المتقاعدين و الموظفين و معالجتها و العمل على توفير السيولة بشكل دائم.

7- الإسراع في اصدار دفاتر الصكوك البريدية و التي شكلت هي كذلك مشكلة أساسية خاصة بعد توقيف استعمال " صك الشباك" و عدم حصول الزبائن على بطاقات السحب الآلية.

8- التعاون مع المؤسسات المالية الدولية مثل Western Union من أجل تمكين الزبائن من تحويل أموالهم إلى الخارج و هذا ما يمكن أن يزيد من إيرادات مؤسسة بريد الجزائر و ذلك باستحداث عمولة جديد متمثلة في عمولة تحويل الأموال إلى الخارج.

9- تزويد الموظفين بلباس عصري يتلاءم مع ذوق الزبائن.

10- التقليل من المدة التي يستغرقها توصيل الرسائل والحوالات، ومراعاة الجوانب الإدارية التي تحملها هذه المراسلات فمنها من يحمل إشعار بالحضور محدد بوقت معين.

11- أثناء دراستنا بهذا الموضوع خاصة الجانب التطبيقي لاحظنا غياب الدراسات التي اختصت بهذا القطاع حيث اشتملت معظم البحوث على البنوك و المؤسسات الأخرى لذلك ارتأينا ضرورة توجيه الدراسات إلى هذا القطاع لما له من أهمية كبيرة في تحقيق الرفاهية لدى المواطنين ، كذلك توسيع البحوث لتشمل مواضيع أخرى تضمنها هذه الدراسة و هي:

✓ إدارة و معالجة شكاوي الزبائن.

✓ أثر الرضا على ربحية المؤسسة.

المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

(1)-الكتب

1. الحناوي محمد الصالح وإسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998
2. أحمد الغدير، رشاد الساعد، سلوك المستهلك، دار زهران، عمان، 1996
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، الدار الهندسية، مصر، دون سنة نشر.
4. اسماعيل السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
5. التميم حسين عبد الله، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1997.
6. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الصمد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
7. ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
8. جاي ككاندامبولي وآخرون، إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة و أوقات الفراغ، ترجمة سرور إبراهيم سرور، دار المريخ، السعودية، 2008.
9. جوزيف جايلوتسكي، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الثاني، بيمك، مصر، 1996
10. خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
11. خضير كاضم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
12. دافيد لاكاس، قيمة الأداء، ترجمة أحمد عثمان، سلسلة إصدارات بيمك، مصر، 1988.

13. سمير محمود عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
14. شفيق حداد، أساسات التسويق، دار مكتبة الحامد للنشر، عمان، 1998.
15. طلعت أسعد عبد الحميد وآخرون، سلوك المستهلك - المفاهيم العصرية - مكتبة الشقري السعودية، 2005.
16. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق "تعلم من التجربة اليابانية" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
17. عصام الدين أمين او عقلة، التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
18. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
19. فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر، بحوث التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
20. فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، مصر، 1996.
21. فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، مصر، 1996.
22. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
23. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2002.
24. مأمون السلطي، سهيل إلياس، دليل علمي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، دار الفكر، دمشق، 1995.

25. محمد إبراهيم عبيدات: سلوك المستهلك، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
26. محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
27. محمد صالح الحناوي، اسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة نشر.
28. محمد فريد الصحن، التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
29. محمود جاسم الصمدعي، ردينة يوسف، سلوك المستهلك، دار المناهج، عمان، 2002.
30. محمود جاسم الصميدعي، "مداخل التسويق المتقدم" دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
31. محمود صادق بازرعة، إدارة التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997.
32. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

2- الرسائل

1. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999.
2. لوشاحي أحمد خير الدين، الجودة ومدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجمع اللوالب والسكاكين والصنابير بسطيف، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2003.
3. موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004.

3-المجلات

1. بدران بن عبد الرحمن، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض، مجلة الإدارة العامة، المجلد الثاني والأربعون، العدد الثاني، معهد الإدارة العامة، الرياض، دون سنة نشر.

2. سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز قيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، دون سنة نشر.
3. عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998.
4. عائشة مصطفى المناوي، مقياس تأثير استدعاء المنتج من السوق على السلوك الشرائي للمستهلك، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة العدد الرابع، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1987.
5. عمرو خير الدين، التسويق - المفاهيم والاستراتيجيات - المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة جامعة عين شمس، 1997 .
6. قويدر عياش، الجودة الشاملة أداة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الأغواط، 2003.
7. مبروك حوري، محددات الرضا، مجلة الدراسات المالية والتجارية العدد الأول، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2001.
8. محمد سعيد أوكيل، عاشور فني، الصناعة الثقافية وأبعادها الاستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد2، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر 2003.
9. ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإدارية المجلد 25، عدد 02، الأردن، 1998 .
10. هشام عبد الله عباس، قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على خدمات مكتبة جامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، فيفري، 2005.

(4)-المقالات

1. فتيحة أبو بكر ادريس، قياس جودة أداء الخدمات الصحية وتأثيرها على رضا المرضى، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 26،27 نيسان 2006.

2. مروان جمعة درويش، أثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، السعودية ، 2009 .

المراجع باللغة الفرنسية

(1)- الكتب

1. Alain Courtois, Gestion de production, Edition d'Organisation, Paris, 2000.
2. Alain Jolibert, Piere Louis dubois : le Marketing, Edition Economica-Paris 1998.
3. Anne Garatacap , Pierre Medan, Management de Production, Conepts ; methodes, Edition Dunod ,Paris, 2001.
4. Armand Dayan et Autres, le Marketing, presse universitaire de france, France,1985.
5. Beatrice Roubaud, le Marketing des services, 8eme édition, Edition d'Organisation,Paris, 2004.
6. Daniel Ray. Mesurer et développé, la satisfaction, Edition d'Organisation, Paris, 2000.
7. El Amri Mohssine. Fidélisation et satisfaction du client au cœur des problèmes marketing ,Edition libra pport- France, 2006.
8. Gerard Tocquer, Michel langois, Marketing des service , Edition Dunod, Paris, 1992.
9. Guy Audigeu , Marketing pour l'entreprise », Edition Gualina, Paris, 2003.
- 10.j.l. Vachett, Amélioration continue de la qualité, Edition d'Organisation, paris, 1989.
- 11.Jacque Lendrevie, Blindon Mercator , 7^{ème} Edition, Edition Dalloz paris, 2003.
- 12.laurent Hermel , la gestion des réclamations clients ,Edition Afnor, paris,2004.

13. Marcel et Taib Hafsi, le Management d'aujourd'hui, Edition Economica France, 2000.
14. Monique Zollingel- Eric lamarque, le Marketing et stratégie de la banque, Edition Dunod, Paris, 2004.
15. Petigrews, Turgeon, Marketing 2eme edition , mc graws-hill cannada, 1990
16. Philip kotler et Autres . le Marketing de la théorie à la pratique, Edition gaéton monin ,Paris, 1991.
17. Philip Detrie « le Client retrouve », Edition d'Organisation , Paris, 1988
18. Philip kotler, et Autres, Marketing management, Edition Person 12 eme Edition france, 2006.
19. Richard Ladein, le Comportement de consommation de l'acheteur , 2^{ème} Edition, Edition Economica. Paris, 2003.
20. Richard Normann ,le Management des services théorie du moment de verité dans les services , inter Editon , paris 1994.
21. Sylvie martin, Heane pierre vedrine, Marketing, Edition Chihab, Alger, 1996.
22. Wayne Brunetti, les sept clés du progres de l'entreprise, Edition Dunod , Paris, 1996.
23. Yves Evrard, Bernard Pras, Market, Edition Dunod, Paris , 2003.

(2) - المجالات

1. DEBRUYNE MICHEAL, la certification qualité selon les nommes « ISO », Revue des sciences de gestion N194- paris , 2002 .

(3) - مواقع الانترنت

1. www.mptic.dz/ar/site/?page=rec
2. www.poste.dz/sp/?page/colisposteau
3. www.poste.dz/sf/page/monetique
4. www.poste.dz/sp/?page/mandat

(4) - الجرائد الرسمية

الجريدة الرسمية، العدد 11 المادة 07 الصادرة في 1998/02/21.

