جامعـــــة أمحمد بوقرة _ بومـــــــرداس
كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر

تخصص: تسويق خدمات

الموضـــوع:

دور جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بالرويبـــــة

من إعداد الطلبة:
- سفيان مداني.
- عبد الحق بن باطة.

تحت إشراف الأستاذ(ة):
محمد بن شايب

دفعة 2022

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وعرفان

أحمد الله عز وجل على توفيقنا في إعداد هذه المذكرة، وأسأله أن يديم علينا نعمه الكثيرة إنه على كل شيء قدير، فإن أصبنا فهذا فضل منه وإن أخطأنا فمنا وخير الخطائين التوابون كما نسأله التوفيق في طلب العلم مهما كانت درجته والسداد والنجاح في مسارنا المهني والوظيفي.

وأتوجه بالشكر الخالص إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل، وأخص بالذكر الدكتور محمد بن شايب الذي أشرف على مساعدتنا في إنجاز هذه المذكرة بتوجيهاته وملاحظاته السديدة، دون أن ننسى جميع الأساتذة الذين أشرفوا على إعطاءنا الدروس النظرية والتطبيقية، كما نتوجه بشكرنا إلى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية **SNVI**

الإهداء

نهدي ثمرة عملنا هذا إلى الوالدين الغاليان
إلى كل أفراد العائلة كل باسمه
وإلى أساتذتنا وكل من أشرف على تعليمنا من الصغر إلى الآن
نرجو من المولى عز وجل أن يجعلنا وإياهم في جناته الواسعة
دون أن أنسى زملاءنا في هذا المشوار الدراسي،

سفيان، عبد الحق

فهرس المحتويات:

شكر وعرفان

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة:.....1

الفصل الأول:الإطار المفاهيمي للجودة

تمهيد: 6

المبحث الأول: مفاهيم حول الجودة 7

المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي.....7

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة 10

المطلب الثالث: أبعاد الجودة وأنواعها.....11

المبحث الثاني: ماهية الخدمات 12

المطلب الأول: مفهوم الخدمة 12

المطلب الثاني: خصائص الخدمات 14

المطلب الثالث: أصناف الخدمة وطرق تقديمها 17

المبحث الثالث: جودة الخدمات.....21

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة واهميتها 21

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة.....23

المطلب الثالث: التقييم وطرق القياس جودة الخدمة 25

خلاصة: 33

الفصل الثاني: الإطار العام لرضا الزبون

تمهيد: 35

المبحث الأول: أساسيات حول رضا الزبون 36

المطلب الأول: تعريف الزبون ورضا الزبون 36

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في رضا الزبون.....41

المبحث الثاني: قياس رضا الزبون 42

المطلب الأول: أساليب قياس رضا الزبون 42

المطلب الثاني: نماذج تفسير رضا العميل.....44

المطلب الثالث: أدوات تحسين رضا الزبون 45

المبحث الثالث: جودة الخدمات ورضا الزبون 47

المطلب الأول: تقييم العلاقة بين الزبون والمؤسسة.....47

المطلب الثاني: علاقة جودة الخدمة برضا الزبون 49

المطلب الثالث: جودة خدمة زبون ومراحلها 50

خلاصة: 52

الفصل الثالث:المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

تمهيد: 54

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....55

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة.....55

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة SNVI : 60

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة SNVI : 61

المبحث الثاني: جودة الخدمات ورضا الزبون في القسم التجاري 66

المطلب الأول: تقديم القسم التجاري للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI : ..66

المطلب الثاني: الاستراتيجية والأساليب المستخدمة لتحقيق رضا زبائن المؤسسة.....71

المطلب الثالث: جودة الخدمة ونقاط القوة والضعف في المؤسسة 72

خلاصة: 77

خاتمة: 79

المصادر والمراجع: 82

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تصنيف درجة الملموسية	14
02	مؤشرات تقييم جودة الخدمة	26

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة SNVI	63
02	يبين الهيكل التنظيمي للقسم التجاري للمؤسسة SNVI	66
03	يبين الهيكل التنظيمي لمديرية تسويق مؤسسة SNVI	68

مقدمــة عامـــــة

مقدمة عامة

مقدمة:

لقد أصبحت الجودة ورضا الزبون هاجسا للمؤسسات الخدمية في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات لزيادة حصتها السوقية حيث اصبح تحقيق رضا الزبون محور دائم وهام لدى المؤسسات من اجل التعرف على حاجات وتوقعات الزبون والعمل على تحقيقها له وكسب رضاه وولائه للمؤسسة، كما ان واقع المؤسسات في الجزائر لا تزال تطمح للتقدم والتطور في عملية تقديم الخدمات وتنويعها وتسويقها والعمل على تحسين جودتها من اجل التأثير على الزبون وقياس مستوى رضاه وذللك لضمان استمرار المؤسسة في نشاطها ونموها وقدرتها على جلب زبائن اكثر والمحافظة على الزبائن الحالين وهو ما يجعل من الجودة مطلبا تسعى المؤسسات الاقتصادية إليه بشدة من خلال تقديم خدمات تضاهي في جودتها ومواصفاتها ما تقدمه المؤسسات الأخرى وتفوق توقعات الزبائن.

ان تقيم جودة الخدمات وتحسينها بشكل مستمر يعتبر مهما للمؤسسات خاصة مع الأوضاع الاقتصادية الجديدة لذلك فلمؤسسات مضطرة الى تطبيق اساليب جديدة تهدف الى تلبية حاجات وتوقعات الزبون واشباع رغباته ومن خلال ما سبق ذكره يمكن طرح الإشكالية الموضوع كما يلي:

- ✓ ما مدى تأثير جودة الخدمة على رضا الزبون في المؤسسة الاقتصادية وفي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI؟

لإجابة على هذه الإشكالية ندرج الأسئلة التالية:

- كيف يتم تحقيق جودة الخدمة وما هي طرق قياسها؟
- ما هي الأساليب المستخدمة من أجل كسب رضا الزبون في المؤسسة SNVI؟
- هل توجد علاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الأسئلة الفرعية تم وضع فرضيات على النحو التالي:

- يتطلب تحقيق جودة الخدمة تخطيط ومراقبة مستمرة، كما أن هناك عدة طرق لقياس الجودة منها الكمية ومنها الكيفية.
- هناك أساليب وأدوات تقوم بها المؤسسة محل الدراسة لقياس مدى رضا زبائنها في المؤسسة محل الدراسة
- تقديم خدمات تفوق توقعاته والمعاملة الحسنة.
- توجد علاقة ترابطية بين جودة الخدمة ورضا الزبون.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في التعرف على دور جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون وإظهار العلاقة بينهما وطرق تقديم الخدمات وكيفية قياس رضا الزبائن وتقديم حلول للمؤسسة من أجل تحسين جودة خدماتها وكسب رضا زبائنها.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى معرفة مستوى تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون ودراسة حالة مؤسسة SNVI لدا فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

1-تحديد المفاهيم المتعلقة بالجودة والخدمة وجودة الخدمة بالإضافة إلى أبعادها وأهميتها.

2-معرفة رضا الزبون وأساليب قياس رضاه.

3-التوصل إلى بعض نتائج والاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تطوير جودة خدمة المؤسسة SNVI.

منهج البحث:

لأجل تحقيق اهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة من اجل معرفة العلاقة بين جودة الخدمة وقدرتها على تحقيق رضا الزبون اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من أجل عرض العناصر المرتبطة بمفهوم جودة الخدمات ورضا الزبون.

واستخدمنا الكتب باللغتين العربية والأجنبية واستخدمنا منهج الدراسة حالة في الجانب التطبيقي من خلال المقابلة ووثائق المؤسسة

الدراسات السابقة:

خلال دراستنا لموضوع البحث تم الاطلاع على بعض الدارسات السابقة التي تتعلق بجودة الخدمة ورضا الزبون وفيما يلي اهم هذه الدراسات:

- أوغندي هدى، اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر (2009/2008).
- دراسة حالة المؤسسة الميناائية بسكيكدة وتتمثل إشكالية هذه الدراسة في هل لجودة الخدمة تأثير على اتجاهات العملاء؟

حيث توصلت هذه الدراسة الى تحليل جودة الخدمات المدركة من طرف العملاء ومعرفة توجهاتهم.

- إبراهيم طمل، بعنوان تأثير محددات جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر (2014/2013) دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة ورقلة حيث تتمثل إشكالية هذه الدراسة ق ما هي اهم محددات جودة الخدمة التي تراعيها المؤسسة الخدمية؟

حيث توصلت الدراسة الى ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات جودة الخدمات (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان) ورضا زبائن موبيليس.

- زوزو فاطمة الزهراء، بعنوان دور جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر (2011/2010) دراسة حالة عيادة الضياء بورقلة حيث تتمثل إشكالية هذه الدراسة في كيف تساهم جودة الخدمات في رضا الزبون؟

حيث توصلت هذه الدراسة الى وجود علاقة طردية بين جودة الخدمات ورضا الزبون أي ان كل ما زادت جودة الخدمات زاد رضا الزبون والعكس صحيح.

القيمة المضافة من البحث:

لقد أجرينا بحثنا هذا في المؤسسة الاقتصادية SNVI وقد قمنا بتحليل وثائق المؤسسة

وقد مكنتنا الدراسة من معرفة الأساليب المستخدمة من قبل المؤسسة لتحقيق رضا الزبائن كما قمنا بتشخيص الاستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة SNVI واستخراج كل من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة من حدود زمانية وحدود مكانية إضافة الى دراسة ميدانية لمؤسسة SNVI تتمثل في النقاط التالية:

الحدود الزمانية: امتدت فترة التربص لهذا البحث والمؤسسة من فيفري 2022 الى غاية جوان 2022 .

الحدود المكانية: اعتمدت الدراسة النظرية على جمع المعلومات من مختلف المكتبات المتواجدة في الجامعة، حيث تقتصر الدراسة التطبيقية على مؤسسة SNVI وتحليل المعلومات خلال هذا العمل.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة الى المقدمة وتشمل الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة وثلاثة فصول كل فصل يحتوي على مجموعة من المباحث حيث تناول الفصل الأول ثلاثة مباحث المبحث الأول مفاهيم حول الجودة أمّا المبحث الثاني ماهية الخدمات، المبحث الثالث جودة الخدمات والفصل الثاني يشتمل على ثلاثة مباحث المبحث الأول أساسيات حول رضا الزبون أمّا المبحث الثاني قياس رضا الزبون، المبحث الثالث جودة الخدمات ورضا الزبون أما الفصل الثالث فإنه يغطي الدراسة الميدانية ويشمل مبحثين المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدّراسة أمّا المبحث جودة الخدمات ورضا الزبون في القسم التجاري وفي الأخير الخاتمة وتشمل ملخص البحث ونتائج البحث والاقتراحات وافاق البحث.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للجودة

تمهيد:

أصبح قطاع الخدمات اليوم قلب الاقتصاد المعاصر مثلما كانت الصناعة والزراعة هم أساس الاقتصاد الصناعي والتقليدي حيث كانت مفاهيم الكفاءة والإنتاجية أسبق بالاهتمام من الجودة واليوم أصبحت المؤسسات تواجه عدة تحديات نتيجة التغيرات والتطورات في ظلالعولمة واقتصاد السوق وفي ضل هذه التحديات ما عليها الى إتباع الأساليب الحديثة والاعتماد على الجودة من أجل كسب ولاء الزبون الذي أصبح أكثر وعيا وكثرة المنافسة عليه من طرف ألمؤسسات.

لهذا سنتطرق في الفصل الأول إلى تحديد بعض المفاهيم حول الجودة وتطورها التاريخي وبعض المفاهيم المتعلقة بالخدمة وهذا انطلاقا من المباحث التالية

المبحث الأول: مفاهيم حول الجودة

المبحث الثاني: ماهية الخدمات

المبحث الثالث: جودة الخدمات

المبحث الأول: مفاهيم حول الجودة

أصبحت الجودة تحقق للمؤسسة سلاح استراتيجي وذلك بتحقيق الميزة التنافسية في مجال نشاطها ولمعرفة المقصودة بالجودة سوف نتطرق إلى بعض التعاريف المختلفة لها واتخاذ لمحة من مراحلها وتطورها التاريخي وتحديد أبعادها ومتطلباتها وطرق قياسها.

المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي

مفهوم الجودة: الجودة العديد من التعارف ومن أهمها:

- **مفهوم الجودة من الناحية الاصطلاحية:** يرجع مفهوم الجودة Qualite إلى الكلمة اللاتينية Qualitan التي تعيني طليعة الشيء ودرجة الصلابة[1]، وهي مجموعة من الصفات والخصائص للخدمة التي تؤدي إلى تحقيق رغباته معلبة أو مقترضة"[2].

- تعرف الجودة: "على أنا القدرة على تحقيق رغبات الزبون بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له[3]، أي تكون مطابقة للمواصفات والمتطلبات الزبائن.

- كما تعرف أيضا: بأن الجودة قد يسع مداها لتشتمل جودة العمل وجودة الخدمة، وجودة المعلومات والتشغيل وجود القسم والنظم وجودة النفس المديرين والمهندسين والموظفين والعمال والزبائن) وجودة المؤسسة وجودة الأهداف وغيرها، مما يجعل مراقبة الجودة وأبعادها المتعددة من الأدوات الأمامية لتحقيق الأهداف لمنشورة"[4].

---

[1]– مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 15.

[2]–علي السلمي، إدارة الشاملة ومتطلبات اللايزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، دس، ص 18.

[3]– عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 208، ص 29.

[4]– خالد بن سعد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، ط1، السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997، ص 44.

ومن خلال التعاريف المسابقة يمكن أن نذكر تعريف شامل للجودة:

"الجودة هي درجة أو مستوى من التميز، أو هي المزايا والخصائص الكلية للخدمة والتي تشتمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات[1]. وهي القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تفي بالاحتياجات ومتطلبات الزبون"[2].

من خلال ما سبق نستنتج بأن الجودة تعني المطابقة للمواصفات، تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه من أجل تلبية رغبات وتطلعات زبائنها

ثانيا: التطور التاريخي للجودة

مرت الجودة بمراحل تاريخية وقد تبلورت عبرها وقد كانت الفكرة يابانية الأصل وذلك بداية القرن العشرين وبعدها انتشرت الفكرة في شمال أمريكا وكذلك الدول الغربية أخذة بهذه الفكر أيضاء وقد شمل تطبيقها على كامل القطاعات الاقتصادية الإنتاجية والخدمية إلى أن أصبح موضوع العصر، ويمكن تقسيم مراحل تطور مفهوم الجودة كالتالي[3]:

1-المرحلة الأولى (ضبط الجودة):

امتدت هذه المرحلة ما بين (1390-1920) وتميزت بأن مسؤولية تقع على مشرفين متخصصين بضبط الجودة ومتابعة قياسها والتحقق منها على المنتجات التي تقوم المؤسسات بإنتاجها.

2-المرحلة الثانية العمل (الضبط الاحصائي بالجودة):

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

---

[1]- محمد عبد العالي النعيمي، جليل صويص، تحقيق الدقة في إدارة مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ص 16.

[2]- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدراة الرائدة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 197.

[3]- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيز 9001-2000، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع

3-المرحلة الثالثة ظهور منظمات متخصصة بالجودة:

امتدت هذه الرحلة ما بين (1940-1960) و تميزت بعدة تغيرات في بيئة الصناعات وخاصة بعد فترة الكساد الاقتصادية الرأسمالية والتي عاهدته من(1929-1933) ما أدى إلى ظهور منظمات متخصصة بضبط الجودة، وظهور حلقات الجودة في اليابان عام 1956.

4-المرحلة الرابعة (تحسين الجودة):

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

5- المرحلة الخامسة إدارة الجودة:

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

6-المرحلة السادسة مرحلة القرن 21:

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

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة

أولا: أهمية الجودة: للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الزبائن إذا تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على المنتجات والخدمات المؤسسة[1]، وتكون الأهمية كما يلي[2]:

1- سمعة المؤسسة: وتستعمل المؤسسة شهرتها من المستوى جودة منتجاها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة، فإن كانت المنتجات ذات جودة منخفضة يمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط.

2- المسؤولية القانونية للجودة: تزيد واستمرار عدد المحاكم التي تتول النظم والحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها وتوزيعها لذا فان كل مؤسسة إنتاجية أو خدماتية تكون مسؤولة قانوني من كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

3- المنافسة العالمية: إن التغيرات السياحية والاقتصادية تؤثر في كيفية وتوقيت وتبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي وتكتسب الجودة أهمية متميزة إذا تسعى كل من المؤسسات والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية، فكلما انخفض مستوى جودة منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.

