

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة منتوري قسنطينة  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

رقم التسجيل:  
الشعبة: تسويق

دور جودة الخدمة في تحقيق رضا العميل  
دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير

تحت إشراف:

د. بديسي فهيمة

إعداد الطالبة:

عمروش نجوى

أعضاء لجنة المناقشة

جامعة قسنطينة

رئيسا

د. بوجعدار خالد

جامعة قسنطينة

مقررا

د. بديسي فهيمة

جامعة قسنطينة

عضوا

د. روابح عبد الباقي

جامعة قسنطينة

عضوا

د. طراش عدراء

السنة الجامعية 2011/2012

# خطة المذكرة

المقدمة

## الفصل الأول : جودة الخدمات

01	تمهيد
	<b>المبحث 1: أساسيات حول الجودة</b>
02	المطلب 1: مفهوم الجودة و تطورها التاريخي
02	1 مفهوم الجودة
06	2 التطور التاريخي للجودة
07	المطلب 2: أهمية و أبعاد الجودة
07	1 أهمية الجودة
08	2 أبعاد الجودة
09	المطلب 3 : الدعائم و العوامل المؤثرة في الجودة
10	1 دعائم الجودة
11	2 العوامل المؤثرة في الجودة
	<b>المبحث 2: مفاهيم حول الخدمة</b>
12	المطلب 1: مفهوم الخدمة
14	المطلب 2: خصائص و تصنيف الخدمات
14	1 خصائص الخدمات
16	2 تصنيف الخدمات
20	المطلب 3: دورة حياة الخدمة
	<b>المبحث 3: مستوى جودة الخدمة</b>
23	المطلب 1: مفهوم جودة الخدمة و أهميتها
23	1 مفهوم جودة الخدمة
25	2 أهمية جودة الخدمة
25	المطلب 2: أبعاد جودة الخدمة و نظام قيادتها
25	1 أبعاد جودة الخدمة
27	2 نظام قيادة جودة الخدمة

33.....المطلب 3: قياس و تقييم جودة الخدمة

41.....خاتمة الفصل

## الفصل الثاني : جودة الخدمة و درجة رضا العملاء

42.....تمهيد

### المبحث 1: العملاء و توقعاتهم

43.....المطلب 1: أنماط العملاء و طرق التعامل معهم

48.....المطلب 2: إدارة توقعات العملاء و تلبيتها

48.....1 مستويات التوقعات

49.....2 كيفية إدارة توقعات العميل

51.....المطلب 3: العوامل المؤثرة في توقعات العملاء

### المبحث 2: رضا و عدم رضا العميل

53.....المطلب 1: مفاهيم حول الرضا و عدم الرضا

53.....1 تعريف الرضا

55.....2 خصائص الرضا

56.....المطلب 2: تحليل الثنائية الرضا/عدم الرضا

56.....1 محددات الرضا أو عدم الرضا

58.....2 السلوكيات الناجمة من الرضا أو عدم الرضا

68.....المطلب 3: أساليب قياس رضا العميل

68.....1 -القياسات الدقيقة

70.....2 -القياسات التقريبية

### المبحث 3: تأثير جودة الخدمة على رضا العميل

74.....المطلب 1: تحديات رضا العملاء و ارتباطها بالجودة

74.....1 -النظرة الداخلية و الخارجية للجودة

74.....2 جودة الخدمة

75.....3 من الجودة إلى الربح

76.....المطلب 2: خطوات تحقيق الجودة لإرضاء العملاء

80.....المطلب 3: التفاعل بين الرضا و الجودة

## الفصل الثالث : دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات la CAAT

### المبحث 1: تقديم الشركة الجزائرية للتأمينات la CAAT

المطلب 1: التعريف بالشركة الجزائرية للتأمينات..... 86

1 نشأة la CAAT..... 86

2 تطور رقم الأعمال..... 86

3 نشاطاتها و أهدافها..... 88

المطلب 2: مكانة الشركة في السوق و هيكلها التنظيمي..... 88

1 -الحصة السوقية لشركة la CAAT في السوق الجزائري للتأمينات..... 89

2 -هيكله الموارد البشرية لشركة la CAAT..... 91

3 -الهيكل التنظيمي للمديرية العامة..... 92

المطلب 3:خدمات الشركة الجزائرية للتأمينات la CAAT..... 94

1 تأمينات الأشخاص..... 96

2 تأمينات المؤسسات..... 98

### المبحث 2: منهجية البحث الميداني

المطلب 1: إعداد الدراسة الكمية و تحديد العينة..... 98

1 طريقة إعداد الدراسة الكمية..... 98

2 تحديد مجتمع الدراسة و اختيار العينة..... 101

المطلب 2: أداة جمع البيانات..... 101

1 -الهدف من الاستثمار..... 101

2 -استخدام نموذج servperf لتقديم خدمة التأمين بالشركة..... 102

3 تصميم الاستثمار..... 102

المطلب 3: واقع الدراسة و حدودها..... 104

1 -واقع الدراسة..... 104

2 -حدود الدراسة..... 105

### المبحث 3: المعالجة الإحصائية

المطلب 1: أدوات التحليل الإحصائي المستعملة و خصائص عينة الدراسة.....106

1 أدوات التحليل الإحصائي المستعملة.....106

2 وصف خصائص عينة الدراسة.....107

المطلب 2: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة.....112

1 تحليل البيانات المتعلقة بتقييم العملاء لمؤشرات جودة خدمة التأمين.....112

2 تحليل البيانات المتعلقة برضا العملاء.....119

المطلب 3: اختبار الفرضيات.....119

1 اختبار الفرضيات.....119

خاتمة الفصل.....123

الخاتمة.....124

قائمة المراجع

الملاحق

الملخص

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	مفهوم مثلث الخدمة	01
17	أنواع الخدمات حسب اعتماديتها	02
20	مراحل دورة حياة الخدمة	03
24	مفهوم جودة الخدمة (Krajewski et Ritzman)	04
27	أبعاد جودة الخدمة	05
28	نظام اليقظة في جودة الخدمة	06
29	المظهر العام للخدمة لتنظيم سيرورة أداء الخدمة	07
30	سياسة الجودة لتوجيه وتطوير النشاط	08
31	نظام الإصغاء للعميل بهدف التحسين	09
32	نظام التقييم والتحسين بهدف تطوير النشاط	10
35	نموذج مفاهيمي لجودة الخدمة	11
48	مستويات توقعات العملاء	12
55	خصائص الرضا	13
62	العلاقة بين الرضا و الولاء	14
76	حلقة من الجودة إلى الربح	15
77	هيكل تنظيمي لجعل العميل هو الرئيس	16
81	عملية الإصغاء للعميل	17
81	من الجودة المرغوبة إلى الجودة المتوقعة	18
81	عملية الاتصال والبيع	19
82	قياس رضا العميل	20
83	قياس الأداء وقياس الرضا	21
87	تطور رقم أعمال شركة la CAAT	22

90	تقسيم السوق الجزائري للتأمين لسنة 2009	23
91	هيكله الموارد البشرية في شركة la CAAT لسنة 2009	24
93	الهيكلة التنظيمية للمديرية العامة لشركة la CAAT	25
95	حجم إنتاج شركة la CAAT حسب فروع التأمين	26
99	مراحل إعداد بحوث التسويق	27
103	نموذج servperf لجودة الخدمة	28
108	توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية	29
111	توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات التعامل مع المؤسسة	30
112	توزيع مفردات العينة حسب نوع الخدمة المستفاد منها	31

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
05	مفاهيم الجودة في نظر روادها	01
19	تصنيف عمليات الخدمة	02
89	تقسيم السوق الجزائري للتأمين لسنة 2009	03
91	هيكله الموارد البشرية في شركة la CAAT لسنة 2009	04
95	حجم إنتاج شركة la CAAT حسب فروع التأمين	05
106	تقسيم مقياس ليكرت	06
107	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	07
107	توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية	08
108	توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية	09
109	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	10
109	توزيع مفردات العينة حسب المهنة	11
110	توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات التعامل مع المؤسسة	12
111	توزيع مفردات العينة حسب نوع الخدمة المستفاد منها	13
113	تقييم مفردات العينة لمؤشر الملموسية	14
114	تقييم مفردات العينة لمؤشر الاعتمادية	15
115	تقييم مفردات العينة لمؤشر الاستجابة	16
116	تقييم مفردات العينة لمؤشر الأمان	17
117	تقييم مفردات العينة لمؤشر التعاطف	18
118	ترتيب عبارات النموذج تصاعديا وفقا لدرجات الموافقة	19
119	توزيع إجابات مفردات العينة حسب درجة الرضا عن الخدمة المقدمة	20
120	تقييم مؤشرات جودة الخدمة	21



121	علاقة الارتباط بين الجودة المدركة لخدمة التامين ورضا العملاء	22
-----	--	----

## المقدمة :

في ظل التطورات الحاصلة في المجال الاقتصادي و تحرير التجارة الخارجية أصبح من الضروري بل من الحتمي أن تتميز المؤسسات في تقديم سلعتها و خدماتها حتى تستطيع المنافسة، و لتتمكن من كسب رضا العملاء و خلق جو من الثقة بينها و بين عملائها.

و المؤسسة الخدمية و كغيرها من المؤسسات تطمح إلى رفع مستوى أدائها و هذا من خلال التركيز على جودة خدماتها لتحقيق التميز و الاقتراب من العميل و البحث عما يريده، و إشباع رغباته لأنه سيد السوق و جميع المؤسسات تسعى لإرضائه.

و لقد واجهت المؤسسات الخدمية صعوبات في تقديم خدمات بنفس المستوى بسبب خصائصها المعقدة مقارنة بالسلع ، فالعميل لا يمكنه الحكم على الخدمة دون أن يجربها و لو مرة على الأقل ، كما أنه لا يلمسها كما يفعل مع السلع ، و بالتالي لجأت هذه المؤسسات إلى انتهاج وسائل علمية و إدارية متطورة من بينها إدارة الجودة التي تعتبر من الأساليب الحديثة التي تعمل المؤسسات الخدمية على توفيرها في خدماتها لتكسب رضا عملائها، و تتميز على باقي منافسيها.

و باعتبار الشركة الجزائرية للتأمينات ضمن المؤسسات الخدمية في السوق الجزائري للتأمين، الذي يتسم باشتداد المنافسة ، هذا مع فتح السوق أمام الشركات الوطنية و الأجنبية ، استوجب على هذه الشركة تقديم خدمات متميزة و ذات جودة تفوق منافساتها .

### 1 - أسباب اختيار الموضوع :

- إن الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع تتمثل أساسا في :
- أهمية الجودة في قطاع الخدمات.
- الصعوبات التي تواجه المؤسسات الخدمية في ضمان نفس مستوى الجودة للخدمات التي تقدمها.
- مدى تحقق رضا العملاء من خلال جودة الخدمات.
- إثراء مكتبة الجامعة بموضوع تقل فيه المراجع نوعا ما.

## 2 - التساؤل الأساسي :

تسعى كل مؤسسة خدمية إلى تحقيق مكانة سوقية ملائمة ، و تعمل على الاستمرار في نشاطها من خلال تقديم خدمات متميزة و عليه فالإشكالية المراد معالجتها يعبر عنها التساؤل المحوري التالي:  
هل تعتبر جودة الخدمة المقدمة عامل أساسي في تحقيق رضا العميل؟

## 3 - التساؤلات الفرعية :

- ما هي الجودة ؟ و ما هي مبادئها؟
- كيف يتم تقييم جودة الخدمات؟
- كيف يقاس رضا العميل عن الخدمة المقدمة له؟
- هل رضا العميل مؤشر لتقييم مستوى جودة الخدمة المقدمة؟

## 4 - الفرضيات:

- للإجابة عن الإشكالية المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:
- الأداء المتميز للمؤسسة ينعكس في جودة خدماتها.
- تلبية حاجيات و توقعات العميل دلالة على جودة الخدمات المقدمة.
- جودة الخدمة المنتجة و المقدمة عامل أساسي في تحقيق رضا العميل.

## 5 - المنهجية:

لمعالجة الإشكالية المطروحة، و بالتالي العمل على إثبات أو نفي الفرضيات المصاغة سنعتمد عدة مناهج منها المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الاستقصائي أو منهج دراسة الحالة . فمن خلال المنهج الوصفي التحليلي سيتم التطرق إلى الطروحات النظرية المتعلقة بالجودة من حيث المفهوم، المبادئ و المقومات، كما يتم التعرض للخدمة كمفهوم و كذا الخصائص التي تميزها، مع محاولة ربط العلاقة بينها و بين الجودة مع التركيز في هذا الصدد على حاجيات و توقعات العميل و كيفية العمل الاستجابة لها من أجل تحقيق عامل الرضا لديه.

المنهج الاستقصائي أو منهج دراسة الحالة، لانجاز الجانب التطبيقي من البحث، و هذا من خلال القيام بالدراسة الميدانية. حيث سيتم البحث عن المعلومات و البيانات المتعلقة بحاجيات و توقعات العميل فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمة التي يبحث عنها، و العمل على تحليلها للحصول على الإجابة عن التساؤل المطروح في الإشكالية.

## 6 - أهداف البحث :

- يهدف البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية و العملية و التي نذكر منها ما يلي:
  - دراسة العلاقة بين مستوى جودة الخدمة المنتجة و المقدمة و درجة رضا العميل، تماشياً و حاجياته الحالية و المستقبلية.
  - تحديد مدى قدرة المؤسسة الخدمية على قياس رضا عملائها عن جودة خدماتها المقدمة.
  - البحث عن مدى استعداد المؤسسة الخدمية، خاصة الجزائرية، على الاستجابة لمتطلبات العميل لتحقيق الرضا لديه.

## 7 - خطة البحث :

تحتوي الدراسة على جانبين، جانب نظري و يتكون من فصلين و جانب تطبيقي و يتكون من فصل واحد. أما الفصلين النظريين فهما:

- **الفصل الأول** ، سنتطرق من خلاله إلى مفاهيم حول الجودة و مبادئها ، و كذا مفاهيم حول الخدمات، و الخصائص التي تميزها، و كذا كيفية ضمان جودتها، و طرق قياسها.
- **الفصل الثاني**، سنتناول فيه أنماط العملاء و العوامل المؤثرة على توقعاتهم، و كذا مفهوم رضا العميل و أساليب قياسه، بالإضافة إلى خطوات تحقيق الجودة لإرضاء العملاء، و كيف يكون التفاعل بين الجودة و الرضا.
- **الفصل التطبيقي**، سيتضمن دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للتأمينات la CAAT في محاولة لربط العلاقة بين مستوى جودة الخدمة المقدمة و درجة رضا عملاء هذه الشركة ، سنتهج طريقة إجراء بحوث رضا العملاء و هذا من خلال تصميم استبيان يتضمن أسئلة متعلقة بأبعاد جودة الخدمة التي تقدمها الشركة ، يقدم هذا الاستبيان لعملاء الشركة ليقوموا بالإجابة عليه و إعطاء رأيهم حول خدمة التأمين التي تقدمها الشركة الجزائرية للتأمينات، و من ثم جمع البيانات و تحليلها و الحصول على النتائج .

## الفصل الأول : جودة الخدمات

لقد أصبحت الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر ، بعد أن كانت الاعتقادات في الماضي، بأن نجاح المنظمة يعني تصنيع منتجات و تقديم خدمات بشكل أسرع و أرخص ثم العمل على تصريفها في الأسواق و تقديم خدمات لتلك المنتجات بعد بيعها من أجل إصلاح العيوب الظاهرة فيها. لكن مبادئ الجودة غيرت هذا المفهوم، و مع هذا التطور ازداد إدراك المنظمات الخدمية بأهمية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية.

إن المشكلة مع جودة الخدمات في منظمات الخدمات هي أن الجودة لا يتم التعرف عليها بسهولة و غير قابلة للقياس بسبب الخصائص الكامنة في الخدمات و التي تميزها عن السلع. و سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الجودة و تحديد العوامل التي تؤثر عليها بالإضافة إلى التعرف على الخدمات و خصائصها و تصنيفها، كما سنتعرف على مستوى جودة الخدمة بتوضيح الجودة في الخدمات و عملية تقييم هذه الجودة و بتهيئ طرق قياسها .

## المبحث الأول : أساسيات حول الجودة

تعتبر الجودة مجموعة أساليب و آليات لتحقيق الميزة التنافسية و تحسين أداء المنظمات، و لمعرفة المقصود بالجودة يمكن تسليط الضوء على بعض التعاريف المختلفة ، و تقديم لمحة عن مراحل تطور هذا المفهوم إضافة إلى تبيان أهمية و أبعاد الجودة و العوامل المؤثرة فيها.

### المطلب الأول : مفهوم الجودة و تطورها التاريخي

اختلفت التعاريف الخاصة بالجودة و هذا راجع إلى التغيرات الاقتصادية عبر التاريخ، ما جعل لمفهوم الجودة أبعاد متعددة ، مما انبثق عنه مجموعة من التعاريف يمكن عرض البعض منها :

#### 1- مفهوم الجودة:

يرجع مفهوم الجودة quality إلى الكلمة اللاتينية qualitas و التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء و درجة الصلابة . قديما كانت تعني الدقة و الإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية و الدينية من تماثيل و قلاع و قصور لأغراض التفاخر بها، أو استخدامها لأغراض الحماية<sup>1</sup>. حديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة و ظهور الإنتاج الكبير و الثورة الصناعية و ظهور الشركات الكبرى و ازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة و متشعبة. و قد عرفت الجودة بأنها "حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية و الخدمات و بالأفراد و العمليات و البيئة المحيطة ، بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات"<sup>2</sup>.

1. مأمون سليمان الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2008، ص 15.

2. المرجع السابق، ص 16 .

3. المرجع السابق، ص 17.

كما عرفت الجودة على أنها "صنف السلعة المنتجة" أي أن الجودة تشير إلى الصنف المتميز من السلعة فإذا قسمت السلعة إلى درجات حسب الترتيب التالي (D,C,B,A) فإن الجودة تعني الصنف A.

و قد عرفها Connell بأنها "المتانة و الأداء المتميز للمنتج".<sup>3</sup>

كما يعرف قاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها "درجة أو مستوى من التميز". و الجودة تعني كذلك "الخلو من العيوب" أو أخطاء تتطلب إعادة العمل أو التسبب بأعطال المنتجات أو استياء الزبائن، و عليه فالجودة تعني "كلفة أقل".

كما تعرف الجودة على أنها خصائص المنتجات التي تلبي احتياجات و رضا الزبائن، و هي تختلف باختلاف نوع المنتجات و الخدمات و طرق استخدامها، و في هذا السياق كلما زادت الجودة زاد رضا الزبائن و بالتالي يزداد دخل و ربح المؤسسات المنتجة .

و يعرفها معهد المعايير الوطنية الأمريكية \* ANSI و جمعية ضبط الجودة الأمريكية \*\* ASQC على أنها "المزايا و الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة و التي تشمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات"<sup>1</sup>، و عليه يمكن تعريف الجودة بعدة طرق و ذلك وفقا لمن يعرفها و لما تتعلق به السلعة أو الخدمة .

و حسب Sikomoto فإن الجودة تعني : "المنتجات و الخدمات الجيدة هي تلك التي تلبي حاجات

الزبائن و تحترمها " أي أنه جعل جوهر الجودة هو تلبية حاجات الزبائن.<sup>2</sup>

و يعرف الباحث Evans الجودة بأنها : "تلبية و إشباع توقعات الزبون أو تقديم ما يفوق هذه التوقعات". أما المواصفة الدولية ISO 9000:2000 فقد عرفت الجودة بأنها "درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل".<sup>3</sup>

أما الجودة من وجهة نظر Fisher تعبر عن: "درجة التآلق و التميز و كون الأداء ممتازا أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (الخدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور الزبون".<sup>4</sup>

هذا و قد صنف Kwan مفهوم الجودة إلى خمسة اتجاهات هي:<sup>5</sup>

أ - الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج و تقديم خدمة استثنائية، مميزة عن المنظمات

الأخرى.

\* ANSI: American National Standards Institute

\*\* ASQC: American Society of Quality Control .

1. محمد عبد العال النعيمي و آخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية ، عمان، 2009، ص 31 .  
2. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة- تطبيقات في الصناعة و التعليم، دار الصفاء للنشر، عمان، 2007 ، ص 16 .  
3. المرجع السابق، ص 16.  
4. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر، عمان، 2006، ص 24.  
5. المرجع السابق، ص 24.

ب - الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج و تقديم خدمة تقترب من الكمال.  
ج- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشود.

د- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها أو إنتاجها بما يتناسب مع حالة العرض و الطلب في السوق.

هـ- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أرباح مالية أكثر.

من خلال استعراض التعاريف السابقة، نلاحظ انه على الرغم من المحاولات المتعددة التي بذلت في هذا المجال إلا أن الباحثين لم يتفقوا فيما بينهم على تعريف موحد لمفهوم الجودة، و الخلاف يدور حول ما إذا كانت الجودة مفهوما موضوعيا يوجد في المنتج ذاته بصرف النظر عن كيفية إدراكه بواسطة الزبون، أم أنه مفهوم شخصي يتحدد من خلال إدراك الفرد لكيفية إشباع المنتج لحاجاته، و لذلك نجد أحد المهتمين و المسؤولين عن جودة المنتج، و هو David Garvin قد قدم في كتابه الشهير إدارة الجودة خمسة مداخل تعكس إلى حد كبير تعاريف الجودة من قبل العلماء و الباحثين المتخصصين وهي كالتالي<sup>1</sup>:

1 - **مدخل الامتياز** : و الذي يعني أن الجودة هي عبارة عن مجموعة من المعايير الخاصة بالأداء الممتاز و التي لا تقبل المناقشة أو الجدل. و يشير هذا المدخل إلى أن الأفراد يتعلمون من خلال خبراتهم أن يميزوا بين الجودة العالية و الجودة المنخفضة عن طريق استخدام مجموعة من المعايير التي تميز بين النوعين من الجودة. و هذا التعريف مبهم و غامض و لا يمكن قياس الجودة و وضعها في مواصفات للتشغيل. و هذا يتفق مع تعريف Feigenbaum للجودة على أنها تحقيق رغبة الزبون.

2 - **مدخل يعتمد على المنتج** : وفقا لهذا المدخل فإن الجودة تم تعريفها على أنها صفات أو خصائص يمكن قياسها و تحديد كميتها، فالفارق الذي يوجد في جودة المنتجات يعكس فارقا واضحا في خصائص أو مكونات تلك المنتجات، و يمتاز هذا المدخل بأنه في الحالات التي تعتمد الجودة على تفضيل الشخص فإن المعايير التي يتم القياس عليها قد تكون مضللة. و هذا المفهوم يتطابق مع مفهوم مبادئ و فلسفة الجودة الشاملة و التي تؤكد على دقة مطابقة المواصفات الموضوعية.

3 - **مدخل يعتمد على الزبائن** : و يقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للاستخدام، أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا الزبون و تشبع رغباته و يرى

---

1. المرجع السابق، ص ص 26- 28.

جارفين أن هذا المدخل يربط بين مفهوم الجودة و الرضا، حيث أن حكم الزبون على المنتج بأنه ذو جودة عالية ، عندما تكون درجة رضاه عالية بنفس الوقت. و الواقع أنه على الرغم من وجود علاقة بين المفهومين إلا أن القول بترادفهما لا يعد صحيحا، فالرضا تحكمه مقابلة توقعات الزبون و ليس الجودة الموضوعه للمنتجات و من هنا فإنه من الصعب أن يتم الربط بين الرضا و الجودة بشكل دائم و يعاب على هذا المدخل مايلي :

أ - أن تفضيلات الزبون متعددة و من الصعب أن تتجمع هذه التفضيلات في منتج واحد حتى يكون له قبول عام.

ب - قد يحدث عدم تطابق بين الجودة و رضا الزبون .

4 - **مدخل يعتمد على التصنيع** : تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة، من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة و يتم قياس الجودة طبقا للمعايير الموضوعه بواسطة المنظمة، و عادة ما تستند هذه المعايير إلى الرغبة في تحقيق زيادة في إنتاجية المنظمة، و السيطرة على التكاليف و العمل على تخفيضها. و هذا المدخل يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان (أعمل الشيء من أول مرة) و كذلك مع مفهوم المعيب الصفري الذي نادى به Crosby و النقد الأساسي لهذا المدخل إن إدراك الزبون للجودة يتساوى مع التوافق و مع الزبائن من هنا يكون موجهها داخليا.

5 - **مدخل يعتمد على القيمة** : يعتمد تعريف الجودة على هذا أساس التكلفة و الأسعار و عدد من الخصائص الأخرى، فالجودة هنا هي الامتياز الذي يمكن للزبون أو المنتج تحمله. و يهدف هذا المدخل إلى تحقيق الجودة من خلال تحديد عناصر لسعر، أي مدى إدراك الزبون لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج بنظرة ذي قيمة عالية. فالجودة يعبر عنها بدرجة التمايز بالسعر المقبول و يحقق السيطرة على متغيراتها بالكلفة المقبولة.

تمتاز جميع مفاهيم الجودة المبينة أعلاه باختلاف وجهات النظر على الرغم من موضوعيتها و تستخدم هذه المداخل في قياس جودة التنافس، و الجدول التالي يلخص مفاهيم الجودة وفقا لبعض روادها الأوائل .

**جدول رقم (01) : مفاهيم الجودة في نظر روادها**

رواد الجودة	تعريف الجودة	موجهة نحو
جوران	الملائمة للاستخدام	الزبون



الزبون	الملائمة للغرض	ديمينج
الزبون و المورد	حسب خصوصية الزبائن	جارفين
المورد ( المجهز)	المطابقة للمواصفات	كروسبي
المورد ( المجهز)	حسب خصوصية الزبائن	ايشيكاوا
المورد ( المجهز)	رضا الزبون عند أقل تكلفة	فيجنباوم
المورد ( المجهز)	حسب خصوصية الزبائن	تاجوكي

المصدر: المرجع السابق، ص 28.

## 2- التطور التاريخي للجودة:

ظهر مفهوم الجودة وتحسينها لأول مرة في اليابان، وذلك في بداية القرن العشرين ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية إلى أن أصبح موضوع العصر، حيث تجسد في نهج إداري قام بتطوير مفهوم الإدارة القديم ليتماشى مع التوجهات المعاصرة التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء .

ما ساعد على انتشار هذا المفهوم خسارة المؤسسات الأمريكية و الأوروبية لجزء من حصصها في الأسواق العالمية والمحلية لصالح المؤسسات اليابانية التي اتخذت الجودة كجسر تعبر من خلاله إلى الأسواق العالمية وإلى تحقيق رضا العملاء في حين أن المؤسسات العالمية الأخرى وخاصة الأمريكية، كانت تولي اهتمامها الأول لمسألة العلاقة بين الإنتاجية والتكلفة على اعتبار أن السعر هو هاجس العميل الأول، ويمكن تقسيم مراحل تطور مفهوم الجودة كالتالي:<sup>1</sup>

### 1 - المرحلة الأولى : ضبط الجودة

امتدت هذه المرحلة خلال 1890- 1920، وتميزت بأن مسؤولية تحديد الجودة تقع على مشرفين متخصصين بضبط الجودة ومتابعة قياسها والتحقق منها على المنتجات التي تقوم المؤسسات بإنتاجها.

### 2 - المرحلة الثانية : الضبط الإحصائي للجودة

امتدت هذه المرحلة خلال 1920- 1940، واتسمت باستخدام وظيفة التفتيش ومقارنة النتائج بالمتطلبات المتعددة لتحديد درجة التطابق بين المنتج والمواصفات المطلوبة.

### 3 - المرحلة الثالثة : ظهور منظمات متخصصة في الجودة

1. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 24، 25.

كانت هذه المرحلة خلال 1940-1960، وامتازت بعدة تغييرات في بيئة الصناعات وخاصة بعد فترة الكساد الاقتصادي الرأسمالي في سنة 1929، مما أدى لظهور منظمات متخصصة بضبط الجودة مثل الجمعية الأمريكية لضبط الجودة ASQC إلى تحديد مستوى مقبول للجودة عند إنتاج وبيع المنتجات كذلك ظهور حلقات الجودة في اليابان عام 1956 وما حدث عليها من تطورات بعد هذا التاريخ.

#### 4 - المرحلة الرابعة : تحسين الجودة

امتدت هذه المرحلة من 1960-1980، والتي تميزت بتطور مفهوم حلقات الجودة في اليابان وكذلك ظهور التلف الصفري في اليابان، إلى جانب مفهوم TQM \* إدارة الجودة الشاملة و مفاهيم أخرى كتوكيد الجودة والذي يعتبر نظام متكامل يتضمن عدد من السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في المؤسسات الصناعية.

#### 5 - المرحلة الخامسة : إدارة الجودة

امتدت هذه المرحلة ما بين 1980-2000، وتميزت بعدد من مفاهيم الجودة التي تمخضت عن المرحلة السابقة كمفاهيم العولمة، الإيزو، وظهور برامج الحاسوب في تصميم المنتج و إنتاجه وظهور فكرة الإنتاج المتكامل وأنظمة الإنتاج المرن وغيرها.

#### 6 - المرحلة السادسة : مرحلة القرن 21

وهي المرحلة المستقبلية التي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان بأنها ستكون مرحلة الاهتمام بالعمل من خلال تقديم وإنتاج ما يرغب فيه، من حيث سهولة وسرعة الحصول عليه عند الطلب

#### المطلب الثاني: أهمية و أبعاد الجودة

للجودة أهمية استراتيجية كبيرة سواء على مستوى الزبائن أو مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها، فالمنظمات تعمل على تحقيقها و هذا لأهميتها البالغة.

#### 1 - أهمية الجودة :

الجودة تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المنظمة، و يمكن تناول هذه الأهمية من الجوانب التالية<sup>1</sup>:

أ - سمعة المنظمة: تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، و يتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع المجهزين و خبرة العاملين و مهاراتهم، و محاولة تقديم منتجات تلبي رغبات و حاجات زبائن المنظمة، فإذا ما كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة فيمكن

\* TQM : Total Quality Management

1. المرجع السابق، ص 18.

تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة و السمعة الواسعة و التي تمكنها من التنافس مع المنظمات الأخرى في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.

ب - **المسؤولية القانونية للجودة:** يزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر و الحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها. لذا فان كل منظمة صناعية أو خدمية تكون مسئولة قانونيا عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

جـ **المنافسة العالمية :** إن التغيرات السياسية و الاقتصادية ستؤثر في كيفية و توقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، و في عصر المعلومات و العولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المنظمة و المجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية و تحسين الاقتصاد بشكل عام، و الحصول على موطئ قدم في السوق العالمية.

د - **حماية الزبون:** إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة و وضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري و يعزز الثقة في منتجات المنظمة، عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي إلى إحجام الزبون عن طلب منتجات المنظمة، إذ أن عدم رضا الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه، من القيام بالوظيفة التي يتوقعها الزبون منه. و بسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعة أدى ذلك إلى ظهور جماعات حماية الزبون لحمايته و إرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة و أمانا.

هـ **التكاليف و حصة السوق:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات و مراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء و تفاديها لتجنب كلفة إضافية إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن و الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج، و بالتالي تخفيض الكلفة و الزيادة ربح المنظمة .

## 2 - أبعاد الجودة :

إن قياس الجودة لم يكن دائما بالمهمة السهلة، فالجودة لا يعبر عنها بالأبعاد الكمية فقط، بل

و كذلك بالأبعاد غير الكمية أو أبعاد نوعية و المتمثلة فيمايلي <sup>1</sup>:

1. محمد عبد العال النعيمي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 37، 38.

- أ - **المعولية** : هذا البعد يعكس احتمالية فشل المنتج أو الاستهلاك التدريجي للمنتج، فكلما كانت درجتا الموثوقية و المتانة عاليتين كلما قلت احتمالية الفشل أو الاستهلاك التدريجي للمنتج. و تعتبر المعولية البعد الأساسي للجودة الذي يركز عليه الزبون و خاصة السلع المعمرة .
- ب - **التشغيل أو مستوى الأداء**: و هذا البعد يمثل المواصفات التشغيلية للمنتج، إضافة إلى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها، و هي تختلف حسب الرغبات و الاتجاهات الشخصية لكل فرد.
- ج - **التطابق**: تطابق الجودة يعني مدى تحقيق المنتج للمواصفات المحددة مسبقاً، و هذا يمكن قياسه بنسبة فشل المنتج في مواجهة المعايير المحددة، و بهذا يمكن تحديد الحاجة إلى إعادة العمل أو التصليح. و البعض يعتبر المطابقة مع المتطلبات المسموح بها حيث تعتبر الجودة عالية إذا ما تحقق 97% أو أكثر من أن المنتج ضمن المدى المقبول و التفاوت المسموح به .
- د - **الجمالية**: و يقصد بها المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات، المتمثلة بالمظهر الخارجي الذي يعكس مدى شعور الأفراد اتجاه منتج معين أو تشكيلة من المنتجات، و يتضمن متغيرات مثل النظر، اللمس، الصوت، الذوق، أو الرائحة.
- هـ - **العمر الافتراضي للمنتج**: و هو عدد سنوات استخدام المنتج في الخدمة وفقاً للمواصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه و فقدانه الخواص المطلوبة.
- و- **تقديم الخدمة** : هذا البعد يعكس مدى سرعة توفر خدمات الصيانة فسيارات مرسيديس تقدم خدماتها في بعض الدول لمدة 24 ساعة. و تقاس سرعة الخدمة في توفر قطع الغيار و خدمات ما بعد البيع و كفاءتها و متوسط زمن الصيانة أو الإصلاح.
- ز- **الخصائص الثانوية للمنتج**: و هي الخصائص غير الأساسية التي تضاف إلى المنتج و حسب لرغبة أو طلب الزبون .
- ح - **قدرة الإحساس بالجودة**: و هي صورة المنتج المرسومة في تصور الزبون، فالعديد من المنتجات يمكن الحكم عليها من خلال الأسماء المميزة لها أي الماركة أو العلامة الخاصة بكل منتج.
- يقسم الباحث Starr هذه الأبعاد إلى أبعاد وظيفية و أبعاد غير وظيفية الأبعاد الوظيفية تتمثل في:
- 1 - الاستفادة من المنتج أي الغرض الذي من أجله تمت عملية الإنتاج.
  - 2 - وظيفة الاعتمادية : و هي تتضمن التطابق مع المعايير، و متانة خصائص الفشل، و العمر المتوقع، و تكلفة الصيانة، و إمكانية الإصلاح، و الضمانات.
  - 3 - العوامل الإنسانية: تتضمن توفير عامل الأمان و الراحة و الملائمة.
- أما الأبعاد غير الوظيفية فهي :

- 1 - المظهر الخارجي و الموديل.
- 2 - الانطباع الذاتي للمستهلك ( السعر و الشهرة).
- 3 - التنوع .

### المطلب الثالث : الدعائم و العوامل المؤثر في الجودة

تتحقق الجودة بتوفر دعائم تساعد، بالإضافة إلى أن هناك عوامل تؤثر فيها و إن لم تتوفر لا يمكن الاهتمام بالجودة في الأساس.

#### 1 -دعائم الجودة:

- تقوم الجودة على دعائمين أساسيين لا يمكن لها أن تتحقق دون توافرها معا <sup>1</sup>:
- أ - **جودة تصميم المنتج:** نقصد بجودة التصميم تحديد خصائص معينة للمنتج تجعله قادرا على توفير إشباع معين أو تقديم خدمة مطلوبة، و قد يختلف التصميم بالنسبة للمنتج حيث يعكس كل تصميم مستوى جودة معين يتناسب مع أوجه استخدام المنتج و معايير المشتري في تقديمها. و تتمثل العناصر التي ينطوي عليها تصميم المنتجات في توصيف الجودة، و حدود التجاوز، و وسيلة القياس، و طريقة الصيانة، و تعديل التصميم.
  - ب **جودة التنفيذ:** و يقصد بها تلك الطريقة التي تؤدي إلى إنتاج المنتج وفق المواصفات التي يحددها التصميم، و تعبر جودة التنفيذ عن مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المحددة سابقا و تعتمد جودة التنفيذ على عنصرين أساسيين :
    - 1 - إمكانية النظام الإنتاجي لإنتاج المنتج وفق المواصفات الموسوعة.
    - 2 - إمكانية قيام النظام بضبط الجودة لاكتشاف الانحرافات و التعرف على درجة مطابقة المنتج ضمن الحدود المسموح بها، هذا و تتوقف إمكانية نظام الضبط على عدد من العناصر منها :
      - مدى توفر الأجهزة، حيث أصبحت العديد من المنتجات تعتمد على الأجهزة الدقيقة و الأدوات الحديثة في فحص و ضبط جودتها.
      - مدى توافر الخبرة المدربة على استخدام الأجهزة الحديثة و استقرار نتائجها و فهم مدلولها و استشعار أخطائها.
      - مدى إمكانية الاعتماد على الأساليب الإحصائية في اختبار العينات العشوائية .

1. قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

- درجة الاهتمام بالجوانب الإجرائية، الأمر الذي يمكننا من تحديد معايير الجودة و مقارنة المواصفات الفعلية بالمعايير الموضوعية.
- تحديد الانحرافات، حيث تذهب جميع الجهود السابقة هباء ما لم يتم بناء عليها اتخاذ الإجراء التصحيحي.

## 2-العوامل المؤثرة في الجودة :

تشمل ستة عوامل أساسية هي <sup>1</sup>:

- أ -**الأسواق**: بديهى إذا لم يكن هناك أسواق فإنه لن تكون هناك منتجات و لن يكون هناك اهتمام بالجودة و أساليبها. و هناك الكثير من المنتجات التي تطرح في الأسواق، و لكي يمكن لمنتج ما أن يحتل مكانا مناسباً في الأسواق فلا بد من أن يكون ذا جودة عالية تحقق له الاستقرار اللازم.
- ب -**العامل**: لقد أدى التقدم الكبير في وسائل الإنتاج المختلفة إلى نشأة الحاجة إلى وجود نوع من التخصصية العالية لمواجهة هذا التقدم، و لتحقيق الإتقان و الجودة في الأداء.
- ج -**رأس المال**: قد أدت زيادة التنافس في الأسواق إلى تقسيم فرص الربح بين المنتجين، و في نفس الوقت فإن الحصول على المعدات الحديثة للارتفاع بمستوى الجودة يتطلب الكثير من استثمار رؤوس الأموال لتغطية تكاليف الإنتاج الأساسية.
- د -**الإدارة** : لا يخفى علينا بالطبع الحاجة إلى وجود نظام إداري و اع لخلق و متابعة نظام فعال لضبط الجودة و خاصة أن مسؤوليات الجودة قد توزعت على المجموعات المختلفة، و أصبحت الإدارة مسؤولة مسؤولية تامة عن متابعة هذه المجموعات و مراقبة الجودة.
- هـ -**المواد الأولية**: نتيجة لزيادة تكلفة الإنتاج و المتطلبات الخاصة للوصول إلى جودة عالية، فإنه قد أمكن الوصول إلى كثير من المواد الصناعية التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، كما أنه أصبح من الممكن من الآن اختيار جودة المواد الأولية باستخدام الكثير من المواد الحديثة و لم تصبح العملية مجرد فحص بالعين المجردة كما كان متبعاً في الماضي .
- و- **الآلات و الوسائل الفنية الحديثة** : لقد أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى اختراع الكثير من الماكينات الخاصة التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، و قد ساعدت هذه الماكينات الآلات على الوصول إلى دقة عالية و بالتالي إلى جودة مرتفعة إلى حد كبير.

## المبحث الثاني : مفاهيم حول الخدمة

1. عطيات محمد حسن، جودة الإنتاج، كلية التجارة، القاهرة، 1996، ص ص 23، 24.

يستخدم الأفراد الخدمات في حياتهم اليومية مثلما يستعملون السلع، كخدمات التعليم و الخدمات الصحية و غيرها، إلا أن الخدمة و خصائصها تشتمل على بعض الغموض، سنقوم بعرض بعض التعاريف للخدمة و خصائصها و كذا تصنيفها بالإضافة إلى دورة حياة الخدمة.

### المطلب الأول : مفهوم الخدمة

هناك العديد من المفاهيم للخدمة و سنحاول تسليط الضوء على عدد من التعريفات التي جاءت بها أدبيات تسويق الخدمات.

Kotler et Armstrong يعرفان الخدمة على أنها: " نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر و تكون في الأساس غير ملموسة و لا يترتب عليها أية ملكية، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطا بمنتج مادي أو لا يكون"<sup>1</sup>.

أما Stanton فيرى بأن الخدمة هي: "النشاطات غير الملموسة و التي تحقق منفعة للزبون أو العميل و التي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى، أي أن إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية"<sup>2</sup>.

في حين عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمات بأنها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة". و هذا التعريف يتسم بكونه ضعيفا فضلا عن عدم تمييزه بصورة كافية بين السلعة و الخدمة.

كما تعرف الخدمة بأنها: " نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحيازة ، وليس نتيجة لانتقالها للمالك"<sup>3</sup> و يعتبرها Gronroos: "أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة و لكن ليس ضروريا أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك و موظفي الخدمة أو الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة و التي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل"<sup>4</sup>.

أما Zeithmal et Bitner فيعتبران الخدمة بأنها: " عبارة عن أفعال، عمليات و إنجازات أو أعمال"<sup>5</sup>. بينما التعريف الواسع الذي قدماه يتماشى مع تعريفهم البسيط هو "الخدمات تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية ذات المخرجات غير المادية، و هي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها و تقدم قيمة مضافة (مثل الراحة و الصحة و التسلية و إختصار الوقت) و هي بشكل أساسي غير ملموسة لمشتريها الأول"<sup>1</sup>.

1. حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات-مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي،-، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009، ص 33 .  
2. المرجع السابق، ص 34.  
3. تيسير العجارمة، التسويق السياحي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص 20 .  
4. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، ط 4، عمان، 2008، ص 20.  
5. المرجع السابق، ص 20.

1. المرجع السابق، ص 21.

بينما يعرفها الباحثان Voss et Norman أنها عبارة عن "تفاعل اجتماعي بين مجهز الخدمة والزبون، يهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة لكليهما"<sup>2</sup>.

و قد جسد فكرة تفاعل الأجزاء المكونة لمصطلح الخدمة الباحث Schroeder ضمن مفهوم أطلق عليه مثلث الخدمة و يتكون من أربعة عناصر هي:<sup>3</sup>

أ - الاستراتيجية: و هي الرؤيا و الفلسفة التي تكون كمرشد لإدارة المنظمة لكل جوانب تسليم الخدمة للزبون.

ب - الزبون: و هو يمثل مركز المثلث و الذي يجب أن تركز الخدمة نحو الزبون و حاجاته .

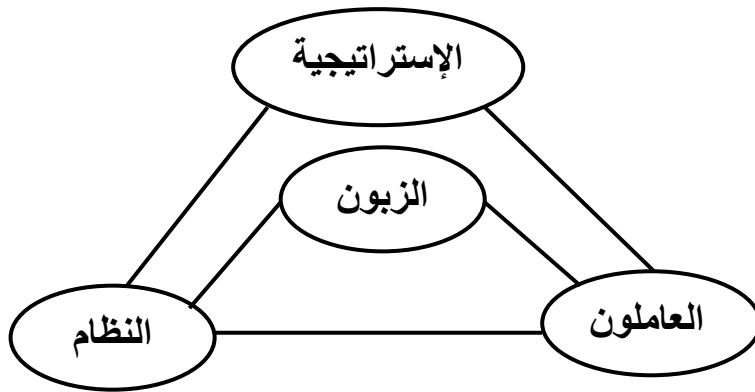
ج - النظام: هو النظام المادي و الإجراءات التي تستخدمها المنظمة في إنتاج الخدمة.

د - العاملون : و هم الأفراد العاملون في إنتاج الخدمة في منظمة صناعة الخدمة.

إن المفاهيم و العناصر التي جاء بها مثلث الخدمة تزود الإدارة العليا للمنظمة بطريقة تفكير واضحة حول كل ما يتعلق بعمليات صناعة الخدمة، و هذه المفاهيم مفيدة للمنظمة و ذلك :

- 1 - عند التفكير في تصميم أنظمة الخدمة.
- 2 - تجنب الإدارة الوقوع في كثير من المشاكل التي تواجه إنتاج الخدمة.
- 3 - يكون مثلث الخدمة مفيدا لإستخدامة في تشخيص المشاكل التي تواجه الإدارة و من ثم تحديد أسباب تقديم خدمات غير جيدة للزبون.

و الشكل التالي يبين مثلث الخدمة الذي جسد فكرته الباحث Schroeder.



الشكل رقم (01): مفهوم مثلث الخدمة

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

2. قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

3. المرجع السابق، ص 54.



## المطلب الثاني : خصائص و تصنيف الخدمات

للخدمات خصائص تميزها عن السلع، كما أن تصنيفها يزيد فهما لطبيعة الخدمة و هذا للتداخل

الحاصل بين الخدمة و السلعة.

### 1 - خصائص الخدمات

إن الخدمات غير ملموسة و هذه الصفة هي المهيمنة في تعريفها، إضافة إلى خصائص أخرى هي تزامن الإنتاج و الاستهلاك، و عدم التجانس في المخرجات و الزوال السريع (الفنائية)، بالإضافة إلى وجوب وجود العميل و مشاركته خلال الإنتاج و الاستهلاك (التلازمية)، و الخصائص متمثلة في:<sup>1</sup>

#### أ - اللاملموسية :

بالأصل الخدمات غير ملموسة، أي من الصعب تذوقها، الإحساس بها، و رؤيتها أو شمها أو سماعها قبل شرائها و هذا أهم ما يميزها عن السلعة، فالاتجاهات و الآراء حولها يتم البحث عنها قبل الحصول عليها، و تكرار الشراء قد يعتمد على الخبرة السابقة، و قد اقترح Wilson إمكانية تقسيم مفهوم اللاملموسية إلى أبعد من ذلك: فهناك الخدمات التي تتميز بعدم الملموسية الكاملة (كخدمات الأمن و الحماية و المتاحف) و هناك الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للشيء الملموس ( كخدمات التأمين و التنظيف) و هناك الخدمات التي تعمل على توفير شيء مادي ملموس ( كالخدمات المالية و محلات التجزئة).

#### ب المتلازمية :

و نعني بها درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها و بين الشخص الذي يتولى تقديمها، أي من الصعب أحيانا فصل الخدمات عن شخصية البائع مقدمها لذلك، فإن أداء خدمة معينة قد يحدث جزئيا أو كليا في لحظة وقت استهلاكها، فالسلع تنتج و تباع و تستهلك، أما الخدمات فهي تباع و من ثم تنتج و تستهلك، فالعميل عليه أن يشارك في إنتاج الخدمات في عدة حالات، أحيانا حتى بدون معرفتها، فالعملاء لا يعرفون من يصنع المنتج.

في العديد من الحالات لا يستطيع المستهلك أن يحدد بدقة من يخدمه و لكن قد يعرفه أو يعرفها شخصا، و في معظم الأوقات، أن الخدمة لا يمكن تقديمها إلا بوجود العميل، و عندما يلتقي الطرفان (مقدم الخدمة و متلقي الخدمة) فإن إنتاج الخدمة يمكن أن يحدث. و هذا التزامن في الإنتاج و الاستهلاك يعني أن إنجاز الخدمات قد يتأثر بالعامل الإنساني في ثلاثة مستويات:

- البيئة التي تحدث فيها عملية الإنتاج و الاستهلاك.

1. هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-30.

-الأشخاص المشاركين.

-العميل / المستهلك .

### ج- عدم التجانس في المخرجات:

من الصعب إيجاد معايير نمطية للإنتاج في حالة الخدمات على الرغم من استعمال أنظمة موحدة لحجوزات السفر على الطائرة مثلا، فكل نوع من أنواع الخدمات لها طرق مختلفة في كيفية قياسها، و على الرغم من محاولة العديد من مؤسسات الخدمات وضع معايير لمستوى مخرجاتها، إلا أنه من الصعب عليها التأكد و الاطمئنان من تقديم مستوى الجودة نفسه لمخرجاتها، و كذلك من وجهة نظر المستهلك فإنه من الصعب عليه أن يحكم على الجودة قبل عملية الشراء.

فعلى مقدم الخدمة أن يحاول إيجاد الطريقة المثلى لمراقبة العملاء و الوقت، فيما يتعلق بتقييمات هذه الجودة، إن فرصة عدم التجانس في المخرجات النهائية لعمليات تسليم الخدمة ستبقى عالية حتى عندما تحاول المؤسسات أن توحد معايير عمليات تصنيع الخدمة، و تدريب موظفيها و أتمتة عملياتها و تخفيض دور الأشخاص في هذه العمليات فإنه لا يمكنها بشكل كامل أن تقلل من تأثير البشر و البيئة على جودة الخدمة.

### د - عدم القابلية للتخزين :

العديد من الخدمات ذات طبيعة هلامية غير قابلة للتخزين، فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة، انخفضت فرصة تخزينها، بمعنى أن درجة عدم الللموسية تزيد أو ترفع من درجة الفئائية كثيرا، فالخدمات ذات الطبيعة الفئائية لا يمكن حفظها على شكل مخزون، و هذا ما يجعل تكلفة التخزين و الإيداع منخفضة نسبيا أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية، و هذا يمكن النظر إليه كنتيجة إيجابية لخاصية الفئائية، إلا أن عدم إمكانية التخزين للخدمات يجعل القضية أكثر تعقيدا.

### هـ الملكية :

إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي و الإنتاج الخدمي، و ذلك لأن المستهلك له فقط حق استعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها، فالدفع يكون بهدف الاستعمال أو الاستئجار للشيء.

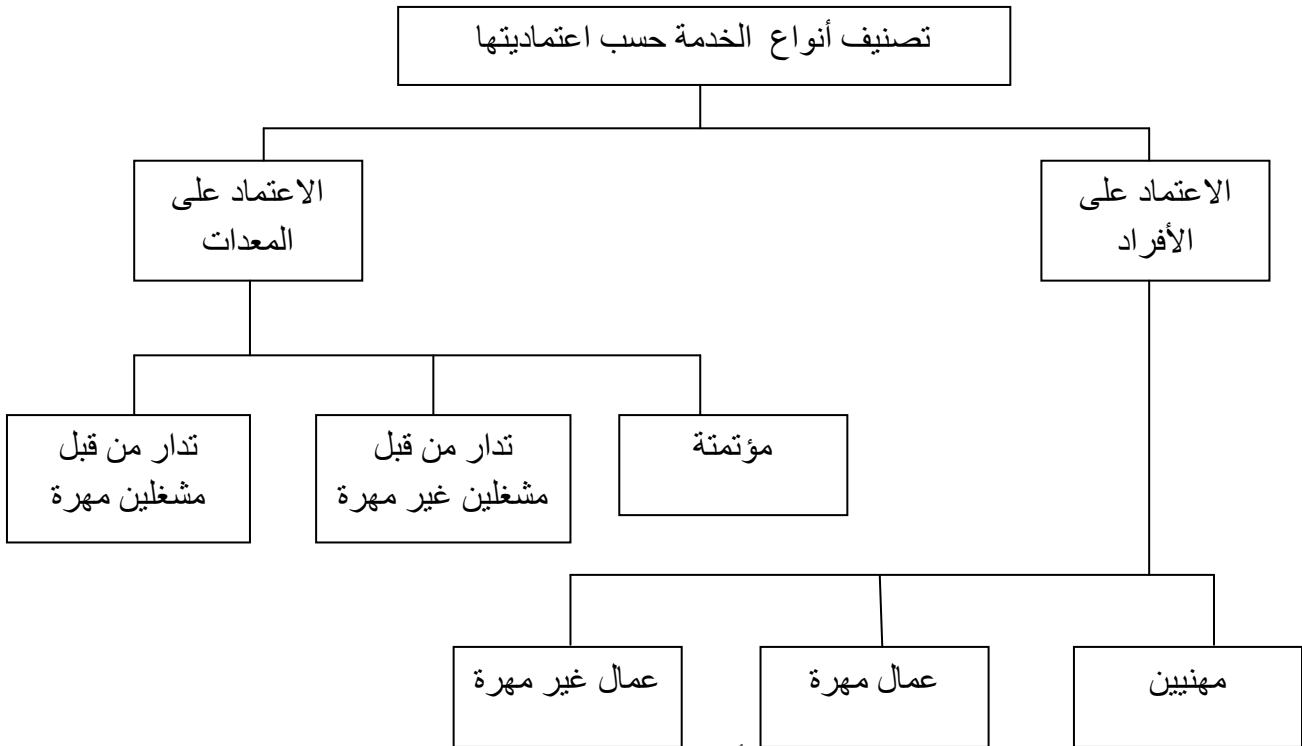
## 2 - تصنيف الخدمات

بسبب التداخل و التنوع فيما بين الخدمة و السلعة، فإن مزيدا من الفهم لطبيعة الخدمة يمكن أن يتحقق من خلال استعراض تصنيفات الخدمة، و هذا وفقا للمعايير التالية :<sup>1</sup>

أ - من حيث الاعتمادية :

حيث تتنوع الخدمات على أساس اعتمادها إما على المعدات و إما اعتمادها على الأفراد. كما تتنوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل محترفين أو مهنيين، و هنا أصبح طلب الخدمة يتأثر بالشخص الذي يتولى تقديمها.

و كذلك الحال في الخدمات التي تعتمد على المعدات، إذ هي الأخرى تختلف إذا ما كانت المعدات ذات تسيير ذاتي يتم تشغيلها من قبل الإنسان و ما إذا كان الشخص الذي يتولى تشغيلها و إدارتها من ذوي المؤهلات و الخبرات أو أنه ليس كذلك. و الشكل التالي يوضح ذلك :



المصدر : المرجع السابق، ص 112. الشكل رقم (02): أنواع الخدمات حسب اعتماديتها

و في هذا الصدد يجب الإشارة إلى حقيقة أساسية و هي أن المعدات و الآلات على الرغم من الدور الذي تقوم به في تقديم الخدمات، إلا أنه لا يزال للإنسان الدور المهم و الأساسي في ذلك طالما أن غالبية الخدمات تؤدي من قبل الأفراد، كما أن اعتماد المنظمات في تقديم الخدمات على المعدات بشكل كامل يسبب:

- فقدان قدرتها و فاعليتها على تقديم الخدمة تماما في حال تعطل المعدات.

1. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 397.

- الاعتماد على الأتمتة بشكل كبير في تقديم الخدمات قد يعيق المنظمة، و يجرمها قدرة تقديم خدمات شخصية .

#### ب حسب أهمية حضور الزبون إلى أماكن تقديمها :

حيث يتطلب بعض الخدمات حضور الزبون و مشاركته للحصول على الخدمة، بينما توجد خدمات لا تتطلب إلا مشاركة رمزية بسيطة من قبل الزبون فيها. فخدمات الرعاية الصحية تحتاج ليس فقط إلى الوجود المادي للزبون من الخدمة، و إنما أيضا إلى مشاركته الفعالة في عملية إنتاج و تقديم الخدمة.<sup>1</sup>

#### ج حسب نوع الزبون :

حيث يمكن تصنيفها إلى:

- 1 - خدمات شخصية: و هي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية صرفة، مثل السياحة و التأمين على الحياة.
  - 2 - خدمات منشآت: هي الخدمات التي تقدم لتلبية حاجات منظمات الأعمال كما هو الحال في خدمات الاستشارات الإدارية و المالية و صيانة المكائن و المعدات .
- و هناك خدمات يتم بيعها لكل من الزبائن و منظمات الأعمال، و لكن بأساليب و سياسات مختلفة.<sup>1</sup>

#### د - حسب دوافع مقدم الخدمة :

حيث يمكن تصنيفها إلى : <sup>2</sup>

- 1 - خدمات تقدم بدافع الربح: مثل المنظمات الخاصة كالمستشفيات و المدارس و الجامعات الخاصة .
- 2 - خدمات تقدم دون دافع الربح: مثل الخدمات المقدمة من الدولة كالتعليم و العلاج الطبي .

#### هـ حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة :

يمكن تصنيفها إلى:<sup>3</sup>

- 1 - مهنية: مثل خدمات الأطباء و المحامين و مراجعي الحسابات و المستشارين الإداريين و الماليين و الخبراء .
- 2 - غير مهنية: مثل خدمات حراسة العمارات و فلاحه الحدائق و غيرها .

1. قحطان العبدلي، بشير العلاق، التسويق- أساسيات و مبادئ-، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص 112.

1. بشير العلاق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال-مدخل تسويقي-، دار الوراق للنشر، عمان، 2002، ص 141.

2. قحطان العبدلي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 112.

3. بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 142.

## و- من حيث صفات منتج الخدمة:

في أغلب الخدمات هناك نوعان من الصفات في منتجها:<sup>4</sup>

- 1 - إما أن تكون متماثلة تماما كما هو الحال في الخدمات العامة.
- 2 - أو أن تنتج كل خدمة بما يتناسب و حاجة كل زبون و بالمقارنة بمنتجات القطاع الخاص، فهناك خدمات قليلة تتميز بخطوط إنتاجية يمكن الاختيار منها، مثل التأمين على الحياة، أما الحالة الأخرى فهي تشكيلة الاختيارات التي تقدمها الفنادق و المستشفيات.

## ز- حسب طبيعة الخدمة :

يمكن تصنيفها إلى:<sup>1</sup>

- 1 - خدمات ضرورية : مثل الخدمات الصحية.
- 2 - خدمات كمالية : مثل التسلية و الترفيه.

## ح- حسب وجهة النظر التسويقية:

حيث يمكن تصنيفها إلى:<sup>2</sup>

- 1 - خدمات سهلة المنال: مثل الخدمات التي يحصل عليها الزبون بشكل سهل مثل لنقل و الحلاقة.
  - 2 - خدمات خاصة: مثل استئجار بعض الأشخاص لحماية بعض الشخصيات الهامة و الثرية.
- مما سبق يمكن القول بشأن تقسيم الخدمة، أنه ليس تقسيما قاطعا و محدد بل ربما تكون الأنواع متداخلة مع بعضها، و ذلك حسب طبيعة العمل و الشخص الذي يقوم بتأديته، و كما هو موضح في الجدول التالي :

الرقم	المعيار	ماذا يقصد به	الأمثلة
1	الزبون	- الزبون الأخير - منظمة الأعمال - كليهما	- علاج الأسنان - الاستشارات الإدارية - تنظيم الحدائق و العناية بها
2	الدوافع	- خدمات بدافع الربح - خدمات دون دافع الربح	- وكالات الإعلان - الجامعات و الجمعيات الخيرية و المنظمات الحكومية
3	أساس تقديم الخدمة	- العنصر البشري - الآلات و المعدات - كليهما	- الطبيب النفسي - غسل السيارات ميكانيكيا - النقل الجوي

4. زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 67.

1. محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص 213.

2. عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 269.

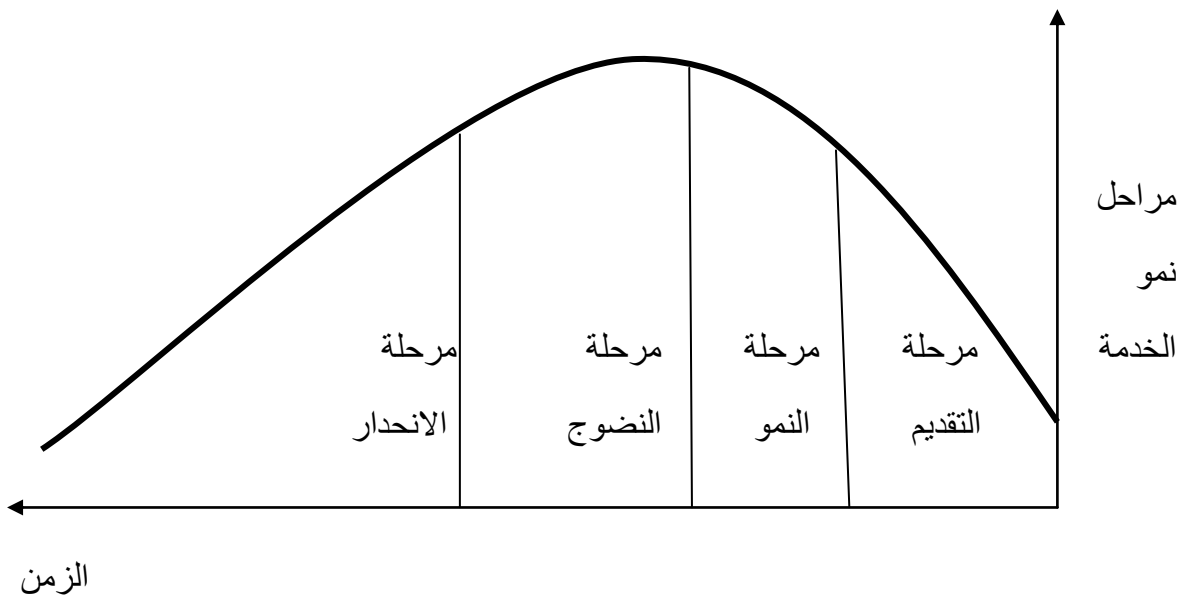
4	حضور الزبون	- ضروري - غير ضروري	- حلاقة الشعر - تنظيف الملابس
5	مستوى الخبرة	- مهنية - غير مهنية	- التمريض - نظافة المنازل
6	طبيعة الخدمة	- ضرورية - كمالية	- الخدمات الصحية - الترفيهية و الترفيه

### الجدول رقم (02): تصنيف عمليات الخدمة

المصدر: محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص 214.

### المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة السلعة، و هي التقديم، النمو، النضوج، و الانحدار. كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في السلعة، و لكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات الممكن استخدامها في كل مرحلة، فليس كل استراتيجيات دورة حياة السلعة يمكن تطبيقها على الخدمات، فالتطبيقات ينبغي تعديلها لتناسب الخدمة و الشكل (03) يوضح دورة حياة الخدمة.<sup>1</sup>



### الشكل رقم ( 03 ) : مراحل دورة حياة الخدمة

المصدر : هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 198.

و يمكن تناول هذه المراحل كمايلي:

1. المرجع السابق ، ص ص 198- 200.

## أ - مرحلة التقديم:

في مرحلة التقديم عندما تقدم الخدمة للمرة الأولى أو أن شكل الخدمة الحالية قد تم تغييره، و تتركز استراتيجيات المنظمات في هذه المرحلة من دورة حياة الخدمة الجديدة على كسب قبول السوق لها، و ذلك لان نسبة قليلة من الزبائن المستهدفين ممن يتوقع منهم أن يجازفوا بطلب الخدمة الجديدة، و هنا تظهر ميزة الخدمة حيث العديد من الخدمات يمكن تقديمها على نطاق ضيق، و يمكن توسيعها إذا لاقت القبول من المستهدفين.

إن الإعلان المكثف و الأشكال الأخرى للترويج يستخدم لإخبار الزبائن المتوقعين عن الخدمة الجديدة، و فائدة البرنامج الترويجي في هذه المرحلة يصمم لتحفيز و تطوير الطلب الأولي لصنف الخدمة و ليس الطلب الاختياري، و هذا يتمثل بالتأكيد على نوع الخدمة الأساسي و ليس التأكيد على العلامة التجارية، و قد تتبع استراتيجيات تسعيرية مختلفة، كوضع أسعار منخفضة لجلب الزبائن ثم يبدأ برفع السعر عندما تبدأ فئة منتظمة من الزبائن بالإقبال على الخدمة بصورة مستمرة .

و هذا بدوره يقلل درجة المخاطر المالية المصاحبة لمرحلة التقديم، و في معظم الحالات تكون الخسائر أقل، حيث تمتاز هذه المرحلة بالحقائق التالية:

- قلة المنافسين أو انعدامهم.
- انخفاض هامش الربح.
- تدفق نقدي سلبي.
- عدم وضوح القطاعات السوقية و صعوبة تحديدها.
- انخفاض المبيعات.

## ب مرحلة النمو:

في مرحلة النمو يزداد نمو الخدمة حيث تظهر التدفقات النقدية الإيجابية، و بسبب نمو و اتساع الطلب على الخدمة و ما ينتج عن ذلك من زيادة أو ارتفاع في مبيعات الخدمة مما يؤدي إلى مبيعات و أرباح كبيرة، إلا أن هذه الزيادة في المبيعات و الأرباح تجذب المنافسين، و المنافسة تأتي بتغيرات مهمة في إستراتيجية التسويق لمنظمة الخدمة و بدلا من البحث عن طرق لجعل الزبائن يجربون الخدمة الجديدة، فإن مسوق الخدمة الآن يواجه مهمة أكثر تحديدا لإقناعهم بالعلامة التجارية لخدمته المحددة، و حيث أن بعض الخدمات من السهل محاكاتها و تقليدها فقد

يحتاج المسوق لجذب الزبائن إلى تقديم خدمات إضافية و لكي تحافظ المنظمات على الخدمة على مستوى أعمالها يجب أن تقوم بتطوير ميزة داعمة، و تمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- نمو سريع في الأعمال.
- تدفقات نقدية إيجابية.
- أرباح عالية.
- ازدياد المنافسة.
- ازدياد عدد الفروع الجديدة التي تقدم فيها الخدمة.
- تطوير الحصة السوقية الحالية.
- البحث عن قطاعات سوقية جديدة لتقديم الخدمة.

### ج- مرحلة النضوج :

في هذه المرحلة يبدأ مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات بالهبوط البطيء و تزداد حدة المنافسة، فقد يظهر المبتكر للخدمة للزبائن على أساس السعر أو الخصائص الهامشية، و بالتالي يبدأ مسوق الخدمات بالبحث عن طرق مربحة لامتداد دورة حياة الخدمة في مرحلة النضوج. في هذه المرحلة أيضا لا يرى الزبائن أية فروقات بما تقدمه المنظمات المختلفة للخدمة، و تمتاز هذه المرحلة بالخصائص الآتية :

- استقرار مستوى ما تقدمه المنظمات من خدمات.
- امتداد المنافسة.
- خروج المنظمات ذات المستوى المنخفض.

لذا يجب على المنظمات تعزيز جودة الخدمة فنيا و وظيفيا و إضافة خدمات مجانية، و كذلك استخدام أسلوب الإعلان الإقناعي.

### د- مرحلة الانحدار :

في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة من قبل جميع المنظمات، و هذا يحدث لظهور خدمات جديدة تشبع حاجات الزبائن بصورة أفضل، ففي هذه المرحلة فإن الخدمة سوف تقدم إذا طلبها الزبون بصراحة، و في نهاية المرحلة فإن انخفاض الطلب عليها سيدبر مقدمي الخدمات على إيقاف الإنتاج كليا لأن الخدمات ما عادت مربحة بالنسبة لهم و يجب التخلص منها، و بالتالي يجب أن يكون هناك خدمة جديدة بحيث يتم إعادة دورة الحياة، و تتصف هذه المرحلة بالخصائص

التالية:



- انخفاض مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات.

- انخفاض حدة المنافسة.

- تناقص الأرباح.

- انخفاض راس المال.

و مما سبق نلاحظ أن مرحلة التقديم هي المرحلة التي تتميز بالنمو البطيء، بينما مرحلة النمو هب مرحلة قبول السوق الواسع للخدمة، و مرحلة النضوج هي المرحلة التي يقل فيها النمو لأن الخدمة حققت القبول لدى جميع الزبائن المحتملين، و مرحلة الانحدار هي الفترة التي يكون فيها الأداء منخفض و متراجع .

### **المبحث الثالث : مستوى جودة الخدمة**

إن تحديد و قياس جودة الخدمة ذا أهمية بالنسبة لمقدمي الخدمات، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى المفهوم الواضح لجودة الخدمة و أهميتها، بالإضافة إلى أبعادها و نظام قيادتها و طرق قياس و تقييم هذه الجودة.

#### **المطلب الأول : مفهوم جودة الخدمة و أهميتها**

اختلفت المفاهيم حول جودة الخدمة، و هذا حسب الجانب الذي درست منه، كما أن لها أهمية

سنقوم بتوضيحها.

#### **1- مفهوم جودة الخدمة:**

لجودة الخدمة العديد من التعاريف، فقد يقصد بجودة الخدمة أن يكون مستوى إنتاجها/ تقديمها على النحو الذي يتوافق مع رغبات و توقعات المستفيد المعلنة و المتوقعة.

و حسب Lovelock et wright فإن جودة الخدمة هي "تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن

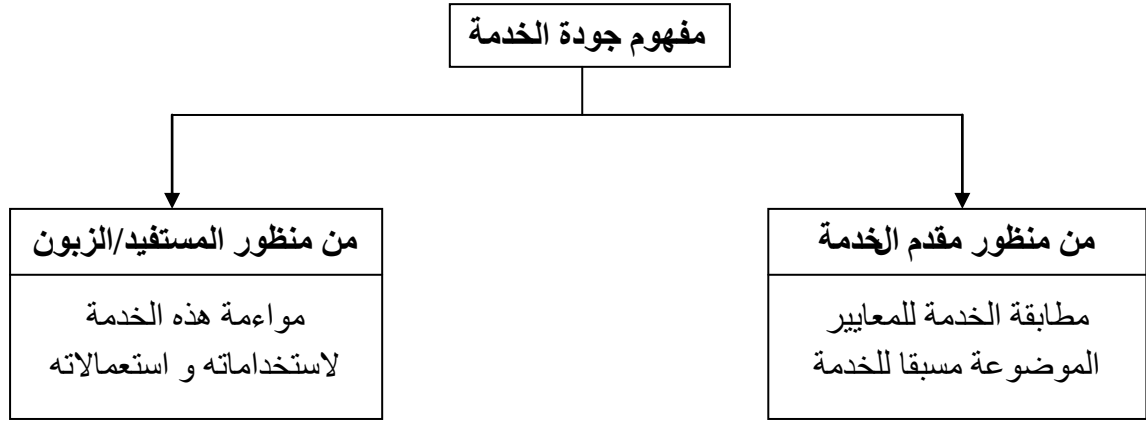
تحققها الخدمة للمستفيدين و الزبائن عن طريق إشباع و تلبية حاجاتهم و رغباتهم و توقعاتهم."<sup>1</sup>

و جودة الخدمة يمكن أن تعرف من منظور مقدم الخدمة و من منظور المستفيد منها، و هذا ما يؤكد

الباحثان Krajewski et Ritzman ، و ذلك ما يظهره الشكل التالي:

---

1. سوسن شاكر مجيد، مرجع سبق ذكره، ص 17.



### الشكل رقم (04): مفهوم جودة الخدمة (Krajewski et Ritzman)

الشكل من إعداد الباحثة، بالاعتماد على سوسن شاكر مجيد، مرجع سبق ذكره، ص 18.

بينما يعرف Stebbing جودة الخدمة هي "مجموعة الخصائص و الصفات الإجمالية للخدمة و التي تكون قادرة على تحقيق رضا الزبون و حاجاته و رغباته"<sup>1</sup>.

أما Wyckoff فيرى بأن جودة الخدمة هي "درجة التفضيل عند سعر مقبول، و الرقابة على المتغيرات بتكاليف مقبولة"<sup>2</sup>.

و تكمن الصعوبة في تعريف جودة الخدمة في الخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا إلى السلع المادية. و تميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمات مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة"<sup>3</sup>.

و يرى Stewart et Walsh أن جودة الخدمة لا بد و أن تعكس ما إذا كانت هذه الجودة تشبع متطلبات المستخدمين لها و إلى أي مدى يتحقق مثل هذا الإشباع، و كذلك ما إذا كانت قد حققت الهدف الذي من أجله وجدت الخدمة و إلى أي مدى تم تحقيق ذلك.

كما تعرف جودة الخدمة بأنها: الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها.<sup>4</sup>

1. المرجع السابق، ص 18.

2. المرجع السابق، ص 18.

3. قاسم نايف علون المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

4. مأمون سليمان الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 143.

## 2- أهمية جودة الخدمة :

يمكننا الإشارة إلى أربعة أسباب لتحقيق الجودة في الخدمة و هي نمو مجال الخدمة، ازدياد المنافسة، الفهم الأكبر للعملاء و المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة، و هي كمايلي <sup>1</sup>:

### أ - نمو مجال الخدمة :

إذا تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فعلى سبيل المثال نصف منظمات الأعمال التجارية الأمريكية يتعلق نشاطها بالخدمات، إضافة إلى أن نمو المنظمات المتصلة بالخدمات مازال مستمرا بالتوسع.

### ب -ازدياد المنافسة :

إذ من المعلوم أن بقاء المنظمات و المشاريع يعتم على حصولها على القدر الكافي من المنافسة، لذلك فإن توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع و الخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.

### ج- الفهم الأكبر للعملاء:

أن تتم معاملتهم بصورة جيدة و يكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تديم منتجات ذات جودة و سعر معقول دون توفر المعاملة الجيدة و الفهم الأكبر للعملاء.

### د - المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة :

أصبحت المنظمات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها و توسيع قاعدة عملائها، و هذا يعني أن المنظمات يجب أن لا تسعى فقط إلى اجتذاب زبائن و عملاء جدد، و لكن يجب عليها أيضا أن تحافظ على العملاء الحاليين، و من هنا تظهر الأهمية القصوى من أجل ضمان ذلك .

### المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة و نظام قيادتها

لجودة لخدمات أبعاد من خلالها يحكم العملاء على الخدمة التي قدمت لهم هل هي ذات جودة أم لا، كما أن لها نظام يوضع لقيادتها بالشكل الذي يسمح بتحقيق الجودة المطلوبة .

1. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 194.

## 1 - أبعاد جودة الخدمة:

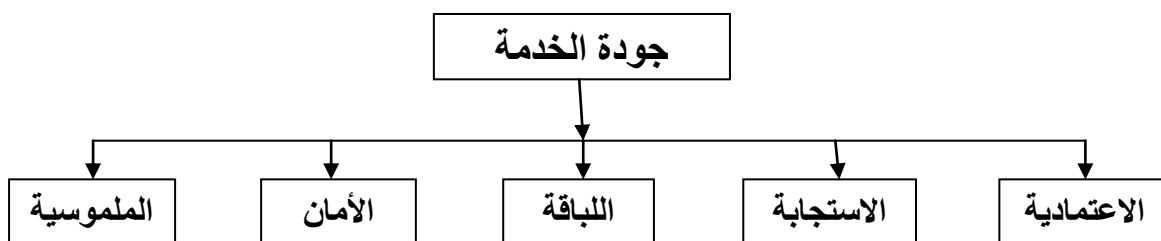
- لقد توصل مجموعة من الباحثين إلى أن الأبعاد التي تبني عليها الزبائن توقعاتهم و إدراكاتهم و بالتالي حكمهم على جودة الخدمة، تمتد لتشمل عشرة أبعاد رئيسية هي :
- أ - **الاعتمادية**: هي قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة التي وعد بها بشكل يمكن من الاعتماد عليها و أيضا بدرجة عالية من الصحة و الدقة، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت و الأداء، تماما مثلما تم وعده و أن يعتمد على مقدم الخدمة من هذه الناحية بالذات.
- ب - **الاستجابة**: تتعلق بمدى قدرة و رغبة و استعداد مقدمي الخدمة في أن يكونوا بشكل دائم في خدمة العملاء و قدرتهم على أداء الخدمة لهم عند احتياجهم لها، هل تتوفر لدى مقدم الخدمة الجاهزية لتقديم الخدمة عند طلبها.<sup>1</sup>
- ج - **الجدارة**: تتعلق بمستوى الجدارة الذي يتمتع به القائمون على تقديم الخدمة، من حيث المهارات و القدرات التحليلية و الاستنتاجية، و المعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل، و في حالة التعامل مع مقدم خدمة ما لأول مرة، فإن العميل عادة ما يلجأ إلى مثل هذه المعايير كالشهادات العلمية و مصادرها و الخبرات العملية و مواقعها، فقد يفضل بعض العملاء تلقي خدماتهم من أشخاص ذوي مستويات تعليمية عالية و من مصادر معتمدة رسمية.
- د - **الوصول للخدمة** : لا يتضمن هذا البعد الاتصال فحسب، و لكن كل ما من شأنه أن يبسر من الحصول على الخدمة مثل ملائمة ساعات العمل، و توافر عدد كاف من منافذ الخدمة، و ملائمة موقع المنظمة.
- هـ - **المصداقية** : و تعني مدى وفاء منظمة الخدمة بالتزاماتها و تعهداتها التي تقدمها للعملاء، مما يترتب عليه ثقة متبادلة .
- و - **الأمان**: و يعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع منظمة الخدمة من الشك أو المخاطرة.
- ز - **الاتصال** : أي وجود قنوات اتصال واضحة و إجراءات لنقل المعلومات من الزبائن إلى الإدارة حول الاقتراحات أو الاعتراضات المقدمة لإجراء التعديلات المطلوبة، و إبلاغ الزبائن عن أساليب الإخفاق و التغيير في الخدمة للمستفيد.
- ح - **درجة فهم مقدم الخدمة للعميل** : و تعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات الزبون، و مواعمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة، كما يتضمن هذا الجانب توفر الاهتمام الشخصي بالزبون و سهولة التعرف عليه.<sup>2</sup>

1.هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 510،511  
2. قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 94،95.

ط - الجوانب الملموسة: يشير إلى مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى المنظمة الخدمية و المعدات و مظهر الأفراد المتعاملين مع طالبي الخدمات و أدوات و وسائل الاتصال معهم، ففي كثير من الأحيان قد يتم تقييم الخدمة من قبل العميل بالاعتماد على الخصائص الشكلية أو الأساسية المرافقة للخدمة كالتسهيلات المادية.<sup>1</sup>

ي - اللباقة: تعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام و الأدب، و أن يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن و من ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة و الاحترام و الود بين مقدم الخدمة و الزبون.

إن هذه المعايير التي يعتمدها الزبون لتقييم جودة الخدمة ليست بالضرورة أن تكون مستقلة عن بعضها البعض بل إن بعض المعايير متداخلة مع بعضها البعض و قد تكون أحيانا مكملة لبعضها، و قد قامت الدراسات المتلاحقة بتلخيص هذه الأبعاد العشرة في خمسة فقط، أطلق عليها نموذج جودة الخدمة، و المتمثلة في النواحي المادية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان و اللباقة. و الشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (05): أبعاد جودة الخدمة

المصدر: تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 333.

من ناحية أخرى، فقد أثبتت الدراسات في هذا المجال أنه على الرغم من النظر إلى الأبعاد الخمسة على أنها ضرورية إلا أن الوزن النسبي لها يختلف من زبون إلى آخر و من منظمة خدمية إلى أخرى، إلا أن البعد الخاص بالاعتمادية يضل في جميع الأحوال في المرتبة الأولى كأهم عنصر أو بعد يعكس جودة الخدمة، بغض النظر عن طبيعة الخدمة.<sup>2</sup>

فقد اعتبر Kotler بأن الأهمية النسبية للأبعاد التي يحكم بها الزبون على جودة الخدمة تكون

كالآتي: الاعتمادية 32%، الاستجابة 22%، الأمان 19%، اللباقة 16%، المادية 11% .

## 2- نظام قيادة جودة الخدمة :

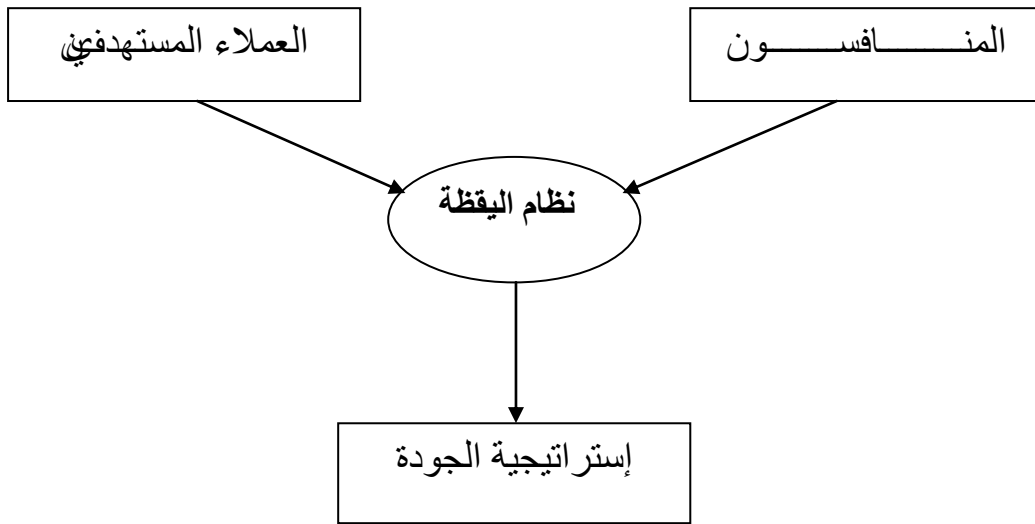
1. هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 511.

2. عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة و النشر، القاهرة، 1999، ص 345.

إن نظام قيادة الجودة يهدف إلى تحقيق رضا العميل وتحسين أداء المؤسسة والاستثمار في التوجه بالعميل ويتكون هذا النظام من :<sup>3</sup>

#### أ - نظام اليقظة:

و يتعلق بمتابعة تطور احتياجات العملاء والتغيرات المستقبلية بالنسبة للمنافسين، والهدف من وراء ذلك هو التنبؤ بالوضعية المستقبلية للمؤسسة تجاه عملائها ومنافسيها، ومن أجل استغلال الفرص المتاحة لمواجهة التهديدات التي تفرضها هذه التغيرات وبالتالي وضع إستراتيجية في مجال جودة الخدمات، كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم ( 06 ) : نظام اليقظة في جودة الخدمة

Source : Jean Michel Monin, La satisfaction qualité dans les services, AFNOR, Paris, 2001, p 63.

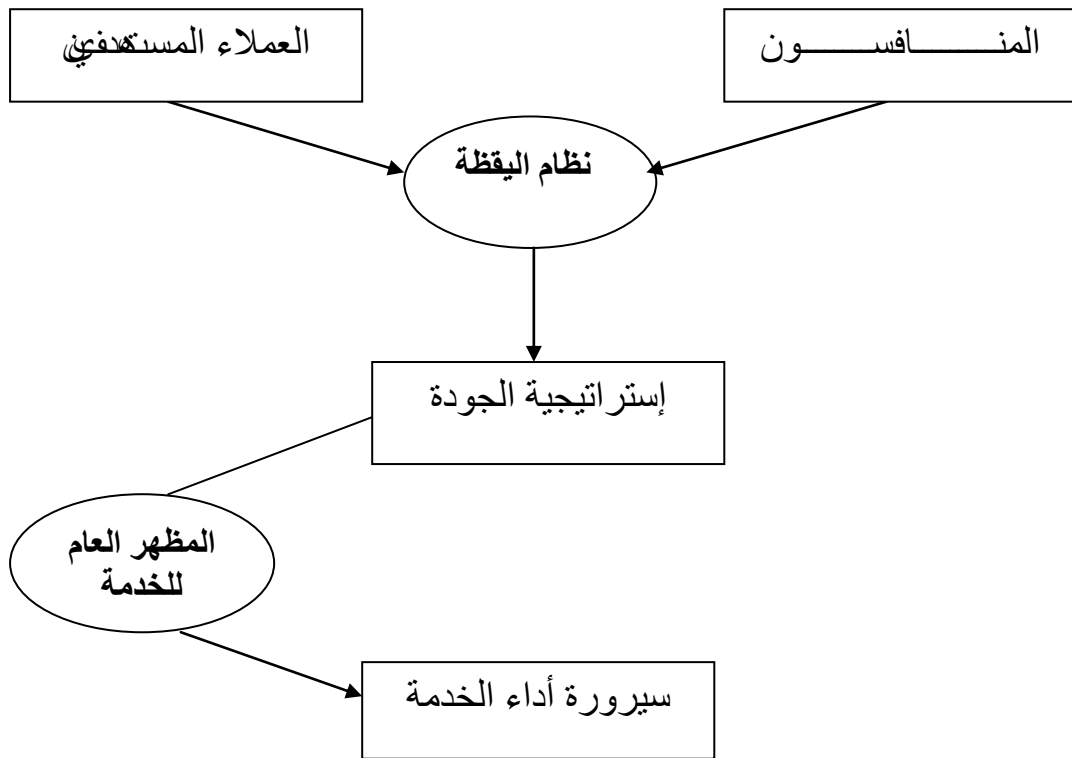
و يعمل نظام اليقظة على توفير المعلومات الضرورية حول المنافسين والعملاء الحاليين والمحتملين، مما يسمح بتحليل نشاط المؤسسة ودراسة إمكانية توقعها في السوق عن طريق توسيع حصتها السوقية بكسب عملاء جدد.