الملخص

الملخص:

إن التحدي الذي يواجه الكثير من المؤسسات اليوم هو كيفية تفعيل وظائفها من أجل تحقيق رضا العميل و بناء ولائه، لذلك تقوم المؤسسات اليوم بوضع سياسات تسويقية تتلائم مع متطلبات العميل من أجل التوصل إلى أسرع و أنجع السبل لتلبية حاجاته من خلال فهم سلوكه الدوافع التي تتحكم في قراراته.

ولعل أهم ما يؤثر في رضا العميل هو جودة الخدمة المقدمة له، لذلك احتل موضوع جودة الخدمة و علاقته برضا العميل اهتمام الكثير من الباحثين و من اجل فهم هذه العلاقة قمنا بهذا البحث و المتمثل في دراسة أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا العميل و اخترنا مكتب بريد رابح جدو بالخروب من اجل إعداد الدراسة الميدانية حيث شملت الدراسة على عدد من العملاء، فبعد قياس جودة الخدمة المقدمة من طرف مكتب بريد رابح جدو وذلك من وجهة نظر العملاء حيث باستخدام نموذج الأداء توصلنا إلى أن جودة الخدمة متدنية ولا تتلاءم مع متطلبات العملاء كما توصلنا كذلك إلى أن العملاء غير راضون عن الخدمة المقدمة لهم.

أما فيما يخص العلاقة الموجودة بين جودة الخدمة و رضا الزبون فقد توصلنا إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بينهما أي أن جودة الخدمة تؤثر بشكل كبير على رضا الزبون وهذا ما يتوافق مع الدراسات النظرية.

الكلمات المفتاحية:

-إدارة الجودة- جودة الخدمة- رضا الزبون - قياس جودة الخدمة- الخدمات البريدية -مكتب بريد رابح جدو بالخروب.

Résumé :

L'entreprise aujourd'hui parie essentiellement sur l'amélioration de ses moyens pour mieux satisfaire ses clients et garantir leur fidélité. Pour cela, elle essaye d'établir des politiques de marketing adéquates qui puissent répondre plus rapidement et plus efficacement aux attentes des clients, en cernant leur comportement et les motifs derrière leurs décisions.

La qualité du service est déterminante de la satisfaction des consommateurs. En effet, la relation entre la qualité du service et la satisfaction du client n'a cessé de susciter l'intérêt des chercheurs. La présente recherche tente à étudier l'importance que joue la qualité du service dans la satisfaction du client, en se portant sur un échantillon de clients du bureau de poste Rabah DJEDDOU d'El-Khroub. En se basant sur un standard de performance pour mesurer la conformité de la qualité du service fourni par ce même bureau, les résultats ont montré l'insatisfaction des clients, la baisse de la qualité du service fourni qui d'ailleurs ne répond pas aux exigences requises.

Cependant, il existe une forte relation de cause à effet entre la qualité du service et la satisfaction du client, ce qui correspond aux études théoriques.

Mots clefs :

Gestion de la qualité, qualité du service, satisfaction du client, mesure de la qualité du service, services postaux, bureau de poste Rabah DJEDDOU.

Abstract :

Companies nowadays try hard to find efficient ways to reach the satisfaction of their clients and gain their loyalty. Thus, they tend to establish appropriate marketing policies liable to meet the requirements of clients in a rapid and efficient way by grasping their behaviour and the motifs behind their decisions.

The quality of service has a direct impact on clients' satisfaction. This relation has never ceased to be the concern of many researchers. The present study is a further attempt to understand this relation and highlight the importance the quality of service has in reaching clients satisfaction. For this Rabah DJEDDOU post office at El-Khroub has been used for the field work whereby clients using this post office serve as the sample of this study. After measuring the quality of service provided by this post office, on the basis of a comparison to a standard of performance, results showed that the quality of such a service was inferior and does not meet clients' expectations nor bring them any satisfaction.

However, there is a strong relationship between the quality of service and clients' satisfaction, which is in conformity with findings from theoretical studies.

Key words:

Quality management, quality of service, client's satisfaction, measurement of the quality of service, postal services, Rabah DJEDDOU post office.