4- حماية الزبون: إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في خدمات المؤسسة، فكلما

---

[1]- حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب أل علي، سناد كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM، والايزو ISO، ط1، الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 8.

[2]- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، ليبيا، 2006، ص ص 32-33.

انخفض مستوى الجودة يؤدي إلى انخفاض في الطلب من طرف الزبون على منتجات المؤسسة.

5- التكاليف وحصة السوقية: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح فرص الأرباح الأخطاء وتلافيها لتجنب كلفة إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن الكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل وبالتالي فكلما انخفض التكاليف زادته أرباح المؤسسة.

1- أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها وتصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبون.

2- أهداف تحسين الجودة: وهي غالبا تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر، ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيها إلى خمس فئات هي:

1- هدف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق البيئة والمجتمع.

2- هدف أداء المنتج وتناول حاجات الزبائن والمنافسة

3- ملف العمليات، وتناول مقدرة العمليات و فاعليتها و قابليتها للضبط

4- غرف الأداء الداخلي وتناول مقدرة المؤسسة وفاعليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.

5- هدف الأداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

المطلب الثالث: أبعاد الجودة وأنواعها

أولا: أبعاد الجودة: الجودة أبعاد عديدة من بينها نذكر ما يلي:

1- **الأداء:** وتتمثل في خصائص المنتج (سلع /خدمة) الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة أو السرعة بالنسبة للماكينة...الخ.

2- **المظهر**: ويتمثل في المنتاج الثانوي أوفي الصفات المضافة إلى الخدمة الأساسية.

3- **المطابقة**: الإنتاج الخدمة حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الإنتاج الخدمة.

4- **الاعتمادية**: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى أخر متوسط الوقت الذي تعطل فيه المنتج عن العمل.

5- **الخادمات المقدمة**: حل المشكلات، والاهتمام بالشكاوي، بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح.

6- **الاستجابة**: أي مدى تجاوب مقدم الخدمة مع الزبون مثل اللطف واللباقة في التعامل مع الزبون.

7- **السمعة**: أي الخبرة والمعلومات السابقة من الخدمة.

ثانيا: أنواع الجودة: يمكن تصنيف الجودة إلى نوعان هما:

1-جودة التطابق: وتعني أن المؤسسة من خلال إدارتها وعملياتها تحقق توقعات الأسواق المستهدفة.

2-جودة الأداء: وتعني أن المؤسسة من خلال إدارتها وعملياتها تحقق رضا الزبون من خلال معايير أداء عالية وبما يحقق متطلبات الجودة.

المبحث الثاني: ماهية الخدمات

لقد زاد الاهتمام بالخدمة في الوقت الحالي، وذلك نظرا لأهميتها البالغة في الحياة اليومية كالخدمة المقدمة مع السلع، الكلمة التأمينية، الخدمة الصحية، الخدمة الفندقية وغيرها، وللعلمة خصائص وتصنيفات ستتعرض إليها مع بعض المفاهيم هذه الأخيرة في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة

لقد انطفت الدراسات الحديثة على أن الخدمات من المفاهيم التي يصعب تعريفها بدقة وذلك يسبب الخصائص التي تتفرد بها مقارنة بالسلع المادية الأخرى وهذا ما أدى إلى تعقد التعاريف بتعدد الكتاب والمهتمين بهذا المفهوم ومن أشهرها:

عرفها أبو التسويق في العصر الحالي قليب كوتلر على أنها: أي عمل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف إلى طرف أخر من دون أن ينتج عن ذلك ملكية شيء ما، وأن إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو غير مادي"[1].

وعرفتها الجمعية الأمريكية للتسويق بأنها: منتجات غير ملموسة، يتم تبادلها من المنتج إلى المستعمل، ولا يتم نقلها ولا تخزينها، وشي تقريبا تقلي بسرعة، ويصعب في الغالب تحديدها أو معرفتها[2].

وعرفت الخدمة على أنها: "منتج غير ملموس يهدف إلى إشباع حاجات ورغبات العميل وتحقق له منفعة[3].

كما عرفت الخدمة بأنها: "عملية أنتاج منفعة غير ملموسة بدرجة الأساس، أما بحد ذاتها كعنصر جوهري من منتج ملموس حيث يتم من خلال أي شكل من الأشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخصة الذي عميل أو مستفيد[4].

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها حصرت مفهوم الجودة في اللاملسوسية وإشباع الرغبات العملاء.

وعرفت الخدمة على أنهاء عمليات تتألف من مجموعة أنشطة والتي تحدث عن طريق التفاعل بين العميل، الأفراد، المسلع، الأحياء الملموسة الأخرى، الأنشطة والأنظمة الأساسية التي تعتبر أساس الخدمة والتي تعتبر العملاء جزء من عملية إنتاج الخدمة ودفها حل مشاكل العميل[5].

---

[1]- Philipe kotler, et autres, **marketing management**, 11ème édition, paris,2003, p462

[2]– نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، **التسويق مفاهيم معاصرة**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 22.

[3]– زكي خليل المساعد، **تسويق الخدمات وتطبيقاتها**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط2 ، عمان،2010، ص25

[4]– بشير العلاق وحميد الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 36.

[5]– جبلي هدى، **قياس جودة الخدمات المصرفية**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006–2007، ص 23.

وعرفت أيضا على أنها: " نشاط اقتصادي تعمل على خلق القيمة وهي في نفس الوقت تقدم منفعة للعملاء، وذلك في المكان والزمان الذي يحددهما ويرغب فيهما طالب الخدمة[1].

ومن خلال هذه التعارف نستنتج التعريف التالي الخدمة هي منتج غير ملموس يتم تبادلها من منتج إلى العميل لتلبية حاجاته ورغمائه، وتحقق له منفعة، وهي غير قابلة للملكية والتخزين وأن إنتاجها وتقديمها في الغالب ما يرتبط بمنتج مادي.

المطلب الثاني: خصائص الخدمات

لقد اختلف الباحثون في تحديد خصائص الختمة وذلك لطبيعة الخدمة في حد ذاتها لذا سوف أقوم بحصر أهم خصائصها فيما يلي:

1- **اللاملسوسية:** تمثل هذه الخاصية حقيقة الخدمة لكونها غير مرئية وغير ملموسة قبل الإقدام على شرائها، وهي بذلك تخالف المنتجات السلعية التي يمكن للعميل اختيار خواصها بشكل من التمعن بسبب خصائصها المادية[2]، وقد تم تقسيم الملموسية إلى درجات حسب الجدول التالية:

[1]- Christopher lovelock et autres, marketing des services, srdition, paris, 2004, p 9.

[2]- زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص 41.

الجدول رقم (01): تصنيف درجة الملموسية

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

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2005، ص 25

يشير هذا الجدول على أنه توجد ختمات خاصة وسلع خالصة وبينهما توجد منتجات تجارية أخرى حيث أن الملموسية هي التي تميز الخدمة عن السلعة.

ويترتب عن هذه الخاصية ما يلي[1]:

- ✓ وصعوبة نقيم الخدمات المنافسة بهدف التميز؛
- ✓ ارتباط الخدمة بعنصر المخاطرة كعدم الرضا عند تجريبها؛

[1]– ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، تر: عمر فلاح، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2005، ص 53.

- ✓ يعتبر في كثير من الأحيان سعر الختمة عن تقسيمها معيارا لجودتها؛
- ✓ استخدام الأساليب التقليدية للرقابة على الجودة تكون ضئيلة نظرا لعدم الملموسية.

2- عدم تماثل مستويات الأداء في الخدمة:

ان كانت الآلات متماثلة في مصنع يمكنها أن تتح وذات متماثلة، أي يمكن أن يكون لها خاصية النمطية، بينما الخدمة لا تتسم بالنمطية وحتى إن كانت مخرجات خدمات نفس النظام الخدمي، فمثلا يمكن اختلاف تقديم الخدمة المصرية من فرع إلى آخر لنفس البنك ومن شباك إلى آخر لنفس الفرع[1].

3-غير قابلة للتخزين:

لا يمكن تخزين الخدمة قبل بيعها وهذا على خلاف السلع، فالمقاعد الحالية في الطائرة مثلا، أو الغرف الغير محجوزة في الفندق، فإنها تمثل خسائر تستمر طوال عدم شغلها. ويترتب عن هذه الخاصية ما يلي[2]:

- ✓ ضرورة العناية الفائقة بإدارة الطلب على الخدمة؛
- ✓ أهمية الاستخدام المكلف الاستراتيجيات المزيج الترويجي لتحقيق الانتظام في الطلب على الخدمة؛

4. التلازمية:

لا يمكن الفصل بوضوح بين إنتاج الخدمة واستهلاكها، لأنها يحدثان في العموم في ان واحد وفي المكان ذاته كما هو الحال في الخدمات الشخصية والخدمات الصحية، وتشير هذه الخاصية إلى ظاهرة إنتاج واستهلاك الخدمة، وهو ما يطلق عليها بمصطلح اللحظة الحقيقية للخدمة، ويترتب عن هذه الخاصية ما يلي:

---

[1]- أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 54.

[2]- طارق طه، **التسويق بالأنترنت والتجارة الالكترونية**، دار الفكر الجامعي، ط1 ، القاهرة، 2008، ص 303.

- ✓ يصبح العميل منتجا مشاركا في الخدمة وعميلا مشاركا مع غيره من العملاء؛
- ✓ أي تغير في خصائص الخدمة المتفق عليها بين المنتج والعميل يعني انعدام قيمة الخدمة ومنفعتها[1].

4-عدم انتقال الملكية:

صفة عدم انتقال الملكية صفة تميز الخدمة عن السلعة، لأن العميل يمكن أن يستعمل الخدمة لمدة معين دون امتلاكها كاستعمال غرفة في فندق أو مقعد في طائرة، عكس السلعة التي يكون للعميل الحق في امتلاكها والتصرف فيها، ويترتب عن هذه الخاصية ما يلي:

- ✓ تصبح قناة التوزيع المباشرة أكثر استخدام؛

المطلب الثالث: أصناف الخدمة وطرق تقديمها

1. أصناف الخدمة:

هناك تصنيفات مختلفة للخدمات وقبل البدء في عرض وتصنيف الخدمات تشير إلى أن أهمية تصنيف الخدمات تكمن في المنافع التالية:

✓يعطي نظام التصنيف فيما أكثر الخدمة المعنية، ومن خلاله يتم توضيح أوجه الشبه واختلاف بين الخدمة المصنفة والخدمة الغير مصنفة،

✓ساعد تصنيف الخدمة على صيانة الاستراتيجية التسويقية والخطة التكتيكية فالخدمة ذات القطاع الواحد تواجه تقريبا نفس التحديات ولكن باختلافات بسيطة وهكذا الحال بالنسبة للنشطات التسويقية الأخرى كالترويح والتسعير والتوزيع[2].

ويمكن تصنيف الخدمة من وجهات نظر مختلفة، حيث يمكن تصنيفها إلى:

---

[1]– محمد المصري، **إدارة التسويق الأنشطة الخدمية**، الدار الجامعية، القاهرة، بدون طبعة، 2002 ، ص1

[2]– عائشة عتيق، جودة الخدمة الصحية في المؤسسات العمومية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص 23.

الخدمة الخالصة:

وهنا تقوم المؤسسة بتقديم خدمة وحيدة دون أن تكون مرتبطة بمنتج مادي أو خدمات مرافقة مثل خدمات التأمين، التعليم، دور الحضانة،..... وغيرها كما تتطلب هذه الخدمة الحضور الشخصي للعميل.

الخدمة المرفقة بمنتج مادي:

يمكن للمؤسسة تقديم خدمة أسامية لكن تكتمل ببعض المنتجات أو الخدمات مثل خدمات المواصلات الجوية التي تقدم الخدمة الأساسية والمتمثلة في النقل لكنها تتضمن عدة خدمات ومنتجات كالجرائد والمجلات، المشروبات، التغذية وغيرها، وكذلك للخدمة الصحية التي تحتاج إلى الوسائل اللازمة لإتمام تقديم الخدمة.

المنتج المرافق للخدمة:

في هذه الحالة تعرض المؤسسة منتجاتها المتنوعة مرفقة بخدمات مثل أجهزة التلفزيون وآلات الغسيل مرفقة بضمان لمدة معينة، أو النقل، فكلما كان المنتج متطورا تكنولوجيا مثل السيارات، أجهزة الإعلام الآلي، كلما زادت الحاجة إلى الخدمات المرافقة مثل النقل، الضمان، الصيانة[1].

طرق تقديم الخدمة:

إن عملية تقديم الخدمة مرتبطة بمن يقدم الختمة وبما أن مقدم الخدمة هو شخص فان تكوينه الشخصي أو حالته النفسية هي التي تتحكم في كون الخدمة المقدمة جيدة أو سيئة لذلك يمكن التميز بين أربعة أنواع أساسية عند تقديم الخدمة[2]:

[1]– نور الدين بوعنان، جودة الخدمات وأثرها على رضا الزبون، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006–2007، ص 61.

[2]– عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002، ص ص 270–271.

طريقة الخدمة الباردة:

وتتميز هذه الخدمة بأنها تعتمد على إجراءات وأساليب سيئة في تقديم الخدمة أي وجود تعاملات غير محددة مع العميل مما يؤدي إلى مقابلتها بموافق وسلوكيات غير مناسبة من طرف العميل لذلك فهي تتميز:

- **الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة:**

✓ خدمة بطيئة؛

✓ خدمة غير منظمة وفوضوية؛

✓ خدمة غير مريحة.

- **الجانب الشخصي للخدمة:**

✓غير شفافة، فالإجراءات المحددة غير مفهومة وغير صحيحة.

✓الخدمة تكون فتية؛

✓منخفضة وغير جيدة وبعيدة عن أجواء الانبساط والفرح؛

✓غير مرغوبة من طرف العميل

طريقة المصنع للخدمة:

وتتميز هذه الطريقة بارتفاع الاهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة وانخفاض أهمية الجانب الشخصي وتأخذ الصورة التالية:

- **من الناحية الإجرائية:**

✓ تأثير في الوقت المناسب؛

✓ ومتناسقة؛

✓ وبعيدة عن الضغط؛

✓ غير مرغوبة من طرف العميل.

والرسالة الموجهة للعميل هذا أنت مجرد أرقام ونحن هنا لمعالجتك.

طريقة الحديقة الوردية للخدمة:

وتتميز هذه الطريقة باهتمام الكبير بالجانب الشخصي في تقديم الخدمة وانخفاض الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة وتأخذ الصورة التالية:

الجانب الإجرائي:

- ✓ الخدمة بطيئة؛
- ✓ الخدمة غير متناسقة وموحدة للجميع؛
- ✓ الخدمة غير منتظمة.

الجانب الشخصي:

- ✓ خدمة تتسم بالود والمحبة في التقديم؛
- ✓ خدمة جذابة وعملية التقديم متقنة؛
- ✓ طريقة تقديم الخدمة ومرغوبة من طرف العميل.

والرسالة الموجهة هنا للعميل تحن نبذل أقصى ما في وسعنا ولكن لا نعرف تماما ما نقوم به.

طريقة جودة خدمة العميل:

وتتميز هذه الطريقة بارتفاع الجوانب المتعلقة بالمستوى الإجرائي والشخصي وتعد من أفضل الطريقة التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة العميل، لذا فهي تأخذ الصورة التالية:

الجانب الإجرائي:

- ✓ تقديم الخدمة في الوقت المناسب؛
- ✓ الخدمة تكون متناسقة؛

✓الخدمة المقدمة موحدة لجميع العملاء.

الجانب الشخصي:

- ✓ المعاملة الشخصية تتميز بالود والمحية في التقديم؛
- ✓ طرق تقديم الخدمة جذابة وملفتة للنظر؛
- ✓ طريقة تقديم الخدمة بارعة؛
- ✓ الخدمة المقدمة المرغوبة من طرف العميل.

والرسالة الموجهة هذا العميل "نحن نعتني بكم لخدمتكم.

المبحث الثالث: جودة الخدمات

يعتبر تحقيق جودة الخدمة من الأهداف التي تسعى أي مؤسسة خدمية الوصول إليها، باعتبار أن الخدمات أصبحت تمثل قطاعا هاما ومكملا لباقي القطاعات رغم كونها من الصعب الحكم عليها وتقيمها.

لذا ستتعرض في هذا المبحث إلى دراسة حول مفهوم جودة الخدمة، أهميتها، وأبعادها.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة واهميتها

تعددت تعاريف جودة الخدمة بتعدد المهتمين بهذا الموضوع لذلك سنعرض أهم التعاريف بهدف الوصول إلى مفهوم عام الجودة الخدمة كالتالي:

عرفت جودة الخدمة على أنها: تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية.