ب - تحديد المظهر العام للخدمة المستهدفة:

3 .Jean Michel Monin, La satisfaction qualité dans les services, AFNOR, Paris, 2001, p p 62-67.

إن توفر معلومات حول المنافسين والعملاء، يمكن المؤسسة من تحديد خصائص الخدمة وأبعادها الملموسة وغير الملموسة، وفقا لما يتوقعه العميل وبشكل متميز عن المنافسين لجذب عملاء جدد و إرضاء العملاء الحاليين، بالإضافة إلى ذلك فإن لتحديد المظهر العام للخدمة عدة مزايا تتمثل في:

- على المستوى التسويقي: تكوين " حزمة الخصائص " المميزة للخدمة.
- على المستوى التجاري: تحقيق الوعود التجارية التي تروج لها المؤسسة من خلال الإشهار.
- على المستوى الإداري: تلبية وتحقيق المواصفات الداخلية كما يظهر من خلال الشكل التالي:

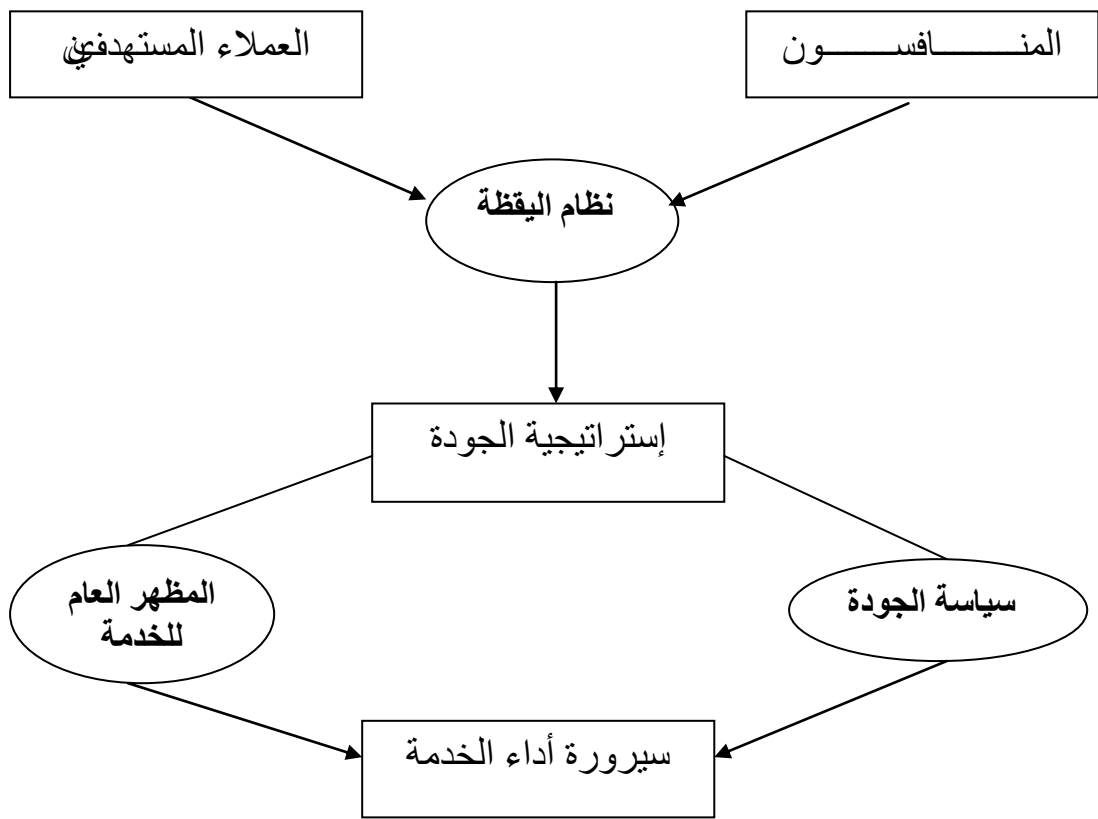


الشكل رقم ( 07 ) : المظهر العام للخدمة لتنظيم سيرورة أداء الخدمة

Source : idem, p 64 .

### ج- تحديد سياسة الجودة:

بعد تحديد العملاء المستهدفين واختيار المظهر العام للخدمة تعمل المؤسسة على تكييف سيرورة أداء الخدمة، ويجب تحديد الإجراءات الضرورية للتكييف والمتعلقة بالموارد البشرية، الطرق والأدوات، التنظيم، الاتصال والتمويل والتخطيط، إن تنفيذ سياسة الجودة يسمح بتحقيق نموذج الأعمال وتحقيق الأهداف المتعلقة برضا العملاء و فيمايلي الشكل الذي يوضح سياسة الجودة.



الشكل رقم (08) : سياسة الجودة لتوجيه وتطوير النشاط

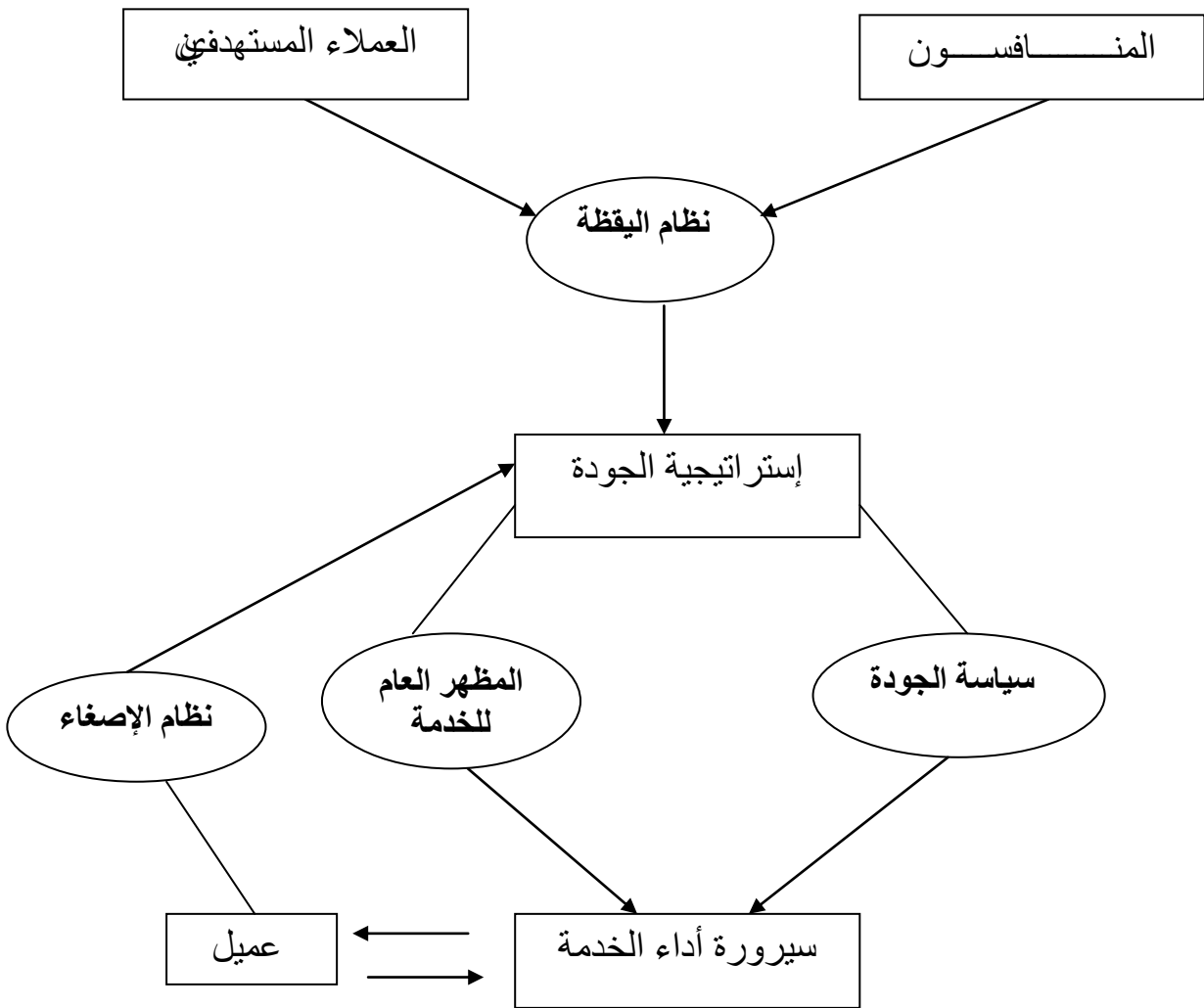
Source : idem, p 66 .

#### د- نظام تقييم رضا العملاء:

إن تقييم رضا العميل يمكن المؤسسة من استغلال فرص التحسين وتحقيق فعالية إجراءاتها، ويكون ذلك بالإصغاء للعملاء وتحديد توقعاتهم والتعرف على مواقفهم اتجاه الخدمات المقدمة لهم بالإضافة إلى:



- استقبال وتحليل شكاوي العملاء.
  - البحوث الخاصة برضا العملاء.
  - البحوث مع العملاء القدامى.
  - اختبار المنتجات.
- ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

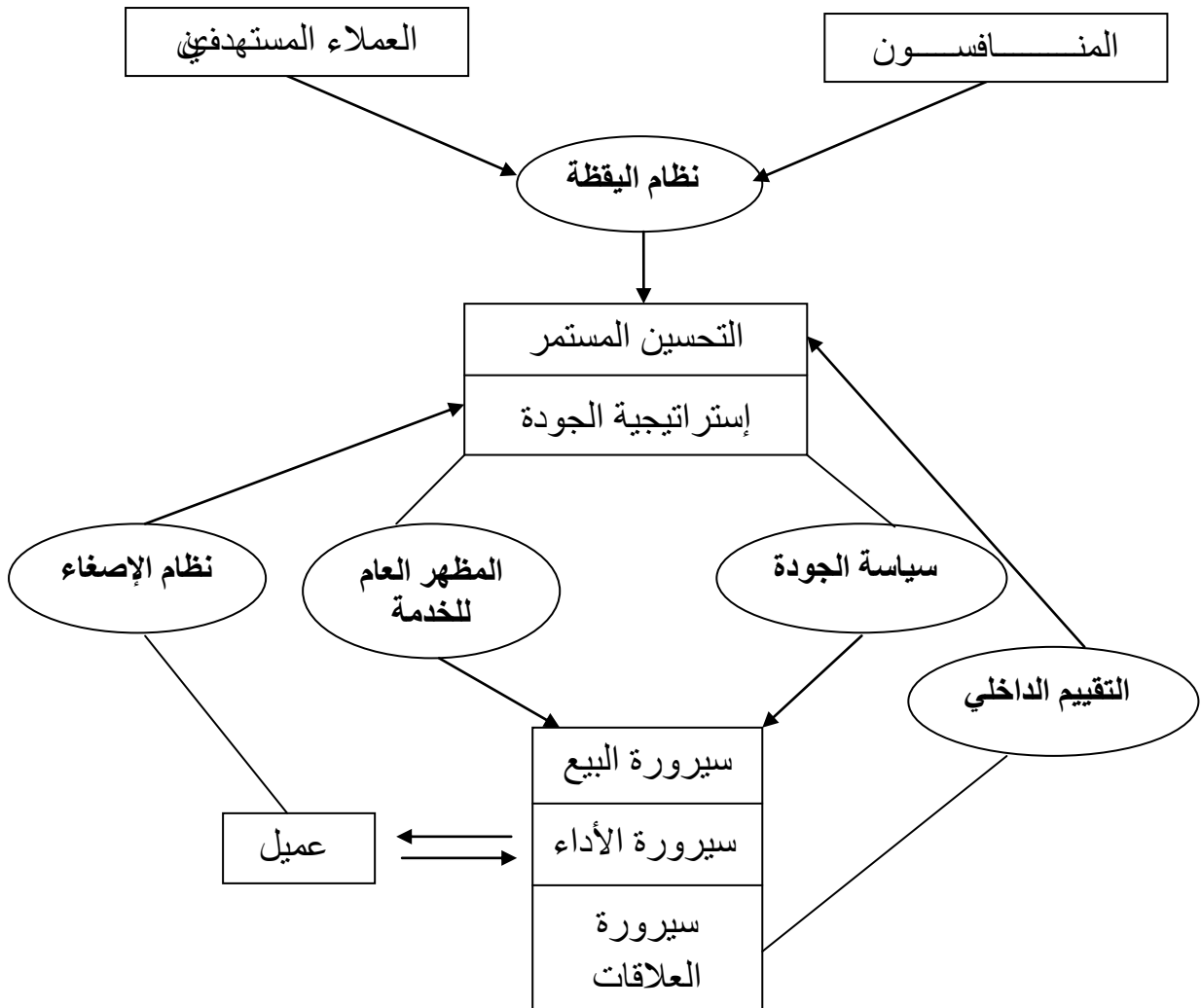


الشكل رقم (09) : نظام الإصغاء للعميل بهدف التحسين

Source : idem, p 66 .

هـ نظام التحسين المستمر:

يهتم هذا النظام بمعرفة التطورات على مستوى بنية الأعمال للتعرف على درجة رضا العملاء وكذلك فعالية العمليات الخاصة بالتحسين المستمر، ولاستعمال الفرص المتاحة لتحسين العرض والتنظيم ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم ( 10 ) : نظام التقييم والتحسين بهدف تطوير النشاط

Source : idem, p 67 .

مما سبق نستنتج بأن عملية بناء نظام قيادة الجودة تتبع الخطوات التالية:

- 1- وضع نظام اليقظة خاص بالجودة.
- 2- تحديد المظهر العام للخدمة من أجل أداء أفضل.
- 3- توجيه وتطوير النشاط من خلال وضع سياسة الجودة.
- 4- الاعتماد على الإصغاء للعميل لتطوير النشاط.
- 5- وضع نظام للتقييم والتحسين من أجل تطوير النشاط.

### المطلب الثالث : قياس و تقييم جودة الخدمة

إن عملية قياس جودة الخدمة تعرضت في السنوات الأخيرة إلى جدال كبير من خلال العديد من البحوث و الدراسات المتخصصة في هذا الصدد، و ذلك بغرض البحث عن النموذج المناسب للقياس من خلال الأبعاد و العناصر المعبرة عن جودة الخدمة، و فيما يلي نوضح مداخل قياس جودة الخدمات :<sup>1</sup>

#### 1 - مقياس عدد الشكاوى:

يمثل عدد الشكاوى التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى، أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها و المستوى الذي يريدون الحصول عليه. و هذا المقياس يمكن المنظمات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل و تحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزبائنهم.

#### 2 - مقياس الرضا:

و هو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة و خاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف لمنظمات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم و جوانب القوة و الضعف بها، و بشكل يمكن هذه المنظمات من تبني إستراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن، و تحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.

1. قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 96- 98.

### 3 - مقياس الفجوة:

و هو ما يعرف بنموذج \* Servqual و ينسب هذا المدخل إلى للباحثين Parasuraman , Zeithaml et Berry الذي يستند إلى توقعات الزبائن لمستوى الخدمة و إدراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، و من ثم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات و الادراكات و ذلك باستخدام الأبعاد الخمسة الممثلة لمظاهر جودة الخدمة .

و من هنا فإن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبائن و بين ما يتوقعه الزبائن بشأنها، و بالتالي فإن جودة الخدمة تعني الدراسة و التحليل و التنبؤ بتوقعات الزبائن و محاولة الارتقاء إليها بشكل مستمر.

عند الحديث عن هذا المدخل لا بد من التطرق إلى مفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة و هما :

أ - **توقعات الزبون:** و هي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة و القابلة للمقارنة، و التي إلى حد ما تصاغ في شروط ما يعتقد الزبون أن تكون في الخدمة أو سوف يحصل عليها.

ب - **إدراكات الزبون:** و هي النقطة التي يدرك بها الزبون الخدمة فعليا كما قدمت له .

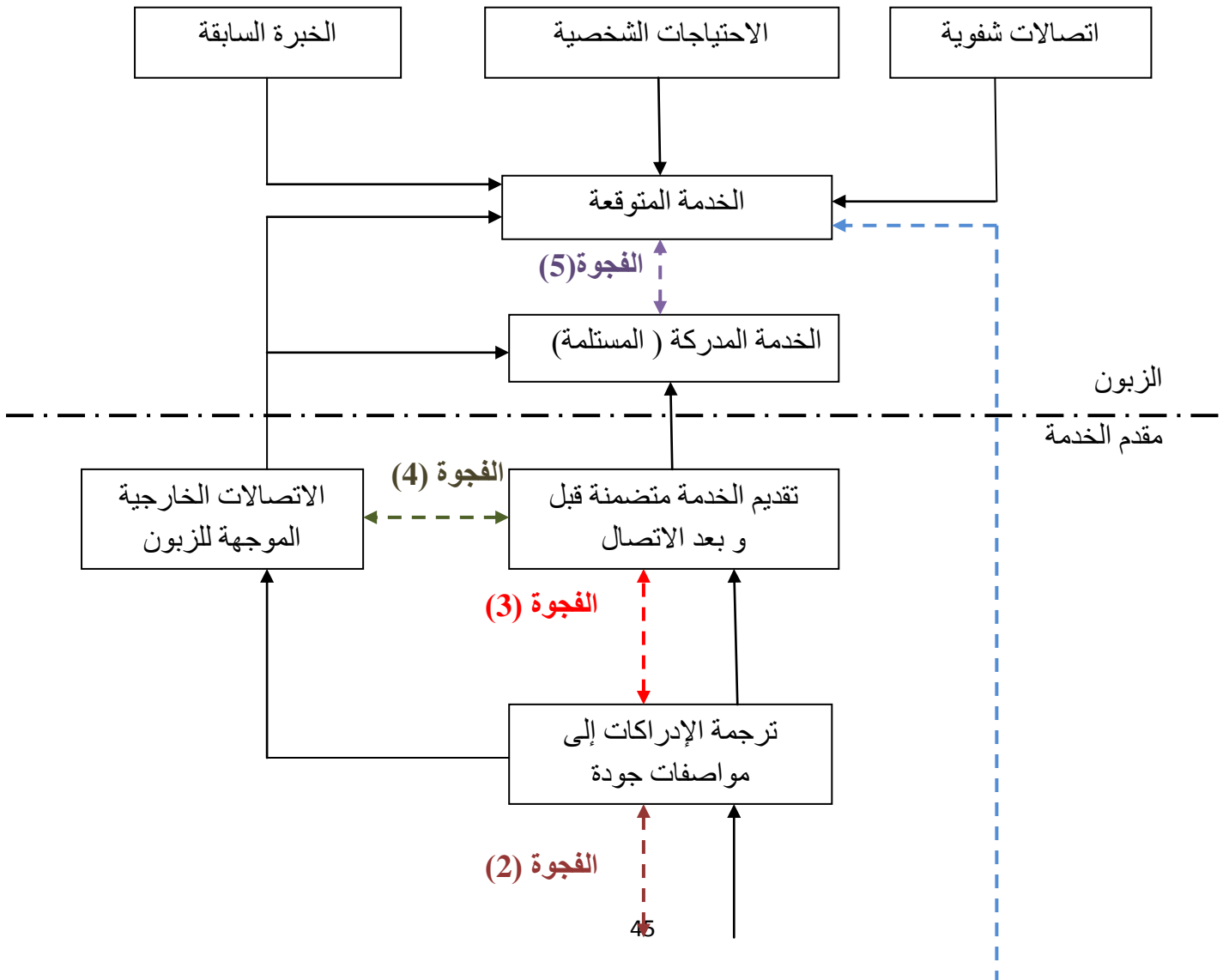
و الواقع أن الكثير من الباحثين يؤيدون فكرة قياس الفجوة بين التوقعات و الإدراك الخاص بالزبائن كمحور أساسي في تقييم جودة الخدمة.

و لزيادة الفهم المتعمق لهذا النموذج فإننا سوف نعرض محتويات هذا النموذج بصورة متكاملة فهو يقوم على معادلة أساسية ذات طرفين هما الإدراكات و التوقعات، يمكن التعبير عنها بمايلي:

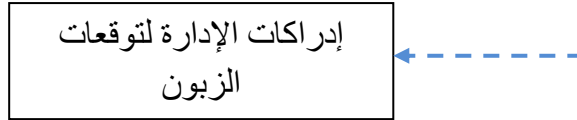
$$\text{جودة الخدمة} = \text{التوقعات} - \text{الإدراكات}$$

و ذلك لقياس خمس فجوات هامة تتعلق بكل من منظمة الخدمة، و بالزبون، و بالاثنتين معا، كما يظهرها الشكل التالي :

\* ويعني جودة الخدمة ومكون من العبارتين service الجودة و Qualité الجودة.



## الفجوة (1)



### الشكل رقم (11): نموذج مفاهيمي لجودة الخدمة ( نموذج تحليل الفجوات )

Source : [www.12manage.com/methods-zeithmal-servqual-fr.html](http://www.12manage.com/methods-zeithmal-servqual-fr.html).

و تفسر الفجوات على النحو التالي:

- الفجوة (1):** و تنتج عن الاختلاف بين ما يريه الزبائن و ما تعتقده الإدارة أنه رغبة الزبائن. **نتيجة القياس:** في حالة وجود فجوة سلبية، فإن هذا يشير إلى عجز الإدارة على معرفة و تفهم احتياجات و رغبات الزبائن من خلال توقعاتهم و العكس صحيح.
- الفجوة (2):** و تنتج عن الاختلاف بين ما تعتقده الإدارة أنها رغبة الزبون و بين ما تقوم المنظمة بأدائه من الناحية الفعلية. **نتيجة القياس :** في حالة وجود فجوة سلبية، فإن هذا يعني أنه بالرغم من إدراك الإدارة لتوقعات الزبائن فإنه لم يتم ترجمة هذه التوقعات إلى مواصفات محددة فعلية في الخدمة المقدمة للزبائن بسبب قيود تتعلق بموارد المنظمة أو عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة في الخدمة، و العكس صحيح.
- الفجوة (3):** و تظهر بسبب الاختلاف بين المواصفات المحددة للجودة و بين مستوى الأداء الفعلي. **نتيجة القياس:** في حالة وجود فجوة سلبية، فإن هذا يعني أن هناك اختلافا بين مواصفات الخدمة المقدمة للزبائن و بين ما تدركه الإدارة، و ذلك بسبب تدني مستوى الأداء و المهارات الخاصة بمقدمي الخدمة أو عدم وجود الدافعية لهم لتقديم الخدمة وفقا للمواصفات المخططة و العكس صحيح.
- الفجوة (4):** و تنتج عن الاختلاف بين الخدمة المؤداة و ما يتم الترويج عنه بخصوص الخدمة.

**نتيجة القياس:** في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى وجود خلل في المصدقية و الثقة في منظمة الخدمة، و العكس صحيح.

**الفجوة (5):** هي نتاج واحدة أو أكثر من الفجوات الأربعة السابقة و تمثل الفرق بين الخدمة المدركة و الخدمة الفعلية.

**نتيجة القياس:** في حالة وجود فجوة سلبية، فهذا يؤدي إلى عدم رضا الزبائن و المجتمع عن الخدمة المقدمة، و احتمالات التذمر و الشكوى و تكوين الانطباعات السيئة عن منظمات الخدمة. و لقد حظيت كل من الفجوة الأولى و الخامسة باهتمام الباحثين و المهتمين بقياس جودة الخدمة، و ذلك بالتطبيق على خدمات متنوعة منها الخدمة الصحية، و الخدمة المصرفية، و النقل الجوي، و التعليم و الوجبات السريعة و الخدمة الهندسية الاستشارية و خدمة التنظيف الجاف، و على سبيل المثال الدراسة التي أجراها Lam عام 1997 في قطاع الخدمات الصحية في هونكونغ و التي أوضحت إتمام مقياس Servqual بالواقعية و المصدقية كما أشارت نتائج هذه الدراسة أيضا إلى ما حصل عليه المرضى من خدمات صحية لم ترقى إلى مستوى إدراكهم و توقعاتهم لجودة هذه الخدمات.<sup>1</sup> و لجودة الخدمة وفقا لمدخل الفجوة خمسة مستويات هي:

- 1 - الجودة المتوقعة من قبل الزبائن و تتمثل في الجودة التي يرى الزبائن وجوب وجودها.
- 2 - الجودة من قبل إدارة المنظمة الخدمية و تراها مناسبة.
- 3 - الجودة القياسية المحددة بالموصفات النوعية للخدمة.
- 4 - الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة.
- 5 - الجودة المروجة للزبائن .

و يمكن استخلاص ما تم استعراضه حول العلاقة بين الزبون و الإدارة من خلال المتغيرات العديدة و الخاصة بجودة الخدمة، أن الفجوة (5) تكمن في جودة الخدمة التي يراها الزبون و الفجوات من (1-4) تقع أساسا في خدمة المنظمة، لذلك فإن الفجوات (1-4) تسهم في تكوين الفجوة (5). إن الفجوات لا تظهر أصلا إلا بوجود طرفين، و سواء كانا متناقضين أم متوافقين إلى حد ما فإن الفجوة تظهر بمداها الواسع أو المحدد، و متى ما أحست الإدارة بوجود مثل هذه الفجوات فإن الأمر يتطلب التقليل ما أمكن من سعة الفجوة بطرق عديدة و متنوعة و يمكن تناول الأساليب اللازمة لتقليل الفجوات كمايلي:<sup>2</sup>

---

1. يسري السيد يوسف، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مدخل لتحسين جودة أداء الخدمات الصحية، دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد 24، 2002.  
2. قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

- أ - أساليب معالجة الفجوات : مع الإقرار بأن توقعات و تقييمات الخدمة الزبائن لجودة الخدمة و إدراكهم لها في حالة عدم استقرار أو تغيير مستمر، فإن أساليب معالجة الفجوات ينبغي أن تتسم بالديناميكية طبقا لذلك، فهناك عدد من الأساليب المقترحة لمعالجة الفجوات المسببة لمشكلات جودة الخدمة كما يدركها الزبون و هذه الأساليب هي :
- **معرفة و إدراك المحددات الرئيسية لجودة الخدمة** : تلعب البحوث الميدانية دورا مهما في معرفة و إدراك المحددات الحقيقية لجودة الخدمة كما يدركها الزبائن، سواء بالنسبة لمنظمة الخدمة المعنية أو بالنسبة لمنظمات الخدمة المنافسة.
  - **صياغة و تثبيت معايير الجودة و إبلاغها للعاملين و توضيحها لهم** : من الضروري عند صياغة معايير الجودة أن تكون هذه المعايير مدونة تحريريا، و أن يفهمها جميع العاملين في منظمة الخدمة، و أن يمارسوها ميدانيا في اتصالهم مع الزبائن و أن تكون هذه المعايير ممثلة تمثيلا حقيقيا لتوقعات الزبائن.
  - **وضع معايير للأداء تفوق الحد الأدنى للمعايير المتعارف عليها على مستوى صناعة الخدمة**: حيث جرت العادة في المنظمات الخدمية، أن تتضمن مبادئ ممارسة العمل و عودا عامة بإخبار الزبائن تحريرا بأنها شروط خاصة أو استثنائية تتعلق بجوانب الخدمة المختلفة.
  - **عرض ضمانات محددة لأداء الخدمة** : قد يتعلق الضمان بالفترة التي تستغرقها إجراءات الحصول على الخدمة، و هذه الضمانات تعزز سمعة منظمة الخدمة في أذهان الزبائن إذا ما تم الوفاء بها.
  - **العلاقات التفاعلية بين مفهوم الخدمة و الزبون** : بما أن هذه العلاقات تعد حيوية في تحقيق الرضا لدى الزبون و هي إحدى محددات جودة الخدمة كما يدركها الزبون نفسه، فإن الضرورة تقتضي تدريب العاملين بشكل مستمر على الأساليب و الطرق الإيجابية في التعامل مع الزبائن.
  - **تحقيق التميز في الخدمة** : بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية بالنسبة للعاملين في منظمة الخدمة، يتولد عنها الإشباع و الرضا و التحفيز لدى العاملين عندها لن يكون هناك فجوات حقيقية تفصل ما بين منظمة الخدمة و زبائنها.
- ب - **الدلالات العملية لاستخدام نموذج الفجوات في قياس و تقييم الخدمة**:<sup>1</sup>

1. المرجع السابق، ص 103.



إن هذا النموذج يساعد الإدارة على التوصل إلى نتائج متعددة الأبعاد تتعلق بمستوى جودة الخدمة المقدمة، و التي تتلخص في الآتي:

- مدى قدرة الإدارة أو عجزها على فهم احتياجات و رغبات الزبائن و الذي يمكن تحقيقه من خلال طرفي المعادلة التالية:

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

- مدى فاعلية المنظمة و كفاءة الموارد التنظيمية في منظمة الخدمة، و الذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

إدراكات الإدارة لتوقعات الزبائن نحو الخدمة = إدراكات الإدارة لمواصفات الخدمة المقدمة

- مستوى أداء العاملين في المنظمة و دافعيتهم في تقديم الخدمة للزبائن في مستوى الجودة يتطابق مع المواصفات المحدد من جانب الإدارة، و الذي يمكن تحقيقه من خلال قياس طرفي المعادلة التالية :

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

- مدى المصادقية و الثقة في منظمة الخدمة، و الذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

إدراكات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة = إدراكات الزبائن للخدمة المروجة

- مستوى رضا أو عدم رضا الزبائن عن الخدمة، و الذي يمكن تحقيقه من خلال قياس طرفي المعادلة التالية:

توقعات الزبائن لمستوى الخدمة = إدراكات الزبائن لمستوى الأداء الفعلي للخدمة

#### 4 - مقياس الأداء الفعلي:

و هو ما يعرف بـ Servperf\* ، واستمرارا للجهود المبذولة عالميا للتوصل إلى نموذج علمي و عملي لقياس جودة الخدمة و يتمتع بدرجة عالية من الثقة و المصادقية و إمكانية التطبيق، فقد توصل كل من Gronin et Taylor إلى هذا المقياس الذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة

\* وتعني أداء الخدمة ، وتتكون من العبارتين service و performance الأداء.

المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن، و أنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية :

### جودة الخدمة = الأداء الفعلي

و لم يختلف هذا الأسلوب عن سابقه في الأبعاد المستخدمة بقياس مظاهر جودة الخدمة الخاصة بالجوانب الملموسة، و الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، و اللباقة، و كما يرى أصحاب هذا المقياس فإنه يتميز عن سابه بالبساطة و سهولة الاستخدام، و كذلك بزيادة درجة مصداقيته و واقعيته إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة على الكشف عن مجالات القوة و الضعف في الخدمة المقدمة و التي تتعلق بجوانب متعددة، و ليست فقط إدراكات الزبون من الخدمة<sup>1</sup>.

#### 5- مقياس القيمة :

تقوم الفكرة الأساسية لهذا المقياس على أن القيمة التي تقدمها منظمة الخدمة للزبائن تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون و التكلفة للحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بين المنفعة و السعر هي التي تحدد القيمة، فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن و كلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات، و العكس صحيح و بالتالي فإنه من واجب منظمة الخدمة اتخاذ الخطوات الكفيلة من أجل زيادة المنفعة المدركة لخدماتها بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض سعر الحصول على الخدمة، و لا شك أن وجود مثل هذا المقياس سوف يدفع منظمات الخدمة إلى تركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة .

1. ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 509.

## خاتمة الفصل :

اختلف مفهوم الجودة باختلاف المداخل التي انتهجها الباحثون، و هذه المداخل تعكس إلى حد كبير تعاريف الجودة و هي مدخل الامتياز، مدخل يعتمد على المنتج، و آخر يعتمد على الزبائن، و مدخل يعتمد على التصنيع و أخيرا مدخل يعتمد على القيمة، و حسب كل مدخل يختلف مفهوم الجودة كما تم توضيحه سابقا، و كذا الخدمات التي نجد اختلافها واضحا في وضع مفهوم لها، و تدرج خصائص الخدمات كاللاملموسية و استهلاكها عند إنتاجها، و عدم انتقال ملكيتها للمشتري، و غيرها من التعاريف التي تم إدراجها في الفصل .

مع هذه الاختلافات يظهر اختلاف واضح في وضع مفهوم لجودة الخدمة من منظور مقدم الخدمة و من منظور المستفيد، فالأول يرى بأن جودة الخدمة تعني مطابقتها للمعايير الموضوععة مسبقا، أما الثاني يرى بان مواءمة الخدمة لاستخداماته و استعمالاته يعبر عن جودة الخدمة المقدمة له .

و بالرغم من أن جودة الخدمات يصعب قياسها إلا أن هناك طرق مختلفة لقياسها من بينها مقياس الفجوة و الذي يعرف بنموذج servqual الذي يعتمد على تحديد فجوة بين توقعات الزبائن لمستوى الخدمة و إدراكاتهم. و حسب هذا النموذج فإن جودة الخدمة تعني الدراسة و التحليل و التنبؤ بتوقعات الزبائن و محاولة الارتقاء إليها بشكل مستمر، بينما هناك مقياس آخر و هو مقياس الأداء الفعلي و الذي يعرف بنموذج servperf و هو استمرار للجهود المبذولة للتوصل إلى نموذج علمي و عملي لقياس جودة الخدمة. و حسب هذا النموذج فجوة الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن بالاعتماد على أبعاد جودة الخدمة .

## الفصل الثاني : جودة الخدمة و درجة رضا العملاء

يحتل رضا العملاء دورا مركزيا في إستراتيجية منظمات الخدمات، هذه الأهمية ناتجة عن زيادة المنافسة، فالمنظمات على استعداد للاستماع لعملائها و هذا لتلبية طلباتهم و محاولة تحقيق رضاهم للمحافظة على مكانتها في السوق، فلا يمكن أن تستمر المنظمات دون عملاء، فقيمة الرضا تكمن في تأثيرها على السلوك اللاحق للعملاء و تصرفاتهم لاسيما من خلال رأيهم حول الخدمة التي قدمت إليهم. فتقييم جودة الخدمة مرتبط بالانحراف الموجود بين الجودة المتوقعة و الجودة المدركة من طرف العميل، لذلك يجب العمل على تحديد و معرفة أنماط العملاء و توقعاتهم و العوامل المؤثرة فيها لتقديم خدمات ذات جودة تتوافق مع توقعات العميل، و كذا توضيح مفهوم الرضا و أساليب قياسه بالإضافة إلى

تحديات رضا العملاء وارتباطها بالجودة و الخطوات التي تنتهجها المنظمات الخدمية لتحقيق الجودة لإرضاء عملائها و مدى التفاعل الحاصل بين الجودة و الرضا .

### **المبحث الأول: العملاء و توقعاتهم**

يعتبر العملاء أهم عنصر لاستمرار منظمات الأعمال، فاختلاف هؤلاء العملاء و احتياجاتهم و توقعاتهم يحتم على المنظمات معرفة الطرق السليمة للتعامل معهم و التعرف على توقعاتهم و إدارتها بشكل مناسب، و إدراك العوامل التي تؤثر في هذه التوقعات.

#### **المطلب الأول : أنماط العملاء و طرق التعامل معهم**

يمكن القول بداية أن الفرق بين المنظمة الجيدة و غير الجيدة يكمن في الأسلوب الذي يتعامل به موظفي المنظمة مع العملاء، و يتطلب هذا الأمر ضرورة الفهم التام لطبيعة و ديناميكية السلوك الإنساني، و خصوصا الأنماط الشخصية للعملاء، و عاداتهم و دوافعهم و حاجاتهم و اتجاهاتهم، و قيمهم و تقاليدهم.

و يمكن الإشارة في هذا المجال إلى عشرة من الأنماط الشخصية للعملاء و طرق التعامل مع كل نمط.<sup>1</sup>

### 1 - العميل السلبي

و يتصف العميل هنا بالخجل و المزاجية و كثرة أسئلته و رغبته في الإصغاء بانتباه و يقظة، إضافة إلى البطء في اتخاذ القرارات و إعطاء الردود للأسئلة التي تطرح عليه، فهو يفكر في موضوعات كثيرة أثناء حديث الموظف معه مما يقلل من درجة تركيزه و استيعابه لحديث الموظف. و يتم التعامل معه من خلال :

- الصبر و محاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار.
- أن لا يجره الموظف للتصرف بالاتجاه الذي لا يرغبه.
- مسابرتة للوصول إلى ما يحقق رغباته.
- تدعيم الحديث معه بالأدلة التي تعمق قناعاته بما يقوله الموظف ، كأن يعطيه أمثلة على المزايا التي حققها غيره من العملاء ممن قبلوا بوصايا الموظف و ساروا على نهجها .
- تعميق الإدراك لديه بأهمية وقته و جهده.

### 2 - العميل المتشكك

و يتصف هذا العميل بنزعة عميقة إلى الشك و عدم الثقة، إضافة إلى لهجته التهمكية التي تنتطوي على سخرية لما يقوله الغير له، و قد يطلب تقديم برهان على ذلك، و يصعب في العدة معرفة الشيء الذي يريده مثل هذا العميل، و رغم الصعوبة في التعامل معه إلا أنه يمكن أن يكون عميلا جيدا إذا أحسنت معاملته. و يتم التعامل معه من خلال :

- عدم مجادلته فيما يدعي و يقول .
- معرفة الأساس الذي يبني عليه شكه و عدم ثقته .
- تكييف الحوار معه بطريقة تزيل شكه و عدم ثقته.
- بناء جسور الثقة الحذرة عن طريق حصولك على موافقات مبدئية على بعض الجوانب الفرعية لموضوع حديثك معه إلى حين تحقيق جو من الثقة التامة .

### 3 - العميل الثرثار

1. مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص ص 183-189.

و يتصف العميل هنا بأنه صديق مجامل يتمتع بما يقضيه من وقت في محادثة الغير، فهو يتصف بالفكاهة و الدعابة، و تنطوي شخصية هذا العميل على نزعة للاستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره، فهو يخلط الموضوعات ببعضها و لديه الأساليب لجر الأشخاص الذين يحاورونه إلى الأحاديث التي يريدونها. و يتم التعامل معه من خلال:

- معاملته بحرص و حذر.
- الإمساك بزمام المبادرة أثناء الحديث معه.
- أن يعطيه الآخرين فرصة للحديث كلما كان ذلك مناسباً.
- الحصر على إبقاء الحديث معه ضمن سياق الموضوع أو الخدمة محل الحديث .
- الموافقة على ما يبديه من آراء و تعليقات و إعطائه فرصة للحديث .
- التعبير عن الامتنان و التقدير للاقتراحات التي يقدمها.
- في حالة عدم فاعلية هذه لأساليب،محاولة استئذانه بأدب للتعامل مع عميل آخر يكون بانتظار مساعدة الموظف المسؤول في المنظمة.
- إشعاره بالجوانب الإيجابية في المقترحات التي قدمها.
- تحويل المقترحات الإيجابية التي يقدمها هذا العميل بالشكل الذي يخدم تطوير الحوار معه.

#### 4 - العميل المندفع المغرور

يشعر العميل هنا بأنه يحسن صنعا عندما ينتظره الآخرون، إذ أن مبالغته في إدراكه لذاته تولد لديه اتجاهات و نزعات التميز و السيطرة، إضافة إلى أن غروره المفرط يقوده دائما إلى شعوره العالي بالثقة، لهذا فهو ينفذ صبره بسرعة، لهذا يلجأ إلى المقاطعة بالحديث و يحاول إعاقة الآخرين عن العمل، و كذلك فهو يثار بسهولة و لا يسأل كثيرا و ذلك لشعوره أنه يعرف كل شيء. و يتم التعامل معه من خلال:

- محاولة إنهاء معاملته بسرعة .
- الحرص على ضرورة مسايرته.
- معاملته على أنه شخص ذو أهمية كبيرة و أنه صاحب الرأي القيم.
- مجاملته في آرائه و مقترحاته.

- ضرورة طلب نصيحته و رأيه في المسائل المختلفة.
- الابتعاد عن الدخول في التفاصيل و التركيز على الهدف الأساس.
- انتزاع زمام المبادرة في الحوار معه.
- استخدام عبارة (نعم.....و لكن.....).

#### 5 - العميل المتردد

- و يتصف هذا العميل بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه، و ينظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية صعبة لا يستطيع القيام بها، و يبدو في العديد من الحالات مترددا في حديثه و غير مستقر في رأيه، و على الرغم من أنه لا يبدي معارضة نحو كل ما يقال له، إلا أن إجابته (بنعم) أو (لا) تكاد تكون مستحيلة و يؤجل قراره إلى وقت آخر، و إذا تعرض هذا العميل إلى موقف حرج أو مأزق يتطلب اتخاذ قرار حوله، فإنه سوف يبدي عدم الرغبة فيما ستفرض عليه من قرارات. و يتم التعامل معه من خلال :
- إشعاره بأن فرص الاختيار أمامه محدودة.
  - إشعاره بأن الطريق إلى الحل البديلة مغلق.
  - إشعاره بافتقار رأيه إلى المنطق من خلال تدعيم أقوالك و آرائك بالأسباب المنطقية.
  - في حالة اليأس من الخروج بأية نتيجة معه، لا بد من تقديم الشكر له و إشعاره بأن اللقاء معه كان فرصة جيدة و فاتحة للصداقة.

#### 6 - العميل الغضبان

- يتصف هذا العميل بسرعة الغضب و إمكانية الإثارة بسرعة، فهو يبحث عن صغار الأمر و توافهها، لكي يجعل منها مبررات كافية لافتعال الغضب، كما أنه يرى المتعة في الإساءة إلى الآخرين و إلحاق الضرر بهم، و في نفس الوقت يكون من الصعوبة إرضاءه فأراؤه دائما متشددة و فيها نوع من التهجم. و يمكن التعامل معه من خلال :
- الأدب و التحلي بالصبر في التفاعل معه.
  - استيعاب ثورة غضبه و التعرف على مشاكله.
  - أن يتمالك الشخص الذي يتعامل معه نفسه، و يعمل على ضبط مزاجه.
  - الانضباط و التحكم في ردود الأفعال.
  - الاستمرار في توجيه الأسئلة له و الإصغاء له.
  - محاولة الوصول إلى أسباب الغضب لديه و تسويتها.



- التركيز على كيفية تقديم خدمات أفضل.
- عدم مجادلته فيما يصدر عنه من أقوال.
- تضمين الحديث معه بالأرقام و الحقائق و البراهين.
- التعامل معه بصفة شخصية، و خاصة ما إذا كان غضبه نابعا من أمور لها صلة بالمنظمة.
- عند صعوبة استمالاته، يمكن اللجوء أخيرا إلى تهدئة خواطره و التعامل معه كما يريد هو الحل الوحيد.

## 7 - العميل المشاهد المتسوق

يميل هذا العميل إلى التمعن في الأشياء و تفحصها، فلا يوجد في ذهنه شيء محدد يريده، فهو يستمتع بالتسوق، و إذا لم يجد شيئا يفعل، فإنه ينظر هنا و هناك، و بالرغم من إمكانية أن يكون هذا عميلا مرتقبا و عميلا جيدا، أحيانا فإنه يجدر الاهتمام به بحذر لأنه لا يرغب في أن يكون محل مراقبة أو ملاحظة، و هذا العميل إذا شعر أن أحدا يراقب تصرفاته يكف فوراً من القيام بما يعمل، و إذا حاول أحد سؤاله عما إذا كان يريد خدمة ما فإنه يجيب بأنه مجرد متفرج، و لأنه ليس عميلا فعليا فهو لا يحاول إضاعة وقت الموظف. و يمكن التعامل معه من خلال :

- عدم وضع هذا العميل محلا لتركيز الانتباه، و عدم إبداء أية تصرفات تشعر العميل بذلك.
- أن يتم تتبع حركاته و محل اهتمامه دون إشعاره بذلك، و محاولة إبراز العلامات التي تشير إلى الخدمات التي تقدمها المنظمة و خاصة الجديدة منها.
- الفضول بحذر فعند رؤية هذا العميل يقرأ أية معلومات تتعلق بخدمة معينة جديدة، و يبدي اهتماما خاصا نحوها، فعلى الموظف أن يحاول فقط إعطاء تعليق سريع عابر على ذلك، مثل إنها خدمة قد طورناها للتو، و تركه بعدها مباشرة.
- عدم محاولة استخدام أية أساليب ترويجية ضاغطة، و مقابله بعبارات الترحاب فقط.
- توضيح المميزات و الفوائد المقترنة بخدمات المنظمة.
- تقديم البراهين التي تثبت أن ما تقدمه المؤسسة من خدمات هو الأفضل.
- استعراض أفضل أساليب التعامل معه.

## 8 - العميل النزوي

يتصف هذا العميل بالتفاخر الدائم و قدرته على اتخاذ قرارات سريعة، و نادرا ما يصغي إلى المناقشات الطويلة، و تتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي، و كثيرا ما تجذبه المظاهر أكثر من المضامين،

فهو يكره المعلومات التفصيلية و الشرح المستفيض عن خدمة ما و يعتبر ذلك مضيعة للوقت،فهما يقدم له الموظف من معلومات، فإنه في النهاية سيختار ما يناسب تفضيلاته، و في حالة وقوعه في الأخطاء فإنه يلقي باللائمة على الموظف الذي قدم له الخدمة. و يتم التعامل معه من خلال:

- محاولة مساعدته لتجنيبه الأخطاء.
- تقديم النصيحة التي تساعد على الاختيار الصحيح.
- الطلب منه قراءة أية معلومات تتعلق باختياره قبل اتخاذ قراره، و توضيح أية التزامات يمكن أن تترتب على هذا الاختيار و ذلك تجنباً لأي إحراج أو لوم في المستقبل.

### 9 - العميل العنيد

و يتصف هذا العميل بأنه إيجابي النزعة، نشيط و مبادر يتمتع باستقلالية عالية جداً، يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة و بعيداً عن تأثير الآخرين، فهو عنيد متشبث بأرائه، التي قد تكون مبنية على علم، أو ربما يكون مجرد هراء، كذلك فهو محافظ يقاوم التغيير، و يرفض الأخذ بكل ما هو جديد و متطور، و هو ذو عقلية مغلقة. و يمكن التعامل معه من خلال :

- محاولة مسايرته فيما يقول و الثناء على ذلك.
- إظهار التقدير و الاحترام لمعارفه و ذكائه.
- الطلب منه تقديم المقترحات التي يريدها حول الخدمات المقدمة.
- إشعاره بالاهتمام به و بالأشياء التي يقولها.

### 10 - العميل المفكر الصامت

و يتصف هذا العميل بالهدوء و قلة الكلام، فهو يستمع أكثر ما يتكلم، و هنالك صعوبة في استدراك أفكاره و آرائه بسرعة، يمتاز بالاتزان و عدم السرعة في اتخاذ القرار و يتمعن في كل شيء من خلال بحثه الجيد عن المعلومات و القيام بعمل مقارنات للوصول إلى الاختيار الأنسب، من خلال التحليل و الربط بين المعطيات و إدراكه للخطر. و يتم التعامل معه من خلال :

- الحرص على إعطائه المعلومات الصحيحة و عدم مناقشته بغير علم.
- الجدية في أسلوب الحوار المستخدم معه.
- استخدام الحقائق و المنطق التحليلي.
- معاملته بوقار و إحترام.
- إعطائه الأمثلة الرقمية و الأدلة المختلفة.

## المطلب الثاني : إدارة توقعات العملاء و تلبيتها

يجب على المنظمات أن تدرك توقعات عملائها و بالتالي العمل على إدارتها و تلبيتها بالشكل الصحيح الذي يضمن لها الاستمرار، و يكون ذلك بمعرفة مستويات توقعاتهم<sup>1</sup>.

### 1 - مستويات التوقعات:

تشير الأبحاث و الدراسات إلى أن توقعات العملاء توجد على مستويين مختلفين:

أ - **المستوى المرغوب** : و يتمثل في المستوى من الخدمة الذي يتمنى العميل الحصول عليه، فهو خليط مما يعتقد العميل أنه من الممكن حدوثه و ما الذي ينبغي حدوثه.

ب - **المستوى الملائم** : فهو يمثل ذلك المستوى من الخدمة و الذي يجده العميل مقبولاً عنده، و يتكون جزئياً من تقدير العميل مقدماً لما سيكون عليه مستوى الخدمة .

جـ **منطقة التحمل** : و يقصد بها ذلك المدى من مستوى أداء الخدمات الذي يجده العميل مرضياً، فإذا ما وجد الأداء الفعلي أقل من منطقة التحمل فإن العميل سيشعر بالإحباط و الندم و تنخفض درجة ولائه للمنظمة، أما إذا وجد مستوى الأداء الفعلي أعلى من منطقة التحمل فإنه سيشعر بالسعادة و الرضا و تزيد درجة ولائه للمنظمة. و الشكل التالي يوضح هذه المستويات:

<b>التوقعات المرغوبة</b>
منطقة التحمل
<b>المستوى الملائم</b>

### الشكل رقم (12): مستويات توقعات العملاء

المصدر : هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 519.

حيث أن منطقة التحمل تختلف من عميل لآخر، بل من المحتمل أن تختلف من خدمة إلى نفس الخدمة مرة أخرى و لنفس العميل، كما أن منطقة التحمل قد تختلف باختلاف المؤشر المستخدم في تقييم جودة الخدمة من قبل العميل من مل الثقة و الجوانب الملموسة و الاستجابة، و بصفة عامة كلما زادت أهمية المؤشر للعميل قلت منطقة التحمل الذي يعني الاستعداد المحدود لدى العميل للتنازل عن المعايير الخاصة بالجودة التي يرغب فيها.

1 . هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص 518،519.

## 2 - كيفية إدارة توقعات العميل:

تستطيع منظمات الخدمات إدارة توقعات عملائها بشكل فعال من خلال الالتزام بالوعد التي تقطعها على نفسها لهم حول خدماتها، وكذلك الاعتماد على الاتصال الفعال معهم، وهذا يحتاج منها إلى التأكيد على العوامل التالية:<sup>1</sup>

أ - **التأكد من أن الوعود واقعية:** وهذا يعني أنه على المنظمة أن لا تغالي في وعودها أو أن لا

تعطي وعودا خلابة لا تعكس ما تقدم في الواقع، فالوعد الخلاب والمحالة والتي لا تتمكن المنظمة من تحقيقها للعميل سوف تؤدي إلى خلق عدم الثقة بينه وبينها، وحتى يمكن ضمان أن يتوافق أداء الخدمة الفعلي مع الوعد المعطاة من قبل المنظمة للعملاء فلا بد على إدارة التسويق مراعاة مايلي :

- التعرف على ردة الفعل اتجاه أي حملة ترويجية قبل القيام بها، وذلك من قبل المقدمين للخدمة أنفسهم أو مجموعة من العملاء ويكون الهدف من هذا التأكد من صحة الوعد التي سوف تطلقها هذه الحملة.

- القيام بفحص الخدمة والتعرف على العناصر و المفاتيح الرئيسية فيها، والتي يمكن أن تركز عليها حملات الترويج للمنظمة.

- القيام ببحوث دورية تهدف إلى تقييم تأثير المزيج التسويقي للمنظمة على مستويات توقعات العملاء.

ب - **التأكيد على عامل الثقة في تقديم الخدمة :** إن أداء الخدمة بشكل صحيح أول مرة – أي يمكن العملاء الاعتماد على المنظمة وخدماتها- لاشك و إن ذلك يساهم في تمايز الخدمة، لأن الثقة في الخدمة هي المعيار الأكثر أهمية للعميل عند تقييم الجودة، كما أن وجود درجة عالية من الثقة لدى العميل بخدمات المنظمة سيقبل من حاجته لعملية معالجة أخطاء و مشاكل الخدمة.

و الواقع أنه عندما يتعرض أحد العملاء لمشكلة أو خطأ في الخدمة فغن ذلك يؤدي إلى رفع مستويات توقعاته حيث إنها تزيد من معرفة العميل بنطاق الخدمة و تقلل في نفس الوقت من منطقة تحمله، و بالتالي فإن التأكيد على أداء الخدمة بشكل صحيح من أول مرة يتطلب أن يكون هناك توجه لدى المنظمة نحو القيادة في جودة الخدمة و أن يتم الاختبار الشامل و الدوري للخدمة

1. المرجع السابق، ص ص 521-525.

سواء قبل أو بعد تقديمها على نطاق تجاري بالإضافة إلى خلق بنية تنظيمية سلمية ( أفراد و فرق عمل و نظم مكافآت) تمكنها من أداء خدماتها بشكل موثوق به.

ج - **الاتصال الدائم مع العملاء:** إن الاتصال العادي مع العملاء، و ذلك لفهم توقعاتهم و اهتماماتهم و كذلك قيام المنظمة بشرح طبيعة خدماتها لهم أو التعبير لهم عن امتنانها و شكرها العميق لهم على اختيارهم لها قد يؤدي إلى التأثير إيجابيا في منطقة التحمل، و بالتالي فهي وسيلة ممكنة لإدارة توقعات العملاء، و الدراسات تشير إلى أن الاتصال الذي تجريه المنظمة مع العملاء و الذي يعكس في طياته مدى العناية و الاهتمام بمشاكلهم و حاجاتهم يؤدي دائما إلى توسيع منطقة التحمل لديهم. فالخدمة ما هي إلا تفاعل مع العميل و لو قامت المنظمة بالاتصال الدائم مع هذا العميل لاستطاعت أن تتجنب العديد من المشاكل المحتمل أن تتعرض لها عند تقديم الخدمة. و الاتصال مع العملاء في الوقت المناسب يعد أحد الطرق الفعالة في إدارة توقعاتهم. و حتى يمكن للمنظمة أن تقدم خدمات تفوق مستواها المستوى الذي يتوقعه العملاء فإن عليها أن تقوم: بالتمييز في تسليم خدماتها و استثمار عملية علاج الخدمة.

- **التمييز في تسليم الخدمة:** يشعر العملاء عند عملية تسليم الخدمة بمستوى مهارة مقدمي الخدمة لهم، و هذا بالتالي يعطي منظمة الخدمة فرصة لتزيد من درجة ثقة العملاء بخدماتها و ذلك بالطريقة التي تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها في السوق. و تشير نتائج الدراسات بهذا الصدد إلى أن العملاء عند اهتمامهم بأداء الخدمة من قبل المنظمات بشكل يفوق توقعاتهم عادة ما يركزون على جانب عمليات الخدمة و أدائها و ليس على نتائج الخدمة، فالمكان الذي تؤدي فيه الخدمة هنا له تأثير كبير و العاملون الذين يقدمون الخدمة للعميل و يتفاعلون معه و وجهها لوجه يعدون من أهم العناصر أهمية بهذا الشأن، فالابتسامة و التعامل الإنساني و إظهار الاهتمام و العناية بالعميل و العمل على حل مشاكله و القدرة و المهارة على أداء الخدمة بشكل صحيح كل ذلك يؤدي إلى أن تقوم المنظمة بتقديم خدمة عند مستوى يفوق توقعات عملائها.

- **استثمار عملية علاج أخطاء الخدمة :** إن قيام المنظمة بمعالجة الأخطاء التي قد تحدث في أدائها لخدماتها تمثل فرصة ذهبية للمنظمة لكي تستطيع أن تقدم للعملاء خدمة تفوق توقعاتهم، فالقيام بالتعامل الفوري مع العميل الغاضب و إظهار التعاطف مع موقفه و مشكلته و العمل على حلها بشكل جيد و سريع يستطيع أن يحول النقاط السلبية إلى نقاط إيجابية لصالح المنظمة.

إن العميل قد يصبح أكثر اهتماماً بالخدمة في مرحلة العلاج مقارنة بدرجة اهتمامه في مرحلة تقديم الخدمة أول مرة، وتشير الدراسات التي أجريت على العديد من المنظمات الخدمية الناجحة أن وجود نظام جيد لعلاج جوانب القصور التي قد تظهر في أداء الخدمة قد يؤدي إلى شعور العميل بالرضا و من ثم تزداد عملية توصيته بالتعامل مع المنظمة و يحسن من إدراكه لجودة الخدمة ذاتها، و مثل هذا النظام يقوم على إتباع طرق منهجية في علاج مشكلات الخدمة، و على الرغم من أن تفاصيل هذا النظام قد تختلف من منظمة إلى أخرى إلا أن نظام عمليات العلاج لابد و أن يتضمن بصفة عامة المكونات التالية :

1 تحديد المشكلات الموجودة في الخدمة: و هذا يتطلب القيام بمعالجة شكاوي العميل و القيام ببحوث تتعلق بالعملاء و متابعة عملية الخدمة ذاتها و إجراءات القيام بها.  
2 القيام بحل المشكلات بشكل فعال: و يتطلب القيام بحل المشكلات بشكل فعال إعداد و تأهيل العاملين و القيام بإصلاح ذلك العنصر، الذي يؤدي إلى الفشل في أداء الخدمة بشكل جيد.

3-التعلم من خلال العلاج: إن على كل منظمة أن تتعلم من المواقف العلاجية التي تمر بها أقصى ما يمكن تعلمه لتحسين خدماتها، و تتطلب عملية التعلم الفعالة البحث عن أسباب حدوث الخلل في أداء الخدمة و العمل على تصحيحها و القيام بعملية تعديل نظام مراقبة عملية الخدمة و وجود نظام المعلومات الذي يعمل على حصر و متابعة المشكلات.

### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في توقعات العملاء

لقد دلت الدراسات التي أجريت بشأن مستوى توقعات الأفراد على هذه المستويات أنها قابلة للتغيير و التعديل كاستجابة لعدد من العوامل، و التي تسبب حدوث تغييرات في منطقة التحمل الخاصة بهم و من أهم هذه العوامل:<sup>1</sup>

#### 1 - الحاجات الشخصية :

و تشير هذه الحاجات إلى المطالب الشخصية للعميل و التي قد يتحدد و تتأثر بالسمات الشخصية و النفسية و الاجتماعية للفرد و كذلك موارده الشخصية.

#### 2 - البدائل المتاحة للخدمة:

و تشير إلى إدراك و معرفة العميل بوجود عدد من البدائل الأخرى للخدمة المتاحة له، و ذلك بالنسبة للخدمة التي يرغب الحصول عليها .

1. ماهر العجي، سلوك المستهلك-كيف تكسب الزبون؟، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000، ص ص 42-66.

### 3 - الخبرة السابقة :

و هي تعرض العميل من قبل لنفس الخدمة و درجة معرفته بطبيعتها بعد التجربة .

### 4 - الأحاديث و الأقاويل الشخصية:

و هي تلك العبارات التي تقال عن المنظمة و خدماتها من أي طرف آخر غير المنظمة

و هذه العبارات قد تأتي من أفراد مثل الأصدقاء أو الخبراء.

### 5 - الوعود المصرحة بها من المنظمة بشأن خدماتها :

و يشير هذا العامل إلى تلك الوعود الصريحة و المحددة التي تعلن عنها المنظمة لعملائها

في صورة جمل أو عبارات باستخدام العديد من أدوات الترويج و الاتصال معهم، مثل البيع

الشخصي و الإعلانات التجارية و غيرها.

### 6 - المثيرات الدائمة لحساسية العميل اتجاه الخدمة:

و تشير هذه العوامل إلى العناصر التي تزيد من حساسية العميل اتجاه جودة الخدمة،

و ذلك على أساس دائم معتمد و من أمثلة ذلك المثيرات الأصدقاء و الزملاء...إلخ.

إن التعرف على طبيعة مثل هذه العوامل و أهميتها تتيح الفرصة أمام المنظمات لاستخدام

عدد من الاستراتيجيات التسويقية التي تمكنها من إدارة توقعات عملائها و تقديم خدمة تفوق

مستوى هذه التوقعات، و الواقع إن التميز و التفوق على مستوى توقعات العملاء يعطي الفرصة

لأن يدخل العميل و المنظمة في علاقة تحكمها درجة عالية من الولاء من قبل العميل للمنظمة.

## المبحث الثاني : رضا و عدم رضا العميل

رضا العملاء أهم معيار من المعايير التي تمكن المنظمات من معرفة مدى جودة الخدمات التي تقدمها لعملائها، فتحقيق الرضا عملية مستمرة . حيث أن العميل الراضي اليوم قد يصبح غير راضي غدا و بالتالي يجب أن تقوم المنظمات بقياس الرضا و العمل على تحسينه .

### المطلب الأول : مفاهيم حول الرضا و عدم الرضا

إن العملاء أفراد و هم مختلفون، فما يرضي عميلا قد لا يرضي عميلا آخر و بالتالي يجب معرفة مفهوم الرضا للسعي وراء تحقيقه لأن له نتائج على أداء المنظمة ككل.

#### 1 - تعريف الرضا و خصائصه

إن رجل التسويق يهتم بالسلوك الشرائي للعميل الذي يتجسد في قرار العميل بشراء المنتج أو الخدمة، و يمر قرار الشراء بعدة مراحل يمكن تقسيمها إلى:<sup>1</sup>

- التعرف على الحاجات.

- البحث عن المعلومات.

- تقييم البدائل.

- قرار الشراء.

- إعادة التقييم (سلوك ما بعد الشراء) .

من خلال المراحل السابقة نلاحظ أن العملية الشرائية تبدأ قبل الشراء الفعلي و تمتد إلى ما بعد الشراء، حيث يقوم العميل بإعادة تقييم عملية الشراء التي ينتج عنها ردود أفعال، و لهذا على رجل التسويق التركيز على العملية الشرائية ككل و ليس على القرار الشرائي.<sup>2</sup>

إن المرحلة الأخيرة من مراحل قرار الشراء، و التي تتمثل في السلوك أو الشعور ما بعد الشراء لديها القدرة في التأثير على اتجاهات العميل نحو المنتج الذي قام باقتنائه، فإذا كان أداء المنتج يتناسب مع توقعات العميل حيث لبي حاجاته فإنه سينتج إحساس إيجابي لدى العميل يتمثل في مستوى الرضا، أما إذا

1.Sylvie Martin, Jean-Pierre Vedrine , Marketing, Chihab, Alger, 1994, p43.

2. Abdelmadjid Amine, Le comportement du consommateur face aux variable d'action , Edition Management Paris, 1994, p 84.



كان أداء المنتج لا يتناسب مع توقعات العميل فينتج عن هذا إحساس، سلبي يؤدي إلى عدم رضا العميل.<sup>3</sup> و عليه يمكننا القول أن مرحلة ما بعد الشراء هي مرحلة تقييم قرار الشراء للوقوف على درجة رضا أو عدم رضا العميل عن مستوى جودة المنتج كما أن لهذه المرحلة آثارا بعيدة المدى على الاستراتيجيات التسويقية للمنظمة.

لقد تعددت و اختلفت الآراء حول تعريف الرضا، لذا سيتم عرض البعض منها بهدف الإلمام بمختلف الجوانب الخاصة به.

و حسب B.Dubois et Ph.Kotler الرضا هو : " إحساس العميل الناتج عن حكم مقارن بين أداء المنتج و بين توقعاته".<sup>1</sup>

أما Howard et Sheth الرضا بأنه: " الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة كافية مقابل التضحية بالنقود و المجهود ".<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف نستنتج أن الرضا يظهر عند مقارنة العميل بين تكلفة و عائد عملية الشراء.

كما يتفق كل من Hunt، Jenkins، Cadotte، Woodruff، Wilkie et على أن العملاء يكونون مجموعة من التوقعات عن قدرة المنتج على إشباع حاجاتهم و ذلك قبل الشراء والاستخدام، و أن هذه التوقعات ما هي إلا تنبؤات لمستوى الأداء الذي سوف يحصلون عليه، و يقارن العملاء بين الأداء الفعلي للمنتج و بين الأداء المتوقع قبل الاستخدام، فإذا تحققت التوقعات أو تفوق الأداء الفعلي للمنتج عليها كانت النتيجة رضا العملاء، و على العكس كلما كانت الفجوة بين ما يتوقعه العملاء من مميزات و ما يحصلون عليه فعلا زاد تأثرهم و وضع سلوكهم بعدم الرضا.<sup>3</sup>

هذا و قد عرفه Hunt بأنه: " تقييم لخبرة امتلاك و استخدام المنتج، و التي تكون على الأقل جيدة قدر الإمكان لما هو مفترض أن يكون".<sup>4</sup>

أما Got Lieb فيرى الرضا على أنه يعقب الجودة المدركة من خلال التسلسل يتمثل في تقييم المنتج أولا من خلال مقارنة الأداء المدرك بالتوقعات ثم يعقب هذا التقييم رد فعل عاطفي (الرضا أو عدم الرضا)، تعقبه النوايا الشرائية.<sup>5</sup>

3. أحمد على سليمان، سلوك المستهلك، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، 2000، ص 68.

1. عائشة مصطفى الميناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص. 29.

2. Kotler et Dubois, Marketing Management , 9ème édition, public union éditons, Paris, 1997, p67.

3. Abdelmadjid Amine ,op.cit, p85 .

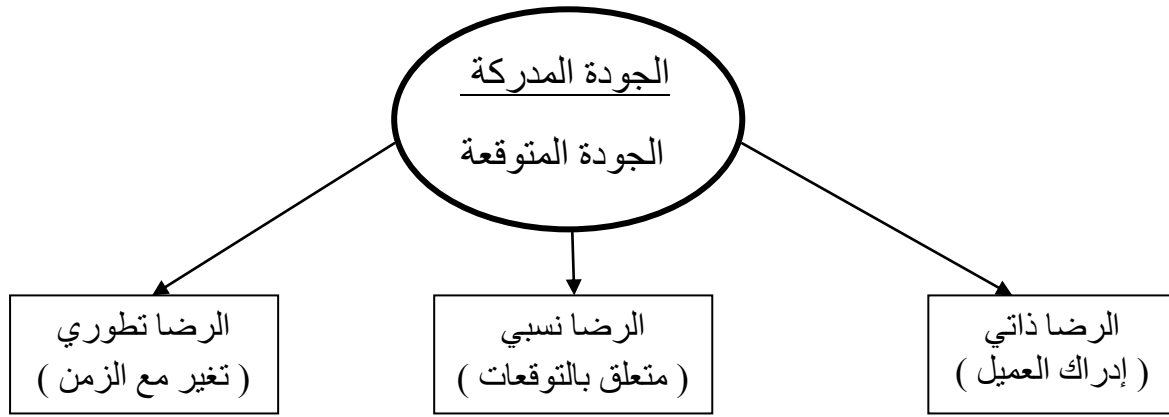
4. Christian Derbaix, Joël Bree, Comportement du consommateur , Economica, Paris ,2000 , p505.

و قد عرف Goodman الرضا بأنه: "الحالة التي يتم فيها مقابلة احتياجات و رغبات و توقعات العميل أو التفوق عليها مما يؤدي إلى إعادة شراء العميل لنفس المنتج و الولاء المستمر للمنظمة"<sup>6</sup> و حسب معايير ISO 9000 لسنة 2000 فإن الرضا هو: " رأي العميل حول درجة تلبية حاجاته و توقعاته من خلال أداء المنتجات و الخدمات المستلمة "<sup>7</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الرضا أو عدم الرضا هو دالة في التوقعات قبل الشراء و الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة بعد الشراء، و عليه يمكن تعريف رضا العميل عن الجودة أنه ذلك الشعور الذي يتولد لدى العميل و الناتج من المقارنة بين المستوى المدرك بعد الاستخدام و مستوى الأداء المتوقع عنها قبل الاستخدام.

## 2- خصائص الرضا:

للرضا خصائص تتمثل في أن الرضا ذاتي و أنه نسبي بالإضافة إلى أنه تطوري، و يمكن التعرف على طبيعته من خلال الخصائص الثلاثة الموضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم (13) : خصائص الرضا

Source: Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction des clients, 2eme tirage édition d'organisation, Paris, 2001, p 24.

وتتمثل خصائص الرضا فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1- الرضا ذاتي:

5. ريم محمد صالح الألفي، قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة و علاقته بسلوك ما بعد الشراء، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، 2002، ص 38.  
6. محمد علي بركات علي، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، 2001، ص 92.

7. Henri Mitonneau, "ISO9000", Version2000, Dunod, Paris, 2001, p 6.

1. Daniel Ray, op cit, pp24-30.

يتعلق رضا العميل هنا بعنصرين أساسيين: طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للعميل من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، فنظرة العميل هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع الرضا، فالعميل لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية. فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة، فالعميل الذي يرى بأن الخدمة المقدمة بأنها أحسن من الخدمات المنافسة، يراها عميل آخر بأنها أقل جودة من الخدمات الموجودة في السوق، ومن هنا تظهر أهمية الانتقال من النظرة الداخلية التي تركز على ( الجودة – المطابقة )، إلى النظرة الخارجية التي تعتمد على ( الجودة – الرضا )، فالمؤسسة يجب أن لا تقدم خدمات وفق مواصفات ومعايير محددة وإنما تنتج وفق ما يتوقعه ويحتاجه العميل.

إن الخاصية الذاتية للرضا ينتج عنها ضرورة وجود عناصر مادية خاصة بالأنشطة الخدمية، أي جعل العناصر المعنوية للخدمة ملموسة، حتى نجعل جودة الخدمة مرئية، ومن أجل إظهار الرضا الخفي لدى العميل.

## 2-الرضا نسبي:

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

## 3-الرضا تطوري:

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

## المطلب الثاني : تحليل الثنائية الرضا /عدم الرضا

حسب توقعات العملاء اتجاه الخدمة المقدمة لهم يكون رد فعلهم، حيث أن سلوكياتهم الناجمة عن الرضا تختلف من عميل لآخر، وكذا سلوكياتهم الناجمة عن عدم الرضا تختلف أيضا.

### 1 -محددات الرضا أو عدم الرضا

نلاحظ أن التعاريف السابقة تتفق معظمها حول محددات الرضا و عدم الرضا و المتمثلة أساسا في التوقعات، الأداء الفعلي و المطابقة أو عدم المطابقة.

أ- التوقعات: تمثل التوقعات تطلعات أو أفكار العميل بشأن احتمالية ارتباط أداء المنتج بخصائص و مزايا معينة متوقع الحصول عليها منه، و توجد عدة تصنيفات للتوقعات نذكر منها:

يصنف Day توقعات العملاء الى ثلاثة أنواع هي:<sup>1</sup>

- التوقعات عن طبيعة و أداء المنتج أو الخدمة: هي المنافع التي يتوقع العميل الحصول عليها من شراء و استخدام المنتج أو الخدمة نفسها.

- التوقعات عن تكاليف المنتج أو الخدمة: هي التكاليف التي يتوقع أن يتحملها العميل في سبيل الحصول على المنتج أو الخدمة مثل الوقت و الجهد المبذول في عملية التسوق و جمع المعلومات عن العلامات الموجودة في السوق بالإضافة إلى سعر شراء المنتج أو الخدمة.

- التوقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية: و هو رد الفعل المتوقع للأفراد الآخرين مثل الأقارب، و ذلك عند شراء الفرد للمنتج أو الخدمة و يأخذ شكل الاستحسان أو الاستهجان للمنتج المشتري.

صنف Woodside et Pitts ثلاث أنواع من التوقعات :<sup>2</sup>

- التوقع التنبؤي: و هو يوضح معتقدات العميل عن الخصائص و الصفات التي يتوقع وجودها في المنتج.

- التوقع المعياري: يركز على المستويات المثالية التي يجب أن يكون عليها أداء المنتج.

- التوقع المقارن: يمثل معتقدات العميل حول أداء منتج أو علامة معينة بالمقارنة بمنتجات أو علامات أخرى.

1. سعد علي الحامد، قياس الجودة المدركة لخدمات المراكز التجارية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، 2003، ص.85  
2. عائشة مصطفى الميناوي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

يعتبر التوقع المعياري هو أنسب محددات الرضا لأنه ينتج عنه رد فعل تقييمي يأتي بعد الاستخدام و هنا ينتج إحساسا ايجابيا (الرضا) أو إحساسا سلبيا (عدم الرضا)، حيث أن هذه الأحاسيس تتوقف على وجود اختلاف بين الأداء المدرك للمنتج و مستوى التوقع.

يمكن للعميل تحديد تطلعاته من خلال :<sup>3</sup>

- معرفة سابقة بخصائص المنتج.

- اتصالات مع الجماعات المرجعية.

- التعرض للمثيرات التسويقية مثل :الإعلان، الترويج، السعر.

**ب- الأداء الفعلي :** يتمثل في مستوى الأداء الذي يدركه العميل عند استعمال المنتج أو الحصول على الخدمة بالإضافة إلى الخصائص الفعلية لكليهما، يمكن الاعتماد على مقياس الأداء الفعلي للتعبير عن الرضا أو عدم الرضا و هذا من خلال سؤال العميل عن رأيه في الجوانب المختلفة المتعلقة بأداء المنتج أو الخدمة بالإضافة إلى أنه معيار يستخدم للمقارنة أي مقارنة العميل للأداء المدرك للمنتج من حيث أبعاده مع التوقعات عن المنتج و تكون النتيجة درجة معينة من عدم المطابقة الايجابية و السلبية بالإضافة إلى حالة المطابقة.

**ج- المطابقة أو عدم المطابقة:** إن عملية المطابقة تتحقق بتساوي الأداء الفعلي للمنتج مع الأداء المتوقع، أما حالة عدم المطابقة يمكن تعريفها بانها درجة انحراف أداء المنتج أو الخدمة عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء و هنا نجد حالتين:<sup>1</sup>

- **إنحراف موجب:** أي الأداء الفعلي أكبر من الأداء المتوقع و هي حالة مرغوب فيها.

- **إنحراف سالب:** أي الأداء الفعلي أقل من الأداء المتوقع و هي حالة غير مرغوب فيها.

إن حالة المطابقة و عدم المطابقة الموجبة تولد الشعور بالرضا، لكن حالة عدم المطابقة السلبية فيتولد عنها عدم الرضا.

## 2- السلوكيات الناجمة عن الرضا أو عدم الرضا

إن سلوك الرضا أو عدم الرضا يظهر من خلال مرحلة ما بعد الشراء و التي تشمل استخدام المنتج، إنهاء استخدامه و في الأخير و هو الأساس تقييم استهلاك المنتج أو الحصول على الخدمة أي وقوع الرضا أو عدم الرضا.

---

3. شريف أحمد شريف، "محددات رضا العميل"، مجلة البحوث التجارية، العدد الثاني، جامعة الزقازيق، الشرقية، 1998، ص 33.

1. Abdelmadjid Amine, op,cit, p85 .

أثناء مرحلة ما بعد الشراء و حدوث الرضا أو عدم الرضا يقوم العميل باتخاذ مجموعة من الإجراءات أو السلوكيات المختلفة التي تعكس مستوى الرضا أو عدم الرضا لديه، و عليه يمكن اعتبار سلوك ما بعد الشراء بأنه رد فعل صادر من العميل يحدث أثناء مرحلة ما بعد الشراء و يكون مجسدا لحالة الرضا أو عدم الرضا، و تأخذ السلوكيات ما بعد الشراء شكلين يتمثلان في:

- سلوك العميل ما بعد الشراء و المترتب على حدوث الرضا.

- سلوك العميل ما بعد الشراء و المترتب على حدوث عدم الرضا.

#### أ- السلوك المترتب على حدوث الرضا

تتمثل السلوكيات التي تعبر عن رد فعل العميل عن حدوث الرضا في:

- تكرار الشراء.

- التحدث بكلام ايجابي.

- الولاء.

و هي سلوكيات جاءت على سبيل المثال و ليس على سبيل الحصر.

-**سلوك تكرار الشراء** : إن سلوك تكرار الشراء يختلف عن سلوك الولاء بالرغم من أن

البعض يعرف سلوك الولاء بأنه تكرار الشراء (تجديد المشتريات).<sup>1</sup>

كما يرى البعض أن الذين يكررون الشراء هم من يستمرون في شراء نفس العلامة بالرغم من عدم وجود ارتباط عاطفي بينهم و بينها، بينما أصحاب الولاء هم من لديهم ارتباط عاطفي بالعلامة، لسلوك تكرار الشراء علاقة ارتباط وثيقة بالرضا عن الجودة كما أن تأثير الرضا على تكرار الشراء يعد أقوى من تأثير الجودة على تكرار الشراء.<sup>2</sup>

-**سلوك التحدث بكلام ايجابي**: يعد سلوك التحدث بكلام ايجابي أحد أهم سلوكيات ما بعد

الشراء المترتبة على الرضا، حيث هذا الأخير يعد مقدمة هامة لسلوك التحدث الايجابي عن المنتج أو الخدمة، إن رضا العميل ينتج عنه إحساس ايجابي يخزن في ذاكرة العميل قد يستخدم في الحالة التي يكون فيها العميل جماعة مرجعية تؤثر في السلوك الشرائي للأفراد من خلال التأثير على اعتقاداتهم و اتجاهاتهم و قيمهم و سلوكهم بالإيجاب.<sup>3</sup>

1. Paul Ohna, total customer management , Edition d'organisation, Paris, 2001, p19.

2. ريم محمد صالح الألفي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

3. محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق ، الطبعة الثالثة، دار المستقبل النشر و التوزيع، عمان، 1999، ص 95.

إن العميل الذي يصبح جماعة مرجعية يؤثر في تقييم و جذب على سلوك الفرد و هذا من خلال:<sup>4</sup>

-تصديق المعلومات الايجابية التي يحصل عليها.  
-الانقياد نحو سلوك الجماعة بغض النظر على موافقته أو عدم موافقته على هذا السلوك  
لكن يكفي أنه ينتمي إليها أو يحترم رأيها.  
-يزود الأفراد بوسيلة للتعبير و تحديد الحاجات التي لها قيمة حقيقية عنده و لكنها ضمنية و هذا من خلال النظرة الايجابية المتوفرة لديه و الناتجة عن رضاه عن المنتج أو الخدمة.

مما سبق يمكننا القول أن سلوك التحدث بكلام ايجابي يمثل وسيلة اتصال مجانية ذات فعالية لما تتميز به من مصداقية، لأنها ناتجة عن تجربة نتج عنها صورة ايجابية تنقل من الفم إلى الأذن مباشرة، و عليه فالعميل الراضي هو خير معن للمنظمة و منتجاتها و يعتبر تأثيره أقوى من القيام بالإعلان في الوسائل الاعلانية حيث هناك دراسة أوضحت أن العميل الراضي ينقل انطباعه الايجابي إلى نحو ثلاثة أفراد.<sup>5</sup>

-**سلوك الولاء:** يعد سلوك الولاء أحد السلوكيات المترتبة على الرضا، و هو يتميز بأنه التزام عميق بتكرار الشراء أو إعادة التعامل على الدوام مع المنتج المفضل في المستقبل، هذا يعني تكرار الشراء من نفس العلامة مهما كانت المؤثرات الخارجية المحيطة أو الجهود التسويقية التي تهدف لتحويل العميل لعلامة أخرى.<sup>1</sup>

إن سلوك تكرار الشراء(الشراء المنتظم) لعلامة معينة بسبب التعود أو بسبب أن هذه العلامة هي المتاحة أمامه لا يعد ولاء و إنما الولاء هو إصرار العميل و تمسكه بعلامة معينة و سعيه لاختيارها دون غيرها من العلامات المتاحة في منافذ التوزيع.<sup>2</sup>

و لقد قام Brown بتبيان الفرق بين تكرار الشراء و الولاء حيث افترض وجود العلامات

A,B,C,D,E,F لنفس المنتج و قام العميل بشراء المنتج ست مرات متتالية فان ولاء العميل

يطلق عليه:<sup>3</sup>

A A A A A A

-ولاء مثالي

4 . Pierre- Louis Dubois, Alain Jolibert, Le marketing , 3ème édition, Economica, Paris, 1998, p90 .

5. Michel Machault, Conquérir de clients ,éditions Foucher, Paris, 2000, p14.

1. ريم محمد صالح الألفي،مرجع سبق ذكره، ص 69.

2. ثابت عبد الرحمان ادريس، بحوث التسويق، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2002، ص 345.

3. Richard Ladwein, Le comportement du consommateur et de l'acheteur, Economica, Paris, 1999, p365 .

A B A B A B

-ولاء مقسم

A A A B B B

-ولاء غير مستقر

A B C D E F

-ولاء مفقود

إن المثال السابق يؤكد وجود فرق بين الولاء و تكرار الشراء و أن تكرار سلوك الشراء

غير كافي لتعريف سلوك الولاء. و يتميز العميل صاحب الولاء بلسلوكات التالية: <sup>4</sup>

-يلتزم أكثر بتكرار الشراء من المنظمة المعتاد عليها إذا ما قارناه بالعميل الجديد.

-أقل حساسية اتجاه ارتفاع أسعار المنتج أو الخدمة فهو مستعد لدفع أكثر للحصول على المنتج.

-يتحدث عن المنظمة بشكل ايجابي مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الجهود التسويقية و الوسائل الاقناعية لجذب عملاء جدد.

-بفضل العميل الوفي يمكن للمنظمة تخفيض تكاليفها، و هذا من خلال التعاون المستمر بين العميل و المنظمة الذي ينتج عنه معرفة عادات و احتياجات العميل مما يسمح للمنظمة بتدنية التكاليف الداخلية نتيجة للإنتاج بصفر عيب لما يريده العميل.

إن لسلوك الولاء نتيجتين هما: <sup>1</sup>

- تخفيض المعدل السنوي للعملاء المفقودين: إن المعدل السنوي للعملاء المفقودين ينخفض بنمو ولاء العملاء.

- تخفيض التكاليف المتعلقة بالمبيعات: إن كسب عملاء جدد يكلف الكثير، كما أنهم ليسوا دائما مربحين على الفور، و لهذا فبالرضا الجيد يكون العملاء أكثر ولاء و منه يرتفع رقم الأعمال و تنخفض تكاليف كسب عملاء جدد و بالتالي تنخفض التكاليف الإجمالية.

يعد رضا العميل غير كاف لضمان بقاء المنظمة في السوق و لكن يجب أن يتجاوز تحقيق رضا

العميل إلى ولاءه و هذا عن طريق:

-تنمية مشاعر الارتباط لدى العميل: إن سلوك الولاء يتناسب بقوة مع مشاعر الارتباط

و الانتماء الشخصي لدى العميل الخارجي و تنمية هذه المشاعر يكون من خلال العمل على

إرضاء العميل الداخلي بما أنه هو الذي يتفاعل مع العملاء الخارجيين وهو مسؤول عن تحقيق

4. Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction clients, Editions d'organisation, Paris, 2000, p14 .

1. Jean- Louis Dumoulin , Clients satisfaits entreprise gagnante , les éditions d'organisation, Paris, 1994, p28.



الجودة و رضا العملاء، لتحقيق ما سبق على المنظمة أن تزرع الولاء و الانتماء لدى العميل الداخلي مما سيؤثر بالإيجاب على علاقاته مع العميل الخارجي و يولد لدى هذا الأخير مشاعر انتماء و ارتباط مع المنظمة من خلال رضاه عن العاملين بها.