وعرفت على أنها: تقديم توعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين[1].

[1]– صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007–2008، ص 12.

كما عرفت على أنها: 'حالة ديناميكية مرتبطة بالخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات[1].

ومن خلال ما سبق يمكن وضع ثلاث مستويات العملية تقديم الخدمة:

1-**خدمة رديئة:** وهي تلك التي تتحقق عندما يتدني الأداء الفعلي للخدمة عن مستويات توقعات العملاء بالنسبة لها.

2- **الخدمة العادية:** وهي تلك التي تتحقق عندما يتساوى إدراك العميل للأداء الخدمة مع توقعاته المسبقة عنها.

3- **الخدمة الجيدة:** وهي تلك التي تحقق عندما يفوق الأداء الفعلي للخدمة المقدمة توقعات العملاء بالنسبة لها.

ثانيا: أهمية الجودة: للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الزبائن وهي متمثلة فيمايلي[2]:

- **سمعة المؤسسة:** تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة.
- **المسؤولية القانونية للجودة:** تزايد على المحاكم التي تتولى النظم والحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها وتوزيعها، لذا فان كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

[1]- أحمد محمود الزامل وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، دار الإثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 133.

[2]- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 8.

- **المنافسة العالمية:** إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت وتبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في السوق الدولي التنافسي وتكتسب الجودة أهمية متميزة، إذ تسعي كل المؤسسات والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية.
- **حماية الزبون:** أن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري، ويعزز الثقة في خدمات المؤسسة.
- التكاليف والحصة السوقية: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح فرص اكتشاف الأخطاء لتجنب كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تقليل الكلفة وزيادة ربح الشركة.

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة

هناك ثلاثة أبعاد أساسية لجودة الخدمة تتمثل في[1]:

- **البعد الوظيفي:** يتمثل في طريقة وأسلوب تقديم الخدمة إلى العميل، وهو يرتبط أساسا بالتفاعل الشخصي بين مقدم الخدمة ومتلقي الخدمة ومن أهم دلائلها ومعاييرها مايلي: أ

أ- التعامل: ويتضمن أسلوب بناء وتدعيم وتوطيد العلاقة الطيبة مع العملاء وتفادي خسارة العميل غير الراضي، وتوفير مناخ ايجابي للعمل يشيع الاهتمام بالعميل، والتزام الإدارة برضا العميل، وربط العميل بالمنظمة وأخيرا تحقيق ولاء العميل للمنظمة.

ب- الكفاءة: تعني امتلاك مقدم الخدمة الكفاءات القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء الخدمة بمستوى ثابت من الجودة مع رغبته في تحقيق ذلك.

ج- الاستجابة: نعني سرعة تلبية مقدم الخدمة الطلبات العملاء وحل مشكلاتهم ومدى رغبته واستعداده التلقائي لذلك.

[1]- عبد الفتاح حازم محمد، مرجع سابق، ص62.

د- فهم ومعرفة العميل: تعني مدى قدرة مقدم الخدمة على إدراك ومعرفة وفهم حاجات ورغبات وتوقعات العميل، مع منحه الاهتمام الشخصي الكافي.

هـ- الثقة: نعلي مدى اقتناع العميل بمهارة وخبرة مقدم الخدمة، وبمدى مصداقية وأمانة كافة البيانات والمعلومات المتحصل عليها.

- **البعد الفني:** يتمثل في مستوى جودة الخدمة النهائية التي يحصل عليها العميل ومن أهم دلائلها أو معاييرها مايلي :

أ-الأمان: وهو يعني خلو الخدمة المقدمة من كافة المخاطر ومصادرها.

ب-الاعتمادية: وتعني قدرة المنظمة على تقديم الخدمة بمستوى ثابت من الجودة ومن أول مرة يطابق المستوى الذي وعدت به عملائها.

ج- القيمة: وتعني أن يكون مجموع المنافع التي يحصل عليها العميل أكبر من السعر المدفوع للحصول على الخدمة.

د- الفورية: وتعني سهولة حصول العميل على الخدمة في الوقت والمكان المناسبين.

- **الصورة الذهنية للمنظمين لدى العميل:** تمثل كيفية إدراك العميل لمنظمة الخدمة التي يتعامل معها، وهي تتكون نتيجة تفاعل البعدين الوظيفي والفني لدى العميل، فضلا عن مجموعة عوامل أخرى هي:

أ- **الاتصال:** ويشمل نوعين من الاتصال أولهما: بين المنظمة وعملائها وذلك لتعريفهم بالخدمات المقدمة وأسعارها ومواصفاتها وزمن أداء الخدمة وغيرها من المعلومات، كذلك الإنصات الشكاوي العملاء وذلك للعمل على حلها، وثانيهما: بين العملاء في بعضهم البعض لتبادل الخبرات فيما بينهم.

ب-**الإعلان:** فالإعلان يساهم في رسم صورة ذهنية مستهدفة عن المنظمة لدى العاملين وذلك من خلال التأكيد على بعض القيم الوفاء بالالتزام أو التعب وحماية العملاء، الأمان وغيرها...[1]

المطلب الثالث: التقييم وطرق القياس جودة الخدمة

أولا: تقييم جودة الخدمة

- **مؤشرات تقييم جودة الخدمة:**

لكي تقدم مؤسسات الخدمات، خدمة تتلائم مع توقعات الزبائن وتلبي حاجاتهم لابد من أن تبحث عن الطرق والوسائل لتطوير وتحسين جودة الخدمة، فالخدمة الجيدة في نظر الزبائن هي التي تتوافق مع توقعاتهم، لذلك فعلى المؤسسة أن تتعرف على هذه المعايير والمؤشرات التي من أهمها ما يلي:

أ- **الملموسية:** وتشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية مثل المعدات ومظهر مقدمي الخدمة وأدوات ووسائل الاتصال معهم، ففي الكثير من الأحيان يلجأ الزبون إلى الحكم على جودة الخدمة من خلال الخصائص الشكلية المرافقة للخدمة كالتسهيلات المادية.

ب-الاعتمادية: وهي القدرة على تقديم خدمة تكون حسب ما وعدت به المؤسسة، أي أن تكون بشكل يمكن الاعتماد عليها، وتكون بدرجة عالية من الصحة والثقة، فالزبون يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء كما تم وعده من قبل بالإضافة إلى اعتماده على مقدم الخدمة في أدائها كأن يعتمد صاحب السيارة على الميكانيكي في إصلاح وصيانة السيارة في الوقت المحدد وإصلاحها بشكل يمكن الاعتماد عليه.

[1]- محمد خيثر، أسماء مريامي، مقال حول العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون، جامعة خميس مليانة، العطاف، العدد 01، 2017، ص 42.

ج- الاستجابة: وتتعلق بقدرة مقدم على الاستعداد لتقديم الخدمة للزبون بشكل دائم وقدرته على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليه الزبون، إلى جانب شعور مقدم الخدمة بالحماس والسعادة ومدى جاهزيته لذلك، مثل عامل المطعم الذي يكون جاهزا ومستعدا وراغبا في خدمة الزبائن.

د- الأمان: وهو يعبر عن درجة الشعور بالأمان للخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي بتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من المؤسسة، أو من مقامها أو كلاهما، مثل درجة الأمان المترتبة عن استئجار شقة أو غرفة في فندق.

هـ-التعاطف: ويشير هذا المؤشر إلى عشت قرة تقدم الخدمة على فهم حاجات الزبون وتحديدها وتزيده بالرعاية والعناية، بمعنى آخر كم عن الوقت والجهة التي يحتاجه مقدم الخدمة للتعرف على حاجات الزبون ويفهم مشاعره وتعاطفه معه.

ويمكن توضيح هذه المؤشرات في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مؤشرات تقييم جودة الخدمة

المؤشر	الشرح
الملموسية	ظهور العنصر المادي – حداثة وجانبية مظهر المؤسسة – مظهر العاملين – تسهيلات مادية...الخ
الاعتمادية	أداء مصادق – القدرة على الوفاء بالوعد في الأجل المحددة – معلومات دقيقة وصحيحة – مصداقية الاداء وإمكانية الاعتماد على مؤهلات وكفاءات ومعارف
الاستجابة	السرعة والمساعدة – إعلام الزبائن بآجال الوفاء بالخدمة – سرعة تنفيذ المعاملات – سرعة الرد على شكاوي الزبائن
الأمان	ثقة الزبائن في المؤسسة – ضمان الحصول على الخدمة حسب الوعد. – انعدام الخطر والشك في تعاملات المؤسسة. – أداء سليم من طرف الموظفين
التعاطف	الاهتمام بالزبون – فهم ومعرفة حاجات الزبون. – الوعي بأهمية الزبون – ملائمة ساعات العمل مع التزاماته

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات الطبيعة السادسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 446.

- **نماذج تقييم جودة الخدمة (نموذج الفجوة):**

يعتمد نموذج الفجوة بشكل أساسي على مجموعة من المؤشرات قابلة للتكييف أو التعديل حسب نوع الخدمة.

ويسمى نموذج الفجوة ب "Servqual" ظهر خلال الثمانينات من خلال الدراسات التي قام بها كل من (eilhmal et Berry،Parasur aman) وذلك بغية استخدامه في تحديد وتحليل مصادر ومشاكل الجودة والمساعدة في تقنية تحسينها.

لتقييم حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها، في معرفة وتحديد مدى التطابق بين الختمة المتوقعة والخدمة المدركة ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

جودة الخدمة (Servqual) = الإدراك – التوقع

ويعتمد بناء هذا النموذج على تحديد الخطوات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحليل وتخطيط جودة الخدمة، وقد حدد نموذج الفجوة الفجوات التي تسبب عقم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة.

وتتمثل في خمس فجوات التالية:

أ- الفجوة 1:

وتنتج عن الاختلاف بين توقعات الزبون وإدراك المؤسسة التنمية، قد لا تترك دائما وبدقة رغبات الزبائن وكيفية حكم الزبون على مكونات الختمة لقلة المعلومات عن السوق وأنماط الطلب[1].

[1]- نور الدين بو عنان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير في علوم التسيير. تخصص علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 74.

ب- الفجوة 2:

وتشير إلى عدم وجود تطابق المواصفات الخاصة بالختمة مع ادراكات الإدارة التوقعات الزبون أي انه رغم إدراك إدارة المؤسسة الخدمية التوقعات الزبون إلا أنها غير قادرة على ترجمة ذلك إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة.

ج-الفجوة 3:

وهي فجوة بين مواصفات الخدمة الموضوعة والأداء الفعلي لها، فإذا تمكنت المؤسسة الخدمية من وضع المواصفات المطلوبة في الخدمة، فلا يمكنها أثناء هذه الخدمة بسبب وجود مواصفات معقدة وعبر مرنة، وعدم تدريب العاملين على أدائها أو عدم اقتناعهم بالمواصفات المطلوبة، أو عدم وجود الحافز الكافي الأداء هذه الخدمة.

د-الفجوة 4:

وتتمثل في فجوة الخدمة المروجة والخدمة المقدمة، أي أن الوعود المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة وتلك لوجود ضعف في التنسيق بين العمليات والتسوق الخارجي للمؤسسة الخدمية.

هـ -الفجوة 5:

وتتعلق الفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المتوقعة، وهذا يعني أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة المدركة وتكون محصلة لجميع الفجوات بحيث يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المؤسسة الخدمية.

- **تقييم جودة الخدمة من طرف الزبون:**

ينظر عادة إلى تقييم جودة الخدمة من وجهتي نظر، احدهما داخلية تعبر عن موقف الإنارة ومدى التزامها بالمواصفات التي صممت الخدمة على أساسها، وأخرى خارجية تركز على جودة الخدمة المدركة من طرف الزبون[1].

وعلى اعتبار أن المفهوم التسويقي الحديث التي تطلق عليه التوجه بالزنون- Orientation Client " بمعرفة حاجاته وتوقعاته فإن تقييم الجودة ليقوم على أساس ملاحظة الزبون الخصائص الخدمة وأبعادها ومدى إدراكه لأدائها الفعلي في جودة الخدمة المدركة.

فالجودة المدركة هي عبارة عن اتجاه مرتبط بالرضا ولكن لا يساويه، والناتج عن المقارنة بين التوقعات والادراكات المتعلقة بالأداء، وبناءا على ذلك قان تقييم جودة الخدمة يجب أن يكون من وجهة نظر الزبون ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

أ- أو قد لا يكون لدى المؤسسة معرفة بالمعايير والمؤشرات التي يحددها الزبائن لاختيار الخدمة ونوايا الشراء لديهم، أو حتى الأهمية النسبية التي بولونها لكل مؤشر في تقييم جودة الخدمة المقدمة.

ب-قد تخطئ إدارة المؤسسة في معرفة الأساليب التي يترك بها الزبائن الأداء الفعلي للخدمة.

ج- قد لا تعترف المؤسسة بحقيقة أن حاجات الزبائن وتوقعاتهم تتطور استجابة للتطور في الخدمات المقدمة من المؤسسة نفسها أو من طرف مؤسسات منافسة وهو ما يجعلها تعتقد أن ما تقدمه يعتبر مناسبا.

د- قد لا تستطيع المؤسسة نظرا لنقص إمكانياتها تحتية حاجات زبائنها ومعرفة توقعاتهم أو تقييم مستوى الرضا لديهم عن الأداء، وبالتالي عدم القدرة على تحديد مستوى الجودة في خدماتها.

[1]- نور الدين بوعنان، المرجع السابق، ص 70.

ويرتبط تقييم الجودة بمستوى إدراك الزبائن للخدمة الكلية المقدمة لهم، بمعنى أن عملية تقييم الجودة من طرف الزبون تشمل الخدمة الأساسية أو الجوهرية بالإضافة إلى مختلف الجوانب المادية الملموسة (وعبر الملموسة) التفاعلية المتصلة بتقديم الخدمة، إلى جانب ذلك فعملية تقييم جودة الخدمة يعتمد بشكل كبير على حاجات ورشات وتوقعات الزبائن قبل شراء الخدمة.

ثانيا: طرق قياس جودة الخدمات

نظرا لأهمية وضع معاير الجودة في الخدمات فقد تعرضت طرق قياسها لجدال كبير من قبل المختصين خلال دراساتهم وبحوثهم وذلك يرجع لصعوبة قياس الجودة في الخدمات وفيما يلي سنقوم بعرض مختلف المقاييس الخاصة بجودة الخدمات:[1]

1. مقياس عدد الشكاوى:

تمثل 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 والمستوى الذي يودون الحصول عليه، هذا المقياس يمكن المنظمات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزبائنها.

2. مقياس الرضا:

وهو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو الجودة الخدمات المقدمة وخاصة بعد حصولهم على هذ الخدمات، عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف لمنظمات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة الضعف بها وبشكل يمكن

[1]– قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، ص98.

هذه المنظمات من تبني استراتيجية للجودة تتلائم مع احتياجات الزبائن وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.

3. مقياس الأداء الفعلي:

ينسب هذا النموذج الذي ظهر سنة 1992 إلى كل من الباحثين (كرونين وتايلورِ)، وقد جاء هذا النموذج نتيجة للإنتقادات التي وجهت من طرفهم إلى نموذج الفجوات وخاصة ذلك الجزء الخاص بالتوقعات إذ يرفض هذا النموذج فكرة الفجوة بين ادراكات الزبائن وتوقعاتهم، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للزبون، أي التركيز على ادراك الزبائن للأداء الفعلي للخدمة المقدمة بعد هذا المقياس من الناحية العلمية، أحد الأدوات الفعالة التي يمكن أن تساعد على إظهار جوانب القصور في مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيدين منها و لم يختلف هذا النموذج عن سابقه في اعتماده على نفس المؤشرات التقييمية (الإعتمادية، الاستجابة والضمان والتعاطف والملموسية) إلا انه يتميز بالبساطة من حيث القياس وتحليل.

4.مقياس العميل الموجه بالقيمة:

من أجل المنافسة بفعالية وتحقيق ميزة تنافسية في السوق ظهرت الحاجة الى تطوير مقاييس جديدة لقياس جودة الخدمات تأخذ في الحسبان الإنتقادات السابقة و سلوك المستهلك في السوق في نفس الوقت، ويعتبر مقياس التكلفة أو مقياس القيمة من منظور الزبون أحد هذه المقاييس حيث نجد أن القيمة التي تقدمها المؤسسة الخدمية لزبائنها تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي العميل والثمن الذي يجب أن يدفعه للحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة.

فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة قياسيا بالسعر كلما زادت القيمة المقدمة للعملاء وكلما إقبالهم على الشراء، وعندما يزيد السعر المطلوب عن المنفعة فإن القيمة المدركة للخدمات المقدمة تصبح دون المستوى وقد تدفع طالب الخدمة إلى عدم التعامل مع المؤسسة أو التحول إلى مؤسسة خدمية أخرى تقدم قيمة أفضل وهنا تصبح مهمة مؤسسة

الخدمة هي اتخاذ الخطوات الكفيلة من أجل زيادة المنفعة المدركة لخدماتها بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض سعر حصول الزبون على الخدمة.

خلاصة:

يمكن القول إن جودة الخدمة أخذت مكانا هاما في المؤسسة وأصبحت أغلبية المؤسسات تولى أهمية كبيرة لها من أجل الحصول على جودة عالية لخدماتها مما يسمح لها بتحقيق رضا زبائنها.

للجودة عدة أبعاد تتمثل في الاعتمادية الثقة...الخ وهناك عدة طرق لقياسها منها مقياس الشكوى، مقياس القيمة ومقياس الرضا.

لهذا الغرض سنتطرق في الصل الثاني لمفهوم الرضا وطرق قياس الرضا والعاقة بين الجودة ورضا الزبائن

الفصل الثاني:

الإطار العام لرضا الزبون

تمهيد:

يعد الزبون عنصر هام في المؤسسة وهو أساس بقائها وقيامها وفي ضل المنافسة شديدة بين المؤسسات لم يعد من السهل الحصول على زبائن جدد لذا أصبحت المؤسسات تسعى للمحافظة على زبائنها.

وفي هذا الفصل سنتطرق الى معرفة الرضا والزبون وكيفية قياسه ومعرفة جودة الخدمة ورضا الزبون وهذا من خلال المباحث التالية

المبحث الأول: الرضا والزبون.

المبحث الثاني: قياس رضا الزبون.

المبحث الثالث: جودة الخدمة ورضا الزبون.

المبحث الأول: أساسيات حول رضا الزبون

نسعى دوما المؤسسة للاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن المحتملين ولا يمكنها ذلك إلا من خلال تقديم الخدمات ذات الجودة التي تتوافق مع توقعاهم وبالتالي تكسب رضاهم، بحيث أصبح الرضا يحتل مركزا محوريا في دراسته، ومن خلال هذا البحث تحاول التطرق إلى مفاهيم عامة حول التربون ورضا الزبون.

المطلب الأول: تعريف الزبون ورضا الزبون

نتطرق في هذا المطلب إلى نقطتين هامتين، ألا وهما التعريف الزبون كمرحلة أولى من أجل إزالة الغموض حول هذا المصطلح وكذلك من أجل تثبيت المصطلح على نوع الشريحة المعنية ببحثنا هذا من أجل تفادي الخلط والمغالطة ثم بعد ذلك نوضح رضا الزبون.

1- **الزبون:** كونه يعتبر ذات وزن عالي بالنسبة للمؤسسة، فهو مصدر معلومات ومتلقي مخرجات لذا تعددت الأبحاث التي دار مضمونها حول الزبون، ولكن كان لكل واحد منهم وجهة نظر يرى أنها صحيحة وهذا حسب فرضياته التي اعتمادها.

تعريف الزبون:

- عرّف الزبون على أنه: "ذلك الشخص الطبيعي والأفراد أو معنوي (المؤسسات) القادر على الدفع من أجل الحصول على السلع أو الاستفادة من عدة خدمات من قبل المورد أو المنتجين"[1].

من خلال التعريف نلاحظ أن الكاتب قد نوه بالنقاط التالية:

- ممكن أن يكون الزبون شخص طبيعي أو معنوي.
- الزبون الحقيقي هو القادر على الدفع مقابل الحصول على المنتج.

[1]- Claude Demeure, MARKETING, 6eme édition. Dunod, Paris, 2008.p 348.

- **كما عرف الزبون الخارجي الذي تهتم به إدارة الجودة الشاملة على أنه:** "الأفراد أو الجهات التي تستفيد وتأثر بمنتجات وخدمات وأنشطة المؤسسة، ويتطلب التوجه بالزبون أن تعرف المؤسسة بدقة على احتياجاته ورغباته وتوقعاته وأراءه ومقترحاته"[1].

- **أهمية الزبون:**

تتمثل في ما يلي[2]:

- الزبون هو المبرّر الوحيد لوجود المؤسسة.

- إشباع حاجات الزبون هي الوسيلة لتحقيق الربح والنمو والبقاء.

- تأمين الدعم المادي والمعنوي للمؤسسة

2- **رضا الزبون:** وهو مقياس على المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة التحقيق أو تجاوز توقعات الزبائن.

تعريف رضا الزبون: يوجد مجموعة كبيرة من التعاريف نذكر منها:

- تعريف ph kotler و B dubois: "هو شعور الزبون الناتج عن المقاربة بين خصائص المنتج مع توقعاته"[3].

- تعريف Hunt: رضا الزبون هو تقييم يثبت بأن التجربة كانت على المدرك الأقل مثلما كان من المفترض أن تكون[4].

- **ويعرف كذلك على أنه:** "إدراك الزبون المستوى تلبية مطالبه"[5].

---

[1]- كريمو بكوش، تحقيق العميل من خلال الموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة البليدة، 2006، ص 71.

[2]- مليكة طيب سليمان، أثر الاتصال التسويقي خارج وسائل الإعلام في تحقيق رضال العميل، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة البليدة، 2008، ص 112.

[3] - Daniel Ray. Musumere developper b satisfaction des dients, Zeme tirage edition d'organisation, paris, 2001, P22.

[4]- Christian Debaix et Joel bebe, comportement de consommateur, édition economica, paris, P35.

[5]- نور الدين بوعنان، المرجع السابق، ص 214.

– **تعريف المنظمة الدولية للمواصفات القياسية:** "رضا الزبون هو وجهة نظر حول درجة إشباع رغباته بالنسبة لتوقعلته لمختلف السلع والخدمات المستحوذة"[1].

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

– اذا تجاوزت النتائج توقعاته فإنه سوف يشعر برضا عالي.

– إذا تساوت النتائج مع توقعاته فسوف يشعر بالرضاء.

– إذا لم تصل النتائج إلى مستوى توقعانه فسوف يشعر بعدم الرضا.

وبذلك فإن المستويات العالية من الجودة تخلق نوعا من الارتباط العاطفي بين الزبون والمؤسسة، وبالتالي على هذا الارتباط الولاء والوفاء للمؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل محددات الرضا

دراسة سلوك الرضا لدى الزبون تتحد ضمن مجال ثلاثة أبعاد أساسية هي: التوقعات (القيمة المتوقعة)، الأداء الفعلي (القيمة المدركة)، المطابقة أو عدم المطابقة.

1– **التوقعات:** تعتبر التوقعات عن الأداء الذي ينتظر أو يتطلع الزبون إلى الحصول عليه من اقتناء منتج أو علامة معينة، ويعبر عنه بالقيمة الموقعة قبل تنفيذ قرار الشراء، ويمكن أن تحدد الجوانب الأساسية للتوقع الذي يكونه الزبون عن المنتج فيما يلي[2]:

أ– **توقعات عن خصائص المنتج (المتوقعة):** تتعلق الجودة بمجموعة من الخصائص التي يملكها المنتج في حد ذاته، والتي يرى الزبون أنها ضرورية ومناسبة ويمكن أن تحقق له

[1]– عبد القادر مزيان، أثر محددات الخدمات على رضا العملاء، رسالة ماجستير، تخصص تسويق دولي، جامعة تلمسان، 2012، ص100.

[2]– عائشة مصطفى المنياوي، سلوك استهلاك المنهجية والاستراتيجية مكية عن الشمس، القاهرة، 1998، ص 12.

مجموعة من المنافع بعد استعمال المنتج، بالنسبة للسلع المعمرة يمكن أن تتلخص جودتها في الخصائص الآتية[1]:

- سهولة استعمال المنتج.
- القدرة على الأداء لفترة طويلة.
- الإقتصادية في التشغيل.
- مدى توفر قطع الغيار في حالة المنتجات الإلكترونية أو الميكانيكية أو إمكانية صيانتها.

ب- توقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية: تتعلق المنافع الاجتماعية التي يمكن للزبون تحميلها من إقتنائه للمنتج، بصورة المنتج أو صورة العلامة، وما يمكن أن يمنحه للزبون من أثر إيجابي اجتماعي، بمعنى ردة فعل الأخرين اتجاه الزبون نتيجة اقتنائه لهذا المنتج سواء كان بالاستحسان أو الرفض.

ج- توقعات عن تكاليف المنتج: يكون الزبون مجموعة من التوقعات في مقابل المنافع، هي توقعات عن التكاليف أو السعر الذي يجد نفسه ملزما بدفعه مقابل الحصول على المنتج بمجموع المنافع، والمقصود بالسعر ليس المبلغ فقط بل يتضمن إضافة إلى السعر كل جهد مادي أو معنوي يبذله في سبيل الحصول على المنتج بما في ذلك عملية التسوق وجمع المعلومات عن المنتج ومختلف الآثار المعنوية والنفسية التي يتحملها.

وقد صنف كل من Woodside و Pite الموقع إلى ثلاثة أنواع هي[2]:

أ- توقع تنبوي: يتعلق بالمعتقدات عن مستوى أداء معين ويقاس بقوة الاعتقاد، يمثل التوقع النبوي عملية عقلية وعلى مستويات الخصائص التي يتوقع وجودها في المنتج أو العلامة.

---

[1]- محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر، الاسكندرية، 2002، ص 64.

[2]- عائشة مصطفى المنياوي، المرجع السابق، ص 126.

ب- الموقع المعياري: تكثر هذا الموقع على مستويات مثالية حول ما يجب أن يكون عليه أداه منتج أو علامة، يتم إعدادها انطلاقا من دراسات وأبحاث نظرية قياسية.

ج- التوقع المقارن: يقوم الزبون بتكوين توقع عن المنتج أو العلامة على أساس المقارنة منتجات أو علامات يتوقع أنها في نفس المستوى .

2- **الأداء المدرك:** يعير الأداء المدرك عن مستوى الأداء الذي يحصل عليه فعلا الزبون نتيجة استعماله و استهلاكه للمنتج، ويرى Churchill،Perfnant أن الأهمية الأساسية للأداء المدرك تكمن في كونه يعتبر لتحديد مدى تحقق التوقعات التي كونها الزبون بخصوص المنتج الذي كان محل اختيار من بين مجموع البدائل، و يعتبر الإدراك من بين المعايير المعتمدة في نظرية مقاييس المقارنة لقياس الرضا المتمثل في الأداء المثالي والأداء المتوسط ...).

3- **المطابقة (التثبيت):** تمثل المطابقة عملية إيجاد الفرق بين مستوى التوقعات الأداء الموقع ومستوى الأداء الفعلي الذي حصل عليه الزبون بعد شراء المنتج، وعن المطابقة على أنها: "درجة إنحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء"[1]. ونميز بين:

- **الإنحراف الموجب:** يقصد بالانحراف الموجب أن الأداء الفعلي أو المدرك أكبر من التوقعات التي كونها الزبون قبل عملية الشراء.

- **الإنحراف السلبي:** ينشأ الانحراف السلبي عندما يكون مستوى الأداء الذي يدركه الزبون أقل من التوقعات والاعتقادات لدى الزبون.

[1]- عائشة مصطفى المنياوي، المرجع السابق، ص 121.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في رضا الزبون

هي مجموعة العناصر التي تؤثر على رضا الزبون والتي تتمثل في جودة المنتج والقيمة المدركة لدى الزبون، والمواصفات التي تميز المنتج عن غيره من منتجات المنافسين، ومحددات الخدمة الجيدة للزبائن.

1- **جودة المنتج والقيمة المدركة للزبون:** يواجه أي فرد عندما يقرر شراء منتج معين مجموعة من البدائل المتنازعة التي تبدو له وكأنها يمكن أن تلبي احتياجاته وتشبع رغباته وتحقق طموحاته، وهنا يواجه مشكلة الاختيار فيما بينها، والتساؤل المطروح هو: كيف يمكن لنا أن نختار من بين البدائل والمنتجات؟، ومن المحتمل بأن يتوقف ذلك على جودة المنتج وسعره وغيرها من الاعتبارات التي تحدد قرار الشراء، و لكن التساؤل الذي يطفو مرة أخرى هو: لم تختلف آراء الأفراد بشأن مستوى الجودة؟، والحقيقة أن الأمر الذي يفسر هذه التساؤلات وتقدم الإجابة الصحيحة لها هو: "القيمة المدركة"، هذه الأخيرة هي من تحسم أمر المفاضلة والاختيار بين البدائل المتنازعة لتلبية احتياجات الزبون وإشباع رغباته وتحقيق توقعاته.

وتعبر هذه القيمة عن نوع ومستوى إدراك الزبون للمنفعة الحقيقية التي يحصل عليها من شراء منتج معين وما يحمله من تكلفة مقابل الحصول عليه واستخدامه ومقارنة ذلك بشراء المنتجات الأخرى البديلة وتكلفة الحصول عليها واستخدامها، ولابد من الإشارة إلى أن الزبون قد لا يحسن تقييم جوانب القيم والتكاليف المرتبطة بالمنتج بصورة موضوعية دقيقة تمثل حقيقة المنافع التي حققها، ومن الأمور التي تظهر أهمية وخطورة القيمة المدرة للزبون أنها هي التي تحدد نوع ومستوى الرضا الذي يتكون لدى الزبون بناءا على رؤية الزبون لمدى ملاكمة القيمة المدركة في الاستجابة لاحتياجاته وتلبية توقعاته[1].

[1]- كريمة بكوش، تح: رضا العميل من خلال الموارد البشرية ، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة البليدة، 2006، ص 74.

2- **مواصفات المنتج أو الخدمة:** إن السلوك المنطقي والمعتاد الذي يبدأ به الزبون هو تحديد ما هو مطلوب شراؤه قبل أن يكون هناك تفكير في عدد الوحدات التي ستشتريها أو السعر الذي يدفعه للحصول عليها، أو المصدر أو الجهة التي تصل بها، أو الأوقات التي يتم فيها تنفيذ قرار الشراء، فتتمثل المواصفات في مجموع الخصائص التي يتصف بها المنتج.

يمكن القول أنه عند تحديد المواصفات أو الجودة المناسبة فإن ذلك يتطلب ضرورة الأخذ بثلاث إعتبارات أساسية وهي: مدى الملائمة، مدى الإمكانية، و التكلفة.

المبحث الثاني: قياس رضا الزبون

يعد قياس رضا العميل أصلا من أصول المؤسسة وهو أساس بقائها في ظل البيئة التنافسية الحالية، وأصبح البقاء فيها لمن يملك ميزة تنافسية لا يمكن هزمها، وفي ظل التحولات الجديدة أصبح من الضروري على المؤسسة أن لا تكتفي بتحقيق رضا العملاء بل عليها أن تقيسه للتعرف على درجته، لذا سوف أتطرق في هذا المبحث إلى أساليب قياس الرضا ثم سوف نتطرق إلى نماذج قياس رضا العميل وفي الأخير سوف أطرح عدة وسائل تستعملها المؤسسة في استراتيجياتها التسويقية لتحسين رضا عملائها.

المطلب الأول: أساليب قياس رضا الزبون

إن قياس الرضا هو عبارة عن الجهود التي تقوم بها المؤسسة للوقوف على مدى رضا عملائها عما تم تقديمه لهم من خدمات وبرامج بهدف إجراءات التعديلات المؤسسية والبرمجة الأزمة بحيث تصبح أكثر استجابة لاحتياجات وتطلعات أفراد المجتمع والقاعدة الشعبة التي تخدمها[1].

[1]-محمد فريد الصحن، المرجع السابق، ص 128.

وهناك العديد من أساليب القياس فكل باحث يطرح أساليب قياس كما يراها مناسبة وحسب متطلبات بحثه، إما أن ولخمة بحثيا هذا وكما أراه شخصيا مناسبا سوف أطرح أساليب القياس على الشكل التالي:

1- نضام الشكاوي والمقترحات:

تتجه العديد من المؤسسات إلى وضع نظام يسهل على العملاء تقديم شكواهم واقتراحاتهم وقد يكون ذلك من خلال تخصيص خط هاتفي أو عنوان بريدي الكتروني أو موقع تتلقى المؤسسة من خلال ما يتقدم به العملاء من شكاوي أو اقتراحات وهذا من شأنه الكشف عن جوانب الضعف في الخدمة أو أي نشاط تسويقي للمؤسسة[1].