- تقديم منتج أو خدمة تفوق التوقعات :إن تقديم ما هو غير متوقع يدخل السرور على

العميل و يجعله وفيا، لكن تجاوز التوقعات لا يجب أن يمس كل الأبعاد و إنما الأبعاد الرئيسية و التي تتمثل في: <sup>2</sup>

- مستوى الجودة الخاص بالمنتج متميز و سعر معتدل أي تعظيم القيمة لدى العميل.

- الخدمة الإضافية التي تقدم بجانب المنتج الأساسي.

- التعامل مع الشكاوى : و هي فرصة لتكوين علاقة مع عميل لديه مشكلة تم التعامل

معها بفاعلية أكثر.

مما سبق يمكننا القول أن كسب العميل يجب أن يكون هدفا بالنسبة للمنظمة و ليس هذا فحسب بل

تحقيق رضاه و ولائه أيضا، لأن ذلك هو ضمان لاستمرارها و كسبها الثقة لدى شريحة كبيرة من العملاء

الذين سيتأثرون سلبا أو إيجابا برأي العملاء الآخرين الذين يتعاملون مع المنظمة.<sup>3</sup>

- العلاقة بين الرضا و الولاء :

يمكن الاعتقاد بأن عميل غير راضي لن يكون ذا ولاء، في حين أن العميل الراضي يكون

وفي و ذا ولاء للمنظمة، عند وضع الولاء على محور الترتيب و الرضا على محور

الفواصل، و على سلم من 0 إلى 100 % نحصل على خط كما توضحه الحالة (A)، لكن

هذه العلاقة بين الولاء و الرضا ليست بالضرورة بهذه الصورة. في الحالة (B) العميل ليس

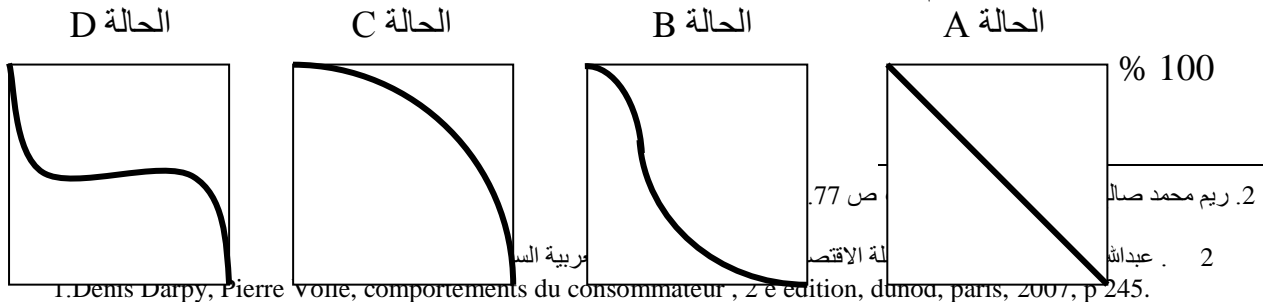
له ولاء في ظل مستوى من الرضا ضعيف و في حال ارتفاع هذا المستوى من الرضا بقليل

يصبح العميل ذا ولاء مرتفع و بسرعة. أما في الحالة (C) يصل العميل إلى مستوى ولاء

مرتفع و بسرعة في ظل مستوى رضا متوسط، من الصعب تحقيق ولاءه التام دون

الاستثمار بكثافة على تحقيق رضاه، و في الحالة (D) نلاحظ هضبة بمستويين من الولاء.<sup>1</sup>

أنظر الشكل رقم 14.



الرضا الرضا الرضا الرضا

### الشكل رقم (14) : العلاقة بين الرضا و الولاء

Source : Idem, p 245.

#### ب- السلوك المترتب على عدم الرضا:

يعد سلوك عدم الرضا نتيجة لمجموعة من الإخفاقات مثل: إخفاق أداء المنتج، العمليات المصاحبة لأداء المنتج مثل: الضمان، الصيانة، علاج الشكاوى... الخ. و يؤكد Fornell , East et Al على أن الإخفاق في تقديم المنتج أو الخدمة يؤدي إلى نوعين من ردود الأفعال و هي:<sup>2</sup>

- التحول عن التعامل مع المنظمة إلى المنافسين.

- التوجه بالشكوى.

كما قد يضاف للأفعال السابقة غياب رد الفعل .

- التحول عن التعامل مع المنظمة إلى المنافسين: يعد تحول العميل رد فعل سلوكي ناتج عن حدوث عدم الرضا عن المنتج أو الخدمة مما ينتج عنه حالات هروب العملاء، لذا يجب على المنظمة الوصول إلى صفر عيب أو رضا بنسبة 100 % و هذا عن طريق القضاء عن كل أسباب التحول و التي نذكر منها:

- عدم إظهار اهتمام العملاء الداخليين الذين يحتلون الواجهة الأمامية بالعميل الخارجي.
- استغراق وقت طويل للاستجابة لمتطلبات العميل.
- عدم توفر المنتج أو الخدمة المطلوبة.
- مستوى الجودة متقارب مع مستوى المنافسين مع سعر أعلى.
- عدم قدرة المنظمة على الوفاء بوعودها كأن نجد فجوة بين جودة المنتج التي وعدت بها المنظمة و الجودة التي يتميز بها المنتج فعلا.
- عدم القدرة على التعامل مع شكاوى العملاء بطريقة ترضيهم.
- ظهور مشكلات مع تقييم المنتج أو الخدمة مما يؤثر على سمعة المنظمة.
- تقديم أعداء بشكل مستمر حول الأخطاء التي تقع أثناء تقديم المنتج؛

2. ريم محمد صالح الألفي، مرجع سبق ذكره، ص 77 و78.

- عدم رضا العملاء الداخليين مما سينعكس سلباً على رضا العملاء الخارجيين.  
- انخفاض جودة المنتج أو الخدمة المقدمة دائماً حيث يكون هدف المنظمة هو المنافسة  
بالسعر على حساب الجودة.

- سلوك الشكوى : يعد سلوك الشكوى رد فعل يحدث نتيجة عدم الرضا الذي يشعر به العميل  
عن المنتج أو الخدمة بسبب وجود أخطاء عند تقديم الخدمة أو المنتج مثل: التأخير في تسليم  
المنتج أو الخدمة، تقديم منتج أو خدمة لم يطلبها العميل، عدم توفير ما يطلبه العميل في الوقت  
و المكان المتوقع عليه.

إن المنظمة في الماضي كانت تحاول تفادي حصول شكاوى مع العملاء و كانت تعالج  
المشاكل حين حصولها بعيداً عن الإدارة العليا و كانت تعتبر بالنسبة لها مصدر إزعاج، أما  
المنظمة الحديثة فقد أدركت ازدياد أهمية شكاوى العملاء و تبين لها أن تلك الشكاوى وسيلة  
فعالة لتحقيق احتياجات العملاء و سماع آرائهم و تعليقاتهم المختلفة فيما يتعلق بالمنتج  
و الخدمات الخاصة و بالتالي أصبحت المنظمة تنفق الكثير من المال و الجهد لتشجيع العملاء  
للتعبير بكل الوسائل الممكنة عن شكاوهم و تعليقاتهم المختلفة <sup>1</sup>.  
توجد عدة تقسيمات للشكاوى منها:

- التصنيف حسب أهداف العملاء: يتعلق هذا التصنيف بأهداف العملاء التي يريدون تحقيقها  
من جراء التقدم بالشكوى و التي تتمثل في:<sup>1</sup>

- البحث عن تعويض: هدف العميل من تقديم الشكوى هو طلب تعويض عن  
المنتج.

- توصيل عدم الرضا للآخرين: الدافع هنا من تقديم شكوى ليس طلب تعويض  
و إنما إعلام الآخرين بعدم الرضا كالتحدث بكلام سلبي عن المنتج أو المنظمة.  
لقد بينت دراسة أن العميل غير الراضي عن منتجات المنظمة ينقل اتجاهاته  
السلبية إلى نحو عشرين عميلاً.<sup>2</sup>

- المقاطعة الشخصية: الهدف هنا هو مقاطعة المنتج الذي أثار غضب العميل.

---

1. جون والمين، ترجمة مركز التعريب و البرمجة، أصول خدمة الزبائن، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1998، ص72.

1. ريم محمد صالح الألفي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

- التصنيف حسب تحديد الشيء الذي تتجه نحوه ردود الأفعال: وفقا لهذا التقسيم تأخذ شكاوى العميل ثلاثة أشكال:<sup>3</sup>

- الشكاوى العلنية: و هي الشكاوى المرتبطة بالخبرة غير المرضية للعميل عن المنتج بصورة مباشرة و لا ترتبط بعلاقاته الاجتماعية مثل تقديم شكاوى لإدارة المنظمة، إن الشكاوى العلنية تعبر عن رد فعل اتجاه البائع.

- الشكاوى الخاصة: و هي الشكاوى المرتبطة بالخبرة غير المرضية للعميل بالمنتج بصورة غير مباشرة و ترتبط بعلاقاته الاجتماعية مثل: إقناع الأقارب و الأصدقاء بعدم التعامل مع المنظمة أو وقف التعامل معها.

- الشكاوى الموجهة لجهات أخرى: و هي الشكاوى المرتبطة بالخبرة غير المرضية للعميل بالمنتج بصورة غير مباشرة، و لا ترتبط بعلاقاته الاجتماعية مثل: اتخاذ إجراءات قانونية للحصول على تعويض من المنظمة.

إن قرار تقديم الشكاوى من طرف العملاء يتوقف على مجموعة من العوامل و هي:

-معتقدات العميل المتعلقة بنتيجة الشكاوى: هي المكاسب التي يتوقع العميل الحصول عليها بعد تقديم الشكاوى مثل التعويض المادي أو الاعتذار أو الوعد بتقديم منتجات و خدمات أفضل في المستقبل أو الخسائر التي يتوقع العميل تحملها بعد تقديم الشكاوى مثل الوقت الضائع بدون فائدة.

-معتقدات الجماعة المرجعية : هي توصيات الجماعات المرجعية مثل: الأصدقاء و الجيران و الأقارب بتقديم العميل للشكاوى.

معتقدات العميل المتعلقة بصعوبة تقديم الشكاوى: هي درجة سهولة أو صعوبة تقديم العميل للشكاوى و تتوقف على مهاراته الاجتماعية و ثقته بنفسه و الفرص المتاحة لتقديم الشكاوى و معرفته بإجراءاتها.

إن تقديم الشكاوى من قبل العملاء غير الراضين له نتائج ايجابية عن المنظمة تتمثل في:<sup>1</sup>

3. علي سعد علي الحامد، مرجع سبق ذكره، ص 99.

1. Philippe Détrie, Les réclamations clients , Editions d'organisation, Paris ,2001, p19.

**إعادة الرضا:** إن احتجاج العميل غير الراضي يمثل فرصة للمنظمة لتصحيح الأخطاء، تحديد العيوب التي يمكن إيجادها في المنتجات أو الخدمات كما تعتبر الشكاوى أحد مصادر المعلومات عن رضا العميل و السلوك التصحيحي . و بهذا يمكن من خلال الشكاوى أن تؤثر المنظمة على العميل غير الراضي من خلال الاستماع إليه ليصبح أحسن محامي للمنظمة.

**الولاء :** إن العميل صاحب الولاء هو ذاك العميل الذي يكون:

- عموما راضيا جدا عن المنظمة.
  - مستعدا كليا لاكتساب منتج المنظمة.
  - مستعدا كليا لإعادة شراء منتج المنظمة.
- و عليه فشكواه تمكن المنظمة من التعرف على جوانب القصور في أدائها و المجالات التي يجب تحسينها و هذا بغرض المحافظة على ولاءه.
- التنوع:** إن عدم الرضا يتطلب توسيع مجال و شدة يقظة المنظمة، ففي ظل وضعية السوق الحالية التي تتميز بكبر العرض عن الطلب، و لتغلب المنظمة عن منافسيها عليها بالتنوع في منتجات أو خدمات و هذا لمنع تسرب عملائها غير الراضين إلى المنافسين و يتم هذا بالانطلاق من الشكاوى.

**مصدر للاقتصاد:** إن العميل غير الراضي يفقد المنظمة أموالا بسبب:

- الوقت الضروري لإعادة إرضاء العميل و الذي يشمل: وقت التحصل على الشكاوى، الوقت اللازم لمعالجة الشكاوى، و الوسائل المستعملة لهذه المعالجة... الخ.

- فقدان العميل و تكلفة استبداله.

- نقص الأرباح.

- تهقر صورة المنظمة.

و عليه لا يمكن اعتبار معالجة الشكاوى تكلفة، و إنما هي اقتصاد في التكلفة

و هي مصدر للمردودية.

**تعد الشكاوى وسيلة مساعدة للمنظمة:** كانت المنظمة لا تحبذ الشكاوى

و تعتبرها كربة، لكن حاليا أصبحت تستخدم هذه الكربة كعنصر ايجابي بالنسبة

للمنظمة و هي وسيلة للحصول على النقد الذاتي و هي تقدم بصورة تلقائية، مباشرة، واقعية، كما يعتمد عليها في التحسين المستمر.

في المقابل فتقديم الشكاوى له نتائج ايجابية على العميل نفسه فهي تساعد على تفرغ شحنة الغضب و تكوين شعور ايجابي نحو المنتج و بالتالي يكرر الشراء من المنتج أو الخدمة بنفس المستوى أو بمستوى أكبر خاصة و أن هناك بعض العملاء المتجنبين لتقديم الشكاوى يميلون إلى تقليل الشراء من المنظمة أو إيقافه تماما.

لتحقيق النتائج الايجابية الخاصة سواء بالمنظمة أو بالعميل على المنظمة أن تشجع عملائها غير الراضين عن جودة منتجاتها على التقدم بالشكاوى إليها و من ناحية أخرى يجب عليها أن تستجيب لهذه الشكاوى بالشكل الذي يتوقعه العميل.

إن تقييم العميل لاستجابة المنظمة للشكاوى المقدمة يأخذ ثلاثة أشكال:<sup>1</sup>

- إذا كانت استجابة المنظمة المدركة ( الفعلية) للشكاوى مساوية لاستجابتها المعيارية (الكيفية التي يجب أن تستجيب لها المنظمة للشكاوى من وجهة نظر العميل) تتكون مشاعر رضا لدى العميل عن تلك الاستجابة.

- إذا كانت استجابة المنظمة المدركة (الفعلية) للشكاوى أكبر من استجابتها المعيارية تتكون مشاعر رضا عالية عن تلك الاستجابة.

- إذا كانت استجابة المنظمة المدركة (الفعلية) للشكاوى أقل من استجابتها المعيارية تتكون مشاعر رضا منخفضة عن تلك الاستجابة.

إن مستوى رضا العميل عن استجابة المنظمة للشكاوى له تأثير على اتجاهاته المستقبلية نحو المنظمة و المنتج الذي تقدمه، و ذلك بشكل ايجابي إذا ارتفع مستوى رضا العميل عن استجابة المنظمة لشكواه و العكس صحيح.

للقيام بعملية معالجة الشكاوى هناك ثلاث طرق:<sup>1</sup>

- تشجيع العملاء لتقديم الشكاوى من خلال تسهيل التعبير عن عدم الرضا و لا يتحقق هذا إلا بإعلام العميل أين يوجه اقتراحاته و شكاويه، و هذا لا يكفي بل يجب أن تكون معروفة بالنسبة للعميل و متوفرة و سهل الوصول إليها.

---

1. علي سعد علي الحامد، مرجع سبق ذكره، ص 100.

1. Monin Jean Michel, op, cit, pp 157,158 .

- معالجة الشكاوى و الاقتراحات بعناية بحيث يبدأ الأمر بالإصغاء و تسجيل و تشخيص المشكلة و التصرف باتخاذ قرار صحيح.
- استغلال عدم الرضا للتطور أي استغلال المعلومات المجمعَة حول الشكاوى لاستغلالها في التحسين.
- **غياب رد الفعل :** هناك عملاء لا يحبذون فكرة تقديم الشكاوى أي لا يكون لهم سلوك رد الفعل، و هنا المنظمة تكون معرضة لخطر فقدان العميل و بالتالي تآكل أصولها من العملاء و هذا بدون إعلام المنظمة بسبب تدميرهم.
- إن حجج العميل غير الراضي في الامتناع عن التعبير كثيرة منها: <sup>2</sup>
- إن العملاء غير الراضين الذين لا يشكون يعتقدون عموما أنه أمر ليس له قيمة لأن الوقت و الجهد اللذين يبذلان للالتزام بالرد على عدم الرضا بالغ الأهمية بالمقارنة بالمنافع التي يترتب الحصول عليها.
- يعتبر أن الشكاوى هي مصدر إزعاج و نزاع شديد بين العميل و المنظمة.
- يرى أن الإدارة لا تشجع شكاوى العملاء.
- عدم وجود قناة اتصال لتقديم الشكاوى من خلالها.
- إن النظرة للعميل و كيفية تحقيق رضاه تطورت بتطور مفهوم التسويق، ففي ظل الفكر التسويقي الكلاسيكي كانت المنظمة تنتج ما تراه ذا جودة و بالتالي يحقق رضا المستهلك، أما هذا الأخير لم يكن له أي دور في التأثير على قرارات المنظمة فيما يخص ما تنتجه.
- أما المفهوم التسويقي عرف تطورا فيما يخص النظرة للمستهلك حيث أصبحت المنظمة تركز اهتمامها على المستهلك من خلال إنتاج منتجات تأخذ بعين الاعتبار احتياجات، رغبات و توقعات المستهلك و هذا من خلال إجراء بحوث التسويق للتعرف عليها.
- ركز المفهوم التسويقي الحديث على اعتبار العميل حجر الزاوية في النشاط التسويقي حيث تحدد رغبات العملاء و خصائصهم معالم الإستراتيجية التسويقية الفعالة، إن المنظمة أصبحت تنظر للجودة من وجهة نظر العملاء و ليس من وجهة نظرها و بدلا من أن تنتج ما تعتقد أن المستهلك في حاجة إليه عليها أن تكتشف ما يرغبه العميل فتقدمه له، في ظل هذا المفهوم هدف المنظمة يتمثل في خلق عملاء و الاحتفاظ بهم عن طريق إرضائهم و زرع فيهم شعور الولاء.

2 . Richard Ladwein, op, cit, p362.

يعد سلوك الرضا أو عدم الرضا ناتج عن المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار الشرائي و هو يمثل رد فعل أو التصرف الصادر من العميل أثناء مرحلة ما بعد الشراء. إن الرضا أو عدم الرضا هو دالة لثلاثة متغيرات و هي: التوقعات، الأداء الفعلي، المطابقة أو عدم المطابقة.

إن حالة الرضا أو عدم الرضا يترتب عنها سلوكات تتمثل في:

- السلوك المترتب على حالة الرضا: تشمل تكرار الشراء، الكلمة الايجابية المتناقلة و الولاء.

- السلوك المترتب على حالة عدم الرضا: يشمل التحول على التعامل مع المنظمة إلى المنافسين، التوجه بالشكوى، غياب رد الفعل.

### المطلب الثالث : أساليب قياس رضا العميل

لكي تقوم المنظمة بتحليل رضا عملائها من خلال التعرف على مدى تأثير هذا الرضا على قرار إعادة الشراء، الولاء، نصح العملاء المرتقبين، موقع المنظمة بالمقارنة بمنافسيها في السوق.... إلخ، فهي تستخدم العديد من الأساليب المتعلقة بقياس رضا العميل، و التي تتمثل في القياسات الدقيقة و القياسات التقريبية، إن هذه الأخيرة تتكون من البحوث الكيفية و البحوث الكمية.

#### 1 - القياسات الدقيقة

إن القياسات الدقيقة متعددة يمكن ذكر البعض منها بقليل من التفصيل:<sup>1</sup>

##### أ - الحصة السوقية

إن قياس الحصة السوقية نسبيا سهل إذا كانت مجموعة العملاء أو تجزئة السوق محددة، فهناك من يقيس هذه الحصة بتحديد عدد العملاء إلا أن نجاح هذه الحالة يكون في المدى القصير أين يكون هدف المنظمة نمو رقم أعمالها، المردودية، عوائد رأس المال المستخدم مقابل تقديم أسعار تنافسية أي أن عدد العملاء لا يعبر حقيقة عن الحصة السوقية. وهناك من يقيس هذه الأخيرة من خلال العملاء الذين لهم علاقات طويلة مع المنظمة.

إن مقياس الحصة السوقية مرتبط بمقدار الأعمال المنجزة مع عملائها وتنوعها بالنسبة لكل عميل حيث أن هذا المقدار يمكن أن يتقلص في حالة شعور العميل بحالة عدم الرضا كما قد يرتفع في الحالة التي يكون فيها راض عما تقدمه المنظمة له، و عليه يمكن قياس الحصة

1. Robert s. Kaplan, David P. Norton, le tableau de bord prospectif, les éditions d'organisation, Paris, 1998, p 83 .



السوقية من خلال عدد العملاء، رقم الأعمال سواء الإجمالي أو الخاص بكل عميل، كمية المشتريات.

#### ب - معدل الاحتفاظ بالعملاء (أقدمية العملاء)

إن أحسن طريقة للحفاظ أو نمو الحصة السوقية هي الاحتفاظ بالعملاء الحاليين يعتمد قياس رضا أو عدم رضا العملاء الدقيق على درجة تحديد العملاء سواء كانوا مؤسسات صناعية موزعين، بائعوا الجملة، بنوك يمكن قياس معدل الاحتفاظ بالعملاء من خلال معدلات نمو مقدار النشاط المنجز مع العملاء الحاليين كما قد يكون هذا القياس بصفة نسبية أو مطلقة وهي تعبر عن العملاء الذين احتفظت المنظمة بعلاقات دائمة معهم.

#### ج- جلب عملاء جدد

من أجل نمو مقدار النشاط تبذل المنظمة قصارى جهدها لتوسيع قاعدتها من العملاء، إن التقدم في هذا المجال يقاس بصفة مطلقة أو نسبية كما قد يعبر عنه بعدد العملاء الجدد أو بإجمالي رقم الأعمال المنجز مع العملاء الجدد.

#### د- المردودية

إن المقاييس السابقة لا يمكن من خلالها معرفة مردودية العميل إنما تعبر عن رضاه أو عدم رضاه الذي ينتج عن توافق أو عدم توافق الأداء الفعلي للمنتجات أو الخدمات مع توقعات العملاء.

إن معدل الرضا المرتفع والحصة السوقية المهمة ما هي إلا وسائل لنمو الأرباح لذا فلا ينبغي على المنظمات قياس مقدار الأعمال التي تنجزها مع عملائها فقط و إنما تهتم بمردودية هذه الأنشطة.

يمكن حساب المردودية من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل عميل أو صنف من العملاء.

#### هـ- عدد المنتجات المستهلكة من قبل العميل

إذا كان العميل يقتني أكثر من منتج للمنظمة في ظل سوق غير احتكارية فهذا خير دليل على أنه راض عن المنظمة و منتجاتها.

#### و- تطور عدد العملاء

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

## 2- القياسات التقريبية

### أ - البحوث الكيفية

إن العميل أصبح يمثل نقطة ارتكاز المنظمة ولقد ظهرت عدة شعارات تؤكد هذا مثل: "العميل أولاً"، "العميل دوماً على حق"، "وضع العميل في مركز المنظمة"، في هذا الإطار فالقياسات الدقيقة لا تعبر حقيقة عن شعور العميل بالرضا أو عدم الرضا لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار توقعاته وهي تنجز بعيداً عن العملاء، أما القياسات التقريبية فهي تعتمد على انطباعات العملاء من خلال الاستماع لهم وهي تتمثل في:<sup>1</sup>

- تسيير شكاوى العملاء.

- بحوث حول العملاء المفقودين .

- بحوث الزبون الخفي .

- بحوث قياس رضا العميل .

- تسيير شكاوى العملاء: إن الشكاوى هي أداة للتصعيد التلقائي لصوت العميل، كما أنها أداة فعالة للاستماع الحقيقي في الميدان حيث تسمح بتشجيع التعبير عن عدم رضا العملاء على جزء أو كل الجودة المدركة لأنه في حالة رضاه لا يكتب لتهنئة المنظمة على الجودة الجيدة للمنتج أو الخدمة ويعتبرها حالة عادية.

تعتبر الشكاوى أحد الوسائل التي لا يمكن إهمالها فهي لم تعد وسيلة إزعاج وإنما هدية أو منجم ذهب بالنسبة للمنظمة فالعميل الذي يشتكي يبقى دوماً عميلاً إذا استطاعت المنظمة إرضائه و الاحتفاظ به وهذا من خلال معالجة شكاواه بشكل صحيح.

إذا كان هدف المنظمة هو الرضا من أجل الولاء أو على الأقل من أجل تجنب المؤثرات السلبية لعميل مفقود) من الفم إلى الأذن (عليها أن تحدد بدقة من هم العملاء غير الراضين، و ما هي المبادئ الدافعة لعدم الرضا.

1. Kotler et Dubois, op,cit, p68.

من أجل معرفة العملاء غير الراضين هناك طريقتان متكاملتان:<sup>1</sup>

#### الطريقة الأولى: القيام بقياس رضا العميل

إن هذه الطريقة جيدة لكن بها عيب يتمثل في أنه مهما كان عدد البحوث فإن هذا القياس يكون متعلق بفترة معينة وفي المقابل الرضا يكون مدى حياة العميل ولهذا يجب استخدام قياس خاص ومستمر.

#### الطريقة الثانية: إحصاء الاحتجاجات والشكاوى

تحليل الشكاوى له عدة منافع منها استهداف العملاء غير الراضين وكذا إحصاء دوافع عدم الرضا. إن هذه الطريقة هي الأحسن لكن يواجهها مشكل يتمثل في أن القليل من العملاء يقومون بالاحتجاج والشكوى.

لتفادي هذه العقبة على المنظمة أن تشجع العميل على تقديم اقتراحات وانتقادات حول منتجاتها وخدماتها وهذا من خلال وضع صندوق للاقتراحات أو سجل للشكاوى أو استعمال رقم أخضر للهاتف أو وضع قائمة استقصاء.

**بحوث حول العملاء المفقودين:** إن التقدم في مجال الرضا وضبط العملاء يستوجب فهم ظاهرتين متكاملتين:

- ما هي دوافع الرضا الأكثر حسما والمرتبطة بالمنتجات المعروضة؟ بعبارة أخرى لماذا نفضل منظمة على منظمة أخرى؟

- لماذا ينقطع بعض العملاء عن التعامل مع المنظمة؟

من خلال اسم بحوث العميل المفقود نستنتج أن هذا النوع من البحوث يهتم بالنقطة الثانية، و هي تحليل العملاء المفقودين عن طريق تحليل أسباب توقفهم عن التعامل مع المنظمة ومحاولة إزالة هذه الأسباب و العمل على تحقيق رضاهم من خلال الاتصال بالعملاء الذين تحولوا عن التعامل مع المنظم، وهذا من أجل معرفة هذا التغيير ومراقبة أسباب الامتناع عن اقتناء منتجات المنظمة و محاولة تقليل معدلات فقدانهم، وهناك أربعة خطوات لتحقيق ما سبق :<sup>1</sup>

---

1. Daniel Ray, op,cit, p50 .

1. محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، دار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 80.

- تعريف وتحديد معدلات الاحتفاظ بالعملاء.
- معرفة وتجميع البيانات حول العوامل والمؤثرات التي أدت بالعملاء إلى التخلي عن التعامل مع المنظمة وكذا تشخيص وتوضيح هذه المؤثرات بالطريقة التي تمكننا من معرفة الإجراءات التي يجب اتخاذها والتصرفات الواجب إتباعها، فإذا كان عدم الرضا ناتجا عن رداءة جودة المنتج أو الخدمة المقدمة أو كان السعر مرتفعا، فعلى المنظمة إجراء استقصاء تحاول فيه معرفة مدى تأثير هذه المتغيرات على رضاهم وهذا بغرض محاولة إعادة إرضائهم و التقليل من معدلات فقدانهم.
- على المنظمة أن تقدر الأرباح التي تفتقدها حينما يتخلى عنها عملاء بدون مبرر.
- على المنظمة أن تعرف ما هي التكلفة التي سوف تتحملها لكي تقلل من معدل فقدان، فإذا كانت التكلفة أقل من الربح المفقود فالمنظمة تتحمل هذه التكلفة لأنها ستعود عليها بالفائدة بالإضافة إلى حصولها على رضا العميل وولائه.
- إن هذا النوع من البحوث يتم من خلال اختيار بعض العملاء المفقودين حاليا والاتصال بهم لإجراء حوار لمعرفة أسباب التحول عن المنظمة.
- إن بحوث " العملاء المفقودين " من الدراسات النوعية التي قلما تطبق في الواقع بالرغم من أهميتها وهي تجبرنا على التفكير السلبي، أي تهتم بأسباب تحول العملاء بدل من أسباب اختيارهم للمنظمة.
- يعد استعمال هذا النوع من البحوث في حالة الاستهلاك الواسع نادرا نظرا لأن نتائجها يمكن الحصول عليها من بحوث أخرى كبحوث اختبار المنتجات لكن فعاليتها تظهر من خلال التعامل بين المنظمات، حيث عمليات الشراء معقدة كما أن العرض يكون يركز على الجانب التقني الذي يسمح بتغطية الضعف الكامن في جوانب أخرى.
- **العميل الخفي:** هي تقنية أخرى يستعان بها في قياس رضا العميل، بما أن إدراك العميل و منه إرضائه مرتبط بجودة المنتجات أو خدمات، فبحوث العميل الخفي تعمل على مطابقة الشروط المثلى التي ترضي العميل مع تلك المتوفرة أي أن الغرض منها ليس معرفة رضا وعدم رضا العميل بصفة مباشرة<sup>2</sup>.
- في هذه الحالة تتفق المنظمة مع أحد الأشخاص ليلعب دور العميل ويحصل على ردود أفعال العملاء عن المنتجات أو الخدمات المقدمة ويكتب تقارير بذلك ترفع إلى إدارة

2. Laurent Hermel, Mesurer la satisfaction clients , AFNOR, Paris, 2001, p 13.

التسويق اعتمادا على أن العملاء قد لا يرغبون صراحة في تقديم الشكاوى والإجابة بصراحة على قائمة الاستقصاء.<sup>1</sup>

هذا النوع من البحوث يستعمل كثيرا في المؤسسات التي تدار بالشبكات وهذا من أجل التأكد من مصداقية مطابقة المنتجات أو الخدمات، هذه العملية ذات فعالية لكن مكلفة، ولهذا فمعظم المنظمات تنجز هذا النوع من البحوث بطريقة غير شكلية فمثلا يكلف أعضاء من الإدارة العامة بزيارة نقطة بيع معينة لكن هذا يطرح مشاكل أهمها إنجاز تقنية العميل الخفي بطريقة غير منظمة وغير منطقية.

## ب - البحوث الكمية

تعد صناديق الاقتراحات وسجل الشكاوى غير كافية لإعطاء قياس دقيق عن رضا العميل حيث هناك نسبة كبيرة من العملاء غير الراضين لا يفضلون التعبير عن عدم رضاهم ولا حتى تقديم احتجاجات، وهذا راجع لعدة اعتبارات فهم يكتفون بتغيير العلامة دون أن تعلم المنظمة سبب هذا التحول، و عليه على المنظمة استعمال طرق قياس كمية والتي تتجسد في استخدام بحوث الرضا من خلال الاستقصاء لمعرفة مدى رضا العميل عن جودة المنتج أو الخدمة المقدمة من طرف المنظمة بالإضافة إلى معرفة نية العميل في إعادة شراء منتج من نفس العلامة ومعرفة النظرة الايجابية أو السلبية التي يقدمها العملاء الحاليين للعملاء المرتقبين، علاقة الرضا بتقديم الشكاوى ... إلخ.

إن إعداد بحوث الرضا يتم من خلال منهجية تتمثل في :<sup>2</sup>

- تحديد أهداف البحث.
- إعداد الاستقصاء.
- صياغة الأسئلة.
- تحديد العينة.
- تجميع البيانات.
- تحليل البيانات المجمعة.
- عرض النتائج.

---

1. محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 73.

2. Jean Philippe Faivre, concevoir et réaliser une enquête de satisfaction des clients , AFNOR, Paris, 2000, p 29.

سيتم التعرض إلى منهجية إعداد بحث الرضا في الدراسة الميدانية بالتفصيل لأنها الطريقة التي تم اتباعها للقيام بالدراسة .

### **المبحث الثالث : تأثير جودة الخدمة على رضا العميل**

يتحقق رضا العملاء من خلال توفير إمكانيات من قبل المنظمات الخدمية هذه الأخيرة التي تقوم بتقديم خدمات ذات جودة لما لها من أثر كبير على رأي العملاء، و تحديد مستوى الرضا لديهم . فتعمل المنظمات الخدمية على إتباع خطوات تمكنها من المضي قدماً للمحافظة على عملائها و تحقيق رضاهم و ولائهم.

#### **المطلب الأول : تحديات رضا العملاء و ارتباطها بالجودة**

تتمثل تحديات رضا العملاء في النظرة الداخلية و الخارجية للجودة، و جودة الخدمة، و كذا الانتقال من الجودة على الربح و هذا ما سيتم عرضه فيمايلي:<sup>1</sup>

#### **1 - النظرة الداخلية والخارجية للجودة:**

منذ مدة كان مفهوم الجودة يقتصر على المجال الهندسي، و المؤسسة كانت تقوم بتدريب الكفاءات و توفير الموارد من أجل الحصول و على منتجات ذات جودة عالية، فالمعايير و المواصفات الخاصة بالجودة كانت تحدها المؤسسة بالاعتماد على المعارف و الوسائل التقنية المتاحة من أجل الإجابة بشكل أفضل على حاجات و متطلبات العملاء.

لقد قدم التسويق الكثير للمؤسسة، بفضل دراسات السوق، و الدراسات المتعلقة بالمنتجات من أجل تطوير النظرة الخارجية للجودة التي تعتمد على التوجه بالعميل ولم يبق إلا أن تدمج في مسعى الجودة، قياس رضا العملاء.

#### **2 - جودة الخدمة:**

فيما يخص جودة الخدمات تقوم المؤسسة ببيع و مراقبة عملية، و المقصود بذلك مجموعة من الوسائل التي توضع في متناول العميل . فالعميل لا يراقب العملية لا في بدايتها ولا في نهايتها، و يمكن الإستعانة بالعناصر المختلفة لعملية تقديم الخدمة، لكن لا يمكن العودة إلى إصلاح الخطأ و كمثل على ذلك: في حالة أن عون الإستقبال نقل خبر سيء للعميل على أن الطائرة معطلة ولا يمكنها الإقلاع، فإذا

---

1. Laurent Hermel , Mesurer la satisfaction clients, 2eme tirage, AFNOR, Paris , 2004, p11.

كان عون الإستقبال ينقل الخبر وهو عابس ومتمدر فهذا لا يصلح الخدمة المخيبة للأمل، ولكن يمكن البحث عن الوسائل التي تخفف على العميل.

ولهذا يعتبر قياس رضا العميل من الوسائل الأساسية لمعرفة رضا العميل ثم بعد ذلك العمل على تحسين جودة الخدمة المقدمة له.

### 3 - من الجودة إلى الربح:

إن ممارسات المؤسسة في الميدان وإنجازها للكثير من الدراسات سمح لها بأن تلمس بأنه هناك علاقة بين الجودة والربح ، فالجودة تعتبر مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة لأنها تسمح بتحقيق مايلي:

-إرضاء العميل.

- زيادة درجة الولاء لدى العميل.

- زيادة ربحية المؤسسة على المدى المتوسط والطويل.

#### أ -الجودة مصدر للرضا:

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

#### ب -الرضا مصدر للولاء:

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

#### ج -الولاء مصدر للربح:

الكثير من الدراسات أشارت أن العميل الوفي:

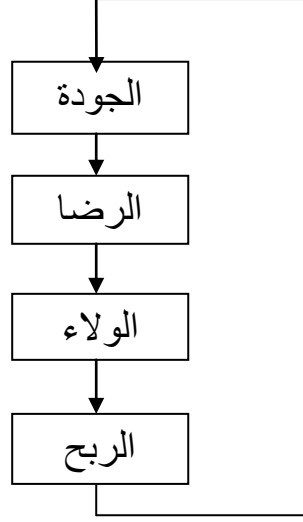
- يقوم بالإشهار من الفم إلى الأذن في المحيط الذي يعيش فيه، الذي يمثل وسيلة اتصال مجانية للمؤسسة

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

- يقبل العميل دفع أثمان باهظة لأنه يعتبره ثمن راحته وثقته في العلامة.

إن العميل الوفي يترك الوقت للمؤسسة من أجل الاستجابة للتهديدات من طرف المنافسين، ويمثل أحد عناصر رأس مال العميل الذي يسمح بتجنب انخفاض الحصة السوقية للمؤسسة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



الشكل رقم (15) : حلقة من الجودة إلى الربح

Source : Laurent Hermel ,op, cit , P8.

#### المطلب الثاني : خطوات تحقيق الجودة لإرضاء العملاء

لا يمكن للمنظمة تحقيق الجودة لإرضاء عملائها بسهولة و سرعة، و إنما يجب عليها اتباع

خطوات لتتجح في مسعاها نحو تحقيق ذلك، و هذا حسب الخطوات التالية:<sup>1</sup>

#### الخطوة الأولى: إظهار المواقف الإيجابية اتجاه الآخرين

في البداية يمكن تعريف الموقف بأنه حالة ذهنية تؤثر عليها المشاعر و ميول الفكر و التصرف، و الموقف الذي يظهره الشخص في العادة هو الذي يحصل عليه بالمقابل، و يرجع فشل معظم العاملين في خدمة العملاء إلى مواقفهم اتجاه الآخرين و عدم إظهارهم للمواقف الإيجابية بالنسبة لجميع من يتعاملوا معهم، كما أن الموقف الذي يظهره الموظف للآخرين يعتمد في الأساس على الطريقة التي ينظر بها الموظف لوظيفته، و يقاس موقف الموظف نحو الآخرين من خلال عدة معايير: مدى الاهتمام بمساعدة الآخرين.

الابتسام و الإيجابية نحو الجميع بصرف النظر عن أعمارهم و مظهرهم.

الإيجابية نحو الآخرين حتى في الأيام و المواقف العصيبة.

الإيجابية و الابتعاد عن السلبية حتى في مواجهة الناس الذين يصعب التعامل معهم.

الشعور بالسعادة عند تقديم الخدمة الراقية .

1. مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص ص 194- 203.

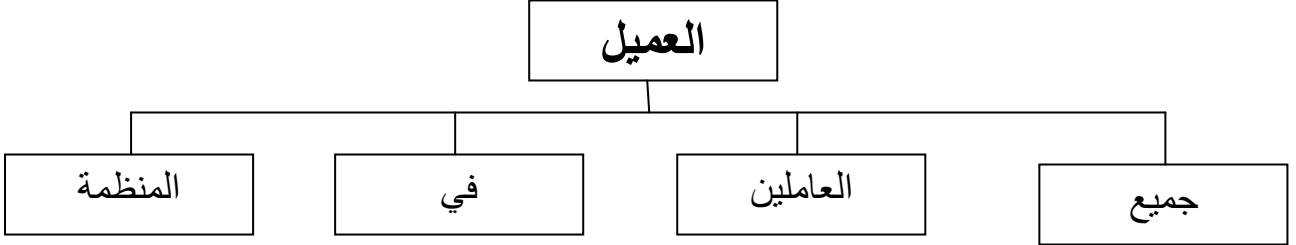


إجادة جميع مراحل العمل

### الخطوة الثانية : تحديد حاجات العميل

يمكن تحقيق هذه الخطوة عن طريق :

أ - جعل العميل هو الرئيس: أي لا بد من قلب الهيكل التنظيمي في المنظمة ليصبح على النحو التالي:



الشكل رقم (16) : هيكل تنظيمي لجعل العميل هو الرئيس

المصدر : المرجع السابق ، ص 198.

ب إدراك المتطلبات الزمنية : إن معرفة متطلبات التوقيت في تقديم الخدمة يعتبر من الأمور الضرورية لتقديم خدمة ذات جودة.

ج فهم الحاجات الإنسانية : كالحاجة للشعور بالترحيب و الراحة، و الحاجة للخدمة المنتظمة، و الحاجة لتلقي العون و المساعدة و الحاجة للإحترام.

د- توقع حاجات العملاء مسبقا : لا بد من العمل على توفير تلك الخدمة للعميل دون أن يقوم العميل بالسؤال عنها .

هـ يقظة الموظف و لطفه: و يتم هذا من خلال دراسة العميل و فهمه من خلال :

- الشفافية: أن يكون الموظف شفافا أمام الإشارات اللفظية و غير اللفظية التي يبعث بها العملاء.

- التقمص العاطفي : أن يضع الموظف نفسه في موقف العملاء و أن ينظر للموقف من خلال عيونهم.

و- فهم حاجات العميل الأساسية : و تشمل :

الحاجة للفهم: إن الرسائل التي يبعث بها العميل يجب أن تفسر بصورة صحيحة.

الحاجة للشعور بالترحيب : يحتاج العميل أن يشعر بأن الموظف الذي يتعامل معه سعيد لرؤيته و يعمل جاهدا لتلبية رغباته.

الحاجة للشعور بالأهمية : أن يشعر العملاء بالأهمية و بذل أقصى الجهود لجعل العميل يشعر بأنه خاص و له أهمية و تقدير.

الحاجة للراحة: يحتاج العملاء للراحة البدنية و النفسية، و التأكيد لهم أنه سيتم الاهتمام بهم بصورة صحيحة .

ز- الإصغاء بحذق : و يتم ذلك عن طريق مجموعة من الطرق حتى نصل إلى الإنصات الأفضل:

- التوقف عن الحديث.
- العمل على تجنب المقاطعات.
- التركيز على ما يقوله الشخص.
- البحث عن المعنى الحقيقي.
- توفير المعلومات الراجعة إلى مرسل الحديث.