2-استقصاءات الرضا:

وفي دراسات ميدانية نورية ي تم فيها الاستبيان القياس مستوى رضا العملاء، والاقتراض الغالب لدى العملاء أن بيانات هذه الاستبيانات سوف تستخدم للقيام بإجراءات تصحيح عندما لا يتم الوفاء بتوقعاتهم، لكن الكثير من الاستبيانات تعتبر غامضة، وتبقى عرضة للعديد من أوجه القصور منها[2]:

تميل أغلب الدراسات إلى التركيز على الجوانب الفنية للجودة وليس الجوانب الوظيفية.

توقيت الاستبيان يعتبر مهما، حيث يتغير تقيم الجودة بمرور الوقت فمثلا يمكن لعنصر من عناصر الخدمة أن يؤدي إلى عدم الرضا ويؤثر على مستوى الجودة في وقت وقوعه لكن بمرور الوقت يخير في الذاكرة ولا يؤثر على الموقف اتجاه الخدمة على المدى البعيد.

3-تحليل العملاء المتوقفين عن التعامل مع المؤسسة:

ينبغي على المؤسسة أن تقوم بالاتصال بالعملاء الذين توقفوا عن شراء الخدمة أو الذين تحولوا إلى مؤسسات أخرى لمعرفة سبب حصول ذلك، ولا يكفي مجرد القيام بمقابلات لهؤلاء

[1]- رعد عبد الله الطائي وعيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليزوري للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص 154.
[2]- المرجع نفسه، ص 155.

العملاء ولكن من الضروري أيضا عراقية معدلات خسارة العملاء لأن ارتفاعها يعد دليلا على فشل المؤسسة في إرضاء عملائها.

تشترك كل الأساليب المسابقة الذكر في إعداد الإدارة العليا برؤى حول جودة الخدمة كما يراها العميل عند نقطة توصيل الخدمة قمم الختمة في المؤسسة لا تتاح فرصة التغذية الراجحة من العملاء لصناع القرار بصفة منتظمة لذلك تلجأ إلى ما يعرف بإدارة النقد قصد الوصول بكبار العاملين لديها إلى خط الأمام ليتركوا مباشرة توقعات العملاء وأداء المؤسسة، وتعتبر الإدارة بالنقد طريقة رائجة، حيث يرى المسئولين مؤسساتهم من خلال عدسات العميل.

المطلب الثاني: نماذج تفسير رضا العميل

تعددت الأسباب التي تؤدي لحالة الرضا أو عدم الرضا لذلك تدخل العديد من الباحثين التفسير مسببات هذا ونواجه كما يلي:

1-نموذج عدم المطابقة:

لقد عمل الباحثين على تطوير المقاييس التي تهدف القياس وتحديد الرضا، ولكن معظم هذه الدراسات قامت شكل مختلف إلى ما للنموذج السائد لعدم تحقق التوقعات، والذي يقوم أساس على أن العميل هو دالة طردية في متغير علم التحقق، بينما يرتبط عدم التحقق متغير التوقعات.

2-نموذج المعايير المعتمد على الخبرة الرضا أو عدم الرضا:

هذا النموذج اجتهد فيه العديد من الباحثين والمختصين في المجال التسويقي لمعرفة النموذج الأساسي للرضا وعدم الرضا[1].

[1]- أدريان بالمر، ، مبادئ تسويق، تر: بهاء شاهين وآخرون ، الخدمات دار حامد للنشر والتوزيع، 2002، ص 155.

3-نموذج مقدمات وتوابع الرضا النظرية:

يشمل هذا النموذج للعلاقات الداخلية بين التوقعات، علم المطابقة الرضا، الخصائص التقليدية لكل من الاتجاهات والنوايا الشرائية.

لقد حدد هذا النموذج مقدمات الرضا على أنها التوقع وعدم المطابقة بينما الاتجاه والنوايا الشرائية يمثلان توابع الشعور بالرضا، كم اقترح العلاقات الداخلية التالية:

- ✓قبل الاستعمال المنتج تحدد توقعات العميل عن المنتج واتجاهه نحوه؛
- ✓قبل استعمال المنتج يساهم اتجاه العميل نحو المنتج في تكوين نوايا شرائية.
- ✓قبل استعمال الخدمة يحدد كل توقعات العميل عن الخدمة قبل استعمالها والتحقق أو عدم التحقق الإيجابي أو السلبي لتلك التوقعات، مستوى رضا العميل عن المنتج.
- ✓بعد استعمال الخدمة يساهم كل من اتجاه العميل عن الخدمة قبل الاستعمال ومستوى رضا العميل عن المنتج بعد الاستعمال في تحديد اتجاه العميل نحو الخدمة بعد الاستعمال؛
- ✓بعد الاستعمال تساهم كل من تنمية العمل بشراء الختمة قبل استعمالها واتجاه العميل نحو الخدمة بعد استعمالها في تكوين نواياه الشرائية بعد استعمال الخدمة.

المطلب الثالث: أدوات تحسين رضا الزبون

هناك العديد من الأدوات يمكن نكر أهمها في ما يلي:

1- الجودة المدركة:

يمكن تفسير الاختلاف بين القياس الداخلي من جانب المؤسسة والقياس من جانب العملاء فيما يخص الجودة من خلال أربع مراحل تعبر عن علاقة العميل أو المؤسسة التي تتمثل في:

- **المرحلة الأولى:** إن العميل المستقبلي له توقعات وما على المؤسسة إلا البحث عن هذه التوقعات من خلال العمليات المتعلقة بالاستماع ثم يقوم بتحويل هذه التوقعات إلى جودة مطلوبة ويتم هذا بالتركيز على العمليات الداخلية من أجل الاستجابة لتوقعات العملاء[1].

- **المرحلة الثانية:** ترتكز هذه المرحلة على الانتقال من الجودة المطلوبة إلى الجودة المحققة، كما نفترض المشاركة الفعالة للعميل نظرا لمكانته الحساسية على مستوى المؤسسة.

- **المرحلة الثالثة:** ترتكز هذه المرحلة على تحويل الجودة المحققة للعميل وهي عملية الاتصال أو البيع والتي تسمح للعميل يعد استخدام الخدمة ببناء إدراك والذي يعبر عن النظرة الخاصة التي يحملها العميل عن الجودة.

- **المرحلة الرابعة:** ترتكز على مقارنة الجودة المتوقعة والجودة المدركة والتي ينتج عنها الرضا أو عدم الرضا، إن إحساس الرضا أو عدم الرضا له انعكاس على التوجهات المستقبلية للعميل حول المؤسسة، ففي الواقع الجودة المدركة تعتبر عما نحصل عليه فعلا وهي تغير التوقعات المستقبلية.

2-متابعة العميل:

لكي تتمكن المؤسسة من بناء علاقة متينة مع عملائها يجب عليها أن لا تتوقف عند مستوى تقديم الخدمة بل تواصل مسيرتها بمتابعة العميل إلى أبعد ذلك بإقامة علاقات شخصية معه وهذا يأخذ خصوصياته من مرحلة ما قبل التصميم إلى أبعد التسليم و لتحقيق هذه الغاية لا بد على المؤسسة أن تعتمد أسلوب الاستماع اليقظ وهناك العديد من الأساليب الاستماع اليقظ إلى العميل منها:

- ✓المقابلات الشخصية؛
- ✓الاستبيانات؛

[1]- فاطمة الزهراء سكر، دور الذكاء الاقتصادي في تدعيم رضا العميل، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2012-2013، ص 192.

✓**مشاركة العميل ضمن فرق الجودة:** قد تقوم المؤسسة في بعض الأحيان بإتاحة الفرص أمام العميل للانضمام لعضوية فرق الجودة لسماع أرائه بخصوص وسائل تحسين الجودة وطلبها لمساهمته في حل مشاكل الجودة، ورأي العميل هذا ضروري لأن العميل هو مستخدم المنتج وبالتالي يهم الإدارة الاستماع لوجهة نظر العميل.

✓**نظام الاقتراحات:** لكل مؤسسة نظامها الخاص فيما يتعلق باقتراحات العملاء، فشركات الطيران توزع بطاقات في كل نهاية الرحلة تسأل فيها المسافرين عن رأيهم في الخدمات المقدمة لهم وتحثهم على تقديم اقتراحاتهم. وهناك الكثير من المؤسسات التي تضع صندوق الاقتراحات والشكاوى في مكان بارز من المؤسسة، حيث يقوم موظف العلاقات العامة بفتح الصندوق مرة كل فترة دورية محددة.

3-تحليل عدم الرضا:

لا يمكن للمؤسسة أن تتوقف عند مرحلة اكتشافها لعدم الرضا عملائها بل يجب البحث وراء مسببات هذا الشعور السلبي لتطبيق من النتائج التحليلي هذه الأسباب لتعمل على تصحيح وتصويب عملياتها[1].

المبحث الثالث: جودة الخدمات ورضا الزبون

المطلب الأول: تقييم العلاقة بين الزبون والمؤسسة

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

أولا: وصف العلاقة بين المؤسسة والزبون

[1]- رعد عبد الله الطائي وعيسى قدادة، المرجع السابق، ص ص 193-194.

ويتضمن مصطلح العلاقة أحاسيس بين شخصين: جاذبية متبادلة، احترام، تقدير، ترابط...الخ وتتجمع في الطرفين، ويفترض في العلاقات وجود تفاعلات عرضية أو مستمرة بين شخصين أو أكثر متضمنة تبادلات ذات طبيعة مختلفة في فترة زمنية معينة يتوفر فيها[1]:

-التفاعل بين الطرفين على الأقل؛

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

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

وتتكون علاقة المؤسسة والزبون من[2]:

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

ب .**الالتزام المتبادل:** تتأثر العلاقة بين الطرفين بدرجة الالتزام المتبادل، للمحافظة على علاقة دائمة وقوية ومتابعتها على المدى الطويل لزيادة ربحية الخدمات؛

ج .**الرضا:** شعور ايجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة وممثليها وسلوكهم التعاوني؛

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

هـ .**التفاعل:** يتطلب التفاعل بعدين أساسين هما:

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

---

[1]- Peelen et autres, gestion de la relation client, 2eme Edition, pearson éducation, paris, 2006, p23.

[2]– بنشوري عيسى، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2009، ورقلة، ص 7.

ثانيا: تقييم فعالية للعلاقة المؤسسة مع الزبائن

بعد ما تحدثنا عن وصف العلاقة بين المؤسسة والزبون، فعلى المؤسسة استعمال تلك الصفات بشكل جيد لتحسين علاقتها مع زبائنها وبالأخص التركيز أكثر على الزبائن المهمين، ولتقييم العلاقة تتم كما يلي:

قيمة حياة الزبون: "هي قيمة العوائد المتأتية من زبون ما خلال مدة خلال مدة علاقته بالمؤسسة مطروحة منها تكاليف جذب وإرضائه والمحافظة عليه أو هي القيمة الحالية المقدرة للفوا ة

قيمة الزبون = التوقعات شراء الزبائن للخدمة / التكاليف جذب الزبائن وتطوير

حياة الزبون بالعملية التالية[2]:

ونستنتج من العملية أن الزبون لا يمثل أي قيمة في نظر المؤسسة إلا إذا تعدت هذه النسبة المتحصل عليها الواحد فنقول أن قيمة الزبون تواجه بعض المعوقات ومن أهمها إهمال القيمة للزبون أي ضعف قدرة المؤسسة على جذب زبائن آخرين.

المطلب الثاني: علاقة جودة الخدمة برضا الزبون

أن العلاقة "**الرضا تؤدي إلى الجودة**" خاطئة، والصحيح هو أن "الجودة تؤدي إلى الرضا" ودليل على ذلك فان المؤسسة[3]. بمقابلة احتياجات الزبائن تتضمن رضاهم، لدى أصبح رضا الزبائن هدفا رئيسيا من أهداف الجودة على اعتبار أن الجودة تهدف إلى الارتقاء بمستوى الخدمة تحقيق لرضا الزبائن، لدى أصبحت المؤسسة الناجحة هي التي تأخذ بآراء الزبائن في عملياتها وخدماتها المقدمة لهم، حتى أن العديد من المؤسسات شاركت زبائنها في تصميم خدماتها وفي تطويرها وفي عمليات التقييم المستمرة لها،4 وذلك من خلال تحديد إجراءات واضحة لشكاوي زبائن واقترحا تم والتعامل معهم وبذل جهد ممكن لتوفير الخدمات لكل شخص

[1]- Kotlerphilip,marketing management ,op, cit, pp 176-177 .

[2]– بنشوري عيسى، المرجع السابق، ص 25.

[3]– بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن"رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة 2010 ، ص54 .

بما في ذلك ذوي الاحتياجات الخاصة (لكل زبون معامل خاصة به وتحسيسه بأن هو الزبون الوحيد للمؤسسة) كل هذا من اجل رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة وأن الرضا بقي بالنسبة لها مقابلة حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن سواء كانت هذه الرغبات أو الحاجات والتوقعات قد تم الإفصاح عنها أم لا، وأن على المؤسسة قد اتبعت أسلوبا أو أكثر في قياس رضا الزبائن وسبب للحصول على أراء وملاحظات وشكاوي ومقترحات الزبائن لذلك تبذل المؤسسة جهود نحو تحقيق المزيد من الرضا من خلال الاستجابة للرغبات والتوقعات والاستماع إلى الملاحظات والشكاوي.

المطلب الثالث: جودة خدمة زبون ومراحلها

جودة خدمة الزبون:

ويقصد بها: "قدرة العاملين الأكفاء ذوي الخبرات على تقديم خدمات للعملاء الداخليين أو الخارجين بطريقة تلبي وترضي حاجاتهم الظاهرة أو الخفية بالاعتماد على أسلوب من الفم إلى الإذن الذي يلعب دورا في جذب عملاء جلد"[1].

كما تعرف على أنها: العملية التي يتم من خلال تلبية احتياجات وتوقعات العملاء من خلال تقديم خدمة ذات جودة عالية ينتج عنها رضا العملاء

وترتكز خدمة العميل على ثلاث عناصر هي:

- **العنصر المادي:** ويتعلق بالبيئة التي تقدم فيها الخدمة وتشمل تصميم المباني وأماكن تقديم الخدمة، مستوى التكنولوجيا المستخدمة، مظهر العاملين...الخ.
- **العنصر التفاعلي:** يتعلق بالأسلوب الذي تقدم به الخدمة، وهو ما يعرف بمدي تفاعل بين العميل ومقدم الخدمة، يشمل المعاملة الودية، حسن الإنصات، إظهار الاهتمام.
- **الصورة الذهنية للمؤسسة:** تتعلق بالانطباعات التي يكونها العملاء عن سمعة المؤسسة واتجاهاتهم نحو العاملين بها، لذا يجب ترك الانطباع الجيد في ذهنية العميل.

[1]– عائشة والة أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2010–2011، ص 115.

3- مراحل تحقيق الجودة في خدمة العميل

حتى يمكن ضمان جودة خدمة العملاء لتحقيق رضاهم وتعزيز مكانة المؤسسة لديهم يجب إتباع المراحل التالية[1]:

- **جذب انتباه وإثارة اهتمام العملاء:**

إن نجاح أي مؤسسة يتم من خلال جلب انتباه العملاء واثارة اهتمامهم من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها عادة في مجالات خدمة العميل.

- **خلق الرغبة لدى العميل وتحديد حاجاته:**

يتم ذلك من خلال مهارات التسويقية والبيعة التي يتميز بها مقدم الخدمة، من خلال العرض السليم والمنطقي لمزايا الخدمة.

- **إقناع العميل ومعالجة اعتراضاته:**

يتطلب العديد من الجهود السلوكية لإقناع وخلق الرغبة لدى العميل عمل تقبل خدمات المؤسسة وخاصة الخدمات الجديدة في السوق، وكذا الرد على اعتراضاته من خلال تتبع القاعدة الذهنية التي تقوم على أن العميل دوما على حق

- **التأكيد على استمرارية تعامل العملاء مع المؤسسة:**

ويتم ذلك من خلال الاهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم والاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة من طرفهم.

إن المراحل الأربع السابقة إذا اعتمدت المؤسسة عليهم، متمسح حقا بتقديم جودة في خدمة العملاء بكفاءة وفعالية وبمهارة عالية، تمكن هذه الأخيرة من التعامل الاستمرار في علاقتها مع عملائها الحاليين وجنب عملاء جاد من خلال تميزها بالجودة في التعامل مع عملائها.

[1]- كاضم محمود خضير، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2002، ص ص 217-223.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل يظهر بأن الرضا عبارة عن شعور بالسعادة بعد استعمال الخدمة ويمثل ردة فعل الزبون بعد عملية الشراء ولقياس رضاه يجب جمع لمعلومات الخاصة بالزبائن عن طريق عدة أساليب وطرق كما يجب ان تعمل المؤسسة دائما على تحسين خدماتها وإستعمال أدوات حديثة من أجل كسب رضا وولاء الزبائن وهذا ما يحقق لها ميزة تنافسية في السوق.

ولإسقاط الجنب النظري على الجانب التطبيقي قمنا بدراسة واقع الجدة بالمؤسسة محل الدراسة SNVI من خلال دراسة سياسة الجودة وتشخيص الجودة بالمؤسسة لمعرفة مدى تحقيقها وعلاقتها برضا الزبائن.

الفصل الثالث:

المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

SNVI

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري الذي حاولنا فيه التركيز على اهم المفاهيم المختلفة حول جودة الخدمة ورضا الزبون سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية التي تنشط في السوق الوطنية.

حيث قمنا في المبحث الأول بتقديم عام حول المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وتطرقنا في المبحث الثاني لجودة الخدمات ورضا الزبون في القسم التجاري.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

تقديم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI:

تحتل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI مكانة هامة في الاقتصاد الوطني نظرا لطبيعة النشاط الذي تمارسه، فتعتبر الوحيدة في السوق الوطني في مجال صناعة السيارات الصناعية منذ الاستقلال الى يومنا هذا. فهي وليدة سياسة التصنيع الاحتكارية المنتهجة من طرف الدولة سابقا، ومع هبوب رياح التغيير التي مرت بها الجزائر والتحولات الاقتصادية العميقة التي عرفتها وبالتالي دخولها في اقتصاد السوق كان الزاما على المؤسسة التاقلم والتعايش مع هذه الظروف.

وقمنا بالتطرق الى التعريف بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وتقديم نبذة تاريخية عنها، ذكر اهدافها ومهامها وتفسير هيكلها التنظيمي المتبع حاليا.

التعريف بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI[1]:

- اسم المؤسسة: المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

Entreprise Nationale DES Véhicules Industriels (SNVI)

- المقر الاجتماعي: الطريق الزطني رقم 05 ص ب – 153 الرويبة الجزائر.
- الشكل القانوني: شركة ذات اسهم (SPA) براس مال قدره 2.200.000.000 دج منذ ماي 1995م .
- مهمة المؤسسة: انتاج، تطوير وتسويق السيارات الصناعية.
- الانشطة:

صناعة شاحنات (5.5 طن ˉ 38 طن) Fabrication de Camions

[1]– من وثائق المؤسسة.

جرار طريقي (2 × 4 ـ 4 × 6) Tracteur Routiers

حافلات لنقل الاشخاص (25 الى 100 شخص) Cars et Bus

هياكل صناعية (32 طن ـ 75 طن) Carrosseries Industrielles

الشاليهات

حامل الجرارات

- المنشآت القاعدية التي تمتلكها المؤسسة:

1- خمسة (05) مصانع للإنتاج:

- مركب للسيارات الصناعية بالرويبة:

Complexe de Véhicules Industrielles (CVI)

- يتخصص في تركيب 09 انواع من السيارات الصناعية من شاحنات وحافلات.

يأخذ على عاتقه التخصص في التكنولوجية المتقدمة الخاصة بالمؤسسة.

- وحدة الهياكل الصناعية بالرويبة:

Division Carrosseries de Rouïba (DCR)

- تنتج هذه الوحدة الانواع المختلفة للهياكل الصناعية للحافلات الصغيرة والهياكل المحمولة الصناعية.

- وحدة الصهر بالرويبة:

Division Fonderie de Rouïba (DFR)

- تتخصص في انتاج قطع الصهر الخام وصفائح الالمنيوم.[1]

[1]- من وثائق المؤسسة.

- وحدة التجهيز الخاصة:

Atelier Adaptation

وذلك قصد تلبية الطلبات الخاصة في السوق كالشاحنات الخاصة بالمسالك الوعرة او الصهاريج غير قابلة للاحتراق وغيرها.

- مركب الهياكل الصناعية بتيارت:

Complexe Carrosseries

– يتخصص في انتاج الشاحنات الكبيرة وذات مقطورة وحاملات الالات والصهاريج الخاصة بالبترول وغيرها .

2 – تسعة (09) وحدات تجاية موزعة عبر القطر الجزائري متحصصة في بيع السيارات الصناعية وخدمات مابعد البيع .

3 – وحدة واحدة (01) خاصة بالدراسات والبحوث. تضم أكثر من 100 مهندس وتقني.

4 – اكثر من (58) وكيل معتمد .

لمحة تاريخية حول المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI:

مرت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بعدة مراحل منذ نشأتها الى يومنا هذا والمتمثلة فيما يلي[1]:

- **المرحلة الأولى: 1957م ⟵ 1967م[2]**

[1]– وثائق من مديرية الموارد البشرية SNVI.

في 02 جوان 1957م قامت الشركة الفرنسية Berliet بتشييد مصنع للسيارات ذات الوزن الثقيل تحت اسم Berliet – Algérie وذلك بمنطقة الرويبة التي تبعد عن الجزائر العاصمة بحوالي 30 كلم شرقا بمساحة قدرها 80 هكتار بقدرة انتاجية لا تتعدى 10 شاحنات في اليوم وكانت اول شاحنة مركبة به بتاريخ 15 اكتوبر 1958م .

بعد الاستقلال وابتداء من جوان 1964م اصبحت الدولة الجزائرية تمتلك 40 % من اسهم هذا المصنع عن طريق الصندوق الوطني للتنمية (CAD) .

المرحلة الثانية: 1967م 1981م

بموجب مرسوم صدر في 03 اكتوبر 1967م تحت رقم 67 / 150 تم انشاء الشركة الوطنية للهياكل المعدنية (SONACOME) حيث اوكلت لها مهمة تنمية وتطوير قطاع السيارات الميكانيكية وعملية احتكار واستراد العتاد الميكانيكي في الجزائر. في ظل هذه المهمة قامت الشركة من خلال اول المخططات الرباعية للجزائر ما بين 1970م و 1973م بتنفيذ مشروع استشاري قدر غلافه المالي ب 2.5 مليار دينار. ويتم انشاء 07 مركبات صناعية متكاملة حيث بنيت السياسة الانتاجية لمؤسسة (SONACOME) على الاختصاصات التالية :

- اعداد مركبات صناعية موجهة لتصدير.
- تنمية التصنيع عن طريق الاستعمال والتطوير لكل تقنيات تحويل الحديد (الانصهار والسباكة والتنقيب) والتكوين المستمر للعمال.
- انشاء اقسام متخصصة في الاستيراد وتوزيع العتاد الميكانيكي .

كما يجدر الاشارة في هذه المرحلة الى الهيكل التظيمي للمؤسسة الذي كان يضم 11 مؤسسة مستقلة ذاتيا تحت اشراف سلطة مركزية تعود للمؤسسة. وتتمثل هذه المؤسسات فيما يلي:

- RBC : المؤسسة الوطنية لانتاج البراغي – العدادات والحنفيات.
- DEI : المؤسسة الوطنية لتوزيع التجهيزات الصناعية.
- BVP : المؤسسة الوطنية لتوزيع السيارات الخاصة.
- ENF : المؤسسة الوطنية للسباكة.
- ENMTP : المؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية.
- ENRI : المؤسسة الصناعية للمنشاة.
- PAM : المؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي.
- ENMPH : المؤسسة الوطنية لإنتاج عتاد الري والعتاد المائي.
- ENPVP : المؤسسة الوطنية لإنتاج العربات الخاصة.
- SNVI : المؤسسة الوطنية لإنتاج السيارات الصناعية.
- CMT: المؤسسة وطنية لصناعة المحركات .
- **المرحلة الثالثة: 1981م ⟵ 1995م**

في اطار اعادة الهيكلة للاقتصاد الوطني وتماشيا مع تطلعات البرنامج الاقتصادي المسطر من طرف السلطات العمومية الجزائرية تم اعادة الهيكلة لمؤسسة SONACOME التي تفرعت الى مؤسسات مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي اصبحت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI مؤسسة عمومية اجتماعية " EPS " يتم تسييرها وادارتها اعتمادا على اسس ومبادئ الادارة الاجتماعية للمؤسسة "GSE " حيث تكون مطابقة لبرنامج الحكومة. ولقد تم هذا الاختيار التنظيمي للمجلس الوزاري رقم 342 / 81 المؤرخ في 12 ديسمبر 1981م.

- **المرحلة الرابعة: 1995م ⟵ الى يومنا هذا**

في ماي 1995م تحولت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI من مؤسسة عمومية اجتماعية " EPS " الى مؤسسة عمومية اقتصادية " EPE " في شكل مؤسسة ذات اسهم " SPA " براس مال اجتماعي قدره 2.2 مليار دينار .

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة SNVI :

- **أهداف مؤسسة SNVI:**

من بين الاهداف التي تسعى مؤسسة SNVI لتحقيقيها تتمثل في[1]:

✓تلبية الحاجات الوطنية من السيارات الصناعية.

✓الدخول والمساهمة في بناء الاقتصاد الوطني والمساهمة في التطوير الاقتصادي والاجتماعي.

✓ضمان انشاء مركبات صناعية وتجارية على مستوى القطر وتوفيرها بسعر موحد.

✓توسيع الحصص السوقية على المستوى الوطني والاندماج في اسواق الشراكة.

✓التكوين المكثف للإطارات والقيام بتنظيم تربصات للموظفين.

✓ تخفيض سعر الانتاج والخدمة لضمان المردودية .

✓ الاعتماد على التكنولوجيا الخارقة بغرض مسايرة المستوى العالمي .

✓ توسيع شبكتها التوزيعية الخاصة بالوكلاء .

✓ توفير قطع غيار السيارات التي تكون مضمونة من طرفها .

- **مهام مؤسسة SNVI :**

❖ انتاج، توزيع وصيانة السيارات الصناعية .

❖ تطوير صناعة السيارات الصناعية بالجزائر .

❖ تقديم وتطوير خدمات مابعد البيع عن طريق توفير وسائل الصيانة وقطع الغيار .

[1]– مقابلة مع مسؤول مديرية الموارد البشرية SNVIبتاريخ 2022/04/05.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة SNVI :

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة SNVI من المديرية العامة التي تتفرع الى (05) اقسام مركزية و (06) مديريات يساعدها في ذلك كل من مديرية المراجعة ومساعد مكلف بالأمن.

1 / - المديرية العامة:

تمثل راس هرم المؤسسة حيث تعد المسؤولة الأولى عن ادارة المؤسسة وتسييرها، كما تقوم بتمثيل المؤسسة عند الهيئات الحكومية والسلطات العمومية وكذلك اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل بين مختلف المديريات والاقسام.

2 / - مساعد مكلف بالأمن:

يسعى المكلف بالامن في المؤسسة بالحفاظ على الامن والاستقرار داخل المؤسسة ويتكفل باجهزة فرعية على مراقبة حركة الدخول والخروج كما يعمل على المحافظة على اجهزة وممتلكات المؤسسة .

3 / - مديرية المراجعة :

تتكون مديرية المراجعة من مجموعة من المراجعين مهمتهم مرا جعة كل العمليات والانشطة التي تقوم بها المؤسسة واعداد تقارير حول ذلك .

4 / - مديرية المحاسبة والمالية :

يقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة وجميع العمليات المالية والمحاسبية الخاصة بها، وذلك من خلال تسيير جميع الحسابات ومراقبتها واعداد الميزانيات والتنبؤات والتقديرات باستعمال الطرق والتقنيات المحاسبية المستعملة في ذلك مع الاهتمام بجباية المؤسسة.

تتفرع هذه المديرية الى (03) دوائر يتم من خلالها القيام بالأنشطة السابقة الذكر وتتمثل هذه الدوائر في كل من : مالية ومحاسبة المؤسسة ، محاسبة وحدة المقر ودائرة تسيير الثروة.

5 / - مديرية الموارد البشرية :

هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والاساليب المتبعة في الاجور وترقية العمال، وكل ما يتعلق بمسيرة العمال.

كما تهتم بتكوين وتاهيل العمال والاطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة وحتى تقوم بذلك على احسن وجه قسمت العمل على دائرتين الاولى تتكفل بالموارد البشرية للمؤسسة الثانية العمل على تسيير العمال والوسائل العامة الخاصة بوحدة المقر .

6 / – مديرية مراقبة التسيير والتنظيم :

يتمحور هدفها التنظيمي في تحديد الثنائية نشاط / قطاع، حيث تعمل على ايجاد التناسق بينهما وبين اهداف المخطط الاستراتيجية للمؤسسة. وذلك من خلال مراقبة مختلف العمليات الخاصة بتسيير المؤسسة وتوضح العلاقات الموجودة بين مختلف التنظيمات او المديريات والاتصال بهم من اجل التسيير الحسن لمختلف انشطة المؤسسة. كما يعتبر مركز كل المعلومات التجارية والصناعية والمالية وذلك خلال الدوائر الاربعة المكونة لها:

- نظام المعلومات والتسيير .
- مراقبة التسيير .
- التنظيم .
- الاتصال .

7 – المديرية التقنية :

تقوم هذه المديرية باعداد البحوث والدراسات ومتابعة البحث التقني والاختراع التكنولوجي والتصنيع للمؤسسة. وتضم المديريات الفرعية التالية:

- مديرية الدراسات والبحوث.
- مديرية التطبيقات الخاصة.
- مديرية الجودة.

8 / – مديرية الشراكة واعادة الهيكلة الصناعية :

تهتم بالمسائل المتعلقة بتطوير الشراكة من خلال البحث عن شركاء جدد واكفاء لمساعدتها في عمليات التصنيع كما تهتم ايضا بتاهيل وتطوير مختلف اجهزتها الصناعية.

9 / – القسم التجاري :

هدفه الاساسي يتمثل في وضع استراتيجية تجارية هدفها ارضاء وتلبية كل طلبيات السوق واحتياجاته . وذلك من خلال التنسيق مع الوحدات الانتاجية ، ويتكون القسم التجاري من (03) مديريات هي :

- مديرية التسويق والتصدير .
- مديرية البيع .
- مديرية مابعد البيع .

10 / – قسم الصهر بالرويبة :

تتخصص في الصهر والسباكة وانتاج قطع الغيار للسيارات الصناعية وصفائح الالمنيوم.

11 / قسم السيارات الصناعية :

تقوم بإنتاج الشاحنات ، الحافلات وقطع الغيار .

12 / – قسم الهياكل الصناعية :

يتخصص في صناعة الهياكل الصناعية للحافلات والشاحنات بمختلف انواعها الثابتة والمجرورة . ويضم هذا الفرع (02) وحدتين هما :

- وحدة هياكل السيارات الصناعية بالرويبة .
- وحدة هياكل السيارات الصناعية بتيارت .