ج -ضرورة الحصول على المعلومات الراجعة: من خلال الطرق التالية:

- الإصغاء بعناية لما يقول العملاء.
- المراجعة المنتظمة لكيفية سير الأعمال .
- توفر بطاقات للعملاء لإبداء ملاحظاتهم حول الخدمة.
- تخصيص رقم هاتف معين للعملاء للاتصال عليه بهدف الاستفسار أو تقديم الشكاوي و افتراضات .
- حث الموظفين على استقطاب المعلومات الراجعة.
- قيام المدير باتصالات منتظمة مع العملاء لمعرفة آرائهم.
- الاستجابة لأي شكوى للعميل و دعوتهم لتقديم النقد.
- شكر العملاء على جميع الملاحظات و ردود الفعل الإيجابية و السلبية .

**الخطوة الثالثة: العمل على توفير حاجات العملاء**

و يتم تحقيق هذه الخطوة عن طريق :

أ - تأدية كافة المهام و الواجبات التي تتطلب وظيفة كل موظف : و هذه الخدمات المقدمة لابد أن

تمتاز بتوجهها نحو الناس أكثر من الأشياء، و يكون فيها نوع من التفاعل الشخصي، و تحتاج كذلك لتقديمها خلال فترة زمنية مناسبة، و في مكان مناسب، و ابتعاد هذه الخدمات المقدمة عن التعقيد، و أن تكون مكيعة لخدمة حاجات العميل و رغباته، و أن يمتاز الشخص الذي يقدم هذه الخدمة بالحصول على التدريب، و التعليم و المهارات المناسبة.

ب -القيام بتأدية الواجبات المساندة الهامة : و هي الواجبات المشتركة بين عامل و بقية العاملين

الآخرين، إذ أن تقديم المساعدة و القيام بمشاركتهم يشكل جانبا مهما للوصول إلى جودة الخدمة.

ج- الاتصال عن طريق إرسال رسائل واضحة إلى :

- العملاء

- المشرفين

- الزملاء العاملين

د - العمل على قول الشيء الصحيح : أن يعمل الموظف على استعمال الكلمات المناسبة من أجل معاملة العملاء كضيوف، و اختيار الكلمات الصحيحة التي يريد أن يقولها، و النطق بها بنبرة الصوت المناسبة .

هـ الوفاء بالحاجات الأساسية للعملاء ، و هي :

- الحاجة للشعور بالترحيب تتطلب الترحيب بصورة ودية و حميمة .

- الحاجة للشعور بالأهمية تتطلب مناداة الآخرين بأسمائهم و التوافق مع حاجاتهم الفردية.

- الحاجة للراحة: تتطلب جعل العملاء يشعرون بالارتياح و التخفيف من قلقهم، و شرح

إجراءات الخدمة بعناية و وضوح .

و- ممارسة مهارة الترويج الفعالة عن طريق :

- زيادة الوعي بالخدمات المتوفرة لدى الموظف.

- قيام الموظف بشرح ملامح تلك الخدمات.

- قيامه بوصف فوائد و مزايا تلك الخدمات.

ز- العمل على مقابلة تحديات الحاسب الآلي : تتطلب العديد من الأعمال و الوظائف التي يتم تلبيتها باستخدام الحاسب الآلي .

ح- العمل على مواصلة تقديم الخدمة الجيدة للعملاء عندما يحدث أمر غير متوقع : لأنه من المعلوم أن الأحداث غير المتوقعة تؤدي إلى خلق أعباء إضافية على قدرات الموظف و تحد من قدرته على تقديم خدمة جيدة للعميل، و يتطلب الأمر التنبؤ بتلك الأحداث و تطوير خطط طارئة لمواجهةها من أجل الاستمرار في تقديم خدمة ذات جودة للعملاء.

الخطوة الرابعة : التأكد من أن العملاء سيعودون للتعامل مع الشركة مرة أخرى

يمكن تحقيق هذه الخطوة عن طريق :

أ - العمل على العناية و الاهتمام بشكاوي العملاء : و هذا يتطلب الإصغاء للشكاوي، و إشعار

العملاء بأن هذه الشكاوي سمعت بشكل جيد و صحيح، و كذلك تقدير مشاعر العميل و امتصاص

غضبه و استيائه و خيبة أمله،...، و كذلك ضرورة شرح الإجراءات التي سيتم اتخاذها لمعالجة

هذه الشكاوي، و في النهاية لابد من قيام الموظف المسؤول بتقديم الشكر لدى العميل نتيجة قيامه بعرض الشكوى.

ب- الاستعداد لمعالجة أكثر الشكاوي عمومية بصورة صحيحة : كذلك على المسؤولين في الشركة التعرف على ما هي أكثر الشكاوي العامة، و ما الذي يجب أن نقوله عندما تقدم شكوى من قبل العملاء .

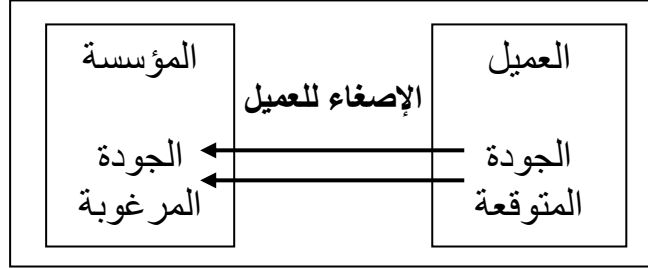
ج- أن يعرف الموظف كيفية كسب أصعب العملاء إلى جانب الشركة : و يتم ذلك وفق مايلي :

- على الموظف أو المسؤول عدم أخذ الأمور مأخذا شخصيا .
  - على الموظف المحافظة على هدوئه و الإصغاء بعناية و أن يتدبر كلماته بعناية فائقة .
  - أن يركز الموظف على المشكلة و ليس الشخص.
  - على الموظف أو المسؤول أن يكافئ نفسه على تغيير العميل إلى عميل سعيد.
- د- ضرورة إدراك الأسباب التي تجعل العملاء أكثر صعوبة من غيرهم: و قد يعود ذلك لأسباب تتعلق بالتعب أو الارتباك أو الكبرياء، أو تجاهلهم و عدم إصغاء أحد لهم، أو لأن معاملتهم تمت بطريقة سيئة، أو مزاجهم متعكر، أو أنهم انتظروا لفترة طويلة لتلقي الخدمة ...
- هـ- اتخاذ الخطوة الإضافية لتقديم خدمة جيدة للعملاء : و قد تتطلب بعض المشكلات تدخل المشرف أو الموظف لمعالجتها، كذلك تتطلب هذه الخطوة الذهاب إلى أكثر ما يتوقعه العملاء .
- و- الممارسة المستمرة لجميع مبادئ جودة الخدمة .

### المطلب الثالث : التفاعل بين الرضا و الجودة

- إن التطور الحالي دفع بمسؤولي الجودة في المؤسسات إلى دمج رضا العملاء في محيط عمله .
- ففي هذا المحتوى الذي أخذ بالتطور يمكن عرض بعض العناصر الضرورية والتي تسمح <sup>1</sup>:
- 1-وضع قياس رضا العملاء ضمن عمليات المؤسسة خاصة علاقتها بالجودة.
  - 2-وضع مخطط العمل من أجل جعله أكثر فعالية ( تقسيم المهام، تحديد المؤشرات، ..)
- إن التسلسل الزمني للعلاقة عميل / مؤسسة يمكن توضيحها في أربعة مراحل هي:
- 1 - في البداية، العميل المستقبلي له توقعات، وفضل عملية الإصغاء للعميل يمكن للمؤسسة تحويل هذه التوقعات إلى الجودة المرغوبة أي أن الهدف من هذه العملية هو الإجابة على توقعات العميل. ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

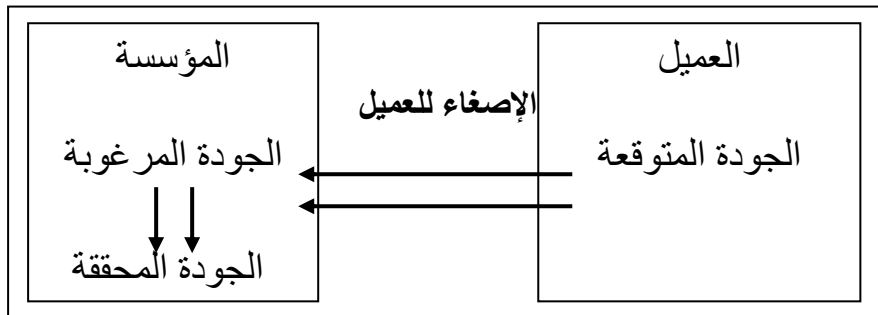
1. Daniel Ray ,op.cit, pp 34-36.



الشكل رقم (17): عملية الإصغاء للعميل

Source : Idem , p34.

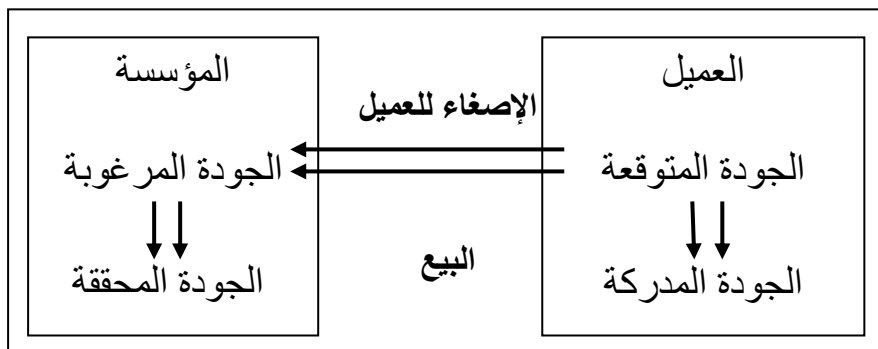
2 هذه المرحلة يتكون من المرور من الجودة المرغوبة إلى الجودة المحققة، تتضمن هذه المرحلة فيما يخص المؤسسات الخدمية المشاركة الفعالة للعميل في تحقيق الجودة على عكس السلع حيث تتمتع هذه المرحلة بالشفافية لأنها تتم داخل المؤسسة. ويمكن توضيحها بالشكل التالي:

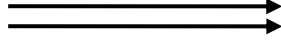


الشكل رقم (18) : من الجودة المرغوبة إلى الجودة المتوقعة

Source : Idem , p34.

3 - بعد الحصول على الجودة المتوقعة تأتي مرحلة تحويلها إلى المشتريين عن طريق الإتصال والبيع الذي يسمح للعملاء بعد الشراء من إستعمال الخدمة، بعدها يتم تكوين الإدراك ( الجودة المدركة، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

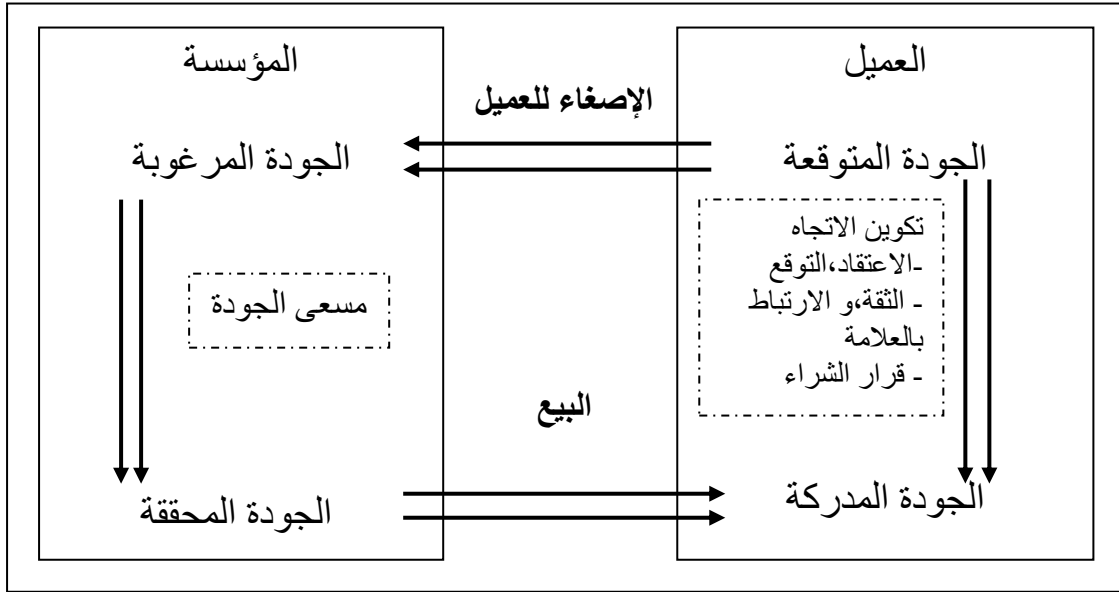




### الشكل رقم (19) : عملية الاتصال والبيع

Source : Idem , p34

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



### الشكل رقم (20) : قياس رضا العميل

Source : Idem , p35.

بالإضافة إلى ذلك فإن رضا العملاء يقيس مدى التوافق بين بداية ونهاية العملية، و من أجل

تحقيق رضا العميل لا بد من القيام بمايلي:

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

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

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

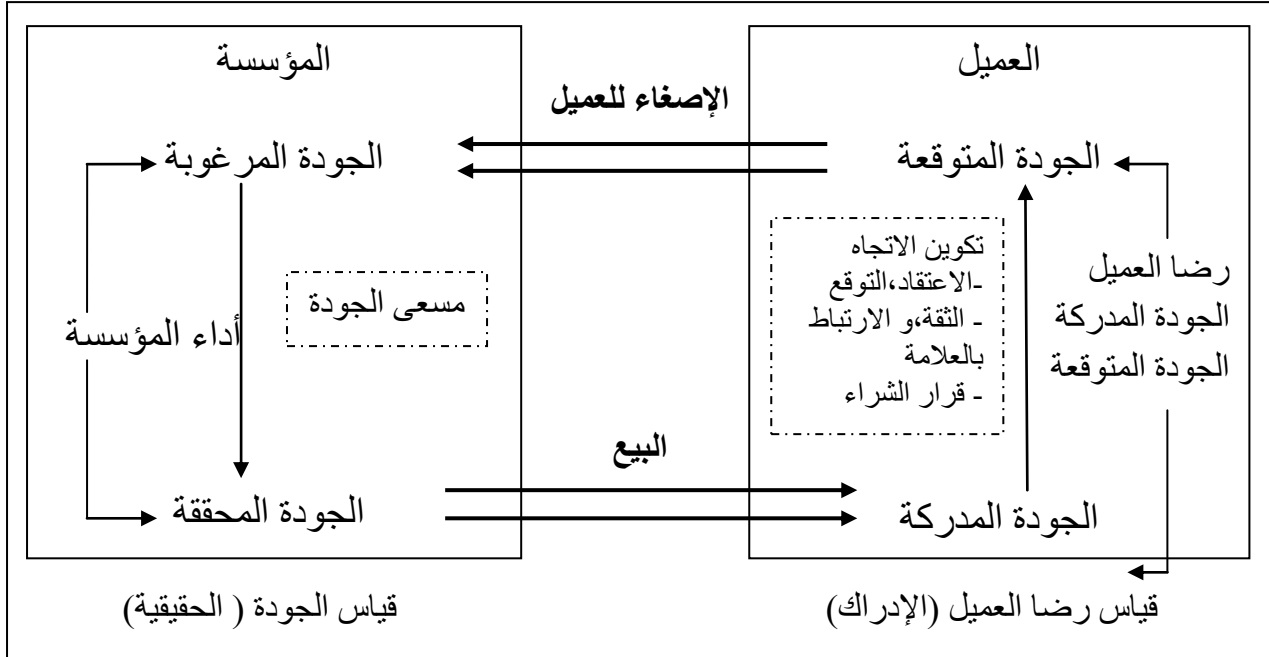
أ - في حالة وجود إنحراف بين الجودة المتوقعة والجودة المرغوبة هذا يعني أنه يوجد خطأ في

الإصغاء للعميل، سواء نقص في عملية الإصغاء أو أن الإصغاء محرف.

ب - في حالة وجود إنحراف بين الجودة المرغوبة والجودة المحققة هذا يعني أن المؤسسة تعاني

من مشكل في الجودة، فدفتر الشروط المحدد لم يحترم أثناء تقديم الخدمة.

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



الشكل رقم (21) : قياس الأداء وقياس الرضا

Source : Idem , p36.

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

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

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

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

## خاتمة الفصل :

رضا العملاء هو السبب وراء حالة و استدامة المنظمات، ففي حالة عدم تحقيق الرضا ستواجه المنظمات مشاكل كبيرة قد يتعدى الأمر إلى زوالها، و لكي يتحقق الرضا يجب على هذه المنظمات إبداء اهتمام كبير بعملائها و معرفة أنماط شخصياتهم و طرق التعامل معهم، و التوصل إلى أساليب لإدارة توقعاتهم و محاولة تلبيةها، لأن العميل إذا لم يكن راضيا على ما قدم له من خدمات فهو سيتجه إلى منظمات أخرى و قد يؤثر على بعض عملاء المنظمة بتصرفه هذا و من المحتمل تخليهم عن الخدمات المقدمة و الاتجاه بدورهم لمنظمات منافسة، و من منظور آخر فاحتجاج العميل غير الراضي يمثل فرصة للمنظمة لتصحيح الأخطاء و إعادة تحقيق الرضا و تدارك الأمور، و من بين العوامل التي تؤثر على الرضا الجودة فهي تعتبر عامل أساسي لتحقيقه فالعميل يبحث عن الخدمة التي تلبى رغباته بشكل مناسب و المواءمة مع استخداماته و هذا ما يعرف بجودة الخدمة من وجهة نظر العميل .

هناك أساليب تساعد المنظمة لمعرفة مدى رضا عملائها عن الخدمات التي تقدمها لهم، و لتحليل رضاهم كالقياسات الدقيقة ( الحصة السوقية، معدل الاحتفاظ بالعملاء، جلب عملاء جدد ، ... الخ)، و كذا القياسات التقريبية و التي تظهر فيها البحوث الكيفية كتسيير شكاوى العملاء، و بحوث حول العملاء المفقودين و غيرها، كما تدرج ضمنها البحوث الكمية و التي بدورها تعتمد على إعداد بحوث الرضا بانتهاج طريقة تحديد أهداف البحث و إعداد الاستقصاء و صياغة الأسئلة و تحديد العينة و جمع البيانات، و عرض النتائج.



## الفصل الثالث : دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات la CAAT

يتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي الذي سناحول من خلاله معرفة واقع جودة الخدمة التي تقدمها الشركة الجزائرية للتأمينات la CAAT باعتبارها شركة من الشركات الجزائرية الخدمية التي لها وزن كبير و تأثير على الاقتصاد الوطني.

لقد دعمنا بحثنا باستقصاء لمعرفة مدى رضا أو عدم رضا العملاء الخارجيين عن جودة خدمات التأمين المقدمة من طرف الشركة، بالإضافة إلى توضيح أهم أبعاد الجودة التي لها تأثير على رضا العملاء.

بداية سنقوم بإعطاء صورة عامة حول الشركة الجزائرية للتأمينات و الخدمات التي تقدمها، و اختيار العينة من عملاء الشركة لإجراء الاستقصاء حول درجة رضاهم عن الخدمة المقدمة لهم و إبداء رأيهم حولها و بعدها القيام بتحليل هذه المعطيات باستخدام برنامج SPSS (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) و عرض النتائج المتحصل عليها، و تقديم اقتراحات للتحسين من جودة الخدمة و تحقيق مستوى رضا أحسن من المحقق مسبقا.

## **المبحث الأول : تقديم الشركة الجزائرية للتأمينات la CAAT \***

تعتبر الشركة الجزائرية للتأمين الشامل من أكبر شركات التأمين في الجزائر، وذات خبرة عالية في هذا المجال لأنها من أولى مؤسسات التأمين التي ظهرت في السوق بعد الاستقلال، و مع التغييرات التي ميزت الاقتصاد الجزائري غيرت من نشاطها و أهدافها و شكلها القانوني .

### **المطلب الأول : التعريف بالشركة الجزائرية للتأمينات**

الشركة الجزائرية للتأمينات ظهرت جراء ظروف مر بها قطاع التأمين في الجزائر، كما أن نشاطاتها تطورت بشكل ملحوظ مع الانفتاح على السوق.

### **1 - نشأة la CAAT**

ظهرت شركة La CAAT عند إعادة تنظيم قطاع التأمينات إثر إعادة هيكلة الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين، حيث تأسست في 30 أفريل سنة 1985 بموجب المرسوم رقم 82-85 و اقتصر نشاطها على التأمين ضد الأخطار المرتبطة بنشاط النقل (البحري، البري والجوي) أين كان قطاع التأمينات يتميز باحتكار من طرف الدولة وتخصص الشركات، ولقد تحولت La CAAT إلى مؤسسة عمومية اقتصادية EPE وذات أسهم SPA في أكتوبر 1989، حيث أن المساهم الرئيسي هو الدولة وقد أصبحت تمارس مختلف فروع التأمين. وبهذا قررت الجمعية العامة للمساهمين في 24 ديسمبر 1989 رفع التخصص وتجسيد الانفتاح على الأسواق ودخول la CAAT المنافسة .

و بصدر الأمر رقم 07-95 المؤرخ في 25 جانفي 1995 المنظم لقطاع التأمينات بالجزائر، ألغي احتكار الدولة لنشاط التأمين و فتحت السوق الجزائرية للتأمينات أمام المتعاملين الخواص سواء كانوا أجنب أو محليين، هذا ما جعل الشركة الجزائرية للتأمينات تعدل هيكلها الإدارية و التجارية و توسع نشاطها.

### **2 - تطور رقم الأعمال:**

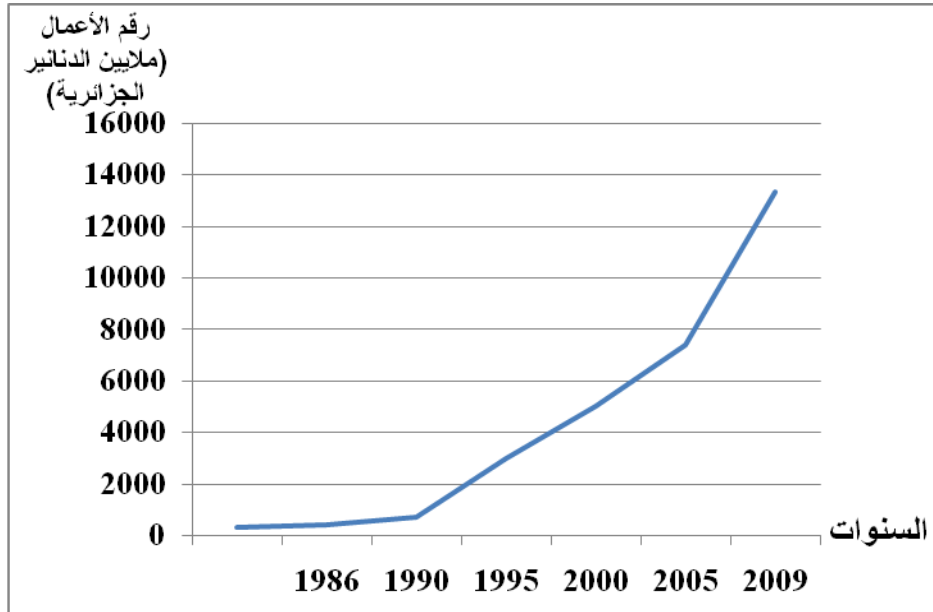
قدر رقم أعمال شركة La CAAT في سنة 1986 ، أي بعد سنة من انطلاق نشاطها ب399 مليون دينار ، وفي سنة 1990 تضاعف إلى 714 مليون دينار. وبعد عشرية من انطلاق نشاطها، أي في

\* CAAT : Compagnie Algérienne des Assurances Totales

سنة 1995 أين كان سوق التأمينات يتميز باحتكار القلة، حققت La CAAT رقم أعمال قدر بأكثر من 3.000 مليون دينار، وبهذا احتلت المرتبة الثالثة بحصة سوقية تمثل 23% من سوق التأمينات، أما سنة 2005 فقد أصبح 7.392 مليون دينار بحصة سوقية تمثل 18%، أما عدد عمال الشركة فقد بلغ 1470 عاملاً.

أما في سنة 2009 فقد قدر رقم أعمالها بـ 13.345 مليون دينار بحصة سوقية تمثل 17%، و يعود هذا الانخفاض في الحصة السوقية إلى ظهور شركات منافسة جديدة. و عدد عمالها وصل إلى 1543 عاملاً.<sup>1</sup>

في جويلية 2008 وقعت الشركة الجزائرية للتأمينات اتفاقية شراكة مع المجموعة الإسبانية FIATC من أجل إنشاء شركة تأمين الأشخاص. وقد فتحت الشركة ثاني شركة في السوق الوطني، مختصة في هذا الفرع من التأمين، والمسماة تأمين الحياة TALA.<sup>2</sup> ويمكن تمثيل تطور رقم الأعمال بيانياً حسب الشكل التالي:



الشكل رقم (22) : تطور رقم أعمال شركة la CAAT

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات من الموقع الخاص بشركة la CAAT و وثائق داخلية للشركة .

<sup>1</sup>: وثائق داخلية للشركة و الموقع الخاص بها [www.caat.dz](http://www.caat.dz)

<sup>2</sup>: وثائق داخلية للشركة.

نلاحظ من المنحنى البياني أن رقم الأعمال المحقق من طرف شركة La CAAT عرف تطوراً مستمرًا ويرجع ذلك لتزايد إقبال الزبائن على منتجات وخدمات الشركة، وكذا وعيها باستخدام الأساليب التسويقية التي تقربها من زبائنها.

### 3 - نشاطاتها و أهدافها

تطورت نشاطات الشركة مع التطور الذي شهده قطاع التأمين في الجزائر، كما أن لها أهدافا تسعى لتحقيقها. و بصفة عامة تتمثل هذه النشاطات و الأهداف فيمايلي:

#### أ - نشاطاتها :

- التأمين ضد الأخطار المختلفة.
- تعويض الزبائن في حالة وقوع الخطر.
- تشغيل المدخرات اللازمة لتمويل التطور الاقتصادي.
- المساهمة في دعم النظام المالي بصفة خاصة و الاقتصاد الوطني عامة.
- و لتحقيق هذه النشاطات يجب أن تقوم الشركة بمايلي:
- العرض يكون لتغطية المخاطر.
- التحسين المستمر لفوعية الخدمات المقدمة للزبائن، خاصة باستعمال التكنولوجيا الجديدة وذلك لتسهيل عملية انتقال المعلومات و تقديمها .
- الكفاءة والفعالية في تسيير العقود.

#### ب - أهدافها:

أما أهداف الشركة فتتمثل فيمايلي:

- البحث عن الربح وتحسين مستوى المردودية .
- تنويع محفظة المنتجات (الخدمات).
- موقع الريادة لها في سوق التأمين ضد مخاطر النقل.
- تحسين الحصة السوقية.
- تحديث وتطوير الموارد البشرية.
- خلق مناصب عمل بتطوير الشبكة التجارية.

- ضمان نوعية جيدة للخدمات المقدمة للزبائن وبسعر جيد.
- تقديم خدمات ذات جودة عالية لكسب عملائها و الحصول على عملاء جدد.

### المطلب الثاني : مكانة الشركة في السوق و هيكلها التنظيمي

بعد الانفتاح في السوق الجزائري للتأمين ظهرت شركات وطنية و أجنبية تنافس الشركة الجزائرية للتأمينات، هذا ما جعلها تعمل على تحقيق مكانة في هذا السوق المحترم بالمنافسة .

### 1 - الحصة السوقية لشركة la CAAT في السوق الجزائري للتأمينات

تحتل شركة la CAAT المرتبة الثانية في السوق الجزائرية للتأمينات بحصة سوقية تقدر بـ 17% أي ما يعادل 13.345 مليون دينار جزائري من مجموع السوق ككل و ذلك سنة 2009. و الجدول التالي يبين الحصة السوقية لكل شركات التأمين العاملة في السوق الجزائري:<sup>1</sup>

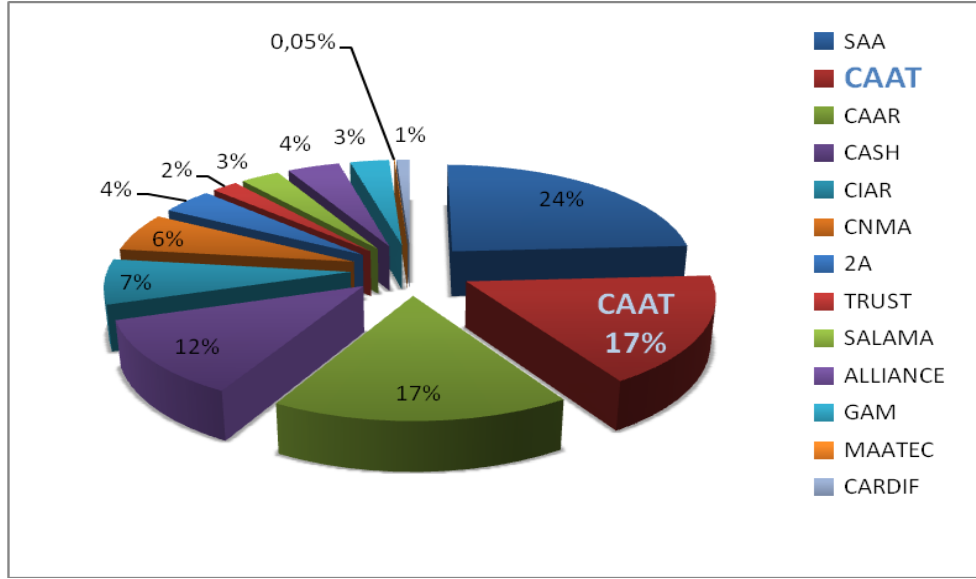
**الجدول رقم (03) : تقسيم السوق الجزائري للتأمين لسنة 2009 (الوحدة ملايين الدنانير )**

الشركات	القيمة	الحصة السوقية
SAA	18.677	24%
<b>CAAT</b>	<b>13.345</b>	<b>17%</b>
CAAR	13.260	17%
CASH	8.899	12%
CIAR	6.075	7%
CNMA	4.975	6%
2A	2.622	4%
TRUST	1.461	2%
SALAMA	2.490	3%
ALLIANCE	2.852	4%
GAM	2.108	3%
MAATEC	40	0,05%
CARDIF	536	1%

Source : Séminaire Ecoute Client , la CAAT, direction régionale de Constantine, 2010, p7.

<sup>1</sup> . Séminaire Ecoute Client , la CAAT, direction régionale de Constantine , 2010, p7.

و الشكل التالي يوضح الحصة السوقية لكل شركة عاملة في السوق الجزائري



الشكل رقم (23) : تقسيم السوق الجزائري للتأمين لسنة 2009

source: Idem , p9.

من خلال الجدول و كذا الشكل ، نلاحظ أن الشركة الوطنية للتأمينات SAA هي الشركة الرائدة في السوق بحصة مقدارها 24% من رقم الأعمال سنة 2009 ، تليها الشركة الجزائرية للتأمين CAAT والشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR بحصتين متساويتين مقدارهما 17% ، أما شركة تأمين المحروقات CASH فقدرت حصتها في السوق 12% .

مما سبق ذكره، يتبين أن شركات التأمين الوطنية الأربعة، تملك حصة مقدارها 70% من السوق الوطنية نهاية 2009 ، أما عن الشركة الرائدة بالنسبة للشركات الخاصة، فهي شركة عبر القارات للتأمين وإعادة التأمين CIAR برقم أعمال قدر نهاية 2009 ب 6075 مليون دينار أي ما يعادل 8% من إجمالي رقم الأعمال، تليها شركة Alliance Assurance بحصة مقدارها 4% من رقم أعمال السوق الوطني .

أما الشركات GAM،Salama، فسجلت حصصا متساوية قدرت ب3% من رقم الأعمال المحصل عليها نهاية 2009 ، بالإضافة إلى Trust Algeria بحصة قدرها % 2 من رقم الأعمال، وشركة Cardif Al Djazair برقم أعمال يقدر ب 536 مليون دينار نهاية 2009 وبالتالي فهذه الشركات ( الشركات الخاصة ) هي في تطور مستمر. وفيما يتعلق بتعاضديتي التأمين MAATEC CNMA فبلغت حصتهما معا 6,5% من رقم الأعمال لسنة 2009. أما عن شركتي SGCI,CAGEX فحصتهما مهمة ، برقم أعمال يقدر على الترتيب من اليمين إلى اليسار 166 و 174 مليون دينار سنة 2009.

## 2 - هيكلية الموارد البشرية لشركة la CAAT

نظرا لأهمية العنصر البشري في المؤسسات الخدمية بشكل عام وفي شركات التأمين بشكل خاص بكونه عاملا مؤثرا مباشرا على جودتها وسمعة الشركة، و الجدول التالي يبين هيكلية الموارد البشرية بالشركة:<sup>1</sup>

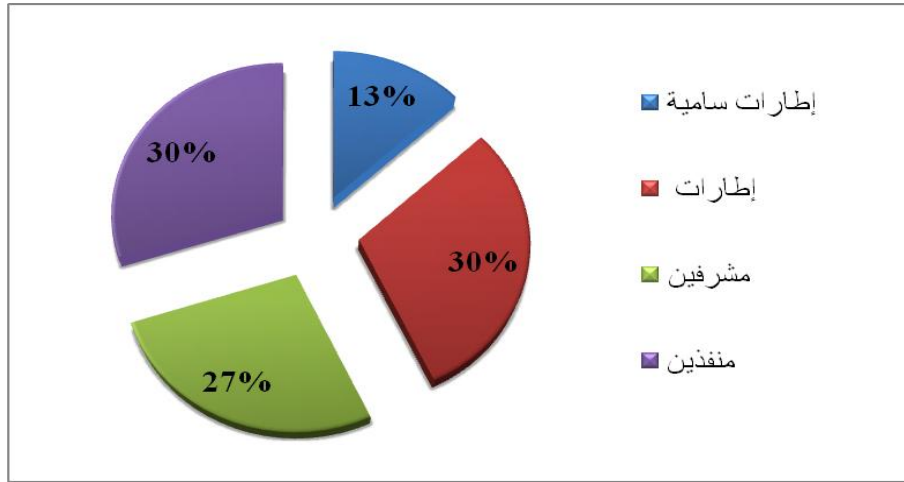
### الجدول رقم (04) : هيكلية الموارد البشرية في شركة la CAAT لسنة 2009

النسبة	العدد	الصنف
13%	204	إطارات سامية
30%	453	إطارات
27%	421	مشرفين
30%	465	منفذين
100%	1 543	المجموع

Source : Rapport annuel 2009 ,la CAAT, p20.

و الشكل الموالي يبين تمثيل هيكلية الموارد البشرية في الشركة كمايلي:

<sup>1</sup>. Rapport annuel 2009 ,la CAAT, p20.



الشكل رقم (24) : هيكل الموارد البشرية في شركة la CAAT لسنة 2009

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقرير السنوي للشركة لسنة 2009.

### 3 - الهيكل التنظيمي للمديرية العامة

يتكون الهيكل التنظيمي لشركة la CAAT من<sup>1</sup>:

**المديرية العامة :** تكون تحت إشراف رئيس مدير عام وتشمل المديريات المركزية التالية:

- مديرية الموارد البشرية.
- مديرية إدارة الوسائل
- مديرية التنظيم و التخطيط
- مديرية إعادة التأمين.
- مديرية الشبكات
- مديرية المالية و المحاسبة
- مديرية التسويق.
- مديرية الإعلام الآلي
- مديرية التأمين ضد الحرائق و الحوادث و الأخطار المختلفة

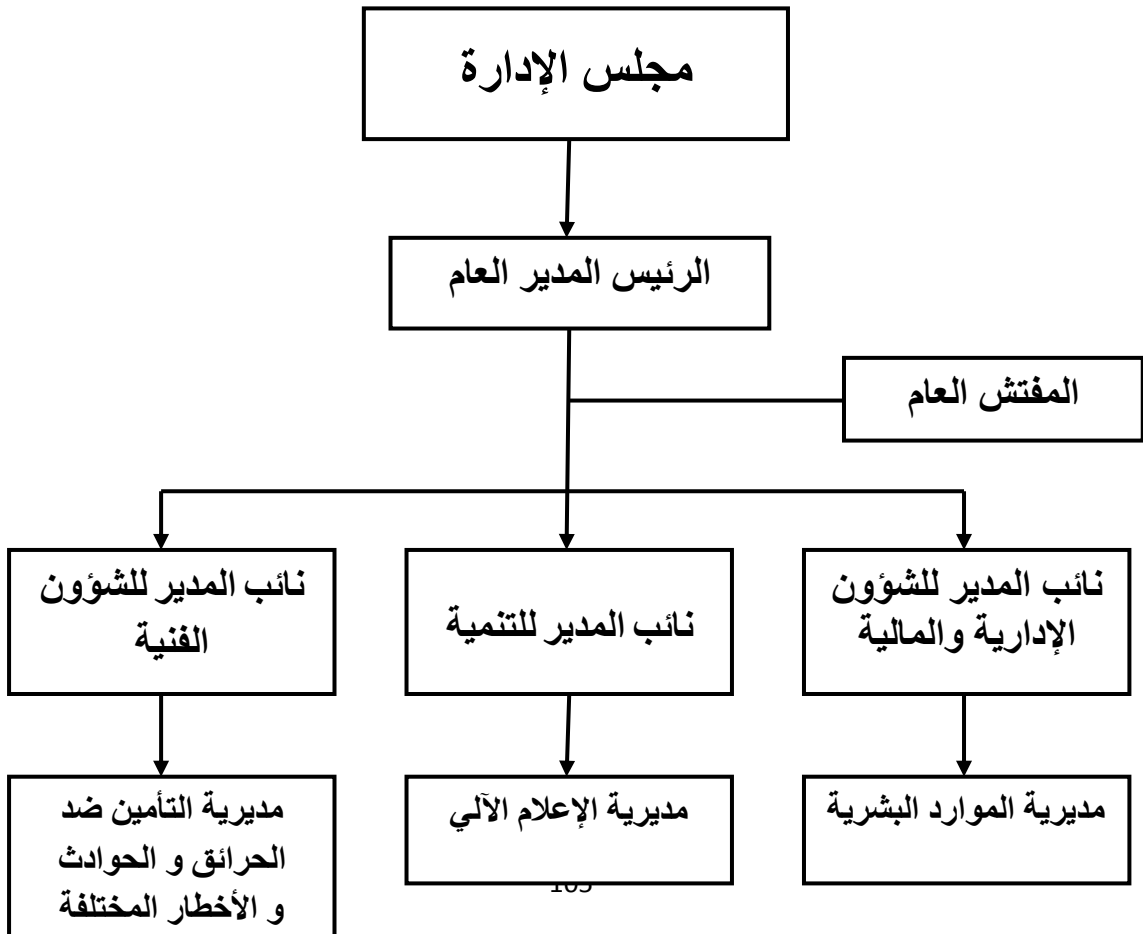
<sup>1</sup> . وثائق من المديرية العامة لشركة la CAAT.

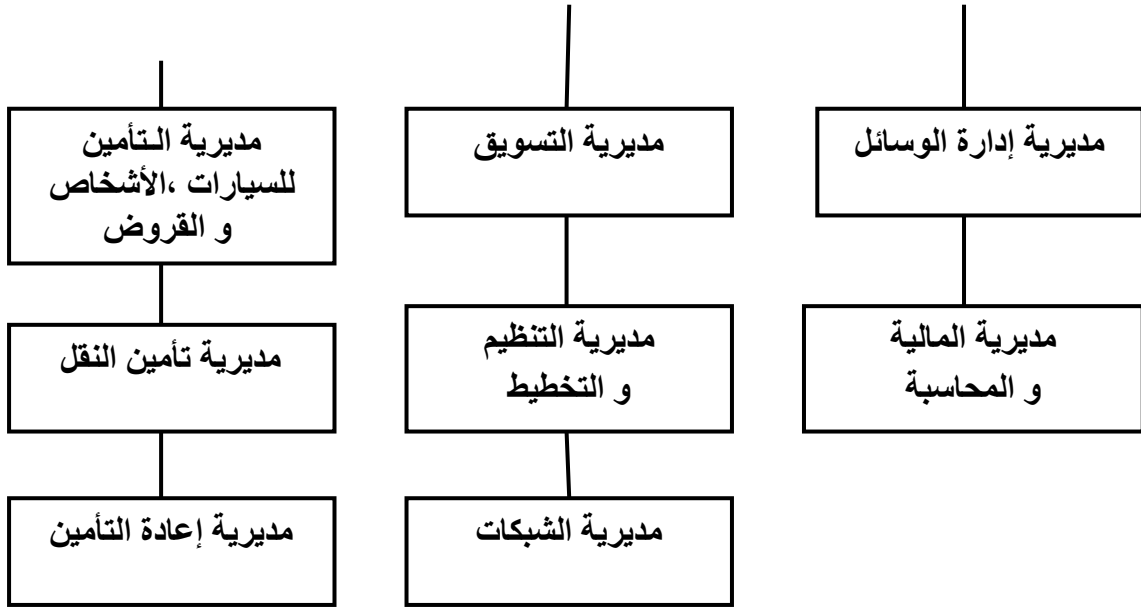


- مديرية التأمين للسيارات، الأشخاص و القروض

- مديرية تأمين النقل

و الشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي للشركة .





الشكل رقم (25) : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لشركة CAAT la

المصدر : وثائق من المديرية العامة لشركة CAAT la.