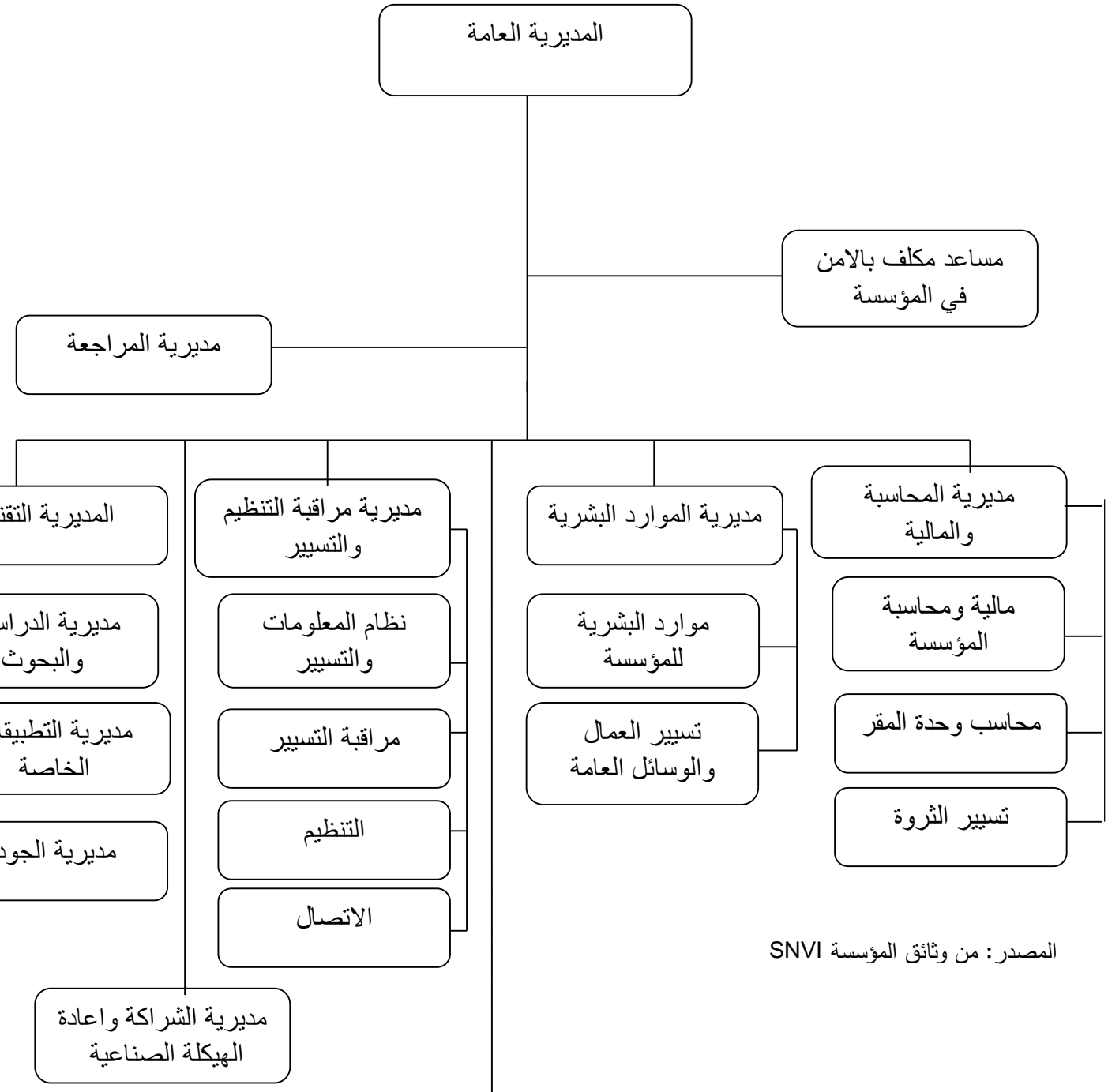
13 / – قسم التجديد بسيدي موسى :

يقع على عاتقه تقديم خدمات خاصة لبعض الزبائن وذلك من خلال تجديد واعادة تصليح الحظيرة المكونة للزبائن .

14 / – قسم تادية الخدمات :

يقوم هذا الفرع بتقديم وتادية مختلف الخدمات التي يحتاجها الزبائن من توفير قطع الغيار تصليح السيارات الصناعية وتوفير العمال المؤهلين لذلك وتسهيل عمليات الجمركية والعبور ...الخ .

شكل رقم 01: يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة SNVI



المصدر: من وثائق المؤسسة SNVI

المبحث الثاني: جودة الخدمات ورضا الزبون في القسم التجاري

المطلب الأول: تقديم القسم التجاري للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI :

يتمثل الهدف الاساسي للمديرية التجارية في وضع استراتيجية محكمة من اجل توفير متطلبات السوق والتنسيق بينها وبين الوحدات الانتاجية والصناعية لبيع كل ماينتج انطلاقا من الاسس التالية[1]:

– دعم وتقوية وضعية الزيادة في السوق الوطنية بتعظيم مستوى المبيعات لمنتجاتها والعمل على ضمان فعاليتها .

– العمل على تصدير المنتج بشروط اقتصادية مقبولة .

– الربط بين نشاطات البيع للمنتجات النهائية ، المعدات وقطع الغيار المهمة التي تدخل في العملية الانتاجية .

الهيكل التنظيمي للقسم التجاري لمؤسسة SNVI :

يتكون القسم التجاري لمؤسسة SNVI من (02) مديريتين اساسيتين هما : مديرية التسويق والتصدير ومديرية خدمات مابعد البيع .

1 / – مديرية التسويق والمبيعات :

تضم مديرية التسويق والمبيعات (04) اقسام هي :

***مديرية التسويق والتصدير** : وتتمثل مهامها في :

[1]– من وثائق المؤسسة، القسم التجاري، SNVI

– وضع استراتيجية لتسويق المنتجات داخل الوطن وخارجه .

– دراسة السوق الداخلي والخارجي .

– تجميع كل المعلومات المتعلقة بسوق السيارات الصناعية ومستجداتها وتقلبات الاسعار.

– وضع وثيقة المناقصات .

***قسم التطبيقات العسكرية :**

يهتم هذا لقسم بالطلابيات العسكرية ونسبة المبيعات 50 ← 54 % سنويا .

***قسم تسيير وحدة المنتوج .**

***قسم تسيير الحسابات الداخلية :**

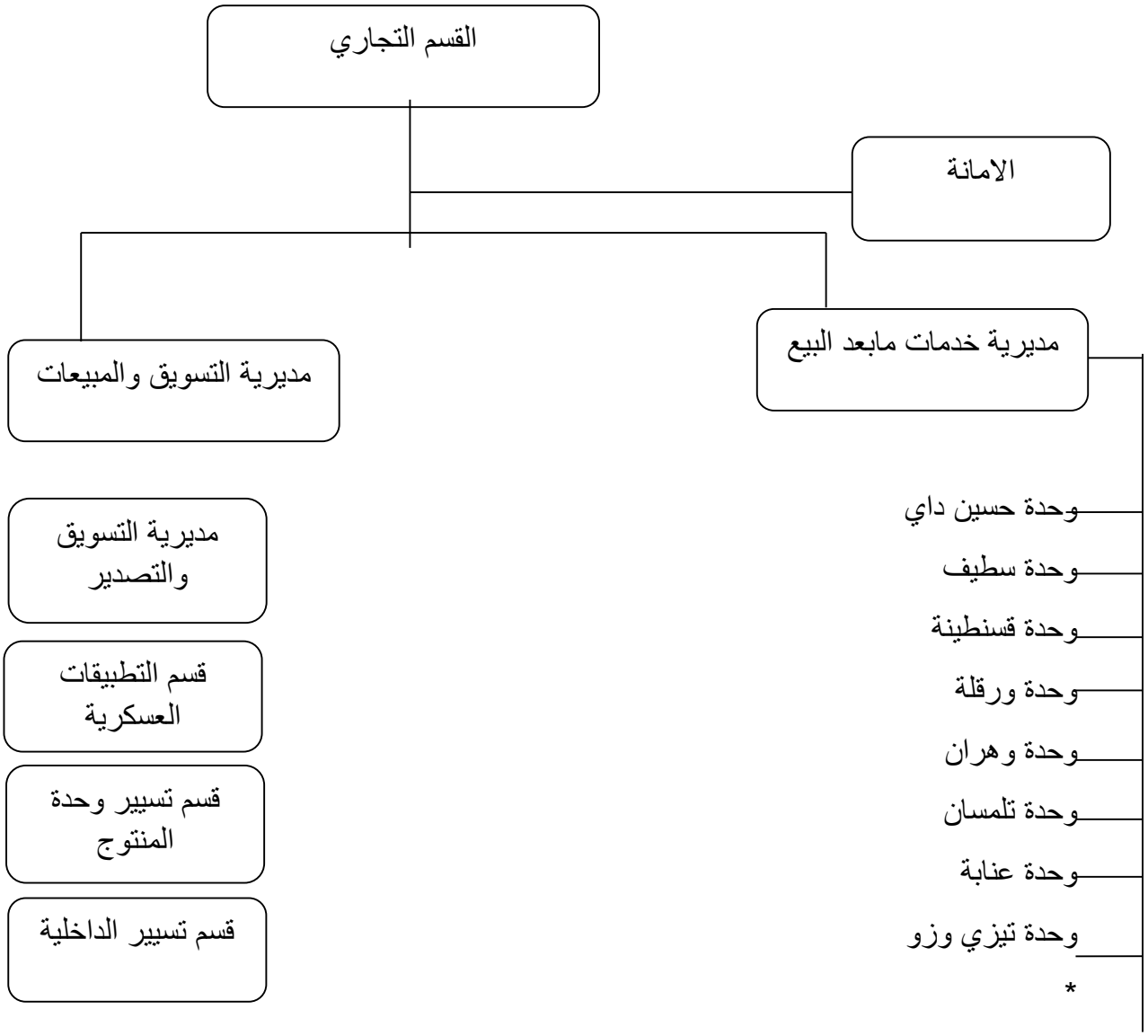
يهتم هذا القسم بكل ما يتعلق بالحسابات وطلابية الزبائن والآجال المحددة للتسليم .

2 / – مديرية خدمات ما بعد البيع :

تقوم هذه المديرية بمتابعة المنتوج بعد البيع والاتصال المستمر مع زبائنها من خلال تصليح المنتوج وتوفير قطع الغيار اللازمة . تتمركز مديرية خدمات مابعد البيع في تسعة مناطق من الوطن تتمثل في :

حسين داي / سطيف / قسنطينة / ورقلة / وهران / تلمسان / عنابة / تيزي وزو / بشار.

شكل رقم 02: يبين الهيكل التنظيمي للقسم التجاري للمؤسسة SNVI



المصدر: من وثائق القسم التجاري SNVI

مديرية التسويق وهيكلها التنظيمي :

ان جميع لمعلومات الخاصة بتسويق المنتجات متوفرة لدى مديرية التسويق وهذه الاخيرة هي الهيئة المستقبلة من الفرع المستقبل .

دور مديرية التسويق :

ان مديرية التسويق تندرج ضمن القسم التجاري ويتمثل دورها في تفعيل النشاطات التالية :

- المشاركة في المعارض والصالونات بمنتجات SNVI .
- الاهتمام بالومضات الاشهارية في وسائل الاعلام (الراديو) .
- تصميم الوثائق المتعلقة بالمعلومات التقنية للمنتجات .

انطلاقا من دخول الجزائر في اقتصاد السوق فتحت السوق الوطنية للمنافسة مما جعل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI تعاني من تهديدات سوق مفتوحة تخضع لقواعد قاسية اجبرتها على ضرورة تكيف وظيفتها التسويقية مع هذا النظام الجديد وفق مايلي :

- البحث عن تحقيق الوفاء لسوقها .
- جودة منتجاتها .
- جودة خدماتها (اثناء البيع وبعده)[1].

الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق:

نظرا للتغيرات والعوامل التي واجهت المؤسسة قامت باعادة هيكلة مديرية التسويق بتنظيم يتماشى مع المتطلبات التي تسعى الى تحقيقها. بحيث يتكون الهيكل التنظيمي الجديد لمديرية التسويق من (03) اقسام هي : قسم السوق، قسم التصدير، قسم الترويج عن المنتجات .

قسم السوق: مكلف ب :

- تحليل كيفي للسوق المنتجات وتطوير الطلب.
- تحليل كمي للسوق (احصائيات) .
- تحسين وضعية ومكانة المؤسسة (منتوج، سعر، تلبية الطلب).
- إرفاق المنتجات بأسعارها عن طريق الكتالوجات.
- تعيين صيغة البيع (قروض، متابعة وتنسيق المناقصات والعروض) .

[1]– مقابلة مع مسؤول القسم التجاري SNVI.

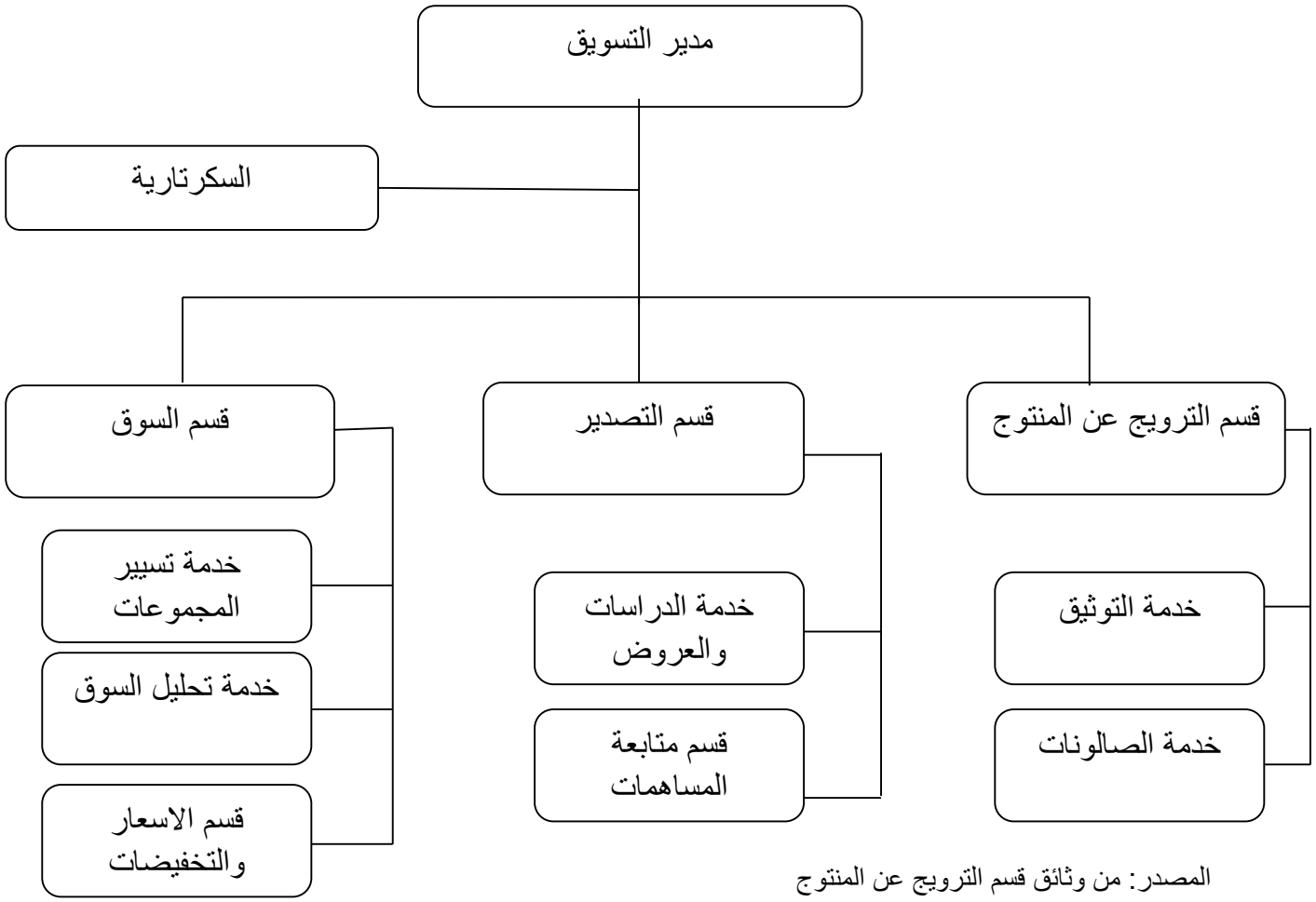
قسم الترويج عن المنتجات: مكلف ب:

- ❖ إعداد وتصميم الوثائق المتعلقة بالمعلومات التقنية والتجارية.
- ❖ إعداد اللوحات الاشهارية التجارية المتعلقة بالمنتجات.
- ❖ المشاركة في الصالونات والمعارض في الجزائر وفي الخارج.

قسم التصدير: مكلف ب:

- ❖ العلاقات التجارية للمؤسسة مع الزبائن الأجانب.
- ❖ دراسة ومتابعة العروض التجارية للتصدير.
- ❖ متابعة وتنفيذ الاتفاقيات والقوانين المتعلقة بالزبائن.
- ❖ متابعة اسعار السيارات في الاسواق الخارجية.
- ❖ دراسة ومتابعة لوحة القيادة من اجل التصدير.

شكل رقم 03: يبين الهيكل التنظيمي لمديرية تسويق مؤسسة SNVI



المصدر: من وثائق قسم الترويج عن المنتوج

المطلب الثاني: الاستراتيجية والأساليب المستخدمة لتحقيق رضا زبائن المؤسسة

1. استراتيجية المؤسسة في تعامل مع الزبائن

. ان نجاح المؤسسة يتناسب طرديا مع نجاحها في اشباع رغبات الزبائن

. ان استراتيجية المؤسسة وسياساتها وجدة لتخدم الزبائن وكسب اتجاهاتهم ورضاهم والاحتفاظ بهم

. ان رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية تقوم على انها انشات لتخدم الزبائن وبانها تقدم لهم نفس الخدمة ونفس الأهمية مهما كان نوعهم

. ان رضا الزبائن يتوقف على مدى ابتكار واستعمال معايير جديدة ومتطورة لإسعاد الزبائن لهذا يجب على المؤسسة ان تفاجئ زبائنها باستمرار وتتجاوز توقعاتهم

. ان توخي المؤسسة المصداقية والأمانة في التعامل مع زبائنها سيزيد من رضاهم

. ان جميع الموظفين في المؤسسة هم مسخرين لخدمة الزبائن وارضائهم بالدرجة الأولى

2. الأساليب المستخدمة من طرف المؤسسة لكسب رضا زبائنها

. الالتزام بمواعيد تسليم الخدمة في الوقت المحدد

. المعاملة الحسنة من خلال الترحيب وتوفير متطلبات الزبون

. الاستماع للزبون واستقبال مختلف الشكاوى والطلبات

. العمل على حل النزاعات بين الزبائن

. تقديم تخفيضات للزبائن الاوفياء للمؤسسة[1].

. تقديم شرح للزبائن عن الخدمات الجديدة للمؤسسة

[1]– من خلال المقابلة مع مدير قسم التسويق

. اشراك الزبائن في والاخذ بي آرائهم عند تطوير الجودة

المطلب الثالث: جودة الخدمة ونقاط القوة والضعف في المؤسسة

1. وظيفة الجودة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

كل فرد في المؤسسة مسؤول علن جودة عمله حيث ان:

. المصمم مسؤول عن جودة تصميماته والمطابقة للمواصفات

. مهندس الدراسات مسؤول عن جودة المنتوجات المصممة من طرف فريقه

. العامل مسؤول عن جودة الصنع والتركيب

. رئيس الورشة مسؤول عن جودة ما تنتجه ورشته

. المورد مسؤول عن جودة التوريدات التي يزود بيها المؤسسة

وهذا يعني ان كل عامل يحمل على عاتقه مسؤولية الجودة في إطار عمله ولكن إذا كانت الجودة مسؤولية الجميع في المؤسسة فلا يجب ان تكون مسؤولية شخص واحد ولذلك فان تسير الجودة امر ضروري لأثارة الاهتمام وتشجيع نشاطات بالإضافة الى جمع النتائج وتحديد الأهداف.

2. تخطيط الجودة على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

يتم تخطيط الجودة في المؤسسة على المدى القصير والمتوسط ويعتمد فيه على اعداد سياسة الجودة وتحديد الأهداف المتعلقة بها.

فبعدما كانت المؤسسة تهتم بمزايا الإنتاج الكبير أصبحت الان وكنتيجة لتغير ظروف السوق (المنافسة، متطلبات الزبائن، ..... الخ) تهتم ب الجودة وبالتالي حددت اهداف موجهة الى ضرورة تطبيق الجودة واحترام متطلبات الزبائن والاعتماد على Iso 9000[1].

[1]– من خلال مقابلة مع مسؤول قسم الترويج عن المنتوج

اهداف المؤسسة المتعلقة بالجودة:

. تحقيق برنامج الجودة في المؤسسة

. تحسين جودة الخدمات كذا النظام الذي يعمل على انتاجها

. تطبيق نضام الجودة المعتمد على Iso 9000 وهذا يعني اعداد مخطط يوضح طريقة تسيير المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تبعا لمتطلبات المواصفات الدولية

ويعتبر هذا الهدف من اهم الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة

. المساهمة في وجود حل مشاكل الجودة عند الزبائن

تسيير الجودة في المؤسسة:

. استمرار المؤسسة الاتصال بالهيئات المختصة بهدف اختيار هيئة مرافق الجودة داخل المؤسسة

. انجاز تشخيصات متعلقة باختلالات التنظيمية او المنتج والناتجة عن عجز ذو طابع تكرار يسجل لدى الزبون

. القيام بتدقيق الجودة الداخلية

. انهاء عملية وضع على مستوى الأقسام لوحة قيادة الجودة مع مؤشراتها الأساسية لضمان متابعة تطورها

. انجاز تكوين مختص بوظيفة الجودة وتسييرها

. ادخال أدوات قياس الجودة لوضع طريقة التحكم الاحصائي في الأساليب في مستوى الإنتاج وعند تسلم التوريدات الخارجية

. تنشيط التحسيس للجودة بالنسبة لكافة افراد المؤسسة

. تجديد النشاط إزاء الزبائن فيما يتعلق بخدمات ما بعد البيع

. التركيز على النقائص

. انجاز حلقات دراسية داخلية حول تسير الجودة

2. نقاط القوة والضعف والفرص وتهديدات التي تواجهها المؤسسة:

أولا: نقاط القوة والضعف لمؤسسة SNVI

– بعد دراستنا للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية برويبة، لاحظنا أن لكل مؤسسة نقاط قوة وضعف، ومن بين نقاط القوة والضعف لمؤسسة SNVI مايلي[1]:

1 / نقاط القوة: تتجلى من خلال:

- القاعدة الصلبة التي تساعد في تحقيق التطوير والتغيير امتلاكها للبنية التحتية والمنشات القاعدية
- قرب مراكز الإنتاج من النقاط الإستراتيجية للتموين مثل المطار والميناء .
- المعرفة الجيدة للسوق الجزائرية ودلك لخبرتها الطويلة أكثر من نصف قرن
- المعرفة الجيدة للمنتوج الصناعي
- تمتلك المؤسسة شبكة جد متطورة لخدمات ما بعد البيع تواجه بها المنافسة.
- تحوز المؤسسة على نظام فعال يمكن من استغلال الإمكانيات البشرية للوصول إلى الأهداف.
- تكون المؤسسة دائما في الاستماع لزبائنها الأوفياء، من اجل تطوير تشكيلة منتوجاتها الأخذ بملاحظاتهم.
- تمتلك المؤسسة عند تطوير منتوج جيد مصممين وخبراء يلعبون دورا مهما في تسهيل المهمة، كما يتم الاستعانة بخبراء خارجيين ادا لزم الأمر.
- تشكيلة منتوجاتها تتناسب مع طرقات القارة الإفريقية.

[1]– من خلال وثائق المؤسسة SNVI.

- تشكيلة منتوجاتها متنوعة تغطي كل مجالات الأعمال، وتتناسب مع كافة مستويات الدخل بحيث يجد الزبون راحته.
- استعمالها لدراسة السوق.
- علامة المؤسسة معروفة على المستوى الوطني وكدا على المستوى الخارجي.

2 / نقاط الضعف:

- احتكار المؤسسة للسوق جعلها تهمل التسويق، فالزبون من يتوجه إلى المؤسسة و هدا ما لا يتناسب مع انفتاح السوق الجزائرية .
- عدم استخدام التسويق الاستراتيجي الذي يعتبر الأهم في هدا المجال، من اجل الاستجابة السريعة لطلبيات الزبائن .
- في مجال التطوير اعتمدت المؤسسة كثيرا على كونها القائدة في السوق و لهدا لم تبدل أي مجهود من اجل التطوير .
- قدم الآلات المستخدمة في الإنتاج والعمل، وهدا لا يساعدها على التطوير .
- الوضعية المالية سيئة و هدا ما يخلق مشاكل للمؤسسة .
- التباطؤ الإداري الذي يعيق اتحاد القرارات وتطبيقها، بسبب عدم وجود نظام معلومات مؤهل لدلك.
- عدم القدرة على المنافسة في الأسواق الخارجية، بسبب نقص جودة منتوجات المؤسسة خاصة في تشكيلة الحافلات.
- ضعف الإنتاج بالنسبة للطلب.
- غياب سياسة الترويج واقتصاره فقط على وسائل تقليدية متمثلة في المعارض ووثائق توزعها المصالح الدبلوماسية للدولة في البلدان المستهدفة. وانعدام أي ميزانية مخصصة لعملية الاتصال بالزبائن، وقدم الوسائل المستعملة في دلك حيث نجد الهواتف الثابتة و الفاكس فقط . وهدا للتكلفة العالية للعملية رغم إدراكهم لأهميتها.
- عدم التنسيق بين مديرية الإنتاج والمديرية التجارية.

- عدم الاخذ بأسعار المنافسين بعين الاعتبار عند تسعير منتوجاتها .
- استيراد العديد من القطع الأساسية لإنتاج بعض المنتوجات مثل المحركات .
- عدم الالتزام بمواعيد تسليم الطلبيات .
- الاعتماد على التوزيع المباشر فقط .

ثانيا: الفرص و التهديدات التي تواجهها مؤسسة SNVI .

بعد تحليلنا لمحيط المؤسسة استخلصنا الفرص و التهديدات التالية[1]:

1/ الفرص:

- إرادة الدولة في البحث عن صادرات جزائرية خارج المحروقات .
- استفادة المؤسسة من سياسة حماية المنتوج الوطني من طرف الدولة .
- القانون الذي يمنع استيراد السيارات الصناعية القديمة (الحافلات ، الشاحنات ، المقطورات) .
- فتح قطاع النقل للمستثمرين الخواص .
- بعث مشروع الانتعاش الاقتصادي و ما ترتب عنه من انتعاش للاقتصاد الوطني .
- الإعفاء من الضريبة الجديدة على السيارات .

2/ التهديدات :

- فتح السوق الجزائري أمام المنتوجات الأجنبية و ما ترتب عنه من اشتداد المنافسة ، حيث أن نسبة حماية المنتوج الوطني في انخفاض مستمر .
- إنشاء مؤسسة أخرى في الجزائر TIRSAM المختصة في إنتاج SEMI REMORQUE
- عدم ملائمة النظام البنكي في الجزائر لتمويل مشاريع المؤسسة .
- تدهور قيمة الدينار الجزائري أمام العملان الأجنبية خاصة الاورو و الدولار .

[1]– مقابلة مع مسؤول قسم التسويق

خلاصة:

تسعى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية إلى إرضاء زبائنها من خلال الاعتماد على الجودة التي تعد عامل هام في جلب الزبائن الجدد والمحافظة على الزبائن الحاليين كما حققت المؤسسة نسبة رضا عالية من طرف الزبائن وذلك من خلال الاستماع إلى شكاويهم والعمل على إيجاد حلول لها وأيضا تحسين طرق تقديم خدماتها، حيث ساعدت الاستراتيجية المطبقة من قبل مؤسسة SNVI على تحقيق الجود إلى حد ما، وخاة عند تطبيق مواصفة Iso 900.

قامت المؤسسة SNVI بإدخال أدوار قياس الجودة لوضع طريق التحكم الاحصائي في الأساليب في مستوى الإنتاج وعند تسليم التوريدات الخارجية، والتركيز على خدمات زبائنها من خلال خدمة خدمات ما بعد البيع.

وعند تشجيع الاستراتيجية المتعلقة بالجودة وجد ان هناك عدة نقاط قوية يجب تثمينها أهمها تشكيلة منتجات تتلائم وطرقات القارة الإفريقية، وعدة نقاط ضعف وجب تقليصها، كما أن هناك عدة فرص للمؤسسة في السوق عليها باغتنامها وتجنب التهديدات التي تواجهها في السوق.

خـــاتمـــة

خاتمة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع يتضح لنا ان نجاح المؤسسات واستمرارها ونموها يعتمد على استعمال عدة أساليب من أهمها التميز في تقديم خدمات ذات جودة عالية من منطلق قدرتها على كسب رضا زبائنها ويتم ذألك عن طريق تلبية رغباتهم وسد حاجاتهم وايصالها في الوقت للحدد ولا يجب ان تتصور المؤسسة ان تقديم الحل للزبون وارضائه يكون على حساب إمكانياتها فقط بدون مقابل او ان المستفيد الوحيد هو الزبون. فرض الزبون سيؤدي بالضرورة الى ضمان الربحية لكون الزبون مستعد لتكرار عملية الشراء إضافة الى كونه سيشكل وسيلة إعلانية مجانية للمؤسسة من خلال تعبيره عن حالة رضاه والحديث بالايجاب على المؤسسة

لذلك قمنا في الجزء التطبيقي بدراسة حالة مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI لمعرفة رضا زبائنها والى أي مدى تأثر جودة الخدمة في تحقيق رضا زبائن مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ومن خلال التطرق لها الموضوع في الجانب النظري والتطبيقي توصلنا الى العديد من النتائج منها ماهية نظرية ومنها ماهية تطبيقية.

نتائج البحث:

- **الجانب النظري**

1-يتم تحقيق الجودة في المؤسسات قبل واثناء وبعد العملية الإنتاجية.

2-جودة الخدمة تتحسن وتتطور بشكل مستمر.

3-كسب رضا زبون يشكل وسيلة إعلانية مجانية.

4-رضا الزبون يؤدي الى ربحية المؤسسة.

5-يسمح تحقيق رضا الزبون الى كسب ميزة تنافسية للمؤسسة.

6-عدم تحسين طرق تقديم الخدمة يؤدي الى ذهاب زبائن لمنافس اخر

7-جودة الخدمة تؤدي الى كسب حصص سوقية أكبر.

خـــاتمـــة

الجانب التطبيقي:

1-الاهتمام بالنتائج المحققة بالنسبة لاشباع الزبائن يؤدي إلى الولاء.

2-تشجيع استعمال الطرق العلمية عامل لتطوير المؤسسة.

3-إبراز جدية المؤسسة اتجاه مسألة الجودة تؤثر على رضا الزبائن.

4-إعطاء اهتمام خاص للزبون واعتباره مصدر أساسي لكل قرارات المؤسسة يؤدي إلى كسب زبائن جدد.

الاقتراحات:

. وجوب الاهتمام بشكاوى الزبائن ودراسة سلوكهم

. تقديم دورات تكوينية للعمال الداخلين لتحسين مهاراتهم وأدائهم في تقديم الخدمة

. ضرورة تركيز المؤسسة على ابعاد الجودة لما لها من دور كبير على رضا الزبائن

. على المؤسسة تقديم تحفيزات للعمال

. على المؤسسة الاهتمام بالجودة من جانب التسعير

. على المؤسسة الكشف عن رغبات الزبائن من خلال الاهتمام بالبحوث تسويقية

افاق البحث:

يمكن اقتراح المواضيع التالية من اجل دراستها مستقبلا وهي:

1-أثر تحسين جودة الخدمة في تحقيق رضا اوولاء الزبون

2- تقيم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع:

أولا: الكتب

1- أحمد محمود الزامل وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، دار الإثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.

2- بشير العلاق وحميد الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

3-حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

4- حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب أل علي، سناد كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM، والايزو ISO، ط1، الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

5- خالد بن سعد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، ط1، السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997.

6- رعد عبد الله الطائي وعيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليزوري للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004.

7- ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، تر: عمر فلاح، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2005.

8- زكي خليل المساعد، **تسويق الخدمات وتطبيقاتها**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط2 ، عمان،2010.

9-طارق طه، **التسويق بالأنترنت والتجارة الالكترونية**، دار الفكر الجامعي، ط1 ، القاهرة، 2008.

10- عائشة مصطفى المنياوي، سلوك استهلاك المنهجية والاستراتيجية مكية عن الشمس، القاهرة، 1998.

11- عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.

12- عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 208.

13- علي السلمي، إدارة الشاملة ومتطلبات اللايزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، دس.

14- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، ليبيا، 2006.

15- كاضم محمود خضير، إدارة الجودة الشاملة ودمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2002.

16- مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

17- محمد المصري، **إدارة التسويق الأنشطة الخدمية**، الدار الجامعية، القاهرة، بدون طبعة، 2002.

18- محمد عبد العالي النعيمي، جليل صويص، تحقيق الدقة في إدارة مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.

19- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدراة الرائدة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

20- محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر، الاسكندرية، 2002.

21- نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، **التسويق مفاهيم معاصرة**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.

ثانيا: المقالات:

22- محمد خيثر، أسماء مريامي، مقال حول العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون، جامعة خميس مليانة، العطاف، العدد 01، 2017.

ثالثا: الرسائل والأطروحات

23- أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007-2008.

24- بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن"رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة 2010.

25- بنشوري عيسى، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،2009

26- جبلي هدى، **قياس جودة الخدمات المصرفية**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

27- صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.

28- عائشة عتيق، جودة الخدمة الصحية في المؤسسات العمومية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.

29- عائشة والة أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2010-2011.

30- عبد القادر مزيان، أثر محددات الخدمات على رضا العملاء، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2012.

31- كريمو بكوش، تحقيق العميل من خلال الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، 2006.

32- مليكة طيب سليمان، أثر الاتصال التسويقي خارج وسائل الإعلام في تحقيق رضا العميل، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة البليدة، 2008.

33- نور الدين بوعنان، جودة الخدمات وأثرها على رضا الزبون، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006-2007.

المراجع باللغة الأجنبية:

34- Christian Debaix et Joel brée, comportement de consommateur, édition economica, Paris, 2000.

35- Christopher lovelock et autres, marketing des services, édition, paris, 2004.

36- Claude Demeure, MARKETING, 6eme édition. Dunod, Paris, 2008.

37- Daniel Ray. Musumere developper b satisfaction des dients, Zeme tirage edition d'organisation, paris, 2001.

38- Peelen et autres, gestion de la relation client, 2eme Edition, pearson éducation, paris, 2006, .

39- Philipe kotler, et autres, **marketing management**, 11ème édition, paris,2003.