- **الفروع** : بالنسبة لفروع الشركة هناك سبعة فروع وهي: ثلاثة بالجزائر، واحدة بوهران، واحدة بعنابة، واحدة بقسنطينة والأخيرة بالجنوب، ودور الفروع يتمثل في تمثيل الشركة في قطاعات النشاط وتطبيق البرامج المقدمة لها. وتشمل الفروع المناطق التالية:<sup>1</sup>

**فرع الجزائر I** : ويضم بلديات الجزائر العاصمة.

**فرع الجزائر II** : ويضم بلديات العاصمة، تيزي وزو، بويرة و بومرداس.

**فرع الجزائر III** : يضم بعض بلديات العاصمة، بجاية، المدية، عين الدفلى، البلدية، برج بو عريريج، وتيبازة.

**فرع عنابة** : ويشمل عنابة، سكيكدة، تبسة، سوق أهراس، قالمة، خنشلة، أم البواقي و الطارف.

**فرع قسنطينة** : ويشمل قسنطينة، مسيلة، جيجل، باتنة، عين مليلة، ميله و سطيف.

**فرع وهران** : يضم وهران، سيدي بلعباس، مستغانم، تيارت، سعيدة، غليزان، عين تيموشنت، شلف، معسكر وتلمسان.

**فرع الجنوب** : ويضم غرداية، ورقلة، جلفة، الأغواط، بسكر، بشار، الواد و تمرناست.

- **الشبكة التجارية** : وهي تتكون من 93 وكالة إدارية و 43 وكيل عام للتأمين AGA \*

<sup>1</sup> [www.caat.dz](http://www.caat.dz) (réseau commercial)

\* AGA : Agent général d'assurance

- **المفتشيات الجهوية** : تتكون من ثلاث مفتشيات (وسط، شرق وغرب) وهي تحت إشراف المفتش العام في المديرية العامة ولديها مفتش جهوي وهي هيكلية لا مركزية للمراقبة تقوم بمهام التفتيش تحت سلطة المفتش العام.

### المطلب الثالث :خدمات الشركة الجزائرية للتأمينات la CAAT

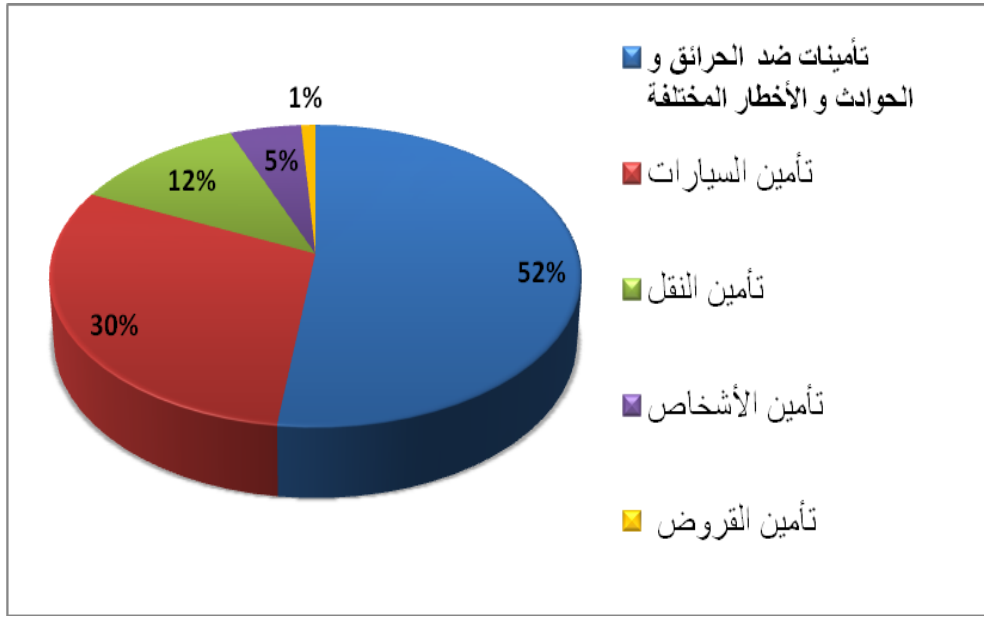
تعرض شركة La CAAT تشكيلة من الخدمات على زبائنه، حيث بعد إلغاء التخصص أصبحت تمارس كل فروع التأمين، كما حافظت على موقعها كرائد على جميع أخطار النقل وذلك لخبرتها الطويلة في هذا المجال. و يتم تقسيم الخدمات حسب أنواع التأمين كما يبينه الجدول التالي الخاص بهيكلية منتجات التأمين للشركة لسنة 2009:

### الجدول رقم ( 05 ) : حجم إنتاج شركة la CAAT حسب فروع التأمين لسنة 2009.

نوع التأمين	رقم الأعمال (ملايين الدينار الجزائرية)	النسبة
تأمينات ضد الحرائق و الحوادث و الأخطار المختلفة	6 890	% 52
تأمين السيارات	3 992	% 30
تأمين النقل	1 573	% 12
تأمين الأشخاص	705	% 5
تأمين القروض	182	% 1
المجموع	13 345	% 100

Source :rapport annuel 2009,la CAAT, p9.

الشكل التالي يبين هيكلية خدمات التأمين للشركة لسنة 2009.



الشكل رقم (26) : حجم إنتاج شركة la CAAT حسب فروع التأمين لسنة 2009.

Source :Idem, p11.

و هناك تقسيم الخدمات في نشاط التأمين حسب مجموعتين : تأمينات الأشخاص و تأمينات المؤسسات، و هذا كمايلي :

### 1 - تأمينات الأشخاص

يهدف هذا العقد إلى تغطية الأخطار التي قد تصيب الإنسان خاصة الوفاة، وهناك عدة أشكال تعرضها الشركة وهي:<sup>1</sup>

-تأمين المسؤولية المدنية على السيارة : هذا النوع من التأمين إجباري لقيادة سيارة، حيث يغطي الخسائر المادية والجسدية المسببة من طرف الغير كالسرقة، الحريق، تحطم الزجاج وغيرها .

و هناك إضافات حول تأمين المسؤولية المدنية و هي :

<sup>1</sup> [www.CAAT.dz](http://www.CAAT.dz)

الخسائر التي تقع على السيارة مثل السرقة والحريق ليست مغطاة عن طريق التأمين على المسؤولية المدنية.

- في حالة التأمين الإجباري، فإن تعريف المسؤولية المدنية على السيارة منظمة ومحددة من طرف وزارة المالية.

- **التأمين على الحادث الفردي** : هذا النوع من التأمين يكون بهدف ضمان دفع مبلغ التأمين في حالة تعرض المؤمن له لحادث سواء كان في حياته المهنية أو غيرها، ويغطي هذا النوع الحالات التالية:

1 - الوفاة : عند وفاة المؤمن له نتيجة للحادث، فيجب إبلاغ المؤمن في مدة أقصاها سنة، وبالتالي تدفع الشركة مبلغ التعويض إلى المستفيدين المذكورين في العقد.

2 - داء مزمن : عندما يسبب الحادث مرض مزمن خلال 12 شهراً بعد حدوثه، فإن الشركة تدفع للمؤمن له تعويضاً وذلك حسب درجة هذا المرض، أو نسبة من المبلغ المحدد في العقد.

3 - العجز المؤقت : عند استحالة ممارسة المؤمن له لنشاطه يدفع له تعويض يومي والذي يتم حسابه من يوم الحادث حتى الشفاء، أو حتى مرور 365 يوم من الحادث.

4 - النفقات الطبية : تضمن الشركة تسديد كل النفقات اللازمة للمؤمن له وذلك لمدة محددة.

- **الأخطار المتعددة** : من أجل ضم عدة أخطار في عقد تأمين وحيد، لجأ المؤمن إلى استعمال عقود تأمين تسمى بالأخطار المتعددة، وهي تضمن الأخطار الرئيسية التي يتعرض لها المؤمن له والتي تتمثل في الحريق، الانفجار، أضرار المياه، انكسار الزجاج السرقة ومحاولة السرقة والمسؤولية المدنية. ويشتمل هذا النوع من التأمين على الأنواع التالية:

- التأمين المتعدد الأخطار الموجه للتاجر، الحرفي وأصحاب المهن الحرة.

- التأمين المتعدد الأخطار الموجه للسكن.

- التأمين المتعدد الأخطار الموجه للعمارات.

- **التأمين على السفر الفردي** : يكون في حالة وقوع حادث للمؤمن له نتيجة لرحلة خاصة أو رحلة عمل، ويغطي هذا النوع مايلي:

1 - الوفاة

2 - الداء المزمن

3 - نفقات الإعادة إلى الوطن : تضمن La CAAT تسديد نفقات إعادة جثة المؤمن له إلى وطنه وذلك حسب ما حدد في العقد.

- **التأمين على التقاعد** : وهو عبارة عن ادخار سواء كان فردي أو بالانضمام إلى جماعة، وفي هذه الحالة يقدر العقد تسديد قيمة التقاعد في سن 60 سنة تحت شكل إيراد مدى الحياة أو مبلغ مالي، أو منتجات أخرى للتأمين على الحياة. في الحالتين السابقتين (إيراد أو مبلغ مالي)، فإن العقد يحتوي على اتفاق خاص يقتضي تسديد الحصة المقدرة أو الادخار عند حدوث وفاة عاجل للمؤمن له. ويقوم هذا النوع بتغطية مايلي:

1 - تقاعد مسبق : يسمح بتقاعد مسبق قبل سن 60 سنة للمؤمن لهم عند سن 50 سنة وبهذا فإن مجموع الإيراد سيتم تخفيضه.

2 - حق استرجاع الإيراد : المنحة المسترجعة تساوي 60% من منحة المؤمن له المتوفى والتي تسدد للمستفيد المحدد في العقد.

3 - الحصة : تعتمد على الإيراد المحدد، مدة العقد والسن في وقت التوقيع على العقد. وقد

تكون مرة واحدة أو دورية ففي الحالة الثانية يتم دفعها في اليوم الأول من الفصل المدني.

- **التأمين على الحياة للأجل المؤقت** : هو التأمين الذي يضمن تسديد مبلغ على وفاة المؤمن له للمستفيد ولكن بشرط أن تحدث الوفاة قبل تاريخ محدد. وفي حالة العجز الدائم أو الكلي للمؤمن له فإن هذا يؤدي إلى الدفع المسبق لرأس المال وذلك إذا تم قبل نهاية مدة العقد أو قبل سن 60 سنة. وتكمن أهمية هذا النوع من التأمين في كونه يضمن دخلا لعائلة المؤمن له خلال سنوات معينة، مثلا عند صغر سن الأطفال.

## 2 - تأمينات المؤسسات

يهدف هذا النوع إلى تغطية كل الأخطار الصناعية والأخطار المختلفة التي تواجه الأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يريدون حماية ممتلكاتهم وأموالهم والأشكال التي تعرضها الشركة هي:

- **التأمين على النقل** : تعمل الشركة على تأمين وسائل النقل البرية، البحرية والجوية ضد الأخطار التي تلحقها أو البضائع التي تحملها أو المسافرين الذين تنقلهم.

- **التأمين على الحريق** : حيث تضمن الشركة تسديد التعويض إلى المؤسسات التي تتعرض لأخطار الحريق وما ينتج عنها كالانفجارات.

- **تأمين المسؤولية المدنية على الاستثمار** : وهو يغطي كل الخسائر المادية والبشرية التي يمكن أن تحدث خلال الاستثمار.

- التأمين على أخطار البناء : وهو التأمين ضد الأخطار التي يمكن التعرض لها عند البناء
- التأمين المتعدد الأخطار الموجه للصناعة : حيث يقوم بالتأمين على أخطار المياه، السرقة، تحطم الزجاج، تحطم الآلات... وغيرها.
- التأمين الجماعي : وهو تأمين مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون نفس الخصائص ونفس الشروط التقنية لتغطية خطر أو عدة أخطار قد تصيبهم.

### المبحث الثاني : منهجية البحث الميداني

إن الإشكالية التي سنحاول دراستها في البحث الميداني تتمثل في:

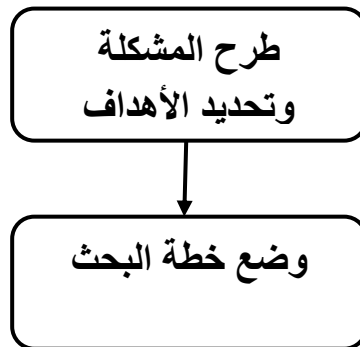
- تحديد درجة رضا العميل الخارجي الحالي المتعامل مع الشركة الجزائرية للتأمينات la CAAT عن الجودة الكلية للخدمة المقدمة .

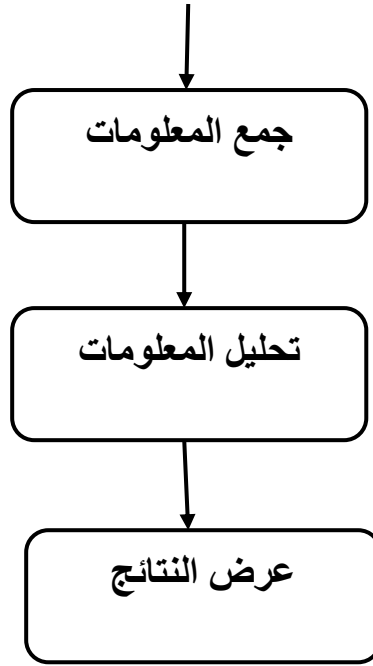
#### المطلب الأول : إعداد الدراسة الكمية و تحديد العينة

سنقوم بالدراسة الكمية لعينة من عملاء الشركة الجزائرية للتأمينات، و هذا بتحديد العينة التي سنقوم بدراستها محاولين معرفة مدى رضا عملاء الشركة عن الخدمة المقدمة لهم.

#### 1 - طريقة إعداد الدراسة الكمية :

الدراسة الكمية تحدد بعينات بأحجام معتبرة مراعين في ذلك مجتمع الدراسة ككل و هذا للتمكن من تعميم النتائج المتحصل عليها، و إجراء معالجات إحصائية عليها. و المراحل التالية توضح طريقة إعداد هذه الدراسة، و التي سنتم وفقا للمنهجية التي وضعها كوتلر و المتعلقة ببحوث التسويق و المتمثلة في الشكل التالي:





الشكل رقم ( 27 ): مراحل إعداد بحوث التسويق

Source :KOTLER Philip, marketing management , mellenium edition, 10 the edition, prentice hall, new jersey, USA, 2000, p105.

- أهداف البحث : تتمثل الأهداف في النتائج المتوقع الحصول عليها من البحث والتي نذكر منها:

- معرفة أسباب عدم الرضا، التوقعات، الحاجات الجديدة للعملاء.
- قياس درجة رضا العملاء ومتابعة تطوره عبر الزمن .
- معرفة وضعية المنظمة أو المنتج المقدم مقارنة بالمنافسين.
- وضع أولويات للتحسين المستمر متسلسلة حسب أهمية أسباب الرضا.

إعداد الاستقصاء: ذلك بوضع أسئلة حيث أن الأسئلة المستخدمة في الاستقصاء تأخذ شكلين :

- أسئلة مفتوحة : هذا الشكل من الأسئلة يسمح للمستقصي بالتعبير بحرية على نقطة أو مجموعة من النقاط الخاصة به مثل لماذا أنت غير راض ؟ إن الجواب على هذه الأسئلة هو ثري بالمعلومات وفي المقابل هو صعب وطويل في التحليل.



- أسئلة مغلقة : تقدم الأسئلة المغلقة للمستقصى إجابات بديلة للاختيار من بينها، و من

أنواع هذه لأسئلة يستخدم سلم ليكرت \* likert بدرجات مختلفة .

- **تحديد العينة :** العينة مختارة من مجتمع الدراسة و التي تتوفر على خصائص المجتمع

المدرس .

- **جمع البيانات :** هناك عدة طرق لتجميع البيانات وهي مرتبطة مباشرة بتكلفة البحث، حجم

العينة، شكل الأسئلة والتي نذكر منها : المقابلة وجها لوجه، الهاتف، البريد، الانترنت.<sup>1</sup>

- **تحليل البيانات المجمعّة :** هناك أربعة مستويات لتحليل البيانات:<sup>2</sup>

1 - مقاييس الرضا: نقوم بتحديد وحساب مقاييس الرضا من خلال المتوسط، نسبة

العملاء الراضين، نسبة العملاء غير الراضين .... إلخ.

2 - توزيع نقاط الرضا : يركز هذا المستوى على تعيين توزيع نقاط رضا العميل.

3 - تحليل مقارن : نقوم بمقارنة نقاط الرضا لمختلف الخدمات أو المنتجات، مختلف

تقسيمات العملاء، أو لمختلف المنافسين.

4 - ترتيب أبعاد الرضا : يركز هذا المستوى على ترتيب أبعاد تقييم المنتج أو الخدمة

وفقا لأهميتها في تحديد مستوى الرضا الكلي ويتم هذا من خلال استخدام مقاييس

إحصائية مثل معامل الارتباط.

و تتم عملية تحليل البيانات المجمعّة عن طريق المعلوماتية من خلال استخدام برنامج

الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (S.P.S.S).

- **عرض النتائج :** إن النتائج التي يمكن الحصول عليها لا تتمثل فقط في جداول وإنما قد تكون

في شكل تمثيل بياني، و غيرها من الطرق الأخرى.

## 2 - تحديد مجتمع الدراسة و اختيار العينة

### أ - تحديد مجتمع الدراسة :

\* إسمه الكامل Rensis Likert وهو عالم إجتماع أمريكي. ولد في مدينة Cheyenne بولاية Wyoming في 5 أغسطس عام 1903 م . توفي في مدينة Ann Arbor بولاية Michigan في 3 سبتمبر عام 1981 م.

<sup>1</sup> .catherine VIOT, l'essentiel sur le marketing , berti éditions, alger, 2006, pp 64-78.

<sup>2</sup> . Jean Philippe Faivre, op ,cit , pp63-66.

بما أن الهدف من الاستقصاء هو قياس رضا العميل الخارجي المتعامل مع الشركة عن جودة الخدمة، يشمل مجتمع الدراسة مجموع العملاء الذين تعاملوا مع المؤسسة خلال سنة 2011 و الأكثر تعاملًا مع الشركة وهم الذين يتأثرون أكثر بمستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف الشركة .

للمديرية الجهوية بقسنطينة أربع وكالات كل واحدة لديها مجموعة من العملاء بين

أشخاص و مؤسسات كمايلي :

- الوكالة الأولى : 5753 عميل

- الوكالة الثانية : 3517 عميل

- الوكالة الثالثة : 4645 عميل

- الوكالة الرابعة : 5867 عميل .

و بهذا يقدر عدد العملاء للوكالات الأربعة بقسنطينة 19782 عميل <sup>1</sup>.

**ب - اختيار حجم العينة :**

تم تحديد و اختيار حجم العينة بأخذ عدد معتبر من مجموع عملاء الشركة و المقدر بـ 200 عميل، و تمثل العينة ما نسبته 1 % من مجموع العملاء بقسنطينة، حيث تم مراعاة أن يكون العميل قد تعامل مع المؤسسة خلال سنة 2011 و كما أخذ بعين الاعتبار زيارة العميل للمؤسسة للتأكد من مصداقية الإجابات و عند اختيار العميل الذي تتوفر فيه هذه الشروط يتم إعطاء الاستمارة مع شرح الهدف من الاستمارة و توضيح الأسئلة.

**المطلب الثاني : أداة جمع البيانات**

حتى يمكن جمع البيانات اللازمة للدراسة تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء من خلال تصميم استمارة أسئلة، استبيان موجه للعملاء للإجابة عليه.

**1 -الهدف من الاستمارة :**

تهدف الاستمارة إلى تقييم جودة الخدمات المقدمة من طرف الشركة الجزائرية للتأمينات و دراسة العلاقة بين الجودة المدركة و رضا العميل من خلال:

- التعرف على توجهات العملاء أي تقييم الأداء الفعلي لجودة الخدمة بالاعتماد على نموذج

الأداء . servperf .

- تحديد الأهمية النسبية للمؤشرات التقييمية المعتمدة من طرف العملاء.

<sup>1</sup> . وثائق من المديرية التجارية بالمديرية الجهوية بقسنطينة لشركة CAAT la.

- دراسة العلاقة بين جودة خدمة التامين المدركة ورضا العملاء على مستوى الأداء بالشركة.

## 2- استخدام نموذج servperf لتقديم خدمة التأمين بالشركة :

تم استخدام نموذج servperf لأنه سهل التطبيق من الناحية العملية مقارنة بنموذج servqual لأن الفجوة لأنه يعتمد على إدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة لتقييم جودتها من خلال حساب المتوسط العام للإجابات التي توضح حكم العملاء على مستوى جودة الخدمة المقدمة وفق المؤشرات: الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف.

أما نموذج الفجوة، فإلى جانب تحديده لإدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة لأنه يقوم بتحديد توقعات العملاء لتحديد الفجوة بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة بحساب الفرق بين المتوسط العام للإجابات في الحالتين، أي أن هذا النموذج يتطلب إعداد استمارتين للأسئلة واحدة يتم استخدامها لتحديد إدراكات العملاء والأخرى لتحديد توقعاتهم، وهو ما يتطلب وقت أكبر في إعدادها وشرحها للعملاء، لتوضيح الأسئلة بصيغة التوقع والأسئلة التي تشير إلى إدراكهم للأداء الفعلي

## 3 تصميم الاستمارة :

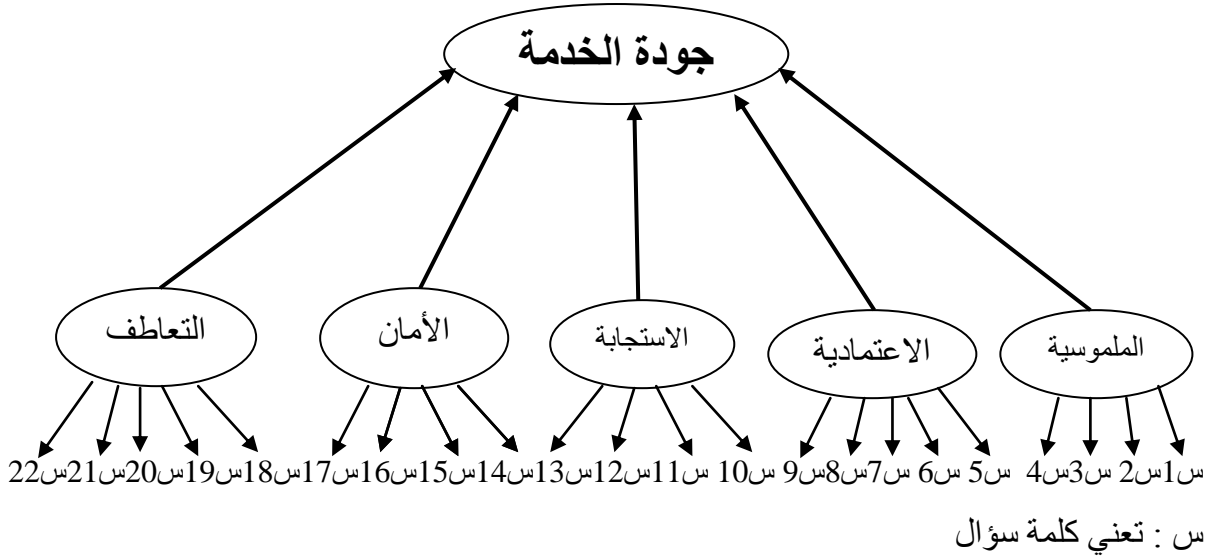
تتكون استمارة البحث، و المتضمنة بالملاحق رقم 01، من ثلاثة أجزاء رئيسية و المتمثلة في :

**الجزء الأول :** ويتكون من أسئلة متعلقة بمعلومات خاصة بالعملاء حيث تشتمل على بيانات وصفية كالجنس، العمر و المستوى التعليمي بالإضافة إلى المهنة و نوع الخدمة المستفاد منها و عدد سنوات التعامل مع الشركة.

**الجزء الثاني :** متعلق بتحديد إدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة في الشركة حيث يحتوي هذا الجزء على إثنين وعشرين عبارة تترجم المؤشرات الخمسة الأساسية لنموذج servperf وهي الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، الأمان والتعاطف:

و الشكل الموالي يوضح كيفية استخدام نموذج servperf في وضع الأسئلة حول جودة الخدمة الذي وضعه الباحثون parasuraman، zeithaml و berry سنة 1988 و عدله cronin و taylor سنة 1992<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> . J. Joseph cronin, Jr and steven A taylor, Journal of marketing, vol 58 , Florida, january 1994, p128.



### الشكل رقم ( 28 ) : نموذج servperf لجودة الخدمة

Source : Idem, p128.

وكانت العبارات موزعة كمايلي:

- 1 - **الملموسية**: وتتكون من أربع عبارات متعلقة بالجوانب المادية لخدمة التأمين مثل المظهر العام للشركة، توفر التجهيزات المتطورة، والمرافق والقاعات الملائمة و تميز العاملين بحسن المظهر .
- 2 - **الاعتمادية**: وتتكون من خمس عبارات خاصة بالتزام الشركة بتقديم خدمة تتوافق وتوقعات العملاء من خلال تنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة، الاهتمام بمشاكل العملاء تقديم الخدمة في المواعيد المحددة و بشكل صحيح .
- 3 - **الاستجابة**: ويتضمن هذا المؤشر أربع عبارات وتعكس سرعة استجابة العاملين لمطالب العملاء وسرعة الرد على الشكاوي في أقصر الآجال و دقة المواعيد.
- 4 - **الأمان**: ويحتوي هذا المؤشر على أربع عبارات تعكس مدى الأمان الذي يشعر به العملاء عند تعاملهم مع المؤسسة ويظهر ذلك من خلال ثقة العملاء في العاملين إلى جانب توفر المعرفة الكافية للإجابة على إستفسارات العملاء.
- 5 - **التعاطف**: ويتضمن خمس عبارات تشرح جانب الإهتمام بالعملاء وتقدير ظروفهم والتعاطف معهم، ويتجلى ذلك في إطلاع العاملين على حاجات العملاء وحسن معاملتهم و إحترامهم.

وتكون الإجابة على كل هذه العبارات وفق مقياس LIKERT الذي يحتوي على خمس درجات والذي يعتبر من المقاييس المناسبة لقياس الإدراك و الإتجاه، حيث طلب من العميل إعطاء درجة موافقته على كل عبارة من العبارات الإثنيين والعشرين وفق مقياس ليكرت كمايلي:

- موافق جدا ، لها درجة واحدة (1)
- موافق ، ولها درجة إثنان (2)
- محايد ، ولها درجة ثلاثة (3)
- غير موافق ، ولها درجة أربعة (4)
- غير موافق إطلاقا ، ولها درجة خمسة (5)

-**الجزء الثالث :** ويتضمن هذا الجزء سؤال واحد يتعلق بتحديد درجة رضا العملاء عن خدمة التأمين المقدمة من طرف الشركة الجزائرية للتأمينات ومختلف الجوانب المتعلقة بها والتي تكون الخدمة الكلية المدركة وتكون الإجابة عن هذا السؤال باستعمال مقياس ليكرت أيضا، لذلك فقد طلب من العملاء إعطاء درجة الرضا لديهم عن الخدمة المقدمة وفق الدرجات التالية:

- رضا كبير جدا ولها درجة واحدة (1)
- رضا كبير ولها درجة إثنان(2)
- رضا متوسط ولها درجة ثلاثة (3)
- رضا منخفض ولها درجة أربعة (4)
- رضا منخفض جدا ولها درجة خمسة(5)

#### **المطلب الثالث : واقع الدراسة و حدودها**

لهذه الدراسة واقع جعل القيام بها أمرا صعبا بعض الشيء، و كذا الحدود التي واجهتنا و الخاصة بالعميل نفسه باعتباره العنصر الرئيس في عملية إجراء الدراسة.

#### **1- واقع الدراسة :**

هناك العديد من العوامل التي تجعل من الصعب قياس الرضا بطريقة دقيقة و تشمل :

**أ صياغة السؤال :** عادة ما تصاغ الأسئلة التي تقيس الرضا في شكل مصطلحات إيجابية أو إيحائية.

**ب - توقيت القياس :** عادة ما يتم القياس بعد قيام العميل بالشراء مباشرة، حيث تتوافر المؤثرات الشعورية الإيجابية، مما يساعد على إجابة العميل على الأسئلة بشكل إيجابي، و ذلك بالمقارنة بتلك القياسات التي تتم بعد قيامه بالشراء بفترة طويلة.

**ج- الحالة المزاجية للمستقصى :** تؤثر الحالة المزاجية للمستقصى منهم تأثيرا كبيرا على ردودهم، و هذا يؤدي إلى تعبير العميل على الشعور بالرضا على الرغم من أن الحقيقة قد تكون خلاف ذلك .

و من العوامل الأخرى التي قد تؤدي إلى مبالغة العملاء في وصف شعورهم بالرضا الزائد، هو رفضهم الاعتراف بأنهم قاموا باتخاذ قرار شرائي خاطئ. حيث أن الشعور بالرضا المحدود معناه أنهم مارسوا سلوكيات خاطئة و اتخذوا قرارات شرائية خاطئة، لذا فهم يستبدلون هذا الوضع الخاطئ بالتعبير عن شعورهم بالرضا، و بصفة عامة، و بعيدا عن المشاكل المتعلقة بقياس الرضا، فإن العديد من الشركات قد عجزت عن التوصل إلى علاقة قوية بين الشعور برضا العملاء، و الأداء الاقتصادي لها.

**2 - حدود الدراسة :**

اقتصرت دراستنا على ولاية قسنطينة و بالتحديد في المديرية الجهوية بالولاية ( فرع قسنطينة) ، التابعة للشركة الجزائرية للتأمينات.

كما أن دراستنا طبقت على عملاء الشركة لسنة 2011، و الذين تطلب التعامل معهم و توضيح الاستبيان جهدا كبيرا، و هذا بسبب افتقار المجتمع الجزائري لثقافة الاستقصاء، و إجراء مثل هذه الأساليب لطلب رأي العملاء و إجراء البحوث الميدانية، فإقناعهم بالإجابة على الاستبيان كان أمرا صعبا، كما أن بعض العملاء يأخذون الاستبيان دون الإجابة عليه، أما من أجابوا لحظة تسليم الاستبيان لهم فقد تم شرح و توضيح محتواه.

استغرق جمع البيانات و الحصول على 200 استبيان، مملوء بطريقة صحيحة من طرف 200 عميل يتعامل مع الشركة فترة طويلة لتعذر الحصول على المعلومات بسرعة، و لاستعجال أغلب العملاء و عدم قدرتهم الإجابة لانشغالهم، و بالتالي تم التعامل مع العملاء الذين تطلب إنهاء معاملاتهم وقتا معتبرا يسمح بملا الاستبيان و إبداء رأيهم بكل صراحة و وضوح.

## المبحث الثالث : المعالجة الإحصائية

سنقوم بتحليل المعطيات التي تم جمعها من خلال الاستمارة باستخدام برنامج SPSS و الاستعانة بأدوات إحصائية لتقديم وصف لبيانات العينة، و الوصول إلى نتائج لتوضيح مدى تأثير أبعاد الجودة على رضا العملاء في الشركة الجزائرية للتأمينات.

### المطلب الأول : أدوات التحليل الإحصائي المستعملة و خصائص عينة الدراسة

اعتمدنا في الدراسة الميدانية استخدام أدوات التحليل الإحصائي، و كذا وضع خصائص للعينة المدروسة.

#### 1 - أدوات التحليل الإحصائي المستعملة

بعد تفريغ الاستمارة وترميز البيانات وإدخالها للحاسوب باستخدام برنامج SPSS \* (الحرمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) تمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التالية:

- أ - التكرارات، النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، أو الانحرافات المعيارية لتقديم وصف شامل لبيانات العينة من حيث : الخصائص، درجة الموافقة، ودرجة الرضا.
- ب - حسب الدراسات السابقة \*\* فقد تم تحليل نتائج مقياس ليكرت كميالي:

#### الجدول رقم (06) : تحليل نتائج مقياس ليكرت

5	4	3	2	1	
منخفضة	متوسطة	متوسطة	عالية	درجة الموافقة	
سلبي جدا	سلبي	إيجابي	إيجابي جدا	مستوى التقييم	

3 : الوسط المحايد ( عدم إبداء الرأي )

ج- استخدام أساليب تحليل الارتباط وما يصاحبها من اختبار T ( T- test ) واختبار F ( F- test ) وذلك للتحقق من وجود علاقة إرتباطية بين الجودة المدركة لخدمة التأمين ورضا العملاء حول مستوى الأداء بالشركة، من خلال وجود علاقة ارتباط بين الرضا وكل مؤشر على حده و الارتباط بين الرضا وكل المؤشرات مجتمعة وكذلك تحديد أهم المؤشرات التقييمية التي تؤثر على رضا العملاء، حيث تم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة 1 %.

\* SPSS: Statistical Package for Social Sciences.

\*\* دراسة خالد الزعبي و حسين العزب حول قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، و دراسة مروان درويش و إبتسام الدميري حول تقييم جودة خدمات المصارف العربية العاملة في محافظة القدس من وجهة نظر العملاء.

## 2 - وصف خصائص عينة الدراسة

### أ - الجنس

ويتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا للجنس ( ذكر، أنثى)، و الجدول الموالي يبين ذلك.

الجدول رقم (07) : توزيع مفردات العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرارات ( n )	نوع الجنس
58	116	ذكر
42	84	أنثى
100	200	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة .

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 07 ) أن أغلبية العملاء ذكور بنسبة 58 %، أما الإناث فبنسبة

42 % من مفردات العينة.

### ب - الفئة العمرية

يتم التعرف على مفردات العينة حسب الفئة العمرية لكل عميل من عملاء الشركة. و الجدول التالي يوضح ذلك.

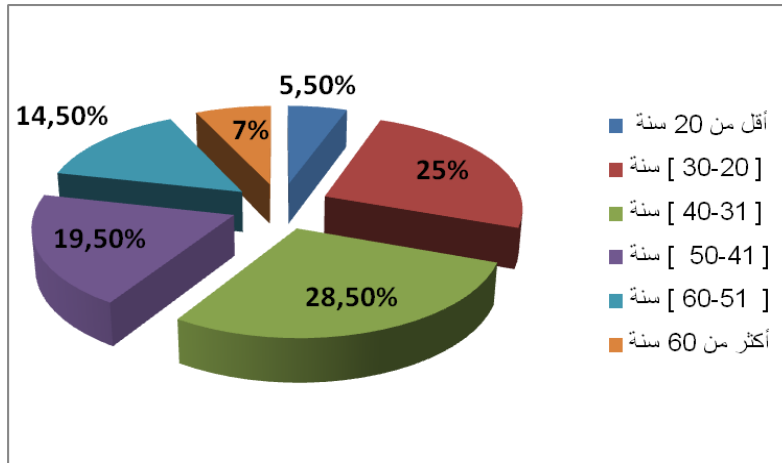
الجدول رقم (08) : توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية

النسبة %	التكرارات ( n )	الفئة العمرية
5.5	11	أقل من 20 سنة
25	50	[ 30-20 ] سنة
28.5	57	[ 40-31 ] سنة
19.5	39	[ 50-41 ] سنة
14.5	29	[ 60-51 ] سنة
7	14	أكثر من 60 سنة
100	200	المجموع



المصدر: من إعداد الباحثة .

نلاحظ من خلال الجدول رقم(08) أن العملاء الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 يمثلون أكبر نسبة و المقدرة ب 28.5 %، بعدها تأتي الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة بنسبة 25 %، بينما أقل النسب تتوزع بين الفئة التي يتراوح عمرها بين أكثر من 60 سنة و أقل من 20 سنة بنسبة 7 و 5.5 % على التوالي، و رجع هذا إلى طبيعة الخدمة المقدمة فالتأمين يتضمن شروط عند إبرام العقود من بينها عمر العميل بالإضافة إلى أمور أخرى بالطبع. و الشكل الموالي يوضح التوزيع حسب الفئة العمرية .



الشكل رقم(29) : توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية

المصدر: من إعداد الباحثة .

### جـ الحالة الاجتماعية

نستعرض مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية للعملاء. و الجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم(09) : توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرارات ( n )	الحالة الاجتماعية
28	56	أعزب
49	98	متزوج
23	46	أخرى ( أرمل، مطلق،...)
100	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة .

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 09 ) أن أغلبية العملاء متزوجين و هذا بنسبة 49 % من أفراد العينة، بينما البقية مقسمين بين فئة أعزب و فئة أخرى تضم كل من هم مطلقين و أرامل بنسبة 28 و 23 % على التوالي .

#### د - المستوى التعليمي

نتعرف على مفردات العينة من خلال المستوى التعليمي. و الجدول الموالي يبين ذلك.

الجدول رقم(10) : توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرارات ( n )	المستوى التعليمي
6	12	غير متعلم
21.5	43	ابتدائي
39.5	79	ثانوي
33	66	جامعي
100	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة .

نلاحظ من خلال الجدول رقم( 10 ) أن أغلبية العملاء مستواهم التعليمي ثانوي بنسبة 39.5 %، فالجامعيون بنسبة 33 %، بينما الذين مستواهم ابتدائي يمثلون نسبة معتبرة مقدرة بـ 21.5 %، بينما الغير متعلمين فهم نسبة قليلة مقارنة بالفئات الأخرى حيث تمثل 6 % من مفردات العينة .

#### هـ المهنة

نتعرف على مفردات العينة من خلال المهنة. و الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(11) : توزيع مفردات العينة حسب المهنة

النسبة %	التكرارات ( n )	المهنة
38	76	في مؤسسة حكومية
37.5	75	في مؤسسة خاصة
24.5	49	مهن حرة ( طبيب، مهندس، ...)
100	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن العملاء الذين يعملون في مؤسسات حكومية متقارب مع الذين يعملون في مؤسسات خاصة و ذلك بنسب متقاربة جدا و هي على التوالي 38 و 37.5 % . أما أصحاب المهن الحرة كالأطباء و المهندسين و التجار و غيرهم يمثلون نسبة 24.5 من أفراد العينة.

#### و - عدد سنوات التعامل مع الشركة

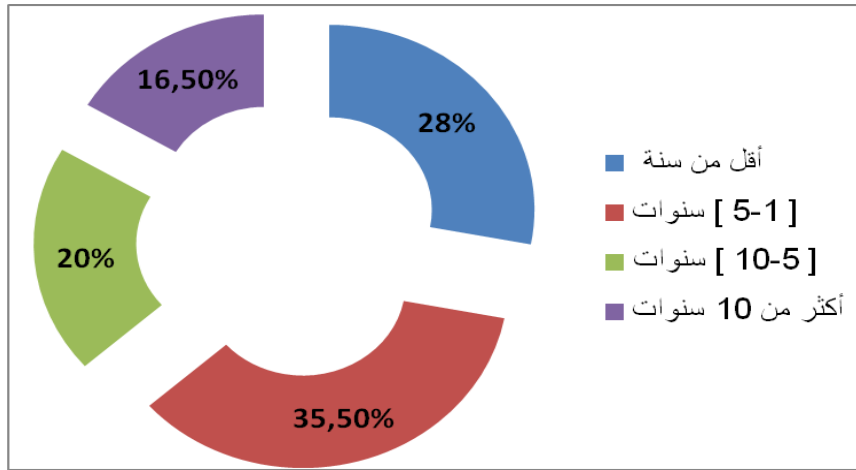
ويتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا لعدد سنوات التعامل مع الشركة الجزائرية للتأمينات. و هذا ما يبينه الجدول الموالي.

#### الجدول رقم(12) : توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات التعامل مع المؤسسة

النسبة %	التكرارات ( n )	سنوات التعامل
28	56	أقل من سنة
35.5	71	[ 5-1 ] سنوات
20	40	[ 10-5 ] سنوات
16.5	33	أكثر من 10 سنوات
100	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن أكبر نسبة من العملاء تتراوح مدة تعاملهم مع الشركة بين سنة و 5 سنوات بنسبة 35.5 %، تليها نسبة العملاء المتعاملين مع الشركة بمدة أقل من سنة. تعبر هذه الفئة عن عملاء جدد للشركة و نسبتهم مرتفعة و هذا راجع إلى مدة عقود التأمين، فهي تكون لسنة واحدة لكن إن أراد العميل تجديد العقد تتجاوز المدة السنة، و بالتالي فإن نسبة 20 % لمدة مقدره بين 5 و 10 سنوات تعتبر حسنة بالنسبة للشركة و هذا يدل على استحسانهم للخدمة المقدمة و بالتالي يقومون بتجديد العقود. و نسبة 16.5 % لأكثر من 10 سنوات تعبر عن فئة من العملاء يفضلون التعامل مع الشركة. و الشكل الموالي يمثل عدد سنوات التعامل مع الشركة.



الشكل رقم(30) : توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات التعامل مع المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة .

### ز - نوع خدمة التأمين المستفاد منها

نوضح مفردات العينة عن طريق نوع الخدمة المستفاد منه. كما يبينه الجدول التالي.

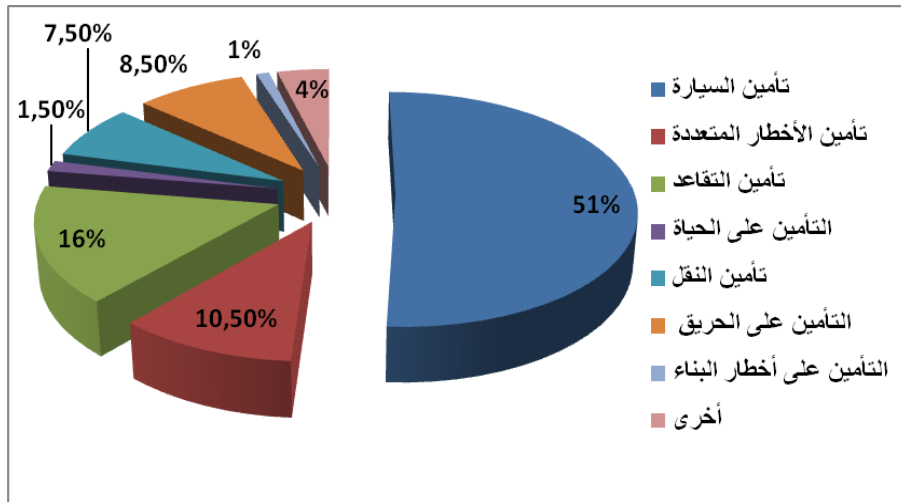
الجدول رقم(13) : توزيع مفردات العينة حسب نوع الخدمة المستفاد منها

النسبة %	التكرارات ( n )	الخدمة
51	102	تأمين السيارة
10.5	21	تأمين الأخطار المتعددة
16	32	تأمين التقاعد
1.5	3	التأمين على الحياة
7.5	15	تأمين النقل
8.5	17	التأمين على الحريق
1	2	التأمين على أخطار البناء
4	8	أخرى
100	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة .

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 13 ) أن الأغلبية الكبرى من العملاء مستفيدين من خدمة تأمين

السيارة بنسبة تتجاوز 50 % و هذا راجع إلى أن هذا النوع من التأمين هو إجباري، أما باقي مفردات العينة موزعين على خدمات التأمين الأخرى، و الشكل الموالي يوضح ذلك .



الشكل رقم (31) : توزيع مفردات العينة حسب نوع الخدمة المستفاد منها

المصدر: من إعداد الباحثة .

### المطلب الثاني : التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة

بعد الحصول على المعلومات و ذلك من خلال جمع الاستمارات المقدمة للعملاء، سنقدم تحليلاً وصفيًا لإجابات أفراد العينة، و نختبر مدى صحة الفرضيات التي تم وضعها.

#### 1 - تحليل البيانات المتعلقة بتقييم العملاء لمؤشرات جودة خدمة التأمين:

إن تقييم العملاء لجودة الخدمات يتم من خلال مؤشرات مرتبطة بجوانب ملموسة وأخرى غير ملموسة للخدمات، والتي وضعها باحثين مختصين في مجال التسويق حيث اعتمدوا على خمس مؤشرات وهي : الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والعاطفة، وذلك اعتماداً على 22 عبارة مقسمة على هذه المؤشرات.

فيمايلي نستعرض إجابات مفردات العينة حول عبارات نموذج SERVPERF المستخدم

وحسب كل مؤشر.

أ - الملموسية : يشير هذا المؤشر إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المنظمة الخدمية و المعدات و الأفراد المتعاملين مع طالبي الخدمات و أدوات و وسائل الاتصال معهم. و الجدول التالي يبين ذلك.

#### الجدول رقم (14) : تقييم مفردات العينة لمؤشر الملموسية

الملموسية						درجة الموافقة الأفكار
الآثار	الوسط	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	

		%	ترار	%	ترار	%	ترار	%	ترار	%	ترار	
0.75	2.62	4	8	7	14	40	80	45	90	4	8	1-ملائمة المظهر العام للشركة لطبيعة ونوعية الخدمات المقدمة
0.87	2.77	8	16	5	10	60	120	10	20	17	34	2- المرافق والقاعات ملائمة و جذابة
0.86	2.61			17	34	40	80	30	60	13	26	3- وجود تجهيزات ومعدات منظورة
0.81	2.84	16.5	33			38	76	42	84	3.5	7	4- تميز العاملين بالنظافة، حسن المظهر و حسن الاستقبال
0.82	2.71	7.125		7.25		44.5		31.75		9.37		المعدل

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضمن الجدول رقم (14) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالنسبة لكل عبارة من العبارات الخاصة بمؤشر الملموسية حيث نلاحظ أن نسبة كبيرة من إجابات العملاء كانت حيادية بنسبة 44.5%، و موافق بنسبة 31.75%، و بقية الإجابات توزعت النسب بها كالآتي: موافق جدا 9.37%، غير موافق 7.25% و غير موافق إطلاقا 7.125%.

بصفة عامة إن مؤشر الملموسية حصل على وسط حسابي 2.71 أقل من الوسط الحيادي المقدر بـ 3، و انحراف معياري 0.82 يعبر عن تشتت مفردات العينة. و هذا يعني أن درجة موافقة العملاء متوسطة و تقييمهم إيجابي نسبيا لمجمل المظاهر الملموسة لخدمة التأمين في الشركة.

ب -الاعتمادية : قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة التي وعد بها بشكل يمكن من الاعتماد عليها و أيضا بدرجة عالية من الصحة و الدقة. و الجدول التالي يوضح ذلك .

الجدول رقم (15) : تقييم مفردات العينة لمؤشر الاعتمادية

الاعتمادية												درجة الموافقة الأفكار
الاتحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق إطلاقا		غير موافق		محايد		موافق		موافق جدا		
		%	ترار	%	ترار	%	ترار	%	ترار	%	ترار	
0.91	2.86	15.5	31	13.5	27	15	30	53.5	107	2.5	5	5- الالتزام بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة

0.91	2.88			34.5	69	25	50	35	70	5.5	11	6- الاهتمام بمشاكل العملاء والإجابة على استفساراتهم
0.83	2.89			34	68	30	60	27	54	9	18	7- الحرص على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى
0.84	2.83	5.5	11	7	14	60	120	20	40	7.5	15	8- تقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها
0.87	2.70	10	20	10	20	25	50	50	100	5	10	9- توافر أنظمة التوثيق والسجلات الدقيقة
0.87	2.83	6.2		19.8		31		37.1		5.9		المعدل

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم(15) نلاحظ أن نسبة معتبرة من إجابات العملاء كانت موافق إلى حيادي بنسبة 37.1%، 31% على التوالي حول العبارات الخمسة الخاصة بمؤشر الاعتمادية، كما توزعت النسب المتبقية كمايلي: موافق جدا 5.9%، غير موافق 19.8% و غير موافق جدا 6.2% .  
إجمالاً فإن أغلبية العملاء يوافقون موافقة متوسطة بتقييم إيجابي نسبياً على مؤشر الاعتمادية بوسط حسابي يقدر ب2.83 أقل من الوسط الحيادي 3 .

**ج- الاستجابة:** تتعلق بمدى قدرة و رغبة و استعداد مقدمي الخدمة في أن يكونوا بشكل دائم في خدمة العملاء و قدرتهم على أداء الخدمة عند طلبها. و الجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (16) : تقييم مفردات العينة لمؤشر الاستجابة

الاستجابة												درجة الموافقة	الأفكار
المعيار	الوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً			
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
0.85	2.88	15	30			51.5	103	25	50	8.5	17	10- إعلام العملاء بدقة عن موعد تقديم الخدمة	
0.85	2.74	20	40			29.5	59	40	80	10.5	21	11- الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء	
0.94	2.98	5	10	14	28	55	110	26	52			12- فترة الانتظار قصيرة	
0.99	2.96	11	22	5	10	60.5	121	16	32	7.5	15	13 - سرعة الرد على شكاوي العملاء	

0.90	2.89	12.75		4.75		49.12		26.75		6.62		المعدل
------	------	-------	--	------	--	-------	--	-------	--	------	--	--------

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ بأن أغلبية إجابات العملاء كانت حيادية إلى موافق حول العبارات الأربعة الخاصة بمؤشر الاستجابة بنسبة 49.12%، 26.75% على التوالي، كما توزعت النسب على الإجابات المتبقية بين موافق جدا، غير موافق، غير موافق إطلاقا بنسبة 6.62%، 4.75%، 12.75% على التوالي.

إجمالا أغلبية مفردات العينة موافقتهم متوسطة و تقييمهم إيجابي نسبيا على مؤشر الاستجابة بوسط حسابي 2.89 أقل من الوسط الحيادي 3.

د- الأمان : و يعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع منظمة الخدمة من الشك أو المخاطرة. و الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (17) : تقييم مفردات العينة لمؤشر الأمان

الأمان												درجة الموافقة الأفكار
المعيار	الانحراف المعياري	غير موافق إطلاقا		غير موافق		محايد		موافق		موافق جدا		
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
1.09	2.89	10	20	5	10	59.5	119	15	30	10.5	21	14- سلوك العاملين يشعر العملاء بالثقة
1.02	2.59	5	10	10	20	30	60	49	98	6	12	15- شعور العملاء بالأمان في التعامل مع المؤسسة
1.05	2.89	12.5	25	11.5	23	33.5	67	37.5	75	5	10	16- يتمتع العاملون بالأحاسيس الإنسانية واللباقة
0.95	2.65	15	30	10	20	20	40	35	70	20	40	17- توافر المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء
1.02	2.75	10.62		9.12		35.75		25.62		10.37		المعدل

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.



من خلال الجدول رقم (17) يتضح بأن إجابات العينة حول مؤشر الأمان كانت أغلبيتها بين محايدة إلى موافقة بنسبة 35.75%، 25.62% على التوالي، أما باقي النسب فهي موافق جدا 10.37%، غير موافق 9.12%، غير موافق إطلاقا 10.62%.

بصفة عامة أغلبية العملاء موافقتهم متوسطة على مجمل الظواهر الخاصة بمؤشر الأمان و تقييمهم إيجابي نسبيا لهذه الظواهر الخاصة بخدمة التأمين في الشركة بوسط حسابي 2.75 و هو أقل من الوسط الحيادي 3، و بانحراف معياري 1.02 الذي يعبر عن تشتت العينة.

**هـ التعاطف :** و تعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات الزبون، و مواءمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة. و الجدول الموالي يبين ذلك .

**الجدول رقم (18) : تقييم مفردات العينة لمؤشر التعاطف**

التعاطف												درجة الموافقة الأفكار
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق إطلاقا		غير موافق		محايد		موافق		موافق جدا		
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
1.07	2.81	5	10	30	60	20.5	41	30	60	14.5	29	18- اهتمام العاملين بالعملاء اهتماما شخصيا
1.07	2.84	20	40	12.5	25	14.5	29	37.5	75	15.5	31	19- وضع المصلحة العليا للعملاء نصب الأعين
1.08	2.82	12.5	25	11	22	27.5	55	44	88	5	10	20- حسن معاملة العملاء و احترامهم وتقدير ظروفهم
1.03	2.88	15	30	20	40	14	28	40	80	11	22	21- ملائمة ساعات العمل لكل العملاء
1.04	2.92	15	30	20	40	18.5	37	35	70	11.5	23	22- العلم والدراية باحتياجات العملاء
1.05	2.85	13.5		18.7		19		37.3		11.5		المعدل

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (18) أن أغلبية إجابات العملاء كانت ذات موافقة معتبرة حول العبارات الخمسة الخاصة بمؤشر التعاطف بنسبة 37.3%، أما بقية الإجابات فتحصلت على النسب التالية موافق جدا 11.5%، محايد 19%، غير موافق 18.7%، غير موافق إطلاقا 13.5%.

إجمالاً أغلبية العملاء درجة موافقتهم متوسطة حول مؤشر التعاطف و تقييمهم إيجابي نسبياً بوسط حسابي يقدر بـ 2.85 و هو أقل من الوسط الحيادي 3، و بنتشتت لمفردات العينة عالي مقارنة بالمؤشرا السابقة بقيمة انحراف معياري 1.05.

من خلال تحليل إجابات مفردات العينة الخاصة بتقييم مؤشرات الجودة في خدمات التأمين حيث أن مؤشرات الملموسية، الاعتمادية، الاستجابية، الأمان و التعاطف لها دلالة على جودة الخدمة حيث تعبر على جودة متوسطة.

لمعرفة العناصر المهمة والأقل أهمية يمكن ترتيب العبارات الاثنتين والعشرين ترتيباً تصاعدياً حسب متوسطاتها الحسابية كما يوضحه الجدول التالي :

#### الجدول رقم (19) : ترتيب عبارات النموذج تصاعدياً وفقاً لدرجات الموافقة

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	درجة الموافقة
15	شعور العملاء بالأمان في التعامل مع المؤسسة	2.59	متوسطة
3	وجود تجهيزات ومعدات متطورة	2.61	متوسطة
1	ملائمة المظهر العام للشركة لطبيعة ونوعية الخدمات المقدمة	2.62	متوسطة
17	توافر المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء	2.65	متوسطة
9	توافر أنظمة التوثيق والسجلات الدقيقة	2.70	متوسطة
11	الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء	2.74	متوسطة
2	المرافق والقاعات ملائمة و جذابة	2.77	متوسطة
18	اهتمام العاملون بالعملاء اهتماماً شخصياً	2.81	متوسطة
20	حسن معاملة العملاء و احترامهم وتقدير ظروفهم	2.82	متوسطة
8	تقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها	2.83	متوسطة
4	تميز العاملين بالنظافة، حسن المظهر و حسن الاستقبال	2.84	متوسطة
19	وضع المصلحة العليا للعملاء نصب الأعين	2.84	متوسطة
5	الالتزام بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة	2.86	متوسطة
6	الإهتمام بمشاكل العملاء والإجابة على استفساراتهم	2.88	متوسطة

متوسطة	2.88	إعلام العملاء بدقة عن موعد تقديم الخدمة	10
متوسطة	2.88	ملائمة ساعات العمل لكل العملاء	21
متوسطة	2.89	الحرص على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى	7
متوسطة	2.89	سلوك العاملين يشعر العملاء بالثقة	14
متوسطة	2.89	يتمتع العاملون بالأحاسيس الإنسانية واللباقة	16
متوسطة	2.92	العلم والدراية باحتياجات العملاء	22
متوسطة	2.96	سرعة الرد على شكاوي العملاء	13
متوسطة	2.98	فترة الانتظار قصيرة	12

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (19) أن مظاهر جودة خدمات التأمين كلها متوسطة حيث ارتكزت على جميع العناصر المساهمة في تحقيق جودة خدمة التأمين المقدمة و المتمثل في الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة و هي الملموسية متضمنة عناصرها الأربعة، و كذا الاعتمادية بأجزائها الخمسة، و الاستجابة بعناصرها الأربعة و الأمان بأجزائه الأربعة، بالإضافة إلى بعد التعاطف بعناصره الخمسة .

## 2 - تحليل البيانات المتعلقة برضا العملاء:

لتحديد درجة رضا العملاء عن خدمات التأمين طلب من عملاء الشركة الجزائرية للتأمينات المقدمة وفق مقياس ليكرت المكون من خمس درجات إبداء رأيهم عن مستوى رضاهم . و فيمايلي نعرض إجابات مفردات العينة حول الرضا.

الجدول رقم (20) : توزيع إجابات مفردات العينة حسب درجة الرضا عن مستوى الخدمة المقدمة

درجة الرضا	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	المجموع
التكرارات	20	54	83	37	6	200
النسبة %	10	27	41.5	18.5	3	100

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (20) يتضح أن يتضح أن أغلبية العملاء والمقدين ب 41.5 % من مفردات العينة لديهم درجة رضا متوسطة عن خدمات التأمين المقدمة من طرف الشركة الجزائرية

للتأمينات وهذا ما يبينه الوسط الحسابي المقدر ب 2.77 وهي درجة رضا متوسطة وذلك بالمقارنة مع الوسط الحياضي 3، و بانحراف معياري يقدر ب 0.96 والذي يعبر عن مقدار تشتت مفردات العينة.

### المطلب الثالث : اختبار الفرضيات و عرض نتائج و اقتراحات الدراسة

لقد تم وضع فرضيات في بداية الدراسة، و بعد الحصول على المعلومات و القيام بتحليلها، سيتم توضيح ما إذا كانت الفرضيات التي تم وضعها صحيحة أم خاطئة.

#### أ - اختبار الفرضيات

لقد تم وضع ثلاث فرضيات ، و سيتم التحقق من مدى صحتها كمايلي:

#### - الفرضية الأولى:

"الأداء المتميز ينعكس في جودة خدمة التأمين المقدمة من الشركة الجزائرية للتأمينات".  
لاختبار هذه الفرضية نقوم بمقارنة درجة موافقة العملاء على كل مؤشر من مؤشرات تقييم جودة خدمة التأمين المدروسة لمعرفة مدى تميز الأداء من خلال جودة خدماتها، و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (21) : تقييم مؤشرات جودة الخدمة

المؤشر	الوسط الحسابي	درجة الموافقة	تقييم المؤشر
الملموسية	2.71	متوسطة	إيجابي نسبي
الاعتمادية	2.83	متوسطة	إيجابي نسبي
الاستجابة	2.89	متوسطة	إيجابي نسبي
الأمان	2.75	متوسطة	إيجابي نسبي
التعاطف	2.85	متوسطة	إيجابي نسبي

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم(21) يتبين بأن تقييم العملاء لجودة خدمة التأمين من خلال المؤشرات المعتمد عليها في النموذج يختلف من مؤشر لآخر حيث أن أغلبية العملاء يقيمون جودة الخدمة من خلال

مؤشر الملموسية تقييم إيجابي نسبيا بوسط حسابي يقدر ب 2.71 كما يقيمون جودة خدمة التامين من خلال مؤشر الأمان تقييم إيجابي نسبيا بوسط حسابي يقدر ب 2.75 أقل من الوسط الحيادي 3، و كذا مؤشر الاعتمادية إيجابي نسبيا بوسط حسابي يقدر ب 2.83 و تقييمه أقل من مؤشر الأمان، و كذا مؤشر التعاطف إيجابي نسبيا بوسط حسابي 2.85 و بتقييم أقل من المؤشرات السابقة، بالإضافة إلى مؤشر الاستجابة فهو إيجابي نسبيا كذلك بقيمة وسط حسابي 2.89 و هو أقل المؤشرات من حيث تقييم العملاء. وعليه نستنتج أن:

جودة خدمات الشركة الجزائرية للتأمينات تبين تميز أدائها اعتمادا على مؤشرات النموذج المستخدم وبالتالي إثبات صحة الفرضية الأولى.

#### - الفرضية الثانية :

"تلبية حاجات و توقعات العميل دلالة على جودة الخدمات المقدمة".

يظهر من الجدول رقم ( 19) أن العبارات الخاصة بتلبية حاجات العملاء و توقعاتهم يختلف ترتيبها بين المراتب الأولى و الأخيرة فمثلا العبارة الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء احتلت المرتبة السادسة، بينما احتلت العبارة العلم و الدراية باحتياجات العملاء المرتبة العشرين، و كما يظهر من الجدول رقم (21) درجة الموافقة متوسطة للأبعاد الأربعة بمؤشرات حيادية، مما يبين أن جودة خدمات الشركة متوسطة حسب رأي العملاء، فأغلبية العملاء يرون بأنه لو تم الاهتمام بحاجاتهم أكثر لأصبحت جودة الخدمة المقدمة أفضل.

و من هنا نستنتج أن:

الخدمة ذات الجودة العالية هي التي تلبى حاجات و توقعات العملاء، و بالتالي إثبات الفرضية الثانية .

#### - الفرضية الثالثة:

"جودة الخدمة المنتجة و المقدمة عامل أساسي في تحقيق رضا العميل".

لاختبار هذه الفرضية تم حساب معاملات الارتباط حيث يتم توضيح العلاقة بين جودة الخدمة و رضا العملاء، لتبيين مدى تأثير جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العملاء .

الجدول رقم (22) : علاقة الارتباط بين الجودة المدركة لخدمة التامين و رضا العملاء

المؤشر	معامل الارتباط	إحصائية T	إحصائية F
الملموسية	0.32	0.53	0.26
الاعتمادية	0.39	0.89	0.45

0.66	0.92	0.42	الاستجابة
2.14	1.2	0.76	الأمان
2.51	1.31	0.80	التعاطف
		1.00	معامل الارتباط الكلي المتعدد

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم(22) يتضح بأن هناك :

- علاقة الارتباط بين الجودة المدركة ورضا العملاء من خلال علاقة الارتباط بين كل مؤشر ورضا العملاء، وهذا ما يبين درجة تأثير رضا العملاء بكل مؤشر من مؤشرات تقييم جودة خدمة التأمين حيث أن هناك علاقة ارتباط قوية جدا بين كل من مؤشري الأمان و التعاطف بمعامل ارتباط يقدر ب 0.76 و 0.80 على التوالي، أما علاقة الارتباط بين مؤشرات الملموسية، الاعتمادية و الاستجابة و رضا العملاء هي علاقة ارتباط متوسطة بمعاملات ارتباط 0.32 ، 0.39 و 0.42 على التوالي.

- علاقة الارتباط بين جودة الخدمة المدركة و رضا العملاء علاقة قوية جدا حيث قدر معامل الارتباط ب1.00 أي أن هناك تأثير للمؤشرات الخمسة على رضا العملاء بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى جودة الخدمة أدى ذلك إلى زيادة رضا العملاء حول أداء المؤسسة و العكس.

- أكثر المؤشرات تأثيرا على رضا العملاء هي مؤشر الأمان و التعاطف حيث قدرت إحصائيات T لكل منهما ب 1.31 و 1.2 على الترتيب، كذلك ارتفاع قيمة إحصائية F حيث بلغت 2.51، 2.14 على التوالي وهي قيم تشير إلى التأثير الكبير لهادين المؤشرين على رضا العملاء مقارنة بباقي المؤشرات.

و عليه فإن الفرضية الثالثة صحيحة. أي أن جودة الخدمة المنتجة و المقدمة عامل أساسي في تحقيق رضا العميل حول مستوى أداء الشركة الجزائرية للتأمينات .

#### ملاحظة:

إن معامل الارتباط الكلي المتعدد يساوي الواحد هذا يرجع إلى أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تشكل مصفوفة الانحدار و هي غير عكوسة (المحدد يساوي الصفر) و لكن حسب برنامج (SPSS) فإن المعادلة تشكيلية فقط .

R2=1 يدل على أن مجموعة المتغيرات المستقلة تؤثر في المتغيرة المرتبطة. أي أن هناك معلومات يفسرها مؤشر معين و المعلومات الغير مفسرة يفسرها المؤشر الآخر هذا ما يدل على أن كل مؤشر له علاقة بالمؤشرات الأخرى.

## خاتمة الفصل :

تضمن الفصل دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للتأمينات la CAAT، حيث قمنا بتقديم الشركة و الخدمات التي تقدمها، بالإضافة إلى إعطاء معلومات حول المديرية الجهوية بقسنطينة . و من خلال هذه الدراسة تم توضيح العلاقة بين الجودة المدركة و رضا العميل و تأثيرها عليه، من خلال إعداد استمارة احتوت على أسئلة بالاعتماد على نموذج servperf ، حيث تم وضع أسئلة حول

الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة ( الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف )، و تقديمها للعملاء و الحصول على البيانات و جمعها و معالجتها اعتمادا على برنامج SPSS، و الوصول إلى النتائج التي تثبت صحة الفرضيات التي تم وضعها لمعالجة هذا الموضوع.

## الخاتمة :

من خلال هذا البحث تبين أن وجود عنصر الجودة في الخدمات أصبح ضرورة تتطلبها التغيرات الاقتصادية ، و تطور سوق الخدمات الذي سمح بدخول الكثير من المنظمات مجال الخدمات مما خلق جوا من المنافسة بينها. لذلك تم تسليط الضوء على الجودة في الخدمات و سبل تطويرها لزيادة الحصة السوقية للمنظمات و ضمان بقائها واستمراريتها بالحفاظ على العملاء الحاليين و جلب عملاء جدد.



و من خلال الدراسة الميدانية في الشركة الجزائرية للتأمينات التي مرت بعدة إصلاحات مست قطاع التأمين في الجزائر ، و تطورت لتصبح من المنظمات التي تعمل على تقديم خدمات تأمين متنوعة، تستقطب الكثير من العملاء خاصة على مستوى الشرق الوطني، و اعتمادا على الاستبيان الموزع على عملاء الشركة و من خلال دراستنا و تحليلنا لبيان مفردات العينة المدروسة يمكن أن نخلص إلى النتائج التالية:

1 -أغلبية عملاء الشركة يستفيدون من خدمة تأمين السيارة و يرجع هذا إلى إجبارية التأمين على السيارة.

2 يعتبر عملاء الشركة الجزائرية للتأمينات أن الأداء الفعلي لخدمة التأمين المقدمة يتميز بأنه متوسط في أغلب مظاهره و هذا ما يعكسه الانطباع المحايد حول مستوى خدمة التأمين.

3 يرى بعض العملاء بأن هناك بعض المظاهر التي تعبر عن جودة الخدمة نسبيا وتتمثل في:

-شعورهم بالأمان للتعامل مع الشركة.

-توفر الشركة على التجهيزات و المعدات المتطورة التي ترفع من جودة خدمة

التأمين و تقلص من الوقت المستغرق لتقديمها، إلا أن هذه الأجهزة المتطورة تتطلب عاملين مؤهلين يتقنون استخدامها.

-توفر أنظمة التوثيق و السجلات التي تسرع من إنجاز المعاملات.

-حسن معاملة العملاء و احترامهم و تقدير ظروفهم .

إلا أن هذه المظاهر تبقى متوسطة لا تعبر عن الجودة العالية.

4 يرجع انخفاض جودة خدمة التأمين إلى:

-طول فترة الرد على الشكاوي.

-تدمير بعض العملاء من طول فترة الانتظار لانجاز معاملاتهم.

-عدم الحرص على تلبية احتياجات العملاء و قلة الاهتمام بمشاكلهم.

-قلة شعور بعض العملاء بالثقة لتعاملهم مع الشركة.

5 جودة خدمة التأمين التي تقدمها الشركة تعكس الأداء المتميز للشركة.

6 تلبية حاجيات و توقعات العملاء تدل على جودة الخدمات المقدمة.

7- إن الرضا عن جودة خدمة التامين يتأثر بأبعاد الجودة التالية: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان و التعاطف. أي أن رضا العميل يتوقف على درجة توفر الأبعاد التي سبق ذكرها.

8- أبعاد جودة الخدمة التي أثرت على رضا العملاء تأثيرا أكبر مقارنة بالأبعاد الأخرى هي الأمان و التعاطف .

9- تعتبر جودة خدمة التامين المقدمة من طرف الشركة الجزائرية للتأمينات جودة متوسطة و هذا ما تعكسه النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات.

و من أجل الوصول إلى جودة تلبية حاجات و توقعات العملاء على الشركة الجزائرية للتأمينات أن تعي بأن تقييم جودة الخدمة يكون من وجهة نظر العميل، دون التقليل من أهمية التقييم الداخلي، و لتحقيق ذلك تم وضع بعض الاقتراحات كمايلي:

- 1- إدارة فترة انتظار العملاء و الرد على الشكاوي و السرعة في تقديم الخدمات.
- 2- وضع برامج ترويجية للتعريف بالشركة و الخدمات التي تقدمها و التغييرات التي تحدث على الخدمات.
- 3- القيام بالبحوث الميدانية الخاصة بتقييم رضا العملاء اعتمادا على النماذج العلمية الحديثة لمعرفة جوانب النقص في جودة الخدمات و تطويرها.
- 4- الاهتمام أكثر بالعملاء و احتياجاتهم، و ذلك بوضع خطة اتصال لتمكن الشركة من الاتصال المباشر بعملائها، و تسهيل عملية الإصغاء لهم.
- 5- تدريب العاملين على الأداء الصحيح و من المرة الأولى.
- 6- جعل إرضاء العملاء هدفا من أهداف الشركة يعمل على تحقيقه كل العاملين بالشركة.
- 7- التركيز على تحقيق الرضا من خلال أبعاد الجودة و العمل على تحسينها .
- 8- تحسيس الموظفين بأهمية تطبيق مفهوم الجودة و المحافظة على العملاء، و ذلك بالقيام بدورات تكوينية و تدريبية لهم للتعرف على آخر المستجدات في المجال الإداري و التنظيمي.
- 9- توظيف عاملين مؤهلين ذوي قدرات عالية تتناسب و الوظائف الممنوحة لهم لتحسين الأداء و تقليص الأخطاء.
- 10- يجب على الشركة أن تتعلم كيف تحافظ على رضا عملائها من واقع خبرتها السابقة، و من العملاء أنفسهم و من المنافسين.

11 - الإستراتيجية الناجحة لبناء رضا العميل لا يمكن أن تكون ساكنة، ينبغي تحديثها أولاً بأول، و تحسينها و تعديلها كلما تعدلت و تغيرت الظروف و الناس .

**المراجع :**  
**الكتب بالعربية**

- 1 - أحمد على سليمان، سلوك المستهلك، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، 2000.
- 2 - بشير العلاق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال-مدخل تسويقي -، دار الوراق للنشر، عمان، 2002.
- 3 - تيسير العجارمة ، التسويق السياحي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2005.
- 4 - تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2005 .
- 5 - ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق ، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2002.
- 6 - ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية-مفاهيم نماذج تطبيقية -، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 7 - جاسم مجيد، الإدارة الحديثة في التسويق-الوقت-الجودة، شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004 .
- 8 -جون والمين، ترجمة مركز التعريب و البرمجة، أصول خدمة الزبائن ، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1998.
- 9 -حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية الايزو 9000-90014 و أهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 10 -حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات-مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي-، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009 .
- 11 -حنا بللوز، الدعاية و التسويق و فن التعامل مع الزبائن، دار الرضا للنشر، دمشق، 1999.
- 12 -خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، ط2، عمان، 2005.
- 13 -زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته ، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
- 14 -سليمان شكيب الجيوسي، محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر، عمان، 2009 .
- 15 -سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة- تطبيقات في الصناعة و التعليم-، دار الصفاء للنشر، عمان، 2007.
- 16 -طلال عبود، حسين علي، الدراسات التسويقية و نظم المعلومات التسويقية، دار الرضا للنشر، دمشق، 1999.

- 17 - عائشة مصطفى الميناوي، سلوك المستهلك ، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
- 18 - عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
- 19 - عطيات محمد حسن، جودة الإنتاج، كلية التجارة، القاهرة، 1996.
- 20 - علاء عباس علي، ولاء المستهلك-كيفية تحقيقه و الحفاظ عليه، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- 21 - عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة و النشر، القاهرة، 1999.
- 22 - فريد الصحن، إدارة التسويق ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 23 - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر، عمان، 2006.
- 24 - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000 ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- 25 - قحطان العبدلي، بشير العلق، التسويق-أساسيات و مبادئ -، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1999.
- 26 - مات سيقر ترجمة خالد العامري، المرجع العالمي لإدارة الجودة ، دار الفاروق للنشر، الطبعة العربية1، القاهرة، 2007.
- 27 - مأمون الدرادكة وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان، 2001.
- 28 - مأمون سليمان الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2008.
- 29 - ماهر العجي، سلوك المستهلك-كيف تكسب الزبون؟-، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000.
- 30 - محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق ، الطبعة الثالثة، دار المستقبل النشر و التوزيع، عمان، 1999.
- 31 - محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
- 32 - محمد عبد العال النعيمي و آخرون، إدارة الجودة المعاصرة ، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.
- 33 - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، 2002.
- 34 - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط 4، 2008.

## رسائل الماجستير :

- 35 -ريم محمد صالح الألفي، قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة و علاقته بسلوك ما بعد الشراء ، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة،2002.
- 36 - سعد علي الحامد، قياس الجودة المدركة لخدمات المراكز التجارية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة،2003.
- 37 -محمد علي بركات علي، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة ، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة،2001.

## رسائل الدكتوراه:

- 38 - بديسي فهيمة ، تفعيل مدخل النظم لتحقيق الجودة الشاملة-دراسة تطبيقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2006.
- 39 - فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة منتوري، قسنطينة ، سنة 2006-2007.

## المجلات :

- 40 -شريف أحمد شريف، محددات رضا العميل ، مجلة البحوث التجارية، العدد الثاني، جامعة الزقازيق، الشرقية، مصر، 1998.
- 41 -صالح عمرو الجري، دراسة ميدانية لأراء عينة من الزبائن المتعاملين مع المستشفيات الخاصة في محافظة عدن ، مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية، اليمن، العدد الرابع، ديسمبر 2009.
- 42 - عبد المحسن نعساني و آخرون، قياس مدركات العملاء لجودة الخدمات الصحية و أثرها على رضاهم و تطبيق ذلك على المشافي الجامعية السورية ، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، سوريا، العدد لعام 2007.
- 43 - عبدالله خالد، رضا العميل ، مجلة الاقتصاد، العدد 353 ، المملكة العربية السعودية،2002.
- 44 -مروان درويش،إبتسام الدميري، تقييم جودة خدمات المصارف العربية العاملة في محافظة القدس من وجهة نظر العملاء ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات،القدس، فلسطين، العدد18، كانون الثاني 2010.

45- يسري السيد يوسف ، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مدخل لتحسين جودة أداء الخدمات الصحية، دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية لمحافظة الشرقية ، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد24، 2002.

46- J. Joseph cronin, Jr and steven A taylor, **journal of marketing**, vol 58, Florida, january 1994.

47- Sanjay k jain, garima gupta, **the journal for decision markers**, vol29, Vikalpa, n2, april-june2004.

### الملتقيات :

48 -الملتقى الأول، التسويق في الوطن العربي(الواقع و آفاق التطوير) ، وفاء ناصر المبيريك، جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية، الشارقة، أكتوبر 2002.

49 -الملتقى الدولي حول: إدارة الجودة في قطاع الخدمات ، مخبر المغرب الكبير للاقتصاد و المجتمع، جامعة قسنطينة، يومي 10-11 ماي 2011.

50- Séminaire , **Ecoute Client** , la CAAT, direction régionale de constantine, 2010.

### الكتب بالفرنسية :

51- Abdelmadjid Amine, **Le comportement du consommateur face aux variable d'action** , Edition Management , Paris, 1994.

52- André boyer et autres, **panorama de la gestion**, éditions chihab, alger, 1997.

53- Attributions des structures, CAAT, dpio, 1999.

54- Catherine VIOT, **l'essentiel sur le marketing** , berti éditions, alger, 2006.

55- Christian Derbaix, Joël Bree, **Comportement du consommateur** , economica , Paris, 2000.

56- Daniel Ray, **Mesurer et développer la satisfaction clients** , éditions d'organisation, Paris, 2000.

- 57- Daniel Ray, **Mesurer et développer la satisfaction des clients**, 2<sup>e</sup> tirage , édition d'organisation, Paris, 2001.
- 58- Denis Darpy, Pierre Volle, **comportements du consommateur**, 2<sup>e</sup> édition, dunod, Paris, 2007.
- 59- Gerd f kamiske,jÖrg-peter braver, **management de la qualité de A à Z**, masson, Paris, 1994.
- 60- Henri Mitonneau, **ISO9000 Version2000**, Dunod, Paris, 2001.
- 61- J.Lendrevie, D.Lindon , **Mercator : théorie et pratique du marketing** , 5<sup>e</sup> édition, Dalloz, Paris ,1997.
- 62- Jean- Louis Du moulin , **Clients satisfaits entreprise gagnante** , les éditions d'organisation , Paris, 1994.
- 63- Jean marie gogue, **management de la qualité**, 2<sup>e</sup> éditions, economica, Paris, 1997.
- 64- Jean Michel Monin ,**La satisfaction qualité dans les services** ,AFNOR, Paris 2001.
- 65- Jean Philippe Faivre, **concevoir et réaliser une enquête de satisfaction des clients** , AFNOR, Paris, 2000.
- 66- Jean-paul TREGUER, **le senior marketing**, 2<sup>e</sup> édition,dunod,paris,1998.
- 67- Kotler et Dubois, **Marketing Management** , 9<sup>e</sup>me édition, public union éditons, Paris, 1997.
- 68- Laurent Hermel , **Mesurer la satisfaction clients** , 2eme tirage, AFNOR , Paris ,2004.
- 69- Laurent HERMEL, **la recherche marketing** ,économica, paris,1995.
- 70- Lourent Hermel, **Mesurer la satisfaction clients** , AFNOR, Paris, 2001.
- 71- Michel Machault, **Conquérir de clients** , éditions Foucher, Paris, 2000.
- 72- Paul Ohana, **le total customer management** , Edition d'organisation, Paris, 2001.



- 73- Philippe kotler, **marketing management** ,12<sup>e</sup> édition ,pearson education, Paris, 2006.
- 74- Philippe Détrie, **Les réclamations clients** , Editions d'organisation, Paris, 2001.
- 75- Philippe détrie, **conduire une démarche qualité**,éditions d'organisation, Paris, 2001.
- 76- Pierre- Louis Dubois, Alain Jolibert, **Le marketing** , 3ème édition, Economica, Paris, 1998.
- 77- rapport annuel 2006 ,la CAAT.
- 78- rapport annuel 2007 ,la CAAT.
- 79- rapport annuel 2008 ,la CAAT.
- 80- rapport annuel 2009 ,la CAAT.
- 81- Richard Ladwein, **Le comportement du consommateur et de l'acheteur**, Economica, Paris, 1999.
- 82- Robert s. Kaplan, David P. Norton , **le tableau de bord prospectif** , les éditions d'organisation , Paris, 1998 .
- 83- Sylvie Martin, Jean-Pierre Védrine , **Marketing** , Chihab , Alger, 1994.

### الكتب بالانجليزية :

- 84- Philipe kotler, **marketing management**, mellenium edition, 10 the edition, prentice hall, new jersey, USA, 2000.
- 85- P N mukherjee, **total quality management** , prentice hall of india private limited,new delhi, 2006.
- 86- S kumar, **total quality management** , laxmi publications , new delhi, 2006.

## مواقع على الإنترنت :

87- [www.caat.dz](http://www.caat.dz)

88- [www.cna.dz](http://www.cna.dz)

89- [www.12manage.com/methods-zeithmal-servqual-fr.html](http://www.12manage.com/methods-zeithmal-servqual-fr.html) ( jeudi  
12/05/2011 à 14:00.

90- [www.saa.dz](http://www.saa.dz)

91- [www.caar.dz](http://www.caar.dz)

92- [www.cash.dz](http://www.cash.dz)

93- [www.2a.dz](http://www.2a.dz)

94- [www.ccr.dz](http://www.ccr.dz)

95- [www.ciar.dz](http://www.ciar.dz)

96- [www.trust.dz](http://www.trust.dz)

97- [www.gam.dz](http://www.gam.dz)

98- [www.cagex.dz](http://www.cagex.dz)

99- [www.cnma.dz](http://www.cnma.dz)

100- [www.maatec.dz](http://www.maatec.dz)

الملحق رقم 02  
قائمة المختصرات

- 2A : Algérienne des Assurances
- CAAR : Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance
- CAAT : Compagnie Algérienne des Assurances
- CAGEX : compagnie d'Assurance et de Garantie des Exportations
- CASH : compagnie d'Assurance des Hydrocarbures
- CCR : Caisse Centrale de Réassurance
- CIAR : Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance
- CNA : Conseil National des Assurances
- CNMA : Caisse Nationale de Mutualité Agricole
- GAM : Générale Assurance Méditerranéenne
- MAATEC : Mutualité Algérienne d'Assurance des Travailleurs de l'Education  
et de la Culture
- SAA : Société Algérienne d'Assurance
- SGCI : Société de Garantie de Crédit à l'Immobilier
- TALA : Taamine Life Assurance

## الملخص :

إن الهدف الأساسي من معالجة هذا الموضوع هو تقديم إطار نظري يحدد و يعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة باعتبارها مدخل إداري حديث و قد ركزت بصورة أساسية على جودة الخدمات من حيث أبعادها و نماذج قياسها بالإضافة إلى التطرق لأنماط العملاء و طرق التعامل معهم ، كما تم توضيح العوامل التي تؤثر على توقعاتهم، كما تناولنا طرق قياس رضا العميل لمعرفة درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة من أجل إيجاد الأساليب الكفيلة لتحسين جودة الخدمات .

حاولنا في الدراسة الميدانية بالشركة الجزائرية للتأمينات تحليل مدى الاهتمام بجودة الخدمات في تحقيق الرضا لدى العملاء حيث تطرقنا إلى الخدمات التي تقدمها ، و نظرة عملاء الشركة للخدمات التي تقدمها من خلال وضع استبيان حول جودة الخدمات تضمن الأبعاد الخمسة و هي : الملموسية ، الاعتمادية ، الاستجابة، الأمان و التعاطف .

و قد تبين من خلال الدراسة أن الأداء المتميز ينعكس في جودة الخدمات، كما أن تلبية حاجيات و توقعات العملاء دلالة على جودة الخدمات المقدمة ، بالإضافة إلى أن جودة الخدمة تعمل على تحقيق رضا العميل.

## **Résumé :**

Le but principal est de fournir un cadre théorique identifie et définit les différents concepts liés à la qualité que l'entrée d'une administration moderne et a porté principalement sur la qualité des services en termes de dimensions et de modèles mesurée en plus de répondre aux types de clients et les moyens de traiter avec eux, a également été précisé les facteurs qui affectent leurs attentes, comme nous avons traité avec les méthodes de satisfaction de la clientèle de mesure pour déterminer le degré de satisfaction des clients avec des services fournis par l'institution afin de trouver des méthodes pour l'amélioration de la qualité de service.

Dans le côté pratique à la compagnie algérienne des assurances on a analyser l'intérêt pour la qualité des services dans la réalisation de la satisfaction des clients, où nous avons traité services fournis , et l'avis des clients sur les services fournis par le biais d'un questionnaire sur la qualité des services à travers les cinq dimensions sont les suivantes: tangibilité, fiabilité, réactivité, sécurité et d'empathie.

Il a été démontré par l'étude, la performance se reflète dans la qualité des services, et de répondre aux besoins et attentes des clients signent la qualité des

services fournis, et que la qualité du service s'efforce d'atteindre la satisfaction du client.

**Summary :**

The main purpose of the subject is to give a theoretical framework to do with the quality, as a modern administrative approach, with the emphasis on the service quality, in addition to addressing the types of customers and ways to deal with them, the factors that affect their expectations, are clarified methods of measuring customer satisfaction to determine the degree of the customers satisfaction in order to find methods to improve the quality of services.

We tried in the empirical study with the Algerian company of Insurance to analyze the degree of the company customers satisfaction concern the service quality that the CAAT provides, using a questionnaire detain with the quality of service dimensions: tangibility, reliability, response, security and empathy. the study results shown that the perfect performance is reflected in the quality of service that the company provides besides that the satisfaction of customers and their expectations is a sign of the higher quality of services.